






The competency pattern of faculty deans with emphasis on Academic governance

Mohammad Jamshid. Khazaei ¹, Ali. Khorsandi Taskoh ^{2*}, Samad. Borzoyan ², Enayatollah. Zamanpour ³, Hosein. Abdolahi ²

¹ Ph.D. student in Higher Education Management, Department of Educational Management and Planning, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

² Associate Professor, Department of Educational Management and Planning, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

³ Assistant Professor, Department of Measurement and Measurement, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

* Corresponding author email address: ali.khorsandi@atu.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Khazaei, M. J., Khorsandi Taskoh, A., Borzoyan, S., Zamanpour, E., & Abdolahi, H. (2025). The competency pattern of faculty deans with emphasis on Academic governance. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 31(3), 55-77.



© 2025 the authors. Published by Institute for Research and Planning in Higher Education (IRPHE), Tehran, Iran. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

This study was conducted with the aim of designing a competency model for faculty deans based on academic governance. Using an exploratory research approach, the components and subcomponents of the model were identified based on the opinions of higher education experts and scholars. The method of this study is qualitative in terms of data collection, exploratory in terms of purpose, and developmental in terms of results. A data-driven strategy and semi-structured interview tool were used to collect data and information in the qualitative section. The participants in the field study were faculty deans in specialized universities and higher education experts in the country. Twelve participants were interviewed using purposive and snowball sampling methods and with a theoretical saturation criterion. Data and information analysis in the qualitative section was conducted through three-stage coding: "open", "axial", and "selective" using the systematic approach of Strauss and Corbin (1997) for theory building. By studying the extracted data and information, 462 open codes (initial concepts), 267 concepts, and 30 categories were identified, and these categories and concepts were schematically designed in the form of six main dimensions. The findings of this study showed that, given the centralized policy-making structure of higher education in Iran and the lack of organizational independence of specialized universities, the scientific governance of faculties faces a special situation. As a result, to facilitate the scientific governance of faculties, it is necessary to assign responsibility to faculty deans based on the competencies extracted from this study, such as "policy-making skills", "political skills", "improving educational quality indicators", "soft skills", "system thinking", "responsibility and accountability", "awareness of global governance", "decision-making skills", "interaction with stakeholders", "ethical governance", "academic knowledge and expertise", and "commitment to academic values".

Keywords: Competency model, academic governance, university governance, soft skills, stakeholder engagement, faculty deans



الگوی شایستگی رؤسای دانشکده‌ها با تأکید بر حکمرانی دانشگاهی

محمد جمشید خزایی^۱، علی خورسندی طاسکوه^۲، صمد برزوین^۲، عنایت اله زمانپور^۳، حسین عبداللهی^۲

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۲. دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۳. استادیار گروه سنجش و اندازه‌گیری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

* ایمیل نویسنده مسئول: ali.khorsandi@atu.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

جمشید خزایی، محمد، خورسندی طاسکوه، علی، برزوین، صمد، زمانپور، عنایت‌اله، و عبداللهی، حسین. (۱۴۰۴). الگوی شایستگی رؤسای دانشکده‌ها با تأکید بر حکمرانی دانشگاهی. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۳۱ (۳)، ۷۷-۵۵.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

این پژوهش با هدف طراحی الگوی شایستگی رؤسای دانشکده‌ها بر مبنای حکمرانی دانشگاهی انجام شد. با استفاده از رویکرد پژوهش اکتشافی، مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های الگو بر اساس دریافت نظر صاحب‌نظران و خبرگان آموزش عالی شناسایی شد. روش این پژوهش از حیث گردآوری داده کیفی، از حیث هدف اکتشافی، از نظر نتیجه توسعه‌ای است. برای گردآوری داده و اطلاعات در بخش کیفی از استراتژی داده بنیاد و ابزار مصاحبه نیمه ساختارمند استفاده شد. مشارکت‌کنندگان بخش میدانی پژوهش رؤسای دانشکده‌ها در دانشگاه‌های کشور و صاحب‌نظران آموزش عالی کشور بودند. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی و با معیار اشباع نظری با دوازده مشارکت‌کننده مصاحبه انجام شد. تجزیه و تحلیل داده و اطلاعات در بخش کیفی از طریق کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و گزینشی با استفاده از رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۱۹۹۷) برای نظریه‌پردازی استفاده شد. با مطالعه داده‌ها و اطلاعات استخراج‌شده در نهایت، ۴۶۲ کد باز (مفهوم اولیه)، ۲۶۷ مفهوم و ۳۰ مقوله شناسایی شدند که این مقوله‌ها و مفاهیم به صورت شماتیک در قالب شش بعد اصلی طراحی شد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که با توجه به ساختار سیاست‌گذاری متمرکز آموزش عالی در ایران و عدم استقلال سازمانی دانشگاه‌های کشور، حکمرانی علمی دانشکده‌ها با موقعیت خاص مواجه است. در نتیجه، برای تسهیل حکمرانی علمی دانشکده‌ها، مسئولیت سپاری رؤسای دانشکده‌ها با ابتنا بر شایستگی‌های استخراج‌شده این پژوهش از قبیل مهارت خطمشی‌گذاری، مهارت سیاسی، ارتقای شاخص‌های کیفی آموزش، مهارت‌های نرم، تفکر سیستمی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، آگاهی از حکمرانی جهانی، مهارت تصمیم‌گیری، تعامل با ذی‌نفعان، حاکمیت اخلاقی، دانش و تخصص آکادمیک و تعهد به ارزش‌های دانشگاهی ضروری است.

کلیدواژگان: الگوی شایستگی، حکمرانی علمی، حکمرانی دانشگاهی، مهارت‌های نرم، تعامل با ذی‌نفعان، رؤسای دانشکده‌ها.

مقدمه

از اواخر دهه‌ی ۱۹۸۰ تغییرات چشمگیری در آموزش عالی در سراسر جهان رخ داده است و این تغییرات تأثیر زیادی بر فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی دارد (Hwang et al., 2015). در بسیاری از کشورها حکمرانی آموزش عالی به یکی از اولویت‌های اصلی تبدیل شده است (Munawir et al., 2019). پیاده‌سازی حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی کشور بدون نیروی انسانی متخصص و خلاق در تمام رده‌های مدیریتی دانشگاه و از جمله در مدیریت دانشکده‌ها و به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از مدیریت دانشگاه‌ها که رسالت تربیت نیروی انسانی متخصص و توسعه علوم و فناوری موردنیاز جامعه را بر عهده دارند، امکان‌پذیر نخواهد بود (Munawir et al., 2019). حکمرانی علم شامل چارچوب‌ها و فرایندهایی است که هدایت تحقیقات علمی و پیامدهای آن برای جامعه را هدایت می‌کند. این شامل تعامل بین بازیگران مختلف، از جمله نهادهای دولتی و غیردولتی، در هدایت تلاش‌های علمی به سمت اهداف جمعی است. این حکومت می‌تواند به اشکال مختلف، از رژیم‌های دموکراتیک تا استبدادی، تجلی یابد و تحت تأثیر ملاحظات اخلاقی، مشارکت عمومی و چارچوب‌های نهادی است (Peters, 2024).

حکمرانی دانشگاهی چارچوب‌ها و فرایندهایی را در بر می‌گیرد که تصمیم‌گیری، پاسخگویی و شفافیت را در مؤسسات آموزشی هدایت و نقش مهمی در افزایش اثربخشی نهادی، تقویت آزادی آکادمیک و تضمین مشارکت ذینفعان ایفا می‌کند. پاسخگویی برای بهبود عملکرد و همسویی تصمیمات با اهداف سازمانی حیاتی است. این شامل نظارت و ارزیابی در زمان واقعی است که می‌تواند بهره‌وری و کارایی مالی را افزایش دهد (Shyamala & Gurudutta, 2024). چالش‌های ساختارهای حکمرانی بسیاری از مؤسسات با موانعی مانند دستورالعمل‌های ناروشن حکمرانی و عدم استقلال در میان نهادهای حاکم مواجه هستند (Shyamala & Gurudutta, 2024). زمینه تاریخی حکمرانی، به‌ویژه در مناطقی مانند الجزایر، نشان می‌دهد که بحران‌های سیاسی و اقتصادی می‌توانند به‌طور قابل توجهی بر اصلاحات حکومتی تأثیر بگذارند (Redallah et al., 2023). این تغییر مستلزم فرهنگ همکاری و شفافیت است که برای محیط‌های دانشگاهی مدرن ضروری است (Amanda et al., 2024). درحالی‌که هدف حکمرانی دانشگاهی افزایش یکپارچگی و اثربخشی نهادی است، اما در معرض چالش‌هایی مانند اینرسی بوروکراتیک و مقاومت در برابر تغییر نیز قرار دارد. این مسائل می‌تواند مانع اجرای شیوه‌های حکومت‌داری مؤثر شود و تلاش‌های اصلاحی مداوم را برای انطباق با چشم‌اندازهای آموزشی در حال تحول ضروری می‌کند (Jayasri, 2022).

ارتباط مستقیم کارایی نظام آموزش عالی با کیفیت عملکرد مدیران، به‌ویژه صلاحیت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای آنان مهم‌ترین مسئله‌ای است که توجه پژوهشگران را به خود جلب کرده است. براین اساس شاید بتوان گفت که یکی از نیازهای ضروری امروزه دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور، تدوین چارچوبی بر اساس مؤلفه‌های حکمرانی آکادمیک، برای شناسایی و تعیین شایستگی‌های پایه‌ای، سازمانی و کارکردی مورد نیاز رؤسای دانشکده‌هاست تا ضمن نظام‌مندی انتخاب و انتصاب رؤسای دانشکده‌ها، امکان ارتقای مدیریت و رهبری دانشکده‌ها و به‌تبع آن نظام آموزش عالی کشور، فراهم شود. در سال‌های اخیر موضوع مدیریت در دانشگاه‌ها از موضوع‌های مطرح در محافل دانشگاهی است. از طرفی، نقش مدیریت در پیشبرد اهداف آموزش عالی همواره مورد توجه صاحب‌نظران آموزش عالی بوده است، چرا که نبود مدیریت استعدادها موجود در این نظام، روحیه جدید و اشتیاق را از بین می‌برد، درحالی‌که مدیریت صحیح باعث می‌شود که توانایی‌های اعضای هیئت علمی و دیگر نیروهای انسانی دانشگاه‌ها که از نظام آموزش عالی بهره کافی می‌برند، ارتقا یابد (Bordbar & Shakeri, 2011).

موضوع حکمرانی و شایستگی رؤسای دانشکده در دانشگاه‌ها از موضوعات حیاتی امروزه در آموزش عالی هستند. در اینجا به تفکیک جنبه‌های کلیدی آمده است: رهبران شایسته در مدیریت دانشگاهی می‌توانند اثربخشی مؤسسات آموزشی را افزایش دهند و وجود افراد واجد شرایط مناسب برای توسعه و اجرای سیاست‌هایی که از یکپارچگی و استانداردهای دانشگاهی حمایت می‌کنند، ضروری هستند. بسیاری از

دانشگاه‌ها مدیرانی را با پیشینه‌های غیردانشگاهی استخدام می‌کنند که می‌تواند به قطع ارتباط بین حکومت و ارزش‌های آموزشی منجر شود. ایجاد تعادل بین کارایی عملیاتی و حفظ آزادی تحصیلی بسیار مهم است. تعامل بین حکمرانی دانشگاهی و شایستگی برای موفقیت و یکپارچگی دانشگاه‌ها حیاتی است. پرداختن به این مسائل مستلزم تعهد به پرورش رهبری توانمندی است که ضمن عبور از چالش‌های مدرن، به سنت‌های دانشگاهی احترام بگذارد و از آن‌ها حمایت کند. شایستگی در مهارت‌ها و کیفیت‌های حکمرانی مورد نیاز رهبری می‌تواند توانایی الهام بخشیدن و هدایت استادان و دانشجویان، درک اهداف بلندمدت و توانایی هم‌راستا کردن اهداف بخش با مأموریت دانشگاه و مهارت‌های ارتباطی مؤثر برای انتقال شفاف خط‌مشی‌ها و تصمیمات را داشته باشد.

نقش رؤسای دانشکده‌ها در شکل‌دهی به مدیریت علمی دانشگاه‌ها بسیار مهم است. شایستگی آن‌ها در رهبری، تصمیم‌گیری و همکاری مستقیماً بر موفقیت مؤسسه و کیفیت آموزش ارائه‌شده تأثیر می‌گذارد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که الگوی خاصی به‌منظور شناسایی و تعیین شایستگی‌های رؤسای دانشکده‌های دانشگاه‌های کشور ایران وجود ندارد و در انتخاب رؤسای دانشکده‌ها به صلاحیت‌های فردی و حرفه‌ای افراد توجه لازم صورت نمی‌گیرد. به‌رغم آنکه طبق قوانین موجود پست ریاست دانشکده یک پست حرفه‌ای محسوب می‌شود، ولی با آن به‌عنوان یک پست سیاسی برخورد می‌شود، به این صورت که استانداردها و شاخص‌های تعیین رئیس دانشکده به‌جای اینکه مبتنی بر یافته‌های علمی و مورد تأیید مراجع صاحب‌نظر آموزش عالی باشد، عمدتاً قائم به فرد است؛ یعنی ریاست دانشگاه شخصاً و بر اساس معیارهای مد نظر خود رؤسای دانشکده‌ها را انتخاب می‌کنند و اصولاً مشخص نیست رؤسای دانشکده‌ها بر اساس چه فرایندی و با چه شاخص‌های پایه‌ای، سازمانی و کارکردی، رؤسای دانشکده‌ها را انتخاب می‌کنند. در نظام آموزش عالی پویا هرگونه تصمیم‌گیری و سیاستگذاری باید مبتنی بر مؤلفه‌های حکمرانی آکادمیک که شامل روش‌ها و فرایندهای قانونی در جهت مدیریت و هدایت امور دانشگاه است، باشد؛ ولیکن در نظام آموزش عالی ایران (به‌خصوص در دانشگاه‌های کشور ایران) فرایند انتخاب رؤسای دانشکده‌ها انتصابی است و آنها بر اساس معیارها و مؤلفه‌های حکمرانی آکادمیک انتخاب نمی‌شوند. با توجه به اینکه شناسایی توانایی‌ها، مدیریت استعدادها، شایستگی‌های علمی و شایسته‌سالاری در انتخاب مدیریت دانشگاه‌ها نقشی اساسی دارد، نبود چارچوبی مناسب بر اساس حکمرانی آکادمیک برای ارزشیابی و تعیین شایستگی‌های رؤسای دانشکده‌ها به‌منظور فراهم ساختن امکان انتخاب و انتصاب آنان احساس می‌شود و بر این اساس، پرسش اصلی پژوهش این است که: چگونه می‌توان با فرایندهای برنامه‌ریزی‌شده الگوی شایستگی‌های رؤسای دانشکده‌های دانشگاه‌ها بر اساس حکمرانی آکادمیک طراحی کرد؟

مبانی نظری پژوهش

شایستگی‌های رهبری در آموزش عالی: آموزش عالی شامل یک مؤسسه آموزشی است که مسئول نظارت بر سطوح آموزشی پیشرفته است و در آن کسانی که در تعقیب دانش فعالیت می‌کنند، به‌عنوان دانشجو و کسانی که آموزش می‌دهند، به‌عنوان سخنران و استاد شناخته می‌شوند. آموزش عالی که شامل دانشگاه نیز می‌شود، نوعی سازمان آموزشی است (Abrantes & Figueiredo, 2021). هر سازمانی توسط فردی هدایت می‌شود که نقش هدایت و نظارت بر عملیات آن را به عهده دارد که معمولاً به‌عنوان رهبر از آن یاد می‌شود. در آموزش عالی نقش‌های رهبری اغلب به‌عنوان «رئیس دانشگاه»، «مدیر» یا «مدیر آکادمی» تعیین می‌شود. در مدیریت آموزشی نقش رهبر به‌عنوان یک مؤلفه حیاتی است. هدف اصلی رهبری آموزشی ارائه جهت و راهنمایی است و تضمین می‌کند که اهداف آموزشی مؤسسه به‌طور مؤثر برآورده می‌شود (Haider et al., 2022). برای دستیابی به موفقیت، یک سازمان باید دارای شایستگی‌های مدیریتی مختلفی باشد، از جمله ظرفیت تدوین یک برنامه چشم‌انداز که مشخصه آن ارتباط و همکاری مؤثر در اعضای تیم است. با این حال، این دستورالعمل‌های رهبر است که در نهایت جهت و اهداف سازمان را تعیین می‌کند (Meraku, 2017)؛ به‌عبارت دیگر، عملکرد یک سازمان ذاتاً با مهارت‌های رهبری در هم آمیخته است، به‌ویژه در



نهادهای قابل توجهی مانند دانشگاه‌ها که در آن رهبران به‌عنوان پیش‌تاز شکل‌دهنده مسیر موفقیت سازمان عمل می‌کنند (Rony et al., 2020; Young, 2023). رهبری در مؤسسات آموزش عالی نقش محوری دارد. رهبری چیزی بیش از یک موقعیت است. مسئولیت کامل موفقیت یا شکست مؤسسه در ارتقای کیفیت آموزش عالی به شیوه‌ای پایدار است. به همین دلیل، اعتقاد بر این است که رهبری در آموزش عالی مجهز به مهارت‌های قرن ۲۱ یکی از عوامل تعیین‌کننده کیفیت یک مؤسسه آموزش عالی است (Day et al., 2021).

مؤسسات آموزش عالی باید دارای قابلیت ابداع و اجرای روش‌های یادگیری نوآورانه باشند که دانشجویان را قادر می‌سازد تا به نتایج یادگیری بهینه و پیوسته مرتبط شامل نگرش‌ها، دانش و مهارت‌ها دست یابند. طبق توضیحات یادشده، رهبران باید تا قرن بیست و یکم مهارت‌های رهبری داشته باشند. یک چالش مهم که آن‌ها با آن روبرو هستند، هدایت نیروی کار متنوعی است که شامل نسل X، نسل Y و نسل Z است. ویژگی‌ها و خصوصیات بدون مدیریت زیرکانه، این تفاوت‌ها می‌توانند «تنش نسلی» را ایجاد کنند که بر پویایی تیم تأثیر مخربی می‌گذارد. این تناقض در طرز فکر، عادات کاری و سبک‌های ارتباطی به‌طور چشمگیر بین رهبری ریاست دانشگاه و رؤسای و معاونان رئیس دانشگاه مشهود بوده است که به هماهنگی کند منجر می‌شود، همان‌طور که توسط طبعی و همکاران (Tabassi et al., 2019) شناسایی شده است. ناامیدی‌ها محسوس است و معاونان و کارکنان از یکدیگر شکایت می‌کنند. بسیاری از اعضای واحد کاری احساس می‌کنند که رهبری ریاست دانشگاه اغلب تمرکز خود را از مسئولیت‌های اصلی خود منحرف می‌کند و اغلب دستورالعمل‌ها را تغییر می‌دهد. مسائل مربوط به شایستگی مدیریتی اغلب توجه محققان را به خود جلب کرده است. این مطالعات تأکید می‌کند که برای دانشگاه‌هایی که هدفشان تعالی است، شایستگی مدیریتی در اولویت باقی می‌ماند (Rony et al., 2023).

در عصر جهانی شدن، پارادایم‌های جدیدی به‌طور مداوم در حال ظهور هستند که شامل تکامل شایستگی‌های رهبری در آموزش عالی می‌شود. در حال حاضر مؤسسات دانشگاهی در سراسر جهان با تقاضاهای فزاینده‌ای مواجه هستند که ناشی از رشد اقتصاد دانش، نوسانات اقتصادی، پیشرفت‌های سریع در فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات است (Nermend et al., 2022). رهبران دانشگاهی فعلی باید دارای طیف متنوعی از مهارت‌های رهبری باشند تا در چنین سازمان‌هایی پیشرفت کنند (Jamali et al., 2022). تحقیقات نشان داده است که رهبری کارآمد در آموزش به عوامل متعددی مانند توانایی رهبری مؤثر دانشگاه و پرورش مهارت‌های تفکر انتقادی بستگی دارد (Haslam, 2012). برای رئیس و معاون، انتخاب یک سبک رهبری سازگار برای هدایت مؤثر تیم‌های مربوط ضروری است (Nunn, 2008). یک چالش اصلی برای رهبران معاصر این است که همگی در عین حفظ انگیزه درونی سازمان، در محیط جهانی همیشه در حال تغییر حرکت کنند؛ بنابراین، تشخیص یک سبک رهبری مناسب برای رهبران دانشگاهی بسیار مهم است تا به‌طور چشمگیر بر عملکرد کلی مؤسسه تأثیر بگذارد. موفقیت شغلی به ادغام رفتارها، مهارت‌ها و دانش خاص بستگی دارد. به گفته هوانگ و همکاران (Hwang et al., 2015) رهبران مؤثر مدافع باید ترکیبی از ویژگی‌های مدیریتی و رهبری را تقویت کنند. نظریه شایستگی با تجزیه نگرش‌ها، مهارت‌ها و رفتارهای آن‌ها به عناصر قابل اندازه‌گیری، با هدف هم‌افزایی این ویژگی‌ها برای پرورش افراد با عملکرد بالا، به درک رهبران موفق می‌پردازد (Mitchelmore & Rowe, 2010). از آنجایی که شایستگی‌های مدیریتی به‌طور فزاینده برای طول عمر کسب و کار و رشد اقتصادی ضروری شناخته می‌شوند (Rambe & Makhalemele, 2015)، ادبیات برای بحث درباره پیوندهای پیچیده بین این شایستگی‌ها گسترش یافته است. با این حال، چشم‌انداز تحقیق فاقد یک تحلیل ساختاریافته است که شایستگی‌های مدیریتی متمایز را با کارایی سازمانی یا مدیریتی مرتبط می‌کند (Wahab & Tyasari, 2020).

ارتقای شایستگی‌های رهبری رؤسای دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها: شایستگی‌ها سنگ بنای مزیت رقابتی برای همه سازمان‌ها هستند. در یک چشم‌انداز شدید رقابتی، شرکت‌ها، صرف‌نظر از اندازه، باید محصولات، روش‌ها و منابع انسانی خود را پیوسته اصلاح کنند (Saputra, 2023). یادگیری مستمر به‌عنوان یک استراتژی کلیدی در این تلاش ظاهر می‌شود. مطالعات گذشته نشان می‌دهد که شایستگی‌ها هم در





چارچوب‌های یادگیری سازمانی و هم در خارج از آن پرورش می‌یابند. این مطالعات به شایستگی مدیریتی رایج در مؤسسات مدیریتی می‌پردازد. توسعه مدیریت که به‌عنوان یک پیشرفت ساختاریافته دیده می‌شود، رهبران را قادر می‌سازد تا ظرفیت‌های مدیریتی خود را تقویت کنند. فراتر از افزایش عملکرد صرف، راه را برای رشد کل‌نگر و توسعه شخصی هموار می‌کند (Chong, 2013). دو راه برای ارتقای دانش و مهارت‌های رهبران وجود دارد. اولی از طریق آموزش رسمی و دومی از طریق آموزش در حین کار است. آموزش و بازخورد از مؤسسه مدیریت می‌تواند به بهبود آن کمک کند و می‌تواند بر آموزش رسمی و غیررسمی برای بهبود مدیریت متمرکز شود (Obrecht et al., 2022). آموزش در حین کار بسیار مهم است، زیرا یادگیری واقعی زمانی آشکار می‌شود که فرد دانش کسب‌شده را در سناریوهای دنیای واقعی به‌کار گیرد. چنین آموزشی شامل انتقال کارآموزان بین نقش‌های مختلف برای جمع‌آوری دانش و تجربه‌های متنوع است. بخشی از این تحول سرعت سازمان‌دهی و همسویی سازمان‌ها و رهبران آن‌ها برای امکان بهره‌برداری از شایستگی‌های اصلی و همچنین توسعه نوآوری‌های مورد نیاز در این اقتصاد جدید است. جدای از فناوری، مدیران منابع انسانی باید توسعه مهارت‌های مورد نیاز برای مدیریت و ایجاد اختلال در این اقتصاد جدید را شناسایی و به آن رسیدگی کنند. برنامه‌ریزی جانشینی رهبری یک کارکرد اساسی منابع انسانی برای حفظ و همسویی سازمان‌ها در اقتصاد تحول دیجیتال امروزی است (Jackson & Dunn-Jensen, 2021). برنامه‌ریزی جانشینی رهبری در تضمین تداوم و انعطاف‌پذیری سازمان نقش اساسی ایفا می‌کند. از نظر تاریخی، این مدل‌های برنامه‌ریزی برای محافظت از پیوند یکپارچه بین واحدها و افراد مختلف ساخته شده‌اند. هدف آن‌ها در درجه اول حفظ سلسله‌مراتب موجود و اشکال تعبیه‌شده قدرت و کنترل بوده است. به‌کارگیری یک رویکرد پیشگیرانه برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ضروری است و سازمان‌ها را موظف می‌کند تا شیوه‌ها و فرایندهای توسعه استعداد خود را با چشم‌انداز استراتژیک گسترده‌تر هماهنگ و تنظیم کنند. با انجام دادن این کار، سازمان‌ها نه تنها انتقال آرام نقش‌های رهبری را تضمین می‌کنند، بلکه خود را برای پیشرفت در یک چشم‌انداز کسب‌وکار همیشه در حال تکامل قرار می‌دهند (Trepanier & Crenshaw, 2013). با افزایش جهانی‌شدن و سرعت سریع پیشرفت فناوری، نیاز بیشتری به رهبران در حال توسعه وجود دارد که قادر به هدایت محرک‌های زمان واقعی نوآوری مبتنی بر بازار و تحول دیجیتال باشند (Lubis et al., 2019). با تغییر تدریجی اقتصاد جهانی به سمت تحول دیجیتال، شکاف آشکاری در برنامه‌ریزی جانشینی رهبری پدیدار می‌شود. پرداختن به این نابرابری برای کسب‌وکارهایی که قصد دارند رقابتی و سازگار باقی بمانند، ضروری است. مدل‌های رهبری سنتی اغلب پویایی مورد نیاز در عصر دیجیتال را نادیده می‌گیرند. چالش‌های امروزی به چیزی بیش از سازگاری نیاز دارند. آن‌ها خواستار یک تحول سیستمی هستند که در هر لایه از یک سازمان نفوذ کند. با تثبیت این مدل‌های تکراری، سازمان‌ها می‌توانند فرهنگی را پرورش دهند که در آن هر کارمند، صرف‌نظر از رتبه یا نقش، اصول لازم برای شکوفایی در اقتصاد دیجیتال را در بر می‌گیرد. این رویکرد جامع تضمین می‌کند که کسب‌وکارها نه تنها از نظر دیجیتالی بر روی کاغذ سازگار هستند، بلکه در عمل چابک، پاسخگو و نوآوردند (Jackson & Dunn-Jensen, 2021).

حکمرانی دانشگاهی: حکمرانی دانشگاهی در ایران نیز سابقه‌ای بیش از ۸۰ سال دارد. نظام حکمرانی دانشگاهی در ایران، اگرچه تا پیش از انقلاب بیشتر ماهیتی هیئت‌امنائی داشته است، اما پس از انقلاب تا پایان دهه ۶۰ بیشتر ماهیتی دولتی و در دهه ۷۰ تا کنون بیشتر ماهیتی هیئت‌امنائی یافته است که البته، روند خصوصی‌سازی و استقلال در آن کمرنگ بوده است (Zakeri & Kohandani, 2020). حکمرانی دانشگاهی مفهومی مناقشه‌آمیز است و به‌طور روزافزون بر پیچیدگی آن افزوده می‌شود. حکمرانی دانشگاهی به معنای روش‌ها و فرایندهای قانونی است که دانشگاه‌ها امورات خود را هدایت می‌کنند. به بیان دیگر، حکمرانی دانشگاهی به‌عنوان رفتاری مبتنی بر قدرت و اختیار در تخصیص و مدیریت منابع است که شامل تصویب سیاست‌ها، تصمیم‌گیری، کنترل و هدایت سازمان به‌منظور افزایش اثربخشی است (Quyên, 2014). این مفهوم طی دهه‌های اخیر دچار تحولات اساسی شده است. خاستگاه و تحولات مذکور، به پویایی‌ها و چالش‌های فراروی آموزش

عالی و دانشگاه باز می‌گردد. پژوهشگران و اندیشمندان مختلف چالش‌های چندی را در حوزه آموزش عالی مد نظر قرار داده‌اند که بر نحوه حکمرانی و مدیریت دانشگاه‌ها تأثیرات عمیقی بر جای گذاشته است و در عموم موارد موجب تحرک حکمرانی دانشگاه‌ها به گزینش رویکردهای بازارگرا و شبه‌تجاری شده است. مواردی همچون ظهور جوامع و اقتصادهای دانش‌بنیان (Broucker et al., 2015)، رویکرد نوین مدیریت عمومی (Santiago et al., 2015)، توده‌ای شدن آموزش عالی (Lo & Tang, 2017)، افزایش مقیاس و محدوده پژوهش‌های دانشگاهی، ارتقای پاسخگویی اجتماعی، افزایش شفافیت، کارایی، تجاری‌سازی و کاربردی ساختن دانش دانشگاهی، مسائل بودجه‌ای و تأمین مالی دانشگاه‌ها، رقابت‌های ناشی از بین‌المللی و جهانی‌شدن دانشگاه‌ها، پیشرفت‌های تکنولوژیکی، خصوصی‌سازی، تمرکززدایی و مقررات‌زدایی آموزش عالی، بررسی و کنترل بیشتر نظام‌های دانشگاهی، افزایش تقاضا برای تناسب و ارتباط بیشتر صلاحیت‌ها و مدارک دانشگاهی با نیازها و خواسته‌های بازار کار و بسیاری چالش‌های دیگر از این نوع هستند که موجب ایجاد تغییرات بنیادی در نحوه حکمرانی دانشگاه‌ها و تغییر از حالت‌های سنتی به الگوهای جایگزین حکمرانی دانشگاهی شده است (Amiri Farahabadi et al., 2018).

حکمرانی علمی: علم و فناوری بدون شک پتانسیل بسیاری برای برهم زدن جوامع، فرهنگ‌ها، سیاست و محیط زیست دارند. این وضعیت در حوزه‌های محیطی و ریسکی که علم (اغلب به‌طور همزمان) به‌عنوان علت، ابزار تشخیص و راه‌حل ممکن برای مشکلات فوری جهانی و نیازهای انسانی ارائه می‌شود، بسیار مبهم است. خود حکمرانی علم در چند دهه اخیر تکامل یافته است تا برخی از نگرانی‌های عمومی را که بازتاب این قدرت مخرب هستند، برآورده کند. با این حال، حکمرانی علم پیوسته در تلاش است تا با ارزش‌های عمومی، تأثیرات اجتماعی و اخلاقی علم و به‌پیچیدگی و عدم قطعیت ذاتی سیستم‌های طبیعی و اجتماعی در مدرنیته متأخر سازگار و پاسخگو باشد (Beck, 2000; Felt et al., 2007). چنین مشکلاتی با مناقشات برجسته از مقاومت در برابر فناوری‌های نوظهور مانند محصولات اصلاح شده ژنتیکی در دهه ۱۹۹۰ تا پرسش‌های عمومی اخیر در خصوص علم آب و هوا و ماجرای «کلامت گیت»^۱ نمونه است. پاسخ‌نهادی غالب به این چالش‌ها و به پرسش‌های مرتبط با اعتماد عمومی به علم، باز کردن فرایندها و شیوه‌های حکمرانی به روی طیف گسترده‌تر و فراگیرتری از ورودی‌های عمومی، به‌ویژه از طریق ایجاد فضاهای جدید «گفت‌وگوی عمومی» بوده است (Bulkeley & Mol, 2003; Chilvers, 2008). محور این حکمرانی علمی «جدید» عجله برای توسعه، طراحی، بازاربایی و حرفه‌ای کردن روش‌ها و تکنیک‌های مشارکت عمومی و ارزیابی آن‌ها بوده است (Beierle & Konisky, 2001; Rowe & Frewer, 2000).

حکمرانی علم شامل چارچوب‌ها و فرایندهایی است که تحقیقات علمی و پیامدهای آن برای جامعه را هدایت می‌کند. این شامل تعامل بین بازیگران مختلف، از جمله نهادهای دولتی و غیردولتی، در هدایت تلاش‌های علمی به سمت اهداف جمعی است. این حکمرانی می‌تواند به اشکال مختلف، از رژیم‌های دموکراتیک تا استبدادی، تجلی یابد و تحت تأثیر ملاحظات اخلاقی، مشارکت عمومی و چارچوب‌های نهادی است. حکمرانی بر اساس ظرفیت بازیگران برای دستیابی به اهداف جمعی شکل می‌گیرد که موفقیت آن با دستیابی به این اهداف سنجیده می‌شود (Peters, 2024). حکمرانی علمی و پژوهشی بر کیفیت خروجی علمی تأثیر می‌گذارد و بازیگران محلی انتخاب‌هایی را انجام می‌دهند که برخی مفاهیم کیفیت را بر دیگران برتری می‌دهد (Nedeva et al., 2023). حکمرانی علمی به‌طور فزاینده به‌عنوان یک فرایند اجتماعی - فنی در نظر گرفته می‌شود که بر همکاری بین دانشمندان و جوامع برای تقویت شیوه‌های تحقیقاتی تأکید دارد (Sundaram, 2023). درحالی‌که تمرکز بر حکمرانی اغلب نیاز به مقررات و نظارت را برجسته می‌کند، همچنین در نظر گرفتن پتانسیل برای نوآوری و خلاقیت که می‌تواند از ساختارهای حکمرانی انعطاف‌پذیرتر ناشی شود و محیط تحقیقاتی پویا را تقویت کند، ضروری است.

¹ Climategate

الگوهای نظری حکمرانی دانشگاهی

الگوهای حکمرانی به کار گرفته شده در قرن بیستم در دانشگاه‌ها از تنوع و تعدد برخوردارند و لذا، الگویی یکسان با پذیرش همگانی دیده نمی‌شود. دانشگاه‌ها غالباً از الگوهای ارائه شده متناسب با شرایط فرهنگی و اجتماعی خود استفاده می‌کنند. متأسفانه، کاهش بودجه عمومی آموزش عالی و رقابت فشرده مؤسسات آموزش عالی در عصر اطلاعات، شواهدی نگران‌کننده از حکمرانی ناکارآمد را نشان می‌دهد. پنج الگوی اصلی حکمرانی در دانشگاه‌ها را حکمرانی هیأت علمی، حکمرانی سازمانی، حکمرانی هیأت امناء، حکمرانی ذینفعان و حکمرانی ترکیبی (آمالگام)¹ معرفی می‌کنند (Trakman, 2015).

حکمرانی هیأت علمی: یکی از قدیمی‌ترین الگوهای حکمرانی دانشگاهی، حکمرانی دانشگاه از سوی اعضای هیأت علمی است. دلیل آن را هم این می‌دانند که اعضای هیأت علمی غالباً درک صحیح تری از اهداف و آرمان‌های دانشگاه و چگونگی تحقق آن دارند. البته، انتقادهایی هم به آن وارد شده است؛ مثلاً اینکه اعضای هیأت علمی غالباً در امور آموزشی و پژوهشی مهارت دارند و فاقد مهارت حکمرانی نظیر مدیریت مالی و پاسخگویی هستند.

حکمرانی سازمانی: الگوی حکمرانی سازمانی یا شرکتی، که امروزه در برخی دانشگاه‌های استرالیا مطرح شده است، بیشتر بر مسئولیت‌های مالی و مدیریتی تمرکز دارد. در واقع، این الگو مبتنی بر کسب و کار است و بیشتر به بهره‌وری سازمان فکر می‌کند. انتقادهایی به این الگو وارد است، نظیر اینکه در این الگو دانشگاه‌های دولتی ضعیف هستند یا اینکه جایگاه علمی و پژوهشی دانشگاه در معرض آسیب است. حامیان این الگو معتقدند که دانشگاه باید از سوی افرادی حرفه‌ای اداره شود که آموزش دیده‌اند، تجربه لازم را دارند، به اصول برنامه ریزی مسلط و قادر به مدیریت مستقیم و کارآمد هستند. طبیعتاً این الگو، در شرایط بحران مالی، مناسب است و به‌طور کلی، انتخاب این الگو وابسته به شرایط و زمینه‌های مربوط است (Dadash Karimi et al., 2019).

حکمرانی هیأت امناء: این الگو به قدرت نفوذ هیأت امناء در حکمرانی دانشگاه‌ها اشاره دارد. در واقع هیأت امناء، به‌عنوان نماینده ذینفعان، به مطالبه حقوق ذینفعان می‌پردازد. نگرانی که در این الگو وجود دارد، انحراف احتمالی حکمرانی به سوی جنبه‌های سیاسی یا جنبه‌های صرفاً اقتصادی در اثر تحمیل نظر غالب هیأت امناء است.

حکمرانی ذینفعان: الگوی حکمرانی ذینفعان در واقع، با حکمرانی هیأت علمی و نماینده شناخته می‌شود و بیشتر زمانی اتفاق می‌افتد که حکمرانی از سوی ترکیبی از ذینفعان نظیر دانشجویان، هیأت علمی، فارغ التحصیلان، نمایندگان شرکت‌ها، دولت و عموم مردم انجام می‌گیرد. حکمرانی در بعد عمومی آن باید پاسخگوی مسائلی نظیر جنسیت، قومیت، محیط زیست و دیگر منافع عمومی باشد. دانشگاه‌های دولتی به نوعی با این الگو سروکار دارند (Afkhani Rohani et al., 2015).

حکمرانی ترکیبی (آمالگام): این الگو شامل ترکیبی از هیأت علمی، شرکت‌ها، هیأت امناء و ذینفعان است؛ به عبارتی، این الگو نقاط قوت همه الگوهای پیشین را دارد و امکان حکمرانی متناسب را ایجاد می‌کند. در این الگو مسئولیت حکمرانی عبارت است از: دانش ساختن کُل جامعه، کسب سود در فعالیتهای غیر انتفاعی، استفاده بهینه و مناسب از وجوه ارائه شده از سوی دولت، تولید و نوآوری معطوف به توسعه اقتصادی، تضمین آزادی اعضای هیأت علمی برای ارائه نظریات عمومی و مشاوره درباره مسائل مختلف در شأن تجربه و تخصص مربوط، ایجاد گروه‌های منتقد در رشته‌های تخصصی یا نواحی حرفه‌ای مورد نیاز برای کسب موفقیت، ایجاد فضا برای دانشجویان به‌منظور کسب معلومات با توجه به پیش زمینه علمی آنان (Dadash Karimi et al., 2019).

¹ Amalgam

الگو کارنگی و توک^۱: این الگو که در سال ۲۰۱۰ ارائه شد، شامل حداقل سه مؤلفه کلیدی است که عبارت‌اند از: حکمرانی آکادمیک، حکمرانی کسب و کار یا مالی و حکمرانی اداری یا سازمانی (Carnegie & Tuck, 2010). جامعیت و اختصار این الگو نمایشی مطلوب و متناسب ارائه می‌کند و چنانچه به هر سه مؤلفه آن توجه لازم شود، حکمرانی مطلوب، یکپارچه و جامع دانشگاهی ایجاد می‌شود که با تأثیرگذاری بر تصمیم‌گیری، زمینه موفقیت راهبردی را فراهم می‌کند.

حکمرانی آکادمیک: شامل حکمرانی فعالیت‌های آموزشی، یادگیری و فعالیت‌های پژوهشی و تحقیقاتی دانشگاه است. این حکمرانی در واقع، نقش محوری و اهمیت حیاتی دارد و در ارتباط با ماهیت و گسترش دانش، تنوع آموزشی و جهت‌گیری‌های بین‌رشته‌ای همراه است و به نوعی با بورس تحصیلی نیز مرتبط است.

حکمرانی کسب و کار یا مالی: با توجه به اینکه دانشگاه‌ها به‌طور فزاینده در حال تجاری شدن هستند، حکمرانی کسب و کار یا مالی از الزامات این الگوست. در این مسیر، برنامه‌ریزان و خط‌مشی‌گذاران در راستای بهبود عملکرد مالی و به‌منظور کسب منابع مورد نیاز، به ارزیابی مخاطرات می‌پردازند و تلاش‌های خود را در جهت کسب حداکثر سود معطوف می‌دارند (Afkhami Rohani et al., 2015).

حکمرانی یکپارچه و جامع: این الگو یک مدل حکمرانی سازمانی است که از در آن، دانشگاه نیز مانند دیگر نهادها، یک سازمان و نیازمند حکمرانی سازمانی است. حکمرانی سازمانی؛ یعنی مسئولیت‌پذیری، اطمینان و حفاظت از منابع سازمانی. معمولاً حکمرانی سازمانی به‌عنوان مجموعه کاملی از استانداردهای گزارش مالی و سازوکارهای نظارت در نظر گرفته می‌شود که هدفش تسهیل کنترل سازمانی و فعال کردن پاسخگویی است. وجه تمایز اصلی این الگو تمرکز آن بر مدیریت دانش است (Carnegie & Tuck, 2010).

پیشینه تحقیق

حسینی نسب، شامی زنجانی و قلی‌پور (HosseiniNasab et al., 2021) در پژوهشی به ارائه مدل شایستگی مدیر ارشد دیجیتال به‌عنوان حکمران تحول دیجیتال پرداختند. در سازمان در گام نخست، با روش فراترکیب، ابعاد این شایستگی و نیز شایستگی‌های مدیر ارشد دیجیتال شناسایی شد و پس از ایجاد مدل شایستگی، با هدف اصلاح و تکمیل مدل استخراج‌شده از فراترکیب، از مصاحبه خبرگان استفاده شد تا مدلی برای شایستگی مدیران ارشد دیجیتال تبیین شود. در نهایت، مدل مذکور با ۷۱ شایستگی در چهار بُعد «خصیصه‌های فردی» «دانش فنی»، «دانش کسب و کاری» و «مهارت‌های حرفه‌ای» تبیین شد. خصیصه‌های فردی و مهارت‌های حرفه‌ای محل اجماع این موقعیت شغلی با اکثریت مدیران ارشد این سطح هستند، اما نکته تمایز شایستگی‌های مدیر ارشد دیجیتال در سطح معلومات فنی و شناخت گسترده وی از فناوری‌های دیجیتال است. مدیران ارشد دیجیتال گستره وسیعی از معلومات فنی و کسب و کاری نیاز دارند تا شایستگی حکمرانی تحول دیجیتال سازمان را داشته باشند.

قلی‌پور و ابیری (Gholipour & Abiri, 2022) در مطالعه‌ای به کاوشی در گستره حکمرانی علم: مروری قلمرویی پرداختند. حکمرانی علم به‌عنوان جهت‌دهی به رفتارها و افعال بازیگران نظام علم از طریق سازوکارهای تبعیت در نظر گرفته و از زوایای مختلف درباره آن پژوهش شده است؛ اما حکمرانی علم چه ابعاد و اضلاعی را در گستره خود دارد؟ تمرکز عمده مطالعات درباره چه موضوعاتی بوده و چه موضوع و مسائلی از آن کمتر مد نظر پژوهشگران بوده است؟ پژوهش‌های این حوزه با چه روش‌های پژوهشی دنبال شده و چه روش‌هایی چندان استفاده نشده‌اند؟ سؤالاتی هستند که نیازمند کندوکاوند. روش این پژوهش مرور قلمروی بود که آرکسی و اومالی آن را ارائه کردند. مطالعات شناسایی شده از

¹ Carnegie & Tuck

طریق جست‌وجو در پایگاه‌های داده‌ای معتبر به‌دست آمد. از ۳۲۷ مدرک به‌دست آمده، ۴۸ مدرک با معیارهای ورود و خروج این مطالعه همخوان بودند. یافته‌ها حاکی از آن است که تمرکز مطالعات بر مشارکت عمومی و جنبه‌های نظریه سیاسی حکمرانی علم و چالش‌های اخلاقی پیشرفت‌های علم و فناوری بود. روش تحلیلی-توصیفی و بعد از آن مطالعه موردی پرکاربردترین روش در پژوهش‌های حکمرانی علم است. انگلستان و پس از آن هلند دو کشوری هستند که بیشترین انتشار را در این حوزه داشته‌اند. از نظر زمانی رشد تولیدات علمی در دو دهه اخیر فزاینده بوده است و این امر نشان می‌دهد که ادبیات علمی این حوزه به تدریج در حال تکامل و غنی شدن است. اخلاق حکمرانی علم و نظریه سیاسی حکمرانی علم دو ضلع از این حوزه بوده‌اند که بیشترین آثار درباره آن‌ها بوده است. نظریه حکمرانی علم، ابزارها و روش‌ها و اقتصاد و مالیه پژوهش اضلاعی بوده‌اند که کمتر به آن‌ها پرداخته شده است و هنوز به غنای نظری و تجربی چندانی نرسیده‌اند. در پژوهش‌های انجام شده کمتر از روش‌های تجربی استفاده شده است و این نشان می‌دهد که این حوزه این ظرفیت را دارد که با به‌کارگیری طرح‌ها و روش‌های پژوهشی تجربی، بر غنای نظری و عملی آن افزوده شود.

آپکاریان و همکاران (Apkarian et al., 2021) در پژوهشی به طراحی الگوی حکمرانی آکادمیک در دوره‌های کارشناسی گروه ریاضیات دانشگاه پرداخته‌اند. به‌منظور طراحی الگو از عوامل مؤثر بر آموزش (مشاوره، به اشتراک گذاری مطالب آموزشی، بحث درباره مسائل آموزشی و تأثیر صریح در رویکرد آموزش) استفاده شده است. با در نظر گرفتن پدیده‌های رسمی و غیررسمی در این پژوهش اختلاف نظرهایی در حکمرانی آکادمیک شناسایی شده است. بررسی نتایج پژوهش نشان داد که مدیران دانشگاه تأثیر واقعی بر عملکرد آموزشی ندارند و کسانی بیشترین تأثیر را بر آموزش دارند که در موقعیت‌های رسمی شناخته شده‌ای قرار دارند.

تای و عبدالکریم (Tai & Abdull Kareem, 2020) در پژوهشی به طراحی چارچوب مفهومی از شایستگی‌های مدیریت مدارس پرداخته‌اند. چارچوب مفهومی حاصل این پژوهش مبنایی برای شناسایی صلاحیت‌های حیاتی مدیریت آموزشی است که شامل پیشرو برای یادگیری، یکپارچگی و پاسخگویی، ارتباطات، همکاری، تفکر انتقادی، خلاق و مبتکر، تصمیم‌گیری، حل مسئله، مدیریت تغییر، کارآفرینی، سواد دیجیتال و هوش هیجانی است.

کانسال و جین (Kansal & Jain, 2019) در پژوهشی به طراحی الگوی شایستگی‌های کارکنان بر مبنای اهداف توسعه‌ی سازمانی پرداخته‌اند. الگوی شایستگی ارائه‌شده متشکل از تخصص‌های فنی و مدیریتی خاص در مقابل مهارت‌های فنی سازمانی برای جامعه‌ی تحت مطالعه توسعه‌یافته است. براساس مدل شایستگی ارائه‌شده و تحلیل فاصله‌ی وضعیت موجود در قبال شاخص‌ها از ایده‌ال‌های لحاظ شده برای آن‌ها، برطرف ساختن نیازهای آموزشی برای ارتقای سرعت در روند توسعه‌ی سازمانی پیشنهاد شده است.

ماقناتین و چیلور (Macnaghten & Chilvers, 2014) در مطالعه‌ای به بررسی آینده حکمرانی علمی: جامعه عمومی، سیاست‌ها و کاربردها پرداختند. در این مقاله ما بینش‌های جدیدی را در خصوص حکمرانی علم در زمانی ایجاد می‌کنیم که تأکید بر مشارکت عمومی در پاسخ به سؤالات اعتماد به علم جای خود را به دیدگاه سیستمی‌تر و شبکه‌ای می‌دهد. در یک متاآنالیز در ۱۷ فرایند گفت‌وگوی عمومی در بریتانیا، ما پنج حوزه نگرانی عمومی درباره حکمرانی علم و فناوری مربوط به اهداف علم را شناسایی می‌کنیم: اعتماد، شمول، سرعت و جهت نوآوری و حقوق صاحبان سهام. ۴۰ مصاحبه عمیق با بازیگران ارشد سیاست علمی بریتانیا، پاسخ‌های نهادی بسیار جزئی را به این نگرانی‌ها نشان می‌دهد و به توضیح فرایندهای اساسی که بسته می‌شوند و گاهی اوقات بازتاب، تأمل و پاسخ به ارزش‌های عمومی را باز می‌کنند، کمک می‌کند. در نهایت، ما پیامدهای این تحلیل را برای آینده حکمرانی علم، چشم‌اندازهای شکل‌های پیش‌بینی‌کننده، بازتابی و فراگیرتر حکومت و نقش‌های تحقیق انتقادی علوم اجتماعی در نظر می‌گیریم.



کیخا (Kaykha, 2020) در پژوهشی با ارائه الگوی شایستگی‌های مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مبتنی بر تحلیل تم پرداخته است. بررسی نتایج پژوهش نشان داد که تم‌های اصلی شایستگی‌های مدیران دانشگاه علوم پزشکی در هشت دسته: شایستگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های مالی، شایستگی‌های توسعه سازمانی، شایستگی‌های تعاملاتی، شایستگی‌های منابع انسانی و شایستگی‌های کارآفرینی با مفهوم کلیدی طبقه‌بندی شده است.

مونیر و همکاران (Munawir et al., 2019) در پژوهشی به بررسی تأثیر شخصیت و رفتار سازمانی بر حکمرانی آکادمیک بر اساس اعتقادات مذهبی پرداخته‌اند. جامعه آماری این پژوهش دانشگاه‌های اندونزی بود. بررسی نتایج نشان داد دانشگاه‌ها مملو از ارزش‌های مذهبی هستند تا به یک برند تجاری تبدیل شوند. اگر از شخصیت دارای عقاید مذهبی به‌عنوان مدیر دانشگاه استفاده شود، انتظار می‌رود که پاسخگویی و عملکرد آموزش عالی بهتر باشد.

غفاری (Ghaffari, 2019) پژوهشی با عنوان "شایستگی مدیران، سازهای بنیادین در تحقق حکمرانی سازمانی سبز در ادارات کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی در شمال کشور" انجام داد. نمونه‌ها به روش خوشه‌ای و از سه اداره کل شمال کشور به تعداد ۱۰۸ نفر از ۳۵۰ نفر جامعه آماری انتخاب شدند. بررسی نتایج نشان داد که مدل اندازه‌گیری سه متغیر حکمرانی خوب سازمانی، مدیریت منابع انسانی سبز و همچنین شایستگی مدیران نشان از برازش سازهای مناسب این متغیرها و ارتباط مطلوب متغیرهای مکنون و آشکار داشته است. همچنین نتایج بررسی آزمون‌های فرض در این پژوهش نشان داد که شایستگی مدیران تأثیر مثبتی بر حکمرانی خوب سازمانی و ایجاد مدیریت سرمایه انسانی سبز دارد. همچنین حکمرانی خوب سازمانی تأثیر مثبتی بر مدیریت منابع انسانی سبز داشته است.

امیری فرح آبادی، ابوالقاسمی و سلیمانی (Amiri Farahabadi et al., 2018) پژوهشی با عنوان "بررسی همگرایی حکمرانی دانشگاهی و اکسش‌های شبه تجاری در آموزش عالی ایران با روش ترکیبی در بین خبرگان و مدیران حوزه آموزش عالی کشور" انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که حکمرانی دانشگاهی در آموزش عالی ایران با رویکرد شبه‌تجاری مطرح است و در اسناد بالادستی همگرایی ندارد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر مطالعه‌ای کیفی است و راهبرد مورد استفاده نظریه مفهوم‌سازی داده‌بنیاد است. خردمایه استفاده از این راهبرد به کاربری آن باز می‌گردد. راهبرد پژوهشی داده‌بنیاد روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده به تبیین فرایند کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (کرسول، ۲۰۰۲). از آنجاکه تدوین الگوی شایستگی رؤسای دانشکده‌ها با تأکید بر حکمرانی علمی مطلوب این پژوهش بود، راهبرد نظریه داده‌بنیاد انتخاب شد تا با این مطلوب سازگاری داشته باشد. سه طرح اصلی برای نظریه داده‌بنیاد ارائه شده است: طرح نظام‌مند^۱، طرح ظهوریابنده^۲ و ساختارگرا^۳. برای طرح نظام‌مند، استراوس و کوربین در سال ۱۹۹۰ شاکله کلی این طرح را ارائه کردند و در سال ۱۹۹۸ به بیان تفصیلی و عملی آن پرداختند.

در مرحله اول پژوهش کیفی، در انتخاب نمونه برای مصاحبه‌های عمیق سعی شد تا هم از افراد دارای تحصیلات دانشگاهی (اعضای هیئت علمی) و هم از افراد دارای تجربه‌های مدیریتی در حوزه دانشگاه استفاده شود و نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. در مرحله کیفی پژوهش برای نمونه‌گیری به‌منظور انجام مصاحبه‌های عمیق از روش نمونه‌گیری هدفمند^۴ و روش نمونه‌گیری گلوله برفی^۵ استفاده شد.

¹ The Systematic Design

² The Emerging Design

³ The Constructivist Design

⁴ Purposive

⁵ Snow ball



در این روش یک گروه اولیه برای مصاحبه انتخاب می‌شوند و سپس گروه‌های بعدی برای مصاحبه توسط همین گروه معرفی می‌شوند و نمونه‌گیری تا زمانی تداوم می‌یابد که پژوهش به اشباع نظری و کفایت برسد. مشارکت‌کنندگان پژوهش در بخش کیفی خبرگان آموزش عالی و استادان گرایش‌های مدیریت آموزش عالی و مدیریت آموزشی با حداقل ۵ سال سابقه خدمت و حداقل رتبه استادیار در زمینه تدریس و پژوهش (مقاله، کتاب، پایان‌نامه و ...) و رؤسای دانشکده و معاونان رؤسای دانشکده بودند.

مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته یکی از معمول‌ترین انواع مصاحبه است که در تحقیقات کیفی اجتماعی استفاده می‌شود. این مصاحبه بین دو حد نهایی ساختاریافته و بدون ساختار قرار می‌گیرد که در آن از تمام پاسخگوها سؤال‌های مشابهی پرسیده می‌شود، اما آن‌ها آزادند که پاسخ خود را به هر طریقی که مایل‌اند ارائه دهند. در این خصوص مسئولیت رمزگردانی پاسخ‌ها و طبقه‌بندی آن‌ها بر عهده محقق است. در این پژوهش از مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته استفاده شده است. ابزار پژوهش حاضر در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته، اسناد، گزارش‌ها و منابع علمی بودند.

در طی انجام مصاحبه ابتدا چارچوب مصاحبه که شامل معارفه، بیان چرایی مصاحبه و تعریفی کلی از بازاریابی محتوای ارائه و سپس سؤالات پژوهش بر اساس ساختار طراحی شده از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد. با توجه به محدود بودن زمان و منابع ۱۲ مصاحبه انجام شد. برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها از روش‌های پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی استفاده شد. برای روایی بخش کیفی از طریق بررسی مصاحبه‌شوندگان و همچنین تشخیص استادان راهنما و خبره مراحل اجرای تحقیق و یافته‌ها مرور و به سؤالات پژوهش پاسخ داده شد. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه‌پردازی بود. برای تحلیل داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه و نیز مبانی نظری از سه نوع کدگذاری شامل کدگذاری باز^۱، کدگذاری محوری^۲ و کدگذاری انتخابی^۳ استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

در ادامه مشخصات مصاحبه‌شوندگان در **جدول ۱** آورده شده است

جدول ۱

مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	کد	جنسیت	تأهل	سن	تحصیلات	سمت سازمانی	مرتبه علمی	مدت‌زمان مصاحبه
۱	a	مرد	متأهل	۵۴	دکتری	ریاست دانشکده	دانشیار	۶۰ دقیقه
۲	b	مرد	متأهل	۴۸	دکتری	مدیر گروه	دانشیار	۲۵ دقیقه
۳	m	زن	مجرد	۳۵	دکتری	هیئت‌علمی	دانشیار	۹۰ دقیقه
۴	h	مرد	متأهل	۴۲	دکتری	هیئت‌علمی	استادیار	۴۵ دقیقه
۵	t	زن	متأهل	۵۲	دکتری	مدیر گروه	استاد	۳۰ دقیقه
۶	na	مرد	مجرد	۳۸	دکتری	هیئت‌علمی	استاد	۲۰ دقیقه
۷	g	مرد	متأهل	۴۴	دکتری	مدیر گروه	استادیار	۲۵ دقیقه
۸	k	مرد	متأهل	۵۸	دکتری	ریاست دانشکده	دانشیار	۳۵ دقیقه
۹	n	مرد	متأهل	۵۰	دکتری	هیئت‌علمی	استاد	۲۰ دقیقه
۱۰	s	مرد	متأهل	۴۶	دکتری	مدیر گروه	دانشیار	۶۰ دقیقه

^۱ Open coding

^۲ Axial coding

^۳ Selective coding



۱۱	Z	مرد	متأهل	۴۹	دکتری	هیئت‌علمی	دانشیار	۲۰ دقیقه
۱۲	V	مرد	متأهل	۴۸	دکتری	ریاست دانشکده	استادیار	۲۹ دقیقه

به‌منظور تعیین پایایی کدهای استخراجی، از روش پایایی بین دو کدگذار یا توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شد. برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام‌گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب و هریک از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص، دو بار کدگذاری می‌شوند. سپس کدهای مشخص‌شده در دو فاصله زمانی برای هرکدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شده‌اند. روش بازآزمایی برای ارزیابی میزان ثبات کدگذاری پژوهشگر به‌کار می‌رود. در هرکدام از مصاحبه‌ها کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند، با عنوان «مورد توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص شده‌اند. برای محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام‌شده توسط محقق در دو فاصله زمانی از فرمول زیر استفاده شده است:

$$100 \times \frac{\text{تعداد موارد مورد توافق}}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی}$$

نتایج حاصل از کدگذاری‌ها در **جدول ۲** ارائه شده است. در این جدول تعداد توافقات به‌صورت کدهای جفتی است.

جدول ۲

محاسبه تعداد توافقات کدگذاری

ردیف	مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد مورد توافق	تعداد عدم توافق	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	A	۱۲	۹	۳	۰/۷۵
۲	R	۱۵	۱۲	۳	۰/۸
۳	T	۱۴	۱۰	۴	۰/۷۱
مجموع		۴۱	۳۱	۱۰	۰/۷۵

یافته‌های **جدول ۲** نشان می‌دهد که مجموع کدها در دو فاصله زمانی ده روز برابر ۴۱ و تعداد کل مورد توافق گرفته در مجموع سه مصاحبه ۳۱ و مجموع تعداد عدم توافق نیز ۱۰ است؛ بنابراین یافته‌های مربوط به پایایی بازآزمون نشان می‌دهد که نتیجه بر اساس این فرمول برابر با ۰/۷۵ درصد است و بنا بر نظر کاواله و کاتارکی (Cavale & Katarki, 1996) از آنجا که پایایی بالاتر از ۶۰ درصد قابل‌قبول است، می‌توان نتیجه گرفت که کدگذاری‌های انجام‌گرفته از پایایی معنایی برخوردار است.

در کدگذاری باز محقق با مرور و مطالعه خط به خط مصاحبه‌های انجام‌شده، مفاهیم و کدهای مشخص را استخراج کرده است؛ به این صورت که در مرحله اول متن مصاحبه‌ها اسناد به دقت بررسی و برای هر یک از مصاحبه‌ها و اسناد جدولی ترسیم شد که در آن تکه‌هایی از متن مصاحبه که با مفهوم مؤثر بر مدل شایستگی رؤسای دانشکده‌های دانشگاه‌ها مرتبط بود، در سمت چپ جدول و کد تخصیص داده شده به آن در سمت راست جدول نوشته شد. مرحله اول در روش داده‌بنیاد (مفهوم‌سازی بنیادی) گردآوری داده‌ها و پیاده‌سازی آن‌هاست. تحلیل داده‌ها و تعیین گروه‌های گوناگون اولین کاری بود که به‌منظور انجام روش داده‌بنیاد انجام شد. بعد از اینکه داده‌ها و اطلاعات به‌دست آمدند،



محقق کدگذاری باز داده‌های متنی مد نظر را انجام داد. در این مرحله با مطالعه متن مورد نظر و تأمل و تفکر بر روی آن، برجسب‌ها و مفاهیم اولیه از متن‌ها استخراج شد. عمل کدگذاری در این مرحله با محوریت محقق انجام می‌پذیرد که مهم‌ترین و وقت‌گیرترین بخش تحلیل محسوب می‌شود. در این بخش از فرایند، محقق شخصاً تعیین عبارات و کلیدواژه‌ها و الصاق کدها و توصیف‌گرها را بر عهده می‌گیرد. در ادامه کلیه کدهای استخراج شده مورد بحث و بررسی قرار گرفت. این بحث و بررسی منتج به «کشف مقولات جدید و غنی‌تر و از داده‌های مورد مطالعه و تحلیل» و «تصحیح کدهای کشف شده» شده است. با مطالعه داده‌ها و اطلاعات به‌دست آمده، در مرحله اول مفاهیم اولیه شناسایی شدند.

جدول ۳

نمونه‌ای از فرایند کدگذاری

شناسه	متن عبارت	مفهوم	مقوله
Pa۱	شاید مرزبندی و قائل شدن تمایز بین شایستگی‌های مدیران دانشگاه تخصصی و جنرال کمی تصنعی به نظر برسه و خیلی شما نمیتونی مرز بندی دقیقی را برای اون متصور بشی	مرزبندی	خط مشی گذاری
Pa۲۵	نظام مدیریتی ما سانسرال هستش و نظام ارزشیابی ما شفاف و روشن نیست و این واقعیت قصه هست که ما اهداف و عملکردهامون خیلی هم‌راستا با هم نیست	شفافیت اهداف و روشها	خط مشی گذاری
Pg۵	ویژگی سوم یک رهبر خوب رهبری است که دارای چشم‌انداز عالی و آرمانی برای دانشگاه باشد و رهبری دارای آرمان باشد و به سمت دانشگاه آرمانی آنرا پیش بیره اگر این ویژگی نباشد سرگرم کارهای روزمره میشوند و در حد امضا و ابلاغ می‌ماند	چشم‌انداز عالی و آرمانی	خط مشی گذاری
Pz۱۸	قوانین و مقررات ما انقدر زیاد اند که همیشه انتخابها جور دیگری باشد	قوانین و مقررات	
Pz۲۰	وقتی قوانین جا افتاد دیگه تغییرش سخته، قوانین محکم اند و وجوه زیادی دارد	قوانین	

همان‌گونه که بیان شد، پس از استخراج مفاهیم، در کدگذاری ثانویه با مقایسه مفاهیم، موارد مشابه و مشترک در قالب مقوله‌ای واحد قرار می‌گیرد؛ بنابراین انبوه داده‌ها (کدها - مفاهیم) به تعداد مشخص و محدودی از مقوله‌های عمده کاهش می‌یابد.

در مرحله اول متن مصاحبه‌ها و اسناد به دقت بررسی و برای هر یک از مصاحبه‌ها و اسناد جدولی ترسیم شد که در آن تکه‌هایی از متن مصاحبه که مرتبط با شایستگی رؤسای دانشکده‌های دانشگاه‌های ایران بر مبنای حکمرانی آکادمیک بود. مرحله اول در روش گزند تئوری، گردآوری داده‌ها و پیاده‌سازی آن‌هاست. منابع داده‌ای استفاده شده در این تحقیق عبارت‌اند از: جلسات کمیته‌های تخصصی، گزارش‌های دریافتی از اسناد بالادستی، مطالعه تطبیقی بین‌المللی، مصاحبه و حضور و مشاهدات و یادداشت‌های شخصی. در مرحله دوم؛ یعنی ساختن مفاهیم، مجموع کدهای توصیفی حاصل از مرحله اول در دسته‌های مرتبط به هم قرار گرفتند و در ادامه و قسمت‌های بعدی با استفاده از آن‌ها به ساختن مقولات اقدام شد. با مطالعه داده‌ها و اطلاعات استخراج شده در نهایت، ۴۶۲ کدباز (مفهوم اولیه)، ۲۶۷ مفهوم و ۳۰ مقوله شناسایی شدند که این مقوله‌ها و مفاهیم عمدتاً از مصاحبه‌ها به‌دست آمدند. این مفاهیم بارها توسط محقق بازبینی و اصلاح شد و مفاهیم مشابه و یکسان در یک دسته قرار گرفتند.

جدول ۴

مقوله‌ها و مفاهیم

ردیف	مقوله	مفاهیم تشکیل دهنده هر یک از مقوله‌ها
------	-------	--------------------------------------



۱	مهارت خط مشی گذاری	دانش قانون گذاری و مقررات/ اجرای خط مشی/ مرزبندی ها / شفافیت اهداف و روش ها / همراستایی اهداف و عملکرد / قدرت مانور/ روندهای شفاف و روشن / آزادی انتخاب/ تمرکز / سیستم های متمرکز / رعایت قوانین / هدف گذاری / چشم اندازهای عالی و آرمانی / نوع انتساب ها / پذیرش فرد / مشروعیت / روش انتخابی / قوانین و مقررات /
۲	مهارت سیاسی	تصمیمات آنی / اتفاقات حاشیه ای / نگاه سیاسی / بحران های آموزش عالی / سیاست زنگی / ایدئولوژی محوری / سیاست بازی و مسائل انحرافی / بار سیاسی / مناسبات سیاسی / انتخاب سلیقه ای / سیاست بازی ها / انتخاب نظری / عمل خارج از عرف / انتسابات سیاسی / تغییرات ناگهانی قوانین و مقررات / انتخاب بر اساس نظر افراد / نظرات شخصی
۳	ویژگیهای شخصیتی	انسجام فکری / شنیدن صدای ذینفعان / صب و تحمل / گشاده رویی / هوش افراد / مسئولیت پذیری / تعهد / بینش و خرد فرد / معنویات / اخلاق مدیریتی / سعه صدر / اقتدار / دیسیپلین / ریسک پذیری و خلاقیت / دوری از تبعیض / سلامت روانی / وجهت تخصصی و علمی
۴	کارایی و اثربخشی	مدیریت کارآمد / کیفیت آموزش / ارتقا خروجی ها / کار ارزشی / بازدهی و راندمان / رضایت ذینفعان / همراستایی با اهداف بلند مدت / توانایی مدیریت مؤثر مالی و فیزیکی دانشکده.
۵	آموزش و توانمند سازی	آموزش ضمن خدمت / بلوغ و توانمند سازی مناسب / دوره های مهارت فردی / آموزش مهارت ها / نقش های جدید / دوره های مالی و حقوقی / منتورینگ / یادگیری مادام العمر / کارگاه های آموزشی / دوره های برنامه ریزی / به روز رسانی معلومات / مدیریت ریسک / آموزش سبک های مدیریتی و مهارت های مدیریتی
۶	محیط کلان	شناخت محیط بیرونی / امور بیرونی و جذب منابع / مجامع بین المللی /
۷	تعاملات سازنده	توانایی برقراری ارتباط / ارتباط با زیردستان / مهارت های ارتباطی / خرد جمعی و پذیرش نظرات / ارتباطات مثبت / مهارت های کلامی و ارتباطی / شبکه های علمی / شنود مؤثر / مهارت های گفتاری و نوشتاری / مهارت های مذاکره و چانه زنی / بحث های ارتباطی / اعتماد متقابل / ارتباط عاطفی / قدرت تعامل / ارتباطات بین فردی و بین رشته ای / تعامل با کارکنان یا اساتدان / ارتباطات خوب / توانایی برقراری ارتباط شفاف، محترمانه و سازنده با اساتدان، دانشجویان، کارکنان و سایر ذینفعان
۸	سیستم های ارزشیابی	عملکردهای پژوهشی / ارتقا حرفه ای / ملاک ها و معیارهای تخصصی / ارزشیابی های سالانه / ارزشیابی های مستمر / نقد و ارزیابی عملکرد / نظارت و ارزشیابی دقیق / مکانیز ارزشیابی / امکانات و منابع / اجرای طرح های ارزشیابی / پاسخگویی /
۹	مدیریت دانش	حفظ سوابق / مستندات مدیریتی / دانش سازمانی / مستند سازی دانش
۱۰	ارتقا شاخص های کیفی آموزش	افزایش معیارهای تخصصی / علاقمندی به توسعه / ارتقا فرهنگ / تخصص در خصوص قوانین و قواعد / به روز رسانی / توسعه مراکز رشد / انعطاف پذیری سازمانی / توسعه و پیشرفت تحصیلی / استقلال نهادی / شفاف سازی روندها / معیارهای درون آکادمیک / تربیت آکادمیک / ارتقا سطح مهارت ها / کیفیت سیستم های آموزشی / کیفیت آموزش / ایجاد محیط تخصصی / روندهای توسعه / توسعه آموزش و سیستم های آموزشی
۱۱	مشارکت و همکاری	جلب مشارکت افراد / اجماع عمیق / مشارکت پذیری / مشارکت نهادها / تقویت انجمن ها / مشورت با گروه های پایین / شبکه حکمرانی
۱۲	بهینه کوی	ملاک ها و معیارهای شایستگی / تجارب مدیران / تجربه های موفق / رصد نظام های آموزشی / روندهای فناوری
۱۳	مهارت های نرم	مدیریت استعدادها / شایستگی های پایه ای / چابکی / سنجش تعهد / نوع تعهد / روانشناسی افراد / راهبردها / همدلی / حوزه تربیت / نوع مواجهه با افراد / آموزش ها / نوع تصمیم گیری / نوع حکمرانی /
۱۴	تفکر سیستمی	اطلاعات دقیق و جامع / ویژگی های کلان / دید کلی / اشراف کافی به مسائل / یکپارچگی سیستم / نگاه میان رشته ای / در نظر گرفتن همه بخش ها / کلیت جامعه / نتیجه محوری / خروجی دانشگاه / بکار گیری علوم دیگر / ارتباط علوم / اخلاقیت و نوآوری
۱۵	مهارت های مدیریتی	آینده نگری / برنامه ریزی / تفویض اختیار / علم و هنر مدیریت / مدیریت زمان و برنامه ریزی / مدیریت پایه / توانایی تجزیه و تحلیل / رهبری / مهارت های ادراکی و مفهومی / شایستگی های پایه / ایجاد انگیزه و روحیه / شایستگی مدیران / تفکر انتقادی / ضعف مدیریت / کادر سازی / تیم سازی
۱۶	سابقه و تجربه	تجربه مدیریتی / تجربه و مهارت / سابقه و وجهت / تجربه در سطوح پایین / پیشرفت در مسیر شغلی / کسب تجربه / گسترش تجارب و بینش / پختگی
۱۷	مدیریت نیروی انسانی	طرح طبقه بندی مشاغل / انتخاب و جذب مناسب / ارزیابی عملکرد / توسعه و پرورش افراد / ایجاد انگیزه / امکان جذب و ارتقا از درون سازمان.
۱۸	برنامه ریزی استراتژیک	انجام دقیق و تخصصی وظایف / پیش بینی آینده / تفکر استراتژیک / وظایف کلان / همسو سازی اهداف / مسئولیت اجتماعی / فرصت های حضور / تدوین استراتژی / تدبیر مدیریتی / تفکر خلاق / رویکردهای کار آفرینانه / شناخت عوامل استراتژیک محیطی / چشم انداز استراتژیک / توانایی تدوین و اجرای یک چشم انداز روشن و الهام بخش / مدیریت تغییر / توانایی هدایت و مدیریت تغییرات سازمانی در جهت بهبود و پیشرفت دانشکده.
۱۹	شایسته سالاری	لیاقت و توانایی افراد / اولویت بندی توانایی افراد / تناسب شایستگی با اهداف / جذب و پرورش افراد پر توان / نیروهای شایسته / رضایتمندی / جذب شایستگان و نخبگان / مشروعیت / پرورش استعدادها و جانشین پروری.
۲۰	خلاقیت و نوآوری	قدرت خلاقیت / توجه به جزئیات / محدودیت منابع / موانع خلاقیت / ایجاد فرصت ها برای نوآوری / ریسک پذیری
۲۱	مسئولیت پذیری و پاسخگویی	پاسخگو سازی / تفویض اختیار / رضایت / استقلال نهادی / تصمیم گیری / تعهد و مسئولیت / مشروعیت
۲۲	عوامل اجتماعی	مسائل اجتماعی / فقر / ساختار اجتماعی / طبقه اجتماعی / ارتباط با جوامع / اجتماعات علمی و تخصصی / توسعه سرمایه های اجتماعی / مقبولیت های عمومی
۲۳	بهره گیری از فناوری های مدرن	به روز رسانی ها / شناخت فناوری / توسعه فناوری



۲۴	آگاهی از حکمرانی جهانی	روندهای جهانی و بین‌المللی / تعاملات بیرونی / توانایی مذاکره و گفتگو / مجامع بین‌المللی / شناخت مجامع / رویکردهای تخصصی و حرفه‌ای
۲۵	شفاف‌سازی	شفاف‌سازی روندها / شفافیت خروجی‌ها
۲۶	مهارت تصمیم‌گیری	فرایندهای تصمیم‌گیری مؤثر، تمصمی‌گیری شفاف، تصمیم‌گیری مشارکتی، تصمیم‌گیری بر پایه همکاری؛ تصمیم‌گیری داده‌محور / توانایی اتخاذ تصمیمات مؤثر و به‌موقع بر اساس اطلاعات، تجزیه و تحلیل و مشاوره با ذینفعان.
۲۷	تعامل با ذینفعان	مهارت در برقراری ارتباط با استادان، دانشجویان، شرکای خارجی، مهارت در میانجیگری اختلافات، ایجاد یک محیط مشارکتی، مهارت حل تعارض
۲۸	حاکمیت اخلاقی	صداقت / مسئولیت‌پذیری / تعهد به شیوه‌های اخلاقی / پاسخگویی / شفافیت / اطمینان از شفاف بودن فرایندها / شفاف بودن تصمیمات برای همه ذینفعان
۲۹	تعهد به ارزش‌های دانشگاهی	رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای در تمامی فعالیت‌ها / ارزش‌گذاری و احترام به تنوع نظرات / تنوع عقاید / تنوع فرهنگ‌ها / تنوع پیشینه‌های افراد / پذیرش مسئولیت در قبال تصمیمات و اقدامات خود / برخورد عادلانه و منصفانه با همه اعضای دانشکده / آزادی آکادمیک / حمایت از آزادی بیان و اندیشه در چارچوب ارزش‌های دانشگاهی / خدمت به جامعه / تشویق و تسهیل مشارکت دانشکده در خدمت به جامعه
۳۰	دانش و تخصص آکادمیک	تسلط بر رشته تحصیلی / دارا بودن دانش و تخصص عمیق در رشته تحصیلی مرتبط با دانشکده / آشنایی با نظام آموزش عالی / آشنایی با ساختار، قوانین، مقررات و روندهای آموزش عالی / تعهد به تعالی آکادمیک / تعهد به ارتقاء کیفیت آموزش، پژوهش و خدمات دانشکده / حمایت از نوآوری و خلاقیت / تشویق و حمایت از نوآوری و خلاقیت در آموزش / پژوهش / دانشکده‌های تخصصی / مرجعیت علمی / رشته‌های تخصصی / برتری علمی و تخصصی / تخصص صرف / خبره نظری

در مرحله کدگذاری محوری، مقوله شایستگی رؤسای دانشکده‌ها در مرکز فرایندی که در حال بررسی آن است، قرار گرفت (به‌عنوان پدیده مرکزی) و سپس، دیگر مقوله‌ها به آن ربط داده شدند که عبارت‌اند از: «شرایط علی»، «راهبردها»، «شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر» و «پیامدها». این مرحله شامل ترسیم یک نمودار است که «الگوی کدگذاری» نامیده می‌شود. در این الگو شش جعبه (یا مقوله) از اطلاعات وجود دارد:

شرایط علی: مقوله‌هایی مربوط به شرایطی که بر مقوله محوری تأثیر می‌گذارند؛

شرایط زمینه‌ای: شرایط خاصی که بر راهبردها اثر می‌گذارند؛

پدیده مقوله محوری: یک صورت ذهنی از پدیده‌ای که اساس فرایند است؛

شرایط مداخله‌گر: شرایط زمینه‌ای عمومی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند؛

راهبردها: کنش‌ها یا برهم‌کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود؛

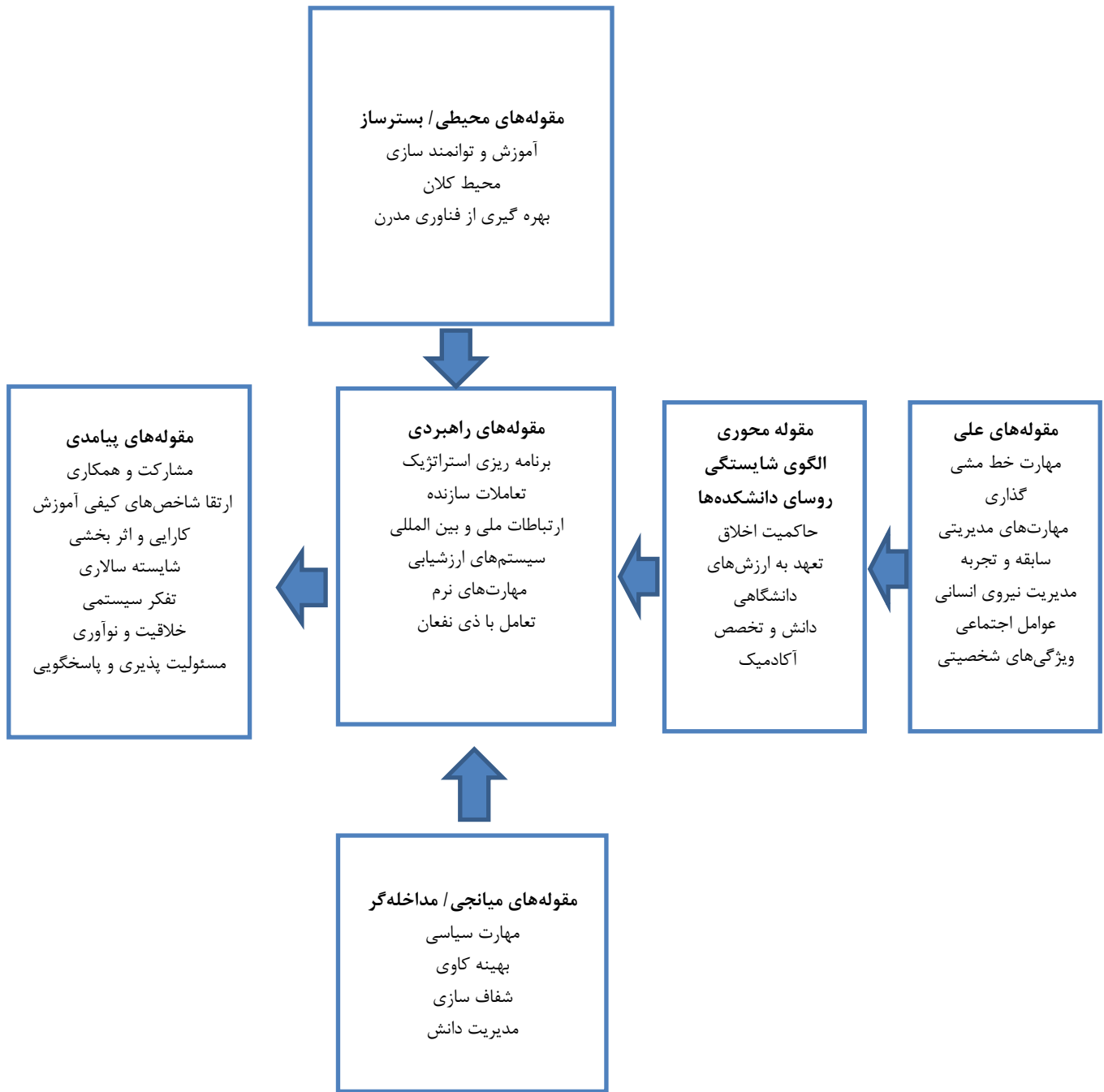
پیامدها: خروجی‌های حاصل از استخدام راهبردها.

در نهایت، در کدگذاری انتخابی (گزینشی) روند انتخاب مقوله اصلی به‌طور منظم و سامانمند آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش دارند. این روند شامل چند گام است: اولین قدم متضمن توضیح خط اصلی داستان است که الگوی شایستگی رؤسای دانشکده‌ها مقوله اصلی و محوری ما در این پژوهش بود. گام دوم ربط دادن مقولات تکمیلی برگرد مقوله اصلی با استفاده از یک پارادایم (در کدگذاری محوری توصیف شده است). گام سوم مرتبط ساختن مقولات به یکدیگر در سطح بعدی است. گام چهارم به تأیید رساندن آن روابط در قبال داده‌هاست. آخرین قدم تکمیل مقولاتی است که اصلاح یا نیاز به بسط و گسترش دارند.

طراحی مدل اولیه:

مدل پارادایمی کدگذاری طراحی الگوی شایستگی رؤسای دانشکده‌های دانشگاه‌های کشور بر مبنای حکمرانی آکادمیک حاصل از کدگذاری‌های ۱۲ مصاحبه صورت گرفته، در شکل ۱ نشان داده شده است.

شکل ۱



بحث و نتیجه‌گیری

هدف از اجرای پژوهش حاضر طراحی شایستگی رؤسای دانشکده‌های دانشگاه تخصصی ایران بر مبنای حکمرانی آکادمیک و همچنین شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی رؤسا بر مبنای حکمرانی آکادمیک بود. در این پژوهش برای تحلیل نتایج از تئوری داده‌بنیاد و از طریق مصاحبه استفاده شد که با مطالعه داده‌ها و اطلاعات استخراج‌شده در نهایت، ۴۶۲ کدباز (مفهوم اولیه)، ۲۶۷ مفهوم و ۳۰ مقوله شناسایی و سرانجام، به ۶ عوامل تقسیم بندی شدند.

رؤسای دانشکده‌ها باید دارای مهارت‌های رهبری قوی برای هدایت بخش‌های دانشگاهی و ایجاد یک محیط مشارکتی باشند. آن‌ها باید چشم‌اندازی روشن برای حکمرانی دانشگاهی داشته باشند و اهداف بخش را با مأموریت و اهداف مؤسسه همسو کنند. رؤسای با صلاحیت در

اتخاذ تصمیمات آگاهانه‌ای که بر استادان، دانشجویان و جامعه علمی کلی تأثیر می‌گذارد، ماهر هستند. مهارت‌های ارتباطی قوی برای تعامل با استادان، مدیریت و دینفعان خارجی برای ارتقای شفافیت و فراگیری ضروری است. دانش کامل از سیاست‌های دانشگاهی و ساختارهای حکمرانی برای پیمایش مؤثر چارچوب‌های سازمانی ضروری است. این شایستگی‌ها برای رؤسای دانشکده‌ها برای ارتقای حکمرانی دانشگاهی و تضمین موفقیت مؤسساتشان حیاتی است.

به گفته برخی از کارشناسان، دوره‌ها و موقعیت‌های مختلف به سبک‌های رهبری متفاوتی نیاز دارند که تمام عملکردهای سازمانی به مجموعه خاصی از شایستگی‌های مدیریتی، عمومی و عملکردی نیاز دارند تا به‌طور مؤثر انجام شوند. آن‌ها معتقد بودند که درحالی‌که توانایی‌های عمومی برای همه مدیران، صرف‌نظر از عملکرد یا سطح، حیاتی است؛ شایستگی‌های مدیریتی برای مدیرانی که مسئولیت‌های نظارتی در هر خدمتی دارند، حیاتی است. برای انجام هر کار در سازمان در محدوده کاری فنی یا عملکردی تعریف شده، شایستگی‌های خاصی مورد نیاز است. به‌طور مشابه، شایستگی‌های مدیریتی شامل حوزه‌هایی مانند هدایت وظایف، نظارت بر دیگران، برنامه‌ریزی استراتژیک، هماهنگی، نظارت، نوآوری، مدیریت اطلاعات و تقویت روابط است، چه در داخل با کارکنان و چه در خارج با دینفعان. در زمینه‌های فرهنگی متنوع، اهمیت شایستگی مدیریتی تا حد زیادی ثابت است. با این حال، تفاوت‌های ظریف این شایستگی‌ها در محیط‌های کاری متمایز آشکار می‌شود. ارزیابی شایستگی‌ها در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و انگیزه دیگران در تعیین دقیق مدیرانی که برای پیشرفت شغلی، صرف‌نظر از زمینه‌های فرهنگی یا کاری، مهم هستند و مهارت آن‌ها بر عملکرد یک مؤسسه تأثیر می‌گذارد؛ به این معنا که هر سازمان مدیریتی یک رهبر خلاق است.

در این پژوهش عوامل علی شامل: مهارت خط مشی‌گذاری، مهارت‌های مدیریتی، سابقه و تجربه، مدیریت نیروی انسانی، عوامل اجتماعی و ویژگی‌های شخصیتی عواملی هستند که از زیرساخت‌ها و ملزومات طراحی و توسعه یک الگوی شایستگی رؤسای دانشکده‌ها به‌شمار می‌روند. الگوی شایستگی چه در زمینه‌های فردی و چه در زمینه‌های حرفه‌ای شرایطی را فراهم می‌آورد تا بتواند وضعیت عادلانه‌تر و بهتری برای محیط آکادمیک ایجاد کند و زمینه پیشرفت دانشگاه را فراهم آورد. بنابراین، می‌توان گفت که الگوی شایستگی رؤسای دانشکده‌های دانشگاه‌های کشور ایران بر مبنای حکمرانی آکادمیک، مقوله اصلی این پژوهش است که به‌عنوان مقوله محوری انتخاب شده است؛ به‌عبارت دیگر، برای طراحی و توسعه الگوی شایستگی رؤسای دانشکده‌ها باید به عملکرد و مهارت‌های تخصصی و عمومی مدیران در این مقوله توجه ویژه داشت. این مهارت‌ها و قابلیت‌ها در توسعه این الگو در جوامع و دانشگاه‌ها نقش محوری دارند.

عوامل راهبردی شامل: برنامه‌ریزی استراتژیک، مهارت‌های نرم، نظارت و ارزشیابی، تخصص‌گرایی و تعاملات سازنده و ارتباطات ملی و بین‌المللی شش مقوله اصلی این پژوهش است که به‌عنوان راهبردهای اصلی طراحی و توسعه یک الگوی شایستگی برای رؤسای دانشکده‌ها انتخاب شده‌اند؛ به‌عبارت دیگر، برای طراحی، توسعه و اجرای الگوی شایستگی رؤسا در محیط آکادمیک، باید به این عوامل توجه ویژه داشت، زیرا انتخاب اصول راهبردی مناسب می‌تواند افراد را در زمینه توسعه این مهم همراهی کند.

مداخلات سیاسی، شفاف‌سازی و بنچ‌مارک (الگوپذیری) سه مقوله‌ای هستند که به‌عنوان تعدیل‌گر بر راهبردها تأثیر می‌گذارد. شرایط تعدیلگر عواملی هستند که شرایط علی را تسهیل می‌کنند یا بر اثر این شرایط تداخل ایجاد کرده و مانع آن می‌شود؛ به‌عبارت دیگر، شرایط مداخله‌گر خود به تنهایی به ایجاد یک الگوی شایستگی منجر نمی‌شود، اما می‌تواند بر اثر شرایط علی بر آن اثرگذار باشند.

شرایط بستر/ محیطی مجموعه شرایطی هستند که زمینه پدیده مورد نظر را فراهم می‌سازند و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارد. شرایط بستر مقوله محوری و نتایج منتج از آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ به‌عبارت دیگر، سلسله شرایط خاص است که در آن استراتژی‌ها و کنش‌های متقابل برای اداره کردن، کنترل و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد. تمیز شرایط بستر از شرایط علی مشکل است، زیرا یک‌سری از عوامل

می‌توانند در دو نقش باشند؛ آموزش و توانمندسازی مدیران، عوامل محیطی، فناوری و تکنولوژی‌های مدرن و مدیریت دانش، الگوی شایستگی رؤسا را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد.

پیامدها خروجی حاصل از به‌کارگیری راهبردهای مناسب در توسعه و اجرای الگوی شایستگی رؤسای دانشکده‌های دانشگاه‌های کشور ایران بر مبنای حکمرانی آکادمیک است. در این پژوهش مقوله‌های مشارکت و همکاری، کارایی و اثربخشی، ارتقای شاخص‌های تخصصی، شایسته‌سالاری، خلاقیت و نوآوری، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی و تفکر سیستمی از پیامدهای به‌کارگیری راهبردهای مناسب توسعه و اجرای الگوی شایستگی رؤسای دانشکده‌هاست. یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌های حسینی نسب و همکاران (HosseiniNasab et al., 2021)، داداش کرمی و همکاران (Dadash Karimi et al., 2019)، غفاری (Ghaffari, 2019)، آپکاریان و راسموسن (Apkarian et al., 2021) مونیر و همکاران (Munawir et al., 2019) و امیری فرح آبادی و همکاران (Amiri Farahabadi et al., 2018) همخوانی دارد و مورد تأیید است.

شایستگی رؤسای دانشکده و رهبری دانشگاهی برای حکمرانی مؤثر در مؤسسات آموزش عالی (HEI) ضروری است. از رؤسای دانشگاه انتظار می‌رود تا ضمن ایجاد محیطی مناسب برای تعالی دانشگاهی، چالش‌های پیچیده را حل کنند. سبک رهبری آن‌ها به‌طور چشمگیر بر عملکرد سازمانی و مشارکت ذینفعان تأثیر می‌گذارد که می‌تواند از طریق چندین جنبه کلیدی بررسی شود. رهبری تحول‌آفرین: رؤسای دانشگاه باید رهبری تحول‌آفرین را اتخاذ کنند تا انتظارات در حال تحول در آموزش عالی را برآورده و بر اهمیت جامعه‌سازی و همکاری تأکید کنند. آن‌ها باید استادان را توانمند کنند، مهارت‌های رهبری را پرورش دهند و ریسک‌پذیری را برای تقویت نوآوری تشویق کنند. حکمرانی و تصمیم‌گیری حکمرانی مؤثر مستلزم آن است که رؤسای دانشگاه ساختارهای نهادی و فرایندهای تصمیم‌گیری را درک و از همسویی با مأموریت و ارزش‌های اصلی مؤسسه اطمینان حاصل کنند (Hendrickson & Francis, 2020). آن‌ها باید با ذینفعان داخلی و خارجی برای ایجاد مشارکت‌هایی درگیر شوند که برنامه‌های دانشگاهی و شهرت سازمانی را افزایش دهد (Hendrickson & Francis, 2020; Migliore, 2012). اعتماد و همکاری: ایجاد اعتماد بین استادان و مدیریت برای ایجاد یک محیط مشارکتی که از حکومت مشترک حمایت می‌کند و کیفیت آموزشی را افزایش می‌دهد، ضروری است (Migliore, 2012). رؤسای دانشگاه باید به‌عنوان مثال رهبری کنند، تعهد را نشان دهند و فرهنگ رهبری مشترک را برای بهبود نتایج عملکرد تقویت کنند (Migliore, 2012). درحالی‌که تمرکز بر شایستگی‌های رؤسای دانشگاه امری حیاتی است، مهم است که بدانیم حکمرانی مؤثر در دانشگاه‌های عالی متکی به تلاش جمعی شامل اعضای هیئت علمی، مدیریت و هیئت‌های حاکمه است که نیاز به رویکردی جامع به رهبری دانشگاهی را برجسته می‌کند.

در انتها متناسب با یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی کاربردی ارائه می‌شود. نیاز است که رؤسای دانشگاهی به واکاوی و بررسی هر یک از شایستگی‌ها بر مبنای حکمرانی آکادمیک بپردازند تا با درک بهتر هر یک از این شایستگی‌ها، بتوانند اثربخشی و مقبولیت بیشتری برای رسیدن به اهداف در محیط دانشگاه داشته باشند؛ بر ارجحیت بخشیدن به شش عوامل علی، محوری، راهبردی، محیطی، مداخله‌گر و پیامدی تأکید شود؛ مسئولان ذی‌ربط اولویت‌بندی خاص ارائه‌شده در این پژوهش را برای ابعاد مختلف شایستگی به بحث بگذارند و هنگام گزینش رهبران دانشگاه‌ها در نظام آموزشی ایران به آن توجه کنند. از آنجایی که کارآمدی عمل رهبران شامل توانایی‌های رهبران برای مربیگری، الهام بخشیدن و تحریک پیروان و همچنین افزایش مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های رهبری است، ضعف اصلی در کیفیت رهبری در این دانشگاه ناشی از کاستی‌های صلاحیت‌های رهبری است. برای مثال، بسیاری از اعضای هیئت علمی در مصاحبه‌های خود در این مطالعه نشان دادند که رهبران آن‌ها باید دوره‌های رهبری را بگذارند تا صلاحیت‌های رهبری خود را بهبود بخشند. از دیگر کاستی‌هایی که توسط دانشکده مشخص شد، کمبود پتانسیل‌های نوآوری و خلاقیت کافی مدیران، تبعیض بین اعضای هیئت علمی و بیشتر شبیه به مدیران تا رهبر بودن است؛ بنابراین،

این کاستی‌ها در رهبری ریاست از برداشت‌های استادان در مصاحبه‌هایشان می‌تواند دلیل اصلی کارآمدی مدیران در سطح متوسط، اما نه بالاتر باشد.

پیشنهادها

چند پیشنهاد عملی برای بهبود شایستگی رؤسای دانشکده‌ها و رهبری با تمرکز بر حکمرانی دانشگاهی ارائه شده است:

۱. برنامه‌های توسعه حرفه‌ای کارگاه‌ها و سمینارها: کارگاه‌های آموزشی منظم در خصوص موضوعاتی مانند سیاست‌های دانشگاهی، حکمرانی اخلاقی و برنامه‌ریزی استراتژیک سازماندهی کنید.
۲. ساختارهای حکومتی مشارکتی با ایجاد کمیته‌ها: کمیته‌هایی را ایجاد کنید که شامل اعضای هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان اداری برای ارتقای تصمیم‌گیری فراگیر باشد و سیستم‌هایی را برای جمع‌آوری بازخورد از ذینفعان در خصوص شیوه‌ها و سیاست‌های حکمرانی اجرا کنید.
۳. آموزش تصمیم‌گیری مبتنی بر داده: آموزش استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌ها برای اطلاع از تصمیمات حکمرانی مانند روند ثبت نام و معیارهای عملکرد تحصیلی را ارائه دهید. رؤسای دانشگاه را تشویق کنید تا در مقابل مؤسسات هم‌تا معیار قرار دهند تا زمینه‌های بهبود را شناسایی کنند.
۴. کانال‌های ارتباطی شفاف: خط‌مشی‌های روشنی را در رابطه با حکمرانی دانشگاهی تدوین و منتشر کنید تا اطمینان حاصل شود که همه ذینفعان نقش‌ها و مسئولیت‌های خود را درک می‌کنند. میزبان انجمن‌های باز برای بحث درباره مسائل حکومتی برای تقویت شفافیت و همکاری باشید.
۵. تأکید بر آموزش رهبری اخلاقی: آموزش اخلاق را در برنامه‌های توسعه رهبری بگنجانید تا اهمیت صداقت در حکومت را تقویت کنید. از سناریوهای واقعی برای بحث درباره معضلات اخلاقی و فرایندهای تصمیم‌گیری در حکمرانی دانشگاهی استفاده کنید.
۶. ابزارهای خودارزیابی مستمر و بهبود: ابزارهای خودارزیابی را برای رؤسای دانشگاه به‌منظور ارزیابی شایستگی‌های حکمرانی و شناسایی زمینه‌های رشد اجرا کنید. بررسی‌های عملکردی منظم را انجام دهید که شامل بازخورد در خصوص شایستگی‌های مرتبط با حکومت است.
۷. تعامل با جوامع آکادمیک و فرصت‌های شبکه‌سازی: مشارکت در کنفرانس‌های دانشگاهی و سازمان‌های حرفه‌ای را تشویق کنید تا از روندهای حکمرانی و بهترین شیوه‌ها مطلع شوید. پروژه‌های تحقیقاتی مشترکی را که شامل مسائل حکمرانی می‌شود، برای تقویت درک عمیق‌تر چالش‌های رهبری دانشگاهی ترویج دهید.
۸. ارزیابی عملکرد بازخورد ۳۶۰ درجه: یک سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه را اجرا کنید تا بینش همکاران، استادان و کارکنان را در رابطه با اثربخشی رهبری خود به رؤسا ارائه دهید. رؤسای دانشگاه را تشویق کنید تا اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری را تعیین و به‌طور منظم پیشرفت را بررسی کنند.
۹. ارتباطات و شفافیت: بسترهایی برای گفت‌وگوی باز بین استادان، رؤسای دانشگاه و مدیریت مرکزی در خصوص مسائل حکمرانی ایجاد کنید. از دسترسی آماده به آیین‌نامه‌ها، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها و اطلاع‌رسانی فعالانه برای هرگونه تغییر اطمینان داشته باشید. منطق پشت تصمیم‌ها را به وضوح بیان کنید و به‌طور فعال از نظرهای استادان در طول فرایند درخواست کنید. داده‌های مرتبط با بودجه، ثبت نام، نتایج دانشجویی و سایر شاخص‌های کلیدی عملکرد را به اعضای هیئت علمی ارائه دهید تا مشارکت آن‌ها در حکمرانی را فراهم سازد.



۱۰. مدیریت تعارض: آموزش در زمینه حل تعارض و میانجیگری برای تجهیز رؤسای دانشگاه به مهارت‌هایی برای هدایت پویایی‌های چالش برانگیز بین فردی را ارائه دهید. فرصت‌های توسعه‌ای را با تمرکز بر ایجاد شیوه‌های رهبری فراگیر و ایجاد محیطی دلپذیر برای همه استادان و دانشجویان ارائه دهید. آموزش‌هایی را در خصوص مدیریت زمان، اولویت‌بندی و تفویض اختیار ارائه دهید تا به مدیران کمک کند تا به‌طور مؤثر مسئولیت‌های پیچیده خود را مدیریت کنند.

بهبود شایستگی‌های رؤسای دانشکده و رهبری در مدیریت دانشگاهی نیازمند رویکردی چندوجهی است که شامل توسعه حرفه‌ای، همکاری، ملاحظات اخلاقی و ارزیابی مستمر است. با اجرای این استراتژی‌ها، نهادها می‌توانند چارچوب‌های حکمرانی خود را تقویت کنند و اثربخشی رهبری خود را افزایش دهند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

تقدیر و تشکر

در اینجا از تمام کسانی که نویسندگان را در انجام این تحقیق یاری کردند، قدردانی می‌شود.

References

- Abrantes, R., & Figueiredo, J. (2021). Information systems and change in project based organizations. *Procedia Computer Science*, 181, 367-378. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.184>
- Afkhami Rohani, H., Rahmanseresht, H., & Marjani, S. (2015). University Governance and Evaluation of Websites and Portals. *Higher Education Letter*, 7(28), 75-96. https://journal.sanjesh.org/m/article_14841.html?lang=en
- Amanda, Z., Clark, K. G., & Shapiro, A. (2024). *Implementing Information Governance in Academic Libraries*. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0472-3.ch010>
- Amiri Farahabadi, J., Abolghasmi, M., & Soleymani, S. (2018). The Study of the Convergence of University Governance and Quasi-Market Actions in Iran's Higher Education. *Ihej*, 10(4), 61-86. <https://www.sid.ir/paper/135868/en>
- Apkarian, N., Henderson, C., Stains, M., Raker, J., Johnson, E., & Dancy, M. (2021). What really impacts the use of active learning in undergraduate STEM education? Results from a national survey of chemistry, mathematics, and physics instructors. *PLoS One*, 16(2), e0247544. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0247544>
- Beck, U. (2000). World risk society as cosmopolitan society? Ecological questions in a framework of manufactured uncertainties. *Theory, Culture & Society*, 13(4), 1-32. <https://doi.org/10.1177/0263276496013004001>
- Beierle, T. C., & Konisky, D. M. (2001). What are we gaining from stakeholder involvement? Observations from environmental planning in the Great Lakes. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 19(4), 515-527. <https://doi.org/10.1068/c5s>
- Bordbar, G., & Shakeri, F. (2011). An Analytic Study on Competency Based Selection and Appointment of the Head of Departments in Yazd University. *Research in Production and Operations Management*, 2(2), 101-120. https://jpom.ui.ac.ir/article_19772_en.html
- Broucker, B., De Wit, K., & Leisyte, L. (2015, 2015/08/26-2015/08/28). New public management or new public governance for the higher education sector? An international comparison. European Group of Public Administration,
- Bulkeley, H., & Mol, A. P. (2003). Participation and environmental governance: consensus, ambivalence and debate. *Environmental Values*, 12(2), 143-154. <https://doi.org/10.1177/096327190301200201>
- Carnegie, G. D., & Tuck, J. (2010). Understanding the ABC of university governance. *Australian Journal of Public Administration*, 69(4), 431-441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2010.00699.x>
- Cavale, S., & Katarki, S. B. (1996). GATT and the Indian Pharmaceutical Industry-Meeting the Challenges. *Student Advoc.*, 8, 63. https://heionline.org/hol/cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/nlsind8§ion=12
- Chilvers, J. (2008). Environmental risk, uncertainty, and participation: mapping an emergent epistemic community. *Environment and Planning A*, 40(12), 2990-3008. <https://doi.org/10.1068/a39279>
- Chong, E. (2013). Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries. *Journal of Business Research*, 66(3), 345-353. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.08.015>
- Dadash Karimi, Y., Mirsepassi, N., & Najafbeigi, R. (2019). Designing a Model for the Higher Education Governance. *Public Organizations Management*, 7(3), 11-28. <https://doi.org/10.30473/ipom.2019.44417.3478>
- Day, D. V., Riggio, R. E., Tan, S. J., & Conger, J. A. (2021). Advancing the science of 21st-century leadership development: Theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101557. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101557>





- Felt, U., Wynne, B., Callon, M., Gonçalves, M. E., Jasanoff, S., Jepsen, M., & Tallacchini, M. (2007). Taking European knowledge society seriously: Report of the expert group on science and governance to the Science, Economy and Society Directorate, Directorate-General for Research, European Commission. <https://hal.science/hal-02823887/>
- Ghaffari, R. (2019). Manager's Competency, Axiomatic Instruments in Pursuit of Organizational Good Governance and Green Human Resources Management in Cooperative Agencies, Work and Social Welfare. *Refahj*, 18(70), 241-270. <https://doi.org/10.29252/refahj.18.70.241>
- Gholipour, H., & Abiri, R. (2022). Exploring the Scope of Science Governance: A Scoping Review. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 28(4), 69-93. <https://doi.org/10.22034/irphe.2022.705224>
- Haider, S. A., Akbar, A., Tehseen, S., Poulouva, P., & Jaleel, F. (2022). The impact of responsible leadership on knowledge sharing behavior through the mediating role of person-organization fit and moderating role of higher educational institute culture. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100265. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100265>
- Haslam, S. (2012). *Psychology in organizations: The Social Identity approach*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446278819>
- Hendrickson, K. A., & Francis, K. A. (2020). Investigating authentic university academic care at a US non-mainland HBCU. In *Improving classroom engagement and international development programs: International perspectives on humanizing higher education* (pp. 59-74). <https://doi.org/10.1108/S2055-364120200000027006>
- HosseiniNasab, S. M., ShamiZanjani, M., & Gholipor, A. (2021). A competency model for chief digital officer as organizational governor of digital transformation. *Iranian Journal of Information Processing and Management*, 36(3), 835-860. <https://doi.org/10.52547/jipm.36.3.835>
- Hwang, S. J., Quast, L. N., Center, B. A., Chung, C. T. N., Hahn, H. J., & Wohkittel, J. (2015). The impact of leadership behaviours on leaders' perceived job performance across cultures: Comparing the role of charismatic, directive, participative, and supportive leadership behaviours in the U.S. and four Confucian Asian countries. *Human Resource Development International*, 18(3), 259-277. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1036226>
- Jackson, N. C., & Dunn-Jensen, L. M. (2021). Leadership succession planning for today's digital transformation economy: Key factors to build for competency and innovation. *Business Horizons*, 64(2), 273-284. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.11.008>
- Jamali, A. R., Bhutto, A., Khaskhely, M., & Sethar, W. (2022). Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher education. *Management Science Letters*, 12(1), 1-20. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.8.005>
- Jayasri, I. (2022). Academic Governance: Insights and the Way Forward. *Acta Universitatis Bohemae Meridionales*. <https://doi.org/10.32725/acta.2022.007>
- Kansal, J., & Jain, N. (2019). Development of competency model and mapping of employees competencies for organizational development: A new approach. [Journal not provided]. https://www.researchgate.net/profile/Jimmy-Kansal/publication/334001448_Development_of_Competency_Model_and_Mapping_of_employees_Competencies_for_Organization_al_Development_A_New_Approach/links/5d126cdba6fdcc2462a62b62/Development-of-Competency-Model-and-Mapping-of-employees-Competencies-for-Organizational-Development-A-New-Approach.pdf
- Kaykha. (2020). Presenting a model of managers' competencies in the University of Medical Sciences based on thematic analysis. *Medicine and Cultivation*, 29(1), 24-36.
- Lo, W. Y. W., & Tang, H. H. H. (2017). Dancing with global trends: Higher education policy and university governance in Hong Kong, 1997-2012. *Journal of Educational Administration and History*, 49(1), 53-71. <https://doi.org/10.1080/00220620.2017.1252736>
- Lubis, F. M., Rony, Z. T., & Aryanto, T. (2019). Digital leadership in managing work motivation of millennial employees. *Asia Proceedings of Social Sciences*, [Volume Not Provided], [Page Not Provided]. <https://doi.org/10.31580/apss.v4i2.757>
- Macnaghten, P., & Chilvers, J. (2014). The future of science governance: Publics, policies, practices. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 32(3), 530-548. <https://doi.org/10.1068/c1245j>
- Meraku, A. (2017). Role of leadership in organizational effectiveness. *Journal of Economics, Business and Management*, 5(11), 336-340. <https://doi.org/10.18178/joebm.2017.5.11.535>
- Migliore, L. A. (2012). Leadership, governance, and perceptions of trust in the higher education industry. *Journal of Leadership Studies*, 5(4), 30-40. <https://doi.org/10.1002/jls.20241>
- Mitchelmore, S., & Rowe, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2), 92-111. <https://doi.org/10.1108/13552551011026995>
- Munawir, M., Raharjo, K., Djali, M. A., Syahputra, H., Muslim, B., & Adam, M. (2019). Dimensions of identity strength and organizational citizenship behavior (OCB) in establishing good university governance and performance of religious ideology-based higher educations. *Journal of Applied Research in Higher Education*, [Volume Not Provided]. <https://www.emerald.com/jarhe/article/11/2/250/193820>
- Nedeva, M., Tirado, M. M., & Thomas, D. A. (2023). Research governance and the dynamics of science: A framework for the study of governance effects on research fields. *Research Evaluation*, 32(1), 116-127. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvac028>
- Nermend, M., Singh, S., & Singh, U. S. (2022). An evaluation of decision on paradigm shift in higher education by digital transformation. *Procedia Computer Science*, 207, 1959-1969. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.255>
- Nunn, N. (2008). The long-term Effects of Africa's slave trades. *Quarterly Journal of Economics*, 123(1), 139-176. <https://doi.org/10.1162/qjec.2008.123.1.139>
- Obrecht, M., Feodorova, Z., & Rosi, M. (2022). Assessment of environmental sustainability integration into higher education for future experts and leaders. *Journal of Environmental Management*, 316, 115223. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.115223>
- Peters, B. G. (2024). *Measuring governance: a political science perspective*. *Handbook on Measuring Governance*. <https://doi.org/10.4337/9781802200645.00015>
- Quyên, Đ. T. N. (2014). Developing university governance indicators and their weighting system using a modified Delphi method. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141, 828-833. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.144>
- Rambe, P., & Makhalemele, N. (2015). Relationship between managerial competencies of Owners/managers of emerging technology firms and Business performance: A conceptual framework of internet café performance in South Africa. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 14(4), 677. <https://doi.org/10.19030/iber.v14i4.9357>



- Redallah, A., Bentahar, S., & Bouchelaghem, A. (2023). Academic governance at the university Salah Boubnider Constantine 3. *Jurnal EduScience (JES)*. <https://doi.org/10.36987/jes.v10i1.3942>
- Rony, Z. T., Lestari, T. S., Ismaniah, Y., Yasin, M., & Lubis, F. M. (2023). The complexity of leadership competence in universities in the 21st century. *Cogent Social Sciences*, 9(2), 2276986. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2276986>
- Rony, Z. T., Lubis, F. M., Santoso, B., & Ryzkita, A. (2020). The relevance of political skills for leaders and managers in the Industrial revolution 4.0: A case study of the Indonesian private television industry. *International Journal of Innovation, Creativity & Change*, 12(1), 447-465. <https://repository.ubharajaya.ac.id/3210/1/The%20Relevance%20of%20Political%20Skills.pdf>
- Rowe, G., & Frewer, L. J. (2000). Public participation methods: a framework for evaluation. *Science, Technology, & Human Values*, 25(1), 3-29. <https://doi.org/10.1177/016224390002500101>
- Santiago, R., Carvalho, T., & Sousa, S. (2015). NPM reforms and professionals in health and higher education in Portugal. *International Journal of Public Administration*, 38(11), 757-768. <https://doi.org/10.1080/01900692.2014.979199>
- Saputra, K. A. K. (2023). Introduction to energy accounting in higher education: A theoretical discussion. *International Journal of Social Science and Education Research Studies*, 3(4), 594-599. <https://doi.org/10.55677/ijssers/V03I4Y2023-09>
- Shyamala, S., & Gurudutta, J. (2024). Corporate governance dynamics in Indian academia: challenges and case study evaluations. In *EPRA International Journal of Environmental, Economics, Commerce and Educational Management*. <https://doi.org/10.36713/epra17869>
- Sundaram, L. S. (2023). Existential Risk and Science Governance. In. <https://doi.org/10.11647/OBP.0336.03>
- Tabassi, A. A., Abdullah, A., & Bryde, D. J. (2019). Conflict Management, team coordination, and performance within multicultural temporary projects: Evidence from the construction industry. *Project Management Journal*, 50(1), 101-114. <https://doi.org/10.1177/8756972818818257>
- Tai, M. K., & Abdull Kareem, O. (2020). Headteacher change leadership competency: a study in Malaysian primary schools. *Professional Development in Education*, 46(2), 292-305. <https://doi.org/10.1080/19415257.2018.1561494>
- Trakman, L. E. (2015). Public Responsibilities for Electoral Fraud Beyond Correlative Rights and Duties. *Utrecht Journal of International and European Law*, 31, 17. https://heinonline.org/hol-cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/merko31§ion=17
- Trepanier, S., & Crenshaw, J. T. (2013). Succession planning: A call to action for nurse executives. *Journal of Nursing Management*, 21(7), 980-985. <https://doi.org/10.1111/jonm.12177>
- Wahab, A., & Tyasari, I. (2020). Entrepreneurial leadership for university leaders: A futuristic approach for Pakistani HEIs. *Asia Pacific Management Review*, 25(1), 54-63. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.09.002>
- Young, M. D. (2023). *The development of educational leaders: History and contemporary practice in the United States*. *International Encyclopedia of Education*. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818630-5.05050-8>
- Zakeri, M., & Kohandani, B. (2020). *Preparing Competence-based CID Police Agents in Detecting Stolen Vehicles* (Vol. 14). <https://doi.org/10.22034/det.2020.94642>

