



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

## Presenting a Model for Competencies of a University Good Governor: Qualitative Approach

Amin Homayeni Damirchi<sup>1</sup>, Javad Pourkarimi<sup>2\*</sup>, Abdul Rahim Navehebrahim<sup>3</sup>, Mitra Ezati<sup>4</sup>

1. PhD Candidate in Educational administration, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran.
2. Assistant Professor, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran. (Corresponding Author) Email: jpkarimi@ut.ac.ir
3. Professor, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran.
4. Assistant Professor, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran.

### Abstract

In the 21st century, knowledge production institutions, especially universities, have a heavy responsibility and to achieve the missions and functions that society expects from institutions, especially the university, they must be able to use their maximum power and capacity. One of the most important capacities that can be used in the university, which somehow overcomes others, is its managerial and governing capacity and competencies, and the president or governor of the university with the highest executive and scientific responsibility should by playing an excellent governing and managerial role, provided the ground for the realization of the missions and goals of the university. In the present study, to achieve this goal, the qualitative research method was used to provide a model of university good governor competencies. For this purpose, 23 professors and higher education experts who were aware of the subject and with a purposeful sampling strategy were selected and interviewed in a semi-structured manner. Thematic analysis technique (theme) was used to analyze the data. In order to evaluate the quality of the data, the validity (reliability) and reliability (reliability) of the findings were provided. After implementing the content of the interviews and analyzing them, seven main competencies (leadership-managerial competence, organizational competence, professional-technical competence, functional competence, individual-personality competence, spiritual-moral competence and value-creating competence) were identified and discovered for the model of university good governor competencies. The seven main competencies of this qualitative study can be used as one of the appropriate models in the selection and appointment of university governors.

### **Introduction**

The problems and challenges of the country's universities have accelerated compared to before. Globalization of university goals, widespread competition, inappropriate curricula, parallel work and re-employment at the university, lack of attention to participatory management, excessive attention to evidence-based and quantitative, lack of independence, meritocracy, transparency and accountability in the university, existence External interferences and pressures in the university, rent-seeking and political work in the university and other issues are among these challenges. In such a spatial, the management system and governance of universities must be equipped with new management models and approaches to face the issues ahead. In order to fulfill this great mission, it is necessary for universities to have the necessary capability, independence, dynamism, flexibility and adaptability to the environment, responsibility, rule of law, transparency, accountability and legitimacy by using the model of good university governance. It is not possible to have a good university governor at the university.

considering that after the researches and researches, there was no evidence of a comprehensive and appropriate model in the field of competencies of a good university governor, the present study seeks to answer the question: what is the appropriate model of competencies of a good university governor?

### **Case study**

Since universities and institutes of higher education in Iran have weaknesses and harms in the field of university administration and governance. Therefore, in the present study, an attempt has been made to provide a favorable model for the competencies of a university good governor.

### **Theoretical framework**

The term "good governance" was first used in 1979 by economist Williamson in the economic literature and later in other scientific studies. Good governance is synonymous with transparency, accountability, justice, participation and the promotion of equality before the law.

Researchers examine good governance from different perspectives. In this research, it has been addressed from a managerial perspective. In the managerial approach, management in the university is of special importance. Because most people who take over the presidency of the university are not ready to govern and have a clear understanding of what the profession of university management and governance requires. In the US National Survey, conducted between 1990 and 2000, only 3% of the 2,000 university leaders were trained and educated to hold a university management position. Therefore, it must be said that the traditional model of management can not meet today's conditions, so paying attention to the development of competencies and skills of a good university governor in the field of higher education is an undeniable necessity.

### **Methodology**

The present research is applied research in terms of purpose and qualitative research in terms of data collection. The statistical population of this study included all

higher education experts in Iran who were interviewed in depth using 23 non-probabilistic and purposeful sampling methods. In order to identify the competencies of a university good governor, semi-structured interviews were used and for the analysis of qualitative data (interview texts), the thematic analysis technique (theme) was used. Also, in order to evaluate the quality of the data, the validity (reliability) and reliability (reliability) of the findings were provided.

### **Findings**

Findings showed that the model of good university governor competencies has 7 dimensions and 24 components including: leadership/managerial competencies dimension (scientific and skill management competencies, partnership and consensus-oriented, self-organization and organization), organizational competencies dimension (goal setting and mission orientation, Legislation and legislature, decentralization and delegation, being a native of the university), specialized/technical competencies dimension (specialized and empirical authority and acceptance, technical and executive competencies), functional competencies dimension (efficient and effective, teamwork, model and coach Academics), individual/personality competencies dimension (creative and entrepreneurial, cognitive ability, desire for agility/dynamism and progress, risk-taking and competitive, communication and social skills, brave and independent), spiritual/moral competencies dimension (believer and committed to performance) Governance is religious and moral, responsible and accountable, healthy and anti-corruption) and then value-creating competencies (meritocracy, professionalism).

### **Conclusion**

In this study, an attempt was made to identify and examine the competencies of a good university governor from the perspective of Iranian higher education experts. Given that designing a model of a good university governor is the first step in designing and explaining the system of selection and appointment of university governors and administrators. Therefore, it is suggested that managers and officials of the higher education system consider the process of its implementation in universities and higher education institutions of the country.

**Key words:** University Good Governor, The Competencies of University Governor, Higher education, Qualitative Approach.

**Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Homayeni Damirchi, A., Pourkarimi, J., Navehebrahim, A. R., Ezati, M. (2022). Presenting a Model for Competencies of a University Good Governor: Qualitative Approach, *Public Management Researches*, 14 (54), 115-141. (In Persian)

**DOI:** 10.22111/JMR.2021.39287.5550

**Received:** 8 Jul..2021

**Revised:** 19 Oct. 2021

**Accepted:** 27 Oct. 2021

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan



## ارائه الگوی شایستگی‌های حکمران خوب دانشگاهی: رویکردی کیفی

امین هماینی دمیرچی<sup>۱</sup> - جواد پور کریمی<sup>۲\*</sup> - عبدالرحیم نوه ابراهیم<sup>۳</sup> - میترا عزتی<sup>۴</sup>

۱. دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲. نویسنده مسئول، استادیار، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، تهران، ایران. jpkarimi@ut.ac.ir

۳. استاد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۴. استادیار، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

### چکیده

در قرن بیست و یکم نهادهای تولید دانش، به خصوص دانشگاه‌ها، مسئولیت سنگینی دارند و برای تحقق رسالت‌ها و کارکردهایی که جامعه از نهادها و به ویژه از دانشگاه انتظار دارد، باید بتوانند از حداکثر توان و ظرفیت خود استفاده کنند. از اهم ظرفیت‌های قابل استفاده در دانشگاه که به نحوی بر سایرین اشراف دارد، ظرفیت و شایستگی‌های مدیریتی و حکمرانی آن است و رییس یا حکمران دانشگاه با بالاترین مسئولیت اجرایی و علمی باید با ایفای عالی نقش حکمرانی و مدیریتی، زمینه تحقق رسالت‌ها و اهداف دانشگاه را فراهم آورد. در پژوهش حاضر برای دستیابی به این هدف، از روش پژوهش کیفی جهت ارائه الگوی شایستگی‌های حکمران خوب دانشگاهی بهره گرفته شد. به همین منظور تعداد ۲۳ نفر از اساتید و خبرگان آموزش عالی مطلع نسبت به موضوع و با راهبرد نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده و به صورت نیمه ساختاریافته مورد مصاحبه قرار گرفتند. برای تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل موضوعی (تم) استفاده شد. به منظور بررسی کیفیت داده‌ها، اعتبار (باورپذیری) و اعتماد (اطمینان‌پذیری) یافته‌ها تأمین شد. پس از پیاده‌سازی محتوای مصاحبه‌ها و تحلیل آن‌ها، هفت شایستگی اصلی (شایستگی رهبری-مدیریتی، شایستگی سازمانی، شایستگی تخصصی/فنی، شایستگی عملکردی، شایستگی فردی-شخصیتی، شایستگی معنوی/اخلاقی و شایستگی ارزش‌آفرینی) برای الگوی شایستگی‌های حکمران خوب دانشگاهی شناسایی و کشف گردید. هفت شایستگی اصلی این مطالعه کیفی می‌تواند به عنوان یکی از الگوهای مناسب در انتخاب و انتصاب حکمرانان دانشگاهی مورد استفاده قرار بگیرد.

**واژه‌های کلیدی:** حکمران خوب دانشگاه، شایستگی‌های حکمران دانشگاهی، آموزش عالی، رویکرد کیفی.

مقاله مستخرج از رساله دکتری آقای امین هماینی دمیرچی است.

استناد: هماینی دمیرچی، امین؛ پورکریمی، جواد؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ عزتی، میترا (۱۴۰۰). ارائه الگوی شایستگی‌های حکمران خوب دانشگاهی: رویکردی کیفی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۴(۵۴)، ۱۱۵-۱۴۱.



تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۱۷ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۰/۰۷/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۰۵

DOI: 10.22111/JMR.2021.39287.5550

نوع مقاله: علمی پژوهشی

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان حق مؤلف © نویسندگان

## مقدمه

حکمرانی خوب دانشگاهی<sup>۱</sup> عنصری کلیدی در تمرکز اخیر روند اصلاحات در سطح آموزش عالی در سراسر جهان می‌باشد. مفهومی نسبتاً جدید که بیان‌کننده این مطلب است که چگونه دانشگاه‌ها و سیستم‌های آموزش عالی باید اهداف خود را تعریف و اجرا کنند، نهادهایشان را مدیریت کنند و بر دستاوردهای خود نظارت داشته باشند. از سویی دیگر، این مفهوم به عنوان پاسخی به بحران‌های مالی و نیاز دانشگاه‌ها جهت مدیریت منابع مالی خود با احساس مسئولیت بیشتر ظهور کرده است ( *Hosseini, Rahmani and Kamraei, 2015: 60* ).

اکنون با گذشت بیش از ۴ دهه از پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی شاهد پیشرفت‌هایی هستیم که در حوزه دانشگاهی کشور رخ داده است اما علی‌رغم همه این پیشرفت‌ها به دلیل ناکارآمدی در حکمرانی دانشگاه‌ها نتوانسته‌ایم به اهداف و برنامه‌هایی که در حوزه علمی و دانشگاهی خود که در اسناد بالادستی کشور برنامه‌ریزی شده است دست یابیم و شاهد این مدعا نیز ناکارآمدی در تحقق رسالت و مأموریت دانشگاه است ( *Haghshenas and Jamoor, 2017: 121* ). برای تحقق این رسالت عظیم، ضرورت دارد دانشگاه‌ها از توانمندی، استقلال، پویایی و انعطاف‌پذیری و سازگاری با محیط، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی و مشروعیت لازم برخوردار باشند که این هدف، بدون برخورداری از حکمران خوب دانشگاهی مقدور نیست ( *Saatchi and Azizpour Shobi, 2005: 2* ).

تحقیق انجام شده در سال ۱۹۹۶ در خصوص چالش‌های آینده رهبری دانشگاهی برای سال‌های ۲۰۰۵-۱۹۹۷ از دیدگاه ۱۰۰ رهبر دانشگاهی از کشورهای انگلستان، هنگ کنگ، سنگاپور، نیوزلند و استرالیا گویای آن است که موضوع رهبری و حکمرانی دانشگاهی از جمله مهمترین چالش‌ها در آینده محسوب می‌شود ( *Ramsdan, 2000, Quoted from Saatchi and Azizpour Shobi, 2005: 9* ). بر همین اساس امروزه ضعف در مدیریت و حکمرانی در دانشگاه‌ها را می‌توان از مهمترین مسائل و مشکلات بارز دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی قلمداد کرد. همین ضعف و ناتوانی و عدم ثبات مدیریتی در آموزش عالی در طول بیست سال گذشته و نیز عملکرد سلیقه‌ای به جای عملکرد برنامه‌ای، به ویژه اجرا

---

1. University good governance

نشدن قوانین، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها را می‌توان از مشکلات آموزش عالی دانست. اگرچه اکثر مدیران، دانشگاهی هستند؛ اما کار مدیریت را از طریق آزمایش و خطا انجام می‌دهند. این نوع مدیریت، بسیار پر هزینه و مخاطره آمیز بوده و مسائل و مشکلات بسیاری را بر بدنه دانشگاه و جامعه وارد می‌سازد (Mahmoudi, Zarei Matin and Bahiraei, 2012: 115). بر این اساس، شناخت مهارت‌ها و شایستگی‌های خاص مورد نیاز برای ریاست دانشگاه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

در تمام نظام‌های آموزش عالی جهان تلاش به منظور شناخت این مهارت‌ها و شایستگی‌ها با الهام از ادبیات مدیریت عمومی و مدیریت آموزش عالی و در نظر گرفتن شرایط و اقتضانات فرهنگی، اجتماعی و سیاسی خاص هر جامعه مورد توجه است (Noorshahi, 2008: 28). در کشور ایران نیز با تصویب ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم توسعه و لزوم گام برداشتن دانشگاه‌ها در مسیر استقلال مدیریتی و مالی، اهمیت مهارت‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز برای ریاست دانشگاه به عنوان حکمران دانشگاه<sup>۱</sup> دو چندان شده است، به طوری که برخی از صاحب‌نظران بروز تحول جدید را به مثابه تاسیس یک دولت محلی برای هر مرکز علمی (دانشگاه) یا تاسیس یک واحد مدیریتی با قوانین استخدامی و مالی منحصر به فرد که حاکی از خودمختاری در اکثر زمینه‌های فعالیت است، تعبیر کرده‌اند (Zakersalehi, 2009: 81-82). در چنین شرایطی طبیعی است که تصدی منصب ریاست و سرکنداری دانشگاه با توجه به رسالت‌های خطیر آن، نیازمند برخورداری از شایستگی‌ها و توانایی‌هایی است که بتواند با بهره‌برداری مناسب از ظرفیت‌ها، جامعه را به سر منزل مقصود برساند. بر این مبنای، انتخاب و انتصاب مدیران و حکمرانان دانشگاهی را نمی‌توان به صرف برخورداری از توانایی‌های علمی و تجربی محدود کرد، بلکه برخورداری از شایستگی‌ها و صلاحیت‌های خاص، رویکرد و معیار کامل‌تری محسوب می‌شود (Ghorban nejad and IsaKhani, 2016: 38). لذا با توجه به اینکه پس از بررسی‌ها و جستجوهای صورت گرفته شواهدی دال بر وجود الگوی جامع و مناسب در زمینه‌ی شایستگی‌های حکمران خوب دانشگاهی یافت نشد، در پژوهش حاضر سعی شده است در ابتدا مولفه‌های محوری شایستگی‌های حکمران خوب دانشگاهی شناسایی شود و بر مبنای آن الگویی ارائه گردد تا

---

1. University governor

به عنوان الگویی اثربخش و در جهت دستیابی به اهداف دانشگاهی، در اختیار مدیران و حکمرانان دانشگاهی قرار گیرد. در واقع محققان در این پژوهش به دنبال پاسخگویی به سوالات زیر هستند.

۱. ابعاد و مولفه‌های شایستگی‌های حکمران خوب دانشگاهی کدامند؟

۲. الگوی مناسب شایستگی‌های حکمران خوب دانشگاهی کدامند؟

### چارچوب نظری پژوهش

#### شایستگی<sup>۱</sup>

واژه شایستگی از کلمه *Competere* گرفته شده که به معنی مناسب بودن است. این واژه برای اولین بار در سال ۱۹۷۳ و در مقاله ای توسط مک کلند<sup>۲</sup> مورد بحث و ارزیابی قرار گرفت و وارد ادبیات مدیریت شد (Ennis, 2008: 4). مک کلند شایستگی را به عنوان ویژگی‌هایی توصیف می‌کند که به عملکرد برتر تاکید دارند (Xuejun Qiao, 2009: 70). از نظر او، شایستگی عبارت است از ترکیبی از انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، خودانگاری‌ها، نگرش‌ها یا ارزش‌ها، دانش محتوایی و یا مهارت‌های رفتاری-شناختی (Zook, 2006: 3). بویاتزیس<sup>۳</sup> شایستگی‌ها را به عنوان ویژگی‌های زمینه‌ای یک فرد توصیف می‌کند که به صورت علی (تغییر در یک متغیر، علت تغییر در متغیر دیگر است) به عملکرد شغلی اثربخش مربوط می‌شود (Draganidis and Mentaz, 2006: 53). رینینگ و همکاران معتقدند شایستگی‌ها سیستمی از توانایی‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌هاست که فرد را قادر می‌سازد در شرایط آشنا و همچنین ناشناخته به صورت خودسازمان یافته و خلاقانه، واکنش نشان دهد (Kauffeld and Herrmann, 2019: 2).

بررسی و تحلیل تعاریف مختلف نشان می‌دهد که نکات مشترک قابل تشخیصی در تمامی این تعاریف وجود دارد که عبارتند از: ۱. شایستگی شامل دانش، مهارت و ویژگی‌های فردی از جمله انگیزه، مهارت‌های ذهنی، ارزش، نگرش و ویژگی‌های فیزیکی است؛ ۲. شایستگی آن دسته از خصوصیات شاغلان است که زیربنای رفتارهای موفق شغلی آنان را تشکیل می‌دهد و موجب عملکرد برتر و موثر فرد در آن شغل، وظیفه یا شرایط می‌شود؛ ۳.

1. Competency  
2. McClelland  
3. Boyatzis

شایستگی‌ها باید قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری باشند و با ثبات و تکرار در رفتار فرد مشاهده شوند (Allahyari, 2016: 14). در این پژوهش سعی شده است شایستگی‌هایی که قابل اندازه‌گیری بوده و بتواند برای تمایز قایل شدن بین مدیران و حکمرانان عالی و متوسط دانشگاهی مورد استفاده قرار بگیرد شناسایی گردند.

### حکمران خوب دانشگاهی

واژه حکمرانی خوب اولین بار در سال ۱۹۷۹ از سوی اقتصاددانی به نام ویلیامسون مطرح شد و در اواخر سده قرن بیستم کانون توجه پژوهش‌های علوم اجتماعی قرار گرفت (Maldonado, 2010). حکمرانی خوب مترادف با شفافیت، پاسخگویی، عدالت و ارتقای تساوی افراد در برابر قانون بوده (Soltaninejad and Goodarzi, 2017) و به مثابه یک پارادایم نوین و فرایند جدید مدیریت، پارادایم‌های پیشین مدیریت دولتی را به چالش کشانده و ارزش‌های نوینی بر مدیریت دولتی افزوده است (Pettai and Illing, 2004). امروزه دانشگاه‌ها به عنوان مراکز دانش و نوآوری (Yanez et al., 2019)، مسئولیت سنگینی دارند و برای تحقق رسالت‌ها و کارکردهایی که جامعه از نهادها و به ویژه از دانشگاه انتظار دارد، باید بتوانند از حداکثر توان و ظرفیت خود استفاده کنند. از اهم ظرفیت‌های قابل استفاده در دانشگاه که به نحوی بر سایرین اشراف دارد، ظرفیت و توان مدیریتی و حکمرانی آن است و رییس دانشگاه به عنوان فردی با بالاترین مسئولیت اجرایی و علمی باید با ایفای عالی نقش حکمرانی و مدیریتی، زمینه تحقق رسالت‌ها و اهداف فوق را فراهم آورد (Noorshahi, 2009: 178).

موفقیت دانشگاه در گرو داشتن مدیران و حکمرانان لایق، شایسته، توانا و متخصص است (Du Plessis & Van Niekerk, 2017) که بتوانند همکاران دانشگاهی خود را برانگیزانند و به آن‌ها حیات و جانی تازه ببخشند تا آن‌ها با شور و اشتیاق مضاعف به فعالیت در دانشگاه بپردازند (Asadzadeh et al., 2018: 170). با این حال، اکثر افرادی که کرسی ریاست دانشگاه را برعهده می‌گیرند، از قبل آمادگی حکمرانی و درک واضح و روشن از آنچه حرفه مدیریت و حکمرانی دانشگاهی مستلزم آن است را ندارند، به طوری که در مطالعات ملی آمریکا که بین سالهای ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰ انجام گرفت تنها ۳ درصد از ۲۰۰۰ رهبر دانشگاهی برای داشتن پست مدیریت دانشگاه آموزش لازم را دیده و دانش لازم را



داشته‌اند (Wolverton & et al., 2005 Quoted from Mahmoudi et al., 2012: 125-126). موضوع این است که اساساً مدیران دانشگاهی، نیازی برای آموزش خود نمی‌بینند. آنها شایستگی‌های الگوی سنتی مدیریت دانشگاهی را کافی می‌دانند، اما سوال اساسی این است که آیا الگوی سنتی مدیریت دانشگاهی هوز هم برای پست ریاست دانشگاه با بی‌شمار وظایف و چالش در شرایط پیچیده امروز، پاسخگوی مناسبی است؟ در پاسخ باید گفت که الگوی سنتی مدیریت نمی‌تواند پاسخگوی شرایط امروز باشد، از این رو یکی از مهمترین مسئولیت‌های مسئولان نظام آموزش عالی باید شناسایی و توسعه شایستگی‌های حکمران خوب دانشگاهی باشد که در پژوهش حاضر با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته به این مهم پرداخته شده است.

### پیشینه تجربی پژوهش

بررسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که هیچ یک از پژوهش‌های انجام شده به صورت خاص به شایستگی‌های حکمران خوب دانشگاهی نپرداخته‌اند<sup>۱</sup>. از آنجایی که پژوهش حاضر به دنبال استخراج الگوی جامع از شایستگی‌های حکمران خوب دانشگاهی است، بنابراین رویکرد آن به موضوع شایستگی روسای دانشگاه‌ها، نوآوری پژوهشی قلمداد می‌شود. تحقیقاتی در مورد پیشینه پژوهش در داخل و خارج کشور انجام شده است که به اختصار به چند مورد (جدول ۱) از آن‌ها که بیشترین ارتباط را با پژوهش حاضر دارند اشاره شده است.

جدول شماره ۱: یافته‌های پیشینه داخلی و خارجی در زمینه شایستگی‌های رییس یا حکمران

#### خوب دانشگاهی

محقق/محققان	شایستگی‌های مورد اشاره
Javanbakhsh et al., 2020	فردی (شخصیتی، اخلاقی، توانایی، نگرشی/بینشی، ادراکی)، میان‌فردی (کارآفرینی، ارتباطی، رهبری) و سازمانی (مدیریتی، عقیدتی/سیاسی، عملیاتی، فنی).
Khalili et al., 2020	دانشی، نگرشی و مهارتی.
Jafari et al., 2020	حمایت از نوآوری، مدیریت بهینه منابع، شبکه‌سازی، تفکر راهبردی، تفکر سیستمی، تفکر خلاق، تیم‌سازی و قدرت جذب سرمایه.
Mousavi et al., 2020	مهارت تخصصی، تفکر راهبردی، نوآوری و حل مسئله، مربیگری، مهارت سازمانی، مهارت

۱. لازم به توضیح است اکثر این مطالعات در ارتباط با «مدیریت دانشگاهی» یا «رهبری دانشگاهی» انجام شده است و مطالعاتی با عنوان «حکمران دانشگاهی» به جرات می‌توان گفت بسیار نادر است و یا وجود ندارد.

ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای، مدیریت عملکرد و شایستگی‌های ارزشی.	
ویژگی فردی (تعامل‌گرا، انگیزه دهنده، متعهد، منتقد، رفتارمند، مقتدر)، مهارت عملی (توانایی عملی، مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی، نظارت و ارزشیابی، آینده‌نگر، تحول‌گرا) و دانش نظری (دانش مدیریتی، دانش علمی).	Rahimian et al., 2019
حکمرانی اشتراکی، رهبری الهام‌بخش، حسن شهرت برای رعایت عدالت و تعهد، مدافع و سخنگوی مؤثر دانشگاه، درک عمیق از دانشگاه.	Rupp, 2019
اخلاقی، مکتبی و سازمانی.	Davali et al., 2018
ارزشی و اعتقادی؛ فردی و شخصیتی؛ علمی و فناورانه؛ مدیریتی و اجرایی؛ ارتباطی و میان‌فردی؛ تحلیلی/ذهنی و فکری.	Golipour et al., 2018
چشم‌انداز، ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاهی؛ مهارت‌های شخصی و ذهنی؛ ظرفیت‌سازی برای نوآوری و بهبود مستمر؛ ایجاد مسئولیت مشترک و ساختارهای موردنیاز برای نوآوری در بهبود مداوم و ارزیابی.	Wolfe, 2017
الگو و دارای اعتبار، برخورد منصفانه و صادقانه با کادر دانشگاهی، قابل اعتماد بودن و برخورداری از صداقت شخصی، روشن ساختن چشم‌انداز استراتژیک و مسیر حرکت دانشگاه، تنظیم ساختارها و چیدمان برای تسهیل در اهداف، برقراری ارتباطات خوب در مسیر اداره دانشگاه، ایجاد فضای کاری مثبت و دانشگاهی، خلق فرصت برای مشارکت دانشگاهیان در تصمیم‌های کلیدی، تشویق به ارتباطات باز و صادقانه در دانشگاه، ارائه بازخورد در خصوص عملکرد، ایجاد تعاملات دانشگاهی برای افزایش اعتباربخشی و تأمین منابع برای اهداف آموزشی و پژوهشی.	Black, 2015
رهبری، مدارج تحصیلی، تجربه کسب و کار، چشم‌انداز جمعی، تحمل، تجربه دولتی، ویژگی‌های شخصی، «مادر یا پدر بودن داشتن همسر و فرزند و درک روابط متعاقب آن) و فرهنگ دانشگاهی.	Bommarito, 2012
دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، بینش، نگرش، ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی و اعتبار.	Rezayat et al., 2011
پای‌بندی به اصول اخلاقی، هدایت تغییر، مجرب بودن در آموزش عالی، انسجام رفتاری، ایجاد اعتماد دو طرفه و متقابل، نماینده و سخنگو، برجسته بودن از نظر علمی، خلاقیت، مدیریت بحران، ارزیابی، مذاکره، توانایی اخذ و دریافت منابع مالی، ناظر بر اجرای قوانین، برقرارکننده ارتباط، مهارت بین‌فردی و ارتباطی، حل تضاد، برنامه‌ریزی استراتژیک و چانه‌زنی.	Nourshahi, 2008
مهارت‌های خوب ارتباط برقرار کردن، حل مسئله، حل تضاد، مدیریت فرهنگی و مربی‌گری.	Wolverton, 2005
ایجاد جاذبه، تیم‌سازی، توانمندسازی گروهی، بهبود مستمر عملکرد، دارای چشم‌انداز، خودارزیابی، الهام‌بخشی و مربی‌گری.	Saatchi & Azizpour Shobi, 2005

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های کیفی است. در رویکرد کیفی، افراد، ادراک، معانی و شناخت آن‌ها به عنوان منبع اولیه داده‌ها تلقی می‌شود و از آنجایی که در این پژوهش محققان قصد دارند به واسطه مصاحبه با اساتید و خبرگان آموزش عالی (تخصصی و اجرایی)، شایستگی‌های حکمران خوب دانشگاهی را شناسایی کنند و براساس شایستگی‌های شناسایی شده به ارائه الگو بپردازند، لذا استفاده از رویکرد کیفی قابل توجه است. در پژوهش حاضر، به منظور شناسایی شایستگی‌های حکمران خوب دانشگاهی از مصاحبه نیمه ساختاریافته با اساتید و خبرگان تخصصی و اجرایی آموزش عالی استفاده شده است. قلمرو این پژوهش شامل تمامی صاحب‌نظران و خبرگان آموزش عالی در کشور ایران بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و هدفمند، افرادی که آگاهی و دانش بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشته‌اند، شناسایی و انتخاب گردیده‌اند. با توجه به سطح اشباع یافته‌ها در این پژوهش با ۲۳ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان آموزش عالی مصاحبه‌های عمیق به عمل آمد؛ به این صورت که پس از مصاحبه، محقق با رسیدن به این درک که نتایج مصاحبه‌ها تکراری و فاقد اطلاعات جدید است تصمیم به اتمام دادن به فرایند گردآوری داده‌ها به وسیله مصاحبه نمود. برای اطمینان از روایی و پایایی پژوهش از راهبردهای: (۱) تحلیل و بازبینی توسط اعضا (مصاحبه‌شوندگان)، (۲) تحلیل و بازبینی توسط همکاران، (۳) مثلث‌سازی (روش چندسویه‌نگری داده‌ها) استفاده گردید. برای تایید صحت داده‌ها و کدهای استخراج شده، کدگذاری اولیه هر مصاحبه به مصاحبه‌شوندگان برگردانده و مورد اصلاح و تایید قرار گرفت. برای بررسی دقت یافته‌های پژوهش، الگوی به دست آمده از تحلیل داده‌های کیفی نیز به تایید چند نفر از مشارکت‌کنندگان در پژوهش رسید. متن تمام مصاحبه‌ها، کدها، طبقات و نتایج تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌ها جهت بازبینی و دریافت نظرات تخصصی توسط اساتید راهنما و مشاور مورد بازبینی قرار گرفت و تایید شد. همچنین برای تحقق مثلث‌سازی (چندسویه‌نگری) در این پژوهش از منابع چندگانه داده از بین افراد مطلع در حوزه پژوهش برای کسب اطمینان از واقعی بودن موقعیت، مطابق با درک پژوهشگر استفاده شد. در

نهایت کدها و طبقات و الگوی استخراج شده در اختیار سه نفر از پژوهشگران کیفی قرار داده شد و با توجه به نظرات و تفاسیر آنان مورد تایید قرار گرفت.

### یافته‌های پژوهش

به منظور پاسخ‌دهی به سوالات مطرح شده در خصوص شناسایی شایستگی‌ها و ارائه الگوی شایستگی‌های حکمران خوب دانشگاهی و تحلیل داده‌های کیفی (متون مصاحبه)، محققان از تکنیک تحلیل موضوعی (تم) استفاده کردند؛ به این صورت که پس از گردآوری داده‌های کیفی و پیاده‌سازی محتوای مصاحبه‌ها، به منظور سازمان‌دهی و دستیابی به شایستگی‌ها و ارائه الگوی شایستگی‌های حکمران خوب دانشگاهی، متون مصاحبه‌ها به صورت کدگذاری باز و محوری مورد تحلیل قرار گرفت (یک نمونه از مصاحبه‌ها در جدول شماره ۲ آورده شده است). در مرحله کدگذاری محوری ۷ مقوله اصلی و ۲۴ مقوله ثانویه کشف گردید. در نهایت برای هر طبقه عنوانی که نمایانگر کل کدهای همان طبقه باشد، انتخاب گردید. در جدول شماره (۳) با توجه به اهمیت فرایند دستیابی به شایستگی‌های اصلی و ارائه الگوی شایستگی‌های حکمران خوب دانشگاهی، به گزاره‌های کلامی، کدها (مفاهیم) ثانویه و شایستگی‌های شناسایی شده، اشاره شده است.

جدول شماره ۲: یک نمونه از مصاحبه‌های انجام شده

کد مصاحبه	مطالب بیان شده	مفاهیم استخراج شده
۶	حکمران دانشگاه باید بر تدوین و تصویب عادلانه قوانین که در بر گیرنده حمایت کامل از حقوق تمام دانشجویان از طیف‌ها و گروه‌های مختلف در دانشگاه است، تأکید کند باید جریان آزاد اطلاعات و قابلیت دسترسی سهل و آسان به آن برای همگان اعم از دانشجویان، رسانه‌ها و سایر افراد داوطلب فراهم کند. حکمران خوب دانشگاهی باید با به کارگیری افراد متخصص برای تدوین و تصویب قوانینی که از تأثیر گذاری مثبت و تسهیل‌گری در عرصه خدمات و عملکرد برخوردار باشند تلاش کند. با حذف مقررات اضافی و محدودیت‌های غیرضروری برای مجریان قانون و ذینفعان، فضای استفاده از روشهای غیرقانونی برای اجرای امور را مسدود کند. باید میزان مشارکت دانشجویان و سایر گروههای ذینفع در امور دانشگاه را مورد توجه قرار دهد. آزادی بیان و فراهم کردن بستر مورد نیاز برای تنوع دیدگاه‌ها و سازماندهی انجمن‌ها و گروههای مختلف دانشجویی باید مورد تأکید باشد. باید نظرات	۱- تدوین و تصویب عادلانه قوانین و اجرای شایسته آن (بکارگیری حاکمیت قانون) ۲- فراهم کردن بستر لازم برای دسترسی آسان همگان به اطلاعات (بکارگیری شفافیت) ۳- بکارگیری افراد متخصص (تخصص‌گرایی) ۴- انسداد روشهای غیرقانونی (بکارگیری حاکمیت قانون) ۵- توجه به مشارکت دانشگاهیان (بکارگیری رویکرد مشارکتی) ۶- دادن آزادی بیان برای شنیدن دیدگاههای متفاوت ۷- توجه به وفاق عمومی ۸- استفاده درست و مناسب از منابع در دسترس (توجه به کارایی و اثربخشی)

<p>۹- توجه به کیفیت</p> <p>۱۰- اجتناب از سیاسی بازی</p> <p>۱۱- جلوگیری از فساد و برخورد قاطع با آن (مبارزه با فساد)</p>	<p>مختلف را به سمتی هدایت کند که بیشترین همگرایی را با اهداف کل دانشگاه و جامعه علمی کشور داشته باشد. باید فرایند ها و نهادها را به گونه ای تنظیم کند که نیازهای دانشگاه و جامعه علمی تامین شود و از منابع در دسترس نیز به بهترین نحو ممکن استفاده شود. به کیفیت نظام اداری، صلاحیت و شایستگی اساتید و کارکنان و اقدام در فضایی به دور از سیاست زدگی و فشارهای سیاسی توجه کند. باید فساد در کارکنان و دانشجویان و سایر گروههای ذینفع را به حداقل ممکن کاهش دهد. به عبارتی با قاطعیت و برخورد متناسب با فسادهای رخ داده از فساد جلوگیری کند.</p>	
---	---	--

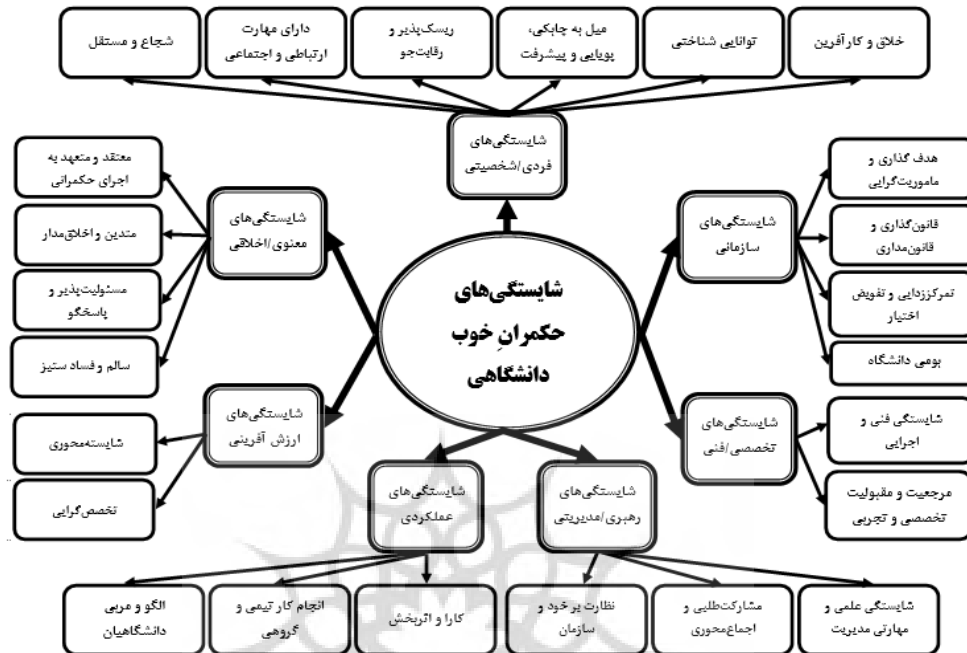
جدول شماره ۳: کدگذاری باز و محوری شایستگی‌های حکمران خوب دانشگاهی

کد مصاحبه	مقوله اصلی	مقوله ثانویه	مفاهیم
<p>۵م، ۳م، ۲م، ۱م</p> <p>۶م، ۷م، ۸م، ۱۱م</p> <p>۱۲م، ۱۳م، ۱۴م</p> <p>۱۵م، ۱۶م، ۱۷م</p> <p>۱۹م، ۲۱م، ۲۲م</p> <p>۲۳م</p>	شایستگیهای	شایستگی علمی و مهارتی مدیریت	<p>داشتن دانش حکمرانی، داشتن مهارت‌های مدیریتی و حرفه ای، آشنایی با حکمرانی دانشگاهی، دارای رشته مرتبط با مدیریت (داشتن تخصص و تجربه مدیریتی)، داشتن شایستگیهای علمی و دانشی مدیریتی، دارای ویژگیهای مدیریتی، دانش مدیریت و حکمرانی، داشتن تحصیلات مرتبط برای مدیریت دانشگاه، قدرت مدیریت در مواقع بحران (مثل کرونا)، داشتن قدرت مدیریت، استقلال مدیریتی، مدیر، مدیریت و اداره اثربخش دانشگاه، مدبر، رهبر، داشتن مدیریت مشارکتی.</p>
<p>۴م، ۳م</p>	رهبری/مدیریتی	نظارت بر خود و سازمان	<p>نظارت بر خویشتن، نظارت و ارزیابی بر کارهای انجام شده، انجام پایش و نظارت، گرفتن بازخورد.</p>
<p>۵م، ۳م، ۲م، ۱م</p> <p>۶م، ۷م، ۱۱م، ۱۸م</p> <p>۲۳م، ۲۲م</p>	شایستگیهای رهبری/مدیریتی	مشارکت طلبی و اجماع محوری	<p>بهره گیری از نظرات ذینفعان، مشارکت دادن ذینفعان در تصمیم گیری، شناسایی ذینفعان داخلی و خارجی دانشگاه و توجه به خواسته های آنها، توجه به مشارکت دانشگاهیان (بکارگیری رویکرد مشارکتی)، دادن آزادی بیان برای شنیدن دیدگاههای متفاوت، تلاش برای توسعه مشارکت دانشگاهیان، اعتقاد به اجماع نظر، احترام به حقوق و نظر دیگران و دادن فرصت اظهار نظر به آنها.</p>
<p>۹م، ۶م، ۳م، ۱م</p> <p>۱۶م</p>	شایستگیهای عملکردی	کارا و اثربخش	<p>رسیدن به اهداف و ماموریت‌های دانشگاه، تلاش برای تحقق خواسته ها و نیازهای ذینفعان داخلی و خارجی دانشگاه، توجه به کیفیت، استفاده درست و مناسب از منابع در دسترس، داشتن کارایی، داشتن اثربخشی.</p>
<p>۲۳م، ۲۲م</p>	شایستگیهای عملکردی	انجام کار تیمی و گروهی	<p>کار گروهی، کار تیمی.</p>
<p>۱۱م، ۴م</p>	شایستگیهای عملکردی	الگو و مربی دانشگاهیان	<p>ایجاد آمادگی در ذینفعان برای کار، ایجاد آمادگی در ذینفعان برای زندگی، القا روح علمی و پژوهش به دانشگاهیان، الگوی همکاران و</p>

			دانشگاهیان.
۰۹م، ۰۵م، ۰۸م، ۰۶م ۰۱۰م، ۰۱۳م، ۰۱۴م ۰۱۶م، ۰۱۷م، ۰۱۸م ۰۱۹م، ۰۲۱م، ۰۲۳م	شایستگیهای تخصصی/فنی	مرجعیت و مقبولیت تخصصی و تجربی	داشتن تخصص، آشنایی با فناوری ها و علم روز، داشتن مرجعیت علمی و تخصصی، داشتن معیارهای علمی، تخصصی و اجرایی مناسب، داشتن مقبولیت علمی، انتخاب در طول زمان و براساس یک فرایند مشخص و براساس شناخت دانشگاهیان (داشتن تجربه کافی)، داشتن شایستگیهای علمی، داشتن مرتبه علمی مناسب (حداقل دانشیار)، عدم گزینش به صورت سیاسی، انتخاب به عنوان رییس دانشگاه براساس شایستگیها، کاردان بودن، منتخب اعضای دانشگاه باشد (داشتن مقبولیت).
۰۷م، ۰۹م، ۰۱۴م، ۰۱۶م ۰۱۷م، ۰۱۸م، ۰۱۹م ۲۱م		شایستگی فنی و اجرایی	داشتن شایستگیها و قابلیتهای مناسب، داشتن شایستگیهای مهارتی، داشتن مهارتهای مالی، توجه به جنبه ها و مهارتهای فنی، داشتن قابلیتهای اجرایی و عملیاتی مناسب، کسب منابع مالی خوب برای دانشگاه، نظم در کار، داشتن شایستگیهای شخصیتی (توانش).
۰۴م، ۰۵م، ۰۱۱م، ۰۱۲م ۰۱۴م، ۰۱۵م، ۰۱۷م ۰۱۹م، ۰۲۲م، ۰۲۳م	شایستگیهای سازمانی	هدف گذاری و ماموریت گرایی مبتنی بر شناخت و برنامه ریزی	محیط شناس و آدم شناس، داشتن شناخت کامل از واقعیتها و شکافها، آشنایی و تسلط به سیاستهای کلی آموزش عالی، شناخت ماهیت و ذات دانشگاه، تعیین اهداف و چشم انداز برای دانشگاه، داشتن هوش راهبردی و کلان نگر، استراتژیست و دیدن چشم اندازهای بلندمدت، تصمیم گیری مبتنی بر دانش، تصمیم گیرنده، داشتن بینش حکمرانی خوب، انجام برنامه ریزی مبتنی بر آرمانها و واقعیتها، اقدام مبتنی بر اهداف و ماموریتهای دانشگاه، ماموریت گرا.
۰۴م، ۰۶م، ۰۱۴م، ۰۱۵م ۰۱۶م، ۰۲۰م		قانونگذاری، قانون مداری و شفافیت محوری	قاعده گذار و سیاستگذار، تدوین و تصویب عادلانه قوانین و اجرای شایسته آن (بکارگیری حاکمیت قانون)، فراهم کردن بستر لازم برای دسترسی آسان همگان به اطلاعات (بکارگیری شفافیت)، انسداد روشهای غیرقانونی (بکارگیری حاکمیت قانون)، اجتناب از سیاسی بازی، قانون مدار، استفاده از سیاستهای نرم، دادن آزادی عمل به اساتید در چارچوب ضوابط، انجام قوانین و مقررات دانشگاهی و قانونمند بودن.
۰۲۳م، ۰۲۲م		تمرکززدایی و تفویض اختیار	تفویض اختیار، اعتقاد به تمرکززدایی.
۰۱۰م، ۰۱۳م، ۰۱۵م		بومی دانشگاه	داخلی و بومی دانشگاه، از جنس خود دانشگاه.
۰۲م، ۰۴م، ۰۵م، ۰۷م ۰۸م، ۰۹م، ۰۱۵م، ۰۱۸م ۰۱۹م، ۰۲۲م، ۰۲۳م	شایستگیهای فردی/شخصیتی	میل به چابکی، پویایی و پیشرفت	بسیج کردن دانشگاه در جهت پیشرفت و تمایل به آن، داشتن انگیزه برای توسعه و پیشرفت، ویژگیهای شخصیتی (انگیزه)، تمایل به تغییر، انطباق دادن دانشگاه با تغییرات محیطی، پذیرش تغییر، چابک و تصمیم گیری متناسب با تغییرات، به دنبال پویایی و اجتناب از ایستایی، داشتن انعطاف پذیری، نقدپذیر بودن.
۰۱۴م، ۰۱۵م، ۰۱۷م		شجاع و	شجاع بودن، دفاع از منافع دانشگاه، عدم وابستگی به نهادهای

۲۰م		مستقل	بیرونی، داشتن اختیارات مخصوص به خود، داشتن استقلال عملیاتی، داشتن استقلال اداری.
۲۲م، ۱۷م، ۷م		ریسک پذیر و رقابت جو	رقابت جو، ریسک پذیر.
۸م، ۹م، ۱۱م، ۱۳م، ۱۶م، ۱۷م، ۲۲م		خلاق و کارآفرین	داشتن خلاقیت و نوآوری، داشتن قدرت ابتکار و نوآوری، داشتن ایده های نو، داشتن روحیه کارآفرینی و تزریق آن به دانشگاهیان.
۲۲م، ۱۹م، ۱۸م		توانایی شناختی	داشتن استعداد و مهارت لازم در حوزه تفکر، منطق، استدلال و تجزیه و تحلیل، توجه به مهارت‌های ادراکی، تفکر خلاق، تفکر انتقادی، تفکر جامع و سیستماتیک، جامع نگر، هوش چندگانه، تفکر حل مساله، داشتن تفکر مساله محوری و مساله سازی.
۲م، ۵م، ۷م، ۱۱م، ۱۶م، ۱۷م، ۱۸م، ۲۳م، ۱۹م		مهارت ارتباطی و اجتماعی	قدرت تعامل/ارتباط و همکاری مناسب با دانشگاهیان، داشتن مهارت ارتباطی قوی با افراد درونی و بیرونی دانشگاه، سفیر نهادی، در دسترس بودن، گفتگو، داشتن روابط اجتماعی قوی، داشتن روابط عمومی بالا، توجه به جنبه های اجتماعی، مهارت‌های انسانی، سرمایه اجتماعی، داشتن شایستگی‌های عاطفی و هیجانی.
۲م، ۳م، ۵م، ۱۰م، ۲۳م، ۱۶م	شایستگی‌های معنوی/اخلاقی	معتقد و متعهد به اجرای حکمرانی	متعهد، انتخاب معاونان خود و سایر مدیران دانشگاه بر اساس تعهد آنها به اجرای اصول حکمرانی خوب، داشتن تعهد حرفه ای، اعتقاد و باور به حکمرانی خوب، باور داشتن به اثرگذاری حکمرانی خوب، ویژگی‌های شخصیتی (باور)، معتقد به حکمرانی خوب و اجرای آن.
۴م، ۵م، ۷م، ۸م، ۱۱م، ۱۲م، ۱۳م، ۱۴م، ۱۵م، ۱۶م، ۱۷م، ۱۸م، ۲۱م		متدین و اخلاق مدار	غلبه بر طبیعت خیره سر خود، داشتن تهذیب و تزکیه نفس، متدین و اخلاق مدار، اخلاق فردی، داشتن خلق و خوی آرام، داشتن ویژگی‌های شخصیتی مناسب (صداقت، درستی، امانتداری)، ویژگی‌های شخصیتی (منش)، داشتن اخلاق حرفه ای.
۴م، ۶م، ۱۲م، ۱۳م، ۱۵م		سالم و فسادستیز	آلوده نبودن، مبارزه با فساد، جلوگیری از فساد و برخورد قاطع با آن (مبارزه با فساد)، سالم و عادل، داشتن نگاه متعادل.
۷م، ۹م، ۱۵م، ۱۶م، ۱۷م، ۱۸م، ۲۰م، ۲۱م، ۲۲م		مسئولیت پذیر و پاسخگو	داشتن قدرت پاسخگویی، پاسخگو بودن، داشتن احساس مسئولیت، مسئول بودن، دارای مسئولیت اجتماعی، حرکت در جهت حل مسائل، میل به حل مشکلات جامعه.
۱۱م، ۱۲م، ۱۳م، ۱۴م، ۱۵م، ۱۶م		شایستگی‌های ارزش آفرینی	شایسته‌محوری
۶م، ۱۵م		تخصص گرایی	بکارگیری افراد متخصص (تخصص گرایی)، اعتقاد به آزادی علمی.

یافته‌های جدول ۳ مهم‌ترین شایستگی‌های حکمران خوب دانشگاهی را نشان می‌دهد. براساس یافته‌های کیفی به دست آمده از تحلیل مصاحبه‌ها با اساتید و خبرگان آموزش عالی که در جدول ۳ مقوله‌های ثانویه و اصلی آن نشان داده شده است، الگوی پیشنهادی شایستگی‌های حکمران خوب دانشگاهی، به صورت شکل ۱ ارائه شده است.



شکل شماره ۱: الگوی شایستگی‌های حکمران خوب دانشگاهی

### بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای امروزی با آن که بسیاری از نهادها و سازمان‌های سنتی جامعه تغییر و تحول یافته‌اند، اما متأسفانه هنوز هم نظام اداری، آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌های مربوط به کشورهای در حال توسعه متحول نشده است. شاید یکی از مهمترین دلایل عدم تحول نظام دانشگاهی را می‌توان در بی‌توجهی به شایستگی‌ها و مهارت‌های حکمرانان و مدیران آن‌ها خلاصه کرد که بدون هیچ معیار و شاخص مشخصی انتخاب شده و در منصب ریاست دانشگاه بی‌هیچ مهارت و تخصصی به کار گرفته می‌شوند و به خاطر عدم شایستگی، نه تنها از عهده حل مسائل و مشکلات دانشگاه بر نمی‌آیند بلکه بر مسائل و مشکلات آن می‌افزایند. از این رو پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی شایستگی‌های حکمران خوب دانشگاهی صورت گرفته است. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که الگوی به دست آمده دارای ۷ بعد و ۲۴ مولفه شامل: بعد شایستگی‌های رهبری/مدیریتی (دارای ۳ مولفه)، بعد شایستگی‌های سازمانی (دارای ۴ مولفه)، بعد شایستگی‌های تخصصی/فنی (دارای ۲ مولفه)،



بعد شایستگی‌های عملکردی (دارای ۳ مولفه)، بعد شایستگی‌های فردی/شخصیتی (دارای ۶ مولفه)، بعد شایستگی‌های معنوی/اخلاقی (دارای ۴ مولفه) و بعد شایستگی‌های ارزش‌آفرینی (دارای ۲ مولفه) است (شکل ۱). در ادامه هر یک از این ابعاد و مولفه‌ها به صورت مفصل مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

**شایستگی‌های رهبری/مدیریتی:** شایستگی‌های رهبری/مدیریتی دارای ۳ مولفه (شایستگی علمی و مهارتی مدیریت، مشارکت‌طلبی و اجماع‌محوری، نظارت بر خود و سازمان) است. باید پذیرفت که متاسفانه خیلی از روسای دانشگاه‌ها براساس اصول و معیار خاصی انتخاب نمی‌شوند و همین امر باعث می‌شود تا بسیاری از حکمرانان دانشگاهی یا از نظر تئوری (دانش و تخصص)، یا از نظر تجربی (مهارتی) و یا از هر دو نظر (تئوری، تجربی) خالی از توان و شایستگی مدیریت بوده و نتوانند به خوبی از عهده اداره امور دانشگاه برآیند. اما باید توجه داشت که به دلیل نقش بسیار حساسی که دانشگاه در جامعه ایفا می‌کند باید حکمرانان خوب دانشگاهی توأمان از شایستگی علمی و تجربی مدیریت برخوردار باشند، چرا که حکمرانان دانشگاهی در حیطه‌ای فعالیت می‌کنند که مهمترین عامل آن انسان‌ها هستند و باید از شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی بیشتری برای هدایت، برانگیختن، حل مسائل و تغییر رفتار برخوردار باشند. از طرفی با توجه به جبران‌ناپذیری هر گونه خطا از طرف حکمرانان دانشگاهی در اداره دانشگاه، به دلیل سروکار داشتن آن‌ها با جامعه انسانی، باید دانش و مهارت‌های مدیریتی حکمرانان دانشگاهی قبل از پرداختن به مدیریت در حدی باشد که نیاز به آزمایش و خطاهای مکرر نباشد، از این رو حکمرانان دانشگاهی برای حکمرانی خوب و اداره اثربخش دانشگاه باید از هر دو جنبه مدیریتی برخوردار باشند. حکمران خوب دانشگاه علاوه بر شایستگی علمی و تجربی مدیریت، باید تحول‌گرا بوده و به مدیریت مشارکتی اعتقاد داشته باشد و بتواند فعالیت‌های مشارکتی و همکارانه را در بین جامعه دانشگاهی برقرار نماید. به عبارتی حکمران خوب دانشگاه باید به دنبال مشارکت آزادانه تمامی ذینفعان درونی و بیرونی دانشگاه در تصمیم‌گیری دانشگاهی و شنیدن نقطه نظرات آن‌ها باشد و در نهایت با اجماع‌محوری و وفاق عمومی، در صدد اخذ تصمیمات متناسب با اهداف دانشگاه برآید. همچنین حکمران خوب دانشگاه در عین مشارکت‌طلبی و اجماع‌محوری باید تاکید جدی بر نظارت کیفی و همه‌جانبه داشته باشد، به این معنی که

هم بر خود و هم بر سازمان (دانشگاه) نظارت کافی داشته باشد و با نظارت و ارزیابی کیفی که صورت می‌دهد ضعف‌ها و نقایص موجود را بهبود بخشیده و در صدد رشد و تعالی خود و دانشگاه برآید. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Javanbakhsh et al., 2020; Khalili et al., 2020; Rahimian et al., 2019; Davali et al., 2018; Golipour et al., 2018; Black, 2015; Bommarito, 2012; Nourshahi, 2008; Saatchi & Azizpour Shobi, 2005) همسو و هماهنگ است.

**شایستگی‌های سازمانی:** شایستگی‌های سازمانی دارای ۴ مولفه (هدف‌گذاری و مأموریت‌گرایی مبتنی بر شناخت و برنامه‌ریزی، قانون‌گذاری/قانون‌مداری و شفافیت‌محوری، تمرکززدایی و تفویض اختیار، بومی دانشگاه بودن) است. حکمران دانشگاه باید از جنس دانشگاه بوده و بومی آن منطقه باشد، چرا که بومی بودن حکمران دانشگاه نشان از شناخت کامل او از دانشگاه، جامعه، فعالیت‌ها و شرایط آن‌ها دارد که موجبات تصمیم‌گیری درست را فراهم می‌کند. زمانی که رییس و حکمران دانشگاه از جنس دانشگاه و بومی آن باشد، هدف‌گذاری و تصمیم‌گیری دانشگاه براساس شناخت درست و آگاهانه و مبتنی بر برنامه‌ریزی واقع‌گرایانه صورت می‌پذیرد و با توجه به قانون‌مندی و شفافیت‌مداری حکمران دانشگاه، تصمیمات اتخاذ شده در قالب قوانین و مقررات انجام می‌گیرد، از این رو برای اجرای اهداف و مأموریت‌های دانشگاه و بالا بردن ضمانت‌اجرائی آن، حکمران خوب دانشگاه باید با تمرکززدایی و تقسیم قدرت خود در بین مدیران میانی و کارکنان، اطلاعات را به صورت آزاد، ساده، شفاف و قابل فهم در اختیار آنان قرار دهد و با همکاری و مشارکت آن‌ها باعث دستیابی دانشگاه به اهداف و آرمان خود شود. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Mousavi et al., 2020; Davali et al., 2018; Wolfe, 2017; Black, 2015; Nourshahi, 2008; Saatchi & Azizpour Shobi, 2005) همسو و هماهنگ است.

**شایستگی‌های تخصصی/فنی:** شایستگی‌های تخصصی/فنی دارای ۲ مولفه (مرجعیت و مقبولیت تخصصی و تجربی، شایستگی فنی و اجرایی) است. داشتن تخصص، آشنایی با فناوری‌ها و علم جدید، داشتن مرتبه علمی مناسب، داشتن معیارهای علمی، به روز بودن (شایستگی‌های تخصصی)، داشتن شایستگی‌ها و قابلیت‌های مهارتی و فنی مناسب، داشتن قابلیت‌های اجرایی و عملیاتی مناسب، کسب منابع مالی خوب برای دانشگاه، نظم در کار (شایستگی‌های فنی) از جمله ویژگی‌ها و قابلیت‌هایی است که حکمران خوب دانشگاهی

باید از آن‌ها برخوردار باشد که او را از سایرین متمایز کند و باعث انتخاب و انتصاب او به عنوان رییس و حکمران دانشگاه گردد. در واقع شایستگی‌ها و قابلیت‌های ذکر شده باید در حدی در رییس دانشگاه به عنوان حکمران خوب دانشگاهی نمود داشته باشد که جامعه دانشگاهی، او را به خاطر مرجعیت تخصصی و فنی و به دور از هرگونه سیاسی‌کاری و سیاسی‌گزینی انتخاب کنند. البته از آنجایی که مرجعیت و مقبولیت فرد در طول زمان و براساس شناخت، نمایان شده و بر خود فرد و اطرافیانش اثبات می‌گردد، لذا جامعه دانشگاهی باید در انتخاب خود به تجربیات تخصصی و فنی فرد منتخب توجه کافی داشته باشند تا بتوانند اصلح‌ترین و شایسته‌ترین فرد را انتخاب نمایند تا به این طریق در اداره اثربخش دانشگاه سهم بسزایی داشته باشند. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های *Jafari et Javanbakhsh et al., 2020; Khalili et al., 2020; Mousavi et al., 2020; al., 2020; Rahimian et al., 2019; Golipour et al., 2018; Black, 2015; Rezayat et al., 2011; Nourshahi, 2008* همسو و هماهنگ است.

**شایستگی‌های عملکردی:** شایستگی‌های عملکردی دارای ۳ مولفه (کارا و اثربخش بودن، انجام کار تیمی و گروهی، مربی و الگوی دانشگاهیان) است. حکمران خوب دانشگاهی باید از منابع در دسترس به صورت بهینه و بدون هدر رفت آن استفاده نماید. در حقیقت حکمران خوب دانشگاهی باید در راستای کیفی‌سازی حرکت کرده و با ارائه خدمات با کیفیت بتواند نیازها و خواسته‌های ذینفعان دانشگاهی را محقق سازد و دانشگاه را در جهت رسیدن به اهداف و نتایج اثربخش یاری رساند. البته انجام این کار نیاز به کار گروهی و تیمی دارد که حکمران دانشگاه باید با استفاده از سازوکارهایی، دیگران را ترغیب به این کار نماید. خصیصه الگو بودن و مربی‌گری حکمران خوب دانشگاهی عنصر مهمی برای ترغیب دیگران به کار گروهی و تیمی است؛ زیرا عملکرد موفق، وظیفه‌شناسی، اعتقاد و باور راسخ به اهداف و رسالت دانشگاه و ... می‌تواند انگیزه مناسبی برای تلاش دسته جمعی و گروهی اعضای دانشگاهی باشد. از این رو شایستگی‌های عملکردی حکمران خوب دانشگاهی می‌تواند در رسیدن به اثربخشی و موفقیت دانشگاه ضرورتی انکارناپذیر باشد. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های *Mousavi et al., 2020; Rupp, 2019; Wolfe, 2017; Black, 2015* همسو و هماهنگ است.

شایستگی‌های فردی/شخصیتی: شایستگی‌های فردی/شخصیتی دارای ۶ مولفه (شجاع و مستقل بودن، داشتن مهارت ارتباطی و اجتماعی، داشتن توانایی شناختی، خلاق و کارآفرین بودن، ریسک‌پذیر و رقابت‌جو بودن، داشتن میل به چابکی/پویایی و پیشرفت) است. در شایستگی‌های فردی/شخصیتی مهمترین موضوع شجاع و مستقل بودن حکمران خوب دانشگاهی است. حکمران دانشگاه باید شجاع باشد و اجازه هیچ‌گونه دخالت را به نهادها و قدرت‌های بیرونی ندهد و به صورت آزاد و مستقل امور دانشگاه را اداره و مدیریت کند. با این حال مستقل بودن حکمران دانشگاه به معنی عدم برقراری ارتباط با محیط اطراف نیست و حکمران دانشگاه در عین اجتماعی بودن، باید بتواند ارتباط موثر و خوبی با دیگران (به خصوص با دولت و سایر دانشگاه‌ها و نهادها) داشته باشد تا بتواند از حمایت‌های آن‌ها در جهت تحقق اهداف و ماموریت‌های دانشگاه بهره‌برد. علاوه بر آن، حکمران دانشگاه باید از توانایی شناختی کافی برخوردار باشد، به عبارتی باید دارای ویژگی هلیکوپتری<sup>۱</sup> شناختی باشد، به این معنی که توانایی درک یک موقعیت از سطوح و جزئیات مختلف را داشته باشد تا از جهات مختلف و متنوع مسائل را تجزیه و تحلیل کند و ایده‌های نو برای حل آن‌ها ارائه نماید. همچنین استفاده از ویژگی هلیکوپتری باعث خلاقیت شده و به سبب خلاقیت، کارآفرینی را به دنبال خواهد داشت. حکمران دانشگاه برای اینکه در دانشگاه کارآفرینی را ایجاد نماید و ترویج دهد، باید به دنبال رقابت با دانشگاه‌های تراز جهانی بوده و ریسک اقدامات مربوط به آن را به جان بخرد؛ زیرا در این صورت می‌تواند به چابکی، پویایی و پیشرفت دست یابد و دانشگاه را در جهت توسعه و شکوفایی رهنمون سازد. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Javanbakhsh et al., 2020; Jafari et al., 2020; Mousavi et al., 2020; Rahimian et al., 2019; Rupp, 2019; Golipour et al., 2018; Black, 2015; Bommarito, 2012; Rezayat et al., 2011; Nourshahi, 2008; Wolverson, 2005) همسو و هماهنگ است.

شایستگی‌های معنوی/اخلاقی: شایستگی‌های معنوی/اخلاقی دارای ۴ مولفه (متدین و اخلاق‌مدار، معتقد و متعهد به اجرای حکمرانی، سالم و فسادستیز، مسئولیت‌پذیر و پاسخگو) است. حکمران خوب دانشگاه باید دارای تهذیب و تزکیه نفس باشد و بر طبیعت خیره سر خود غلبه کند تا مبدا به انواع آلودگی‌های نفس دچار شود. حکمران دانشگاه

1. Helicopter Trait

علاوه بر ویژگی‌های اخلاق فردی از جمله خلق و خوی آرام، صداقت، سالم بودن و وفاداری، باید دارای اخلاق حرفه‌ای نیز باشد؛ زیرا اخلاق حرفه‌ای باعث می‌شود تا حکمران دانشگاه با تعهد و اعتقاد کامل به اجرای حکمرانی خوب بپردازد. از این رو به سبب تعهد و اعتقادی که حکمران دانشگاه دارد سعی می‌کند تا با هرگونه فساد و آلودگی کاری در دانشگاه مبارزه کرده و کارها را در یک فضای اداری سالم به انجام برساند. در نهایت پس از انجام سالم و متعهدانه کارهای دانشگاه، به دلیل داشتن حس مسئولیت (مسئولیت اجتماعی)، با روی باز و فراخ بال در قبال جامعه پاسخگو بوده و برای اقدامات انجام شده، پاسخ لازم را ارائه می‌دهد. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های ( *Javanbakhsh et al., 2020; Mousavi et al., 2020; Rupp, 2019; Davali et al., 2018; Golipour et al., 2018; Black, 2015; Rezayat et al., 2011; Nourshahi, 2008*) همسو و هماهنگ است.

**شایستگی‌های ارزش آفرینی:** شایستگی‌های ارزش آفرینی دارای ۲ مولفه (شایسته-محوری، تخصص گرایی) است. کم توجهی به مفهوم ارزش آفرینی در دانشگاه را می‌توان به عنوان یکی از مهمترین مانع اثرگذاری و اثربخشی در دانشگاه به حساب آورد. ارزش آفرینی در دانشگاه باید به گونه‌ای صورت گیرد که بیشترین ارزش و کمترین هزینه و اتلاف منابع را برای دانشگاه در بر داشته باشد. یکی از منابع اصلی در دانشگاه، منابع انسانی یا بهتر است بگوییم سرمایه انسانی آن است که باید توجه ویژه‌ای به تخصص، آزادی عمل و شایستگی آنان صورت پذیرد و فعالیت و کارهای آن‌ها در جهت ایجاد ارزش افزوده برای دانشگاه و مشتریان آن سوق داده شود. حکمران خوب دانشگاه باید با توجه به شایستگی و تخصص افراد، آن‌ها را در پست مناسب قرار دهد و با ارزش قائل شدن و اهمیت دادن به کارها و فعالیت‌های آنان، سعی کند ارزش آفرینی نماید. اگر کارکنان کار خود را به درستی و به نحو احسن انجام دهند از هر گونه اتلاف منابع و هزینه جلوگیری به عمل می‌آید و با توجه به کارایی و اثربخشی بالای کارکنان، می‌توان به ایجاد ارزش افزوده و ارزش آفرینی در دانشگاه امیدوار بود. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های ( *Mousavi et al., 2020; Golipour et al., 2018; Black, 2015*) همسو و هماهنگ است.

در جمع‌بندی مباحث فوق، چیزی که خیلی مهم و حیاتی است رابطه تنگاتنگ بین شایستگی‌های شناسایی شده و همبستگی زنجیره‌وار و متوالی بین آن‌ها می‌باشد که اگر به صورت هماهنگ و در راستای اهداف دانشگاه بکار گرفته شوند حتما منجر به ارتقای کیفیت

دانشگاه خواهد شد. همبستگی زنجیره‌وار و متوالی بین شایستگی‌های شناسایی شده اینگونه است که یک حکمران خوب دانشگاهی، باید در وهله اول به حکمرانی خوب و اجرای درست و سالم آن در دانشگاه معتقد و متعهد باشد (شایستگی‌های معنوی/اخلاقی). در وهله دوم رییس دانشگاه باید متوجه این باشد که اعتقاد و تعهد به اجرای سالم حکمرانی خوب از جانب او لازم است اما کافی نیست؛ زیرا حکمران خوب دانشگاهی برای انجام اقدامات درست و موثر در دانشگاه علاوه بر تعهد و باور، به توانایی شخصی، تخصص فنی، تخصص و شایستگی اطرافیان و مشارکت همه‌جانبه ذینفعان نیز نیاز دارد (شایستگی‌های فردی/شخصیتی، شایستگی‌های تخصصی/فنی، شایستگی‌های ارزش‌آفرینی، شایستگی‌های عملکردی). در نهایت حکمران خوب دانشگاهی برای اینکه بتواند تخصص و تعهد خود را بکار بگیرد و اجرایی کند نیاز به بافت و موقعیتی دارد که او را در این زمینه یاری کند. سازمان دانشگاه بهترین بافت و پست ریاست دانشگاه بهترین موقعیت برای پیاده‌سازی شایستگی‌های تخصصی، شخصی و عملکردی است که حکمران خوب دانشگاهی باید از آن بافت و موقعیت به نحو احسن در راستای رسیدن به اهداف دانشگاه و ارتقای کیفیت آن استفاده نماید (شایستگی‌های سازمانی و شایستگی‌های رهبری/مدیریتی). با توجه به یافته‌ها و نتایج پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌گردد.

- توجه به مولفه‌های هفت‌گانه الگوی حکمران خوب دانشگاهی به عنوان مبنایی برای شناسایی، انتخاب و انتصاب حکمرانان دانشگاهی؛
- برگزاری مستمر کلاسها و کارگاه‌های آموزشی، همایش‌های علمی گوناگون ویژه اعضای هیئت علمی در جهت شناساندن شایستگی‌های حکمران خوب دانشگاهی؛
- برگزاری مستمر کلاسها و کارگاه‌های آموزشی، همایش‌های علمی گوناگون ویژه اعضای هیئت علمی در راستای توانمندسازی حکمرانان خوب دانشگاهی و تقویت شایستگی‌های مدیریتی و حکمرانی آنان؛
- ایجاد مرکز تدوین و پایش شایستگی و سنجش شایستگی‌های حکمرانان دانشگاهی در دانشگاهها و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری؛
- رتبه بندی حکمرانان دانشگاهی براساس میزان دارا بودن شایستگی‌ها و صلاحیتهای حکمرانی و گزینش روسای دانشگاهها براساس بالاترین رتبه.

## منابع

- اسدزاده، فرشته؛ اکرامی، محمود؛ افتخارزاده، سیدفرهاد و خورشیدی، عباس (۱۳۹۷). رهبری دانشگاهی بر پایه کارآفرینی مدیر، پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۱۱، شماره ۴۱: ۱۶۵-۱۸۹.
- اللهیاری، رحمت الله (۱۳۹۵). طراحی الگوی کارآمد شایستگی مدیران پارکهای علم و فناوری دانشگاه‌های دولتی ایران، پایان نامه دکتری، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی.
- جعفری، جعفر؛ وحدتی، حجت؛ اسماعیلی، محمودرضا و حکاک، محمد (۱۳۹۹). شناسایی شایستگی‌های روسای دانشگاه کارآفرین (نسل سوم) با استفاده از رویکرد دلفی فازی، مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال نهم، شماره ۱ (پیاپی ۱۹): ۱۲۳-۱۴۰.
- حسینی، سیدعلی؛ رحمانی، علی و کمرئی، مرضیه (۱۳۹۴). تدوین مدلی برای راهبری دانشگاهی، حسابداری دولتی، دوره ۲، شماره ۳: ۵۹-۷۰.
- حق شناس، محمد و جمور، حسین (۱۳۹۶). ضرورت تغییر در حکمرانی دانشگاه‌های کشور با ایجاد نسل چهارم دانشگاه، یازدهمین کنگره ملی پیشگامان پیشرفت.
- خلیلی، ابراهیم؛ خورسندی طاسکوه، علی؛ تنهایی، علیرضا و باقری، مهدی (۱۳۹۹). شایستگی‌های رهبری روسای دانشگاه‌ها در نظام آموزش عالی ایران، فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، دوره ۱۰، شماره ۴: ۱۴۶-۱۶۵.
- دوالی، محمدمهدی؛ ضماهنی، مجید؛ درویش، حسن و آذر، عادل (۱۳۹۷). معیارهای شایسته‌گزینی مدیران دانشگاهی بر اساس آموزه‌های اسلامی (مورد مطالعه دانشگاه پیام نور)، نشریه مدیریت در دانشگاه اسلامی، دوره ۷، شماره ۱۵: ۷۱-۸۸.
- ذاکرسالحي، غلامرضا (۱۳۸۸). بررسی ابعاد حقوقی و مدیریتی استقلال دانشگاه‌ها در ایران (موضوع ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم توسعه) و تدوین راهکارهای اجرایی تحقق آن، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، دوره ۱۵، شماره ۳: ۷۹-۱۰۶.
- رحیمیان، حمید؛ عباس‌پور، عباس؛ عباسی ندوشن، سعید و اکبری، محمدنقی (۱۳۹۸). طراحی و اعتباریابی مدل شایستگی‌های روسای دانشگاه‌های دولتی کابل، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دهم، شماره ۴ (پیاپی ۴۰): ۱-۲۹.

رضایت، غلامحسین؛ یمنی دوزی سرخابی، محمد؛ کیامنش، علیرضا و نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۹۰). طراحی الگوی شایستگی‌های روسای دانشگاه‌های دولتی ایران، آموزش عالی ایران، دوره ۴، شماره ۱ (پیاپی ۱۳). ۴۷-۸۴.

ساعتچی، محمود و عزیزپور شوبی، علی اکبر (۱۳۸۴). طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی، دو ماهنامه علمی-پژوهشی دانشگاه شاهد، سال ۱۲، شماره ۱۱: ۱-۱۸.

سلطانی نژاد، احمد و گودرزی، سهیل (۱۳۹۶). فناوری اطلاعات و تحول در مفهوم حکمرانی خوب، فصلنامه سیاست، دوره ۴۷، شماره ۱: ۷۹-۹۷.

قربان نژاد، پریسا و عیسی خانی، احمد (۱۳۹۵). طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی براساس الگوهای اسلامی: مطالعه‌ای تطبیقی، مدیریت در دانشگاه اسلامی، دوره ۵، شماره ۱ (۱۱): ۳۷-۴۸.

قلی‌پور، رحمت‌اله؛ سیدجوادین، سیدرضا و روزبهان، محمدولی (۱۳۹۷). طراحی الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی مبتنی بر سند دانشگاه اسلامی، مدیریت منابع در نیروی انتظامی، دوره ۶، شماره ۲: ۱-۳۴.

محمودی، سیدمحمود؛ زارعی متین، حسن و بحیرایی، صدیقه (۱۳۹۱). شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه، مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال اول، شماره ۱: ۱۱۴-۱۴۳. موسوی، سیدعلی؛ محمدی، مهدی و صفیان، مهدی (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاه‌های سازمانی (مورد مطالعه: یک دانشگاه وابسته با سازمان نظامی)، مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال نهم، شماره ۲: ۲۱۷-۲۴۰.

نورشاهی، نسرين (۱۳۸۷). شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه و میزان اهمیت نسبی آنها از نظر صاحب‌نظران آموزش عالی ایران، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره ۱۴، شماره ۲ (۴۸): ۲۷-۴۸.

نورشاهی، نسرين (۱۳۸۸). معیارهای انتخاب و انتصاب روسای دانشگاهها: مقایسه تجارب برخی دانشگاه‌های جهان، مجموعه رویکردها و چشم اندازهای نو در آموزش عالی، تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی، صص ۱۱۷-۲۰۷.

## Refrence

Allahyari, R. (2016). *Designing an efficient competency model for managers of science and technology parks of Iranian public universities*, PhD thesis, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Shahid Beheshti University. (In Persian).



- Asadzadeh, F; Ekrami, M; Eftekharzadeh, S.F & khorshidi, A. (2018). Educational Leadership in University based on manager's entrepreneurship, *Public Management Researches*, Vol 11, N 41: 165-189. (In Persian).
- Black, S. A. (2015). Qualities of Effective Leadership in Higher Education. *Open Journal of Leadership*, 4: 54-66.
- Bommarito, S. (2012). 9 Qualities That Every College President Must Have. Available at: <https://www.mic.com/articles/10387/9-qualities-that-every-college-president-must-have>
- Davali, M.M; Zamahani, M; Darvish, H & Azar, A. (2018), Criteria for selection of university administrators based on Islamic teachings (case study of Payame Noor University), *Management in The Islamic University*, Vol. 7, No.1: 71-88. (In Persian).
- Draganidis, Fotis & Mentaz Gregoris (2006). "Competency Based Management: A Review of System and Approaches", *Information Management and Computer Security*, Vol.14, No.1, P.51-84.
- Du Plessis, T. & A. Van Niekerk (2017). "Factors Influencing Managers' Attitudes towards Performance Appraisal". *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 15.
- Ennis, Michelle R. (2008). "Competency Models: A Review of the Literature and the Role of the Employment and Training Administration (ETA)", Pilots and Demonstration Team Division of Research and Evaluation Office of Policy Development and Research Employment and Training Administration U.S. Department of Labor.
- Gholipour, R., Seyed Javadin, S.R., Roozbehan, M. (2018). Designing a competency model for university managers based on the Islamic University document. *Resource management in law enforcement*, 6 (2), 1-34. (in Persian)
- Ghorbannejad, P. & Issakhani, A. (2016). Designing the competency model of university managers based on Islamic models: a comparative study, *management in the Islamic University*, Vol 5, N 1 (11): 37-48. (In Persian).
- Haghshenas, M. & Jamour, H. (2017). The need for change in the governance of the country's universities with the creation of the fourth generation of universities, *the 11th National Congress of Pioneers of Progress*. (In Persian).
- Hosseini, S. A; Rahmani, A. & Kamraei, M (2015). Developing a Model for Academic Leadership, *Public Accounting*, Vol 2, N 3: 59-70. (In Persian).
- Jafari, J; Vahdati, H; Esmaeili, M & Hakkak, M. (2020). Identifying the competencies of the presidents of the entrepreneurial university (third

- generation) using the fuzzy Delphi approach, *Management in The Islamic University*, Vol. 9, No.1: 123-140. (In Persian).
- Khalili, E; Khorsandi Taskooh, A; Tanhaei, A & Bageri, M (2020). Leadership competencies of university presidents in Iran's higher education system, *Scientific Quarterly of Human Resources Studies*, Vol 10, N 4 (38): 146-165. (In Persian).
- Mahmoudi, S. M; Zarei Matin, H. & Bahiraei, S. (2012). Identifying and explaining the competencies of university managers, *management in Islamic University*, first year, No. 1: 114-143. (In Persian).
- Maldonado, Nicole, (2010). "The World Bank's evolving concept of good governance & Its Impact on Human Rights", Stockholm, Access in: <http://web.worldbank.org/wb site/external/menaex>
- Mousavi, A; Mohammadi, M & Safyan, M (2020). Designing a competency model for managers of organizational universities (Case study: a university affiliated with a military organization), *Management in The Islamic University*, Vo 1.9, No.2: 217-240. (In Persian).
- Nourshahi, N. (2008). Necessary competencies for university presidency and their relative importance from the point of view of Iranian higher education experts, *Research and Planning in Higher Education*, Volume 14, Number 2 (48): 27-48. (In Persian).
- Nourshahi, N. (2009). *Criteria for selection and appointment of university presidents: comparison of experiences of some universities in the world, a set of new approaches and perspectives in higher education*, Tehran: Research Institute for Cultural and Social Studies. (In Persian).
- Pettai V. and Illing E. (2004) Governance and Good Governance" *Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 8, No 4.
- Rahimian, H; Abbaspour, A; Ghiasi Nadoshan, S & Akbari, M.N (2019). Designing and validating the competency model of Kabul public university presidents, *Quarterly Journal of New Approach in Educational Management*, Vol 11, N 4 (40): 1-29. (In Persian).
- Reining, Nine; Simone Kauffeld & Christoph Herrmann (2019). "Students' Interactions: Using Video Data as a Mean to Identify Competences Addressed in Learning Factories". 9th Conference on Learning Factories. Braunschweig, Germany, *Procedia Manufacturing*, 31: 1-7.
- Rezayat, GH; Yamani, M; Kiamanesh, A & Navehebrahim, A (2011). Designing a competency model for heads of Iranian public universities, *Higher education in Iran*, Vol 4, N 1 (13): 47-84. (In Persian).
- Rupp, D. E. (2019). *Criteria for the Selection of President of the University. AASCU State College and University Presidential Competency Model*. Washington, DC 4701.

- Saatchi, M. & Azizpour Shoubi, A. A. (2005). Designing an Effective University Leadership Model, *Bi-monthly scientific research journal of Shahed University*, Vol 12, N 11: 1-18. (In Persian).
- Soltaninejad, A. & Goodarzi, S. (2017). Information Technology and Transformation in the Concept of Good Governance, *Politics Quarterly*, Vol 47, N 1: 79-97. (In Persian).
- Wolfe, R. E. (2017). *Leadership Competencies for Learner-Centered, Personalized Education*. Boston, MA: Jobs for the Future.
- Wolverton, M., Ackerman, R. & Holt, S. (2005). Preparing for Leadership What Academic Department Chairs Need to know. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 27(2), 227-238.
- Xuejun Qiao, June (2009). "Managerial Competencies for Middle Managers: Some Empirical Findings from China", *Journal of European Industrial Training*, Vol.33, No.1, P.69-80.
- Yáñez, S., Uruburu, Á., Moreno, A., & Lumbreras, J. (2019). The sustainability report as an essential tool for the holistic and strategic vision of higher education institutions. *Journal of Cleaner Production*, 207, 57-66.
- Zakirsalehi, Gh. (2009). Investigating the legal and managerial dimensions of the independence of universities in Iran (subject of Article 49 of the Fourth Development Plan Law) and formulating executive strategies for its realization, *research and planning in higher education*, Vol 15, N 3: 79-106. (In Persian).
- Zook, Aaron (2006). *Military Competency-Based Human Capital Management a Step Toward the Future*, U.S. Army War College, Carlisle Barracks, Carlisle, PA, 17013-5050.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی