

تبیین الگوی شایستگی مدیران بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی مدیران آموزشی محمود رحمانی^۱، سیداحمد هاشمی^۲، مهدی باقری^۳

چکیده

هدف تحقیق حاضر تبیین الگوی شایستگی مدیران بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی مدیران آموزشی بود. روش مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر اجرا آمیخته (کمی و کیفی) بود. جامعه پژوهش در بخش کیفی منابع، اسناد، کتب و مقالات و در بخش کمی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های استان فارس به تعداد ۳۱۰ نفر بودند که تعداد ۱۸۵ نفر آنان با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش پرسشنامه محقق ساخته شایستگی مدیران و پرسشنامه‌های استاندارد شده رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی بودند. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها با نظر متخصصان تایید و پایایی پرسشنامه‌های شایستگی مدیران، رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمان با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۳، ۰/۸۷ و ۰/۷۹ محاسبه شد. برای تحلیل داده‌ها از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل مسیر استفاده شد. نتایج نشان داد شایستگی مدیران هشت مولفه مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، ارتباطات کاری، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های حرفه‌ای، بکارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران، توسعه فعالیت‌های تیمی و تشویق، تغییر و نوآوری داشت، برازش مدل مناسب بود و شایستگی مدیران از طریق مولفه‌های مذکور بر رفتارهای کارآفرینانه و اعتماد سازمانی تاثیر مثبت و معنادار داشتند ($P < 0.05$). بنابراین برای بهبود رفتارهای کارآفرینانه و اعتماد سازمانی باید مولفه‌های شایستگی مدیران را از طریق کارگاه‌های آموزشی ارتقاء بخشید.

کلید واژه‌ها: شایستگی مدیران، رفتار کارآفرینانه، اعتماد سازمانی.

پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۵/۲۶

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۲/۲۵

-
- ۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد بین‌الملل کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، کیش، ایران.
rahmani9210@gmail.com
 - ۲- دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد لامرد، دانشگاه آزاد اسلامی، لامرد، ایران. (نویسنده مسئول)
hashemi@iaulamerd.ac.ir
 - ۳- دانشیار، گروه مدیریت، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران.
mbagheri.sbu@gmail.com

مقدمه

در سال‌های اخیر بخش مهمی از تلاش‌ها و مطالعات اندیشمندان و پژوهشگران سازمانی معطوف به شناسایی آن دسته از ویژگی‌های مدیران شده است که موجبات عملکرد برتر را فراهم می‌آورند و در ادبیات مدیریت از گزاره اخیر یعنی ویژگی‌های مورد نیاز مدیران برای عملکرد برتر تحت عنوان شایستگی‌های مدیران یاد می‌شود (درخشان و زندی، ۱۳۹۶). مدیران سازمان‌ها از طریق برآوردن نیازهای مشتری و بقای سازمانی به موفقیت سازمانی دست می‌یابند. در حال حاضر به دلیل رشد سریع محصولات و رقابتی شدن بازار عموماً نیاز به محصولات و خدمات رشد چشمگیری پیدا کرده است. افزایش جمعیت و متنوع شدن نیازها نیز از جمله عواملی است که سازمان‌ها را به دستیابی به محصول و کالای جدید ترغیب می‌کند. از آنجایی که سازمان‌ها به دنبال بقای خود در جامعه رقابتی امروز هستند، لذا همواره باید برای تداوم خود به دنبال توسعه و موفقیت در تولید محصولات جدید همگام با تکنولوژی باشند (ساغری، علی اسماعیلی و حسین‌زاده، ۱۳۹۷). امروزه اهمیت و جایگاه نقش مدیران با عنوان طراحان، هدایت‌گران و اداره‌کنندگان اصلی سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست و بکارگیری افراد موثر در انتخاب و ارزیابی و توسعه آنان از جایگاه مهم و ویژه‌ای برخوردار است (دمیرکسن و ازورهن، ۲۰۱۷). آنچه در سعادت سازمان و جامعه نقش اساسی دارد شایستگی مدیران و کارگزاران آنها می‌باشد، لذا انتخاب کارگزاران و مدیران اصلح، سزاوار توجه و بررسی فراوان است و باید معیارهایی برای سنجش افراد و انتخاب ایشان در نظر گرفته شود. مسلماً معیارهای سنجش در هر جامعه باید متناسب با ارزش‌ها و جهان‌بینی آن جامعه باشد (فانگ، چانگ و چن، ۲۰۱۵). شایستگی‌های مدیران به‌عنوان کلیدی‌ترین منبع انسانی برای موفقیت سازمان از اهمیت بسیاری برخوردار است. در تایید این مدعا می‌توان گفت هر جا ضعف و کمبودی وجود دارد ناشی از سوءمدیریت است و به طور کلی عامل موفقیت سازمانی داشتن مدیران اثربخش می‌باشد. مدیران موفق و اثربخش کسانی هستند که بر اساس شایستگی انتخاب می‌شوند و دارای ویژگی‌های خاصی از جمله مجموعه‌ای از رفتارها، مهارت‌ها، دانش‌ها، نگرش‌ها و ویژگی‌های شخصیتی می‌باشند (اللهیاری، ابوالقاسمی و قهرمانی، ۱۳۹۷). در مدیریت منابع انسانی شایستگی

¹ . Demirkesen & Ozorhon

² . Fang, Chang & Chen

اشاره به چگونگی برتری فردی در موقعیت‌های خاص شغلی و مسئولیت‌ها دارد. شایستگی‌های مدیریتی شامل مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که به عملکرد عالی مدیران در مواقع بحرانی کمک می‌کند. در مجموع می‌توان گفت شایستگی مدیران به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، رفتارها و نگرش‌هایی که یک فرد برای عمل در طیف گسترده‌ای از مشاغل مدیریتی و سازمانی نیاز دارد گفته می‌شود؛ به طوری که به اثربخشی آنان در محیط شغلی و در نهادهای اثربخشی سازمان منجر گردد (بایارایستانووا، ارنووا و نورموهامیتووا^۱، ۲۰۱۴).

سازمان‌ها در تلاش و رقابت هستند تا شایسته‌ترین مدیران را به‌عنوان یک مزیت رقابتی شناسایی، جذب و حفظ نمایند. در شرایط پیچیده و متحول امروز ساختار اعتماد سازمانی در برنامه‌های توسعه قابلیت‌های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به منظور کارایی و اثربخشی فعالیت‌های آنان برای کارآفرینی سازمانی 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 به نوعی پیچیده بوده و انجام موفقیت‌آمیز و اثربخش آن در سازمان نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص می‌باشد (جفری و برانتون^۲، ۲۰۱۴). جامعه امروزی بر اساس دانش، دانایی و توانایی بنا شده است و با تغییرات وسیعی که در عصر اطلاعات بوجود آمده افراد خلاق، نوآور و مبتکر به‌عنوان کارآفرینان منشأ تحولات بزرگی شده‌اند. به عبارت دیگر کارآفرین کسی است که از هیچ، همه چیز می‌سازد. در واقع می‌توان گفت کارآفرین، فردی خلاق، صاحب فکر و ابتکار است که همراه با خلاقیت، ریسک‌پذیری، هوش، اندیشه و وسعت دید فرصت‌های طلایی می‌آفریند و با روحیه شکست‌ناپذیری و مدیریت قوی که دارد می‌تواند موانع پیش رو را از میان بردارد از هر شکست تجربه‌ای جدید بسازد (گائو، جی، لانگ و ژو^۳، ۲۰۱۷). کارآفرینی از دو واژه کار و آفرین تشکیل شده است. کار از نظر راهنمایی شغلی فعالیتی نسبتاً دائمی است که تولید کالا یا خدمتی را به همراه دارد و برای آن دستمزدی پرداخت می‌شود. کارآفرینی از ریشه فعل آفریدن مشتق شده است، لذا کارآفرینی یعنی ایجاد موقعیت‌ها و فرصت‌های انجام دادن

¹ . Bayarystanova, Arenova & Nurmhametova

² . Jeffrey & Brunton

³ . Gao, Ge, Lang & Xu

کار. رفتار کارآفرینانه مجموعه فعالیت‌هایی است که افراد در سطوح مختلف مسئولیت با هدف بهره‌گیری خلاقانه از منابع در جهت شناسایی و استفاده از فرصت‌ها به انجام می‌رسانند (طاهری، فکری و معین، ۱۳۹۵). واژه کارآفرینی بیش از دو قرن نیست که در ادبیات مدیریت و اقتصاد وارد شده و مانند سایر واژه‌ها تغییرات زیادی را به خود گرفته و از رشد تکاملی برخوردار بوده است. کارآفرینی ابتدا در نظریه‌های اقتصادی تبلور یافته و به‌عنوان عامل اصلی ایجاد ثروت و یا ارزش اقتصادی شناخته شده است. امروزه مطالعه کارآفرینی حیطه گسترده‌ای از رشته‌های مدیریت، اقتصاد، جامعه‌شناسی و روانشناسی را دربرمی‌گیرد و دارای ماهیت میان‌رشته‌ای است (ایمانی، ۱۳۸۸). رفتار کارآفرینانه در یک سازمان مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات است که توسط افراد در سطوح مختلف انجام می‌شود و ترکیب تازه‌ای از منابع را برای شناخت و پیگیری فرصت‌ها بکار می‌گیرد (کاوین، گرین و اسلوین^۱، ۲۰۰۸). کارآفرینان از جامعه‌ای می‌آیند که دارای سرمایه‌هایی چند اعم از فرهنگی و اجتماعی است و متأثر از فرهنگ حاکم بر جامعه که متشکل از خانواده‌های مختلف می‌باشد. در واقع هر چه ارزش‌ها و عقاید موجود در خانواده، افراد جامعه را به کار، تولید مداوم فکری و اندیشه خلاق و یادگیری و کسب دانش سوق دهد در آن جامعه فرهنگ کارآفرینی اشاعه یافته و درون افراد نهادینه می‌شود و افراد بیشتری دست به خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی می‌زنند (اسمیت، ریس و موری^۲، ۲۰۱۶). امروزه کارآفرینی به مثابه یک استراتژی پرورش ایده و اندیشه، ابتکار و نوآوری، جهت‌دهی به منابع و سرمایه‌ها و هدایت بازار در کشورهای در حال توسعه و توسعه‌یافته است. مهمترین ویژگی‌های افراد کارآفرین شامل اعتماد به نفس، استقلال رأی، خوش‌بینی، نیاز به موفقیت، پشتکار، سخت‌کوشی، پیشگامی، خطرپذیری، اشتیاق به کارهای بزرگ و رفتار هدایت‌گرانه می‌باشد (امیدی، هاشمی، قلناش و ماشینچی، ۱۳۹۷). نیاز به کارآفرینی جهت ربودن گوی سبقت از رقبا در عصر تغییرات سریع و فزاینده و یافتن راه‌های استفاده مناسب و اعتلای آن بیش از پیش احساس می‌گردد. اصطلاح کارآفرینی زمانی میسر خواهد شد که افراد با خطرپذیری اقدام به نوآوری نموده و با این کار روش‌ها و راه‌حل‌های جدید جایگزین راهکارهای قدیمی و

^۱ . Covin, Green & Slevin

^۲ . Smith, Rees & Murray

ناکارآمد کنند (بوجور و اواسیلیس^۱، ۲۰۱۶). همچنین اعتماد سازمانی یکی از عوامل اثربخشی سازمان است. مدیریت بر مبنای اعتماد بیانی نوین از اندیشه‌های کهن است که جای آن در روابط امروزی به خوبی نمایان است و بکارگیری سازوکارهای آن می‌تواند در کسب نتایج مطلوب فردی و سازمانی موثر باشد (بوزیک، سیبرت و مارتین^۲، ۲۰۱۹). مدیریت بر مبنای اعتماد تکنیکی است که انسان‌ها در روابط خود آن را بکار می‌گیرند، اما تاکنون به آن به‌عنوان تکنیک رفتاری که می‌شود آن را آموزش داد نگریسته نشده است. اعتماد را اعتبار و خیرخواهی درک شده توسط اعتمادشونده تعریف می‌کنند. به عبارت دیگر اعتماد، انتظارات یا باورهایی است که افراد دوست دارند به دیگران به طریق قابل پیش‌بینی و نه صرفاً در راستای منفعت شخصی خود نشان دهند (اورام، لانیسکو و مینکو^۳، ۲۰۱۵). اعتماد سازمانی اطمینان از رفتار و گفتار دیگران و در نظر گرفتن اشخاص به منزله افراد خوب تعری شده است و هر چه اعتماد میان کارکنان و مدیران بیشتر باشد، کارکنان تعهد بیشتری به سازمان خواهند داشت (ویس کرمی، قدم‌پور و متقی‌نیا، ۱۳۹۷). اعتماد با خصوصیات شخصیتی فردی کارکنان آغاز می‌شود، اما پدیده‌ای است که به طور فردی و سازمانی اتفاق می‌افتد. بنابراین لازم است بین اعتماد شخصی و سازمانی تفاوت قائل شد. اعتماد شخصی بر مبنای روابط و رفتار فردی است، در حالی که اعتماد سازمانی بر اساس روابط و رفتار سازمانی طرح‌ریزی می‌شود (فونلی، ونلی و یجیر و پارادیس^۴، ۲۰۱۷).

پژوهش‌هایی درباره طراحی الگوی شایستگی مدیران و یا طراحی الگوی آن بر پایه روحیه کارآفرینی و اعتماد سازمانی انجام شده است. برای مثال چراغ بیرجندی، پیمانی‌زاد، کشتی‌دار و فهیم دوفین (۱۳۹۷) ضمن پژوهشی با عنوان مدل‌یابی ساختاری الگوی شایستگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها منطبق بر فرهنگ اسلامی به این نتیجه رسیدند که شایستگی‌های مدیران شامل شایستگی اسلامی، ویژگی‌های فردی، عملکرد مطلوب، توانایی فکری، ارتباطی، سازمانی و حرفه‌ای بود. در پژوهشی دیگر درخشان و زندی (۱۳۹۷) ضمن طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی گزارش کردند که شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی مشتمل

^۱ . Bujor & Avasilcai

^۲ . Bozic, Siebert & Martin

^۳ . Avram, Lonescu & Mincu

^۴ . Fuoli, Vande Weijer & Paradis

بر ۱۱ شایستگی محوری و ۶۲ شایستگی فرعی بود. شایستگی‌های محوری استخراج شده به ترتیب اهمیت شامل شایستگی‌های اخلاقی، اداری-نظارتی، فردی و شخصیتی، انگیزشی، فناورانه، ادراکی، ارتباطی و میان‌فردی، فرهنگی، فنی، حرفه‌ای و تخصصی، سیاسی و اقتصادی-کارآفرینانه بودند. علاوه بر آن ابراهیم‌زاده و ناظم (۱۳۹۷) ضمن پژوهشی با عنوان شناسایی و تدوین مولفه‌های موثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران به این نتیجه رسیدند که از میان ۱۱۵ شاخص تعداد چهار مولفه شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین‌فردی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های علمی و تخصصی شناسایی شد که ضمن تاثیر هر چهار مولفه بر شایستگی مدیران مدارس، نقش شایستگی‌های مدیریتی بیشتر از سایر شایستگی‌ها بود. در پژوهشی دیگر عاشقی، قهرمانی و قورچیان (۱۳۹۶) که به شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری پرداختند به این نتیجه رسیدند که شایستگی مدیران پنج بعد، بیست مولفه و صدوسی شاخص داشت. ابعاد پنج‌گانه شامل فکری-ارزشی، ارتباطی، فنی-تخصصی، مدیریتی و توانایی بود. پورعزت، فتحی، عباسی و امیری سوادرودباری (۱۳۹۶) ضمن پژوهشی با عنوان تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ به این نتیجه رسیدند که پنج مقوله اصلی شایستگی مدیران شامل مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی و ارتباطی، توان اجرایی و مدیریتی، ارزش‌های محوری و ویژگی‌های شخصی بود. در پژوهشی دیگر مهدیلو ترکمانی، صفدری رنجبر، مشبکی اصفهانی و شجاعی (۱۳۹۵) ضمن شناسایی و اولویت‌بندی شایستگی‌های مدیران واحدهای تحقیق و توسعه فناوری گزارش کردند که سه شایستگی شامل ۱. کار تیمی، برقراری ارتباط و تسهیم دانش، ۲. سازماندهی و هدایت تیم‌های تحقیقاتی و ۳. ایجاد انگیزش و توانمندسازی متخصصین و کارکنان دانشی می‌باشد. همچنین رانتز^۱ (۲۰۱۷) نشان داد که مولفه‌هایی چون شاداب و برون‌گرا بودن، تواضع، صبوری، چالشی بودن، سن، مقاومت در برابر فشار و شکیبایی در شایسته‌گزینی نقش مهمی دارند. تریوالاس و ریکلیتیس^۲ (۲۰۱۴) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که شایستگی‌های مدیران شامل شایستگی‌های فردی، میان‌فردی، سازمانی، فنی،

1 . Rantz

2 . Trivellas & Reklitis

تخصصی و تعاملی بود. در پژوهشی دیگر هیسه، لین و لی^۱ (۲۰۱۲) گزارش کردند که مولفه‌های شایستگی مدیران شامل شایستگی رهبری، شایستگی تصمیم‌گیری، شایستگی اجرایی، شایستگی ارتباطی، شایستگی کار تیمی و شایستگی اخلاقی می‌باشد.

صاحب‌نظران عرصه مدیریت، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را پیشنهاد می‌کنند که به‌عنوان یک ابزار قوی است که بر رفتارهای افراد تأکید دارد و به موفقیت سازمانی کمک می‌کند. برای اینکه یک سازمان رویکرد مبتنی بر شایستگی را نسبت به منابع انسانی اجرا کند باید شایستگی‌ها تعیین شوند و مدلی توسعه پیدا کند که این شایستگی‌ها را توصیف نماید. بررسی‌ها حاکی از آن است که ۷۵ درصد سازمان‌ها در گزینش، ارتقاء، آموزش و بالندگی از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند، ۶۵ درصد سازمان‌ها در مدیریت عملکرد از شایستگی‌ها بهره می‌برند و بسیاری از سازمان‌ها در برنامه‌ریزی موفقیت شغلی از شایستگی استفاده می‌نمایند، لذا مدل‌های جامع شایستگی می‌تواند در بخش‌های مختلف کشور از جمله در بخش آموزش عالی منجر به اثربخشی مدیران آموزشی و موفقیت سازمان‌های آموزشی شود. انجام این پژوهش از دو حیث اهمیت و ضرورت دارد. یکی پر کردن خلأ توسعه شایستگی مدیران آموزشی از حیث نظریه و عمل و دیگری شفاف‌سازی ابعاد و مولفه‌های شایستگی مدیران آموزشی. تعیین سهم هر یک از آنها در شکل‌گیری شایستگی مدیران بر پایه توجه به روحیه کارآفرینی، شناسایی شرایط موجود و ارائه مدلی به‌عنوان منشور راهنما برای استقرار و نهادینه کردن شایستگی مدیران به منظور اداره و مدیریت آموزش در سازمان‌های آموزشی می‌توان مهم و کارگشا باشد. در مقوله شناسایی فرصت هر دو رویکرد خلق فرصت و کشف فرصت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند. چون خلق فرصت منجر به ظهور دنیای جدید و کشف آن موجب وسعت دنیای موجود می‌شود. نتایج این پژوهش منجر به شفاف‌سازی ابعاد و مولفه‌های شایستگی مدیران می‌شود و می‌توان سهم هر یک را بدست آورد. علاوه بر آن گرچه در بررسی ادبیات پژوهش، محقق انواع مدل‌های مختلف شایستگی مدیران را گزارش کرده است، اما هر کدام از پژوهشگرانی قبلی به فراخور کار خود آنها را طبقه‌بندی کردند و این طبقه‌بندی‌ها متفاوت و به صورت پراکنده و غیرمنسجم است، لذا به نظر می‌رسد انجام این پژوهش بتواند منجر به ارائه مدلی جامع درباره

1 . Hsieh, Lin & Lee

شایستگی مدیران گردد که متناسب با شرایط اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی کشور باشد. در نتیجه، هدف تحقیق حاضر تبیین الگوی شایستگی مدیران بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی مدیران آموزشی بود.

سوالات تحقیق

۱- مولفه‌های شایستگی مدیران بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی مدیران آموزشی کدامند؟

۲- آیا مدل شایستگی مدیران بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی مدیران آموزشی برازش مناسبی دارد؟

روش تحقیق

روش مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر اجرا آمیخته (کمی و کیفی) بود. جامعه پژوهش در بخش کیفی منابع، اسناد، کتب و مقالات و در بخش کمی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های استان فارس به تعداد ۳۱۰ نفر بودند که تعداد ۱۸۵ نفر آنان با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. در این روش ابتدا استان فارس به پنج منطقه تقسیم و سه منطقه به صورت تصادفی انتخاب و سپس از هر منطقه تعدادی دانشگاه به صورت تصادفی ساده انتخاب و همه مدیران آموزشی آن دانشگاه به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در بخش کیفی برای شناسایی مولفه‌های شایستگی مدیران بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی از طریق مطالعه کتابخانه‌ای از جمله کتب مختلف مدیریتی، رهبری، رهبری دانشگاهی، اخلاق حرفه‌ای، روانشناسی و سایر کتب مرتبط و برخی آیین‌نامه‌ها و کتب تولیدی و مستخرج از گزارشات و کارنامه‌های سالانه و نیز بخشنامه‌ها و صورت جلسات مربوط به دانشگاه‌ها، بررسی ادبیات علمی، اسناد، مدارک، سایت‌های معتبر و کتابخانه‌های الکترونیکی و دیجیتالی، مجلات معتبر علمی و پژوهشی و پایان‌نامه‌های دانشجویان دکتری تخصصی و طرح‌های پژوهشی و سایر منابع موجود در سایت‌های معتبر مولفه‌های بسیاری استخراج شد که پس از بررسی و تحلیل‌های مکرر یافته‌های مبتنی بر متون با یافته‌های حاصل از نظرسنجی خبرگان، مولفه‌های اصلی و فرعی پژوهش جهت تدوین و تبیین الگوی مفهومی اولیه پژوهش فراهم و سپس پرسشنامه اولیه شامل مولفه‌های شایستگی مدیران شکل گرفت و میزان موافقت خبرگان با آنها بررسی و پرسشنامه نهایی شد. پرسشنامه محقق‌ساخته شایستگی مدیران به همراه دو پرسشنامه استاندارد رفتار

کارآفرینانه و اعتماد سازمانی توسط مدیران آموزشی جهت میزان اعتبار الگوی ارائه شده تکمیل شد.

پرسشنامه محقق ساخته شایستگی مدیران: این پرسشنامه با ۸۶ گویه و هشت مولفه مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، ارتباطات کاری، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های حرفه‌ای، بکارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران، توسعه فعالیت‌های تیمی و تشویق، تغییر و نوآوری طراحی شد که گویه‌ها بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت از یک تا پنج نمره‌گذاری می‌شدند و نمره بالاتر به معنای بهتر و مناسب‌تر بودن آن شایستگی می‌باشد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه محقق ساخته شایستگی مدیران با نظر متخصصان تایید و پایایی کل آن با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۳ و پایایی مولفه‌های مهارت‌های ارتباطی ۰/۷۲، تصمیم‌گیری ۰/۷۰، ارتباطات کاری ۰/۷۷، مهارت‌های رهبری ۰/۷۹، مهارت‌های حرفه‌ای ۰/۷۷، بکارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران ۰/۷۸، توسعه فعالیت‌های تیمی ۰/۷۹ و تشویق، تغییر و نوآوری ۰/۷۵ برآورد شد.

پرسشنامه رفتار کارآفرینانه: این پرسشنامه توسط زامپیتاکیس و موستاکیس^۱ در سال ۲۰۰۷ با ۱۲ گویه طراحی شد. گویه‌ها بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت از یک تا پنج نمره‌گذاری می‌شدند و نمره بالاتر به معنای بیشتر بودن رفتار کارآفرینانه می‌باشد. آنان روایی صوری و محتوایی ابزار را با نظر متخصصان تایید و پایایی آن را با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۵ گزارش کردند. در ایران روایی محتوایی پرسشنامه تایید و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۱۸ محاسبه شد (مرزبان، مقیمی و عربیون، ۱۳۸۹). در این تحقیق روایی صوری و محتوایی پرسشنامه رفتار کارآفرینانه با نظر متخصصان تایید و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۷ برآورد شد.

پرسشنامه اعتماد سازمانی: این پرسشنامه توسط الونن، بلومکوویست و پومالینن^۲ در سال ۲۰۰۸ با ۴۹ گویه طراحی شد. گویه‌ها بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت از یک تا پنج نمره‌گذاری می‌شدند و نمره بالاتر به معنای بیشتر بودن اعتماد سازمانی می‌باشد. آنان روایی سازه ابزار را با نظر متخصصان تایید و پایایی آن را با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۳ گزارش کردند. در ایران پایایی پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۰ محاسبه شد (میرزایی، ۱۳۸۶؛ به نقل از دارابی،

1 . Zampetakis & Moustakis

2 . Ellonen, Blomqvist & Puumalainen

مهدی زاده، طاهری و شرفی، ۱۳۹۶). در این تحقیق روایی صوری و محتوایی پرسشنامه اعتماد سازمانی با نظر متخصصان تایید و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ ۰/۷۹ برآورد شد. در پژوهش حاضر رعایت نکات اخلاقی از جمله رازداری، محرمانه ماندن اطلاعات شخصی و غیره رعایت و به آزمودنی‌ها در این زمینه اطمینان لازم داده شد. داده‌های حاصل از اجرای پرسشنامه‌های با روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل مسیر تجزیه و تحلیل شدند.

یافته‌ها

شرکت کنندگان ۱۸۵ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های استان فارس بودند؛ به طوری که ۱۲۹ نفر مرد (۶۹/۷۳ درصد) و ۵۶ نفر زن (۳۰/۲۷ درصد) آنها زن و رتبه دانشگاهی ۱۷ نفر مربی (۹/۱۹ درصد)، ۵۵ نفر استادیار (۲۹/۷۳ درصد)، ۹۴ نفر دانشیار (۵۰/۸۱ درصد) و ۱۹ نفر استاد (۱۰/۲۷ درصد) بود. در تحقیق حاضر ضریب KMO برابر با ۰/۸۵ است که حاکی از کفایت نمونه می‌باشد. همچنین مقدار آماره بارتلت برابر با ۲۶۸۱/۷۵ بود که در سطح ۰/۰۰۱ معنادار می‌باشد. بنابراین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب هستند. در جدول ۱ نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی مولفه‌های شایستگی مدیران بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی مدیران آموزشی گزارش شد.

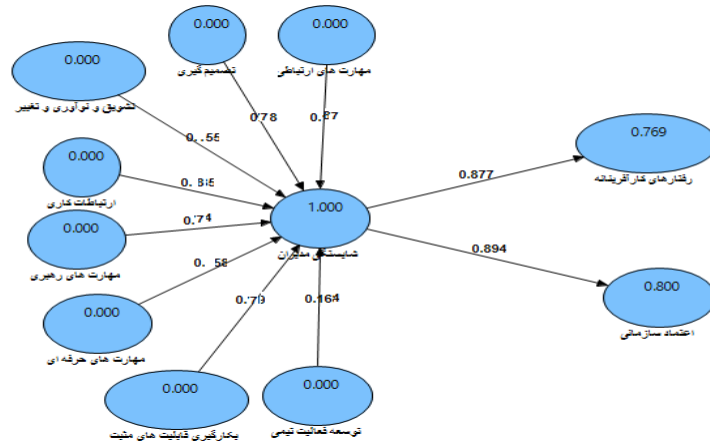
جدول ۱. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی مولفه‌های شایستگی مدیران بر پایه رفتار کارآفرینانه و

اعتماد سازمانی مدیران آموزشی

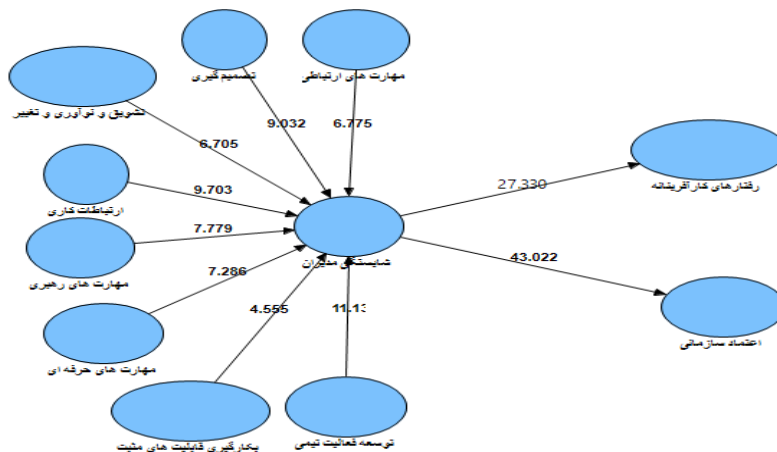
مولفه‌ها	بار عاملی	ضریب تعیین	رتبه
مهارت‌های ارتباطی	۰/۸۲	۰/۷۵۶	اول
تصمیم‌گیری	۰/۶۸	۰/۶۰۸	چهارم
ارتباطات کاری	۰/۷۶	۰/۷۲۲	دوم
مهارت‌های رهبری	۰/۶۳	۰/۵۴۷	پنجم
مهارت‌های حرفه‌ای	۰/۵۳	۰/۳۳۶	هفتم
بکارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران	۰/۷۲	۰/۶۲۴	سوم
توسعه فعالیت‌های تیمی	۰/۵۶	۰/۴۰۹	ششم
تشویق، تغییر و نوآوری	۰/۵۱	۰/۳۰۲	هشتم

طبق نتایج جدول ۱، شایستگی مدیران دارای هشت مولفه شامل مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، ارتباطات کاری، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های حرفه‌ای، بکارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران، توسعه فعالیت‌های تیمی و تشویق، تغییر و نوآوری است که بار عاملی همه مولفه‌ها بیشتر از ۰/۵ هستند. با توجه به رتبه مولفه‌ها به ترتیب مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات

کاری، بکارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران، تصمیم‌گیری، مهارت‌های رهبری، توسعه فعالیت‌های تیمی، مهارت‌های حرفه‌ای و تشویق، تغییر و نوآوری با بار عاملی ۰/۷۶، ۰/۷۲، ۰/۶۸، ۰/۶۳، ۰/۵۶، ۰/۵۳ و ۰/۵۱ بیشترین تاثیر را بر شایستگی مدیران دارند. در نمودار ۱ الگوی شایستگی مدیران بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی مدیران آموزشی به همراه ضرایب استاندارد مسیرها و در نمودار ۲ الگوی شایستگی مدیران بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی مدیران آموزشی به همراه ضرایب تی گزارش شد.



نمودار ۱. الگوی شایستگی مدیران بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی مدیران آموزشی به همراه ضرایب استاندارد مسیرها



نمودار ۲. الگوی شایستگی مدیران بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی مدیران آموزشی به همراه ضرایب تی

طبق نتایج نمودارهای ۱ و ۲، همه مولفه‌های مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، ارتباطات کاری، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های حرفه‌ای، بکارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران، توسعه فعالیت‌های تیمی و تشویق، تغییر و نوآوری بر شایستگی مدیران تاثیر مستقیم و معنادار دارند. علاوه بر آن شایستگی مدیران از طریق مولفه‌های مذکور بر رفتارهای کارآفرینانه و اعتماد سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارند. چون مقدار آماره t در همه برآوردها بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد ($P < ۰/۰۵$). در جدول ۲ نتایج شاخص‌های برازش الگوی شایستگی مدیران بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی مدیران آموزشی گزارش شد.

جدول ۲. نتایج شاخص‌های برازش الگوی شایستگی مدیران بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی

مدیران آموزشی						
شاخص‌های برازش	χ^2/df	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI
آماره	۲/۷۶۳	۰/۹۶۷	۰/۹۷۵	۰/۰۰۴	۰/۹۸۶	۰/۹۸۰
حد پذیرش	کمتر از ۳	بیشتر از ۰/۹	بیشتر از ۰/۸۰	کمتر از ۰/۰۱	بیشتر از ۰/۸۰	بیشتر از ۰/۸۰

طبق نتایج جدول ۲، همه شاخص‌ها حاکی از برازش مناسب مدل می‌باشند، لذا الگوی شایستگی مدیران بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی مدیران آموزشی تایید می‌گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

مدل‌های جامعه شایستگی می‌تواند در بخش‌های مختلف کشور از جمله در بخش آموزش عالی منجر به اثربخشی مدیران آموزشی و موفقیت سازمان‌های آموزشی شود. پس ارائه مدلی جامع درباره شایستگی مدیران و متناسب با شرایط اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی کشور می‌تواند راهگشا باشد. در نتیجه، هدف تحقیق حاضر تبیین الگوی شایستگی مدیران بر پایه رفتار کارآفرینانه و اعتماد سازمانی مدیران آموزشی بود.

نتایج نشان داد که شایستگی مدیران هشت مولفه شامل مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، ارتباطات کاری، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های حرفه‌ای، بکارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران، توسعه فعالیت‌های تیمی و تشویق، تغییر و نوآوری داشت، برازش مدل مناسب بود و شایستگی مدیران از طریق مولفه‌های مذکور بر رفتارهای کارآفرینانه و اعتماد سازمانی تاثیر مثبت و معنادار داشتند. این نتایج از جهاتی با نتایج پژوهش‌های چراغ بیرجندی و همکاران (۱۳۹۷)، درخشان و زندی (۱۳۹۷)، ابراهیم‌زاده و ناظم (۱۳۹۷)، عاشقی و همکاران (۱۳۹۶)، پورعزت و همکاران (۱۳۹۶)، مهدیلو ترکمانی و همکاران (۱۳۹۵)، رانتز (۲۰۱۷)، تریوالاس و

ریکلینیس (۲۰۱۴) و هیسه و همکاران (۲۰۱۲) همسو بودند. برای مثال چراغ بیرجندی و همکاران (۱۳۹۷) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که شایستگی‌های مدیران شامل شایستگی اسلامی، ویژگی‌های فردی، عملکرد مطلوب، توانایی فکری، ارتباطی، سازمانی و حرفه‌ای بود. در پژوهشی دیگر درخشان و زندی (۱۳۹۷) گزارش کردند که شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی مشتمل بر ۱۱ شایستگی محوری و ۶۲ شایستگی فرعی بود. شایستگی‌های محوری استخراج شده به ترتیب اهمیت شامل شایستگی‌های اخلاقی، اداری-نظارتی، فردی و شخصیتی، انگیزشی، فناوریانه، ادراکی، ارتباطی و میان‌فردی، فرهنگی، فنی، حرفه‌ای و تخصصی، سیاسی و اقتصادی-کارآفرینانه بودند. نتایج پژوهش پورعزت و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد که پنج مقوله اصلی شایستگی مدیران شامل مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی و ارتباطی، توان اجرایی و مدیریتی، ارزش‌های محوری و ویژگی‌های شخصی بودند. علاوه بر آن نتایج پژوهش رانتر (۲۰۱۷) نشان داد که مولفه‌هایی چون شاداب و برونگرا بودن، تواضع، صبوری، چالشی بودن، سن، مقاومت در برابر فشار و شکیبایی در شایسته‌گزینی نقش مهمی دارند. تریوالاس و ریکلینیس (۲۰۱۴) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که شایستگی‌های مدیران شامل شایستگی‌های فردی، میان‌فردی، سازمانی، فنی، تخصصی و تعاملی بود. در پژوهشی دیگر هیسه و همکاران (۲۰۱۲) گزارش کردند که مولفه‌های شایستگی مدیران شامل شایستگی رهبری، شایستگی تصمیم‌گیری، شایستگی اجرایی، شایستگی ارتباطی، شایستگی کار تیمی و شایستگی اخلاقی می‌باشد.

در توسعه شایستگی، لازمه داشتن پاسخگویی سازنده و دادن اطلاعات ضروری در سیستم آموزشی باعث تقویت حس مسئولیت‌پذیری می‌شود. ثبت گزارشات به صورت دقیق و پذیرش حقایق شغلی و کاری مدیران آموزش در ارزیابی نخبگان، کارشناسان و مدیران آموزشی در توسعه شایستگی تاثیرگذار است. در مولفه مهارت‌های ارتباطی متغیر مهارت نوشتاری در ثبت حقایق شغلی و پیشنهادات سازنده، مهارت کلامی ایجاد پاسخگویی صریح و روشن، مهارت ارتباطی در ایجاد فضای ارتباطی و علاقمندی به آگاهی و رشد حرفه‌ای و اطلاعات کارکنان، مهارت شنیداری، احترام به پیشنهادات دیگر همکاران و شنیدن نظرات و انتقادات آنها می‌باشد. توجه به خلاقیت آموزشی در حوزه سازمانی می‌تواند شایستگی را به دنبال داشته باشد. در الگوی شایستگی مربوط به روابط کاری سازنده باعث روابط اثربخش مدیران با زیردست،

کارکنان و مدیران مافوق بر پایه مهارت‌های ارتباطی و توجه به تغییرات پست‌های سازمانی و ارزش‌گذاری به نظرات کارشناسان باتجربه و مدیران موفق می‌تواند در توسعه شایستگی سازمانی کمک کند. همچنین بهره‌مندی کارکنان از تصمیمات مناسب مدیران، توانایی اعتمادسازی مدیران برای کارکنان، اهمیت به رفتار منصفانه و پایداری و دوام رابطه شغلی میان کارکنان و مدیران در توسعه شایستگی مدیران تاثیرگذار هستند. پست مدیر گروه آموزشی بسیار فراتر از انجام یک سری وظایف اداری روتین و معمولی است. در واقع مدیران گروه‌های آموزشی زمانی می‌توانند به معنای واقعی موفق باشند که ضمن برخورداری از شایستگی‌های اجرایی، بسیاری دیگر از توانایی‌های ضروری را در رفتار و تصمیمات خود نشان دهند. در این زمینه بر اساس نتایج مطالعه حاضر باید مجهز به مهارت‌های هشت‌گانه زیر باشند که به طور مختصر شرح داده می‌شوند. منظور از شایستگی مهارت‌های ارتباطی و شایستگی ارتباطات کاری، ارتباطات و تعاملاتی است که مدیر با افراد، گروه‌ها و واحدهای درون و برون سازمان به واسطه شغل خود برقرار می‌کند و شامل گوش دادن موثر، ارتباطات موثر، شبکه‌سازی، مدیریت تعارض و احترام به دیگران است. منظور از شایستگی بکارگیری قابلیت‌های مثبت خود دیگران این است که مدیران بدون هیچ سوگیری، تنها به فکر تحقق اهداف سازمان و ارتقای آن باشد و در این زمینه از هیچ کوششی چه با استفاده از توانایی‌های خود و چه با استفاده از توانایی‌های دیگران دریغ نرزد. منظور از شایستگی تصمیم‌گیری، قدرت انتخاب یک گزینه از میان گزینه‌های مختلف و انتخاب بهترین گزینه که به کمک آن سازمان بتواند موثرتر و اثربخش‌تر به فعالیت‌های خود ادامه دهد. منظور از شایستگی مهارت‌های رهبری این است که مدیران و رهبران آموزشی، منابع آموزشی، فضاها و امکاناتی که در اختیار دارند را به بهترین شکل مدیریت نمایند و از کوچک‌ترین امکانات و فرصت‌ها حداکثر بهره را ببرند. منظور از شایستگی فعالیت‌های تیمی این است که مدیران آموزشی برای گرفتن بهترین تصمیم‌ها و استفاده حداکثری از منابع آموزشی، فضاها و امکانات با دیگران مشورت نمایند و در قالب یک تیم هر اقدامی را انجام دهند. منظور از شایستگی مهارت‌های حرفه‌ای، قابلیت‌ها و توانایی‌های تخصصی و ویژه مدیر دانشگاه است که شامل تخصص مرتبط و اشراف به کار، سابقه مدیریت، ارتباط با رسانه‌ها، توانایی مدیریت رویدادها و الگوبرداری از تجارب سازمان‌های موفق است. منظور از شایستگی تشویق، تغییر و نوآوری به‌عنوان آخرین شایستگی شناسایی شده این است که مدیران

آموزشی باید ضمن نوآور و علاقمند بودن به تغییر، دیگران را نیز به تغییر و نوآوری تشویق نمایند و در این زمینه حمایت‌های لازم را از آنها انجام دهند.

با توجه به چهارچوب الگوی شایستگی مدیران پیشنهاد می‌شود که این چهارچوب در پژوهش‌های کیفی و کمی دیگری مورد تحلیل و ارزیابی قرار گیرد و اصلاح، تکمیل یا تایید شود. همچنین توصیه می‌گردد که پژوهشگران، مسئولان و برنامه‌ریزان از الگوی شایستگی مدیران در مطالعات زمینه‌یابی، نیازسنجی و ارزیابی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی مورد استفاده کنند و این الگو می‌تواند به‌عنوان راهنمای برنامه‌های بهسازی مدیریت در دانشگاه‌ها مورد بهره‌برداری قرار گیرد. توصیه دیگر اینکه مسئولان و مدیران ارشد با بکارگیری الگوی پیشنهادی با در نظر گرفتن اهمیت ابعاد شایستگی در انتخاب و انتصاب مدیران زمینه را برای بهبود و ارتقای مدیریت بردارند. با توجه به اینکه شایستگی مهارت‌های ارتباطی در اولویت اول قرار داشت، لذا با توجه به رهنمون‌های مهارت‌های ارتباط درون‌فردی و به‌ویژه بین‌فردی اقدام به انتخاب مدیر کنند. پس لازم است که مدیران ارشد در سطوح کلان به دور از فضای سیاسی و هر گونه رابطه‌مداری با بهره‌گیری از شایستگی‌های ذکر شده در این پژوهش و پژوهش‌های مشابه و طبق اهداف سازمان مربوطه به گزینش مدیران بپردازند. آخرین پیشنهاد برگزاری دوره‌های توانمندسازی مدیران و ارتقای قابلیت‌ها و توانمندی‌های آنان در زمینه شایستگی‌ها به‌خصوص شایستگی مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات کاری و بکارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران می‌باشد. بنابراین سیاست‌گذاران باید با تدوین برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت و طراحی دوره‌های بهبود مدیریت، شایستگی‌های هشت‌گانه مستخرج از این پژوهش را در مدیران مستعد پرورش دهند که برای تدوین چنین برنامه‌هایی باید با بهره‌گیری از آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری در حوزه آموزش مدیران، نقشه راه آموزش مدیران آینده را تدوین کرد.

منابع

- ابراهیم‌زاده، بیت‌اله و ناظم، فتاح. (۱۳۹۷). شناسایی و تدوین مولفه‌های موثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱۲(۴)، ۲۳-۹.
- اللهیاری، رحمت‌اله؛ ابوالقاسمی، محمود و قهرمانی، محمود. (۱۳۹۷). کشف و شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی شایستگی مدیران پارک‌های علم و فناوری ایران با استفاده از مدل معادلات ساختاری. **مجله مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی**، ۱۱(۱)، ۵۹-۸۲.

امیدی، جمشید؛ هاشمی، سیداحمد؛ قلناش، عباس و ماشینی، علی اصغر. (۱۳۹۷). طراحی الگوی برنامه درسی آموزش کارآفرینی برای دانش آموزان دوره اول متوسطه. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱۲(۲)، ۲۵-۳۹.

ایمانی، محمدنقی. (۱۳۸۸). آموزش کارآفرینی در دانشگاه‌ها: (چهارچوبی برای برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی برنامه‌های کارآفرینی). **فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی**، ۱(۱)، ۲۷-۵۰.

پورعزت، علی اصغر؛ فتحی، فاطمه؛ عباسی، طیبه و امیری سوادردباری، عادل. (۱۳۹۶). تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴. **فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی**، ۱(۱)، ۱۳۹-۱۱۰.

چراغ بیرجندی، کاظم؛ پیمانی‌زاد، حسین؛ کشتی‌دار، محمد و فهیم دوین، حسن. (۱۳۹۷). مدل‌یابی ساختاری الگوی شایستگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها منطبق بر فرهنگ اسلامی. **رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی**، ۶(۲۱)، ۸۱-۹۳.

دارابی، مریم؛ مهدی‌زاده، امیرحسین؛ طاهری، ژاله و شرفی، محمود. (۱۳۹۶). رابطه هوش و اعتماد سازمانی با اثربخشی و سلامت روان در مدیران مدارس. **فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۸(۳)، ۱۶۳-۱۴۵.

درخشان، مژگان و زندی، خلیل. (۱۳۹۷). طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی. **مجله مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی**، ۱۱(۲)، ۱۰۵-۱۲۶.

درخشان، مژگان و زندی، خلیل. (۱۳۹۶). راهکارهای ارتقای شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی. **نشریه آموزش و ارزشیابی**، ۱۰(۳۷)، ۱۸۹-۱۶۳.

ساغری، فاطمه؛ علی اسماعیلی، عبدالله و حسین‌زاده، بابک. (۱۳۹۷). ارائه مدل عوامل موثر بر کارآفرینی دانشگاهی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱۲(۲)، ۹۱-۱۰۶.

طاهری، علی؛ فکری، کاترین و معین، لادن. (۱۳۹۵). اثربخشی مشاوره شغلی بر الگوی چندمحوری شفیق‌آبادی بر رفتار کارآفرینانه دانش‌آموزان. **مجله رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۷(۱)، ۸۷-۹۷.

عاشقی، حسن؛ قهرمانی، محمد و قورچیان، نادرقلی. (۱۳۹۶). شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری. **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، ۴(۱۴)، ۵۷-۷۶.

مرزبان، شیرمیراد؛ مقیمی، سیدمحمد و عربیون، ابوالقاسم. (۱۳۸۹). تاثیر جو کارآفرینی سازمانی بر رفتار کارآفرینانه مدیران. **فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین**، ۲۱ و ۲۲، ۲۵-۱.

مهدیلو ترکمانی، پیمان؛ صفدری رنجبر، مصطفی؛ مشبکی اصفهانی، اصغر و شجاعی، امیرعباس. (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی شایستگی‌های مدیران واحدهای تحقیق و توسعه فناوری. **فصلنامه رشد فناوری**، ۱۳(۴۹)، ۵۴-۶۲.

ویس کرمی، حسنعلی؛ قدمپور، عزت‌اله و متقی‌نیا، محمدرضا. (۱۳۹۷). الگوی ساختاری تاثیر اعتماد سازمانی در خودکارآمدی شخصی با میانجی‌گری خودکارآمدی جمعی معلمان. *مجله مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۶(۱)، ۲۸۲-۲۵۹.

- Avram, E., Lonescu, D., & Mincu, C. L. (2015). Perceived safety climate and organizational trust: The mediator role of job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 187, 679-684.
- Bayarystanova, E., Arenova, A., & Nurmuhametova, R. (2014). Education system management and professional competence of managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140, 427-431.
- Bozic, B., Siebert, S., & Martin, G. (2019). A strategic action fields perspective on organizational trust repair. *European Management Journal*, 37(1), 58-66.
- Bujor, A., & Avasilcai, S. (2016). The creative entrepreneur: A framework of analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 21-28.
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationships. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(1), 57-81.
- Demirkesen, S., & Ozorhon, B. (2017). Impact of integration management on construction project management performance. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1639-1654.
- Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181.
- Fang, C. H., Chang, S. T., & Chen, G. L. (2015). Competency development among Taiwanese healthcare middle manager: A test of the AHP approach. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2845-2855.
- Fuoli, M., Vande Weijer, J., & Paradis, C. (2017). Denial outperforms apology in repairing organizational trust despite strong evidence of guilt. *Public Relations Review*, 43(4), 645-660.
- Gao, Y., Ge, B., Lang, X., & Xu, X. (2017). Impacts of proactive orientation and entrepreneurial strategy on entrepreneurial performance: An empirical research. *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 178-187.
- Hsieh, S., Lin, J., & Lee, H. (2012). Analysis on literature review of competency. *Journal of International Review Business Economic*, 2(11), 25-50.
- Jeffrey, L., & Brunton, M. (2014). Identifying competencies for communication practice: A needs assessment for curriculum development and selection in New Zealand. *Public Relations Review*, 36, 202-205.
- Rantz, A. (2017). **Competencies: Report of the competencies workgroup, workforce and succession planning workgroup**. New York State Governors Office of Employee Relations and the Department of Civil Service.
- Smith, L., Rees, P., & Murray, N. (2016). Turning entrepreneurs into entrepreneurs: Thomas Cook, a case-study. *Tourism Management*, 56, 191-204.
- Traicoff, D., Pope, A., Bloland, P., Lal, D., Bahl, J., & et al. (2019). Developing standardized competencies to strengthen immunization systems and workforce.

- Vaccine**, 37(11), 1428-1435.
- Zampetekis, L. A., & Moustakis, V. (2007). Entrepreneurial behavior in the Greek public sector. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 13(1), 19-38.