

## Research Paper



## Identifying the competencies of future leaders in the higher education system

Mehdi Azizi <sup>1\*</sup>, Gholamreza Shams <sup>2</sup>, Mahmood Abolghasemi <sup>3</sup>

1. PhD student in educational management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran.

2. Associate Professor, Educational Leadership and Development Department, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran.

3. Associate Professor, Educational Leadership and Development Department, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran.



## Article Info:

Received: 2023/08/02

Accepted: 2024/01/27

PP: 18

Use your device to scan and read the article online:



DOI: 10.22098/AEL.2023.12411.1234

## Keywords:

Competencies of future leaders, Leadership development, higher education system

**Abstract**

**Background and Objective:** The current research has been done with the aim of identifying future competencies in the higher education system. The current research is qualitative and thematic analysis of phenomenological interviews.

**research methodology:** The study population included 16 experts in the field of leadership development for the interview process using the purposeful sampling method. For the purpose of coding quality, reliability, acceptability and reliability were used for the findings, and the agreement between the evaluators was 0.89.

**Findings:** According to the findings of this research, the competencies of future leaders in the higher education system consist of 8 individual dimensions, social-organizational management, cultural intelligence, global citizen, organizational knowledge and strategic planning, diplomatic organization, social responsibility and discourse creation.

**Conclusion:** Knowing about the researches of the present research, it is possible to obtain indicators describing the competencies of the leaders of the future system of higher education in order to act in the direction of their selection and development in higher education.

**Citation:** Azizi M., Shams Gh., Abolghasemi M. (2023). Identifying the competencies of future leaders in the higher education system. *Journal of Applied Educational Leadership*, 4(4), 85-102. Persian

\*Corresponding author: Mehdi Azizi

**Address:** Department of Educational Leadership and Development Department, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran.

**Tell:** 09108350271

**Email:** [mehdi.azizi.1368@gmail.com](mailto:mehdi.azizi.1368@gmail.com)

## Extended Abstract

### Introduction:

Despite the increasing importance of leadership in organizations and the existence of some capable leaders, the sudden growth of the number of public and private organizations in the country caused managers who did not have the necessary capabilities to perform their duties; The lack of ability in the management and leadership process made them do the work through trial and error and in a tasteful manner. This type of management was very costly and risky (Mahmoudi et al, 2012). In these years, managers' performance was not evaluated in an organized manner and they were not given the necessary training in the field of leadership; Of course, the ineffectiveness of leaders and the lack of their evaluation and development strategies is a global phenomenon, as Kellerman talks about "the existence of a major crisis in the lack of competent leaders" (van Loon, 2017). Also, some researchers state: although faculties, professors and international leadership associations have tried to develop methods for selecting, training and improving "competent" leaders, we often see a lack of competence necessary for leadership (Hickman, 2016; van Loon, 2017).

Therefore, the development of future leaders is vital for organizations, especially the higher education system, due to their influence and impact on their environment. Leaders of the higher education system must have a correct understanding of the past and a favorable vision for the future (Johnsrud & Rosser, 2010).

The globalization and internationalization of higher education systems, the electronic and virtual world, the rapid development of technology, forces the higher education system to change the existing methods to deal with the uncertain conditions of the future, and they also need capable and forward-looking leaders to succeed; So, describe what the future leader will look like? Just as it is very difficult to describe today's leaders, designing a model for an ideal leader in the future is not an easy task. There is no such model; However, various researchers are trying to provide a clear picture of the future of leaders and their desired qualifications by identifying the necessary competencies, tasks, roles, skills, and a different image of leaders' performance (Little, 2016).

Despite the design and compilation of many programs for the development and cultivation of future leaders and the many costs that have been incurred around the world (Wicker (2021); Mohamed Jais et al (2021); Akers (2018); Gordon et al (2019); Spendlove (2017) ; Glinkowska, B & Kaczmarek (2017); Little (2016); Emami Meybodi et al (2018), Raadi Afsuran et al (2017) ), in our country despite many fluctuations in the economic, political and other fields and its impact on the system The country's higher education has somewhat neglected this important matter. This caused the quantitative expansion of academic fields regardless of the territorial purpose, the lack of coordination and communication between the needs of the industry and the knowledge of specialists in the future, the lack of correct prediction of the distribution trends of the demographic pyramid and planning accordingly, causing the waste of many financial and human resources due to Not having a proper vision and lack of foresight and predicting the upcoming developments by academic leaders; Therefore, the current research aims to answer the question, what are the competencies of future leaders in the higher education system? In order to be able to develop those competencies and prepare leaders for leadership duties and roles with informed and appropriate planning.

### Methodology:

The approach of the current research is of qualitative type using the method of thematic analysis. By using this technique, there are three categories of themes called basic themes (codes and key points of the text), organizing themes (themes obtained by combining and summarizing the basic themes) and overarching themes (great themes including the principles governing the text, for example Total) is extracted from the interviews. In this research, in order to extract themes based on the above 6-step process, 16 researchers and university professors who have conducted research activities in the field of compiling and developing competency models for higher education leaders or have managerial records and experiences. And, the interview was conducted using the purposeful sampling method and the work continued until the opinions of the selected samples were almost close to each other and in other words the researcher reached theoretical saturation.

In order to verify validity and reliability in qualitative research and semi-structured interviews, four criteria of validity, transferability, reliability and verifiability were used. Therefore, in this research, the rate of agreement between raters was 0.89, which indicated 89% agreement between raters of coding.

Transferability: In the current research, for transferability, we tried to present the general characteristics of the interviewees under study.

Reliability: In the present study, first, all the interviews were taken notes by the researcher and converted into text.

Verifiability: In the current research, all the findings of the research and how to interpret and analyze them are documented and recorded and reported at every stage for the purpose of verifiability.

**Results:**

Research question: What are the competencies of future leaders in the higher education system?

theme of The the organizer	theme Basic	of The theme the organizer	theme Basic
<b>Individual</b>	professional	<b>Organizational knowledge and strategic planning</b>	Information intelligence
	cognitive		Knowledge of organizational processes
	behavioral		Strategic thinking
<b>Management of organizational social interactions</b>	team building		planning
	Developer		Resource optimization
	dynamic		Commercial diplomacy
	Leadership of people	Inter-organizational diplomacy	
	Conflict Management	Public Diplomacy	
<b>Cultural Intelligence</b>	communicate	<b>social responsibility</b>	legal
	modeling		moral
	cognitive		Economic
<b>global citizen</b>	behavioral	<b>Discourse creation</b>	human
	Global thinking		Academic
	pluralism		research
			Entrepreneurship
			cultural

**Discussion and conclusion:**

In this research, we sought to describe the future leader of the higher education system, and as we said, describing the ideal leader in the future is not an easy task and requires the use of documented written thoughts of others and interviews with experts in this field.

The findings of the research in order to answer the research question that what are the competencies of future leaders in the higher education system? It showed that 8 main components make up the competencies of future leaders. It includes individual competencies, management of social and organizational interactions, cultural intelligence, global citizen, organizational knowledge and strategic planning, diplomacy, social responsibility, discourse creation.

Among the limitations of this research, we can mention the non-cooperation of some experts in the field of leadership due to the spread of the corona disease, as well as the use of telephone interviews, which reduced the possibility of receiving the desired information. Also, the effect of intervening variables outside the control of the researcher that has the possibility of influencing the results of the research can be mentioned.

According to the findings of this research, practical suggestions are presented, which are as follows:

- ✓ The establishment of evaluation and development centers in universities to identify the levels of leaders' abilities and carry out developmental measures for it can be a way forward.
- ✓ Considering the consequences of leaders' competencies for promoting the scientific and research growth of the university, special attention should be paid to competencies such as discourse creation and social responsibility in attracting and employing leaders.
- ✓ The emergence of extensive cultural changes and the need to recognize diverse cultures and to be aware of and respect the responsibilities of global citizenship on the part of universities, especially international universities, requires the development of cultural intelligence and global citizenship competencies of leaders; Therefore, the policies of the universities should be drawn in such a way that

they promote the cultural interactions between the universities, be aware of the global issues and try to expand their cultural role.

### Reference:

- Akers, K. L. (2018). Leading after the boom: Developing future leaders from a future leader's perspective. *Journal of Management Development*, 37(1), 2-5.[ <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2016-0042>].
- Emami Meybodi, A A; Rahimian, H; Abbaspour, A; Ghiashi Nadushan, S. (2018), Designing a model of leadership competencies in public universities in Tehran, *Human Resource Management Research Quarterly*, 11(2), 75-100. - In persian [<http://ensani.ir/fa/article/download/410818>].
- Glinkowska, B., & Kaczmarek, B. (2017). The image of the manager-leader of the near future-an outline of the issues. *Management*, 21(1), 111-119.[ DOI:10.1515/manment-2015-0083].
- Gordon, I. J., Bawa, K., Bammer, G., Boone, C., Dunne, J., Hart, D., ... & Taylor, K. (2019). Forging future organizational leaders for sustainability science. *Nature Sustainability*, 2(8), 647-649.[ DOI: <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0357-4>].
- Hickman, G. R. (2016). *Leading organizations: Perspectives for a new era*. Sage. [ISBN: 9781483346694]
- Johnsrud, L. K., & Rosser, V. J. (Eds.) (2000). *Understanding the work and career paths of midlevel administrators*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.[ISBN: 0787954357]
- Little, E. S. (2016). *Preparing future leaders in higher education: Excellence practices from staff to mid-level management role transitions* (Doctoral dissertation, Pepperdine University). [[ProQuest document ID:1805168273](#)]
- Mahmoudi, S M; Zarei Matin, H, Bahirai, S (2012), Identifying and explaining the competencies of university managers, *Journal of Management in Islamic University*, 1(1), 114-143.[ <https://sid.ir/paper/471085/fa>]
- Mohamed Jais, I. R., Yahaya, N., & Ghani, E. K. (2021). Talent Management in Higher Education Institutions: Developing Leadership Competencies. *Journal of Education and e-Learning Research*, 8(1), 8-15. [DOI: 10.20448/journal.509.2021.81.8.15].
- Raadi Afsuran et al. (2017), training and improving leadership skills with the leader development evaluation center method: an empirical study of transformational skills, group building and strategic thinking, *Journal of Educational Sciences*, 6(1), 118-97. - In persian[[https://education.scu.ac.ir/article\\_14732.html](https://education.scu.ac.ir/article_14732.html)].
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21 (5), 407-417.[ <https://doi.org/10.1108/09513540710760183>].
- van Loon, R. (2017). *Creating organizational value through dialogical leadership. Boiling rice in still water*. Zurich, Switzerland: Springer. [<https://doi.org/10.1007/978-3-319-58889-6>]
- Wicker, C. (2021). Competency-based approach to developing leaders for crises. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 33(2), 52-59.[ <https://doi.org/10.1002/nha3.20315>].



## شناسایی شایستگی‌های رهبران آینده در نظام آموزش عالی

مهدی عزیزی<sup>۱</sup>، غلامرضا شمس<sup>۲</sup>، محمود ابوالقاسمی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
۲. دانشیار گروه رهبری و توسعه آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
۳. دانشیار گروه رهبری و توسعه آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.

## چکیده

**مقدمه و هدف:** پژوهش حاضر باهدف شناسایی شایستگی‌های رهبران آینده در نظام آموزش عالی صورت گرفته است. رویکرد پژوهش حاضر کیفی و از نوع تحلیل مضمون حاصل از مصاحبه‌های پدیدارشناختی است.

**روش‌شناسی پژوهش:** جامعه مورد مطالعه شامل ۱۶ نفر از خبرگان حوزه توسعه رهبری برای فرایند مصاحبه با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند بوده است. به‌منظور کیفیت کدگذاری، از قابلیت اعتماد، تأییدپذیری و اطمینان‌پذیری برای یافته‌ها استفاده شده و ضریب توافق بین ارزیابان ۰/۸۹ به‌دست آمده است.

**یافته‌ها:** طبق یافته‌های این پژوهش شایستگی‌های رهبران آینده در نظام آموزش عالی از ۸ بعد فردی، مدیریت تعاملات اجتماعی-سازمانی، هوش فرهنگی، شهروند جهانی، دانش سازمانی و برنامه‌ریزی راهبردی، دیپلماسی سازمانی، مسئولیت اجتماعی و گفت‌وگو سازی تشکیل شده است.

**بحث و نتیجه‌گیری:** با اطلاع از یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان به شاخص‌هایی در توصیف شایستگی‌های رهبران آینده نظام آموزش عالی دست‌یافت تا در جهت انتخاب و توسعه آنان در آموزش عالی اقدام نمود.



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۰۷

شماره صفحات: ۱۸

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:

DOI: 10.22098/AEL.2023.12  
411.1234

واژه‌های کلیدی:

شایستگی‌های رهبران آینده، توسعه رهبری، نظام آموزش عالی

**استناد:** عزیزی، مهدی؛ شمس، غلامرضا و ابوالقاسمی، محمود. (۱۴۰۲). شناسایی شایستگی‌های رهبران آینده در نظام آموزش عالی. فصلنامه علمی - پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۴(۴)، ۸۵-۱۰۲.

\*نویسنده مسئول: مهدی عزیزی

نشانی: گروه آموزشی رهبری و توسعه آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.

تلفن: ۰۹۱۰۸۳۵۰۲۷۱

پست الکترونیکی: [mehdi.azizi.1368@gmail.com](mailto:mehdi.azizi.1368@gmail.com)

سرمایه انسانی هر سازمانی به‌عنوان باارزش‌ترین سرمایه و منبع آن سازمان محسوب می‌شود، و در این بین به دلیل نقش برجسته و شایسته رهبران در تعیین اهداف و چشم‌انداز سازمان، رهبر را به‌عنوان منبعی حیاتی در حل مسائل سازمان‌ها مطرح ساخته است (Dyer & Dyer, 2017)، همان‌طور که تحقیقات انجام‌شده در ۱۶۰۹ شرکت توسط گروه مشاوران بوستون نشان می‌دهد که از دیدگاه ۸۳ درصد این شرکت‌ها، مهم‌ترین قابلیت سازمانی آینده برای آن‌ها، عملکرد رهبری است (Ghlich Lee, 2015). علی‌رغم اهمیت فزاینده رهبری در سازمان‌ها و وجود برخی رهبران توانمند، رشد ناگهانی تعداد سازمان‌های دولتی و خصوصی در کشور، موجب روی کار آمدن مدیرانی شد که از توانمندی‌های لازم برای انجام وظایف خویش برخوردار نبودند؛ فقدان ناتوانی در امر فرایند مدیریت و رهبری باعث شد که آنان کار را از طریق آزمایش و خطا و به‌صورت سلیقه‌ای انجام دهند. این نوع مدیریت، بسیار پرهزینه و مخاطره‌آمیز بود (Mahmoudi et al, 2012). در این سال‌ها به‌طور سازمان‌یافته‌ای عملکرد مدیران مورد ارزیابی قرار نگرفت و آموزش‌های لازم در زمینه رهبری به آن‌ها داده نشد؛ البته ناکارآمدی رهبران و فقدان استراتژی‌های ارزیابی و توسعه آنان، پدیده‌ای جهانی است، همان‌طور که Kellerman از «وجود بحران بزرگ در فقدان رهبران شایسته» صحبت می‌کند (van Loon, 2017). در آخرین نشست رهبران و سیاستمداران جهان در مجمع جهانی اقتصاد در سال ۲۰۱۵، دغدغه‌ها و نگرانی‌های مهم آن‌ها مورد سؤال قرار گرفت، نتایج جمع‌بندی شده این بررسی نشان داد که سومین نگرانی مهم آن‌ها «فقدان رهبری» است. در گزارش این مجمع، ۸۶ درصد پاسخ‌دهندگان اعلام کرده‌اند که در جهان بحران رهبری وجود دارد و این نشان از چالش بزرگ رهبری در سطح سازمان‌ها است (Soleimani et al, 2020). همچنین برخی از پژوهشگران اظهار می‌دارند: گرچه دانشکده‌ها، استادان و انجمن‌های بین‌المللی رهبری، برای توسعه روش‌های گزینش، آموزش و بهسازی رهبران «شایسته» تلاش کرده‌اند، غالباً شاهد فقدان شایستگی لازم برای رهبری هستیم (van Loon, 2017; Hickman, 2016). تحقیقات مؤسسه مشاوره مدیریت MC Kenzie نیز نشان داد که ۷۵ درصد از سازمان‌ها برای یافتن افراد شایسته و مستعد جهت تصدی هیئت‌مدیره‌ی سازمان‌های خود، با مشکل جدی و مزمن روبه‌رویند (Ghaffarian, A & Abul Alaei, B, 2006). در تأیید این آمار و بر اساس نتایج یافته‌های پژوهش‌های صورت گرفته از ۱۰۵۰ رهبر سازمانی در سراسر ایالات متحده، این واقعیت مشخص شد که کمتر از ۱۰ درصد رهبران سازمانی برای تصدی نقش رهبری قبل یا بعد از ارتقا آماده شده‌اند و همچنین تقریباً ۶۵ درصد از رهبران با استفاده از حدسیات خود، روش‌ها و فرایندهای چگونگی رهبری افراد را یاد گرفتند که این امر ناشی از آن است که روش‌ها و فرایندهایی که سال‌های زیادی در مدیریت سازمان‌ها و دانشگاه‌ها به‌خوبی کار کرده‌اند، دیگر به‌اندازه کافی مؤثر نیستند. تغییرات سریع و پیچیده جهانی مشکلات زیادی را برای تفکرات سنتی رهبران ایجاد کرده است، ماندن در شرایط رقابتی که نیازمند ذهنی خلاق و نوآور در ارائه خدمات جدید دارد، نیازمند آینده‌نگری و نگاه ژرف به توسعه رهبران است (Little, 2016). توسعه رهبران آینده برای سازمان‌ها امری حیاتی است به همین جهت، سازمان‌ها برای توسعه رهبران آینده خود تلاش بسیاری کرده و هزینه‌های ارزشمندی را صرف می‌کنند (Ashford & DeRue, 2012؛ Day & Sin, 2016). برخی مطالعات نشان داده است که در سال ۲۰۱۰ سازمان‌های ایالات متحده ۱۲ میلیارد دلار (Ashford & DeRue, 2012) و تا سال ۲۰۱۲ آن‌ها تقریباً ۱۴ میلیارد دلار در هر سال برای توسعه رهبری هزینه کرده بودند (Hedges, 2014). Mallon (2017) ادعا می‌کند در ایالات متحده، هزینه اجرای برنامه‌های توسعه رهبری و سایر فعالیت‌های مدیریتی و آموزشی اجرایی پشتیبانی ۴۵ میلیارد دلار بود. هر چند آمارهای ارائه‌شده در پژوهش‌های مزبور به دلایلی همچون وجود بازه‌های زمانی مختلف، سرمایه‌گذاری در آموزش‌های رسمی و غیررسمی و در پایه‌های متفاوت در نظام آموزشی تفاوت دارند؛ اما نشان‌دهنده اهتمام ویژه سازمان‌ها در جهت شناسایی و توسعه شایستگی‌های رهبری است. از سویی، دانشگاه و مراکز آموزش عالی نیز به جهت تأکید بر رهبری به‌عنوان یک منبع مزیت رقابتی از این امر مهم چشم‌پوشی نکرده‌اند (Day & Dragoni, 2015).

Philippe Daudi در جریان یکی از سخنرانی‌های دانشگاه Linnaeus، اظهار داشت که در وب‌سایت دانشکده بازرگانی Harvard در کل ۸۸ برنامه متنوع توسعه رهبری دانشگاه‌ها وجود دارد (Metz, 2015). سروکار داشتن با تعداد زیاد از افراد و با دامنه وسیعی از زمینه‌ها و تجارب، افزایش تنوع برنامه‌ها، کاهش سرمایه‌گذاری دولتی در آموزش عالی، رشد رقابت و تمرکز بر پژوهش در دانشگاه‌ها و به‌طور کلی پیچیدگی‌های جدید محیط و... بیش از هر زمان دیگری آن‌ها را مجبور کرده که فعالیت‌های خود را بسیار هوشیارانه رهبری و برای توسعه رهبران خود اقدام نمایند (Vilkinas, 2017 quoted by Guderzi & Soltani, 2017).

بنابراین توسعه رهبران آینده برای سازمان‌ها به‌ویژه نظام آموزش عالی به دلیل تأثیرپذیری و تأثیرگذاری بر محیط خود، امری حیاتی است. رهبران نظام آموزش عالی باید درک درستی از گذشته و چشم‌اندازی مطلوب برای آینده داشته باشند (Johnsrud & Rosser, 2010). لازمه این امر نیازمند شایستگی‌های است که رهبران باید از قبل داشته باشند. با توجه به اهمیت مبحث توسعه رهبری، آنچه ضرورت مبرمی دارد شناسایی الگوهای مناسب برای توسعه رهبران آینده است. به دلیل اینکه آینده رهبری و پرورش رهبران آینده

متفاوت از آنچه امروز است، باید نحوه مطالعه و پژوهش در این حوزه نیز تغییر یابد؛ زیرا مفهوم و پدیده رهبری شامل اسرار زیادی است و این پدیده نمی‌تواند به‌آسانی و به‌طور کامل از جنبه‌های مختلف در معرض شناسایی تحقیقات علمی قرار گیرد (Kuc, 2016 quoted by Glinkowska, 2017) و نیازمند پژوهش‌های زیادی در این زمینه است. ناتوانی شناختی نسبت به پدیده رهبری، از نظر علمی، کاملاً ناامیدکننده است، زیرا شناسایی و مشخص کردن لیستی از خصوصیات که موفقیت رهبری را برای حال و آینده تضمین کند تا حدودی دشوار است. اینکه یک رهبر ایده‌آل وجود داشته باشد یا خیر، در معرض بحث بین نظریه‌پردازان و متصدیان مدیریت است و پاسخ‌دادن به آن به‌طور واضح غیرممکن است، زیرا هیچ دستورالعمل ساده و جهانی برای موفقیت رهبران وجود ندارد، همچنین یک مدل واحد که شامل مجموعه‌ای از ویژگی‌های رهبری است وجود ندارد (Kuc, 2016 quoted by Glinkowska, 2017).

همان‌طور که Seidle, Fernandez & Perry (2016) به فقدان مدل‌ها و چارچوب‌های موجود برای شناسایی شایستگی‌ها و روش‌های توسعه رهبری پرداختند و فقدان شواهد تجربی اثبات موفقیت برنامه‌های توسعه رهبری را تأیید کردند. علاوه بر این، Rowland (2016) ادعا کرد که توسعه رهبری با شکست مواجهه می‌شود زیرا "بین توسعه رهبری به‌عنوان آنچه وجود دارد و آنچه رهبران به آن نیاز دارند تطابقی وجود ندارد" (Avolio & Gardner (2005)). در تحقیقات خود در حوزه رهبری مشاهده کردند که طی ۱۰۰ سال گذشته، اکثر نظریه‌های رهبری خلق شده بدون تمرکز بر فرایندهای اصلی ضروری که منجر به ایجاد و توسعه رهبری و ارائه مدل‌های مشخص می‌شود هستند و در نتیجه به‌طور معمول توجهی به توسعه نشده و یا مفهوم‌سازی‌ها را با کمی دشواری پیدا می‌کنیم. Kuc (۲۰۱۶) نیز بیان می‌کند: گرچه ده‌ها هزار مصاحبه با رهبران یا نامزدهای رهبری انجام شده است، دانش ما در مورد پدیده رهبری در سطح حدسیات باقی مانده است (Glinkowska, & Kaczmarek, 2017).

با این وجود، جهانی شدن و بین‌المللی شدن نظام‌های آموزش عالی، دنیای الکترونیک و مجازی، پیشرفت سریع فناوری، نظام آموزش عالی را وادار به تغییر روش‌های موجود برای مقابله با شرایط مبهم آینده می‌کند و آن‌ها هم برای موفقیت به رهبران توانمند و آینده‌نگر نیاز دارند؛ بنابراین، توصیف اینکه رهبر آینده چگونه خواهد بود؟ همان‌طور که توصیف رهبران امروزی بسیار دشوار است، طراحی یک مدل برای یک رهبر ایده‌آل در آینده کار ساده‌ای نیست. چنین مدلی وجود ندارد؛ اما پژوهشگران و محققان مختلف در تلاش‌اند تا با شناسایی شایستگی‌های ضروری، وظایف، نقش‌ها، مهارت‌ها و تصویر متفاوت از عملکرد رهبران، تصویری روشن از آینده رهبران و صلاحیت‌های مدنظر آنان ارائه دهند (Little, 2016).

علی‌رغم طراحی و تدوین بسیاری از برنامه‌های توسعه و پرورش رهبران آینده و هزینه‌های بسیاری که در سراسر دنیا صورت گرفته (Wicker (2021)؛ Mohamed Jais et al (2021)؛ Akers (2018)؛ Gordon et al (2019)؛ Spendlove (2017)؛ Glinkowska, B & Kaczmarek (2017)؛ Little (2016)؛ Emami Meybodi et al (2018)؛ Raadi Afsuran et al (2017))، در کشور ما با وجود نوسانات بسیار در حوزه‌های اقتصادی، سیاسی و غیره و تأثیرگذاری آن بر نظام آموزش عالی کشور از این امر مهم تا حدودی غفلت شده است. همین امر باعث گسترش کمی رشته‌های دانشگاهی بدون توجه به آمایش سرزمینی، فقدان هماهنگی و ارتباط بین نیازهای صنعت و دانش متخصصین در آینده، عدم پیش‌بینی صحیح از روندهای توزیع هرم جمعیتی و برنامه‌ریزی متناسب با آن، باعث هدررفت بسیاری از منابع مالی و انسانی به دلیل نداشتن چشم‌انداز مناسب و فقدان آینده‌نگری و پیش‌بینی تحولات پیش رو توسط رهبران دانشگاهی شده است؛ بنابراین پژوهش حاضر در صدد پاسخگویی به این سؤال است که شایستگی‌های رهبران آینده در نظام آموزش عالی کدام‌اند؟ تا بتوان با برنامه‌ریزی‌های آگاهانه و مناسب به توسعه آن شایستگی‌ها و آماده‌سازی رهبران برای وظایف و نقش‌های رهبری پرداخت.

### روش‌شناسی پژوهش

رویکرد پژوهش حاضر از نوع کیفی با استفاده از شیوه تحلیل مضمون است. تحلیل مضمون، شیوه‌ای برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. براساس پیشنهاد براون و کلارک می‌توان تحلیل مضمون را طی شش مرحله اجرا نمود. البته این مراحل یک فرایند خطی نبوده و بیشتر حالت بازگشتی دارد که مستلزم حرکت‌های روبه عقب و جلو در سرتاسر مراحل تحلیل است. این مراحل عبارت‌اند از آشنایی با داده‌ها و ایجاد کدهای اولیه، جستجوی مضامین، ترسیم شبکه مضامین، تحلیل شبکه مضامین و تدوین گزارش است. با استفاده از این تکنیک سه دسته از مضامین به نام مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی در برگیرنده اصول حاکم بر متن به‌مثابه کل) از مصاحبه‌ها استخراج می‌شود. مضامین پایه نزدیک‌ترین مضامین به گفته‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش است که مستقیماً از میان صحبت‌ها استخراج می‌شود. این دسته از مضامین کمترین سطح انتزاع و بیشترین سطح عینیت و دقت را در بین سطوح مضامین دارند؛ اما از آنجایی که معمولاً تعداد این

مضامین زیاد است و امکان توضیح و تفسیر و ترسیم همه آنها وجود ندارد، نیاز است که آنها به تعداد کمتری تقلیل یابند. بدین منظور، مضامین پایه‌ای که درون‌مایه و محتوای مشترکی دارند، ذیل یک دسته قرار می‌گیرند و مضامین سازمان‌دهنده را شکل می‌دهد و سپس از کنار هم قرار گرفتن مضامین سازمان‌دهنده، مضامین فراگیر شکل می‌گیرد. طی کردن این مسیر استقرایی به دلیل قابل‌بیان ساختن یافته‌ها است.

در این پژوهش برای استخراج مضامین براساس فرایند ۶ مرحله‌ای فوق، با ۱۶ نفر از پژوهشگران و استادان دانشگاه که در حوزه تدوین و توسعه مدل‌های شایستگی رهبران آموزش عالی فعالیت پژوهشی داشته و یا از سوابق و تجربیات مدیریتی برخوردار بوده‌اند، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند مصاحبه صورت پذیرفت و کار تا جایی ادامه یافت که نظرات نمونه‌های انتخاب‌شده تقریباً نزدیک به هم شد و به عبارتی پژوهشگر به اشباع نظری رسید.

جهت بررسی صحت و تأیید روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از چهار معیار اعتبار، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شد.

اعتبار: داده‌ها و یافته‌های پژوهش‌های کیفی بایستی قابل‌پذیرش و قابل‌اعتماد باشند و این در گرو جمع‌آوری داده‌های حقیقی است؛ بنابراین برای مقبولیت و اعتباربخش کیفی پژوهش حاضر از روش توافق درون‌موضوعی استفاده شد؛ بنابراین در این پژوهش میزان توافق بین ارزیابان ۰/۸۹ به دست آمد که نشان‌دهنده ۸۹ درصد توافق بین ارزیابان کدگذاری بود.

انتقال‌پذیری: در پژوهش حاضر نیز برای انتقال‌پذیری سعی شد تا ویژگی‌های کلی مصاحبه‌شوندگان مورد مطالعه ارائه شود.

اطمینان‌پذیری: در پژوهش حاضر، ابتدا تمامی مصاحبه‌ها توسط خود محقق یادداشت‌برداری و به متن تبدیل شد.

تأییدپذیری: در پژوهش حاضر نیز جهت تأییدپذیری، تمامی یافته‌های پژوهش و چگونگی تفسیر و تحلیل آن‌ها مستند شده و در هر مرحله ثبت و گزارش می‌شود.

جدول شماره ۱: مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	مرتبه علمی و گروه آموزشی	دانشگاه	کد مصاحبه شوند
۱	دانشیار گروه مدیریت آموزشی	دانشگاه آزاد فلاورجان	۱م
۲	پژوهشگر حوزه رهبری آموزشی	خوارزمی	۲م
۳	استادیار گروه کارآفرینی	تهران	۳م
۴	دانشیار گروه مدیریت آموزشی	دانشگاه شهید بهشتی	۴م
۵	پژوهشگر حوزه رهبری آموزشی	تهران	۵م
۶	استادیار گروه مدیریت	مازندران	۶م
۷	پژوهشگر حوزه رهبری آموزشی	شهید بهشتی	۷م
۸	استادیار گروه مدیریت منابع انسانی	خوارزمی	۸م
۹	استادیار گروه مدیریت آموزشی	دانشگاه آزاد ایلام	۹م
۱۰	استادیار گروه مدیریت آموزشی	دانشگاه فردوسی مشهد	۱۰م
۱۱	استادیار گروه مدیریت دولتی (گرایش رفتار)	پیام نور شهریار	۱۱م
۱۲	پژوهشگر حوزه رهبری آموزشی	علامه طباطبایی	۱۲م
۱۳	دانشیار گروه مدیریت آموزشی	تهران	۱۳م
۱۴	دانشیار گروه علوم اقتصادی	دانشگاه علامه طباطبایی	۱۴م
۱۵	پژوهشگر حوزه رهبری آموزشی	شهید چمران	۱۵م
۱۶	استادیار گروه علوم تربیتی	مازندران	۱۶م

## یافته‌ها

در این قسمت برای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش، با ۱۶ نفر از صاحب‌نظران، متخصصین و خبرگان حوزه رهبری آموزشی مصاحبه صورت پذیرفت و همچنین جهت تجزیه و تحلیل یافته‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شده است.



سؤال پژوهش: شایستگی‌های رهبران آینده در نظام آموزش عالی کدام‌اند؟  
جدول شماره ۲: مضامین و گزاره‌های مفهومی مربوط به شایستگی‌های رهبران آینده در نظام آموزش عالی

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	گزاره‌های مفهومی	کدهای مصاحبه	
فردی	حرفه‌ای	داشتن مهارت‌های رایانه‌ای، آشنایی با فناوری‌های جدید، شناخت انواع رسانه‌های اطلاعاتی و فناوریانه، داده‌کاوی یا دیتا ماینینگ، برخورداری از هوش‌های متنوع به‌ویژه هوش تکنولوژی، کسب آموزش‌های مرتبط با مسائل مدیریتی، آشنایی با زبان بین‌المللی رایج، دانش مدیریتی، جستجوگر اطلاعات، مشارکت فعال در فعالیت‌های پژوهشی	(۱م) (۲م) (۳م) (۴م) (۵م) (۶م) (۷م) (۸م) (۹م) (۱۰م) (۱۱م) (۱۲م) (۱۳م) (۱۵م)	
		شناختی	خودآگاهی، بلوغ فکری، داشتن شهود و بینش، تشخیص درست موقعیت‌ها، بازخورد از رفتار و تصمیمات خود، تشخیص درست حقایق، انتقادپذیری، درک موقعیت‌های ناشناخته و پاسخ منطقی به مسائل، حل مسئله، ذهنیت نامحدود و انعطاف‌پذیر، رفتار مبتکرانه، داشتن ایده‌ها و رویکردهای تازه، روحیه نوآوری	(۲م) (۴م) (۸م) (۱۳م) (۱م) (۱۰م) (۷م) (۴م) (۱۳م) (۱م) (۱۲م) (۳م) (۶م) (۱۱م) (۱۵م) (۱۰م) (۵)
		رفتاری	آراستگی ظاهری و نظم انضباط، توانایی مقابله با استرس، تحمل بحران‌ها، پشتکار فراوان و نشان‌دادن سرسختی در امور تسلط بر رفتارهای خود تسلط مردمی و خدمتگزار، گشاده‌رو، قدردانی از کارکنان و زیردستان، الهام‌بخش کارکنان، اصالت و اعتبار، رعایت حریم خصوصی افراد، پاسداری از اطلاعات شخصی و سازمانی، یادگیری خودراهبر، داشتن برنامه توسعه فردی، امور را فعالانه مورد بررسی قرار دان، روحیه کاوشگری، پاسخگویی در مقابل تمامی اقدامات و تصمیمات خود، استقلال عمل، داشتن ابتکار عمل، پیگیر و پرتلاش، نتیجه‌گرا	(۱م) (۲) (۳م) (۴م) (۵م) (۶م) (۷) (۸) (۹) (۱۰م) (۱۱م) (۱۲م) (۱۳م) (۱۵م)
مدیریت تعاملات اجتماعی	توسعه دهنده	مشارکت افراد در اخذ تصمیمات و اجرای آن، اعتمادسازی، یکپارچه‌سازی کارکنان، شبکه‌سازی	(۹م)	
		شناسایی نیازها و فرصت‌های توسعه کارکنان، فراهم‌سازی تجربیات گسترده‌ای برای کارکنان، حمایت لازم از کارکنان در بحبوحه مسائل، رهبری تغییر، ارتقا فرهنگ یادگیری، ایجاد ارزشمندی در کارکنان، هدایت تغییرات درون سازمان، توسعه‌دهنده الگوهای رفتاری کارکنان	(۱م) (۳م) (۴م) (۵) (۸م) (۱۰م) (۱۱م) (۱۲م) (۱۳م) (۱۶م)	

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	گزاره‌های مفهومی	کدهای مصاحبه
	پویایی	توانایی کار گروهی، هماهنگی با دیگران، همکاری	(۴م) (۱۱م)
	هدایتگری افراد	تشویق باورهای و رفتارهای مثبت کارکنان، توانایی منتورینگ، همدلی برای پیشبرد اهداف سازمان، هدایت و نفوذپذیری، ارتباطات شفاف	(۱۲م) (۷) (۴م)
	مدیریت تعارض	مشورت‌پذیری برای حل تعارضات، هوش هیجانی برای برخورد با مسائل سازمانی و تعارضات پیش آمده، پیشرو حل مشکلات پیچیده کارکنان	(۱۶م) (۱۰م)
	برقراری ارتباط عمومی	برقراری ارتباط غیر کلامی یا کلامی، مهارت‌های ارتباطی مهارت‌های اجتماعی عمومی، مهارت گوش دادن، ارتباطات اجتماعی، مهارت‌های اجتماعی حفظ روابط شخصی و خصوصی	(۴م) (۱۶م) (۱م) (۶) (۸م) (۱۵م) (۹م)
	الگوسازی	الهام‌بخش بودن دیگران، ایجاد تصویری شایسته از شخصیت خود	(۱۰م) (۱۳م)
هوش فرهنگی	شناختی	شناخت فرهنگی در درون سازمان، شناخت مسائل جهانی اثرگذار بر فرهنگ دانشگاه‌ها، شناخت کافی از کارکنان و دانشجویان و احترام به قومیت و نژاد آنها	(۴م) (۲م) (۴م) (۱م)
	رفتاری	مدیریت بین فرهنگی	(۳م) (۱۳م)
شهروند جهانی	جهانی فکر کردن	داشتن چشم‌انداز جهان‌وطنی، رعایت حقوق شهروندی و شهروندمداری، اقدامات مبتنی بر چشم‌انداز جهانی	(۱۶م) (۶) (۱۰م) (۷)
	تکثرگرایی	تبلیغ آرامش و صلح جهانی، تربیت شهروندان مبتنی بر الگوهای جهانی با حفظ ارزش‌های اساسی جامعه محلی، پذیرش الگوهای جهانی	(۵) (۸م) (۱۶م) (۱۳م) (۷م) (۱۰م) (۳م) (۱م)
برنامه‌ریزی راهبردی دانش سازمانی و	هوشمندی اطلاعاتی	سنجش و ارزشیابی اطلاعات درون سازمان، پیش‌بینی تهدیدها و فرصت‌های نوظهور، مجهز به علم داده‌کاوی و استفاده از بیگ دیتا، پیش‌بینی الگوها و شرایط آتی، شایستگی اطلاعاتی (تجزیه و تحلیل درست اطلاعات)، تشخیص مسائل و چالش‌ها، شناسایی تغییرات بالقوه	(۶م) (۷م) (۹م) (۳م) (۸) (۱۱م) (۱۳م) (۱۵م) (۴م) (۱م) (۲م) (۶) (۱۳م) (۱۲م) (۵) (۹م) (۱۰م)

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	گزاره‌های مفهومی	کدهای مصاحبه
دپلماسی سازمانی	دانش فرایندهای سازمانی	دانش مدیریتی، آگاهی از پویایی قدرت در درون سازمان، درک قوانین سازمانی، دانش تنوع قدرت، شناخت نظام‌های آموزشی در دنیا و عوامل تأثیرگذار بر آن، ایجاد هماهنگی لازم در کلیه سطوح سازمان	(۱۵م) (۵) (۴م) (۱۱م) (۲م) (۶) (۸م) (۱م) (۱۵م) (۲م) (۶) (۹م)
	تفکر راهبردی	تدوین استراتژی‌های آینده‌نگر، داشتن دیدگاه کل‌نگر، تفکر پیش‌نگرانه، ابتکار عمل در مواجهه عدم اطمینان، مأموریت، تحلیل وضعیت‌های پیچیده بین‌المللی	(۴م) (۱۰م) (۹م) (۲م) (۵) (۱۲م)
	برنامه‌ریزی	به‌روزرسانی برنامه‌های استراتژیک سازمانی، تدوین برنامه استراتژیک و بلندمدت، استفاده از تجربیات رهبران دانشگاهی سایر کشورها، برای تدوین برنامه‌های راهبردی	(۱۱م) (۱م) (۷) (۴م) (۶م) (۱۴م)
	بهینه‌سازی منابع	شناسایی نیازهای کارکنان به‌طور مستمر، ایجاد تعهد عاطفی، نادیده‌نگرفتن نیازهای منابع انسانی، حمایت از آموزش‌های سازمانی (۷) (۱۱م) (۱۳م) (۷) (۲م) در جهت ارتقا توانمندی کارکنان، توانایی لازم در جهت تأمین و مدیریت منابع مالی و مادی سازمان، بروز رسانی خدمات دانشگاه، شایسته‌سالاری، بهره‌گیری از برنامه‌های جانشین‌پروری	(۱۰م) (۳م) (۷) (۱۵م) (۴م) (۳م) (۱۰م) (۱م) (۱۶م) (۳م) (۹م) (۱۲م)
	دیپلماسی تجاری	قدرت چانه‌زنی بالا برای به‌دست‌آوردن امتیازات اقتصادی، بهره‌برداری از فرصت‌های تجاری	(۱م) (۳م) (۱۰م) (۱۱م)
دیپلماسی بین سازمانی	رهبری تسهیل‌گر در جهت حفظ ارتباطات بین سازمانی، مدیریت تعارض بین سازمانی، شناخت کافی از جایگاه سیاسی سازمان و ارتقای آن، قدرت چانه‌زنی و رایزنی با نهادهایی همچون دولت و... برای پیشبرد اهداف سازمان، محافظت از شهرت سازمانی، مهارت ارتباط با نهادهای اجتماعی و سیاسی، حل تعارضات فراسازمانی، متقاعدسازی کلیه ذی‌نفعان در جهت مقاصد و سیاست‌های دانشگاه، ایجاد شبکه‌های بین‌المللی	(۱۲م) (۲م) (۸) (۱۰م) (۴م) (۳م) (۱۳م) (۷م) (۵) (۱۱م) (۱۵م)	
دیپلماسی عمومی	شفاف‌سازی سیاست‌های سازمانی، ترسیم اهداف و چشم‌انداز سازمان، ارائه تصویر مثبت از سازمان، حمایت از استقلال دانشگاه، شناسایی گروه‌های فشار و تلاش برای ایجاد ارتباط با آنها، هوش سیاسی	(۱۳م) (۱۱م) (۱۳م) (۳م) (۴م) (۱۵م) (۱م) (۱۶م)	

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	گزاره‌های مفهومی	کدهای مصاحبه
مسئولیت اجتماعی	قانونی	تدوین الزاماتی برای پایبندی به مسئولیت اجتماعی، ارتقا آگاهی زیست‌محیطی، حمایت قانون مدیریت سبز، تدوین منشور مبتنی بر ارزش‌های جوامع محلی، تدوین سیاست‌های آموزش‌های همگانی در حوزه‌های مختلف	(۵) (۳م) (۱۲م) (۱۰م) (۷) (۱۱م) (۱۵م)
	اخلاقی	تعهد به جامعه علمی، حمایت در برابر هجمه‌های غیرمنصفانه	(۳م)
	اقتصادی	تربیت نیروی کار متخصص با نیازهای جامعه، تمرکز بر یکپارچگی بین نیازهای تجاری و زیست‌محیطی، اهمیت به آینده دانشگاه و احتمال بروز چالش‌های مالی و مادی	(۶) (۱۰م) (۲م) (۳م) (۱۳م) (۱۱م)
گفتمان سازی	انسانی	عدم تبعیض و بهره‌کشی از کارکنان، حمایت از فعالیت‌های بشردوستانه، اشاعه عدالت و برابری در جامع، ایجاد فرصت‌های برابر شغلی، برآورده‌سازی نیازهای جامعه محلی، واکنش سریع نسبت به بحران‌های انسانی محیط محلی، حمایت از آزادی بیان، کرسی‌های آزاداندیشی، فعالیت‌های انجمن‌های مختلف	(۶) (۴م) (۹م) (۱م) (۷) (۸م)
	علمی	بستر ساز پیشرفت علم و پژوهش در دانشگاه‌ها، گسترش مراکز پژوهشی و علمی، گسترش علم روز در میان آحاد مردم، حمایت از علوم دانش‌بنیان	(۲م) (۱م) (۴م) (۶) (۸) (۱۱م) (۱۰م)
گفتمان سازی	پژوهشی	گسترش توجه به کیفیت پژوهش‌ها، هدفمندسازی پژوهش‌ها براساس نیازهای جامعه، پوشش تجربیات دانشمندان ایرانی در سطح دنیا، برگزاری کنفرانس‌های علمی در سطوح ملی و بین‌المللی	(۱۵م) (۳م) (۳م) (۳م) (۸م) (۶) (۲م) (۵) (۱۲م) (۱۳م)
	کارآفرینی	از بین بردن شکاف بین صنعت و دانشگاه، تلاش برای گسترش اقتصاد دانش‌بنیان، گسترش استارت‌آپ‌ها، حمایت و تربیت نیروهای کارآفرین، آموزش فعالیت‌های کارآفرینانه، حمایت از تولید داخل و به‌ویژه تولیدات حاصل از فعالیت‌های نوآورانه دانشگاه‌ها، برندسازی محصولات موفق در کشور، شناسایی فرصت‌های نوآوری، ایجاد حلقه‌های مدیریتی در کارآفرینی	(۸م) (۷) (۱۵م) (۹م) (۱۱م) (۵م) (۱۰م) (۹م) (۱۲م) (۱۳م) (۱م) (۴م)

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	گزاره‌های مفهومی	کدهای مصاحبه
	فرهنگی	توجه به جهان‌بینی جامعه و نوع نگاه جامعه به کلیه ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی، توسعه ارزش‌های اساسی در جامعه، پایبندی به ارزش‌های والای علم در جامعه	(۱۰م) (۱۲م) (۴م) (۲م)

همان‌طور که نتایج کدگذاری سه‌مرحله‌ای (گزاره‌های مفهومی، مضامین پایه و مضامین سازمان‌دهنده) مصاحبه‌ها نشان می‌دهد، شایستگی‌های رهبران آینده شناسایی شدند. شایستگی‌های شناسایی شده شامل: **۱. درون‌فردی** (به معنای توانایی‌های حرفه‌ای (دانش، مهارت‌ها، تجربه، نگرش‌ها) است که به‌عنوان فرصت‌های بالقوه برای فعالیت‌های مختلف یا در ارتباط با موقعیت فعلی شناخته می‌شوند؛ به عبارتی دیگر شایستگی‌های فردی توانایی‌هایی هستند که بسته به موقعیت‌ها یا زمان‌ها، خود را در رفتارهای گوناگون نشان می‌دهند. این شایستگی شامل سه بعد ۱. حرفه‌ای ۲. شناختی ۳. رفتاری است) **۲. مدیریت تعاملات اجتماعی سازمانی** (وقتی از تعامل درون‌سازمانی صحبت می‌کنیم، منظور تعامل و همکاری هدفمند میان کارکنان سازمان است؛ بنابراین تعامل سازمانی به معنی ارتباط و همکاری میان چند نفر برای رسیدن به هدفی خاص است. این شایستگی شامل چندین مهارت نرم است که می‌تواند در طول زمان و باتجربه توسعه یابد و به یک تیم موفق کمک می‌کند تا مؤثرترین عملکرد را داشته باشد این شایستگی شامل هفت بعد ۱. تیم‌سازی ۲. توسعه‌دهنده ۳. پویایی ۴. هدایتگری افراد ۵. مدیریت تعارض ۶. برقراری ارتباط ۷. الگوسازی است) **۳. هوش فرهنگی** (هوش فرهنگی یک شایستگی ویژه برای درک، تفسیر و اقدام اثربخش در موقعیت‌هایی دانسته شده است که از تنوع فرهنگی برخوردارند. این شایستگی شامل دو بعد ۱. شناختی ۲. رفتاری است) **۴. شهروند جهانی** (میتلمن (۲۰۰۴) تعلق به جامعه‌ای فراتر از منطق را شاخص شهروند جهانی می‌داند که در حوزه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی بروز می‌کند. این شایستگی شامل دو بعد ۱. جهانی فکرکردن ۲. تکثرگرایی است) **۵. دانش سازمانی و برنامه‌ریزی راهبردی** (برنامه‌ریزی راهبردی عبارت است از برنامه‌ریزی، نظارت، تجزیه و تحلیل و ارزیابی مداوم آن چه که یک سازمان برای تحقق اهداف و برنامه‌های خود لازم دارد که شامل پنج بعد ۱. هوشمندی اطلاعاتی ۲. دانش فرایندهای سازمانی ۳. تفکر راهبردی ۴. برنامه‌ریزی ۵. بهینه‌سازی منابع است) **۶. دیپلماسی سازمانی** (دیپلماسی سازمانی شامل مهارت‌های مذاکره‌ای برای مدیران اجرایی است که در محیط آشوبناک و متزلزل کنونی فعالیت می‌کنند و می‌توان به‌عنوان دامنه‌ای از فعالیت‌ها باهدف ایجاد شرایط مطلوب برای انجام فعالیت‌ها و منویات سازمان و نیل و دستیابی به هدف‌های سازمانی تعریف کرد. این شایستگی شامل سه بعد ۱. تجاری ۲. بین‌سازمانی و ۳. عمومی است) **۷. مسئولیت اجتماعی** (می‌توان آن را به‌عنوان یک خط‌مشی از جنبه اخلاقی عملکرد اجتماع دانشگاه در بین دانشجویان، استادان و کارکنان صنفی دانست که از طریق مدیریت امور آموزشی، شناختی، نیروی انسانی و تأثیرات زیست‌محیطی ناشی از فعالیت‌های دانشگاهی در یک ارتباط متقابل با جامعه برای دستیابی و ارتقای توسعه انسانی پایدار حاصل می‌شود. این شایستگی شامل چهار بعد ۱. قانونی ۲. اخلاقی ۳. اقتصادی ۴. انسانی) و **۸. گفت‌وگو سازی** (گفت‌وگو سازی به معنی تبدیل یک مفهوم، معنا یا ایده به باور عمومی و فراگیر نمودن و عمومیت بخشیدن به آن میان مردم است. این شایستگی نیز چهار بعد ۱. علمی ۲. پژوهشی ۳. کارآفرینی و ۴. فرهنگی را در بر می‌گیرد) است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر شناسایی ابعاد رهبران آینده در نظام آموزش عالی است. نظام آموزش عالی که نقشی اساسی در رشد و توسعه جامعه در ابعاد مختلف فناوری، علمی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی ایفا می‌کند، برای موفقیت، برتری و تداوم فعالیت خود و پیشی گرفتن از رقبایشان نیازمند رهبرانی است که به‌عنوان منبعی برای کسب مزیت رقابتی به شمار می‌آید. عملکرد نهایی نظام آموزش عالی در گروه تصمیمات و عملکرد رهبران آن است؛ بنابراین برای پیشرفت باید ظرفیت رهبران افزایش یابد تا بتوانند رهبری و هدایت فعالیت‌ها و افراد سازمان را برعهده گیرند در همین راستا مدت‌ها است که سازمان‌ها وقت و هزینه‌های هنگفتی را صرف شناسایی شایستگی‌ها و توسعه رهبران جدید می‌کنند و با ایجاد برنامه‌های متنوعی سعی در آماده‌سازی رهبران آینده سازمان خویش هستند. در مجموع در کشور ما و در سطح

بین‌المللی تحقیقات و مقالات متعددی در زمینه شایستگی و مدل‌های شایستگی رهبران انجام شده است، اما به‌ندرت به مقوله شناسایی ویژگی‌ها و شایستگی‌های آن رهبران برای آینده پرداخته شده است

در این پژوهش، ما به دنبال توصیف رهبر آینده نظام آموزش عالی بودیم و همان‌طور که بیان کردیم توصیف رهبر ایده‌آل در آینده کار ساده‌ای نیست و نیازمند استفاده از تفکرات مستند شده مکتوب دیگران و مصاحبه با افراد خبره در این حوزه است؛ لذا در این پژوهش سعی شد که با مطالعه عمیق پژوهش‌های گذشته و انجام مصاحبه‌ها با خبرگان این حوزه و ترکیب آنها دیدی کلی و سیستمی برای خوانندگان فراهم شود.

در پژوهش حاضر ۳۰ مضمون پایه مرتبط به شایستگی‌های رهبران آینده شناسایی شد که این مضامین در قالب ۸ مولفه اصلی و ۳۰ مولفه فرعی برای رهبران آینده دسته بندی شد.

یافته‌های پژوهش به‌منظور پاسخ به این سؤال پژوهش که شایستگی‌های رهبران آینده در نظام آموزش عالی کدام‌اند؟ نشان داد که ۸ مولفه

اصلی شایستگی‌های رهبران آینده را تشکیل می‌دهند. اولین مولفه آن شامل **شایستگی‌های فردی (Glinkowska, & Kaczmarek, 2017)**، **(Mohamed Jais et al, 2021)**، **(Akers, 2018)**، **(Abedian Aval, 2019)**، **(Emami, 2018)**، **(Meybodi et al, 2018)**، **(Mahmoudi et al 2012)**، **(Nurshahi, 2008)**، **(Spendlove, 2007)**، **(Mohabi et al, 2016)**، **(Wicker, 2021)**، **(Rezayat, 2010)**، است. شایستگی‌های فردی به عنوان فرصت‌های بالقوه برای فعالیت‌های مختلف

یا در ارتباط با موقعیت فعلی رهبر بوجود می‌آورند این شایستگی‌ها که در واقع مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و استعداد‌های شخصیتی هستند که

به‌عنوان ویژگی‌های دائمی شناخته می‌شوند و آن منجر به نتایج کاری بالا یا بالاتر از حد متوسط می‌شود. دومین مولفه شناسایی شده مولفه

**مدیریت تعاملات اجتماعی سازمانی (Abedian Aval, 2019)**، **(Mohamed Jais et al, 2021)**، **(Wang, 2014)**، **(Nurshahi, 2008)**، **(Glinkowska, & Kaczmarek, 2017)**، **(Wicker, 2021)**، **(Rezayat, 2010)**، **(Mahmoudi et al, 2012)** است، تعامل بخشی ضروری از کار گروهی است و به یک گروه کمک می‌کند تا موثرترین عملکرد را

داشته باشد. رهبرانی که دارای این شایستگی هستند قابلیت مدیریت تعارضات در درون سازمان، هدایتگری افراد، الگوسازی و ... را در ارتباط

با کارکنان سازمان خود دارا هستند. سومین مولفه شامل **هوش فرهنگی (Nurshahi, 2008)**، **(Labadi, 1386)**، **(Mahmoudi et al 2012)**، **(Glinkowska, & Kaczmarek, 2017)** است، در دنیایی که عبور از مرزها کاری عادی و ساده شده است، پرورش

هوش فرهنگی یک نیاز حیاتی برای همه مدیران و کارکنان است. مدیران موفق رمز برخورد با فرهنگ‌های گوناگون ملی، فراملی و سازمانی

را به خوبی می‌آموزند و از آموزه‌های خود نهایت استفاده را می‌برند. برای مواجهه با محیط‌های چند فرهنگی افراد نیاز به هوش فرهنگی

دارند. در محیط و بازار جهانی، پرورش هوش فرهنگی، اهرم مورد نیاز رهبران و مدیران تلقی می‌شود. سازمانها و مدیرانی که ارزش استراتژیک

هوش فرهنگی را درک کنند، می‌توانند از تفاوتها و تنوع فرهنگی در جهت ایجاد مزیت رقابتی و برتری در بازار جهانی استفاده کنند. چهارمین

مولفه شناسایی شده شامل مولفه **شهروند جهانی** است. در پژوهش حاضر با نگاهی عمیق‌تر به این موضوع، می‌توان اظهار داشت که

ارتباطات و فعالیتهای فراسرزمینی به خودی خود اتفاق نمی‌افتد و پیش‌نیازها و شرایطی دارد، از جمله چشم‌انداز جهانی، آگاهی‌های جهانی،

پذیرش فرایند جهانی شدن و احساس مسئولیت در برابر مسائل و موضوعات جهانی. بنابراین رهبران دارای شایستگی شهروندی جهانی

دیدگاهی فراتر از دیگران برای برقراری ارتباطات بین‌المللی دارند. آنها رهبرانی هستند که نسبت به جهان وسیع‌تر آگاه‌ترند و دارای حس

ایفای نقش به عنوان یک شهروند جهانی هستند که خواهان اقدام برای تبدیل شدن جهان به مکانی پایدارترند. پنجمین مولفه شناسایی شده

شامل **دانش سازمانی و برنامه ریزی راهبردی (Labadi, 1386)**، **(Mahmoudi et al 2012)**، **(Nurshahi, 2008)**، **(Scott et al, 2018)**، **(Mohamed Jais et al, 2021)**، **(Wicker, 2021)**، **(Glinkowska, & Kaczmarek, 2017)**،

(2017)، (Mohabi et al, 2016)، (Abedian Aval, 2019)، (Wang, 2014)، (Rezayat, 2010) است. رهبرانی که دارای شایستگی برنامه‌ریزی راهبردی هستند، این توانایی را خواهند داشت که در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات مدیریتی، عملکرد بلندمدت سازمان را تعریف کنند. در واقع آنها از طریق برنامه‌ریزی، نظارت، تجزیه و تحلیل و ارزیابی مداوم آن چه که یک سازمان برای تحقق اهداف و برنامه‌های خود لازم دارد، جهت دستیابی به اهداف کلان سازمانی اقدام می‌نمایند. بنابراین رهبران لازم است که برای پیشبرد اهداف سازمان بر دانش سازمانی و برنامه‌ریزی راهبردی تکیه کنند. ششمین مولفه شناسایی شده **دیپلماسی** (Nurshahi, 2008)، (Labadi, 1386)، (Mahmoudi et al 2012)، (Glinkowska, & Kaczmarek, 2017) است. رهبران کنونی باید بیش از هر چیزی دیپلماتی زبده باشند. رهبران ارشد زبده برای پیشبرد اهداف خود به وسیله تعامل و بده بستن با رهبران دیگر سازمان‌ها، دولت‌ها، تحلیلگران، رسانه‌ها و گروه‌های ذی‌نفع نیازمند استفاده از ابزار دیپلماسی هستند. دیپلمات‌های سازمانی نقش تسهیل‌گر را دارند و به ایجاد و حفظ روابط در طول زمان کمک می‌کنند. گاهی هم رهبران بعنوان دیپلمات‌های سازمانی در مقام یک فروشنده قصد دارند تا منافع اقتصادی را برای سازمان خود به ارمغان آورند. هفتمین شایستگی شناسایی شده **مسئولیت اجتماعی** (Glinkowska, & Kaczmarek, 2017)، (Mohamed Jais et al, 2021)، (Zarei, 2017)، (Scott et al, 2018) است. در کلیه برنامه‌های راهبردی سازمان که از سوی رهبران ارشد آن سازمان اتخاذ می‌شود، مسئولیت اجتماعی به عنوان اصول اخلاقی و بخش جدایی ناپذیر از آن تبدیل شده است. امروزه بیش از هر زمان دیگری، سازمانها و بویژه رهبران آن باید از تاثیرات دانشگاه بر محیط اطراف خود آگاه بوده و با اقدامات خود در جهت حل بحران‌های زیست محیطی، مسائل نیروی انسانی و غیره جامعه تلاش نمایند. به همین سبب برخورداری از شایستگی مسئولیت اجتماعی برای رهبران سازمان‌ها الزامی است. هشتمین و آخرین مولفه شناسایی شده شایستگی **گفتمان‌سازی** (Labadi, 1386)، (Mahmoudi et al 2012) است. حرکت و چرخش نظام آموزش عالی به سمت سطوح علمی، پژوهشی و کارآفرینانه نیازمند رواج گفتمان‌های مورد نیاز جامعه و یا گفتمان‌سازی است. زیرا با گستری یک گفتمان در جامعه و نظام دانشگاهی، افراد نیز ناخودآگاه به سمت آن گفتمان حرکت خواهند کرد. بنابراین رهبران برای پیشبرد اهداف سازمان باید توانایی گفتمان‌سازی با ابزارهای متفاوتی همچون رسانه‌های تاثیر گذار، روابط عمومی سازمان، گسترش واحدهای علمی و پژوهشی، ارتباط موثر با صنعت و غیره را داشته باشند. از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به عدم همکاری برخی از خبرگان حوزه رهبری به‌خاطر گسترش بیماری کرونا و همچنین استفاده از مصاحبه تلفنی اشاره کرد که امکان دریافت اطلاعات مطلوب را کاهش می‌داد. همچنین تأثیر متغیرهای مداخله‌گر و خارج از کنترل پژوهشگر که امکان تأثیرگذاری بر نتایج پژوهش را دارد، می‌توان نام برد.

باتوجه به یافته‌های حاصل از این پژوهش، پیشنهادات کاربردی ارائه می‌شود که از این‌قرار است:

- ✓ استقرار کانون‌های ارزیابی و توسعه در دانشگاه‌ها در جهت شناسایی سطوح توانایی‌های رهبران و انجام اقدامات توسعه‌ای برای آن، می‌تواند راهگشا باشد.
- ✓ باتوجه به پیامدهای شایستگی‌های رهبران برای ارتقا رشد علمی و پژوهشی دانشگاه، در جذب و به‌کارگیری رهبران به شایستگی - هایی همچون گفتمان‌سازی و مسئولیت اجتماعی توجه ویژه‌ای شود.
- ✓ به‌وجود آمدن تغییرات گسترده فرهنگی و ضرورت شناخت فرهنگ‌های متنوع و آگاهی و احترام به مسئولیت‌های شهروندی جهانی از سوی دانشگاه‌ها به‌ویژه دانشگاه‌های بین‌المللی، نیازمند توسعه شایستگی‌های هوش فرهنگی و شهروندی جهانی رهبران است؛ بنابراین خطمشی‌های دانشگاه‌ها باید به‌گونه‌ای ترسیم شود که تعاملات فرهنگی بین دانشگاه‌ها را ارتقا داده، از مسائل روز جهانی آگاهی داشته و در جهت تسری نقش فرهنگی خود بکوشد.
- ✓ وجود روابط پیچیده و نظام‌مند بین سازمان‌ها و دانشگاه‌ها برای دستیابی به امتیازات اقتصادی، توسعه همکاری و سرمایه‌گذاری بین‌المللی علمی، جذب و استخدام دانشجویان و استادان مطرح نیازمند استفاده از ظرفیت دیپلماسی رهبران برای توسعه نظام

آموزش عالی از جنبه‌های گوناگون اقتصادی، سیاسی، علمی و غیره است؛ بنابراین شایستگی دیپلماسی و توسعه آن برای پیشبرد مقاصد و اهداف نظام آموزش عالی بیش از هر زمان دیگری برای رهبران آینده آن ضرورت دارد.

✓ برای افزایش تعهد و پایبندی به مسئولیت‌های اجتماعی از سوی رهبران نظام آموزش عالی، مهارت و دانش مسئولیت‌پذیری اجتماعی را به صورت رسمی و غیررسمی را به آنان آموزش داده و در آیین‌نامه‌های انتصاب رهبران و مدیران بر شایستگی مسئولیت‌پذیری اجتماعی آنان تأکید نمایند.

✓ مدیران و رهبران فعلی نظام آموزش عالی با ارائه و طراحی برنامه‌های راهبردی در جهت آماده‌سازی و توسعه رهبران آینده اقدام نمایند.

### ملاحظات اخلاقی

در مطالعه حاضر فرم‌های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی‌ها تکمیل شد.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

## References

- Abedian Aval, A. (2019). *Designing a competency model for managers of educational groups at Ferdowsi University of Mashhad*. Master's thesis. Faculty of Educational Sciences, Ferdowsi University of Mashhad- In persian [https://ganj.irandoc.ac.ir/viewer/c66b378ea4de68b94976532a267bb678?sample=1]
- Akers, K. L. (2018). Leading after the boom: Developing future leaders from a future leader's perspective. *Journal of Management Development*, 37(1), 2-5. [https://doi.org/10.1108/JMD-03-2016-0042].
- Ashford, S. J., & DeRue, D. S. (2012). Developing as a leader: The power of mindful engagement. *Organizational Dynamics*, 41(2), 146-154. [doi:10.1016/j.orgdyn.2012.01.008]
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. The leadership quarterly, 16(3), 315-338. [https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001].
- Day, D. V., and Dragoni, L. (2015). —Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 133-156. [https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328].
- Day, D. V., and Sin, H.-P. (2011). *Longitudinal tests of an integrative model of leader development: charting and understanding developmental trajectories*. *Leadersh. Q.*, 22, 545-560. [https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.04.011]
- Dyer, G., & Dyer, M. (2017). Strategic leadership for sustainability by higher education: the American College & University Presidents' Climate Commitment. *Journal of Cleaner Production*, 140, 111-116. [https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.077]
- Emami Meybodi, A A; Rahimian, H; Abbaspour, A; Ghiashi Nadushan, S. (2018), Designing a model of leadership competencies in public universities in Tehran, *Human Resource Management Research Quarterly*, 11(2), 75-100. - In persian [http://ensani.ir/fa/article/download/410818].
- Ghaffarian, A & Abul Alaei, B. (2006). *Future managers: theoretical foundations and practical experiences of talent search and manager succession programs*. Tehran: Publications of Industrial Management Organization- In persian[https://www.imi.ir/book-intro].
- Ghlich Lee, B. (2015) *Competency Development of Managers: Individual Development Planning*, Safar Publications- In persian[https://eshraghipub.com].
- Glinkowska, B., & Kaczmarek, B. (2017). The image of the manager-leader of the near future-an outline of the issues. *Management*, 21(1), 111-119. [DOI:10.1515/manment-2015-0083].



- Glinkowska, B. (2017). Features of the international manager-leader of the near future-findings of the research. *Management*, 21(1), 120. [ DOI: 10.1515/manment-2015-0084].
- Godarzi, M; Soltani, I. (2017). Presenting the competency indicators model of managers in educational organizations (case study: Payam Noor University). *Sociology of Education*, 7, 109-131- In persian[[https://www.iase-jrn.ir/article\\_43695.html](https://www.iase-jrn.ir/article_43695.html)].
- Gordon, I. J., Bawa, K., Bammer, G., Boone, C., Dunne, J., Hart, D., ... & Taylor, K. (2019). Forging future organizational leaders for sustainability science. *Nature Sustainability*, 2(8), 647-649. [ DOI: <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0357-4>].
- Hedges K. If you think that leadership development programs are a waste of time you might be right. *Forbes*. 2014. [<http://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2014/09/23/if-you-think-leadership-development-is-a-waste-of-time-you-may-be-right/#484ba80c5dcc>].
- Hickman, G. R. (2016). *Leading organizations: Perspectives for a new era*. Sage. [ISBN: 9781483346694]
- Johnsrud, L. K., & Rosser, V. J. (Eds.) (2000). *Understanding the work and career paths of midlevel administrators*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.[ISBN: 0787954357]
- Labadi, Z. (2007). *Examining the qualifications of higher education managers with regard to international indicators and providing a suitable perceptual framework*. Doctoral thesis in educational management. Islamic Azad university. Tehran Science and Research Unit- In persian[<http://digitalthesis.srbiau.ac.ir/diglib/WebUI/Login.aspx>].
- Little, E. S. (2016). *Preparing future leaders in higher education: Excellence practices from staff to mid-level management role transitions* (Doctoral dissertation, Pepperdine University). [[ProQuest document ID:1805168273](https://www.proquest.com/docview/1805168273)]
- Mahmoudi, S M; Zarei Matin, H, Bahirai, S (2012), Identifying and explaining the competencies of university managers, *Journal of Management in Islamic University*, 1(1), 114-143. [ <https://sid.ir/paper/471085/fa>]
- Mallon, M. (2017). "Leadership Development." *Public Services Quarterly* 13.2: 90-97. [<https://doi.org/10.1080/15228959.2017.1302391>]
- Metz, J. (2015). Can leadership be taught: a study about leadership development in education. [<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:819317/FULLTEXT01.pdf>].
- Mohabi, S; Shahamat, M. (2016). *Cultivating future leaders using the technology of the center for evaluation and development of managers (case study: an Iranian industrial organization)*. The 5th National Conference on Education and Human Capital Development. - In persian[<https://civilica.com/doc/824159/>]
- Mohamed Jais, I. R., Yahaya, N., & Ghani, E. K. (2021). Talent Management in Higher Education Institutions: Developing Leadership Competencies. *Journal of Education and e-Learning Research*, 8(1), 8-15. [DOI: 10.20448/journal.509.2021.81.8.15].
- Nurshahi, N. (2008); *Criteria for the selection and appointment of university presidents: comparing the experiences of some universities in the world, a collection of new approaches and perspectives in higher education*, Tehran, Research Institute of Cultural and Social Studies, pp. 177-207. - In persian[<https://www.sid.ir/paper/67828/fa>].
- Raadi Afsuran et al. (2017), training and improving leadership skills with the leader development evaluation center method: an empirical study of transformational skills, group building and strategic thinking, *Journal of Educational Sciences*, 6(1), 118-97. - In persian[[https://education.scu.ac.ir/article\\_14732.html](https://education.scu.ac.ir/article_14732.html)].
- Rezayat, G (2010), *Designing the competency model of presidents of public universities in Iran*. Dissertation for obtaining a doctorate degree in the field of educational management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University. - In persian[<https://lib.sbu.ac.ir/thesis/>].
- Rowland, D. (2016). Why leadership development isn't developing leaders. *Harvard Business Review*, October 2014. [<https://hbr.org/2016/10/why-leadership-development-isnt-developing-leaders/>].

- Scott, C.P., Jiang, H., Wildman, J.L. and Griffith, R. (2018), "The impact of implicit collective leadership theories on the emergence and effectiveness of leadership networks in teams", *Human Resource Management Review*, Vol. 28 No. 4, pp. 464-481. [https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.03.005].
- Seidle, B., Fernandez, S., & Perry, J. L. (2016). Do leadership training and development make a difference in the public sector? A panel study. *Public administration review*, 76(4), 603-613. [https://doi.org/10.1111/puar.12531].
- Soleimani, S, & Shahhosseini, S. (2020). Designing a leadership competency development model for steel industry managers using data-based theory. *Strategic studies in oil and energy industry*, 43(11), 109-138. In persian [http://iieshrm.ir/article-1-880-fa.html].
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21 (5), 407-417. [https://doi.org/10.1108/09513540710760183].
- van Loon, R. (2017). *Creating organizational value through dialogical leadership. Boiling rice in still water.* Zurich, Switzerland: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-58889-6]
- Wang, J. (2014). *Globalization of leadership development: An empirical study of impact on German and Chinese managers.* Springer. [DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-06864-6].
- Wicker, C. (2021). Competency-based approach to developing leaders for crises. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 33(2), 52-59. [https://doi.org/10.1002/nha3.20315].
- Zarei, M. A., AFJA, S. A., KHasheie, V., & Delshad Tehrani, M. (2017). Compilation of the Components of Strategic Leadership Characteristics and its Match Compliance with the Properties of the Senior Managers at Farhangian University. *Journal of Research in Educational Science*, 11(38), 137-170. - In persian [https://doi.org/10.22034/jiera.2017.59731]