

## شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه و میزان اهمیت نسبی آنها از نظر صاحب‌نظران آموزش عالی ایران

نسرین نورشاهی\*

استادیار گروه مطالعات تطبیقی و نوآوری در آموزش عالی،  
مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی

### چکیده

ریاست دانشگاه نیازمند برخورداری از شایستگی‌های حرفه‌ای است. در این مطالعه مبتنی بر ادبیات آموزش عالی و مدیریت مجموعه‌ای از این شایستگی‌ها مشتمل بر مهارت‌ها و نقش‌های موردنیاز این حرفه مورد شناسایی قرار گرفته است. و ۱۴ نفر صاحب‌نظر در حوزه آموزش عالی با ویژگی‌های علمی و اجرایی مهمترین شایستگی‌ها را (۱۸ مورد از بین ۶۳ مورد) با استفاده از روش رتبه‌دهی فازی و تجمیع، تعیین نموده‌اند. در نهایت شایستگی‌های شناسایی شده در دو دسته اصلی به ترتیب رهبری علمی و مدیریت اجرایی دسته‌بندی شده‌اند.

کلید واژگان: مهارت‌ها، شایستگی‌ها، رئیس دانشگاه انتخاب رهبری علمی.

---

\*. مسئول مکاتبات: Nasso\_۴۳@yahoo.com

دریافت مقاله: ۱۳۸۶/۱۱/۱۳ پذیرش مقاله: ۱۳۸۷/۳/۴

## Nessecery Competencies for University Presidents and their Relative Importance from Iranian Higher Education Experts Points of View

**Nasrin Noorshahi**  
*Assistant Professor*  
*Department of Comparative Studies & Innovative in*  
*Higher Education*  
*Institute for Research & Planning in Higher Education*

University presidency requires professional competencies. A collection of competencies has been recognized from the related literature in higher education and management which covers both skills and roles.

A group of ۱۴ experts among academic and executives have identified the most important competencies (۱۸ out – of ۶۳) using fuzzy rating and aggregation Method. Finally these factors were classified into two main categories namely academic leadership and executive management.

**Keyword:** Skills, Competencies, University President, and Selection Academic Leadership.

### مقدمه

دانشگاه به عنوان سازمان پیچیده‌ای که رسالت تربیت نیروی انسانی متخصص و توسعه علوم و فناوری را در جامعه بر عهده دارد، باتوجه به تحولات سریع علمی و فنی به مدیریت و رهبری در ابعاد چندگانه‌ای نظیر آموزشی، پژوهشی و فناوری، فرهنگی - اجتماعی و منابع مالی نیازمند است. هماهنگ‌سازی ابعاد مدیریتی مختلف در سازمان دانشگاه وظیفه رئیس دانشگاه است و لذا، تأثیر مدیریت و رهبری وی در تمام ابعاد و حوزه‌های فعالیت یک دانشگاه مهم و انکارناپذیر است.

براین اساس، شناخت مهارتها و شایستگیهای خاص مورد نیاز برای ریاست دانشگاه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در تمام نظامهای آموزش عالی جهان تلاش به منظور شناخت این مهارتها و ویژگیها با الهام از ادبیات مدیریت عمومی و مدیریت آموزش عالی و در نظر گرفتن شرایط و اقتضانات فرهنگی، اجتماعی و سیاسی خاص هر جامعه مورد توجه است. در

این خصوص، تجربه دانشگاههای دولتی کشور ژاپن که طی چند سال اخیر به تلاش در زمینه بهبود روشها و معیارهای انتخاب رؤسای دانشگاه پرداخته‌اند، قابل توجه است. (Huang, ۲۰۰۶)

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 دو چندان شده است، به طوری که برخی از صاحب نظران بروز تحول جدید را به مثابه تأسیس یک دولت محلی برای هر مرکز علمی (دانشگاه) یا تأسیس یک واحد مدیریتی با قوانین استخدامی و مالی منحصر به فرد که حاکی از خودمختاری در اکثر زمینه‌های فعالیت است، تعبیر کرده‌اند. (Zakersalehi, ۲۰۰۶). در چنین شرایطی تقویت اقتدار و مسئولیت رئیس دانشگاه و به تبع آن اهمیت یافتن مهارتهای حرفه‌ای و تخصصی لازمه این پست اجتناب‌ناپذیر است. بر این مبناء، مسئله پژوهش حاضر این است که برای هدایت یک دانشگاه بر اساس مبانی نظری مدیریت عمومی و مدیریت آموزش عالی چه شایستگیها، مهارتها و نقشهایی مورد نیاز است. براساس قواعد و مقررات رسمی آموزش عالی در ایران چه قابلیت‌هایی برای ریاست دانشگاه لازم دانسته شده است و با توجه به شرایط و اقتضات آموزش عالی ایران آگاهان کلیدی (خبرگان) در امر آموزش عالی ایران کدام مهارتها و ویژگیها را ارجح دانسته و چه وزن و اهمیتی را برای هر یک از آنها در نظر گرفته‌اند.

**ادبیات و مبانی نظری:** وقتی سیر تحول نظریه‌های مدیریت از کلاسیک به سمت نو ملاحظه می‌شود، آشکار است که جنبه‌های نظری آنها به نفع جنبه‌های عملیاتی و کاربردی تر کاهش یافته است. در این نظریه‌ها معمولاً با بیان مهارتها، قابلیت‌ها و شایستگیهایی که مدیر با برخورداری از آنها می‌تواند سازمان را بهتر هدایت کند، جنبه عملیاتی و کاربردی آنها تحقق می‌یابد. علی‌رغم اهمیت رویکرد اقتضایی و اینکه نوع سازمان و شرایط محیطی آن بر نوع مهارتها، شایستگیها و نقشهای مورد نیاز تأثیرگذار است (Quinn et al., ۲۰۰۷)، به برخی از شایستگیها و قابلیت‌های عمومی و جهانی و لزوم آنها برای اجرای مدیریت اثربخش تأکید می‌شود. براساس نظریه‌های کلاسیک به سه مهارت فنی، انسانی و ادراکی و در نظریه‌های

جدید از جمله نظریه جان استوری به سه فرامهارت، معناسازی و ایجاد تصویر، توانایی ایجاد تغییر و نمایندگی درون سازمانی اشاره می‌شود (Storey, ۲۰۰۴).

در همین خصوص، لرد و هال به نقل از هالپین از مهارت‌های اجتماعی، شناختی و رفتاری و برخی دیگر از قابلیت‌های عمومی نظیر پذیرنده بودن، تحمل ابهام، انعطاف‌پذیری و مهارت ارتباطی نام برده‌اند (Lord & Hall, ۲۰۰۵).

وایس و کلبِرگ این قابلیت‌ها را در چهار گروه اصلی اثربخشی فردی، مدیریت دیگران، ارتباطات و تفکر قرار می‌دهند که در آن اثربخشی فردی شامل خودآگاهی، رسیدن به نتایج از طریق دیگران و خود کنترلی؛ مدیریت دیگران شامل مهارت اجرای کار گروهی و ارائه طریق؛ ارتباطات شامل حساسیت‌های بین فردی، تأثیر و نفوذگذاری بر دیگران و آگاهی سیاسی و تفکر شامل تفکر استراتژیک و انسجام است (Weiss & Kolberg, ۲۰۰۳).

از آنجا که اتخاذ رویکرد اقتضایی و توجه به ماهیت و نوع سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، مرور ادبیات مدیریت و رهبری در آموزش عالی شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه را در عصر حاضر گوشزد می‌کند.

اینگر بویت به نقل از گیپ و ویژگی‌های یک رئیس دانشگاه را در موارد زیر خلاصه کرده است:

- انعطاف‌پذیری، استقلال و عدم وابستگی؛
- داشتن توانایی حل مسئله؛
- قدرت تصویرسازی؛
- سختکوشی، برخورداری از شمّ سیاسی، توانایی ریسک کردن، توانایی هدایت تغییر و توانایی ایجاد شبکه (Boyett, ۱۹۹۶).

جیمز پوندر انسجام رفتاری<sup>۱</sup> (میزانی که رهبر به گفتار خود عمل می‌کند) را برای ایجاد اعتماد متقابل میان رئیس دانشگاه و اعضای هیئت علمی و کادر اداری لازم و ضروری می‌داند و معتقد است که استادان ترجیح می‌دهند رئیس دانشگاه ایفاگر نقش‌هایی چون مدافع،

---

۱. Behavioral Integrity

برقرارکننده ارتباط، برانگیزنده و مشوق باشد تا نقشهایی مانند مجری، ناظر، سرپرست، ارزیاب و استخدام کننده و به زعم او اعضای هیئت علمی بیشتر بر ایفای نقشهای رهبری تا ایفای نقشهای مدیریتی از جانب رئیس دانشگاه تأکید دارند (Pounder, ۲۰۰۱).

رانتز<sup>۲</sup> توانایی تصریح و تثبیت ارزشهای سازمانی و اصول اخلاقی و ایفای نقش به عنوان یک مدیر اخلاقی از طریق توانایی مقید ساختن افراد به ارزشها و استانداردها، ایجاد تعهد و وفاداری در کارکنان، ارزش قایل شدن برای انسانها و به طور خلاصه ایفای نقشهای متوازنکننده، ارتباط دهنده، دیپلمات و مدیریت تضاد را از سایر الزامات ریاست دانشگاه در عصر جدید دانسته است (Rantz, ۲۰۰۲).

رولی و شرمان معتقدند که اعضای هیئت علمی دانشگاه، مدیران دانشگاهی را تأمین کننده بموقع منابع، تسهیلات و فناوری لازم و نیز تسهیل کننده امور و فرایندهای تدریس و تحقیق می دانند و معتقدند که رئیس دانشگاه از طریق موارد زیر قادر است امور یاد شده را انجام دهد:

- مشارکت دادن مناسب ذینفعان در تصمیم گیریها؛
- برخورد متفاوت مبتنی بر تفاوتهای فردی با استادان؛
- روبه رو شدن با حقایق سیاسی پردیس دانشگاهی؛
- ایجاد پیوند مناسب بین نیازهای سازمانی و نیازهای مطلوب استادان؛
- ایجاد اعتماد دو طرفه از طریق درستکاری و رعایت احترام (Rowley & Sherman, ۲۰۰۳).

سی لند ضمن تأکید بر اهمیت طی کردن مسیر حرفه‌ای<sup>۳</sup> توسط رؤسای دانشگاه از ریاست گروه تا ریاست دانشگاه، به عدم جذابیت ایفای نقشهای مدیریتی برای استادان اشاره می کند. در عین حال، وی حوزه‌های اجرایی و مدیریتی نیازمند توجه ویژه در دانشگاه را عبارت از خدمات و مدیریت دانشجویی، برنامه‌ریزی استراتژیک با پیش‌نیاز شناخت ساختارهای بیرونی و نیازهای رشد و توسعه اقتصادی جامعه، مدیریت ثبت نام، تحقیقات دانشگاهی<sup>۴</sup>، قوانین و

---

۲. Rantz

۳. Career Ladder

۴. Institutional Research

مقررات، فناوری آموزشی و فناوری اطلاعات، مدیریت خوابگاه‌های دانشجویی، حفظ امنیت پردیس دانشگاهی، مهارت‌آموزی کارکنان و مدیریت منابع انسانی، مدیریت عمرانی و توسعه فضاهای فیزیکی می‌داند و براساس آن مهارت‌های مورد نیاز یک رئیس دانشگاه را این‌گونه برمی‌شمارد: برنامه‌ریزی استراتژیک، مهارت‌های بین فردی قوی، مهارت ایجاد هماهنگی بین اجزای تشکیل دهنده پردیس دانشگاهی، مهارت ساخت تیم (گروه‌های کاری)، مهارت کارکردن با افراد از فرهنگ‌های مختلف، مهارت‌های اخلاقی نظیر تمایل کمک به دیگران، حقیقت‌گرایی، انعطاف‌پذیری، مهارت تفکر واگرا، مهارت شناخت قوانین و مقررات، مهارت بازاریابی و مهارت آشنایی با رفتار سازمانی و روابط انسانی در سازمان. در همین خصوص، اخیراً از مهارت مدیریت خطر به معنی توانایی تأثیرگذاری بر دیگران در شرایط خطرناک به عنوان یک مهارت جدید مورد نیاز رئیس دانشگاه یاد شده است (Land, ۲۰۰۳).

آنیامیل معتقد است که از منظر مدیریت اجرایی در سال‌های اخیر وظایف کاهش هزینه سرانه دانشجویی، جستجوی منابع جدید و بهبود و بهینه‌سازی استفاده از منابع موجود، پاسخگویی به نیازهای متنوع و جدید دانشجویان و پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر بازارکار برعهده رئیس دانشگاه و از جمله دغدغه‌های مهم اوست. لذا، اهمیت تلاش برای پیدا کردن راه‌های جذب منابع بیشتر، هرچه پاسخگوتر شدن در برابر کل افراد جامعه و هرچه کمتر متکی و وابسته بودن به منابع مالی عمومی (دولتی) و نیز ارائه خدمات برای طیف وسیعی از آحاد جامعه از طریق کاربرد فنون مدیریت اجرایی و مدیریت منابع مالی برای رؤسای دانشگاه هرچه بیشتر آشکار می‌شود (Anyamele, ۲۰۰۴).

مارتین و ماریون ضمن اشاره به مشکلاتی نظیر انجام دادن تحقیقات غیر ضرور، استخدام رسمی استادان، شهریه و مشکل افزایش آن، گسترش بی‌رویه بوروکراسی، استانداردهای پایین ورود و خروج دانشجویان به دانشگاهها و نبودن پاسخگویی لازم در سازمانهای آموزش عالی، مهم‌ترین خدمت یک رئیس دانشگاه را در حال حاضر تقویت محیط پردازش دانش و تبدیل دانشگاه به سازمان یادگیرنده [۱] دانسته و معتقدند که مدیریت و رهبری در سازمان دانشگاه حداقل شامل شش حوزه کلیدی یا شش مهارت اصلی است که عبارت‌اند از: مدیریت

دانشگاه، محیط مدیریت شبکه، مدیریت سیاستها و سیاستگذاری، مدیریت بحران، آماده‌سازی و پرورش مدیران آینده سازمان و مدیریت دانش.

ایفای نقش مدیریت محیط به معنی استقرار و ایجاد محیط یادگیری و رفع موانع موجود بر سر راه فعالیتهای پردازش دانش است. مدیریت شبکه با ساخت و پرورش شبکه‌های تعامل و قانونمند کردن ساخت شبکه، مشروعیت بخشیدن به شبکه‌ها، تقویت شبکه تعاملات از طریق تفویض اختیار، تشویق پیروان و برداشتن موانع سازمانی و رعایت اصل تنوع در ایجاد شبکه‌های تعامل سر و کار دارد. در مدیریت بحران انتظار می‌رود که رئیس دانشگاه قدرت حل مسائل و مشکلات کوتاه مدت و فوری دانشگاه را داشته باشد. برای آماده کردن و پرورش رهبران آینده سازمان، رئیس دانشگاه از طریق ایفای نقش الگو و نیز با انتخاب دقیق اعضای کلیدی تیم همراه خود و استقرار برنامه‌های پرورش و آموزش و توسعه منابع انسانی به ایفای این نقش مبادرت می‌ورزد (Martin & Marion, ۲۰۰۵).

اسمیت و هوگی ضمن اشاره به انواع چالشهایی که آموزش عالی در عصر حاضر با آنها روبروست از جمله انقلاب تکنولوژیکی، رشد جمعیت و تحرک آن با استفاده از نظرهای کوزز و پوزنر<sup>۵</sup> به پنج عمل یا کنش اصلی در اداره مؤسسات آموزش عالی اشاره کرده‌اند که از آن جمله به چالش کشاندن فرایندها از طریق اعمال ریسکهای حساب شده، لزوم شکلدهی یک چشم انداز مشترک و ایجاد تعهد جمعی نسبت به آن و تواناسازی همکاران را می‌توان نام برد. این نویسندگان همچنین، معتقدند که برای موفق شدن در محیطهای علمی- آموزشی نظیر دانشگاهها رؤسا یا مدیران ارشد باید دارای شناخت شهودگرایانه مبتنی بر تجربیات باشند (Smith & Hughey, ۲۰۰۶).

پس از مرور ادبیات مدیریت و رهبری عمومی و مدیریت آموزش عالی می‌توان اهم وظایف عمومی و اصلی مدیریت شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل، رهبری و ارتباطات و تصمیم‌گیری را در تناظر با قابلیتها و شایستگیهای مدیریت و رهبری در جدول ۱ نشان داد.

جدول ۱- تطابق وظایف اصلی مدیریت با شایستگیها و ویژگیهای مدیریت و رهبری

عنوان وظیفه	عنوان توانایی و مهارت - شایستگیها
برنامه ریزی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ایجاد تصویری از آینده</li> <li>- ایجاد تغییر</li> <li>- تعبیر و تفسیر محیط</li> <li>- تفکر استراتژیک</li> <li>- حل مسئله</li> </ul>
سازماندهی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توانایی بررسی</li> <li>- شناخت نقاط قوت و ضعف و ساختاردهی</li> <li>- توسعه و تواناسازی</li> </ul>
نظارت و کنترل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توانایی خود کنترلی</li> <li>- مهارت فنی [در حوزه تخصصی سازمان]</li> <li>- توانایی شناخت نقاط قوت و ضعف</li> <li>- پشتیبانی</li> <li>- برقراری ارتباط</li> <li>- توسعه و تواناسازی</li> </ul>
رهبری و هدایت	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برقراری ارتباط</li> <li>- خوب گوش دادن</li> <li>- انرژی بخشی و برانگیختن همکاران</li> <li>- برخورداری از هوش عاطفی</li> <li>- انعطاف پذیری</li> <li>- پذیرنده و باز بودن</li> <li>- اثربخشی فردی</li> <li>- مدیریت دیگران</li> <li>- قدرت تأثیر و نفوذ گذاری</li> </ul>
ارتباطات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فهم و درک نظرهای دیگران</li> <li>- توانایی ساخت و ایجاد ائتلاف</li> <li>- قدرت چانه زنی برای رفع تضادها</li> <li>- مهارت ارتباطی دو طرفه</li> <li>- قدرت تأثیر و نفوذ گذاری</li> <li>- مهارت کارگروهی</li> </ul>
تصمیم گیری	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرت حل مسئله</li> <li>- توانایی بررسی و شناخت نقاط قوت و ضعف و تهدیدها</li> <li>- آگاهی سیاسی</li> <li>- مهارت ادراکی</li> <li>- قدرت تشخیص و تطبیق دادن</li> </ul>



وقتی اسمیت و هوگی به لزوم شکلهی چشم‌انداز مشترک اشاره می‌کنند یا مارتین و ماریون به قدرت حل مسئله و آنیامیل بر مدیریت منابع مالی اشاره و سی‌لند بر مهارت اخلاقی، مهارت بازاریابی و مهارت روابط انسانی تأکید می‌کنند، تناظر برقرار شده در جدول ۱ قابل استخراج است.

بررسی مهارتها، نقشها و شایستگیهای مورد نیاز برای ریاست دانشگاه در ایران براساس آیین نامه مدیریت دانشگاه صورت پذیرفته است؛ براساس این آیین نامه شرایط انتخاب رئیس دانشگاه در دو بخش شرایط عمومی شامل عامل بودن به واجبات شرعی و پرهیز از محرمات، پایبندی به قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، برخورداری از حسن شهرت اخلاقی، علمی، فرهنگی و بینش سیاسی و آشنا بودن به امور دانشگاه و اعتقاد به جایگاه و منزلت رفیع آن، عدم وابستگی به احزاب و گروههای غیرقانونی و نیز شرایط اختصاصی مشتمل بر داشتن حداقل مرتبه دانشجویی و پنج سال سابقه مدیریت در امور علمی و دانشگاهی ارائه شده است، ضمن اینکه در ماده ۴ این آیین نامه به وظایف و اختیارات رئیس دانشگاه این گونه اشاره شده است: مدیریت، برنامه‌ریزی، سازماندهی و تعیین خط‌مشی اجرایی فعالیتهای دانشگاه در قالب سیاستهای علمی، آموزشی، فرهنگی و اجتماعی، پژوهشی- فناوری، دانشجویی، اداری، مالی، عمرانی، ارتباطات داخلی و بین‌المللی، هماهنگی و نظارت عالی بر اجرای آنها، انتصاب اعضای هیئت علمی و دانشجویی شورای تخصصی دانشگاه، پیگیری و ارزیابی اشکالات و تخلفات احتمالی از طریق مجاری ذی صلاح به گونه‌ای که حضور فعالانه دانشگاه در جامعه حفظ شود، نمایندگی حقوقی دانشگاه در مجامع و مراجع قانونی و رسیدگی به سایر مواردی که از طرف مراجع ذی صلاح به دانشگاه ارجاع می‌شود (Ministry of Science, Research & Technology, ۲۰۰۱).

اگر شرایط انتخاب یک رئیس دانشگاه که بدان اشاره شد به اجزای خود تجزیه و سپس در عمق بیشتری بررسی شود، آن گاه مؤلفه‌های به دست آمده شامل مهارتها، نقشها و ویژگیهای متناظر با آن را در جدول ۲ می‌توان نشان داد.

جدول ۲- تناظر شرایط عمومی و اختصاصی رئیس دانشگاه [برحسب آیین نامه مدیریت دانشگاه] با مهارتها،

نقشها و ویژگیهای مورد نیاز

شرح	اجزای تشکیل دهنده	مهارتهای متناظر	نقشهای متناظر	ویژگیهای متناظر
شرایط عمومی	عامل به واجبات شرعی و پرهیز از محرّمات			مذهبی بودن
	پابندی به قانون اساسی	آشنایی با قوانین و مقررات کشور	ناظر بر اجرای قوانین	
	برخورداری از حسن شهرت اخلاقی		الگوی اخلاقی	پابندی به اصول اخلاقی
	شهرت علمی- فرهنگی			برجسته بودن از نظر علمی- فرهنگی
	بینش سیاسی	شمّ سیاسی- چانه‌زنی	تعدیلگر، نمایندگی	
	آشنایی با مفهوم دانشگاه و جایگاه آن در جامعه			آگاهی از فلسفه آموزش عالی و دلایل تأسیس دانشگاه و مطلع بودن از ویژگیهای خاص سازمان دانشگاه
شرایط اختصاصی	حداقل مرتبهٔ دانشیاری		یک فرد حرفه ای - آکادمیک	
	۵ سال سابقهٔ مدیریت			مجرب در آموزش عالی و مدیریت آن

اگر وظایف و اختیارات در نظر گرفته شده برای رئیس دانشگاه نیز به اجزا تجزیه و سپس در عمق بیشتری بررسی شود، مشابه جدول ۲ مؤلفه‌های به دست آمده شامل مهارتها، نقشها و ویژگیهای متناظر با آنها را می‌توان در جدول ۳ ارائه کرد.



بدین ترتیب، مهارتهایی چون چانه زنی، مذاکره، سیاستگذاری، ساخت تیم و ...، نقشهایی چون ناظر، ارزیاب، سخنگو، مدافع و ویژگیهایی چون نگرش کل گرا، تفکر واگرا و آشنایی با حقوق و قوانین و مقررات از جمله قابلیت‌هایی هستند که در آیین نامه مدیریت دانشگاهی در ایران مورد توجه قرار گرفته است.

### روش پژوهش

با استفاده از روش مطالعه کتابخانه‌ای - اسنادی<sup>۶</sup> مبانی نظری در حوزه مدیریت عمومی و آموزش عالی و نیز آیین نامه مدیریت دانشگاهی در ایران بررسی شده است. براساس این مطالعات، فهرستی مشتمل بر ۵۳ شایستگی، نقش و مهارت لازم برای ریاست دانشگاه تهیه شد و در مرحله اول توسط هفت نفر از صاحب‌نظران آموزش عالی برحسب میزان تناسب با شرایط و موقعیت آموزش عالی ایران مورد اعتبارسنجی قرار گرفت. از بین ۵۳ معیار مذکور در نهایت، ۱۸ معیار براساس اجماع صاحب‌نظران تأیید شد و ادبیات مدیریت عمومی و آموزش عالی و آیین نامه مدیریت دانشگاهی در ایران مدنظر قرار گرفت؛ در نهایت، میزان اهمیت معیارهای هجده گانه مورد نیاز ریاست دانشگاه با استفاده از یک پرسشنامه ۷ مقیاسی توسط ۱۴ نفر از آگاهان کلیدی در حوزه آموزش عالی تعیین شد. در این پرسشنامه از صاحب‌نظران خواسته شد تا میزان اهمیت ۱۸ معیار اعتبارسنجی شده را براساس یک مقیاس هفت درجه‌ای (فوق العاده زیاد، خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم و ناچیز) تعیین کنند. سپس، نظر صاحب‌نظران در باره هر کدام از مهارتها و ویژگیها در نرم‌افزار «تجمیع نظرهای گروه<sup>۷</sup>» که براساس منطق فازی و نظریه مجموعه‌های فازی تهیه و تنظیم شده بود، تجمیع و به یک وزن برای هر یک از آن مهارتها یا معیارها تبدیل شد. با استفاده از نظریه مجموعه‌های فازی وزندهی متغیرهای کیفی که در قالب منطق دو ارزشی صفر و یک نمی‌گنجد، امکان‌پذیر می‌شود. در این روش وزندهی از امکان بروز خطای ناشی از خواص ذاتی اعداد جلوگیری می‌شود و برای هر انتخاب [مثلاً فوق العاده زیاد به جای یک نقطه بر روی یک محور یک دامنه در نظر گرفته

۶. Documental Method

۷. Aggregation Group Opinion

می‌شود]. بدین ترتیب، وزن شاخصهای کیفی اعداد مطلق صفر و یک نیست و وزن هر شاخص در دامنه‌ای که توسط صاحب‌نظران تعیین شده است، قرار می‌گیرد. شایان ذکر است که حداقل خصوصیات صاحب‌نظران مذکور عبارت بود از: داشتن تجربه مدیریت در نظام آموزش عالی و حداقل ۱۰ سال بر خور داری از پستهای مدیریتی کلیدی نظیر وزارت، معاونت وزارت، ریاست دانشگاه، مشاور وزیر و ...، بر خور داری از تخصص در حوزه مدیریت آموزش عالی و بر خور داری از تخصص و تجربه تدریس در حوزه مدیریت عمومی و آموزش عالی.

### یافته‌ها

پس از اجرای مرحله اعتبارسنجی و دریافت نظرهای خبرگان آموزش عالی از بین ۵۳ قابلیت شناسایی شده، ۱۸ قابلیت انتخاب شد. عنوان قابلیت و منبع اخذ آن به همراه شناسه یا تعاریف عملیاتی آنها در جدول ۴ ارائه شده است. به دنبال تعیین ۱۸ معیار مذکور، میزان اهمیت این معیارها توسط صاحب‌نظران تعیین و معیارهای مذکور با استفاده از فضای فازی نمودار ۱ وزندهی شد.

جدول ۴- معیارهای هجده‌گانه پیشنهادی انتخاب رؤسای دانشگاه براساس مطالعات نظری. اجماع نظر خبرگان و الزام آیین نامه مدیریت دانشگاه در ایران

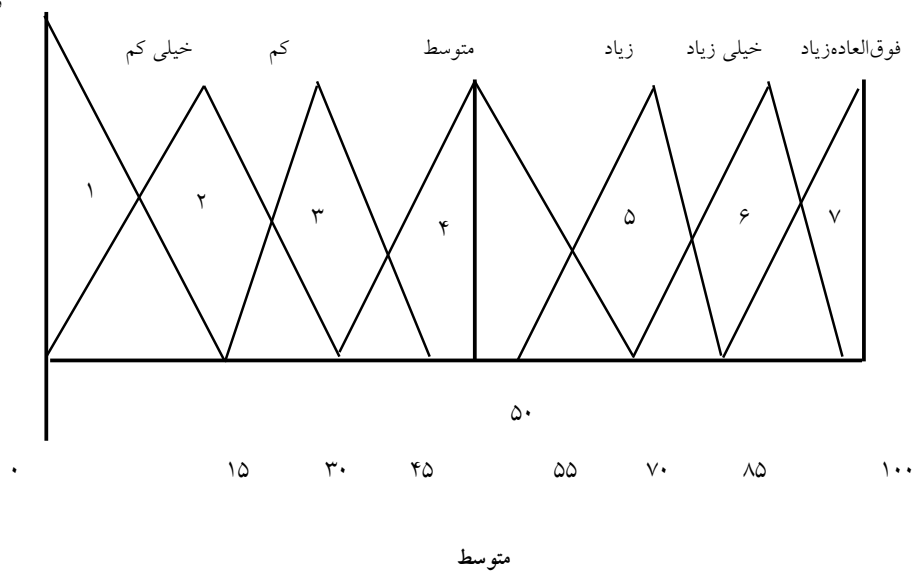
ردیف	نوع معیار یا عنوان معیار	شناسه‌ها یا تعاریف عملیاتی	منابع اخذ معیار	
			مطالعات نظری	الزام آیین
			مدیریت و رهبری عام	مدیریت آموزش عالی
۱	ویژگیها: خلاقیت	- توانایی نگاه کردن به مسائل از زاویه‌ای متفاوت با دیگران - توانایی یافتن راه‌حلهای مناسب و جدید برای مسائل	✓	✓
۲	انسجام رفتاری	- پایبند بودن به گفتار خویش و اینکه عمل او عین گفتارش باشد	✓	✓
۳	پایبندی به اصول اخلاقی	- شهرت به رعایت اصول اخلاقی	✓	✓

## ادامه جدول ۴

ردیف	نوع معیار یا عنوان معیار	شناسه‌ها یا تعاریف عملیاتی	منابع اخذ معیار		
			مطالعات نظری		الزام آیین نامه مدیریت دانشگاه
			مدیریت و رهبری عام	مدیریت آموزش عالی	
۴	برجسته بودن از نظر علمی	- داشتن مرتبه علمی استادی و حسن شهرت و اعتبار آکادمیک - داشتن سابقه عضویت فعال در انجمنهای علمی - حرفه‌ای - تخصصی - سابقه ریاست انجمنهای علمی	✓	✓	✓
۵	مجرب بودن در آموزش عالی و داشتن انگیزه	- برخورداری از تجربه مدیریت در سطوح گروه، دانشکده و سایر سطوح مدیریتی دانشگاه یا مؤسسات مشابه - داشتن انگیزه به مدت حداقل ۵ سال	✓	✓	✓
۶	مهارتها: هدایت تغییر	- داشتن توانایی انرژی بخشی و برانگیختن افراد و گوش دادن فعال - توسعه و تواناسازی و دادن امکان استفاده از توانایی به همکاران	✓	✓	
۷	حل تضاد	- توانایی مدیریت تضاد - آشنایی با مفاهیم مدیریت تضاد در روابط انسانی	✓		
۸	توانایی اخذ و دریافت منابع مالی	- توانایی یافتن منابع مالی جدید - تشویق نهادها و سازمانها به حمایت مالی از دانشگاه	✓	✓	✓
۹	ایجاد اعتماد دو طرفه و متقابل	- هماهنگی در پاسخگویی	✓		
۱۰	برنامه ریزی استراتژیک	- آشنایی با فنون برنامه ریزی استراتژیک - تجربه شرکت در دوره های آموزشی برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک	✓	✓	✓
۱۱	مهارت بین فردی و ارتباطی	- برخورداری از توانایی ارتباطی قوی و بفرزای ارتباط سالم با دیگران	✓	✓	
۱۲	چانه زنی	- توانایی چانه زنی و متقاعد سازی طرف مقابل	✓	✓	✓
۱۳	مذاکره	- آشنایی با فنون مذاکره	✓	✓	
۱۴	نقشها: نمایندگی و سخنگو	- توانایی ایفای نقش نمایندگی درون سازمانی و برخورداری از توانایی ایجاد و ساخت ائتلاف، فهم و درک نظرهای دیگران - داشتن روی باز و پذیرنده و قدرت بیان جذب	✓	✓	✓
۱۵	برقرار کننده ارتباط	- برخورداری از روابط انسانی دقیق - آشنایی با اموال و مبانی علمی رفتار و روابط انسانی سازمانی	✓	✓	✓
۱۶	مدیر بحران	- آشنایی با مبانی و اصول مدیریت بحران و تجربه شرکت در دوره های مدیریت بحران و قدرت حل مسائل و موضوعات کوتاه مدت و فوری	✓		
۱۷	نظاره بر اجرای قوانین	- شناخت قوانین و پایبندی به اجرای قوانین	✓	✓	
۱۸	ارزیاب	- آشنایی با فنون و روشهای ارزیابی و برخورداری از تجربه ارزیابی طرح و برنامه	✓	✓	

نمودار ۱- مجموعه های فازی متناظر با امتیازات میزان اهمیت معیارهای انتخاب و انتصاب رؤسای دانشگاه [تعیین شده توسط خبرگان]

ناچیز



۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
$M = 0$ ناچیز $\alpha = 0$ $\beta = 15$	$M = 15$ خیلی کم $\alpha = 15$ $\beta = 15$	$M = 30$ کم $\alpha = 15$ $\beta = 15$	$M = 50$ متوسط $\alpha = 20$ $\beta = 20$	$M = 0$ زیاد $\alpha = 0$ $\beta = 15$	$M = 80$ خیلی زیاد $\alpha = 15$ $\beta = 15$	$M = 100$ فوق العاده زیاد $\alpha = 15$ $\beta = 0$

هجده معیار به همراه وزن و رتبه محاسبه شده آنها در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵- میانگین اوزان داده شده به هریک از معیارهای هجده گانه توسط خبرگان

[براساس مجموعه های فازی]

ردیف	عنوان معیار	تعداد خبرگان	وزن داده شده	رتبه براساس وزن
۱	پایبندی به اصول اخلاقی	۱۴	۸۸/۷۵	۱
۲	هدایت تغییر	۱۴	۸۷/۳۲۱	۲
۳	مجرب بودن در آموزش عالی	۱۴	۸۶/۶۰۷	۳
۴	انسجام رفتاری	۱۲	۸۶/۴۵۸	۴
۵	ایجاد اعتماد دو طرفه و متقابل	۱۴	۸۴/۶۴۲	۵
۶	نماینده‌گی و سخنگو	۱۳	۸۱/۹۲۳	۶
۷	برجسته بودن از نظر علمی	۱۳	۸۱/۷۳۰	۷
۸	خلاقیت	۱۲	۸۰	۸
۹	مدیریت بحران	۱۴	۷۹/۲۸۵	۹
۱۰	ارزیاب	۱۴	۷۸/۵۷۱	۱۰
۱۱	مذاکره	۱۴	۷۸/۳۹۲	۱۱
۱۲	توانایی اخذ و دریافت منابع مالی	۱۴	۷۸/۲۱۴	۱۲
۱۳	ناظر بر اجرای قوانین	۱۴	۷۷/۶۷۸	۱۳
۱۴	برقرار کننده ارتباط	۱۲	۷۷/۵۵	۱۴
۱۵	مهارت بین فردی و ارتباطی	۱۴	۷۶/۰۷۱	۱۵
۱۶	حل تضاد	۱۳	۷۵/۱۹۳	۱۶
۱۷	برنامه ریزی استراتژیک	۱۳	۷۳/۲۶۹	۱۷
۱۸	چانه زنی	۱۳	۶۹/۸۰۷	۱۸

### بحث و نتیجه گیری

مروری بر ادبیات و مبانی نظری نشان می‌دهد که گستره مهارتها و ویژگیهای مورد نیاز برای ریاست دانشگاه بسیار وسیع است و این پست به عنوان یک پست کاملاً تخصصی می‌تواند مدنظر قرار گیرد. چالشهای رو در روی دانشگاهها در عصر حاضر و الزام رؤسای دانشگاه به حفظ معیارهای آموزش عالی اثربخش از دلایل گستردگی مهارتها و ویژگیهای مذکور است. همچنین، الزام پاسخگویی رئیس دانشگاه به ذینفعان مختلف وسعت مهارتهای مورد نیاز



مدیریت بر این سازمان پیچیده را مورد تأیید قرار می‌دهد. در مجموع، براساس یافته‌های به دست آمده از این پژوهش به نکات زیر می‌توان اشاره کرد:

۱. در یک دسته‌بندی از مهارت‌ها و شایستگیهای به دست آمده می‌توان دو مؤلفه اصلی رهبری علمی و مدیریت اجرایی را شناسایی کرد. بدین ترتیب، رئیس دانشگاه در عین حال که باید حایز شرایط یک رهبر علمی باشد، باید از توانمندیهای یک مدیر اجرایی نیز برخوردار باشد.
۲. برخی از قابلیت‌ها اعم از مهارت، ویژگی یا نقش هم در مدیریت عمومی و هم در مدیریت آموزش عالی مورد تأکید و توجه قرار گرفته‌اند که از آن جمله به ویژگیهای انعطاف‌پذیری، انسجام رفتاری و خلاقیت، مهارتهایی چون هدایت تغییر، تولید چشم‌انداز مشترک، مهارت بین فردی و ساخت تیم و نقشهایی مانند نمایندگی و برقرار کننده ارتباط می‌توان اشاره کرد. تأیید این موارد در هر دو حوزه مدیریت، اهمیت و لزوم توجه خاص به این قابلیت‌ها را گوشزد می‌کند. این در حالی است که آراسته در پژوهشی که بر ۴۷ رئیس دانشگاه دولتی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری انجام داد، دریافت که درگیری بیش از حد رؤسای دانشگاهها با مسائل خرد اجرایی فرصت تفکر و برنامه‌ریزی را از آنها سلب کرده است و علی‌رغم علاقه‌مندی اکثر قریب به اتفاق رؤسا به ارتقای کیفیت و برنامه‌ریزی، مهارت ساخت چشم‌انداز و ایجاد تعهد نسبت به این چشم‌انداز را نداشته‌اند (Arasteh, ۲۰۰۰).
۳. تأکید بر انعطاف‌پذیری و هدایت تغییر در هر دو حوزه نظری، تأییدی بر هویت غیر ثابت، نامطمئن و تحت فشار دانشگاهها در عصر حاضر است که رئیس دانشگاه را ملزم به برخورداری از ویژگی انعطاف‌پذیری و مهارت هدایت تغییر می‌کند؛ آگاهان درخصوص شرایط آموزش عالی ایران نیز مهارت هدایت تغییر را برای رؤسای دانشگاهها در ایران ضروری دانسته‌اند و این قابلیت در بین دیگر قابلیت‌ها از نظر وزن و اهمیت رتبه دوم را دارد.
۴. بررسی قابلیت‌هایی که از آیین نامه مدیریت دانشگاه در ایران قابل استخراج است و مقایسه آنها با فهرست به دست آمده از ادبیات مدیریت عمومی و آموزش عالی بیانگر این نکته است که برخی قابلیت‌های مهم از جمله خلاقیت، هدایت تغییر، ساخت چشم‌انداز و مهارت بین فردی و ارتباطی علی‌رغم اهمیت آنها در ادبیات، در این آیین‌نامه به اندازه کافی مورد توجه قرار نگرفته است. در همین خصوص، نتایج پژوهشهایی که آراسته در باره ۴۷ رئیس

دانشگاه دولتی و نورشاهی در سال ۱۳۸۵ در باره ۳۰ رئیس دانشگاه در شهر تهران انجام داده- اند، نشان می‌دهد که نقاط ضعف رؤسای مذکور عمدتاً در مهارتهایی چون برنامه‌ریزی، مهارت بین فردی و ارتباطی و برقراری ارتباط با ذینفعان بیرونی دانشگاه و آشنایی با مفاهیم و دیدگاههای نو در برنامه‌ریزی دانشگاهی است. بدین ترتیب، عدم توجه به قابلیت‌های یادشده در آیین نامه مدیریت دانشگاهی با نتایج پژوهشی گفته شده مورد تأیید قرار می‌گیرد (Arasteh, ۲۰۰۵; Noorshahi, ۲۰۰۵).

۵. معیار پایبندی به اصول اخلاقی از نظر خبرگان رتبه اول و بالاترین وزن را به خود اختصاص داده است که این امر به زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی و اهمیت توجه به مسائل معنوی و اخلاقی در جامعه ایران مربوط می‌شود. در همین زمینه براساس پژوهش نورشاهی رؤسای دانشگاه مورد مطالعه از نظر توجه به ارزشهای اخلاقی در وضعیت مناسبی قرار داشته‌اند (Noorshahi, ۲۰۰۵).

۶. نزدیک بودن همه وزن‌ها به عدد ۱۰۰ نشان دهنده این است که تقریباً تمام ۱۸ معیار مذکور از نظر خبرگان از اهمیت زیادی برخوردار است و شاید اگر با روشی غیر از مجموعه‌های فازی به محاسبه وزن معیارها پرداخته می‌شد، تمیز و تفکیک میزان اهمیت آنها از یکدیگر از نظر خبرگان امکان‌پذیر نبود.

۷. داشتن تجربه مدیریت در آموزش عالی، چه از نظر خبرگان و چه براساس مبانی نظری و آیین‌نامه مدیریت دانشگاه، از شرایط لاینفک ریاست دانشگاه محسوب می‌شود.

۸. ویژگی‌هایی چون انسجام رفتاری و مهارتی نظیر مهارت بین فردی و ارتباطی که اولی به معنای پایبند بودن به گفتار خویش و دومی برخورداری از توانایی ارتباطی قوی و برقراری ارتباط سالم با دیگران را گوشزد می‌کند، قابلیت‌هایی هستند که بر اساس هر دو مبانی مدیریت عمومی و مدیریت آموزش عالی تأیید شده و از اهمیت زیادی در انتخاب یک رئیس دانشگاه برخوردارند.

۹. مهارت توانایی اخذ و دریافت منابع مالی جدید به معنی توانایی یافتن منابع مالی جدید و تشویق نهادها و سازمانها به حمایت مالی از دانشگاه به طور خاص در ادبیات مدیریت آموزش عالی و به ویژه با توجه به چالشهای جدیدی که دانشگاهها در عصر حاضر با عنوان

محدودیت‌های تأمین مالی با آن روبه‌رو هستند، مورد تأکید قرار گرفته است. علی‌رغم معنی‌دار شدن این مهارت برای رؤسای دانشگاه در ایران به ویژه با تصویب ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم، در عین حال از نظر آگاهان کلیدی آموزش عالی در ایران به دلیل فرهنگ حاکم قبلی و متکی بودن بیش از حد دانشگاهها به منابع دولتی، همچنان اهمیت و اولویت زیادی ندارد. این قابلیت رتبه ۱۲ را در بین سایر معیارها داراست که این امر توجه به فرهنگ‌سازی در این خصوص و ایجاد زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی مناسب را می‌طلبد.

۱۰. نکته‌ای که در بند قبل به آن اشاره شد، در خصوص مهارت برنامه‌ریزی استراتژیک و ساخت چشم‌انداز نیز صادق است. در حالی که این مهارتها نیز به لحاظ مبانی نظری عمیقاً مورد تأکید و توجه قرار دارند، اما از نظر آگاهان کلیدی آموزش عالی در ایران با کمال تعجب از اولویت یکی به آخر مانده برخوردار شده‌اند که این امر شاید به دلیل حاکمیت فرهنگ روزمرگی و عدم توجه به آینده‌نگری یا حاصل عدم ثبات بیش از حد در وضعیت اجتماعی-اقتصادی جامعه ایران باشد. در همین زمینه آراسته در پژوهش خود دریافت که رؤسای مورد مطالعه بیشترین زمان خود را به فعالیت در حوزه حل مشکلات و پاسخگویی به نیازهای روزمره اختصاص می‌دهند و مهارت ساخت چشم‌انداز و ایجاد تعهد نسبت به این چشم‌انداز را ندارند (Arasteh, ۲۰۰۰).

در مجموع، با توجه به کلیه مطالب گفته شده می‌توان به این نکته اشاره کرد که استفاده از معیارها و قابلیت‌های شناخته شده و مورد توجه در ادبیات مدیریت و آموزش عالی در انتخاب رؤسای دانشگاه در ایران با توجه به چالشهایی که دانشگاههای ایران در حال حاضر با آن رو به رو هستند، شاید بتواند به بالابردن توان رؤسای مذکور در رو به رو شدن با چالشهای جدید و تحقق اصول آموزش عالی اثربخش کمک کند. از بین مهارتهای پیشگفته در خصوص رؤسای دانشگاههای ایران، مهارتهای برنامه‌ریزی و ساخت چشم‌انداز مشترک، مهارت کسب منابع مالی جدید، مهارت برقراری ارتباط با ذینفعان بیرونی دانشگاه، مهارتهای بین فردی و ارتباطی و پایبندی به اصول اخلاقی و انسجام رفتاری بر سایر قابلیت‌ها و شایستگیها ارجحیت دارد.

### پیشنهادها

- بر اساس یافته‌ها و جمع‌بندی مطالب پیشنهادهای اجرایی زیر قابل ذکر است:
۱. تصحیح، تکمیل و تجدید نظر در آیین‌نامه انتخاب و انتصاب رؤسای دانشگاهها و تطابق آن با دانش و مبانی نظری جدید علم مدیریت و رهبری در آموزش عالی؛
  ۲. طراحی نظام پشتیبان انتخاب و انتصاب رؤسای دانشگاهها بر مبنای ۱۸ معیار پیشنهادی مورد نیاز که بتواند به انتخاب شایسته‌تر رئیس دانشگاهها کمک کند؛
  ۳. برگزاری دوره‌های توسعه مدیریت دانشگاهی برای مدیران دانشگاهی که به عنوان پتانسیل و منابع بالقوه ریاست دانشگاه محسوب می‌شوند؛
  ۴. تقویت پایگاه داده اعضای هیئت علمی با افزودن رکورد نمرات ارزیابی کیفی اعضای هیئت علمی با سابقه مدیریت در آموزش عالی بر حسب مهارتهایی چون برنامه‌ریزی، ساخت چشم‌انداز، انسجام رفتاری و برقراری ارتباط و استفاده از این پایگاه داده برای تعیین کاندیداهای مناسب ریاست هر دانشگاه.

### یادداشتها

[۱] به زعم این دو نویسنده چرخه زندگی دانش یا (Knowledge Life Cycle) در دانشگاه چرخه‌ای است که رئیس دانشگاه با فراهم کردن زمینه سخن گفتن از ایده‌های جدید، داناییهای جدید و نوآوری حاصل تعامل بین افراد و دانش جدید می‌تواند آن را تسهیل کند و با تبدیل آنها به راه‌حلهایی برای رفع خلأهای دانش موجود، دانشگاه را به سازمان یادگیرنده تبدیل کند.

### References

۱. Alvaniy Seid Mehdi (۱۹۹۱); *General Management*; Tehran: Ney Published.
۲. Arasteh Hamidreza (۲۰۰۰); *Leadership and Management in Higher Education*; Theran: Institute of Research and Planning in Higher Education.

۳. Boyett, I. (۱۹۹۶); "New leader, New Culture Old University"; *Leadership & Organizational Development Journal*, No. ۲, pp. ۲۴-۳۰.
۴. Chukwunye, A. S. (۲۰۰۴); *Institutional Management in Higher Education*, University of Helsinki.
۵. Gunter, H. (۲۰۰۱); *Leaders and Leadership in Education*; London: Sage Publication.
۶. Huang, F. (۲۰۰۶); "Incorporation and University Governance: A Comparative Perspective From China and Japan"; *Higher Education Management and Policy*, Vol. ۱۸, No. ۲, pp. ۶۸-۸۰.
۷. Land, Patricia C. (۲۰۰۳); "From The Other Side of The Academy to Academic Leadership Roles Crossing the Great Divide"; *New Directions for Higher Education*, No. ۱۲۴, pp. ۱۳-۲۰.
۸. Lord, R. G. & R. J. Hall (۲۰۰۵); "Identity, Deep Structure and the Development of Leadership Skill"; *The Leadership Quarterly*, Vol. ۱۶, pp. ۵۹۱-۶۱۵.
۹. Martin, J. & R. Marion (۲۰۰۵); "Higher Education Leadership Roles in Knowledge Processing"; *The Learning Organization*, Vol. ۱۲, No. ۲, pp. ۱۴۰-۱۵۱.
۱۰. Ministry of Science, Research & Technology Office of Social & Cultural Planing (۲۰۰۱); *University and Religion in Iran*.
۱۱. Ministry of Scienced Research & Technology, Center of Scientific Policy (۲۰۰۲); *Research Report*; Third Edition Tehbom.
۱۲. Noorshahi, Nasrin (۲۰۰۵); *Study of Relationship Between Style & Leadership Stayle of University Presidents in Tehran*; Shahid Beheshty University Doctora Thesies.

۱۳. Pounder, J. (۲۰۰۱); "New Leadership and University Organizational Effectiveness: Expoloring The Relationship"; *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. ۲۲, No. ۶, pp. ۲۸۱-۲۹۰.
۱۴. Quinn, R. E., R. M. Sue & T. P. Faerman (۲۰۰۷); *Becoming A Master Manager: A Competing Values Approach*; Publisher: John Wiley & Sons, Inc.
۱۵. Rantz, R. (۲۰۰۲); "Leading Urban Institutions of Higher Education in the New Millennium"; *Leadership & Organization Development Journal*, pp. ۴۵۶-۴۶۰.
۱۶. Rowley, D. J. & H. Sherman (۲۰۰۳); "The Special Challenges of Academic Leadership"; *Management Decision*, Vol. ۴۱, No. ۱۰, pp. ۱۰۵۸-۱۰۶۳.
۱۷. Smith L. B. & A. W. Hughey (۲۰۰۶); "Leadership in Higher Education its Evolution and Potential a Uniqe Role Facing Critical Challenges"; *Industry and Higher Education*, Vol. ۲۰, No. ۳, pp. ۱۵۷-۱۶۳.
۱۸. Storey, J. (۲۰۰۴); *Leadership in Organiztions Current Issues and Key Trends*; London: Sage Publication.
۱۹. The National Universties of Japan (۲۰۰۷); Legislation of the National University Corporation Law, Available at: [www.mext.go.jp](http://www.mext.go.jp)
۲۰. Weiss T. & G. S. Kolber (۲۰۰۳); *Coaching Competencies and Corporate Leadership*; st. Lucie Press.
۲۱. Zakersalehi, Gholamreza (۲۰۰۶); *A Study of The Legal and Managerial Aspects of the Article ۴۹ of the Fourth Development Plan and How to Implement its Provisions Completey*; Tehran: Institute for Research and Planning In Higher Education.

**Received:** ۲. ۲. ۲۰۰۸

**Accepted:** ۲۴. ۵. ۲۰۰۸