



Identify and Explaining Competencies of University exalted Governor

Javad Pourkarimi ^{1*}, Amin Homayeni Damirchi ²

¹ Assistant Professor, Educational Management, University of Tehran, Tehran, Iran, jpkarimi@ut.ac.ir

² PhD Candidate, Educational Management, University of Tehran, Tehran, Iran, aminhomayeni@ut.ac.ir

Corresponding author: Javad Pourkarimi, jpkarimi@ut.ac.ir

Copyright © 2021 The Third National Conference and the First International Conference on exalted Governance. All rights reserved.

Abstract. The main purpose of this study is to identify and explaining the competencies of the university exalted governor. This research has been done in the framework of a qualitative approach. 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. To analyze the qualitative data (interview texts), thematic analysis technique (theme) was used. Also, to ensure the validity and reliability of the research, strategies were used: 1) analysis and review by members (interviewees), 2) analysis and review by colleagues, 3) triangulation (multidirectional method of data). Based on the research findings, six main competencies (including leadership/managerial competence, organizational competence, professional/technical competence, functional competence, individual/personality competence and spiritual/moral competence) were identified and discovered for the university exalted governor that can be used in the selection and appointment of university governors and has beneficial results in improving the quality, transparency, accountability, accountability, rule of law, meritocracy, participation and dynamism of the university.

Keywords: University, University Exalted Governor, Competencies of University Exalted Governor.

شناسایی و تبیین شایستگی‌های حکمران متعالی دانشگاهی

جواد پورکریمی^{۱*}، امین هماینی دمیرچی^۲

۱. استادیار، مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران

۲. کاندیدای دکتری، مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران

چکیده. هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و تبیین شایستگی‌های حکمران متعالی دانشگاهی است. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی انجام شده است. 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 داده‌های کیفی (متون مصاحبه)، از تکنیک تحلیل موضوعی (تم) استفاده گردید. همچنین 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 چند سویه نگری داده‌ها) استفاده شد. براساس یافته‌های پژوهش، شش شایستگی اصلی شامل: شایستگی رهبری/مدیریتی، شایستگی سازمانی، شایستگی تخصصی/فنی، شایستگی عملکردی، شایستگی فردی/شخصیتی و شایستگی معنوی/اخلاقی) برای حکمران متعالی دانشگاهی شناسایی و کشف گردید که می‌تواند در انتخاب و انتصاب حکمرانان دانشگاهی مورد استفاده قرار بگیرد و نتایج مفیدی در ارتقای کیفیت، شفافیت، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، قانون‌مداری، شایسته‌سالاری، مشارکت و پویایی دانشگاه داشته باشد.

کلیدواژه‌ها: دانشگاه، حکمران متعالی دانشگاهی، شایستگی‌های حکمران متعالی دانشگاهی.

۱. مقدمه

چالش‌هایی که در حال حاضر دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی با آن‌ها مواجه هستند از جدی‌ترین چالش‌ها در تاریخ آموزش عالی به شمار می‌رود. افزایش هزینه‌های آموزش عالی، کاهش دسترسی به منابع دولتی، کاهش دسترسی به آموزش عالی در میان همه گروه‌ها و افزایش الزامات نظارتی، افزایش فناوری‌های نوظهور تاثیرگذار بر روی ارتباطات و شیوه‌های یادگیری و مخالفت‌های شدید عمومی بر روی کلیت ارزش و اثربخشی آموزش عالی فقط نمونه‌ای از مسائل عمده‌ای است که دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی امروزه با آن‌ها مواجه هستند. پرداختن به چنین چالش‌ها و مشکلاتی و حل آن‌ها نیاز به تصمیمات آگاهانه و برجسته‌ای دارد و اندک افرادی در سمت رییس یا حکمران دانشگاه^۱ می‌توانند این نقش را با موفقیت انجام دهند (احمدی‌رضایی، ۱۳۹۹ الف: ۲۱۶).

در طول دو دهه گذشته مفهوم حکمرانی یکی از جنبه‌های مورد بحث در بخش عمومی بوده و شیوه‌های حکمرانی به عنوان عاملی مهم در بهبود عملکرد همه نهادهای دولتی در نظر گرفته شده است. در این بین حکمرانی دانشگاهی^۲ عنصری کلیدی در تمرکز اخیر روند اصلاحات در سطح آموزش عالی در سراسر جهان می‌باشد. مفهومی نسبتاً جدید که بیان کننده 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 (حسینی، رحمانی و کمرئی، ۱۳۹۴: ۶۰).

در سراسر جهان سمنارها، کارگاه‌های آموزشی و کنفرانس‌هایی در خصوص حکمرانی دانشگاهی برگزار شده و به چاپ مقالاتی نیز در این زمینه انجامیده است؛ اما با این حال موضوعی که شاید به جرات می‌توان گفت به ندرت به آن پرداخته شده است حکمران دانشگاهی یا به عبارتی حکمران متعالی دانشگاهی و شایستگی‌های ضروری و اساسی مربوط به آن است. در این نوشتار قبل از اینکه به بحث شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حکمران متعالی دانشگاهی پرداخته شود سعی شده است به صورت خلاصه‌وار در خصوص اینکه چرا از واژه متعالی به جای سایر واژه‌ها همچون خوب، مطلوب و ... استفاده شده است توضیحاتی در جهت روشنگری ارائه گردد. در راستای روشنگری موضوع بیان شده، محققان اسلامی معتقدند برای نظریه‌های اسلامی نباید از اصطلاحات و واژگانی بهره گرفت که در نظریه‌های مبتنی بر فرهنگ مادی مورد بحث قرار می‌گیرند، این محققان معتقدند باید با خلق مفهوم جدید یا گرده برداری از مبانی ارزشی، به روش معرفت‌شناسانه، دست به عنوان پردازی اسلامی زد و از تعبیری نظیر حکمرانی متعالی، حکمرانی صالحان، حکمرانی کریمه و ... بهره گرفت و مولفه‌های آن را احصا و به دور از ادبیات جهانی آن را مورد بحث و بررسی قرار داده و در جهان گسترش داد (آرنت و عمان، ۲۰۰۸ به نقل از افخمی و رضایی، ۱۳۹۹). از طرفی نیز مفاهیمی همچون خوب، مطلوب، مناسب و ... دارای نارسایی‌ها و اشکالات ارزشی هستند و نمی‌توانند به خوبی معنای واقعی سازه حکمرانی را در بافت ایرانی-اسلامی جا بیندازند. این نارسایی‌ها و اشکالاتی که در مفاهیم اشاره شده و دیگر مفاهیم وجود دارد انتخاب مفهومی جایگزین و جامع‌تر را تایید می‌کنند. از این رو محققان در نوشتار حاضر، مفهوم حکمران متعالی را انتخاب نموده‌اند.

حال که علت انتخاب واژه متعالی برای تبیین بهتر شایستگی‌های شناسایی شده حکمران دانشگاهی در این پژوهش مشخص شد، در ادامه سوالاتی که بیشتر جلب توجه می‌کنند و ضرورت و اهمیت پژوهش حاضر را بیشتر نمایان می‌سازند این است که چرا اصلاً به حکمران متعالی نیاز داریم؟ حکمران متعالی برای چه؟ حکمران متعالی چه اهمیتی دارد؟ و ضرورت حکمران متعالی چیست؟ اما سوال مهم‌تر اینکه، چرا بررسی مبحث حکمران متعالی در حیطه آموزش عالی و دانشگاه‌ها اهمیت یافته است؟ در پاسخ باید اذعان کرد که طی سالیان اخیر، برخی تغییرات و روندهای مهم در آموزش عالی از جمله؛ تنوع موسسات عرضه کننده آموزش عالی، گسترش همه جانبه و پیچیدگی سازمان‌های آموزشی همچون دانشگاه‌ها (روشن، ۱۳۹۶) و نقش مهم موسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها در توسعه پایدار جوامع به عنوان مراکز دانش و نوآوری (یانز و همکاران،^۳ ۲۰۱۹)، باعث ایجاد فشارهایی به روسای دانشگاه‌ها در جهت کسب کارآمدی و موفقیت و بهره‌وری بیشتر شده (ویلیام و واق،^۴ ۲۰۰۳) و لزوم برخورداری از حکمرانان شایسته را افزایش داده است؛ به نحوی که موفقیت دانشگاه در گرو داشتن حکمران لایق، شایسته، توانا، متخصص (دوپلسیز و ون نیکرک،^۵ ۲۰۱۷) و متعالی تعبیر می‌شود. بر این اساس، شناخت مهارت‌ها و شایستگی‌های خاص

^۱ از اسامی مختلفی در سرتاسر جهان برای عنوان‌های رهبر و رییس دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی استفاده می‌شود. متداول‌ترین این اسامی پریزیدنت (President)، رکتور (Rector) و وایس چنسلر (Vice-chancellor) هستند (احمدی‌رضایی، ۱۳۹۹ ب، ص ۱۵۵). در این مطالعه سعی بر این بوده است که به رییس دانشگاه به عنوان حکمران (governor) نگریسته شود؛ چرا که اصطلاح حکمران از خیلی جهات عام‌تر، کلی‌تر و جدیدتر از عناوین و اصطلاحات دیگر می‌باشد.

^۲ University governance

^۳ Yanez & et al

^۴ William L. & Waugh

^۵ Du Plessis & Van Niekerk

مورد نیاز برای ریاست دانشگاه از اهمیت ویژه ای 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 اقتضائات فرهنگی، اجتماعی و سیاسی خاص هر جامعه مورد توجه است (نورشاهی، ۱۳۸۷: ۲۸). 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 متعالی دانشگاهی^۱ دوچندان 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 خود مختاری در اکثر زمینه‌های فعالیت است، تعبیر کرده‌اند (ذاکرحالهی، ۱۳۸۸: ۸۲-۸۱). در چنین شرایطی طبیعی است که تصدی منصب ریاست و سکانداری 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 حکمرانان متعالی دانشگاهی را نمی‌توان به صرف برخورداری از توانایی‌های علمی و تجربی محدود کرد، بلکه برخورداری از شایستگی‌ها و صلاحیت‌های خاص و متناسب با شعائر ایرانی-اسلامی، رویکرد و معیار کامل‌تری محسوب می‌شود (قربان‌نژاد و عیسی‌خانی، ۱۳۹۵: ۳۸). لذا با توجه به اینکه پس از بررسی‌ها و جستجوهای صورت گرفته شواهدی در زمینه‌ی شناسایی شایستگی‌های حکمران متعالی دانشگاهی یافت نشد، در این پژوهش سعی شده است با مصاحبه نیمه ساختاریافته از اساتید و خبرگان آموزش عالی به این پرسش پاسخ داده شود که شایستگی‌های حکمران متعالی دانشگاهی چیست؟ از این رو برای نیل به این هدف لازم است ابتدا مولفه‌های محوری شایستگی‌های حکمران متعالی دانشگاهی شناسایی شده و بر مبنای آن توضیحاتی در جهت تبیین آن ارائه گردد.

۲. ادبیات و مبانی نظری پژوهش

۲-۱- حکمرانی دانشگاهی و اصول عمده آن

حکمرانی دانشگاهی را می‌توان یک پدیده چند بعدی دانست که به چگونگی تعریف اهداف و دستیابی به آنها، مدیریت منابع مالی و انسانی، برنامه‌های آموزشی، دوره تحصیلی و کیفیت دانشجویان در دانشگاه اشاره دارد (گیبلس و همکاران^۲، ۲۰۱۳). در محیط آموزش عالی، حکمرانی دانشگاهی به اعمال رسمی و غیر رسمی قدرت در چهارچوب قوانین، سیاستها و مقرراتی اشاره دارد که بیانگر حقوق و مسئولیت‌های دست اندرکاران مختلف دانشگاهی است و این بازیگران متعدد دانشگاهی، تحت لوای قانون با هم در تعامل هستند؛ به عبارت دیگر حکمرانی دانشگاهی چهارچوبی را در بر می‌گیرد که در آن موسسات آموزش عالی در پی پیگیری اهداف و خط و مشی‌ها به گونه‌ای منسجم و هماهنگ می‌خواهند به این سوال پاسخ دهند که مسئولیت دانشگاه و یا نظام دانشگاهی با چه کسانی است و منشأ مشروعیت‌های تصمیم‌گیران دانشگاهی از کجا نشأت می‌گیرد. (یورودیس^۳، ۲۰۰۸).

روشها و سنتهای حکمرانی دانشگاهی در دانشگاه‌های مختلف با هم تفاوت دارند. در برخی از کشورها، رویکرد سیستمی بر رویکرد انفرادی و نهادی غلبه دارد. به طور مثال نظام آموزش عالی اروپایی عمدتاً بر پایه مدل نظارت دولتی بوده است. در حال حاضر برخی از کشورهای در حال توسعه در شرایط گذار از نظام کنترل دولتی به نظام نظارت دولتی هستند که این گذار از طریق سازوکارهای میانجی و واسطه‌ای و مشارکت فعال آنان انجام می‌پذیرد. تفاوت‌های زیادی بین موسسات آموزش عالی دولتی و خصوصی وجود دارد. کشورهای آمریکای لاتین با پیروی از مدل اروپایی تعداد موسسات خصوصی خود را کاهش داده تا نقش دولت در نظام آموزش عالی را به چالش بکشند (احمدی رضائی و مالکی، ۱۳۹۴: ۵۹).

همچنین موسسات آموزش عالی در هر کشوری دارای سنتهای حکمرانی دانشگاهی خاص خود هستند و این تفاوتها از مدل حکمرانی سلسله مراتبی تا مدل حکمرانی همکارانه می‌باشد. به طور نمونه دانشگاه‌های آمریکایی تقریباً از سبک سلسله مراتبی (یکپارچه) استفاده می‌کنند و به رئیس دانشگاه و مدیران اجرایی قدرت زیادی داده‌اند. به طور مثال، دانشگاه‌های پژوهشی از مدلی پیروی می‌کنند که با مدل کالجهای محلی و مدارس فنی و حرفه‌ای تفاوت دارد. در عوض، روش و سنت دانشگاه‌های اروپایی باعث شده است تا رئیس و مدیران اداری دانشگاه از قدرت کمتری برخوردار باشند؛ بنابراین، همانطور که هر موسسه یا موسسه دیگر با هم تفاوت دارد، شیوه اداره آنها نیز متفاوت است

¹ University Exalted Governor

² Giebels & et al

³ Eurydice

علیرغم همه این تفاوتها، برخی از اصول اساسی حکمرانی دانشگاهی که باید مورد توجه حکمرانان دانشگاهی قرار گیرد، به شرح زیر می‌باشند.

- **آزادی علمی:** آزادی علمی^۱ به حق دانش پژوهان در پیگیری طرح‌های پژوهشی خود، تدریس و انتشار یافته‌ها و نظرات بدون کنترل و یا اعمال محدودیت از سوی موسساتی که این افراد در آنجا مشغول فعالیت هستند، اشاره دارد. بدون آزادی علمی، دانشگاهها قادر نیستند تا وظایف اصلی خود را انجام دهند. آزادی علمی یک مفهوم مطلق نیست؛ آزادی علمی دارای یک چارچوب است و مستلزم پاسخگویی است. آزادی علمی حق دانشگاهیان را در حوزه‌های پرسش و کندوکاو و پیگیری حقیقت به رسمیت می‌شناسد. آزادی علمی خدمت شایانی به ارتقا کیفیت موسسات آموزش عالی و به طور کل نظام آموزش عالی می‌نماید و این موضوع بایستی هم در درون دانشگاه و هم شوراهایی که دانشگاهها در مقابل آنها پاسخگو هستند درک شده و مورد احترام واقع شود.

- **حکمرانی مشارکتی دانشگاه:** حکمرانی مشارکتی که از آن با نام حکمرانی همکارانه^۲ یاد می‌شود امری ضروری است. حکمرانی مشارکتی برگرفته از مفهوم تخصص‌های مربوطه است و به دنبال حصول اطمینان از این موضوع است که تصمیمات به افرادی واگذار می‌شود که دارای صلاحیت کافی هستند. در این سطح از نظام، حکمرانی دانشگاهی در پی واگذاری نقشی به موسسات آموزش عالی و یا حامیان آنها است که بتواند سیاستها و خط و مشی‌های آموزش عالی ملی را طراحی نمایند. در سطح موسسه، باید این اطمینان حاصل شود که اعضای هیئت علمی حق اظهارنظر و رای در امور علمی دانشگاه را دارند و این موضوع بایستی در سیاستهای آموزشی، به طور خاص در توسعه برنامه ریزی آموزشی و انتصاب‌های دانشگاهیان از سوی آنان اعمال گردد.

حکمرانی درونی دانشگاهی به متخصصان و یا افرادی نیاز دارد که می‌دانند موسسات آموزش عالی چگونه وظایف علمی خود را انجام دهند. تقریباً در تمام شرایط، افراد با آموزشهای پیشرفته و تجارب دانشگاهی بهترین گزینه‌های انجام این وظایف دانشگاهی هستند. همانطور که بارها تجربه نشان داده است، انتخاب افراد بی تجربه‌ی خارج از دانشگاه می‌تواند زبان‌آور باشد. البته این به این معنا نیست که نظارت‌های قانونی افراد خارج از کالج‌ها و دانشگاهها زیر سوال رود. بلکه این موضوع به معنای حکمرانی بیرونی دانشگاهها است و قانوناً حیطه اختیارات افراد غیرمتخصصی است که به دنبال خواست و مطالبه عمومی هستند. با این همه، تصمیمات خوب بایستی در مسائل حرفه‌ای قانونی ریشه داشته باشند؛ چرا که تجربه نشان داده است که حکمرانی مشارکتی با کیفیت کار دانشگاه رابطه نزدیکی دارد.

نقش دانشجویان در حکمرانی مشارکتی ممکن است مورد اختلاف باشد. جمعیت دانشجویی همیشه در حال تغییر و گذار است و دانشجویان چند سالی بیش در دانشگاه نیستند. در حالی که اعضای هیئت علمی دانشگاه و مدیران اداری دانشگاه به مدت طولانی در دانشگاه می‌مانند. به همین دلیل، اعضای هیئت علمی و مدیران به طور طبیعی در بسیاری از جنبه‌ها بر روی دانشجویان به طور اخص در رابطه با موضوعات علمی همچون استانداردهای پذیرش، سیاستهای ارزشیابی و الزامات اخذ مدرک تحصیلی اعمال قدرت می‌کنند.

با این حال، دانشجویان در حوزه‌هایی که در زندگی آنها تاثیرگذار است و در اموری که همراه با رقابت سالم است، می‌توانند نقش داشته باشند. در امور غیردانشگاهی، این نقش می‌تواند در فعالیتهای فوق برنامه و خدمات دانشجویی باشد. در امور دانشجویی نیز دانشجویان می‌توانند در موضوعاتی نظیر معرفی برنامه‌ها (رشته‌های تحصیلی)، ارزشیابی فعالیتهای اساتید و نیازهای زیربنایی، نقش سازنده‌ای داشته باشند.

- **حقوق و مسئولیتهای آشکار:** توافق دو طرفه درباره حقوق و مسئولیتهای آشکار^۳ برای هر یک از اعضای نظام آموزش عالی برای حکمرانی متعالی امری ضروری است. از حیث بیرونی، نقش وزرای آموزش و پرورش و آموزش عالی بایستی از طریق قانون در مصوبات سیاستهای ملی مشخص شده باشند. از نظر حکمرانی درونی نیز، اعضای هیئت علمی، دانشجویان، مدیران اداری^۴، ناظرین بیرونی و سایر افراد بایستی درک روشنی از حقوق و مسئولیتهای خود داشته باشند. در جایی که سنت‌های آموزش عالی امری جدید هستند؛ همانند بسیاری از کشورهای در حال توسعه، مهم است که نقش‌ها از طریق قوانین روشن و طراحی آئین‌نامه‌های مربوط به موسسات همانند قراردادهای اجتماعی دقیق باشند.

- **شایسته‌گزینی:**^۵ آموزش عالی فقط زمانی می‌تواند عملکرد بهتری داشته باشد که اعضای هیئت علمی، مدیران اداری و دانشجویان براساس شایستگی‌ها انتخاب و ارتقا یابند. اهداف ویژه موسسه آموزش عالی می‌تواند بر روی چگونگی ارزیابی شایستگی‌ها تاثیر گذارد، اما ایدئولوژی‌ها، فامیل بازی، رفیق بازی و ترس و ارعال نبایستی تعیین کننده پیشرفت‌ها باشند. تصمیمات پیرامون گزینش افراد بایستی کاملاً به

¹ Academic Freedom

² Collegial governance

³ Clear rights and responsibilities

⁴ Administrators

⁵ Meritocratic selection

صورت مستقل و در درون دانشگاه توسط افراد درگیر با مسائل و موضوعات با مشورت با گروه همتایان^۱ و مشورت‌های گسترده در جهت کمک به تعیین معیارهای مناسب شایستگی‌ها انجام پذیرد. تصمیم‌گیری از راه دور توسط فن‌سالاران و سیاسیون توصیه نمی‌شود و موانع قانونی که باعث ممانعت از شناسایی شایستگی‌ها می‌شود مضر می‌باشند. در کشور ونزوئلا و برخی از کشورهای دیگر ارتقا عضو هیئت علمی یک دانشگاه و یا موسسه آموزش عالی قانوناً موجب ارتقای اعضای دیگر ارتقا عضو هیئت علمی با شرایط مساوی در دیگر موسسه آموزش عالی می‌گردد. گاهی مواقع که چنین اتفاقاتی رخ می‌دهد (خوشبختانه خیلی اندک)، پروفیسورها (استاد تمام)^۲ سد و مانع بزرگی برای این چنین پیشرفت‌ها و تغییرات هستند. اگر چنین چیزی رخ دهد، مسئولان اداره کننده دانشگاه بایستی این اطمینان را کسب کنند که حضور حکمران داخلی قوی دانشگاهی راه را برای تغییرات باز می‌کند.

- **ثبات مالی:** موسسات آموزش عالی نیاز به ثبات مالی^۳ کافی دارند تا به یک توسعه بسامان دست پیدا کنند. عدم اطمینان در امور مالی، نوسانات شدید در بودجه و جانب‌داری‌های سیاسی مانع از استقرار حکمرانی متعالی شده و برنامه‌ریزی‌های عقلانی را غیرممکن می‌سازد. اهمیت آموزش عالی به عنوان کالای عمومی بایستی متناسب با سرمایه‌گذاری مورد نیاز باشد تا موسسات آموزش عالی بتوانند مسئولیت‌های عمومی خود را به خوبی انجام دهند. تامین کنندگان مالی می‌توانند موضوع خودگردانی دانشگاه را نادیده بگیرند، چرا که آنها تلاش می‌کنند تا اقدامات موسسات را در دست خود بگیرند. این موضوع یک خطر بزرگ در کشورهای در حال توسعه بشمار می‌آید، جایی که یک موسسه با ماهیت دولتی و یا مذهبی تمایل دارد تا سهم قابل توجهی از منابع مالی خود را در اختیار موسسات آموزش عالی قرار دهد.

- **پاسخگویی:** موسسات آموزش عالی بایستی در مقابل حامیان مالی خود چه دولتی و چه خصوصی پاسخگو باشند. پاسخگویی به معنای مداخلات بدون حساب و کتاب نیست، بلکه چنین مسئولیتی وظایف حساب دهی منظم و عملکردها را به موسسه آموزش عالی واگذار می‌نماید و موجب می‌شود موفقیت‌ها و ناکامی‌ها به صورت شفاف مورد بررسی قرار گیرد. تمام تعاملات بایستی در قالب حقوق و مسئولیت‌های مورد توافق طرفین انجام گیرد. سازوکارهای میانجی برای ایجاد توازن بین خودگردانی و پاسخگویی یک امر ضروری به شمار می‌آید.

- **ارزیابی منظم استانداردها:**^۴ مسئولان و دست اندرکاران حکمرانی دانشگاهی بایستی معیارهای کیفیت را به صورت منظم ارزیابی و تایید نمایند. این اقدام بخشی از مسئولیت پاسخگویی مربوط به موسسه است، اما آنقدر اهمیت دارد که می‌بایستی همانند اصلی جداگانه مدنظر قرار گیرد. اعضای هیئت امناء دانشگاه بایستی با مشورت در خصوص استانداردها به یک توافق مشترک برسند. در این خصوص مقایسه و الگوسازی مفید است، چرا که گروه همتایان نیز موضوع مقایسه و الگوسازی را تشویق و ترغیب می‌کند.

- **اهمیت همکاری نزدیک:** حکمرانی دانشگاهی اثربخش مستلزم همکاری نزدیک^۵ و سازگاری بین سطوح مختلف امور اجرایی موسسه آموزش عالی است. یک آئین‌نامه خوب برای انتصاب مهمی نظیر یک جایگاه نظارتی شرایط را تعیین می‌کند، به طور مثال یک رئیس دانشکده دارای یک نقش رسمی فراتر از حق اظهار نظر، در انتخاب یک فرد به طور مثال برای رئیس یک دایره را دارد. این موضوع باعث جلوگیری از شرایط زیان بخش و خصمانه در محیط کار می‌شود (احمدی رضائی و مالکی، ۱۳۹۴: ۵۹-۶۴).

۲-۲ ویژگی‌ها و شایستگی‌های حکمران متعالی از نظر حضرت علی (ع)، امام خمینی (ره) و امام خامنه‌ای مدظله

العالی

همانگونه که مقام معظم رهبری حضرت آیت‌الله امام خامنه‌ای در بیانیه گام دوم انقلاب فرمودند: حکمرانی متعالی در سایه یک تحول اساسی در نظام مدیریت کشور در حوزه داخلی و مراودات بین‌الملل در سطوح مختلف اتفاق خواهد افتاد و آن عبارت است از واگذاری مدیریت کشور به اندیشه‌های جدید با تمرکز بر انتقال تجارب گذشته و به روز رسانی دانش مدیریت در کشور و ایجاد یک نظام عادلانه در جهان بر اساس صلح عادلانه که می‌توان از طریق نهادینه‌سازی تصمیمات کلان در کشور بر مبنای تحقیق، پژوهش و یافته‌های علمی به آن دست یافت و آن را مدل و الگو قرار داد برای الهام‌بخشی در بسیاری از حوزه‌های گفتمانی. بر همین اساس و در راستای دستیابی به مدل حکمرانی متعالی در کشور (عام) و در دانشگاه (خاص)، به مدیران و حکمرانان متعالی نیاز داریم که براساس شایستگی‌هایی که امامان و بزرگان دین برای آنان برمی‌شمارند انتخاب شوند. در جدول شماره (۱) ویژگی‌ها و شایستگی‌هایی که حضرت علی (ع)، امام خمینی (ره) و امام خامنه‌ای مدظله

¹ Peer review

² Professors

³ Financial stability

⁴ Regular testing of standards

⁵ Clise co-operation

العالی برای حکمرانی متعالی و به تبع آن حکمران متعالی بیان فرموده‌اند آورده شده است.

جدول ۱- ویژگی‌ها و شایستگی‌های حکمران متعالی از نظر حضرت علی (ع)، امام خمینی (ره) و امام خامنه‌ای مدظله العالی

ردیف	مرجع	ویژگی‌ها و شایستگی‌های ذکر شده	منبع
۱	حضرت علی (ع)	پاسخگویی، قانون‌مداری، شفافیت، مبارزه با فساد، کارایی و اثربخشی	تاش و واثق (۱۳۹۳)
۲	امام خمینی (ره)	قانون‌مداری، مشارکت مردم، آزادی‌های مدنی، مبارزه با فساد، شفافیت، پاسخگویی، وفاق در تصمیم‌گیری، عدالت اجتماعی، کارایی و اثربخشی	عیوضی و مرزبان (۱۳۹۵)
۳	امام خامنه‌ای مدظله العالی	عدالت‌خواهی، فسادستیزی، ساده‌زیستی، مردم‌گرایی، پرهیز از اسراف (کارایی)، خردگرایی، تدبیر و حکمت در تصمیم‌گیری و عمل، وسعت نظر (سعه صدر) و تحمل مخالف (نقدپذیر)، تلاش بی‌وقفه برای خدمت و پیشرفت، شایسته‌سالاری، نظارت بر عملکرد، قانون‌گرایی، اطلاع‌رسانی و شفافیت اطلاعات، مشارکت مردم در تصمیم‌گیری	موید (۱۳۹۳)

۲-۳- حکمران متعالی دانشگاه و شیوه‌های گزینش مربوط به آن

شیوه‌های گزینش رییس دانشگاه در کشورهای مختلف با هم تفاوت دارند. طوری که در برخی از کشورها گزینش رییس دانشگاه بایستی به تایید مقامات ذیصلاح بیرونی برسد، در برخی توسط مسئولین محلی صورت می‌گیرد، در نهایت در برخی دیگر نیاز به تایید مقامات ذیصلاح بیرونی ندارد و دینفعان درونی دانشگاه رییس دانشگاه را برمی‌گزینند. با تمامی این اوصاف، رییس دانشگاه چه از طرف مقامات بیرونی و مسئولین محلی انتخاب شود و چه از طرف دینفعان درونی دانشگاه (اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان) انتخاب شود بایستی براساس یک سری شایستگی‌ها و مهارت‌های خاص و در عین حال معنوی و متعالی انتخاب گردد.

متداول‌ترین شایستگی و صلاحیت برای رییس دانشگاه که در ۱۳ کشور اروپایی نیز به آن تصریح شده است این است که وی بایستی از جایگاه دانشگاهی و علمی برخوردار باشد. در برخی از کشورها رییس دانشگاه بایستی دارای مدرک دکتری باشد و در برخی دیگر بایستی از درون افراد خود دانشگاه باشد. در نظام آموزش عالی چندین کشور اروپایی دیگر، سایر شروطی نیز برای رییس دانشگاه ذکر شده است و اینکه وی باید از جایگاه خاص یعنی (دانشیار یا استادتمام) دانشگاهی برخوردار باشد. سایر موارد از ویژگی‌های رییس دانشگاه در برخی دیگر از کشورهای اروپایی داشتن سوابق بین‌المللی، داشتن صلاحیت و توانایی مدیریتی و همچنین آشنایی با امور تعلیم و تربیت هستند. به طور مثال در کشور دانمارک رییس دانشگاه از میان دانشمندان انتخاب می‌شود و یا در کشورهای لوکزامبورگ و قبرس نبایستی سمتی در دانشکده، گروه و یا اعضای هیئت حاکم (هیئت امناء) دانشگاه داشته باشد. همچنین در کشور ترکیه سن رییس دانشگاه بایستی در زمان پذیرش ریاست، کمتر از ۶۷ سال باشد یا در کشور لتونی رییس دانشگاه باید مرتبه پروفیسوری (استاد تمام) داشته باشد. در کشور فنلاند مدرک دکتری برای پست رییس دانشگاه الزامی است ولیکن برای آکادمی‌های هنرهای زیبا، داشتن مدرک دکتری الزامی ندارد (احمدی‌رضایی، ۱۳۹۹: ج ۲۲۸-۲۲۷).

علی‌رغم موارد فوق، اکثر افرادی که کرسی ریاست دانشگاه را در کشورهای مختلف برعهده می‌گیرند، از قبل آمادگی حکمرانی و درک واضح و روشنی از آنچه حرفه حکمران 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 (والورتن و همکاران^۱، ۲۰۰۵ به نقل از محمودی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۲۶). در اصل موضوع این است که اساساً مدیران و حکمرانان دانشگاهی، شایستگی‌های سنتی مدیریت دانشگاهی را کافی می‌دانند، اما سوال اساسی این است که آیا شایستگی‌ها و مهارت‌های سنتی مدیریت دانشگاهی هوز هم برای پست ریاست و سکنداری دانشگاه با بی شمار وظایف و چالش در شرایط پیچیده امروز، پاسخگوی مناسبی است؟ در پاسخ باید گفت که شایستگی‌های سنتی مدیریت نمی‌تواند پاسخگوی شرایط امروز باشد و آینده موسسات دانشگاهی به توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌های حکمران متعالی دانشگاهی در حوزه آموزش عالی نیاز دارد. در این پژوهش سعی شده است به صورت جامع شایستگی‌های حکمران متعالی

¹ Wolverson & et al

۳. 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 متعالی دانشگاهی را شناسایی کنند و براساس شایستگی‌های شناسایی شده به تبیین آن‌ها بپردازند، لذا استفاده از رویکرد کیفی قابل توجیه است. در پژوهش حاضر، به منظور شناسایی شایستگی‌های حکمران متعالی 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 (مصاحبه شونده‌گان)، (۲) تحلیل و بازبینی توسط همکاران، (۳) مثلث سازی (روش چند سویه نگری داده‌ها) استفاده گردید. برای تایید صحت داده‌ها و کدهای استخراج شده، کدگذاری اولیه هر مصاحبه به مصاحبه‌شونده‌گان برگردانده و مورد اصلاح و تایید قرار گرفت. برای بررسی دقت یافته‌های پژوهش، مولفه‌های به دست آمده از تحلیل داده‌های کیفی نیز به تایید چند نفر از مشارکت‌کنندگان در پژوهش رسید. همچنین برای تحقق مثلث‌سازی (چند سویه نگری) 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 مولفه‌های استخراج شده در اختیار سه نفر از پژوهشگران کیفی قرار داده شد و با توجه به نظرات و تفاسیر آنان مورد تایید قرار گرفت.

۴. یافته‌های پژوهش

به منظور پاسخ‌دهی به سوالات مطرح شده در خصوص شناسایی شایستگی‌های حکمران متعالی 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 شایستگی‌های حکمران متعالی دانشگاهی، متون مصاحبه‌ها به صورت کدگذاری باز و محوری مورد تحلیل قرار گرفت. در راستای اکتشاف شایستگی‌های مورد نظر تعداد ۱۹۶ کد (جدول ۲) شناسایی و کدهای مشابه در یک طبقه قرار داده شد. در مرحله کدگذاری محوری شش شایستگی اصلی کشف گردید. در نهایت برای هر طبقه عنوانی که نمایانگر کل کدهای همان طبقه باشد، انتخاب گردید. در جدول (۳) با توجه به اهمیت فرایند دستیابی به شایستگی‌های اصلی حکمران متعالی دانشگاهی، به زیرمولفه‌ها و مولفه‌های اصلی شایستگی‌های شناسایی شده اشاره شده است.

جدول ۲- شایستگی‌های استخراج شده برای حکمران متعالی دانشگاهی

کد مصاحبه	شایستگی‌های استخراج شده	کد مصاحبه	شایستگی‌های استخراج شده
م ۱	۱- مدیریت و اداره اثربخش دانشگاه، ۲- رسیدن به اهداف و ماموریت‌های دانشگاه، ۳- بهره‌گیری از نظرات ذینفعان، ۴- اعتقاد به اجماع نظر	م ۱۳	۱- داشتن مقبولیت علمی، ۲- انتخاب در طول زمان و براساس یک فرایند مشخص و براساس شناخت دانشگاهیان (داشتن تجربه کافی)، ۳- داخلی و بومی دانشگاه، ۴- عدم گزینش از طریق سیاسی، ۵- داشتن قدرت مدیریت، ۶- داشتن قدرت ابتکار و نوآوری، ۷- اخلاق مدار و ارزش مدار بودن، ۸- مبارزه با فساد، ۹- داشتن اخلاق حرفه‌ای.
م ۲	۱- داشتن تخصص، ۲- انتخاب بر حسب شایستگی، ۳- داشتن قدرت تعامل و همکاری، ۴- مشارکت دادن ذینفعان در تصمیم‌گیری، ۵- رهبر، ۶- متعهد، ۷- میل به پیشرفت، ۸- تمایل به تغییر، ۹- آشنایی با فناوری‌ها و علم روز، ۱۰- قدرت مدیریت در مواقع بحران (مثل کرونا).	م ۱۴	۱- کسب منابع مالی خوب برای دانشگاه، ۲- عدم وابستگی به نهادهای بیرونی، ۳- سیاسی نبودن، ۴- مقبولیت داشتن، ۵- شجاع بودن، ۶- دفاع از منافع دانشگاه، ۷- مدیر، ۸- تصمیم‌گیرنده، ۹- اخلاق مدار، ۱۰- شایسته‌سالار.
م ۳	۱- داشتن دانش حکمرانی، ۲- باور داشتن به اثرگذاری حکمرانی متعالی، ۳- انتخاب معاونان خود و سایر مدیران دانشگاه بر اساس تعهد آنها به	م ۱۵	۱- پاسخگو، ۲- سالم و عادل، ۳- داشتن نگاه استراتژیک، ۴- ماموریت‌گرا، ۵- مبارزه با فساد، ۶- از جنس خود دانشگاه، ۷- قانون مدار، ۸-

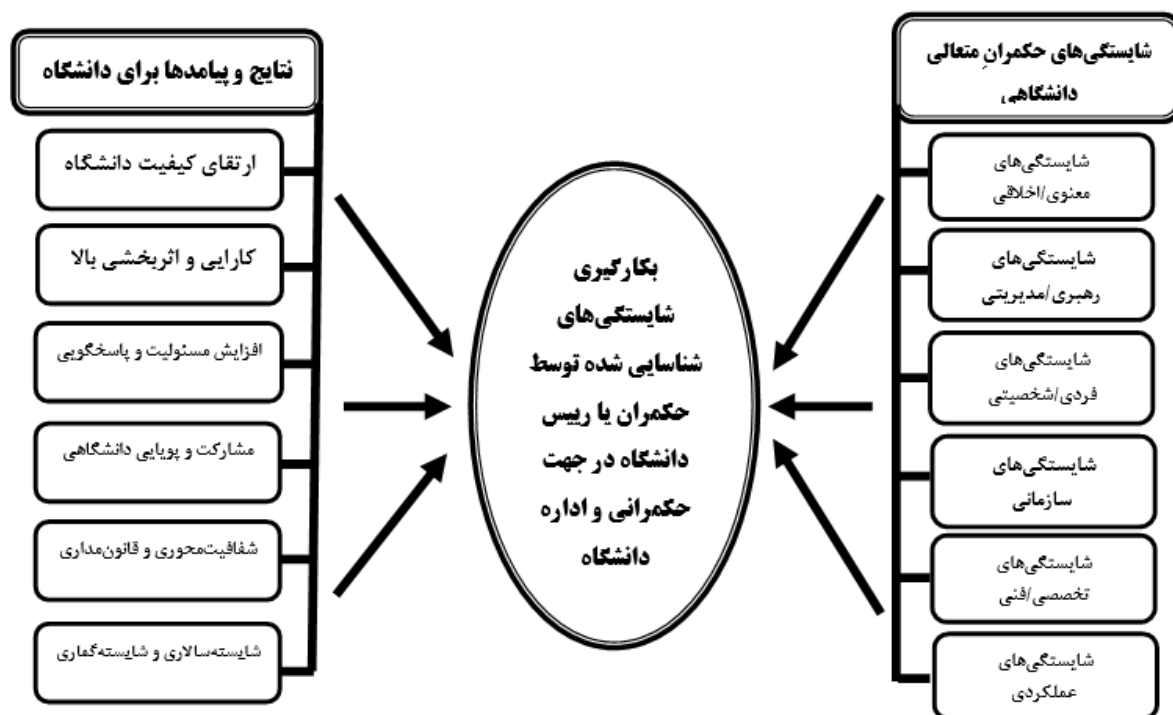
اجرای اصول حکمرانی متعالی، ۴- شناسایی ذینفعان داخلی و خارجی دانشگاه و توجه به خواسته های آنها، ۵- تلاش برای تحقق خواسته ها و نیازهای ذینفعان داخلی و خارجی دانشگاه، ۶- نظارت و ارزیابی بر کارهای انجام شده.		داشتن استقلال، ۹- داشتن آزادی علمی، ۱۰- داشتن رشته مرتبط با مدیریت (داشتن تخصص و تجربه مدیریتی)، ۱۱- داشتن ویژگیهای مدیریتی، ۱۲- اخلاق مدار، ۱۳- ارزش مدار، ۱۴- داشتن نگاه متعادل.
۱- قاعده گذار و سیاستگذار، ۲- محیط شناس، ۳- آدم شناس، ۴- تعیین اهداف و چشم انداز برای دانشگاه، ۵- انجام پایش و نظارت، ۶- گرفتن بازخورد، ۷- میل به پویایی و اجتناب از ایستایی، ۸- نظارت بر خویشتن، ۹- داشتن تهذیب و تزکیه نفس، ۱۰- غلبه بر طبیعت خیره سر خود، ۱۱- آلوده نبودن، ۱۲- الگوی همکاران و دانشگاهیان.	م ۴	۱- مسئول بودن، ۲- کارا، ۳- استفاده از سیاستهای نرم، ۴- پاسخگو، ۵- داشتن استقلال مدیریتی، ۶- داشتن شایستگیهای علمی و مهارتی، ۷- انتخاب به عنوان رییس دانشگاه براساس شایستگیها، ۸- داشتن روابط اجتماعی قوی، ۹- داشتن اثربخشی، ۱۰- خلاق و کارآفرین، ۱۱- داشتن تعهد حرفه ای، ۱۲- اخلاق مدار.
۱- داشتن مرجعیت علمی و تخصصی، ۲- مشارکت دادن ذینفعان در تصمیم گیریها، ۳- داشتن مقبولیت، ۴- داشتن مرتبه علمی مناسب، ۵- داشتن تعامل و ارتباط مناسب با دانشگاهیان، ۶- مدیریت مشارکتی، ۷- ویژگیهای شخصیتی (انگیزه، باور، منش و عمل)، ۸- اخلاق فردی، ۹- اخلاق حرفه ای، ۱۰- تصمیم گیری مبتنی بر دانش.	م ۵	۱- داشتن شایستگیهای علمی و دانشی مدیریتی، ۲- داشتن قابلیتهای اجرایی و عملیاتی مناسب، ۳- داشتن استقلال و اختیارات مخصوص به خود، ۴- دارای مسئولیت اجتماعی، ۵- دارای هوش راهبردی و کلان نگر، ۶- تسلط به سیاستهای کلی آموزش عالی، ۷- به روز بودن، ۸- داشتن روابط عمومی بالا، ۹- ریسک پذیر، ۱۰- داشتن خلاقیت، ۱۱- متدین و اخلاق مدار، ۱۲- داشتن مرتبه علمی مناسب (حداقل دانشیار).
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 (تخصص گرایی)، 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)، ۹- توجه به کیفیت، ۱۰- اجتناب از سیاسی بازی، ۱۱- جلوگیری از فساد و برخورد قاطع با آن (مبارزه با فساد).	م ۶	۱- داشتن استعداد و مهارت لازم در حوزه تفکر، منطق، استدلال و تجزیه و تحلیل، ۲- داشتن مهارت ارتباطی قوی با افراد درونی و بیرونی دانشگاه، ۳- داشتن ویژگیهای شخصیتی مناسب (صداقت، درستی، امانتداری و نظم در کار)، ۴- احترام به نظر دیگران و دادن فرصت اظهار نظر به دیگران، ۵- حرکت در جهت حل مسائل، ۶- در دسترس بودن، ۷- نقدپذیر بودن، ۸- مقبولیت داشتن، ۹- اخلاق مدار.
۱- بسیج کردن دانشگاه در جهت پیشرفت، ۲- انطباق دادن دانشگاه با تغییرات محیطی، ۳- چابک بودن و تصمیم متناسب با تغییرات داشتن، ۴- تلاش برای توسعه مشارکت دانشگاهیان، ۵- داشتن مهارتهای مالی، ۶- داشتن مهارتهای مدیریتی، ۷- داشتن مهارت ارتباطی، ۸- سفیر نهادی، ۹- داشتن شایستگیهای عاطفی و هیجانی، ۱۰- داشتن خلق و خوی آرام، ۱۱- رقابت جو، ۱۲- داشتن قدرت پاسخگویی.	م ۷	۱- توجه به جنبه های اجتماعی، فنی و حرفه ای، ۲- توجه به مهارتهای ادراکی، فنی و انسانی، ۳- آشنایی با نظام آموزش عالی، ۴- داشتن دانش پایه مدیریتی، ۵- داشتن ویژگیهای شخصیتی (انگیزه، تفکر خلاق، تفکر انتقادی، تفکر جامع و سیستماتیک، تفکر حل مساله، جامع نگر، انعطاف پذیری، سرمایه اجتماعی، هوش چندگانه)، ۶- انتخاب براساس شایستگی به عنوان رییس دانشگاه.
۱- مدبر، ۲- داشتن تجربه و تخصص لازم، ۳- اخلاق مدار، ۴- داشتن تحصیلات مرتبط برای مدیریت دانشگاه، ۵- خلاق و نوآور، ۶- داشتن انگیزه برای توسعه و پیشرفت.	م ۸	۱- داشتن استقلال عملیاتی، ۲- داشتن استقلال اداری، ۳- دادن آزادی عمل به اساتید در چارچوب ضوابط، ۴- انجام قوانین و مقررات دانشگاهی و قانونمند بودن، ۵- پاسخگو بودن، ۶- داشتن حس مسئولیت
۱- داشتن معیارهای علمی، تخصصی و اجرایی مناسب، ۲- منتخب اعضای دانشگاه باشد (داشتن مقبولیت)، ۳- داشتن شایستگیها و قابلیتهای مناسب، ۴- عدم گزینش به صورت سیاسی، ۵- داشتن کارایی، ۶- احساس مسئولیت، ۷- داشتن ایده های نو و پذیرش تغییر.	م ۹	۱- دارای تخصص مدیریتی، ۲- داشتن شایستگیهای شخصیتی (دانش، بینش، نگرش، گرایش و توانش)، ۳- کاردان، ۴- داشتن مسئولیت اجتماعی، ۵- اخلاق مدار، ۶- مدیریت مشارکتی.
۱- داشتن تخصص و تجربه، ۲- بومی دانشگاه، ۳- معتقد به حکمرانی متعالی و اجرای آن، ۴- منتخب اعضای دانشگاه (داشتن مقبولیت).	م ۱۰	۱- پاسخگو، ۲- میل به حل مشکلات جامعه، ۳- مدیریت مشارکتی، ۴- احترام به نظر دیگران، ۵- نوآور و خلاق و ترغیب دیگران به آن، ۶- ریسک پذیر، ۷- اعتقاد به آزادی علمی، کارگروهي و کارآفرینی، ۸- داشتن تفکر مساله محوری و مساله سازی، ۹- انجام تصمیمات مبتنی بر دانش، ۱۰- اعتقاد به تمرکززدایی.
۱- داشتن شناخت کامل از واقعیتها و شکافها، ۲- انجام برنامه ریزی مبتنی بر آرمانها و واقعیتها، ۳- داشتن خلاقیت و نوآوری، ۴- حرفه ای (از نظر مدیریتی و علمی)، ۵- داشتن روحیه کارآفرینی و تزریق آن به دانشگاهیان، ۶- ایجاد آمادگی در ذینفعان برای کار، ۷- ایجاد آمادگی در ذینفعان برای زندگی، ۸- القا روح علمی و پژوهش به دانشگاهیان، ۹- ارزش مدار و اخلاق مدار، ۱۰- ترویج شایسته سالاری، ۱۱- داشتن ارتباط خوب با دانشگاهیان، ۱۲- مشارکت دادن ذینفعان.	م ۱۱	۱- دارای ویژگیهای دانشی (دانش مدیریت و حکمرانی)، ۲- دارای ویژگیهای مهارتی (کار تیمی، گفتگو، احترام به حقوق دیگران، مشارکت دادن افراد، ایجاد انگیزه، تفویض اختیار)، ۳- دارای ویژگیهای نگرش و بینشی (استراتژیست بودن و دیدن چشم اندازهای بلند، شناخت خوب ماهیت و ذات دانشگاه، داشتن بینش حکمرانی متعالی، اعتقاد و باور به حکمرانی متعالی).

م ۱۲	۱- اقدام مبتنی بر اهداف و ماموریت‌های دانشگاه، ۲- آشنایی با حکمرانی دانشگاهی، ۳- اخلاق مدار و ارزش مدار، ۴- مبارزه با فساد، ۵- داشتن تخصص و تجربه مدیریتی کافی.	-	-
------	---	---	---

جدول ۳- زیر مولفه‌ها و مولفه‌های اصلی شایستگی‌های حکمران متعالی دانشگاهی

فرآوانی	کد مصاحبه شوندگان	مولفه‌های اصلی	زیر مولفه‌ها
۲۱	م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۶، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۶، م ۱۷، م ۱۸، م ۲۰، م ۲۱، م ۲۲، م ۲۳	شایستگی‌های معنوی/اخلاقی	معتقد و متعهد به اجرای حکمرانی، داشتن تهذیب و تزکیه نفس، متدین و با اخلاق، سالم و فسادستیز، داشتن تعهد و اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت پذیر و پاسخگو، باور به اثرگذاری حکمرانی متعالی، امانتدار و صادق.
۲۰	م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۶، م ۷، م ۸، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۶، م ۱۷، م ۱۸، م ۱۹، م ۲۱، م ۲۲، م ۲۳	شایستگی‌های رهبری/مدیریتی	شایستگی علمی و تجربی مدیریت، داشتن دانش حکمرانی، داشتن قدرت و استقلال مدیریتی، قدرت مدیریت در مواقع بحران، رهبر و مدیر، مدیریت مشارکتی، نظارت بر خود و سازمان، مشارکت طلبی و اجماع‌محوری، تخصص‌محوری و شایسته‌مداری، دادن آزادی بیان برای شنیدن دیدگاه‌های متفاوت، احترام به حقوق و نظر دیگران، ارزش‌مدار بودن.
۱۷	م ۲، م ۴، م ۵، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۱، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۶، م ۱۷، م ۱۸، م ۱۹، م ۲۰، م ۲۲، م ۲۳	شایستگی‌های فردی/شخصیتی	میل به چابکی، پویایی و پیشرفت، دفاع از منافع دانشگاه، شجاع و مستقل، منعطف و نقدپذیر، ریسک پذیر و رقابت جو، خلاق و کارآفرین، توانایی شناختی (تفکر جامع و سیستماتیک، استدلال، تحلیل، مساله‌محوری، هوش چندگانه)، مهارت اجتماعی-عاطفی، قدرت تعامل و همکاری، در دسترس بودن، داشتن مهارت‌های انسانی.
۱۵	م ۴، م ۵، م ۶، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۶، م ۱۷، م ۱۹، م ۲۰، م ۲۲، م ۲۳	شایستگی‌های سازمانی	هدف‌گذاری و ماموریت‌گرایی راهبردی مبتنی بر شناخت (تسلط داشتن به سیاست‌های کلی آموزش عالی، شناخت ماهیت و ذات دانشگاه داشتن نگاه استراتژیک و تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش)، سیاسی نبودن و قانون‌گرا (انسداد روش‌های غیرقانونی) و شفافیت محور (فراهم کردن بستر لازم برای دسترسی آسان همگان به اطلاعات)، تمرکززدایی و تفویض اختیار، بومی دانشگاه.
۱۴	م ۲، م ۵، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۶، م ۱۷، م ۱۸، م ۱۹، م ۲۱، م ۲۳	شایستگی‌های تخصصی/فنی	مرجعیت و مقبولیت تخصصی و تجربی (داشتن معیارهای علمی و تخصصی مناسب، انتخاب به عنوان رییس دانشگاه براساس شایستگیها) شایستگی فنی و اجرایی (مهارت‌های فنی، داشتن قابلیت‌های اجرایی و عملیاتی مناسب، نظم در کار).
۹	م ۱، م ۳، م ۴، م ۶، م ۹، م ۱۱، م ۱۶، م ۲۲، م ۲۳	شایستگی‌های عملکردی	کارا و اثربخش (رسیدن به اهداف و ماموریت‌های دانشگاه، استفاده درست و مناسب از منابع در دسترس)، انجام کار تیمی و گروهی، الگو و مربی دانشگاهیان، القا روح علمی و پژوهش به دانشگاهیان.

یافته‌های جدول ۳ مهم‌ترین شایستگی‌های حکمران متعالی دانشگاهی شامل: شایستگی‌های معنوی/اخلاقی، شایستگی‌های رهبری/مدیریتی، شایستگی‌های فردی/شخصیتی، شایستگی‌های سازمانی، شایستگی‌های تخصصی/فنی و شایستگی‌های عملکردی را نشان می‌دهد. براساس یافته‌های کیفی به دست آمده از تحلیل مصاحبه‌ها با اساتید و خبرگان آموزش عالی که در جدول ۳ زیرمولفه‌ها و مولفه‌های اصلی نشان داده شده است، مدل مفهومی شایستگی‌های حکمران متعالی دانشگاهی و پیامدهای بکارگیری آنها، به صورت شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی شایستگی‌های حکمران‌های متعالی دانشگاهی و پیامدهای آن

۵. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در دنیای امروزی 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 توانایی، روز به روز بر مسائل و مشکلات دانشگاه می‌افزایند؛ از همین رو توجه به شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حکمرانان دانشگاهی همگام با تحولات جهانی در عصری که عصر دانایی و فناوری اطلاعات نامیده می‌شود از مهم‌ترین موضوعاتی است که توجه صاحب‌نظران و اندیشمندان حوزه آموزش عالی را به خود جلب کرده است. لذا محققان با توجه به دغدغه‌هایی که امروزه در حوزه حکمرانی متعالی دانشگاهی و شایستگی‌های مربوط به حکمران دانشگاه وجود دارد در پژوهش حاضر به دنبال شناسایی و تبیین شایستگی‌های حکمران متعالی دانشگاهی هستند.

نخستین یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که شایستگی‌های حکمران متعالی دانشگاهی دارای شش مولفه اصلی: شایستگی‌های معنوی/اخلاقی، شایستگی‌های رهبری/مدیریتی، شایستگی‌های فردی/شخصیتی، شایستگی‌های سازمانی، شایستگی‌های تخصصی/فنی و شایستگی‌های عملکردی است. همچنین نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که شایستگی‌های معنوی/اخلاقی بیش از دیگر شایستگی‌ها مورد توجه صاحب‌نظران و خبرگان آموزش عالی ایران قرار گرفته است که نشان‌دهنده اهمیت بالا و سهم بسزای آن در اجرای حکمرانی متعالی دانشگاهی است. البته این به معنای کم اهمیت بودن سایر شایستگی‌های حکمران متعالی دانشگاهی نیست؛ چرا که توجه به تمامی شایستگی‌های حکمران متعالی دانشگاهی به منظور پیاده‌سازی مطلوب و مناسب حکمرانی متعالی در دانشگاه الزامی است. در ادامه ضمن توضیح هر یک از شایستگی‌های حکمران متعالی دانشگاهی، به جمع‌بندی موضوع نیز پرداخته می‌شود.

شایستگی‌های معنوی/اخلاقی: شایستگی‌های معنوی/اخلاقی همان‌طوری که در بالا نیز اشاره شد بیشتر از سایر شایستگی‌های حکمران متعالی دانشگاهی مورد توجه قرار گرفته است. به عبارتی حکمران متعالی آن‌گونه که از نام آن پیداست باید قبل از اینکه به اداره امور دانشگاه و حکمرانی در آن بپردازد باید فرد متدین و با اخلاقی باشد. تهذیب و تزکیه نفس داشته باشد. در حرفه و پست خود تعهد و اخلاق را رعایت کند و در عین صداقت و راستگویی، دانشگاه را امانتی ببیند که باید خوب از آن امانتداری کند تا بتواند به اهداف و رسالت از پیش تعیین شده‌اش برساند. از حکمران متعالی دانشگاهی انتظار می‌رود براساس مسئولیتی که بر دوش دارد با فساد و رانت و رابطه بازی در دانشگاه مبارزه کند و پاسخگوی ذینفعان درونی و بیرونی دانشگاه باشد. موارد فوق تنها به وسیله حکمران و مدیر دانشگاهی قابل انجام است که آن حکمران دانشگاه از ته دل به پیاده‌سازی حکمرانی متعالی در دانشگاه و اثرگذاری آن اعتقاد داشته و متعهد به اجرای آن باشد.

شایستگی‌های رهبری/مدیریتی: شایستگی‌های رهبری/مدیریتی از نظر فراوانی نظرات در درجه دوم اهمیت قرار دارد. براساس شایستگی‌های رهبری/مدیریتی، حکمران متعالی دانشگاهی باید از نظر دانش حکمرانی غنی باشد، به عبارتی باید از نظر تئوری و نظری اطلاعات کافی در خصوص حکمرانی دانشگاهی داشته باشد تا بتواند از دانش و اطلاعات خود به بهترین وجه در مواقع بحرانی و سخت استفاده کند. حکمران متعالی دانشگاهی در عین حال که به دیگران حق اظهار نظر و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها را می‌دهد و نظرات آنان را محترم می‌شمارد، باید قدرت و حکمرانی مستقل (در مقابل با دخالت‌های نهادهای بیرونی) را نیز داشته باشد. همچنین وی باید شایسته‌مدار و ارزش‌مدار بوده و با نظرات بر خود و سازمان همیشه به دنبال ارتقای کارایی و اثربخشی و همچنین توسعه کیفیت دانشگاه باشد.

شایستگی‌های فردی/شخصیتی: حکمران متعالی دانشگاهی باید از نظر شخصیتی و فردی دارای یک سری ویژگی‌هایی باشد که او را در اجرای حکمرانی متعالی در دانشگاه یاری کند. ویژگی‌هایی از قبیل: میل به چابکی، پویایی و پیشرفت، دفاع کردن از منافع دانشگاه و نترسیدن از قدرت‌ها و فشارهای بیرونی، شجاع و مستقل بودن، منعطف و نقدپذیر، ریسک‌پذیر و رقابت‌جو، خلاق و کارآفرین، داشتن توانایی شناختی (تفکر جامع و سیستماتیک، استدلال، تحلیل، مساله‌محوری، هوش چندگانه)، مهارت اجتماعی-عاطفی، قدرت تعامل و همکاری با تمامی ذینفعان دانشگاهی، در دسترس بودن، داشتن مهارت‌های ادراکی و انسانی. حکمران متعالی دانشگاه قبل از قبول ریاست دانشگاه و بعد از آن نیز باید این ویژگی‌ها و مهارت‌ها را داشته باشد و همیشه در راستای اعتلای آنها بکوشد؛ چرا که بدون ویژگی‌های مورد اشاره، رییس دانشگاه نمی‌تواند به صورت متعالی امور دانشگاه را اداره نماید و بر آن حکمرانی کند.

شایستگی‌های سازمانی: حکمران متعالی دانشگاه باید نسبت به سیاست‌های کلی آموزش عالی و ماهیت و ذات دانشگاه آگاهی کامل داشته باشد و با نگاهی راهبردی و آگاهانه نسبت به هدف‌گذاری مبادرت ورزد. وی باید تا حد امکان از افراد بومی دانشگاه و منطقه باشد تا با شناختی که از محیط بیرونی دارد بتواند در خصوص موضوعات مربوطه تصمیمات درستی اتخاذ نماید. در کنار مواردی به آنها اشاره شد حکمران متعالی دانشگاه باید از رویکرد سلسله‌مراتبی اجتناب کرده و با تفویض اختیار و فراهم کردن بستر لازم برای دسترسی آسان همگان به اطلاعات دانشگاهی (شفافیت محوری)، زمینه مشارکت ذینفعان و تخصص‌گرایی را به وجود آورده و با انسداد راه‌های غیرقانونی در دانشگاه، افراد را ملزم به مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی نماید.

شایستگی‌های تخصصی/فنی: معیار انتخاب حکمران متعالی دانشگاه باید علمی و تخصصی بوده و دانشگاهیان باید وی را براساس شایستگی‌ها و قابلیت‌های فنی و تخصصی که دارند انتخاب نمایند. به عبارتی حکمران متعالی دانشگاه باید از هر نظر مرجعیت و مقبولیت تخصصی و فنی را داشته باشد. لذا وقتی حکمران متعالی دانشگاه در فرایند انتخاب خود به عنوان رییس دانشگاه، به این نتیجه می‌رسد که براساس شایستگی‌ها و صلاحیت‌های انتخاب شده است در این صورت او نیز به امر شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی بها می‌دهد و انتخاب‌هایش را بر محور شایستگی و استعداد قرار می‌دهد.

شایستگی‌های عملکردی: حکمران متعالی دانشگاه برای رسیدن به اهداف و مأموریت‌های دانشگاه باید از منابع در دسترس به صورت مناسب و درست استفاده کند و در صدد بالا بردن کارایی و اثربخشی دانشگاه برآید. او برای این کار باید افراد را به صورت تیمی و گروهی به فعالیت وادارد تا از هدر رفت منابع جلوگیری کند.

در جمع‌بندی نتایج می‌توان گفت براساس مدل مفهومی پژوهش (شکل ۱)، شایستگی‌های حکمران متعالی دانشگاهی، نباید صرفاً در مرحله شناسایی رها شود، بلکه بعد از شناسایی شایستگی‌ها، حتماً باید آنها در راستای رسیدن به اهداف و مأموریت‌های دانشگاه به کار گرفته شوند. به عبارتی اگر شایستگی‌های شناسایی شده به درستی توسط رییس دانشگاه بکار گرفته شوند و عملیاتی گردند در نهایت منجر به نتایج مفیدی در جهت ارتقای کیفیت، شفافیت، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، قانون‌مداری، شایسته‌سالاری، مشارکت و پویایی دانشگاه می‌شود. همانطوری که در مدل مفهومی پژوهش نیز نشان داده شده است جهت فلش‌های مربوط به شایستگی‌ها و حتی جهت فلش‌های مربوط به نتایج و پیامدها به طرف قسمت میانی مدل یعنی بکارگیری و اجرا است. در واقع جهت فلش‌ها اهمیت بی‌چون و چرای مرحله اجرای شایستگی‌های شناسایی شده را نشان می‌دهد که باید توسط حکمرانان متعالی دانشگاهی به صورت جدی مورد توجه قرار بگیرد. علاوه بر موارد اشاره شده، حکمرانان متعالی دانشگاهی باید توجه داشته باشند که در الگوی حکمرانی متعالی حکمرانی برخلاف الگوی رایج حکمرانی، بهره گرفتن از هر وسیله‌ای برای رسیدن به هدف و نتیجه مورد قبول نیست و مشروعیت ندارد؛ چرا که در حکمرانی متعالی باید همه حرف‌ها، عمل‌ها، برنامه‌ها، ارتباطات و ... بر مبنای رهنمود مکتب و الهام گرفته از دین بوده و جنبه الهی داشته باشد، در غیر اینصورت نتیجه و پیامد کسب شده خدایی نبوده و ارزشی نخواهد داشت.

۶. منابع و مآخذ

- [۱]. احمدی رضایی، حسین (۱۳۹۹ الف). رهبری و اداره امور دانشگاهها، تهران: انتشارات اندیشه احسان.
- [۲]. احمدی رضایی، حسین (۱۳۹۹ ب). اصلاحات ساختاری دانشگاهها، تهران: انتشارات اندیشه احسان.
- [۳]. احمدی رضایی، حسین (۱۳۹۹ ج). خودگردانی در اداره امور دانشگاهها، تهران: انتشارات اندیشه احسان.
- [۴]. احمدی رضایی، حسین و مالکی، فائزه سادات (۱۳۹۴). سیاستگذاری در آموزش عالی با رویکرد حکمرانی (خوب)، تهران: موسسه انتشاراتی مشکوه دانش.
- [۵]. افخمی، محمدامین و رضایی، عمار (۱۳۹۹). حکمرانی خوب و حکمرانی متعالی، شباهتها و افتراق، دومین همایش ملی حکمرانی اسلامی.
- [۶]. حسینی تاش، سیدعلی و واثق، قادر علی (۱۳۹۳). حکمرانی خوب و ارائه حکمرانی شایسته بررسی و شاخصهای این دو از دیدگاه امیرالمؤمنین (ع)، اسلام و پژوهشهای مدیریتی، سال سوم، شماره دوم، پیاپی ۸، صص ۷-۲۸.
- [۷]. حسینی، سیدعلی؛ رحمانی، علی و کمرئی، مرضیه (۱۳۹۴). تدوین مدلی برای راهبری دانشگاهی، فصلنامه حسابداری دولتی، دوره ۲، شماره ۳، صص ۷۰-۵۹.
- [۸]. روشن، احمدرضا (۱۳۹۶). طراحی الگوی حکمرانی خوب برای وزارت علوم، تحقیقات و فناوری با رویکرد اقتصاد نهادگرا، رساله دکتری، دانشگاه تهران، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
- [۹]. ذاکر صالحی، 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، شماره ۵۳، صص ۱۰۶-۷۹.
- [۱۰]. عیوضی، محمدرحیم و مرزبان، نازنین (۱۳۹۵). بررسی مولفه‌های حکمرانی خوب از منظر امام خمینی (ره)، فصلنامه مطالعات سیاسی جهان اسلام، سال پنجم، شماره (۱۹)، صص ۱۱۷-۱۳۷.
- [۱۱]. قربان‌نژاد، پریسا و عیسی‌خانی، احمد (۱۳۹۵). طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی براساس الگوهای اسلامی: مطالعه تطبیقی، مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال پنجم، شماره ۱ (پیاپی ۱۱)، صص ۳۷-۴۸.
- [۱۲]. محمودی، سیدمحمد؛ متین، حسن زارعی و بحیرایی، صدیقه (۱۳۹۱). شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه، مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال اول، شماره ۱، ۱۴۳-۱۱۴.
- [۱۳]. موید، مریم‌السادات (۱۳۹۳). حکمرانی خوب در اندیشه‌های آیت‌الله خامنه‌ای، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شاهد، دانشکده علوم انسانی.
- [۱۴]. نورشاهی، نسرين (۱۳۸۷). شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه و میزان اهمیت نسبی آنها از نظر صاحب‌نظران آموزش عالی. نشریه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، دوره ۱۴، شماره ۲ (۴۸)، صص ۴۸-۲۷.
- [15]. Du Plessis, T. & A. Van Niekerk (2017). "Factors Influencing Managers' Attitudes towards Performance Appraisal". SA Journal of Human Resource Management, Vol. 15.
- [16]. Eurydice., (2008). Higher education governance in Europe. Policies structures, funding and academic staff.
- [17]. Giebels, D. Van; Buuren, A., Edelenbos J. (2013), "Ecosystem-Based Management in the Wadden Sea: Principles for the Governance of Knowledge", Journal of Sea Research, Article in press. Vol. 82, pp. 176-187.
- [18]. William L. & Waugh, J. R. (2003). Issues in University Governance: More "Professional" and Less Academic. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science 585: 84. The online version of this article can be found at: <http://ann.sagepub.com/content/585/1/84>.
- [19]. Yáñez, S., Uruburu, Á., Moreno, A., & Lumberras, 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.