

Research Paper



From Antecedents to Outcomes: A Model of Academic Leadership in the Context of University of Urmia Management

Neda Khorram Mehr^{1*}, Madineh Mahmoodi², Somayeh Shah Hosaini³

1. Graduate in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Economics and Humanities, Afagh Non-Profit and Non-Governmental Institute, Urmia, Iran.

2. Assistant Professor, Instructor at Afagh Non-Profit and Non-Governmental Institute, Department of Educational Sciences, Faculty of Economics and Humanities, Urmia, Iran.

3. Assistant Professor, Instructor at Afagh Non-Profit and Non-Governmental Institute, Department of Educational Sciences, Faculty of Economics and Humanities, Urmia, Iran.

**Article Info:**

Received: 2024/10/24

Accepted: 2024/11/22

PP: 179-199

Use your device to scan and read the article online:



DOI: 10.22098/AEL.2024.16076.1491

Keywords:

Antecedent, Outcome, Urmia University, Academic Leadership.

Abstract

Background and Objective: The primary objective of this study was to investigate the antecedents and consequences of academic leadership among managers at Urmia University.

research methodology: This applied research adopted a descriptive-correlational design employing structural equation modeling. The statistical population comprised all managers at Urmia University during the 2024–2025 academic year (N = 151), with data collected via census sampling. Validated questionnaires were utilized, including the Academic Leadership Questionnaire (Bass & Avolio, 1995), Emotional Intelligence Scale (Wong & Law, 2002), General Self-Efficacy Scale (Schwarzer & Jerusalem, 1995), Management Studies Inventory (Yukl, 2013), Organizational Culture Assessment Instrument (Denison et al., 2006), Perceived Organizational Support Survey (Eisenberger et al., 1986), Organizational Values Scale (Jafari Bahmanabad, 1395/2016), Balanced Scorecard for Organizational Performance (Kaplan & Norton, 1992), and Innovative Work Behavior Scale (Scott & Bruce, 1994). Data were analyzed using Pearson correlation coefficients and structural equation modeling in SPSS 28 and SmartPLS 3.

Findings: Results revealed that personality traits (emotional intelligence and self-efficacy), managerial skills, and organizational factors (organizational culture, perceived support, and values) significantly predict academic leadership among Urmia University managers. Furthermore, academic leadership was positively associated with employee job satisfaction, organizational performance, and innovation as key outcomes.

Conclusion: The findings underscore that strengthening individual and organizational antecedents of academic leadership can foster enhanced job satisfaction, performance, and innovation at Urmia University. Accordingly, the development of targeted managerial training programs is imperative to improve overall institutional effectiveness.

Citation: Khorram Mehr N., Mahmoodi M., Shah Hosaini S. (2026). From Antecedents to Outcomes: A Model of Academic Leadership in the Context of University of Urmia Management. *Journal of Applied Educational Leadership*, 5(4), 179-199. Persian [<http://dx.doi.org/10.22098/AEL.2024.16076.1491>]

***Corresponding author:** Neda Khorram Mehr

Address: Master in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Economics and Humanities, Afagh Non-Profit and Non-Governmental Institute, Urmia, Iran.

Tell: 09384547835

Email: n.khorrammehr1391@gmail.com

Extended Abstract

Introduction:

Universities are central to knowledge generation, innovation, and skilled workforce development, significantly contributing to intellectual, cultural, and economic advancement (Liu & Sun, 2025). In Iran, institutions like Urmia University, with over 17,000 students and 532 faculty members, play a vital role in regional development, particularly in areas such as environmental projects and sustainable agriculture in West Azerbaijan Province (Asadzadeh, Akrami, Eftekhazadeh, & Khorshidi, 2018; Ranjbar Eslami, Ghourchian, Jafari, & Mohammdkhani, 2023). However, their success depends heavily on effective leadership capable of navigating resource limitations, global competition, and evolving higher education demands (Johnson, et al., 2023). Academic leadership uniquely blends scholarly values such as intellectual curiosity and critical thinking with managerial practices to inspire staff, promote innovation, and ensure long term sustainability (Kamali Ardakani, Mohammdkhani, & Jafari, 2020) (Whittaker & Montgomery, 2022) Despite extensive global research on leadership styles, there remains a gap in understanding antecedents and outcomes in non-Western, border region contexts like Iranian universities (Setareh Aseman & Colleagues, 2023). This study addresses this by examining the predictors (personality traits, managerial skills, and organizational factors) and consequences (job satisfaction, organizational performance, and innovation) of academic leadership among managers at Urmia University, offering a localized structural model to inform policy and development programs.

Methodology:

This applied study utilized a descriptive-correlational approach with structural equation modeling (SEM). The population consisted of all 151 managers at Urmia University in the 2024–2025 academic year, sampled via census method. Data were gathered using validated short-form questionnaires on a 5-point Likert scale: Multifactor Leadership Questionnaire for academic leadership; Wong and Law Emotional Intelligence and General Self-Efficacy for personality traits; Yukl's Management Practices for managerial skills; Denison Organizational Culture Survey, Perceived Organizational Support, and Organizational Values Questionnaire for organizational factors; Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form for job satisfaction; Balanced Scorecard items for organizational performance; and Innovative Work Behavior Scale for innovation. Reliability was confirmed with Cronbach's α ranging from 0.701 to 0.926. Analysis included descriptive statistics, Pearson correlations, confirmatory factor analysis, and SEM in SPSS 28 and SmartPLS 3.

Findings:

Demographics showed 51.66% male respondents, mostly with bachelor's degrees and official employment status. Descriptive indices confirmed data normality (skewness and kurtosis within acceptable limits), high composite reliability ($CR > 0.85$), and convergent validity ($AVE > 0.50$). Correlations were positive and significant. SEM validated the model ($SRMR = 0.054$; $NFI = 0.941$). Antecedents positively predicted academic leadership: personality traits (emotional intelligence and self-efficacy; $\beta = 0.524$, $t = 11.012$, $p < 0.001$), managerial skills ($\beta = 0.395$, $t = 7.691$, $p < 0.001$), and organizational factors (culture, support, values; $\beta = 0.402$, $t = 7.646$, $p < 0.001$). Academic leadership strongly predicted outcomes: job satisfaction ($\beta = 0.630$, $t = 14.887$, $p < 0.001$), organizational performance ($\beta = 0.441$, $t = 7.120$, $p < 0.001$), and innovation ($\beta = 0.572$, $t = 11.697$, $p < 0.001$). Factor loadings and t-values supported measurement model validity.

Discussion and Conclusion:

The results highlight that individual traits, particularly emotional intelligence and self-efficacy, are the strongest predictors of academic leadership, aligning with studies on authentic and effective leadership (Amani, Mirkamali, Pourkarimi, Abolghasemi, & Ali, 2024; Setareh Aseman & Colleagues, 2023). Managerial skills contribute moderately, consistent with emphasis on planning and guidance (Ranjbar Eslami, Ghourchian, Jafari, & Mohammdkhani, 2023). Organizational factors underscore the enabling role of culture and support (Omidkhoda & Ghorbani-Zadeh, 2023). Outcomes reveal robust impacts on satisfaction, performance, and innovation, supporting participatory approaches (Taylor & Durholz, 2024; Ludwikowska, Zakkariya, & Aboobaker, 2025; Ratsuanjit & Wannakum, 2024). In Urmia University's context, enhancing these antecedents can drive institutional improvement. Limitations include single-site data and lack of longitudinal design. Practical recommendations encompass annual emotional intelligence training, specialized management courses, organizational culture redesign, participatory leadership initiatives, balanced scorecard implementation, and an innovation fund for managers.

Ethical Considerations:

Participation was voluntary, with assured confidentiality and data used exclusively for research purposes.

Acknowledgements:

The researchers gratefully acknowledge the cooperation of Urmia University managers in completing the questionnaires.

Author Contributions:

This paper is based on the Master dissertation of the first author from the Afagh Non-Profit and Non-Governmental Institute, Urmia, Iran. The first author, was responsible for data collection and manuscript preparation, while the second author (supervisor) and third author (advisor) provided guidance and supervision.

Conflict of Interest:

The interests of this research do not conflict with any individual or organization. The authors declare no conflicts of interest and the study was conducted without financial support.

References:

- Amani, M., Mirkamali, S. M., Pourkarimi, J., Abolghasemi, M., & Ali, M. (2024). Identifying the components of authentic academic leadership. *Educational Leadership Studies*, 29, 6–39. (in Persian) <https://www.magiran.com/p2723465>
- Asadzadeh, F., Akrami, M., Eftekhazadeh, S. F., & Khorshidi, A. (2018). Academic leadership based on managerial entrepreneurship. *Public Management Researches*, 11(41), 165–189. (in Persian) <https://doi.org/10.22111/jmr.2018.4455>
- <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1497503>
- Johnson, O., Bawoh, M., Begg, K., Bell, N., Jalloh, M. B., Gbao, D., N'Jai, A., Sahr, F., Samai, M., Kelly, A. H., & Sevdalis, N. (2023). Designing a leadership and management training curriculum for undergraduate health professions students: Lessons from the University of Sierra Leone. *Global Public Health*, 18(1), 2222322. <https://doi.org/10.1080/17441692.2023.2222322>
- Kamali Ardakani, H. R., Mohammdkhani, K., & Jafari, P. (2020). Identifying and ranking the mechanisms of quantum academic leadership in the country's universities. *Educational Leadership and Management*, 14(2), 103–129. (in Persian) file:///C:/Users/salim/Downloads/1134593__1605132437.pdf
- Liu, Q., & Sun, Y. (2025). The impact of collaborative atmosphere on innovative work behavior of college teachers, North China. *Frontiers in Psychology*, 15, 1497503. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1497503>
- Ludwikowska, K., Zakkariya, K. A., & Aboobaker, N. (2025). Academic leadership and job performance: the effects of organizational citizenship behavior and informal institutional leadership. *Asian Education and Development Studies*, 14(1), 115–131. <https://doi.org/10.1108/AEDS-04-2024-0074>

- Omidkhoda, M. H., & Ghorbani-Zadeh, V. (2023). Identifying factors affecting cultural leadership in universities (Case study: The Institution of the Supreme Leader's Representation in Universities). *Organizational Cultural Management*, 21(2), 107–121. (in Persian) 10.22059/jomc.2023.356406.1008529
- Ranjbar Eslami, M., Ghourchian, N., Jafari, P., & Mohammdkhani, K. (2023). A model for enhancing academic leadership capacity in Islamic Azad University (Science and Research Branch). *Human Resource Management and Support Development*, 70, 123–162. (in Persian) <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/2112890>
- Ratsuanjit, T., & Wannakum, W. (2024). Academic leadership of educational institution administrators under the jurisdiction of Udon Thani Primary Educational Service Office Area 2. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, 4(5), 1105–1126. https://scholar.google.com/scholar?cluster=946415771299965669&hl=en&as_sdt=0,5
- Setareh Aseman, M., & Colleagues. (2023). The role of emotional intelligence in the effectiveness of academic leadership. *Studies in Psychology and Educational Sciences*, 14(2), 88–105. (in Persian) <https://doi.org/10.22067/pmt.v14i1.87855>
- Taylor, S., & Durholz, C. (2024). The perceived impact of leadership practices of academic leaders on student success in a higher education institution in South Africa. *Proceedings of the International Conference on Education Research*. Academic Conferences and Publishing Limited. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=XCI9EQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA349&dq=The+perceived+impact+of+leadership+practices+of+academic+leaders+on+student+success+in+a+higher+education+institution+in+South+Africa&ots=iH7KZKPMUU&sig=IU6GpiLl1IFytVBFsoDAqFaY6xk#v=onepage&q=The%20perceived%20impact%20of%20leadership%20practices%20of%20academic%20leaders%20on%20student%20success%20in%20a%20higher%20education%20institution%20in%20South%20Africa&f=false>
- Whittaker, J. A., & Montgomery, B. L. (2022). Advancing a cultural change agenda in higher education: Issues and values related to reimagining academic leadership. *Discover Sustainability*, 3(1), 10. <https://doi.org/10.1007/s43621-022-00079-6>



مقاله پژوهشی

از پیشایند تا پیامد: مدلی از رهبری دانشگاهی در بستر مدیریت دانشگاهی ارومیه

ندا خرم مهر^{۱*}، مدینه محمودی^۲، سمیه شاه حسینی^۳

۱. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده اقتصاد و علوم انسانی، مؤسسه غیرانتفاعی و غیردولتی آفاق، ارومیه، ایران.
۲. استادیار، مدرس مؤسسه غیرانتفاعی و غیردولتی آفاق، گروه علوم تربیتی، دانشکده اقتصاد و علوم انسانی، ارومیه، ایران.
۳. استادیار، مدرس مؤسسه غیرانتفاعی و غیردولتی آفاق، گروه علوم تربیتی، دانشکده اقتصاد و علوم انسانی، ارومیه، ایران.

چکیده

مقدمه و هدف: هدف اصلی این پژوهش، بررسی پیشایندها و پیامدهای رهبری دانشگاهی مدیران دانشگاه ارومیه بود.

روش‌شناسی پژوهش: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت موضوع، توصیفی از نوع همبستگی و مدل معادلات ساختاری بود. جامعه آماری کلیه مدیران دانشگاه ارومیه در سال ۱۴۰۳-۱۴۰۴ بود (۱۵۱ نفر). روش نمونه‌گیری سرشماری بود. از پرسش‌نامه‌های رهبری دانشگاهی یاس و آولویو (۱۹۹۵)، هوش هیجانی وونگ و لاو (۲۰۰۲)، خودکارآمدی عمومی شوارتز و اورشلیم (۱۹۹۵)، مطالعات مدیریتی یوکل (۲۰۱۳)، فرهنگ‌سازمانی دینسون و همکاران (۲۰۰۶)، حمایت سازمانی آیزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶)، ارزش‌های سازمانی جعفری بهمن‌آباد (۱۳۹۵)، عملکرد سازمانی کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) و رفتار کاری نوآورانه اسکات و بروس (۱۹۹۴) برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. داده‌ها با استفاده از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SPSS28 و Smart PLS3 تجزیه و تحلیل شدند.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی (هوش هیجانی و خودکارآمدی)، مهارت‌های مدیریتی و عوامل سازمانی (فرهنگ‌سازمانی، حمایت سازمانی و ارزش‌های سازمانی) به‌عنوان پیشایند با رهبری دانشگاهی مدیران دانشگاه ارومیه رابطه دارند. رهبری دانشگاهی مدیران با رضایت شغلی کارکنان، عملکرد سازمانی و نوآوری در دانشگاه ارومیه به‌عنوان یک پیامد رابطه دارد. **بحث و نتیجه‌گیری:** بر اساس یافته‌ها، تقویت ویژگی‌های فردی و سازمانی به‌عنوان پیش‌نیاز رهبری دانشگاهی، می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای رضایت، عملکرد و نوآوری در دانشگاه ارومیه شود. بنابراین، طراحی برنامه‌های توسعه‌ای هدفمند برای مدیران، ضروری است تا اثربخشی کلی دانشگاه بهبود یابد.



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۸/۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۹/۲

صفحه: ۱۷۹-۱۹۹

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



DOI: 10.22098/AEL.2024.16076.1491

واژه‌های کلیدی:

پیامد، پیشایند، دانشگاه ارومیه، رهبری دانشگاهی.

استناد: خرم‌مهر، ندا؛ محمودی، مدینه؛ و شاه حسینی، سمیه. (۱۴۰۴). از پیشایند تا پیامد: مدلی از رهبری دانشگاهی در بستر مدیریت دانشگاهی ارومیه. فصلنامه علمی-پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، (۴)۵، ۱۷۹-۱۹۹.

*نویسنده مسئول: ندا خرم مهر

نشانی: گروه علوم تربیتی، دانشکده اقتصاد و علوم انسانی، مؤسسه غیرانتفاعی و غیردولتی آفاق، ارومیه، ایران

تلفن: ۰۹۳۸۴۵۴۷۸۳۵

پست الکترونیک n.khorrammehr1391@gmail.com

مقدمه

دانشگاه‌ها به‌عنوان کانون‌های اصلی تولید دانش، نوآوری و پرورش نیروی انسانی متخصص، نقش محوری در پیشرفت فکری، فرهنگی و اقتصادی جوامع ایفا می‌کنند. این نهادها نه‌تنها با تربیت رهبران آینده و توسعه پژوهش‌های علمی، به حل چالش‌های اجتماعی کمک می‌رسانند، بلکه به‌عنوان موتورهای محرک توسعه پایدار عمل می‌کنند (Liu & Sun, 2025). در ایران، دانشگاه‌هایی مانند دانشگاه ارومیه، فراتر از مراکز آموزشی، به‌عنوان عوامل کلیدی در توسعه منطقه‌ای و ملی ظاهر شده‌اند؛ این دانشگاه با بیش از ۱۷,۰۰۰ دانشجو در مقاطع مختلف و ۵۳۲ عضو هیئت علمی، سهم قابل‌توجهی در تربیت فارغ‌التحصیلان ماهر، پیشبرد نوآوری و ترویج ارزش‌های فرهنگی استان آذربایجان غربی دارد (Asadzadeh, Akrami, Eftekharzadeh, & Khorshidi, 2018). دانشگاه ارومیه، به‌عنوان دانشگاه مادر استان، در پروژه‌های زیست‌محیطی مانند احیای دریاچه ارومیه و تقویت صنایع محلی نقش پیشرو ایفا کرده و با تمرکز بر علوم کشاورزی، دامپزشکی و منابع طبیعی، به توسعه پایدار منطقه‌ای کمک می‌کند (Ranjbar Eslami, Ghourchian, Jafari, & Mohammdkhani, 2023). با این حال، موفقیت این نهادها به‌شدت به کیفیت رهبری مدیریتی آن‌ها وابسته است، جایی که مدیران دانشگاهی باید چالش‌های پیچیده‌ای؛ مانند محدودیت منابع، رقابت جهانی و نیاز به انطباق با روندهای نوین آموزش عالی را مدیریت کنند (Johnson, et al., 2023).

رهبری دانشگاهی به‌عنوان یک سبک رهبری تخصصی، بر ادغام ارزش‌های علمی مانند کنجکاوی فکری، تفکر انتقادی و تعهد به توسعه دانش با اصول مدیریتی تأکید دارد (Kamali Ardakani, Mohammdkhani, & Jafari, 2020). این رویکرد، مدیران را قادر می‌سازد تا کارکنان را الهام‌بخشیده، نوآوری را ترویج دهند و پایداری بلندمدت نهادهای آموزشی را تضمین کنند (Whittaker & Montgomery, 2022). رهبری دانشگاهی، بیش از انجام وظایف اداری، بر ایجاد توازن میان الزامات مدیریتی، اهداف پژوهشی و نیازهای آموزشی تمرکز دارد (Dinh, Caliskan, & Zhu, 2021). رهبران دانشگاهی به‌عنوان حلقه اتصال سیاست‌های کلان آموزشی و اجرای عملی آن‌ها عمل می‌کنند و باید تغییرات محیطی را پیش‌بینی کرده، با چالش‌های نوظهور سازگار شوند (Gigliotti, 2017). علاوه بر این، آن‌ها محیطی مشارکتی ایجاد می‌کنند که در آن اعضای هیئت علمی و دانشجویان در تصمیم‌گیری‌ها سهیم باشند. نقش‌های چندگانه این رهبران شامل پژوهشگر، مدرس، مدیر و آینده‌نگر است، و موفقیت آن‌ها در ترویج ارتباطات سازنده و فرهنگ حمایتی، بستری برای تحقق اهداف علمی و توسعه پایدار فراهم می‌آورد (Ratsuanjit & Wannakum, 2024). رهبران دانشگاهی باید دیدگاهی الهام‌بخش برای آینده دانشگاه ترسیم کنند که با مأموریت و ارزش‌های نهاد همخوان باشد و نیازهای ذی‌نفعان از جمله دانشجویان، کارکنان و جامعه را مد نظر قرار دهد (Beerens & Hoek, 2022). این رهبران، کارکنان را به سطوح بالاتری از عملکرد ترغیب می‌کنند، نوآوری را تشویق و فرهنگ همکاری را تقویت می‌نمایند. در فرآیندهای تصمیم‌گیری، صداقت، عدالت و شفافیت ضروری است، زیرا آن‌ها مسئول حفظ استانداردهای علمی و عملکرد اخلاقی دانشگاه هستند (Taylor & Durholz, 2024). مهارت در برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت منابع، شناسایی فرصت‌های رشد و تخصیص مؤثر منابع، از جمله شایستگی‌های کلیدی است. همچنین، ایجاد روابط قوی با ذی‌نفعان داخلی و خارجی برای حل چالش‌های پیچیده حیاتی است (Ranjbar Eslami, Ghourchian, Jafari, & Mohammdkhani, 2023). در دنیای پرتغییر امروز، انعطاف‌پذیری و مقاومت در برابر روندهای نوظهور، همراه با ایجاد محیطی فراگیر که تنوع و برابری را ارزشمند بداند، از ویژگی‌های برجسته رهبری دانشگاهی به شمار می‌رود (Kamali Ardakani, Mohammdkhani, & Jafari, 2020).

پیشایندهای رهبری دانشگاهی به عوامل تأثیرگذار بر اثربخشی این سبک اشاره دارند. سبک‌های رهبری مانند تحول‌آفرین که بر الهام‌بخشی و تغییرات مثبت تأکید دارد، یا مبادله‌ای که بر روابط متقابل تمرکز می‌کند، نقش کلیدی ایفا می‌کنند (Cetin & Kinik, 2015). فرهنگ سازمانی دانشگاه، شامل ارزش‌ها و هنجارها، می‌تواند این رهبری را تقویت یا تضعیف نماید (Setareh Aseman & Colleagues, 2023). شایستگی‌های فردی مانند مهارت‌های مدیریتی، دانش تخصصی، هوش هیجانی و تفکر استراتژیک نیز حیاتی

هستند (Ludwikowska, Zakkariya, & Aboobaker, 2025). علاوه بر این، عوامل خارجی مانند سیاست‌های دولتی، حمایت‌های مالی و شرایط اقتصادی، زمینه‌های تأثیرگذار بر عملکرد رهبران به شمار می‌روند (Poncelet, et al., 2023). درک این پیشایندها برای توسعه رهبران مؤثر ضروری است، زیرا آن‌ها را قادر می‌سازد تا با چالش‌های محیطی سازگار شوند و پتانسیل‌های سازمانی را شکوفا کنند.

پیامدهای رهبری دانشگاهی موفق در بهبود عملکرد علمی، کیفیت آموزش و پژوهش نمود می‌یابد (Ranjbar Eslami, Ghourchian, Jafari, & Mohammdkhani, 2023). این رهبری به ایجاد محیط کاری مثبت، افزایش رضایت شغلی و حفظ نیروی انسانی منجر می‌شود و اعتبار دانشگاه را در سطوح ملی و بین‌المللی ارتقا می‌دهد (Ranjbar Eslami, Ghourchian, Jafari, & Mohammdkhani, 2023). تشویق نوآوری و خلاقیت، توسعه فناوری‌ها و ایده‌های جدید را به همراه دارد و بر توسعه جامعه و اقتصاد تأثیرگذار است (Farasatkah & Maniee, 2020). در نهایت، رهبری مؤثر پایداری بلندمدت دانشگاه را تضمین می‌کند و به رشد پایدار نهادهای آموزشی کمک می‌نماید.

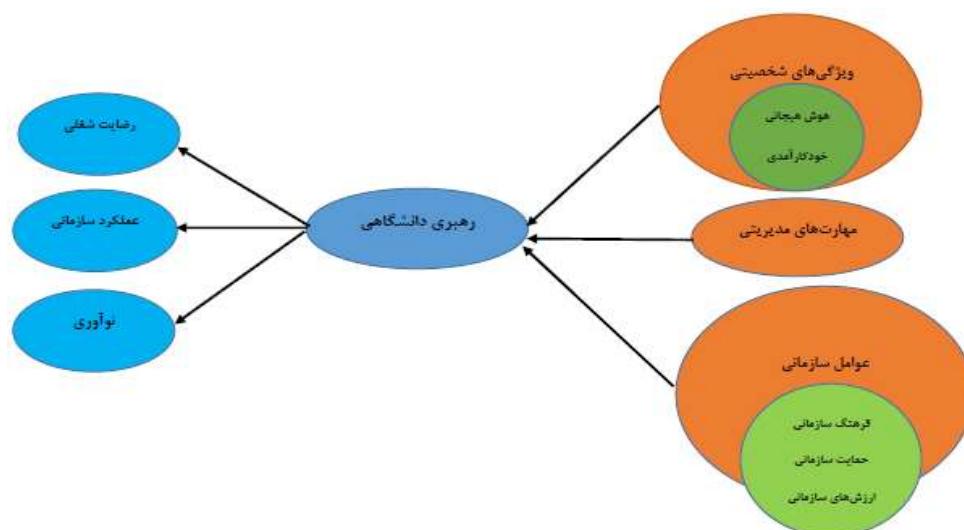
رهبری دانشگاهی برای عملکرد و رشد دانشگاه‌ها ضروری است و رهبران باید تعاریف استراتژیک داشته، فرهنگ نوآورانه ایجاد کنند و مأموریت نهاد را تحقق بخشند (Ranjbar Eslami, Ghourchian, Jafari, & Mohammdkhani, 2023). این رهبری بر پویایی‌های داخلی و خارجی، از جمله روابط با ذی‌نفعان، تأثیرگذار است (Ratsuanjit & Wannakum, 2024). پیشایندها شامل ویژگی‌های فردی، تجربیات حرفه‌ای، فرهنگ سازمانی و عوامل محیطی هستند (Omidkhoda & Ghorbani-Zadeh, 2023; Gigliotti, 2017). درک آن‌ها برای طراحی برنامه‌های توسعه رهبری، بهبود جذب و ایجاد محیط‌های حمایتی اهمیت دارد. پیامدها در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی از جمله بهبود عملکرد، افزایش رضایت، تقویت نوآوری و ارتقای شهرت دانشگاه مشاهده می‌شوند (Dinh, Caliskan, & Zhu, 2021; Ludwikowska, Zakkariya, & Aboobaker, 2025; Popkova, 2011; Sergi, 2023; Siddique, Aslam, Khan, & Fatima, 2011). رهبری مؤثر، پیوندهای قوی با جامعه ایجاد می‌کند و فعالیت‌های دانشگاه را با نیازهای اجتماعی همخوان می‌سازد.

مطالعات متعددی ابعاد رهبری دانشگاهی را بررسی کرده‌اند. (Amani, Mirkamali, Pourkarimi, Abolghasemi, & Ali, 2024) پژوهش «شناسایی مولفه‌های رهبری اصیل دانشگاهی»، با روش فراترکیب، ۳۰۵ مفهوم اولیه، ۵۹ زیرمقوله و ۴ بعد اصلی شامل خودشدن، مثبت‌گرایی، اصالت رابطه‌ای و اخلاق‌مداری را شناسایی کردند و به مقایسه با سایر سبک‌های رهبری پرداختند. (Omidkhoda & Ghorbani-Zadeh, 2023) در مطالعه «شناسایی عوامل مؤثر بر رهبری فرهنگی در دانشگاه‌ها»، با مصاحبه، ۱۴ مؤلفه در سه بعد فردی (شایستگی‌های شخصیتی، اخلاقی-رفتاری، تخصصی-مهارتی)، سازمانی (ساختار، آموزش، ارزیابی، جذب، فرهنگ، پشتیبانی) و محیطی (سیاسی-قانونی، فرهنگی-اجتماعی، مالی-اقتصادی، فناورانه) را استخراج کردند. (Ranjbar Eslami, Ghourchian, Jafari, & Mohammdkhani, 2023) در «مدل ارتقای ظرفیت رهبری دانشگاهی در دانشگاه آزاد اسلامی»، هفت دسته ویژگی فردی، بین‌فردی، شناختی، مدیریتی، هدایت‌گری، حرفه‌ای/دانشگاهی و معنوی را شناسایی و راهبردهایی مانند انتصاب، توسعه، حمایت و بالنده‌سازی را پیشنهاد کردند. (Setareh Aseman & Colleagues, 2023) در «بررسی نقش تعدیلگر هوش هیجانی در رابطه میان قابلیت‌های نوآوری و اثربخشی رهبری دانشگاهی»، تأثیر متوسط قابلیت‌های نوآوری بر اثربخشی و تعدیل آن توسط هوش هیجانی را نشان دادند. (Taylor & Durholz, 2024) در «تأثیر ادراک‌شده روش‌های رهبری رهبران دانشگاهی بر موفقیت دانشجویان در آفریقای جنوبی»، نشان دادند که شیوه‌های مشارکتی، حمایتی و ارتباطی به طور جمعی بر عملکرد دانشجویان تأثیر مثبت دارند. (Ludwikowska, Zakkariya, & Aboobaker, 2025) در «رهبری دانشگاهی و عملکرد شغلی: اثرات رفتار شهروندی سازمانی و رهبری سازمانی غیررسمی در هند»، رابطه غیرمستقیم معنادار بین رهبری ادراک‌شده و عملکرد شغلی را با نقش میانجی رهبری غیررسمی تأیید کردند. (Ratsuanjit & Wannakum, 2024) در «رهبری دانشگاهی مدیران مؤسسات آموزشی در تایلند»، سطح بالای رهبری را

گزارش و هشت استراتژی توسعه مانند افزایش آگاهی، ارائه مشوقها و نظارت آموزشی را پیشنهاد کردند. (Popkova & Sergi, 2023) در «رهبری استراتژیک دانشگاهی و رشد اقتصادی با فناوری بالا در ایالات متحده»، بر تمرکز بر دسترسی به آموزش، تربیت نیروهای فنی و تحرک آموزشی تأکید کردند.

اگرچه تحقیقات گسترده‌ای ابعاد مختلف رهبری دانشگاهی را بررسی کرده است، از جمله سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای (Cetin & Kinik, 2015) نقش هوش هیجانی در اثربخشی رهبری (Setareh Aseman & Colleagues, 2023)، عوامل مؤثر بر رهبری فرهنگی (Omidkhoda & Ghorbani-Zadeh, 2023) و تأثیر رهبری بر عملکرد شغلی و موفقیت دانشجویان (Taylor & Durholz, 2024; Ludwikowska, Zakkariya, & Aboobaker, 2025). محدودیت‌هایی در مورد تمرکز بر پیشایندها و پیامدهای رهبری دانشگاهی در زمینه‌های فرهنگی-نهادی خاص، به‌ویژه در بافت‌های غیرغربی مانند دانشگاه‌های مرزی ایران، وجود دارد. این شکاف قابل‌توجه است؛ زیرا بدون بررسی عمیق پیشایندها و پیامدهای رهبری در محیط‌های محلی، مانند دانشگاه ارومیه که با چالش‌های منحصربه‌فردی نظیر محدودیت منابع، مسائل مرزی و نیاز به انطباق با روندهای جهانی روبرو است، تعمیم‌پذیری یافته‌های جهانی کاهش می‌یابد و سیاست‌گذاری‌های آموزشی در کشورهای درحال توسعه ناکارآمد باقی می‌ماند (Asadzadeh, Akrami, Eftekharzadeh, & Khorshidi, 2018). نوآوری در رهبری دانشگاهی، به عنوان عامل کلیدی برای غلبه بر این چالش‌ها، در دانشگاه‌های مرزی ایران مانند ارومیه، نیازمند مدل‌های بومی است که پیشایندهایی چون هوش هیجانی و عوامل سازمانی را با پیامدهایی مانند نوآوری و عملکرد ادغام کند؛ مطالعات نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند جو نوآوری را تقویت کرده و به خلاقیت کارکنان در چنین محیط‌هایی منجر شود (Ranjbar Eslami, Ghourchian, Jafari, & Mohammdkhani, 2023). هدف تحقیق حاضر پرداختن به این شکاف پژوهشی با بررسی کمی پیشایندها و پیامدهای رهبری دانشگاهی در میان مدیران دانشگاه ارومیه، با استفاده از مدل معادلات ساختاری برای ترسیم روابط ساختاری میان عوامل تأثیرگذار و نتایج آن است. مطالعه حاضر با ارائه مدلی موردی مبتنی بر داده‌های واقعی از یک دانشگاه ایرانی که شکاف میان نظریه‌های جهانی رهبری و واقعیت‌های محلی را پر می‌کند، به‌منظور غنی‌سازی ادبیات رهبری دانشگاهی در زمینه‌های غیرغربی و ارائه بینش‌های عملی برای بهبود مدیریت آموزشی ارائه می‌دهد. پر کردن این شکاف نه تنها پایه دانش موجود را تقویت می‌کند و چارچوبی عملی برای توسعه رهبران دانشگاهی فراهم می‌آورد، بلکه به سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا با کاربردهای مبتنی بر شواهد، عملکرد دانشگاه‌ها را ارتقا دهند، رضایت ذی‌نفعان را افزایش دهند و در نهایت به توسعه پایدار آموزش عالی در ایران و جوامع مشابه کمک کنند.

لذا سؤال اصلی پژوهش این است: عوامل تأثیرگذار (پیشایندها) و پیامدهای رهبری دانشگاهی در میان مدیران دانشگاه ارومیه کدام‌اند؟ بنابراین؛ مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر مفروض است:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و باتوجه به ماهیت موضوع و اهداف پژوهش توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی و مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری تحقیق کلیه مدیران دانشگاه ارومیه در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ است که تعداد آن‌ها ۱۵۱ نفر است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، سرشماری است و کل جامعه آماری به‌عنوان نمونه انتخاب شده است. برای انجام پژوهش از پرسش‌نامه‌های به شرح زیر استفاده شده است:

(۱) پرسش‌نامه رهبری دانشگاهی: برای سنجش رهبری دانشگاهی از پرسش‌نامه پنج سوالی (فرم کوتاه) رهبری چندعاملی Bass & Avolio (1995) استفاده شده است. پرسش‌نامه با استفاده از طیف لیکرت (از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱)) نمره گذاری می‌شود. این پرسش‌نامه پایایی بالایی با آلفای کرونباخ حدود ۰/۹۰ دارد و روایی آن در مطالعات رهبری، از جمله در محیط‌های دانشگاهی، تأیید شده است. روایی محتوایی و صوری آن به دلیل طراحی مبتنی بر نظریه‌های رهبری تحولی و معاملاتی مورد تأیید است (Bass & Avolio, 1995). پایایی پرسش‌نامه در این تحقیق با استفاده از آلفای کرونباخ بررسی شد و ۰/۷۰۱ به دست آمد که نشان دهنده پایایی مناسب می‌باشد.

(۲) پرسش‌نامه هوش هیجانی: برای سنجش هوش هیجانی از مقیاس پنج سوالی (فرم کوتاه) هوش هیجانی Wong & Law (2002) استفاده شده است. این پرسش‌نامه با استفاده از طیف لیکرت (از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱)) نمره گذاری می‌شود. این پرسش‌نامه دارای پایایی داخلی بالا با آلفای کرونباخ حدود ۰/۸۵ است و روایی ساختاری آن در مطالعات متعدد، از جمله در زمینه‌های مدیریتی، تأیید شده است. روایی محتوایی و صوری آن نیز به دلیل استفاده گسترده در تحقیقات بین‌المللی و انطباق با مفاهیم نظری هوش هیجانی مورد تأیید است (Wong & Law, 2002). پایایی پرسش‌نامه در این تحقیق با استفاده از آلفای کرونباخ بررسی شد و ۰/۷۰۹ به دست آمد که نشان دهنده پایایی مناسب می‌باشد.

(۳) پرسش‌نامه خودکارآمدی: برای سنجش خودکارآمدی از پرسش‌نامه ده سوالی خودکارآمدی عمومی^۲ Schwarzer & Jerusalem (1995) استفاده شده است این پرسش‌نامه با استفاده از طیف لیکرت (از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱)) نمره گذاری می‌شود. این پرسش‌نامه پایایی بالایی با آلفای کرونباخ حدود ۰/۸۰ دارد. روایی آن از طریق مطالعات گسترده در زمینه‌های روان‌شناسی و مدیریت تأیید شده و روایی محتوایی آن به دلیل انطباق با نظریه خودکارآمدی بندورا مورد تأیید است (Schwarzer & Jerusalem, 1995). پایایی پرسش‌نامه در این تحقیق با استفاده از آلفای کرونباخ بررسی شد و ۰/۸۳۱ به دست آمد که نشان دهنده پایایی مناسب می‌باشد.

(۴) پرسش‌نامه مهارت‌های مدیریتی: برای سنجش مهارت‌های مدیریتی از پرسش‌نامه پنج سوالی (فرم کوتاه) مطالعات مدیریتی^۳ Yukl (2013) استفاده شده که پرسش‌نامه تک مولفه‌ای است. این پرسش‌نامه با استفاده از طیف لیکرت (از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱)) نمره گذاری می‌شود. این پرسش‌نامه پایایی بالایی با آلفای کرونباخ حدود ۰/۹۰ دارد و روایی آن در مطالعات مدیریت و رهبری تأیید شده است. روایی محتوایی آن به دلیل انطباق با نظریه‌های رهبری و استفاده در محیط‌های سازمانی مورد تأیید است (Yukl, 2013). پایایی پرسش‌نامه در این تحقیق با استفاده از آلفای کرونباخ بررسی شد و ۰/۷۷۲ به دست آمد که نشان دهنده پایایی مناسب می‌باشد.

1 WLEIS

2 GSE

3 MPS

۵) پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی: برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسش‌نامه پنج سوالی (فرم کوتاه) فرهنگ سازمانی Denison et al (2006) استفاده شده است. این پرسش‌نامه با استفاده از طیف لیکرت (از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱)) نمره گذاری می شود. این پرسش‌نامه پایایی بالایی با آلفای کرونباخ حدود ۰/۸۰ دارد و روایی آن در مطالعات سازمانی، از جمله در محیط‌های دانشگاهی، تأیید شده است. روایی محتوایی و صوری آن به دلیل طراحی مبتنی بر نظریه‌های فرهنگ سازمانی مورد تأیید است (Denison, Haaland, & Goelzer, 2006). پایایی پرسش‌نامه در این تحقیق با استفاده از آلفای کرونباخ بررسی شد و ۰/۷۴۲ به دست آمد که نشان دهنده پایایی مناسب می‌باشد.

۶) پرسش‌نامه حمایت سازمانی: برای سنجش حمایت سازمانی از پرسش‌نامه نه سوالی حمایت سازمانی درک‌شده Eisenberger et al (1986) استفاده شده است. این پرسش‌نامه با استفاده از طیف لیکرت (از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱)) نمره گذاری می شود. این پرسش‌نامه پایایی بالایی با آلفای کرونباخ بین ۰/۷۴ تا ۰/۹۵ دارد و روایی آن در مطالعات سازمانی تأیید شده است. روایی محتوایی و صوری آن به دلیل انطباق با نظریه حمایت سازمانی مورد تأیید است (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). پایایی پرسش‌نامه در این تحقیق با استفاده از آلفای کرونباخ بررسی شد و ۰/۹۲۶ به دست آمد که نشان دهنده پایایی مناسب می‌باشد.

۷) پرسش‌نامه ارزش‌های سازمانی: برای سنجش ارزش‌های سازمانی از پرسش‌نامه پنج سوالی (فرم کوتاه) ارزش‌های سازمانی جعفری بهمن‌آباد (۱۳۹۵) استفاده شده است. این پرسش‌نامه با استفاده از طیف لیکرت (از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱)) نمره گذاری می شود. پایایی این پرسش‌نامه در پژوهش (A & M, 2021) با آلفای کرونباخ ۰/۸۹ گزارش شد. پایایی پرسش‌نامه در این تحقیق با استفاده از آلفای کرونباخ بررسی شد و ۰/۸۸۳ به دست آمد که نشان دهنده پایایی مناسب می‌باشد.

۸) پرسش‌نامه رضایت شغلی: برای سنجش رضایت شغلی از پرسش‌نامه پنج سوالی (فرم کوتاه) رضایت شغلی مینه‌سوتا^۱ Weiss et al (1967) استفاده شده است. این پرسش‌نامه با استفاده از طیف لیکرت (از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱)) نمره گذاری می شود. این پرسش‌نامه پایایی بالایی با آلفای کرونباخ حدود ۰/۸۵ دارد و روایی آن از طریق مطالعات گسترده در محیط‌های کاری، از جمله دانشگاه‌ها، تأیید شده است (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967). پایایی پرسش‌نامه در این تحقیق با استفاده از آلفای کرونباخ بررسی شد و ۰/۷۳۹ به دست آمد که نشان دهنده پایایی مناسب می‌باشد.

۹) پرسش‌نامه عملکرد سازمانی: برای سنجش عملکرد سازمانی از چارچوب کارت امتیازی متوازن^۲ توسط Kaplan & Norton (1992) هشت سوالی (که عملکرد سازمانی را اندازه گیری می‌کند) استفاده شده است. این پرسش‌نامه با استفاده از طیف لیکرت (از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱)) نمره گذاری می شود. این پرسش‌نامه پایایی بالایی با آلفای کرونباخ حدود ۰/۸۵ دارد و روایی آن از طریق مطالعات گسترده در محیط‌های کاری، از جمله دانشگاه‌ها، تأیید شده است (Kaplan & Norton, 1992). پایایی پرسش‌نامه در این تحقیق با استفاده از آلفای کرونباخ بررسی شد و ۰/۹۱۳ به دست آمد که نشان دهنده پایایی مناسب می‌باشد.

۱۰) پرسش‌نامه نوآوری: برای سنجش نوآوری از پرسش‌نامه شش سوالی رفتار کاری نوآورانه^۳ Scott & Bruce (1994) استفاده شده است. این پرسش‌نامه با استفاده از طیف لیکرت (از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱)) نمره گذاری می شود. این پرسش‌نامه پایایی بالایی با آلفای کرونباخ حدود ۰/۸۵ دارد و روایی آن از طریق مطالعات گسترده در محیط‌های کاری، از جمله دانشگاه‌ها، تأیید

1 MSQ
2 BSC
3 IWB

شده است (Scott & Bruce, 1994). پایایی پرسش‌نامه در این تحقیق با استفاده از آلفای کرونباخ بررسی شد و ۰/۸۳۱ به دست آمد که نشان دهنده پایایی مناسب می‌باشد.

لینک پرسش‌نامه در اختیار کارکنان دانشگاه ارومیه قرار گرفت و تعداد ۱۵۱ نفر پرسش‌نامه را به طور کامل تکمیل نمودند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS 28 و Smart PLS3 و از آزمون‌های ضریب همبستگی، تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری استفاده شد.

یافته‌ها

یافته‌های جمعیت‌شناسی در این پژوهش نشان داد که از نظر جنسیت، ۷۸ نفر مرد (۵۱/۶۶ درصد) و ۷۳ نفر زن (۴۸/۳۴ درصد) بوده‌اند که بیشترین آمار مربوط به پاسخگویان مردان بوده است. وضعیت مدرک تحصیلی ۶۴ نفر کارشناسی (۴۲/۳۸ درصد)، ۵۱ نفر کارشناسی‌ارشد (۳۳/۷۷ درصد) و ۳۶ نفر دکتری بوده‌اند که بیشترین آمار مربوط به پاسخگویان مقطع تحصیلی کارشناسی بوده است. ۳۱ نفر (۲۰/۵۳ درصد) پیمانی، ۳۷ نفر (۲۴/۵۰ درصد) قراردادی و ۸۳ نفر (۵۴/۹۷ درصد) رسمی بوده‌اند که بیشترین آمار مربوط به نیروهای رسمی بوده است. ۱۹ نفر (۱۲/۵۸ درصد) کمتر از ۵ سال، ۵۷ نفر (۳۷/۷۵ درصد) بین ۵ تا ۱۰ سال، ۵۶ نفر (۳۷/۰۹ درصد) بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۱۹ نفر (۱۲/۵۸ درصد) بالای ۲۰ سال بوده‌اند که بیشترین آمار مربوط به نیروهای دارای سابقه بین ۱۰ تا ۲۰ سال بوده است.

جدول ۱: شاخص‌های توصیفی متغیرها

ردیف	متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی	آلفای کرونباخ	CR	AVE
۱	رضایت شغلی	۱۸/۹۷	۲/۵۴	-۰/۲۱۸	-۱/۸۴۰	۰/۷۸۴	۰/۸۵۲	۰/۵۳۶
۲	نوآوری	۲۲/۵۳	۳/۲۴	-۰/۶۰۱	۳/۸۸	۰/۸۰۱	۰/۸۵۸	۰/۵۰۱
۳	عملکرد سازمانی	۲۷/۸۴	۵/۶۶	-۰/۷۷۳	۰/۸۴۱	۰/۸۶۷	۰/۸۹۵	۰/۵۱۷
۴	ویژگی‌های شخصیتی	۵۶/۹۳	۶/۶۲	۰/۲۶۸	۰/۰۶۵	۰/۹۷۷	۰/۹۷۹	۰/۷۵۴
۵	مهارت‌های مدیریتی	۱۸/۹۴	۲/۵۸	۰/۱۲۲	۱/۲۶۰	۰/۹۰۵	۰/۹۲۹	۰/۷۲۴
۶	عوامل سازمانی	۶۶/۶۲	۱۲/۱۹	۰/۷۳۳	۰/۸۰۹	۰/۹۷۴	۰/۹۷۶	۰/۶۸۰
۷	رهبری دانشگاهی	۱۸/۴۱	۲/۵۶	-۰/۷۹۲	۲/۱۳۴	۰/۸۴۵	۰/۸۹۰	۰/۶۱۷
۸	پیشایندهای رهبری دانشگاهی	۱۴۲/۵۰	۱۶/۷۸	-۰/۰۶۹	۱/۰۱۹	-	-	-
۹	پیامدهای رهبری دانشگاهی	۶۹/۳۵	۸/۶۵	-۰/۲۸۷	۱/۹۳۱	-	-	-

در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی متغیرها شامل میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی ارائه شده اند. شاخص‌های میانگین و انحراف استاندارد متغیرها نشانگر پراکندگی مناسب داده‌ها و شاخص‌های چولگی و کشیدگی حاکی از طبیعی بودن توزیع متغیرهای پژوهش می‌باشند. در مدل یابی علی، توزیع متغیرها باید نرمال باشد. قدر مطلق چولگی و قدر مطلق کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از ۳ و ۱۰ بیشتر باشد. با توجه به جدول ۴-۵ قدر مطلق چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها کمتر از مقادیر مطرح می‌باشد. بنابر این پیش فرض مدل یابی علی یعنی نرمال بودن تک متغیری برقرار است. همچنین مقادیر پایایی مرکب و آلفای کرونباخ برای متغیرهای تحقیق بالای ۰/۷

است که این امر حاکی از روایی همگرایی قابل قبول است. همچنین مقادیر به دست آمده برای شاخص (AVE) بیشتر از ۰/۵ است که نشان دهنده روایی همگرایی مناسب می‌باشد.

جدول ۲: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	رهبری دانشگاهی	۱						
۲	ویژگی‌های شخصیتی	۰/۳۹۵**	۱					
۳	مهارت‌های مدیریتی	۰/۳۶۰**	۰/۶۲۵**	۱				
۴	عوامل سازمانی	۰/۴۴۸**	۰/۲۸۵**	۰/۲۳۴**	۱			
۵	رضایت شغلی	۰/۲۸۹**	۰/۴۷۹**	۰/۴۸۰**	۰/۳۳۳**	۱		
۶	نوآوری	۰/۷۲۰**	۰/۳۵۵**	۰/۳۷۶**	۰/۲۶۰**	۰/۲۴۴**	۱	
۷	عملکرد سازمانی	۰/۵۴۰**	۰/۲۳۰**	۰/۱۶۹*	۰/۸۵۶**	۰/۲۴۶**	۰/۴۰۰**	۱

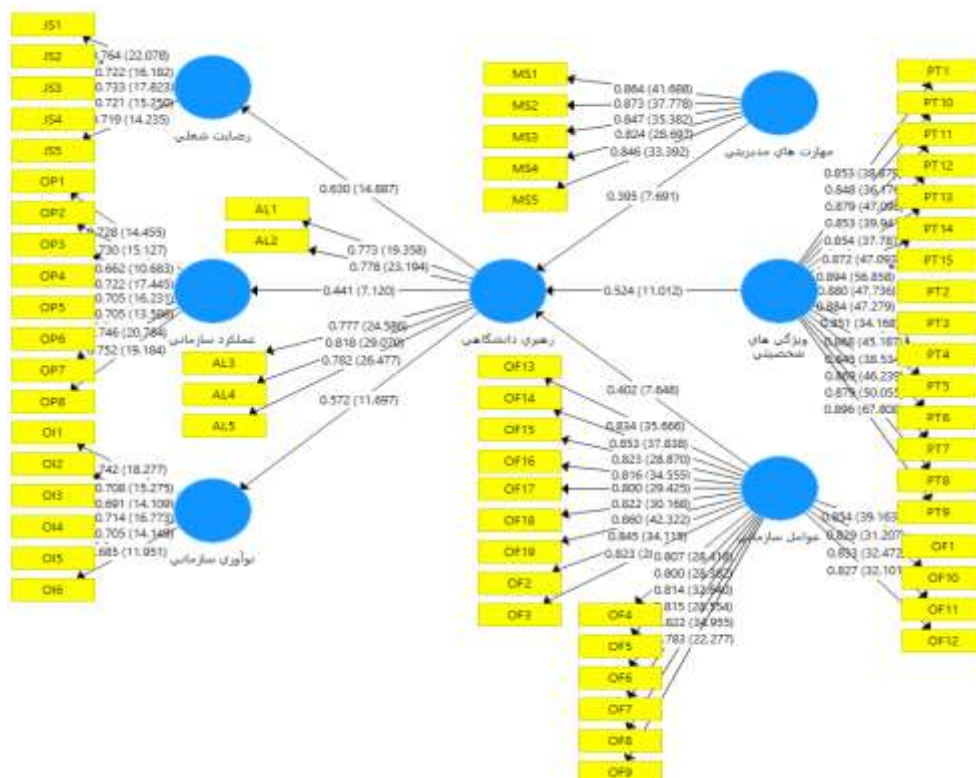
P < 0.05 * - P < 0.01 **

چنانچه در جدول ۲ مشاهده می‌شود، ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش مثبت و معنی دار می‌باشد که ضریب همبستگی بین متغیرها از ۰/۸۵۶ تا ۰/۱۶۹ متغیر است. در این قسمت تحلیل عاملی تاییدی متغیرهای پژوهش ارائه می‌شود.

جدول ۳: مقادیر بار عاملی و متناظر آماره تی و سطح معنی داری برای متغیرهای پژوهش مدل معادلات ساختاری

متغیرهای پژوهش	سوالات	بار عاملی	معنی داری	آماره تی	متغیرهای پژوهش	سوالات	بار عاملی	معنی داری	آماره تی
رهبری دانشگاهی	۱	۰/۲۵۰	۰/۰۰۰	۱۷/۱۲۹	۸	۰/۰۷۸	۰/۰۰۰	۱۳/۰۴۱	
	۲	۰/۲۴۱	۰/۰۰۰	۱۵/۷۲۸	۹	۰/۰۸۳	۰/۰۰۰	۱۵/۵۱۰	
	۳	۰/۲۶۲	۰/۰۰۰	۱۹/۰۵۶	۱۰	۰/۰۵۸	۰/۰۰۰	۸/۲۳۹	
	۴	۰/۲۵۷	۰/۰۰۰	۱۸/۹۴۰	۱۱	۰/۰۶۵	۰/۰۰۰	۸/۳۶۲	
	۵	۰/۲۶۳	۰/۰۰۰	۱۷/۶۸۰	۱۲	۰/۰۶۲	۰/۰۰۰	۷/۵۵۲	
عوامل سازمانی	۱	۰/۰۷۸	۰/۰۰۰	۱۲/۷۸۱	۱۳	۰/۰۶۱	۰/۰۰۰	۸/۸۱۲	
	۲	۰/۰۷۱	۰/۰۰۰	۱۲/۷۶۶	۱۴	۰/۰۷۲	۰/۰۰۰	۹/۶۳۲	
	۳	۰/۰۶۸	۰/۰۰۰	۱۲/۰۸۶	۱۵	۰/۰۶۷	۰/۰۰۰	۸/۰۱۵	
	۴	۰/۰۷۴	۰/۰۰۰	۱۲/۳۶۸	۱۶	۰/۰۶۸	۰/۰۰۰	۷/۶۱۸	
	۵	۰/۰۸۷	۰/۰۰۰	۱۵/۹۱۲	۱۷	۰/۰۵۴	۰/۰۰۰	۶/۵۱۸	
ویژگی های شخصیتی	۶	۰/۰۷۳	۰/۰۰۰	۱۲/۲۸۴	۱۸	۰/۰۶۸	۰/۰۰۰	۸/۸۱۶	
	۷	۰/۰۸۲	۰/۰۰۰	۱۳/۰۳۲	۱۹	۰/۰۷۱	۰/۰۰۰	۹/۳۲۷	
	۸	۰/۰۷۸	۰/۰۰۰	۱۳/۰۴۱	۱	۰/۲۴۸	۰/۰۰۰	۸/۵۸۴	
	۹	۰/۰۸۳	۰/۰۰۰	۱۵/۵۱۰	۲	۰/۲۳۹	۰/۰۰۰	۷/۳۴۵	

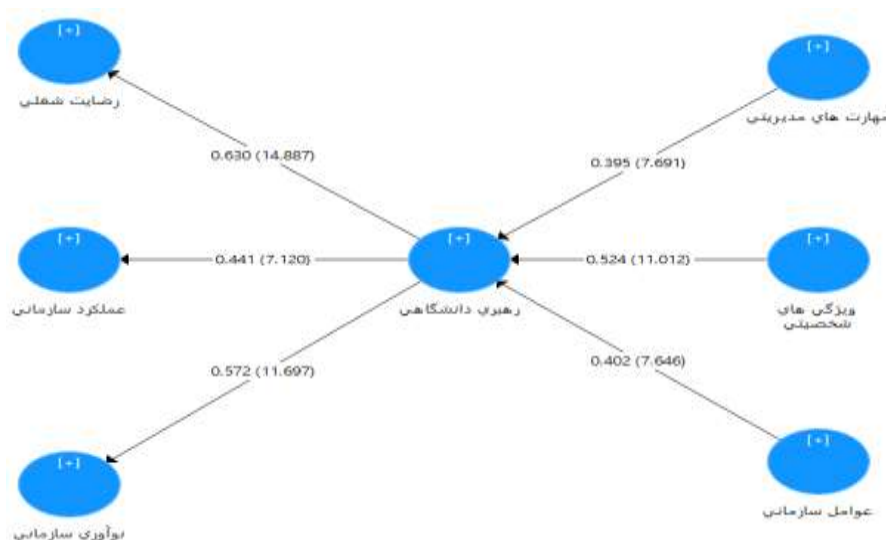
متغیرهای پژوهش	سوالات	بار عاملی	معنی داری	آماره تی	متغیرهای پژوهش	سوالات	بار عاملی	معنی داری	آماره تی
مهارت‌های مدیریتی	۱۰	۰/۰۷۴	۰/۰۰۰	۱۱/۸۹۹	رضایت شغلی	۳	۰/۲۳۰	۰/۰۰۰	۶/۹۹۲
	۱۱	۰/۰۸۶	۰/۰۰۰	۱۶/۲۷۸		۴	۰/۲۴۶	۰/۰۰۰	۷/۸۷۹
	۱۲	۰/۰۷۴	۰/۰۰۰	۱۲/۱۷۵		۵	۰/۲۴۰	۰/۰۰۰	۶/۴۰۹
	۱۳	۰/۰۷۲	۰/۰۰۰	۱۰/۶۷۹		۶	۰/۲۰۸	۰/۰۰۰	۶/۲۴۹
	۱۴	۰/۰۷۴	۰/۰۰۰	۱۲/۷۷۱		۱	۰/۳۳۹	۰/۰۰۰	۹/۳۵۲
	۱۵	۰/۰۷۸	۰/۰۰۰	۱۴/۶۸۶		۲	۰/۳۷۱	۰/۰۰۰	۹/۳۸۴
	۱	۰/۲۳۰	۰/۰۰۰	۹/۷۴۷		۳	۰/۳۷۱	۰/۰۰۰	۹/۱۲۸
	۲	۰/۲۲۴	۰/۰۰۰	۱۰/۰۴۰		۴	۰/۲۵۸	۰/۰۰۰	۸/۶۴۹
	۳	۰/۲۷۶	۰/۰۰۰	۹/۸۳۵		۵	۰/۲۳۴	۰/۰۰۰	۷/۷۳۲
	۴	۰/۲۲۰	۰/۰۰۰	۷/۰۷۶		۱	۰/۲۰۳	۰/۰۰۰	۵/۷۲۱
عوامل سازمانی	۵	۰/۲۲۶	۰/۰۰۰	۸/۱۶۵	عملکرد سازمانی	۲	۰/۱۷۹	۰/۰۰۰	۵/۷۴۵
	۱	۰/۰۶۸	۰/۰۰۰	۹/۶۶۷		۳	۰/۱۲۵	۰/۰۰۰	۳/۵۶۱
	۲	۰/۰۷۰	۰/۰۰۰	۹/۸۸۳		۴	۰/۱۹۱	۰/۰۰۰	۵/۲۸۰
	۳	۰/۰۵۵	۰/۰۰۰	۶/۸۵۴		۵	۰/۱۵۸	۰/۰۰۰	۵/۰۸۸
	۴	۰/۰۶۳	۰/۰۰۰	۷/۴۳۵		۶	۰/۱۶۴	۰/۰۰۰	۵/۳۶۲
	۵	۰/۰۶۶	۰/۰۰۰	۷/۹۶۱		۷	۰/۲۰۰	۰/۰۰۰	۶/۴۵۲
	۶	۰/۰۵۹	۰/۰۰۰	۸/۰۱۳		۸	۰/۱۶۵	۰/۰۰۰	۶/۰۰۷
	۷	۰/۰۶۷	۰/۰۰۰	۷/۸۵۳					



شکل ۲: مقادیر بار عاملی و ضرایب مسیر معادلات ساختاری در متغیرهای پژوهش

اگر مقدار بارعاملی بین سؤالات پرسش نامه و متغیرهای مکنون بیشتر از ۰/۴ باشد نتیجه می گیریم سؤالی که برای آن سازه به کار برده ایم به خوبی متغیر مکنون موردنظر را سنجیده است. از طرفی مقدار آماره تی در واقع ملاک اصلی تأیید یا رد فرضیات است. اگر این مقدار آمار از ۱/۹۶ بیشتر باشد نتیجه می گیریم که آن فرضیه در سطوح ۹۵ درصد تأیید می شود. همچنین باید گفت که اگر مقدار ضریب مسیر بین متغیر مکنون مستقل و متغیر مکنون وابسته مثبت باشد نتیجه می گیریم که با افزایش متغیر مستقل شاهد افزایش در متغیر وابسته خواهیم بود و بالعکس اگر مقدار ضریب مسیر بین متغیر مکنون مستقل و متغیر مکنون وابسته منفی باشد نتیجه می گیریم که با افزایش متغیر مستقل شاهد کاهش در متغیر وابسته خواهیم بود. باتوجه به نتایج جدول ۳ و همچنین شکل ۲ مشاهده می شود که بار عاملی و همچنین ضرایب مسیر در تمامی متغیرهای پژوهش در سطح قابل قبول است. پس نتیجه می گیریم که متغیرهای پژوهش مدل اعتبار دارند و دارای برازش مناسب هستند.

در مرحله بعدی روابط بین متغیرها با استفاده از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار Smart PLS بررسی شد که در دو حالت اعداد معناداری و تخمین استاندارد نتایج درج شد. در ابتدا، برای تأیید فرضیه های پژوهش از فرمان Bootstrapping استفاده شد که خروجی حاصل ضرایب تی و همچنین تخمین استاندارد را نشان می دهد (شکل ۳).



شکل ۳: اجرای مدل در حالت اعداد معناداری و تخمین استاندارد

جدول ۴: نتایج آزمون فرضیه های پژوهش

ردیف	فرضیه ها	ضرایب استاندارد شده	آماره تی	معنی داری
۱	ویژگی های شخصیتی (هوش هیجانی و خودکارآمدی) به عنوان پیشایند بر رهبری دانشگاهی	۰/۵۲۴	۱۱/۰۱۲	۰/۰۰۰
۲	مهارت های مدیریتی به عنوان پیشایند بر رهبری دانشگاهی	۰/۳۹۵	۷/۶۹۱	۰/۰۰۰
۳	عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی، حمایت سازمانی و ارزش های سازمانی) به عنوان پیشایند بر رهبری دانشگاهی	۰/۴۰۲	۷/۶۴۶	۰/۰۰۰
۴	رهبری دانشگاهی مدیران بر رضایت شغلی	۰/۶۳۰	۱۴/۸۸۷	۰/۰۰۰
۵	رهبری دانشگاهی مدیران بر عملکرد سازمانی	۰/۴۴۱	۷/۱۲۰	۰/۰۰۰
۶	رهبری دانشگاهی مدیران بر نوآوری	۰/۵۷۲	۱۱/۶۹۷	۰/۰۰۰

در صورتی که مقدار تی بیشتر از ۱/۹۶ باشند، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه و متعاقباً تأیید فرضیه های پژوهش است. همان گونه که در شکل ۳ و جدول ۴ مشخص است، ضرایب تی تمام فرضیه های پژوهش همگی بیشتر از ۱/۹۶ هستند که مبین تأیید تمامی فرض آماری و تأیید فرضیه خلاف است. در ادامه به تشریح فرضیه های پژوهش پرداخته می شود:

فرضیه اول: ویژگی های شخصیتی (هوش هیجانی و خودکارآمدی) به عنوان عوامل تأثیرگذار با رهبری دانشگاهی مدیران رابطه علی دارند. ضرایب استاندارد شده ۰/۵۲۴ نشان دهنده تأثیر مثبت و نسبتاً قوی ویژگی های شخصیتی با رهبری دانشگاهی است. آماره تی (۱۱/۰۱۲) و سطح معنی داری (۰/۰۰۰) که کمتر از ۰/۰۵ است، بیانگر معنادار بودن این رابطه در سطح اطمینان ۹۵٪ است. این یافته نشان می دهد که ویژگی هایی نظیر هوش هیجانی و خودکارآمدی مدیران دانشگاهی نقش مهمی در تقویت رهبری آن ها ایفا می کنند.

فرضیه دوم: مهارت های مدیریتی به عنوان عوامل تأثیرگذار با رهبری دانشگاهی مدیران رابطه علی دارند. ضرایب استاندارد شده ۰/۳۹۵ حاکی از تأثیر مثبت اما متوسط مهارت های مدیریتی با رهبری دانشگاهی است. آماره تی (۷/۶۹۱) و سطح معنی داری (۰/۰۰۰) نشان دهنده

معنادر بودن این رابطه در سطح اطمینان ۹۵٪ است. این نتیجه بیانگر آن است که مهارت‌های مدیریتی، از جمله برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و تصمیم‌گیری، به طور معناداری بر اثربخشی رهبری دانشگاهی تأثیر می‌گذارند.

فرضیه سوم: عوامل سازمانی (فرهنگ‌سازمانی، حمایت سازمانی و ارزش‌های سازمانی) به‌عنوان عوامل تأثیرگذار با رهبری دانشگاهی مدیران رابطه علی دارند. ضرایب استاندارد شده ۰/۴۰۲ نشان‌دهنده تأثیر مثبت و متوسط عوامل سازمانی با رهبری دانشگاهی است. آماره تی (۷/۶۴۶) و سطح معنی‌داری (۰/۰۰۰) تأییدکننده معنادر بودن این رابطه در سطح اطمینان ۹۵٪ است. این یافته حاکی از آن است که محیط سازمانی، شامل فرهنگ، حمایت و ارزش‌ها، به‌عنوان یک عامل تأثیرگذار کلیدی در شکل‌گیری و تقویت رهبری دانشگاهی عمل می‌کند.

فرضیه چهارم: رهبری دانشگاهی مدیران با رضایت شغلی کارکنان به‌عنوان یک پیامد رابطه علی دارد. ضرایب استاندارد شده ۰/۶۳۰ نشان‌دهنده تأثیر مثبت و قوی رهبری دانشگاهی با رضایت شغلی است. آماره تی (۱۴/۸۸۷) و سطح معنی‌داری (۰/۰۰۰) بیانگر معنادر بودن این رابطه در سطح اطمینان ۹۵٪ است. این نتیجه نشان می‌دهد که سبک رهبری دانشگاهی مدیران به طور قابل توجهی بر افزایش رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارد.

فرضیه پنجم: رهبری دانشگاهی مدیران با عملکرد سازمانی کارکنان به‌عنوان یک پیامد رابطه علی دارد. ضرایب استاندارد شده ۰/۴۴۱ نشان‌دهنده تأثیر مثبت و متوسط رهبری دانشگاهی با عملکرد سازمانی است. آماره تی (۷/۱۲۰) و سطح معنی‌داری (۰/۰۰۰) تأییدکننده معنادر بودن این رابطه در سطح اطمینان ۹۵٪ است. این یافته بیانگر آن است که رهبری دانشگاهی می‌تواند به بهبود اثربخشی و کارایی سازمانی کمک کند.

فرضیه ششم: رهبری دانشگاهی مدیران با نوآوری به‌عنوان یک پیامد رابطه علی دارد. ضرایب استاندارد شده ۰/۵۷۲ نشان‌دهنده تأثیر مثبت و نسبتاً قوی رهبری دانشگاهی با نوآوری است. آماره تی (۱۱/۶۹۷) و سطح معنی‌داری (۰/۰۰۰) حاکی از معنادر بودن این رابطه در سطح اطمینان ۹۵٪ است. این نتیجه نشان می‌دهد که رهبری دانشگاهی نقش مهمی در ترویج نوآوری در محیط‌های دانشگاهی ایفا می‌کند.

برای برازش کلی مدل بالا از شاخص‌های SRMR و NFI استفاده شد. مقدار مناسب شاخص SRMR نزدیک به صفر و مقدار مناسب شاخص NFI بالاتر از ۰/۹ است. در این پژوهش مقدار شاخص SRMR، ۰/۰۵۴ و شاخص NFI، ۰/۹۴۱ به دست آمد که نشان می‌دهد که مدل پژوهش از برازش خوبی برخوردار است.

بحث و نتیجه‌گیری

رهبری دانشگاهی به‌عنوان یک سبک رهبری تخصصی، بر تلفیق ارزش‌های علمی نظیر کنجکاوی فکری، تفکر انتقادی و تعهد به پیشرفت دانش با اصول مدیریتی تمرکز دارد (Kamali Ardakani, Mohammdkhani, & Jafari, 2020). این رویکرد مدیران را قادر می‌سازد تا کارکنان را برانگیزانند، نوآوری را تقویت کنند و پایداری بلندمدت مؤسسات آموزشی را تضمین نمایند (Whittaker & Montgomery, 2022). بنابراین؛ هدف پژوهش حاضر بررسی پیشایندها و پیامدهای رهبری دانشگاهی مدیران دانشگاه ارومیه است.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که ویژگی‌های فردی مدیران، به‌ویژه هوش هیجانی و خودکارآمدی، تأثیر معناداری بر رهبری دانشگاهی دارند. این نتیجه با مطالعه (Amani, Mirkamali, Pourkarimi, Abolghasemi, & Ali, 2024) همسو است که در پژوهش خود با روش فراترکیب چهار بعد اصلی رهبری اصیل دانشگاهی شامل خودشدن، مثبت‌گرایی، اصالت رابطه‌ای و اخلاق‌مداری را شناسایی کردند. نتایج حاضر به‌ویژه با بعد «خودشدن» و «مثبت‌گرایی» همخوانی دارد؛ چرا که مدیرانی که به خودکارآمدی و تنظیم هیجان

مجهزند، قادرند هویت اصیل خود را در رهبری بروز دهند و نگرشی مثبت در تعامل با دانشگاهیان ایجاد کنند. همچنین این یافته‌ها با پژوهش (Setareh Aseman & Colleagues, 2023) هم‌راستا است که نقش تعدیلگر هوش هیجانی در رابطه بین قابلیت‌های نوآوری و اثربخشی رهبری را گزارش کردند. بدین معنا که بدون بهره‌مندی از ظرفیت‌های عاطفی و شخصیتی، حتی مهارت‌ها و ساختارهای مدیریتی نیز به طور کامل نمی‌توانند کارکرد مطلوبی در رهبری دانشگاهی داشته باشند. بر اساس نتایج، مهارت‌های مدیریتی با ضریب معناداری بر رهبری دانشگاهی تأثیر دارند، اما شدت این تأثیر نسبت به ویژگی‌های فردی اندکی کمتر است. این یافته با مطالعه (Ranjbar Eslami, Ghourchian, Jafari, & Mohammdkhani, 2023) همخوانی دارد که در مدل ارتقای ظرفیت رهبری دانشگاهی، دسته‌ای از ویژگی‌ها و مهارت‌های مدیریتی از جمله هدایت‌گری، بین‌فردی و حرفه‌ای/دانشگاهی را به‌عنوان عوامل کلیدی معرفی کردند. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مدیرانی که توانایی برنامه‌ریزی، هدایت منابع و مدیریت تعارض را دارند، اثربخشی بیشتری در رهبری دانشگاهی تجربه می‌کنند. این نتیجه همچنین با پیشنهادها (Ranjbar Eslami, Ghourchian, Jafari, & Mohammdkhani, 2023) همسو است که توسعه، حمایت و بالنده‌سازی مدیران را به‌عنوان راهبردهای ارتقای ظرفیت رهبری دانشگاهی مطرح کردند. به‌طور کلی، به نظر می‌رسد که در بافت دانشگاه ارومیه، ارتقای مهارت‌های مدیریتی مدیران باید به‌موازات تقویت ویژگی‌های فردی صورت گیرد تا بیشترین اثربخشی حاصل شود. یافته‌ها نشان داد که عوامل سازمانی همچون فرهنگ‌سازمانی، ساختارها و سیاست‌های حمایتی تأثیری معنادار بر رهبری دانشگاهی دارند. این یافته به طور مستقیم با نتایج (Omidkhoda & Ghorbani-Zadeh, 2023) قابل‌مقایسه است. آنان در پژوهش خود سه بعد اصلی فردی، سازمانی و محیطی را به‌عنوان عوامل اثرگذار بر رهبری فرهنگی در دانشگاه‌ها شناسایی کردند. یافته‌های حاضر با بعد «سازمانی» پژوهش آنان همسو است که شامل ساختار، آموزش، ارزیابی، جذب، فرهنگ و پشتیبانی می‌شود. این همسویی نشان می‌دهد که تقویت فرهنگ‌سازمانی، ایجاد ساختارهای منعطف و ارائه حمایت‌های سازمانی نقش مهمی در ارتقای رهبری دانشگاهی دارند. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که محدودیت‌های ساختاری و کمبود حمایت در سطح سازمانی می‌تواند یکی از موانع اصلی برای تحقق کامل ظرفیت‌های رهبری در دانشگاه‌ها باشد.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که رهبری دانشگاهی تأثیر معناداری بر رضایت شغلی، عملکرد سازمانی و نوآوری دارد. ضریب بالای تأثیر بر رضایت شغلی نشانگر اهمیت سبک‌های حمایتی و مشارکتی مدیران در ارتقای انگیزه و تعهد کارکنان است. این یافته با مطالعه (Taylor & Durholz, 2024) همخوانی دارد که نشان دادند روش‌های مشارکتی، حمایتی و ارتباطی رهبران دانشگاهی در آفرینایی جنوبی به طور جمعی بر عملکرد دانشجویان اثر مثبت داشته‌اند. این همسویی نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری انسان‌محور و تعاملی نه تنها بر دانشجویان، بلکه بر کارکنان و اعضای هیئت‌علمی نیز آثار مثبتی دارند. در ارتباط با عملکرد سازمانی، یافته‌ها نشان‌دهنده وجود رابطه مثبت با رهبری دانشگاهی بود. این نتیجه مشابه یافته‌های (Ludwikowska, Zakkariya, & Aboobaker, 2025) است که در هند رابطه غیرمستقیم بین رهبری ادراک‌شده و عملکرد شغلی را با نقش میانجی رهبری غیررسمی تأیید کردند. این مقایسه نشان می‌دهد که اگرچه در بافت ایران نیز رهبری دانشگاهی بر عملکرد اثرگذار است، اما شدت این اثر ممکن است به دلیل کمبود سازوکارهای رهبری غیررسمی یا محدودیت در رفتارهای شهروندی سازمانی پایین‌تر باشد. در نهایت، یافته‌ها نشان دادند که رهبری دانشگاهی بر نوآوری اثر مثبت دارد. این نتیجه همسو با مطالعه (Setareh Aseman & Colleagues, 2023) است که نشان دادند هوش هیجانی نقش تقویت‌کننده‌ای در رابطه میان قابلیت‌های نوآوری و اثربخشی رهبری دارد. همچنین، در سطح بین‌المللی، پژوهش (Ratsuanjit & Wannakum, 2024) در تایلند گزارش داد که سطح بالای رهبری دانشگاهی با راهبردهایی چون افزایش آگاهی، ارائه مشوق‌ها و نظارت آموزشی به توسعه نوآوری کمک می‌کند. این همسویی بیانگر آن است که رهبران دانشگاهی زمانی می‌توانند نوآوری را تقویت کنند که علاوه بر ویژگی‌های فردی، سیاست‌های حمایتی و برنامه‌های انگیزشی را نیز در دستور کار قرار دهند. در همین راستا، مطالعه (Popkova & Sergi, 2023) در آمریکا نیز تأکید کرد که رهبری استراتژیک دانشگاهی از طریق دسترسی به

آموزش و پرورش نیروهای فنی می‌تواند به رشد اقتصادی مبتنی بر فناوری بالا منجر شود؛ موضوعی که اهمیت پیوند نوآوری دانشگاهی با توسعه اقتصادی را برجسته می‌سازد.

این پژوهش نیز مثل پژوهش‌های دیگر دارای محدودیت‌هایی بود: یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر آن است که داده‌ها صرفاً از دانشگاه ارومیه گردآوری شده‌اند؛ از این رو تعمیم نتایج به سایر دانشگاه‌ها و بافت‌های آموزشی باید با احتیاط صورت گیرد. همچنین به دلیل عدم دسترسی به داده‌های طولی، امکان بررسی تغییرات و پویایی‌های رهبری دانشگاهی در بازه‌های زمانی بلندمدت فراهم نشد. افزون بر این، تمرکز پژوهش بر مجموعه‌ای خاص از متغیرها می‌تواند موجب نادیده گرفتن سایر ابعاد بالقوه رهبری دانشگاهی شود.

باتوجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- (۱) برای مدیران دانشگاه ارومیه، برنامه سالانه ۴۰ ساعته آموزش هوش هیجانی با استفاده از مدل گلن و ابزار ارزیابی شش‌تایی توسط واحد توسعه نیروی انسانی دانشگاه برگزار شود. این برنامه شامل کارگاه‌های نقش‌آفرینی در بحران‌های مدیریتی دانشگاهی و جلسات مربی‌گری فردی است.
- (۲) دوره تخصصی مدیریت دانشگاهی به مدت ۶ ماه با همکاری دانشکده مدیریت دانشگاه تهران برای مدیران ارومیه طراحی شود. محتوای دوره شامل مدیریت تعارض در هیئت علمی، بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، و رهبری تحول‌آفرین در آموزش عالی است.
- (۳) طرح جامع بازطراحی فرهنگ سازمانی دانشگاه ارومیه.
- (۴) برنامه رهبری مشارکتی در واحدهای کوچک دانشگاه ارومیه اجرا شود. هر مدیر موظف است ماهی یک جلسه تصمیم‌گیری مشترک با کارکنان واحد خود برگزار کند و حداقل دو تصمیم عملیاتی بر اساس نظرات کارکنان اتخاذ نماید.
- (۵) نظام کارت امتیازی متوازن دانشگاه ارومیه با ۴ بعد (یادگیری، فرآیندهای داخلی، دانشجو و ذی‌نفع، مالی) طراحی و هر مدیر موظف به تعریف ۳ شاخص کلیدی عملکرد شخصی شود. جلسات بازبینی عملکرد فصلی با حضور رئیس دانشگاه ارومیه برگزار گردد.
- (۶) صندوق نوآوری مدیران دانشگاه ارومیه راه‌اندازی شود. هر مدیر می‌تواند برای اجرای یک پروژه نوآورانه در واحد خود درخواست دهد.

موازین اخلاقی: برای اجرای پژوهش، مجوز کتبی از دانشگاه اخذ شده است. همچنین، نمونه مورد بررسی در این پژوهش بر اساس مقررات اخلاقی استاندارد انتخاب شدند که در ادبیات علمی و متون آکادمیک ذکر شده است. به پاسخگویان اطمینان داده شده است که کلیه اطلاعات محرمانه است و صرفاً جنبه پژوهشی دارد و بلافاصله بعد از تحلیل داده‌ها، پرسش‌نامه‌ها معدوم خواهد شد و چنانچه مایل باشند بعد از انجام پژوهش، نتایج در اختیار آنان قرار خواهد گرفت.

سپاسگزاری: پژوهشگران مراتب قدردانی و تشکر خود را از کلیه مدیران دانشگاه ارومیه، اعلام می‌دارند.

مشارکت نویسندگان: مقاله بر گرفته از پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد نویسنده اول مقاله از مؤسسه غیرانتفاعی و غیردولتی آفاق شهر ارومیه است. نویسنده اول پژوهش (نویسنده مسول)، فارغ‌التحصیل کارشناسی‌ارشد رشته مدیریت آموزشی است که کار اصلی پژوهش شامل جمع‌آوری داده‌ها و تدوین مقاله را برعهده داشته و نویسنده دوم، استاد راهنما و نویسنده سوم استاد مشاور می‌باشند که این دو نفر کار هدایت و راهنمایی را برعهده داشتند.

تعارض منافع: منافع این پژوهش با منافع هیچ فرد و سازمانی در تعارض نیست، همچنین نویسندگان این مطالعه هیچ گونه تعارض منافی در انجام و نگارش آن ندارند و بدون حمایت مالی انجام شده است.

فهرست منابع

- A, P. Y., & M, H. (2021). Investigating the Role of Organizational Values, Communication Satisfaction and Charismatic Leadership on Job Performance with Emphasis on the Mediating Role of Psychological Components Related to Nurses' Work. *Iran J Ergon*, 9, 30–4. Retrieved from <http://journal.iehfs.ir/article-1-800-en.html>
- Amani, M., Mirkamali, S. M., Pourkarimi, J., Abolghasemi, M., & Ali, M. (2024). Identifying the components of authentic academic leadership. *Educational Leadership Studies*, 29, 6–39. Retrieved from <https://www.magiran.com/p2723465>
- Asadzadeh, F., Akrami, M., Eftekhazadeh, S. F., & Khorshidi, A. (2018). Academic leadership based on managerial entrepreneurship. *Public Management Researches*, 11, 165–189. doi:10.22111/jmr.2018.4455
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire Leader Form (5X-Short. *Mind Garden Inc*. Retrieved from <https://mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>
- Beerens, M., & Hoek, M. (2022). Academic leaders and leadership in the changing higher education landscape. In *Research handbook on academic careers and managing academics* (pp. 121–136). Edward Elgar Publishing. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Jose-Salazar-46/publication/360453135_Academic_Careerism/links/627a7560973bbb29cc721e5b/Academic-Careerism.pdf#page=141
- Cetin, M. O., & Kinik, F. S. (2015). An analysis of academic leadership behavior from the perspective of transformational leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 527, 10 1016 2015 10 122.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2006). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, 33, 98–109. doi:10.1016/j.orgdyn.2003.11.008
- Dinh, N. B., Caliskan, A., & Zhu, C. (2021). Academic leadership: Perceptions of academic leaders and staff in diverse contexts. *Educational Management Administration & Leadership*, 49, 996–1016. doi:10.1177/1741143220921192
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507. doi:10.1037/0021-9010.71.3.500
- Farasatkah, M., & Maniee, R. (2020). Organizational culture and leadership effectiveness at the university managerial level; GLOBE national survey in Iran. *Quarterly Journal of Research and Planing in Higher Education*, 26, 149–175.
- Gigliotti, R. A. (2017). *Leading the learning university: The role of senior leaders*. Wiley. doi:10.1108/SHR-02-2018-0014
- Jafari, P., Pakari, A., & Mousavi, S. H. (2016). Leadership and its impact on organizational culture. *Proceedings of the Second International Conference on Management, Economics, and Development* (pp. 25–40). Tehran: Mehr Eshragh Conference Institute. Retrieved from <https://civilica.com/doc/512092/>
- Johnson, O., Bawoh, M., Begg, K., Bell, N., Jalloh, M. B., Gbao, D., . . . Sevdalis, N. (2023). Designing a leadership and management training curriculum for undergraduate health professions students: Lessons from the University of Sierra Leone. *Global Public Health*, 18, 2222322. doi:10.1080/17441692.2023.2222322
- Kamali Ardakani, H. R., Mohammadkhani, K., & Jafari, P. (2020). Identifying and ranking the mechanisms of quantum academic leadership in the country's universities. *Educational Leadership and Management*, 14, 103–129. Retrieved from file:///C:/Users/salim/Downloads/1134593__1605132437.pdf

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, 71–79. Retrieved from <https://images.template.net/wp-content/uploads/2016/04/11122659/balanced-scorecard-key-performance-indicators.pdf>
- Liu, Q., & Sun, Y. (2025). The impact of collaborative atmosphere on innovative work behavior of college teachers, North China. *Frontiers in Psychology*, 15, 1497503. doi:10.3389/fpsyg.2024.1497503
- Ludwikowska, K., Zakkariya, K. A., & Aboobaker, N. (2025). Academic leadership and job performance: the effects of organizational citizenship behavior and informal institutional leadership. *Asian Education and Development Studies*, 14, 115–131. doi:10.1108/AEDS-04-2024-0074
- Omidkhoda, M. H., & Ghorbani-Zadeh, V. (2023). Identifying factors affecting cultural leadership in universities (Case study: The Institution of the Supreme Leader's Representation in Universities. *Organizational Cultural Management*, 21, 107–121.
- Poncelet, A., Collins, S., Fiore, D., Rosenbluth, G., Loeser, H., Sawaya, G. F., . . . Chang, A. (2023). Identifying value factors in institutional leaders' perspectives on investing in health professions educators. *JAMA Network Open*, 6, 2256193. doi:10.1001/jamanetworkopen.2022.56193
- Popkova, E. G., & Sergi, B. S. (2023). Strategic academic leadership and high-tech economic growth. *Frontiers in Education*, 8, 1108527. doi:10.3389/educ.2023.1108527
- Ranjbar Eslami, M., Ghourchian, N., Jafari, P., & Mohammdkhani, K. (2023). A model for enhancing academic leadership capacity in Islamic Azad University (Science and Research Branch. *Human Resource Management and Support Development*, 70, 123–162. Retrieved from <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/2112890>
- Ratsuanjit, T., & Wannakum, W. (2024). Academic leadership of educational institution administrators under the jurisdiction of Udon Thani Primary Educational Service Office Area 2. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, 4, 1105–1126. Retrieved from https://scholar.google.com/scholar?cluster=946415771299965669&hl=en&as_sdt=0,5
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized self-efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (pp. 35–37 –). Retrieved from https://userpage.fu-berlin.de/health/engscal.htm?utm_source=chatgpt.com
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580–607. doi:10.2307/256701
- Setareh Aseman, M., & Colleagues. (2023). The role of emotional intelligence in the effectiveness of academic leadership. *Studies in Psychology and Educational Sciences*, 14, 88–105. doi:10.22067/pmt.v14i1.87855
- Siddique, A., Aslam, H. D., Khan, M., & Fatima, U. (2011). Impact of academic leadership on faculty's motivation, and organizational effectiveness in higher education system. *International Journal of Business and Social Science*, 2. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Anam_Siddique2/publication/260791284_Impact_of_academic_leadership_on_faculty's_motivation_and_organizational_effectiveness_in_higher_education_system/links/02e7e532412fbbe7ed000000/Impact-of-academic-leadership-on-facultys-motivation-and-organizational-effectiveness-in-higher-education-system.pdf
- Taylor, S., & Durholz, C. (2024). The perceived impact of leadership practices of academic leaders on student success in a higher education institution in South Africa. *Proceedings of the International Conference on Education Research*. Academic Conferences and Publishing Limited. Retrieved from <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=XCI9EQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA349&dq=The+perceived+impact+of+leadership+practices+of+academic+leaders+on+student+success+in+a+higher+educ>

ation+institution+in+South+Africa&ots=iH7KZKPMUU&sig=IU6GpiL11IFytVBFsoDAqFay6xk#v=onepage&q=The%20perceived%20impact%20of%20leadership%20practices%20of%20academic%20leaders%20on%20student%20success%20in%20a%20higher%20education%20institution%20in%20South%20Africa&f=false

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967).

Whittaker, J. A., & Montgomery, B. L. (2022). Advancing a cultural change agenda in higher education: Issues and values related to reimagining academic leadership. *Discover Sustainability*, 3, 10. doi:10.1007/s43621-022-00079-6

Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243–274. Retrieved from <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315250601-10/effects-leader-follower-emotional-intelligence-performance-attitude-exploratory-study-chi-sum-wong-kenneth-law>

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education. Retrieved from <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf>