

## ارائه الگوی شایستگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی خراسان رضوی

مهشاد عرفانی خانقاهی<sup>۱\*</sup>، حسینعلی بهرام زاده<sup>۲</sup>، هادی سعیدی<sup>۳</sup>

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۱۱

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی بود.

**روش شناسی:** رویکرد پژوهش حاضر آمیخته (کیفی- کمی) و از نظر هدف، پژوهشی کاربردی بود. مشارکت کنندگان بخش کیفی، اعضای هیئت علمی دانشگاه در دانشگاه آزاد خراسان رضوی بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند ۱۵ نفر مورد مصاحبه قرار گرفتند. متون مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون و با نرم‌افزار Maxqda تحلیل شدند. جامعه آماری در بخش کمی کلیه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد خراسان رضوی (۱۰ واحد) به تعداد ۱۰۹۲ نفر در سال ۱۳۹۸ بودند که حجم نمونه ۲۸۴ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. ابزار پژوهش، پرسشنامه‌ای بود که مطابق یافته‌های کیفی تدوین شد و روایی آن به شکل صوری و پایایی با آزمون آلفای کرونباخ حاصل شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از معادلات ساختاری- تفسیری با نرم‌افزار MICMAC جهت تدوین الگوی مفهومی و برای اعتبارسنجی الگو از معادلات ساختاری با نرم‌افزار Smart pls استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد شایستگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی در ۷ مؤلفه (شایستگی ارتباطی انسانی، شایستگی ادراکی، شایستگی مدیریتی، شایستگی حرفه‌ای، شایستگی اعتقادی و ارزشی، شایستگی فردی و شایستگی سازمانی) و ۴۷ شاخص قابل طبقه‌بندی است. نتایج معادلات ساختاری با رویکرد Smart pls نیز نشان داد مجموعه متغیرهای الگو توانستند به میزان ۰/۷۵ واریانس شایستگی را پیش بینی کنند. برازش کلی مدل نیز  $GOF=0/37$  حاصل شد که نشان دهنده مطلوبیت کلی مدل است.

**بحث و نتیجه‌گیری:** بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت در الگوی ارائه شده، مؤلفه شایستگی اعتقادی- ارزشی متغیر بنیادی است که بر سایر سطوح شایستگی اثرگذار است، لذا توجه به این شایستگی برای انتخاب مدیران دانشگاه آزاد اسلامی قابل توجه است.

**واژگان کلیدی:** الگوی شایستگی، شایستگی اعتقادی، شایستگی حرفه‌ای، روسای دانشگاه آزاد اسلامی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران، ایمیل: mahshas.erfani@yahoo.com

<sup>۲</sup> دانشیار گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران (نویسنده مسئول)، bahramzadeh1400@gmail.com

آستادیار گروه حسابداری، واحد شیروان، دانشگاه آزاد اسلامی، شیروان، ایران، saeedi260@gmail.com

## مقدمه

نظام آموزش عالی یکی از حوزه‌های تخصصی است که نیازمند به کارگیری مدیرانی است که توانایی‌ها و شایستگی‌های لازم را برای اداره آن داشته باشند. زیرا ماهیت این سازمان‌ها علمی و تخصصی بوده و هر گونه سهل‌انگاری در آن می‌تواند به هدر رفت منابع انسانی آن منجر شود (Popescu, et al, 2020; Tolliver & Murry, 2017). در این راستا، کشورهای توسعه یافته و پیشرو، در مدیریت و رهبری دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی از نیروهایی استفاده می‌کنند که شایستگی‌ها، صلاحیت‌ها و استانداردهای حرفه‌ای مورد نیاز را برای پیشبرد اهداف و رسالت‌های این مراکز داشته باشند. آنها به این امر پی برده‌اند که روسای شایسته و حرفه‌ای دانشگاه‌ها نقشی ارزنده‌ای در تحول همه جانبه آموزش عالی دارند (Liu & et al, 2020). شایستگی‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی هر سازمانی لازم و ضروری هستند و می‌تواند در شرایط مختلف کاری استفاده شده و افراد را برای تغییر سازمانی آماده سازد (Kansal & Jain, 2019). در محیطی که با تغییرات پیوسته روبرو است و مدیران با جهانی شدن کسب و کار، تغییرات سریع فناوریانه و رقابت مبتنی بر شایستگی مواجهند، نیاز به شایستگی‌های متناسب با وضعیت جدید اجتناب ناپذیر خواهد بود. محققان نشان دادند شایستگی مدیران ارشد می‌تواند عملکرد آنها را در سازمان تغییر دهد و در بهبود عملکرد اعضا اثرگذار باشد (Yu & Xiao, 2015).

محققان برخی تعاریف از شایستگی‌ها به عمل آورده‌اند. شایستگی‌ها ویژگی‌هایی هستند که می‌تواند افراد با کارایی بالا را از دیگران که عملکرد پایین‌تری دارند، متمایز سازد (Mishra & Sharma, 2017). شایستگی، ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری است که به بهبود عملکرد کارکنان کمک می‌کند و در نهایت به موفقیت سازمانی منجر خواهد شد (Weng, et al, 2020). به طور کلی شایستگی به عنوان یک نوع توانایی برای شغل یا پست شغلی در نظر گرفته می‌شود (Chen & Jaing, 2019). همچنین شایستگی‌ها قابل اصلاح هستند و می‌توانند با وظایف جدید و پیچیده‌تر همگام شوند و کارا باشند (Müller, et al, 2017). رویکردهای گوناگونی در مورد شایستگی ارائه شده است. در رویکرد رفتاری، شایستگی‌ها بر حسب ویژگی‌های اصلی شخصی، نظیر عادات، ویژگی‌های شخصیتی، دانش، مهارت و انگیزه‌های فرد در کسب و شغل که به طور معمول با عملکرد عالی در ارتباط هستند، تعریف می‌شوند. رویکرد استاندارد نیز به معرفی حداقل استانداردهای عملکرد در پست‌های مدیریتی به منظور تضمین کیفیتی معین در نتیجه شغل می‌پردازد و بر سطح حداقلی از عملکرد قابل قبول در یک شغل و یا موقعیت شغلی تأکید دارد. رویکرد اقتضایی نیز به مطالعه عوامل موقعیتی (اقتضایی) می‌پردازد. این رویکرد، تأکید بیشتری بر فرهنگ‌ها، ارزش‌ها و چگونگی نفوذ اثرگذاری آنها بر کارکرد سازمانی دارند (Yaganegi, 2011).

در مورد شایستگی مطالعات زیادی صورت گرفته است. اما بیشتر این مطالعات بر مراکز صنعتی و تولیدی متمرکز بوده‌اند و مراکز علمی به ویژه آموزش عالی (مدیران) کمتر بررسی شده‌اند. از طرفی، نتایج و مدل‌های ارائه شده با فرهنگ و زمینه جوامع ارائه دهنده، بیشتر سازگار است و لذا مطالعات شایستگی در کشور ما یک ضرورت به شمار می‌رود. Damghanian & Yazdaniziarat (2018) در پژوهشی نتیجه گرفتند همدلی، دیگر محوری، مدیریت تعارض، مدیریت تعاملات و انعطاف پذیری از ابعاد مهم شایستگی ارتباطی بین فردی در سازمان هستند. Rostami, et al (2019) در پژوهشی نتیجه گرفتند الگوی شایستگی شامل شایستگی‌های فردی، فنی، مدیریتی و محیطی است. Bahrami (2019) در تحقیقی نتیجه گرفت الگوی شایستگی مدیران شامل ۷ عامل دانش، مهارت، توانایی، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار عمومی و اعتبار حرفه‌ای است. Motazed Monajemi, et al (2018) در پژوهشی نتیجه گرفتند ابعاد راهبردی یک الگو، شامل مدیریت منابع، نمایندگی، ارتباطات، همکاری و حرفه‌ای است. Sangari (2017) در پژوهشی نتیجه گرفت شایستگی‌های محوری اعضای هیئت علمی شامل مهارت فنی، مهارت ادراکی، مهارت رهبری، مهارت میان فردی، ویژگی‌های شخصیتی و ارزش‌ها است. Ghorbannejad & Isakhani (2016) در پژوهشی نتیجه گرفتند تقوآمداری، رفتاری - اخلاقی - امانتداری، عدالت‌ورزی و انصاف و تصمیم‌گیری، به‌عنوان شایستگی اصلی مدیران هستند. Jahadi (2015) در پژوهشی نتیجه گرفت جهت‌گیری استراتژیک، اعتبار حرفه‌ای، تخصص و سابقه اجرایی آموزشی، سازماندهی، ارتباطات، مدیریت نیروی انسانی و مدیریت مالی بیش از ۷۰ درصد شایستگی‌های

مورد نیاز مدیران را توجیه می‌کند. (Zareei Matin, et al(2014) در پژوهشی نتیجه گرفتند سه شایستگی محوری یعنی منش فرهنگی، انگیزه فرهنگی و هوش نرم)، عناصر مهم الگوی شایستگی برای مدیران سازمان‌های فرهنگی است. Spendlove(2017) شایستگی‌های اعتبار، داشتن بصیرت، نوآوری، رهبری و نتیجه محوری را عناصر مهم الگوی شایستگی معرفی کرده است. (Tomason(2015) شایستگی مدیریت دانشگاهی را شامل حکمرانی منسجم، حل مسئله، رفتارهای بین شخصی، اثربخشی عملیاتی، انعطاف پذیری و حساسیت مدیریت آموزشی معرفی کرده است. (Wesselink & et al(2015) در مطالعه‌ای شایستگی فردی، عملکردی و مدیریت استراتژیک را ابعاد مهم الگوی شایستگی معرفی کرده‌اند. (Gonzalez(2014) در پژوهشی نتیجه گرفت مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصی، شایستگی‌های اجرایی، شایستگی‌های مسئولیت اجتماعی و شایستگی‌های رسمی و سازمانی مهم‌ترین شاخص‌های شایستگی هستند. (Wallin(2013) نیز ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی را شامل مدیریت بودجه، دستمزد، برنامه‌ریزی، روابط با هیئت رئیسه، امور جذب و استخدام، مدیریت ریسک، حل و فصل تعارض، روابط عمومی و رسانه، درک و شناخت چند فرهنگی و ارتباط با صنعت و تجارت دانسته است.

مرور ادبیات موضوع نشان می‌دهد که الگوهای شایستگی غالباً بر اساس مبانی یاد شده، از نظر شکل، محتوا و اجزا با هم تفاوت‌هایی دارند. برخی از الگوها صرفاً بر مهارت‌های فنی خاص یک شغل یا گروه شغلی است. از سوی دیگر، الگوی خاصی به منظور شناسایی و تعیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه‌ها وجود نداشته و در انتخاب و انتصاب آنها به صلاحیت‌های فردی و حرفه‌ای افراد توجه لازم صورت نمی‌گیرد، به رغم آنکه طبق قوانین موجود پست ریاست دانشگاه یک پست مدیریتی حرفه‌ای است. از سوی دیگر، انتخاب و انتصاب مدیران دانشگاهی را نمی‌توان به صرف برخورداری از توانایی‌های علمی و تجربی محدود کرد، بلکه برخورداری از مجموعه‌ای از شایستگی‌ها رویکرد و معیار کامل‌تری محسوب می‌شود (Black, 2015). همچنین، رفتارهای مناسب مرتبط با شایستگی، بسته به فرهنگ سازمانی که شایستگی در آن ریشه دارد متفاوت است؛ بنابراین تدوین یک چارچوب شایستگی برای یک سازمان، نمی‌تواند برای سازمان‌های دیگر یا حتی سازمان‌های مشابه کاربرد داشته باشد (Sanghi, 2016). در هر سازمان برای دستیابی به دیدگاه و مأموریت تعریف شده، گروه خاصی از شایستگی‌ها مورد نیاز هستند (Kansal & Jain, 2019). بنابراین، هدف پژوهش حاضر، ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی بود.

## روش شناسی

رویکرد پژوهش، آمیخته اکتشافی (کیفی / کمی) و از نظر هدف پژوهشی کاربردی بود. ابتدا در بخش کیفی - با تحلیل مضمون به شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیران دانشگاه‌ها پرداخته شد. مشارکت کنندگان شامل ۱۵ خبره در دانشگاه‌های آزاد خراسان رضوی با ۱۰ واحد در سال ۱۳۹۸ بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و تا اشباع نظری با آنها مصاحبه شد. ملاک‌های انتخاب مشارکت کنندگان شامل عضویت در هیئت علمی، مرتبط بودن رشته تحصیلی مدیریت و گرایش‌های آن، داشتن رزومه مرتبط با موضوع و داشتن حداقل یک سال تجربه ریاست، معاونت یا سرپرستی دانشگاه‌های کشور و علاقمندی به مشارکت در موضوع شایستگی بودند (جدول ۱). تمام متون مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون کدگذاری و با نرم‌افزار Maxquda تحلیل شدند. همچنین برای اعتبار داده‌ها از دیدگاه اساتید استفاده شد و برای پایایی نیز با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شد که مقدار آن ۰/۸۲ به دست آمد.

در بخش کمی پژوهش نیز، جامعه آماری اساتید دانشگاه‌های آزاد خراسان رضوی (۱۱۰۰ نفر) بودند که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۲۸۴ نفر به عنوان حجم نمونه و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده پرسشنامه‌ای بود که بر اساس نتایج بخش کیفی حاصل شد. این پرسشنامه دارای ۷ مؤلفه و ۴۷ شاخص بود که بر اساس مقیاس لیکرت (خیلی زیاد نمره ۵ تا خیلی کم نمره ۱) سنجیده شد. پایایی پرسشنامه نیز با آزمون آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار آن ۰/۹۱ حاصل شد. برای تحلیل داده‌ها نیز از آمارهای توصیفی نرم‌افزار SPSS24 و استنباطی رویکرد معادلات ساختاری - تفسیری برای طراحی الگو با نرم‌افزار MICMAC و اعتبارسنجی الگو با نرم‌افزار Smart pls استفاده شد.

جدول ۱. برخی از ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان بخش کیفی پژوهش

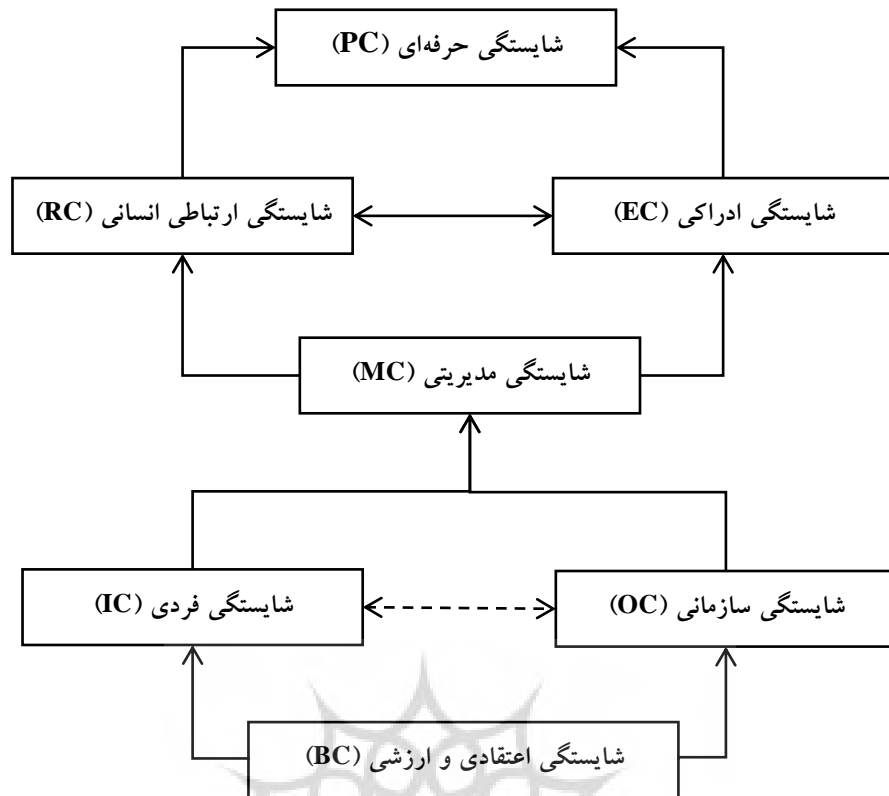
ردیف	مدرک تحصیلی	درجه علمی	سمت دانشگاهی
۱	دکتری مدیریت دولتی	استادیار	رئیس دانشگاه آزاد مشهد
۲	دکتری جراحی پلاستیک	استادیار	معاونت علوم پزشکی دانشگاه آزاد
۳	دکتری برق	دانشیار	معاونت آموزشی
۴	دکتری مدیریت	استاد	معاونت پژوهش و فناوری
۵	دکتری مدیریت دولتی	استادیار	هیئت علمی دانشگاه آزاد مشهد
۶	دکتری مدیریت دولتی	استادیار	رئیس سابق مجتمع علوم انسانی
۷	دکتری مدیریت بازرگانی	استادیار	هیئت علمی دانشگاه آزاد مشهد
۸	دکتری مدیریت	استاد	هیئت علمی دانشگاه آزاد مشهد
۹	متخصص داخلی	استادیار	رئیس دانشکده پزشکی آزاد مشهد
۱۰	دکتری مدیریت مالی	استادیار	ریاست مجتمع بین‌المللی پردیس
۱۱	دکتری مدیریت دولتی	استادیار	ریاست سابق پردیس گلپه‌ار
۱۲	دکتری مدیریت دولتی	استاد	هیئت علمی دانشگاه آزاد مشهد
۱۳	دکتری مدیریت بازرگانی	استادیار	هیئت علمی دانشگاه آزاد مشهد
۱۴	دکتری مدیریت دولتی	دانشیار	هیئت علمی دانشگاه آزاد مشهد
۱۵	دکتری مدیریت بازرگانی	دانشیار	هیئت علمی دانشگاه آزاد مشهد

#### یافته‌ها

در نمونه آماری ۱۹۱ نفر (۰/۶۷) مرد و ۹۳ نفر (۰/۳۳) زن بودند. از نظر رتبه علمی، ۱۱ نفر (۰/۴) مربی، ۱۴۹ نفر استادیار (۰/۵۲)، ۶۰ نفر دانشیار (۰/۲۱) و ۶۴ نفر استاد (۰/۵۸) بودند. ۲۷ نفر (۰/۱۰) کمتر از ۳۵ سال سن، ۱۴۶ نفر (۰/۵۱) بین ۳۵ تا ۴۵ سال و ۱۱۱ نفر (۰/۳۹) نیز ۴۵ سال و بیشتر داشتند.

سوال اول: چه شایستگی‌ها و شاخص‌هایی را می‌توان برای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی شناسایی و تعیین کرد؟ برای پاسخ به این سوال، از روش تحلیل مضمون استفاده شد. تمام متون مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفتند و مفاهیم مرتبط کدگذاری شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار کیفی MAXQDA صورت گرفت. بر این اساس، از دیدگاه خبرگان ۷ مؤلفه اصلی و ۴۷ شاخص برای شایستگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی قابل طبقه‌بندی است. این شایستگی‌ها شامل شایستگی ارتباطی انسانی (۱۰ شاخص)، شایستگی ادراکی (۴ شاخص)، شایستگی مدیریتی (۷ شاخص)، شایستگی حرفه‌ای (۴ شاخص)، شایستگی اعتقادی و ارزشی (۱۴ شاخص)، شایستگی فردی (۳ شاخص) و شایستگی سازمانی (۳ شاخص) بودند.

سوال دوم: الگوی شایستگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟ جهت ارائه الگوی اولیه شایستگی روسا و معاونین دانشگاه از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری با نرم‌افزار MICMAC استفاده شد. این روش یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از سازه‌های متفاوت در قالب یک مدل نظام‌مند و جامع، ساختاردهی می‌شوند (Asgharpour, 2013). در واقع با استفاده از این روش تأثیر یک سازه بر سایر سازه‌ها بررسی می‌شود. از این‌رو می‌توان روابط سازه‌ها را شناسایی کرد و مدلی ساختاری-تفسیری از سازه‌ها ارائه کرد. سازه‌های مورد بررسی جهت ارائه مدل اولیه الگوی شایستگی روسا و معاونین دانشگاه شامل شایستگی حرفه‌ای (PC)، شایستگی سازمانی (OC)، شایستگی ارتباطی انسانی (RC)، شایستگی ادراکی (EC)، شایستگی اعتقادی و ارزشی (BC)، شایستگی فردی (IC) و شایستگی مدیریتی (MC) بودند. در شکل (۱) مدل اولیه الگوی شایستگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل اولیه الگوی شایستگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس معادلات ساختاری - تفسیری نرم‌افزار MICMAC

بر اساس محاسبات مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (شکل ۱) مشخص شد که «شایستگی اعتقادی و ارزشی» متغیر مستقل برونزا است که هیچ متغیری در مدل بر آن تأثیر ندارد. این متغیر تأثیرگذارترین متغیر مدل می‌باشد که به صورت مستقیم بر «شایستگی سازمانی» و «شایستگی فردی» اثر می‌گذارد. به همین ترتیب شایستگی فردی و سازمانی نیز بر «شایستگی مدیریتی» تأثیر دارند. از طریق شایستگی مدیریتی نیز می‌توان به «شایستگی ادراکی» و «شایستگی ارتباطی و انسانی» دست پیدا کرد. در نهایت نیز «شایستگی حرفه‌ای» قرار دارد.

سوال پژوهشی (۳): برازش الگوی شایستگی روسا و معاونین دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟ برای اعتبارسنجی الگو از روش‌های مدل‌یابی معادلات ساختاری یا حداقل مربعات جزئی با نرم‌افزار Smart pls استفاده شد. از آنجایی که داده‌ها با آزمون کولموگروف - اسمیرنوف نرمال نبودند؛ لذا از این نرم‌افزار استفاده شد. ابتدا اعتبار شاخص‌ها (مدل بیرونی) با کمک تحلیل عاملی تاییدی انجام شده است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف، بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول و اگر بزرگتر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است. همچنین اگر آماره t بزرگتر از ۱/۹۶ باشد همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است (جدول ۲).

جدول ۲. نتایج مدل بیرونی (تحلیل عاملی) شایستگی مدیران دانشگاه

مقوله اصلی	گویه‌ها	بار عاملی	آماره t
شایستگی ارتباطی انسانی	مهارت استفاده از شبکه‌های مجازی (Q01)	۰/۸۶۶	۴۴/۹۵
	مهارت در ارتباط کلامی (Q02)	۰/۹۰۲	۴۶/۹۹۴
	مهارت ارتباط نوشتاری (Q03)	۰/۸۲۷	۲۸/۳۱۸
	روابط اجتماعی باز (Q04)	۰/۸۲۴	۲۵/۲۶۹
	مهارت مذاکره (Q05)	۰/۸۱۱	۳۳/۳۳۶
	روحیه خدمتگزاری (Q06)	۰/۷۸۲	۱۹/۶۶۷

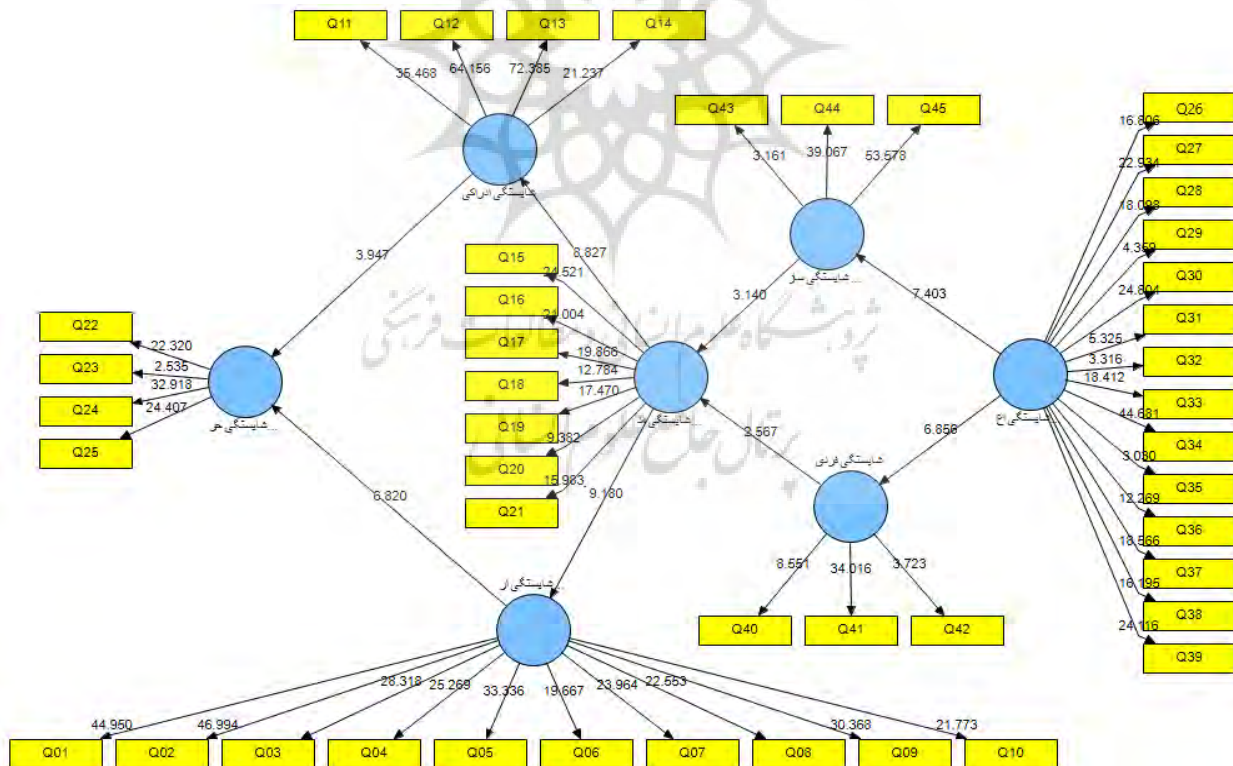
۲۳/۹۶۴	۰/۸۰۲	مدیریت جلسات (Q07)	
۲۲/۵۵۳	۰/۷۹۲	ارتباط درون سازمانی (Q08)	
۳۰/۳۶۸	۰/۸۸۰	آشوب زدایی (Q09)	
۲۱/۷۷۳	۰/۸۰۸	مدیریت تعارض (Q10)	
۳۵/۴۶۸	۰/۸۹۲	شناسایی مسائل و مشکلات (Q11)	
۶۴/۱۵۶	۰/۹۳۸	مهارت حل مسأله (Q12)	
۷۲/۳۸۵	۰/۹۴۷	مدیریت ریسک (Q13)	شایستگی ادراکی
۲۱/۲۳۷	۰/۸۶۴	مهارت ارزیابی عملکرد (Q14)	
۲۴/۵۲۱	۰/۷۷۱	مهارت برنامه ریزی و هدف گذاری (Q15)	
۲۱/۰۰۴	۰/۸۱۰	سازماندهی و رعایت سلسله مراتب (Q16)	
۱۹/۸۶۶	۰/۷۷۸	پرورش نیرو (Q17)	
۱۲/۷۸۴	۰/۷۸۵	مهارت کنترل و نظارت (Q18)	
۱۷/۴۷	۰/۸۰۱	مهارت رهبری و هدایت (Q19)	شایستگی مدیریتی
۹/۳۸۲	۰/۷۰۲	مهارت تصمیم گیری (Q20)	
۱۵/۹۸۳	۰/۷۷۴	تأمل ورزی و اندیشیدن (Q21)	
۲۲/۳۲	۰/۸۲۳	آشنایی با روانشناسی یادگیری مدیر (Q22)	
۲/۵۳۵	۰/۴۲۴	آشنایی با روش‌های پژوهش (Q23)	شایستگی حرفه‌ای
۳۲/۹۱۸	۰/۸۷۸	آشنایی با آیین‌نامه و قوانین (Q24)	
۲۴/۴۰۷	۰/۸۴۳	آشنایی با استانداردهای اخلاق حرفه‌ای (Q25)	
۱۶/۸۰۶	۰/۸۰۳	خداحوری و اخلاص (Q26)	
۲۲/۹۳۴	۰/۸۳۲	اعتقاد به آخرت‌گرایی (Q27)	
۱۸/۰۹۸	۰/۸۰۲	توکل (Q28)	
۴/۳۵۹	۰/۴۴۰	عدالت و عدم تبعیض (Q29)	
۲۴/۸۰۴	۰/۸۳۲	توزیع عادلانه منابع (Q30)	
۵/۳۲۵	۰/۵۳۷	اعتقاد و پایبندی به اصول انقلاب (Q31)	
۳/۳۱۶	۰/۴۰۳	اعتقاد و پایبندی به اصول اعتقادی (Q32)	شایستگی اعتقادی و ارزشی
۱۸/۴۱۲	۰/۷۸۷	ولایت‌پذیری (Q33)	
۴۴/۶۸۱	۰/۸۸۱	خستگی‌ناپذیری و تلاش (Q34)	
۳/۰۳	۰/۳۶۲	وجدان کاری (Q35)	
۱۲/۲۶۹	۰/۷۳۹	دلسوزی و همدلی (Q36)	
۱۸/۵۶۶	۰/۸۲۲	صداقت (Q37)	
۱۶/۱۹۵	۰/۷۸۶	امانت داری (Q38)	
۲۴/۱۱۶	۰/۸۳۵	نداشتن غرور (Q39)	
۸/۵۵۱	۰/۷۱۶	ایجاد خلاقیت و نوآوری ر سازمان (Q40)	شایستگی فردی
۳۴/۰۱۶	۰/۸۸۲	تفکر انتقادی و تحلیلی (Q41)	
۳/۷۲۳	۰/۵۳۱	انعطاف‌پذیری و سازگاری در محیط (Q42)	
۳/۱۶۱	۰/۴۸۱	نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری (Q43)	شایستگی سازمانی
۳۹/۰۶۷	۰/۹۲۰	به‌کارگیری اصول رفتار سازمانی (Q44)	
۵۳/۵۷۸	۰/۹۲۸	مشارکت در تحولات سازمانی (Q45)	

نتایج جدول (۲) نشان می‌دهد مقدار بارعاملی در تمامی موارد از ۰/۳ بزرگتر است بنابراین گویه‌ها نقش مهمی در تبیین هریک از عوامل دارند. آماره t نیز در تمامی موارد از ۱/۹۶ بیشتر بدست آمده است بنابراین بارهای عاملی مشاهده شده از نظر آماری معنادار هستند. در ادامه برای ارزیابی اعتبار مدل بیرونی از سه شاخص (روایی همگرا، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ) استفاده شده است. روایی همگرا براساس مدل بیرونی و با محاسبه میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بررسی می‌شود. صاحب نظران AVE بالاتر از ۰/۵ پیشنهاد کرده‌اند. پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ نیز باید بالاتر از ۰/۷ باشند. به طور کلی شروط  $CR > 0.7$ ;  $CR > AVE$ ;  $AVE > 0.5$  در جدول (۳) رعایت شده است.

جدول ۳. اعتبار سازه‌های شایستگی روسا و معاونین دانشگاه آزاد اسلامی

سازه‌های اصلی	AVE	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ
شایستگی ادراکی	۰/۸۲۹	۰/۹۵۱	۰/۹۳۱
شایستگی ارتباطی انسانی	۰/۶۸۹	۰/۹۵۷	۰/۹۵۰
شایستگی اعتقادی و ارزشی	۰/۵۲۸	۰/۹۳۷	۰/۹۲۳
شایستگی حرفه‌ای	۰/۵۸۴	۰/۸۴۱	۰/۷۴۶
شایستگی سازمانی	۰/۶۴۶	۰/۸۲۶	۰/۷۳۵
شایستگی فردی	۰/۵۲۴	۰/۷۶۱	۰/۷۳۶
شایستگی مدیریتی	۰/۶۰۱	۰/۹۱۳	۰/۸۹۰

پس از اطمینان از مدل‌های اندازه‌گیری از طریق آزمون پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا، می‌توان نتایج حاصل از مدل بیرونی را ارائه کرد. مدل کلی پژوهش در **Error! Reference source not found.** ارائه شده است. در این مدل که خروجی نرم‌افزار Smart PLS است خلاصه نتایج مربوط به بار عاملی استاندارد متغیرها ارائه شده است. آماره t و مقدار بوت استرپینگ برای



سنجش معناداری روابط نیز در شک (۲) آمده است.

شکل ۲. معناداری روابط متغیرها با روش حداقل مربعات جزئی (بوت‌استرپینگ)

در ادامه برای برآزش مدل ساختاری از شاخص‌های ضریب تعیین ( $R^2$ )، شاخص استون-گیزر ( $Q^2$ ) و شاخص نیکویی برآزش GOF استفاده شده است. شاخص ضریب تعیین ( $R^2$ ) دقت پیش‌بینی را مشخص می‌کند و شاخص ( $Q^2$ ) رابطه‌مند بودن پیش‌بینی را تعیین می‌کند. چنانچه مقدار شاخص مثبت باشد روایی پیش‌بینی مورد تأیید است. برای محاسبه مقدار  $Q^2$  در نرم‌افزار PLS از تکنیک بلایند فولدینگ استفاده می‌شود. با استفاده از این تکنیک دو شاخص روایی متقاطع افزونگی (CV-Red) و روایی متقاطع اشتراکی (CV-Com) به دست می‌آید. نتایج ضریب تعیین و روایی اشتراکی و افزونگی در جدول ۴، نشان داده شده است.

جدول ۴. مقادیر روایی متقاطع افزونگی و اشتراکی

سازه‌های اصلی	ضریب تعیین	روایی متقاطع اشتراکی	روایی متقاطع افزونگی
شایستگی ادراکی	۰/۵۶۹	۰/۴۷۶	۰/۴۴۰
شایستگی ارتباطی انسانی	۰/۶۰۳	۰/۳۳۶	۰/۳۰۰
شایستگی اعتقادی ارزشی	-	۰/۱۷۵	۰/۱۳۹
شایستگی حرفه‌ای	۰/۷۵۴	۰/۲۳۱	۰/۱۹۵
شایستگی سازمانی	۰/۴۱۴	۰/۲۹۳	۰/۲۵۷
شایستگی فردی	۰/۳۹۰	۰/۱۷۱	۰/۱۳۵
شایستگی مدیریتی	۰/۳۶۸	۰/۲۴۸	۰/۲۱۲

نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد که روایی متقاطع افزونگی و اشتراکی، دارای اعداد مثبت هستند و نشان دهنده کیفیت مناسب مدل هستند. همچنین مقادیر متغیرها عموماً در محدوده ۰/۱۵ تا ۰/۳۵ یا بزرگتر از ۰/۳۵ به دست آمده است. بنابراین قدرت پیش‌بینی سازه‌های پژوهش به صورت متوسط تا قوی برآورد می‌شود. همچنین بر اساس خروجی شکل (۲) مقدار کلی ضریب تعیین ( $R^2$ ) سازه‌های درون‌زای مدل شایستگی حرفه‌ای روسا و معاونین دانشگاه ۰/۷۵۴ است که مقدار قابل قبولی است. معیار قضاوت دیگر مدل در تکنیک حداقل مجذورات جزئی شاخص GOF است. این شاخص، برآزش مدل کلی یعنی هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را ارزیابی می‌کند و با استفاده از جذر حاصل ضرب میانگین شاخص  $R^2$  و میانگین شاخص‌های افزونگی مطابق فرمول ذیل محاسبه می‌شود:

$$GoF = \sqrt{(R^2) \times (Communality)} \quad GOF = \sqrt{0.516 \times 0.276} = 0.377$$

نتایج محاسبات نشان می‌دهد شاخص GOF برابر ۰/۳۸ است که با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که نشان دهنده مقادیر ضعیف، متوسط و قوی هستند می‌توان نتیجه گرفت برآزش مدل در سطح قوی و مطلوب است.

## بحث و نتیجه‌گیری

نقش آموزش عالی در توسعه جامع جوامع اجتناب‌ناپذیر است و کشورهای خواهان پیشرفت بیش از گذشته در نظام آموزش عالی سرمایه‌گذاری نموده و تلاش می‌کنند تا با انتخاب مجموعه مدیریت شایسته به ویژه روسای دانشگاه‌ها به اهداف مورد نظر دست یابند. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی شایستگی مدیران دانشگاه‌ها انجام گرفت. یافته‌ها نشان داد ۷ شایستگی حرفه‌ای (PC)، شایستگی سازمانی (OC)، شایستگی ارتباطی انسانی (RC)، شایستگی ادراکی (EC)، شایستگی اعتقادی و ارزشی (BC)، شایستگی فردی (IC) و شایستگی مدیریتی (MC) و ۴۷ شاخص، تشکیل دهنده الگویی برای تعیین روسا و معاونین دانشگاه آزاد هستند که می‌توانند حدود ۰/۷۵ شایستگی روسا و معاونین را پیش‌بینی کنند. مولفه اعتقادی و ارزشی بر شایستگی روسا و معاونین دانشگاه تأثیر مثبت و معناداری داشت. این یافته با نتایج مطالعه Ghorbannejad & Isakhani (2016) که تقوآمداری، رفتاری - اخلاقی - امانداری، عدالت‌ورزی و انصاف و تصمیم‌گیری را به عنوان عناصر شایستگی شناسایی کرده بودند همسو است. در تبیین این مؤلفه می‌توان گفت مدیران مجهز به شایستگی اعتقادی و ارزشی، جایگاه مدیریتی را نه به عنوان یک شغل یا وظیفه، بلکه به عنوان مسئولیت اجتماعی قلمداد می‌کنند که در خدمت اهداف والاتری قرار دارد. چنین ویژگی می‌تواند با فرهنگ دانشگاهی



کشور ما که فرهنگی دینی و اسلامی است سازگار باشد. عامل اثرگذار دیگر در الگوی شایستگی، مؤلفه ارتباطی - انسانی بود. این یافته با مطالعاتی نظیر (Motazed Monajemi & etal(2018), Sangari(2017), Jahadi(2015) که برقراری ارتباطات را یکی از شایستگی مهم مدیران ذکر کردند؛ همسو است. نتایج (Tomason(2015) که مهارت رفتارهای بین شخصی را شایستگی مهم مدیران دانسته و (Wallin(2013) که روابط عمومی و رسانه، درک و شناخت چند فرهنگی را ضروری دانست، نیز با این یافته همسو است. می‌توان اظهار داشت که مدیریت با مفاهیمی همچون ارتباطات، رهبری و تصمیم‌گیری به ویژه در نظام آموزش عالی گره خورده است. مدیریت بر اعضای هیئت علمی، نیازمند ارتباطات قوی و رهبری اثربخش است. برقراری ارتباطات مؤثر از مهم‌ترین وظایف مدیران است و درک صحیح فرایند این ارتباطات و استفاده مناسب از آن برای موفقیت مدیران بسیار ضروری است. یافته دیگر، تأثیر عوامل مدیریتی بر شایستگی بود. این یافته با مطالعات (Motazed Monajemi & etal(2018) که نشان دادند شایستگی مدیریت راهبردی و مدیریت منابع حایز اولویت است؛ (Abedian(2016) که شایستگی مدیریت تعارض، مدیریت تغییر، مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع را شناسایی کردند؛ (Liikamaa(2015) که بر مدیریت تعارض و ابتکار و مدیریت استرس تأکید کرده؛ (Wesselink & et al(2015) که مدیریت استراتژیک را مهم دانسته و (Gonzalez(2014) که بر شایستگی‌های اجرائی تأکید داشتند همسو است. در تبیین این یافته می‌توان گفت شایستگی‌های مدیریتی، مهارت‌هایی است که مدیران دانشگاه برای اداره دانشگاه به عنوان یک سازمان به آن نیازمند هستند.

مدیران برخوردار از این شایستگی می‌توانند در مواجهه با مشکلات بهتر از عهده کارها بر آیند. زیرا آنان می‌توانند با مواجهه با چالش‌ها از ظرفیت‌های متنوع خود استفاده کنند. مؤلفه مهم دیگر الگوی شایستگی روسا، عوامل حرفه‌ای بود که تأثیر معناداری بر شایستگی مدیران و روسای دانشگاه داشت. این نتایج با مطالعات (Jahadi(2015) که در نتایج خود بر شایستگی تخصصی مدیران دانشگاهی تأکید نمودند؛ (Erasmus & etal(2010) که یکی از شایستگی‌های مدیریتی را شایستگی اختصاصی می‌دانند همسو است. شایستگی‌های حرفه‌ای مجموعه‌ای از دانش، مهارت و توانایی در شغل خاص است که به شخص اجازه می‌دهد تا به موفقیت در انجام وظایف دست پیدا کند. شایستگی حرفه‌ای مدیران ناظر بر واکنش‌های تخصصی و حرفه‌ای مدیران است که هرچه این مهارت در آنان بیشتر باشد در مواجهه با چالش‌های درون و برون سازمانی و هدایت اساتید می‌تواند موفق‌تر عمل کند. مؤلفه دیگر الگو شایستگی، عوامل ادراکی بود که تأثیر معناداری بر شایستگی مدیران و روسای دانشگاه داشت. این یافته با مطالعات (Sangari(2017) که بر شایستگی ادراکی به عنوان شاخص مهم شایستگی تأکید نمودند؛ (Abedian(2016) که بر مهارت شناسایی و حل مسئله، پیشرفت و بهبود مستمر، قضاوت و تصمیم‌گیری به عنوان شایستگی‌های ادراکی تأکید کرده است و (Wallin(2013) که بر درک و شناخت چند فرهنگی تأکید داشتند همسو است.

می‌توان گفت شایستگی‌های ادراکی یکی از شایستگی‌های مدیریتی است و در واقع به شایستگی‌هایی اطلاق می‌شوند که مدیران برای درک سازمان به صورت یک واحد کلی با در نظر گرفتن تمامی شرایط و عوامل به آنها نیاز دارند. مدیرانی که از سطح تجزیه و تحلیل قوی‌تری در برخورد با چالش‌های سازمانی خود برخوردار هستند بهتر می‌توانند از عهده مدیریت کارکنان و مجموعه خود بر آیند. لذا می‌توان گفت شایستگی‌های ادراکی یکی از شایستگی مهم روسای دانشگاه‌ها می‌باشد که می‌تواند در تجزیه و شناخت کلیت سازمان مؤثر باشد. در مجموع می‌توان گفت الگوی پیشنهادی حاضر، دارای مؤلفه‌های متنوعی از شایستگی است که سطوح فردی تا سازمانی را شامل می‌شود.

این الگو بر خلاف الگوهای رایج که عمدتاً غیر بومی هستند برگرفته از نتایجی است که بر اساس دیدگاه خود ذینفعان حاصل شده است. در این راستا می‌توان به شایستگی اعتقادی - ارزشی اشاره کرد که در الگوسازی با روش معادلات به عنوان متغیر بنیادی الگو شناسایی شد. چیزی که در مدل‌های رایج دیگر کمتر به آن پرداخته شده است. مزیت دیگر مدل پیشنهادی این است که این مدل بیشتر با نهاد آموزش عالی سازگار است، زیرا مطالعه در همین مورد بوده است و بیشتر مدل‌های دیگر با تمرکز بر سازمان‌های تولیدی و خدماتی دیگر بوده‌اند. با این وجود الگوی حاضر با محدودیت‌هایی نیز روبه رو است. نخست اینکه برای تعمیم‌پذیری بیشتر نتایج نیاز به مطالعات کلان‌تری احساس می‌شود. زیرا نتایج این پژوهش محدود به جامعه استان خراسان رضوی بود. محدودیت

دیگر این پژوهش عدم امکان مقایسه با مطالعات مشابه است زیرا در داخل کشور پژوهش‌هایی که با مورد فعلی بسیار نزدیک باشد انجام نگرفته است که همین فقدان، امکان مقایسه نتایج را دشوار می‌کند. محدودیت دیگر پژوهش، چالش مصاحبه و توزیع پرسشنامه‌ها بود که با توجه به شیوع بیماری کرونا این امر دشواری‌های زیادی برای محقق ایجاد نمود. پیشنهاد می‌گردد مدیران دانشگاه‌ها با توجه به جامع‌نگری مجموعه‌ای از شایستگی‌ها نه صرف یک شایستگی انتخاب شوند. در این راستا پیشنهاد می‌شود که ارزیابی هر شایستگی توسط متخصصان (برای مثال شایستگی ادراکی و حرفه‌ای توسط روان‌شناسان و متخصصان مدیریت آموزشی) هر حوزه، ارزیابی شود. با توجه به تأثیر عوامل ادراکی در شایستگی روسا، پیشنهاد می‌گردد در راستای ارتقای قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران و سطح علمی در طول سال تحصیلی کارگاه‌های آموزشی برای مدیران برگزار شود. با توجه به تأثیر عوامل اعتقادی و ارزشی پیشنهاد می‌شود از افراد متعهد به نظام و الگوسازی مدیران شایسته از طریق شناسایی و معرفی و تشویق مدیران، استادان، دانشجویان و کارمندان شایسته بر اساس شاخصه‌های مدیریت در نظام اسلامی مورد توجه باشد. پیشنهاد دیگر این است که نظام ارزیابی از پایین توسط اساتید و دانشجویان برای سنجش روسا تدوین شود تا بتوان دیدگاه و نظرات آنان را نیز لحاظ کرد.



## References

- Abedian A. (2016). Designing the competency model of the managers of the departments of Ferdowsi University of Mashhad. Thesis of the Ministry of Science, Research and Technology - Ferdowsi University of Mashhad.
- Asgharpour M J. (2013). Multi-Criteria Decisions. Tehran: University of Tehran Press.
- Bahrami S. (2019). Designing a competency model for petrochemical company managers. *Journal of New Research Approaches in Management Sciences*, 1 (3): 219-232.
- Black S A. (2015). Qualities of effective leadership in higher education. *Open Journal of Leadership*, 4, 54-66.
- Chen X, Jiang P. (2019). Competency Model-Based Improvement of Marketing Training Process Design. In 3rd International Seminar on Education Innovation and Economic Management (SEIEM 2018). Atlantis Press.
- Damghanian H, Yazdaniziarat M. (2018). Developing Effective Organizational Communications Model Based on Intra/Interpersonal Communication Competencies. *ORMR*. 7 (4): 49-73.
- Erasmus B, Loedolff V. P, Hammann M. F. (2010). Competencies for Human Resource Development Practitioners. *International Business & Economics Research Journal*, 9 (8): 113-126.
- Ghorbannejad P, Isakhani A. (2016). Developing Academic Managers' Competency Model Based on Islamic Models: Comparative Study, 5(11), 37-48 .
- Gonzalez E. M. (2014). Perceptions of selected senior administrators of institutions in Mexico regarding deevv administrative competencies. Unpublished doctoral Dissertation, Texas A & M University, 75-84.
- Jahadi M. (2015). Presenting a model for selecting the heads of Azad University based on fuzzy logic and international indicators and presenting an appropriate perceptual framework, PhD thesis in Educational Management, Azad University, Tehran Research Sciences Branch.
- Kansal J, Jain N. (2019). Development of Competency Model and Mapping of employees Competencies for Organizational Development: A New Approach. *JSIR*,78(01): 22-25.
- Liikamaa K. (2015) Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies, *Procedia Manufacturing*,3, 681– 687.
- Liu L, Hong X, Wen W, et al. (2020). Global university president leadership characteristics and dynamics. *Studies in Higher Education*, 45(10), 2036-2044.
- Mishra Y, Sharma V. (2017). An Exploratory Study on Business Strategy, Competency and Firm Performance. *SUMEDHA Journal of Management*, 6(2): 1-13.
- Motazed Monajemi M, Reshadat joo H, Jafari P. (2018). Develop a Competency Model for Islamic Azad Universities Branches presidents. *Bimonthly of Applied Studies in Management and Development Sciences*, 3(5): 29-40.
- Müller-Frommeyer L. C. Aymans S C. Bargmann C. et al. (2017). Introducing Competency Models as a Tool for Holistic Competency Development in Learning Factories: Challenges, Example and Future Application. *Procedia Manufacturing*, 9: 307-314.
- Popescu L, Iancu A, Avram M, et al. (2020). The Role of Managerial Skills in the Sustainable Development of SMEs in Mehedinti County, Romania. *Sustainability*, 12(3): 11-19.
- Rostami A, Vadeei M H, Bagherpour Velashani M A. (2019). Developing internal audit managers' competency model. *Quarterly financial accounting journal*. 11 (41): 70-102.
- Sangari N. (2017). Developing the Core Competencies Model of Islamic University Faculty Members (Case Study: Alzahra University. 6(13): 45-60.
- Sanghi S. (2016). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. SAGE Publications India.

- Shiri A. (2012). Development of a model of core competencies for the appointment of operational managers in the public sector, doctoral dissertation, Tarbiat Modares University, Faculty of Management and Economics.
- Spendlove M. (2017). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21 (5): 407-417.
- Tolliver III, D. V, Murry Jr. (2017). Management skills for the contemporary college president: A critical review. *Journal of Research on the College President*, 1(1): 3-21.
- Tomason B. (2015). Temperament and competence in the managerial roles of nursing education administrators in the North Carolina community college system, Unpublished doctoral Dissertation, North Carolina State University. 66-90.
- Wallin D L, (2013). Professional Development for Presidents: A Study of Community and Technical College Presidents in Three States. *Community College Review*, 30(2): 41-27.
- Weng S S, Liu Y, Dai J, Chuang Y C. (2020). A Novel Improvement Strategy of Competency for Education for Sustainable Development (ESD) of University Teachers Based on Data Mining. *Sustainability*, 12(7): 26-79.
- Wesselink R., Blok V, Van Leur S, et al. (2015). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*, 106: 497-506.
- Yeganegi A. (2011). Examining the Relationship between Managers' Competencies and Management Effectiveness: The Case of Communication Company of Qazvin. *Journal of Development & Evolution Management*, 1389(5): 57-67.
- Yu M, Xiao D. (2015). Research on the human resource management mode based on competency model. *International Conference on Informatization in Education, Management and Business (IEMB 2015)*, Guangzhou, China, 1053-1057.
- Zareei Matin H, Rahmati M, Moosavi S, Vedadi A. (2014). Designing manager's Competency Model in Country's Cultural Organizations. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 2(4): 19-36.

## Presenting the Competency Model of the Managers of Islamic Azad University of Khorasan Razavi

Mahshad Erfani<sup>1</sup>  
HosseinAli Bahramzadeh<sup>2\*</sup>  
Hadi Saeedi<sup>3</sup>

### Abstract

**purpose:** The present paper aimed at Presenting the competency model of the managers of Islamic Azad University of Khorasan Razavi.

**Methodology:** This was an applied research with mixed (qualitative-quantitative) approach. Participants of the qualitative part included the faculty members of the Islamic Azad Universities of Khorasan Razavi (10 units), out of which 15 people, selected through purposive sampling, were interviewed. Interview texts were analyzed by content analysis and Maxqda software. Statistical population of the quantitative part included all faculty members (1092 people) of the Islamic Azad Universities of Khorasan Razavi, out of which 284 were selected through random sampling. The research tool was a questionnaire formulated based on the qualitative results, which had face validity and its reliability was obtained by Cronbach's alpha test. To analyze the data, structural-interpretive equations in MICMAC were used to prepare a conceptual model. Also, structural equations in Smart pls were used to validate the model.

**Findings:** The results showed that the competency of heads and deputies of the Islamic Azad University can be classified into 7 components (human communication competence, perceived competence, managerial competence, professional competence, belief-value competence, personal competence, and organizational competence) and 47 indices. Moreover, the results of structural equations in Smart pls showed that the model's variable set could predict variance of competency as 0.75. Goodness of fit of the model was 0.37, indicating its overall desirability.

**Conclusion:** Based on the research findings, it can be concluded that in the presented model, the component of belief-value competence is a fundamental variable that affects other levels of competence, so it is important to pay attention to this competence for selecting managers of Islamic Azad University.

**Keywords:** competency model, Belief Competence, Professional Competence, Managers of Islamic Azad University

<sup>1</sup> PhD Student, Department of Management, Bojnourd Branch, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran, Email: mahshas.erfani@yahoo.com

<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Management, Bojnourd Branch, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran (Corresponding Author), bahramzadeh1400@gmail.com

<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Accounting, Shirvan Branch, Islamic Azad University, Shirvan, Iran, saeedi260@gmail.com