

Identifying and interpreting dimensions of managers' competence: A hybrid approach to the smart transformation of universities

Javad Ghanaati

Department of Educational Governance and Human Resources, BA.C., Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran.

Mahmoud Sabahizadeh*

Department of Educational sciences, Farhangian University, Tehran, Iran.

Nader Gholi Ghourchian

Department of Higher Education Management, SR.C. Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Kolsum Nami

Department of Educational Governance and Human Resources, BA.C., Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran.

Abstract

Objective: The research is identifying and interpreting dimensions of managers' competence: A hybrid approach to the smart transformation of universities. Considering the expansion of the functions of new technologies in universities and the impact of managers in using technology in leading universities in the world, identifying managers' competence plays a significant role in creating smart transformations in university systems.

Method: This study is applied-developmental in terms of purpose and was conducted with a mixed exploratory approach. To identify the dimensions of managers' competence dimensions on the smart transformation of universities, the Grand Theory method was used, and to present a structural approach, the interpretive structural modeling method was used.

Findings: After analyzing the concepts, the interview text with 13 experts from academic elites, universities in Fars province, was open-coded and 187 codes were identified. Finally, through axial and selective coding, 24 axial components and 7 main dimensions (selective codes) were categorized in the form of dimensions of managers' competence on the smart transformation of universities.

Conclusion: Based on the analyses conducted, the main dimensions of the model include: 1- Regional and global capabilities; 2- Building intelligent humans; 3- Digital innovation and creating a digital landscape; 4- Lean thinking; 5- Changing the structure and nature of the organization; 6- Attracting geniuses and talents; and 7- Conflict management, which can be said that lean thinking has the greatest influence and the greatest impact in the presented dimensions.

Keywords: Managerial competence, intelligent transformation, university

How to Cite: Ghanaati, J. , Sabahizadeh, M. , Gholi Ghourchian, N. and Nami, K. (2025). Identifying and interpreting dimensions of managers' competence: A hybrid approach to the smart transformation of universities. *Journal of Intelligent Strategic Management* .5(1), 287-320.

doi: 10.87453/bumara.2026.373601.4888



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

* Corresponding Author: Mahmoud.sabahizadeh@cfu.ac.ir

شناسایی و تفسیر ابعاد شایستگی مدیران: رویکردی ترکیبی بر تحول هوشمند دانشگاه ها

جواد قناعتی

گروه حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران.

محمود صباحی زاده *

گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

نادر قلی قورچیان

گروه مدیریت آموزش عالی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

کلثوم نامی

گروه حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران.

چکیده

هدف: پژوهش شناسایی و تفسیر ابعاد شایستگی مدیران: رویکردی ترکیبی بر تحول هوشمند دانشگاه ها است. با توجه به گسترش کارکردهای فناوری های نوین در دانشگاه ها و تأثیر مدیران در استفاده از فناوری در دانشگاه های مطرح دنیا، شناسایی شایستگی مدیران در ایجاد تحولات هوشمند در سیستم های دانشگاهی، نقش بسزایی ایفا می کند. روش: این مطالعه از نظر هدف کاربردی- توسعه است و با رویکرد آمیخته اکتشافی اجرا شده است. برای شناسایی ابعاد ابعاد شایستگی مدیران بر تحول هوشمند دانشگاه ها از روش گرانند تئوری و برای ارائه رویکرد ساختاری، از روش مدل سازی ساختاری تفسیری استفاده شده است.

یافته ها: پس از تحلیل مفاهیم، متن مصاحبه با ۱۳ خبره از نخبگان دانشگاهی، دانشگاه های استان فارس، کد گذاری باز انجام گرفت و ۱۸۷ کد شناسایی شد. در نهایت از طریق کد گذاری محوری و گزینشی ۲۴ مولفه محوری و ۷ بعد اصلی (کد گزینشی) در قالب ابعاد شایستگی مدیران بر تحول هوشمند دانشگاه ها دسته بندی شد.

نتیجه گیری: بر اساس تحلیل های انجام شده، ابعاد اصلی مدل شامل: ۱- توانمندی های منطقه ای و جهانی؛ ۲- ساخت انسان هوشمند؛ ۳- نوآوری دیجیتال و خلق چشم انداز دیجیتال؛ ۴- تفکر ناب؛ ۵- تغییر ساختار و ماهیت سازمان؛ ۶- جذب نواوغ و استعدادها و ۷- مدیریت تعارض است، که می توان گفت که تفکر ناب بیشترین نفوذ و بیشترین اثرگذاری را در ابعاد ارائه شده دارد.

کلیدواژه ها: شایستگی مدیران، تحول هوشمند، دانشگاه

استناد به این مقاله: قناعتی، جواد و صباحی زاده، محمود و قلی قورچیان، نادر و نامی، کلثوم. (۱۴۰۴). شناسایی

و تفسیر ابعاد شایستگی مدیران: رویکردی ترکیبی بر تحول هوشمند دانشگاه ها. مدیریت استراتژیک هوشمند،

(۱) ۵، ۲۸۷-۳۲۰.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین المللی کربیتو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴،۰ منتشر می شود.

© نویسندگان

* نویسنده مسئول: Mahmoud.sabahizadeh@cfu.ac.ir

مقدمه

در دنیای امروز، دانشگاه‌ها نقشی فراتر از نهادهای آموزشی صرف دارند و به‌عنوان بازیگران کلیدی در شکل‌دهی آینده جوامع و ساخت تمدن‌های نوین عمل می‌کنند (التبج، ۲۰۱۱). دانشگاه‌ها، به‌عنوان کانون‌های اصلی علم و دانش، مأموریت عمیق، بسط و گسترش مرزهای دانش را برعهده دارند و از مهم‌ترین نهادهای تأثیرگذار بر شکل‌گیری و رشد هر تمدنی محسوب می‌شوند. اهمیت این نهادها به‌حدی است که بدون دانشگاه، هیچ تمدنی قادر به پیشرفت پایدار نخواهد بود. در چنین بستری، پیشبرد امور دانشگاهی و ایفای نقش مؤثر در فرآیندهای آموزشی، پژوهشی و فرهنگی، مستلزم وجود مدیرانی شایسته، کارآمد و توانمند است (بریمان، ۲۰۰۷). در معارف دینی نیز به اهمیت شایسته‌گزینی تأکید شده است: «امانت‌ها را به اهلش بسپارید» (قرآن کریم، سوره نساء، آیه ۵۸). در قوانین کشور نیز اهمیت شایستگی مدیریتی مورد توجه قرار گرفته است؛ به‌طور خاص، ماده ۱۴۳ قانون برنامه چهارم توسعه، بر ارتقاء کیفیت مدیران و سرپرستان آموزش عالی و تدوین ضوابط مشخص برای احراز شرایط مدیریتی تأکید می‌کند.

با وجود این تأکیدات، شواهد موجود نشان می‌دهد که نظام آموزش عالی ایران هنوز فاقد یک الگوی جامع و دقیق شایستگی‌های مدیریتی برای انتخاب و ارزیابی مدیران دانشگاهی است. فرآیندهای موجود عموماً بر سوابق علمی و آموزشی افراد تکیه دارد و شایستگی‌های واقعی مدیریتی آنان به‌صورت نظام‌مند مورد سنجش قرار نمی‌گیرد. این وضعیت پیامدهای متعددی برای دانشگاه‌ها به همراه داشته است، از جمله ضعف در برنامه‌ریزی استراتژیک، ناتوانی در مدیریت منابع محدود، ضعف در تعامل مؤثر با ذی‌نفعان، نبود پاسخگویی شفاف و کاهش نوآوری در آموزش و پژوهش (بریسون، ۲۰۱۱).

بر اساس گزارش‌های بین‌المللی، مدیریت دانشگاهی نقشی تعیین‌کننده در موفقیت یا ناکامی برنامه‌های اصلاحی و توسعه‌ای ایفا می‌کند. تجربه کشورهای پیشرو نشان داده است که تدوین چارچوب‌های شایستگی شفاف برای مدیران آموزش عالی، به‌طور مستقیم با بهبود عملکرد سازمانی، ارتقاء کیفیت آموزش، افزایش توان رقابتی در سطح جهانی و رشد شاخص‌های نوآوری دانشگاهی ارتباط دارد (هیت، ۲۰۱۶).

در ایران نیز از ابتدای پیروزی انقلاب اسلامی، انتظار بر این بوده است که فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها افرادی متعهد و متخصص باشند و بتوانند در مسیر تحقق تمدن نوین اسلامی گام بردارند (خواجeh سروی، ۱۳۹۰). تحقق این هدف مستلزم آن است که دانشگاه‌ها توسط مدیرانی هدایت شوند که علاوه بر تعهد دینی و اخلاقی، شایستگی‌های لازم در تصمیم‌گیری استراتژیک، مدیریت منابع، هدایت تغییرات سازمانی و رهبری تحولات علمی و فناوریانه را داشته باشند (آقامحمدی و همکاران، ۱۳۹۸).

با این حال، نتایج پژوهش‌های داخلی حاکی از آن است که ضعف در شایستگی‌های مدیریتی یکی از چالش‌های مهم آموزش عالی کشور به شمار می‌آید. این ضعف خود را در قالب تصمیم‌های مقطعی، نبود چشم‌انداز راهبردی، مقاومت در برابر نوآوری، و ناتوانی در پاسخ به تحولات محیطی و فشارهای جهانی شدن نشان می‌دهد. این در حالی است که آموزش عالی در قرن بیست و یکم با چالش‌هایی پیچیده‌تر از گذشته مواجه است، از جمله تحول دیجیتال، یادگیری مادام‌العمر، رقابت برای جذب استعداد‌های بین‌المللی، و نیاز به پاسخگویی در برابر جامعه و صنعت (التیج، ۲۰۱۱).

تجربیات جهانی و اسناد بالادستی کشور از جمله سند دانشگاه اسلامی و مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی به روشنی بر ضرورت شایسته‌سالاری در مدیریت دانشگاهی تأکید دارند. اما علیرغم این تلاش‌ها، الگوی بومی، جامع و مبتنی بر شواهد برای شایستگی‌های مدیران دانشگاهی که بتواند مبنای انتخاب، ارزیابی و توسعه آنان باشد، وجود ندارد (بردبار و شاکری، ۱۳۹۰). نبود چنین الگویی موجب شده است فرآیند انتصاب مدیران دانشگاهی بعضاً بر مبنای معیارهای غیرتخصصی صورت گیرد و نظام آموزش عالی کشور از ظرفیت‌های بالقوه مدیریتی خود بهره کافی نبرد (بریمان، ۲۰۰۷).

از طرفی ادبیات مربوط به شایستگی‌های مدیران در حال گسترش بوده و عمدتاً مربوط به شایستگی‌های مدیریتی مدیران و کارگزاران عالی دولتی است (وندورپ، ۲۰۱۸). علیرغم اینکه تعاریف و مباحث گوناگونی از شایستگی‌های مدیریتی مدیران دانشگاهی و علت وجودی آن وجود دارد و نظریه‌های مختلفی در خصوص نقش‌ها و وظایف اصلی مدیران دانشگاهی مطرح شده است، اما همواره و از دیرباز دیدگاه‌های نسبتاً مشترکی در خصوص لزوم توجه به شایستگی‌های مدیران دانشگاهی وجود داشته است.

امروزه سازمان ها به این موضوع پی برده اند که برای بهبود رقابت پذیری و مدیریت بهتر نیروی کار جهانی خود، به فناوری های جدید نیاز شدیدی دارند و از این رو، در فناوری های منابع انسانی سرمایه گذاری می کنند (تونگ کاجوک و همکاران، ۲۰۲۱). به عبارت دیگر، نیاز به منابع انسانی دیجیتال، سازمان ها و مدیران را وادار کرده است که برای بهبود تجربه کارکنان در کسب و کار، روی فناوری های هوشمند سرمایه گذاری کنند. بدین سبب، نقش تراکنشی مدیران، به نقش تحول آفرین آن تغییر یافته است؛ جایی که مدیران هوشمند قادرند که راه حل های مدرنی خلق کند تا به تجربه غنی شده و بهبود یافته دست یابد. فلسفه های مختلف دانشگاه ها دلالت بر انواع مختلفی از شایستگی ها دارند، این سؤال مطرح می شود که آیا مدیران دانشگاهی از شایستگی های لازم برای تحولات هوشمند در دانشگاه ها برخوردارند؟ بنا بر آنچه گفته شد؛ مسئله اصلی این پژوهش «شناسایی و تفسیر ابعاد شایستگی مدیران: رویکردی ترکیبی بر تحول هوشمند دانشگاه ها» است.

مبانی نظری

شایستگی مدیران دانشگاه

شایستگی ترکیبی از دانش، مهارت ها و توانایی هایی است که برای انجام کار به طور مؤثر ضروری هستند (التکووا و همکاران، ۲۰۱۹). شایستگی به ظرفیت فرد برای انجام وظایف خاص یا نقش، شایستگی اشاره دارد. شایستگی، استانداردهای مورد نیاز برای ایفای نقش در یک بخش، یک شغل و یا یک حرفه را توصیف می کند ((مکنامارا، ۲۰۱۸). شایستگی ها را می توان به عنوان دانش، مهارت ها و ویژگی های شخصی قابل، اندازه گیری یا قابل مشاهده توصیف کرد که برای عملکرد شغلی مهم و حیاتی است. شایسته سالاری شامل یک نظام اجتماعی است که در آن شایستگی، مبانی برای انتخاب و بکارگیری افراد در موقعیت های سازمانی بوده و بر اساس آن حقوق و دستمزد به آنها پرداخت می گردد. شایسته سالاری نظامی است که بر رقابت عادلانه و سالم، انتخاب آزاد، ارزیابی انتقادی از کیفیت افراد و اهمیت استانداردهای شایستگی در یک فرآیند استخدام خوب تأکید دارد (ویجایا، ۲۰۱۹). شایستگی، مجموعه ای منسجم از دانش، توانایی ها و ویژگی هایی هستند که برای عملکرد شغلی موفق ضرورت دارند (راجاکومار و یاسودا، ۲۰۲۳).

شایستگی جهانی در مدیریت دولتی شامل داشتن دانش فراتر از فرهنگ، و درک تفاوت‌ها برای اقداماتی است که عدالت اجتماعی را برای همه افراد جامعه ارتقا می‌دهد و مشارکت مدنی و شهروندی مشارکتی را تشویق می‌کند. جهانی شدن و تحرک جهانی موجب شده تا تنوع فرهنگی، قومی، زبانی و مذهبی را در شهرها و جوامع سراسر جهان بسیار افوایش داده و بر جنبه‌های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و امنیتی، سیاست و خدمات محلی تأثیر گذاشته است (برنا، ۲۰۱۹).

از منظر نظری، شایستگی به‌عنوان مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و ویژگی‌های فردی تعریف می‌شود که عملکرد برتر در نقش شغلی را تضمین می‌کند (بویاتیس، ۲۰۰۸).

در مدیریت دانشگاهی، شایستگی‌ها ابعاد چندگانه‌ای دارند: راهبردی (توان تحلیل و برنامه‌ریزی کلان)، ارتباطی و رهبری (توان تعامل با ذی‌نفعان)، مدیریتی (مدیریت منابع انسانی و مالی)، اخلاقی و ارزشی (پاسخگویی و شفافیت)، و تخصصی آموزش عالی (آشنایی با سیاستگذاری و کیفیت علمی (روت و همکاران، ۲۰۰۶). نبود شناخت دقیق این ابعاد، موجب می‌شود مدیران انتخاب‌شده با نیازهای واقعی مدیریت آموزش عالی همخوانی نداشته باشند و کارآمدی نظام دانشگاهی کاهش یابد (کاوه و همکاران، ۱۳۹۶).

مدیریت دانشگاه‌ها به دلیل ساختارهای چندلایه، استقلال نسبی اعضای هیأت علمی، و وجود ذی‌نفعان متعدد (دانشجویان، صنعت، دولت، جامعه مدنی) بسیار پیچیده‌تر از مدیریت سایر سازمان‌ها است (روول و شرمان، ۲۰۰۳). مدیران باید شایستگی‌های بالای ارتباطی، مذاکره، حل تعارض و رهبری مشارکتی داشته باشند تا بتوانند بین منافع متضاد گروه‌های مختلف تعادل برقرار کنند.

به نظر می‌رسد شایستگی یا اداره دولت توسط افراد با استعداد، ایده خوبی باشد. شایسته سالاری یک نظام عادلانه را ارائه می‌دهد که هم برای افراد و هم برای جامع نتایج بهتری در پی داشته و فرصتی‌هایی را برای کمک به رفاه جامعه بزرگ‌تر فراهم می‌کند. یک نظام حکومتی مبتنی بر شایستگی موجب درآمد مالیاتی بالاتر، کاهش فساد، مدیریت کارآمد مالی و رشد اقتصادی بالاتر می‌شود (برنامه پیشرفت و توسعه ملل متحد، ۲۰۱۸).

شایستگی های رهبری به منظور تجهیز و رهبران به دانش، مهارت ها، توانایی ها و سایر، ویژگی های لازم برای هدایت مؤثر مردم به سوی دستیابی به اهداف طراحی شده است اما با توسعه چشم انداز فعلی شایستگی های رهبری باید دلایل منطقی برای تجدیدنظر در مورد شایستگی های رهبری را درک کرد (فولر، ۲۰۱۸). دانش در مورد شایستگی های کارگزاران دولتی، نه تنها برای بحث در مورد فلسفه های حکمرانی و ارتباط تجربی آنها مهم است، بلکه پیامدهایی نیز برای محققان و دست اندرکاران مدیریت دولتی در پی دارد. با توجه به اینکه شایستگی های کارگزاران دولتی بسیار مورد بحث قرار گرفته است، اما حکومت ها برای مقابله مؤثر با چالش های قرن بیست و یکم به یک نوع جدید از کارگزاران دولتی نیاز خواهند داشت (کروین و وان گتونگتن، ۲۰۲۰).

تحولات هوشمند

اکنون بیش، از هر زمان دیگری، رهبران با چالش هایی از قبیل زمان های ناآشنا و چالش برانگیز، سرعت فزاینده تغییر و افزایش انتظارات و شرایط به سرعت در حال تحول روبه رو می شوند (کوکرجا، ۲۰۱۹). برای مثال، انقلاب دیجیتالی که در چند دهه اخیر رخ داده است، پارادایم های تجاری و سازمانی را به طور چشمگیری تغییر داده است (امیلیا، ۲۰۲۴). هم زمان با توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات و توسعه، سیستم های مبتنی بر فناوری های نوین در تمام حوزه ها، فناوری اطلاعات در اداره کشورها توسعه یافته و مفاهیمی چون دولت الکترونیک، دموکراسی الکترونیک و حکمرانی هوشمند یا الکترونیک در راستای مدیریت کشورها مطرح شده است (سوری، ۲۰۲۲).

ظهور فناوری های دیجیتال، یادگیری الکترونیکی، داده های کلان و هوش مصنوعی شیوه های آموزش، یادگیری و پژوهش را دگرگون کرده است (فولان، ۲۰۰۷). مدیران دانشگاهی باید توانایی درک، انتخاب و به کارگیری فناوری های نوین را داشته باشند و بتوانند اعضای هیأت علمی را برای استفاده بهینه از این ابزارها توانمند کنند. کمبود شایستگی های فناورانه و مدیریت تغییر در میان مدیران، یکی از موانع اصلی تحول دیجیتال در دانشگاه های کشورهای در حال توسعه، از جمله ایران، گزارش شده است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۸).

گسترش به کارگیری فناوری های دیجیتال و تحول آفرین موجب تغییر در مفاهیم کار و محیط (ماران و همکاران، ۲۰۲۱)، تعاریف و کارکردهای محصولات، خدمات، سیستم ها و نظام های مدیریت (ونزل، ۲۰۲۲) و بازتعریف دیجیتال از ماهیت، و چستی سازمان ها شده است (تیجان و همکاران، ۲۰۲۱)، آنچه در این فرایند تغییر حائز اهمیت است، اشاعه مفاهیم مرتبط با تحول دیجیتال در تمامی اجزا، عناصر و لایه های سازمانی است و نه صرفاً گسترش کارکردهای تکنولوژیک (تبریزی و همکاران، ۲۰۱۹). لذا توجه به ساحت انسان هوشمند و جنبه های نرم مدیریتی و سازمانی (گوکالپ، ۲۰۲۲)، تحول دیجیتال، در کنار وجهه های فناور محور آن، می تواند بستری مناسب برای تکامل چندوجهی، جامع، یکپارچه و تکنولوژی محور سازمان باشد. انسان هوشمند و جنبه های نرم مدیریتی و سازمانی تحول دیجیتال به همگامی مدیریت منابع انسانی و وجهه های فناور محور تحول دیجیتال اشاره و تأکید مستقیم دارد (جیراستانکل، ۲۰۱۹).

مدیریت منابع انسانی هوشمند مفهومی است که به عنوان بخشی از تحول عظیم دیجیتال در امور مرتبط با مدیریت منابع، انسانی یا رویکردهای نرم سازمانی نظیر یادگیری، تسهیم دانش، توسعه مهارت های شغلی و غیر (سیتوانو و پیلایی، ۲۰۱۸) ظهور کرده است. توسعه فناوری های تحول آفرین، موجب تغییر در ساختار و ماهیت سازمان، سبک زندگی کارکنان و شرایط و محیط کار شده (نواز، ۲۰۱۷). و فرصت های شگفت آوری را برای توسعه اجتماعی و اقتصادی گسترده، فراهم نموده است. و به تعبیری دیگر، توسعه کارکردهای این فناوری ها توانسته است تمام جنبه های سازمانی و همچنین، جنبه های زندگی انسان را تحت تأثیر قرار دهد (فرزانه کندی و روحانی، ۱۴۰۰). باید توجه شود که سازمان ها زمانی قادرند که از مواهب فوق و تسری کارکردهای تحول دیجیتال و هوشمندی سازمانی در فرایندها و لایه های مختلف عملیاتی و سازمانی خود بهره مند شوند که بتوانند درک مناسبی از موضوع را برای سرمایه های انسانی فراهم آورند (فنج و همکاران، ۲۰۱۹). و با ترسیم چشم انداز سازمانی، مناسب و جهت گیری های استراتژیک صحیح با بهره گیری از فناوری های تحول آفرین، سبب بهبود تجربه کارکنان، تسهیل در فرایندهای عملیاتی، تسریع در انجام امور و مدیریت جریان های کاری شوند و به خلق ارزش اقدام کنند و توجه به

مدیریت منابع انسانی هوشمند در، منافع کارکنان از این اقدام ها و فعالیت ها را مدیریت نمایند (چوستر، ۲۰۲۰).

توجه به مدیریت منابع انسانی هوشمند سازمان ها به سه دلیل زیر مهم و ضروری است:
 ۱- هوشمندسازی نوعی پدیده کلی سازمانی است که نه تنها به مدیریت منابع انسانی بلکه به همه حوزه ه ای سازمانی مرتبط است.

۲- هوشمندسازی مدیریت منابع انسانی باید هم راستا با دیجیتالی سازی سازمان باشد و در راستای استراتژی سازمان اتفاق بیفتد (هنلت، ۲۰۲۱).

۳- مدیریت منابع انسانی هوشمند بیانگر فرایند اجتماعی- فنی است که موجب بهره برداری از پتانسیل های دیجیتالی سازی در جهت اهداف راهبردی و استراتژیک مدیریت منابع انسانی می شود (استرمیهر، ۲۰۲۰).

در حقیقت توسعه دانش اطلاعات، سیستم های پشتیبان تصمیم، سیستم های خبره و گسترش کارکرد سیستم های اطلاعات مدیریت، فرصت خطا را از سازمان ها می گیرد و ظرفیت های مناسبی از فرایندهای جذب و بهره گیری از شایستگی مدیران هوشمند را فراهم می کند.

پیشینه تجربی پژوهش

با توجه به مطالب ارائه شده و طرح مسئله پژوهش، برای روشن تر شدن ابعاد موضوع و اشاره به خلأ تئوریک، بعضی از این پژوهش ها مرور می شود.

فیگوایردو و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود مدلی یکپارچه از شایستگی های رهبران ارائه داده اند. افراد با شایستگی های ذهنی، از ویژگی هایی همچون چشم انداز، خلاقیت، نوآوری، تخیل و تفکر انتقادی برخوردارند، در برابر راه حل های جدید گشوده اند، مأموریت های الهام بخش و برانگیزاننده خلق می کنند، اطلاعات را تحلیل و سازماندهی می کنند، توانایی مدیریت و توسعه خود و همچنین بهبود عملکرد را دارند، از دانش عمیق ی در خصوص نقش، زمینه و تأثیر فرهنگ و جهان بینی ها برخوردارند، به اصول و قوانین پایبندند و به خلق محیط یادگیری و تغییر می پردازند. تعیین اهداف و استراتژی های اثربخش کاری بر اساس منابع موجود، مشارکت افراد در حل مسئله و تصمیم گیری، ایجاد و تعریف قوانین و دستورالعمل

های ضروری، تحلیل، برنامه ریزی و سازمان دهی به موقع کار، هماهنگی، نظارت و ارزیابی فعالیت ها و نتایج و ارائه بازخورد سازنده، همه از شایستگی های مدیریتی به شمار می روند. شایستگی اجتماعی، شامل ارتباط اثربخش و مستمر کلامی و غیر کلامی مطابق با انگیزه ها، نیازها و نگرش دیگران، قدرت مذاکره و گوش دادن فعال، توجه به تنوع فرهنگی، ایجاد روحیه تیمی، حمایت، مربیگری مرشدگری افراد است. در نهایت، شایستگی های عاطفی شامل خودآگاهی، مدیریت عواطف، خودباوری و مدیریت روابط، به وسیله تحریک عملکرد مطلوب از طریق کار تیمی، مدیریت تعارض، الهام بخشی و نفوذ است.

بر اساس پژوهش چو و هارویندر (۲۰۲۳) رهبران موفق از صلاحیت های سازگاری و تغییر، تصور کردن و تفکر استراتژیک، همکاری و ارتباط و همچنین چابکی رهبری برخوردارند.

گاراو (۲۰۲۳) عقیده دارد که شایستگی های سازگاری، ابتکار عمل، تاب آوری، هوش عاطفی، تفکر خلاق و مهارت های بین فردی، شایستگی های ضروری برای موفقیت در محیط کار مهم هستند؛ رفتار های مدیریتی عواطف و احساسات، خواندن و پاسخ گویی احساسات دیگران و ایجاد ارتباط اثربخش در موقعیت های چالش برانگیز در افراد با شایستگی هوش عاطفی بروز می یابد. همچنین، افراد دارای تفکر خلاق، مفروضات را با تفکر انتقادی به چالش می کشند و فرصت های توسعه و خلاقیت را شناسایی می کنند. در مجموع، این شایستگی ها در طبقات شایستگی های عاطفی، شناختی، اجتماعی و رفتاری قرار می گیرند.

زمانی و سودانی (۲۰۲۲) بیان می کنند که رهبری استراتژیک با شایستگی هایی از قبیل توانایی بررسی محیط درونی و بیرونی سازمان، مهارت های شخصی و بین فردی، شایستگی های شناختی، مانند تفکر و تحلیل سیستمی، تفکر انتقادی و خلاق، و نوآوری در راستای اجرای مؤثر مکانیسم های کنترل و نظارت، کلید موفقیت سازمان ها در شرایط آشوب است.

در این راستا محققانی نظیر توماس و همکاران (۲۰۲۰) به نقش هوشمندسازی منابع انسانی تأکید می نمایند یا استرمیهر (۲۰۲۰) به نقش بهبود بهره وری کارکنان در مواجهه با تحول دیجیتال و هوشمندی سازمانی اشاره می کند.

روث و نترز (۲۰۲۰) مؤلفه های هوشمندی فرهنگی را از بعد توانمندساز بودن آنها در رهبری دیجیتال بررسی کرده و تصریح می نمایند که توجه به ابعاد فرهنگی، موجب توسعه مرزهای فعالیت شرکت ها می شود لذا ضرورت وجود هوشمندی فرهنگی در کارکنان و سهم نگرش ایشان را در تعاملات و ارتباطات سازمانی و تسهیم دانش شفاف می نمایند.

گارتر (۲۰۲۰) به تصریح اسلوب تئوریک و مفاهیم ناظر بر هوشمندی مدیریت منابع انسانی اشاره می نماید؛ اما هیچ یک از پژوهشگران داخلی و خارجی به تبیین مؤلفه های اثرگذار بر معماری منابع انسانی هوشمند اشاره ننموده اند. پژوهش حاضر تلاش نموده است تا مؤلفه های اثرگذار بر معماری منابع انسانی هوشمند را مطالعه و بررسی کند تا سایر پژوهشگران بتوانند در پژوهشهای آتی، با ارائه الگوریتم ها و روش های علمی، ابعاد بیشتری از موضوع را برای طرح و بحث تکنیکی معماری منابع انسانی هوشمند مورد بررسی قرار دهند.

ویال (۲۰۱۹) با مرور مطالعات پیشین به بررسی پیشایندهای هوشمند سازی منابع انسانی توجه نموده است و به صورت استقرایی به چارچوبی از تحول دیجیتال و نقش آن در ایجاد تغییرات بنیادین در فرایندهای سازمانی اشاره می نماید. وی به نقش قابلیت های پویا سازمانی و ملاحظات اخلاقی در محیط کار جهت پیشبرد پروژه های تحول دیجیتال اشاره نموده است.

رانا و شارما (۲۰۱۹) به تأثیر تکنولوژی های اسمک ادغام چهار فناوری نوین (و نحوه تعامل سازمان با سرمایه های انسانی هوشمند می پردازد.

سی لیم (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان « شایستگی های رهبری در محیط متلاطم » با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۰ متخصص در حوزه منابع انسانی، شایستگی های ضروری رهبران برای مقابله با محیط متلاطم را بدین صورت برمی شمارد: مهارت های ارتباطی، مهارت پیش بینی، مهارت شناختی، سواد دیجیتال، شبکه سازی و همکاری وی بیان می کند که اساسی ترین شایستگی عملکردی رهبران آینده، برقرار ی روابط اعتماد است.

دولت کانادا (۲۰۱۸) شایستگی های رهبران دولتی را در سه بعد و ۲۴ مؤلفه به شرح زیر تبیین نموده است: ۱- شایستگی های کلیدی رهبران (ارتقاء نوآوری، رهبری تغییر، همکاری با ذینفعان، بسیج کردن مردم، تحقق نتایج، خلق چشم انداز و راهبرد، توجه

به یکپارچگی؛ ۲- شایستگی های عمومی رهبران تفکر تحلیلی، تمرکز بر روی ارباب رجوع، یادگیری مستمر، خلاقیت و نوآوری، تصمیم گیری، تعامل اثربخش، ارتباطات، تفکر انتقادی، رهبری، مدیریت تعارض، تیم سازی، حل مساله، توجه به کیفیت؛ ۳- شایستگی های محوری رهبران (احترام و توجه به یکپارچگی، انجام کار موثر از طریق دیگران، ابتکار عمل) (اداره خدمات مدیریت جوامع و دارایی های اکتسابی دبیرخانه هیأت مدیره خزانه داری عمومی کانادا، ۲۰۱۸).

قموشی و همکاران (۱۴۰۰) در مقاله ای با عنوان «شایستگی های اخلاقی مدیران دانشگاهی: مطالعه ای فراترکیب» به ارائه چارچوبی نظام مند از شایستگی های اخلاقی در مدیریت دانشگاهی پرداختند. این پژوهش با رویکرد کیفی و روش فراترکیب انجام شد و داده ها از طریق جستجوی کتابخانه ای گردآوری گردید. جامعه مورد بررسی شامل تمامی منابع علمی منتشر شده در حوزه شایستگی های اخلاقی مدیران دانشگاهی بین سال های ۱۳۷۷ تا ۱۳۹۷ (۱۹۹۸ تا ۲۰۱۸) بود. کلیدواژه های مرتبط در پایگاه های اطلاعاتی داخلی نظیر پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، نورمگز، مگ ایران، پرتال جامع علوم انسانی، پایان نامه های دانشگاه تهران و گنج بتا و همچنین پایگاه های بین المللی همچون Google Scholar، Elsevier و ProQuest جستجو شدند. از میان ۲۳۸۰ منبع اولیه، ۵۵ منبع انتخاب و تحلیل گردید. نتایج نشان داد شایستگی های اخلاقی مدیران دانشگاهی در سه بعد اصلی شامل شایستگی اخلاقی فردی (مانند تقوا، شجاعت، فروتنی)، شایستگی اخلاقی بین فردی (مانند عدالت، صبوری، امانتداری) و شایستگی اخلاقی فرامدی (مانند قانون گرایی، وجدان کاری، مصلحت اندیشی و مشارکت جویی) طبقه بندی می شوند. این پژوهش تأکید می کند که توجه به این ابعاد در انتخاب، ارزیابی و توسعه مدیران دانشگاهی می تواند موجب ارتقای اخلاق مدیریتی و بهبود کیفیت حکمرانی آموزش عالی شود.

خلیلی و همکاران (۱۳۹۹) در مقاله ای با عنوان «شایستگی های رهبری رؤسای دانشگاه ها در نظام آموزش عالی ایران» به شناسایی و رتبه بندی شایستگی های کلیدی مورد نیاز رؤسای دانشگاه ها پرداختند. این پژوهش با هدف کمک به انتخاب و ارتقای رهبران دانشگاهی شایسته در شرایط پیچیده و پویا انجام شد. روش تحقیق کاربردی، توصیفی و پیمایشی بود. ابتدا با مرور مطالعات پیشین، مجموعه ای از شایستگی ها استخراج و در سه دسته اصلی شامل شایستگی های دانشی، نگرشی و مهارتی طبقه بندی گردید. سپس برای

اعتبارسنجی یافته‌ها، پرسشنامه‌ای محقق ساخته میان اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های تهران، علامه طباطبائی و خوارزمی که حداقل سه سال سابقه عضویت داشتند، توزیع شد. داده‌ها با استفاده از آزمون بارتلت و تحلیل عاملی تأییدی تحلیل شدند. نتایج نشان داد که شایستگی‌های دانشی، نگرشی و مهارتی به ترتیب بیشترین اهمیت را دارند. در هر طبقه نیز صلاحیت علمی و اعتبار دانشگاهی، انتصابات به دور از جناح‌بندی‌های سیاسی، و توانایی متنوع‌سازی منابع مالی به عنوان مؤلفه‌های اصلی شناخته شدند. مطالعه تأکید می‌کند که دستیابی به اهداف دانشگاه‌ها در محیط‌های متغیر امروز تا حد زیادی به شایستگی‌های رهبری رؤسای آنها بستگی دارد و توجه به این ابعاد می‌تواند اثربخشی آموزش عالی را بهبود بخشد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر در مورد شناسایی و تفسیر ابعاد شایستگی مدیران: رویکردی ترکیبی بر تحول هوشمند دانشگاه‌ها است، روش پژوهش از حیث محیط کتابخانه‌ای- میدانی از نظر هدف کاربردی- توسعه‌ای از نظر زمان گردآوری داده مقطعی و از نظر روش اجرای پژوهش توصیفی-پیمایشی است. در این پژوهش با توجه به هدف و ماهیت پژوهش از روش پژوهش ترکیبی تلفیق روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است. از آنجا که در این پژوهش هدف اصلی شناسایی و تفسیر ابعاد شایستگی مدیران: رویکردی ترکیبی بر تحول هوشمند دانشگاه‌ها می‌باشد و به منظور بررسی عمیق و شناخت بیشتر موضوع علاوه بر مبانی نظری از مصاحبه برای درک بیشتر استفاده شده است سپس از رویکردهای کمی برای تأیید نتایج کیفی بهره برده شد.

در مرحله کیفی پژوهش، برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند و زنجیره‌ای استفاده شده است که روشی غیراحتمالی است. در این روش، نمونه‌گیری تا جایی ادامه پیدا کرد که مدل به حد ساخت و اشباع برسد. نمونه‌گیری نظری روشی است که طی آن محقق داده‌های مرتبط را جمع‌آوری کرد تا مقوله‌های مورد نیاز برای طراحی مدل را بسازد. در این مورد نمونه‌گیری نظری، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته تا جایی پیش می‌رود که به حد اشباع نظری می‌رسد. در نهایت تعداد نمونه‌ها در این پژوهش از بین جامعه خبرگان تعداد ۱۳ نفر تا رسیدن به حد اشباع نظری انتخاب شد. پروتکل انتخاب مشارکت کنندگان؛ عضویت در هیئت علمی دانشگاه‌های استان فارس، برخوردار بودن از تحصیلات

تکمیلی، داشتن سابقه تخصص در زمینه فناوری های جدید (هوش مصنوعی، دیجیتال، متاورس)، داشتن کتاب یا مقاله در زمینه پژوهش حاضراست.

جامعه بخش کمی شامل اساتید و مدیران دانشگاهی در استان فارس به تعداد ۱۹ است. جهت انتخاب نمونه ها از روش نمونه گیری هدفمند استفاده شده است.

ابزارهای گردآوری داده ها و اطلاعات پژوهش در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه است. برای انجام گیری مصاحبه و یافتن افراد از روش زنجیره ای استفاده شده است که در واقع افراد بیشتر از طریق افرادی که با آن ها مصاحبه های اولیه انجام شده بود، معرفی شدند. ابزارهای گردآوری داده ها و اطلاعات در بخش کمی پژوهش شامل پرسشنامه به دست آمده از تحلیل داده ها است که بخش اول شامل متغیرهای جمعیت شناختی (جنسیت، سن، تحصیلات و.....) می باشد و بخش دوم شامل سؤالات مرتبط با متغیرهای پژوهش است.

از آنجایی که ابزار پژوهش از روش کیفی (گراند تئوری) حاصل شده است، دارای روایی می باشد. برای اطمینان از پایایی متن ۳ مصاحبه توسط یکی از همکاران پژوهشی آشنا به شایستگی مدیران و به تحولات هوشمند اخیر در دانشگاه ها مجدد کدگذاری شد. که پس از محاسبات انجام شده با فرمول ذیل:

$$\text{درصد توافقی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100 = \frac{2 \times 30}{75} \times 100 = 80\%$$

درصد توافقی بیش از ۸۰ درصد بدست آمد.

جدول ۱: درصد پایایی به روش دو کدگذار

مصاحبه	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	مصاحبه شونده ۲	۴۰	۱۶	۲۴	۸۰
۲	مصاحبه شونده ۸	۱۷	۶	۱۱	۷۰
۳	مصاحبه شونده ۱۰	۱۸	۸	۱۰	۸۸
کل	۳	۷۵	۳۰	۴۵	۸

روش تجزیه و تحلیل دادها در بخش کیفی با روش گراند تئوری انجام گرفت. در این پژوهش، برای شناسایی مؤلفه‌ها و طراحی الگوی تحقیق از بررسی اسنادی و نیز ابزار مصاحبه و برای تحلیل از روش کدگذاری و مقوله‌بندی داده‌ها مبتنی بر نظریه زمینه بنیاد استفاده شد. این روش به‌عنوان روش تحلیل تطبیقی مداوم یا تجزیه و تحلیل همزمان داده‌ها شناخته شده است. در این روش، داده‌های جدید همزمان با تمام داده‌های دیگر مقایسه شدند تا محوریت مطلوب در بین تمام داده‌ها آشکار شود. کدگذاری متون اسنادی و مصاحبه‌ها به موازات بررسی متون و انجام مصاحبه‌ها صورت گرفت؛ به این معنی که پس از بررسی هر سند و یا انجام هر مصاحبه داده‌های آن مورد کدگذاری قرار می‌گرفت تا از طریق کدگذاری داده‌ها امر دسته‌بندی و تفسیر آن‌ها صورت پذیرد. با کدگذاری چند مصاحبه نخست پژوهشگر چارچوب ذهنی اولیه را ایجاد کرد و با انجام مصاحبه‌های بعدی، با استفاده از کدهای جدید به دست آمده، چارچوب ذهنی را توسعه داد. این فرایند تا زمانی ادامه یافت که اشباع نظری حاصل شد و مصاحبه‌ها به پایان رسید. طبقه‌بندی داده‌ها با اطلاق کدهای جداگانه و مرور مکرر و ادغام کدهای مشابه انجام گرفت تا کدهای اصلی تولید شوند. مراحل کدگذاری انجام گرفته در پژوهش حاضر عبارت‌اند از کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. در ادامه مراحل مطالعه کیفی و تحلیل مصاحبه‌ها بیان می‌شود. مراحل کدگذاری در روش گراند تئوری به شرح زیر است:

گام ۱: کدگذاری باز: این مرحله از روش گراند تئوری بلافاصله بعد از اولین مصاحبه انجام می‌شود. به عبارت دیگر محقق پس از هر مصاحبه شروع به پیدا کردن مفاهیم و انتخاب برچسب‌های مناسب برای آن‌ها و ترکیب مفاهیم مرتبط می‌کند. کدگذاری باز بخشی از تجزیه و تحلیل است که به صورت مشخص به نام‌گذاری و مقوله‌بندی پدیده‌ها از راه بررسی دقیق آن‌ها می‌پردازد. در ضمن کدگذاری باز داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد می‌شوند، برای به دست آوردن شباهت‌ها و تفاوت‌ها مورد مقایسه قرار می‌گیرند و سؤالاتی درباره مقولات مطرح می‌شود. اولین گام در کدگذاری باز برچسب زدن (نام‌گذاری) برای پدیده‌هاست به این صورت که هر پاراگراف را برمی‌داریم به اجزایی تقسیم می‌کنیم و به هر کدام از حوادث، ایده‌ها یا رخدادها نامی می‌دهیم. برای محققان بسیار راحت است که صرفاً نکات اصلی یا جملات را تکرار کنند اما این کار

مفهوم پردازی نیست بلکه خلاصه گویی است. در هنگام نام گذاری برای پدیده‌ها بهتر است واژگانی را انتخاب کرد که آن قدر انتزاعی باشند که حداقل ده واقعه متفاوت ولی دارای ماهیت یکسان را پوشش دهد. گام بعدی در کد گذاری باز کشف مقوله‌ها می‌باشد. وقتی در داده‌ها پدیده‌های خاصی را مشخص کردیم آن گاه می‌توانیم مفاهیم را بر محور آن‌ها گروه‌بندی کنیم. این کار تعداد واحدهایی را که باید با آن‌ها کار کنیم کاهش می‌دهد. روند طبقه‌بندی مفاهیم را که به نظر می‌رسد به پدیده‌های مشابه ربط پیدا می‌کند مقوله پردازی نامیده می‌شود. به مقوله‌ای که کدهای (برچسب‌های) مرتبط را در بر می‌گیرد یک نام مفهومی داده می‌شود. باید توجه داشت که این نام باید انتزاعی‌تر از اسامی مفاهیمی (کدها) باشد که مجموعه آن‌ها مقوله را تشکیل می‌دهد. مقولات دارای قدرت مفهومی‌اند زیرا قادرند دیگر مفاهیم را بر محور خود جمع کنند. در اینجا لازم است توضیح مختصری در مورد کد، مفهوم و طبقه ارائه دهیم:

کدها، واحدهای پایه‌ای (یا خرد) تحلیل هستند؛ زیرا از (تصویر ذهنی و) مفهوم‌سازی داده‌ها نظریه شکل می‌گیرد، نه به تنهایی از خود داده‌های واقعی. مفاهیم، در نظریه سازی داده بنیاد زیر مقوله‌هایی از نوع کدهای باز هستند که وظیفه شان ارائه جزئیات بیشتری در مورد هر طبقه است.

طبقه‌ها، در مقایسه با مفاهیم، انتزاعی‌تر بوده و سطحی بالاتر را نشان می‌دهند. آن‌ها از طریق همان فرایند تحلیلی انجام مقایسه برای برجسته سازی شباهت‌ها و تفاوت‌ها که در سطح پایین‌تر برای تولید مفاهیم استفاده شد، تولید می‌شوند. طبقه‌ها «شالوده» ساختن نظریه هستند و ابزاری فراهم می‌کنند که به وسیله آن نظریه می‌تواند یکپارچه شود.

گام ۲: کد گذاری محوری: مرحله دوم کد گذاری که به آن کد گذاری محوری گفته می‌شود، پژوهشگر یکی از طبقه‌ها را به عنوان طبقه محوری انتخاب کرده، آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرایند، مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر طبقه‌ها را با آن مشخص می‌کند.

گام ۳: کد گذاری انتخابی (گزینشی): روند انتخاب مقوله اصلی به طور منظم و سیستماتیک آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط، و پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش دارند. این روند شامل چند گام می‌باشد: اولین گام متضمن توضیح خط اصلی داستان است. گام دوم ربط دادن مقولات تکمیلی بر گرد مقوله اصلی با استفاده از یک پارادایم (که در کد گذاری محوری توصیف شده است).

گام سوم مرتبط ساختن مقولات به یکدیگر در سطح بعدی است. گام چهارم به تأیید رساندن آن روابط در قبال داده‌هاست.

این پژوهش بر اساس ابعاد تأییدشده در مرحله قبل مدل‌سازی انجام شده است. جامعه آماری روش ساختاری-تفسیری شامل؛ اساتید و مدیران آشنا به مسائل دانشگاه که در سمت‌های مختلف مرتبط با موضوع سابقه خدمت داشته و در این زمینه باتجربه بودند، انتخاب شده‌اند. پس از تعیین مشخصات خبرگان از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است. در روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، به‌طور معمول از نظرات پنج خبره استفاده می‌شود (ساتی، ۲۰۱۰). بر این اساس در این پژوهش از نظرات ۹ نفر (۴ نفر از مدیران اجرایی آشنا به سیاست‌های دانشگاه و شاغل در دانشگاه و ۵ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های استان فارس) استفاده شده است.

ابزار استفاده شده در روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری پرسشنامه‌ای متشکل از ۷ بعد به‌صورت مقایسات زوجی است و از شرکت‌کنندگان خواسته شده است تا با مقایسه دوبه‌دو عوامل، رابطه آن‌ها را مشخص کنند. پس از تکمیل پرسشنامه‌ها توسط خبرگان از فروانی و مد برای جمع‌بندی نظرات آن‌ها استفاده شد.

جدول ۲: پرسشنامه ماتریس خود تعاملی ساختاری ابعاد

ابعاد اصلی	۱- توانمندی های منطقه ای و جهانی	۲- ساخت انسان هوشمند	۳- نوآوری دیجیتال و خلق چشم انداز دیجیتال	۴- تفکر ناب	۵- تغییر ساختار و ماهیت سازمان	۶- جذب نوایغ و استعدادها	۷- مدیریت تعارض
۱- توانمندی های منطقه ای و جهانی							
۲- ساخت انسان هوشمند							
۳- نوآوری دیجیتال و خلق چشم انداز دیجیتال							
۴- تفکر ناب							
۵- تغییر ساختار و ماهیت سازمان							
۶- جذب نوایغ و استعدادها							
۷- مدیریت تعارض							

تجزیه و تحلیل یافته ها

تجزیه و تحلیل داده ها شامل گردآوری داده ها برای آسان تر ساختن تجزیه و تحلیل دقیق تر و صحیح تر، انتخاب روش های مناسب آماری، تکنیک هایی برای تفسیر کردن نتایج حاصل از چنین روش ها و نتایج حاصل از کاربرد روش ها است که برای تحلیل کردن داده ها به کار بسته می شود (سرمدی و همکاران، ۱۳۹۴). پژوهشگر برای دستیابی به پاسخ پرسش تحقیق از طریق فرضیه ها، داده را به قسمت ها و بخش هایی تجزیه می کند، اما تحلیل داده های پژوهش به خودی خود پاسخ پرسش ها را ارائه نمی دهد و تفسیر داده ها ضروری است. تفسیر کردن به معنی تبیین و معنا بخشیدن به داده ها است، تبیین داده های خام دشوار و یا غیرممکن است، شخص باید ابتدا داده ها را تجزیه و تحلیل کند و سپس به تفسیر آن ها پردازد (خاکی، ۱۳۹۰، ۳۲۵). در این راستا محقق برای پاسخگویی به سؤالات و اهداف مورد نظر خویش و در راستای هدف اصل پژوهش «شناسایی و تفسیر ابعاد شایستگی مدیران: رویکردی ترکیبی بر تحول هو شمند دانشگاه ها» به جمع آوری داده ها می پردازد. نتایج یافته ها و تجزیه و تحلیل داده ها در دو بخش اصلی ذیل ارائه می گردد:

بررسی داده ها کیفی (بررسی متن مصاحبه ها و تحلیل به روش گراند تئوری): در این مرحله، مفاهیم اولیه به روش استقرائی و از طریق کد گذاری و تحلیل مفاهیمی که از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان دانشگاه های استان فارس انجام شد، مورد بررسی قرار گرفت

استفاده از مصاحبه با خبرگان جهت گردآوری اطلاعات و استخراج مفاهیم اولیه به روش روش گراند تئوری با رویکرد کیفی اولین مرحله جهت احصا داده ها بود. از آنجایی که هدف این تحقیق شناسایی و تفسیر ابعاد شایستگی مدیران: رویکردی ترکیبی بر تحول هو شمند دانشگاه ها بود از این رو سعی کردیم پس از مصاحبه با متخصصان، مفاهیم، جملات و پاراگراف های مرتبط با موضوع پژوهش را شناسایی و استخراج نماییم؛ که در نتیجه این مرحله ۱۸۸ کد مفهومی از مصاحبه های نیمه ساختاریافته استخراج گردید.

پس از هر مصاحبه، متن آن توسط پژوهشگر کد گذاری انجام گردید. برای تحلیل داده های جمع آوری شده از هر مصاحبه از روش گراند تئوری استفاده گردید، از بررسی ۱۸۷ کد شناسایی شده (کد گذاری باز) ابتدا به ۱۳۵ کد اولیه (کد گذاری باز) استقراء گردید. جدول ۳ مراحل کد گذاری مربوط به بخشی از مصاحبه سوم و چهارم را نشان می دهد.

جدول ۳: مراحل کد گذاری بخشی از مصاحبه سوم و چهارم

کد گذاری گزینشی	کد گذاری محوری	کد گذاری باز	خلاصه متن مصاحبه سوم
منطقه جغرافیایی	امکانان منطقه جغرافیایی	امکانات هر دانشگاه نسبت به دانشگاه دیگر مطابق منطقه	بطور کلی کشور ایران پهناور است و قاعدتاً دانشگاهها نیز در مناطق مختلفی از این وسعت قرار دارند، هر دانشگاهی بنا به منطقه، استان، و بافت حاکم بر آنجا و شرایطی که برای مدیران دارد و امکاناتی که در آنجا وجود دارد مدیران دانشگاهی را به چالش می کشد.
ساخت انسان هوشمند	بکارگیری فناوری ها نوین و هوشمند نوظهور توسط نیروی انسانی	استفاده از جدیدترین کاربردی های متاورس، اینترنت اشیاء، رمز ارز، تحول دیجیتال، نوآوری دیجیتال، هوش مصنوعی	هوشمند سازی در دانشگاه ها استفاده نیروی انسانی دانشگاه از کابرد متاورس، اینترنت اشیاء، رمز ارز، تحول دیجیتال، نوآوری دیجیتال، هوش مصنوعی و بکارگیری و استفاده موثر از
	شایستگی و مدیریت هوشمند	نیاز به شایستگی و مدیریت هوشمند جهت استفاده مؤثر از فناوری های بکار گرفته در دانشگاههای بزرگ و مطرح	جدیدترین فناوری های بکار گرفته شده در دانشگاه های بزرگ و مطرح نیاز به شایستگی و مدیریت هوشمند در همه سطوح بویژه در رده مدیریتی دارد.
نوآوری و تغییر	نوآوری تغییر	تلاش برای ارتقاء نوآوری از بین بردن مقاومت در برابر تغییر	تلاش برای ارتقاء نوآوری، و از بین بردن مقاومت در برابر تغییر و کمک به خلق چشم انداز های وسیع برای مدیران دانشگاهی الزامی
خلق چشم انداز و تفکر ناب	خلق چشم انداز های	خلق چشم انداز های وسیع مدیران خلاق	است، که این مسئله را هر کسی نمی تواند مدیریت کند، بنابراین لازم است مدیران خلاق و داری

مدیران خلاق مدیران داری تفکر ناب تفکر ناب در دانشگاه ها وجود داشته باشند.
و تفکر ناب

پس از خلاصه کردن متن اولیه و احصاء کدها پس از سنجش پایایی و روایی نتایج حاصل از مصاحبه ها و ویرایش کدها و انجام اصلاحات حاصل از آن در نهایت ۲۴ کد محوری (مؤلفه) و ۷ کد گزینشی (بعد اصلی) احصاء شد. جدول ۴ ابعاد و مؤلفه های نهایی را نشان می دهد.

جدول ۴: ابعاد و مؤلفه های نهایی پژوهش

ردیف	ابعاد اصلی	مؤلفه ها
۱	توانمندی های منطقه ای و جهانی	امکانان منطقه جغرافیایی توانمندسازی علمی و مدیریتی در سطح جهانی توانمندی در برابر چالش منطقه ای مدیران دانشگاهی
۲	ساخت انسان هوشمند	استفاده از نیروی انسانی هوشمند جهت بکارگیری فناوری ها نوین و هوشمند و تحول آفرین شایسته سالاری جهت ساخت نیروی انسانی هوشمند بازاندیشی در تخصص و مهارت های انسانی
۳	نوآوری دیجیتال و خلق چشم انداز دیجیتال	نوآوری و خلق چشم اندازها تحول و نوآوری دیجیتال تغییر و تحول در محیط دانشگاه با تکنولوژی های نو
۴	تفکر ناب	استفاده از تفکرات تحلیلی - نقادی کاربردی و مؤثر ترویج و توسعه تفکر ناب مدیریتی و سازمانی تفکر چند وجهی و چند مهارتی و تربیت و تکامل انسان چندوجهی
۵	تغییر ساختار و ماهیت سازمان	تغییر اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی توسعه یادگیری، تسهیم دانش و مهارت های شغلی و توانمندا تعامل و همکاری مؤثر با سرمایه های انسانی دانشگاه

تغییر در الگوریتم ها و روش های علمی		
مشارکت و هم اندیشی در تصمیمات مهم		
۶	جذب نوایغ و استعدادها	فراهم نمودن مسیر ارتقاء شغلی نوایغ و استعدادها
	استعدادها	فراهم نمودن امکانات مادی و رفاهی برای جذب استعدادها و نوایغ
۷	مدیریت تعارض	تعارض در ارتباطات و تعاملات مدیران هنگام مشارکت در کارهای جمعی
ایجاد نگرش متعارض نسبت به شایستگی و قابلیت مدیران		
حس دوگانگی هنگام ارتقاء مدیران و احساس عدم صلاحیت فرد ارتقاء یافته		
تعارضات بین فردی و تعارضات سازمانی		
ناهماهنگی و ناسازگاری بین اعضاء و تعارضات بین نیازها و انتظارات		

بررسی داده‌های کمی

پژوهشگر در این بخش اطلاعات جمع آوری شده را با استفاده از روش مدل سازی ساختاری تفسیری به یکپارچه سازی نظرات خبرگان، ارتباط و توالی آن‌ها پرداخته شد. پس از مشخص شدن سطوح هر کدام از ابعاد و با در نظر گرفتن ماتریس در دسترس پذیری نهایی مدل اولیه ساختاری و تفسیری ارائه گردید. ابعاد اصلی جهت ورود به مدل سازی ساختاری تفسیری همان ابعاد تأیید شده پس از تأیید توسط خبرگان پژوهش است که ۷ بعد اصلی «شناسایی و تفسیر ابعاد شایستگی مدیران: رویکردی ترکیبی بر تحول هوشمند دانشگاهها» تشکیل دادند، که عبارتند از:

- ۱- توانمندی های منطقه ای و جهانی
- ۲- ساخت انسان هوشمند
- ۳- نوآوری دیجیتال و خلق چشم انداز دیجیتال
- ۴- تفکر ناب
- ۵- تغییر ساختار و ماهیت سازمان
- ۶- جذب نوایغ و استعدادها

➤ ۷-مدیریت تعارض

بر اساس گام‌های روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری به شرح زیر مدل نهایی پژوهش ارائه شد. تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM): در گام اول ماتریس خود تعاملی ساختاری پژوهش را با استفاده از نظر پاسخ‌دهندگان تشکیل می‌دهیم برای تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری خبرگان معیارها را به صورت زوجی با یکدیگر در نظر می‌گیرند و بر اساس طیف مشخص شده به مقایسات زوجی پاسخ می‌دهند، بدین ترتیب که ابعاد شناسایی شده مسئله پژوهش «شناسایی و تفسیر ابعاد شایستگی مدیران: رویکردی ترکیبی بر تحول هو شمنند دانشگاهها» به نوبت وارد ماتریس ساختار می‌شود. این ماتریس یک ماتریس به اندازه ابعاد شایستگی مدیران می‌باشد که در سطر و ستون آن تمامی ابعاد به ترتیب ذکر می‌شود. سپس روابط میان راهکارها در یک مقایسه زوجی به وسیله نمادها تعیین می‌شود.

تشکیل ماتریس دستیابی اولیه: در گام دوم باید ماتریس دستیابی اولیه را با تبدیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به اعداد صفر و یک تشکیل داد. برای این کار از قاعده زیر استفاده می‌شود: در این مرحله ماتریس دستیابی با جایگزین ساختن نمادهای موجود در ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک بر حسب قواعد زیر عمل می‌کند:

- اگر نماد خانه ij حرف V باشد در آن خانه عدد ۱ و در خانه قرینه عدد صفر گذاشته می‌شود.
- اگر نماد خانه ij حرف A باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه قرینه عدد ۱ گذاشته می‌شود.
- اگر نماد خانه ij حرف X باشد در آن خانه عدد ۱ و در خانه قرینه نیز عدد ۱ گذاشته می‌شود.
- اگر نماد خانه ij حرف O باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه قرینه نیز عدد صفر گذاشته می‌شود.
- اگر بین دو متغیر i و j رابطه باشد آن را به وسیله یک پیکان جهت‌دار نشان می‌دهیم. دیاگرام نهایی ایجاد شده که با حذف حالت‌های تعدی و نیز با استفاده از بخش‌بندی سطوح به دست آمده است در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۵: تشکیل ماتریس دستیابی اولیه

ابعاد اصلی	۱- توانمندی های منطقه ای و جهانی	۲- ساخت انسان هوشمند	۳- نوآوری دیجیتال و خلق چشم انداز دیجیتال	۴- تفکر ناب	۵- تغییر ساختار و ماهیت سازمان	۶- جذب نوابغ و استعدادها	۷- مدیریت تعارض
۱- توانمندی های منطقه ای و جهانی		V	X	X	X	O	X
۲- ساخت انسان هوشمند			X	X	X	O	A
۳- نوآوری دیجیتال و خلق چشم انداز دیجیتال				X	O	X	O
۴- تفکر ناب					V	X	V
۵- تغییر ساختار و ماهیت سازمان						O	X
۶- جذب نوابغ و استعدادها							X
۷- مدیریت تعارض							

سازگار کردن ماتریس دستیابی: پس از اینکه ماتریس اولیه دستیابی به دست آمد، باید سازگاری درونی آن برقرار شود. به عنوان نمونه اگر متغیر ۱ منجر به متغیر ۲ شود و متغیر ۲ منجر به متغیر ۳ شود، باید متغیر ۱ نیز منجر به متغیر ۳ شود و اگر در ماتریس دسترسی این حالت برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح شود و روابط این چینی اصلاح و ایجاد شوند. این سازگاری با استفاده از روابط ثانویه که ممکن است وجود نداشته باشند به ماتریس دستیابی اولیه افزوده می شوند. در جدول ۵ سلول های که با **1*** نشان داده شد روابطی هستند که در ماتریس سازگار شده ایجاد شده اند.

جدول ۶: ماتریس دستیابی سازگار شده

قدرت نفوذ	۷-مدیریت تعارض	۶-جذب نواغ و استعدادها	۵-تغییر ساختار و ماهیت سازمان	۴- تفکر ناب	۳-نوآوری دیجیتال و خلق چشم انداز دیجیتال	۲-ساخت انسان هوشمند	۱-توانمندی های منطقه ای و جهانی
4	1	.	1	1	۱	1	۱-توانمندی های منطقه ای و جهانی
7	.	.	1	1	1	1	۲-ساخت انسان هوشمند
3	.	1	0	1	1	1	۳-نوآوری دیجیتال و خلق چشم انداز دیجیتال
4	۱	1	۱	1	1	1	۴- تفکر ناب
6	1	1	۱	0	0	1	۵-تغییر ساختار و ماهیت سازمان
5	1	1	0	0	1	0	۶-جذب نواغ و استعدادها
4	۱	1	0	0	0	1	۷-مدیریت تعارض
	5	5	3	4	4	5	میزان وابستگی

در این گام مجموعه‌های ورودی و خروجی برای هر متغیر مشخص می‌شود. مجموعه خروجی شامل متغیرهایی می‌شود که می‌توان به آن‌ها رسید و مجموعه ورودی شامل متغیرهایی می‌شود که از طریق آن می‌توان به این متغیر رسید. در این مرحله پس از تعیین مجموعه ورودی و خروجی، مجموعه مشترک برای هر متغیر نیز تعیین می‌گردد.

برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه معیارهای ورودی (پیش‌نیاز) و خروجی (دستیابی) برای هر معیار را محاسبه می‌کنیم و سپس عوامل مشترک را نیز مشخص می‌کنیم در این گام معیاری دارای بالاترین سطح است که مجموعه خروجی (دستیابی) با مجموعه مشترک برابر باشد. به منظور اولویت‌بندی، متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشد، در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب مدل ISM قرار می‌گیرند. پس از شناسایی این متغیر یا متغیرها، سطر و ستون آن‌ها را از جدول حذف می‌کنیم و عملیات را دوباره بر روی دیگر معیارها تکرار می‌کنیم. سپس برای مشخص کردن اجزای سطح بعدی سیستم، متغیر سطح‌بندی شده از جدول حذف و با بقیه متغیرهای باقی‌مانده جدول بعدی شکل داده می‌شود و این عمل تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه داده خواهد شد.

خروجی‌ها و ورودی‌ها از ماتریس دستیابی اولیه سازگار شده جدول ۶ استخراج می‌شود برای این کار، تعداد ۱ها در هر سطر بیانگر خروجی و تعداد ۱ها در ستون برابر ورودی هستند که برای تعیین سطح اول، نتایج در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۷: ماتریس در دسترس پذیری نهایی (معیارهای سطح ۱)

سطح	اشتراک	ورودی	خروجی	معیار
	۱,۲,۳,۷	۱,۲,۳,۴,۷	۱,۲,۳,۴,۵,۷	۱- توانمندی های منطقه ای و جهانی
۱	۱,۲,۳,۴,۵,۷	۱,۲,۳,۴,۵,۷	۱,۲,۳,۴,۵,۷	۲- ساخت انسان هوشمند
۱	۱,۲,۳,۴,۶	۱,۲,۳,۴,۶	۱,۲,۳,۴,۶	۳- نوآوری دیجیتال و خلق چشم انداز دیجیتال
	۱,۲,۳,۴	۱,۲,۳,۴	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷	۴- تفکر ناب
	۱,۲,۵	۱,۲,۴,۵	۱,۲,۵,۶,۷	۵- تغییر ساختار و ماهیت سازمان
۱	۳,۶,۷	۳,۴,۵,۶,۷	۳,۶,۷	۶- جذب نوایغ و استعدادها
	۱,۶,۷	۱,۴,۵,۶,۷	۱,۲,۶,۷	۷- مدیریت تعارض

در این مرحله پس از حذف ۳ معیار «ساخت انسان هوشمند، نوآوری دیجیتال و خلق چشم انداز دیجیتال، جذب نوایغ و استعدادها» و سطح بندی معیارهای باقی مانده سطوح دوم و سوم به شرح جدول ۷ مشخص گردید.

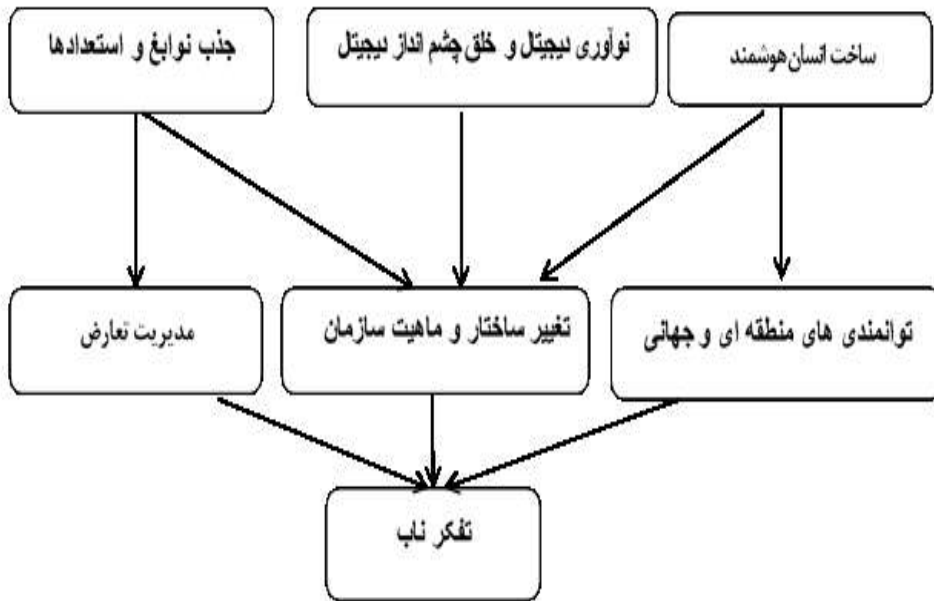
جدول ۸: ماتریس در دسترس پذیری نهایی (معیارهای سطح ۲ و ۳)

سطح	اشتراک	ورودی	خروجی	معیار
۲	۱,۴,۵,۷	۱,۴,۵,۷	۱,۴,۵,۷	۱- توانمندی های منطقه ای و جهانی
۳	۱,۴	۱,۴	۱,۴,۵,۷	۴- تفکر ناب
۲	۱,۵	۱,۴,۵	۱,۵	۵- تغییر ساختار و ماهیت سازمان
۲	۱,۷	۱,۴,۵,۷	۱,۷	۷- مدیریت تعارض

مدل نهایی پژوهش ISM و شبکه تعاملات ISM

در نهایت با استفاده از سطوح به دست آمده از معیارها، شبکه تعاملات ISM رسم می شود. پس از تعیین روابط و مشخص شدن سطح متغیرها می توان مدل نهایی آن را با توجه به ماتریس دستیابی سازگار شده ترسیم کرد. به همین منظور ابتدا متغیرها بر حسب سطح از بالا به پایین مرتب می شوند. سپس این ارتباطات به نرم افزار فرآیند تحلیل شبکه (Super Decision) وارد گردید و با توجه به تعدیلات پیشنهاد شده در خروجی این نرم افزار نتیجه ارائه گردیده است.

با توجه به شکل (۴-۱۲)، مدل پژوهش شامل ۳ سطح هست. سطح سوم که شامل بعد «تفکر ناب» است تأثیر گذارترین سطح می‌باشد که به صورت مستقیم بر روی معیارهای سطح دوم تأثیر می‌گذارد. سطح اول «ساخت انسان هوشمند»، «نوآوری دیجیتال و خلق چشم انداز دیجیتال» و «جذب نوابغ و استعدادها» است به عنوان تأثیر پذیرترین سطح هست؛ بنابراین بعد تفکر ناب بعنوان مهمترین بعد «تفسیر ابعاد شایستگی مدیران: رویکردی ترکیبی بر تحول هوشمند دانشگاهها» عمل می‌کند.



شکل ۱: مدل ساختاری تفسیری شناسایی و تفسیر ابعاد شایستگی مدیران: رویکردی ترکیبی بر تحول هوشمند دانشگاهها

نتیجه گیری

این مطالعه از نظر هدف کاربردی- توسعه است و با رویکرد آمیخته اکتشافی اجرا شده است. برای شناسایی ابعاد ابعاد شایستگی مدیران بر تحول هوشمند دانشگاه ها از روش گرانند تئوری و برای ارائه رویکرد ساختاری، از روش مدل سازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. پس از تحلیل مفاهیم، متن مصاحبه با ۱۳ خبره از نخبگان دانشگاهی، دانشگاه های استان فارس، کد گذاری باز انجام گرفت و ۱۸۷ کد شناسایی شد. در نهایت از طریق کد گذاری محوری و گزینشی ۲۴ مولفه محوری و ۷ بعد اصلی (کدگزینشی) در قالب ابعاد شایستگی مدیران بر تحول هوشمند دانشگاه ها دسته بندی شد. بر اساس تحلیل های انجام شده، ابعاد اصلی مدل شامل: ۱- توانمندی های منطقه ای و جهانی؛ ۲- ساخت انسان هوشمند؛ ۳- نوآوری دیجیتال و خلق چشم انداز دیجیتال؛ ۴- تفکر ناب؛ ۵- تغییر ساختار و ماهیت سازمان؛ ۶- جذب نوابغ و استعدادها و ۷- مدیریت تعارض است، که می توان گفت که تفکر ناب بیشترین نفوذ و بیشترین اثرگذاری را در ابعاد ارائه شده دارد.

در دنیای امروز با توجه به رقابت فزاینده و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا، جذب سرمایه انسانی شایسته، به یکی از مهمترین چالش ها و اولویت های اصلی دانشگاه ها تبدیل شده است. در تفکرات نوین سرمایه انسانی و شایستگی مدیران، بجای آنکه سازمان ها تصمیم به جذب نیرو بگیرند، این استفاده از شایستگی ها هستند که سازمان را برای همکاری انتخاب می نمایند.

توسعه شایستگی مدیران به ویژه فناوری های مرتبط با این ایده، در طول دهه گذشته به طور قابل توجهی بر سطح دیجیتالی شدن دانشگاه ها و جوامع تأثیر گذاشته است. تأثیر اصلی این فرآیند، تسریع اتوماسیون و رباتیک شدن فرآیندهای تولید و گسترش فناوری های مبتنی بر هوش مصنوعی و اینترنت اشیا بوده است، با این حال، با گذشت زمان، محدودیت های ناشی از این تغییرات به طور فزاینده ای آشکار شده است. اول و مهمتر از همه، تمرکز بر کارایی فرآیند و اجرای فناوری های جدید بدون توجه کافی به جنبه های مدیریتی، که برای دانشگاه ها بسیار مهم هستند، صورت گرفته است این تأمل انتقادی، که با تجربیات مربوط به بحران های جهانی، چه اقتصادی (مثلاً کووید-۱۹) و چه علمی و چه فناوری، تقویت شده است، به انگیزه ای برای توسعه چشم انداز جدیدی برای توسعه دانشگاه ها به طور کلی تبدیل شده است. در پاسخ به این چالش ها، جامعه علمی،

مدیریت هوشمند را تدوین کرده است که مبتنی بر ادغام شایسته محوری مدیران، و استفاده هوشمندانه از فناوری‌های دیجیتال است.

تحلیل نتایج در این پژوهش نشان می‌دهد که وزن شاخص‌های مورد استفاده، به‌طور قابل توجهی متفاوت است.

در بعد ساخت انسان هوشمند، سهم متخصصان فناوری اطلاعات و ارتباطات را به شدت متمایز کرد، هر چند این بعد چالش‌های متعددی را برای دانشگاه‌ها ایجاد می‌کند، اما در عین حال فرصتی قابل توجه برای ساخت انسان هوشمند، به ویژه از نظر تقویت ظرفیت فناوری، فراهم می‌کند.

برای بعد نوآوری دیجیتال و خلق چشم انداز دیجیتال، که تأکید بیشتری بر ایجاد تعادل بین پیشرفت فناوری با خلق چشم انداز دیجیتال دارد. در این زمینه، میزان شایستگی مدیران در دانشگاه‌ها اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. چنین شایستگی نه تنها امکان تعیین وضعیت فعلی پیشرفت تحول را فراهم می‌کند، بلکه دانشگاه‌های را که در این فرآیند با موانع ساختاری یا نهادی خاصی روبرو هستند نیز شناسایی می‌کند. شناخت این نابرابری‌ها برای طراحی مداخلات مؤثر مدیریتی و استراتژی‌های متناسب با شرایط دانشگاهی ضروری است. ترکیب این دو، دانشگاه‌های را که در اجرای این مفهوم با مشکلاتی مواجه هستند و نیاز به تحلیل بیشتر، اقدامات مؤثرتر و تصمیمات مناسب دارند، به وضوح مشخص می‌کند. این امر مهم است زیرا دانشگاه‌ها سال‌هاست که گام‌هایی برای نوآوری دیجیتال و خلق چشم انداز دیجیتال برداشته است. این دانشگاه‌ها هر ساله منابع عظیمی را به این اهداف اختصاص می‌دهد، بنابراین کاملاً موجه است که اثرات این اقدامات را با قاطعیت بیشتری آغاز کنیم. از این گذشته، تأخیرهای نوآوری دیجیتال را نمی‌توان به طور نامحدود با شرایط مرزی یا عوامل عینی که خیلی حاد نیستند، توضیح داد. در این زمینه، تحقیقات انجام شده و نتایج به دست آمده به منبع بسیار ارزشمندی از دانش تبدیل می‌شوند که باید کاربرد عملی پیدا کنند. انتظار می‌رود که نتایج تحقیقات ارائه شده مورد استفاده قرار گیرد، همچنین از این واقعیت ناشی می‌شود که آنها بر اساس یک روش جدید و اختصاصی هستند.

برای بعد تغییر ساختار و ماهیت سازمان روش توسعه یافته، چارچوبی ساختار یافته و سیستماتیک برای فرآیندهای تحول چندبعدی لازم است. سهم اصلی آن در برخورد

متعادل با اثرات جبرانی بین ابعاد و گنجاندن یک مکانیسم تغییر ساختار برای عدم تعادل است که در کنار هم عمق تفسیری و ماهیت سازمان را افزایش دهند.

بعد جذب نواغ و استعدادها توسط دانشگاه های حاصل می شود که به طور مداوم در سرمایه انسانی، توسعه مهارت های دیجیتال و تضمین شرایط کاری با کیفیت بالا سرمایه گذاری می کنند. در مقابل، دانشگاه های که این بعد را در نظر نگرفتند نتایج به طور قابل توجهی پایین تری را نشان می دهند که نشان دهنده نیاز به اقدامات بیشتر در زمینه جذب نواغ و استعدادها مادام العمر و توسعه بازار کار نواغ و استعدادها است.

در بعد توانمندی های منطقه ای و جهانی، بهترین نتایج توسط دانشگاه های به دست می آید که علاوه بر درون دانشگاه، در منطقه و در سطح جهانی خود را کارآمد کنند. در صورت عدم توجه به توانمندی های منطقه ای و جهانی بیشترین شکاف ها در دانشگاه ها و بین مدیران دانشگاهی بوجود می آید. با این وجود، این نتایج نشان می دهد که توانمندی های منطقه ای و جهانی در سراسر دانشگاه ها به طور یکنواخت تری نسبت به سایر ابعاد توزیع شده است.

مطابق نتایج بیشترین نابرابری ها در حوزه های دیجیتالی شدن و نوآوری در بعد تفکر ناب مشهود است. دانشگاه های که در این زمینه بهترین عملکرد را دارند که نشان دهنده پیاده سازی پویای فناوری های مدرن و هزینه های بالای تحقیق و توسعه در زمینه بکار گیری تفکر ناب در دانشگاه ها هستند. از سوی دیگر، دانشگاه های هستند که به طور قابل توجهی در این زمینه عقب مانده اند که پتانسیل رقابتی و توانایی آنها را برای سازگاری با تفکرات ناب جدید محدود می کند.

از طرفی پیشنهادات می توان مطرح کرد از جمله:

- استفاده از توانمندی منطقه ای و جهانی برای معرفی مدیران شایسته در هر دانشگاه.

- ایجاد یک نهاد واحد برای تغییر ساختار و ماهیت سازمان در دانشگاه ها.

- کاهش دوقطبی شدن و جناح بازی های سیاسی در میان مدیران شایسته دانشگاهی و عدم وابستگی مدیران دانشگاهی به طیف های سیاسی برای مدیریت تعارض در دانشگاه ها.

- حمایت های دولتی و امکانات مناسب برای نخبگان.

- حمایت های معنوی مسئولان ذی صلاح و دعوت از نخبگان جهت بازتولید نوآوری دیجیتال و خلق چشم انداز دیجیتال.

-مطالعه‌ای تطبیقی در خصوص شایستگی مدیران دانشگاهی در حوزه تحول هوشمند انجام گیرد و الگوی جامع ارائه گردد.

منابع:

- قموشی، ز.، پورکریمی، ج.، و عزتی، م. (۱۴۰۰). شایستگی‌های اخلاقی مدیران دانشگاهی: مطالعه‌ای فراترکیب. راهبرد فرهنگ، ۱۴(۵۴)، ۱۶۱۱۹۰
- Albetkova, A., Chaignat, E., Gasquet, P., Heilmann, M., & Isadore, J. (2019). A Competency Framework for Developing Global Laboratory Leaders. *Frontiers in Public Health*, 7, 16.
- Altbach, P. G. (2011). *The road to academic excellence: The making of worldclass research universities*. Washington, DC: World Bank. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/688061468337210820/pdf/Theroadtoacademicexcellencethemakingofworldclassresearchuniversities.pdf>
- Boyatzis, R., & Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27(1), 512.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in higher education*, 32(6), 693710
- Brennan, M.G. (2019). Global Competency in Public Administration. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 4(2), 122.
- Communities Management Office Acquired Services and Assets Sector Office of the Comptroller General Treasury Board of Canada Secretariat. (2018). *Government of Canada Procurement Community Competencies*. Treasury Board of Canada Secretariat (TBS) Ottawa, Canada, 143.
- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation, *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(2), 110
- Fowler, s. (2018). Toward a New Curriculum of Leadership Competencies: Advances in Motivation Science Call for Rethinking Leadership Development. *Advances in Developing Human Resources*, 00(0), 115.
- Figueiredo, P. C. N., Sousa, M. J., Tomé, E. (2023). Integrative model of the leader competences. *European Journal of Training and Development*, 47(5/6), 533564.
- Gaurav, J. (2023). Career success in an ambiguous work environment: Competencies for high performers. DOI:10.13140/RG.2.2.15467.52006.

- Gartner, C. (2020). Smart human resource management. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gökalp, E. (2022). A Process Assessment Model for Human Resource Skill Development Enabling Digital Transformation. *Evolving Software Processes: Trends and Future Directions*, 271281.
- Hitt, D. H., & Tucker, P. D. (2016). Systematic review of key leader practices found to influence student achievement: A unified framework. *Review of educational research*, 86(2), 531569.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 11591197.
- Jirasatjanukul, K., Nilsook, P., & Wannapiroon, P. (2019). Intelligent Human Resource Management Using Latent Semantic Analysis with the Internet of Things. *International Journal of Computer Theory and Engineering*, 11(2), 2326.
- Kukreja, J. (2019). Holacracy: The next generation leadership in a VUCA world. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 3(6), 3747.
- Kruyen, P.M., & Van Genugten, M. (2020). Opening up the black box of civil servants' Competencies. *Public Management Review*, 22(1), 118140.
- Rana, G., & Sharma, R. (2019). Emerging human resource management practices in industry 4.0. *Strategic HR Review*, 18(4), 176181.
- Rajakumar, P. V. & Yasodha, R. (2023). Employee Competency and Understanding Capability in Gear Manufacturing Companies in Coimbatore, Tamil Nadu. *Asian Journal of Management*, 14(2), 113117.
- Ruth, R., & Netzer, T. (2020). The key elements of cultural intelligence as a driver for digital leadership success. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 10,16.
- Rowley, D. J., & Sherman, H. (2003). The special challenges of academic leadership. *Management Decision*, 41(10), 10581063.
- Sivathanu, B., & Pillai, R. (2018). Smart HR 4.0—how industry 4.0 is disrupting HR. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 711.

- Schuster, A. S. (2020). Robotic Process Automation in Human Resource Management, In Smart human resource management, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Strohmeier, S. (2020). Smart HRM—a Delphi study on the application and consequences of the Internet of Things in Human Resource Management, The International Journal of Human Resource Management, 31(18), 22892318.
- SaeLim, P. (2020). Leadership Competencies in Turbulent Environment. Journal of MCU Peace Studies, 7(6), 15251540.
- Suri, P. K. (2022). Effectiveness of strategy implementation and e-governance performance. Evaluation and Program Planning, 92, 102063.
- Tongkachok, K., Akeji, A., Wumbei, B.M., Ibn Musah, A., Domathoti, H. & Bhau, G. (2021). Optimization of the enterprise HR management by using ti. Material Today: Proceeding.
- Thomas, C., Klessova, S., & Engell, S. (2020). Structuring interorganizational R&D projects: Towards a better understanding of the project architecture as an interplay between activity coordination and knowledge integration, International Journal of Project Management, 38(5), 291306.
- Van Dorp, E.J. (2018). Trapped in the Hierarchy: The Craft of Dutch City Managers. Public Management Review, 20(8), 1128–1245.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda, The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118144.
- 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), 187206.
- Zamani, H. & Soudane, J. (2022). Strategic Leadership and VUCA environment (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous). Revue Internationale Des Sciences De Gestion, 5(1), 479505.