



Designing the Competency Model of Farhangian University Administrators

Asadolah Khadivi 

Associate Prof., Department of Educational Administration, Farhangian University, Tehran, Iran. E-mail: khadivia@cfu.ac.ir

Homa Rahmani * 

*Corresponding Author, Assistant Prof., Department of Islamic Education, Farhangian University, Tehran, Iran. E-mail: h.rahmani@cfu.ac.ir

Hamide Haghghat 

Assistant Prof., Department of Chemistry Education, Farhangian University, Tehran, Iran. E-mail: h.haghghat@cfu.ac.ir

Saeed Arefnjad 

Instructor, Department of Multi-grade Classes and Rural Schools Research, Education Research Institute, Tehran, Iran. E-mail: aref.saeed.sa@gmail.com

Abstract

Objective

The higher education system plays a pivotal role in driving overall societal development. Universities, as key subsets of this system, serve as thoughtful and innovative institutions tasked with advancing society's ideals and contributing to national progress and growth. Central to this mission is the effective selection of competent managers, who are instrumental in addressing challenges and steering universities toward excellence. In an era marked by heightened competition, the continuous monitoring, refinement, and improvement of managerial competencies is essential, regardless of a university's size. The selection and appointment of managers with exceptional capabilities are therefore critical, garnering significant attention. Within this context, Farhangian University holds a unique position as a scholarly authority and a hub of intellectual leadership within the education system. The university is expected to address existing challenges, transform threats into opportunities, and lead systemic advancements. Given these expectations, it is imperative to appoint managers with distinctive competencies tailored to the university's mission. Designing a

Citation: Rahmani, Homa; Khadivi, Asadolah; Haghghat, Hamide & Arefnjad, Saeed (2025). Designing the Competency Model of Farhangian University Administrators. *Journal of Public Administration*, 17(1), 257- 284. (in Persian)



competency model for university administrators is a crucial step toward achieving this goal. Such a model provides a foundation for creating a database of qualified managers, implementing succession planning, enhancing managerial skills, and fostering meritocracy in appointments. In light of these considerations, the present study was conducted to develop a competency model for administrators at Farhangian University.

Methods

This applied research employed a combined qualitative and quantitative approach. The initial phase utilized an exploratory qualitative method with thematic analysis to establish foundational insights. Key sources included educational policy documents such as the Fundamental Transformation of Education and the Statement of the Second Step of the Islamic Revolution. In-depth interviews were conducted with 12 experts in educational management and university administration, continuing until theoretical saturation was achieved. Data from the qualitative phase were analyzed using thematic coding, culminating in a comprehensive theme network. The quantitative phase involved 140 participants, including 62 administrators from Farhangian University, 58 faculty members specializing in educational management, and 20 general and deputy general managers from the central organization. A sample size of 103 was determined using Morgan's table and selected via proportional stratified sampling. Research tools included semi-structured interviews and document reviews for the qualitative phase and a 140-item researcher-designed questionnaire, based on qualitative findings, for the quantitative phase. Data analysis was performed using MAXQDA software for the qualitative phase and SPSS and AMOS software for the quantitative phase.

Results

The research identified a comprehensive competency model for Farhangian University administrators, encompassing two broad themes: general and specific competencies. These were further categorized into 10 organizing themes: cultural, social, personality, professional ethics, belief, leadership, organizational, specialized, analytical, and executive competencies. A total of 140 basic themes were extracted and validated. Confirmatory factor analysis was employed to validate the conceptual model derived from these themes. Statistical tests confirmed the model's goodness of fit, supporting its applicability to real-world contexts.

Conclusion

The findings of this study provide a robust framework for enhancing various managerial processes at Farhangian University. These include job analysis, human resource planning, recruitment, selection, appointment, performance evaluation, and professional development. The research also underscores the importance of structural and psychological empowerment, fostering professional growth, and deepening commitment among university managers. By aligning managerial practices with a merit-based system, the proposed competency model offers a pathway to improving productivity and ensuring the quality and effectiveness of Farhangian University's management system. Implementing this model is expected to strengthen the university's role as a leader in educational innovation and societal advancement.

Keywords: Appointment, Competency, Competency Model, Farhangian University, Selection.



طراحی الگوی شایستگی مدیران دانشگاه فرهنگیان

اسداله خدیوی

دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. رایانامه: khadivia@cfu.ac.ir

هما رحمانی*

* نویسنده مسئول، استادیار، گروه آموزش معارف اسلامی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. رایانامه: h.rahmani@cfu.ac.ir

حمیده حقیقت

استادیار، گروه آموزش شیمی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. رایانامه: h.haghighat@cfu.ac.ir

سعید عارف‌نژاد

مربی، گروه پژوهشی کلاس‌های چندپایه و مدارس روستایی، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، تهران، ایران. رایانامه: aref.saeed.sa@gmail.com

چکیده

هدف: مجموعه آموزش عالی در روند توسعه نقش انکارناپذیری برعهده دارد؛ بر این اساس، از دانشگاه به‌عنوان زیرمجموعه نظام آموزش عالی و نهادی متفکر و نوآور، انتظار می‌رود که با انجام رسالت‌های خود، گام‌های مؤثرتری در تحقق آرمان‌های جامعه بردارد و کشور را به سمت پیشرفت و رشد رهنمون سازد. در این بین، انتخاب مدیران شایسته، یکی از عناصر تأثیرگذار در تعالی دانشگاه است که می‌تواند با برخورداری از شایستگی‌های به‌روز مدیران، بر چالش‌های پیش رو فائق آید و در یک رویکرد به‌شدت رقابتی، صرف‌نظر از اندازه دانشگاه، شایستگی‌های مدیران خود را به‌طور مداوم پایش و اصلاح کند و بهبود بخشد؛ بنابراین انتخاب و انتصاب مدیران شایسته، از مسائل بسیار مهم و حساسی است که به‌شدت در کانون توجه قرار دارد. از طرف دیگر، جامعه و نظام آموزش و پرورش، دانشگاه فرهنگیان را مرجع علمی و مقرر فرماندهی فکری می‌دانند که در نظام تربیتی نقش مشروعیت‌بخشی دارد و از آن انتظار دارند که روند فعلی مشکلات را معکوس و تهدیدها را به فرصت‌هایی ارزشمند تبدیل کند؛ بنابراین ضروری است که افرادی در جایگاه‌های مدیریت دانشگاه قرار گیرند که از شایستگی‌های ویژه و منحصربه‌فردی برخوردار باشند. در این راستا، طراحی الگوی شایستگی، می‌تواند گامی بسیار مهم در این مسیر محسوب شود و با ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران، جانشین‌پروری، ارتقای قابلیت‌ها و بهبود فرایند تصمیم‌گیری در انتصاب مدیران دانشگاه با رویکرد ویژه به شایسته‌سالاری، در حل مسائل ناشی از ضعف‌های مدیریتی نقش بسزایی داشته باشد. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی شایستگی مدیران دانشگاه فرهنگیان اجرا شده است.

استناد: رحمانی، هما؛ خدیوی، اسداله؛ حقیقت، حمیده و عارف‌نژاد، سعید (۱۴۰۴). طراحی الگوی شایستگی مدیران دانشگاه فرهنگیان. *مدیریت دولتی*، ۱۷(۱)، ۲۵۷-۲۷۴.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد ترکیبی و به صورت کیفی و کمی بوده است. در بخش نخست، از روش کیفی اکتشافی و تحلیل مضمون استفاده شده است. در بخش کیفی، میدان مطالعه را سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی و خبرگان تشکیل داده‌اند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند با ۱۲ نفر از خبرگان حوزه مدیریت آموزشی و مدیران دانشگاه تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه شد؛ سپس متون مصاحبه‌ها، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی تحلیل مضمون و مضامین پایه از آن‌ها استخراج شد. در نهایت، شبکه مضامین با استفاده از کدگذاری، تحلیل و ترسیم شد. جامعه آماری پژوهش در مرحله کمی، متشکل از ۶۲ نفر از مدیران دانشگاه فرهنگیان، ۵۸ نفر هیئت‌علمی با تحصیلات مدیریت آموزشی و ۲۰ مدیرکل و معاون مدیرکل سازمان مرکزی و در مجموع، ۱۴۰ نفر بوده است. حجم نمونه آماری بر اساس جدول مورگان، به روش طبقه‌ای نسبتی ۱۰۳ نفر برآورد و انتخاب شد. ابزار پژوهش در بخش کیفی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و بررسی کتابخانه‌ای و در بخش کمی، پرسش‌نامه ۱۴۰ گویه‌ای محقق ساخته بر اساس یافته‌های بخش کیفی بود. در تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کیفی، از کدگذاری و نرم‌افزار مکس کیودا و در بخش کمی، از نرم‌افزارهای اسپاس و آموس استفاده شده است.

یافته‌ها: بر اساس یافته‌های بخش کیفی پژوهش، الگوی شایستگی مدیران دانشگاه فرهنگیان، از ۲ مضمون فراگیر با عنوان شایستگی‌های عمومی و اختصاصی و ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده تشکیل شده است که عبارت‌اند از: شایستگی‌های فرهنگی، اجتماعی، شخصیتی، اخلاقی، اعتقادی، رهبری، سازمانی، تخصصی، تحلیلی و اجرایی. همچنین ۱۴۰ مضمون پایه استخراج و تأیید شد. در بخش کمی نیز با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، مدل مفهومی تدوین شده بر اساس دسته‌بندی مضمون‌های به‌دست‌آمده بررسی شد و نتایج آزمون‌های آماری نشان داد که الگوی شایستگی مدیران دانشگاه فرهنگیان، از برازش بسیار مطلوبی برخوردار است.

نتیجه‌گیری: نتایج مطالعه حاضر می‌تواند گام مؤثری در راستای بهبود فرایندهای تجزیه و تحلیل مشاغل، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، جذب، گزینش و انتخاب، انتصاب و به‌کارگیری، بهسازی و نگهداری منابع انسانی، ارزشیابی عملکرد، توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی، توسعه حرفه‌ای و توسعه تعهد حرفه‌ای مدیران دانشگاه فرهنگیان محسوب شود و با استفاده از نتایج آن، می‌توان زمینه تحقق نخبه‌گماری و تقویت نظام شایسته‌سالاری در مدیریت را فراهم ساخت؛ زیرا استقرار چنین رویکرد یکپارچه‌ای در مدیریت دانشگاه، به بهره‌وری و تضمین کیفیت نظام مدیریتی دانشگاه فرهنگیان منجر خواهد شد.

کلیدواژه‌ها: انتخاب، انتصاب، الگوی شایستگی، شایستگی، دانشگاه فرهنگیان.

مقدمه^۱

عصر حاضر، عصر سازمان‌هاست و متولیان این سازمان‌ها به‌خوبی دریافته‌اند که برای دستیابی به موفقیت و ماندگاری در محیط رقابتی نیازمند نیروی انسانی شایسته هستند. این اهمیت به حدی است که نیروی انسانی نه به‌عنوان یک منبع، بلکه تحت عنوان شریک استراتژیک سازمان قلمداد می‌شود و برای موفقیت سازمان‌ها باید از شایسته‌ترین افراد در مناسب‌ترین موقعیت‌های شغلی بهره‌برد (شوم و گتلینگ و شوماکر^۲، ۲۰۱۸). مرکو^۳ (۲۰۱۷) معتقد است که موفقیت یک سازمان، در گرو شایستگی‌های مدیران است. یافته‌های مطالعاتی رونی، لوبیس، سانتوسو و ریزکیتا^۴ (۲۰۲۰) و یونگ^۵ (۲۰۲۳) نشان‌دهنده این است که عملکرد یک سازمان به‌ویژه در نهادهایی مانند دانشگاه‌ها با مهارت‌های مدیریتی درهم‌تنیده است که در آن، مدیران به‌عنوان پیش‌تاز در شکل‌دهی مسیر موفقیت سازمان عمل می‌کنند؛ بنابراین انتخاب و انتصاب مدیران شایسته، از مهم‌ترین و حساس‌ترین مسائل در فرایند کار هر سازمانی است. در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش نیز به کسب شایستگی‌های پایه و توسعه مستمر شایستگی‌های اعتقادی، تربیتی، علمی و حرفه‌ای و توسعه ظرفیت‌ها و توانمندی‌های آموزشی و پرورشی تأکید شده است. علاوه‌براین در راه‌کارهای ارائه‌شده در سند تحول نیز، استقرار نظام ارزیابی مبتنی بر شایستگی‌ها مورد تأکید است. در این راستا، سازمان‌های متعددی از جمله دانشگاه فرهنگیان در حال طراحی، به‌کارگیری و پیاده‌سازی الگوهای شایستگی هستند. اگر مدیران دانشگاه فرهنگیان خواهان تحول و بهبود کیفیت هستند، باید به اجرای برنامه‌های الگوسازی شایستگی‌ها توجه ویژه‌ای داشته باشند (خدیبوی و رحمانی، ۱۴۰۳). اهمیت این امر در آموزش عالی به‌خصوص در دانشگاه فرهنگیان به جهت کارکردهای ویژه آن چند برابر است؛ زیرا اساسی‌ترین اثربخشی آن سرمایه‌گذاری در منابع انسانی است که با فراهم آوردن و ارتقا بخشیدن دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های موردنیاز، به توسعه کشور کمک می‌کند. این دانشگاه به‌عنوان یک نهاد نوپا، راهبردی و مأموریت‌محور، نقش بسزایی در توسعه و تحول آموزش و پرورش ایفا می‌کند (صفری، عبدالحسینی و صبوری، ۱۳۹۸)؛ زیرا مسئولیت اصلی تربیت معلمان تراز نظام جمهوری اسلامی را برعهده دارد. برای تحقق این هدف آرمانی، این دانشگاه بیش از هر نهاد دیگری به الزامات اساسی عملکرد کیفی نیازمند است. این دانشگاه با وجود ۹۸ پردیس و مرکز آموزشی در کشور با چالش‌ها و مشکلات عمده‌ای از جمله فرسودگی نیروی انسانی، کمبود شدید اعضای هیئت‌علمی، محدودیت‌های بودجه‌ای و کیفیت پایین فضاهای کالبدی مواجه است. به‌طور یقین، این مسائل ناشی از ضعف مدیریتی است؛ بنابراین، اهمیت مدیریت دانشگاه در به‌کارگیری مؤثر منابع و دستیابی به حداکثر نتایج بیش‌ازپیش نمایان می‌شود. مدیریت دانشگاه فرهنگیان، با توجه به نقش استراتژیک آن، نیازمند مدیرانی است که شایستگی‌های لازم را برای اداره اثربخش دانشگاه داشته باشند. اگر در انتخاب و انتصابات دانشگاه، به مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران اهمیت داده شود و معیار گزینش آن‌ها تخصص و شایستگی باشد، شرایط مناسبی برای بهره‌برداری بهینه از امکانات و منابع فراهم خواهد

۱. این مقاله از طرح پژوهشی تحت حمایت دانشگاه فرهنگیان، به شماره ۱۴۰۱/۵/۳۰ - د/۵۰۰۰/۵۲۶۷/۱۲۰ استخراج شده است.

2. Shum, Gatling & Shoemaker
3. Meraku
4. Rony, Lubis, Santoso & Ryzkita
5. Young

شد؛ این امر در بلندمدت می‌تواند به افزایش کیفیت و بهره‌وری دانشگاه منجر شود (رحیمیان، عباس‌پور، غیائی ندوشن و اکبری، ۱۳۹۸)؛ بنابراین، ایجاد یک رویکرد مدیریت مبتنی بر شایستگی، استقرار شایسته‌سالاری و برقراری نظام انتخاب و انتصاب بهینه مدیران، از جمله نیازهای اساسی است که انجام این‌گونه تحقیقات را در دانشگاه فرهنگیان ضروری می‌سازد. مرور پیشینه نیز حاکی از آن است که بحث ارتقا، توسعه و نگهداشت استعدادها کمتر در کانون توجه قرار گرفته است (خنیفیر، ابراهیمی، سعادت، نادری بنی و سیفی، ۱۴۰۰) و علی‌رغم تلاش‌های صورت گرفته الگویی جامع که دربرگیرنده شایستگی‌هایی مبتنی بر سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، بیانیه گام دوم انقلاب و اساسنامه دانشگاه فرهنگیان باشد یافت نشد تا مبنای سیستم‌های منابع انسانی از جمله نظام برنامه‌ریزی، جذب، گزینش، به‌کارگیری، انتخاب و انتصاب مدیران باشد. مطالعات سانگی^۱ (۲۰۱۶) و عرفانی خانقاهی، سعیدی و بهرام‌زاده (۱۴۰۰) نیز حاکی از آن است که رفتارهای مناسب مرتبط با شایستگی، بسته به فرهنگ‌سازمانی که شایستگی در آن ریشه دارد، متفاوت است، بنابراین در هر سازمانی برای دستیابی به مأموریت تعریف‌شده، گروه خاصی از شایستگی‌ها مورد نیاز است (کانشال و جین^۲، ۲۰۱۹). بنابراین با توجه نتایج مطالعات بالا الگوی شایستگی مدیران هر دانشگاهی باید متمایز از دانشگاه دیگر باشد؛ به‌خصوص این مهم در دانشگاه فرهنگیان باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد، در واقع مسئله اصلی در این زمینه، فقدان الگوی مناسب برای شناسایی و تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران دانشگاه فرهنگیان است. با این توصیف پژوهش حاضر درصدد پاسخ به سؤال‌های زیر است:

۱. شایستگی‌های مدیران دانشگاه فرهنگیان کدامند؟
۲. الگوی شایستگی مدیران دانشگاه فرهنگیان کدام است؟
۳. آیا الگوی شایستگی مدیران دانشگاه فرهنگیان از برآزش مناسب برخوردار است؟

پیشینه نظری پژوهش

مفهوم شایستگی

مفهوم شایستگی را اولین بار، دیوید مک‌کلند^۳ در دهه ۱۹۷۰ وارد ادبیات مدیریت کرد. چارچوب مفهومی وی به بسیاری از مطالعات در حوزه شایستگی در زمینه‌هایی همچون تربیت معلم و مدیریت منابع انسانی منجر شد (رحیمی محمد روزمن و همکاران^۴، ۲۰۲۲). از دیرباز نیز دیدگاه‌های مشترکی در خصوص لزوم توجه به شایستگی‌های مدیران وجود داشته است. افلاطون معتقد بود که مدیریت باید توسط شایسته‌ترین شهروندان جامعه صورت گیرد. مایکل یانگ^۵ نیز معتقد است که هیچ نظامی بهتر و عادلانه‌تر از نظام شایسته‌سالاری برای جوامع نیست (محمدی، ۱۳۹۹). شایسته‌سالاری یک نظام اجتماعی است که در آن شایستگی، مبنایی برای انتخاب و به‌کارگیری افراد در موقعیت‌های

1. Sanghi
 2. Kansal & Jain
 3. McClelland
 4. Rahimi Mohamad Rosman et al.
 5. Young

سازمانی است، نظامی است که بر رقابت عادلانه و سالم و اهمیت استانداردهای شایستگی در یک فرایند استخدام خوب تأکید دارد (ویجایا، کارتیکا، زوهار و ماردیونو^۱، ۲۰۱۹). شایستگی ترکیبی از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که برای انجام اثربخش نقش ضروری هستند (البتکوا، شنیه، گاسکه، هایلمن و ایزادور^۲، ۲۰۱۹؛ کروین و برو^۳، ۲۰۲۲). شایستگی، همانند چتری دربرگیرنده هر آن چیزی است که به‌گونه‌ای مستقیم یا غیرمستقیم بر عملکرد تأثیر دارد. برخی از محققان شایستگی را ویژگی زیربنایی فرد تعریف می‌کنند که به‌طور کلی با عملکرد برتر رابطه دارد (جمیسون و جمیسون^۴، ۲۰۱۹). شایستگی سیستمی از توانایی‌ها مهارت‌ها و قابلیت‌هاست که فرد را قادر می‌سازد در شرایط آشنا و ناشناخته، به‌صورت خودسازمان‌یافته و خلاقانه واکنش نشان دهد (راینینگ، کافلده و هرمان^۵، ۲۰۱۹). دونر، مایکل، اولریش و بلوت^۶ (۲۰۱۸) شایستگی‌ها را به دو گروه شایستگی‌های شخصی و شرکتی دسته‌بندی کرده‌اند. در گروه‌بندی دیگری وارتانوا^۷ (۲۰۱۰) شایستگی‌ها را به چهار گروه شایستگی بازار، فناورانه، نوآورانه و سازمانی و تریپاتی و آگرول^۸ (۲۰۱۴) شایستگی‌ها را به دو گروه شایستگی‌های نرم و سخت دسته‌بندی کرده‌اند. گولیلمینو^۹ (۱۹۷۹) شایستگی‌های مدیریتی را بر اساس ویژگی‌های رفتاری، به سه دسته ظرفیت مفهومی، ظرفیت تعامل با افراد و شایستگی فنی گروه‌بندی کرده است. آگوت، گراو و پیرو^{۱۰} (۲۰۰۲) شایستگی‌های مدیران را به دو دسته کلی تقسیم کرده‌اند: شایستگی‌های فنی که به دانش، مهارت و توانایی‌های فرد مربوط می‌شود و شایستگی‌های عمومی که به ویژگی‌های شخصی اشاره دارد. همچنین، آسومنگ^{۱۱} (۲۰۱۴) شایستگی‌های مدیر را شامل شایستگی‌های شخصی، بین فردی، رهبری، فنی، حرفه‌ای و مشاوره معرفی کرده است. بایارستنوا، آرنفیوا و نورموهامتوا^{۱۲} (۲۰۱۴) شایستگی‌های مدیر را شامل سازگاری، توانایی، مهارت‌های مدیریتی، ارتباط، ویژگی‌های شخصی، مهارت‌های بین فردی، رهبری، اخلاق، شبکه‌سازی، دانش محلی، ظرفیت‌سازی و مدیریت تغییر دانسته‌اند. این تنوع در شایستگی‌ها نشان‌دهنده پیچیدگی نقش‌های مدیریتی و اهمیت توانمندی‌های چندگانه برای موفقیت در این زمینه است.

الگوی شایستگی

در دنیای امروز، شناسایی و پرورش شایستگی‌های لازم برای موفقیت سازمان‌ها بسیار مهم است. با توجه به اینکه سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف و ارزش‌های خود به مدیرانی با شایستگی‌های مشخص نیاز دارند، الگوهای شایستگی می‌توانند به‌عنوان نقشه‌ راه‌نما عمل کرده و به ارتقای کارایی سازمان کمک کنند. مدل شایستگی‌ها فرایندی نظام‌مند

1. Wijaya, Kartika, Zauhar & Mardiyono
2. Albetkova, Chaignat, Gasquet, Heilmann & Isadore
3. Kruyen & Breaugh
4. Jamieson & Jamieson
5. Reining, Kauffeld & Herrmann
6. Donner, Michael, Ulrich & Bluth
7. Vartanova
8. Tripathi & Agrawal
9. Guglielmino
10. Agut, Grau & Peiró
11. Asumeng
12. Bayarystanova, ArenFfivhova & Nurmuhametova

برای شناسایی توانمندی‌ها در سطوح فردی و سازمانی است (کوهان و سیروستا^۱، ۲۰۱۴). این مدل الزامات شغلی مدیران را با استراتژی‌های سازمان پیوند می‌دهد. تعیین شایستگی‌های موردنیاز مدیران، به سازمان کمک می‌کند تا با استفاده از یک سیستم دقیق، به انتخاب و ارزیابی مدیران اقدام کند. مدل شایستگی، تصویر واضحی از مهارت‌ها و توانمندی‌های موردنیاز برای یک شغل خاص ارائه می‌دهد (بیوکوسنگه، مونه‌نه و اورویا^۲، ۲۰۲۱). الگوهای شایستگی به‌عنوان ترکیب بزرگ‌تری از مفاهیم، به متخصصان منابع انسانی کمک می‌کنند تا مهارت و سطح کارایی خود را بهبود بخشند (شیت و پیریرا^۳، ۲۰۲۱؛ سمینی، آدروژگاری، پاشو و رونینی^۴، ۲۰۲۱)، آن‌ها مانند یک نقشه راه در فرایند جذب و استخدام، آموزش و توسعه منابع انسانی، مدیریت و ارزیابی عملکرد و تهیه ساختار راهنمای عمل مدیران هستند (زک^۵، ۲۰۱۸)؛ درواقع، الگوهای شایستگی توصیف مکتوبی از شایستگی‌های موردنیاز برای عملکرد کاملاً موفق در یک سازمان است (دوبیس و روئول^۶، ۲۰۰۴). از دید روسو^۷ (۲۰۱۶) الگوی شایستگی تعیین می‌کند که در هر سازمان، برای دستیابی به دیدگاه و مأموریت تعریف‌شده، چه گروه‌های خاصی از شایستگی‌ها موردنیاز هستند (کانسال و جین، ۲۰۱۹). هدف اصلی مدل شایستگی، توسعه نیروی انسانی بر اساس زمینه شغلی و نیازهای سازمانی و یکپارچه‌سازی عملکرد سامانه منابع انسانی است (شیاو، لئو و پانک^۸، ۲۰۱۹).

راهبردها و رویکردهای طراحی مدل شایستگی

بررسی ادبیات شایستگی نشان‌دهنده سه رویکرد اصلی در زمینه طراحی و تدوین الگوهای شایستگی‌های مدیران است: الف) رویکرد اقتباسی: این رویکرد به‌عنوان ساده‌ترین و کم‌هزینه‌ترین رویکرد برای تدوین مدل شایستگی شناخته می‌شود و سازمان‌ها بدون هیچ تغییری از الگوهای شایستگی موجود بهره می‌برند. یکی از ضعف‌های این روش، بی‌توجهی به فرهنگ سازمان و شرایط محیطی است. ب) رویکرد اقتباسی - طراحی: در این رویکرد، سازمان‌ها الگویی را که بیشترین انطباق را با نیازهایشان دارد، شناسایی و انتخاب می‌کنند؛ سپس برای هماهنگ شدن با فرهنگ سازمان، این الگو را اصلاح می‌کنند. ج) رویکرد طراحی: این رویکرد، جامع‌ترین و دقیق‌ترین روش برای طراحی و تدوین مدل شایستگی‌های خاص هر سازمان است. با این حال، اجرای آن نیازمند صرف هزینه و زمان بیشتری است. برای تدوین مدل شایستگی با این رویکرد، می‌توان از پنج فرایند محور، نتیجه‌محور، ابداعی، روندمحور و مسئولیت‌محور استفاده کرد (میر^۹، ۲۰۱۹). مانسفلد^{۱۰} (۱۹۹۶) رویکردهای تدوین مدل شایستگی را به سه دسته رویکرد تک‌شغلی، مناسب برای همه شرایط و

1. Chouhan & Srivastava
2. Byukusenge, Munene & Orobia
3. Shet & Pereira
4. Cimini, Adrodegari, Paschou, Rondini & Pezzotta
5. Zach
6. Dubois & Rothwell
7. Russo
8. Xiao, Liu & Pan
9. Meyer
10. Mansfield

چندشغلی دسته‌بندی کرده است. بریسکو و هال^۱ (۱۹۹۹) نیز رویکردهای تدوین مدل شایستگی را به سه گروه رویکرد مبتنی بر پژوهش، راهبرد و ارزش و دلامیر، داییت و وینرتون^۲ (۲۰۰۵) و ایورسن^۳ (۲۰۰۰) رویکردها را به رفتاری، استاندارد و اقتضایی دسته‌بندی کرده‌اند.

پیشینه تجربی پژوهش

در دهه‌های اخیر، مطالعات متعددی در زمینه الگوهای شایستگی مدیران دانشگاهی انجام گرفته است. عزیزی، شمس و ابوالقاسمی (۱۴۰۲) پژوهشی را با هدف شناسایی شایستگی‌های رهبران آینده نظام آموزش عالی انجام دادند. در این پژوهش، هفت دسته شایستگی شناسایی شد. این شایستگی‌ها عبارت‌اند از: شایستگی‌های درون فردی، مدیریت تعاملات اجتماعی سازمانی، هوش فرهنگی، شهروند جهانی، دانش سازمانی، برنامه‌ریزی راهبردی، دیپلماسی سازمانی و مسئولیت اجتماعی و گفتمان‌سازی. همچنین، شش‌پری و مؤمنی مهموئی (۱۴۰۲) در تحقیقی نشان دادند که شایستگی‌های مدیران، تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله عوامل اعتقادی، فردی، مدیریتی و حرفه‌ای است.

نتایج مطالعه پروری، سیادت و شاوران (۱۴۰۱) حاکی از سه ویژگی اصلی فردی، سازمانی و مدیریتی برای مدیران دانشگاهی بود. عرفانی خانقاهی، سعیدی و بهرام زاده (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای شایستگی‌های مدیران دانشگاه آزاد اسلامی را در هفت گروه دسته‌بندی کردند: شایستگی‌های ارتباطی، انسانی، ادراکی، مدیریتی، حرفه‌ای، اعتقادی و ارزشی، فردی و سازمانی. یافته‌های پژوهش بزرگی امیری، احتشام و شکر (۱۴۰۰) به شناسایی شایستگی‌های ارتباطی و حمایتی، آموزشی، پژوهشی، تخصصی و مدیریت سرمایه انسانی انجامید. همچنین، مطالعه طوسی، فریبرز و قربانی (۱۴۰۰)، شایستگی‌های مدیران دانشگاه‌های کارآفرین را در چهار گروه دانش و آگاهی‌ها، نگرش‌ها، مهارت‌ها و تجربیات، ویژگی‌های شخصی و ارزش‌ها و اخلاق طبقه‌بندی کرده است. چکانی آذران، آراسته و محمدخانی (۱۳۹۹) چهار بُعد ویژگی‌های فردی، اجتماعی، وظایف خاص و دانش مدیریتی را برای شایستگی مدیران شناسایی کرده‌اند. همچنین، تحقیق خلیلی، خورسندی طاسکوه، تنهایی و باقری (۱۳۹۹) نشان داد که شایستگی‌های دانشی، نگرشی و مهارتی به‌ترتیب بیشترین اهمیت را دارند. در این پژوهش، صلاحیت علمی و اعتبار دانشگاهی، انتصابات غیرسیاسی و تنوع منابع مالی به‌عنوان شایستگی‌های کلیدی برای رؤسای دانشگاه‌ها شناخته شده‌اند. امامی میبدی، رحیمیان، عباس‌پور و غیاثی ندوشن (۱۳۹۸) طی پژوهشی، شایستگی‌ها را شامل ویژگی‌های اخلاقی، نگرش، توانایی‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌ها، بینش و دانش دسته‌بندی کردند. همچنین، معتضد منجمی، رشادت‌جو و جعفری (۱۳۹۷) شایستگی‌های ریاست واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی را در شش بُعد راهبردی، مدیریت منابع، نمایندگی، ارتباطاتی، همکاری و حرفه‌ای طبقه‌بندی کردند. نتایج بررسی قلی‌پور، سید جوادین و روزبهان (۱۳۹۷) به تدوین الگوی مدیریتی شامل شایستگی‌های ارزشی و اعتقادی، فردی و شخصیتی، علمی و فناورانه، مدیریتی و اجرایی، ارتباطی و میان فردی و همچنین تحلیل

1. Briscoe & Hall

2. Delamare Le Dieat & Winterton

3. Iversen

ذهنی و فکری منجر شده است. گودرزی و سلطانی (۱۳۹۷) نیز مدلی برای شایستگی مدیران ارائه کردند. این مدل مشتمل است بر: شایستگی اثربخشی فردی، شایستگی دانشی و دانشگاهی، شایستگی میان فردی و ارتباطی، شایستگی‌های عمومی سازمانی و شایستگی‌های تخصصی دانشگاهی. دوالی، ضماهنی، درویش و آذر (۱۳۹۷) الگویی برای انتخاب و انتصاب مدیران دانشگاه تدوین کردند که دارای ابعاد هوش مدیریتی، دانش تجربی، مهارت اجتماعی، توانایی سازمانی، نگرش حرفه‌ای و ارزشی مکتبی است.

مطالعه محمد جیس، یحیی و قانی^۱ (۲۰۲۱) حاکی از تدوین چارچوب شایستگی رهبری آموزش عالی در پنج خوشه اصلی اثربخشی شخصی، شناخت، رهبری، تأثیر و نفوذ و دستاورد و عمل بوده است. رونی و همکاران (۲۰۲۳) شایستگی‌های مدیران دانشگاهی را شامل عوامل ارتباطی، برنامه‌ریزی، روابط دانشگاهی، مشارکت هوشمند، اعتماد، شفافیت، هوش، تفکر انتقادی، همکاری، خلاقیت و نوآوری برشمرده‌اند.

مطالعه وهاب و تایاساری^۲ (۲۰۲۰) حاکی از شناسایی سه دسته شایستگی‌های کارآفرینانه، جهت‌گیری یادگیرانه و شایستگی‌های عمومی مدیریتی است. در همین راستا فام، نگیام، نگوین، سوان مای و تران^۳ (۲۰۱۹) شایستگی‌های مدیران را در چهار گروه رهبری و مدیریت، رایزنی و مشاوره، مدیریت منابع انسانی و خود مدیریتی دسته‌بندی کردند. ویسنیفسکی^۴ (۲۰۱۹) مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران دانشگاه را ایجاد فرهنگ‌هایی با کارایی بالا، ارتباطات شفاهی و کتبی، حمایت از یک محیط متنوع و فراگیر، تیم‌های پیشرو، حل مسائل و تصمیم‌گیری، پیش‌بینی آینده، تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی، پیشرو و مدیریت تغییر دانسته است. توماسون^۵ (۲۰۱۵) شایستگی‌های مدیریت دانشگاه را شامل حکمرانی منسجم، حل مسئله، رفتارهای بین شخصی، اثربخشی عملیاتی، تأثیرگذاری، انعطاف‌پذیری، حساسیت مدیریت آموزشی معرفی کرده است. نتایج تحقیق بلاسکوا، بلاسکو، ماتوشکا و سزیرچکا^۶ (۲۰۱۵) به شناسایی شایستگی‌های کلیدی مربیگری، رهبری، مشاوره، تخصص حرفه‌ای، مشارکت و مهارت‌های ارتباطی برای مدیران دانشگاهی منجر شد. مطالعه بالیر و اوزجان^۷ (۲۰۱۷) به شناسایی شایستگی‌های آگاهی از مؤلفه‌های مختلف سازمانی، پیشتازی و رهبری، شایستگی‌های مربوط به اطلاعات، مهارت‌های تصمیم‌گیری و شایستگی‌های میان فردی منجر شد. بایارستانووا و همکارانش (۲۰۱۴) نیز در پژوهشی ویژگی‌های شخصی، قابلیت‌های حرفه‌ای، ویژگی‌های شناختی فردی و ویژگی‌های خاص را به‌عنوان شایستگی‌های اساسی مدیریت آموزش عالی مدرن معرفی کردند.

مزا ریوس و همکاران^۸ (۲۰۱۸) در مطالعه خود پنج شایستگی رهبری در آموزش عالی را شامل تفکر سیستمی، استراتژیک، پیش‌بینی، هنجاری و بین فردی ذکر کردند. مفتی، پرویز، وهاب و دورانی^۹ (۲۰۱۶)، سهم استراتژیک،

1. Mohamed Jais, Yahaya, & Ghani
2. Wahab & Tyasari
3. Pham, Nghiem, Nguyen, Xuan Mai & Tran
4. Wisniewski
5. Tomason
6. Blaskova, Blasko, Matuska & Rosak -Szyrocka
7. Balyer & Ozcan
8. Meza Rios et al
9. Mufti, Parvaiz, Wahab & Durrani

وسلینک، بلوک، ون لور و لنس^۱ (۲۰۱۵)، تفکر سیستمی، دانش کسب و کار، اعتبار شخصی، فناوری، پذیرش تنوع و بین‌رشته‌ای، شایستگی درون فردی، شایستگی عملی و مدیریت استراتژیک، لیکاما^۲ (۲۰۱۵)، انگیزش، مهارت اجتماعی، خودآگاهی، یکدلی، خودتنظیمی، مهارت‌های شناختی و آسومنگ (۲۰۱۴)، مهارت‌های درون فردی، برون فردی، رهبری، فنی، شغلی، مشاوره‌ای را به‌عنوان مؤلفه‌های اساسی شایستگی مدیران بیان کرده‌اند. در واکاوی پیشینه پژوهش، دو شکاف اصلی برجسته است:

۱. الگوهای شایستگی مورد استناد، از جامعیت لازم را ندارند؛
۲. نتایج برخی از پژوهش‌ها قرابت‌هایی با اقتضانات و شرایط دانشگاه فرهنگیان دارد؛ اما ارائه الگوی شایستگی مختص مدیران دانشگاه فرهنگیان، مبتنی بر اسناد بالادستی، فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر دانشگاه ضرورتی مورد تأکید است.

روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی الگوی شایستگی مدیران دانشگاه فرهنگیان بوده است، می‌توان این پژوهش را از نظر هدف، کاربردی و به‌لحاظ رویکرد، ترکیبی به‌صورت کیفی و کمی قلمداد کرد. در بخش نخست از روش کیفی اکتشافی و تحلیل مضمون استفاده شده است. میدان مطالعه را سند تحول آموزش و پرورش، بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی و خبرگان تشکیل داده‌اند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند با ۶ نفر از خبرگان حوزه مدیریت آموزشی و ۶ نفر از مدیران دانشگاه تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه شد. ملاک‌های ورود به مطالعه، داشتن تحصیلات مرتبط با رشته مدیریت، سابقه مدیریت در ۵ سال گذشته و تصدی پست‌های مدیریتی در حال حاضر است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات بخش کیفی از روش تحلیل مضمون استفاده شد. در این روش ابتدا تحلیل مضامین با مضامین پایه شروع شد. وقتی مضامین پایه شناسایی شدند، بر مبنای موضوع و نزدیکی این مفاهیم باهم در قالب مضامین سازمان‌دهنده طبقه‌بندی شدند. سپس مضامین سازمان مورد بررسی مجدد قرار گرفتند و مضمون فراگیر را شکل دادند. نمونه‌ای از مضامین پایه در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. نمونه مضامین پایه مستخرج از:

مصاحبه‌ها	سند تحول آموزش و پرورش و بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی
مسئولیت‌پذیری، پشتکار، انتقادپذیری، ریسک‌پذیری، کاربزم، سلامت روحی، روانی، انعطاف‌پذیری، صراحت، قاطعیت، سعه‌صدر بالا، عزت‌نفس، برون‌گرایی، تعهد، انضباط، وجدان کاری، قانون‌گرایی، اخلاق حرفه‌ای، نگرش مثبت، انگیزه، تفکر سیستمی، توانایی حل مسئله، قدرت تجزیه و تحلیل، خلاقیت، هوش هیجانی، تاب‌آوری، نوآوری، تفکر استراتژیک	نشاط، مسئولیت‌پذیری، کمال‌جویی، عفت، اخلاق‌مداری، خودارزیایی، قدرشناسی، تعالی‌جویی، تحول‌آفرینی، تخصص‌گرایی، تعهد، فرایند محوری، نتیجه‌محوری، برنامه‌محوری، مشارکت‌جویی، داشتن روحیه علمی و پژوهشی

1. Wesselink, Blok, van Leur, Lans & Dentoni
2. Liikamaa

از آنجایی که تعمیم یافته‌ها به جامعه مدنظر بود، بر مبنای مضامین پایه پرسش‌نامه‌ای در طیف ۱۰ درجه‌ای که گویه‌های آن از ۱ تا ۱۰ به ترتیب اهمیتشان نمره‌گذاری شده‌اند، تهیه و اجرا شد. جامعه آماری بخش کمی پژوهش ۱۴۰ نفر بود که از این تعداد، ۵۸ نفر عضو هیئت‌علمی گروه مدیریت آموزشی، ۶۲ نفر مدیر استانی و ۲۰ نفر مدیرکل و معاون مدیرکل سازمان مرکزی دانشگاه فرهنگیان بوده است. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان ۱۰۳ نفر برآورد و به‌روش طبقه‌ای نسبتی انتخاب شدند. کفایت نمونه‌گیری با استفاده از آزمون کایزر، مایر و الکین به مقدار (۰/۹۰۶) تأیید شد. در این پژوهش به‌منظور ارزیابی پایایی بخشی کیفی از ضریب هولستی استفاده شد. برای این منظور متن اسناد و مصاحبه‌های انجام‌شده در دو مرحله کدگذاری شد. سپس درصد توافق آنان در این مطالعه ۹۲ درصد محاسبه شد. برای حصول اطمینان از روایی ابزار پژوهش از روایی هم‌گرا و واگرا استفاده شد. روایی محتوایی کل ابزار ۹۷ درصد و شاخص روایی محتوایی ۹۶ درصد محاسبه شد؛ از این رو نتایج حاصل از ارزیابی روایی محتوا، همه ۱۴۰ گویه را تأیید کرد و نشان داد که در اجرای نهایی پژوهش قابل استفاده هستند. سرانجام در مرحله کمی جهت پاسخ به سؤال‌ها، از آزمون‌های T تک نمونه‌ای، تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و شاخص‌های برازش استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

سؤال یکم: شایستگی مدیران دانشگاه فرهنگیان کدام‌اند؟

برای پاسخ به سؤال فوق، ابتدا از تحلیل مضمون استفاده شد. بدین منظور ابتدا سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، بیانیه گام دوم و متن مصاحبه‌ها تحلیل مضمون شدند که حاصل آن شناسایی ۱۴۰ مضمون پایه، ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده و دو مضمون فراگیر شد که در جدول ۲ نمایان است.

جدول ۲. مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
بیش فرهنگی، منش فرهنگی، مهارت فرهنگی، تعاملات فرهنگی، هوش فرهنگی، تحلیل فرهنگی، احترام به ارزش‌های فرهنگی، تقویت هویت ایرانی - اسلامی	شایستگی فرهنگی	شایستگی‌های عمومی
بیش اجتماعی، منش اجتماعی، تعهد اجتماعی، انضباط اجتماعی، تعامل‌گرایی، همدلی، روحیه کار جمعی و مشارکتی، رعایت حقوق و مسئولیت‌های اجتماعی، توان مدیریت فعالیت‌های اجتماعی، توان ایجاد و حفظ روابط کاری اثربخش	شایستگی اجتماعی	
چابک، خلاق و نوآور، با بصیرت، قاطع، صریح، مهربان، باشناط، قدرشناس، قابل اعتماد، خویش‌شناس، انعطاف‌پذیر، نقدپذیر، تاب‌آوری، الگو، دارای اعتمادبه‌نفس، دارای پشتکار قوی، دارای عزت‌نفس، خود مدیریتی، برخوردار از سلامت روح و روان	شایستگی شخصیتی	
صداقت، سعه صدر، خیرخواهی، امانت‌داری، پاک‌دامنی، پاک دستی، رفتار محترمانه، ایجاد و حفظ وحدت، تعهد و مسئولیت‌پذیری، پرهیز از شتاب‌زدگی، تجربه‌اندوزی، توجه به منافع فردی و جمعی، کارآمدی و اثربخشی، تکلیف‌گرایی، قانون‌مداری.	شایستگی اخلاقی	

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	شایستگی اعتقادی	نگرش انقلابی، جهت‌گیری انقلابی، روحیه جهادی، جهت‌گیری جهادی، اقدام جهادی، ولایت‌مداری، خودباوری، استقلال، وطن‌دوستی، نگرش و درک سیاسی، فهم قرآن و عمل به آن، ایمان، تقوا و عمل صالح، تلاش برای ترویج و تقویت فضائل اخلاقی تلاش در جهت تعالی مستمر فرصت‌های تربیتی، تلاش در جهت احیای تمدن اسلامی، اهتمام به برپایی جامعه مهدوی، مجری و مروج سبک زندگی ایرانی - اسلامی، اعتقاد به تربیت معلم تراز سند تحول، اعتقاد به اصول و ارزش‌های نظام و انقلاب اسلامی، التزام به اصول و ارزش‌های نظام و انقلاب اسلامی
	شایستگی رهبری	سیاست‌گذاری، آینده‌نگری، چشم‌انداز محوری، راهبرد محوری، انگیزه‌بخشی، تحول‌گرایی/تحول‌آفرینی، پیشگامی، الهام‌بخشی، ریسک‌پذیری، گروه‌سازی، نفوذ و تأثیرگذاری، حمایت، مثبت‌اندیشی، امیدواری و امیدبخشی، پرهیز از اسراف، فساد ستیزی، تلاش برای رفع محدودیت‌ها، تکیه‌بر توانایی‌های داخلی، زمینه‌ساز کسب و ارتقای شایستگی‌های پایه کارکنان، درک پدیده‌ها و موقعیت‌های نو
شایستگی‌های اختصاصی	شایستگی سازمانی	آشنایی با اسناد بالادستی آموزش و پرورش، آشنایی با قوانین و مقررات دانشگاه، آشنایی با سیستم‌های عملیاتی دانشگاه، آشنایی با ساختار سازمانی دانشگاه شناخت اهداف و مأموریت‌های دانشگاه، شناخت فرایندهای سازمانی دانشگاه، شناخت فرهنگ سازمانی دانشگاه، شناخت فضای سازمانی دانشگاه، شناخت سیستم اطلاعات مدیریت دانشگاه، استانداردسازی و تدوین مؤلفه‌های سازمان، بازنگری و بازسازی ساختارها و رویه‌ها، ارتقای جایگاه اجتماعی و حرفه‌ای منابع انسانی
	شایستگی تخصصی	دانش مدیریتی، سواد فناوری، مرجعیت علمی، هوش مدیریتی، توانایی عملی، تجربه مدیریتی، تجربه آموزشی و پژوهشی، یادگیری سازمانی، توسعه فردی و یادگیری مستمر، پشتیبانی علمی و تخصصی
	شایستگی تحلیلی	قدرت استدلال، توان حل مسئله، قدرت تفکر و استنتاج، قدرت قضاوت، ژرف‌اندیشی، جامع‌نگری، تفکر سیستمی، درک تفاوت‌های فردی
	شایستگی اجرایی	مدیریت منابع انسانی، مدیریت تضاد و تعارض، مدیریت مشارکتی، مدیریت دانش و دانش‌آفرینی، مدیریت مالی و بودجه، مدیریت تغییر، مدیریت تنوع، مدیریت آموزش و یادگیری، مدیریت بحران، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، نظارت و ارزشیابی، بهینه‌سازی سیاست‌ها و برنامه‌ها، تأمین رفاه نیروی انسانی، تربیت نیروی انسانی کارآمد، بهبود مستمر کیفیت مدیریت و راهبردها، جذب و نگهداشت استعدادها برتر تفویض اختیار، ساماندهی فضاهای کالبدی

در ادامه جهت اطمینان و تعمیم‌یافته‌های بخش کیفی سؤال یک، از آزمون T تک نمونه‌ای استفاده شد. نتایج

آزمون در جدول ۳ نمایان است.

جدول ۳. نتایج آزمون T تک نمونه‌ای

عامل	مؤلفه	آماره T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین
شایستگی عمومی	۱- شایستگی فرهنگی	۲۴/۱۶۹	۱۰۲	۰/۰۰۱	۳/۲۷۶۰۴
	۲- شایستگی اجتماعی	۲۶/۰۰۷	۱۰۲	۰/۰۰۱	۳/۴۸۱۲۵
	۳- شایستگی شخصیتی	۲۳/۷۷۵	۱۰۲	۰/۰۰۱	۳/۲۸۸۳۸
	۴- شایستگی اخلاقی	۲۶/۸۰۶	۱۰۲	۰/۰۰۱	۳/۵۵۳۴۷
	۵- شایستگی اعتقادی	۱۹/۹۳۲	۱۰۲	۰/۰۰۱	۳/۳۱۸۷۵
شایستگی اختصاصی	۱- شایستگی رهبری	۱۹/۹۱۰	۱۰۲	۰/۰۰۱	۳/۲۵۲۰۸
	۲- شایستگی سازمانی	۲۱/۰۷۶	۱۰۲	۰/۰۰۱	۳/۲۱۵۲۸
	۳- شایستگی تخصصی	۲۱/۴۴۱	۱۰۲	۰/۰۰۱	۳/۲۴۴۷۹
	۴- شایستگی تحلیلی	۲۰/۶۰۴	۱۰۲	۰/۰۰۱	۳/۳۰۴۶۹
	۵- شایستگی اجرایی	۲۰/۹۱۹	۱۰۲	۰/۰۰۱	۳/۲۷۳۷۳

بر اساس یافته‌های جدول ۳، بین میانگین محاسبه‌شده و فرضی مؤلفه‌های ده‌گانه تفاوت معنادار وجود دارد؛ زیرا T محاسبه‌شده برای این عامل‌ها در سطح ($p < 0/05$) معنادار است و بررسی تفاوت بین میانگین‌ها نشان می‌دهد که میانگین‌های محاسبه‌شده بزرگ‌تر از میانگین فرضی است.

سؤال دوم: الگوی شایستگی مدیران دانشگاه فرهنگیان کدام است؟

برای پاسخ به این پرسش، تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از نرم‌افزار اسپاس اجرا شد. پیش‌فرض‌های انجام تحلیل عاملی اجرا شد. آزمون کولموگروف - اسمیرنوف ($0/524$) در سطح ($p < 0/05$) نشان داد که داده‌ها با اطمینان ۹۵ درصد دارای توزیع نرمال هستند. ارزش کفایت نمونه‌گیری کایزر، مایر و الکین ($0/906$) نیز گویای مناسب بودن حجم نمونه است و نتایج آزمون کرویت بارتلت ($X^2 = 1275/575$) در سطح ($p < 0/05$) نشان داد که بین مؤلفه‌های پرسش‌نامه، همبستگی وجود دارد؛ بنابراین می‌توان از آزمون تحلیل عاملی استفاده کرد. به‌منظور استخراج تعداد عامل‌ها از ملاک کایزر استفاده شد.

جدول ۴. توزیع واریانس کل

عامل	مقادیر ویژه اولیه			مجموع مربعات چرخش یافته		
	کل	درصد از واریانس	درصد تراکمی	کل	درصد از واریانس	درصد تراکمی
۱	۷/۶۷۱	۷۶/۷۱۵	۷۶/۷۱۵	۵/۷۱۲	۵۷/۱۱۶	۵۷/۱۱۶
۲	۰/۸۸۷	۸/۸۷۱	۸۵/۵۸۶	۲/۸۴۷	۲۸/۴۷۰	۸۵/۵۸۶

بر اساس نتایج جدول ۴، با استفاده از ملاک کایزر، دو عامل استخراج شد. به این دلیل که تحلیل مؤلفه‌های اصلی، دو عامل با مقادیر ویژه اولیه بیش از ۱ را نشان می‌دهد. مجموع مربعات چرخش یافته نیز نشان می‌دهد که ۸۵/۵۸۶ درصد از واریانس سؤال پژوهشی توسط عامل‌های ۱ و ۲ تبیین می‌شود. به منظور تفسیر دو عامل به دست آمده، چرخش ابلیمن انجام شد که نتایج آن در جدول ۵ درج شده است:

جدول ۵. ماتریس عامل‌های چرخش یافته (عامل‌های ۱ و ۲)

عامل	مؤلفه	شرح	ضریب هم‌بستگی
شایستگی‌های عمومی (۱)	۱	شایستگی فرهنگی	۰/۹۲۹
	۲	شایستگی اجتماعی	۰/۸۲۲
	۳	شایستگی شخصیتی	۰/۴۸۷
	۴	شایستگی اخلاق حرفه‌ای	۰/۳۹۶
	۵	شایستگی اعتقادی	۰/۵۶۲
شایستگی‌های اختصاصی (۲)	۶	شایستگی رهبری	۰/۸۱۸
	۷	شایستگی سازمانی	۰/۸۴۶
	۸	شایستگی تخصصی	۰/۸۸۸
	۹	شایستگی تحلیلی	۰/۹۲۰
	۱۰	شایستگی اجرایی	۰/۸۷۳

ماتریس عامل‌های چرخش یافته عامل ۱ (شایستگی‌های عمومی) طبق جدول ۵، نشان می‌دهد که این عامل از ۵ مؤلفه شایستگی فرهنگی، اجتماعی، شخصیتی، اخلاق حرفه‌ای و اعتقادی تشکیل شده که میزان هم‌بستگی آن‌ها با سایر مؤلفه‌ها از ۰/۳۹۶ تا ۰/۹۲۹ است. ماتریس عامل‌های چرخش یافته عامل ۲ (شایستگی‌های اختصاصی) نیز از ۵ مؤلفه شایستگی رهبری، سازمانی، تخصصی، تحلیلی و اجرایی تشکیل شده که میزان هم‌بستگی آن‌ها با سایر مؤلفه‌ها از ۰/۸۱۸ تا ۰/۹۲۰ است. بار عاملی شاخص‌های الگوی شایستگی مدیران دانشگاه فرهنگیان در جدول ۶ نمایان است.

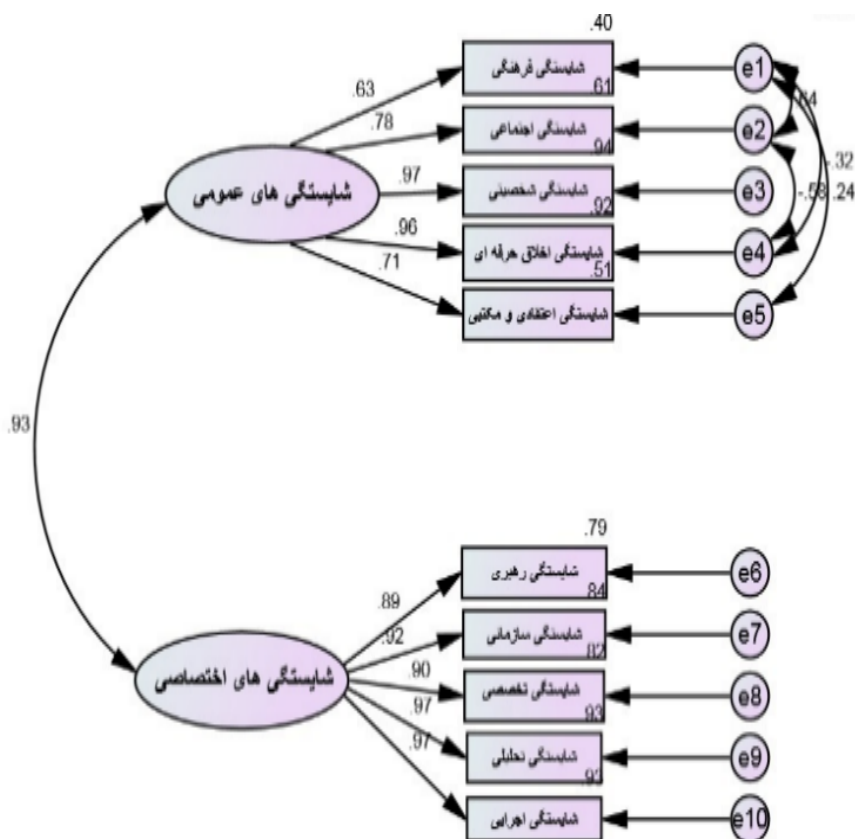
جدول ۶. بار عاملی شاخص‌های الگوی شایستگی مدیران دانشگاه فرهنگیان

عامل‌ها	مؤلفه	بار عاملی گویه‌ها
شایستگی‌های عمومی	شایستگی فرهنگی	بینش فرهنگی (۰/۶۹۹)، منش فرهنگی (۰/۷۴۰)، مهارت فرهنگی (۰/۶۵۹)، تعاملات فرهنگی (۰/۶۹۹)، هوش فرهنگی (۰/۷۲۱)، تحلیل فرهنگی (۰/۶۳۵)، احترام به ارزش‌های فرهنگی (۰/۶۵۹)، تقویت هویت ایرانی - اسلامی (۰/۶۶۵)
	شایستگی اجتماعی	بینش اجتماعی (۰/۷۷۴)، منش اجتماعی (۰/۷۳۵)، تعهد اجتماعی (۰/۷۱۲)، انضباط اجتماعی (۰/۷۳۱)، تعامل‌گرایی (۰/۷۷۸)، همدلی (۰/۷۰۹)، روحیه کار جمعی و مشارکتی (۰/۷۳۷)، رعایت حقوق و مسئولیت‌های اجتماعی (۰/۶۵۹)، توان مدیریت فعالیت‌های اجتماعی (۰/۶۵۴)، توان ایجاد و حفظ روابط کاری اثربخش (۰/۶۹۲)

عاملها	مؤلفه	بار عاملی گویه‌ها
شایستگی‌های اختصاصی	شایستگی شخصیتی	چابک (۰/۴۹۹)، خلاق و نوآور (۰/۴۴۰)، با بصیرت (۰/۴۶۲)، قاطع (۰/۵۶۰)، صریح (۰/۶۱۸)، مهربان (۰/۶۲۱)، بانشاط (۰/۵۲۶)، قدرشناس (۰/۴۱۲)، قابل اعتماد (۰/۷۰۶)، خوششناس (۰/۶۵۰)، انعطاف‌پذیر (۰/۴۶۴)، نقدپذیر (۰/۵۶۰)، تاب آور (۰/۵۷۵)، الگو (۰/۶۴۶)، دارای اعتمادبه‌نفس (۰/۴۸۸)، دارای پشتکار قوی (۰/۵۳۶)، دارای عزت‌نفس (۰/۵۶۸)، خودمدیریتی (۰/۵۳۰)، برخوردار از سلامت روح و روان (۰/۶۴۷)
	شایستگی اخلاقی	صداقت (۰/۶۶۸)، سعه‌صدر (۰/۵۴۲)، خیرخواهی (۰/۶۱۷)، امانت‌داری (۰/۴۶۳)، پاک‌دامنی (۰/۵۱۵)، پاک دستی (۰/۶۱۷)، رفتار محترمانه (۰/۵۷۳)، ایجاد و حفظ وحدت (۰/۴۲۴)، تعهد و مسئولیت‌پذیری (۰/۷۳۵)، پرهیز از شتاب‌زدگی (۰/۶۱۵)، تجربه‌اندوزی (۰/۵۱۳)، توجه به منافع فردی و جمعی (۰/۶۹۸)، کارآمدی و اثربخشی (۰/۴۶۱)، تکلیف‌گرایی (۰/۶۹۱)، قانون‌مداری (۰/۸۷۲)
	شایستگی اعتقادی	نگرش انقلابی (۰/۸۷۵)، جهت‌گیری انقلابی (۰/۸۳۳)، روحیه جهادی (۰/۸۵۵)، جهت‌گیری جهادی (۰/۸۱۷)، اقدام جهادی (۰/۸۸۴)، ولایت‌مداری (۰/۵۹۷)، خودباوری (۰/۴۶۳)، استقلال (۰/۵۳۱)، وطن‌دوستی (۰/۴۱۶)، نگرش و درک سیاسی (۰/۵۶۶)، فهم قرآن و عمل به آن (۰/۵۹۳)، ایمان، تقوا و عمل صالح (۰/۵۹۰)، تلاش برای ترویج و تقویت فضائل اخلاقی (۰/۷۳۳)، تلاش در جهت تعالی مستمر فرصت‌های تربیتی (۰/۸۴۲)، تلاش در جهت احیای تمدن اسلامی (۰/۸۹۹)، اهتمام به برپایی جامعه مهدوی (۰/۸۴۳)، مجری و مروج سبک زندگی ایرانی - اسلامی (۰/۷۳۹)، اعتقاد به تربیت معلم تراز سند تحول (۰/۸۸۵)، اعتقاد به اصول و ارزش‌های نظام و انقلاب اسلامی (۰/۸۶۲)، التزام به اصول و ارزش‌های نظام و انقلاب اسلامی (۰/۴۲۴)
	شایستگی رهبری	سیاست‌گذاری (۰/۵۶۴)، آینده‌نگری (۰/۴۹۸)، چشم‌انداز محوری (۰/۵۳۱)، راهبرد محوری (۰/۵۵۲)، انگیزه بخشی (۰/۶۳۴)، تحول‌گرایی / تحول‌آفرینی (۰/۶۶۹)، پیشگامی (۰/۵۶۲)، الهام بخشی (۰/۵۵۸)، ریسک‌پذیری (۰/۵۶۰)، تیم‌سازی (۰/۶۵۰)، نفوذ و تأثیرگذاری (۰/۶۱۹)، حمایت (۰/۵۴۳)، مثبت‌اندیشی (۰/۵۴۲)، امیدواری و امیدبخشی (۰/۵۱۳)، پرهیز از اسراف (۰/۵۴۰)، فساد ستیزی (۰/۶۹۸)، تلاش برای رفع محدودیت‌ها (۰/۵۴۱)، تکیه‌بر توانایی‌های داخلی (۰/۶۳۲)، زمینه‌ساز کسب و ارتقاء شایستگی‌های پایه کارکنان (۰/۶۴۵)، درک پدیده‌ها و موقعیت‌های نو (۰/۶۴۳).
شایستگی سازمانی	آشنایی با اسناد بالادستی آموزش و پرورش (۰/۵۴۷)، آشنایی با قوانین و مقررات دانشگاه (۰/۵۸۷)، آشنایی با سیستم‌های عملیاتی دانشگاه (۰/۷۴۲)، آشنایی با ساختار سازمانی دانشگاه شناخت اهداف و مأموریت‌های دانشگاه (۰/۷۰۴)، شناخت فرایندهای سازمانی دانشگاه (۰/۷۲۳)، شناخت فرهنگ سازمانی دانشگاه (۰/۶۷۹)، شناخت فضای سازمانی دانشگاه (۰/۶۹۵)، شناخت سیستم اطلاعات مدیریت دانشگاه (۰/۷۱۸)، استانداردهای آموزشی و تدوین مؤلفه‌های سازمان (۰/۶۳۲)، بازنگری و بازسازی ساختارها و رویه‌ها (۰/۷۵۶)، ارتقا جایگاه اجتماعی و حرفه‌ای منابع انسانی (۰/۸۰۸).	
شایستگی تخصصی	دانش مدیریتی (۰/۸۰۱)، سواد فناوری (۰/۷۶۴)، مرجعیت علمی (۰/۷۷۸)، هوش مدیریتی (۰/۷۴۷)، توانایی عملی (۰/۵۳۵)، تجربه مدیریتی (۰/۶۵۰)، تجربه آموزشی و پژوهشی (۰/۷۳۰)، یادگیری سازمانی (۰/۷۳۹)، توسعه فردی و یادگیری مستمر (۰/۷۱۲)، پشتیبانی علمی و تخصصی (۰/۷۹۴).	

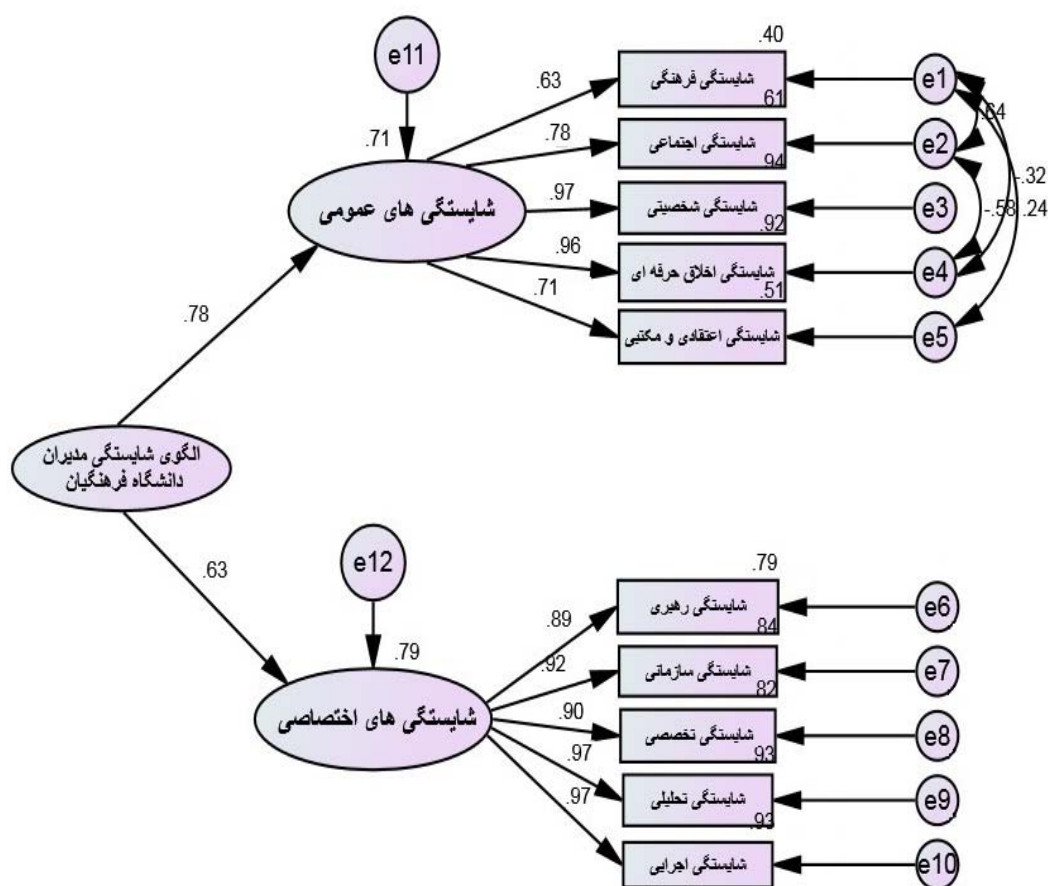
عامل‌ها	مؤلفه	بار عاملی گویه‌ها
	شایستگی تحلیلی	قدرت استدلال (۰/۷۸۰)، توان حل مسئله (۰/۷۹۸)، قدرت تفکر و استنتاج (۰/۷۸۵)، قدرت قضاوت (۰/۷۷۴)، ژرفاندیشی (۰/۸۱۸)، جامع‌نگری (۰/۸۰۲)، تفکر سیستمی (۰/۸۰۷)، درک تفاوت‌های فردی (۰/۷۹۵)
	شایستگی اجرایی	مدیریت منابع انسانی (۰/۷۵۱)، مدیریت تضاد و تعارض (۰/۸۰۷)، مدیریت مشارکتی (۰/۷۹۰)، مدیریت دانش و دانش‌آفرینی (۰/۷۲۷)، مدیریت مالی و بودجه (۰/۷۹۳)، مدیریت تغییر (۰/۷۶۵)، مدیریت تنوع (۰/۷۴۱)، مدیریت آموزش و یادگیری (۰/۷۸۰)، مدیریت بحران (۰/۷۱۲)، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی (۰/۷۰۱)، نظارت و ارزشیابی (۰/۵۸۹)، بهینه‌سازی سیاست‌ها و برنامه‌ها (۰/۷۴۷)، تأمین رفاه نیروی انسانی (۰/۷۶۵)، تربیت نیروی انسانی کارآمد (۰/۸۳۵)، بهبود مستمر کیفیت مدیریت و راهبردها (۰/۶۲۰)، جذب و نگهداشت استعدادها برتر (۰/۷۵۹)، تفویض اختیار، ساماندهی فضاهای کالبدی (۰/۷۹۸)

نتایج نشان داد که بار عاملی گویه‌های پرسش‌نامه از ۰/۴۱۲ تا ۰/۸۹۹ است. به‌منظور اطمینان از وجود ارتباط بین عوامل استخراج‌شده در تحلیل عاملی اکتشافی و تعیین الگوی شایستگی مدیران دانشگاه فرهنگیان، آزمون تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار آموس انجام یافت.



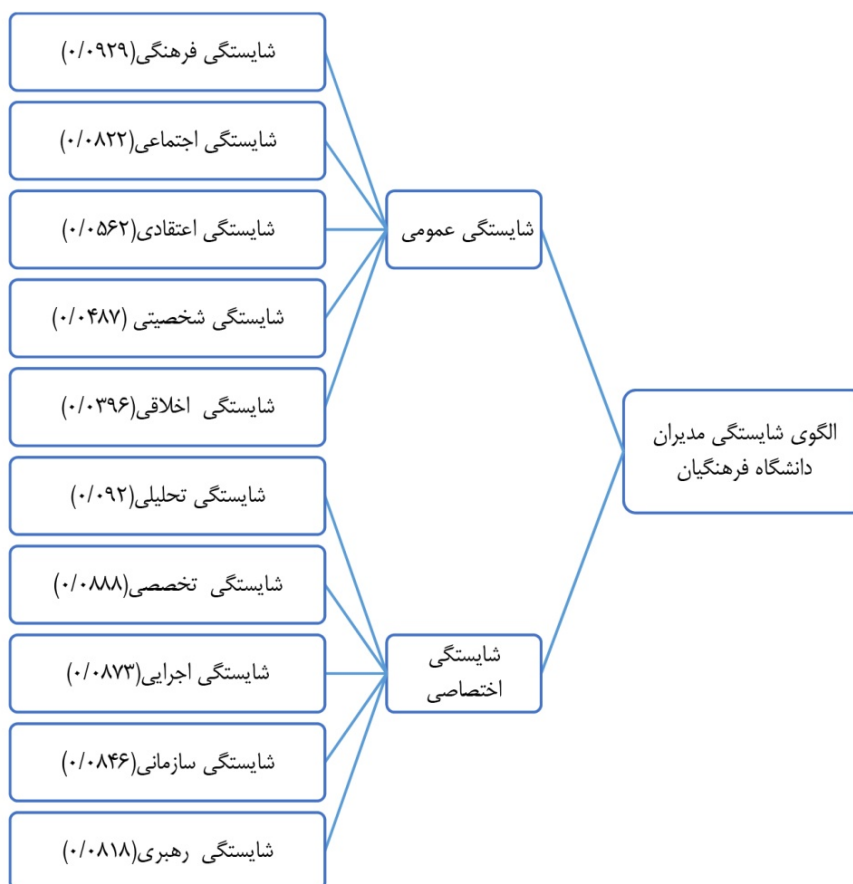
شکل ۱. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول

نتایج تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول طبق شکل ۱ نشان می‌دهد که بین عوامل دوگانه استخراج شده و مؤلفه‌های آن رابطه معنادار وجود دارد؛ زیرا مقدار شاخص تطبیقی برازش ($CFI=0/960$) بیشتر از $0/9$ است. در ادامه به منظور اطمینان از اینکه عوامل استخراج شده در تحلیل عاملی اکتشافی، عوامل تشکیل دهنده سازه بزرگ‌تری با عنوان الگوی شایستگی مدیران دانشگاه فرهنگیان هستند، با استفاده از نرم‌افزار آموس تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم به عمل آمد که در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم

نتایج تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم طبق شکل ۲ نشان می‌دهد که عوامل دوگانه استخراج شده و مؤلفه‌های آن می‌توانند عوامل تشکیل دهنده الگوی شایستگی مدیران دانشگاه فرهنگیان باشند؛ زیرا مقدار شاخص تطبیقی برازش ($CFI=0/936$) بیشتر از $0/9$ است؛ بنابراین بر اساس تحلیل انجام‌یافته، می‌توان الگوی شایستگی مدیران دانشگاه فرهنگیان را به صورت شکل ۳ ترسیم کرد:



شکل ۳. الگوی شایستگی مدیران دانشگاه فرهنگیان

سؤال سوم: آیا الگوی شایستگی مدیران دانشگاه فرهنگیان از برازش مناسب برخوردار است؟ برای پاسخ به سؤال فوق، شاخص‌های برازش تطبیقی، مطلق و مقتصد محاسبه شد.

جدول ۷. شاخص‌های برازش تطبیقی، مطلق و مقتصد

تفسیر	حد مجاز	مقدار محاسبه شده	شاخص	نوع شاخص
تأیید	$> 0/90$	0/918	TLI	شاخص‌های برازش تطبیقی
تأیید	$> 0/90$	0/936	CFI	
تأیید	$> 0/90$	0/941	IFI	
تأیید	$< 0/10$	0/04	RMR	شاخص‌های برازش مطلق
تأیید	$> 0/90$	0/920	GFI	
تأیید	$> 0/80$	0/893	AGFI	
تأیید	$< 0/10$	0/06	RMSEA	شاخص‌های برازش مقتصد
تأیید	< 5	1/754	CMIN/DF	
تأیید	$> 0/90$	0/906	PRATIO	

جدول ۷ نشان می‌دهد که همه شاخص‌های برازش تطبیقی (TLI، CFI و IFI)، برازش مطلق (AGFI، RMR) و (GFI) و شاخص‌های برازش مقتصد (RMSEA، CMIN/DF و PRATIO) مورد تأیید قرار گرفته‌اند، می‌توان استنباط کرد که الگوی شایستگی مدیران از برازش مناسبی برخوردار است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

دانشگاه فرهنگیان به‌عنوان یک مرجع علمی، نقش مهمی در مشروعیت‌بخشی به نظام تعلیم و تربیت کشور ایفا می‌کند. جامعه و نظام آموزش و پرورش، به دانشگاه فرهنگیان به‌عنوان مقرر فرم‌اندهی فکری می‌نگرند و از آن انتظار دارند که روند فعلی مشکلات را معکوس و تهدیدها را به فرصت‌های ارزشمند تبدیل کند. برای تحقق این امر، ضروری است که افرادی در جایگاه‌های مدیریت دانشگاه قرار گیرند که از شایستگی‌های ویژه‌ای برخوردار باشند. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی شایستگی مدیران دانشگاه فرهنگیان انجام گرفت که نتیجه آن، به تدوین الگویی منجر شد که مشتمل بر دو مضمون فراگیر شایستگی‌های عمومی و اختصاصی و ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده شایستگی فرهنگی، اجتماعی، شخصیتی، اخلاقی، اعتقادی، رهبری، سازمانی، تخصصی، تحلیلی و اجرایی با ۱۴۰ مضمون پایه بوده است. در ذیل هر کدام از شایستگی‌ها تشریح می‌شوند:

شایستگی فرهنگی بیشترین وزن تبیین‌کنندگی را با بار عاملی ۰/۹۲۹ به خود اختصاص داده است که از شاخص‌های آن می‌توان به منش فرهنگی، مهارت فرهنگی، تعاملات فرهنگی، هوش فرهنگی و... اشاره کرد. این یافته با یافته‌های ویسنیفسکی (۲۰۱۹) هم‌سو است. شایستگی فرهنگی در سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران و سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها در کانون توجه قرار گرفته است. طبق یافته پژوهش، ضروری است که مدیران دانشگاه فرهنگیان از این شایستگی برخوردار باشند. در این راستا، یکی از مشارکت‌کنندگان مطرح کرد که کلیه مدیران دانشگاه، باید بصیرت فرهنگی داشته باشند تا بتوانند با مجهز شدن به شایستگی فرهنگی، فرهنگ دانشگاه را کارگردانی و ارزش‌ها و باورهای اسلامی و ایرانی را تقویت کنند.

یافته‌های پژوهش در زمینه شایستگی اجتماعی با یافته‌های عرفانی خانقاهی و همکاران (۱۴۰۰)، چکانی آذران و همکاران (۱۳۹۹)، گودرزی و سلطانی (۱۳۹۷)، دوالی و همکاران (۱۳۹۷)، رونی و همکاران (۲۰۲۳) و آسومنگ (۲۰۱۴) هم‌خوانی دارد. نظریه شایستگی اجتماعی از یافته‌های پژوهش پشتیبانی می‌کند. ابرست، گالیفا، فاریولسو و ویلاوگوت^۱ (۲۰۰۹) شایستگی اجتماعی را برای موفقیت در وظایف اجتماعی و دستیابی به نتایج ارزشمند ضروری می‌دانند. همچنین، سیل، نمان، اسکات و رویس دیویس^۲ (۲۰۱۱) بر این باور است که شایستگی اجتماعی به افراد کمک می‌کند تا با تغییرات به‌طور مؤثر کنار بیایند.

شایستگی شخصیتی بُعد دیگر الگوست که مشتمل است بر شاخص‌هایی مانند نقدپذیری، تاب‌آوری، پشتکار، خویشتن‌شناسی و... این یافته با نتایج مطالعات پروری و همکاران (۱۴۰۱)، عرفانی خانقاهی و همکاران (۱۴۰۰)، چکانی

1. Oberst, Gallifa, Farriols & Vilavegut
2. Seal, Naumann, Scott & Royce-Davis

آذران و همکاران (۱۳۹۹) و آسومنگ (۲۰۱۴) هم‌خوانی دارد. شایستگی‌های شخصیتی از این منظر اهمیت پیدا می‌کنند که بر اساس رویکرد شخصیت، افرادی که عهده‌دار مشاغل می‌شوند، هم باید مهارت و قابلیت و هم، روحیه و خلق‌وخوی آن شغل را داشته باشند. بر اساس رویکرد شخصیت، می‌توان ویژگی‌های افراد را بررسی کرد و متناسب با خصوصیات شغل، آنان را برای مدیریت انتصاب و با آگاهی از ویژگی‌های شخصیتی، چشم‌انداز توسعه انسانی را ترسیم کرد.

یافته‌های پژوهش در زمینه شایستگی اخلاق حرفه‌ای با یافته‌های مطالعات قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۷)، عرفانی خانقاهی و همکاران (۱۴۰۰)، دوالی و همکاران (۱۳۹۷)، بایارستانووا و همکاران (۲۰۱۴) هم‌خوانی دارد. طبق نظر برخی از مشارکت‌کنندگان، مدیریت دانشگاه فرهنگیان باید از ویژگی‌هایی همچون صداقت، سعه‌صدر، خیرخواهی، امانت‌داری، تکلیف‌گرایی، قانون‌مداری و... برخوردار باشد. شایستگی اخلاقی یک ظرفیت، مهارت و راهی برای مقابله با مشکلات و تعارض‌های اخلاقی و توانایی شناختی و یک مزیت رقابتی است (ترنیسید^۱، ۲۰۰۲). این شایستگی ناظر بر ساحت اخلاقی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و در رأس ساحت‌های دیگر است.

شایستگی اعتقادی مشتمل بر شاخص‌هایی همچون جهت‌گیری انقلابی، اقدام جهادی، ولایت‌مداری، خودباوری، وطن‌دوستی و... است که با یافته‌های تحقیقات شش‌پری و مؤمنی مهموئی (۱۴۰۲)، قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۷)، عرفانی خانقاهی و همکاران (۱۴۰۰)، خلیلی و همکاران (۱۳۹۹) و دوالی و همکاران (۱۳۹۷) مطابقت دارد. مشارکت‌کنندگان نیز بیان کردند که تلاش در جهت ترویج و تقویت سبک زندگی ایرانی - اسلامی، احیای تمدن اسلامی و برپایی جامعه مه‌دوی، اعتقاد به تربیت معلم تراز نظام و اعتقاد به اصول و ارزش‌های انقلاب اسلامی، از ویژگی‌های ضروری برای مدیران دانشگاه فرهنگیان است.

شایستگی رهبری مجموعه‌ای از شایستگی‌های استراتژیک و دربرگیرنده آینده‌نگری، چشم‌انداز محوری، تحول‌گرایی و... است و با یافته‌های آسومنگ (۲۰۱۴)، بایارستانووا و همکاران (۲۰۱۴)، محمد جیس و همکاران (۲۰۲۱)، میکلا^۲ (۲۰۲۱)، مزا ریوس و همکاران (۲۰۱۸) و معتضد منجمی و همکاران (۱۳۹۷) هم‌خوانی دارد. برخی از مصاحبه‌شوندگان عقیده داشتند که مدیر دانشگاه فرهنگیان باید آینده‌نگر، آینده‌پژوه، راهبردمحور، آرمان‌گرا، عامل تغییرات و تحولات باشد. مدیری که به‌طور فزاینده‌ای از این شایستگی برخوردار است، موفقیت و سرنوشت سازمان را تضمین خواهد کرد.

شایستگی سازمانی به‌عنوان هفتمین شایستگی، ناظر بر شاخص‌های مانند آشنایی با اسناد بالادستی آموزش و پرورش و قوانین و مقررات، سیستم‌های عملیاتی و ساختار سازمانی دانشگاه است که با یافته‌های مطالعات پروری و همکاران (۱۴۰۱)، گودرزی و سلطانی (۱۳۹۷) و دوالی و همکاران (۱۳۹۷) مطابقت دارد. مدیران بدون آشنایی با اسناد بالادستی، قوانین و مقررات، ساختار و فرایندهای سازمانی نمی‌توانند در سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و مدیریت فرایندها موفق باشند.

1. Turnipseed
2. Mikla

شایستگی تخصصی مشتمل بر دانش مدیریتی، سواد فناوری، هوش مدیریتی، تجربه مدیریتی، آموزشی و پژوهشی است. یافته‌های این بُعد با یافته‌های تحقیقات شش‌پری و مؤمنی مهموئی (۱۴۰۲)، وارتانوا (۲۰۱۰)، چکانی آذران و همکاران (۱۳۹۹)، آسومنگ (۲۰۱۴)، آگوت و گراو (۲۰۰۲) و تربیاتی و آگرو (۲۰۱۴) هم‌خوانی دارد. اسپنسر و همکاران (۲۰۱۱) نیز بر اهمیت دانش، مهارت‌های پایه‌ای و تجربیات شغلی تأکید ویژه‌ای دارند.

شایستگی بعدی، شایستگی تحلیلی و مشتمل بر قدرت استدلال، توان حل مسئله و قدرت تفکر و استنتاج و... است و با یافته‌های عرفانی خانقاهی و همکاران (۱۴۰۰)، قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۷)، رونی و همکاران (۲۰۲۳) و ویسنیفسکی (۲۰۱۹) هم‌سویی دارد. در این راستا می‌توان گفت که بقای سازمان‌ها به حفظ، توسعه و به خدمت گرفتن مدیران ژرف‌اندیش، دارای تفکر سیستمی و تحلیلگر است و مدیرانی که نتوانند شایستگی‌های تحلیلی خود را توسعه دهند و اطلاعات، ارزش‌ها و تجارب را مبنای قضاوت و تصمیم‌گیری اقدامات آینده خود قرار ندهند با رکود مواجه خواهند شد. درنهایت شایستگی اجرایی ناظر به مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، نظارت و ارزشیابی و... است. این یافته با یافته‌های شش‌پری و مؤمنی مهموئی (۱۴۰۲)، پروری و همکاران (۱۴۰۱)، معتضد منجمی و همکاران (۱۳۹۷)، قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۷) هم‌سویی دارد. در تبیین یافته‌های این مؤلفه می‌توان گفت مدیرانی که توان اجرایی بالایی دارند، می‌توانند با اتخاذ رویکرد مدیریت فرا کنشی و راهبردهای مناسب دانشگاه را در جهت تحقق اهداف و مأموریت‌ها راهبری کنند.

مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که بسیاری از مطالعات شایستگی‌های مدیران را فقط از جنبه‌های مدیریتی و سازمانی بررسی کرده‌اند. برخی از این تحقیقات از رویکرد استاندارد و برخی دیگر از رویکرد رفتاری بهره برده‌اند؛ اما مطالعه حاضر با رویکردی جامع به بررسی شایستگی مدیران پرداخته است. نوآوری این پژوهش در ارائه یک دسته‌بندی جدید از شایستگی‌هاست که بر اساس اسناد بالادستی دانشگاه فرهنگیان و همچنین، فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر آن طراحی شده است. تدوین این دسته‌بندی می‌تواند گامی کوچک در جهت توسعه دانش نظری در حوزه مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی محسوب شود.

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر، می‌توان به جامعه آماری آن اشاره کرد که تنها شامل اساتید گروه مدیریت آموزشی، مدیران استانی و مدیران کل سازمان مرکزی بود. در این زمینه، به پژوهشگران توصیه می‌شود که در مطالعات آتی، علاوه بر تمرکز روی مدیران، تمامی اعضای هیئت‌علمی و غیرعلمی را بررسی و ضمن تجزیه و تحلیل مشاغل مدیریتی، سیاست‌ها و برنامه‌های راهبردی دانشگاه را از حیث میزان توجه به مؤلفه‌های الگوی شایستگی مدیران مورد مطالعه قرار دهند.

منابع

امامی میبدی، احمدعلی؛ رحیمیان، حمید؛ عباس‌پور، عباس؛ غیائی ندوشن، سعید (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۲(۳۶)، ۱۳۷-۱۶۶.

- بزرگی امیری، علی؛ احتشام، زهرا؛ شکر، ایمان (۱۴۰۰). طراحی الگوی شایستگی‌های تخصصی رؤسای دانشکده‌های دانشگاه تهران، *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۸(۳۱)، ۲۰۹-۲۳۱.
- پروری، امین؛ سیادت، سیدعلی؛ شاوران، سید حمیدرضا (۱۴۰۱). الگوی گزینش رؤسای دانشگاه‌ها در دانشگاه‌های منتخب جهان با رویکرد متن‌کاوی، *مجله علوم تربیتی*، ۲۹(۱)، ۱۶۳-۱۸۴.
- چکانی آذران، سرور؛ آراسته، حمیدرضا؛ محمدخانی، کامران (۱۴۰۰). ارائه مدلی برای ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای کشور، *توسعه آموزش*، ۱۲(۰)، ۲۷۸-۲۸۹.
- خدیبوی، اسداله؛ رحمانی، هما (۱۴۰۳). طراحی و اعتبارسنجی الگوی شایستگی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه فرهنگیان مبتنی بر اسناد بالادستی، *رهبری آموزشی کاربردی*، ۵(۱)، ۹۷-۱۱۵.
- خلیلی، ابراهیم؛ خورسندی طاسکوه، علی؛ تنهایی، علیرضا؛ باقری، مهدی (۱۳۹۹). شایستگی‌های رهبری رؤسای دانشگاه‌ها در نظام آموزش عالی ایران. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۴)، ۱۴۶-۱۶۵.
- خنیفر، حسین؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین؛ سعادت، سارا؛ نادری بنی، ناهید؛ سیفی، علی (۱۴۰۰). مدل شایستگی‌های و توانایی‌های مدیران میانی آموزش و پرورش: پژوهشی آمیخته، *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۱۰(۱)، ۱۶۳-۱۹۳.
- دوالی، محمدمهدی؛ ضماهنی، مجید؛ درویش، حسن؛ آذر، عادل (۱۳۹۷). معیارهای شایسته‌گزینی مدیران دانشگاهی بر اساس آموزه‌های اسلامی، *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۷(۱۵)، ۷۱-۸۸.
- رحیمیان، حمید؛ عباس‌پور، عباس؛ غیاثی ندوشن، سعید؛ اکبری، محمد نقی (۱۳۹۸). طراحی و اعتباریابی مدل شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی کابل، *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۰(۴۰)، ۱-۲۹.
- شش‌پری، لیدا؛ مؤمنی مهموئی، حسین (۱۴۰۲). سنتز پژوهی ابعاد شایستگی مدیران با تأکید بر مدیریت اسلامی، *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، ۱۸(۲)، ۱-۲۷.
- صفری، اکرم؛ عبدالحسینی، بیتا؛ صبوری، فاطمه (۱۳۹۸). راه‌کارهای اجرایی دانشگاه فرهنگیان در راستای ارتقای کیفیت آموزش و پرورش. *چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم تربیتی و روان‌شناسی و مطالعات اجتماعی ایران*، ۸-۱.
- طوسی، سیده فاطمه؛ فریبرزی، الهام؛ قربانی، محمود (۱۴۰۰). شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه‌های کارآفرین در دانشگاه‌های آزاد خراسان رضوی، *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۹(۳۴)، ۲۶۳-۲۹۲.
- عرفانی خانقاهی، مهشاد؛ سعیدی، هادی؛ بهرام زاده، حسینعلی (۱۴۰۰). ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی خراسان رضوی، *جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*، ۷(۱)، ۳۱۹-۳۳۱.
- عزیزی، مهدی؛ شمس، غلامرضا؛ ابوالقاسمی، محمود (۱۴۰۲). شناسایی شایستگی‌های رهبران آینده در نظام آموزش عالی. *رهبری آموزشی کاربردی*، ۴(۴)، ۸۵-۱۰۲.
- قلی‌پور، رحمت‌اله؛ سیدجوادین، سید رضا؛ روزبهان، محمدرولی (۱۳۹۷). طراحی الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی مبتنی بر سند دانشگاه اسلامی. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۶(۲)، ۱-۳۴.

گودرزی، محمدرضا؛ سلطانی، ایرج (۱۳۹۷). ارائه مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های آموزشی دانشگاه پیام نور. *جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*، ۳(۷)، ۱۰۹-۱۳۱.

محمدی، حامد (۱۳۹۹). شناسایی شایستگی‌های حاکمان بر اساس گلستان سعدی. *مدیریت دولتی*، ۱۲(۴)، ۶۳۰-۶۵۴.

معتضد منجمی، مهستی؛ رشادت‌جو، حمیده؛ جعفری، پریش (۱۳۹۷). مدل شایستگی‌های مورد نیاز برای ریاست واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی، *دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، ۳(۵)، ۲۹-۴۰.

References

- Agut, S., Grau, R. & Peiró J.M. (2003). Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands. *International Journal of Hospitality Management*, 22(2), 281-295.
- Albetkova, A., Chaignat, E., Gasquet, P., Heilmann, M. & Isadore, J. (2019). A Competency Framework for Developing Global Laboratory Leaders. *Frontiers in Public Health*, 7, 199.
- Asumeng, M. (2014). Managerial competency models: A critical review and proposed holistic-domain mode. *Journal of Management Research*, 6(4), 1-21.
- Azizi, M., Shams, Gh. & Abolghasemi, M. (2023). Identifying the competencies of future leaders in the higher education system, *Applied Educational Leadership*, 4(4), 85-102. (in Persian)
- Balyer, A. & Ozcan, K. (2017). Higher Education Administrators' Managerial Competency in Turkey. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9(4), 917-929.
- Bayarystanova, E., Ffivhova, A. & Nurmuhametova, R. (2014). Education System Management and Professional Competence of Managers, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140: 427 - 431.
- Blaskova, M., Blasko, R., Matuska, E. & Rosak -Szyrocka, J. (2015). Development of Key Competences of University Teachers and Managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 182 (13), 187-196.
- Bozorgi, A., Ahtesham, Z. & Shokr, M. (2022). Designing a Specialized Competency Model and proposing Training Courses for Deans of University of Tehran. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 8(31), 209-231. (in Persian)
- Briscoe, J. P. & Hall, D. T. (1999). An Alternative Approach and New Guidelines for Practice. *Organizational Dynamics*, 28(2), 37-52.
- Byukusenge, E., Munene, J. C. & Orobias, L.A. (2021). Managerial competencies and business performance: Innovation as a mediator in Rwandan SMEs. *International Journal of Law and Management*, 63(5), 445-463.
- Chekani, A. S., Arasteh, H.A. & Mohammadkhan, K. (2019). Presenting a Model for Promoting the Professional Competence of the Managers of Technical and Vocational University of

- Iran Using Grounded Theory. *Quarterly Journal of Medical Sciences Education and Development Center*, 12(0), 278-289. (in Persian)
- Chouhan, V.S. & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling—A literature survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22.
- Cimini, C., Adrodegari, F., Paschou, T., Rondini, A. & Pezzotta, G. (2021). Digital servitization and competence development: A case-study research. *CIRP, Journal of Manufacturing Science and Technology*, 32, 447-460.
- Delamare, L., Dieat, F. & Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.
- Devali, M.M., Zamahni, M., Darwish, H. & Azar, A. (2016). Designing a merit model for the selection of heads of centers and units of Payam Noor University. *Journal of Human Resource Management Research*, 9(3), 97-123. (in Persian)
- Donner, E., Michael, D., Ulrich, S. & Bluth, E. I. (2018). Succession Planning and Management: The Backbone of the Radiology Group's Future. *Journal of the American College of Radiology*, 14(1), 125-129.
- Dubois, D. D. & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-based human resource management: Discover a new system for unleashing the productive power of exemplary performers*. Nicholas Brealey.
- Emamimeybodi, A.A., Rahimian, H., Abbaspour, A. & Ghiasi nodushanm, S. (2019). Designing a Leadership Competency Model for Public Universities in Tehran. *Journal of Research in Human Resources Management*, 11(2), 137-166. (in Persian)
- Erfani Khanqahi, M., Saidi, H. & Bahramzadeh, H. A. (2022). Presenting a competency model for managers of Khorasan Razavi Islamic Azad University. *Sociology of Education Quarterly*, 7(1), 319-331. (in Persian)
- Gholipour, R., Seyed Javadin, S.R. & Roozbehan, M. (2018). Designing a competency model for university managers based on the Islamic University document. *Resource management in law enforcement*, 6 (2), 1-34. (in Persian)
- Gudarzi, M. R. & Soltani, I. (2017). Presenting the competency indicators model of managers in educational organizations (case study: Payam Noor University). *Sociology of Education*, 3(7), 131-109. (in Persian)
- Guglielmino, P. J. (1979). Developing the top-level executive for the 1980s and beyond, *Training and Development Journal*, 33, 12-14.
- Iversen, O.I. (2000). Managing people towards a Multicultural workforce: An Investigation into the Importance of Managerial Competencies across National Borders in Europe – Differences and Similarities. *Presented at the 8th World Congress on Human Resource Management Paris May*.
- Jamieson, W. & Jamieson, M. (2019). Overtourism management competencies in Asian urban heritage areas. *International Journal of Tourism Cities*, 5(4), 581-597.

- Kansal, J. & Jain, N. (2019). Development of Competency Model and Mapping of employees Competencies for Organizational Development: A New Approach. *Journal of Scientific & Industrial Research*, 78(1), 22-25.
- Khadivi, A. & Rahmani, H. (2024). Developing and validating the competency model of faculty members at Farhangian University upon upstream documents. *Journal of Applied Educational Leadership*, 5(1), 98-115. (in Persian)
- Khalili, E., Khorsandi, T. A., Tanhaei, A. & Bagheri, M. (2021). Leadership Competencies of University Presidents in Iran's Higher Education System. *Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 146-165. (in Persian)
- Khanifar, H., Ebrahimi, S., Saadat, S., Naderi, N.B. & Sayfi, A. (2021). Model the Competencies and Abilities of Middle Education Managers: a Mixed Research, *Educational and Scholastic Studies*, 10(1), 163- 193. (in Persian)
- Kruyen, P. & Breugh, J. (2022). Competence Management and Development. In *Elgar Encyclopedia of Public Management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited. Retrieved Nov 5.
- Liikamaa, K. (2015). Developing a Project Manager's Competencies: A Collective View of the Most Important Competencies. *Procedia Manufacturing*, 3, 681-687.
- Mansfield, R. S. (1996). Building Competency Models: Approaches for HR Professionals. *Human Resource Management*, 35(1), 7-18.
- Meraku, A. (2017). Role of leadership in organizational effectiveness. *Journal of Economics*, 5(11), 336-340.
- Meyer, M.A. (2019). Competencies required for healthcare improvement positions. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 32(1), 281-295.
- Meza Rios, M. M., Herremans, I. M., Wallace, J. E., Althouse, N., Lansdale, D., & Preusser, M. (2018). Strengthening sustainability leadership competencies through university internships. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(4), 739-755.
- Mikła, A. (2021). *Managerial Competencies Management, A Practical Approach*, Wrocław University of Economics and Business, Wrocław, Poland, wersja wydawcy / publisher version.
- Rahimi Mohamad Rosman, M., Izzati Nik Rosli, N. N., Razlan, N. M., Idayu Mohd Shukry, A., Alimin, N. A. & Baharuddin, N. S. (2022). Modelling referencing competency and individual performance. *International Journal of Information Science and Management (IJISM)*, 20(1).
- Mohamed Jais, I. R., Yahaya, N. & Ghani, E. K. (2021). Talent Management in Higher Education. Institutions: Developing Leadership Competencies. *Journal of Education and e-Learning Research*, 8(1), 8-15.
- Mohammadi, H. (2020). Identifying the Competencies of the rulers based on Sa'di's Golestan. *Journal of Public Administration*, 12(4), 630-654. (in Persian)

- Motazad Monanemi, M., Reshadatjoo, H. & Jafari, P. (2017). Develop a Competency Model for Islamic Azad Universities Branches presidents. *Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*, 3(5), 29-40. (in Persian)
- Mufti, O., Parvaiz, G. S., Wahab, M. & Durrani, M. (2016). Human Resource Competencies and Organizational Performance: A Study on Banking Sector Managers in Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, 10 (1), 84.
- Oberst, U., Gallifa, J., Farriols, N. & Vilavegut, A. (2009). Training Emotional and Social Competencies in Higher Education: The Seminar Methodology. *Higher Education in Europe*, 34(3-4), 523-533.
- Parvari, A., Siadat, A. & Shawran, R. (2022). The selection pattern of university presidents in the world's selected universities with a textual analysis approach. *Journal of Educational Sciences of Shahid Chamran University*, 29(1), 163-184. (in Persian)
- Pham, T.V., Nghiem, T.T., Nguyen, L.M.T., Xuan Mai, T. & Tran, T. (2019). Exploring Key Competencies of Mid -Level Academic Managers in Higher Education in Vietnam. *Sustainability*, 11(23), 6818.
- Rahimian, H., Abbaspour, A., Ghiasi Nodooshan, S. & Akbari, M.N. (2017). Design and Validation of the Competency Model of Kabul Public Universities' Presidents. *New Approaches in Educational Administrations*, 10(40),1 -29. (in Persian)
- Reining, N., Kauffeld, S. & Herrmann, C. (2019). Students' interactions: Using video data as a mean to identify competences addressed in learning factories. *Procedia Manufacturing*, 31, 1-7.
- Rony, Z. T., Lubis, F. M., Santoso, B. & Ryzkita, A. (2023). The relevance of political skills for leaders and managers in the Industrial revolution 4.0: A case study of the Indonesian private television industry. *International Journal of Innovation Creativity & Change*, 12(1), 447-465.
- Russo, D. (2016). Competency Measurement Model. In *European Conference on Quality in Official Statistics*, Madrid.
- Safari, A., Abdul Hosseini, B. & Sabouri, F. (2018). Implementation Solutions of Farhangian University in order to Improve the Quality of Education. *The 4rd International Conference on Advanced Research in the Field of Education, Psychology and Social Studies of Iran*. (in Persian)
- Sanghi, S. (2016). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. SAGE Publications India.
- Seal, C.R., Naumann, S.E., Scott, A.N. & Royce-Davis, J. (2011). Social emotional development: a new model of student learning in higher education. *Research in Higher Education Journal*, 10, 1-13.
- Sheshpari, L. & Momeni, M.H. (1402). Synthesis of the research on the dimensions of managers' competence with an emphasis on Islamic management. *Scientific Quarterly of Educational Management Innovations*, 18(2), 1-27. (in Persian)

- Shet, S.V. & Pereira, V. (2021). Proposed managerial competencies for Industry 4.0– Implications for social sustainability. *Technological Forecasting and Social Change*, 173(1), 1-13.
- Shum, C., Gatling, A. & Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level manager's: Which competencies matter more? *International Journal of Hospitality Management*, 74, 57-66.
- Tomason, B. (2015). *Temperament and competence in the managerial roles of nursing education administrators in the North Carolina community college system*, Unpublished doctoral Dissertation, North Carolina State University.
- Toosi, F., Fariborzi, E. & Ghorbani, M. (2023). Identifying and Explaining the Competencies of the Managers of Entrepreneurial Universities with an Organizational Learning Approach, *Training and Development of Human Resources*, 34(9), 263 – 292. (in Persian)
- Tripathi, K. & Agrawal, M. (2014). Competency Based Management in Organizational Context: A Literature Review. *Global Journal of Finance and management*, 6(4):349-356.
- Turnipseed, D. L. (2002). Are good soldiers good?: Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics. *Journal of business research*, 55(1), 1-15.
- Vartanova, E. (2010). The essence characteristics and types of strategic competence. *Information Technologies, Management and Society*, 3(2), 55-59.
- Wahab, A. & Tyasari, I. (2020). Entrepreneurial leadership for university leaders: A futuristic approach for Pakistani HEIs. *Asia Pacific Management Review*, 25(1), 54 -63.
- Wesselink, R., Blok, V., van Leur, S., Lans, T. & Dentoni, D. (2015). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*, 106, 497-506.
- Wijaya, A.F., Kartika, R., Zauhar, S. & Mardiyono, M. (2019). Perspective merit system on placement regulation of high level official civil servants (a Case Study of placement civil servants in Local Government on Palembang). *Holistica*, 10(2), 187-206.
- Wisniewski, M.A. (2019). Leadership development for academic chairs: Programs for promoting competence in higher education. *The Journal of Continuing Higher Education*, 67(1), 48-51.
- Xiao, Y., Liu, J. & Pang, Y. (2019). Development of a competency model for real-estate project managers: case study of China. *International Journal of Construction Management*, 19(4), 317-328.
- Young, M. (2023). The development of educational leaders: History and contemporary practice in the United States. In *International encyclopedia of education*, 4, 370–380.
- Zach, L. (2018). *Types of Competency Models*. Available at: Smallbusiness.chron.com/typescompetency-models-15377.html.