

## اندازه‌گیری بلوغ حاکمیت دانشگاهی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۲/۰۲

محمدحسین رونقی\*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۷/۰۵

جعفر محمودی\*\*

امیر ابوالقاسمی\*\*\*

### چکیده

اعمال حاکمیت خوب نیازمند توجه و بررسی بخش‌های مختلف در سطح کشور است. هر چقدر سطح حاکمیت به سطح حاکمیت خوب نزدیک‌تر باشد بلوغ حاکمیت مناسب‌تر است. دانشگاه به‌عنوان یک نهاد آموزشی در سطح کشور نیازمند ارزیابی و تحلیل پیاده‌سازی حاکمیت خوب است. این پژوهش با هدف شناسایی و وزن‌دهی شاخص‌های حاکمیت دانشگاهی و ارزیابی آن انجام شده است. دانشگاه تهران به‌عنوان بزرگ‌ترین دانشگاه کشور به‌عنوان نمونه مطالعاتی انتخاب شده است. کلیه اعضای هیئت‌علمی رسمی این دانشگاه جامعه آماری پژوهش را تشکیل می‌دهند. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ۱۱۰ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. بر اساس مصاحبه نیمه ساختارمند با خبرگان شاخص‌های اندازه‌گیری حاکمیت مشخص و به‌وسیله فرایند سلسله‌مراتبی فازی وزن آن‌ها محاسبه گردید. داده‌ها به‌وسیله ابزار پرسشنامه جمع‌آوری و بر اساس آزمون t آزمون فرضیه‌های پژوهش صورت گرفت. فرضیه اصلی پژوهش و پنج فرضیه فرعی در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار گرفتند. از جمله نتایج این پژوهش می‌توان به تعیین ابعاد ساختاری، پاسخ‌گویی، مدیریت، استقلال و مشارکت جهت ارزیابی حاکمیت دانشگاهی و همچنین سطح مناسب حاکمیت دانشگاهی در دانشگاه تهران اشاره کرد.

### واژگان کلیدی

حاکمیت خوب، حاکمیت دانشگاهی، پاسخ‌گویی، استقلال، مشارکت

mh\_ronaghi@ut.ac.ir

\* دکتری مدیریت فناوری اطلاعات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، نویسنده مسئول

\*\* استادیار گروه مهندسی دانشگاه امام حسین(ع)

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت صنعتی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی تهران

## مقدمه

اعمال قدرت مدیریتی، اقتصادی یا سیاسی در ابعاد اجرایی، قانون‌گذاری یا قضایی برای اداره امور عمومی در همه سطوح مفهوم حاکمیت را در برمی‌گیرد (Feng, 2003, p.87). حاکمیت به کلیه سازوکارها، فرایندها و نهادهای که از طریق آن شهروندان و سازمان‌ها منافع خود را ابراز کنند و از حقوق قانونی خود استفاده و تعهدات و تکالیف خود را ایفا و اختلافات خود را با وساطت حل و فصل کنند، خواهد پرداخت (رهنورد و عباسپور، ۱۳۸۶، ص ۲۶). در دهه گذشته مفهوم حاکمیت خوب موجب گردیده است تا پژوهشگران در حوزه‌های مختلف چون سیاست، اقتصاد، جامعه‌شناسی و مدیریت به دنبال تحلیل مفهوم، ارزیابی شاخص‌ها و استانداردهای مرتبط با آن باشند (فاطمی‌نیا، ۱۳۸۷، ص ۳۶). هر چه شاخص‌های موردنظر سطح مناسب‌تری داشته باشند، میزان بلوغ حاکمیت بیشتر است. اعمال حاکمیت خوب بدون توجه به نهادهای آموزشی و دانشگاهی میسر نیست. دانشگاه‌های دولتی نیز به‌عنوان نهادهای عمومی در جامعه با مفهوم حاکمیت درگیر هستند و به‌کارگیری و اجرای حاکمیت خوب در آن‌ها موجبات رشد و پیشرفت و اثربخشی را به همراه خواهد داشت (IGOPP, 2007). بر همین اساس مسئله اصلی این پژوهش شناسایی ابعاد و شاخص‌های حاکمیت دانشگاهی و ارزیابی آن در دانشگاه مادر کشور یعنی دانشگاه تهران است. در ادامه پس از مرور پیشینه نظری و تجربی پژوهش، روش‌شناسی پژوهش ارائه شده است. پس از شناسایی ابعاد و شاخص‌های حاکمیت دانشگاهی و وزن‌دهی فازی آن‌ها مطابق نظر گروه خبرگان پژوهش به ارزیابی حاکمیت دانشگاهی در دانشگاه تهران پرداخته شده است. در انتها نتایج به‌دست‌آمده مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است.

## ۱. پیشینه نظری پژوهش

### ۱-۱. ادبیات موضوع

حاکمیت اعمال اقتدار در مدیریت سازمان، مؤسسه و یا دولت است که در سطح جهانی نیز مطرح شده است (رهنورد و عباسپور، ۱۳۸۶، ص ۲۷)؛ بنابراین حاکمیت در سطوح مختلفی قابل دسترسی است و فقط سطح دولت را شامل نمی‌شود. حاکمیت همانند حکومت می‌تواند خوب یا بد باشد. حاکمیت خوب با هدف دستیابی به توسعه انسانی پایدار مطرح شده است که در آن بر کاهش فقر ایجاد شغل، رفاه پایدار، حفاظت و تجدید محیط زیست و رشد و

توسعه زنان تأکید می‌شود (Bebchuck et al., 2013, p.328). حاکمیت خوب رویکردی تلقی می‌شود که با ویژگی‌های خاصی شناسایی می‌شود این ویژگی‌ها حاصل اجماع دیدگاه‌های مدیریتی سیاسی برخی از نهادهای بین‌المللی یا صاحب‌نظران است (Goodsel, 2006, p.22)؛ برای مثال، صندوق بین‌المللی پول در چارچوب حاکمیت خوب به دنبال تشویق کشورهای عضو به خط‌مشی‌گذاری شفاف، حداکثر اطلاع‌رسانی راجع به مالیه عمومی، استانداردسازی رویه‌های حسابرسی و پشتیبانی از مبارزه با تروریسم است (UNDP, 2000). طبق اعلامیه بانک جهانی کشورهای عضو باید به بهبود سازوکارهای تخصیص منابع، فرایندهای تدوین، انتخاب و اجرای خط‌مشی‌ها و روابط بین حکومت و شهروندان به پردازد. حاکمیت خوب مدیریت اثربخش منابع اقتصادی و اجتماعی یک کشور به‌گونه‌ای شفاف، عدالت‌جو، پاسخگو و باز است (UNESCAP, 2002).

در حاکمیت خوب شراکت بین سه رکن اصلی دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی در انجام فعالیت‌ها وجود دارد. حاکمیت خوب حوزه‌ها و سطوح مختلف را در برمی‌گیرد (الوانی و عزیزاده، ۱۳۸۶). در حاکمیت خوب شیوه اعمال اقتدار به‌گونه‌ای است که مدیران یا کارگزاران حافظ منافع مالکان یا ذی‌نفعان هستند. این تعریف را بانک جهانی ارائه می‌دهد و با شش شاخص ارزیابی می‌شود (UNESCAP, 2002):

۱. پاسخ‌گویی و حق اظهارنظر: نشان‌دهنده فرایند دموکراسی و حق اظهار بیان در یک جامعه است. هر قدر میزان پاسخ‌گویی بیشتر باشد افراد از سازوکارهای مناسب‌تری جهت حفاظت از منافع خود برخوردار خواهند بود. میزان آزادی بیان باعث می‌شود که از خیانت مدیران به ذی‌نفعان جلوگیری به عمل آید (Feng, 2003, p.92).

۲. پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری: مسئولیت‌پذیری در مقابل اختیار مطرح می‌شود و نشان‌دهنده حس تعهد نسبت به وظیفه محول شده است. هر چه مسئولیت‌پذیری افراد و مجریان بیشتر باشد دستیابی به حاکمیت خوب راحت‌تر می‌شود (Rudra et al., 2011, p.3).

۳. ثبات سیاسی و عدم آشوب: بی‌ثباتی بیشتر به معنای غیر دموکراتیک بودن قدرت حاکم است و تزلزل قدرت را به همراه دارد. در چنین شرایطی افراد برای حفظ جایگاه خود دست به بی‌عدالتی خواهند زد.

۴. حاکمیت قانون و مبارزه با فساد: نشان‌دهنده آن است که مردم یک جامعه چقدر به قانون احترام می‌گذارند و حریم‌های شخصی تا چه اندازه حفظ می‌شود (Lochwood, 2010, p.755). فساد بر بنیاد قانونی عبارت است از استفاده غیرقانونی از اختیارات اداری برای نفع شخصی. بر مبنای افکار عمومی جامعه اقدامی (در چارچوب فعالیت اداری و رسمی) مصداق فساد است که از دید مردم جامعه غیراخلاقی و مضر باشد. وجود قانون جامع و اعمال مستمر آن موجب کاهش فساد و مبارزه با آن خواهد شد (فاطمی‌نیا، ۱۳۸۷، ص ۳۹).

۵. مقررات زائد: کاهش مقررات و رویه‌های اضافی که دست و پاگیر و موجب اتلاف هزینه و زمان می‌شوند.

۶. اثربخشی و کارایی: به میزان کارآمدی و دستیابی به اهداف عمومی در انجام وظایف محوله اشاره دارد.

یکی از دلایل اهمیت پرداختن به مفهوم حاکمیت تأثیر آن بر کیفیت زندگی و رفاه افراد است. بهبود هر یک از مؤلفه‌های حاکمیت از قبیل آزادی‌های مدنی حتی در شرایطی که سایر عوامل اجتماعی<sup>۵</sup> اقتصادی ثابت بمانند، مستقیماً کیفیت زندگی مردم یک کشور را ارتقاء می‌دهد (Kardos, 2012, p.1169). از این رو، حاکمیت را می‌توان یکی از نهادهای مستقیم برای بهزیستی مردم به شمار آورد. یک دلیل دیگر اهمیت حاکمیت رابطه آن با برخی شاخص‌های کلان یک جامعه است؛ برای مثال، حاکمیت بد می‌تواند باعث کاهش نرخ رشد درآمد و سرمایه انسانی شود و سرعت به پایان رسیدن منابع طبیعی را افزایش دهد؛ این امر غالباً نتیجه حضور گروه‌های ذی‌نفوذ سیاست‌مداران و نخبگان است. به علاوه، در دولت‌های با حاکمیت بد، شاهد مجموعه اختلال‌زایی از سیاست‌های اقتصادی و نهادی هستیم که بهره‌وری عوامل تولید، رشد اقتصادی و ریشه‌کنی فقر را کند می‌کنند. بنابراین، دولت کارآمد و پاکیزه، از طریق سازوکارهای پیچیده مستقیم و غیرمستقیم، عامل مهمی برای اجرا و پایداری سیاست‌های سالم اقتصادی و نهادی، توسعه سرمایه انسانی و ریشه‌کنی فقر است (Daines et al., 2010, p.440).

دانشگاه نیز به‌عنوان یک نهاد علمی در سطح جامعه علاوه بر ایفای نقش پررنگ در سطح کلان حاکمیت خوب خود نیز دارای سازوکار حاکمیتی است. حاکمیت دانشگاهی یک پدیده چندبعدی است که به چگونگی تعریف اهداف و دستیابی به آنها، مدیریت منابع مالی و انسانی، برنامه‌های آموزشی، دوره تحصیلی، کیفیت دانشجویان اشاره دارد (Giebels et al.,

2012). امروزه فشارهای محیطی و اعمال حاکمیت خوب در سطح جامعه و شرکت‌ها موجب شده است که دانشگاه نیز به دنبال اعمال حاکمیت در درون خود باشد. نیروهای اجرایی در رأس دانشگاه باید در قبال ذی‌نفعان پاسخ‌گو باشند. در همین راستا ایجاد هیئت‌مدیره متمرکز و کمیته‌های راهبردی موجب نظارت بیشتر و تسهیل فرایند تصمیم‌گیری و واکنش مناسب در برابر تغییرات محیطی در دانشگاه می‌شود. همچنین مشارکت ذی‌نفعان مانند اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان در برخی از تصمیمات نمونه دیگری از تغییر ساختارهای اجرایی دانشگاهی به سمت اعمال حاکمیت خوب به حساب می‌آید (Shattock, 2006, pp.152-153).  
الگوهای حاکمیت دانشگاهی بر چهار نمونه است: اول الگوی تک‌قوه‌ای که یک ساختار متمرکز بر مسائل علمی و اجرایی مسئول است. دوم حاکمیت دوقوه‌ای که از ساختار دوگانه‌ای یکی جهت وظایف اجرایی و دیگری هیئت آموزشی و علمی سود می‌برد. نوع سوم ساختار سه‌گانه‌ای متشکل از هیئت اجرایی، کمیته آموزشی و علمی و هیئت قانون‌گذار و ناظر است. نوع چهارم دارای ساختار ترکیبی است و در آن هیئت‌مدیره و اجرایی در کنار اعضای هیئت‌علمی و برخی از نماینده دانشجویان، مسئول اداره امور هستند این حالت که نیاز به بسترهای اینترنتی و فناوری دارد بیشتر در دانشگاه‌های دارای دوره مجازی و آموزش از راه دور به کار می‌رود (Dennison, 2006).

ابعاد حاکمیت دانشگاهی عبارت‌اند از (IUQB, 2007):

۱. مأموریت و اهداف. یک بعد کلیدی در تعریف حاکمیت دانشگاهی چارچوب کلی از سیستم و نحوه تعامل بین مؤسسه و نهاد بالاتر یا دولت است. در دانشگاه‌های دولتی منبع اصلی نقدینگی بودجه اختصاص‌یافته دولتی است و کاملاً طبیعی است که چارچوب‌ها و ضوابط قانونی برای این امر طراحی شده باشد. در این دسته دانشگاه‌ها محدودیت‌هایی جهت تعریف اهداف و نحوه صرف هزینه‌ها وجود دارد و حتی تملک دارایی‌هایشان بر اساس ضوابط قانونی شکل می‌گیرد. برخی از اهداف دانشگاه ممکن است شامل: تعامل بیشتر با صنعت و دنیای کسب و کار، تعامل با دانشگاه‌های خارجی، ارتقای کیفیت دانش دانشجویان باشد.

۲. ساختار حاکمیت. در این مقوله به دانشگاه به‌عنوان یک مؤسسه واحد و یک کل نگریسته می‌شود که در آن رسالت، سیاست و رویه‌ها مشخص می‌گردد؛ برای مثال، نخبه‌های دانشگاهی شناسایی و تقدیر می‌شوند، برنامه‌های کلیه مقاطع تحصیلی طراحی می‌شوند،

بخش‌ها و سطوح پایین‌تر حاکمیت و مدیریت مشخص می‌شوند، اختصاص منابع به واحدهای مختلف و برنامه‌ها صورت می‌گیرد، روش‌های مدیریت دانشگاه و انتخاب رئیس دانشگاه و معاونین بررسی می‌گردد و ساختار مناسب انتخاب می‌شود (Fielden, 2008).

۳. مدیریت: مدیریت دانشگاهی اشاره به تصمیمات مستمری دارد که در لایه‌های مختلف اتخاذ می‌شود این تصمیمات ارتباط با سطوح مختلفی از سطح عملیاتی تا سطوح عالی دارد. تصمیماتی چون: نحوه پذیرش، ثبت‌نام، ارائه گواهی فارغ‌التحصیلی، ارتقای کارکنان و اعضای هیئت‌علمی، انتصابات، برنامه‌های زمان‌بندی فعالیت‌های دانشگاه، امور رفاهی، امور پژوهشی و ده‌ها مورد دیگر. یکی از سخت‌ترین تصمیمات مدیریت که توانایی انعطاف‌پذیری دانشگاه را در مقابل تغییرات محیطی افزایش می‌دهد تخصیص منابع است (CUC, 2009). کارایی منابع گامی مهم در جهت پیشرفت دانشگاه محسوب می‌شود. با توجه به وظایف مهم مدیریت انتخاب مدیر ارشد (رئیس) دانشگاه بسیار حیاتی است. به همین جهت باید نحوه انتخاب رئیس یا مدیر، نحوه پاسخ‌گویی، ارزیابی عملکرد، تخصیص وظایف، مسئولیت‌ها و ساختار مدیریتی به‌دقت مورد بررسی قرار گیرد.

۴. استقلال: در سال ۲۰۰۶ کمیسیون اروپا بیانیه‌ای پیرامون چارچوب جدید دانشگاه‌ها اعلام کرد و طی آن به بهبود استقلال و پاسخ‌گویی دانشگاه‌ها اشاره کرد. بر این اساس انجمن دانشگاهی اروپا استقلال دانشگاه‌ها را در قالب چهار بعد مطرح کرد: بعد دانشگاهی، بعد مالی، بعد سازمانی و بعد نیروی انسانی. استقلال مالی به توانایی دانشگاه در دریافت شهریه، برنامه‌های درآمدزایی، نحوه تخصیص بودجه و امکان سرمایه‌گذاری اشاره دارد. استقلال دانشگاهی به برنامه‌ریزی مجزا جهت نحوه جذب دانشجویان در مقاطع مختلف یا اضافه و حذف کردن رشته یا مقاطع تحصیلی جدید اشاره دارد. استقلال نیروی انسانی به نحوه انتصاب مدیران یا ارتقای کارکنان و گزینش و استخدام افراد می‌پردازد. استقلال سازمانی به اختیارات ساختاری و فیزیکی دانشگاه و حوزه اختیارات مدیریت اشاره دارد (Singh, 2007, p.99).

۵. پاسخ‌گویی: اهداف و برنامه‌های دانشگاه باید در قالب شاخص‌هایی تعریف شوند تا در قبال آن‌ها مدیریت دانشگاه و مدیران میانی مستمر پاسخ‌گوی ذینفعان باشند. به‌عنوان نمونه اگر هدف ارتقای سطح پژوهشی دانشگاه است و یکی از شاخص‌های ارزیابی سطح پژوهشی

دانشگاه تعداد مقالات پذیرفته‌شده در نشریه‌های علمی پژوهشی است علت افت و افزایش این شاخص در بازه‌های مختلف از مدیریت پرسش شود (Moraru, 2012, p.81).

۶. مشارکت: در این بعد مشخص می‌شود که چه تعداد از ذی‌نفعان در تصمیمات مرتبط مشارکت دارند. ذی‌نفعان دانشگاه شامل دانشجویان، اساتید، کارکنان دانشگاه، دولت، نمایندگان صنعت، انجمن‌های خیریه، اتحادیه‌ها و فارغ‌التحصیلان است.

### ۲-۱. فرایند سلسله مراتبی فازی

فرایند تحلیل سلسله مراتبی یکی از معروف‌ترین فنون تصمیم‌گیری چندمنظوره است و در حالتی که عمل تصمیم‌گیری با چند گزینه رقیب و معیار تصمیم‌گیری روبه‌روست می‌تواند استفاده گردد. ویژگی مشخص این روش تلفیق ماتریس‌های حاصل از مقایسات زوجی است که موجب تصمیم بهینه می‌شوند. آنجا که برای تصمیم‌گیرندگان ارائه قضاوت‌ها به صورت کلامی راحت‌تر از ارائه یک پاسخ به‌طور قطعی است و نتایجی به واقعیت نزدیک‌تر ارائه می‌دهد لذا استفاده از مفاهیم فازی در تصمیم‌گیری‌ها بسیار مهم شده است (اصغریور، ۱۳۸۳).

در تحلیل سلسله مراتبی فازی از مفاهیم فازی و سلسله مراتبی به صورت ترکیبی استفاده شده است. در همین راستا برای مشخص کردن اولویت و میزان اهمیت شاخص‌های یک پژوهش نسبت به یکدیگر می‌توان از اعداد فازی استفاده کرد. در جدول ۱ مقدار کمی متناظر با هر گزینه زبانی نمایش داده شده است.

جدول ۱. نمایش مقادیر فازی

میزان اهمیت	اعداد فازی
دقیقاً برابر	(1,1,1)
عدم ترجیح	(1/2,1,3/2)
نسبتاً مهم‌تر	(1,3/2,2)
مهم‌تر	(3/2,2,5/2)
خیلی مهم‌تر	(2,5/2,3)
کاملاً مهم‌تر	(5/2,3,7/2)

پس از تشکیل ماتریس مقایسات زوجی که عناصر آن را اعداد فازی تشکیل می دهند در روش تحلیل فازی برای هر سطر ماتریس مقدار  $S_k$  محاسبه می شود. مقدار این متغیر از طریق رابطه ۱ به دست می آید (اکبری و مهرگان، ۱۳۸۶).

$$S_k = \sum_{j=1}^n M_{kj} * [\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n M_{ij}]^{-1} \quad \text{رابطه ۱}$$

در این رابطه  $i$  نشان دهنده گزینه های تصمیم  $z$  تعداد شاخص ها و  $k$  شماره سطر ماتریس است.

در روش تحلیل فازی پس از محاسبه  $S_k$  ها باید درجه بزرگی آن ها را نسبت به هم به دست آورد. درجه بزرگی دو عدد فازی  $M_1$  و  $M_2$  با  $V(M_1 > M_2)$  نمایش داده می شود که از طریق رابطه ۲ محاسبه می شود

$$\begin{cases} V(M_1 \geq M_2) = 1 & \text{if } m_1 \geq m_2 \\ V(M_1 \geq M_2) = \text{hgt}(M_1 \cap M_2) & \text{otherwise} \end{cases} \quad \text{رابطه ۲}$$

$$\text{hgt}(M_1 \cap M_2) = \frac{u_1 - l_2}{(u_1 - l_2) + (m_2 - m_1)} \quad \text{رابطه ۳}$$

وزن شاخص ها در ماتریس مقایسه زوجی نیز بر اساس رابطه ۳ محاسبه می شود.

$$W(x_i) = \text{Min}\{V(S_i \geq S_k)\}, k = 1, 2, \dots, n, k \neq i$$

بردار وزن شاخص ها از طریق رابطه ۴ به دست می آید این بردار همان بردار غیر نرمال فرایند تحلیل فازی است.

$$W(x_i) = [W(c_1), W(c_2), \dots, W(c_n)]^T \quad \text{رابطه ۴}$$

با استفاده از رابطه ۵ نتایج بردار وزن نرمالایز می شود.

رابطه ۵

$$W_i = \frac{w_i}{\sum w_i}$$

در صورتی که بین شاخص های منتخب وابستگی وجود داشته باشد و شاخص ها مستقل از یکدیگر نباشند برای هر شاخص ماتریس مقایسه زوجی بر اساس تحلیل رابطه بین



شاخص‌ها تشکیل می‌شود. بردار نرمالایز شده آن به صورت ماتریس ستونی B محاسبه می‌شود و بر اساس رابطه ۶ بردار وزن به دست می‌آید:

$$\omega_c = B.W \quad \text{رابطه ۶}$$

## ۲. پیشنهاد تجربی پژوهش

بر اساس مطالعات صورت گرفته موردی که مستقیم مطابق موضوع پژوهش باشد یافت نشد؛ اما در حوزه حاکمیت و حاکمیت خوب پژوهش‌های متعددی صورت گرفته است.

پژوهش سحابی و دیگران (۱۳۹۲) اثر اندازه دولت و حکمرانی خوب بر توسعه مالی با استفاده از داده‌های آماری ۷۶ کشور در حال توسعه و توسعه یافته برای دوره زمانی ۱۹۹۴-۲۰۱۱ بررسی شده است. این پژوهش از نوع تحلیلی توصیفی است. نتایج نشان می‌دهد که نرخ تورم بیشترین تأثیر را بر توسعه بخش مالی در کشورهای در حال توسعه دارد هم‌چنین اندازه دولت تأثیر منفی و حکمرانی خوب تأثیر مثبت بر توسعه بخش مالی کشورهای مورد مطالعه دارد (سحابی و دیگران، ۱۳۹۲). نتایج این پژوهش در سطح کلان قابل اتکاست اما رویکرد ملی در این پژوهش نادیده گرفته شده‌اند.

پژوهش مقیمی و اردکانی (۱۳۹۰) با هدف بررسی شاخص‌های حکمرانی خوب و تأثیر استقرار دولت الکترونیک بر شاخص‌های حکمرانی در سازمان‌های دولتی انجام شده است. پژوهش از نوع پیمایش است. در این پژوهش، ۲۰۰ پرسشنامه به‌طور تصادفی بین مدیران و کارشناسان هفت سازمان دولتی استان یزد توزیع شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد استقرار دولت الکترونیک به ارتقای پاسخگویی، اثربخشی نقش‌ها و وظایف، ظرفیت‌سازی، شفاف‌سازی، نتیجه‌گرایی و ارتقای ارزش‌ها به‌عنوان شاخص‌های حکمرانی خوب منجر می‌شود (مقیمی و اردکانی، ۱۳۹۰). این پژوهش در زمان نگارش پیشرو در زمینه بررسی شاخص‌های حکمرانی خوب در ایران بوده است اما تنها از اطلاعات افراد یک منطقه استفاده کرده است لذا تعمیم‌پذیری نتایج قابل بحث است.

در پژوهش جاسبی و نفری (۱۳۸۸) با هدف طراحی الگوی حکمرانی خوب بر پایه نظریه سیستم‌های باز انجام شده است. پژوهش از نوع پیمایشی توصیفی است. الگوی پیشنهادی با رهیافتی فرایندی<sup>۵</sup> غایت‌مندانه، حکمرانی خوب را سیستمی متشکل از

ویژگی‌های فرایندی (ابزاری) و غایت‌مندان (ارزشی) در تمام حوزه‌های اداری، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی معرفی می‌نماید که می‌بایست انواع نهادهای نظام سیاسی بنا بر موقعیت هر کشور در ایجاد آن نقش ایفا نمایند (جاسبی و نفری، ۱۳۸۸). این پژوهش از لحاظ نظری و توصیفی نتایج قابل توجهی ارائه داده است.

در پژوهش شاپل (۲۰۱۳) که یک پایان‌نامه دکتری است به ارزیابی تأثیر اصلاحات قانونی بر حاکمیت دانشگاهی در نظام آموزش عالی پرداخته است این پژوهش از نوع توصیفی پیمایشی است چهار دانشگاه را به صورت نمونه انتخاب شده و تأثیر پیاده‌سازی مصوبات کمیسیون ویرجینیا در سال ۲۰۰۲ بر روی وضعیت حاکمیت دانشگاهی در دانشگاه‌های نمونه با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه مورد ارزیابی قرار گرفته است؛ از جمله نتایج این پژوهش بهبود وضعیت حاکمیت دانشگاهی بعد از اعمال مصوبات قانونی جدید است (Chappell, 2013).

در پژوهش سینگه و کارن (۲۰۱۲) به بررسی چگونگی دستیابی به حاکمیت خوب از طریق فناوری اطلاعات ارتباطات پرداخته است؛ از جمله نتایج این پژوهش می‌توان به ایجاد حق دسترسی اطلاعات از طریق فناوری اطلاعات و در نهایت بهبود شاخص حاکمیت خوب اشاره کرد (Singh & Karn, 2012). نتایج این پژوهش به صورت نظری نکات به روز و جدیدی را ارائه داده است که می‌تواند مبنای بسیاری از پژوهش‌های دیگر باشد.

در تحقیق بکتاس و یوسل (۲۰۱۲) ارتباط بین حاکمیت شرکتی و رضایت شغلی مورد بررسی قرار گرفته است؛ از جمله اهداف این پژوهش ارزیابی نقش ویژگی‌های فردی با مقوله حاکمیت شرکتی است این پژوهش در بین مدیران و معلمان نواحی ترکیه صورت گرفته است. در این تحقیق از روش رگرسیون و ضریب همبستگی استفاده شده است و از نتایج آن می‌توان به ارتباط مستقیم بین رضایت شغلی معلمان مورد مطالعه و حاکمیت شرکتی توانمند اشاره کرد (Bektas & Yucel, 2012).

نال و زلوکزیستی (۲۰۱۱) به تشریح شاخص‌های حکمرانی خوب از ابعاد مختلف پرداختند. دو مفهوم کیفیت حکمرانی خوب و بعد مشارکتی در حاکمیت خوب را به عنوان ابعاد جدید مطرح می‌کنند و هم‌چنین آن‌ها معتقدند که تعبیر و درک شاخص‌های حاکمیت خوب بر اساس هر منطقه مجزاست (Knoll & Zloczynski, 2011).

کافمن و دیگران (۲۰۱۰) به چگونگی محاسبه شاخص‌های حاکمیت خوب توسط بانک جهانی پرداخته‌اند. در این پژوهش زیرشاخص‌های مربوط به حوزه‌های شش‌گانه مدنظر بانک جهانی را معرفی کرده‌اند و بیان می‌دارند که بانک جهانی اطلاعات مربوط به رتبه‌بندی حاکمیت را از سه حوزه بخش عمومی، خصوصی و انجمن‌های هر کشور جمع‌آوری می‌کنند. این پژوهش رابطه‌های مورد استفاده بانک جهانی را به‌عنوان یک نهاد بین‌المللی معرفی می‌کند و ضرایب ثابتی برای هر شاخص مدنظر قرار می‌دهد (kaufmann et al., 2010).

در پژوهش‌های مورد مطالعه اغلب مفهوم حاکمیت خوب در سطح جامعه و کلان و یا در سطح شرکتی مورد ارزیابی قرار گرفته است. در برخی از پژوهش‌ها به‌مرور مفهوم حاکمیت دانشگاهی و عوامل مؤثر بر آن نیز پرداخته‌اند اما در پژوهش پیش‌رو شاخص‌های ارزیابی حاکمیت دانشگاهی بر اساس روش غیرقطعی فازی در یک دانشگاه ایرانی مورد ارزیابی قرار گرفته است.

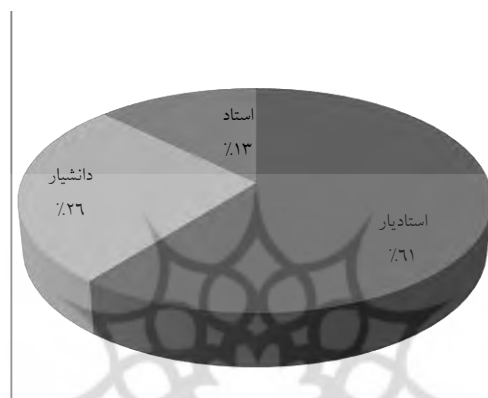
### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش از نوع توصیفی پیمایشی است که در آن پس از مطالعه ادبیات پژوهش و مرور تحقیق‌های پیشین شاخص‌های اولیه ارزیابی حاکمیت دانشگاهی استخراج شد. با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختارمند و نظرسنجی از گروه خبرگان پژوهش شاخص‌های نهایی تدوین گردید. به دلیل غیرقطعی بودن مقادیر فازی و نزدیکی به واقعیت از اعداد فازی جهت وزن‌دهی ابعاد استفاده شد. گروه خبرگان پژوهش شامل ۵ استاد گروه‌های مدیریت دانشگاه بودند. بر اساس نظر گروه خبرگان پژوهش فرضیه‌ها و متغیرهای تحقیق مشخص گردید. بر مبنای متغیرهای پژوهش پرسشنامه طراحی شد و در بین نمونه آماری توزیع گردید. سپس فرضیه‌های تحقیق مورد آزمون قرار گرفت و در انتها نتایج مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

#### ۳-۱. جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش را کلیه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه تهران شامل می‌شود. دانشگاه تهران به دلیل بزرگ‌ترین دانشگاه کشور بودن به‌عنوان نمونه مطالعاتی انتخاب گردید. دانشگاه تهران دارای ذی‌نفعان متعددی شامل مدیران، اعضای هیئت‌علمی، کارکنان، دانشجویان، پژوهش‌گران و پیمانکاران است در این پژوهش اعضای هیئت‌علمی رسمی دانشگاه به دلایل

ارتباط مستمر با دانشگاه، آگاهی از سیاست‌ها و رویه‌های کلان دانشگاهی، دارا بودن دانش و تخصص و همچنین به‌عنوان گروهی از ذی‌نفعان دانشگاه جهت جامعه آماری پژوهش انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری ساده تصادفی است و بر اساس رابطه کوکران در سطح ۵ درصد تعداد ۱۱۰ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب گردید. ترکیب اعضای نمونه آماری در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. تفکیک درجه اعضای نمونه پژوهش

### ۲-۳. ابزار پژوهش

ابزار جمع‌آوری داده مصاحبه نیمه ساختارمند و پرسشنامه است. پرسشنامه اول جهت تعیین وزن ابعاد بین گروه خبرگان توزیع شد. سپس پرسشنامه دوم تدوین و در بین تعدادی از اعضای نمونه توزیع و اصلاحاتی بر آن انجام شد و پرسشنامه نهایی آن طراحی شد. به دلیل انجام اصلاحات مطابق نظر خبرگان می‌توان ادعا کرد پرسشنامه از روایی ظاهری و مفهومی قابل قبولی برخوردار است. برای سنجش روایی محتوایی از روش نسبت اعتبار محتوا بهره گرفته شد رابطه این روش به صورت رابطه ۷ است. در این رابطه  $n_e$  برابر تعداد پاسخ‌های ضروری برای سنجش و یا تأیید قابلیت سنجش موضوع پژوهش توسط شاخص است و مقدار  $N$  برابر تعداد خبرگان است.

$$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2}$$

رابطه ۷

نسبت اعتبار محتوا برای کلیه شاخص‌ها و عوامل قابل محاسبه بوده و باید از ۰/۷۵ بیشتر باشد تا در سطح معناداری ۰/۰۵ اعتبار محتوایی برای آن شاخص یا عامل، مطلوب تشخیص داده شود. مقدار این شاخص برای پنج سازه پرسشنامه برابر با ۰/۷۹، ۰/۸۲، ۰/۸۷، ۰/۸۹ و ۰/۹۱ به دست آمد. اعتبار محتوایی نیز مورد تأیید قرار گرفت. جهت ارزیابی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. به وسیله نرم‌افزار SPSS این مقدار برای ۵ سازه پرسشنامه برابر ۰/۷۳، ۰/۸۱، ۰/۸، ۰/۷۵ و ۰/۸۹ به دست آمد که می‌توان بیان داشت ابزار پژوهش از پایایی مناسبی برخوردار است. پرسشنامه نهایی در بین اعضای نمونه توزیع و در مدت ۳۵ روز تعداد ۹۵ پرسشنامه جمع‌آوری شد. به منظور تأیید مؤلفه‌های شناسایی شده از آزمون t استفاده شده است. با توجه به مقادیر P-value به دست آمده به ازای هر پرسش در سطح ۵ درصد معناداری کلیه سؤال‌ها مورد تأیید قرار گرفت.

### ۳-۳. فرضیه‌های پژوهش

این پژوهش دارای یک فرضیه اصلی و پنج فرضیه فرعی است.

فرضیه اصلی: دانشگاه تهران از سطح مناسب بلوغ حاکمیت دانشگاهی برخوردار است.

فرضیه فرعی اول: بعد ساختاری حاکمیت دانشگاهی در دانشگاه تهران از سطح مناسبی برخوردار است.

فرضیه فرعی دوم: بعد مشارکت حاکمیت دانشگاهی در دانشگاه تهران از سطح مناسبی برخوردار است.

فرضیه فرعی سوم: بعد استقلال حاکمیت دانشگاهی در دانشگاه تهران از سطح مناسبی برخوردار است.

فرضیه فرعی چهارم: بعد پاسخ‌گویی حاکمیت دانشگاهی در دانشگاه تهران از سطح مناسبی برخوردار است.

فرضیه فرعی پنجم: بعد مدیریت حاکمیت دانشگاهی در دانشگاه تهران از سطح مناسبی برخوردار است.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

پس از مطالعه ادبیات پژوهش پنج بعد نهایی جهت ارزیابی حاکمیت دانشگاهی بر اساس تحلیل محتوای کمی متن مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند با خبرگان به دست آمد. در تحلیل محتوای کمی، از شمارش واحدهای محتوایی استفاده می‌شود و تلاش می‌گردد تا ویژگی‌های خاصی در متن اندازه‌گیری شود. بر اساس نظر چهار نفر از گروه خبرگان دو بعد ساختار و اهداف به دلیل نزدیکی ارتباط و تأثیرپذیری بر یکدیگر در یک بعد ساختاری در نظر گرفته شدند. این ابعاد و شاخص‌های آن‌ها در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. ابعاد و شاخص‌های ارزیابی حاکمیت دانشگاهی

M <sub>5</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>1</sub>
پاسخ‌گویی (Moraru, 2012)	استقلال (Singh, 2007)	مدیریت (IUQB, 2007)	مشارکت (IUQB, 2007)	ساختاری (Fielden, 2008)
نظارت مالی	سیاست پذیرش دانشجو	فرایند انتصاب مدیران	سازوکارهای مشارکت	فرایند تعریف اهداف
خسارات عدم تعهد	سیاست جذب و استخدام	نقش‌ها و مسئولیت‌ها	برگزاری جلسات	ترکیب ساختار حاکمیت
شفافیت عملکرد کلیه اعضا	مدیریت عملکرد	ارزیابی عملکرد	حق رأی اعضا	تفکیک مسئولیت
افشای اطلاعات	سیاست ارتقاء	عملکرد قانونی		شفافیت قانونی
حضور فعال	درآمدزایی و سرمایه‌گذاری	نحوه تخصیص بودجه		هم‌راستایی اهداف و رسالت

سپس ماتریس مقایسات زوجی شاخص‌ها بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده پرسشنامه اول پژوهش تشکیل گردید. اطلاعات مربوط به یکی از پاسخ‌دهندگان در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. ماتریس مقایسات زوجی

M <sub>5</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>1</sub>	
(1,3/2,2)	(2,5/2,3)	(1,3/2,2)	(3/2,2,5/2)	(1,1,1)	M <sub>1</sub>
(2/5,1/2,2/3)	(1/2,1,3/2)	(1/2,2/3,1)	(1,1,1)	(2/5,1/2,2/3)	M <sub>2</sub>
(1/2,2/3,1)	(3/2,2,5/2)	(1,1,1)	(1,3/2,2)	(1/2,2/3,1)	M <sub>3</sub>
(2/5,1/2,2/3)	(1,1,1)	(2/5,1/2,2/3)	(2/3,1,2)	(1/3,2/5,1/2)	M <sub>4</sub>
(1,1,1)	(3/2,2,5/2)	(1,3/2,2)	(3/2,2,5/2)	(1/2,2/3,1)	M <sub>5</sub>

ضرایب هر سطر از ماتریس مقایسه زوجی بر اساس رابطه ۱ محاسبه می‌شود:

$$[\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n M_{ij}]^{-1} = (22/10, 28/54, 36/64)^{-1} = (0/02, 0/03, 0/04)$$

$$S_1 = (6/5, 8/5, 10/5) * (0/02, 0/03, 0/04) = (0/13, 0/25, 0/42)$$

$$S_2 = (2/8, 3/66, 4/82) * (0/02, 0/03, 0/04) = (0/05, 0/10, 0/19)$$

$$S_3 = (4/5, 5/82, 7/5) * (0/02, 0/03, 0/04) = (0/09, 0/17, 0/3)$$

$$S_4 = (2/8, 3/4, 4/82) * (0/02, 0/03, 0/04) = (0/05, 0/10, 0/19)$$

$$S_5 = (5.5/7.16/9) * (0/02, 0/03, 0/04) = (0/11, 0/21, 0/36)$$

درجه بزرگی هر یک از  $S_i$ ها نسبت به یکدیگر محاسبه می‌شود (رابطه ۲ و ۳).

$$\text{Min } V(S_1 > S_2, S_3, S_4, S_5) = \text{Min } (1/00, 1/00, 1/00, 1/00) = 1/00$$

$$\text{Min } V(S_2 > S_1, S_3, S_4, S_5) = \text{Min } (0/28, 0/58, 1/00, 0/42) = 0/28$$

$$\text{Min } V(S_3 > S_1, S_2, S_4, S_5) = \text{Min } (0/68, 1/00, 1/00, 0/82) = 0/68$$

$$\text{Min } V(S_4 > S_1, S_2, S_3, S_5) = \text{Min } (0/28, 0/58, 1/00, 0/42) = 0/28$$

$$\text{Min } V(S_5 > S_1, S_2, S_3, S_4) = \text{Min } (0/85, 1/00, 1/00, 1/00) = 0/85$$

اوزان غیر نرمال ابعاد پنج‌گانه همانند زیر است (رابطه ۴).

$$W (X_i) = [1/00, 0/28, 0/68, 0/28, 0/85]^T$$

بر اساس رابطه ۵ مقدار نرمالایز شده اوزان مطابق زیر می‌شود.

$$W = (0/32, 0/09, 0/22, 0/09, 0/27)$$

در این پژوهش ابعاد مستقل از یکدیگر فرض شده‌اند. با توجه به اوزان به‌دست‌آمده بعد ساختاری دارای بالاترین وزن شد و پس از آن بعد پاسخ‌گویی از دید خبرگان دارای اهمیت است. بعد مدیریت در اولویت سوم قرار گرفت. ابعاد استقلال و مشارکت دارای ضریبی تقریباً برابر هستند.

جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون t استفاده شد. با توجه به اعمال وزن ابعاد به‌دست‌آمده فرضیه اصلی تحقیق در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار گرفت. این نتیجه نشان می‌دهد که دانشگاه تهران از وضعیت مناسب حاکمیت دانشگاهی برخوردار است. جهت

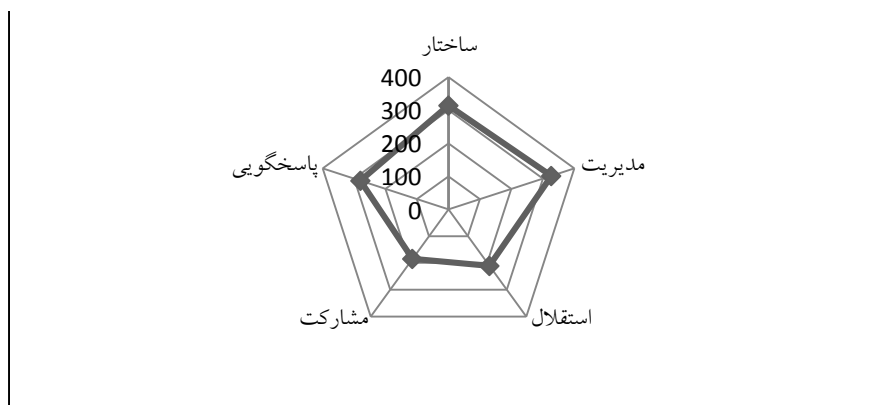
ارزیابی ابعاد مختلف حاکمیت دانشگاهی فرضیه‌های فرعی نیز مورد آزمون قرار گرفت. در سطح اطمینان ۹۵ درصد هیچ‌کدام از فرضیه‌های فرعی رد نشد. بدین مفهوم که کلیه ابعاد حاکمیت دانشگاهی در دانشگاه تهران به‌عنوان دانشگاه مادر کشور از سطح قابل قبولی برخوردار است. نتایج به‌دست‌آمده از آزمون فرضیه‌ها در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

Test value= 3						
	t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری دوسویه	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	
					حداقل	حداکثر
فرضیه اصلی	۸/۱۴۱	۹۴	۰/۰۰۰	۰/۲۶۹۱	۰/۲۰۶	۰/۳۳۱
فرعی اول	۵/۹۹	۹۴	۰/۰۰۰	۰/۳۱۴	۰/۱۷۶	۰/۴۵۱
فرعی دوم	۲/۸۳۴	۹۴	۰/۰۱۱	۰/۱۸۵	۰/۰۴۱	۰/۳۴۹
فرعی سوم	۸/۹۸۱	۹۴	۰/۰۰۲	۰/۲۱۱	۰/۰۶۸	۰/۳۳۳
فرعی چهارم	۴/۳۱۰	۹۴	۰/۰۰۰	۰/۲۸۰	۰/۱۲۹	۰/۳۴۷
فرعی پنجم	۶/۴۸۳	۹۴	۰/۰۰۰	۰/۳۲۷	۰/۲۲۸	۰/۴۲۹

مقادیر به‌دست‌آمده هر یک از ابعاد حاکمیت دانشگاهی در شکل ۱ نشان داده شده است؛ همان‌گونه که مشاهده می‌شود بعد مشارکت و استقلال نسبت به سایر ابعاد از مقدار کمتری برخوردار است.





شکل ۲. مقادیر ابعاد حاکمیت دانشگاهی در نمونه مطالعاتی

### جمع بندی

طرح حاکمیت خوب برای کشورهای در حال توسعه الگوی مناسبی جهت دست یافتن به توسعه یافتگی و پیشرفت است. حاکمیت خوب تنها خاص سطح کلان یا یک حوزه مشخص نیست بلکه حوزه‌های مختلف چون حوزه مدیریتی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی را در لایه‌های مختلف در برمی‌گیرد. شاخص‌های حاکمیت خوب توسط مراجع و سازمان‌های مختلف همچون بانک جهانی تبیین شده است اما با توجه به فراگیر بودن این مقوله نیاز به بازنگری و انطباق این شاخص‌ها در بخش‌های مختلف وجود دارد. لذا در این پژوهش شاخص‌های ارزیابی حاکمیت در حوزه دانشگاهی مورد شناسایی و وزن‌دهی قرار گرفت و جهت شناخت حاکمیت دانشگاهی در ایران این شاخص‌ها در دانشگاه تهران مورد ارزیابی قرار گرفت. بر اساس نتیجه به دست آمده پنج بعد ساختار و اهداف، مدیریت، مشارکت، استقلال و پاسخ‌گویی به عنوان ابعاد ارزیابی حاکمیت دانشگاهی شناسایی شدند. نتایج حاصل از وزن‌دهی این ابعاد نشان داد که بعد ساختار و اهداف دارای بیشترین وزن و بعد پاسخ‌گویی در رتبه دوم قرار دارد و به همین ترتیب بعد مدیریت، استقلال و مشارکت در رتبه‌های بعدی قرار دارند. بر این اساس می‌توان اذعان داشت پس از ساختار مناسب حاکمیت در دانشگاه، پاسخ‌گویی مجریان و مدیران دانشگاه برای شکل‌گیری یک حاکمیت خوب دانشگاهی و دستیابی به سطح بلوغ بسیار مهم است. بر اساس نتیجه حاصل از آزمون فرضیه اصلی می‌توان نتیجه گرفت که دانشگاه تهران از سطح مناسب بلوغ حاکمیت دانشگاهی برخوردار است

همچنین نتیجه آزمون فرضیه‌های فرعی نیز سطح مناسب ابعاد مختلف حاکمیت دانشگاهی در دانشگاه تهران را تأیید می‌کند. در مقایسه مقادیر ابعاد مختلف حاکمیت دانشگاهی بعد مشارکت و استقلال دارای امتیاز کمتری نسبت به سایر ابعاد گردید. جهت تقویت هر چه بیشتر این بعد و دستیابی به بلوغ کامل تر پیشنهاد می‌شود جلسات تعامل بین مدیران با اساتید هیئت علمی و سایر ذی‌نفعان مانند دانشجویان، کارکنان و حتی دانشگاه‌های دیگر به‌طور مستمر برگزار شود. هم‌چنین نماینده دانشجویان و اعضای هیئت علمی در عزل یا نصب مدیران دارای حق رأی باشند و برخی از تصمیمات دانشگاه با استفاده از نظر ذی‌نفعان صورت بگیرد. با توجه به دولتی بودن و نقش راهبردی دانشگاه تهران، استقلال دانشگاه تا حدود زیادی تحت تأثیر تصمیمات وزارت علوم است و افزایش سطح این بعد نیاز به تصمیماتی در ابعاد کلان‌تر دارد.

در این پژوهش ابعاد حاکمیت دانشگاهی در بزرگ‌ترین دانشگاه کشور مورد ارزیابی قرار گرفت پیشنهاد می‌شود این ابعاد در دانشگاه‌های دیگر بررسی و نتایج مقایسه شود. هم‌چنین بررسی روابط علت و معلولی بین ابعاد مختلف حاکمیت دانشگاهی به‌عنوان موضوع پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود.

#### کتابنامه

- اصغرپور، محمدجواد (۱۳۸۳)، *تصمیم‌گیری چندمعیاره*، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- اکبری، مهدی و مهرگان، محمدرضا (۱۳۸۶)، «استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی به‌منظور انتخاب سبد پروژه‌های سازمانی، مطالعه موردی»، تهران: پنجمین کنفرانس مهندسی صنایع.
- الوانی، سید مهدی و علیزاده ثانی، محسن (۱۳۸۶)، «تحلیلی بر کیفیت حکمرانی خوب در ایران»، *فصلنامه مطالعات مدیریت*، ۵۳، ۱-۲۴.
- جاسبی، جواد و نفری، ندا (۱۳۸۸)، «طراحی الگوی حکمرانی خوب بر پایه نظریه سیستم‌های باز»، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۴(۱)، ۸۵-۱۱۷.
- رهنورد، فرح‌الله و عباس‌پور، باقر (۱۳۸۶)، «حاکمیت خوب و امکان پیاده‌سازی آن در ایران»، *فصلنامه مطالعات مدیریت*، ۵۵، ۲۵-۳۹.
- سجایی، بهرام؛ اعتصامی، منصور و امین‌پور، خالد (۱۳۹۲)، «بررسی اثر حکمرانی خوب و اندازه دولت بر توسعه مالی در کشورهای مختلف»، *پژوهش‌های رشد و توسعه اقتصادی*، ۳(۱۲)، ۱۰۵-۱۱۹.

سردارنیا، خلیل‌الله؛ قدرتی، حسین و اسلام، علیرضا (۱۳۸۸)، «تأثیر حکمرانی خوب و سرمایه اجتماعی بر اعتماد سیاسی: مطالعه موردی شهرهای مشهد و سبزوار»، پژوهشنامه علوم سیاسی، (۱)۵، ۱۳۵-۱۶۵.

فاطمی‌نیا، سیاوش (۱۳۸۷)، «فرهنگ شهروندی محصول و محمل حاکمیت خوب، سازمان کارا و شهروند فعال»، فصلنامه رفاه اجتماعی، ۷ (۲۶)، ۳۵-۵۹.

مقیم، سید محمد و اعلائی اردکانی، مصطفی (۱۳۹۰)، «سنجش شاخص‌های حکمرانی خوب و نقش دولت الکترونیک در ارتقای آن»، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، ۳ (۸)، ۱۷۱-۱۸۸.

میرشجاعیان حسینی، حسین و رهبر، فرهاد (۱۳۹۰)، «شناخت روابط علی میان مؤلفه‌های حکمرانی خوب در کشورهای در مخاطره نفرین منابع طبیعی»، سیاست‌های اقتصادی، ۲، ۶۷-۸۶.

Bebchuk L., Cohen A., Wang C. (2013), "Learning and the Disappearing Association between Governance and Returns", *Journal of Financial Economics*, 108, 323-348.

Chappell C.D. (2013), *The Virginia Commission on Higher Education Board Appointments: The Impact of Legislative Reform on Public University Governance*, George Mason University, ProQuest LLC.

CUC (Committee of University Chairs), (2009), "Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK", Bristol: CUC Publication.

Daines R. Gow I., Larcker D. (2010), "Rating Theratings: How Good are Commercial Governance Ratings?" , *Journal of Financial Economics*, 98, 439-461.

Dennison, J.D. (2006). "From a Community College to University: A Personal Commentary on the Evolution of an Institution", *Canadian Journal of Higher Education*, 36(2), 107-124.

Feng, Y. (2003), *Democracy, Governance and Economic performance: Theory and Evidence*, Cambridge: MA, MIT press.

Fielden, J. (2008). "Global Trends in University Governance", Education Working Paper Series, No. 9. Washington, DC: World Bank.

- Giebels, D. Van; Buuren, A., Edelenbos J. (2012), "Ecosystem-Based Management in the Wadden Sea: Principles for the Governance of Knowledge", *Journal of Sea Research*, Article in press.
- Goodsell, C. (2006), "A New Vision of Accountability under the New Approach to Public Governance", *International Review of Administrative Science*, 66, 4-41.
- IGOPP (Institute for Governance of Private and Public organizations), (2007), "Report of the Working Group on University Governance", Montreal.
- IUQB (Irish Universities Quality Board), (2007), "A Framework for Quality in Irish Higher Universities: Concerted Action for Institutional Improvement", Dublin.
- Kardos M. (2012), "The Reflection of Good Governance in Sustainable Development Strategies", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1166-1173.
- Kaufmann D., Kraay, A. & Mastruzzi M. (2010), "The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues", Available at: [www.govindicators.org](http://www.govindicators.org)
- Knoll, M. & Zloczysti P. (2011) "The Good Governance Indicators of the Millennium Challenge Account: How Many Dimensions are Really Being Measured", *World Development*, 40(5), 900° 915.
- Lockwood M. (2010), "Good Governance for Terrestrial Protected Areas: A Framework, Principles and Performance Outcomes", *Journal of Environmental Management*, 91, 754° 766.
- Moraru, L. (2012), "The Romanian Modern University in the Frame of the Academic Profession and Governance", *Social and Behavioral Sciences*, 69, 79-88.
- Rudra P., Pradhan & Sanyal G.S. (2011), "Good Governance and Human Development: Evidence from Indian States", *Journal of Social and Development Sciences*, 1(1), 1-8.
- Shattock M. (2006), *Good Governance in Higher Education*, Open University Press, New York: McGraw-Hill Education.

- Singh, M. (2007), "The Governance of Accreditation", Higher Education in the World 2007 - Accreditation for Quality Assurance. GUNI Series on the Social Commitment of Universities 2. Global University Network for Innovation, 96-108.
- Singh Sh. & Karn B. (2012), "Right to Information Act; A Tool for Good Governance through ICT", *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 10(4), 273-287.
- UNDP. (2000), "Characteristics of Good Governance", Present at:  
<http://www.imf.org/eexternalipubs/FT/exvpgoven/govindex.htm>.
- UNESCAP. (2002), "What is a Good Governance", Present at:  
<http://www.unescap.org/huset/22/governance.htm>.
- Yucel I, & Bektas C. (2012), "Job Satisfaction, Organizational Commitment and Demographic Characteristics Among Teachers in Turkey: Younger is Better?", *Original Research Article Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 1598-1608.

