



Identifying the components and indicators of the management model for public universities of Iran (top universities)

Zahra Samani¹, Sadegh Maleki Avarsin², Zarrin Daneshvar³

1. PhD Student of Instruction Management, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. zasamani@yahoo.com

2. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Tabriz Branch, Tabriz, Iran. s.maleki@iaut.ac.ir

3. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Tabriz Branch, Tabriz, Iran. Daneshvar88@yahoo.com

Article Info	ABSTRACT
<p>Article Type: Research Article</p> <p>Received 2021/04/06</p> <p>Received in revised form 2022/01/31</p> <p>Accepted 2022/03/09</p> <p>Published online 2022-3-16</p>	<p>Objective: The purpose of this study is to identify the components and indicators of the management model in the public universities of Iran (top universities) in 2018.</p> <p>Methods: The research method is a mixed (qualitative-quantitative) one. The statistical population of the research in the qualitative sector are university administrators and experts in higher education and in the quantitative sector are the vice chancellors and deans of Iranian higher education universities. In the qualitative section, 39 people were selected by snowball method and in the quantitative section, 222 people were selected by the relative class method as a sample. Data collection tools in the qualitative section, review of theoretical foundations and interviews with managers and experts using the Delphi method and in the quantitative section, a researcher-made questionnaire with a reliability coefficient of 0.89. The data was analyzed in SPSS software.</p> <p>Results & Conclusion: Based on the results, the management model was classified with 38 indicators in 7 categories, including quality assessment, policy making, management and leadership models, financial mechanisms, autonomy, planning and government oversight.</p> <p>Keywords: Management, high education, policy-making, planning.</p>

Cite this article: Samani, Zahra. Maleki Avarsin, Sadegh. Daneshvar, Zarrin . (2021). Identifying the components and indicators of the management model for the public universities of Iran (top universities). *Higher Education Letter*, 15 (57):87-108 pages.



© The Author(s).

Publisher: Institute for Research & Planning in Higher Education & National Organization of Educational Testing



شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریتی برای دانشگاه‌های دولتی (دانشگاه‌های سطح یک ایران)

زهرا سامانی^۱، صادق ملکی آوارسین^۲، زرین دانشور هریس^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران.

۲. نویسنده مسئول: دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران.

۳. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله:	هدف: هدف از اجرای پژوهش حاضر، شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریتی برای دانشگاه‌های دولتی ایران (دانشگاه‌های سطح یک) در سال ۱۳۹۸ است.
مقاله پژوهشی	روش پژوهش: روش تحقیق، ترکیبی (کیفی-کمی) است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی، مدیران دانشگاهی و خبرگان آموزش عالی و در بخش کمی، معاونان و روسای دانشگاه‌های سطح یک آموزش عالی ایران هستند. در بخش کیفی، ۳۹ نفر با روش گلوله برفی و در بخش کمی ۲۲۲ نفر با روش طبقه‌ای نسبی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، بررسی مبانی نظری و مصاحبه با مدیران و خبرگان با استفاده از روش دلفی و در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته با ضریب پایایی، ۰/۸۹ است. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS استفاده شده است.
دریافت	یافته‌ها و نتیجه‌گیری: بر اساس نتایج به دست آمده، الگوی مدیریتی با ۳۸ شاخص در ۷ دسته، شامل ارزیابی کیفیت، سیاست‌گذاری، الگوهای مدیریت و رهبری، سازوکارهای مالی، خودمختاری، برنامه‌ریزی و نظارت دولتی دسته‌بندی شد.
۱۴۰۰/۰۱/۱۷	کلیدواژه‌ها: مدیریت، آموزش عالی، سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی
اصلاح	
۱۴۰۰/۱۱/۱۱	
پذیرش	
۱۴۰۰/۱۲/۱۸	
انتشار	
۱۴۰۰/۱۲/۲۵	

استناد: سامانی، زهرا؛ ملکی آوارسین، صادق؛ دانشور، زرین (۱۴۰۰). شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریتی برای دانشگاه‌های دولتی

(دانشگاه‌های سطح یک ایران). نامه آموزش عالی، ۱۵ (۵۷)، صفحه ۸۷-۱۰۸.

ناشر: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی و سازمان سنجش آموزش کشور حق مؤلف © نویسندگان.



مقدمه

دانشگاه‌ها در قرن بیستم با پدیده جهانی شدن مواجه شده‌اند که لازمه آن بازسازی مجدد نقش‌ها، هدف‌ها و عملکردهای دانشگاهی است (کاسترو و همکاران^۱، ۲۰۱۷). در این راستا تمامی کشورهای از جمله کشورهای عضو سازمان همکاری اقتصادی و توسعه^۲، از اوایل قرن بیستم سیستم آموزشی دانشگاه را به منظور پاسخ‌گویی به نیازهای اجتماعی و اقتصادی و ورود به بازار رقابتی، اصلاح، بازنگری و بازسازی کرده و ضرورت سازگاری با محیط پیچیده امروزی را به خوبی درک کرده‌اند. به تبع آن تغییراتی در مدیریت دانشگاه‌ها رخ داده که بیشتر جنبه اقتصادی و تجاری داشته و بحران‌های اقتصادی موجب بروز آنها شده و تأثیری بر آزادی علمی و استقلال دانشگاه‌ها نگذاشته است. دانشگاه‌ها در کشورهای عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی از آزادی قابل توجهی در تعیین سیاست‌ها و اولویت‌های خود در بخش اعظم فعالیت‌ها برخوردار هستند (استیماک و سیمیک^۳، ۲۰۱۲). مؤسسات آموزش عالی در این کشورها در تعیین ساختارهای دانشگاهی، محتوای درسی، استخدام و جذب نیرو آزادی کامل دارند. همچنین مقامات عالی دانشگاه بر جنبه‌های دیگر دانشگاه کنترل داشته و از نظر تأمین بودجه، اختیارات تام دارند. کنترل پذیرش دانشجو مشروط به رعایت معیارهای علمی و قانونی و مبتنی بر بودجه نیز در زمره وظایف مدیریتی این دانشگاه‌هاست (قدیمی، ۱۳۹۲).

با این وجود، آنچه واقعاً در سازمان‌های دانشگاهی ایران رخ می‌دهد این است که مدیران سازمان‌های دانشگاهی عموماً درک پیچیدگی‌های سازمان ناتوان هستند؛ رویکردهای مدیران ارشد آموزش عالی و رؤسای دانشگاه‌های کشور، رویکردی خطی و عموماً سطحی است و به هدف‌های ضمنی توجهی نمی‌کنند (یمنی دوزی سرخابی، ۱۳۹۴). از سویی، بی‌توجهی به ذی‌نفعان مختلف اجتماعی، بخش صنعت، بازار کار، انجمن‌های علمی و نهادهای مدنی (فراستخواه و منیعی، ۳۹۳۱)، موانع ساختاری در سیاست‌گذاری آموزش عالی، تقابل حکمرانی درونی و بیرونی، نبود پایگاه اطلاعاتی، فقدان انسجام‌بخشی عمودی و افقی (باقری مقدم و احمدی، ۱۳۹۷)، تعدد نهادهای سیاست‌گذار و تصمیم‌گیرنده و خط‌مشی‌های موازی (قائدی و همکاران، ۱۳۹۷)، رویکرد برنامه‌ریزی خطی و کمتر تعاملی (فراستخواه و منیعی، ۱۳۹۳)، نداشتن حداقل استقلال عملیاتی برای ارائه امور دانشگاه (غفرانی و محمدنژاد، ۱۳۹۲)، نبود سازوکارهای مالی مناسب برای تأمین هزینه دانشگاه و نبود استانداردهایی برای ارزیابی و تضمین کیفیت در نظام آموزش عالی ایران (فراستخواه، ۱۳۹۶)، عدم هماهنگی نهادهای سیاست‌گذار، موازی‌کاری و آشفتگی حکمرانی و سیاست‌گذاری آموزش عالی،

1. Castro et al
2. Organization for economic cooperation and development (OECD)
3. Stimak & Simik

افزایش هزینه‌های آموزش عالی و همچنین نوعی ابهام و سردرگمی در مجریان کشور منجر شده است. اینکه سازمان‌هایی مثل دانشگاه‌ها متناسب با تغییرات روزافزونی که در حال وقوع است چگونه باید برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و کنترل شوند؟ چه کسانی و چگونه باید دانشگاه را ارزیابی کنند؟ مدیریت دانشگاهی را با چالش‌های جدی مواجه کرده است (یمینی دوزی سرخابی، ۱۳۹۷). ضرورت توجه بر تمام ابعاد توسعه علمی و مأموریت‌های چندجانبه دانشگاه‌ها به خصوص تأکید بر نقش و حضور دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی کشور در جامعه، اثرگذاری اقتصادی و اجتماعی، توجه به مهارت‌افزایی و کارآفرینی، توسعه و گسترش شرکت‌های دانش‌بنیان و اشتغال‌زایی، بین‌المللی‌سازی آموزش عالی و مشارکت‌های بین‌المللی در آموزش و پژوهش از جمله هدف‌هایی هستند که در رتبه‌بندی و ارزیابی دانشگاه‌های دولتی تحت نظارت وزارت علوم مورد توجه قرار گرفته‌اند (دهقانی، ۱۳۹۸). بر این اساس، دانشگاه‌های اصفهان، تبریز، تربیت مدرس، تهران، شهید بهشتی، شیراز، فردوسی مشهد که بر اساس معیارهای آموزش، پژوهش، فناوری و نوآوری، بین‌المللی‌سازی، اثرگذاری اقتصادی، خدمات اجتماعی و زیرساخت و تسهیلات، جزء دانشگاه‌های سطح یک ایران رتبه‌بندی شده‌اند و در چشم‌انداز ۱۴۰۴ قرار است که نظام آموزش عالی و دانشگاهی کشور ایران رتبه اول علم و فناوری در منطقه باشد. لازم است مؤلفه‌های مهم الگوی مدیریتی که به تحقق هر یک از این مأموریت‌ها و ایجاد تعادل در درخواست‌های اجتماعی و هدف‌های والای علم منجر می‌شوند، شناسایی شوند.

الگوی مدیریتی نظام آموزش عالی به تفاوت‌هایی که در هدف‌ها و کار ویژه‌های متفاوت نظام آموزش عالی وجود دارد، پیوند خورده است و ضمن آنکه بر حیطه‌های مختلفی از جمله سیاست‌گذاری تأثیر می‌گذارد از عوامل مختلفی مانند سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، خودمختاری، نحوه تأمین منابع مالی، کیفیت، مدیریت و رهبری و نظارت دولتی تأثیر می‌پذیرد. از سویی، ویژگی‌های برآمده از ماهیت علم و آموزش و خصلت جهان‌شمولی آنها الگوهای مدیریتی متفاوت و متمایزی را در نظام‌های آموزش دانشگاهی شکل داده است (تنعمی، ۱۳۹۱). با وجود گسترش مدل‌های جدید مدیریتی از قرن بیستم با هدف افزایش تقاضا و بهره‌وری و لزوم توجه به تغییرات محیطی، اجتماعی، اقتصادی و فناورانه در مدیریت دانشگاه‌ها، وضعیت کنونی الگوی مدیریتی نظام آموزش عالی ایران بیانگر این است که گرایش‌های مدیریتی موجود در این نظام تمایل زیادی به سمت دیوان‌سالاری از نوع سنتی (تمرکزگرایی و نرمش‌ناپذیری) دارد (جاودانی، ۱۳۹۳). با توجه به اینکه تفاوت‌های عمده‌ای میان مؤسسات آموزش عالی وجود دارد و اقتباس کامل از مدل‌های مدیریتی طراحی شده برای کار در یک دانشگاه از سوی مؤسسات آموزش عالی لزوماً منجر به اثرات و نتایج مورد انتظار نخواهد شد (پرداختچی، ۲۰۰۲)، نتایج به دست آمده از نظرات مدیران باتجربه، خبرگان و متخصصان آموزش عالی ایران در این تحقیق به دلیل

اینکه متناسب با ساختارهای قدرت چندگانه، هدف‌ها و کارکردهای نظام آموزشی ایران است، می‌تواند راهگشای مدیران دانشگاه‌های دولتی سطح یک ایران در اداره بهتر و تحقق هدف‌های مورد نظر آموزش عالی باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در خصوص مدیریت و اداره سازمان‌ها با هدف‌های فرهنگی و آموزشی، مدل‌های زیادی مطرح شده که کاربرد هر رویکرد بر اساس موقعیت، شرایط و اعضای سازمان است و اعتبار مدل‌های مختلف به اندازه سازمان، ساختار سازمانی، دسترسی به زمان برای مدیر، دسترسی به منابع و محیط بیرونی بستگی دارد. با وجود اینکه در الگوی مدیریتی کنونی نظام آموزشی عالی ایران، گرایش‌های دیوان‌سالاری غالب است، جاودانی (۳۱۳۹) در پژوهش خود الگوی مدیریت دلخواه نظام آموزش عالی را ترکیبی از چهار الگوی مدیریتی (ادهوکراتیک،^۱ مشارکتی^۲، دیوان‌سالار^۳ و کارآفرینی^۴) ترسیم کرده است که گرایش‌های دیوان‌سالاری آن کم، و هم‌کنشی، مشارکت و مردم‌سالاری، کنش‌های حرفه‌ای و تخصصی، شکل‌گیری گروه‌های موقت و هم‌کنشی مبتنی بر یادگیری و مشارکت در آن زیاد است. در خصوص اداره و مدیریت دانشگاه و مراکز آموزش عالی با توجه به ریشه‌های نهادی و تعادل قدرت، بر اساس نتایج پژوهش فتح‌اللهی و همکاران (۱۳۹۳)، با وجود اینکه آموزش عالی در بیشتر کشورها از الگوی دولت‌گرا فاصله گرفته است اما در برنامه‌های اول و دوم توسعه ایران، الگوی دولت‌گرا غالب است و در برنامه‌های سوم و چهارم توسعه، الگوی هومبولتی^۵ و در برنامه پنجم، الگوی بازارگرا از کمیت بیشتری برخوردار بوده است. تأثیرگذاری الگوهای مدیریتی و نحوه حکمرانی آموزش عالی بر حیطة‌های مختلف از جمله سیاست‌گذاری و تأثیرپذیری نحوه حکمرانی از شاخص‌های مختلف به خصوص سیاست‌گذاری در پژوهش باقری مقدم و احمدی (۱۳۹۷)، به خوبی مشهود است که در آسیب‌شناسی حکمرانی آموزش عالی، موانع ساختاری در سیاست‌گذاری آموزش عالی، تقابل حکمرانی درونی و بیرونی، نبود پایگاه اطلاعاتی، فقدان انسجام بخشی عمودی و افقی (عدم هماهنگی نهادهای متولی خط مشی گذاری، ناسازگاری‌ها در میان بخش‌های مختلف سیاستی) را از جمله مشکلات نظام آموزش عالی برشمرده‌اند که هم‌زمان شیوه حکمرانی و سیاست‌گذاری آموزش عالی را تحت الشعاع قرار داده است. از سویی، طبق تحقیقات قانیدی و همکاران (۱۳۹۷)، در نظام آموزش عالی کشور با تعدد نهادهای سیاست‌گذار، تصمیم‌گیرنده و خط‌مشی‌های موازی روبرو هستیم و به بیان ذاکر صالحی (۱۳۸۸)، این امر به عدم

1. Adhocratic
2. Participatory
3. Bureaucratic
4. Entrepreneurial
5. Humboldtian model

هماهنگی نهادهای سیاست‌گذار، موازی‌کاری و آشفتگی حکمرانی و سیاست‌گذاری آموزش عالی، افزایش هزینه‌های آموزش عالی و همچنین نوعی ابهام و سردرگمی در مجریان کشور منجر شده است. همچنین به گفته فراستخواه (۱۳۹۶)، مدل سیاست‌گذاری در آموزش عالی ایران بیشتر تحت تأثیر ایدئولوژی و بیش از حد سیاسی و کمتر عقلانی و اجتماعی است که به اجرای ناموفق سیاست منجر شده است. از این رو، لازم است که هدف‌های سیاستی بر مبنای علمی توجیه شوند. به بیان دیگر باید مبتنی بر تفکری علمی و مستظهر به پژوهش‌های معتبر علمی و اجتماعی باشند. سیاست‌گذاری و فرایند آن یک عنصر مهم در برنامه‌ریزی آموزشی است. به عبارتی، ارتباط دوسویه بین سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی وجود دارد که ابزار عملی و فنی برای ایجاد تغییراتی که در سیاست‌گذاری لحاظ شده، برنامه‌ریزی است (یمنی دوزی سرخابی، ۱۳۹۷). از این رو، باید برنامه‌ریزی دانشگاهی را در زمینه کلی دانشگاه و ارتباط آن با سیاست‌گذاری را مورد توجه قرار داد؛ چنانچه به گفته فراستخواه و منیعی (۱۳۹۳)، برنامه‌ریزی دانشگاه کمتر تعاملی و مبتنی بر ظرفیت‌های درونی دانشگاه و گروه‌های علمی در متن واقعی دانشگاه بوده و کمتر همراهی خلاق با محیط داشته و گذشته‌گرا و حال‌گرا است و عنصر آینده‌اندیشی در آن بسیار ضعیف است. ثمری و همکاران (۱۳۹۲)، یکی از عوامل مؤثر برای برنامه‌ریزی دانشگاه به منظور توسعه سازمانی را وجود ساختار یا نهادی تعریف شده می‌دانند که از یک سو امکان عکس‌العمل سریع در برابر پدیده‌های گوناگون را فراهم آورد و از سوی دیگر، انسجام کلی دانشگاه را توسط حلقه‌های مدیریتی سطوح بالای آن حفظ کنند. بر اساس نتایج پژوهش رزاق مرندی (۱۳۹۳)، اختیاراتی که دانشگاه‌های دولتی در کشور دارند، عمدتاً از نوع فرایندی و در حیطه امور کارکنان، حیطه حکمرانی، حیطه مالی و اداری است ولی در موضع تصمیم‌گیری‌هایی که عمدتاً در حیطه هماهنگی، نظارت و اعمال سیاست‌های کلان دولت قرار دارد، استقلال نهادی ندارند. نحوه تأمین منابع مالی بر خودمختاری و استقلال مؤسسات آموزش عالی تأثیر فراوان دارد. در این خصوص، نتایج پژوهش انتظاری (۱۳۹۳)، بیانگر آن است که نظام‌های تأمین مالی بازار محور کارا تر و اثربخش تر از نظام‌های تأمین مالی دولت محور عمل می‌کنند. همچنین رسته‌مقدم و نادری (۱۳۹۴)، در پژوهش خود بهترین سازوکار مالی در آموزش عالی را پرداخت یارانه‌ها به آموزش عالی «پرداخت وام کم‌بهره به دانشجویان با بازپرداخت مشروط بر درآمد آتی آنها» عنوان کرده‌اند. این در حالی است که سازوکار مورد استفاده در ایران (پرداخت مستقیم به دانشگاه‌ها) جزء بدترین سازوکارهای تخصیص منابع دولتی به آموزش عالی است.

پژوهش‌های اجرا شده در خارج از کشور، برای مدیریت دانشگاه‌ها هر کدام بر یک وجه مهم تأکید داشته‌اند و آن وجه برایشان مهم بوده است. برای مثال ژینا و کلبر^۱ (۲۰۱۵)، به تضمین کیفیت توجه

1. Gina & Kléber

داشته و بر این اساس، مدلی را طراحی کردند که شامل ۱۳ مؤلفه (هدف‌های آموزشی، برنامه درسی، زیرساخت و تجهیزات، هیئت علمی، مدیریت دانشگاهی، بازخوردهای یادگیری، محیط دانشجویی، تحقیقات تکوینی، ارتباط با جامعه، قوانین و مقررات عمومی، شفافیت قانونی و دسترسی به اطلاعات عمومی و سایر قوانین) است و کیفیت را در برنامه‌های مهندسی-تجاری اندازه‌گیری می‌کند. سارت^۱ (۲۰۱۴)، نقش مدل‌های رهبری در مدیریت دانشگاهی را بررسی کرده و مشارکت دموکراتیک، مشارکت با مدیران صنعتی، همفکری افراد خبره با همدیگر و بررسی افکار و عقایدشان به طور مستمر، تشویق ابتکار و نوآوری در بین دانشجویان و اعضای دانشکده را برای ایجاد تغییر، مهم دانسته است. حلیم سایکس^۲ (۲۰۱۵)، مؤلفه‌های مدل‌های مدیریت آموزشی (ساختار و فرهنگ سازمانی) در دانشکده زبان در سطوح نهادی، اداری و دوره‌ای را مطالعه و بررسی کرده است. وی با توصیف اینکه در سطح نهادی مدل‌های رسمی و فرهنگی، درسته اداری مدل‌های سیاسی و در سطح دوره‌ای مدل‌های همکارانه غالب است، به این نتیجه رسیده است که تنها یک مدل یا تئوری نمی‌تواند ماهیت کامل مدیریت مؤسسه یادگیری زبان را شرح دهد.

جدول (۱) خلاصه یافته‌های تحقیقات داخلی و خارجی معرفی شده در زمینه شاخص‌های الگوی مدیریتی

ردیف	محقق	سال	یافته‌ها
۱	جاودانی	۱۳۹۳	ترسیم الگوی مدیریت دانشگاهی بر اساس گرایش‌های دیوان‌سالاری کم، مشارکت و مردم‌سالاری زیاد، کنش‌های حرفه‌ای و تخصصی، شکل‌گیری گروه‌های موقت و هم‌کنشی
۲	فتح‌الهی و همکاران	۱۳۹۶	شناسایی موانع ساختاری آموزش عالی (تقابل حکمرانی درونی و بیرونی، نبود پایگاه اطلاعاتی، فقدان انسجام بخشی عمودی و افقی)
۳	فراستخواه و منیعی	۱۳۹۳	تعامل کم برنامه‌ریزی دانشگاهی با محیط و ظرفیت‌های درونی دانشگاه
۴	ثمری و همکاران	۱۳۹۲	ساختار دانشگاهی انعطاف‌پذیر به عنوان یکی از عوامل مؤثر برای برنامه‌ریزی دانشگاه به منظور توسعه سازمانی
۵	رزاق مرندی	۱۳۹۳	نداشتن استقلال نهادی در حیطه هماهنگی، نظارت و اعمال سیاست‌های کلان دولت
۶	رسته‌مقدم و نادری	۱۳۹۴	شناسایی سازوکارهای تخصیص منابع دولتی در ایران (پرداخت مستقیم به دانشگاه‌ها)

1. Sart
2. Halim syks

ردیف	محقق	سال	یافته‌ها
۷	ژینا و کلبر	۲۰۱۵	ارائه مدل تضمین کیفیت بر اساس مؤلفه‌های (هدف‌های آموزشی، برنامه درسی، زیرساخت و تجهیزات، هیئت علمی، مدیریت دانشگاهی، بازخوردهای یادگیری، محیط دانشجویی، تحقیقات تکوینی، ارتباط با جامعه، قوانین و مقررات عمومی، شفافیت قانونی و دسترسی به اطلاعات عمومی و سایر قوانین)
۸	سارت	۲۰۱۴	ارائه مدل رهبری دانشگاهی بر اساس مشارکت دموکراتیک، مشارکت با مدیران صنعتی، هم‌فکری افراد خبره با همدیگر و بررسی افکار و عقایدشان به طور مستمر، تشویق ابتکار و نوآوری در بین دانشجویان و اعضای دانشکده
۹	سایکس	۲۰۱۵	بررسی مؤلفه‌های ساختار و فرهنگ در مدیریت آموزشی



شکل (۱) چارچوب مفهومی پژوهش با توجه به شاخص‌های الگوی مدیریتی برای دانشگاه‌های دولتی

روش پژوهش

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی مدیریتی مناسب برای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی جامع سطح یک ایران (دانشگاه‌های اصفهان، تبریز، تربیت مدرس، تهران، شهید بهشتی، شیراز، فردوسی مشهد) اجرا شده است. این پژوهش با توجه به موضوع و هدف، یک پژوهش آمیخته از نوع کیفی - کمی (اکتشافی) است و روش پژوهش در بخش کیفی، از نوع مصاحبه دلفی و در بخش کمی، اکتشافی از نوع تحلیل عاملی است.

ابزار گردآوری اطلاعات شامل مطالعات کتابخانه‌ای، پرسشنامه محقق ساخته و مصاحبه بوده است؛

بدین منظور، ابتدا شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت دانشگاهی از مبانی نظری استخراج شد و با توجه به تعداد زیاد شاخص‌ها، با کمک مصاحبه‌های ساختاریافته از خبرگان دانشگاهی که خود از رؤسای کنونی و پیشین دانشگاه‌های دولتی (دانشگاه‌های تهران، علامه طباطبایی، خوارزمی، شهید بهشتی، تربیت مدرس و تبریز) در سال ۱۳۹۸ بوده‌اند، غربالگری اولیه صورت گرفت و تعداد ۵۶ شاخص تأیید شد و از این طریق، روایی اولیه آنها نیز توسط خبرگان تأیید شد. سپس همه شاخص‌ها به کمک فن دلفی در طی دو مرحله با استفاده از نقطه‌نظرات خبرگان آموزش عالی، امتیازدهی شدند و با استفاده از طیف لیکرت مورد ارزیابی قرار گرفتند. در دور اول دلفی، ۳۷ عامل از بین همه شاخص‌های استخراج شده، تأیید شدند و در دور دوم با اضافه شدن یک عامل جدید که توسط خبرگان پیشنهاد شده بود، ۳۸ عامل دوباره مورد ارزیابی قرار گرفت. برای کشف و دسته‌بندی مؤلفه‌های مدل بخش کمی، از پرسشنامه محقق ساخته در جامعه آماری استفاده شد. در نهایت، ۳۸ شاخص در ۷ دسته تقسیم‌بندی شد که ضریب آلفای کرونباخ آنها ۰/۸۹ به دست آمد. با استفاده از نرم‌افزار SPSS-۲۶، ۷ عامل، دارای مقادیر ویژه بزرگ‌تر از یک بودند که روی هم رفته ۶۱/۷۱ درصد از تغییرپذیری (واریانس) را تبیین می‌کردند. جامعه مورد مطالعه این پژوهش در بخش کیفی (دلفی) در مرحله اول، شامل مدیران خبره و اسبق دانشگاه‌های دولتی بودند که برای انتخاب نمونه‌های تحقیق و تشکیل پانل صاحب‌نظران از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است. در مرحله دوم طبقه‌بندی و اکتشاف مدل، جامعه آماری شامل رؤسا، مدیران و معاونان دانشگاه‌ها و دانشکده‌های سطح یک ایران بودند که بر اساس روش طبقه‌ای متناسب، ۲۲۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند.

جدول (۲) ملاک‌های انتخاب پانل خبرگان دلفی در پژوهش

ردیف	ملاک‌های انتخاب خبره
۱	سابقه تدریس، تألیف کتاب و پژوهش در حوزه مدیریت دانشگاهی
۲	سابقه اجرایی (مدیریتی) در پست ریاست دانشگاه
۳	تمایل و برخورداری از زمان کافی (خبره)

یافته‌ها

بخش کیفی

پرسش اول پژوهش: مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریتی، برای دانشگاه‌های دولتی از دیدگاه خبرگان آموزش عالی و مدیران سابق دانشگاه‌های دولتی کدام‌اند؟

نتایج مربوط به تجزیه و تحلیل داده‌های توصیفی و استنباطی پرسشنامه‌های دور اول و دوم دلفی در جدول‌های زیر ارائه شده است:

جدول (۳) مشخصات شرکت کنندگان در پانل دلفی

دور دوم دلفی		دور اول دلفی		مشخصات
درصد	تعداد	درصد	تعداد	
۲۷٪	۷	-	-	زن
۷۳٪	۱۴	۱۰۰٪	۱۸	مرد
۸٪	۲	۴٪	۱	استاد
۷۲٪	۱۵	۱۷٪	۳	دانشیار
۲۰٪	۴	۷۹٪	۱۴	استادیار

با توجه به فراوانی مشاهده شده در جدول (۳)، از ۱۸ شرکت کننده در مرحله اول دلفی ۱۸ نفر (۱۰۰٪) مرد بودند و از ۲۱ شرکت کننده در مرحله دوم ۷ نفر (۲۷٪) زن و ۱۴ نفر (۷۳٪) مرد بودند.

جدول (۴) خروجی آزمون کندال

ضریب معنی داری	آزمون کای اسکوئر	آزمون کندال	تعداد پاسخگو	مشخصات
۰/۰۱	۸۵۲/۴۲	۰/۷۱	۱۸	دور اول
۰/۰۱	۹۰۵/۶۷	۰/۷۱۶	۲۱	دور دوم

از تحلیل داده‌های کیفی پژوهش طی دو مرحله، ۳۸ شاخص حاصل شد و در نهایت برای به دست آوردن سطح توافق صاحب نظران از آزمون دبیلو کندال^۱ استفاده شد. با توجه به جدول (۴) که ضرایب کندال را در دورهای اول و دوم دلفی (بالاتر از ۰/۷) نشان می‌دهد ضمن میزان قابل قبول بودن، دیده می‌شود که در دور دوم نسبت به دور اول تغییر چشمگیری وجود نداشته است و به همین منظور ادامه دورهای دلفی ضرورتی نداشته است.

بخش کمی

پرسش دوم پژوهش: مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریتی مناسب برای دانشگاه‌های دولتی از دیدگاه

1. Kendall's W

مدیران و رؤسای کنونی دانشکده‌ها و دانشگاه‌های دولتی سطح یک ایران کدام‌اند؟
نتایج مربوط به تجزیه و تحلیل داده‌های توصیفی و استنباطی پرسشنامه‌های کمی در جدول‌های زیر
به صورت خلاصه ارائه شده است:

جدول (۵) ترکیب وضعیت جنسیتی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی
خانم	۷۲	۳۲/۴	۳۲/۴
آقا	۱۵۰	۶۷/۶	۱۰۰
کل	۲۲۲	۱۰۰	-

با توجه به فراوانی مشاهده شده در اعضای نمونه، از ۲۲۲ نفر، ۳۲/۴ درصد (۷۲ نفر) زن، ۶۷/۶ درصد (۱۵۰ نفر) مرد بودند.

جدول (۶) ترکیب وضعیت نوع دانشگاه اعضای نمونه

کل	تهران	شهید بهشتی	تبریز	شیراز	اصفهان	فردوسی مشهد	تربیت مدرس	کل
۲۲۲	۳۳	۲۷	۳۰	۳۳	۲۹	۳۹	۳۱	۲۲۲
۱۰۰	۱۴/۹	۱۲/۲	۱۳/۵	۱۴/۹	۱۳/۱	۱۷/۶	۱۴	۱۰۰

با توجه به فراوانی مشاهده شده در اعضای نمونه، ۱۴/۹ درصد (۳۳ نفر) از دانشگاه تهران، ۱۲/۲ درصد (۲۷ نفر) از دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳/۵ درصد (۳۰ نفر) از دانشگاه تبریز، ۱۳/۱ درصد (۲۹ نفر) از دانشگاه اصفهان، ۱۷/۶ درصد (۳۳ نفر) از دانشگاه فردوسی مشهد و ۱۴ درصد (۳۱ نفر) از دانشگاه تربیت مدرس بودند.

به منظور کشف تعداد عامل‌ها یا دسته‌هایی که هر یک از سنجه‌ها بعد از چرخش‌های عاملی در آن قرار می‌گیرند از رویکرد اکتشافی تحلیل عاملی استفاده شد. برای تشخیص اینکه تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه‌ها و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند، از آزمون تناسب کایزر-مایر-اولکین KMO و آزمون بارتلت به شرح جدول (۷) استفاده شد.

جدول (۷) نتایج آزمون تناسب کایزر- مایر- اولکین و بارتلت

اندازه KMO	مجذور کای آزمون بارتلت	درجه آزادی	سطح معنی داری
۰/۶۸	۲۸۹۷۷/۹۰	۳۷۴۱	۰/۰۱

همان طور که در جدول (۷) دیده می شود، مقدار کای اسکوئر ۲۸۹۷۷/۹۰ و درجه آزادی ۳۷۴۱ است و کای اسکوئر با توجه به مقدار Sig که کمتر از ۰/۰۵ است، در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی دار است و کرویت روابط بین سنجه ها تأیید شد. با توجه به نتایج به دست آمده، تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار و مدل عاملی مناسب است.

برای استخراج تعداد عامل ها بر اساس میزان واریانس تبیین شده توسط آنها، از آزمون چرخش واریماکس استفاده شد که نتایج مقادیر تحلیل عاملی در جدول (۸) گزارش شده است.

جدول (۸) نتایج مقادیر ویژه تحلیل عاملی

عوامل	مقادیر ویژه بدون چرخش			مقادیر ویژه با چرخش		
	جمع	درصد واریانس	درصد تجمعی	جمع	درصد واریانس	درصد تجمعی
۱	۱۴/۹۱	۱۷/۱۳	۴۵/۱۹	۱۱/۱۵	۱۲/۸۱	۲۸/۹۱
۲	۴/۷۳	۵/۴۴	۵۰/۶۳	۹/۴۶	۱۰/۸۷	۳۹/۷۸
۳	۳/۹۶	۴/۵۵	۵۵/۱۹	۶/۱۶	۷/۰۸	۴۶/۸۷
۴	۲/۸۸	۳/۳۱	۵۸/۵۱	۳/۵۵	۴/۰۸	۵۰/۹۵
۵	۲/۵۷	۲/۹۵	۶۱/۴۶	۳/۳۳	۳/۸۳	۵۴/۷۸
۶	۲/۳۱	۲/۶۵	۶۴/۱۲	۳/۰۱	۳/۴۷	۵۸/۲۵
۷	۲/۱۶	۲/۴۸	۶۶/۶۱	۳	۳/۴۵	۶۱/۷۱

همان طور که در جدول (۸) دیده می شود، عامل های ۱ تا ۷ دارای مقادیر ویژه بزرگ تر از یک هستند و در تحلیل باقی می مانند که روی هم رفته ۶۱/۷۱ درصد از تغییر پذیری (واریانس) را تبیین می کنند. با استفاده از نتایج ماتریس تحلیل عاملی چرخش یافته (آزمون چرخش واریماکس)، ۳۸ شاخص در ۷ دسته (عامل) تقسیم بندی شدند.

مؤلفه‌های به دست آمده، به دلیل سنخیت و مقدار بار عاملی آنها به همراه شاخص‌های هر مؤلفه در ۷ طبقه جداگانه در جدول (۹) ارائه شده است.

جدول (۹) بارهای عاملی حاصل از تحلیل عاملی با چرخش واریماکس

مؤلفه	کل واریانس تبیین شده	بار عاملی	شاخص‌ها
ارزیابی کیفیت	۱۲/۸۱	۰/۸۷	مناسب بودن خود هدف
		۰/۵۹	مناسب بودن هدف بر اساس هدف‌های دولتی
		۰/۷۱	تعیین معیار ارزیابی بر اساس هدف‌های دولتی
		۰/۷۳	تعیین معیار توسط نهادهای حرفه‌ای و تخصصی
		۰/۶۳	وزارتخانه به عنوان نهاد ارزیابی
		۰/۸۹	ارزشیابی و اعتباربخشی دولتی یا شبه‌دولتی
		۰/۸۷	نشانگرهای قابل اندازه‌گیری و قابل مقایسه میان مؤسسه‌ای و میان برنامه
		۰/۹۰	ابتدا ارزیابی درونی و در طول آن ارزیابی بیرونی
		۰/۸۹	برنامه‌ریزی منابع انسانی برای کنترل دولتی
		۰/۶۹	استفاده از مشوق‌های برانگیزاننده برای رقابت، بهبود کیفیت برای کنترل دولتی
		۰/۸۲	چارچوب‌های مالی و قانونی برای کنترل دولتی
		۰/۸۵	حوزه‌های مورد ارزیابی در ارزشیابی مؤسسه
		۰/۵۷	حوزه‌های مورد ارزیابی در ارزشیابی برنامه
سیاست‌گذاری	۱۲/۸۷۵	۰/۷۷	تأکید بر تفکر علمی به عنوان منبع تدوین سیاست
		۰/۸۵	تأکید بر پژوهش‌های معتبر علمی در تدوین سیاست
		۰/۸۶۹	تأکید بر پژوهش‌های اجتماعی در تدوین سیاست
		۰/۸۶۱	بهره‌گیری از شواهد عینی در تدوین سیاست
		۰/۸۰	توسعه هم‌زمان ابعاد کمی و کیفی سیاست‌ها
		۰/۷۶	تدوین سیاست‌های از پیش تعیین شده و جامع
		۰/۶۷	مدیران ارشد دانشگاه عاملان مؤثر در سیاست‌گذاری
		۰/۶۸	نخبگان دانشگاهی عاملان مؤثر در سیاست‌گذاری
		۰/۷۷	افزایش وفاق درونی بین مراجع علمی سیاست‌گذاری

مؤلفه	کل واریانس تبیین شده	بار عاملی	شاخص‌ها
لگوهای مدیریت و رهبری	۷/۰۸	۰/۸۶	(الگوی سایبرنتیک) به عنوان الگوی مدیریتی
		۰/۹۱	الگوی بازار یا کارآفرینی
		۰/۸۶	الگوی دیوان سالار
		۰/۷۵	رهبری تحولی
		۰/۷۹	رهبری تعاملی
		۰/۷۵	رهبری پست مدرن
		۰/۷۶	رهبری اخلاقی
سازوکار مالی	۴/۰۸	۰/۸۰	رویکرد تأمین بودجه به صورت یکجا
		۰/۹۲	تخصیص بودجه ستانده محور
		۰/۸۳	تأمین منابع از طریق تنوع بخشی به سبد درآمدی دانشگاه‌ها
خودمختاری	۳/۸۳	۰/۸۲	استقلال علمی
		۰/۹۰	استقلال رویه‌ای
برنامه‌ریزی	۳/۴۷	۰/۸۹	برنامه‌ریزی استراتژیک
		۰/۸۴	برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی
نظارت دولتی	۳/۴۵	۰/۷۶	دخالت دولت در تمامی امور دانشگاه
		۰/۹۱	به رسمیت شناختن خودمختاری دانشگاهی

همان‌طور که در جدول (۹) دیده می‌شود، مؤلفه ارزیابی کیفیت با مقدار ویژه ۱۱/۱۵، بیشترین و مؤلفه نظارت دولتی با مقدار ویژه ۳، کمترین مشارکت و سهم را در تبیین واریانس کل بر عهده دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های پژوهش، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریتی مناسب برای دانشگاه‌های سطح یک ایران در ۷ دسته و ۳۸ شاخص شناسایی شده است. ارزیابی کیفیت با ۱۳ شاخص، یکی از مؤلفه‌های مدیریت دانشگاهی است و نتایج مطالعات فراستخواه (۱۳۹۶)، شبکه کیفیت آسیا-اقیانوسیه^۱، ژینا و کلبر (۲۰۱۵)، همخوان با یافته‌های این بخش است. در تبیین و مقایسه این یافته می‌توان گفت چنانکه

1. Asia-Pacific Quality Network

کیفیت آموزش عالی و سازوکارهای ارزیابی و اعتبارسنجی در کشور، به صورت غیرعلمی انجام شوند و روش ها و ابزارها اعتبار لازم را نداشته باشند غالباً به ایجاد جو بدبینی و نارضایتی منجر شده و اثربخشی مطلوب و مورد انتظار را نخواهند داشت. این در حالی است که وضعیت موجود ارزیابی کیفیت آموزش عالی و اعتبار سنجی آن در ایران با وضع موجود در تجربه جهانی، فاصله و شکاف زیادی دارد و بدون شناخت دقیق افقی جهانی از نحوه استقرار نظام تضمین کیفیت آموزش عالی، امکان نهادینه شدن ساختار مناسبی از نظام ارزیابی و اعتبار سنجی آموزش عالی در کشور میسر نخواهد شد (فراستخواه، ۱۳۹۶). سیاست گذاری با ۹ شاخص، مؤلف دیگری است که مدیران و رؤسای دانشکده ها و دانشگاه ها در اتخاذ الگوی مدیریتی مناسب باید به آن توجه داشته باشند. این یافته با نتایج پژوهش های (فراستخواه و منیعی، ۱۳۹۳؛ باقری مقدم و احمدی، ۱۳۹۷؛ قانیدی و همکاران، ۱۳۹۷؛ ذاکر صالحی، ۱۳۸۸) سازگاری دارد. از دیدگاه صاحب نظران این پژوهش، تکیه بر تفکر علمی، پژوهش های معتبر علمی، اجتماعی، بهره گیری از شواهد عینی در تدوین سیاست از مهم ترین شاخص های سیاست گذاری هستند. در تبیین این یافته می توان گفت که مدل سیاست گذاری در آموزش عالی باید مبتنی بر تفکر علمی و مستظهر به پژوهش های معتبر علمی و اجتماعی باشد. در این حالت است که می توانیم از پیوند دانش و سیاست و راه حل دانشی برای حل مسئله ها سخن بگوییم. با این وجود، مدل سیاست گذاری در آموزش عالی ایران، بیش از اینکه برگرفته از سپهر دانش اجتماعی، پژوهش های مستقل میدانی، مدل های تبیین و توضیح علمی و علمی باشد، بیش از حد سیاسی و کمتر عقلانی و اجتماعی است (فراستخواه، ۱۳۹۶). همچنین افزایش وفاق درونی بین مراجع علمی سیاست گذاری از دیگر شاخص های سیاست گذاری در این پژوهش است که طبق تحقیق باقری مقدم و احمدی (۱۳۹۷)، موانع ساختاری در سیاست گذاری آموزش عالی، تقابل حکمرانی درونی و بیرونی، نبود پایگاه اطلاعاتی، فقدان انسجام بخشی عمودی و افقی، تعدد نهادهای سیاست گذار، تصمیم گیرنده و خط مشی های موازی از جمله مشکلات سیاست گذاری در آموزش عالی است.

الگوهای مدیریت و رهبری با ۷ شاخص، از دیگر مؤلفه های الگوی مدیریت دانشگاهی است. این یافته با نتایج پژوهش های (جاودانی، ۱۳۹۳؛ نورشاهی و یمنی دوزی سرخابی، ۱۳۸۵) سازگاری دارد. در تبیین ویژگی های مدیریتی، باید به ساختار قدرت و اقتدار چندگانه و نظام ساختاری سست پیوند آن توجه داشت و به دنبال الگوی مدیریتی بود که با این ویژگی ها هم سنخی داشته باشد تا بتواند به هدف های مورد نظر دست یابد. همچنین برگزیدن الگوی مدیریتی برای نظام های آموزش عالی متغیری وابسته از الگوی رهبری آن است (جاودانی، ۱۳۹۳؛ نورشاهی و یمنی دوزی سرخابی، ۱۳۸۵).

در این پژوهش، سازوکارهای مالی به همراه ۳ شاخص، مؤلفه دیگری است که با پژوهش های (رسته

مقدم و نادری، ۱۳۹۴؛ ربیعی و همکاران، ۱۳۹۶) همسو است. نظام تأمین مالی آموزش عالی به عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریتی، اثرات مهمی بر توسعه نظام آموزش عالی و در نتیجه توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها بر جای می‌گذارد. نوع عکس‌العمل عاملان و تصمیم‌گیران در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی معطوف بر این است که تخصیص منابع مالی با چه مبنا و محوریتی انجام می‌گیرد. چنانچه منابع مالی بر اساس ستانده‌های آموزشی و پژوهشی و پیامدهای آن تخصیص یابد، دست‌اندرکاران و تصمیم‌گیران درون نظام‌های آموزشی همواره در راستای بهینه‌سازی تخصیص منابع کوشا خواهند بود و انگیزه لازم را برای تأمین نیازهای واقعی متقاضیان و تخصیص دهندگان منابع مالی پیدا خواهند کرد (رسته مقدم و نادری ۱۳۹۴). همچنین یافته‌های مطالعه حاضر نشان دهنده آن است که تنوع بخشی به سبد درآمدی دانشگاه‌ها برای تأمین منابع یکی از شاخص‌های اصلی برای اداره بهتر دانشگاه‌های دولتی ایران است. در این زمینه، یافته‌های ربیعی و همکاران (۱۳۹۶)، نشان داد که تنوع بخشی منابع مالی، مستلزم آن است که دانشگاه‌ها خودشان قادر به تولید منابع باشند. به منظور توسعه فعالیت‌های درآمدزا، مؤسسات آموزش عالی باید از استقلال کافی برخوردار بوده و بتوانند بودجه خود را مدیریت کنند.

استقلال دانشگاهی با ۲ شاخص، مؤلفه دیگری است که شناسایی شده است و این یافته با نتایج پژوهش‌های (رزاق مرندی، ۱۳۹۳؛ زاهدی و شیخ، ۱۳۸۹؛ غیائی ندوشن و خلیلی، ۱۳۹۷)، همسو است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که قوانین و شرایطی که دانشگاه‌ها بر اساس آن عمل می‌کنند بسیار متنوع است. این تفاوت‌ها، نشان دهنده رویکردهای چندگانه برای ایجاد تعادل بین استقلال و پاسخگویی است. افزایش قابل توجه ضرورت پاسخگویی از سوی دانشگاه‌ها، موضوعی است که بارها استقلال دانشگاهی را تحدید کرده و ابزاری برای اعمال فشار به دانشگاه‌ها از طرف دولت شده است (استرمن و همکاران^۱، ۲۰۱۱). از طرفی استقلال در آموزش عالی به صورت مطلق وجود ندارد و شاید هیچ‌گاه نیز وجود نداشته است. استقلال مطلق نیازمند نداشتن وابستگی مالی است که چنین درجه‌ای از استقلال نهایتاً دست‌نیافتنی است. در مقایسه نتایج و یافته‌های این پژوهش با نتایج سایر پژوهش‌ها می‌توان گفت که یافته‌های تحقیق ذاکر صالحی و ذاکر صالحی (۱۳۸۹)، بر ناکافی بودن اختیارات دانشگاه، لزوم گسترش و تحکیم استقلال آنها تأکید دارند. از نظر سینگ و همکاران^۲ (۲۰۱۵)، با ایجاد طیف وسیعی از مکانیسم‌های پاسخگویی از سوی دولت (مانند ارزیابی عملکرد و معرفی سیستمی برای ارزیابی پژوهشی) استقلال دانشگاهی محدود شده است.

برنامه‌ریزی به همراه ۲ شاخص، از دیگر مؤلفه‌های الگوی مدیریتی است. یمنی دوزی سرخابی و

1. Estermann et al
2. Singh et al

صالحی (۱۳۹۴) در پژوهش خود به اهمیت و ضرورت مؤلفه برنامه‌ریزی و شاخص‌های ذکر شده، تأکید کرده‌اند. حفظ کارآمدی و اثرگذاری نظام آموزش عالی در گرو ایجاد تغییرات هدفمند و معنی‌دار و افزایش توان تطابق با تغییرات سریع و پیچیده محیطی در ابعاد ملی و بین‌المللی است که لازمه آن برنامه‌ریزی است. این مسلم است که با توجه پیچیدگی‌های موقعیت دانشگاهی، برنامه‌ریزی با رویکرد خطی و رویکرد اقتباس از کشورهای صنعتی پیشرفته نمی‌تواند به اصلاح و درک سیستم‌های دانشگاهی کمک کند؛ بنابراین آنچه اهمیت می‌یابد تفکر برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی است که پویایی ارتباط گذشته، حال و آینده موقعیت‌های دانشگاهی را مورد توجه قرار دهد و باید به‌طور مداوم و متناسب با فرایندهای تغییر در دانشگاه مورد استفاده قرار گیرد (یمنی دوزی سرخابی، ۱۳۹۷). با این وجود، بر اساس نتایج پژوهش فراستخواه و منیعی (۱۳۹۳)، برنامه‌ریزی دانشگاهی خطی و کمتر تعاملی بوده و عنصر آینده‌اندیشی در آن بسیار ضعیف است.

نظارت دولتی به همراه ۲ شاخص از دیگر مؤلفه‌های الگوی مدیریتی در این پژوهش است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که به‌طور کلی دانشگاه‌ها نمی‌توانند به‌صورت نامحدود استقلال داشته باشند و در خصوص آنها دو سطح کنترل و توازن وجود دارد که هم باید منافع دولت تأمین شود و هم خدمات به شهروندان، محفوظ بماند. بدین منظور، دولت بر عملکرد دانشگاه‌ها نظارت و آن را ارزیابی می‌کند و مدیران دانشگاه به‌ویژه رئیس آن باید درباره نایل شدن به هدف‌های دانشگاه پاسخگو باشند (فیلدن^۱، ۲۰۰۸). نیوون وقت^۲ (۱۹۹۱)، در مطالعات خود به دو الگوی نظارت دولت در برابر کنترل دولتی اشاره می‌کنند. در حالت نظارت دولتی، دولت خودمختاری دانشگاه را به رسمیت می‌شناسد و صرفاً بر کار دانشگاه‌ها نظارت دارد. در حالی که در الگوی کنترل دولت بر دانشگاه‌ها، خودمختاری دانشگاه‌ها به رسمیت شناخته نشده و دولت در تمامی امور دانشگاه‌ها دخالت می‌کند.

به‌طور کلی، نتایج به دست آمده نشان داد که الگوی مدیریتی دانشگاه‌های دولتی برگرفته از مؤلفه‌های ارزیابی کیفیت، سیاست‌گذاری، الگوهای مدیریت و رهبری، سازوکارهای مالی، خودمختاری، برنامه‌ریزی و نظارت دولتی است. مدیران دانشگاه‌ها با شناخت این مؤلفه‌ها، تعامل و همپوشانی آنها و با پذیرفتن پیچیدگی و پویایی سیستم آموزش عالی و مؤسسات آن در حکم سیستمی زنده، می‌توانند الگوی مدیریتی خود را با توجه به شرایط پیرامونی و درونی دانشگاه، در جهت اثربخشی و موفقیت بیشتر بهبود بخشند. همچنین یافته‌های پژوهش، پیشنهادها و اشارات صریحی برای خط‌مشی‌گذاران به‌ویژه خط‌مشی‌گذاران نظام آموزش عالی، مدیران و پژوهشگران حوزه مدیریت به‌ویژه مدیریت آموزش عالی دربردارد و لازم است که سیاست‌گذاران و مدیران آموزش عالی توجه خود را به موارد پیشنهادی ذیل

1. Fielden
2. Neave and van vught

معطوف دارند.

- با توجه به اینکه یک مدل مدیریتی جامع که به تنهایی تمامی رفتارها و رویدادهای سازمان‌های آموزشی را توضیح دهد و تمامی مؤلفه‌ها را با جزئیات کامل پوشش دهد، ممکن نیست. لازم است که هر یک از مؤلفه‌های شناسایی شده به صورت جداگانه و با جزئیات بیشتری مورد بررسی قرار گیرند.
- به منظور تضمین کیفیت آموزش عالی و تدوین چارچوبی مشخص برای ارزیابی کیفیت، معیارهای ارزیابی به طور دقیق شناسایی شده و به روش علمی اعتبارسنجی شوند.
- سیاست‌های دانشگاهی بر اساس تفکر علمی، پژوهش‌های اجتماعی، شواهد عینی و توسعه هم‌زمان ابعاد کمی و کیفی تدوین شوند.
- به منظور افزایش وفاق درونی بین مراجع سیاست‌گذاری و رفع ابهامات موجود در فرایند سیاست‌گذاری، جلسات و سمینارهای هم‌اندیشی با حضور سیاست‌گذاران، متخصصان علمی در حوزه آموزش عالی، مدیران دانشگاهی و نمایندگان ذی‌نفعان اجتماعی به عنوان عاملان مؤثر در سیاست‌گذاری تشکیل شود.
- انتخاب الگوی مدیریتی، متناسب با ساختار قدرت و نظام ساختاری دانشگاه و با رویکرد و نگرش اقتضایی و راهبردی انجام گیرد.
- تغییرات ساختاری در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی متناسب با تغییرات محیطی و رسالت مأموریت و چشم‌اندازهای دانشگاه در پژوهش و آموزش اجرا شود.
- به منظور اتخاذ سازوکارهای مالی مناسب، نیازسنجی جامع‌نگرانه دقیق و مستمر در خصوص رویکرد تأمین بودجه، تخصیص و تأمین منابع دانشگاه صورت گیرد.
- در خصوص میزان و محدوده نظارت دولت بر فعالیت‌های دانشگاهی و حفظ استقلال دانشگاهی، پژوهش‌های جامع‌نگرانه و دقیقی اجرا شود.

تقدیر و تشکر

بدین وسیله از همه استادان و صاحب‌نظران بزرگواری که از دانش آنها برای تدوین این مقاله استفاده شده است، سپاسگزاری می‌شود.

References

Asia-pacific Quality Network. (2008). Action Plan for the External Evaluation of APQN. *APQN*

- Secretary and Board*, September 2008.
- Bagheri Moghaddam, N., & Ahmadi, H. (2018). The Pathology of Governance in Iranian Higher Education System. *Journal of Public Policy Research*, 4(4), 55- 74. [in Persian]
- Castro, C. J., Chimborazo, L., Guevara, P., & Toapanta, E. (2017). Strategies: A Model of University Management. *Journal of Service Science & Management*, 10,132-149.
- Davidovitch, N. (2015). Models of Higher Education Governance: A Comparison of Israel and Other Countries. *Global Journal of Educational Studies*, 1(1), 23-35.
- Entezari, Y. (2012). A Critique of the Financing and Allocation System in Iranian Higher Education Industry. *Iranian Higher Education Association Quarterly*, 6(3), 152-113 [in Persian]
- Estermann, T., Nokkala, T., & Steinel, M. (2011). University autonomy in Europe, European university Association. *Beitrage Zar Hochschul Forschung*, 33, Jahrgang.
- Farasatkah, M. (2017). *Iranian University and Quality Issue*. Tehran: Agah Publications. [in Persian]
- Farasatkah, M. (2013). Criticism of the higher education policy making in Iran. Chair for Social Criticism of Higher Education Policies. *Sociology Association*, October 8. [in Persian]
- Farasatkah, M., & Maniei, R. (2014). Factors Affecting Faculty Members' Participation in Higher Education Policy Making in Academic Planning. *Journal of Research & Planning in Higher Education*, 20(4), 53-29. [in Persian]
- Fathallahi, A., Yamani, M., Sabaghian, Z., Farasatkah, M., & Ghazi Tabatabaei, M. (2014). Content Analysis of Iran's Five Development Plans According to Higher Education Governance Patterns. *Journal of Iranian Higher Education Association*, 6(4), 83- 47. [in Persian]
- Fielden, J. (2008). *Global trends in university governance*. World Bank Education, Working Paper Series 9, Washington: The World Bank
- Ghadimi, I. (2013). The Pathology of Higher Education in Iran. *Journal of Social Sciences*, 69, 19-29. [In Persian]
- Ghafrani, M., & Mohammadnejad, Y. (2013). *The structural issues of the Iranian higher education system and the ways out of it*. Tehran: Office of Cultural Studies. [in Persian]
- Ghiasi, S., & Khalili, E. (2017). The role and position of the government in the independence of the university. *Quarterly Journal of Government Studies*, 4(14), 232-183. [in Persian]
- Gina, S., & Kléber, M. H. (2015). Model of University Management, Quality Assurance. *American Journal of Systems Science*, 4(2), 27-35.
- Halim Sykes, A. (2015). Models of educational management: the case of a language teaching

- institute. *Journal of Teaching & Education*, CD-ROM, ISSN: 21, 65-626.
- Javdani, H. (2014). Designing an organizational development model in the Iranian higher education management system. *Journal of Research & Planning in Higher Education*. 4, 74-55. [in Persian]
- Neave, G., & van Vught, F. (1991). *Prometheus bound: The changing relationship between government and higher education in Western Europe*. Oxford: Pergamon Press.
- Nourshahi, N., & Yamani Douzi Sorkhabi, M. (2006). Investigating the Relationship between Cognitive Style and Leadership Style Among University Presidents. Research Principles of Education. *Journal of fundamentals of education*, 2(2). [in Persian]
- Pardakhtchi, M. H. (2002). *Managerial challenges in Higher Education; In Articles Collection of Round Table: Higher education Challenges*. Faculty of Educational Science and Psychology, Shahid Beheshti University. [in Persian]
- Rabiei, M., Izadi, S., Salehi Omran, I., & Ahanchian, M. (2017). Investigating the Requirements and Diversification of State University Financial Resources. *Journal of Educational Measurement & Evaluation Studies*, 7(19), 162-141. [in Persian]
- Rasteh Moghaddam, & A. Naderi, A. (2016). Patterns of financing and extracting lessons for the Iranian higher education system. *Iranian Higher Education Association Quarterly*, 7(2), 113-152. [Persian]
- Razzagh Marandi, H. (2014). Effective institutional independence of Iranian public universities. The Necessity of Dynamics in a Globalized Space. *Journal of Research & Planning in Higher Education*. 20(4), 1-28. [in Persian]
- Samari, I., Yamani Douzi Sorkhabi, M., Salehi Omran, I., & Geraey Nejad, G. (2013). Investigating and Identifying Factors Affecting Academic Development of Iranian Public Universities. *Journal of Educational Planning Studies*, 2(4) 67- 100. [in Persian]
- Sart, G. (2014). The new leadership model of university management for innovation and entrepreneurship. *Eurasian Journal of Educational Research*, 1(57), 73-9.
- Singh, R. C., Lohani, S., & Pant, P. (2015). *Autonomy in Higher education: Shifting paradigm*, *European Academic/ Research*, III, 545 – 555.
- Stimak, H., & Simik, L. M. (2012). Competitiveness in Higher Education: A Need for Marketing Orientation and Service Quality. *Economics & Sociology*, 5(2), 23-34.
- Yamani Douzi Sorkhabi, M. (2018). *Higher Education Development Planning, Reductionist Approach, complex situation*. Tehran: Samt Publications. [in Persian]

- Yamani Douzi Sorkhabi, M., & Salehi, M. (2015). From strategic planning to adaptive design at the University. *Journal of Iranian Higher Education Association*, 6(3). [in Persian]
- Zahedi, Sh., & Sheikh, E. (2010). Pattern of Strategic Capabilities of Government Intermediates. *Strategic Management Studies*, 1, 95- 139. [in Persian]
- Zaker Salehi, G. R., & Zaker Salehi, A. (2010).. Analyzing the content of the draft comprehensive scientific map of the country and proposing its evaluation model. *Quarterly Journal of Science & Technology Policy*, 2, 45-29. [in Persian]