

## مهارتهای مورد نیاز مدیران دانشگاه آزاد اسلامی

فرهاد شفیع پور مطلق<sup>1</sup>  
محمد آتشک<sup>2</sup>

### چکیده

**هدف:** هدف از انجام تحقیق حاضر، شناخت و رتبه‌بندی مهارتهای مورد نیاز مدیران دانشگاه آزاد اسلامی بوده است.  
**روش:** روش تحقیق، اکتشافی و جامعه آماری آن، متخصصان موضوعی در دانشگاه آزاد اسلامی است. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای است که دارای روایی محتوایی و پایایی مناسب بوده است. برای تحلیل داده‌ها از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون تی تک‌نمونه‌ای استفاده شده است. **یافته‌ها:** مهارتهای مورد نیاز مدیران دانشگاه آزاد اسلامی شامل پاسخگویی، حفظ هویت دینی - ملی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، روان‌شناختی، برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت زمان و جهانی و بین‌المللی شدن است و بیشترین میانگین مربوط به مهارت روان‌شناختی و کمترین میانگین مربوط به مهارت برنامه‌ریزی راهبردی بوده است. **نتیجه‌گیری:** مدیران دانشگاه آزاد اسلامی خود را برای پاسخگویی به مشتریان تجهیز کنند؛ ضمن بین‌المللی و جهانی بودن و استفاده از تجارب علمی دیگر کشورها، هویت فرهنگی - مذهبی خود را حفظ کنند؛ فرایندهای اداره دانشگاه را مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات تغییر دهند و با توجه به افزایش حجم فعالیت دانشگاه، به مدیریت زمان همت گمارده، برنامه‌های راهبردی تدوین کرده و مبتنی بر آن اقدام کنند.

**واژگان کلیدی:** مهارتهای مدیران، دانشگاه آزاد اسلامی، آموزش عالی.

♦ دریافت مقاله: 96/12/07؛ تصویب نهایی: 97/08/02

1. دکتری مدیریت آموزشی، استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد محلات، دانشگاه آزاد اسلامی، محلات / ایران. (نویسنده مسئول) / نشانی: محلات، بلوار آیت‌الله خامنه‌ای، دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات / شماره: 08643257555 / Email: farhad\_shafiepoor@yahoo.com
2. دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، تهران. ایران.

## الف) مقدمه

مدیران دانشگاهها برای غلبه بر چالشها و استفاده از فرصتها نیازمند آینده‌نگری‌اند (فورچیان و صالحی، 1383؛ مolas-گالرت و همکاران،<sup>1</sup> 2005؛ تاسی،<sup>2</sup> 2009). آینده‌نگری در خصوص مهارتهای مورد لزوم مدیران دانشگاهها، مبتنی بر ابعاد تفکر و تأمل عمیق در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و آموزشی، احاطه بر تصمیم‌ها و رفتارهای سازمانی و آموزشی، ایجاد انسجام و یکپارچگی بیشتر، هماهنگی بین اهداف آموزشی با نیازهای مختلف دانشجویان، داشتن تعادل در ابعاد مختلف آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و اجتماعی است. (ویدویچ و اسلی،<sup>3</sup> 2000؛ طباطبایان و قدیری، 1386)

یکی از مهم‌ترین مهارتهای مدیران آموزش عالی، پاسخگویی است (نقی‌پور ظهیر و صفایی، 1388؛ فورچیان و احمدی رضایی، 1393) که شامل پاسخگویی بوروکراتیک، پاسخگویی عملکرد، پاسخگویی حرفه‌ای و پاسخگویی بازار است (ریورا،<sup>4</sup> 1994). توجه به تفاوت‌های فردی، یادگیری در حد تسلط و پژوهش محوری، از دیگر مهارتهای مدیران آموزش عالی است. (کاروسو و سالووی،<sup>5</sup> 2004؛ داودی و شکراللهی، 1390؛ شفیع‌پور مطلق و یارمحمدیان، 1390)

فناوری اطلاعات و ارتباطات، الگوی فکری حاکم بر آموزش را دگرگون، مدل‌های موجود آموزش را غنی‌تر و شیوه‌های جدیدی ایجاد کرده است که در آن، یادگیرنده نقش فعالی داشته و بر یادگیری خودراهربر، مستقل، انعطاف‌پذیر و تعاملی تأکید دارد (فورچیان و احمدی رضایی، 1393). بهره‌گیری گسترده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت آموزش عالی، از دیگر مهارتهای مورد لزوم است (کارل و لورنس،<sup>6</sup> 2010) که در درجه اول متضمن پذیرش فناوری از سوی مدیران آموزش عالی است. (یی و همکاران،<sup>7</sup> 2006؛ والتر و لوبز،<sup>8</sup> 2008)

حفظ هویت فرهنگی از دیگر مهارتهای مورد لزوم مدیران آموزش عالی است؛ زیرا مدیران آموزش عالی یکی از کنشگران مهم عرصه فرهنگ‌اند و نقش بسزایی در حفظ و انتقال و تقویت هویت فرهنگی و اجتماعی دارند (کریمیان و احمدوند، 1391). پژوهشها حاکی از آن است که در آینده دانشگاهها، هر تصمیمی بایستی متکی بر برنامه‌های راهبردی باشد (طباطبایان و قدیری، 1386). تجهیز مدیران آموزش عالی به مهارت برنامه‌ریزی راهبردی موجب می‌شود که با شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدها، گامهای مؤثرتری برای مدیریت دانشگاه بردارند. (آساکول، 1384؛ خزایی و الهی دهقی، 1391؛ گودستین و همکاران،<sup>9</sup> 1993)

1. Molas-Gallart, Salter, Patel, Scott & Duran
2. Tassej
3. Vidovich & Lesley
4. Rivera
5. Caruso & Salovey
6. Carl & Lawrence
7. Yi, Jackson, Park & Probst
8. Walter & Lopez
9. Goodstein, Nolan & Pfeiffer

## 317 ♦ مهارت‌های مورد نیاز مدیران دانشگاه آزاد اسلامی

یکی از نقش‌های مهم مدیران آموزشی، ارائه خدمات مشاوره‌ای متنوع به جامعه است (فیتچ و همکاران،<sup>1</sup> 2001؛ اشیت،<sup>2</sup> 1999؛ باکر،<sup>3</sup> 1996؛ بالارد و مورگاترویید،<sup>4</sup> 1999). تحقق اهداف سازمانها، مستلزم مدیریت زمان است (رابینز،<sup>5</sup> 2004). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بین توانمندی و مهارت‌های فردی و مدیریت زمان، رابطه معناداری وجود دارد (شاهی و همکاران، 1393). امروزه نشانه‌های بین‌المللی شدن را، همچون: افزایش تحصیل در خارج از کشور، افزایش دانشگاه‌های کشورهای توسعه‌یافته با تأسیس مراکز برون‌مرزی در کشورهای در حال توسعه و تولید برنامه‌های آموزشی در مقیاس جهانی، می‌توان مشاهده کرد. طرفداران چنین پیشرفت‌هایی بیان می‌کنند که بین‌المللی و جهانی شدن آموزش عالی، بستر خوبی برای دسترسی گسترده دانشجویان به آموزش عالی تراز جهانی فراهم می‌کند. از این رو، جهانی و بین‌المللی بودن، از مهارت‌های مورد نیاز مدیران آموزش عالی است. (ها تاکا،<sup>6</sup> 2004)

فرا تحلیلی بر مطالعات انجام‌شده در این زمینه نشان می‌دهد که رتبه‌بندی مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران دانشگاهی به ترتیب عبارتند از: توانایی اخذ منابع مالی، داشتن تجربه مدیریت، تعهد، داشتن صلاحیت علمی، توانایی برقراری رابطه با ذی‌نفعان و همکاران، تعهد به دانشجویان، داشتن تفکر راهبردی، تحول‌گرا بودن، روحیه مشارکتی، توانایی کارآفرینی، توجه به زمینه‌ها و سوابق دانشگاه، توجه به ویژگی‌های بومی و منطقه‌ای دانشگاه، مهارت برنامه‌ریزی راهبردی، تجربه هدایت پروژه‌های بزرگ، تجربه همکاری با نهادهای قانونی و دولتی، تعهد نسبت به علم و داشتن تجارب جهانی. (بمنی دوزی سرخایی، 1393)

با عنایت به موارد طرح شده، این تحقیق در پی پاسخ به این سؤال است که مهارت‌های مورد نیاز مدیران دانشگاه آزاد اسلامی کدامند؟

### ب) روش تحقیق

روش تحقیق، اکتشافی است. جامعه آماری این تحقیق را متخصصان موضوعی در دانشگاه آزاد اسلامی تشکیل داده‌اند که 111 نفر از آنان به شیوه نمونه‌گیری در دسترس، به عنوان نمونه انتخاب شدند. وضعیت پاسخگویان نشان داد که 24 درصد از آنان، زن و 76 درصد مرد بودند. 52 درصد از پاسخگویان در رشته علوم انسانی و 48 درصد در رشته‌های غیر علوم انسانی تحصیل می‌کردند. 21 درصد از پاسخگویان، سابقه خدمت تا 10 سال، 69 درصد سابقه خدمت تا 20 سال و 10 درصد نیز سابقه خدمت بالاتر از 20 سال داشتند. 77 درصد از پاسخگویان دارای مدرک دکترا و 23 درصد دارای مدرک کمتر از دکترا بودند.

1. Fitch, Newby, Ballestero & Marshall

2. Schmidt

3. Backer

4. Ballard & Murgatroyed

5. Robins

6. Hatakenaka

ابزار تحقیق شامل پرسشنامه محقق ساخته است. این پرسشنامه بر اساس مؤلفه‌های برگرفته از نظریه‌های پاسخگویی و ایجاد اصلاحات آموزشی (ریورا، 1994)، سازه‌نگاری در خصوص حفظ هویت فرهنگی (هادیان، 1382)، پذیرش فناوری (دیویس،<sup>1</sup> 1989)، بهزیستی روان‌شناختی (ریف،<sup>2</sup> 1995)، برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهها (آساکون، 1384)، خدمات مشاوره‌ای آموزش از راه دور (بریندلی و فیک،<sup>3</sup> 1992)، مدیریت زمان طبقه‌بندی انجام کارها (گیلبرت،<sup>4</sup> 2001)، جهانی شدن آموزش عالی (آلتباچ و سلمی،<sup>5</sup> 2011؛ آلتباچ، 2003؛ هاتاکناکا، 2004) است.

برای تأمین روایی پرسشنامه به لحاظ صوری و محتوایی، از نظرات متخصصان، استفاده و گویه‌های پرسشنامه با هدف ساخت آن انطباق‌سازی شده است. برای تأمین روایی سازه، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. بر این اساس، مقدار شاخص کفایت نمونه‌گیری (KMO) برابر با 0/92 و مقدار آزمون کرویت بارتلت با درجه آزادی 110 برابر با 3483/18 و در سطح  $P < 0/001$  معنادار بود. نتایج آماره کایزر مایر (KMO) نشان‌دهنده وجود همبستگی قابل قبول بین آیتم‌های پرسشنامه برای تحلیل عاملی است. همچنین برای آگاهی از معناداری تفاوت بین میانگین نمونه مطالعه و میانگین جامعه فرضی، از آزمون تی تک‌نمونه‌ای در خصوص ابعاد مهارت‌های مدیریت آموزشی مبتنی بر آینده استفاده شده است و ضریب پایایی پرسشنامه بر اساس آلفای کرونباخ برابر با 0/93 به دست آمده است.

### ج) یافته‌ها

#### سؤال اول: مهارت‌های مورد نیاز مدیران دانشگاه آزاد اسلامی کدامند؟

تحلیل عاملی اکتشافی در مرتبه اول، هشت عامل به طور کلی استخراج شده که شرح قرارگیری مؤلفه‌ها روی آنها به شرح ذیل است.

**عامل اول:** پاسخگویی بوروکراتیک (بار عاملی 0/435)، پاسخگویی عملکرد (بار عاملی 0/517)، پاسخگویی حرفه‌ای (بار عاملی 0/363)، پاسخگویی بازار (بار عاملی 0/642). در مجموع، چهار مؤلفه روی عامل اول قرار گرفته‌اند که بر اساس محتوای زیرمؤلفه‌ها، عامل اول «مهارت پاسخگویی» نام گرفته است.

**عامل دوم:** انطباق‌سازی نظام آموزشی بر اساس آموزه‌های اسلامی (بار عاملی 0/423)، توسعه ارزشهای دینی - مذهبی (بار عاملی 0/582) و ارتقای سطح آگاهی در خصوص منابع هویت‌ساز مثل تاریخ، زبان و آثار تمدنی (بار عاملی 0/584). در مجموع، سه مؤلفه روی عامل دوم قرار گرفته‌اند که بر اساس محتوای زیرمؤلفه‌ها، عامل دوم «مهارت حفظ هویت دینی - ملی» نام گرفته است.

1. Davis
2. Ryff
3. Brindley & Fage
4. Gilbert
5. Altbach & Salmi

### مهارت‌های مورد نیاز مدیران دانشگاه آزاد اسلامی ♦ 319

**عامل سوم:** مهیاسازی نظام آموزشی در جهت بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات (بار عاملی 0/694)، مهیاسازی آموزش مجازی (بار عاملی 0/427)، راه‌اندازی و بهره‌گیری از شبکه‌های اینترنتی (بار عاملی 0/358) و راه‌اندازی آموزش از دور (بار عاملی 0/637). در مجموع، چهار مؤلفه روی عامل سوم قرار گرفته‌اند که بر اساس محتوای زیرمؤلفه‌ها، عامل سوم «مهارت فناوری اطلاعات و ارتباطات» نام گرفته است.

**عامل چهارم:** احساس استقلال (بار عاملی 0/645)، تسلط بر محیط (بار عاملی 0/636)، روابط مثبت با دیگران (بار عاملی 0/732)، داشتن هدف در زندگی (بار عاملی 0/745) و خویشتن‌پذیری (بار عاملی 0/542). در مجموع، پنج مؤلفه روی عامل چهارم قرار گرفته‌اند که بر اساس محتوای زیرمؤلفه‌ها، عامل چهارم «مهارت روان‌شناختی» نام گرفته است.

**عامل پنجم:** شناسایی نقشه پیشرفت کشور (بار عاملی 0/795)، شناسایی نقاط قوت (بار عاملی 0/640)، شناسایی نقاط ضعف (بار عاملی 0/502)، شناسایی فرصتها (بار عاملی 0/531)، شناسایی تهدیدها (بار عاملی 0/492) و شناسایی برنامه‌های آموزشی بین‌المللی (بار عاملی 0/678). در مجموع، شش مؤلفه روی عامل پنجم قرار گرفته‌اند که بر اساس محتوای زیرمؤلفه‌ها، عامل پنجم «مهارت برنامه‌ریزی» نام گرفته است.

**عامل ششم:** ایجاد تسهیلات آموزشی (بار عاملی 0/517)، راه‌اندازی نظام پشتیبان یادگیری در نظام آموزشی (بار عاملی 0/793)، ارائه خدمات مشاوره‌ای (بار عاملی 0/486) و تقویت فرهنگ آموزش و یادگیری (بار عاملی 0/598). در مجموع، چهار مؤلفه روی عامل ششم قرار گرفته‌اند که بر اساس محتوای زیرمؤلفه‌ها، عامل ششم «مهارت پشتیبانی و مشاوره آموزشی» نام گرفته است.

**عامل هفتم:** بی‌اهمیت بودن کارها ولی انجام فوری (بار عاملی 0/687)، مهم بودن کارها ولی انجام غیر فوری (بار عاملی 0/738) و مهم بودن کارها و انجام فوری (بار عاملی 0/693). در مجموع، سه مؤلفه روی عامل هفتم قرار گرفته‌اند که بر اساس محتوای زیرمؤلفه‌ها، عامل هفتم «مهارت مدیریت زمان» نام گرفته است.

**عامل هشتم:** داشتن مهارت برقراری ارتباطات بین‌المللی و بین‌المللی شدن دانشگاه (بار عاملی 0/734)، داشتن بینش برخورد با چالشهای جهانی (بار عاملی 0/679) و تسلط بر یک زبان بین‌المللی (بار عاملی 0/491). در مجموع، سه مؤلفه روی عامل هشتم قرار گرفته‌اند که بر اساس محتوای زیرمؤلفه‌ها، عامل هشتم «مهارت جهانی و بین‌المللی شدن» نام گرفت.

جدول 1: نتایج ماتریس بار عاملی

مهارت‌ها	عامل اول	عامل دوم	عامل سوم	عامل چهارم	عامل پنجم	عامل ششم	عامل هفتم	عامل هشتم
پاسخگویی بوروکراتیک	0/435	-	-	-	-	-	-	-
انطباق‌سازی نظام آموزشی بر اساس آموزه‌های اسلامی	-	0/423	-	-	-	-	-	-
پاسخگویی عملکرد	0/517	-	-	-	-	-	-	-
ارتقای سطح آگاهی در خصوص منابع هویت‌ساز مثل تاریخ، زبان و آثار تمدنی	-	0/584	-	-	-	-	-	-
پاسخگویی حرفه‌ای	0/363	-	-	-	-	-	-	-
مهیاسازی نظام آموزشی در جهت بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات	-	-	0/694	-	-	-	-	-
احساس استقلال	-	-	-	0/654	-	-	-	-
تسلط بر محیط	-	-	-	0/636	-	-	-	-
شناسایی نقاط قوت	-	-	-	0/640	-	-	-	-
شناسایی نقشه پیشرفت کشور	-	-	-	0/795	-	-	-	-
شناسایی نقاط ضعف	-	-	-	0/502	-	-	-	-
شناسایی تهدیدها	-	-	-	0/492	-	-	-	-
شناسایی برنامه‌های آموزشی بین‌المللی	-	-	-	0/678	-	-	-	-
مهیاسازی آموزش مجازی	-	-	-	-	0/427	-	-	-
راه‌اندازی و بهره‌گیری از شبکه‌های اینترنتی	-	-	-	-	0/358	-	-	-
ایجاد تسهیلات آموزشی	-	-	-	-	-	0/517	-	-
راه‌اندازی نظام پشتیبان یادگیری در نظام آموزشی	-	-	-	-	-	0/793	-	-
ارائه خدمات مشاوره‌ای	-	-	-	-	-	0/486	-	-
تقویت فرهنگ آموزش و یادگیری	-	-	-	-	-	0/598	-	-
پاسخگویی به بازار	0/394	-	-	-	-	-	-	-
روابط مثبت با دیگران	-	-	-	0/732	-	-	-	-
بی‌اهمیت بودن کارها، ولی انجام فوری	-	-	-	-	-	-	0/687	-
داشتن هدف در زندگی	-	-	-	0/745	-	-	-	-
راه‌اندازی آموزش از راه دور	-	-	-	-	0/637	-	-	-
خوب‌تر شدن پذیرش	-	-	-	0/542	-	-	-	-
مهم بودن کارها، ولی انجام غیر فوری	-	-	-	-	-	-	0/738	-
داشتن بینش برخورد با چالش‌های جهانی	0/679	-	-	-	-	-	-	-
مهم بودن کارها و انجام فوری	-	-	-	-	-	-	0/693	-
داشتن مهارت برقراری ارتباطات بین‌المللی و بین‌المللی شدن دانشگاه	0/734	-	-	-	-	-	-	-
شناسایی فرصتها	-	-	-	0/531	-	-	-	-
تسلط بر یک زبان بین‌المللی	0/491	-	-	-	-	-	-	-
توسعه ارزشهای دینی - مذهبی	-	-	-	-	-	0/582	-	-

### سؤال دوم: رتبه‌بندی مهارت‌های مورد نیاز مدیران دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟

نتایج جدول 2، حاکی از آن است که مهارت‌های پاسخگویی، حفظ هویت دینی - ملی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، روان‌شناختی، برنامه‌ریزی راهبردی، پشتیبانی و مشاوره آموزشی، مدیریت زمان، جهانی و بین‌المللی شدن، از مهارت‌های مدیران دانشگاه آزاد اسلامی است. همچنین بیشترین میانگین مربوط به مهارت روان‌شناختی و کمترین میانگین مربوط به مهارت برنامه‌ریزی راهبردی بوده است.

جدول 2: نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای

فاصله اطمینان	تفاوت میانگین‌ها	انحراف استاندارد	میانگین	مهارت	
				حد بالا	حد پایین
3/95	6/56	0/13	7/63	پاسخگویی	
3/78	7/13	0/09	8/42	حفظ هویت دینی - ملی	
3/69	7/42	0/24	6/78	فناوری اطلاعات و ارتباطات	
3/35	9/52	8/93	13/27	روان‌شناختی	
4/37	6/37	14/67	6/34	برنامه‌ریزی راهبردی	
4/67	4/76	19/46	8/83	پشتیبانی و مشاوره آموزشی	
3/18	5/11	11/54	8/52	زمان	
3/53	6/93	5/43	7/69	مهارت جهانی و بین‌المللی شدن	

### د) بحث و نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های تحقیق نشان داد هشت عامل ذیل، مهارت‌های مورد نیاز مدیران دانشگاه آزاد اسلامی است.

**1. مهارت پاسخگویی؛** پاسخگویی به نیازها و انتظارات جامعه جزء جدانشدنی از فلسفه وجودی آموزش عالی است. این دیدگاه برخاسته از نیازهای اجتماعی و توان و استعداد مراکز آموزش عالی در فرایند مساعدت در حل معضلات و مسائل اجتماعی است. پاسخگویی دانشگاه بدون تعامل با بازار کار و سایر محیط‌های علمی مرتبط محقق نخواهد شد. دانشگاه پاسخگو باید تعامل مداوم با صنعت و بازار کار و سایر مجامع علمی را به عنوان یکی از مأموریت‌های اصلی خود به شمار آورد (عباس‌پور و همکاران، 1394). پاسخگویی مدیران آموزشی به نیازهای فراگیران، موجب جذب آنها به نظام آموزشی شده، رضایت تحصیلی آنان را فراهم می‌کند. لذا پاسخگویی به فراگیران در ابعاد مختلف، موجب می‌شود که دغدغه‌های آنان برطرف شده، در جهت تحقق اهداف یادگیری عالی مرتبه گام‌های مؤثر بردارند (رفیع‌زاده و منوریان، 1388). همچنین اجرای اثربخش سیستم مدیریت پاسخگویی در آموزش عالی به معنی در نظر گرفتن دانشجویان به عنوان مشارکت‌کنندگان فعال در فرایند آموزشی، معلمان به عنوان آموزش‌دهنده و مدیر و

رهبر و واحد آموزشی در نقش مدل منابع انسانی پاسخگو نسبت به جامعه است (اکاترینا و همکاران،<sup>1</sup> 2014). نتایج این بخش یا یافته‌های تقی پور ظهیر و صفایی (1388) و قورچیان و احمدی رضایی (1393) همسو است.

**2. حفظ هویت دینی - ملی؛** مدیریت آموزش عالی باید بستری را فراهم کند تا هویت دینی - ملی منتقل و نقد شده و توسعه یابد (خرمشاد، 1387). نتایج تحقیق کریمیان و احمدوند (1391) نیز نشان داده که حفظ هویت فرهنگی از دیگر مهارت‌های مورد لزوم مدیران آموزش عالی است؛ زیرا مدیران آموزش عالی از کنشگران مهم عرصه فرهنگ‌اند و نقش بسزایی در حفظ و انتقال و تقویت هویت فرهنگی و اجتماعی دارند.

**3. فناوری ارتباطات و اطلاعات؛** همسو با یافته‌های محققان دیگر است (ی و همکاران، 2006؛ والتر و لویز، 2008؛ لی و کیم،<sup>2</sup> 2009). کاربست فناوری ارتباطات و اطلاعات در آموزش عالی مجموعه‌ای از روشها، قواعد و ابزار و تجهیزات برای شناسایی، جمع‌آوری، ذخیره، تولید و توزیع، سازماندهی، بازتولید و نگهداری اطلاعات است. (فرج‌اللهی و ظریف صناعی، 1388؛ تقی پور ظهیر و صفایی، 1388؛ قورچیان و احمدی رضایی، 1393)

**4. روان‌شناختی؛** توجه به نیازهای روان‌شناختی بدین جهت حائز اهمیت است که مشکلات بهداشت روانی، علت ایجاد اضطراب و استرس است و می‌تواند بر بسیاری از جنبه‌های مدیریت تأثیر بگذارد. (ملکی، 1395)

**5. برنامه‌ریزی راهبردی؛** در این خصوص باید موارد ذیل را مد نظر قرار داد: ارزیابی محیط برای شناسایی روندها یا تغییرات احتمالی در محیط و پیامدهای آن برای دانشگاه؛ ارزیابی دانشگاه برای شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدیدها؛ ارزیابی ارزشها (بررسی ارزشها و ایده‌های گروههای ذی‌نفع و مسئولیتهای دانشگاه نسبت به این گروهها و جامعه)؛ تدوین برنامه‌ای جامع برای شکل‌دهی الگو، طرح یا جهت دانشگاه بر اساس یافته‌های سه عنصر اول (قورچیان و خورشیدی، 1379). پژوهشها نشان می‌دهد که مدیریت آموزشی عالی برای پیشبرد و تحقق اهداف عالی خود به برنامه‌ریزی راهبردی نیاز دارد (حاجی‌احمدی، 1380)؛ زیرا از طریق تصمیم‌گیری راهبردی می‌توان آینده دانشگاه را ساخت و رهبری و مدیریت اثربخش کرد. (طباطبایان و قدیری، 1386؛ علاقه‌بند، 1389؛ آساکول، 1384؛ خزایی و الهی‌دقی، 1391)

**6. پشتیبانی و مشاوره آموزشی؛** وجود چالشها و دغدغه‌های آموزشی و شغلی در آینده، خدمات پشتیبانی و مشاوره آموزشی را از جانب مدیریت آموزش عالی برای دانشجویان و اساتید ضرورت می‌بخشد. این امر در نتایج سایر اندیشمندان نیز تأیید شده است. (فیج و همکاران، 2001؛ اشیت، 1999؛ باکر، 1996؛ بالارد و مورگاترود، 1999)

**7. مدیریت زمان؛** مدیران آموزشی به عنوان کسانی که وظایف حساس بر عهده دارند، باید توجه ویژه‌ای به استفاده بهینه از وقت داشته باشند (کیانی، 1391). تحقیقات نیز نشان می‌دهند که بین توانمندی و مدیریت زمان، رابطه معناداری وجود دارد. (شاهی و همکاران، 1393)



**8. جهانی و بین‌المللی شدن؛** این پدیده عمیقاً آموزش عالی را در سرتاسر جهان تحت تأثیر قرار داده است و بدین ترتیب یکی از محرک‌های بنیادی انقلاب علمی به شمار می‌آید. بیشتر نشانه‌های بین‌المللی شدن، همچون: افزایش تحصیل در خارج از کشور، افزایش دانشگاه‌های کشورهای توسعه‌یافته با تأسیس مراکز برون‌مرزی در کشورهای در حال توسعه و تولید برنامه‌های آموزشی در مقیاس جهانی را می‌توان به خوبی مشاهده کرد. (عباس‌پور و همکاران، 1394؛ آلتیچ، 2003؛ آلتیچ و سلمی، 2011؛ هاتاکناکا، 2004)

نتایج تحقیق در خصوص رتبه‌بندی اهمیت مهارت‌های مدیریت آموزش عالی، نشان داد بیشترین میانگین مربوط به مهارت روان‌شناختی و کمترین میانگین مربوط به مهارت برنامه‌ریزی راهبردی بوده است که این امر در برخی از موارد با یافته‌های یمنی دوزی سرخابی (1393) همسو است.

بر اساس یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌شود که مدیران دانشگاه آزاد اسلامی خود را برای پاسخگویی به مشتریان تجهیز کرده و ضمن بین‌المللی و جهانی بودن و استفاده از تجارب علمی دیگر کشورها، هویت فرهنگی - مذهبی خود را حفظ کنند؛ فرایندهای اداره دانشگاه را مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات تغییر دهند و با توجه به افزایش حجم فعالیت دانشگاه، به مدیریت زمان همت گمارند. همچنین لازم است که برنامه‌های راهبردی را تدوین کرده و مبتنی بر آن اقدام کنند.

محدودیت‌های ذاتی ابزار پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها و سنجش نگرش افراد، مهم‌ترین محدودیت این تحقیق است.

## منابع

- آساکول. پیر (1384). روشهای مطالعات آینده‌پژوهی. ترجمه سعید خزایی. تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- تقی‌پور ظهیر، علی و طیبیه صفایی (1388). «ارائه مدلی جهت پاسخگویی مدیران نظام آموزش عالی در ایران». پژوهشهای مدیریت، دوره بیستم، ش 82: 107-123.
- حاجی‌احمدی، امیر (1380). «الگوی پیشنهادی برنامه‌ریزی راهبردی در نظام آموزشهای علمی - کاربردی». دانشور پزشکی، دوره نهم، ش 36: 45-62.
- خرمشاد، محمدباقر (1387). دانشگاه تمدن‌ساز ایرانی و اسلامی؛ در آینه آرا و اندیشه‌های امام و رهبری. تهران: دفتر برنامه‌ریزی اجتماعی و مطالعات فرهنگی.
- خزایی، سعیده؛ ایرج الهی دهقی (1391). «عوامل موفقیت در آینده‌نگاری ملی». مطالعات آینده‌پژوهی، سال اول، ش 2: 5-28.
- داودی، رسول و محبوبه شکرالهی (1390). «بررسی مهارتهای هیجانی دانشجو- معلمان و عوامل جمعیت‌شناختی مرتبط با آن». رهبری و مدیریت آموزشی، سال پنجم، ش 2: 9-28.
- رفیع‌زاده بقرآباد، علاءالدین و عباس منوریان (1388). «بررسی عوامل مؤثر بر پاسخگویی ذی‌نفعان (مطالعه موردی)». تدبیر، ش 21: 64-68.
- شاهی، سکینه؛ فرزانه قاسمی و مرتضی شهابی (1393). «بررسی رابطه توانمندی آینده و مهارتهای فردی مدیریت زمان دانشجویان». کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن 21. تهران: مؤسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.
- شفیع‌پور مطلق، فرهاد و محمدحسین یارمحمدیان (1390). «ارائه مدلی جهت ارزیابی عوامل مؤثر بر توسعه برنامه‌های درسی پاسخگوی ادراک‌شده در مدارس هوشمند». پژوهش در برنامه‌ریزی درسی، سال هشتم، ش 29-28: 72-83.
- طباطبائیان، سید حبیب‌الله و روح‌الله قدیری (1386). «متغیرهای مؤثر بر انتخاب ابعاد در یک پروژه آینده‌نگاری». علوم مدیریت ایران، سال دوم، ش 7: 55-80.
- عباس‌پور، عباس؛ محسن شاکری عباس‌آباد، حمید رحیمیان و مقصود فراستخواه (1394). «تحقیق کیفی پیرامون راهبردهای پاسخگویی دانشگاههای دولتی از دیدگاه خبرگان آموزش عالی». پژوهشهای رهبری و مدیریت آموزشی، دوره اول، ش 3: 1-27.
- علاقه‌بند، علی (1389). مبانی و اصول مدیریت آموزشی. تهران: روان.
- فرج‌الهی، مهران و ناهید ظریف صناعی (1388). «آموزش مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات در آموزش عالی». راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، دوره دوم، ش 4: 167-171.
- قورچیان، نادرقلی و حسین احمدی رضایی (1393). «حکمرانی دانشگاههای تراز جهانی؛ ضرورت یا نیاز». آینده مدیریت، سال بیست و پنجم، ش 100: 23-34.

### 325 ♦ مهارت‌های مورد نیاز مدیران دانشگاه آزاد اسلامی

- قورچیان، نادرقلی و عباس خورشیدی (1379). شاخص‌های عملکردی در ارتقای کیفی مدیریت نظام نظام آموزش عالی. تهران: فراشناختی اندیشه.
- قورچیان، نادرقلی و محمد صالحی (1383). «طراحی یک مدل برای نهادینه کردن آینده در دانشگاه آزاد اسلامی». پژوهشی در برنامه‌ریزی درسی، ش 2: 1-22.
- کریمیان، زهرا؛ علی محمد احمدوند (1391). «جامعه اطلاعاتی، هویت فرهنگی و رسالت دانشگاهها». تحقیقات فرهنگی ایران، دوره پنجم، ش 3: 47-76.
- کیانی، زهرا (1391). بررسی رابطه بین میزان استفاده بینه مدیران از زمان و اثربخشی آنان در مدارس دولتی و غیر انتفاعی گیلانغرب در سال تحصیلی 1389-90. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- ملکی، حسن (1395). مقدمه‌ای بر برنامه‌ریزی درسی. تهران: سمت.
- هادیان، ناصر (1382). «سازمان‌نگاری: از روابط بین‌الملل تا سیاست خارجی». سیاست خارجی، سال هفدهم، ش 4: 915-950.
- یمنی دوزی سرخابی، محمد (1393). رویکردها و چشم‌اندازهای نو در آموزش عالی. تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
- Abass Pour, A.; M. Shakeri Abbas abad, H. Rahimian & M. Ferasatkhah (2015). "Quality Research of State Universities' Strategies of Responsiveness from Viewpoints of Higher Educations' Especialis". *Quartely of Educational & Leadership Researches*, First Year, No. 3: 1-27. (In Persian)
- Alagheband, A. (2010). **Fundamental and Principles of Educational Administration**. Tehran; Pub. Nashre Ravan. (In Persian)
- Altbach, P. & J. Salmi (2011). **The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities**. Washington DC: World Bank.
- Altbach, P. (2003). **The Costs and Benefits of World-Class Universities**. International Higher Education.
- Asacol, P. (2005). **The Methodology of Future Studies**. Translated by Saeed Khazaei. Institution of Defense & Instructional Industries, Center of Future of Sciences & Defense Technology. (In Persian)
- Backer, S.B. (1996). **School Counseling for the Twenty First Century**. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- Ballard, M. & W. Murgatroyed (1999). "Defending a Vital Program: School Counselors define their roles. Schools Counselors: a bridge to Success". (Special Issue), *NASSP Bulletin*, 83: 19-25.
- Brindley, J.E. & J. Fage (1992). "Counselling in Open Learning: Two Institutions Face the Future". *Open Learning*, 7: 12-19.
- Carl, A. & J. Lawrence (2010). "Complications in Spinal Deformity Surgery Issues Unrelated Directly to Intra Operative Technical Skills". *SPINE*, Vol. 35: 2215-2223.
- Caruso, D. & P. Salovey (2004). **The Emotionally Intelligent Manager**. Publisher: Jossey-Bass.
- Davis, F.D. (1989). "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology". *MIS Quarterly*, 13 (3): 319-340.

- Davodi. R. & M. Shokrollahi (2011). "**The Study of Skills of Affective between Teacher and Student and Demography Factors Influencing on it**". *Educational Leadership and Management*, Fifth Year, No. 2: 9-28. (In Persian)
- Ecaterina, A.S.; GH.Solomona, D. Morarb&M. Al-Shraah (2014). **Considerations on Implementation of a Social Accountability Management System Model in Higher Education**. *Social and Behavioral Sciences*, P. 169-175.
- Farjollahi, M. & N. Zarif Sanaei (2009). "**Instruction by Inforamtion and Communication in Higher Education**". *Instruction Strategy Quarterly (Instructional Strategies in Medical Sciences)*, Period 2, No 4: 167-171. (In Persian)
- Fitch, T.; E. Newby, V. Ballestero & J. Marshall (2001). "**Future School Administrators' Perceptions of the school Counselor's Role**". *Counselor Education & Supervision*, December, Vol. 41: 89-99.
- Ghorchian, N. & A. Khorshidi (2000). **Performance Indicators in Quality Improvement of Higher Educations' Management**. Tehran: Frashenakhte Andishe. (In Persian)
- Ghorchian, N. & H. Ahmadi Rezaei (2014). "**Ruling of Universties for Global Flush: Nessary or Need**". *Quarterly of Future Management*, 25 Year, No. 100: 23-34. (In Persian)
- Ghorchian, N. & M. Salehi (2004). "**Designing a Model for Internalization of Future Study in Islamic Azadi University**". *Resear ch in Curriculum Planning*, No. 2: 1-22. (In Persian)
- Gilbert, S.D. (2001). **How to be a Successful Online Student**. New York: McGraw-Hill.
- Goodstein, L.; T. Nolan & W. Pfeiffer (1993). **Applied Strategic Planning: How to Develop A Plan that Really Works**. McGraw-Hill.
- Hadian, N. (2003). "**Constructivism: From Internal Communication to Foreign Policy**". *Quarterly of Foreign Policy*, 17 Year, No. 4: 915-949. (In Persian)
- Haji Ahmadi, A. (2001). "**Proposed Model of Strategic Planning in Applied-Scientific, Scientifc –Research**". *Daneshvar of Medicine*, Ninth Year, No 36: 45-62. (In Persian)
- Hatakenaka, S. (2004). **Internationalism in Higher Education: A Review**. HEPI Higher Education Policy Institute: London.
- Karimian, Z. & A.M. Ahmadvand (2012). "**Informational Community, Cultural Identity & Universities' Prophecy**". *Quarterly of Cultural Resaerches*, Period Fifth, No. 3: 47-76. (In Persian)
- Khazaei, S. & I. Ellahiye Dahghi (2012). **The Factors of Succfull in National Foresight**. First Year, No. 2: 5-28. (In Persian)
- Khoramshad, M.B. (2008). **University of Making Civilization of Islamic and Iranian in Think and Opinions' Suprem leader**. Tehran: Office of Cultural Studies and Social Planning. In Persian.
- Kiyani, Z. (2012). **The Relationship between Managers Use of Optimized Time and Effectiveness in State Schools and Non Profit of West Gillan**. Thesis of Educational Administration. Tehran: Allame Taba Tabaei University.

- Lee, S. & B.G. Kim (2009). "Factors Affecting the Usage of Internet: A Confirmatory Study. *Computers in Human Behavior*, 25: 191-201.
- Maleki, H. (2015). **Introdution of Curriclum Palnning**, Tehran: SAMT. (In Persian)
- Molas-Gallart, J.; A. Salter, P. Patel, A. Scott & X. Duran (2005). **Measuring Third Stream Activities: Final Report to the Russell Group of Universities**, Science and Technology Policy Research unit, University of Sussex.
- Rafizadeh Bagharabad, A. & A. Monavarian (2009). "The Study of Factors influencing on Stackholders Responsiveness (Case Study)". *Tadbir Monthly of Social, Educational, Scientfic*, No. 21: 64-68. (In Persian)
- Rivera, M.J. (1994). **Accountability & Educational Reform in Rochester**. New York: Harvard University.
- Robins, P. (2004). **Organizational Behavior**. Translated by Ali Parsayein and Seyed Mohammad Arabi. Vol Third, Print Fifth. Tehran: Office of Publication of Cultural Researches.
- Ryff. C.D. (1995). "The Structure of Psychological Well-Being Revisited". *Journal of Personality and Social Psychology*, 69 (4): 719-727.
- Schmidt, J.J. (1999). **Counseling in Schools**. Boston. Allyn & Bacon.
- Shafiepour Motlagh, F. & M.H. Yarmohammadian (2011). "A Model to Evaluate Factors Influencing Perceived Responsive Curriculum in Smart Schools". *Research in Curriculum Planning*, Vol. 8, No. 1-2 (Continuous No. 28-29): 72- 83. (In Persian)
- Shahi, S.; F. Ghasemi & M. Shahabi (2014). "The Study of Relationship between Future Impoverment and Students' Time Magament Skills". *International Conference of Management in 21 Century*. Tehran: Institution of Modirane Ideh Pardaz Payetakhte Vira. (In Persian)
- TabaTabayeian. S.H. & A. Forghani (2005). "Prediction of Technology and Its Role in Strategic Planning of Organization". *Technology Development Quarterly*, Year of Third, No 9: 34-43. (In Persian)
- Taghi Pour Zahir, A. & T. Safaye (2009). "Presenting a Model for Managers' responsiveness of Higher Education in Iran". *Management Researchers Quarterly*, No 82: 107-123. (In Persian)
- Tassej, G. (2009). **Annotated Bibliography for Technology's Impacts on Economic Growth**. NIST Program Office (Sept.).
- Vidovich, L. & R. Slee (2000). "The Unsteady, Ascendancy of MarkeAccountability in Australian & English Higher Education". *Paper Presented at the Australian Association for Research in Education Conference*. Sydney University, P.1-30.
- Walter, Z. & M.S. Lopez (2008). "Physician Acceptance of Information Technologies: Role of Perceived Threat to Professional Autonomy". *Decision Support Systems*, 46: 206-215.
- Yamanidoozi Sorkhabi, M. (2014). **New Approaches and Perspectives in Higher Education**. Tehran: Institute for Cultural and Social Studies. (In Persian)

- Yi, M.Y.; J.D Jackson, J.S Park & J.C. Probst (2006). "Understanding Information Technology Acceptance by Individual Professionals: Toward an Integrative View". *Information & Management*, 43: 350-363.

