مجله تحقیق در عملیات در کاربردهای آن، سال نوزدهم، شماره اول (پیاپی۷۲)، بهار ۰۱، ص ص ۸۰-۵۷
شاپا ۷۲۸۶-۲۲۵۱

بهینه‌سازی الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی با تکنیک دلفی-فازی و رویکرد مفهوم‌سازی داده‌بنیاد

محمدولی روزبهان[1*]، رحمت‌اله قلی‌پور[2]، سیدرضا سیدجوادین[3]
۱- دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۲- استاد، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۳- استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

رسید مقاله: ۳ بهمن ۱۳۹۹
پذیرش مقاله:۷ مهر ۱۴۰۰

چکیده
اداره اثربخش و کارآمد دانشگاه‌ها و نظام آموزش عالی که امروزه نقش شایانی در توسعه پایدار و همه‌جانبه کشورها دارند و از آنها به عنوان یکی از ارکان رقابت‌پذیری جهانی و پیشرفت کشورها یاد می‌شود، یک اصل مهم و منوط به هم‌راستایی آن با اسناد بالادستی می‌باشد. بنابراین با توجه به راهبرد سند دانشگاه اسلامی مبنی بر «تدوین شاخص‌ها و ملاک‌های اسلامی شایسته‌سالاری در مدیران دانشگاهی»، گزینش مدیران شایسته و کارآمد برای دانشگاه اسلامی که ریشه در ارزش‌های اسلامی و برخی اصول و عقاید انقلاب اسلامی ایران دارد و می‌بایست به طور هم‌زمان شامل ویژگی‌های دانشگاه‌های «تعالی‌گرا»، «تحول‌گرا» و «اخلاق‌گرا» باشد، ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین پژوهشی با هدف ارایه الگوی شایستگی بهینه‌سازی‌شده مبتنی بر سند دانشگاه اسلامی برای مدیران دانشگاهی انجام گرفت. این پژوهش از نوع توسعه‌ای-کاربردی بوده و به‌دلیل استفاده از روش کیفی و کمی، از نوع آمیخته می‌باشد. در بخش مطالعات کتابخانه‌ای، پس از مطالعه بیش از ۱۰۰ مقاله معتبر و مرتبط فهرستی شامل ۱۰۸ شایستگی مرتبط با مدیران دانشگاهی احصاء گردید. در بخش میدانی، در دور اول روش دلفی، پس از دریافت نظرات ۳۰ خبره شایستگی‌های شناسایی شده به ۷۵ شایستگی تقلیل یافت. در دور دوم، پس از تخصیص اعداد مثلثی فازی، ۵۴ شایستگی اعداد قطعی بالاتر از ۰/۸ را کسب کرده و به‌عنوان شایستگی مطلوب انتخاب و مورد اجماع واقع شد. در گام بعد ۵۴ شایستگی منتخب به‌روش مفهوم‌سازی داده‌بنیاد در ۶ دسته از جمله شایستگی‌های: ۱) ارزشی و اعتقادی، ۲) فردی و شخصیتی، ۳) علمی و نوآورانه، ۴) مدیریتی و اجرایی، ۵) ارتباطی و میان‌فردی و ۶) تحلیلی، فکری و استراتژیک، کدگذاری و در نهایت الگوی شایستگی بهینه‌سازی‌شده ارایه گردید.

کلمات کلیدی: الگوی شایستگی بهینه، مدیران دانشگاهی، دلفی-فازی، دانشگاه اسلامی و اخلاق‌گرا.

* عهده‌دار مکاتبات
آدرس الکترونیکی: mohammadvalirouzbahan@gmail.com

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22517286.2022.19.1.6.6]
[DOI: 10.52547/jamlu.19.1.57]

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-03]

[DOR: 20.1001.1.22517286.2022.19.1.6.6]

[DOI: 10.52547/jamlu.19.1.57]

۱ مقدمه

امروزه نظام آموزش عالی نقش بسیار مهم و تعیین‌کننده‌ای در رشد و گسترش اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی هر جامعه‌ای داشته و از آن به عنوان محور اصلی رشد و توسعه یاد می‌شود. زیرا از یک سو دانشگاه‌ها و زیرمجموعه‌های آن‌ها به عنوان مراکز اصلی و اساسی نظام آموزش عالی، منبع مهم و باارزش تأمین نیروی انسانی متخصص، ماهر، متفکر و کارآمد می‌باشند و علاوه بر حفاظت و انتقال میراث فرهنگی و ارزش‌های حاکم بر جامعه، پاسخگوی نیازهای اجتماعی برای کسب، اشاعه و گسترش علم و فناوری می‌باشند و در شرایط موجود رابطه مستقیمی با توسعه همه جانبه جوامع دارد [۱]. به عبارت دیگر، از طریق دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی می‌توان بر چالش‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، جمعیت‌شناختی، زیست‌محیطی و سیاست‌گذاری و به طور کلی چالش‌های پیچیده فزاینده و با محتوای جهانی فائق آمد و به توسعه پایدار دست یافت [۲]. طبق گزارش مجمع جهانی اقتصاد از نظام آموزش عالی به عنوان یکی از شاخص‌های دوازده‌گانه ارزیابی میزان رقابت‌پذیری جهانی و از مجموعه شاخص‌های ارتقاءدهنده کارایی، بهره‌وری و میزان توسعه و پیشرفت کشورها یاد می‌شود. به عنوان نمونه، کشورهایی از جمله ایالات متحده و کانادا، دانمارک، سوئیس، نروژ، هلند، فنلاند از حوزه اسکاندیناوی و شمال اروپا و همچنین کشورهایی نظیر سنگاپور، استرالیا و نیوزیلند از آسیا-اقیانوسیه، جزو کشورهایی هستند که در حوزه نظام آموزش عالی جزو کشورهای پیشتاز محسوب می‌شوند و این پیشتازی در میزان افزایش توان رقابت‌پذیری، میزان بهره‌وری و توسعه‌یافتگی آنها مشهود است؛ اما به استناد گزارش مجمع جهانی اقتصاد، شاخص آموزش عالی ایران از بین ۱۳۷ کشور، رتبه ۵۱ را کسب کرده و همچنان از وضع مطلوب فاصله دارد و این جایگاه نامناسب از کیفیت نظام آموزش عالی نشأت می‌گیرد که براساس آمار، رتبه ایران در این شاخص در سال ۲۰۱۹ جایگاه نه‌چندان مناسب ۹۲ می‌باشد [۳]. البته طی آسیب‌شناسی‌های صورت گرفته توسط پژوهشگران کشور، چالش‌ها و مسایل مدیریتی، قانونی، سیاسی، فرهنگی، سازمانی، اقتصادی به عنوان مهم‌ترین مسایل پیش روی عدم ارتقای کیفیت و بهبود شاخص نظام آموزش عالی و در پی آن عدم توسعه‌یافتگی نظام آموزش عالی کشور معرفی گردید؛ اما آنچه که در این بین بیشتر خودنمایی می‌کرد چالش مدیریتی ناشی از «عدم شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی مدیران دانشگاهی»، «عدم برنامه‌ریزی صحیح، فقدان آیین‌نامه‌های مناسب، اشکالات مدیریتی، مشخص نبودن متولی فعالیت‌های فرهنگی» [۴]، «گسترش بی‌رویه کمی، عدم توجه کافی به کیفیت و رسوخ‌پذیری از ناحیه جریانات سیاسی در امور مدیریتی» [۵]، «اقدامات و تصمیمات نامناسب در سطوح عالی مدیریتی»[۶]، «توزیع قدرت سیاسی و منع شایسته‌سالاری در نظام آموزش عالی یا سیاست‌زدگی در نظام آموزش عالی» [۷]، «کمبود مدیران کارآمد، عدم توجه به جانشین‌پروری وتربیت مدیران و اعمال تبعیض در این زمینه‌ها و یا انتخاب سلیقه‌ای یا قبیله‌ای و سیاسی مدیران» و «عدم خلاقیت در تدوین برنامه‌های آموزشی بر اساس نیازهای روز و آینده، جامع‌نگر نبودن، عدم وجود اختیارات کافی و خلاقیت در تصمیم‌گیری رؤسای دانشگاه‌ها، سیاست‌زدگی و عدم توجه به مدیریت‌های مناسب در مقاطعی از زمان‌ها وگرفتارشدن در روش‌های سنتی بدون توجه کافی به تغییرات سریع در جهان» بود [۸].

البته دانشگاه‌های خارجی نیز با چالش‌های مدیریتی مواجهند. به عنوان نمونه، پاراخینا و همکاران [۹]، پی بردند که یکی از مهم‌ترین مسایل پیش روی رقابت‌پذیری دانشگاه‌ها، فقدان انعطاف استراتژیک است که حاصل عدم به‌کارگیری تجارب مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای برنامه‌های توسعه‌ای است. بایلر و ازجان [۱۰]، نیز یکی از مسایل پیش روی دانشگاه‌های ترکیه را فقدان شایستگی‌های کافی مدیریتی برشمرده بودند. ردوندو و کامارو [۱۱]، نیز مدیران فاقد مشخصات کارآفرینی را از جمله دلایل دسترسی ناموفق به سایر شبکه‌های تجاری و اثربخشی کمتر در آموزش‌های تجاری برشمردند. گورگو و تونیس [۱۲]، غفلت از اخلاق‌گرایی و تقابل رعایت اصول اخلاقی در مواجهه با قوانین و مقررات را از جمله موانع پیش روی بهبود اخلاق در دانشگاه‌ها در عصر مدرن برشمردند. مارتینز گارسیا و همکاران [۱۳] شواهدی مبنی بر ضعف مدیران به دلیل فقدان قدرت و کمبود فرصت‌های تصمیم‌گیری و در نتیجه عدم توان اجرا و اقدام را از جمله مسایل پیش روی مدیریت دانشگاه‌ها معرفی کردند. سالائو و همکاران [۱۴]، نیز مسایلی از جمله مهاجرت مغزها و عملکرد پایین نوآوری دانشگاه‌های نیجریه را نتیجه عدم اتخاذ استراتژی مناسب و اقدامات لازم برای شناسایی و حفظ استعدادها یا همان مدیریت استعدادها برشمردند. علاوه بر موارد مذکور، پیرس [۱۵] از چالش‌های پیش روی سازمان‌های دانشگاهی- تحقیقاتی را انتصاب مدیرانی فاقد سابقه فنی و مدارک علمی مربوطه، مقالات و کتب علمی و همچنین فقدان تجربه و شایستگی فنی برای اجرای گسترده عملیات علمی دانست. همچنین فام و همکاران [۱۶] وجود شکاف بین شایستگی‌های مورد انتظار از شایستگی‌های فعلی مدیریتی، اجرایی و ارتباطی را از جمله مسایل پیش روی پاسخگویی اثربخش به تقاضاهای جدید و ایجاد محیط آموزشی پایدار، معرفی کردند. جمع‌بندی پژوهش‌های پیشین بیانگر آن است که فقدان مدیران شایسته و اخلاق‌گرا، یکی از چالش‌های اساسی در اغلب دانشگاه‌های دنیا به ویژه در دانشگاه‌های ایران بوده و یکی از راهکارهای رفع این چالش، با تأکید بر شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی است؛ و در این راستا، طراحی الگوی شایستگی مدیران به عنوان ابزاری مفید برای نظام آموزش عالی و دانشگاه‌های کشور جهت شناسایی مهارت‌ها و رفتارهای مورد نیاز یا تهیه لیستی قابل سنجش از دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌ها و رفتارهای فردی که منجر به عملکرد برجسته در یک زمینه کاری خاص شود و همچنین دارای کاربردهای متنوعی از جمله گزینش و استخدام، آموزش و توسعه، مدیریت و ارزیابی‌های عملکرد، مربیگری، مشاوره و هدایت، مدیریت پرداخت (حقوق و دستمزد)، توسعه شغلی، برنامه‌ریزی جانشینی (جانشین‌پروری)، برنامه‌ریزی شغلی (طرح‌ریزی شغلی)، مدیریت تغییر و غیره است، لازم و ضروری است.

در فصل هشتم سند دانشگاه اسلامی شورای عالی انقلاب فرهنگی مصوب ۱۳۹۲ نیز ضمن تبیین اهمیت و لزوم اسلامی‌شدن دانشگاه‌ها، «راهبرد تدوین شاخص‌ها و ملاک‌های اسلامی شایسته‌سالاری در مدیران دانشگاهی» و «انتخاب مدیرانی متعهد و متخصص با تأکید بر شایسته‌سالاری و در تراز دانشگاه اسلامی» به عنوان مهم‌ترین سیاست‌های راهبردی اسلامی‌شدن دانشگاه‌ها در حوزه نظام مدیریتی مورد تأکید قرار گرفته است [۱۷]. زیرا پیچیدگی‌های حاکم بر نظام دانشگاه‌های کشور، ضرورت پیدایش مدیرانی با قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی ویژه را ایجاب می‌کند. بر این اساس و با توجه به این که مدیران دانشگاهی از مهره‌های اصلی و هسته عمده تصمیم‌گیری‌ها در مراکز آموزش عالی محسوب می‌شوند، توجه به قابلیت‌ها و شایستگی‌های اساسی آنها و

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22517286.2022.19.1.6.6]
[DOI: 10.52547/jamlu.19.1.57]

همچنین تقویت و ارتقای این شایستگی‌ها، به میزان چشمگیری بر موفقیت نظام آموزش عالی کشور تأثیرگذار خواهد بود.

بنابراین در این پژوهش، علاوه بر ضرورت‌های قانونی برای تدوین و تعیین ملاک‌ها و شایستگی مدیران دانشگاهی که در سند دانشگاه اسلامی بر آن تاکید شده بود؛ به دلیل شناسایی و معرفی شایستگی‌های متنوع و اساسی برای گزینش و انتصاب مدیران دانشگاه‌ها و همچنین طرح‌های جانشین‌پروری دانشگاه‌ها به صورت خاص و قرار گرفتن در مسیری برای تبدیل‌شدن به دانشگاهی فراتر از نسل‌های فعلی (نسل اول و دوم) و در راستای پاسخگویی به پیشرفت‌های رقابتی فعلی و آتی، ارایه الگوی شایستگی بهینه‌سازی‌شده مدیران دانشگاهی که قابلیت کاربردی داشته باشد و مبتنی بر یافته‌های علمی، متناسب با تغییر و تحولات محیطی و با در نظر گرفتن اصول و ارزش‌های اسلامی و اخلاقی باشد آن هم به روش دلفی-فازی و رویکرد مفهوم‌سازی داده‌بنیاد ضروری به نظر می‌رسید. زیرا روش دلفی فازی ترکیبی از روش دلفی سنتی و تئوری فازی است و به نوعی تعمیم روش دلفی سنتی در علم مدیریت بوده و با استفاده از مدل ریاضی برای غربالگری و به‌دست آوردن عوامل مهم به منظور تصمیم‌گیری و اجماع بر مسایلی که اهداف و پارامترهای آن به صراحت مشخص نیستند به کار گرفته می‌شوند [۱۸] و بر اساس آن، اطلاعات لازم در قالب زبان طبیعی از خبرگان اخذشده و به صورت فازی مورد تحلیل قرار می‌گیرند [۱۹] و [۲۰]. روش مفهوم‌سازی داده‌بنیاد نیز با استفاده از رویکرد استقرایی؛ یعنی حرکت از جز به کل، سعی در مفهوم‌سازی داده‌ها (گردآوری و تحلیل داده ها به صورت توأم) به گونه‌ای دارد که الگو به طور مستقیم از داده‌ها ظاهر شود. بنابراین پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش‌های مذکور، دو هدف اساسی از جمله «تعیین شایستگی‌های مطلوب مدیران در دانشگاه اسلامی و اخلاق‌گرا» و «ارایه الگوی بهینه‌سازی‌شده شایستگی مدیران دانشگاهی» را دنبال می‌کند و از این جهت که قرار است الگوی مدیران دانشگاهی برای اولین بار بر اساس سند دانشگاهی اسلامی و دربرگیرنده ویژگی‌های اخلاق‌گرا، تعالی‌گرا و تحول‌گرا باشد و برای طراحی آن علاوه بر روش کیفی از مدل ریاضی دلفی فازی نیز بهره گرفته شده است، موضوعی جدید و نو به شمار می‌آید.

این پژوهش در شش بخش کلی انجام گرفت؛ بدین ترتیب که در بخش اول ضمن اشاره به کلیات، تبیین مسأله پژوهش و ضرورت و اهمیت انجام آن به لحاظ قانونی، علمی و کاربردی، اهداف اساسی در انتهای مقدمه مورد اشاره قرار گرفت. در بخش دوم مبانی نظری و مفاهیم اصلی پژوهش تعریف گردید؛ در بخش سوم، مروری بر پیشینه داخلی و خارجی پژوهش صورت گرفته و جمع‌بندی درباره شاخص‌های احصاءشده ارایه گردید. در بخش چهارم، روش اجرای پژوهش از بابت هدف، روش گردآوری داده‌ها، جامعه و نمونه‌آوری و رویکردها و تکنیک‌های تجزیه و تحلیل شرح داده شد. در بخش پنجم به یافته‌های بخش کمی و کیفی اشاره و در بخش ششم به بحث و نتیجه‌گیری و ارایه پیشنهادهای منتج از یافته‌ها پرداخته شد.

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22517286.2022.19.1.6.6]
[DOI: 10.52547/jamlu.19.1.57]

۲ مبانی نظری

شایستگی: تعاریف مختلفی درباره شایستگی از دهه ۱۹۷۰ تا کنون ارایه شده است. به عنوان نمونه، شایستگی را خوشه‌ای از ویژگی‌های تسهیل‌گر شامل دانش، مهارت‌ها، توانمندی‌ها یا خصوصیات فردی که به سازمان در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی‌هایش در محیط رقابتی کمک می‌کند تعریف کرده‌اند [۲۱]. از دیدگاهی دیگر، شایستگی عبارتست از توانایی بسیج کردن، یکپارچه‌سازی و انتقال دانش، مهارت و منابع به‌منظور رسیدن به عملکرد برنامه‌ریزی شده و افزودن ارزش اجتماعی و اقتصادی به سازمان و افراد [۲۲]؛ و یا این‌که شایستگی به طور گسترده به ظرفیت‌های فردی از جمله دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌ها، انگیزه و نگرش‌ها و به طور کلی توانایی-های افراد برای انجام اثربخش وظایف شغلی‌اش مطابق با استانداردهای از پیش‌تعیین‌شده آن صنعت، بر می‌گردد [۲۳]. اما در یک جمع‌بندی براساس تعاریف ارایه‌شده از دهه ۱۹۷۰ تا کنون، می‌توان شایستگی را به عنوان «کلیه قابلیت‌ها و توانمندی‌های شخص اعم از ارزشی و غیرارزشی/ علمی و فنی/ عمومی و اختصاصی/ داخلی و بین‌المللی/ برای بهره‌برداری بهینه از منابع و انجام بهینه وظایف مربوط به شغلی خاص جهت دستیابی به نتیجه مطلوب و تحقق اهداف قلمرو عملکردی به نحوی که به ترتیب منافع همه‌جانبه ملی، اجتماعی، سازمانی، گروهی و فردی را تأمین نماید»، تعریف کرد.

الگوی شایستگی: الگوی شایستگی یک چارچوب سازماندهی است که شایستگی‌های مورد نیاز برای عملکرد اثربخش در یک شغل خاص یا گروهی از مشاغل، سازمان یا فرایند را فهرست می‌کند. این الگو در سطوح یا لایه‌هایی از شایستگی‌ها سازماندهی‌شده و شامل شرحی از فعالیت‌ها و رفتارهای مربوط با هر شایستگی می‌باشد [۲۴]. همچنین الگوی شایستگی را به‌عنوان ابزاری که اغلب برای معرفی شایستگی‌های ضروری از جمله مجموعه مهارت‌ها، ویژگی‌های فردی و دانش مورد نیاز برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمانی، استفاده می‌شود، تعریف کردند[۲۵]. در واقع الگوی شایستگی، مدلی است که دربرگیرنده دسته‌بندی‌های مجزا و متنوعی از شایستگی‌ها همچون مهارت‌های فردی و توانمندی‌های سازمانی است [۲۶].

۳ پیشینه تحقیق

پس از مروری بر مفاهیم اصلی پژوهش، در جدول ۱ به جدیدترین یافته‌های پژوهش‌های داخلی و خارجی درباره ارایه یا طراحی مدل یا الگوی شایستگی مدیران در نظام آموزش عالی اشاره شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

منبع	عنوان	یافته‌ها (شایستگی‌های منتخب اصلی)
Lambrechts et al. (2013) [۲۷]	یکپارچه‌سازی شایستگی‌ها برای توسعه پایدار در آموزش عالی	مسئولیت‌پذیری، هوش عاطفی، گرایش سیستمی، آینده‌گرایی، مشارکت و مهارت اجرایی- عملی
Blaskova et al. (2015) [۲۸]	شایستگی‌های کلیدی مدیران دانشگاهی در کشورهای اسلواکی و لهستان	شایستگی مربی‌گری و راهبری، مشورت، شایستگی‌های حرفه‌ای و مشارکت با اساتید داخلی و خارجی، مهارت ارتباطی
Ghorbannejad &	طراحی مدل شایستگی مدیران	شایستگی‌های تقوامداری، رفتاری- اخلاقی، امانتداری،

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22517286.2022.19.1.6.6]
[DOI: 10.52547/jamlu.19.1.57]

Isakhani (2016) [۲۹]	دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی: مطالعه‌ای تطبیقی	عدالت‌ورزی و انصاف و تصمیم‌گیری
Davali et al. (2017) [۳۰]	طراحی مدل شایسته‌گزینی رؤسای مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور	هوش مدیریتی، دانش تجربی، مهارت اجتماعی، توانایی سازمانی، نگرش حرفه‌ای و ارزش مکتبی
Balyer & Ozcan (2017) [۱۰]	شایستگی‌های مدیریتی در نظام آموزش عالی ترکیه	آشنا و آگاه به مؤلفه‌های سازمانی چندگانه، پیشتاز و پیشرو بودن و داری ذهن مبتکر، شایستگی اطلاعاتی، توان تصمیم‌گیری و شایستگی‌های میان‌فردی
Parakhina et al. (2017) [۹]	مدیریت استراتژیک در دانشگاه‌ها به عنوان عامل رقابت‌پذیری جهانی	مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک و توانایی پیاده‌سازی برنامه‌های توسعه‌ای، انعطاف‌پذیری استراتژیک
Panahi et al. (2018) [۳۱]	ارایه الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی در سازمان‌های پژوهشی	شایستگی دانشی، شایستگی مهارتی، شایستگی توانمندی و شایستگی شخصیتی، فردی و اخلاقی
Gurgu & Tonis (2018) [۱۲]	مدیریت یکپارچه و اخلاقی دانشگاه‌های اخلاق‌گرا در محیط دانشگاه‌های رومانی	پایبندی به اصول و ارزش‌های اخلاقی آزادی عمل، استقلال، عدالت، حرفه‌ای، صداقت و درستکاری، شفافیت، احترام، بردباری، مسئولیت‌پذیری
Kansal & Singhal (2018) [۳۲]	توسعه مدل شایستگی برای ارتقاء اثربخشی در سازمان‌های دانش‌بنیان هند	۴ دسته شایستگی کل از جمله شایستگی‌های فنی، تعاملی، مدیریتی و استراتژیک
Pham et al. (2019) [۱۶]	بررسی شایستگی‌های کلیدی مدیران نظام آموزش عالی در ویتنام	طبقه‌بندی ۱۰ شایستگی در ۴ دسته رهبری و مدیریت، مشاوره، مدیریت منابع انسانی و مدیریت خود
Keykha, A. (2020) [۳۳]	ارایه الگوی شایستگی‌های مدیران در دانشگا ه علوم پزشکی مبتنی بر تحلیل تم	تم‌های اصلی شایستگی‌های مدیران دانشگاه علوم پزشکی در ۸ دسته از جمله: شایستگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های مالیه، شایستگی‌های توسعه سازمانی، شایستگی‌های تعاملاتی، شایستگی‌های منابع انسانی و شایستگی‌های کارآفرینی.
Wahab & Tyasari (2020) [۳۴]	رهبری کارآفرینانه برای مدیران دانشگاهی: یک رویکرد آینده‌نگرانه برای مؤسسات آموزش عالی بخش دولتی پاکستان	۳ دسته شایستگی‌های کارآفرینانه (ایده‌های نو و خلاقیت، توجه به رویکردهای تجاری، ابتکارگرا، علاقه‌مند و عاشق به کار)، جهت‌گیری یادگیرانه (بهبودگرا، کیفیت‌گرا، علاقه‌مند به یادگیری، هدف گرا)، شایستگی‌های عمومی مدیریتی (برنامه‌ریزی و مدیریت توزیع اثربخش منابع، برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، میان مدت و بلندمدت، مدیریت اطلاعات، اولویت‌بندی و تصمیم‌گیری، ارزیابی و حل مساله، رفتار منصفانه)
Kakemam et al. (2021) [۳۵]	توسعه شایستگی‌های محوری مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران	شناسایی ۷ شایستگی مدیریتی محوری شامل تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد؛ مدیریت عملیات و مدیریت منابع؛ آگاهی از محیط؛ شایستگی‌های بین فردی، کیفیت ارتباطات و مدیریت روابط؛ نفوذ و هدایت افراد و سازمان؛ توانمندسازی و مدیریت تغییرات و حرفه‌ای‌گرایی و حرفه‌ای بودن.

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22517286.2022.19.1.6.6]
[DOI: 10.52547/jamlu.19.1.57]

پس از آشنایی با مفاهیم شایستگی و الگوی شایستگی از دیدگاه‌های مختلف و مرور بیش از ۱۰۰ پژوهش معتبر داخلی (از سال ۱۳۸۹ تا ۱۳۹۹) و خارجی (از سال ۲۰۰۴ تا سال ۲۰۲۱) در ارتباط با شایستگی مدیران دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی که بخشی از آنها در جدول ۱ مورد اشاره قرار گرفت، در نهایت ۱۰۸ شایستگی مختلف و متنوع شامل: ایمان و تقوی، باور و اعتقاد به خداوند، اخلاق و خلق و خوی نیکو، شکیبایی صبر، بخشش و گذشت، انصاف و عدالت، پیشینه خوب اخلاقی، تواضع و فروتنی، ساده‌زیستی، آراستگی ظاهری، زیباشناسی، وفای به عهد، امانتداری، تعهد، هوشمندی در زمینه‌های مختلف، تفکر ابتکاری و خلاق، سختکوشی و پشتکار، گرایش کارآفرینانه، ذهن تحلیل‌گر برای حل مسایل، نوآوری و ابتکار، مدیریت عدم اطمینان و پیچیدگی، مدیریت منابع، مدیریت اطلاعات، تفکر سیستمی، تفکر اصولی و مفهومی، تفکر راهبردی و آینده‌نگرانه، روحیه جهادی و انقلابی، تفکر تجاری (دانش کسب و کار)، تفکر انتقادی، مهارت تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و کنترل، سازماندهی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، مخاطره‌پذیری و ریسک، قاطعیت، اعتماد بنفس، مشاوره، ابتکار عمل، مدیریت ابهامات، گرایش به یادگیری مستمر، آگاهی از خود تا عرصه بین‌الملل، توسعه خود، انعطاف‌پذیری، ثبات قدم و تحمل سختی‌های (مقاومت و پایداری)، خوش‌بین و نگرش مثبت، انتقادپذیر، مدیریت تغییر و تحول، مدیریت خود، مدیریت بحران، مدیریت استرس، مدیریت عملکرد، نتیجه‌گرا و دستاوردگرا، دارای روحیه خدمت رسانی و خدمتگزاری، کیفیت‌گرا، با انگیزه و کاریزما، قانون‌گرا، دارای مهارت حسابداری، مربیگری و هدایتگری (راهبری)، رهبری، توانمندسازی، معتقد به واسپاری و تفویض اختیار (مدیریت مشارکتی)، جانشین‌پرور، مدیریت پروژه و فرایندها، مدیریت واحدهای سازمانی، مهارت‌های ارتباطی، دارای قدرت نفوذ و تأثیرگذاری، توانایی متقاعدکردن دیگران (مذاکره‌کننده)، مدیریت تعارض و تضاد، کارتیمی، سوابق و مدارک تحصیلی مرتبط، پیشینه شغلی خوب، مدیریت زمان، پایبندی به اصول و ارزش‌ها و اخلاق‌گرا، آگاه به مسایل جامعه و جامعه‌شناس، انسان‌شناس، توانایی جلب اعتماد سایرین، شفقت و مهربانی، ثبات احساسی، توانایی همکاری مجازی و از راه دور، دانش و مهارت فنی، آشنایی با فناوری اطلاعات، آشنایی و تسلط بر زبان خارجه، نظم و انضباط، تخصص‌گرا، خودفرمان و مستقل، توجه به منافع سازمانی، اسلام‌شناسی و به طور کلی معتقد بودن، مردمی بودن، تحول‌آفرینی، مدیریت دانش، آگاه به اصول بازاریابی، جست‌وجوگر گزینه و راهکارهای مختلف (کنجکاو و فعال)، فرهنگ‌شناسی و صلاحیت کار با فرهنگ‌های متنوع، دانش اقتصادی، بهره‌مندی از مهارت‌های تکنیکی و تاکتیکی، توانایی ایجاد توازن بین کار و زندگی، شعور و دانش سیاسی، تفکر تطبیقی، علم و دانش فرارشته‌ای، سواد کار با رسانه‌های نوین و سواد رسانه‌ای، تفکر محاسباتی و مالی، مدیریت بارشناختی و ادراکی، احصاء گردید.

اما هدف پژوهش طراحی الگوی مدیران دانشگاهی مبتنی بر سند دانشگاهی اسلامی و با بهره‌گیری از شایستگی‌های مطلوب از دیدگاه خبرگان بود که بتواند ویژگی‌های تحول‌گرایی، اخلاق‌گرایی و تعالی‌گرایی را به طور هم‌زمان دارا باشد و شایستگی‌های آن علاوه بر روش‌های کیفی با استفاده از روش‌های کمی و مدل‌های ریاضی غربال‌شده و از انعطاف و قابلیت اجرای بالاتری نسبت به الگوهای پیشین برخوردار باشد که در بخش

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22517286.2022.19.1.6.6]
[DOI: 10.52547/jamlu.19.1.57]

روش‌شناسی به مراحل انجام پژوهش یعنی؛ روش دلفی‌فازی بابت غربال‌گری شایستگی‌های مطلوب (عوامل مهم) و نظریه مفهوم‌سازی داده‌بنیاد بابت ارایه الگوی بهینه‌سازی‌شده مدیران دانشگاهی اشاره شده است.

٤ روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از نوع توسعه‌ای- کاربردی بوده و رویکرد مورد استفاده در این پژوهش، به دلیل بهره‌گیری از نظریه مفهوم‌سازی بنیادی، استقرایی است. همچنین این پژوهش از نظر روش، به دلیل بهره‌گیری از روش‌های کیفی و کمی از نوع آمیخته می‌باشد و به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد.

جامعه آماری پژوهش حاضر رؤسا، معاونین و اساتید مجرب دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالیِ کشور، رؤسای مرکز آموزش مدیریت دولتی، نمایندگان نهاد مقام معظم رهبری در دانشگاه‌ها و اعضای دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی و کارشناسان دانشگاهی و حوزوی، در نظر گرفته شد. در مرحله اول بنا بر دیدگاه گریشام [۳۶] که معتقد است در حوزه فن دلفی حداقل ۱۵ نفر و حداکثر ۶۰ نفر متخصص و خبره علاقه‌مند، آگاه و دارای اطلاع و دانش کافی لازم است؛ ۳۰ نفر از خبرگان برای نظرسنجی و بررسی و تایید پیش‌نویس اولیه شایستگی‌ها (الگوی مقدماتی) انتخاب شدند و در مرحله دوم (مرحله کمی)، جهت تعیین شایستگی‌های مطلوب سقف بازه یعنی ۶۰ نفر متخصص بدین ترتیب: رؤسا و معاونین دانشگاه‌های دولتی، آزاد اسلامی، جامع علمی کاربردی، جهاد دانشگاهی (۱۸ نفر)، رؤسای دانشکده و اساتید مجرب دانشگاهی دارای رتبه حداقل دانشیاری (۳۰ نفر)، کارشناسان حوزوی و نمایندگان نهاد مقام معظمر رهبری در دانشگاه‌ها (۵ نفر)، رئیس و مشاور عالی مرکز آموزش مدیریت دولتی کشور (۲ نفر)، اعضای دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی (۵ نفر) به عنوان حجم نمونه و برای تکنیک دلفی فازی در نظر گرفته شد.

برای اطمینان از پایایی و روایی داده‌ها با معیارهای خاص پژوهش کیفی، بررسی‌های لازم شامل مقبولیت و قابلیت تأیید صورت گرفت. همچنین جهت افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط اساتید دانشگاهی اعم از اساتید دانشکده مدیریت دانشگاه تهران استفاده شد.

در رابطه با تکنیک‌ها و رویکردهای مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش دلفی- فازی برای تعیین شایستگی‌های مطلوب مدیران دانشگاهی و از نظریه مفهوم‌سازی داده‌بنیاد برای ارایه الگوی بهینه‌سازی استفاده شد. روش دلفی فازی روشی است که توسط ایشی‌کاوا و همکاران[1] (۱۹۹۳) معرفی‌شده و ترکیبی از تکنیک سنتی دلفی و نظریه مجموعه‌های فازی است. نوردرهابن (۱۹۹۵) نیز نشان داد که استفاده از روش دلفی فازی برای تصمیم‌گیری گروهی می‌تواند ابهام درک مشترک از نظرات متخصصان را حل کند. در مورد انتخاب توابع عضویت فازی ، تحقیقات قبلی معمولاً بر اساس عدد فازی مثلثی، عدد فازی ذوزنقه ای و عدد فازی گاوسی بود [۳۷]؛ که در این مطالعه برای حل تصمیم گروه از توابع مثلثی‌سازی و نظریه فازی استفاده شده است. زیرا

[1] Ishikawa et al. (1993)

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22517286.2022.19.1.6.6]
[DOI: 10.52547/jamlu.19.1.57]

گاهی اوقات استفاده از اعداد صریح در تصمیم‌گیری برای این گونه مسایل بسیار مشکل و غیرعملی می‌باشد. روش دلفی فازی شامل ۴ مرحله اساسی زیر می‌باشد:

۱) گردآوری دیدگاه و نظرات گروه تصمیم: در این مرحله ابتدا نظرات گروه تصمیم‌گیرنده جمع‌آوری شده و تخصیص عدد فازی مثلثی[1] از دیدگاه خبرگان، به معیار مورد نظر انجام می‌گیرد.

۲) تنظیم اعداد فازی مثلثی: در این مرحله عدد فازی برای مدل‌کردن سیستم در شرایط عدم قطعیت داده‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این روش فرض است که ارزش ارزیابی معیار j از نگاه خبره شماره iاز میان n خبره $w = (a_{ij}, b_{ij}, c_{ij})$ و مقدار j برابر با $j = ۱, ۲, ۳, \ldots, m$ و i برابر با $i = ۱, ۲, ۳, \ldots, n$است. بدین ترتیب ارزش فازی معیار j از رابطه (۱)، (۲) و (۳) محاسبه می‌شود که برابر $w = (a_j, b_j, c_j)$ است [۳۷].

$$a_j = \min\{a_{ij}\} \quad (۱)$$

$$b_j = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} b_{ij} \quad (۲)$$

$$c_j = \max\{c_{ij}\} \quad (۳)$$

۳) فازی‌زدایی: زمانی که طیف فازی مناسب انتخاب شد و عملیات فازی بر روی مقادیر انجام گرفت، باید در مرحله بعد نتایج فازی برای فهم و تفسیر به اعداد قطعی تبدیل شوند که این فرایند تبدیل را فازی‌زدایی گویند. برای فازی‌زدایی روش‌های مختلفی از جمله روش مرکز ثقل، مرکز سطح، مینکوفسکی وجود دارد. در این پژوهش برای فازی‌زدایی از رابطه (۴) که روش مرکز ثقل[2] از نوع فازی‌زدایی ماکزیمم‌کننده ارزش است، استفاده شد و بر اساس آن وزن هر عنصر متناوب به مقدار مشخص S_j تبدیل گردید [۳۷].

$$S_j = \frac{a_j + 4b_j + c_j}{6}, \qquad j = ۱, ۲, ۳, \ldots, m \quad (۴)$$

۴) پیش‌نمایش شاخص‌های ارزیابی: در نهایت نوبت به انتخاب عوامل مناسب از بین عوامل متعدد با تعیین حد یا آستانه آلفا می‌رسد و یا برای استخراج شایستگی‌های مطلوب، حدی برای قبول یا عدم قبول آن شایستگی در نظر گرفته می‌شود و اصل غربال‌گری به شرح زیر و دیاگرام روش دلفی فازی به صورت شکل ۱ است.

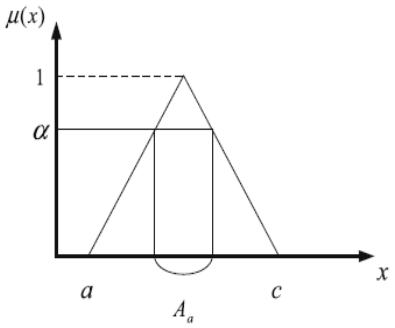
$S_j \geq \alpha$ عوامل مورد قبول

$S_j < \alpha$ عوامل غیر قابل قبول

[1] اعداد فازی برای تبدیل گزینه‌های کیفی به اعداد کمی قطعی عبارتند از:
بسیار مهم (۱، ۱ ، ۰/۷۵)؛ مهم (۱، ۰/۷۵، ۰/۵)؛ تا حدودی مهم (۰/۷۵، ۰/۵، ۰/۲۵)؛ کم‌اهمیت (۰/۵، ۰/۲۵، ۰)؛ بسیار کم‌اهمیت (۰/۲۵، ۰، ۰)

[2] Center of Gravity Method

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22517286.2022.19.1.6.6]
[DOI: 10.52547/jamlu.19.1.57]



شکل ۱. دیاگرام روش دلفی فازی [۳۷].

در این پژوهش، حد ۰/۸۰ براساس نظر خبرگان برای آلفا در نظر گرفته شد و اگر مقدار دیفازی‌شده (آلفا) با توجه به نظر خبرگان برابر و یا بزرگ‌تر از آن ۰/۸۰ بود (یعنی طبق شکل ۱ در بازه ۰/۸۰ تا ۱ باشد) آن عامل یا شایستگی مورد قبول و اگر مقدار آلفا کمتر از ۰/۸۰ باشد، شایستگی مورد پذیرش قرار نخواهد گرفت.

پس از گردآوری نقطه نظرات از روش دلفی و تعیین شایستگی‌های مطلوب به روش دلفی-فازی، از رویکرد مفهوم‌سازی داده‌بنیاد استفاده شد. نظریه مفهوم‌سازی بنیادی[1] روشی است که هدف آن شناخت و درک تجارب افراد از رویدادها و وقایع در بستری خاص بوده [۳۸] و نوعی استراتژی پژوهشی برای علوم اجتماعی است که توسط دو جامعه‌شناس آمریکایی، بارنی گلیزر[2] و آنسلم استراوس[3]، تدوین شده است. نظریه مفهوم‌سازی بنیادی، یک شیوه استقرایی کشف نظریه است که این امکان را برای پژوهشگر فراهم می‌آورد تا گزارشی نظری از ویژگی‌های عمومی موضوع، پرورش دهد. در حالی که به طور هم‌زمان، پایه این گزارش را در مشاهدات تجربی داده‌ها محکم می‌سازد [۳۹]. همان‌طور که بیان شد، این استراتژی با استفاده از رویکرد استقرایی؛ یعنی حرکت از جز به کل، سعی در مفهوم‌سازی داده‌ها به گونه‌ای دارد که الگویی به طور مستقیم از داده‌ها ظاهر شود. یا به عبارتی دیگر، در رویکرد استقرایی، محقق با شناسایی اجزای نظریه به شکل‌دهی آن می‌پردازد؛ نظریه‌ی حاصل از این استراتژی به واقعیت‌های طبیعی نزدیک‌تر است [۴۰]. این‌کار در چارچوب یک فرایند مکانیکی و گام به گام انجام نمی‌شود و تولید طبقه‌ها (مقوله‌ها) و ایجاد ارتباط بین آنها از طریق مقایسه بین رویدادها با یکدیگر، رویدادها با طبقه‌ها و طبقه‌ها با یکدیگر و از طریق کدگذاری حاصل می‌شود.

۵ یافته‌های پژوهش

۵-۱ یافته‌های مرحله اول دلفی

- سوال اول بدین ترتیب بود که «دیدگاه و نظر شما درباره‌ی جامعیت فهرست ۱۰۸ شایستگی شناسایی‌شده که حاصل مطالعات کتابخانه‌ای و استخراج آنها از مقالات داخلی و خارجی پیشین است، چیست؟چرا؟». در این سوال که به صورت ترکیبی مطرح شد از طیف خیلی خوب تا خیلی بد بهره گرفته شد.

[1] Grounded Theory
[2] Barney Glaser
[3] Anselm Strauss

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22517286.2022.19.1.6.6]
[DOI: 10.52547/jamlu.19.1.57]

جدول ۲. توزیع فراوانی و تحلیل محتوای پاسخ سؤال اول

گزینه‌ها	فراوانی	درصد	شماره مشارکت‌کننده	محتوای نتایج
خیلی خوب	۲۰	۶۶/۶۷	۱و۲و۳و۴و۶و۷و۱۰و۱۱و۱۲و۱۶و۱۷و ۱۸و۱۹و۲۰و۲۱و۲۲و۲۵و۲۶و۲۷و۲۸	فهرست اولیه مستخرج از ادبیات تحقیق جامع است. شایستگی‌ها از نظر ارزشی و غیرارزشی به خوبی شناسایی شدند.
خوب	۶	۲۰	۸و۹و۱۴و۱۵و۲۴و۲۹	
متوسط	۴	۱۳/۳۳	۵و۱۳و۲۳و۳۰	
ضعیف	۰	۰	–	
خیلی ضعیف	۰	۰	–	

براساس اطلاعات جدول ۲، حدود ۶۷ درصد مشارکت‌کنندگان به گزینه خیلی خوب پاسخ دادند و این حاکی از جامع بودن شایستگی‌های شناسایی‌شده بود. آنها در پاسخ به بخش دوم سوال اول، اغلب بر این نکته تاکید داشتند که مطالعات ادبیات تحقیق به صورت کامل انجام‌شده و شایستگی‌ها از هر نظر، ارزشی و غیرارزشی به خوبی شناسایی شدند.

- سؤال دوم نظرسنجی مرحله اول بدین ترتیب بود که «آیا فهرست نیاز به بازنگری دارد؟ باید افزایش یابد، یا ادغام و کاهش یا نیازی به تغییر نمی‌باشد؟ چرا؟». در این سوال که به صورت ترکیبی مطرح‌شد از طیف سه‌گزینه‌ای ادغام و کاهش یابند، تغییری نکند و افزایش یابد، بهره گرفته شد و همچنین دلایل آن مورد پرسش قرار گرفت.

جدول۳. توزیع فراوانی و تحلیل محتوای پاسخ سوال دوم

گزینه‌ها	فراوانی	درصد	شماره مشارکت‌کننده	محتوای نتایج
ادغام و کاهش یابند	۲۴	۸۰	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۱۱و۱۲و۱۵و ۱۶و۱۷و۱۸و۲۰و۲۱و۲۲و۲۳ و۲۴و۲۵و۲۷و۲۸و۳۰	بسیاری از شایستگی‌ها غیرضروری، برخی از موارد بلحاظ محتوا، تکراری و برخی قابلیت ادغام دارند برای افزایش قابلیت اجرایی و پیاده‌سازی الگو باید کوچک و منعطف باشد.
تغییری نکند	۶	۲۰	۹و۱۰و۱۳و۱۴و۱۹و۲۶	
افزایش یابد	۰	۰	–	

براساس اطلاعات جدول ۳، ۸۰ درصد مشارکت‌کنندگان به گزینه ادغام و کاهش یابند و ۲۰ درصد به گزینه تغییری نکند پاسخ دادند؛ اما کسی به افزایش شایستگی‌ها اشاره نکرد. دلیل گروه اول که بر ادغام و کاهش تأکید داشتند، این بود که بسیاری از شایستگی‌ها غیرضروری، برخی از موارد به لحاظ محتوا، تکراری هستند و برخی دیگر قابلیت یکپارچه‌شدن و اصلاح دارند.

- سؤال سوم نظرسنجی مرحله اول بدین ترتیب بود که «اگر قرار باشد شایستگی‌های شناسایی‌شده را دسته‌بندی کنید، آن را در چند شایستگی اصلی خلاصه یا دسته‌بندی می‌کنید؟ چرا؟». در این سؤال گزینه‌ها بنابر مطالعه الگوهای پیشین که به صورت رایج ۳، ۴، ۵، ۶، ۷ و ۸ طبقه را برای الگوهای شایستگی مدیران در نظر

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22517286.2022.19.1.6.6]
[DOI: 10.52547/jamlu.19.1.57]

گرفته بودند، به صورت چهار طبقه و کمتر، پنج طبقه، شش طبقه، هفت طبقه و هشت طبقه و بیشتر، در نظر گرفته شد.

جدول ٤: توزیع فراوانی و تحلیل محتوای پاسخ سؤال سوم

گزینه‌ها	فراوانی	درصد	شماره مشارکت‌کننده	محتوای نتایج
چهار طبقه و کمتر	۵	۱۶/۶۷	۹و۱۲و۱۷و۱۸و۱۹	تأکید بر منطقی، منعطف و مناسب بودن این تعداد طبقه برای اجرایی شدن الگو این تعداد دسته‌بندی، پیچیدگی گزینش مدیران شایسته را تا حد قابل قبولی، مرتفع می‌سازد.
پنج طبقه	۷	۲۳/۳۳	۱و۷و۸و۲۱و۲۲و۲۶و۲۹	
شش طبقه	۱۶	۵۳/۳۳	۲و۳و۴و۵و۶و۱۰و۱۱و۱۳و۱۵و۲۰و۲۳ و۲۴و۲۵و۲۷و۲۸و۳۰	
هفت طبقه	۲	۶/۶۷	۱۴و۱۶	
هشت طبقه	۰	۰	–	

براساس اطلاعات جدول ۴ بیش از ۵۳ درصد مشارکت‌کنندگان به گزینه ۶ طبقه، برای طبقه‌بندی شایستگی‌های مدیران پاسخ دادند. آنها در پاسخ به بخش دوم سوال، بر این نکته تأکید داشتند که منطقی، منعطف و مناسب بودن این تعداد برای اجرایی‌شدن الگوی پیشنهادی شایستگی مدیران لازم است.

- سوال چهارم نظرسنجی مرحله اول بدین ترتیب بود که «آیا مدیران دانشگاهی بایستی از کلیه‌ی این شایستگی‌ها به یک اندازه برخوردار و در سطحی بالاتر از متوسط برخوردار باشند یا خیر؟چرا؟». در این سوال گزینه‌ها در قالب چهارگزینه از حداقل ۶۰ درصد تا حداقل ۹۰ درصد و بالاتر، در نظر گرفته شد.

جدول ۵. توزیع فراوانی و تحلیل محتوای پاسخ سؤال چهارم

گزینه‌ها	فراوانی	درصد	شماره مشارکت‌کننده	محتوای نتایج
حداقل ٦٠ درصد	۲	۶/۶۷	۳و۱۰	مدیران برای موفقیت در حوزه اداره دانشگاه اسلامی باید از توان بالایی برخوردار باشند. حداقل ۸۰ درصد میزان برخورداری از شایستگی‌ها را برای مدیران به عنوان مبنا در نظر گرفتند.
حداقل ۷۰ درصد	۲	۶/۶۷	۱و۲۱	
حداقل ۸۰ درصد	۱۶	۵۳/۳۳	۲و۴و۶و۷و۸و۹و۱۱و۱۲و۱۳و۱۶و۱۹و۲۴و۲۵و۲۶و۲۸و۲۹	
حداقل ۹۰ درصد و بالاتر	۱۰	۳۳/۳۳	۵و۱۴و۱۵و۱۷و۱۸و۲۰و۲۲و۲۳و۲۷و۳۰	

براساس اطلاعات جدول ۵، بیش از ۵۰ درصد مشارکت‌کنندگان به گزینه حداقل ۸۰ درصد میزان برخورداری از شایستگی‌ها را برای مدیران به عنوان مبنا در نظر گرفتند و بر این باور بودند که مدیران دانشگاهی برای موفقیت در حوزه اداره دانشگاه اسلامی باید از توان بالایی برای انجام وظایف خود در راستای تحقق اهداف دانشگاه اسلامی برخوردار باشند. بدین ترتیب حد ۸۰ درصد برای تعیین شایستگی‌های مطلوب جهت گزینش مدیران در نظر گرفته شد.

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22517286.2022.19.1.6.6]
[DOI: 10.52547/jamlu.19.1.57]

جمع‌بندی نتایج مرحله اول دلفی را می‌توان تقلیل شایستگی‌های احصاءشده از پژوهش‌های پیشین از ۱۰۸ مورد به ۷۵ مورد؛ تعیین ۶ دسته یا کد، برای دسته‌بندی و کدگذاری شایستگی‌ها؛ و همچنین تعیین مقدار حداقل ۰/۸ برای میزان اهمیت شایستگی‌ها به منظور انتخاب شایستگی‌های مطلوب، توصیف نمود.

۵-۲ یافته‌های مرحله دوم دلفی با کمک روش فازی

در جدول ۶، به صورت نمونه شیوه محاسبه اعداد قطعی ۵ شایستگی از ۷۵ شایستگی (خروجی مرحله اول دلفی) بر اساس پاسخ ۶۰ خبره به گزینه‌ها با اعداد مثلثی فازی آورده‌شده و مواردی که اعداد قطعی بالاتر از ۰/۸ یا کمتر از آن را کسب کرده‌اند مشخص شده است.

جدول ٦. اعداد قطعی شایستگی‌ها محاسبه‌شده به روش دلفی-فازی

شایستگی	نحوه محاسبه و اعداد قطعی مربوط به هر شایستگی	نحوه پاسخ‌دهی به گزینه‌ها بر اساس اعداد مثلثی فازی	طیف	شایستگی مطلوب
پایبندی به اصول، ارزش‌ها و اخلاقیات	$(a,b,c)=\left(\frac{(۳۸/۲۵+۴/۵)}{۶۰},\frac{(۵۱+۶/۷۵)}{۶۰},\frac{(۵۱+۹)}{۶۰}\right)=(۰/۷۱۲۵,۰/۹۶۲۱,۱)$ $S=\frac{۰/۷۱۲۵+(۴\times۰/۹۶۲۵)+۱}{۶}=۰/۹۲۷$	$۵۱\times(۰/۷۵,۱,۱)=(۳۸/۲۵,۵۱,۵۱)$ $۹\times(۰/۵,۰/۷۵,۱)=(۴/۵,۶/۷۵,۹)$ - - -	بسیار مهم مهم متوسط کم-اهمیت بسیار کم‌اهمیت	قابل قبول
روحیه جهادی و انقلابی-گری	$(a,b,c)=\left(\frac{(۴۵)}{۶۰},\frac{(۶۰)}{۶۰},\frac{(۶۰)}{۶۰}\right)=(۰/۷۵,۱,۱)$ $S=\frac{۰/۷۵+(۴\times۱)+۱}{۶}=۰/۹۵۸$	$۶۰\times(۰/۷۵,۱,۱)=(۴۵,۶۰,۶۰)$ - - - -	بسیار مهم مهم متوسط کم-اهمیت بسیار کم‌اهمیت	قابل قبول
تفکر راهبردی (آینده‌نگری)	$(a,b,c)=\left(\frac{(۴۱/۲۵+۲/۵)}{۶۰},\frac{(۵۵+۳/۷۵)}{۶۰},\frac{(۵۵+۵)}{۶۰}\right)=(۰/۷۲۹,۰/۹۷۹,۱)$ $S=\frac{۰/۷۲۹+(۴\times۰/۹۷۹)+۱}{۶}=۰/۹۴۱$	$۵۵\times(۰/۷۵,۱,۱)=(۴۱/۲۵,۵۵,۵۵)$ $۵\times(۰/۵,۰/۷۵,۱)=(۲/۵,۳/۷۵,۵)$ - - -	بسیار مهم مهم متوسط کم-اهمیت بسیار کم‌اهمیت	قابل قبول
دانش اقتصادی و پایبندی به اقتصاد مقاومتی	$(a,b,c)=\left(\frac{(۳۳/۷۵+۷/۵)}{۶۰},\frac{(۴۵+۱۱/۲۵)}{۶۰},\frac{(۴۵+۱۵)}{۶۰}\right)=(۰/۶۸۷۵,۰/۹۳۷۵,۱)$ $S=\frac{۰/۶۸۷۵+(۴\times۰/۹۳۷۵)+۱}{۶}=۰/۹۰۶$	$۴۵\times(۰/۷۵,۱,۱)=(۳۳/۷۵,۴۵,۴۵)$ $۱۵\times(۰/۵,۰/۷۵,۱)=(۷/۵,۱۱/۲۵,۱۵)$ - - -	بسیار مهم مهم متوسط کم-اهمیت بسیار کم‌اهمیت	قابل قبول

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22517286.2022.19.1.6.6]
[DOI: 10.52547/jamlu.19.1.57]

آشنایی با مهارت حسابداری- مالی و تفکر محاسباتی				
		بسیار مهم	$۱۲ \times (۰/۷۵,۱,۱) = (۹, ۱۲, ۱۲)$	
		مهم	$۳۸ \times (۰/۵,۰/۷۵,۱) = (۱۹, ۲۸ / ۵, ۳۸)$	
		متوسط	$۱۰ \times (۰/۲۵,۰/۵,۰/۷۵) = (۲ / ۵, ۵, ۷ / ۵)$	$(a,b,c) = \frac{(۹+۱۹+۲/۵)}{۶۰}, \frac{(۱۲+۲۸/۵+۵)}{۶۰}, \frac{(۱۲+۳۸+۷/۵)}{۶۰} = ۰ / ۵۰۸, ۰ / ۷۵۸, ۰ / ۹۵۸$
	غیرقابل قبول	کم-اهمیت	-	$S = \frac{۰/۵۰۸+(۴\times۰/۷۵۸)+۰/۹۵۸}{۶} = ۰ / ۷۴۹$
		بسیار کم‌اهمیت	-	

براساس اطلاعات جدول ۶، همان‌طور که مشاهده می‌شود شایستگی‌هایی که اعداد قطعی آنها کمتر از ۰/۸ شده یعنی به عنوان شایستگی مطلوب تشخیص داده نشده اما مواردی که اعداد قطعی آنها بیش از ۰/۸ شده به عنوان شایستگی مطلوب تعیین شدند. بنابراین در مجموع از ۷۵ شایستگی مورد پرسش، در نهایت ۵۴ شایستگی از دیدگاه خبرگان مقادیر بالاتر از ۰/۸ را به‌دست آوردند تا الگوی نهایی براساس این ۵۴ شایستگی تدوین شود.

۵-۳ یافته‌های مفهوم‌سازی داده‌بنیاد

در این مرحله با روش مفهوم‌سازی داده‌بنیاد، ابتدا ۶ شایستگی کلیدی یا اصلی (مقوله‌ها) براساس نظرات خبرگان در مصاحبه، نامگذاری‌شده و برای هر شایستگی یک کد معین گردید؛ دوم شایستگی‌های فرعی (مؤلفه‌ها) که دارای جنبه‌های مشترک هستند کُدهای فرعی مربوط به آن طبقه یا دسته را به خود اختصاص دادند. توضیح دلیل کدگذاری و دسته‌بندی شایستگی‌های فرعی (مؤلفه‌ها) در جدول ۷ ذکر شده است.

جدول ۷. کدگذاری محوری شایستگی‌های مطلوب گزینش مدیران دانشگاهی

کُد شایستگی‌های اصلی (مقوله)	**کُد شایستگی‌های فرعی (مؤلفه‌ها)**	**دلیل قرار گرفتن در دسته‌بندی**	**تناسب با اهداف کلان دانشگاه اسلامی**
۱- شایستگی‌های ارزشی و اعتقادی	۱-۱: ایمان به خدا و تقوی الهی ۱-۲: روحیه جهادی و انقلابی‌گری ۱-۳: پایبندی به اصول و اخلاقیات ۱-۴: وفای به عهد و تعهد ۱-۵: امانتداری و حراست از اموال ۱-۶: اسلامی بودن و اسلام‌شناسی ۱-۷: توسعه خود، خویشتن‌پروری ۱-۸: راستی، صداقت و درستکاری ۱-۹: انصاف و عدالت‌خواهی ۱-۱۰: شکیبایی و بردباری	ماهیت ارزشی، اخلاق‌گرایی، دینی و انقلابی بودن	متناسب با اهداف کلان «۱، ۲، ۶، ۸، ۹، ۱۰ و ۱۲» دانشگاه اسلامی
۲- شایستگی‌های فردی و شخصیتی	۲-۱: قانون‌گرا و قانون‌مدار ۲-۲: پیشینه یا سابقه خوب ۲-۳: کیفیت‌گرایی	به دلیل اینکه بر خصیصه‌ها و ویژگی‌های شخصی یک فرد چه در زندگی اجتماعی و چه	متناسب با هدف کلان «۴، ۹، ۱۰ و ۱۲» دانشگاه اسلامی

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22517286.2022.19.1.6.6]
[DOI: 10.52547/jamlu.19.1.57]

	۲-۴: نتیجه‌گرایی ۲-۵: مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی ۲-۶: سلامت جسمی-روحی-روانی ۲-۷: هوشمندی اجتماعی، هیجانی، تجاری، عاطفی ۲-۸: خودفرمانی و استقلال ۲-۹: تحول‌آفرینی ۲-۱۰: اعتماد بنفس و عزت نفس ۲-۱۱: مخالف پدیده سکوت ۲-۱۲: انعطاف‌پذیری ۲-۱۳: خوش‌بین و نگرش مثبت ۲-۱۴ توجه به منافع سازمانی ۲-۱۵: تأثیرگذاری و نفوذ (کاریزما)	در زندگی کاری تأکید دارد و به نوعی ویژگی‌های عمومی را شامل می‌شود	
۳- شایستگی‌های علمی، فنی و نوآورانه	۳-۱: دانش اقتصاد مقاومتی ۳-۲: حداقل دانشیاروگواهی مدیریتی ۳-۳: علم و دانش فرارشته‌ای ۳-۴: آگاهی خود، بین‌المللی و ... ۳-۵: آسیب‌شناسی فرهنگی ۳-۶: تسلط بر IT و سواد رسانه‌ای ۳-۷: تخصص‌گرایی ۳-۸: نوآور بودن و روحیه کارآفرینی ۳-۹: تسلط کامل بر زبان انگلیسی	تأکید بر داشتن علم و آگاهی، برخورداری از تخصص و تجربه علمی و فنی در حوزه‌های مربوطه و توجه به حوزه‌های مربوط به نوآوری، تجاری‌سازی علوم، کارآفرینی و کسب و کار	متناسب با اهداف کلان «۵، ۷ و ۱۰» دانشگاه اسلامی
۴- شایستگی‌های مدیریتی و اجرایی	۴-۱: مدیریت خود و خودکنترلی ۴-۲: مدیریت بحران و استرس ۴-۳: مدیریت تعارض و تضاد ۴-۴: تجربه و سوابق مدیریتی ۴-۵: مدیریت پیچیدگی و ابهامات ۴-۶: مدیریت زمان ۴-۷: مدیریت عملکرد ۴-۸: مدیریت بار شناختی ۴-۹: مدیریت استعداد ۴-۱۰: مدیریت تغییر، تحول و تنوع	بر مفهوم توانمندی اداره کردن امور، اداره کردن منابع انسانی، اداره کردن سازمان در شرایط مختلف و همچنین سوابق اجرایی تأکید دارند	متناسب با اهداف کلان «۷، ۸ و ۱۱» دانشگاه اسلامی
۵- شایستگی‌های ارتباطی و میان‌فردی	۵-۱: پشتیبانی از کار تیمی ۵-۲: توانایی مربیگری و هدایتگری، مهارت راهبری ۵-۳: مهارت روابط خارجی و تعامل بین‌المللی ۵-۴: مهارت‌های ارتباطی و مذاکره ۵-۵: اعتمادزایی و تفویض اختیار	اجتماعی بودن، انسان‌مداری، تمرکز بر کار گروهی و شبکه‌سازی، تبادل اطلاعات، واسپاری اختیارات، لزوم انعقاد تفاهنامه‌های علمی و تجاری-سازی در عرصه‌های داخلی و خارجی	متناسب با اهداف کلان «۳ و ۴» دانشگاه اسلامی
۶- شایستگی‌های تحلیلی، فکری و استراتژیک	۶-۱: تفکر راهبردی، دوراندیشانه و آینده‌نگرانه ۶-۲: تفکر تحلیلی و سیستمی	ماهیت ادراکی بودن، داشتن رویکرد سیستماتیک و	تحقق همه اهداف کلان

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22517286.2022.19.1.6.6]
[DOI: 10.52547/jamlu.19.1.57]

۶-۳: تفکر ابتکاری، خلاق و انطباقی ۶-۴: تفکر انتقادی ۶-۵: تفکر اصولی و مفهومی/ مفهوم‌سازی و معناسازی	بلندمدت، آینده‌پژوهی و آینده‌نگارانه، خلاقانه و ابتکاری بودن، مبتنی بر تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم و نقد و بررسی تحولات

٥-٤ الگوی بهینه‌سازی‌شده

گام نهایی در تحقیق حاضر پیشنهاد الگوی شایستگی برای گزینش مدیران دانشگاهی براساس سند دانشگاه اسلامی و متناسب با اصول عام و خاص دانشگاه اسلامی و اهداف آن طبق شکل ۲ می‌باشد.



شکل ۲. الگوی شایستگی بهینه‌سازی شده مدیران دانشگاهی

٦ نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در قرن ۲۱ مدیریت اثربخش دانشگاه‌ها به موضوعی حیاتی برای سیاستگذاران تبدیل‌شده؛ زیرا آموزش عالی هر کشور در توسعه اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی؛ و به عبارتی جامع‌تر، توسعه پایدار هر کشوری نقش بسزایی داشته و از آن به عنوان نیروی محرکه توسعه پایدار و شاخصی برای رقابت در عرصه بین‌الملل یاد می‌شود. بنابراین برای اداره نظام آموزش عالی در سطوح کلان و خرد، گزینش مدیرانی شایسته و اثربخش به دور از شتاب‌زدگی لازم و ضروری است. برای این منظور طراحی اصولی و علمی الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی و تدوین راهکار عملیاتی برای گزینش مدیران بر اساس آن به لحاظ کاربردی ضروری به نظر می‌رسید؛ لذا بر اساس چارچوبی نظری ابتدا بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای و جست‌وجو در پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی از جمله

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22517286.2022.19.1.6.6]
[DOI: 10.52547/jamlu.19.1.57]

امرالد، اسکوپوس، وب آف ساینس، ساینس دایرکت، ایندرساینس، پایگاه علمی جهاد دانشگاهی، مگیران و غیره مقالات مرتبط الگوهای شایستگی مدیران دانشگاهی غربال گری و علاوه بر آشنایی با تعاریف و مزایای شایستگی، الگوی شایستگی و مفاهیم دانشگاهی، ۱۰۸ مورد شایستگی شناسایی شد.

در بخش میدانی، از روش دلفی بهره گرفته شد و در مرحله اول پرسشنامه‌ای شامل ۴ سؤال نیمه‌ساخت‌یافته به همراه فهرست اولیه شایستگی‌ها بین ۳۰ نفر از خبرگان دانشگاهی توزیع و پس از تبیین اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان، نقطه‌نظرات گردآوری و نتیجه این شد که تعداد شایستگی‌ها از ۱۰۸ مورد به ۷۵ مورد تقلیل یافت. در مرحله دوم دلفی که به صورت ترکیبی با روش فازی انجام گرفت، پرسشنامه‌ای شامل ۷۵ سؤال ۵ گزینه‌ای با طیف اعداد مثلثی فازی میان ۶۰ نفر از خبرگان (۳۰ خبره مرحله اول+۳۰ خبره جدید) توزیع و پس از محاسبه اعداد قطعی فازی، مشخص شد که از ۷۵ شایستگی، ۵۴ مورد مقدار بالاتر از ۰/۸ را کسب کرده و به عنوان شایستگی‌های مطلوب تعیین شدند. در بخش بعد برای ارایه الگوی شایستگی بهینه‌سازی‌شده مدیران دانشگاهی از روش نظریه مفهوم‌سازی داده‌بنیاد بهره گرفته شد؛ بدین ترتیب که عملیات کدگذاری محوری و باز برای تعیین مؤلفه‌ها و مقوله‌ها صورت گرفته و بر اساس محتوا، مفاهیم و اشتراکات معنایی طبقه‌بندی شایستگی‌ها صورت گرفته و در نهایت الگوی بهینه‌سازی شده شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس سند دانشگاه اسلامی با ۶ شایستگی اصلی و ۵۴ شایستگی فرعی ارایه گردید؛ که طبق جمع‌بندی صورت گرفته می‌توان ویژگی‌های پژوهش حاضر و یافته‌های آن را به ترتیب زیر برشمرد:

۱- پژوهش حاضر برای اولین بار به طراحی و تبیین الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس سند ملی دانشگاه اسلامی مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی در سال ۱۳۹۲، پرداخت و الگویی جامع و همه‌جانبه بر اساس شش شایستگی محوری و اصلی طراحی کرد که به طور دقیق متناسب با بندهای اهداف کلان سند مذکور می‌باشد.

۲- از مزیت‌های این الگو می‌توان به ایجاد زبان مشترک، منعطف و عملیاتی بودن و قابلیت کاربرد بالای آن در ارزیابی و سنجش صلاحیت مدیران بالقوه و انتخاب آنان برای تصدی مدیریت سطوح مختلف دانشگاهی اشاره کرد.

۳- از دیگر برتری‌های الگوی پیشنهادی این است که در کدگذاری محوری تحقیق حاضر، شایستگی‌های فرعی‌ای که از دید محققان پیشین مغفول مانده بود به دسته‌بندی مذکور اضافه و جامعیت الگو نسبت به الگوهای پیشین ارتقایافته و در عوض برخی از موارد غیراساسی نیز حذف گردید و یا برخی از شایستگی‌هایی را که به لحاظ محتوایی یکسان بودند را ادغام کرد تا الگوی حاضر عملیاتی‌تر و برای پیاده‌سازی چابک‌تر گردد.

۴- معرفی شایستگی‌های جدید زیر از دیگر مزیت‌ها و نوآوری‌های الگوی پیشنهادی تحقیق برای تحقق دانشگاه اسلامی و شتاب بخشیدن به توسعه نظام آموزش عالی است:

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22517286.2022.19.1.6.6]
[DOI: 10.52547/jamlu.19.1.57]

- «روحیه جهادی و انقلابی‌گری» به معنای داشتن شخصیت انقلابی و انقلابی بودن در اثنای انقلاب علمی و فناورانه و فرهنگی و داشتن اراده جدی، پرتلاش و بلندهمت بودن جهت گشودن گره‌های بزرگ و باز نشدنی به عنوان یکی از شایستگی‌های ارزشی و اعتقادی؛
- معرفی شایستگی «مخالفت با پدیده سکوت سازمانی» و ویژگی‌های «هوش اجتماعی» به معنای توانایی برقراری ارتباط مؤثر، حفظ و گسترش این روابط؛ «هوش هیجانی» به معنای درک هیجانات خود و مدیریت آن؛ و «هوش تجاری» به معنای توانایی شناسایی عوامل مؤثر در موفقیت پروژه‌ها و تولید ثروت از طریق نظام آموزش عالی به عنوان شایستگی‌های فردی- شخصیتی؛
- معرفی شایستگی «علم و دانش فرارشته‌ای» به معنای سواد و توانایی درک مفاهیم رشته‌های مختلف و «دانش اقتصاد مقاومتی، روحیه کارآفرینی، تجربه در حوزه کسب و کار» برای عبور از نسل اول و دوم آموزش عالی و حرکت به سمت نسل سوم و چهارم که همانا تجاری‌سازی علوم، ارتباط دانش با صنعت، تربیت نیروی انسانی برای بهبود بازار کار و کسب ثروت از طریق آموزش عالی برای کشور به عنوان شایستگی‌های علمی و نوآورانه؛
- معرفی شایستگی «مهارت برقراری روابط خارجی و داشتن رویکرد بین‌المللی در تعاملات» به منظور نقش‌آفرینی بیشتر در رفع چالش‌های جهانی و داشتن رویکرد بین‌المللی برای انجام تعاملات و انعقاد تفاهم‌نامه‌های علمی، آموزشی، پژوهشی و تجاری‌سازی علوم علاوه بر تبادل دانشجو که در حال حاضر انجام می‌گیرد، به عنوان شایستگی‌های ارتباطی و میان‌فردی (تعاملی)؛
- معرفی شایستگی «مدیریت بار شناختی» به معنای توانایی تمییز و غربال‌گری اطلاعات براساس اهمیت و درک چگونگی به حداکثررساندن عملکرد شناختی با استفاده از ابزارها و تکنیک‌های متنوع؛ و همچنین شایستگی «مدیریت استعداد یا جانشین‌پروری و توانمندسازی دیگران» در راستای توسعه استعداد و استراتژی‌های حفظ استعداد به منظور تسهیل عملکرد نوآوری در دانشگاه‌ها به عنوان شایستگی‌های مدیریتی و اجرایی بود.
- معرفی شایستگی «تفکر آینده‌نگرانه، تحلیلی و خلاق» که در سال ۲۰۲۰ به عنوان مهارت‌های برتر انتخاب شده‌اند به عنوان شایستگی تحلیلی، فکری و استراتژیک جهت مواجهه با چالش‌های فزاینده محیطی و با محتوای جهانی و در راستای توسعه پایدار و ارتقای توان مقابله با رویدادهای آینده محیطی؛

۵- مزیت دیگر این پژوهش این است که علی‌رغم محدود بودن نمونه‌ها و مشارکت‌کنندگان که البته این تعداد در پژوهش‌های کیفی مرسوم و رایج است، می‌تواند در اقصی‌نقاط کشور در دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی برای انتخاب مدیران سطوح مختلف اعم از مدیران عالی (رؤسای دانشگاه‌های کشور)، میانی (معاونین و رؤسای واحدهای شهرستانی) و عملیاتی (رؤسا و معاونین دانشکده‌ها) انتخاب نمود؛ چرا که برای تعالی دانشگاه‌ها و تبدیل‌شدن به دانشگاه‌های برتر چه به‌لحاظ علمی و چه اخلاق‌گرایی، بایستی از سطوح پایین تا بالای دانشگاه‌ها متشکل از مدیرانی شایسته، کارمد و اثربخش باشد.

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22517286.2022.19.1.6.6]
[DOI: 10.52547/jamlu.19.1.57]

۶- همان‌طور که در عنوان و هدف پژوهش اشاره شده است، الگوی پیشنهادی گزینش مدیران دانشگاهی در این پژوهش متناسب با اهداف کلان و اصول دانشگاه اسلامی و مبتنی بر سند دانشگاه اسلامی طراحی و ارایه گردید؛ ابتدا خاطر نشان می‌شود که اساسی‌ترین وجه تمایز دانشگاه اسلامی با سایر دانشگاه‌ها، به ویژه دانشگاه‌های اخلاق‌گرا در سایر کشورها، در این است که اصول حاکم و اهداف دانشگاه اسلامی مبتنی بر تمدن اسلامی- ایرانی و ارزش‌های انقلاب اسلامی بوده و به دنبال توسعه تعامل علمی در عرصه‌های بین‌المللی و دستیابی به مرجعیت علمی و فرهنگی در منطقه و جهان اسلام می‌باشد. بنابراین اصلی‌ترین و مهم‌ترین وجه تمایز الگوی شایستگی مدیران دانشگاه اسلامی با سایر الگوهای شایستگی مدیران دانشگاهی، در شایستگی‌های ارزشی و اعتقادی است که در این پژوهش علاوه بر جمع‌بندی و غربال‌گری شایستگی‌های ارزشی که در الگوهای شایستگی پیشین و حتی در دانشگاه‌های اخلاق‌گرا نیز به آنها اشاره شده بود.

معرفی شایستگی روحیه انقلابی (با شاخصه‌هایی چون شجاعت، اهل اقدام و عمل بودن، بن‌بست‌شکنی، گره‌گشایی، جسور و نترس، امیدوار به آینده و حرکت به سمت آینده روشن با توکل به خدا) و برخورداری از فرهنگ و ارزش‌های جهادی که برخاسته از اندیشه و باورهای مذهبی و ایمانی افراد انقلابی و با الهام از سیره و اندیشه بنیانگذار جمهوری اسلامی ایران می‌باشد (با شاخصه‌های دین‌مداری، ولایت‌محوری، انعطاف‌پذیری، پویایی، خودباوری، مردم‌گرایی، نهادینه کردن اخلاق و ارزش‌های دینی در محیط کار و نوآوری و ابتکار) و دانش اقتصاد مقاومتی، روحیه کارآفرینی، تجربه در حوزه کسب و کار (با شاخصه‌هایی چون دانش‌محوری، اصلاح الگوی مصرف، کاهش وابستگی به نفت، مبارزه با رکود اقتصادی، فعال شدن شرکت‌های دانش‌بنیان، اعتمادبه نفس ملی، مدیریت مصرف، مصرف‌زدگی، نکوهش تجمل‌گرایی و اسراف، قناعت، ارج‌دهی فرهنگ کار، ایجاد زنجیره تولید علم، علم‌گرایی، ایجاد فضای آرامش برای نخبگان و حمایت از نخبگان) در راستای غلبه بر تحریم‌های بین‌المللی و اتکاء بر ظرفیت‌های داخلی، پیشتازی اقتصاد دانش‌بنیان، پیاده‌سازی و اجرای نقشه جامع علمی کشور، ساماندهی نظام ملی نوآوری به منظور ارتقاء جایگاه جهانی کشور، افزایش سهم تولید و صادرات محصولات و خدمات دانش‌بنیان و دستیابی به رتبه اول اقتصاد دانش‌بنیان در منطقه است که نشان می‌دهد این وجوه تمایز علی‌رغم اینکه تعداد کمی از شایستگی‌های پیشنهادی است؛ اما به لحاظ وزن و ارزش از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. چراکه خود هر یک از شایستگی‌های مذکور دارای چندین شاخصه است که به لحاظ تعداد با تعداد کل شایستگی‌های الگو برابری می‌کند.

۷- همچنین وجوه تمایز مدیران دانشگاه‌ها برای تبدیل کردن دانشگاه‌های کشور به دانشگاه‌های تعالی‌گرا و دانشگاه‌های نسل‌های برتر و در عین حال مبتنی بر اصول و ارزش‌های اسلامی و انقلابی، علاوه بر برخورداری از شایستگی‌های ارزشی و اعتقادی مذکور که لازمه شکل‌گیری باور اولیه است؛ برخورداری از شایستگی‌های هم رده و حتی برتر از سایر الگوهاست. در الگوی پیشنهادی علاوه بر ۳ شایستگی فوق‌الذکر، ۹ شایستگی جدید دیگر از جمله (هوش اجتماعی، هوش هیجانی، هوش تجاری،

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22517286.2022.19.1.6.6]
[DOI: 10.52547/jamlu.19.1.57]

علم و دانش فرارشته‌ای، مدیریت تعارض و مخالفت با پدیده سکوت سازمانی، مهارت برقراری روابط خارجی و داشتن رویکرد بین‌المللی در تعاملات، مدیریت بار شناختی، مدیریت استعداد یا جانشین‌پروری و توانمندسازی دیگران و تفکر آینده‌نگرانه، تحلیلی و خلاق) معرفی شد که از شایستگی‌های مطلوب برای مدیران دانشگاه اسلامی است. پیش از این دانشگاه اسلامی را به عنوان دانشگاهی بدون داشتن تعاملات جهانی و یا محدود به تعامل با کشورهای اسلامی در نظر می‌گرفتند؛ اما شایستگی برخورداری از مهارت‌های ارتباطی و تعاملی با رویکرد بین‌المللی داشتن نشاندهنده آن است که مدیران دانشگاه‌های کشور می‌بایست برای معرفی علم و دانش تولیدی ایران و معرفی محتوای علوم ایرانی و حضور در بین دانشگاه‌های برتر و انعقاد همکاری‌های آموزشی و پژوهشی تعاملات خود را بسط و گسترش دهند و دانشگاه‌های کشور علاوه بر مرجع و استاندارد کردن در سطح بین‌المللی، به مکانی برای فرود ارز تبدیل کنند و یا در راستای تجاری‌سازی علوم تولیدی بایستی تعاملات و ارتباطات را با دستگاه‌های دولتی و بخش خصوصی توسعه دهند. برخورداری از تفکر خلاق و آینده‌نگرانه نه خلاقیت و دوراندیشی از جمله شایستگی‌هایی است که به عنوان یک وجه تمایز دانشگاه اسلامی را به لحاظ علمی و پژوهشی به قله‌های شکوفایی و توسعه برساند؛ همچنین در دانشگاه اسلامی به منظور جلوگیری از هرگونه خودرأیی و تصمیم‌گیری‌های انفرادی، مدیران بایستی برخودار از شایستگی مخالفت با پدیده سکوت سازمانی باشند که این دانشگاه‌های کشور را به لحاظ مردم‌سالاری دینی بالا برده و به دانشگاه‌های تعالی‌گرا و نسل‌های برتر می‌رساند. به طور کلی پژوهش حاضر نشان داد که الگوی شایستگی مدیران دانشگاه اسلامی الگویی است برای گزینش مدیرانی که دانشگاه‌های کشور را از حالت انفعالی خارج کرده و به سمت پویایی و پیشگامی در تولید علم سوق دهد و در عین حال بر کلیه ارزش‌های ایرانی و اسلامی پایبند باشد که این امر جز با انتخاب مدیران دانشگاه‌ها بر اساس معیارها و شایستگی‌های مطلوب امکان‌پذیر نیست.

۸- در پایان می‌توان مدعی شد که الگوی پیشنهادی به لحاظ ظاهری تفاوت فاحشی با الگوی شایستگی مدیران دانشگاه‌های نوع دیگر (اعم از دانشگاه‌های اخلاق‌گرا، دانشگاه‌های پیشرفته کشورهای غربی و حتی دانشگاه‌های کشورهای اسلامی) ندارد اما به لحاظ محتوایی و با عنایت به شاخصه‌های متعدد مربوط به روحیه انقلابی، فرهنگ جهادی و پایبندی به اقتصاد مقاومتی برتری این الگو نسبت به الگوهای پیشین مشهود است.

در پایان پیشنهادهای پژوهش بر اساس یافته‌ها عبارتند از:

- بازتعریف ساختار و نظام انتصاب و ارتقای مدیران دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و استفاده از الگویی واحد برای گزینش مدیران بر اساس شایستگی‌های متناسب با سند بالادستی دانشگاه اسلامی؛ زیرا یکی از مشکلات اغلب سازمان‌های دولتی در ایران به ویژه نظام آموزش عالی کشور، وجود ساختارهای موازی و نهادهای متعدد تصمیم‌گیر و یکپارچه نبودن این نهادها چه بلحاظ حضوری چه بلحاظ سیستم‌های یکپارچه مدیریتی مبتنی بر فناوری اطلاعات می‌باشد.

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22517286.2022.19.1.6.6]
[DOI: 10.52547/jamlu.19.1.57]

- گزینش بر اساس شایستگی‌های مطلوب و به کمک تکنیک‌های نوین تصمیم‌گیری از جمله تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره توسط خبرگان و به دور از فضای سیاسی و هرگونه رابطه‌مداری با بهره‌گیری از معیارهای همه‌جانبه و طبق اهداف دانشگاه اسلامی؛ زیرا یکی از مشکلات اغلب سازمان‌های ایرانی به ویژه نظام آموزش عالی کشور، این است که اغلب در گزینش مدیران با اکتفا بر چند شایستگی محدود گزینش‌ها صورت می‌گیرد و از سایر شایستگی‌ها به ویژه شایستگی‌های ارزشی و مبتنی بر اخلاق تعالی‌گرایانه یا توانمندی‌های فنی و نوآورانه و حتی توانمندی‌های آینده‌نگرانه به دلیل عدم ثبات مدیریتی غفلت می‌شود. برای این امر شش دسته شایستگی معرفی‌شده در این پژوهش که ۲ دسته آن متناسب با ارزش‌های ایرانی–اسلامی و دانشگاه‌های اخلاق‌گرا بوده و ۴ دسته غیرارزشی اعم از مدیریتی، ارتباطی- تعاملی، تحلیلی، علمی، فنی و نوآورانه است می‌تواند، معیارهای مناسبی برای گزینش مدیران باشد.
- تهیه بانک اطلاعاتی از افرادی که حائز شرایط جانشینی مدیران آتی دانشگاهی هستند تا حداقل ۱۰ گزینه بر اساس شایستگی‌ها؛ زیرا یکی از مشکلات دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور به ویژه در سطوح عالی این است که در اغلب موارد که با خلأ مدیریت مواجه می‌شوند مدت‌ها جای خالی مدیر مستعفی، عزل‌شده یا ارتقایافته حس می‌شود و طی آن مدت سرپرست که عملاً فاقد اختیارات لازم و کافی است دانشگاه‌ها را اداره می‌کند. بنابراین تهیه بانکی متناسب با شایستگی‌های الگوی پیشنهادی می‌تواند از خلا به وجود آمده جلوگیری کرده و از سویی در انتخاب مدیرانی آشنا به محیط و آگاه از تصمیمات پیشین و آتی دانشگاه کمک کند و با ترویج شایسته‌لاری، در نیروهای شایسته سطوح میانی و عملیاتیِ درون سازمانی انگیزه لازم برای ارتقاء خود و توانمندسازی خود به وجود آورد.
- تربیت و جانشین‌پروری مدیران حرفه‌ای بر اساس شایستگی‌های مطلوب؛ یکی از چالش‌های انتخاب مدیران متناسب با اهداف و ارزش‌های دانشگاه اسلامی این بود که جانشین پروری صورت نگرفته و مدیرانی تربیت نمی‌شوند یا در انتخاب مدیران تبعیض صورت می‌گیرد. لذا باید افرادی که دارای ظرفیت‌های مناسبی هستند، شناسایی و بر اساس شایستگی‌های مذکور آموزش و توسعه داده شوند؛ لذا ارتقای مستمر ظرفیت، مهارت و توان معرفتی، مدیریتی، علمی- فناورانه، تحلیل‌گر و آینده‌گرا، تعامل‌گر در سطوح ملی، منطقه‌ای و فراملی مدیران دانشگاهی و نهادینه‌سازی اصول و ارزش‌های اخلاق اسلامی در رفتار و عملکرد مدیران دانشگاهی با برگزاری کارگاه‌های داخلی و بین‌المللی با همکاری دانشگاه‌های برتر و پیشگام در جهان اسلام از دیگر پیشنهادهای تحقیق است.
- تعریف و طراحی دوره‌های توانمندسازی و بهبود مدیریت مبتنی بر شایستگی‌های شش‌گانه؛ زیرا یکی از چالش‌های اغلب سازمان‌های ایرانی به ویژه نظام آموزش عالی کشور، کیفیت پایین نظام آموزش حرفه‌ای کارکنان است؛ یعنی طبق گزارش رقابت‌پذیری جهانی در سال ۲۰۱۹، کشور ایران به لحاظ میزان آموزش کارکنان در رتبه ۱۳۴ و به لحاظ کیفیت آموزش حرفه‌ای در رتبه ۱۱۵ ام از بین ۱۴۱ کشور قرار دارد. همچنین رتبه ایران از نظر مهارت‌های فعلی و آینده نیروی کار به ترتیب ۱۱۸ و ۱۱۵ ام

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22517286.2022.19.1.6.6]
[DOI: 10.52547/jamlu.19.1.57]

است و این یعنی به معنای شکاف عمیق بین دوره‌های مطلوب و موجود توانمندسازی و بهبود کارکنان می‌باشد؛ بنابراین تعریف و طراحی دوره‌های مهارت‌افزایی، توانمندسازی و بهبود از سطوح پایین تا سطوح عالی سازمان و به ویژه مدیران لازم است و پیشنهاد می‌شود با حذف شیوه‌های فعلی و دوره‌های منسوخ آموزشی، دوره‌هایی تخصصی متناسب با هر یک از ۶ دسته شایستگی اصلی برای مدیران بر اساس نیازسنجی و مقایسه تطبیقی با کشورهای پیشرو در حوزه دانشگاهی و آموزشی تعریف و طراحی شود.

در پژوهش‌های آتی نیز می‌توان موارد زیر را در نظر گرفت:

۱. طراحی الگوی مدیران دانشگاهی با توجه به آمایش سرزمین و لحاظ کردن اشتراکات فرهنگی هر منطقه
۲. در طراحی الگوی مدیران دانشگاهی از کلیه ذینفعان از جمله نهادهای بالادستی، دانشجویان، اعضای هیأت علمی، کارکنان، فارغ‌التحصیلان و صاحبان کسب و کار و بازار کار.

منابع

[1] Mansouri, E., Fazli, L., (2020). Providing a Model for Evaluating the Performance Quality of Higher Education Centers. Journal of Operational Research and Its Applications, 17(3), 23-43.

[2] Findler, F., Schonherr, N., Lozano, R., Reider, D., Martinuzzi, A., (2019). The impacts of higher education institutions on sustainable development: A review and conceptualization. International Journal of Sustainability in Higher Education, 20(1), 23-38.

[3] World Economic Froum (2019). The Global Competitiveness Report 2019. Geneva: The World Economic Froum.

[4] Amidi Mazaheri, M., Karbasi, M., Mostafavi, F., (2012). Challenges of Social, Cultural and Educational Activities in Isfahan University of Medical Sciences, Iran. Health Information Management, 8(8), 1179-1190.

[5] Sardarnia, K., (2017). Critical analysis of higher education system by focusing on Iranian National Security. The Knowledge Studies in The Islamic University, 21(2), 197-216.

[6] Rezaeian, M., Tavakoli Kosari, M.A., Noh Ebrahimi, A.R., (2016). Analysis the challenges of non-profit universities and higher education institutions in Iran. Journal of Iranian Higher Education, 8(1), 72-91.

[7] Aminmozafar, F., Amiri, S., Abbaszadeh, M., Alizadeh Aghdam, M., (2015). The politicization of higher education system managers with qualitative approach. Two Quarterly Journal of Contemporary Sociological Research, 4(7), 129-158.

[8] Shahedi, M., (2017). Some problems of universities in the country and characteristics of future universities. Tehran: The Academy of Sciences Islamic Republic of Iran.

[9] Parakhina, V., Godina, O., Boris, O., Ushvitsky, L., (2017). Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness. International Journal of Educational Management, 31(1), 62-75.

[10] Balyer, A., Ozcan, K., (2017). Higher Education Administrators' Managerial Competency in Turkey.International Online Journal of Educational Sciences, 9(4), 917 -929.

[11] Redondo, M., Camarero, C., (2017). Dominant logics and the manager's role in university business incubators. Journal of Business & Industrial Marketing, 32(2), 282-294.

[12] Gurgu, E., Tonis, R., (2018). Ethical Universities of Integrity and Ethics Management in the Romanian University Environment. Journal of Economic Development, Environment and People, 7(4), 69-79.

[13] Martinez-Garcia, I., Padilla-Carmona, M., Alastor, E., (2019). Understanding governance at university: from management to leadership. Journal of Applied Research in Higher Education, 11(3), 466-480.

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22517286.2022.19.1.6.6]
[DOI: 10.52547/jamlu.19.1.57]

[14] Salau, O., Osibanjo, A., Adeniji, A., Oludayo, O., Falola, H., Igbinoba, E., Ogueyungbo, O., (2018). Data regarding talent management practices and innovation performance of academic staff in a private university. Data in Brief, 19(1), 1040-1045.
[15] Pearce, J. M., (2018). Ensuring technical competency for management of research-focused organizations. The Journal of High Technology Management Research, 29(2), 172-180.
[16] Pham, T.V., Nghiem, T.T., Nguyen, L.M.T., Xuan Mai, T., Tran, T., (2019). Exploring Key Competencies of Mid-Level Academic Managers in Higher Education in Vietnam. Sustainability 11(6818), 1-13.
[17] Supreme Council of the Cultural Revolution (2013). Document of Islamization of universities. Tehran: Publications of the Secretariat of the Supreme Council of the Cultural Revolution.
[18] Tavakoli, H., Fayaz, M., Hasannejad, M., (2013). Assessment Operation of Rangelands Projects in Khorasan Razavi with Delphi Fuzzy Approach and Multi-criteria Decision-making Models. Journal Of Agricultural Economics and Development, 27(1), 37-50.
[19] Kafashpour, A., Alizadeh Zoeram, A. (2012). Utilization of fuzzy delphi analytical hierarchy process (FDAHP) and hierarchical cluster analysis (HCA) in RFM model for measurement the customer, life time value: The case of Toos Shargh Company. New Marketing Research Journal, 2(3), 51-68.
[20] Balaei, S., Mohammadi, N., DoroudI, H., (2021). Identifying factors affecting the green supply chain with quantitative approach in Guilan Steel Industry. Journal of Operational Research and Its Applications, 18(1), 125-143.
[21] Huong Vu, G.T., (2017). A critical review of human resource competency model: evolvement in required competencies for human resource professionals. Journal of Economics, Business and Management, 5(12), 357-365.
[22] Brown, L., George, B., Mehaffey-Kultgen, C., (2018). The development of a competency model and its implementation in a power utility cooperative: an action research study. Industrial and Commercial Training, 50(3), 123-135.
[23] Wyman, J.F., Abdallah, L., Baker, N., Bell, C., Cartwright, J., Greenberg, S.A., Kim, J., Krichbaum, K., Mueller, C. A., Overcash, J., Skemp, L., Van Son, C.R., (2019). Development of core competencies and a recognition program for gerontological nursing educators. Journal of Professional Nursing, 35(6), 452-460.
[24] Mohan, R., (2013). Using competency models for performance management. International Monthly Refereed Journal of Research In Management & Technology, 2(1), 91-99.
[25] Muller-Frommeyer, L.C., Aymans, S. C., Bargmann, C., Kauffeld, S., Herrmann, C., (2017). Introducing competency models as a tool for holistic competency development in learning factories: Challenges, example and future application. Procedia Manufacturing, 9(1), 307-314.
[26] Podmetina, D., Soderquist, K., Petraite, M., Teplov, R., (2018). Developing a competency model for open innovation: From the individual to the organisational level. Management Decision, 56(6), 1306-1335.
[27] Lambrechts, W., Mula, I., Ceulemans, K., Molderez, I., Gaeremynck, V., (2013). The integration of competences for sustainable development in higher education: an analysis of bachelor programs in management. Journal of Cleaner Production, 48(1), 65-73.
[28] Blaskova, M., Blasko, R., Matuska, E., Rosak-Szyrocka, J., (2015). Development of Key Competences of University Teachers and Managers. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 182 (13), 187-196.
[29] Ghorbannejad, P., Isakhani, A., (2016). Developing Academic Managers' Competency Model Based on Islamic Models: Comparative Study. Iranian Jorunal of Management in the Islamic University, 5(11), 37-48.
[30] Davali, M., Zamaheni, M., Darvish, H., Adel, A., (2017). Designing a Model for Selecting Merit Executives. Journal of Research in Human Resources Management, 9(3), 97-123.
[31] Panahi, S. M., Pourkarimi, J., Ramezan, M., (2018). Presentation of the Professional Competency Model of Research managers in Research-Based Organizations. Organizational Resources Management Researchs (ORMR), 8(1), 23-46.
[32] Kansal, J., Singhal, S., (2018). Development of a competency model for enhancing the organisational effectiveness in a knowledge-based organisation. International Journal of Indian Culture and Business Management, 16(3), 287-301.
[33] Keykha, A., (2020). Provide a model for the competency of managers at the University of Medical Sciences based on the Theme analysis. Journal of Medicine and Cultivation, 29(1), 24-36.

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22517286.2022.19.1.6.6]
[DOI: 10.52547/jamlu.19.1.57]

[34] Wahab, A., Tyasari, I., (2020). Entrepreneurial leadership for university leaders: A futuristic approach for Pakistani HEIs. Asia Pacific Management Review, 25(1), 54-63.
[35] Kakemam, E., Janati, A., Mohaghegh, B., Gholizadeh, M., Liang, Z., (2021). Developing competent public hospital managers: a qualitative study from Iran. International Journal of Workplace Health Management, 14(2), 149-163.
[36] Grisham, T., (2009). The Delphi technique, a method for testing complex and multifaceted topics. International Journal of Managing Projects in Business 2(1), 112–130.
[37] Hsu, Y. L., Lee, C. H., Kreng, V. B., (2010). The application of Fuzzy Delphi Method and Fuzzy AHP in lubricant regenerative technology selection. Expert Systems with Applications, 37(1), 419-425.
[38] Corbin, J. M., Strauss, A. L., (2014). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (4th ed.). USA: SAGE Publications, Inc.
[39] Goldkuhl, G., Cronholm, S., (2010). Adding Theoretical Grounding to Grounded Theory: Toward Multi-Grounded Theory. International Journal of Qualitative Methods, 9(2), 187-205.
[40] Danaeifard, H., Alwani, S. M., Azar, A., (2019). Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach. Tehran: Saffar Publications.

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22517286.2022.19.1.6.6]
[DOI: 10.52547/jamlu.19.1.57]