



## Leadership Competencies of University Presidents in Iran's Higher Education System

Ebrahim Khalili <sup>1</sup>, Ali Khorsandi Taskoh <sup>2</sup>, Alireza Tanhaei <sup>3</sup>, Mehdi Bagheri <sup>4</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** Succeeding in the dynamic, complex and changing environments of today's universities requires having the competent leaders to advance the mission and purposes of the university. This study was conducted with the purpose of identifying and ranking the leadership competencies required by university presidents in the Iranian higher education system.

**Methodology:** This research is applied, descriptive and survey-based. Competencies were identified by reviewing previous research and were divided into three groups of knowledge, attitude and skills. To validate these findings, a survey was conducted on faculty members of Tehran University, Allameh Tabataba'i University and Kharazmi University, who were faculty members for at least 3 years. Necessary data were collected using a researcher-made questionnaire and Bartlett tests and confirmatory factor analysis were used to analyze the data.

**Findings:** Knowledge, attitude and skill competencies are the most important, respectively, and in each of these categories, the importance of "academic competence and academic credibility", "appointments away from political factions", and "diversification of financial resources" for university presidents in the Iranian higher education system is greater than the other groups respectively, for the university presidents in the Iranian higher education system.

**Conclusion:** Achieving the goals of higher education in universities depends to a large extent on the abilities and competencies of university leaders. The special nature of the mission, goals and performance of universities in today's complex environments requires that special attention be paid to the competency of their leadership in the selection of university presidents.

**Keywords:** Leadership competence, University president, Knowledge, Skill, Attitude

**Citation:** Khalili, E., Khorsandi Taskoh, A., Tanhaei, A. & Bagheri, M. (2020). Leadership Competencies of University Presidents in Iran's Higher Education System. *Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 146-165.

- 
1. Assistant Prof., Department of Humanities, Faculty of Science and Technology, Farabi University, Tehran, Iran. E-mail: khalil.eb59@yahoo.com
  2. Assistant Prof., Department of Educational Management and Planning, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: khorsandi@gmail.com
  3. Assistant Prof., Department of Humanities, Faculty of Science and Technology, Farabi University, Tehran, Iran. E-mail: atanhayee@yahoo.com
  4. Assistant Prof., Department of Strategic Education Management, Higher National Defense University, Tehran, Iran. E-mail: bagheri\_me@ut.ac.ir



## شایستگی‌های رهبری رؤسای دانشگاه‌ها در نظام آموزش عالی ایران

ابراهیم خلیلی<sup>۱</sup>، علی خورسندی طاسکوه<sup>۲</sup>، علیرضا تنهایی<sup>۳</sup>، مهدی باقری<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** دانشگاه‌های امروزی، برای موفقیت در محیط‌های پویا، پیچیده و در حال تغییر و همچنین، پیشبرد مأموریت و اهداف خود، به بهره‌مندی از رهبران شایسته نیاز دارند. این پژوهش با هدف شناسایی و رتبه‌بندی شایستگی‌های رهبری مورد نیاز رؤسای دانشگاه‌ها در نظام آموزش عالی ایران اجرا شده است.

**روش:** این پژوهش، به روش توصیفی و پیمایشی اجرا شده است. شایستگی‌های مدنظر با مرور پژوهش‌های پیشین، شناسایی شدند و در سه گروه دانشی، نگرشی و مهارتی قرار گرفتند. برای اعتبارسنجی این یافته‌ها، از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های تهران، علامه طباطبائی و خوارزمی که حداقل ۳ سال عضو هیئت علمی بودند، نظرسنجی به عمل آمد. داده‌های لازم با استفاده از پرسش‌نامه محقق ساخته گردآوری شد و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز، از آزمون‌های بارتلت و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

**یافته‌ها:** شایستگی‌های دانشی، نگرشی و مهارتی، به ترتیب بیشترین اهمیت را دارند و در هر یک از این طبقات نیز، به ترتیب اهمیت «صلاحیت علمی و اعتبار دانشگاهی»، «انتصابات به دور از جناح‌بندی‌های سیاسی» و «متنوع‌سازی منابع مالی» برای رؤسای دانشگاه‌ها در نظام آموزش عالی ایران بیشتر است.

**نتیجه‌گیری:** دستیابی به اهداف آموزش عالی در دانشگاه‌ها تا اندازه زیادی به توانمندی و شایستگی‌های رهبران دانشگاهی بستگی دارد. ماهیت ویژه مأموریت، اهداف و عملکرد دانشگاه‌ها در محیط‌های پیچیده امروزی اینجاست که در انتخاب رؤسای دانشگاه‌ها به شایستگی‌های رهبری آنان توجه ویژه‌ای شود.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی رهبری، رئیس دانشگاه، دانش، مهارت، نگرش

**استناد:** خلیلی، ابراهیم؛ خورسندی طاسکوه، علی؛ تنهایی، علیرضا؛ باقری، مهدی (۱۳۹۹). شایستگی‌های رهبری رؤسای دانشگاه‌ها در نظام آموزش عالی ایران. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۴)، ۱۴۶-۱۶۵.

khalil.eb59@yahoo.com

۱. استادیار، گروه علوم انسانی، دانشکده علوم و فنون فارابی، تهران، ایران. رایانامه:

khorsandi@gmail.com

۲. استادیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه:

atanhayee@yahoo.com

۳. استادیار، گروه علوم انسانی، دانشکده علوم و فنون فارابی، تهران، ایران. رایانامه:

bagheri\_me@ut.ac.ir

۴. استادیار، گروه مدیریت راهبردی آموزش، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران. رایانامه:

نوع مقاله: پژوهشی

© دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

نویسنده مسئول: ابراهیم خلیلی

مطالعات منابع انسانی، زمستان، دوره ۱۰، شماره ۴، صص. ۱۴۶-۱۶۵

دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۲۱، پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۰۲

شاپای الکترونیک: ۰۶۲۴-۲۷۸۳

DOI: 10.22034/JHRS.2020.128832

## مقدمه

امروزه ریاست دانشگاه به شغلی با «پیچیدگی‌های فزاینده» تبدیل شده است و مسئولیت‌هایی از برنامه‌ریزی استراتژیک و ایجاد روابط تا بودجه‌ریزی و جمع‌آوری سرمایه را دربرمی‌گیرد. مسئولیت‌پذیری، ایجاد روابط کاری مثبت، انجام «اعمال متعادل و ظریف» در روابط دانشگاهی، شکیبایی، نوع‌دوستی، اهمیت به همکاری، ایجاد اعتماد، افتخار خدمت به‌عنوان رئیس دانشگاه (به‌دلیل تحت تأثیر قرارداد زندگی مردم)، ایجاد تغییر و کمک به دیگران، حفظ «مسیر علمی»، خلق «محیط پشتیبان، شفاف و باز» برای موفقیت همه، از شایستگی‌های بسیار مهم و ضروری رئیس دانشگاه است (داس بومن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۶). حوزه عمل و فعالیت رئیس دانشگاه، کار با دانشجویان، کارکنان دانشگاهی، اعضای هیئت علمی و جامعه را شامل می‌شود (جانسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۲۷).

به عقیده بورگوس<sup>۳</sup> (۲۰۲۰: ۴)، وظایف بسیار مهم رئیس دانشگاه عبارت‌اند از: اداره کلی مؤسسه و تعیین اهداف؛ نقش‌ها و دامنه مناسب فعالیت‌های دانشگاهی؛ ایجاد «ساختار سازمانی لازم» برای اجرای مأموریت‌ها؛ تفسیر سیاست‌های دانشگاه؛ انتصاب کارکنان دانشگاه و «ارزیابی دوره‌ای منظم» از آنان؛ هماهنگی در برنامه‌ریزی؛ توسعه و بهره‌برداری از فعالیت‌ها و برنامه‌های مؤسسه؛ پیگیری امور مالی و بودجه‌ای و املاک و مستغلات؛ «نماینده نهادی» دانشگاه و تنظیم روابط. رئیس دانشگاه برای تحقق «ارزش‌های دانشگاهی» مهمی مانند «اخلاق حرفه‌ای»، «برتری»، «همیاری»، «نوآوری»، «مسئولیت مدنی»، «احترام به تنوع»، «محیط آموزشی مثبت»<sup>۴</sup> نقش مهم و محوری دارد (ال‌کعبی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹: ۱).

رهبری در تحقیقات سازمانی، پدیده مهمی است و یکی از دغدغه‌های سازمان‌ها و پژوهشگران محسوب می‌شود؛ زیرا رهبران رفتار پیروان خود را شکل می‌دهند (حمزئیان و همکاران، ۱۳۹۸: ۹۰ به نقل از اکرم، لی و هایدر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶: ۱۵۴). مفهوم کلیدی و پایه‌ای رهبری «اعمال نفوذ بر دیگران، به‌منظور دستیابی به اهداف» است؛ به‌گونه‌ای که پیروان با میل و رغبت در مسیر اهداف تعیین شده گام بردارند (ساعتچی و عزیزپور، ۱۳۸۴: ۲). هر رهبری، همواره باید به‌دنبال راهی باشد تا شایستگی را به‌عنوان جنبه و عاملی مهم ایجاد کند و بیشترین کارایی و بازدهی را در مجموعه خود به ارمغان آورد (رهااردجا، معین و لوتفیان<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸: ۳).

شایستگی‌ها، معیارهای بهتری برای عملکرد هستند. در واقع آن دسته از قابلیت‌های شخصی است که فرد را قادر می‌سازد تا وظایفش را با موفقیت انجام دهد (دراگانیدیس و منتز<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶: ۶۳). شایستگی‌های رهبری دانشگاه، به توانایی‌هایی همچون ایجاد نقش مؤثر در ادامه موفقیت دانشگاه؛ ظرفیت خدمت، به‌عنوان «قهرمان خستگی‌ناپذیر، مبتکر و بینا»؛ تعهد و اشتیاق واقعی به آموزش و موفقیت دانشجویان؛ توانایی دستیابی به «اهداف بلندپروازانه»<sup>۹</sup>؛ شریک‌شدن در موفقیت‌های دانشگاه با ذی‌نفعان متعدد؛ برخورداری از قدرت رهبری استثنایی برای پیشبرد دانشگاه؛ درک فرصت‌های

1. Doss Bowman
2. Johnson
3. Burgos
4. Positive Educational Environment
5. Al Kaabi
6. Akram, Lei & Haider
7. Rahardja & Moeins & Lutfiani
8. Draganidis & Mentaz
9. Ambitious goals

موجود در دانشگاه؛ تعهد درونی به مأموریت دانشگاه؛ پیگیری «مأموریت‌های فوق‌العاده» مانند توسعه امکانات، تحقیقات، ورزش‌های دانشگاهی و... تعهد به ادامه و گسترش مأموریت دانشگاه در پرداختن به موضوعات جامعه و کشور؛ غنی از دانش و تجربه در پرداختن به مباحث پیچیده و استراتژیک مالی؛ تحقیقاتی و سرمایه‌گذاری در دانشگاه؛ توانایی نگهداری، استخدام و توسعه استادان، کارمندان و دانشجویان در سطح جهانی اشاره می‌کند (هارپر و نیوبرگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶).

با توجه به محیط خاص، پیچیده و پویا، بخش زیادی از موفقیت دانشگاه‌ها، ارتباط مستقیمی با شایستگی‌های رهبری یا رئیس دانشگاه دارد. تصدی مناصب دانشگاهی، به‌ویژه ریاست دانشگاه‌ها با توجه به رسالت‌های خطیر آن، به برخورداری از شایستگی‌ها و توانایی‌هایی نیازمند است که بتواند با بهره‌برداری مناسب از ظرفیت‌ها، جامعه را به سرمنزل مقصود برساند. انتخاب و انتصاب رؤسای دانشگاه‌ها را نمی‌توان به صرف برخورداری از توانایی‌های علمی و تجربی محدود کرد، بلکه برخورداری از شایستگی‌های خاص، رویکرد و معیار کامل‌تری محسوب می‌شود (رحیمیان، عباس‌پور، غیائی و اکبری، ۱۳۹۸: ۲). بنابراین، دغدغه و مسئله اصلی این پژوهش، ترسیم شایستگی‌های رهبری رؤسای دانشگاه‌ها در نظام آموزش عالی ایران است.

برای بررسی چارچوب نظری پژوهش، در مطالعات فیلیپوت<sup>۲</sup> (۲۰۰۲)، دراگان‌دیس و منتز (۲۰۰۶) و ماریون<sup>۳</sup> (۲۰۰۷)، (۲۰۰۷)، تقسیم‌بندی‌های متفاوتی از شایستگی‌های لازم برای رهبری ارائه شده است. شایستگی‌ها، ویژگی‌های فردی، از جمله دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، صفات، ذهنیت، احساسات و روش‌های تفکر را دربرمی‌گیرد (زوزان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶: ۲۲۷). مدل شایستگی، ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها و سایر ویژگی‌های شخصیتی است که برای عملکرد مؤثر در سازمان ضروری است (جونگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷: ۶۶). شایستگی‌های رهبری، در قالب ترکیبی از دانش‌ها<sup>۶</sup> (معلومات نظری)، مهارت‌ها<sup>۷</sup> (توانایی پیاده‌سازی علم در عمل) و نگرش‌های<sup>۸</sup> (تصویر ذهنی انسان از دنیا و پیرامون آن) موردنیاز برای انجام نقش اثربخش، تعریف شده است (کرمی، ۱۳۸۶: ۲۳ و دهقانان، ۱۳۸۶: ۱۲۱). به عقیده جانسون (۲۰۱۵: ۲۷)، حوزه شایستگی‌های رهبری رئیس دانشگاه، بیانگر دانش، مهارت‌ها و گرایش‌های<sup>۹</sup> لازم برای تصدی این مسئولیت است. با توجه به اینکه طی بررسی پژوهش‌های منتخب، اغلب، دانش و مهارت جزئی از ابعاد شایستگی رهبری لحاظ شده است و نگرش رهبری را نیز می‌توان یکی دیگر از شایستگی‌های رهبری برای رئیس دانشگاه در نظر گرفت، در این پژوهش شایستگی‌های بررسی شده به سه بخش دانشی، مهارتی و نگرشی دسته‌بندی شده است. پرسشی که در این پژوهش مطرح می‌شود، این است که شایستگی‌های دانشی، نگرشی و مهارتی رهبری، برای رئیس دانشگاه در نظام آموزش عالی ایران کدام‌اند و از لحاظ اهمیت، چگونه اولویت‌بندی می‌شوند؟

اهمیت موضوع رهبری در سازمان‌ها، باعث شد که اندیشمندان و محققان مدیریت، در پی کشف ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمان‌ها برآیند و همواره بکوشند تا مشخصات رهبران موفق در سازمان را ذکر کنند

1. Harper & Newberg
2. Philopot
3. Marion
4. Zuzan
5. Jung
6. Knowledges
7. Skills
8. Attitudes
9. Dispositions

(جعفری فکرت و حسینی‌شکیب، ۱۳۹۷: ۴۶ به نقل از گاه و لوه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۲۲). اهمیت این مطالعه با اهمیت نقش و جایگاه رهبری در دانشگاه‌ها، ارتباط وثیقی دارد. موضوع رهبری و مدیریت دانشگاهی، از چالش‌های بسیار مهم آینده محسوب می‌شود. دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی با عنایت به نقش‌ها و رسالت‌های جدید، بدون رهبری و مدیریت اثربخش، قادر نخواهند بود پاسخ‌گوی مسئولیت‌های فزاینده خویش باشند (استیونسون و وارن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴)، از این رو، بهبودبخشی و تحول‌آفرینی در نظام مدیریتی دانشگاه‌ها، امری حیاتی محسوب می‌شود. همچنین احصای شایستگی‌های رهبری رؤسای دانشگاه‌ها از سوی اعضای هیئت علمی که هدف اصلی آن، تلقی نقش رهبرگونه در خصوص جایگاه رئیس دانشگاه است و به اداره و رهبری اعضای هیئت علمی در جامعه دانشگاهی برمی‌گردد، یکی دیگر از زمینه‌های مهم در اجرای این پژوهش است. از جمله ضرورت‌های پژوهش حاضر، اقدام‌پژوهی خاص در محیط دانشگاه‌های تهران، علامه طباطبائی و خوارزمی است که با توجه به حجم آموزش‌ها، تعداد اعضای هیئت علمی و... دارای ویژگی‌های خاص و پیچیده‌ای از نقطه‌نظر اعضای هیئت علمی برای رهبری دانشگاهی هستند. از سوی دیگر، عدم بررسی شایستگی‌های رهبری دانشگاهی در نظام آموزش عالی ایران بر اساس شایستگی‌های سه‌گانه دانشی، مهارتی و نگرشی نیز بر ضرورت این پژوهش افزوده است.

### پیشینه پژوهش

در مقاله «شایستگی‌های رهبری» برای رهبری دانشگاه، شایستگی‌هایی همچون چشم‌انداز، ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاهی؛ مهارت‌های شخصی و ذهنی؛ ظرفیت‌سازی برای نوآوری و بهبود مستمر؛ ایجاد مسئولیت مشترک و ساختارهای موردنیاز برای نوآوری در بهبود مداوم و ارزیابی معرفی شده است (ولف<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). در مقاله‌ای با عنوان «نه کیفیت که هر رئیس دانشگاه باید داشته باشد»، کیفیت‌هایی از جمله «رهبری»، «مدارج تحصیلی»، «تجربه کسب‌وکار»، «چشم‌انداز جمعی»، «تحمل»<sup>۴</sup>، «تجربه دولتی»، «ویژگی‌های شخصی»، «مادر یا پدر بودن»<sup>۵</sup> (به‌معنای داشتن همسر و فرزند و درک روابط متعاقب آن) و «فرهنگ دانشگاهی» در نظر گرفته شده است (بوماریتو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲). در مقاله «مدل رهبری اثربخش دانشگاه جامع علمی کاربردی»، رهبری اثربخش دانشگاهی، از دو بُعد «نقش و مسئولیت» و «صلاحیت و شایستگی» بررسی و برای این ابعاد، ۹ مؤلفه و ۵۴ شاخص برآورد شده است. بر اساس نتایج پژوهش، مؤلفه‌های بسیار مهم رهبری اثربخش دانشگاهی در بُعد نقش و مسئولیت، «ارتباط با ذی‌نفعان و گیرندگان خدمات»، «مدیریت منابع و تأمین بودجه»، «توانمندسازی منابع انسانی»، «اشاعه فرهنگ اشتغال‌آفرینی و اشتغال‌زایی»، «ساختاردهی و استانداردسازی نظام آموزشی» و «آمایش سرزمین، تدوین اسناد و نظام انتقال» است و در بُعد صلاحیت و شایستگی، «مدیریت و رهبری حرفه‌ای»، «شهروند مسئول و تعهد اجتماعی» و «نگرش، اطلاعات، دانش و خرد» را شامل می‌شود (دلشاد، قورچیان و جعفری، ۱۳۹۸).

در پژوهش دیگری، مدل رهبری معنوی در آموزش عالی، در ۵ حیطه و ۲۲ شاخص، تدوین و اعتبارسنجی شده و

1. Goh & Low
2. Stevenson & Warn
3. Wolfe
4. Tolerance
5. Being a parent
6. Bommarito

در حیطه‌های رهبری معنوی، از «تعالی معنوی پایدار سازمانی»، «تعالی معنوی پایدار انسانی»، «معنویت الهی»، «سلامت معنوی پایدار جهانی» و «معنویت وجودی» نام برده شده است (سلطانی، صالحی، قلتاش و نادی، ۱۳۹۶).

مقاله «کیفیت‌های رهبری اثربخش در آموزش عالی»، ویژگی‌هایی همچون شایستگی‌های الگو و دارای اعتبار، برخورد منصفانه و صادقانه با کادر دانشگاهی، قابل اعتماد بودن و برخورداری از «صداقت شخصی»، روشن ساختن چشم‌انداز استراتژیک و مسیر حرکت دانشگاه، تنظیم ساختارها و چیدمان برای تسهیل در اهداف، برقراری ارتباطات خوب در مسیر اداره دانشگاه، ایجاد «فضای کاری مثبت و دانشگاهی»، خلق فرصت برای مشارکت دانشگاهیان در تصمیم‌های کلیدی، تشویق به ارتباطات باز و صادقانه در دانشگاه، ارائه بازخورد در خصوص عملکرد، ایجاد تعاملات دانشگاهی برای افزایش اعتباربخشی و تأمین منابع برای اهداف آموزشی و پژوهشی را برای رهبری دانشگاه ضروری برشمرده است (بَلک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۵۹). در مقاله «معیارهایی برای انتخاب رئیس دانشگاه»، از شایستگی‌های «حکمرانی اشتراکی»، «رهبری «رهبری الهام‌بخش»، درک عمیق<sup>۲</sup> از دانشگاه، حُسن شهرت برای رعایت عدالت و تعهد، «مدافع و سخن‌گوی مؤثر دانشگاه» و... یاد شده است (راپ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). در پژوهش تونهایم و مک‌لین<sup>۴</sup> (۲۰۰۶)، شایستگی‌های رهبری دانشگاه، در ۵ بخش با جزئیات مختلف بررسی شده که عبارت‌اند از: رهبری (رهبری بینا و قدرت تصمیم‌گیری)، ایجاد و مدیریت روابط (مانند کار مشارکت‌گونه، مدیریت تنوع، مدیریت تعارض، ارتباطات پاک)، شناختی (تفکر سیستمی و تحلیلی، استفاده از فناوری)، مسئولیت‌پذیری شخصی (انعطاف‌پذیری، پاسخ‌گویی، اشتیاق برای کار، اعتمادبه‌نفس، استقامت) و مهارت‌های اساسی (مانند مدیریت مالی). یافته‌های سایر پژوهش‌های بررسی شده، به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱. یافته‌های سایر پیشینه‌های داخلی و خارجی مرتبط با پژوهش

| یافته‌های مربوط به شایستگی‌های رهبری رؤسای دانشگاه‌ها  | سال  | محقق                                   |
|--|------|--|
| مهارت‌ها، توانایی‌ها، دانش، اعتبار، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاقی، نگرش، بینش.  | ۱۳۹۸ | امامی مبینی، رحیمیان، عباس‌پور و غیائی |
| ارزشی و اعتقادی؛ فردی و شخصیتی؛ علمی و فناورانه؛ مدیریتی و اجرایی؛ ارتباطی و میان فردی؛ تحلیلی، ذهنی و فکری.   | ۱۳۹۷ | قلی‌پور، سیدجوادین و روزبهان           |
| توانمندسازی، پشتیبانی، پاسخ‌گویی، بخشش، شجاعت، اعتبار، تواضع و مباشرت.   | ۱۳۹۵ | رحیمیان، عباس‌پور، طاهری و سبحانی جو   |
| جهت‌گیری مردمی، انصاف، تسهیم قدرت، نگرانی برای پایداری، عصبیت، هدایت اخلاقی، وضوح نقش و صداقت.   | ۱۳۹۵ | کریمی، میرکمالی و پورکریمی             |
| چشم‌انداز، نوع‌دوستی، امید و ایمان، معناداری، عضویت، تعهد، بهبود مستمر.  | ۱۳۹۴ | محقق و همکاران                         |
| پایبندی به اصول اخلاقی، هدایت تغییر، مجرب بودن در آموزش عالی، انسجام رفتاری، ایجاد اعتماد دوطرفه و متقابل، نماینده و سخن‌گو، برجسته بودن از نظر علمی، خلاقیت، مدیریت بحران، ارزیابی، مذاکره، توانایی اخذ و دریافت منابع مالی، ناظر بر اجرای قوانین، برقرارکننده ارتباط، مهارت بین‌فردی و ارتباطی، حل تضاد، برنامه‌ریزی استراتژیک و چانه‌زنی. | ۱۳۸۷ | نورشاهی                                |

1. Black
2. Deep understanding
3. Rupp
4. Tunheim & McLean

| محقق                                | سال  | یافته‌های مربوط به شایستگی‌های رهبری رؤسای دانشگاه‌ها   |
|-------------------------------------|------|---|
| بورگوین <sup>۱</sup>                | ۲۰۰۸ | رهبری به‌خوبی رهبران <sup>۲</sup> ، استعداد و تنوع، حکمرانی و عبور از مرزها <sup>۳</sup> .  |
| اسپندلاو <sup>۴</sup>               | ۲۰۰۷ | اعتبار علمی، تجربه و مهارت‌های انسانی (شامل مذاکره، تفویض اختیار، برانگیختن، نظارت، تیم‌سازی و ارتباطات).   |
| والورتون <sup>۵</sup>               | ۲۰۰۵ | مهارت‌های خوب ارتباط برقرار کردن، حل مسئله، حل تضاد، مدیریت فرهنگی و مربیگری.   |
| انجمن آمریکایی کالج‌ها <sup>۶</sup> | ۲۰۰۵ | استراتژی سازمانی، مدیریت منابع، ارتباطات، تشریک مساعی، مدافع اجتماع دانشگاهی <sup>۷</sup> و حرفه‌ای‌گرایی.  |
| ساعتچی و عزیزپور                    | ۱۳۸۴ | ایجاد جاذبه، تیم‌سازی، توانمندسازی گروهی، بهبود مستمر عملکرد، دارا بودن چشم‌انداز، خودارزیابی، الهام‌بخشی و مربیگری.  |
| ویس نیوزکی <sup>۸</sup>             | ۲۰۰۴ | توسعه ارزش‌ها و چشم‌انداز، ارتباطات اثربخش، انعکاس و تجزیه و تحلیل، ایجاد جو مثبت، ایجاد تسهیلات و همکاری، حل مشکل و خطرپذیری و ثبات قدم و پشتکار.  |
| رانتز <sup>۹</sup>                  | ۲۰۰۲ | توانایی تصریح و تثبیت ارزش‌های سازمانی و اصول اخلاقی، ایفای نقش به‌عنوان مدیر اخلاقی از طریق مقید ساختن افراد به ارزش‌ها و استانداردها، ایجاد تعهد و وفاداری در کارکنان، ارزش قائل شدن برای انسان‌ها و به‌طور خلاصه، ایفای نقش‌های متوازن کننده، ارتباط دهنده، دیپلمات و مدیریت تضاد. |
| پاندر <sup>۱۰</sup>                 | ۱۹۹۹ | الهام‌بخش، یکپارچگی، نوآوری، توجه فردی، مدیریت احساس و برانگیختن عقلایی.  |

در واکاوی پیشینه پژوهش، سه شکاف اصلی برجسته است. نخست آنکه دسته‌بندی مشخصی از شایستگی‌های به بحث گذاشته در پژوهش‌ها وجود ندارد؛ دوم اینکه شایستگی‌های مورد استناد، از جامعیت لازم برخوردار نیستند و سوم آنکه در هیچ یک از پژوهش‌های قبلی، این شایستگی‌ها از جنبه‌های دانشی، مهارتی و نگرشی بررسی و موشکافی نشده است. از این رو، پژوهش حاضر می‌تواند ضمن پوشش دادن به شکاف‌های یاد شده، با بررسی شایستگی‌های رهبری رؤسای دانشگاه‌ها در ابعاد سه‌گانه مدنظر، نوآوری جدیدی به همراه داشته باشد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از جمله تحقیقات توصیفی و از نوع پیمایشی است. گروه‌های آموزشی و اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها، در تحقق اهداف آموزشی، نقش اصلی را برعهده دارند و مدیریت و رهبری درست اعضای هیئت علمی شاغل در گروه‌های آموزشی، در عملکرد آنها و در نهایت، عملکرد دانشکده‌ها و دانشگاه، نقش کلیدی ایفا می‌کنند (حسن‌پور، محمدی‌ها و عسگری، ۱۳۹۶: ۶۹). از سوی دیگر، «تقسیم مفهومی بین رهبری خوب و بد دانشگاهی، ممکن است

1. Burgoyne
2. Leadership Well an Leaders
3. Crossing Boundaries
4. Spendlove
5. Wolverton
6. American Association of Community Colleges
7. Community College Advocacy
8. Wisniewski
9. Rantz
10. Pounder



نتیجه دفاعیات<sup>۱</sup> (اظهارات) از جانب کسانی باشد که اداره می‌شوند (یعنی دانشگاهیان)» (بَلک، ۲۰۱۵: ۵۴). به همین دلیل، این پژوهش، بیان شایستگی‌های رهبری دانشگاه را از دیدگاه اعضای هیئت علمی در نظر گرفته است؛ زیرا این افراد مهم‌ترین جامعه‌های هدف در رهبری دانشگاهی هستند. با توجه به سابقه تحصیل و فعالیت نگارندگان، تحقیق در قلمرو مکانی دانشگاه‌های تهران، علامه طباطبائی و خوارزمی و با بهره‌مندی از نظرهای اعضای هیئت علمی این دانشگاه‌ها انجام شده است. بنابراین، جامعه آماری این پژوهش را ۲۱۲ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های تهران، علامه طباطبائی و خوارزمی در سال ۱۳۹۸ با حداقل ۳ سال سابقه عضویت در هیئت علمی دانشگاه تشکیل داده است. دلیل اصلی در نظر گرفتن سابقه حداقل ۳ سال برای عضویت در هیئت علمی دانشگاه، کسب شناخت کافی از محیط دانشگاه و کارویژه‌های رهبری رئیس دانشگاه در قلمرو مکانی پژوهش است. انتخاب نمونه‌های پژوهش، به‌روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بوده و اطلاعات به شیوه‌های کتابخانه‌ای و میدانی گردآوری شده است. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسش‌نامه محقق‌ساخته همراه با ۶۴ گویه بوده است. برای دستیابی به پرسش‌نامه پژوهش، پس از بررسی پیشینه‌های تحقیقاتی داخلی و خارجی، فهرستی متشکل از ۸۲ شایستگی برای رهبری رئیس دانشگاه در نظام آموزش عالی ایران، به تفکیک شایستگی‌های دانشی (۲۲ شایستگی)، مهارتی (۳۹ شایستگی) و نگرشی (۲۱ شایستگی) تهیه شد، سپس بر اساس نظر خبرگان دانشگاهی و متخصصان، الگوی شایستگی کاربردی منعطف و سازگار با نظام آموزش عالی ایران طراحی شد. برای سنجش روایی، پرسش‌نامه اولیه، به رؤیت تعدادی از صاحب‌نظران آموزش عالی رسید و پس از ویرایش لازم و تغییر برخی از سؤال‌های پرسش‌نامه و جایگزینی با سؤال‌های مناسب‌تر، از پرسش‌نامه استفاده شد (روایی محتوایی). سؤال‌های پرسش‌نامه، به تفکیک شایستگی‌های دانشی، مهارتی و نگرشی، به شرح جدول‌های ۲، ۳ و ۴ است.

جدول ۲. فهرست شایستگی‌های دانشی رهبری رؤسای دانشگاه‌ها

| ردیف | شایستگی  | منابع مرتبط از پیشینه‌های پژوهش   |
|------|--|---|
| ۱.   | ابتکار عمل، خلاقیت و نوآوری برای تعالی علمی                  | هارپر و نیوبرگ (۲۰۱۶)، بورگوین (۲۰۰۸)، بوماریتو (۲۰۱۲)، پاندر (۱۹۹۹)، وولف (۲۰۱۷)، نورشاهی (۱۳۸۷)   |
| ۲.   | اشراف بر ملزومات سیاسی و انتظارات جامعه و مردم از آموزش عالی | کرمی و همکاران (۱۳۹۵)، ال کعبی (۲۰۱۹)، دلشاد و همکاران (۱۳۹۸)، هارپر و نیوبرگ (۲۰۱۶)  |
| ۳.   | انتقال سریع و مؤثر دانش و اطلاعات جدید به پیکره دانشگاه      | داس بومن (۲۰۱۷)   |
| ۴.   | آشنایی با قوانین و نظام‌های نوین منابع انسانی، مالی و اداری  | بورگوس (۲۰۲۰)، راپ (۲۰۱۹)، نورشاهی (۱۳۸۷)   |
| ۵.   | تفکر راهبردی و استراتژی سازمانی برای اهداف آینده دانشگاه     | هارپر و نیوبرگ (۲۰۱۶)، محقق و همکاران (۱۳۹۴)، هارپر و نیوبرگ (۲۰۱۶)، بَلک (۲۰۱۵)، انجمن آمریکایی کالج‌ها (۲۰۰۵)، ساعتچی و عزیزپور (۱۳۸۴)، بورگوس (۲۰۲۰) |
| ۶.   | تفکر منطقی، تحلیلی و سیستمی                                  | وولف (۲۰۱۷)، تونهایم و مک‌لین (۲۰۰۶)، دلشاد و همکاران (۱۳۹۸)، قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۷)  |
| ۷.   | دانش تیم‌سازی و رهبری کار تیمی                               | بَلک (۲۰۱۵)، ساعتچی و عزیزپور (۱۳۸۴)  |



| ردیف | شایستگی   | منابع مرتبط از پیشینه‌های پژوهش   |
|------|---|---|
| ۸    | دانش برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی استراتژیک برای بهبود مستمر عملکرد دانشگاه   | داس بومن (۲۰۱۷)، ساعتچی و عزیزپور (۱۳۸۴)، نورشاهی (۱۳۸۷)، وولف (۲۰۱۷)   |
| ۹    | دانش تصمیم‌گیری و احاطه کامل به محیط دانشگاه، ابلاغ دستورها و پیگیری امور | تونهایم و مک‌لین (۲۰۰۶)، بورگوس (۲۰۲۰)، بِلک (۲۰۱۵)، دلشاد و همکاران (۱۳۹۸)   |
| ۱۰   | دانش لازم برای سازگاری، مشورت‌پذیری و اعمال سبک رهبری مشارکتی             | بورگوس (۲۰۰۸)، بوماریتو (۲۰۱۲)، بِلک (۲۰۱۵)، دلشاد و همکاران (۱۳۹۸)، هارپر و نیوبرگ (۲۰۱۶)، داس بومن (۲۰۱۷)، بِلک (۲۰۱۵)، راپ (۲۰۱۹)            |
| ۱۱   | شناخت اخلاقیات و ارزش‌ها در محیط دانشگاه و اهتمام به برقراری و توسعه آنها | راپ (۲۰۱۹)، کرمی و همکاران (۱۳۹۵)، رانتز (۲۰۰۲)، نورشاهی (۱۳۸۷)، ویس‌نیوزکی (۲۰۰۴)، قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۷)، داس بومن (۲۰۱۷)، وولف (۲۰۱۷)      |
| ۱۲   | شناخت فرهنگ دانشگاهی و درک بالا از ارزش‌ها و کارکردهای دانشگاه            | وولف (۲۰۱۷)، راپ (۲۰۱۹)، داس بومن (۲۰۱۷)، بوماریتو (۲۰۱۲)، ال‌کعبی (۲۰۱۹)   |
| ۱۳   | صلاحیت علمی و اعتبار دانشگاهی   | بِلک (۲۰۱۵)، بوماریتو (۲۰۱۲)، رحیمیان و همکاران (۱۳۹۵)، امامی میبدی و همکاران (۱۳۹۷)، اسپندلاو (۲۰۰۷)، نورشاهی (۱۳۸۷)، قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۷) |
| ۱۴   | آگاهی از مدیریت و کنترل چرخش اطلاعات در درون دانشگاه                      | بورگوس (۲۰۲۰)، راپ (۲۰۱۹)، تونهایم و مک‌لین (۲۰۰۶)، داس بومن (۲۰۱۷)   |
| ۱۵   | دانش مدیریت تعارض، تضاد و مشکل در محیط دانشگاه                            | تونهایم و مک‌لین (۲۰۰۶)، راپ (۲۰۱۹)، والورتون (۲۰۰۵)، ویس‌نیوزکی (۲۰۰۴)، نورشاهی (۱۳۸۷)، رانتز (۲۰۰۲)، هارپر و نیوبرگ (۲۰۱۶)                    |
| ۱۶   | نماینده‌گی، مذاکره و چانه‌زنی   | راپ (۲۰۱۹)، اسپندلاو (۲۰۰۷)، نورشاهی (۱۳۸۷)   |

### جدول ۳. فهرست شایستگی‌های مهارتی رهبری رؤسای دانشگاه‌ها

| ردیف | شایستگی  | منابع مرتبط از پیشینه‌های پژوهش   |
|------|--|---|
| ۱    | اعطای پاداش مناسب به یافته‌های علمی و فعالیت‌های خلاقانه و نوآورانه          | هارپر و نیوبرگ (۲۰۱۶)   |
| ۲    | استقلال فکری و عملی و اولویت‌بخشی به اهداف دانشگاه در برابر جریان‌های سیاسی  | داس بومن (۲۰۱۷)، ال‌کعبی (۲۰۱۹)   |
| ۳    | الهام‌دهندگی و قابلیت تأثیرگذاری و برانگیختن همکاران (الگو و کارزماتیک بودن) | راپ (۲۰۱۹)، بورگوس (۲۰۰۸)، پاندر (۱۹۹۹)، اسپندلاو (۲۰۰۷)، ساعتچی و عزیزپور (۱۳۸۴)، بورگوس (۲۰۲۰)  |
| ۴    | انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری در مواقع مقتضی                                   | تونهایم و مک‌لین (۲۰۰۶)، راپ (۲۰۱۹)، هارپر و نیوبرگ (۲۰۱۶)  |
| ۵    | برقراری ارتباطات جذاب، صمیمی و اثربخش با ذی‌نفعان داخل و خارج دانشگاه        | بِلک (۲۰۱۵)، تونهایم و مک‌لین (۲۰۰۶)، دلشاد، فورچیان، جعفری (۱۳۹۸)، قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۷)، والورتون (۲۰۰۵)، ویس‌نیوزکی (۲۰۰۴)، نورشاهی (۱۳۸۷)، رانتز (۲۰۰۲)، انجمن آمریکایی کالج‌ها (۲۰۰۵)، اسپندلاو (۲۰۰۷)، داس بومن (۲۰۱۷) |
| ۶    | تجربه مدیریت اجرایی و کلان در دانشگاه یا آموزش عالی                          | اسپندلاو (۲۰۰۷)، دلشاد و همکاران (۱۳۹۸)، بوماریتو (۲۰۱۲)، قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۷)، نورشاهی (۱۳۸۷)، داس بومن (۲۰۱۷)، بورگوس (۲۰۲۰)  |
| ۷    | مدیریت بحران، پیچیدگی و آشوب   | داس بومن (۲۰۱۷)، نورشاهی (۱۳۸۷)   |
| ۸    | مدیریت زمان، اولویت‌بندی کار و حاکمیت نظم و انضباط در دانشگاه                | داس بومن (۲۰۱۷)   |

| ردیف | شایستگی   | منابع مرتبط از پیشینه‌های پژوهش  |
|------|---|--|
| ۹    | تلاش مجددانه برای بالندگی و پیشرفت همکاران و پرورش حس خودانگیزی در آنان     | دلشاد و همکاران (۱۳۹۸)، ال کعبی (۲۰۱۹)، هارپر و نیوبرگ (۲۰۱۶)  |
| ۱۰   | مدیریت، هدایت و هماهنگی بهینه منابع مختلف انسانی، مالی و تجهیزاتی           | تونهایم و مک‌لین (۲۰۰۶)، بورگوس (۲۰۲۰)، انجمن آمریکایی کالج‌ها (۲۰۰۵)، داس بومن (۲۰۱۷)، بوماریتو (۲۰۱۲)، هارپر و نیوبرگ (۲۰۱۶)     |
| ۱۱   | ایجاد انگیزه و روحیه همکاری و هماهنگی در محیط دانشگاهی                      | هارپر و نیوبرگ (۲۰۱۶)، داس بومن (۲۰۱۷)، ویس‌نیوزکی (۲۰۰۴)، بورگوس (۲۰۲۰)، وولف (۲۰۱۷)  |
| ۱۲   | ایجاد آزادی علمی در انتخاب موضوعات پژوهشی و انتشار نتایج طرح‌های تحقیقاتی   | داس بومن (۲۰۱۷)  |
| ۱۳   | برخوردراری از جاذبه و قدرت نفوذ بین همکاران و محیط دانشگاه                  | هارپر و نیوبرگ (۲۰۱۶)، ساعتچی و عزیزپور (۱۳۸۴)، داس بومن (۲۰۱۷)  |
| ۱۴   | ایجاد زبان مشترک بین همکاران و کارکنان در راستای توسعه دانشگاه              | بوماریتو (۲۰۱۲)، وولف (۲۰۱۷)، داس بومن (۲۰۱۷)  |
| ۱۵   | ایجاد شرایط مناسب برای دسترسی آسان همکاران و مراجعان به رئیس دانشگاه        | داس بومن (۲۰۱۷)  |
| ۱۶   | ایجاد فضای دوستانه و خلاق برای رشد و توسعه دانش، مهارت و مشارکت در دانشگاه  | راپ (۲۰۱۹)، تونهایم و مک‌لین (۲۰۰۶)، هارپر و نیوبرگ (۲۰۱۶)، پلک (۲۰۱۵)، وولف (۲۰۱۷)، ویس‌نیوزکی (۲۰۰۴)، بوماریتو (۲۰۱۲)            |
| ۱۷   | ایجاد فضای آزاد علمی در تدریس، اداره کلاس و مباحث درسی                      | ال کعبی (۲۰۱۹)، داس بومن (۲۰۱۷)، هارپر و نیوبرگ (۲۰۱۶)، پلک (۲۰۱۵)   |
| ۱۸   | ایجاد انسجام رفتاری، یکپارچگی و توازن و اهتمام به تمامی فعالیت‌های دانشگاهی | پاندر (۱۹۹۹)، نورشاهی (۱۳۸۷)، بورگوس (۲۰۲۰)  |
| ۱۹   | برقراری نظام ارزشیابی عملکرد شغلی جامع و مدون                               | دلشاد و همکاران (۱۳۹۸)، وولف (۲۰۱۷)  |
| ۲۰   | توان جذب دانشجویان، کارکنان و اعضای هیئت علمی به دور از جناح‌بندی‌های سیاسی | هارپر و نیوبرگ (۲۰۱۶)، وولف (۲۰۱۷)، ال کعبی (۲۰۱۹)   |
| ۲۱   | گسترش فعالیت‌های علمی و پژوهشی به دور از اختلاف‌نظرهای سیاسی                | داس بومن (۲۰۱۷)، ال کعبی (۲۰۱۹)  |
| ۲۲   | بهره‌گیری از تجارب و شیوه‌های نوین سایر دانشگاه‌ها                          | وولف (۲۰۱۷)، داس بومن (۲۰۱۷)   |
| ۲۳   | تفویض اختیار و تقویت آزادی نسبی گروه‌های علمی در امور تخصصی دانشگاه         | اسپندلاو (۲۰۰۷)، داس بومن (۲۰۱۷)   |
| ۲۴   | توانایی برقراری ثبات در برنامه‌ها و طرح‌های آموزشی، پژوهشی و اجرایی دانشگاه | هارپر و نیوبرگ (۲۰۱۶)، امامی میبیدی و همکاران (۱۳۹۷)   |
| ۲۵   | توان ارتباط با محافل علمی داخل و خارج                                       | پلک (۲۰۱۵)، اسپندلاو (۲۰۰۷)، رحیمیان و همکاران (۱۳۹۵)، دلشاد و همکاران (۱۳۹۸)  |
| ۲۶   | توانایی جذب و ایجاد تغییر و تحول در نیروی انسانی و مسئولان دانشگاه          | هارپر و نیوبرگ (۲۰۱۶)، بورگوس (۲۰۲۰)، داس بومن (۲۰۱۷)  |
| ۲۷   | فراهم ساختن محیط و فرصت مناسب برای اندیشیدن                                 | تونهایم و مک‌لین (۲۰۰۶)، ال کعبی (۲۰۱۹)  |
| ۲۸   | متنوع‌سازی منابع مالی برای کاهش وابستگی به بودجه دولتی                      | داس بومن (۲۰۱۷)، نورشاهی (۱۳۸۷)، هارپر و نیوبرگ (۲۰۱۶)، بورگوس (۲۰۲۰)، پلک (۲۰۱۵)، دلشاد و همکاران (۱۳۹۸)، تونهایم و مک‌لین (۲۰۰۶) |
| ۲۹   | کنترل و ارزیابی مستمر بر عملکرد اعضای هیئت علمی و واحدهای مختلف             | اسپندلاو (۲۰۰۷)، محقق و همکاران (۱۳۹۴)، بورگوس (۲۰۲۰)  |
| ۳۰   | همسوسازی فعالیت‌های مدیریتی و اجرایی دانشگاه                                | داس بومن (۲۰۱۷)، پلک (۲۰۱۵)، بورگوس (۲۰۲۰)   |

جدول ۴. فهرست شایستگی‌های نگرشی رهبری رؤسای دانشگاه‌ها

| ردیف | شایستگی  | منابع مرتبط از پیشینه‌های پژوهش   |
|------|--|---|
| ۱.   | اعمال قدرت مورد پذیرش و مبتنی بر قوانین و مقررات برای اداره دانشگاه        | کرمی و همکاران (۱۳۹۵)   |
| ۲.   | اعتمادبه‌نفس، شهامت و شجاعت برای اتخاذ تصمیم‌های قاطع و راسخ               | رحیمیان و همکاران (۱۳۹۵)، تونهایم و مک‌لین (۲۰۰۶)   |
| ۳.   | اعتمادسازی در بین اجتماعات درونی و بیرونی دانشگاه                          | داس بومن (۲۰۱۷)، نورشاهی (۱۳۸۷)، هارپر و نیوبرگ (۲۰۱۶)  |
| ۴.   | انتصاب مدیران و اعضای هیئت علمی متخصص به دور از جناح‌بندی‌های سیاسی        | ال‌کعبی (۲۰۱۹)، بورگوس (۲۰۲۰)   |
| ۵.   | انتقادپذیری و استقبال از انتقادهای در رابطه با عملکرد خویش                 | وولف (۲۰۱۷)، هارپر و نیوبرگ (۲۰۱۶)  |
| ۶.   | بررسی بازخورد عملکردها و سیاست‌ها برای بهبود مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی خود  | امامی‌میبدی و همکاران (۱۳۹۷)، ساعتچی و عزیزپور (۱۳۸۴)، داس بومن (۲۰۱۷)  |
| ۷.   | صداقت، عزت‌نفس و ازخودگذشتگی   | رحیمیان و همکاران (۱۳۹۵)، بَلک (۲۰۱۵)، کرمی و همکاران (۱۳۹۵)  |
| ۸.   | تحمل فشار و استرس و داشتن ثبات قدم، پشتکار و استقامت                       | بوماریتو (۲۰۱۲)، هارپر و نیوبرگ (۲۰۱۶)، تونهایم و مک‌لین (۲۰۰۶)، ویس‌نیوزکی (۲۰۰۴)                                |
| ۹.   | تحول‌گرایی و کارآفرینی   | هارپر و نیوبرگ (۲۰۱۶)، وولف (۲۰۱۷)، داس بومن (۲۰۱۷)   |
| ۱۰.  | تعهد اخلاقی به تعالی علمی و تحقق اهداف دانشگاه و رشد و توسعه آن            | تونهایم و مک‌لین (۲۰۰۶)، محقق و همکاران (۱۳۹۴)، راپ (۲۰۱۹)، نورشاهی (۱۳۸۷)، کرمی و همکاران (۱۳۹۵)، ال‌کعبی (۲۰۱۹) |
| ۱۱.  | توجه به نیازها، علایق و توانمندی‌های اعضای جامعه دانشگاهی                  | دلشاد و همکاران (۱۳۹۸)، رحیمیان و همکاران (۱۳۹۵)، هارپر و نیوبرگ (۲۰۱۶)   |
| ۱۲.  | جست‌وجوگری و ارزیابی انتقادی موقعیت فعلی و شیوه‌های قدیمی و سنتی دانشگاه   | اسپندلاو (۲۰۰۷)   |
| ۱۳.  | عدالت و انصاف در تصمیم‌گیری و مواجهه با مشکلات اعضای جامعه دانشگاهی        | بَلک (۲۰۱۵)، ال‌کعبی (۲۰۱۹)، کرمی و همکاران (۱۳۹۵)، راپ (۲۰۱۹)  |
| ۱۴.  | فرهنگ تغییرمداری و ترسیم، هدایت و مدیریت صحیح تغییرات درونی دانشگاه        | نورشاهی (۱۳۸۷)، بوماریتو (۲۰۱۲)، داس بومن (۲۰۱۷)  |
| ۱۵.  | یاری رساندن به همکاران و حمایت سازمانی از آنان (مدافع اجتماع دانشگاهی)     | راپ (۲۰۱۹)، داس بومن (۲۰۱۷)، بورگوین (۲۰۰۸)، انجمن آمریکایی کالج‌ها (۲۰۰۵)، بورگوس (۲۰۲۰)، ال‌کعبی (۲۰۱۹)         |
| ۱۶.  | قابلیت پذیرش ایده‌ها، راه‌حل‌ها و پیشنهادهای جدید همکاران و پرورش آنها     | داس بومن (۲۰۱۷)، هارپر و نیوبرگ (۲۰۱۶)  |
| ۱۷.  | یادگیری مستمر و تصحیح امور با استفاده از تجارب مدیران و اعضای هیئت علمی    | ال‌کعبی (۲۰۱۹)  |
| ۱۸.  | واقع‌گرایی، هدف‌گرایی و حرفه‌ای‌گرایی در تدوین، اجرا و پیگیری امور دانشگاه | انجمن آمریکایی کالج‌ها (۲۰۰۵)   |

اعتبار پرسش‌نامه نیز، به کمک یک گروه ۳۰ نفری به‌طور آزمایشی بررسی شد و ضریب اعتماد آلفای کرونباخ برای هر یک از مجموعه سؤال‌های دانشی، مهارتی و نگرشی به تفکیک به‌دست آمد که نتایج آن در جدول ۵ درج شده است.

جدول ۵. نتایج محاسبه ضریب اعتماد آلفای کرونباخ

| ابعاد | تعداد سؤال‌ها | وضعیت مورد انتظار ضریب آلفا | وضعیت موجود ضریب آلفا |
|-------|---------------|-----------------------------|-----------------------|
| دانش  | ۱۶            | ٪۷۷                         | ٪۸۸                   |
| مهارت | ۳۰            | ٪۸۱                         | ٪۹۲                   |
| نگرش  | ۱۸            | ٪۷۵                         | ٪۸۶                   |

با توجه به داده‌های جدول ۵، ضرایب آلفای کرونباخ به‌دست‌آمده، نسبتاً بالا و مقبول است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق، از آزمون‌های بارتلت و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

برای ارزیابی کفایت نمونه، از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۶ درج شده است.

جدول ۶. خروجی آزمون KMO و بارتلت

| شاخص KMO | آزمون بارتلت | درجه آزادی | سطح معناداری |
|----------|--------------|------------|--------------|
| ۰/۹۱۷    | ۵۳۷۰/۵۲۳     | ۶۳۰        | ۰/۰۰۰        |

با توجه به نتایج مندرج در جدول ۶، اندازه کفایت نمونه به‌دست‌آمده در خروجی نرم‌افزار SPSS برابر با ۰/۹۱۷ (بزرگ تر از ۰/۷) و همچنین سطح معناداری آزمون بارتلت برابر صفر است که معناداری آماره به‌دست‌آمده (۵۳۷۰/۵۲۳) را نشان می‌دهد و می‌توان گفت که نتایج، از کفایت نمونه برای اجرای تحلیل عاملی تأییدی حکایت می‌کند.

به‌منظور اعتبارسنجی مدل، از مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی) در نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد، به این صورت که پس از مشخص شدن مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل، روابط بین شاخص‌ها و مؤلفه‌ها بررسی و تحلیل شد. با نگاهی به نتایج خروجی نرم‌افزار Smart PLS در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری مدل‌ها، مشخص شد که ۳ بُعد مدل، شامل شایستگی‌های دانشی (ضریب استاندارد ۰/۹۴۳ و معناداری ۱۰۰/۰۲۴)؛ شایستگی‌های مهارتی (ضریب استاندارد ۰/۹۱۹ و معناداری ۷۴/۸۰۳) و شایستگی‌های نگرشی (ضریب استاندارد ۰/۹۲۵ و معناداری ۸۵/۲۴۹) تأیید می‌شوند. این ضرایب نشان می‌دهد که ابعاد شناسایی شده، با متغیر مربوطه (شایستگی‌های رهبری رؤسای دانشگاه‌ها در نظام آموزش عالی ایران) هم‌بستگی زیادی دارند و به‌خوبی توانسته‌اند متغیر اصلی مدنظر را تبیین کنند. همچنین معناداری ضرایب و پارامترها، نشان می‌دهد که تمامی ضرایب به‌دست‌آمده معنادارند؛ زیرا مقدار آزمون معناداری تک‌تک آنها از ۱/۹۶ بزرگ‌تر و از ۱/۹۶- کوچک‌تر است. طبق نتایج این تحلیل، همه ۶۴ شاخص در دست بررسی پذیرفته می‌شود، به بیان دیگر، معناداری ضرایب به‌دست‌آمده برای این شاخص‌ها تأیید می‌شود.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل اصلی (هم‌بستگی بین بُعدهای اصلی با مفهوم شایستگی رهبری) نیز نشان داد که هر ۳ بعد اصلی با مفهوم شایستگی هم‌بستگی محکمی دارند و به‌خوبی آن را تبیین می‌کنند. در این بین، شایستگی‌های مهارتی با ضریب ۰/۹۱۹ بیشترین هم‌بستگی را دارد و به‌ترتیب شایستگی‌های دانشی با ضریب ۰/۹۴۳ و

شایستگی‌های نگرشی با ضریب ۰/۹۲۵ در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند. جدول‌های ۷ تا ۹ بارهای عاملی و ضرایب معناداری متغیرهای تحقیق را در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری نشان می‌دهد.

جدول ۷. نتایج تحلیل عاملی تأییدی شایستگی‌های دانشی رهبری رئیس دانشگاه

| اولویت | ضرایب معناداری | بار عاملی | شایستگی‌های دانشی   |
|--------|----------------|-----------|---|
| ۱      | ۴۲/۴۰          | ۰/۸۳      | صلاحیت علمی و اعتبار دانشگاهی   |
| ۲      | ۳۵/۰۲          | ۰/۸۲      | شناخت فرهنگ دانشگاهی و درک بالا از ارزش‌ها و کارکردهای دانشگاه            |
| ۳      | ۱۹/۴۹          | ۰/۶۸      | دانش برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی استراتژیک برای بهبود مستمر عملکرد دانشگاه   |
| ۴      | ۲۶/۳۹          | ۰/۷۵      | تفکر راهبردی و استراتژی سازمانی برای اهداف آینده دانشگاه                  |
| ۵      | ۳۰/۲۵          | ۰/۷۶      | دانش تیم‌سازی و رهبری کار تیمی  |
| ۶      | ۱۹/۸۲          | ۰/۷۲      | آشنایی با قوانین و نظام‌های نوین منابع انسانی، مالی و اداری               |
| ۷      | ۱۵/۹۴          | ۰/۶۸      | اشراف بر ملزومات سیاسی و انتظارات جامعه و مردم از آموزش عالی              |
| ۸      | ۳۲/۱۸          | ۰/۷۸      | دانش لازم برای سازگاری، مشورت‌پذیری و اعمال سبک رهبری مشارکتی             |
| ۹      | ۲۹/۶۷          | ۰/۸۱      | ابتکار عمل، خلاقیت و نوآوری برای تعالی علمی                               |
| ۱۰     | ۱۸/۰۴          | ۰/۷۲      | تفکر منطقی، تحلیلی و سیستمی   |
| ۱۱     | ۳۵/۷۱          | ۰/۷۹      | دانش مدیریت تعارض، تضاد و مشکل در محیط دانشگاه                            |
| ۱۲     | ۱۲/۰۷          | ۰/۷۰      | نماینده‌گری، مذاکره و چانه‌زنی  |
| ۱۳     | ۱۲/۹۳          | ۰/۷۳      | دانش تصمیم‌گیری و احاطه کامل به محیط دانشگاه، ابلاغ دستورها و پیگیری امور |
| ۱۴     | ۱۱/۱۴          | ۰/۵۱      | آگاهی از مدیریت و کنترل چرخش اطلاعات در درون دانشگاه                      |
| ۱۵     | ۱۵/۹۰          | ۰/۷۲      | شناخت اخلاقیات و ارزش‌ها در محیط دانشگاه و اهتمام به برقراری و توسعه آنها |
| ۱۶     | ۲۹/۱۷          | ۰/۷۶      | انتقال سریع و مؤثر دانش و اطلاعات جدید به پیکره دانشگاه                   |

با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی، شایستگی‌های دانشی رهبری رئیس دانشگاه در جدول ۷ مشاهده می‌شود. بار عاملی همه شاخص‌ها بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۵ است و ضرایب معناداری شاخص‌های به‌دست‌آمده، مناسب و معنادار هستند (بزرگ‌تر از ۱/۹۶)، از این رو، تمام شاخص‌ها در مدل باقی ماندند و مشخص شد که مدل اندازه‌گیری تحقیق، مدل مناسبی است. مقادیر این ضرایب نشان می‌دهد که شاخص‌های شناسایی شده با متغیر مربوطه (شایستگی‌های دانشی) هم‌بستگی محکمی دارند و به‌خوبی توانسته‌اند متغیر اصلی مدنظر را تبیین کنند. همچنین با توجه به عدد معناداری به‌دست‌آمده برای شاخص‌های مربوطه، هر ۱۶ شاخص مربوط به شایستگی‌های دانشی تأیید شدند. در این بین، صلاحیت علمی و اعتبار دانشگاهی با ضریب ۰/۸۳ بیشترین هم‌بستگی را دارد و شناخت فرهنگ دانشگاهی و درک بالا از ارزش‌ها و کارکردهای دانشگاه با ضریب ۰/۸۲ در رده‌های بعدی قرار می‌گیرند.

جدول ۸. نتایج تحلیل عاملی تأییدی شایستگی‌های مهارتی رهبری رئیس دانشگاه

| اولویت | ضرایب معناداری | بار عاملی | شایستگی‌های مهارتی  |
|--------|----------------|-----------|---|
| ۱      | ۱۱/۷۲          | ۰/۸۸      | متنوع‌سازی منابع مالی برای کاهش وابستگی به بودجه دولتی (مدیریت مالی و اعتبارات) |
| ۲      | ۴۲/۹۶          | ۰/۸۶      | تجربه مدیریت اجرایی و کلان در دانشگاه یا آموزش عالی                             |
| ۳      | ۲۰/۸۱          | ۰/۷۸      | توان جذب دانشجویان، کارکنان و اعضای هیئت علمی به دور از جناح‌بندی‌های سیاسی     |
| ۴      | ۲۸/۲۳          | ۰/۸۲      | توان ارتباط با محافل علمی داخل و خارج   |
| ۵      | ۲۸/۸۲          | ۰/۸۰      | مدیریت بحران، پیچیدگی و آشوب  |
| ۶      | ۲۲/۲۲          | ۰/۷۸      | استقلال فکری و عملی و اولویت‌بخشی به اهداف دانشگاه در برابر جریان‌های سیاسی     |
| ۷      | ۱۹/۱۳          | ۰/۷۵      | مدیریت، هدایت و هماهنگی بهینه منابع مختلف انسانی، مالی و تجهیزاتی               |
| ۸      | ۱۵/۰۶          | ۰/۷۳      | هم‌سوسازی فعالیت‌های مدیریتی و اجرایی دانشگاه                                   |
| ۹      | ۲۹/۰۱          | ۰/۸۰      | توانایی جذب و ایجاد تغییر و تحول در نیروی انسانی و مسئولان دانشگاه              |
| ۱۰     | ۴۴/۵۱          | ۰/۷۳      | برقراری ارتباطات جذاب، صمیمی و اثربخش با ذی‌نفعان داخل و خارج دانشگاه           |
| ۱۱     | ۸/۲۲           | ۰/۶۷      | گسترش فعالیت‌های علمی و پژوهشی به دور از اختلاف‌نظرهای سیاسی                    |
| ۱۲     | ۲۱/۴۵          | ۰/۷۶      | تلاش مجدانه برای بالندگی و پیشرفت همکاران و پرورش حس خودانگیزی در آنان          |
| ۱۳     | ۳۸/۷۲          | ۰/۸۵      | ایجاد فضای دوستانه و خلاق برای رشد و توسعه دانش، مهارت و مشارکت در دانشگاه      |
| ۱۴     | ۲۲/۲۰          | ۰/۷۸      | بهره‌گیری از تجارب و شیوه‌های نوین سایر دانشگاه‌ها                              |
| ۱۵     | ۲۸/۵۹          | ۰/۸۲      | توانایی برقراری ثبات در برنامه‌ها و طرح‌های آموزشی، پژوهشی و اجرایی دانشگاه     |
| ۱۶     | ۱۹/۳۱          | ۰/۷۴      | ایجاد آزادی علمی در انتخاب موضوعات پژوهشی و انتشار نتایج طرح‌های تحقیقاتی       |
| ۱۷     | ۲۷/۵۳          | ۰/۸۳      | الهام‌دهندگی و قابلیت تأثیرگذاری و برانگیختن همکاران (الگو و کاریزماتیک بودن)   |
| ۱۸     | ۲۱/۳۲          | ۰/۸۰      | ایجاد جاذبه و داشتن قدرت نفوذ میان همکاران و محیط دانشگاه                       |
| ۱۹     | ۱۸/۵۲          | ۰/۵۲      | مدیریت زمان، اولویت‌بندی کار و حاکمیت نظم و انضباط در دانشگاه                   |
| ۲۰     | ۲۷/۰۹          | ۰/۸۰      | ایجاد انگیزه و روحیه همکاری و هماهنگی در محیط دانشگاهی                          |
| ۲۱     | ۱۳/۶۰          | ۰/۷۰      | ایجاد فضای آزاد علمی در تدریس، اداره کلاس و مباحث درسی                          |
| ۲۲     | ۲۰/۶۷          | ۰/۷۵      | تفویض اختیار و تقویت آزادی نسبی گروه‌های علمی در امور تخصصی دانشگاه             |
| ۲۳     | ۳۶/۷۸          | ۰/۸۵      | ایجاد زبان مشترک بین همکاران و کارکنان در راستای توسعه دانشگاه                  |
| ۲۴     | ۲۴/۶۷          | ۰/۸۱      | فراهم ساختن محیط و فرصت مناسب برای اندیشیدن                                     |
| ۲۵     | ۱۱/۲۳          | ۰/۶۹      | کنترل و ارزیابی مستمر بر عملکرد اعضای هیئت علمی و واحدهای مختلف                 |
| ۲۶     | ۴۲/۰۴          | ۰/۸۱      | اعطای پاداش مناسب به یافته‌های علمی و فعالیت‌های خلاقانه و نوآورانه             |
| ۲۷     | ۲۹/۳۰          | ۰/۸۱      | انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری در مواقع مقتضی                                      |
| ۲۸     | ۱۸/۲۰          | ۰/۷۰      | ایجاد انسجام رفتاری، یکپارچگی و توازن و اهتمام به تمامی فعالیت‌های دانشگاهی     |
| ۲۹     | ۲۰/۸۱          | ۰/۷۳      | ایجاد شرایط لازم برای دسترسی آسان همکاران و مراجعان به رئیس دانشگاه             |
| ۳۰     | ۲۴/۷۹          | ۰/۸۲      | برقراری نظام ارزشیابی عملکرد شغلی جامع و مدون                                   |

با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی، شایستگی‌های مهارتی رهبری رئیس دانشگاه در جدول ۸ مشاهده می‌شود. بار عاملی همه شاخص‌ها بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۵ است و ضرایب معناداری شاخص‌های به‌دست‌آمده مناسب و معنادارند (بزرگ‌تر از ۱/۹۶)، از این رو، هیچ شاخصی از مدل حذف نشد و مدل اندازه‌گیری تحقیق، مدل مناسبی است. این ضرایب نشان می‌دهد که شاخص‌های شناسایی‌شده با متغیر شایستگی‌های مهارتی، هم‌بستگی محکمی دارند و به‌خوبی توانسته‌اند متغیر اصلی مدنظر را تبیین کنند. همچنین با توجه به عدد معناداری به‌دست‌آمده برای شاخص‌ها، هر ۳۰ شاخص مربوط به شایستگی‌های مهارتی تأیید شدند. در این بین، متنوع‌سازی منابع مالی برای کاهش وابستگی به بودجه دولتی (مدیریت مالی و اعتبارات) با ضریب ۰/۸۸ بیشترین هم‌بستگی را دارد و بعد از آن، تجربه مدیریت اجرایی و کلان در دانشگاه یا آموزش عالی با ضریب ۰/۸۶ قرار می‌گیرد.

جدول ۹. نتایج تحلیل عاملی تأییدی شایستگی‌های نگرشی رهبری رئیس دانشگاه

| اولویت | ضرایب معناداری | بار عاملی | شایستگی‌های نگرشی  |
|--------|----------------|-----------|--|
| ۱      | ۱۲/۳۷          | ۰/۶۶      | انصاب مدیران و اعضای هیئت علمی متخصص به دور از جناح‌بندی‌های سیاسی         |
| ۲      | ۲۶/۴۴          | ۰/۷۱      | یاری‌رساندن به همکاران و حمایت سازمانی از آنان (مدافع اجتماع دانشگاهی)     |
| ۳      | ۳۴/۰۴          | ۰/۷۴      | قابلیت پذیرش ایده‌ها، راه‌حل‌ها و پیشنهادهای جدید همکاران و پرورش آنها     |
| ۴      | ۱۷/۱۵          | ۰/۷۴      | واقع‌گرایی، هدف‌گرایی و حرفه‌ای‌گرایی در تدوین، اجرا و پیگیری امور دانشگاه |
| ۵      | ۱۷/۲۶          | ۰/۷۴      | تحول‌گرایی و کارآفرینی   |
| ۶      | ۸/۵۳           | ۰/۷۵      | اعتمادبه‌نفس، شهامت و شجاعت برای اتخاذ تصمیم‌های قاطع و راسخ               |
| ۷      | ۹/۰۷           | ۰/۵۵      | صداقت، عزت نفس و از خودگذشتگی  |
| ۸      | ۳۳/۰۶          | ۰/۷۱      | توجه به نیازها، علایق و توانمندی‌های اعضای جامعه دانشگاهی                  |
| ۹      | ۲۵/۷۱          | ۰/۷۹      | عدالت و انصاف در تصمیم‌گیری و مواجهه با مشکلات اعضای جامعه دانشگاهی        |
| ۱۰     | ۱۳/۸۱          | ۰/۶۵      | تحمل فشار و استرس و داشتن ثبات قدم، پشتکار و استقامت                       |
| ۱۱     | ۲۰/۱۲          | ۰/۷۵      | اعتمادسازی در بین اجتماعات درونی و بیرونی دانشگاه                          |
| ۱۲     | ۱۵/۵۹          | ۰/۷۱      | فرهنگ تغییرمداری و ترسیم، هدایت و مدیریت صحیح تغییرات درونی دانشگاه        |
| ۱۳     | ۱۵/۳۳          | ۰/۷۸      | تعهد اخلاقی به تعالی علمی و تحقق اهداف دانشگاه و رشد و توسعه آن            |
| ۱۴     | ۲۷/۵۳          | ۰/۷۶      | انتقادپذیری و استقبال از انتقادها در رابطه با عملکرد خویش                  |
| ۱۵     | ۱۵/۴۵          | ۰/۷۰      | یادگیری مستمر و تصحیح امور با استفاده از تجارب مدیران و اعضای هیئت علمی    |
| ۱۶     | ۱۸/۵۵          | ۰/۷۷      | بررسی بازخورد عملکردها و سیاست‌ها برای بهبود مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی خود  |
| ۱۷     | ۱۸/۸۷          | ۰/۷۵      | جست‌وجوگری و ارزیابی انتقادی موقعیت فعلی و شیوه‌های قدیمی و سنتی دانشگاه   |
| ۱۸     | ۳۲/۱۶          | ۰/۷۶      | اعمال قدرت پذیرفته شده و مبتنی بر قوانین و مقررات برای اداره دانشگاه       |

با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی، شایستگی‌های مهارتی نگرشی رهبری رئیس دانشگاه در جدول ۹ مشاهده می‌شود. بار عاملی همه شاخص‌ها بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۵ است و ضرایب معناداری شاخص‌های به‌دست‌آمده، مناسب و معنادارند (بزرگ‌تر از ۱/۹۶)، از این رو شاخصی از مدل حذف نمی‌شود و گویای مناسب بودن مدل اندازه‌گیری تحقیق است. این ضرایب نشان می‌دهد که شاخص‌های شناسایی‌شده با متغیر شایستگی‌های نگرشی، هم‌بستگی محکمی دارند و به‌خوبی توانسته‌اند متغیر اصلی مدنظر را تبیین کنند. همچنین با توجه به عدد معناداری به‌دست‌آمده برای شاخص‌ها، هر ۱۸



شاخص مربوط به شایستگی‌های نگرشی تأیید می‌شوند. در این بین، عدالت و انصاف در تصمیم‌گیری و مواجهه با مشکلات اعضای جامعه دانشگاهی با ضریب ۰/۷۹ بیشترین هم‌بستگی را دارد و بعد از آن، تعهد اخلاقی به تعالی علمی و تحقق اهداف دانشگاه و رشد و توسعه آن با ضریب ۰/۷۸ قرار می‌گیرد.

جدول ۱۰. مقادیر برازش آزمون مدل اندازه‌گیری

| متغیر              | میانگین واریانس استخراجی (AVE) | پایایی ترکیبی | ضریب تعیین ( $R^2$ ) | آلفای کرونباخ | پایایی اشتراکی | کیفیت مدل (CV.Com) |
|--------------------|--------------------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------|--------------------|
| شایستگی‌های دانشی  | ۰/۸۳                           | ۰/۹۴          | ۰/۷۹                 | ۰/۹۰          | ۰/۸۳           | ۰/۴۲۶              |
| شایستگی‌های مهارتی | ۰/۶۰                           | ۰/۹۰          | ۰/۷۷                 | ۰/۸۷          | ۰/۶۰           | ۰/۴۸۸              |
| شایستگی‌های نگرشی  | ۰/۵۳                           | ۰/۸۹          | ۰/۸۳                 | ۰/۸۵          | ۰/۵۳           | ۰/۴۹۲              |

در جدول ۱۰، مقادیر برازش آزمون مدل اندازه‌گیری نشان داده شده است. ضریب آلفای کرونباخ مدل اندازه‌گیری برای سنجش پایایی و ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) با مقدار بیشتر از ۰/۷ گویای پایایی پرسش‌نامه است. بررسی شاخص پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> مدل اندازه‌گیری و هم‌بستگی سؤال‌ها با یکدیگر در مدل با مقدار بیش از ۰/۷ برای هر سازه، از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری حکایت می‌کند. همچنین، بررسی معیار پایایی اشتراکی<sup>۲</sup> و قابلیت تعمیم‌پذیری در یک نمونه دیگر از همان جامعه، نشان داد که مقادیر به‌دست‌آمده برای هر سازه بیشتر از ۰/۵ است. از سوی دیگر، معیار ضریب تعیین ( $R^2$ ) متغیرهای پنهان درون‌زای مدل محاسبه و نتایج آن با سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان ملاکی برای مقادیر ضریب تعیین ضعیف، متوسط و قوی، مقایسه شد. با توجه به جدول ۷، متوسط مقادیر ضریب تعیین متغیرها برابر با ۰/۸۵ و بزرگ‌تر از مقدار ۰/۳۳ است که از برازش مناسب مدل حکایت می‌کند.

برای سنجش کیفیت مدل اندازه‌گیری و نشان دادن قدرت پیشگویی مدل، از شاخص CV.Com استفاده شد. مقدار این شاخص بین ۰/۰۲ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (قوی) متغیر است. چنانچه مقادیر این متغیر در وضعیت ضعیف باشد، بایستی در خصوص مدل تحقیق و شاخص‌های آن تجدیدنظر کرد. با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده از شاخص CV.Com، متغیرهای مدل اندازه‌گیری در وضعیت قوی قرار دارند و می‌توان گفت که قدرت پیشگویی مدل زیاد است.

جدول ۱۱. میزان communality و  $R^2$  متغیرهای تحقیق

| متغیر              | communality | $R^2$   |
|--------------------|-------------|---|
| شایستگی‌های دانشی  | ۰/۸۳        | ۰/۷۹  |
| شایستگی‌های مهارتی | ۰/۶۰        | ۰/۷۷  |
| شایستگی‌های نگرشی  | ۰/۵۳        | ۰/۸۳  |
| میانگین            | ۰/۶۵        | ۰/۸۰  |
| GOF                | ۰/۷۲        | $\sqrt{AveR^2 \times (Ave\ of\ communalities)}$ |

1. CR(Composit reliability)
2. Communality

برازش کلی مدل نیز از طریق معیار GOF بررسی شد. این معیار را تننهاوس و همکارانش (۲۰۰۴) ابداع کرده‌اند که بر اساس رابطه ۱ محاسبه می‌شود.

$$\sqrt{AveR^2 \times (Ave\ of\ communalities)} \quad (\text{رابطه ۱})$$

به طوری که میانگین Communalities نشان‌دهنده میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه و  $AveR^2$  سازه‌های درون‌زای مدل است. با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF و حصول عدد ۰/۷۲ (جدول ۵)، می‌توان گفت که مدل برازش بسیار مناسبی دارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف احصا و اولویت‌بندی شایستگی‌های رهبری رؤسای دانشگاه‌ها در نظام آموزش عالی ایران در سه زمینه دانشی، مهارتی و نگرشی انجام گرفت. در این پژوهش تلاش شد به این مفهوم توجه شود که بخش اعظمی از تحقق اهداف آموزش عالی در دانشگاه‌ها، به توانمندی و شایستگی‌های رهبران دانشگاهی بستگی دارد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، در اولویت‌بندی شایستگی‌های رهبری رئیس دانشگاه در نظام آموزش عالی ایران، به ترتیب، شایستگی‌های دانشی، نگرشی و مهارتی، از اهمیت بیشتری برخوردارند. البته این یافته با نیاز محیط‌های پیچیده و پویا همچون دانشگاه که نیازمند احترام به ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاهی بیشتری است، تطابق دارد. در تأکید مجدد بر اهمیت این مطالعه، باید گفت که شایستگی‌های دانشی می‌تواند به مقبولیت علمی و دانشی رئیس دانشگاه در مجموعه منتهی شود و از ممانعت اولیه در پذیرش وی پیشگیری کند. این شایستگی، در واقع صلاحیت و اعتبار علمی رؤسای دانشگاه‌ها را به همراه دارد. از زاویه دیگر، این بخش از شایستگی‌های رهبری رئیس دانشگاه، به درک، اشراف و آگاهی رئیس دانشگاه از مسائل مدیریتی، ارزش‌ها و کارکردهای دانشگاهی اشاره می‌کند و به وی در اتخاذ تصمیم‌ها و برنامه‌های متناسب با محیط دانشگاهی یاری می‌رساند. شایستگی‌های نگرشی رئیس دانشگاه، زمینه اعتماد بیشتر طبقه‌ها و گروه‌های مختلف در محیط دانشگاهی را فراهم می‌کند و با ایجاد بستر لازم برای گفت‌وگو مشترک، رفتار حرفه‌ای و اخلاقی در دانشگاه و افزایش انگیزش در محیط، دانشگاه را به سمت موفقیت بیشتر رهنمون می‌سازد. این بخش از شایستگی برای کارکنان دانشگاهی و اعضای هیئت علمی، بسیار مهم است و در شکل‌گیری اعتماد و تعهد دوطرفه بین اعضای جامعه دانشگاهی و رئیس دانشگاه، نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. شایستگی‌های مهارتی به پذیرش نظرها و رفتارهای تخصصی رئیس دانشگاه در فرایندهای آموزشی، پژوهشی، ساختاری، مالی، اداری، انسانی و... کمک خواهد کرد. این شایستگی بیانگر تجربه مدیریت اجرایی و کلان در محیط دانشگاه و آموزش عالی است و افزایش هم‌نوایی و هم‌سویی در محیط دانشگاه را سبب خواهد شد.

یافته‌های این پژوهش با یافته‌های داس بومن (۲۰۱۷)، پاندر (۱۹۹۹)، بوماریتو (۲۰۱۲)، هارپر و نیوبرگ (۲۰۱۶)، بلک (۲۰۱۵)، تونهایم و مک‌لین (۲۰۰۶) و محقق و همکاران (۱۳۹۴) در بُعد نگرش، نورشاهی (۱۳۸۷)، رانتز (۲۰۰۲)، ویس نیوزکی (۲۰۰۴)، اسپندلا و (۲۰۰۷) و والورتون (۲۰۰۵) در بُعد مهارت و وولف (۲۰۱۷) و بورگوین (۲۰۰۸) در بُعد دانش از شایستگی‌های رهبری موردنیاز رئیس دانشگاه، ارتباط نزدیکی دارد. همچنین با نتایج پژوهش‌های راپ (۲۰۱۹)، امامی میبدی و همکاران (۱۳۹۸) و قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۷) در ابعاد مختلف هم‌خوانی دارد.

- در انتها متناسب با یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی کاربردی ارائه می‌شود:
- نیاز است که رؤسای دانشگاهی، به واکاوی و بررسی هر یک از شایستگی‌های دانشی، مهارتی و نگرشی، بپردازند تا با درک بهتر هر یک از این شایستگی‌ها، بتوانند اثربخشی و مقبولیت بیشتری برای تعالی اهداف ترسیمی در محیط دانشگاه داشته باشند؛
  - به کارویژه‌های اساسی رهبری در محیط دانشگاه که همان ایجاد نفوذ و انگیزش قابل قبول از سوی رئیس دانشگاه در محیط دانشگاه است، اهمیت بیشتری داده شود؛
  - بر ارجحیت بخشیدن به چهار شایستگی «اعتبار دانشگاهی و صلاحیت علمی»، «شناخت فرهنگ دانشگاهی»، «مدیریت مالی و اعتباری در دانشگاه» و «تجربه مدیریتی»، به‌عنوان مهم‌ترین شایستگی‌های گزینش رؤسای دانشگاه‌ها در نظام آموزش عالی ایران، تأکید شود؛
  - با توجه به داده‌های پژوهش در گزینش رؤسای دانشگاه‌ها، به‌ترتیب، به شایستگی‌های نگرشی، دانشی و مهارتی اولویت داده شود؛
  - مسئولان ذی‌ربط، اولویت‌بندی خاص ارائه شده در این پژوهش را برای ابعاد مختلف دانشی، مهارتی و نگرشی، به بحث بگذارند و هنگام گزینش رهبران دانشگاه‌ها در نظام آموزش عالی ایران، به آن توجه کنند.

## منابع

- امامی میبدی، احمدعلی؛ رحیمیان، حمید؛ عباس‌پور، عباس؛ عباسی، غیاثی ندوشن، سعید (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۱ (۲)، ۱۳۷-۱۶۶.
- جعفری فکرت، امین؛ حسینی شکیب، مهرداد (۱۳۹۷). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان. *مطالعات منابع انسانی*، ۸ (۳)، ۴۵-۶۸.
- حسن‌پور، اکبر؛ محمدی‌ها، فریده؛ عسگری، مهدی (۱۳۹۶). تبیین ارتباط رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تیم (گروه‌های آموزشی) در دانشگاه‌ها با تأکید بر مؤلفه اعتماد شناختی. *مطالعات منابع انسانی*، ۷ (۳)، ۶۷-۸۶.
- حمزئیان، عظیم؛ ملکی مین‌باش رزگاه، مرتضی؛ باقری قره‌بلاغ، هوشمند؛ عین‌علی، محسن (۱۳۹۸). تأثیر سبک‌های رهبری بر رفتار نوآورانه: نقش تعدیل‌گر درگیری شغلی. *مطالعات منابع انسانی*، ۲۹ (۲)، ۸۹-۱۱۰.
- دلشاد، عبدالحمید؛ قورچیان، نادرقلی؛ جعفری، پریش (۱۳۹۸). مدل رهبری اثر بخش دانشگاه جامع علمی-کاربردی. *رهیافتی‌نو در مدیریت آموزشی*، ۱۰ (۴۰)، ۲۹۰-۳۱۱.
- دهقانان، حامد (۱۳۸۶). مدیریت بر مبنای شایستگی. *پژوهش مرکز پژوهش‌های مجلس*، ۱۳ (۵۳).
- رحیمیان، حمید؛ عباس‌پور، عباس؛ طاهری، مرتضی؛ سبحانی‌جو، سبحان (۱۳۹۵). بررسی و تحلیل وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان. *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۵ (۱۵)، ۹-۲۳.
- رحیمیان، حمید؛ عباس‌پور، عباس؛ غیاثی ندوشن، سعید؛ اکبری، محمدنقی (۱۳۹۸). طراحی و اعتباریابی مدل شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی کابل. *رهیافتی‌نو در مدیریت آموزشی*، ۱۰ (۴)، ۱-۲۹.
- ساعتچی، محمود؛ عزیزپور شوبی، علی‌اکبر (۱۳۸۴). طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی. *دانشور*، ۱۲ (۱۱)، ۱-۱۸.

- سلطانی سروستانی، ژاله؛ صالحی، مسلم؛ قلتاش، عباس؛ نادى، محمدعلی (۱۳۹۶). تحلیل عاملی تأییدی مدل رهبری معنوی در آموزش عالی. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۸ (۳۲)، ۱۹-۴۲.
- قلی پور، رحمت‌اله؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ روزبهان، محمدولی (۱۳۹۷). طراحی الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی مبتنی بر سند دانشگاه اسلامی. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۶ (۲)، ۱-۳۴.
- کرمی، محمدرضا؛ میرکمالی، سیدمحمد؛ پورکریمی، جواد (۱۳۹۵). بررسی و تبیین رهبری اخلاقی و ابعاد آن (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه تهران). *رسالت مدیریت دولتی*، ۷ (۲۲)، ۱۷-۳۴.
- کرمی، مرتضی (۱۳۸۶). آموزش مدیران با الگوی شایستگی. *ماهنامه تدبیر*، ۱۸ (۱۷۹).
- محقق هرچقان، معصومه؛ اکبری، مرتضی؛ مرزبان، شیرماد، (۱۳۹۴). تأثیر رهبری معنوی بر کارآفرینی سازمانی بین کارکنان دانشگاه تهران. *توسعه کارآفرینی*، ۸ (۴)، ۷۰۹-۷۲۷.
- نورشاهی، نسرین (۱۳۸۷). شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه و میزان اهمیت نسبی آنها از دیدگاه صاحب‌نظران آموزش عالی ایران. *پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۴۸ (۴۸)، ۲۷-۴۸.

## References

- Akram, T., Lei, S. & Haider, M. J. (2016). The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in IT industry of China. *Arab Economic and Business Journal*, 11(2), 153-161.
- Al Kaabi, N. (2019). Zayed University catalog 2019-2020. *Zayed University Publications Department*, April.
- American Association of Community Colleges (2005). *Competencies for Community College Leaders*, One Dupont Circle, NWSuite 410 Washington, www.aacc.nche.edu.
- Black, S. A. (2015). Qualities of Effective Leadership in Higher Education. *Open Journal of Leadership*, 4, 54-66.
- Bommarito, S. (2012). *9 Qualities That Every College President Must Have*. Available at: <https://www.mic.com/articles/10387/9-qualities-that-every-college-president-must-have>
- Burgos, H. (2020). *President for Academic Affairs*. University Blvd. Kingsville, henry.burgos@tamuk.edu.
- Burgoyne, J., Mackness, J. & Williams, S. (2008). *Baseline Study of Leadership Development in Higher Education*. Draft Report, Department of Educational Research, Lancaster University. Leadership Foundation for Higher Education.
- Dehghanan, H. (2007). Management based on merit. *Research of the Majles Research Center*, 13 (53). (in Persian)
- Delshad, A. H., Ghoorchian, N., Jafari, P. (2019). Effective leadership model of a comprehensive scientific-applied university. *A new approach in educational management*, 10 (40), 311-290. (in Persian)
- Doss Bowman, K. (2017). *The Erosion of Presidential; Are university presidents leaving too soon?* Public Purpose, Summer.

- Draganidis, F., Mentaz, G. (2006). Competency Based Management: A Review of Sestem and Approaches. *Information Management and Computer Security*, 14(1), 51-64.
- Gholipour, R., Seyed Javadin, S.R., Roozbehan, M. (2018). Designing a competency model for university managers based on the Islamic University document. *Resource management in law enforcement*, 6 (2), 1-34. (in Persian)
- Hamzaian, A., Maleki Min Bash Razgah, M., Bagheri Qarabolagh, H., & Ein Ali, M. (2019). The effect of leadership styles on innovative behavior: The moderating role of job conflict. *Human resource studies*, 9 (2), 110-89. (in Persian)
- Harper, S. & Newberg, J. (2016). *Arizona Board of Regents Define Leadership Characteristics for the Next University of Arizona President*. Arizona Board of Regents.
- Hasanpour, A., Mohammadiha, F., Askari, M. (2017). Explain the relationship between transformational leadership and team performance (departments) in universities with emphasis on the component of cognitive trust. *Human resource studies*, 7 (3), 86-67. (in Persian)
- Imami Meybodi, A.A., Rahimian, H., Abbaspour, A., Ghiasynadushan, S. (2019). Designing a model of leadership competencies in public universities in Tehran. *Human Resource Management Research*, 11 (2), 137-166. (in Persian)
- Jafari Fekrat, A., Hosseini Shakib, M. (2018). Investigating the effect of servant leadership on organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employee performance. *Human resource studies*, 8 (3), 68-45. (in Persian)
- Johnson Eanes, B., & et al (2015). Professional Competency Areas for Student Affairs Educators. *ACPA- College Student Educators International*. Washington. Available in: [www.myacpa.org](http://www.myacpa.org).
- Jung, W. A. (2017). Structural Equation Modeling of Cultural Competence of Nurses Caring for Foreign Patients. *Asian Nursing Research*, 11(1), 65-73.
- Karami, M.R., Mirkamali, S.M., Pourkarimi, J. (2016). Investigating and Explaining Moral Leadership and Its Dimensions (Case Study: Tehran University Staff). *State Management Mission*, 7 (22), 17-34. (in Persian)
- Karami, M. (2007). Training of managers with a competency model. *Tadbir monthly*, 18 (179). (in Persian)
- Goh, S.K. & Low, B. Z.J. (2014). TheInfluence of Servant Leadership towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders. *International Journal of Business and Management*, 9(1), 17-25.
- Marion, S.L. (2007). competencies for effective leadership in higher educational, Aston university, Birmingham, UK. *International journal of education management*, 27(5).
- Mohaghegh Herchqan, M., Akbari, M., Marzban, Sh.M. (2015). The effect of spiritual leadership on organizational entrepreneurship among Tehran University staff. *Entrepreneurship Development*, 8 (4), 709-727. (in Persian)
- Norshahi, N. (2008). Necessary qualifications for the presidency of the university and their relative importance from the point of view of Iranian higher education experts. *Research and planning in higher education*, 48, 27-48. (in Persian)

- Pounder, J.S. (1999). Organizational Effectiveness in Higher Education: Managerial Implications of a Hong Kong Study. *Educational Management & Administration*, 27(4).
- Rahimian, H., Abbaspour, A. Ghiasi Nodoshan, S., Akbari, M.N. (2019). Design and validation of the competency model of Kabul public university presidents. *A new approach in educational management*, 10 (4), 1-29. (in Persian)
- Rahimian, H., Abbaspour, A., Taheri, M., Sobhaniju, S. (2016). Investigating and analyzing the current situation of servant leadership at Farhangian University. *Educational and school studies*, 5 (15), 9-23. (in Persian)
- Rantz, R. (2002). Leading Urban Institutions of Higher Education in the New Millennium. *Leadership and organization Development Journal*, 23(8).
- Rupp, D. E. (2019). *Criteria for the Selection of President of the University*. AASCU State College and University Presidential Competency Model. Washington, DC 4701.
- Saatchi, M., Azizpour Shobi, A.A. (2005). Designing an effective academic leadership model. *Daneshvar*, 12 (11), 1-18. (in Persian)
- Soltani Sarvestani, J., Salehi, M., Qaltash, A., Nadi, M. A. (2017). Confirmatory factor analysis of the spiritual leadership model in higher education. *A new approach in educational management*, 8 (32), 19- 42. (in Persian)
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21(5), 407-417.
- Stevenson, E. &Warn, R. J. (2004). *Australian Government, Departement of Defense*. Available in: <http://www.defence.gov.au/>
- Tunheim, K., McLean, G.N. (2006). Competency Model for the Role of President of Religion-affiliated Colleges, *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 20 (2), 877-884.
- Rahardja, U., Moeins, A. & Lutfiani, N. (2018). Ladershipe Competency Working Motivation and Performance of High Private Education, Lecturer With Institution Accreditation B: *Area Kopertis IV Banten Province*.
- Wisniewski, M. A. (2004). Leadership in Higher Education. *Academic leadership*, 8(4).
- Wolfe, R. E. (2017). *Leadership Competencies for Learner-Centered, Personalized Education*. Boston, MA: Jobs for the Future.
- Wolverton, M., Ackerman, R. & Holt, S. (2005). Preparing for Leadership what Academic Department Chairs Need to know. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 27(2), 227-238.
- Zuzan, S. (2016). Competency models in public sector. *Jornal of Social and Behavioral Sciences*, 230, 226 –234.