

انتخاب رؤسای دانشگاه های علوم پزشکی

خلاصه سیاستی آگاه از

شواهد چیست؟

خلاصه ای است که شواهد پژوهشی جهانی (شامل مرور های نظام مند) و شواهد محلی را جهت کمک به سیاستگذاران به منظور تصمیم گیری در مورد مساله ای خاص، گرد هم می آورد.

این خلاصه سیاستی برای چه

کسانی تدوین شده است؟
سیاست گذاران حوزه آموزش علوم پزشکی در ایران.

علت تدوین این خلاصه

سیاستی چیست؟

کمک به سیاستگذاران حوزه آموزش پزشکی کشور جهت تصمیم گیری در مورد مساله نقش و جایگاه پایان نامه در مقاطع مختلف تحصیلی در آموزش پزشکی کشور.

معیار ورود: +

- مطالعاتی منتشر شده تا سال ۲۰۱۹ که در مورد ویژگی های رؤسای دانشگاه انجام شده اند.

معیار خروج: X

- مقالات منتشر شده به زبانهای به جز فارسی و انگلیسی

خلاصه	خلاصه	خلاصه	خلاصه	خلاصه	خلاصه
سیاستی	سیاستی	سیاستی	سیاستی	سیاستی	سیاستی
سطح ۱	سطح ۲	سطح ۳	سطح ۴	سطح ۵	سطح ۶
(۷ تا ۱۴ روز)	(یک ماه تا ۲۰ روز)	(یک الی دو ماه)	(۲ الی ۳ ماه)	(۳ الی ۵ ماه)	(۵ الی ۶ ماه)

این خلاصه سیاستی توسط واحد تحلیل سیاستی مرکز ملی تحقیقات راهبردی آموزش پزشکی (نصر) تهیه گردیده است.

نویسندگان: شهرام یزدانی؛ هادی جبلی ؛ علیرضا حاجی خانی؛ عماد کریمیان راد؛ مریم حسینی
آدرس نویسنده مسئول: خیابان ولی عصر، بالاتر از نیایش، کوچه سعیدی، پلاک ۶۵، مرکز ملی تحقیقات راهبردی آموزش پزشکی

مسئولیت نویسندگان:

مرور و تهیه شواهد: هادی جبلی ؛ علیرضا حاجی خانی، عماد کریمیان راد
تصمیم گیری مبتنی بر شواهد: شهرام یزدانی؛ هادی جبلی ؛ علیرضا حاجی خانی؛ عماد کریمیان راد؛ مریم حسینی

تقدیر و تشکر: تقدیر و تشکر: بدین وسیله از ریاست محترم، قائم مقام و معاونین محترم مرکز ملی تحقیقات راهبردی آموزش پزشکی و همکاران محترم واحد معاونت پژوهشی این مرکز جهت همکاری و مساعدت در تدوین این خلاصه سیاستی تقدیر به عمل می آید.

پیام کلیدی:

بر خلاف کشورمان ایران، فرآیند انتخاب رئیس دانشگاه در اغلب کشور های توسعه یافته فرآیندی شفاف و نظامند است و توسط کمیته جستجو^۱ و براساس معیار ها و توانمندی های مشخصی انجام می شود. در طی سه دهه اخیر با حرکت دانشگاه ها به سمت دانشگاه های نسل سوم و چهارم، معیار انتخاب به سمت صلاحیت های مرتبط با کارآفرینی، رهبری و مدیریت مالی سوق پیدا کرده است. با توجه به این موضوع، صلاحیت ها و توانمندی های مختلفی برای ریاست دانشگاه در متون ذکر شده است که در ادامه به بررسی آنها می پردازیم.

بیان مساله:

در ایران روسای دانشگاه های علوم پزشکی مسئول تربیت حدود ۱۵۹ هزار دانشجو، هماهنگی ۱۵ هزار هیئت علمی و نظارت بر بودجه سالانه ۵۳۹ میلیون ریال هستند. وسعت عملکرد روسای دانشگاه های علوم پزشکی، روشهای جدید عرضه خدمات، ناهمگونی در نگرش دانشجویان، فشار برای بین المللی شده دانشگاه ها، رشد روز افزون رشد دانش از یک طرف و کاهش بودجه عمومی دانشگاه، اهمیت یافتن رتبه بندی دانشگاه ها و افزایش رقابت از طرف دیگر موجب شده است تا انتخاب رئیس دانشگاه به عنوان بالاترین مقام اجرایی دانشگاهی به عنوان موضوع مهم در سطح بین المللی مطرح شود.

در ابتدای تاسیس دانشگاه های علوم پزشکی، تعداد دانشجویان و حجم موسسات آموزشی بسیار کمتر از زمان حاضر بود و دانشگاه ها تنها نقش آموزش پزشکان را بر عهده داشتند. رییس دانشگاه علوم پزشکی اغلب یکی از اساتید با سابقه ان دانشگاه بود که علاوه بر مسئولیت آموزش و تدریس، همزمان به امور اداری و مالی دانشگاه نیز رسیدگی می کرد. به مرور رشته های زیر مجموعه دانشگاه های علوم پزشکی و تعداد دانشجو ها بیشتر شدند و علاوه بر آموزش، پژوهش هم جزو وظایف دانشگاه ها قرار گرفت. با افزایش اهمیت فرآیند تحقیق در دانشگاه ها لازم بود که رییس دانشگاه خود نیز محققى برجسته باشد تا با آشنایی با فرآیند تحقیق بتواند رشد موسسات تحقیقاتی را تسریع بخشد. در برخی کشور ها از جمله ایران و آمریکا، دانشگاه های علوم پزشکی علاوه بر مسئولیت آموزش و تحقیق، مسئولیت سلامت و درمان افراد تحت پوشش خود را نیز عهده دار هستند و لازمه انجام این مسئولیت، آشنایی رییس دانشگاه با مدیریت و فرایندهای درمانی است.

آموزش، پژوهش و سلامت سه هدف نهایی روسای دانشگاه های علوم پزشکی است. برای رسیدن به این اهداف روسای دانشگاه ها باید کارکرد های مختلفی را به کار ببندند. با ورود به هزاره جدید و با حرکت به سمت شفاف سازی هزینه و درآمد ها و نیاز به افزایش کارایی مالی، و با توجه بیشتر دولت ها به ارزش پول و کاهش نقش دولت ها در تامین منابع مالی دانشگاه ها و نیاز بیشتر دانشگاه

¹ Search committee

به تامین منابع مالی از منابع بیرونی مثل صنعت و کمک های خیرخواهانه، نقش های مهمی همچون توانایی مدیریت مالی، حفظ و ارتقای منابع مالی، ارتباط با صنعت و سایر ذینفعان و تامین منابع جدید هم به نقش های قبلی رییس دانشگاه اضافه شد. با حرکت دولت ها و دانشگاه ها در جهت پاسخ دهی بیشتر و خودمختاری و آزادی عمل بیشتر کارکنان و اساتید، نیاز به حضور رهبر به عنوان عامل همگرا کننده کارکرد های منفرد اعضا در جهت نیل به اهداف موسسه بیشتر شد که منجر به تاکید بیشتر بر توانایی های رهبری شده است. امروزه بر عمق بخشیدن و همگانی نمودن نقش رهبری و رهبری منتشر در میان تمامی اعضا تاکید می شود.

هر شغل و جایگاهی مهارت های ویژه خود را می طلبد که بر اساس وظایف آن شغل تعیین می شوند. برای بررسی توانمندی های مورد نیاز هر شغل، از تجزیه و تحلیل شغل² استفاده می شود. در این روش ابتدا نقش ها و مسئولیت های فرد و سپس صلاحیت های لازم برای انجام هر نقش و فعالیت مشخص می شود. صلاحیت، توانایی انجام فعالیت مبتنی بر دانش است که از مجموعه دانش (دانش کاربردی کدگذاری شده و دانش ضمنی مبتنی بر تجربه)، مهارت (فنی و شناختی) و توانایی ادراکی تشکیل شده است. با توجه به تنوع نقش ها و گسترش روز افزون این نقش ها یافتن فرد مناسبی که ترکیب مناسبی از توانایی های لازم برای ایفای نقش ریاست دانشگاه را داشته باشد اهمیت بیشتری دارد. توانایی های مورد نیاز برای ریاست دانشگاه علوم پزشکی به حدی متنوع است که یک فرد نمی تواند در تمامی این حیطه ها کاملا توانمند باشد، به همین علت توانایی برقراری ارتباط موثر با افراد و تیم سازی و همگرا نمودن توانایی های آنها برای رسیدن به اهداف مورد نظر روز به روز اهمیت بیشتری می یابد.

بسته به شرایط هر موسسه ای این نقش ها و توانایی ها از درجه اهمیت متفاوتی برخوردارند. در کشور های پیشرفته که دانشگاه ها به صورت موسسات اقتصادی خودگردان و سودآور و با فرهنگ سازمانی غنی اداره می شوند تاکید بر نقش های رهبری، تیم سازی و مدیریت مالی برای روسای دانشگاه ها بیشتر است، در حالی که در کشورهای در حال پیشرفت بیشتر بر توانایی های تحقیقاتی و آموزشی و مدیریتی روسای دانشگاه ها تاکید می شود.

در استفاده از تجربیات سایر کشور ها در مورد نحوه انتخاب و ملاک های انتخاب روسای دانشگاه های علوم پزشکی باید توجه داشت که در بسیاری از کشورها دانشگاه های علوم پزشکی به عنوان زیر مجموعه ای از دانشگاه مرکزی و به عنوان دانشکده فعالیت می کنند، یعنی رئیس دانشگاه علوم پزشکی وظایفی معادل رییس دانشکده دارد. از طرف دیگر تنها در بعضی از کشور ها ادغام سیستم آموزش و پژوهش و درمان انجام شده است.

در ادامه به بررسی جایگاه، نقش، و طریقه انتخاب روسای دانشگاه ها در کشور های مختلف می پردازیم:

در انگلستان، استرالیا، نیوزلند، کانادا، مالزی و هند رییس دانشگاه³، رئیس غیر مقیم دانشگاه، مسئول قانونی و نماینده شورای دانشگاه است. رییس دانشگاه فردی بلندپایه و مشهور و محترم است و نماینده دانشگاه در مجامع سیاسی و نمادی برای دانشگاه است. در

² Job Analysis

³ Chancellor

استرالیا کمتر از ۲۰ درصد روسای دانشگاه ها تجربه مدیریت دانشگاهی دارند ولی تقریباً تمامی آنها در حیطه خود رهبران قابل بوده اند. در انگلستان و مالزی رییس دانشگاه از بین خاندان سلطنتی و اشراف انتخاب می شود. در هند رییس دانشگاه تمام دانشگاه های دولتی هر استانی استاندار آن استان است. این فرد به طور غیر مستقیم بر کار دانشگاه نظارت و دخالت می کند، در جشن ها و ارتقا ها شرکت می کند و مسئول انتخاب قائم مقام اجرایی^۴ است. قائم مقام اجرایی به طور روزانه و تمام وقت بر دانشگاه نظارت می کند و جهت گیری استراتژیک دانشگاه را تعیین می کند و به عنوان مدیر عامل دانشگاه مسئول مستقیم مدیریت دانشگاه است. در آمریکا عالی رتبه ترین فرد دانشگاه (رییس دانشگاه^۵) هر دو نقش مذکور را داراست. در دانشگاه هایی که بیش از یک کمپ دارند رییس هر کمپ به رییس دانشگاه گزارش می دهد.

در دهه ۹۰ میلادی به دنبال رکود اقتصادی و کاهش منابع مالی دولتی دانشگاه ها، در بسیاری از کشورهای پیشرفته جنبش مدیریت گرای و شرکتی کردن دانشگاه رخ داد. قبل از این جنبش روسای دانشگاه ها اغلب از اساتید بنام انتخاب می شدند ولی بعد از این جنبش توانایی های مدیریتی و رهبری و توانایی ایجاد منابع مالی پایدار پر رنگ تر شد و دانشگاه ها به دنبال افرادی با توانایی های تجاری موفق برای اداره دانشگاه ها رفتند و رییس دانشگاه معادل مدیرعامل در شرکت ها شد. همچنین با رشد دانشگاه ها اداره دانشگاه با تفویض اختیار به معاونین همراه شد. بر همین اساس رئیس دانشگاه نقش رهبر تیم اداری را بر عهده گرفت.

در سال ۲۰۰۳ در مطالعه تعیین آینده استرالیا، گایدلاین هایی برای مدیریت دانشگاهی بر اساس استاندارد های مدیریت کارآمد شرکت ها تهیه شد که وظایف، نقش ها و ملاک های انتخاب حاکمان دانشگاه را شفاف کرد. هدف این تغییرات ایجاد شفافیت و کارآمدی در مدیریت بود. در میان این استاندارد ها نیاز به تعیین هدف دانشگاه، تعیین نقش های افراد، بررسی سیستماتیک کارکرد حاکمان و بررسی های تجاری و مطالعات تحلیل ریسک مشاهده می شود. همچنین تاکید بر کاهش اختیارات دولتی در دانشگاه ها و استقلال قانونی دانشگاه ها و کاهش سهم بودجه دولتی دانشگاه ها وجود دارد. این تغییرات منجر به حرکت دانشگاه ها به سمت مدل مستقل از دولت شد که گفته می شود بازدهی بالاتری دارد.

نارسایی های موجود در سیستم مدیریت دانشگاهی، کشور های اروپایی را مجاب کرد تا در سال ۲۰۰۶ اصلاحاتی را در نحوه انتخاب، تربیت و توانمندسازی روسای دانشگاه ها انجام دهد. این اصلاح روند که از آن با عنوان پروژه مدرن^۶ یاد می شود، با هدف تبدیل ساختار بروکراتیک به ساختار کارآفرینانه و حرکت موسسات آموزش عالی به سمت شرکت های بزرگ به اجرا درآمد. بدین منظور اصلاحات بنیادینی در نحوه انتخاب رییس دانشگاه ها صورت گرفت و روش قدیمی انتخاب رییس دانشگاه جای خود را به روش جدید که عمدتاً برگرفته از روش آمریکایی بود داد که در آن رییس دانشگاه توسط یک کمیته عالی رتبه یا یک سازمان خارجی انتخاب می شود.

⁴ Vice chancellor

⁵ President

⁶ The modern project

در کشور ترکیه قبل از سال ۲۰۰۸ رییس دانشگاه های مادر توسط شورای دانشگاه انتخاب و توسط کمیته تحصیلات تکمیلی تایید می شد و رئیس سایر دانشگاه ها توسط رییس جمهور^۷ از میان لیست ارائه شده توسط هیئت علمی دانشگاه انتخاب می شد. به دنبال اصلاحات، تغییری در رویه ای در انتخاب روسای دانشگاه ها صورت گرفت، به این صورت که در حال حاضر رییس دانشگاه های مادر ابتدا توسط شورای دانشگاه انتخاب می شود و سپس به تایید شورای تحصیلات تکمیلی میرسد در حالی که در سایر دانشگاه ها نیازی به تایید شورا نیست. همچنین زمان ریاست دانشگاه از ۴ سال به ۵ سال تغییر پیدا کرده است.

در سال ۲۰۱۴، کشور اردن به بررسی مدیریت و رهبری دانشگاه های خود پرداخت و مشکل اصلی را نه در انتخاب رییس دانشگاه، بلکه در نحوه اداره دانشگاه ها و ساختار رهبری یافت به طوری که به علت متمرکز بودن مدیریت دانشگاه ها بیشتر تصمیم گیری ها بدون در نظر گرفتن و مشارکت دادن ذینفعان و کارکنان و دانشجویان انجام می گرفت. به منظور حل این مشکل، اردن با الگو برداری از کشور آمریکا، ترویج رهبری مشارکتی را به عنوان راه حل این موضوع مطرح کرد.

نحوه انتخاب رئیس دانشگاه در آمریکا (که الگوی بسیاری از کشورها از جمله کشور های اروپایی است) به این صورت است که روسای دانشگاه حداقل یک سال قبل از تمایل به ترک جایگاه خود، باید شورای دانشگاه را مطلع کنند. در بسیاری از موارد اگر شورای دانشگاه به دنبال تغییر در جهت گیری استراتژیک دانشگاه باشد در این مرحله جهت گیری جدید خود را مشخص می کند و ملاک های جدید را انتخاب می کند. سپس کمیته جستجو که اعضای آن در هر دانشگاه می تواند متفاوت باشد و شامل رئیس دانشگاه، اعضای هیئت علمی دانشگاه، کارکنان دانشگاه، دانش آموختگان، شورای دانشگاه، ذینفعان بیرونی و مدیران صنعت است تشکیل می شود و آگهی نیاز به رییس دانشگاه منتشر می شود. در آگهی شرایط دانشگاه و ملاک های انتخاب به صورت صریح گفته می شود و از نامزد ها خواسته می شود تا رزومه توانایی های خود را همراه با شواهدی برای هر توانایی ذکر شده در رزومه و اسم ۳ تا ۵ نفر به عنوان معرف را برای کمیته جستجو ارسال نمایند. در ادامه کمیته به بررسی نامزد های اولیه بر اساس اطلاعات رزومه ها می پردازد و لیستی از نامزد های ثانویه تهیه می کند. برای بررسی بیشتر توانایی ها، اعضای کمیته مصاحبه ای را با نامزدهای ثانویه انجام می دهند. به منظور شفاف سازی فرآیند، از سوالات ساختارمند از پیش تعیین شده استفاده می شود که توسط این سوالات اشتها فرد و توانایی های علمی و مدیریتی وی و سپس توانایی های فردی و رهبری وی مورد پرسش قرار می گیرد. همچنین به نامزدها ها توضیحاتی در مورد اهداف سازمانی دانشگاه، شرایط دانشگاه، شرایط شغلی و طول مدت قرارداد (که کمتر از پنج سال نیست) ارائه می شود. ممکن است مصاحبه های بعدی به صورت غیر رسمی و غیر سازمان یافته انجام شود. همچنین ملاقاتی با روسای دانشکده ها و مراکز تحقیقاتی و دانشجویان و کارمندان نیز برگزار می شود، سپس این کمیته کاندید یا کاندیدا های نهایی را به شورای دانشگاه معرفی و شورا تصمیم گیری می کند.

⁷ President of turkey

در بررسی مشکلات رهبری در دانشگاه های علوم پزشکی ایران در سال ۲۰۱۰، مشکلات مختلفی از طریق مصاحبه با مدیران دانشگاه های علوم پزشکی شناسایی شدند که اغلب این مشکلات ناشی از عدم توانایی های رهبری و عدم برقراری توازن میان مسئولیت ها با وظایف و دخالت دولتی است. همچنین نتایج مطالعه ای در سال ۲۰۰۵ در مورد مدیریت در دانشگاه های علوم پزشکی ایران نشان می دهد که بیشتر مشکلات مطرح شده، ناشی از نادیده گرفتن شایسته سالاری در انتخاب مدیران، دخالت های دولتی، سیاست زدگی و عدم توازن بین مسئولیت ها و وظایف بوده است و راهکار هایی چون شفاف سازی نقش ها و مسئولیت های روسای دانشگاه ها و تمرکز زدایی از انتخاب روسا و مدیریت دانشگاه ها برای حل این مشکلات مطرح شده است.

در بررسی ای که بر روی روسای ۱۰۰ دانشگاه برتر دنیا انجام شد، تمامی آنها مدرک دکترا داشتند، میانگین سنی روسای دانشگاه ۶۰ سال بوده است. در بسیاری از کشورها سن ۶۵ سال سن بازنشستگی برای روسای دانشگاه هاست. با توجه به میانگین زمان خدمت ۵ تا ۱۰ سال در بسیاری از کشورها سن بهینه برای انتخاب رییس دانشگاه زیر ۵۵ سال است. دو نفر از صد رییس دانشگاه بیشتر عمر حرفه ای خود را در مشاغل دولتی و غیر تحقیقاتی صرف کرده اند اما سایر روسا تجربه دانشگاهی و تحقیقاتی داشته اند. نکته قابل تامل اینکه درصد روسای دانشگاه بدون تجربه دانشگاهی در انگلستان به ۱۰ درصد می رسد. اغلب ۱۰۰ دانشگاه برتر توسط کسانی اداره می شوند که تعداد مقالات و تعداد ارجاعات بالایی دارند هرچند، چند دانشگاه از این قاعده مستثنی هستند. همچنین با بهتر شدن رتبه دانشگاه تعداد ارجاعات رئیس دانشگاه نیز بیشتر می شود. یکی از مزایای ذکر شده برای تعداد مقالات و ارجاعات بالا برای روسای دانشگاه ها، وجهه و قدرت چانه زنی بالای آنها و شهرت بهتر آنهاست. همچنین این امتیاز می تواند منجر به جذب استادان و محققان بهتر به دانشگاه ها شود. همچنین شهرت و اعتبار محققان برجسته می تواند به جذب منابع مالی و افزایش اعتبار دانشگاه در رسانه ها منجر شود.

در کتاب سلدین با موضوع ریاست دانشگاه خوب، توانایی های مورد نیاز رییس دانشگاه در سه حیطه توانایی های مدیریتی (آموزشی، مالی، منابع انسانی، و قدرت تصمیم گیری)، رهبری (تاثیر گذاری بر تمامی افراد از دانشجویان تا کارمندان و سیاستمداران) و ویژگی های شخصیتی (مانند یکپارچگی شخصیت و اعتماد و صبر و ...) طبقه بندی شده است. نکته بسیار مهمی که در بررسی ملاک های انتخاب روسای دانشگاه وجود دارد این است که وجود هر توانایی بهتر از نبودن آن است. کسی که توانایی مدیریت مالی بالایی دارد مسلماً بهتر از کسی که توانایی مدیریت مالی خوبی ندارد می تواند دانشگاه را اداره کند. مشکل اصلی در فرآیند انتخاب جایی بروز می کند که باید بین وجود توانایی های مختلف اولویت قائل شد. در بررسی اولویت ملاک ها و توانایی های مختلف، باید توجه داشت که هدف و فلسفه وجودی هر رییس دانشگاهی اهمیت ملاک های مختلف را تعیین می کند.

در بررسی متون، دانشگاه ها بسته به اهداف و شرایط، معیار ها و ملاک های متفاوتی را برای انتخاب رییس دانشگاه مد نظر قرار داده بودند. مبنای انتخاب ملاک ها در این پروژه تعداد تکرار آنها بوده و به جای ملاک هایی با مفهوم مشترک یکی از آنها که جامع تر بود

به عنوان مفهوم عمومی انتخاب شد. در نهایت برای دسته بندی ملاک ها از طیف صلاحیت ها (دانش ، مهارت ، نگرش) استفاده شد(جدول ۱).

با توجه به حجم بالای ملاک ها، استفاده از آنها بدون روشی نظام مند به سختی منجر به تصمیم نهایی می شود، به جز در مواردی که یکی از نامزدها با اختلاف بالایی صلاحیت های بیشتری داشته باشد.

ویژگی روانشناختی و فرا صلاحیت	نگرش	مهارت	دانش	صلاحیت ملاک ها
	<ul style="list-style-type: none"> دیدگاه مدیریتی 	<ul style="list-style-type: none"> تجربه رهبری در سایر موسسات مدیریت منابع انسانی مدیریت پروژه مدیریت کسب و کار جذب سرمایه مدیریت نوآوری و کارآفرینی 	<ul style="list-style-type: none"> دانش مدیریتی 	مدیریت مالی
<ul style="list-style-type: none"> دیدگاه علمی 	<ul style="list-style-type: none"> تعهد کیفیت تحصیلی 	<ul style="list-style-type: none"> تجربه رهبری دانشگاه مدیریت منابع انسانی مدیریت پروژه مدیریت آموزشی 	<ul style="list-style-type: none"> دانش مدیریتی دانش اداره موسسات علمی 	مدیریت آکادمیک
	<ul style="list-style-type: none"> پاسخگویی تمایل به خدمت 	<ul style="list-style-type: none"> تجربه مدیریت عرصه های بهداشت و درمان مدیریت منابع انسانی مدیریت پروژه مدیریت مالی 	<ul style="list-style-type: none"> دانش مدیریتی دانش اداره موسسات پزشکی 	مدیریت عرصه های بهداشت و درمان
<ul style="list-style-type: none"> الهام بخش بودن کاريزما اعتبار هوش اجتماعی هوش هیجانی 	<ul style="list-style-type: none"> داشتن چشم انداز 	<ul style="list-style-type: none"> مهارت های روابط بین فردی مهارت های ارتباطی ساخت رابطه تیم سازی مهارت های مذاکره مهارت شنیدن 	<ul style="list-style-type: none"> دانش رهبری 	رهبری
<ul style="list-style-type: none"> اعتماد به نفس تاب آوری استرس وفاداری ریسک پذیری قابل اعتماد 		<ul style="list-style-type: none"> مدیریت تغییر 		توانایی ایجاد تغییر
<ul style="list-style-type: none"> تفکر نوآورانه قدرت حل مسئله و تفکر تحلیلی انعطاف پذیری وفاداری سخت کوشی قابل اعتماد 	<ul style="list-style-type: none"> تمایل به خدمت اخلاقی پاسخگویی 	<ul style="list-style-type: none"> مدیریت روابط بین الملل مدیریت کیفیت مدیریت دانش و اطلاعات 	<ul style="list-style-type: none"> دانش در مورد قوانین و مقررات مدرک تحصیلی تخصص آشنایی با زمینه 	سایر ویژگی ها

جدول اولویت بندی

امتیازات ناخالص مربوطه از ۱ الی ۳ ("خوب=۳"، "متوسط=۲"، "بد=۱") می باشد، ضریب اهمیت بر اساس تکرار در متون مطالعه شده محاسبه شده است و امتیاز خالص از حاصل ضرب امتیاز ناخالص در ضریب اهمیت به دست می آید						انتخاب فرد اصلح در دانشگاه های مادر (مراکز نقاط آمایشی)	
نامزد سوم		نامزد دوم		نامزد اول		ضریب اهمیت	ملاک ها
امتیاز خالص	امتیاز ناخالص	امتیاز خالص	امتیاز ناخالص	امتیاز خالص	امتیاز ناخالص		
						۴	مدیریت مالی
						۳	مدیریت آکادمیک
						۲	مدیریت عرصه های بهداشت و درمان
						۴	رهبری
						۱,۵	توانایی ایجاد تغییر
						۱	سایر ویژگی ها
							امتیاز کل

جدول اولویت بندی

انتخاب اصلح در سایر دانشگاه ها						امتیازات ناخالص مربوطه از ۱ الی ۳ ("خوب=۳"، "متوسط=۲"، "بد=۱") می باشد، ضریب اهمیت بر اساس تکرار در متون مطالعه شده محاسبه شده است و امتیاز خالص از حاصل ضرب امتیاز ناخالص در ضریب اهمیت به دست می آید	
نامزد سوم		نامزد دوم		نامزد اول		ضریب اهمیت	ملاک ها
امتیاز خالص	امتیاز نا خالص	امتیاز خالص	امتیاز نا خالص	امتیاز خالص	امتیاز نا خالص		
						۲,۵	مدیریت مالی
						۳	مدیریت آکادمیک
						۳,۵	مدیریت عرصه های بهداشت و درمان
						۲,۵	رهبری
						۲	توانایی ایجاد تغییر
						۳	سایر ویژگی ها
							امتیاز کل