



"Research Article"

## Identification of Factors Affecting the Competencies of Unit and Center Heads of Islamic Azad University Compatible with the Second Step Declaration of the Islamic Revolution (Case Study: Islamic Azad University Units in Northwest Iran)

Seyyed Samad Emadi Vahdi<sup>1</sup>, Mohammad Reza Mardani<sup>2\*</sup>, Nader Bohlooli<sup>3</sup>, Mojtaba Ramazani<sup>4</sup>

### Abstract

The present research was conducted with the aim of identifying the effective factors of the competences of heads of units and centers of Islamic Azad University according to the statement of the second step of the Islamic Revolution (case study: Islamic Azad University units in the northwest). During the years 2021–2022 among the heads and vice-chairs of Islamic Azad University's units in the northwest, we conducted the present study in two qualitative and quantitative stages. In the first stage, a qualitative study was conducted to examine and complete the components using the Delphi technique. Then, a cross-sectional study with a descriptive approach tested the identified factors in the larger community and determined the impact of the identified factors. In the qualitative part, a semi-structured interview was used to identify factors, and in the quantitative part, a researcher-made questionnaire was used to collect data. Simultaneously with data collection, qualitative content analysis was done by identifying semantic units (codes) and classifying them. Then, one-sample t-test and Friedman's rank test were used to analyze the data. The research findings indicate that 14 factors influence the competencies of heads of units and centers at Islamic Azad University, aligning with the second step of the Islamic Revolution. Among these 14 factors, the appointment of appropriate managers at Islamic Azad University holds the most significant influence. The scientific and professional development of managers, the revolutionary and Islamic competences of managers, the components of jihadi management, and the cognitive competence of managers are the five most significant factors.

**Keywords:** Managerial competences, Statement of the second step of the Islamic Revolution, Islamic Azad University of the Northwest of the country

### 1. Introduction

Identifying and employing competent managers is one of the most important challenges and concerns of organizations, especially scientific and academic centers. Competence is a set of abilities, skills and capabilities that enable a person to act creatively in different situations. Competent managers play a key role in directing and controlling the affairs of the organization by making the right decisions, providing creative solutions and responding to their duties. The use of competent managers is a factor in the sustainability and progress of organizations.

<sup>1</sup> Ph.D. Student, Department of Management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran.

<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Human Resource, Imam Hossein University, Tehran, Iran.

\*Corresponding Author: mardanimr@yahoo.com

<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

<sup>4</sup> Assistant Professor, Department of Management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran.

In the system of the Islamic Republic of Iran, the selection of competent managers, especially in academic centers, is of double importance, because these managers can become the basis for providing better services to students and improving the level of public welfare. The declaration of the second step of the Islamic revolution is a comprehensive and forward-looking document that has outlined the path of the rulers of the society. In this statement, the use of talented and efficient human resources with a revolutionary and jihadist spirit is emphasized. In order to fulfill the goals of this statement, the indicators and components related to each of the competencies required by managers in universities should be identified. Developing a competency model for the selection of managers of Islamic Azad University is an important step towards realizing this.

Identifying and employing competent managers in universities, through the system of meritocracy in the selection of managers based on the statement of the second step of the Islamic Revolution, plays a key role in promoting the efficiency, effectiveness and progress of these institutions. This will lay the foundation for the education of revolutionary generations committed to the Islamic system, as well as providing better services to the people.

## 2- Literature review

The research results of Hoffmann (1999), Job and Robosham (1997), Levenson (2005), Palan (2005), Rabin, Mastura, CT Mariam and Zaini (2007) show that the required competencies are appropriate to the departments, positions and Organizations are different, as a result, many organizations have defined their scope of competence differently (Rita and Gracie, 2020).

The higher the qualifications of university presidents, the better the quality of the education system. Therefore, university managers, as the main decision-making elements, should have the necessary competences and qualifications for this important task (Elami Jahan and Taqavi, 2019).

Achieving the goals of the mission statement and the policies mentioned in the "mission statement, policies and directions" requires a strong, purposeful and effective management group and dynamic, caring and conscientious faculty members. This is not possible without competent and competent people. People who are selected by the competent authorities and taking into account concrete and pre-determined criteria and who are worthy to hold organizational and scientific positions. To achieve this important goal, the first step is to identify the criteria and indicators of competence for the selection of managers and university faculty members (Mosizadeh and Kaviani, 2018). In the process of selecting the meritorious, the rule of thumb should take the place of the relation of the rule and the selection of leaders and leaders of organizations should be based on the principles governing meritocratic organizations (Mousavi, 2019).

## 3- Methodology

This research was conducted with the aim of investigating the factors affecting the competences of heads of departments and centers of Islamic Azad University according to the statement of the second step of the Islamic Revolution in two qualitative and quantitative stages. In the qualitative phase, using semi-structured interviews with heads and deputy heads of units, factors affecting competencies were identified. In the quantitative stage, using Delphi technique and questionnaire, these factors were prioritized and confirmed.

In the qualitative phase, 16 heads and deputy heads of units were interviewed. Through qualitative content analysis of the interviews, 92 primary codes and 22 categories were extracted. These categories were classified into six main categories including "individual competencies", "management competencies", "organizational competencies", "ethical competencies", "revolutionary competencies" and "competencies related to the statement of the second step of the Islamic revolution".

In the quantitative stage, a questionnaire with 22 questions was used to collect data from 270 heads and deputy heads of units. The findings of this stage showed that the six categories of competences identified in the qualitative stage are also of great importance from the point of view of the heads and deputy heads of the units. Also, there is a significant relationship between individual, managerial, organizational, moral, revolutionary and related to the statement of the second step of the Islamic Revolution with the general competence of the heads and deputies of the units.

This research showed that the competencies of the presidents and vice presidents of Islamic Azad University units and centers correspond to the statement of the second step of the Islamic Revolution in six main categories including "individual competencies", "management competencies", "organizational competencies", "ethical competencies", "revolutionary competencies" " and "qualifications related to the statement of the second step of the Islamic revolution" can be classified. These findings can be used to formulate the competency model for the selection of presidents and vice presidents of units and centers of Islamic Azad University and to improve the level of their competencies.

#### **4 –Result**

This research examines the factors affecting the competencies of heads of departments and centers of Islamic Azad University according to the statement of the second step of the Islamic Revolution. Key findings show that 14 categories and 159 open codes were identified for these factors. These classes include the following: religious and belief competencies, revolutionary and Islamic competencies, individual and professional responsibility competencies, personality traits, justice-oriented spirit, justice competencies, cultural competencies, perceptive competencies, foresight competencies, scientific competencies and professional development, jihadi management components. Mandatory qualifications, appointment of correct managers.

Using the one-sample t-test, the effect of each of these factors on competencies was investigated. The results showed that all these factors have an impact on competencies with a 95% confidence level. Friedman's test was also performed to rank these factors. The top 5 factors are, in order, the correct appointment of managers, scientific competencies and professional development, revolutionary and Islamic competencies, jihadi management components, cognitive competencies.

#### **5- Discussion**

The findings of this research are consistent with previous research. Choosing the right managers as the most important factor affects the competencies. Other effective factors include scientific and professional, revolutionary and Islamic competencies, jihadist and perceptive management. The findings of this research can be used to improve the quality of management and leadership and increase the efficiency and effectiveness of universities and other organizations and institutions. Also, these findings provide the basis for strengthening the competency-based human resource management approach.

This research was conducted in Islamic Azad University and the findings may not be generalizable to other universities. Qualitative and quantitative methods were used to collect data, but some influencing factors may not have been identified.



## شناسایی عوامل مؤثر بر شایستگی‌های رؤسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی متناسب با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی (مورد مطالعه: واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی شمال غرب کشور)

سید صمد عمادی وحدی<sup>۱</sup>، محمدرضا مردانی<sup>۲\*</sup>، نادر بهلولی<sup>۳</sup>، مجتبی رضانی<sup>۴</sup>  
(دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۲۵ - پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۰۲/۱۲)

### چکیده

پژوهش حاضر باهدف شناسایی عوامل مؤثر شایستگی‌های رؤسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی متناسب با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی (مورد مطالعه: واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی شمال غرب کشور) انجام شد. مطالعه حاضر یک پژوهش ترکیبی از نوع اکتشافی متوالی بود که در دو مرحله کیفی و کمی در طول سال‌های ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۱ در میان رؤسا و معاونین واحدها و مراکز آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی شمال غرب کشور صورت گرفت. در مرحله اول این پژوهش ابتدا یک مطالعه کیفی جهت بررسی و تکمیل مؤلفه‌ها با تکنیک دلفی انجام شد. سپس، مطالعه‌ای مقطعی با رویکرد توصیفی عوامل شناسایی شده را در جامعه بزرگ‌تر مورد آزمون قرار داد و میزان تأثیر عوامل شناسایی شده تعیین گردید. در بخش کیفی تحقیق جهت شناسایی عوامل از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی از پرسش‌نامه محقق ساخته جهت گردآوری داده‌ها استفاده شد. هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از تحلیل محتوای کیفی با شناسایی واحدهای معنایی (کدها) و طبقه‌بندی آنها، انجام شد. سپس برای تحلیل داده‌ها از آزمون تی تک نمونه و آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که ۱۴ عامل در شایستگی‌های رؤسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی متناسب با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی نقش دارند که ۵ عامل از این ۱۴ عامل دارای بیشترین نقش هستند که به ترتیب شامل انتصاب اصالح مدیران دانشگاه آزاد اسلامی، شایستگی‌های علمی و توسعه حرفه‌ای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی، شایستگی‌های انقلابی و اسلامی مدیران، مولفه‌های مدیریت جهادی و شایستگی ادراکی مدیران می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** شایستگی‌های مدیریتی، بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی شمال غرب کشور

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

<sup>۲</sup>\* دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران. (نویسنده مسؤول) [mardanimr@yahoo.com](mailto:mardanimr@yahoo.com)

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

<sup>۴</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

## مقدمه

از اصلی‌ترین چالش‌ها و دغدغه‌های سازمان‌ها به‌ویژه در مراکز علمی و دانشگاهی، شناسایی و به‌کارگیری مدیران شایسته و کارآمد می‌باشد. براین اساس توجه به مفهوم شایستگی و شناسایی عوامل تأثیرگذار بر آن از موضوعات مهمی است که در سازمان‌ها پیگیری می‌شود؛ لذا اولین گام در این راستا شناسایی و تعریف شایستگی‌های موردنیاز مدیران و رهبران دانشگاهی در قالب مدل شایستگی‌هاست (موسوی، محمدی و صفیان، ۱۳۹۹). در شرایط کنونی سازمان‌ها به مدیرانی نیاز دارند که بتوانند درست تصمیم بگیرند و راه‌حل‌های خلاقانه برای مسائل ارائه کنند و در مقابل کار و مسئولیت برعهده گرفته شده خود پاسخگو باشند، زیرا این مدیران هستند که تصمیم‌گیرنده درباره وقایع و شرایط سازمانی و تخصیص‌دهنده منابع‌اند؛ لذا با در نظر گرفتن مهارت‌ها و فنون مدیریتی، رهبری، هدایت و کنترل امور سازمان را برعهده داشته و بدین وسیله اهداف سازمان را محقق می‌سازد (کاظمی، ۱۳۸۰). شایستگی‌ها، سیستمی از توانایی‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌هاست که فرد را قادر می‌سازد در شرایط آشنا و همچنین ناشناخته به‌صورت خود سازمان‌یافته و خلاقانه واکنش نشان دهد (رینینگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

بهره‌گیری از مدیران مستعد و شایسته یکی از علل ماندگاری و پیشرفت سازمان‌های برتر می‌باشد و این سرمایه‌های مدیریتی در موفقیت سازمان‌های امروزی نقش ممتازی دارند سازمان‌هایی که با قلمرو بسیار پویا و پیچیده محیط و شرایط خاص خود را دارند و برای بقا در چنین محیطی باید شایستگی‌های مدیریتی شناسایی و با پرورش استعدادها بالقوه آنان در راستای نیاز استراتژیک و راهبردهای سازمانی اقدام نمود (گارمن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). مدیریت شایستگی که اولین بار در بخش خصوصی توسعه یافته و در طول دهه ۱۹۹۰ به بخش دولتی منتقل شده است نیازمند پژوهش و ارائه مدل‌هایی جهت استفاده در بخش‌های دولتی می‌باشد. در دنیای مدرن امروزی هر کشوری برای افزایش ظرفیت حکمرانی و نیز افزایش کارایی و اثربخش خدمات عمومی نیازمند مدیران و کارکنانی است که بتواند بر اساس شایستگی خود به ارائه خدمات بهتر به شهروندان بر اساس منافع عمومی جامعه پردازد و این کار متناسب با شرایط جدید، الزامات بومی و فرهنگی و نظام حکومتی کشورها صورت می‌گیرد (ملکی و حسن‌وند، ۱۴۰۰).

---

1. Reining

2. Garman

نتایج تحقیقات هافمن<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، جاب و روبوثام<sup>۲</sup> (۱۹۹۷)، لونسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۵)، پالان<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) رابین، ماستورا، سی تی ماریام و زاینی<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که شایستگی‌های موردنیاز متناسب با بخش‌ها، موقعیت‌ها و سازمان‌ها متفاوت است. در نتیجه بسیاری از سازمان‌ها دامنه شایستگی خود را به طور متفاوتی تعریف کرده‌اند (پوته و همکاران، ۲۰۱۶: ۴۶). دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به‌عنوان نهادهای تولیدکننده و انتشار و انتقال‌دهنده دانش از محوری‌ترین نهادهای اجتماعی در حوزه مدیریت دانش به‌شمار می‌آیند. بدون شک مدیران دانشگاهی به‌عنوان هماهنگ‌کننده فعالیت و منابع مادی و معنوی دانشگاه در کیفیت‌بخشی آموزش‌ها و خدمات ارائه شده توسط این نهاد نقش اساسی دارد و هرچه شایستگی‌های آنها بیشتر باشد، این کیفیت‌بخشی هم بالاتر خواهد بود. از این‌رو مدیران دانشگاه‌ها به‌عنوان مهره‌های اصلی تصمیم‌گیری باید از شایستگی‌ها و صلاحیت‌های لازم برای این مهم برخوردار باشند (علمی جهان، تقوی و معینی کیا، ۱۳۹۹). با در نظر گرفتن الزامات بومی، فرهنگی و نظام‌های حکومتی، هر حاکمیتی برای استقرار نظام شایستگی این مهم را در اسناد بالادستی خود تأکید نموده است. در نظام جمهوری اسلامی انتخاب مدیران شایسته به‌ویژه برای مراکز دانشگاهی بسیار مهم بوده و بر این اساس در اسناد مهم به بهره‌گیری از منابع انسانی شایسته تأکید شده است. یکی از این اسناد مهم بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی می‌باشد، این بیانیه به‌عنوان سندی جامع، آینده‌نگر، مبتنی بر بهره‌گیری از تجربیات زیسته، مسیر راه حکمرانان جامعه را ترسیم کرده است. در این سند مهم تأکید شده است که متناسب با نظام جمهوری اسلامی ایران نیروی انسانی موردنیاز می‌بایست واجد شرایط و ویژگی‌های خاصی باشد و در بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی مهم‌ترین ظرفیت امیدبخش کشور، نیروی انسانی مستعد و کارآمد با زیربنای عمیق و اصیل ایمانی و دینی معرفی شده است. جمعیت جوان زیر ۴۰ سال که بخش مهمی از آن نتیجه موج جمعیتی ایجاد شده در دهه ۶۰ است، فرصت ارزشمندی برای کشور است. ۳۶ میلیون نفر در سنین میانه ۱۵ و ۴۰ سالگی، نزدیک به ۱۴ میلیون نفر دارای تحصیلات عالی، رتبه دوم جهان در دانش‌آموختگان علوم و مهندسی، انبوه جوانانی که با روحیه انقلابی رشد کرده و آماده تلاش جهادی برای کشورند، و جمع چشمگیر جوانان محقق و اندیشمندی که به آفرینش‌های علمی و فرهنگی و صنعتی و... اشتغال دارند؛ این‌ها ثروت عظیمی برای کشور است که هیچ اندوخته مادی با آن مقایسه نمی‌تواند شد. به‌جز اینها، فرصت‌های مادی کشور نیز فهرستی طولانی را تشکیل می‌دهد که مدیران کارآمد و پُرانگیزه و خردمند می‌توانند با فعال‌کردن و بهره‌گیری از آن، درآمدهای ملی را با جهشی نمایان افزایش داده و کشور را ثروتمند و بی‌نیاز و به معنی واقعی دارای اعتمادبه‌نفس کنند و مشکلات کنونی را برطرف نمایند (بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، ۹۷/۱۱/۲۲). تحقق آرمان‌های انقلاب و جلب رضایت‌مندی و حفظ اعتماد مردم بی‌شک نیازمند مدیران انقلابی و جهادی و پایبندی به این آرمان‌هاست (میرزایی آغبلاغ و همکاران، ۱۴۰۰)

<sup>1</sup> Hoffman

<sup>2</sup> Jubb & Robotham

<sup>3</sup> Levenson

<sup>4</sup> Palan

<sup>5</sup> Rabiah, Masturah, Siti Mariam & Zaini

براین اساس می‌بایست شاخص‌ها و مولفه‌های مربوط به هر یک از شایستگی‌های موردنیاز منابع انسانی سازمان‌ها و نهادها به‌ویژه در دانشگاه‌ها جهت تحقق گام دوم انقلاب اسلامی شناسایی گردد و انتخاب و به‌کارگیری نیروی انسانی و مدیران با شایستگی‌های متناسب با مأموریت‌های بیانیه گام دوم، لازم و ضروری است. نظر به خلا تحقیقات به‌ویژه در دانشگاه‌ها، این مقاله دنبال شناسایی شایستگی بر مبنای بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی می‌باشد. اساتید و هیئت‌علمی دانشگاهی به‌صورت مستقیم با مسائل و مشکلات مربوط به آموزش و تربیت سرمایه‌های انسانی موردنیاز جامعه درگیرند. درواقع، ثمره تلاش‌ها و کوشش‌های ایشان است که به‌صورت محصولات اصلی و نهایی دانشگاهی، یعنی پرورش سرمایه‌های انسانی و تولید علم موردنیاز برای سازمان‌های دیگر، به بار می‌نشیند. علاوه بر این، اساتید و هیئت‌علمی دانشگاهی، سرمایه‌های انسانی بسیار مهم و کلیدی برای دانشگاه‌ها به شمار می‌آیند که می‌تواند به‌عنوان مهم‌ترین عامل در بروز و ظهور تحولات و تغییرات در یک جامعه محسوب شود.

باتوجه به این که دانشگاه آزاد اسلامی به‌عنوان بزرگ‌ترین دانشگاه حضوری جهان، مؤسسه‌ای دانشگاهی با رویکردی عام‌المنفعه و مردم‌نهاد است و بر پایه مجموعه‌ای از قواعد و چهارچوب‌های فرهنگی و اجتماعی، نزدیک به سه دهه است که در حوزه‌های آموزش، گسترش و ترویج علم و فعالیت‌های پژوهشی علمی در داخل و خارج از کشور جمهوری اسلامی ایران در قالب واحدهای بزرگ و کوچک مشغول به فعالیت می‌باشد. اهداف و رویکردهای اصلی این نهاد دانشگاهی در قالب "بیانیه مأموریت، خط‌مشی‌ها و جهت‌گیری‌ها"، به‌عنوان مبنا و هدف ایجاد و تولید فراگردهای ارزشی این نهاد، بر لزوم توجه ویژه به اساتید و کارکنان به‌عنوان سرمایه‌های معنوی، ارتقای سطح کیفی آموزش و پژوهش در راستای ارزش‌آفرینی و ترویج و تقویت ارزش‌های محوری اسلامی، انسانی و علمی تأکید ویژه‌ای شده است (معتضد منجمی، رشادت جو و جعفری، ۱۳۹۷). دستیابی به اهداف بیانیه مأموریتی و خط‌مشی‌های اشاره‌شده در فوق، نیازمند گروه مدیریتی قوی، هدفمند و مؤثر و اعضای هیئت‌علمی پویا، دلسوز و باوجدان است. این امر بدون وجود افراد توانمند و شایسته، ممکن نمی‌باشد. افرادی که از سوی مراجع ذی‌صلاح و با در نظر گرفتن معیارهایی ملموس و از قبل تعیین شده انتخاب شوند و شایسته احراز پست‌های سازمانی و علمی را داشته باشند. برای رسیدن به این هدف مهم، گام نخست شناسایی معیارها و شاخص‌های شایستگی برای انتخاب مدیران و اعضای هیئت‌علمی دانشگاهی می‌باشد (موسی‌زاده و کاویانی، ۱۳۹۸).

همان‌گونه که اشاره شد، پست‌های مدیریتی در نهادهای دانشگاهی از جمله پست‌های بسیار حساس می‌باشند که بایستی بر عهده افرادی توانمند، کارآفرین، صالح، مدیر و مدبّر قرار گیرد. جایگاه و اهمیت نظام‌های مؤثر گزینشی مطلوب و مؤثر در راستای انتخاب چنین افرادی، بر کسی پوشیده نیست. در فرایند انتخاب شایسته‌ها، می‌بایست ضابطه مداری جای رابطه مداری را بگیرد و انتخاب هدایت‌کنندگان و رهبران سازمان‌ها بر اساس اصول حاکم بر سازمان‌های شایسته‌سالار صورت گیرد (موسوی، ۱۳۹۹). در این راستا، مطالعه و شناسایی اصول شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران

و انتخاب آن‌ها بر اساس این اصول از گام‌های اساسی و ضروری جهت استقرار نظام شایسته‌سالاری برای هر سازمان می‌باشد. در این راستا، برحسب احساس این ضرورت برای نهادهای دانشگاهی بررسی اصول شایسته‌سالاری و نظام شایستگی در ارزیابیم انتخاب مدیران دانشگاهی مهم است. لذا در این تحقیق به دنبال تدوین مدل شایستگی انتخاب مدیران دانشگاه آزاد اسلامی هستیم تا شایستگی‌های دانشگاه تراز انقلاب اسلامی در دانشگاه آزاد اسلامی مشخص شود. برای انجام این کار، تمام مهارت‌های لازم برای یک مدیر دانشگاهی بر مبنای بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی استخراج خواهد گردید. نهایتاً، خروجی این طرح شامل سیستمی خواهد شد که مدیران دانشگاهی، در چهارچوب قواعد آن رشد نمایند و به‌دوراز سفارش‌ها و لابی‌گری معمول، با توجه به شایستگی‌ها، توانایی‌ها و استعدادهای خود به درجات عالی زندگی شغلی خود برسند. این پژوهش با هدف کلان تحقق آرمان‌های انقلاب اسلامی در شیوه مدیریت آموزشی انجام می‌شود که در این راستا چگونگی تحقق بیانیه گام دوم انقلاب در سیستم مدیریت آموزش دانشگاه آزاد اسلامی و تدوین نحوه ارزیابی سیستم مدیریتی دانشگاه آزاد اسلامی بر مبنای بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی مد نظر خواهد بود.





شکل ۱: مدل مطالعاتی پژوهش

Figure 1: Study model of the research

## ابزار و روش

مطالعه حاضر یک پژوهش ترکیبی از نوع اکتشافی متوالی بود که در دو مرحله کیفی و کمی در طول سال‌های ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۱ در میان روسا و معاونین واحدها و مراکز آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی شمالغرب کشور صورت گرفت. در مرحله اول این پژوهش ابتدا یک مطالعه کیفی با رویکرد پدیدارشناسی جهت کشف و شناسایی عوامل موثر بر شایستگی‌های روسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی متناسب با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی صورت گرفت و سپس در مرحله دوم جهت بررسی و تکمیل مؤلفه‌های یادشده، مطالعه‌ای با تکنیک دلفی طراحی و اجرا گردید.

در نهایت، مطالعه ای مقطعی با رویکرد توصیفی عوامل شناسایی شده را در جامعه بزرگ تر مورد آزمون قرار داد و میزان تاثیر عوامل شناسایی شده تعیین گردید.

در بخش اول مطالعه حاضر، یک پژوهش کیفی با رویکرد پدیدارشناسی انجام گرفت. مشارکت‌کنندگان این بخش را رؤسا و معاونین واحدها و مراکز آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی شمال غرب کشور تشکیل دادند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با رعایت حداکثر تنوع از لحاظ سن، جنسیت و رشته تحصیلی انجام شد. پس از انتخاب مشارکت‌کنندگان به صورت تلفنی یا حضوری از آنها دعوت شد تا در مطالعه شرکت کنند. پس از انجام هماهنگی‌های لازم و پس از توضیح هدف مطالعه، افرادی که تمایل به مشارکت در مطالعه داشتند، در زمان و مکانی که با توافق مشارکت‌کنندگان مشخص شده بود، وارد مطالعه شدند. نمونه‌گیری تا زمان به اشباع رسیدن داده‌ها ادامه یافت و در مجموع شانزده مشارکت‌کننده وارد این بخش از مطالعه شدند. در این بخش از مطالعه، جهت گردآوری نظرات و تجارب مشارکت‌کنندگان در زمینه عوامل مؤثر بر شایستگی‌های رؤسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی متناسب با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته فردی استفاده شد. هر مصاحبه توسط نویسنده اول با استفاده از راهنمای مصاحبه انجام شد. راهنمای مصاحبه با استفاده از مرور متون و مشورت با صاحب‌نظران تهیه و پس از انجام دو مصاحبه آزمایشی، اصلاح و نهایی گردید. مصاحبه با سؤال «از نظر شما چه عواملی بر شایستگی‌های رؤسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی متناسب با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی مؤثر هستند؟» شروع و با توجه به پاسخ مشارکت‌کنندگان با سؤالات بیشتر ادامه پیدا می‌کرد. توضیحات بیشتر نیز بر اساس پاسخ‌های شرکت‌کنندگان و با پرسیدن سؤالات کاوشگرانه‌ای مانند «لطفاً در مورد منظور خود توضیح بیشتری دهید» به دست آمد. مصاحبه‌ها بین ۴۰ تا ۱۱۰ دقیقه به طول انجامید. تمام مصاحبه‌ها با استفاده از ضبط صوت برای تجزیه و تحلیل بیشتر ضبط شدند. مصاحبه‌ها تا زمان رسیدن به اشباع داده‌ها، جایی که دیگر هیچ مفهوم جدید دیگری ظاهر نشد، ادامه یافت.

جهت مدیریت داده‌ها در این بخش از مطالعه از نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۱</sup> نسخه ۱۱ استفاده گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از تحلیل محتوای کیفی انجام شد. برای این منظور، تمام مصاحبه‌ها به طور کلمه‌به‌کلمه رونویسی شد و سپس چندین بار با دقت مطالعه شدند. سپس، تجزیه و تحلیل با شناسایی واحدهای معنایی (کدها) که از رونوشت مصاحبه‌ها استخراج شده بودند آغاز شد. کدهای شناسایی شده بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌ها با هم مقایسه و در طبقه‌ها و زیرطبقه‌ها قرار گرفتند. تجزیه و تحلیل داده‌ها تا زمان رسیدن به اشباع داده‌ها که در آن هیچ طبقه دیگری استخراج نشد، ادامه یافت.

در این پژوهش از معیارهای لینکلن و گوبا<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) برای افزایش صحت و استحکام داده‌ها استفاده شد (لینکلن و گوبا ۱۹۸۵). برای ارزیابی مقبولیت داده‌ها، نتایج تجزیه و تحلیل به سایر متخصصان ارائه و از

<sup>۱</sup> MAXQDA

<sup>۲</sup> Lincoln & Guba

نظرات تکمیلی و انتقادی آنان استفاده شد. همچنین متن دست‌نوشته مصاحبه‌ها و کدهای استخراج شده در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا انطباق متن مصاحبه با تجارب خود را تأیید کنند. برای افزایش انتقال‌پذیری و تناسب، مراحل مطالعه به‌خوبی توسط محقق توصیف گردید. برای کمک به قابلیت اطمینان و ثبات، داده‌ها در اختیار پژوهشگران کیفی خارجی قرار گرفت تا مشخص شود که آنها نیز به همان نتایج محقق دست می‌یابند. انتخاب نمونه‌های متناسب یعنی رؤسا و معاونین واحدها و مراکز آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی شمال غرب کشور که غنی از اطلاعات بودند نیز به افزایش اطمینان از روایی و پایایی پژوهش کیفی حاضر کمک کرد.

در بخش کمی مطالعه، جهت بررسی و تکمیل مؤلفه‌های اثرگذار بر شایستگی‌های رؤسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی متناسب با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی از تکنیک دلفی استفاده گردید. بدین ترتیب، بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از مرحله کیفی، فهرستی از عوامل مؤثر بر شایستگی‌های رؤسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی متناسب با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی فراهم و بر اساس تکنیک دلفی به‌صورت نسخه چاپی و الکترونیک برای ۳۲ نفر از کارشناسان و صاحب‌نظران حیطه شایستگی‌های سازمانی ارسال شد. در مرحله اول از صاحب‌نظران درخواست گردید درون‌مایه‌های شایستگی‌های رؤسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی متناسب با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی را با اختصاص نمره ۱ تا ۵ درجه‌ای لیکرت (۱=بسیار کم تا ۵=بسیار زیاد) اولویت‌بندی نمایند و در صورتی که معتقدند عاملی از این فهرست جامانده است آن را اضافه نمایند. سپس پرسش‌نامه‌ها جمع‌آوری و پس از محاسبه، میانگین امتیاز هر درون‌مایه از دیدگاه تیم صاحب‌نظران مشخص گردید. در مرحله دوم، درون‌مایه‌ها همراه با میانگین نمرات اختصاص‌یافته به اعضای تیم دلفی برگردانده شد تا نظر نهایی خود را جهت اولویت‌بندی درون‌مایه‌ها با اختصاص نمره ۱ تا ۵ به هر عامل اعلام نمایند. بدین ترتیب مؤلفه‌های مهم و اثرگذار بر شایستگی‌های رؤسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی متناسب با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی مشخص گردید.

بخش سوم پژوهش حاضر یک مطالعه مقطعی و از نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه مورد مطالعه شامل کلیه رؤسا و معاونین واحدها و مراکز آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی شمال غرب کشور در سال ۱۴۰۱ می‌باشد. در این مطالعه از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم استفاده شد. بدین ترتیب هر کدام از دانشگاه‌های آزاد شهرهای شمال غرب کشور به‌عنوان یک طبقه انتخاب شدند. سپس نمونه‌های موردنیاز بر اساس حجم رؤسا و معاونین واحدها و مراکز آموزشی هر یک از طبقات به‌صورت تصادفی وارد مطالعه شدند. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۲۷۰ نفر برآورد شدند. داده‌ها از طریق تکمیل پرسش‌نامه محقق ساخته جمع‌آوری گردید. پرسش‌نامه مورد استفاده در این پژوهش از دو بخش اطلاعات دموگرافیک و شغلی و سؤالات مرتبط با عوامل مؤثر بر شایستگی‌های رؤسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی متناسب با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی تشکیل شده بود. جهت ارزشیابی و تأیید اعتبار محتوایی پرسش‌نامه طراحی شده از نظرات گروه متخصصین در زمینه مورد مطالعه استفاده گردید. همچنین، جهت سنجش پایایی ابزارهای مورد بررسی مطالعه ای مقدماتی انجام گرفت که طی آن پرسش‌نامه‌ها بین ۵۰ نفر

که به تصادف از جامعه آماری انتخاب شده بودند توزیع گردید. در نهایت، پایایی سوالات با استفاده از روش همسانی درونی (آلفای کرونباخ) در دامنه ۰/۸۹ تا ۰/۹۱ برای تمامی متغیرها مورد محاسبه قرار گرفت. پس از هماهنگی با مسئولین و کسب مجوز کتبی به محل کار رؤسا و معاونین دانشگاه آزاد اسلامی مراجعه و در خصوص اهداف طرح به آنها توضیحات لازم ارائه گردید. قبل از تحویل پرسش‌نامه به شرکت‌کنندگان اطمینان داده شد که اطلاعات حاصل محرمانه خواهد ماند.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها روش‌های آماری توصیفی مانند توزیع فراوانی، میانگین، درصد و انحراف معیار بکار رفت. جهت تشخیص نرمال بودن داده‌ها آزمون کلموگروف - اسمیرنوف مورد استفاده قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل استنباطی یافته‌ها از آزمون تی تک نمونه، با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۴ استفاده شد.

#### یافته‌ها

نتایج حاصل از تحلیل محتوای مصاحبه با رؤسا و معاونین دانشگاه آزاد اسلامی نشان داد که عوامل مؤثر بر شایستگی‌های رؤسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی متناسب با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی متشکل از ۱۴ طبقه و ۱۵۹ کد باز است.

#### جدول ۱: کد گذاری محوری

Table 1: Axial coding

مقوله اصلی Main category	زیر مقوله Subcategory	کدباز open source	علائم اختصاری Abbreviation signs	شماره کد Code number
عوامل مؤثر بر شایستگی‌های مدیران دانشگاه با تأکید بر بیانیه گام دوم انقلاب	شایستگی‌های مذهبی و اعتقادی مدیران	داشتن اعتقاد	b1	1
		باور به اصول الهی	d1	2
		خداترسی	P1	3
		اعتقاد راسخ به معنویات	b2	4
		دارا بودن ایمان	b3	5
		روحیه خودباوری	Sc1	6
		دارا بودن فضایل اخلاقی	b4,b5	7
		داشتن تعهد	C1	8
		دارا بودن تجارب انقلابی	e1	9
		احیای تمدن اسلامی	Lc1	10
		اعتقاد به بیانیه گام دوم انقلاب	Bsr1	11

شایستگی‌های انقلابی و اسلامی مدیران	ترویج تمدن اسلامی	Plc1	12
	نهادینه کردن اصول و معارف	Pk1	13
	پیاده‌سازی تمدن اسلامی	Lc2	14
	پایبندی به اصول و اخلاق اسلامی	Alp1	15
	اعتقاد به عدم وابستگی	Ld1	16
	متعهد به رعایت هنجارهای بومی	Cwl1	17
	داشتن روحیه خودباوری	Spb1	18
	انجام فعالیت اسلامی ارزشی	cvl1	19
	داشتن تعهد	C1	20
	شایستگی‌های مسئولیت‌پذیری فردی و شغلی مدیران دانشگاه	احساس مسئولیت	r1
احساس وظیفه		d1	22
توانمندی مدیر		a2	23
دارا بودن توانایی لازم		a1	24
حس مسئولیت‌پذیری		r2	25
مسئولیت‌پذیری رؤسای دانشگاه		r3	26
مسئولیت‌پذیری مدیریتی		r4	27
تحمل و سعه‌صدر داشتن		Tp1	28
روحیه خستگی‌ناپذیر		Ln1	29
ویژگی‌های شخصیتی مدیران دانشگاه	داشتن تحمل در سختی‌ها	Hpi1	30
	راست‌گویی	t1	31
	شجاعت	C1	32

		اعتماد به نفس	Tm1	33
		تواضع	h1	34
		توجه به خیرخواهی	Ab1	35
		مدیران باثبات	m2	36
	روحیه عدالت‌محوری مدیران	اعتقاد به عدالت	J1	37
		اعتقاد به جامعه مدنی	s1	38
		عدالت‌محور	J2	39
		حفظ کرامت استاد و دانشجو	Dts1	40
		حفظ کیان دانشگاه آزاد	Hku1	41
	شایستگی‌های عدالتی در خلق و خوی فردی و روش معاشرتی رؤسای دانشگاه	ترجیح منافع عمومی به فردی	Pb1	42
		بهره‌مندی از افراد مجرب	Bep1	43
		داشتن صلاحیت پاک‌بانی	Hcf1	44
		توجه به پاک‌دستی	Ac1	45
		داشتن پاک‌دستی	Hch1	46
		پاک‌دستی	Hw1	47
		شایستگی‌های فرهنگی مدیران دانشگاه	ایفای نقش فرهنگی دانشگاه	c1
	نقش تربیتی دانشگاه آزاد		ed	49
	رشد فرهنگی		Cd1	50
	اعتلای فضای فرهنگی دانشگاه آزاد		Ca1	51
	انجام فعالیت اسلامی ارزشی		Cvl1	52
	روابط خوب با کارکنان		Gr1	53

شایستگی ادراکی مدیران	تربیت متخصصین متعهد	Tcp1	54	
	تربیت افراد خلاق	Ecp1	55	
	رشد اخلاق	Md1	56	
	تعهد به یادگیری	Cl1	57	
	تخصص‌گرایی	Ss1	58	
	جوابگویی مطالبات کارکنان	Red1	59	
	پاسخگویی مطالبات کارکنان	Red1	60	
	اشراف به مسائل داخلی	Vi1	61	
	آگاهی به مسائل بین‌المللی	Ai1	62	
	آگاهی از درون سازمان	Awo1	63	
	آشنایی با محیط سازمانی	Gko1	64	
	خلاق بودن	Bb1	65	
	دارای نوآوری	I1	66	
	دارای درک واقعی از شرایط	Hro1	67	
	داشتن تخصص	Hc1	68	
	شایستگی‌های آینده‌نگری مدیران	مدیر تحول‌گرا	Tmg1	69
		مدیر تحول‌آفرین	Gm1,t1	70
		دارای قدرت ریسک‌پذیری	Hpt1	71
داشتن درک واقعی از شرایط		Hru1	72	
عدم تجربه خطاهای گذشته		Nep1	73	

		توجه به نسل سوم و چهارم دانشگاه	Atf1	74
		توجه به سمت دانشگاه کارآفرین	Peu1	75
		هم‌راستاسازی سیاست دانشگاه با بیانیه گام دوم	Aps1	76
		امیدبخشی	Gh1	77
		اشتغال آفرین بودن دانشگاه	Beu1	78
	دانش آینده‌نگری	اشتغال آفرینی	J1	79
		دانشگاه نسل سوم و چهارم	Tfu1	80
		تحول و تعالی دانشگاه	Teu1	81
		دانشگاه بالنده	Bu1	82
		توسعه فن آوری و نوآوری	tdi	83
		تربیت و آموزش کارآفرینان کشور	Ete1	84
	شایستگی‌های علمی و توسعه حرفه‌ای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی	تولید علم	Cp1	85
		رفع نیازهای جامعه	Ms1	86
		استفاده از راهبرد علم و پژوهش	Usr1	87
		پیوند نظام آموزش عمومی و عالی	Lpe1	88
		کاربرد تحول دانش	Ak1	89
		کنشگری فعال	Ac1	90
		داشتن توان فرهمندی	Hai1	91
		دارا بودن تجربه خردمندی	Hwe1	92



	داشتن تفکر خردمندانه	Hgm1	93
	تخصص‌گرایی	S1	94
	نگاه به قابلیت فردی	a1	95
	معیارهای تخصص و تعهد	Cec1	96
	به‌کارگیری افراد متخصص و متعهد	Esc1	97
	استفاده از افراد توانمند	Ucp1	98
	انحراف به موقعیت‌های زمانی	Ats1	99
مؤلفه‌های مدیریت جهادی	منتفع نبودن مدیران دانشگاه‌ها	Npu1	100
	مدنظر قراردادن جوانان	Cycl	101
	اخلاق محور بودن	Be1	102
	معنویت‌گرا بودن مدیران	Sml	103
	پاک‌دست بودن مدیران	Cml	104
	روحیه جهادی	Js1	105
	داشتن بصیرت انقلابی	Hri	106
	روحیه عدالت‌خواهی	Sn1	107
	عدم تجربه خطاهای گذشته	Nep1	108
	منفعل نبودن	Npu1	109
	تأکید بر تحقق شعارهای انقلاب	Ers1	110
	داشتن قدرت برنامه‌ریزی	Hpl	111
	حرکت به توسعه عدالت	mdj	112
استفاده از افراد شایسته	Ucp1	113	

شایستگی‌های اجباری مدیران دانشگاه آزاد اسلامی	توجه به ایثار	As1	114
	اعتقاد به جوان‌گرایی	Jb1	115
	مدیران فساد‌گریز	M3	116
	غیر مغرض بودن افراد	Nbp1	117
	استفاده بهینه از نیروی انسانی	Ch1	118
	پر انگیزه بودن مدیر	Mm1	119
	ترویج مأموریت جدید دانشگاه	pnm1	120
	داشتن تفکر تحلیلی	Hat1	121
	آینده‌نگری	F1	122
	عدم انتظار پاداش کاری مسئولیت	Lemr1	123
	توجه به معیارهای گام دوم انقلاب	Ucs1	124
	توجه به خیرخواهی	Ab1	125
	دارا بودن اخلاق اسلامی	Hle1	126
	توجه به وجه معنوی	Use1	127
	گزارش کاستی‌ها به مافوق	Rds1	128
	عدم جاه‌طلبی	La1	129
	عادل بودن	Bf1	130
	تقوای فردی	Jp1	131
	گفتمان‌سازی انقلاب اسلامی	Dlr1	132
	صیانت از آرمان‌های انقلاب اسلامی	Pil1	133

انتصاب اصلاح مدیران دانشگاه آزاد اسلامی	تظاهر سازی افراد در مدیریت	Dpm1	134
	وجود افراد مسن	Pep1	135
	تکرار مسئولیت در پست‌ها	Roi1	136
	تکرار افراد با نیت‌های مشابه	Rpw1	137
	اتلاف نیروهای سازمان	Lof1	138
	عدم توجه به شایسته‌گزینی	Fam1	139
	عدم گزینش مناسب	Lps1	140
	وجود مدیران ضعیف در دانشگاه	Ewm1	141
	اذیت نیروهای انقلابی	Hrf1	142
	عدم تجربه افراد تازه‌کار	Len1	143
	وجود موانع شایسته‌گزینی	Ems1	144
	عدم تیم‌سازی خوب	Lgt1	145
	وفاداری به نظام مقدس اسلامی ایران	Lsl1	146
	صیانت از آرمان‌های انقلاب	Pil1	147
	احتراز مدیران لیبرال	Bll	148
	احتراز مدیران سکولار	Asm1	149
	دارا بودن خرد سیاسی	Pw1	150
	پیاده‌سازی تمدن اسلامی	Lc2	151
وجود شایستگی‌های چندبعدی	Emc1	152	

	مدیریت هوشمند	Sm1	153
	عدم حب و بعض افراد	Lhp1	154
	داشتن خصوصیات رهبری	H11	155
	کارکردن با تمام کارکنان	Was1	156
	پاسخگویی مطالبات کارکنان	Red1	157
	هم‌راستاسازی سیاست دانشگاه با بیانیه گام دوم	Aps1	158
	رشد متوازن دانشگاه	Bg1	159

همان‌گونه که نتایج جدول فوق نشان می‌دهد؛ طبقات اصلی مربوط به شایستگی‌های رؤسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی متناسب با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی؛ شامل شایستگی‌های مذهبی و اعتقادی مدیران، شایستگی‌های انقلابی و اسلامی مدیران، شایستگی‌های مسئولیت‌پذیری فردی و شغلی مدیران دانشگاه، ویژگی‌های شخصیتی مدیران دانشگاه، روحیه عدالت‌محوری مدیران، شایستگی‌های عدالتی در خلق و خوی فردی و روش معاشرتی رؤسای دانشگاه، شایستگی‌های فرهنگی مدیران دانشگاه، شایستگی ادراکی مدیران، شایستگی‌های آینده‌نگری مدیران، دانش آینده‌نگری، شایستگی‌های علمی و توسعه حرفه‌ای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی، مولفه‌های مدیریت جهادی، شایستگی‌های اجباری مدیران دانشگاه آزاد اسلامی، انتصاب اصلاح مدیران دانشگاه آزاد اسلامی (جدول ۴-۱).

جهت تعیین تأثیر هر یک از عوامل مؤثر بر شایستگی‌های رؤسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی متناسب با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی از آزمون تی تک نمونه استفاده گردید.

جدول ۲: آمار توصیفی مربوط به عوامل مؤثر بر شایستگی‌های رؤسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی

**Table 2: Descriptive statistics related to the factors affecting the competencies of heads of units and centers of Islamic Azad University**

انحراف معیار standard deviation	میانگین Average	بیشترین داده Most data	کمترین داده Least data	عوامل Factors	ردیف Row
88/9	6/32	40	8	شایستگی‌های مذهبی و اعتقادی مدیران	1

69/12	8/50	60	12	شایستگی‌های انقلابی و اسلامی مدیران	2
11/10	6/30	45	9	شایستگی‌های مسئولیت‌پذیری فردی و شغلی مدیران دانشگاه	3
33/9	5/24	35	7	ویژگی‌های شخصیتی مدیران دانشگاه	4
52/7	17	25	5	روحیه عدالت‌محوری مدیران	5
05/8	6/21	30	6	شایستگی‌های عدالتی در خلق و خوی فردی و روش معاشرتی رؤسای دانشگاه	6
21/8	2/22	30	6	شایستگی‌های فرهنگی مدیران دانشگاه	7
02/13	8/52	75	15	شایستگی ادراکی مدیران	8
54/10	5/37	50	10	شایستگی‌های آینده‌نگری مدیران	9
31/8	8/22	30	6	دانش آینده‌نگری	10
23/13	5/58	75	15	شایستگی‌های علمی و توسعه حرفه‌ای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی	11
25/12	6/48	60	12	مولفه‌های مدیریت جهادی	12
89/15	8/65	110	22	شایستگی‌های اجباری مدیران دانشگاه آزاد اسلامی	13
12/18	70/88	130	26	انتصاب اصلح مدیران دانشگاه آزاد اسلامی	14

بر اساس نتایج مشاهدات که به صورت توصیفی در جدول فوق گردآوری شده است، هریک از عوامل مؤثر بر شایستگی‌های رؤسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی متناسب با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی از تعدادی سؤال در پرسش‌نامه برآورد شده‌اند که هر سؤال می‌توانست امتیازی از ۱ تا ۵ را اختیار کند.

جدول ۳: آزمون تی تک نمونه تعیین تاثیر عوامل شناسایی شده بر شایستگی‌های روسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی

**Table 3: Sample T-Tech test to determine the impact of the identified factors on the competencies of heads of units and centers of Islamic Azad University**

معناداری meaningful	T بحرانی Critical T	درجه آزادی Degrees of freedom	T محاسبه شده Calculated T	تفاوت میانگین difference in averages	نقطه برش cut point	میانگین Average	عوامل Factors
000/0	96/1	269	2/24	6/12	20	6/32	شایستگی‌های مذهبی و اعتقادی مدیران

000/0	96/1	269	6/31	8/20	30	8/50	شایستگی‌های انقلابی و اسلامی مدیران
000/0	96/1	269	5/16	1/8	5/22	6/30	شایستگی‌های مسئولیت‌پذیری فردی و شغلی مدیران دانشگاه
001/0	96/1	269	3/13	7	5/17	5/24	ویژگی‌های شخصیتی مدیران دانشگاه
005/0	96/1	269	6/9	5/4	5/12	17	روحیه عدالت‌محوری مدیران
002/0	96/1	269	5/11	6/6	15	6/21	شایستگی‌های عدالتی در خلق و خوی فردی و روش معاشرتی رؤسای دانشگاه
000/0	96/1	269	9/12	2/7	15	2/22	شایستگی‌های فرهنگی مدیران دانشگاه
000/0	96/1	269	4/29	3/15	5/37	8/52	شایستگی ادراکی مدیران
000/0	96/1	269	7/21	5/12	25	5/37	شایستگی‌های آینده‌نگری مدیران
000/0	96/1	269	6/14	8/7	15	8/22	دانش آینده‌نگری
000/0	96/1	269	33/32	21	5/37	5/58	شایستگی‌های علمی و توسعه حرفه‌ای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی
000/0	96/1	269	6/29	6/18	30	6/48	مولفه‌های مدیریت جهادی
000/0	96/1	269	5/19	8/10	55	8/65	شایستگی‌های اجباری مدیران دانشگاه آزاد اسلامی

000/0	96/1	269	4/28	7/23	65	70/88	انتصاب اصلح مدیران دانشگاه آزاد اسلامی
-------	------	-----	------	------	----	-------	---

همان‌طور که نتایج جدول فوق نشان می‌دهد، با توجه به اینکه  $t$  محاسبه شده در تمامی عوامل با سطح اطمینان ۹۵ درصد و در سطح معنی‌داری پایین از ۰/۰۵ از  $t$  بحرانی بالاتر می‌باشد؛ از این رو می‌توان گفت تمامی این عوامل بر شایستگی‌های رؤسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی متناسب با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی تأثیر دارند.

جدول ۴: نتایج آزمون فریدمن برای تعیین معناداری رتبه بندی و اولویت بندی آن‌ها

**Table 4: The results of Friedman's test to determine the significance of their ranking and prioritization**

میانگین رتبه Average rank	موانع Obstacles	ترتیب اولویت Priority order
3	انتصاب اصلح مدیران دانشگاه آزاد اسلامی	1
63/2	شایستگی‌های علمی و توسعه حرفه‌ای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی	2
44/2	شایستگی‌های انقلابی و اسلامی مدیران	3
93/1	مولفه‌های مدیریت جهادی	4
85/1	شایستگی ادراکی مدیران	5
$p < 0001/0$	$df = 4$	$\chi^2_{201/123} =$
		<b>270N=</b>

به منظور رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر شایستگی‌های رؤسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی متناسب با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، آزمون فریدمن انجام شد. نتایج ارائه شده در جدول فوق نشان می‌دهد که بر اساس سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰۱ که کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد؛ ۵ عامل اصلی مؤثر بر شایستگی‌های رؤسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی متناسب با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، به ترتیب؛ انتصاب اصلح مدیران دانشگاه آزاد اسلامی با میانگین ۳؛ شایستگی‌های علمی و توسعه حرفه‌ای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی با میانگین ۲/۶۳؛ شایستگی‌های انقلابی و اسلامی مدیران با میانگین ۲/۴۴ و مولفه‌های مدیریت جهادی با میانگین ۱/۹۳ و شایستگی ادراکی مدیران با میانگین ۱/۸۵ به ترتیب دارای بیشترین اولویت می‌باشند؛ بنابراین از نظر رؤسا و معاونین دانشگاه آزاد اسلامی، انتصاب اصلح مدیران دانشگاه آزاد اسلامی بیشترین تأثیر را بر شایستگی‌های رؤسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی متناسب با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی داشته است و شایستگی‌های علمی و توسعه حرفه‌ای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی،

شایستگی‌های انقلابی و اسلامی مدیران، مولفه‌های مدیریت جهادی و شایستگی ادراکی مدیران نیز به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

انتخاب و به‌کارگیری شایسته‌ترین افراد در هر شغل، یکی از مهم‌ترین مسائل و تصمیمات است. مدیریت در دانشگاه‌ها یکی از موضوعات مطرح در این حیطه است و در این رهگذر، مدیران ستادی، اجرایی و مدیران گروه‌های آموزشی به سبب تأثیرگذاری در عملکرد دانشگاه اهمیت بسزایی دارند؛ بنابراین، شناخت ابعاد شایستگی‌های این مدیران هم برای توسعه و هم برای ارزیابی عامل اساسی به شمار می‌رود (کوتو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). برای انتخاب افراد شایسته باید ضابطه و ملاک موجود باشد و این ضوابط باید به‌گونه‌ای انتخاب شوند که در دانشگاه قابل‌سنجش باشند؛ لذا انتظار می‌رود زمانی که مؤلفه‌ها و محورهای شایستگی تعیین می‌شود، انتخاب و انتصاب مدیران با توجه به این مؤلفه‌ها صورت گیرد و برای جلوگیری از به‌دررفتن نیرو و سرمایه، اولویت‌های مربوط رعایت گردد. پس آنچه در حال حاضر مهم تلقی می‌شود، آن است که برای ترسیم وضعیت بهینه یا مطلوب نظام آموزش عالی نیاز است شایستگی‌ها، مهارت‌ها و نقش‌های موردنیاز مرور شود (کانسال و سانديپ<sup>۲</sup>، 2018).

یافته‌هایی تحقیق حاضر نشان داد که عوامل اصلی مربوط به شایستگی‌های رؤسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی متناسب با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی؛ شامل شایستگی‌های مذهبی و اعتقادی مدیران، شایستگی‌های انقلابی و اسلامی مدیران، شایستگی‌های مسئولیت‌پذیری فردی و شغلی مدیران دانشگاه، ویژگی‌های شخصیتی مدیران دانشگاه، روحیه عدالت‌محوری مدیران، شایستگی‌های عدالتی در خلق و خوی فردی و روش معاشرتی رؤسای دانشگاه، شایستگی‌های فرهنگی مدیران دانشگاه، شایستگی ادراکی مدیران، شایستگی‌های آینده‌نگری مدیران، دانش آینده‌نگری، شایستگی‌های علمی و توسعه حرفه‌ای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی، مولفه‌های مدیریت جهادی، شایستگی‌های اجباری مدیران دانشگاه آزاد اسلامی، انتصاب اصلح مدیران دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد.

1. Couto

2. Kansal & Sandeep





شکل ۲: مدل عوامل اصلی تأثیرگذار بر شایستگی رؤسای دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس بیانیه گام دوم انقلاب

**Figure 2: The model of the main factors affecting the competence of Islamic Azad University presidents based on the statement of the second step of the revolution**

یافته‌های مربوط به آزمون تی تک نمونه نشان داد که تمامی عوامل شناسایی شده بر شایستگی‌های روسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی متناسب با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی تأثیر دارند. ۵ عامل اساسی که بیشترین تأثیر را بر شایستگی‌های روسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی متناسب با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی دارند؛ به ترتیب عبارتند از: انتصاب اصلح مدیران دانشگاه آزاد اسلامی، شایستگی‌های علمی و توسعه حرفه‌ای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی، شایستگی‌های اخلاقی و اسلامی، مؤلفه‌های مدیریت جهادی و شایستگی ادراکی مدیران.

این یافته با نتایج تحقیق بردبار و شاکری (۱۳۹۰)، رجب‌پور و باباشاهی (۱۳۹۹)، قاسمی خادمی و رسولی (۱۳۹۹)، موسی‌زاده و کاویانی (۱۳۹۸)، معتضد منجمی، مستی و رشادت جو و جعفری (۱۳۹۷)، ملکی و حسن‌وند (۱۴۰۰)، سینکیویز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، دیوپلسیز<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، کوتو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، کانسال و سانیدیپ<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)، رینینگ<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، گارمن<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، ریتا و گریسی<sup>۷</sup> (۲۰۲۰) همسو می‌باشد.

1. Sienkiewicz

2. Du Plessis

3. Couto

4. Kansal & Sandeep

5. Reining

6. Garman

7. Rita & Chrysi

انتصاب اصلح مدیران دانشگاه آزاد اسلامی شامل ۲۶ کد یا مفهوم می باشد که عبارتند از؛ عدم تظاهر سازی افراد در مدیریت، وجود افراد جوان، عدم تکرار مسئولیت در پست ها، عدم تکرار افراد با نیت های مشابه، عدم اتلاف نیروهای سازمان، توجه به شایسته گزینی، گزینش مناسب، وجود مدیران قوی در دانشگاه، همراهی نیروهای انقلابی، تجربه افراد تازه کار، عدم وجود موانع شایسته گزینی، تیم سازی خوب، وفاداری به نظام مقدس اسلامی ایران، صیانت از آرمان های انقلاب، احتراز مدیران لیبرال، احتراز مدیران سکولار، دارا بودن خرد سیاسی، پیاده سازی تمدن اسلامی، وجود شایستگی های چند بعدی، مدیریت هوشمند، عدم حب و بعض افراد، داشتن خصوصیات رهبری، کارکردن با تمام کارکنان، پاسخگویی مطالبات کارکنان، هم راستا سازی سیاست دانشگاه با بیانیه گام دوم و رشد متوازن دانشگاه.

شایستگی های علمی و توسعه حرفه ای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی دومین عامل اثرگذار بر شایستگی های رؤسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی می باشد. این عامل شامل ۱۵ مفهوم می باشد که عبارتند از؛ تولید علم، رفع نیازهای جامعه، استفاده از راهبرد علم و پژوهش، پیوند نظام آموزش عمومی و عالی، کاربرد تحول دانش، کنشگری فعال، داشتن توان فرهمندی، دارا بودن تجربه خردمندی، داشتن تفکر خردمندانه، تخصص گرایی، نگاه به قابلیت فردی، معیارهای تخصص و تعهد، به کارگیری افراد متخصص و متعهد، استفاده از افراد توانمند و انحراف به موقعیت های زمانی می باشد.

شایستگی های انقلابی و اسلامی مدیران سومین عامل اثرگذار بر شایستگی های رؤسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی می باشد. این عامل شامل ۱۲ مفهوم می باشد که عبارتند از؛ دارا بودن تجارب انقلابی، احیای تمدن اسلامی، اعتقاد به بیانیه گام دوم انقلاب، ترویج تمدن اسلامی، نهادینه کردن اصول و معارف، پیاده سازی تمدن اسلامی، پایبندی به اصول و اخلاق اسلامی، اعتقاد به عدم وابستگی، متعهد به رعایت هنجارهای بومی، داشتن روحیه خودباوری، انجام فعالیت اسلامی ارزشی و داشتن تعهد.

مدیریت جهادی چهارمین عامل اثرگذار بر شایستگی های رؤسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی می باشد. این عامل شامل ۱۲ مفهوم می باشد که عبارتند از؛ منتفع نبودن مدیران دانشگاه ها، مدنظر قرار دادن جوانان، اخلاق محور بودن، معنویت گرا بودن مدیران، پاک دست بودن مدیران، روحیه جهادی، داشتن بصیرت انقلابی، روحیه عدالت خواهی، عدم تجربه خطاهای گذشته، منفعل نبودن، تأکید بر تحقق شعارهای انقلاب، داشتن قدرت برنامه ریزی.

شایستگی ادراکی مدیران پنجمین عامل اثرگذار بر شایستگی های رؤسای واحدها و مراکز دانشگاه آزاد اسلامی می باشد. این عامل شامل ۱۵ مفهوم می باشد که عبارتند از؛ تربیت متخصصین متعهد، تربیت افراد خلاق، رشد اخلاق، تعهد به یادگیری، تخصص گرایی، جوابگویی مطالبات کارکنان، پاسخگویی مطالبات کارکنان، اشراف به مسائل داخلی، آگاهی به مسائل بین المللی، آگاهی از درون سازمان، آشنایی با محیط سازمانی، خلاق بودن، دارای نوآوری، دارای درک واقعی از شرایط، داشتن تخصص.

یافته‌های پژوهش حاضر، امکان نظام‌مند نمودن و ارتقای کیفیت انتخاب و انتصاب مدیران در دانشگاه آزاد اسلامی، برنامه‌ریزی برای توسعه شایستگی‌ها و ارزشیابی صحیح و دقیق از عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی، مدیران ستادی و اجرایی، متناسب با شایستگی‌های موردنظر و ایجاد رضایت بیشتر در این کارکنان و فراگیران و در نتیجه ارتقای کیفیت مدیریت و رهبری و افزایش کارایی و اثربخشی دانشگاه می‌شود. همچنین زمینه‌های لازم برای تقویت رویکرد مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در نظام آموزش عالی و سایر سازمان‌ها و نهادهای دولتی و غیردولتی فراهم می‌کند. یافته‌های این پژوهش به دلیل وجود اشتراک در برخی از شایستگی‌های رفتاری در الگوهای شایستگی می‌تواند در تدوین و توسعه الگوهای شایستگی برای سایر پست‌ها و مشاغل آموزش عالی و سایر سازمان‌ها و نهادهای دولتی و غیردولتی به کار گرفته شود.

### تعارض منافع

نویسندگان هیچگونه تعارض منافع ندارند.

### References

- Bardbar, Gh. & Shakri, F. (2018). a qualitative analysis of the selection of managers of educational groups in Yazd, *Production and Operations Management*, 2(2): 110-119.
- Couto, J.G.; S. McFadden, P. McClure, P. Bezzina & C. Hughes (2019). Competencies of Therapeutic Radiographers Working in the Linear Accelerator across Europe: A Systematic Search of the Literature and Thematic Analysis. *Radiography (in Elsevier)*, 82(26) February. doi:10.1016/j.radi.2019.06.004
- Du Plessis, T. & A. Van Niekerk (2017). Factors Influencing Managers' Attitudes towards Performance Appraisal. *SA Journal of Human Resource Management*, 15: 93-109. doi:10.4102/sajhrm.v15i0.880
- Elmi Jahan, P., Taqvi, H. & Moini Kia, M. (2019). Competencies of managers of educational departments of universities, the first international consulting conference, Ardabil.
- Garman, Andrew N.; Melanie P. Standish & Dae Hyun Kim (2018). Enhancing Efficiency, Reliability, and Rigor in Competency Model Analysis Using Natural Language Processing. *The Journal of Competency-Based Education*, 3(3): 212-229. Doi: 10.1002/cbe2.1164
- Ghasemi Khademi, M. and Rasouli, A. (2019). A review of the competency models of staff managers of medical sciences universities with an Islamic approach, the 6th International Conference on Economic Studies and Management in the Islamic World, Tehran
- Hoffman, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275-285.
- Jubb, R., & Robotham, D. (1997). Competences in management development : challenging the myths. *Journal of European Industrial Training*, 21(5), 171-175. doi:10.1108/03090599710171422
- Kansal, J. & Sandeep S. (2018). Development of a Competency Model for Enhancing the Organisational Effectiveness in a Knowledge-Based Organisation. *Int. J. Indian Culture and Business Management*, 16(3): 287-301. Doi: 10.1404/IJICBM.2018.090909
- Kazemi, b. (2001). Management of staff affairs, administration of employment affairs and human resources with an applied approach to the public sector in Iran (3rd edition), Tehran: Public Administration Education Center.

- Levenson, A. (2005). Do competencies drive organisational performance? Can they Evidence and implications for professional and HR competencies. *Effective Organisations*, 6(March), 1–28.
- Maleki, M. and Hasanvand, Sh. (2020). Designing a Human Resources Competency Model to Realize the Second Step of the Revolution, *Marine Science Education Quarterly*, 8(2): 109-123.
- MOUSAVI, A., MOHAMMADI, M., & Safian, M. (2021). Designing a Competency Model for Managers of Organizational Universities (Case Study: a University Affiliated with a Military Organization). *MANAGEMENT IN ISLAMIC UNIVERSITY*, 9(2 (20)) , 217-240.
- Mousazadeh, T. & Kaviani, E. (2018). presentation of the effective model on competency management (case study of Islamic Azad University, Kermanshah branch), the fourth international conference on modern researches in the field of educational sciences, psychology and social studies of Iran, Tehran.
- Mirzaei Agbolag, A., mardani, M. R., Sadeh, E., & a, Z. (2022). Presenting a model to investigate the factors affecting the competence of managers at the level of the Islamic Revolution in the field of culture and media studied by the Radio and Television of Iran. *Soft power Studies*, 11(4), 305-327. **DOR: 20.1001.1.23225580.1400.11.4.12.6**
- Motazed Monajemi, M., Reshadat joo, H., Jaafari, p. (2019). Develop a Competency Model for Islamic Azad Universities Branches presidents, *Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*, 3(5), 29.
- Palan, R. (2005). Competency Development for Superior Performance. In Abdul Ghani PG Hj Metusin & O. K. Beng (Eds.) , *HRD for Developing States and Companies* (pp. 56–67). Singapore: Institute of Southeast Asian Studies.
- Puteh, F., Kaliannan, M., Alam, N. (2016). Employee Core Competencies and Organisational Excellence: An Interpretative Analysis, *Australian Journal of Business and Economic Studies*, Vol. 2, No. 1, pp 45-55.
- Rajabpour, E. & Babashahi, J. (2019). Identifying the anchor points of the career path of academic staff based on the competency model (case study: Oil Industry Research Institute), *Human Resource Management Research Quarterly*, 12(4): 69-89.
- Reining, N.; Simone K. & Christoph H. (2019). Students' Interactions: Using Video Data as a Mean to Identify Competences Addressed In Learning Factories. 9th Conference on Learning Factories. Braunschweig, Germany, *Procedia Manufacturing*, 31:1-7. **doi:10.1016/j.promfg.2019.03.001**
- Rita, L., Chrysi R. (2020). Towards (Re-)Defining historical reasoning competence: A review of theoretical and empirical research. *Educational Research Review*. 31. Doi:10.1016/j.edurev.2020.100336.
- Sienkiewicz, L. Jawor-Joniewicz, A. ,Sajkiewicz, B. ,Trawińska-Konador, K. (2014). Competency-based Human Resources Management: The Lifelong Learning Perspective. Warszawa: Educational Research Institute.
- Vélez-Coto, M., Rodríguez-Fórtiz, M. J., Rodríguez-Almendros, M. L., Cabrera-Cuevas, M., Rodríguez-Domínguez, C., Ruiz-López, T.,... & Martos-Pérez, J. (2019). SIGUEME: Technology-based intervention for lowfunctioning autism to train skills to work with visual signifiers and concepts. *Research in Developmental Disabilities*. 64(15), 25-36.