

ارائه الگوی نظام انتصاب و ارتقای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی

مصطفی ملکی گوکه

صغری افکانه*

محمدنقی ایمانی گله پردسری

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی نظام انتصاب و ارتقای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی انجام شد. این پژوهش برحسب هدف، کاربردی، برحسب نوع داده، آمیخته (کیفی-کمی) اکتشافی، برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب ماهیت و روش پژوهش، در بخش کیفی فراترکیب و تحلیل محتوای متون مصاحبه و در بخش کمی توصیفی-پیمایشی بود. مشارکت کنندگان در بخش کیفی و قسمت فراترکیب، کلیه مبانی نظری و پیشینه‌های مرتبط و در قسمت تحلیل محتوا، خبرگان نظری و تجربی بود که بر اساس اصل اشباع و روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند، ۱۹ خبره به عنوان حجم نمونه تعیین شد؛ در بخش کمی جامعه آماری کلیه روسا و معاونین دانشگاه‌های آزاد اسلامی بودند که براساس روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای مرحله‌ای و حداقل حجم نمونه در تحلیل عاملی، ۱۲۹ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین شد. به‌منظور گردآوری داده‌ها در بخش کیفی و قسمت فراترکیب از مرور سیستماتیک ادبیات و در قسمت تحلیل مضمون از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد؛ همچنین به‌منظور محاسبه روایی و پایایی در بخش فراترکیب از چک لیست مدل پریزما و ضریب کاپای کوهن و در بخش تحلیل محتوا برای محاسبه روایی از نظرات خبرگان و برای محاسبه پایایی از روش بازآزمون و توافق درون موضوعی بین دوکدگذار استفاده شد؛ به‌منظور گردآوری داده‌ها در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از بخش کیفی استفاده شد؛ در این بخش به‌منظور محاسبه روایی از روایی محتوایی و سازه و به‌منظور محاسبه پایایی از ضریب آلفای کرونباخ، ضریب پایایی ترکیبی و اومگای مک دونالد بهره گرفته شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با استفاده از کدگذاری نظری برگرفته از روش تحلیل مضمون با نرم افزار Maxqda-V^{۱۸} انجام شد و در بخش کمی در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی با نرم افزارهای SPSS-V^{۲۷} و SmartPLS-V^۳ انجام شد. یافته‌ها نشان داد که نظام انتصاب و ارتقای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی شامل ابعاد کیفیت انتصاب، مدیریت عملکرد، توسعه حرفه‌ای و تعهد سازمانی است؛ در نهایت بر اساس عوامل شناسایی شده الگوی بهبود نظام انتصاب و ارتقای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی ارائه شد که نتایج بیانگر اعتبار درونی و بیرونی الگو مبتنی بر نظر مشارکت کنندگان بخش کیفی و پاسخ دهندگان بخش کمی بود. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که ارائه الگوی نظام‌مند انتصاب و ارتقای مدیران در دانشگاه آزاد اسلامی می‌تواند موجب بهبود شایسته‌سالاری، افزایش کارایی مدیریتی و ارتقای کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی در این نهاد گردد. این الگو با تأکید بر اصول عدالت، شفافیت و توانمندسازی حرفه‌ای مدیران، زمینه‌ساز توسعه پایدار در حوزه آموزش عالی خواهد بود. پیامدهای این تحقیق می‌توانند به‌عنوان راهنمای عملی برای سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در دانشگاه‌ها و سایر سازمان‌های آموزشی مورد استفاده قرار گیرند.

واژگان کلیدی: نظام انتصاب مدیران، نظام ارتقای مدیران، دانشگاه آزاد اسلامی

Email: S.afkane@iau.ac.ir

نویسنده مسئول*: گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

Presenting a model for the appointment and promotion system of Islamic Azad University administrators

Mostafa Maleki Gukeh

Soghra Afkaneh*

Mohamad Naghi Imani Gelepordesari

Abstract

The present study was conducted with the aim of presenting a model for the appointment and promotion system of Islamic Azad University administrators. This research was applied in terms of purpose, data type, mixed (qualitative-quantitative) exploratory, cross-sectional in terms of data collection time, and in terms of the nature and method of the research, in the qualitative part it was meta-synthesis and content analysis of interview texts, and in the quantitative part it was descriptive-survey. The statistical population in the qualitative part and the meta-synthesis part was all the relevant theoretical foundations and backgrounds, and in the content analysis part, theoretical and empirical experts, who were determined as the sample size based on the saturation principle and the purposeful non-random sampling method, 19 experts; in the quantitative part, the statistical population was all the deans and vice-chancellors of Islamic Azad universities, who were determined as the sample size based on the staged cluster random sampling method and the minimum sample size in factor analysis, 129 people. In order to collect data in the qualitative and meta-synthesis sections, a systematic literature review was used, and in the content analysis section, a semi-structured interview was used; also, in order to calculate validity and reliability in the meta-synthesis section, the Prism Model Checklist and Cohen's Kappa Coefficient were used; in the content analysis section, the opinions of experts were used to calculate validity, and the test-retest and intra-subject agreement method between two coders was used to calculate reliability; in order to collect data in the quantitative section, a researcher-made questionnaire taken from the qualitative section was used; in this section, content and construct validity were used to calculate validity, and Cronbach's alpha coefficient, composite reliability coefficient, and McDonald's omega were used to calculate reliability. Data analysis in the qualitative section was performed using theoretical coding derived from the content analysis method with Maxqda-V18 software, and in the quantitative section, descriptive and inferential statistics were performed with SPSS-V27 and SmartPLS-V3 software. The findings showed that the system of appointment and promotion of managers at Islamic Azad University includes the dimensions of appointment quality, performance management, professional development, and organizational commitment; finally, based on the identified factors, a model for improving the system of appointment and promotion of managers at Islamic Azad University was presented, and the results indicated the internal and external validity of the model based on the opinions of the qualitative participants and the quantitative respondents. The findings of this study indicate that providing a systematic model for the appointment and promotion of managers in Islamic Azad University can enhance meritocracy, improve managerial efficiency, and elevate the quality of educational and research services within the institution. This model, emphasizing the principles of justice, transparency, and professional empowerment of managers, can serve as a foundation for sustainable development in higher

education. The implications of this research can be utilized as a practical guide for policymaking and decision-making in universities and other educational organizations.

Keywords: System of appointment of managers, system of promotion of managers, Islamic Azad University

***Corresponding author:** Department of Educational Sciences, Ro., C, Islamic Azad University, Roudehen, Iran

Email: S.afkane@iau.ac.ir

مقدمه

در دنیای معاصر، یکی از اساسی‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها، به‌ویژه نهادهای آموزش عالی، مدیریت کارآمد و استراتژیک است. مدیریت دانشگاهی نه تنها بر آموزش و پژوهش تأثیرگذار است، بلکه به‌طور مستقیم در ایجاد فرهنگ سازمانی، نوآوری و بهبود فرآیندهای آموزشی و پژوهشی نقش دارد. در این میان، فرآیندهای انتصاب و ارتقای مدیران به عنوان یکی از ارکان مهم مدیریت دانشگاهی شناخته می‌شود، زیرا انتخاب مدیران شایسته و واجد شرایط می‌تواند منجر به بهبود عملکرد و تحقق اهداف کلان دانشگاه گردد (وانگ و ژانگ^۱، ۲۰۲۲). دانشگاه آزاد اسلامی، به عنوان یکی از بزرگترین نهادهای آموزشی ایران و منطقه، به دلیل گستردگی جغرافیایی و تنوع مأموریت‌ها، نیازمند یک نظام مدیریتی پیچیده و در عین حال کارآمد است. در این دانشگاه با بیش از ۴۰۰ واحد دانشگاهی در سراسر کشور، انتخاب مدیران و ارتقای آنان به ویژه در سطوح مختلف، به یک چالش اساسی تبدیل شده است. فرآیند انتصاب مدیران در سازمان‌های دانشگاهی یک چرخه کامل و نظام‌مند را شامل می‌شود که با شناسایی نیازها آغاز و با ارزیابی عملکرد به پایان می‌رسد. پژوهش گسترده‌ای که توسط انجمن مدیریت آموزش عالی آمریکا^۲ (۲۰۲۲) انجام شده، نشان می‌دهد دانشگاه‌های موفق به طور متوسط ۶ تا ۹ ماه برای تکمیل این فرآیند زمان صرف می‌کنند. در ایران نیز مطالعه طولی انجام شده توسط پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی (۱۴۰۱) بر روی ۲۰ دانشگاه برتر کشور مؤید این موضوع است که فرآیندهای دقیق‌تر انتصاب منجر به انتخاب مدیران کارآمدتر شده‌اند.

فرآیند انتخاب و انتصاب مسئولین و مدیران رده‌های مختلف اداری و اجرایی، یکی از مسایل مهم و ضروری و از وظایف خطیر دولت است؛ چراکه مهمترین عامل دوام یک نظام و حکومت، فرزندی و شایستگی مسئولین می‌باشد؛ اما با توجه به ساختار سازمانی و به ویژه در کشورهای جهان سوم، در موارد زیادی شاهد دخالت‌ها و فشارهای گروه‌های ذینفع و دارای قدرت در درون یا اطراف سازمان‌ها هستیم و این گروه‌ها بسته به قدرت نفوذ و اهرم فشاری که با استفاده از ابزارهای نظیر پول، رسانه و ... دارند، در روند گزینش‌ها، انتصابات و جابجایی‌های مدیران سازمانها دخالت می‌کنند که این دخالت‌ها اغلب با اهداف سیاسی و اجتماعی است. نظام فعلی انتصاب و ارتقای مدیران در دانشگاه آزاد اسلامی عمدتاً مبتنی بر روابط سازمانی درون ساختار تشکیلاتی است و شاید به شایستگی‌های فردی و توانمندی‌های مدیریتی توجه کامل نمی‌شود (معتضد منجمی و همکاران، ۱۳۹۷). همچنین، پژوهش داخلی دیگری اشاره می‌کند که فقدان معیارهای دقیق ارزیابی موجب انتخاب مدیران ناکارآمد شده که پیامدهایی چون کاهش انگیزه کارکنان و افت پژوهشی را به همراه داشته است (احمد و پاتل^۳، ۲۰۲۴). این تحلیل

مشخصات منابع از پاورقی به درون متن [1]: Commented
آورده شود

¹ Wang & Zhang

² ACE

³ Ahmed & Patel

مبتنی بر مبانی نظری حقوقدانان مدیریتی جهانی است که تأکید می‌کنند «اقتدار شایسته‌سالارانه» و «تطبیق با ضوابط آموزشی-پژوهشی» پایه‌های ساختار مدیریتی مطلوب در دانشگاه‌ها هستند. پیروی از شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی موجب افزایش بهره‌وری سازمانی، بهبود تصمیم‌گیری‌ها، کاهش فساد، و ارتقاء رضایت کارکنان می‌شود. همچنین، این اصول به کاهش تأثیر روابط غیرتخصصی و سیاسی در فرآیندهای مدیریتی کمک کرده و موجب ایجاد فرهنگ اعتماد و شفافیت در سازمان‌ها می‌شود. با این حال، چالش‌هایی نظیر نفوذ روابط شخصی، فقدان سیستم‌های ارزیابی شایستگی و مقاومت‌های فرهنگی می‌تواند در مسیر پیاده‌سازی این اصول مانع ایجاد کند (Bashir, 2025). در ادبیات مدیریت، نظام انتصاب مدیران بر پایه چند نظریه کلیدی استوار است. نظریه شایستگی^۴ که توسط بویاتزیس^۵ (۲۰۱۸) توسعه یافته، بر تطابق ویژگی‌های فردی با نیازهای سازمان تأکید دارد. این دیدگاه در محیط‌های دانشگاهی ایران نیز توسط پژوهشگرانی مانند صالحی امیری (۱۴۰۱) مورد تأیید قرار گرفته است. از منظر دیگر، نظریه سرمایه انسانی بکر^۶ (۱۹۶۴) نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری بر انتخاب و پرورش مدیران شایسته، بازدهی بلندمدت قابل توجهی برای سازمان‌ها دارد. این یافته‌ها در مطالعه میدانی انجام شده در دانشگاه تهران نیز تأیید شده است و بررسی‌های امامی میبیدی و همکاران (۱۳۹۸) نشان می‌دهد که در دانشگاه‌های دولتی ایران، فرآیند انتصاب مدیران عمدتاً تحت تأثیر عوامل سیاسی و ساختارهای اداری پیچیده قرار دارد. این در حالی است که مطالعه تطبیقی سازمان همکاری اقتصادی و توسعه^۷ (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که در کشورهای پیشرفته، دانشگاه‌های دولتی نیز به سمت نظام‌های شایسته‌سالار حرکت کرده‌اند.

دانشگاه آزاد در زمینه انتصاب مدیران خود با چالش‌هایی مواجه است. نظام ارتقاء مدیران دانشگاه از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا مدیران به عنوان رهبران آموزشی و پژوهشی باید توانایی‌های لازم برای هدایت و مدیریت مؤثر را داشته باشند. بر اساس تحقیقات، وجود نظام‌های ارتقاء مناسب می‌تواند به بهبود کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی، افزایش روحیه کارکنان و بهبود فرهنگ سازمانی کمک کند (قلی زاده و همکاران، ۱۴۰۱). در شرایط فعلی، مشخص نیست که کدام شاخص‌های تخصصی، مدیریتی یا پژوهشی برای انتصاب اولویت دارند؛ این ابهام می‌تواند به انتصاب‌های غیرفعال و کاهش اعتماد ذینفعان منجر شود. همچنین دخالت‌های غیرعلمی و روابط سیاسی در انتصابات، مانع انتخاب مدیران بر اساس شایستگی واقعی می‌شود و از کیفیت مدیریت دانشگاه کاسته می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که نظام‌های ارتقاء شفاف و مؤثر می‌توانند به افزایش انگیزه و تعهد کارکنان منجر شوند و همچنین، ارتقاء مدیران می‌تواند به تسهیل فرآیندهای تصمیم‌گیری و بهبود مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌ها کمک کند (Marchington et al, 2025).

در وضعیت فعلی، نظام انتصاب و ارتقای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی به شکلی نامناسب و غیرشفاف اجرا می‌شود که مستنداتی از نارضایتی اساتید، کاهش اعتماد کارکنان و کاهش کیفیت پژوهش و آموزش را نشان می‌دهند (طوسی و همکاران، ۱۴۰۰). این وضعیت باعث شده است تا پژوهشگران به ضرورت مطالعه در این حوزه توجه کنند. در واقع یافته‌ها نشان می‌دهد نظام متمرکز ایران، با تأکید بر معیارهای اداری و سوابق تدریس، اگرچه نظم ساختاری را تضمین می‌کند، اما با محدودیت‌هایی در شناسایی شایستگی‌های رهبری و مهارت‌های مدیریتی مواجه است. در راستای چالش‌های بیان شده در این

⁴ Competency Theory

⁵ Boyatzis

⁶ Becker

⁷ OECD

پژوهش به ارائه الگوی نظام انتصاب و ارتقای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی پرداخته شده است. براین اساس سوال اصلی این پژوهش بدین صورت مطرح می شود که چه الگویی را می توان برای نظام انتصاب و ارتقای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی ارائه کرد؟

روش شناسی

با توجه به هدف اصلی پژوهش حاضر با عنوان «ارائه الگوی نظام انتصاب و ارتقای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی»، این پژوهش برحسب هدف، کاربردی، برحسب نوع داده، آمیخته (کیفی-کمی) اکتشافی، برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب ماهیت و روش پژوهش، در بخش کیفی فراترکیب و تحلیل محتوای متون مصاحبه و در بخش کمی توصیفی-پیمایشی است. مشارکت کنندگان در بخش کیفی و قسمت فراترکیب، کلیه میانی نظری و پیشینه‌های مرتبط و در قسمت تحلیل محتوا، خبرگان نظری و تجربی است که بر اساس اصل اشباع و روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند، ۱۹ خبره به عنوان حجم نمونه تعیین شد. ویژگی خبرگان به شرح جدول زیر است:

جدول ۱: مشخصات مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی

ویژگی جمعیت‌شناختی	طبقه	فراوانی	بیشترین فراوانی	کمترین فراوانی
سن	پایین‌تر از ۴۵ سال	۲	بین ۴۵ تا ۵۰ سال	پائین‌تر از ۴۵ سال
	بین ۴۵ تا ۵۰ سال	۹		
	بین ۵۱ تا ۵۵ سال	۴		
	بالای ۵۵ سال	۴		
تجربه کاری مرتبط (سابقه شغلی/سابقه تدریس)	زیر ۱۰ سال	۴	۱۰ تا ۲۰ سال	زیر ۱۰ سال
	۱۰ تا ۲۰ سال	۱۰		
	بالای ۲۰	۵		
جنسیت	مرد	۱۵	مرد	زن
	زن	۴		
نوع خبره (نظری و تجربی)	نظری	۷	تجربی	نظری
	تجربی	۱۲		
رشته تحصیلی	مدیریت آموزشی	۴	تحقیقات آموزشی	مدیریت آموزشی
	تحقیقات آموزشی	۹		
	مدیریت آموزشی عالی	۶		

در بخش کمی مشارکت کنندگان کلیه روسا و معاونین دانشگاه‌های آزاد اسلامی هستند که براساس روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای مرحله‌ای و حداقل حجم نمونه در تحلیل عاملی، ۱۲۹ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین شد. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مربوط به روسا و معاونین دانشگاه‌های آزاد اسلامی در جدول زیر قابل مشاهده می‌باشد:

جدول ۲: توصیف آماری ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مربوط به روسا و معاونین دانشگاه‌های آزاد اسلامی

ویژگی جمعیت‌شناختی	طبقه	در صد	فراوانی	بیشترین فراوانی	کمترین فراوانی
سن (سال)	پائینتر از ۴۰ سال	۱۱	۱۴	بالای ۵۰ سال	پائینتر از ۴۰ سال
	بین ۴۰ تا ۴۵	۲۱			

		سال			
		34	26	بین ۴۶ تا ۵۰ سال	
		54	42	بالای ۵۰ سال	
جنسیت	مرد	88	68	مرد	
		41	32	زن	
سابقه کار (سال)	پایین تر از ۷ سال	21	16	پایین تر از ۷ سال	
		27	21	بین ۷ تا ۱۳ سال	
		34	26	بین ۱۴ تا ۲۰ سال	
		47	37	بالای ۲۰ سال	

به منظور گردآوری داده‌ها در بخش کیفی و قسمت فراترکیب از مرور سیستماتیک ادبیات و در قسمت تحلیل مضمون از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد؛ همچنین به منظور محاسبه روایی و پایایی در بخش فراترکیب از چک لیست مدل پریزما و ضریب کاپای کوهن و در بخش تحلیل محتوا برای محاسبه روایی از نظرات خبرگان و برای محاسبه پایایی از روش بازآزمون و توافق درون موضوعی بین دو کنگذار استفاده شد؛ به منظور گردآوری داده‌ها در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از بخش کیفی استفاده شد؛ در این بخش به منظور محاسبه روایی از روایی محتوایی و سازه و به منظور محاسبه پایایی از ضریب آلفای کرونباخ، ضریب پایایی ترکیبی و اومگای مک دونالد بهره گرفته شد. ضرایب روایی و پایایی ذکر شده برای پرسشنامه اصلی در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۳: نتایج محاسبه روایی و پایایی پرسشنامه اصلی پژوهش

سازه	α	CR	ω	AVE	MSV	ASV	HTMT
کیفیت انتصاب	0.73	0.80	0.83	0.56	0.41	0.23	0.68
مدیریت عملکرد	0.78	0.82	0.85	0.58	0.43	0.25	0.64
توسعه حرفه‌ای	0.72	0.81	0.82	0.64	0.46	0.30	0.73
تعهد سازمانی	0.75	0.79	0.84	0.61	0.45	0.29	0.71

با توجه به جدول فوق می‌توان گفت: پایایی ابعاد مورد تائید است زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰٫۷ است و همچنین $AVE > 0.5$ است، روایی همگرا مورد تائید است زیرا $CR > 0.7$ ؛ $AVE > CR$ ؛ $AVE > 0.5$ و همچنین $CR > AVE$ و همچنین روایی واگرا نیز مورد تائید است زیرا $MSV < AVE$ و $ASV < AVE$.

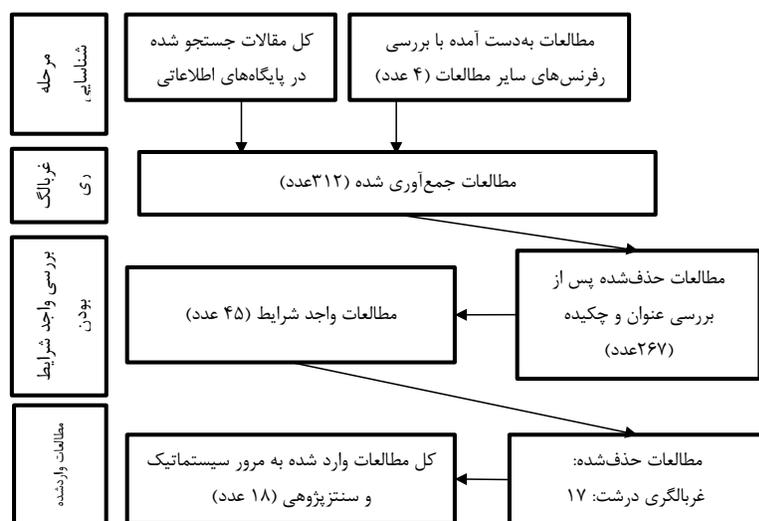
در نهایت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با استفاده از کنگذاری نظری برگرفته از روش تحلیل مضمون با نرم افزار Maxqda-V ۱۸ انجام شد و در بخش کمی در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی با نرم افزارهای SPSS-V ۲۷ و SmartPLS-V ۳ انجام شد.

⁸ Maximum Shared Squared Variance (MSV)

⁹ Average Shared Squared Variance (ASV)

یافته ها

در بخش کیفی پژوهش حاضر، با تکیه بر بررسی های حاصل از فراترکیب، به شناسایی ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های نظام انتصاب و ارتقای مدیران دانشگاه های آزاد اسلامی پرداخته شده است. در این مرحله با استفاده از روش فراترکیب با مرور نظام مند و با رهیافت مدل پریزما و با استفاده از روش فراترکیب، ابعاد نظام انتصاب و ارتقای مدیران دانشگاه های آزاد اسلامی شناسایی میشود. در ابتدا محدودیتهای اعمال شده به لحاظ قلمروهای زمانی (داخلی و خارجی)، مکانی (پایگاههای داده داخل و خارج)، ماهیت پژوهش (سنتز، مروری و کیفی) و موضوعی (کلمات کلیدی برای جستجو) آورده میشود، سپس فرایند غربالگری درشت و ریز انجام میشود. مشخصات کلی مطالعات منتخب بر اساس مدل پریزما برای تحلیل نهایی در نمودار زیر آورده شده است.



نمودار ۱: فرایند انتخاب مقالات بر اساس دستورالعمل پریزما

همانطور که در نمودار جریان بر اساس مدل پریزما قابل ملاحظه است پس از غربالگریهای صورت گرفته در نهایت ۱۸ مقاله انتخاب شد که کیفیت آنها بررسی و مورد واکاوی قرار گرفت. بیشتر مقالات یافت شده مربوط به سالهای ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۹ (۶۸,۲٪) و همین طور ۲۰۱۷ تا ۲۰۲۰ (۶۴,۷٪) بوده است که در مقالات پژوهشگران برنامه ریزی درسی ۴۲,۵٪ و مدیریت آموزشی ۳۳,۱٪ وجود داشته است. از این تعداد مقاله ۳۳,۳٪ مربوط به مقالات داخلی و ۶۶,۶٪ مربوط به مقالات خارجی بود. لازم به توضیح است مقالات منتخب پس از واکاوی بر اساس ماهیت، در سه دسته سنتز، مروری و کیفی قرار گرفتند تا شرایط سنتز فراهم شود. در ادامه برای تکمیل فرایند شناسایی مؤلفه ها، از تکنیک مصاحبه بهره گرفته شد. برای این منظور ابتدا ۱۹ خیره نظری و تجربی در زمینه نظام انتصاب و ارتقای مدیران دانشگاه های آزاد اسلامی با روش هدفمند و اصل اشباع انتخاب شدند و سپس پروتوکول مصاحبه که اجازه داد، خبرگان نظرات و تجربیات خود را به طور کامل بیان کنند، طراحی شد. در نهایت نیز با خبرگان مصاحبه و پس از کسب اجازه از ایشان مصاحبهها، ضبط و البته برای اطمینان از دقت دادهها

در حین مصاحبه یادداشت‌برداری صورت گرفت. در نهایت ابعاد، مؤلفها و شاخصهای نظام انتصاب و ارتقای مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی مستخرج از فراترکیب و مصاحبه با خبرگان در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۵: ابعاد، مؤلفها و شاخصهای نظام انتصاب و ارتقای مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی مستخرج از فراترکیب و مصاحبه با خبرگان

بعد	مؤلفه	شاخص	منبع	کدمصاحبه شونده
فرآیند انتخاب	فرآیند انتخاب	شفافیت در مراحل گزینش به عنوان عاملی کلیدی در افزایش اعتماد نامزدها	مظفری و همکاران (1403)	I1, I3, I7, I15
		تعریف معیارهای مشخص برای ارزیابی نامزدها به عنوان راهکاری برای انتخاب بهتر	عرفانی خانقاهی و همکاران (1400)	I2, I9, I12, I14
		اهمیت استفاده از کمیته‌های متخصص در فرآیند انتخاب به منظور افزایش دقت و کیفیت تصمیم‌گیری	حراقی و درویشی (1398)	I5, I6, I8, I16
		رعایت عدالت و انصاف در فرآیند انتخاب به عنوان اصل اساسی در ارتقای اعتماد کارکنان	شش‌پیری و مومنی (1402)	---
		زمان‌بندی مناسب در انجام مراحل گزینش به عنوان عامل مؤثر در بهبود تجربه نامزدها	---	I1, I2, I5, I13
کیفیت انتصاب	معیارهای ارزیابی	ارائه بازخورد به نامزدهای رد شده به عنوان ابزاری برای یادگیری و بهبود	خدوی و همکاران (1404)	I1, I7, I12
		استفاده از معیارهای عینی و سنجش‌پذیر در ارزیابی نامزدها به منظور کاهش سوگیری	زانگیو و چینیواتاناسوک ¹⁰ (2024)	I1, I2, I5, I13
		توجه به سوابق تحصیلی و تجربی نامزدها به عنوان نشانه‌ای از قابلیت‌های فردی	پواگان و ربجی ¹¹ (2024)	I3, I6, I11, I17
		ارزیابی همزمان مهارت‌های نرم و سخت برای شناسایی توانمندی‌های جامع نامزدها	مولادوست و همکاران (1403)	I4, I8, I10, I19
		بررسی توانایی نامزدها در مدیریت بحران به عنوان عاملی برای ارزیابی عملکرد در شرایط دشوار	کیامباده ¹² و همکاران (2024)	I6, I8, I14, I15
		ارزیابی توانایی‌های رهبری و هدایت به عنوان کلیدی برای موفقیت در نقش‌های مدیریتی	خلیلی و همکاران (1399)	---
		سنجش تطابق ارزش‌های فردی نامزدها با ارزش‌های سازمانی به منظور تقویت هم‌استایی	رتنو ¹³ و همکاران (2024)	I4, I8, I10, I16
فرآیند ادغام	فرآیند ادغام	طراحی برنامه‌های ادغام مؤثر برای مدیران جدید به منظور تسهیل ورود به سازمان	---	I1, I4, I10, I18
		وجود سیستم‌های حمایتی برای ورود به سازمان به عنوان عاملی برای کاهش استرس مدیران جدید	مسویا ¹⁴ (2023)	I2, I7, I11, I19
		فراهم کردن فرصت‌های آشنایی با فرهنگ سازمان برای تسهیل انطباق مدیران جدید	امامی میدی و همکاران (1398)	I2, I7, I11, I15

Commented [12]: مشخصات منابع درون جدول هم در منابع پایانی آورده شود. در متن سال شمسی به میلادی آورده شود. در منابع پایانی مشخصه لاتین منابع فارسی آورده شود

¹⁰ Zongyu, & Chienwattanasook

¹¹ Mpuangnan, & Roboji

¹² Kyambade

¹³ Retno

¹⁴ Msuya

کد مصاحبه شونده	منبع	شاخص	مؤلفه	بعد
I3, I5, I12, I16	دوانی ¹⁵ و همکاران (2024)	ارزیابی نیازهای آموزشی به منظور تسهیل فرآیند ادغام و بهبود عملکرد		
I1, I6, I11	---	ایجاد شبکه‌های ارتباطی برای مدیران جدید به منظور تسهیل تبادل اطلاعات و تجربیات		
I3, I8, I15	صفری و همکاران (1398)	ارائه مشاوره‌های مستمر بعد از انتخاب به منظور حمایت از مدیران جدید		
---	حسین و همکاران (2023)	وجود سیستم‌های ارزیابی منظم برای پایش مستمر عملکرد مدیران		
I2, I5, I13	خنیفر و همکاران (1400)	استفاده از بازخورد نامعین به عنوان ابزاری برای شفاف‌سازی نقاط قوت و ضعف		
I4, I9, I17	سنو ¹⁶ (2024)	تعیین اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری به عنوان ابزاری برای ارزیابی عملکرد	ارزیابی عملکرد	
I5, I8, I19	بزرگی امیری و همکاران (1400)	بررسی تطابق عملکرد با اهداف سازمان به منظور ارزیابی موفقیت		
I2, I6, I14	فریزانت ¹⁷ (2022)	اهمیت ثبت و مستندسازی نتایج ارزیابی برای ایجاد سوابق معتبر		
---	فنزیا ¹⁸ (2022)	نیاز به ارزیابی مستمر و دوره‌ای به منظور شناسایی فرصت‌های بهبود		
I3, I11, I16	کیامباده و همکاران (2024)	وجود سیستم پاداش منصفانه و شفاف به عنوان عاملی برای حفظ انگیزه کارکنان		
I10, I14, I16	---	تعریف واضح معیارهای پاداش به منظور افزایش شفافیت و عدالت		
I3, I4, I6, I17	پروری امین و همکاران (1401)	وجود تدابیر اصلاحی برای عملکرد ضعیف به عنوان ابزاری برای بهبود	نظام پاداش و بازخورد اصلاحی	مدیریت عملکرد
I2, I8, I10, I14	چکانی آذران و همکاران (1400)	اعطای جوایز برای دستاوردهای استثنایی به عنوان عاملی برای تشویق نوآوری و عملکرد برتر		
I3, I9, I11	خدبوی و رحمانی (1403)	بررسی تأثیرات پاداش بر انگیزه کارکنان به منظور بهبود سیاست‌های پاداش		
---	رحیمیان و همکاران (1398)	شفافیت در فرآیندهای پاداش به عنوان عاملی برای افزایش اعتماد کارکنان		
I5, I11, I17	طوسی و همکاران (1400)	وجود برنامه‌های بهبود عملکرد به منظور شناسایی و رفع نقاط ضعف		
I6, I8, I19	هجت ¹⁹ و همکاران (2023)	بررسی الگوهای عملکرد به منظور شناسایی نقاط ضعف و فرصت‌های بهبود		
I5, I7, I10	---	تدوین برنامه‌های آموزشی بر اساس نتایج ارزیابی به منظور ارتقای مهارت‌ها		
I2, I3, I14	دوالی و همکاران (1397)	تشویق به مشارکت در کارگاه‌های آموزشی به عنوان عاملی برای افزایش دانش و مهارت		

¹⁵ Duany

¹⁶ Senou

¹⁷ Freixanet

¹⁸ Fenizia

¹⁹ Hecht

کد صاحب‌شونده	منبع	شاخص	مؤلفه	بعد
I4, I12, I16	زلینیاک و میروانو ²⁰ (2024)	ایجاد فرهنگ یادگیری در سازمان به عنوان عاملی برای بهبود مستمر		
I5, I8, I17	سیراج و هاگین ²¹ (2023)	پیگیری اجرای برنامه‌های بهبود عملکرد به منظور اطمینان از تحقق اهداف		
I3, I8, I13	کیامباده و همکاران (2024)	وجود مشاوران متخصص در زمینه‌های مختلف به منظور ارائه راهکارهای مؤثر	مشاوره شغلی	
I6, I9, I10	رتنو و همکاران (2024)	فراهم کردن جلسات مشاوره فردی به منظور ارتقای توسعه شغلی		
I5, I12, I14	زانگیو و چینیواتاناسوک (2024)	طراحی برنامه‌های توسعه شغلی به منظور افزایش رضایت و انگیزه کارکنان		
I1, I6, I9, I12	---	تشویق به شناسایی مسیرهای شغلی به عنوان عاملی برای رشد و پیشرفت		
---	عزیزی و همکاران (1402)	ارزیابی نیازهای مشاوره‌ای به منظور ارائه حمایت‌های مؤثر		
I3, I5, I14, I19	پواگنان و رجبی (2024)	پیگیری وضعیت توسعه شغلی کارکنان به منظور شناسایی فرصت‌های بهبود		
I13, I15, I18	قلی‌پور و همکاران (1397)	تشویق به مشارکت در پروژه‌های بین‌المللی به عنوان عاملی برای گسترش تجربیات		
I2, I5, I9	---	ایجاد فرصت‌های کارآموزی به منظور تسهیل یادگیری عملی		
---	خدیوی و همکاران (1404)	فراهم کردن فرصت‌های یادگیری در محل کار به منظور ارتقای مهارت‌های عملی		
I6, I7, I10	کیامباده و همکاران (2024)	ایجاد محیطی برای یادگیری مداوم به عنوان عاملی برای پیشرفت سازمان		
I1, I7, I9, I15	پواگنان و رجبی (2024)	شناسایی و معرفی منابع یادگیری به منظور تسهیل دسترسی به اطلاعات		
I5, I6, I12, I19	رتنو و همکاران (2024)	تشویق به مطالعه و پژوهش در حوزه‌های مرتبط به عنوان عاملی برای نوآوری		
I2, I3, I11, I18	گودرزی و سلطانی (1397)	برگزاری کارگاه‌های مهارت‌های ارتباطی به منظور تقویت توانمندی‌های ارتباطی	توسعه مهارت‌های نرم	
---	مظفری و همکاران (1403)	آموزش مهارت‌های مدیریتی به عنوان عاملی برای بهبود رهبری و مدیریت		
I3, I6, I10, I18	زانگیو و چینیواتاناسوک (2024)	فراهم کردن فرصت‌های کار گروهی به عنوان عاملی برای افزایش همکاری		
I4, I6, I9	---	آموزش مهارت‌های حل مسئله به منظور تقویت توانایی‌های تحلیلی		
I2, I5, I9	رتنو و همکاران (2024)	تشویق به یادگیری مهارت‌های رهبری به عنوان عاملی برای توسعه قابلیت‌های رهبری		
I1, I4, I13, I18	مسویا (2023)	برگزاری دوره‌های آموزشی در حوزه‌های مختلف به منظور ارتقای دانش و مهارت		
I8, I10, I13	محمدی (1399)	وجود کتابخانه‌های ارتباطی مؤثر به عنوان عاملی برای تسهیل تبادل اطلاعات		
I4, I10, I18	فریزانت (2022)	برگزاری جلسات منظم برای تبادل اطلاعات به منظور بهبود همکاری		
I9, I11, I17	---	وجود سیستم‌های گزارش‌دهی و بازخورد برای افزایش شفافیت و پاسخگویی		
I4, I7, I11, I13	خدیوی و همکاران (1404)	تشویق به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها به عنوان عاملی برای افزایش حس مسئولیت		

²⁰ Zelenyak, & Myronova

²¹ Siraj, & Hågen

کدمصاحبه شونده	منبع	شاخص	مؤلفه	بعد
---	هجت و همکاران (2023)	ایجاد فرهنگ ارتباطی مثبت به عنوان عاملی برای تقویت همکاری		
I1, I2, I10, I14	مسویا (2023)	استفاده از فناوری‌های نوین برای تسهیل ارتباطات و افزایش بهره‌وری		
I6, I10, I13	پواگنان و ربجی (2024)	وجود سازوکارهای مشارکت کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری به منظور تقویت هم‌استایی	مشارکت در تصمیم‌گیری	
I8, I11, I14	کیامباده و همکاران (2024)	برگزاری جلسات مشاوره‌ای برای جمع‌آوری نظرات به منظور بهبود تصمیم‌گیری		
I6, I8, I10, I17	معتضد منجمی و همکاران (1397)	تشویق به ارائه پیشنهادات و انتقادات به عنوان عاملی برای ارتقای کیفیت		
I4, I12, I13	فریزانت (2022)	ارزیابی تأثیر مشارکت بر تصمیمات سازمان به منظور افزایش شفافیت		
I4, I11, I16	رتنو و همکاران (2024)	ایجاد حس مسئولیت‌پذیری در کارکنان به عنوان عاملی برای تقویت تعهد		
I1, I10, I13	مظفری و همکاران (1403)	فراهم کردن فرصت‌های یادگیری از تجربیات گذشته به منظور بهبود فرایندها		
I3, I5, I17	---	بررسی سطح رضایت شغلی کارکنان به عنوان ابزاری برای شناسایی نقاط ضعف	انگیزش و رضایت شغلی	
I2, I8, I9	زینیاک و میرونا (2024)	ایجاد فرصت‌های پیشرفت شغلی به عنوان عاملی برای افزایش انگیزه		
I3, I10, I14	کیامباده و همکاران (2024)	حمایت از تعادل کار و زندگی به عنوان عاملی برای بهبود کیفیت زندگی کارکنان		
I2, I5, I9, I16	مسویا (2023)	تشویق به ایجاد محیط کار مثبت به عنوان عاملی برای افزایش روحیه		
---	هجت و همکاران (2023)	نظارت بر وضعیت روحی و روانی کارکنان به عنوان عاملی برای حفظ سلامت و کارایی		

ماتریس شانون به‌عنوان ابزاری برای نمایش و تحلیل داده‌های کیفی به‌کار می‌رود. در این ماتریس، مؤلفه‌ها و مضامین مختلف به‌صورت ساختار یافته ارائه می‌گردد که این ساختار می‌تواند به شناسایی روابط بین مؤلفه‌ها و ابعاد مختلف پژوهش کمک کند. در شکل زیر ماتریس شانون مربوط به مدل پژوهش حاضر آورده شده است:

Code System	Doc...	SUM
عاب و ارتقای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی		0
تعهد سازمانی		0
انگیزش و رضایت شغلی		5
مشارکت در تصمیم‌گیری		6
ارتباطات داخلی		6
توسعه حرفه‌ای		0
توسعه مهارت‌های نرم		6
فرصت‌های یادگیری		6
مشاوره شغلی		6
مدیریت عملکرد		0
بهبود مستمر		6
نظام پاداش و بازخورد اصلاحی		6
ارزیابی عملکرد		6
کیفیت انصاب		0
فرآیند ادغام		6
معیارهای ارزیابی		6
فرآیند انخاب		6
SUM	123	123

شکل ۱: ماتریس شانون به منظور شناسایی ساختار یافته روابط بین مؤلفه‌ها و ابعاد مختلف مدل پژوهش

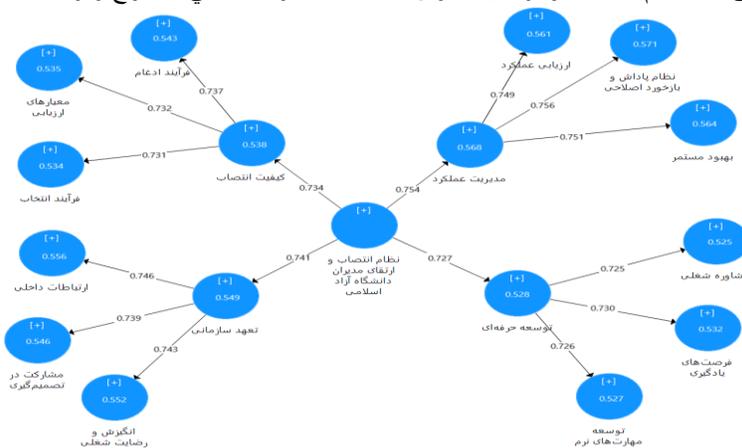
در ابتدای یافته های بخش کمی، به بررسی آمار توصیفی پرداخته شد. در جدول زیر سازه های اصلی پژوهش بر اساس داده های جمع آوری شده از طریق پرسشنامه از طریق شاخصهای میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی با نرم افزار IBM SPSS ۲۷- نسخه Statistics سال ۲۰۱۵ توصیف شده اند.

جدول ۴: توصیف آماری سازه های اصلی پژوهش (متغیرهای پنهان) از طریق شاخصهای مرکزی، پراکندگی و توزیع داده (حجم نمونه = ۱۲۹ پاسخ دهنده)

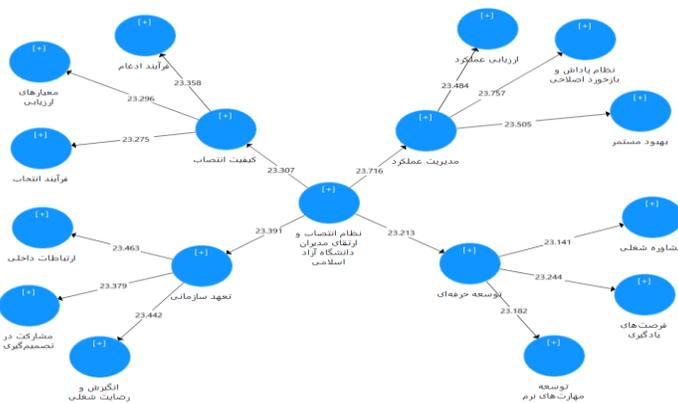
متغیر پنهان	تعداد شاخص	میانگین (لیکرت)	میانگین کل سازه	انحراف معیار	اماره چولگی	اماره کشیدگی	کمینه	بیشینه
کیفیت انتصاب	18	3.51	49.14	0.84	-0.29	-0.19	18	90
مدیریت عملکرد	18	3.49	31.41	0.80	-0.28	-0.15	18	90
توسعه حرفه ای	18	3.45	48.30	0.87	-0.11	-0.33	18	90
تعهد سازمانی	17	3.14	28.26	0.81	0.18	-0.37	17	85

نتایج نشان می دهد که میانگین نمرات مربوط به متغیرهای پنهان در زمینه کیفیت انتصاب (میانگین ۳,۵۱) بالاترین نمره را نسبت به سایر متغیرها دارد و انحراف معیار آن معادل ۰,۸۴ است که نشان دهنده تنوع پاسخ هاست.

نتایج بررسی مدل نظام انتصاب و ارتقای مدیران دانشگاه های آزاد اسلامی به شرح زیر است.



شکل ۲: نمایش گرافیکی بارهای عاملی در مدل اندازه گیری نظام انتصاب و ارتقای مدیران دانشگاه های آزاد اسلامی. مدل اندازه گیری نظام انتصاب و ارتقای مدیران دانشگاه های آزاد اسلامی شامل ابعاد کیفیت انتصاب، مدیریت عملکرد، توسعه حرفه ای و تعهدسازمانی است که به ترتیب دارای بارهای عاملی ۰,۷۳۴، ۰,۷۵۴، ۰,۷۲۷ و ۰,۷۴۱ بودند. این بارهای عاملی نشان دهنده میزان ارتباط قوی با سازه اصلی است. همچنین با توجه به نتایج، بعد مدیریت عملکرد دارای بیشترین بار عاملی و بعد توسعه حرفه ای دارای کمترین بار عاملی است.



شکل ۳: نمایش گرافیکی ضرایب معناداری مدل اندازه‌گیری نظام انتصاب و ارتقای مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی هدف از ارزیابی برآزش کل مدل این است که مشخص شود تا چه حد کل مدل با داده‌های تجربی مورد استفاده سازگاری و توافق دارد. مدل یابی معادلات ساختاری، ترکیبی از تحلیل تأییدی و رگرسیون چند متغیره می‌باشد. در این روش، آزمون کلی مدل شامل آزمون مدل اندازه‌گیری (بررسی پایایی و روایی) و آزمون مدل ساختاری (ضریب مسیر و واریانس تبیین شده) می‌باشد. شاخص ضریب تعیین (R^2) متغیرهای وابسته: ضریب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زا (وابسته) است و تأثیر یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته را نشان می‌دهد که سه مقدار ۰,۱۹، ۰,۳۳ و ۰,۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شوند. مقدار R^2 برای کیفیت انتصاب، مدیریت عملکرد، توسعه حرفه‌ای و تعهدسازمانی به ترتیب ۰,۵۲۸، ۰,۵۶۸، ۰,۵۲۸ و ۰,۵۴۹ محاسبه شده است. شاخص اشتراک: این معیار نشان می‌دهد که چه مقدار از تغییرپذیری شاخص‌ها (سوالات) توسط سازه مرتبط با خود تبیین می‌شود و از میانگین شاخص اشتراک برای تعیین روایی همگرا استفاده می‌شود که این شاخص ۰,۵۲ است. معیار نیکویی برآزش: مقدار این شاخص، با استفاده از میانگین هندسی R^2 و متوسط شاخص اشتراک برای کل مدل مقدار ۰,۵۳۲ محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\frac{-}{Communalities \times R^2}} \quad Gof = \sqrt{communalities \times R^2} = \sqrt{0.52 * 0.545} = 0.532$$

از آنجایی که مقادیر محاسبه شده GOF برای مدل اصلی پژوهش بزرگتر از ۰,۳۶ بدست آمده، نشان دهنده برآزش مناسب مدل است.

شاخص ارتباط پیش بین Q^2 : این معیار، قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را نشان می‌دهد. ملاک تفسیر Q^2 ، سه مقدار ۰,۰۲، ۰,۱۵ و ۰,۳۵ عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی می‌باشد. مقدار Q^2 برای متغیر تحقیق ۰,۲۲۰ است که در سطح مطلوب است. بر همین اساس می‌توان گفت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد متغیرها مطلوب هستند. شاخص NFI: شاخص تناسب غیرهنگاردار که نشان می‌دهد، مدل معرفی شده تناسب را تا ۹۰ درصد بهبود می‌بخشد. اعداد این مدل باید بزرگتر از ۰,۹ باشد. شاخص NFI برای این مدل، عدد ۰,۹۶۶ را نشان می‌دهد. با توجه به این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که مدل آزمون شده در نمونه مورد بررسی برآزش مناسبی دارد. همچنین با توجه به اینکه بارهای عاملی تمامی متغیرهای آشکار مدل بیشتر از ۰,۴ و معناداری بیشتر از ۱,۹۶ است، می‌توان گفت سازه حاضر از روایی مطلوبی برخوردار است.

در نهایت در راستای ارائه الگویی برای بهبود نظام انتصاب و ارتقای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی، اعتبار این مدل مورد سنجش قرار گرفت. برای این منظور، پرسشنامه ۳۴ گویه‌ای با طیف ۵ درجه ای لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد در میان ۳۰ خبره در حوزه پژوهش و در زمینه‌های مدیریت آموزشی

و مدیریت آموزش عالی مرتبط با موضوع توزیع شد. در جدول زیر، نتایج آماری حاصل از آزمون تی تک نمونه ای به تفصیل آورده شده است.

جدول ۶: یافته‌های حاصل از آزمون تی تک نمونه ای به منظور سنجش اعتبار ارائه الگوی بهبود نظام انتصاب و ارتقای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی

مؤلفه‌ها	میانگی ن	انحراف معیار	t محاسبه شده	سطح معناداری	اختلاف میانگین	حد پایین	حد بالا
اعتبار بیرونی	4.20	0.65	9.00	0.000	1.20	3.90	4.50
هدف	4.20	0.70	8.90	0.000	1.20	3.90	4.50
طراحی روش پژوهش	4.25	0.70	9.10	0.000	1.25	3.90	4.60
کنترل متغیرهای مزاحم	4.10	0.75	8.30	0.000	1.10	3.80	4.40
تطبيق	4.05	0.80	7.50	0.000	1.05	3.70	4.40
اعتبار درونی	4.35	0.60	9.20	0.000	1.35	4.00	4.70
بازبینی منطقی	4.15	0.75	8.00	0.000	1.15	3.80	4.50
بازخورد متخصصان	4.30	0.60	9.50	0.000	1.30	4.00	4.60
تحلیل حساسیت	4.40	0.55	9.80	0.000	1.40	4.10	4.70

باتوجه به جدول فوق میتوان گفت، سطح معناداری برای اعتبار بیرونی و درونی و تمامی مؤلفه‌های هر یک از اعتبارهای بیرونی و درونی کمتر از ۰,۰۰۱ و همچنین میانگین‌های محاسبه شده در دامنه ۴,۰۵ تا ۴,۴۰ است که به وضوح نشان‌دهنده معناداری آماری یافته‌ها با ۹۹ درصد اطمینان می‌باشد. این به این معناست که یافته‌های به دست آمده به‌طور تصادفی به دست نیامده و اعتبار بالای مدل را تأیید می‌کند. بنابراین میتوان استنباط کرد، الگوی بهبود نظام انتصاب و ارتقای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی، دارای اعتبار قابل‌توجهی است و می‌تواند به عنوان یک مدل مفید در بهبود نظام انتصاب و ارتقای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی مورد استفاده قرار گیرد.

علاوه بر موارد فوق الذکر، بر اساس نظر خبرگان میزان اعتبار درونی الگوی طراحی شده با میانگین ۴,۳۵ و t محاسبه شده ۹,۲۰، بیشتر از اعتبار بیرونی است. همچنین در میان مؤلفه‌های اعتبار بیرونی طراحی روش پژوهش با میانگین ۴,۲۵ و t محاسبه شده ۹,۱۰، بیشترین میزان اعتبار را به خود اختصاص داده است و از طرف دیگر در میان مؤلفه‌های اعتبار درونی مؤلفه تحلیل حساسیت با میانگین ۴,۴۰ و t محاسبه شده ۹,۸، بیشترین میزان اعتبار را به خود اختصاص داده است.

بحث، نتیجه گیری و پیشنهادها

در این پژوهش به بررسی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های نظام انتصاب و ارتقای مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی پرداخته شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که نظام مذکور شامل چهار بعد اصلی است: کیفیت انتصاب، مدیریت عملکرد، توسعه حرفه‌ای و تعهد سازمانی. هر یک از این ابعاد به‌طور خاص شامل مؤلفه‌ها و شاخص‌های مشخصی هستند که به‌طور مستقیم در فرآیند انتصاب و ارتقای مدیران تأثیرگذارند. کیفیت انتصاب به عنوان اولین بعد، شامل مؤلفه‌های فرآیند انتخاب، معیارهای ارزیابی و فرآیند ادغام است. این مؤلفه‌ها نشان‌دهنده اهمیت شفافیت و دقت در انتخاب و ارزیابی مدیران هستند، چرا که انتخاب نادرست می‌تواند به عواقب منفی در عملکرد سازمان منجر شود. در این راستا، وجود معیارهای دقیق و معتبر برای ارزیابی مدیران، به بهبود کیفیت انتصاب کمک می‌کند. مدیریت عملکرد به عنوان بعد دیگری در نظام انتصاب و ارتقاء، شامل مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد، نظام پاداش و بازخورد اصلاحی و

بهبود مستمر است. این مؤلفه‌ها به تقویت انگیزه و عملکرد مدیران کمک می‌کند و ایجاد یک فضای یادگیری و بهبود مستمر را تسهیل می‌نماید. به ویژه، نظام پاداش می‌تواند به عنوان یک محرک قوی برای ارتقاء و نگهداری مدیران با عملکرد بالا عمل کند.

توسعه حرفه‌ای به عنوان بعد دیگری، شامل مؤلفه‌های مشاوره شغلی، فرصت‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم است. این مؤلفه‌ها به توانمندسازی مدیران کمک کرده و آنها را برای مواجهه با چالش‌های مدیریتی آماده می‌سازد. وجود برنامه‌های مشاوره و فرصت‌های یادگیری می‌تواند به ارتقاء مهارت‌های فردی و شغلی مدیران منجر شود. در نهایت، تعهد سازمانی به عنوان آخرین بعد، شامل مؤلفه‌های ارتباطات داخلی، مشارکت در تصمیم‌گیری و انگیزش و رضایت شغلی است. این مؤلفه‌ها به ایجاد یک محیط کاری مثبت و افزایش تعهد مدیران به سازمان کمک می‌کند. به ویژه، مشارکت در تصمیم‌گیری می‌تواند حس تعلق و انگیزه را در مدیران افزایش دهد و به بهبود عملکرد کلی سازمان منجر شود.

در ادبیات پژوهش‌های مدیریت و منابع انسانی، ابعاد مختلف نظام انتصاب و ارتقاء مدیران به عنوان عوامل کلیدی در موفقیت سازمان‌ها شناخته شده‌اند. نظریه‌های مختلفی مانند نظریه شایستگی، بر لزوم شناسایی و ارزیابی دقیق ویژگی‌ها و مهارت‌های لازم برای مدیران تأکید دارند. این نظریه‌ها به ویژه در ابعاد کیفیت انتصاب و مدیریت عملکرد به وضوح نمایان هستند. در واقع، انتخاب مدیران با شایستگی‌های لازم می‌تواند به بهبود کارایی و اثر بخشی سازمان منجر شود. علاوه بر این، در تحقیقات پیشین، به ویژه در زمینه توسعه حرفه‌ای و تعهد سازمانی، نتایج مشابهی به دست آمده است. پژوهش‌های بزرگی امیری و همکاران (۱۴۰۰) و حسین و همکاران^{۲۲} (۲۰۲۳) نشان می‌دهند که توسعه مهارت‌های نرم و فرصت‌های یادگیری به بهبود عملکرد مدیران منجر می‌شود. این یافته‌ها به خوبی با ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش همخوانی دارند و اهمیت آموزش مداوم و توسعه حرفه‌ای را در موفقیت مدیران نشان می‌دهند. در زمینه مدیریت عملکرد، نتایج تحقیقاتی از حراقی و درویشی (۱۳۹۸) و خنیفر و همکاران (۱۴۰۰) نشان می‌دهند که وجود یک نظام پاداش مؤثر می‌تواند انگیزه مدیران را افزایش داده و در نهایت به عملکرد بهتر سازمان منجر شود. این موضوع به ویژه در محیط‌های آموزشی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، جایی که مدیران باید با چالش‌های متعددی روبرو شوند. به همین دلیل، مؤلفه‌های مربوط به ارزیابی عملکرد و بازخورد اصلاحی در این پژوهش دارای اهمیت ویژه‌ای هستند. همچنین، بررسی‌های انجام شده در زمینه تعهد سازمانی نشان می‌دهند که ارتباطات داخلی و مشارکت در تصمیم‌گیری به عنوان عواملی تأثیرگذار در ایجاد حس تعلق و افزایش انگیزه در مدیران شناخته می‌شوند. پژوهش‌هایی مانند آنچه توسط طوسی و همکاران (۱۴۰۰) انجام شده، به وضوح نشان می‌دهد که وجود ارتباطات مؤثر و فرصت‌های مشارکت در تصمیم‌گیری می‌تواند به افزایش تعهد سازمانی منجر شود. این موضوع در نظام انتصاب و ارتقای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی از اهمیت خاصی برخوردار است. در نهایت، ترکیب این ابعاد و مؤلفه‌ها در نظام انتصاب و ارتقاء تنها به بهبود کیفیت مدیریتی در دانشگاه آزاد اسلامی کمک می‌کند، بلکه به ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت و مؤثر نیز منجر می‌شود. این فرهنگ می‌تواند از طریق ارتقای روابط داخلی، افزایش انگیزش و ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه، به بهبود عملکرد کلی دانشگاه‌ها کمک کند.

نظام انتصاب و ارتقاء مدیران دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان یکی از ارکان کلیدی در بهبود کیفیت آموزشی و مدیریتی این نهاد، نیازمند یک رویکرد جامع و سیستماتیک است. ابعاد مختلف این نظام شامل کیفیت انتصاب، مدیریت عملکرد، توسعه حرفه‌ای و تعهد سازمانی به وضوح نشان‌دهنده نیاز به یک رویکرد چندبعدی در انتخاب و ارتقای مدیران هستند. این ابعاد نه تنها به شناسایی نیازهای فعلی و آینده دانشگاه‌ها کمک می‌کنند، بلکه به تقویت زیرساخت‌های مدیریتی و نیروی انسانی نیز منجر می‌شوند.

علاوه بر این، توجه به مؤلفه‌های مختلف هر بعد به ما این امکان را می‌دهد که درک بهتری از چالش‌ها و فرصت‌های موجود در نظام مدیریتی دانشگاه‌ها داشته باشیم. به عنوان مثال، مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد و نظام پاداش در بعد مدیریت عملکرد، به ایجاد انگیزه و بهبود کیفیت کار مدیران کمک می‌کند. در این راستا، توسعه حرفه‌ای از طریق آموزش و فرصت‌های یادگیری می‌تواند به توانمندسازی مدیران کمک کرده و آنها را برای مواجهه با چالش‌های روز آماده سازد. همچنین، تعهد سازمانی به عنوان یک بعد کلیدی در این نظام، به تقویت روابط داخلی و ایجاد انگیزه برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها می‌انجامد. این امر نه تنها به بهبود عملکرد مدیران بلکه به ارتقای کیفیت کلی سازمان منجر می‌شود. بنابراین، نظام انتصاب و ارتقاء مدیران دانشگاه آزاد اسلامی باید به گونه‌ای طراحی شود که تمامی این ابعاد و مؤلفه‌ها را در نظر گرفته و از آنها به عنوان ابزارهایی برای بهبود و توسعه استفاده کند. در نهایت می‌توان گفت، یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های بزرگی امیری و همکاران (۱۴۰۰) و حسین و همکاران (۲۰۲۳)، حراقی و درویشی (۱۳۹۸)، خنیفر و همکاران (۱۴۰۰) و طوسی و همکاران (۱۴۰۰) همخوانی دارد. این پژوهش‌ها به وضوح بر اهمیت ابعاد کیفیت انتصاب، مدیریت عملکرد، توسعه حرفه‌ای و تعهد سازمانی تأکید کرده و نشان می‌دهند که هر یک از این ابعاد به‌طور مستقیم بر نظام انتصاب و ارتقای مدیران تأثیرگذار است. همچنین، این همخوانی به اعتبار و استحکام نظام پیشنهادی در این پژوهش کمک می‌کند و نشان می‌دهد که این ابعاد به عنوان عوامل کلیدی در موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شوند.

در راستای نتایج بدست آمده، پیشنهادات زیر به مدیران و دست اندرکاران دانشگاه آزاد ارائه می‌شود:

- ایجاد یک سیستم شفاف و استاندارد برای انتصاب و ارتقاء مدیران

۱. تشکیل کمیته‌ای متشکل از اعضای هیئت علمی و متخصصان منابع انسانی برای طراحی معیارهای شفاف و مستند برای انتصاب. ۲. برگزاری جلسات ماهانه برای بررسی و به‌روزرسانی این معیارها. ۳. ارائه گزارش‌های شفاف به جامعه دانشگاهی در مورد فرآیندهای انتصاب و افراد منتخب. ارزیابی این سیستم می‌تواند از طریق نظرسنجی از کارکنان و اساتید انجام شود، که منجر به افزایش اعتماد و رضایت در دانشگاه خواهد شد.

- برگزاری کارگاه‌های آموزشی مدیریتی برای روسا و معاونین

۱. شناسایی نیازهای آموزشی از طریق نظرسنجی از مدیران. ۲. طراحی و برگزاری کارگاه‌های آموزشی ماهانه با موضوعات مختلف مدیریتی و رهبری. ۳. ارزیابی کارگاه‌ها از طریق نظرسنجی و آزمون‌های عملی. این کارگاه‌ها می‌توانند به بهبود مهارت‌های مدیریتی و افزایش کارایی مدیریتی منجر شوند.

منابع

امامی میبدی، احمدعلی؛ رحیمیان، حمید؛ عباس‌پور، عباس؛ عباس؛ غیاثی ندوشن، سعید (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۲(۳۶)،

بزرگی امیری، علی؛ احتشام، زهرا؛ شکر، ایمان (۱۴۰۰). طراحی الگوی شایستگی‌های تخصصی رؤسای دانشکده‌های دانشگاه تهران، آموزش و توسعه منابع انسانی، ۸(۳۱)، ۲۰۹-۲۳۱.

<https://doi.org/10.52547/istd.31327.8.31.209>

پروری، امین؛ سیادت، سیدعلی؛ شاوران، سید حمیدرضا (۱۴۰۱). الگوی گزینش رؤسای دانشگاه‌ها در دانشگاه‌های منتخب جهان با رویکرد متن‌کاوی، مجله علوم تربیتی، ۱۱(۲۹)، ۱۸۴-۱۶۳.

<https://doi.org/10.22055/edus.2021.37543.3230>

چکانی آذران، سرور؛ آراسته، حمیدرضا؛ محمدخانی، کامران (۱۴۰۰). ارائه مدل ارتقای شایستگی حرفه‌ای مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای کشور با رویکرد گراند تئوری. توسعه آموزش جندی شاپور اهواز، ۱۲،

<https://doi.org/10.22118/edc.2020.235632.1409>. ۲۷۸-۲۹۰.

حراقی، مسعود؛ درویشی، علی (۱۳۹۸). ارائه مدل انتخاب مدیران حرفه‌ای سازمان‌های دولتی. *مطالعات رفتار*

سازمانی، ۴(۸)، ۵۱-۸۵. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23221518.1398.8.4.3.0>

خدیبوی، اسداله؛ رحمانی، هما (۱۴۰۳). طراحی و اعتبارسنجی الگوی شایستگی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه فرهنگیان مبتنی بر اسناد بالادستی، رهبری آموزشی کاربردی، ۱(۵)، ۹۷-۱۱۵.

<https://doi.org/10.22098/ael.2024.14275.1391>

خلیلی، ابراهیم؛ خورسندی طاسکوه، علی؛ تنهایی، علیرضا؛ باقری، مهدی (۱۳۹۹). شایستگی‌های رهبری رؤسای دانشگاه‌ها در نظام آموزش عالی ایران. *مطالعات منابع انسانی*، ۴(۱۰)، ۱۴۶-۱۶۵.

<https://doi.org/10.22034/jhrs.2020.128832>

خنیفر، حسین؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین؛ سعادت، سارا؛ نادری بنی، ناهید؛ سیفی، علی (۱۴۰۰). مدل شایستگی‌های و توانایی‌های مدیران میانی آموزش و پرورش: پژوهشی آمیخته، *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۱(۱۰)،

<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.2423494.1400.10.1.7.2>. ۱۹۳-۱۶۳.

دوالی، محمدمهدی؛ ضماهنی، مجید؛ درویش، حسن؛ آذر، عادل (۱۳۹۷). معیارهای شایسته‌گزینی مدیران

دانشگاهی بر اساس آموزه‌های اسلامی، مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۷(۱۵)، ۸۸-۷۱.

https://miu.nahad.ir/article_526.html

رحیمیان، حمید؛ عباس پور، عباس؛ غیائی ندوشن، سعید؛ اکبری، محمد نقی (۱۳۹۸). طراحی و اعتباریابی مدل شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی کابل، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۰(۴۰)، ۱-۲۹.

<https://dorl.net/dor/20.1001.1.20086369.1398.10.40.1.1>

شش‌پری، لیدا؛ مؤمنی مهموئی، حسین (۱۴۰۲). سنتز پژوهی ابعاد شایستگی مدیران با تأکید بر مدیریت اسلامی،

<https://sanad.iau.ir/fa/Article/1110115> . ۲۷-۱، (۱۸)۲، نوآوری‌های مدیریت آموزشی،

صالحی امیری، س.ر. (۱۴۰۱). مدیریت راهبردی در آموزش عالی. تهران: نشر نی.

صفری، اکرم؛ عبدالحسینی، بیتا؛ صبوری، فاطمه (۱۳۹۸). راه‌کارهای اجرایی دانشگاه فرهنگیان در راستای ارتقای

کیفیت آموزش و پرورش. چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم تربیتی و

<https://civilica.com/doc/919427> . ۸-۱، روان‌شناسی و مطالعات اجتماعی ایران،

طوسی، سیده فاطمه؛ فریبرز، الهام؛ قربانی، محمود (۱۴۰۰). شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه‌های

کارآفرین در دانشگاه‌های آزاد خراسان رضوی، آموزش و توسعه منابع انسانی، ۹(۳۴)، ۲۶۳-۲۹۲.

<https://dorl.net/dor/20.1001.1.24233277.1401.9.34.1.8>

عرفانی خانقاهی، مهشاد؛ سعیدی، هادی؛ بهرام زاده، حسینعلی (۱۴۰۰). ارائه الگوی شایستگی برای مدیران

دانشگاه آزاد اسلامی خراسان رضوی، جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۱(۷)، ۳۱۹-۳۳۱. [https://iase-](https://iase-jrn.ir/index.php/se/article/view/207)

[jrn.ir/index.php/se/article/view/207](https://iase-jrn.ir/index.php/se/article/view/207)

عزیزی، مهدی؛ شمس، غلامرضا؛ ابوالقاسمی، محمود (۱۴۰۲). شناسایی شایستگی‌های رهبران آینده در نظام

آموزش عالی. رهبری آموزشی کاربردی، ۴(۴)، ۸۵-۱۰۲.

<https://doi.org/10.22098/ael.2024.13601.1334>

قلی‌پور، رحمت‌اله؛ سیدجوادین، سید رضا؛ روزبهان، محمدولی (۱۳۹۷). طراحی الگوی شایستگی مدیران

دانشگاهی مبتنی بر سند دانشگاه اسلامی. مدیریت منابع در نیروی انسانی، ۲(۶)، ۱-۳۴.

<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/>

قلی‌زاده، ع.، شمس‌مورکانی، غ.، &پرداختچی، م. (۱۴۰۱). نقش رهبران دانشگاهی در ارتباط با بالندگی اعضای

هیئت علمی (مطالعه موردی: دانشگاه شهید بهشتی). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۴(۴)، ۹۹-

. DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.4.2.9۱۲۱

گودرزی، محمدرضا؛ سلطانی، ایرج (۱۳۹۷). ارائه مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های آموزشی دانشگاه پیام

نور. *جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*، ۳(۷)، ۱۰۹-۱۳۱. <https://iase-jrn.ir/index.php/se/article/view/45>

محمدی، حامد (۱۳۹۹). شناسایی شایستگی‌های حاکمان بر اساس گلستان سعدی. *مدیریت دولتی*، ۴(۱۲)، ۶۵۴-

۶۳۰. <https://doi.org/10.22059/jipa.2021.305264.2770>

مظفری، نیلوفر، واعظی، رضا و کوشکی جهرمی، علیرضا (۱۴۰۳). شناسایی چالش‌های انتخاب و انتصاب مدیران

در نظام اداری ایران (موردپژوهی: سازمان اداری - استخدامی کشور). *مطالعات منابع انسانی*، ۱(۱۴)، ۸۴-

۶۴. [10.22034/jhrs.2024.195963](https://doi.org/10.22034/jhrs.2024.195963)

معتضد منجمی، مهستی؛ رشادت‌جو، حمیده؛ جعفری، پروش (۱۳۹۷). مدل شایستگی‌های مورد نیاز برای ریاست

واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی، *دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، ۳(۵)، ۲۹-۴۰.

<https://www.magiran.com/p1926789>

مولادوست، کیومرث؛ نجفی، محسن؛ عظمی، امجد. (۱۴۰۳). الگوی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران بخش

عملیات نیروی انسانی آجا. *مدیریت دفاع هوایی*، ۳(۳)، ۱۲۵-۱۴۴.

https://jadm.khadu.ir/article_141.html

Ahmed, S., & Patel, K. (2024). Equality of opportunity in academic promotions: Challenges and strategies. *Higher Education Studies*, 14(1), 47-64.

Bashir, F. (2025). Caught Between Merit and Influence: University Leaders' Narratives of Handling Academic Dishonesty. *Annual Methodological Archive Research Review*, 3(8), 531-560. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16958374>

Boyatzis, R. E. (2018). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.

Duany, Z. S., Camejo, L. C., Hitman, L. P., Santiviáñez, J. C. A., & Villca, N. C. (2024). Improvement system for the performance of the development manager tutor at the Latin American School of Medicine. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, (3), 970. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9872224>

Fenzia, A. (2022). Managers and productivity in the public sector. *Econometrica*, 90(3), 1063-1084. <https://doi.org/10.3982/ECTA19244>

Freixanet, J. (2022). Export promotion programs: A system-based systematic review and agenda for future research. *Journal of World Business*, 57(4), 101344. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101344>

- Hecht, G., Maas, V. S., & van Rinsum, M. (2023). The effects of transparency and group incentives on managers' strategic promotion behavior. *The Accounting Review*, 98(7), 239-260. <https://doi.org/10.2308/TAR-2020-0208>
- Hossain, M. E., Faruqui, N., Mahmud, I., Jan, T., Whaiduzzaman, M., & Barros, A. (2023). DPMS: Data-driven promotional management system of universities using deep learning on social media. *Applied Sciences*, 13(22), 12300. <https://doi.org/10.3390/app132212300>
- International Association of Universities. (2023). *Global Trends in University Leadership*. IAU Publications.
- Kyambade, M., Mugambwa, J., Nkurunziza, G., Namuddu, R., & Namatovu, A. (2024). Servant leadership style and socially responsible leadership in university context: moderation of promoting sense of community. *International Journal of Educational Management*, 38(3), 660-678. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2023-0629>.
- Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., & Kynighou, A. (2025). *Human resource management at work: The definitive guide*. Kogan Page Publishers.
- Mpuangnan, K., & Roboji, Z. (2024). Transforming educational leadership in higher education with innovative administrative strategies. <https://philpapers.org/rec/MPUTEL>
- Msuya, O. (2023). Experiences of Academic Staff Towards Promotion and Professional Development in Selected Public Universities in Tanzania: A Situational Analysis. *Huria: Journal of the Open University of Tanzania*, 30(1), 77-103. <https://www.ajol.info/index.php/huria/article/view/269977>
- Retno, B., Samsuddin, H., Nitawati, E. Y., Soelistya, D., & Putrianti, F. G. (2024). Human Resource Management Strategy the Role of Managers and Career Development. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(4), 951-960. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i4.2664>
- Senou, J. (2024). *Organizational Culture and Promotion Systems* (Master's thesis, Universidade Catolica Portuguesa (Portugal)).
- Siraj, N., & Hagen, I. (2023). Performance management system and its role for employee performance: Evidence from Ethiopian SMEs. *Heliyon*, 9(11). [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(23\)09027-8](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)09027-8)
- Wang, P., & Zhang, Y. (2022). Transparent promotion practices in universities: Global trends and impacts. *Journal of Global Education Policy*, 10(4), 305-320.
- Zelenyak, V. V., & Myronova, O. M. (2024). Improvement of the personnel management system at the enterprise. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34783>
- Zongyu, Y., & Chienwattanasook, K. (2024). Sustainable human resource management on professional identity and job performance of university lecturers by appointment

system in China. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(6), 1-20.
DOI:10.24857/rgsa.v18n6-031.