ISSN: 2008-8000

Identifying the Dimensions and Components of the Leadership Competency Model in organizational Universities[1]

Article Type: Research

Hadi Yousefi

Assistant Professor, Higher Education Governance Studies Department, Institute for Cultural and Social Studies, Tehran, Iran
Email: Yousefi@iscs.ac.ir

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

[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.6.5]

[DOI: 10.66224/ihea.18.1.113]

Abstract

Objective: Today, universities as complex organizations with the mission of training specialized human resources require competent and efficient leaders. This need is doubly emphasized in organizational universities, particularly in armed forces-affiliated universities, due to their specific missions and strategic sensitivities. Therefore, the present study aims to identify the dimensions and components of the leadership competency model in armed forces-affiliated universities.

Method: This research is developmental-applied in nature with a mixed-methods (qualitative-quantitative) approach. In the qualitative phase, after documentary studies, semi-structured interviews were conducted with 18 academic and executive experts who had scientific or managerial experience relevant to the research topic and were selected through purposive sampling. Theoretical saturation was achieved after the 16th interview. The data obtained from this phase were analyzed using conventional content analysis. In the quantitative phase, a researcher-made questionnaire was distributed among 269 individuals selected through cluster sampling from four military universities, and the data were analyzed using exploratory and confirmatory factor analysis.

Results: In the qualitative phase, 64 sub-competencies/components were identified within eight main dimensions: strategic thinking, managerial, scientific, communication, cognitive, personal, value-based and ethical, and influence. In the quantitative phase, all dimensions were confirmed, and the dimensions of "influence," "value-based and ethical," and "personal" showed the highest correlation with leadership competency, respectively.

Conclusion: The final model of leadership competencies in armed forces-affiliated organizational universities consists of eight dimensions and 64 components, with *influence*, *personal*, and *value-based-ethical competencies* having the highest priority. This model can serve as a basis for selecting, training, and evaluating leaders in these universities. It is recommended that in the selection and development of leaders, priority be given to *influence*, *personal*, and *value-based-ethical competencies*, in that order.

Keywords: leadership competencies, organizational university, Armed forces

[1]. The current article is taken from a research project entitled "Leadership Competencies Model in Organizational Universities (with an Emphasis on Universities Affiliated to the Armed Forces)" which was conducted in Imam Hussein Comprehensive University in 2024.

شناسایی ابعاد و مولفه‌های الگوی شایستگی رهبری در دانشگاه‌های سازمانی[۱]

نوع مقاله: پژوهشی

هادی یوسفی
استادیار گروه مطالعات حکمرانی آموزش عالی، موسسه مطالعات فرهنگی و اجتماعی، تهران، ایران
رایانامه: Yousefi@iscs.ac.ir

چکیده

هدف: امروزه دانشگاه‌ها به‌عنوان سازمان‌هایی پیچیده با رسالت تربیت نیروی انسانی متخصص، نیازمند رهبرانی شایسته و کارآمد هستند. این نیاز در دانشگاه‌های سازمانی به‌ویژه دانشگاه‌های وابسته به نیروهای مسلح به دلیل مأموریت‌های خاص و حساسیت‌های راهبردی، مضاعف است. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی شایستگی رهبری در دانشگاه‌های وابسته به نیروهای مسلح انجام شده است.

روش: پژوهش از نوع توسعه‌ای-کاربردی با رویکردی آمیخته (کیفی-کمی) است. در بخش کیفی، ابتدا با مطالعات اسنادی و سپس مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته که جامعه آن را خبرگان علمی و اجرایی دارای سابقه علمی یا مدیریتی مرتبط با موضوع پژوهش تشکیل می‌دادند و به شیوه نمونه‌گیری هدفمند ۱۸ نفر انتخاب شده بودند، انجام شد. پس از انجام مصاحبه ۱۶ ام اشباع نظری حاصل شد. داده‌های این مرحله پس از گردآوری با استفاده از تحلیل محتوای عرفی تحلیل شد. در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته میان ۲۴۹ نفر که به شیوه نمونه‌گیری خوشه‌ای از چهار دانشگاه نظامی انتخاب شده بودند، توزیع و داده‌ها با تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی بررسی شد.

یافته‌ها: در بخش کیفی، ۶۴ مؤلفه/شایستگی فرعی در قالب ۸ بعد اصلی شامل تفکر راهبردی، مدیریتی، علمی، ارتباطات، شناختی، فردی، ارزشی و اخلاقی، و نفوذ شناسایی شد. در بخش کمی، تمامی ابعاد تأیید شدند و ابعاد «نفوذ»، «ارزشی و اخلاقی» و «فردی» به ترتیب بیشترین میزان همبستگی را با شایستگی رهبری نشان دادند.

نتیجه‌گیری: الگوی نهایی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های سازمانی وابسته به نیروهای مسلح از ۸ بعد و ۶۴ مؤلفه تشکیل شده است که ابعاد نفوذ، فردی، و ارزشی-اخلاقی از بالاترین اولویت برخوردارند. این الگو می‌تواند مبنایی برای گزینش، آموزش و ارزیابی رهبران این دانشگاه‌ها قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود در انتخاب و توسعه رهبران، به ترتیب به شایستگی‌های نفوذ، فردی و ارزشی-اخلاقی توجه بیشتری شود.

واژه‌های کلیدی: شایستگی‌های رهبری، دانشگاه سازمانی، نیروهای مسلح

[۱]. مقاله حاضر برگرفته از طرح پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های سازمانی (با تاکید بر دانشگاه‌های وابسته به نیروهای مسلح)» است که در سال ۱۴۰۳ برای دانشگاه جامع امام حسین (ع) انجام شده است.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.6.5]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.113]

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

[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.6.5]

[DOI: 10.66224/ihea.18.1.113]

مقدمه و بیان مسئله

دانشگاه‌های وابسته به نیروهای مسلح، نقشی بی‌بدیل و راهبردی در تربیت و تأمین سرمایه‌های انسانی متخصص، متعهد و کارآمد برای بخش‌های دفاعی و امنیتی کشور ایفا می‌کنند. این مراکز آموزشی، علاوه بر رسالت عمومی تولید و گسترش علم، مسئولیت آماده‌سازی نیروهایی را بر عهده دارند که در حساس‌ترین موقعیت‌های سازمانی، مسئولیت حفظ و ارتقای امنیت ملی را متقبل می‌شوند. این در حالی است که در دانشگاه‌های وابسته به نیروهای مسلح قدرت در سطوح بالای مدیریت متمرکز است (Akbari Tabar, Abbaspour & Rezayat, 2025). بنابراین، مدیران و مسئولان این دانشگاه‌ها نمی‌توانند صرفاً بر دانش مدیریتی و علمی متعارف تکیه کنند، بلکه نیازمند مجموعه‌ای از توانمندی‌ها، مهارت‌های تخصصی، درک عمیق از مأموریت‌های سازمانی و شناخت ارزش‌های حاکم بر فرهنگ نظامی هستند.

از اواسط دهه هشتاد میلادی، توسعه شایستگی‌های مدیریتی موردتوجه سازمان‌ها قرار گرفت. دلیل عمده چنین توجهی، این باور بود که توسعه شایستگی‌های مدیریتی منافع بی‌شماری را برای سازمان‌ها به همراه دارد و این باور هم هنوز پابرجاست (Hadavand, 2010; Mualim et al, 2023). پرواضح است که منافع سازمان‌ها نیز به میزان قابل‌توجهی به نیروی انسانی و عملکرد آن‌ها وابسته است. از این‌رو از نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین و با ارزش‌ترین منبع سازمان‌ها که تعیین‌کننده موفقیت یا شکست آن‌ها در دستیابی به اهداف و مأموریت‌ها می‌باشد یاد کرده‌اند. از سوی دیگر، دوبیس و راثول[1] (۲۰۰۴) جهت تحقق رسالت‌ها به سازمان‌ها توصیه می‌کنند که افراد شایسته را حفظ و شناسایی نمایند. بی‌تردید نقش منابع انسانی سازمان‌ها با حرکت از سطوح پایین به سمت رأس هرم پررنگ‌تر و پیچیده‌تر می‌شود؛ بنابراین اگر در رأس هرم سازمان‌ها که مشاغل پیچیده‌تر وجود دارند، رهبرانی قرار گیرند که علاوه بر ویژگی‌های عمومی برای احراز شغل، از توانایی‌ها و شایستگی‌های خاص نیز برخوردار باشند، موفقیت سازمان‌ها در رسیدن به اهداف سازمانی تضمین خواهد شد. این مهم در نیروهای مسلح به جهت میزان تمرکز در سطوح بالای مدیریت و فرماندهی از اهمیت دوچندان برخوردار است (Akbari Tabar, Abbaspour & Rezayat, 2025). همچنین سازمان نیروهای مسلح به جهت تعدد وظایف و گوناگونی، گستره و پیچیدگی مأموریت‌ها از یک‌سو و تحولات شگرف و شتابان جهان پیرامون از سوی دیگر به‌منظور فائق آمدن بر تهدیدها و تغییرات محیطی، نیازمند مدیران و رهبرانی است که از شایستگی‌های عمومی و تخصصی قابل‌ملاحظه‌ای است (Salmani & Pourolshariea; 2021). بدین ترتیب، سازمان‌ها و به‌ویژه سازمان‌های مرتبط با نیروهای مسلح نیازمند مدیرانی هستند که بتوانند درست تصمیم بگیرند، برای مسائل راه‌حل ارائه دهند و پاسخ‌گوی تصمیمات و اقدامات خود باشند. علاوه بر این، گسترش سازمان‌های آموزشی، نیاز سازمان‌ها را به رهبران و مدیران دارای شایستگی، توانایی، دانش، تجربه و تخصص کافی را دو چندان کرده است (Artamevia et al., 2024). در این باره برخی بر این اعتقادند که تعریف شایستگی‌های لازم برای عملکرد برتر در موقعیت‌های حیاتی سازمان را حذف نظام‌مند شکاف‌های شایستگی از طریق گزینش و آموزش هدفمند و ایجاد سازوکارهایی برای شناسایی و پاداش‌دهی به عملکرد شایسته دانسته‌اند.

دانشگاه نیز به‌عنوان سازمان پیچیده‌ای که رسالت تربیت نیروی انسانی متخصص و توسعه علوم و فناوری را در جامعه به عهده دارد، به مدیران و رهبران شایسته و کارآمد نیاز دارد (Chitsaz & Khazaei, 2011). دانشگاه در هزاره سوم به‌عنوان مهم‌ترین پیشران توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در جوامع شناخته می‌شود. دستیابی به چنین رسالتی نیازمند بهره‌مندی از رهبرانی شایسته و کاردان در سطوح عالی مدیریت می‌باشد. سازمان دانشگاه به دلیل وجود ماهیت ویژه و پیچیدگی‌های گوناگون، نیازمند رهبرانی اثربخش است تا آن را در

[1]. Dubois & Rothwell

دستیابی به اهداف و مأموریت‌ها هر چه بیشتر یاری رسانند. به بیان بهتر، امروزه به دلیل اهمیت نقش و تأثیری که رهبران در سازمان‌ها دارند، انتخاب آن‌ها به یکی از حساس‌ترین اقدامات سازمان‌ها بدل گشته است. اما انجام این اقدام در سازمانی به نام دانشگاه از حساسیت و اهمیت دو چندان برخوردار است. از این‌رو می‌توان ادعا داشت یکی از مسائلی که دانشگاه‌ها در دنیای رقابتی امروز با آن روبرو هستند، انتخاب رهبران آن است. پرواضح است که شناسایی شایستگی‌های موردنیاز رهبران دانشگاهی می‌تواند به انتخاب افراد شایسته برای بر عهده گرفتن این مسئولیت یاری رساند. اما به دلیل ماهیت علمی سازمان دانشگاه، بین رهبری علمی در این سازمان و مدل‌های مدیریت سنتی تفاوت وجود دارد. این نوع سازمان‌ها نیازمند توجه بیشتری به رهبری تحول‌گرا و علمی هستند. بنابراین امروزه پارادایم مدیریت به رهبری تغییر کرده است، بنا به پارادایم جدید رهبری ، مدیران معمولاً مشارکتی هستند و بر مشارکت در انجام فعالیت‌های مدیریتی تأکید دارند. آن‌ها اهداف را با هم تعیین کرده و بر یکدیگر جهت ایجاد تغییر به‌منظور بهبود مستمر سازمان تأثیر می‌گذارند (Lussier & Achua, 2017).

در کشور ما نیز برخی از الزامات قانونی از جمله سیاست‌های کلی نظام اداری (بندهای ۱-۶) و مواد ۵۳ و ۵۴ فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشوری و آیین‌نامه اجرایی بند (ج) و تبصره (۲) ماده (۵۴) این قانون، دستگاه‌های اجرایی کشور را موظف به استقرار نظام مبتنی بر شایستگی و توجه به احراز شایستگی‌ها و عملکرد موفق کارکنان خود در مشاغل قبلی، در هنگام انتخاب، انتصاب و ارتقای شغلی آنان می نماید (Rezayat et al, 2011). بررسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که اگرچه شایستگی‌های مدیریتی در نظام آموزش عالی کشور تا حدودی موردتوجه قرار گرفته است (Hamidia & Hosseini Balam, 2024; Homayeni Damirchi et al, 2021; Fateri & Rahimi, 2023; Rezayat et al, 2011(a); Rezayat et al, 2011(b); Ghorbannejad & Isaikhani, 2016; Mahmoudi et al, 2012, Nasrollahi et al, 2016; Chitsaz et al, 2012; Shavaran, Parvari & Siadat, 2021; Ghoreishi Khorasgani and Nazarzadeh (Zare, 2021; Asgari et al, 2015; Pourkarimi et al, 2016; Panahi et al, 2018; Noorshahi, 2008)، اما به شایستگی‌های رهبری توجه چندانی نشده است. افزون بر این، بخش عمده این مطالعات معطوف به دانشگاه‌های عمومی بوده و دانشگاه‌های سازمانی به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای مغفول مانده‌اند. این شکاف پژوهشی زمانی حادتر می‌شود که در نظر آوریم دانشگاه‌های وابسته به نیروهای مسلح نیز در دسته دانشگاه‌های سازمانی قرار می‌گیرند؛ دانشگاه‌هایی که نقش آن‌ها در رویدادهای راهبردی نظیر دو جنگ تحمیلی سال ۱۴۰۴، اهمیت و جایگاه حساس آن‌ها را بیش از پیش آشکار ساخته است. رهبران این دانشگاه‌ها به دلیل مأموریت‌های ویژه و حساس سازمان‌های متبوع خود، نیازمند شایستگی‌هایی فراتر از شایستگی‌های مدیریتی رایج در دانشگاه‌های عمومی هستند. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی شایستگی‌های موردنیاز مدیران و رهبران دانشگاه‌های سازمانی – با تأکید بر دانشگاه‌های وابسته به نیروهای مسلح – انجام گرفته است. وجه تمایز و نوآوری پژوهش حاضر از دو جنبه قابل توجه است: نخست، تمرکز بر شایستگی‌های رهبری (نه صرفاً مدیریتی) و دوم، مطالعه این شایستگی‌ها در بافت خاص دانشگاه‌های سازمانی نظامی که با توجه به ویژگی‌های منحصربه‌فرد مراکز و سازمان‌های نظامی، تفاوت ماهوی با دانشگاه‌های عمومی دارند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مرور مطالعات نشان می‌دهد که محققان به تعریف روشن و یکتایی از شایستگی دست نیافته‌اند (Afrouz, Namvar & Sattari, 2018). شایستگی امروزه اصطلاحی چند کاربردی است که بسته به زمینه، معانی گوناگونی دارد (Mojab, Zaefarian & Azizi, 2011).

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.6.5]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.113]

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

[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.6.5]

[DOI: 10.66224/ihea.18.1.113]

دراگانیدیس و منتزاس[1] به نقل از امامی میبدی و همکاران (۱۳۹۸) دلیل این تعدد معانی را دربرگیری شخصیت، توانایی، ارزش، نگرش، مهارت و استعداد توسط واژه «شایستگی» می‌دانند. در ادبیات تخصصی، تفاوت میان شایستگی، قابلیت، توانایی و مهارت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. «شایستگی» به توانایی اثبات‌شده در به‌کارگیری دانش و مهارت‌ها در موقعیت‌های واقعی اشاره دارد (Salman, Ganie, & Saleem, 2020). «قابلیت» مفهومی گسترده‌تر و بیانگر ظرفیت تطبیقی سطح بالا در راستای تغییرات راهبردی است. «توانایی» یک ویژگی پایدار و کلی برای عملکرد بالا در انواع وظایف می‌باشد (Calhau et al, 2024)، در حالی که «مهارت» توانایی عملی تبدیل دانش به عمل و دستیابی به عملکرد مطلوب است.

سازمان‌ها معمولاً مدل‌های شایستگی رهبری را برای تعریف استانداردهای منحصربه‌فرد عملکرد خود توسعه می‌دهند. این مدل‌ها برای انتخاب، آموزش، مدیریت عملکرد و توسعه فردی اهمیت دارند (Tobing et al., 2023) و اثربخشی آن‌ها در حوزه‌هایی مانند شناسایی رهبران بالقوه در دانشگاه‌ها و هدایت مدیران ارشد نشان داده شده است (Abdullah et al., 2024). تحول چارچوب‌های شایستگی نشان‌دهنده گذار از رویکرد جهان‌شمول به رویکرد موقعیت‌محور است و سرعت بالای دیجیتالی شدن نیز مدیران و رهبران را نیازمند شایستگی‌های جدید نموده است (Zhang et al., 2024). در مجموع، شایستگی ساختاری پویا و چندوجهی دارد که دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های رفتاری را در هم می‌آمیزد (Calhau et al, 2024). همه این عناصر برای موفقیت فردی و سازمانی ضروری بوده و نیازمند توسعه و سازگاری مستمر در برابر تغییرات محیطی و سازمانی هستند (Salman et al., 2020; Tobing et al., 2023).

چارچوب‌های شایستگی

صاحب‌نظران، تقسیم‌بندی‌های مختلفی از شایستگی ارائه کرده‌اند. یکی از شناخته‌شده‌ترین آن‌ها، چارچوب بویاتزیس[2] با عنوان «مدل عملکرد شغلی اثربخش» است. بویاتزیس (۲۰۰۹) معتقد است حداکثر عملکرد زمانی رخ می‌دهد که توانایی فرد با نیازهای شغلی و محیط سازمانی منطبق باشد. بنابراین، شایستگی‌های رهبری در دانشگاه سازمانی با دانشگاه‌های عمومی متفاوت خواهد بود. این چارچوب همراه با سایر تقسیم‌بندی‌های محققان در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. چارچوب‌های گوناگون شایستگی‌ها

محقق	عنوان پژوهش/ مطالعه	تقسیم‌بندی	تعریف
بویاتزیس (۲۰۰۹)؛ بیهام و مایر[3] (۲۰۰۵)	شایستگی‌ها در قرن ۲۱	فردی	دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ارزش‌ها، دیدگاه‌ها و مبانی فلسفی، انگیزه‌ها، نگرش‌ها، بینش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاقی، موقعیت حرفه‌ای، تمایلات فردی و دیگر خصوصیات موردنیاز
		سازمانی	شامل ترکیب متقابل دانش، توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان برای تأمین اهداف سازمان
		مرتبط با شغل	بیانگر آن چیزی است که از فرد شاغل انتظار می‌رود، آن را انجام دهد و شامل شایستگی‌های موردنیاز برای کارکردها، وظایف، نقش‌ها و بروندادهای شغلی مورد انتظار است.

[1] . Draganidis & Mentzas
[2] . Boyatzis
[3] . Byham & Moyer

یونیدو[1] (۲۰۰۵)	توانمندسازی برای همگامی؛ ابعاد تاریخی، تجربی و سیاستی	مدیریتی	شامل شایستگی‌هایی است که در بخش‌های تولیدی یا خدماتی، برای مسئولیت‌های مدیریتی یا سرپرستی در راه‌هایی نظیر رده‌های مدیران و مدیران ارشد ضروری هستند.
		عمومی	شایستگی‌هایی هستند که برای تمامی کارکنان، صرف‌نظر از وظایف یا سطح سازمانی آن‌ها ضروری به نظر می‌رسند.
		تخصصی	شایستگی‌های معینی هستند که برای انجام هر شغل در یک حوزه‌ی تخصصی یا وظیفه‌ای سازمان، ضروری به نظر می‌رسند،
دانیلز[2] (۲۰۰۲)	پویایی نوآوری محصول و شایستگی‌های شرکت	دست اول	شایستگی‌های مشتری و فناوری را شامل می‌شوند.
		دست دوم	در رابطه با توانایی ساخت شایستگی‌های دست اول هستند
		تلفیقی	مربوط به توانایی ترکیب شایستگی‌های دست اول و دوم می‌باشد.
بیهام و مایر (۲۰۰۰)	توسعه نظام‌های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی	خاص	شایستگی‌های مربوط به شغل معین یا مجموعه‌ای از مشاغل و نقش‌هاست.
		محوری	شایستگی‌هایی است که از آرمان و رسالت سازمان استخراج می‌شود و بین مشاغل مختلف مشترک است.
موسسه نشنال پارک سرویس امپلویز[3] (۲۰۰۴)	برنامه آموزش مهارت‌ها و حفاظت از محیط‌زیست سازمان پارک‌های ملی	ضروری	شایستگی‌هایی هستند که بخشی از دانش، مهارت و توانایی حیاتی افراد را برای یک حوزه شغلی مشخص در بر می‌گیرند و این شایستگی‌ها برای اثربخشی کارکنان در محدوده کارشان ضروری هستند.
		عمومی	۲- شایستگی‌های عمومی: شایستگی‌های ضروری که برای کارکنان یک سازمان خاص موردنیاز هستند.
		بخشی	شایستگی‌هایی که برای یک حوزه کاری خاص ضروری بوده و جزء لاینفک آن محسوب شده و موجب تمایز حوزه کاری از شغل‌های دیگری می‌شود.
		مشترک	شایستگی‌های ضروری که دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی را توصیف می‌کنند که برای مجموعه‌ای از شغل‌های مرتبط به کار می‌روند.
رابتام و جاب[4] (۱۹۹۶)	شایستگی‌ها: سنجشِ غیرقابل اندازه‌گیری‌ها	سخت	مواردی مانند سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی را در بر می‌گیرد.
		نرم	اشاره به مواردی از قبیل خلاقیت، حساسیت و ... دارد که بیشتر با کیفیت شخصی مرتبط است

طی دهه‌های گذشته، دانشگاه‌ها تحت‌فشار تغییرات سریع اجتماعی، فناوری، سیاسی و اقتصادی بوده‌اند و خود نیز به‌سرعت در حال تحول هستند، بنابراین مدیریت آن‌ها با چالش‌های متفاوتی همراه است. به دلیل تغییر ماهیت دانشگاه‌ها، آن‌ها باید فرایندهای مدیریتی خود را ساختاردهی مجدد کرده و تصورات سنتی را اصلاح نمایند. میلارد[5] (۱۹۹۱) تأکید می‌کند که آموزش عالی برای پاسخ به نیازهای دنیای در حال تغییر، باید افسانه‌های مربوط به نقش‌های خاص رهبری را کنار بگذارد. همچنین پژوهش‌ها نشان می‌دهد که نقش مدیریت در حال تغییر، مبهم و دارای اختیارات نامشخص است و تحت‌فشار خواسته‌های روسای بالاتر، انتظارات درون و برون دانشگاهی، کارکنان و دانشجویان قرار دارد (Mahmoudi et al, 2012).

1. UNIDO
2. Danneels
3. National Park Service Employees
4. Robotham & Jubb
5. Millard

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.6.5]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.113]

در این میان، تفاوت‌هایی میان نقش مدیران در دانشگاه‌های عمومی با دانشگاه‌های سازمانی وجود دارد. دانشگاه سازمانی بر دو عنصر راهبردهای سازمان و ارزش‌آفرینی تمرکز دارد و هدف آن ارتقای شایستگی کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمان است. این دانشگاه‌ها مسئولیت برنامه‌ریزی و مدل‌سازی روش‌های رسیدن به اهداف را بر عهده دارند و بقای آن‌ها منوط به اثربخشی است. بهترین ساختار دانشگاه سازمانی، ساختاری هماهنگ با تحولات و نوآوری‌های سازمان است. تفاوت مؤلفه‌های دانشگاه سازمانی و عمومی در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. تفاوت مؤلفه‌های دانشگاه‌های سازمانی و غیرسازمانی

ردیف	مؤلفه	دانشگاه غیرسازمانی	دانشگاه سازمانی
۱	فلسفه وجودی	توسعه دانش و تربیت نیروی انسانی جامعه	توانمند کردن کارکنان و سازمان
۲	اصول و مبانی	مبانی معرفت‌شناختی و تمدنی	مبانی و فلسفه سازمان
۳	اهداف	دارای اهداف اختصاصی و مستقل	مبتنی بر همسان‌سازی راهبردی و پیرو اهداف سازمان
۴	راهبرد	تأکید بر توسعه فردی	تأکید بر رشد سازمانی و مهارت افزایی شغلی
۵	کارکرد	آموزش، پژوهش، مشاوره	آموزش، خدمات مستشاری، مدیریت دانش
۶	اساتید	نخبگان علمی	مدیران و خبرگان سازمان
۷	محیط و فضا	عمدتاً جو علمی محض و مدرک‌گرایی	نمادی از بوم سازمان و تلاش برای پیشرفت شغلی که لزوماً منجر به مدرک نمی‌گردد
۸	عنوان رشته‌ها و دروس	بر اساس رشته‌های تخصصی علمی	علوم بین‌رشته‌ای متناسب با فرایندها و مشاغل سازمان
۹	متن و محتوا	ارائه آموزش‌های مختلف متمرکز بر یک موضوع با هدف پیشرفت علم و برآوردن نیازهای حرفه‌ای جامعه	تأکید بر آموزش‌های مدیریتی و قابلیتی خاص غیرمتمرکز متناسب با نیاز سازمان
۱۰	روش برگزاری دوره‌ها	پیوسته، طولی، مقطعی	پیوسته، ناپیوسته، طولی، عرضی، مستمر، در حین کار، پودمانی
۱۱	ساختار	متناسب با شاخه‌های علمی (تولید محور)	متناسب با حوزه‌های کاری و فرایندهای اصلی سازمان (نیاز محور)
۱۲	تحقیق و پژوهش	انواع پژوهش‌های موردنیاز برای رشد و توسعه علوم	مدیریت دانش سازمانی و پژوهش‌های توسعه‌ای و کاربردی برای رفع نیازهای سازمان
۱۳	دانشجویان	ثبت‌نام آزاد	انتخاب سازمان‌دهی شده و هدف‌دار از کارکنان سازمان
۱۴	پیامدها	توسعه عام علم و فناوری	توسعه و تعالی سازمان

(University Transformation Working Groups, 2015)

پیشینه پژوهش

بررسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که شایستگی رهبری در آموزش عالی از دو منظر عمده موردتوجه بوده است: مطالعات خارجی با تأکید بر چارچوب‌های دانش، مهارت و نگرش، و مطالعات داخلی با رویکردی جامع‌نگر به ابعاد فردی، مدیریتی و اخلاقی. در سطح

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.6.5]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.113]

بین‌المللی، تیمینسکی و اونز[1] (۲۰۲۴) با بهره‌گیری از طبقه‌بندی بلوم، شایستگی‌های رهبری را در قالب دانش (۲ مورد)، مهارت (۶ مورد) و نگرش (۲ مورد) دسته‌بندی کردند. برخی مطالعات نیز با تأکید بر ناکارآمدی استانداردهای موجود، رهبری تطبیقی و مهارت مدیریتی جامع را برای دانشگاه‌های قرن ۲۱ ضروری دانستند (Rony et al, 2023). تعدادی از مطالعات نیز به ترتیب بر نقش دانش دانشگاهی و نگرش‌هایی مانند خودآگاهی و انعطاف‌پذیری، و نیز ارتباط میان مدل‌های یاددهی-یادگیری با رفتارهای رهبری فارغ‌التحصیلان تأکید کردند (Spendlove, 2007).

در سطح ملی نیز پژوهش‌های متعددی انجام شده است. گروهی از مطالعات به شایستگی‌های مدیران دانشگاه‌های کارآفرین پرداخته‌اند. برخی مطالعات به معیارهایی همچون تفکر راهبردی، شبکه‌سازی، نفوذ در دیگران، فرصت‌شناسی و ایجاد انگیزه را شناسایی کرده‌اند (Jafari et al, 2020; Tousi, Fariborzi & Ghorbani, 2022; Abdulkarim Al-Sa'ati & Hosseini Nia, 2024). همچنین برخی مطالعات با تأکید بر عامل ساختاری و شناسایی مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت همه‌جانبه و اعتبار، به جنبه‌های چندگانه رهبری اشاره داشته‌اند (Habibi et al, 2020; Ghorehjili & Rahimi, 2021). برخی نیز شایستگی‌های دانشی، نگرشی و مهارتی را به ترتیب اولویت معرفی کردند (Khalili et al, 2020). اما مطالعات دیگری در زمینه طراحی الگو در این خصوص بوده است. برخی مطالعات الگوهای هشت بعدی مشتمل بر شایستگی‌هایی همچون دانشی، نگرشی، مهارتی، فردی، اخلاقی و مدیریتی ارائه داده‌اند (Emami Meybodi et al, 2019; Rezayat et al, 2011; Mahmoudi et al, 2012). برخی نیز با رویکردی متفاوت مقوله‌های کمتری (هفت مقوله یا پنج مقوله) را شناسایی و تلفیق نموده‌اند که شامل مقوله‌هایی همچون دانش، مهارت، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و ارزش‌های اخلاقی را شناسایی نموده‌اند (Chitsaz et al, 2012; Azizi et al, 2013). به‌طورکلی می‌توان گفت با وجود تلاش‌های علمی فوق، بررسی عمیق مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهد که تمرکز اغلب این مطالعات به شایستگی‌های مدیریتی در دانشگاه‌های عمومی معطوف بوده و دانشگاه‌های سازمانی به‌ویژه دانشگاه‌های وابسته به نیروهای مسلح، مورد کم‌توجهی قرار گرفته و مطالعه دقیق و مرتبطی در این زمینه صورت نگرفته است. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و بررسی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی شایستگی رهبری در این دسته از دانشگاه‌ها، درصدد است تا خلأ موجود را مرتفع سازد.

مدل مفهومی پژوهش

به‌عنوان گام نخست، چهارچوب مفهومی از ادبیات و پیشینه داخلی و خارجی (مطالعات کتابخانه‌ای) بررسی‌شده استخراج شد و به‌عنوان فهرست شماره یک شایستگی‌ها تدوین گردید. جدول شماره ۳ این مفاهیم را نشان می‌دهد.

جدول ۳. فهرست شماره یک شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های سازمانی، استخراج‌شده از ادبیات نظری و پیشینه پژوهش (مطالعات کتابخانه‌ای)

ردیف	مؤلفه/ شایستگی اصلی	دسته‌بندی (منبع)	مؤلفه/ شایستگی فرعی
۱	مهارتی (Khalili et al, 2020)		توانایی سیاست‌گذاری و خط‌مشی، توانایی تدوین چشم‌انداز، توانایی تجزیه‌وتحلیل عوامل محیطی، توانایی تدوین راهبرد، توانایی سازمان‌دهی، توانایی

[1] . Tyminski & Owens

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.6.5]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.113]

				هدایت کارگروهی و تیمی
۲	مدیریتی (Unido, 2005)	ادراکی (Mahmoudi et al, 2012)		تفکر راهبردی، تفکر خلاق، تفکر سیستمی، دارا بودن نگرش جامع به دانشگاه و رسالت‌های آن، درک فرهنگ دانشگاه قبل از تلاش برای تغییر آن
		رهبری (مجموع مطالعات)		قدرت نفوذ، پرورش دیگران، شبکه‌سازی، به‌کارگیری راهبرد نفوذ، ایجاد تعهد و وفاداری در اعضای گروه
		(Mahmoudi et al, 2012)	اجرایی	برنامه‌ریزی و سازماندهی، مدیریت بهینه منابع، مدیریت زمان، نظارت و کنترل، مدیریت افراد، نتیجه گرایی، برنامه‌ریزی و سازماندهی، مدیریت تغییر، توسعه کارکنان، تفویض، توانمندسازی کارکنان،
			تصمیم‌گیری	تشخیص مسئله، حل مسئله، ثبات
۳	دانشی (Boyatzis, 2009)	دانش در حوزه مدیریت دانشگاهی (مجموع مطالعات)		آشنایی با دانش نظریه‌های مدیریت، نیازسنجی متناسب با برنامه و تقاضاها، آشنایی با قوانین و مقررات، ، شناخت از شرایط و نیازها، آشنایی با نظام دانشگاهی، آشنایی با نظارت و ارزشیابی آموزشی، آشنایی با برنامه‌ریزی درسی، آشنایی با دانش رهبری آموزشی، آشنایی با فلسفه مدیریت در اسلام، آشنایی با نظریات توسعه، آشنایی با مبانی و روش‌های آینده‌پژوهی، آشنایی با اصول و مبانی آمایش سرزمینی، آشنایی با روش‌های مدیریت بحران
۴	اعتبار (Khalili et al, 2020; Rezayat et al, 2011)			جلب اعتماد دیگران، الگو و نمونه بودن، سابقه عملکرد موفق، پیشگام و پیشرو بودن، برجستگی علمی، تجربه مدیریت، عضویت هیئت‌علمی، مقبولیت در آموزش عالی
۵	نگرش (Tyminski & Owens, 2024)	(Emami Meybodi et al, 2019)	نگرش بیرونی	گرایش زمانی حال – آینده (تفکر رو به جلو)، نگاه به بازار، صنعت و محیط از زوایای مختلف، دیدن تصویر بزرگ/ لنز دوربین راهبردی، اعتقاد به لزوم خلق ثروت از دانش
			نگرش درونی	برخورداری از خودآگاهی پایدار، اعتماد به نفس، مرکز کنترل درونی قوی، حفظ عزت‌نفس بالا، داشتن خودباوری پایدار
۶	ویژگی‌های شخصیتی (Boyatzis, 2009; Rezayat et al, 2011)			برونگرایی، ثبات شخصیت، سازگاری اجتماعی، اعتماد به نفس، انعطاف‌پذیری، وظیفه‌شناسی، ریسک‌پذیری، سخت‌کوشی، مسئولیت‌پذیری، ژرف‌اندیشی، قاطعیت و باصلابت، وجهه کاریزما، تعهد به یادگیری، استعداد خود مدیریتی و خود ارزشیابی، تفکر چندجانبه، استقلال و خود راهبری، تعهد به ارزش‌های حرفه‌ای، تفکر انتقادی
۷	ویژگی‌های اخلاقی (Boyatzis, 2009; Ghorehjili & Rahimi, 2021)			حسن خلق، تواضع، رازداری، تقوا و تعهد، گشاده‌رویی، وفای به عهد، صداقت، سعه‌صدر، شجاعت
۸	توانایی‌ها (مجموع مطالعات)	(Chitsaz et al, 2012; Jafari et al, 2020)	شناختی	توانایی یادگیری مستمر، خلاقیت ذهنی، برخورداری از بهره هوشی، تفکر تحلیلی و مفهومی، ، تفکر انتقادی، تفکر واگرا
			عاطفی	هوش عاطفی، همدلی و کمک به دیگران، مدیریت بر خویشتن، هوش معنوی
			راهبردی	تفکر راهبردی ، تفکر سیستمی، خودآگاهی، طراحی آینده مطلوب، توانایی ترسیم چشم‌انداز
۹	بینش (Boyatzis, 2009; Rezayat et al, 2011)			بینش فرهنگی و اجتماعی، بینش سیاسی، بینش اعتقادی و مذهبی، بینش اقتصادی، کل‌نگری، داشتن رویکرد سامانه‌ای، خودباوری، ریسک‌پذیری، داشتن بینش شهودی، داشتن نگرش فلسفی، داشتن رویکرد دانایی‌محوری، آگاهی سیاسی در سطح ملی،

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.6.5]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.113]

منطقه‌ای و جهانی		

روش پژوهش

این پژوهش از نظر رویکرد، آمیخته (کیفی – کمی) و از نظر هدف، توسعه‌ای – کاربردی است. از لحاظ روش نیز در بخش کیفی از تحلیل محتوای کیفی و در بخش کمی از روش پیمایشی استفاده شده است. با این توضیح کلی، جزئیات روش پژوهش و یافته‌های مرتبط با هر بخش به شرح زیر بیان می‌شود:

بخش اول، کیفی: به طور کلی به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. در روش کتابخانه‌ای ابزار مورد استفاده فیش بود که با استفاده از آن اقدام به گردآوری داده‌های مورد نیاز پژوهش شد و در روش میدانی با استفاده از مصاحبه نیمه-ساختاریافته داده‌ها گردآوری شد. جامعه مورد بررسی در روش کتابخانه‌ای تمامی پژوهش‌هایی بودند که به نحوی به تحقیق در حال انجام مرتبط می‌شدند و در بخش میدانی، خبرگان علمی و اجرایی دارای سابقه علمی یا مدیریتی مرتبط با موضوع پژوهش در نظر گرفته شدند. روش نمونه‌گیری در بخش کتابخانه‌ای به صورت تمام شماری بود، به بیان دیگر همه منابع قابل دسترس در حوزه مورد نظر شناسایی شده و مورد بررسی قرار گرفت. اما در بخش میدانی از راهبرد «نمونه‌گیری هدفمند» و روش‌های نمونه‌گیری مبتنی بر ملاک و گلوله برفی استفاده شد. پاتون[1] اصطلاح نمونه‌گیری هدفمند را برای توصیف نوعی از نمونه‌گیری به کار می‌برد که در آن مواردی که از لحاظ اهداف تحقیق کیفی اطلاعات غنی در بردارند انتخاب می‌شوند، در نمونه‌گیری هدفمند، هدف حصول اطمینان از بکارگیری یک شیوه نمونه‌گیری غیراُریب می-باشد (Gall et al, 2005). در این شیوه، نمونه‌گیری تا آنجا ادامه می‌یابد که اشباع نظری صورت گیرد. بدین معنی که اطلاعاتی که از بررسی پاسخ‌های نمونه جدید به دست می‌آید از جنس همان پاسخ‌های قبلی باشد و راهکارهای جدید تولید نگردد. بدین منظور اقدام به مصاحبه با دو گروه از افراد مذکور شد. گروه اول خبرگان علمی از دانشگاه های عمومی (غیرسازمانی) و سازمانی (۸ نفر) و گروه دوم مسئولین دانشگاهی، شامل مدیران و معاونین دانشگاه‌های سازمانی (۱۰ نفر). لازم به ذکر است پس از انجام ۱۶ مصاحبه اشباع نظری حاصل شد، اما به‌منظور اطمینان از این مهم اقدام به مصاحبه با دو فرد دیگر شد. شرکت‌کنندگان در پژوهش شامل ۱۷ آقا و یک خانم که ۱۰ نفر از آن‌ها استادیار، ۷ نفر دانشیار و یک نفر نیز استاد بود، می‌شد.

به‌منظور تحلیل داده‌های کیفی بدست آمده از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های انجام شده، از روش تحلیل محتوا با رویکرد عرفی (یا مرسوم) مبتنی بر مدل گرانهایم و لاندمن[2] استفاده شد که نتایج آن در جداول شماره ۵ و ۷ ارائه شده است. برای افزایش قابلیت اعتماد یافته‌های بخش کیفی، از روش سه‌سوسازی استفاده شد. به این ترتیب که داده‌ها از سه منبع مختلف شامل «مطالعات کتابخانه‌ای گسترده»، «مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۸ خبرگان علمی و اجرایی» و «بررسی اسناد بالادستی و پیشینه پژوهش» گردآوری و مقایسه گردید تا با ایجاد همپوشانی در یافته‌ها، از صحت و استحکام آن‌ها اطمینان حاصل شود. در نهایت نیز یافته‌ها در اختیار دو نفر پژوشگر جهت بررسی سوءگیری‌های احتمالی و افزایش قابلیت اطمینان قرار گرفت.

[1] . Patton
[2] . Graneheim & landman

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.6.5]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.113]

بخش دوم، کمی: در این مرحله با استفاده از ابزارهای سنجش، مؤلفه‌های شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های سازمانی که از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی به دست آمده بود، اعتباریابی شدند. منظور از ابزار سنجش در این مرحله پرسشنامه محقق ساخته است. اما باید اشاره شود که روش نمونه‌گیری بخش کمی با استفاده از روش خوشه‌ای انجام شده است و جامعه آماری شامل دانشگاه‌های نظامی واقع در شهر تهران بود، شامل دانشگاه‌های هوایی شهید ستاری، افسری امام علی (ع)، انتظامی امین و مالک اشتر. نکته مهم درباره دانشگاه های فوق این است که به علت نظامی بودن دانشگاه‌ها، اطلاعات دقیقی از تعداد اعضای هیئت‌علمی و مدیران این دانشگاه‌ها به‌دست نیامد، اما براساس اظهارات برخی از مسئولین این دانشگاه‌ها و مراجعه به تارنمای آن‌ها تعداد اعضای هیأت علمی و مدیران دانشگاهی مشغول در آن‌ها تخمین زده شد. براین اساس مجموع تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های فوق حدود ۶۰۰ نفر و مجموع مدیران دانشگاهی ۱۰۹ نفر به دست آمد. به عبارت دیگر مجموع تعداد اعضای جامعه برای انجام پژوهش در بخش کیفی ۷۰۹ نفر تخمین زده شد. بر این اساس و طبق فرمول کوکران تعداد کل اعضای نمونه بخش کمی ۲۴۹ نفر تعیین شد. ضریب آلفای پرسشنامه طراحی شده برابر با ۰/۸۴۲ بود که ضریب پایایی آن را قابل قبول نشان می‌دهد. روایی این پرسشنامه نیز به شیوه روایی صوری و با ارائه آن به ۳ نفر متخصص مرتبط با موضوع پژوهش و اعمال نظرات آنان و اصلاح پرسشنامه حاصل شد. برای تجزیه‌وتحلیل داده‌های به دست آمده از این بخش ابتدا به‌منظور تشخیص عامل‌های سازه الگو، از روش تحلیل عاملی اکتشافی و جهت برازش الگو از روش تحلیل عاملی تأییدی با بهره‌گیری از نرم افزار Amos استفاده شده است.

بررسی مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی

بررسی مناسب بودن داده‌ها پیش از تحلیل عاملی اقدامی ضروری است، زیرا از این طریق می‌توان اطمینان حاصل کرد که متغیرها دارای واریانس مشترک کافی برای استخراج عامل‌ها می‌باشند و ماتریس همبستگی داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی مناسب است. این اقدام از نتایج گمراه‌کننده و تفسیر نادرست عامل‌ها جلوگیری می‌کند.

روش‌های مختلفی برای این کار وجود دارد که از جمله آن‌ها می‌توان به آزمون KMO[1] اشاره کرد که مقدار آن همواره بین ۰ تا ۱ در نوسان است. در صورتیکه مقدار KMO کمتر از ۰/۵۰ باشد داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهد بود و اگر مقدار آن بین ۰/۵۰ تا ۰/۶۹ باشد می‌توان با احتیاط بیشتر به تحلیل عاملی پرداخت ولی در صورتیکه مقادیر KMO بین ۰/۷ تا ۰/۸ و بالاتر از آن باشد پذیرفتنی و بسیار خوب است (Kaiser, 1970). پس از انجام آزمون کرویت بارتلت[2] در تحلیل عاملی اکتشافی توسط SPSS به ترتیب برابر ۰/۸۸۱ و ۰/۰۰۰ بدست آمد. لذا می‌توان نتیجه گرفت که داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب می‌باشد.

یافته‌های پژوهش

بخش کیفی

پس از گام نخست (ارائه چهارچوب مفهومی اولیه) که از مطالعات کتابخانه‌ای به دست آمده است، در گام دوم، یافته‌های حاصل از بخش کیفی بعد از کدگذاری، مقوله‌بندی و بدست آوردن تم‌ها به‌عنوان الگوی مفهومی ثانویه در هشت دسته به‌عنوان فهرست شماره دو تدوین شده که در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

[1] . Kaiser- Meyer- Olkin
[2] . Bartlett

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.6.5]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.113]

جدول ۴. فهرست شماره دو شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های سازمانی حاصل از مطالعات میدانی

ردیف	مؤلفه/ شایستگی اصلی	مؤلفه/ شایستگی فرعی
۱	تفکر راهبردی	داشتن چشم‌انداز، تسلط نسبت به تحولات پیرامونی، آینده‌نگری، شناخت محیط و آینده‌پژوهی، نگرش سیستمی،
۲	مدیریتی	ایجاد انسجام و هماهنگی بین افراد، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و بسیج منابع، کنترل و ارزشیابی، مهارت انسانی، تامین منابع مالی، مدیریت تعارض، تصمیم‌گیری به موقع، مدیریت اقتضایی
۳	علمی	آشنایی با سبک‌ها و نظریه‌های رهبری و مدیریت، آشنایی با نیازسنجی، تخصص مدیریت در حوزه تعلیم و تربیت، تسلط به روش‌های تدریس و تحقیق، وجهه و اعتبار علمی، آشنایی با برنامه‌ریزی درسی و آموزشی
۴	ارتباطات	قدرت بیان، قدرت اقناع‌کنندگی، تعامل اثربخش و سازنده با سازمان متبوع، قدرت چانه‌زنی، ایجاد شبکه‌های ارتباطی، گوش دادن موثر، ارتباط و تعامل با دانشگاه‌ها و سازمان‌های مشابه
۵	شناختی	شناخت نیازهای سازمان متبوع و جامعه، شناخت ارزش‌های فرهنگی سازمان متبوع، شناخت روندها و تحولات جهانی آموزش عالی، فهم تفاوت دانشگاه سازمانی با سایر انواع دانشگاه‌ها، شناخت ساختار و تشکیلات دانشگاه و سازمان متبوع
۶	فردی	جامع‌نگری، برون‌گرایی، پیشران و پیشتاز بودن، انعطاف‌پذیری، عدالت محوری، برجستگی ذهنی، هوش عاطفی و معنوی بالا، ثبات شخصیت، اخلاق حرفه‌ای
۷	ارزشی و اخلاقی	بصیرت سیاسی، روحیه استکبارستیزی، تعلق به فرهنگ سازمانی، تقوا، تخلق به اخلاق اسلامی، تطابق با معیارهای ارزشی و اخلاقی سازمان متبوع
۸	نفوذ	ایجاد انگیزه و هدایت دیگران، نفوذ در دیگران

پس از به‌دست‌آوردن شایستگی‌های اصلی و فرعی از مصاحبه، در گام سوم پژوهش اقدام به ادغام یافته‌های حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی شد. فهرست حاصل از این ادغام در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. فهرست شماره سه شایستگی‌های رهبری در دانشگاه سازمانی، حاصل تلفیق مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی

ردیف	مؤلفه/ شایستگی اصلی	مؤلفه/ شایستگی فرعی
۱	تفکر راهبردی	داشتن چشم‌انداز، تسلط نسبت به تحولات پیرامونی، آینده‌نگری، شناخت محیط و آینده پژوهی، نگرش سیستمی، تجزیه‌وتحلیل عوامل محیطی، تفکر تحلیلی – مفهومی
۲	مدیریتی	برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و بسیج منابع، کنترل و ارزشیابی، مهارت انسانی، تامین منابع مالی، مدیریت تعارض، تصمیم‌گیری به موقع، مدیریت اقتضایی، تفویض، مدیریت تغییر، تشخیص و حل مسئله
۳	علمی	آشنایی با سبک‌ها و نظریه‌های رهبری و مدیریت، آشنایی با نیازسنجی، تخصص مدیریت در حوزه تعلیم و تربیت، تسلط به روش‌های تدریس و تحقیق، وجهه و اعتبار علمی، آشنایی با برنامه‌ریزی درسی و آموزشی
۴	ارتباطات	قدرت بیان، قدرت اقناع‌کنندگی، تعامل اثربخش و سازنده با سازمان متبوع، قدرت چانه‌زنی، گوش دادن موثر، ارتباط و تعامل با دانشگاه‌ها و سازمان‌های مشابه
۵	شناختی	شناخت نیازهای سازمان متبوع و جامعه، شناخت ارزش‌های فرهنگی سازمان متبوع، شناخت روندها و تحولات جهانی آموزش عالی، فهم تفاوت دانشگاه سازمانی با سایر انواع دانشگاه‌ها، شناخت ساختار و تشکیلات دانشگاه و سازمان متبوع
۶	فردی	جامع‌نگری، برون‌گرایی، پیشران و پیشتاز بودن، انعطاف‌پذیری، عدالت‌محوری، برجستگی ذهنی، هوش عاطفی و معنوی بالا، ثبات شخصیت، اخلاق حرفه‌ای، سعه‌صدر، شجاعت، خودآگاهی پایدار، داشتن رویکرد دانایی محور، استقلال و خودراهبردی، سخت کوشی، ثبات شخصیت، عزت‌نفس بالا
۷	ارزشی و اخلاقی	بصیرت سیاسی، روحیه استکبارستیزی، تعلق به فرهنگ سازمانی، تقوا، تخلق به اخلاق اسلامی، تطابق با

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.6.5]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.113]

		معیارهای ارزشی و اخلاقی سازمان متبوع، وفای به عهد
۸	نفوذ	ایجاد انگیزه و هدایت دیگران، نفوذ در دیگران، ایجاد انسجام و هماهنگی بین افراد، وجهه کاریزما، ایجاد حس تعهد و وفاداری، هدایت کارگروهی

بخش کمی

به‌منظور بررسی و پالایش فهرست شماره سه از روش دلفی استفاده شد، بدین گونه که پس از دریافت نظرات خبرگان، یافته‌های این مرحله با استفاده از آزمون دو جمله‌ای تحلیل شد. همان‌گونه که در جدول شماره ۶ مشاهده می‌شود، مؤلفه‌های اصلی شایستگی‌های رهبری در سطح ۰/۰۵ از نظر پاسخ‌دهندگان معنادار بودند. همچنین به‌منظور رتبه‌بندی مؤلفه‌های اصلی و نشان دادن میزان اهمیت هر یک از آن‌ها از آزمون فریدمن[1] استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. نتایج آزمون دو جمله‌ای درباره مؤلفه‌های اصلی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های سازمانی

مؤلفه‌های اصلی	رتبه در آزمون فریدمن	احتمال مشاهده شده ≤ ۳	احتمال مشاهده شده > ۳	Sig.	نتیجه آزمون دوجمله‌ای
تفکر راهبردی	۳	۰	۱۸	۰/۰۰۰	در سطح ۰/۰۵ معنادار
مدیریتی	۷	۱	۱۷	۰/۰۰۰	در سطح ۰/۰۵ معنادار
علمی	۸	۱	۱۷	۰/۰۰۰	در سطح ۰/۰۵ معنادار
ارتباطات	۴	۰	۱۸	۰/۰۰۰	در سطح ۰/۰۵ معنادار
شناختی	۶	۱	۱۷	۰/۰۰۰	در سطح ۰/۰۵ معنادار
فردی	۲	۰	۱۸	۰/۰۰۰	در سطح ۰/۰۵ معنادار
ارزشی و اخلاقی	۵	۰	۱۸	۰/۰۰۰	در سطح ۰/۰۵ معنادار
نفوذ	۱	۰	۱۸	۰/۰۰۰	در سطح ۰/۰۵ معنادار

تحلیل عاملی مرتبه اول

پس از تجزیه‌وتحلیل داده‌های کمی، چارچوب نهایی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های سازمانی بر اساس نتایج تحلیل‌ها تهیه شد. جمع‌بندی نتایج تحلیل‌های آماری انجام شده نشان می‌دهد که از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی، تعداد ۶۴ مؤلفه فرعی شرط کافی برای حضور در الگوی نهایی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های سازمانی (با تأکید بر دانشگاه‌های وابسته به نیروهای مسلح) را به دست آوردند که از این تعداد ۷ مؤلفه در بعد تفکر راهبردی، ۱۱ مؤلفه در بعد مدیریتی، ۶ مؤلفه در بعد علمی، ۶ مؤلفه در بعد ارتباطات، ۵ مؤلفه در بعد شناختی، ۱۷ مؤلفه در بعد فردی، ۷ مؤلفه در بعد ارزشی و اخلاقی و ۵ مؤلفه در بعد نفوذ قرار گرفتند. بررسی‌های انجام گرفته نشان می‌دهد مؤلفه‌های تایید شده هم‌خوانی نسبتا قابل قبولی با ادبیات پژوهش دارند. البته قابل ذکر است از آنجایی که پژوهش حاضر به شناسایی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های سازمانی، با تأکید بر دانشگاه‌های وابسته به نیروهای مسلح اختصاص یافته است، از این رو برخی از مؤلفه‌های اصلی شناسایی شده تفاوت‌هایی را با ادبیات موجود دارند. پر واضح است آن دسته از مولفه‌هایی که از نظر خبرگان از اهمیت قابل قبولی برخوردار نبودند، از الگوی نهایی حذف شدند. بنابراین تمامی مؤلفه‌های تایید شده در الگوی نهایی پژوهش، به همراه بارهای عاملی استاندارد شده محاسبه شده برای هر یک از آن‌ها در تحلیل عاملی تأییدی، در جدول شماره ۷ قابل مشاهده است.

[1]. Friedman

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.6.5]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.113]

جدول ۷. مؤلفه‌های فرعی تأیید شده در ابعاد هشت گانه

مؤلفه اصلی شایستگی	ردیف	مؤلفه فرعی شایستگی	بار عاملی	ردیف	مؤلفه فرعی شایستگی	بار عاملی
تفکر راهبردی	۱	داشتن چشم‌انداز	۰/۷۶۱	۵	نگرش سیستمی	۰/۷۳۲
	۲	تسلط نسبت به تحولات پیرامونی	۰/۷۸۲	۶	تجزیه‌وتحلیل عوامل محیطی	۰/۷۰۶
	۳	آینده‌نگری	۰/۶۶۹	۷	تفکر تحلیلی- مفهومی	۰/۶۸۱
	۴	شناخت محیط و آینده پژوهی	۰/۷۵۵			
مدیریتی	۱	برنامه‌ریزی	۰/۷۴۲	۷	تصمیم‌گیری به موقع	۰/۸۰۱
	۲	سازمان‌دهی و بسیج منابع	۰/۶۹۸	۸	مدیریت اقتضایی	۰/۸۰۶
	۳	کنترل و ارزشیابی	۰/۷۴۱	۹	مدیریت تغییر	۰/۸۵۸
	۴	مهارت انسانی	۰/۸۳۷	۱۰	تشخیص و حل مسئله	۰/۷۸۳
	۵	تامین منابع مالی	۰/۸۳۷	۱۱	برنامه‌ریزی	۰/۷۴۲
	۶	مدیریت تعارض	۰/۸۱۵			
علمی	۱	آشنایی با سبک‌ها و نظریه‌های رهبری و مدیریت	۰/۶۳۲	۴	تسلط به روش‌های تدریس و تحقیق	۰/۵۸۹
	۲	آشنایی با نیازسنجی	۰/۶۷۱	۵	وجهه و اعتبار علمی	۰/۸۱۶
	۳	تخصص مدیریت در حوزه تعلیم و تربیت	۰/۷۰۱	۶	آشنایی با برنامه‌ریزی درسی و آموزشی	۰/۶۰۸
ارتباطات	۱	قدرت بیان	۰/۷۵۲	۴	قدرت چانه زنی	۰/۶۰۸
	۲	قدرت اقناع کنندگی	۰/۸۲۶	۵	گوش دادن موثر	۰/۷۱۲
	۳	تعامل اثربخش و سازنده با سازمان متبوع	۰/۷۱۳	۶	ارتباط و تعامل با دانشگاه‌ها و سازمان‌های مشابه	۰/۶۳۸
شناختی	۱	شناخت نیازهای سازمان متبوع و جامعه	۰/۸۴۷	۴	فهم تفاوت دانشگاه سازمانی با سایر انواع دانشگاه‌ها	۰/۸۰۵
	۲	شناخت ارزش‌های فرهنگی سازمان متبوع	۰/۷۱۴	۵	شناخت ساختار و تشکیلات دانشگاه و سازمان متبوع	۰/۶۴۵
	۳	شناخت روندها و تحولات جهانی آموزش عالی	۰/۷۴۲			
فردی	۱	جامع نگری	۰/۷۷۴	۱۰	سعه صدر	۰/۷۴۲
	۲	برون گرایی	۰/۸۶۸	۱۱	شجاعت	۰/۸۱۳
	۳	پیشران و پیشتاز بودن	۰/۷۷۷	۱۲	خودآگاهی پایدار	۰/۸۹۷
	۴	انعطاف‌پذیری	۰/۷۶۸	۱۳	داشتن رویکرد دانایی محور	۰/۸۶۴
	۵	عدالت محوری	۰/۸	۱۴	استقلال و خودراهبردی	۰/۸۲۵
	۶	برجستگی ذهنی	۰/۷۶۴	۱۵	سخت کوشی	۰/۸۵۱
	۷	هوش عاطفی و معنوی بالا	۰/۷۹۴	۱۶	ثبات شخصیت	۰/۸۷۶
	۸	ثبات شخصیت	۰/۸۱۵	۱۷	عزت‌نفس بالا	۰/۸۵۴
	۹	اخلاق حرفه‌ای	۰/۸۲۴			

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.6.5]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.113]

ارزشی و اخلاقی	۱	بصیرت سیاسی	۰/۷۰۵	۵	تخلق به اخلاق اسلامی	۰/۷۵۳
	۲	روحیه استکبار ستیزی	۰/۸۲۹	۶	تطابق با معیارهای ارزشی و اخلاقی سازمان متبوع	۰/۸۶۶
	۳	تعلق به فرهنگ سازمانی	۰/۷۱۴	۷	وفای به عهد	۰/۶۸۸
	۴	تقوا	۰/۷۱۶			
نفوذ	۱	ایجاد انگیزه و هدایت دیگران	۰/۸۱۷	۴	ایجاد حس تعهد و وفاداری	۰/۷۴۹
	۲	ایجاد انسجام و هماهنگی بین افراد	۰/۷۰۲	۵	هدایت کارگروهی	۰/۵۹۳
	۳	وجهه و کاریزما	۰/۸۲۱			

«شایستگی‌های مرتبط با تفکر راهبردی» دارای بار عاملی ۰/۹۱۱، «شایستگی‌های مرتبط با مدیریتی» دارای بار عاملی ۰/۹۱۸، «شایستگی-های مرتبط با علمی» دارای بار عاملی ۰/۹۲۷، «شایستگی‌های مرتبط با ارتباطات» دارای بار عاملی ۰/۹۴۸، «شایستگی‌های مرتبط با شناختی» دارای بار عاملی ۰/۹۳۵، «شایستگی مرتبط با فردی» دارای بار عاملی ۰/۹۷۶، شایستگی‌های مرتبط با ارزشی و اخلاقی» دارای بار عاملی ۰/۹۵۱ و «شایستگی‌های مرتبط با نفوذ» دارای بار عاملی ۰/۹۸۳ بوده است. بنابراین دقت در میزان بار عاملی ابعاد مختلف نشان می‌دهد نتایج تحلیل عاملی تاییدی الگو (همبستگی بین ابعاد اصلی با مفهوم شایستگی‌های راهبری) در همه ابعاد با مفهوم شایستگی همبستگی محکمی دارند و به خوبی آن را تبیین می‌کنند. در این بین شایستگی مرتبط با نفوذ با ضریب ۰/۹۸۳ دارای بیشترین میزان همبستگی و شایستگی فردی با ضریب ۰/۹۷۶ و شایستگی ارزشی و اخلاقی با ضریب ۰/۹۵۱ در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند.

همچنین نتایج حاصل از تحلیل مرتبه دوم الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های سازمانی حاکی از برازش مطلوب مدل ساختاری است. به طوری که مقدار نسبت کای‌اسکوئر به درجه آزادی (χ^2/df = ۲/۱۸) در محدوده قابل قبول قرار دارد. همچنین مقادیر شاخص‌های برازش شامل : GFI[1] (۰/۹۳)، CFI[۲] (۰/۹۶)، AGFI[۳] (۰/۹۲)، IFI[4] (۰/۹۸)، RFI[۵] (۰/۹۴) و TLI[۶] (۰/۹۷) همگی بالاتر از ۰/۹۰ بوده و مقدار RMSEA نیز برابر با ۰/۰۱۳ (کوچکتر از ۰/۰۸) محاسبه شده است که همگی حاکی از برازش عالی و قابل قبول مدل اندازه‌گیری پژوهش دارند.

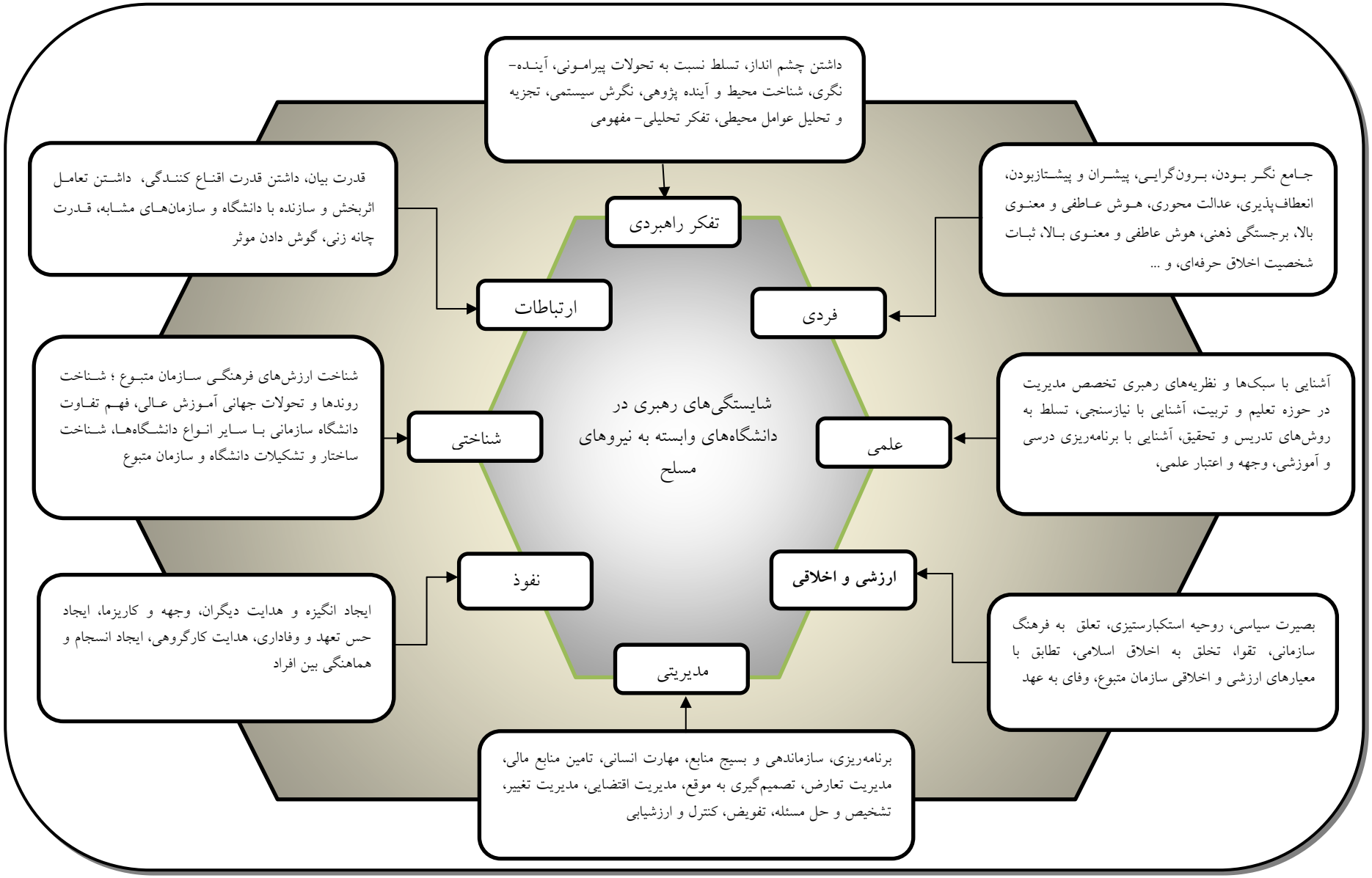
در گام نهایی با تدوین الگو با استفاده از نتایج مراحل قبل، الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های سازمانی (با تاکید بر دانشگاه‌های وابسته به نیروهای مسلح) مطابق شکل ۱ ارائه شده است.

---

[1] . شاخص نکویی برازش
[۲] . شاخص برازش تطبیقی
[۳] . شاخص تعدیل کننده نکویی برازش
[4] . شاخص برازش افزایشی
[۵] . شاخص برازش نسبی
[۶] . شاخص برازش توکر، لویس

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.6.5]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.113]

ISSN: 2008-8000
آموزش عالی ایران



شکل ۱. الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های سازمانی

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.6.5]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.113]

ISSN: 2008-8000

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های وابسته به نیروهای مسلح مشتمل بر ۸ بعد اصلی و ۶۴ مؤلفه فرعی است. از بخش کیفی پژوهش ابعاد اصلی این شایستگی‌ها شناسایی شدند که عبارت بودند از: تفکر راهبردی، مدیریتی، علمی، ارتباطات، شناختی، فردی، ارزشی و اخلاقی، و نفوذ. همچنین از طریق انجام بخش کمی، ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده مورد ارزیابی قرار گرفتند که تمامی آن‌ها تأیید شدند که ابعاد «نفوذ» (با بار عاملی ۰/۹۸۳)، «فردی» (۰/۹۷۶) و «ارزشی و اخلاقی» (۰/۹۵۱) به ترتیب بیشترین میزان همبستگی را با سازه شایستگی رهبری نشان دادند. همچنین شاخص‌های برازش مدل حاکی از برازش مطلوب الگو بودند.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که الگوی شایستگی رهبری در دانشگاه‌های وابسته به نیروهای مسلح فراتر از مهارت‌های مدیریتی متعارف است و بر سه محور «نفوذ»، «ویژگی‌های فردی» و «ارزش‌های اخلاقی-سازمانی» استوار می‌باشد. تبیین این یافته‌ها حاکی از آن است که رهبری اثربخش در این دانشگاه‌ها، بیش از آنکه بر برنامه‌ریزی و کنترل تکیه داشته باشد، مبتنی بر «توانایی نفوذ و ایجاد تعهد» در کارکنان است؛ چراکه ماهیت نظامی-سازمانی این مراکز، نیازمند پیروی آگاهانه و داوطلبانه از رهبر در شرایط حساس و پویاست. همچنین، برجستگی بعد «فردی» نشان می‌دهد که ویژگی‌هایی نظیر خودآگاهی پایدار، هوش عاطفی و معنوی بالا، و عدالت‌محوری، نه صرفاً صفات شخصیتی مطلوب، بلکه «پیش‌نیازهای اساسی برای تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی و حفظ انسجام تیمی» در بافت نظامی محسوب می‌شوند. به عبارت دیگر، رهبری در این دانشگاه‌ها زمانی می‌تواند موفق باشد که ابتدا بر «خود» (از نظر شناختی و اخلاقی) تسلط داشته باشد. از سوی دیگر، حضور بعد «ارزشی و اخلاقی» با مؤلفه‌هایی مانند بصیرت سیاسی، تعلق به فرهنگ سازمانی و تطابق با معیارهای اخلاقی سازمان متبوع، بیانگر آن است که رهبر در این مراکز صرفاً یک کارگزار اجرایی نیست، بلکه «حافظ و انتقال‌دهنده ارزش‌های راهبردی سازمان» است و بدون التزام به این ارزش‌ها، توانایی هدایت دانشگاه در راستای مأموریت‌های حساس و امنیتی کشور را نخواهد داشت. بنابراین، رهبری در دانشگاه‌های وابسته به نیروهای مسلح با داشتن این شایستگی‌ها می‌تواند ضمن «تولید وفاداری و انگیزه» در کارکنان، انسجام سازمانی را در شرایط پیچیده حفظ کرده و دانشگاه را به سمت تحقق مأموریت‌های راهبردی خود هدایت نماید.

یافته‌های پژوهش حاضر با بخشی از مطالعات پیشین همخوانی دارد. بررسی و تطبیق ابعاد شناسایی‌شده در این پژوهش (تفکر راهبردی، مدیریتی، علمی، ارتباطات، شناختی، فردی، ارزشی و اخلاقی، و نفوذ) با برخی از الگوهای پیشین نشان می‌دهد که ابعاد علمی، ارزشی و اخلاقی و فردی با یافته‌های مطالعه امامی میبدی و همکاران (۲۰۱۹) و همچنین ابعاد فردی، علمی و ارزشی و اخلاقی با الگوی رضایت و همکاران (۲۰۱۱) همسو است. همچنین یافته‌های تیمینسکی و اونز (۲۰۲۴) که شایستگی‌های رهبری در آموزش عالی را در قالب دانش، مهارت و نگرش دسته‌بندی کردند، با ابعاد علمی (دانش)، مدیریتی (مهارت) و ارزشی-اخلاقی (نگرش) در پژوهش حاضر همخوانی نسبی دارد. علاوه بر این، تأکید رونی و همکاران[1] (۲۰۲۳) بر ضرورت «مهارت مدیریتی جامع» و «روابط هوشمندانه دانشگاهی» با بعد مدیریتی و بعد ارتباطات در الگوی حاضر هماهنگ است. همچنین یافته‌های اسپندلاو[2] (۲۰۰۷) که دانش دانشگاهی، خودآگاهی و انعطاف‌پذیری را از شایستگی‌های کلیدی رهبران اثربخش معرفی کرد، با بعد علمی و نیز زیرمؤلفه‌هایی از بعد فردی (خودآگاهی پایدار) در پژوهش حاضر همسو

[1] . Rony et al
[2] . Spendlove

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.6.5]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.113]

می‌باشد. محمودی و همکاران (۲۰۱۲) نیز شایستگی‌های مدیران دانشگاه را در سه چارچوب شایستگی اجتماعی، فردی و مدیریتی دسته‌بندی کرده‌اند که با ابعاد ارتباطات (اجتماعی)، فردی و مدیریتی پژوهش حاضر همخوانی دارد.

با این حال، پژوهش حاضر از جنبه‌های مهمی با مطالعات پیشین تفاوت دارد. نخست، برخی از پژوهش‌های قبلی (Rezayat et al, 2011; Mahmoudi et al, 2012; Azizi et al, 2013 and Chitsaz et al, 2012) به شایستگی‌های مدیریتی در دانشگاه‌های عمومی پرداخته‌اند، در حالی که پژوهش حاضر به طور خاص شایستگی‌های رهبری را در دانشگاه‌های سازمانی نظامی مطالعه کرده است. دوم، در حالی که تیمینسکی و اونز (۲۰۲۴) و رونی و همکاران (۲۰۲۳) به ابعاد ارزشی یا اخلاقی اشاره نکرده‌اند، پژوهش حاضر بعد «ارزشی و اخلاقی» را به‌عنوان یکی از هشت بعد اصلی و با بار عاملی ۰/۹۵۱ شناسایی کرده است. سوم، بعد «نفوذ» با بالاترین بار عاملی (۰/۹۸۳) در پژوهش حاضر شناسایی شد، در حالی که در مطالعات بین‌المللی انجام‌شده در دانشگاه‌های عمومی (Tyminski & Owens, 2024; Rony et al, 2023 and Spendlove, 2007) چنین بعدی با این اولویت دیده نمی‌شود. همچنین در مطالعات داخلی پیشین نیز ابعاد «نفوذ» و «ارزشی و اخلاقی» به‌عنوان ابعاد مجزا و با اولویت بالا کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. این تفاوت‌ها را می‌توان به بافت خاص دانشگاه‌های وابسته به نیروهای مسلح نسبت داد که در آن‌ها توانایی تأثیرگذاری بر دیگران و ایجاد انگیزه و تعهد (نفوذ)، ویژگی‌های شخصیتی مستحکم (فردی)، و التزام به نظام ارزشی و اخلاقی سازمان (ارزشی و اخلاقی) از ارکان اساسی رهبری محسوب می‌شوند. به عبارت دیگر، بافت سازمانی و فرهنگی (نظامی در مقابل غیرنظامی) تأثیر تعیین‌کننده‌ای بر اولویت‌بندی شایستگی‌های رهبری دارد و الگوی شایستگی نمی‌تواند «جهان‌شمول» باشد، بلکه باید «موقعیت-محور» و متناسب با زمینه طراحی گردد (Abdullah et al, 2024; Zhang et al, 2024). همچنین گستردگی مؤلفه‌های فرعی در بعد فردی (۱۷ مؤلفه) در مقایسه با ابعادی مانند نفوذ و شناختی (هر کدام ۵ مؤلفه) نشان‌دهنده آن است که رهبری در این دانشگاه‌ها نیازمند ویژگی‌های متنوع‌تری نسبت به سایر دانشگاه‌ها می‌باشد.

با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های وابسته به نیروهای مسلح از جامعیت و برازش مطلوبی برخوردار است و می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای گزینش، آموزش و ارزیابی رهبران این دانشگاه‌ها مورد استفاده قرار گیرد. برجسته‌سازی ابعاد نفوذ، فردی و ارزشی-اخلاقی به‌عنوان اولویت‌های اصلی، مهم‌ترین دستاورد این پژوهش در مقایسه با مطالعات پیشین است که صرفاً به شایستگی‌های مدیریتی در دانشگاه‌های عمومی توجه داشته‌اند. بنابراین به مسئولین و برنامه‌ریزان دانشگاه‌های سازمانی نظامی توصیه می‌شود که در فرآیندهای انتخاب و توسعه رهبران خود، به ترتیب به شایستگی‌های نفوذ، فردی و ارزشی-اخلاقی توجه ویژه داشته باشند. همچنین پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای برای رهبران این دانشگاه‌ها، با تأکید بر تقویت ابعاد مذکور (به‌ویژه ایجاد انگیزه و هدایت دیگران، وجهه کاریزما، خودآگاهی پایدار، عدالت‌محوری و تطابق با معیارهای ارزشی و اخلاقی سازمان متبوع) طراحی گردد. با توجه به تنوع مأموریت و عملکرد در دانشگاه‌های سازمانی مختلف، انجام مطالعات موردی جداگانه در هر دانشگاه می‌تواند به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اختصاصی‌تر منجر شود.در انتها متناسب با یافته‌های پژوهش، پیشنهاداتی کاربردی ارائه می‌شود:

با توجه به تنوع دانشگاه‌های سازمانی از نظر مأموریت و عملکرد، می‌توان ابعاد اصلی و مؤلفه‌های فرعی متنوع‌تری به نسبت دانشگاه‌ها نیز بدست آورد که این امر مستلزم انجام مطالعه موردی در هر یک از دانشگاه‌ها می‌باشد؛ همچنین با توجه به داده‌های پژوهش حاضر در انتخاب رهبران و مدیران در دانشگاه‌های سازمانی به ترتیب شایستگی‌های مرتبط با نفوذ، فردی و ارزشی و اخلاقی در اولویت قرار گیرد. از

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.6.5]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.113]

سوی دیگر کارویژه مهم رهبری در دانشگاه‌ها (به‌ویژه دانشگاه‌های وابسته به نیروهای مسلح) در ابعادی مانند نفوذ، فردی و ارزشی و اخلاقی می‌تواند متجلی شود که این دانشگاه‌ها برای تقویت رهبری در دانشگاه می‌توانند برای تقویت این ابعاد برنامه‌ریزی کنند.

تشکر و قدردانی

از تمامی اساتید و پژوهشگرانی که در انجام این پژوهش یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌نمایم.

تعارض منافع

نویسنده هیچ‌گونه تعارض منافعی در رابطه با نتایج پژوهش ندارد.

Hadi Yousefi https://orcid.org/0000-0001-9155-8832

Resources

- Abdulkarim Al-Saati, S., & Hossein-Nia, G. H. (2024). Identifying and evaluating entrepreneurial leadership skills and competencies based on the role of entrepreneurial university. *Scientific Quarterly Journal of Skill Training*, 12(47), 7–28. [in persian]
- Abdullah, N., Ghani, E., Jais, I., & Yahya, Y. (2024). The Institutional Leaders in Universities: A Framework for Improving Competency Assessment. *Journal of Ecohumanism*, *3*(3), 1336-1345. https://doi.org/10.62754/joe.v3i3.3412
- Afrouz, D., Namvar, Y., & Sattari, S. (2018). Identifying the leadership competence components of effective schools with a mental health approach. *Health and Hygiene*, 9 (2), 225–239. Doi:10.29252/j.health.9.2.225 [in persian]
- Akbari Tabar, S., Abbaspour, A. & Rezayat, Gh. (2025). Designing a model for developing faculty participation in management and leadership Armed Forces Universities. *Defensive Researches and Management*. 24 (108), 127-161. Doi: 10.47176/MDR.2025.1391. [in persian]
- Artamevia, A., Surya, D., Fiti, T. K., & Kusumaningrum, H. (2024). Pengembangan SDM Berkualitas: Kunci Sukses Institusi Pendidikan. *Harmoni Pendidikan: Journal Ilmu Pendidikan*, *2*(1), 01-11.
- Asgari, N., Nikookar, G. H., Safari, H., & Gholami, M. (2015). A competency model for public managers of the Islamic Republic of Iran based on the 1404 Vision Document. *Management in Islamic University*, 9(1), 23–38. [in persian]
- Australian National Training Authority (ANTA). (2002). *Australian Quality Training Framework: guidelines for course developers a guide to developing VET courses for accreditation under the Australian Quality Training Framework*. Melbourne.
- Azizi, M., Shafizadeh, E., & Akbarzadeh, N. (2013). Identifying entrepreneurial competencies required for university administrators. *Entrepreneurship Development*, 6(2), 27–54. [in persian]
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28 (9), 749 – 770. https://doi.org/10.1108/02621710910987647
- Byham, W. C., & Moyer, R. P (2000). "Developing Dimension/Competency-Based Human Resource Systems", A Monograph.
- Byham, W., & Moyer, R. (2005). Using Competencies to Build a Successful Organization; *Development Dimensions International*. *Inc*.: Bridgeville, PA, USA.
- Calhau, R. F., Almeida, J. P. A., Kokkula, S., & Guizzardi, G. (2024). Modeling competences in enterprise architecture: From knowledge, skills, and attitudes to organizational capabilities. *Software and Systems Modeling*, *23*. https://doi.org/10.1007/s10270-024-01151-7
- Chitsaz, E., & Khazaei, M. (2011). *Competency model for cultural and social deputies of universities*. Office of Studies and Planning, Ministry of Science Publications. [in persian]
- Chitsaz, E., Zolfagharzadeh, M. M., & Ghiasi Nadoshan, S. (2012). Developing a model of core competencies for socio-cultural university administrators in Islamic Iran. *Management in Islamic University*, 1(2), 251–272. [in persian]

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.6.5]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.113]

- Danneels E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal* 23(12): 1095–1121.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management journal*, 23(12), 1095-1121. https://doi/abs/10.1002/smj.275
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-based human resource management: Discover a new system for unleashing the productive power of exemplary performers.* Nicholas Brealey.
- Emami Meybodi, A. A., Rahimian, H., Abbas Pour, A., & Ghiasi Nadoshan, S. (2019). Designing a leadership competencies model in public universities of Tehran. *Quarterly Journal of Human Resources Management Research, Imam Hossein University*, 11(2), 75–100. [in persian]
- Fateri, S., & Rahimi, H. (2023). The impact of university administrators' competencies on competitive advantage and organizational autonomy of universities. *Applied Educational Leadership*, 4(1), 155–172. Doi: 10.22098/AEL.2023.11662.1166 [in persian]
- Gall, M. D., Borg, W. R., & Gall, J. P. (2005). *Quantitative and qualitative research methods in educational sciences and psychology* (Multiple Authors, Trans.). SAMT Publications [in persian]
- Ghoraishi khorasgani M S, Nazarzadeh zare M. A (2021). Look at the Challenges of Boundary-Spanner Academic Leaders. *Iranian Higher Education Association Journal*; 13 (2), 72-95. [in persian]
- Ghorbannejad, P., & Isaikhani, A. (2016). Designing a competency model for university administrators based on Islamic patterns: A comparative study. *Management in Islamic University*, 5(1), 37–48. [in persian]
- Ghorehjili, S., & Rahimi, E. (2021). Indicators of leadership competencies for educational administrators: Findings of a grounded theory study. *Quarterly Journal of Teacher Professional Development*, 6(1), 79–106. [in persian]
- Habibi, S. F., Amirianzadeh, M., Zarei, R., & Ahmadi, E. (2020). Providing a model of factors affecting the leadership competency of Islamic Azad University administrators. *Quarterly Journal of Training and Human Resources Development*, 7(25), 39–67. [in persian]
- Hadavand, S. (2010). Developing competencies of training managers as a factor in improving performance of training programs in strategic environments. *The First National Conference of Training and Research Managers*, Mashhad. [in persian]
- Hamidia, B., & Hosseini Balam, M. Y. (2024). Designing a comprehensive competency model for top administrators of Islamic university. *Management in Islamic University*, 13(2), 137–166. Doi: 10.22034/MIU.2021.1216. [in persian]
- Homayeni Damirchi, A., Pourkarimi, J., Nohebrahim, A. R., & Ezzati, M. (2021). Presenting a model of good academic governance competencies: A qualitative approach. *Public Management Researches*, 14(54), 115–141. Doi: 10.22111/JMR.2021.39287.5550. [in persian]
- Jafari, J., Vahdati, H., Esmaeili, M. R., & Hakak, M. (2020). Identifying the competencies of entrepreneurial university presidents (third generation) using fuzzy Delphi approach. *Management in Islamic University*, 9(19), 123–140. [in persian]
- Kaiser, H. (1970). A second generation Little Jiffy. *Psychometrika*, 35, 401-15.
- Khalili, E., Khorsandi Taskoh, A., Tanhaei, A., & Bagheri, M. (2020). Leadership competencies of university presidents in Iran's higher education system. *Journal of Human Resources Studies*, *10*(4), 146-65. Doi:10.22034/jhrs.2020.128832. [in persian]
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2017). *Effective leadership* (A. A. Farhangi & M. Rafie Jahandideh, Trans.). Khojasteh Publications. [in persian]
- Mahmoudi, S. M., Zarei, H., & Bohayraei, S. (2012). Identifying and explaining the competencies of university administrators. *Management in Islamic University*, 1(1), 114–143. [in persian]
- Mansfileld, R. S. (1996). Bulding competency models. *Human Resource management*, 35, 7 – 18. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X
- Millard, R. M. (1991). *Today's Myths and Tomorrow's Realities. Overcoming Obstacles to Academic Leadership in the 21st Century*. Jossey Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310
- Mojab, F., Zaefarian, R., & Azizi, A. H. D. (2011). Applying competency based approach for entrepreneurship education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 12, 436-447. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.02.054
- Mualim, A., Srisulistiowati, D. B., Rejeki, S., & Anggiani, S. (2023). Developing human resource management IN increasing sustainable competitive advantage IN SMAN 4 Bekasi student. *JEMSI (Journal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, *9*(6), 2960-2970. DOI:10.35870/jemsi.v9i6.1873

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.6.5]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.113]

- Nasrollahi, M., Khorshidi, A., & Khosravi, A. A. (2016). Identifying the components of professional competencies of managers and staff of Islamic Azad University, South Tehran Branch. *Quantitative Studies in Management*, (24), 171–191. [in persian]
- National Park Service Employees. (2004). *Essential Competencies*. Retrieved from: http://www.Npse.org.
- Noorshahi, N. (2008). Required competencies for university presidency and their relative importance from the perspective of Iranian higher education experts. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, (48), 27–49. [in persian]
- Panahi, S. M., Pourkarimi, J., & Ramezan, M. (2018). Providing a model of professional competency for research managers in research-oriented organizations. *Organizational Resources Management Researchs*, 8(29), 23–46. [in persian]
- Pourkarimi, J., Farzaneh, M., Azizi, M., & Kordi, E. (2016). Providing a model of professional competencies for heads of educational departments at the University of Tehran. *Journal of Higher Education Letter*, (34), 149–170. Doi: 10.22034/hel.2016.23697 [in persian]
- Rezayat, G. H., Yamani Douzi Sorkhabi, M., Kiamanesh, A. R., & Nohebrahim, A. R. (2011). Designing a competency model for heads of public universities in Iran. *Iranian Higher Education Association Journal*, 4(1), 47–84. [in persian]
- Rezayat, G. H., Yamani Douzi Sorkhabi, M., Kiamanesh, A. R., & Nohebrahim, A. R. (2011). Architecture of competency models: Presenting a conceptual framework. *Quarterly Journal of Human Resources Management Research, Imam Hossein University*, 3(2), 49–81. [in persian]
- Robotham, D., & Jubb, R. (1996). Competences: measuring the unmeasurable. *Management development review*, 9(5), 25-29. https://doi.org/10.1108/09622519610131545
- Rony, Z. T., Lestari, T. S., Ismaniah, Yasin, M., & Lubis, F. M. (2023). The complexity of leadership competence in universities in the 21st century. *Cogent Social Sciences*, *9*(2), 2276986. DOI:10.1080/23311886.2023.2276986
- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, *44*(6-7), 717-742. https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171
- - Salmani, A. & Pourolshariea, A. (2021). Competencies of Commanders of Higher Education Centers of the Armed Forces. *Scientific Quarterly of Supervision and Inspection of NAJA*. 15 (55), 13-46. Doi: 10.22034/si.2021.95904. [in persian]
- Shavaran, S H., parvari, A., & siadat, S A. (2021) Development of an optimal model of criteria for selecting the presidents of the universities in Iran. *Iranian Higher Education Association Journal*; 13 (3), 1-23. [in persian]
- Spendlove, M. (2007), "Competencies for effective leadership in higher education". *International Journal of Educational Management*, Vol. 21 No. 5 pp. 407–417, doi: https://doi.org/10.1108/09513540710760183
- Tobing, B. N., Tjakraatmadja, J. H., Lantu, D. C., & Ginting, H. (2023). In Search of Practices and Techniques to Developing Leadership Competency Model for Millennials in Energy Sector: A literature Review. *Journal Manajemen Indonesia*, *23*(1), 108-124. https://doi:10.25124/jmi.v23i1.5348
- Tousi, S. F., Fariborzi, E., & Ghorbani, M. (2022). Identifying and explaining the competencies of entrepreneurial university managers in Islamic Azad Universities of Khorasan Razavi. *Quarterly Journal of Training and Human Resources Development*, 9(34), 263–292. [in persian]
- Tyminski, Q., & Owens, G. B. (2024). An exploration of higher education leadership competencies: knowledge, skills and attitudes. *International Journal of Educational Management*, *38*(7), 1990-2001. https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2024-0126
- United Nations Industrial Development Organization (2005). Competencies. Retrieved from: http://www.UNIDO.org
- University Transformation Working Groups (2015). *The Scientific Transformation and Spiritual Excellence Plan of Imam Hossein Comprehensive University*. Imam Hossein Comprehensive University. [in persian]
- Zhang, Y., Zahir-ul-Hassan, M. K., Wei, F., & Leslie, J. (2024). Competency ambidexterity to achieve leadership excellence and reduce derailment risk in a globalized world: a cross-cultural study. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *36*(11), 3135-3154. https://doi.org/10.1108/APJML-02-2024-0236

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1405.18.1.6.5]
[DOI: 10.66224/ihea.18.1.113]