

## The Model of University Presidents' Selection in Selected Universities of the World with a Text Analysis Approach

Amin Parvari\*

Seyed Ali Siadat\*\*

Seyed Hamidreza Shavaran\*\*\*

### Introduction

The aim of this study was to develop a model of selection criteria for university presidents in selected universities around the world.

### Method

The research was applied in terms of purpose and qualitative in terms of approach. The statistical population of the study included documents, regulations, instructions, books, and available articles about selection of university presidents in sixteen countries from different continents. The statistical sample was the same as the community. Content - validity method and peer – group method were used to evaluate the validity of the research and the reliability, respectively. Data were analyzed using Qualitative content analysis method. After encoding the resulting data, concepts, core categories (dimensions or structures), and components (core competencies) were identified.

### Results

The results showed that among the 144 codes extracted, interactive selection criteria (12), communication management (9), management experience (8), academic management experience (7), scientific competence (7), innovation (6), Financial management (6), partnership (5) and organizational commitment (5) are the most important and have played a significant role in the selection of university presidents at the level of the

---

\* Ph.D. Student, University of Esfahan, Esfahan, Iran.

\*\* Professor, University of Isfahan, Isfahan, Iran. *Corresponding Author:*

[s.a.siadat@edu.ui.ac.ir](mailto:s.a.siadat@edu.ui.ac.ir)

\*\*\* Assistant Professor, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

studied universities in the world. Using the results, a comprehensive model was developed for the selection of university presidents, which resulted in the classification of three main categories of individual, organizational and managerial characteristics. Individual class includes personality and scientific characteristics; the organizational class included general organizational characteristics, the selection process and nationalism, and the managerial class included managerial skills, participation, experience, and expertise.

### **Discussion**

Given that the data obtained from a research was a Qualitative based, the results can provide significant criteria when selecting university presidents in the recruitment and selection processes. According to the obtained results, it is suggested that a comprehensive model for the selection of university deans worldwide be developed by leading organizations in this field so that universities can follow this comprehensive model to select the desired president of their university.

**Keywords:** selection criteria, university president, model.

---

**Author Contributions:** This research is part of a Ph.D. dissertation of Mr. Amin Parvari, Dr. Seyed Ali Siadat and Seyed Hamidreza Shavaran was responsible for leading the overall research process. Amin Parvari was responsible for research plan design, data collection and analysis and all authors discussed the results, reviewed and approved the final version of the manuscript.

**Acknowledgments:** The authors thank all dear teachers who have helped us in this research.

**Conflicts of interest:** The authors declare there is no conflict of interest in this article.

**Funding:** This research is not sponsored by any institution and all costs have been borne by the authors

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۵/۲۳  
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۳/۱۰

مجله‌ی علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز،  
بهار و تابستان ۱۴۰۱، دوره‌ی ششم، سال ۲۹  
شماره‌ی ۱، صص: ۱۸۴-۱۶۳

مقاله پژوهشی

## الگوی گزینش رؤسای دانشگاه‌ها در دانشگاه‌های منتخب جهان با رویکرد متن کاوی

امین پروری \*

سیدعلی سیادت \*\*

سید حمیدرضا شاوران \*\*\*

### چکیده

این پژوهش با هدف تدوین الگوی معیارهای گزینش رؤسای دانشگاه‌ها در دانشگاه‌های منتخب جهان انجام شد. پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی بود. جامعه آماری پژوهش را متن اسناد، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، کتب و مقالات در دسترس که با گزینش رؤسای دانشگاه‌ها در شانزده کشور جهان از قاره‌های مختلف مرتبط بودند شامل می‌شد و نمونه آماری برابر با جامعه بود. برای بررسی روایی پژوهش، از روایی محتوایی و بمنظور بررسی پایایی از روش گروه همتایان بهره گرفته شد. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی تجزیه و تحلیل شد. پس از کدگذاری داده‌های حاصل، مفاهیم، مقوله‌های محوری (ابعاد یا سازه‌ها) و مؤلفه‌ها (شایستگی‌های محوری) شناسایی شدند. نتایج نشان داد که از بین ۱۴۴ کد استخراج شده، به ترتیب معیار انتخاب تعاملی (۱۲)، مدیریت ارتباطات (۹)، تجربه مدیریت (۸)، تجربه مدیریت دانشگاهی (۷)، توانمندی علمی (۷)، نوآوری (۶)، مدیریت مالی (۶)، مشارکت (۵) و تعهد سازمانی (۵) بیشترین اهمیت را دارا هستند و در انتخاب رؤسای دانشگاه‌ها در سطح دانشگاه‌های مورد مطالعه در جهان نقش بسزایی داشته‌اند. با استفاده از نتایج، مدل جامعی بمنظور گزینش رؤسای دانشگاه‌ها تدوین گردید که حاصل آن طبقه‌بندی سه دسته ویژگی اصلی فردی، سازمانی و مدیریتی بود. طبقه فردی شامل ویژگی‌های شخصیتی و علمی؛ طبقه سازمانی شامل ویژگی‌های عمومی سازمانی، فرآیند گزینش و ملی‌گرایی و طبقه مدیریتی شامل مهارت‌های مدیریتی، مشارکت و تجربه و تخصص بود. با توجه به اینکه داده‌های بدست آمده حاصل از یک پژوهش کیفی بود، نتایج حاصل می‌تواند معیارهای قابل توجهی را در زمان گزینش رؤسای دانشگاه‌ها در فرآیندهای جذب و گزینش آن‌ها ارائه نماید.

واژه‌های کلیدی: معیار گزینش، رئیس دانشگاه، مدل

\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

s.a.siadat@edu.ui.ac.ir

\*\* استاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول)

\*\*\* استادیار، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران



توانایی‌ها، نگرش‌ها و انگیزه‌هایی است که مدیر از طریق آن‌ها بتواند وظایف محوله را به نحو احسن انجام دهد. در راستای مشخص کردن این شایستگی‌ها، Wiek et al. (2015) پنج شایستگی کلیدی در آموزش عالی پایدار را که شامل تفکر سیستمی، توان پیش‌بینی، شایستگی هنجاری، شایستگی استراتژیک و صلاحیت بین‌فردی می‌باشد، ذکر کرده‌اند. (Mohnot (2019) نیز مدیران با پیشینه مطالعه و کار در علوم انسانی و اجتماعی را آماده‌تر از افرادی می‌داند که در علوم پایه فعالیت دارند. البته ویژگی‌های فردی به تنهایی برای ایفای نقش مدیریت دانشگاه کافی نیست و سازمان‌های رشدیافته و موفق باید توسط مدیران شایسته و کارآمد در همه جوانب هدایت شوند (Jiang & Alexakis, 2017) که واجد مجموعه‌ای از مهارت‌ها و شایستگی‌ها باشند؛ چراکه رؤسای دانشگاه با چالش‌هایی همچون بودجه ناکافی، امکانات زیرساختی ناکافی، پرسنل ناکافی، فساد اداری، اقدامات اعتصابی، نفوذ سیاسی، ناامنی، عدم انگیزه و خودمختاری نهادی مواجه‌اند و در پاسخ به این چالش‌ها باید دارای صلاحیت‌های ویژه‌ای باشند (Ndubuisi & Jacob, 2021).

همسو با این پژوهش‌ها می‌توان به نظریه‌هایی همچون نظریه (Smith and Wolverton (2010) اشاره کرد. آن‌ها در الگوی صلاحیت رهبری آموزش عالی به پنج خوشه شایستگی با صلاحیت‌های خاص رهبری اشاره کردند که شامل: ۱. رهبری؛ ۲. ایجاد و مدیریت روابط؛ ۳. شناختی؛ ۴- مسئولیت شخصی و ۵- مهارت‌های اساسی (مدیریت مالی) هستند. (McDaniel (2002) نیز پنج شایستگی را برای رهبری در موسسات آموزش عالی برشمرده است که شامل تحلیلی، ارتباطات، امور دانشجویی، رفتاری و روابط خارجی است. پژوهش‌های مرتبط نیز معیارهای گزینش متفاوتی را ذکر کرده‌اند. Khalili, Khorsandi (2020) Taskooh, Tanha and Bagheri (2020) نگرش و مهارت را مهم‌ترین موارد در گزینش رئیس دانشگاه دانسته‌اند که در بعد دانش، صلاحیت علمی و اعتبار دانشگاهی؛ در بعد نگرش، انتصابات به دور از جریان‌های سیاسی و در بعد مهارت، متنوع‌سازی منابع مالی حائز اهمیت هستند. Emami Meybodi, Rahimian, Abbaspour and Giasi Nadoshan (2019) نیز هشت مؤلفه ویژگی‌های شخصیتی، توانایی‌ها، اعتبار، مهارت‌ها، ویژگی‌های اخلاقی، بینش، دانش و نگرش را از جمله شایستگی‌های محوری انتخاب رؤسای دانشگاه‌های دولتی دانسته‌اند. (Besharat, Shahtalebi Hossein Abadi and Saedian Khorasgani (2019)

وجود هنجارهای اخلاقی قوی در رهبر دانشگاه را باعث سربلندی سازمان می‌دانند. همچنین Rahimian, Abbaspour, Giasi Nadoshan and Akbari (2017) شایستگی‌های رؤسای دانشگاه را در یک مدل سه‌بخشی شامل ویژگی‌های فردی، دانش نظری و مهارت‌های مدیریتی دانسته‌اند. در اروپا نیز دو مدل اصلی برای گزینش رئیس دانشگاه وجود دارد: انتخاب رئیس از طریق انتخابات و انتصاب (Bennetot Pruvot & Estermann, 2017). بطور مثال در لهستان Degtyarova and Woźnicki (2018) دو مدل را ذکر کرده‌اند که شامل روش آزاد (رقابت آزاد) و روش بسته (جستجو توسط هیئت رئیسه یا هیئت حاکم) می‌باشد. (Harkins 2017) هم معیارهای انتخاب رئیس دانشگاه را در شش حیطه اصلی ارتباطات، مدیریتی، همکاری، حرفه‌ای بودن، مدیریت منابع و استراتژی سازمانی ذکر کرده است و Szczepańska-Woszczyna and Dacko-Pikiewicz (2014) شش مورد را ذکر کردند که شامل معیار توانمندی علمی، توانمندی تحلیلی، ویژگی‌های فردی، مهارت‌های بین‌فردی، مهارت‌های مدیریتی و نگرشی می‌باشد. Freeman and Kochan (2013) نیز معیارهای فرهنگی، شناختی، شخصی، مدیریتی و ارتباطاتی را بعنوان صلاحیت‌های اساسی برای انتخاب رؤسای دانشگاه را عنوان کرده‌اند. همچنین انجمن دانشگاه‌ها و کالج‌های دولتی آمریکا<sup>۱</sup> پنج شایستگی مهم رؤسای دانشگاه‌ها را شامل: شایستگی‌های فردی، مدیریتی، میان‌فردی، رهبری و ویژگی‌های مازاد دانسته است.

با توجه به محیط خاص، پیچیده و پویا، بخش زیادی از موفقیت دانشگاه‌ها، ارتباط مستقیمی با شایستگی‌های رئیس دانشگاه دارد. به بیان دیگر تصدی مناصب دانشگاهی، به ویژه ریاست دانشگاه‌ها با توجه به رسالت‌های خطیر آن، به برخورداری از شایستگی‌ها و توانایی‌هایی نیازمند است که بتواند با بهره‌برداری مناسب از ظرفیت‌ها، جامعه را به سرمنزل مقصود برساند (Rahimian et al., 2017). اداره اثربخش دانشگاه‌ها در گرو گزینش رؤسایی است که از شایستگی‌ها، صلاحیت‌ها و توانایی‌های حرفه‌ای لازم برای اداره امور آموزشی و پژوهشی، مدیریت محیط تعاملی (برقراری ارتباطات درونی و بیرونی اثربخش)، تغییر و تحول (خلق امور نوپدید، تغییر خود و محیط در جهت مطلوب)، مدیریت علمی و آکادمیک (توجه به منافع جامعه و حفظ اصالت دانشگاه)، توجه به نمادهای دانشگاه (ارزش اعضای هیئت علمی با سابقه، مدیریت‌ها و...) و جلب مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری‌ها را داشته

<sup>۱</sup> . American association of state colleges and universities

باشند و این مهارت‌ها و صلاحیت‌ها در زمان انتصاب یا انتخاب آن‌ها در نظر گرفته شود. در این راستا، دیدگاه پژوهشگران آن است که معیارهای کلی آیین‌نامه‌های موجود، برای انتصاب فردی که تصدی منصبی همچون ریاست یک دانشگاه را بر عهده می‌گیرد کافی نیست و برای انتخاب چنین مدیری ضرورت دارد معیارهای دقیق‌تری در نظر گرفته شود؛ زیرا به‌جز موضوع ویژگی‌ها، در خصوص خود فرایند انتصاب نیز بحث‌های زیادی وجود دارد که پیچیدگی‌های این موضوع را دوچندان می‌کند. همچنین از آنجا که این سمت در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به دلایلی همچون نوع سازمان، نوع فعالیت‌ها، روش‌های اجرا و پیچیدگی و وسعت اهداف، اثرگذاری دانشگاه در جامعه و وضعیت کشورها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و با عنایت به اینکه دانشگاه‌های امروزی در حال تغییر و تحول و گذر از دانشگاه‌های نسل اول و دوم به نسل سوم و چهارم هستند، ضرورت دارد به بررسی معیارهای گزینش پرداخته شود. با توجه به آنچه اشاره شد، هدف این پژوهش پاسخگویی به این سؤال پژوهشی است که معیارهای گزینش رؤسای دانشگاه در آموزش عالی جهان کدامند؟

### پیشینه پژوهش

در (Meza Rios, Herremans Wallace, Althouse, Lansdale and Preusser (2018) مطالعه خود پنج شایستگی اصلی رهبری در آموزش عالی را شامل تفکر سیستمی، استراتژیک، پیش‌بینی، هنجاری و بین فردی تشخیص دادند. (Seefeld (2016) در رساله خود پنج مؤلفه ارتباطات، درک متنی، تفکر مأموریت، توسعه حرفه‌ای و تغییر رهبری را صلاحیت‌های رهبری دانشگاه دانسته است. (Smith and Wolverton (2010) هم در پژوهشی نتیجه گرفتند که شایستگی‌های رهبران آموزش عالی شامل پنج دسته شایستگی تحلیلی، ارتباطات، امور دانشجویی، روابط رفتاری و خارجی است. (Dovali, Zamahini, Darwish & Azar (2017) نیز در مطالعه‌ای نتیجه گرفتند برای انتخاب مدیران دانشگاه، مؤلفه‌های شایسته‌گزینی شامل هوش مدیریتی، دانش تجربی، مهارت اجتماعی، توانایی سازمانی، نگرش حرفه‌ای و ارزش مکتبی است. (Nasrallah, Khorshidi & Khosravi (2015) هم پانزده عامل مؤلفه‌ی نفوذ و تأثیرگذاری، مدیریت زمان، خلاقیت، شایستگی دانش، ریسک، مالی، مقررات، شایستگی اخلاقی، شایستگی ارتباطات، شایستگی فنی و شایستگی مهارت‌های بین شخصی مهم هستند. (Salimi, Mohammadi,

Salmanpour, Turkzadeh and Mohammadi (2016) نیز نتیجه گرفتند شایستگی‌های مدیران دانشگاهی دارای پنج بُعد شایستگی‌های مدیریتی-رهبری، شخصیتی-رفتاری، ارزشی-اعتقادی، ارتباطی-تعاملی و دانشی-تحلیلی است. (Pourkarimi, Farzaneh, Azizi and Kurdi (2015) دوازده مؤلفه سازمان‌دهی، مدیریت منابع انسانی، نظارت، برنامه‌ریزی، اخلاق حرفه‌ای، ارتباطات، رهبری، تصمیم‌گیری، کار گروهی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، علمی و روان‌شناختی را از شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران دانسته‌اند. در پژوهش Mahmoudi, Abedi and Heydari (2012) نیز نشان داده شد که روسای دانشگاه باید دارای شایستگی‌های مدیریتی، اجتماعی و فردی باشند. مرور پیشینه پژوهشی نشانگر آن بود که شایستگی‌های مختلفی برای رؤسای دانشگاه ذکر شده است که در برگیرنده شایستگی‌های شخصی، سازمانی و مدیریتی است و کمتر به بحث در مورد معیارهای گزینش پرداخته شده است.

## روش

این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از جهت نحوه گردآوری داده‌ها، کیفی از نوع تحلیل محتوا می‌باشد. پژوهشگر ابتدا متون فارسی و لاتین (اسناد، آیین‌نامه‌ها، مقالات، پژوهش‌های انجام‌شده، سایت‌های دانشگاه‌ها و...) را مطالعه و بررسی نمود. معیار انتخاب دانشگاه‌ها، در دسترس بودن آیین‌نامه‌ها، اسناد و پژوهش‌های مرتبط با حوزه انتخاب رئیس دانشگاه بود. بر همین اساس معیارهای گزینش روسای در دانشگاه‌های منتخب جهان از ۱۹ سند استخراج گردید.

روایی محتوایی در این پژوهش توسط متخصصان حوزه آموزش عالی به ویژه اساتید راهنما تایید گردید، بدین صورت که بخشی از کدگذاری‌ها در اختیار دو نفر از اساتید قرار گرفت و بعد از دریافت نظرات اصلاحات لازم انجام شد. برای بررسی پایایی از روش پایایی گروه همتایان استفاده شد. با این روش، محقق از همکار پژوهشگر (کدگذار) استفاده کرد. سپس محقق به همراه همکار پژوهش، سه سند را انتخاب و توسط همکار پژوهش کدگذاری کردند که نتایج نشان از پایایی بین کدگذاران داشت. به منظور تحلیل داده‌های کیفی حاصل از تحلیل اسناد پژوهشی از کدگذاری باز و کدگذاری محوری و انتخابی بر اساس دیدگاه کوربین و اشتراوس (Corbin & Strauss, 1990) استفاده شد. در این مطالعه از نرم‌افزار MAXQDA برای



تحلیل داده‌های پژوهش استفاده شد.

جدول ۱. اسناد، آیین‌نامه‌ها، مقالات و ... مورد مطالعه

Table 1. Documents, regulations, articles, etc. studied

منبع سند Document source	کشور Country	سند Document	R
آیین‌نامه	ایران	آیین‌نامه جامع مدیریت دانشگاه‌ها	1
Yanhua & Qing (2019)	ژاپن	قوانین انتخاب رئیس دانشگاه	2
Yanhua & Qing (2019)	چین	قوانین انتخاب رئیس دانشگاه	3
<a href="https://www.ju.edu.sa">https://www.ju.edu.sa</a>	عربستان	آیین‌نامه مدیریت دانشگاه الجوف (Al-Jouf University)	4
<a href="https://ksu.edu.sa">https://ksu.edu.sa</a>	عربستان	آیین‌نامه مدیریت دانشگاه کینک سعود (King Saud University)	5
<a href="https://up.edu.ph/">https://up.edu.ph/</a>	فیلیپین	دانشگاه فیلیپین (University of the Philippines)	6
<a href="https://news.harvard.edu">https://news.harvard.edu</a>	آمریکا	آیین‌نامه مدیریت دانشگاه هاروارد (Harvard University)	7
آیین‌نامه	آمریکا	آیین‌نامه مدیریت دانشگاه کریتون (Creighton University)	8
آیین‌نامه	آمریکا	آیین‌نامه مدیریت دانشگاه کالیفرنیا (California University)	9
<a href="https://www2.unbc.ca/president">https://www2.unbc.ca/president</a>	کانادا	آیین‌نامه مدیریت دانشگاه برتیش کلمبیا (University of Northern British Columbia)	10
Ma (2014)	اسپانیا، سوئیس، ایتالیا	قوانین انتخاب رئیس دانشگاه	11
<a href="http://www.cambridgecollege.edu">www.cambridgecollege.edu</a>	انگلیس	آیین‌نامه مدیریت دانشگاه کمبریج (Cambridge University)	12
<a href="http://www.ox.ac.uk">www.ox.ac.uk</a>	انگلیس	آیین‌نامه مدیریت دانشگاه آکسفورد (Oxford University)	13
Teker, Teker & Sayan (2013)	ترکیه	قوانین انتخاب رئیس دانشگاه	14
Jin (2014)	آلمان	دانشگاه هایدلبرگ آلمان (Heidelberg University)	15
<a href="http://www.alazhar.edu.ps/eng/President">http://www.alazhar.edu.ps/eng/President</a>	مصر	آیین‌نامه مدیریت دانشگاه الازهر (Al Azhar University)	16
<a href="http://suez.edu.eg">http://suez.edu.eg</a>	مصر	آیین‌نامه مدیریت دانشگاه سوئز (Suez University)	17
Adamu (2019)	اتیوپی	قوانین انتخاب رئیس دانشگاه	18
<a href="https://www.aun.edu.ng">https://www.aun.edu.ng</a>	نیجریه	دانشگاه آمریکایی نیجریه (American University of Nigeria (AUN))	19

## یافته‌ها

سؤال پژوهش: معیارهای گزینش رؤسای دانشگاه‌ها در نظام آموزش عالی جهان کدامند؟  
برای استخراج داده‌ها از متن اسناد از روش کدگذاری نکات کلیدی استفاده شد. متون بر اساس مراحل سه‌گانه کدگذاری مورد تحلیل قرار گرفت که نمونه‌ای از کدگذاری بر اساس نمونه متن در جدول زیر آمده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از مراحل سه‌گانه کدگذاری داده‌ها

Table 2. An example of the three steps of data encoding

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

داده‌های جدول (۳) نشان داد، از تعداد ۱۴۴ کد باز استخراج شده انتخاب تعاملی، مدیریت ارتباطات، تجربه مدیریتی، تجربه مدیریت دانشگاهی، توانمندی علمی و مدیریت مالی بیشترین فراوانی را داشته‌اند. در کدگذاری محوری، کدگذاری باز در شش دسته اصلی ویژگی‌های مدیریتی، گزینش غیرمتمرکز، ساختار، معیار ویژگی‌های عمومی، معیار ویژگی‌های

جدول ۳. کدگذاری باز، محوری و انتخابی معیارهای گزینش رؤسای دانشگاه‌ها در جهان  
Table 3. Open, Axial and Selective coding of selection criteria for university presidents in the world

کدگذاری باز Open Coding			
کدها (فراوانی) Codes (Frequency)	کدها (فراوانی) Codes (Frequency)	کدها (فراوانی) Codes (Frequency)	کدها (فراوانی) Codes (Frequency)
انتخاب تعاملی (12)	انتصاب (3)	سیاستمدار (2)	ازمون کتبی (1)
مدیریت ارتباطات (9)	روابط خانوادگی (2)	تعهد به شفافیت (2)	ناظر (1)
تجربه مدیریتی (8)	امور دانشجویی (2)	صداقت علمی (2)	مشارکت با نهادها (1)
تجربه مدیریت دانشگاهی (7)	وابستگی حزبی (2)	مدیریت بحران (2)	شورای دانشگاه (1)
توانمندی علمی (7)	صداقت (2)	مذهبی (1)	مدیریت مشارکتی (1)
مدیریت مالی (6)	اینده‌نگری (2)	فروتن (1)	فعالیت ملی (1)
تعهد سازمانی (5)	فراخوان ریاست (2)	اخلاق مدار (1)	قانون‌مدار (1)
نواور (5)	احترام (2)	مدیریت تغییر (1)	وفاداری (1)
رتبه علمی (4)	مدیریت سیاسی (2)	ارزیاب بیرونی (1)	تخصص (1)
تناسب علمی (3)	ریسک‌پذیری (2)	دوراندیشی علمی (1)	مشارکت در امور دانشگاهی (1)
مهارت مدیریتی (3)	مدیریت علمی (2)	مشارکت (1)	تفکر استراتژیک (1)
صلاحیت حرفه‌ای (3)	انعطاف‌پذیر (2)	تعهد فردی (1)	مشارکت در اجتماع (1)
جنسیت (3)	مصاحبه (2)	قدرت تصمیم‌گیری (1)	متبکر (1)
اشتیاق (3)	الهام‌بخش (2)	تسهیل‌گر (1)	مجموع کدهای باز (144)
کارآفرین و اقتصاددان (3)	ملیت (2)	مدیریت بهداشت (1)	
کدگذاری محوری Axial Coding			
مهارت مدیریتی	ملی‌گرایی	تجربه و تخصص	ویژگی‌های شخصی
مدیریت ارتباطات (9)	ملیت (2)	تجربه مدیریتی (8)	نواور (6)
مدیریت مالی (6)	فعالیت ملی (1)	تجربه مدیریت دانشگاهی (7)	تعهد به شفافیت (2)
کارآفرین و اقتصاددان (3)	مجموع (3)	تناسب علمی (1)	اینده‌نگری (2)
سیاستمدار (2)	فرایند انتخاب	تخصص (3)	اشتیاق (3)
صلاحیت حرفه‌ای (3)	انتخاب تعاملی (12)	مجموع (19)	انعطاف‌پذیر (2)
مدیریت سیاسی (2)	انتصاب (1)	مشارکت	جنسیت (3)
مدیریت علمی (2)	فراخوان ریاست (1)	مشارکت در امور دانشگاهی (1)	صداقت (2)
الهام‌بخش (2)	مصاحبه (1)	مدیریت مشارکتی (1)	اخلاق مدار (1)
مدیریت بحران (2)	شورای دانشگاه (1)	مشارکت در اجتماع (1)	وفاداری (1)
ناظر (1)	ازمون کتبی (1)	مشارکت با نهادها (1)	فروتن (1)
تسهیل‌گر (1)	ارزیاب بیرونی (1)	مجموع (4)	احترام (2)
ریسک‌پذیری (1)	کل (22)	ویژگی‌های عمومی	روابط خانوادگی (2)
مدیریت بهداشت (1)	ویژگی‌های علمی	تعهد سازمانی (5)	تعهد فردی (1)
مدیریت تغییر (1)	توانمندی علمی (7)	وابستگی حزبی (2)	
امور دانشجویی (1)	رتبه علمی (4)	قانون‌مدار (1)	
تفکر استراتژیک (1)	دوراندیشی علمی (1)	مذهبی (1)	مجموع (28)
قدرت تصمیم‌گیری (1)	صداقت علمی (2)		
مجموع (39)	مجموع (14)	مجموع (9)	
کدگذاری انتخابی Selective Coding			
معیار کلی	معیار فردی	معیار سازمانی	معیار مدیریتی
معیارهای سازمانی (14)	ویژگی‌های علمی (10)	فرایند (9)	مهارت مدیریتی (9)
معیارهای فردی (13)	ویژگی‌های شخصیتی (9)	ویژگی‌های عمومی سازمانی (4)	تجربه و تخصص (9)
معیارهای مدیریتی (12)		ملی‌گرایی (2)	مشارکت (9)
مجموع (39)	مجموع (19)	مجموع (15)	مجموع (23)



شخصیتی و معیار ویژگی‌های علمی طبقه بندی شدند. در کدگذاری انتخابی، مقوله‌های فرعی و اصلی حاصل از کدگذاری انتخابی به دو طبقه سازمانی و فردی تقسیم شدند. نمودار (۱) حاکی از آن بود که از بین معیارهای گزینش رؤسای دانشگاه در جهان، به ترتیب معیار انتخاب تعاملی (۱۲)، مدیریت ارتباطات (۹)، تجربه مدیریت (۸)، تجربه مدیریت دانشگاهی (۷)، توانمندی علمی (۷)، نوآوری (۶)، مدیریت مالی (۶)، مشارکت (۵) و تعهد سازمانی (۵) در انتخاب رؤسای دانشگاه در جهان بیشترین نقش را داشته‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

دانشگاه‌ها در پیشرفت کشورها نقش بسزایی دارند و عملکردشان در حوزه‌های علمی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، سیاسی حائز اهمیت فراوانی است. با توجه به اینکه رئیس دانشگاه رئیس اجرایی و عالی‌ترین مرجع اداری در دانشگاه می‌باشد (Degtyarova & Woźnicki, 2018) و چالش‌های جدید فراروی آموزش عالی نقش رئیس دانشگاه را بیش از پیش تغییر داده است (Harper et al., 2017)؛ بنابراین انتظار می‌رود برای انتصاب یا انتخاب چنین مدیری از یک فرآیند دقیق و آگاهانه استفاده شود؛ چراکه هردوی کمیت و کیفیت برنامه‌های دانشگاهی به کیفیت این انتخاب وابسته است. بر اساس نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر، انتخاب تعاملی و مشارکتی اولین معیار حائز اهمیت در دانشگاه‌های مورد بررسی بود. این یافته با نتایج مطالعه لیان خینگ<sup>۱</sup> (Yanhua & Qing, 2019) مبنی بر بررسی معیارهای انتخاب رئیس و تصمیم‌گیری در مورد فرد مورد نظر در دانشگاه‌های ژاپن بصورت مشارکتی توسط «شورای دانشگاه» یا «کمیته انتخاب رئیس» و «هیئت‌مدیره» همسو است. در تبیین و تفسیر این یافته می‌توان گفت با توجه به اینکه ذی‌نفعان نهاد آموزش عالی طیف متنوعی را در بر می‌گیرند و برای رسیدن به یک تصمیم مطلوب، بهتر است از خرد جمعی استفاده شود، مشارکت و تعامل با افراد مختلف متخصص و مرتبط، احتمال بروز اشتباه را کاهش داده و بر کیفیت تصمیم می‌افزاید. به بیان دیگر روش مشارکتی و تعاملی، شیوه‌ای از انتخاب است که در آن، گروهی از افراد یا مؤسسات، مسئولیت انتخاب رئیس دانشگاه را بر عهده دارند و در آن سعی می‌شود که خواسته‌های کلیه ذی‌نفعان دانشگاه مدنظر قرار گیرد و از هرگونه انتخاب

1- lianxing

سیاسی و سلیقه‌ای دوری می‌شود (Haley, 2020). مدیریت ارتباطات معیار دوم بود که با مطالعات (Seefeld (2016)، (Smith and Wolverton (2010)، (Dovali et al. (2017)، (Nasrallahi et al. (2015)، (Pourkarimi et al. (2015) و (Ijtihadi & et al. (2010) همسو و منطبق بود. در تبیین این یافته می‌توان گفت فرایند ارتباطات، شیوه‌ای برای تبادل دیدگاه‌ها و تضارب مثبت‌آرا و اندیشه‌هاست. این تبادلات علاوه بر آنکه دیدگاه‌های مختلف و گاه متناقض را به یکدیگر نزدیک می‌کند، می‌تواند بین طیف‌های مختلف اعتماد کرده و از پیامدهایی از جمله واکنش‌های منفی نسبت به انتخاب یک فرد بکاهد. علاوه بر آن ایجاد ارتباط و انتقال اطلاعات بین افراد سازمان، راهی برای ایجاد انگیزه، تأثیر و تعامل در افراد فراهم می‌کند؛ و از طریق همین تعامل است که نبض سازمان احساس می‌شود (Arop, Owan & Akan, 2018)؛ در صورتی که ارتباطات جزو معیارهای فرایند انتصاب در نظر گرفته شود، رئیس قادر خواهد بود با استفاده از این ویژگی ضمن ایجاد یک شبکه ارتباطی و پیوند، سرمایه‌های انسانی و سرمایه اجتماعی ایجاد کرده و پیکره انسانی و همچنین سایر منابع را در جهت برآورده کردن اهداف دانشگاه تجهیز، متحد و یکپارچه می‌نماید (Seefeld, 2016). معیار بعدی، سابقه مدیریت در دانشگاه‌ها و یا سایر سازمان‌ها بود که با نتایج پژوهش‌های (Dovali et al. (2017) و (Ijtihadi et al. (2010) و همچنین با بخشنامه (Creighton University, 2020)؛ (California University, 2019) همسویی داشت. در این خصوص می‌توان اذعان نمود سابقه مدیریتی تجربه‌ای است که بر پایه یک فرایند مدیریتی و با استفاده از مقابله با چالش‌ها، داشتن رویکرد علمی و بهره‌مندی از پیشینه رهبری سازمانی شکل می‌گیرد. علاوه بر آن تجربه از روش‌های مهم کسب دانش و بهبود عملکرد می‌باشد. اهمیت این معیار زمانی نقش خود را بدرستی نمایان می‌کند که سازمان دانشگاه مصادف با حرکت‌ها و تغییرات سریع محیطی بوده و بویژه کمبود منابع فشارهایی را به سیستم وارد نماید که البته هر دوی این موارد در زمان حاضر بروشنی قابل لمس و رؤیت است. بنابراین هرچقدر سابقه مدیریت در سازمان‌های مشابه و هم‌تراز با نهاد دانشگاه در رئیس دانشگاه زیاد باشد، وی می‌تواند از تجارب گذشته‌ای که در این سازمان‌ها کسب کرده است در راستای بهبود عملکرد خود و دانشگاه استفاده نماید (Ahmed & Al-Dhuwaih, 2020). معیار توانمندی علمی نیز که نشان دهنده میزان برخورداری رئیس دانشگاه از دانش مفید علمی است که در قالب مرتبه علمی،

تعداد مقالات و کتب و عناوین و... بروز پیدا می‌کند، با یافته‌های، Khalili et al. (2020) و Wang and Weng (2015) مبنی بر لزوم برخورداری از این خصیصه، Jian (2015) مبنی بر تمایل دانشگاه‌های آمریکا، در انتخاب مدیران از بین نخبگان دانشگاهی و Ping (2011) در مورد توانایی تدریس قوی و موجد یک موضوع بودن در زمینه حرفه‌ای و پیشرفت‌های علمی خاص در دانشگاه‌های ژاپن همسو است. این موضوع بویژه در زمینه ایجاد اعتبار، موجه و موثق بودن فرد رئیس مؤثر است و موجب خواهد شد مقبولیت اجتماعی وی تا حد قابل توجهی در اذهان رقبا، طیف‌های مختلف اجتماعی و سیاسی و همچنین اعضای هیات علمی و دانشجویان ارتقا پیدا کرده و حتی بر میزان همکاری و تعامل آنان با شخص رئیس تأثیرگذار باشد. نوآور بودن رئیس دانشگاه معیار دیگری بود که در زمان گزینش رؤسای دانشگاه‌های مورد بررسی به آن اشاره شده بود. Badakhshan, Suleiman Pouromran (2017) نیز در مطالعه خود به اهمیت این معیار اشاره کرده است. در توضیح این یافته می‌توان گفت جهان پرسرعت امروزی که بحران کرونا نیز تلاطم و ناپایداری آن را دوچندان نموده، موجب شده است تا مجدداً غلط بودن باور به موفقیت با تکیه بر روش‌ها و رویکردهای سنتی و کلیشه‌ای تایید گردد و به همگان یادآوری شود که مقطع زمانی حاضر و دوران پیش‌رو، عصر ایجاد شکاف‌های عمیق میان رقبای جهان در همه زمینه‌های علمی و تکنولوژیک، اقتصادی- اجتماعی و سیاسی است و هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون نوآوری و تقویت تفکر خلاقانه به موفقیت برسد. بر همین اساس از هر مدیری انتظار می‌رود تا هم خود نوآور باشد و هم کارکنانی نوآور و خلاق را پرورش دهد. همچنین در خصوص معیار مدیریت مالی که Dovali (2017) et al. (2015) و Nasrallahi et al. (2010) و Ijtihadi et al. نیز در مطالعات خود به آن اشاره کرده‌اند و مطابق با بخشنامه (Creighton University, 2020)؛ (California University, 2019) مبنی بر داشتن دانش مدیریت مالی توسط رئیس دانشگاه می‌توان اذعان نمود، امروزه این تفکر جدید رایج شده است که بخش دولتی به منظور برقراری ثبات بیشتر در نظام جهانی اقتصادی و ارتقای بهره‌وری بیشتر و پاسخگویی دولت‌ها، به مجموعه‌های قوی و یکنواخت از استانداردهای مالی نیاز دارد (Ghaderi & Khaleghparast, 2017). از سوی دیگر کاهش همه روزه منابع، ضرورت پاسخگویی و افزایش انتظارات کارکنان و زیردستان نیز توجه به این معیار را گوشزد می‌کند. ضمن آنکه در همه کارکردهای فرایند مدیریتی، همگی فاکتورهای

سیستم مدیریتی و در ساختارسازی‌های عملی و مناسب کارکردهای یک سازمان، می‌توان ردپای بخش مالی را مشاهده نمود (Nategh Golestan & Ghobadian, 2015) و استقلال مالی و توان برقراری توازن میان هزینه‌ها و درآمدها فاکتوری است که در بسیاری از دانشگاه‌های مدرن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. معیار بعدی یعنی تقویت مشارکت نیز که در پژوهش‌های (Dovali et al. (2017)، (Mahmoudi et al. (2012) مورد تایید قرار گرفته است، علاوه بر آنکه سازمان را از تجربیات و نظرات مؤثر افراد غنی می‌سازد، منجر به افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری افراد نسبت به تحقق اهداف سازمان می‌شود و در نهایت رغبت افراد نسبت به آنچه از طریق عملکرد جمعی به دست آمده را افزایش می‌دهد. هراندازه افراد در تصمیمات مهم سازمانی مشارکت کنند به همان میزان در راه حفظ و پاسداری پدیدآورده‌های خود و دیگران تلاش خواهند کرد، این در حقیقت جوهره مردم‌سالاری است (Heshmati, Khorakian & Maharti, 2014) و انتخاب مشارکتی رئیس دانشگاه می‌تواند این نتایج را به میزان بیشتری در معرض تحقق قرار دهد. همچنین مشارکت فرایندی است که طی آن کارکنان در زمینه‌های مختلف هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری، حل مسائل و ایجاد تغییرات در سازمان به ایفای نقش می‌پردازند (Xue, Zhang, Su, Wu & Yang, 2018) و این امر منجر به افزایش انگیزش کارکنان، مسئولیت‌پذیری و تحقق اهداف می‌شود (Iranzadeh & Zanjani, 2011). تعهد سازمانی نیز معیار دیگری بود که در دانشگاه‌های کشورهای مورد بررسی به آن اهمیت داده شده است. (Allen and Myer (1990) استدلال کرده‌اند که تعهد سازمانی در نتیجه پیوند روان‌شناختی بین کارکنان و سازمان پدیدار می‌شود. بر همین اساس می‌توان گفت در صورت ضعیف بودن یا نبود تعهد سازمانی برنامه‌های سازمان مختل شده و باور به اجرای موفق عملیات از بین خواهد رفت. در واقع، تعهد نسبت به سازمان فراتر از یک عضویت رسمی است و نگرش به سازمان و تمایل به پیگیری همه امور به خاطر سازمان را شامل می‌شود. بنابراین یکی از رموز موفقیت سازمانی در تعهد کارکنان و بویژه مدیریت در قبال سازمان نهفته است. بدلیل آنکه تعهد سازمانی وضعیتی است که یک فرد در راستای یک سازمان خاص و همچنین اهداف و آرزوها برای حفظ عضویت در سازمان تلاش می‌کند (Robbins & Judge, 2013). بنابراین در صورتی که رهبر سازمان دانشگاه از این خصیصه برخوردار باشد می‌تواند ضمن تحکیم اراده خود امید را به بدنه سازمان نیز تزریق کند و تلاش‌های زیردستان را در



جهت رهبردها و در نهایت اهداف سازمان هدایت نماید.

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود: ۱- شورای محترم انقلاب فرهنگی، وزراتین محترم علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و سایر موسسات آموزش عالی کشور در زمان تایید احکام انتصاب و انتخاب روسای دانشگاه‌های کشور، تجربیات سایر کشورهای جهان، بویژه دانشگاه‌های پیشرو و موفق را مد نظر قرار دهند. ۲- معیارهای به دست آمده از پژوهش حاضر که شامل معیارهای انتخاب تعاملی، مدیریت ارتباطات، تجربه مدیریت، تجربه مدیریت دانشگاهی، توانمندی علمی، نوآوری، مدیریت مالی، مشارکت و تعهد سازمانی می‌باشد، در هنگام انتصاب روسای دانشگاه‌ها مورد توجه قرار گیرد و ۳- با توجه به سطح بلوغ و رشد یافتگی علمی، اجتماعی و سیاسی دانشگاه‌ها فرایند انتصاب روسای دانشگاه‌ها به سمت انتخاب تغییر نماید.

**سهم مشارکت نویسندگان:** در پژوهش حاضر نویسنده دوم، به عنوان استاد راهنما، نظارت و راهبری روند کلی پژوهش و تدوین و نهایی‌سازی اصلاحات مقاله را بر عهده داشته‌اند. نویسنده اول در تدوین طرح تحقیق، فرآیند گردآوری، تحلیل و تفسیر یافته‌ها و نگارش متن مقاله را برعهده داشته و در مجموع نتیجه‌گیری از یافته‌ها و بسط و تفسیر به صورت مشترک و با بحث و تبادل نظر کلیه همکاران و با همراهی نویسنده سوم، به عنوان استاد راهنمای دوم پایان‌نامه، انجام شد.

**تضاد منافع:** نویسندگان اذعان دارند که در این مقاله هیچگونه تعارض منافی وجود ندارد.

**منابع مالی:** پژوهش حاضر از هیچ موسسه و نهادی حمایت مالی دریافت نکرده و کلیه هزینه‌ها در طول فرآیند اجرای پژوهش بر عهده پژوهشگران بوده است.

**تشکر و قدردانی:** پژوهش حاضر بدون همکاری مشارکت‌کنندگان امکان‌پذیر نبود؛ بدین‌وسیله از کلیه مشارکت‌کنندگان تقدیر و تشکر به عمل می‌آید.

## References

- Adamu, A. Y. (2019). Selection and appointment of higher education leaders in Ethiopia: An assessment of implementation. *Bahir Dar Journal of Education*, 19(1), 1-19.
- Ahmed, E. I., & Al-Dhuwaih, A. (2020). Early experience of first-time principals in Saudi Arabia. *School Leadership & Management*, 40(5), 444-464.

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Arop, F. O., Owan, V. J., & Akan, E. M. (2018). Effective communication management and the performance of tertiary institutions in Cross River State, Nigeria. *Arop, FO*, 72019-72023.
- Badakhshan, E., Suleiman Pouromran, M. (2017). *Innovation management in educational organizations*. National Conference on Modern Research in Iran and the World in Psychology, Educational Sciences and Social Studies. [Persian]
- Bennetot Pruvot, E., Estermann, T. (2017). *University Autonomy in Europe III. The Scorecard 2017*. Brussels. <http://www.eua.be/Libraries/publications/University-Autonomy-in-Europe-2017>.
- Besharat, Z., Shahtalebi Hossein Abadi, B., Saeedian Khorasgani, N. (2019). Identifying Components and providing a Model of Ethical Leadership in the university (Study: Islamic Azad University). *Journal of Educational Scinces*, 26(2), 239-256.
- Boon Chui, T. Ahmad, M. S. B. Ahmad Bassim, F. B. & Ahmad Zaimi, N. B. (2016). Evaluation of service quality of private higher education using service improvement matrix. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 224(15), 132-140.
- California, U. o. (2019). *Criteria for the selection of the president of the university*
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- Creighton University. (2020). *Criteria for the Selection of the 24th President*.
- Degtyarova, I., & Woźnicki, J. (2018). Competition vs. Searching as a Mechanism of the Rector's Selection in Higher Education Institutions in Poland. *Journal of Intercultural Management*, 10(2), 19-39.
- Dovali, MM., Zamahini, M., Darwish, H., Azar, A. (2017). Designing a qualification model for the heads of centers and units of Payame Noor University. *Human Resource Management Research*, 9(3), 97-123. [Persian]
- Emami Meybodi, AA., Rahimian, H., Abbaspour, A., Giasi Nadoshan, S. (2019). Designing a model of leadership competencies in public universities in Tehran. *Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University*, 11 (2), 137-166. [Persian]
- Ferrer-Balas, D., Adachi, J., Banas, S., Davidson, C.I., Hoshikoshi, A. Mishra, A., Motodoa, Y., Onga, M., & Ostwald, M. (2008). An international comparative analysis of sustainability transformation across seven universities. *International Journal of Sustainability in Higher*

*Education*, 9(3), 295-316.

- Freeman Jr, S., & Kochan, F. (2013). University presidents' perspectives of the knowledge and competencies needed in 21st century higher education leadership. *Journal of Educational Leadership in Action*, 1(1), 1-21.
- Ghaderi, B., Khaleghparast, S. (2017). Accountability and transparency of the public sector financial manager. *Bourse*, 159, 94097.
- Haj Khozeymh, M., abili, K., Pourkarime, J. (2020). Presenting a model for professional development departments' heads in universities and institutes of higher education based on a lean approach. *Journal of Educational Sciences*, 27(1), 221-240.
- Haley, k. (2020). *An Insider's Guide to Presidential Search*. [www.insidehighered.com](http://www.insidehighered.com).
- Harkins, K. A. (2017). *Leadership competency perceptions of rural community college presidents in the coastal southeast region*. Doctor of Philosophy (PhD), dissertation, Educ Foundations & Leadership, Old Dominion University.
- Harper, D., Mathuews, K., Puicini, B., & Tackett, K. (2017). The role of the university president: an examination of contemporary narratives in higher education. *Journal of Higher Education Management*, 32(1), 149-166.
- Hasan zadeh barani kord, S., Yamani dozi sorkhabi, M., Salehi omran, E., Khorasani, A. (2017). Explain the preventing and promoting quality factors in Engineering and Technology higher education (Case: Engineering Faculty at public universities in Tehran). *Journal of Educational Sciences*, 24(1), 179-202. [Persian]
- Heshmati, MR., Khorakian, AR., Maharti, Y. (2014). Improving participatory management in the university through the system of suggestions and central justice, taking into account the position of participatory management and justice in Islamic teachings. *Management in Islamic University*, 3(7), 71-94. [Persian]
- Ijtihadi, M., Bafande Zende, A., Gorchian. NG., Jafari, P., Talebi, B. (2010). Presenting a model for selecting heads of units in Islamic Azad University (based on fuzzy logic). *Education and Evaluation (Educational Sciences)*, 3 (11), 7-27. [Persian]
- Iranzadeh, S., Zanjani, S. (2011). Investigating the relationship between participatory management and association and mental health of female teachers (case study). *Women and Family Studies*, 4 (14), 65-83. [Persian]
- Jiang, L., & Alexakis, G. (2017). Comparing students' and managers' perceptions of essential entry-level management competencies in the hospitality industry: An empirical study. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 20, 32-46.

- Jian-ping, W. U. (2011). The Analysis of Higher Education Quality from the Perspective of Scientific Development. *Tsinghua Journal of Education*, 2, 1-8.
- Jin, S. U. N. (2014). How is the President of a First-class University in Germany Elected?—A Case Study of Heidelberg University. *Comparative Education Review*, 03, 78-86.
- Khalili, I., Khorsandi Taskooh, A., Tanha, AR., Bagheri, M. (2020). Competencies of leadership of university presidents in the Iranian higher education system. *Journal of Human Resources Studies*, 10 (4), 146-165. [Persian]
- Lara, F. J., & Salas-Vallina, A. (2017). Managerial *competencies*, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organizational learning. *Journal of Business Research*, 79, 152-160.
- Ma, H. (2014). The European system for electing university presidents and university governance. *Chinese Education & Society*, 47(2), 71-87.
- Mahmoudi, AH., Abedi, A., Heydari, Y. (2012). Assessing the professional competencies of department heads. *Journal of Management and Development Process*, 25 (1). 92-69. [Persian]
- McCaffery, P. (2018). *The higher education manager's handbook: effective leadership and management in universities and colleges*. Routledge.
- McDaniel, E. A. (2002). Senior leadership in higher education: An outcomes approach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 80-88.
- Meza Rios, M. M., Herremans, I. M., Wallace, J. E., Althouse, N., Lansdale, D., & Preusser, M. (2018). Strengthening sustainability leadership competencies through university internships. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(4), 739-755.
- Mohnot, H. (2019). The impact of some demographic variables on academic leadership preparedness in Indian higher education. *Journal of Further and Higher Education*, 43(1), 1-11.
- Nasrallahi, M., Khorshidi, A., Khosravi, AA. (2015). Identifying the components of professional competencies of managers and staff of Islamic Azad University, South Tehran Branch. *Few studies in management*, (24). 171-191. [Persian]
- Nategh Golestan, A., Ghobdian, M. (2015). *The role of financial management in decision making and problem solving and achieving strategic goals*, Fourth National Conference on Accounting, Financial Management and Investment. [Persian]
- Ndubuisi, A. G., & Jacob, O. N. (2021). Challenges Facing Administrators of Public Higher Institutions in Nigeria and the Ways Forward. *Central*

*Asian Journal of Literature, Philosophy and Culture*, 2(2), 27-40.

- Pourkarimi, J., Farzaneh, M., Azizi, M., Kurdi, E. (2015). Presenting a model of professional competencies of department heads of the University of Tehran. *Higher Education Letter*, 9(34), 149-170. [Persian]
- Rahimian, H., Abbaspour, A., Giasi Nadoshan, S., Akbari, MN. (2017). Designing and validating the competency model of Kabul public university presidents. *Quarterly Journal of New Approach in Educational Management*, 10(4), 1-30. [Persian]
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Salimi, Q., Mohammadi, Me., Salmanpour, M J., Turkzadeh, J., Mohammadi, G. (2016). Investigating the Ethical Competencies of Higher Education Managers Towards a Conceptual Framework (Study of Public Universities in Fars Province). *Culture in Islamic University*, 6(4), 495- 522. [Persian]
- Seefeld, Samuel Joseph. (2016). *Leadership Competencies at Concordia University System Institutions*. UNLV Theses, Dissertations,
- Shum, C., Gatling, A., & Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more? *International Journal of Hospitality Management*, 74, 57-66.
- Sienkiewicz, L. (2014). *Competency-based Human Resources Management: The Lifelong Learning Perspective*. Warszawa: Educational Research Institute.
- Smith, Z. A., & Wolverson, M. (2010). Higher education leadership competencies: Quantitatively refining a qualitative model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 61-70.
- Smith, Z. A., & Wolverson, M. (2010). Higher education leadership competencies: Quantitatively refining a qualitative model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 61-70.
- Szczepańska-Woszczyna, K., & Dacko-Pikiewicz, Z. (2014). Managerial competencies and innovations in the company—The case of enterprises in Poland. *Business, Management and Economics Engineering*, 12(2), 266-282.
- Teker, S., Teker, D., & Sayan, P. (2013). A comparative study for appointment procedures of university presidents. *European Journal of Business and Social Sciences*, 2(8), 123-131.
- Wang, Z. J., & Weng, W. P. (2015). University Presidential Search in the Political Model: A Case Study of the University of Florida. *In Fudan Education Forum* (p. 01).

- Wiek, A., Bernstein, M., Foley, R., Cohen, M., Forrest, N., Kuzdas, C., & Withycombe Keeler, L. (2015). Operationalising competencies in higher education for sustainable development. *Handbook of higher education for sustainable development*. Routledge, 241-260.
- Xue, H., Zhang, S., Su, Y., Wu, Z., & Yang, R. J. (2018). Effect of stakeholder collaborative management on off-site construction cost performance. *Journal of Cleaner Production*, 184, 490-502.
- Yanhua, F., & Qing, Y. (2019). A Review of Research on University Presidents Selection System in Recent Ten Years. *Science Journal of Education*, 7(3), 65-72.

