تدوین الگوی مطلوب معیارهای گزینش رئیس دانشگاه جهت کاربست در دانشگاه‌های ایران[1]

سید حمیدرضا شاوران[2]
امین پروری[3]
سید علی سیادت[4]

تاریخ دریافت : ۱۴۰۰/۰۳/۰۶
تاریخ پذیرش : ۱۴۰۱/۰۷/۰۴

چکیده

مسئله و هدف: گزینش رئیس دانشگاه با عنایت به نقش دانشگاه در جهان دانش‌محور امروزی هرساله از پیچیدگی بیشتری برخوردار می‌گردد. ازاین‌رو انتظار می‌رود که در زمان انتصاب یا انتخاب چنین مدیری از یک فرآیند دقیق و آگاهانه استفاده شود. با توجه به اهمیت گزینش رؤسای دانشگاه بر اساس معیارهای مناسب، پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی مطلوب معیارهای گزینش رئیس دانشگاه به‌منظور کاربست در دانشگاه‌های ایران انجام شد.

روش کار: این پژوهش ازلحاظ هدف، کاربردی و ازنظر رویکرد، ترکیبی اکتشافی متوالی بود. جامعه آماری (میدان پژوهش) بخش کیفی را آیین‌نامه مدیریت دانشگاه‌ها در کشورهای جهان و بخش کمی را، اعضای هیئت‌علمی دارای سابقه مدیریت و یا تدریس دروس مدیریتی شامل می‌شدند. نمونه آماری بخش کیفی شامل آیین‌نامه مدیریت دانشگاه در شانزده کشور جهان و در بخش کمی ۲۰ نفر از خبرگان آموزش عالی بود. روایی پژوهش، با استفاده از روایی محتوایی و پایایی آن با استفاده از روش گروه همتایان تائید شد. پایایی بخش کمی نیز با استفاده از نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱ به دست آمد. داده‌های بخش کیفی با استفاده از روش گراندد تئوری و بخش کمی با روش تحلیل سلسه‌مراتبی با استفاده از نرم‌افزار expert choice تجزیه‌وتحلیل شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش حاکی از آن بودند که از ۱۶ سند، تعداد ۷۸ کد باز استخراج‌شده است که این کدها در مرحله بعدی در شش معیار ویژگی‌های مدیریتی، گزینش غیرمتمرکز، ساختار، ویژگی‌های عمومی، ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های علمی و در پایان تحت دو معیار کلی سازمانی و فردی طبقه‌بندی شدند. نتایج تحلیل سلسله‌مراتبی نشان داد میانگین وزن تلفیقی معیارها بدین‌صورت می‌باشد: معیار سابقه مدیریت دانشگاهی ۰/۰۴۷، مدیریت علمی ۰/۰۴۶، دوراندیشی علمی ۰/۰۳۹، نگرش علمی ۰/۰۳۸، صلاحیت حرفه‌ای ۰/۰۳۷، تناسب رشته با مدیریت ۰/۰۳۶، مدیریت ارتباطات، مدیریت تغییر و سابقه مدیریت در سایر سازمان‌ها ۰/۰۳۱، امور دانشجویی ۰/۰۲۶، برنامه‌ریزی ۰/۰۲۳، قدرت تصمیم‌گیری ۰/۰۲۲، توانمندی علمی و تفکر استراتژیک ۰/۰۲۱، مشارکت در امور دانشجویی، انتخاب تعاملی و مشارکتی، اقتدار و صلاحیت علمی ۰/۰۲۰.

نتیجه‌گیری: بر اساس نتایج پیشنهاد می‌شود، ضمن استفاده مسئولین وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از الگوی جامع تدوین‌شده در این پژوهش ، سعی شود معیارهای به‌دست‌آمده این مطالعه در هنگام گزینش رؤسای دانشگاه‌های کشور مدنظر قرارگرفته گیرد و کمیته‌ای منتخب از خبرگان نظام آموزش عالی و ذی‌نفعان این نظام، انتخاب رئیس دانشگاه را بر عهده گیرند.

کلیدواژه‌ها: معیارهای سازمانی، معیارهای فردی، گزینش رئیس دانشگاه، دانشگاه‌های ایران، الگو

---

[1] . مقاله حاضر مستخرج از رساله دکترای رشته مدیریت آموزش عالی دانشگاه اصفهان در سال ۱۴۰۰ با عنوان بررسی معیارهای گزینش رؤسای دانشگاه در دانشگاه‌های منتخب جهان و ایران و ارائه الگویی برای کاربست در دانشگاه‌های ایران با راهنمایی مشترک دکتر سید علی سیادت و دکتر سید حمیدرضا شاوران است.

[2] . استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران rezashavaran@yahoo.com

[3] . دانشجوی دکترا رشته مدیریت آموزش عالی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران aminparvari@yahoo.com

[4] . استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران:s.a.siadat@edu.ui.ac.ir
(نویسنده مسئول)

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.2008000.1400.13.3.3.1]

مقدمه و بیان مسئله

انتخاب و به‌کارگماری روسای دانشگاه‌ها که از شایستگی‌های متناسب با جهان پرسرعت و متغیر امروزی و مقابله با چالش‌ها و پیچیدگی‌ها و عرصه رقابتی تنگاتنگ، برخوردار باشند، یکی از کلیدی‌ترین زمینه‌های توجه است و استفاده از رویکردی که بتواند معیارهای انتخاب افراد شایسته را در اختیار بگذارد، بشدت احساس می‌شود. اهمیت توجه به این سازمان‌های اجتماعی ازآن‌جهت است که وظایف دانشگاه‌های امروز جهان روزبه‌روز گسترده‌تر شده است و روسای دانشگاه-ها نقش کلیدی و اهمیتی فزاینده در مسیر عمل به این وظایف و توسعه دانشگاه پیداکرده‌اند (وانگ[1]، ۲۰۲۱). این موضوع با عنایت به هزینه‌های سنگین اداره امور اجرایی دانشگاه‌ها و صرف میزان قابل‌توجهی از منابع مالی، مادی و انسانی و بودجه رو به نزاید هرساله مملکت، مستلزم توجه شایان مسئولان است و به همین دلیل ضرورت دارد محور اساسی چنین رویکردی شایستگی و شایسته گزینی باشد و سایر اصول و فرایندهای مدیریتی دانشگاه حول این مفهوم در نظر گرفته شود. دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی سیستم‌های پیچیده‌ای هستند که سازمان‌یافتگی آن‌ها درگرو تصمیمات و اقدامات عناصر مدیریتی است (یمنی دوزی سرخابی، ۱۳۹۹) و عدم توجه به نیازها و انتظارات ذی‌نفعان از سوی این عناصر، علاوه بر آنکه می‌تواند باعث کاهش و افت کیفیت یک موسسه آموزش عالی گردد، ممکن است موجبات نارضایتی مشتریان آن را فراهم سازد. نتیجه این موارد، افت اعتبار دانشگاه، عدم استقبال در ثبت‌نام، کاهش توانایی موسسه در رقابت با دیگر مؤسسات برای جذب افراد توانمند (دانشجو، کارکنان و اساتید) و از دست دادن اعتماد عمومی خواهد بود. همچنین این موارد موجب خواهند شد که در نتایج و بروندادهای دانشگاه نیز تأثیرات سویی به وجود آید و رفته‌رفته زمینه‌های رکود علمی آن فراهم گردد. بنابراین در هنگام پاسخگویی دانشگاه‌ها به چالش‌های درونی و بیرونی و همچنین توانمندسازی این سازمان‌های اجتماعی، برنامه‌ریزی برای اقدام و هدایت آن‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است (بون چوی، احمد، احمد بسیم و احمد زیمی[2]،۲۰۱۶).

ازآنجاکه سنگ بنای هر سازمان نیروی انسانی آن است، بنابراین برای موفقیت سازمان‌ها باید از شایسته‌ترین افراد در مناسب‌ترین موقعیت‌های شغلی استفاده کرد (شام، گاتلینگو و شوماکر[3]، ۲۰۱۸). در مورد تعداد و تنوع شایستگی‌ها توافق کاملی در دست نیست و افراد مختلف موارد متفاوتی را ذکر کرده‌اند. ازجمله شایستگی‌های مهم، شایستگی‌های فردی است که شامل دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های موردنیاز برای عملکرد شغلی مناسب است (سینکیویچ[4]، ۲۰۱٤). همچنین فرد رئیس لازم است تا از توانمندی‌های دیگری همچون شایستگی‌های مدیریتی نیز برخوردار باشد. سازمان‌های رشد یافته و موفق توسط مدیر یا گروه‌هایی از مدیران شایسته و کارآمد اداره و هدایت می‌شوند (جیانگ و الکسیاکیس[5]،۲۰۱۷) که واجد مجموعه‌ای از مهارت‌ها و شایستگی‌ها هستند. لارا و سالاس‌والینا[6](۲۰۱۷) نیز اعلام کرده‌اند که شایستگی‌های مدیریتی شامل مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش‌ها، توانایی‌ها، نگرش‌ها و انگیزه‌هایی است که مدیر از طریق آن‌ها بتواند وظایف محوله را به نحو احسن انجام دهد. در راستای مشخص کردن این شایستگی‌ها، وایک، برنستین، فولی، کوهن، فورست و همکاران[7] (۲۰۱۵) پنج شایستگی کلیدی در آموزش عالی پایدار را که شامل تفکر سیستمی، توان پیش‌بینی، شایستگی هنجاری، شایستگی استراتژیک و صلاحیت بین فردی می‌باشد، ذکر کرده‌اند. موهنوت[8](۲۰۱۹) نیز مدیران با پیشینه مطالعه و کار در

[1] . Wang
[2]. Boon Chui, Ahmad, Ahmad Bassim & Ahmad Zaimi
[3]. Shum., Gatling & Shoemaker
[4] .Sienkiewicz
[5]. Jiang & Alexakis
[6]. Lara & Salas-Vallina
[7]. Wiek, Bernstein, Foley, Cohen, Forrest & et al
[8]. Mohnot

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.3.1]

علوم انسانی و اجتماعی را آماده‌تر از افرادی دانسته که در علوم پایه فعالیت دارند و شناخت این پیش‌بینی‌کننده‌ها را در تقویت مدیریت در آموزش عالی مؤثر می‌داند. از دیدگاه اسلامی نیز مدیر و رئیس باید دارای شایستگی‌هایی مثل ایمان، تقوا، تخصص، قدرت، امانت‌داری، عدالت، قاطعیت، تغافل و مشورت باشد تا بتواند به‌خوبی از عهده مدیریت برآید (خلعتبری و صدرات، ۱۳۹۳).

عدم قطعیت‌های محیطی موجب شده است تا پژوهشگران عرصه مدیریتی پا را از این حد نیز فراتر گذاشته و خصوصیات دیگری را نیز برای مدیران و به‌ویژه روسای دانشگاه‌ها ذکر نمایند. به‌بیان‌دیگر، ویژگی‌های فردی و مدیریتی به‌تنهایی برای ایفای نقش مدیریت دانشگاه کافی نیست و شخص رئیس دانشگاه باید شرایط بی‌ثبات و مواجهه مدیران با عدم قطعیت محیطی را نیز مدنظر قرار داد، زیرا عدم قطعیت ریشه در تغییر و ابهام در محیط دارد و اداره سازمان در این شرایط به‌شدت پیچیده‌تر و سخت‌تر است؛ چراکه رؤسای دانشگاه با چالش‌هایی همچون بودجه ناکافی، امکانات زیرساختی ناکافی، کارکنان ناکافی، فساد اداری، اقدامات اعتصابی، نفوذ سیاسی، ناامنی، عدم انگیزه و خودمختاری نهادی مواجه‌اند و در مواجهه با این چالش‌ها باید دارای صلاحیت‌های ویژه‌ای باشند (اندوبویسی و جکوب[1]، ۲۰۲۱). بر همین اساس پیش‌نیازهای مدیران آموزش عالی آینده برای رهبری مؤثر در دانشگاه را می‌توان شامل توان شناخت محیط و دانشگاه، شناخت نظام مدیریتی و همچنین شناخت خویشتن دانست(مک کافری[2]، ۲۰۱۸). ریگی و همکاران (۱۳۹۹) نیز با عنوان این مطلب که حرفه‌ای بودن رئیس دانشگاه عنصری اساسی در موفقیت دانشگاه است اعلام کرده‌اند که در این صورت و با شرط برخوردار بودن از چنین مهارت‌ها و همچنین دیدگاه و شناختی، شخص مدیر احتمالاً قادر خواهد بود بنیانی را بنا کند که دانشگاه را به سمت‌وسوی حفظ و توسعه پایدار به حرکت درآورد. در همین راستا ملکی نیا، بازرگان، واعظی و احمدیان (۱۳۹۳) مؤلفه نظام مدیریتی پایدار را دارای بیشترین اهمیت در ایجاد یک دانشگاه پایدار دانسته‌اند که نشانگر اهمیت بعد مدیریتی در آموزش عالی است.

رحیمیان، عباس پور، غیاثی ندوشن و اکبری(۱۳۹٦) معتقدند انتخاب و انتصاب رؤسای دانشگاه‌ها را نمی‌توان تنها به توانایی‌های علمی و تجربی محدود کرد، بلکه اعتقاد به برخورداری از مجموعه‌ای از شایستگی‌های خاص، رویکرد و معیار کامل‌تری محسوب می‌شود. به همین دلیل آرام‌آرام حیطه شایستگی‌های موردنیاز برای روسای دانشگاه‌ها گسترده‌تر شد و این مطالعات شکل متفاوتی به خود گرفت. به‌گونه‌ای که امروزه این مطالعات به سمت‌وسوی، تعیین مؤلفه‌ها، مشخص کردن حیطه‌ها و درنهایت الگوها سوق پیداکرده و این مطالعه نیز در همین راستا صورت گرفته است. رحیمیان و همکاران(۱۳۹٦) شایستگی‌های رؤسای دانشگاه را در قالب یک مدل سه‌بخشی شامل ویژگی‌های فردی(تعامل‌گرا بودن، متعهد، منتقد، رفتارمند، مقتدر و مشوق)، دانش نظری(دانش مدیریتی و دانش علمی) و مهارت‌های مدیریتی (تحول‌گرایی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی، آینده‌نگری، توانایی علمی و نظارت و ارزشیابی) تدوین کرده‌اند.امامی میبدی، رحیمیان، عباسپور و غیاثی‌ندوشن (۱۳۹۸) هشت مؤلفه اصلی ویژگی‌های شخصیتی، توانایی‌ها، اعتبار، مهارت‌ها، ویژگی‌های اخلاقی، بینش، دانش و نگرش را ازجمله شایستگی‌های محوری در انتخاب رؤسای دانشگاه‌های دولتی ذکر کرده‌اند. برخی هم معیارهای دانش، نگرش و مهارت را دارای بیشترین اهمیت در گزینش رئیس دانشگاه دانسته‌اند. در بعد دانش، صلاحیت علمی و اعتبار دانشگاهی؛ در بعد نگرش، انتصابات به‌دوراز جریانات سیاسی و در بعد مهارت، متنوع سازی منابع مالی حائز اهمیت دانسته شده‌اند(خلیلی، خورسندی طاسکوه، تنهایی و باقری، ۱۳۹۹).

هارکینز[3] (۲۰۱۷) بر این باور است که معیارهای انتخاب رئیس دانشگاه را می‌توان در شش حیطه اصلی ارتباطات، مدیریتی، همکاری، حرفه‌ای بودن، مدیریت منابع و استراتژی سازمانی طبقه‌بندی کرد. اما اسکسانزکا و داکو[1] (۲۰۱٤) شش

[1] . Ndubuisi & Jacob
[2]. McCaffery
[3] . Harkins

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.3.1]

معیار توانمندی علمی، توانمندی تحلیلی، ویژگی‌های فردی، مهارت‌های بین فردی، مهارت‌های مدیریت و نگرشی را برای رئیس دانشگاه در نظر گرفته‌اند. فرمن و کوچان[2] (۲۰۱۳) نیز معیارهای فرهنگی، شناختی، شخصی، مدیریتی و ارتباطاتی را به‌عنوان صلاحیت‌های اساسی برای انتخاب رؤسای دانشگاه را ذکر کردند. همچنین انجمن دانشگاه‌ها و کالج‌های دولتی آمریکا[3] پنج شایستگی مهم رؤسای دانشگاه‌ها و کالج‌های دولتی آمریکا را شامل: شایستگی‌های فردی، مدیریتی، میان فردی، رهبری و ویژگی‌های مازاد دانسته است (به نقل از امامی میبدی و همکاران، ۱۳۹۸). در کشورهای اروپایی نیز دو مدل اصلی برای گزینش رئیس دانشگاه وجود دارد که شامل مدل انتخابی و انتصابی است. روش‌های انتخابی و انتصابی رئیس نیز هرکدام به دو صورت انجام می‌شوند: در روش انتخابی: ۱) رئیس یا توسط یک هیئت انتخابی خاص که نماینده (مستقیم یا غیرمستقیم) گروه‌های مختلف جامعه دانشگاه (هیئت‌علمی، سایر کارکنان، دانشجویان) باشد و ۲) یا توسط هیئت حاکمِ (نهادی که درباره مسائل دانشگاهی تصمیم می‌گیرد) انتخاب می‌شود. روش انتصاب نیز به دو صورت انتصاب توسط شورا / هیئت‌رئیسه دانشگاه و انتصاب از طریق یک فرایند دومرحله‌ای که در آن هر دو مجلس سنا و شورا / هیئت‌مدیره درگیر هستند انجام می‌گردد(بنتوت پرووت، استرمن[4]، ۲۰۱۷). در لهستان نیز دو مدل اصلی برای گزینش رئیس دانشگاه وجود دارد که شامل روش آزاد (رقابت آزاد) و روش بسته (جستجو و بررسی توسط هیئت‌رئیسه یا هیئت حاکم) هستند(دگتیاروا و ووزنیکی[5]، ۲۰۱۸).

در ایران نیز علیرغم وقوع تحولاتی مثبت در حیطه آموزش عالی و توجه بیش‌ازپیش در سطح وزارت به استقلال دانشگاه‌ها، همچنان استمرار حاکمیت ملاحظات سیاسی بر کلیه شئون آموزش عالی، آن را دچار چالش کرده است(غفرانی، ۱۳۹۷)، به‌گونه‌ای که همچنان مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام آموزش عالی و دانشگاه‌های کشور بر اساس رویکرد تحمیلی و از بالا به پایین صورت می‌گیرد؛ به این معنی و با این تصور که برای اداره دانشگاه باید آن را رهبری، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کنترل و ارزیابی نمود (یمنی دوزی سرخابی، ۱۳۹۹). امروزه اگرچه پذیرفته‌شده است که اداره اثربخش دانشگاه‌ها نیازمند گزینش رؤسایی است که توانایی‌های حرفه‌ای لازم برای اداره امور آموزشی و پژوهشی، مدیریت محیط تعاملی (برقراری ارتباطات درونی و بیرونی اثربخش)، تغییر و تحول (خلق امور نوپدید، تغییر خود و محیط در جهت مطلوب)، مدیریت علمی و دانشگاهی (توجه به منافع جامعه و حفظ اصالت دانشگاه)، توجه به نمادهای دانشگاه (ارزش اعضای هیئت‌علمی باسابقه، مدیریت‌ها و...) و جلب مشارکت اعضای هیئت‌علمی در تصمیم‌گیری‌ها را داشته باشند و این مهارت‌ها و صلاحیت‌ها در زمان انتصاب یا انتخاب آن‌ها در نظر گرفته شود، اما در این زمینه یک مدل منسجم و علمی جامع کمتر دیده‌شده است. یکی دیگر از موارد نقص نیز نبود یک آئین‌نامه جامع و کامل است. به‌ویژه دیدگاه پژوهشگران این مطالعه آن است که معیارهای کلی مندرج در آیین‌نامه‌های موجود، برای انتصاب فردی که تصدی چنین منصبی را بر عهده می‌گیرد کافی نیست، ضمن آنکه به‌جز موضوع ویژگی‌ها، در خصوص خود فرایند انتصاب نیز بحث‌های زیادی وجود دارد که پیچیدگی‌های این موضوع را دوچندان می‌کند. همچنین با عنایت به اینکه دانشگاه‌های امروزی در حال تغییر و تحول و گذر از دانشگاه‌های نسل اول و دوم به نسل سوم و چهارم هستند، ضرورت دارد الگو و مدل خاصی برای گماردن مدیر در هر نسلی از دانشگاه تدوین گردد. بنابراین هدف این پژوهش پاسخ‌گویی به این سؤال پژوهشی است که الگوی جامع معیارهای گزینش رؤسای دانشگاه در آموزش عالی ایران باید شامل چه معیارهایی باشد؟

1. Szczepanska & Dacko
2. Freeman & Kochan
3. American association of state colleges and universities
4. Bennetot Pruvot & Estermann
5. Degtyarova & Woźnicki

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.3.1]

پیشینه پژوهش:

یوکوش[۱] (۲۰۲۲) در پژوهش خود قدرت تصمیم‌گیری، تفکر استراتژیک و شفافیت را از معیارهای مهم در رهبران آموزش عالی دانسته است. مزاریوس، هرمنز، والاس، التوس، لندسدیل و پروسر[۲] (۲۰۱۸) در مطالعه خود پنج شایستگی و مهارت اصلی رهبری و ریاست در آموزش عالی را شامل تفکر سیستمی، استراتژیک، پیش‌بینی، هنجاری و بین فردی دانسته‌اند. هارکینز[۳] (۲۰۱۷) معیارهای انتخاب رئیس دانشگاه را در شش حیطه اصلی ارتباطات، مدیریتی، همکاری، حرفه‌ای بودن، مدیریت منابع و استراتژی سازمانی ذکر کرده است. سفلد[٤] (۲۰۱٦) در رساله دکترای خود ۵ مؤلفه ارتباطات، درک متنی، تفکر مأموریت، توسعه حرفه‌ای و تغییر رهبری را ازجمله صلاحیت‌های رهبری دانشگاه دانسته و اسکسانزکا و داکو[٥] (۲۰۱٤) نیز شش معیار را برای رئیس دانشگاه ذکر کرده‌اند که شامل معیار توانمندی علمی، توانمندی تحلیلی، ویژگی‌های فردی، مهارت‌های بین فردی، مهارت‌های مدیریت و نگرشی می‌باشد و اسمیت و وورورتون[٦] (۲۰۱۰) هم ضمن بررسی شایستگی‌های رهبری آموزش عالی این نتیجه رسیده‌اند که این شایستگی‌ها شامل پنج دسته شایستگی تحلیلی، ارتباطات، امور دانشجویی، روابط رفتاری و خارجی هستند.

کوکران[۷] (۲۰۰۹) در پژوهشی ترکیبی با عنوان «مطالعه توسعه شایستگی در دانشگاه ایالت اوهایو: توسعه یک مدل شایستگی برای بسط و گسترش سازمان در قرن ۲۱» چهارده شایستگی شامل یادگیری مستمر، انعطاف‌پذیری و تغییر، مدیریت منابع، ارتباطات، عرضه خدمات به مشتری، تنوع، روابطِ بین فردی، تفکر و حل مسئله، دانش توسعه، تخصص گرایی، کار گروهی و رهبری، کاربرد فناوری و سازگاری با آن، درک و فهم دیگر جوامع و خودفرمانی را شناسایی کرد. اسپندلاو[۸] (۲۰۰۷) نیز با بررسی «شایستگی‌های رهبری مؤثر در آموزش عالی» اعلام نمود که اعتبار دانشگاهی و تجربه زندگی دانشگاه‌ها برای رهبری مؤثر در آموزش عالی بسیار مهم است و رهبران، فعالیت‌های پژوهشی و آموزشی خود را همراه با نقش‌های مدیریتی خود ادامه می‌دهند. وی مهارت‌های توانایی برقراری ارتباط و مذاکره با دیگران، را نیز موردتوجه قرار داد. وال ورتون، آکمن و هالت[۹] (۲۰۰۵) در پژوهشی اعلام کردند مدیران آموزش عالی در جهت هدایت اثربخش دانشگاه، شدیداً به شایستگی‌های قانون‌گرایی، مدیریت تعارض و مدیریت ارتباطات، مدیریت زمان، مدیریت مالی و بودجه‌ریزی، ارزیابی و نظارت اعضای هیئت‌علمی، ساختن جامعه، ایجاد توازن میان خواسته‌ها و اهداف سازمان نیاز دارند. رولی و شمرن[۱۰] (۲۰۰۳) در پژوهش خود با عنوان «چالش‌های خاص رهبری دانشگاهی» شش مهارت اصلی را برای مدیریت و رهبری در دانشگاه؛ مدیریت سیاست و سیاست‌گذاری، مدیریت دانشگاه، مدیریت بحران، مدیریت شبکه، آماده‌سازی و پرورش مدیران آتی برای سازمان و مدیریت دانش برمی‌شمارند.

خلیلی، خورسندی طاسکوه، تنهایی و باقری (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «شایستگی‌های رهبری رؤسای دانشگاه‌ها در نظام آموزش عالی ایران» که با رویکرد کمی و با حضور ۲۱۲ نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های تهران، خوارزمی و علامه طباطبایی انجام دادند، نتیجه گرفتند که معیارهای دانش، نگرش و مهارت بیشترین اهمیت را دارا می‌باشند که در بعد دانش، صلاحیت علمی و اعتبار دانشگاهی؛ در بعد نگرش، انتصابات به‌دوراز جریانات سیاسی و در بعد مهارت، متنوع سازی

---

1 . Yokuş
2. Meza Rios, Herremans Wallace, Althouse, Lansdale & Preusser
3 . Harkins
4. Seefeld
5. Szczepanska & Dacko
6. Smith & Wolverton
7 .Cochran
8. Spendlove
9. Wolver ton, Ackerman & Holt
10 .Rowley & Sherman

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.3.1]

منابع مالی حائز اهمیت هستند. امامی میبدی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران» چنین نتیجه گرفتند که هشت مؤلفه اصلی شامل: ویژگی‌های شخصیتی، توانایی‌ها، اعتبار، مهارت‌ها، ویژگی‌های اخلاقی، بینش، دانش و نگرش باید ازجمله شایستگی‌های محوری در انتخاب رؤسای دانشگاه‌های دولتی شهر تهران باشند. دوالی، ضماهنی، درویش و آذر (۱۳۹٦) نیز در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل شایسته گزینی روسای مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور» چنین نتیجه گرفتند که برای انتخاب و انتصاب مدیران دانشگاه، مؤلفه‌های شایسته گزینی آنان شامل: هوش مدیریتی (هوش و ذکاوت، خلاقیت و نوآوری، ایجاد انگیزه، ابتکار عمل، تأثیر و نفوذ، ریسک‌پذیری، صداقت و درستی، تفکر راهبردی، تفکر تحلیلی، آینده‌نگری، دیپلماسی)، دانش تجربی (تسلط بر بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها، مدیریت مالی و بودجه‌ریزی، اعتبار علمی، تجربه کاری)، مهارت اجتماعی (ارتباطات، قدرت مذاکره و چانه‌زنی، قدرت و درک اجتماعی، مدیریت مشارکتی، تصمیم‌گیری و قضاوت، حل مشکل، رهبری، مدیریت احساس)، توانایی سازمانی (توان اجرایی، توان فیزیکی، پشتکار، مسئولیت‌پذیری، کنترل و نظارت، مدیریت زمان، اعتمادبه‌نفس)، نگرش حرفه‌ای (مدیریت فرهنگی، مدیریت تعارض، تعادل و هم‌ترازی، پرورش دیگران، خودارزیابی، مدیریت تیمی و گروهی) و ارزش مکتبی (امانت‌داری، پرهیزگاری، پاکی و صلاحیت خانوادگی، قاطعیت، حسن سابقه، فرهیختگی، کارایی و تأثیرگذاری، سعه‌صدر، باحیایی، خوب شنیدن، مشورت کردن) است. در پژوهش دیگر، نصرالهی، خورشیدی و خسروی (۱۳۹۵) به «شناسایی مؤلفه‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب» با روش کمی پرداختند و به ۱۵ عامل برای شایستگی مدیران و کارکنان دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب شامل مؤلفه‌ی نفوذ و تأثیرگذاری، مدیریت زمان، خلاقیت، شایستگی دانش، یکپارچه کردن دیدگاه‌ها، ریسک، مالی، مقررات، بهبود و توسعه‌سازمانی، شایستگی اخلاقی، صرفه‌جویی، استانداردسازی، شایستگی ارتباطات، شایستگی فنی و شایستگی مهارت‌های بین شخصی رسیدند. پورکریمی، فرزانه، عزیزی و کردی (۱۳۹٤) در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران» به این نتیجه رسیدند که این مدل شامل دوازده مؤلفه سازمان‌دهی، مدیریت منابع انسانی، نظارت، برنامه‌ریزی، اخلاق حرفه‌ای، ارتباطات، رهبری، تصمیم‌گیری، کارگروهی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، علمی و روان‌شناختی است و بیشترین اولویت مربوط به تصمیم‌گیری، ارتباطات و رهبری است. در پژوهش محمودی، عابدی و حیدری (۱۳۹۱) با عنوان «شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه» هم نشان داده‌شده است که روسای دانشگاه باید دارای شایستگی‌های مدیریتی، اجتماعی و فردی باشند. شایستگی‌های مدیریتی شامل شایستگی‌های رهبری، ادراکی، تصمیم‌گیری و اجرایی؛ شایستگی‌های اجتماعی شامل شایستگی‌های مدیریت افراد، ارتباطی، کار تیمی و دانشجو محوری و شایستگی‌های فردی شامل شایستگی‌های مبتنی بر شخصیت، اخلاقی و ویژه است.

روش پژوهش:

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از جهت نحوه گردآوری داده‌ها، ترکیبی از نوع اکتشافی (کیفی- کمی) می‌باشد. در بخش کیفی پژوهشگران ابتدا به بررسی آیین‌نامه جامع مدیریت دانشگاه‌های ایران و شانزده کشور جهان پرداخته و اولویت‌های موردنظر در این آئین‌نامه‌ها را استخراج نمودند و در بخش کمی نیز سه گروه اعضای هیئت‌علمی خبره دارای مرتبه دانشیاری به بالا، اعضای هیئت‌علمی دارای سابقه مدیریت دانشکده و دانشگاه و یا اعضای هیئت‌علمی دارای سابقه تدریس در دروس مدیریتی مشارکت داشتند. آیین‌نامه‌های در دسترس مدیریت دانشگاه‌ها در قاره آمریکا (آمریکا، کانادا)، اروپا (انگلیس، ترکیه، لهستان) آسیا (ایران، عربستان، چین، مصر، ژاپن، تایوان، بنگلادش و فیلیپین)؛ آفریقا (نیجریه، اتیوپی، کنیا) به‌عنوان نمونه بخش کیفی و ۲۰ نفر از افراد اشاره‌شده به‌عنوان افراد مشارکت‌کننده در بخش کمی بودند. برای بررسی روایی پژوهش، از روایی محتوایی و به‌منظور بررسی پایایی از روش گروه همتایان بهره گرفته شد. همچنین برای بررسی

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.3.1]

پایایی بخش کمی از نرخ سازگاری استفاده شد که کمتر از ۰/۱ به دست آمد. برای پاسخ به سؤال‌های کیفی پژوهش از روش داده بنیاد با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد که شامل فرآیند سه مرحله‌ای کدگذاری بود. در مرحله کدگذاری باز مفهوم‌سازی در سطح اول انتزاع انجام شد و داده‌های به‌دست‌آمده از اسناد و مصاحبه‌ها خط به خط مفهوم بندی شدند. سپس از طریق کدگذاری محوری مقوله‌ها به یکدیگر متصل شده و درنهایت بعدازاینکه ارتباط بین مقوله‌ها مشخص گردید، طی کدگذاری انتخابی مقوله‌های اصلی، مقوله‌ای فرعی و ارتباط آن‌ها یکپارچه شد. در بخش کمی نیز، برای تعیین اولویت معیارهای استخراج‌شده از بخش کیفی، روش تحلیل سلسه‌مراتبی با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice مورداستفاده قرار گرفت و مدل نهایی پژوهش به‌دست آمد.

یافته‌ها:

سؤال پژوهش: مدل کاربردی معیارهای گزینش روسای دانشگاه‌ها در آموزش عالی ایران چگونه است؟

در بخش کیفی برای استخراج داده‌ها از متن اسناد از روش کدگذاری نکات کلیدی استفاده شد. بر همین اساس معیارهای گزینش روسای در دانشگاه‌های منتخب از شانزده کشور جهان از ۱۹ سند استخراج گردید.

جدول ۱. اسناد، آیین‌نامه‌ها، مقالات و... موردمطالعه

R	سند	کشور	منبع سند
۱	آیین‌نامه جامع مدیریت دانشگاه‌ها	ایران	آیین‌نامه
۲	قوانین انتخاب رئیس دانشگاه	ژاپن	یانهوا و خینگ (۲۰۱۹)
۳	قوانین انتخاب رئیس دانشگاه	چین	یانهوا و خینگ (۲۰۱۹)
٤	آیین‌نامه مدیریت دانشگاه الجوف	عربستان	https://www.ju.edu.sa
٥	آیین‌نامه مدیریت دانشگاه کینک سعود	عربستان	https://ksu.edu.sa
٦	دانشگاه فیلیپین	فیلیپین	https://up.edu.ph/
۷	آیین‌نامه مدیریت دانشگاه‌هاروارد	آمریکا	https://news.harvard.edu
۸	آیین‌نامه مدیریت دانشگاه کریتون	آمریکا	آیین‌نامه
۹	آیین‌نامه مدیریت دانشگاه کالیفرنیا	آمریکا	آیین‌نامه
۱۰	آیین‌نامه مدیریت دانشگاه برتیش کلمبیا	کانادا	https://www2.unbc.ca/president
۱۱	قوانین انتخاب رئیس دانشگاه	اسپانیا، سوئیس، ایتالیا	ما (۲۰۱٤)
۱۲	آیین‌نامه مدیریت دانشگاه کمبریج	انگلیس	www.cambridgecollege.edu
۱۳	آیین‌نامه مدیریت دانشگاه آکسفورد	انگلیس	www.ox.ac.uk
۱٤	قوانین انتخاب رئیس دانشگاه	ترکیه	تکر، تکر و سایان (۲۰۱۳)
۱٥	دانشگاه‌هایدلبرگ آلمان	آلمان	جین (۲۰۱٤)
۱٦	آیین‌نامه مدیریت دانشگاه الازهر	مصر	http://www.alazhar.edu.ps/eng/President
۱۷	آیین‌نامه مدیریت دانشگاه سوئز	مصر	http://suez.edu.eg
۱۸	قوانین انتخاب رئیس دانشگاه	اتیوپی	آدامو (۲۰۱۹)
۱۹	دانشگاه آمریکایی نیجریه	نیجریه	https://www.aun.edu.ng

اسناد منتخب بر اساس مراحل سه‌گانه کدگذاری مورد تحلیل قرار گرفت.

جدول ۲. کدگذاری باز، محوری و انتخابی معیارهای گزینش رؤسای دانشگاه‌ها در جهان

کدگذاری باز			
کدها (فراوانی)	کدها (فراوانی)	کدها (فراوانی)	کدها (فراوانی)
انتخاب تعاملی (۱۲)	انتصاب (۳)	سیاستمدار (۲)	آزمون کتبی (۱)

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.2008000.1400.13.3.3.1]

مدیریت ارتباطات (۹)	روابط خانوادگی (۲)	تعهد به شفافیت (۲)	ناظر (۱)
تجربه مدیریتی (۸)	امور دانشجویی (۲)	صداقت علمی (۲)	مشارکت با نهادها (۱)
تجربه مدیریت دانشگاهی (۷)	وابستگی حزبی (۲)	مدیریت بحران (۲)	شورای دانشگاه (۱)
توانمندی علمی (۷)	صداقت (۲)	مذهبی (۱)	مدیریت مشارکتی (۱)
مدیریت مالی (٦)	آینده‌نگری (۲)	فروتن (۱)	فعالیت ملی (۱)
تعهد سازمانی (۵)	فراخوان ریاست (۲)	اخلاق مدار (۱)	قانون‌مدار (۱)
نوآور (۵)	احترام (۲)	مدیریت تغییر (۱)	وفاداری (۱)
رتبه علمی (٤)	مدیریت سیاسی (۲)	ارزیاب بیرونی (۱)	تخصص (۱)
تناسب علمی (۳)	ریسک‌پذیری (۲)	دوراندیشی علمی (۱)	مشارکت در امور دانشگاهی (۱)
مهارت مدیریتی (۳)	مدیریت علمی (۲)	مشارکت (۱)	تفکر استراتژیک (۱)
صلاحیت حرفه‌ای (۳)	انعطاف‌پذیر (۲)	تعهد فردی (۱)	مشارکت در اجتماع (۱)
جنسیت (۳)	مصاحبه (۲)	قدرت تصمیم‌گیری (۱)	مبتکر (۱)
اشتیاق (۳)	الهام‌بخش (۲)	تسهیل‌گر (۱)	کل (۱٤٤)
کارآفرین و اقتصاددان (۳)	ملیت (۲)	مدیریت بهداشت (۱)	
کدگذاری محوری			
مهارت مدیریتی	**ملی‌گرایی**	**تجربه و تخصص**	**ویژگی‌های شخصی**
مدیریت ارتباطات (۹)	ملیت (۲)	تجربه مدیریتی (۸)	نوآور (٦)
مدیریت مالی (٦)	فعالیت ملی (۱)	تجربه مدیریت دانشگاهی (۷)	تعهد به شفافیت (۲)
کارآفرین و اقتصاددان (۳)	کل (۳)	تناسب علمی (۱)	آینده‌نگری (۲)
سیاستمدار (۲)	**فرآیند**	تخصص (۳)	اشتیاق (۳)
صلاحیت حرفه‌ای (۳)	انتخاب تعاملی (۱۲)	کل (۱۹)	انعطاف‌پذیر (۲)
مدیریت سیاسی (۲)	انتصاب (۳)	**مشارکت**	جنسیت (۳)
مدیریت علمی (۲)	فراخوان ریاست (۱)	مشارکت در امور دانشگاهی(۱)	صداقت (۲)
الهام‌بخش (۲)	مصاحبه (۱)	مدیریت مشارکتی(۱)	اخلاق مدار (۱)
مدیریت بحران (۲)	شورای دانشگاه (۱)	مشارکت در اجتماع (۱)	**وفاداری** (۱)
ناظر (۱)	آزمون کتبی (۱)	مشارکت با نهادها (۱)	فروتن (۱)
تسهیل‌گر (۱)	ارزیاب بیرونی (۱)	کل (٤)	احترام (۲)
ریسک‌پذیری (۱)	کل (۲۲)	**ویژگی‌های عمومی**	روابط خانوادگی (۲)
مدیریت بهداشت (۱)	**ویژگی‌های علمی**	تعهد سازمانی (۵)	تعهد فردی (۱)
مدیریت تغییر (۱)	توانمندی علمی (۷)	وابستگی حزبی (۲)	کل (۲۸)
امور دانشجویی (۱)	رتبه علمی (٤)	قانون‌مدار (۱)	
تفکر استراتژیک (۱)	دوراندیشی علمی (۱)	مذهبی (۱)	
قدرت تصمیم‌گیری (۱)	صداقت علمی (۲)	کل (۹)	
کل (۳۹)	کل (۱٤)		
کدگذاری انتخابی			
معیار کلی	**معیار فردی**	**معیار سازمانی**	**معیار مدیریت**
معیارهای سازمانی (۱٤)	ویژگی‌های علمی (۱۰)	فرآیند (۹)	مهارت مدیریتی (۹)
معیارهای فردی (۱۳)	ویژگی‌های شخصیتی (۹)	ویژگی‌های عمومی سازمانی (٤)	تجربه و تخصص (۹)
معیارهای مدیریتی (۱۲)	کل (۱۹)	ملی‌گرایی (۲)	مشارکت (۵)
کل (۳۹)		کل (۱۵)	کل (۲۳)

داده‌های جدول (۲) نشان داد، از تعداد ۱٤٤ کد باز استخراج‌شده انتخاب تعاملی، مدیریت ارتباطات، تجربه مدیریتی، تجربه مدیریت دانشگاهی، توانمندی علمی و مدیریت مالی بیشترین فراوانی را داشته‌اند. در کدگذاری محوری، مقوله‌های فرعی و اصلی حاصل از کدگذاری باز در شش دسته اصلی ویژگی‌های مدیریتی، گزینش غیرمتمرکز، ساختار، معیار

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

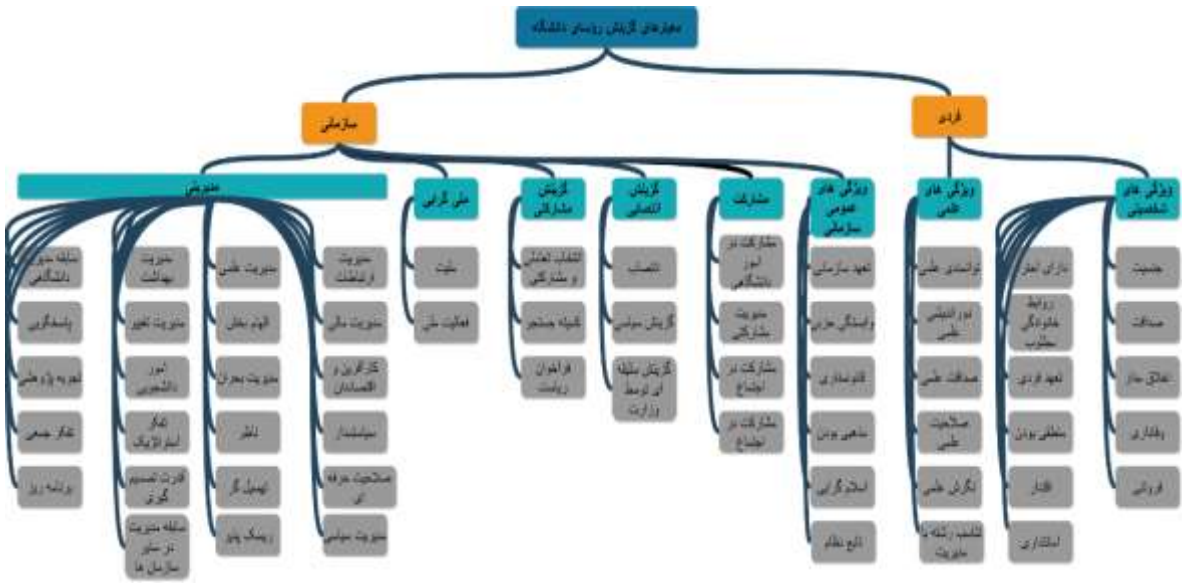
[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.3.1]

ویژگی‌های عمومی، معیار ویژگی‌های شخصیتی و معیار ویژگی‌های علمی طبقه‌بندی شدند. در مرحله سوم روش داده بنیاد (کدگذاری انتخابی) مقوله‌های فرعی و اصلی حاصل از کدگذاری انتخابی به دو طبقه سازمانی و فردی تقسیم شدند.

جدول ۳. نمونه‌ای از مراحل سه‌گانه کدگذاری داده‌ها

کد سند	نمونه متن	کدباز	کد محوری	کد انتخابی
A0402	عربستان: بر معیار ملیت سعودی تأکید شده است.	ملیت	ملی‌گرایی	سازمانی
A1904	کمبریج: هیئت مشاوره فهرستی از بهترین کاندیداها تهیه می‌کند.	انتخاب تعاملی	فرآیند	
A1409	فرد مبتکر با توان تبیین چشم‌انداز استراتژیک آینده دانشگاه	نوآور	ویژگی‌های شخصی	
A1413	دانشگاه کریتون: اخذ مدرک دکترا از یک موسسه معتبر	رتبه علمی	ویژگی‌های علمی	فردی
A1320	یک ارتباط‌دهنده ماهر با مهارت‌های استثنایی بین فردی و مذاکره که در طیف گسترده‌ای در سطح ایالت کالیفرنیا و ملی مطرح باشد.	مدیریت ارتباطات	مهارت مدیریتی	
A0801	دانشگاه سوئز: میزان مشارکت در فعالیت‌های دانشکده و دانشگاه اهمیت دارد.	مشارکت در امور دانشگاهی	مشارکت	مدیریتی

در بخش کمی، برای پاسخ به سؤال پژوهش ابتدا از رویکرد تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شد. معیارهای نهایی وارد شده برای تحلیل شامل ٥٤ معیار بود که در نمودار زیر مشهود است.



نمودار ۱. سلسله‌مراتب درختی معیارها و زیر معیارها گزینش رؤسای دانشگاه

بعد از به دست آوردن اوزان معیارها و زیرمعیارها، اقدام به تلفیق اوزان شد و در انتها مدل آرمانی معیارهای گزینش رؤسای دانشگاه‌ها در آموزش عالی ایران به دست آمد. نتایج نشان داد میانگین وزن تلفیقی معیارها به ترتیب بدین‌صورت بوده است: سابقه مدیریت دانشگاهی ۰/۰٤۷، مدیریت علمی ۰/۰٤٦، دوراندیشی علمی ۰/۰۳۹، نگرش علمی ۰/۰۳۸، صلاحیت حرفه‌ای با ۰/۰۳۷، تناسب رشته با مدیریت ۰/۰۳٦، مدیریت ارتباطات، مدیریت تغییر و سابقه مدیریت در سایر سازمان‌ها ۰/۰۳۱، امور دانشجویی ۰/۰۲٦، برنامه‌ریز ۰/۰۲۳، قدرت تصمیم‌گیری ۰/۰۲۲، توانمندی علمی و تفکر استراتژیک ۰/۰۲۱، مشارکت در امور دانشجویی، انتخاب تعاملی و مشارکتی، اقتدار و صلاحیت علمی ۰/۰۲۰، آینده‌نگری ۰/۰۱۹، ناظر و مدیریت مالی ۰/۰۱۷، کارآفرین و اقتصاددان و نوآور، ریسک‌پذیر ۰/۰۱٦، تفکر جمعی ۰/۰۱۵، پاسخگویی، مدیریت

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.3.1]

مشارکتی، مدیریت بحران، مدیریت سیاسی، الهام‌بخشی، امانت‌دار، تسهیل‌گر ۰/۰۱٤، سیاستمدار، فراخوان ریاست ۰/۰۱۳، منطقی بودن، صداقت علمی و تعهد سازمانی ۰/۰۱۲، رتبه علمی، تعهد فردی، ملیت ۰/۰۱۱، تجربه پژوهشی، مشارکت در اجتماع، تعهد به شفافیت و انعطاف‌پذیری ۰/۰۱۰ که این موارد در اولویت معیارهای ایده آل گزینش رؤسای دانشگاه‌ها در آموزش عالی ایران قرار می‌گیرند.

جدول ٤. وزن معیار کلی، جزئی و زیرمعیارها و وزن تلفیقی و اولویت معیارها بر اساس تحلیل سلسله‌مراتبی

معیار کلی	معیارهای جزئی	زیرمعیارها	وزن زیرمعیارها	وزن معیارهای جزئی	وزن معیار کلی	وزن تلفیقی با توجه به هدف	اولویت
معیارهای سازمانی	معیارهای مدیریتی	مدیریت ارتباطات	۰/۰٦۲	۰/۳۹۸	۰/٦٦۷	۰/۰۳۱	۷
		مدیریت مالی	۰/۰۳۵			۰/۰۱۷	۱٤
		کارآفرین و اقتصاددان	۰/۰۳۳			۰/۰۱٦	۱۵
		سیاستمدار	۰/۰۲٦			۰/۰۱۳	۱۸
		صلاحیت حرفه‌ای	۰/۰۷۵			۰/۰۳۷	۵
		مدیریت سیاسی	۰/۰۲۸			۰/۰۱٤	۱۷
		مدیریت علمی	۰/۰۹۲			۰/۰٤٦	۲
		الهام‌بخش	۰/۰۲۹			۰/۰۱٤	۱۷
		مدیریت بحران	۰/۰۲۷			۰/۰۱٤	۱۷
		ناظر	۰/۰۳۵			۰/۰۱۷	۱٤
		تسهیل گر	۰/۰۲۸			۰/۰۱٤	۱۷
		ریسک‌پذیر	۰/۰۳۲			۰/۰۱٦	۱۵
		مدیریت بهداشت	۰/۰۱۸			۰/۰۰۹	۲۲
		مدیریت تغییر	۰/۰٦۲			۰/۰۳۱	۷
		امور دانشجویی	۰/۰۵۳			۰/۰۲٦	۸
		تفکر استراتژیک	۰/۰٤۲			۰/۰۲۱	۱۱
		قدرت تصمیم‌گیری	۰/۰٤۵			۰/۰۲۲	۱۰
		سابقه مدیریت در سایر سازمان‌ها	۰/۰۵٤			۰/۰۲۷	۷
		سابقه مدیریت دانشگاهی	۰/۰۹٤			۰/۰٤۷	۱
		پاسخگویی	۰/۰۲۹			۰/۰۱٤	۱۷
		تجربه پژوهشی	۰/۰۲۱			۰/۰۱۰	۲۱
		تفکر جمعی	۰/۰۳۱			۰/۰۱۵	۱٦
		برنامه‌ریز	۰/۰٤٦			۰/۰۲۳	۹
	ملی‌گرایی	ملیت	۰/٦٦۷	۰/۰۹۷		۰/۰۱۱	۲۰
		فعالیت ملی	۰/۳۳۳			۰/۰۰٦	۲۵
	گزینش مشارکتی	انتخاب تعاملی و مشارکتی	۰/٤۹۳	۰/۱۷۳		۰/۰۲۰	۱۲
		کمیته جستجو	۰/۱۹٦			۰/۰۰۸	۲۳
		فراخوان ریاست	۰/۳۱۱			۰/۰۱۳	۱۸
	گزینش انتصابی	انتصاب	۰/٤۰۰	۰/۰۵۸		۰/۰۰۷	۲٤
		گزینش سیاسی	۰/٤۰۰			۰/۰۰۷	۲٤
		گزینش سلیقه‌ای توسط وزارت	۰/۲۰۰			۰/۰۰۳	۲۷
	مشارکت	مشارکت در امور دانشگاهی	۰/۳۹۱	۰/۱۷۳		۰/۰۲۰	۱۲
		مدیریت مشارکتی	۰/۲۷٦			۰/۰۱٤	۱۷
		مشارکت در اجتماع	۰/۱۹۵			۰/۰۱۰	۲۱
		مشارکت با نهادها	۰/۱۳۸			۰/۰۰۷	۲٤

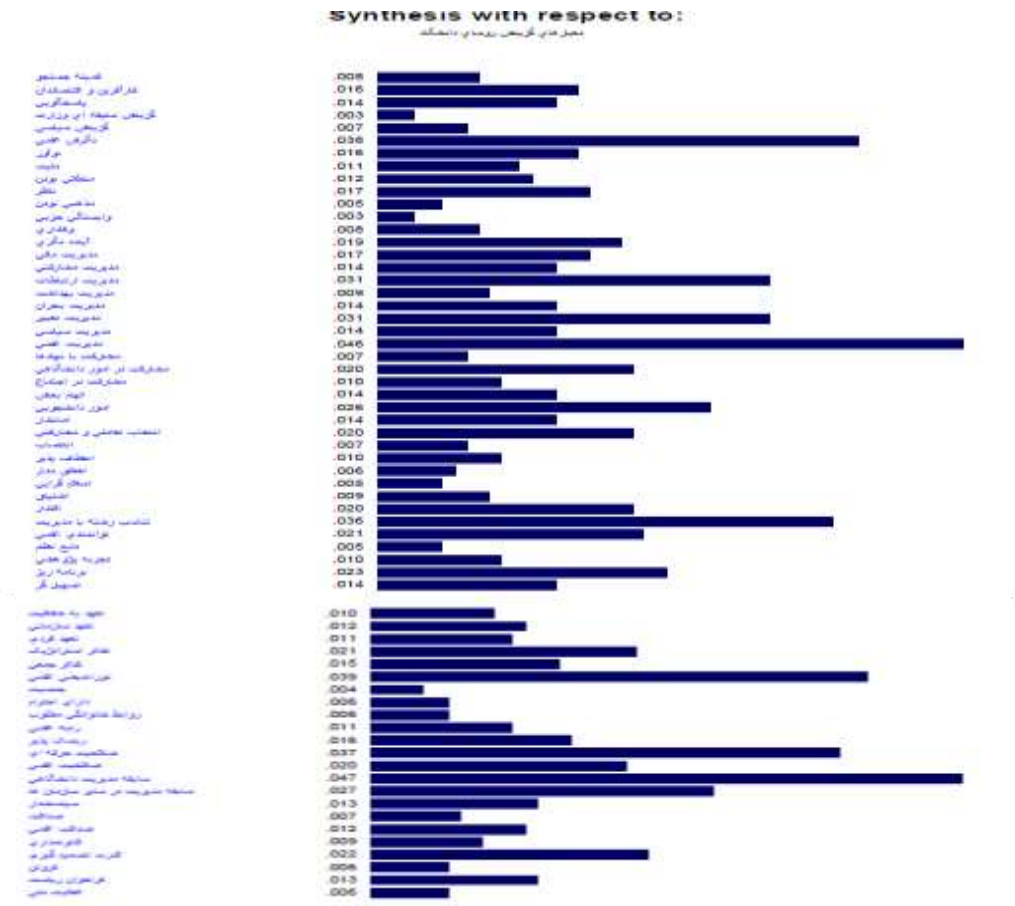
[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.3.1]

	ویژگی‌های عمومی سازمانی	تعهد سازمانی	۰/۳۱۰	۰/۱۰۲		۰/۰۱۲	۱۹
		وابستگی حزبی	۰/۰۹۰			۰/۰۰۳	۲۷
		قانون‌مدار	۰/۲٤۰			۰/۰۰۹	۲۲
		مذهبی بودن	۰/۱۲٤			۰/۰۰۵	۲٦
		اسلام‌گرایی	۰/۱۱۸			۰/۰۰۵	۲٦
		تابع نظام	۰/۱۱۸			۰/۰۰۵	۲٦
معیارهای فردی	**ویژگی‌های شخصیتی**	نوآور	۰/۰۹۷	۰/۳۳	۰/۳۳	۰/۰۱٦	۱۵
		تعهد به شفافیت	۰/۰٦۲			۰/۰۱۰	۲۱
		آینده‌نگری	۰/۱۱۸			۰/۰۱۹	۱۳
		اشتیاق	۰/۰۵۵			۰/۰۰۹	۲۲
		انعطاف‌پذیر	۰/۰٦۱			۰/۰۱۰	۲۱
		جنسیت	۰/۰۲٦			۰/۰۰٤	۲٦
		صداقت	۰/۰٤۰			۰/۰۰۷	۲٤
		اخلاق مدار	۰/۰۳۹			۰/۰۰٦	۲۵
		وفاداری	۰/۰٤۸			۰/۰۰۸	۲۳
		فروتن	۰/۰۳٦			۰/۰۰٦	۲۵
		دارای احترام	۰/۰۳۵			۰/۰۰٦	۲۵
		روابط خانوادگی مطلوب	۰/۰۳۷			۰/۰۰٦	۲۵
		تعهد فردی	۰/۰٦٦			۰/۰۱۱	۲۰
		منطقی بودن	۰/۰۷٤			۰/۰۱۲	۱۹
		اقتدار	۰/۱۲۰			۰/۰۲۰	۱۲
		امانت‌دار	۰/۰۸۷			۰/۰۱٤	۱۷
	ویژگی‌های علمی	توانمندی علمی	۰/۱۲۰	۰/٦٦۷		۰/۰۲۱	۱۱
		رتبه علمی	۰/۰٦۱			۰/۰۱۱	۲۰
		دوراندیشی علمی	۰/۲۲۱			۰/۰۳۹	۳
		صداقت علمی	۰/۰٦۸			۰/۰۱۲	۱۹
		صلاحیت علمی	۰/۱۱۱			۰/۰۲۰	۱۲
		نگرش علمی	۰/۲۱٦			۰/۰۳۸	٤
		تناسب رشته با مدیریت	۰/۲۰٤			۰/۰۳٦	٦

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.3.1]



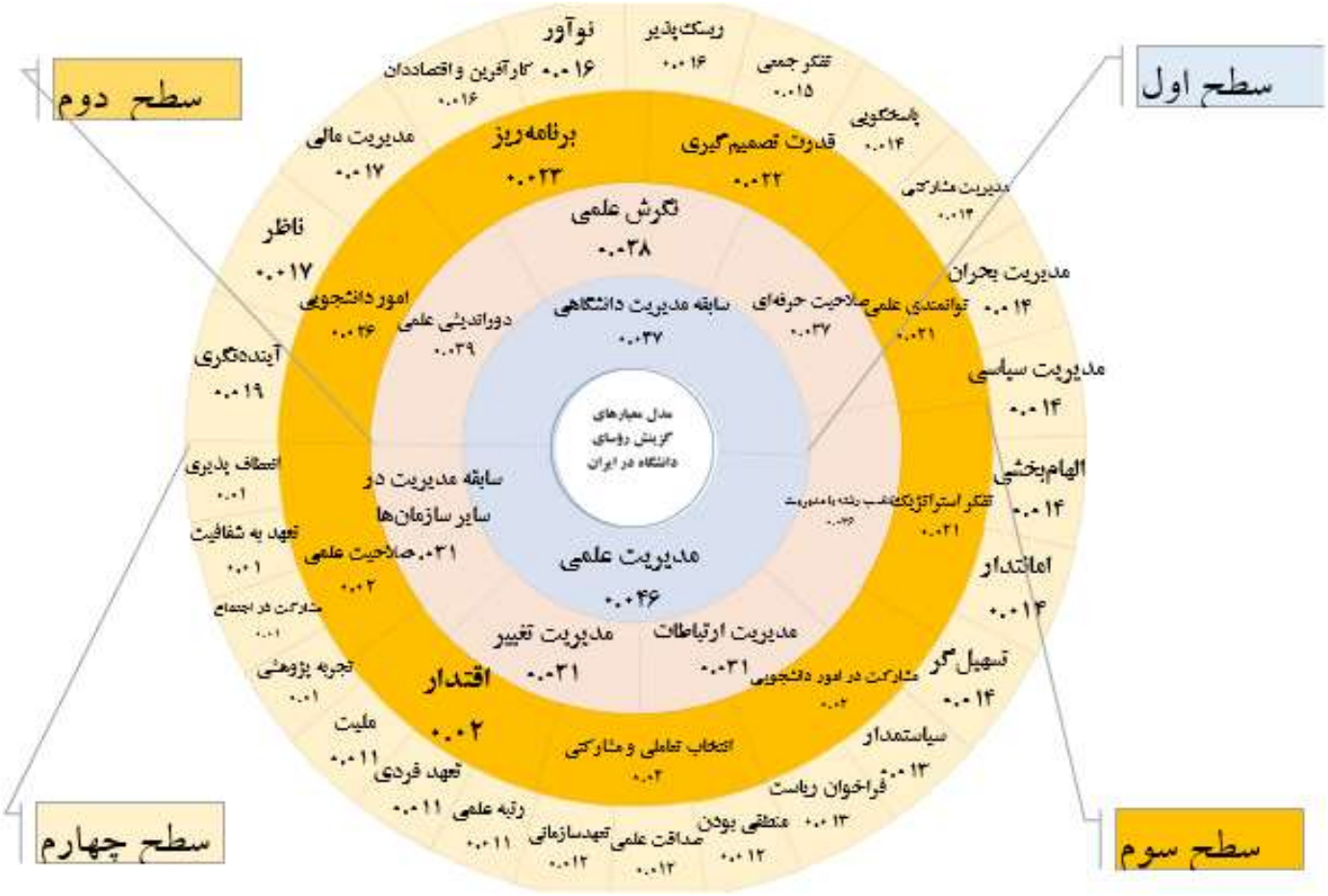
نمودار ۲. میانگین وزنی ایده آل معیارهای گزینش رؤسای دانشگاه

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، می‌توان مدل کاربردی معیارهای گزینش روسای دانشگاه‌ها در آموزش عالی ایران را در مدل زیر خلاصه کرد.

بر اساس این مدل، برای گزینش رؤسای دانشگاه در ایران باید به ترتیب معیارهای زیر مدنظر قرار گیرد. سابقه مدیریت دانشگاهی و مدیریت علمی در مرکز مدل (سطح اول)؛ دوراندیشی علمی، نگرش علمی، صلاحیت حرفه‌ای، تناسب رشته با مدیریت، مدیریت ارتباطات، مدیریت تغییر و سابقه مدیریت در سایر سازمان‌ها در سطح دوم؛ امور دانشجویی، برنامه‌ریز بودن، قدرت تصمیم‌گیری، توانمندی علمی، تفکر استراتژیک، مشارکت در امور دانشجویی، انتخاب تعاملی و مشارکتی، اقتدار و صلاحیت علمی در سطح سوم و آینده‌نگری، ناظر، مدیریت مالی، کارآفرین و اقتصاددان، نوآور، ریسک-پذیر، تفکر جمعی، پاسخگویی، مدیریت مشارکتی، مدیریت بحران، مدیریت سیاسی، الهام‌بخشی، امانت‌دار بودن، تسهیل‌گری، سیاست‌مدار بودن، فراخوان ریاست، منطقی بودن، صداقت علمی، تعهد سازمانی، رتبه علمی، تعهد فردی، ملیت، تجربه پژوهشی، مشارکت در اجتماع، تعهد به شفافیت و انعطاف‌پذیری در سطح چهارم.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.3.1]



نمودار ۳. مدل کاربردی معیارهای گزینش رؤسای دانشگاه جهت کاربست در آموزش عالی ایران

بحث و نتیجه‌گیری:

دانشگاه‌ها به‌عنوان سازمان‌های پیشرو، خط اول توسعه علمی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و... هستند؛ بنابراین ضروری است افرادی در رأس این مؤسسات قرار گیرند که دارای توانمندی و صلاحیت‌های ویژه و متناسب با سمت ریاست دانشگاه باشند. جستجو و انتخاب فردی که ردای ریاست دانشگاه را بر تن نماید با عنایت به نقش دانشگاه در جهان دانش‌محور امروزی هرساله از پیچیدگی بیشتری برخوردار می‌گردد. ازاین‌رو انتظار می‌رود که در زمان انتصاب یا انتخاب چنین مدیری از یک فرآیند دقیق و آگاهانه استفاده شود؛ چراکه هردوی کمیت و کیفیت برنامه‌های دانشگاهی به کیفیت این انتخاب وابسته است.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده در این مطالعه، یک مدل چهار سطحی برای تعیین معیارهای گزینش رؤسای دانشگاه در ایران ارائه‌شده است که در سطح اول مدل، تجربه مدیریت دانشگاهی و مدیریت علمی قرار دارد. این نتایج با مطالعات دوالی و همکاران (۱۳۹۶)، اجتهادی و همکاران (۱۳۸۹) و نورشاهی (۱۳۸۷) همسویی دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت ازآنجاکه یکی از روش‌های مهم کسب دانش و بهبود عملکرد در هر سازمان تجربه است و تجربه بیانگر مشاهدات، تجزیه‌وتحلیل، اندازه‌گیری، ثبت، مقایسه، تمثیل، طبقه‌بندی و تعریف فعل‌وانفعالات پدیده‌ها است، می‌تواند در مدیریت بهتر دانشگاه توسط رئیس مورداستفاده قرار گیرد. تجارب مدیریتی به خاطر بهره‌مندی از زبان و ادبیات مشترک مدیریت، قابلیت انتقال به سازمان‌ها و مدیران دیگر را نیز داشته و به‌راحتی برای همه قابل‌درک و هم‌آموزی است. علاوه بر سابقه مدیریتی دانشگاهی، سابقه مدیریت در سایر سازمان‌ها نیز اهمیت دارد و هرچقدر سابقه مدیریت فرد رئیس دانشگاه در سازمان‌های مشابه و هم‌تراز با نهاد دانشگاه زیاد باشد، وی را قادر خواهد نمود تا از تجارب گذشته‌ی کسب‌شده در بهبود عملکرد خود

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]
[DOR: 20.1001.1.2008000.1400.13.3.3.1]

و دانشگاه استفاده نماید. بنابراین به دلیل آنکه در عصر حاضر، چالش‌های جدید آموزش عالی نقش رئیس دانشگاه را بیش‌ازپیش تغییر داده است و رئیس دانشگاه مسئولیت‌های مهم و زیادی را در جهت کاهش چالش‌ها بر عهده دارد (هارپر، مسیوس، پیوسینی و تکت[1]، ۲۰۱۷) و رئیس دانشگاه ، رئیس اجرایی موسسه آموزش عالی و عالی‌ترین مرجع اداری دانشگاه می‌باشد (دگتیاروا و ووزنیکی[2]، ۲۰۱۸)، برای انتخاب مدیران عالی دانشگاه، تجربه کاری غنی می‌تواند باعث افزایش تجربه‌های اجتماعی، اعمال توانایی عملی رئیس دانشگاه، دستیابی به مدیران حرفه‌ای دانشگاه و دستیابی به عملکرد پایدار دانشگاه شود (احمد و الدووایهی[3]، ۲۰۲۰).

مدیریت علمی نیز به دلیل آنکه به فرآیند بهبود سازمان بر اساس دستاوردها و تعالی علمی اشاره دارد باید در زمره معیارهای انتخاب دانشگاه باشد. همسو با این نتیجه، خلیلی و همکاران (۱۳۹۹)، پور کریمی (۱۳۹٤) و اجتهادی و همکاران (۱۳۸۹) نیز در پژوهش خود نتیجه گرفتند که مدیریت بر مبنای علم باید ازجمله معیارهای انتخاب رئیس دانشگاه باشد. همچنین همان‌گونه که هولمز[4] (۲۰۱٦) اعلام نموده اهمیت و ارزش مدیریت علمی آن است که امکان می‌دهد درنتیجه استفاده بهتر از عناصر تولید یا خدمت، در کار نیز صرفه‌جویی شود. در همین راستا بوده که ادریس[5](۲۰۱٤) اظهار نموده است اهمیت مدیریت علمی مدرن با پیشرفت‌های علمی و فنی که جهان در زمان حال شاهد آن بوده و با افزایش رقابت بین رشته‌های علمی دانشگاه‌هایی که به دنبال دستیابی به پیشرفت و توسعه و پایداری جهانی هستند، پدیدار می‌شود.

در سطح دوم این مدل دوراندیشی علمی، نگرش علمی، صلاحیت حرفه‌ای، تناسب رشته با مدیریت، مدیریت ارتباطات، مدیریت تغییر و سابقه مدیریت در سایر سازمان‌ها قرار دارد. این یافته نیز تا حدود زیادی با یافته‌های چارلز (۲۰۲۰)، سفلد (۲۰۱٦)، اسمیت و وورورتون (۲۰۱۰)، اسپندلاو (۲۰۰۷)، وال ورتون و همکاران (۲۰۰۵)، کوکران (۲۰۰۹)، دوالی و همکاران (۱۳۹٦)، نصرالهی و همکاران (۱۳۹۵)، پورکریمی و همکاران (۱۳۹٤)، اجتهادی و همکاران (۱۳۸۹)، هم‌خوانی دارد. در تبیین نتایج می‌توان گفت دوراندیشی در نظر داشتن و خلق تصویری مطلوب از آینده است. به همین خاطر لازم است دوراندیشی به‌عنوان یکی از پیش‌فرض‌های انتصاب یا انتخاب رئیس دانشگاه باشد تا وی بتواند در شرایط ناپایدار کنونی، بقای آن را تأمین و حیات سازمانی آن را تضمین نماید. امروزه تنها این کافی نیست که مدیران دانشگاه‌ها فقط اداره‌کنندگانی شایسته و یا رهبران سازمانی توانمندی باشند، بلکه پیچیدگی و گستردگی آموزش عالی مدیرانی را می‌طلبد که ضمن برخورداری از این توانمندی‌ها، از ژرف‌اندیشی یا دید توأم با بصیرت نیز برخوردار باشند و در عین حال قادر باشند که دید خود را اشاعه داده و محقق سازند (ریگی و همکاران، ۱۳۹۹)؛ از سوی دیگر نگرش علمی رئیس باعث می‌شود که وی به‌عنوان فردی کارآمد و فعال در واکنش به محرک‌های مهم محیطی عمل نماید. همچنین همان‌گونه که راجندران[6](۲۰۲۰) اعلام نموده این خصیصه به افراد کمک می‌کند انتظارات خود را برآورده کنند. صلاحیت حرفه‌ای نیز که مجموعه‌ای از شایستگی‌ها ازجمله دانش، مهارت و نگرش متناسب با هر شغل است (محمدیان و ظاهری عبده وند، ۱۳۹۳). این خصیصه پتانسیلی را در رئیس به وجود می‌آورد که با شناخت‌ها، مهارت‌ها و گرایش‌ها و نگرش‌های خود عرصه نظر و عمل دانشگاهی را به یکدیگر پیوند دهد. تناسب رشته با مدیریت نیز که از معیارهای مهم در سطح دوم مدل است توان آن را دارد که شخص مدیر را در دستیابی به اهداف و استراتژی‌های سازمان یاری دهد، زیرا همان‌گونه که آهکی، هدایتی دزفولی و نیسی (۱۳۹۱) اعلام نموده‌اند با گذر زمان، سازمان‌ها تخصصی‌تر گردیده‌اند و بدون مشارکت متخصصین نمی‌توان تصمیمات

[1]. Harper, Mathuews, Puicini & Tackett
[2]. Degtyarova & Woźnicki
[3]. Ahmed & Al-Dhuwaihi
[4]. Holmes
[5]. Idris
[6]. Rajendran

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.3.1]

مهم را به‌گونه‌ای بهینه اتخاذ نمود و از اجرای درست آن‌ها مطمئن بود. مدیریت ارتباطات نیز به این دلیل اهمیت دارد که موجب مهارت‌های ارتباطی مؤثر می‌گردد و این مهارت‌ها نه‌تنها به اشتراک ایده با دیگران کمک می‌کند بلکه باعث ایجاد روابط خوب بین کارکنان می‌شود (راسه و راجین[1]، ۲۰۱۸). بنا بر اظهار آروپ، اووان و آکان[2](۲۰۱۸) عملکردهای اساسی مدیریت (برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کارکنان، هدایت و کنترل، گزارش دهی و بودجه‌بندی) بدون برقراری ارتباط مؤثر نمی‌تواند به‌خوبی انجام شود و مدیریت ضعیف ارتباطات منجر به شایعات و مقاومت در برابر تغییر و بزرگ کردن جنبه‌های منفی برای تغییر می‌شود (صالح و همکاران[3]، ۲۰۱۹). در خصوص مدیریت تغییر نیز می‌توان گفت که تغییر ازجمله چالش‌های ثابت برای روسای دانشگاه‌ها می‌باشد. دانشگاه‌ها باید از محیط‌های «سنتی» مشترک به سمت آموزشی که با آماده‌سازی دانشجویان برای تبدیل‌شدن به عوامل تغییر به تغییر اجتماعی پایدار کمک کند، عمل کنند و باید پیوسته در فرآیند تغییر مشارکت داشته باشند، در غیر این صورت با توجه به نیازهای در حال تغییر جامعه موفق نخواهند شد (تو و تو[4]، ۲۰۲۲). عمده این تغییرات، تغییر در جمعیت دانشجویی (مشتریان)، تغییر در عوامل مؤثر موجود در محیط‌های بیرونی(مانند سیاست‌ها و رقبا) و تحولات تکنولوژیک است و دائماً به روسای دانشگاه‌ها فشار می‌آورد. در این شرایط روسای دانشگاه‌ها باید راه‌هایی برای سازمان‌دهی استراتژی‌های پاسخ خود به فشارهای موقعیت و عوامل تغییر پیدا کنند و بتوانند در مدیریت تغییرات بهینه‌ای در دانشگاه را سامان دهند (تولیور و موری[5]، ۲۰۱۷). به‌ویژه در این زمان که گسترش فناوری در مؤسسات آموزش عالی شیوه‌های تعامل، نحوه پردازش اطلاعات، نحوه برقراری ارتباط و درنهایت نحوه یادگیری در دانشگاه‌ها را تغییر داده است (کاتوم[6]، ۲۰۱۷)، مدیریت و سیاست‌گذاران دانشگاه‌ها باید توانایی عکس‌العمل مناسب در مقابل تغییر و تحولات محیطی را داشته باشند و بتوانند تعامل با تغییرات محیط را حس کرده و به آن بها دهند (یمنی دوزی سرخابی، ۱۳۹۷). سابقه مدیریتی دانشگاهی و سابقه مدیریت در سایر سازمان‌ها نیز از اهمیت فراوانی برخوردار است. چارلز (۲۰۲۰)، اجتهادی و همکاران (۱۳۸۹)، نورشاهی (۱۳۸۷) نیز نتیجه گرفته‌اند که سابقه مدیریت باید ازجمله معیارهای انتخاب رئیس دانشگاه باشد، چراکه هرچقدر سابقه مدیریت در سازمان‌ها مشابه و هم‌تراز با نهاد دانشگاه در رئیس دانشگاه زیاد باشد، می‌تواند از تجارب گذشته‌ای که در این سازمان‌ها کسب کرده است در راستای بهبود عملکرد خود و دانشگاه استفاده نماید.

امور دانشجویی، برنامه‌ریز، قدرت تصمیم‌گیری، توانمندی علمی، تفکر استراتژیک، مشارکت در امور دانشجویی، انتخاب تعاملی و مشارکتی، اقتدار و صلاحیت علمی در سطح سوم مدل معیارهای گزینش رؤسای دانشگاه قرار دارند. همسو با نتایج این پژوهش، پژوهش‌های یوکوش (۲۰۲۲)، دوالی و همکاران (۱۳۹۶)، پورکریمی و همکاران (۱۳۹٤)، محمودی و همکاران (۱۳۹۱) در معیار تصمیم‌گیری؛ نتایج پژوهش پورکریمی و همکاران (۱۳۹٤) در مورد معیار توانمندی علمی و نتایج پژوهش‌های یوکوش (۲۰۲۲)، مزاریوس و همکاران (۲۰۱۸)، اجتهادی و همکاران (۱۳۸۹)، نورشاهی (۱۳۸۷) در معیار تفکر استراتژیک و نتیجه پژوهش دوالی و همکاران نیز (۱۳۹٦) در معیار قاطعیت می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان چنین گفت که امور دانشجویی دربرگیرنده فعالیت‌هایی است که به‌طور مستقیم مرتبط با دانشجو ارتباط دارد که ازجمله این فعالیت‌ها می‌توان به امور مربوط به آموزش، پژوهش، خوابگاه، تغذیه و... اشاره کرد. اسمیت و وورتون (۲۰۱۰) نیز در پژوهش خود چنین نتیجه گرفتند که آشنایی به امور دانشجویی باید ازجمله معیارهای انتخاب رئیس دانشگاه باشد. سوء مدیریت در دانشگاه باعث خواهد شد که دانشگاه به‌جای اینکه پاسخگوی نیازهای جامعه باشد، به مراکزی برای پاسخ به نیازهای کسب

1 . Rathee & Rajain
2 . Arop, Owan & Akan
3 . Saleh & et al
4 . Thu & Thu
5 . Tolliver & Murry
6 . Cottom

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.3.1]

اعتبار دانشجویان تبدیل شود و در راستای وظیفه اصلی خود که همانا هدایت دانشجویان در مسیر شکوفایی علمی، فنی و تخصصی است، قدم‌های کوچکی بردارند (آراسته، ۱۳۸۰). از طرفی، برنامه‌ریزی یکی از دوازده اقدام ایجاد آینده است که هدف از آن، برنامه‌ریزی کارهایی است که امکان‌پذیر نیست. مدیر بدون برنامه قربانی شرایط می‌شود. تغییرات مداوم در محیط پیش‌زمینه استفاده هدفمند از فعالیت ذهنی مدیر و جهت‌دهی آن به برنامه‌ریزی است (جسوکویته‌اوفارتینه[1]، ۲۰۱٤). از طرف دیگر دانشگاه‌ها تحت نظارت، رهبری و دید مدیران دانشگاهی خودکار می‌کنند و مدیران دانشگاهی به توانایی‌هایی برای تصمیم‌گیری صحیح در زمان مناسب و تنظیم تضمین‌های کیفیت در ذات واقعی خود در دانشگاه‌ها نیاز دارند (گرینبرگ[2]، ۲۰۱٦).

مدیران دانشگاه‌ها در مورد چگونگی سازمان‌دهی دپارتمان‌ها، هدایت نیروی کار مختلف، نحوه ارزیابی عملکرد، تعهد و انگیزه، برنامه کاری اعضای هیئت‌علمی، زمان تعطیلات، برنامه چرخش شغل و کنترل افراد بر روی رفتارهای مشکل‌ساز تصمیم می‌گیرند. مدیران دانشگاهی به‌طور مداوم در تصمیم‌گیری در هنگام برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی وظایف معمول مشارکت دارند. برای مدیران دانشگاهی ایجاد چشم‌انداز متعهد، برنامه درسی، تدریس و ارزیابی برای ارتقا یادگیری در بین دانشجویان و تمرکز بر نیازهای محیط کار و کارکنان ضروری است (احمد و الدهویحی[3]، ۲۰۲۰). توانمندی علمی رئیس دانشگاه نیز از معیارهای مهم دیگر در این سطح مدل می‌باشد که میزان برخورداری رئیس دانشگاه از علم می‌باشد که در قالب مرتبه علمی، تعداد مقالات و کتب و عناوین و... بروز پیدا می‌کند. رئیس دانشگاهی که دارای مرتبه علمی بالا و در صحنه علمی داخلی و خارجی دارای وجهه بالایی است، می‌تواند به بهره‌گیری از توانمندی علمی خود و سایر افراد به مدیریت مطلوب دانشگاه بپردازد. تفکر استراتژیک به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین توانایی‌های رهبران برجسته شده است (مقدم، حدادی وکیخا[4]، ۲۰۱۸). تفکر استراتژیک عملی است برای ایجاد یک فعالیت کاملاً جدید یا گسترش فعالیت موجود برای دستیابی به عملکرد سازمانی (دانیل و اوکافور[5]، ۲۰۱۹)، لذا ضروری است که مدیرانی با ذکاوت تفکر استراتژیک که می‌توانند روندها و رویدادهای برجسته محیطی را با حداکثر قابل پیش‌بینی اسکن کنند، برای فرآیند تغییر موفقیت‌آمیز که تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد، از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار هستند (دانیل و اوکافور، ۲۰۱۹) و تعامل مستمر ذهن مدیران دانشگاه‌ها در سطوح مختلف آن با واقعیت‌های موجود در سیستم‌های دانشگاهی و تأمل در پدیده‌های نوظهور در آن‌ها ضروری است (یمنی، ۱٤۰۰).

مشارکت در امور دانشجویی معیار دیگر این سطح مدل است. امور دانشجویی در دانشگاه تا حد زیادی توسط روسای دانشگاه‌ها نادیده گرفته‌شده است و این مسئله مشکلی است که ممکن است مانعی برای یک رئیس دانشگاه باشد. به دلیل تعداد زیاد دانشجویان، رئیس دانشگاه باید در پرداختن به موضوعات مربوط به امور دانشجویی مهارت داشته باشد که شامل: درگیر شدن دانشجو در حاکمیت نهادی و تأثیر زندگی دانشگاه در حفظ و تعادل نیازهای برنامه درسی دانشگاه با نیاز دانشجو است. یک رئیس دانشگاه باید کاملاً از زندگی دانشجویی در دانشگاه، به‌ویژه تجارب دانشجویی و تعاملات با محیط دانشگاه در دوره تصدی خود در دانشگاه آگاه باشد (مک گوئی[6]، ۲۰۰٤). انتخاب تعاملی و مشارکتی شیوه‌ای از انتخاب رئیس دانشگاه است که در آن، گروهی از افراد یا مؤسسات مسئولیت انتخاب رئیس دانشگاه را بر عهده دارند و در این شیوه سعی می‌شود که خواسته‌های کلیه ذی‌نفعان دانشگاه مدنظر قرار گیرد و از هرگونه انتخاب سیاسی و سلیقه‌ای دوری می‌شود. قدرت

[1] . Jeseviciute-Ufartiene
[2] . Greenberg
[3] . Ahmed & Al-Dhuwaihi
[4] . Moghadam, Haddadi& Kikha
[5] . Daniel & Okafor
[6] . McGoey

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.3.1]

و اقتدار نیز، به‌عنوان معیاری دیگر، توانایی فرد یا گروه در نفوذ بر اعمال فرد یا گروه دیگر است (شیرازی، ۱۳۹۲). آخرین معیار در این سطح از مدل صلاحیت علمی است که به توانمندی‌های علمی موردنیاز برای ریاست دانشگاه گفته می‌شود که هر رئیس دانشگاهی باید از حداقل این صلاحیت‌ها برخوردار باشد تا بتواند رئیس خوبی باشد.

در سطح چهارم مدل معیارهای آینده‌نگری، ناظر، مدیریت مالی، کارآفرین و اقتصاددان، نوآور، ریسک‌پذیر، تفکر جمعی، پاسخگویی، مدیریت مشارکتی، مدیریت بحران، مدیریت سیاسی، الهام‌بخشی، امانت‌دار، تسهیلگری، سیاستمدار، فراخوان ریاست، منطقی بودن، صداقت علمی، تعهد سازمانی، رتبه علمی، تعهد فردی، ملیت، تجربه پژوهشی، مشارکت در اجتماع، تعهد به شفافیت و انعطاف‌پذیری قرار دارند. همسو با نتیجه این پژوهش، دوالی و همکاران نیز (۱۳۹٦) در پژوهشی چنین نتیجه گرفتند که آینده‌نگری باید ازجمله معیارهای انتخاب رئیس دانشگاه باشد. آینده‌نگری یا رهبری آینده‌نگر تلاش می‌کند تا از طریق شناسایی وضعیت‌ها، آینده دلخواه را بسازد. آینده‌نگری انتظارات منطقی را برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی سازمان شکل می‌دهد و اقداماتی را که پیامدهای مطلوب را ارتقاء خواهد داد تدارک می‌بیند (غلامی و حسین‌پور، ۱۳۹۵). رئیس دانشگاه باید بر محیط داخل و خارج از دانشگاه واقف باشد و در زمینه آموزش تجربه و سابقه داشته باشد تا جنبه‌های مختلف دانشگاه را کاملاً بفهمد(هومفریز[1]، ۲۰۱۳). از سوی دیگر نظارت یکی از اجزای اصلی مدیریت محسوب می‌گردد؛ به‌طوری‌که بدون توجه به این جز سایر اجزا مدیریت، از قبیل برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت نیز ناقص بوده و تضمینی برای انجام درست آن‌ها وجود ندارد. چنین نتیجه‌ای در پژوهش دوالی و همکاران (۱۳۹٦) نیز به‌دست‌آمده است. در تبیین این نتیجه نیز می‌توان چنین گفت در حقیقت زمانی که یک برنامه تهیه شد و برای اجرای آن سازماندهی به عمل آمد و رهبری و هدایت آن مشخص شد، انتظار این است که اهداف برنامه تحقق پیدا کند (رضائیان، ۱۳۹۵). معیار دیگر در این سطح از مدل مدیریت مالی است. دوالی و همکاران (۱۳۹٦)، نصرالهی و همکاران (۱۳۹۵)، اجتهادی و همکاران (۱۳۸۹)، وال ورتون و همکاران (۲۰۰۵) نیز در پژوهش‌های چنین نتیجه گرفتند که مدیریت مالی ازجمله معیارهای انتخاب رئیس دانشگاه باشد، چراکه بخش مالی در همه فعالیت‌های مدیریتی دانشگاهی به چشم می‌خورد که می‌توان گفت در همه کارکردهای فرایند مدیریتی، در همه فاکتورهای سیستم مدیریتی، در ساختارسازی‌های عملی و مناسب کارکردهای یک سازمان می‌توان ردپای بخش مالی را مشاهده نمود (ناطق گلستان و غبدیان، ۱۳۹٤). کارآفرین بودن رئیس دانشگاه معیار دیگر است. سازمان‌های امروزی به مدیران کارآفرین نیازمند است؛ مدیرانی که تمایل دارند با هنجارهای موجود هماوردی و چالش نمایند و به آشوب‌ها و ناآرامی‌ها و عدم اطمینان محیطی واکنش نشان می‌دهد. مدیر کارآفرین با تخریب موقعیت موجود، فرصت‌های جدیدی ایجاد می‌کند (بدخشان و سلیمان پورعمران، ۱۳۹٦).

همچنین یکی از معیارهای مهم در عملکرد سازمان‌ها، نحوه تصمیم‌گیری مدیران آن می‌باشد؛ به‌عبارت‌دیگر، باید توجه داشت که تصمیم‌گیری برای مدیران کاری دشوار است؛ زیرا آن‌ها باید تمامی گزینه‌ها را ارزیابی کرده و این ریسک را بپذیرند که امکان دارد، در آینده با نتایج متفاوتی روبرو شوند. بسیاری از تصمیم‌های سلسله‌وار در جهان واقعی نظیر انتخاب سبد سهام، بودجه‌بندی و تأمین مالی پروژه‌های جدید با ریسک همراه بوده و عواملی از قبیل شرایط اقتصادی، اجتماعی و ویژگی‌های شخصیتی مدیر بر آن تأثیر می‌گذارد (قالیباف اصل، پورداداش مهربانی و دهقان نیری، ۱۳۹٤). رئیس دانشگاه باید بتواند از تفکر جمعی نیز برای پیشبرد اهداف سازمان استفاده نماید. اگر رئیس دانشگاه برای حل مشکلات، چالش‌ها و ارائه برنامه‌های جدید در ساختار دانشگاه، از تفکر ابواب جمعی خود که همانا اعضای هیئت‌علمی و کارکنان می‌باشند، بهره بگیرد، می‌تواند تأثیر به‌مراتب مطلوب‌تر نسبت به زمانی که خودش تنها در مورد امور به تفکر می‌پردازد، داشته باشد و پاسخگویی رئیس دانشگاه به انتظارات ذی‌نفعان نیز افزایش می‌یابد؛ چراکه با تقویت مشارکت افراد علاوه بر اینکه سازمان را از تجربیات

[1]. Humphreys

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.3.1]

و نظرات مؤثر افراد غنی می‌سازد، منجر به افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری افراد نسبت به تحقق اهداف سازمان می‌شود و درنهایت رغبت افراد نسبت به آنچه از طریق عملکرد جمعی به‌دست‌آمده را افزایش می‌دهد (حشمتی، خوراکیان و مهارتی، ۱۳۹۳). از طرف دیگر، مدیریت مشارکتی فرایندی معیار مهم دیگر است که کارکنان در زمینه‌های مختلفی همچون: هدف-گذاری، تصمیم‌گیری، حل مسائل و ایجاد تغییرات در سازمان به ایفای نقش می‌پردازند. دوالی و همکاران (۱۳۹٦)، کوکران (۲۰۰۹)، محمودی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی چنین نتیجه گرفتند که مدیریت مشارکتی باید ازجمله معیارهای انتخاب رئیس دانشگاه باشد، زیرا مدیریت مشارکتی چیزی بیش از سؤال کردن ساده از کارکنان برای ارائهٔ دیدگاه‌ها و ایده‌های آن‌هاست. رسیدن به نوآوری، خلق دانش و بهره‌مندی از سرمایهٔ فکری کارکنان، فرایندی است که در آن مشارکت نقش مهمی را ایفا می‌کند (خنیفر، حسن‌زارعی و خداپرست، ۱۳۹٦). همچنین رئیس دانشگاه باید توانایی مدیریت بحران را داشته باشد. همسو با این نتیجه، نورشاهی (۱۳۸۷)، رولی و شمرن (۲۰۰۳) نیز نتیجه گرفتند که مدیریت بحران باید ازجمله معیارهای انتخاب رئیس دانشگاه باشد. در تبیین این یافته می‌توان چنین گفت که بحران در سیستم آموزشی در سطح کلان می‌تواند ویژگی‌های زیر را داشته باشد: نسبت بالای بیکاری در میان فارغ‌التحصیلان، دستمزد پایین هیئت‌علمی در دانشگاه‌های دولتی در مقایسه با متوسط دستمزد در کشور و منطقه، درصد بالای کارکنان با سن بالا در دانشگاه، عدم استخدام اساتید جوان، موقعیت پایین و کاهش مداوم موقعیت دانشگاه‌ها در رتبه‌بندی بین‌المللی، عدم وجود یا نسبت پایین تحقیقات نوآورانه در دانشگاه‌ها، تقاضا برای خدمات آموزشی دانشگاه یا برنامه‌های آموزشی خاص آن، کمبود دانشجو، عدم توانایی در ارائه روند آموزشی و انجام تحقیقات به دلیل کمبود کادر علمی و تجهیزات واجد شرایط (بابیلوا و سیدوروا[1]، ۲۰۱۵).

امروزه در سازمان‌ها رفتارهای سیاسی نیز جزء جدایی‌ناپذیر رفتار افراد می‌باشد ازاین‌رو امکان حذف چنین رفتارهایی در سازمان وجود ندارد (ترک‌زاده و فریدونی، ۱۳۹۷). مارتین و ماریون (۲۰۰۵)، رولی و شمرن (۲۰۰۳) در پژوهش خود چنین نتیجه گرفتند که مدیریت سیاسی باید ازجمله معیارهای انتخاب رئیس دانشگاه باشد. در دنیای معاصر، همه سازمان‌ها ازجمله دانشگاه‌ها را نمی‌توان جدا از رفتار سیاسی مدنظر قرارداد، چراکه رفتار سیاسی برای کسب منافع و دفع خطر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، هرچند بخشی از وظایف رسمی در سازمان به‌حساب نمی‌آید (سلاجقه و ناظری، ۱۳۸۹). الهام‌بخش بودن مدیران در ایجاد روابط احساسی با افراد زیرمجموعه خود معیار دیگر است. چنین مدیرانی همواره در ایجاد تغییر پیشگام بوده‌اند و خود یک الگوی تأثیرگذار در سازمان محسوب شده‌اند و سازمان‌ها برای مقابله با عدم اطمینان محیطی نیازمند رهبری مؤثر و الهام‌بخشی هستند که با الهام گرفتن و الهام بخشیدن، در میان کارکنان بینش مشترک ایجاد نموده و با فراهم ساختن زمینه‌های ابداع و خلاقیت کارکنان، سازمان را در مسیر تعالی و رشد و شکوفایی هدایت نماید (تیرگر و میردهقان، ۱۳۹٤).

همچنین، یکی از بحث‌های مهم و کاربردی دنیای امروز امانت‌داری در سازمان است و در هر سازمان بایستی مسئولان آن به اخلاق اداری به‌ویژه امانت‌داری مزین باشند (اخی، نجفی، کریمی و چولکی، ۱۳۹۹). معیار بعدی تسهیل‌گر بودن رئیس دانشگاه است. برای برنامه‌ریزی مناسب، حفظ مشارکت اعضا و ایجاد فرصت‌های واقعی برای رهبری در سازمان و رشد مهارت‌های اعضای گروه، داشتن مهارت تسهیلگری لازم است (قجاوند و عارفی، ۱۳۹٤). منطقی بودن معیار دیگر گزینش رئیس دانشگاه می‌باشد. تصمیم‌گیری منطقی مدل تصمیم‌گیری است که به‌احتمال‌زیاد در تصمیم‌گیری‌های سطح بالاتر از ماهیت جدی‌تر برخوردار است و مدیران و رده‌های بالاتر در نقش‌های رهبری همچون ریاست دانشگاه با آن روبرو می‌شوند. در یک فرایند تصمیم‌گیری منطقی، یک مدیر معمولاً قبل از انتخاب یک اقدام خاص، از مراحل تحلیلی برای بررسی حقایق

[1]. Bobyleva & Sidorova

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.3.1]

مربوطه، مشاهدات و نتایج احتمالی استفاده می‌کند. (اوزونوونه[1]، ۲۰۱۶). صداقت علمی معیار دیگر است که به پیشرفت علمی فرد گفته می‌شود که از طریق سایرین و با استفاده از روش‌های دیگری همچون سرقت ادبی، تقلب، واگذاری و... کسب نشده باشد (رشادت‌جو و مهاجری، ۱۳۹۳). از طرف دیگر رمز موفقیت سازمانی به تعهد کارکنان به‌ویژه مدیریت در قبال سازمان بستگی دارد. تعهد نسبت به سازمان فراتر از یک عضویت رسمی است و نگرش به سازمان و تمایل به پیگیری همه امور به خاطر سازمان را شامل می‌شود (رابینز و جاج، ۲۰۱۳). ملیت نیز شناساگر حقوقی از یک شخص در حقوق بین‌الملل است که شخص را به‌عنوان یک تبعه از یک کشور حاکم مشخص می‌کند و اختیارات خاص آن کشور را در اختیار شخص قرار می‌دهد و به او در برابر سایر کشورها مصونیت می‌بخشد (بول[2]، ۲۰۰۷). تجربه پژوهشی معیار دیگر برای گزینش رئیس دانشگاه است. اسپندلاو[3] (۲۰۰۷) نیز در پژوهش خود چنین نتیجه گرفتند که تجربه پژوهشی باید ازجمله معیارهای انتخاب رئیس دانشگاه باشد. ازآنجاکه مسئولیت اصلی دانشگاه‌ها، ارائه آموزش، پژوهش و خدمات عمومی به خود و جامعه است، اقدام‌های مؤثر در جهت افزایش توانایی دانشگاه در ارتقای مؤثر این مسئولیت‌ها ضروری است (گینس، مارش، بهنیا و اسکالاس[4]، ۲۰۰۹). مشارکت در اجتماع نیز فرایندی است که افراد در تصمیم‌گیری در نهادها، برنامه‌ها و اثرات این تصمیمات شریک هستند و داوطلبانه و ارادی بودن از عناصر اصلی مشارکت می‌باشد (اسدپور، انتظاری و احمدی آهنگ، ۱۳۹۷). مدیرانی که در اجتماع مشارکت بهینه دارند، دارای ارتباطات گسترده‌ای نیز می‌باشند که این ارتباط گسترده می‌تواند در بهبود عملکرد و کارایی دانشگاه مفید واقع شود. شفافیت نیز بیانگر اطمینان از باز بودن درون سازمان است به‌گونه‌ای که کارکنان بتوانند رفتارها را به‌درستی تغییر دهند یا اصلاح کنند (اشناکنبرگ و تاملیسون[5]، ۲۰۱٤). تعهد به شفاف بودن در امور برای یک رئیس دانشگاه نیز حائز اهمیت فراوانی است، چراکه با وجود شفافیت، می‌توان به بهبود امور دانشگاهی اطمینان داشت (یوکوش، ۲۰۲۲). آخرین معیار انعطاف‌پذیری است. همسو با یافته این پژوهش، کوکران (۲۰۰۹) نیز در پژوهش خود چنین نتیجه گرفت که انعطاف‌پذیری باید ازجمله معیارهای انتخاب رئیس دانشگاه باشد. انعطاف‌پذیری رئیس دانشگاه در مدیریت یکی از مهم‌ترین توانایی‌های یک رئیس موفق است. مدیر مدام با تغییرات مختلف در محیط کار خود روبرو است و گاهی ناگزیر به تغییر در رویه‌ها و استانداردهای معمول می‌باشد. در این میان کارمندان هم مقاومت‌های خودشان را دارند و داشتن انعطاف مدیر در برخورد با آن‌ها هم خود یک مهارت است و نمی‌توان با آن‌ها مبارزه کرد.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده پیشنهاد می‌شود که الگوی جامع تدوین‌شده این پژوهش برای گزینش رؤسای دانشگاه در سطح کشور توسط مسئولین وزارت علوم و سایر ارگان‌های انتخاب‌کننده رؤسای دانشگاه مورداستفاده قرار گیرد و سعی شود با استفاده از فراخوان ریاست، افرادی شایسته با معیارهای بالا در فراخوان حضورداشته باشند و کمیته جستجویی منتخب از خبرگان نظام آموزش عالی و ذی‌نفعان این نظام انتخاب رئیس دانشگاه را بر عهده گیرند نه اینکه انتخاب رئیس دانشگاه صرفاً یک فرآیند سیاسی باشد.

منابع و مآخذ

Ahaki, M., & Hedayatidezfuli, A., & Neisi, A. (2012). The study of the relationship between employee's job and major and the rate of their efficiency working in oil company in the southern regions of ahvaz. *Iranian Journal of Public Policy On Management*, 3(5-6), 43-53. [In Persian].

Ahmed, E. I., & Al-Dhuwaihi, A. (2020). Early experience of first-time principals in Saudi Arabia. *School Leadership & Management, 40*(5), 444-464.

[1]. Uzonwanne
[2]. Boll
[3]. Spendlove
[4]. Ginns, Marsh, Behnia, Cheng & Scalas
[5]. Schnackenberg & Tomlison

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.3.1]

Akhi, M.R., Najafi, J., Karimi, R., Cholaki, E (2020). *The effects of fiduciary duty on the administrative health of the employees of an organization*, the third conference of humanities (new developments in the field of science and post-science), Mashhad. [In Persian].

Arasteh, Hamidreza (2001). Management in universities affiliated with the Ministry of Science, Research and Technology: Challenges and shortcomings. *Research and Planning in Higher Education*, 7 (4-3), 41-69. [In Persian].

Arop, F. O., Owan, V. J., & Akan, E. M. (2018). Effective communication management and the performance of tertiary institutions in Cross River State, Nigeria. *Arop, FO*, 72019-72023.

Asadpour, A., Entezari, A., Ahmadi Ahank, K. (2018). Formal and Informal Social Participation and Factors Affecting it (A Study in The City of Amol). *Journal of Applied Sociology*, 29(3), 67-86. [In Persian].

Badakhshan, E., Suleiman Pouromran, M. (2017). *Innovation management in educational organizations*. National Conference on Modern Research in Iran and the World in Psychology, Educational Sciences and Social Studies. [In Persian].

Bennetot Pruvot, E., Estermann, T. (2017). *University Autonomy in Europe* III. The Scorecard 2017. Brussels. http://www.eua.be/Libraries/publications/University-Autonomy- in-Europe-2017.

Bobyleva, A., & Sidorova, A. (2015). Crisis management in higher education in Russia. *Internationalisation in Higher Education: Management of Higher Education and Research*, *3*(1), 23-35.

Boll, A. M. (2007). *Multiple nationality and international law* (Vol. 57). Martinus Nijhoff Publishers.

Boon Chui, T. Ahmad, M. S. B. Ahmad Bassim, F. B. & Ahmad Zaimi, N. B. (2016). Evaluation of service quality of private higher education using service improvement matrix. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 224(15), 132-140.

Cochran, G. R. (2009). *Ohio State University Extension competency study: Developing a competency model for a 21st century Extension organization*, Doctoral dissertation, The Ohio State University.

Cottom, T. M. (2017). *Lower ed, the troubling rise of for-profit colleges in the new economy*. New York, NY: New Press.

Daniel, e. i., & Okafor, c. s(2019). effect of strategic thinking on organizational performance (a study of mtn nigeria in abia state). 3(3), 59-73.

Degtyarova, I., & Woźnicki, J. (2018). Competition vs. Searching as a Mechanism of the Rector's Selection in Higher Education Institutions in Poland. *Journal of Intercultural Management*, *10*(2), 19-39.

Dovali, MM., Zamahini, M., Darwish, H., Azar, A. (2017). Designing a qualification model for the heads of centers and units of Payame Noor University. *Human Resource Management Research*, 9 (3), 97-123. [In Persian].

Emami Meybodi, AA., Rahimian, H,. Abbaspour, A., Giasi Nadoshan, S. (2019). Designing a model of leadership competencies in public universities in Tehran. *Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University*, 11 (2), 137-166. [In Persian].

English, L. (2003). Emasculating public accountability in the name of competition: Transformation of state audit in Victoria. *Critical Perspectives on Accounting*, *14*(1-2), 51-76.

Farahbakhsh, S., Sarabi, M.J., Siahkamari , E., Gholami , M., Moradi , S. (2017). Collecting Professional-Scientific Proficiencies of Primary Schools Managers in Lorestan Province. *School Managment*, 5(1), 113-127. [In Persian].

Freeman Jr, S., & Kochan, F. (2013). University presidents' perspectives of the knowledge and competencies needed in 21st century higher education leadership. *Journal of Educational Leadership in Action*, *1*(1), 1-21.

Ghalibaf asl, H., Poordadash mehrabani, N., Dehghan, L. (2015). The Investigation of the Relationship between Managers` Risk Aversion and Financial Institutions` Performance in Market (Case Study: Mutual Funds). *Financial Management Strategy*, 3(3), 1-23. [In Persian].

Ghofrani, Mohammad Baqir (2018). The national role of universities in the current situation in the country (being a university in the midst of challenges). Iranian Higher Education Futures Research Desk. Institute of Research and Planning in Higher Education. [In Persian].

Gholami, A., Hossein Pour, F. (2012). *Investigating the Relationship between Managers' Foresight and Performance in Industrial Units*, 6th National Conference and 4th International Conference on Accounting and Management, Tehran. [In Persian].

Ginns, P., Marsh, H. W., Behnia, M., Cheng, J. H., & Scalas, L. F. (2009). Using postgraduate students' evaluations of research experience to benchmark departments and faculties: Issues and challenges. *British Journal of Educational Psychology*, *79*(3), 577-598.

Gojavand, K., Arefi, A. (1394). *Basics and techniques of facilitation*. Tehran:Peyamrasan. [In Persian].

Greenberg, J. (2016). Behavior in organizations. India: Pearson India Education Services Ltd.

Harkins, K. A. (2017). Leadership competency perceptions of rural community college presidents in the coastal southeast region.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.3.1]

Harper, D., Mathuews, K., Puicini, B., & Tackett, K. (2017). The role of the university president: an examination of contemporary narratives in higher education. *Journal of Higher Education Management*, *32*(1), 149-166.

Heshmati, MR., Khorakian, AR., Maharti, Y. (2014). Improving participatory management in the university through the system of suggestions and central justice, taking into account the position of participatory management and justice in Islamic teachings. *Management in Islamic University*, 3 (7), 71-94. [In Persian].

Holmes, L. (2016). *Re-Tayloring management: Scientific management a century on*. Routledge.

Humphreys, D. (2013). Deploying Collaborative Leadership to Reinvent Higher Education for the Twenty-First Century. *Peer Review*, 15(1), 4-6.

Idris, A. M. H(2014). The Effect of Modern Scientific Management in the Development of Scientific Specializations in Saudi Universities Case Study: Emerging Saudi Universities" Majmaah University.

Ijtihadi, M., Bafande Zendeh, A., Gorchian. NG., Jafari, P., Talebi, B. (2010). Presenting a model for selecting heads of units in Islamic Azad University (based on fuzzy logic). *Education and Evaluation (Educational Sciences)*, 3 (11), 7-27. [In Persian].

Jeseviciute-Ufartiene, L. (2014). Importance of planning in management developing organization. *Journal of Advanced Management Science*, *2*(3).

Jiang, L., & Alexakis, G. (2017). Comparing students' and managers' perceptions of essential entry-level management competencies in the hospitality industry: An empirical study. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 20, 32-46.

Khalatbari, H., Sadrat, F. (2014). The personality traits of the manager from the perspective of Quran and Nahj al-Balaghah. *Siraj Munir*, 5 (16) .88-100. [In Persian].

Khalili, I., Khorsandi Taskooh, A., Tanha, AR., Bagheri, M. (2020). Competencies of leadership of university presidents in the Iranian higher education system. *Journal of Human Resources Studies*, 10 (4), 146-165. [In Persian].

Khanifar, H., Hassan Zarei, M., Khodaparast, H. (2017). *The system of suggestions in the organization (from theory to application)*. Tehran: University of Tehran. [In Persian].

Lara, F. J., & Salas-Vallina, A. (2017). Managerial *competencies*, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organizational learning. *Journal of Business Research*, 79, 152-160.

Mahmoudi, AH., Abedi, A., Heydari, Y. (2012). Assessing the professional competencies of department heads. *Journal of Management and Development Process*, 25 (1). 92-69. [In Persian].

Malekinia, E., Bazargan, A., Waezi, M., Ahmadian, M. (2014). Identify and prioritize the components of a sustainable university. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 20 (3). 1-26. [In Persian].

McCaffery, P. (2018). *The higher education manager's handbook: effective leadership and management in universities and colleges*. Routledge.

McGoey, S. (2004). Student affairs professionals: Path to the presidency. *The Vermont Connection*, *25*(1), 2.

Meza Rios, M. M., Herremans, I. M., Wallace, J. E., Althouse, N., Lansdale, D., & Preusser, M. (2018). Strengthening sustainability leadership competencies through university internships. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, *19*(4), 739-755.

Moghadam, H., Haddadi, E., & Kikha, A. (2018). Studying the effect of strategic thinking on innovation performance (case study: Sistan and Baluchestan customs administration). *Revista Publicando*, *5*(15 (2)), 1123-1135.

Mohammadian, M., Zaheri Abduhvand, M. (2014). *Pathology of professional competence of managers and instructors of technical and free vocational education (case study, instructors and principals of technical and vocational schools of Khuzestan)*. Fifth National Conference and Fourth International Conference on Educational Skills and Employment. [In Persian].

Mohnot, H. (2019). The impact of some demographic variables on academic leadership preparedness in Indian higher education. *Journal of Further and Higher Education*, *43*(1), 1-11.

Nasrallahi, M., Khorshidi, A., Khosravi, AA. (2015). Identifying the components of professional competencies of managers and staff of Islamic Azad University, South Tehran Branch. *Few studies in management*, (24). 171-191. [In Persian].

Nategh Golestan, A., Ghobdian, M. (2015). *The role of financial management in decision making and problem solving and achieving strategic goals*, Fourth National Conference on Accounting, Financial Management and Investment. [In Persian].

Ndubuisi, A. G., & Jacob, O. N. (2021). Challenges Facing Administrators of Public Higher Institutions in Nigeria and the Ways Forward. *Central Asian Journal of Literature, Philosophy and Culture*, *2*(2), 27-40.

Nourshahi, N. (2008). Necessary qualifications for university presidency and their relative importance from the perspective of Iranian higher education experts. *Journal of Research and Planning in Higher Education*, 48. 27-48. [In Persian].

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.3.1]

Pourkarimi, J., Farzaneh, M., Azizi, M., Kurdi, E. (2015). Presenting a model of professional competencies of department heads of the University of Tehran. *Higher Education Letter*, 9 (34). 149-170. [In Persian].

Rahimian, H., Abbaspour, A., Giasi Nadoshan, S., Akbari, MN. (2017). Designing and validating the competency model of Kabul public university presidents. *Quarterly Journal of New Approach in Educational Management*, 10 (4), 1-30. [In Persian].

Rajendran, P. (2020). Study on Scientific Attitude of B. Ed., Trainees in Perambalur District. *Shanlax International Journal of Education*, *8*(4), 105-110.

Rathee, R., & Rajain, P. (2018). Role of communication skills for management students. *Global Journal of. Commerce & Management Perspective*, *7*(1), 41-46.

Reshadatjoo, H., Mohajeri, E. (2014). Academic Honesty and Academic Achievement among the Students of Science and Research branch of Islamic Azad University of Tehran, Iran. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 7(1), 114-127. [In Persian].

Rezaian, A. (2016). Principles of Management, Tehran: Samat Publications. [In Persian].

Rigi, A., Azizi, N., Pourghaz, A. (2020). Critically Examine University Management in Achieving top Global Rankings. *Public Management Researches*, 13(47), 219-243. [In Persian].

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (Vol. 4). New Jersey: Pearson Education.

Rowley, D. J. & Sherman, H. (2003). The special challenges of academic leadership. *Management Decision*, 41 (10), 1058- 1063.

Salajegeh, S., Nazeri, M (2010). Analytical research in the field of political behavior management in organizations. *Age of Management*, 4 (15), 1-3. [In Persian].

Schnackenberg, A. K. & Tomlinson, E. C. (2014). "Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization -Stakeholder Relationships", *Journal of Management, 40 (1), 1-27.*

Seefeld, Samuel Joseph. (2016). *"Leadership Competencies at Concordia University System Institutions*. UNLV Theses, Dissertations,

Shirazi, A. (2013). *Educational Management: Theory, Research and Application*. Mehraban Book Publishing Institute. [In Persian].

Shum, C., Gatling, A., & Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more? *International Journal of Hospitality Management*, 74, 57-66.

Sienkiewicz, L. (2014). *Competency-based Human Resources Management: The Lifelong Learning Perspective*. Warszawa: Educational Research Institute.

Smith, Z. A., & Wolverton, M. (2010). Higher education leadership competencies: Quantitatively refining a qualitative model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *17*(1), 61-70.

Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, *21*(5), 407-417.

Szczepańska-Woszczyna, K., & Dacko-Pikiewicz, Z. (2014). Managerial competencies and innovations in the company–The case of enterprises in Poland. *Business, Management and Economics Engineering*, *12*(2), 266-282.

Szczepańska-Woszczyna, K., & Dacko-Pikiewicz, Z. (2014). Managerial competencies and innovations in the company–The case of enterprises in Poland. *Business, Management and Economics Engineering*, *12*(2), 266-282.

Tirgar, H., Mirdeqan, A. (2015). *Characteristics of Inspirational Leadership in Organizations*, First International Conference on Management, Economics, Accounting and Educational Sciences, Sari. [In Persian].

Thu, T. D. T., & Thu, H. T. T. (2022). Change management in Higher Education by Kotter's Model: A Case Study in Vietnam Private University. *Journal of International Business and Management*, *5*(1), 01-12.

Tolliver III, D. V., & Murry Jr, J. W. (2017). Management skills for the contemporary college president: A critical review. *Journal of Research on the College President*, *1*(1), 3.

Torkzadeh, J., Fereydooni, F. (2018). Management of political behaviors in the organization. *Educational Administration Research*, 9(36), 151-176. [In Persian].

Uzonwanne, F. C. (2016). Rational model of decision making. *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance. Springer International. https:/doi. org/10.1007/978-3-319-31816-5_2474-1*.

Wang, R. (2021). Research on the Selection and Evaluation of Presidents of American Research Universities Based on Hallinger 3D Model. In *2021 2nd International Conference on Big Data and Informatization Education (ICBDIE)* (pp. 411-414). IEEE.

Wiek, A., Bernstein, M., Foley, R., Cohen, M., Forrest, N., Kuzdas, C., & Withycombe Keeler, L. (2015). Operationalising competencies in higher education for sustainable development. *Handbook of higher education for sustainable development. Routledge*, 241-260.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.3.1]

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.
Yamani Dozi Sorkhabi M. (2018). Reflection on the Concept of the Adaptive University. *ihej*. 10 (4), 1-29. [In Persian].
Yamani Dozi Sorkhabi M. (2020). *Higher education in Iran: What is the present and the future?* Publication of Research Institute for Cultural and Social Studies. [In Persian].
Yokuş, G. (2021). *Academic Pedagogy The dialectic of thought and action*. Publication of Research Institute for Cultural and Social Studies. [In Persian].

Development of an optimal model of criteria for selecting the presidents of the universities in Iran[1]

Seyed Hamidreza Shavaran[*]
Amin Parvari[***]
Seyed Ali Siadat[**]

Objective: The selection of the presidents of the universities, considering the role of the university in today's knowledge-based world, becomes more complex every year. It is therefore expected that a careful and informed process be used when appointing or selecting such a manager. Considering the importance of selecting university presidents based on appropriate criteria, the present study was conducted with the aim of developing a favorable model of criteria for selecting university presidents for employment in Iranian universities.

Materials: The research method was applied in terms of purpose and consecutive exploratory combination in terms of approach. The statistical population (research field) in the qualitative part of the study included management regulations of universities in the world and in the quantitative part included faculty members with a history of managing or teaching management courses. The statistical sample of the qualitative section included university management regulations in sixteen countries and in the quantitative section 20 higher education experts. The validity of the study was confirmed using content validity and its reliability was confirmed by the peer group method. Quantitative part reliability was also obtained using an incompatibility rate of less than 0.1. Qualitative data were analyzed using grounded theory method and quantitative data were analyzed using hierarchical analysis using expert choice software.

Results and Discussion: The findings showed that out of 16 documents, 78 open codes were extracted which were classified, in the next step, in six criteria of managerial characteristics, decentralized selection, structure, general characteristics, personality traits and characteristics. Finally, these items were classified scientifically under two general organizational and individual criteria. The results of hierarchical analysis showed that the average combined weight of the criteria is as follows: academic management history criterion 0.047, scientific management 0.046, scientific foresight 0.039, scientific attitude 0.038, professional competence 0.037, appropriateness field with management of 0.036, communication management, change management and management history in other organizations 0.031, student affairs 0.026, planning 0.023, decision making 0.022, scientific capability and strategic thinking 0.021, participation in student affairs, interactive and participatory choice, authority and academic competence 0.020. Comprehensive model of this research could be used by the officials of the Ministry of Science, Research and Technology to select university presidents in the country. Therefore, according to the obtained results, it is suggested that the aforementioned criteria to be followed in selecting universities presidents. It is also recommended that a committee consisting experts of higher education system select the presidents.

Keywords: Organizational criteria, Individual criteria, Selection of the presidents of the universities, Iranian universities, model

[1] . Article taken from a doctoral dissertation

[***] Assistant Professor, University of Isfahan, Isfahan, Iran.
[*] Ph.D. Student, University of Esfahan, Esfahan, Iran.
[**] Professor, University of Isfahan, Isfahan, Iran. *Corresponding* Author: s.a.siadat@edu.ui.ac.ir

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.3.1]