

گونه‌شناسی ذهنیتهای مدیران دربارهٔ تعاملات بین‌المللی دانشگاه امام صادق(ع): روش‌شناسی مبتنی بر کیو*

وحید تارویردی‌زاده^۱
نادر جعفری هفتخوانی^۲
امیر آذر فر^۳

چکیده

هدف: تعاملات بین‌المللی دانشگاهی از مهم‌ترین شروط لازم برای شکل‌گیری روابط پایدار علمی میان اشخاص و نهادهای علمی فعال در سراسر جهان است. این دست تعاملات برای دانشگاه امام صادق(ع) که چشم‌انداز خود را «دانشگاه اسلامی مرجع» تعیین کرده، ضرورت مضاعفی دارد. در این پژوهش تلاش شد تا ذهنیتهای مدیران این دانشگاه، دربارهٔ تعاملات بین‌المللی آن، مبتنی بر روش‌شناسی کیو شناسایی شود. **روش:** بدین منظور، ۲۳۶ گزاره فضای گفتمان از منابع دست اول و دست دوم استخراج شد. سپس گزاره‌های فضای گفتمان به ۴۱ گزاره کیو تبدیل شد و با تکمیل مراحل یاد شده، ۳۲ مصاحبه با خبرگان و مدیران انجام گرفت. **یافته‌ها:** چهار دسته ذهنیت‌شناسایی شد. همچنین بر اساس مصاحبه‌های انجام‌شده، سه مسئله بنیادی در این زمینه، شامل خودسانسوری یا حیای سازمانی، روحیهٔ حاکم بر مدیریت عالی و عدم تعادل ساختاری، شناسایی شدند و برای هر یک پیشنهادهایی نیز ارائه شد.

واژگان کلیدی: دیپلماسی علم و فناوری، دیپلماسی دانشگاهی، تعاملات بین‌المللی دانشگاهی، دانشگاه امام صادق(ع).

♦ دریافت مقاله: ۹۷/۱۲/۱۲؛ تصویب نهایی: ۹۸/۰۵/۰۵.

* مقاله، برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد آقای وحید تارویردی‌زاده است.

۱. کارشناس ارشد معارف اسلامی و مدیریت بازرگانی دانشگاه امام صادق(ع) و پژوهشگر مرکز رشد دانشگاه امام صادق(ع) (نویسنده مسئول)
مستول / نشانی: بزرگراه شهید چمران، پل مدیریت، جنب خیابان کاتبی، مرکز رشد دانشگاه امام صادق(ع) / شماره تماس: ۸۸۵۶۱۵۸۷-۰۲۱ /
Email: tarvirdizadeh@isu.ac.ir

۲. دکتری تخصصی فرهنگ و ارتباطات. استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه امام صادق(ع).

۳. دانشجوی دکتری تخصصی تحقیق در عملیات، دانشگاه تهران.

الف) مقدمه

تولید و رشد علوم انسانی با مختصات دینی و بومی کشور، وابسته به فعالیتهای مرتبط، مستمر و عمیق دانشگاهها، پژوهشکدهها، حوزههای علمیه و امثال آن، در داخل و ارتباطگیری و شناخت جدیدترین دستاوردها، کتب و مقالات استادان و صاحب نظران خارجی از سوی دیگر است. این نیاز، زمینه اصلی ظهور و بروز مسئلهای را فراهم می کند که می توان از آن با عنوان «تعاملات بین المللی دانشگاهی» نام برد. تعاملات بین المللی دانشگاهی که از آن با عنوان دیپلماسی دانشگاهی نیز یاد می شود، به دنبال ارائه راهکارها و چارچوبهایی برای برقراری و امتداد چنین روابطی میان دانشگاهها در اقصی نقاط جهان است.

در این میان، دانشگاه امام صادق(ع) که سالهاست مأموریت «مرجعیت تحقیقات مراکز علمی و دانشگاههای دنیا»^۱ را از سوی مقام معظم رهبری به دوش می کشد، نه تنها از این قاعده مستثنا نیست، بلکه در اولویت پرداختن به چنین مسئلهای قرار دارد. آنچه در این میان واضح می نماید، عبور مسیر دستیابی به این مأموریت از رهگذر روابط گسترده دانشگاهی با سایر دانشگاهها و مراکز معتبر علمی جهان است. این روابط گسترده بین المللی، قطعاً باید در چارچوبی متقن، کارآمد و قابل اتکا باشد تا این اطمینان را به مجموعه دانشگاه القا کند که هم قابلیت پیشبرد صحیح دانشگاه در جهت چشم اندازهای خود را دارد و هم آن را از آفات و آسیبهای احتمالی مسیر مصون می دارد. برای ارائه طرحی جامع به عنوان الگوی کلان تعاملات بین المللی دانشگاه امام صادق(ع)، نیاز به مطالعات عمیق و گستردهای از جمله: تعیین ضرورتها، بررسی آسیبها و موانع، متناسب سازی ساختاری، برنامه ریزیهای منابع انسانی، طراحی الگوها و قالبهای تعاملات متناسب با فرهنگ و اهداف این دانشگاه و نیز بسیاری موارد دیگر وجود دارد تا بتوان بدنه سیاستگذار و مجری دانشگاه را متقاعد کرد که می توان به چنین طرح مطالعه شدهای اعتماد کرده و با آن پیش رفت.

پژوهش حاضر تلاش دارد با توجه به نبود طرحی جامع برای تعاملات بین المللی دانشگاه و وجود اختلاف نظرهای فراوان پیرامون اصل تعاملات و نیز شیوهها و گامهای آنها در بدنه مدیریتی و سیاستگذار دانشگاه، به عنوان پژوهشی زمینه ساز و تحلیلی، مجموعه نگاهها و ذهنیتهای موجود پیرامون موضوع تعاملات بین المللی در میان مدیران دانشگاه امام صادق را تحلیل کند تا بدنه سیاستگذار دانشگاه بتواند با الگوها و ذهنیتهای متفاوت و احیاناً متعارض موجود در این حوزه آشنا شده، با غالب سازی گفتمان مد نظر، زیرساختهای فکری و فرهنگی مورد نیاز برای توسعه و رشد تعاملات بین المللی دانشگاهی را در این دانشگاه فراهم کند. متأسفانه پس از گذشت سالها از تعیین چشم انداز دانشگاه امام صادق(ع) با عنوان «دانشگاه اسلامی مرجع» و ضرورت ورود این دانشگاه به دنیای بین الملل و ارتباط با دانشگاهها و مراکز

۱ بیانات در دیدار اساتید و دانشجویان دانشگاه امام صادق(ع)، ۱۳۸۴/۱۰/۲۹

گونه‌شناسی ذهنیتهای مدیران دربارهٔ تعاملات بین‌المللی دانشگاه امام صادق(ع) ... ♦ ۵۲۹

علمی جهان اسلام و نیز سایر کشورها، هنور اتفاق نظر عمومی میان بدنهٔ مدیریتی دانشگاه حتی پیرامون اصل ورود دانشگاه به فضای بین‌الملل و ارتباط با مراکز علمی سایر کشورهای دنیا وجود ندارد. بنابر این، نیاز مبرمی به پژوهشی که بتواند با استخراج و فهم ذهنیتهای مختلف پیرامون این امر، زمینهٔ ایجاد اتفاق نظر و مفاهمهٔ عمومی را به دست دهد، احساس می‌شود. به عبارتی؛ مسئلهٔ پژوهش حاضر، کشف، جمع‌آوری، فهم و توصیف و تحلیل نظرها و اختلافهای فکری، مدیریتی و راهبردی میان مدیران دانشگاه امام صادق پیرامون اصل و نیز تکنیکها و گامها و قواعد ورود به دنیای تعاملات و دیپلماسی علمی توسط این دانشگاه است. در نهایت، با توجه به دستاوردهای پژوهش، راهکارها و راهبردهایی برای پیشبرد ایدهٔ تعاملات بین‌المللی دانشگاه امام صادق ارائه خواهد شد.

ب) پیشینهٔ نظری

مطالعات نشان می‌دهند که مفاهیم، رویکردها، مدلها و مباحث نظری و تکنیکی مربوط به حوزهٔ تعاملات بین‌المللی دانشگاهی در سه عرصهٔ علمی شکل می‌گیرند که عبارتند از: «دیپلماسی علم و فناوری یا دیپلماسی علمی»، «دیپلماسی دانشگاهی» و نیز «برداشت دوم از دیپلماسی». به طور کلی، مدل مفهومی ادبیات پژوهش، پیرامون موضوع «تعاملات بین‌المللی دانشگاهی» مطابق شکل ۱ است.



شکل ۱: مدل مفهومی ادبیات پژوهش

۱. چیستی دیپلماسی

واژهٔ دیپلماسی از نمونهٔ واژه‌هایی است که در حوزه‌های مختلف علوم سیاسی و روابط بین‌الملل معانی مختلفی دارد و از دیدگاهها و ابعاد گوناگون مورد توجه قرار گرفته و تعاریف مختلفی از آن ارائه شده است. همچنین نسبت به کارایی این مفهوم در نظام بین‌الملل نیز اختلاف نظرهایی وجود دارد. اما بسیاری آن را ابزاری برای «ساخت شهرت»^۱ و هدایت آن به سمت خارج از مرزهای کشورها دانسته‌اند (کوپر، ۲۰۱۹).

1. Reputation-Building
2. Cooper

۵۳۰. فرهنگ در دانشگاه اسلامی ۳۳

از جمله موضوعات مهم در دیپلماسی نوین، پرداختن به نقش افراد و عاملیتهای اثرگذار در فرایند شکل‌گیری دیپلماسی کشورهاست. امروزه دانش دیپلماسی نوین در شقوق مختلف خود، به نقش افراد فارغ از نهادها توجه فراوانی دارد (ترمل-ورنر و گوته،^۱ ۲۰۱۹). شکل نوین دیپلماسی با توجه به نیازهای عصر جدید، دارای شاخه‌های متعددی است که در جدول ۱ به طور خلاصه به دو مورد اشاره می‌شود.

جدول ۱: انواع دیپلماسی نوین

انواع	تعریف	اهداف	موارد کاربرد
دیپلماسی شهری	نمایان ساختن شکل نوینی از دیپلماسی توسط شهرها از طریق ارتقای جایگاه اقتصادی، سیاسی، فناوری، فرهنگی و زیرساختی (دیپلماسی شهری، ^۲ ۲۰۰۶). شهرداری‌ها به موازات دولت‌ها وارد مناسبات دیپلماتیک شده و بازیگران محلی اهمیت پیدا می‌کنند. (لفل، ^۳ ۲۰۱۸)	همفکری و تعامل دیدگاهها، اطلاعات و تجارب میان شهرها و مدیریتهای شهری جهان (دیپلماسی شهری، ۲۰۰۶). ایجاد ارتباط میان خرده‌ملیتهای با استفاده از فناوری‌های شهری. (مورسیتاما و لی، ^۴ ۲۰۱۸)	تقویت همکاری‌های جهانی بین‌شهری و رسیدن به منافع و علائق شهری و شهروندی مشترک با هدف برقراری یک زیست‌فضای شهری پایدار. (وان در پلوزم و جان، ^۵ ۲۰۰۷)
دیپلماسی فرهنگی	استفاده از نمادها، میراث و سرمایه‌های فرهنگی برای یافتن نقاط مشترک و ایجاد ارتباط میان مردمان مختلف در کشورهای جهان	جلب تمایل مردم سایر کشورهای جهان	دیپلماسی فرهنگی بر این فرض استوار است که هنر، زبان و آموزش از مهم‌ترین نقاط ورود به یک فرهنگ است (گف، ^۶ ۲۰۱۷). دیپلماسی فرهنگی بر دو چیز استوار است: ایده فرهنگی ملی و وجود دولت-ملت‌ها. (پانت و آکرلاند، ^۷ ۲۰۱۸)

۲. دیپلماسی علم و فناوری

دیپلماسی علم و فناوری به عنوان یکی از اقسام دیپلماسی نوین در عرصه بین‌الملل، در کنار گونه‌هایی همچون: دیپلماسی فرهنگی، دیپلماسی انرژی، دیپلماسی عمومی و... مطرح است. قدمت این دیپلماسی به دوران پس از جنگ جهانی دوم (جنگ سرد) بازمی‌گردد، هر چند پیش از مطرح شدن عبارت دیپلماسی علم و فناوری نیز از علم برای رفع تنشهای سیاسی استفاده می‌شد (مازور،^۸ ۲۰۱۲). دیپلماسی علم و فناوری، دو بُعد نقش علم در همکاری‌های بین‌المللی یا استفاده از همکاری‌های علمی برای پیشبرد اهداف سیاست خارجی و به کارگیری دیپلماسی برای به دست آوردن نتایج علمی (کوپلاند،^۹ ۲۰۱۰) را در بر می‌گیرد.

1. Tremml-Werner & Goetze
2. City Diplomacy
3. Leffel
4. Mursitama & Lee
5. Van der Pluijm & Jan
6. Goff
7. Pamment & Åkerlund
8. Mazur
9. Copeland

گونه‌شناسی ذهنیتهای مدیران دربارهٔ تعاملات بین‌المللی دانشگاه امام صادق(ع) ... ۵۳۱

نمونه‌هایی از مهم‌ترین تجارب داخلی و خارجی دیپلماسی علم و فناوری

معرفی نمونه‌ها و تجارب مهم داخلی و بین‌المللی به این دلیل ضرورت دارد که بیانگر اهتمام کشورهای مختلف به توسعهٔ دیپلماسی علمی است و نیز مشاهده می‌شود که در برخی از نمونه‌ها، کشور مجری چند رویکرد مختلف را همزمان مد نظر قرار داده است. (جدول ۲)

جدول ۲: مواردی از شاخص‌ترین تجارب دیپلماسی علم و فناوری

ردیف	اقدام دیپلماتیک علم و فناوری	کشور به کارگیرنده	اهداف/مفاد رابطه	رویکرد حاکم
۱	امضای فکت شیت میان آمریکا و کوبا در بخشهای مختلف، از جمله دیپلماسی علم و فناوری. (کاخ سفید، ۲۰۱۶)	آمریکا و کوبا	<ul style="list-style-type: none"> - کمک‌هزینه مالی به دانشجویان برای تحصیل در آمریکا؛ - فراهم کردن فرصتهای جدید در ارتباطات میان‌دانشگاهی که رقابت‌پذیری آنها را در منطقه تسهیل می‌کند؛ - همکاری فناوریانه در زمینه‌های پزشکی؛ - کمک‌هزینه مالی به دانشجویان کارشناسی برای تحصیل در آمریکا؛ - تبادل دانشجو با تمرکز بر کارآفرینی؛ - مدیریت کشاورزی؛ - کسب‌وکار و نوآوری اجتماعی؛ - تجارت و توسعهٔ بین‌المللی. 	دیپلماسی برای علم
۴	برنامهٔ همکاری منطقه‌ای خاورمیانه (موک، ۲۰۱۳)	اسرائیل و کشورهای منطقهٔ خاورمیانه	<ul style="list-style-type: none"> - تمرکز بر موضوعاتی نظیر کشاورزی، آب، محیط و سلامت؛ - اثرات برنامه‌ها بر روابط مرزی و همکاری‌های بلندمدت و در برگیرندهٔ کشورهای متعددی از خاورمیانه؛ - ارائهٔ بورسهای تحصیلی در دانشگاههای اسرائیل؛ - ایجاد آزمایشگاهها و مراکز تحقیقاتی پیشرفته مشترک؛ - برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت. 	علم برای دیپلماسی
۵	تهیهٔ قانون حفاظت از محیط زیست جهانی توسط کنگرهٔ آمریکا (کارناهان، ۲۰۱۲)	آمریکا	<ul style="list-style-type: none"> - راهبرد جامع و مقرون به صرفه برای حفاظت از محیط زیست؛ - بر مبنای جلوگیری از نابودی سیستم‌های طبیعی جهان که به تلاشهای حفاظت از محیط زیست آمریکا در صحنهٔ بین‌المللی کمک می‌کند. 	علم برای دیپلماسی

۳. دیپلماسی دانشگاهی

برخی صاحب‌نظران بر این باورند که دیپلماسی بر پایهٔ گفتگو شکل می‌گیرد و اساساً دیپلماسی عرصهٔ تعاملات دوسویه است. به همین دلیل، شاید شاخه‌هایی از دیپلماسی، مانند دیپلماسی دانشگاهی، لباس برازنده‌تری برای این مفهوم سیاسی باشد؛ زیرا علم نیز با گفتگو شکل گرفته، توسعه یافته، به کار گرفته شده و تغییرات بنیادین را رقم می‌زند. گفتگو از مفهوم «دیپلماسی دانشگاهی»، بحث از مدیران و مجریان

1. The White House (Office of the Press Secretary)
2. Mock
3. Carnahan

آکادمی‌های خارجی دانشگاه‌های کشورهاست که به عنوان افرادی با عناوینی مانند محقق، به مثابه «دریهای گردان»^۱ بین انگیزه‌های نهادی (دانشگاهی) و شخصی در گردش بوده و پیوسته در حال رفت و آمد میان انواع مختلف آژانسهای علمی‌اند. از این نظر می‌توان ادعا کرد که مفهوم دیپلماسی دانشگاهی، یک مفهوم توصیفی است و در حقیقت؛ تعیین نقش واقعی این افراد در رابطه با مؤسسات دانشگاهی در توسعه شبکه‌ها و راهبردهای پژوهشی امری دشوار است. (وایتینگ، ۲۰۱۰)

۴. برداشت دوم از دیپلماسی^۲

مقصود از این مفهوم و به عبارتی «دیپلماسی غیر رسمی»^۳ به کارگیری دانشگاهیان، روشنفکران، هنرمندان، سینماگران و ورزشکاران برای ایجاد روابط میان ملت‌هاست، بر اساس برخی مطالعات انجام شده، شمه‌های اولیه این سبک از دیپلماسی، به دوران جنگ سرد برمی‌گردد (پتروبن،^۴ ۲۰۱۶). این دیپلماسی به کمک کارگزاران حکومتی می‌آید تا پیچیدگی‌های روابط میان کشورها را ساده کند و فهم ملتهای متخاصم را از یکدیگر رقیق‌تر سازد. امروزه نیز برداشت دوم از دیپلماسی یا تعاملهای غیر رسمی، برای تولید ایده‌ها، ایجاد روابط و تغییر برداشتها و ذهنیتهای ملل مختلف طراحی می‌شوند و به عنوان یک مکمل (و گاه جایگزین) برای دیپلماسی رسمی عمل می‌کنند (آلن و شارپ،^۵ ۲۰۱۷). این رویکرد از دیپلماسی در شرایط خاص میان کشورها و نیز در فرایندهای ایجاد صلح میان کشورهای متخاصم مورد توجه قرار می‌گیرد. در چنین مواردی، کشورها تلاش می‌کنند تا از طریق جلسات افراد یا سازمانهای خصوصی، فرایندهای ایجاد صلح را تسهیل کنند. از جمله نمونه‌های این دیپلماسی می‌توان به دیپلماسی پینگ‌پنگ در روابط چین و آمریکا، دیپلماسی گفتگوهای حقوق بشری در روابط اتحادیه اروپا و چین و مانند اینها اشاره کرد (سامون،^۶ ۲۰۰۲). با این حال، برداشت دوم از دیپلماسی، مساوی با دیپلماسی علمی یا آکادمیک نیست. در «دیپلماسی آکادمیک» مناظرات علمی طرفین مد نظر است؛ در حالی که در «برداشت دوم از دیپلماسی»، تنها آموشد دانشگاهیان و هنرمندان برای عادی‌سازی روابط مد نظر قرار می‌گیرد.

ج) روش پژوهش

ایده اصلی روش کیو که در دهه ۱۹۳۰ توسط ویلیام استیفنسون معرفی شده، شناخت ذهنیتهای، نقطه نظرات، عقاید و نگرشهای افراد و مانند آن است. استفنسن درجه دکترا فیزیک را از دانشگاه دورام در انگلستان

1. *The Revolving Door*
 2. *Whitling*
 3. *Track II of Diplomacy*
 4. *Non-official Diplomacy*
 5. *Pietrobon*
 6. *Allen & Sharp*
 7. *Simon*

گونه‌شناسی ذهنیتهای مدیران دربارهٔ تعاملات بین‌المللی دانشگاه امام صادق(ع) ... ♦ ۵۳۳

در سال ۱۹۲۶ و دیگری را در روان‌شناسی در سال ۱۹۲۹ از دانشگاه لندن به دست آورد. هدف اصلی این روش، آشکارسازی الگوهای مختلف تفکر است، نه شمارش تعداد افرادی که تفکرات متفاوت دارند. محققان کیو برای دستیابی به درک آنچه شرکت‌کنندگان دربارهٔ موضوعات مختلف فکر می‌کنند، اقدام می‌کنند و به عبارتی؛ ذهنیت آنان را شامل احساسات، نظرات، عقاید و ارزیابی‌های آنان، استخراج و توصیف می‌کنند(لی، ۲۰۱۷). این روش به روشهای تحقیق کیفی نزدیک است؛ اما با این وجود، روش‌شناسی کیو بُعد کمی نیز دارد؛ زیرا از روشهای آماری مانند تحلیل عاملی و تحلیل مؤلفه‌های اصلی برای دسته‌بندی افراد کمک می‌گیرد. روش کیو هم دارای شیوهٔ گردآوری داده(مرتب‌سازی کیو) و هم دارای شیوهٔ تحلیل داده‌ها(تحلیل عاملی کیو) است. در این پژوهش برای آشکارسازی الگوهای ذهنی، گامهای متعددی برداشته می‌شوند که به طور خلاصه عبارتند از: «آماده‌سازی مجموعهٔ کیو»، «شناسایی مصاحبه‌شوندگان»، «جمع‌آوری اطلاعات» و «تحلیل اطلاعات».

۱. اجرای پژوهش

برای دستیابی به فضای گفتمان پژوهش، دو روش به کار گرفته شد. با توجه به موضوع پژوهش و نیز تمرکز سازمانی آن در دانشگاه امام صادق(ع)، پژوهشگران در گام اول به سراغ منابع دست اول و نیز روش طبیعی گردآوری اطلاعات؛ یعنی مصاحبه با مشارکت‌کنندگان رفتند. در این گام با ۱۰ نفر از مدیران دانشگاه دربارهٔ موضوع پژوهش مصاحبه انجام شد. در گام دوم، منابع دست دوم و پیش‌ساخته، در سطح کلان‌تری مطالعه شدند. بدین منظور، کتابها و مقالات و گزارشهای پژوهشی پیرامون حوزهٔ تعاملات بین‌المللی دانشگاهی مطالعه و بررسی و در نهایت، مجموع داده‌های دو گام با روش تحلیل مضمون، تبدیل به ۲۳۶ گزاره شدند.

در رابطه با تعداد گزاره‌ها، مک کوئن و توماس^۱(۱۹۸۸: ۲۶-۲۷) تعدادی بین ۳۰ تا ۱۰۰ عبارت را برای نمونهٔ کیو پیشنهاد کرده‌اند؛ کرلینجر^۲(۱۹۸۶) معتقد است تعداد مناسب عبارت برای آنکه یافته‌ها دارای اعتبار آماری باشند، بین ۶۰ تا ۹۰ عبارت است؛ براون^۳(۱۹۸۶) مطالعات کیو را نوعاً شامل ۴۰ تا ۶۰ عبارت می‌داند و دانر^۴(۲۰۰۱) ضمن آنکه معتقد است هیچ ملاک قطعی برای تعداد عبارتها وجود ندارد، به تعدادی بین ۲۰ تا ۶۰ عبارت اشاره می‌کند(نقل از: خوشگویان‌فرد، ۱۳۸۶: ۴۱-۴۲). براون نیز تعداد ۳۰ تا ۶۰ عبارت را به مثابهٔ طرز تلقی‌ها و دیدگاههای پیرامون یک موضوع، برای اظهار نظر مشارکت‌کنندگان مناسب می‌داند.

1. Lee
2. Mc Coen & Thomas
3. Kerlinger
4. Donner

یک) گزاره‌های نهایی کیو

در این پژوهش برای اجرای کار، تعداد ۲۳۶ گزاره مقدماتی پس از جلسات متعدد با خبرگان تبدیل به ۴۱ گزاره نهایی کیو شد.

دو) انتخاب مشارکت‌کنندگان

در پژوهش حاضر به منظور شناسایی دیدگاهها و ذهنیتهای مختلف مدیران، اولاً سعی شد تا افراد منتخب از دو شاخص عمده برخوردار باشند: اول اینکه تجربه مدیریتی جدی و شناخت عمیقی از دانشگاه و شرایط و تغییرات آن داشته باشند و دوم اینکه، خود تجربه تعاملات بین‌المللی داشته و نسبت به موضوع پژوهش، بیگانه یا کم‌اطلاع نباشند. با این دو شاخص، پژوهشگران وارد فیلتر دوم انتخاب؛ یعنی نقشه ساختاری دانشگاه شدند تا حداکثر پراکندگی به لحاظ جغرافیای ساختاری دانشگاه فراهم آید. در فیلتر سوم نیز برای تکمیل و قوت فکری تحقیق، به آن دسته از دانش‌آموختگان دانشگاه مراجعه شد که با اینکه در دانشگاه سمت مدیریتی نداشتند، اما به دلیل حضور فعال خود در دانشگاه، هم آن را به خوبی می‌شناختند و درک مدیریتی از آن داشتند و مهم‌تر از آن، تجربه زندگی در دانشگاههای خارج از کشور را به عنوان دوره تحصیل دکتری یا فرصت مطالعاتی در سابقه خود داشتند. در نهایت پرسشنامه کیو توسط ۳۲ نفر افراد منتخب تکمیل و مصاحبه تکمیلی نیز با آنان انجام شد.

سه) نمودار کیو

همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، برای انجام این پژوهش از نمودار کیو با توزیع شبه‌نرمال استفاده شده است. این نمودار شامل ۴۱ خانه است که برای قرار دادن ۴۱ عبارت کیو توسط مشارکت‌کنندگان از درجه ۶- به معنای مخالفت کامل با عبارت مد نظر تا ۶+ به معنای موافقت کامل با عبارت مد نظر، تعبیه شده است. از آنجا که به لحاظ علمی، مدافعان درجه‌بندی متقارن معتقدند این شیوه «واقعی‌تر» است، در این پژوهش نیز از درجه‌بندی متقارن استفاده شد.

-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	+6

شکل ۲: نمودار کیو

گونه‌شناسی ذهنیتهای مدیران دربارهٔ تعاملات بین‌المللی دانشگاه امام صادق(ع) ... ♦ ۵۳۵

چهار) پایایی پژوهش

برای مرتب‌سازی کیو، پایایی پژوهش قابل طرح است و به عبارتی؛ باید پرسید آیا یک مشارکت‌کننده، یک دسته کارت را با دستورالعمل یکسان در تکرارهای مختلف به یک شکل مرتب می‌کند؟ روشهای رایج برای بررسی پایایی عبارتند از: آزمون- آزمون مجدد^۱ و روش دو نیمه کردن(خوشگویان‌فرد، ۱۳۸۶: ۶۱). همچنین ضریب همبستگی بالاتر از ۰.۸ به عنوان پایایی خوب برای یک مطالعهٔ کیو در نظر گرفته می‌شود. برای سنجش پایایی پژوهش نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، آلفای کرونباخ پژوهش برابر ۹۱ درصد و بیانگر قابلیت اعتماد بالای عبارات نمونه کیو و نتایج مرتب‌سازی آنها در نمودار کیو است که توسط مشارکت‌کنندگان این پژوهش انجام شده است.

جدول ۴: پایایی پژوهش

تعداد مشارکت‌کنندگان	آلفای کرونباخ
32	0.919

پنج) تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای شناسایی الگوهای ذهنی، داده‌های به دست آمده از رتبه‌بندی گزاره‌های کیو وارد نرم‌افزار اس.پی.اس.اس شد و تحلیل نهایی در قالب جدول ۵ به دست آمد.

جدول ۵: واریانس کل تبیین شده

Rotation Sums of Squared Loadings			Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
16.283	16.283	5.211	32.440	32.440	10.381	32.440	32.440	10.381	
28.307	12.024	3.848	41.094	8.654	2.769	41.094	8.654	2.769	
37.540	9.232	2.954	47.657	6.563	2.100	47.657	6.563	2.100	
45.084	7.545	2.414	53.811	6.154	1.969	53.811	6.154	1.969	

بر اساس جدول ۵ و تجزیه و تحلیل‌های کمی انجام گرفته، رتبه‌های هر یک از گزاره‌های کیو برای هر کدام از چهار ذهنیت شناسایی شده، به دست آمد.

د) یافته‌های و تحلیل آنها

در ادامه، یکایک ذهنیتهای شناسایی شده را تشریح کرده، به توصیف مؤلفه‌های فکری آنها و بیان راهبردهای متصور هر یک می‌پردازیم. اعداد داخل پرانتز در متن هر یک از تحلیلها، مربوط به کد یا شماره گزاره‌هایی است که فرد مصاحبه‌شونده رتبه‌بندی کرده است.

۱. تحلیل تشریحی گونه‌ی ذهنیتی اول

این دسته از افراد، در شرایط حاضر، رشد تعاملات بین‌المللی را جزء نیازهای اساسی و ضرورت‌های اولویت‌دار برای دانشگاه می‌دانند (۳۴) و آن را یکی از مطالبات جدی رهبری معظم انقلاب در دیدار غدیر ۸۴ دانشگاه محسوب می‌کنند (۳۵). با این وجود، چون شروع حرکت جدی دانشگاه به سمت تعاملات بین‌المللی را عزم مدیریت عالی دانشگاه می‌دانند (۴۰) و در عین حال، مدیران ارشد و سیاستگذار دانشگاه را فاقد تفکر بین‌المللی می‌دانند که حتی ضرورت تعاملات بین‌المللی برای ایشان روشن نیست (۳۲) و اصلاً نمی‌دانند که در حوزه تعاملات بین‌المللی چه کاری می‌خواهند انجام دهند (۳۲)، لذا آنها را بزرگ‌ترین مانع تحقق تعاملات بین‌المللی در دانشگاه به حساب می‌آورند. این دسته قائل به این نکته‌اند که دانشگاه در این زمینه با محدودیت منابع مواجه نیست و به لحاظ مالی توانایی توسعه تعاملات بین‌المللی را داراست (۱۵). همچنین این دسته فکر می‌کنند که استادان دانشگاه متوجه ضرورت توسعه تعاملات بین‌المللی دانشگاهی‌اند (۳۹). همچنین این دسته اعتقاد دارند که دانشگاه هرگز نباید برای امر تبلیغ یا ارتباطات اثرگذار مردمی بر ظرفیت‌های تبلیغی خود، از جمله هیئت میثاق با شهدا و دفتر اعزام مبلغ، بیش از پیش سرمایه‌گذاری کند (۴۱) و گمان می‌کنند که فعالیتهای این دو نهاد جزء کارویژه‌های دانشگاه نبوده و تاکنون نیز به تصویر علمی دانشگاه آسیب زده است (۲۷).

۲. تحلیل تشریحی گونه‌ی ذهنیتی دوم

این دسته معتقدند با اینکه اعضای هیئت علمی دانشگاه تراکم ساعات کاری بالایی ندارند و به اندازه کافی فرصت برای انجام تعاملات بین‌المللی دارند (۳)، اما ضرورت توسعه تعاملات بین‌المللی دانشگاهی برای بسیاری از آنان روشن نیست (۳۹). همچنین این دسته می‌پندارند بدنه سیاستگذار دانشگاه هنوز به طور دقیق نمی‌داند که در حوزه تعاملات بین‌المللی چه کاری می‌خواهد انجام دهد (۳۲) و در حوزه تعاملات بین‌المللی نیازمند فرهنگ‌سازی و تغییر نگرش‌اند (۳۳). اعضای این ذهنیت (دسته)، ارتقای اداره همکاری‌های علمی و بین‌المللی به معاونت بین‌الملل را راهبرد مناسبی برای رشد تعاملات بین‌المللی دانشگاه نمی‌دانند (۱۱) و به جای آن، استفاده از شبکه دانش‌آموختگان دانشگاه در سایر کشورهای جهان را بهترین راه توسعه تعاملات بین‌المللی دانشگاهی دانسته (۵)، معتقدند حضور دانشجویان خارجی در دانشگاه موجب تقویت نگاه‌های سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و علمی در دانشجویان و استادان خواهد شد (۲۹) و نیز در

گونه‌شناسی ذهنیتهای مدیران دربارهٔ تعاملات بین‌المللی دانشگاه امام صادق(ع) ... ♦ ۵۳۷

همین زمینه، فعالیت در فضای مجازی را راهبردی مؤثر و به صرفه برای رشد تعاملات بین‌المللی دانشگاهی به شمار نمی‌آورند (۲۱).

۳. تحلیل تشریحی گونهٔ ذهنیتی سوم

این دسته به طور جدی معتقدند که دانشگاه امام صادق(ع) باید برای بهبود جایگاه بین‌المللی خود سعی در تطبیق سیاستهایش با شاخصهای مراکز رتبه‌بندی جهان کند (۴) و برای رشد این جایگاه باید از سویی بر آموزش هر چه بیشتر زبانهای خارجی (عربی، انگلیسی، فرانسه و ...) تمرکز کند (۶) و از سوی دیگر، حضور خود را در فضای مجازی تقویت کند (۲۱). در چنین شرایطی و در سوی دیگر، دانشگاه می‌تواند از فواید این رشد جایگاه بین‌المللی بهره‌مند شود و با استفاده از فرصتهای شغلی و درآمدزایی، به توسعهٔ درونی خود کمک کرده (۷) و با جذب دانشجویان خارجی نگاههای سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و علمی استادان و دانشجویان خود را تقویت کند (۲۹). اعضای این ذهنیت، شرایط زیرساختی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و شبکهٔ کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی دانشگاه را برای ارائهٔ خدمات متناسب با تعاملات بین‌المللی مناسب می‌بینند (۲). همچنین این دسته، شرایط تراکم ساعات کاری استادان را مانعی برای رشد تعاملات ندانسته (۳)، حتی آغاز حرکت جدی دانشگاه را برای توسعهٔ تعاملات بین‌المللی، مشروط به عزم مدیریت عالی نیز نمی‌دانند (۴۰). این دسته میزان منابع مالی دانشگاه را برای رشد تعاملات بین‌المللی کافی ارزیابی می‌کنند (۱۵) و رسمیت زیاد و مدیریت مقررات‌مدار دانشگاه را ضربه‌زننده به تعاملات بین‌المللی نمی‌دانند (۱). نگاه این دسته به راهبردهای اجرایی، تنها تمرکز بر روشهای رشد تعاملات بین‌المللی است.

۴. تحلیل تشریحی گونهٔ ذهنیتی چهارم

این دسته، گویی مسائل دیگری را مقدم بر بحث تعاملات بین‌المللی می‌دانند و معتقدند در حال حاضر، رشد تعاملات بین‌المللی جزء نیازهای اساسی و ضرورت‌های اولویت‌دار برای دانشگاه نیست (۳۴)؛ اگرچه استادان دانشگاه بر ضرورت رشد تعاملات بین‌المللی در دانشگاه واقف‌اند (۳۹). این دسته همچنین رسمیت زیاد و مدیریت مقررات‌مدار دانشگاه را، اساساً ضربه‌زننده به رشد تعاملات بین‌المللی دانشگاهی می‌دانند و بر این باورند که دانشگاه باید در این زمینه با تفویض اختیار بیشتری عمل کند (۱). در همین راستا، این گروه شرط عمدهٔ موفقیت در حوزهٔ تعاملات بین‌المللی دانشگاهی را برای دانشگاه، اتخاذ سیاست استادمحوری در این زمینه می‌دانند (۲۸) و معتقدند این امر در ابتدا نیازمند فرهنگ‌سازی و تغییر نگرش در مدیران عالی دانشگاه است (۳۳). در توصیف نگاه این دسته به جنبهٔ بیرونی تعاملات بین‌المللی نیز باید گفت این ذهنیت معتقد است دانشگاه برای موفقیت در تعاملات بین‌المللی باید به سمت پژوهش در جنبه‌های کاربردی علوم انسانی اسلامی برود و تعمیق صرف در حوزه‌های نظری و مبانی علوم انسانی اسلامی، حاصل چندانی نخواهد داشت (۸). همچنین این دسته با نفی نگاه منفعلانه در تعاملات بین‌المللی، تأکید دارد که در شرایط

فعلی دانشگاه نباید صرفاً بر رشد درونی خود متمرکز شود تا سایرین خود برای رفع نیازهایشان به دانشگاه مراجعه کنند، بلکه باید خود دانشگاه نیز به سوی بازار بین‌المللی حرکت کند (۳۶).

هـ) پیشنهادها

پیشنهادهای ارائه‌شده از سوی پژوهشگران، از سه منبع و بر اساس مسئله‌شناسی برگرفته از نتایج پژوهش تنظیم شده و ارائه می‌شوند. سه منبع مذکور عبارتند از: فضای گفتمان جمع‌آوری شده، گونه‌های ذهنیتی شناسایی شده و نیز مصاحبه‌های تکمیلی. این پیشنهادها شامل پیشنهادهای زیرساختی ناظر بر مسائل بنیادی است که در واقع مسائل ریشه‌ای دانشگاه‌اند و زمینه‌ساز بسیاری مشکلات در سایر حوزه‌های تصمیم‌گیری، از جمله تعاملات بین‌المللی می‌شوند. از این مسائل می‌توان با عنوان مسائل اهرمی نیز نام برد که در صورت تمرکز و اصلاح آنها، بخش عظیمی از نظام کاری، منتفع شده و بهبود پیدا خواهد کرد.

مسئله بنیادی اول: خودسانسوری یا حیای سازمانی

تحلیل اول از مسئله، از آن با عنوان «خودسانسوری» یاد می‌کند. خودسانسوری بدین معناست که برخی نظرها و انتقادها هیچ‌گاه وارد فضای رسمی گفتمان مدیریت دانشگاه نشده، صرفاً جنبه محفلی به خود می‌گیرند. در واقع؛ در دانشگاه امام صادق (ع) به جای «فضای نظام‌مند اطلاعاتی» با «فضای محفلی و غیر نظام‌مند اطلاعات» مواجهیم. این فضای محفلی به صورت خودکار، جریانهای گفتگو را به درون دسته‌های افراد با تفکرات و ذهنیتهای موافق سوق داده، در نتیجه گفتمانهای مخالف هیچ‌گاه به طور رسمی و مدیریت‌شده با هم مواجه نشده و تعامل نمی‌کنند. البته این به معنای عدم اطلاع صرف از نظرات مخالف نیست، بلکه خود این فضای محفلی، افکار مختلف را به طور غیر رسمی و با عناوینی مانند «شنیده‌ها حاکی از این است...» به سایر محفلها منتقل می‌کند. به عبارت دیگر؛ این فضای محفلی زمینه گسترش شایعات را در فضای مدیریتی دانشگاه به وجود می‌آورد.

تحلیل دوم از این مسئله، با عنوان «حیای سازمانی» مطرح می‌شود. این تحلیل، نوعی تحلیل اخلاقی از شرایط فعلی مدیریت دانشگاه است. از نظر طرفداران این تحلیل، به دلیل حیای فرهنگی موجود در فرهنگ سازمانی دانشگاه، مدیران فعلی آن سعی دارند تا نهایت مدارا را با مدیریت عالی دانشگاه داشته و از اظهار نقدهای جدی به سبک و شیوه مدیریت و نیز اوضاع فعلی دانشگاه خودداری کنند. نکته مهم تحلیل، این است که به ریشه شکل‌گیری «فرهنگ به شدت هنجاری» دانشگاه اشاره می‌کند؛ فرهنگی که خواسته یا ناخواسته مانع اظهارنظرهای آزاد و متفاوت و نقدهای جدی به شرایط مدیریت فعلی دانشگاه می‌شود. (شکل ۳)

تبعات سازمانی:

- فضای محفلی و غیرنظام مند اطلاعات
- عدم تعامل هوشمندانه گفتمان ها
- بی تفاوتی نسبت به مسائل جاری و آینده دانشگاه
- عدم رضایت بدلیل عدم توجه به ایده‌ها
- اثبات انتقادها
- ایجاد شکاف‌های عاطفی میان مدیران میانی و عالی دانشگاه

خودسانسوری یا
حیای سازمانی

شکل ۳: تحلیل مسئله بنیادی اول

راهکار زیرساختی مسئله اول: پیشنهاد پژوهشگران برای شرایط فعلی دانشگاه، حمایت از پژوهشهای جامع و شفاف‌کننده نظرات مخالف و متنوع در داخل دانشگاه نسبت به موضوعات مختلف آن است. پژوهشهایی از این دست می‌توانند با قرار گرفتن در فرایند تصمیم‌سازی دانشگاه، زمینه گفتگوی مستند را فراهم آورده، ذهنیتهای اشتباه شکل گرفته را تصحیح کنند. این پژوهشها همچنین می‌توانند استدلالها و نظرهای مخالف را در تعامل با هم به مرزهای پختگی رسانده و تصمیم‌گیری‌های کلان دانشگاه را با همگرایی بیشتری به تصویب و اجرا برسانند و سرمایه اجتماعی آن را افزایش دهند.

مسئله بنیادی دوم: ذهنیت و روحیه حاکم مدیریتی

مسئله اینجاست که بیشتر ذهنیتهای موجود، نقدهایی نسبت به مدیریت عالی دانشگاه، توانمندی‌ها، ذهنیت و روحیه آن دارند و تا جایی آن را مهم می‌دانند که بسیاری از مسائل موجود را مستقیماً متوجه نوع تفکر، شخصیت و سلوک رفتاری افرادی می‌کنند که در مقام مدیریت دانشگاه به شکل فعلی تجلی پیدا می‌کند. در واقع؛ دسته‌ای از افراد تنها راه خروج از شرایط فعلی دانشگاه را تغییر تیم مدیریت عالی دانشگاه می‌دانند. انتقادهای شکل گرفته نیز به طور عمده ناظر بر مسائلی از این دست است که مدیریت فعلی دانشگاه در اولویت‌بندی مسائل دانشگاه به شدت دچار اشتباه‌های راهبردی است. (شکل ۴)

تبعات سازمانی:

- استمرار وضعیت موجود
- عدم توانایی در اولویت‌بندی صحیح مسائل دانشگاه
- مشکلات ناظر به تیم‌سازی
- عدم توانایی در همراه کردن افراد تحول‌گرا
- عدم ریسک‌پذیری
- عدم سوابق و تجارب حرفه‌ای در تعاملات بین‌المللی و بقینی نسبت به حوزه بین‌الملل

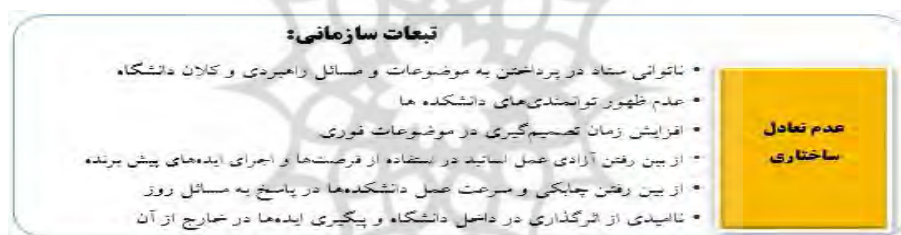
ذهنیت و روحیه
حاکم مدیریتی

شکل ۴: تحلیل مسئله بنیادی دوم

راهکار زیرساختی مسئله دوم: برای حل این مسئله، پیشنهاد می‌شود ترکیب تیم مدیریت عالی دانشگاه با جهت‌گیری استفاده از افراد خلاق و ریسک‌پذیر و البته مجرب و آشنا به شرایط دانشگاه، تغییر کند یا کارگروه‌هایی برای تصمیم‌سازی در حوزه‌هایی مانند عرصه تعاملات بین‌المللی دانشگاه شکل گیرند که بتوانند مستقیماً در تصمیمات کلان اثرگذار بوده و صرفاً جنبه نمایشی نداشته باشند.

مسئله بنیادی سوم: عدم تعادل ساختاری

دیگر مسئله قابل توجه و بنیادی که دانشگاه با آن مواجه است، «عدم تعادل ساختاری» میان صف (دانشکده‌ها) و ستاد، به لحاظ قدرت تصمیم‌گیری، اختیار و بودجه است. در واقع؛ کفه اختیارات تصمیم‌گیری به شدت به سوی ستاد دانشگاه میل پیدا کرده و در این میان، دانشکده‌ها و گروه‌ها که باید با چابکی و سرعت عمل بالا به مسائل و موقعیتهای روز واکنش نشان داده و از فرصتهای پیش آمده استفاده کنند، گرفتار مسیرهای طولانی تصمیم‌گیری شده و عملاً زمان حیاتی تصمیمات را از دست می‌دهند. این عدم تعادل منجر به اجرایی نشدن بسیاری از ایده‌های اعضای هیئت علمی و استادان دانشگاه نیز شده است. (شکل ۵)



شکل ۵: تحلیل مسئله بنیادی سوم

راهکار زیرساختی مسئله سوم: دانشگاه باید به سمت ایجاد تعادل در اختیارات میان صف و ستاد حرکت کند، تا هم صف (دانشکده‌ها، گروه‌ها و اعضای هیئت علمی) بتواند با آزادی و سرعت عمل بیشتری فعالیت کند و از فرصتهای محیطی به راحتی بهره‌بردار و هم ستاد بتواند به مسائل راهبردی و پیش‌برنده دانشگاه فکر کند. دانشگاه باید به دانشکده‌ها و اعضای هیئت علمی خود بیش از میزان فعلی اعتماد کرده، اختیار بدهد و البته در برابر این اختیارات از آنها اجرای طرحهای کلان و راهبردی در عرصه‌های آموزشی و پژوهشی را طلب کند. در این شرایط، دانشکده‌ها با شاخصهای معین و برنامه‌های زمانبندی شده و البته با اختیار خود می‌بایست آنها را پیش برده و نتایج را به ستاد عرضه کنند. نقش ستاد نیز تعیین جهت‌گیری‌های راهبردی و طراحی چارچوبهای طرحهای کلان دانشکده‌ها و نظارت و ارزیابی آنها خواهد بود.



منابع

- خوشگویان‌فرد، ع. (۱۳۸۶). روش‌شناسی کمیو. تهران: مرکز تحقیقات صداوسیما جمهوری اسلامی ایران.
- Allen, N. & T. Sharp (2017). "Process Peace: A New Evaluation Framework for Track II Diplomacy". *International Negotiation*, 22(1): 92-122.
 - Carnahan, R. (2012). "Science Diplomacy and Congress: How better Coordination Benefits the United States and the World". *Science & Diplomacy*. Retrieved from: <http://www.sciencediplomacy.org/perspective/2012/science-diplomacy-and-congress>
 - City Diplomacy (2006). Marrakech: UCLG Committee on City Diplomacy.
 - Cooper, A.F. (2019). "Adapting Public Diplomacy to the Populist Challenge". *The Hague Journal of Diplomacy*, 14(1-2): 36-50.
 - Copeland, D. (2010). "A Role for Science Diplomacy, Soft Power and Global Challenges, Part I". Retrieved from: <http://www.guerrilladiplomacy.com/2010/11/a-role-for-science-diplomacy-soft-power-and-global-challenges-part-i/>
 - Goff, P.M. (2017). "Cultural Diplomacy". In: *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy*.
 - Khoshguyanfarid, A. (2007). *Q Methodology*. Tehran: Islamic Republic of Iran Broadcasting Research Center.
 - Lee, B.S. (2017). "The Fundamentals of Q Methodology". *Journal of Research Methodology*, 2(2): 57-95.
 - Leffel, B. (2018). "Animus of the Underling: Theorizing City Diplomacy in a World Society". *The Hague Journal of Diplomacy*, 13(4): 502-522.
 - Mazur, E. (2012). *Science and Technology Diplomacy and International Collaboration*. 8th Sci. Technol. Soc. Forum.
 - Mock, K.E. (2013). "The Middle East Regional Cooperation Program: Opportunities for Israeli-Palestinian Collaborative Research". *Science & Diplomacy*. Retrieved from: www.sciencediplomacy.org
 - Mursitama, T.N. & L. Lee (2018, March). "Towards a Framework of Smart City Diplomacy". In: *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. Vol. 126, No. 1: 012102). IOP Publishing.
 - Pamment, J. & A. Åkerlund (2018). "The Role of the State in Cultural Diplomacy". In: *Handbook of Cultural Security*. Edward Elgar Publishing.
 - Pietrobon, A. (2016). "The Role of Norman Cousins and Track II Diplomacy in the Breakthrough to the 1963 Limited Test Ban Treaty". *Journal of Cold War Studies*, 18(1): 60-79.
 - Simon, S.W. (2002). "Evaluating Track II Approaches to Security Diplomacy in the Asia-Pacific: the CSCAP Experience". *The Pacific Review*, 168.

- **The White House** (Office of the Press Secretary) (2016). FACT SHEET: United States-Cuba Relationship. Retrieved from <https://www.whitehouse.gov/the-press-office/2016/03/21/fact-sheet-united-states-cuba-relationship>
- Tremml-Werner, B. &D. Goetze (2019). "A **Multitude of Actors in Early Modern Diplomacy**". *Journal of Early Modern History*, 23(5): 407-422.
- Van der Pluijm, R. &M. Jan (2007). **City Diplomacy: the Expanding Role of Cities in International Politics**. Clingendael: Netherlands Institute of International Relations 'Ingendael'.
- Whitling, F. (2010). **Academic Diplomacy: Foreign Academies and the Swedish Institute in Rome. 1935-1953**.

