



Strategies for Realizing Managers' Competencies in the Iraqi Higher Education System: A Case Study of the University of Tikrit

Haseeb Aftean Ali¹, Mohammad Ali Nadi²*, Khaled Ahmad Jasim³, Saeid Sharifi⁴

1. Department of Educational Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
2. Department of Educational Sciences, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran (Corresponding Author).
3. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, University of Tikrit, Iraq.
4. Department of Cultural Management and Planning, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

❖ **Corresponding Author Email:** nadi1297@iau.ac.ir

Research Paper

Receive: 2025/06/23
Accept: 2025/11/12
Published: 2025/12/01

Keywords:

Managerial competencies; higher education; performance evaluation; professional development; strategic management; University of Tikrit; Iraq.

Article Cite:

Aftean Ali, H., Nadi, M. A., Ahmad Jasim, K., & Sharifi, S. (2025). Strategies for Realizing Managers' Competencies in the Iraqi Higher Education System: A Case Study of the University of Tikrit. *Sociology of Education*. 11(3): 1-13.

Abstract

Purpose: The objective of this study was to identify and articulate effective strategies for realizing managerial competencies within the Iraqi higher education system, focusing on the University of Tikrit.

Methodology: A mixed-method design was employed, consisting of qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 18 experts, and data were analyzed using systematic content analysis with open and axial coding. Validity was ensured through coder review and participant verification. In the quantitative phase, a descriptive-survey approach was applied, and a sample of 280 university experts and managers was selected. Data were collected using a researcher-developed questionnaire derived from the qualitative findings and analyzed through statistical software and structural equation modeling.

Findings: Findings indicated that the proposed model demonstrated strong goodness-of-fit, and all identified competency strategies were statistically significant. Key strategies included performance evaluation and professional development, managerial support and strengthening, strategic goal-setting and planning, promotion of research and knowledge development, persuasive and influential skills, use of social networks for knowledge exchange, and linking evaluations to development. Second-order confirmatory factor analysis confirmed adequate construct validity and strong factor loadings across components.

Conclusion: The study concludes that adopting structured competency strategies can substantially enhance managerial effectiveness in higher education. The resulting model offers a practical framework for improving professional capability, strengthening decision-making quality, and supporting organizational development in Iraqi universities.



<https://doi.org/10.61838/kman.soe.11.3.15>



Creative Commons: CC BY 4.0

Detailed Abstract

Introduction

The growing complexity of higher education systems and the increasing expectations placed upon university leaders have intensified scholarly attention to managerial competencies as fundamental determinants of institutional effectiveness. Competency-based leadership frameworks have become essential in ensuring that academic managers possess the cognitive, behavioral, and interpersonal capacities required to navigate multilayered administrative, pedagogical, and strategic challenges. Earlier research conceptualized competencies as interconnected clusters of knowledge, skills, and attributes that contribute to effective job performance, especially in highly specialized and dynamic environments such as universities (Clark & Armit, 2010). Contemporary scholarship extends this perspective by emphasizing adaptability, analytical decision-making, and relational intelligence as central components of competent higher education leadership (Raisiene, 2014).

The literature further acknowledges that university managers play a pivotal role not only in shaping institutional culture and academic productivity but also in mediating pressures related to globalization, digitalization, and knowledge-based competition (Halberstadt et al., 2019). For example, studies stress the importance of integrating social entrepreneurial competencies into the higher education sector to ensure that academic managers can respond effectively to societal needs and market-driven demands (Halberstadt et al., 2019). Likewise, the increasing interdependence between institutional performance and managers' problem-solving capacities underscores the need for systematic competency mapping and evidence-based leadership development programs (Ábrahám et al., 2023).

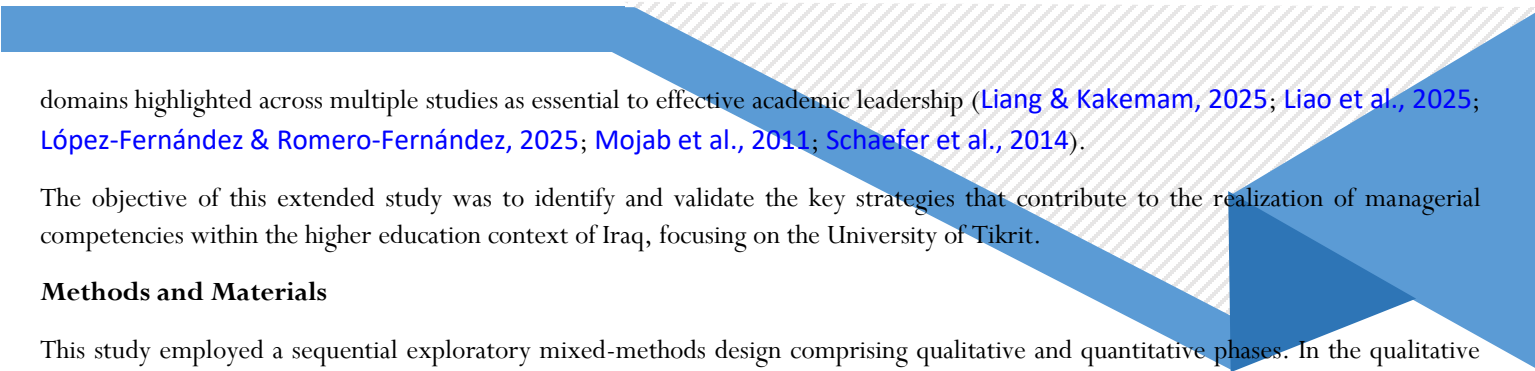
Another significant trend relates to the rapid digitization of higher education and the growing need for managers to cultivate digital literacy and communication competencies. Research conducted in the context of the COVID-19 pandemic revealed that academic leaders increasingly require digital competence to manage remote learning environments, evaluate the technological readiness of their institutions, and facilitate digitally mediated collaboration (Núñez-Canal et al., 2022). Complementary studies emphasize that communication competence has become a universal requirement for managers in the digital age, affecting their ability to engage stakeholders, address uncertainties, and navigate organizational change (Lukyanova, 2021).

A considerable body of regional research, especially in Iran, has also focused on identifying required competencies for university managers and designing localized frameworks tailored to institutional and cultural contexts. These studies highlight competencies such as strategic planning, communication, professional development, teamwork, and ethical leadership as critical for managerial effectiveness (Gholipour et al., 2018; Habibi et al., 2021; Irfani Khanagahi et al., 2021). Moreover, efforts to design and validate competency models in various public and educational organizations demonstrate the growing recognition that leadership development must follow structured, evidence-driven methodologies (Kandarani et al., 2025; Mohammadi et al., 2025; Naimati et al., 2025).

International literature has also broadened the concept of managerial competence to include intercultural awareness, collaborative learning, and global citizenship skills. For instance, research emphasizes that universities operating in internationalized environments require leaders who can navigate diverse cultural settings and facilitate cross-border academic partnerships (De Hei et al., 2020). Similarly, meta-competencies related to knowledge integration, analytical reasoning, and emotional intelligence have been identified as essential components of comprehensive leadership frameworks (Ruben et al., 2023; Schöning & Mendel, 2023).

The higher education environment in Iraq, particularly after years of instability, has been undergoing transformation, and managerial competence has become vital for institutional recovery and modernization. Yet research on competency models in Iraqi universities remains limited. Existing studies suggest a positive relationship between managerial competency and organizational excellence, indicating that competency development may serve as a catalyst for revitalizing the country's higher education infrastructure (Abdulhasan et al., 2020).

Given these theoretical and practical considerations, the present study examined strategies for realizing managerial competencies in the University of Tikrit—an institution operating within a transitioning higher education system. Drawing upon global and regional literature, competency theory, and the contextual needs of Iraqi universities, the study sought to propose a validated model of managerial competency development grounded in empirical data. The model integrates dimensions such as performance evaluation, professional development, strategic planning, research promotion, persuasive communication, social networking, and developmental alignment—



domains highlighted across multiple studies as essential to effective academic leadership (Liang & Kakemam, 2025; Liao et al., 2025; López-Fernández & Romero-Fernández, 2025; Mojab et al., 2011; Schaefer et al., 2014).

The objective of this extended study was to identify and validate the key strategies that contribute to the realization of managerial competencies within the higher education context of Iraq, focusing on the University of Tikrit.

Methods and Materials

This study employed a sequential exploratory mixed-methods design comprising qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with experts in higher education management. Participants were selected using purposive sampling based on expertise and relevance to the research topic. Interview data were analyzed using open and axial coding to extract emergent themes and conceptual categories forming the initial competency strategy framework.

The quantitative phase employed a descriptive-survey design targeting university experts, administrators, and specialists. A researcher-developed questionnaire derived from the qualitative findings was administered to a sample of 280 respondents. Content validity was established through expert review and calculation of the content validity ratio, while reliability was confirmed using Cronbach's alpha. Data analysis included confirmatory factor analysis (CFA) and structural equation modeling (SEM) conducted using AMOS and SPSS to assess model fit, factor loadings, and structural relationships among the identified competency strategies.

Findings

The qualitative results identified seven major strategic domains essential for realizing managerial competencies at the University of Tikrit: (1) performance evaluation and professional development, (2) managerial support and capability strengthening, (3) strategic goal-setting and planning, (4) research promotion and knowledge development, (5) persuasive and influential communication skills, (6) use of social networks for knowledge exchange, and (7) linkage between evaluation systems and developmental initiatives.

Quantitative findings showed that the proposed seven-domain model demonstrated strong goodness-of-fit indicators. All factor loadings exceeded acceptable thresholds, indicating robust contributions of observed variables to latent constructs. Fit indices including CFI, NFI, TLI, and RMSEA confirmed the suitability of the second-order CFA model. Each competency strategy exhibited significant structural relationships with the overarching managerial competency construct, confirming the internal coherence and empirical validity of the proposed framework.

Discussion and Conclusion

The findings highlight the multidimensional nature of managerial competencies in higher education and underscore the importance of integrating developmental, strategic, communicative, and technological approaches for strengthening leadership capacity. The prominence of performance evaluation and professional development indicates that competency enhancement must be embedded within continuous learning processes supported by systematic feedback and organizational support structures. The significance of strategic planning reinforces the need for managers to align institutional goals with broader educational and societal priorities. Moreover, the emphasis on persuasive communication and knowledge exchange networks reflects the growing importance of relational and digital competencies in modern academic environments.

Collectively, the results indicate that managerial competency development in Iraqi universities requires a comprehensive, contextualized, and evidence-based model. The validated framework produced in this study offers a pathway for informed policy design, leadership development initiatives, and institutional capacity-building efforts aimed at strengthening higher education governance in Iraq.





جامعه‌شناسی آموزش و پرورش

راهبردهایی برای تحقق شایستگی‌های مدیران در نظام آموزش عالی عراق: مورد مطالعه دانشگاه تکریت

حسیب عفتیان علی^۱، محمدعلی نادى^{۲*}، خالد احمد جاسم^۳، سعید شریفی^۴

۱. گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.
۲. گروه علوم تربیتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول).
۳. استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه تکریت، عراق.
۴. گروه مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

✦ ایمیل نویسنده مسئول: nadi1297@iau.ac.ir

چکیده	مقاله تحقیقاتی
هدف: هدف این پژوهش، شناسایی و تبیین راهبردهای مؤثر بر تحقق شایستگی‌های مدیران در نظام آموزش عالی عراق با تمرکز بر دانشگاه تکریت بود. روش‌شناسی: این پژوهش به صورت ترکیبی و در دو بخش کیفی و کمی انجام شد. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ نفر از خبرگان و با استفاده از تحلیل محتوای سیستماتیک تحلیل شد. برای تضمین اعتبار، بازبینی کدگذاران و بازگشت به مشارکت‌کنندگان به کار گرفته شد. در بخش کمی، روش توصیفی-پیمایشی استفاده شد و ۲۸۰ نفر از کارشناسان و مدیران دانشگاهی به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از مؤلفه‌های کیفی بود. داده‌ها با نرم‌افزارهای آماری و معادلات ساختاری تحلیل شدند. یافته‌ها: نتایج نشان داد که مدل شناسایی شده از برآزش مناسب برخوردار است و همه راهبردهای مؤلفه‌های شایستگی از نظر آماری معنادار بودند. راهبردهای اصلی استخراج شده شامل ارزیابی عملکرد و توسعه حرفه‌ای، حمایت و تقویت عملکرد مدیریتی، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی استراتژیک، ترویج پژوهش و توسعه دانش، مهارت‌های اقناعی و تأثیرگذاری، استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای تبادل دانش، و پیوند ارزیابی‌ها با توسعه بود. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم، کفایت سازه و بارهای عاملی مناسب را برای تمامی مؤلفه‌ها تأیید کرد. نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش بیانگر آن است که راهبردهای شایستگی مدیران نقش مهمی در ارتقای اثربخشی مدیریت دانشگاهی دارند. به کارگیری مدل پیشنهادی می‌تواند منجر به بهبود قابلیت‌های حرفه‌ای، کیفیت تصمیم‌گیری و توسعه سازمانی در دانشگاه‌های عراق شود.	دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۰۲ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۱ انتشار: ۱۴۰۴/۰۹/۱۰ واژگان کلیدی: شایستگی مدیران، آموزش عالی، ارزیابی عملکرد، توسعه حرفه‌ای، مدیریت دانشگاهی، عراق. استناد مقاله: عفتیان علی، حسیب، نادى، محمدعلی، احمد جاسم، خالد، و شریفی، سعید. (۱۴۰۴). راهبردهایی برای تحقق شایستگی‌های مدیران در نظام آموزش عالی عراق: مورد مطالعه دانشگاه تکریت. جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۱۱(۳): ۱-۱۳.



مقدمه

تحول در نظام‌های آموزش عالی جهان در دهه‌های اخیر، بیش از هر زمان دیگری ضرورت توجه به شایستگی‌های مدیران دانشگاهی را آشکار ساخته است. شایستگی مدیران در محیط‌های پیچیده، پویا و چندوجهی امروز، عامل تعیین‌کننده اثربخشی سازمانی، کیفیت آموزشی و توان تطبیق دانشگاه‌ها با تغییرات فناورانه و اجتماعی است. در چنین بستری، دولت‌ها و نهادهای آموزشی بر اهمیت طراحی، تبیین و اجرای الگوهای شایستگی تأکید کرده‌اند؛ الگوهایی که به مدیران امکان می‌دهد در شرایطی با سطح بالای عدم قطعیت و رقابت، به اتخاذ تصمیم‌های دقیق و مبتنی بر داده بپردازند. در حقیقت، شایستگی دیگر صرفاً مجموعه‌ای از دانش و مهارت نیست، بلکه مجموعه‌ای یکپارچه از توانش‌ها، ویژگی‌ها، نگرش‌ها، مهارت‌های انگیزشی، ارتباطی و راهبردی است که شخصیت حرفه‌ای مدیر را شکل داده و امکان ایفای نقش مؤثر در هدایت سازمان را فراهم می‌کند؛ موضوعی که در ادبیات معاصر مدیریت نیز به کرات مورد تأکید قرار گرفته است (Clark & Armit, 2010).

از منظر تحول آموزش عالی، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که طراحی مدل‌های شایستگی با هدف تقویت ظرفیت‌های مدیریتی دانشگاه‌ها نقشی بنیادین در عملکرد اثربخش دارد. در این میان، مطالعات حوزه آموزش عالی در ایران نیز بر ضرورت ارائه الگوی شایستگی متناسب با شرایط و نیازهای خاص نظام دانشگاهی تأکید کرده‌اند (Habibi, Irfani Khanagahi, 2021؛ Hosseinqoli Zadeh, 2017؛ Gholipour, 2018؛ Rezayat et al., 2011). این تحقیقات نشان می‌دهند که عوامل مختلفی مانند تغییرات فناورانه، رقابت دانشگاه‌ها در سطح جهانی، و ضرورت افزایش کیفیت آموزش، مدیران دانشگاهی را ناگزیر از توسعه مهارت‌های تحلیلی، راهبردی، ارتباطی و رهبری ساخته است. با این حال، نظام آموزش عالی عراق—به‌ویژه دانشگاه‌های دولتی مانند دانشگاه تکریت—در سال‌های اخیر با چالش‌های بیشتری مواجه بوده است. پیامدهای جنگ، بی‌ثباتی‌های اقتصادی، کمبود منابع انسانی متخصص و فشارهای ناشی از بازسازی کالبدی و ساختاری نهادهای آموزشی، ضرورت بازآفرینی الگوهای مدیریتی جدید را دوچندان کرده است.

مطالعات اندکی که در زمینه شایستگی‌های مدیریتی در عراق صورت گرفته‌اند، اهمیت این موضوع را تأیید می‌کنند. برای نمونه، پژوهش (Abdulhasan et al., 2020) نشان داد که میان شایستگی‌های مدیریتی و میزان تحقق تعالی سازمانی در وزارت آموزش عالی عراق رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. این یافته مؤید آن است که توسعه شایستگی‌ها نه یک انتخاب، بلکه ضرورتی حیاتی برای سازمان‌های دانشگاهی عراق است. افزون بر این، مدل‌های جدید توسعه منابع انسانی بر مبنای استانداردهای جهانی نیز در سال‌های اخیر مورد توجه سازمان‌های مختلف در این کشور قرار گرفته است، که نمونه‌هایی از آن را می‌توان در مطالعات حوزه نفت و انرژی مشاهده کرد (Kandarani, 2025؛ Naimati et al., 2025). چنین رویکردی نشان می‌دهد که سازمان‌های عراقی به اهمیت مدل‌سازی شایستگی پی برده‌اند، اما انتقال این تجربیات به حوزه آموزش عالی نیازمند تحقیقاتی علمی، عمیق و بوم‌محور است.

از سوی دیگر، ادبیات جهانی شایستگی و مدیریت دانشگاهی نیز پیوسته در حال گسترش است. یکی از جریان‌های مهم این ادبیات، رویکرد «یکپارچگی شایستگی با رهبری» است که تأکید دارد شایستگی‌ها باید در قالبی هم‌افزا، شبکه‌ای و بین‌رشته‌ای تحلیل شوند (Ruben et al., 2023). این نگرش بر این اصل استوار است که مدیران دانشگاهی تنها زمانی می‌توانند کارکردی اثربخش داشته باشند که شایستگی‌های فنی، ارتباطی، اجتماعی، تحلیلی و هیجانی را در کنار هم و در تعامل با یکدیگر به کار گیرند. این دیدگاه با یافته‌های پژوهش‌هایی همسوست که نشان می‌دهند شایستگی‌ها باید مجموعه‌ای پویا، قابل توسعه و مبتنی بر یادگیری مادام‌العمر باشند (Mojab, 2011؛ Schöning & Mendel, 2023). چنین نگرشی، طراحی یک مدل جامع شایستگی مبتنی بر راهبردهای توسعه‌ای را نه تنها الزامی، بلکه پیش‌شرط اداره دانشگاه‌های مدرن می‌داند.

ابعاد دیگری از تحولات جهانی نیز بر ضرورت توجه به شایستگی‌های مدیران دانشگاهی تأکید می‌کند. نخست، تغییرات گسترده ناشی از فناوری و دیجیتالی‌شدن فرآیندهای آموزشی و ارتباطی است که الزامات جدیدی را بر توانمندی‌های مدیران تحمیل کرده است. در دوره پساکرونا، اهمیت شایستگی‌های دیجیتالی، مدیریت یادگیری الکترونیکی، و تسهیل ارتباطات در محیط‌های مجازی افزایش یافته است (Núñez-Canal et al., 2022). چنین تحولاتی مدیران آموزش عالی را ملزم ساخته است تا علاوه بر مهارت‌های مدیریتی سنتی، شایستگی‌های جدیدی در حوزه فناوری، ارتباطات دیجیتال و رهبری در محیط‌های غیرحضور داشته باشند. این موضوع با مباحث مطرح‌شده در زمینه «شایستگی‌های جهانی ارتباطی» نیز همسوست (Lukyanova, 2023).

2021). برای نمونه، توانایی مدیریت تعاملات چندفرهنگی، درک تفاوت‌های ارتباطی و مذاکره در محیط‌های چندزبانه از جمله مؤلفه‌هایی است که در دانشگاه‌های بین‌المللی یا دانشگاه‌های در معرض تنوع فرهنگی—مانند دانشگاه تکریت—اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند.

دوم، گسترش تعاملات علمی و بین‌المللی، از جمله برنامه‌های تبادل دانشجو و استاد، همکاری‌های مشترک پژوهشی و حضور در شبکه‌های علمی جهانی است. چنین ارتباطاتی نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌های بین‌فرهنگی، ارتباطی و مذاکره‌ای است (De Hei et al., 2020). در این چارچوب، مدیران دانشگاه تکریت برای ایجاد پیوندهای علمی بین‌المللی و ارتقای سطح پژوهشی و آموزشی دانشگاه، باید توانایی مدیریت همکاری‌های بین‌المللی را در سطحی پیشرفته داشته باشند؛ امری که بدون برخورداری از شایستگی‌های ارتباطی و بین‌فرهنگی میسر نیست.

سومین بعد تحول، توجه روزافزون به مهارت‌های کارآفرینی، نوآوری و حل مسئله است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که یادگیری مبتنی بر تجربه و مشارکت در پروژه‌های اجتماعی می‌تواند به توسعه شایستگی‌های کارآفرینی در دانشگاه‌ها کمک کند (Halberstadt et al., 2019). در چنین رویکردی، انتظار می‌رود مدیران دانشگاه‌ها محیطی فراهم کنند که در آن پژوهش کاربردی، نوآوری، و حل مسئله به بخشی از فرهنگ سازمانی تبدیل شود؛ موضوعی که از طریق تقویت شایستگی‌های تحلیلی، تفکر سیستمی و حمایت از یادگیری اجتماعی امکان‌پذیر می‌شود (Ábrahám et al., 2023). این تغییرات در کشورهای در حال توسعه مانند عراق اهمیت مضاعف دارد، چرا که دانشگاه‌ها باید با ارائه راهکارهای علمی و کاربردی به رشد اقتصادی و اجتماعی کمک کنند.

چهارمین جریان فکری در حوزه شایستگی، تأکید بر مسئولیت‌پذیری، یادگیری مستمر و توسعه اخلاق حرفه‌ای است. پژوهش (Schaefer et al., 2014) نشان می‌دهد که شایستگی‌های حرفه‌ای نه تنها شامل مهارت‌های فنی و مدیریتی هستند، بلکه شامل توانایی‌های اخلاقی، همدلی، و مسئولیت‌پذیری در موقعیت‌های حساس نیز می‌شوند. این مفهوم به‌ویژه در دانشگاه‌هایی که با آسیب‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی مواجه‌اند اهمیت دارد؛ زیرا مدیران باید در موقعیت‌هایی تصمیم‌گیری کنند که پیامدهای گسترده انسانی و اجتماعی دارند.

افزون بر این، پژوهش‌های جدید در کشورهای مختلف نیز اهمیت روزافزون تدوین مدل‌های توسعه شایستگی را نشان می‌دهد. برای مثال، در صنعت انرژی و نفت در ایران، ارائه مدل‌های شایستگی مدیران به منظور ارتقای نظام آموزش و بهبود فرآیندهای مدیریتی انجام شده است (Naimati et al., 2025؛ Mohammadi, 2025؛ Kandarani, 2025). هرچند این مطالعات مربوط به حوزه‌های غیرآموزشی هستند، اما از منظر روش‌شناختی و تحلیل ساختار شایستگی، درس‌های مهمی برای طراحی مدل‌های ویژه دانشگاه‌ها دارند.

مطالعات اخیر در حوزه سیاست‌گذاری آموزشی نیز نشان داده‌اند که شایستگی‌های مدیریتی باید بر اساس نیازهای واقعی سازمان و محیط بیرونی طراحی شوند (Liang & Kakemam, 2025). افزون بر این، الگوهای جدید، بر پایه‌گذاری شایستگی‌ها بر اهداف توسعه پایدار، عدالت آموزشی و توانمندسازی نیروی انسانی تأکید دارند (Liao et al., 2025). این دیدگاه در محیط‌های آموزشی عراق اهمیت دارد، زیرا دانشگاه‌ها باید در بازسازی نظام اداری، ارتقای کیفیت آموزشی و پاسخگویی به نیازهای منطقه‌ای نقش فعال ایفا کنند.

مدیران دانشگاه‌ها همچنین باید توانایی‌های مرتبط با مدیریت دانش، سازماندهی یادگیری و توسعه ارتباطات علمی را تقویت کنند (López-Fernández & Romero-Fernández, 2025). چنین نگرشی بر این اصل استوار است که مدیریت دانشگاه بدون تسلط بر مهارت‌های یادگیری سازمانی، مدیریت منابع انسانی، و تحلیل داده‌ها نمی‌تواند به اثربخشی مطلوب دست یابد. از منظر دیگر، شایستگی‌ها تنها با آموزش حاصل نمی‌شوند، بلکه باید در یک فرایند تجربی، تدریجی و مبتنی بر بازخورد شکل گیرند—موضوعی که در ادبیات شایستگی بر آن تأکید شده است (Trettel, 2012؛ Raisiene, 2014).

در کنار این تحولات، نقش شبکه‌سازی علمی، ارتباطات سازمانی و همکاری میان دانشگاه و جامعه نیز اهمیت فزاینده‌ای یافته است. مدیران دانشگاهی باید توانایی ایجاد و مدیریت شبکه‌های علمی، صنعتی و اجتماعی را داشته باشند، چرا که بسیاری از فرصت‌های آموزشی، پژوهشی و نوآورانه تنها از طریق همکاری‌های خارج از سازمان امکان‌پذیر می‌شود (Lukyanova, 2021). این موضوع در دانشگاه تکریت که در حال تلاش برای ارتقای جایگاه علمی خود در سطح ملی و بین‌المللی است اهمیت بیشتری دارد.

با توجه به مجموعه این چالش‌ها و فرصت‌ها، روشن است که طراحی یک مدل جامع شایستگی برای مدیران دانشگاه تکریت ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. چنین مدلی باید هم به نیازهای درونی دانشگاه و هم به تحولات بین‌المللی و منطقه‌ای توجه داشته باشد. افزون بر این، این مدل باید بر پایه ویژگی‌های خاص فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی عراق طراحی شود، چرا که مدل‌های وارداتی بدون توجه به زمینه فرهنگی نمی‌توانند اثربخشی مطلوب داشته باشند. بنابراین، هدف این مطالعه طراحی و تبیین راهبردهای تحقق شایستگی‌های مدیران در نظام آموزش عالی عراق، با تمرکز بر دانشگاه تکریت است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در دو بخش کیفی و کمی انجام شد. بخش اول پژوهش در چارچوب پژوهش کیفی با استفاده از روش تحلیل محتوا انجام گردید. بر مبنای اصل اشباع نظری از تعداد ۱۸ نفر از صاحب‌نظران مطلع حوزه مورد مطالعه با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند وابسته به معیار مصاحبه نیمه ساختاریافته به عمل آمد. برای سنجش اعتبار یابی داده‌ها از دو روش بازبینی دو کدگذار و مرور خبرگان غیر شرکت‌کننده در پژوهش، بازگشت به مصاحبه‌شوندگان استفاده گردید. داده‌ها طی چند مرحله کدگذاری باز و محوری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در فاز اول از روش تحلیل محتوا برای استخراج مولفه‌های راهبرد شایستگی استفاده شد. در بخش دوم از آنجایی که پژوهش حاضر به توصیف عینی، واقعی و منظم خصوصیات یک موضوع پرداخته است توصیفی و از آنجایی که مستلزم تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌های جمع‌آوری شده، از طریق پرسشنامه و توزین متغیرها در جمعیت‌های کلانی است که امکان دسترسی به تمامی آن وجود ندارد از نوع پیمایشی است. با توجه به اینکه جامعه آماری در بخش دوم پژوهش شامل کلیه کارشناسان، مدیران و متخصصان موضوعی در حوزه منابع انسانی دانشگاه در عراق فعالیت دارند. از آنجایی که تعداد آن‌ها قابل برآورد نیست با استفاده از یک مطالعه مقدماتی و محاسبه میزان واریانس و همچنین سطح خطای یک درصد حجم نمونه برابر ۲۸۰ نفر برآورد گردید. ابزار مورد استفاده پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از بخش کیفی بود که اعتبار محتوایی آن توسط تعداد ۵ نفر از متخصصان با استفاده از ضریب توافق (CVR) و اعتبار صوری آن توسط تعدادی از پاسخگویان تأیید شد. پایایی ابزار نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ برآورد گردید. همچنین از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. کاربرد آمار توصیفی به منظور تفسیر نتایج داده‌های پژوهش و محاسبه جدول‌های فراوانی میانگین‌ها بوده که داده‌ها به تفکیک هر یک از متغیرهای جمعیت شناختی و سؤالات پرسشنامه توصیف شده‌اند. در پردازش اطلاعات و آزمودن فرضیات از بسته نرم‌افزاری SPSS و Amos استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

در پاسخ به سوال پژوهش مبنی بر چپستی راهبردهای شایستگی‌های مدیران دانشگاه تکریت، یافته‌های جدول (۱) راهبردهای شایستگی‌های مدیران نشان می‌دهد.

جدول ۱. راهبردهای شایستگی‌های مدیران

ارزیابی عملکرد و توسعه حرفه‌ای	راهبردها
حمایت و تقویت عملکرد مدیریتی	
هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی استراتژیک	
ترویج پژوهش و توسعه دانش	
مهارت‌های اقناعی و تأثیرگذاری	
استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای تبادل دانش	
پیوند ارزیابی‌ها با توسعه	

راهبردهای شایستگی‌های مدیران دانشگاه شامل روش‌ها، تدابیر و تاکتیک‌هایی هستند که مدیران برای بهبود و توسعه شایستگی‌های خود به کار می‌برند. این راهبردها به مدیران کمک می‌کنند تا به بهینه‌ترین شکل ممکن وظایف خود را انجام دهند و چالش‌های موجود را برطرف کنند. راهبردهای کلیدی عبارتند از: ارزیابی عملکرد و توسعه حرفه‌ای؛ بهبود و ارزیابی مستمر عملکرد مدیران و اعضای هیئت علمی، و استفاده از نتایج ارزیابی‌ها برای برنامه‌ریزی

توسعه حرفه‌ای و بهبود مستمر؛ حمایت و تقویت عملکرد مدیریتی؛ ارائه حمایت‌های لازم به مدیران برای بهبود عملکرد و تقویت مهارت‌های مدیریتی، شامل ارائه منابع، مشاوره، و ایجاد محیط حمایتی؛ هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی استراتژیک؛ تعیین اهداف استراتژیک واضح و طراحی برنامه‌های دقیق برای دستیابی به این اهداف، شامل تدوین استراتژی‌ها و نقشه‌های اجرایی؛ ترویج پژوهش و توسعه دانش؛ تشویق و حمایت از فعالیت‌های پژوهشی و ارتقاء دانش در دانشگاه، شامل ارائه فرصت‌های پژوهشی و منابع لازم برای تحقیق و توسعه؛ مهارت‌های اقناعی و تأثیرگذاری؛ تقویت مهارت‌های مدیران در زمینه اقناع و تأثیرگذاری برای بهبود تعاملات و دستیابی به نتایج مؤثرتر در محیط‌های مختلف؛ استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای تبادل دانش؛ بهره‌برداری از شبکه‌های اجتماعی و فناوری‌های دیجیتال برای تسهیل تبادل دانش و تجربیات بین مدیران و سایر ذینفعان؛ و پیوند ارزیابی‌ها با توسعه؛ اتصال و ارتباط مستقیم نتایج ارزیابی‌های عملکرد با فرآیندهای توسعه و بهبود، به گونه‌ای که ارزیابی‌ها به عنوان مبنای تصمیم‌گیری برای اقدامات توسعه‌ای مورد استفاده قرار گیرند.

جهت روایی این ابعاد از نرم‌افزار AMOS^{۲۳} استفاده گردید. همان‌طور که از خروجی نرم‌افزار مشاهده می‌گردد مدل اصلی تحلیل عاملی تاییدی ارائه شده به صورت شکل ۱ می‌باشد که در آن روابط میان متغیرهای آشکار (گویه‌ها) با متغیرهای پنهان (راهبرد) و ضرائب استاندارد (بارهای عاملی) هر یک از سوالات ارائه شده است. همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده می‌گردد تمامی بارهای عاملی ابعاد پرسشنامه بالاتر از ۰/۳ بدست آمد و مورد تایید قرار گرفت. بارهای عاملی همبستگی‌های متغیرها با عامل‌هاست. چنانچه این همبستگی‌ها بیشتر از ۰/۶ باشند (بدون توجه به علامت منفی یا مثبت) به عنوان بارهای عاملی بالا و چنانچه بیشتر از ۰/۳ باشد به عنوان بارهای عاملی نسبتاً بالا در نظر گرفته می‌شوند، بارهای عاملی کمتر از ۰/۳ را می‌توان نادیده گرفت. نتایج آماره کای-دو و سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل مورد بررسی قرار گرفت. جدول (۲) شاخص‌های مناسب بودن برازش مدل تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم سازه راهبرد را نشان می‌دهد.

جدول ۲. بررسی شاخص برازش مدل تحلیل عاملی تاییدی مقوله اصلی راهبرد

نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل مورد نظر	نتیجه‌گیری
$\frac{\chi^2}{df}$	کمتر از ۵	۲/۱۵۰	برازش مدل مناسب است
IFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۲۱	برازش مدل مناسب است
NFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۳۳	برازش مدل مناسب است
TLI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۵۴	برازش مدل مناسب است
CFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۷۴	برازش مدل مناسب است
RMSEA	کمتر از ۰/۱	۰/۰۶۶	برازش مدل مناسب است

پنج شاخص (CFI, NFI, RFI, IFI, GFI) بر مبنای مقایسه کای اسکور مدل با کای اسکور مدل مبنا گزارش می‌شود که همگی آن شاخص‌ها بین صفر و یک قرار دارند و هر چه مقدار آن‌ها به مقدار یک نزدیک‌تر شود حاکی از قابل قبول‌تر بودن مدل تلقی می‌شود. یکی از شاخص‌های عمومی برای به حساب آوردن پارامترهای آزاد در محاسبه شاخص برازش، کای اسکور بهنجار یا نسبی است که از تقسیم مقدار کای اسکور بر درجه آزادی مدل محاسبه می‌شود. اغلب مقادیر بین ۲ تا ۳ را برای این شاخص قابل قبول می‌دانند با این حال دیدگاه‌ها در این باره متفاوت است.

جدول ۳. مقولات فرعی و مفاهیم مربوط به مقوله اصلی راهبرد

مفاهیم اولیه	عبارت مفهومی
بهبود و توسعه مهارت‌ها	راهکارهای ارتقای شایستگی مدیران دانشگاهی
	برنامه‌های آموزشی برای توسعه مدیران دانشگاهی
	راهکارهای آموزشی برای مدیران دانشگاهی
	ارزیابی دوره‌ای مدیران دانشگاهی
مدیریت منابع	مدیریت زمان و وظایف در دانشگاه

بهبود بهره‌وری از طریق کاهش خطاها در دانشگاه

مهارت‌های تفویض وظایف در مدیران دانشگاهی

مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی در مدیران دانشگاهی

ایجاد انگیزه در تیم در دانشگاه

تأثیر اعتماد به نفس بر رهبری مدیران دانشگاهی

توانایی خودانگیزی در مدیریت دانشگاهی

تأثیر رهبری تطبیقی بر ساختار سازمانی دانشگاه

همکاری با نهادهای آموزشی و اتحادیه‌ها در دانشگاه

همکاری جمعی در تصمیم‌گیری در دانشگاه

تقویت روابط با ذینفعان در دانشگاه

استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای یادگیری در دانشگاه

مهارت‌های استراتژیک در مدیریت دانشگاهی

تأثیر استراتژی بر ساختار سازمانی دانشگاه

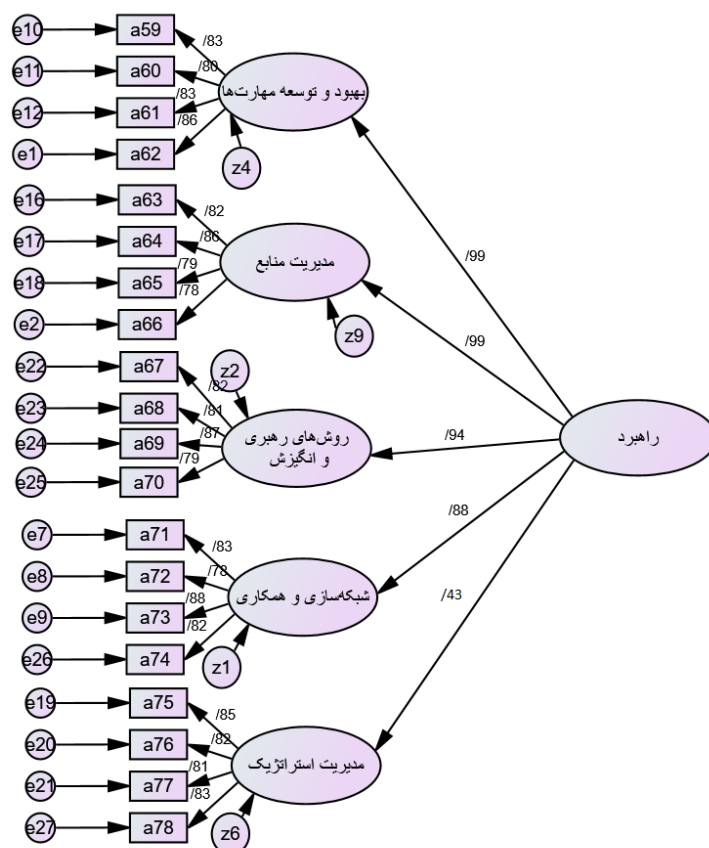
رهبری برای رشد دانشگاه

افزایش مسئولیت‌پذیری مدیران دانشگاهی

روش‌های رهبری و انگیزش

شبکه‌سازی و همکاری

مدیریت استراتژیک



شکل ۱. مدل تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم مقوله اصلی راهبرد

جدول ۴. روابط مفاهیم با مقوله‌های فرعی در مقوله اصلی راهبرد

مفاهیم اولیه	بار عاملی	سطح معناداری	بار عاملی	سطح معناداری	نتیجه
بهبود و توسعه مهارت‌ها	۰/۹۹۰	۰/۰۰۱	۰/۸۳	۰/۰۰۱	مناسب
			۰/۸۰	۰/۰۰۱	مناسب
			۰/۸۳	۰/۰۰۱	مناسب
			۰/۸۶	۰/۰۰۱	مناسب
مدیریت منابع	۰/۹۹	۰/۰۰۱	۰/۸۲	۰/۰۰۱	مناسب
			۰/۸۶	۰/۰۰۱	مناسب
			۰/۷۹	۰/۰۰۱	مناسب
			۰/۷۸	۰/۰۰۱	مناسب
روش‌های رهبری و انگیزش	۰/۹۴	۰/۰۰۱	۰/۸۲	۰/۰۰۱	مناسب
			۰/۸۱	۰/۰۰۱	مناسب
			۰/۸۷	۰/۰۰۱	مناسب
			۰/۷۹	۰/۰۰۱	مناسب
شبکه‌سازی و همکاری	۰/۸۸	۰/۰۰۱	۰/۸۳	۰/۰۰۱	مناسب
			۰/۷۸	۰/۰۰۱	مناسب
			۰/۸۸	۰/۰۰۱	مناسب
			۰/۸۲	۰/۰۰۱	مناسب
مدیریت استراتژیک	۰/۴۳	۰/۰۰۱	۰/۸۵	۰/۰۰۱	مناسب
			۰/۸۲	۰/۰۰۱	مناسب
			۰/۸۱	۰/۰۰۱	مناسب
			۰/۸۳	۰/۰۰۱	مناسب

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که مجموعه‌ای از راهبردها، شامل ارزیابی عملکرد و توسعه حرفه‌ای، حمایت و تقویت عملکرد مدیریتی، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی استراتژیک، ترویج پژوهش و توسعه دانش، مهارت‌های اقناعی و تأثیرگذاری، استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای تبادل دانش، و پیوند ارزیابی‌ها با توسعه، شالوده الگوی شایستگی مدیران دانشگاه تکریت را تشکیل می‌دهند. این مجموعه راهبردها در تحلیل عاملی مرتبه دوم نیز از برازش مناسب برخوردار بودند که نشان می‌دهد ساختار مفهوم «شایستگی مدیران» در بستر آموزش عالی عراق از انسجام مفهومی و تجربی کافی برخوردار است. این نتایج از منظر نظری و کاربردی، هم‌راستا با جریان رو به رشد پژوهش‌های جهانی درباره اهمیت رویکرد شایستگی در رهبری و مدیریت آموزش عالی است.

یکی از محورهای مهم یافته‌ها، نقش محوری ارزیابی عملکرد و توسعه حرفه‌ای در ارتقای شایستگی مدیریتی است. این نتیجه هم‌جهت با ادبیات موجود است که تأکید می‌کند شایستگی مدیران تنها یک ویژگی ثابت نیست، بلکه ابعادی پویا و قابل پرورش دارد و از طریق چرخه پیوسته ارزیابی، بازخورد و یادگیری قابل ارتقا است (Ruben et al., 2023). پژوهش‌های جدیدتر نیز نشان داده‌اند که تحلیل شایستگی‌ها باید بر اساس شاخص‌های رفتاری و مهارتی دقیق انجام شود تا مدیران بتوانند نقایص عملکردی خود را شناسایی و در راستای آن برنامه‌ریزی کنند، موضوعی که با توصیه‌های ارائه‌شده در مدل‌های معاصر توسعه شایستگی همسو است (Schöning & Mendel, 2023). این شواهد مؤید آن است که یافته پژوهش حاضر درباره نقش ارزیابی و توسعه حرفه‌ای، منعکس‌کننده اصول معتبر حاکم بر مدیریت مدرن است.

بخش دیگری از یافته‌ها نشان داد حمایت و تقویت عملکرد مدیریتی نقش مهمی در شکل‌دهی به شایستگی‌های مدیریتی دارد. این نتیجه با پژوهش‌های بین‌المللی که تأکید می‌کنند شایستگی مدیران بدون حمایت ساختاری، به‌ویژه در سازمان‌های دانشگاهی، به‌طور کامل بروز نمی‌یابد کاملاً هم‌راستا است (Clark & Armit, 2010). از سوی دیگر، توجه به تقویت توانمندی‌های مدیریتی با نتایج پژوهش‌هایی همسو است که نقش رهبری حمایتی و تسهیلگر

را در افزایش کارآمدی سازمانی برجسته می‌کند (Raisiene, 2014). همچنین، در پژوهش دیگری نشان داده شد که پشتیبانی سازمانی نه تنها عملکرد مدیران را بهبود می‌بخشد، بلکه اعتماد و تعهد کارکنان به اهداف سازمان را نیز ارتقا می‌دهد (Habibi et al., 2021). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که یافته حاضر مبتنی بر شواهد تجربی متعدد و سازگار است.

نتایج این پژوهش نشان داد که هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از مؤلفه‌های کلیدی شایستگی مدیران دانشگاهی است. این امر با مطالعات گسترده‌ای در سطح بین‌المللی هم‌پوشانی دارد. برای نمونه، در برخی پژوهش‌ها تأکید شده که برنامه‌ریزی استراتژیک نقش مهمی در انسجام بخشی فعالیت‌های دانشگاهی، تخصیص بهینه منابع و جهت‌دهی توسعه علمی ایفا می‌کند و لازمه آن برخورداری مدیران از شایستگی‌های شناختی و تحلیلی قوی است (Ábrahám et al., 2023). پژوهش‌های انجام‌شده در ایران نیز موید آن است که مدیران دانشگاهی تنها در صورتی می‌توانند از برنامه‌ریزی استراتژیک بهره‌برداری بهینه کنند که از مجموعه‌ای از مهارت‌ها و شایستگی‌های جامع برخوردار باشند (Hosseinqoli؛ Gholipour et al., 2018). Zadeh, 2017). بنابراین می‌توان ادعا کرد که یافته مطالعه حاضر به‌خوبی در چارچوب نظری مدیریت استراتژیک جای می‌گیرد.

موضوع مهم دیگر، نقش ترویج پژوهش و توسعه دانش در شایستگی مدیریتی است. در محیط‌های دانشگاهی، توجه به پژوهش نه تنها وظیفه اصلی اعضای هیئت علمی بلکه یکی از نقش‌های حیاتی مدیران نیز محسوب می‌شود. یافته این پژوهش با مطالعاتی سازگاری دارد که تأکید می‌کنند دانشگاه‌ها بدون توسعه دانش و مهارت، امکان رقابت در فضای علمی و صنعتی امروز را ندارند (Halberstadt et al., 2019). از سوی دیگر، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تعامل فعال مدیران با دانش جدید و مشارکت در فعالیت‌های یادگیری، موجب ارتقای خودکارآمدی، خلاقیت و انعطاف‌پذیری آنان می‌شود (Mojab et al., 2011؛ Schaefer, 2014). این شواهد نشان می‌دهد که توجه به پژوهش و توسعه دانش، نه تنها بخشی از وظایف مدیریتی بلکه یک ضرورت برای سازگاری با تحولات علمی و فناورانه است.

یکی دیگر از یافته‌های پژوهش حاضر، نقش مهارت‌های اقناعی و تأثیرگذاری در عملکرد مدیران بود. این نتیجه مطابق با پژوهش‌هایی است که مهارت‌های ارتباطی و تعاملات انسانی را از عناصر کلیدی شایستگی مدیران معرفی کرده‌اند (Lukyanova, 2021). در چارچوب سازمان‌های دانشگاهی، مدیرانی موفق‌ترند که بتوانند با طیف متنوعی از ذی‌نفعان ارتباط مؤثر برقرار کنند، ایده‌های پیچیده را منتقل کنند و با بهره‌گیری از مهارت‌های اقناعی، مشارکت اعضای دانشگاه را جلب نمایند. این امر با یافته‌های پژوهش‌هایی هم‌سو است که تأکید می‌کنند تعاملات قانع‌کننده مدیران نقش تعیین‌کننده‌ای در حصول توافق‌ها، پیشبرد پروژه‌ها و مدیریت تعارض دارد (Rezayat et al., 2011).

یافته دیگر پژوهش، نقش استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای تبادل دانش بود. این نتیجه با ادبیات جدیدی سازگار است که نشان می‌دهد شبکه‌های اجتماعی ابزارهای نوینی برای تسهیل یادگیری، تبادل تجربه و ارتقای تعاملات حرفه‌ای مدیران هستند (Núñez-Canal et al., 2022). به‌طور مشابه، برخی از پژوهش‌ها نشان داده‌اند که استفاده از فناوری‌های دیجیتال و شبکه‌های دانش‌بنیان به توسعه شایستگی‌های مدیریتی و ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی کمک می‌کند (De Hei et al., 2020). همچنین نتایج پژوهش‌های ایرانی نیز نشان داده است که بهره‌گیری از شبکه‌های حرفه‌ای موجب تقویت سرمایه اجتماعی و شبکه‌سازی بین‌سازمانی مدیران می‌شود (Irfani Khanagahi et al., 2021). بنابراین، یافته پژوهش حاضر همسو با روند جهانی تحول دیجیتال در مدیریت آموزش عالی است.

در نهایت، پژوهش حاضر تأکید کرد که پیوند ارزیابی‌ها با توسعه یکی از عوامل بنیادین رشد شایستگی مدیران است. این مسئله در مطالعات معاصر نیز مطرح شده و نشان می‌دهد ارزیابی عملکرد، زمانی مؤثر خواهد بود که به‌صورت مستقیم به برنامه‌های آموزشی و ارتقایی مرتبط شود و از رویکردهای سنتی و ایستا فاصله بگیرد (Trettel, 2012). به‌ویژه پژوهش‌های اخیر در حوزه آموزش عالی نشان داده‌اند که ارتباط منسجم بین داده‌های ارزیابی و طراحی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، موجب ارتقای سریع‌تر شایستگی‌ها و کارآمدی عملی مدیران می‌شود (Liang, 2025؛ Naimati et al., 2025). در سطح کلان‌تر نیز پژوهش‌هایی در حوزه صنعت و سازمان‌های دولتی تأکید کرده‌اند که پیوند نظام‌مند ارزیابی و توسعه، نقش اساسی در ارتقای بهره‌وری و انسجام رفتاری مدیران دارد (Kandarani, 2025؛ Mohammadi et al., 2025).

همه یافته‌های پژوهش حاضر در مجموع نشان می‌دهد که شایستگی‌های مدیریتی در محیط دانشگاهی عراق، مفاهیمی چندبعدی‌اند که نیازمند توجه هم‌زمان به عوامل فردی، سازمانی و فناورانه‌اند. این نتایج با مطالعه‌ای در وزارت علوم عراق نیز همسو است که رابطه مثبت میان شایستگی مدیریتی و تعالی سازمانی را تأیید کرده بود (Abdulhasan et al., 2020). بنابر این شواهد، می‌توان نتیجه گرفت که الگوی ارائه‌شده در این پژوهش، نه تنها از پشتوانه‌ی نظری و تجربی برخوردار است، بلکه با تحولات معاصر در مدیریت آموزش عالی نیز کاملاً هم‌خوانی دارد.

نخستین محدودیت پژوهش، وابستگی آن به داده‌های گردآوری‌شده در یک دانشگاه خاص است که ممکن است قابلیت تعمیم نتایج به دیگر دانشگاه‌های عراق یا کشورهای منطقه را کاهش دهد. دوم آنکه بخشی از داده‌ها مبتنی بر خوداظهاری مدیران و کارشناسان بوده و احتمال سوگیری ادراکی یا پاسخ‌های مطلوب‌گرایانه وجود داشته است. محدودیت دیگر به ماهیت مقطعی پژوهش بازمی‌گردد که مانع از تحلیل پویایی‌های زمانی توسعه شایستگی‌های مدیریتی می‌شود.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی این الگو را در دانشگاه‌های دیگر عراق و کشورهای منطقه آزمون کنند تا قابلیت تعمیم یافته‌ها مشخص شود. همچنین طراحی مطالعات طولی می‌تواند روند تغییر شایستگی‌ها در طول زمان و تحت تأثیر مداخلات آموزشی را بررسی کند. پژوهش‌های آینده می‌توانند اثر عوامل فرهنگی، دیجیتالی و ساختارهای حکمرانی دانشگاهی را به‌عنوان متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر وارد مدل کنند.

مبتنی بر نتایج این پژوهش، ضروری است دانشگاه‌ها نظام ارزیابی و توسعه حرفه‌ای مدیران را بازطراحی کنند و سازوکاری برای پیوند مستقیم ارزیابی با آموزش مستمر ایجاد نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود برنامه‌های توانمندسازی مدیران شامل آموزش مهارت‌های اقناعی، برنامه‌ریزی استراتژیک و بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی علمی باشد. مدیران ارشد دانشگاهی نیز باید محیطی حمایتی فراهم کنند تا مدیران میانی بتوانند با اطمینان و انعطاف بیشتری نقش رهبری خود را ایفا کنند.

موازن اخلاقی

در این پژوهش ملاحظات اخلاقی رعایت شد.

تشکر و قدردانی

از تمام افرادی که امکان انجام پژوهش حاضر را فراهم کردند، تقدیر و تشکر می‌شود.

مشارکت نویسندگان

نویسندگان این مطالعه با هم مشارکت فعال داشتند.

تعارض منافع

بین نویسندگان پژوهش حاضر هیچ تضاد منافی وجود نداشت.

Reference

- Abdulhasan, S., Hussein, M., Kawakib, A., & Hammoodi, A. (2020). Managerial Competency and its Reflection on Achieving Organisational Excellence: An Exploratory Study in the Iraqi Ministry of Higher Education and Scientific Research at a Departmental Level. *Education*, 8(1), 5. <https://doi.org/10.12691/education-8-1-5>
- Ábrahám, Z., Szőgyényi, D., Eckert, B., & Németh, S. (2023). Mapping problem-solving competencies and talent management strategies for universities. *Higher education, skills and work-based learning*, 13(6), 1142-1157. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-03-2022-0063>
- Clark, J., & Armit, K. (2010). Leadership competency for doctors: a framework. *Leadership in Health Services*, 23(2), 115-129. <https://doi.org/10.1108/17511871011040706>

- De Hei, M., Tabacaru, C., Sjoer, E., Rippe, R., & Walenkamp, J. (2020). Developing intercultural competence through collaborative learning in international higher education. *Journal of Studies in International Education*, 24(2), 190-211. <https://doi.org/10.1177/1028315319826226>
- Gholipour, R., Seyed Javadin, S. R., & Rozehban, M. V. (2018). Designing a Competency Model for Academic Managers Based on the Islamic University Document. *Resource Management in Law Enforcement*, 6(2), 1-34. <https://sid.ir/paper/513029/fa>
- Habibi, S. F., Amirian Zadeh, M., Zarei, R., & Ahmadi, E. (2021). Identifying the Components of Leadership Competencies for Managers in Islamic Azad Universities. *A New Approach in Educational Management*, 12(2), 206-218. <https://sid.ir/paper/999664/fa>
- Halberstadt, J., Timm, J. M., Kraus, S., & Gundolf, K. (2019). Skills and knowledge management in higher education: how service learning can contribute to social entrepreneurial competence development. *Journal of Knowledge Management*, 23(10), 1925-1948. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0744>
- Irfani Khanagahi, M., Bahramzadeh, H. A., & Saeidi, H. (2021). Presenting a Competency Model for Managers of Islamic Azad University in Khorasan Razavi. *Sociology of Education*, 7(1), 319-331. <https://sid.ir/paper/1063081/fa>
- Kandarani, A., Younesi, J., Zamanpour, E., Farrokhi, N., Salimi, M., & Moghaddamzadeh, A. (2025). Designing and Validating a Model of Specific Competencies for Managers of Iran's Oil Terminals Company. *Educational Leadership Research Quarterly*, 9(33), 229-258.
- Liang, Z., & Kakemam, E. (2025). Identifying competency development needs of hospital managers in Iran: a national survey. *BMC Medical Education*, 25(1), 122. <https://doi.org/10.1186/s12909-025-06721-x>
- Liao, C. W., Chang, C. P., Lee, H. C., Lee, H. Y., & Liao, Y. C. (2025). Research on Core Competency Indicators for Battery Electric Vehicle Sales Personnel: Aligning with SDG Goals for Sustainable Mobility and Workforce Development. *World Electric Vehicle Journal*, 16(4), 213. <https://doi.org/10.3390/wevj16040213>
- López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2025). Competencies and Managerial Skills. In *International Managerial Skills in Higher Education Institutions* (pp. 1-16). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0791-6.ch001>
- Lukyanova, L. V. (2021). Universal competence "communication" in the digital age.
- Mohammadi, E., Bagheri, M., & Mohibi, S. a.-D. (2025). A proposed competency model for managers of public organizations (Case study: Budget and Planning Organization of the country). *Journal of Management, Education, and Development in the Digital Age*, 2(1), 69-87. <https://doi.org/10.61838/medda.2.1.6>
- Mojab, F., Zaefarian, R., & Azizi, A. H. D. (2011). Applying competency based approach for entrepreneurship education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 12, 436-447. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.02.054>
- Naimati, R., Azad, P., & Mousavi, S. (2025). Development of Core Competency Model for Enhancing the Managerial Training System in the National Oil Products Distribution Company of Iran. *Quarterly Journal of Organizational Education and Leadership Development*, 10(1), 37-60. <https://elmnet.ir/doc/10871371-84222>
- Núñez-Canal, M., de Obesso, M. D. L. M., & Pérez-Rivero, C. A. (2022). New challenges in higher education: A study of the digital competence of educators in Covid times. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121270. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121270>
- Raisiene, A. G. (2014). Leadership and managerial competences in a contemporary organization from the standpoint of business executives. *Economics & Sociology*, 7(3), 179. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2014/7-3/14>
- Rezayat, G., Yamani Dozi Sarokhabi, M., Kiamanesh, A., & Noheh Ibrahim, A. (2011). Designing a Competency Model for Presidents of Public Universities in Iran. *Higher Education in Iran*, 4(1), 47-84. <https://sid.ir/paper/135870/fa>
- Ruben, B. D., De Lisi, R., & Gigliotti, R. A. (2023). *The Competency Approach: Integrating Leadership Knowledge and Skill A Guide for Leaders in Higher Education*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003442769-11>
- Schaefer, K. G., Chittenden, E. H., Sullivan, A. M., Periyakoil, V. S., Morrison, L. J., Carey, E. C., & Block, S. D. (2014). Raising the bar for the care of seriously ill patients: results of a national survey to define essential palliative care competencies for medical students and residents. *Academic Medicine*, 89(7), 1024-1031. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000000271>
- Schöning, S., & Mendel, V. (2023). *Basics of Competence Orientation Competence Development in Controlling and Management Accounting: With Systematic Personnel Development to Success*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-39390-8_3
- Trettel, B. S. (2012). *An assessment of leadership competencies in Pennsylvania's community colleges* Doctoral dissertation, University of Pittsburgh]. <https://d-scholarship.pitt.edu/6220/>