

## ارائه مدلی به منظور ارتقاء صلاحیت حرفه ای مدیران بر اساس توسعه خلاقیت و نوآوری در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران

محمد محمدی<sup>۱</sup>

علی رضاییان<sup>۲</sup>

سینا نعمتی زاده<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش ارائه مدلی به منظور ارتقاء صلاحیت حرفه‌ای مدیران بر اساس توسعه خلاقیت و نوآوری در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران بوده است. رویکرد پژوهش، کیفی مبتنی بر نظریه زمینه‌ای (طرح سیستماتیک) در این پژوهش ملاک عمل بوده است. جامعه‌ی آماری، شامل خبرگان و اساتید واحدهای دانشگاهی و مدیران سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی بوده و روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند است. مطالعه‌ی حاضر با هدف توصیف روش نمونه‌گیری گلوله برفی به عنوان روش هدفمندی جهت جمع‌آوری داده‌های تحقیقات کیفی انجام شد و تا جایی ادامه یافت که پژوهشگر با استفاده از مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از اعضای نمونه به اشباع نظری رسید. با استفاده از نتایج حاصل از بررسی مبانی نظری، پیشینه‌ی پژوهش، تجزیه و تحلیل محتوای مصاحبه‌های انجام گرفته، شاخص‌هایی به منظور ارتقاء صلاحیت حرفه‌ای مدیران شناسایی شده و طی سه مرحله‌ی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی، مدل توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران مدارس در شش مقوله‌ی اصلی شرایط علی، پدیده‌ی محوری (صلاحیت حرفه‌ای مدیران)، راهبردهای توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران گنجانده شده است.

**واژگان کلیدی:** صلاحیت‌های حرفه‌ای، توسعه‌ی حرفه‌ای، خلاقیت، نوآوری و مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی تهران

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)  
dm.mohamadi@iauctb.ac.ir

۲. استاد تمام دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۳. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، شهر تهران.

## ۱. مقدمه و بیان مسئله

دانشگاه‌ها به عنوان یکی از مهمترین نهاد های مؤثر برای رشد و توسعه، جوامع در ابعاد مختلف شناخته شده‌اند و برای رسیدن به چنین جایگاهی در جامعه و نهایتاً بستری آماده‌ی توسعه، لزوم مدیریت توانمند در دانشگاه‌ها شرط اولیه است و برای اثربخشی مدیریت، انتصاب و به کارگیری مدیران دارای صلاحیت حرفه‌ای ضروری است. از طرفی در محیط سراسر تغییر و پر تلاطم جهان حاضر، تنها سازمان‌های خلاق و نوآور تاب ادامه‌ی بقا خواهند داشت. وجود مدیران دارای صلاحیت حرفه‌ای و توانمند یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های متمایزکننده سازمان‌های اثربخش و سرآمد از دیگر نهادها و مؤسسات اجتماعی به شمار می‌رود، به گونه‌ای که تحقیقات متعدد، میزان توفیق و ماندگاری سازمان‌ها در عرصه‌های رقابت بین‌المللی و پیشتازی در عرصه‌های خدماتی، اقتصادی و فناوری را مرهون پرداختن به توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از سیاست‌های اصلی سازمان تلقی کرده‌اند (الیس و همکاران، ۲۰۱۷).

دانشگاه آزاد اسلامی مانند سایر دانشگاه‌ها و سازمان‌های اجتماعی، کارکردهای خاص خود را دارد و با توجه به ابعاد و گسترش آن در سرتاسر کشور و وجود بیش از سیصد و پنجاه واحد و مرکز دانشگاهی در سطح شهرهای کشور و در تمامی استان‌ها، این کارکرد بسیار تأثیرگذار است. توسعه‌ی جوامع پیشرفته، نتیجه حرکت دانشگاه‌های آن جوامع در مسیر خلاقیت و نوآوری بر اساس فرهنگ بومی‌شان است. رشد، غنا سازی، پویایی، تحرک و توسعه فرهنگی جامعه، تأثیر خود را به غنا، پویایی، کارآمدی، تحرک و دگرگونی ساختار دانشگاه بر جای خواهد گذاشت. جامعه، نیازمند نیروهای متخصص و کارآمدی است که علاوه بر توانایی علمی و تحقیقی، توانایی برقراری ارتباطی فعال و خالق را با فرهنگ جامعه خویش داشته باشند. دانشگاهی که منطبق بر ساخت اجتماعی- فرهنگی جامعه باشد، توانایی پاسخگویی به نیازهای اجتماعی، فرهنگی، علمی، اقتصادی و سیاسی جامعه را خواهد داشت (نیستانی، ۱۳۹۲: ۱۶۶).

تحقیق حاضر به یکی از مهم‌ترین و کلیدی‌ترین نکات مؤثر، یعنی صلاحیت حرفه‌ای مدیران دانشگاه‌ها معطوف شده است. نقش خلاقیت و نوآوری سازمانی که دانشگاه‌ها، تبعاً باید در این موضوع نیز سرآمد باشند را در ارتقای صلاحیت حرفه‌ای مدیران دانشگاه به بررسی می‌کشاند. در این تحقیق، با بررسی نقش خلاقیت و نوآوری سازمانی بر صلاحیت حرفه‌ای مدیران در دانشگاه آزاد اسلامی و بیان منافع و مزایای آن، مدلی ارائه می‌دهد تا با صلاحیت

حرفه‌ای در جهت دستیابی به اهداف کلان و راهبردی دانشگاه اثربخش‌تر و کاراتر عمل شود. عدم صلاحیت حرفه‌ای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی در سطوح سه گانه سازمانی، از مسائل مبتلا به این دانشگاه است. بسیار روشن است که در کشور ما به مدیریت دانشگاهها علیرغم تأثیرگذاری جدی آن بر دیگر عرصه‌های زندگی بهای جدی و کافی داده نشده و بسیاری از مدیران فرهنگی حتی در سطوح بالای تصمیم‌گیری فاقد شرایط و خصایص ویژه مدیران دانشگاهی می‌باشند (فرهی، ۱۳۸۵: ۱۵).

مطالعه ادبیات تحقیقات خارجی و داخلی پیرامون مفاهیمی که به عنوان مفاهیم کلیدی و سؤال برانگیز در ذهن محقق شکل گرفته، نشان از آن داشت که ادبیات نظری فاقد تحقیق و تحقیقاتی می‌باشد که نگاهی دقیق به مسئله‌ی تحقیق حاضر داشته باشند. تمامی موارد یاد شده بیانگر این موضوع هستند که می‌بایست به مقوله‌ی مدیریت دانشگاه توجه خاص شود و در این بین وجود مدیرانی توانمند و شایسته و توسعه و بهسازی آن‌ها، نقش کلیدی و اساسی در کارایی و اثربخشی فعالیت‌های فرهنگی دارد. بنا بر آنچه گفته شد، این تحقیق به دنبال راه‌حلی برای افزایش توانمندی و شایستگی‌های مدیران دانشگاهی بر اساس خلاقیت و نوآوری است به‌نحوی که این مدیران قادر به ایجاد توسعه و تغییر در رویکردهای دانشگاه باشند تا دستیابی به اهداف و آرمان‌های دانشگاه آزاد اسلامی میسر شود. این اقدام در ادبیات مدیریت، ارتقای صلاحیت مدیران نامیده شده است. از این رو، این تحقیق قصد دارد؛ به این سؤال مهم پاسخ دهد که چه مدلی می‌توان برای ارتقای صلاحیت حرفه‌ای مدیران بر اساس خلاقیت و نوآوری در دانشگاه آزاد اسلامی ارائه داد؟

پژوهش‌های علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

## ۲. اهداف و سؤالات پژوهش

### اهداف تحقیق

۱. شناسایی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد صلاحیت حرفه‌ای مدیران در دانشگاه آزاد اسلامی؛
۲. شناسایی مؤلفه‌های خلاقیت و نوآوری مؤثر بر صلاحیت حرفه‌ای مدیران در دانشگاه آزاد اسلامی؛
۳. شناسایی تسهیلات‌کننده‌ها و موانع ارتقای صلاحیت حرفه‌ای مدیران در دانشگاه آزاد اسلامی؛

۴. اولویت‌بندی ابعاد خلاقیت و نوآوری سازمانی مؤثر بر صلاحیت حرفه‌ای مدیران در دانشگاه آزاد اسلامی؛
۵. ارائه مدل توسعه ارتقای صلاحیت حرفه‌ای مدیران بر اساس خلاقیت و نوآوری سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی؛
- و سؤال‌های تحقیق به شرح ذیل است:
۱. شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد صلاحیت حرفه‌ای مدیران در دانشگاه آزاد اسلامی کدام‌اند؟
  ۲. عوامل خلاقیت و نوآوری سازمانی مؤثر بر صلاحیت حرفه‌ای مدیران در دانشگاه آزاد اسلامی کدام‌اند؟
  ۳. سازوکارها خلاقیت و نوآوری بر ارتقای صلاحیت مدیران در دانشگاه آزاد اسلامی کدام‌اند؟
  ۴. الویت‌بندی مؤلفه‌های خلاقیت و نوآوری سازمانی اثرگذار بر آن ارتقای صلاحیت حرفه‌ای مدیران در دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟
  ۵. چه مدلی را می‌توان برای ارتقای صلاحیت حرفه‌ای مدیران بر اساس خلاقیت و نوآوری در دانشگاه آزاد اسلامی ارائه کرد؟

### ۳. پیشنهاد پژوهش

رضوانفر (۱۳۹۸) در تحقیقی که بمنظور شایستگی و صلاحیت حرفه‌ای اعضای هیات علمی کشاورزی و منابع طبیعی برای آموزش تنوع زیستی انجام داد در خصوص ضرورت شایستگی حرفه‌ای چنین بر شمرده است «در سال‌های اخیر شمار چندی از گونه‌های زیستی در ایران منقرض شده‌اند و شمار زیادی از آن‌ها نیز در معرض انقراض هستند این در حالی است که تنوع زیستی نقش مهمی در حیات و سلامت محیط زیست دارد. این موضوع شامل شمار زیادی از گونه‌های زراعی و باغی نیز می‌شود. دانشگاه‌ها می‌توانند نقش مهم و اساسی در حفظ و بهبود تنوع زیستی ایفا کنند. براین مبنای، موسسه‌های آموزش عالی در سراسر جهان تغییر ماموریت‌ها، هدف‌ها و چشم‌اندازهای خود برای توجه و تلفیق چالش‌های مربوط به حفظ تنوع زیستی را در کارکردهای خود آغاز کرده‌اند. ایجاد چنین ساختار آموزشی به سادگی رخ نخواهد داد و نیازمند تحقیق، تفکر دوباره و بازبینی مؤلفه‌های دانشگاه است.

ادامه تحقیقات علی بیگی و میرزایی (۱۳۹۸) هدف از این پژوهش بررسی وضعیت مهارت‌های حرفه‌ای اعضای هیات علمی دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه رازی از دیدگاه دانشجویان و تحلیل عامل‌های موثر بر دیدگاه دانشجویان در این زمینه می‌باشد.

نتایج آزمون کروسکال والیس، تفاوت معناداری بین میزان مهارت‌های حرفه‌ای اعضای هیات علمی گروه‌های مختلف کشاورزی را نشان داد که بر پایه این آزمون، وضعیت مهارت‌های حرفه‌ای اعضای هیات علمی گروه‌های ترویج و آموزش کشاورزی، گیاهپزشکی و مهندسی آب از سایر گروه‌ها بهتر بود. از طرفی بر پایه آزمون من ویت نی، بین دیدگاه دانشجویان دختر و پسر در زمینه مهارت‌های تدریس و مهارت‌های فردی اعضای هیات علمی تفاوت معناداری وجود داشت و در ارزیابی سایر مهارت‌ها چنین تفاوتی وجود نداشت. تحلیل رگرسیون ترتیبی نشان داد که پنج متغیر معدل، شمار نیم سال‌های مشروطی، شمار درس‌های حذف شده به دلیل غیبت، شمار درس‌های تجدید دوره شده و شمار درگیری لفظی دانشجو با استاد سنجش احتمال برآورد مهارت‌های حرفه‌ای اعضای هیات علمی را از دیدگاه دانشجویان تحت تاثیر قرار می‌دهد.

تیلور (۲۰۱۸) در مقاله‌ی «توسعه صلاحیت‌های بین فرهنگی از طریق فعالیت‌های داوطلبان شرکت‌های بزرگ بین‌المللی» سه ویژگی تجربی متقابل فرهنگی ۱. نوآوری متنی ۲. معنی‌داری پروژه و حمایت اجتماعی ۳. سهولت توسعه صلاحیت‌های میان فرهنگی را پیشنهاد کردند که نتایج آن، تغییرات مثبت در طول زمان در صلاحیت‌های بین فرهنگی را نشان می‌دهد. همچنین ادامه روند تحقیقات آن‌ها نشان می‌دهد که صلاحیت‌های متقابل فرهنگی پس از انتخاب شرکت‌کنندگان بالاترین است: ۱. زمانی که کارکنان دارای صلاحیت‌های متقابل فرهنگی بالاتری هستند در نوآوری متنی (یعنی موقعیت بین‌المللی) ۲. هنگامی که کارکنان با صلاحیت میان فرهنگی اولیه پایین‌تر در نوآوری متنی کم (بعنوان مثال محل داخلی) کار کنند. کاپتو، بی‌آیوکیو و آمو (۲۰۱۸) در پژوهش با عنوان «نقش تعدیل‌کننده‌ی هوش فرهنگی در رابطه بین گرایش‌های فرهنگی و سبک مدیریت منازعات» به نتایجی دست یافته است. این یافته‌ها بیانگر آن است که تاثیر جهت‌گیری‌های فرهنگی بر سبک‌های مدیریت منازعه، یعنی اجتناب، اجبار حل مسئله، تأیید کردند. علاوه بر این، یافته‌ها تمایل برخی جنبه‌های هوش فرهنگی را بر رابطه میان تمایلات فرهنگی فرد و سبک‌های مدیریت تعارض را تأیید می‌کند. این مطالعه شواهد تجربی جدیدی را برای نقش مهمی که هوش فرهنگی در مدیریت مناقشات برای

افزایش بهره وری و عملکرد در محیط های متنوع بین المللی ارائه می کند، ارائه می دهد.

#### ۴. ملاحظات نظری و مفهومی

##### - تعاریف صلاحیت

اساساً، مفهوم صلاحیت توسط دانشمندان از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. (احمدی، ۱۳۹۹)، بیان داشته اند که در رویکرد رفتارگرایی بر اهمیت مشاهده موفق عملکردهای شغلی مؤثر و تعیین آنچه که آنها را از همکاری کمتر موفق خود تفکیک می کند، تأکید دارند. این رویکرد توسط مک کلند شناسایی شد و توسط شرکت مشاوره آی مک<sup>۱</sup> بر تکامل یافت. دومین رویکرد، رویکرد عمومی در شناسایی صلاحیت است. هاگر معتقد است؛ شایستگی های عمومی دو ویژگی بسیار مهم دارند: اول توجه مستقیم بر روی رویکردهای گسترده تر صلاحیت و دوم، آنها به تغییرات محتوایی کار حساس هستند. به عبارتی صلاحیت به چهارچوب و محتوای محل کار بستگی دارد. صلاحیت در این بخش، بیشتر در یک چهارچوب عملکرد کلی تعریف می شود که این چهارچوب به یک کار ویژه و مناسب اختصاص دارد. در، رویکرد شناختی، صلاحیت را شامل همه منابع ذهنی می دانند که در وظایف اصلی افراد استفاده شده و منجر به کسب دانش و دستیابی به عملکرد خوب می شود (احمدی، ۱۳۹۹)

##### - خلاقیت و نوآوری سازمانی

خلاقیت از نظر فروید یعنی برخورد با تضاد که سبب پیدایش فکر ساده و خلاقیت می شود. از نظر آکس آزبورن، روش بارش مغزی روش مناسبی برای پرورش خلاقیت است. از نظر کراچفیلد، تفکر و حل مسئله زیربنای رشد خلاقیت دانشجویان است. ترنر و دنی<sup>۲</sup> معتقدند معلمان صمیمی و شوخ طبع، نسبت به معلمان منظم و منضبط، بیشتر رفتار خلاق را در دانشجویان ارتقا می دهند. دانشجویان مدارس غیررسمی در اندازه گیری تفکر خلاق، بهتر از دانشجویان رسمی عمل می کنند (سمیه صائب نیا، ۱۴۰۰).

1. McClelland
2. imac
3. Turner and Dani

اکثر سازمان‌ها، نوآوری را مزیتی رقابتی و مدیریت نوآوری را امری اجتناب ناپذیر می‌دانند و حتی صاحب‌نظران معتقدند که نوآوری رمز بقای سازمان است، در حالی که برخی از سازمان‌ها بحث مدیریت نوآوری را به صورت درون سازمانی دنبال می‌کنند، عده‌ای از صاحب‌نظران و سازمان‌ها به صورت فراسازمانی به این موضوع می‌نگرند. ماحصل نگرش فراسازمانی به موضوع مدیریت نوآوری پدیدارشدن ضرورت تعاملات بین سازمانی در این زمینه و به تبع آن تشکیل سازمان‌هایی خاص، با هدف بسترسازی تعاملات بین سازمانی برای شناسایی، پرورش و تکامل ایده‌های نو است. افوا معتقد است؛ نوآوری استفاده از ابزارهای نوین تکنولوژیک و دانش بازار برای عرضه محصول یا سرویس نو به مشتریان بوده، بنابراین در یک تعریف کلی می‌توان؛ نوآوری را به عنوان هر ایده‌ی جدید نسبت به یک سازمان و یا یک صنعت و یا یک ملت و یا در جهان تعریف کرد (کیانفر، ۱۴۰۰)

### - مبانی نظری خلاقیت کارکنان در مطالعه دینگ و همکاران ۲۰۱۹

دینگ و همکاران در سال ۲۰۱۹ در نظریه خود اثبات کردند که رضایت شغلی کارکنان با شبکه‌ی اجتماعی سازمانی آنها ارتباط دارد. زمانی که کارکنان یک شبکه اجتماعی، سازمانی گسترده دارند، آنگاه خلاقیت در سطح بالاتری قرار دارد. این شبکه بر اساس مدل تقاضای شغلی و پشتیبانی نیروی انسانی ساخته می‌شود. علت خلاقیت در این شبکه این است که وظایف محوله به صورت یک کار تیمی در نظر گرفته می‌شود. حس مسئولیت هر یک از افراد سبب می‌شود که خلاقیت در این شبکه بیشتر باشد. همچنین این شبکه، اثرات استرس شغلی را کاهش می‌دهد و در بعد دیگر باعث افزایش خلاقیت کارکنان می‌شوند.

با توجه به مطالب مورد بحث، می‌توان به این نتیجه رسید که توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران دانشگاه ضرورتی اجتناب ناپذیر است؛ چراکه توسعه‌ای حرفه‌ای مدیران و بهبود فرایندهای یاددهی یادگیری و در نتیجه موفقیت دانش آموزان، به توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران وابسته است. مدیران مدارس با داشتن صلاحیت‌های حرفه‌ای مطلوب قادر خواهند بود، مدارس را به نحوی رهبری کنند که مقدمات توسعه‌یافتگی دانشگاه‌ها فراهم شود. بدون شک، سیستم آموزشی زمانی به توسعه یافتگی خواهد رسید که دارای منابع انسانی توسعه‌یافته باشد. همانطور که ذکر شد، اثرگذارترین منبع انسانی روی سایر منابع نظام آموزشی، مدیران دانشگاه‌ها هستند؛

بنابراین با توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران، زمینه‌های تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش در زمینه‌ی توسعه‌یافتگی مهیا می‌شود. پژوهش‌هایی که تاکنون در زمینه‌ی توسعه‌ی صلاحیت حرفه‌ای مدیران انجام گرفته و در مقدمه ذکر شد، الگوی جامعی از توسعه‌ی صلاحیت حرفه‌ای مدیران دانشگاه ارائه نداده است که تأکید بر نوآوری و خلاقیت باشد تا بتوان به وسیله‌ی آن الگو، میزان صلاحیت حرفه‌ای را در مدیران دانشگاه‌های آزاد مورد سنجش قرار داد. با توجه به اهمیت موضوع، تدوین و طراحی الگوی صلاحیت حرفه‌ای مدیران بر اساس توسعه خلاقیت و نوآوری در دانشگاه‌های آزاد اسلامی ضرورتی اجتناب ناپذیر در جهت تحقق اهداف آموزش است

جدول ۱. صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران اثربخش

ردیف	محقق	سال	صلاحیت‌های مدیریتی
۱	لالا <sup>۱</sup>	۱۹۸۶	برقراری ارتباط، لیاقت، تصمیم‌گیری، فروتنی و عشق، شفقت، بصیرت، کار تیمی، آموزش، استقامت، صداقت، مدیریت نیروی انسانی، امیدواری
۲	اسمارت	۱۹۹۸	هوش، مهارت تحلیلی، مهارت استراتژیک، قضاوت و تصمیم‌گیری، ریسک‌پذیری، برتری، کار تیمی، برقراری ارتباط، شهامت، جاه‌طلبی، انطباق‌پذیری، خلاقیت، بصیرت و تعادل در زندگی
۳	پاندیت <sup>۲</sup>	۲۰۰۱	تعهد، پابندی، ریسک‌پذیری، کنجکاوی، نظارت، ارزش‌ها، یادگیری، ترغیب‌سازی، تمرکز و فروتنی
۴	ابراهام و همکاران <sup>۳</sup>	۲۰۰۱	مهارت‌های رهبری، مشتری‌مداری، نتیجه‌گرا، حلال مشکلات، مهارت‌های ارتباطی، رهبر تیم
۵	جاویگل و همکاران <sup>۴</sup>	۲۰۰۵	برقراری ارتباط، برنامه‌ریزی و اجراء، کار گروهی، عملکرد استراتژیک، آگاهی جهانی و خودمدیریتی
۶	رائو <sup>۵</sup>	۲۰۰۷	دانش شغلی، کار سخت، مهارت ارتباطی، مهارت گروهی، خونسردی

1. Lala
2. Pandit
3. Abraham et al
4. Hellyriegel et al
5. Rao



۷	رام چاران <sup>۱</sup>	۲۰۰۷	جاه‌طلبی، اشتیاق برای یادگیری، تلاش زیاد و سرسختی، واقع‌گرایی، اعتماد به نفس
۸	هایکینز و بیلی <sup>۲</sup>	۲۰۰۸	اعتماد به نفس، پیشرفت محور، رهبری، سازمان‌دهنده تغییر
۹	کیائو و وانگ <sup>۳</sup>	۲۰۰۸	ایجاد تیم، برقراری ارتباط، هماهنگی، اجراء، یادگیری تیم
۱۰	شیرازی و مرتضوی	۲۰۱۰	پاسخگویی، پوششگر، ارتباطات موثر، ایجاد تیم، مذاکره و تصمیم‌گیری

### ۵. روش پژوهش

با توجه به هدف و ماهیت، این تحقیق از نظر روش، یک تحقیق کیفی می‌باشد. همچنین از آن جا که این تحقیق در صدد ارائه مدل می‌باشد، اکتشافی است. در کیفی مبتنی بر نظریه زمینه‌ای است که در ادامه به توضیح بیشتر آنها پرداخته خواهد شد.

داده‌های کیفی متشکل از اطلاعاتی است که بدون اتکا به ابزارهای از قبل تعیین شده، مانند پرسش‌نامه و با استفاده از ابزارهایی نظیر مشاهده بی‌ساختار، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و شیوه کیفی، گردآوری می‌شوند. در حالی که، داده‌های کمی شامل اطلاعاتی است که در آن پژوهشگر، پیشاپیش طیفی از پاسخ‌ها را تعیین و از پاسخ‌دهنده می‌خواهد که صرفاً پاسخ‌های مناسب را علامت‌زند. طرح تحقیقی در روش تحقیق حاضر، از نوع آمیخته- طرح اکتشافی و در مرحله‌ی کیفی مبتنی بر نظریه زمینه‌ای (گرند تئوری) می‌باشد که کدگذاری آن با نرم افزار مکس کیودی ای ۲۰۲۰ انجام شده است. لذا در مرحله اول اقدام به جمع‌آوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه می‌شود و در مرحله بعد با استفاده از همین اطلاعات ابزار اندازه‌گیری ایجاد و نهایتاً، رابطه بین مقوله‌ها و متغیرهای شناسایی شده و الگوی نهایی استخراج شده است.

معمولاً، در تحقیق‌های کیفی جهت کسب<sup>۴</sup> بیش‌ترین اطلاعات، از نمونه‌گیری مبتنی بر هدف استفاده می‌شود، لذا محقق، شرکت‌کنندگانی را انتخاب نمود که به اصطلاح «غنی از اطلاعات» بودند. به آن معنی که بر اساس اصل تحقیق‌های کیفی، نمونه‌هایی انتخاب شدند که تصویری قوی از پدیده‌ی تحت مطالعه را ارائه می‌دادند. انتخاب شرکت‌کننده‌ها بر اساس

1. Ram Charan
2. Hopkinsana & Bilimorio
3. Qiao & Wang
- 4.

روش نمونه‌گیری هدفمند از صاحب نظران حوزه‌ی مورد مطالعه در دانشگاه که مایل به مصاحبه نیز بودند، انجام شد. مصاحبه‌ها در اتاق این اساتید یا مدیران با توجه به راحتی و رضایت شرکت‌کننده انجام و ضبط شد. مصاحبه‌ها نیز تا اطمینان از اشباع نظری ادامه پیدا کرد. در این مطالعه با ۱۵ نفر از اساتید واحدهای دانشگاهی و مدیران سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی به حالت اشباع رسیدیم. کدگذاری در نرم افزار مکس کیودا، رویه‌ای نظام‌مند می‌باشد که برای کشف شاخص‌ها، مقوله‌ها و ابعاد داده‌ها، آن را توسعه داده‌اند. لذا، برای توسعه مدل در تحقیق حاضر، ابتدا کدهای مستخرج از مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان تحلیل گردیده است. در انتهای فاز کیفی تحقیق و پس از کدگذاری داده‌ها، مقوله‌های عمده در قالب یک مدل پارادایمی (منظور مدل زمینه‌ای) حول مقوله هسته‌ای به یکدیگر ارتباط داده شدند. سپس توسط متخصصان رشته‌ی مدیریت آموزشی و مدیران دانشگاه آزاد اعتباریابی شد.

## ۶. یافته‌های پژوهش

یکی از شیوه‌های دقیق برای جمع‌بندی نتایج پژوهش‌ها، روش گراند تئوری است که به عنوان یکی از روش‌های پژوهشی کارآمد در عصر انفجار دانش شناخته شده است و این امکان را برای پژوهش‌گر فراهم می‌سازد تا به شیوه‌ی ساختارمندی از یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی مرتبط با موضوع تحقیق استفاده نماید. لذا پژوهش‌گر در این زمینه سعی نموده تا نتایج حاصل از مصاحبه‌ی عمیق را در قالب نرم افزار (مکس کیو دی) به مرحله‌ای برساند که هم بتواند دقت نتیجه‌ی پژوهش را بالا ببرد و هم کیفیت و اصالت تحقیق را متقن‌تر نماید. در این روش با تقسیم بندی و گروه بندی نمودن نتایج مصاحبه، تمامی نقاط اشتراک و افتراق حاصل از مصاحبه با افراد خبره به صورت دقیق احصاء گردید و سپس برای راستی‌آزمایی و بالا بردن دقت نظر در نتایج حاصله، آنها در آزمون نرم افزار قرار گرفتند تا نتایج با حداقل خطا و حداکثر اعتماد استخراج و احصاء گردد. از این رو در این پژوهش سعی شده، یافته‌های کیفی را در کنار یافته‌های کمی به شکل مکمل و هم افزا به کار گرفته شوند تا دقت و کاربری پژوهش را افزایش دهد و کاربردی‌تر ارائه نماید.

مراحل کدگذاری داده‌ها عبارتند از:

کدگذاری باز یا آزاد<sup>۱</sup>:

کدگذاری باز، عبارت است از روند خرد کردن، مقایسه کردن، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی داده‌ها. روش کدگذاری باز، نه تنها به کشف مقوله‌ها می‌انجامد؛ بلکه خصوصیات و ابعاد آن‌ها را نیز روشن می‌سازد<sup>۲</sup>.

در مرحله‌ی کدگذاری باز مفهوم‌پردازی از داده‌ها، اولین قدم در تجزیه و تحلیل به شمار می‌رود. به این منظور، داده‌های مصاحبه‌ها به دقت مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و داده‌های مشابهی که بار معنایی یکسانی داشتند، تحت کدهای مشترکی کدگذاری گردید و سپس مفاهیم متناسبی به هر یک اختصاص داده شد. یعنی در این مرحله مقوله‌های فرعی استخراج شد که در جدول زیر نشان داده می‌شوند.

جدول ۲. مفهوم‌ها و مقوله‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها  
این جدول توسط گزارش‌گیری نرم افزار مکس کیو دی ای تهیه شده است.

مقوله اصلی	مقوله فرعی
مهارت های فناوری ، نوآوری و خلاقیت	مهارت های مربوط به فناوری و نوآوری
صلاحیت حرفه ای مدیران	تحصیلات و دانش مدیران
ویژگی های روان شناختی و اخلاقی مدیران	ویژگی های روان شناختی مدیران
صلاحیت حرفه ای مدیران	ویژگی های روان شناختی و اخلاقی مدیران
صلاحیت حرفه ای مدیران	مهارت های مورد نیاز مدیران
مهارت مدیریت ارتباطات	مدیریت فرایند های ارتباطی درون سازمانی
ویژگی های روان شناختی مدیران	خلاقیت و نوآوری
ویژگی های روان شناختی و اخلاقی مدیران	ویژگی های اخلاقی مدیران
مهارت های کنترل و ارزشیابی	هوشمندسازی کلاس های درسی و تهیه محتوای آموزشی مورد نیاز
مهارت های کنترل و ارزشیابی	. تسلط به فناوری ها و مهارت های هفت گانه ICDL
مدیریت فرایندهای ارتباطی برون سازمانی	. ارتباطات شفاهی و کتبی مؤثر با مدیران مافوق و سایر نهادهای اجتماعی
مدیریت فرایندهای ارتباطی برون سازمانی	استفاده از توانمندی های مدیران، اداره و نهادهای اجتماعی

1. open coding
2. flip-flop technique

مدیریت فرایندهای ارتباطی برون سازمانی	توانایی تأثیرگذاری بر مدیران مافوق
آموزش و توسعه خلاقیت	برگزاری دوره های آموزشی راهبرد های رهبری
آموزش و توسعه خلاقیت	برگزاری دوره های آموزشی رهبری خلاق
آموزش و توسعه خلاقیت	ایجاد فرصت ها و موقعیت های کسب تجربه و مهارت آموزی در حوزه رهبری
آموزش و توسعه خلاقیت	دانش افزایی در زمینه رهبری خلاق و خلاقیت و نوآوری
خلاقیت	ایجاد فرصت های آموزش و تجربه خلاقیت
ایجاد فرصت های آموزش و تجربه خلاقیت	آموزش و توسعه خلاقیت
ایجاد فرصت های آموزش و تجربه خلاقیت	تقویت مدرسه به عنوان واحد هدف
آموزش و توسعه خلاقیت	برگزاری دوره های آموزشی و پرورشی تفکر خلاق
ایجاد فرصت های آموزش و تجربه خلاقیت	شایسته گزینی
شایسته گزینی	شناسایی نیروهای شایسته از نقطه نظر رهبری خلاق
شایسته گزینی	انتصاب نیروهای شایسته از نقطه نظر رهبری خلاق
شایسته گزینی	خطرپذیری مدیریتی
آموزش و توسعه خلاقیت	توسعه ظرفیت های فردی
تقویت مدرسه به عنوان واحد هدف	بومی کردن و درونی سازی مدیریت دانشگاه
تقویت مدرسه به عنوان واحد هدف	احترام به دانشگاه به عنوان مراکز آزاداندیشی
تقویت مدرسه به عنوان واحد هدف	در نظر گرفتن مدرسه به عنوان سازمان یادگیری
مهارت های مدیریت مالی	مدیریت بهینه منابع مالی، مادی و تجهیزاتی
نگرش تحول و تغییر	نگرش به منابع انسانی
نگرش تحول و تغییر	نگرش به مدیریت تغییر و تحول سازمانی
مهارت مدیریت ارتباطات	مدیریت فرایندهای ارتباطی برون سازمانی
مهارت رهبری تحول آفرین	مدیریت و رهبری فرایندهای یاددهی - یادگیری
مهارت مدیریت عملکردی	برنامه ریزی و چشم انداز
مهارت های موردنیاز مدیران	مدیریت رفتار سازمانی

### کُدگذاری محوری<sup>۱</sup>:

عبارت است از سلسله رویه‌هایی که پس از کُدگذاری باز انجام می‌شوند تا با برقراری پیوند بین مقوله‌ها، اطلاعات را به شیوه‌های جدیدی با یکدیگر مرتبط سازند. جداول زیر کدبندی محوری را ترسیم می‌کند.

#### 1. Axial Coding

جداول مقوله‌های اصلی و فرعی استخراج شده توسط گزارش‌گیری نرم افزار مکس کیو دی ای ارائه شده است.

جدول ۳. کدهای استخراج شده از مرحله کدگذاری محوری

۱ صلاحیت حرفه ای مدیران
۱/۱ تحصیلات و دانش مدیران
۱/۱/۱ دانش عمومی مدیران
۱/۱/۱/۱ آشنایی با انواع رشته‌های تحصیلی، فنون انتخاب واحد و کار با سیستم
۱/۱/۱/۲ تسلط بر مهارت‌های سنجش و ارزشیابی تحصیلی
۱/۱/۱/۳ آشنایی با فنون کلاس داری و روش های تدریس
۱/۱/۱/۴ تسلط بر شیوه‌ی انجام اقدام پژوهی و درس پژوهی
۱/۱/۲ دانش تخصصی مدیران
۱/۱/۲/۱ شرکت در دوره‌های تخصصی ضمن خدمت و کسب گواهی نامه‌های مربوطه
۱/۱/۲/۲ ارتقای مستمر دانش تخصصی و آشنایی با تئوری‌های نوین مدیریت آموزش
۱/۱/۲/۳ آشنایی با فنون نظارت و راهنمایی آموزشی
۱/۱/۲/۴ داشتن تحصیلات در رشته‌ی مدیریت آموزشی
۱/۲ مهارت‌های مورد نیاز مدیران
۱/۲/۱ مهارت‌های مدیریت مالی
۱/۲/۱/۱ مدیریت بهینه‌ی منابع مالی، مادی و تجهیزاتی
۱/۲/۱/۱/۱ اولویت‌بندی نیازها و اختصاص منابع مادی و مالی براساس اولویت
۱/۲/۱/۱/۲ جذب منابع مالی و مادی و کمک‌های اولیا و سایر نهادهای مرتبط
۱/۲/۱/۱/۳ ایجاد تعهد جمعی و مسئولیت‌پذیری
۱/۲/۲ مهارت مدیریت ارتباطات
۱/۲/۲/۱ مدیریت فرایندهای ارتباطی درون‌سازمانی
۱/۲/۲/۱/۱ توانایی تیم‌سازی و رهبری تیم
۱/۲/۲/۱/۲ فنون مذاکره و توافق و تفاهم اثربخش
۱/۲/۲/۱/۳ مهارت گوش دادن به سخنان طرف مقابل
۱/۲/۲/۱/۴ ارتباطات شفاهی و کتبی مؤثر با دانشجویان، اساتید و مدیران
۱/۲/۲/۲ مدیریت فرایندهای ارتباطی بیرون سازمانی
۱/۲/۲/۲/۱ ارتباطات شفاهی و کتبی مؤثر با مدیران مافوق و سایر نهادهای اجتماعی

استفاده از توانمندی‌های مدیران، اداره و نهادهای اجتماعی	۱/۲/۲/۲/۲
توانایی تأثیرگذاری بر مدیران مافوق	۱/۲/۲/۲/۳
توانایی استفاده از فناوری‌های نوین در ارتباطات برون سازمانی	۱/۲/۲/۲/۴
مهارت رهبری تحول آفرین	۱/۲/۳
مدیریت ورهبری فرایندهای یاددهی-یادگیری	۱/۲/۳/۱
فراهم کردن برنامه‌ی آموزشی اثربخش برای اساتید و کارمندان	۱/۲/۳/۱/۱
ارزیابی مستمر یادگیری دانشجویان	۱/۲/۳/۱/۲
ایجاد جو سازمانی رقابتی سالم میان دانشجویان	۱/۲/۳/۱/۳
مهارت مدیریت عملکردی	۱/۲/۴
برنامه ریزی و چشم انداز	۱/۲/۴/۱
توسعه و اجرای طرح‌ها و برنامه‌های عملی و استراتژیک	۱/۲/۴/۱/۱
تنظیم اهداف سازمانی و تعیین فاصله میان وضع موجود و وضع مطلوب	۱/۲/۴/۱/۲
اقدام بر مبنای برنامه‌ی عملیاتی دانشگاه	۱/۲/۴/۱/۳
تعیین و توسعه‌ی اهداف، چشم انداز و مأموریت دانشگاه	۱/۲/۴/۱/۴
مهارت‌های کنترل و ارزشیابی	۱/۲/۴/۲
تسلط به فناوری‌ها و مهارت‌های هفت گانه ICDL	۱/۲/۴/۲/۱
به کار بستن فناوری‌های نوین در اداره‌ی دانشگاه و در فرایندهای آموزش	۱/۲/۴/۲/۲
هوشمندسازی کلاس‌های درسی و تهیه‌ی محتوای آموزشی مورد نیاز	۱/۲/۴/۲/۳
مدیریت پژوهشی و اقدام پژوهی	۱/۲/۴/۳
پژوهش‌مداری در دانشگاه و ترغیب اساتید به اجرای برنامه‌ی اقدام پژوهی	۱/۲/۴/۳/۱
استفاده از جدیدترین مقالات و پژوهش‌های مرتبط با مدیریت آموزشی	۱/۲/۴/۳/۲
ایجاد تیم‌های درس پژوهی در اساتید و ارزیابی مستمر فعالیت‌ها	۱/۲/۴/۳/۳
تقویت روحیه‌ی پژوهشی در دانشجویان	۱/۲/۴/۳/۴
مهارت مدیریت منابع انسانی	۱/۲/۵
مدیریت کارکنان و امور اداری	۱/۲/۵/۱
مستندسازی فعالیت‌ها و تجارب مدیریتی	۱/۲/۵/۱/۱
بایگانی منظم پرونده‌های تحصیلی، اسناد و مدارک دانشگاه	۱/۲/۵/۱/۲
استقرار نظام آراستگی در محیط کار	۱/۲/۵/۱/۳
مهارت‌های فناوری، نوآوری و خلاقیت	۱/۲/۶
خلاقیت	۱/۲/۶/۱

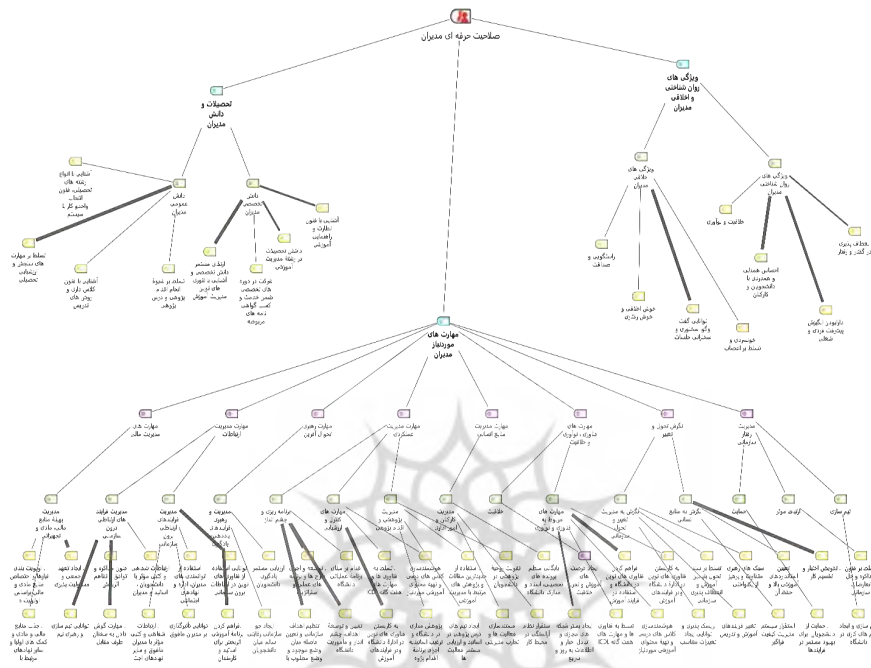
۱/۲/۶/۱/۱/۱	ایجاد فرصت های آموزش و تجربه خلاقیت
۱/۲/۶/۱/۱/۱	شایسته‌گزینی
۱/۲/۶/۱/۱/۱	خطرپذیری مدیریتی
۱/۲/۶/۱/۱/۱/۲	انتصاب نیروهای شایسته از نقطه نظر رهبری خلاق
۱/۲/۶/۱/۱/۱/۳	شناسایی نیروهای شایسته از نقطه نظر رهبری خلاق
۱/۲/۶/۱/۱/۲	تقویت مدرسه به عنوان واحد هدف
۱/۲/۶/۱/۱/۲/۱	در نظر گرفتن مدرسه به عنوان سازمان یادگیری
۱/۲/۶/۱/۱/۲/۲	احترام به دانشگاه به عنوان مراکز آزاداندیشی
۱/۲/۶/۱/۱/۲/۳	بومی کردن و درونی سازی مدیریت دانشگاه
۱/۲/۶/۱/۱/۳	آموزش و توسعه خلاقیت
۱/۲/۶/۱/۱/۳/۱	توسعه خلاقیت در مدیران
۱/۲/۶/۱/۱/۳/۲	توسعه خلاقیت سازمانی در دانشگاه
۱/۲/۶/۱/۱/۳/۳	توسعه ظرفیت های فردی
۱/۲/۶/۱/۱/۳/۴	دانش افزایی در زمینه رهبری خلاق و خلاقیت و نوآوری
۱/۲/۶/۱/۱/۳/۵	ایجاد فرصت ها و موقعیت های کسب تجربه و مهارت آموزی در حوزه رهبری
۱/۲/۶/۱/۱/۳/۶	برگزاری دوره های آموزشی رهبری خلاق
۱/۲/۶/۱/۱/۳/۷	برگزاری دوره های آموزشی راهبرد های رهبری
۱/۲/۶/۱/۱/۳/۸	برگزاری دوره های آموزشی و پرورشی تفکر خلاق
۱/۲/۶/۲	مهارت های مربوط به فناوری و نوآوری

### کُدگذاری انتخابی<sup>۱</sup>:

عبارت است از روند انتخاب مقوله‌ی هسته به طور منظم و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقوله‌هایی که نیاز به اصلاح و گسترش دارند.

در انتهای فاز کیفی تحقیق و پس از کُدگذاری داده ها، مقوله‌های عمده در قالب یک مدل پارادایمی (منظور مدل زمینه‌ای) حول مقوله هسته‌ای به یکدیگر ارتباط داده شدند.

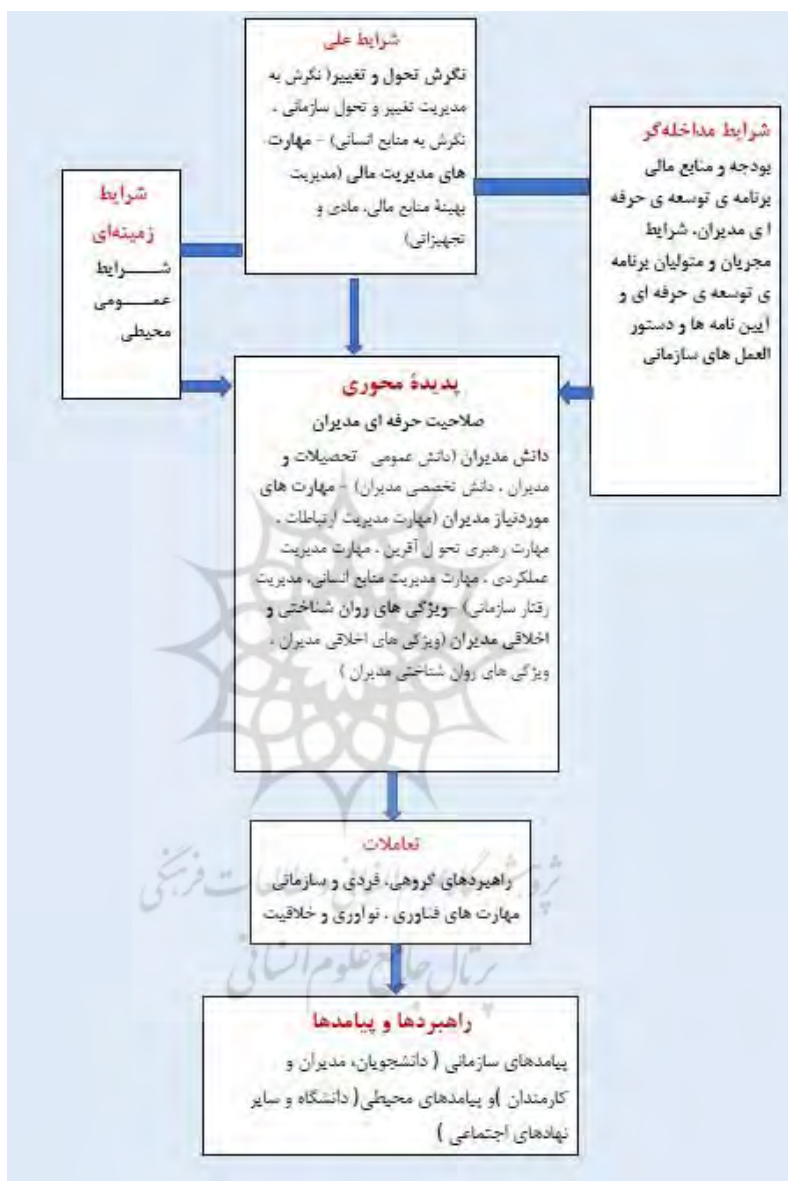
Code Theory Model



شکل ۱. مدل استخراج شده از نرم افزار کیفی مکس کیو دی

لذا در این مرحله از فرآیند کدگذاری، تمام مقوله های شناسایی شده پیرامون پدیده یا مقوله هسته ای که همان صلاحیت حرفه ای مدیران است با یکدیگر متحد و یکی شده و مدل پارادایمی (زمینه ای) تحقیق حاضر را به صورت زیر شکل می دهند:





شکل ۲. مدل پارادیمی ارتقاء صلاحیت حرفه‌ای مدیران بر اساس توسعه خلاقیت و نوآوری

## ۷. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

بنابراین، بر اساس بیان روایتی مؤلفه‌های به دست آمده طی پارادایم کدگذاری محوری و انتخابی، روابط بین آنها را می‌توان در قالب قضایای زیر بیان نمود:

پدیده‌ی محوری: پدیده‌ی محوری پدیده‌ی اصلی فرایند مورد مطالعه است. مدل ارائه شده، توسعه‌ی صلاحیت حرفه‌ای مدیران بوده که شامل سه مقوله‌ی اصلی، چهل و هشت مقوله‌ی فرعی و پنجاه و هشت مفهوم است. مقولات اصلی توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران دانشگاه، شامل ویژگی‌های روان‌شناختی و اخلاقی مدیران، مهارت‌های موردنیاز مدیران و تحصیلات و دانش مدیران است.

تعاملات و راهبردها اقدامات ویژه‌ای هستند که از پدیده‌ی اصلی حاصل می‌شوند. شرایط واسطه‌ای شرایط عمومی محیطی هستند که راهبرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند و پیامدهای راهبردهای مدل، نتایجی هستند که در اثر راهبردها ایجاد می‌شوند ارائه شده شامل مهارت‌های فناوری، نوآوری و خلاقیت و راهبردهای گروهی، فردی و سازمانی است.

شرایط مداخله‌گر، شامل بودجه و منابع مالی برنامه‌ی توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران، شرایط مجریان و متولیان برنامه‌ی توسعه‌ی حرفه‌ای و آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی می‌اشد.

پیامدهای توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران دانشگاه شامل پیامدهای سازمانی (دانش‌جویان، مدیران و کارمندان) و پیامدهای محیطی (دانشگاه و سایر نهادهای اجتماعی) است.

توجه ویژه مدیران ارشد دانشگاه‌ها به عوامل مهم مدیریتی، تکنولوژی، خلاقیت، نوآوری و فناوری، ویژگی‌های شخصیتی و در نهایت مهارت‌های بین فردی، موجب می‌شود که بتوانند به اهداف و برنامه‌های خود در راستای ارتقاء صلاحیت حرفه‌ای مدیران آموزشی دست یابند. در آثار و تحقیقات بسیاری از صاحب‌نظران، بر مصادیق مطرح شده، در ارتقاء شایستگی و صلاحیت‌های حرفه‌ای در فرایند آموزش، تأکید شده است؛ بنابراین شناسایی و آموزش این مهارت‌ها تأثیر چشمگیری بر افزایش ارتقاء کیفیت تدریس در آموزش خواهد داشت.

## منابع

۱. احمدی، غلامعلی، نیکوروش، اقدس و مهر پور، مریم. (۱۳۹۴). نقش فرهنگ‌سازمانی بر مدیریت دانش بر اساس مدل دنیسون، کنفرانس بین‌المللی چالش‌های نوین در مدیریت، اردبیل، سازمان مدیریت صنعتی اردبیل، دهشیری، محمدرضا. (۱۳۹۳). جایگاه هم‌افزایی فرهنگی در توسعه اجتماعی کشور. مجله مطالعات توسعه اجتماعی، ۶ (۲)، ۴۴-۲۵
۲. رضوانفر، احمد، شایستگی‌های حرفه‌ای اعضای هیات علمی کشاورزی و منابع طبیعی برای آموزش تنوع زیستی (۱۳۹۸)، نشریه پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، شماره ۴۹
۳. شهریار نیستانی، ش.، و نوروژی، ر.، و نجفی، م. (۱۳۹۲). مراحل تعلیم و تربیت از دیدگاه ابن سینا با تأکید بر نفس. آینه معرفت، ۱۲ (۳۶)، ۱۴۷-۱۶۶.
۴. فرهی، برزو؛ سنجقی، محمد ابراهیم؛ بازرگانی، محمد و سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۲). «طراحی و تبیین مدل شناخت، سنجش و مدیریت فرهنگ‌سازمانی»، راهبرد فرهنگ، ۲۱، صص ۱۱۳-۱۳۸
۵. علی بیگی، امیر حسین، میرزایی، ندا، (۱۳۹۸) مهارت‌های حرفه‌ای اعضای هیات علمی دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه رازی از دیدگاه دانشجویان، نشریه پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی « شماره ۳۵
۶. کیانفر، فرهاد؛ نوروژی، هدی و فرهادی، محمد (۱۳۹۹). «تأثیر عدم اطمینان محیطی بر نوآوری سازمانی: تبیین نقش ساختار سازمانی به عنوان متغیر مداخله‌گر. « فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، دوره ۴ شماره ۴۹ (۱۳۹۹) ، صفحه ۱-۱۶ چاپ شده: ۱۱-۱۱-۱۳۹۹
7. Ang, S., & Van Dyne, L. (2015). *Handbook of cultural intelligence*. Routledge.
8. Bennis, W. G. (2017). Beyond bureaucracy. In *American Bureaucracy* (pp. ۱۶-۳). Routledge.