

## ارائه مدل جهت انتخاب رؤسای واحدها در دانشگاه آزاد اسلامی (بر اساس منطق فازی)

دکتر مصطفی اجتهادی<sup>۱</sup>

دکتر علیرضا بافنده‌زنده<sup>۲</sup>

دکتر نادرقلی قورچیان<sup>۳</sup>

دکتر پریش جعفری<sup>۴</sup>

بهنام طالبی<sup>۵</sup>

### چکیده

این تحقیق در جهت ارائه مدل انتخاب رؤسای واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی با توجه به شایستگی‌های مهم مدیریتی و بر اساس منطق فازی انجام یافته است. چارچوب اولیه پژوهش از طریق مطالعه مبانی نظری و تحقیقات انجام یافته تدوین و اعتبار آن از طریق روش تحلیل عاملی بررسی گردیده است. در جهت ارائه مدل و شناسایی ترکیب بهینه شایستگی‌های مدیریتی، داده‌های تحقیق از طریق بررسی پاسخ ۷۱ نفر از مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی که به صورت تصادفی طبقه‌ای نسبی از بین مدیران واحدهای مختلف دانشگاه آزاد اسلامی به تفکیک استان انتخاب شده بودند، گردآوری و با روش مقایسه زوجی براساس AHP فازی تحلیل شدند. به این ترتیب بر اساس داده‌های پرسشنامه نهایی؛ ترکیب بهینه شایستگی‌های مدیریتی مهم در مدیریت واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی شناسایی و مشخص شد. بر اساس این ترکیب همه شایستگی‌های مورد بررسی برای ریاست بر واحدهای مختلف واحدهای دانشگاهی لازمند، اما سهم هر کدام از این شایستگی‌ها در ترکیب کلی متفاوت است. براساس این نتایج؛ مدل شایستگی‌های مدیریتی رؤسای واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی ترکیبی از سیزده شایستگی مهم مدیریتی است. نتایج تحقیق

۱- عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

۲- استاد مدعو دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

۳- عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

۴- عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

۵- دانش آموخته دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

حاکمی از اهمیت بالای شایستگی‌های مهم: جهت‌گیری استراتژیک، اعتبار حرفه‌ای، تخصص و سابقه اجرایی - آموزشی، سازماندهی، ارتباطات، مدیریت نیروی انسانی و مدیریت مالی است که بیش از ۷۰٪ شایستگی‌های مورد نیاز مدیران واحدهای دانشگاهی را توجیه می‌کنند. نرخ ناسازگاری مدل کمتر از ۱۰٪ بوده و بر این اساس مقایسات زوجی و نتایج حاصل از قابلیت اعتماد بالایی برخوردار است.

**واژگان کلیدی:** شایستگی‌های مدیریتی، صلاحیت، آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی

### مقدمه

امروزه همه مؤسسات با رقابت مواجهند و این یک چالش برای مدیران در جهت توجه به فعالیت‌هایی است که برسوددهی و نیز کسب مزیت رقابتی مؤثرند، مدیران برای درک شرایط رقابتی به منظور طراحی استراتژی که موقعیت رقابتی قابل دفاعی را خلق کنند متمایل و از انگیزه کافی برخوردارند (Few, 2007, p.1). بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که اکثر سازمان‌های کشورمان به دلیل عدم رعایت نظام شایسته‌سالاری و لیاقت محوری، در انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان و بی‌توجهی به اصل بهره‌وری، عملکرد رضایت‌بخشی نداشته‌اند (غلامی، طاهری، ۱۳۸۳، ص ۲۵)، ولی با توجه به استعداد و قابلیت‌ها و خلاقیت‌های موجود در کشورمان چنانچه این عزم ملی به وجود آید که هر مدیری در هر سطحی خود را ملزم به اجرای نظام شایستگی بدانند. قطعاً موانع موجود در سر راه پیاده‌سازی این نظام شایسته‌سالاری هموارتر خواهد شد. مدیریت بر نظام‌های آموزشی و از جمله دانشگاه‌ها از اهمیت بسزایی برخوردار است. دانشگاه نهاد حیاتی در فرایند توسعه هر ملتی محسوب می‌شود، نهادی که تسهیل‌گر توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی جامعه است. اکنون بیش از هر زمان دیگری دانشگاه‌ها مجبورند که فعالیت‌های خود را بسیار هوشیارانه مدیریت نمایند. این اصل که دانشگاه‌ها باید به صورت پیش فعال اداره شوند نشان دهنده تأکید بر عملکرد درونی دانشگاه است (کفری، ۱۳۸۸، ص ۲۵).

سرو کار داشتن با تعداد زیادی از افراد و با دامنه وسیعی از زمینه‌ها و تجارب، افزایش تنوع برنامه‌ها، کاهش سرمایه‌گذاری دولتی در آموزش عالی، رشد رقابت و تمرکز بر پژوهش در دانشگاه‌ها و به طور کلی پیچیدگی‌های جدید محیط، هم بر نقش کارکنان و اعضاء هیئت علمی و هم بر نقش مدیران، رؤسا و تصمیم‌گیرندگان و هماهنگ‌کنندگان در آموزش عالی مؤثر است.

(Vilkinas, Leask, Rogers, 2007, p2).

دانشگاه‌های امروزی در جستجوی راه‌هایی هستند که خود را برای آیندگان آماده نمایند، از پذیرش دانشجویان بین‌المللی گرفته تا همکاری با آژانس‌های توسعه منطقه‌ای و با انواع متعددی از تقاضاها و انتظارات چندگانه: از قبیل افزایش دسترسی، ارتقاء یادگیری مادام‌العمر، رسیدن به استانداردهای کیفیت،

تأمین درآمد از منابع متنوع و متعدد، ارتقاء پژوهش و... مواجه هستند (کفری، ۱۳۸۸، ص ۳). به نقل از فورد<sup>۱</sup> امروزه همه ذینفعان و فراهم آورندگان<sup>۲</sup> آموزش عالی با چالش ایجاد یک سیستم آموزش عالی که توانایی رفع نیازهای جامعه در سده بعدی را داشته باشد، مواجهند (Niekerk, 2005, p.2). اکنون بیش از هر زمان دیگری دانشگاه‌ها مجبورند که فعالیت‌های خود را بسیار هوشیارانه مدیریت نمایند. این اصل که دانشگاه‌ها باید به صورت پیش فعال اداره شوند نشان دهنده تأکید بر عملکرد درونی دانشگاه است (Slocum, 2005).

دانشگاه نه به مفهوم یک سازمان واحد بلکه به عنوان مجموعه‌ای از نهادهای مختلف که متشکل از جوامع گوناگون خاص خود است، می‌باشد. از قبیل جامعه دانشجویان، جامعه اعضای هیئت علمی و... این دانشگاه چند نهادی مانند شهری است که افراد آن را انسان‌های باهوشی تشکیل می‌دهند که با خرده فرهنگ‌های متعددی که دارند با جوامعی که عضو آن هستند پیمان می‌بندند و امکان دسترسی به آموزش‌های حرفه‌ای، نظری و عملی در این گونه دانشگاه‌ها فراهم است (کفری، ۱۳۸۸، ص ۲۹).

### تحقیقات انجام شده

اسلوکوم و همکارانش شایستگی مدیریتی را به صورت ذیل تعریف کرده اند: مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، رفتارها و نگرشهایی که یک شخص در جهت اثربخشی در حوزه وسیعی از مشاغل مدیریتی و انواع مختلف سازمان‌ها نیاز دارد.<sup>۳</sup>

براساس تفاوت‌هایی که نظام‌های آموزشی و به ویژه دانشگاه‌ها با سایر سازمان‌ها دارند، مدیریت نظام‌های آموزشی و آموزش عالی شایستگی‌های مدیریتی خاصی را نیز می‌طلبد.

میبودوچی<sup>۴</sup> در سال (۲۰۰۸) به نقل از مؤسسه بین‌المللی زندر<sup>۵</sup> نه شایستگی را به عنوان معیارهای انتخاب رؤسا و مدیران عالی سازمان‌ها که قابل کاربرد در همه سازمان‌ها می‌باشد ارائه می‌کند، این نه شایستگی عبارتند از (Mabhuduhu, 2008, p.13):

- جهت‌گیری استراتژیک<sup>۶</sup>
- شناخت بازار<sup>۸</sup>
- مشتری مداری<sup>۷</sup>
- جهت‌گیری تجاری<sup>۹</sup>

- 
- 1- Ford
  - 2- Providers
  - 3- Managerial Competencies-sets of knowledge, skills, behaviors, and attitudes that a person needs to be effective in a wide range of managerial jobs and various types of organizations.(Slocum&etal2005,p.5)
  - 4- Mabhuduhu
  - 5- Egon Zehnder Recruitment International, 2008
    - 1- Strategic orientation
    - 2- Customer impact
    - 3- Market knowledge

- نتیجه‌گرایی<sup>۱۰</sup>
- رهبری تغییر<sup>۱۱</sup>
- تشریک مساعی و نفوذ<sup>۱۲</sup>
- توسعه سازمانی و عمومی<sup>۱۳</sup>
- رهبری تیم<sup>۱۴</sup>

کرون در سال (۲۰۰۸) در تحقیق خود براساس مطالعات تحقیقی قبلی در ارتباط با شایستگی‌های مدیریتی شایستگی‌های زیر را بدون توجه به نوع سازمان و زمینه مربوطه و مناسب برای همه انواع سازمان‌ها استخراج کرده است (Kroon, 2008, p.11):

- حساسیت<sup>۱۵</sup>
- خلاقیت، آفرینندگی<sup>۱۶</sup>
- نتیجه‌گرایی<sup>۱۷</sup>
- ابتکار، پیشقدمی<sup>۱۸</sup>
- سازگاری، وفق‌پذیری<sup>۱۹</sup>
- مهارت ارتباطی<sup>۲۰</sup>
- تصمیم‌گیری<sup>۲۱</sup>

جدول ۱: شایستگی‌های رهبری اثربخش در آموزش عالی

نگرش‌ها:	دانش:	رفتار:
آنچه رهبران خوب دارند	آنچه رهبران خوب میدانند	آنچه که رهبران خوب انجام می‌دهند
خودآگاهی	آشنایی با دانشگاه	حفظ و حمایت از اعتبار دانشگاه

- 4- Commerical orientation
- 5- Results orientation
- 6- Change leadership
- 7- Collaboration and influence
- 8- People and organizational development
- 9- Team leadership
- 10- Sensitivity
- 11- Creativity
- 12- Result focus
- 13- Initiative
- 14- Adaptability
- 15- Communication skills
- 16- Decision making

نشاط پذیری	درک سیستم‌های کاری دانشگاه و نحوه کار	عمل براساس مدل‌های وظیفه‌ونقش
باز بودن	درک فرآیندهای دانشگاهی	تفکر استراتژیک
صداقت		مجنذب کردن مردم
واضح، مشخص		گوش دادن به دیگران
خوش مشرب، جامعه پذیر		مشورت با دیگران
پذیرش خطا		چانه زنی
مشورت، حمایت		ارتباطات شفاف
حساس به دیدگاه دیگران		تفویض اختیار
		انگیزش دیگران
		راهنما
		تیم سازی (کار گروهی)

اسپندلاو<sup>۲۲</sup> در سال (۲۰۰۷) بر اساس مبانی نظری، چارچوب ادراکی تحقیق و نیز یافته‌های تحقیقی خود جدول زیر را تحت عنوان شایستگی‌های رهبری اثربخش در آموزش عالی<sup>۲۳</sup> ارائه داده است (Spendlove, 2007, p.414).

گونزالز در سال (۲۰۰۴) در رساله‌ی دکتری تخصصی خود در مطالعه دیدگاه مدیران عالی رتبه مؤسسات آموزش عالی مکزیک نسبت به شایستگی‌های مدیریتی مورد نیاز با هدف معرفی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران عالی رتبه مؤسسات آموزش عالی از طریق انتخاب ۲۰ رئیس یا مدیر دانشگاه در مکزیک با استفاده از مصاحبه، مشاهده و تحلیل اسناد و یادداشت‌ها، در بیان یافته‌ها به:

- شناخت روندها و نیروهای اجتماعی داخل و خارج از دانشگاه
- نیاز به درک شرایط ملی
- ابتکار و پیشقدمی
- مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصی
- شایستگی‌های اجرایی
- شایستگی‌های مسئولیت اجتماعی
- شایستگی‌های رسمی و سازمانی

اشاره می‌کند (Gonzalez, 2004, p.116-124).

### هدف کلی پژوهش

- 1- Spendlove
- 2- Competencies For Effective Leadership In Higher Education

ارائه مدل برای انتخاب رؤسای واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس شایستگی‌های مهم در مدیریت

### جامعه آماری

- در این تحقیق با دو جامعه آماری سرو کار داریم:
- صاحب نظران و متخصصان آموزش عالی شامل اساتید رشته مدیریت آموزش عالی و مدیریت آموزشی و یا سوابق پژوهشی در حوزه آموزش عالی می‌باشند.
  - همچنین کلیه سرپرستان یا مدیران واحدهای دانشگاهی که بر اساس دفترچه آزمون سراسری سال (۱۳۸۸) دانشگاه آزاد اسلامی به تعداد ۲۰۹ واحد در ۳۰ استان و ۱۴ منطقه دانشگاهی فعالیت می‌کنند.

### روش نمونه گیری

- با توجه به گروه‌های مختلف جامعه آماری از چند روش به شرح زیر استفاده شده است:
- برای انتخاب استادان رشته مدیریت آموزشی و آموزش عالی و همچنین افراد دارای سابقه پژوهشی: از روش هدفمند و غیرتصادفی استفاده شده است.
  - برای انتخاب مدیران واحدهای دانشگاهی از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی استفاده شده است.
  - برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان (Morgan & Krejcie, 1970, p.609) استفاده شده است که با توجه به اینکه حجم نمونه بر اساس جدول از نصف تعداد اعضاء جامعه آماری بیشتر بود از طریق فرمول تعدیل و بر این اساس و همچنین با احتساب احتمال افت بالای تعداد پرسشنامه برگشتی از بین رؤسای واحدهای دانشگاهی ۱۰۰ نفر رئیس یا سرپرست واحد از بین ۲۰۹ رئیس یا مدیر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی انتخاب شده‌اند و تعداد ۷۱ پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی واحدهای دانشگاهی به تفکیک استان و بدون توجه به تقسیم‌بندی واحدهای دانشگاهی در ۱۴ منطقه و با برآورد نسبت واحدهای دانشگاهی مستقر در هر یک از استان‌ها نسبت به کل جامعه آماری به طور تصادفی انتخاب شده‌اند.
  - در این تحقیق از دو روش میدانی و کتابخانه‌ای استفاده شده است بطوریکه ابتدا براساس مبانی نظری شایستگی‌های مورد نیاز رؤسای دانشگاه‌ها استخراج و در قالب یک چارچوب نظری تدوین شده، سپس با استفاده از روش میدانی اعتبار چارچوب اولیه از طریق پرسشنامه بررسی و با استفاده از تحلیل عاملی عوامل یا مؤلفه‌های اصلی مؤثر استخراج شده است.

بدین ترتیب برای تبیین مدل و شناسایی معیارها و زیر معیارهای لازم به صورت کتابخانه‌ای از منابع مختلف اطلاعات اولیه گردآوری شده و بعد از برآورد پایایی و اعتبار چارچوب اولیه و روایی ابزار گردآوری اطلاعات (پرسشنامه) اجرا شده است.

### ابزار گردآوری اطلاعات

در این تحقیق، در مراحل مختلف از پرسشنامه جهت گردآوری اطلاعات استفاده شده است: پرسشنامه جهت شناسایی ترجیحات مدیران واحدهای دانشگاهی در اختیار آنان قرار گرفت. پرسشنامه پژوهش مبتنی بر مقایسه زوجی از طریق روش AHP فازی است که شامل شایستگی‌های منتج از اجرای پرسشنامه‌های اول و دوم و تهیه چارچوب اولیه تحقیق از طریق بررسی آنها توسط متخصصان و صاحبان نظران می‌باشد که مدیران واحدهای دانشگاهی انتخاب شده به صورت زوجی شایستگی‌های مهم مدیریتی را مقایسه و درجه اهمیت آنها نسبت به همدیگر را مشخص کرده‌اند. این پرسشنامه مبنای اصلی تهیه مدل بر اساس منطق فازی می‌باشد. در این پژوهش به منظور اطمینان از روایی پرسشنامه‌ها از نظرات اساتید راهنما، مشاور و متخصصین و نیز برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی نیز استفاده شده است. همچنین پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۹ می‌باشد.

### روش تحلیل داده‌ها

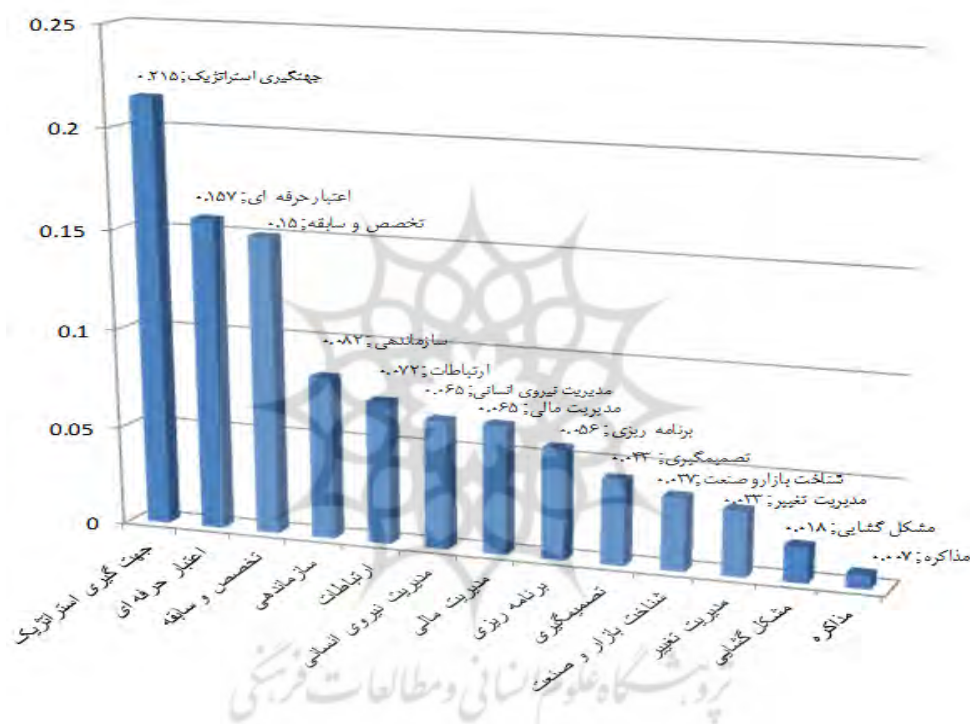
روش مورد استفاده در تحلیل داده‌ها فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی<sup>۲۴</sup> می‌باشد و بر این اساس در مرحله تهیه مدل و نتیجه‌گیری نیازی به استفاده از روش‌های آمار استنباطی نمی‌باشد. بدین ترتیب که پس از تعیین و طیف‌بندی معیارها ماتریس‌های مقایسه زوجی معیارها نسبت به همدیگر بر اساس پاسخ‌های پاسخ دهندگان تهیه و بعد از محاسبه وزن نسبی هر یک از معیارها، ماتریس‌ها نرمالیزه و مقایسه شده است. محاسبه درجه اهمیت هر یک از معیارها نشان دهنده سهم هر معیار در شایستگی‌های لازم برای رؤسای واحدهای دانشگاهی و معیاری کمی برای در نظر گرفتن در انتصاب رؤسا می‌باشد. برای اطمینان از قابلیت اعتماد مدل و نتایج بدست آمده نرخ سازگاری و ناسازگاری مدل نیز محاسبه شده است (آذر و فرجی، ۱۳۸۷، ص ۲۵۶).

### یافته‌ها

حاصل بررسی‌های انجام گرفته بر روی مبانی نظری، پیشینه تحقیقی، نظر صاحبان نظران و اساتید محترم راهنما و مشاور، تحلیل عاملی، تبدیل ترجیحات پاسخ دهندگان به اعداد فازی و تحلیل داده‌های

فازی بر اساس روش تحلیل توسعه‌ای نموداری را به دست می‌دهد که نشان دهنده ضرایب اهمیت هر یک از شایستگی‌های مدیریتی مورد بررسی در انتصاب رؤسای واحدهای دانشگاهی در جهت رسیدن به کارایی و اثربخشی بیشتر در دانشگاه‌هاست.

نمودار ۱: مدل انتصاب رؤسای واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی  
به ترتیب ضرایب اهمیت شایستگی‌های مدیریتی



جدول ۲: ماتریس وزن‌های غیر بهنجار و بهنجار شایستگی‌های مدیریتی

شایستگی‌های مدیریتی	وزن غیر بهنجار	وزن بهنجار
مدیریت نیروی انسانی	۰/۳۵	۰/۰۶۴۸
مذاکره	۰/۰۳۷	۰/۰۰۶۸
ارتباطات	۰/۳۹	۰/۰۷۲۲۶
مشکل‌گشایی	۰/۱	۰/۰۱۸۵
جهت‌گیری استراتژیک	۱/۱۶	۰/۲۱۴۹
تصمیم‌گیری	۰/۲۳	۰/۰۴۲۶



مدیریت تغییر	۰/۱۸	۰/۰۳۳
تخصص و سابقه	۰/۸۱	۰/۱۵
شناخت بازار و صنعت	۰/۲	۰/۰۳۷
سازماندهی	۰/۴۴	۰/۰۱۸۵
اعتبار حرفه ای	۰/۸۵	۰/۱۵۷
مدیریت مالی	۰/۳۵	۰/۰۶۴۸
برنامه ریزی	۰/۳	۰/۰۵۵۵

براساس این مدل شایستگی‌های مدیریتی: جهت گیری استراتژیک، اعتبار حرفه‌ای، تخصص و سابقه، سازماندهی، ارتباطات پنج شایستگی مهم می‌باشند که بیش از ۶۵ درصد شایستگی‌های لازم برای ریاست واحد دانشگاهی را تشکیل می‌دهند.

شایستگی‌های: مذاکره، مشکل‌گشایی، مدیریت تغییر، شناخت بازار و صنعت به ترتیب از کمترین اهمیت برخوردار و در مجموع نزدیک به ۱۰ درصد شایستگی‌های لازم برای ریاست یک واحد دانشگاهی را تشکیل می‌دهند.

### نرخ سازگاری مدل

در تست یا ارزیابی مدل‌های فازی برای اطمینان از سازگاری مدل و نیز قابلیت تعمیم آن از نرخ ناسازگاری استفاده می‌شود (مؤمنی، ۱۳۸۷، ص ۵۰). برای محاسبه نرخ ناسازگاری که نشان دهنده میزان قابل قبول بودن سازگاری مدل می‌باشد. ابتدا ماتریس مقایسات زوجی شاخص‌ها (D) تهیه و بر بردار وزن‌های نسبی بدست آمده از آن (W) ضرب می‌کنیم.

در گام دوم جواب حاصل (WSV) را در بردار وزن‌های نسبی (W) تقسیم می‌کنیم تا بردار سازگاری (CV) به دست آید. در مراحل بعدی برآورد میانگین حسابی عناصر بردار  $\lambda_{max}$  و محاسبه شاخص ناسازگاری (II) به دست آمده با جدول شاخص سازگاری تصادفی (IRI) به صورت زیر محاسبه می‌شود.

$$\lambda_{max} = (\sum CV) / N$$

$$II = (\lambda_{max} - n) / (n - 1)$$

$$IR = \frac{IRI}{II} = \frac{1.56}{-0.0837} = (-0/0537)$$

چنانچه نرخ ناسازگاری از ۰/۱ کوچکتر باشد یعنی مدل از سازگاری قابل قبولی برخوردار و در مقایسات زوجی سازگاری قابل قبولی وجود دارد، و اگر نرخ ناسازگاری بزرگتر از ۰/۱ باشد حاکی از وجود ناسازگاری در مدل می‌باشد (همان منبع، ص ۵۱).

در این پژوهش بر اساس داده‌های حاصل از برآورد مقایسات زوجی، و بردار وزن نسبی شاخص‌ها و محاسبات مربوط به برآورد نرخ ناسازگاری، میزان ناسازگاری برابر با  $0/05-$  و کوچکتر از  $0/1$  می‌باشد و نشان دهنده برخورداری مدل از سازگاری و قابلیت تعمیم می‌باشد.

### جدول ۳: شاخص و نرخ ناسازگاری مدل شایستگی‌های مدیریتی

۱۱/۹۹۵	میانگین حسابی عناصر بردار
۱۳	تعداد شایستگی‌ها
$-0/0837$	شاخص ناسازگاری مدل
۱/۵۶	شاخص تصادفی ناسازگاری
$-0/0537$	نرخ ناسازگاری مدل

### بحث و نتیجه گیری

منظور از شایستگی؛ رفتارها، دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌ها و نگرش‌هایی است که با اثربخشی ارتباط دارد و به تحقق اهداف سازمان و بهره‌وری کمک می‌نماید. نتایج حاصل از این پژوهش حاکی از در اولویت بودن شایستگی‌های جهت‌گیری استراتژیک، اعتبار حرفه‌ای، تخصص و سابقه آموزشی و اجرایی، سازماندهی، ارتباطات، مدیریت نیروی انسانی و مدیریت مالی در انتخاب رؤسای واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد. به طوریکه ۷ شایستگی اولویت دار نزدیک به  $0/80$  و ۳ شایستگی اول بیش از  $0/50$  شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیریت واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی را تبیین می‌کنند. توجه به شرایط در حال رشد دانشگاه آزاد اسلامی و به ویژه اوج رشد کمی و کیفی آن در نیمه اول دهه هشتاد شمسی و در مواردی ادامه اوج این رشد در چرخه حیات برخی از واحدهای دانشگاهی در حال حاضر و در مقابل کندی سرعت رشد و یا رکود و یا در موارد متعددی نیز ورود به بحران عدم ثبت نام دانشجویان و افت دانشجویان در برخی واحدها شاهدهی بر حساسیت بالای مدیریت این مجموعه و نیز نشان دهنده تلاش‌های فراوانی است که طراحان این مجموعه بزرگ دانشگاهی در طول دهه‌های گذشته انجام داده‌اند. که حفظ کیفیت آموزشی همزمان با ادامه توسعه کمی این مجموعه نیازمند به برقراری سیستم نظارتی و مدیریتی مطلوب‌تر و مبتنی بر روش‌های بی‌طرفانه علمی است. در بررسی نتایج این تحقیق مرور بر چند سطر فوق الزامی می‌نمود به این دلیل که مدل ارائه شده خود گویای اولویت‌هایی در جهت اثربخشی بیشتر این مجموعه عظیم می‌باشد.

توجه به شرایط خاص دانشگاه آزاد اسلامی در حال حاضر و رقابت جدی این دانشگاه با دانشگاه‌های دولتی، در جذب دانشجو و به ویژه بیشتر رقابتی بودن بازار جذب دانشجو در مقطع کارشناسی شاید دلیلی بر اهمیت بالای برخورداری مدیر از جهت‌گیری استراتژیک و گرایش به مدیریت استراتژیک این واحدها می‌باشد. از طرفی در واحدهای بزرگ دانشگاه آزاد اسلامی نیز که دغدغه کاهش احتمالی دانشجو وجود ندارد اقدام استراتژیک و برخورداری مدیر از جهت‌گیری استراتژیک به دلیل لزوم تدوین برنامه‌هایی برای عمل موفق در میدان رقابتی و پیش‌بینی تدابیر مطلوب برای توسعه دانشگاه در مقاطع تحصیلات تکمیلی و نیز افزایش فعالیت‌های پژوهشی در پاسخ به نیازهای جامعه و کمک به توسعه پایدار لازم به نظر می‌رسد. در سال‌های اخیر گرایش به برخورداری از جهت‌گیری استراتژیک در دانشگاه آزاد اسلامی مورد توجه بوده و تهیه برنامه پنج ساله و برنامه‌ریزی استراتژیک در واحدهای دانشگاهی از طرف سازمان مرکزی دانشگاه به صورت یک الزام درآمده است و نوعی گرایش بلند مدت و نگاه استراتژیک نسبت به مسائل در این دانشگاه مورد ترویج و تعقیب است. از طرفی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های مشابه از قبیل دانشگاه‌های علوم پزشکی و نیز ارتباط متقابل واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی و محیط‌های برون سازمانی‌شان و بویژه سرعت تغییرات ایجاد شده در سازمان‌های رقیب این دانشگاه و نیز در عرضه و تقاضای محیطی، واحدهای دانشگاهی را به این الزام رسانده است و این عوامل احتمالاً در بالا بودن اولویت این شایستگی برای ریاست بر واحدهای دانشگاهی مؤثر بوده است.

شناخته شدن رئیس واحد بعنوان یک فرد حرفه‌ای و نقش آن در تقویت نقش حرفه‌ای دانشگاه در جامعه و نیز مقبولیت او در بین کارکنان و اعضاء هیئت علمی دانشگاه زمینه‌ساز موفقیت‌های بیشتر رئیس واحد دانشگاهی در تحقق اهداف دانشگاه و نیز واحد دانشگاهی در جهت ایفای نقش مؤثرتر در محیط می‌باشد. یکی از دلایل بالا بودن اولویت این شایستگی حرفه‌ای بودن مجموعه آموزش عالی و کار دانشگاهی است و انتظار واقعی اعضاء هیئت علمی و مسئولین واحدهای دانشگاهی برخورداری رؤسای واحدها از نگاه و ویژگی‌های حرفه‌ای و مقبولیت حرفه‌ای آنان می‌باشد.

از دلایل احتمالی بالا بودن اولویت تخصص، سابقه آموزشی و اجرایی برای ریاست بر واحدهای دانشگاهی برخورداری مدیریت آموزش عالی از ویژگی‌های منحصر به فرد و نیاز به شناخت کافی رئیس واحد دانشگاهی از وظایف و فعالیت‌ها و اهداف دانشگاه و نیز آشنایی کافی با مسائل تخصصی گروه‌های مختلف آموزشی و نیز مسائل حوزه‌های مختلف آموزشی، دانشجویی، اداری مالی، فرهنگی، عمرانی و پژوهشی می‌باشد.

برخورداری مدیران از شایستگی‌های مختلف مدیریت در یک مؤسسه آموزش عالی می‌تواند عاملی برای برانگیختگی اعضاء هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان دانشگاه در جهت رسیدن به اهداف سازمان و ارتقاء کیفیت آموزشی و توسعه فعالیت‌های پژوهشی و ارتقای سطح خدمات مختلف دانشجویی به دانشجویان باشد.

مدل تهیه شده برخوردار از مشابهت‌هایی با برخی از مدل‌های شایستگی می‌باشد. نتایج تحقیق جاروالد در سال (۲۰۰۸) بر روی مدیران عالی استونی (Jarvalt, 2008)، نتایج تحقیق اسپندلاو در سال (۲۰۰۷) در انگلستان در جهت شناسایی شایستگی‌های لازم برای رهبری مؤثر در آموزش عالی، نتایج مطالعات یانگ در دانشگاه تکزاس در سال (۲۰۰۵) در بررسی چالش‌های رسمی و شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های چین، مطالعات اوما جین در سال (۲۰۰۵) در هندوستان در جهت شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز رهبران (Yang, 2005)، مطالعات مؤسسه‌های در سال (۲۰۰۰) در جهت تدوین استراتژی آموزش عالی ایالت فیلادلفیا، مطالعات رامزدان در سال (۱۹۹۷) در مورد رهبر دانشگاهی خوب در آمریکا، بریتانیا و استرالیا، مطالعات ریپلی و نیز مطالعات مان‌الگوهای مشابه الگوی شایستگی مدیریتی انتخاب رؤسای واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی ارائه داده‌اند. هر یک از شایستگی‌های مدیریتی مورد بحث در یافته‌های پژوهش و میزان همسویی این یافته‌ها با سایر تحقیقات داخلی و خارجی و اهمیت هر یک از آنها به شرح ذیل ارائه می‌گردد.

### جهت‌گیری استراتژیک

تفکر استراتژیک به معنای انتخاب دیدگاه بلندمدت و مشاهده تصویر بزرگتر، یعنی سازمان و محیط رقابتی آن و توجه به چگونگی تطابق آنها با یکدیگر است. درک مفهوم استراتژی، سطوح استراتژی و تنظیم استراتژی برای اجرای آن، آغاز مهمی برای تفکر استراتژیک می‌باشد. مدیریت استراتژیک مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اقدامات مورد استفاده برای تنظیم و اجرای استراتژی‌هایی است که از نظر رقابتی بین سازمان و محیط آن برای نیل به هدف‌های سازمانی برقرار می‌کنند.

در ارتباط با شایستگی جهت‌گیری استراتژیک یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیقات یا مطالعات لاری (Larry, 2006)، جاروالد، بوزنجانی، سی‌لند (Land, 2003)، سازمان ملل متحد (۲۰۰۲)، مؤسسه‌های، مدل اسلوکوم، سازمان ملل متحد (۲۰۰۷)، غفاریان، کاتز، اوینگ، مارکوس، کامرون و شیرهارت، بوییت، هیکن و سیلوا، پال سندویث (Sandwith, 1993)، یانگ، ون لیت، مبیودوچی، اسپندلاو، ویتن و کامرون، رولی و شرمان، الصبا، بروکس، شرایط احراز مدیران در انگلیس و مدیریت اسلامی همسو می‌باشد.

### اعتبار حرفه‌ای

ایده اعتبار فردی و حرفه‌ای در پیمایش شایستگی‌های مدیران در ۱۵ سال اخیر همچنان مورد توجه بوده است و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آماری اهمیت معتبر بودن مدیران را نشان داده است. (اولریش، ۱۳۸۸، ص ۹۰) انجام بهترین کارها به نحو احسن، پاسخگویی نتایج عملکرد خود بودن، انجام

متفکرانه فعالیت‌ها، توسعه مهارت‌های مدیریتی، برقراری رابطه از روی اقتدار، خطر پذیری معقول برخی از ویژگی‌های مدیران معتبر می‌باشد.

نتایج حاصل از این پژوهش با یافته‌های تحقیقات یا مطالعات اسلوکوم، محمودی، سازمان ملل متحد (۲۰۰۷)، انستیتو شایستگی (۲۰۰۵)، ویتن و کامرون، شرایط احراز مدیران انگلیس، مدیریت اسلامی، گرو، جاروالت، گونزالز، سام مارکوس، لاری، هلن ابل، یانگ، اسپندلاو، آراسته (۱۳۸۷)، بوزنجانی، آراسته (۱۳۸۰)، غفاریان (۱۳۷۹) مؤسسه‌های همسو و سازگار می‌باشد.

### تخصص و سابقه آموزشی و اجرایی

برخورداری مدیر از تخصص مدیریتی و سابقه اداری و آموزشی از شایستگی‌هایی است که موجبات اثربخشی بیشتر مدیران را فراهم می‌نماید در ارتباط با برخورداری مدیر از این شایستگی نتایج این تحقیق با یافته‌های تحقیقات یا مطالعات غفاریان، سازمان ملل متحد (۲۰۰۷)، فایول، مدیریت اسلامی، مارکوس، اوما جین، انستیتو شایستگی (۲۰۰۵)، الگوی شایستگی مدیران در ژاپن، رامزدان، محمودی، بوزنجانی، آراسته (۱۳۸۷)، آراسته (۱۳۸۰) همسو می‌باشد.

### سازماندهی

سازمان پدیده‌ای اجتماعی است که به طور آگاهانه هماهنگ شده و حدود و ثغور مشخصی دارد و بر مبنای یک سلسله مبنایی نسبتاً مداوم هدف یا اهداف مشترکی را دنبال می‌کند. ساختار سازمانی به عنوان مبنای اصلی سازماندهی از سه عنصر اصلی تشکیل می‌شود: پیچیدگی، رسمیت و تمرکز. توجه مدیر سازمان به هر یک از این عوامل سه گانه و تأکید بر رعایت قوانین و مقررات ابلاغی و در نظر گرفتن سطح پیچیدگی، سطح رسمیت و تمرکز و عمل بر اساس اختیارات تفویض شده و کسب تکلیف از مافوق‌ها در ارتباط با اموری که اجازه تصمیم‌گیری واگذار نشده است و رعایت سیاست‌های کلان و اهداف سازمان در هریک از فرایندهای مدیریتی از وظایف مورد انتظار از مدیران و از شایستگی‌های مهم لازم برای مدیریت در سطح واحدهای دانشگاهی می‌باشد. در ارتباط با شایستگی سازماندهی نتایج حاصل از پژوهش با یافته‌های اوینگ، سازمان ملل متحد، (۲۰۰۷) و (۲۰۰۲)، بوزنجانی، الصبا، لاری، ولج، آدیزس، اسلوکوم، یانگ همسو می‌باشد.

### ۱- ارتباطات

برقراری ارتباطات مؤثر از مهمترین وظایف مدیران است. درک صحیح فرایند این ارتباطات و استفاده مناسب از آن برای موفقیت مدیران بسیار ضروری است. ارتباط به بستر و زمینه‌ای که در آن رخ می‌دهد بستگی دارد. چنانچه طرفین ارتباط سوابق مشترک، تجارب مشابه و آگاهی‌های همانند داشته باشند زمینه ارتباطی آنها شبیه به هم خواهد بود. شایستگی طرفین ارتباط نیز در کارایی ارتباط مؤثر می‌باشد. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های حاصل از تحقیقات یا مطالعات محمودی، غفاریان، کروون، لبادی، اسلوکوم، آراسته (۱۳۸۷)، سازمان ملل متحد (۲۰۰۷) و (۲۰۰۲)، هلن ابل، سلز و هاسکینز ودیلویت (Deloitete, Hasskins, Sells, 1988)، لرد و هال، کارل اندرسون، ولج (Welch, 2002)، انستیتو شایستگی، مطالعات کامرون و شیرهارت، پال سندویث، یانگ، ویتن و کامرون، رولی و شرمان (Rowley & Sherman, 2003)، مدیریت اسلامی، سی لند، کاتز (۱۳۷۰)، لاری، گونزالز، گرو، اوماجین، دانیل، آبراهام (Abraham, 2001)، مارکوس، رامزدان، بوییت، ارتیواتی، الگوی شایستگی مدیران آمریکا، اسپندلاو، رابرتسون و همکاران، ون لیت، آبراهام و همکاران مشابه و تأیید کننده می‌باشد.

## ۲- مدیریت نیروی انسانی

یکی از بارزترین شاخص‌های ارزیابی بهره‌وری سازمان و مدیریت آن بازگشت سرمایه است. مدیران کاردان کاملاً آگاهند که این شاخص مرهون عامل حیاتی‌تری به نام کارآمدی افراد است. به عبارت دیگر بازگشت سرمایه در زمان مورد نظر از نظر کمی و کیفی به کارآمدی افراد وابسته است. برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که تمرکز بر منابع انسانی سازمان می‌تواند موقعیت مهمی را برای کسب برتری بر رقبا ارائه کند. استفاده از منابع انسانی برتر به عنوان یک سلاح کارساز در بهبود بهره‌وری سازمان بعد جدیدی در مدیریت رفتار سازمانی است. توجه مدیران به اصول و روش‌های مدیریت نیروی انسانی در جهت افزایش بهره‌وری کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و تحقق اهداف دانشگاه از ضرورت‌هایی است که اهمیت شایستگی مدیریت نیروی انسانی در واحدهای دانشگاهی را رقم زده است. در ارتباط با این شایستگی نتایج حاصل از تحقیق با نتایج حاصل از تحقیقات یا مطالعات و مدل‌های ارائه شده توسط سلز و همکاران، اندرسون، الگوی شایستگی مدیران ژاپن، آدیزس، رامزدان، گرو، (آراسته ۱۳۸۷)، غفاریان، مارکوس، جاروال، اوماجین، یانگ، الگوی شایستگی مدیران انگلیس مشابه می‌باشد.

## ۳- مدیریت مالی

توجه مدیر به نحوه استفاده از منابع مالی، و اعتقاد عملی به استفاده از برنامه جامع در تخصیص منابع مالی، نظارت بر تهیه این برنامه و تطبیق آن با سایر برنامه‌های سازمان، نظارت مستمر بر نحوه اجرای برنامه و کنترل عملکرد آن در جهت پرهیز از انحراف و تلاش در جهت کسب منابع مالی غیر از شهریه دانشجویان به ویژه جهت تأمین منابع لازم برای توسعه واحد دانشگاهی از شایستگی‌هایی است که تحت

عنوان شایستگی مدیریت مالی عنوان شده است. نتایج حاصل از مطالعات سندویث، جاروالث، گرو، مارکوس، اوما جین، اسلوکوم، رامزدان، یانگ، آنیامیل، مشابه نتایج تحقیق حاضر و نیز الگوی مدیریت اسلامی و نیز الگوی شایستگی مدیران در انگلیس نیز با نتایج این تحقیق مشابهت دارند.

#### ۴- برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی از وظایف اصلی مدیران می‌باشد که هم از دیدگاه تئوری‌های کلاسیک و هم از دیدگاه تئوری‌های جدید از شایستگی‌های محوری لازم برای مدیریت اثربخش در سازمان‌هاست. پیش‌بینی فعالیت‌های آینده واحد دانشگاهی بر اساس مأموریت و بازده و اهداف مورد انتظار به طور سیستمی و منظم و تأکید بر استمرار این فرایند از شایستگی‌هایی است که مدیران واحدهای دانشگاهی در جهت اثربخشی و کارایی بالاتر باید برخوردار باشند. نتایج حاصل از بررسی شایستگی برنامه‌ریزی مشابه نتایج حاصل از تحقیقات یا مطالعات لاری، یانگ، سندویث، اوما جین، آدیزس، رامزدان، گرو، الصبا، هلن ایل، اسلوکوم بوده و نیز طبقه‌بندی سازمان ملل متحد از شایستگی‌های مدیریتی در سال (۲۰۰۷) و دیدگاه اسلامی نیز مشابه نتایج این پژوهش می‌باشند.

#### ۵- تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری سازمانی عبارت از فرایند شناسایی و حل مسائل می‌باشد. این فراین شامل دو مرحله اصلی است: مرحله شناسایی مسأله زمانی است که اطلاعات در باره اوضاع سازمانی و شرایط محیطی تحت کنترل قرار می‌گیرند تا مشخص شود که آیا عملکرد رضایت بخش است یا خیر و به این ترتیب به علت کاستی‌ها پی ببرند مرحله حل مسأله زمانی است که راه‌های گوناگون مورد توجه قرار می‌گیرند، یکی از راه‌ها انتخاب می‌شود و به اجرا در می‌آید. موضوع مهم این است که بیشتر تصمیمات سازمانی به روش معقول گرفته نمی‌شود. به هنگام تصمیم‌گیری در بیشتر موارد کار با تجزیه و تحلیل دقیق مسأله آغاز نمی‌گردد تا راه‌های مختلف به صورت منظم مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد و سرانجام با یافتن یک راه حل نهایی مسأله حل شود. سازمان‌ها باید بتوانند به سرعت تصمیم بگیرند و این بدان معنی است که به صورت لحظه‌ای با محیط برخورد می‌کنند باید واکنش نشان دهند و وارد مرحله عمل شوند. مدیران واحدهای دانشگاهی نیز باید از مهارت تصمیم‌گیری منطقی و بدون خطا برخوردار و در مواجهه با شرایط مختلف از توان تصمیم‌گیری خود استفاده نمایند. نتایج بررسی شایستگی تصمیم‌گیری و سهم آن در ترکیب مدل حاصل از تحقیق مشابه یافته‌های حاصل از تحقیقات یانگ، اندرسون، اولریک و همکاران، کامرون و شیرهارت، اسپریترز و همکاران، سندویث، گرو، کروون، آدیزس، جاروالث، اوما

جین، بوزنجانی، غفاریان و نیز مشابه با الگوی شایستگی سازمان ملل متحد (۲۰۰۷)، و مدیریت اسلامی می‌باشد.

## ۶- شناخت بازار و درک صنعت

شناخت محیط سازمان و ویژگی‌های آن از جمله شرایط بازار کار، وضعیت روبه رشد یا رو به رکود خدمات و صنایع وابسته به تخصص فارغ‌التحصیلان دانشگاهی، تعداد و گرایش‌های عمده برنامه‌های توسعه منطقه‌ای و برقراری ارتباط بین برنامه‌های دانشگاه با شرایط فوق از وظایف و شایستگی‌های مورد نیاز در مدیریت واحدهای دانشگاهی می‌باشد. شناخت و درک شرایط محیطی از لحاظ سیاسی، اقتصادی، فرهنگی توانایی شفاف‌سازی موضوعات اجتماعی شناخت روندهای جمعیت شناختی و سایر متغیرهای مؤثر بر برنامه‌های دانشگاه از الزامات طراحی برنامه برای واحدهای دانشگاهی می‌باشد. مطالعات اوپنگ، مبیودوحی، اسلوکوم، آنیامیل نتایج مشابه با نتایج تحقیق حاضر داشته‌اند.

## ۷- مدیریت تغییر

سازمان‌ها باید همواره خود را با تغییراتی که در محیط و اطراف‌شان رخ می‌دهد وفق دهند و پا به پای آنها پیش بروند. یک سازمان نباید تنها هر چند مدت یک بار وضع خود را تغییر دهد، بلکه باید متوجه باشد که پدیده تغییر امری دائمی است و باید مرتب و پیوسته تغییر کند. سازمان‌های کنونی باید در مسیر نوآوری و تغییرگام بردارند و این نه بدان سبب که بخواهند بر رونق و موفقیت خود بیافزایند ولی بدان سبب که در دنیای پر رقابت بقای آنان در گرو داشتن چنین رویه‌ای خواهد بود. تغییر سازمانی را می‌توان از جهت‌ها یا دیدگاه‌های مختلف مورد توجه قرار داد و در هر حال تغییر سازمانی را می‌توان به صورت زیر تعریف کرد: تغییر و تحول در شکل سازمان به گونه‌ای که آن بتواند با توجه به عوامل محیطی بقاء و دوام یابد. سازمان‌ها به طور دائم در تغییرند و تغییر در عوامل و محیط خارجی ایجاب می‌کند که سازمان استراتژی‌ها و روش‌های انجام کار را تغییر دهد و خدمات جدید یا متنوعی را عرضه کند تا بدان وسیله بتواند بقاء و دوام خود را حفظ و تضمین نماید. توجه به تغییرات محیطی و تمهید تدابیری برای پیشی گرفتن از تغییرات محیطی و مؤثر واقع شدن بر محیط، استفاده از فرصت‌های جدید حاصل از تغییرات در جهت توسعه واحد دانشگاهی از عواملی که مدیران واحدهای دانشگاهی باید به آن توجه نمایند.

نتایج حاصل از مطالعات مارکوس، بوبیت، مبیودوحی، اوماجین، گرو، هیگمن و سیلوا، سندویث، کاتز، غفاریان مشابه نتایج پژوهش حاضر می‌باشند و نیز الگوی شایستگی سازمان ملل متحد، الگوی شایستگی انستیتوی شایستگی نیز به این شایستگی توجه داشته‌اند.



## ۸- مشکل گشائی

بر خورداری مدیر از توانایی شناسایی مسائل سازمانی و تدبیر اندیشی در جهت حل این مسائل، برخورداری از انعطاف‌پذیری در برخورد با مسائل، داشتن دید انتقادی نسبت به سازمان و پذیرش انتقادات کارکنان در جهت برخورد به موقع و منطقی با مسائل سازمانی و با تکیه بر روش حل مسأله از شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیریت سازمان‌ها می‌باشند. در ارتباط با شایستگی مشکل‌گشائی نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش‌های قبلی از جمله لبادی، بوزنجانی دانیل کاتز، پتر دراکر، بوبیت، اسلوکوم، آبراهام، رابرتسون و همکاران، الصبا، رامزدان مؤسسه‌های، اوینگ، آبراهام و همکاران، و نیز الگوی شایستگی مدیران آمریکا مشابه و همخوان می‌باشد.

## ۹- مذاکره

مذاکره نوعی ابزار ارتباطی است که بین دو یا چند نفر به منظور نیل به توافق درباره منافع مشترک و در عین حال متضاد به کار گرفته می‌شود. آشنایی با زمینه‌های فرهنگی و ویژگی‌های محیطی طرفین مذاکره از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. پس از تعیین گروه مذاکره و مشخص ساختن افراد طرح مذاکره شامل تقاضاهای اولیه، سبک کار تقدم و تأخر موضوعات و... تهیه می‌شود. در مذاکره بهتر است از موضوعات آسان‌تر که سریع‌تر به توافق منجر می‌شود شروع کرد. خصوصیات روانی و ویژگی‌های طرف مقابل باید مورد توجه قرار گیرد و باید به نحوی هدایت شود و خاتمه پذیرد که طرفین احساس کنند برنده شده‌اند و گر نه طرف بازنده سعی خواهد کرد شکست خود را تلافی نماید. در هر حال مهارت مذاکره از مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز مدیران واحدهای دانشگاهی است و مدیران باید کم و بیش از این مهارت برخوردار باشند. نتایج حاصل از تحقیق با یافته‌های حاصل از مطالعات ولج، سندویث، اسپندلاو، اسلوکوم، یانگ، او ماجین، مؤسسه‌های غفاریان و الگوی شایستگی سازمان ملل متحد (۲۰۰۲) مشابهت دارد.

برخورداری مدیران از شایستگی‌های مختلف مدیریت در یک مؤسسه آموزش عالی می‌تواند عاملی برای برانگیختگی اعضاء هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان دانشگاه در جهت رسیدن به اهداف سازمان و ارتقاء کیفیت آموزشی و توسعه فعالیت‌های پژوهشی و ارتقاء سطح خدمات مختلف دانشجویی به دانشجویان باشد.

## محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش با محدودیت‌های ذیل مواجه بوده است:

عدم پیش‌بینی استفاده از مصاحبه یا مشاهده و بررسی عملکرد رؤسای واحدهای دانشگاهی و محدودیت ابزار گردآوری اطلاعات به پرسشنامه ترجیحات مقایسه زوجی که موجب محدودتر کردن اظهار نظرهای رؤسای واحدهای دانشگاهی شده است.

عدم پیش‌بینی استفاده از ترجیحات مقایسه زوجی شایستگی‌ها برای مدیران و رؤسای سابق واحدهای دانشگاهی و یا رؤسای دانشگاه‌های دولتی، غیر انتفاعی و پیام‌نور و محدودیت جامعه آماری و نمونه تحقیق به شاغلان در دانشگاه آزاد اسلامی.

احتمال تأثیر پذیری و یا تأثیرگذاری شایستگی‌های مدیریتی بر سایر عوامل سازمانی و مدیریتی که احتمالاً در انتخاب ترجیحات مقایسه زوجی پاسخ دهندگان نیز مؤثر بوده‌اند و عدم سنجش ویژگی‌های پاسخ دهندگان از ابعاد مختلف و محدودیت موضوعی به شایستگی‌های مدیریتی.

بر اساس یافته‌های حاصل از این پژوهش در جهت افزایش اثربخشی مدیریت واحدهای دانشگاهی پیشنهادت ذیل به برنامه ریزان ذیربط ارائه می‌گردد:

- تهیه مقیاس‌های شایسته سنجی برای انتخاب مدیران و رؤسای واحدهای دانشگاهی و انتصاب براساس میزان برخورداری پیشنهاد شونده‌گان از شایستگی‌های مهم مدیریتی در جهت ارتقاء بهره‌وری و کیفیت خدمات آموزشی در دانشگاه آزاد اسلامی.

- تهیه مقیاس‌های ارزیابی عملکرد رؤسای واحدهای دانشگاهی و مدیران در رده‌های مختلف در جهت سازماندهی نظارت و کنترل مستمر بر نحوه‌ی اجرای برنامه‌ها و پیاده‌سازی سیاست‌های دانشگاه آزاد اسلامی و زمینه‌سازی برای بازنگری براساس بازخورد حاصل از بررسی نتایج.

- برنامه‌ریزی برای ارتقای مهارت‌های مدیریت استراتژیک، برخورداری بیشتر مدیران از نگرش استراتژیک، مهارت‌های ارتباطی و سازمان‌دهی و توانمندسازی مدیران از طریق تدوین و اجرای کارگاه‌های آموزشی حضوری یا راه‌اندازی آموزش‌های غیرحضوری یا مجازی و تغییر در بینش، مهارت و نگرش آنان.

- برنامه‌ریزی برای برخورداری مدیران و رؤسای واحدهای دانشگاهی از تجارب مدیران و رؤسای موفق از طریق برگزاری همایش‌های علمی یا راه‌اندازی سامانه الکترونیکی به طوری که رؤسای واحدها بتوانند به تبادل افکار، ایده‌ها و تجارب کاری خود با همدیگر بپردازند.

- فراهم‌سازی بازدید رؤسای واحدهای دانشگاهی از دانشگاه‌های غیردولتی موفق کشور و خارج از کشور و آشناسازی آنان با رویه‌های مدیریتی

و شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های موفق دنیا.

- تهیه فهرست موجودی مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی در دانشگاه آزاد اسلامی و پرورش مدیران شایسته از طریق شناسایی استعدادهای مدیریتی در بین اعضای هیئت علمی و تهیه جدول

جانشین‌سازی رؤسای فعلی واحدها و مدیران دانشگاه براساس توانمندی‌های مدیریتی و جانشین‌پروری و نیز تهیه بانک اطلاعاتی مدیران بر اساس فهرست موجودی مهارت‌ها و جدول جانشینی در جهت انتصاب مدیران شایسته‌تر در رده‌های مدیریتی.

## مآخذ

- آذر، عادل و فرجی، حجت (۱۳۸۷). **علم مدیریت فازی**. تهران: انتشارات مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری. آراسته، حمیدرضا (۱۳۸۰). مدیریت در دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری؛ چالش‌ها و کاستی‌ها، **فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی**. شماره ۲۱، ۲۲.
- آراسته، حمیدرضا (۱۳۸۷). ضرورت به کارگیری شیوه‌های نوین رهبری در میان رؤسای دانشگاه‌های کشور، **فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی**. شماره ۵۰.
- آراسته، حمیدرضا؛ سبحانی‌نژاد، مهدی و همایی، رضا (۱۳۸۷). وضعیت دانشگاه‌های شهر تهران در عصر جهانی شدن از دیدگاه دانشجویان، **فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی**. شماره ۵۰، ص ۴۷-۶۶.
- اولریش، دیو؛ بروک بنک، وین؛ جانسون، دنی؛ سند هولتر، کورت و یونگر، جان (۱۳۸۸). **شایستگی‌های منابع انسانی**. ترجمه: مسعود بیش و افشین دبیری، تهران: نشر سرآمد.
- غفاریان، وفا (۱۳۷۹). **شایستگی‌های مدیریتی**، تهران: [چاپ اول]. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- غلامی، اسماعیل و طاهری گودرزی، حجت (۱۳۸۳). مشکلات ساختار اداری. در **ایران ماهنامه مدیریتی آموزشی تدبیر**، اردیبهشت، سال پانزدهم، شماره ۱۴۴، ص ۲۳-۲۸.
- کاتز، رابرت (۱۳۷۰). **مهارت‌های یک مدیر موفق**، ترجمه محمود توتونچیان، مقاله‌هایی در مورد مدیریت، (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی).
- کفری، مک (۱۳۸۸). **مدیریت و رهبری مؤثر در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی**، ترجمه نادرقلی قورچیان، پرورش جعفری، رامین سرچمی، تهران: نشر فراشناختی اندیشه.
- مؤمنی، منصور (۱۳۸۷). **مباحث نوین تحقیق در عملیات**، تهران: نشر دانشگاه تهران
- وتن، دیوید، ای و کامرون کیم، اس (۱۳۷۶). **راهگشایی خلاق در مدیریت**، توسعه مهارت‌های مدیریتی، ترجمه نسرين جزنی، چاپ اول، تهران: نشر نی.
- Abraham, Steven E., Lanny, A., Karns; Kenneth, Shaw; Mena, Ma. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process, **Jornal of management development**, Vol 2o, pp.842-852.
- Anderson, Carl, R., (1988). **Management: Skills, functions and organization performance**, second ed., (U.S.A., at chapl – Hill, Inc.), p.18.
- Deloitte, Haskins & Sells; (1988). **Final report of training in to a charter for manager's for the training commision**, (NewYork).
- Ewing, W., David, "The knowledge of the Executive", **Harvard Business Review**, 42, No. 2, (March – April, 1964), pp. 91-100.
- Few, William, Timothy (2007). **Managerial competitor identification; integrating the categorization, economic and organizational identity perspectives**, Unpublished doctoral dissertation, university of pittsburgh.
- Gonzalez, Elsa, Maria, (2004). **Perceptions of selected senior administrators of institutions in mexico regarding needed administrative competencies**, Unpublished Doctoral Dissertation, Texas A & M University.

- Jarvalt, Jane, (2008 ). **What does professionalisation of public service mean to estonia top officials ?** University of Tartu, Estonia.
- Kroon, Brigitte, (2008). **A competency profile for outstanding leadership performance**, Unpublished Bachelor Thesis, Tilburg University.
- Land, Patricia, C., (2003). From the other sid of the academy to academic leadership roles crossing the great divide; **new directions for higher education** , No 124. pp. 13-20
- Larry, Karen, Bitonti, (2006). **Principal perceptions of the relationship between professional development designs and the qualities, proficiencies, and leadership skills required of west virginia principals**, Unpublished Doctoral Dissertation, Marshall University, Huntington.
- Mabhudhu, Mark, (2008). **A Comparative analysis leadership and management at jwaneng diamond mine**, Unpublished Master of Philosophy, Stellebosch University.
- Morgan, W., Daryle; Krejcie, V., Robert, (1970). **Determining sample size for research activities**; Education and Psychological Measurement.
- Niekerk, Magdalena, Maria, Van, (2005). **Transformational leadership at a higher education institution**, Unpublished Master of Arts Dissertation, University of South Africa.
- Paul Sandwith, (1993). "A Hierarchy of management training requirements: The competency domain model", **public personnel management**, Vol. 22., No. 1 (spring 1993), p. 43-46.
- Rawley, D.J., & H. Sherman, (2003 ). The Special challenges of academic leadership; **Management decision**, vol 41. No 10. pp 1058-1063.
- Slocum, W.John; Jackson, Susan; (2005). Hellriegel, Don; **A competency – Based approach**, South–Western College Publishing.
- Spendlove, Marion; (2007 ). Competencies for effective leadership in higher education, **International jorunal of educational management**, Vol 21, issue:5, p. 407- 417.
- Unido, Specialist Service, Ohrm; (2007). **Competency for the future**. Unido, Human Resource Management Branch, (2002) **Strengthening Organizational Core Values And Managerial Capabilities**.
- Vilkinas, Tricia; Leask, Betty; Rogers ,Tim; (2007) Developing the leadership capability of academic coordinators, In enhancing higher education. **Published By Higher Education Research And Development Society Of Australasia (HERDSA)**.
- Welch, Barwick, Alexis; (2002). **Temperament and competence in the managerial roles of nursing education administrators in the north carolina community college system**, Unpublished Doctoral Dissertation, North Carolina State University.
- Yang, Xiaobo; (2005). **Institutional challenges and leadership competencies in chinese ministry of education directed universities in implementing the 1999 chinese action scheme for invigorating education towards the 21<sup>st</sup> century** ,Unpublished Doctoral Dissertation, Texas A & M University.