

## طراحی الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران

احمدعلی امامی میبیدی\*، حمید رحیمیان\*\*، عباس عباس‌پور\*\*\*، سعید غیائی نندوشن\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۲۲

### چکیده

تحقیق حاضر به منظور طراحی الگویی مناسب برای شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران انجام گرفته است. این پژوهش بر مبنای هدف از نوع پژوهش‌های توسعه‌ای و کاربردی و از نظر ماهیت و روش شناختی جزو پژوهش‌های ترکیبی که در دو مرحله کیفی و کمی صورت گرفته است. در مرحله اول، پژوهش کیفی با ۱۶ مشارکت‌کننده در مجموع به مدت ۱۲ ساعت، مصاحبه عمیق انجام گرفته و برای تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. در مرحله دوم، پژوهش کمی با تهیه پرسشنامه محقق‌ساخته با روایی و پایایی بالا و ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۴۷، پرسشنامه نهایی با نمونه ۲۱۹ نفر از مدیران دانشگاه‌ها به صورت تصادفی و جمع‌آوری آمار و اطلاعات توزیع شد. جهت تشخیص عامل‌های سازه الگوی شایستگی‌های رهبری از روش تحلیل عاملی اکتشافی و برای برازش الگو از روش تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزاری لیزرل و ایموس استفاده شده و الگوی مفهومی تحقیق به تأیید نهایی رسیده است. بعد از برازش الگوی مفهومی تحقیق، ۸۸ شایستگی به دست آمده در قالب هشت مؤلفه اصلی طبقه‌بندی شد.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی؛ شایستگی‌های رهبری؛ دانشگاه‌های دولتی شهر تهران

emamimeybodi.ali@gmail.com

hamrahimian@yahoo.com

abbaspour@atu.ac.ir

ghiasi.saeed@gmail.com

\* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی دانشگاه علامه طباطبائی

\*\* دانشیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی

\*\*\*\* استادیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی

## مقدمه و بیان مسئله

مدیران همواره نقش مهم و حیاتی در سازمان‌ها ایفا می‌کنند. از یک سو، نقش مدیران برجسته در کسب درآمد، سود و موفقیت سازمانی امروزه به خوبی در بسیاری از سازمان‌های موفق، بارز و آشکار است. از سوی دیگر، پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های عصر حاضر، مدیر را به عنوان منبعی حیاتی در حل مسائل سازمان‌ها مطرح ساخته و بر این اساس نیاز سازمان‌ها به رهبران شایسته بیش از پیش آشکار شده است. آموزش عالی، تأثیر مهمی در شکل‌دهی الگوهای ذهنی متخصصان و رهبران بسیاری از جوامع دارد و نقش مهمی در ایجاد یک جامعه پایدار ایفا می‌کند (جورج و میکائیل دایر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). دانشگاه به عنوان سازمان پیچیده‌ای که رسالت تربیت نیروی انسانی متخصص و توسعه علوم و فناوری را در جامعه برعهده دارد، به مدیران و رهبران کارآمد نیازمند است و لذا تأثیر مدیریت و رهبری دانشگاه، مهم و انکارناپذیر است (چیت‌ساز و خزاعی، ۱۳۹۰). امروزه پارادایم مدیریت به رهبری تغییر کرده و بنا به پارادایم جدید رهبری، مدیران بر مشارکت در انجام فعالیت‌های مدیریتی تأکید دارند، آنها اهداف و چشم‌انداز را با هم تعیین می‌کنند. چالشی که بسیاری از سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند. چگونگی تطابق با شرایط جدید به منظور بقا و شکوفایی است و در این شرایط نیاز به رهبرانی که قادر به تدوین و اجرای راهبردهای متهورانه باشند، بیشتر از همیشه احساس می‌شود (فرهنگی و رفیع جهان‌دیده، ۱۳۹۲). نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که شایستگی رهبری، تأثیر بسزایی بر بهبود عملکرد دارند و عملکرد مناسب تأثیر مثبت بر بهبود نتایج اعتباربخشی نهاد دارد (راهارجا، موعینز و لطفیانی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). با توجه به توضیحات فوق، مسئله اصلی این پژوهش، فقدان چارچوبی مناسب برای شناسایی و تعیین شایستگی‌های رهبری دانشگاه‌ها به منظور، فراهم نمودن امکان پرورش شایستگی‌های رهبران دانشگاه‌های ایران است. بنابراین، هدف کلی پژوهش، طراحی الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی تهران است. سؤال اصلی تحقیق این است که چگونه می‌توان الگویی را برای شایستگی‌های رهبری دانشگاه‌های دولتی تهران طراحی نمود؟ با طرح سؤالات فرعی زیر به دنبال طراحی الگوی شایستگی‌های رهبری دانشگاه‌های دولتی شهر تهران هستیم.

1. Georges & Michelle Dyer  
2. Rahardja, Moeins & Lutfiani

۱. مؤلفه‌های اصلی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران کدامند؟
۲. مؤلفه‌های فرعی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران کدامند؟
۳. مؤلفه‌های اصلی و فرعی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران چگونه رتبه‌بندی می‌شوند؟
۴. الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران چگونه طراحی می‌شود؟
۵. اعتبار و مطلوبیت الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران چه میزان است؟

### مبانی نظری تحقیق

مفهوم و تعاریف شایستگی: اصطلاح «شایستگی» دارای تعاریف چندگانه‌ای است که تاریخچه‌ی گسترده مفهوم را نشان می‌دهد. استعمال جاری این اصطلاح در ادبیات سازمانی به مک کلند<sup>۱</sup> برمی‌گردد که شایستگی‌ها را به‌عنوان مؤلفه‌های عملکرد مرتبط با پیامدهای مهم زندگی و یک ویژگی سنتی و رویکردی هوشمندانه برای پیش‌بینی عملکرد انسان توصیف می‌کند. با این حال، بویاتزیس بود که این اصطلاح را همگانی کرد. وی شایستگی را ویژگی‌های بنیادین یک فرد می‌داند؛ ویژگی‌هایی که به‌گونه‌ای علی به عملکرد اثربخش یا برتر در یک شغل مربوط می‌شوند. نکته‌ای که وجود دارد این است که شایستگی‌ها از یک نوع و از یک جنس نیستند و همین امر موجب شده است که صاحب‌نظران به دسته‌بندی انواع شایستگی‌ها پردازند (اثباتی، ۱۳۸۵). تعریفی که بویاتزیس (۲۰۰۸) از شایستگی ارائه می‌دهد، عبارت است از توانایی مشتمل بر مجموعه‌ای از رفتارهای متفاوت مرتبط به هم که حول یک ساختار سازماندهی می‌شوند و دارای دو بخش است. بخش اول دارای سه ویژگی اولیه است که شامل تخصص و تجربه، دانش و مجموعه‌ای از قابلیت‌های بنیادین شناختی می‌شود. بخش دوم شایستگی‌های شناختی، هیجانی و اجتماعی را شامل می‌شود (گلمن، بویاتزیس و مکی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). از نظر مک کلند شایستگی ترکیبی از انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، خودآگاهی‌ها، نگرش‌ها یا ارزش‌ها، دانش محتوایی و یا

1. Mc.Clelland  
2. Goleman & Boyatzis an McKee

مهارت‌های رفتاری شناختی و هر ویژگی فردی است که به‌طور قابل‌اعتماد قابل اندازه‌گیری است و می‌تواند برای تمایز قابل‌شدن بین کارکنان عالی و متوسط نشان داده شود. معانی متعددی برای «Competency» وجود دارد. یک دلیل برای این تعدد معانی، آن است که کلمه «Competency» معمولاً شامل شخصیت، ارزش، توانایی‌ها، دانش، مهارت‌ها، نگرش و استعداد می‌شود (دراگانیدیس و منتزاس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). متخصصان، عناصر و ابعاد اصلی تشکیل‌دهنده شایستگی را در قالب KSAPS<sup>۲</sup> (دانش، مهارت، توانایی و ویژگی‌های شخصیتی) به‌نمایش گذاشته‌اند (عبدالله‌پور، ۱۳۹۳). اسپنسر (۲۰۰۹) شایستگی یک کارمند خوب می‌تواند درجهت عملکرد مناسب امور محوله دانشگاه مؤثر باشد. یک رهبر باید همواره به‌دنبال آن باشد که چگونه می‌توان شایستگی را به‌عنوان یک جنبه و عامل مهم ایجاد بیشترین کارایی و بازدهی در مجموعه خود لحاظ نماید (راهاراجا، موعینز و لطفیانی، ۲۰۱۸). شایستگی مجموعه‌ای یکپارچه از دانش، مهارت، توانایی، تجارب مبتنی بر دانش و ویژگی‌های شخصیتی و محیط شغلی است که لازمه موفقیت و تعالی فردی و موجب تمایز در عملکرد افراد در یک زمینه خاص می‌شود (عبدالله‌پور، ۱۳۹۳). شایستگی، ترکیبی از مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها، انگیزش، باورها و ارزش‌ها و علایق یا ویژگی‌هایی است که با تسلط بر کار در ارتباط می‌باشند. ترکیب اختصاصی دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی لازم برای اجرای مؤثر و ایفای نقش در سازمان که به‌عنوان ابزار منابع انسانی برای موفقیت به‌کار گرفته می‌شود (ترتل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). شایستگی مجموعه‌ای نظامند از مهارت‌ها، توانایی‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، اعتبار، دانش، بینش و نگرش است که به موفقیت فرد در جایگاه شغلی وی و نقش خاصی که در سازمان ایفا کرده، منجر شده و موجب تمایز در رفتار و عملکرد افراد می‌شود. بررسی تعاریف مذکور نشان می‌دهد که نکات مشترکی در تعاریف وجود دارد عبارتند از اینکه شایستگی شامل: دانش، مهارت و توانایی و ویژگی‌های فردی مانند (انگیزه، بینش، ارزش، نگرش و ویژگی‌های فیزیکی و شخصیتی) است. صاحب‌نظران، سه مؤلفه برنامه توسعه رهبری مؤثر را شناسایی کردند که بیانگر نیازها و انتظارات مدیران دانشگاه‌هاست،

1. Draganidis & Mentzas  
2. Knowledge , Skill , Ability & Personality  
3. Trettel

این مؤلفه‌ها شامل عادات ذهنی (درک مفاهیم)، عادات عملی (نمایش مهارت‌ها) و عادات قلبی (تعهد به عمل بازتابی) هستند (روبن و گیگلیوتی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). شایستگی‌های رهبری به‌عنوان چارچوبی برای انتخاب یا استخدام، تعیین انتظارات، ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی جانشینی مورد استفاده قرار می‌گیرند (سالتس من<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). به‌روزمودن شایستگی‌ها در محیط‌های مختلف از یک سو، امکان ایجاد فهرست گسترده‌ای از شایستگی‌ها را فراهم می‌کند و از سویی این سؤال را مطرح می‌کند که چگونه این شایستگی‌ها در چشم‌انداز بلندمدت کارایی خواهند داشت (ساوانویسین و کیوتین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). مدیر، ممکن دارای دانش وسیعی باشد، اما شاید قادر نباشد در بعضی موقعیت‌ها فعالیت کند. به‌همین دلیل، رهبران شایسته به‌واسطه دانش از رهبران فاقد شایستگی تمیز داده نمی‌شوند، بلکه از راه توانایی استفاده کارآمد از دانش در موقعیت‌های ناشناخته و توانایی کار اثربخش با چشم‌اندازهای بلندمدت شناسایی می‌شوند (رایزین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴).

### اصطلاحات و تعاریف نظری و عملیاتی

الف) تعریف نظری رهبری: فرایند اعمال نفوذ بزرگ گروه جهت نیل به اهداف سازمانی از طریق تغییر است (فرهنگی و رفیع جهان‌دیده، ۱۳۹۲: ۱۳).

ب) تعریف عملیاتی رهبری: در این تحقیق منظور از نقش رهبر در دانشگاه‌ها، رؤسای دانشگاه‌ها، دانشکده‌ها، معاونین و مدیران دانشگاه‌های دولتی شهر تهران می‌باشند.

تعریف نظری شایستگی: به رفتارهای قابل‌بروزی اشاره دارد که یک فرد برای انجام موفقیت‌آمیز نقش خود باید دارا باشد و بر پایه دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های فردی شکل می‌گیرند (منگ لی مونیکا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰).

تعریف عملیاتی شایستگی: طبق نمره‌ای است که از مجموع نمرات شایستگی‌ها در پرسشنامه بخش کیفی به‌دست می‌آید.

1. Ruben & Gigliotti
2. Saltsman
3. Savaneviciene & Ciutiene
4. Rāisiene
5. Meng & Lei Monicau

## تفاوت مفهوم رهبری با مدیریت

رهبری و مدیریت علی‌رغم شباهت‌هایی که با هم دارند، دو موضوع متفاوت هستند و اغلب به‌جای هم به کار برده می‌شوند (قدوسی، ۱۳۹۲). رهبری و مدیریت دو مقوله‌ای هستند که تداخل قابل توجهی با هم دارند (افجه‌ای، ۱۳۸۰). در جدول شماره ۱ به برخی از تفاوت‌های بین مدیر و رهبر اشاره شده است. مدیر و رهبر را نمی‌توان از یکدیگر جدا دانست. شرط لازم برای مدیر از دیدگاه اساتید، داشتن ویژگی‌های رهبری است. ریاست دانشگاه و دانشکده در برخورد با کارکنان بیشتر از صفات و مشخصه‌های مدیریت بهره می‌گیرد و در برخورد با دانشجویان بنا بر شرایط، هم باید مدیر توانایی باشد و هم رهبری تأثیرگذار (سبزی و همکاران، ۱۳۹۴).

جدول ۱. شاخص‌های تفاوت مدیر و رهبر

ردیف	نشانه‌های مدیر	نشانه‌های رهبر
۱	مدیر به تلاش فردی توجه داشته و موفقیت خود را شخصی و مبتنی بر قدرت پیش‌بینی می‌داند.	رهبر به تلاش فردی و گروهی توأمان توجه داشته و مبنای موفقیتش را موفقیت دیگران و نیز انطباق با شرایط می‌داند.
۲	مدیر به اهداف و نتایج کوتاه‌مدت تأکید دارد.	رهبر به چشم‌انداز توجه داشته و بر نتایج بلندمدت تأکید دارد.
۳	مدیر طرح می‌دهد و کانون توجهش محتواست.	رهبر زمینه‌ها را مشخص و به فرایند و مشتری توجه دارد.
۴	مدیر کارها را درست انجام داده و دنبال رفتار است.	رهبر کارهای درست را انجام داده و به دنبال تعهد است.
۵	مدیر فعالیت‌ها را اندازه‌گیری و به فنون اتکا کرده و بهترین سبک را دارد.	رهبر نتایج را سنجیده و به اصول تکیه دارد و دارای سبک‌های اقتضایی است.
۶	مدیر، کنترل‌کننده و به کنترل کیفیت می‌پردازد	رهبر، الهام‌بخش، مربی و همه را مسئول کیفیت می‌داند.

## شایستگی‌های مدیران در متون اسلامی

دیدگاه‌ها، الگوها و رهنمودهای مدیریتی اسلام، برخلاف مکاتب و الگوهای مدیریتی ارائه‌شده از طرف دانشمندان در جوامع انسانی به جامعه و فرهنگ معینی اختصاص نداشته و در کلیه جوامع به‌طور یکسان کاربرد دارد. شایستگی‌های یک مدیر در نظام اسلامی شامل دو گروه: الف) شایستگی‌های قبل از مدیریتی: (به‌عنوان شرایط اولیه احراز مشاغل مدیریتی)، ب) شایستگی‌های بعد از انتخاب مدیریت (به‌عنوان معیارهای موفقیت و اثربخشی) (رضایت، ۱۳۹۰). به‌دلیل اینکه رهبری در فرهنگ بومی ایرانی اسلامی متمایز از دیگر فرهنگ‌ها بوده،

ضرورت ایجاد می‌کند در این مقاله صرفاً به برخی از شایستگی‌ها از منظر قرآن، پیامبر (ص)، حضرت علی (ع) و در کلام رهبران نظام اسلامی پرداخته می‌شود. برخی از این شایستگی‌ها از منظر قرآن عبارتند از: ترفیع، وارستگی لیاقت، ایمان، ارتقای پلکانی، قاطعیت، علم، تلاش، تعهد، تخصص، مشورت و توکل. پیامبر (ص) در بیان خود عدم مراعات اصل شایسته‌سالاری را علاوه بر خیانت به خدا و مسلمین، موجب سقوط و انحطاط سازمان می‌داند و شایستگی‌هایی مانند: صداقت، تقوا، عدالت، تعهد و مسئولیت، انگیزش و امانتداری را در اداره جامعه مهم می‌داند. از دیدگاه حضرت علی (ع) نیز هیچ خطری برای جامعه اسلامی، همچون خطر بر سر کار آمدن افراد فاقد اهلیت و کم‌اهلیت نیست (نهج البلاغه: نامه ۶۲). معیارهای مدیران در نهج البلاغه به سه دسته تقسیم شده‌اند: الف) معیارهای تخصصی: معیارهایی که برای انجام موفقیت‌آمیز شغل لازم است؛ مانند تحصیلات، تجربه و سابقه کاری. ب) معیارهای ارزشی: شامل مجموعه‌ای از رفتارهاست که در اکثر جوامع به نام ارزش‌های جهانی نیز شناخته می‌شوند؛ مانند رعایت حقوق دیگران، گشاده‌رویی. ج) معیارهای مکتبی شامل: معیارهای تخصصی: باتجربه، علم و دانش، حسن تدبیر، سعه صدر و پشتکار، ۲. معیارهای ارزشی: مشورت، توجه به کارکنان، سخاوت، تسلط بر خشم، عدالت، گشاده‌رویی، مدارا، گذشت، وفای به عهد، جاذبه و دافعه و امانت‌داری، ۳. معیارهای مکتبی: کنترل نفس، توکل بر خدا، حق‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، مهربانی، قاطعیت، خیرخواهی (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷: ۳۷۵ - ۲۷۹). امام خمینی (ره) در تمام فرایندهای رهبری، تعالیم اسلامی را سرلوحه تصمیمات خود می‌داند. شایستگی‌ها از منظر ایشان: اسلام‌محوری، خدمت‌گزاری، ساده‌زیستی، عدالت، اخلاق، مهارت، خودسازی، ایمان، انتقادپذیری، قانون‌گرایی و مشورت است (صحیفه نور، ج ۱۹: ۱۵۳). رهبر انقلاب در دیدار اساتید دانشگاه‌ها (۱۳۸۲/۸/۸) تأکید دارند: "همه کارها فقط احتیاج به پول و استعداد ندارد، بلکه احتیاج به مدیریت شایسته دارد که این برمی‌گردد به بخش‌های مدیریتی دانشگاه؛ چه رؤسای دانشگاه‌ها و چه مدیران دستگاه‌های دولتی را که لیاقت و کفایت امری را نداشته؛ اما مدیریت آن را به دست گیرند، عملی غیرمشروع دانسته‌اند" شایستگی‌ها از نگاه ایشان شامل: تقوا، لیاقت، شجاعت، علاقه، کارآمدی، سعه صدر، ارزش‌گرا در رفتار و گفتار، تدبیر، چابکی، حضور، مدارا، محبت و اعتماد، علم و تخصص.

## پیشینه تحقیق

طبق بررسی‌های انجام‌شده، مشخص شد که امروزه موضوع شایستگی رهبری و مدیریت از مباحث جدید علم مدیریت بوده و در این زمینه تحقیقات گسترده‌ای انجام گرفته و نتایج برخی از تحقیقات انجام‌گرفته در داخل و خارج کشور در جداول شماره ۲ و ۳ ارائه شده و در جدول شماره ۴ به صورت تطبیقی فراوانی مؤلفه‌های مشترک شایستگی‌های مدیران دانشگاهی در تحقیقات خارجی و داخلی نمایان شده است.

### جدول ۲. یافته‌های پژوهش‌های خارجی انجام‌شده شایستگی‌های مدیران دانشگاهی

ردیف	پژوهشگر	یافته‌های پژوهش‌ها
۱	رمزدن (۱۹۹۶)	توانا، درستکار، ثابت قدم، خطرپذیر، دور اندیش، کارگشا، وظیفه‌شناس، متفکر، بصیر، احترام و وفاداری، تبیین هدف مشترک، تغییر، خلاق، آینده‌نگر، الهام‌دهنده، اعتمادبه‌نفس، مشارکت، نمونه، عدالت، صداقت، انعطاف‌پذیر، مدیریت منابع، تفکر راهبردی، کارگروهي، مهارت برنامه‌ریزی، شنیداری و ارتباطی، انگیزه، توانمندسازی، یادگیری مستمر
۲	لند (۲۰۰۳)	برنامه‌ریزی راهبردی، مهارت‌های ارتباطی و اخلاقی، تصمیم‌گیری و تیم‌سازی، بازاریابی و رفتار سازمانی حقیقت‌گرایی، انعطاف‌پذیری، تفکر واگرا، شناخت قوانین، مدیریت منابع، زمان، آینده‌نگری
۳	گونزالس (۲۰۰۴)	انعطاف‌پذیری، کنترل اضطراب، مدیریت زمان، تطبیق‌پذیری، نگرش مثبت، مهارت زبانی و شنیداری، نوع‌دوستی، نوآوری، انگیزش، صداقت، سیاست‌مداری، خلاقیت، بصیرت، کارآفرینی، کشف روش‌های جایگزین، شایستگی‌های مالی، کارگروهي، ارتباطات، طرح‌ریزی، مذاکره، حل تعارض، ارزشیابی، مدیریت دانش، شبکه‌سازی، بازاریابی، مدیریت پروژه، پاسخگویی، تعهد، حساسیت به تفاوت‌های فرهنگی، موقعیت‌های اقتصادی، مهارت‌های سازمانی، اطلاعاتی و فناوری
۴	اسپندلاو (۲۰۰۳)	شناخت نظام دانشگاهی، خودآگاهی، انعطاف‌پذیری، درستکار، خوشرو، مشورت، پژوهش، اعتبار، الگو، تفکر راهبردی، تعهد، شنیداری، مذاکره، ارتباط، انگیزش، تیم‌سازی، پذیرش اشتباه، بازبودن
۵	ترنر (۲۰۰۶)	مهارت‌های ارتباطی، رهبری و سازماندهی، قضاوت صحیح، تصمیم‌گیری راهبردی، کنترل فردی و اعتمادسازی، واگذاری امور، پذیرش تغییر و مسئولیت فردی، تعهد، مدیریت زمان، قوانین اخلاقی
۶	دستیار دین و هوف (۲۰۰۱)	مهارت‌های ارتباطی، مالی و بودجه، بصیرت، واگذاری امور، تأثیر راهبردی، انعطاف، تغییر و تحول، یادگیری، دانش فنی، مدیریت بحران، خلاقیت، شناسایی و پاداش به سرمایه‌گذاری در توسعه حرفه‌ای
۷	هومانز کالر (۱۹۹۰)	مهارت‌های ارتباطی، قضاوت صحیح، تصمیم‌گیری و اعتمادسازی، واگذاری امور به دیگران، ایجاد تیم و انسجام، مهارت‌های بین‌فردی، واسطه‌گری، مذاکره، توافق و ایجاد مهارت انتخاب فردی، تعهد



جدول ۳. یافته‌های پژوهش‌های داخلی انجام‌شده شایستگی‌های مدیران دانشگاهی

ردیف	پژوهشگر	یافته‌های پژوهش
۱	ساعت چی و عزیزپور (۱۳۸۴)	ارائه تصویری مطلوب از آینده، توجه به فرصت‌ها، نگرش به تغییر، انتقادپذیری، هماهنگی، صداقت برانگیزانندگی، آینده‌نگری، شایسته‌سالاری، جلب اعتماد، اعتمادبه‌نفس، عدالت، اعتقاد به رسالت، جدیت، توانایی یادگیری و بهسازی، ارتباط، خلاقیت، مدیریت مشارکتی، مدیریت دانش، ارزشیابی
۲	لبادی (۱۳۸۶)	تصمیم‌گیری، مهارت گفتاری و پژوهشی، چانه‌زنی، مدیریت راهبردی، منابع و تغییر، توانمندسازی، تیم‌سازی، آشنایی با IT و قوانین و مقررات، نظریه‌های سازمان و مدیریت، ارزشیابی، خلاقیت، همدلی، حسن خلق، سعه‌صدر، صداقت، اعتمادبه‌نفس، ثبات شخصیت.
۳	جاودانی (۱۳۸۷)	انعطاف‌پذیر، ارتباط، راهنما، تسهیل‌گر، تیم‌سازی، مشارکت، تعهد، بهسازی، اعتماد، قدرت مذاکره
۲	نورشاهی (۱۳۸۷)	خلاقیت، انسجام، اخلاق، برجستگی علمی، مجرب و با انگیزه، اعتماد، مدیریت منابع، بحران، تغییر، تضاد، برنامه‌ریزی راهبردی، مهارت ارتباطی، مذاکره و چانه‌زنی، آینده‌نگری، نگرش کل‌گرا و واگرا
۳	چیت‌ساز (۱۳۹۰ الف)	تعهد به یادگیری، آگاهی سازمانی، تفکر راهبردی، تحلیلی، خلاق، نفوذ، کار تیمی، برنامه‌ریزی، تسهیل‌گری، صبر، مهارت ارتباطی، مدیریت منابع، عملکرد، توانمندسازی، تحول، مسئولیت‌پذیری
۴	چیت‌ساز (۱۳۹۰ ب)	مهارت‌های: فنی و اجرایی، نوشتاری، پژوهشی و ارتباطی، خلاقیت، تصمیم‌گیری، حل مسئله، کار تیمی، الگو، مشارکت، تحول، نفوذ، خود آگاهی، مدیریت خویشتن، سعه‌صدر، یادگیری مستمر، عزت‌نفس، توانمندسازی، انگیزه، برنامه‌ریزی درسی، آشنایی با فرهنگ، کارآفرینی، عدالت، مسئولیت‌پذیری
۵	رضایت (۱۳۹۰)	آشنایی با دانشگاه، برنامه‌ریزی‌های توسعه و IT، قوانین و مقررات، مدیریت پروژه، نظریه‌های سازمان، مدیریت در آموزش، برنامه‌ریزی آموزشی درسی و ارزشیابی، روان‌شناسی تربیتی، توانایی تحلیل، یادگیری مستمر، تفکر راهبردی و خلاق، خودآگاهی، حل مسئله، همدلی، مدیریت خویشتن، امانتداری، نفوذ، تصمیم‌گیری، مهارت‌های ارتباطی، شنیداری و پژوهشی، مذاکره، چانه‌زنی، نگرش به تغییر، کل‌گرا و واگرا، مدیریت منابع، مشارکتی، عملکرد، زمان، راهبردی، تحول، دانش، تعارض، تیم‌سازی، بهسازی، سعه‌صدر، الگو، تجربه، عضو هیئت علمی، مقبولیت، برون‌گرایی، وظیفه‌شناسی، ثبات هیجانی، سازگاری، صداقت، عدالت، تواضع، وفادار، شجاعت، پاسخگو، نخبه‌گرایی، شایسته‌گرایی، بینش اعتقادی و سیاسی، فرهنگی
۶	عبدالله‌پور (۱۳۹۳)	تصمیم‌گیری و حل مسئله، آینده‌نگری، مذاکره، سخنوری، نوشتاری، شنیداری، پژوهشی، توانمندسازی، مشاوره بصیرت، سنجش و ارزشیابی، مدیریت مالی، زمان، تعارض، دانش و بحران، خلاقیت، جامع‌نگری، نفوذ، انعطاف، تفکر انتقادی و راهبردی، یادگیری مستمر، ژرف‌اندیش، ثبات شخصیت، مسئولیت‌پذیری، اعتمادبه‌نفس، آشنایی با نظریه‌های مدیریت و رهبری، قوانین و مقررات، برنامه درسی و آموزشی، روش‌های پژوهش در تعلیم‌تربیت، عضو هیئت علمی، تجربه، تفویض اختیار
۷	کریمی (۱۳۹۵)	تصمیم‌گیری، آینده‌نگری، مذاکره، مدیریت منابع، تعارض و زمان، توانمندسازی، تیم‌سازی، سعه‌صدر، تفکر خلاق، انتقادی، تحلیلی، سیستمی و راهبردی، یادگیری مستمر، تعمق، ثبات شخصیت، مسئولیت‌پذیر، همدلی، خودآگاهی، قاطعیت، ریسک، اعتمادبه‌نفس، اخلاق، صداقت، انتقادپذیر، انعطاف، جامع‌نگری،

**جدول ۴. مقایسه تطبیقی فراوانی یافته‌های حاصل از پژوهش‌های داخل و خارج کشور**

فهرست شایستگی‌ها	فراوانی یافته‌های پژوهش‌های داخل	فراوانی یافته‌های پژوهش‌های خارج
مدیریت تغییر و تحول، خلاقیت	۶	۳
آینده‌نگری، صداقت، مدیریت زمان	۳	۳
مهارت شنیداری، الگو بودن	۲	۳
مدیریت منابع، کار گروهی، تصمیم‌گیری	۵	۴
تفکر راهبردی، منعطف، قدرت مذاکره	۴	۵
مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	۵	۲
مدیریت تعارض، توانایی یادگیری مستمر	۴	۲

**مدل مفهومی تحقیق**

درگام اول تحقیق پیشینه ادبیات پژوهش‌های داخلی و خارجی بررسی و الگوی مفهومی مستخرج از ادبیات نظری مطابق جدول شماره ۵ و به‌عنوان فهرست شماره یک تدوین شد.

**جدول ۵. فهرست شماره یک شایستگی‌های رهبری دانشگاه‌ها استخراج‌شده از ادبیات نظری**

ردیف	مقوله اصلی	طبقه‌بندی	مؤلفه‌های فرعی شایستگی
۱	مهارت‌ها	رهبری	نفوذ و انگیزه، مدیریت تغییر و عملکرد، توانمندسازی، تصمیم‌گیری و حل مسئله، مشارکت
		مدیریتی	مهارت انسانی، ادراکی و تیم‌سازی، حل مسائل پیچیده، مشارکت کارکنان، اعتماد به زیردستان
		حرفه‌ای	سوابق پژوهشی، برخورداری از مهارت‌های آموزشی فناوری اطلاعات و ارتباطات
۲	توانایی‌ها	ارتباطی	مهارت مذاکره، قدرت چانه‌زنی، قدرت اقناع‌کنندگی
		شناختی	تفکر تحلیلی و انتقادی، تفکر واگرا، توانایی تجزیه و تحلیل مسائل، خلاقیت و ابتکار
		عاطفی	برخورداری از هوش عاطفی (هیجانی) بالا (EQ)، خودکنترلی
۳	ویژگی‌های شخصیتی	راهبردی	ترسیم چشم‌انداز، تحلیل روند تغییرات و رصد تحولات و انطباق آن با تغییرات، آینده‌پژوهی
		برون‌گرایی، ثبات شخصیتی، انعطاف‌پذیری، وظیفه‌شناسی، اعتمادبه‌نفس، تعمق، قاطعیت	
۴	ویژگی‌های اخلاقی		سعه‌صدر، تواضع، صداقت، حسن خلق و وفای به عهد، امانت‌داری، شجاعت
۵	بینش		بینش اعتقادی و مذهبی، بینش فرهنگی و اجتماعی
۶	نگرش		شایسته‌گرایی، نگرش علمی و مثبت به تغییر، جلب اعتماد، عاقبت‌اندیشی
۷	دانش	عمومی	آشنایی با نظریه‌های مدیریت و رهبری، مدیریت مالی و ساختار تشکیلاتی دانشگاه
		حرفه‌ای	آشنایی با برنامه‌ریزی آموزشی و درسی، دانش فنی مدیریت و رهبری دانشگاهی
۸	اعتبار	عمومی	جلب اعتماد، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، توفیق عملکرد مثبت در مشاغل قبلی
		حرفه‌ای	مقبولیت بین‌ذی‌نفعان آموزش عالی، سابقه عضویت در هیئت علمی

## روش تحقیق

این پژوهش بر مبنای هدف از نوع پژوهش‌های توسعه‌ای و کاربردی و از نظر روش شناختی جزو تحقیق ترکیبی است که در دو مرحله کیفی و کمی، انجام می‌گیرد:

**الف) مرحله اول کیفی پژوهش:** در مرحله اول برای گردآوری داده‌ها از هر دو روش کتابخانه‌ای، میدانی و مصاحبه استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه عمیق است. در گام اول تحقیق، جهت شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. با توجه به همگن بودن گروه‌ها، حجم نمونه، ۱۶ نفر تعیین شد. گردآوری داده‌ها از خبرگان به مدت ۱۲ ساعت حاصل شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه از روش تحلیل محتوا استفاده شد و نتایج در جدول شماره ۸ ارائه شده است. در گام دوم تحقیق یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها بعد از مقوله‌بندی و کدگذاری به‌عنوان الگوی مفهومی ثانویه در قالب هشت طبقه به‌عنوان فهرست شماره دو طبق جدول شماره ۶ تدوین شد.

جدول ۶. فهرست شماره دو شایستگی‌های رهبری دانشگاه‌ها حاصل از مصاحبه‌ها

ردیف	مقوله اصلی	طبقه‌بندی	مؤلفه‌های فرعی شایستگی
۱	ویژگی‌های شخصیتی	برون‌گرا، ثبات شخصیت، صبر، انعطاف و مسئولیت‌پذیر، نظم، کاریزما، ریسک، عدالت	
۲	توانایی‌ها	شناختی	یادگیری مستمر، خلاقیت ذهنی، هوش، تفکر سیستمی، هوش معنوی، تفکر راهبردی
		عاطفی	مدیریت بر خویش، برخورداری از هوش عاطفی بالا (EQ) همدلی و کمک به دیگران
۳	مهارت‌ها	راهبردی	طراحی آینده مطلوب برای دانشگاه، توانایی ترسیم و تدوین چشم‌انداز و جهت دانشگاه
		مدیریتی	مدیریت منابع، زمان و تعارض، تیم‌سازی، مشارکت، اعتماد متقابل، تفویض اختیار
		رهبری	برنامه‌ریزی، نگاه راهبردی و سازگاری با محیط، آینده‌شناسی، هدایت‌گری و مربی‌گری
۴	دانش	ارتباطی	قدرت اقناع‌کنندگی و چانه‌زنی، مهارت گفتاری، شنیداری و نوشتاری، مذاکره و گفتگو
		عمومی	بالا بودن سطح علمی، شناخت ساختار، نیازها و قوانین، نظریه‌های رهبری و مدیریت
۵	اعتبار	حرفه‌ای	آشنایی با فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی، ارزشیابی، برنامه‌ریزی درسی، دانش فنی آموزش
		عمومی	الگوی رفتاری شدن، پیش‌روان و پیش‌تاز بودن، طی کردن پلکانی سلسله‌مراتب مدیریتی
۶	بینش	حرفه‌ای	در مرتبه استادی بودن، شناخته‌شده در رشته خود، وجاهت علمی، تجربه دانشگاهی
		عمومی	بینش اعتقادی اسلامی، بینش سیاسی، تعلق به فرهنگ ملی، درک اقتصادی
۷	نگرش	نگاه مثبت به تغییر، جامع‌نگری، انتقادپذیری، آینده‌نگری، دید کلان و بلندمدت	
۸	ویژگی‌های اخلاقی	امانت‌داری و رازداری، سعه‌صدر، وفاداری، تواضع، اخلاق، صداقت، ایثار، تقوا	

درگام سوم تحقیق، یافته‌های حاصل از ادبیات و مصاحبه‌ها تلفیق و در قالب فهرستی در جدول شماره ۷ تدوین شد. روایی پرسشنامه با قضاوت ۱۶ نفر از خبرگان اصلاح و تأیید شد.

**جدول ۷. فهرست شماره سه شایستگی‌های رهبری دانشگاه‌ها حاصل از تلفیق ادبیات نظری و مصاحبه‌ها**

ردیف	مقوله اصلی	طبقه‌بندی	مؤلفه‌های فرعی شایستگی
۱	مهارت‌ها	رهبری	مدیریت راهبردی، مشارکتی، عملکرد، منابع انسانی، تعارض، تغییر و زمان، فنون نفوذ و انگیزه حل مسئله، تصمیم‌گیری راهبردی، مهارت ادراکی، تیم‌سازی، توانمندسازی، هدایت‌گر، مربی‌گری
۲	توانایی‌ها	شناختی	یادگیری فعال، خلاقیت، بهره‌مندی و معنوی، تفکر تحلیلی سیستمی، راهبردی، انتقادی، واگرا
		عاطفی	هوش عاطفی، خودآگاهی، همدلی و کمک به دیگران، مدیریت خویشتن
۳	دانش	راهبردی	طراحی آینده مطلوب برای دانشگاه، ترسیم و تدوین چشم‌انداز دانشگاه
		عمومی	آشنایی با نظام دانشگاهی، قوانین و مقررات و مدیریت مالی، دانش نظریه‌ها، سبک‌های رهبری نیازسنجی متناسب با برنامه، تقاضای سازمان، بالابودن سطح علمی مدیران از میانگین علمی دانشگاه
۴	اعتبار	حرفه‌ای	آشنایی با نظارت و ارزشیابی، برنامه‌ریزی آموزشی، دانش فنی مدیریت و رهبری در آموزش
		عمومی	جلب اعتماد دیگران، الگو و نمونه‌بودن، عملکرد موفق در مشاغل قبلی، پیشگام و پیشرو بودن
۵	ویژگی‌های شخصیتی	حرفه‌ای	برجستگی علمی، تجربه مدیریتی، عضو هیئت علمی، مقبولیت در بین ذینفعان آموزش عالی
		عمومی	برون‌گرایی، ثبات شخصیت، توافق، اعتمادبه‌نفس و اعتماد به همکاران، انعطاف، قاطعیت وظیفه‌شناسی، ریسک‌پذیری، سخت‌کوشی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگو، ژرف‌اندیشی، کاریزما
۶	ویژگی‌های اخلاقی	عمومی	اخلاق، تواضع، رازدار و امانتدار، تقوی، سعه‌صدر، گشاده‌رو، وفادار، صداقت، شجاعت
۷	نگرش	عمومی	نگرش مثبت به تغییر، جامع‌نگر، آینده‌نگر و عاقبت‌اندیش، دید بلند، انتقادپذیر، شایسته‌گرایی
۸	بینش	عمومی	بینش اعتقادی و مذهبی، بینش سیاسی فرهنگی و اجتماعی، بینش اقتصادی

ارزیابی و پالایش فهرست شماره سه با روش دلفی صورت گرفته و پس از دریافت نظرات، نتایج این مرحله با استفاده از آزمون دوجمله‌ای مورد تحلیل قرار گرفت. طبق جدول شماره ۸، تمامی مؤلفه‌های اصلی شایستگی، در سطح ۰/۰۵ درصد معنی دار و از نظر خبرگان مؤثرند و مؤلفه‌های مرتبط با ابعاد شایستگی‌ها به استثناء حل مسئله، سوابق پژوهشی، مهارت‌های آموزشی، آشنایی با نظارت و ارزشیابی، آشنایی با دانش فنی در آموزش، برون‌گرایی در سطح ۰/۰۱ درصد معنی دارند. تحقیق حاضر ۸ بعد دارد که با روش آزمون فریدمن رتبه‌بندی شده و ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌ها برابر با ۰/۹۴۷ که نشان‌دهنده ضریب پایایی بالای پرسشنامه است.

جدول ۸. تحلیل داده‌های پرسشنامه درمورد مؤلفه‌های اصلی شایستگی‌های رهبری دانشگاه‌ها

ابعاد شایستگی	رتبه ابعاد با آزمون فریدمن	احتمال مشاهده شده $\geq 3$	احتمال مشاهده شده $> 3$	Sig.	نتیجه آزمون
مهارت‌ها	۵	۰	۱۶	۰/۰۰۰	باتوجه به نتیجه آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq 0/05$ معنی دار بوده است.
توانایی‌ها	۳	۰	۱۶	۰/۰۰۰	باتوجه به نتیجه آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq 0/05$ معنی دار بوده است.
ویژگی‌های اخلاقی	۱	۰	۱۶	۰/۰۰۰	باتوجه به نتیجه آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq 0/05$ معنی دار بوده است.
ویژگی‌های شخصیتی	۴	۰	۱۶	۰/۰۰۰	باتوجه به نتیجه آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq 0/05$ معنی دار بوده است.
دانش	۸	۰	۱۶	۰/۰۰۰	باتوجه به نتیجه آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq 0/05$ معنی دار بوده است.
نگرش	۲	۰	۱۶	۰/۰۰۰	باتوجه به نتیجه آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq 0/05$ معنی دار بوده است.
اعتبار	۷	۰	۱۶	۰/۰۰۰	باتوجه به نتیجه آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq 0/05$ معنی دار بوده است.
بینش	۶	۰	۱۶	۰/۰۰۰	باتوجه به نتیجه آزمون دوجمله‌ای در سطح $p \leq 0/05$ معنی دار بوده است.

**ب) مرحله دوم، کمی پژوهش:** در این مرحله ابزارهای سنجش متغیرهای الگو، طراحی و گویه‌های مدل از بررسی ادبیات نظری و مصاحبه‌های به‌دست آمده و با پرسشنامه، اعتباریابی می‌شود. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته است. جامعه آماری شامل دانشگاه‌های: تهران، شهیدبهبشتی، تربیت مدرس، علامه طباطبایی، علم و صنعت، علوم قضایی رجایی، امام حسین (ع) و سه طبقه: ۱. رؤسای دانشکده‌ها (۹۵ نفر) ۲. معاونین دانشگاه‌ها (۴۰ نفر) ۳. مدیران دانشگاه‌هاست (۱۳۸ نفر). حجم نمونه از طریق نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با استفاده از جدول مورگان، شامل: ۱. رؤسای دانشکده‌ها (۷۶ نفر) ۲. معاونین دانشگاه‌ها (۳۶ نفر) ۳. مدیران دانشگاه‌هاست (۱۰۰ نفر). بعد از کشف ابعاد شایستگی‌ها، پژوهشگر به تدوین ابزار براساس یافته‌های حاصل از مرحله کیفی می‌پردازد. برای تحلیل بخش کمی و جهت تشخیص عامل‌های

سازه الگو از روش تحلیل عاملی اکتشافی و برای برازش الگو از روش تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده می‌شود. برای استفاده از آماره‌های پارامتریک باید توزیع مقیاس از توزیع نرمال تبعیت نماید، بدین منظور از آزمون‌های نیکویی برازش کولموگروف، اسمیرنوف استفاده می‌شود. طبق جدول ۹، معنی‌داری دوسویه مؤلفه‌های مذکور، در همه موارد به جز مؤلفه دانش عمومی از معنی‌داری در سطح آلفای ۰/۰۵ کم‌تر است؛ یعنی مقیاس‌ها دارای توزیع نرمال نیستند و مجاز به استفاده از آزمون‌های ناپارامتریک هستیم. در مرحله نهایی، برای طراحی الگو و اعتباریابی از روش معادلات ساختاری و لیزرل استفاده می‌شود.

جدول ۹. نتایج حاصل از آزمون بهنجار (نرمالیته) (کولموگروف اسمیرنوف)

ردیف	مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	مقدار آماره KS	سطح معنی‌داری
۱	مهارت‌های رهبری	۴/۳۱	۰/۳۰۲	۱/۵۵۶	۰/۰۱۶
۲	مهارت‌های ارتباطی	۴/۳۴	۰/۴۵۸	۲/۱۰۸	۰/۰۰۰
۳	مهارت‌های حرفه‌ای	۴/۰۱	۰/۵۳۳	۲/۱۴۷	۰/۰۰۰
۴	توانایی‌های شناختی	۴/۳۲	۰/۴۱۶	۱/۷۳۹	۰/۰۰۵
۵	توانایی‌های عاطفی	۴/۳۳	۰/۴۷۰	۲/۲۳۳	۰/۰۰۰
۶	توانایی‌های راهبردی	۴/۵۱	۰/۵۱۱	۳/۶۴۵	۰/۰۰۰
۷	ویژگی‌های اخلاقی	۴/۶۳	۰/۳۴۹	۲/۰۹۲	۰/۰۰۰
۸	ویژگی‌های شخصیتی	۴/۳۱	۰/۳۵۸	۱/۶۸۲	۰/۰۰۷
۹	دانش عمومی	۴/۰۵	۰/۴۲۳	۱/۱۵۳	۰/۱۴۰
۱۰	دانش حرفه‌ای	۳/۹۹	۰/۵۲۹	۲/۴۳۳	۰/۰۰۰
۱۱	نگرش	۴/۴۷	۰/۳۵۱	۲/۱۳۶	۰/۰۰۰
۱۲	اعتبار عمومی	۴/۲۳	۰/۴۴۶	۲/۷۵۶	۰/۰۰۰
۱۳	اعتبار حرفه‌ای	۴/۱۲	۰/۵۴۲	۲/۶۰۱	۰/۰۰۰
۱۴	بینش	۴/۲۵	۰/۴۹۶	۲/۵۱۶	۰/۰۰۰

### سنجش بارهای عاملی سؤالات

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول: برای تحلیل کمی از نرم‌افزار SPSS و ای‌موس استفاده می‌شود. قبل از انجام، مقادیر (KMO) و آزمون بارتلت مورد آزمون قرار می‌گیرد. نظر به معنی‌داری مقدار آزمون بارتلت در سطح ۰/۰۰۱ شرط لازم برای انجام تحلیل عاملی فراهم شد.

جدول ۱۰. مقادیر کیزر، میر، الکین و آزمون بارتلت

KMO	شاخص کفایت نمونه‌گیری	۰/۹۱۴
آزمون کرویت بارتلت	آماره مجذور خی	۳۴۲۳۹/۳۸۱
	درجه آزادی	۳۸۲۸
	سطح معنی‌داری	۰/۰۰۰

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول عامل ابعاد شایستگی مرتبط با توانایی‌ها: طبق نتایج جدول ۱۱ مقیاس بهره هوشی با ضریب ۰/۶۷۶ دارای همبستگی بیشتر است و مقیاس‌ها دارای بار عاملی معنی‌دار و شاخص توانایی ترسیم چشم‌انداز با ۰/۶۲ دارای وزن بیشتری می‌باشد.

جدول ۱۱. بررسی تفاوت معنی‌داری بارهای عاملی بعد توانایی

مؤلفه	مقیاس‌ها	بار عاملی	وزن شاخص			آماره T	میانگین	خطای استاندارد	سطح معنی‌داری
			در بعد	در مؤلفه	در الگو				
توانایی‌های شناختی	توانایی یادگیری مستمر	۰/۵۲۸	۰/۱۵	۰/۱۱	۰/۰۳۰	۱۹/۲۶	۳/۹۸	۰/۲۸	۰/۰۰۰
	خلاقیت ذهنی	۰/۵۷۲	۰/۱۶	۰/۱۱	۰/۰۲۸	۳۷	۴/۴۰	۰/۳۳	۰/۰۰۰
	برخورداری از بهره هوشی	۰/۶۷۶	۰/۱۹	۰/۱۳	۰/۰۳۲	۳۵	۴/۴۹	۰/۴۶	۰/۰۰۰
	تفکر تحلیلی و مفهومی	۰/۶۵۲	۰/۱۸	۰/۱۳	۰/۰۳۱	۲۵/۶۶	۴/۲۱	۰/۴۲	۰/۰۰۰
	تفکر راهبردی	۰/۶۴۳	۰/۱۸	۰/۱۲	۰/۰۲۸	۴۷	۴/۶۷	۰/۴۱	۰/۰۰۰
	تفکر انتقادی	۰/۶۱۴	۰/۱۸	۰/۱۳	۰/۰۳۳	۲۳/۶۲	۴/۰۵	۰/۳۸	۰/۰۰۰
	تفکر واگرا	۰/۵۵۱	۰/۱۵	۰/۱۱	۰/۰۲۹	۲۵/۲۷	۴/۱۹	۰/۳۰	۰/۰۰۰
	تفکر سیستمی	۰/۵۳۴	۰/۱۵	۰/۱۰	۰/۰۲۳	۴۷	۴/۶۶	۰/۲۹	۰/۰۰۰
	هوش معنوی	۰/۵۷۱	۰/۱۶	۰/۱۲	۰/۰۲۹	۳۱/۵۵	۴/۲۶	۰/۳۳	۰/۰۰۰
توانایی‌های عاطفی	خودآگاهی	۰/۵۱۵	۰/۴۲	۰/۱۲	۰/۰۲۶	۲۷/۴۴	۴/۱۴	۰/۲۶	۰/۰۰۰
	هوش عاطفی	۰/۵۷۲	۰/۳۴	۰/۱۲	۰/۰۳۰	۳۰	۴/۳۹	۰/۳۳	۰/۰۰۰
	همدلی و کمک به دیگران	۰/۴۹۸	۰/۴۰	۰/۱۲	۰/۰۲۶	۳۱/۶۰	۴/۱۹	۰/۲۵	۰/۰۰۰
	مدیریت برخوردن	۰/۵۲۲	۰/۴۱	۰/۱۲	۰/۰۳۱	۴۱/۳۷	۴/۵۹	۰/۲۷	۰/۰۰۰
توانایی‌های راهبردی	طراحی آینده مطلوب	۰/۴۰۶	۰/۵۶	۰/۱۱	۰/۰۲۵	۳۵	۴/۴۳	۰/۱۶	۰/۰۰۰
	توانایی ترسیم چشم‌انداز	۰/۴۶۰	۰/۶۲	۰/۱۲	۰/۰۲۵	۴۰	۴/۵۹	۰/۲۱	۰/۰۰۰

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول عامل ابعاد شایستگی مرتبط با ویژگی‌های اخلاقی: مطابق جدول ۱۲، حسن خلق با ضریب ۰/۷۳۶ دارای همبستگی بیشتری است، مقیاس‌ها دارای بار عاملی معنی‌دار و گشاده‌رویی با نمره وزنی ۰/۱۹ بیشترین وزن را دارد.

جدول ۱۲. بررسی تفاوت معنی‌داری بارهای عاملی بعد ویژگی‌های اخلاقی

مؤلفه	مقیاس‌ها	بارعاملی	وزن شاخص‌ها			آماره T	میانگین	خطای استاندارد	سطح معنی‌داری
			در مؤلفه	در بعد	در الگو				
ویژگی‌های اخلاقی	حسن خلق	۰/۷۳۶	۰/۱۸	۰/۲۳	۵۱/۴۲	۴/۶۸	۰/۵۴	۰/۰۰۰	
	تواضع	۰/۷۰۵	۰/۱۷	۰/۲۱	۴۴/۲۶	۴/۵۷	۰/۵۰	۰/۰۰۰	
	رازداری	۰/۶۴۸	۰/۱۸	۰/۲۳	۴۰	۴/۵۰	۰/۴۲	۰/۰۰۰	
	تقوی و تعهد	۰/۶۵۶	۰/۱۵	۰/۱۸	۵۵	۴/۸۰	۰/۴۳	۰/۰۰۰	
	گشاده‌رویی	۰/۶۳۲	۰/۱۹	۰/۲۴	۴۵/۱۳	۴/۶۹	۰/۴۰	۰/۰۰۰	
	وفای به عهد	۰/۵۳۰	۰/۱۶	۰/۲۰	۴۲/۲۶	۴/۵۳	۰/۲۸	۰/۰۰۰	
	صداقت	۰/۵۱۸	۰/۱۸۷	۰/۲۴	۴۵/۶۰	۴/۶۰	۰/۲۷	۰/۰۰۰	
	سعه‌صدر	۰/۶۲۵	۰/۱۴	۰/۱۷	۵۰	۴/۷۲	۰/۳۹	۰/۰۰۰	
	شجاعت	۰/۴۷۱	۰/۱۳	۰/۱۷	۴۲/۷۱	۴/۵۴	۰/۲۲	۰/۰۰۰	

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول عامل ابعاد شایستگی مرتبط با بینش: طبق جدول ۱۳ مقیاس بینش سیاسی با ضریب ۰/۸۶۲ دارای همبستگی بیشتری با نمرات بعد بینش دارد. مقیاس‌ها دارای بار عاملی معنی‌دار بوده‌اند. شاخص بینش سیاسی با نمره وزنی ۰/۳۴ دارای بیشترین وزن است.

جدول ۱۳. بررسی تفاوت معنی‌داری بارهای عاملی بعد بینش

مؤلفه	مقیاس‌ها	بارعاملی	وزن شاخص‌ها			آماره T	میانگین	خطای استاندارد	سطح معنی‌داری
			در مؤلفه	در بعد	در الگو				
بینش	بینش فرهنگی و اجتماعی	۰/۵۹۶	۰/۳۲	۰/۳۰	۴۰	۴/۵۶	۰/۳۶	۰/۰۰۰	
	بینش سیاسی	۰/۸۶۲	۰/۳۴	۰/۳۳	۲۱/۴۲	۴/۰۳	۰/۷۴	۰/۰۰۰	
	بینش اعتقادی و مذهبی	۰/۴۶۰	۰/۳۲	۰/۳۰	۴۰	۴/۶۷	۰/۲۱	۰/۰۰۰	
	بینش اقتصادی	۰/۷۳۸	۰/۳۲	۰/۳۱	۱۶/۲۴	۳/۷۵	۰/۵۵	۰/۰۰۰	



تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول عامل ابعاد شایستگی مرتبط با ویژگی‌های شخصیتی: طبق جدول ۱۴ مقیاس توافق با ضریب ۰/۶۳۹ دارای همبستگی بیشتری است. مقیاس‌ها دارای بار عاملی معنی‌دار بوده و شاخص‌های اعتماد به نفس و انعطاف‌پذیری با ۰/۱۷ دارای بیشترین وزن است.

جدول ۱۴. بررسی تفاوت معنی‌داری بارهای عاملی ویژگی‌های شخصیتی

سطح معنی‌داری	خطای استاندارد	میانگین	آماره T	در شاخص‌ها			بار عاملی	مقیاس‌ها	مؤلفه
				در الگو	در بعد	در مؤلفه			
۰/۰۰۰	۰/۳۸	۳/۸۴	۳۵	۰/۰۱۵	۰/۰۸	...	۰/۶۱۵	برونگرایی	و.ب. و.ب. و.ب. و.ب. و.ب. و.ب. و.ب. و.ب. و.ب. و.ب.
۰/۰۰۰	۰/۳۸	۴/۴۰	۲۵/۶	۰/۰۲۹	۰/۱۵	...	۰/۶۱۶	ثبات شخصیت	
۰/۰۰۰	۰/۴۱	۴/۲۷	۴۷	۰/۰۳۰	۰/۱۶	...	۰/۶۳۹	سازگاری اجتماعی	
۰/۰۰۰	۰/۳۵	۴/۶۰	۲۳/۶	۰/۰۳۱	۰/۱۷	...	۰/۵۹۳	اعتماد به نفس	
۰/۰۰۰	۰/۳۲	۴/۴۳	۲۵/۲	۰/۰۳۱	۰/۱۷	...	۰/۵۶۹	انعطاف‌پذیری	
۰/۰۰۰	۰/۳۲	۴/۵۴	۴۷	۰/۰۲	۰/۱۶	...	۰/۵۷۶	وظیفه‌شناسی	
۰/۰۰۰	۰/۳۶	۳/۸۱	۳۱/۵	۰/۰۲۳	۰/۱۲	...	۰/۵۹۸	ریسک‌پذیری	
۰/۰۰۰	۰/۲۹	۴/۵۷	۲۷/۴	۰/۰۲۷	۰/۱۴	...	۰/۵۴۲	سخت‌کوشی	
۰/۰۰۰	۰/۳۷	۴/۷۱	۳۰	۰/۰۲۶	۰/۱۴	...	۰/۶۰۸	مسئولیت‌پذیری	
۰/۰۰۰	۰/۲۸	۴/۰۷	۳۱/۵	۰/۰۲۱	۰/۱۲	...	۰/۵۳۴	زرف‌اندیشی	
۰/۰۰۰	۰/۳۲	۴/۲۹	۴۱/۳	۰/۰۲۳	۰/۱۳	...	۰/۵۷۰	قاطعیت و باصلابت	
۰/۰۰۰	۰/۱۴	۴/۱۳	۳۵	۰/۰۲۵	۰/۱۳	...	۰/۳۷۵	وجه کاریزما	

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول عامل ابعاد شایستگی مرتبط با مهارت‌ها: طبق جدول ۱۵، مقیاس مدیریت تعارض با ضریب ۰/۷۵ دارای همبستگی بیشتر و مقیاس مهارت‌های آموزشی، به دلیل بار عاملی کم‌تر از ۰/۳ از تحلیل حذف و شاخص ICT با ۰/۵۱ دارای بیشترین وزن است.

جدول ۱۵. بررسی تفاوت معنی‌داری بارهای عاملی بعد مهارت

مؤلفه	مقیاس‌ها	وزن شاخص				خطای استاندارد	سطح معنی‌داری
		در بارعاملی	در مؤلفه	در بعد	در الگو		
مهارت‌های رهبری	مدیریت راهبردی	۰/۴۴۵	۰/۱۵	۰/۱۰	۰/۱۷	۴۳/۱۹	۰/۲۰
	مدیریت عملکرد	۰/۵۰۰	۰/۱۳	۰/۰۹	۰/۱۶	۲۳/۴۱	۰/۲۵
	مدیریت منابع مالی و بودجه	۰/۵۸۰	۰/۱۵۷	۰/۱۱	۰/۲۰	۱۸/۰۷	۰/۳۴
	مدیریت منابع انسانی	۰/۵۱۰	۰/۱۳	۰/۰۹	۰/۱۸	۳۲/۸۵	۰/۲۶
	مدیریت تعارض	۰/۷۵۰	۰/۱۴	۰/۱۰	۰/۲۸	۲۱/۱۳	۰/۵۶
	تصمیم‌گیری راهبردی	۰/۵۰۵	۰/۱۴	۰/۱۰	۰/۲۲	۴۵/۴۰	۰/۲۶
	مهارت ادراکی	۰/۳۳۶	۰/۰۸	۰/۰۵	۰/۰۸	۳۵/۵۴	۰/۱۱
	مهارت حل مسئله	۰/۳۰۷	۰/۱۰	۰/۰۷	۰/۱۲	۳۶/۸۱	۰/۰۹
	استفاده از شبکه مشارکتی	۰/۴۵۶	۰/۱۴	۰/۱۰	۰/۲۲	۳۴/۷۸	۰/۲۱
	رصد محیط و سازگاری با تغییرات	۰/۳۸۷	۰/۱۱	۰/۰۷	۰/۱۱	۲۶	۰/۱۵
	مدیریت زمان	۰/۴۰۷	۰/۱۳	۰/۰۹	۰/۱۸	۳۳/۳۶	۰/۱۷
	به‌کارگیری فنون نفوذ	۰/۳۴۲	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۲۰	۳۸/۲۰	۰/۱۲
مهارت‌های ارتباطی	مهارت انجام کار گروهی	۰/۴۹۰	۰/۱۵۵	۰/۱۱	۰/۲۵	۴۴/۱۲	۰/۲۴
	مدیریت تغییر، تحول نوآوری	۰/۴۰۰	۰/۱۵	۰/۰۹	۰/۲۴	۴۸/۴۵	۰/۱۶
	هدایت‌گری، مربی‌گری و مشاوره	۰/۴۵۸	۰/۱۴	۰/۰۸	۰/۱۴	۲۳/۲۹	۰/۲۱
	مهارت فنون ایجاد انگیزه	۰/۳۴۳	۰/۱۲	۰/۰۹	۰/۱۳	۴۱/۱۱	۰/۱۲
	مهارت توانمندسازی دیگران	۰/۴۲۲	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۱۷	۲۷/۶۰	۰/۱۸
	مهارت گفتاری و کلامی	۰/۴۰۶	۰/۴۰	۰/۱۴	۰/۲۸	۳۸/۰۴	۰/۱۶
	مهارت قدرت اقتناع‌کنندگی	۰/۳۱۸	۰/۲۸	۰/۱۰	۰/۲۷	۴۳/۰۷	۰/۱۰
	مهارت چانه‌زنی و مذاکره	۰/۴۷۵	۰/۲۸	۰/۱۲	۰/۲۵	۱۹/۰۸	۰/۲۳
	مهارت شنیداری	۰/۴۸۸	۰/۴۴	۰/۱۵	۰/۳۲	۳۴/۰۴	۰/۲۴
مهارت‌های حرفه‌ای	دارا بودن سوابق پژوهشی	۰/۷۱۰	۰/۴۰	۰/۱۱	۰/۲۶	۲۲/۵۲	۰/۵۰
	دارا بودن مهارت آموزشی	۰/۰۲۴	۰/۳۷	۰/۱۰	۰/۲۴	۲۸	۰/۰۰
	فناوری اطلاعات و ارتباطات	۰/۳۹۰	۰/۵۱	۰/۱۳	۰/۳۰	۱۷/۴۶	۰/۱۵

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول عامل ابعاد شایستگی مرتبط با نگرش: نتایج جدول ۱۶ نشان می‌دهد مقیاس جامع نگرش با ضریب ۰/۷۲۱ دارای همبستگی بیشتر و مقیاس شایسته‌گرایی، به دلیل بار عاملی پایین حذف و شاخص نگرش مثبت به تغییر با ۰/۲۹ دارای بیشترین وزن است.

جدول ۱۶. بررسی تفاوت معنی‌داری بارهای عاملی بعد نگرش

مؤلفه	مقیاس‌ها	بار عاملی	وزن شاخص			آماره T	میانگین	خطای استاندارد	سطح معنی‌داری
			در بُعد	در مؤلفه	در الگو				
نگرش	نگرش مثبت به تغییر	۰/۵۸۷	...	۰/۲۹	۰/۰۳۵	۴۰	۴/۵۱	۰/۳۴	۰/۰۰۰
	جامع‌نگری	۰/۷۲۱	...	۰/۲۴	۰/۰۳۲	۳۸	۴/۴۳	۰/۵۲	۰/۰۰۰
	آینده‌نگری	۰/۷۰۳	...	۰/۱۹	۰/۰۲۴	۴۵	۴/۶۰	۰/۴۹	۰/۰۰۰
	دید کلان و بلندمدت	۰/۶۵۶	...	۰/۲۰	۰/۰۲۶	۴۸/۱۶	۴/۶۵	۰/۴۳	۰/۰۰۰
	انتقادپذیری	۰/۵۷۴	...	۰/۲۶	۰/۰۳۴	۲۹	۴/۱۲	۰/۳۳	۰/۰۰۰
	نگرش دانشگاهی	۰/۳۳۵	...	۰/۲۴	۰/۰۳۱	۴۰	۴/۵۴	۰/۱۱	۰/۰۰۰
	شایسته‌گرایی	۰/۲۶۶	...	۰/۱۲	۰/۰۱۷	۳۶/۷۳	۴/۴۲	۰/۰۷	۰/۰۰۰

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول عامل ابعاد شایستگی مرتبط با اعتبار: طبق جدول ۱۷، مقیاس‌های پیشرو بودن با ضریب ۰/۷۱۳ دارای همبستگی بیشتری است. مقیاس‌ها دارای بار عاملی معنی‌دار، شاخص سابقه عملکرد موفق با ۰/۴۴ دارای بیشترین وزن است.

جدول ۱۷. بررسی تفاوت معنی‌داری بارهای عاملی بعد اعتبار

مؤلفه	مقیاس‌ها	بار عاملی	وزن شاخص‌ها			آماره T	میانگین	خطای استاندارد	سطح معنی‌داری
			در بُعد	در مؤلفه	در الگو				
اعتبار عمومی	جلب اعتماد دیگران	۰/۳۰۴	۰/۳۰	۰/۱۵	۰/۰۲۲	۱۳/۶۸	۴/۱۳	۰/۰۹	۰/۰۰۰
	الگو و نمونه‌بودن	۰/۳۶۵	۰/۳۲	۰/۱۷	۰/۰۲۶	۳۰	۴/۰۱	۰/۱۳	۰/۰۰۰
	سابقه عملکرد موفق	۰/۶۱۹	۰/۴۴	۰/۲۱	۰/۰۲۶	۴۰	۴/۳۱	۰/۳۸	۰/۰۰۰
	پیشگام و پیشرو بودن	۰/۷۱۳	۰/۳۶	۰/۱۸	۰/۰۲۱	۳۸	۴/۴۵	۰/۵۱	۰/۰۰۰
اعتبار حرفه‌ای	برجستگی علمی	۰/۶۸۸	۰/۳۶	۰/۲۳	۰/۰۳۳	۴۵	۳/۹۰	۰/۴۷	۰/۰۰۰
	تجربه مدیریت	۰/۶۴۳	۰/۳۳	۰/۲۱	۰/۰۳۴	۴۸	۴/۵۲	۰/۴۱	۰/۰۰۰
	عضویت هیئت علمی	۰/۵۶۵	۰/۳۲	۰/۲۰	۰/۰۲۸	۲۹	۳/۷۹	۰/۳۲	۰/۰۰۰
	مقبولیت آموزش عالی	۰/۳۴۹	۰/۲۹	۰/۱۹	۰/۰۲۸	۴۰	۴/۲۶	۰/۱۲	۰/۰۰۰

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول عامل ابعاد شایستگی مرتبط با دانش: طبق نتایج جدول ۱۸، مقیاس نیازسنجی متناسب با برنامه با ضریب ۰/۶۵۴ دارای همبستگی بیشتری است. مقیاس‌ها دارای بار عاملی معنی‌دار و شاخص آشنایی با برنامه‌ریزی درسی و آموزشی با ۰/۵۰ بیشترین وزن دارد.

جدول ۱۸. بررسی تفاوت معنی‌داری بارهای عاملی بعد دانش

مؤلفه	مقیاس‌ها	بارعاملی	وزن شاخص‌ها			آماره T	میانگین	خطای استاندارد	سطح معنی‌داری
			درمؤلفه	در بعد	در الگو				
دانش عمومی	آشنایی با دانش نظریه‌های مدیریت	۰/۶۲۵	۰/۲۰۸	۰/۱۶	۰/۰۳۴	۲۱/۴۵	۴/۰۵	۰/۳۹	۰/۰۰۰
	نیازسنجی متناسب برنامه و تقاضاها	۰/۶۵۴	۰/۲۰۷	۰/۱۵	۰/۰۲۷	۱۵/۴۱	۳/۷۰	۰/۴۳	۰/۰۰۰
	بالا بودن سطح علمی مدیر	۰/۵۸۶	۰/۲۰	۰/۱۶	۰/۰۳۵	۲۶/۵۶	۴/۱۹	۰/۳۴	۰/۰۰۰
	آشنایی با قوانین و مقررات	۰/۴۸۵	۰/۱۷	۰/۱۳	۰/۰۲۷	۳۴/۵۶	۴/۴۳	۰/۲۳	۰/۰۰۰
	شناخت فرهنگ و ارزش‌ها	۰/۶۳۳	۰/۲۰۸	۰/۱۶	۰/۰۳۴	۱۵/۷۸	۳/۷۶	۰/۴۰	۰/۰۰۰
	شناخت از شرایط و نیازها	۰/۵۱۳	۰/۱۷	۰/۱۲	۰/۰۲۲	۲۲/۵۷	۳/۹۹	۰/۲۶	۰/۰۰۰
	آشنایی بانظام دانشگاهی	۰/۴۹۷	۰/۱۸	۰/۱۵	۰/۰۳۲	۴۲	۴/۶۱	۰/۲۵	۰/۰۰۰
	آشنایی با ITC	۰/۵۸۹	۰/۱۹	۰/۱۴	۰/۰۲۷	۱۷	۳/۷۱	۰/۳۵	۰/۰۰۰
دانش رهبری	آشنایی نظارت ارزشیابی آموزشی	۰/۴۷۸	۰/۴۰	۱۴۰	۰/۰۲۲	۲۰/۴۵	۳/۹۹	۰/۲۳	۰/۰۰۰
	آشنایی با برنامه‌ریزی درسی	۰/۶۴۸	۰/۵۰	۰/۱۷	۰/۰۳۰	۱۳/۶۸	۳/۶۳	۰/۴۲	۰/۰۰۰
	آشنایی با دانش رهبری آموزش	۰/۴۵۴	۰/۴۰	۰/۱۵	۰/۰۲۸	۳۰	۴/۳۵	۰/۲۱	۰/۰۰۰

## تحلیل عاملی مرتبه دوم

در این پژوهش، مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم از ۸ عامل تشکیل شده و الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران دارای ۸ عامل است که می‌تواند به‌عنوان نشانگر این سازه عمل کنند، از این رو، تحلیل عاملی مرتبه دوم در راستای آزمون مدل اندازه‌گیری و نیز روائی عوامل سازه شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی تهران بررسی و در جدول شماره ۱۹ ارائه شده است.

جدول ۱۹. بررسی تفاوت معنی‌داری بارهای عاملی

ردیف	نماد	عامل	بارعاملی
۱	Eta1	ابعاد شایستگی مرتبط با مهارت‌ها	۱/۰۰۰
۲	Eta2	ابعاد شایستگی مرتبط با توانایی‌ها	۰/۹۲۰
۳	Eta3	ابعاد شایستگی مرتبط با ویژگی‌های اخلاقی	۰/۹۹۹
۴	Eta4	ابعاد شایستگی مرتبط با ویژگی‌های شخصیتی	۰/۹۹۷
۵	Eta5	ابعاد شایستگی مرتبط با دانش	۰/۹۹۹
۶	Eta6	ابعاد شایستگی مرتبط با نگرش	۰/۹۹۷
۷	Eta7	ابعاد شایستگی مرتبط با اعتبار	۰/۹۷۵
۸	Eta8	ابعاد شایستگی مرتبط با بینش	۰/۹۷۴

جدول ۲۰. شاخص‌های برازش تحلیل عاملی مرتبه دوم الگوی شایستگی‌های رهبری

برآورد	مشخصه
۲/۰۲۲	نسبت مجذور خی به درجه آزادی (CMIN/DF)
۰/۰۵۹	شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده (RMSEA)
۰/۹۶۲	شاخص نکویی برازش (GFI)
۰/۹۳۸	شاخص تعدیل شده نکویی برازش (AGFI)
۰/۹۸۱	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۹۳۴	شاخص برازش هنجار شده بنتلر بونت (NFI)
۰/۹۲۴	شاخص برازش توکر، لویس (TLI)
۰/۹۸۱	شاخص برازش افزایشی (IFI)
۰/۹۵۳	شاخص برازش نسبی (RFI)

طبق خروجی ایموس از عامل‌های اصلی و جدول ۲۰، نشان می‌دهد مدل به‌لحاظ شاخص‌های برازش، قابل قبول است. براساس شاخص‌های برازش، می‌توان نتیجه گرفت که الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی تهران از برازش بسیار مطلوبی برخوردار است. در گام آخر تدوین الگوی نهایی با استفاده از نتایج دو مرحله روش دلفی و تحلیل عاملی تأییدی، الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی تهران مطابق شکل شماره ۱ تدوین می‌شود.



شکل ۱. الگوی نهایی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران

## بحث در مورد یافته‌های پژوهشی

در این قسمت نتایج حاصل از بررسی روش‌های پژوهشی در مورد هریک از مؤلفه‌های اصلی پژوهش ارائه، سپس با یافته‌های پژوهش‌های مشابه مورد بررسی و مقایسه قرار گرفت. پاسخ‌های داده‌شده با توجه به عوامل دموگرافیک بررسی و مقایسه شد.

سؤال اول: مؤلفه‌های اصلی شایستگی‌های رهبری دانشگاه‌ها کدامند؟ مؤلفه‌های اصلی پژوهش حاصل از ادبیات نظری در قالب یک پرسشنامه تنظیم و از طریق تکمیل آن نسبت به مناسب بودن مؤلفه‌های اصلی اعلام نظر شد و سپس نتایج به دست آمده با استفاده از آزمون دوجمله‌ای تحلیل شد. تمامی مؤلفه‌های اصلی شایستگی‌های رهبری دانشگاه‌ها در سطح  $p \leq 0.05$  معنی دار بوده و در قالب هشت بعد: مهارت‌ها، توانایی‌ها، ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی، دانش، اعتبار، نگرش، بینش طبقه‌بندی و مورد تأیید مصاحبه شونده‌گان قرار گرفت. یافته‌های فوق با نتایج حاصل از ادبیات نظری و مصاحبه‌ها، همخوانی زیادی داشته و فقط در یک عامل بین این مرحله و نتایج حاصل از بررسی ادبیات نظری و مصاحبه‌ها تفاوت وجود داشت. در این مرحله، توانایی‌هایی عاطفی از ویژگی‌های شخصیتی جدا و به عنوان مؤلفه فرعی از مؤلفه‌های اصلی توانایی‌ها محسوب شد و ویژگی‌های شخصیتی جداگانه به عنوان مؤلفه اصلی شناخته شد. مؤلفه‌های اصلی در این پژوهش با پنج مؤلفه دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، نگرش و ویژگی‌های شخصیتی از مؤلفه‌های اصلی الگوی مؤسسه مدیریت پروژه (۲۰۰۲) و در شش مؤلفه دانش، مهارت‌ها، نگرش، بینش، ویژگی‌های شخصیتی و اعتبار از مؤلفه‌های اصلی الگوی غفاریان (۱۳۷۹) و در هشت مؤلفه دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، نگرش، بینش، اعتبار، ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی الگوی رضایت (۱۳۹۰) همخوانی دارد.

سؤال دوم: مؤلفه‌های فرعی شایستگی‌های رهبری دانشگاه‌ها کدامند؟ طبق نتایج حاصل از مراحل اولیه پژوهش شامل بررسی ادبیات نظری و مصاحبه‌ها و دو مرحله اجرای روش دلفی، تعداد ۹۰ شاخص مرتبط با شایستگی‌های رهبری دانشگاه‌ها شناسایی و پرسشنامه در قالب ۹۰ شاخص و ۱۰ مؤلفه فرعی طبقه‌بندی شد. با استفاده از داده‌های حاصل از پرسشنامه و نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، ۸۸ شایستگی برای الگو، مورد تأیید قرار گرفت و تنها مؤلفه‌های

«برخورداری از مهارت‌های آموزشی» و «شایسته‌گرایی» به دلیل آنکه بار عاملی کوچکتر از ۰/۳ بود، حذف شد. نتیجه تفسیر این است که به دلیل سیاسی‌کاری و رابطه بازی بحث شایسته‌سالاری در دانشگاه‌ها به‌طور جدی نهادینه نشده است.

سؤال سوم: مؤلفه‌های اصلی و فرعی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران چگونه رتبه‌بندی می‌شوند؟ براساس نتایج آزمون فریدمن مؤلفه‌های اصلی شایستگی‌ها از بیشترین به کم‌ترین میانگین به‌ترتیب عبارتند از: ویژگی‌های اخلاقی، نگرش، توانایی‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌ها، بینش، اعتبار و دانش.

مؤلفه‌های فرعی مرتبط با بعد شایستگی مهارت‌ها: نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های رهبری دانشگاه‌ها در حوزه مهارت‌ها شامل ۳ مؤلفه فرعی: مهارت‌های رهبری، ارتباطی و حرفه‌ای است. مؤلفه مدیریت تعارض با بار عاملی ۰/۷۵ دارای تأثیر بیشتری نسبت به سایر شاخص‌های مرتبط با شایستگی مهارت‌ها دارد. مؤلفه‌های «مهارت فنون ایجاد انگیزه»، «مدیریت عملکرد»، «مهارت ادراکی»، «رصد محیط و سازگاری با تغییرات»، «قدرت اقناع‌کنندگی»، «مهارت هدایت‌گری، مربی‌گری و مشاوره» و «دارا بودن سوابق پژوهشی مناسب» تأیید شد که در پژوهش‌های قبلی موردبررسی، وجود نداشت.

مؤلفه‌های فرعی مرتبط با بعد شایستگی توانایی‌ها: نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، شایستگی‌های رهبری دانشگاه‌ها در حوزه توانایی‌ها شامل ۳ مؤلفه فرعی: توانایی‌های شناختی، عاطفی و راهبردی، شاخص بهره‌هوشی با بار عاملی ۰/۶۷۶ دارای تأثیر بیشتری نسبت به سایر شاخص‌هاست. مؤلفه‌های «هوش معنوی»، «بهره‌هوشی» «توانایی طراحی آینده مطلوب»، «توانایی ترسیم چشم‌انداز» تأیید شد که در پژوهش‌های قبلی موردبررسی، وجود نداشت.

مؤلفه‌های مرتبط با بعد شایستگی ویژگی‌های اخلاقی: بُعد ویژگی‌های اخلاقی از نه مؤلفه فرعی: حسن خلق، تواضع، رازداری، تقوی و تعهد، خوشرویی، وفای به عهد صداقت، سعه‌صدر و شجاعت تشکیل شده که مؤلفه حسن خلق با بارعاملی ۰/۷۴ دارای بیشترین تأثیر بر بُعد ویژگی‌های اخلاقی مرتبط با شایستگی‌ها دارد. مؤلفه‌های «تقوی»، «گشاده‌رویی» تأیید شد که در پژوهش‌های قبلی موردبررسی، وجود نداشت.



مؤلفه‌های مرتبط با بعد شایستگی ویژگی‌های شخصیتی: بُعد ویژگی‌های شخصیتی از دوازده مؤلفه فرعی: برون‌گرایی، ثبات شخصیت، توافق، اعتمادبه‌نفس و اعتماد به همکاران، انعطاف‌پذیری، وظیفه‌شناسی، ریسک‌پذیری، سخت‌کوشی، مسؤلیت‌پذیری و پاسخگوبودن، تعمق، قاطعیت، وجهه‌کاریزما تشکیل شده است که مؤلفه توافق با بارعاملی ۰/۶۳۹ دارای بیشترین تأثیر بر بُعد ویژگی‌های شخصیتی است. مؤلفه‌های «برون‌گرایی»، «قاطعیت و باصلابت»، «دارابودن وجهه‌کاریزما» مورد تأیید قرار گرفت که در پژوهش‌های قبلی مورد بررسی، وجود نداشت.

مؤلفه‌های مرتبط با بعد شایستگی دانش: بُعد دانش از دو مؤلفه فرعی: دانش عمومی و دانش حرفه‌ای تشکیل شده که مؤلفه نیازسنجی متناسب با برنامه‌های توسعه با بار عاملی ۰/۶۵۴ دارای بیشترین تأثیر بر بُعد دانش و مؤلفه‌های «بالا‌تربودن سطح علمی از میانگین علمی دانشگاه»، «شناخت فرهنگ بومی و ارزش‌های فرهنگی سازمان»، «شناخت دقیق از شرایط و نیازهای روز جامعه و دانشگاه»، «آشنایی با دانش فنی و تخصصی مدیریت در آموزش عالی»، «نیازسنجی متناسب با برنامه‌های توسعه» مورد تأیید قرار گرفت که در پژوهش‌های قبلی وجود نداشت.

مؤلفه‌های مرتبط با بعد شایستگی اعتبار: بُعد اعتبار از دو مؤلفه فرعی اعتبار عمومی و حرفه‌ای تشکیل شده و شاخص پیشگام‌بودن با ضریب ۰/۷۱۳ دارای بیشترین تأثیر بر بُعد اعتبار است. مؤلفه «سابقه عملکرد موفق در مشاغل قبلی» در پژوهش‌های قبلی مورد بررسی، وجود نداشت.

مؤلفه‌های مرتبط با بعد شایستگی نگرش: بُعد نگرش از هفت مؤلفه فرعی: نگرش مثبت به تغییر، تحول‌جامع‌نگری، آینده‌نگری و دوراندیشی، دید بلندمدت، انتقادپذیری، نگرش دانشگاهی و شایسته‌گرایی که شاخص جامع‌نگری با بار عاملی ۰/۷۲۱ دارای بیشترین تأثیر بر بُعد نگرش است. مؤلفه، «دید بلندمدت» مورد تأیید قرار گرفت که در پژوهش‌های قبلی وجود نداشت.

مؤلفه‌های مرتبط با بعد شایستگی بینش: بینش از چهار مؤلفه فرعی: بینش فرهنگی و اجتماعی، بینش سیاسی، بینش اعتقادی و مذهبی، بینش اقتصادی تشکیل شده که شاخص بینش سیاسی با ضریب ۰/۸۶۲ دارای بیشترین تأثیر بر بُعد بینش مرتبط با شایستگی‌هاست. مؤلفه «بینش اقتصادی» که مورد تأیید قرار گرفت، در پژوهش‌های قبلی نداشت.

## نتیجه‌گیری

الف) یافته‌های پژوهش نشان داد، الگوی شایستگی‌های رهبری دانشگاه‌های دولتی شهر تهران دارای ۸۸ مؤلفه فرعی و ۸ مؤلفه اصلی شامل: مهارت‌ها، توانایی‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاقی، اعتبار، دانش، بینش و نگرش بود. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد، از بین ۸۸ مؤلفه، مؤلفه بینش سیاسی با بار عاملی ۰/۸۶۲ دارای بیشترین بار عاملی و مؤلفه دارابودن مهارت‌های آموزشی با بار عاملی ۰/۰۲۴ از کم‌ترین بار عاملی برخوردار می‌باشند. گستردگی شایستگی‌های به‌دست‌آمده در این الگو ناشی از ابعاد وسیع و پیچیدگی پست‌های ریاست دانشکده، معاونین و مدیران دانشگاه بود. بالابودن بارهای عاملی به‌دست‌آمده برای مؤلفه‌های فرعی این الگو و تأیید ۸۸ شایستگی از ۹۰ شایستگی به‌دست‌آمده در مراحل قبلی نشان از روایی و اعتبار بالای محتوایی و سازه‌ای شایستگی‌های به‌دست‌آمده در این الگو دارد

ب) بالابودن بارهای عاملی به‌دست‌آمده برای مؤلفه‌های فرعی این الگو و تأیید ۸۸ شایستگی از ۹۰ شایستگی به‌دست‌آمده در مراحل قبلی (بررسی ادبیات و مصاحبه‌ها) نشان از روایی و اعتبار بالای محتوایی و سازه‌ای شایستگی‌های به‌دست‌آمده در این الگو دارد. از آنجاکه این پژوهش، از نوع ترکیبی بود، مبنای اعتباریابی مؤلفه‌های شایستگی‌ها، نظرات مصاحبه‌شوندگان بود. بررسی نتایج حاصل نشان می‌دهد، بیش از ۳۷ درصد از یافته‌های این پژوهش در کل پژوهش‌های موردبررسی داخل کشور و ۸۰ درصد از یافته‌ها، در پژوهش‌های خارجی مورد بررسی وجود نداشت. نتایج نشان می‌دهد که این پژوهش، به هدف اصلی خود که بومی‌سازی الگوی موردنظر متناسب با فرهنگ اسلامی بود، دست یافته است.

ج) بررسی یافته‌ها و نتایج نهایی پژوهش نشان داد، بین شایستگی‌های رهبری دانشگاه‌های دولتی، مؤلفه‌های قدرت نفوذ و تأثیرگذاری بر دیگران، صداقت و وفای به عهد (با فراوانی ۱۵ و ۹۴ درصد)، تفکر راهبردی و سعه‌صدر (با فراوانی ۱۴ و ۸۸ درصد)، توانایی طراحی آینده مطلوب و ترسیم چشم‌انداز دانشگاه، مهارت تصمیم‌گیری راهبردی، سخت‌کوشی و رازداری (با فراوانی ۱۳ و ۸۱ درصد)، مهارت تیم‌سازی، مدیریت تغییر و تحول، اعتمادبه‌نفس و اعتماد به همکاران، حس‌خلق، مهارت شنیداری، ثبات شخصیت، تواضع، مسئولیت‌پذیری و گشاده‌رویی (با فراوانی

۱۲ و ۷۵ درصد) و مدیریت راهبردی، منابع انسانی و عملکرد، قدرت اقناع‌کنندگی و چانه‌زنی، تفکر تحلیلی، انتقادی، جامع‌نگری، تقوی و تعهد، تعمق، نگرش مثبت به تغییر، آشنایی با نظام دانشگاهی و وجهه کاریزما (با فراوانی ۱۱ و ۶۹ درصد) دارای بیشترین فراوانی بوده که نشان از تأکید مصاحبه‌شوندگان بر ابعاد مهارت‌ها، توانایی‌ها، ویژگی‌های اخلاقی و نگرش است. نتایج مذکور حاکی از هماهنگی یافته‌های پژوهش با مبانی فلسفی و ارزش حاکم بر جامعه است.

د) طراحی الگوی شایستگی‌های رهبری دانشگاه‌های دولتی تهران و به‌کارگیری آن در فرایند انتخاب و انتصاب رؤسای دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها و مدیران دانشگاه‌ها، رشد و توسعه فردی و حرفه‌ای، مدیریت عملکرد و توسعه مسیر شغلی آنان را فراهم کرده و موجب ارتقای کیفیت رهبری در آموزش عالی، شایسته‌سالاری، توسعه عدالت اجتماعی، ایجاد رضایت بیشتر در بین اعضای هیئت‌علمی، کارکنان و دانشجویان خواهد شد.

ه) از آنجاکه این پژوهش از نوع مطالعات توسعه‌ای به‌شمار می‌رود، اجرای این پژوهش می‌تواند به‌عنوان یک گام کوچک در زمینه توسعه دانش نظری در حوزه نظام‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی متناسب با شرایط فرهنگی و اجتماعی حاکم بر جامعه ما محسوب گردد. و) بهره‌گیری کامل از الگوی شایستگی‌های رهبری دانشگاه‌ها، مستلزم پذیرش و همراهی مدیران ارشد و ذی‌نفعان آموزش عالی و نیز پیش‌بینی مقدمات و زیرساخت‌های لازم برای اجرای این الگو به شرح ذیل است:

۱. شناسایی موانع اجرای الگوی شایستگی‌ها و رهبری مدیران دانشگاه‌ها؛
۲. تدوین الگوی ارزیابی شایستگی‌های رهبری مدیران دانشگاه‌ها؛
۳. طراحی و ساخت ابزارهای سنجش و اندازه‌گیری شایستگی‌های رهبری دانشگاه‌ها؛
۴. تدوین الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران دانشگاه‌ها؛
۵. تدوین آئین‌نامه‌ها و ضوابط اجرایی موردنیاز الگوی شایستگی‌های رهبری دانشگاه‌ها؛
۶. راه‌اندازی و ایجاد مراکز ارزیابی و توسعه شایستگی‌های رهبری برای مدیران دانشگاه‌ها.

## منابع

قرآن کریم

نهج البلاغه

صحیفه نور

- اثباتی، زینب (۱۳۸۵)، شایستگی‌ها در مدیریت و رهبری و بومی‌سازی آن، مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، تهران: جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران.
- احمدخانی، مسعود (۱۳۷۹)، الگوسازی رفتار مدیران باتوجه‌به نامه‌های حضرت امیر(ع) در نهج البلاغه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق(ع).
- افجهای، اکبر (۱۳۸۰)، رهبری و مدیریت اسلامی، فصلنامه دانش و توسعه، شماره ۱۳: ۲۷ - ۴۲.
- تونی‌بوش، دیوید میدلوود (۱۳۹۳)، رهبری و مدیریت آموزشی، ترجمه محمدرضا آهنجیان و منصوره عتیقی تهران: نشر رشد.
- چیت‌ساز، احسان (۱۳۹۰)، الگوی شایستگی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور، نشر دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی وزارت علوم.
- چیت‌ساز، احسان و خزاعی، مسعود (۱۳۹۰)، الگوی شایستگی معاونان فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور، نشر دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی وزارت علوم.
- رابینز، استیفن پی و جاج، تیموتی ای (۱۳۸۷)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه سیدمحمود اعرابی و محمد تقی‌زاده مطلق، چاپ دوم، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضایت، غلامحسین (۱۳۹۰)، طراحی الگوی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران. رساله اخذ درجه دکتری در رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی.
- رضایت، غلامحسین و همکاران (۱۳۹۰)، طراحی الگوی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران. دوفصلنامه علمی - پژوهشی آموزش عالی ایران، تهران، سال چهارم شماره اول، پاییز و زمستان.
- ساعت‌چی، محمود و عزیزپور شویی، علی اکبر (۱۳۸۴)، طراحی الگوی اثربخش دانشگاهی، مجله دانشور، سال دوازدهم، ش ۱۱.
- سبزی، عبدالله؛ ناظمی، مهدی و امامی میدی، احمدعلی (۱۳۹۴)، شایستگی‌های مدیریتی و سبک رهبری رؤسای دانشگاه‌های وابسته نیروهای مسلح، پروژه دانشکده فرهنگی اجتماعی دانشگاه امام حسین(ع).
- سلطانی، مسعود (۱۳۸۶)، تدوین مدل شایستگی‌های سازمان تأمین اجتماعی، مجله چشم‌انداز مدیریت، ش ۱۴.

- عبدالله‌پور، مهدی (۱۳۹۳)، طراحی مدل شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران و فرماندهان مراکز آموزشی سپاه، رساله دکترا رشته مدیریت و رهبری آموزشی، دانشکده فرهنگی دانشگاه امام حسین (ع).
- کریمی، مرتضی (۱۳۹۵)، مدل‌یابی کارآمدی مدیران ارشد آموزشی سپاه مبتنی بر عوامل روان‌شناختی و بررسی اثربخشی آن بر توانمندسازی آنها، رساله دکترا رشته مشاوره، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه علامه طباطبائی، ۶۶.
- کریستوفر، اف و آکوا و رابرت، لوسیر (۱۳۹۲)، رهبری اثربخش، ترجمه علی‌اکبر فرهنگی و مرتضی رفیع جهان‌دیده، نشر خجسته: ۴۷ - ۶۰.
- لبادی، زهرا (۱۳۸۶)، چهارچوب صلاحیت‌های مدیریت در آموزش عالی با عنایت به شاخص‌های بین‌المللی، رساله دکترا دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۲)، تجربه نوسازی، تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
- ناظمی، مهدی؛ امامی، احمدعلی و نانگیر، سیدطه (۱۳۹۲)، فراتحلیل تحقیقات شایستگی مدیران، فصلنامه علمی - ترویجی نظارت و بازرسی ناجا، سال هفتم، شماره ۲۵، پاییز ۱۳۹۲.
- نورشاهی، نسربین (۱۳۸۷)، شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه و میزان اهمیت نسبی آنها از نظر صاحب‌نظران آموزش عالی ایران، فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، شماره ۴۸: ۳۷ - ۴۷.
- هومن، حیدرعلی (۱۳۹۰)، راهنمای عملی پژوهش کیفی، چاپ سوم، تهران، انتشارات سمت.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27(1), 5, 12.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information management & computer security*, 14(1), 51, 64.
- Ennis, M. R. (2008). *Competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration (ETA)* (pp. 1, 25). Office of Policy Development and Research, Employment and Training Administration, US Department of Labor.
- Epstein, R. M., & Hundert, E. M. (2002). *Defining and assessing professional competence*. *Jama*, 287(2), 226, 235
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results* (p. 14). London: Little, Brown.
- Georges Dyer, Michelle Dyer.(2017). *Strategic leadership for sustainability by higher education: the American College & University Presidents' Climate Commitment*.
- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2016). Leadership as social influence: An expanded view of leadership communication theory and practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 467, 479.
- Mc Lagan, Patricia A. (1997). *Competency systems in the new world of work*. Addison, wesley publishing, USA
- Robison, G. E. (2014). *The utilization of the American Association of Community Colleges*

- leadership competencies in public community college leadership development programs in the southern United States.** East Carolina University.
- Ruben, B. D., De Lisi, R., & Gigliotti, R. A. (2016). **A guide for leaders in higher education: Core concepts, competencies, and tools.** Stylus Publishing, LLC
- Raisiene, A. G. (2014). Leadership and managerial competences in a contemporary organization from standpoint of Business Executives. **Journal of Economics & Sociology**, 7(3), 179.
- Saltsman, G. (2014). **Global leadership competencies in education: A delphi study of unesco delegates and administrators.** Lamar University, Beaumont.
- Trettel, B. S. (2012). **An assessment of leadership competencies in Pennsylvania's community colleges** (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh)
- Savanevičienė, A., Čiutienė, R., & Rūtelionė, A. (2014). **Examining leadership competencies during economic turmoil.** Procedia, Social and Behavioral Sciences, 156,
- Teddlie, C., & Yu, F. (2007). Mixed Methods sampling typology With examples. **Journal of Mixed Methods Research**, 1(1), 77, 100
- Ellert, R. K. (2008). **Leadership competencies needed by future army education services officers.** Georgia Southern University, USA.
- Mulder, M., Gulikers, J., Biemans, H., & Wesselink, R. (2009). The new competence concept in higher education: error or enrichment?. **Journal of European Industrial Training**, 33(8/9), 755, 770.
- Untung Rahardja, Anoesyirwan Moeins & Ninda Lutfiani (2018). **Ladership Competency Working Motivation and Performance of High Private Education, Lecturer With Institution Accreditation B: Area Kopertis IV Banten Province**
- Georges Dyer, Michelle Dyer, (2015). **Strategic Leadership for Sustainability by Higher Education: the American College & University Presidents' Climate Commitment.**  
<https://www.Researchgate.net/publication>