



"Research Article"

10.71737/JPM.2025.3123649



Developing of a Model for Synthesizing the Competencies of Academic Administrators

Homa Rahmani¹, Asadolah Khadivi ^{*2}

(Received:2023.11.29 - Accepted:2024.03.10)

Abstract:

One of the most fundamental problems of universities is the lack of a suitable model for choosing the most qualified individuals for management positions. Hence, the present study sought to design a competency model for university managers. The research is qualitative in method and synthetic in type, and is conducted through content analysis while following practical aim. The scope of the current research includes scientific and research articles published in domestic and foreign valid journals from 2013 to 2023 in the field of academic administration competency. The statistical sample of the study was selected using a purposive method, which included 31 items were selected from among 80 articles. After multi-step refinement, data analysis and synthesis, the competency model of university managers with four overarching themes, eight organizing themes and 102 basic themes were drawn, with inclusive themes containing threshold competencies (personality and ethical), distinctive competencies (leadership and systematic thinking), core competencies (social, executive) and professional competencies (knowledge, skills). The results of this study offer important insights into the competencies required for university managers and can serve as a valuable resource for universities seeking to improve their selection process for management positions.

Key Words:

research synthesis, competence, managers, higher education

1. Assistant Professor, Department of Islamic Education, Farhangian University, Tehran, Iran.

2. Associate Professor, Department of Educational Administration, Farhangian University, Tehran, Iran.

*Corresponding Author: khadivvia@cfu.ac.ir

1. Introduction

The selection and appointment of competent managers is one of the most important and sensitive issue in the work process of any organization, which has received a lot of attention in recent years (Pour Faraj et al., 2023). Organizations need managers who can make correct decisions and provide creative solutions to problems and be accountable for their work and responsibilities (Vakilzadeh et al., 2023). Certainly, to become better managers, having a framework or a model to identify the required competencies will be a guide, and undoubtedly, having such qualifications is not only the distinguishing feature of the manager from other employees, but also provides the basis for the university's success in a scientific and dynamic environment. Hence, the current research tries to answer the following questions:

What are the dimensions and components of academic managers' competencies?

What is the competency model of academic managers?

2. Literature Review

Nowadays, if managers of organizations and universities want to achieve their goals, they should prioritize meritocracy and programs to improve their competencies. Research shows that competent management can influence the development and evolution of the university and implement the planned changes effectively (Shimoni, 2017). Management thinkers believe that developing the competence of managers is the key to the development of countries to such a degree that many successful countries in the world admit that if you train a manager, success in everything will follow (Davodi et al., 2021). Sheshpari and Momeni Mehmoui (2023) investigated the dimensions of managers' competence. They came to the point that the competence of managers is influenced by various factors such as their beliefs and values, personal, managerial and professional characteristics. The competency model of the American Association of Public Universities and Colleges (2016) consists of five competencies: managerial, interpersonal, personal, leadership and surplus characteristics. Szczepańska and Dacko (2014)

also defined six criteria of scientific ability, analytical ability, personal characteristics, interpersonal skills, management skills and attitude for the university president. Erfani Khanghahi et al. (2021) have conducted a research entitled “presenting the competence model of managers of Islamic Azad University”. The findings of this research have classified the competence of Islamic Azad University administrators in seven dimensions of human communication competence, perceptual, managerial, professional, belief and value, individual and organizational. The current research experiences show that although each of the researches has a proper depth and precision in their work, there is no particular coherence between the researches. Additionally, the results are completely scattered, or the research done on the competence model of managers is not sufficient and comprehensive. Thus, it is concluded that one of the most significant perceived gaps is the lack of an integrated model for the competencies of university managers.

3. Methodology

The current research serves a functional purpose, employing a qualitative approach. It utilizes a research synthesis strategy through meta-synthesis, which is associated with inductive content analysis followed by a meta-synthesis of the analyzes conducted. What is considered in the current research is the use of thematic synthesis with the strategy of Sandelovski and Baros (2007). In exploring research related to the competencies of managers, the internal and external databases of Eric, Science Direct, Springer, Scopus, Al-Ziyur, Academic Jihad Scientific Information Database, Humanities and Cultural Studies Research Institute Portal, National Conference Publication Database, Noor and Samaneh Specialized Magazines Database Publications of the country, and keywords such as research synthesis, competence of managers, higher education, university and competence model have been utilized, covering the period from 1392 to 1402. The articles were thoroughly reviewed, and open coding was conducted using the line-by-line method. This process resulted in the identification of 102 codes that had a semantic connection.

Basic themes were extracted and considered as codes, which were then classified into similar organizing themes according to the meaning. Finally, the the analysis yielded 102 basic themes, 8 organizing themes and 4 comprehensive themes. Triangulation method was used to ensure the validity of the findings. The technique of triangulation refers to the use of multiple sources of data to draw conclusions. Using multiple approaches in a study can lead to increasing the credibility of information. So, in order to increase the accuracy and reliability of the findings, the procedure proposed by King et al. (2018), the formula of the Holstein coefficient was also used. In this formula, M is the number of agreement in two stages of coding, n1 is the number of units coded in the first stage and n2 is the number of units coded in the second stage. The value of the Holstein index also fluctuates between zero and one. In this study, coding was done in two stages, in the first stage, 102 codes were identified and in the second stage, coding was done by another expert and 90 codes were extracted. The total number of agreeable codes in two stages was 174. Using the formula, the Holstein coefficient was calculated to be 0.91. Since this value exceeds 0.7, it indicates that the research findings possess good reliability. In the final step, using the obtained thematic network, the conceptual model of university managers' competencies was drawn in the form of 4 comprehensive themes, 8 organizing themes and 102 basic themes.

4. Result

The most important competitive advantage of today's universities is their human capital. In other words, in the present era, the competitive advantage will be given to universities that have competent managers, and entrepreneurs who are intellectual and cultural, creative, risk-taking, position makers and opportunity creators in the competition market. Those who put talent and competency management in the priority of their work plans, and based on the competencies, they attract and keep the most brilliant human talents so that they can maintain the territory of competition and create a competitive advantage in the competition scene. The findings of the research indicate that the developed model includes 4 comprehensive themes, 8 organizing themes and 102 basic themes. The

overarching themes of this model are threshold competence, distinctive competence, core competence and professional competence. Research methodology provides a comprehensive and systematic view to managers' competencies for designing job analysis systems, human resource planning, selection, appointment, training, recruitment, evaluation and psychological and structural empowerment of university managers. It emphasizes that the managers of the country's universities should have personality, ethical, leadership, systematic thinking, social, executive, knowledge and skill competencies.

5. Discussion

The compiled model can be used as a strategic, analytical and operational management dashboard in policy making and decision making. In order to take advantage of the mentioned model, it is suggested that executive committees be formed in order to plan a competency-based system in the selection and appointment of university managers in the agenda of the Ministry of Science, Research and Technology. The innovation and the most important feature of this model is to pay attention to the combination of homogeneous, common and distinct concepts and cover all dimensions, components and indicators of competency models of previous researches.



10.71737/JPM.2025.3123649



سنتز پژوهی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی: طراحی یک الگو

هما رحمانی^۱، اسداله خدیوی^{۲*}
(دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۰۸- پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۱۲/۲۰)

چکیده

یکی از اساسی‌ترین مشکل دانشگاه‌ها، فقدان الگوی مناسب برای انتخاب شایسته‌ترین افراد در پست‌های مدیریتی است. پژوهش حاضر باهدف طراحی الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی انجام شده است. روش بررسی این پژوهش، کیفی و از نوع سنتز پژوهی است که با روش تحلیل محتوا به کمک فراترکیب انجام شده و از نظر هدف، کاربردی است. میدان مطالعه پژوهش شامل کلیه تحقیقات و مطالعات داخلی و خارجی چاپ شده در حوزه شایستگی مدیران دانشگاهی در بین سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۳ بوده است. نمونه آماری به روش هدفمند و با در نظر گرفتن معیارهای ورود صورت گرفته بدین ترتیب که از بین ۸۰ مقاله ۳۱ مورد جهت بررسی و تحلیل انتخاب شدند. پس از پالایش چندمرحله‌ای، تحلیل و ترکیب داده‌ها، در نهایت الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی با ۴ مضمون فراگیر و ۸ مضمون سازمان دهنده و ۱۰۲ مضمون پایه ترسیم شده که مضامین فراگیر شامل شایستگی‌های آستانه‌ای (شخصیتی و اخلاقی)، شایستگی‌های متمایز (رهبری و تفکر راهبردی و نظام‌مند) و شایستگی‌های کانونی (اجتماعی، اجرایی) و شایستگی حرفه‌ای (دانشی، مهارتی) بودند.

واژه‌های کلیدی:

آموزش عالی، الگو، سنتز پژوهی، شایستگی مدیران.

۱. استادیار گروه آموزش معارف اسلامی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

* نویسنده مسؤل: khadivia@cfu.ac.ir

مقدمه

در دنیای پر تحول امروزی مدیران یکی از اهرم‌های کلیدی در اداره سازمان‌ها به شمار می‌روند و داشتن مدیران توانمند که بتوانند سازمان‌ها را در کشاکش امواج خروشان تحولات و رقابت با موفقیت به سوی آرمان‌ها هدایت نمایند، یک مزیت رقابتی شناخته می‌شود (شبان‌ی و همکاران، ۱۳۹۷). بنابراین انتخاب و انتصاب مدیران شایسته از مهم‌ترین و حساس‌ترین مسائل در فرآیند کار هر سازمانی است که در سال‌های اخیر به شدت مورد توجه قرار گرفته است (پور فرج و همکاران، ۱۴۰۲). مهم‌ترین دلیل رواج و محبوبیت رویکرد شایستگی بر این مبنا استوار است که سازمان‌های امروزی درگیر رقابت هستند و برای کاهش هزینه‌ها و بهبود مستمر عملکرد خود تحت فشار می‌باشند، لذا لازم است که تلاش‌های مؤثری برای ایجاد، حفظ و ارتقای شایستگی خود نمایند. شایستگی یکی از مفاهیم محوری در سازمان‌های پیشرو هست. سازمان‌ها به مدیرانی نیاز دارند که بتوانند درست تصمیم بگیرند و راه‌حل‌های خلاقانه برای مسائل ارائه کنند و در مقابل کار و مسئولیت خود پاسخگو باشند (وکیل زاده و همکاران، ۱۴۰۲). شایسته‌سالاری و استفاده از نیروهای کارآمد یکی از اصول اساسی و از عوامل موفقیت سازمان‌ها در حرکت به سمت پویایی و تحول است؛ به عبارت دیگر شایسته‌سالاری به عنوان رمز پیروزی حرکت‌های توسعه‌ای، در درون سازمان‌هاست و مدیران نباید در هیچ شرایطی خود را بی‌نیاز از توجه به مفاهیم و آموزه‌های آن بدانند (آرائی و همکاران، ۱۴۰۲). مشاغل مدیریتی، نوعاً پیچیده هستند که اجرای موفقیت‌آمیز و اثربخش آن‌ها در سازمان، نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها هست (اولوان و همکاران، ۲۰۱۹). اسلان و پاموکو^۲ (۲۰۱۷) معتقد هستند که شایستگی مدیران بر عملکرد و توسعه افراد و کارکرد سازمان تأثیرگذار است. برای اینکه مدیر عملکرد مناسبی داشته باشد، باید شایستگی‌های مورد نیاز آن حوزه را کسب نماید. شایستگی به عنوان مجموعه‌ای از رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، مهارت‌ها و انگیزه‌هاست که پیش‌نیاز رفتاری، انگیزشی و فنی جهت عملکرد موفق در یک شغل مشخص است (بچ و ویت^۳، ۲۰۱۸)، که به بهبود عملکرد افراد کمک کرده و موفقیت سازمان را به همراه دارد (ونگ و همکاران^۴، ۲۰۲۰) و در نهایت منجر به تعالی شده و فرد را برای انجام موفق شغل و دستیابی به نتایج سازمانی مطلوب آماده می‌کند (لیکاما^۵، ۲۰۱۵). اگر امروزه مدیران سازمان‌ها و دانشگاه‌ها خواهان دستیابی به اهداف خود هستند باید شایسته‌سالاری و برنامه‌های بهبود شایستگی‌های خویش را در اولویت قرار دهند. تحقیقات نشان

-
1. Olwan, Irtaimeh & Al-Lozi
 2. Aslan & Pamukcu
 3. Bach & Veit
 4. Weng, et al
 5. Liikamaa

می‌دهد مدیریت شایسته می‌تواند در توسعه و تحول دانشگاه تأثیر بگذارد و تحولات برنامه‌ریزی شده را به صورت اثربخش پیاده کند (شیمونی^۱، ۲۰۱۷).

لوسی و همکاران^۲ (۲۰۲۰) مدعی هستند: دانشگاه‌هایی که به طور حرفه‌ای توسط افرادی شایسته مدیریت می‌شوند، به سرعت رشد کرده و به دانشگاه‌های تحقیقاتی تبدیل می‌شوند لذا مدیریت دانشگاه به منظور اجرای اثربخش و کارآمد فرآیندهای دانشگاه باید واجد شایستگی‌های لازم باشد شایستگی‌های مدیریتی به شایستگی‌های مدیریت تمام جنبه‌های آموزش عالی و دانشگاهی مربوط می‌شود، همه این جنبه‌ها باید به درستی مدیریت شوند تا بتوانند خدمات رضایت‌بخشی را به همه دانشگاهیان ارائه دهند. از این رو همواره تلاش می‌شود تا از شایسته‌ترین و متعهدترین افراد برای مشاغل مدیریتی دانشگاه‌ها استفاده شود. اندیشمندان مدیریتی بر این عقیده هستند که توسعه شایستگی مدیران کلید توسعه کشورهاست، تا آن اندازه که بسیاری از کشورهای موفق دنیا اذعان دارند که شما مدیر تربیت کنید، همه چیز به دنبالش می‌آید (داودی و همکاران، ۱۳۹۹). با وجود این، یافته‌های تحقیق آناند^۳ (۲۰۰۰) نشان داده است که ۶۱ درصد مدیران منطقه آسیا و اقیانوسیه نیازمند بهبود شایستگی‌های شغلی و مدیریتی هستند.

شش‌پری و مؤمنی مهموثی (۱۴۰۲) ابعاد شایستگی مدیران را بررسی قرار دادند. آن‌ها به این نکته رسیدند که شایستگی مدیران تحت تأثیر عوامل مختلفی همچون اعتقادی و ارزشی، فردی، مدیریتی و حرفه‌ای است. عرفانی خانقاهی و همکاران (۱۴۰۰) تحقیقی را با عنوان ارائه الگوی شایستگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی انجام داده‌اند، یافته‌های این تحقیق، شایستگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی را در ۷ بعد شایستگی ارتباطی انسانی، ادراکی، مدیریتی، حرفه‌ای، اعتقادی و ارزشی، فردی و سازمانی طبقه‌بندی کرده است. مطالعه شاوران و همکاران (۱۴۰۰) نشان داد شایستگی‌های مدیریتی در شش مقوله ویژگی‌های مدیریتی، گزینش غیرمتمرکز، ساختار، ویژگی‌های عمومی، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های علمی و در پایان تحت دو معیار کلی سازمانی و فردی قرار می‌گیرند. مالکی نژاد (۱۳۹۹) در پژوهشی به این نتیجه رسیده است که توانایی درونی، مبنای مدل شایستگی مدیران آموزش عالی است. تأثیر عواملی نظیر دانش و تجربه بر مهارت‌های مدیریتی را مورد تأیید قرار داده است. حبیبی و همکاران (۱۳۹۹) عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری را در قالب ۲۱ ویژگی پایه، ۴ ویژگی سازمان دهنده (اخلاق‌گرایی، انگیزشی، مدیریتی، ساختاری) و دو عامل فراگیر (فردی و سازمانی) مورد بررسی قرار داده است. مطالعه موسوی و همکاران (۱۳۹۹)

1. Shimoni
2. Lusi, et al
3. Anand

حاکمی از تدوین مدلی برای شایستگی مدیران دانشگاه‌های سازمانی است که دارای ۹ مؤلفه مهارت تخصصی، تفکر راهبردی، نوآوری و حل مسأله، مربی‌گری، مهارت سازمانی، مهارت ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای، مدیریت عملکرد و شایستگی‌های ارزشی است. نتایج تحقیق چکانی آذران (۱۳۹۹) نیز نشانگر شناسایی چهار نوع شایستگی ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های اجتماعی، ویژگی‌های وظایف خاص و دانش مدیران است. مدل شایستگی انجمن دانشگاه‌ها و دانشکده‌های دولتی آمریکا^۱ (۲۰۱۶) مشتمل بر پنج شایستگی مدیریتی، میان فردی، فردی، رهبری و ویژگی‌های مازاد است. اسکسانزکا و داکو^۲ (۲۰۱۴) نیز شش معیار توانمندی علمی، توانمندی تحلیلی، ویژگی‌های فردی، مهارت‌های بین فردی، مهارت‌های مدیریت و نگرشی را برای رئیس دانشگاه تعریف نموده‌اند. آسومنگ^۳ (۲۰۱۴) شش شایستگی مدیران آموزش عالی را مهارت‌های بین فردی، مهارت‌های فنی، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های فنی، مهارت‌های شغلی و مهارت‌های مربی‌گری برشمرده است. تجارب پژوهشی حاضر نشان می‌دهد که هر چند هر یک از پژوهش‌ها از عمق و دقت نظر مناسبی در کار خود برخوردارند اما انسجام خاصی بین پژوهش‌ها مشاهده نمی‌شود و نتایج کاملاً پراکنده هستند یا پژوهش‌های صورت گرفته در باب الگوی شایستگی مدیران کفایت و جامعیت لازم را ندارند و چنین استنباط می‌شود که یکی از مهم‌ترین خلأهای محسوس فقدان الگوی یکپارچه شایستگی مدیران دانشگاهی است؛ زیرا که الگوهای شایستگی نشانگرهای خوبی هستند که بر اساس آن‌ها بتوان اطمینان حاصل کرد افراد نخبه که گزینه مدیریت هستند، از شایستگی‌های لازم برای ارزش-آفرینی در دانشگاه برخوردارند؟ یا افراد موردنظر پس از انتخاب و انتصاب، تحت چه نوع برنامه‌های آموزشی و طرح مربی‌گری قرار گیرند که توانمند ساز و بالنده باشند و بستر لازم برای تقویت سرمایه اجتماعی در دانشگاه را فراهم سازند؟ تأمل در سؤالات بالا اهمیت و ضرورت موضوع را مشخص می‌نماید. به‌طور کلی به حداقل رساندن هزینه‌های آزمون و خطا در نظام انتخاب و انتصاب مدیران، ایجاد فضای رشد، تحرک و رقابت سازنده و ارتقای سطح مدیریت دانشگاه، رعایت شایسته‌سالاری و برقراری نظام انتصاب بهینه و ثبات بخشی به سیستم انتخاب و انتصاب مدیران، شاخص‌های خوبی برای اهمیت و ضرورت موضوع هستند. در کل اهمیت و ضرورت تحقیق از دو بعد قابل بررسی است. در بُعد نظری، بررسی‌های انجام‌یافته نشان می‌دهد که الگوهای ارائه‌شده در خصوص شایستگی‌های مدیران دانشگاه‌ها از نظر شکل، محتوا و ابعاد تفاوت‌هایی دارند و جامع نمی‌باشند، این تحقیق می‌تواند از جهت پر کردن خلأ نظری حوزه شایستگی مدیران دانشگاهی، به شناسایی هر چه بیشتر

1. American Association of State Colleges and Universities

2. Szczepanska & Dacko

3. Asumeng

مفهوم شایستگی، مؤلفه‌ها، ابعاد، شاخص‌ها و نحوه توسعه و بهبود آن به صورت سیستمی و جامع‌تر یاری رسانده و منجر به یک الگوی یکپارچه و منسجم گردد. از نقطه نظر کاربردی نیز نظام‌گزینش و انتصاب مدیران دانشگاه را نمی‌توان به صرف برخورداری از توانایی علمی و تجربه محدود کرد، بلکه برخورداری از مجموعه‌ای شایستگی‌ها، رویکرد و معیار کامل‌تری محسوب می‌شود (بیلک، ۲۰۱۵). با توجه به توضیحات می‌توان نتیجه گرفت که فقدان الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی، منجر به پر کردن نامناسب جایگاه‌های مدیریتی می‌شود که خود پیامدهایی به دنبال دارد. تدوین الگویی برای شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز رهنمون خواهد بود و بی‌شک آراستگی به چنین شایستگی‌هایی نه تنها وجه تمایز مدیر با سایر کارکنان است بلکه زمینه موفقیت دانشگاه را در محیطی علمی و پویا فراهم می‌سازد. با این اوصاف پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به این سؤالات است که ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران دانشگاهی کدام‌ها هستند؟ و الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی کدام است؟

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی است. مهم‌ترین مزیت رقابتی دانشگاه‌های امروزی سرمایه انسانی آن‌هاست، به عبارت دیگر در عصر حاضر مزیت رقابتی نصیب دانشگاه‌هایی خواهد شد که بتوانند در بازار رقابت، مدیرانی شایسته، کارآفرینان فکری و فرهنگی، خلاق، ریسک‌پذیر، موقعیت‌ساز و فرصت‌آفرین داشته باشند، مدیریت استعداد و شایستگی را در عرصه عمل در اولویت برنامه‌های کاری‌شان قرار دهند، بر اساس شایستگی‌ها، شایستگان و درخشان‌ترین استعدادهای انسانی را جذب، پرورش و نگاه‌دارند تا بتوانند در صحنه رقابت، قلمرو رقابت را حفظ و مزیت رقابتی ایجاد کنند.

ابزار و روش

پژوهش حاضر از نوع هدف کاربردی، رویکرد به کار گرفته شده کیفی و از نوع سنتزپژوهی و راهبرد مورد استفاده فراترکیب است. در سنتزپژوهی دانسته‌های مطالعات متفاوت و شاید پراکنده که می‌توانند با نیازهای خاص میدان عمل مرتبط باشند، گردآوری می‌شوند، سپس این دانسته‌ها با یکدیگر پیوند یافته و کل مجموعه دانش حاصله در قالبی متناسب با نیازهای کنونی مورد ارزیابی، سازمان‌دهی مجدد و تفسیر قرار می‌گیرد؛ لذا ترکیب یافته‌های گوناگون در چارچوبی مشخص که روابط جدید را در پی دارد، مورد تأکید است. سنتزپژوهی در پی عملیاتی کردن این اصل است که علم، قابلیت تجمیع یا تراکم نظام‌مند دانش‌های تولیدشده پیشین را دارد (چالمرز، هدگس و

کوپر^۱ (۲۰۰۲) و در پی پاسخ به این سؤال است که نتیجه واحد همه یافته‌های پژوهشی گذشته چیست؟ برای پاسخگویی به این سؤال می‌توان از سنتز پژوهی استفاده کرد (ساینی و شلونسکی^۲، ۲۰۱۲) که دارای گونه‌های متعددی همچون فراروایت، فرامردم‌نگاری، سنتز تفسیری-انتقادی و سنتز مضمونی است (طلایی و بزرگ، ۱۳۹۴). آنچه در پژوهش حاضر مدنظر است استفاده از سنتز پژوهی مضمونی است که با استفاده از راهبرد سندلوسکی و باروس (۲۰۰۷) به شرح ذیل انجام یافته است:

گام نخست) تنظیم سؤالات پژوهش: برای تدوین و تعیین سؤال اصلی پژوهش پارامترهای مختلفی مانند چه چیزی، چه زمانی و چگونگی روش و ... مورد استفاده قرار می‌گیرد. براین اساس سؤال اصلی پژوهش این است که الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی کدام است؟

گام دوم) مروری نظام‌مند بر ادبیات: در جستجوی پژوهش‌های مرتبط با حوزه شایستگی مدیران از پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی اریک، ساینس دایرکت^۳، اسپرینگر^۴، اسکوپوس^۵، الزیور^۶، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پرتال پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، پایگاه نشر کنفرانس‌های کشور، پایگاه مجلات تخصصی نور^۷ و سامانه نشریات کشور و واژه‌های کلیدی مانند سنتز پژوهی، شایستگی مدیران، آموزش عالی، دانشگاه و الگو شایستگی استفاده شده است که معیارهای ورود و خروج مطالعات در جدول (شماره ۱) آورده شده است.

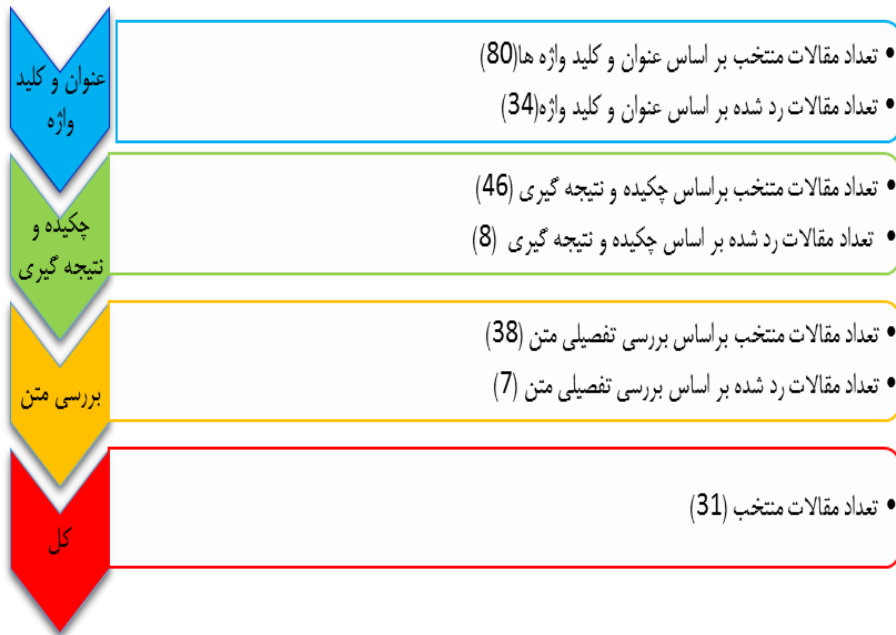
جدول شماره ۱: معیارهای ورود و خروج مطالعات

Table 1: Inclusion and exclusion criteria of studies

خروج Extery	ورود Entery	معیار Criteria
زبان‌هایی به‌جز زبان انگلیسی و فارسی	انگلیسی و فارسی	زبان Language
مقالات فارسی قبل از ۱۳۹۲	مقالات فارسی ۱۳۹۲-۱۴۰۲	تاریخ انتشار
و انگلیسی قبل از ۲۰۱۳	مقالات انگلیسی ۲۰۱۳-۲۰۲۳	Date of Release
مقالات کنفرانسی، مروری، گزارش‌ها، نظرات شخصی و مقالات نامعتبر	مقالات چاپ‌شده در نشریات معتبر داخلی و خارجی	نوع مقالات
مقالات بدون چکیده یا متن کامل	مقالات دارای چکیده و متن کامل	Type of articles
		در دسترس بودن
		Availability

- 1.Chalmers, Hedges & Cooper
- 2.Saini & Shlonsky
- 3.Science direct
- 4.Springer
- 5.Scopus
- 6.Elsevier
- 7.Noormags

گام سوم) جستجو و انتخاب متون مناسب: در این گام مقالات براساس سه معیار: عنوان و کلیدواژه، چکیده و نتیجه‌گیری و متن و با در نظر گرفتن ارتباط اسناد با اهداف پژوهش و کیفیت ابزارها و روش‌های تحلیل مورد استفاده غربالگری شدند و درنهایت تعداد ۳۱ مقاله جهت تحلیل انتخاب شدند. در شکل (شماره ۲) فرآیند جستجو و انتخاب منابع نشان داده شده است.



شکل شماره ۲: فرآیند جستجو و انتخاب منابع

Figure 2: The process of searching and selecting resources

درنهایت پس از پس از گردآوری فراگیر منابع و غربالگری آن‌ها در سه مرحله مقالات منتخب مورد استفاده قرار گرفتند که در جدول (شماره ۲) آورده شده است.

جدول شماره ۲. اسناد مورد بررسی در حوزه الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی

Table 2 : Examined documents in the field of competence model of academic managers

نویسنده، سال Year, Author	عنوان Title	سند Document
(چکانی آذران، ۱۳۹۹)	ارائه‌ی مدلی برای ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای کشور	1
(اثباتی و همکاران، ۱۳۹۳)	بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران دانشگاه‌های دولتی ایران	2
(موسوی و همکاران، ۱۳۹۹)	طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاه‌های سازمانی (مورد مطالعه: یک دانشگاه وابسته به سازمان نظامی)	3
(امامی میبیدی و همکاران، ۱۳۹۸)	طراحی الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران	4
(حبیبی و همکاران، ۱۳۹۹)	ارائه مدل عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران دانشگاه آزاد اسلامی	5
(مالکی نژاد و ضیائیان، ۱۳۹۹)	طراحی چارچوب نوین مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران آموزش عالی با رویکرد تلفیقی ISM و SEM	6
(خلیلی و همکاران، ۱۳۹۹)	شایستگی‌های رهبری رؤسای دانشگاه‌ها در نظام آموزش عالی ایران	7
(خورشیدی و همکاران، ۱۳۹۵)	شناسایی مؤلفه‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب	8
(گودرزی و سلطانی، ۱۳۹۷)	ارائه مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های آموزشی دانشگاه پیام نور	9
(دوالی و همکاران، ۱۳۹۶)	طراحی مدل شایسته‌گزینی روسای مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور	10
(رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۸)	طراحی و اعتبار یابی مدل شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی کابل	11
(قلی پور و همکاران، ۱۳۹۷)	طراحی الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی مبتنی بر سند دانشگاه اسلامی	12
(شاوران و همکاران، ۱۴۰۰)	تدوین الگوی مطلوب معیارهای گزینش رئیس دانشگاه جهت کاربست در دانشگاه‌های ایران	13
(شش‌پری و مؤمنی مهموئی، ۱۴۰۲)	سنتز پژوهی ابعاد شایستگی مدیران با تأکید بر مدیریت اسلامی	14
(شفیع‌زاده و همکاران، ۱۳۹۲)	شناسایی شایستگی‌های کارآفرینانه‌ی مورد نیاز مدیران دانشگاهی	15
(عرفانی خانقاهی و همکاران، ۱۴۰۰)	ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی خراسان رضوی	16
(فراهانی و همکاران، ۱۳۹۹)	الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر ایران	17
(قربان نژاد و عیسی خانی، ۱۳۹۵)	طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی: مطالعه‌ای تطبیقی	18
(Wisniewski, 2019)	Leadership development for academic chairs: Programs for promoting competence in higher education	19
(Tomason, 2015)	Temperament and competence in the managerial roles of nursing education administrators in the North Carolina community college system	20
(Tabassi, A. A. et al, 2016)	Leadership Competences of Sustainable Construction Project Managers	21
(Szczepeńska & Dacko, 2014)	Managerial competencies and innovations in the company—the case of enterprises in Poland	22
(Seefeld, 2016)	Leadership Competencies at Concordia University System Institutions	23

(Salee-on & Laksana, 2018)	Development Model of Administrators' Leadership Competencies for Effective Job Performance in Private Higher Education Institutions	24
(Ruben, 2019)	An overview of the leadership competency framework	25
(Asumeng, 2014)	Managerial competency models: A critical review and proposed holistic-domain model.	26
(Mohamed Jais et al 2021)	Talent Management in Higher Education Institutions: Developing Leadership Competencies	27
(Balyer. & Özcan, 2017)	Higher Education Administrators' Managerial Competency in Turkey	28
(Mikła, 2021)	Managerial Competencies Management—A Practical Approach	29
(Meza Rios et al, 2018)	Strengthening sustainability leadership competencies through university internships	30
(Harkins, 2017)	Leadership competency perceptions of rural community college presidents in the coastal southeast region	31

د) استخراج اطلاعات متون: در این گام، مقالات مورد بررسی و بازخوانی قرار گرفتند و کدگذاری باز با استفاده از روش سطر به سطر انجام شد و تعداد ۱۰۲ کدی را که ارتباط معنایی داشتند شناسایی شدند.

ه) تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: در این گام، مضامین پایه استخراج و به عنوان کد در نظر گرفته شد و در ادامه مضامین پایه با توجه به معنا، در مضامین سازمان دهنده مشابه طبقه‌بندی شدند و در نهایت نتایج تجزیه و تحلیل منجر به دستیابی به ۱۰۲ مضمون پایه، ۸ مضمون سازمان دهنده و ۴ مضمون فراگیر شد.

و) کنترل کیفیت: برای حصول اطمینان از اعتبار یافته‌ها از روش مثلث‌سازی استفاده شد. تکنیک مثلث‌سازی به استفاده از منابع متعدد داده‌ها برای ترسیم نتایج اشاره دارد. به کار بردن رویکردهای متعدد در یک مطالعه می‌تواند منجر به افزایش اعتبار اطلاعات گردد؛ زیرا قدرت یک روش، ضعف دیگری را پوشش می‌دهد. بدین دلیل جهت افزایش دقت و اعتماد یافته‌ها از رویه پیشنهادی کینگ و همکاران (۲۰۱۸)، فرمول ضریب هولستی^۲ نیز استفاده شد. در این فرمول M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری، $n1$ تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله اول و $n2$ تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله دوم می‌باشد، مقدار شاخص هولستی نیز بین صفر تا یک

1. King & Horrocks

2. Holsti

نوسان دارد. در پژوهش حاضر کدگذاری در طی دو مرحله انجام شد؛ در مرحله اول ۱۰۲ کد شناسایی و در مرحله دوم کدگذاری توسط متخصص دیگری انجام و ۹۰ کد استخراج گردید. مجموع کدهای موافق در دو مرحله ۱۷۴ بود. با استفاده از فرمول، ضریب هولستی ۰/۹۱/۰ محاسبه گردید و با توجه به اینکه این مقدار بزرگ‌تر از ۰/۷ می‌باشد پس می‌توان گفت یافته‌های پژوهش از قابلیت اعتماد مطلوبی برخوردار است.

$$PAO=2M/(n1+n2): 2(87)/(102+90)=0.91$$

(ز) **ارائه یافته‌های فراترکیب**: درگام نهایی با استفاده از شبکه مضامین به دست آمده، الگوی مفهومی شایستگی مدیران دانشگاهی در قالب ۴ مضمون فراگیر، ۸ مضمون سازمان دهنده و ۱۰۲ مضمون پایه ترسیم گردید.

یافته‌ها

یافته‌های حاصل از مطالعه منابع متفاوت در سنتزپژوهی مبانی نظری و پژوهشی تحقیقات بررسی شده در ارتباط با الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی در جدول (شماره ۳) و شکل (شماره ۲) قابل مشاهده است. جهت دستیابی به هدف پژوهش مقالات منتخب مورد مطالعه قرار گرفت و تحلیل و کدگذاری اولیه صورت گرفت. واحد تحلیل محتوا در این پژوهش مضمون است. فرایند تحلیل به این صورت بود که ابتدا هر کدام از متن‌های مقالات مطالعه و کدگذاری می‌شد کدگذاری واحدهای معنایی تا رسیدن به حد اشباع ادامه یافت. در ادامه کدهای مشابه در یک زیر مؤلفه جای گرفتند و از طریق کنار هم قرار دادن زیر مؤلفه‌های مشابه با یکدیگر، مؤلفه‌های اصلی پژوهش آشکار شدند. در ادامه این روش بعد از مرتب کردن کدها و مشخص کردن زیرمؤلفه و مؤلفه‌های اصلی، درنهایت بر اساس داده‌های به دست آمده از تحلیل محتوای کیفی الگو تدوین گردید. جهت اطمینان از صحت مؤلفه‌ها و الگوی پیشنهادی، الگو توسط ۸ نفر از صاحب‌نظران مجدد بررسی شد و اعتبار اولیه الگو را تأیید کردند.

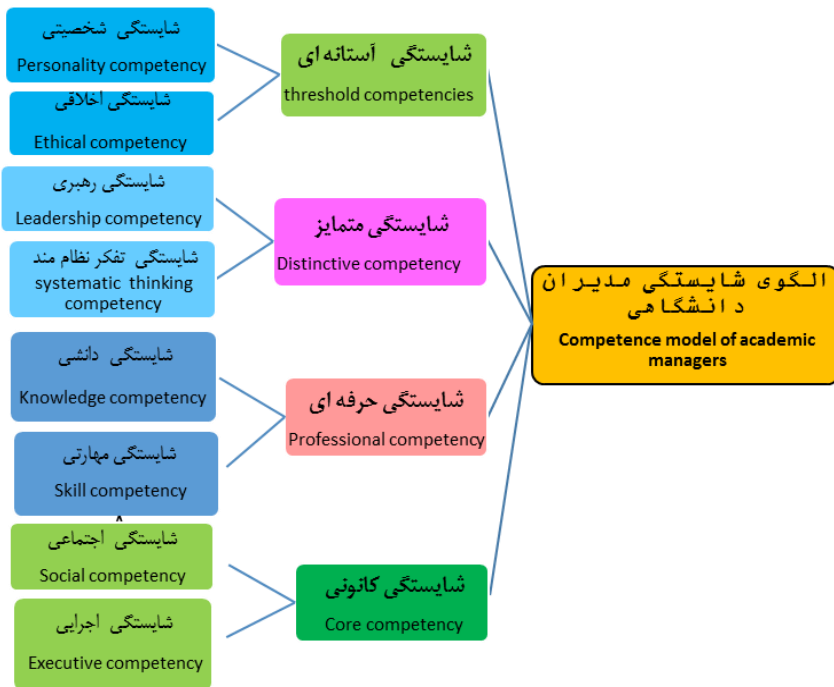
جدول شماره ۳: سنتز پژوهی مبانی نظری و پژوهشی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران دانشگاهی

Table No. 2: Research synthesis of theoretical and research bases of dimensions and components of competence of academic managers

مضامین پایه و شماره کد Basic Themes & Code	مضامین سازمان دهنده Organizing Themes	مضامین فراگیر Global Themes
خالق (8-3-27-24-10)، بانگیزه و مشوق (5-10-11-15-24)، اعتماد به نفس (27-10)، پاک دستی و پاک دامنی (10)، هوش و ذکاوت (10-11)، توان فیزیکی (10)، اقتدار و قاطعیت (10-11-28)، منتقد (11-21)، قدرت ذهنی و فکری (12)، خویشتن پندار (15)، توانایی شناختی (25)، جهت‌گیری پیشرفت و هدف (24-25-27)، قدرت اقتناع‌سازی (25)، متعهد و مسئولیت‌پذیر (11-27)،	شایستگی شخصیتی Personality competency	شایستگی آستانه‌ای Threshold competency
پرهیزکاری و تقوا مداری (10-18)، سعه‌صدر و باحیایی (10)، امانت‌داری (10-18)، صرفه‌جویی (8)، خوش‌رویی (2-12)، عدالت ورزی و انصاف (18)، تعادل و هم‌ترازی (10)، صداقت و درستی (10)، اعتقادی (14-16-18-12-3-25-15)، پشتکار (10)، قانون‌گرایی (30)، خدمت‌گرایی (24)، خویشتن‌شناسی و خودآگاهی (24-25).	شایستگی اخلاقی Ethical competency	
نفوذ و تأثیرگذاری (20-27)، مربی‌گری (3-25-26)، چشم‌انداز محوری (25-24-21)، تحول‌گرایی (11)، آینده‌نگری (10-11)، انگیزه دهی و انگیزه بخشی (5-10-11-15-24)، توانایی پیش‌بینی (27-30-19)، انعطاف‌پذیری / سازگاری (20-24)، ریسک‌پذیری (8-10)، اثربخشی (9-20-27)، حکمرانی منسجم (20)، تنوع‌گرایی (27-19-25)، ایجاد اعتبار و اعتماد (25)، یکپارچه‌سازی دیدگاه‌ها (8)، شفاف‌سازی موقعیت‌ها (25)، پرورش دیگران (10)	شایستگی رهبری Leadership competency	شایستگی متمایز Distinctive competency
تفکر سیستمی (30)، تفکر استراتژیک (25-30-24-19-10-15-3)، جهت‌گیری استراتژیک (18)، دوراندیشی علمی (13)، تفکر ادراکی (27-23)، تفکر تحلیلی / استدلالی (27-25-22-10-12)، تفکر انتقادی / منتقد بودن (21)، نگرش مدیریتی (4-7-10-1-15-2-22)، درک سازمانی (27-31-25).	شایستگی تفکر راهبردی و نظام‌مند strategic and systematic thinking competency	
شبکه‌سازی / ارتباط‌پذیری (27-29-19)، تعامل‌گرا بودن (10-11-25)، کار تیمی و گروهی (27-25-24-19-10-15-26-29-24)، ارتباطی (8-31-21-3)، ارتباط میان فردی (8-10-16-17-18-12-9-23-25-22-20-26-28-30-24)، همکاری (25-31-24-21)، اجتماعی و قدرت فهم اجتماعی (10-1)، همدلی (27)، گوش دادن فعال (10)، هم‌ذات‌پنداری و وفاداری (29).	شایستگی اجتماعی Social competency	شایستگی کانونی Core competency
مدیریت منابع انسانی (11-18-24)، مدیریت مالی (10-11-18)، مدیریت مشارکتی (10-13)، مدیریت تعارض (10-25)، مدیریت احساس (10)، مدیریت زمان (8-10-15)، مدیریت فرهنگ (10-24-29-19)، مدیریت عملیاتی (10-18-12)، مدیریت تغییر (27-23-25-24-19)، مدیریت دانش (25)، مدیریت بحران (25)، مدیریت منابع (31-21)، مدیریت بهبود و توسعه‌سازمانی (8)، توسعه و اجرای استراتژی‌ها (25)، تجربه (6-10-15-25).	شایستگی اجرایی Executive competency	

<p>برنامه‌ریزی (27-25-29-24-13-19)، سازمان‌دهی (27-25-29-4-13-18-19)، کنترل و نظارت (25-10)، ارزشیابی (25-10)، تصمیم‌گیری (10-13-18-19-27-29)، حل مسئله (20-10-8-3)، مهارت فنی (8-3-2-15-4-24-26)، ادراکی (27-23-16-15)، مهارت کارآفرینی (24)، حرفه‌ای (10-13-14-16-25-26-31)، جستجوگر اطلاعات (27)، تسلط بر بخشنامه‌ها و قوانین (10-17)، استانداردسازی (8)، استغنا (25)، مقاومت در برابر استرس (29).</p>	<p>شایستگی مهارتی Skill competency</p>	<p>شایستگی حرفه‌ای Professional competency</p>
<p>دانش مدیریتی (1-2-4-6-7-8-9-11-13-22-24-25)، دانش سازمانی (5-13-16-17-9)، توانمندی علمی (11-13-25-22-24)، صلاحیت تخصصی (9-10-13-18)، علمی و فناوریانه (12)، آموزش و یادگیری (15-20)، پژوهش محوری (24)، اعتبار حرفه‌ای (4-18)، توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای (25-31-24-23-21).</p>	<p>شایستگی دانشی Knowledge competency</p>	

الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی دارای ۴ مضمون فراگیر و ۸ مضمون اصلی بوده که مضامین فراگیر شامل شایستگی‌های آستانه‌ای (با ابعاد شایستگی شخصیتی و شایستگی اخلاقی)، شایستگی‌های متمایز (شایستگی رهبری و شایستگی تفکر نظام‌مند) و شایستگی‌های کانونی (شایستگی اجتماعی و شایستگی اجرایی) و شایستگی حرفه‌ای (شایستگی دانشی و شایستگی مهارتی) است. در شکل شماره ۲ الگو با ابعاد و مؤلفه‌ها نمایان است.



شکل شماره ۲: الگوی مفهومی شایستگی مدیران دانشگاهی

Figure 2: Conceptual model of competence of academic managers

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی است. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که الگوی تدوین‌شده شامل ۴ مضمون فراگیر، ۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۰۲ مضمون پایه است. مضامین فراگیر این الگو عبارت از شایستگی آستانه‌ای، شایستگی متمایز، شایستگی کانونی و شایستگی حرفه‌ای است.

شایستگی آستانه‌ای دربرگیرنده صفات، اخلاقیات و ویژگی‌های ضروری موردنیاز برای انجام کار در حداقل سطح استاندارد هستند. این مضمون دارای دو بعد شخصیتی و اخلاقی است. شایستگی شخصیتی بر ویژگی‌های فردی تمرکز دارد و ناظر بر خلاقیت، انگیزه، اعتمادبه‌نفس، پاک‌دستی و پاک‌دامنی، هوش و ذکاوت، توان فیزیکی، اقتدار و قاطعیت، منتقد بودن، قدرت ذهنی و فکری، خویشتن‌پنداری، توانایی شناختی، جهت‌گیری پیشرفت و هدف، قدرت اقناع‌سازی، تعهد و مسئولیت‌پذیری هست. شایستگی‌های اخلاقی بیانگر سازگاری و انطباق با ارزش‌ها و هنجارهای اخلاقی غالب در یک فرهنگ خاص هستند (ویرتانن، ۲۰۰۰). شایستگی اخلاقی همچنین به معنای توانایی پشتیبانی و حمایت از ارزش‌های اصیل سازمان است (کوهن، ۲۰۱۵). این شایستگی ناظر بر پرهیزکاری و تقوا مداری، سعه‌صدر و باحیایی، امانت‌داری، صرفه‌جویی، خوش‌رویی، عدالت‌ورزی و انصاف، تعادل و هم‌ترازی، صداقت و درستی، اعتقاد، مسئولیت‌پذیری و پشتکار، قانون‌گرایی، خدمت‌گرایی، خویشتن‌شناسی و خودآگاهی می‌باشد.

مضمون فراگیر دیگر، شایستگی متمایز و نوعی از شایستگی است که عملکرد برتر را رقم می‌زند و موجبات تمایز مدیران موفق از مدیران ناموفق می‌شود؛ به عبارت دیگر، مدیران برای انجام عالی وظایف خود به آن‌ها نیاز دارند تا بتوانند مزیت رقابتی ایجاد کنند (مهد نور و دولا، ۲۰۰۹). این مضمون دارای دو بعد رهبری و تفکر نظام‌مند است. شایستگی رهبری به توانمندی‌ها و قابلیت‌های منحصر به فردی اشاره دارد که رهبر برای نفوذ در زیردستان خود از آن استفاده می‌کند. میزان موفقیت رهبران در استفاده از قدرت و نفوذ در کارکنان به شایستگی آن‌ها برمی‌گردد که ناظر بر نفوذ و تأثیرگذاری، مربی‌گری، چشم‌انداز محوری، تحول‌گرایی، آینده‌نگری، انگیزه‌دهی و انگیزه‌بخشی، توانایی پیش‌بینی، انعطاف‌پذیری / سازگاری، ریسک‌پذیری، اثربخشی، حکمرانی منسجم، تنوع‌گرایی، ایجاد اعتبار و اعتماد، یکپارچه‌سازی دیدگاه‌ها، شفاف‌سازی موقعیت‌ها و پرورش دیگران است. تفکر نظام‌مند یک شایستگی حیاتی برای یک مدیر است و ناظر بر تفکر سیستمی و استراتژیک،

جهت‌گیری استراتژیک، دوران‌دیشی علمی، تفکر ادراکی، تفکر تحلیلی/ استدلالی، تفکر انتقادی، نگرش مدیریتی و درک سازمانی است.

شایستگی کانونی، مضمون فراگیر دیگری است که گاهی اوقات شایستگی «عمومی» نامیده می‌شود و جهت انجام شایسته وظایف برای همگان ضروری است. شایستگی کانونی، شامل ابعاد اجتماعی و اجرایی است (مهد نور و دولا، ۲۰۰۹). شایستگی اجتماعی، به معنای توانایی برقراری ارتباط مؤثر و کار با دیگران، همدردی یا درک احساس دیگران است. این شایستگی ناظر بر شبکه‌سازی/ ارتباط پذیری، تعامل‌گرا بودن، کار تیمی و گروهی، ارتباط میان فردی، همکاری، اجتماعی و قدرت فهم اجتماعی، همدلی، هم‌ذات‌پنداری و وفاداری است. این شایستگی، ناظر به مدیریت تمام جنبه‌های دانشگاهی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی، مدیریت مشارکتی، مدیریت تعارض، مدیریت احساس مدیریت زمان، مدیریت فرهنگی، مدیریت عملیاتی، مدیریت تغییر، مدیریت دانش، مدیریت بحران، مدیریت منابع، مدیریت بهبود و توسعه سازمانی، توسعه و اجرای استراتژی‌ها و تجربه است. وجود این شایستگی برای مدیران بسیار مهم است؛ زیرا مدیران می‌توانند با شبکه‌سازی، توزیع اطلاعات، مذاکره، گفتگو، گوش دادن‌های فعال و همکاری با دیگران و تعامل‌گرایی، ارتباطات فردی، سازمانی و محیطی را تسهیل نمایند. مدیران با شایستگی‌های اجتماعی و ارتباطی توسعه‌یافته، می‌توانند روابط خوبی با کارکنان داشته باشند و در نتیجه به راحتی به اهداف و مقاصد سازمان دست یابند.

یکی دیگر از مضمون‌های فراگیر و کلیدی الگو، شایستگی حرفه‌ای است که به دانش و مهارت‌های شخصی اطلاق می‌شود که یک فرد بدون توجه به موقعیتی که دارد، باید داشته باشد؛ به عبارت دیگر، شایستگی حرفه‌ای به شایستگی‌های خاصی اطلاق می‌شود که فرد هنگام عضویت در سازمان به آن نیاز دارد (مهد نور و دولا، ۲۰۰۹) که خود شامل ابعاد دانشی و مهارتی است؛ شایستگی دانشی، شامل دانش مدیریتی، دانش سازمانی، توانمندی علمی، صلاحیت تخصصی، علمی و فناورانه، آموزش و یادگیری، پژوهش محوری، اعتبار حرفه‌ای، توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای است. شایستگی مهارتی، عبارت است از توانایی پیاده‌سازی علم در عمل و ناظر بر برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کنترل و نظارت، ارزشیابی، تصمیم‌گیری، حل مسئله فنی ادراکی، مهارت کارآفرینی، حرفه‌ای جستجوگر اطلاعات، تسلط بر بخشنامه‌ها و قوانین، استانداردسازی، استغنا و مقاومت در برابر استرس است.

یافته‌های پژوهش با نتایج پژوهش‌های شش پری و مؤمنی مهمونی (۱۴۰۲)، باغشاهی و همکاران (۱۳۹۹)، داستانی و منتظر (۱۴۰۱)، روبین (۲۰۱۹)، سیدنی و فرانسس (۲۰۱۳)، قلی پور و همکاران (۱۳۹۷)، عرفانی خانقاهی و همکاران (۱۴۰۰)، شاوران و همکاران (۱۴۰۰)، حبیبی (۱۳۹۹)، چکانی آذران (۱۳۹۹)، امامی میبیدی و همکاران (۱۳۹۸)، انجمن دانشگاه‌ها و دانشکده‌های دولتی آمریکا (۲۰۱۶) همخوانی دارد.

در تبیین یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که مهم‌ترین مزیت رقابتی دانشگاه‌های امروزی سرمایه انسانی آن‌هاست؛ به عبارت دیگر در عصر حاضر مزیت رقابتی نصیب دانشگاه‌هایی خواهد شد که بتوانند در بازار رقابت، مدیرانی شایسته، کارآفرینان فکری و فرهنگی، خلاق، ریسک‌پذیر، موقعیت‌ساز و فرصت‌آفرین داشته باشند، مدیریت استعداد و شایستگی را در عرصه عمل در اولویت برنامه‌های کاری‌شان قرار دهند، بر اساس شایستگی‌ها، شایستگان و درخشان‌ترین استعدادها انسانی را جذب، پرورش و نگاه‌دارند تا بتوانند در صحنه رقابت، قلمرو رقابت را حفظ و مزیت رقابتی ایجاد کنند.

روش‌شناسی پژوهش، نگاه جامع و سیستمی به شایستگی‌های مدیران برای طراحی نظام‌های تجزیه و تحلیل مشاغل، برنامه‌ریزی منابع انسانی، انتخاب، انتصاب، آموزش، به‌کارگیری، ارزشیابی و توانمندسازی روان‌شناختی و ساختاری مدیران دانشگاه‌ها ارائه می‌دهد که باید مدیران دانشگاه‌های کشور دارای شایستگی‌های شخصیتی، اخلاقی، رهبری، تفکر نظام‌مند، اجتماعی، اجرایی، دانشی و مهارتی باشند. در ضمن از الگوی تدوین شده می‌توان به‌عنوان داشبورد راهبردی، تحلیلی و عملیاتی مدیریتی در سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها بهره‌برد. در راستای بهره‌گیری از الگوی مذکور پیشنهاد می‌شود کمیته‌های اجرایی به‌منظور برنامه‌ریزی نظام مبتنی بر شایستگی در انتخاب و انتصاب مدیران دانشگاه‌ها در دستور کار وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تشکیل گردد. نوآوری و مهم‌ترین ویژگی این الگو توجه به ترکیب مفاهیم همگون، مشترک و متمایز و پوشش تمام ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوهای شایستگی پژوهش‌های پیشین است.

تعارض منافع

بین نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

References

- American Association of State Colleges and Universities. (2016). Competencies for State College and University Presidents. New York: NW. <https://aascu.org/resources/competencies-for-state-college-and-university-presidents/>
- Arai,M,Ghazi,H., & Shamami,N.(2023). Designing the competence model of AJA managers (case study: Dafos graduate students). Scientific Quarterly Journal of Iranian Islamic Development Model Studies,11(4). 9-31 . [In Persian].**doi: 20.1001.1.23225580.1402.13.1.8.0**
- Asbati,A.H.Abedi,A., & Haydari,Y.(2013).Investigating the professional competences of Iranian state university managers, Journal of Management and Development Process, 25(1). 69-92. [In Persian].
- Aslan, M., & Pamukcu, A. (2017). Managerial competencies and impact on management levels. International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, 6 (9), 1_15.**Retrieved from <http://www.garph.co.uk/IJARMSS/Sep2017/1.pdf>**
- Asumeng,M.(2014).Managerial competency models: A critical review and proposed holistic-domain model. Journal of Management Research, 6(4), 1-21. **doi:10.5296/jmr.v6i4.5596**
- Bach, T., & Veit, S. (2018).The determinants of promotion to high public office in Germany: Partisan loyalty, political craft, or managerial competencies? Journal of Public Administration Research and Theory, 28(2), 254-269.**doi: <https://doi.org/10.5296/jmr.v6i4.5596>**.
- Bagshahi, F., Rasouli, R., & Daraei, M.R.(2020).Designing a model for assessing the key competencies of human resources (human resource managers of executive organizations of Yazd province), Journal of Training & Development of Human, 6, (4)-44: 61.[In Persian].
- Balyer, A.,& Özcan, K.(2017).Higher Education Administrators' Managerial Competency in Turkey. International Online Journal of Educational Sciences, 9(4), 917-929.**doi: <https://DOI.org/10.15345/ijoes.2017.04.002>**.
- Black, A.(2015).Qualities of effective leadership in higher education. Open Journal of Leadership, 4, 54-66. **doi:10.4236/ojl.2015.42006**.
- Chalmers, I., Hedges, L. V., & Cooper, H. (2002). A brief history of research synthesis. Evaluation & the health professions,25(1), 12-37. **doi:10.1177/0163278702025001003**

- Chekani,A.S.(2019).Presenting a model to improve the professional competencies of managers of technical and vocational universities of the country. PhD Thesis, Islamic Azad University, Science and Research Unit. [In Persian]. **doi:10.22118/edc.2020.235632.1409**
- Dastani,M., & Mantezhar,G.(2022).Designing a competency assessment model for managers of scientific institutions: a meta-combination approach, Journal of Academic Management Quarterly, first year, 1(3), 1-26. [In Persian].
- Davoodi E, Vedadi A, rezaeiyan A, gholamzadeh D.(2021).Designing a Competency Model for Senior Managers of Gas Refineries in South Pars Gas Complex (S.P.G.C.).Journal of Process Development Management ; 33 (4) :71-96 . **doi:10.52547/jmdp.33.4.71**
- Devali,M.M., Zamahni,M,. Darwish,H., & Azar, A.(2016).Designing a merit model for the selection of heads of centers and units of Payam Noor University. Journal of Human Resource Management Research, 9(3), 97-123. [In Persian].
- EmamiMeybodi, A, A., Rahimian,H,. Abbaspour, A., & Ghiathi Nadushan, S.(2018). Designing a model of leadership competencies in public universities in Tehran. Journal of Human resource management research 11(2).137-166. [In Persian]. **<http://ensani.ir/fa/article/download/410818>**.
- Erfani,K, M., Saidi, H., & Bahramzadeh, H.(2021).Presenting a competency model for managers of Khorasan Razavi Islamic Azad University, Sociology of Education Quarterly, 7(1). 319-33[In Persian]. **doi:10.22034/ijes.2021.527866.1033**
- Farahani,S.,Ghorbanizadeh,V.,Taqvifard, Moha., & Rangriz,H.(2019). Competency model of human resource managers in Iran's top universities, Public Management Research Quarterly,13(50).93-116. [InPersian].**https://doi:10.22111/JMR.2021.34473.5099**
- Gudarzi, M. R.,Soltani,I.(2017).Presentation of competency model of managers in educational organizations of Payam Noor University. Journal of Educational Sociology, 3(7). 131-109.[In Persian].
- Gurbannejad, P., & IssaKhani, A. (2015). Designing the competence model of academic managers based on Islamic patterns: a comparative study. Iranian Journal of Management in the Islamic University, 5 (11), 37-48. [In Persian].

- Habibi, S. F., Amirianzadeh, M., Zarei, R., & Ahmadi, E. (2019). Presenting the model of factors affecting the leadership competence of Islamic Azad University managers, *Quarterly Journal of Training & Development of Human*, 7(26). 67-39. [In Persian].
- Harkins, K. A. (2017). Leadership competency perceptions of rural community college presidents in the coastal southeast region. Old Dominion University.
- Khalili, E., KhorSandi, A., Tanahei, A., & Bagheri, M. (2019). Leadership competencies of university presidents in Iran's higher education system. *Journal of Human Resource Studies*, 10(4). 165-146. [In Persian]. **doi:10.22034/JHRS.2020.128832.**
- Khorshidi, A., Nasrollahi, M., & Khosravi, A. (2015). Identifying the components of professional competencies of managers and employees of Islamic Azad University, South Tehran branch. *Journal of Quantitative reasearchs in Management* 7(24), 171-192. [In Persian].
- Liikamaa, K. (2015). Developing a Project Manager's Competencies: A Collective View of the Most Important Competencies. University of Turku, 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics and the Affiliated Conferences, 3, 681-687. **doi:10.1016/j.promfg.2015.07.305.**
- Lusi, S., Nurhizrah, G., Yasri & Hadiyanto (2020). Administrative Leadership Managerial Competencies in Higher Educations (Study on Planning Aspect), *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 504 Proceedings of the 2nd International Conference Innovation in Education, 1-5. **doi:10.2991/assehr.k.201209.240.**
- Malekinejad, P., & Ziaian, M. (2019). Designing a new framework for the professional competency model of higher education managers with the integrated approach of ISM and SEM. *Quality & Standard Management Journal*, 10(1). 101-125. [In Persian]. **doi:10.22034/JSQM.2020.111421.**
- MezaRios, M. M., Herremans, I. M., Wallace, J. E., Althouse, N., Lansdale, D., & Preusser, M. (2018). Strengthening sustainability leadership competencies through university internships. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(4), 739-755. **doi:10.1108/IJSHE-06-2017-0097.**
- Mikła, A. (2021). Managerial Competencies Management—A Practical Approach. *Education Excellence and Innovation Management: A*, 2025, 17909-17915.

- Mohamed Jais, I. R., Yahaya, N., & Ghani, E. K. (2021). Talent Management in Higher Education Institutions: Developing Leadership Competencies. *Journal of Education and e-Learning Research*, 8(1), 8-15. **doi:10.20448/journal.509.2021.81.8.15.**
- Mohd Noor, B., & Dola.K.(2009). Job Competencies for Malaysian Managers in Higher Education Institution, *Asian Journal of Management and Humanity Sciences*, Vol.4, No.4, pp.226-240.**doi:10.6413/AJMHS.200910.0226.**
- Mousavi,S.A., Mohammadi, Me., & Safian, M. (2019).Designing a competency model for managers of organizational universities (case study: a university affiliated to a military organization). . *Iranian Journal of Management in the Islamic University*, 9(2), 217-240.[In Persian].
- Porfaraj,B.,Jabari.,A,S & Hassanzadeh,S.(2023).Designing a model of the consequences of managers' competence based on emotional intelligence: a Meta synthesis approachScientific, *Journal of Applied Educational Leadership*, 4(3), 196-213.[In Persian].**doi:10.22098/AEL.2023.13080.1289**
- Olwan A.A, Irtaimah H.J, Al_Lozi M. (2019). Strategic Leadership Competencies and its Impact on Achieving Organizational Excellence via the Mediating Role of Organizational Commitment: A Case Study in National Center for Security and Crisis Management (NCSCM). *Journal of Social Sciences*,8(1):106_138.**doi: 10.25255/jss.2019.8.1.106.**
- Qolipour, R, SayyedJavadin, S., & Rozbehan., M.(2017).Designing the competence model of academic managers based on the document of Islamic University. *Journal of Resource Management in Police*, 6(2),1-34. [In Persian].
- Rahimian,H.,Abbaspour,A.,Ghiathi Nadushan,S.,Akbari,M.N.(2018).Designing and validating the competency model of presidents of public universities in Kabul.*New Approaches in Educational Administration*, 10(40). 29-1.[In Persian].**dor: 20.1001.1.20086369.1398.10.40.1.1.**
- Ruenb,B.D.(2019).An overview of the leadership competency framework. *Competencies Leadership: for Effective A Framework for assessment, education, and Research*, 19-28. **doi:10.1108/978-1-78973-255-920191001.**
- Saini, M., & Shlonsky, A. (2012). *Systematic synthesis of qualitative research*. OUP USA.

- Salee-on, S., & Laksana, S. (2018). Development Model of Administrators' Leadership Competencies for Effective Job Performance in Private Higher Education Institutions. *Scholar: Human Sciences*, 9(2), 173-185. Retrieved from <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/Scholar/article/view/2995>
- Sandelowski, M., and J. Barroso. (2007), *Handbook for synthesizing qualitative research*. New York Springer, 1-284.
- Seefeld, S.J. (2016). *Leadership Competencies at Concordia University System Institutions*. UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones. 2735. <https://digitalscholarship.unlv.edu/thesesdissertations/2735>
- Shabani, Razieh, Sohri, Abbas, Abbasi, Lotf Elah, and Fathi Vajargah, Koresh. (2017). Presenting a model of competence for the managers of elementary education in Tehran. *Education and School Studies*, 7(19), 145-176. [in Persian]
- Shafizadeh, A., Azai, M., & Akbarzadeh, N. (2012). Identifying entrepreneurial skills needed by university managers, *Journal of Entrepreneurship Development*, 6(2). 27-53. doi:10.22059/jed.2013.36258. [In Persian].
- Shawran, S.H., Parori, A., & Siadat, S.A. (2021). Compilation of the ideal model of university president selection criteria for use in Iranian universities. *Iranian Higher Education Research Quarterly*, (3). 23-1. [In Persian]. dor:20.1001.1.20088000.1400.13.3.3.1
- Sheshperi, L., & Momeni Mehmoi, H. (2023). Synthesis of the research on the dimensions of managers' competence with an emphasis on Islamic management, *Journal of Educational Management Innovations*, 18(2). 27-1. [In Persian].
- Shimoni, B. (2017). A sociological perspective to organization development. *Organizational Dynamics*, Elsevier Inc 46(3), 165-170. doi:10.1016/j.orgdyn.2016.11.002
- Szczepańska, K., & Dacko, Z. (2014). Managerial competencies and innovations in the company—the case of enterprises in Poland. *Business, Management and Economics Engineering*, 12(2), 266-282. doi:10.3846/bme.2014.240.
- Tabassi, A.A., Roufchaei, K.M., Ramli, M., Abu Bakar, A. H., & Ismail, R. P. (2016). Leadership Competences of Sustainable Construction Project Managers. *Journal of cleaner production*, 124, 339-349. doi:10.1016/j.jclepro.2016.02.076.

- Talaa'ee, E, Bozorg H.(2015).The Necessity of Paying Attention to the Developmental and Educational Significance of Pre-School Years, as Indicated by Contemporary Research. *Education Quarterly*,31(122).92-116.[In Persian]. **doi: 20.1001.1.10174133.1394.31.2.4.5.**
- Tomason,B.(2015).Temperament and competence in the managerial roles of nursing education administrators in the North Caroliva community college system. Unpublished doctoral Dissertation, North Caroliva State University, 66-90.
- Vakilzade,I.,Manzari,T,A, Porrashidi,R.,&Nikpour,A.(2023).Designing a competency model for health managers of the Ministry of Health and Medical Education. *Journal of Green Management*, Vol.3, No.3, 80-103. [In Persian].
- Virtanen,T.(2000).Changing competences of public sector managers: tensions in commitment. *The International Journal of Public Sector Management*, 13 (4), 333-341. **doi:10.1108/09513550010350300.**
- Weng S S., Liu Y., Dai J., & Chuang Y C. (2020). A Novel Improvement Strategy of Competency for Education for Sustainable Development (ESD) of University Teachers Based on Data Mining. *Sustainability*, 12(7): 26-79. **doi:10.3390/su12072679.**
- Wisniewski, M. (2004). Leadership in higher education: Implications for leadership development programs. *Academic Leadership: The Online Journal*, 2(1), 7. **doi:10.58809/ALJ20040101/OJKN1467.**
- Wisniewski,M.A.(2019). Leadership development for academic chairs: Programs for promoting competence in higher education. *The Journal of Continuing Higher Education*, 67(1), 48-51**doi:20.1001.1.25884395.2022.4.4.2.8.**