

شناخت، رفتار، یادگیری

شناسایی ابعاد شایستگی‌های رهبری مبتنی بر کیفیت آموزشی و پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران

مریم حسینی^۱، مریم تقوایی یزدی^۲، لیلا حسینی طبقدهی^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

۲. گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

۳. گروه مدیریت آموزشی، واحد رامسر، دانشگاه آزاد اسلامی، رامسر، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: taghvaeeyazdi@iausari.ac.ir

تاریخ چاپ: ۱۴۰۵/۰۹/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۱۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۲/۱۷

تاریخ ارسال: ۱۴۰۴/۱۰/۲۸

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد شایستگی‌های رهبری مبتنی بر کیفیت آموزشی و پژوهشی در دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران و تبیین نقش این شایستگی‌ها در ارتقای مستمر عملکرد آموزشی و پژوهشی دانشگاه بود. پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته کیفی و با استفاده از نظریه پردازی داده بنیاد نظام مند انجام شد. مشارکت کنندگان شامل ۱۴ نفر از خبرگان حوزه مدیریت دانشگاهی، آموزش عالی، برنامه ریزی آموزشی و پژوهشی بودند که به صورت هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته گردآوری و با استفاده از نرم افزار MAXQDA ۲۰۲۰ تحلیل شدند. تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. در مرحله کدگذاری باز، ۲۲۰ مفهوم اولیه استخراج شد که پس از ادغام و تجزیه به ۶۸ مفهوم معنادار کاهش یافت. سپس مفاهیم در قالب مقوله‌های اصلی و فرعی سازمان دهی شدند و در نهایت مدل مفهومی پژوهش شکل گرفت. برای تأمین اعتبار یافته‌ها از اعتبار درون متنی، تأیید خبرگان، مقایسه مستمر داده‌ها و اعتبار سازه‌ای استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که شایستگی‌های رهبری مبتنی بر کیفیت آموزشی و پژوهشی در پنج بعد اصلی شامل شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های سازمانی و مدیریتی، شایستگی‌های ساختاری، کیفیت آموزشی و کیفیت پژوهشی قابل تبیین است. در بعد شایستگی‌های فردی، مؤلفه‌هایی نظیر تعهد و اخلاق حرفه‌ای، تفکر راهبردی، مسئولیت پذیری و یادگیری مستمر شناسایی شد. در بعد سازمانی و مدیریتی، برنامه ریزی راهبردی، مدیریت تغییر، تصمیم گیری مبتنی بر داده، هدایت منابع انسانی و توسعه فرهنگ سازمانی نقش اساسی داشتند. یافته‌ها همچنین نشان داد که توسعه زیر ساخت‌ها، طراحی ساختارهای هم راستا با اهداف دانشگاه و حمایت از نوآوری از مهم ترین شایستگی‌های ساختاری محسوب می شوند. در حوزه کیفیت آموزشی، روش های تدریس فعال، تعامل استاد و دانشجو، ارزیابی مستمر و به کارگیری فناوری آموزشی برجسته بود و در حوزه کیفیت پژوهشی نیز حمایت از پژوهش، شبکه سازی علمی، ارزیابی عملکرد پژوهشی و توسعه نوآوری اهمیت بالایی داشتند. مقوله مرکزی پژوهش تحت عنوان «توانمندسازی نظام مند شایستگی‌های رهبران دانشگاهی برای ارتقای مستمر کیفیت آموزشی و پژوهشی» استخراج شد. نتایج پژوهش نشان داد که ارتقای کیفیت آموزشی و پژوهشی در دانشگاه آزاد اسلامی نیازمند توسعه هم زمان و یکپارچه شایستگی‌های فردی، مدیریتی و ساختاری رهبران دانشگاهی است.

کلیدواژگان: شایستگی‌های رهبری، کیفیت آموزشی، کیفیت پژوهشی، دانشگاه آزاد اسلامی، رهبری دانشگاهی، آموزش عالی.

شیوه استناددهی: حسینی، مریم، تقوایی یزدی، مریم، و حسینی طبقدهی، لیلا. (۱۴۰۵). شناسایی ابعاد شایستگی‌های رهبری مبتنی بر کیفیت آموزشی و پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران. *شناخت، رفتار، یادگیری*، ۳(۵)، ۱۹-۱.



Identification of Leadership Competency Dimensions Based on Educational and Research Quality at Islamic Azad University, Mazandaran Province

Maryam Hosseini¹, Maryam Taghvaei Yazdi^{2*}, Leila Hosseini Tabaghdehi³

1. PhD Student, Department of Educational Management, Sar.C., Islamic Azad University, Sari, Iran.
2. Department of Educational Management, Sar.C., Islamic Azad University, Sari, Iran.
3. Department of educational management, Ram.C. Islamic azad university, Ramsar, iran

*Corresponding Author's Email: taghvaeeyazdi@iausari.ac.ir

Submit Date: 2026-01-18

Revise Date: 2026-05-07

Accept Date: 2026-07-02

Publish Date: 2026-11-22

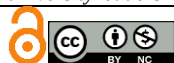
Abstract

The present study aimed to identify the dimensions of leadership competencies based on educational and research quality at Islamic Azad University in Mazandaran Province and to explain their role in the continuous improvement of university educational and research performance. This study was conducted using a qualitative mixed-methods approach based on systematic grounded theory. The participants included 14 experts in university management, higher education, educational planning, and research who were selected through purposive sampling. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using MAXQDA 2020 software. The analysis process was carried out in three stages, including open, axial, and selective coding. During open coding, 220 initial concepts were extracted and subsequently reduced to 68 meaningful concepts through abstraction and integration. These concepts were then organized into major and minor categories, leading to the development of the final conceptual model. To ensure the credibility of the findings, internal validity, expert confirmation, continuous comparative analysis, and construct validity were employed. The findings indicated that leadership competencies based on educational and research quality could be explained through five major dimensions, including individual competencies, organizational and managerial competencies, structural competencies, educational quality, and research quality. The dimension of individual competencies included professional ethics and commitment, strategic thinking, responsibility, and continuous learning. Organizational and managerial competencies involved strategic planning, change management, data-driven decision-making, human resource leadership, and organizational culture development. The findings also demonstrated that infrastructure development, alignment of organizational structures with university goals, and support for innovation were among the most significant structural competencies. In the educational quality dimension, active teaching methods, teacher-student interaction, continuous assessment, and the application of educational technologies were emphasized. In the research quality dimension, support for research activities, scientific networking, evaluation of research performance, and promotion of innovation and creativity were identified as key components. The core category extracted from the study was "Systematic Empowerment of University Leaders' Competencies for the Continuous Improvement of Educational and Research Quality." The findings demonstrated that improving educational and research quality at Islamic Azad University requires the simultaneous and integrated development of leaders' individual, managerial, and structural competencies.

Keywords: Leadership competencies, educational quality, research quality, Islamic Azad University, university leadership, higher education.



How to cite: Hosseini, M., Taghvaei Yazdi, M., Hosseini Tabaghdehi, L. (2026). Identification of Leadership Competency Dimensions Based on Educational and Research Quality at Islamic Azad University, Mazandaran Province. *Cognition, Behavior, Learning*, 3(5), 1-19.



مقدمه

در دهه‌های اخیر، نظام آموزش عالی در سطح جهانی با تحولات گسترده‌ای مواجه شده است که ماهیت نقش دانشگاه‌ها و انتظارات از رهبران دانشگاهی را به‌طور بنیادین تغییر داده است. گسترش رقابت علمی، بین‌المللی‌شدن آموزش عالی، توسعه فناوری‌های نوین، تغییر الگوهای یادگیری، و افزایش فشارهای اجتماعی و اقتصادی بر دانشگاه‌ها موجب شده است که رهبری دانشگاهی دیگر صرفاً به مدیریت اجرایی محدود نباشد، بلکه به عنوان عاملی راهبردی برای هدایت کیفیت آموزشی، توسعه پژوهش و ارتقای مزیت رقابتی دانشگاه‌ها شناخته شود (Chui, 2024). در چنین شرایطی، دانشگاه‌ها برای بقا و رشد نیازمند رهبرانی هستند که علاوه بر برخورداری از مهارت‌های مدیریتی، توانایی ایجاد تحول، هدایت تغییر، توسعه فرهنگ یادگیری و تقویت نوآوری را نیز داشته باشند (Gladys et al., 2025). در واقع، رهبران آموزش عالی امروز باید بتوانند میان الزامات محیطی، انتظارات ذی‌نفعان، نیازهای دانشجویان، محدودیت‌های منابع و ضرورت ارتقای کیفیت آموزشی و پژوهشی توازن ایجاد کنند؛ امری که بدون برخورداری از شایستگی‌های رهبری امکان‌پذیر نخواهد بود (Kamali-Rad et al., 2024).

مفهوم شایستگی‌های رهبری در سال‌های اخیر به یکی از مهم‌ترین مباحث حوزه مدیریت آموزش عالی تبدیل شده است. شایستگی‌های رهبری مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و ویژگی‌های فردی هستند که رهبران را قادر می‌سازند تا عملکرد سازمانی را به‌صورت اثربخش هدایت کنند و زمینه تحقق اهداف راهبردی را فراهم آورند (Emami Meybodi et al., 2019). در محیط دانشگاهی، این شایستگی‌ها شامل توانایی تصمیم‌گیری راهبردی، مدیریت تغییر، ارتباطات اثربخش، توسعه سرمایه انسانی، تفکر تحلیلی، نوآوری، اخلاق حرفه‌ای و توانمندسازی اعضای هیئت علمی است (Qoureh Jili & Rahimi, 2021). اهمیت این شایستگی‌ها زمانی بیشتر آشکار می‌شود که دانشگاه‌ها در مسیر ارتقای کیفیت آموزشی و پژوهشی قرار می‌گیرند؛ زیرا کیفیت دانشگاهی بیش از هر چیز تحت تأثیر نوع رهبری و نحوه مدیریت منابع انسانی، ساختارها و فرآیندهای سازمانی قرار دارد (Nikouei & Mirshakari, 2025).

کیفیت آموزشی و پژوهشی به عنوان دو مأموریت اساسی دانشگاه‌ها، نقش تعیین‌کننده‌ای در جایگاه علمی و اجتماعی مؤسسات آموزش عالی ایفا می‌کنند. کیفیت آموزشی نه‌تنها بر یادگیری دانشجویان و توسعه مهارت‌های آنان اثر می‌گذارد، بلکه بر میزان آمادگی فارغ‌التحصیلان برای ورود به بازار کار و ایفای نقش در جامعه نیز تأثیر مستقیم دارد. از سوی دیگر، کیفیت پژوهشی بیانگر توان دانشگاه در تولید دانش، حل مسائل جامعه و مشارکت در توسعه علمی و فناوری است (Kianoush et al., 2022). در جهان امروز، دانشگاه‌هایی موفق‌تر هستند که بتوانند میان آموزش و پژوهش ارتباطی پویا و هم‌افزا ایجاد کنند و این امر مستلزم وجود رهبرانی است که توان هدایت هر دو حوزه را به‌صورت هم‌زمان داشته باشند (Abunaser et al., 2025). به همین دلیل، مطالعات متعددی در سال‌های اخیر بر ضرورت طراحی مدل‌های شایستگی رهبری متناسب با محیط آموزش عالی تأکید کرده‌اند (Erlane et al., 2024).

دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان یکی از بزرگ‌ترین شبکه‌های آموزش عالی در ایران و جهان اسلام، نقش بسیار مهمی در تربیت نیروی انسانی متخصص، توسعه علمی کشور و گسترش عدالت آموزشی ایفا می‌کند. گستردگی جغرافیایی، تنوع واحدهای دانشگاهی، تعداد بالای دانشجویان و اعضای هیئت علمی و همچنین تنوع رشته‌های تحصیلی، مدیریت این دانشگاه را با پیچیدگی‌های فراوانی مواجه ساخته است (Kazerouni, 2022). در چنین ساختاری، ارتقای کیفیت آموزشی و پژوهشی بدون وجود رهبران توانمند و برخوردار از شایستگی‌های حرفه‌ای و راهبردی امکان‌پذیر نخواهد بود. با این حال، شواهد نشان می‌دهد که در بسیاری از موارد، انتخاب و ارزیابی مدیران دانشگاهی بیشتر بر مبنای سوابق اجرایی یا معیارهای سنتی صورت می‌گیرد و کمتر از مدل‌های علمی شایستگی‌محور استفاده می‌شود (Habibi et al., 2020). این مسئله موجب شده است که برخی از فرآیندهای مدیریتی در حوزه آموزش و پژوهش فاقد انسجام راهبردی بوده و نتوانند پاسخگوی نیازهای متغیر محیط آموزش عالی باشند.

مطالعات انجام‌شده در حوزه شایستگی‌های رهبری نشان می‌دهد که رهبران دانشگاهی برای ایجاد تحول پایدار نیازمند مجموعه‌ای از قابلیت‌های فردی، مدیریتی و سازمانی هستند. پژوهش حبیبی و همکاران نشان داد که شایستگی‌هایی نظیر تفکر راهبردی، توانمندسازی کارکنان، مدیریت

تغییر و تعاملات حرفه‌ای نقش تعیین‌کننده‌ای در اثربخشی رهبران دانشگاهی دارند (Habibi et al., 2021). همچنین مطالعه رعدی افسوران و همکاران نشان داد که تقویت شایستگی‌های تحول‌آفرینی، تیم‌سازی و تفکر استراتژیک می‌تواند عملکرد رهبران سازمانی را بهبود بخشد و زمینه ارتقای بهره‌وری آموزشی و پژوهشی را فراهم کند (Raadi Afsouran et al., 2020). در همین راستا، پژوهش محترم و پاکباز نیز بر اهمیت شایستگی‌های رهبری دوسوتوان تأکید کرده و نشان داده است که رهبران اثربخش باید هم‌زمان توانایی مدیریت ثبات سازمانی و ایجاد نوآوری را داشته باشند (Mohtaram & Pakbaz, 2023).

با ظهور فناوری‌های نوین و تحول دیجیتال، مفهوم شایستگی‌های رهبری نیز دستخوش تغییر شده است. رهبران دانشگاهی امروز باید علاوه بر مهارت‌های سنتی مدیریت، از توانایی هدایت تحول دیجیتال، استفاده از فناوری‌های آموزشی و مدیریت یادگیری الکترونیکی نیز برخوردار باشند (Khabareh, 2024). پژوهش احمدی خصال و همکاران نشان داد که شایستگی‌های رهبری دیجیتال شامل آینده‌نگری فناورانه، مدیریت داده، نوآوری دیجیتال و توانایی سازگاری با تغییرات فناوری است و این شایستگی‌ها نقش مهمی در موفقیت سازمان‌ها دارند (Ahmadi Khesal et al., 2024). در آموزش عالی نیز تحول دیجیتال موجب شده است که رهبران دانشگاهی ناگزیر به بازتعریف نقش‌های مدیریتی خود باشند و از رویکردهای نوین برای ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش استفاده کنند (Chui Yean, 2024).

در سطح بین‌المللی، پژوهش‌های متعددی به بررسی شایستگی‌های رهبری در محیط‌های آموزشی پرداخته‌اند. مطالعه گلادیس و همکاران نشان داد که توسعه رهبری در آموزش عالی نیازمند یادگیری مادام‌العمر، ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای و انطباق مستمر با تحولات محیطی است (Gladys et al., 2025). همچنین پژوهش ابوناصر و همکاران بر اهمیت شایستگی‌هایی نظیر تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، ارتباطات حرفه‌ای، توسعه سرمایه انسانی و رهبری مشارکتی تأکید کرده است (Abunaser et al., 2025). فیراس و همکاران نیز در پژوهش خود نشان دادند که رهبری آموزشی اثربخش مبتنی بر تعامل، توانمندسازی و ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر است (Firas et al., 2025). این مطالعات بیانگر آن هستند که شایستگی‌های رهبری تنها به ویژگی‌های فردی محدود نمی‌شوند، بلکه شامل توانایی ایجاد محیطی پویا، خلاق و یادگیرنده نیز هستند.

با وجود توسعه ادبیات پژوهش در حوزه شایستگی‌های رهبری، هنوز خلأهای قابل توجهی در زمینه طراحی مدل‌های بومی و متناسب با شرایط دانشگاه‌های ایران، به‌ویژه دانشگاه آزاد اسلامی، وجود دارد. بسیاری از پژوهش‌های داخلی به شناسایی فهرستی از شایستگی‌ها پرداخته‌اند، اما کمتر به تبیین ارتباط میان این شایستگی‌ها و کیفیت آموزشی و پژوهشی توجه کرده‌اند (Shirkani, 2025). علاوه بر این، بخش عمده‌ای از مطالعات انجام‌شده، نگاه ساختاری و سیستمی به رهبری دانشگاهی نداشته و بیشتر بر ویژگی‌های فردی رهبران تمرکز کرده‌اند (Kamali-Rad et al., 2024). در حالی که ارتقای کیفیت آموزشی و پژوهشی مستلزم تعامل میان شایستگی‌های فردی، مدیریتی و ساختاری است و بدون وجود سازوکارهای سازمانی مناسب، حتی رهبران توانمند نیز قادر به ایجاد تحول پایدار نخواهند بود (Erlane et al., 2024).

از سوی دیگر، شرایط متغیر محیط آموزش عالی ایران، افزایش رقابت میان دانشگاه‌ها، ضرورت پاسخگویی به نیازهای جامعه و حرکت به سوی دانشگاه‌های نسل جدید، نیاز به بازنگری در الگوهای رهبری دانشگاهی را دوچندان کرده است. رهبران دانشگاهی باید بتوانند علاوه بر مدیریت منابع و فرآیندها، نقش فعالی در توسعه فرهنگ کیفیت، تقویت نوآوری، حمایت از پژوهش‌های مسئله‌محور و ایجاد تعامل مؤثر میان دانشگاه و جامعه ایفا کنند (Nikouei & Mirshakari, 2025). تحقق این اهداف بدون وجود الگویی علمی و بومی برای شناسایی و توسعه شایستگی‌های رهبری امکان‌پذیر نیست. در نتیجه، طراحی مدلی جامع که بتواند ابعاد مختلف شایستگی‌های رهبری را در ارتباط با کیفیت آموزشی و پژوهشی تبیین کند، ضرورتی اساسی برای دانشگاه آزاد اسلامی به شمار می‌آید (Emami Meybodi et al., 2019). بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد شایستگی‌های رهبری مبتنی بر کیفیت آموزشی و پژوهشی در دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران انجام شد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد شایستگی‌های رهبری مبتنی بر کیفیت آموزشی و پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران و با بهره‌گیری از رویکرد پژوهش آمیخته کیفی انجام شده است. انتخاب این رویکرد با توجه به ماهیت پیچیده، چندبعدی و زمینه‌مند رهبری دانشگاهی صورت گرفت. در بخش کیفی پژوهش، با استفاده از رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد نظام‌مند، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، مدیران ارشد دانشگاهی و متخصصان حوزه آموزش عالی گردآوری شد. تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی و با بهره‌گیری از نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۰ انجام گرفت. نتایج این مرحله منجر به شناسایی مجموعه‌ای منسجم از مفاهیم، مؤلفه‌ها و مقوله‌های مرتبط با شایستگی‌های رهبری دانشگاهی شد که در قالب یک مدل مفهومی بومی سامان‌دهی گردید. این مدل نشان داد که شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های آزاد اسلامی در پنج بعد اصلی شامل شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های سازمانی و مدیریتی، شایستگی‌های ساختاری، کیفیت آموزشی و کیفیت پژوهشی قابل تبیین است. همچنین، مقوله مرکزی پژوهش با عنوان "توانمندسازی نظام‌مند شایستگی‌های رهبران دانشگاهی برای ارتقای مستمر کیفیت آموزشی و پژوهشی" استخراج شد که بیانگر نقش یکپارچه و هم‌افزای ابعاد مختلف رهبری در تحقق تحول پایدار دانشگاهی است.

یافته‌ها

در راستای پاسخ به سؤال پژوهش؛ ابعاد شایستگی‌های رهبری مبتنی بر کیفیت آموزشی و پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران کدامند؟، داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و عمیق با ۱۴ نفر از خبرگان حوزه‌های مدیریت دانشگاهی، رهبری آموزشی، برنامه‌ریزی درسی و پژوهشی مورد تحلیل قرار گرفت. تحلیل داده‌ها با رویکرد داده‌بنیاد و بر پایه‌ی روش تحلیل محتوای استقرایی و مقوله‌شناسی انجام شد. هدف اصلی این بخش، شناسایی مفاهیم، مؤلفه‌ها و شاخص‌های کلیدی مرتبط با شایستگی‌های رهبری مبتنی بر کیفیت آموزشی و پژوهشی بود. فرایند تحلیل در سه مرحله‌ی اصلی شامل استخراج مفاهیم اولیه، دسته‌بندی و شکل‌دهی مقوله‌ها، و تبیین ساختار مفهومی نهایی انجام گرفت. برای تسهیل سازمان‌دهی و تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزار مکس کیودا ۲۲ استفاده شد که امکان مدیریت نظام‌مند داده‌ها، مقایسه مفاهیم و ترسیم شبکه‌های مفهومی را فراهم کرد.

در این مرحله، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با اساتید و مدیران دانشگاهی در حوزه‌های آموزشی و پژوهشی، به‌صورت خطبه‌خط و جمله‌به‌جمله مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. هدف اصلی این مرحله، شناسایی مفاهیم کلیدی، پرتکرار و معنادار از دل داده‌ها بود تا ابعاد و مؤلفه‌های پدیده‌ی مورد مطالعه، یعنی «شایستگی‌های رهبری مبتنی بر کیفیت آموزشی و پژوهشی»، آشکار گردد. در این فرایند، پژوهشگر با رویکردی استقرایی و اکتشافی، بدون تکیه بر چارچوب‌های نظری از پیش تعیین‌شده، به کشف مفاهیم نهفته در بیانات مشارکت‌کنندگان پرداخت. داده‌ها ابتدا به واحدهای معنایی کوچک‌تر تفکیک شدند و برای هر واحد، برچسب مفهومی (کد اولیه) تعیین گردید. هر گزاره یا عبارتی که حاوی معنا، تجربه یا نگرشی مرتبط با رهبری آموزشی و پژوهشی بود، به‌صورت مستقل تحلیل و کدگذاری شد. تکرار واژگان، استعاره‌ها و تعبیرهای زبانی مصاحبه‌شوندگان به‌دقت مورد توجه قرار گرفت تا بازنمایی روشنی از تجربه‌ی زیسته و درک آنان نسبت به پدیده‌ی مورد مطالعه حاصل شود. فرایند مقایسه‌ی مداوم داده‌ها و کدها به‌طور پیوسته انجام شد؛ هر کد جدید با کدهای پیشین مقایسه و در صورت هم‌پوشانی، در یک مقوله‌ی واحد ادغام و در غیر این صورت، به عنوان مفهومی مستقل ثبت گردید. این روند تا دستیابی به اشباع مفهومی ادامه یافت.

جدول ۱. استخراج واحدهای معنایی و مفاهیم اولیه

کدگذاری باز (مفاهیم اولیه)

رهبری تحول آفرین، اخلاق حرفه‌ای در رهبری، تعهد به کیفیت، نگرش راهبردی، رهبری انگیزشی، تصمیم‌گیری پیچیده، ارتباطات اثربخش، رهبری نوآورانه، حاکمیت اخلاقی، برانگیختن تعهد سازمانی، فرهنگ سازی کیفیت، ذهنیت یادگیرنده، مدیریت استعدادها، توانمندسازی مشارکتی، توسعه حرفه‌ای، رهبری مشارکتی، بهره‌برداری از سرمایه انسانی، پشتیبانی پژوهشی، نوآوری در تدریس، ایجاد محیط پژوهشی حمایتی، شبکه‌سازی علمی، مدیریت راهبردی منابع، حل تعارض سازمانی، نظام پایش کیفیت، مدیریت مبتنی بر شواهد، نظام انگیزش عملکرد، ارزیابی شفاف، شاخص محوری، اجرای مؤثر راهبرد، مدیریت شایستگی چندسطحی، هم‌راستاسازی سازمانی، مدیریت تغییر سازمانی، تناسب با نیاز بازار، پایش کیفیت تدریس، بهبود فرآیندی، طراحی ساختار هم‌افزا، استانداردگرایی علمی، نظارت اصلاحی، برنامه درسی نوآورانه، حاکمیت علمی مشارکتی، گرایش به پژوهش مسئله‌محور، آموزش فعال، اخلاق آموزشی، چرخه بازخورد آموزشی، به‌روزرسانی برنامه درسی، دانشجوی محور، انگیزش پژوهشی، کاربردی‌سازی پژوهش، رفاه حرفه‌ای پژوهشگران، توانمندسازی زیرساختی، بهبود کیفیت پژوهش، نوآوری یادگیری، تعامل آموزشی عمیق، تصمیم‌سازی مبتنی بر پژوهش، یکپارچگی سیاست و عمل، انطباق ساختاری، نظام تضمین کیفیت، حمایت از مسیر حرفه‌ای، پاداش مبتنی بر عملکرد، حمایت از خلاقیت علمی، رهبری الگو محور، گشودگی به یادگیری، چابکی سازمانی، پاسخگویی نهادی، عدالت سازمانی، اعتمادسازی در رهبری، مدیریت دانش سازمانی، آینده‌نگری آموزشی.

متن مصاحبه‌ها به‌صورت خط‌مورد بررسی قرار گرفت و مفاهیم کلیدی از میان گفته‌های مشارکت‌کنندگان استخراج شد. فرایند کدگذاری تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت؛ به این معنا که پس از چندین مصاحبه، داده‌های جدید به تکرار مفاهیم پیشین انجامید و کد تازه‌ای به‌دست نیامد.

جدول ۲. نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها و استخراج کدهای اولیه

ردیف	گزیده‌ای از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان	کدهای اولیه استخراج‌شده	تبیین مفهومی کوتاه
۱	"استاد باید توانمندی تدریس بالایی داشته باشد و مطالب را شفاف ارائه کند تا دانشجو مسیر یادگیری را گم نکند."	توانمندی حرفه‌ای تدریس استاد؛ وضوح بیان مفاهیم؛ شفاف‌سازی مسیر یادگیری؛ هدایت آموزشی دانشجو؛ مدیریت شناختی کلاس	تأکید بر نقش استاد به‌عنوان تسهیل‌گر شناختی که با سازمان‌دهی و وضوح تدریس، از سردرگمی یادگیرنده جلوگیری می‌کند.
۲	"یادگیری فقط حفظ مطلب نیست؛ باید دانشجویان عمق مطلب را درک کنند و بتوانند مفاهیم را در محیط بالینی به کار گیرند."	یادگیری عمیق؛ پرهیز از حافظه‌محوری؛ انتقال یادگیری به موقعیت واقعی؛ کاربردی‌داری دانش؛ پیوند نظریه و عمل	کیفیت یادگیری از دید خبرگان زمانی محقق می‌شود که دانش به سطح کاربرد و انتقال در محیط حرفه‌ای برسد.
۳	"فعالیت‌های متنوع آموزشی، پرسش و پاسخ، تمرین‌ها و بحث‌های گروهی کیفیت یادگیری را افزایش می‌دهد."	تنوع روش‌های تدریس؛ فرصت تعامل کلامی؛ یادگیری مشارکتی؛ فعال‌سازی شناختی دانشجو؛ درگیری ذهنی یادگیرنده	یادگیری اثربخش در بستر فعالیت‌های تعاملی و روش‌های فعال یاددهی-یادگیری شکل می‌گیرد.
۴	"برنامه درسی باید غنی و به‌روز باشد و سرفصل‌ها با آخرین یافته‌های علمی جهان هماهنگ شوند."	غنا علمی محتوا؛ به‌روز بودن منابع؛ انطباق با استانداردهای جهانی؛ اعتبار علمی برنامه درسی؛ پویایی محتوای آموزشی	کیفیت آموزشی وابسته به اصالت علمی، روزآمدی و اعتبار بین‌المللی برنامه درسی است.
۵	"بازخورد استاد باید سریع، سازنده و دقیق باشد تا دانشجویان بتوانند پیشرفت خود را رصد کنند."	بازخورد به‌موقع؛ بازخورد سازنده؛ پایش پیشرفت تحصیلی؛ تنظیم خودرأهبر یادگیری؛ حمایت آموزشی استاد	بازخورد به‌عنوان سازوکار تنظیم یادگیری و تقویت انگیزش و خودنظم‌دهی دانشجو عمل می‌کند.
۶	"نظام ارزیابی باید عادلانه باشد و همه دانشجویان فرصت نشان دادن مهارت عملی و دانش نظری را داشته باشند."	عدالت آموزشی در سنجش؛ برابری فرصت ارزیابی؛ سنجش مهارت عملی؛ توازن نظری-عملی؛ استانداردسازی ارزشیابی؛ شفافیت ملاک‌ها	کیفیت آموزشی مستلزم نظام ارزیابی منصفانه، چندبعدی و هم‌راستا با اهداف یادگیری است.
۷	"جو کلاس اگر صمیمی و محترمانه باشد، دانشجو راحت‌تر سؤال می‌پرسد."	جو حمایتی کلاس؛ امنیت روانی یادگیرنده؛ تسهیل مشارکت؛ تعامل عاطفی آموزشی	بعد عاطفی-اجتماعی محیط یادگیری به عنوان پیش‌نیاز مشارکت فعال دانشجو شناخته می‌شود.
۸	"استاد باید بداند هر دانشجو در چه سطحی است و پیشرفت او را پیگیری کند."	توجه فردی به دانشجو؛ پایش مستمر عملکرد؛ آموزش متناسب با تفاوت‌های فردی؛ هدایت تحصیلی	کیفیت یادگیری در گرو توجه به تفاوت‌های فردی و نظارت مستمر بر مسیر رشد دانشجو است.
۹	"حجم مطالب نباید آنقدر زیاد باشد که فرصت فهم عمیق گرفته شود."	تناسب حجم محتوا با زمان؛ بار شناختی متعادل؛ کیفیت در برابر کمیت؛ طراحی آموزشی هدفمند	مدیریت بار شناختی شرط لازم برای یادگیری عمیق و پایدار است.
۱۰	"دانشجو باید بداند این درس در آینده شغلی‌اش چه کاربردی دارد."	معناداری یادگیری؛ ارتباط با آینده حرفه‌ای؛ انگیزش درونی؛ جهت‌دهی شغلی آموزش	درک کارکرد شغلی دانش سبب افزایش انگیزش و درگیری شناختی می‌شود.

در این مرحله، مفاهیم اولیه با دقت بازبینی، مقایسه و تلفیق شدند تا ساختار درونی شایستگی‌های رهبری مبتنی بر کیفیت آموزشی و پژوهشی آشکار گردد. هدف از این مرحله انتقال از سطح مفاهیم جزئی به سطح مقوله‌های انتزاعی‌تر و معنادار بود؛ به گونه‌ای که تعامل میان مهارت‌ها، نگرش‌ها و توانمندی‌های رهبران دانشگاهی به صورت نظام‌مند تبیین شود. در نتیجه‌ی تحلیل، ۵ بعد اصلی و ۶۸ مقوله‌ی مرتبط شناسایی گردید که بیانگر نظام مفهومی منسجم شایستگی‌های رهبری مبتنی بر کیفیت آموزشی و پژوهشی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران است.

جدول ۳. دسته‌بندی و شکل‌دهی مقوله‌ها

بعد اصلی	زیرکدها (مولفه‌ها)	واحدهای معنایی
شایستگی‌های فردی	تعهد و اخلاق حرفه‌ای	پایبندی رهبر به ارزش‌های اخلاقی، رعایت صداقت و شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، حفظ اصول حرفه‌ای در تعامل با اعضای هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان، پرهیز از تبعیض و رفتار غیراخلاقی، رعایت حقوق دانشگاه و جامعه علمی
	تفکر راهبردی فردی	توانایی تحلیل شرایط آموزشی و پژوهشی، شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان، پیش‌بینی فرصت‌ها و تهدیدها، ارائه راهکارهای نوآورانه و خلاقانه برای بهبود کیفیت، تصمیم‌گیری بلندمدت و همسویی با اهداف کلان دانشگاه
	مسئولیت‌پذیری	پذیرش مسئولیت تصمیمات و عملکرد شخصی، پاسخگویی به نتایج اقدامات فردی و تیمی، اطمینان از اجرای تصمیم‌ها، پیگیری مشکلات و یافتن راه‌حل‌های مؤثر در مواجهه با چالش‌های آموزشی و پژوهشی
	انگیزش و یادگیری مستمر	تمایل به ارتقای مستمر دانش و مهارت‌ها، شرکت در دوره‌های آموزشی و تخصصی، مطالعه آخرین دستاوردهای علمی و مدیریتی، جستجوی فرصت‌های یادگیری جدید، به کارگیری دانش و مهارت جدید در بهبود فرآیندهای دانشگاهی
شایستگی‌های سازمانی و مدیریتی	برنامه‌ریزی راهبردی	طراحی و تدوین برنامه‌های آموزشی و پژوهشی بلندمدت، تعیین اهداف قابل اندازه‌گیری، اولویت‌بندی فعالیت‌ها و منابع، ایجاد نقشه راه استراتژیک و همسویی تیم‌ها با اهداف دانشگاه
	مدیریت تغییر	توانایی هدایت سازمان در مواجهه با تغییرات محیطی و فناوری، تحلیل اثرات تغییر بر فرآیندها و افراد، برنامه‌ریزی انتقال به روش‌های جدید، کاهش مقاومت کارکنان و تسهیل تطبیق با نوآوری‌ها
	تصمیم‌گیری مبتنی بر داده	استفاده از شواهد، تحلیل داده‌ها و نتایج ارزیابی‌ها برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، پیشگیری از تصمیم‌گیری‌های ذهنی و غیرمستند، بهبود کارایی و اثربخشی تصمیم‌ها در آموزش و پژوهش
	هدایت منابع انسانی	مدیریت اثربخش تیم‌های آموزشی و پژوهشی، شناسایی توانمندی‌ها و ظرفیت‌های کارکنان، ایجاد انگیزه و فرصت رشد حرفه‌ای، حمایت از توسعه مهارت‌ها، تخصیص منابع انسانی به فعالیت‌های کلیدی
	توسعه فرهنگ سازمانی	ایجاد محیطی مبتنی بر همکاری و تعامل، تشویق به مسئولیت‌پذیری فردی و گروهی، ترویج اخلاق حرفه‌ای، تقویت روحیه تیمی، ایجاد عادات مثبت سازمانی و فرهنگ یادگیری مستمر
شایستگی‌های ساختاری	طراحی و اصلاح ساختارها	تحلیل و بازنگری ساختارهای آموزشی و پژوهشی، ایجاد فرآیندهای سازمانی روشن، کاهش پیچیدگی‌ها و تداخل وظایف، همسویی ساختارها با اهداف دانشگاه و استانداردهای کیفیت
	توسعه زیرساخت‌ها	فراهم کردن تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مورد نیاز آموزش و پژوهش، تضمین دسترسی آسان و پایدار، به‌روزرسانی فناوری‌ها، پشتیبانی از ابزارهای آموزشی و پژوهشی نوین
	حمایت از نوآوری	ایجاد بستر مناسب برای ایده‌های نو، فراهم کردن منابع مالی و انسانی برای پروژه‌های خلاقانه، تشویق به ریسک هوشمند، ترویج پژوهش‌های بین‌رشته‌ای و کاربردی
	هم‌سویی ساختار با اهداف	اطمینان از هماهنگی فرایندها و منابع با اهداف کیفیت آموزشی و پژوهشی، ارزیابی مستمر سازگاری ساختار با نیازهای دانشگاه، اصلاح برنامه‌ها بر اساس بازخوردها
کیفیت آموزشی	روش‌های تدریس و یادگیری فعال	به کارگیری روش‌های یادگیری مبتنی بر تجربه و حل مسئله، طراحی فعالیت‌های عملی و مشارکتی، استفاده از فناوری و ابزارهای دیجیتال برای افزایش اثربخشی تدریس، تشویق دانشجویان به تفکر انتقادی و خلاق
	ارزیابی و بازخورد آموزشی	پایش مداوم عملکرد دانشجویان، ارائه بازخورد مستمر و سازنده، طراحی آزمون‌های متنوع برای سنجش مهارت‌ها و دانش، تحلیل نتایج برای بهبود فرآیند یادگیری، تضمین شفافیت و عدالت در ارزیابی
	تعامل استاد-دانشجو	برقراری ارتباط مؤثر و دوسویه، پاسخگویی سریع و دقیق به سوالات و نیازهای دانشجویان، ایجاد فرصت مشارکت دانشجویان در تصمیم‌گیری آموزشی، حمایت از توسعه فردی و حرفه‌ای دانشجویان
	به کارگیری فناوری آموزشی	استفاده از ابزارها، سامانه‌ها و پلتفرم‌های دیجیتال برای تدریس و تعامل، بهره‌گیری از منابع آنلاین، شبیه‌سازی‌ها، و محتوای چندرسانه‌ای برای افزایش جذابیت و یادگیری فعال

کیفیت پژوهشی	حمایت و هدایت	ارائه تسهیلات و منابع لازم برای انجام پژوهش‌های علمی، ایجاد محیط امن و پشتیبان برای پژوهشگران، هدایت فعالیت‌ها به سمت پروژه‌های ارزشمند و کاربردی، حمایت از پایان‌نامه‌ها و طرح‌های پژوهشی
توسعه نوآوری و خلاقیت	توسعه نوآوری و خلاقیت	تشویق به ایده‌پردازی و حل مسئله در پژوهش، ارائه فرصت برای آزمون و خطا، ایجاد محیط پژوهشی پویا و باز، ترغیب به تولید دانش نو و ثبت اختراعات
ارزیابی عملکرد پژوهشی	ارزیابی عملکرد پژوهشی	پایش نتایج پژوهش‌ها، تحلیل کیفیت و کمیت تولیدات علمی، مقایسه با شاخص‌های استاندارد، ارائه بازخورد و توصیه برای بهبود مستمر فعالیت‌های پژوهشی
شبکه‌سازی علمی	شبکه‌سازی علمی	ایجاد و توسعه همکاری با پژوهشگران داخلی و خارجی، مشارکت در کنفرانس‌ها و کارگاه‌ها، تبادل دانش و تجرب، توسعه پروژه‌های مشترک و بین‌رشته‌ای

در مرحله تحلیل نهایی، تمام داده‌های کیفی با رویکردی دقیق و چندمرحله‌ای بررسی شدند تا مقوله‌ی مرکزی پژوهش و چارچوب مفهومی شایستگی‌های رهبری دانشگاهی در بهبود کیفیت آموزشی و پژوهشی به‌طور علمی و مستدل مشخص گردد. تحلیل با تمرکز بر شناسایی الگوهای روابط علی-پیمادی میان شایستگی‌های فردی، سازمانی و ساختاری رهبر و نتایج آموزشی و پژوهشی انجام شد و تمامی مقوله‌ها به دقت بازبینی و تلفیق شدند تا انسجام مفهومی و وضوح علمی حاصل شود.

- شایستگی‌های فردی

شایستگی‌های فردی رهبر، پایه و هسته اثرگذاری وی بر کیفیت آموزشی و پژوهشی را شکل می‌دهد. رهبر با پایبندی به اخلاق حرفه‌ای و شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، اعتماد و همکاری اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان را ایجاد می‌کند. توانایی ایجاد تغییر مثبت و تحول در فرآیندهای آموزشی و پژوهشی، تعهد به بهبود مستمر، انعطاف‌پذیری و یادگیری مداوم، و مهارت‌های ارتباطی و انگیزشی، زمینه‌ساز مشارکت فعال و ارتقای تعهد سازمانی است. رهبر با الهام‌بخشی و ایجاد انگیزه، فرهنگ کیفیت را نهادینه کرده و به توسعه توانمندی‌های فردی و گروهی کمک می‌کند. این بعد، به‌عنوان هسته اصلی شایستگی، پایه‌ای برای شکل‌گیری شایستگی‌های سازمانی و ساختاری فراهم می‌کند و نشان‌دهنده نقش رهبر در ایجاد تغییر مثبت و مستمر در دانشگاه است.

- شایستگی‌های سازمانی و مدیریتی

این بعد نمایانگر توانایی رهبر در مدیریت منابع انسانی، فرآیندها و سیستم‌های سازمانی است. رهبر با هدایت صحیح منابع انسانی، تشویق اعضای هیئت علمی به مشارکت فعال، و فراهم کردن فرصت‌های آموزش و توانمندسازی، محیطی حمایتی و خلاق ایجاد می‌کند که انگیزه و عملکرد آموزشی و پژوهشی اعضای دانشگاه را افزایش می‌دهد. علاوه بر آن، حمایت مالی و معنوی از پروژه‌ها و پژوهش‌ها، ترویج نوآوری در روش‌های آموزشی و فناوری‌های نوین، و توسعه همکاری‌های علمی داخلی و بین‌المللی، سازوکارهایی عملیاتی فراهم می‌آورد که تحقق اهداف دانشگاه را تضمین می‌کند. این بعد نشان می‌دهد که توانمندی‌های مدیریتی رهبر، پل میان شایستگی‌های فردی و اثرگذاری واقعی بر کیفیت آموزشی و پژوهشی است.

- شایستگی‌های ساختاری و سیستماتیک

این بعد توانمندی رهبر در طراحی، نظارت و هماهنگی ساختارها و فرآیندهای سازمانی را برجسته می‌کند. رهبر با ایجاد نظام ارزیابی شفاف و شاخص‌های عملکرد مشخص، اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های کلان را عملیاتی می‌سازد. مدیریت تغییرات سازمانی، مقابله با مقاومت، بهینه‌سازی منابع و فرآیندها، و طراحی ساختارهای هماهنگ، باعث می‌شود شایستگی‌های فردی و سازمانی اثرگذاری پایدار و نظام‌مند داشته باشند. علاوه بر این، استفاده از سیستم‌های مدیریت کیفیت و ارائه بازخورد مستمر، موجب ارتقای استانداردها و بهبود مستمر عملکرد آموزشی و پژوهشی می‌شود و نشان می‌دهد که رهبر باید به صورت یکپارچه و نظام‌مند فعالیت کند تا اثرگذاری واقعی حاصل گردد.

- کیفیت آموزشی و پژوهشی

شایستگی‌های رهبر ارتباط مستقیم با کیفیت آموزشی و پژوهشی دارند. کیفیت آموزشی با برنامه‌های نوآورانه، مشارکت فعال اعضای هیئت علمی، روش‌های یادگیری فعال و مشارکتی، همسویی آموزش با استانداردهای علمی و اخلاقی، و ارائه بازخورد مستمر ارتقا می‌یابد. رهبر با فراهم کردن فرصت مشارکت دانشجویان و حمایت از نوآوری، تجربه یادگیری اثربخش و مشارکتی ایجاد می‌کند. در حوزه پژوهش، رهبر با تأمین منابع، هدایت پروژه‌ها و پژوهش‌های نوآورانه و مسئله‌محور، تشویق همکاری‌های علمی داخلی و بین‌المللی و ارتقای توانمندی پژوهشگران، شرایط تولید پژوهش‌های کاربردی و با کیفیت را فراهم می‌آورد. نظارت مستمر و بازخورد اصلاحی، موجب ارتقای مستمر عملکرد پژوهشی و افزایش انگیزه پژوهشگران می‌شود.

- مقوله‌ی مرکزی پژوهش

با توجه به تحلیل همه‌جانبه ابعاد و زیرمقوله‌ها، مقوله‌ی مرکزی پژوهش به صورت زیر تبیین می‌شود: "توانمندسازی نظام‌مند شایستگی‌های رهبران دانشگاهی برای ارتقای مستمر کیفیت آموزشی و پژوهشی" این مقوله نشان می‌دهد که رهبر دانشگاه با تلفیق شایستگی‌های فردی، سازمانی و ساختاری، قادر است تحول پایدار در آموزش و پژوهش ایجاد کند. رهبر با هماهنگ‌سازی منابع، فرآیندها و ساختارها، کیفیت و نوآوری را در تمامی سطوح دانشگاه تقویت می‌کند. تحلیل نشان می‌دهد که شایستگی‌ها باید به صورت یکپارچه و نظام‌مند توسعه یابند تا اثرگذاری واقعی بر عملکرد دانشگاه حاصل شود و فرهنگ کیفیت در تمامی سطوح نهادینه گردد.

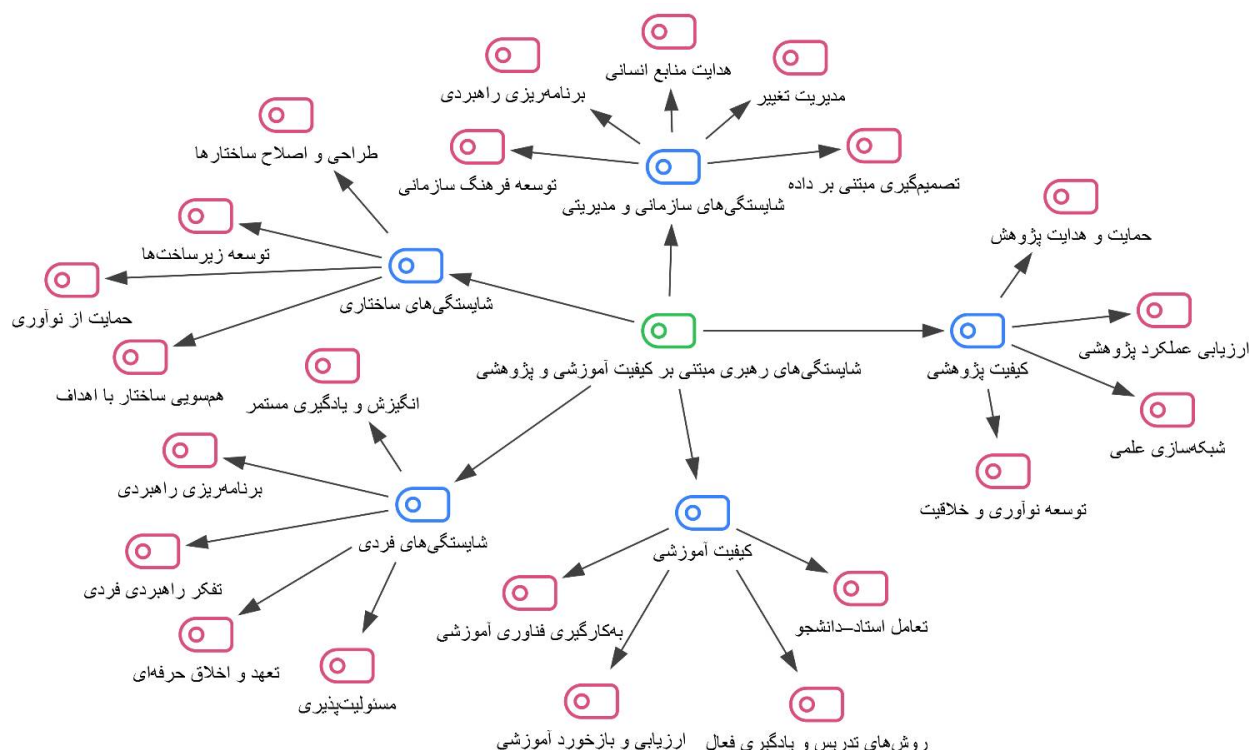
پس از استخراج مقوله‌ها و مؤلفه‌های اولیه حاصل از تحلیل داده‌های کیفی، مرحله اعتبارسنجی یافته‌ها به منظور اطمینان از استحکام علمی، انسجام مفهومی و قابلیت اتکای نتایج انجام شد. در این پژوهش، اعتبارسنجی یافته‌ها از طریق رویکردی چندبعدی شامل اعتبار درون‌متنی، اعتبار برون‌متنی و اعتبار سازه‌ای صورت گرفت. به کارگیری هم‌زمان این شیوه‌ها، امکان کاهش سوگیری پژوهشگر و افزایش دقت تبیین مفاهیم را فراهم ساخت و زمینه نهایی‌سازی مؤلفه‌های مدل مفهومی پژوهش را مهیا کرد.

اعتبار درون‌متنی به میزان انسجام، پیوستگی و منطق حاکم بر فرآیند تحلیل داده‌ها و استخراج مفاهیم اشاره دارد. در این پژوهش، به منظور تأمین اعتبار درون‌متنی، فرآیند کدگذاری به صورت مرحله‌ای (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) و با بازگشت‌های مکرر به داده‌های خام انجام شد. در این راستا، ارتباط منطقی میان مفاهیم اولیه، مقوله‌ها و ابعاد نهایی به دقت بررسی شد و هر مؤلفه تنها در صورتی در مدل باقی ماند که از پشتوانه داده‌ای کافی و شواهد مکرر در متن مصاحبه‌ها برخوردار باشد. همچنین تلاش شد از هم‌پوشانی مفهومی، ابهام در تعاریف و تداخل مقوله‌ها اجتناب شود تا ساختار نهایی مدل از انسجام مفهومی و منطق نظری قابل دفاع برخوردار باشد.

به منظور افزایش اعتبار برون‌متنی یافته‌ها، از دو راهبرد اعتبار توصیفی و تأیید خبرگان استفاده شد. در بخش اعتبار توصیفی، نقل‌قول‌های مستقیم و معنادار از مشارکت‌کنندگان در فرآیند تحلیل مورد توجه قرار گرفت تا اطمینان حاصل شود که مفاهیم استخراج‌شده بازتاب‌دهنده واقعی تجارب زیسته و دیدگاه‌های آنان است. در گام بعد، یافته‌ها و مؤلفه‌های استخراج‌شده در اختیار جمعی از خبرگان حوزه موضوعی پژوهش قرار گرفت. خبرگان با بررسی تناسب مفاهیم، شفافیت تعاریف، کفایت ابعاد و هم‌خوانی مؤلفه‌ها با واقعیت‌های میدانی، نظرات اصلاحی خود را ارائه کردند. بازخوردهای دریافتی منجر به ادغام، تفکیک یا اصلاح برخی مؤلفه‌ها شد و در نهایت، مدل مفهومی از مقبولیت علمی و حرفه‌ای بالاتری برخوردار گردید.

اعتبار سازه‌ای به میزان توانایی مفاهیم و مؤلفه‌های استخراج‌شده در تبیین سازه‌های نظری مورد نظر پژوهش اشاره دارد. در این مطالعه، اعتبار سازه‌ای از طریق مقایسه مستمر یافته‌های کیفی با ادبیات نظری و پژوهش‌های پیشین مورد بررسی قرار گرفت. بدین منظور، هر یک از مؤلفه‌های نهایی با چارچوب‌های نظری مرتبط تطبیق داده شد تا مشخص شود آیا سازه‌ها از نظر مفهومی با مبانی نظری حوزه پژوهش هم‌خوانی

دارند یا خیر. این فرآیند موجب شد مؤلفه‌هایی که صرفاً توصیفی یا فاقد پشتوانه نظری بودند حذف یا بازتعریف شوند و در مقابل، سازه‌هایی که از قدرت تبیینی بالاتری برخوردار بودند در مدل نهایی تثبیت گردیدند. پس از انجام مراحل مختلف اعتبارسنجی، مؤلفه‌های نهایی پژوهش با در نظر گرفتن سه معیار اصلی شامل پشتوانه داده‌ای، انسجام مفهومی و تأیید نظری انتخاب و تثبیت شدند. در این مرحله، ساختار مدل مفهومی پژوهش به صورت منظم و سلسله‌مراتبی سامان‌دهی شد و ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با هر سازه به صورت شفاف مشخص گردید.



شکل ۲. نقشه مفهومی کدهای مرتبط با ابعاد شایستگی‌های رهبری مبتنی بر کیفیت آموزشی و پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران (تحلیل کیفی با نرم‌افزار مکس کیودا)

به منظور طراحی ابزار سنجش و عملیاتی‌سازی مؤلفه‌ها و ابعاد مدل مفهومی استخراج شده از مرحله کیفی، نسخه اولیه پرسشنامه بر مبنای یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های کیفی تدوین گردید. در این مرحله، تمامی مؤلفه‌ها و شاخص‌های نهایی شناسایی شده در فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی، به صورت گویه‌های قابل سنجش در قالب پرسشنامه محقق‌ساخته عملیاتی شدند؛ به گونه‌ای که هر گویه بیانگر یکی از ابعاد یا مؤلفه‌های مدل مفهومی پژوهش باشد و پوشش مفهومی جامعی از سازه‌های مورد نظر فراهم آورد. در گام بعد، به منظور ارزیابی روایی صوری و محتوایی ابزار و اطمینان از کفایت علمی و مفهومی گویه‌ها، نسخه اولیه پرسشنامه در اختیار ۱۲ نفر از خبرگان حوزه‌های مدیریت آموزش عالی، برنامه‌ریزی آموزشی، سیاست‌گذاری دانشگاهی و روش‌شناسی پژوهش قرار گرفت. از خبرگان خواسته شد تا هر یک از گویه‌ها را از نظر میزان ضرورت، وضوح مفهومی، تناسب با مؤلفه مربوطه، شفافیت زبانی و عدم هم‌پوشانی مفهومی مورد ارزیابی قرار دهند و پیشنهادهای اصلاحی خود را ارائه کنند.

بر اساس بازخوردهای دریافت شده و با بهره‌گیری از معیارهای پذیرفته شده در سنجش روایی محتوایی، از جمله نسبت روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI)، گویه‌هایی که حداقل معیارهای تعیین شده را احراز نکرده بودند، شناسایی شدند. نتایج این ارزیابی‌ها نشان داد که ۲۰ گویه به دلایلی نظیر تکرار مفهومی، ابهام در بیان، ضعف در انطباق با مؤلفه‌های مدل مفهومی یا عدم ضرورت محتوایی، فاقد روایی محتوایی کافی بوده و حذف آن‌ها به افزایش انسجام مفهومی و دقت ابزار کمک خواهد کرد. از این رو، این گویه‌ها از نسخه اولیه پرسشنامه

حذف گردیدند. پس از حذف گویه‌های نامناسب، ساختار پرسشنامه مورد بازنگری مجدد قرار گرفت و برخی گویه‌ها نیز از نظر زبانی و مفهومی اصلاح و بازنویسی شدند تا وضوح، انسجام درونی و هم‌راستایی آن‌ها با مدل مفهومی پژوهش افزایش یابد. در نهایت، پرسشنامه نهایی با ۴۸ گویه (سؤال) تدوین شد که تمامی ابعاد و مؤلفه‌های مدل مفهومی پژوهش را به‌صورت متوازن و نظام‌مند پوشش می‌دهد. نسخه نهایی ابزار، پس از اعمال اصلاحات تخصصی و تأیید نهایی خبرگان، از روایی محتوایی مطلوب، انسجام نظری مناسب و قابلیت لازم برای سنجش تجربی سازه‌های پژوهش برخوردار است.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که شایستگی‌های رهبری مبتنی بر کیفیت آموزشی و پژوهشی در دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران در قالب پنج بعد اصلی شامل شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های سازمانی و مدیریتی، شایستگی‌های ساختاری، کیفیت آموزشی و کیفیت پژوهشی قابل تبیین هستند. همچنین، مقوله مرکزی پژوهش تحت عنوان «توانمندسازی نظام‌مند شایستگی‌های رهبران دانشگاهی برای ارتقای مستمر کیفیت آموزشی و پژوهشی» استخراج شد که بیانگر ماهیت یکپارچه، پویا و چندسطحی رهبری دانشگاهی در محیط آموزش عالی است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که کیفیت آموزشی و پژوهشی نه به‌عنوان پیامدی مستقل، بلکه به‌عنوان نتیجه تعامل هم‌زمان شایستگی‌های فردی رهبران، ساختارهای سازمانی، نظام‌های مدیریتی و فرهنگ دانشگاهی قابل تحقق است. در واقع، رهبران دانشگاهی زمانی می‌توانند زمینه تحول پایدار را فراهم کنند که علاوه بر برخورداری از توانایی‌های فردی و حرفه‌ای، توان مدیریت تغییر، هدایت منابع انسانی، توسعه زیرساخت‌ها و حمایت از نوآوری را نیز داشته باشند.

یافته‌های مربوط به شایستگی‌های فردی نشان داد که مؤلفه‌هایی نظیر اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری، تفکر راهبردی، یادگیری مستمر و توانایی ایجاد انگیزش، از اساسی‌ترین ابعاد رهبری دانشگاهی محسوب می‌شوند. این یافته با نتایج پژوهش امامی میبدی و همکاران همسواست که بر اهمیت ویژگی‌های فردی رهبران دانشگاهی در موفقیت سازمان‌های آموزشی تأکید کردند (Emami Meybodi et al., 2019). همچنین نتایج پژوهش قوره‌جیلی و رحیمی نیز نشان داد که شایستگی‌های فردی و نگرشی، زیرساخت اصلی اثربخشی رهبران آموزشی را تشکیل می‌دهند (Qoureh Jili & Rahimi, 2021). تبیین این یافته را می‌توان در این نکته جستجو کرد که رهبران دانشگاهی بیش از هر چیز به‌عنوان الگوهای رفتاری و حرفه‌ای در سازمان شناخته می‌شوند و کیفیت تعاملات آنان با اعضای هیئت علمی و دانشجویان می‌تواند سطح اعتماد، مشارکت و انگیزش سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. در محیط‌های دانشگاهی که ماهیت فعالیت‌ها مبتنی بر دانش، خلاقیت و استقلال حرفه‌ای است، رهبرانی موفق‌تر خواهند بود که بتوانند از طریق رفتارهای اخلاق‌مدارانه و ارتباطات اثربخش، سرمایه اجتماعی و تعهد سازمانی را تقویت کنند.

نتایج پژوهش در بعد شایستگی‌های سازمانی و مدیریتی نشان داد که برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت تغییر، هدایت منابع انسانی، توسعه فرهنگ سازمانی و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، نقش کلیدی در ارتقای کیفیت آموزشی و پژوهشی دارند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش حبیبی و همکاران که بر اهمیت مدیریت منابع انسانی و توسعه فرهنگ سازمانی در شایستگی رهبران دانشگاهی تأکید داشتند، همخوانی دارد (Habibi et al., 2021; al., 2020). همچنین، پژوهش کیانوش و همکاران نشان داد که کیفیت زندگی کاری و رضایت کارکنان در دانشگاه‌ها به شدت تحت تأثیر نوع رهبری و سبک مدیریت مدیران قرار دارد (Kianoush et al., 2022). در تبیین این یافته می‌توان بیان کرد که دانشگاه‌ها به‌عنوان سازمان‌های دانشی، برای دستیابی به کیفیت پایدار نیازمند رهبرانی هستند که بتوانند فرآیندهای سازمانی را به‌صورت نظام‌مند هدایت کرده و میان اهداف فردی و اهداف سازمانی هماهنگی ایجاد کنند. مدیریت اثربخش منابع انسانی و ایجاد فرهنگ مشارکت و یادگیری مستمر موجب می‌شود اعضای هیئت علمی و کارکنان احساس تعلق و مسئولیت بیشتری نسبت به اهداف دانشگاه داشته باشند و در نتیجه کیفیت آموزش و پژوهش نیز ارتقا یابد.

یافته‌های پژوهش درباره شایستگی‌های ساختاری نشان داد که طراحی ساختارهای منعطف، توسعه زیرساخت‌های آموزشی و پژوهشی، حمایت از نوآوری و هم‌سویی ساختارها با اهداف دانشگاه از عوامل اساسی در تحقق کیفیت دانشگاهی هستند. این نتایج با یافته‌های پژوهش کازرونی شامیری و همکاران همسو است که نقش ساختارهای مدیریتی و شایسته‌سالاری را در اثربخشی دانشگاه‌ها برجسته دانستند (Kazerouni, 2022). همچنین مطالعه ارلین و همکاران نشان داد که ارزیابی و توسعه شایستگی رهبران دانشگاهی بدون توجه به بسترهای ساختاری و نظام‌های ارزیابی سازمانی امکان‌پذیر نیست (Erlane et al., 2024). در تبیین این یافته می‌توان گفت که حتی رهبران توانمند نیز بدون وجود ساختارهای مناسب، نظام‌های حمایتی و زیرساخت‌های کارآمد قادر به ایجاد تغییرات پایدار نخواهند بود. کیفیت آموزشی و پژوهشی زمانی به صورت مستمر ارتقا می‌یابد که سیاست‌ها، فرآیندها، منابع و ساختارهای دانشگاهی در راستای اهداف کلان کیفیت سازمان‌دهی شوند. بنابراین، رهبری دانشگاهی صرفاً یک پدیده فردی نیست، بلکه در تعامل مستقیم با ساختارها و نظام‌های سازمانی معنا پیدا می‌کند.

در بخش کیفیت آموزشی، یافته‌های پژوهش نشان داد که استفاده از روش‌های تدریس فعال، تعامل مؤثر استاد و دانشجو، ارزیابی مستمر، به‌کارگیری فناوری‌های آموزشی و توجه به یادگیری عمیق از مهم‌ترین مؤلفه‌های ارتقای کیفیت آموزش هستند. این نتایج با یافته‌های پژوهش نیکویی و میرشکاری همسو است که نقش رهبری آموزشی را در بهبود کیفیت تدریس و یادگیری برجسته کردند (Nikouei & Mirshakari, 2025). همچنین پژوهش فیراس و همکاران نشان داد که رهبران آموزشی موفق با ایجاد محیط‌های مشارکتی و یادگیرنده، بستر رشد حرفه‌ای معلمان و یادگیرندگان را فراهم می‌کنند (Firas et al., 2025). علاوه بر این، مطالعه چویی یان بر اهمیت یادگیری مادام‌العمر، نوآوری آموزشی و انطباق آموزش عالی با تحولات فناوری تأکید دارد (Chui Yean, 2024). تبیین این یافته‌ها نشان می‌دهد که کیفیت آموزشی در دانشگاه‌های امروزی دیگر صرفاً به انتقال محتوا محدود نیست، بلکه به میزان مشارکت فعال دانشجویان، استفاده از فناوری، تعاملات یادگیری و توانایی دانشگاه در پاسخگویی به نیازهای جدید جامعه وابسته است. رهبران دانشگاهی در این میان نقش کلیدی در فراهم کردن بسترهای آموزشی نوآورانه و حمایت از تحول در روش‌های تدریس دارند.

یافته‌های مربوط به کیفیت پژوهشی نیز نشان داد که حمایت از پژوهشگران، توسعه شبکه‌های علمی، هدایت پژوهش‌های کاربردی، ارزیابی عملکرد پژوهشی و تقویت نوآوری از مهم‌ترین ابعاد شایستگی رهبری پژوهشی هستند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش رعدی افسوران و همکاران همسو است که بر اهمیت شایستگی‌های تحول‌آفرینی و تفکر استراتژیک در توسعه فعالیت‌های پژوهشی تأکید کردند (Raadi Afsouran et al., 2020). همچنین پژوهش ابوناصر و همکاران نشان داد که رهبران آموزشی باید توانایی هدایت پژوهش‌های مسئله‌محور و توسعه سرمایه علمی سازمان را داشته باشند (Abunaser et al., 2025). در همین راستا، گلا دیس و همکاران نیز بر ضرورت توسعه حرفه‌ای رهبران دانشگاهی و حمایت مستمر از یادگیری و پژوهش تأکید کرده‌اند (Gladys et al., 2025). این یافته‌ها بیانگر آن است که کیفیت پژوهشی صرفاً محصول توان علمی اعضای هیئت علمی نیست، بلکه به شدت تحت تأثیر سیاست‌های حمایتی، فرهنگ سازمانی و نحوه هدایت پژوهش در دانشگاه قرار دارد. رهبران دانشگاهی با ایجاد محیطی حمایتی، تخصیص منابع مناسب و تشویق همکاری‌های علمی می‌توانند زمینه تولید دانش کاربردی و ارتقای جایگاه پژوهشی دانشگاه را فراهم سازند.

از دیگر یافته‌های مهم پژوهش حاضر، استخراج مقوله مرکزی «توانمندسازی نظام‌مند شایستگی‌های رهبران دانشگاهی برای ارتقای مستمر کیفیت آموزشی و پژوهشی» بود. این یافته نشان می‌دهد که شایستگی‌های رهبری باید به صورت یکپارچه و نظام‌مند توسعه یابند و نمی‌توان صرفاً بر یک بعد از شایستگی‌ها تمرکز کرد. این نتیجه با پژوهش محترم و پاکباز که بر ماهیت دوستوان و چندبعدی شایستگی‌های رهبری تأکید داشتند همسو است (Mohtaram & Pakbaz, 2023). همچنین مطالعه خبارنه نشان داد که رهبران در عصر دیجیتال نیازمند مجموعه‌ای ترکیبی از شایستگی‌های فردی، فناورانه و سازمانی هستند (Khabareh, 2024). پژوهش شیرکانی نیز تأکید می‌کند که رهبری حرفه‌ای در نظام‌های آموزشی نیازمند نگرشی جامع به مهارت‌ها، ارزش‌ها و توانایی‌های مدیریتی است (Shirkani, 2025). در مجموع،

یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر آن است که کیفیت آموزشی و پژوهشی در دانشگاه‌ها نتیجه تعامل پویا میان رهبر، ساختار، فرهنگ سازمانی و نظام‌های مدیریتی است و هرگونه سیاست‌گذاری در حوزه آموزش عالی باید این تعاملات چندبعدی را مدنظر قرار دهد.

یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر، محدود بودن جامعه مورد مطالعه به دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران بود که ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌ها را به سایر دانشگاه‌ها یا استان‌ها با محدودیت مواجه سازد. همچنین، استفاده از مصاحبه‌های کیفی و وابستگی داده‌ها به ادراک و تجربیات مشارکت‌کنندگان می‌تواند احتمال سوگیری ذهنی را افزایش دهد. محدودیت زمانی و دشواری دسترسی به برخی مدیران و خبرگان دانشگاهی نیز از دیگر محدودیت‌های این پژوهش بود.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، مدل شایستگی‌های رهبری در سایر دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی کشور نیز بررسی و مقایسه شود تا امکان ارائه مدل‌های جامع‌تر و بومی‌تر فراهم گردد. همچنین انجام پژوهش‌های کمی و مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون تجربی روابط میان ابعاد شایستگی‌های رهبری و کیفیت آموزشی و پژوهشی می‌تواند به غنای ادبیات پژوهش کمک کند. بررسی نقش متغیرهایی نظیر فرهنگ سازمانی، تحول دیجیتال، سبک‌های رهبری و سرمایه اجتماعی در توسعه شایستگی‌های رهبری نیز می‌تواند زمینه‌ساز پژوهش‌های عمیق‌تر در آینده باشد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌ها نظام‌های انتخاب، ارزیابی و ارتقای مدیران خود را بر مبنای شایستگی‌های رهبری طراحی کنند و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مستمر برای مدیران دانشگاهی اجرا نمایند. همچنین ایجاد زیرساخت‌های فناورانه، حمایت از نوآوری آموزشی و پژوهشی، توسعه فرهنگ مشارکت و یادگیری سازمانی و تقویت نظام‌های ارزیابی کیفیت می‌تواند به ارتقای عملکرد دانشگاه‌ها کمک کند. توجه هم‌زمان به شایستگی‌های فردی، مدیریتی و ساختاری رهبران دانشگاهی می‌تواند زمینه تحقق تحول پایدار و ارتقای کیفیت آموزشی و پژوهشی در دانشگاه آزاد اسلامی را فراهم سازد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

Extended Abstract

Introduction

Higher education systems across the world have experienced profound transformations during the last two decades due to globalization, rapid technological change, increased academic competition, and evolving societal expectations from universities. In this context, university leadership has shifted from a traditional administrative function toward a strategic and transformational role focused on quality enhancement, innovation, and sustainable institutional development. Universities are now expected not only to provide effective teaching but also to generate scientific knowledge, develop research capacities, and respond to social and economic challenges. Consequently, leadership competencies have emerged as one of the most critical determinants of educational and research quality in higher education institutions (Chui Yean, 2024).

Leadership competencies refer to a combination of knowledge, professional skills, attitudes, ethical values, strategic thinking, communication abilities, and managerial capabilities that enable leaders to effectively guide organizations toward achieving their goals (Emami Meybodi et al., 2019). In academic settings, these competencies include strategic planning, evidence-based decision-making, organizational development, innovation management, human resource empowerment, ethical leadership, and transformational capabilities. Educational leaders who possess such competencies are more capable of creating learning-oriented environments, strengthening organizational culture, and improving institutional performance (Qoureh Jili & Rahimi, 2021). Research evidence has consistently demonstrated that leadership quality directly influences

teaching effectiveness, research productivity, faculty motivation, and student satisfaction (Nikouei & Mirshakari, 2025).

In contemporary higher education, educational and research quality are considered the two core missions of universities. Educational quality reflects the effectiveness of teaching-learning processes, curriculum relevance, active learning strategies, technological integration, and student development outcomes. Research quality, on the other hand, represents the university's capacity for scientific production, innovation, knowledge transfer, and problem-solving contributions to society. Achieving excellence in both dimensions requires leaders who can simultaneously manage academic complexity, organizational change, and institutional competitiveness (Abunaser et al., 2025). Therefore, leadership competency models have increasingly become a major focus of educational policy and organizational development in universities worldwide.

Islamic Azad University, as one of the largest higher education systems in Iran and the Islamic world, plays a crucial role in scientific development, human capital formation, and educational expansion. However, the diversity of academic units, geographical dispersion, increasing competition among universities, and changing educational demands have created significant managerial and organizational challenges for this institution (Kazerouni Shamiri et al., 2022). Under such conditions, improving educational and research quality requires university leaders who possess comprehensive and context-based leadership competencies capable of addressing institutional complexity and promoting sustainable academic transformation.

Previous studies have emphasized different dimensions of leadership competencies in educational organizations. Habibi and colleagues identified strategic thinking, organizational commitment, communication skills, and empowerment as important components of leadership competency among Islamic Azad University managers (Habibi et al., 2020; Habibi et al., 2021). Raadi Afsouran and colleagues demonstrated that transformational leadership competencies, team-building capabilities, and strategic thinking significantly improve organizational performance and leadership effectiveness (Raadi Afsouran et al., 2020). Similarly, Mohtaram and Pakbaz highlighted the importance of ambidextrous leadership competencies, emphasizing that effective leaders must simultaneously maintain organizational stability while fostering innovation and adaptability (Mohtaram & Pakbaz, 2023).

With the rapid expansion of digital technologies and Industry 4.0, leadership competency frameworks have evolved substantially. Digital transformation has changed the nature of teaching, learning, communication, and academic administration, requiring leaders to possess digital leadership competencies in addition to traditional managerial skills (Khabareh, 2024). Ahmadi Khesal and colleagues emphasized that modern leadership competencies include digital literacy, technological foresight, innovation management, and the ability to adapt organizational systems to technological changes (Ahmadi Khesal et al., 2024). In higher education institutions, these competencies are increasingly associated with educational innovation, e-learning systems, data-driven decision-making, and academic flexibility (Chui Yean, 2024).

International studies have also highlighted the growing importance of leadership competency development in educational systems. Gladys and colleagues argued that higher education leaders must engage in lifelong learning and continuous professional upskilling to respond effectively to dynamic academic environments (Gladys et al., 2025). Firas and colleagues identified collaborative leadership, innovation support, professional communication, and empowerment as essential competencies for educational leaders (Firas et al., 2025). Erlane and colleagues emphasized the necessity of institutional competency assessment systems to improve leadership performance and organizational effectiveness in universities (Erlane et al., 2024). Furthermore, Shirkani identified professional leadership competency as a multidimensional construct involving ethical, managerial, educational, and strategic dimensions (Shirkani, 2025).

Despite the growing body of literature on leadership competencies, several gaps remain in the context of Iranian higher education. Most previous studies have either focused on isolated leadership skills or presented

generalized competency frameworks without explicitly connecting them to educational and research quality outcomes. Moreover, many studies have overlooked the structural and systemic dimensions of leadership in universities and have primarily concentrated on individual leadership characteristics (Kamali-Rad et al., 2024). There is therefore a need for a comprehensive and context-specific model capable of explaining how leadership competencies contribute to the improvement of educational and research quality within the organizational structure of Islamic Azad University.

Accordingly, the present study aimed to identify the dimensions of leadership competencies based on educational and research quality at Islamic Azad University in Mazandaran Province and to develop a conceptual model explaining the relationship between leadership competencies and sustainable academic quality improvement.

Methods and Materials

The present study was conducted using a qualitative mixed-methods approach grounded in systematic grounded theory methodology. The qualitative design was selected because of the complex, multidimensional, and context-dependent nature of university leadership competencies and their relationship with educational and research quality. The research population consisted of university administrators, higher education experts, faculty members, and specialists in educational leadership and academic management affiliated with Islamic Azad University in Mazandaran Province.

Participants were selected through purposive and theoretical sampling. Data collection continued until theoretical saturation was achieved, resulting in interviews with 14 experts who possessed substantial academic and managerial experience in higher education. Semi-structured interviews were used as the primary data collection method. Interview questions focused on identifying leadership competencies associated with educational quality, research effectiveness, organizational development, innovation, academic management, and institutional transformation.

All interviews were transcribed verbatim and analyzed using MAXQDA 2020 software. Data analysis followed the three-stage grounded theory coding process, including open coding, axial coding, and selective coding. During open coding, meaningful units and initial concepts were extracted from interview transcripts through line-by-line analysis. In the next stage, similar concepts were grouped into broader categories and subcategories through axial coding. Finally, selective coding was conducted to identify the core category and establish relationships among the major dimensions of leadership competency.

To ensure the trustworthiness and credibility of the findings, several validation strategies were employed. Continuous comparison of data, member checking, expert review, theoretical sensitivity, and repeated revision of categories were used throughout the analysis process. In addition, conceptual consistency and construct validity were strengthened through comparisons between the extracted categories and the existing theoretical literature on educational leadership and higher education management.

Findings

The findings revealed that leadership competencies based on educational and research quality could be categorized into five major dimensions, including individual competencies, organizational and managerial competencies, structural competencies, educational quality competencies, and research quality competencies. Analysis of interview data resulted in the extraction of 220 initial concepts, which were ultimately refined into 68 meaningful conceptual categories through abstraction and integration processes.

The dimension of individual competencies included ethical commitment, professional responsibility, strategic thinking, continuous learning, motivational capability, flexibility, and professional communication skills. Participants emphasized that university leaders must possess ethical integrity, accountability, visionary thinking, and a commitment to continuous self-development in order to effectively guide academic institutions toward quality improvement.

Organizational and managerial competencies consisted of strategic planning, change management, evidence-based decision-making, human resource management, organizational culture development, and team empowerment. The findings indicated that effective leaders create supportive organizational environments by encouraging collaboration, participation, innovation, and professional growth among faculty members and university staff.

Structural competencies included organizational structure design, infrastructure development, innovation support, process alignment, and quality assurance systems. Participants emphasized that leadership effectiveness depends not only on individual managerial capabilities but also on the existence of flexible organizational structures, technological infrastructure, and systematic support mechanisms that facilitate educational and research activities.

The educational quality dimension included active teaching and learning methods, continuous assessment and feedback systems, student-centered learning, faculty-student interaction, curriculum improvement, and educational technology integration. The findings demonstrated that educational quality improves when university leaders support innovative teaching strategies, participatory learning environments, and continuous evaluation systems.

The research quality dimension involved research support systems, scientific networking, innovation and creativity development, performance evaluation, and interdisciplinary collaboration. Participants highlighted that effective leaders encourage applied and problem-oriented research, facilitate access to research resources, and establish scientific collaborations at national and international levels.

The analysis also led to the identification of the core category of the study, labeled as “Systematic Empowerment of University Leadership Competencies for the Continuous Improvement of Educational and Research Quality.” This core category reflected the integrated and synergistic relationship among the identified competency dimensions and demonstrated that sustainable academic transformation requires simultaneous development of personal, managerial, and structural leadership capacities.

Discussion and Conclusion

The findings of the present study demonstrated that leadership competencies in higher education are multidimensional and interconnected constructs that directly influence educational and research quality. The identified dimensions revealed that effective university leadership extends beyond administrative management and involves ethical, strategic, organizational, and developmental capacities capable of promoting sustainable institutional transformation.

One of the major findings of this study was the central role of individual competencies such as ethical commitment, strategic thinking, accountability, and continuous learning. These competencies create the foundation for trust-building, organizational commitment, and academic motivation within universities. Leaders who possess ethical integrity and professional responsibility are more capable of fostering collaborative and learning-oriented academic environments. Furthermore, strategic thinking enables leaders to align institutional goals with changing educational and societal demands, thereby increasing organizational adaptability and long-term effectiveness.

The findings also emphasized the importance of organizational and managerial competencies in improving university performance. Effective strategic planning, change management, and human resource development were identified as key factors contributing to educational and research quality enhancement. Universities operate within highly dynamic and competitive environments, requiring leaders who can manage institutional complexity, support faculty development, and facilitate organizational learning. Leadership effectiveness therefore depends not only on personal abilities but also on the capacity to create systems that encourage participation, innovation, and professional growth.

Another important finding was the significant role of structural competencies in supporting sustainable academic quality. Flexible organizational structures, technological infrastructure, and quality assurance systems were identified as essential conditions for the successful implementation of leadership strategies. Even highly competent leaders may fail to achieve institutional transformation if organizational systems are rigid, fragmented, or resistant to change. Consequently, leadership competencies should be understood within a systemic and structural framework rather than solely as individual characteristics.

The findings related to educational quality highlighted the importance of active learning, continuous feedback, student-centered teaching, and educational technology integration. These findings indicate that modern universities must move beyond traditional teacher-centered approaches and adopt innovative teaching-learning models capable of preparing students for complex professional and social realities. University leaders play a crucial role in supporting pedagogical innovation and creating environments that facilitate collaborative and experiential learning.

The research quality findings further demonstrated that academic leadership significantly influences scientific productivity, innovation, and research effectiveness. Leaders who support interdisciplinary collaboration, provide research resources, and encourage problem-oriented scientific inquiry contribute directly to institutional research development. Research quality therefore depends not only on individual faculty expertise but also on organizational support systems and leadership-driven research culture.

Overall, the present study proposed a comprehensive conceptual model of leadership competencies capable of explaining the relationship between leadership effectiveness and educational and research quality in Islamic Azad University. The findings suggest that sustainable academic improvement requires the systematic empowerment of leadership competencies across individual, managerial, and structural dimensions. Universities seeking long-term educational excellence and research advancement must therefore adopt competency-based leadership development systems that integrate ethical leadership, strategic management, innovation support, organizational learning, and quality-oriented institutional structures.

References

- Abunaser, F. M., Salah El-Din, N. S. M., & Al-Fahadi, R. S. (2025). Core Competencies for School Leaders: Insights from Educational Experts. *Frontiers in Education*, 10, 1638252. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1638252>
- Ahmadi Khesal, A., Vedadi, A., & Gholamzadeh, D. (2024). Identifying the Components of Developing Digital Transformation Leadership Competencies in the National Banking System. *Journal of Human Resource Education and Development*, 42(25), 103-127.
- Chui Yean, F. (2024). Leadership and Lifelong Learning in Higher Education: Leading for Learning in the Industrial Revolution 4.0 Era. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 13(1), 2226-6348. <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v13-i1/20027>
- Emami Meybodi, A., Rahimian, H., Abbaspour, A., & Ghiasi Nodoushan, S. (2019). Designing a Leadership Competency Model in Public Universities of Tehran. *Human Resource Management Research*, 11(2), 137-166.
- Erlane, K. G., Ismie Roha, M., & Yazrina, Y. (2024). The Institutional Leaders in Universities: A Framework for Improving Competency Assessment. *Journal of Ecohumanism*, 3(3), 1336-1345. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i3.3412>
- Firas, A. A., Ebadollah, A., Al-Sh, H. M. S., & E. R, K. (2025). Development Model of Teacher Leadership Competencies Based on a Thematic Analysis Approach. *Biannual Journal of Education Experiences*, 1(8), 77-101.
- Gladys, D. A., Jalal, A., & Hussein, N. I. (2025). Leadership Development in U.S. Higher Education: Strategies for Lifelong Learning and Upskilling. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100754>
- Habibi, S. F., Amirianzadeh, M., Ahmadi, E., & Zarei, R. (2020). Presenting a Model of Factors Affecting Leadership Competency of Islamic Azad University Managers. *Quarterly Journal of Human Resource Education and Development*, 7(25), 39-67.
- Habibi, S. F., Amirianzadeh, M., Zarei, R., & Ahmadi, E. (2021). Identifying the Components of Leadership Competency of Islamic Azad University Managers. *A New Approach in Educational Management*, 12(2), 206-218.

- Kamali-Rad, E., Esmailpour, R., & Hamzavi, H. (2024). Identifying the Components of Strategic Leadership Competency in Iranian Higher Education. Tenth International and National Conference on Management, Accounting and Law Studies,
- Kazerouni Shamiri, H., Moradi, S., Salimi, J., Doshman Ziari, E., & Faghih Aram, B. (2022). Identifying Meritocracy Indicators of Islamic Azad University Managers in Khuzestan Province with a Virtual Education Approach. *Quarterly Journal of Management and Leadership Studies in Educational Organizations*, 2(2), 31-45.
- Khabareh, K. (2024). Identifying Digital Leadership Competencies in the Digital Era. *Journal of Qualitative Research in Behavioral Sciences*, 3(2), 6-18.
- Kianoush, D., Boroumand, Z., & Rezaeian, A. (2022). Presenting a Leadership Model in Higher Education with a Work Quality of Life Approach for Employees: A Study of Islamic Azad Universities in Isfahan Province. *Journal of Islamic Lifestyle Centered on Health*, 6(3), 198-207.
- Mohtaram, M., & Pakbaz, Z. (2023). Designing a Model of Ambidextrous Leadership Competencies in Social Systems. *Management and Educational Perspective*, 17(20), 29-48.
- Nikouei, H., & Mirshakari, L. (2025). The Role of Educational Leadership in Improving the Quality of Teaching and Learning. Fourth National Conference on Applied Ideas in Educational Sciences, Psychology and Cultural Studies,
- Qoureh Jili, S., & Rahimi, E. (2021). Indicators of Leadership Competencies of Educational Managers: Findings of a Grounded Theory Study. *Teacher Professional Development*, 6(1), 79-106.
- Raadi Afsouran, N., Thornton, G. C., & Arizi Samani, H. (2020). Training and Improving Leadership Competencies: Determining the Effectiveness of Transformational, Team-Building, and Strategic Thinking Competencies Using the Bootstrap Method. *Journal of Career and Organizational Counseling*, 44(22), 187-208.
- Shirkani, K. (2025). Identifying the Components of Professional Leadership Competency of Education Managers. Twenty-Third International Conference on Research in Psychology, Counseling and Educational Sciences,