

## Research Paper

# Identifying the Competent Leadership Components of Islamic Azad University Managers

Syedeh Fatemeh Habibi<sup>1</sup>, Mojgan Amiryanzadeh<sup>2\*</sup>, Reza Zarei<sup>2</sup>, Ebadalah Ahmadi<sup>2</sup>

1. Department of Educational Sciences, PhD Student of Educational Management, Islamic Azad University, Marvdasht Branch, Iran

2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran

Received: 2019/12/14

Accepted: 2020/6/17

PP: 206-218

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/jedu.2021.23538.4741](https://doi.org/10.30495/jedu.2021.23538.4741)

**Keywords:**

Leadership, Management, Higher Education, University, Competence

**Abstract**

The purpose of this study was to identify the leadership components of Islamic Azad universities' leadership. The exploratory qualitative research method and the participants included academic experts. The method of sampling was purposive and theoretical saturation, which was conducted with academic experts and continued until data saturation and no new data were obtained. The interview continued for 21 people. The method of analyzing the interviews was carried out using the thematic analysis method (basic themes, organizer and inclusive). At first, the transcript of the interview was fully implemented and completed, followed by a detailed study of these key components for each of the key components of the interviews. Leadership Competence: Demonstrated insights, ethical-value competencies, emotional-social competencies, political competencies, technical-specialized competencies, and managerial-operational competencies for Azad University managers.

**Citation:** Habibi Syedeh Fatemeh, Amiryanzadeh Mojgan, Zarei Reza, Ahmadi Ebadalah (2021). Identifying the Competent Leadership Components of Islamic Azad University Managers. Journal of New Approaches in Educational Administration; Vol 12, Issue 2 PP:206-218

**Corresponding author:** Mojgan Amiryanzadeh

**Address:** Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran

**Email:** [mamirianzadeh15@gmail.com](mailto:mamirianzadeh15@gmail.com)

## Extended Abstract

### Introduction:

Today universities and institutions of higher education play an important role in educating future generations and the expertise needed by society, so that there is a close relationship between the development of society and higher education. There are several factors that can affect the development of a country, one of the most important of which is the role played by universities and higher education. Therefore, the purpose of this study was to identify the components of leadership competence of managers of Islamic Azad universities.

### Methods

This research is considered as applied in terms of purpose and in terms of data collection method has used the qualitative-exploratory research method. Participants included academic experts and the sampling method was purposeful and based on theoretical saturation. Exploratory and semi-structured interview tools were used to collect information. In this study, referring to the research literature and data based on the contents of exploratory interviews. In this research, the interview was conducted in person and face to face. The interview process was such that the researcher asks questions and the respondent presents the answers to the question openly. The method of analyzing the interviews has been done using the method of content analysis (basic, organizing and comprehensive themes). Therefore, first the text of the interview from the various interview sessions has been fully implemented and completed, then a detailed study of these texts For each of the interviews conducted, all the key components are extracted.

### Results

Based on the findings obtained from qualitative data related to this question, seven components

of leadership competence were extracted from interviews with academic experts, which are: insight competencies, value-moral competencies, individual competencies, emotional-social competencies, Political competencies are technical-professional competencies and managerial-operational competencies, which are explained in the following components.

### Conclusion

The selection and appointment of managers should be based on merit and meritocracy system, and that knowledge of social relations in human relations and having appropriate human relations with colleagues, students, is one of the conditions for selecting a competent manager. Also, knowledge of skills, job and profession The necessary expertise and experience to hold managerial positions should be considered, because if the selection of managers is carefully considered and those who have religious, moral and personal qualifications in every aspect to the management position, there is no doubt that faculty members And the staff will work hard to enforce the rules and regulations in order to achieve the goals of the university and prevent corruption and oppression of others, and no doubt the problems caused by underemployment and negligence will be significantly reduced and the person will take care of his own affairs. will be. Especially if the faculty and staff see that their principal has been selected from the most deserving and yet puts himself in the service of the university, they too will use all their power to work and strive and refrain from cooperating with the principal. They do not

## مقاله پژوهشی

## شناسایی مولفه های شایستگی رهبری مدیران دانشگاه های آزاد اسلامی

سیده فاطمه حبیبی<sup>۱</sup>، مژگان امیریان زاده<sup>۲\*</sup>، رضا زارعی<sup>۳</sup>، عبادالله احمدی<sup>۴</sup>

۱. گروه علوم تربیتی، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، ایران
۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران
۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران
۴. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران

## چکیده

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی مولفه های شایستگی رهبری مدیران دانشگاه های آزاد اسلامی بوده است. روش پژوهش کیفی اکتشافی و مشارکت کنندگان شامل صاحب نظران دانشگاهی بوده اند. روش نمونه گیری به صورت هدفمند و براساس اشباع نظری بوده است که با صاحب نظران دانشگاهی مصاحبه انجام گرفت و تا زمان اشباع داده ها و عدم دستیابی به داده های جدید ادامه یافت. بعد از مصاحبه با ۱۷ نفر اطلاعات حالت اشباع به خود گرفت؛ اما برای اطمینان بیشتر مصاحبه تا ۲۱ نفر ادامه یافت. روش تجزیه و تحلیل مصاحبه ها با استفاده از روش تحلیل مضمون (مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر) انجام شده است. براین اساس ابتدا متن مصاحبه از جلسات مختلف مصاحبه به طور کامل پیاده سازی شده و تکمیل گردیده، سپس با مطالعه ای دقیق این متون برای هر یک از مصاحبه های انجام شده تمامی مولفه های کلیدی بیرون کشیده شده است. نتایج به دست آمده از مصاحبه ها، هفت شایستگی رهبری: شایستگی های پیشی، شایستگی های ارزشی-اخلاقی، شایستگی های عاطفی-اجتماعی، شایستگی های سیاسی، شایستگی های فنی-تخصصی و شایستگی های مدیریتی- عملیاتی را برای مدیران دانشگاه آزاد را نشان داد.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۹/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۳/۲۷

شماره صفحات: ۲۰۶-۲۱۸

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

[10.30495/ijedu.2021.23538.4741](https://doi.org/10.30495/ijedu.2021.23538.4741)

## واژه های کلیدی:

رهبری، مدیریت، آموزش عالی، دانشگاه، شایستگی

**استناد:** حبیبی سیده فاطمه، امیریان زاده مژگان، زارعی رضا، احمدی عبادالله (۱۴۰۰). شناسایی مولفه های شایستگی رهبری مدیران دانشگاه های آزاد اسلامی دوماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۲ (۲): ۲۰۶-۲۱۸

\* نویسنده مسئول: مژگان امیریان زاده

نشانی: استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران

پست الکترونیکی: mamirianzadeh15@gmail.com

## مقدمه

توانایی بسیج، یکپارچه سازی، انتقال دانش و مهارت‌ها به منظور استفاده بهینه از منابع و ارتقاء عملکرد فردی و سازمانی (Tiki et al, 2015). از نظر هانگ و همکاران (۲۰۱۱) شایستگی‌ها شامل قصد فردی است که عبارتند از: انگیزش، خصایص، خودپنداره، نقش‌های اجتماعی و دانش. در واقع شایستگی، رفتار بدون قصد و عمل نیست (Lickama, 2015). به طور کلی امروزه دانشگاه‌ها در عرصه های متنوع و متعددی از جمله ابعاد مدیریت دانشجویان و اعضای هیات علمی در سطح ملی و بین المللی، مدیریت پژوهش و سرمایه گذاری در آن با همدیگر رقابت می کنند، آن‌ها نیازمند حفظ اعتبار، شهرت، تولید کارهای پژوهشی سطح بالا، راضی نگه داشتن دانشجویان و اعضای هیات علمی و پاسخگویی به نیازهای روبه رشد جامعه اند (Fayndlo, 2012). بنابراین دانشگاهی را نمی توان 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 (Niroumand et al, 2012). 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 می دهند، عملکرد آن‌ها را بالا می برند و شایستگی و شایسته سالاری را در سیستم جاری می سازند (Porkarimi et al, 2012). از اینرو دانشگاه‌ها باید به گونه ای مدیریت و رهبری شوند که شایسته سالاری و نوآوری در کارها به عنوان یک فرهنگ مطرح شود (Hejrati, 2016). بنابراین استفاده صحیح از شایستگان در دانشگاه‌ها مستلزم استقرار نوعی رهبری و مدیریت است که به نظام شایسته سالاری، شهرت دارد که بر شایسته شناسی، شایسته سنجی، شایسته گزینی، شایسته گیری، شایسته گماری، شایسته داری و شایسته پروری وابسته است. استقرار چنین مدیریتی با استفاده بهینه و برنامه‌ریزی شده از ظرفیتهای علمی دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی در سطح ملی و بین المللی و استفاده هماهنگ از ظرفیت‌های علمی و پژوهشی و متخصصان و صاحب نظران دانشگاهی و حوزوی رشته‌های علوم انسانی مستلزم وجود رهبران شایسته ای است که با ژرف نگری، جهت مناسب و مسیر آینده دانشگاه‌ها را مشخص سازند، و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان و دانشجویان به وجود آورند.

هدف از این پژوهش مطالعه موردی کیفی، فهم عمیق مضامین و شایستگی های رهبری مدیران دانشگاه های آزاد اسلامی می

امروزه دانشگاه‌ها و نهاد های آموزش عالی نقش مهمی در آموزش نسل های آینده و نیروی متخصص مورد نیاز جامعه، ایفا می کنند، به گونه ای که بین توسعه یافتگی جامعه و آموزش عالی ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. عوامل متعددی می تواند بر پیشرفت یک کشور اثر بگذارد که یکی از مهمترین آنها نقشی است که دانشگاه‌ها و آموزش عالی ایفا می کند از طرفی تغییرات تمدنی جهانی ارزش پتانسیل علمی و فناوری را افزایش می دهد و در جامعه اطلاعات، دانش، دستیابی به موفقیت های علمی مهم و قابل توجه می شود.

(Razinkina, 2018) و این آموزش عالی ست که مظهر رشد و توسعه اطلاعات و دانش و تامین 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 می گیرد (Eslamiyan et al, 2018). این نظام و به تعبیر بهتر؛ نهاد زمینه ساز رشد و توسعه فکری و زمینه ساز بلوغ و تحقق ظرفیت های انسانی است در این راستا توسعه علمی و تقویت نهادهای آموزشی و پژوهشی می تواند تمهید کننده راه به سمت تحقق در سایر زمینه های توسعه باشد. نیروی انسانی ماهر به طور عمده از طریق آموزش عالی کارآمد و مؤثر قوام می یابد بی شک نظام آموزش عالی نقش مهمی در تولید علم و دانش هر کشور ایفا میکند و تأثیر مهمی در شکل دادن به مدل های ذهنی بسیاری از متخصصان و رهبران جامعه دارد و نقطه ی مهمی در ایجاد یک جامعه پایدار است (Dyer et al, 2017). 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 شایستگی های مختلف رهبری در یک مؤسسه آموزش عالی می‌تواند عاملی برای برانگیختگی اعضای هیات علمی، کارکنان و دانشجویان دانشگاه در جهت رسیدن به اهداف سازمان و ارتقای کیفیت آموزشی و توسعه فعالیت‌های پژوهشی و ارتقای سطح خدمات مختلف دانشجویی به دانشجویان باشد. از اینرو مدیران دانشگاه‌ها، اساتید برجسته و رؤسای ادارات دانشگاهی، تأثیر عمده در همه دانشگاه‌ها دارند (Hu et al, 2017) رهبری همواره به عنوان یک عنصر مهم در عملکرد بهتر در مدیریت است، رهبری به فداکاری کارکنان در درون سازمان و رسیدن به اهداف سازمانی کمک می کند. (Abasallim, 2019).

بنابراین تصدی مناصب دانشگاهی با توجه به رسالت های خطیر آن، نیازمند برخورداری از شایستگی ها و توانایی هایی است که بتواند با بهره برداری مناسب از ظرفیت ها جامعه را به سر منزل مقصود برساند (Ghorbannehjad et al, 2016). شایستگی

ای دقیق این متون برای هر یک از مصاحبه های انجام شده تمامی مولفه های کلیدی بیرون کشیده شده است.

### سوال کلی پژوهش

مولفه های شایستگی رهبری در مدیران دانشگاه های آزاد اسلامی کدامند؟

### یافته های پژوهش

در این پژوهش یک سوال کلی مد نظر پژوهشگر بود و آن این بود که از نظر مشارکت کنندگان مولفه های شایستگی رهبری مدیران دانشگاه آزاد اسلامی کدامند؟ برای رسیدن به جواب این سوال ۲۱ نفر از صاحب نظران دانشگاهی مصاحبه ی هدفمند انجام و یافته های کیفی جمع آوری شد. سپس مصاحبه ها را تجزیه و تحلیل و برای رسیدن به یک درک کلی از مولفه های شایستگی رهبری مدیران کدهای معنایی اولیه از مصاحبه ها استخراج شدند، سپس کدهای معنایی در قالب مضامین پایه دسته بندی و مضامین پایه در یک گروه قرار گرفته و مضامین سازمان دهنده و سپس مضامین فراگیر شکل گرفتند، در نهایت همه مضامین طبقه بندی شده اند که به دلیل اختصار، تنها یک شاهد برای برخی از مضامین در جدول های زیر آورده شده است که به شرح زیر است:

باشد. بنابراین محقق به دنبال این سوال است که مولفه های شایستگی رهبری مدیران دانشگاه های آزاد اسلامی کدامند؟

### چارچوب نظری پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی محسوب میشود و از نظر شیوه ی جمع آوری اطلاعات از روش پژوهش کیفی-اکتشافی بهره گرفته است. مشارکت کنندگان شامل صاحب نظران دانشگاهی بودند و روش نمونه گیری به صورت هدفمند و براساس اشباع نظری بوده است. برای جمع آوری اطلاعات از ابزار مصاحبه اکتشافی و نیز نیمه ساختمند استفاده شده است. در این پژوهش با رجوع به ادبیات پژوهش و براساس محتویات مصاحبه های اکتشافی داده ها بصورت گام به گام جمع آوری شده است. در این پژوهش مصاحبه بصورت حضوری و رو در روی فرد صورت گرفته است. فرایند مصاحبه به گونه ای بود که در آن محقق سوال ها را می پرسد و پاسخگو نظرات پاسخش را به سوال بصورت باز ارائه داده اند.

### تجزیه و تحلیل داده های کیفی

روش تجزیه و تحلیل مصاحبه ها با استفاده از روش تحلیل مضمون (مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر) انجام شده است. براین اساس ابتدا متن مصاحبه از جلسات مختلف مصاحبه به طور کامل پیاده سازی شده و تکمیل گردیده ، سپس با مطالعه

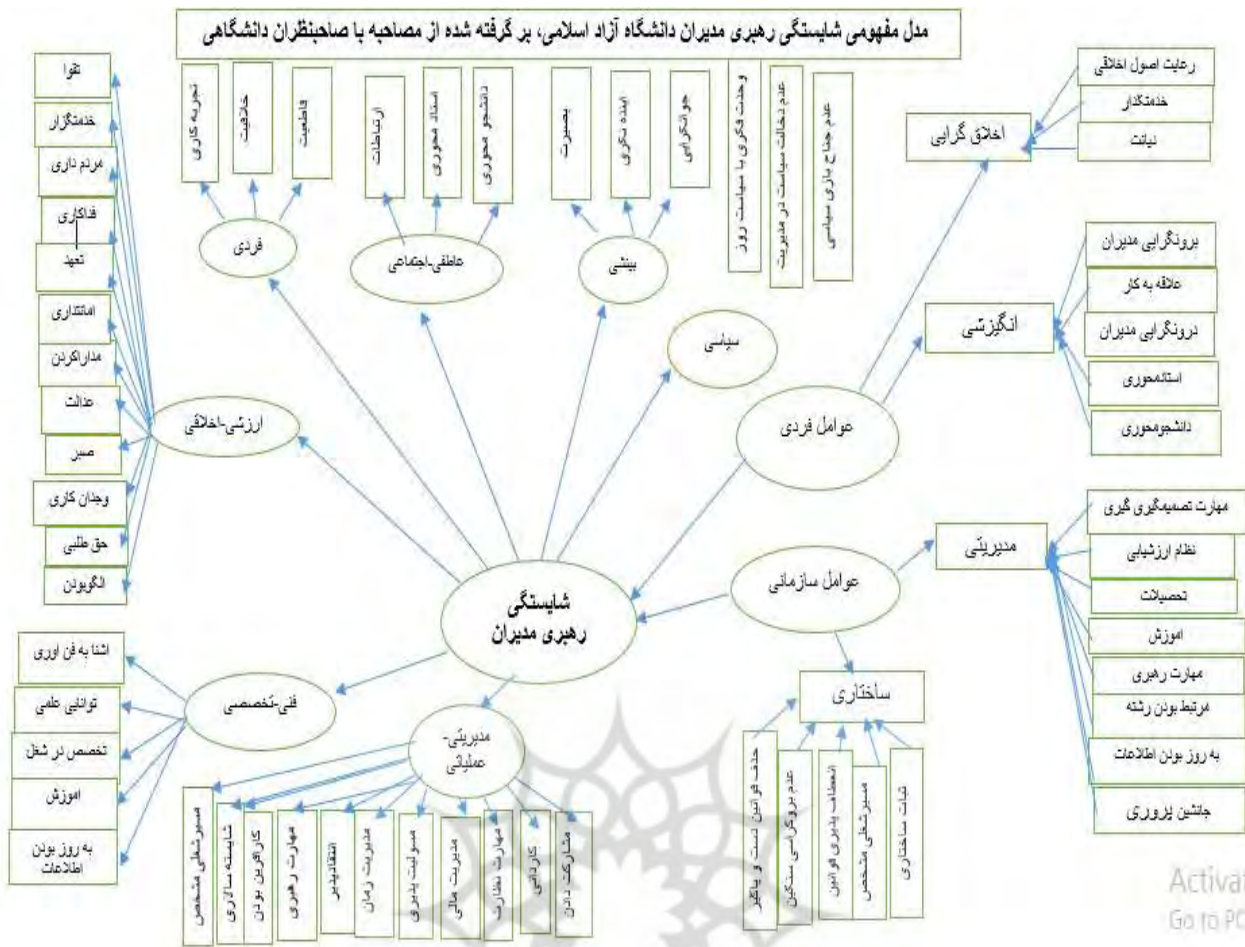
جدول ۱. شواهد و مضامین پایه شایستگی رهبری مدیران استخراج شده از مصاحبه با صاحب نظران دانشگاهی

ردیف	نقل قول ها	مضامین پایه ای
۳۰	با کار و رفتار خود برای زیر دستان الگو باشد (م۱۱)	الگو بودن
۳۱	همیشه در کارها به دنبال حق و حق طلبی باشد	حق طلبی
۳۲	به شغل خود علاقه مند باشد تا بهتر خدمت کند (م۱۰)	علاقه به شغل
۳۳	مدیر باید توانایی علمی و تخصصی داشته باشد در زمینه کاری خود البته (م۱۵)	تخصص در شغل- توانایی علمی
۳۴	مدیر باید در دوره های آموزشی مختص به مدیریت شرکت کند تا اگر رشته مدیریت هم نیست لااقل در این دوره ها از اصول مدیریت آگاه شود و مدیریت یاد بگیرد (م۱)	آموزش
۳۵	باید با تغییرات روز علم خود را به روز رسانی کند (م۲)	به روز بودن اطلاعات
۳۶	سیاست و بازی های سیاسی را وارد امور مدیریتی خود نکند (م۴)	عدم دخالت سیاست در مدیریت
۳۷	مدیر باید عدالت داشته باشد (م۱۳)	عدالت
۳۸	مدیر باید صبر داشته باشد و با زیردستان خود مدار کند (م۷)	صبر- مدارا کردن
۳۹	مدیر باید تفکر خدمتگزاری داشته باشد (م۹)	خدمتگزاری
۴۰	مدیری شایسته است که مردم دار باشد بخصوص در محیط و شهرهای کوچک (م۹)	مردم دار
۴۱	مدیر باید فداکار باشد (م۳)	فداکاری
۴۲	مدیر باید فردی متعدد و امانتدار باشد (م۹)	تعهد- امانتداری
۴۳	باید داری تجربه کاری خوبی باشد (م۱۰)	تجربه کاری

جدول ۲. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر مولفه های شایستگی رهبری مدیران دانشگاه آزاد اسلامی

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
بصیرت	شایستگی بینشی	
آینده نگری		
جوانگرایی		
ارتباطات	شایستگی عاطفی-اجتماعی	
استادمحوری		
دانشجو محوری		
تجربه کاری	شایستگی فردی	
خلاقیت		
قاطعیت		
تقوا	شایستگی ارزشی- اخلاقی	
خدمتگزار		
مردم داری		
فداکاری		
تعهد		
امانتداری		
مدارا کردن		
عدالت		
صبر		
وجدان کاری		
حق طلبی		
الگو بودن		
آشنا به فن آوری		
توانایی علمی		
تخصص در شغل		
آموزش		
به روز بودن اطلاعات		
عدم دخالت سیاست در مدیریت		
عدم جناح بازی سیاسی		
وحدت فکری با سیاست روز	شایستگی سیاسی	
مهارت رهبری		
انتقادپذیری		
مدیریت زمان		
مسئولیت پذیری		
مدیریت مالی		
مهارت نظارت		
کاردانی		
کارآفرین بودن		
شایسته سالاری		
مسیرشغلی مشخص	شایستگی مدیریتی- عملیاتی	
مشارکت دادن		





### اعتباریابی داده های کیفی پژوهش

نسب (۱۳۹۴) اشاره کرد. همچنین برای مضمون سازمان دهنده شایستگی های مدیریتی-عملیاتی کشف شده، می توان به مفاهیم ارائه شده توسط وینتواتناخون و همکاران (۲۰۱۹)، می کین و همکاران (۲۰۱۹)، هاهن و همکاران (۲۰۱۹)، کرسستین و همکاران (۲۰۱۸)، شام و همکاران (۲۰۱۸)، دورجی، تيجاواداهانا، اسارپورنپابول، کروچشناک، براگس (۲۰۱۸)، گرزسکی و همکاران (۲۰۱۸)، تتیان (۲۰۱۷)، ویکولیک (۲۰۱۴)، شیان (۲۰۱۱)، جفری (۲۰۱۰)، لی (۲۰۱۰)، مولر (۲۰۱۰)، بوت (۲۰۱۰)، فانگ (۲۰۱۰)، زوپیاتیس (۲۰۱۰)، جمشیدی کوهساری (۱۳۹۵)، بروجردی علوی، فرقانی، رنجبر (۱۳۹۵)، پورکریمی، فرزانه، عزیزی، کردی (۱۳۹۵)، کرمانی، درویش، سرلک، کولیوند (۱۳۹۵)، حیاتی، دادگر، جنتی (۱۳۹۴) اشاره کرد. هم چنین برای مضمون سازمان دهنده شایستگی های فردی کشف شده، می توان به مفاهیم ارائه شده توسط هاهن و همکاران (۲۰۱۹)، آلتکوو و همکاران (۲۰۱۹)، می کین و همکاران (۲۰۱۹)، دورجی، تيجاواداهانا، اسارپورنپابول، کروچشناک، براگس (۲۰۱۸)، ارساموس و همکاران (۲۰۱۰)، جمشیدی کوهساری (۱۳۹۵)، اعظمی نژاد (۱۳۹۵)، گودرزی و همکاران (۱۳۹۷) و دری، حبیبی، بهرامی نسب (۱۳۹۴)،

برای اعتباریابی داده های کیفی پژوهش از روش همسوسازی داده ها، اعتبار مضمین استخراج شده در بخش کیفی با توجه به شواهد نظری و پژوهش های عملی انجام شده، مورد تایید قرار گرفتند استفاده شده است. به عنوان مثال برای مضمون شایستگی فنی-تخصصی کشف شده، می توان به مفاهیم ارائه اشاره توسط کین و همکاران (۲۰۱۹)، هاهن و همکاران (۲۰۱۹)، شام و همکاران (۲۰۱۸)، گرزسکی و همکاران (۲۰۱۸)، ویکولیک (۲۰۱۴)، شیان (۲۰۱۱)، جفری (۲۰۱۰)، لی (۲۰۱۰)، مولر (۲۰۱۰)، بوت (۲۰۱۰)، فانگ (۲۰۱۰)، زوپیاتیس (۲۰۱۰)، جمشیدی کوهساری (۱۳۹۵)، بروجردی علوی، فرقانی، رنجبر (۱۳۹۵)، پورکریمی، فرزانه، عزیزی، کردی (۱۳۹۵)، دری، حبیبی، بهرامی نسب (۱۳۹۳) اشاره کرد. همچنین برای مضمون سازمان دهنده شایستگی های ارزشی- اخلاقی کشف شده، می توان به مفاهیم ارائه پژوهش های وینتواتناخون و همکاران (۲۰۱۹)، می کین و همکاران (۲۰۱۹)، آلتکوو و همکاران (۲۰۱۹)، شام و همکاران (۲۰۱۸)، پرز (۲۰۱۷)، پرز (۲۰۱۷)، اسپندلوو همکاران (۲۰۱۷)، آیتا (۲۰۱۱)، قربان نژاد (۱۳۹۵)، پور عبادی، ضرابی، نائینی، رضی (۱۳۹۵)، ترک زاده (۱۳۹۴)، دری، حبیبی، بهرامی

یافته پژوهشی با یافته های وینتواتاناخون و همکاران (۲۰۱۹)، می کین و همکاران (۲۰۱۹)، آلبتکوو و همکاران (۲۰۱۹)، شام و همکاران (۲۰۱۸)، پرز (۲۰۱۷)، پرز (۲۰۱۷)، اسپندلووهمکاران (۲۰۱۷)، آنیتا (۲۰۱۱)، قربان نژاد (۱۳۹۵)، پور عبادی، ضرابی، نائینی، رضی (۱۳۹۵)، ترک زاده (۱۳۹۴)، دری، حبیبی، بهرامی نسب (۱۳۹۴) همسوست. شایستگی ارزشی-اخلاقی رهبران و نقش کلیدی آن در شکل دادن به هنجارهای اخلاقی و فرهنگ سازمان از مباحث حائز اهمیت است. یکی از مهم ترین مسوولیت های مدیریت سازمان های آموزشی و پژوهشی «ترویج ارزش های اخلاقی در سازمان» است؛ بنابراین ترویج اثربخش اخلاق در سازمان های آموزشی و پژوهشی می تواند موفقیت این سازمان را دو چندان کند. حاکمیت رهبری در دانشگاه که دارای شایستگی ارزشی-اخلاقی باشد به میزان بسیار چشمگیری دانشگاه را در جهت کاهش تنش ها و موفقیت در تحقق اهدافش آموزش عالی یاری می رساند. امروزه داشتن اخلاق به ویژه برای مدیران و رهبران به منزله یک مزیت رقابتی در سازمان مطرح است. اخلاق فضیلت، آرمان این نهضت مقدس است؛ زیرا اخلاق فضیلتی است که می تواند پاسخ گویی را نهادینه و عملی نماید؛ لذا شایستگی ارزشی-اخلاقی معطوف به فضیلت، منشوری مقدس دارد که در این منشور، تقوا، خدمتگزار، مردم داری، فداکاری، تعهد، امانتدار، مدارا کردن، عدالت، صبر، وجدان کاری، حق طلبی، الگو بودن را منعکس می کند. شایستگی ارزشی-اخلاقی استانداردهای رفتاری هستند که مدیران و رهبران را در کارهایشان به صورت فردی راهنمایی می کند. رهبران سازمان برای آن که بتوانند کارکنان خود را برای دستیابی به هدفی مشترک متقاعد سازند، باید بدون استثنا به اخلاقیات پذیرفته شده ای پایبند باشند و متعهد بودن خود را به اخلاقیات، از راه رفتار ملموس نشان دهند. بنابراین شایستگی ارزشی-اخلاقی رهبران می تواند باعث تنظیم بهتر روابط، کاهش اختلاف و تعارض و افزایش جو تفاهم و همکاری و نیز کاهش هزینه های ناشی از کنترل، عملکرد شود و هم چنین موجب افزایش تعهد و مسوولیت پذیری بیشتر کارکنان شده، به بهبود کارایی فردی و گروهی می انجامد.

### نتایج مربوط به شایستگی بینشی

یافته های مطالعه در بخش کیفی شایستگی بینشی را نشان داد. شایستگی بینشی؛ یعنی آگاهی داشتن، یعنی مدیر درک صحیحی از خود و پیرامون خود داشته باشد. شایستگی بینشی؛ شامل ۳ ویژگی پایه می باشد که عبارتند از: بصیرت، جوانگرایی و آینده نگری است. این یافته پژوهشی با نتایج آلبتکوو و همکاران (۲۰۱۹)، می کین و همکاران (۲۰۱۹)، دورجی، تیجاوادانانا، اسارپورنپابول، کروچشناک، براگس (۲۰۱۸)، کارتر، بیسون (۲۰۱۸)، اسپندلووهمکاران (۲۰۱۷)، زویپاتیس (۲۰۱۰)،

اشاره کرد. هم چنین برای مضمون سازمان دهنده شایستگی های بینشی کشف شده، می توان به مفاهیم ارائه شده توسط آلبتکوو و همکاران (۲۰۱۹)، می کین و همکاران (۲۰۱۹)، دورجی، تیجاوادانانا، اسارپورنپابول، کروچشناک، براگس (۲۰۱۸)، کارتر، بیسون (۲۰۱۸)، اسپندلووهمکاران (۲۰۱۷)، زویپاتیس (۲۰۱۰)، پور عبادی، ضرابی، نائینی، رضی (۱۳۹۵)، قربان نژاد (۱۳۹۵)، ترک زاده (۱۳۹۴) اشاره کرد. همچنین برای مضمون سازمان دهنده شایستگی های عاطفی-اجتماعی کشف شده، می توان به مفاهیم ارائه شده توسط آلبتکوو و همکاران (۲۰۱۹)، می کین و همکاران (۲۰۱۹)، آلبتکوو و همکاران (۲۰۱۹)، پرز (۲۰۱۷)، تتیانا (۲۰۱۷)، اسپندلووهمکاران (۲۰۱۷)، ساکسی (۲۰۱۱)، کیرکلند (۲۰۱۱)، کاپاگودا (۲۰۱۱)، استیونس (۲۰۱۰)، محمدی، سلیمی، مختاری (۱۳۹۵)، بروجردی علوی، فرقانی، رنجبر (۱۳۹۵)، انصاری (۱۳۹۵) اشاره کرد. همچنین برای مضمون سازمان دهنده شایستگی های سیاسی کشف شده، می توان به مفاهیم ارائه شده توسط پور عبادی، ضرابی، نائینی، رضی (۱۳۹۵) اشاره کرد.

### بحث و نتیجه گیری

مولفه های شایستگی رهبری در مدیران دانشگاه های آزاد اسلامی کدامند؟ براساس یافته های به دست آمده از داده های کیفی در رابطه با این سوال، هفت مولفه شایستگی رهبری از مصاحبه با صاحب نظران دانشگاهی استخراج گردید که عبارتند از: شایستگی های بینشی، شایستگی های ارزشی-اخلاقی، شایستگی فردی، شایستگی های عاطفی-اجتماعی، شایستگی های سیاسی، شایستگی های فنی-تخصصی و شایستگی های مدیریتی-عملیاتی است، که در زیر مولفه های بدست آمده مورد تبیین قرار گرفته اند.

### نتایج مربوط به شایستگی ارزشی-اخلاقی

یکی دیگر از شایستگی های استخراج شده از مطالعه در بخش کیفی شایستگی ارزشی-اخلاقی است. ارزش های اخلاقی را می توان مجموعه قواعدی دانست که رفتار انسان را در زندگی شخصی و هم چنین زندگی اجتماعی هدایت می کنند، اخلاق یعنی رعایت اصول معنوی و ارزش هایی که بر رفتار شخص یا گروه حاکم است، مبنی بر این که درست چیست و نادرست کدام است. ارزش های اخلاقی تعیین کننده استانداردهایی هستند مبنی بر اینکه از نظر رفتار و تصمیم گیری چه چیز خوب یا بد است. شایستگی ارزشی-اخلاقی؛ شامل ۱۲ ویژگی پایه است که عبارتند از: تقوا، خدمتگزار، مردم داری، فداکاری، تعهد، امانتدار، مدارا کردن، عدالت، صبر، وجدان کاری، حق طلبی، الگو بودن است. این



همکاران(۲۰۱۹)، می کین و همکاران(۲۰۱۹)، آلبتکوو و همکاران(۲۰۱۹)، پرز (۲۰۱۷)، تیاننا (۲۰۱۷)، اسپندلووهمکاران (۲۰۱۷)، ساکسی(۲۰۱۱)، کیرکلند(۲۰۱۱)، کاپاگودا(۲۰۱۱)، استیونس(۲۰۱۰)، محمدی، سلیمی، مختاری(۱۳۹۵)، بروجردی علوی، فرقانی، رنجبر(۱۳۹۵)، انصاری(۱۳۹۵) همسو می باشد. رهبری یک سازمان برای انطباق با تغییرات و به منظور بقا و رشد در محیط های جدید، ویژگی های خاصی را می طلبد که عموماً مدیران برای پاسخ به آنها با مشکلات بسیاری مواجه می شوند. یکی از مهم ترین خصیصه ها که می تواند به رهبران و مدیران در پاسخ به این تغییرات کمک کند، داشتن شایستگی عاطفی-اجتماعی است. رهبران برخوردار از شایستگی عاطفی-اجتماعی، رهبران موثری هستند که اهداف را با حداکثر بهره وری، رضایتمندی و تعهد کارکنان محقق می سازند. در واقع شایستگی عاطفی در محیط های کاری و آموزشی و مدیریت آن در سازمان می تواند به مدیریت بهتر زندگی فردی و سازمانی منجر گردد. موفقیت سازمان ها در محیط کاری به شدت رقابتی و متلاطم، مستلزم وجود رهبرانی است که از توانایی های شناختی و عاطفی برخوردار باشند. (جوینک، ۲۰۰۱). این شایستگی، بر پایه استعدادهای عاطفی و هیجانی شکل میگیرد و خدمات رسانی به دانشجویان، اداره و هدایت نیروی کاری، تشخیص رفتار دیگران، توسعه و موفقیت در کارهای گروهی اثرگذار است. شایستگی عاطفی-اجتماعی توانایی ایجاد تفاهم با دیگران، و برقراری روابط مطلوب با آنان است که در کنار آمدن با دیگران مؤثر واقع می شوند. کاستی در این زمینه به ناشایستگی در دنیای اجتماعی یا بروز مصایب مکرر در ارتباط های بین فردی می انجامد. در واقع فقدان این مهارت ها در رهبران دانشگاهی می تواند باعث شود که حتی باهوش ترین افراد، در ارتباط های خود احساس عجز کنند و خودبین، زیانکار یا بدون احساس به نظر آیند. این شایستگی کمک می کند که رهبران بتوانند انگیزه های خود را حفظ کنند، در مقابل ناملازمات پایداری نمایند، کامیابی خود را به تعویق اندازد، حالات روانی خود را تنظیم کند و اجازه ندهد پریشانی خاطر، قدرت تفکر او را خدشه دار کند، با دیگران همدلی کند و امیدوار باشد. به طور کلی این شایستگی به عنوان توانایی درک احساسات و نیاز دیگران کمک بسیار کارساز است در جهت هدایت دیگران در راهی که منتهی به اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سازمانی و رضایت افراد و جامعه می شود. بنابراین مواردی که در مورد این شایستگی به آن اشاره شد، وجود شایستگی های

پور عبادی، ضرابی، نائینی، رضی(۱۳۹۵)، قربان نژاد (۱۳۹۵)، ترک زاده(۱۳۹۴) همسو می باشد. بینش نیز مانند نگرش حاصل اطلاعات ورودی (آموزش، تجربیات و ...) است. ما انسان ها برطبق اطلاعات ورودی برنامه ریزی می شویم و این برنامه ریزی باور ما را شکل می دهد. باور شکل گرفته طرز بینش ما را شکل می دهد. مطالعات نشان می دهد که بسیاری از اندیشه های روزمره انسان درباره حوادث احتمالی آینده است. به همین دلیل و وجود این مسئله که انسان دائماً در حال تفکر و پیشرفت در زمینه کنترل جهان است. بخش عظیمی از تفکر انسان درباره گذشته و آینده است. (حسین زاده، ۱۳۸۵). رهبران به ویژه در مدیریت و رهبری دانشگاه ها، علاوه بر دانش مدیریت نیازمند روشن بینی و بینش است تا بتواند در هر موقعیت نقش مقتضی را ایفا کند. ممکن است کسی دانش مدیریت را دارا باشد؛ ولی بینش مدیریت نداشته باشد یا بتواند در زمینه مدیریت کتابی بنویسد و در دانشکده مدیریت تدریس کند؛ ولی در عمل، به دلیل فقدان بینش مدیریت، مدیر خوبی نباشد. بینش مدیریت احساس ویژه ای است که شکوفایی آن انسان را به کار از طریق دیگران قادر می سازد و او را دارای هنر مدیریت می کند. نور بینش افزون بر این که در خودسازی نقش اساسی دارد، در تصحیح برخوردهای اجتماعی انسان نیز بسیار مؤثر است. بنابراین شایستگی بینشی آنچه که باید یک رهبر دانشگاه باشد و انجام دهد را مشخص می کند و در شناخت نیاز های زیر دستان که باید برطرف شود و توانمندی هایی که باید برای رسیدن و اهداف ایجاد شود را کمک می کند و آن چه که برای موفقیت بلند مدت لازم است را تعیین می کند و مشخص می کند که چه چیزی لازم است چه چیزی لازم نیست، چگونه به هدف های خود دست یابیم و چگونه دست نیابیم، تجهیزات مورد نیاز را معین می کند. بنابراین هر چقدر رهبران دانشگاه شایستگی بینشی داشته باشند و بینش آنان هرچقدر قدرتمندتر و هرچقدر دقیق تر باشد، باعث این می شود که سریع تر به اهداف آموزش عالی برسند.

### نتایج مربوط به شایستگی عاطفی-اجتماعی

از دیگر شایستگی های استخراج شده از مطالعه در بخش کیفی شایستگی عاطفی-اجتماعی است. شایستگی عاطفی یک الگوی خاص مدیریت رفتار، توانایی آموخته شده و اکتسابی برای درک و تفسیر داده های عاطفی است که ریشه در هوش عاطفی داشته و در عملکرد شغلی موفقیت آمیز نقشی اساسی ایفا می کند و شایستگی های اجتماعی بیانگر توانایی کار کردن به صورت اثربخش با دیگران است و شامل شناخت و مدیریت عواطف و احساسات دیگران می شود. (دهایا، ۲۰۰۷). شایستگی عاطفی-اجتماعی شامل ۳ ویژگی استاد محوری، دانشجو محوری و ارتباطات می باشد. این یافته با یافته های آلبتکوو و

نگرش و رویکردهای اجرایی رهبران تأثیر زیادی خواهد داشت به طوری که ممکن است رهبران سیاسی را سیاست‌زده و رهبران غیرسیاسی و نامتمایل به رفتارهای سیاسی را به سمت و سوی سیاسی شدن سوق دهد.

### نتایج مربوط به شایستگی فنی-تخصصی

از دیگر شایستگی های استخراج شده از مطالعه در بخش کیفی شایستگی فنی-تخصصی است. تخصصی تخصص: یعنی توانایی خاصی که کسب آن مستلزم معلومات تئوریک (نظری) و کار آموزشی عملی می باشد که معمولاً معلومات نظری از طریق تحصیل زیر نظر مربیان واجد شرایط کسب می شود و جنبه عملی آن هم از طریق کار آموزشی در زمینه خاص است و شایستگی فنی به معنای دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که شرط آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. شایستگی فنی-تخصصی دارای ۵ ویژگی است که عبارتند از: آشنا به فن آوری، توانایی علمی، تخصص در شغل، آموزش، به روز بودن اطلاعات است. این یافته پژوهشی با یافته های می کین و همکاران (۲۰۱۹)، هاهن و همکاران (۲۰۱۹)، شام و همکاران (۲۰۱۸)، گرزسکی و همکاران (۲۰۱۸)، ویکولیک (۲۰۱۴)، شیان (۲۰۱۱)، جفری (۲۰۱۰)، لی (۲۰۱۰)، مولر (۲۰۱۰)، بوت (۲۰۱۰)، فانگ (۲۰۱۰)، زوپیتیس (۲۰۱۰)، جمشیدی کوهساری (۱۳۹۵)، بروجردی علوی، فرقانی، رنجبر (۱۳۹۵)، پورکریمی، فرزانه، عزیزی، کردی (۱۳۹۵)، دری، حبیبی، بهرامی نسب (۱۳۹۳) همسو می باشند. در دانشگاه ها که تمام جوانب و زوایای آن، جنبه تخصصی دارد؛ تخصصهایی مفید و کار ساز خواهند بود که با تجارب علمی و آگاهانه همراه باشند چون زمینه و زیر بنای علمی و دقیق، معلومات وسیع و روز آمد، و نگرش علمی توسط تخصص و شناخت ناشی از کاربرد عملی آنها در موقعیتهای مختلف اعم از موقعیتهای ویژه و منحصر به فرد، یا عادی و روزمره، غنی تر می شود. (شریعتمداری، ۱۳۸۵). مهارت های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می شوند. مفهوم شایستگی فنی در کارکنان به توصیف محتوای فنی و اصول انجام موفقیت آمیز کار در پروژه به وسیله کارکنان است و گاهی اوقات از آنها به عنوان اجزای منسجم یاد می شود. شایستگی فنی بیشتر با دانش فنی انجام کار ارتباط داشته و به عبارت دیگر به چه بودن کار می پردازد. شایستگی های فنی، مواردی است که از درون شرح شغل های مرسوم سازمان ها قابل استخراج بوده و با دوره های آموزشی قابل بهبود می باشند. شایستگی فنی-تخصصی به این موضوع توجه دارد که افراد باید چه چیزهایی را بدانند و چه کارهایی را بتوانند انجام دهند و چه

عاطفی-اجتماعی رهبران می تواند به موفقیت وی در فعالیت های مدیریتی در دانشگاه کمک کند.

### نتایج مربوط به شایستگی سیاسی

یافته های مطالعه در بخش کیفی شایستگی سیاسی را نشان داد که شایستگی سیاسی آمادگی کامل سیاستمداران برای بدست آوردن و به کار بستن کامل معلومات و تجارب و بهره برداری از استعداد های موجود برای رساندن جامعه به کمال مطلوب با رعایت تقوی الهی در همه مراحل فکری و اجرایی. چنین شایستگی موجب می شود که فرد همه استعدادها و تجارب و تمام هم و تلاش خویش را برای اصلاح امور در جامعه به کار گیرد و از هر فکر و تصمیم و کاری که بر ضرر جامعه اسلامی تمام بشود، پرهیز نماید (خسروی، ۱۳۷۸). شایستگی سیاسی شامل ۳ ویژگی پایه می باشد که عبارتند از: عدم دخالت سیاست در مدیریت، عدم جناح بازی سیاسی و وحدت فکری با سیاست روز است. این یافته پژوهشی با نتایج پور عبادی، ضرابی، نائینی، رضی (۱۳۹۵) همسو می باشد. سیاست شناخت، اتخاذ تصمیم تخصصی، پیاده سازی بهترین راه و روش برای منافع فردی یا گروهی و جمعی در برابر چالش های احتمالی یا پیشرو. در این میان معمولاً حکومت ها عامل سیاست ورزی و موضوع عمل، گروه ها، افراد و بخش های مختلف جمعیت هستند. (بشیریه، ۱۳۸۲). شایستگی سیاسی یعنی شکوفاسازی استعدادهای مدیریتی و سیاسی فرد همراه با پرورش ارزش های انسانی و وجدانی اوست؛ یعنی پرورش انسان هایی آگاه، شایسته و متعهد. انسان هایی که خود را در برابر خدا و خلق خدا، مسؤول بدانند و در اداره و سامان دهی منطقه مأموریت خود و دیگر عرصه های سیاسی، درونی (همانند روابط با مردم و رعایت حقوق آنان) و بیرونی (مسایل جهانی و بین المللی ...) به وظایف و مسؤولیتهای خود عمل کنند. دارا بودن این شایستگی در رهبران به معنی پرورش و شکوفاسازی استعدادهایی که مربوط به بعد سیاسی انسان و ویژگی عمومی او، یعنی قدرت است. تا از این راه، مرتباً ضمن فهم روابط قدرت و پیچیدگی نظام های سیاسی در درون شبکه وسیع قدرت، آگاهانه و فعال، عمل نماید. بنابراین رهبرانی که شایستگی سیاسی دارند بهتر دیگران درک کرده و خود لگامی بیشتری دارند. بنابراین امروزه که سازمان ها در موقعیت های مملو از کشمکش، رقابت ها و تعارض هاست، نقش رهبران شایسته و کارآمد تبلور بیشتری می یابد. وضع خط مشی ها و راهبردهای سازمانی در این شرایط می تواند بالقوه پیامدهایی را در صحنه نبرد منافع و هدف های کنشگران مختلف سازمانی در این شرایط می تواند بالقوه پیامدهایی را در صحنه نبرد منافع و هدف های کنشگران مختلف سازمانی از خود برجای گذارد و ترکیب ائتلاف جریان های قدرت و نفوذ را در عرصه های درونی و برونی سازمان دستخوش تحولاتی عمیق کند. این راهبردها بر

مهارتهایی را داشته باشند که کارها و وظایف تخصصی خود را به خوبی به انجام برسانند.

### نتایج مربوط به شایستگی مدیریتی - عملیاتی

شایستگی مدیریتی - عملیاتی یک شایستگی عمومی است. در واقع هر مدیر در مرحله اول بایستی مدیر باشد و توانایی بالایی در تصمیم گیری داشته باشد. شایستگی مدیریتی - عملیاتی شامل ۱۱ ویژگی پایه است که عبارتند از: مهارت رهبری، انتقادپذیری، مدیریت زمان، مدیریت مالی، مهارت نظارت، کاردانی، کارآفرین بودن، شایسته سالاری، مسیر شغلی مشخص و مشارکت دادن است. این یافته پژوهشی با نتایج وینیواتاناخون و همکاران (۲۰۱۹)، می کین و همکاران (۲۰۱۹)، هاهن و همکاران (۲۰۱۹)، کرستین و همکاران (۲۰۱۸)، شام و همکاران (۲۰۱۸) دورجی، تیجاوادهاانا اسارپورنپابول، کروچشناک، براگس (۲۰۱۸)، گرزسکی و همکاران (۲۰۱۸)، تیانانا (۲۰۱۷)، ویکولیک (۲۰۱۴)، شیان (۲۰۱۱)، جفری (۲۰۱۰)، لی (۲۰۱۰)، مولر (۲۰۱۰)، بوت (۲۰۱۰)، فانگ (۲۰۱۰)، زویپاتیس (۲۰۱۰)، جمشیدی کوهساری (۱۳۹۵)، بروجریدی علوی، فرقانی، رنجبر (۱۳۹۵)، پورکریمی، فرزانه، عزیزی، کردی (۱۳۹۵)، کرمانی، درویش، سرلک، کولیوند (۱۳۹۵)، حیاتی، دادگر، جنتی (۱۳۹۴) همسو می باشد. یکی از اساسی ترین و اصلی ترین ضعف های مدیران ناتوانی در شناخت شایسته ترین افراد و به کار گماردن آنان است که موجب می شود افرادی بر مصدر کار قرار گیرند که توان اداره امور را ندارند. البته عواملی از قبیل رقابت های نادرست، دشمنی و خیانت نیز موجب کنار زده شدن افراد شایسته می شود. گاهی مسئولان از روی حسادت توان دیدن افراد شایسته را ندارد و از سر نفسانیت خویش، شایسته ترین ها را کنار می گذارند، زیرا آنان از روی کار آمدن انسان هایی توانا تر از خود می ترسند (نصر اصفهانی، ۱۳۸۹). زمانی که مدیریتی شایسته بر دانشگاه حاکم شود رهبران بیش از پیشاز نیازها و مشکلات و گرفتاری های کارکنان خود آگاه می شوند و برای حل آنها در حد توان اقدام می کند و بدین وسیله انگیزه و روحیه کارکنان را برای تلاش و کوشش بیشتر تقویت می کند که این کار عملکرد آموزشی و پژوهشی را بالا می برد. چنین رهبرانی که دارای شایستگی مدیریتی - عملیاتی هستند اجازه انتقاد کردن را به زیر دستان را می دهد و از پیشنهاد های آن ها استقبال می کند و افراد زیر مجموعه خود را طبق تخصصشان در تصمیم گیری ها مشارکت می دهند. آن ها برای مشورت در هر امری، از مشاورانی مناسب و صاحب اهلیت بهره می گیرند و از هر کسی رأی نمی خواهند بلکه براساس تخصصی که در آن دارند نظرات آن ها را لحاظ می کنند همچنین آنها جایگزینی بلقوه را برای پست های کلیدی، براساس سازماندهی های شایستگی ارزیابی می کنند و

به کار میگیرند. چنین رهبرانی از مهارت های بالای رهبری برخوردارند از جمله: 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 است. به طور کلی باید گفت که، علم مدیریت به منزله علم اداره سازمان ها، معیارهایی را برای شایستگی افراد، به ویژه هنگام انتخاب و انتصاب آنان در پست های مختلف مورد توجه قرار داده است؛ زیرا در ارتقاء، شایستگی معنا و مفهوم پیدا می کند بنابراین فقدان شایستگی مدیریتی - عملیاتی در دانشگاه ها، اتلاف استعدادهای بالقوه و به تبع آن، کاهش کارایی در بخش های مختلف را به دنبال دارد و می تواند به حذف و یا فرار شایستگان و نارضایتی کارکنان، دانشجویان و استادان منجر شود، روشن است که داشتن شایستگی مدیریتی - عملیاتی در رهبران برای سازمان های آموزشی، از اهمیت بیشتری برخوردار است.

اثر مدیران برجسته در کسب موفقیت سازمانی، امروزه بخوبی در بسیاری از دانشگاه های موفق بارز و آشکار است. از سوی دیگر پاسخ سریع به تهدیدها و فرصتهای عصر حاضر، مدیر را به عنوان منبعی حیاتی در حل مسائل در دانشگاه مطرح ساخته که بر این اساس نیاز دانشگاه ها به مدیران شایسته بیش از پیش آشکار شده است. در این رابطه سزاوار است شایسته گان، در تمامی سطوح مورد توجه قرار گیرند و تنها محدود به مدیران نمی شود، مهم این است که این امر از بالاترین سطح آغاز گردد. بنابراین شناخت ابعاد شایستگی های رهبری مدیران هم برای توسعه و هم برای ارزیابی مدیران عامل اساسی به شمار می رود. برای انتخاب افراد شایسته باید ضابطه و ملاک موجود باشد و این ضوابط باید به گونه ای انتخاب شوند که قابل سنجش باشند. آنچه در موفقیت دانشگاه ها نقش اساسی دارد، شایستگی و جامع شرایط بودن مدیران و رهبران آن دانشگاه است و موفقیت دانشگاه در رسیدن به اهداف و مأموریت های سازمانی منوط به مدیرانی کاردان و لایق می باشد. بنابراین انتخاب مدیران اصلح سزاوار توجه و بررسی فراوان است و باید معیارهایی برای سنجش افراد و انتخاب ایشان در نظر گرفته شود. از این رو اهداف نظام آموزش عالی زمانی تحقق پیدا می کند که رهبرانی اندیشمند، مومن، شایسته، متخصص و متعهد به ارزش های اسلامی و معتقد به اهداف، چشم اندازها، رسالت ها و آرمان های نظام بر کرسی مدیریت باشند. تحقق چنین مهمی مستلزم زنجیره ای از اقدامات از جمله اتخاذ تدابیر، رویکردها، راهبردها و سیاست های کلانی است که باید نظام آموزش عالی، جهت توسعه و نهادینه سازی شایستگی رهبری مدیران دانشگاه مد نظر قرار دهد، که این مهم نیازمند اجرای راهبردهای کلان و خرد و ایجاد بسترها و ساختارهایی

جهت کار و کوشش استفاده می کنند و از همکاری با مدیر دریغ نمی کنند.

### پیشنهاد های کاربردی پژوهش

این پژوهش می تواند در سطح وسیع و حتی در سطح ملی برای تعیین شایستگی رهبری مدیران دانشگاه ها مورد استفاده قرار گیرد. می توان به کمک نتایج تحقیق شایستگی رهبری مدیران دانشگاه ها را بررسی و مورد نقد و بررسی قرار داد.

لازم است در تعیین مدیران دانشگاه ها، معیارهایی مانند: شایستگی های ارزشی- اخلاقی، عاطفی-اجتماعی، بینشی، سیاسی، مدیریتی- عملیاتی و فنی- تخصصی مورد توجه قرار گیرد.

با توجه به این که در تجزیه و تحلیل ها، شایستگی ارزشی- اخلاقی بسیار مورد تاکید قرار گرفته است و صاحب نظران دانشگاهی بر این مهم بسیار اشاره کرده اند، از این رو پیشنهاد می شود: کارگاه های آموزشی در زمینه های شایستگی های پنجگانه اخلاقی رهبری برگزار شود که این کار باعث دانش افزایی مدیران دانشگاهی در زمینه شایستگی رهبری می شود.

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در این پژوهش تلاش بر آن شد که پاسخ دهندگان با علاقه و تمایل در طرح تحقیقاتی شرکت نموده و با اطلاع از هدف تحقیق به سوالات پاسخ دهند. جهت رعایت ملاحظات اخلاقی در این پژوهش به بی نام بودن افرادی که با آن ها مصاحبه شده، امانت داری در ذکر منبع و رعایت حقوق معنوی مشارکت کنندگان توجه خاص شده است. هم چنین در هنگام تحلیل و تبیین نتایج بر آن بود که به گزاره های اخلاق علمی حاکم به تحقیقات پای بند باشد.

### References

1. Absalom, U. D., Gbervbie, D. E., Osibanjo, O. A. (2019).a, October 18-19). 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.
2. Bashiriyeh, H (2006). Political science education. Tehran: Publishing Contemporary Look. P. 29
3. Dyer .G, Michelle Dyer(2017). "Strategic leadership for sustainability by higher education: the American College & University Presidents' Climate Commitment" journal homepage: Journal of Cleaner Production 140 (2017) 111e116
4. Eslamian, H, Moradi Doliskani, M. (2018) Identification of Research Ethics Components and Indicators in Higher Education and Their Analysis in Persian Research Methodology Resources. Journal of Higher Education, Volume 12, Number 45, Page 31-67
5. Findlow, S (2012). Higher education change and professional-academic identity in newly 'academic' disciplines: the case of nurse education. High Education, 63: 117-133.
6. Gorban Najad, P, Jesus, A, (2016). Designing Models for University Managers Based on the Islamic Principles: A Study, Journal of Management at the Islamic University, Year 5, Vol. 11
7. Hu, M. L. M. (2017). Developing a core competency model of innovative culinary



development. *International journal of hospitality management*, 29(4), 582-59

8. Hosseinzadeh, AS (2006) *Shahriar Human Resources Training*, (<http://www.sti.com/financial/sharehltr>)

9. Hojrati, M. (2016) *A Brief Look at the Higher Education System and Some Challenges of the National Iranian Higher Education Congress*.

10. Jick, T. D. (2001). *Vision is 10%, implement on the rest*. *Business Strategy Review*, 12(4), 8-36.

11. Khosravi, M. (1999), *Criteria for Selection and Appointment of Human Resources in Islamic Management with Emphasis on Nahj al-Balagheh*, M.Sc. in Islamic Studies and Management, Tehran: Imam Sadeq University.

12. Liikamaa, K. (2015). *Developing a Project Manager's Competencies: A Collective View of the Most Important Competencies*. *Procedia Manufacturing*, 3, 681-687.

13. 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): 145-161. [Persian]

14. Razinkina ,E Ludmila Pankova, Irina Trostinskaya, Elena Pozdeev, Evseeva, E TanovaA(2018) .*Student satisfaction as an element of education quality monitoring in innovative higher . E3S Web of Conferences* 33, 03043

15. Shariatmadari, M. (2006). *Principles and principles of management (public management)*. Koohsar Publications, Second Edition, Tehran.

16. Takey, S. M., & de Carvalho, M. M. (2015). *Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company*. *International Journal of Project Management*, 33(4), 784-796.

