Accepted in Journal of Health Administration

Elucidating the dimensions and components of senior university managers' competencies: a meta-synthesis study

Saeid Ghaffari[1], Mahdi Rajabiun[*2], Saeed Sayad Shirkosh[3]

1) Department of Public Administration, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.
saeid.ghafari@iau.ac.ir
0000-0001-7932-788X

2) Department of Business Management, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.
mahdi.rajabiun@iau.ac.ir
ORCID: 0000-0001-6470-2082

3) Department of Public Administration, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.
Sae.Sayad_shirkosg@iauctb.ac.ir
ORCID: 0000-0002-3640-2849

Corresponding Author: Mahdi Rajabiun; mahdi.rajabiun@iau.ac.ir

In press; non edited draft

Abstract

Introduction: Senior university managers play a decisive role in university governance, organizational development, and achieving universities' strategic goals. Identifying and explaining the competencies required for these managers is therefore essential for improving higher education management. This study aimed to systematically synthesize previous research findings and develop a comprehensive framework of the dimensions and components of senior university managers' competencies.

Methods: This study was applied in terms of purpose and qualitative in terms of approach and was conducted using the meta-synthesis method based on the seven-step model of Sandelowski and Barroso (2007). The study population consisted of relevant studies published between 2015 and 2025. Following a systematic search, the application of inclusion and exclusion criteria, and the methodological quality assessment of the studies using the Critical Appraisal Skills Programme (CASP) tool, a total of 41 studies were ultimately selected for final analysis.

Results: Analysis and synthesis of the findings from the selected studies resulted in the identification of 8 main dimensions and 32 components of senior university managers' competencies. These dimensions included ethical, value-based, and responsibility competencies; knowledge, specialized, and professional competencies; cognitive, analytical, and decision-making competencies; communication, interactive, and participatory competencies; leadership, managerial, and executive competencies; strategic and transformational competencies; innovative and value-creating competencies; and technological, digital, and data-driven competencies.

Conclusion: The competencies of senior university managers can be conceptualized as an integrated, multidimensional, and dynamic structure shaped by the interaction and synergy of individual, professional, managerial, and strategic capabilities. Within this structure, the different competency dimensions do not operate independently; rather, their interrelationships contribute to the managerial capacity required to address the complexity, change, and demands of the university environment. Accordingly, managerial competency in higher education is not a fixed or static attribute but a developable capacity that evolves in response to changes and contextual demands within the university environment.

Keywords: Competency; Senior University Managers; Higher Education; University Management; Meta-synthesis.

What was already known about this topic:

- Identifying senior university managers' competencies is essential for effective management and achieving universities' strategic goals.
- Previous studies have mainly focused on specific competency dimensions and contexts that differ from the conditions and requirements of universities.

What this study added to our knowledge:

- Senior university managers' competencies constitute a multidimensional construct encompassing ethical, professional, managerial, innovative, and technological dimensions.
- Achieving universities' strategic goals requires a balanced set of individual, professional, managerial, and strategic competencies.
- This comprehensive approach can provide a basis for the selection, assessment, development, and succession planning of managers in higher education institutions.

Extended Abstract

Introduction

Higher education institutions have been increasingly influenced by globalization, rapid technological advances, the expansion of knowledge-based economies, online education, intensified competition among universities, and growing stakeholder expectations. These developments have created a dynamic, complex, and uncertain environment in which the achievement of universities' educational, research, and social missions depends largely on the quality of governance and managerial effectiveness [1]. In this context, senior university managers play a central role in strategic planning, policy formulation, resource allocation, organizational change, human capital development, and guiding universities toward achieving their strategic objectives [2]. However, many universities are facing competency gaps resulting from the discrepancy between existing managerial capabilities and the competencies required to perform leadership responsibilities effectively [3]. Consequently, employing competent senior managers has become an essential prerequisite for enhancing university governance, organizational development, and institutional sustainability [4]. Competency-based management has therefore emerged as one of the most influential approaches in human resource management [5]. Competency models identify the knowledge, skills, attitudes, personal characteristics, and behaviors required for superior managerial performance and provide a foundation for recruitment, selection, performance appraisal, professional development, talent management, and succession planning [6]. Nevertheless, managerial competencies are context-dependent and should be designed according to the mission, strategic priorities, organizational culture, and environmental conditions of each institution [7]. This issue is particularly significant in higher education, where senior managers are expected not only to perform traditional managerial functions but also to lead organizational transformation, promote innovation, manage stakeholders, utilize emerging technologies, and respond effectively to changing societal demands [8]. Accordingly, the competencies required of senior university managers extend beyond technical expertise and encompass ethical, cognitive, interpersonal, managerial, strategic, innovative, and technological capabilities [9]. Previous national and international studies have examined university managers' competencies from different perspectives [10]. Nevertheless, existing evidence remains fragmented and heterogeneous. Most studies have focused on specific competency domains or particular institutional contexts and have paid limited attention to integrating emerging competencies such as university governance, strategic foresight, digital transformation,

In press, non edited draft

stakeholder management, organizational development, and university value creation into a comprehensive framework [11]. Consequently, no clear consensus has yet been reached regarding the principal dimensions and components of senior university managers' competencies. Therefore, the present study aimed to identify and synthesize the dimensions and components of senior university managers' competencies through a systematic meta-synthesis of previous research.

Methods

This qualitative study employed a documentary research approach using meta-synthesis based on the seven-step framework proposed by Sandelowski and Barroso [12]. The study was conducted within an interpretive paradigm to identify and synthesize the dimensions and components of senior university managers' competencies. The seven steps included formulating the research question, conducting a systematic literature search, selecting relevant studies, extracting data, analyzing and synthesizing findings, assessing study quality, and interpreting the synthesized findings. A comprehensive search strategy was developed using predefined Persian and English keywords related to competency, leadership, university management, and higher education. Searches were conducted across reputable domestic and international academic databases. The search covered studies published between 2015 and 2025. The retrieved studies were screened and selected according to predefined inclusion and exclusion criteria. Eligible studies focused on the competencies of senior university managers and employed qualitative or mixed-method designs with a qualitative component. Studies published in reputable scientific journals or academic theses and providing full-text access were considered eligible. Studies outside the specified time periods, quantitative-only studies, conference papers, non-peer-reviewed publications, studies without full-text access, and studies unrelated to the research topic were excluded.

The screening process included title and abstract screening, full-text assessment, and final eligibility evaluation. Relevant data were extracted using a structured meta-synthesis form adapted from Khanifar and Moslemi [13]. The form included study characteristics, relevant textual evidence, extracted concepts, and analytical notes. The extracted data were systematically recorded and organized as the basis for subsequent analysis and conceptual integration. Data analysis was conducted through three levels of thematic coding. At the first level, initial concepts were extracted from relevant sections of the studies. At the second level, related concepts were compared and grouped into organizing themes. At the third level, the organizing themes were reviewed, refined, and integrated into overarching themes. Coding was conducted independently by two researchers, and disagreements were resolved through discussion and, when necessary, consultation with a qualitative research expert. Methodological quality was assessed using the Critical Appraisal Skills Programme (CASP) [14]. Descriptive validity and interpretive credibility were also considered throughout the research process. The seven-step meta-synthesis process based on the framework proposed by Sandelowski and Barroso [12] is presented schematically in Figure 1.

In press, non edited draft

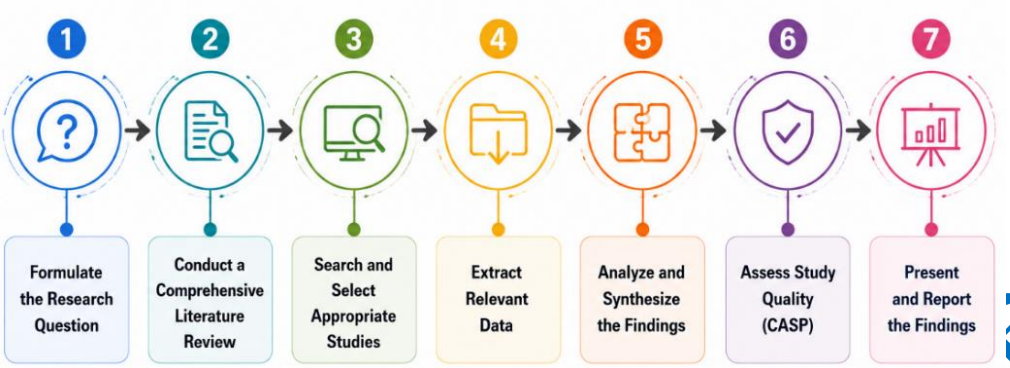


Figure 1. Research process based on the seven-step meta-synthesis procedure of Sandelowski and Barroso (2007).

Results

The systematic search and screening process identified 458 studies. Following title screening, 244 studies were excluded due to insufficient relevance to the research topic. Of the remaining 214 studies assessed at the abstract stage, 112 were excluded based on the inclusion criteria. Subsequently, the full texts of 102 studies were assessed, and 61 studies were excluded due to failure to meet the eligibility criteria. Ultimately, 41 studies were included in the meta-synthesis.

Analysis and synthesis of the findings from the selected studies resulted in the identification of eight main dimensions and 32 components of senior university managers' competencies. The identified dimensions comprised: (1) Ethical, Value-Based, and Responsibility Competency; (2) Knowledge, Specialized, and Professional Competency; (3) Cognitive, Analytical, and Decision-Making Competency; (4) Communication, Interactive, and Participatory Competency; (5) Leadership, Managerial, and Executive Competency; (6) Strategic and Transformational Competency; (7) Innovative and Value-Creating Competency; and (8) Technological, Digital, and Data-Driven Competency. These dimensions and their associated components were integrated into a comprehensive framework of senior university managers' competencies.

In press; non edited draft



Figure 2. Dimensions and components of the competence of senior academic managers

Discussion

The first dimension includes professional ethics and value orientation, professional commitment and accountability, justice orientation and administrative integrity, and service orientation and social responsibility. Effectiveness rests on adherence to ethical principles, which enhance stakeholder trust, social capital, and governance quality [15]. Professional ethics forms the foundation of other competencies and serves as a key source of legitimacy [16]. These findings align with Rahmani and Khadivi [17], Shilian et al. [18], and Niewiesk and Garrity-Rokous [19]. The second dimension comprises specialized knowledge, educational and research knowledge, management and leadership knowledge, and continuous learning and professional development. Managers require specialized knowledge of the higher education system and academic processes [20], along with ongoing professional development [21]. These results are consistent with Khadivi et al. [22], Madani et al. [23], and Tyminski and Owens [24]. The third dimension consists of analytical thinking and problem-solving, systems thinking, critical thinking and logical reasoning, and decision-making power. Senior managers must analyze complex issues and make evidence-

In press

based decisions [25]. These findings correspond with Madani et al. [23], Abbaspour et al. [26], and Aggarwal et al. [27].

The fourth dimension encompasses effective communication, organizational interaction and participation, conflict management and negotiation, and networking and stakeholder management. Managers must foster transparent communication, dialogue, trust, and effective conflict management [1]. These findings align with Rahmani and Khadivi [17], Razavi et al. [28], and Shin et al. [29]. The fifth dimension includes leadership and empowerment of human capital, organizational management, university governance, and human capital development. Contemporary management requires shared vision, motivation, empowerment, and participatory decision-making [30], grounded more in trust-building than formal authority [31]. These results are consistent with Khadivi et al. [22], Wang and Shi [32], and Wisniewski [33].

The sixth dimension comprises strategic thinking, foresight and futures studies, change management and organizational development, and organizational development orientation. Rapid change, competition, and internationalization demand strategic and future-oriented approaches [34] that enable managers to align resources with macro-level goals [35]. These findings correspond with Madani et al. [23], Jafari et al. [10], and Wisniewski [33]. The seventh dimension includes creativity and innovation, opportunity recognition and entrepreneurship, academic value creation, and commercialization of knowledge and technology. Universities have evolved into innovative and entrepreneurial institutions [36]. Managers must support creative ideas and university–industry–society linkages [37]. Innovation and value creation are core competencies for third- to fifth-generation universities [38]. These results align with Jafari et al. [10], Azaran et al. [39], and Wang and Shi [32]. The eighth dimension consists of digital and technological literacy, data and digital knowledge management, adaptability to emerging technologies, and digital transformation leadership. With the rise of artificial intelligence, big data, and digital education, technological competency has become essential [40]. Managers must guide digital transformation and make data-informed decisions [41]. Technology functions as a primary driver of organizational transformation and performance in higher education [42]. These findings are consistent with Azaran et al. [39], Astereki et al. [43], and Goh et al. [44].

Limitations

One of the limitations of this study was that the scope of the review was restricted to studies published in Persian and English for which the full text was accessible. Therefore, some relevant studies published in other languages or studies whose full texts were not available may not have been included in the meta-synthesis process. In addition, although the study focused on publications from 2015 to 2025 in order to incorporate the most recent findings and reflect recent developments in higher education, this time restriction may have resulted in the exclusion of some valuable earlier studies. Furthermore, despite the application of systematic criteria for searching, screening, and assessing the quality of the selected studies, the process of analyzing and synthesizing qualitative data is inevitably influenced, to some extent, by the researcher's interpretation, which is considered an inherent limitation of meta-synthesis studies.

Conclusion

In conclusion, senior university managers’ competencies can be regarded as a multidimensional, dynamic, and interconnected construct that cannot be confined solely to specialized knowledge, managerial experience, or a set of executive skills. Effective university management requires the simultaneous integration of a diverse range of ethical, professional, cognitive, interpersonal, leadership, strategic, innovative, and technological competencies, which, through their interaction and synergy, contribute to the achievement of universities’ missions and objectives. The model

In press: non edited draft

presented in the present study can serve as a basis for designing and implementing human resource management systems in universities, particularly for the identification, selection, appointment, performance evaluation, training, professional development, and succession planning of senior university managers. Furthermore, given the comprehensiveness of the identified dimensions and components, the proposed model can provide a comprehensive and reliable framework for identifying and conceptualizing the competencies of senior managers across different higher education settings, including public universities, Islamic Azad University, and universities of medical sciences. However, the use of this model in each of these settings, given differences in their missions, organizational structures, and institutional requirements, would require appropriate contextualization and validation in accordance with the specific conditions of each setting.

Online supplements

Search Strategy, Reliability Calculation Table, Findings from Recoding by the Second Coder, and an Example of Concept (Initial Code) Extraction from the Selected Articles.

Declarations

Ethical Considerations: Ethical principles were observed throughout this study. Scientific integrity, proper citation of sources, and honesty in reporting the findings were maintained at all stages of the research process.

Funding: This research received no financial support from any organization, institution, or funding agency.

Conflict of Interest The authors report no financial, institutional, or personal interests that may have affected the research process, analysis of the data, or interpretation of its findings.

Authors' Contributions: Saeid Ghaffari: Conceptualization, study design, data curation, methodology, software, validation, data analysis, data management, writing– original draft, writing– review & editing, visualization, project administration, final approval. **Mahdi Rajabiun:** Conceptualization, study design, methodology, validation, writing– review & editing, supervision, project administration, final approval. **Saeed Sayad Shirkosh:** Conceptualization, study design, methodology, validation, data analysis, writing– review & editing, final approval.

Consent for publication: Not applicable.

Data Availability: The data underlying the findings of this study can be obtained from the corresponding author upon reasonable request.

AI deceleration: Artificial intelligence–based tools, specifically ChatGPT (GPT-5.6), were used for language editing, improving the structure of the text, and generating and designing figures.

Acknowledgements: The authors gratefully acknowledge the researchers and scholars whose valuable contributions and scholarly work supported the completion of this study.

In press, non edited draft

References

[1] Rony ZT, Lestari TS, Ismaniah, Yasin M, Lubis FM. The complexity of leadership competence in universities in the 21st century. Cogent Social Sciences. 2023;9(2):2276986. https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2276986

[2] Holmes AG, Polman Tuin M, Turner SL. Competence and competency in higher education, simple terms yet with complex meanings: theoretical and practical issues for university teachers and assessors implementing competency-based education (CBE). Educational Process International Journal. 2021;10(3). https://doi.org/10.22521/edupij.2021.103.3

[3] Craps S, Pinxten M, Knipprath H, Langie G. Different roles, different demands. a competency-based professional roles model for early career engineers, validated in industry and higher education. European Journal of Engineering Education. 2022;47(1):144–63. https://doi.org/10.1080/03043797.2021.1889468

[4] Rojko L, Kvas A, Stare J. Leadership competencies in public health: implications for nursing leadership–a scoping review. Leadership in Health Services. 2025;38(2):211–29. https://doi.org/10.1108/LHS-06-2024-0053

[5] McCartney S, Murphy C, Mccarthy J. 21st century HR: a competency model for the emerging role of HR analysts. Personnel Review. 2021;50(6):1495–513. https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0670
[6] Cai Y, Wang J, Ding P. A competency model for basic public health professionals in public health emergencies. Journal of Evaluation in Clinical Practice. 2025;31(2). https://doi.org/10.1111/jep.14128
[7] Calhau RF, Almeida JPA, Kokkula S, Guizzardi G. Modeling competences in enterprise architecture: from knowledge, skills, and attitudes to organizational capabilities. Software and Systems Modeling. 2024;23(3):559–98. https://doi.org/10.1007/s10270-024-01151-7
[8] Dinh NBK, Caliskan A, Zhu C. Academic leadership: perceptions of academic leaders and staff in diverse contexts. Educational Management Administration & Leadership. 2021;49(6):996–1016. https://doi.org/10.1177/1741143220921192
[9] Mohamed Hashim MA, Tlemsani I, Matthews R. Higher education strategy in digital transformation. Education and Information Technologies. 2022;27(3):3171–95. https://doi.org/10.1007/s10639-021-10739-1
[10] Jafari J, Esmaeili M, Hakkak M. To identify the competencies of heads of entrepreneurship universities (third generation) by using fuzzy Delphi approach. Management in Islamic University. 2020;9(19):123–40. https://miu.nahad.ir/article_865.html?lang=en
[11] Salman M, Ganie SA, Saleem I. The concept of competence: a thematic review and discussion. European Journal of Training and Development. 2020;44(6-7):717–42. https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171
[12] Sandelowski M, Barroso J, Voils CI. Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. Research in Nursing & Health. 2007;30(1):99–111. https://doi.org/10.1002/nur.20176
[13] Khanifar H, Moslemi N. Principles and bases of qualitative research methods., Tehran, Negah-e. Danesh Publishing.(In Persian); 2018.
[14] Long HA, French DP, Brooks JM. Optimising the value of the critical appraisal skills programme (CASP) tool for quality appraisal in qualitative evidence synthesis. Research Methods in Medicine & Health Sciences. 2020;1(1):31–42. https://doi.org/10.1177/2632084320947559
[15] Catacutan MRG, de Guzman AB. Ethical decision-making in academic administration: a qualitative study of college deans' ethical frameworks. The Australian Educational Researcher. 2015;42(4):483–514. https://doi.org/10.1007/s13384-015-0179-y
[16] Archuleta KRC. Ethical leadership and administrative competence of school administrators: a springboard for values-based leadership enhancement program. Sprin Journal of Arts, Humanities and Social Sciences. 2025;4(4):16–31. https://doi.org/10.55559/sjahss.v4i4.493
[17] Rahmani H, Khadivi A. Developing of a model for synthesizing the competencies of academic administrators. https://doi.org/10.71737/JPM.2085.3128649
[18] Shilian H, Jiwattana S, Prachanant N. Model of core competencies of university administrators Guangxi Province, People's Republic of China. Journal of Roi Kaensarn Academi. 2024;9(7):716–30. https://doi.org/10.55916/jel.v15n1p151
[19] Niewiesk S, Garrity, Rokous EG. The academic leadership framework: a guide for systematic assessment and improvement of academic administrative work. Global Business and Organizational Excellence. 2021;40(4):50–63. https://doi.org/10.1002/joe.22083
[20] Aubakirova S, Kozhamzharova M, Akhmetova G, Artykbayeva G, Iskakova Z, Zhayabayeva R. The role of massive open online courses in transforming academic education and university experience. Education and Information Technologies. 2024;29(1):991–1011. https://doi.org/10.1007/s10639-023-12291-6
[21] Anwar G, Abdullah NN. Inspiring future entrepreneurs: the effect of experiential learning on the entrepreneurial intention at higher education. International Journal of English Literature and Social Sciences. 2021;6. https://dx.doi.org/10.22161/ijels.62.26
[22] Khadivi A, Rahmani H, Haghighat H, Arefnjad S. Designing the competency model of Farhangian University administrators. Journal of Public Administration. 2025;17(1):257–84. https://doi.org/10.22059/JIPA.2024.379635.3541

In press, non edited draft

[23] Madani SH, Haina M, Rahimi Kia A. Designing a competency model for managers in the University of Medical Sciences. Leadership and Educational Management Quarterly. 2022;16(3):213–33. https://iranjournals.nlai.ir/handle/123456789/1009269

[24] Tyminski Q, Owens GB. An exploration of higher education leadership competencies: knowledge, skills and attitudes. International Journal of Educational Management. 2024;38(7):1990–2001. https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2024-0126

[25] Torkzadeh J, Fahimi T, Pakbaz Z. Identifying and measuring the strategic leadership competency components of education organization managers. Journal of Applied Educational Leadership January. 2024;5(4). https://doi.org/10.22098/ael.2024.15991.1486

[26] Abbaspour A, Emamimeybodi AA, Rahimian H. Designing the competencies of leadership patterns in state universities of Tehran. Human Resource Management Researches. 2019;11(2):7–. http://doi.org/20.1001.1.82548002.1398.11.2.6.8

[27] Aggarwal R, Ahuja S, Sarin V, Gupta S. Scale development for identification of academic leadership competencies in higher education institutions. 2021. https://doi.org/10.37948/ensemble-2021-CSI1-a017

[28] Razavi A, fariborzi, elham, Ghorbani, Mahmood. Designing the competency model of training managers of higher education centers with a professional skills approach (case study: Islamic Azad University, Mashhad Branch). Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources. 2023;9(35):67–97. https://doi.org/20.1001.1.24233277.1401.9.35.1.0

[29] Shin JC, Morozumi A, Ho SS-H, Chen RJC, Wang S, Cheng IH-H, et al. University presidents' leadership competencies under competitive environments in East Asia: focusing on leadership development and appointment types. Studies in Higher Education. 2025;50(10):2213–28. https://doi.org/10.1080/03075079.2025.2544236

[30] Singh A, Lim WM, Jha S, Kumar S, Ciasullo MV. The state of the art of strategic leadership. Journal of Business Research. 2023;158:113676. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113676

[31] Ngayo Fotso GM. Leadership competencies for the 21st century: a review from the Western world literature. European Journal of Training and Development. 2021;45(6-7):566–87. https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2020-0078

[32] Wang D, Shi Y. Development of a contemporary model of university administrator competencies: the role of psychological knowledge and effective communication skills. Current Psychology. 2025;44(17):14627–37. https://doi.org/10.1007/s12144-025-08214-y

[33] Wisniewski MA. Leadership development for academic chairs: programs for promoting competence in higher education. The Journal of Continuing Higher Education. 2019;67(1):48–51. https://doi.org/10.1080/07377363.2019.1642718

[34] Özdemir A. Determining the competencies of educational administrators in Turkish education system and these competency degrees by multi-criteria decision making. Education and Science. 2020;45(204):251–301. https://doi.org/10.15390/EB.2020.8726

[35] Muff K, Delacoste C, Dyllick T. Responsible leadership competencies in leaders around the world: assessing stakeholder engagement, ethics and values, systems thinking and innovation competencies in leaders around the world. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2022;29(1):273–92. https://doi.org/10.1002/csr.2216

[36] Dumulescu D, Muțiu AI. Academic leadership in the time of COVID-19—experiences and perspectives. Frontiers in Psychology. 2021;12:648344. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.648344

[37] Wirba AV. Transforming Cameroon into knowledge-based economy (KBE): the role of education, especially higher education. Journal of the Knowledge Economy. 2022;13(2):1542–72. https://doi.org/10.1007/s13132-021-00776-z

[38] Soysal YN, Baltaru R-D. University as the producer of knowledge, and economic and societal value: the 20th and twenty-first century transformations of the UK higher education system. European Journal of Higher Education. 2021;11(3):312–28. https://doi.org/10.1080/21568235.2021.1944250

[39] Azaran SC, Arasteh H, Mohammadkhani K. Presenting a model for promoting the professional competence of the managers of Technical and Vocational University of Iran using grounded theory. https://doi.org/10.22118/edc.2020.235632.1409

In press, non cited draft

[40] George B, Wooden O. Managing the strategic transformation of higher education through artificial intelligence. Administrative Sciences. 2023;13(9):196. https://doi.org/10.3390/admsci13090196
[41] Popescu RI, Sabie OM, Truşcă MI. The contribution of artificial intelligence to stimulating the innovation of educational services and university programs in public administration. Transylvanian Review of Administrative Sciences. 2023;19(70):85–108. https://doi.org/10.24193/tras.70E.5
[42] Villegas-Ch W, García-Ortiz J, Mullo-Ca K, Sánchez-Viteri S, Roman-Cañizares M. Implementation of a virtual assistant for the academic management of a university with the use of artificial intelligence. Future Internet. 2021;13(4):97. https://doi.org/10.3390/fi13040097
[43] Astereki S, Mehrdad H, Ghobadiyan M. Components and characteristics of the professional competency model among educational administrators. Journal of Educational Psychology-Propositos y Representaciones. 2021;9. http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9nSPE2.1088
[44] Goh M, Akiba H, Yonezawa Y, Hirai T, Horie M. Developing intercultural competence through internationalizing higher education: case studies of three Japanese universities. Journal of Contemporary East Asia Studies. 2024;13(1):62–90. https://doi.org/10.1080/24761028.2025.2469950

In press; non edited draft

Accepted in Journal of Health Administration

تبیین ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران ارشد دانشگاهی: مطالعه‌ای فراترکیب

سعید غفاری[۱]، مهدی رجبیون[۲*]، سعید صیاد شیرکش[۳]

۱) گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
0000-0001-7932-788X , saeid.ghafari@iau.ac.ir

۲) گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
ORCID: 0000-0001-6475-2082, mahdi.rajabiun@iau.ac.ir

۳) گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
ORCID: 0000-0002-3640-2849 ، Sae.Sayad_shirkosg@iauctb.ac.ir

نویسنده مسئول: مهدی رجبیون؛ mahdi.rajabiun@iau.ac.ir

In press, non edited draft

چکیده

مقدمه: مدیران ارشد دانشگاهی نقش تعیین‌کننده‌ای در حکمرانی دانشگاهی، توسعه سازمانی و تحقق اهداف راهبردی دانشگاه‌ها دارند. ازاین‌رو، شناسایی و تبیین شایستگی‌های موردنیاز آنان، یکی از الزامات بهبود نظام مدیریت آموزش عالی است. پژوهش حاضر با هدف فراترکیب نظام‌مند یافته‌های پژوهش‌های پیشین و تدوین چارچوبی جامع از ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران ارشد دانشگاهی انجام شد.

روش‌ها: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی است و با استفاده از روش فراترکیب بر اساس الگوی هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) انجام شد. جامعه پژوهش شامل مطالعات مرتبط منتشرشده در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ بود. پس از جست‌وجوی نظام‌مند، اعمال معیارهای ورود و خروج و ارزیابی کیفیت روش‌شناختی مطالعات با استفاده از ابزار (CASP)، در نهایت ۴۱ مطالعه برای تحلیل نهایی انتخاب شدند.

یافته‌ها: تحلیل و ترکیب یافته‌های مطالعات منتخب، به شناسایی ۸ بُعد اصلی و ۳۲ مؤلفه در حوزه شایستگی مدیران ارشد دانشگاهی منجر شد. این ابعاد شامل شایستگی‌های اخلاقی، ارزشی و مسئولیت‌پذیری؛ دانشی، تخصصی و حرفه‌ای؛ شناختی، تحلیلی و تصمیم‌گیری؛ ارتباطی، تعاملی و مشارکتی؛ رهبری، مدیریتی و اجرایی؛ راهبردی و تحول‌گرا؛ نوآورانه و ارزش‌آفرین؛ و فناورانه، دیجیتال و داده‌محور بود.

نتیجه‌گیری: شایستگی مدیران ارشد دانشگاهی را می‌توان ساختاری یکپارچه، چندبُعدی و پویا در نظر گرفت که از تعامل و هم‌افزایی قابلیت‌های فردی، حرفه‌ای، مدیریتی و راهبردی شکل می‌گیرد. در این ساختار، ابعاد مختلف شایستگی به‌صورت مستقل عمل نمی‌کنند، بلکه ارتباط متقابل آن‌ها ظرفیت مدیریتی لازم برای مواجهه با پیچیدگی، تغییر و الزامات محیط دانشگاهی را شکل می‌دهد. ازاین‌رو، شایستگی مدیریتی در آموزش عالی ماهیتی ثابت و ایستا ندارد، بلکه ظرفیتی قابل توسعه است که متناسب با تحولات و اقتضائات محیط دانشگاهی شکل گرفته و تکامل می‌یابد.

واژه‌های کلیدی: شایستگی؛ مدیران ارشد دانشگاهی؛ آموزش عالی؛ مدیریت دانشگاهی؛ فراترکیب.

آنچه می‌دانیم:

- شناسایی شایستگی مدیران ارشد دانشگاهی برای اثربخشی مدیریت و تحقق اهداف راهبردی دانشگاه‌ها ضروری است.
- پژوهش‌های پیشین عمدتاً بر ابعاد خاص شایستگی و بافت‌هایی متفاوت از شرایط و اقتضائات دانشگاه‌ها تمرکز داشته‌اند.

آنچه این مطالعه اضافه کرده است:

- شایستگی مدیران ارشد دانشگاهی، سازه‌ای چندبُعدی با ابعاد اخلاقی، تخصصی، مدیریتی، نوآورانه و فناورانه است.
- تحقق اهداف راهبردی دانشگاه‌ها به مجموعه‌ای متوازن از شایستگی‌های فردی، حرفه‌ای، مدیریتی و راهبردی نیاز دارد.
- این رویکرد جامع می‌تواند مبنایی برای انتخاب، ارزیابی، توسعه و جانشین‌پروری مدیران در مؤسسات آموزش عالی باشد.

مقدمه

دانشگاه‌ها در قرن بیست‌ویکم تحت تأثیر جهانی‌شدن، پیشرفت‌های شتابان فناوری، توسعه اقتصاد دانش‌بنیان، گسترش آموزش‌های مجازی، افزایش رقابت و تغییر انتظارات ذی‌نفعان، با محیطی پویا، پیچیده و همراه با عدم‌قطعیت مواجه‌اند [۱،۲]. در چنین شرایطی، تحقق مأموریت‌های آموزشی، پژوهشی و اجتماعی دانشگاه‌ها به کیفیت حکمرانی و اثربخشی مدیریت دانشگاهی وابسته است [۳]. مدیران ارشد دانشگاهی به‌عنوان تصمیم‌گیرندگان و سیاست‌گذاران اصلی، در تدوین راهبردها، تخصیص منابع، مدیریت تغییر، توسعه سرمایه انسانی و تحقق اهداف کلان دانشگاه نقش محوری دارند [۴]. بااین‌حال، افزایش پیچیدگی وظایف مدیریتی و شکاف میان شایستگی‌های موجود و موردنیاز، برخورداری از مدیران شایسته را به ضرورتی اساسی برای ارتقای حکمرانی دانشگاهی و موفقیت پایدار دانشگاه‌ها تبدیل کرده است [۵،۶].

در همین راستا، مدیریت مبتنی بر شایستگی به یکی از رویکردهای مهم مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است [۷]. مدل‌های شایستگی با تبیین دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌های فردی و رفتارهای مؤثر بر عملکرد مدیران، مبنایی برای جذب، انتخاب، ارزیابی عملکرد، آموزش، توسعه حرفه‌ای و جانشین‌پروری فراهم می‌کنند [۸]. از آنجا که شایستگی تحت تأثیر مأموریت، راهبرد، فرهنگ و شرایط محیطی سازمان قرار دارد، طراحی آن باید متناسب با اقتضائات هر سازمان انجام شود [۹]. این ضرورت در آموزش عالی بیشتر است؛ زیرا مدیران دانشگاهی علاوه بر وظایف مدیریتی متعارف، باید توانایی هدایت تحول، توسعه نوآوری، مدیریت ذی‌نفعان، بهره‌گیری از فناوری، توسعه سرمایه انسانی و پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر جامعه را نیز داشته باشند [۱۰]. بنابراین، شایستگی مدیران ارشد دانشگاهی مجموعه‌ای چندبُعدی از توانمندی‌های اخلاقی، شناختی، ارتباطی، مدیریتی، راهبردی، نوآورانه و فناورانه است [۱۱].

پژوهش‌های داخلی و خارجی ابعاد و مؤلفه‌های مختلفی از شایستگی مدیران و رهبران دانشگاهی را شناسایی کرده‌اند. در مطالعات داخلی، جعفری و همکاران [۱۲] شایستگی رؤسای دانشگاه‌های کارآفرین را در حوزه‌های رهبری و راهبردی، نوآوری و کارآفرینی، ارتباطی و بین‌فردی و فردی و حرفه‌ای طبقه‌بندی کردند. فرزادسیر و همکاران [۱۳] در الگوی شایستگی مدیران دانشگاه‌های دولتی

in press; non edited draft

بر شایستگی‌های عمومی، وظیفه‌ای و اجتماعی تأکید داشتند. در حوزه آموزش عالی سلامت، گنجی و همکاران [۱۴] مدلی شامل شایستگی‌های فردی، هوش مدیریتی، مدیریت تغییر و زمان، آموزش و مدیریت استعداد ارائه دادند. همایینی دمیرچی و همکاران [۱۵] نیز ابعاد رهبری، مدیریتی، سازمانی، حرفه‌ای، فردی، اخلاقی و ارزش‌آفرین را برای حکمرانی دانشگاهی معرفی کردند. حمیدیا و حسینی بالام [۱۶] الگویی مشتمل بر ابعاد فردی، اجتماعی و سازمانی ارائه دادند. در سطح بین‌المللی، گوپتا و گوپتا [۱۷] بر رهبری تحول‌آفرین، مدیریت تغییر، نوآوری و جانشین‌پروری تأکید کردند؛ آگاروال و همکاران [۱۸] رهبری بین‌فردی، مدیریت راهبردی، اخلاق حرفه‌ای، خودمدیریتی و نگرش جهانی را از شایستگی‌های رهبران دانشگاهی دانستند. همچنین، عزیز و همکاران [۱۹] بر شایستگی‌های رهبری الکترونیکی و مدیریت فناورانه، یوکوش [۲۰] بر شبکه‌سازی، تفکر راهبردی، همدلی و شفافیت، و وانگ و شی [۲۱] و شین و همکاران [۲۲] بر برنامه‌ریزی راهبردی، توسعه سرمایه انسانی، نوآوری، ارتباطات اثربخش و یادگیری مستمر تأکید کرده‌اند. مجموع این مطالعات نشان می‌دهد که شایستگی مدیران ارشد دانشگاهی ماهیتی چندبُعدی دارد، اما تفاوت در تأکید بر ابعاد و مؤلفه‌های مختلف به پراکندگی مفهومی در این حوزه انجامیده است.

با وجود این مطالعات، یافته‌های پیشین عمدتاً بر ابعاد یا گروه محدودی از شایستگی‌ها تمرکز داشته و کمتر به بررسی هم‌زمان طیف گسترده‌ای از شایستگی‌های موردنیاز مدیران ارشد دانشگاهی پرداخته‌اند. افزون بر این، ارتباط میان شایستگی‌های فردی، الزامات سازمانی و تحولات محیطی و نیز شایستگی‌های نوظهور مانند آینده‌نگری، تحول دیجیتال، مدیریت ذی‌نفعان و توسعه سرمایه انسانی در بسیاری از مطالعات به‌صورت یکپارچه مورد توجه قرار نگرفته است [۲۳،۲۴]. از سوی دیگر، تفاوت در زمینه‌های سازمانی و فرهنگی به پراکندگی و ناهمگونی یافته‌های مطالعات پیشین منجر شده است. در نتیجه، خلأ پژوهشی موجود را می‌توان در نبود بررسی نظام‌مند و تلفیقی از یافته‌های مطالعات پیشین درباره ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران ارشد دانشگاهی دانست. ازاین‌رو، پژوهش حاضر با هدف انجام فراترکیب یافته‌های مطالعات پیشین و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران ارشد دانشگاهی انجام شده است و درصدد پاسخ به این پرسش است که ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران ارشد دانشگاهی کدام‌اند؟ در این پژوهش، مدیران ارشد دانشگاهی شامل رؤسای دانشگاه‌ها، معاونان دانشگاه، رؤسای دانشکده‌ها و مدیران کل ستادی هستند که مسئولیت سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری‌های کلان، راهبری و هدایت تحولات دانشگاهی را بر عهده دارند.

روش‌ها

این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای، از نظر رویکرد، کیفی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، اسنادی است. پژوهش با اتکا بر پارادایم تفسیری و با بهره‌گیری از روش فراترکیب، به تحلیل و تلفیق نظام‌مند یافته‌های پژوهش‌های پیشین در زمینه شایستگی مدیران ارشد دانشگاهی پرداخته است. فراترکیب با هدف تفسیر، تلفیق و بازترکیب نظام‌مند یافته‌های مطالعات کیفی، امکان شناسایی

In press: non edited draft

مفاهیم، الگوها و مضامین مشترک و دستیابی به درکی جامع‌تر از پدیده مورد مطالعه را فراهم می‌کند [۲۵،۲۶]. در این پژوهش، به‌منظور شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران ارشد دانشگاهی، از روش هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (Sandelowski & Barroso) استفاده شد. این روش چارچوبی نظام‌مند برای جست‌وجو، انتخاب، ارزیابی، تحلیل و تلفیق یافته‌های مطالعات پیشین فراهم می‌کند. مراحل اجرای این روش در پژوهش حاضر در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱: مراحل هفت‌گانه روش فراترکیب سندلوسکی و باروسو [۲۵]

گام اول: تنظیم سؤالات پژوهش

نخستین گام در روش فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)، تنظیم سؤال پژوهش است. این گام زیربنای کل فرآیند فراترکیب محسوب می‌شود، زیرا تمامی مراحل بعدی از جمله جست‌وجوی نظام‌مند متون، غربالگری، استخراج و تحلیل داده‌ها و ترکیب یافته‌ها، بر اساس چارچوب سؤال پژوهش شکل می‌گیرد. در این پژوهش، سؤال اصلی پژوهش عبارت است از:«شایستگی‌های مدیران ارشد دانشگاهی کدام‌اند و چه ابعاد و مؤلفه‌هایی دارند؟». همچنین سندلوسکی و باروسو [۲۵] تأکید می‌کنند که پرسش‌های پژوهش باید بر مبنای چهار پارامتر (شاخص) چه چیزی (What)، چه کسی (Who)، چه زمانی (When) و چگونه (How)، طراحی شوند تا جهت‌گیری تحلیلی و مرزهای پژوهش مشخص شود. بر این اساس، سؤال‌های پژوهش بر مبنای چهار پارامتر اصلی تدوین شد که در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول۱: پرسش‌های پژوهش

شاخص‌ها	سؤال‌های پژوهش	پاسخ‌ها
چه چیزی (What)	شایستگی‌های مدیران ارشد دانشگاهی بر اساس پژوهش‌های کیفی انجام‌شده کدام‌اند و چه ابعاد و مؤلفه‌هایی دارند؟	استخراج و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران ارشد دانشگاهی
چه کسی / چه منبعی(Who)	منابع مورد بررسی برای دستیابی به هدف پژوهش کدام‌اند؟	مقالات علمی منتشرشده در پایگاه‌های معتبر داخلی و بین‌المللی
چه زمانی (When)	پژوهش‌های مربوط به چه دوره زمانی جستجو و مورد بررسی قرار گرفت؟	مطالعات منتشرشده در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵
چگونه (How)	داده‌های پژوهش با چه روشی گردآوری و تحلیل شده‌اند؟	تحلیل اسنادی با استفاده از روش فراترکیب

In press, non edi

گام دوم: بررسی نظام‌مند متون

در این مرحله، به‌منظور شناسایی مطالعات مرتبط با شایستگی‌های مدیران ارشد دانشگاهی، جست‌وجویی نظام‌مند در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر داخلی و بین‌المللی انجام شد. فرایند جست‌وجو در محدوده زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ صورت گرفت. این بازه زمانی با هدف تمرکز بر مطالعات معاصر و استفاده از شواهد نسبتاً روزآمد در زمینه شایستگی‌های مدیران ارشد دانشگاهی انتخاب شد و امکان بررسی تحولات اخیر در الزامات مدیریتی و رهبری دانشگاهی را فراهم می‌سازد. کلیدواژه‌های جست‌وجو، پایگاه‌های اطلاعاتی مورد استفاده و راهبردهای جست‌وجو در جدول ۱پیوست ارائه شده است.

گام سوم: جست‌وجو و انتخاب منابع مناسب

پس از جست‌وجوی نظام‌مند در پایگاه‌های اطلاعاتی، مطالعات بازیابی‌شده بر اساس معیارهای از پیش تعیین‌شده غربالگری شدند. معیارهای ورود شامل ارتباط موضوعی با شایستگی‌های مدیران ارشد دانشگاهی، زبان مقاله (فارسی و انگلیسی)، بازه زمانی انتشار (۱۳۹۶ تا ۱۴۰۴ برای منابع فارسی و ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ برای منابع انگلیسی)، نوع پژوهش (مطالعات کیفی و پژوهش‌های آمیخته دارای بخش کیفی)، انتشار در نشریات علمی معتبر یا پایان‌نامه‌های دانشگاهی و دسترسی به متن کامل بود. انتخاب مطالعات کیفی با توجه به ماهیت اکتشافی پژوهش و هدف آن در شناسایی و تلفیق مفاهیم، ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران ارشد دانشگاهی انجام شد. در مقابل، مطالعات خارج از بازه زمانی تعیین‌شده، پژوهش‌های صرفاً کمی، مقالات کنفرانسی، منابع فاقد داوری علمی معتبر و مطالعات فاقد متن کامل از فرایند بررسی کنار گذاشته شدند.

گام چهارم: استخراج اطلاعات منابع

در این مرحله، اطلاعات مرتبط با شایستگی‌های مدیران ارشد دانشگاهی از مطالعات منتخب استخراج شد. برای این منظور، از ابزار فیش فراترکیب اقتباس‌شده از خنیفر و مسلمی [۲۷] استفاده شد. این ابزار شامل مشخصات مطالعه (عنوان و منبع)، بخش‌های مرتبط متن، مفاهیم استخراج‌شده (زیرمؤلفه‌ها) و یادداشت‌های تحلیلی پژوهشگر بود. اطلاعات استخراج‌شده به‌صورت نظام‌مند ثبت و سازمان‌دهی شد تا مبنای تحلیل، مقایسه و تلفیق مفهومی یافته‌ها در مراحل بعدی فراترکیب قرار گیرد. نمونه‌ای از فیش‌های تکمیل‌شده در جدول ۲ ارائه شده است.

In press; non edited draft

جدول۲: نمونه فیش تکمیل‌شده فراترکیب

شماره فیش: ۴۱	عنوان: شایستگی‌های رهبری رؤسای دانشگاه‌ها در نظام آموزش عالی ایران	
	متن	**مفاهیم (زیر مؤلفه‌ها)**
منبع: همایني دميرچي و همکاران [۱۵]	حکمران خوب دانشگاه، افزون بر شایستگی علمی و تجربه مدیریت، باید تحول‌گرا بوده و به مدیریت مشارکتی اعتقاد داشته باشد و بتواند زمینه فعالیت‌های مشارکتی و همکارانه را در میان جامعه دانشگاهی فراهم سازد. به‌عبارت‌دیگر، حکمران شایسته دانشگاه کسی است که مشارکت آزادانه تمامی ذی‌نفعان درونی و بیرونی دانشگاه را در فرآیند تصمیم‌گیری دانشگاهی دنبال کرده، به دیدگاه‌ها و نظرات آنان گوش فرا دهد و در نهایت، با رویکرد اجماع‌محور و در چارچوب وفاق عمومی، تصمیماتی متناسب با اهداف دانشگاه اتخاذ کند.	شایستگی علمی؛ تجربه مدیریتی؛ تحول‌گرایی؛ اعتقاد به مدیریت مشارکتی؛ ایجاد زمینه مشارکت؛ فعالیت‌های همکارانه؛ مشارکت جامعه دانشگاهی؛ مشارکت ذی‌نفعان درونی و بیرونی؛ مشارکت در تصمیم‌گیری؛ توجه به دیدگاه ذی‌نفعان؛ رویکرد اجماع‌محور؛ وفاق عمومی؛ تصمیم‌گیری هدفمند

گام پنجم: تجزیه، تحلیل و ترکیب یافته‌ها

در این مرحله، به‌منظور تحلیل و ترکیب یافته‌های مطالعات منتخب، فرایند کدگذاری و تحلیل مضمون در سه سطح انجام شد. کدگذاری داده‌ها به‌صورت مستقل توسط دو نفر از پژوهشگران انجام گرفت. در سطح نخست، مفاهیم اولیه (کدهای اولیه) از بخش‌های مرتبط مطالعات استخراج و ویژگی‌ها و ابعاد هر مفهوم شناسایی شد. سپس در سطح دوم، ارتباط میان مفاهیم اولیه بررسی و مضامین سازمان‌دهنده از طریق دسته‌بندی و ترکیب مفاهیم مشابه شکل گرفت. در سطح سوم، مضامین سازمان‌دهنده مورد بازبینی، پالایش و یکپارچه‌سازی قرار گرفتند و مضامین فراگیر یا مقولات اصلی استخراج شدند. برای افزایش اعتبار فرایند تحلیل، اختلاف‌نظرهای احتمالی میان کدگذاران از طریق بررسی مجدد داده‌ها، گفت‌وگو و دستیابی به توافق حل‌وفصل شد و در موارد نیاز، نظر یک متخصص آشنا با روش‌های تحلیل کیفی مورد استفاده قرار گرفت.

گام ششم: کنترل کیفیت

در مطالعات فراترکیب، به‌منظور کنترل کیفیت، روایی توصیفی و اعتبار تفسیری مورد توجه قرار می‌گیرند [۲۵]. در پژوهش حاضر، روایی توصیفی از طریق شناسایی جامع مطالعات مرتبط، بررسی عنوان، چکیده و متن کامل و انتخاب و کدگذاری مطالعات واجد شرایط، و اعتبار تفسیری با بهره‌گیری از نظرات و پیشنهادهای خبرگان در مراحل تحلیل و تفسیر یافته‌ها تأمین شد. همچنین، کیفیت روش‌شناختی مطالعات منتخب با استفاده از ابزار برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی (Critical Appraisal Skills Program: CAPS) بررسی شد [۲۸]. مطالعات منتخب امتیازی بین ۳۹ تا ۴۶ کسب کردند که نشان‌دهنده کیفیت روش‌شناختی بسیار خوب تا عالی و کفایت آن‌ها برای ورود به فرایند فراترکیب بود. نتایج این ارزیابی در جدول ۳ ارائه شده است. برای بررسی پایایی کدگذاری، سه مطالعه به‌صورت تصادفی توسط یک دانش‌آموخته دکتری مدیریت دولتی دانشگاه تهران، دارای تجربه در تحلیل داده‌های کیفی، به‌طور مستقل کدگذاری و با کدگذاری پژوهشگر مقایسه شدند. میزان توافق بین دو کدگذار ۸۳ درصد به دست آمد

In press; non edited draft

که بیانگر قابلیت اعتماد مناسب فرایند کدگذاری و تحلیل مضمون است. جزئیات کدگذاری و بررسی پایایی در جدول ۲ پیوست ارائه شده است.

جدول۳: نتایج ارزیابی کیفیت مطالعات منتخب بر اساس چک‌لیست CAPS

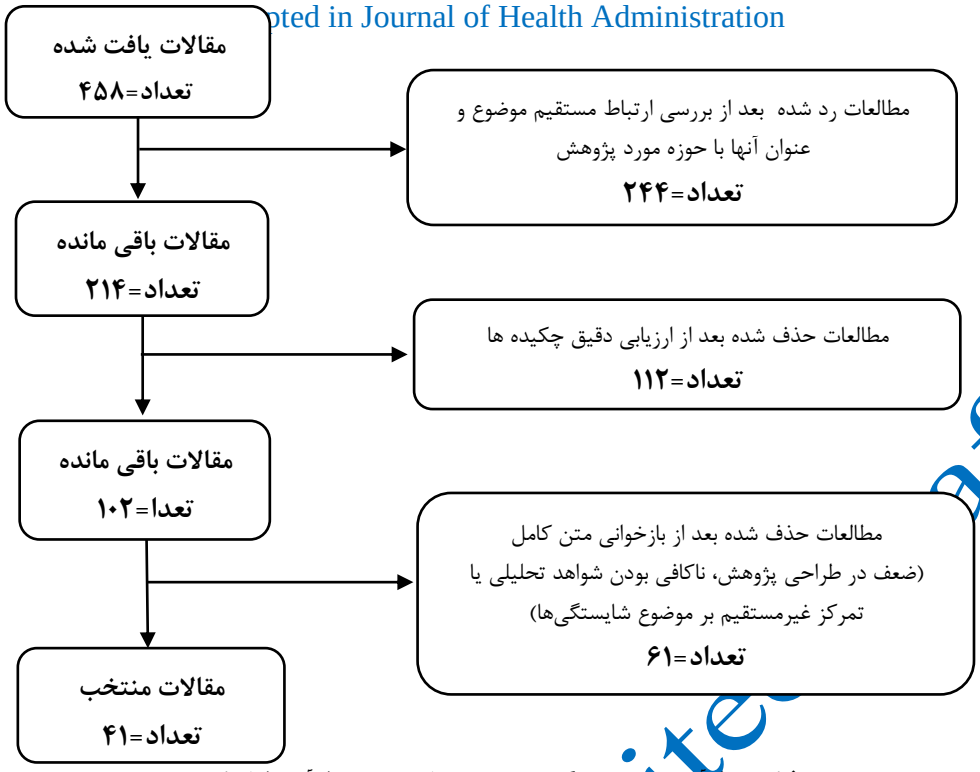
ردیف	منبع	نوع مطالعه	کیفیت(از ۵۰)	ردیف	منبع	نوع مطالعه	کیفیت(از ۵۰)
۱	خدیوی و همکاران [۲۹]	آمیخته	۴۶	۲۲	شین و همکاران [۲۲]	آمیخته	۴۱
۲	حمیدیا و حسینی بالام[۱۶]	آمیخته	۴۵	۳۴	کوه و همکاران [۳۰]	کیفی	۴۳
۳	باقری کراچی و همکاران[۳۱]	کیفی	۴۴	۲۴	شیلیان و همکاران [۳۲]	آمیخته	۴۵
۴	رحمانی و خدیوی [۳۳]	کیفی	۴۳	۲۵	تایمینسکی و اونزو [۳۴]	کیفی	۴۴
۵	عزیزی و همکاران[۳۵]	کیفی	۴۴	۲۶	عبدالله و همکاران [۳۶]	کیفی	۴۱
۶	قمری و همکاران[۳۷]	کیفی	۴۱	۲۷	دونگبو و همکاران [۳۸]	آمیخته	۴۲
۷	رضوی و همکاران[۳۹]	آمیخته	۴۴	۲۸	آسترکی و همکاران [۴۰]	کیفی	۳۹
۸	خلیلی و محمدی[۴۱]	آمیخته	۴۵	۲۹	باکار و همکاران [۴۲]	کیفی	۴۰
۹	مدنی و همکاران[۴۳]	آمیخته	۴۲	۳۰	عثمان و حمید [۴۴]	آمیخته	۴۴
۱۰	شاوران و همکاران [۴۵]	آمیخته	۴۴	۳۱	گنجی و همکاران [۱۴]	آمیخته	۴۶
۱۱	عبداللهی و همکاران [۴۶]	آمیخته	۴۳	۳۲	یوکوش و همکاران [۲۰]	آمیخته	۴۵
۱۲	چکانی آذران و همکاران [۴۷]	کیفی	۴۱	۳۳	لیو وژانگ [۴۸]	کیفی	۴۴
۱۳	دمیرچی و همکاران [۱۵]	کیفی	۴۲	۳۴	عزیز و همکاران [۱۹]	آمیخته	۴۶
۱۴	رضایت و قلی‌زاده[۴۹]	آمیخته	۴۵	۳۵	آگاروال و همکاران[۱۸]	آمیخته	۴۳
۱۵	فرزاد سیر و همکاران [۱۳]	کیفی	۴۵	۳۶	جیبس و همکاران [۵۰]	کیفی	۴۵
۱۶	جعفری و همکاران[۱۲]	آمیخته	۴۴	۳۷	نیویسک و گریتی [۵۱]	آمیخته	۴۲
۱۷	جوانبخش و همکاران[۵۲]	آمیخته	۴۳	۳۸	گوپتا و گوپتا [۱۷]	کیفی	۴۴
۱۸	موسوی و همکاران[۵۳]	کیفی	۴۰	۳۹	ویسنیوسکی[۵۴]	آمیخته	۴۰
۱۹	امامی میبدی و همکاران[۵۵]	آمیخته	۴۳	۴۰	علیزاده و همکاران [۵۶]	آمیخته	۴۲
۲۰	قلی‌پور و همکاران [۵۷]	آمیخته	۴۴	۴۱	پاتیر و اوزجان [۵۸]	کیفی	۴۱
۲۱	وانگ و شی [۲۱]	کیفی	۴۰				

یافته‌ها

فرایند جست‌وجو و غربالگری مطالعات نشان داد که در مجموع ۴۵۸ مطالعه از پایگاه‌های اطلاعاتی شناسایی شد. پس از بررسی عنوان و میزان ارتباط مطالعات با موضوع پژوهش، ۲۴۴ مطالعه کنار گذاشته شد و ۲۱۴ مطالعه وارد مرحله بررسی چکیده شدند. در مرحله بررسی چکیده، ۱۱۲ مطالعه به دلیل عدم انطباق با معیارهای ورود از فرایند بررسی حذف شد و ۱۰۲ مطالعه برای ارزیابی متن کامل باقی ماند. در ادامه، با بررسی متن کامل مطالعات و اعمال معیارهای ورود و خروج، ۶۱ مطالعه دیگر حذف شد و در نهایت، ۴۱ مطالعه واجد شرایط برای ورود به فرایند فراترکیب انتخاب شد. فرایند جست‌وجو، غربالگری و انتخاب مطالعات در شکل ۲ ارائه شده است.

In press, not edited draft

pted in Journal of Health Administration



شکل۲: فرآیند جستجو و گزینش منابع برای ورود به فرآیند فراترکیب

مطالعات منتخب پس از ورود به فرایند تحلیل، از نظر مفاهیم و یافته‌های مرتبط با شایستگی مدیران ارشد دانشگاهی مورد بررسی قرار گرفتند تا مفاهیم مشترک و مرتبط میان آن‌ها شناسایی و سازمان‌دهی شوند. مفاهیم استخراج‌شده بر اساس شباهت و قرابت مفهومی با یکدیگر مقایسه و ادغام شدند و در قالب مؤلفه‌های مرتبط تجمیع و سازمان‌دهی گردیدند. سپس، مؤلفه‌های حاصل بر اساس اشتراکات مفهومی در ابعاد اصلی دسته‌بندی شدند. نمونه‌ای از فرایند استخراج مفاهیم (کدهای اولیه) از پنج مطالعه از میان ۴۱ مطالعه منتخب، در جدول ۳ پیوست ارائه شده است. تحلیل و تلفیق مفاهیم استخراج‌شده، زمینه شکل‌گیری مجموعه‌ای منسجم از مؤلفه‌ها و ابعاد مرتبط با شایستگی مدیران ارشد دانشگاهی را فراهم کرد. نتایج حاصل از این فرایند در جدول ۴ ارائه شده است.

In press, non edited draft

جدول ٤: مقوله بندی شایستگی های مدیران ارشد دانشگاهی (یافته های پژوهش)

ابعاد	مضامین اصلی (مولفه‌ها)	مفاهیم پایه (کدهای اولیه)	فراوانی	مطالعات مرتبط (شماره رفرنس)
اخلاقی، ارزشی و مسئولیت‌پذیری	۱) اخلاق حرفه‌ای و ارزش‌مداری	پایبندی به ارزش‌های اخلاقی، صداقت، امانت داری، پایبندی به ارزش‌های دینی و اسلامی، تقوا، رفتار حرفه‌ای، روحیه جهادی و انقلابی	۱۹	[۱۵، ۱۶، ۱۸، ۲۱، ۲۹، ۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳۶، ۳۸، ۴۰، ۴۲، ۴۶، ۴۹، ۵۰، ۵۱، ۵۳، ۵۵، ۵۷]
	۲) تعهد و مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای	تعهد سازمانی، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، وظیفه‌شناسی، وجدان کاری، پایبندی به تصمیمات سازمانی، مسئولیت‌پذیری در قبال نتایج تصمیمات، پیگیری امور تا حصول نتیجه، تعهد به رسالت دانشگاه	۲۱	[۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۲۱، ۲۹، ۳۱، ۳۲، ۳۴، ۳۶، ۴۲، ۴۳، ۴۶، ۴۷، ۴۸، ۴۹، ۵۰، ۵۱، ۵۳، ۵۵، ۵۷]
	۳) عدالت‌محوری و سلامت اداری	عدالت‌ورزی، پاک‌دستی، شفافیت، انصاف، عدم تبعیض، رعایت حقوق، فسادستیزی، حق‌مداری، قانون مداری، شفافیت مالی و اداری، مقابله با رانت و فساد	۱۵	[۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۲۰، ۳۲، ۳۸، ۴۵، ۴۶، ۴۹، ۵۰، ۵۱، ۵۳، ۵۵، ۵۷]
	۴) خدمت‌گرایی و مسئولیت اجتماعی	داشتن روحیه خدمت‌گذاری، دانشجومحوری، تکریم ذی‌نفعان، توجه به کرامت انسانی، توجه به نیازهای جامعه، تسهیل امور دانشگاهی، ترجیح منافع دانشگاه بر منافع فردی، مشارکت در حل مسائل جامعه	۱۷	[۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۲۱، ۲۲، ۲۹، ۳۰، ۳۱، ۳۲، ۳۴، ۳۵، ۳۶، ۴۲، ۴۶، ۵۰، ۵۱، ۵۳]
دانشی، تخصصی و حرفه‌ای	۵) دانش تخصصی و صلاحیت علمی	تسلط بر حوزه تخصصی، برخورداری از صلاحیت علمی، آشنایی با نظام آموزش عالی، آشنایی با قوانین و مقررات آموزش عالی، آشنایی با اسناد بالادستی و سیاست‌های کلان آموزش عالی، توانمندی علمی و حرفه‌ای	۱۷	[۱۵، ۱۶، ۱۸، ۲۹، ۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳۴، ۳۸، ۴۰، ۴۱، ۴۶، ۴۷، ۴۹، ۵۱، ۵۳، ۵۵، ۵۷]
	۶) دانش آموزشی و پژوهشی	آشنایی با نظام آموزش دانشگاهی، شناخت فرایندهای یاددهی—یادگیری، آشنایی با برنامه‌ریزی آموزشی، تسلط بر اصول و روش‌های پژوهش، توانایی هدایت فعالیت‌های پژوهشی، حمایت از تولید علم و توسعه دانش	۱۳	[۱۵، ۱۷، ۱۸، ۲۹، ۳۱، ۳۲، ۳۴، ۴۰، ۴۵، ۴۷، ۴۹، ۵۳، ۵۵]
	۷) دانش مدیریت و رهبری	تسلط بر اصول مدیریت، آشنایی با نظریه‌ها و سبک‌های رهبری، آشنایی با حکمرانی دانشگاهی، آشنایی با اصول برنامه‌ریزی و سازماندهی، آشنایی با مدیریت منابع و بهره‌وری سازمانی، آشنایی با مدیریت مالی و بودجه، آشنایی با قوانین و مقررات اداری دانشگاه	۲۵	[۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۸، ۲۱، ۲۹، ۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳۴، ۳۶، ۳۸، ۳۹، ۴۰، ۴۱، ۴۲، ۴۳، ۴۴، ۴۵، ۴۷، ۵۰، ۵۱، ۵۴، ۵۸]
	۸) یادگیری مستمر و توسعه حرفه‌ای	یادگیری مستمر، به‌روزرسانی دانش تخصصی، توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای، خودآموزی، انتقال دانش و تجربیات، مشارکت در دوره‌های آموزشی و توانمندسازی	۱۳	[۱۲، ۱۵، ۱۷، ۱۸، ۲۹، ۳۱، ۳۴، ۴۰، ۴۷، ۴۹، ۵۱، ۵۵، ۵۶]
شناختی، تحلیلی و تصمیم‌گیری	۹) تفکر تحلیلی و حل مسئله	توانایی تجزیه و تحلیل دقیق مسائل و چالش‌ها، شناسایی علل ریشه‌ای مسائل، ارائه راه‌حل‌های منطقی، ارزیابی پیامدهای راه‌حل‌ها، توانایی حل مسائل پیچیده و چندبُعدی	۲۶	[۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۸، ۲۰، ۲۹، ۳۱، ۳۳، ۳۴، ۳۶، ۳۸، ۴۰، ۴۱، ۴۲، ۴۳، ۴۴، ۴۶، ۴۷، ۴۸، ۵۰، ۵۱، ۵۳، ۵۴، ۵۷، ۵۸]
	۱۰) تفکر سیستمی و کل‌نگری	درک ارتباط و وابستگی متقابل اجزای دانشگاه، نگاه کل‌نگر به مسائل و تصمیمات، درک ارتباط بین اجزای سازمان، شناخت عوامل مؤثر بر عملکرد دانشگاه، درک پیامدهای تصمیمات	۱۶	[۱۲، ۱۶، ۱۸، ۲۰، ۲۱، ۳۲، ۳۳، ۳۴، ۳۶، ۳۸، ۴۷، ۵۰، ۵۲، ۵۳، ۵۴، ۵۷]
	۱۱) تفکر انتقادی و استدلال منطقی	ارزیابی انتقادی اطلاعات و شواهد، تحلیل منطقی دیدگاه‌ها و پیشنهادها، پرسشگری و به چالش کشیدن فرضیات، تشخیص نقاط قوت و ضعف راهکارها، استدلال منطقی در تصمیمات، پرهیز از قضاوت‌های شتاب‌زده و جانبدارانه	۱۴	[۱۸، ۲۰، ۳۱، ۳۴، ۳۶، ۴۱، ۴۲، ۴۳، ۴۶، ۴۷، ۵۰، ۵۱، ۵۴، ۵۷]
	۱۲) قدرت تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری به‌موقع و اثربخش، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، تصمیم‌گیری در شرایط عدم‌قطعیت و ابهام، اولویت‌بندی مسائل، قاطعیت در تصمیم‌گیری، پذیرش مسئولیت نتایج تصمیمات	۲۲	[۱۲، ۱۵، ۲۰، ۳۱، ۳۴، ۳۶، ۳۸، ۳۹، ۴۰، ۴۱، ۴۲، ۴۳، ۴۴، ۴۵، ۴۷، ۴۸، ۵۰، ۵۱، ۵۳، ۵۴، ۵۷، ۵۸]
ارتباطی، تعاملی و مشارکتی	۱۳) ارتباطات اثربخش	بیان روشن و مؤثر، انتقال دقیق و شفاف پیام، نگارش اداری و مکاتبات حرفه‌ای، گوش دادن فعال، توجه به دیدگاه دیگران، ارائه و دریافت بازخورد سازنده، توجه به لحن، زبان بدن و شیوه برقراری ارتباط، همدلی و درک احساسات دیگران	۲۴	[۱۵، ۱۶، ۱۸، ۱۹، ۲۱، ۲۲، ۲۹، ۳۰، ۳۱، ۳۲، ۳۴، ۳۷، ۳۸، ۳۹، ۴۰، ۴۱، ۴۲، ۴۴، ۴۷، ۵۰، ۵۳، ۵۴، ۵۷، ۵۸]
	۱۴) تعامل و مشارکت سازمانی	تشکیل و هدایت تیم‌های کاری، تقویت همکاری و مشارکت گروهی، تقسیم مناسب نقش‌ها و مسئولیت‌ها، ایجاد انسجام و هم‌افزایی در تیم‌ها، استفاده از نظرات اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان، تقویت فرهنگ مشارکت و همکاری در دانشگاه	۲۶	[۱۲، ۱۳، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۹، ۳۴، ۳۵، ۳۶، ۳۷، ۳۸، ۳۹، ۴۱، ۴۲، ۴۴، ۴۶، ۵۰، ۵۱، ۵۲، ۵۳، ۵۴، ۵۷]
	۱۵) مدیریت تعارض و مذاکره	مدیریت تعارضات سازمانی، مذاکره اثربخش، متقاعدسازی منطقی، مدیریت گفت‌وگوهای دشوار، میانجی‌گری و حل اختلافات، ایجاد توافق و اجماع در تصمیمات، قدرت اقناع و تأثیرگذاری بر دیگران	۱۰	[۱۲، ۱۸، ۳۰، ۳۴، ۳۶، ۴۰، ۴۲، ۴۷، ۵۰، ۵۷]
	۱۶) شبکه‌سازی و مدیریت ذی‌نفعان	ایجاد و توسعه شبکه‌های همکاری، تعامل مؤثر با دانشگاه‌ها، صنعت و نهادهای علمی و اجرایی، جلب اعتماد و مشارکت ذی‌نفعان، توسعه همکاری‌های برون‌سازمانی، تقویت سرمایه اجتماعی دانشگاه، تعامل مؤثر با جامعه و نهادهای بیرونی	۱۶	[۱۲، ۱۳، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۳۰، ۳۵، ۳۶، ۳۷، ۳۸، ۴۴، ۴۷، ۵۰، ۵۳]

in press, non edited draft

ابعاد	مضامین اصلی (مولفه‌ها)	مفاهیم پایه (کدهای اولیه)	فراوانی	مطالعات مرتبط (شماره رفرنس)
رهبری، مدیریتی و اجرایی	۱۷) رهبری و توانمندسازی سرمایه انسانی	ایجاد چشم‌انداز مشترک در میان کارکنان، توانمندسازی اعضای هیئت علمی و کارکنان، تفویض اختیار متناسب با توانمندی افراد، حمایت از ابتکار عمل و مسئولیت‌پذیری کارکنان، هدایت و مربی‌گری مدیران و کارکنان، ایجاد فرهنگ یادگیری و رشد در دانشگاه	۳۱	[۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۲۱، ۲۲، ۲۹، ۳۱، ۳۲، ۳۴، ۳۶، ۳۸، ۳۹، ۴۰، ۴۱، ۴۲، ۴۴، ۴۷، ۴۸، ۴۹، ۵۰، ۵۱، ۵۲، ۵۳، ۵۴، ۵۵، ۵۶، ۵۷]
	۱۸) مدیریت و راهبری سازمانی	طراحی و سامانه‌دهی ساختارها و فرایندهای کاری، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی فعالیت‌های دانشگاه، تخصیص و مدیریت بهینه منابع، پایش و ارزیابی عملکرد واحدها، مدیریت پروژه‌ها و طرح‌های دانشگاهی، مدیریت بحران و اولویت‌بندی امور	۳۱	[۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۲۱، ۲۲، ۲۹، ۳۱، ۳۲، ۳۴، ۳۶، ۳۸، ۳۹، ۴۰، ۴۱، ۴۲، ۴۳، ۴۴، ۴۵، ۴۷، ۴۸، ۵۰، ۵۱، ۵۲، ۵۳، ۵۴، ۵۵، ۵۷]
	۱۹) حکمرانی دانشگاهی و اداره اثربخش	پایبندی به اصول حکمرانی مطلوب، شفافیت در تصمیم‌گیری و مدیریت، پاسخگویی در قبال عملکرد، قانون‌مداری و رعایت مقررات، عدالت در تصمیم‌گیری، مشارکت‌دادن ذی‌نفعان در اداره دانشگاه، صیانت از استقلال، اعتبار و منافع دانشگاه	۱۸	[۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۲۱، ۲۲، ۳۲، ۳۴، ۳۵، ۳۶، ۳۸، ۴۰، ۴۵، ۴۶، ۵۱، ۵۳، ۵۷]
	۲۰) توسعه و پرورش سرمایه انسانی	شناسایی و جذب افراد شایسته، شایسته‌گزینی در انتصاب‌ها، جانشین‌پروری، توسعه مدیران آینده، استعدادیابی و پرورش نخبگان، ایجاد فرصت‌های رشد و پیشرفت حرفه‌ای، حمایت از توسعه شغلی کارکنان، حفظ و نگهداشت سرمایه انسانی توانمند	۱۹	[۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۷، ۱۸، ۲۱، ۳۱، ۳۲، ۳۴، ۳۶، ۳۸، ۴۱، ۴۲، ۴۷، ۵۰، ۵۱، ۵۳، ۵۴، ۵۷]
راهبردی و تحول‌گرا	۲۱) تفکر و بینش راهبردی	تحلیل روندهای ملی و بین‌المللی آموزش عالی، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، تحلیل نقاط قوت و ضعف راهبردی دانشگاه، تشخیص مسائل کلیدی و اولویت‌های راهبردی، تفکر سیستمی در تحلیل مسائل دانشگاه، همسوسازی برنامه‌ها با مأموریت و رسالت دانشگاه	۲۱	[۱۲، ۱۴، ۱۶، ۱۸، ۲۰، ۲۱، ۳۲، ۳۴، ۳۵، ۳۶، ۳۸، ۴۲، ۴۳، ۴۵، ۴۷، ۴۸، ۵۰، ۵۱، ۵۳، ۵۴، ۵۷]
	۲۲) آینده‌نگری و آینده‌پژوهی	پیش‌بینی روندهای آینده آموزش عالی، شناسایی نیازها و چالش‌های آینده دانشگاه، ترسیم چشم‌انداز بلندمدت دانشگاه، ترسیم آینده مطلوب دانشگاه، آینده‌پژوهی، آمادگی برای مواجهه با تغییرات محیطی، هدایت دانشگاه به سوی اهداف بلندمدت	۱۳	[۱۸، ۲۰، ۲۱، ۳۲، ۳۴، ۳۶، ۳۸، ۴۵، ۴۹، ۵۰، ۵۳، ۵۴، ۵۷]
	۲۳) مدیریت تحول و توسعه سازمانی	طراحی برنامه‌های تحول سازمانی، کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر، ایجاد آمادگی سازمان برای پذیرش تغییر، اصلاح و بازطراحی ساختارها و فرایندهای دانشگاه، هدایت پروژه‌های تحول، نهادینه‌سازی فرهنگ بهبود و توسعه مستمر	۱۷	[۱۴، ۱۵، ۱۷، ۱۸، ۲۰، ۳۱، ۳۲، ۳۴، ۳۶، ۳۸، ۴۲، ۴۴، ۴۷، ۵۰، ۵۱، ۵۴، ۵۷]
	۲۴) توسعه‌گرایی سازمانی	شناسایی ظرفیت‌های توسعه دانشگاه، هدایت دانشگاه به سمت تعالی و پیشرفت، توسعه مزیت‌های رقابتی دانشگاه، ارتقای جایگاه علمی و اجتماعی دانشگاه، توسعه همکاری‌های علمی راهبردی، هدایت دانشگاه به سمت دانشگاه‌های نسل جدید، ارتقای جایگاه و اعتبار علمی دانشگاه در سطح ملی و بین‌المللی	۱۸	[۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۷، ۱۸، ۲۰، ۲۱، ۳۰، ۳۲، ۳۴، ۳۵، ۳۶، ۳۸، ۴۷، ۵۱، ۵۳، ۵۴، ۵۷]
نوآورانه و ارزش‌آفرین	۲۵) خلاقیت و نوآوری	ارائه ایده‌های نو برای حل مسائل دانشگاه، حمایت از ایده‌های خلاق اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان، به‌کارگیری روش‌های نوین در مدیریت دانشگاه، تشویق به نوآوری در فرایندهای آموزشی، پژوهشی و اداری، استقبال از تغییر و تجربه‌های جدید، ایجاد فضای مناسب برای شکل‌گیری ایده‌های نو	۲۰	[۱۲، ۱۳، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۲۰، ۲۱، ۳۱، ۳۶، ۳۹، ۴۰، ۴۲، ۴۳، ۴۴، ۴۷، ۴۸، ۴۹، ۵۳، ۵۷]
	۲۶) فرصت‌شناسی و کارآفرینی	شناسایی فرصت‌های جدید برای توسعه دانشگاه، بهره‌گیری از ظرفیت‌های علمی و پژوهشی برای ایجاد فرصت‌های جدید توسعه تعاملات کارآفرینانه با صنعت و جامعه، حمایت از ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان و واحدهای فناور، شناسایی ظرفیت‌های درآمدزایی پایدار	۱۳	[۱۲، ۱۴، ۱۷، ۱۸، ۲۰، ۲۱، ۳۴، ۳۶، ۳۹، ۴۷، ۴۹، ۵۲، ۵۷]
	۲۷) ارزش‌آفرینی دانشگاهی	تبدیل ظرفیت‌های علمی دانشگاه به ارزش برای جامعه، توسعه خدمات علمی، آموزشی و پژوهشی متناسب با نیازهای جامعه، ایجاد ارزش از نتایج پژوهش‌ها و فناوری‌ها، افزایش اثربخشی فعالیت‌های دانشگاه در حل مسائل جامعه، تقویت نقش دانشگاه در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، خلق ارزش پایدار برای ذی‌نفعان دانشگاه	۱۲	[۱۲، ۱۵، ۱۷، ۱۸، ۲۰، ۲۱، ۳۰، ۳۲، ۳۴، ۳۵، ۳۸، ۵۳]
	۲۸) تجاری‌سازی دانش و فناوری	حمایت از تبدیل نتایج پژوهش به محصول، خدمت یا فناوری، توسعه انتقال دانش و فناوری به صنعت، تسهیل تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی، توسعه همکاری با مراکز رشد، پارک‌های علم و فناوری و شرکت‌های دانش‌بنیان، ایجاد سازوکارهای بهره‌برداری اقتصادی از ظرفیت‌های علمی دانشگاه	۱۰	[۱۲، ۱۴، ۱۷، ۱۹، ۲۱، ۳۴، ۴۰، ۴۷، ۵۳، ۵۷]
فناورانه، دیجیتال و داده‌محور	۲۹) سواد دیجیتال و فناورانه	آشنایی با فناوری‌های نوین و کاربردهای آن‌ها در آموزش عالی، توانایی استفاده از سامانه‌های آموزشی، پژوهشی و اداری دانشگاه، توانایی جست‌وجو، ارزیابی و بهره‌برداری از منابع و اطلاعات دیجیتال، آشنایی با فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی، کلان‌داده و رایانش ابری، توانایی استفاده از ابزارهای ارتباط و همکاری دیجیتال، به‌روزرسانی مستمر دانش و مهارت‌های دیجیتال	۱۱	[۱۸، ۱۹، ۲۱، ۳۱، ۳۲، ۳۴، ۴۰، ۴۷، ۴۹، ۵۳، ۵۷]
	۳۰) مدیریت داده و دانش دیجیتال	استفاده از داده‌ها و داشبوردهای مدیریتی در تصمیم‌سازی، تحلیل و تفسیر داده‌های عملکردی دانشگاه، مستندسازی و تسهیم دانش سازمانی، مدیریت و به‌روزرسانی بانک‌های اطلاعاتی دانشگاه، بهره‌گیری از سامانه‌های مدیریت دانش، استفاده از تحلیل داده برای پایش عملکرد و بهبود فرایندها	۸	[۱۸، ۱۹، ۲۰، ۳۸، ۴۰، ۴۹، ۵۱، ۵۳]
	۳۱) سازگاری با فناوری‌های نوین	پذیرش و استقبال از فناوری‌های نوظهور، یادگیری و به‌کارگیری ابزارها و سامانه‌های جدید، انطباق سریع با تغییرات فناورانه، تشویق کارکنان به استفاده از فناوری‌های نوین، شناسایی فرصت‌های ناشی از پیشرفت‌های فناورانه، به‌روزرسانی مستمر شیوه‌های کاری متناسب با تحولات دیجیتال	۱۱	[۱۹، ۲۰، ۲۱، ۳۱، ۳۲، ۳۴، ۴۰، ۴۷، ۴۹، ۵۳، ۵۷]
	۳۲) رهبری تحول دیجیتال	تدوین برنامه تحول دیجیتال، دیجیتالی‌سازی فرایندها، توسعه فرهنگ دیجیتال استقرار سامانه‌های هوشمند، استفاده از هوش مصنوعی، توجه به امنیت اطلاعات	۱۱	[۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۳۱، ۳۲، ۴۰، ۴۷، ۴۹، ۵۳]

In press: non edited draft



شکل ۳: ابعاد و مولفه های شایستگی مدیران ارشد دانشگاهی

بحث

یافته‌های این مطالعه منجر به استخراج ۳۲ مؤلفه و سازمان‌دهی آن‌ها در قالب ۸ بُعد اصلی شایستگی مدیران ارشد دانشگاهی شد که عبارت‌اند از: (۱) شایستگی‌های اخلاقی، ارزشی و مسئولیت‌پذیری؛ (۲) شایستگی‌های دانشی، تخصصی و حرفه‌ای؛ (۳) شایستگی‌های شناختی، تحلیلی و تصمیم‌گیری؛ (۴) شایستگی‌های ارتباطی، تعاملی و مشارکتی؛ (۵) شایستگی‌های رهبری، مدیریتی و اجرایی؛ (۶) شایستگی‌های راهبردی، تحول‌گرا و آینده‌نگر؛ (۷) شایستگی‌های نوآورانه و ارزش‌آفرین؛ و (۸) شایستگی‌های فناورانه، دیجیتال و داده‌محور. این یافته‌ها نشان می‌دهد که شایستگی مدیران ارشد دانشگاهی، سازه‌ای یکپارچه، چندبُعدی و پویا است که اثربخشی آن نه در برخورداری از یک یا چند شایستگی منفرد، بلکه در تعامل و هم‌افزایی متوازن تمامی ابعاد شایستگی نهفته است.

In press

بنابراین، انتخاب، انتصاب، ارزیابی و توسعه مدیران ارشد دانشگاهی باید بر مبنای مجموعه‌ای جامع و متوازن از این ابعاد شایستگی انجام شود؛ زیرا تمرکز بر یک یا چند بُعد به‌تنهایی نمی‌تواند زمینه‌ساز مدیریت اثربخش و تحقق اهداف راهبردی دانشگاه‌ها باشد.

در خصوص بُعد اول، یعنی شایستگی‌های اخلاقی، ارزشی و مسئولیت‌پذیری، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که این بُعد از چهار مؤلفه اخلاق حرفه‌ای و ارزش‌مداری، تعهد و مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای، عدالت‌محوری و سلامت اداری، و خدمت‌گرایی و مسئولیت اجتماعی تشکیل شده است. این امر بیانگر آن است که اثربخشی مدیران ارشد دانشگاهی، پیش از هر چیز، بر پایبندی آنان به اصول اخلاقی، ارزش‌های حرفه‌ای و احساس مسئولیت در قبال دانشگاه و جامعه استوار است. رعایت اصولی همچون صداقت، امانت‌داری، عدالت، شفافیت، قانون‌مداری و پاسخگویی، زمینه‌ساز افزایش اعتماد ذی‌نفعان، ارتقای سرمایه اجتماعی و بهبود کیفیت حکمرانی دانشگاهی خواهد بود[۵۹]. در واقع، مدیران ارشد دانشگاهی زمانی می‌توانند زمینه تحقق اهداف آموزشی، پژوهشی و فرهنگی دانشگاه را فراهم کنند که ارزش‌های اخلاقی را به‌عنوان مبنای کار خود قرار داده و میان منافع فردی، سازمانی و اجتماعی تعادل برقرار سازند. از این منظر، اخلاق حرفه‌ای نه یک ویژگی فردی، بلکه زیربنای سایر شایستگی‌های مدیریتی و عامل اصلی مشروعیت و اثربخشی مدیریت در دانشگاه به شمار می‌آید[۶۰]. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های رحمانی و خدیوی[۳۳]، دمیرچی و همکاران [۱۵]، رضایت و قلی‌زاده[۴۹]، شیلیان و همکاران [۳۲] و نیویسک و گریتی [۵۱] همسو و هماهنگ است؛ به‌گونه‌ای که تمامی این پژوهش‌ها اخلاق حرفه‌ای، ارزش‌مداری، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، عدالت و پایبندی به اصول اخلاقی را از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران دانشگاهی و از عوامل مؤثر بر ارتقای اثربخشی مدیریت و حکمرانی دانشگاهی معرفی کرده‌اند.

بُعد دوم، یعنی شایستگی‌های دانشی، تخصصی و حرفه‌ای، شامل چهار مؤلفه دانش تخصصی، دانش آموزشی و پژوهشی، دانش مدیریت و رهبری و یادگیری مستمر و توسعه حرفه‌ای است. این بُعد نشان می‌دهد که مدیران ارشد دانشگاهی در محیط پیچیده و پویای آموزش عالی، تنها با اتکا به تجربه مدیریتی قادر به اداره دانشگاه نخواهند بود؛ بلکه لازم است از دانش تخصصی مرتبط با حوزه مأموریت خود، شناخت دقیق نظام آموزش عالی، قوانین و مقررات، سیاست‌های کلان، فرایندهای آموزشی و پژوهشی و همچنین اصول مدیریت دانشگاهی برخوردار باشند[۶۱]. از سوی دیگر، با توجه به تحول مداوم فناوری، گسترش رقابت میان دانشگاه‌ها و حرکت به سوی دانشگاه‌های نسل جدید، دانش مدیران نیز باید همواره به‌روز شود. ازاین‌رو، یادگیری مستمر و توسعه حرفه‌ای در این پژوهش به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از شایستگی دانشی مدیران شناسایی شد[۶۲]. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های خدیوی و همکاران[۲۹]، خلیلی و محمدی [۴۱]، مدنی و همکاران[۴۳]، شیلیان و همکاران [۳۲] و تایمینسکی و اوونز [۳۴] همسو و هماهنگ است؛ زیرا این پژوهش‌ها نیز بر نقش دانش تخصصی، صلاحیت حرفه‌ای، دانش مدیریتی و یادگیری مستمر در ارتقای اثربخشی مدیران دانشگاهی تأکید کرده‌اند و این مؤلفه‌ها را از پیش‌نیازهای موفقیت مدیران آموزش عالی دانسته‌اند.

In press: non edited draft

در بُعد سوم، یعنی شایستگی‌های شناختی، تحلیلی و تصمیم‌گیری، چهار مؤلفه تفکر تحلیلی و حل مسئله، تفکر سیستمی و کل‌نگری، تفکر انتقادی و استدلال منطقی و قدرت تصمیم‌گیری شناسایی شد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مدیران ارشد دانشگاهی برای اداره اثربخش دانشگاه، تنها به تجربه مدیریتی یا دانش تخصصی نیاز ندارند، بلکه باید از توانایی تحلیل مسائل پیچیده، درک ارتباط میان اجزای مختلف نظام آموزش عالی و اتخاذ تصمیم‌های مبتنی بر شواهد برخوردار باشند. ازاین‌رو، مدیری که بتواند مسائل را با رویکردی تحلیلی، سیستمی و آینده‌نگر بررسی کند، قادر خواهد بود پیامدهای تصمیمات خود را بهتر پیش‌بینی کرده، از تصمیم‌های مقطعی و واکنشی پرهیز کند و مسیر توسعه دانشگاه را با اطمینان بیشتری هدایت نماید[۶۳]. یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های مدنی و همکاران[۴۳]، خلیلی و محمدی [۴۱]، موسوی و همکاران [۵۳]، امامی میبدی و همکاران[۵۵]، شیلیان و همکاران [۳۲]، باکار و همکاران [۴۲] و آگاروال و همکاران [۱۸] همسو و هماهنگ است. این پژوهش‌ها نیز کیفیت رهبری دانشگاهی تا حد زیادی به توانایی مدیران در تحلیل صحیح مسائل و انتخاب تصمیم‌های آگاهانه وابسته می دانند.

بُعد چهارم، یعنی شایستگی‌های ارتباطی، تعاملی و مشارکتی، شامل چهار مؤلفه ارتباطات اثربخش، تعامل و مشارکت سازمانی، مدیریت تعارض و مذاکره، و شبکه‌سازی و مدیریت ذی‌نفعان است. دانشگاه سازمانی دانش‌محور و متشکل از گروه‌های متنوعی همچون اعضای هیئت‌علمی، کارکنان، دانشجویان، صنعت، نهادهای حاکمیتی و جامعه است که هر یک انتظارات و مطالبات متفاوتی دارند. ازاین‌رو، مدیران دانشگاهی باید بتوانند از طریق برقراری ارتباطات شفاف، تقویت فرهنگ گفت‌وگو، جلب مشارکت، ایجاد اعتماد متقابل و مدیریت اثربخش تعارض‌ها، زمینه هم‌افزایی ظرفیت‌های دانشگاه را فراهم آورند[۱]. نتایج این پژوهش همچنین نشان می‌دهد که شایستگی ارتباطی صرفاً به مهارت‌های فردی در برقراری ارتباط محدود نمی‌شود، بلکه شامل توانایی ایجاد شبکه‌های همکاری، توسعه مشارکت‌های بین‌سازمانی و مدیریت اثربخش روابط با ذی‌نفعان نیز هست. بنابراین، این بُعد نقش مهمی در تقویت سرمایه اجتماعی دانشگاه، افزایش انسجام سازمانی و ارتقای اثربخشی مدیریت ایفا می‌کند. یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های رحمانی و خدیوی [۳۳]، خلیلی و محمدی [۴۱]، رضوی و همکاران [۳۹]، فرزادسیر و همکاران [۱۳]، گنجی و همکاران [۱۴]، شین و همکاران [۲۲] و جیس و همکاران [۵۰] همسو و هماهنگ است. این پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهند که توانایی ایجاد تعاملات سازنده، یکی از پیش‌نیازهای اساسی موفقیت مدیران دانشگاهی در محیط‌های پیچیده و پویای آموزش عالی است.

در میان ابعاد شناسایی‌شده، بُعد پنجم، یعنی شایستگی‌های رهبری، مدیریتی و اجرایی، مشتمل بر چهار مؤلفه رهبری و توانمندسازی سرمایه انسانی، مدیریت و راهبری سازمانی، حکمرانی دانشگاهی و اداره اثربخش، و توسعه و پرورش سرمایه انسانی است. مدیریت دانشگاه در شرایط کنونی تنها به برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل محدود نمی‌شود، بلکه مستلزم ایجاد چشم‌اندازی مشترک، تقویت انگیزش، توانمندسازی اعضای هیئت‌علمی و کارکنان و فراهم ساختن بستر مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است[۶۴]. در

In press; non edited draft

چنین شرایطی، مدیران می‌توانند با بهره‌گیری از سبک‌های نوین رهبری، ظرفیت‌های فردی و سازمانی را در مسیر تحقق اهداف راهبردی دانشگاه هدایت کنند. از این منظر، رهبری دانشگاهی بیش از آنکه بر اعمال اقتدار رسمی استوار باشد، بر ایجاد اعتماد، توسعه قابلیت‌های انسانی و هدایت سازمان به سوی یادگیری، نوآوری و تعالی سازمانی مبتنی است[۶۵]. یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های خدیوی و همکاران [۲۹]، حمیدیا و حسینی بالام [۱۶]، علیزاده و همکاران [۵۶]، قمری و همکاران [۳۷]، وانگ و شی [۲۱]، گوپتا و گوپتا [۱۷] و ویسنیوسکی [۵۴] همسو و هماهنگ است. این پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهند که موفقیت دانشگاه‌ها در گرو مدیرانی است که علاوه بر برخورداری از مهارت‌های اجرایی، توانایی هدایت سرمایه انسانی، ایجاد فرهنگ مشارکتی و توسعه ظرفیت‌های سازمانی را نیز داشته باشند.

بُعد ششم، یعنی شایستگی‌های راهبردی و تحول‌گرا، چهار مؤلفه تفکر و بینش راهبردی، آینده‌نگری و آینده‌پژوهی، مدیریت تحول و توسعه سازمانی، و توسعه‌گرایی سازمانی را دربرمی‌گیرد. تغییرات شتابان فناوری، رقابت روزافزون میان دانشگاه‌ها، بین‌المللی‌شدن آموزش عالی و تغییر انتظارات ذی‌نفعان، ضرورت برخورداری مدیران از نگرش راهبردی و آینده‌نگر را بیش از گذشته آشکار ساخته است[۶۶]. ازاین‌رو، مدیران دانشگاهی باید بتوانند ضمن شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، منابع و ظرفیت‌های دانشگاه را در راستای تحقق اهداف کلان و اسناد بالادستی به‌صورت هدفمند هدایت کنند[۶۷]. یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های حمیدیا و حسینی بالام [۱۶]، عزیزی و همکاران [۳۵]، مدنی و همکاران [۴۳]، شاوران و همکاران [۴۵]، جعفری و همکاران[۱۲]، باکار و همکاران [۴۲]، یوکوش [۲۰]، بالیر و اوزجان [۵۸] و ویسنیوسکی [۵۴] همسو و هماهنگ است. این پژوهش‌ها نیز بر نقش تفکر راهبردی، آینده‌نگری، مدیریت تغییر، تدوین چشم‌انداز، توسعه سازمانی، برنامه‌ریزی بلندمدت و هدایت تحول در موفقیت مدیران آموزش عالی تأکید کرده‌اند و نشان می‌دهند که دانشگاه‌های امروز برای حفظ مزیت رقابتی و پاسخگویی به تحولات محیطی، بیش از هر زمان دیگری به مدیرانی آینده‌نگر، تحول‌آفرین و توسعه‌گرا نیاز دارند.

یکی از ابعاد مهم شناسایی‌شده، بُعد هفتم، یعنی شایستگی‌های نوآورانه و ارزش‌آفرین است که شامل چهار مؤلفه خلاقیت و نوآوری، فرصت‌شناسی و کارآفرینی، ارزش‌آفرینی دانشگاهی، و تجاری‌سازی دانش و فناوری است. امروزه دانشگاه‌ها از نهادهای صرفاً آموزشی و پژوهشی فاصله گرفته و به سازمان‌هایی نوآور، کارآفرین و اثرگذار در توسعه اقتصادی و اجتماعی تبدیل شده‌اند[۶۸]. در چنین شرایطی، مدیران دانشگاهی باید بتوانند با شناسایی فرصت‌های نوظهور، حمایت از ایده‌های خلاق، توسعه فعالیت‌های دانش‌بنیان و ایجاد ارتباط مؤثر میان دانشگاه، صنعت و جامعه، زمینه خلق ارزش پایدار را فراهم سازند[۶۹]. این امر مستلزم نگرشی نوآورانه، پذیرش تغییر، ریسک‌پذیری منطقی و توانایی بهره‌گیری از ظرفیت‌های علمی و فناورانه دانشگاه در راستای حل مسائل واقعی جامعه است. از این منظر، مدیران ارشد دانشگاهی باید بتوانند بسترهای لازم برای توسعه کارآفرینی دانشگاهی، حمایت از شرکت‌های

In press: non edited draft

دانش‌بنیان، گسترش همکاری‌های فناورانه، جذب سرمایه‌گذاری و تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی را فراهم آورند[۷۰]. چنین رویکردی ضمن افزایش درآمدهای پایدار دانشگاه، موجب ارتقای جایگاه علمی، فناورانه و اجتماعی آن نیز خواهد شد. بنابراین، نوآوری و ارزش‌آفرینی نه‌تنها یک مزیت رقابتی، بلکه یکی از شایستگی‌های اساسی مدیران دانشگاه در دانشگاه‌های نسل سوم، چهارم و پنجم محسوب می‌شود[۷۱]. یافته‌های این بخش از پژوهش نیز با نتایج پژوهش‌های جعفری و همکاران [۱۲]، جوانبخش و همکاران [۵۲]، چکانی آذران و همکاران [۴۷]، قلی‌پور و همکاران [۵۷]، دونگبو و همکاران [۳۸]، عزیز و همکاران [۱۹] و وانگ و شی [۲۱] همسو و هماهنگ است. این پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهند که دانشگاه‌های آینده برای ایفای نقش مؤثر در توسعه ملی، نیازمند مدیرانی هستند که علاوه بر توانایی اداره سازمان، قدرت خلق فرصت‌های جدید، هدایت نوآوری و تبدیل دانش به ارزش‌های اقتصادی، اجتماعی و فناورانه را نیز داشته باشند.

در نهایت، آخرین بُعد شناسایی شده به شایستگی‌های فناورانه، دیجیتال و داده‌محور اختصاص دارد که مشتمل بر چهار مؤلفه سواد دیجیتال و فناورانه، مدیریت داده و دانش دیجیتال، سازگاری با فناوری‌های نوین، و رهبری تحول دیجیتال است. امروزه با گسترش فناوری‌های نوظهور، هوش مصنوعی، کلان‌داده، سامانه‌های هوشمند و آموزش دیجیتال، شایستگی فناورانه به یکی از الزامات اساسی مدیران ارشد دانشگاهی تبدیل شده است[۷۲]. امروزه مدیران دانشگاهی تنها مصرف‌کننده فناوری نیستند، بلکه باید توانایی هدایت فرایندهای تحول دیجیتال، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، توسعه زیرساخت‌های هوشمند و مدیریت دانش سازمانی را نیز داشته باشند. ازاین‌رو، برخورداری از سواد دیجیتال، شناخت ظرفیت‌ها و محدودیت‌های فناوری و توانایی بهره‌گیری از داده‌های معتبر در فرایند سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی، نقش مهمی در ارتقای کیفیت حکمرانی دانشگاهی و افزایش کارایی و اثربخشی مدیریت ایفا می‌کند[۷۳]. در چنین شرایطی، فناوری نه یک ابزار جانبی، بلکه یکی از پیشران‌های اصلی تحول، نوآوری و ارتقای عملکرد دانشگاه محسوب می‌شود[۷۴]. یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های چکانی آذران و همکاران [۴۷]، جوانبخش و همکاران [۵۲]، آسترکی و همکاران [۴۰]، عثمان و حمید [۴۴]، کوه و همکاران [۳۰] و عبدالله و همکاران [۳۶] همسو و هماهنگ است.

محدودیت‌ها

از جمله محدودیت‌های این پژوهش، محدود بودن دامنه بررسی به مطالعات منتشرشده به زبان‌های فارسی و انگلیسی و در دسترس بودن متن کامل آن‌ها بود؛ ازاین‌رو، احتمال دارد برخی پژوهش‌های مرتبط منتشرشده به سایر زبان‌ها یا منابعی که دسترسی به متن کامل آن‌ها امکان‌پذیر نبوده است، در فرایند فراترکیب وارد نشده باشند. همچنین، تمرکز پژوهش بر مطالعات منتشرشده در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵، هرچند با هدف بهره‌گیری از یافته‌های روز و متناسب با تحولات اخیر آموزش عالی انجام شد، ممکن است موجب کنار گذاشته شدن برخی مطالعات ارزشمند پیشین شده باشد. افزون بر این، با وجود به‌کارگیری معیارهای نظام‌مند برای

In press; non edited draft

جست‌وجو، غربالگری و ارزیابی کیفیت مطالعات، فرایند تحلیل و ترکیب داده‌های کیفی تا حدی متأثر از تفسیر پژوهشگر است که این ویژگی، از محدودیت‌های ذاتی پژوهش‌های مبتنی بر فراترکیب محسوب می‌شود.

نتیجه‌گیری

در جمع‌بندی مباحث فوق می‌توان گفت که شایستگی مدیران ارشد دانشگاهی مفهومی چندبُعدی، پویا و به‌هم‌پیوسته است که نمی‌توان آن را صرفاً به دانش تخصصی، تجربه مدیریتی یا مجموعه‌ای از مهارت‌های اجرایی محدود کرد. مدیریت اثربخش دانشگاه‌ها مستلزم برخورداری هم‌زمان از طیف متنوعی از شایستگی‌های اخلاقی، حرفه‌ای، شناختی، ارتباطی، رهبری، راهبردی، نوآورانه و فناورانه است که در تعامل و هم‌افزایی با یکدیگر، زمینه تحقق مأموریت‌ها و اهداف دانشگاه را فراهم می‌سازند. الگوی ارائه‌شده در پژوهش حاضر می‌تواند مبنایی برای طراحی و استقرار نظام‌های مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌ها، به‌ویژه در شناسایی، انتخاب، انتصاب، ارزیابی عملکرد، آموزش، توسعه حرفه‌ای و جانشین‌پروری مدیران ارشد دانشگاهی باشد. همچنین، با توجه به جامعیت ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده، الگوی پیشنهادی می‌تواند چارچوبی جامع و قابل اتکا برای شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران ارشد در انواع دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، با توجه به مأموریت و حوزه تخصصی آن‌ها فراهم سازد. بااین‌حال، بهره‌گیری از این مدل در هر یک از این محیط‌ها، با توجه به تفاوت در مأموریت‌ها، ساختارها و اقتضائات سازمانی، مستلزم بومی‌سازی و اعتبارسنجی متناسب با شرایط آن محیط خواهد بود.

پیوست آنلاین

راهبرد جستجو در منابع، جدول محاسبه پایایی و یافته‌های حاصل از کدگذاری مجدد توسط کدگذار دوم، نمونه‌ای از استخراج مفاهیم (کدهای اولیه) از مقالات منتخب.

اعلان‌ها

ملاحظات اخلاقی: در این پژوهش، ملاحظات اخلاقی رعایت شده و در همه مراحل انجام پژوهش، اصول امانت‌داری علمی، استناددهی صحیح به منابع و صداقت در گزارش یافته‌ها مورد توجه قرار گرفته است.

حمایت مالی: این پژوهش هیچ‌گونه حمایت مالی از سازمان، نهاد یا مؤسسه‌ای دریافت نکرده است.

تضاد منافع: نویسندگان این مقاله اظهار می‌دارند که در انجام این پژوهش هیچ‌گونه تضاد منافع مالی، سازمانی یا شخصی که بتواند بر فرآیند انجام پژوهش، تحلیل داده‌ها و یا تفسیر نتایج تأثیرگذار باشد، وجود نداشته است.

In press; non edited draft

سهم نویسندگان: سعید غفاری: مفهوم‌سازی و طراحی مطالعه، گردآوری داده، روش‌شناسی، نرم‌افزار، اعتبارسنجی، تحلیل داده، مدیریت داده، نگارش-پیش‌نویس، نگارش-بررسی و ویرایش، بصری‌سازی، مدیریت پروژه، تأیید نهایی. **مهدی رجبیون:** مفهوم‌سازی و طراحی مطالعه، روش‌شناسی، اعتبارسنجی، نگارش-بررسی و ویرایش، سرپرستی مطالعه، مدیریت پروژه، تأیید نهایی. **سعید صیاد شیرکش:** سعید صیاد شیرکش: مفهوم‌سازی و طراحی مطالعه، روش‌شناسی، اعتبارسنجی، تحلیل داده، نگارش-بررسی و ویرایش، تأیید نهایی.

رضایت برای انتشار: مورد ندارد.

دسترسی به داده‌ها: داده‌های پشتیبان یافته‌های این پژوهش در صورت درخواست موجه، از طریق نویسنده مسئول قابل ارائه است.

استفاده از هوش مصنوعی: در پژوهش حاضر، از ابزار مبتنی بر هوش مصنوعی ChatGPT (GPT-5.6) در فرایند ویرایش زبانی، بهبود ساختار و انسجام متن، و تولید و طراحی شکل‌ها استفاده شده است.

قدردانی: نویسندگان از تمامی پژوهشگران و صاحب‌نظرانی که آثار علمی آنان در انجام این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است، قدردانی می‌کنند.

In press; non edited draft

منابع

[1] Rony ZT, Lestari TS, Ismaniah, Yasin M, Lubis FM. The complexity of leadership competence in universities in the 21st century. Cogent Social Sciences. 2023;9(2):2276986. https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2276986

[2] Tayossyingyong Y, Bangbon P, Naude A, Zhang P, Siribensanont C, Suwanchotnate N. New modern organization management for sustainability in the 21st century. Sciences of Conservation and Archaeology. 2025;37(2):120–7. https://doi.org/10.48141/sci-arch-37.2.25.13

[3] Holmes AG, Polman Tuin M, Turner SL. Competence and competency in higher education, simple terms yet with complex meanings: theoretical and practical issues for university teachers and assessors implementing competency-based education (CBE). Educational Process International Journal. 2021;10(3). https://doi.org/10.22521/edupij.2021.103.3

[4] Guralnick S, Fondahn E, Amin A, Bittner EA. Systems-based practice: time to finally adopt the orphan competency. Journal of Graduate Medical Education. 2021;13(2s):96–101. https://doi.org/10.4300/JGME-D-20-00839.1

[5] Craps S, Pinxten M, Knipprath H, Langie G. Different roles, different demands. A competency-based professional roles model for early career engineers, validated in industry and higher education. European Journal of Engineering Education. 2022;47(1):144–63. https://doi.org/10.1080/03043797.2021.1889468

[6] Rojko L, Kvas A, Stare J. Leadership competencies in public health: implications for nursing leadership–a scoping review. Leadership in Health Services. 2025;38(2):211–29. https://doi.org/10.1108/LHS-06-2024-0053

[7] McCartney S, Murphy C, Mccarthy J. 21st century HR: a competency model for the emerging role of HR analysts. Personnel Review. 2021;50(6):1495–513. https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0670

[8] Cai Y, Wang J, Ding P. A competency model for basic public health professionals in public health emergencies. Journal of Evaluation in Clinical Practice. 2025;31(2). https://doi.org/10.1111/jep.14128

[9] Calhau RF, Almeida JPA, Kokkula S, Guizzardi G. Modeling competences in enterprise architecture: from knowledge, skills, and attitudes to organizational capabilities. Software and Systems Modeling. 2024;23(3):559–98. https://doi.org/10.1007/s10270-024-01151-7

[10] Dinh NBK, Caliskan A, Zhu C. Academic leadership: perceptions of academic leaders and staff in diverse contexts. Educational Management Administration & Leadership. 2021;49(6):996–1016. https://doi.org/10.1177/1741143220921192

[11] Mohamed Hashim MA, Tlemsani I, Matthews R. Higher education strategy in digital transformation. Education and Information Technologies. 2022;27(3):3171–95. https://doi.org/10.1007/s10639-021-10739-1

[12] Jafari J, Esmaeili M, Hakkak M. To identify the competencies of heads of entrepreneurship universities (third generation) by using fuzzy Delphi approach. Management in Islamic University. 2020;9(19):123–40. https://miu.nahad.ir/article_865.html?lang=en

[13] Farzadseyar K, Alvani SM, Zare H. Designing an appropriate model for identifying the competencies of managers of higher education institutions (case study of public universities). Two Quarterly Journal of Contemporary Sociological Research. 2021;10(18):9–33. https://doi.org/10.22084/csr.2021.12612.1245

[14] Ganji M, Dalvi MR, Shirvani A. Designing a specific competency model for the senior managers of medical sciences universities. 2023. https://doi.org/10.34172/jsums.2023.725

[15] Homayeni Damirchi A, Pourkarimi J, Navehebrahim AR, Ezati M. Presenting a model for competencies of a university good governor: qualitative approach. Public Management Researches. 2021;14(54):115–41. https://doi.org/10.22111/jmr.2021.39287.5550

[16] Hamidia B, Hosemi Balam MJ. Designing a comprehensive competency model for senior managers of the Islamic University. Management in Islamic University. 2025;13(28):137–66. https://doi.org/10.22034/MIU.2025.28.137

[17] Gupta PB, Gupta B, editors. National education policy 2020–roles and competency framework for academic leaders. Proceedings of the International Conference on Best Innovative Teaching Strategies (ICON-BITS 2021); 2022.

[18] Aggarwal R, Ahuja S, Sarin V, Gupta S. Scale development for identification of academic leadership competencies in higher education institutions. 2021. https://doi.org/10.37948/ensemble-2021-CSI1-a017

[19] Aziz F, Butt AI, Noureen S. A constructive approach to develop an e-leadership model for 21st century universities. Indian Journal of Economics and Business. 2021;20(4):83–90.

[20] Yokuş G. Developing a guiding model of educational leadership in higher education during the COVID-19 pandemic: a grounded theory study. Participatory Educational Research. 2022;9(1):362–87. https://doi.org/10.17275/per.22.20.9.1

In press, non edited draft

[21] Wang D, Shi Y. Development of a contemporary model of university administrator competencies: the role of psychological knowledge and effective communication skills. Current Psychology. 2025;44(17):14627–37. https://doi.org/10.1007/s12144-025-08214-y
[22] Shin JC, Morozumi A, Ho SS-H, Chen RJC, Wang S, Cheng IH-H, et al. University presidents' leadership competencies under competitive environments in East Asia: focusing on leadership development and appointment types. Studies in Higher Education. 2025;50(10):2213–28. https://doi.org/10.1080/03075079.2025.2544236
[23] Salman M, Ganie SA, Saleem I. The concept of competence: a thematic review and discussion. European Journal of Training and Development. 2020;44(6-7):717–42. https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171
[24] Enayatizadeh F, Ghorooneh D. Professional competencies of department heads in universities and higher education institutions: a study based on a systematic review. Journal of Managing Education in Organizations. 2024;13(3):13–49. https://doi.org/10.61186/meo.13.3.13
[25] Sandelowski M, Barroso J, Voils CI. Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. Research in Nursing & Health. 2007;30(1):99–111. https://doi.org/10.1002/nur.20176
[26] Lachal J, Revah-Levy A, Orri M, Moro MR. Metasynthesis: an original method to synthesize qualitative literature in psychiatry. Frontiers in Psychiatry. 2017;8:269. https://doi.org/10.3389/fpsyt.2017.00269
[27] Khanifar H, Moslemi N. Principles and bases of qualitative research methods., Tehran, Negah-e. Danesh Publishing.(In Persian); 2018.
[28] Long HA, French DP, Brooks JM. Optimising the value of the critical appraisal skills programme (CASP) tool for quality appraisal in qualitative evidence synthesis. Research Methods in Medicine & Health Sciences. 2020;1(1):31–42. https://doi.org/10.1177/2632084320947559
[29] Khadivi A, Rahmani H, Haghighat H, Arefnjad S. Designing the competency model of Farhangian University administrators. Journal of Public Administration. 2025;17(1):257–84. https://doi.org/10.22059/JIPA.2024.379635.3541
[30] Goh M, Akiba H, Yonezawa Y, Hirai T, Horie M. Developing intercultural competence through internationalizing higher education: case studies of three Japanese universities. Journal of Contemporary East Asia Studies. 2024;13(1):62–90. https://doi.org/10.1080/24761028.2025.2469930
[31] Bagheri Karachi A, Javadani Z, Naghdali H. Designing a conceptual framework of competencies for Farhangian University managers in the second step of the Revolution. Management in Islamic University. 2023;12(25):81–104. https://www.magiran.com/paper/2701716
[32] Shilian H, Jiwattana S, Prachanant N. Model of core competencies of university administrators Guangxi Province, People's Republic of China. Journal of Roi Kaensarn Academi. 2024;9(7):716–30. https://doi.org/10.5539/jel.v15n1p151
[33] Rahmani H, Khadivi A. Developing of a model for synthesizing the competencies of academic administrators. https://doi.org/10.71737/JPM.2025.3123649
[34] Tyminski Q, Owens GB. An exploration of higher education leadership competencies: knowledge, skills and attitudes. International Journal of Educational Management. 2024;38(7):1990–2001. https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2024-0126
[35] Azizi M, Shams G, Abolghasemi M. Research paper identifying the competencies of future leaders in the higher education system. Journal of Applied Educational Leadership January. 2024;16(4). https://doi.org/10.22098/AEL.2023.12411.1234
[36] Abdullah N, Ghani F, Jais I, Yahya Y. The institutional leaders in universities: a framework for improving competency assessment. Journal of Ecohumanism. 2024;3(3):1336–45. https://doi.org/10.62754/joe.v3i3.3412
[37] Ghamari V, Saeidian Khurasgani N, Rashidpour A. Designing the model of cultural competences of managers of higher education in Iran. Scientific Journal of Applied Educational Leadership. 2023;14(4):123–145. https://doi.org/10.22098/ael.2023.11634.1165
[38] Dongbo L, Viphoouparakhot V, Howattanakul S. Administrative competency development for deans of Jiaying University at Meizhou City, under Guangdong Province. APHEIT International Journal of Interdisciplinary Social Sciences and Technology. 2024;13(1):97–110. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/ATI/article/view/264654
[39] Razavi A, fariborzi, elham, Ghorbani, Mahmood. Designing the competency model of training managers of higher education centers with a professional skills approach (case study: Islamic Azad University, Mashhad Branch). Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources. 2023;9(35):67–97. https://doi.org/20.1001.1.24233277.1401.9.35.1.0
[40] Astereki S, Mehrdad H, Ghobadiyan M. Components and characteristics of the professional competency model among educational administrators. Journal of Educational Psychology-Propositos y Representaciones. 2021;9. http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9nSPE2.1088

In press, non edited draft

[41] khalili k, mohamadi, nasrin. Providing a competency model for department heads in universities. Human Resources Excellence. 2022;3(2):108–92. https://sanad.iau.ir/fa/Article/927043
[42] Bakar AN, Sardan MA, Mahmud MB, Kadir JMA. Going global and university competitiveness: skill set for strategic leadership. Environment-Behaviour Proceedings Journal. 2024;9(SI22):101–7. https://doi.org/10.21834/e-bpj.v9iSI22.5816
[43] Madani SH, Haina M, Rahimi Kia A. Designing a competency model for managers in the University of Medical Sciences. Leadership and Educational Management Quarterly. 2022;16(3):213–33. https://iranjournals.nlai.ir/handle/123456789/1009269
[44] Othman S, A Hamid AH. Exploring women's transformational leadership style and competency: a higher education Malaysia perspective. Asian Journal of University Education (AJUE). 2023;19(2):244–56. https://doi.org/10.24191/ajue.v19i2.22237
[45] Shavaran SH, Parvari A, Siadat SA. Development of an optimal model of criteria for selecting the presidents of the universities in Iran. Iranian Higher Education. 2022;13(3):1–24. https://doi.org/20.1001.1.20088000.1400.13.3.3.1
[46] Abdollahi H, Shoja GL, ABBASPOUR A, MINAEI A. Identifying and validating dimensions and components of managers', ethical leadership with a competency approach at departments of Mashhad University of Medical Sciences. 2022. https://doi.org/10.22038/fmej.2021.57679.1400
[47] Azaran SC, Arasteh H, Mohammadkhani K. Presenting a model for promoting the professional competence of the managers of Technical and Vocational University of Iran using grounded theory. https://doi.org/10.22118/edc.2020.235632.1409
[48] Liu X, Zhang C. Performance management of middle-level managers in Chinese education system based on competency model. Data Science and Business Analytics. 2022;545549-. https://doi.org/10.1109/ICDSBA57203.2022.00049
[49] Rezayat G, Gholizadeh I. Competency model of the faculty members in university at the level of the Islamic Revolution. Management in Islamic University. 2022;10(22):324–03. https://doi.org/10.22034/MIU.2022.1227
[50] Mohamed Jais IR, Yahaya N, Ghani EK. Talent management in higher education institutions: developing leadership competencies. Journal of Education and E-Learning Research. 2021;8(1):8–15. https://doi.org/10.20448/journal.509.2021.81.8.15
[51] Niewiesk S, Garrity- Rokous EG. The academic leadership framework: a guide for systematic assessment and improvement of academic administrative work. Global Business and Organizational Excellence. 2021;40(4):50–63. https://doi.org/10.1002/joe.22083
[52] Javan BM, FAZLOLLAHI S, Abolghasemi M. The components and indicators of managerial competencies in relation with Islamic civilization-making university (view point of management and Islamic civilization professors). 2021. https://sid.ir/paper/389052/en
[53] Mousavi A, Mohammadi M, Safian M. Designing a competency model for managers of organizational universities (case study: a university affiliated with a military organization). 2021. https://sid.ir/paper/401893/en
[54] Wisniewski MA. Leadership development for academic chairs: programs for promoting competence in higher education. The Journal of Continuing Higher Education. 2019;67(1):48–51. https://doi.org/10.1080/07377363.2019.1642718
[55] Abbaspour A, Emamimeybodi AA, Rahimian H. Designing the competencies of leadership patterns in state universities of Tehran. Human Resource Management Researches. 2019;11(2):7–. http://doi.org/20.1001.1.22548002.1398.11.2.6.8
[56] Alizadeh S, Sohrabi Z, Soltani Arabshahi K, Koohpayehzadeh Esfahani J, Koohestani HR. Core competencies for academic leaders in Iran University of Medical Sciences. Advances in Medical Education and Practice. 2019:221–8. https://doi.org/10.2147/AMEP.S189839
[57] GholiPour R, Reza SeidJavadein S, Rozbahan M. A competency model for university administrators based on Islamic University Document (IUD). Resource Management in Police Journal of the Management Dept. 2018;6(22):1–34. https://sid.ir/paper/513029/fa
[58] Balyer A, Özcan K. Higher education administrators' managerial competency in Turkey. International Online Journal of Educational Sciences. 2017;9(4). https://doi.org/10.15345/iojes.2017.04.002
[59] Catacutan MRG, de Guzman AB. Ethical decision-making in academic administration: a qualitative study of college deans' ethical frameworks. The Australian Educational Researcher. 2015;42(4):483–514. https://doi.org/10.1007/s13384-015-0179-y
[60] Archuleta KRC. Ethical leadership and administrative competence of school administrators: a springboard for values-based leadership enhancement program. Sprin Journal of Arts, Humanities and Social Sciences. 2025;4(4):16–31. https://doi.org/10.55559/sjahss.v4i4.493

In press, non edited draft

[61] Aubakirova S, Kozhamzharova M, Akhmetova G, Artykbayeva G, Iskakova Z, Zhayabayeva R. The role of massive open online courses in transforming academic education and university experience. Education and Information Technologies. 2024;29(1):991–1011. https://doi.org/10.1007/s10639-023-12291-6
[62] Anwar G, Abdullah NN. Inspiring future entrepreneurs: the effect of experiential learning on the entrepreneurial intention at higher education. International Journal of English Literature and Social Sciences. 2021;6. https://dx.doi.org/10.22161/ijels.62.26
[63] Torkzadeh J, Fahimi T, Pakbaz Z. Identifying and measuring the strategic leadership competency components of education organization managers. Journal of Applied Educational Leadership January. 2024;5(4). https://doi.org/10.22098/ael.2024.15991.1486
[64] Singh A, Lim WM, Jha S, Kumar S, Ciasullo MV. The state of the art of strategic leadership. Journal of Business Research. 2023;158:113676. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113676
[65] Ngayo Fotso GM. Leadership competencies for the 21st century: a review from the Western world literature. European Journal of Training and Development. 2021;45(6-7):566–87. https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2020-0078
[66] Özdemir A. Determining the competencies of educational administrators in Turkish education system and these competency degrees by multi-criteria decision making. Education and Science. 2020;45(204):251–301. https://doi.org/10.15390/EB.2020.8726
[67] Muff K, Delacoste C, Dyllick T. Responsible leadership competencies in leaders around the world: assessing stakeholder engagement, ethics and values, systems thinking and innovation competencies in leaders around the world. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2022;29(1):273–92. https://doi.org/10.1002/csr.2216
[68] Dumulescu D, Muțiu AI. Academic leadership in the time of COVID-19—experiences and perspectives. Frontiers in Psychology. 2021;12:648344. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.648344
[69] Wirba AV. Transforming Cameroon into knowledge-based economy (KBE): the role of education, especially higher education. Journal of the Knowledge Economy. 2022;13(2):1542–72. https://doi.org/10.1007/s13132-021-00776-z
[70] Bodolica V, Spraggon M, Badi H. Extracurricular activities and social entrepreneurial leadership of graduating youth in universities from the Middle East. The International Journal of Management Education. 2021;19(2):100489. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100489
[71] Soysal YN, Baltaru R-D. University as the producer of knowledge, and economic and societal value: the 20th and twenty-first century transformations of the UK higher education system. European Journal of Higher Education. 2021;11(3):312–28. https://doi.org/10.1080/21568235.2021.1944250
[72] George B, Wooden O. Managing the strategic transformation of higher education through artificial intelligence. Administrative Sciences. 2023;13(9):196. https://doi.org/10.3390/admsci13090196
[73] Popescu RI, Sabie OM, Trușcă MI. The contribution of artificial intelligence to stimulating the innovation of educational services and university programs in public administration. Transylvanian Review of Administrative Sciences. 2023;19(70):85–108. https://doi.org/10.24193/tras.70E.5
[74] Villegas-Ch W, García-Ortiz J, Mullo-Ca K, Sánchez-Viteri S, Roman-Cañizares M. Implementation of a virtual assistant for the academic management of a university with the use of artificial intelligence. Future Internet. 2021;13(4):97. https://doi.org/10.3390/fi13040097

In press, non edited draft

پیوست‌ها

جدول ۱پیوست: راهبرد جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی

ردیف	پایگاه اطلاعاتی	راهبرد جست‌وجو	تعداد نتایج
۱	**Scopus**	TITLE-ABS-KEY("University Manager Competence" OR "Higher Education Leadership Competence" OR "University President Competence" OR "University President Leadership" OR "Academic Leadership Competence" OR "Senior University Manager Competence" OR "University Leadership Competency Model") AND PUBYEAR > 2014 AND PUBYEAR < 2026 AND (LIMIT-TO(DOCTYPE, "ar") OR LIMIT-TO(DOCTYPE, "re"))	۸۵
۲	**Web of Science**	TS=("University Manager Competence" OR "Higher Education Leadership Competence" OR "University President Competence" OR "University President Leadership" OR "Academic Leadership Competence" OR "Senior University Manager Competence" OR "University Leadership Competency Model") AND PY=(2015-2025) AND DT=(Article OR Review)	۶۲
۳	**ERIC**	("University Manager Competence" OR "Higher Education Leadership Competence" OR "University President Competence" OR "University President Leadership" OR "Academic Leadership Competence" OR "Senior University Manager Competence" OR "University Leadership Competency Model")	۴۲
٤	**ProQuest**	("University Manager Competence" OR "Higher Education Leadership Competence" OR "University President Competence" OR "University President Leadership" OR "Academic Leadership Competence" OR "Senior University Manager Competence" OR "University Leadership Competency Model")	۴۵
٥	**ScienceDirect**	("University Manager Competence" OR "Higher Education Leadership Competence" OR "University President Competence" OR "University President Leadership" OR "Academic Leadership Competence" OR "Senior University Manager Competence" OR "University Leadership Competency Model")	۶۰
٦	**Springer**	("University Manager Competence" OR "Higher Education Leadership Competence" OR "University President Competence" OR "University President Leadership" OR "Academic Leadership Competence" OR "Senior University Manager Competence" OR "University Leadership Competency Model")	۴۵
۷	**Taylor & Francis Online**	("University Manager Competence" OR "Higher Education Leadership Competence" OR "University President Competence" OR "University President Leadership" OR "Academic Leadership Competence" OR "Senior University Manager Competence" OR "University Leadership Competency Model")	۳۵
۸	**Google Scholar**	("University Manager Competence" OR "Higher Education Leadership Competence" OR "University President Competence" OR "University President Leadership" OR "Academic Leadership Competence" OR "Senior University Manager Competence" OR "University Leadership Competency Model")	۳۴
۹	**پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی** (ایرانداک، مگیران، نورمگز، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، سیویلیکا و پرتال جامع علوم انسانی)	«شایستگی مدیران دانشگاهی» OR «شایستگی مدیران آموزش عالی» OR «شایستگی روسای دانشگاه» OR «شایستگی رهبران دانشگاهی» OR «شایستگی مدیران ارشد دانشگاه» OR «مدل شایستگی مدیران دانشگاهی»	۵۰
	جمع کل		**٤٥٨**

In press for Corrected draft

جدول ۲ پیوست: یافته‌های حاصل از کدگذاری مجدد توسط کدگذار دوم

کد منبع	تعداد کدهای به‌دست‌آمده توسط پژوهشگر	تعداد کدهای به‌دست‌آمده توسط کدگذار دوم	تعداد کدهای موردتوافق
۱۳	۳۴	۳۲	۲۹
۳۲	۲۲	۱۹	۱۶
۴۰	۲۰	۲۲	۱۷
مجموع	**۷۶**	**۷۳**	**۶۲**

بر اساس داده‌های جدول، ضریب پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول هولستی محاسبه شد. نتایج نشان داد که میزان توافق بین دو کدگذار ۸۳ درصد است. که بیانگر قابلیت اعتماد مناسب فرآیند کدگذاری و تحلیل مضمون در پژوهش حاضر است.

$$\text{پایایی بین کدگذاران} = \frac{2\times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times ۱۰۰$$

جدول ۳ پیوست: نمونه‌ای از استخراج مفاهیم (کدهای اولیه) از مطالعات منتخب

کد منبع	متن منتخب	مفاهیم (کدهای اولیه) استخراج شده
[۳۱]	مدیرانی که از سطح تجزیه‌وتحلیل قوی‌تری در برخورد با چالش‌های سازمانی خود برخوردار هستند بهتر می‌توانند از عهده مدیریت کارکنان و مجموعه خود برآیند. لذا می‌توان گفت شایستگی‌های ادراکی یکی از شایستگی مهم روسای دانشگاه‌ها هست که می‌تواند در تجزیه و شناخت کلیت سازمان مؤثر باشد.	توانایی مواجهه با چالش‌های سازمانی، تجزیه‌وتحلیل مسائل، مدیریت کارکنان، شایستگی‌های ادراکی، شناخت کلیت سازمان
[۴۳]	رهبران دانشگاهی برای پیشبرد اهداف سازمان باید توانایی گفتمان سازی با ابزارهای متفاوتی همچون رسانه‌های تأثیرگذار، روابط عمومی سازمان، گسترش واحدهای علمی و پژوهشی، ارتباط مؤثر با صنعت و غیره را داشته باشند.	توانایی گفتمان‌سازی، بهره‌گیری از رسانه‌های تأثیرگذار، استفاده از روابط عمومی، توسعه واحدهای علمی و پژوهشی، ارتباط مؤثر با صنعت
[۵۲]	نتایج کلی پژوهش نشان داد که الگوی شایستگی اخلاقی مدیران در دانشگاه شامل دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌های رفتاری و فکری، نگرش و بینش، اعتبار ویژگی‌های شخصیتی، خدمت‌گزاری، مسئولیت‌پذیری و توجه به ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی می‌باشد.	دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌های رفتاری و فکری، نگرش و بینش، ویژگی‌های شخصیتی، خدمت‌گزاری، مسئولیت‌پذیری، ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی
[۵۰]	در دسته فردی، توانایی پاسخ به تغییر، درک روش‌های مدیریتی مؤثر و به‌روز دانشگاه، تفکر سیستمی، تفکر انتقادی، توسعه فردی مستمر، اخلاق، هوش هیجانی، هوش اجتماعی، شناخت کامل وظایف خود، درک محیط دانشگاه و ساختار و عملکرد آن، توانایی استفاده مؤثر از فناوری اطلاعات و مهارت ارتباطی به‌عنوان شایستگی‌های اصلی موردنیاز رهبران دانشگاهی انتخاب شدند.	پاسخگویی به تغییر، روش‌های مدیریتی نوین، تفکر سیستمی، تفکر انتقادی، توسعه فردی مستمر، اخلاق، هوش هیجانی، هوش اجتماعی، شناخت وظایف، درک محیط دانشگاه، استفاده از فناوری اطلاعات، مهارت ارتباطی
[۵۴]	در خوشه دوم (مهارت‌های شناختی) شایستگی‌های شناسایی‌شده برای رهبران مؤسسات آموزش عالی، خصوص مهارت‌های شناختی رهبران دانشگاهی، این موارد شناسایی شد: تفکر مفهومی، تفکر تحلیلی، توانایی تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی و سازماندهی.	تفکر مفهومی، تفکر تحلیلی، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، سازماندهی

In press, non edited draft