

## ارائه مدل عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی<sup>۱</sup>

سیده فاطمه حبیبی<sup>۲</sup>

مژگان امیریان زاده<sup>۳\*</sup>

رضا زارعی<sup>۴</sup>

عباداله احمدی<sup>۵</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۲۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۲۱)

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف ارائه مدل عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی انجام شده است. این پژوهش به روش ترکیبی بوده که در بخش کیفی از روش متوالی-اکتشافی و در بخش کمی روش توصیفی-پیمایشی استفاده شده است. مشارکت کنندگان در بخش کیفی شامل ۲۱ نفر از صاحب‌نظران دانشگاهی بوده‌اند که به صورت هدفمند و با روش صاحب‌نظران کلیدی و استفاده از روش اشباع نظری انتخاب شده‌اند و در بخش کمی جامعه آماری کلیه هیئت علمی و کارکنان دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس به تعداد ۱۸۰۰ نفر بوده‌اند که برای تعیین حجم نمونه از جامعه آماری از جدول مورگان استفاده شده که براساس این جدول از تعداد ۱۸۰۰ هیئت علمی و کارمند دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس، تعداد ۳۱۷ نفر از آن‌ها انتخاب شدند. ابزار پژوهش در بخش کیفی، مصاحبه اکتشافی و نیمه ساختمند و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته؛ عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران که براساس مضامین بدست آمده در مرحله کیفی طراحی شده، استفاده گردیده است. نتایج بدست در بخش کیفی عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری را در قالب ۲۱ ویژگی پایه، چهار ویژگی سازمان دهنده (اخلاق‌گرایی، انگیزشی، مدیریتی و ساختاری) و دو عامل فراگیر (فردی و سازمانی) نشان داد که براساس این یافته‌ها مدل عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران طراحی گردید و نتایج بخش کمی نشان داد که عامل ساختاری در دانشگاه‌ها بر روی شایستگی‌های رهبران و مدیران تأثیر زیادی می‌گذارد و مدل بدست آمده از برآزش مطلوبی برخوردار است. با توجه به نتایج تحقیق، چهار عامل تأثیر گذار بر شایستگی رهبری بدست آمده که عبارتند از: اخلاق‌گرایی، انگیزشی، مدیریتی و ساختاری است که لازم است راهبردهای کلان و خرد که موجبات بروز و ظهور شایستگی‌های رهبری در مدیران دانشگاه آزاد را فراهم می‌کند، اتخاذ شود.

**کلید واژه ها:** رهبری، مدیریت، شایستگی، آموزش عالی و دانشگاه.

۱- این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد.

۲- گروه علوم تربیتی، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

۳- استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران. مسئول مکاتبات: Mamirianzadeh15@gmail.com

۴- استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

۵- استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

## مقدمه

آموزش عالی مظهر رشد و توسعه اطلاعات و دانش و تأمین کننده قدرت جوامع در عرصه رقابت جهانی است. این پدیده روبه رشد به دلیل اهمیت ذاتی که دارد به صورت روزافزونی از سوی جوامع مورد توجه قرار می‌گیرد (۱). بنابراین آموزش عالی نقش مهمی در توسعه پایدار جوامع بعنوان مراکز دانش و نوآوری دارند. علاوه بر این، آن‌ها در حال حاضر با فرآیندهای مدیریت تغییر خود مواجه هستند که شامل تحقیق، مدیریت موسسات و مناطق محروم جامعه هستند (۲). بی‌شک حکمرانی مناسب یکی از عوامل اصلی در بهبود کیفیت آموزش عالی است. برای ایجاد تعادل بین استقلال و پاسخگویی، نقش کیفیت در آموزش عالی به مرور افزایش یافته است (۳). از طرفی براساس تفاوت‌هایی که نظام‌های آموزشی و به ویژه دانشگاه‌ها با سایر سازمان‌ها دارند، مدیریت نظام‌های آموزشی و آموزش عالی شایستگی‌های رهبری خاصی را نیز می‌طلبد. 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. از این رو مدیران دانشگاه‌ها، اساتید برجسته و رؤسای ادارات دانشگاهی، تأثیر عمده در همه دانشگاه‌ها دارند (۴). بنابراین تصدی مناصب دانشگاهی با توجه به رسالت‌های خطیر آن، نیازمند برخورداری از شایستگی‌ها و توانایی‌هایی است که بتواند با بهره‌برداری مناسب از ظرفیت‌ها جامعه را به سر منزل مقصود برساند (۵). امروزه دانشگاهی را نمی‌توان یافت که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد مگر آن‌که توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد، اداره و هدایت شده باشد (۶). رهبرانی شایسته که ضمن پذیرش شیوه‌های جدید، به حل مشکلات و زمینه تحولات عظیمی را در جهت ایجاد تحرک و پویایی دانشگاه‌ها فراهم آورد. در دانشگاه‌ها، رهبرانی که از ویژگی‌های مطلوب (شایستگی) برخوردار باشند، دانشگاه را به سمت رشد و تعالی سوق می‌دهند، عملکرد آن را بالا می‌برند و شایستگی و شایسته‌سالاری را در سیستم جاری می‌سازند (۷). از این‌رو دانشگاه‌ها باید به گونه‌ای مدیریت و رهبری شوند که شایسته‌سالاری و نوآوری در کارها به عنوان یک فرهنگ مطرح شود (۸). همان‌طور که در اسناد بالادستی دانشگاه‌ها در بند ۴ و ۲ مدیریت اشاره شده باید برای رهبری دانشگاه‌ها به تربیت و انتخاب مدیرانی متعهد و متخصص با تأکید بر شایسته‌سالاری توجه بیشتر شود و اصلاح و طراحی نظام جامع و هماهنگ مدیریت براساس ایجاد تعادل در فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و اجتماعی با توجه و تأکید بر حذف مراکز موازی تصمیم‌گیری، رایزنی و مشورت با مسئولان و دست‌اندرکاران و جلب مشارکت دانشگاهیان باشد. در نتیجه باید عواملی که منجر به شایستگی رهبران

مدیران باشد را شناسایی تا با رفع موانع موجود بتوان در حوزه‌های مدیریتی برای رقابت سالم و رشد پیشرفت توان رهبران دانشگاه را افزایش داد. همچنین طبق آنچه در اسناد بالادستی به آن اشاره شده می‌توان با تقویت زمینه‌های نظری و عملی برای اصلاح مداوم روشهای مدیریتی و افزایش کارآمدی آنها به منظور تحقق ارزشهای اسلامی و معیارهای انقلابی اقدام کرد و با نظارت و ارزیابی هدفمند و مستمر ابعاد علمی و اسلامی مدیریت مراکز آموزشی و علمی را تقویت نمود. از این رو با توجه به مطالب ارائه شده استفاده صحیح از شایستگان در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس مستلزم استقرار نوعی رهبری و مدیریت است که به نظام شایسته سالاری، شهرت دارد که بر شایسته شناسی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌گماری، شایسته‌داری و شایسته‌پروری وابسته است. استقرار چنین مدیریتی با استفاده بهینه و برنامه‌ریزی شده از ظرفیت‌های علمی دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی در سطح ملی و بین‌المللی و استفاده هماهنگ از ظرفیت‌های علمی و پژوهشی و متخصصان و صاحب‌نظران دانشگاهی و حوزوی رشته‌های علوم انسانی مستلزم وجود رهبران شایسته ای است که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده دانشگاه‌ها را مشخص سازند، و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان و دانشجویان به وجود آورند. بنابراین محقق درصدد پاسخگویی به این سوال است که عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی کدامند؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعریف رهبری: رهبری به عنوان یک نیروی قابل قبول، که انگیزش کارکنان را برای رسیدن به اهدافشان و الهام گرفتن از آنها برای انجام کاری بیشتر از آنچه که فکر می‌کردند، را امکان‌پذیر می‌کند (۹). برخی مواقع مفاهیم رهبری اینگونه در نظر گرفته می‌شود که در جایی رهبری به عنوان روندی که از طریق آن افراد متقاعد می‌شوند به مسئولیت‌پذیری جمعی تا اینکه مسائل و مشکلات مشترک را حل کنند (۱۰). رهبری به عنوان یک سری رفتارهای مثبت رهبری در نظر گرفته می‌شود که باعث می‌شود که اعضای گروه حس تعلق در درون گروه داشته و در کارهای گروهی شرکت کنند در حالی که یگانگی آنها در درون گروه حفظ گردیده و در عین حال در تمام کارها و روندهای اجرایی گروه شرکت کرده و در فصول نتیجه مشارکت دارند. رهبر طرفدار گوناگونی و تنوع، معتقد است که پیچیدگی‌های شناختی و افتادگی و فروتنی شایستگی رفتارهای رهبری را افزایش می‌دهد (۱۱). رهبری فرایندی پویاست که شامل ترکیب پیچیده‌ای از مهارت‌های فردی و ویژگی‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای شخصی است و همواره روش‌های ارتباطی مؤثر و اخلاقی را ایجاد می‌کند. این روش‌ها از تیم‌های ارتباطی موفق پشتیبانی کرده و آنها را راهنمایی می‌کند، در جهت نیل به اهداف به

سازمان‌ها کمک می‌کند و به سازمان‌های جامعه مشروعیت قانونی می‌بخشد (۱۲). جان کاتر از دانشکده مدیریت هاروارد معقد است رهبری مستلزم کنار آمدن با تغییر است. رهبران ابتدا با تدوین چشم اندازی درباره آینده، جهت گیری را مشخص می‌کنند، بعد با انتقال چشم‌انداز به مردم و امید بخشیدن جهت غلبه بر موانع آن‌ها را متحد می‌کنند (۱۳). رهبری در مدیریت فراگرد اثرگذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آن‌ها در ایفای وظایف سازمانی است (۱۴).

شایستگی رهبری: برای اصطلاح شایستگی تعاریف مختلفی ارائه شده است. شایستگی رهبری به سابقه و توانایی رهبر در انجام کار اشاره دارد. شایستگی این اطمینان را می‌دهد که رهبر قادر است کل یک سازمان کوچک یا بزرگ را در مسیری که نیاز است حرکت داده و هدایت نماید (۱۵). شایستگی‌های رهبری، شایستگی یک ویژگی فرد قلمداد شده است که منجر به بروز عملکرد شغلی موفق و کسب نتایج سازمانی می‌شود. اسپنسر شایستگی را "خصیصه بنیادی یک شخص دانسته که با عملکرد عالی و یا مؤثر مرجع رابطه علی دارد. وی اعتقاد دارد که شایستگی در پنج قالب قرار می‌گیرد: انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، خود مفهومی، دانش و مهارت (۱۶).

عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری و مدیریت

در نظر گرفتن تخصص‌ها و شایستگی‌ها، با توجه به تفکیک شاخه‌های علوم و فنون، و جدا شدن عرصه‌های کاری از یکدیگر، از ضروریات زندگی است. جامعه بدون آن، ره به جایی نمی‌برد. اما در مورد حکومت‌ها، استفاده از نیروهای اهل و شایسته، از ابزارهای مهم کارآمدی آن‌هاست. به کارگیری افراد، بسته به نوع حکومت و اهداف حاکمان است و با تفاوت اهداف، معیار لیاقت و شایستگی و درجه آن تفاوت می‌کند. هر رفتار انسانی، اعم از فردی و اجتماعی، به ناچار بر پایه یک سلسله ارزش‌ها استوار است که از سوی رفتارکننده، پذیرفته شده است. با تفاوت پایه‌های ارزشی، روش‌های مدیریتی و به کارگیری افراد متفاوت خواهد کرد. اگر سلسله مراتب اجتماعی بر پایه شایستگی بنا شود، بدین معناست که وضعیت بالاتری دارند، باید مستعدتر، ارزشمندتر، سخت‌کوش‌تر و شایسته‌تر از کسانی باشند که وضعیت پایین‌تری دارند. این شایسته سالاری لازمه اجتناب ناپذیر اداره سالم است (۱۷). علم مدیریت به منزله علم اداره سازمان‌ها، معیارهایی را برای شایستگی افراد، به ویژه هنگام انتخاب و انتصاب آنان در پست‌های مختلف مورد توجه قرار داده است؛ زیرا در ارتقا، شایستگی معنا و مفهوم پیدا می‌کند. عواملی که بر شایستگی تأثیر گذار است عبارتند از: عوامل فردی (دانش، مهارت و مشخصه‌های فردی)، عوامل سازمانی (مدیریت مشارکتی، اخلاق سازمانی و سبک رهبری) و عوامل محیطی (عوامل فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و قانونی) می‌باشد.

عوامل فردی: الف) دانش: منظور از شایستگی، دانشی داشتن اطلاعات مورد نیاز و شناخت کافی از کار و محیط پیرامون آن برای انجام صحیح کارها می‌باشد. بعد دانش در دو مدل شایستگی کارکنان و مدیران، به دو مؤلفه دانش آشکار (دانشی است که فرد از طریق شرکت در دوره‌های رسمی آموزشی به

دست آورده است) و دانش ضمنی (دانشی است که فرد از طریق حضور در فضای کاری و کسب تجربیات مختلف در مورد کار خود به دست آورده است) تقسیم می‌گردد (۱۸).  
 ب) مهارت: مهارت یعنی زبردستی کامل در انجام یک فعالیت خاص. برخی از مهارت‌ها در ذیل شرح داده شده است:

- مهارت‌های رهبری: برقراری ارتباط مناسب با دیگران، ایجاد انگیزش در زیردستان در جهت اهداف سازمان، تأیید، ترغیب و تشویق کار خوب، راهنمایی، حمایت و فراهم آوردن زمینه رشد افراد، نفوذ در دیگران و جلب احترام آنان نسبت به خود، از جمله مهارت‌های رهبری است که باعث شایستگی رهبری می‌شود.
- مهارت‌های مدیریتی: مدیری شایسته است که فنون برنامه‌ریزی، سازماندهی و هماهنگی مناسب کار، نیروها و امکانات سازمان، سرپرستی و هدایت امور سازمانی، گروهی و فردی، درک موقعیت و به کارگیری سبک مدیریت مناسب، هدف‌گذاری دقیق و مشخص فردی و گروهی، پیگیری، بررسی و کنترل مسائل و امور مهم، آگاهی از تشکیلات، قوانین و رویه‌های اداری و مالی سازمان را داشته باشد. بنابراین، داشتن مهارت‌های مدیریتی و سرپرستی، یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر شایستگی مدیریت است.
- مهارت‌های فنی: توانایی استفاده از دانش خاص و بهره‌مندی از فنون و منابع مختلف در فعالیت‌های اجرایی، داشتن مهارت‌های فنی در مدیریت سطوح پایین، به دلیل ماهیت سرپرستی و مشکل‌گشایی آن اهمیت بسیاری دارد
- مهارت‌های اطلاعاتی: مدیران و رهبران شایسته باید توان گردآوری، انتشار و به کارگیری به موقع اطلاعات صحیح مربوط را در امور مانند برنامه‌ریزی، پیش‌بینی و قضاوت داشته باشند.
- مهارت رایانه‌ای: توانایی استفاده از رایانه در انجام امور و وظایف، از الزام‌های ضروری دنیای جدید است. قانع نشدن به وضع موجود و تلاش برای خودسازی، پذیرش چالش‌های شغل جدید، وجود زمینه لازم برای رشد و کسب مهارت بیشتر در موارد ده‌گانه مزبور است.
- مهارت‌های ادراکی: منظور از مهارت‌های ادراکی، توانایی درک پیچیدگی‌های سازمانی، تشخیص عوامل اصلی و درک ارتباط آن‌ها با سایر عوامل درون و برون سازمانی و نقش و جایگاه خود در موقعیت‌های مختلف است. این مهارت، برای احراز پست مدیریت عالی به خاطر نقش رهبری آن بسیار اهمیت دارد و باعث شایستگی رهبری و مدیریت می‌شود.
- مهارت‌های انسانی: مهارت انسانی، یعنی مهارت ایجاد ارتباط صریح، آزاد، منصفانه و بدون حب و بغض و همراه با اطمینان متقابل نسبت به دیگران، که اساس کار مدیریت است و زمانی

مدیریت و رهبری دارای شایستگی است که مدیران و رهبران آن از مهارت‌های انسانی بالایی برخوردار باشند.

- مهارت‌های گفت‌وگو و مذاکره: امروزه مذاکره از بحث روابط صنعتی به صف مقدم مهارت‌های ضروری یک مدیر تغییر مکان داده است. هر انسانی همواره در حال مذاکره کردن است. سخنران و شنونده خوبی بودن، هنر است. از این رو، باید برای درک نظر و موضع دیگران برای انجام مذاکرات سازنده و مؤثر در درون و بیرون سازمان تلاش کرد.
- مهارت‌های تصمیم‌گیری: تصمیم‌گیری جوهره مدیریت است. بنابراین، مدیریتی دارای شایستگی است که مدیران آن دارای مهارت تصمیم‌گیری به موقع، قاطع و همراه با دقت، توجه به اهداف و استراتژی‌ها، دیدگاه‌ها و وضعیت سازمان و هماهنگی با بخش‌های دیگر سازمان در تصمیم‌گیری، به اجرا گذاشتن سریع تصمیمات اتخاذ شده و اثربخشی تصمیم‌های گرفته شده باشند (۱۹).

ج) مشخصه‌های فردی: عبارت است از برخی از ویژگی‌های انسانی که با عملکرد نیروی انسانی سازمان‌ها رابطه مستقیم دارد که برخی از آن عبارتند از:

- حُسن خُلق و محبت: مدیر غالب طرح‌ها و برنامه‌های مدیریت را از طریق همکاری‌ها اجرا می‌کند و در واقع تمام افرادی که در سازمان‌ها، نهادها و تشکیلات دولتی مشغول کارند کارگزاران مدیرند و بازو و عاملی برای وی می‌باشند، در فرهنگ اسلامی نقش همراهان و یاران در ترویج و گسترش اندیشه‌های الهی از موقعیتی ویژه برخوردار است، مدیری که به اخلاص، کمال‌خواهی، دل‌سوزی، صداقت و درستی مزین می‌باشد، در چهارچوب ضوابط ارزشی و با رعایت اصل فطرت، حُسن خُلق و کرامت‌های انسانی اندیشه‌ها و طرح‌های مفید، سازنده، رشد‌دهنده و اصلاحی را به دست همکاران مؤمن، متعهد و دارای وجدان دینی و اخلاقی می‌سپارد و از آنان می‌خواهد به عنوان تکلیف شرعی در گسترش و اجرای آن‌ها بکوشند. محبت و حسن خلق یکی از اصول مهم اخلاقی اجتماعی است که تأثیر شگرفی در پیوند دل‌های مردم دارد. این اصل مهم و اساسی، یکی از ابزارهای لازم و ضروری برای مدیریت و رهبری است. مدیر برای اینکه بتواند دیگران را خوب به کار گیرد باید برای افراد تحت مدیریت خود، جاذبه داشته باشد و جاذبه داشتن فرع محبت و حسن خلق است. چرا که نفوذی که از طریق محبت حاصل می‌شود، بدون شک مدیریت شایسته کسی است که با محبت و حسن خلق و صمیمیت با همه عناصر و نیروها رفتار کند. پیامبر اکرم (ص) در روایتی می‌فرماید: «شما هرگز نمی‌توانید به همه مردم با ملتان، رسیدگی کنید. پس با ایشان با چهره گشاده و برخورد نیکو ملاقات کنید» (۲۰). بردباری و شکیبایی: شکیبایی و صبر در امور مدیریتی از شاخصه‌های برجسته و کارآمدی است که ثمرات فراوانی بر آن بار می‌شود. مدیری که با صبر و حوصله کافی به امور می‌پردازد، به نتایج صحیح و کافی می‌رسد و در نتیجه سایر همکاران

خود را به سختی نمی‌اندازد. قرآن کریم شاخصه بزرگ امامان حق و هدایت‌کنندگان به راه درست راه، صبر و شکیبایی برمی‌شمارد و می‌گوید: وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ؛ (و از آنان امامان و پیشوایانی قرار دادیم که به فرمان ما هدایت می‌کردند چون شکیبایی نمودند و به آیات ما یقین داشتند) در اینجا جا دارد مدیران بدانند کلید بسیاری از موفقیت‌ها در کارهای مدیریتی، بویژه در برخورد با مردم، صبر و شکیبایی است، تا بتوان به خوبی مسئولیت‌ها را به سامان رساند (۲۱).

- امین بودن: مدیریت از دیدگاه اسلام، امانتی است که به مدیر سپرده می‌شود و او باید از این مقام که به عنوان امانت در دست اوست، شدیداً مراقبت نماید و امانت را بر طبق معیارهایش امانت دار باشد. رهبری و ولایتی که از جانب خداوند به کسی محول می‌گردد و یا مردم به شخصی واگذار می‌کنند، از بزرگترین امانت‌ها می‌باشد و سنگینی تکلیف در آن به مراتب بیشتر است و از آن جهت که از دیدگاه اسلام، مدیریت و رهبری امانت است لذا در واگذاری مناصب حساس مدیریت و رهبری معیارها و شرائطی لازم است که از مهمترین آن‌ها «امانت داری» است. بنابراین کوچک و بزرگی پست و مقام نباید ما را از این نکته غافل نماید که مدیران و رهبران شایسته در هر سطحی از مدیریت جامعه و سازمان‌ها، باید واجد دو وصف تخصص و امانت باشد.
- گذشت: یکی از کارسازترین ابزار مدیران، مدارا با سایر همکاران و زیردستان است (۲۲).
- برخورد منطقی: تکیه بر منطق و کلام عقل‌پسند، در دل‌های مستعد و بی‌مرض و غرض، مؤثر می‌افتد (۲۳).

عوامل سازمانی: شایستگی شامل روش ویژه‌ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است. به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند سبک رهبری، مدیریت مشارکتی، اخلاق سازمانی، دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است (۲۵). در زیر برخی از عوامل مؤثر بر شایستگی رهبران مدیران اشاره شده است:

الف) مدیریت مشارکتی: عبارت است از به وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمام کارکنان و مشاوران یک سازمان در روند تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت جویند. در واقع این نوع مدیریت می‌خواهد از ایده‌ها، پیشنهادها، ابتکارات، خلاقیت‌ها و توان فنی و علمی کارکنان و مشتریان در حل مسائل و مشکلات سازمان و بهبود مستمر فعالیت‌های آن استفاده نماید.

ب) سبک رهبری: سبک رهبری در برخی از سازمان‌ها به صورت دستوری، آمرانه و استبدادی و از بالا به پایین است. سازمان‌های که دارای سبک رهبری مشارکتی و دموکراتیک (در سازمان‌های شبکه‌ای) باشند افراد شایسته‌تری نسبت به سازمان‌های که سبک رهبری دستوری، آمرانه و استبدادی

دارند پرورش می‌دهند بنابراین سبک رهبری می‌تواند از عوامل تأثیر گذار بر شایستگی رهبران یا مدیران باشد. در تحقیقاتی که در دانشگاه‌های امریکا انجام شده نشان می‌دهد که اعضای هیأت علم در دانشگاه برای رهبرانی ارزش فائزند که خصوصیات زیر را دارا باشند: تأکید بر تغییر، مدیریت مشارکتی، قدرشناسی از عملکرد، مدیریت منابع، و گوش دادن به کارکنان. بنابراین زمانی کار سازمان‌ها بهتر انجام می‌شود که رهبر آن توانا، مرتبط، درستکار، وظیفه شناس و شایسته باشد.

ج) اخلاق سازمانی: مفاهیمی چون، اعتماد، صداقت، درستی، وفای به عهد نسبت به دیگران و عدالت و مساوات را در بر می‌گیرد. بسیاری از رفتارها و اقدامات مدیران و رهبران، متأثر از ارزش‌های اخلاقی بوده و ریشه در رعایت اخلاق رفتار سازمانی دارد. اخلاق کاری به معنای شناخت درست از نادرست در محیط کار و آنگاه انجام درست و ترک نادرست است. و به اعتقاد بارنارد ناممکن است سازمان‌های رسمی بتوانند بدون عنصر اخلاقی عمل کنند. رهبر و مدیرانی که به اصول اخلاقی عمل می‌کنند، نفوذ بیشتری دارند (۲۵).

#### عوامل محیطی

الف) عوامل فرهنگی- اجتماعی: عواملی چون ارزش‌های اجتماعی - فرهنگی جامعه، ارزشمند بودن سخت کوشی در جامعه، اعتقاد به وجود فاصله قدرت در جامعه، پذیرش افکار عمومی می‌تواند بر شایستگی رهبران و مدیران سازمان‌ها اثرگذار باشد.

ب) عوامل اقتصادی: عوامل میزان رشد و رونق اقتصادی، شرایط و سطح اشتغال، محرک‌ها و انگیزه‌ها برای تلاش بیشتر در جامعه، عدالت در توزیع درآمد در جامعه جزو عوامل مؤثر بر شایستگی رهبران و مدیران است.

ج) عوامل سیاسی، قانونی: ملاحظات سیاسی در کسب مشاغل، فشار گروه‌های ذی نفوذ در انتصاب افراد، قوانین و مقررات استخدامی با فرصت برابر، قانون گرایی و ثبات در قوانین می‌تواند بر شایستگی رهبران و مدیران سازمان‌ها اثرگذار باشد. به طور کلی عوامل فردی، سازمانی و محیطی در صورتی بر شایستگی رهبران و مدیران تأثیر می‌گذارد که سازمان دارای هدف‌هایی روشن، مفید، هم‌اورد طلب و قابل قبول باشد. فقدان چنین هدف‌هایی می‌تواند به کاهش سه عامل کارایی، کیفیت و رقابت منجر شود (۲۵).



جدول (۱) خلاصه پیشینه پژوهش های خارج و داخل کشور

| محقق   | سال  | نتیجه گیری   |
|--|------|--|
| اسپندلو و همکاران  | ۲۰۱۷ | یافته‌ها نشان داد اکثر پاسخ دهندگان بر این باور بودند که اعتبار دانشگاهی و تجربه زندگی دانشگاه‌ها برای رهبری مؤثر در آموزش عالی بسیار مهم است و فعالیت های پژوهشی و آموزشی خود را همراه با نقش های مدیریتی خود ادامه می‌دهند. مهارت‌های افراد، از جمله توانایی برقراری ارتباط و مذاکره با دیگران، نیز مورد توجه قرار گرفت. اکثر دانشگاه‌ها در این مطالعه هیچ روش سیستماتیک برای شناسایی یا توسعه مهارت‌های رهبری ندارند. اصالت/ارزش - رهبری مؤثر و مدیریت دانشگاه‌ها یک مسئله حیاتی برای سیاست گذاران، خود رهبران و کارکنان دانشگاه است. این تحقیق نشان می‌دهد که رهبری دانشگاه اصولاً از رهبری در زمینه‌های دیگر متفاوت است و نیاز به شایستگی‌های اضافی دارد. |
| دورجی <sup>۱</sup> ، تیجاواد هانا <sup>۲</sup> ، اسارپورنپبول <sup>۳</sup> ، کروچشناک <sup>۴</sup> و براگس | ۲۰۱۸ | نتایج این مطالعه سه سطح شایستگی و هفت سطح کلیدی را مشخص می‌کند. سطح فردی به عنوان بالاترین شایستگی مورد نیاز در نظر گرفته شد. برای هفت زیر سطح کلیدی، دامنه ارتباطی به عنوان بالاترین شایستگی مورد نیاز در نظر گرفته شد و به دنبال آن حرفه‌ای بودن، مدیریت تغییر، ایجاد رابطه، تفکر تحلیلی، مهارت رهبری و تفکر خلاق.   |
| کارتر <sup>۵</sup> و بیسون <sup>۶</sup>  | ۲۰۱۸ | نتایج نشان می‌دهد که مهارت‌های بین فردی مهمترین مهارت برای مدیران گردشگری تایلند می‌باشد. تأثیر اهمیت سن، تجربه مدیریتی و مدیریت هتل بر اهمیت سطوح توانایی‌های رهبری وجود دارد. مطالعات اندکی که در زمینه شایستگی رهبری مدیریت گردشگری تایلند وجود دارد، با نتایج این مطالعه ترکیب شده است تا چارچوب شایستگی رهبری را ارائه دهد که می‌تواند به عنوان پایه ای برای توسعه صنعت رقابت تایلندی در سطح بین‌المللی مورد استفاده قرار گیرد.   |
| شام و همکاران  | ۲۰۱۸ | در این مطالعه آزمایشی، مدل توانایی‌های رهبری در لیستی که شامل ۱۹۵ رفتار که به ۱۵ شایستگی دسته‌بندی شده بود و شامل ۴۴ مهارت بود، ارزیابی شد. در این مطالعه این مهارت‌ها به مهارت‌های رهبری تجاری، مهارت‌های رهبری شخصی و مهارت‌های رهبری افراد تقسیم شدند. نتایج حاصل از رتبه بندی نشان   |

<sup>1</sup> Dorji<sup>2</sup> Tejatvaddhana<sup>3</sup> Siripornpibul<sup>4</sup> Cruickshank<sup>5</sup> Carter<sup>6</sup> Beeton

|   |      |  |
|---|------|--|
| داد که در حالی که شایستگی‌های رهبری کسب و کار اولویت اصلی مدیران بود، توانایی‌های رهبری افراد برای مدیران خط مقدم اولویت اول به شمار می‌آمد.  | ۲۰۱۹ | هاهن                                     |
| یافته‌ها نشان داد که چارچوب شایستگی‌های رهبری برای مدیران خدمات بهداشتی و درمانی (فهرست جهانی شایستگی‌ها) که توسط کنسرسیوم جهانی فدراسیون بیمارستان بین المللی برای مدیریت مراقبت‌های بهداشتی تهیه شده است، به عنوان یک کاتالیزور و منبعی برای تعریف مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های لازم برای حرفه مدیریت مراقبت‌های بهداشتی می‌باشد.   | ۲۰۱۹ | آلبتکوو                                  |
| یافته‌ها نشان داد که شایستگی‌های رهبری آزمایشگاهی ساختاری را برای توسعه رهبران آزمایشگاه با دانش، مهارت و توانایی در ساختن پل‌ها، تقویت ارتباطات، ایجاد همکاری و توسعه درک هم افزایی‌های موجود بین انسان حیوانات، محیط زیست و سایر بخش‌های بهداشتی مرتبط فراهم می‌کند.  | ۱۳۹۷ | بابایی، عباسپور، اسدزاده، دلاور و عبدلهی |
| نتایج پژوهش نشان داد که مدل طراحی شده براساس متغیرهای فردی نتوانست به صورت معناداری تغییرات شایستگی را تبیین کند از بین متغیرهای وارد شده به مدل (هوش هیجانی، خلاقیت، انگیزش شغلی و توانمندسازی روان‌شناختی) تنها متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی و هوش هیجانی وارد مدل شده و نتوانستند تغییرات شایستگی را تبیین کنند و عوامل سازمانی نیز نتوانستند به صورت معناداری تغییرات شایستگی را تبیین نمایند.  | ۱۳۹۷ | قلی پور و همکاران                        |
| پس از گردآوری پرسشنامه‌ها، به کمک تکنیک دلفی فازی، ۶۱ شایستگی با اعداد قطعی بالاتر از ۰/۸، به عنوان شایستگی‌های مطلوب تعیین شد؛ در گام بعد، شایستگی‌های مطلوب به روش نظریه مفهوم سازی داده بنیاد چندگانه در ۶ دسته اصلی از جمله شایستگی‌های: (۱) ارزشی و اعتقادی، (۲) فردی و شخصیتی، (۳) علمی و فناورانه، (۴) مدیریتی و اجرایی، (۵) ارتباطی و میان فردی و (۶) تحلیلی، ذهنی و فکری؛ کدگذاری، دسته بندی و در نهایت الگوی شایستگی براساس آن طراحی گردید. | ۱۳۹۷ | گودرزی و همکاران                         |
| براساس یافته‌های بدست آمده مدل نهایی پنج شایستگی اثربخشی فردی، شایستگی دانشی و دانشگاهی، شایستگی‌های میان فردی و ارتباطی، شایستگی‌های عمومی سازمانی و شایستگی تخصصی دانشگاهی طراحی شد.  | ۱۳۹۷ | چراغ بیرجندی                             |
| نتایج نشان می‌دهد که شایستگی‌های مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌های ایران شامل شایستگی اسلامی، ویژگی‌های فردی، عملکرد مطلوب، توانایی فکری، ارتباطی، سازمانی و حرفه‌ای است که از میان این عوامل، شایستگی اسلامی، بیشترین اهمیت را در طراحی الگو از دیدگاه مدیران داشته است. ارزیابی و توسعه این شایستگی‌ها باید به اولویتی اساسی در انتخاب، انتصاب و ارزیابی عملکرد مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌های ایران تبدیل شود.  |      |  |

### سوالات پژوهش

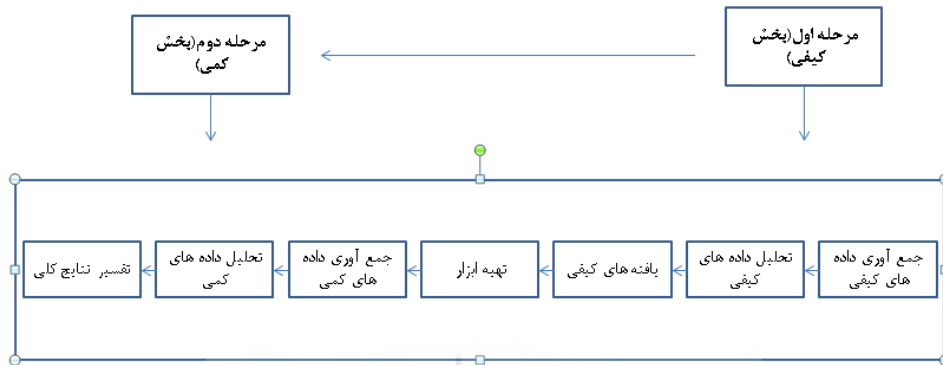
- عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری در مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی کدامند؟
- ارزیابی مدل عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری در مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی چگونه است؟
- برازش مدل عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری در مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی به چه میزان می‌باشد؟

### روش پژوهش

روش تحقیق حاضر روش ترکیبی<sup>۱</sup> است که در بخش کیفی، روش اکتشافی و در بخش کمی با روش توصیفی-پیمایشی می‌باشد. مشارکت کنندگان در بخش کیفی شامل ۲۱ نفر از صاحب‌نظران دانشگاهی بوده و در بخش کمی جامعه آماری کلیه هیئت علمی و کارکنان دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس بوده‌اند. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی بصورت هدفمند و با روش صاحب‌نظران کلیدی و استفاده از روش اشباع نظری انتخاب شده‌اند و در بخش کمی برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده که براساس این جدول از تعداد ۱۸۰۰ هیئت علمی و کارمند دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس، تعداد ۳۱۷ نفر از آن‌ها بصورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. در بخش کیفی از ابزار مصاحبه اکتشافی و نیز نیمه ساختمند استفاده شده. و در بخش کمی برای ارزیابی مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس از پرسشنامه‌های عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران که براساس مضامین بدست آمده در مرحله کیفی طراحی شده، استفاده گردیده که شامل ۲۱ گویه و ۴ بعد بوده است. که در ادامه مقیاس‌ها و گویه‌های این پرسشنامه ذکر شده است. همچنین برای تعیین اعتبار پرسشنامه ابتدا سوالات پرسشنامه زیر نظر استاد راهنما بررسی گردید و سپس اساتید صاحب‌نظر در رشته مدیریت آموزشی، صاحب‌نظران و استادان فن آن را تأیید کرده‌اند بنابراین سوال‌های این پرسشنامه از اعتبار محتوایی لازم برخوردار است. همچنین برای محاسبه پایایی از روش دو بار آزمایی استفاده شده که ابتدا پرسشنامه‌های محقق ساخته را در بین ۳۰ متخصص و صاحب‌نظر پخش و جمع آوری و بعد از ۲ هفته دوباره همان پرسشنامه را بین آن‌ها پخش و جمع آوری و سپس از ضریب آلفای کرونباخ برای محاسبه پایایی استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری ۰/۹۵ بدست آمده است.

<sup>1</sup> Mixed Method

نمودار فرایند پژوهش ترکیبی متوالی - اکتشافی



شکل شماره (۱) فرآیند پژوهش ترکیبی اکتشافی - متوالی (اقتباس از کرسولو پلانوکلاک، ۲۰۰۷)

شرح چگونگی بررسی و اندازه گیری متغیرها به قرار زیر است :

شناسایی عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران در دانشگاه آزاد اسلامی



مطالعه پیشینه نظری و تجربی-مصاحبه با نمونه های تحقیق-ثبت مشاهدات و گفتارها



تدوین عوامل



تفسیر کیفی اطلاعات و ارائه مدل



اعتبارسنجی مدل کیفی و تحلیل عاملی عوامل



طراحی پرسشنامه به کمک اطلاعات حاصل از بخش کیفی



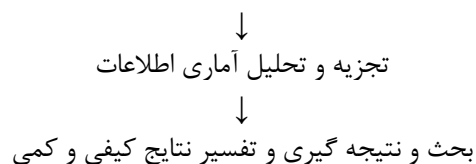
بررسی روایی و پایایی پرسشنامه



توزیع پرسشنامه بین نمونه ها



کدگذاری و اطلاعات و واردکردن آن در نرم افزار



جدول شماره (۲) ابعاد پرسشنامه عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران و شماره گویه‌های مربوطه

| ابعاد       | تعداد | گویه‌ها |
|-------------|-------|---------|
| اخلاق گرایی | ۱-۳   | ۳       |
| انگیزشی     | ۴-۸   | ۵       |
| مدیریتی     | ۹-۱۶  | ۸       |
| ساختاری     | ۱۷-۲۱ | ۵       |

## روایی و پایایی ابزار پژوهش

در این پژوهش جهت تایید روایی پرسشنامه‌های طراحی شده از روش CVI و FVI استفاده شد. روایی صوری: جهت بررسی روایی صوری پرسشنامه، ابتدا گویه‌های پرسشنامه تهیه و در اختیار ۱۰ نفر از متخصصین و صاحب‌نظران دانشگاهی قرار گرفت. پس از بررسی و اظهار نظر متخصصان و صاحب‌نظران دانشگاهی و ویرایش گویه‌ها، پرسشنامه نهایی تدوین شد. روش CVI: که در زیر شرح آن آورده شده است: در روش CVI، فرمول محاسبه روایی، به صورت زیر می‌باشد:

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

در این رابطه  $n_E$  تعداد متخصصانی است که به گزینه ضروری پاسخ داده‌اند و  $N$  تعداد کل متخصصان است. اگر مقدار محاسبه شده از مقدار جدول تصمیم‌گیری CVI بزرگتر باشد، اعتبار محتوای آن آیتم پذیرفته می‌شود.

جدول (۳) جدول تصمیم‌گیری CVI

| تعداد افراد نظر دهنده (متخصصین و خبرگان) | حداقل مقدار روایی |
|--|-------------------|
| ۵  | ۰/۹۹              |
| ۶  | ۰/۹۹              |
| ۷  | ۰/۹۹              |
| ۸  | ۰/۷۵              |

|      |    |
|------|----|
| ۰/۷۸ | ۹  |
| ۰/۶۲ | ۱۰ |
| ۰/۴۲ | ۲۰ |
| ۰/۳۳ | ۳۰ |
| ۰/۲۹ | ۴۰ |

با توجه به تعداد متخصصین و صاحبانظران دانشگاهی، گویه‌هایی که CVR آن‌ها بیشتر از ۰/۶۲ محاسبه شد، مورد تأیید قرار گرفتند.

پایایی ابزار پژوهش

برای محاسبه پایایی از روش دوبار آزمایی استفاده شده که ابتدا پرسشنامه‌های محقق ساخته را در بین ۳۰ متخصص و صاحب‌نظر پخش و جمع‌آوری و بعد از ۲ هفته دوباره همان پرسشنامه را بین آن‌ها پخش و جمع‌آوری و سپس از ضریب آلفای کرونباخ برای محاسبه پایایی استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه شایستگی رهبری مدیران ۰/۹۶ و برای پرسشنامه عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری ۰/۹۵ بدست آمده است.

جدول (۵) بررسی پایایی پرسشنامه عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران

| عوامل       | الفای کرونباخ |
|-------------|---------------|
| اخلاق گرایی | ۰/۸۵۳         |
| انگیزشی     | ۰/۸۸۹         |
| مدیریتی     | ۰/۹۲۰         |
| ساختاری     | ۰/۸۹۸         |
| کل          | ۰/۹۵۳         |

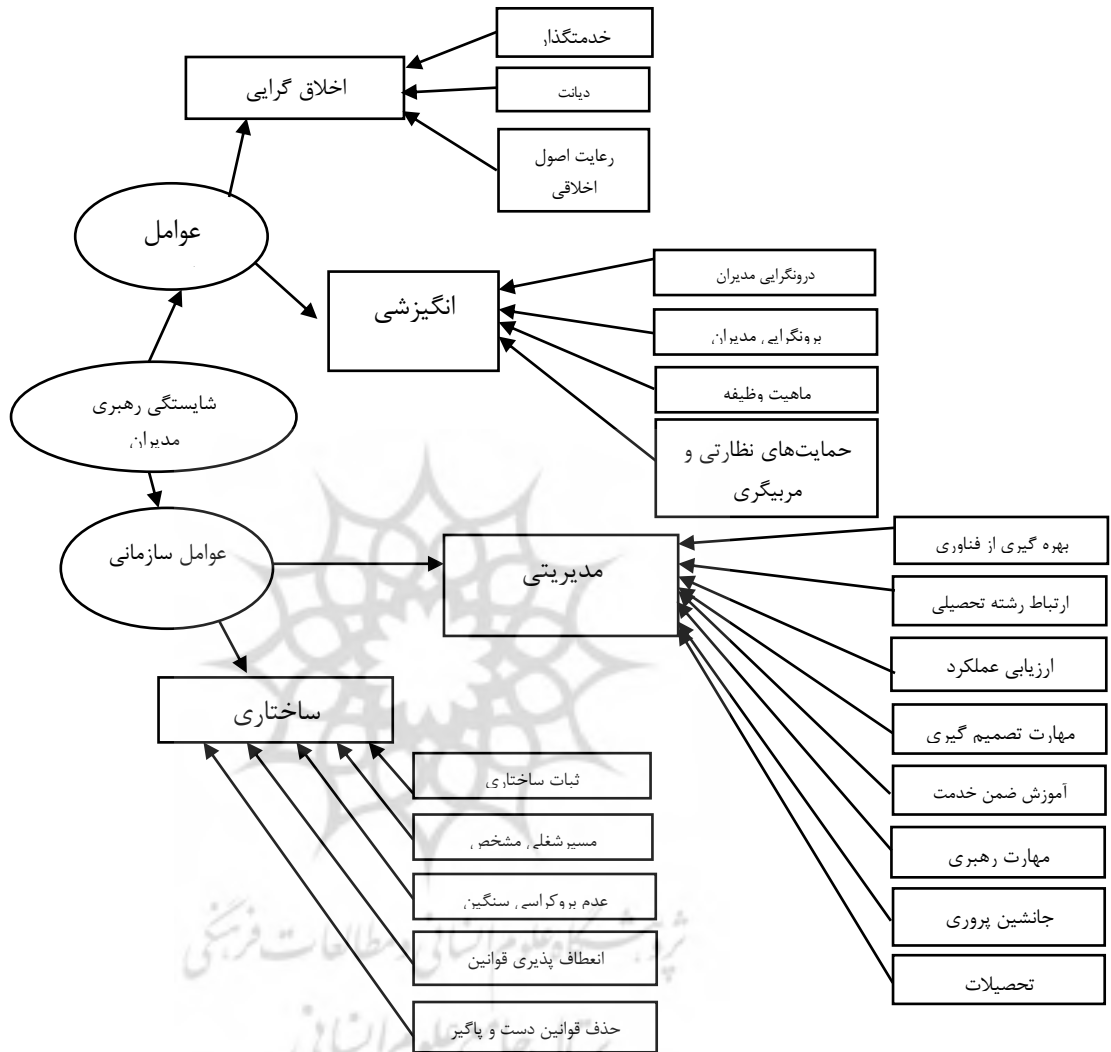
یافته‌های بخش کیفی

در مرحله کیفی اول مصاحبه‌های صورت گرفته با صاحب‌نظران دانشگاهی مورد تحلیل قرار گرفته و کدهای معنایی اولیه استخراج گردید و در دو مقوله (عوامل فردی و عوامل سازمانی)، ۴ مضمون سازمان دهنده اخلاق گرایی، انگیزشی، مدیریتی و ساختاری استخراج گردید که در جدول (۶) آورده شده است.

جدول (۶) مضامین سازمان دهنده و فراگیر عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران دانشگاه آزاد اسلامی

| مضامین پایه و سازمان دهنده و فراگیر عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس |       |            |
|---|-------|------------|
| اخلاق گرایی   | دیانت | عوامل فردی |

|               |                             |         |
|---------------|-----------------------------|---------|
|               | رعایت اصول اخلاقی           |         |
|               | خدمتگزار                    |         |
|               | سیستم تشویق                 |         |
|               | درونگرایی مدیران            | انگیزشی |
|               | برونگرایی مدیران            |         |
|               | ماهیت وظیفه                 |         |
|               | حمایت های نظارتی و مربی گری |         |
|               | ارزیابی عملکرد              |         |
|               | ارتباط رشته تحصیلی          |         |
|               | بهره گیری از فناوری اطلاعات |         |
|               | مهارت تصمیم گیری            | مدیریتی |
|               | آموزش ضمن خدمت              |         |
|               | جانشین پروری                |         |
| عوامل سازمانی | مهارت رهبری                 |         |
|               | تحصیلات                     |         |
|               | ثبات ساختاری                |         |
|               | حذف قوانین دست و پا گیر     |         |
|               | انعطاف پذیری قوانین         | ساختاری |
|               | عدم بروکراسی سنگین          |         |
|               | مسیرشغلی مشخص               |         |



شکل شماره (۲) مدل مفهومی عوامل موثر بر شایستگی رهبری مدیران دانشگاه آزاد اسلامی، برگرفته شده از مصاحبه با صاحب‌نظران دانشگاهی



## یافته‌های بخش کمی

- عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی فارس به چه میزان است؟

جدول (۷) مقایسه میانگین عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری با میانگین حد نظری و حد مطلوب

| عوامل مؤثر  | تعداد | میانگین | انحراف استاندارد | میانگین حد نظری | t      | درجه آزادی | سطح معنی داری | میانگین حد مطلوب | t   | سطح معنی داری |
|-------------|-------|---------|------------------|-----------------|--------|------------|---------------|------------------|-----|---------------|
| اخلاق‌گرایی | ۳۱۶   | ۳/۶۳    | ۰/۸۹             | ۱۲/۶۲           | ۰/۰۰۰۱ | ۷/۱۵       | ۰/۰۰۰۱        |                  |     |               |
| انگیزشی     | ۳۱۶   | ۳/۸۰    | ۰/۷۸             | ۱۸/۲۰           | ۰/۰۰۰۱ | ۴/۴۸       | ۰/۰۰۰۱        | ۴                | ۳۱۶ | ۳/۸۰          |
| مدیریتی     | ۳۱۶   | ۳/۸۷    | ۰/۸۴             | ۱۸/۵۷           | ۰/۰۰۰۱ | ۲/۵۴       | ۰/۰۰۰۱        | ۴                | ۳۱۶ | ۳/۸۷          |
| ساختاری     | ۳۱۶   | ۴/۱۲    | ۰/۸۵             | ۲۳/۴۰           | ۰/۰۰۰۱ | ۲/۵۸       | ۰/۰۰۰۱        | ۴                | ۳۱۶ | ۴/۱۲          |

براساس جدول فوق، آزمون تی تک نمونه‌ای نشان داد که میانگین عامل اخلاق‌گرایی (۳/۶۳) بالاتر از میانگین حد نظری (۳) می‌باشد و با توجه به  $t$  به دست آمده (۱۲/۶۲) در درجه آزادی ۳۱۶ تفاوت معنی داری بین این دو میانگین در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد. میانگین عامل انگیزشی (۳/۸۰) بالاتر از میانگین حد نظری (۳) می‌باشد و با توجه به  $t$  به دست آمده (۱۸/۲۰) در درجه آزادی ۳۱۶ تفاوت معنی داری بین این دو میانگین در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد. میانگین عامل مدیریتی (۳/۸۷) بالاتر از میانگین حد نظری (۳) می‌باشد و با توجه به  $t$  به دست آمده (۱۸/۵۷) در درجه آزادی ۳۱۶ تفاوت معنی داری بین این دو میانگین در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد. میانگین عامل ساختاری (۴/۱۲) بالاتر از میانگین حد نظری (۳) می‌باشد و با توجه به  $t$  به دست آمده (۲۳/۴۰) در درجه آزادی ۳۱۶ تفاوت معنی داری بین این دو میانگین در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد. به علاوه، میانگین عامل اخلاق‌گرایی (۳/۶۳) پایین‌تر از میانگین حد مطلوب (۴) می‌باشد و با توجه به  $t$  به دست آمده (۷/۱۵) در درجه آزادی ۳۱۶ تفاوت معنی داری بین این دو میانگین در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد. میانگین عامل انگیزشی (۳/۸۰) پایین‌تر از میانگین حد مطلوب (۴) می‌باشد و با توجه به  $t$  به دست آمده (۴/۴۸) در درجه آزادی ۳۱۶ تفاوت معنی داری بین این دو میانگین در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد. میانگین عامل مدیریتی (۳/۸۷) پایین‌تر از میانگین حد مطلوب (۴) می‌باشد و با توجه به  $t$  به دست آمده (۲/۵۴) در درجه آزادی ۳۱۶ تفاوت معنی داری بین این دو میانگین در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد. میانگین عامل مدیریتی (۴/۱۲) بالاتر از میانگین حد مطلوب (۴) می‌باشد و با توجه به  $t$  به دست آمده

(۲/۵۸) در درجه آزادی ۳۱۶ تفاوت معنی داری بین این دو میانگین در سطح ۰/۰۱ وجود دارد. بنابراین، عوامل اخلاقی گرایبی، انگیزشی و مدیریتی مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران دانشگاه‌های اسلامی استان فارس، از نظر اهمیت از دید کارکنان آن‌ها بالاتر از حد متوسط و پایین‌تر از حد مطلوب است و اهمیت عامل ساختاری بالاتر از حد مطلوب می‌باشد.

#### آزمون نرمال بودن داده‌های آماری

در ابتدا توزیع متغیرهای تحقیق براساس نرمال بودن با آزمون کولموگروف-اسمیرنوف<sup>۱</sup> مورد بررسی قرار گرفته است که نتایج این آزمون به شرح زیر است: با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون نرمالیت در جدول (۸) و با فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع داده‌ها؛ آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای داده‌های متغیر شایستگی رهبری در سطح ۰/۰۵ معنادار نشده، به این معنا که مقدار سطح معناداری از مقدار آلفای مورد نظر یعنی ۰/۰۵ بزرگتر بوده و بنابراین داده‌ها دارای توزیع نرمال بوده‌اند.

جدول (۸) آزمون نرمالیت شایستگی رهبری

| کولموگروف-اسمیرنوف          |       |       |
|-----------------------------|-------|-------|
| عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری | آماره | تعداد |
| معنی داری                   | ۰/۰۴۵ | ۳۱۷   |
|                             |       | ۰/۲   |

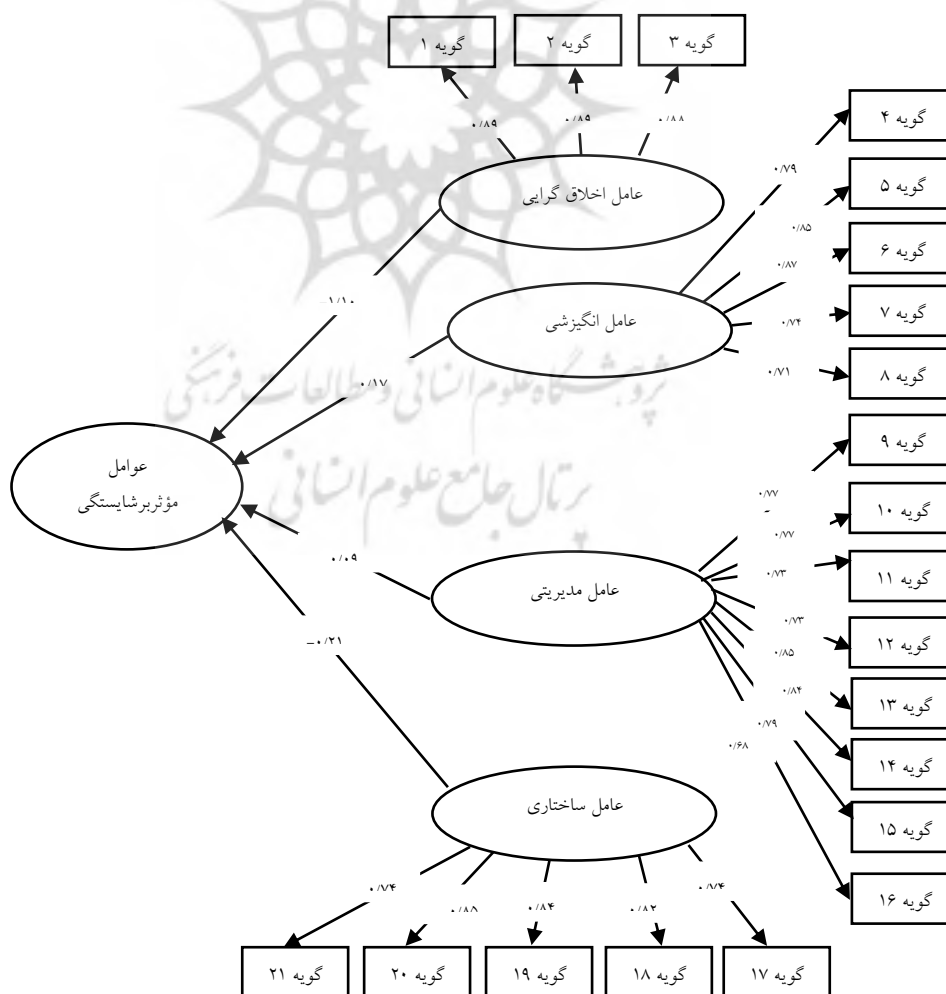
جدول (۹) ماتریس ضریب همبستگی بین عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری

| عوامل        | اخلاق گرایبی | انگیزشی | مدیریتی | ساختاری |
|--------------|--------------|---------|---------|---------|
| اخلاق گرایبی | ۱.۰۰۰        | ۰.۶۶۹   | ۰.۵۹۷   | ۰.۴۸۳   |
| انگیزشی      | ۰.۶۶۹        | ۱.۰۰۰   | ۰.۷۲۵   | ۰.۵۹۹   |
| مدیریتی      | ۰.۵۹۷        | ۰.۷۲۵   | ۱.۰۰۰   | ۰.۷۴۸   |
| ساختاری      | ۰.۴۸۳        | ۰.۵۹۹   | ۰.۷۴۸   | ۱.۰۰۰   |

<sup>1</sup> Kolmogorov - Smirnov

تحلیل عامل تاییدی عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری: به منظور آزمون ساختار عاملی عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی فارس، از تحلیل عامل تاییدی استفاده شد که بارعاملی گویه های ابزار پژوهش با عوامل چهارگانه مورد بررسی قرار گرفت. در این بررسی همان گونه که در مدل زیر مشاهده می شود، هر یک از زیرعامل ها دارای بار عاملی بالا و قوی نسبت به عامل خود می باشند. هم چنین، ضرایب معنی داری عوامل چهارگانه با یکدیگر نیز میزان بالایی را نشان می دهد. شاخص های برازش آزمون ساختاری مرتبه اول، نسبت مجذور کای به درجه آزادی (Chi-Square/df) = ۶/۱۶، شاخص برازش هنجار شده (NFI) = ۰/۹۴، شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) = ۰/۱۲۸، شاخص نیکویی برازش (GFI) = ۰/۶۸، شاخص برازش تطبیقی (CFI) = ۰/۹۵، شاخص برازش افزایش (IFI) = ۰/۹۵ و شاخص برازش نسبی (RFI) = ۰/۹۴، برازش مطلوبی از مدل را نشان می دهند.

شکل شماره (۳) مدل عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری بر مبنای تحلیل عامل تاییدی



• عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری در مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی کدامند؟

براساس یافته‌های به دست آمده از داده‌های کیفی در رابطه با این سوال دو عامل تأثیرگذار بر شایستگی رهبری از مصاحبه با صاحب‌نظران دانشگاهی استخراج گردید که عبارتند از: عوامل فردی (اخلاق گرایی و انگیزشی) و عوامل سازمانی (مدیریتی و ساختاری) که در ادامه عوامل بدست آمده مورد تبیین قرار گرفته‌اند.

نتایج مربوط به عوامل مؤثر بر شایستگی (عوامل فردی)

یافته‌های مطالعه در بخش کیفی نشان داد یکی از عواملی که بر شایستگی رهبران دانشگاه تأثیرگذار هستند عوامل فردی می‌باشد. عوامل فردی عبارتند از برخی از ویژگی‌های انسانی که با عملکرد نیروی انسانی سازمان‌ها رابطه مستقیم دارد. این یافته پژوهشی با یافته‌های، رابطه مستقیم دارد. این یافته پژوهشی با یافته‌های، می‌کین (۲۸) بیورن (۲۹)، کزار (۳۰)، بابایی، عباسپور، اسدزاده، دلاور و عبدالهی (۳۱)، بردبار، کریمی، زارع و کنجکاومنفرد (۳۲) عباسپور، احمدی، رحیمیان و دلاور (۳۳)، همسو می‌باشد. به طور کلی باید گفت که تناسب روحی افراد با مشاغل آن‌ها به عنوان یک عامل مهم در موفقیت مدیران شناخته شده است. عوامل فردی دارای دو بخش اخلاق گرایی و انگیزشی است که هر بخش دارای سه ویژگی پایه می‌باشد. اخلاق گرایی دارای ویژگی‌های چون دیانت، رعایت اصول اخلاقی و خدمتگزاری است و انگیزشی دارای ویژگی‌هایی چون مربیگری و حمایت نظارتی، درونگرایی و برونگرایی مدیران و ماهیت وظیفه است که از نظر مشارکت کنندگان هر کدام از این ویژگی‌ها تأثیر زیادی بر شایستگی رهبری مدیران دانشگاه آزاد دارد. هرگاه در رأس سازمان‌ها رهبرانی شایسته، بالیاقت، ماهر و آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار گیرند، موفقیت سازمانی در رسیدن به اهداف سازمانی تضمین خواهد شد. به همین دلیل رهبران شایسته یک سرمایه استراتژیک محسوب می‌شوند. رهبران در سازمان‌ها وظیفه دارند با برقراری روابط انسانی قوی، منابع انسانی را در راستای اهداف انسانی و مأموریت‌های سازمانی راهنمایی و هدایت نمایند. توفیق در ایفای نقش و انجام این مسئولیت سنگین نیازمند آن است که انتخاب و انتصاب رهبران براساس شایستگی و نظام شایسته سالاری صورت پذیرد از این رو توجه به عواملی که باعث تربیت رهبران شایسته می‌شود امری ضروری است. تناسب روحی افراد با مشاغل آن‌ها به عنوان یک عامل مهم در موفقیت رهبران شناخته شده است، لذا خصوصیات شخصیتی افراد از لحاظ برونگرایی و درون‌گرایی، از جمله شایستگی‌های رهبران شناخته شده است. شخصیت در یک تعریف «مجموعه‌ی الگوهای منحصر به فرد و نسبتاً ثابت رفتاری، احساسی و فکری که انسان‌ها از خود بروز می‌دهند، معرفی شده است. بنابراین اگر انسان در فضای این الگوهای هماهنگ با جریان روحی خودش باشد راحت و بهینه عمل می‌کند اما اگر در فضایی مغایر یا متضاد با این الگوها قرار بگیرد طبیعی است که موفقیت چندانی به دست نخواهد آورد و انگیزه‌ای برای

کار کردن در خود و دیگران نمی‌تواند بوجود بیاورد. فردی شایسته است که روحیه خدمتگزاری داشته باشد. کسی که مسؤولیتی بر دوش دارد، چه در بعد معنوی و چه در بعد مادی و در ازای کار، مزد دریافت می‌کند، خدمتگزار نیست گر چه نتیجه تلاش او در راستای خدمت به خلق قرار می‌گیرد بنابراین رهبرانی که خود را خادم دانشگاه می‌دانند همواره اساتید و دانشجویان را مورد احترام قرار می‌دهند که این کار باعث افزایش انگیزه آنان برای کسب موفقیت‌های آموزشی و پژوهشی است که در کل باعث ارتقا کیفیت آموزشی دانشگاه می‌شود.

نتایج مربوط به عوامل مؤثر بر شایستگی (عوامل سازمانی)

یافته‌های مطالعه در بخش کیفی نشان داد دومین عاملی که بر شایستگی رهبران دانشگاه تأثیر گذار هستند عوامل سازمانی است. عوامل سازمانی داری دو بخش مدیریتی و ساختاری است. عوامل مدیریتی دارای ۸ ویژگی پایه می‌باشند که عبارتند از به روز بودن اطلاعات، ارتباط رشته تحصیلی، ارزیابی عملکرد، مهارت تصمیم‌گیری، آموزش ضمن خدمت، جانشین پروری، مهارت رهبری، تحصیلات است و عوامل ساختاری دارای ۵ ویژگی پایه از جمله ثبات ساختاری، حذف قوانین دست و پاگیر، انعطاف‌پذیری قوانین، عدم بروکراسی سنگین و مسیر شغلی مشخص است. این یافته پژوهشی با یافته‌های می‌کین (۲۸)، عباسلیم (۳۴)، وینستون (۳۵) شام و همکاران (۳۶)، بابایی، عباسپور، اسدزاده، دلاور و عبدالهی (۳۱) همسو می‌باشد. رهبران و مدیران همواره نقش مهم و حیاتی در دانشگاه‌ها ایفا می‌کنند. اثر رهبران برجسته در کسب موفقیت سازمانی، امروزه همسو می‌باشد. رهبران و مدیران همواره نقش مهم و حیاتی در دانشگاه‌ها ایفا می‌کنند. اثر رهبران برجسته در کسب موفقیت سازمانی، امروزه به خوبی در بسیاری از سازمان‌های آموزشی موفق بارز و آشکار است. از سوی دیگر پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های عصر حاضر، رهبران و مدیران را بعنوان منبعی حیاتی در حل مسائل در سازمان‌ها مطرح ساخته که بر این اساس نیاز دانشگاه‌ها به رهبران شایسته بیش از پیش آشکار شده است البته به این نکته هم باید توجه شود که نقش سازمان‌ها در شایستگی رهبران بسیار چشمگیر است و همواره برای تربیت رهبرانی شایسته باید به عوامل سازمانی تأثیرگذار بر آن توجه کرد. در دانشگاه‌ها می‌بینیم که در راستای کارکردها تأکید بیش از حد بر رعایت دقیق قوانین و انعطاف ناپذیری بیش از حد در برخی قوانین اداری است که در مواردی روند کار را مختل می‌کند و رعایت همین مقررات که برای افزایش بازدهی کار وضع شده بود، اکنون موجبات کاهش کارایی و انگیزه به کار رهبران و مدیران دانشگاه را فراهم آورده است. کاغذ بازی‌ها گاهی اوقات اضافه و تنها وقت گیر و قوانین خشکی است که مدیران غالباً برای زیر بار مسئولیت نرفتن آن، از زیر آن شانه خالی

<sup>1</sup> Sham at al

می‌کنند (۲۶). که این کار باعث کاهش عملکرد مطلوب مدیران می‌شود و عاملی می‌شود که جلوی شایسته بودن مدیر را می‌گیرد که بهتر است با حذف قوانین دست و پا گیر و انعطاف پذیر بودن قوانین راه را برای بروز شایستگی رهبران باز کنیم. از طرفی مدیران باید دارای مهارت تصمیم‌گیری به موقع، قاطع و همراه با دقت، توجه به اهداف و استراتژی‌ها، دیدگاه‌ها و وضعیت سازمان و هماهنگی با بخش‌های دیگر سازمان در تصمیم‌گیری، به اجرا گذاشتن سریع تصمیمات اتخاذ شده و اثربخشی تصمیم‌های گرفته شده باشد و باید توان گرد آوری، انتشار و به کارگیری به موقع اطلاعات صحیح مربوط را در اموری مانند برنامه‌ریزی، پیش‌بینی و قضاوت داشته باشند تا بتوانند رهبران شایسته‌ای باشند. سازمان باید زمینه شایسته‌سالاری را فراهم کند تا افراد برحسب شایستگی متصدی امور شوند. دانشگاهی که رهبران و مدیران خود را برحسب شایستگی انتخاب می‌کند بی‌شک کارمندان و اعضای هیئت علمی شایسته‌ای را بکار می‌گیرد و هئیت علمی شایسته دانشجویان شایسته برای خدمت به جامعه تربیت می‌کنند و مزایایی شایسته‌سالاری به صورت سلسله وار بر کل جامعه تأثیرگذار خواهد بود. در واقع شایسته‌سالاری، یعنی ایجاد فرصت‌های شغلی برابر، بدون توجه به معیارهای ذهنی و سلیقه‌ای مانند طبقه اجتماعی، ثروت، وابستگی فامیلی، افکار و عقاید و توجه به معیارهای عینی مانند دانش، تجربه، مهارت، رفتار و اطلاعات. روشن است که ایجاد شایسته‌سالاری بر مبنای یک سیستم جامع و با در نظر گرفتن تمامی جنبه‌های آن، امکان‌پذیر است مسلماً، سابقه و شهرت در زمره ویژگی‌های ناپایدار شایستگی می‌باشند. برای همکاری در یک سازمان شایسته‌سالار، یک فرد باید شایستگی خود را در قالب هوش و استعداد ذاتی، تحصیلات و مهارت‌ها به اثبات برساند. افراد شایسته در برخی ویژگی‌های فردی از دیگران متمایز می‌باشند. به همین دلیل، باید منافعی بیش از دیگران دریافت کنند. بهترین نویسنده، بهترین مدیر، بهترین استاد، بهترین دانشجو و بهترین معلم، کسانی هستند که از دیگران متمایز بوده و در مقایسه با دیگران، از مزیت رقابتی برخوردارند که آن‌ها را از دیگران مستثنا کرده و برای آن‌ها همین مزیت رقابتی عامل کسب احترام بیشتر به سایرین است (۲۷). استقرار شایسته‌سالاری در یک سازمان، با شایسته دوستی شروع، با شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری تکامل و با شایسته‌داری تداوم می‌یابد. در واقع، اجرای شایسته‌سالاری به کوششی بلندمدت، پیگیر و مستمر برای دگرگونی اجتماعی و فرهنگی نیاز دارد. برای دگرگونی، می‌بایست زمینه‌های مختلف به طور همزمان به کار گرفته شوند.

• ارزیابی مدل شایستگی رهبری در مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی چگونه است؟

بر اساس عوامل بدست آمده در بخش کیفی مدل شایستگی رهبری طراحی شده و عوامل مربوطه در پرسشنامه‌ای تحت عنوان ارزیابی مدل در اختیار ۳۰ نفر از اساتید صاحب‌نظر در رشته مدیریت آموزشی، صاحب‌نظران و استادان فن؛ قرار داده شد که آن‌ها بیشتر مفاهیم و متغیرهای الگو را مناسب ارزیابی کردند همچنین نتایج آمار توصیفی سوال‌های ارزیابی الگو بیانگر این است که سوال‌ها دارای میانگین بزرگتر از ۹۳/۷ هستند و این نشان دهنده تایید مدل شایستگی رهبری می‌باشد. همچنین برای اعتباریابی داده‌های کیفی پژوهش از روش همسوسازی داده‌ها استفاده شد که در بخش کیفی با توجه به شواهد نظری و پژوهش‌های عملی انجام شده، مورد تأیید قرار گرفتند استفاده شده است. به عنوان مثال برای مضمون سازمان دهنده عوامل فردی مؤثر بر شایستگی‌های رهبری کشف شده، می‌توان به مفاهیم ارائه شده توسط می‌کین (۲۸)، عباسلیم (۳۴)، وینستون (۳۵)، شام و همکاران<sup>۱</sup> (۳۶)، بابایی، عباسپور، اسدزاده، دلاور، عبدالمهدی (۳۱)، کزار (۳۰)، بردبار، کریمی، زارع و کنجکاو منفرد (۳۲)، عباسپور، احمدی، رحیمیان و دلاور (۳۳)، اشاره کرد و برای عوامل سازمانی مؤثر بر شایستگی رهبری می‌توان به مفاهیم ارائه شده توسط می‌کین (۲۸)، وینستون (۳۵) شام و همکاران<sup>۲</sup> (۳۶)، بابایی، عباسپور، اسدزاده، دلاور و عبدالمهدی (۳۱) اشاره کرد. به طور کلی در نظر گرفتن تخصص‌ها و شایستگی‌ها، با توجه به تفکیک شاخه‌های علوم و فنون، و جدا شدن عرصه‌های کاری از یکدیگر، از ضروریات سازمان‌ها است. جامعه بدون آن، ره به جایی نمی‌برد. اما در مورد دانشگاه‌ها، استفاده از نیروهای اهل و شایسته، از ابزارهای مهم کارآمدی آن‌هاست. به کارگیری افراد، بسته به اهداف مدیران دانشگاه‌ها است و با تفاوت اهداف، معیار لیاقت و شایستگی و درجه آن تفاوت می‌کند. هر رفتار انسانی، اعم از فردی و اجتماعی، به ناچار بر پایه یک سلسله ارزش‌ها استوار است که از سوی رفتارکننده، پذیرفته شده است. با تفاوت پایه‌های ارزشی، روش‌های مدیریتی و به کارگیری افراد متفاوت خواهد کرد. اگر سلسله مراتب سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی بر پایه شایستگی بنا شود، بدین معناست که دانشگاه‌ها وضعیت بالاتری دارند، باید مستعدتر، ارزشمندتر، سخت‌کوش‌تر و شایسته‌تر از افرادی باشند که در دانشگاه‌هایی با وضعیت پایین‌تری مشغول هستند. این شایسته سالاری لازمه اجتناب‌ناپذیر اداره سالم است. علم مدیریت به منزله علم اداره سازمان‌ها، معیارهایی را برای شایستگی افراد، به ویژه هنگام انتخاب و انتصاب آنان در پست‌های مختلف مورد توجه قرار داده است؛ زیرا در ارتقا، شایستگی معنا و مفهوم پیدا می‌کند. بنابراین شایستگی‌های رهبری، شایستگی یک ویژگی فرد

<sup>1</sup> Sham at al

قلمداد شده است که منجر به بروز عملکرد شغلی موفق و کسب نتایج سازمانی می‌شود. اسپنسر شایستگی را خصیصه بنیادی یک شخص دانسته که با عملکرد عالی و یا مؤثر مرجع رابطه علی دارد. شایستگی به طور کلی بر روی صفات و ویژگی‌های اساسی یک شخص تاکید دارد. این صفات می‌توانند انگیزش، رفتار، مهارت و تصور فرد از نقش اجتماعی و یا مجموعه‌ای از دانش باشد، که فرد در انجام کارها و فعالیت‌ها، از آن‌ها استفاده می‌کند.

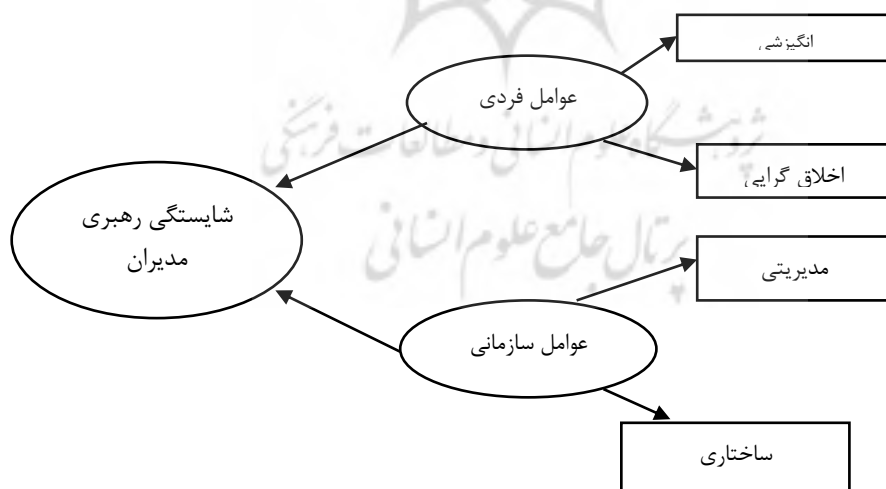
- برازش مدل شایستگی رهبری در مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی به چه میزان می‌باشد؟

یک از اهداف اصلی در استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری، شناخت میزان همخوانی بین داده‌های تجربی با مدل مفهومی و نظری است. برای شناخت میزان همخوانی داده‌های تجربی و مدل مفهومی از شاخص‌ها و معیارهایی استفاده می‌شود که به آن‌ها شاخص‌های برازش مدل می‌گویند. به منظور آزمون ساختار عاملی مدل مولفه‌های شایستگی‌های رهبری و عوامل مؤثر بر آن در مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی فارس، از تحلیل عامل تأییدی استفاده شد که بار عاملی گویه‌های ابزار پژوهش با عوامل چهارگانه مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که هر یک از زیرعامل‌ها دارای بار عاملی بالا و قوی نسبت به عامل خود می‌باشند. هم‌چنین، ضرایب معنی‌داری عوامل چهارگانه با یکدیگر نیز میزان بالایی را نشان می‌دادند. لازم به ذکر است که شاخص‌های برازش آزمون ساختاری مرتبه اول، نسبت مجذور کای به درجه آزادی (۶/۱۶)، شاخص برازش هنجار شده (۰/۹۴)، شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (۰/۱۲۸)، شاخص نیکویی برازش (۰/۶۸)، شاخص برازش تطبیقی (۰/۹۵)، شاخص برازش افزایش (۰/۹۵) و شاخص برازش نسبی (۰/۹۴) می‌باشد که به این معناست که مدل برازش مطلوبی دارد. بنابراین از انجام این پژوهش و نتایج به دست آمده می‌توان دریافت که مقیاس شایستگی رهبری، ابزاری مفیدی برای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی است و یافته‌های منتج از این ابزار نیز به تصمیم‌گیرندگان برای انتصاب مدیران دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس کمک می‌کند تا استراتژی‌ها و فرایندهای مؤثر جهت افزایش شایستگی‌های رهبری مدیران را گسترش دهند و در واقع برای آن‌ها به عنوان یک راهنما عمل خواهد کرد. هم‌چنین به احتمال زیاد می‌توان مقیاس اندازه‌گیری شایستگی رهبری را به عنوان یک ابزار تشخیصی توأم با بازخورد در راستای شایستگی رهبری مدیران دانشگاه به کار برد. به طور کلی با تأیید مدل این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که تحقق و دستیابی به شاخصهای حکمرانی خوب در دانشگاه آزاد اسلامی باید از انتخاب درست مدیران و انتصاب شایسته‌ترین آن‌ها صورت بپذیرد. زیرا رهبران، نقش مهمی در ایفای الگوی سرآمدی در ارزش‌ها، رفتارها و ملاحظات مورد انتظار از کارکنان دارند بنابراین هرگاه در رأس دانشگاه‌ها رهبران شایسته، بالیاقت، ماهر و آگاه به اصول و فنون مدیریت قرارگیرند، موفقیت دانشگاه‌ها در رسیدن به اهداف دانشگاه تضمین خواهد شد. به همین دلیل رهبران شایسته یک سرمایه استراتژیک محسوب می‌شوند.



### نتیجه گیری

با توجه به نتایج تحقیق، چهار عامل تأثیرگذار بر شایستگی رهبری بدست آمده که عبارتند از: اخلاق گرایی، انگیزشی، مدیریتی و ساختاری است که در ذیل مدل کلی آن ارائه شده است، از این رو باید به این مهم توجه کرد که مدیران در سازمان‌ها وظیفه دارند با برقراری روابط انسانی قوی، منابع انسانی را در راستای اهداف انسانی و مأموریت‌های سازمانی راهنمایی و هدایت نمایند. توفیق در ایفای نقش و انجام این مسئولیت سنگین نیازمندان است که انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس شایستگی و نظام شایسته سالاری صورت پذیرد و دیگر اینکه آگاهی از مناسبات اجتماعی در روابط انسانی و داشتن روابط انسانی مناسب با همکاران، دانشجویان یکی از شروط انتخاب مدیر شایسته است. همچنین باید آگاهی از مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای و داشتن تخصص و تجربه لازم برای احراز پست‌های مدیریتی افراد در نظر گرفته شود زیرا اگر در انتخاب مدیران به نحو احسن دقت شود و کسانی که از هر لحاظ شایستگی دینی و اخلاقی و ویژگی مثبت فردی را دارا باشند به منصب مدیریت برسند، تردیدی نیست که اعضای هیئت علمی و کارکنان برای اجرای قوانین و مقررات در جهت رسیدن به اهداف دانشگاه و جلوگیری از فساد و ظلم و ستم به دیگران، تلاش خود را می‌نمایند و بی‌شک مشکلات ناشی از کم کاری و مسامحه به صورت چشمگیری کاهش خواهد یافت و فرد مراقب کارهای خویش خواهد بود. به خصوص اگر هیئت علمی و کارمندان ببینند که مدیر آنان از شایسته‌ترین انتخاب شده و با این وجود خود را در خدمت به دانشگاه قرار می‌دهد، آنان نیز از تمام توان خود در جهت کار و کوشش استفاده می‌کنند و از همکاری با مدیر دریغ نمی‌کنند.



شکل شماره (۴) مدل کلی عوامل مؤثر بر شایستگی‌های رهبری مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی

## پیشنهادات کاربردی

دوره دانش افزایی مدیران دانشگاهی با توجه به شایستگی‌های پنجگانه اخلاقی و عواملی که بر این شایستگی‌ها تأثیر گذار هستند، طراحی و اجرا شود.

نظام جامع ارزیابی برای شایسته‌سالاری، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌گماری در مدیریت دانشگاه‌ها از جمله دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس استقرار یابد. نظام نامه اخلاق مدیریت در آموزش عالی توسط شورای عالی انقلاب فرهنگی تدوین گردد و هیئت امنای دانشگاهی را متعهد به اجرای آن کنند.

دانشگاه‌های آزاد اسلامی بدلیل نبود زمینه‌ها و بسترهای لازم برای جذب و اشتغال فارغ التحصیلان دانشگاهی با کاهش دانشجو مواجه شده‌اند از این‌رو پیشنهاد می‌گردد: که دانشگاه‌های آزاد اسلامی ارتباط خود را با صنعت بهبود بخشد و به سمت پژوهش محوری و تجاری‌سازی ایده‌ها بروند و طرح‌های شرکت‌ها، ادارات و کارخانجاتی که منجر به ایجاد اقتصاد و پیشرفت در جامعه می‌شوند را در قالب پایان‌نامه، طرح پژوهشی و پروژه دانشجویی در داخل دانشگاه پیاده نمایند، که این کار هم باعث اشتغال دانشجویان می‌شود و هم انگیزه آن‌ها را برای تحصیل در دانشگاه بالا می‌برد. همچنین می‌توان با پرورش دانشجویان مهارتی و توانمند کردن آن‌ها به مهارت کارآفرینی در طول تحصیلات دانشگاهی، مسیر اشتغال فارغ التحصیلان دانشگاهی را هموار کرد. می‌توان فعالیت‌های پژوهشی از طریق انعقاد قرارداد و فروش تولیدات علمی جهت تقویت بنیه مالی دانشگاه توسعه داد.

نکته دیگری که بدون شک تأثیر بسیار زیادی در بروز وضعیت فعلی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس داشته است و صاحب‌نظران دانشگاهی به آن اشاره کرده‌اند عدم ثبات مدیریتی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس است که این امر سبب شد بخشنامه‌ها و قوانین نسبتاً خوبی که برای تأمین درآمد از راه‌های غیر از شهریه وجود داشته، به دلیل عدم ثبات مدیریتی، مدیران میانی و میدانی در دانشگاه آزاد اسلامی آن‌ها را اجرا نکند چون به دلیل این بی‌ثباتی قدرت ریسک کردن ندارند از این‌رو پیشنهاد می‌گردد: مدیران دانشگاه‌ها براساس آگاهی، صلاحیت و شایستگی انتخاب شوند. همچنین مؤلفه‌های شایستگی رهبری بدست آمده در این مدل، را به عنوان ملاک و شاخص ارزیابی مدیران در فرم ارزیابی عملکرد سالانه در کنار سایر ملاک‌ها قرار دهند.

همچنین زمینه استقلال بیشتر مدیریت واحدهای دانشگاهی جهت پیاده‌سازی ایده‌ها فراهم گردد. ساز و کارهای ارزیابی دوره‌ای با تعریف شاخص‌های قابل اندازه‌گیری در سطح دانشگاه‌های آزاد اسلامی ایجاد شود و واحدهای برتر مورد تشویق قرار گیرند.

## منابع

- 1- Salamian, Hassan, Moradi Dolikani, Morteza . Article on identifying the components and indicators of research ethics in higher education and their analysis in the sources of Persian research methods, Quarterly Journal of Higher Education, 2017 ; (12) 45, pp. 31-67
- 2- Zaman, K. Quality guidelines for good governance in higher education across the globe. Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences, 2015 ; 1(1), pp 1-7.
- 3- Yáñez, S., Uruburu, Á., Moreno, A., & Lumbreras, J. The sustainability report as an essential tool for the holistic and strategic vision of higher education institutions. Journal of Cleaner Production, 2019 ; 207.
- 4- Hu .P. Notes Instruction of economics at higher education: A literature review of the unchanging method of talk and chalk” journal homepage The International Journal of Management Education 15 .2017 ; 30e35.
- 5- - Ghorbannejad, Parisa, Issa Khani, Ahmad, . Designing a competency model for university administrators based on Islamic models: a comparative study. 2015.
- 6- Niroumand P, Bamdad soofy J, Aerabi SM, Amiri M. [A Conceptual Framework for competencies of CEOs Engaged in Technology- Based Firms CEOs: Dimensions, Factors and Indies]. Quarterly Journal of Career & Organizational Counseling 2012; 4(12): 145161. [Persian]
- 7- Pourkarimi, Javad, Sedaghat, Maryam, . Explanation The path of competence with the transformational leadership style of managers in research organizations. 2013
- 8- Hijrati, Monir al-Sadat. A brief look at the country's higher education system and some of its challenges. National Congress of Higher Education of Iran. 2016
- 9- Beveren. P. Psychometric properties of the Portuguese version of the Global Transformational Leadership (GTL) scale "Journal of Work and Organizational Psychology. 2017 www.elsevier.es/reporto.
- 10- Winston, B.E. & Patterson, K. "An integrative definition of leadership," International Journal of Leadership Studies, 2017; 1 (2), pp. 6–66.
- 11- Radula. M , Benjamin M. Galvinb, Lynn M. Shorec, Karen Holcombe Ehrharta, Beth G. Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through. 2017
- 12- Berger, B. K., & Meng, J. Public relations practitioners and the leadership. 2010
- 13- Robbins, Stephen Wajaj, Timothy, translated by Zare, Mehdi. Organizational Behavior, 2013; Volume One, Tehran, Text
- 14- Alaghband, A. . General Management, Ravan Publishing, 2011 ; Tehran
- 15- Qalij Lee, B, Saffari, M . Managers Development (Leadership) Book First Edition, 2016; Tehran: Ishraqi Publications.
- 16- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. Competency at Work: Model for Superior Performance," John Wiley & Sons. 1993

- 17- Porezat.A.Fundamentals of Public Management. Tehran: Samat Publications. Fundamentals of Public Management. Tehran: Samat Publications.2010
- 18- Ahmadi, A., Fazeli Kobria, H., Faqih, Hamad, B. Designing a general conceptual model of indicators and components of human resource planning based on competencies. ;147- Strategy Quarterly / Twentysecond year / No. 66 / Spring 2013 / pp. 17
- 19- Nasr Esfahani, Mehdi; Nasr Isfahani, Ali. Competence in community management with emphasis on the political ideas of Imam Ali 7, Political Knowledge 2010; 2, pp. 141-160
- 20- Kolini.M.Alkafi, Research,Ghafari.A.Tehran.Darolkotob Eslamiyeh.1986
- 21- Makarem Shirazi, N . Ethics in the Quran Volume 1. Qom: Imam Ali Ibn Abi Talib (AS) Publications.1420
- 22- Elhami Nia, A. (2012). Islamic ethics. Qom: Zamzam Hedayat Mohaddesi, J . Imam Reza (AS) Educational Ethics, Mashhad, Motahar Publishing.2012
- 23- Mohaddesi.J. Educational ethics of Imam Reza (AS), Mashhad, Nashr-e-Motahar.2006
- 24- Taher, Samer . Competency Based Human Resource Management Program, MEIRC Consultant and Train ing Company 2007; , pp48.
- 25- Hosseini, T. A Study of Organizational Factors Affecting Human Empowerment in the Deputy Minister of Development of the Ministry of Jihad Agriculture, Quarterly Journal of Educational Management Research 2013; , Fifth Year, No. 1
- 26- Mohammadkhani, M., Balali, A., Mohammadi, A. The effect of organizational factors on the level of work ethic among government employees (case of Khansar city). Quarterly Journal of Applied Sociology, 2013;Vol. 24, No. 50, pp. 143-164
- 27- Golkar, B, Nasehifar, . A Review of the Concepts of Meritocracy, Management Development, 2002; 39, pp. 6-10
- 28- Mikin. "Introducing Management Standards" ,London: National Forum of Management Education and Development, 2019.
- 29- Beveren.P(2017).Psychometric properties of the Portuguese version of the GlobalTransformational Leadership (GTL) scale"Journal of Work and Organizational Psychologywww. e l s e v i e r . e s / r p t o
- 30- Kezar, Adrianna J., and Elizabeth M. Holcombe. 2017. Shared Leadership in Higher Education: Important Lessons from Research and Practice. Washington, DC: American Council on Education.
- 31- Babaei, A., Abbaspour, A., Asadzadeh, H., Delavar, A., Abdollahi, H., Determining the share of individual, psychological and organizational factors in predicting the competence of Karaj municipal employees Management research in Iran Volume 22 Spring 2016 No. 1 (consecutive 99)
- 32- Bordbar, Gh, Karimi, A, Zare, Curiosity, A. Identifying the components and selection patterns for optimizing the succession model of human resource management research staff in the fourth year of spring and summer 2012 No. 1 (11 consecutive)
- 33- Abbaspour, A., Ahmadi, M., Rahimian, H., Delavar, A. Explain and present the model of competence of military inspectors in the inspection organization of the

- whole country with the approach of data theory. Training and development of human resources in the third year of autumn 2016, number 10
- 34- Absalom, U. D., Gberevbie, D. E., Osibanjo, Canonical analysis of perceived leadership styles and employees' commitment in Nigeria. Paper presented at the 14th European Conference on Management Leadership and Governance at HU University of Applied Sciences, Utrecht, The Netherlands. A. (2019).a, October 18-19
- 35- Winston, B.E. & Patterson, K. "An integrative definition of leadership," International Journal of Leadership Studies 2017, 1 (2), pp. 6-66.
- 36- Shum, C., Gatling, A., & Shoemaker, S. A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more? International Journal of Hospitality Management 2018, 74, 57-66

