شناسایی و تبیین شایستگیهای مدیران مدارس متوسطه
(مورد مطالعه: مدارس متوسطه ناحیه ۴ مشهد)

حمید اکرامی[۱]
دکتر وجیهه هوشیار[۲]

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی شایستگیها و ارائه مدل شایستگی مدیران مدارس متوسطه و سنجش اعتبار مدل استخراج شده است. این پژوهش در سال ۱۳۹۴ در مدارس متوسطه ناحیه ۴ مشهد انجام گرفت. به همین منظور دو سؤال تحقیق مورد بررسی قرار گرفت: ۱. شایستگیهای مدیران مدارس شامل چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟ ۲. آیا مدل شایستگی استخراج شده از تحقیق معتبر است؟ در این پژوهش از روش تحقیق ترکیبی (آمیخته) استفاده شده است. طرح تحقیق نیز از نوع آمیخته اکتشافی است، زیرا ابتدا از روش کیفی استفاده شده و سپس سنجش مدل شایستگی با روش کمّی انجام گرفته است. در قسمت کیفی پژوهش با ۱۹ نفر از مدیران ارشد ستادی، مدیران و معاونان آموزشی مدارس متوسطه مصاحبه شده است. موضوع مصاحبه، شایستگیهای مدیران بوده است. برای تحلیل محتوا از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده و مدل اولیه شایستگی شامل ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس متوسطه استخراج شد. سپس در قسمت کمّی برای سنجش مدل شایستگی، از پرسشنامه ای محقق ساخته حاوی ۴۴ سؤال استفاده شده که میان مدیران و معاونان آموزشی و مدیران ارشد ستادی و کارشناسان اداره آموزش و پرورش ناحیه ۴ مشهد توزیع شده و در نهایت ۱۴۰ پرسشنامه گرد آوری شده است. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل عاملی تاییدی و نرم افزار آموس استفاده شده است. نتایج نشان داده که همهٔ ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی مدیران مدارس متوسطه مورد تایید واقع شده است.

کلید واژگان: شایستگی، مدل شایستگی، مدیران مدارس متوسطه

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۱/۱ تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۰/۱۴

۱. کارشناس ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی (نویسنده مسئول) ekrami54@yahoo.com
۲. استادیار موسسه آموزش عالی عطار v.hoshyar@yahoo.com

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1395.13.3.1.9]

مقدمه

مطالعات بسیاری تاکنون در زمینهٔ سازمان و مدیریت انجام پذیرفته، که نشان می‌دهد مدیریت، وجه انسجام بخش سازمانهاست. مدیران کارآزموده توانایی آن را دارند که رفتار سازمانی خود و کارکنان را در زمینهٔ گستردهٔ هدفها و روابط رسمی، تجزیه و تحلیل کنند و با جامعیت، ژرف‌اندیشی و انعطاف پذیری رفتار حرفه ای مناسب سازمانی را نشان دهند (اسکات، ۲۰۰۱؛ ترجمه بهرنگی، ۱۳۸۰).

باید اذعان نمود که مدیریت و توسعهٔ شایستگیها، ابزارهای حیاتی برای افزایش رقابت در سازمانها هستند. به گفته ودرلی[1] (۲۰۰۵) هدف رویکرد مبتنی بر شایستگی عبارت است از تعیین شایستگیهای مورد نیاز افراد برتر در پستهای کلیدی در سرتاسر سازمان، تلاش برای حذف شکافهای شایستگی از طریق گزینش و آموزش اثربخش و اطمینان از اینکه عملکرد شایسته تشخیص و پاداش داده می‌شود.

دوبیس[2] و همکاران (۲۰۰۴) بیان می‌کنند که سازمانهای اثربخش باید افراد شایسته را شناسایی و حفظ نمایند تا رسالت شان محقق شود.

باتوجه به اهمیت شایستگیها، چنانچه مدیرانی شایسته در راس سازمانها قرار گیرند، موفقیت آنها در دستیابی به اهداف تضمین می‌شود. به همین دلیل سازمانها تلاش می‌کنند تا شایسته‌ترین مدیران را به مثابه یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ نمایند. امروزه اهمیت جایگاه و نقش مدیران به عنوان طراحان، هدایتگران و اداره کنندگان اصلی سازمان بر کسی پوشیده نیست و به‌کارگیری نظامهای مؤثر انتخاب، جذب و نگهداری، ارزیابی و توسعهٔ آنان نیز طبیعتاً از جایگاهی مهم و ویژه برخوردار است (صالحی صدقیانی و قرایی پور، ۱۳۸۱).

آموزش و پرورش سازمان انسان سازی و توسعه فرهنگی است که با تغییر و تحول مواجه شده است و خود نیز ایجاد کنندهٔ تغییر و توسعه است و جایگاهی ویژه در دستیابی جوامع به توسعه اقتصادی- اجتماعی دارد. با توجه به دگرگونی مهمی که در نظام آموزشی کشور ما به ویژه در آموزش متوسطه روی داده است، توجه به نقش مدیران واحدهای آموزشی به منزلهٔ یکی از عناصر کلیدی و مهم در این تغییر و تحول و شناسایی استعدادها، تواناییها و پتانسیلهای موجود در آنان برای موفقیت و دستیابی به هدفها، از ضروریات انکار ناپذیر در نظام آموزشی است (مجد، ۱۳۸۰؛ به نقل از احمدی و دوست محمدلو، ۱۳۸۸) .

1. Weatherly
2. Dubois

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1395.13.3.1.9]

مدیران مدارس بر همه جنبه‌های مدارس تأثیر می‌گذارند، زیرا آنها سازمانهایی را اداره می‌کنند که تولیدشان انسان است و این انسانها باید آن قدر ساخته و پرداخته گردند که به سهولت و با مهارت، جذب بازارهای کار و زندگی شوند. بنابراین مدیران بیشترین تأثیر خود را بر اهداف مدرسه، یعنی تربیت دانش‌آموزان می‌گذارند و برای همین فعالیتهای گوناگون انجام می‌دهند و به تامین نیروی کارآمد، شایسته و سازنده مبادرت می‌ورزند. همچنین منابعی را فراهم می‌آورند که برای ساختن و پرداختن این انسانها ضرورت دارد. در ضمن به هماهنگی، هدایت و کنترل مدرسه و کارهای دیگر که برای کسب اهداف آموزش و پرورش ضروری تشخیص می‌دهند، می‌پرازند. لذا آینده مدارس و بهبود و توسعه آنها درگرو مدیریت اثربخش آنهاست (علاقه بند،۱۳۷۶) . پس مسئلهٔ مهم این است که مدلی مشخص برای ارائه شایستگیهای مدیران مدارس ارائه شود. ارائهٔ مدل شایستگی مدیران مدارس می‌تواند راهگشای مناسبی در انتصاب و انتخاب مدیران شایسته باشد تا با انتخاب و حضور مدیران شایسته در مدارس، به سمت پیشرفت و توسعه پایدار گام برداشته شود.

یک تصمیم نادرست مدیر مدرسه سبب آسیب رساندن به تعلیم و تربیت دانش آموزان مدرسه می‌شود، به طوری که نمی‌توان به سهولت آن را جبران کرد و ممکن است در زندگی آیندهٔ دانش‌آموزان تاثیر منفی و بسیاربدی بگذارد. چه بسیارافراد موفقی که موفقیت خودشان را مدیون مدرسه، مدیر و معلم می‌دانند. همچنین افرادی که دلیل شکست در زندگی و گرفتاریهایشان را به مدرسه و مدیر مدرسه ارتباط می‌دهند. اینجاست که اهمیت موضوع بیش از پیش روشن می‌شود. بنابراین برای انتخاب و انتصاب مدیران، تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد، نیاز به معیارها و ملاکهایی است تا افراد واجد شرایط و با لیاقت، تصدی پستهای مدیریت مدارس را به عهده بگیرند.درحال حاضر شرایط احراز مدیریت مدارس براساس مصوبه جلسه ۶۷۳ تاریخ ۱۳۸۱/۱/۲۲ و اصلاحیه جلسه ۶۹۱ تاریخ ۱۳۸۲/۶/۱۱ شورای عالی آموزش و پرورش است که برخی شرایط عمومی و اختصاصی را برای احراز مدیریت مدارس تعیین کرده است. اعتقاد به اسلام و التزام عملی به احکام اسلامی، تخلق به اخلاق اسلامی، برخورداری از سوابق تجربی موفق، داشتن توان مدیریت، روحیه کارگروهی، قدرت برقراری ارتباط با دیگران، سلامت جسمی و روانی و کارمند رسمی آموزش و پرورش بودن از شرایط عمومی هستند. در قسمت شرایط اختصاصی تاکید بر تحصیلات و سوابق تجربی مورد نیاز است.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1395.13.3.1.9]

با نگاهی گذرا به مصوبه فوق به روشنی می‌توان دریافت که چارچوبی دقیق و مشخص که بتواند ویژگیهای یک مدیر شایسته را تعیین کند، وجود ندارد. همچنین نبود مدل مشخص برای انتخاب مدیران سبب شده که در مواردی لابی‌گری، روحیه انقیادی، وابستگیهای سیاسی و حتی گاهی روابط فامیلی درانتصابها دخیل باشد. مدیر که شایستگیهای لازم را نداشته باشد سبب می‌شود که از طرف همکارانش، دانش آموزان و حتی اولیا به سهولت مورد پذیرش قرار نگیرد و این عدم مقبولیت و پذیرش یعنی آغاز شکست و ناکامی برای مدرسه و همهٔ اجزا، دروندادها و بروندادهای آن. حتی خود مدیرانی که این مسئولیت سنگین را می‌پذیرند از ویژگیهایی که یک مدیرباید داشته باشد تا مدیری شایسته باشد، آگاهی ندارند. لذا برای مشخص شدن چارچوبی که برای انتخاب مدیران مدارس مورد استفاده قرار گیرد و همچنین مدیران بتوانند خودشان را با این چارچوب ارزیابی کنند ارائهٔ مدل شایستگی، ابعاد و مؤلفه های آن از اهمیتی بسزا برخوردار است. این تحقیق در پی آن است تا شایستگیهای مدیران مدارس متوسطه را شناسایی و تبیین نماید.

پیشینه پژوهش

انصاری (۱۳۹۱) در پژوهشی به بررسی میزان شایستگی مدیران مدارس مقاطع دبیرستان و راهنمایی آموزش و پرورش استان فارس (مطالعه موردی، شهرستان داراب) از دیدگاه دبیران و مدیران پرداخته است. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت پیمایشی است. اطلاعات از طریق پرسشنامه ای حاوی ۴۷ سؤال گردآوری شده است. نتایج نشان می‌دهد میان نظرات معلمان و مدیران در زمینهٔ شایستگیهای مدیران اختلاف نظری معنادار وجود دارد.

عربی(۱۳۹۱) در تحقیق خود با عنوان "شناسایی و ارزیابی شایستگیهای مدیران واحد آموزش شرکتهای دولتی شهر مشهد بر اساس مدل بازخورد ۳۶۰ درجه: مطالعه موردی" به منظور شناسایی شایستگیها، از متدولوژی ۵ مرحله‌ای بیهام و مایر استفاده کرد و فهرستی مشتمل بر ۶۸ شایستگی از منظر ۴۶ صاحب‌نظر و سازمان شناسایی کرد. پس از تعیین فراوانی هر شایستگی، روشن شد که به ترتیب شایستگیهای ارتباطات و روابط انسانی، کار گروهی و مشارکت‌پذیری، مدیریت دانش، تصمیم گیری، برنامه‌ریزی، توانمندسازی و پرورش کارکنان، توجه به ارزشهای اخلاقی، اعتماد به‌نفس، رهبری، خلاقیت، نوآوری و تغییر، مدیریت منابع انسانی و مدیریت عملکرد از بیشترین تأکید برخوردار بوده‌اند. درمرحله بعد اسناد شرکتهای دولتی مشهد شامل چشم‌انداز، ماموریت، اهداف کلان، اهداف و ارزشهای بخش‌آموزش گردآوری و تحلیل شد و سرانجام فهرستی مشتمل بر ۴۸ مورد از شایستگیها استخراج شد که از میان آنها، شایستگیهای مشتری‌مداری، بهبود مستمر،

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1395.13.3.1.9]

توانمندسازی، آموزش و یادگیری، پاسخگویی، مشارکت‌پذیری و خلاقیت و نوآوری بیش از بقیه شایستگیها تکرار و به آن اشاره شده بود. سپس طی فرآیند مصاحبه با ۳۴ نفر از مدیران، کارکنان و مشتریان واحدآموزش شرکتهای دولتی شهر مشهد و طی فرآیند دقیق و نظام مند تحلیل تفسیری، فهرستی مشتمل بر ۲۲ مورد از شایستگیهای مورد نیاز مدیران تهیه شد و در قالب چهار مقوله و سپس دو بعد شایستگیهای عمومی واختصاصی مدیران واحد آموزش نام‌گذاری شد.

امیری جامی (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان "شایستگیهای مدیران آموزشی مدارس دخترانه مقاطع سه گانه تربت جام" شایستگیهای مدیران آموزشی را مورد بررسی قرار داده است. در این پژوهش کیفی از نوع مطالعه موردی، ۸۷ نفر (شامل ۸ نفر از رؤسا و کارشناسان مسئول اداره آموزش و پرورش شهرستان تربت جام، ۲۵نفر از مدیران، ۱۹نفر از معاونان، ۲۶نفر از معلمان و دبیران و۹ نفر از والدین در مقاطع سه گانه مدارس دخترانه شهرستان تربت جام) به عنوان شرکت کننده وارد مطالعه شدند. داده‌ها از طریق ۸۷ مصاحبه نیمه ساختار یافته گردآوری شدند و مضامین به شیوه استقرایی استخراج گردیدند. سپس با بهره‌گیری از روش استروبرت کدگذاری شدند و به شیوه تفسیری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در نهایت به منظور ارائه چارچوب مناسب از شایستگیهای مدیران آموزشی مقاطع سه گانه مدارس دخترانه شهرستان تربت جام از شیوه تحلیل ساختاری استفاده شد. یافته‌ها نشان دادند که شایستگیهای مورد انتظار مدیران را می‌توان در قالب دو بعد اصلی شایستگیهای عمومی و شایستگیهای اختصاصی و در چهار مقوله (فضائل اخلاقی، ویژگیهای شخصیتی، انتظارات نقش و وظایف) طبقه بندی کرد.

زاهدی و شیخ (۱۳۸۹) تحقیقی تحت عنوان "الگوی قابلیتهای راهبردی مدیران میانی دولتی" انجام دادند. در این تحقیق دو سؤال مطرح شده که عبارت اند از " قابلیتهای مدیران دولتی در کشور ما کدام اند؟ و مدیران ما باید از چه قابلیتهایی برخوردار باشند تا عملکرد آنان به سطح خوب و عالی ارتقا یابد؟" با انجام دادن مصاحبه های عمیق اکتشافی، تبیین الگوی قابلیتهای مدیران دولتی میسر شد و در نهایت با بهره‌گیری از روش دلفی و از طریق پرسشنامه در دو نوبت دیدگاههای خبرگان و مدیران دارای عملکرد برتر برای اصلاح و تایید الگو دریافت شد. چهار بعد دانش و آگاهیها، ویژگیهای فردی، مهارتها و ارزشها برای مدیران دولتی شناسایی شد که با تایید بالای خبرگان مواجه شد. تعداد ۱۲ مؤلفه و ۴۲ شاخص نیز شناسایی شد.

فرهادی نژاد (۱۳۹۲) در رسالهٔ دکتری خود با عنوان "تدوین مدل شایستگیهای مدیران دولتی اثربخش با استفاده از نظریه داده بنیاد" به منظور گردآوری داده‌ها نیز از مصاحبه‌های نیمه

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-24]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1395.13.3.1.9]

ساختاریافته استفاده کرد که در نهایت و پس از رسیدن به اشباع نظری، با انجام دادن مصاحبه با ۲۵ نفر از مدیران واجد شرایط، داده‌های لازم را گردآوری و تحلیل کرد. مجموعه داده‌های گردآوری شده پس از طی فرآیند مقایسه مستمر داده‌ها و کدگذاریهای باز، محوری و انتخابی، در قالب ۴۳۰ کد اولیه، ۲۷ مفهوم، ۹ مقوله و ۳ طبقه، سازماندهی شدند.

کوکران[1] (۲۰۰۹) نیز پژوهشی با عنوان "مطالعه توسعه شایستگی در دانشگاه ایالت اوهایو: توسعهٔ مدل شایستگی برای بسط و گسترش سازمان در قرن ۲۱ " انجام داده است که هدفهای آن عبارت اند از ۱. شناسایی و توسعه صلاحیتهای مورد نیاز در حال و آینده در دانشگاه ایالت اوهایو ۲. ساخت یک مدل شایستگی شامل شایستگیهای اصلی، توصیف عملی و انعکاس دهندهٔ فعالیتهای سازمانی ۳. ارزیابی اعتبار مدل شایستگی مطرح شده. روش پژوهش ترکیبی با تاکید بر روش کیفی از طریق بررسی اسناد و مدارک، تحقیقات موجود و مصاحبه های فردی و گروهی بوده است. وی چهارده مورد از شایستگیهای محوری که شناسایی کرد، عبارت انداز: ارتباطات، یادگیری مستمر، عرضه خدمات به مشتری، تنوع، انعطاف پذیری وتغییر، روابط میان- فردی، دانش توسعه، تخصص‌گرایی، مدیریت منابع، کار گروهی و رهبری، کاربرد فناوری و سازگاری با آن، تفکر و حل مسئله، درک و فهم دیگران و جوامع و خود-فرمانی.

هورتون[2] (۲۰۰۰) در تحقیق "مدیریت شایستگی در خدمات شهری بریتانیا"، میزان استفاده از مدیریت شایستگی در خدمات شهری را تحلیل کرده است. سپس ۵ سازمان خدمات شهری که از مدیریت شایستگی استفاده کردند را مورد بررسی قرار داده و شایستگیهای افراد ارشد خدمات شهری را به سه دستهٔ هدایت، کمک فردی و مدیریت و ارتباطات تقسیم می‌کند.

وکولا[3] و همکاران (۲۰۰۷) تحقیق "مدیریت شایستگی در حمایت از تغییر سازمانی" را انجام دادند. در این تحقیق آمده است که تاکید در پیشینه مدیریت استراتژیک، رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی روی قابلیتهای داخلی سازمان است که همان شایستگیهای افراد به شمار می‌رود. این تحقیق در صنعت بانکداری انجام شده ودر جستجوی تحلیل یک رویکرد فعال و پویا به مدل‌سازی شایستگی است. برای انجام دادن تحقیق تیمی تشکیل شد و پژوهشگران از منابع مختلفی مانند گزارشات سالانه، اسناد داخلی، مصاحبه‌ها، اسناد بایگانی و مشاهده استفاده کردند. آنها در تحقیق خود پنج حوزه کلی شایستگی را شناسایی کردند که عبارت اند از:

1. Cochran
2. Horton
3. Vakola

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1395.13.3.1.9]

- برتری میان- فردی: توسعه، حفظ شبکه ارتباطات هم با سازمان و هم با مشتریان، تاکید بر ارائه خدمت برتر به مشتری و ایجاد تواناییهای برتر ارتباطی
- مدیریت اجرای پروژه: ایجاد شایستگیهای برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل منابع بانک، اجرای فرآیندها
- تصمیم گیری کسب وکار: توانایی تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش عمیق کسب و کار نیازهای استراتژیک، فرآیندهای بانک و خدمات
- مدیریت فروش: ایجاد شایستگیهایی در سازماندهی ارتقای فروش مبتنی بر آگاهی بازار، مدیریت ارتباط با مشتری
- مدیریت افراد: ایجاد شایستگیهای برنامه ریزی، راهنمایی و توسعه منابع انسانی

مبانی پژوهش

دیوید مکللند[1] روانشناس برجسته هاروارد، با معرفی ایده شایستگی به ادبیات منابع انسانی، معروف است. مک‌کللند در تحقیقی که انجام داد دریافت که شایستگیهایی مانند روابط میان- فردی، ملاحظات مثبت میان- فرهنگی و مهارتهای مدیریت، در میان ماموران اطلاعاتی برتر و عادی آژانس اطلاعاتی ایالات متحده، متفاوت است (دوبوا[2]،۱۹۹۳). از نظر بویاتزیس[3] (۱۹۸۲) شایستگی به‌طور کلی بر صفات و ویژگیهای اساسی یک شخص تاکیددارد. این صفات می‌توانند انگیزش، رفتار، مهارت و تصور فرد از نقش اجتماعی باشد که در انجام کارها و فعالیتها، از آنها استفاده می‌کند.

واژه شایستگی را نویسندگان به شکلهای متفاوت تعریف کرده اند. مثلاً مارلی[4] (۱۹۹۸) می‌گوید :"شایستگیها، تواناییهای انسانی قابل اندازه گیری هستند که برای عملکرد کاری اثربخش مورد نیازند" (یگانگی، ۱۳۸۹).

شایستگیها به ویژگیهای فردی اشاره دارند که به عملکرد عالی بینجامد یا توانایی برای انجام دادن اثر بخش یک فعالیت باشد. شایستگی ترکیبی از دانش، مهارت به اضافه آگاهی(نگرش) است. دانش به معنای فهم اصول زیربنایی(علمی و منطقی) مورد نیاز برای انجام کار است. مهارت به کاربرد این دانش اشاره دارد. آگاهی (نگرش) به معنای استفاده مناسب از مهارت در جهت دستیابی به عملکرد خوب است (دینگلی، ۱۹۹۵؛ به نقل از خواجه ای، ۱۳۸۱).

1. McClelland
2. Dubois
3.Boyatzis
4. Marly

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-24]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1395.13.3.1.9]

آرمسترانگ[1] شایستگی را توانایی فرد برای انجام دادن فعالیتهای تخصصی مطابق با معیارهای معین تعریف کرده است (مور، ۲۰۰۶؛ به نقل از درویشی، ۱۳۸۸). از نظر آرمسترانگ شایستگیها عواملی هستند که منجر به سطح بالای عملکرد فردی و در نتیجه افزایش اثر بخشی سازمان می‌شوند. شایستگی در لغت به معنای داشتن توانایی، اختیار، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت است (دانایی فرد،رجب زاده و حصیری، ۱۳۸۸).

اهمیت شایستگیها

پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی در سازمانها و به کارگیری آن در برنامه‌های توسعه کارکنان بیش از هر چیز نتیجه مزایا و فوایدی بود که در این رویکرد نهفته است. به عنوان مثال در رویکرد قدیمی، به شغل در حکم مجموعه ای مجزا از وظایف نگریسته می‌شد که کارکنان موظف بودند دقیقاً این وظایف مشخص را انجام دهند و برای این کار نیازمند دانش و مهارتهای خاص بودند. در حالی که بر اساس رویکرد شایستگی، شغلها با شایستگیها تعریف می‌شوند، لذا شغلها انعطاف‌پذیر می‌شوند و کارکنان برای انجام دادن آنها نیازمند شایستگیهای خاص هستند (اداره مدیریت کارکنان واشنگتن دی سی،[2] ۲۰۰۴). همچنین به کارگیری رویکرد مبتنی بر شایستگیها به سازمانها اجازه می دهد که به سرعت کارکنان را با اهداف استراتژیک خود همسو سازند (موینت، ۲۰۰۳؛ به نقل از کرمی و صالحی، ۱۳۸۸).

امروزه بسیاری از سازمانها در حال تغییر ساختارهای سازمانی خود از سلسله مراتبی به ساختارهای تخت و منعطف ترند. یک دلیل برای چنین تغییری افزایش نیاز برای مهارتهای کلی مثل مهارتهای میان- فردی، کارتیمی و رهبری است (کارنوال، ۱۹۹۱؛ به نقل از هوشیار،۱۳۹۲). ضمن اینکه تخصص خاص شغل، اهمیت خود را حفظ می‌کند، مجموعه مهارتها و رفتارهای کاری یا شایستگیها به شدت مهم شده است. در نتیجه تفاوت میان شغلهای افراد نامشخص شده است. بنابراین همانطور که نقشها تغییر می‌کنند و به سمت یک محیط ناپایدار حرکت می‌کنند، شایستگیها ابزاری را برای تعیین نقشهای کاری منعطف‌تر فراهم می‌کنند (بیهام و مایر،[3] ۲۰۰۰).

کاربرد شایستگیها

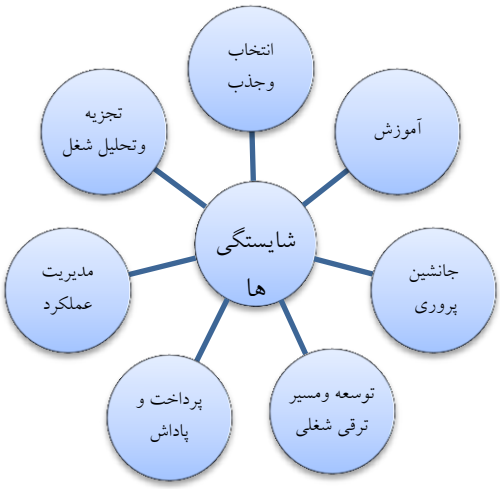
یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها برای دستیابی به این مهم، به کارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی است.درواقع همان گونه که وی. ای. کامپرفرم[4](۲۰۰۲) مطرح

1. Armstrong
2. Office of Personnel Management, Washington, D.C.
3. Byham & Moyer
4.V. A. Comp Reform

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-24]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1395.13.3.1.9]

می‌کند، مدلهای شایستگی می‌تواند به مثابه شیوه ای برای یکپارچه کردن اقدامهای مختلف منابع انسانی به کاررود. این یعنی می‌توان هریک از زیرسیستمهای مدیریت منابع انسانی را براساس شایستگی طراحی کرد و درواقع، شایستگی، هسته مرکزی همهٔ فعالیتهای منابع انسانی سازمان است. این شایستگی موجب به وجودآمدن پارادایمی در ادبیات مدیریت منابع انسانی شده است که به مدیریت منابع انسانی مبتنی برشایستگی معروف است که به طورخلاصه به آن CBHRM[1] می‌گویند (کارترایت، ۱۳۸۶).

بیشتر صاحب‌نظران سعی کرده اند با قرار دادن شایستگیها در مرکز و زیر سیستم منابع انسانی این ارتباط را به تصویر بکشند. تنها تفاوتی که میان صاحب‌نظران وجود دارد، در تعداد زیر سیستمهای منابع انسانی مرتبط با شایستگیهاست اما جامع‌ترین تصویر در این زمینه، را اسکوایرز (۲۰۰۳) ارائه کرده که در شکل ۱ آمده است (علیپور، ۱۳۸۶).



شکل ۱. رابطه شایستگیها با زیرسیستمهای منابع انسانی (اسکوایرز، ۲۰۰۳)

مدل شایستگی

مدلهای شایستگی به منظور برآورده کردن نیازهای یک سازمان طراحی شده اند و شرح توصیفی، روایتی از شایستگیهای اصلی موردنیاز برای ارائه یک عملکرد موفقیت آمیز و مثال زدنی در کار و نقش یک سازمان هستند و فهرستی از شایستگیها، تعاریف و شاخصهای رفتاری را در برمی‌گیرند (دوبیس و همکاران، ۲۰۰۴). مدلهای شایستگی باید کاملاً تعدیل شوند و صرفاً مهم‌ترین شایستگیهایی را در برگیرند که روی تعالی عملکرد تاثیر می‌گذارند. مدل شایستگی

1. Competency-based human resource management

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-24]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1395.13.3.1.9]

عبارت است از مجموعه ای نظام مند از شایستگیها در یک نقش یا مجموعه ای از نقشهای مشابه که موجب می‌شود افراد در آن نقشها موفق شوند. یک مدل شایستگی، فهرستی از شایستگیهایی است که با مشاهده عملکرد رضایت بخش یا عملکرد مورد انتظار کارکنان برای یک شغل خاص به دست می آید (دراگاندیس و منتزاس،[1] ۲۰۰۶). به عبارت دیگر مدلهای شایستگی، مهم‌ترین شایستگیهایی را شامل می‌شوند که واقعاً بر عملکرد تاثیر می‌گذارند (کوکران، ۲۰۰۹). هدف از تدوین مدل شایستگی در هر سازمان، ارائه الگویی برای یکپارچه کردن عملکرد سامانه منابع انسانی است (دهقانان، ۱۳۸۶). مدل همچنین می‌تواند در تحلیل مهارت و مقایسه میان شایستگیهای در دسترس و مورد نیاز سازمان و افراد مفید باشد (دراگاندیس و منتزاس، ۲۰۰۶). از هنگام آغاز نهضت شایستگیها، از اوایل دهه ۷۰ قرن نوزدهم تا عصر حاضر، صاحب‌نظران و سازمانها، فهرستهای گوناگون از شایستگیهای مورد نیاز مدیران را تدوین کرده اند (کرمی و صالحی، ۱۳۸۸).

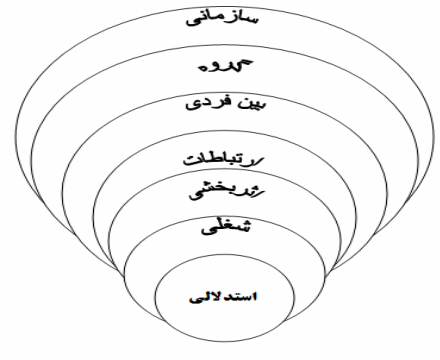
از جمله مدلهای جالبی که در زمینه شایستگیهای مدیریت تدوین شده است، مدل فریدنبرگ[2](۲۰۰۴) است که برای شایستگیها، وضعیت سلسله مراتبی قائل است. وی شایستگیها را در هفت طبقه قرار می‌دهد و شایستگی طبقه پایین را پیش‌نیاز شایستگی طبقه بالاتر می‌داند. در نتیجه دستیابی به بالاترین طبقه شایستگیها، مستلزم داشتن شایستگیهای طبقات پیشین است. هفت دسته شایستگی عبارت اند از:

- شایستگی استدلال: شایستگیهای مورد نیاز برای یادگیری، استفاده از اطلاعات و عملکرد هدفمندانه و عقلایی.
- شایستگی شغلی: دانش و مهارتهای مربوط به یک دسته از شغلها که از طریق آموزش و تجربه کسب می‌شوند.
- شایستگی اثربخشی شخصی: شایستگیهایی که کاربرد اثربخش مهارتها و تواناییهای شخصی را ممکن می‌سازند.
- شایستگی ارتباطات: شایستگیهایی که تبادل اطلاعات را آسان می‌کنند.
- شایستگی میان- فردی: شایستگیهایی که روابط کاری اثربخش را ایجاد و حفظ می‌کنند.
- شایستگی گروهی: شایستگیهایی که به ایجاد گروه، کارگروهی و اثر بخشی کمک می‌کنند.

1. Draganidis & Mentzas
2. Freudenberg

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-24]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1395.13.3.1.9]

- شایستگی سازمانی: شایستگیهایی که به اثر بخشی کل سازمان و نظام کمک می‌کنند (کرمی و صالحی، ۱۳۸۸) (شکل ۲).



شکل ۲: **سلسله مراتب شایستگیها(فریدنبرگ، ۲۰۰۴)**

روش تحقیق

روش تحلیل محتوا یکی ازروشهای پژوهشی است که از گذشته های نسبتاً دور مورد استفاده قرار می‌گرفته و امروز در علوم اجتماعی و خارج ازآن، کاربرد بسیار یافته است. این روش در ساده‌ترین شکل، به بیرون کشیدن مفاهیم موردنیاز پژوهش از متن مورد مطالعه می‌پردازد. تحلیل محتوا معمولاً به دو روش تحلیل محتوای کیفی و کمّی تقسیم می‌شود. درشکل ساده ای از تحلیل محتوای کمی، تعدادی مقوله ازپیش تنظیم می‌شود و با مراجعه به داده‌ها، نسبت به شمارش مواردی از متن که در آن مقوله خاص قرارمی‌گیرند، اقدام می‌شود. در تحلیل محتوای کیفی دو روش استقرایی و قیاسی به کار می‌روند. در روش استقرایی، موضوعات و طبقه ها، از داده ها استخراج می‌شوند، اما در روش قیاسی، مفاهیم از یک تئوری با مطالعات قبلی ایجاد می‌شود.

رهیافتهای موجود در زمینهٔ تحلیل محتوا را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد که عبارت‌اند از:

۱. تحلیل محتوای عرفی و قراردادی[1]

۲.تحلیل محتوای جهت‌دار یا هدایتی[2]

۳. تحلیل محتوای تلخیصی یا تجمعی[3] (هسیه و شانون،[4] ۲۰۰۵)

در رویکرد قراردادی یا عرفی اطلاعات گردآوری شده از طریق مصاحبه و تداعی معنا تحلیل می‌شوند و نظریه‌های از پیش‌موجود جایگاهی ندارند. در این حالت، تحلیل داده‌ها با خواندن آنها

1. Conventional Content Analysis
2. Directed Content Analysis
3. Summative Content Analysis
4. Hsieh & Shannon

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-24]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1395.13.3.1.9]

به صورت مکرر آغاز می‌شود تا درکی کامل دربارهٔ آنها به‌دست آید(هوشیار، ۱۳۹۲). در تحلیل محتوای قراردادی پژوهشگر براساس ادراک و فهم خود از متن مورد مطالعه، نوشتن تحلیل مقدماتی را آغاز می‌کند و این کار را ادامه می‌دهد تا پیش‌زمینه‌هایی برای ظهور رمزها فراهم شود. این کار معمولاً موجب می‌شود که طرح‌ریزی رمزها از متن ظهور یابد، سپس براساس شباهتها و تفاوتهایشان مقوله‌بندی شوند. این مقوله‌بندی از سازمان‌دهی و گروهبندی کردن رمزها به صورت خوشه‌های معنادار دسته‌بندی می‌شود. در مرحلهٔ بعد تعاریفی برای هر مقوله، زیرمقوله و رمز ارائه می‌شود. رمزگذاری و در نتیجه مقوله‌بندی مطالب در تحلیل محتوای عرفی بدون در نظر داشتن هیچ پیشینهٔ تئوریک، همزمان با مطالعهٔ متن یا مصاحبه آغاز می‌شود. با توجه به موضوع، مرحله‌به‌مرحله به تعیین واحد معنا و فشرده ساختن آن تا تعیین رمز می‌پردازیم و در صورت داشتن زمینه‌ای مشترک، رمزها ادغام می‌شوند تا مقوله‌ها تعیین گردند و مفهوم کلی که حاصل جمع‌بندی این مقوله‌هاست، حاصل آید(ایمان، ۱۳۸۸).

رویکرد این پژوهش برای شناسایی ابعاد و مؤلفه های شایستگی مدیران، رویکرد قراردادی است، زیرا با کنکاش در داده‌های خام، قصد شناسایی مؤلفه‌های شایستگی و سپس شکل‌گیری ابعاد شایستگی را دارد. در این پژوهش پس از بررسی سطر به سطر مصاحبه‌ها و بررسی ویژگیهای مشترک و رمز گذاری، مؤلفه‌های شایستگی استخراج شدند و سپس با توجه به شباهت مؤلفه‌های شایستگی، ابعاد شایستگی شناسایی شد.

جامعه آماری در قسمت کیفی پژوهش که از طریق مصاحبه در پی شناسایی شایستگی مدیران مدارس است، شامل مدیران ستادی و ارشد، کارشناسان اداره آموزش و پرورش ناحیه ۴ و مدیران و معاونان برتر مدارس متوسطه ناحیه ۴ است که از نظر مدیران ارشد و کارشناسی آموزش متوسطه نسبت به دیگران برتر بوده و مسئولیت مدارس برتر ناحیه به آنها سپرده شده است.

در قسمت کیفی پژوهش با ۱۹ نفر از مدیران مصاحبه به عمل آمده است. این مدیران، مدیران برتر آموزش وپرورش ناحیه ۴ بودند و ضمن آنکه از لحاظ تحصیلات و سنوات خدمت تجربه لازم را داشتند، دانش و آگاهی لازم را نیز دارا بودند. در نتیجه بر اساس قاعده اشباع اطلاعات مصاحبه با ۱۹ نفر از مدیران انجام شد. از میان این ۱۹ نفر ۱۴ نفر از مدیران و معاونان برتر مدارس و ۵ نفر از مدیران ستادی و ارشد و کارشناسان آموزش متوسطه اداره آموزش و پرورش ناحیه ۴ بودند. روایی و پایایی پژوهش کیفی به پژوهشگر مربوط می‌شود. در پژوهش حاضر با توجه به اینکه در بخش کیفی از روش مصاحبه استفاده شده است و پژوهشگر در جلسه مصاحبه، دانسته‌های قبلی خودرا دخالت نداده و مصاحبه شونده فرآیند مصاحبه و پژوهش را خود پیش برده

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1395.13.3.1.9]

و نکات یک مصاحبه مؤثر رعایت شده است می‌توان گفت که پژوهش حاضر از پایایی برخوردار است. با توجه به دقت کافی پژوهشگر در تفسیر نتایج و بهره‌گیری از نظرات اساتید راهنما، کارشناسان، استاد مشاور و مطالعه اسناد پژوهش حاضر دارای روایی است. به عبارت دیگر، به گفته جانسون (۱۹۹۷) پژوهشگر می‌تواند از کثرت‌گرایی در پژوهشگر استفاده کند و روایی و پایایی تحقیق کیفی را افزایش دهد (به نقل از هوشیار، ۱۳۹۲) یعنی اینکه نظرات پژوهشگران دیگر نیز مورد توجه قرار گیرد که در این پژوهش نظرات اساتید مورد توجه قرار گرفته است.

در بخش کمّی که مدل شایستگی مورد سنجش قرار می‌گیرد، جامعه آماری برای سنجش مدل شایستگی مدیران مستخرج از مصاحبه ها، شامل مدیران و معاونان آموزشی مدارس متوسطه ناحیه ۴، مدیران ارشد ستادی و کارشناسان اداره آموزش و پرورش ناحیه ۴، (۲۲۰ نفر) است که با توجه به فرمول کوکران نمونه شامل ۱۴۰ مدیر، معاون آموزشی و کارشناسان ستادی آموزش و پرورش است.

جدول ۱. بررسی سن پاسخ دهندگان به پرسشنامه

سن	فراوانی	درصد فراوانی
کمتر از ۳۵ سال	۳	۲/۱
۳۵ تا ۴۰ سال	۲۷	۱۹/۳
۴۰ تا ۴۵ سال	۶۰	۴۲/۹
۴۵ تا ۵۰ سال	۴۴	۳۱/۴
بیشتر از ۵۰ سال	۶	۴/۳
مجموع	۱۴۰	۱۰۰/۰

جدول ۲. بررسی جنسیت پاسخ دهندگان به پرسشنامه

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۷۵	۵۳/۶
زن	۶۵	۴۶/۴
مجموع	۱۴۰	۱۰۰/۰

جدول ۳. بررسی مدرک تحصیلی پاسخ دهندگان به پرسشنامه

مدرک تحصیلی	فراوانی	درصد فراوانی
فوق دیپلم	۱	۰/۷
لیسانس	۹۳	۶۶/۵
فوق لیسانس	۴۵	۳۲/۱
دکتری	۱	۰/۷
مجموع	۱۴۰	۱۰۰/۰

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1395.13.3.1.9]

برای سنجش مدل شایستگی مدیران مدارس، پرسشنامه ای مشتمل بر ۴۴ گویه که بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها تنظیم شده است به کار رفته است. گویه‌های این پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت تنظیم شده است. گویه‌های پرسشنامه دارای پنج گزینه کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم بوده است که به ترتیب اعداد ۵ تا ۱ به آنها اختصاص داده شده است.

یافته‌های پژوهش

مدل شایستگی مدیران مدارس متوسطه در سه سطح ارائه شده است. سطح اول مدل شامل چهار حوزه فنی، مدیریتی، فردی و محیطی است. سطح دوم مدل شامل هشت بعد و سطح سوم مدل شامل چهل و چهار مؤلفه است که عبارت اند از شناخت اسناد بالا دستی، دانش علوم رفتاری، تحصیلات مرتبط دانشگاهی، مهارتهای کامپیوتر، اشراف بر قوانین اجرایی و اداری، دانش پشتیبانی، تجربه، شناخت تحلیلی، ارزیابی صحیح کارکنان، توانمندسازی کارکنان، اهمیت دادن به کارکنان و دانش آموزان، کار تیمی، برقراری نظام انگیزشی، داشتن برنامه و هدف، مدیریت منابع مالی، مدیریت امور اجرایی و اداری، مدیریت سلامت، مدیریت فعالیتهای فوق برنامه و پرورشی، توسعه مشارکت دانش آموزان، کنترل فرآیند یاددهی- یادگیری، توسعه مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی، سلامت جسمی، عاطفی و روانی، تعهد معنوی، مسئولیت پذیری و پاسخگویی، آراستگی ظاهر، سعه صدر و حوصله، عادل بودن، تیزهوشی، راز داری، انتقاد پذیری، اعتماد به نفس وخودباوری، انعطاف پذیری، صداقت، خلاقیت و نوآوری، تعهد سازمانی، حسن خلق، تعامل با اداره آموزش و پرورش، مدیریت تعارض، ارتباطات قوی و مؤثر، آشنایی با محیط جغرافیایی اطراف مدرسه، آشنایی با شیوه کار مدارس برتر، معرفی تواناییها و موفقیتهای مدرسه، ارتقای جذابیت محیطی و جلب اعتماد اولیاء. تعاریف عملیاتی صلاحیتها و شایستگیهای احصا شده از طریق مصاحبه در جدول شماره ۴ ارائه می‌شود.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1395.13.3.1.9]

جدول ۴. تعاریف عملیاتی صلاحیتها و شایستگی مدیران مدارس متوسطه

حوزه	بعد	مؤلفه شایستگی	تعریف عملیاتی
حوزه فنی	دانش عمومی	**شناخت اسناد بالا دستی**	آشنایی مدیر با نظام و اهداف آموزش وپرورش و اسنادی مانند سندتحول بنیادین، برنامه درسی ملی و . . .
		دانش علوم رفتاری	آگاهی از علوم روانشناسی رفتاری و علوم تربیتی
		تحصیلات مرتبط دانشگاهی	داشتن تحصیلات دانشگاهی مرتبط با مدیریت
		مهارتهای کامپیوتر	آشنایی با مهارتهای کامپیوتر برای انجام دادن امور اداری، آموزشی و پرورشی
	دانش حرفه ای	**اشراف بر قوانین اجرایی و اداری**	آشنایی با سامانه امور مالی، بایگانی اسناد ودفاتر، آیین نامه‌ها ، دستورالعملها و بخشنامه‌ها
		دانش پشتیبانی	آشنایی با مسائل عمرانی، تعمیرات و تجهیزاتی مورد نیاز مدرسه
		تجربه	داشتن تجربه مدیریت در مدارس
		شناخت تحلیلی	آشنایی با نقاط ضعف و قوت آموزشگاه و برنامه‌ریزی بر اساس واقعیت موجود
حوزه مدیریتی	مدیریت منابع انسانی	**ارزیابی صحیح کارکنان**	ارزیابی کردن صحیح و منصفانه همکاران بدون دخالت دادن نظرات شخصی
		توانمندسازی کارکنان	تلاش در جهت برگزاری کلاسهای آموزشی و تربیتی برای ارتقای علمی و تربیتی همکاران
		اهمیت دادن به کارکنان ودانش‌آموزان	توجه به مشکلات دانش آموزان و کارکنان و ابراز همدردی با آنها در هنگام بروز مشکلات
		کارتیمی	تیم سازی، توانایی به وجود آوردن فضایی که تمام اعضای گروه به صورت اثربخش در روند تصمیم گیری و حل مسائل گروهی با مدیر همکاری نمایند.
		برقراری نظام انگیزشی	ایجاد سازو کارهای تشویقی برای کارکنان موفق، دانش آموزان موفق در امور تحصیلی و تربیتی
	مدیریت عملیاتی	**داشتن برنامه وهدف**	داشتن برنامه سالانه، ماهانه و هفتگی با اهداف مشخص
		مدیریت منابع مالی	استفاده مؤثر و صحیح از منابع مالی آموزشگاه و رعایت حفظ بیت المال
		مدیریت امور اجرایی و اداری	انجام دادن کلیه امور مدرسه بر اساس قانون و مقرارت و رعایت قانون توسط شخص مدیر
		مدیریت سلامت	ارتقای بهداشت عمومی مدرسه، فراهم سازی شرایط ایمن، توسعهٔ تربیت بدنی در مدرسه و پیشگیری از آسیبهای اجتماعی
		مدیریت فعالیتهای فوق برنامه	برنامه ریزی جهت اجرای کیفی فعالیتهای مکمل، فوق برنامه و پرورشی
		کنترل فرآیند یاددهی- یادگیری	هدایت دبیران درجهت بهبود کیفیت آموزشی و پرورشی و بهره‌گیری از فضا و تجهیزات مناسب آموزشی و پرورشی
		توسعه مشارکت اولیاونهادهای اجتماعی	شناسایی و برقراری ارتباط و استفاده از توان فکری و مهارتهای اولیا و نهادهای اجتماعی جهت ارتقای مدرسه
		سلامت جسمی ، عاطفی و روانی	دارابودن سلامت جسمی، سلامت روحی و داشتن تعادل عاطفی (نه بی‌عاطفه باشد و نه خیلی با عاطفه)

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-24]

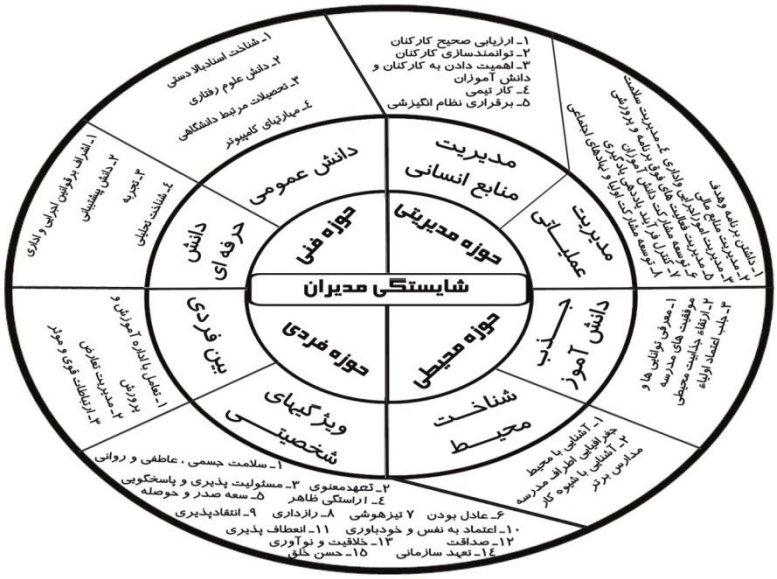
[DOR: 20.1001.1.26766728.1395.13.3.1.9]

حوزه فردی	ویژگیهای شخصیتی	**تعهد معنوی**	داشتن التزام عملی به رعایت ارزشهای اسلامی، تقوا-محوری، پایبندی به احکام و موازین شرعی
		مسئولیت پذیری و پاسخگویی	قبول مسئولیت وظایف محوله و پاسخگو بودن در قبال مشکلات و نواقص احتمالی
		آراستگی ظاهر	داشتن ظاهر آراسته و متین مدیر در برخورد با مخاطبان مؤثر است.
		سعه صدر و حوصله	فراخی روح و روان و داشتن تحمل عقاید مخالف و مخالفان فکری
		عادل بودن	رعایت عدالت در برخوردها، تصمیم گیریها، ارتقای کارکنان و تشویق دانش آموزان
		با هوش بودن	توانایی بالقوه ذهنی در درک و شناخت پدیده‌ها و روابط موجود میان آنها
		راز داری	حفظ رازها واسرار دانش آموزان و کارکنان به نحوی که مدیر بتواند صندوقچه اسرار آنها باشد
		انتقاد پذیری	پذیرش اشتباهات خود و پذیرش انتقادات و نظرات منطقی دیگران
		اعتماد به نفس و خودباوری	خودآگاهی، خودکنترلی و اعتقاد قوی مدیر نسبت به مهارتها و قوه قضاوت خود در مواجهه با چالشها
		انعطاف پذیری	حل مشکلات ارباب رجوع، تا جایی که قانون و مقررات اجازه می دهد
		صداقت	یکی بودن گفتار و عمل مدیر و وعدهٔ دروغ و فریبکارانه ندادن
		خلاقیت و نوآوری	توانایی تولیداندیشه ها وافکار نو ونگاه کنجکاو و کاوشگر به پدیده‌های موجود و توانایی تبدیل اندیشه های نو به کاربردهای قابل استفاده در مدرسه
		تعهد سازمانی	تلاش و پشتکار در جهت انجام دادن فعالیتهای مدرسه و علاقه به کار مدیریت
		حسن خلق	دارا بودن حسن خلق در برخورد با همهٔ مجموعه
	میان- فردی	**تعامل با اداره آموزش و پرورش**	برقراری ارتباط خوب با اداره آموزش و پرورش و انجام دادن امور بر مبنای تعامل سازنده
		مدیریت تعارض	توانایی اداره صحیح و سازنده تعارضات و اختلافات و تبدیل تعارضات مخرب به تعارضات سازنده
		ارتباطات قوی و مؤثر	توانایی برقراری ارتباط مؤثر با دیگران از طریق پیامهای کلامی و غیر کلامی و ایجاد پیوندهای قوی ارتباطی
حوزه محیطی	شناخت محیط	**آشنایی با محیط جغرافیایی اطراف مدرسه**	آگاهی از محیط جغرافیایی و ظرفیتها و تواناییهای محیط اطراف آموزشگاه، نهادهای اجتماعی و . . .
		آشنایی با شیوه کار مدارس برتر	آگاهی از شیوه کار مدارس برتر به منظور بهره‌گیری از تجارب مفید آنها و جلوگیری از آزمایش و خطا
	جذب دانش آموز	**معرفی تواناییها و موفقیتهای مدرسه**	مدیر باید با تبلیغات لازم، موفقیتها و تواناییهای دانش آموزان مدرسه را در زمینه های مختلف آموزشی، فرهنگی هنری، ورزشی، المپیادها و جشنواره ها معرفی نماید.
		ارتقای جذابیت محیطی	ایجاد فضایی شاداب، با رنگ آمیزی مناسب دیوارها، فضای سبز، نور کافی و تهویه مناسب که سبب آرامش دانش آموزان، افزایش تعلق خاطر در آنان نسبت به مدرسه و برقراری نوعی ارتباط دوستانه در محیط مدرسه می‌شود.
		جلب اعتماد اولیا	از طریق اطلاع رسانی مناسب نسبت به حضور مرتب و منظم دانش آموز، اعلام وضعیت تحصیلی و تربیتی، تشکیل کلاسهای فوق برنامه و . . . اعتماد اولیا جلب شود.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1395.13.3.1.9]

مدل اولیه شایستگی مدیران



شکل۳. مدل اولیه شایستگی مدیران مدارس متوسطه

سنجش اعتبار مدل

به منظور بررسی اعتبار ابزار سنجش از طریق تحلیل عاملی تاییدی (CFA) نخست لازم است نرمال بودن داده‌های گردآوری شده از طریق هر گویه که با دو شاخص کشیدگی و کجی در نرم‌افزار آموس سنجیده می‌شود، تایید شود. این مقادیر برای کشیدگی بایستی بین ۷± و برای کجی بین ۳± باشد. دوم لازم است اعتبار سازه مدل مورد بررسی قرار گیرد تا برای سنجش آن از دو معیار اعتبار همگرایی و اعتبار افتراقی استفاده شود. در اعتبار همگرا هر یک از بارهای عاملی باید بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۵ باشد و در اعتبار افتراقی به منظور بررسی عدم همپوشانی میان سازه های پرسشنامه در زمینهٔ گویه های مورد سنجش آن، همبستگی میان هر دو سازه نباید بیشتر از ۰/۹ باشد(هومن، ۱۳۹۳). در نهایت به بررسی برازش مدل بر اساس شاخصهای مربوطه پرداخته شده است. برای پذیرفتن روایی یک مدل و در نتیجه روایی نشانگرهای آن سازه، لازم است نشان دهیم که میان این نشانگرها (مثلاً سؤالها یا تستهای فرعی) هماهنگی و همسویی وجود دارد. از میان روشهای گوناگونی که برای مطالعه ساختار داخلی یک مجموعه از نشانگرها وجود دارد. تحلیل عاملی تاییدی مفیدترین روشی است که به برآورد پارامتر و آزمونهای فرضیه ها، با توجه به تعداد

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-24]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1395.13.3.1.9]

عاملهای زیر بنایی روابط میان مجموعه نشانگرها می‌پردازد. این مدل که مبتنی بر یک شالوده تجربی و نظری قوی است مشخص می‌کند که کدام متغیرها با کدام عاملها وکدام عامل با کدام عاملها باید همبسته شوند. نتایج بررسی مدل در جدول شماره ۵ آمده است.

جدول۵. نتایج تحلیل عاملی تائیدی متغیرها

متغیرها	سؤالات	کشیدگی	کجی	بارهای عاملی	سطح معناداری	نتیجه
دانش عمومی (x1)	q1	-/۵۶۲	-۱/۱۹۹	۰/۵۴۵	۰/۰۰۶	معنادار
	q2	-/۰۶۱	-۱/۳۹۳	۰/۵۷۲	۰/۰۰۰	معنادار
	q3	۳/۲۲۹	-۲/۰۱۰	۰/۵۳۱	۰/۰۰۹	معنادار
	q4	۴/۴۴۳	-۲/۲۵۴	۰/۵۹۲	۰/۰۰۰	معنادار
دانش حرفه ای(x2)	q5	۱/۴۸۷	-۱/۵۶۰	۰/۶۶۷	۰/۰۰۵	معنادار
	q6	۳/۹۳۴	-۲/۸۶۴	۰/۶۳۱	۰/۰۰۰	معنادار
	q7	-/۷۶۴	-/۸۸۰	۰/۵۱۹	۰/۰۰۰	معنادار
	q8	۳/۳۲۸	-۲/۰۸۵	۰/۷۰۹	۰/۰۰۰	معنادار
مدیریت منابع انسانی(x3)	q9	۶/۱۱۸	-۲/۱۰۸	۰/۵۶۳	۰/۰۰۳	معنادار
	q10	۳/۵۷۷	-۲/۰۸۴	۰/۶۶۳	۰/۰۰۲	معنادار
	q11	۲/۹۲۵	-۲/۲۱۹	۰/۶۱۸	۰/۰۲۳	معنادار
	q12	/۸۹۲	-۱/۴۹۳	۰/۵۸۹	۰/۰۰۵	معنادار
	q13	۵/۷۶۰	-۲/۱۳۸	۰/۵۹۴	۰/۰۰۶	معنادار
مدیریت عملیات (x4)	q14	۵/۶۸۸	-۲/۰۹۶	۰/۶۰۶	۰/۰۰۲	معنادار
	q15	۱/۵۵۰	-۱/۸۸۴	۰/۶۴۸	۰/۰۰۵	معنادار
	q16	/۴۲۴	-۱/۵۵۷	۰/۶۷۹	۰/۰۰۰	معنادار
	q17	۴/۸۱۳	-۲/۱۳۲	۰/۵۲	۰/۰۰۸	معنادار
	q18	۶/۰۷۷	-۲/۳۲۸	۰/۵۷۷	۰/۰۰۰	معنادار
	q19	۵/۸۷۲	-۲/۸۰۶	۰/۶۱۳	۰/۰۰۰	معنادار
	q20	۶/۱۹۶	-۱/۹۵۲	۰/۶۲۱	۰/۰۰۰	معنادار
	q21	۱/۰۳۶	-۰/۳۵۰	۰/۶۸۱	۰/۰۰۰	معنادار
ویژگیهای شخصیتی (x5)	q22	۲/۵۶۱	-۰/۸۱۶	۰/۵۶۸	۰/۰۰۰	معنادار
	q23	۳/۳۷۴	-۲/۳۱۸	۰/۶۶۹	۰/۰۰۰	معنادار
	q24	/۰۲۷	-۱/۰۳۵	۰/۷۱۲	۰/۰۰۰	معنادار
	q25	-/۱۹۹	-۱/۳۴۲	۰/۶۶۷	۰/۰۰۰	معنادار
	q26	۴/۲۹۲	-۲/۲۵۳	۰/۶۹۲	۰/۰۰۰	معنادار
	q27	/۴۳۲	-۱/۱۹۳	۰/۷۰۲	۰/۰۰۰	معنادار
	q28	۲/۵۲۵	-۲/۱۲۷	۰/۵۸۴	۰/۰۰۰	معنادار
	q29	/۴۲۴	-۱/۵۵۷	۰/۵۵۷	۰/۰۰۰	معنادار
	q30	۱/۲۸۴	-۱/۸۱۲	۰/۵۶۵	۰/۰۰۰	معنادار
	q31	۱/۵۱۲	-۱/۶۶۴	۰/۶۱۵	۰/۰۰۰	معنادار
	q32	۱/۵۱۲	-۱/۶۶۴	۰/۷۶۸	۰/۰۰۰	معنادار

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1395.13.3.1.9]

	q33	۳/۱۰۳	-۱/۷۳۸	۰/۶۵۴	۰/۰۰۰	معنادار
	q34	۵/۸۱۳	-۳/۱۳۲	۰/۵۹۶	۰/۰۰۰	معنادار
	q35	/۰۲۷	-۱/۰۳۵	۰/۶۹	۰/۰۰۰	معنادار
	q36	۵/۸۷۲	-۲/۸۰۶	۰/۷۷	۰/۰۰۲	معنادار
میان- فردی(x6)	q37	۵/۴۳۵	-۲/۱۳۱	۰/۵۳۸	۰/۰۰۶	معنادار
	q38	-/۶۹۵	-/۴۳۵	۰/۵۸۴	۰/۰۰۲	معنادار
	q39	-/۶۶۷	-۱/۱۵۵	۰/۵۵۴	۰/۰۰۰	معنادار
شناخت محیط(x7)	q40	۳/۵۷۷	-۲/۰۸۴	۰/۵۷۹	۰/۰۰۰	معنادار
	q41	۴/۴۹۹	-۲/۰۵۵	۰/۶۱۳	۰/۰۰۰	معنادار
جذب دانش آموز (x8)	q42	-/۲۵۰	-/۷۵۱	۰/۵۵۵	۰/۰۰۰	معنادار
	q43	۵/۳۲۵	-۲/۴۲۵	۰/۵۸۸	۰/۰۰۰	معنادار
	q44	۲/۸۰۶	-۱/۸۹۹	۰/۵۵۹	۰/۰۰۰	معنادار

بر اساس نتایج به دست آمده میزان کشیدگی تمام داده‌ها بین ۷± و کجی آنها بین ۳± است که نشان دهنده نرمال بودن داده هاست.دربارهٔ بارهای عاملی نیز در تمام گویه‌ها بارهای عاملی بیشتر از ۰/۵ و معنادارند.

جدول۶. نتیجه اعتبار افتراقی تحلیل عاملی

	دانش عمومی	دانش حرفه ای	مدیریت منابع انسانی	مدیریت عملیاتی	ویژگیهای شخصیتی	میان- فردی	شناخت محیط	جذب دانش آموز
دانش عمومی	۱							
دانش حرفه ای	۰/۴۴۱	۱						
مدیریت منابع انسانی	۰/۶۲۵	۰/۵۱۹	۱					
مدیریت عملیاتی	۰/۵۰۷	۰/۶۳۷	۰/۵۰۳	۱				
ویژگیهای شخصیتی	۰/۵۲	۰/۵۲۴	۰/۵۱۱	۰/۷۰۶	۱			
بین فردی	۰/۵۱۷	۰/۴۰۴	۰/۴۳۳	۰/۶۳۵	۰/۵۰۸	۱		
شناخت محیط	۰/۵۱۶	۰/۵۶۷	۰/۵۱	۰/۴۱۳	۰/۵۱۵	۰/۵۵۰	۱	
جذب دانش آموز	۰/۵۴۷	۰/۵۰۲	۰/۵۰۱	۰/۶۵۷	۰/۵۰۲	۰/۵۰۷	۰/۱۱۵	۱

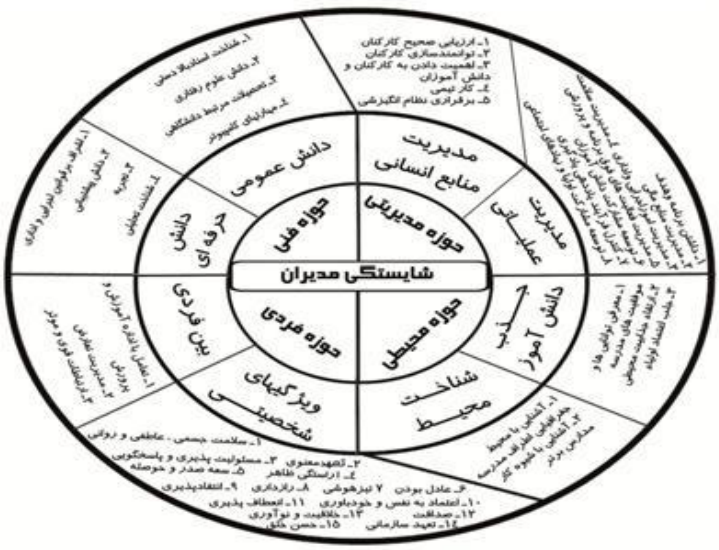
بر اساس نتایج به دست آمده همبستگی میان تمام ابعاد کمتر از ۰/۹ است، بنابراین می‌توان گفت میان ابعاد همپوشانی وجود ندارد.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-24]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1395.13.3.1.9]

جدول ۷. شاخصهای برازش مدل تحلیل عاملی تاییدی

نام شاخص	مقدار مطلوب	مقدار به دست آمده
درجه آزادی (df)		۹۶۱
کای اسکوئر χ^2		۲۲۵۹/۰۸۷
سطح معناداری برای χ^2		۰/۰۰۰
کای اسکوئر بهینه شده($\frac{\chi^2}{df}$)	کمتر از ۳	۲/۳۵۱
نیکویی برازش افزایشی(IFI)	بالای ۰/۹	۰/۹۶
شاخص برازش تطبیقی(CFI)	بالای ۰/۹	۰/۹۴
ریشه میانگین مربعات باقیمانده(RMR)	کمتر از ۰/۱	۰/۰۲۱
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد(RMSEA)	کمتر از ۰/۱	۰/۰۷۶

بر اساس نتایج به دست آمده شاخصهای برازش نیز مناسب اند. با توجه قابل قبول بودن کشیدگی و میزان کجی گویه ها، نرمال بودن داده ها تایید شد. همچنین با توجه به بارهای عاملی معنادار اعتبار همگرایی ابزار سنجش مورد تایید قرار گرفت. ضمن اینکه با توجه به جدول ۳ همبستگی میان هر دو سازه نیز کمتر از ۰/۹ است، بنابراین عدم همپوشانی در قالب اعتبار افتراقی نیز تایید شد. با توجه به اینکه شاخصهای برازش نیز در محدوده مطلوب خود قرار دارند بنابراین مدل اندازه گیری پژوهش از برازش قابل قبولی برخوردار است و به طور کلی مدل اندازه گیری پژوهش مورد تایید قرار می گیرد.



شکل ۴. مدل نهایی شایستگی مدیران مدارس متوسطه

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1395.13.3.1.9]

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به مبانی نظری و اهمیت روز افزون مدیریت و شایستگیهای مدیریتی در مدارس و شواهد ارائه شده مبنی بر اهمیت و حساسیت موضوع، این پژوهش به بررسی شایستگیهای مورد نیاز مدیران مدارس متوسطه ناحیه ۴ مشهد پرداخته است و هدف اصلی آن طراحی مدل شایستگی مدیران متوسطه ناحیه ۴ مشهد است. در این راستا پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به سؤالات زیر است:

۱. شایستگیهای مدیران مدارس متوسطه ناحیه ۴ مشهد شامل چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟

۲. آیا شایستگی استخراج شده از تحقیق، معتبر است؟

این پژوهش دو بخش کیفی و کمّی است. برای پاسخ به سؤال اول پژوهش، روش کیفی به کار رفته است. به عبارت دیگر مدل اولیه پژوهش از روش کیفی استخراج شده است که طی فرآیند مصاحبه با ۱۹ نفر از مدیران، معاونان آموزشی مدارس متوسطه، مدیران ارشد ستادی و کارشناسان اداره آموزش و پرورش ناحیه ۴ مشهد مضامین به روش استقرایی کشف و گردآوری شده است. داده‌ها حول این مضامین گردآوری شدند و محتوای مصاحبه‌ها به روش تحلیل محتوای کیفی، مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت نیز فهرستی شامل ۴۴ شایستگی به منزلهٔ مدل اولیه، شناسایی شد. برای پاسخگویی به سؤال دوم از روش کمّی استفاده شد. جامعه آماری ۲۲۰ نفر بودندکه ۱۴۰ پرسشنامه در میان آنان توزیع شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پرسشنامهٔ محقق ساخته، ۴۴ سؤال داشت که اعتبار (روایی) محتوایی آن را اساتید و صاحب نظران تایید کردند. برای سنجش اعتبار (روایی) سازه از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد که روایی سازه پرسشنامه نیز تایید شد. همچنین برازش مدل مورد تایید قرار گرفت.

مدل شایستگی مدیران مدارس متوسطه (مدل حاضر) در سه سطح ارائه شده است. این سطوح متشکل از حوزه های شایستگی، ابعاد شایستگی و مؤلفه‌های شایستگی است. با توجه به پیشینه تحقیق می‌توان گفت وکولا و همکاران(۲۰۰۷)، عربی(۱۳۹۱)، فرهادی نژاد (۱۳۹۲) و زاهدی و شیخ(۱۳۸۹) مدلهای سه سطحی ارائه داده اند. البته هر کدام سطوحی متفاوت را ارائه داده اند. به عنوان مثال عربی(۱۳۹۱) در سطح اول مدل بعدهای شایستگیهای عمومی و اختصاصی، در سطح دوم چهار مقوله شایستگی و در سطح سوم مؤلفه های شایستگی را معرفی کرده است. فرهادی نژاد (۱۳۹۲) در مدل شایستگی مدیران دولتی، درسطح اول طبقه های شایستگی، در سطح دوم مقوله‌های شایستگی و در سطح سوم مفهوم شایستگی را مطرح نموده است. وکولا و

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1395.13.3.1.9]

همکاران(۲۰۰۷)، در پنج حوزه شایستگیها را شناسایی کرده و برای هر کدام گروه و زیر گروههایی را در نظر گرفته اند. زاهدی و شیخ (۱۳۸۹) نیز در سطح اول چهار بعد شایستگی، در سطح دوم ۱۲ مؤلفه و در سطح سوم ۴۲ شاخص شایستگی را شناسایی کرده اند. البته اکثر تحقیقات معرفی شده در پیشینه، دو سطح شایستگی دارند و برخی از آنها یک سطحی اند و فقط تعدادی شایستگی را معرفی کرده اند. البته قابل توجه است که برای شایستگی مدیران مدارس متوسطه تاکنون در سطح کشور مدل سه سطحی ارائه نشده است و در این پژوهش مدل شایستگی مدیران مدارس متوسطه در سه سطح ارائه شده است. سطح اول مدل شامل چهار حوزه فنی، مدیریتی، فردی و محیطی است. سطح دوم مدل شامل هشت بعد و سطح سوم مدل شامل چهل و چهار مؤلفهٔ شایستگی است. با توجه به ابعاد احصا شده مشخص می‌شود که ابعاد دانش عمومی، دانش حرفه‌ای، مدیریت منابع انسانی، مدیریت عملیاتی، ویژگیهای شخصیتی و میان- فردی، شناخت محیط و جذب دانش آموز با اسامی گوناگون یا با عناوینی که فقط قسمتی از آن بعد مذکور را شامل می‌شود در میان مدلهای گوناگون به چشم می‌خورد.

در سطح سوم مدل نیز چهل و چهار مؤلفهٔ شایستگی شناسایی شده است که عبارت اند از: "شناخت اسناد بالا دستی، دانش علوم رفتاری، تحصیلات مرتبط دانشگاهی، مهارتهای کامپیوتر، اشراف بر قوانین اجرایی و اداری، دانش پشتیبانی، تجربه، شناخت تحلیلی، ارزیابی صحیح کارکنان، توانمندسازی کارکنان، اهمیت دادن به کارکنان و دانش آموزان، کار تیمی، برقراری نظام انگیزشی، داشتن برنامه و هدف، مدیریت منابع مالی، مدیریت امور اجرایی و اداری، مدیریت سلامت، مدیریت فعالیتهای فوق برنامه و پرورشی، توسعه مشارکت دانش آموزان، کنترل فرآیند یاددهی- یادگیری، توسعه مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی، سلامت جسمی، عاطفی و روانی، تعهد معنوی، مسئولیت پذیری و پاسخگویی، آراستگی ظاهر، سعه صدر و حوصله، عادل بودن، تیزهوشی، راز داری، انتقاد پذیری، اعتماد به نفس و خودباوری، انعطاف پذیری، صداقت، خلاقیت و نوآوری، تعهد سازمانی، حسن خلق، تعامل با اداره آموزش و پرورش، مدیریت تعارض، ارتباطات قوی و مؤثر، آشنایی با محیط جغرافیایی اطراف مدرسه، آشنایی با شیوه کار مدارس برتر، معرفی تواناییها و موفقیتهای مدرسه، ارتقای جذابیت محیطی، جلب اعتماد اولیاء". با کنکاش در مؤلفه‌های شایستگی شناسایی شده مشخص می‌شود که مؤلفهٔ شایستگی "مدیریت سلامت " در هیچ یک از مدلهای شایستگی نیامده است. مدیریت سلامت به معنای توجه به سلامتی، بهداشت

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-24]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1395.13.3.1.9]

فردی و محیط مدرسه، تربیت بدنی و پیشگیری از حوادث و خطرهای احتمالی است که دانش آموزان را تهدید می‌کند.

محدودیت پژوهش

یکی از محدودیتهای متداول در پژوهشهایی که مشارکت کنندگان آن مدیران اند، به ویژه پژوهشهایی که به روش کیفی انجام می‌شود، گرفتاریهای شغلی این افراد و مشکلات مربوط به تنظیم زمان مصاحبه‌هاست. مدیران مدارس و مدیران ارشد ستادی به دلیل نوع کار خود در بسیاری از موارد قادر به کنترل زمان خود نیستند و برنامه‌های پیش بینی نشدهٔ متعددی بر زمانبندی کار آنها تاثیر می‌گذارد. در این مطالعه نیز تغییر زمان مصاحبه و هماهنگی مجدد آن بارها اتفاق افتاد و این امر ضمن اینکه انرژی و وقت زیادی از پژوهشگر گرفت بر زمانبندی کار آثار نامطلوبی گذاشت.

پیشنهادهای کاربردی

۱. مؤلفه‌های شایستگی احصا شده در این مدل را می‌توان به عنوان ملاک و شاخص ارزیابی مدیران در فرم ارزیابی عملکرد سالانه در کنار سایر ملاکها قرار داد.

۲. از طریق خود- ارزیابی مدیران طبق این مدل، می‌توان تعدادی از شایستگیها را که اکتسابی اند و مدیران در داشتن آنها توفیق کمتری داشته اند، انتخاب کرد و در طول سال تحصیلی با برگزاری کارگاههای آموزشی به تقویت این شایستگیها پرداخت.

۳. شایستگیهایی که در این مدل اهمیت بالا کسب نموده اند برای مدیران مدارس متوسطه مشخص و تاثیر گذاری زیاد این شایستگیها برای آنان تشریح شود و هر چند وقت یک‌بار در جلسات و گردهماییها، این شایستگیها برای مدیران یادآوری شوند.

۴. این مدل را می‌توان به منزلهٔ مبنایی برای جانشین پروری و انتصاب مدیران در آینده به کار گرفت. قبل از شروع برنامه جانشین پروری باید شایستگیهای شغلی شناسایی شوند و مدل شایستگی تعیین گردد.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1395.13.3.1.9]

منابع

احمدی، عباداله و دوست محمدلو، حکیمه. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین مهارت های فنی، انسانی و ادراکی مدیران. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۲ (۴)، ۱۱۹-۱۳۶.

اسکات، ریچارد. (۲۰۰۱) . *سازمان ها: سیستم های حقیقی، حقوقی و باز*، (ترجمه محمد رضا بهرنگی). تهران: کمال تربیت.

امیری جامی، هدی. (۱۳۹۰). *شایستگی‌های مدیران آموزشی مدارس دخترانه مقاطع سه گانه تربت جام*. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی مشهد.

انصاری، مهین. (۱۳۹۱). *بررسی میزان شایستگی مدیران مدارس مقاطع دبیرستان و راهنمایی آموزش و پرورش استان فارس (مطالعه موردی، شهرستان داراب)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه پیام نور، شیراز.

ایمان، محمدتقی. (۱۳۸۸). *مبانی پارادایمی روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم انسانی*. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.

خواجه ای، سعید. (۱۳۸۱). ارزشیابی صلاحیت‌ها و مهارتهای حرفه ای مدیران مدارس ابتدایی، جهت طراحی مدل مناسب مدیریت. *فصلنامه تعلیم وتربیت*، ۱۸(۱۲)، ۱۳۳-۱۵۹.

دانایی فرد، حسن؛ رجب زاده، علی و حصیری، اسد. (۱۳۸۸). ارتقاء اعتماد درون سازمانی در بخش دولتی، بررسی نقش شایستگی های مدیریتی مدیران. *پژوهش های مدیریت*، ۲(۴)، ۵۹-۹۰.

درویشی، آذر؛ دانایی‌فرد، حسن و رجب زاده، علی. (۱۳۸۸). تبیین نقش شایستگی اخلاقی- اسلامی و فرهنگ خدمتگزاری، در ارتقاء پاسخگویی عمومی بیمارستان های دولتی. *مجله اخلاق و تاریخ پزشکی*، ۳(۴)، ۵۷-۸۱.

دهقانان، حامد.(۱۳۸۶). مدیریت بر مبنای شایستگی. *مجله مجلس و پژوهش* مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی، ۱۳ (۵۳)، ۱۱۷-۱۵۰.

زاهدی، شمس السادات و شیخ، ابراهیم. (۱۳۸۹). الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی. *مطالعات مدیریت راهبردی، ۱ (۱)*، ۹۵- ۱۳۹.

صالحی صدقیانی، جمشید و قرایی پور، رضا. (۱۳۸۱). ارزیابی شایستگی های مدیران به روش بازخورد ۳۶۰ درجه. *فصلنامه مدیریت صنعتی*، ۳ (۹)، ۷۳-۹۱.

عربی، سیدحسن. (۱۳۹۱). *شناسایی و ارزیابی شایستگی های مدیران واحد آموزش شرکت های دولتی شهر مشهد بر اساس مدل بازخورد ۳۶۰ درجه: مطالعه موردی*. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی. دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی مشهد.

علاقه بند، علی. (۱۳۷۶). *مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی*. تهران: نشردوران.

علیپور فلاح پسند، محمد حسن (۱۳۸۶). شناسایی شایستگی های مدیرتی مدیران فرهنگسرای شهر تهران براساس مدل شایستگی. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، ،سازمان مدیریت صنعتی.

فرهادی نژاد، محسن. (۱۳۹۲) . *تدوین مدل شایستگی‌های مدیران دولتی اثر بخش با استفاده از نظریه داده بنیاد*. رساله دکتری رشته مدیریت منابع انسانی، دانشگاه فردوسی مشهد.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1395.13.3.1.9]

کارترایت، راجر. (۲۰۰۷). *مدیریت استعداد: نگاهی نو در توسعه سرمایه انسانی*، (ترجمه محمدعلی گودرزی). تهران: نشر رسا.

کرمی، مرتضی و صالحی، مسلم. (۱۳۸۸). *توسعه مدیریت بر مبنای شایستگی: رویکردی نوین در آموزش و توسعه مدیران*. تهران: آئیژ.

هوشیار، وجیهه. (۱۳۹۲). *تبیین وارائه مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی*. رساله دکتری رشته مدیریت منابع انسانی، دانشگاه فردوسی مشهد.

هومن، حیدرعلی. (۱۳۹۳) . *مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل*. تهران: سمت.

یگانگی، سیده عاطفه. (۱۳۸۹). نقش شایستگی مدیران در اثربخشی مدیریت. *فصلنامه مدیریت و توسعه*، ۲ (۵)، ۵۷-۶۸.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance.* Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Byham, W., & Moyer, R. (2000). *Using competencies to build a successful organization.* Pittsburgh, PA: Development Dimension International Inc.

Cochran, G.R. (2009). *Ohio State University Extension competency study: Developing a competency model for a 21st century extension organization*. Doctoral dissertation, The Ohio State University.

Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, *14*(1), 51-64.

Dubois, D.D. (1993). *Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change*. Amherst, MA: HRD Press.

Dubois, D.D., Rothwell, W.J., King Stern, D.J., & Kemp, L.K. (2004). *Competency – based human resource management*. Palo Alto: Davies-Black Publishing.

Freudenberg,R.(2004).*Competency modeling*. http://www.training.fema.gov/emiweb/edu

Horton, S. (2000). Competency management in the British civil service. *The International Journal of Public Sector Management, 13*(4), 354-368.

Hsieh, H.F., & Shannon, S.E. (2005).Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research, 15*(9), 1277-1288.

McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist, 28*(1), 1-14.

Vakola, M., Soderquist, K.E., & Prastacos, G.P. (2007). Competency management in support of organization change. *International Journal of Manpower*, *28*(3-4), 260-275.

Weatherly, L.A. (2005). *Competency models series part I. Competency models – an overview*. Available at Society for Human Resource Management: http://shrm.org

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1395.13.3.1.9]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1395.13.3.1.9]
[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-24]