

طراحی مدل شایستگی مدیران آموزش مراکز آموزش عالی با رویکرد مهارت‌های حرفه‌ای (مورد مطالعه: دانشگاه‌های آزاد اسلامی خراسان رضوی)

عاطفه سادات رضوی^۱

الهام فریبرز*^۲

محمود قربانی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۱۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۱۰)

چکیده

دانش زیربنای توسعه و رفاه اجتماعی کشورها است و در این بین نقش مدیران پانهاد به مراکز آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌ها بسیار حائز اهمیت است. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل شایستگی مدیران آموزش با رویکرد مهارت‌های حرفه‌ای در دانشگاه‌های آزاد اسلامی خراسان رضوی انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و به لحاظ روش آمیخته اکتشافی (کیفی - کمی) است. جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی با تخصص مرتبط بودند، که از طریق نمونه‌گیری هدفمند وارد مطالعه شدند. روش جمع‌آوری اطلاعات کتابخانه‌ای، و ابزار اندازه‌گیری در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی شامل پرسش‌نامه محقق‌ساخته، که سؤالات آن برگرفته از داده‌های حاصل از مصاحبه بود، استفاده شده است. یافته‌ها نشان داد که ۷۵ درصد شایستگی مدیران آموزش دانشگاه‌های آزاد خراسان رضوی به ابعاد و مولفه‌های مهارت‌های حرفه‌ای، که دارای شش بعد فنی، انسانی، ادراکی، ارتباطی، مهارت کار تیمی، و مهارت ابتکاری وابسته است. این ابعاد می‌توانند شایستگی مدیران آموزش که دارای هشت بعد به شرح: ویژگی‌های فردی، مهارت‌های مدیریتی، عوامل سازمانی، شایستگی کارآفرینی، شایستگی کسب و کار، رهبری، تصمیم‌گیری، و همکاری را تبیین و پیش‌بینی کنند. همچنین، پیشنهاد شد دانشگاه آزاد اسلامی در راستای تحقق این مفاهیم گام‌به‌گام و به تدریج با توجه به یک نقشه راه و برنامه استراتژیک درازمدت عمل نمایند و به منظور جامه عمل پوشاندن آن تدوین یک برنامه عملیاتی و داشتن رویکرد پارادایمی با نگاه بومی و منطقه‌ای ضرورت دارد.

کلیدواژه‌ها: شایستگی ها، شایستگی مدیران، مهارت‌های حرفه‌ای، دانشگاه‌های آزاد

^۱ گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

^۲ گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران (نویسنده مسئول).

^۳ گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

مقدمه

در دوران اخیر نقش و اهمیت دانشگاه و آموزش عالی در هدایت و اداره امور جامعه و ایجاد تحولات اساسی در راستای رشد علمی و فرهنگی در کشور بر همگان روشن و مبرهن است. (۱) از آنجا که مراکز آموزش عالی و دانشگاه ها از جمله سازمان‌های بزرگ و پیچیده‌ای هستند که بیشتر از سایر سازمان‌ها با نیروی انسانی در ارتباطند و عهده‌دار تربیت نیروی انسانی متخصص و کارآمد جامعه هستند، از حساسیت ویژه‌ای برخوردارند. همچنین با توجه به اینکه توسعه انسان‌ها در راستای هماهنگی و همخوانی با تحولات عظیم جامعه، وظیفه اصلی نظام آموزش عالی است، این امر مستلزم برخورداری دانشگاه‌ها از مدیران آموزشی با صلاحیت‌های لازم است. (۲) در نتیجه تغییرات متعدد در زمان‌های اخیر، مانند: ماهیت پویای محیط رقابتی، مسطح شدن ساختارهای سازمانی، جهانی شدن سازمان‌ها و مواردی دیگر، نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته و نیاز به رویکردهای جدید را بیش‌ازپیش آشکار ساخته است.

رویکرد شایستگی یکی از جدیدترین و مهم‌ترین رویکردهایی است که به‌عنوان تفکری مؤثر برای رویارویی با این تغییرات مطرح شد. (۳) یکی از مسائلی که در سازمان‌های امروزی مطرح است استخدام، جذب و نگهداری افراد حرفه‌ای در سازمان‌هاست. دیدگاه‌های نوین در مدیریت توسعه منابع انسانی، عامل انسانی را ارزشمندترین سرمایه دیرپای مجموعه‌های اقتصادی می‌داند و در پی آن است که به صورتی نظام‌یافته و فراگیر، قابلیت‌های بی‌انتهای آدمی را در صحنه خلاقیت تولید و توسعه و فضیلت بخشد. در راستای چنین حرکت‌های آرمانی، طبعاً مدیران و کارشناسان فعلی آموزش، نقش تعیین‌کننده‌ای در تجهیز کارکنان، به ویژه توجیه مدیران عالی و بازسازی بر عهده دارند، که با ماموریت‌های گذشته متفاوت است. نقش شایستگی‌های منابع انسانی در پیشبرد اهداف سازمانی بسیار مهم است. حوزه‌های عملکردی، سطح و ماهیت رفتارهای مورد انتظار شایستگی‌ها را می‌توان به شایستگی حرفه‌ای، شایستگی فنی، روش‌شناسی، شایستگی اجتماعی و شایستگی فردی که نسبت به آنها از شغلی به شغل دیگر می‌تواند متفاوت باشد تقسیم کرد. (۴)

اگر در سازمان‌ها از وجود انسان‌های خلاق، دانشگر، فرصت‌شناس و تبیین‌گر مسائل بی‌بهره باشیم، بسیاری از فرصت‌ها را از دست خواهیم داد. رویکرد شایستگی نقطه عطف مهمی است که روشن می‌سازد، برای عملکرد موفقیت‌آمیز چه چیزهایی مورد نیاز است. اهمیت رویکردهای مبتنی بر شایستگی در زمینه مدیریت هر روز بیشتر می‌شود، زیرا این رویکردها بسیاری از مشکلاتی را که در روش‌های سنتی وجود دارد، حل می‌کند. مدل شایستگی به عنوان یک نقطه مرکزی برای برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، یکپارچگی و بهبود همه جنبه‌های سیستم مدیریت منابع انسانی، کاربرد وسیعی در

زمینه‌های ارزیابی و انتخاب، ترفیع، آموزش و توسعه افراد، مدیریت عملکرد، استخدام و توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی است. (۵)

از آنجا که منابع انسانی مهم‌ترین عامل و محور سازمان‌ها محسوب می‌شوند، تجهیز و آماده‌سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه برخوردار است و کلیه سازمان‌ها با هر نوع مأموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان‌ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند. امروزه سازمان‌ها اهمیت بهبود شایستگی‌های کارکنان خود را با تکیه بر این اصل که افراد شایسته احتمال بیشتری دارد که اهداف و آرمان‌های عملکرد خود را برآورده کنند، درک کرده‌اند. علاوه بر این، ممکن است افراد شایسته قادر به استفاده از دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، قابلیت‌ها و ویژگی‌های فردی، برای دستیابی به اهداف و استانداردهای مورد نیاز نقش‌ها و عملکردشان، و در نتیجه بهبود پویا مستمر سازمان باشند. (۶) لذا شناسایی و ارتقاء مهارت، دانش و توانایی‌ها و خصیصه‌های فردی، و در یک کلام شایستگی‌های آنان برای موفقیت سازمان ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. در میان عوامل گوناگونی که به موفقیت سازمان‌ها در انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله منجر می‌شود، نقش مدیران اهمیتی قابل توجه دارد. (۷) اثربخشی مدیران به شایستگی، مهارت، میزان دانش، بینش و توانایی‌های آنان بستگی دارد. به دلیل اهمیت عوامل مذکور در موفقیت مدیران، تلاش مستمر برای یافتن و تربیت کسانی است، که از شایستگی، مهارت و توانایی برخوردار باشند، تا مدیرانی موثر و رهبرانی مفید باشند.

در حال حاضر، شایستگی به اصطلاح چندمنظوره‌ای تبدیل شده است که با معانی مختلف، در زمینه‌های علمی مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای شایستگی عبارات متعددی از قبیل لیاقت، قابلیت، توانمندی، صلاحیت و مهارت به کار می‌رود. شایستگی به منزله ویژگی‌هایی است که به گونه‌ای علمی موجب عملکرد اثربخش یا برتر در یک شغل می‌شود. در جامع‌ترین تعریف می‌توان گفت، شایستگی به عنوان عامل کلیدی در بقای سازمان‌ها، به مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، علائق، تجارب و توانمندی‌ها مرتبط با شغل اطلاق می‌شود که فرد را در عملکرد شغلی خود موفق می‌کند. (۸) صلاحیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی، یکی از مهم‌ترین عوامل استمرار موفقیت در هر سازمان است. اثربخشی و کارایی مدیران مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریتی است، و نقصان هر یک از مهارت‌ها شانس موفقیت مدیر و در نهایت، شانس موفقیت سازمان به عنوان یک کل کاهش می‌دهد. (۹)

از آنجا که مدیریت در هر سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و از مهم‌ترین فعالیت‌هایی است که به مدد آن مأموریت‌ها و اهداف سازمانی تحقق می‌یابد، یکی از راه‌های اصلی نظام شایسته‌سالاری، گماردن مدیران شایسته است. استقرار نظام شایستگی به عنوان یکی از سیاست‌های

کلان و راهبردی کشور در سند چشم‌انداز بیست‌ساله و قانون برنامه چهارم مورد تأکید قرار گرفته است. در شرایط پیچیده و متحول جامعه امروز، برنامه‌های توسعه قابلیت‌های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به منظور کارایی و اثربخشی فعالیت‌های آنان انجام می‌گیرد، مهم‌ترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان‌ها محسوب می‌شود. در همه سازمان‌ها گزینش، آموزش و تربیت حرفه‌ای مدیران خوب و اثربخش یکی از مشکلات اساسی است. مشاغل مدیریتی نوعاً پیچیده بوده و انجام موفقیت‌آمیز و اثربخش آن در سازمان، نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص است.

امروزه مبحث شایستگی و توجه به شایستگی‌ها از جمله دغدغه‌های اصلی مدیران سازمان‌هاست؛ چنان‌که بسیاری از سازمان‌ها یا چارچوب‌های صلاحیت و شایستگی را دارند، یا به دنبال دستیابی به چنین ساختارها و عوامل سازنده‌اند. نظر به اینکه در شکل‌گیری و پیشبرد رسالت و اهداف هر سازمانی مهارت‌های مدیریتی یکی از عوامل اصلی است، شناسایی و تجزیه و تحلیل این مهارت‌ها بیش از پیش مورد توجه قرار می‌گیرد. تحولات مدیریتی در دو دهه اخیر و حضور سازمان‌ها در دنیای رقابتی و پیچیده امروز این نکته را یادآور می‌شود که مدیریت نیز مانند سایر علوم نیازمند مهارت و تخصص ویژه است. (۱۰) در دوران اخیر نقش و اهمیت دانشگاه و آموزش عالی در هدایت و اداره امور جامعه و ایجاد تحولات اساسی در راستای رشد علمی و فرهنگی در کشور بر همگان روشن و مبرهن است. از آنجا که مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌ها از جمله سازمان‌های بزرگ و پیچیده‌ای هستند که بیشتر از سایر سازمان‌ها با نیروی انسانی در ارتباطند و عهده‌دار تربیت نیروی انسانی متخصص کارآمد جامعه هستند، از حساسیت ویژه‌ای برخوردارند. با توجه به اینکه توسعه انسان‌ها در راستای هماهنگی و همخوانی با تحولات عظیم جامعه وظیفه اصلی آموزش عالی است، این امر مستلزم برخورداری دانشگاه‌ها از مدیران آموزشی با صلاحیت‌های لازم است. (۱۱)

همچنین اهمیت شایستگی مدیران و لزوم پرداختن به این موضوع را می‌توان در چند مورد خلاصه کرد و به عبارت بهتر، می‌توان عنوان کرد که فواید احتمالی حاصل از انجام این پژوهش عبارتند از:

بهبود شایستگی در بین دانشگاهیان

بهبود تصمیم‌گیری اخلاق‌مدارانه در دانشگاه‌ها

کمک به افزایش سطح مهارت‌های حرفه‌ای در دانشگاه

کمک به افزایش آگاهی مهارت‌های حرفه‌ای و ایجاد سازوکار لازم برای داشتن تفکر شایستگی

پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سوال است که چه مدلی را می‌توان در زمینه شایستگی مدیران آموزش دانشگاه‌های آزاد خراسان رضوی با رویکرد مهارت‌های حرفه‌ای ارائه کرد؟

مبانی نظری

واژه شایستگی، تعاریف متعددی دارد که با تاریخچه گسترده این مفهوم در ارتباط است. استفاده از این واژه در ادبیات سازمانی به مک کلند (۱۹۷۳) بازمی‌گردد که شایستگی‌ها را به عنوان مولفه‌های عملکرد مرتبط با پیامدهای مهم زندگی و یک ویژگی سنتی و رویکردی هوشمندانه برای پیش‌بینی عملکرد انسان توصیف کرد. (۱۲) امروزه، شایستگی به اصطلاحی چند منظوره تبدیل شده است، که با معانی مختلف در زمینه‌های علمی متنوع مورد استفاده قرار می‌گیرد. در ادبیات مربوط به شایستگی، تعاریف متنوعی از شایستگی‌ها وجود دارد؛ اگرچه همه آنها به طور وسیع شبیه هم‌اند و اساساً بر نقش‌ها و مسئولیت‌های شغل متمرکزند، با بررسی آن به این نتیجه می‌رسیم که تعریفی واحد و اصطلاح‌شناسی معین در مورد شایستگی وجود ندارد. (۱۳)

جدول ۱. تعریف شایستگی

| منبع | تعریف | پژوهشگر |
|-------------------------------------|---|----------------------|
| محمودی، زارعی متین و بحیرایی (۱۳۹۱) | ترکیبی از انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، خودانگاری‌ها، نگرش‌ها یا ارزش‌ها، دانش محتوایی و یا مهارت‌های رفتاری شناختی؛ هر ویژگی فردی که به طور قابل اعتماد اندازه‌گیری یا سفارش است و می‌تواند برای تمایز قائل شدن بین کارکنان عالی و متوسط نشان داده شود. | مک کلند (۱۹۷۳) |
| بویتزیس (۲۰۰۹) | توانایی یا قابلیت | بویتزیس (۱۹۸۲) |
| بویتزیس (۲۰۰۸) | مجموعه‌ای مرتبط اما متفاوت از رفتار سازماندهی شده پیرامون سازه‌های بنیادین (قصد) برای رفتار. | بویتزیس (۲۰۰۸) |
| خورشیدی و اکرامی (۱۳۹۰) | مجموعه‌ای از دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می‌شوند که تأثیر زیادی بر شغل افراد می‌گذارد و با عملکرد افراد در کار همبستگی دارد، می‌تواند با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شود و از طریق آموزش و توسعه بهبود یابد. | سانچز (۲۰۱۰) |
| خورشیدی و اکرامی (۱۳۹۰) | شایستگی یک عملکرد کاملاً موثر درون یک حرفه است که ممکن است در دامنه‌ای از سطح اساسی کارایی با بالاترین سطح برتری قرار بگیرد. | چیورز و چیتام (۲۰۰۵) |

¹ Mc Clelland

شایستگی به معنای توانایی اثبات شده در استفاده از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های شخصی، اجتماعی و یا و روش‌شناختی، در موقعیت‌های کاری یا تحصیلی و در پیشرفت‌های حرفه‌ای و شخصی است. در واقع منظور از شایستگی روند حاکم بر کاربرد دانش در مجموعه‌ای از کارها و وظایف است. (۱۴). مرینبور و باستانیز (۲۰۰۲) پیشنهاد کرده‌اند که شایستگی‌ها باید متناسب با فرآیندهای موجود سازمانی تعریف شوند. (۱۵) کاردی و سلوارا جان (۲۰۰۶) گزارش می‌دهند که شایستگی‌ها، ویژگی‌هایی هستند که می‌تواند کارکنان با کارایی بالا را از دیگران که عملکرد پایین‌تری دارند، متمایز سازد. (۱۶) تاکنون محققان مختلف، تعاریف متعددی و متفاوتی از شایستگی ارائه کرده‌اند. با وجود روش‌های مختلف بیان، در این تعاریف، به طور کلی شایستگی به عنوان نوعی توانایی برای شغل یا پست شغلی در نظر گرفته می‌شود. (۱۷) تعریف شایستگی ارائه شده توسط دانشگاه نبراسکا - لینکلن^۳ (۲۰۱۸) شایستگی‌ها را به اهداف سازمان مرتبط می‌داند. (۱۸) شایستگی‌ها قابل اصلاح هستند و می‌توانند با وظایف جدید و پیچیده‌تر همگام شوند و کارا باشند. (۱۹)

ویژگی‌های شایستگی را می‌توان به یک قسمت قابل مشاهده و یک قسمت نامرئی تقسیم کرد. اغلب تمرکز افراد بر بخش قابل مشاهده است؛ چرا که مشاهده، درک، اندازه‌گیری، توسعه و بهبود آنها ساده‌تر است. قسمت خارجی یا نامرئی معمولاً شامل الزامات اساسی برای انطباق با پست شغلی است، در حالی که قسمت داخلی در مورد رفتار شخصی بوده و برای عملکرد فرد بسیار حیاتی است. (۲۰)

انواع شایستگی

نکته مهمی که در مورد شایستگی‌ها وجود دارد این است که همه شایستگی‌ها از یک نوع نیستند؛ از این رو، صاحب‌نظران انواع شایستگی را دسته‌بندی می‌کنند. نوعی از طبقه‌بندی، شایستگی‌های مدیریتی را به دو دسته تقسیم می‌کند: یکی شایستگی رفتاری که مجموعه‌ای از رفتارهاست که برحسب اصطلاحات قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری توصیف می‌شوند و فرد را در کارش اثربخش می‌سازند، و دیگری شایستگی‌های فنی که شامل دانش و مهارت‌های اساسی است که برحسب اصطلاحات قابل اندازه‌گیری توصیف می‌شوند، تا نوعی خاص یا سطح فعالیت کاری خاصی را نشان دهند. (۲۱) گونه‌ای دیگر از طبقه‌بندی انواع شایستگی، تقسیم‌بندی در قالب سه حوزه شایستگی‌های مبتنی بر دانش، مبتنی بر مهارت و مبتنی بر ارزش‌هاست. (۲۲) در بررسی دیگری چونگ هررا^۴ و همکاران (۲۰۰۳) هشت نوع از شایستگی‌های رهبری را شناسایی کردند: ۱- رهبری ۲- میان فردی ۳-

¹ Marinbur & Bastaniz

² Cardi & Selvara John

³ University of Nebraska Lincoln

⁴ Chung Herra

موقعیت‌یابی استراتژیک ۴- پیاده‌سازی یا اجرا ۵- خود مدیریتی ۶- تفکر انتقادی ۷- ارتباطات ۸- دانش و آگاهی از بخش صنعت. (۲۳)

نوعی دیگر از تقسیم‌بندی شایستگی، که سبب موفقیت علوم انسانی در جایگاه خود می‌شود، شایستگی را به سه دسته تقسیم می‌کند: دسته اول: شایستگی‌های شناختی یا کارکردهای اجرایی مانند تصمیم‌گیری، استدلال، استنتاج، کاربرد، پردازش اطلاعات، تعیین هدف، برنامه‌ریزی و خودتنظیمی، انعطاف‌پذیری شناختی، حفظ و دست‌کاری اطلاعات در حافظه کوتاه مدت یا حافظه کاری، تفکر انتقادی و تفکر خلاق. (۲۴) دسته دوم و سوم شایستگی‌های اجتماعی و عاطفی که به واسطه آن می‌توان در بافت فرهنگی - اجتماعی کارکردهای دسته اول را به کار گرفت. در واقع شایستگی‌های دسته دوم آنهایی هستند که وجودشان برای رشد و ارائه شایستگی‌های شناختی ضروری است؛ مانند خودآگاهی، مدیریت خود، آگاهی اجتماعی، مهارت‌های ارتباطی و تصمیم‌گیری مسئولانه. (۲۵)

رویکردهای شایستگی

برای مدل‌سازی شایستگی سه رویکرد وجود دارد که به‌وسیله محققان مختلف با واژه‌های متفاوت عنوان شده است. نخستین رویکرد اقتباس یک مدل شایستگی از سازمان دیگر و به‌کارگیری آن است؛ رویکردی که «رویکرد اقتباسی»^۱ یا «روش کلی» نامیده می‌شود. در رویکرد اقتباسی سه مرحله ابتدایی قبل از انتخاب مدل عنوان داریم: انجام ارزیابی از نیازها؛ توسعه مدلی اولیه از طریق گروه‌های کانون؛ تغییر یا اصلاح مدل به‌وسیله گروهی از افراد برتر. در این رویکرد باید به چند نکته توجه کرد؛ یکم این که مدل توسعه‌یافته خارجی هرگز به طور دقیق ویژگی‌های افراد برتر سازمان دیگر و شایستگی‌های مورد نیاز آن سازمان را توصیف نمی‌کند؛ دوم این که مدل شایستگی با فرهنگ سازمانی که مدل را طراحی کرده سازگاری دارد و ممکن است برای استفاده در سازمان دیگر چندان مفید نباشد؛ و سوم این که این مدل شایستگی‌های فنی سازمان را دربر نمی‌گیرد.

رویکرد دیگر، «اقتباسی - طراحی»^۲ است، که تحت نام‌های مدل «کلی تغییر یافته» یا روش «فهرست شایستگی» نیز نامیده می‌شود. این رویکرد شامل پذیرش مدلی خاص خارجی، یا استفاده از لیست‌های شایستگی موجود که از طریق بررسی پیشینه تعریف شدند و یا هر دوی آنها می‌باشد. این رویکرد مبتنی بر تحقیقات گذشته است؛ زیرا، دیگران قبلاً تحقیقی برای ایجاد مدلی کلی انجام داده‌اند یا سازمانی دیگر مدلی را برای سازمانش توسعه داده است. متناسب‌سازی یا تغییر مدل شامل اصلاح

¹ Adaptive approach

² Adapted design approach

مدل است، چنان که برای استفاده در یک فرهنگ سازمانی جدید مناسب است و شایستگی‌ها با کارکنان برجسته و معمولی ارزشیابی می‌شوند.

سومین رویکرد که جامع‌ترین رویکرد است، «رویکرد طراحی» نام دارد؛ پنج روش برای ایجاد مدل شایستگی با رویکرد طراحی عنوان شده است: توجه به فرایند (مبتنی بر فرآیند)؛ توجه به نتایج (مبتنی بر نتایج) ابداعی؛ توجه به گرایش‌ها (مبتنی بر گرایش‌ها)؛ ارزیابی سریع نتایج (مبتنی بر مسئولیت‌های کاری). (۲۶) نوعی دیگر از طبقه‌بندی رویکردهای شایستگی شامل سه رویکرد است:

۱- رویکرد رفتاری: این رویکرد بر اساس اصطلاحات رفتاری و ویژگی‌های اصلی شخص تعریف می‌شود و عمدتاً به نوعی از رفتارها گفته می‌شود که با عملکرد عالی ارتباط دارند.

۲- رویکرد استاندارد: که بر اساس تجزیه و تحلیل کارکرد شغلی یا پست سازمانی، حداقل استانداردهای عملکرد در پست‌های مدیریتی، برای تضمین کیفیت معین در شغل معرفی می‌شود. این رویکرد بر آن چه هست تاکید دارد، نه آن چه باید باشد.

۳- رویکرد اقتضایی (موقعیتی): در این رویکرد، عواملی کشف می‌شود که ممکن است بر شایستگی‌های مورد نیاز تاثیر بگذارند. فرهنگ، ارزش‌ها و تغییرات، از جمله این عوامل است. هدف این رویکرد، معرفی ارتباط بین عوامل موقعیتی معین و شایستگی‌های مورد نیاز عملکرد عالی مدیریت است. (۲۷)

سطوح شایستگی

اغلب متخصصان در زمینه‌های آموزشی و فنی می‌گویند جدا کردن سطوح شایستگی برای فراهم کردن ارزیابی معنادار، امری ضروری است. سطوح شایستگی می‌تواند کاربردهای مختلفی داشته باشد؛ عمده‌ترین کاربردهای آن در شناسایی سطح فعلی شایستگی افراد و نیز تعیین میزان شایستگی لازم برای هر رده از مدیران است. اصلی‌ترین مورد از سطح‌بندی شایستگی که آن را در سه سطح از یکدیگر متمایز کرده است در ذیل بیان شده است:

۱- در سطح فردی: شایستگی‌ها شامل مهارت‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌ها، انگیزه‌ها، ظرفیت‌ها و صلاحیت‌هایی است که افراد در سازمان دارا می‌باشند.

¹ Design approach

- ۲- در سطح سازمانی: شایستگی شامل روش ویژه‌ای است که در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر می‌باشد. به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است. شایستگی‌های محوری در این سطح، یک مزیت رقابتی استراتژیک به سازمان می‌آورند.
- ۳- در سطح راهبردی: منظور از شایستگی‌ها، ایجاد و حفظ برتری رقابت‌آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرایندهاست.
- طبق نظر شلابیر سطوح شایستگی می‌تواند شامل:
- شایستگی عملی: توانایی برای انجام یک مجموعه از کارها را نشان می‌دهد.
 - شایستگی اساسی: با فهم و درک اینکه چه چیزی انجام می‌شود و چرا انجام می‌شود، نشان داده می‌شود.
 - شایستگی بازتابی یا انعکاسی: توانایی برای یکپارچه کردن اعمال و فعالیت‌ها همراه با فهم و درک آنها، به گونه‌ای که جریانی از یادگیری و تغییرات در زمان لازم ایجاد شود.
 - شایستگی کاربردی: توانایی برای انجام مجموعه‌ای از کارها را همراه با فهم و درک و منعکس کردن آن نشان می‌دهد. (۲۸)

اهمیت و ضرورت شایستگی

وجود ارتباطات و همپوشی‌های قوی بین زیرنظام‌های مختلف منابع انسانی به منظور تقویت متقابل هر یک از این زیرنظام‌ها، ضروری است و در نهایت نظام‌مند و پویا شدن نظام منابع انسانی امری ضروری است، که در نهایت منجر به یکپارچگی منابع انسانی و کارکردهای آن می‌شود. یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها برای نائل شدن به این مهم، بکارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی است. در واقع، همان‌گونه که وی. ای. کامپر فرم (۲۰۰۲) مطرح می‌کند، مدل‌های شایستگی می‌تواند به عنوان شیوه‌ای برای یکپارچه کردن اقدامات مختلف منابع انسانی به کار رود. این بدین معناست که می‌توان هر یک از زیرنظام‌های مدیریت منابع انسانی را براساس شایستگی طراحی کرد و در واقع، شایستگی، هسته مرکزی تمام فعالیت‌های منابع انسانی سازمان است. (۲۹)

تعریف شایستگی هم برای سازمان، هم برای کارکنان و مدیران دارای اهمیت است که شامل:

¹ V.E.Kamper Form

۱- برای سازمان:

- انعکاس روشن انتظارات برای نقش‌ها و سطح عملکرد در سازمان
- تامین اطلاعات مشترک و معتبر برای برنامه ریزی منابع انسانی
- افزایش انگیزش کارکنان به بهبود و رشد قابلیت‌ها از طریق ارائه توصیه‌های مشخص مبتنی بر مدل شایستگی‌ها و ...

۲- برای مدیران:

- شناسایی معیار عملکردی برای بهبود و سهولت فرایندهای کاری
 - فراهم کردن ارزیابی ویژه و غیبی از نقاط قوت و ضعف مدیران
 - فراهم کردن ابزارها و روش‌های پرورش و تقویت مهارت‌های مدیران و ... (۲۸)
- انتخاب، حفظ و ارتقاء افراد شایسته از طریق نظام شایسته سالاری و ثبات مدیریت امری مهم در سازمان‌ها است. چرا که از ائتلاف زمان و هزینه جلوگیری می‌کند و موجب کارآمدی هرچه بیشتر سازمان می‌شود، که این دو مفهوم در کنار هم به تخصص‌گرایی و حرفه‌ای‌تر کردن هرچه بیشتر کارکنان کمک می‌کند. (۳۰)
- هولنبک و همکاران^۱ (۲۰۰۶) اعتقاد دارند که مدل‌های شایستگی هم برای افراد و هم برای سازمان‌ها در توسعه مهارت‌های رهبری مهم‌اند. از منظر ایشان شایستگی‌ها این‌گونه به افراد کمک می‌کنند:
- ۱- تجربه و بینش رهبران ورزیده را بیان می‌کنند.
 - ۲- طیفی از رفتارهای مفید رهبر را مشخص می‌کنند.
 - ۳- ابزاری را فراهم می‌کنند که افراد بتوانند برای توسعه خودشان از آن استفاده کنند.
 - ۴- یک چارچوب رهبری را مشخص می‌کنند که به درک اثربخشی رهبری کمک می‌کند. (۳۱)
- شایستگی‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی سازمان لازم و ضروری است. رویکرد شایستگی‌ها، در انگیزه دادن به کارکنان برای توسعه مجموعه مهارت‌های خود مفید خواهد بود. این رویکرد می‌تواند در شرایط مختلف کاری استفاده شود و افراد را برای تغییر سازمانی آماده کند. (۳۲) فقدان مدل‌های شایستگی تاثیر زیادی بر توسعه نیروی کار دارد. برای سنجش افراد، بدون وجود استانداردها، نیازها و اهداف

¹ Hollenbeck & Associates

آموزشی نمی‌تواند به درستی شناسایی شود، شکاف‌های عملکردی نمی‌تواند اندازه‌گیری شود و برنامه‌های آموزشی ممکن است به طور مناسبی پاسخگوی نیازهای عملکرد واقعی نباشد. (۲۰)

مزایای شایستگی

پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی در سازمان‌ها و بکارگیری آن در برنامه‌های توسعه کارکنان بیش از هر چیز نتیجه مزایا و فوایدی است که در این رویکرد نهفته است. (۲۸) مک‌لند (۱۹۷۳) با توجه به انقلاب شایستگی، مزایا و دلایلی را برای پذیرش گسترده شایستگی در قرن ۲۱ بیان کرد که عبارتند از:

- ۱- بهترین شیوه برای درک عملکرد این است که آنچه واقعاً افراد برای موفق بودن انجام می‌دهند را مشاهده کنیم؛ به جای اینکه بر روی خصوصیات مثل هوش تاکید کنیم.
 - ۲- بهترین شیوه برای ارزیابی و پیش‌بینی عملکرد این است که افرادی داشته باشیم که جنبه‌های کلیدی شایستگی را انجام دهند که قرار است ارزیابی شود؛ به جای اینکه آزمونی برای ارزیابی خصوصیات و گرایش‌ها انجام دهیم.
 - ۳- شایستگی‌ها می‌توانند در طول زمان یاد گرفته شوند و توسعه یابند؛ برخلاف خصوصیات و گرایش‌ها، که ذاتی و غیرقابل تغییر می‌باشند.
 - ۴- شایستگی‌ها باید برای افراد قابل مشاهده و در دسترس باشند، تا بتوانند سطوح مورد نیاز عملکرد را درک کرده و توسعه دهند؛ به جای اینکه بر روی خصوصیات و هوش تاکید کنیم که مخفی و پنهان می‌باشد.
 - ۵- شایستگی‌ها با نتایج معنادار زندگی مرتبط است، که شیوه‌ای را توصیف می‌کند که افراد باید در جهان واقعی کار انجام دهند؛ به جای اینکه بر روی خصوصیات ذهنی محرمانه تاکید کند که فقط روان‌شناسان می‌توانند آن را درک کنند. (۲۶)
- الگو و معماری شایستگی، ساختاری برای شرح شغل ارائه می‌دهد، مقیاسی برای ارزیابی عملکرد عرضه می‌دارد و موجب می‌شود سازمان‌ها به هنگام ارزیابی افراد و توانایی‌های مورد نیاز آنها، به یک زبان سخن گویند. از سوی دیگر سازمانها با مقایسه شایستگی افراد با شایستگی‌های مورد نیاز برای شغل به سهولت خواهند توانست سطح مهارت شایستگی‌های افراد را تعیین کنند. (۳۳)

شایستگی‌ها غالباً پایه و اساس نظام‌های انتخاب و ترفیع درست را به وجود می‌آورند؛ زیرا به روشنی مشخص می‌کنند که کدام یک از حوزه‌های رفتار، دانش، مهارت، نگرش یا انگیزش، باید ارزیابی

شوند؛ یا مشخص شود که آیا یک داوطلب برای یک شغل یا سمت واجد شرایط است یا خیر؟ اگر نظام انتخاب کارکنان بر مبنای شایستگی نباشد با خطری مواجه خواهند بود که اطلاعات موجود در آنها با موفقیت شغلی ارتباط ندارد. برای توسعه مبتنی بر آموزش باید ابتدا نیازهای آموزشی مشاغل و کارکنان را تعیین کند، که این کار از طریق نیازسنجی آموزشی مبتنی بر شایستگی‌ها، اطلاعات مورد نیاز خود را برای تبیین شایستگی‌ها از راه مجموعه فعالیت‌هایی از این قبیل بدست می‌آورد: ۱- تحلیل محیط درونی و بیرونی سازمان ۲- تعیین نقش‌ها و فعالیت‌های حال و آینده سازمان ۳- تعیین الزامات و شایستگی‌های مورد نیاز برای ایفای بهینه آن نقش‌ها و فعالیت‌ها و دستیابی به هدف‌ها و استراتژی‌های سازمانی مورد نظر. نظام کارآمد و شایسته‌محور می‌تواند سهم فرد را در موفقیت سازمان و همچنین سطح مهارت و تعهد افراد نسبت به سازمان را افزایش دهد. در چنین سازمانی پرداخت و پاداش بیشتر به کارکنانی تعلق می‌گیرد که شایستگی بیشتری برای افزودن به ارزش سازمان و پیشبرد هدف‌های آن از خود نشان می‌دهند. رویکرد شایستگی‌محور به کارکنان، به عنوان یک اصل بنیادین استراتژیک، در واقع حلقه رابط بین کارکنان و سازمان‌شان است، که با در نظر داشتن آن، سازمان می‌تواند در مرتبه جهانی به رقابت با سایر سازمان‌ها بپردازد.

تعریف مدل شایستگی

مدل‌های شایستگی به منظور برآورده کردن نیازهای یک سازمان طراحی شده‌اند و شرح توصیفی/روایتی از شایستگی‌های اصلی مورد نیاز برای ارائه عملکردی موفقیت‌آمیز و مثال‌زدنی در کار و نقش یک سازمان به‌دست داده و نیز فهرستی از شایستگی‌ها، تعاریف و شاخص‌های رفتاری را در بر می‌گیرند. مدل‌های شایستگی باید کاملاً تعدیل شوند، و صرفاً مهم‌ترین شایستگی‌هایی را در برگیرند که بر تعالی عملکردها تاثیر می‌گذارد. مدل شایستگی عبارت است از مجموعه‌ای نظام‌مند از شایستگی‌ها در یک نقش یا مجموعه‌ای از نقش‌های مشابه که موجب می‌شود افراد در آن نقش‌ها موفق شوند. (۱۳) یک مدل شایستگی فهرستی از شایستگی‌هایی است که با مشاهده عملکرد رضایت‌بخش یا عملکرد مورد انتظار کارکنان برای یک شغل خاص بدست می‌آید و می‌تواند در تحلیل مهارت و مقایسه بین شایستگی‌های موجود و شایستگی‌های مورد نیاز سازمان و افراد مفید باشد. (۲۸) به عبارتی، مدل‌های شایستگی مهم‌ترین شایستگی‌هایی را در بر می‌گیرند که واقعاً بر عملکرد برجسته تاثیر می‌گذارند.

بهترین مدل‌های شایستگی خصوصیات زیر را دارند:

- ۱- نام‌گذاری مرتبط (نام با تمام کوتاهی خود منظور را برساند)
- ۲- منحصر به فرد (هر شایستگی به یک ویژگی تخصیص داده شود)

۳- یکنواختی یا همگنی داخلی (شایستگی‌های هر ویژگی به هم شبیه و از بقیه متفاوت باشد)

۴- جامعیت (هر ویژگی مهم باید در الگو باشد)

۵- ثابت و مختصر (شایستگی‌ها به سهولت بین ویژگی قابل نقل و انتقال نباشد)

به هر حال تدوین هر الگوی شایستگی در نخستین گام نیازمند اجماع در تعریف شایستگی است. سپس باید بر مبنای تعریف و رویکرد استفاده شده به تدوین الگوی شایستگی پرداخت. (۲۸)

مدل شایستگی چارچوبی برای نظم بخشیدن به مجموعه‌ای از مهارت‌ها و رفتارهایی است که بر کیفیت کار افراد تاثیر می‌گذارند. این مدل نشان می‌دهد افراد باید چه کارهایی انجام بدهند تا بتوانند وظایف و مسئولیت‌هایشان را به طور موثر اجرا کنند. با اینکه این تعریف به نظر ساده می‌رسد، اما نقش مدل شایستگی در طراحی سازمانی بسیار مهم است. در حقیقت، به این دلیل که امروزه رقابت بین افراد با استعداد در بازار کار بالا گرفته است، بسیاری از سازمان‌ها به مدل‌های شایستگی به عنوان مدیریت استعداد به روشی اساسی و موثر نگاه می‌کنند و آنها را برای استراتژی سازمان مهم می‌دانند. (۳۴)

مدل‌های شایستگی رویکردی یکپارچه و هماهنگ را برای طراحی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهند؛ از این رو سرمایه‌گذاری سازمان در توسعه مدل شایستگی مزایای فراوانی برای سازمان دارد. (۳۵) آثار ایجاد شده در زمینه شایستگی عبارتند از: شایستگی در تفکر استراتژیک؛ نوآوری؛ خلاقیت؛ و... که برای موفقیت در کسب و کار و تلاش مستمر از عوامل تاثیرگذار و هدایت‌کننده‌اند. توجه به شایستگی کارکنان عامل اصلی مزیت رقابتی پایدار است. (۳۶) سازمان‌هایی که از مدیریت مبتنی بر شایستگی به عنوان یک ابزار استفاده می‌کنند برای موفقیت سازمان قدم شایانی برداشته‌اند. مدیریت مبتنی بر شایستگی اثری مثبت بر روی عملکرد سازمان و عملکرد کارکنان دارد. (۳۷)

کاربردهای مدل شایستگی

اکثر صاحب‌نظران سعی کرده‌اند شایستگی را در مرکز و زیرسیستم منابع انسانی قرار دهند، تنها تفاوتی که بین صاحب‌نظران وجود دارد در تعداد زیرسیستم‌های منابع انسانی مرتبط با شایستگی‌هاست. (۳۸) شایستگی‌ها نقش مهمی در هر یک از کاربردهای مدیریت کارکنان دارد که به چند مورد آنها اشاره می‌شود:

- انتخاب مبتنی بر شایستگی: مدل‌های شایستگی به وسیله سازمان‌ها استفاده می‌شود تا رفتارهای مورد نیاز در یک شغل خاص و حدی از این رفتارها را که کاندیداهای مختلف باید دارا باشند، توسعه دهند. (۳۹)
- جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی: شایستگی‌ها به منظور مقایسه کردن قابلیت‌های فرد کاندیدا با مقتضیات موقعیت اشاره شده مورد استفاده قرار می‌گیرد، زمانی که بهترین کاندیدا شناسایی شد، شکاف‌های شایستگی مبنایی را برای شروع یک طرح یادگیری استخدام جدید شکل می‌دهد. (۴۰)
- آموزش و توسعه مبتنی بر شایستگی: مدل شایستگی در یک نظام آموزش می‌تواند کاربردهای مختلفی داشته باشد از جمله در نیازسنجی آموزشی افراد، تهیه و ارزشیابی برنامه آموزشی، ارزشیابی کارایی و اثربخشی آموزشی و نهایتاً برنامه‌ریزی برای رشد و پیشرفت افراد. در واقع می‌توان مبنای طراحی نظام آموزشی را براساس شایستگی‌ها انجام داد. (۲۸)

تعریف مدیران آموزش

«انجمن بین‌المللی استاندارد آموزش حرفه‌ای، عملکرد و یادگیری» مدیر آموزش را با توجه به شایستگی‌های جدید این‌گونه معرفی می‌کند: کسی که کاملاً براساس جهت‌گیری توسعه عملکرد اقدام می‌کند و تعهد اصلی او ماموریت سازمانی است. (۴۱)

مدیر آموزش به طراحی، هدایت و هماهنگ کردن برنامه‌های آموزشی جهت افزایش دانش و مهارت کارکنان می‌پردازد. او تلاش می‌کند برنامه‌های آموزشی متناسب با اهداف سازمان باشد؛ همچنین بر کارکنان بخش آموزش و روند اجرای برنامه‌های آموزشی نظارت دارد. (۴۲)

زمانی کار دانشگاهی بهتر انجام می‌گیرد که رهبری توانا، درستکار و وظیفه‌شناس با توانایی تاثیرگذاری بر منابع انسانی و با دیدی مثبت در خصوص تغییرات آینده با تاکید بر رشد کارکنان و کمک به یادگیری وجود داشته باشد. اگر در انتصاب مدیران به شایستگی و توانمندی‌های آنها توجه شود، ملاک‌گزینش آنها تخصص و مهارت‌های لازم باشد و مدیران به اثرات به کارگیری این شایستگی‌ها در پیشبرد اهداف توجه داشته باشند، زمینه مناسبی فراهم خواهد شد تا از همه امکانات و منابع به نحو مطلوب استفاده شود. نتیجه همه این موارد در دراز مدت بهره‌وری هرچه بیشتر نظام آموزش عالی و

تحقق اهداف متعالی آن خواهد بود؛ بنابراین، شناخت ابعاد و ضوابط شایستگی‌های مدیریتی، هم برای توسعه و هم برای ارزیابی مدیران گروه‌های آموزشی عامل اساسی به شمار می‌رود.

وظایف مدیران آموزش

در قرن بیست و یکم، وظیفه مدیران آموزش موفق تمرکز بر ایجاد و مدیریت یک پایگاه مشتری داخلی، مشاوره دادن به همه بخش‌های سازمان، توسعه محصول و خدمات در راستای نیازهای سازمانی، و به معرض نمایش گذاردن عملکرد آموزش در توسعه سطوح سازمانی، تیمی و فردی متمرکز است. تا آنجا که مطالعات اخیر نشان می‌دهد اکثر مدیران آموزش وقت زیادی را صرف اداره و مدیریت و همچنین طراحی، توسعه و برگزاری دوره‌های آموزشی می‌کنند و فعالیت آنها ضمانت اندکی در بهبود عملکرد و توجه به اهداف سازمانی دارد. وظایف مدیران آموزش عبارتند از:

۱- فراهم ساختن موجبات تبادل نظر و زمینه پیشرفت اعضاء در امور آموزشی

۲- ایجاد انگیزه فعالیت علمی و تشویق تدریس اثربخش در گروه

۳- فراهم کردن زمینه نشریات تخصصی برای اعضا (۲۸)

به این ترتیب نقش اساسی مدیران آموزش، آموزش، توسعه و توانمندسازی کارکنان با توجه به قابلیت‌هایشان از طریق برنامه‌ریزی و طراحی مسیری است که دستیابی به اهداف سازمان را توسط کارکنان ممکن می‌سازد. (۴۱) آشنایی با نقش‌های مدیران از جمله حل مسئله، توانایی در برقراری ارتباطات بین فردی، ایجاد انگیزش، جمع‌آوری اطلاعات و تصمیم‌گیری، از یک سو و کسب مهارت‌های مورد نیاز در مدیریت نظیر مهارت‌های ادراکی و فنی و انسانی از سوی دیگر از ضرورت‌های مدیریت موفق در سیستم آموزشی است.

امروزه آموزش و بهسازی منابع انسانی به عنوان یکی از استراتژی‌های اصلی دستیابی به سرمایه انسانی و سازگاری مثبت با شرایط تغییر به عنوان دو مزیت رقابتی سازمان آموزشی قلمداد می‌شود که در آموزش عالی بر عهده مدیران آموزش است. بدیهی است این فعالیت نیز مانند هر فعالیت سازمانی دیگر مستلزم برنامه‌ریزی صحیح و اصولی است. نخستین گام، یا به عبارتی خشت اول برنامه‌ریزی آموزشی، تعیین نیازهای آموزشی است که اگر به درستی طرح‌ریزی و انجام شود تمهیدی مهم و اساسی برای اثربخشی کارکرد آموزش و بهسازی و اثربخشی سازمان خواهد بود. اهمیت مقوله نیازسنجی در آموزش و بهسازی منابع انسانی و تازگی موضوع و کمبود محسوس منابع علمی در آن زمینه در کشور، محرک اصلی محققین در انجام این نیازسنجی بوده است. آموزش در صورتی اثربخش

خواهد بود که به منظور پاسخ به نیازی شناخته شده و تحقق هدفی معین، برنامه‌ریزی، سازماندهی و اجرا شود و تعیین نیازهای آموزشی مسئولیت مدیران آموزشی در دانشگاه‌ها است. (۴۳)

مهارت‌های حرفه‌ای مدیران

مهارت عبارت است از توانایی تبدیل دانش به کنش، به طوری که به عملکردی مطلوب منجر شود. مهارت‌های مدیریتی به مهارت‌هایی گفته می‌شود که بوسیله آن، شخص در وجود خود امکان به حرکت درآوردن اجزای یک مجموعه را برای حرکت متناسب همه اجزاء، به سوی اهداف تعیین شده فراهم می‌آورد؛ به عبارت دیگر، صلاحیت و کیفیت کار مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی، یکی از عوامل مهم استمرار موفقیت در سازمان است. مدیران برای داشتن کارایی لازم، نیازمند مهارت‌های اساسی هستند. (۴۴) صلاحیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی، یکی از مهم‌ترین عوامل استمرار موفقیت در هر سازمان است. اثربخشی و کارایی مدیران مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریتی است و نقصان هر یک از مهارت‌ها شانس موفقیت مدیر و در نهایت، شانس موفقیت سازمان به عنوان یک کل را کاهش می‌دهد. در زمینه مهارت‌های مدیران دیدگاه‌های گوناگونی وجود دارد. در یک دیدگاه مهارت‌های مدیران به مهارت تشخیص، تطابق و برقراری ارتباط تقسیم‌بندی شده است و در تقسیم‌بندی دیگری مهارت‌ها به تواناسازی، الهام و تجربه، شناخت شخصی، دید، همسازی ارزش‌ها تقسیم شده است. (۴۵) ناتوانی مدیران در استفاده از مهارت‌ها و برقراری ارتباط با کارکنان و سایر همکاران باعث کاهش روحیه افراد شده و مواردی مانند تشویق به غیبت کاری، تاخیر در کار و ترک خدمت و بازنشستگی زودرس را به همراه دارد. (۱۰)

مهمترین مهارت‌های مورد نیاز مدیران عبارتند از: مهارت‌های تکنیکی که شامل مهارت‌های الزامی برای انجام وظایف خاص مانند مهارت جراحی یک پزشک می‌باشند. مهارت‌های شناختی که به مدیران امکان می‌دهد علل و اثر روابط را بهتر درک کنند و راه‌حل‌های نهایی مسائل را تشخیص دهند. مهارت‌های انسانی، مهارت‌های مورد نیاز برای درک، برانگیختن و برقراری ارتباط با افراد دو گروه هستند و آخرین نوع از انواع مهارت‌ها، مهارت‌های مفهومی است که به توانایی تفکر انتزاعی مدیران برمی‌گردد. (۴۶)

رویکرد مهارتی به مدیریت با طبقه‌بندی مهارت‌های سه گانه رابرت کتز (۱۹۷۴) آغاز شده است. وی، سه نوع مهارت را برای مدیران سازمان‌ها لازم و ضروری می‌داند:

۱- مهارت‌های فنی: به توانایی به کار بردن فنون، وسایل و ابزار مورد نیاز برای انجام

وظایف خاصی که از راه تجربه و آموزش بدست آمده باشد، اطلاق می‌شود.

¹ Rabert Katz

² Technical skills

- ۲- مهارت‌های انسانی^۱؛ به معنای داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد تفاهم، همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران و فعالیت موثر به عنوان عضو گروه بیان کرده‌اند که شامل درک و فهم، انگیزش و به کار بردن رهبری موثر است.
- ۳- مهارت‌های ادراکی^۲؛ یعنی، توانایی ذهنی برای درک و تجزیه و تحلیل پیچیدگی‌های سازمان و فهم همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد. به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده و تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تاثیر قرار می‌دهد. (۴۷)

علاوه بر مهارت‌های سه‌گانه‌ای که کتر از آنها یاد کرده است، مدیر باید از مهارت چهارمی به نام مهارت طراحی برخوردار باشد. رابینز^۳ به جای مهارت طراحی از مهارت سیاسی نام می‌برد. مهارت سیاسی مجموعه اقداماتی است که مدیران به منظور توسعه سودمندی و جلوگیری از هرگونه ضرر و زیان در موسسه آنها را به کار می‌گیرند. (۴۵) بسیاری از افراد سال‌های زیادی را صرف توسعه دانش و مهارت حرفه‌ای خود می‌کنند و انصافاً هم افراد توانمندی در حرفه خود می‌شوند، اما هنگامی که با آنها برخورد یا کار می‌کنیم، حس کار کردن با یک فرد حرفه‌ای را نداریم. این بدان علت است که تمام ابعاد حرفه‌ای گری را دارا ندارند. ابعاد حرفه‌ای گری عبارتند از:

- ۱- مهارت‌های حرفه‌ای: تمایز افراد در مهارت‌هایشان مشخص می‌شود. مهارت از جنس توانستن است و می‌توان این‌گونه در دنیای امروزی اذعان داشت که افراد ماهر می‌توانند رنگ جدیدی را در صنعت خود ایجاد کنند.
- ۲- استقلال حرفه‌ای: یعنی بتوانیم در صنعت، کسب و کار و حرفه خود مستقل و با شخص‌های تعریف شده از جانب خودمان عمل کنیم.
- ۳- تعهد حرفه‌ای: یعنی مادامی که زیر پرچم سازمانی در حال فعالیتیم با غرور و افتخار از آن دفاع کرده و با حفظ شأن و منزلت سازمان، شان و منزلت خودمان را حفظ کنیم و باعث وحدت رویه شویم.
- ۴- اخلاق حرفه‌ای: یعنی انعطاف‌پذیری به نفع حرفه و صداقت در ادعا.

¹ Human skills

² Perceptual skills

³ Robbins

۵- دانش حرفه‌ای. (۴۸)

پیشینه پژوهش

دزیکونسکی (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان مدل شایستگی‌های مدیر پروژه در صنعت ساخت‌وساز در لهستان به این نتیجه رسید که درکی درست از روابط بین مهارت‌های شخصی، دانش و قابلیت‌های مهندسی ساختمان در توانایی مدیریت کردن وجود دارد. در این تحقیق چهار عامل اثرگذار مشخص شد، که عبارت بودند از: مهارت‌های مدیریتی مبنایی، مهارت‌های مدیریتی پشتیبانی‌کننده، توانایی‌های بین فردی، هوش هیجانی و مهارت رسمی. نتایج نشان می‌دهد که موارد توصیف شده در گزارشات و تعاریف در زمینه صلاحیت و شایستگی مورد تایید است. مفتی (۲۰۱۶) در تحقیقی مؤلفه‌ها و ابعاد شایستگی را این‌گونه بیان کرد: سهم استراتژیک، دانش کسب و کار، اعتبار شخصی، فن‌آوری. وسلینک و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقی به کمک مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به ابعاد و مؤلفه‌ها را شامل تفکر سیستمی، پذیرش تنوع و بین‌رشته‌ای، شایستگی درون فردی، شایستگی عملی و مدیریت استراتژیک عنوان می‌کند. لیکاما (۲۰۱۵) انگیزش، مهارت اجتماعی، خودآگاهی، یک‌دلی، خودتنظیمی، مهارت‌های شناختی را جزو ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی می‌شمارد، که در تحقیق خود با عنوان توسعه شایستگی‌های مدیر پروژه به این دست آورد، دست یافتند. آسومنگ (۲۰۱۴) مهارت درون فردی، مهارت برون فردی، مهارت رهبری، مهارت فنی، مهارت شغلی، مهارت مشاوره‌ای را به عنوان ابعاد یا مؤلفه‌های شایستگی برای جامعه مورد بررسی خود بیان می‌کند.

جدول ۲. خلاصه پیشینه پژوهش

| ردیف | نام محقق | سال | ابعاد بدست آمده |
|------|------------------|------|---|
| ۱ | دزیکونسکی | ۲۰۱۷ | مهارت مدیریتی، توانایی‌های بین فردی، هوش هیجانی و مهارت رسمی |
| ۲ | وسلینک و همکاران | ۲۰۱۵ | تفکر سیستمی، پذیرش تنوع، شایستگی درون فردی، شایستگی عملی و مدیریت استراتژیک |
| ۳ | لیکاما | ۲۰۱۵ | انگیزش، مهارت اجتماعی، خودآگاهی، یک دلی، خودتنظیمی، مهارت‌های شناختی |
| ۴ | اسومنگ | ۲۰۱۴ | مهارت درون فردی، برون فردی، رهبری، فنی، شغلی، مشاوره‌ای |
| ۵ | انجمن آموزش و | ۲۰۱۳ | مهارت بین فردی، مهارت‌های کسب و کار، مهارت‌های فردی |

| ردیف | نام محقق | سال | ابعاد بدست آمده |
|------|-----------------|------|---|
| | بهسازی آمریکا | | |
| ۶ | دات | ۲۰۱۲ | طرح‌ریزی برنامه‌های بهسازی کارکنان، هدایت آموزش فردی، تعیین نیازهای آموزشی، جمع‌آوری اطلاعات، مشخص کردن رویه‌های آموزشی |
| ۷ | انت | ۲۰۱۲ | سازماندهی و توسعه راهنماهای آموزشی، ارزیابی عملکرد، آموزش‌های قبل از خدمت، تنظیم جلسات آشناسازی |
| ۸ | اکاترینی | ۲۰۱۱ | مدیریت کسب و کار، رهبری، کیفیت، کار تیمی، اثربخشی فردی |
| ۹ | خشوعی و همکاران | ۲۰۱۳ | ارزش، تحلیل، تصمیم‌گیری، دانش، سازگاری، عملکرد، رهبری و ارتباط |
| ۱۰ | سردهمی اصفهانی | ۱۳۹۸ | مدیریت دانش، استراتژیک، فردی، بین فردی، تخصص، سرمایه مداری، تخصص، توانمندسازی |
| ۱۱ | پناهی و همکاران | ۱۳۹۷ | دانش، مهارت، توانایی، ویژگی |
| ۱۲ | بجانی | ۱۳۹۷ | تخصص، مهارت فنی، بین فردی، مدیریت منابع انسانی، ارزش‌ها، ادراکی، فنی |
| ۱۳ | بهراد و همکاران | ۱۳۹۷ | دانش حرفه‌ای، هوش مالیاتی، توان مالیاتی، سلامت فردی، معنویت، شخصیت مالیاتی، تعهد شغلی، مربی‌گری، خانواده، ارتباطات |
| ۱۴ | عباسی و همکاران | ۱۳۹۷ | کار تیمی، تکنولوژی، حل مسئله، یادگیری، ارتباطات |
| ۱۵ | پناهی و همکاران | ۱۳۹۷ | کار تیمی، تصمیم‌گیری، حل مسئله، فردی، بین فردی، ارتباطات |
| ۱۶ | کدخدایی | ۱۳۹۶ | کاربست برنامه آموزشی، ارزشیابی، بازنگری، اصلاح برنامه آموزشی، شایستگی شناختی، اجتماعی، عاطفی |
| ۱۷ | جوانک لیاولی | ۱۳۹۶ | توسعه هدایت آموزشی، هدایت پژوهشی، هدایت بالینی، مهارت‌های رهبری، مدیریتی، خود توسعه فردی |
| ۱۸ | کریمی دوست | ۲۰۱۳ | مهارت فنی - ادراکی - انسانی |
| ۱۹ | عباسی | ۱۳۹۷ | کار تیمی، تکنولوژی، حل مساله، تکنولوژی، یادگیری، ارتباطات |
| ۲۰ | جوانک لیاولی | ۱۳۹۶ | فنی - ادراکی - انسانی |
| ۲۱ | هافمن و همکاران | ۲۰۱۴ | مشارکت، تسهیل، شناخت، برنامه ریزی، اهمیت زمان، کنترل |

| ردیف | نام محقق | سال | ابعاد بدست آمده |
|------|--|------|---|
| | | | جزئیات، تنبیه، ناراحت شدن، به کار بردن فشار، شکایت کردن، داشتن روحیه، تعهد، خوب کار کردن، کیفیت بالا، بسیار سازنده |
| ۲۲ | مدل شایستگی انجمن آموزش و بهسازی آمریکا (متخصصان یادگیری و عملکرد) | ۲۰۱۳ | مهارت‌های بین فردی و سواد تکنولوژی، مهارت‌های کسب و ار و تفکر جهانی، مهارت‌های فردی و دانش صنعت |
| ۲۳ | گریفین | ۲۰۱۲ | فنی، بین فردی، ادراکی، تشخیصی، ارتباطی، تصمیم‌گیری، مدیریت زمان |
| ۲۴ | وتن و کامرون | ۲۰۱۱ | توسعه خودآگاهی، مدیریت استرس شخصی، حل مشکلات تحلیلی و خلاقانه، ایجاد روابط، به دست آوردن قدرت و نفوذ، ایجاد انگیزه، مدیریت تعارض، توانمندسازی و تفویض اختیار، ایجاد تیم‌های اثربخش و کار تیمی، رهبری تغییرات مثبت |

خشوعی و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان هشت شایستگی مدیریت به شناسایی شایستگی‌های ضروری برای مدیران قرن ۲۱ پرداختند و در آن هشت شایستگی محوری را بیان کردند. این شایستگی‌ها شامل ارزش، تحلیل، تصمیم‌گیری، دانش، سازگاری، عملکرد، رهبری و ارتباط است. موسوی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاه‌های سازمانی در دانشگاهی وابسته به سازمان نظامی به نتایج زیر دست یافتند: ۱- شایستگی‌های ارزشی ۲- مهارت تخصصی ۳- تفکر راهبردی ۴- نوآوری و حل مسئله ۵- مربی‌گری ۶- اخلاق حرفه‌ای ۷- مدیریت عملکرد ۸- مهارت ارتباطی ۹- مهارت سازمانی. بجانی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی کشور به این نتیجه رسید که از ضروریات شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی توجه به این نکته است که شایستگی امری ثابت و جاودانی نیست؛ بلکه با توجه به شرایط محیط و مقتضیات دائم در حال تغییر است و برای کسب عملکرد بالاتر از متوسط هم‌سخنان، باید دائم نسبت به کشف و ارتقاء شایستگی در سازمان ورزشی مربوطه مبادرت ورزیده شود. بهراد و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان طراحی مدل شایستگی‌های روسای گروه‌های مالیاتی در سازمان امور مالیاتی به این نتیجه رسید که سطح اول شایستگی‌های رئیس گروه به سه حوزه کارکرد حرفه‌ای،

رفتاری و زمینه‌ای دسته بندی شده است. سطح دوم شامل یازده مقوله است، که سه مقوله دانش حرفه‌ای، هوش مالیاتی و توان عملیاتی در کارکرد حرفه‌ای؛ چهار مقوله سلامت فردی، معنویت، شخصیت مالیاتی و تعهد شغلی در کارکرد رفتاری؛ و چهار مقوله مربیگری، خانواده، ارتباطات و مهارت‌های مدیریتی در کارکرد زمینه‌ای قرار می‌گیرند. عباسی و همکاران (۱۳۹۷) با طراحی مدلی برای سنجش میزان مهارت‌های مدیران در سطوح مختلف سازمانی به این نتیجه رسیدند، که مهارت‌های کار تیمی، تکنولوژی و حل مسئله برای مدیران عالی، مهارت‌های تکنولوژی، یادگیری و ارتباطی برای مدیران میانی و در نهایت مهارت‌های یادگیری، ارتباطی و تکنولوژی برای مدیران عملیاتی دارای بیشترین اهمیت می‌باشد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر نوع هدف کاربردی و به لحاظ نوع روش آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) است. جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی با تخصص مرتبط بودند که از طریق نمونه‌گیری هدفمند وارد مطالعه شدند. روش جمع‌آوری اطلاعات به روش کتابخانه‌ای، و ابزار اندازه‌گیری در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی شامل پرسشنامه محقق ساخته، که سوالات آن برگرفته از داده‌های حاصل از مصاحبه بوده، استفاده شده است. یافته‌ها نشان داد که ۷۵ درصد شایستگی مدیران آموزش دانشگاه آزاد مشهد به ابعاد و مولفه‌های مهارت‌های حرفه‌ای که دارای شش بعد فنی، انسانی، ادراکی، ارتباطی، مهارت کار تیمی و مهارت ابتکاری وابسته است. این ابعاد می‌توانند شایستگی مدیران آموزش که دارای هشت بعد بشرح: ویژگی‌های فردی، مهارت‌های مدیریتی، عوامل سازمانی، شایستگی کارآفرینی، شایستگی کسب و کار، رهبری، تصمیم‌گیری و همکاری را تبیین و پیش بینی کنند.

تجزیه و تحلیل و ارائه داده‌ها

ویژگی‌های مورد توجه قرار گرفته در این بخش عبارتند از: وضعیت افراد پاسخ‌دهنده از نظر جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه کاری، که خلاصه آنها چنین است: بیشترین فراوانی در این جدول مربوط به پاسخ‌دهندگان مرد به تعداد ۱۵۲ نفر (۵۵/۴۷ درصد) بوده است. نتیجه فراوانی سن پاسخگویان نیز نشان داد که ۵۲ نفر از پاسخ‌دهندگان بین ۳۰ تا ۳۵ سال، ۷۴ نفر از پاسخ‌دهندگان بین ۳۶ تا ۴۱ سال، ۸۳ نفر بین ۴۲ تا ۴۷ سال و ۶۵ نفر بالای ۴۸ سال هستند. همچنین از حیث تحصیلات ۸۳ نفر از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک لیسانس، ۱۲۲ نفر دارای مدرک فوق‌لیسانس و ۶۹ نفر دارای مدرک دکترا هستند. بررسی سابقه کاری پاسخگویان نیز نشان می‌دهد که اکثر پاسخ‌دهندگان سابقه کاری بین ۱۶ تا ۲۰ سال (۲۲/۹۹٪)، دارند.

ابعاد و مؤلفه‌های حاصل از پژوهش نظری

شرح رسیدن به مدل نهایی بدین صورت بود که بعد از انتخاب بعدها در مدل پیشنهادی اولیه با روش فراترکیب، با توجه به تحقیقات معتبر ذکر شده، پرسش‌نامه نیمه‌ساختاریافته‌ای برای اعمال نظر خبرگان در تکنیک دلفی، طراحی گردید. این پرسشنامه شامل بعدهای انتخاب شده براساس تحقیقات پیشین - بود. پرسشنامه طراحی شده بر اساس مدل پیشنهادی اولیه، بصورت پرسشنامه‌ای نیمه‌ساختار یافته در اختیار خبرگان (استادان برجسته و صاحب نظران در زمینه مدیریت دارای تالیف کتاب) قرار گرفته و از آن‌ها خواسته شد، هم در مورد میزان اهمیت ابعاد و مؤلفه‌های انتخابی و همچنین ابعادی که به نظر آنها تبیین‌کننده مدل نهایی تحقیق (مدل شایستگی مدیران آموزش دانشگاه های آزاد خراسان رضوی با رویکرد مهارت‌های حرفه ای) است، اظهار نظر کنند. در مرحله اول تعداد ۸ بُعد و ۴۵ مولفه برای شایستگی و ۵ بُعد و ۲۶ مولفه برای مهارت های حرفه ای براساس مبانی نظری تحقیق ملاک تهیه و تدوین اولین پرسش نامه دلفی قرار گرفت و در اختیار خبرگان قرار گرفت. برای طراحی پرسش نامه از طیف لیکرت با مقیاس ده گانه استفاده شد. این روند برای مراحل دوم و سوم نیز انجام گردید. در دور دوم تعداد ۷ بُعد و ۳۷ مولفه برای شایستگی و ۴ بُعد و ۲۳ مولفه برای مهارت های حرفه ای در نظر گرفته شد و در دور سوم تعداد ۸ بُعد و ۴۱ مولفه برای شایستگی و ۶ بُعد و ۳۰ مولفه برای مهارت های حرفه ای حاصل گردید.

سپس بر اساس مدل ثانویه، پرسش‌نامه نهایی (پرسش‌نامه بسته) طراحی شد و در اختیار گروهی از متخصصان قرار گرفت، تا روایی صوری پرسش‌نامه بدست آید. بعد از تأیید روایی صوری پرسش‌نامه، روایی محتوایی پرسش‌نامه هم مورد بررسی قرار گرفت. مرحله بعد نوبت به پایایی پرسش‌نامه رسیده، به منظور تعیین پایایی، پرسش‌نامه در اختیار ۳۰ نفر از اعضای جامعه آماری (مدیران و کارشناسان و کارکنان واحدهای دانشگاه های آزاد خراسان رضوی)، قرار گرفت، تا با روش آلفای کرونباخ، میزان پایایی پرسش‌نامه مشخص شود. خلاصه نتایج دلفی که پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ، بررسی شده، در جدول ۳ آمده است. از آنجا که نتیجه آزمون از ۰/۷ بیشتر است، می‌توان بر صحت آن مهر تأیید زد.

جدول ۳. مقادیر متوسط واریانس استخراج شده و پایایی مرکب متغیرهای مکنون تحقیق

| بخش | ابعاد | میزان آلفای کرونباخ | AVE | CR | MSV | ASV |
|-------------------|-------------------|---------------------|-------|-------|-------|------|
| مهارت‌های حرفه‌ای | فنی | ۰/۷۷۰ | ۰/۵۹۲ | ۰/۹۲۸ | ۰/۰۰۴ | ۰/۰۳ |
| | انسانی | ۰/۷۶۵ | ۰/۶۱۰ | ۰/۸۸۱ | ۰/۰۴ | ۰/۰۲ |
| | ادراکی | ۰/۷۵۱ | ۰/۵۵۸ | ۰/۸۰۰ | ۰/۰۴ | ۰/۰۲ |
| | ارتباطی | ۰/۸۷۰ | ۰/۵۸۰ | ۰/۸۳۵ | ۰/۰۴ | ۰/۰۲ |
| | مهارت کار تیمی | ۰/۸۱۵ | ۰/۵۲۰ | ۰/۸۱۶ | ۰/۰۴ | ۰/۰۲ |
| | مهارت ابتکاری | ۰/۷۶۹ | ۰/۵۱۸ | ۰/۷۰۰ | ۰/۰۴ | ۰/۰۲ |
| شایستگی مدیران | ویژگی‌های فردی | ۰/۷۵۸ | ۰/۶۵۰ | ۰/۵۱۷ | ۰/۰۰۴ | ۰/۰۳ |
| | مهارت‌های مدیریتی | ۰/۷۲۰ | ۰/۵۵۲ | ۰/۹۱۷ | ۰/۰۰۴ | ۰/۰۳ |
| | عوامل سازمانی | ۰/۷۷۰ | ۰/۵۸۰ | ۰/۷۰۰ | ۰/۰۰۴ | ۰/۰۲ |
| | شایستگی کارآفرینی | ۰/۷۹۰ | ۰/۵۶۴ | ۰/۴۱۷ | ۰/۰۰۴ | ۰/۰۳ |
| | شایستگی کسب و کار | ۰/۸۰۵ | ۰/۷۷۰ | ۰/۸۳۵ | ۰/۰۴ | ۰/۰۲ |
| | رهبری | ۰/۸۷۰ | ۰/۵۰۵ | ۰/۸۱۶ | ۰/۰۴ | ۰/۰۲ |
| | تصمیم‌گیری | ۰/۸۱۴ | ۰/۶۰۴ | ۰/۹۲۸ | ۰/۰۰۴ | ۰/۰۳ |
| | همکاری | ۰/۷۴۰ | ۰/۶۱۲ | ۰/۸۸۱ | ۰/۰۴ | ۰/۰۲ |

همچنین ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی و مهارت‌های حرفه‌ای مدیران آموزش براساس مدل نهایی مطابق جدول ۴ دست آمد:

جدول ۴. ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی و مهارت‌های حرفه‌ای

| مقوله کلی | بُعدها | شاخص‌ها (مؤلفه‌ها) |
|--------------|-------------------|---|
| شایستگی مدیر | ویژگی‌های فردی | تحصیلات، قدرت یادگیری، ادراک و طرز تلقی، انگیزش‌ها و ارزش‌ها، مسا اخلاقی، تجربه، توانایی‌های ذهنی، توانایی‌های فیزیکی |
| | مهارت‌های مدیریتی | فنی، ادراکی، تجزیه و تحلیل و تشخیص، برقراری روابط متقابل شخصی، رایانه |
| | عوامل سازمانی | زیرساخت قانونی، زیرساخت فرهنگی، زیرساخت جذب و استخدام |

| مقوله کلی | بُعدها | شاخص‌ها (مؤلفه‌ها) |
|-------------------|--|--|
| مهارت‌های حرفه‌ای | شایستگی کارآفرینی | نوآوری، تبدیل ایده به عمل، کار تیمی، شبکه‌سازی، مدیریت فناوری، مدیریت بازاریابی، مدیریت مالی |
| | شایستگی کسب‌وکار | مهارت پژوهش، درک کسب‌وکار، مهارت تحلیل، مهارت تفویض اختیار، در رفتار سازمانی |
| | رهبری | اعتبار شخصی، قدرت اقتناع، رهبری، مدیریت تغییر، توسعه‌دهندگی |
| | تصمیم‌گیری | قدرت تشخیص مسئله، حل مسئله، شایستگی انتخاب راه‌حل |
| | همکاری | فرهنگ‌ها و ارزش‌ها، همکاری مشترک، مدیریت تعارض، تیم‌های کاری |
| | فنی | مهارت ارتباط مؤثر با دیگران، مدیریت استرس، مهارت کنترل خشم، آشنایی اصول هماهنگی، اصول برنامه‌ریزی، مدیریت زمان، اصول سازماندهی، استفاده تکنولوژی |
| | انسانی | مهارت خودآگاهی، مهارت خودمدیریتی، اطلاع از انگیزه‌های کارکنان، رهبر مؤثر، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه |
| | ادراکی | درک پیچیدگی‌های کل سازمان، در نظر داشتن تمام عناصر تشکیل‌دهنده ک تحلیل مسائل سازمان و ارائه راه‌حل |
| | ارتباطی | ارتباط گروهی، ارتباط درون‌فردی، ارتباط میان‌فردی، ارتباط جمعی، ارتباط کلامی یا شفاهی، ارتباط غیرکلامی |
| | مهارت کار تیمی | اصول و فنون مذاکره، مدیریت رفتار سازمانی، دانش و مهارت فروش، توانا مدیریت پروژه |
| مهارت ابتکاری | پذیرا بودن ایده‌های جدید، ابتکار عمل به خرج دادن، ایجاد بستری بر نوآوری‌های مؤثر | |

آزمون فریدمن

شایستگی مدیران آموزش شامل هشت بعد ۱. ویژگی‌های فردی ۲. مهارت‌های مدیریتی، ۳. عوامل سازمانی ۴. شایستگی کارآفرینی ۵. شایستگی کسب و کار ۶. رهبری ۷. تصمیم‌گیری ۸. همکاری است. مهارت‌های حرفه‌ای نیز، دارای شش بعد بشرح: ۱. فنی، ۲. انسانی، ۳. ادراکی، ۴. ارتباطی، ۵. مهارت کار تیمی، ۶. مهارت ابتکاری است. برای شناسایی این ابعاد، از آزمون فریدمن استفاده شد، که نتایج آن در جداول زیر نشان داده شده است. در این آزمون، مشخص می‌شود هر یک از ابعاد دارای چه

ترتیب اهمیتی نسبت به بقیه هستند. از آزمون فریدمن برای بررسی یکسان بودن اولویت بندی (رتبه بندی) تعدادی از متغیرهای وابسته توسط افراد استفاده می شود. (۴۹) در این بخش فرضیات زیر مورد آزمون قرار گرفت:

جدول ۵. نتایج آزمون فریدمن (میانگین رتبه های ابعاد شایستگی مدیران آموزش)

| میانگین رتبه | ابعاد |
|--------------|-------------------|
| ۴/۵۲ | مهارت های مدیریتی |
| ۴/۴۲ | ویژگی های فردی |
| ۳/۹۱ | رهبری |
| ۳/۸۴ | تصمیم گیری |
| ۳/۶۹ | عوامل سازمانی |
| ۳/۵۰ | شایستگی کسب و کار |
| ۳/۳۹ | شایستگی کارآفرینی |
| ۳/۲۱ | همکاری |

جدول ۶. نتایج آزمون فریدمن (نتیجه معناداری)

| میزان خطا | معناداری | درجه آزادی | کای دو χ^2 |
|-----------|----------|------------|-----------------|
| ۰,۰۰۵ | ۰/۰۰۰ | ۵ | ۷۱/۹۶۷ |

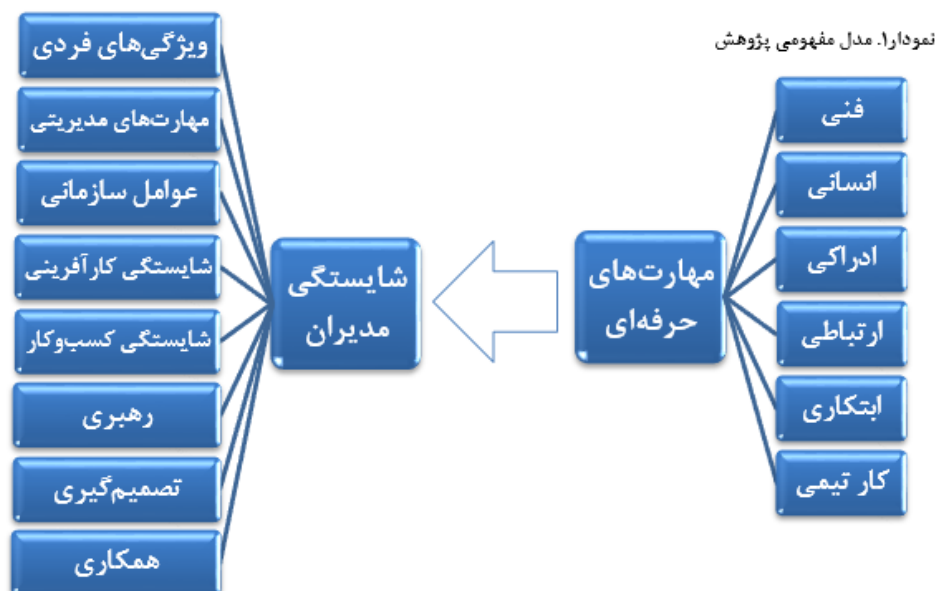
نتایج آزمون فریدمن دارای دو خروجی است. خروجی اول جدول ۶ آماری توصیفی است که میانگین رتبه هر متغیر را نشان می دهد. هر چقدر میانگین رتبه ها بزرگتر باشد، اهمیت آن متغیر بیشتر است. خروجی دوم جدول ۷ به ترتیب داده های هر متغیر، مقدار آماره کای دو، درجه آزادی و معناداری را ارائه می کند. (۴۹) به دلیل اینکه معناداری کمتر از آستانه ۰/۰۵ است، فرض H_0 رد شده و ادعای یکسان بودن میانگین رتبه های متغیرها پذیرفته نمی شود. همان طور که از جداول فوق مشخص است. پس از جمع آوری داده ها و ورود آنها به رایانه، داده ها با استفاده از نرم افزارهای آموس و نرم افزار SPSS تحلیل شدند. از نرم افزار SPSS برای تعیین پایایی همسانی درونی استفاده شد. از نرم افزار ایموس جهت انجام تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد و در نهایت پایایی مرکب (CV) پایایی هر سؤال (IR) متوسط واریانس استخراجی (AVE) حداکثر واریانس مشترک (MSV) و متوسط واریانس مشترک (ASV) برای تعیین روایی هم گرا و واگرا (تشخیصی) بر اساس مدل نهایی و مطابق مدل پیشنهاد فرنل و لارکر (۱۹۸۱) محاسبه شد. به منظور گردآوری شواهد مربوط به روایی سازه، از

روش تحلیل عاملی (تأییدی) بهره گرفته شده است که در ادامه به آن پرداخته می‌شود. همه بارهای عاملی بالاتر از ۰,۴ مناسب بوده و در سطح ۰/۱ معنی دار هستند در معادلات ساختاری علاوه بر روایی هم‌گرا که برای بررسی اهمیت نشانگرهای سازه‌ها به کار می‌رود، روایی تشخیصی نیز مورد نظر است این فرایند با شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بالاتر از ۰/۴ هستند که این ضرایب در جدول شماره ۶ آمده است.

جدول ۷. نتایج آزمون فریدمن (میانگین رتبه‌های ابعاد مهارت های حرفه ای)

| میانگین رتبه | ابعاد |
|--------------|----------------|
| ۴/۶۹ | انسانی |
| ۴/۵۱ | ادراکی |
| ۴/۴۰ | فنی |
| ۴/۲۱ | ارتباطی |
| ۳/۹۰ | مهارت کار تیمی |
| ۳/۸۴ | مهارت ابتکاری |

نتایج جدول ۷ نیز حاکی از این است که ضریب همبستگی سؤالات با نمره کل پرسش‌نامه بالاتر از ۰/۳ و پایایی هر سوال بیشتر از ۰/۲۰ گزارش شد، که نشان می‌دهد سؤالات در سنجش متغیرها از دقت کافی برخوردارند. علاوه بر این پایایی به روش آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۶۰ و پایایی مرکب نیز بیشتر از ۰/۷۰ گزارش شد که نشان می‌دهد همه عامل‌ها نیز در تعیین سازه از دقت لازم برخوردارند. همچنین نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که برای هر بخش $CR > (AVE)$ و $AVE > 0.5$ در نتیجه مؤلفه‌ها از روایی هم‌گرا برخوردارند علاوه بر این از آنجایی که برای هر مؤلفه $MSV < AVE$ و $ASV < AVE$ است که بیانگر روایی تشخیصی و واگرایی مؤلفه‌ها است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که هر یک از عوامل، هدف پرسشنامه را برآورد می‌کند (روایی هم‌گرا) و همچنین نتایج حاکی از این است که خرده مقیاس‌ها چنان همبستگی بالایی ندارند که همه آن‌ها تبدیل به یک سازه شوند و لذا مؤلفه‌ها تکراری نیستند هم‌چنین همان‌طور که مشخصه‌های برازندگی جدول ۳ نشان می‌دهد داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.



نتیجه

بررسی شایستگی مدیران آموزش دانشگاه های آزاد خراسان رضوی با رویکرد مهارت‌های حرفه ای در پژوهش حاضر نشان می‌دهد که رویکرد مهارت‌های حرفه ای بعد از انجام سه مرحله تکنیک کیفی دلفی در مرحله چهارم (تصمیم و تصویب) ، دارای شش بعد بشرح: ۱. فنی ، ۲. انسانی ، ۳. ادراکی ، ۴. ارتباطی ، ۵. مهارت کار تیمی ، ۶. مهارت ابتکاری می‌باشد. و همچنین متغیر « شایستگی مدیران » بعد از انجام چهار مرحله تکنیک کیفی دلفی، دارای هشت بعد بشرح: ۱. ویژگی‌های فردی ۲. مهارت‌های مدیریتی، ۳. عوامل سازمانی ۴. شایستگی کارآفرینی ۵. شایستگی کسب و کار ۶. رهبری ۷. تصمیم‌گیری ۸. همکاری همراه است. نتایج این پژوهش نشان داد بین مولفه ها و ابعاد شایستگی مدیران آموزش دانشگاه های آزاد خراسان رضوی با رویکرد مهارت‌های حرفه ای اثر مثبت و معنی داری وجود دارد. یافته های حاصل در مقایسه با یافته های پژوهشی پدرو و ماریو (۲۰۱۷)، طلوعیان (۱۳۹۸)، آمچی و لانگ (۲۰۱۵)، لیکاما (۲۰۱۵)، هانگ‌هو و یانگ‌هو (۲۰۰۹)، ادوارد (۲۰۰۹)، کیائو و وانگ (۲۰۰۹)، سبک رو و همکاران (۱۳۹۷)، اکرامی و هوشیار (۱۳۹۵). نتایج یکسانی داشته است.

پژوهشگر در پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی جامع متناسب با دانشگاه های آزاد خراسان رضوی به بررسی این موضوع پرداخته است و مدل ارائه شده توسط صاحب‌نظران حوزه سازمان،

مدیریت و اخلاق در دانشگاه دانشگاه های آزاد خراسان رضوی بررسی ومورد تایید قرار گرفته است. در نهایت این پژوهش با نتایج پژوهش های انجام شده توسط کاظمی کیا، احمدی و احقر (۱۳۹۷)؛ جمشیدی (۱۳۸۶)؛ پژوهان (۱۳۹۳)؛ سبحانی و همکاران (۱۳۹۷)؛ نجارپور استادی و تقی زاده (۱۳۹۱)؛ اسپایدرز (۲۰۰۷)، هوشیار (۲۰۱۹)، پدرو و ماریو (۲۰۱۷)، طلوعیان (۱۳۹۸)، آمچی و لانگ (۲۰۱۵)، لیکاما (۲۰۱۵)، هانگ هو و یانگ هو (۲۰۰۹)، ادوارد (۲۰۰۹)، کیانو و وانگ (۲۰۰۹)، بهراد و همکاران (۱۳۹۸)، همخوانی و مطابقت دارد. لازم به ذکر است دانشگاه های آزاد خراسان رضوی در راستای تحقق این مقولات گام به گام و به تدریج با توجه به یک نقشه راه و برنامه استراتژیک درازمدت عمل نمایند و به منظور جامه عمل پوشاندن آن تدوین یک برنامه عملیاتی ضرورت دارد. داشتن رویکرد پارادایمی با نگاه بومی و منطقه ای نیز به تحقق آن کمک می کند. البته این دو متغیر از جمله متغیرهای بر خطی نیستند؛ لذا در حوزه علوم رفتاری از این دست مقولات ارتباط دوری با هم دارند. شایستگی مدیران ارتباط مستقیم با شهروندی سازمان دارد. در برخی موارد به اقتضا در جای دیگر ممکن با توجه به متغیر مهارت های حرفه ای به شکل غیرمستقیم نیز بر رفتار شهروندی سازمان تاثیر داشته باشد. در پاره ای از موارد در برخی مفاهیم این دو متغیر ممکن رابطه همپوشانی نیز بر قرار باشد.

منابع

- 1) Shafipour, Seyedeh Fatemeh; Zare Zaidi, Alireza; Matani, Mehrdad (1396). The role of managers' professional ethics in the success of organizations, *Journal of Applied Studies in Management and Development* 2 (5).
- 2) 2. Ismaili, Saedehe; Farzin Majd, Atefeh; Adli, Fariba. (1397). Ethical application of authority for educational leaders: a systematic review, the sixth scientific conference on educational sciences and psychology, social and cultural harms of Iran, Tehran, Association for the Development and Promotion of Basic Sciences and Technologies.
- 3) 3. Zakuro and Viscaro (2016). Professional ethics for school principals in the secular West. *Social Science & Medicine*, 66: 17-1796.
- 4)
- 5) 4. Rezaei, Neda; Abdollahi, Davood; Noor Mohammad Khalis, Mansour (1397). Investigating car factors on the professional performance of primary school principals. *National Conference on Management and Humanities Research in Iran*.
- 6) 5. Ghaderi, Mostafa; Ghorbani, Soheila, (1399), Identifying the components of professional ethics of primary teachers from the perspective of exemplary teachers in Qazvin province, *Fifth International Conference on New Research in Educational Sciences, Psychology and Social Studies of Iran*, Tehran.
- 7) 6. Poole, W.L. (2007). Organizational Justice as a Framework for Understanding Union-Management Relations in Education. *Canadian Journal of Education*, 30(3), 725-748.

- 8) 7. Gerholz, J. D. K. H. (2015). Fostering ethical competence in business education. In *New Perspectives on Corporate Social Responsibility* (pp. 547-561). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- 9) 8. Mousavi, Farank; Vashni, Amir; Saeedipoor, Zeinab (1395). Assessing the level of observance of professional ethics standards for secondary school principals in the city of Sanghar, *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*. 10 (2): pp. 97-122.
- 10) 9. Aghighi, Alireza. (2016). The relationship of some ethical variables with organizational health. *Ethics in science and technology*. 11 (3): pp. 97-107.
- 11) 10. Karimi Doust, Ashraf. (2012). A Study of the Relationship between Managerial Skills of Managers and Job Satisfaction of Employees in Bandar Abbas University of Medical Sciences
- 12) 11. Sabokroo, Mehdi, Behrad, Arman, Tabatabai Nasab, Seyed Mohammad. (1397), Designing a competency model for tax group heads in the country's tax affairs organization (a qualitative approach). *Tax Research Journal*. ۱۳۹۷; 26 (40): 65-92.
- 13) 12. Aslanjari, Baqir. (2013) Management of Empowerment and Organizational Transformation. Available at ttp: //www.ical.ir
- 14) 13. Ekrami Hamid, Hoshyar Vajihe. (1395). Identifying and explaining the competencies of high school principals (Case study: high schools in District 4 of Mashhad). *Journal of Family and Research*. ۱۳۹۵; 13 (3): 7-32.
- 15) 14. Mousavi, Ali et al. (1399). Designing the competency model of managers of organizational universities. *Journal of Management in Islamic University*. Ninth year, No. 2
- 16) 15. Omidinejad, Mahboobeh. (1394). Organizational Justice. Available at <http://mindexir.com>
- 17) 16. Nabatchi, T., Lisa, B.B. & David, H. G. (2007). Organizational Justice and Workplace Mediation: a Six-Factor Model. *International Journal of Conflict Management*, 18(2), 148-174.
- 18) 17. Chen, Y-J., Lin, Ch-Ch., Tung, Y-Ch. & Ko, Y-T. (2008). Associations of organizational Justice And ingratiation with organizational citizenship Behavior: the Beneficiary perspective. *Social Behavior Personality*, 36(3), 289-302.
- 19) 18. Bandali, Spring; Abolghasemi, Mahmoud; Pardakhtchi, Mohammad Hassan and Rezaeizadeh, Morteza. (1397). Pathology of faculty growth programs of Shahid Beheshti University. *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*, Volume 5, Number 18, pp: 53-25.
- 20) 19. Miller, K. (2015). Motivating Factors and Barriers to Online Faculty Professional Development. Morehead State University.
- 21) 20. Ouellett, ML. (2010). Overview of faculty development: History and choices. In: *A guide to faculty development*, 3-20.
- 22) 21. Asumeng Maxwell. A., Osae-Larbi, J. A. (2015). Organization Development Models: A Critical Review and Implications for Creating Learning Organizations, *European Journal of Training and Development Studies*, 2 (3), 29-43.
- 23) 22. Rai, S. (2016). Organizational justice and employee mental health's moderating roles in organizational identification. *Home Browse Journals & Books South Asian Journal of Global Business Research*.

- 24)23. Asai, R., & Kavathatzopoulos, I. (2016). Ethical competence and social responsibility in scientific research using ICT tools. *ACM SIGCAS Computers and Society*, 45(3), 345-347.
- 25)24. Bejani, Abolfazl, Shahlaei, Javad, Kashkar, Sara, Ghafouri, Farzad. (1397), Developing a competency model for managers of sports organizations in the country based on data theory. *Sports Management Studies*. Volume 11, Number 54. Pages 109-128.
- 26)25. Calder, G. (2015). Competence, Ethical Practice and Professional Ethics Teaching. *Ethics and Social Welfare*, 9(3), 297-311.
- 27)26. Rahimnia, Fariborz and Hoshyar, Vajiha. (1389). The effect of organizational justice on the desire to leave the job through job satisfaction. *Journal of Tomorrow Management*, Volume 9, Number 24, pp: 42-23.
- 28)27. Shamaeizadeh, Pirooz. (2014). Investigating the factors promoting the competence of intelligence police managers
- 29)28. Abedin Aval, Akram. (2011). Designing the competency model of the teachers of the departments of Ferdowsi University of Mashhad. *Iran Scientific Information Database (Ganj)*. Pp. 11-56
- 30)29. Mohebbi, Ali; Mohammadian Shamim, Majid, (2017), Designing the competency model of managers and training experts of East Tehran Police Command, *Resource Management in Police*, No. 20 (Scientific-Research)
- 31)30. Sarabi, Omid. (2014). The effect of management stability on professionalism with meritocracy approach. *Allameh Tabatabai University*.
- 32)31. Hoshyar, Vajiheh. (2012). Analysis of dimensions and components of managers' competency model in the banking system. *Journal of Tomorrow Management*.
- 33)32. Kincāns, V. (2015, May) Ethical Competence and Possibilities of Dialogic Education. In *SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION*. Proceedings of the International Scientific Conference (Vol.1, pp. 206-214)
- 34)33. Dianti, Mohammad, Erfani, Maryam. (2009) Competence; Concepts and Application. *Journal of Tadbir*
- 35)34. Hosseinzadeh, Ali and Naseri, Mohsen. (2008). Organizational Justice. *Tadbir Monthly*, Year 18, No. 190, pp: 23-18.
- 36)35. Pajooan, Ayoob. (2014) The relationship between organizational maturity and self-esteem and its dimensions in the staff of Payam-e-Noor University of Kurdistan Province. *Quarterly Journal of Management of Government Organizations*; Year 2, No. 8, pp. 88-71.
- 37)36. Ciulla, J.B., Forsyth, D.R., Genovese, M.A., Goethals, G.R., Han, L.C. & Hoyt, C. (2008). *Leadership at the Crossroads*, Westport: Praeger.
- 38)37. Nworie, J., Charles, C. & Charlesm, KJ. (2013). Engaging Higher Education Faculty in Innovative Professional Development in Teaching and Learning. In: Villar-Angulo LM, Rosa OMA-D La, editors. *university teaching and faculty development Research Compendium*. Nova Science Publishers.
- 39)38. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27(1), 5-12.

- 40)39. Keller, A. C., Smith, K. T., & Smith, L. M. (2007). Do gender, educational level, religiosity, and work experience affect the ethical decision-making of US accountants?. *Critical Perspectives on Accounting*, 18(3), 299-314.
- 41)40. Douglas, P. C., Davidson, R. A., & Schwartz, B. N. (2001). The effect of organizational culture and ethical orientation on accountants' ethical judgments. *Journal of Business Ethics*, 34(2), 101-121.
- 42)41. Alwani, Mehdi; Faiz, Kawkab; Khanifar, Hossein; Pourezat, Ali Asghar and Jandaghi, Gholamreza. (1393). The Theological Foundations of Linguistic Justice (in an effort to provide a model based on the Islamic value system). *Journal of Modern Religious Thought*, Volume 10, Number 37, pp: 62-45.
- 43)42. Iranian route site. (1398)
- 44)43. Rezaian, Ali (1381). *Expect justice and fairness in the organization (advanced organizational behavior management)*. Ch 1, Tehran: Samat Publications.
- 45)44. Haghghi, Mohammad Ali and Mirzadeh, Leila. (1389). The place of justice in Islam and its role in promoting organizational citizenship behaviors. *Suspicious*, No. 108.
- 46)45. Rezaei, Mohammad Hussein (1391). Study of social justice in development programs from a new perspective. *Bi-Quarterly Journal of Islamic Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 54-33.
- 47)46. Pachkowski, K. S. (2018). Ethical competence and psychiatric and mental health nursing education. Why? What? How?. *Journal of psychiatric and mental health nursing*, 25(1), 60-66.
- 48)47. Amirkafi, Mehdi and Hashemi-Nasab, Fakhalsadat (2013). The Impact of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Organizational Trust on Organizational Commitment. *Social Issues of Iran*, Year 4, Number 1.
- 49)48. Shaban Ali, Mohammad Reza. (1397). Professional audio file in the workplace
- 50)49. Sadehi Isfahani, Maryam, Rasouli Ishaq, Sattari Farzad, Azadi Behnam, Ahmadlou Majid. (1398), Designing a dynamic capabilities model for Sepah Bank employees with a competency approach. *General management research*. Volume 12, Number 44; From page 107 to page 131.