ISSN: 2008-8000

The Study of Managers' Competencies and Employees' Well-Being at Shiraz University[1]

Article Type: Research

Mehdi Mohammadi ❋

Fatemeh Fattahi

Farzane DeimehkarHaghighi

Corresponding Author:
Professor of curriculum studies, Department of Educational Administration and Planing, Faculty of Education and psychology, shiraz University, shiraz, Iran.
E-mail: mmohammadi48@shirazu.ac.ir
MA. in educational administration, Department of Educational Administration and Planing, Faculty of Education and psychology, shiraz University, shiraz, Iran.
E-mail: Ftmaaf7170@gmail.com
Phd in curriculum Studies, Department of Educational Administration and Planing, Faculty of Education and psychology, shiraz University, shiraz, Iran.
E-mail: Farzanedeimehkarhaghighi@gmail.com

Abstract

Objective: The present study aimed to analyze the relationship between managers' competencies and employees' well-being at Shiraz University.

Method: This applied, descriptive–correlational study was conducted in the natural organizational setting. The statistical population included all full-time university employees during the 2025–2026 academic year, from whom 260 participants were selected using Cochran's formula and simple stratified random sampling. Data were collected using a researcher-developed Managers' Competency Questionnaire based on Smith's competency model (2005) and the Workplace Well-Being Questionnaire developed by Parker and Hyett (2011). Construct validity was confirmed through item–total correlations, and reliability coefficients ranged from 0.84 to 0.95 (Cronbach's alpha). Data were analyzed using descriptive statistics, one-sample t-test, repeated measures ANOVA, Bonferroni post hoc test, Pearson correlation, and structural equation modeling (SEM).

Results: The results indicated that managers' competency levels in all four dimensions were significantly above the acceptable level but below the desirable level ($p < 0.0001$), with *service management* showing the highest mean score ($M = 78.3$, $p < 0.05$). Employees' well-being was also above the acceptable level but below the desirable level, with *satisfaction* representing the strongest dimension ($M = 3.57$). Pearson correlation analysis revealed significant positive relationships between *all competency dimensions* and *all well-being dimensions* ($p < 0.01$). SEM results confirmed that *managers' competencies* had a strong and significant predictive effect on *employees' well-being* ($\beta = 0.77$, $p < 0.01$).

Conclusion: Among competency dimensions, *people management* demonstrated the highest predictive power, while *organizational respect* showed the highest factor loading among well-being dimensions. Overall, managerial competencies particularly *people management* emerged as key predictors of employees' well-being, highlighting the critical role of relational and supportive managerial capabilities in promoting well-being within academic organizations.

Keywords: employee well-being, higher education, managerial competencies

[1] This article is the result of an independent research conducted at Shiraz University during the 2025-2026 academic year.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.5.4]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.90]

بررسی شایستگی مدیران و احساس نیکبودی کارکنان دانشگاه شیراز[۱]

نوع مقاله: پژوهشی

مهدی محمدی* نویسنده مسئول: استاد گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. رایانامه: mmohammadi48@shirazu.ac.ir

فاطمه فتاحی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. رایانامه: Ftmaaf7170@gmail.com

فرزانه دیمه کارحقیقی دکتری مطالعات برنامه درسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. رایانامه: Farzanedeimehkarhaghighi@gmail.com

چکیده

هدف: هدف اصلی این مطالعه، تحلیل رابطه میان شایستگی‌های مدیران و احساس نیکبودی کارکنان دانشگاه شیراز است.

روش: روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی –همبستگی و کاربردی و در بستر طبیعی دانشگاه شیراز انجام شد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان تمام‌وقت دانشگاه شیراز در سال تحصیلی ۱۴۰۵–۱۴۰۴ که تعداد آنان آن‌ها ۱۱۸۱ نفر می‌باشد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۲۶۰ نفر تعیین و با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ساده برحسب جنسیت انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل دو پرسشنامه محقق ساخته شایستگی مدیران بر اساس مدل اسمیت (۲۰۰۵) و پرسشنامه نیکبودی محیط کاری پارکر و هیت (۲۰۱۱) بود. روایی سازه‌ای ابزارها از طریق همبستگی گویه –کل تأیید و پایایی آن‌ها با آلفای کرونباخ بین ۰/۸۴ تا ۰/۹۵ به دست آمد. داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار)، آزمون t تک‌نمونه‌ای، تحلیل واریانس با اندازه‌گیری مکرر، آزمون تعقیبی بونفرونی، ضریب همبستگی پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شدند.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که میانگین شایستگی مدیران در هر چهار بعد بالاتر از حد کفایت قابل‌قبول و پایین‌تر از حد مطلوب بود ($p<0/0001$). شایستگی مدیریت خدمت ($M=3/78$) به‌طور معناداری بالاترین میانگین را داشت و به‌عنوان شایستگی غالب شناخته شد ($p<0/05$). میانگین احساس نیکبودی کارکنان نیز در هر سه بعد بالاتر از حد قابل‌قبول و پایین‌تر از حد مطلوب بود. بعد احساس رضایت ($M=3/57$) قوی‌ترین بعد نیکبودی بود. ضرایب همبستگی پیرسون نشان‌دهنده رابطه مثبت و معنادار بین همه ابعاد شایستگی مدیران و همه ابعاد نیکبودی کارکنان بود ($p<0/01$). نتایج مدل معادلات ساختاری نیز تأیید کرد که شایستگی مدیران به طور کلی توان پیش‌بینی معنادار و قوی احساس نیکبودی کارکنان را دارد ($\beta=0/77, p<0/01$). ترتیب قدرت پیش‌بینی‌کنندگی ابعاد شایستگی به شرح، مدیریت کارکنان (بار عاملی ۰/۹۳) > مدیریت تغییر (۰/۹۲) > مدیریت خود (۰/۹۱) > مدیریت خدمت (۰/۹۰). در احساس نیکبودی نیز ترتیب بارهای عاملی به این صورت بود: احساس احترام (۰/۹۰) > احساس توجه (۰/۷۸) > احساس رضایت (۰/۶۷) نشان داده شد.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد شایستگی‌های مدیریتی، به‌ویژه مدیریت کارکنان، قوی‌ترین پیش‌بین نیکبودی کارکنان است و با نظریه تقاضا –منابع شغلی و رهبری حمایتی هم‌خوانی دارد. مدیران دانشگاه شیراز در شایستگی‌های عملیاتی و خدماتی قوی‌تر، اما در ابعاد تحول‌آفرین و رابطه محور ضعیف‌تر هستند که احتمالاً ناشی از ساختار بوروکراتیک و تأکید بر شایستگی‌های فنی است. همچنین، احساس احترام سازمانی حساس‌ترین بعد نیکبودی بود و نشان داد به رسمیت شناخته شدن و اعتماد به مدیریت در فرهنگ دانشگاهی اهمیت ویژه‌ای دارد.

واژه‌های کلیدی: آموزش عالی، احساس نیکبودی کارکنان، شایستگی‌های مدیران.

[۱] این مقاله حاصل پژوهشی آزاد است که در سال تحصیلی ۱۴۰۴-۱۴۰۵ در دانشگاه شیراز انجام شده است

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.5.4]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.90]

مقدمه و بیان مسئله

در محیط سازمانی معاصر، مدیریت ناکارآمد به چالشی فراتر از یک مسئله داخلی تبدیل‌شده و پیامدهای اقتصادی گسترده‌ای به همراه داشته است. گزارش‌های اخیر نشان می‌دهد که شکاف میان سطوح واقعی و مطلوب تعهد کارکنان که عمدتاً از ضعف مدیریتی نشأت می‌گیرد، هزینه‌های بهره‌وری هنگفتی را به اقتصاد جهانی تحمیل می‌کند (Gallup, 2025; Inspired Engagement, 2025). این معضل در قالب روندهای نوظهوری همچون «استعفای بزرگ» [1]، «استعفای خاموش» [2] و افت جهانی تعهد کاری تبلور یافته است. تحلیل‌ها نشان می‌دهد پدیده «استعفای بزرگ» بیش از آنکه به متغیرهای جبران خدمت وابسته باشد، به‌عنوان واکنشی به فرهنگ سازمانی نامطلوب و به‌ویژه، رفتار مدیران شناخته می‌شود؛ عاملی که تأثیر آن بر تصمیم به ترک سازمان تا ۱۰ برابر بیشتر از حقوق گزارش شده است (Colvin, 2022). این یافته، دیدگاه رایج مبنی بر اینکه «کارکنان سازمان را ترک نمی‌کنند، بلکه مدیر خود را ترک می‌کنند» را تقویت می‌کند (Gandhi & Robison, 2021; Managers Club, 2025). به طور مشابه، روند «استعفای خاموش» که به گسست عاطفی کارکنان و کاهش مشارکت فعالانه آن‌ها در محیط کار اطلاق می‌شود، عمدتاً به فقدان حمایت و راهبری مؤثر از سوی مدیران نسبت داده می‌شود (Gallup, 2025; Jayanto et al., 2025). شواهد حاکی از آن است که کارکنان تحت مدیریت ضعیف، تا ۱۴ برابر بیشتر مستعد بروز این رفتار هستند (Managers Club, 2025). اهمیت این نقش با توجه به یافته‌های مؤسسه گالوپ که نشان می‌دهد ۷۰ ٪ از واریانس تعهد یک تیم مستقیماً به کیفیت مدیریت آن وابسته است (Inspired Engagement, 2025)، بیش از پیش آشکار می‌شود. در شرایطی که نرخ تعهد کاری به سطوح نازلی رسیده است و مدیران در یک جایگاه دوگانه قرار می‌گیرند: از یک سو، به‌عنوان یکی از عوامل بالقوه ایجاد استرس و فرسودگی شغلی، و از سوی دیگر، در نقش یک مربی با ظرفیت بالا برای ارتقای عملکرد و انگیزش تیم (Wiyono et al., 2024).

این شرایط، تحلیل علمی را از شناسایی صرف پیامدها، به سمت واکاوی متغیرهای پیش‌بینی‌کننده رهبری اثربخش سوق می‌دهد. در این میان، سازه «شایستگی‌های مدیریتی» [3] به‌عنوان یک چارچوب قابل‌اندازه‌گیری و قابل‌توسعه، اهمیت محوری می‌یابد. این مفهوم به مجموعه‌ای یکپارچه از دانش، مهارت‌ها و الگوهای رفتاری اطلاق می‌شود که تحقق عملی عملکرد را تضمین می‌کند (Hastuti et al., 2023). بنیاد این مفهوم را می‌توان در مدل سه‌گانه کاتز [4] (۱۹۷۴) یافت که شایستگی‌ها را به سه دسته اصلی فنی، انسانی و ادراکی تقسیم می‌کند؛ چارچوبی که علی‌رغم اهمیت تاریخی، به تنهایی پاسخگوی پیچیدگی‌های رهبری نوین نیست.

این شرایط، تحلیل علمی را از شناسایی صرف پیامدها به سمت واکاوی متغیرهای پیش‌بینی‌کننده رهبری اثربخش سوق می‌دهد که در این میان، سازه «شایستگی‌های مدیریتی» به‌عنوان مجموعه‌ای یکپارچه از دانش، مهارت‌ها و الگوهای رفتاری (Hastuti et al., 2023) اهمیت محوری می‌یابد. ریشه این مفهوم علی‌رغم پیوند با مدل سنتی و سه‌گانه کاتز (۱۹۷۴)، در مدل‌های معاصر آموزش عالی و اقتصاد دانش‌بنیان بازتعریف شده و ابعادی چون رهبری تحول‌آفرین و تفکر استراتژیک به آن افزوده شده است (Alrayes, 2025; Kurmanov et al., 2021). این تغییر جهت تئوریک، هم‌راستا با الزامات انقلاب صنعتی چهارم (Grey, 2016)، مهارت‌هایی نظیر حل مسائل پیچیده و انعطاف‌پذیری شناختی را به ضرورتی

[1] Great Resignation
[2] Quiet Quitting
[3] Managerial Competencies
[4] Katz

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.5.4]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.90]

حیاتی تبدیل کرده است (Sari et al., 2025). تحولات اخیر سازمانی (مانند گسترش دورکاری) نیز بر توانایی مدیران در کاهش فاصله مجازی[1] از طریق پشتیبانی عاطفی، حمایت از سلامت روان و ارتقای نیک‌بودی کارکنان تأکید دارد (Bravo-Duarte et al., 2025).

این چرخش انسان‌محور، اهمیت شایستگی‌های بین‌فردی مانند هوش هیجانی (Puspita, 2024) و هوش سیاسی (Taghipourvajargah et al., 2026) را دوچندان کرده است؛ به طوری که شایستگی مدیریتی امروزه ظرفیتی کل‌نگر برای تعامل مؤثر با بافت سازمانی تلقی می‌شود (Grenda, 2025). مرور نظام‌مند پژوهش‌ها نشان می‌دهد این سازه از هفت عنصر بنیادین (نقش، تسلط، تمایل، قابلیت، اقدام، بافت سازمانی و اثربخشی) تشکیل شده (Grenda & Palmunen, 2025) و مدل‌های نوین مبتنی بر مدیریت بر شواهد[2] بر چهار بعد فنی، شناختی، میان‌فردی و درون‌فردی آن تمرکز دارند (Daouk-Öyry et al., 2021). مبنای اصلی پژوهش حاضر، مدل جامع اسمیت[3] (۲۰۰۵) معروف به «چرخه شایستگی مدیران» است. این مدلِ پویا و به‌هم‌پیوسته، شایستگی‌های مدیریتی را در قالب چهار بعد اصلی و زیرابعاد متناظر تبیین می‌کند. بعد اول، شایستگی مدیریت خدمت است که بر ارائه خدمات باکیفیت تمرکز دارد و زیرابعاد تجزیه‌وتحلیل و تصمیم‌گیری، تمرکز بر کیفیت و ارباب‌رجوع، و برنامه‌ریزی و اولویت‌گذاری را در بر می‌گیرد. بعد دوم، شایستگی مدیریت خود است که به رشد شخصی مدیر مربوط شده و شامل دو زیربعد تغییر و خودتوسعه‌ای، و ابتکار و انعطاف‌پذیری است. بعد سوم، شایستگی مدیریت تغییر است که بر هدایت سازمان در شرایط متغیر تأکید داشته و زیربعد مدیریت تغییر/تفکر استراتژیک را شامل می‌شود. در نهایت، بعد چهارم به شایستگی مدیریت کارکنان به‌عنوان کلیدی‌ترین بعد تعاملی اختصاص دارد که مؤلفه‌های مدیریت عملکرد، برقراری ارتباط و تأثیرگذاری، انگیزش و بهسازی، و ایجاد روابط مؤثر را متبلور می‌سازد. اهمیت شایستگی‌های بین‌فردی مدیران در بسترهای خاصی مانند آموزش عالی دوچندان می‌شود؛ حوزه‌ای که به دلیل نقش محوری در توسعه پایدار، اولویت اصلی سیاست‌گذاری‌های کلان است. دانشگاه‌ها به‌عنوان سازمان‌هایی دانش‌محور و پیچیده، به جای خطوط تولید بر سرمایه انسانی خود یعنی اعضای هیئت‌علمی و کارکنان استوار هستند. ازاین‌رو، مدیریت در چنین فضایی از نقشی اداری فراتر رفته و به یک مسئولیت رهبری حساس تبدیل می‌شود. مدیران در بافت آموزش عالی، نقش «ستون انسانی»[4] سازمان را ایفا می‌کنند که برای موفقیت مؤسسه حیاتی هستند و مسئولیت ایجاد محیط‌هایی جهت توسعه مهارت‌های اشتغال‌پذیری و عملکردی را بر عهده دارند (Jackson & Tomlinson, 2020; Brown et al., 2022). در این بستر، شایستگی مدیران مستقیماً به خروجی‌های انسانی گره می‌خورد. یک مدیر شایسته با ایجاد فضایی مبتنی بر عدالت و کاهش تعارضات، سنگ‌بنای احساس نیکبودی[5] را در میان کارکنان بنا می‌نهد که پایه‌ای برای سلامت روان و عملکرد پایدار است. این رویکرد حمایتی فراتر از افزایش بهره‌وری، به دنبال توانمندسازی کارکنان برای تجربه زندگی سالم‌تر است. در نهایت، مدیران با شکل‌دهی به یک فرهنگ سازمانی مثبت، حال‌وهوای محیط کار آکادمیک را تنظیم کرده و زمینه را برای بروز تلاش‌های داوطلبانه و ماندگاری نخبگان فراهم می‌آورند.

نیک‌بودی کارکنان اصطلاحی چترگونه است که به نگرش‌ها و تجربیات ذهنی مثبت در محیط کار اشاره دارد (De Neve & Ward, 2023). این سازه شامل سه بعد رضایت شغلی، تجربه مداوم احساسات مثبت یا منفی، و اوتایمونیا[6] (حس داشتن هدف در کار) است (De Neve et al., 2024). در ادبیات علمی، نیک‌بودی از دو سنت اصلی نشأت می‌گیرد: رویکرد لذت‌گرایانه[7] با محوریت عواطف مثبت (Ryan & Deci, 2001)

[1] Virtual Distance
[2] Evidence-based Management
[3] Smith
[4] People Pillar
[5] Well-being
[6] Eudaimonia
[7] Hedonic

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.5.4]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.90]

و رویکرد نیک‌بودی‌گرایانه[1] (فضیلت‌گرایانه) با محوریت تحقق پتانسیل‌های انسانی و شکوفایی که تجلی اصلی آن مدل شش‌عاملی رایف[2] (شامل خودمختاری، تسلط بر محیط، رشد شخصی، روابط مثبت، هدفمندی و خودپذیرش) است (Nikolaev et al., 2023).

در بستر سازمانی، این سازه فراتر از فقدان بیماری، حالتی روان‌شناختی است که در آن فرد با شناخت توانایی‌های خود، با استرس مقابله کرده و مشارکت مؤثری دارد (World Health Organization, 2004). نیک‌بودی پیش‌ران کلیدی تعهد سازمانی و منبعی استراتژیک برای مقابله با فرسودگی شغلی است (Mat Khairi et al., 2020; Peccei & Van De Voorde, 2019; Darbishire et al., 2020) و برای عملیاتی‌سازی آن، مدل تقاضاها–منابع شغلی[3] بر توازن میان استرس‌زاها و عوامل حمایتی تأکید دارد (Bakker & Demerouti, 2007) و مدل PERMA+4 با ترکیب ابعاد لذت‌گرایانه و فضیلت‌گرایانه، دیدگاهی سیستمی ارائه می‌دهد (Donaldson et al., 2022). افزون بر این، ابعاد اجتماعی مبتنی بر اعتماد (Marozva & Pelser, 2025) و بعد معنوی مبتنی بر کار معنادار (Ahmad Syahir et al., 2025) به این سازه عمق می‌بخشند. با این حال، چارچوب مبنای پژوهش حاضر برای تبیین نیک‌بودی کارکنان، مدل پارکر و هایت (۲۰۱۱) است که بر سه بعد کلیدی رضایت کاری، احترام سازمان به کارکنان و توجه کارفرما تمرکز دارد.

پیشینه تجربی اخیر نشان می‌دهد، شایستگی‌های یک مدیر برای سلامت روان و نیکبودی کارکنان زیرمجموعه او، امری ضروری است. مدیران مستقیم به دلیل ارتباط نزدیک با کارکنان، نقشی دوگانه و حیاتی در سلامت روان سازمان ایفا می‌کنند؛ آن‌ها از یک سو «در بهترین موقعیت برای شناسایی نشانه‌های سلامت روان ضعیف» قرار دارند و می‌توانند مسائل را قبل از رسیدن به نقطه بحرانی به‌طور مؤثر مدیریت کنند (IOSH, 2019)، و از سوی دیگر، خود می‌توانند به عامل اصلی استرس شغلی تبدیل شوند (Whelan, 2019). در همین راستا، تحقیقات CIPD (2023)پیوند مستقیمی را بین کیفیت پایین مدیریت و فرسودگی سلامت روان نشان می‌دهد؛ به طوری که رهبرانی با شاخص‌های کیفی ضعیف، آسیب جدی به نیک‌بودی و عملکرد کارکنان وارد می‌کنند. این رفتارهای ناکارآمد مدیریتی اغلب ریشه در حالات عاطفی درونی خود آن‌ها دارد که به صورت ارتباطات تند یا عدم اعتماد تظاهر یافته و در نهایت تعامل کارکنان را فرسوده می‌کند (Iqbal et al., 2025). در مقابل، مدیران دارای شایستگی بالا مانند یک «دروازه‌بان» عمل می‌کنند و به عنوان سپر حمایتی، از کارکنان در برابر شرایط کاری آسیب‌زا محافظت می‌نمایند.

همچنین پژوهش‌ها بیان می‌کنند که شایستگی‌های عاطفی و شناختی، مانند هوش هیجانی، نه تنها بهره‌وری تیم را تا ۲۵ درصد افزایش می‌دهد، بلکه با بهبود نرخ حفظ کارکنان تا ۳۰ درصد، به طور مستقیم با کاهش فرسودگی شغلی در محیط‌های پرتنش مرتبط است (Divyanjalee, 2024; Kakemam et al., 2020). هم‌زمان، با ظهور تحول دیجیتال، شایستگی‌های نوظهوری چون رهبری الکترونیک[4] و توانایی ادغام هوش مصنوعی با نیروی کار انسانی به‌عنوان ضرورت‌های مدیریتی جدید برای راهبری اثربخش شناخته شده‌اند (Grenda, 2025; Csaszar et al., 2024). از سوی دیگر، ادبیات پژوهشی، نیکبودی کارکنان را به‌عنوان یک متغیر کلیدی تبیین می‌کند که پیامدهای مستقیم بر خروجی‌های سازمانی دارد؛ یافته‌ها نشان می‌دهند که ارتقای نیکبودی روان‌شناختی، به افزایش بهره‌وری، خلاقیت و تعهد سازمانی منجر شده (Peyvasteh & Bakhtiyari, 2024; Abdoli & Zarei, 2024, Aktar et al., 2025; Wibawa et al., 2024) و آن را به یک مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌های امروزی بدل کرده است و در مقابل، عواملی چون استرس مزمن، زمینه‌ساز پدیده‌هایی چون «استعفای خاموش» می‌گردند (Soren & Ryff,

[1] Eudaimonic
[2] Ryff
[3] JD-R
[4] E-Leadership

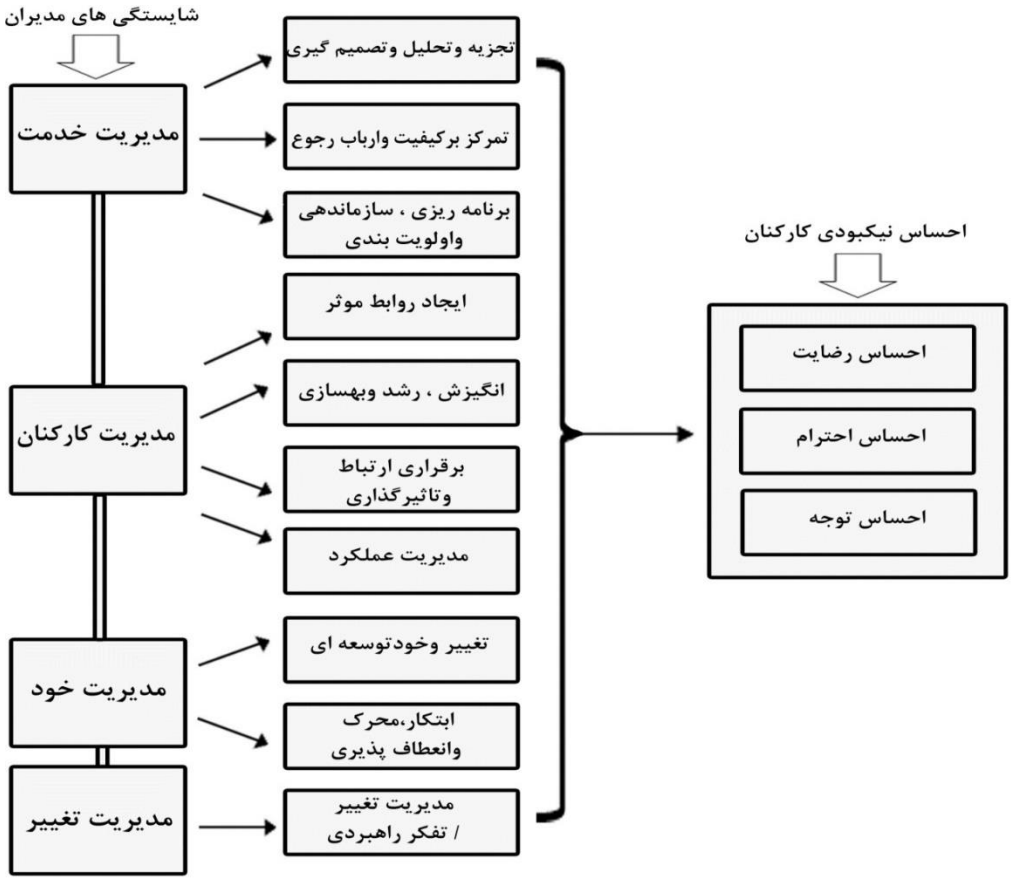
[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.5.4]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.90]

2023). در این میان، متغیرهایی چون ذهن‌آگاهی و تاب‌آوری می‌توانند به‌عنوان عوامل محافظتی عمل کنند (Paleri et al., 2024). نکته کلیدی که این دو جریان پژوهشی را به هم پیوند می‌زند، در این یافته نهفته است که مداخلات فردی برای بهبود نیکبودی، بدون اصلاح ساختارهای کاری و مدیریتی، تأثیر پایداری نخواهند داشت (Fleming, 2023). امری که نقش محوری مدیران شایسته در ایجاد یک محیط کار حامی نیکبودی را برجسته‌تر می‌سازد.

لذا بر اساس ادبیات پژوهشی، می‌توان یک پیوند نظری منسجم میان شایستگی‌های مدیریتی و نیکبودی کارکنان، به‌ویژه در بستر دانشگاه، ترسیم نمود. از یک سو، شایستگی‌های مدیریتی، به‌ویژه ابعاد عاطفی و میان‌فردی مانند هوش هیجانی و رهبری تحول‌آفرین، به‌عنوان منابع شغلی در چارچوب نظریه «تقاضا –منابع شغلی» (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti & Bakker, 2011) عمل می‌کنند. این منابع با کاهش اثرات منفی تقاضاهای شغلی (مانند استرس)، به طور مستقیم فرسودگی را کاهش داده و مشارکت شغلی را تقویت می‌نمایند. از سوی دیگر، ادبیات نیکبودی نشان می‌دهد که این سازه با پیامدهای حیاتی چون رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی پیوند تنگاتنگ دارد (Shih et al., 2022; Changaranchola & Samantara, 2024)؛ بنابراین، می‌توان استدلال کرد که مدیران شایسته، با فراهم کردن یک محیط کاری حمایتی، عادلانه و مشارکتی، زمینه را برای ارتقای احساس نیکبودی کارکنان فراهم می‌آورند.

اما باوجود بنیاد نظری مستحکم، بخش قابل توجهی از پژوهش‌ها به‌صورت مجزا به بررسی شایستگی‌ها یا نیکبودی پرداخته‌اند و کمبود پژوهش‌های تجربی که به طور سیستماتیک رابطه میان این دو سازه را در بستر خاص آموزش عالی ایران واکاوی کنند، به‌وضوح احساس می‌شود. این شکاف، به‌ویژه با توجه به نقش محوری دانشگاه شیراز به‌عنوان یکی از قطب‌های علمی کشور، اهمیت مضاعفی می‌یابد. ازاین‌رو، مسئله اصلی پژوهش حاضر، نه تنها تبیین رابطه میان این دو متغیر، بلکه در گام نخست، ترسیم وضعیت موجود آن‌ها در دانشگاه شیراز است. بر این اساس، این پژوهش در پی پاسخ به سوالات مشخصی است. ابتدا، به دنبال ارزیابی توصیفی وضعیت موجود از طریق سنجش میزان و ابعاد غالب شایستگی مدیران و نیکبودی کارکنان است. پس از آن، مسئله محوری پژوهش، واکاوی رابطه معنادار بین ابعاد شایستگی‌های مدیران و ابعاد نیکبودی کارکنان خواهد بود و در نهایت، این مطالعه به دنبال تعیین توان پیش‌بینی‌کنندگی شایستگی‌های مدیران برای احساس نیکبودی کارکنان است؛ لذا بر اساس مبانی نظری و پیشینه تجربی مطرح شده، مدل مفهومی پژوهش حاضر به‌منظور تبیین رابطه میان شایستگی‌های مدیران (بر اساس مدل اسمیت، ۲۰۰۵) و احساس نیکبودی کارکنان (بر اساس ابعاد پارکر و هیت، ۲۰۱۱) به‌صورت شکل ۱ ارائه می‌گردد.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.5.4]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.90]



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

از نظر هدف، پژوهش حاضر در زمره مطالعات کاربردی قرار می‌گیرد؛ زیرا نتایج آن می‌تواند برای بهبود نظام مدیریتی و ارتقای نیک‌بودی کارکنان دانشگاه مورد استفاده قرار گیرد. از نظر ماهیت و روش، این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است و در بستر طبیعی سازمان (دانشگاه شیراز) بدون دست‌کاری و کنترل متغیرها اجرا شده است. در این مطالعه، شایستگی‌های مدیران به‌عنوان متغیر پنهان پیش‌بین با چهار بعد آشکار مدیریت خدمت، مدیریت خود، مدیریت تغییر و مدیریت کارکنان، و احساس نیک‌بودی کارکنان به‌عنوان متغیر پنهان ملاک با سه بعد آشکار رضایت کاری، احترام سازمان به کارکنان و توجه کارفرما مورد سنجش و تحلیل قرار گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان تمام‌وقت دانشگاه شیراز در سال تحصیلی ۱۴۰۵–۱۴۰۴ است که تعداد آن‌ها ۱۱۸۱ نفر گزارش شده است. برای تعیین حجم نمونه، از فرمول کوکران استفاده شد و با در نظر گرفتن حجم جامعه، حجم نمونه ۲۶۰ نفر برآورد گردید. روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای ساده بر حسب جنسیت بود؛ به‌گونه‌ای که سهم مردان و زنان بر اساس نسبت آنان در جامعه آماری (۷۰۶ مرد و ۴۷۵ زن) در نمونه رعایت شد تا نمایندگی مناسب گروه‌ها حفظ شود. بدین ترتیب، داده‌ها از کارکنانی گردآوری شد که به‌صورت تمام‌وقت در واحدهای مختلف دانشگاه شیراز مشغول به کار بودند. برای سنجش متغیر شایستگی مدیران، از یک مقیاس محقق ساخته مبتنی بر چرخه شایستگی مدیران اسمیت (۲۰۰۵) شامل چهار بعد مدیریت خدمت، مدیریت خود، مدیریت تغییر و مدیریت کارکنان و برای سنجش احساس نیکبودی کارکنان نیز، از پرسشنامه نیکبودی

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.5.4]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.90]

محیط کاری پارکر و هیت (۲۰۱۱) با سه بعد احساس رضایت، احساس احترام و احساس توجه استفاده شد. روایی ابزارها از طریق تحلیل گویه بررسی شده است؛ به این صورت که همبستگی هر گویه با نمره کل مقیاس محاسبه و طیف ضرایب همبستگی و سطح معناداری گزارش گردیده است. نتایج نشان داد که تمامی گویه‌های مقیاس شایستگی مدیران و پرسشنامه نیکبودی کارکنان دارای همبستگی مثبت و معنادار با نمره کل (با سطح معناداری ۰/۰۰۰۱) هستند که بیانگر روایی مناسب سازه‌ای آن‌ها است. برای بررسی پایایی، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد؛ به‌طوری‌که برای ابعاد مختلف شایستگی مدیران ضرایب بین ۰/۸۶ تا ۰/۹۴ و برای نمره کل ۰/۹۵به‌دست آمد که نشان‌دهنده ثبات درونی بسیار مطلوب مقیاس است. در مورد پرسشنامه نیکبودی کارکنان نیز ضرایب آلفای کرونباخ برای ابعاد احساس رضایت، احترام و توجه حدود ۰/۹۳ تا ۰/۹۴ و برای نمره کل ۰/۸۴ گزارش شده است که بیانگر پایایی قابل قبول و کفایت ابزار برای استفاده در پژوهش حاضر می‌باشد. در بخش تحلیل داده‌ها نیز آمار توصیفی و استباطی مورد استفاده قرار گرفت.

یافته های پژوهش

جدول شماره ۱ میزان شایستگی‌های مدیران و مقایسه آن‌ها با معیارهای سطح کفایت قابل‌قبول (Q_2) و سطح کفایت مطلوب (Q_3) را نمایش می‌دهد. نتایج در جدول بیان می‌کند که همه ابعاد شایستگی مدیران در دانشگاه شیراز شامل مدیریت خدمت با میانگین (۳/۷۸)، مدیریت خود با میانگین (۳/۶۰)، مدیریت تغییر با میانگین (۳/۶۷) و مدیریت کارکنان با میانگین (۳/۶۷) از حد کفایت قابل‌قبول ($Q_2 = 3$) بالاتر بوده و با توجه به مقدار t به‌دست‌آمده در درجه آزادی ۲۵۹، تفاوت معناداری در سطح (۰/۰۰۰۱) بین میانگین این ابعاد و معیار حد کفایت قابل‌قبول وجود دارد؛ اما کلیه ابعاد شایستگی مدیران در دانشگاه شیراز پایین‌تر از حد مطلوب ($Q_3 = 4$) بوده و با توجه به مقدار t به‌دست‌آمده در درجه آزادی ۲۵۹، تفاوت معناداری در سطح (۰/۰۰۰۱) بین میانگین این ابعاد و معیار حد مطلوب وجود دارد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده می‌توان گفت که ازنظر کارمندان دانشگاه شیراز، سطح شایستگی مدیران در هر ۴ بعد مدیریت خدمت، مدیریت خود، مدیریت تغییر و مدیریت کارکنان بالاتر از حد کفایت قابل‌قبول و پایین‌تر از حد مطلوب می‌باشد.

جدول ۱. مقایسه میانگین ابعاد شایستگی مدیران با حد متوسط و حد مطلوب

ابعاد	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	Q2	df	t	sig	Q3	df	t	sig
مدیریت خدمت	۲۶۰	۳/۷۸	۰/۸۱	۳	۲۵۹	۱۵/۴۷	۰/۰۰۰۱	۴	۲۵۹	-۴/۲۰	۰/۰۰۰۱
مدیریت خود		۳/۶۰	۰/۸۹			۱۱/۰۲	۰/۰۰۰۱			-۷/۰۵	۰/۰۰۰۱
مدیریت تغییر		۳/۶۷	۰/۹۶			۱۱/۲۳	۰/۰۰۰۱			-۵/۴۵	۰/۰۰۰۱
مدیریت کارکنان		۳/۶۷	۰/۹۹			۱۰/۹۴	۰/۰۰۰۱			-۵/۲۰	۰/۰۰۰۱

همچنین به‌منظور شناسایی شایستگی غالب مدیران، میانگین ابعاد چهارگانه این متغیر با استفاده از آزمون تحلیل واریانس با اندازه‌گیری‌های مکرر مورد مقایسه قرار گرفت. نتایج، وجود تفاوت آماری معناداری را میان میانگین این چهار بعد تأیید کرد ($F(2/80, 259) = 9/53, p < 0/001$)[1]. این یافته نشان می‌دهد که کارکنان، شایستگی‌های مختلف مدیران را در سطوح یکسانی ارزیابی نکرده‌اند. برای تعیین دقیق منشأ این تفاوت، از آزمون تعقیبی بونفرونی استفاده شد. نتایج این آزمون، تصویر روشنی را ترسیم نمود: بعد «مدیریت خدمت» ($M=3.78$) به طور

[1] . با توجه به معنادار بودن آزمون کرویت ماچلی ($W = .90, p < .001$)، از مقادیر تصحیح شده گرین‌هاوس-گایزر برای تفسیر آزمون F استفاده شده است.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.5.4]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.90]

معناداری دارای میانگین بالاتری نسبت به هر سه بعد دیگر، یعنی «مدیریت خود» (p < .001)، «مدیریت تغییر» (p = 0/02) و «مدیریت کارکنان» (p = 0/01) بود و در مقابل، هیچ تفاوت معناداری میان سه بعد اخیر مشاهده نشد (جدول شماره ۲). این الگوی نتایج به وضوح نشان می‌دهد که «شایستگی مدیریت خدمت» به‌عنوان شایستگی غالب مدیران دانشگاه شیراز از دیدگاه کارکنان شناخته می‌شود.

جدول ۲. آزمون تعقیبی بونفرونی

ابعاد	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	مدیریت خدمت	مدیریت خود	مدیریت تغییر	مدیریت افراد
مدیریت خدمت	۲۶۰	۳/۷۸	۰/۸۱				
مدیریت خود		۳/۶۰	۰/۸۹	۰/۰۰۰۱			
مدیریت تغییر		۳/۶۷	۰/۹۶	۰/۰۲	NS		
مدیریت افراد		۳/۶۷	۰/۹۹	۰/۰۱	NS	NS	

همچنین بر اساس جدول شماره ۳ میزان نیکبودی کارکنان و مقایسه آن‌ها با معیارهای سطح کفایت قابل‌قبول (Q۲) و سطح کفایت مطلوب (۳ Q) را نمایش می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد که همه ابعاد نیکبودی کارکنان در دانشگاه شیراز شامل احساس رضایت با میانگین (۳/۷۵)، احساس توجه با میانگین (۳/۳۶)، احساس احترام با میانگین (۳/۱۹) از حد کفایت قابل‌قبول (۳ = Q_2) بالاتر بوده و با توجه به مقدار t به‌دست‌آمده در درجه آزادی ۲۵۹، تفاوت معناداری در سطح (۰/۰۰۰۱) بین میانگین این ابعاد و معیار حد کفایت قابل‌قبول وجود دارد؛ اما کلیه ابعاد نیکبودی کارکنان در دانشگاه شیراز پایین‌تر از حد مطلوب (۴ = Q_3) بوده و با توجه به مقدار t به‌دست‌آمده در درجه آزادی ۲۵۹، تفاوت معناداری در سطح (۰/۰۰۰۱) بین میانگین این ابعاد و معیار حد مطلوب وجود دارد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده می‌توان گفت که ازنظر کارمندان دانشگاه شیراز، سطح نیکبودی کارکنان در هر ۳ بعد احساس رضایت، احساس احترام و احساس توجه بالاتر از حد کفایت قابل‌قبول و پایین‌تراز حد مطلوب می‌باشد.

جدول ۳. مقایسه میانگین ابعاد نیکبودی کارکنان با حد متوسط و حد مطلوب

ابعاد	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	Q2	df	t	sig	Q3	df	t	sig
احساس رضایت	۲۶۰	۳/۷۵	۰/۷۲	۳	۲۵۹	۱۶/۷۵	۰/۰۰۰۱	۴	۲۵۹	۵/۴۶	۰/۰۰۰۱
احساس احترام		۳/۱۹	۰/۹۲			۳/۴۷	۰/۰۰۰۱			۱۳/۹۸	۰/۰۰۰۱
احساس توجه		۳/۳۶	۰/۹۲			۶/۳۹	۰/۰۰۰۱			۱۱/۰۲	۰/۰۰۰۱

از سوی دیگر نتایج آزمون تحلیل واریانس با اندازه‌گیری‌های مکرر نیز نشان داد که بین ابعاد نیکبودی کارکنان تفاوت معناداری وجود دارد (F(2/259)=77/89, p<0/001)[1]. و بعد احساس رضایت (M=3/75) براساس نتایج آزمون تعقیبی بونفرونی به‌عنوان نیکبودی غالب کارکنان دانشگاه شیراز می‌باشد.

[1] با توجه به غیر معنادار بودن آزمون کرویت ماچلی (W = .98, p < 007)، از آزمون سنجش کرویت استفاده شده است.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.5.4]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.90]

جدول ۴. آزمون تعقیبی بونفرونی

ابعاد نیکبودی	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	احساس رضایت	احساس احترام	احساس توجه
احساس رضایت	۲۶۰	۳/۷۵	۰/۷۲			
احساس احترام		۳/۱۹	۰/۹۲	۰/۰۰۰۱		
احساس توجه		۳/۳۶	۰/۹۲	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	

به‌منظور تعیین این که آیا بین شایستگی‌های مدیران و احساس نیکبودی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد یا خیر، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده‌شده است. بر اساس جدول شماره ۵ بین شایستگی مدیریت خدمت مدیران دانشگاه شیراز بااحساس رضایت، احساس احترام و احساس توجه کارکنان دانشگاه شیراز رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بین شایستگی مدیریت خود مدیران دانشگاه شیراز بااحساس رضایت، احساس احترام و احساس توجه کارکنان دانشگاه شیراز رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بین شایستگی مدیریت تغییر مدیران دانشگاه شیراز بااحساس رضایت، احساس احترام و احساس توجه کارکنان دانشگاه شیراز رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بین شایستگی مدیریت کارکنان دانشگاه شیراز بااحساس رضایت، احساس احترام و احساس توجه کارکنان دانشگاه شیراز رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

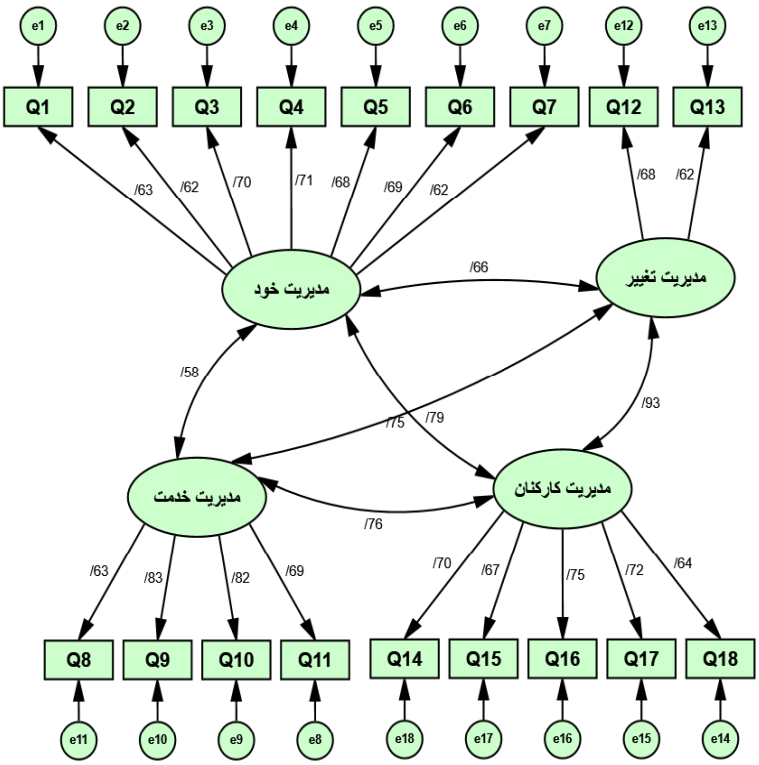
جدول ۵. ماتریس ضریب همبستگی ابعاد شایستگی مدیران و ابعاد نیکبودی کارکنان

	مدیریت خدمت	مدیریت خود	مدیریت تغییر	مدیریت افراد	احساس رضایت	احساس احترام	احساس توجه
مدیریت خدمت	۱						
مدیریت خود	۰/۸۴**	۱					
مدیریت تغییر	۰/۷۷**	۰/۸۴**	۱				
مدیریت افراد	۰ /۸۲**	۰/۸۵**	۰/۸۵**	۱			
احساس رضایت	۰ /۴۴**	۰/۴۵**	۰/۴۵**	۰/۵۰**	۱		
احساس احترام	۰/۵۶**	۰/۵۱**	۰/۵۳**	۰/۵۶**	۰/۶۶**	۱	
احساس توجه	۰/۶۱**	۰/۶۰**	۰/۶۵**	۰/۶۲**	۰/۵۷**	۰/۶۹**	۱

**=p< ۰/۰۰۰۱

پیش از ورود به مرحله آزمون فرضیه‌ها و بررسی مدل معادلات ساختاری، به‌منظور اطمینان از روایی سازه پرسشنامه‌های محقق ساخته، تحلیل عاملی تأییدی (CFA) مرتبه اول و دوم برای متغیرهای پژوهش اجرا گردید.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.5.4]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.90]



شکل۲. تحلیل عامل مرتبه اول مدل سنجشی متغیر شایستگی های مدیران

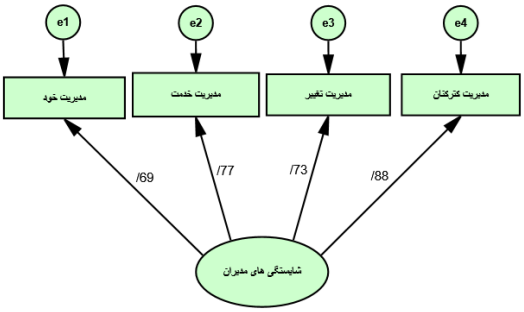
شکل شماره۲ نشان می دهد که کلیه گویه های ۴ زیر مقیاس مقیاس شایستگی های مدیران، بار عاملی قوی را با زیرمقیاس های نربوطه نشان می دهند. جدول شماره ۶ نیز تشان می دهد که این مدل از نظر مقادیر برازش در سطح مطلوب و از نظر خطا پایین تر از معیار بحرانی هستند و بنابراین مدل تحیلی عامل مرتبه اول از نظر برازش مورد تایید قرار می گیرند.

جدول ۶. مقادیر برازش و خطای مدل تحلیل عامل مرتبه اول

شاخص های برازش و خطا	مقادیر
مجذور خی به درجه آزادی	۲/۵۶
IFI	۰/۹۲
CFI	۰/۹۱
GFI	۰/۸۸
خطای SRMR	۰/۰۵۷
خطای RMSEA	۰/۰۷۸

شکل شماره ۳ تحلیل عامل مرتبه دوم را نشان می دهد. در این مدل نقش ۴ بعد مدیریت خود، مدیریت تغییر و مدیریت کارکنان در تبیین نمره کل شایستگی های مدیران سنجیده شده است.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.5.4]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.90]



شکل ۳. تحلیل عامل مرتبه دوم مدل سنجشی متغیر شایستگی های مدیران

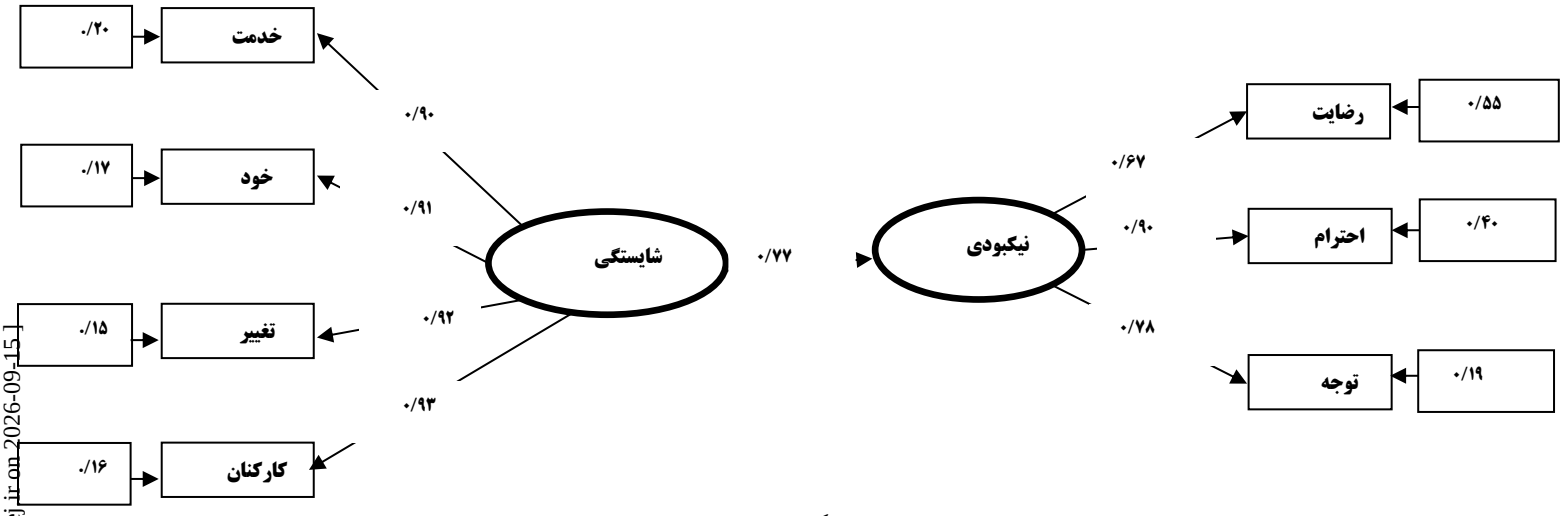
شکل شماره۳ نشان می دهد که کلیه گویه ها ۴ زیر مقیاس مقیاس شایستگی های مدیران، بار عاملی قوی در تبیین این زیرمقیاس نشان می دهند. جدول شماره ۷ نیز نشان می دهد که این مدل از نظر مقادیر برازش در سطح مطلوب و از نظر خطا پایین تر از معیار بحرانی هستند و بنابراین مدل تحیلی عامل مرتبه دوم از نظر برازش مورد تایید قرار می گیرند.

جدول ۷. مقادیر برازش و خطای مدل تحلیل عامل مرتبه اول

شاخص های برازش و خطا	مقادیر
مجذور خی به درجه آزادی	۲/۲۰
IFI	۰/۹۹
CFI	۰/۹۹
GFI	۰/۹۹
خطای SRMR	۰/۰۱۱
خطای RMSEA	۰/۰۶۸

همچنین برای پاسخ به این پرسش پژوهشی که آیا شایستگی‌های مدیران پیش‌بینی کننده معنادار احساس نیکبودی کارکنان می‌باشد از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده گردید. با توجه به شکل ۴ نتایج نشان داد که شایستگی مدیران به شکل مثبت و معناداری (β=۰/۷۷ ،۰ P<۰/۰۱) نیکبودی کارکنان را پیش‌بینی خواهد نمود. در متغیر شایستگی مدیران، شایستگی مدیریت کارکنان (با بار عاملی ۰/۹۳)، شایستگی مدیریت تغییر(با بار عاملی ۰/۹۲)، شایستگی مدیریت خود (با بار عاملی ۰/۹۱) و شایستگی مدیریت خدمت (با بار عاملی ۰/۹۰) به ترتیب قوی‌ترین تا ضعیف‌ترین تبیین‌کننده معنادار متغیر شایستگی مدیران می‌باشند. همچنین در متغیر نیکبودی کارکنان، احساس احترام (با بار عاملی ۰/۹۰)، احساس توجه (با بار عاملی ۰/۷۸) و پس از آن احساس رضایت (با بار عاملی ۰/۶۷) به ترتیب قوی‌ترین تا ضعیف‌ترین تبیین‌کننده‌های معنادار نیکبودی کارکنان می‌باشد.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.5.4]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.90]



شکل ۴. مدل تحلیل ابعاد شایستگی مدیران در پیش‌بینی احساس نیکبودی کارکنان

برای تعیین برازش مدل، با استفاده از نرم‌افزارLiserl 8.8، مقادیر مختلف برازش محاسبه شد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود درزمینه شاخص‌های برازش مدل باید اشاره کرد با توجه به این‌که مقدار x2 به درجه آزادی (df) ۱/۸۹ به‌دست‌آمده و همچنین با توجه به پایین بودن میزان خطاهای RMSEA1=۰/۰۵۹ (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد) و۰/۰۱=SRMR2 (خطای مجذور میانگین ریشه استانداردشده) و بالا بودن شاخص‌های برازش۰/۹۹=NFI3 (شاخص برازش هنجار شده)، ۰/۹۹ =CFI4 (شاخص برازش تطبیقی)، ۱=IFI5 (شاخص برازش افزایشی)، ۹۸/ .=GFI6 (شاخص نیکویی برازش) می‌توان دریافت که مدل مذکور از برازش مناسبی برخوردار است.

جدول ۸. برازش مدل نهایی

نام شاخص	مقدار	برازش قابل‌قبول
شاخص نیکویی برازش(GFI)	۰/۹۸	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد
شاخص برازش هنجار شده(NFI)	۰/۹۹	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد
شاخص برازش تطبیقی(CFI)	۰/۹۹	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد
شاخص برازش افزایشی(IFI)	۱	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد

[1] . Root Mean Square Error of Approximation
[2] . Standardized RMR
[3] . Normed fit Index
[4] . Comparative fit Index
[5] . Incremantal fit Index
[6] . Goodness fit Index

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.5.4]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.90]

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین شایستگی‌های مدیران و احساس نیکبودی کارکنان دانشگاه شیراز انجام گرفت. در این راستا یافته‌های پژوهش حاضر حاکی از آن است که میانگین شایستگی‌های مدیران دانشگاه شیراز در چهار حوزه کلیدی مدیریت خدمت، مدیریت خود، مدیریت تغییر و مدیریت کارکنان بالاتر از حد متوسط و پایین‌تر از حد مطلوب قرار دارد. این الگو نشان‌دهنده سطح توانمندی قابل قبول اما ناکافی برای دستیابی به عملکرد عالی سازمانی است. در تحلیل یافته‌های پژوهش می‌توان اذعان نمود که مدیران دانشگاه شیراز در شایستگی مدیریت خدمت عملکردی بالاتر از متوسط نشان دادند. آنان قادرند بر اساس اطلاعات موجود، حتی در شرایط مبهم، تصمیم‌های منطقی، عینی و مبتنی بر شواهد اتخاذ کنند، پیامدهای احتمالی را مدیریت نمایند و با ذی‌نفعان ارتباط مؤثر برقرار کنند. همچنین توجه ویژه به جزئیات، استفاده فعال از استانداردها با رویکرد بهبود محور، درک و تأمین مستمر نیازهای ارباب‌رجوع، برنامه‌ریزی نظام‌مند، تفکیک وظایف، نظارت مستمر و سازگاری سریع با تغییرات از ویژگی‌های برجسته آنان است. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های متعدد همخوانی بالایی دارد (Yarker et al., 2008, 2008; Toderi & Balducci, 2018; Wakefield et al., 2008; Konradt et al., 2003; Ilozor et al., 2001; Poulsen & Ipsen, 2017;).

با این حال، سطح شایستگی در پژوهش حاضر پایین‌تر از حد مطلوب گزارش شده است، درحالی‌که بسیاری از مطالعات پیشین (به‌ویژه در سازمان‌های بهداشتی و دورکاری) مدیران را در سطح نزدیک به مطلوب ارزیابی کرده‌اند. دلیل اصلی این تفاوت احتمالاً به زمینه سازمانی دانشگاه (ساختار بوروکراتیک، تعدد ذی‌نفعان و محدودیت منابع) و نیز روش خودگزارشی ارزیابی مربوط می‌شود که معمولاً امتیازات را کمی بالاتر از واقعیت نشان می‌دهد.

در حوزه مدیریت خود، مدیران از سطح نسبتاً مطلوبی برخوردارند. آنان تغییر را با نگرشی مثبت و مشتاقانه می‌پذیرند، از بازخوردها برای خود توسعه استفاده می‌کنند، فرصت‌های یادگیری را فعالانه پیگیری می‌کنند، در مواجهه با ناکامی‌ها انعطاف‌پذیر و خوش‌بین هستند و راهبردهای مؤثر مدیریت استرس را به کار می‌گیرند. این الگو کاملاً با یافته‌های پژوهش‌هایی همخوانی دارد که بر هوش هیجانی بالا، تاب‌آوری، توانمندسازی و مدیریت استرس تأکید کرده‌اند (Chaudhary et al., 2022; Hill & Bartol, 2016; Bartsch et al., 2021; Hoegl & Muethel, 2016; Zak, 2025; Nielsen & Randall, 2010). تفاوت اندک سطح شایستگی (نسبتاً مطلوب به‌جای مطلوب) می‌تواند ناشی از فشارهای ساختاری دانشگاهی (مانند حجم بالای کار اداری و محدودیت فرصت‌های توسعه فردی) باشد که در مطالعات پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته است. از سوی دیگر مدیران تا حد قابل قبولی واجد شایستگی مدیریت تغییر هستند. آنان تصویر روشنی از وضعیت مطلوب ترسیم می‌کنند، تغییر را به‌عنوان فرصت ارتقای عملکرد معرفی می‌نمایند، مقاومت‌ها را با همدلی مدیریت می‌کنند و برنامه‌ریزی خود را با نگاهی راهبردی و بلندمدت تنظیم می‌کنند. این یافته‌ها با مطالعات متعددی هم‌راستا است که بر ترسیم چشم‌انداز، مدیریت مقاومت از طریق تعامل، تفکر راهبردی و رهبری توانمندساز در شرایط تغییر تأکید دارند (Bartsch et al., 2021; Yarberry & Sims, 2021; Yarker et al., 2008). تفاوت مشاهده‌شده را می‌توان احتمالاً به دلیل ماهیت تدریجی و فرهنگی تغییرات در دانشگاه‌های دولتی ایران دانست که در مقایسه با سازمان‌های خصوصی یا بحران‌محور (مانند دوران همه‌گیری) مقاومت بیشتری ایجاد می‌کند.

در شایستگی مدیریت کارکنان، مدیران عملکردی تا حدودی مطلوب نشان دادند. آنان در مدیریت عملکرد بر چارچوب‌های روشن انتظارات، پایش منظم و بازخورد سازنده تمرکز دارند؛ در ارتباط و تأثیرگذاری از مهارت‌های شنیداری و اقناع بهره می‌برند؛ در انگیزش و رشد کارکنان رویکرد حمایتی و الگو محور اتخاذ می‌کنند و در ایجاد روابط مؤثر بر صداقت، همکاری تیمی و مدیریت تعارض با بردباری تأکید

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.5.4]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.90]

دارند. این نتایج با طیف وسیعی از پژوهش‌ها همخوانی دارد که بر مدیریت عملکرد مبتنی بر بازخورد، رفتارهای حمایتی سرپرست، هوش هیجانی، مربی‌گری، ایجاد اعتماد و میانجی‌گری تعارض تأکید کرده‌اند (Yarker et al., 2008; Toderi & Balducci, 2018; Chambel et al., 2023; Hill & Bartol, 2016; Mutha & Srivastava, 2023; Félix, 2022; Barhate et al., 2022). سطح پایین‌تر از مطلوب در پژوهش حاضر نسبت به برخی مطالعات پیشین می‌تواند به تفاوت در سطح مدیران (عمدتاً مدیران میانی در دانشگاه شیراز) و نیز فرهنگ سازمانی دانشگاه که مشارکت کارکنان را کمتر از سازمان‌های دانش‌محور خصوصی تشویق می‌کند، مربوط باشد.

یکی دیگر از یافته‌های برجسته این مطالعه، شناسایی شایستگی غالب مدیران دانشگاه شیراز است. نتایج نشان داد که بالاترین میانگین به شایستگی مدیریت خدمت و پایین‌ترین میانگین به شایستگی مدیریت خود تعلق دارد. تحلیل‌های آماری نیز حاکی از وجود تفاوت معنادار بین شایستگی مدیریت خدمت با سه شایستگی دیگر (مدیریت خود، مدیریت تغییر و مدیریت کارکنان) است، درحالی‌که بین سایر شایستگی‌ها تفاوت معنادار مشاهده نشد. بنابراین، مدیریت خدمت را می‌توان به‌عنوان شایستگی غالب مدیران دانشگاه شیراز در نظر گرفت.

این الگو با الگوی غالب گزارش‌شده در بسیاری از مطالعات بین‌المللی همخوانی دارد. پژوهش‌هایی که بر شایستگی‌های مدیریتی در سازمان‌های دانش‌محور و خدماتی تمرکز کرده‌اند، معمولاً مدیریت خدمت را به‌عنوان قوی‌ترین حوزه معرفی می‌کنند، زیرا این شایستگی مستقیماً با خروجی‌های سازمانی (برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، توجه به جزئیات، و پاسخگویی به نیازهای ارباب‌رجوع) مرتبط است (Wakefield et al., 2008; Konradt et al., 2003; Yarker et al., 2008; Toderi & Balducci, 2018; Poulsen & Ipsen, 2017). مدیران دانشگاه شیراز نیز دقیقاً در همین مؤلفه‌ها (تجزیه‌وتحلیل مسائل، تصمیم‌گیری قاطع در شرایط مبهم، برنامه‌ریزی نظام‌مند، و تمرکز بر رضایت ذی‌نفعان) عملکرد بالایی نشان دادند که این امر با یافته‌های پیشین کاملاً سازگار است.

با این حال، پایین بودن معنادار شایستگی مدیریت خود نسبت به مدیریت خدمت، الگویی است که در مطالعات ایرانی و دانشگاهی کمتر گزارش شده و نیازمند تأمل تحلیلی است. در پژوهش حاضر، مدیران در ابعاد تغییر و خود توسعه‌ای، ابتکار، انگیزش درونی، انعطاف‌پذیری و مدیریت استرس عملکرد ضعیف‌تری داشتند. این یافته در تضاد نسبی با مطالعاتی است که مدیریت خود (به‌ویژه هوش هیجانی، تاب‌آوری و خودمدیریتی) را به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده قوی عملکرد کلی رهبری معرفی کرده‌اند (Chaudhary et al., 2022; Hill & Bartol, 2016; Zak, 2025; Haines et al., 2002).

دو دلیل اصلی برای این شکاف قابل طرح است، اول این که سیاست‌های گزینش و انتصاب مدیران در دانشگاه‌های دولتی ایران عمدتاً بر شایستگی‌های فنی –شناختی (تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی) تأکید دارد و شایستگی‌های شخصی –هیجانی (خود توسعه، تاب‌آوری، مدیریت استرس) کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد و همچنین مدیران دانشگاه به دلیل حجم بالای وظایف اداری و بوروکراتیک، فرصت و انگیزه کافی برای سرمایه‌گذاری بر خود توسعه و یادگیری مستمر ندارند؛ وضعیتی که در مطالعات انجام‌شده در سازمان‌های خصوصی یا دانش‌محور غربی کمتر مشاهده می‌شود.

این شکاف معنادار بین قوی‌ترین و ضعیف‌ترین شایستگی، پیامد مهمی را در بردارد، درحالی‌که مدیران دانشگاه شیراز در حال حاضر قادرند خدمات را به‌صورت نسبتاً کارآمد اداره کنند، اما در بلندمدت، ضعف مدیریت خود می‌تواند توانایی آن‌ها را برای مواجهه با تغییرات ساختاری، بحران‌ها و حفظ سرمایه انسانی کاهش دهد. بنابراین، یافته حاضر نه‌تنها با الگوی کلی مطالعات بین‌المللی همخوانی دارد، بلکه یک هشدار زمینه‌محور نیز ارائه می‌دهد که در دانشگاه‌های دولتی ایران، شایستگی‌های عملیاتی (مدیریت خدمت) بر شایستگی‌های تحول‌آفرین (مدیریت خود) پیشی گرفته است.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.5.4]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.90]

بخش دیگری از یافته‌های این پژوهش به ارزیابی میزان احساس نیکبودی کارکنان دانشگاه شیراز اختصاص دارد. نتایج نشان می‌دهند که میانگین احساس رضایت، احساس توجه و احساس احترام بالاتر از حد متوسط قرار می‌گیرد، اما به سطح مطلوب نمی‌رسد. این الگو بیانگر وضعیت نیکبودی «نسبی اما ناپایدار» است؛ یعنی مؤلفه‌های اصلی نیکبودی حضور دارند، اما پایداری و کیفیت مطلوب را تأمین نمی‌کنند.

در مؤلفه احساس رضایت، کارکنان در اغلب اوقات از کار خود احساس رضایت می‌کنند. این رضایت با تجربه خودارزشی، احساس توانمندی و کارآمدی و تا حدی خودشکوفایی در فعالیت‌های روزمره شغلی همراه است. کارکنان تا اندازه‌ای از استقلال در انجام وظایف برخوردارند و می‌توانند میان فعالیت‌های شغلی خود و ارزش‌های حاکم بر دانشگاه ارتباط معناداری برقرار کنند. با این حال، قرار گرفتن این مؤلفه در سطح پایین‌تر از مطلوب نشان می‌دهد که زمینه‌های تقویت معنا، اختیار بیشتر و رشد فردی در محیط کار همچنان وجود دارد. در بعد احساس احترام، کارکنان در بیشتر مواقع احساس می‌کنند از سوی دانشگاه مورد احترام قرار می‌گیرند. این احساس احترام خود را در میزان اعتماد نسبی به مدیران بالادستی، باور به اصول و ارزش‌های اتخاذ شده از سوی دانشگاه و رضایت از نحوه رفتار سازمان با کارکنان نشان می‌دهد. کارکنان تا حدودی دانشگاه را نهادی می‌دانند که شأن و منزلت حرفه‌ای آنان را به رسمیت می‌شناسد. با این وجود، پایین‌تر بودن میانگین این مؤلفه از سطح مطلوب بیان می‌کند که تجربه احترام سازمانی هنوز به‌طور کامل تثبیت نشده است. یافته‌های مربوط به احساس توجه نیز نشان می‌دهند که کارکنان در اغلب موارد احساس می‌کنند در مواجهه با مسائل و مشکلات شغلی صدای آنان شنیده می‌شود. تمایل مدیران به شنیدن دیدگاه‌ها، حمایت از کارکنان در موقعیت‌های دشوار، درک نگرانی‌های شغلی و برخورد مبتنی بر همدلی، عوامل اصلی شکل‌گیری این احساس هستند. مثبت بودن تعاملات و مذاکرات میان کارکنان و مدیران نیز حاکی از وجود فضای نسبتاً حمایتی در روابط کاری است و نشان می‌دهد که دانشگاه به‌طور کلی نسبت به احساس نیکبودی کارکنان حساسیت و توجه دارد.

این الگو با نتایج بسیاری از مطالعات انجام‌شده در محیط‌های آموزش عالی همخوانی دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که نیکبودی روان‌شناختی کارکنان دانشگاه‌ها اغلب در سطح متوسط تا بالاتر از متوسط قرار می‌گیرد و به‌ندرت به سطح ایده‌آل می‌رسد (Miren Iqbal Ruiz et al., 2025; Cao et al., 2021; Kinman et al., 2006; Dinsuhaimi et al., 2022; Voitenko et al., 2023). مؤلفه‌های رضایت شغلی، احساس احترام سازمانی و احساس شنیده شدن در محیط‌های دانشگاهی معمولاً بالاتر از میانگین جامعه عمومی ظاهر می‌شوند، اما فشارهای ساختاری (بار کاری بالا، بوروکراسی، محدودیت منابع و دشواری تعادل کار –زندگی) مانع رسیدن به سطح مطلوب می‌گردند (Sattari et al., 2024).

در این بخش، نیکبودی کارکنان دانشگاه شیراز از منظر شناسایی بُعد غالب و تمایز میان مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده آن تحلیل شد. نتایج نشان داد که «احساس رضایت» بالاترین میانگین و «احساس احترام» پایین‌ترین میانگین را در میان ابعاد نیکبودی به خود اختصاص داده است و در عین حال، بین ابعاد احساس رضایت، احترام و توجه، تفاوت معنادار آماری وجود دارد. این الگو حاکی از آن است که نیکبودی کارکنان سازه‌ای چندبعدی است که اجزای آن به‌صورت همگن عمل نمی‌کنند، بلکه هر یک به شیوه‌ای متمایز در شکل‌دهی به تجربه کلی نیکبودی نقش دارند؛ یافته‌ای که با گزارش‌ها و مدل‌های نیکبودی کارکنان در آموزش عالی که بر چندبعدی بودن رفاه شغلی (شامل رضایت، احساس ارزشمندی، روابط حمایتی و امنیت شغلی) تأکید دارند همسو است (Wray & Kinman, 2021; Thompson, 2020). سطح نسبتاً بالای احساس رضایت در میان کارکنان دانشگاه شیراز بیانگر آن است که آنان عموماً تجربه مثبتی از کار خود داشته و در حوزه‌هایی نظیر خودارزشی، احساس توانایی و کارآمدی، خودشکوفایی و استقلال در انجام وظایف روزمره شغلی در وضعیتی مطلوب قرار دارند. این وضعیت می‌تواند نشان‌دهنده آن باشد که کارکنان قادرند فعالیت‌های شغلی خود را تا حدی با ارزش‌ها و اهداف دانشگاه همسو سازند و در نتیجه، معنا و هدف‌مندی بیشتری در کار خود تجربه کنند. چنین برداشتی با بدنه وسیعی از پژوهش‌های موجود هم‌خوان است که نشان داده‌اند خودمختاری در کار و ادراک خودکارآمدی

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.5.4]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.90]

از مهم‌ترین پیش‌بین‌های رضایت شغلی در میان اعضای هیئت علمی و کارکنان بخش آموزش عالی و به‌طور کلی معلمان و کادر آموزشی محسوب می‌شوند و افزایش خودکارآمدی به ارتقای رضایت شغلی منجر می‌شود (Ananth, 2025; Mohite & James, 2024, Xiao & Zheng, 2025). در مقابل، میانگین پایین‌تر احساس احترام در مقایسه با سایر ابعاد، تصویر متفاوتی از کیفیت تجربه سازمانی کارکنان ترسیم می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که کارکنان اعتماد کمتری به مافوقان خود در دانشگاه دارند، نسبت به اصول و ارزش‌های سازمان باور و التزام عمیق‌تری احساس نمی‌کنند و در سطح تعاملات و روابط سازمانی نیز رضایت کمتری تجربه می‌نمایند. این وضعیت دلالت بر آن دارد که «احترام سازمانی» به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی نیکبودی، در میان کارکنان به‌طور کامل تثبیت نشده است. شواهد موجود درباره فرهنگ سازمانی دانشگاه‌های ایرانی، به‌ویژه در حوزه علوم پزشکی، تصویر مشابهی ارائه می‌کند؛ به‌گونه‌ای که فرهنگ حاکم اغلب سلسله‌مراتبی و کنترل‌محور توصیف شده، درحالی‌که اعضا فرهنگی مشارکتی و قبیله‌ای را ترجیح می‌دهند که در آن اعتماد متقابل، وفاداری، احترام به کارکنان و مشارکت در تصمیم‌گیری برجسته است (Malakouti et al., 2019). همچنین، پژوهش‌ها در زمینه عدالت سازمانی و اعتماد در سازمان‌های آموزشی و درمانی نشان داده‌اند که کاهش عدالت ادراک‌شده با افت اعتماد به مدیریت همراه است و در چنین شرایطی احساس مورد احترام بودن و حمایت شدن تضعیف می‌شود(Khiavi et al., 2016). از این منظر، پایین بودن نمره بعد احترام در یافته‌های حاضر را می‌توان بازتاب شکاف میان فرهنگ مورد انتظار و فرهنگ تجربه‌شده، و نیز محدودیت‌های مدیریت در ایجاد فضای اعتماد، حمایت و به رسمیت شناختن کارکنان دانست.

در نهایت تحلیل نتایج نشان داد که شایستگی‌های مدیران دانشگاه شیراز به‌طور مثبت و معناداری قابلیت پیش‌بینی نیکبودی کارکنان را دارند. در میان ابعاد شایستگی مدیران، شایستگی مدیریت کارکنان قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده نیکبودی کارکنان ظاهر شد، پس از آن مدیریت تغییر، مدیریت خود و در نهایت مدیریت خدمت به ترتیب تأثیر کمتری داشتند. این ترتیب با یافته‌های متعدد اخیر کاملاً هم‌خوانی دارد. شایستگی مدیریت کارکنان (به‌ویژه مؤلفه‌های ارتباط مؤثر، انگیزش، رشد و بهسازی، مدیریت عملکرد و ایجاد روابط مبتنی بر احترام) به‌طور مستقیم و قوی با نیکبودی عاطفی و روان‌شناختی کارکنان ارتباط دارد (Chambel et al., 2023; Toderi & Balducci, 2018; Salvoni et al., 2024; Chaudhary et al., 2022; Hill & Bartol, 2016; Hoegl & Muethel, 2016). مطالعات نشان می‌دهند که رفتارهای حمایتی سرپرست مدیریت عملکرد مبتنی بر بازخورد سازنده و روابط مبتنی بر اعتماد مهم‌ترین مکانیزم‌های انتقال شایستگی مدیریتی به نیکبودی کارکنان هستند. شایستگی مدیریت تغییر در رتبه دوم قرار گرفت. این یافته با پژوهش‌های اخیر هم‌راستا است که نشان می‌دهند مدیران دارای تفکر راهبردی، توانایی مدیریت مقاومت و ترسیم چشم‌انداز روشن، با کاهش تنش سازمانی و افزایش حس امنیت روان‌شناختی کارکنان، نیکبودی را به‌طور معناداری ارتقا می‌دهند (Bartsch et al., 2021). شایستگی مدیریت خود (به‌ویژه هوش هیجانی، تاب‌آوری و خودتوسعه‌ای) در رتبه سوم ظاهر شد، که این امر با نتایج اقبال و همکاران (۲۰۲۵)، زک (۲۰۲۵) و چادهاری و همکاران (۲۰۲۲) کاملاً سازگار است؛ هوش هیجانی بالا و رفتارهای خودمدیریتی مدیران به‌طور غیرمستقیم و از طریق الگوسازی، آرامش تحت فشار و کاهش انتقال استرس به کارکنان، نیکبودی را تقویت می‌کند. علاوه بر این شایستگی مدیریت خدمت کمترین قدرت پیش‌بینی مستقیم را داشت، اما همچنان معنادار بود. این نتیجه با یافته‌های ویکفیلد و همکاران (۲۰۰۸)، کونرات و همکاران (۲۰۰۳) و ایلوزور (۲۰۰۱) هم‌خوانی دارد که شفافیت هدف، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی را پیش‌بینی‌کننده رضایت شغلی می‌دانند، هرچند تأثیر آن‌ها بیشتر از مسیر غیرمستقیم (ایجاد حس معنا و کارآمدی) اعمال می‌شود.

در سطح نیکبودی کارکنان، احساس احترام قوی‌ترین متغیر پیش‌بینی‌شده بود، پس از آن احساس توجه و در نهایت احساس رضایت قرار گرفت. این ترتیب یکی از مهم‌ترین یافته‌های نوآورانه پژوهش حاضر است. درحالی‌که مطالعات پیشین اغلب رضایت شغلی را قوی‌ترین پیامد رهبری می‌دانستند (Chen et al., 2021; Levasseur, 2004; Notarnicola et al., 2024). پژوهش حاضر نشان می‌دهد که در زمینه دانشگاه‌های

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.5.4]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.90]

دولتی ایران، احساس احترام سازمانی (اعتماد به مدیریت، باور به ارزش‌ها، رضایت از رفتار سازمانی) حساس‌ترین بعد نسبت به شایستگی‌های مدیریتی است. این نتیجه با یافته‌های جدیدتر در محیط‌های بوروکراتیک و دانش‌محور کاملاً هم‌خوانی دارد (Üztemur et al., 2025; Klutts & Cheng, 2025, McKinley, 2024) که نشان می‌دهند ضعف عدالت و احترام سازمانی سریع‌تر از سایر ابعاد به فرسودگی، کاهش تعهد و تمایل به خروج منجر می‌شود.

بررسی روابط جزئی‌تر نیز رابطه مثبت و معنادار پایداری بین همه شایستگی‌های مدیریتی و همه ابعاد نیکبودی را تأیید کرد. مدیرانی که در تجزیه‌وتحلیل، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، ابتکار، انعطاف‌پذیری، انگیزش کارکنان و تمرکز بر کیفیت خدمت توانمند هستند، کارکنان‌شان تجربه خودارزشی، کارآمدی، استقلال، شنیده شدن صدا، اعتماد به مدیریت و احترام سازمانی بالاتری گزارش می‌کنند. این الگو دقیقاً همان چیزی است که نظریه‌های رهبری سلامت‌محور سالوونی[1] و همکاران (۲۰۲۴) و رهبری دلسوزانه نیلسن و یارکر[2] (۲۰۲۳) و رفتارهای حمایتی سرپرست کمبل و همکاران (۲۰۲۳) و هامر[3] و همکاران (۲۰۱۳) پیش‌بینی کرده‌اند.

در مجموع، این یافته‌ها حاکی از آن است که شایستگی‌های مدیریتی نه تنها مستقیماً با ابعاد نیکبودی کارکنان ارتباط دارند، بلکه توانمندی در مدیریت کارکنان و مدیریت تغییر، نقش برجسته‌ای در پیش‌بینی و ارتقای تجربه نیکبودی کارکنان ایفا می‌کند.

نتیجه گیری

هدف این پژوهش بررسی رابطه بین شایستگی‌های مدیران و احساس نیکبودی کارکنان دانشگاه شیراز بود. یافته‌ها نشان داد که شایستگی‌های مدیران، به‌ویژه در ابعاد مدیریت کارکنان، مدیریت تغییر، مدیریت خود و مدیریت خدمت، به‌طور مثبت و معناداری قابلیت پیش‌بینی نیکبودی کارکنان را دارند. این نتایج تأکید می‌کند که محیط‌های کاری غنی و انسانی، که در آن‌ها نیازهای مادی و معنوی کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرند، می‌توانند سطح نیکبودی و رضایت شغلی را ارتقا دهند. در چنین محیط‌هایی، شایستگی‌های مدیریتی نه‌تنها برای عملکرد سازمان بلکه برای سلامت روان و انگیزش کارکنان حیاتی هستند.

در واقع دیدگاه و رفتار مدیران نسبت به کارکنان، روابط میان‌فردی، نحوه تفویض اختیار و ایجاد اعتماد، نقش کلیدی در تجربه رضایت، احترام و توجه کارکنان دارد. به‌عبارت دیگر، شایستگی‌های مدیریتی قادرند احساسات و نگرش‌های کارکنان نسبت به محیط کاری، همکاران، سرپرستان و سازمان را تغییر دهند. اضافه بر این مدیرانی که ترکیبی از شایستگی‌های مدیریت خدمت، مدیریت خود، مدیریت تغییر و مدیریت کارکنان را دارند، توانایی سازگاری با شرایط گوناگون، تقویت روابط شخصی، تفویض مسئولیت، ایجاد انگیزش و پرورش استعدادهای فردی کارکنان را دارند. این عوامل به‌طور مستقیم بر افزایش رضایت و نیکبودی کارکنان تأثیر می‌گذارند و بر موفقیت و کارآمدی سازمان انعکاس می‌یابند. بنابراین، مدیران باید نسبت به رابطه قوی بین شایستگی‌های خود و نگرش‌های کارکنان نسبت به شغل و سازمان حساس باشند و به توسعه کمی و کیفی روابط با کارکنان توجه ویژه داشته باشند (Lee & Kim, 2023; Iqbal et al., 2025). یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد که کیفیت روابط مدیر–کارمند بیش از جبران مزایا و خدمات مادی، نقش مؤثری در ارتقای نیکبودی و رضایت شغلی کارکنان ایفا می‌کند. هنگامی که روابط کیفی برقرار باشد، کارکنان از مزایایی چون اعتماد متقابل، حمایت سرپرست، ارتباط اثربخش و توجه به دغدغه‌ها برخوردار می‌شوند و احتمال بیشتری دارد که از شغل خود رضایت داشته باشند، به رشد و پیشرفت دست یابند و در نهایت به موفقیت سازمان کمک کنند (García-Salirrosas et al., 2023; Ploszaj et al., 2025). به‌طور کلی، این پژوهش نشان می‌دهد که شایستگی‌های مدیریتی نه‌تنها به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده

[1] Salvoni
2 Nielsen & Yarker
3 Hammer

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.5.4]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.90]

نیکبودی کارکنان عمل می‌کنند، بلکه می‌توانند چارچوبی برای طراحی سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه سازمانی ارائه دهند که هدف آن ارتقای کیفیت روابط کارکنان و مدیران و در نتیجه بهبود عملکرد و موفقیت سازمان است.

لذا برای ارتقای شایستگی‌های مدیریتی در دانشگاه، ایجاد و اجرای استراتژی‌های آموزشی سازمانی ضروری است. چنین استراتژی‌هایی باید به مدیران امکان دهد دانش و مهارت‌های خود را گسترش دهند، شکاف‌های مهارتی‌شان را شناسایی کنند و زمان لازم برای یادگیری و بهبود مستمر را لحاظ نمایند. در این راستا، دانشگاه شیراز در حال طراحی و بهره‌گیری از روش‌های جایگزین آموزش و منابع موجود برای توسعه رهبران خود است. علاوه بر این، فرایند ارزیابی عملکرد سالیانه، ابزار مؤثری برای شناسایی شکاف‌های مهارتی مدیران و تعیین نیازهای آموزشی آنان فراهم می‌آورد. زمانی که مدیران نسبت به نقاط ضعف خود آگاه شوند، فرصت لازم برای تلاش و دستیابی به دانش و مهارت مورد نیاز فراهم می‌شود (Armstrong, 2012). در این میان، دانشگاه باید به روش‌های انتشار اطلاعات و منابع آموزشی توجه کند تا دسترسی رهبران به این فرصت‌ها افزایش یابد و فرآیند یادگیری تسهیل شود (Grangeiro, 2011).

یافته‌های پژوهش همچنین نشان می‌دهد که مدیران مؤثر باید به طور مستمر دانش و توانایی‌های جدید برای مواجهه با تغییرات مداوم سازمانی کسب کنند. کیفیت یادگیری و رشد سازمانی تا حد زیادی وابسته به اثربخشی رهبران است؛ محیط آموزشی غنی و دلپذیر برای اعضای هیئت علمی و کیفیت آموزشی دانشجویان، مستقیماً با شایستگی رهبران ارتباط دارد (Al-Shuaiby, 2009).

مطالعات پیشین نیز نشان داده‌اند که مؤسسات آموزش عالی به طور فزاینده‌ای به مدیرانی نیاز دارند که توانایی دسترسی به منابع داخلی و خارجی و استفاده مؤثر از آن‌ها را داشته باشند؛ چنین مدیرانی به‌عنوان رهبران اثربخش شناخته می‌شوند. بنابراین، دانشگاه‌ها باید برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای خود را با نگاه جامع به شایستگی‌های مدیریتی و نیازهای خاص رهبران طراحی کنند.

در نهایت یافته‌های این پژوهش یک پیام روشن برای سیاست‌گذاری دانشگاهی دارد، تا زمانی که توسعه شایستگی مدیران به‌طور سیستماتیک و با اولویت ابعاد رابطه محور، حمایتی و اعتمادساز انجام نشود، نیکبودی کارکنان در سطح «نسبی اما ناپایدار» باقی خواهد ماند و پتانسیل کامل سرمایه انسانی دانشگاه محقق نخواهد شد. این نتیجه نه تنها با جریان اصلی ادبیات جهانی رهبری و نیکبودی هم‌خوانی کامل دارد، بلکه یک مدل زمینه‌محور بومی نیز ارائه می‌دهد که می‌تواند مبنای مداخلات توسعه‌ای در کل نظام آموزش عالی ایران قرار گیرد.

محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش قادر به تفکیک سطوح مختلف مدیریت دانشگاهی (رؤسا، معاونان، مدیران میانی و سرپرستان) نبود. این محدودیت ممکن است باعث شود تفاوت‌های احتمالی در شایستگی‌ها و تأثیر آن‌ها بر احساس نیکبودی کارکنان به‌طور کامل آشکار نشود. در نتیجه، تعمیم یافته‌ها به تمام سطوح مدیریت دانشگاه باید با احتیاط صورت گیرد. علاوه بر این، این پژوهش محدود به یک دانشگاه و یک زمینه فرهنگی – سازمانی خاص بود، که ممکن است نتایج آن برای سایر مؤسسات آموزش عالی یا سازمان‌های غیرآموزشی متفاوت باشد.

پیشنهادات

با توجه به یافته‌های پژوهش، ارتقای شایستگی مدیریت خود مدیران دانشگاه شیراز ضروری است. این امر می‌تواند شامل برنامه‌های آموزش و توسعه فردی، مربیگری حرفه‌ای و فرصت‌های یادگیری عملی باشد تا مدیران توانایی بهبود تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییرات را به‌طور مؤثر افزایش دهند همچنین استفاده از فرآیندهای بازخورد مستمر و تعامل دوطرفه مدیر–کارمند به ارتقای شفافیت، اعتماد و کیفیت روابط سازمانی کمک می‌کند و باید در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی گنجانده شود.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.5.4]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.90]

تحقیقات آتی می‌توانند تمامی ابعاد شایستگی‌های مدیران را مدنظر قرار داده تا دیدگاه‌های متفاوت کارکنان و مدیران منعکس شود و تصویر دقیق‌تر و جامع‌تری از شایستگی‌ها ارائه گردد. این رویکرد همچنین می‌تواند احتمال سوگیری‌های ناشی از برداشت‌های فردی کارکنان را کاهش دهد و اعتبار نتایج را افزایش دهد. همچنین با توجه به تحولات محیط کاری و فناوری‌های نوین، پژوهش‌های آینده باید شایستگی‌هایی مانند رهبری دیجیتال، مدیریت دانش و هوش هیجانی را نیز در مدل‌های خود لحاظ کنند تا کاربردی‌تر و هماهنگ با نیازهای سازمان‌های معاصر باشد.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافعی در رابطه با نتایج پژوهش ندارند.

Resources

- Ahmad Syahir, A. N., et al. (2025). Workplace spirituality and its impact on employee well-being: A systematic literature review. *Journal of Religion and Health*.
- Aktar, S., Sunarsih, & Sidabutar, M. N. A. (2025). The role of leadership practices in enhancing organizational capability: Employee well-being as a moderating factor in private universities of Pekanbaru. *ICEBESMA*.
- Alrayes, N. S. (2025). A framework of key competencies for academic department heads in the current dynamic university environment. *Journal of Social Studies Education Research*, *16*(3), 1–32.
- Al-Shuaiby, A. (2009). *Factors contributing to leadership effectiveness among deans of graduate schools of education* (Doctoral dissertation, The George Washington University).
- Ananth, A. A. (2025). Impact of work autonomy on self-efficacy and, consequently, job satisfaction among teaching staff of arts colleges in Kerala. *Advances in Consumer Research*, *2*(5).
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309–328.
- Barhate, B., Hirudayaraj, M., & Nair, P. K. (2022). Leadership challenges and behaviours in the information technology sector during COVID-19: A comparative study of leaders from India and the U.S. *Human Resource Development International*, *25*, 274–297.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, *32*(1), 71–85.
- Bravo-Duarte, F., Tordera, N., & Rodríguez, I. (2025). Wellbeing in telework: A systematic review of leadership competencies. *Frontiers in Organizational Psychology*, *3*, Article 1576926. https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1576926
- Brown, J. L., Hammer, S. J., Perera, H. N., & McIlveen, P. (2022). Relations between graduates' learning experiences and employment outcomes: A cautionary note for institutional performance indicators. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, *22*(1), 137–156.
- Cao, C., & Zhang, J. (2022). Chinese university faculty's occupational well-being: Applying and extending the job demands–resources model. *Journal of Career Development, 49*(6), 1283–1300.
- Chambel, M. J., Castanheira, F., & Santos, A. (2023). Teleworking in times of COVID-19: The role of family-supportive supervisor behaviors in workers' work–family management, exhaustion, and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management, 34*, 2924–2959. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2063064
- Changaranchola, M. N., & Samantara, R. (2024). Organizational justice and organizational citizenship behavior: Exploring the mediating role of psychological well-being at work. *Rajagiri Management Journal*, *18*(3), 233–250.
- Chaudhary, P., Rohtagi, M., Singh, R. K., & Arora, S. (2022). Impact of leader's e-competencies on employees' wellbeing in global virtual teams during COVID-19: The moderating role of emotional intelligence. *Employee Relations*, *44*, 1042–1057.
- Chen, C., Ding, X., & Li, J. (2021). Transformational leadership and employee job satisfaction: The mediating role of employee relations climate and the moderating role of subordinate gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(1), Article 233.
- Colvin, C. (2022). How to end the Great Resignation, according to MIT researchers. *HR Dive*.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.5.4]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.90]

- Csaszar, F. A., Ketkar, H., & Kim, H. (2024). Artificial intelligence and strategic decision-making: Evidence from entrepreneurs and investors. *arXiv*. https://arxiv.org/abs/2408.01234
- Daouk-Öyry, L., Sahakian, T., & van de Vijver, F. (2021). Evidence-based management competency model for managers in hospital settings. *British Journal of Management, 32*(4), 1384–1403. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12434
- Darbishire, P., Isaacs, A. N., & Miller, M. L. (2020). Faculty burnout in pharmacy education. *American Journal of Pharmaceutical Education, 84*(7), Article ajpe7925.
- De Neve, J.-E., & Ward, G. (2023). *Measuring workplace wellbeing*. Wellbeing Research Centre.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands–resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology, 37*(2), 1–9.
- Dinsuhaimi, S. I., Ab Razak, A., Liza-Sharmini, A. T., Wan Mohammad, W. M. Z., Yaakub, A., Othman, A., … Besari, A. (2022). Subjective wellbeing and its associated factors among university community during the COVID-19 pandemic in Northern Malaysia. *Healthcare, 10*(6), Article 1083. https://doi.org/10.3390/healthcare10061083
- Divyanjalee, D. M. D. I. (2024). Exploring the impact of emotional intelligence on managerial effectiveness: A multilevel analysis of leadership behaviors, decision-making, and team performance across diverse organizational contexts. *International Journal for Research Trends in Social Science & Humanities, 2*(6), 691–708.
- Donaldson, S. I., et al. (2022). PERMA+4: A framework for work-related wellbeing, performance and positive organizational psychology 2.0. *Frontiers in Psychology*.
- Gallup. (2025). *State of the global workplace: 2025 report*. https://www.gallup.com
- Gandhi, V., & Robison, J. (2021). The "Great Resignation" is really the "Great Discontent." *Gallup.com*. https://www.gallup.com
- García-Salirrosas, E. E., Rondon-Eusebio, R. F., Geraldo-Campos, L. A., & Acevedo-Duque, Á. (2023). Job satisfaction in remote work: The role of positive spillover from work to family and work–life balance. *Behavioral Sciences, 13*(11), Article 916. https://doi.org/10.3390/bs13110916
- Grangeiro, S. (2011). *Increasing management competency skills of post-secondary level leaders* (Doctoral dissertation, Nova Southeastern University).
- Grenda, D. (2025). *Exploring managerial competencies in the digital age: A systematic literature review approach* (Doctoral dissertation, University of Turku).
- Grenda, D., & Palmunen, L. M. (2025). Constructing clarity in managerial competence: Seven primitives for future research. *Management Review Quarterly*, 1–37. https://doi.org/10.1007/s11301-025-00501-z
- Hastuti, N. A., Mehmood, B. N., & Kraus, E. T. (2023). Analysis of managerial competencies and performance of state corporations in Antalya, Turkey. *Journal of Human Resource & Leadership, 7*(4), 11–20.
- Hoegl, M., & Muethel, M. (2016). Enabling shared leadership in virtual project teams: A practitioners' guide. *Project Management Journal, 47*(1), 7–12.
- Ilozor, D. B., Ilozor, B. D., & Carr, J. (2001). Management communication strategies determine job satisfaction in telecommuting. *Journal of Management Development, 20*(6), 495–507.
- Inspired Engagement. (2025). *Gallup's state of the global workplace 2025: A consultant's overview*. https://inspired-engagement.com
- Institution of Occupational Safety and Health, & Management Today. (2019). *Workplace wellbeing: The role of line managers in promoting positive mental health*.
- Iqbal, S., Ibrahim, A. I., & Ibrahim, S. (2025). The invisible trigger: Exploring the psycho-behavioural underpinnings of ineffective managerial behaviours. *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology, 32*(S3), 121–145.
- Jackson, D., & Tomlinson, M. (2020). Investigating the relationship between career planning, proactivity, and employability perceptions among higher education students in uncertain labour market conditions. *Higher Education, 80*(3), 435–455. https://doi.org/10.1007/s10734-019-00490-5
- Jayanto, I., Saputri, T., & Gumilar, B. (2025). Addressing the quiet quitting phenomenon through human resource management strategies. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN), 3*(1), 609–615.
- Kakemam, E., Liang, Z., Janati, A., Arab-Zozani, M., Mohaghegh, B., & Gholizadeh, M. (2020). Leadership and management competencies for hospital managers: A systematic review and best-fit framework synthesis. *Journal of Healthcare Leadership, 12*, 59–68. https://doi.org/10.2147/JHL.S265833
- Khiavi, F. F., Shakhi, K., Dehghani, R., & Zahiri, M. (2016). The correlation between organizational justice and trust among employees of rehabilitation clinics in hospitals of Ahvaz, Iran. *Electronic Physician, 8*(2), 1904–1912.
- Kinman, G., Jones, F., & Kinman, R. (2006). The well-being of the UK academy, 1998–2004. *Quality in Higher Education, 12*(1), 15–27.
- Klutts, C., & Cheng, A. (2025). Board-head relationships: The role of relational trust and intentional care in fostering head of school well-being. *Education Reform Faculty and Graduate Students Publications*. https://scholarworks.uark.edu/edrepub/176
- Konradt, U., Hertel, G., & Schmook, R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *European Journal of*

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.5.4]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.90]

Work and Organizational Psychology, 12(1), 61–79.
- Kurmanov, N., Tolysbayev, B., Amirova, G., Satkanova, R., & Shamuratova, N. (2021). Foresight of the innovation manager competencies. *Polish Journal of Management Studies, 23*(2), 267–287.
- Lee, Y., & Kim, J. (2023). How family-supportive leadership communication enhances the creativity of work-from-home employees during the COVID-19 pandemic. *Management Communication Quarterly, 37*(3), 599–628.
- Levasseur, R. E. (2004). *The impact of a transforming leadership style on follower performance and satisfaction: A meta-analysis* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Malakouti, S. K., Karimzadeh, F., Minaeian, S., Islami, A., Rezaei, M., & Ghods, R. (2019). The organizational culture of Iran University of Medical Sciences from the viewpoint of faculty members. *Medical Journal of the Islamic Republic of Iran, 33*, 35.
- Managers Club. (2025). *Quiet quitting: An emerging challenge in human resource management*. https://managersclub.ir
- Marozva, R. R., & Pelser, A.-M. (2025). Social employee well-being challenges of academics in the hybrid work environment. *Frontiers in Psychology, 16*, Article 1524804. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1524804
- Mat Khairi, S. M., Mat Nor, N., & Rosnan, H. (2020). The effect of knowledge management practices on employee well-being in Malaysian private universities. *Insight Journal, 6*, 258–270.
- McKinley, J. A. (2024). *"Trust us to teach it": Examining the associations among leadership, organizational trust, and well-being in educational settings* (Doctoral dissertation, Illinois State University).
- Miren Iqbal Ruiz, A., Gijselaers, W., Beausaert, S. A., & Gast, I. (2025). Being well in academia: A systematic review on the conceptualization and measurement of well-being and well-being indicators. *Review of Educational Research*. Advance online publication. https://doi.org/10.3102/00346543251380975
- Mohite, N., & James, C. S. (2024). Exploring the relationship between self-efficacy, work autonomy and job satisfaction. *International Journal of Health Sciences and Research, 14*(5), 376–384.
- Nikolaev, B. N., Lerman, M. P., Boudreaux, C. J., & Mueller, B. A. (2023). Self-employment and eudaimonic well-being: The mediating role of problem- and emotion-focused coping. *Entrepreneurship Theory and Practice, 47*(6), 2121–2154. https://doi.org/10.1177/10422587221126486
- Notarnicola, I., Duka, B., Lommi, M., Grosha, E., De Maria, M., Iacorossi, L., … Stievano, A. (2024). Transformational leadership and its impact on job satisfaction and personal mastery for nursing leaders in healthcare organizations. *Nursing Reports, 14*(4), 3561–3574.
- Paleri, V., Valmaggia, L., Kaleva, I., Martland, R., & Riches, S. (2024). Digital staff support interventions for the psychological wellbeing of healthcare professionals: A systematic review. *Journal of Technology in Behavioral Science*. Advance online publication. https://doi.org/10.1007/s42113-024-00432-1
- Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal, 29*, 10–31. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254
- Ploszaj, H. H. B., Fernandes, B. H. R., & Viacava, J. J. C. (2025). The relationship between remote work and job satisfaction: A literature review. *BAR-Brazilian Administration Review, 22*(3), e250059.
- Poulsen, S., & Ipsen, C. (2017). In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety Science, 100*, 37–45.
- Puspita, L. (2024). Emotional intelligence and managerial performance in healthcare organizations in Indonesia. *International Journal of Leadership and Governance, 4*(1), 1–15. https://doi.org/10.47604/ijlg.2693
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 141–166. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141
- Salvoni, S., Biron, C., Gilbert, M. H., Dextras-Gauthier, J., & Ivers, H. (2024). Managing virtual presenteeism during the COVID-19 pandemic: A multilevel study on managers' stress management competencies to foster functional presenteeism. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 21*(9), Article 1115. https://doi.org/10.3390/ijerph21091115
- Sari, P., Rosnelli, Mudjisusatyo, Y., & Rahman, A. (2025). The essence of leader managerial competencies in educational transformation: Analysis of the 2024 education report. *Paedagoria: Jurnal Kajian, Penelitian dan Pengembangan Kependidikan, 16*(4), 484–498.
- Sattari, M., Ketabi, S., & Dehghan, F. (2024). Resilience, psychological well-being, and professional development of Iranian EFL teachers: A structural equation analysis. *Issues in Language Teaching, 13*(1), 125–147. https://doi.org/10.22054/ilt.2024.78288.837
- Shih, H. M., Chen, B. H., Chen, M. H., & Wang, C. H. (2022). Organizational citizenship behavior and corporate social responsibility: Evidence from Taiwan listed electronics firms. *International Journal of Marketing Studies, 14*(1), 1–18.
- Soren, A., & Ryff, C. D. (2023). Meaningful work, well-being, and health: Enacting a eudaimonic vision. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 20*, Article 6570. https://doi.org/10.3390/ijerph20106570
- Taghipourvajargah, M., Mokhtari Baye Kalaei, M., Aghaahmadi, G., & Khanjani, A. (2026). Analysis of factors

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.2008000.1405.18.1.5.4]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.90]

affecting managers' political intelligence using the meta-synthesis technique in public sector organizations. *Future of Work and Digital Management Journal, 4*(1), 1–12. https://doi.org/10.61838/fwdmj.178

- Thompson, J. (2020). *A comprehensive look into the wellbeing of higher ed employees*. College and University Professional Association for Human Resources. https://www.cupahr.org/blog/a-comprehensive-look-into-thewellbeing-of-higher-ed-employees
- Toderi, S., & Balducci, C. (2018). Stress-preventive management competencies, psychosocial work environments, and affective well-being: A multilevel, multisource investigation. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 15*(3), Article 397. https://doi.org/10.3390/ijerph15030397
- Üztemur, S., Gökalp, A., İlğan, A., & Dinç, E. (2025). Leadership, autonomy, and organizational trust as predictors of teacher wellbeing and job satisfaction: A cross-cultural study based on PISA 2022 data. *Frontiers in Psychology, 16,* Article 1703458. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1703458
- Voitenko, E., Myronets, S., Timchenko, O., Skrypkin, O., & Yakymchuk, B. (2023). A cross-cultural comparison of perception of professional well-being by Iranian and Ukrainian academic staff. *International Journal of Organizational Leadership, 12*(Special Issue 2023), 4–17. https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60351
- Wakefield, R. L., Leidner, D. E., & Garrison, G. (2008). Research note—a model of conflict, leadership, and performance in virtual teams. *Information Systems Research, 19*(4), 434–455.
- Wibawa, A. M., Purwanto, P., & Rahayu, S. (2024). Pengaruh iklim organisasi dan job insecurity terhadap kinerja dengan psychological well-being sebagai variabel mediasi. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi dan Kewirausahaan, 15*(1).
- Wiyono, D., Tanjung, R., Setiadi, H., Marini, S., & Sugiarto, Y. (2024). Organizational transformation: The impact of servant leadership on work ethic culture with burnout as a mediating factor in the hospitality industry. *arXiv*.
- World Health Organization. (2022). *WHO guidelines on mental health at work*. https://www.who.int/publications/i/item/9789240053947
- Wray, S., & Kinman, G. (2021). *Supporting staff wellbeing in higher education*. https://www.heacademy.ac.uk
- Xiao, Y., & Zheng, L. (2025, July). The relationship between self-efficacy and job satisfaction: A meta-analysis from the perspective of teacher mental health. *Healthcare, 13*(14), Article 1715. https://doi.org/10.3390/healthcare13141715
- Yarker, J., Lewis, R., & Donaldson-Feilder, E. (2008). *Management competencies for preventing and reducing stress at work: Phase two*. HSE Books.
- Żak, K. (2025). Organisational identification-based model of job performance in the IT sector: Mediating role of work engagement and organisational citizenship behaviour. *Engineering Management in Production and Services, 17*(3).

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.5.4]

[DOI: 10.66224/ihea.18.1.90]