



## Designing the Model of Governance in Higher Education in the Countryin the Country

### Yahya Dadash Karimi

\*Corresponding author: Graduate, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

### Nasser Mirsepassi

Profesor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-Mail: n.mirsepassi151@gmail.com

### Reza Najaf Beigi

Associate Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

### Abstract

Governance can be considered a way of exercising power in the management of the social and economic resources of a country. A review of past research in the field of governance has determined that, each research, in terms of the type of approach, emphasis and goals pursued, has been characterized by a number of specific characteristics and has not been able to cover a set of governance features. In the research, efforts have been made to address this gap and identify the effectiveness and efficiency indicators of the higher education governance system with regard to political, economic and administrative contexts and provide a model for the governance of higher education in the country. This research can be considered as qualitative research. The statistical population of the study consisted of two groups of academic directors and professors interviewed by semi-structured interviews. In this research, the aim of the study was to provide a model of governance in higher education, so some quality analysis methods, such as theme analysis, have been used to analyze the interviews. The findings of the research indicated that the final model of higher education governance was composed of nine factors: Political social Transparency, economic Transparency, administrative Transparency, social political Responsiveness, economic Responsiveness, administrative Responsiveness, Political social Partnership, economic Partnership and administrative Partnership.

**Keywords:** Governance, Higher Education Governance, Transparency, Responsiveness, Partnership.

**Citation:** Dadash Karimi, Y. & Mirsepassi, N. & Najaf Beigi, R. (2019). Designing the Model of Governance in Higher Education in the Countryin the Country. *Public Organizations Management*, 7(3), 12-28. (in Persian) (DOI): 10.30473/IPOM.2019.44417.3478

---

**Received:** (28/Apr/2018)

**Accepted:** (6/Feb/2019)



## طراحی مدل حکمرانی در آموزش عالی کشور

یحیی داداش کریمی

دانش آموخته گروه مدیریت دولتی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

ناصر میرسپاسی

\*نویسنده مسئول، استاد گروه مدیریت دولتی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

E-Mail: n.mirsepasi151@gmail.com

رضا نجف بیگی

دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

### چکیده

بررسی پژوهش های گذشته در زمینه حکمرانی نشان دهنده این موضوع بوده که در مجموع هریک از پژوهش ها با توجه به نوع رویکرد، تأکید و اهدافی که دنبال می کرده، به بیان چند ویژگی خاص پرداخته و قادر به پوشش دادن مجموعه ویژگی های حکمرانی نبوده است. در این راستا، در این پژوهش تلاش شده تا این خلأ برطرف شده و شاخص های شفافیت، پاسخگویی و مشارکت نظام حکمرانی آموزش عالی با در نظر گرفتن زمینه های سیاسی، اقتصادی و اداری مورد شناسایی قرار گرفته و مدل حکمرانی آموزش عالی در کشور ارائه شود. پژوهش حاضر را می توان پژوهش کیفی دانست. همچنین جامعه آماری این پژوهش مشتمل بر دو گروه افراد مدیران و استادان دانشگاهی بوده است که از طریق مصاحبه باز انجام شده است. در این پژوهش با توجه به اینکه هدف پژوهش ارائه مدل حکمرانی در آموزش عالی بوده است از روش تحلیل مضمون (تم)، به منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه ها (کدگذاری و تعیین تم های فرعی و اصلی) استفاده شده است. یافته های پژوهش بیانگر این موضوع بوده که مدل نهایی حکمرانی آموزش عالی مشتمل بر نه عامل: شفافیت سیاسی اجتماعی، شفافیت اقتصادی، شفافیت اداری (بوروکراتیک)، پاسخگویی سیاسی اجتماعی، مشارکت اقتصادی، مشارکت اداری (بوروکراتیک)، مشارکت سیاسی اجتماعی، مشارکت اقتصادی، مشارکت اداری (بوروکراتیک) بوده است.

**واژه های کلیدی:** حکمرانی، حکمرانی آموزش عالی، پاسخگویی، شفافیت، مشارکت.

**استناد:** داداش کریمی، یحیی؛ میرسپاسی، ناصر و نجف بیگی، رضا (۱۳۹۸). طراحی مدل حکمرانی در آموزش عالی کشور. مدیریت

سازمان های دولتی، ۷(۳)، ۱۲-۲۸. (DOI): 10.30473/IPOM.2019.44417.3478

تاریخ دریافت: (۱۳۹۷/۰۲/۰۸)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۷/۱۱/۲۷)

## مقدمه

مورد توجه قرار می‌گیرد (کارنگی و تات<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۰). این توجه، به‌گونه‌ای است که می‌توان گفت حکمرانی آموزش عالی، امری است بسیار پیچیده که با پذیرش نظرات پارکر<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۲)، یعنی تغییرات وسیع زیست جهان دانشگاه، بازتعریف آن ضروری است. نکتهٔ دیگر، این که ساختار حکمرانی دانشگاهی در کشورهای مختلف، متناسب با ساختارهای حکمرانی آن‌ها متفاوت است (سازمان توسعه و همکاری اقتصادی، ۲۰۱۷). حکمرانی در آموزش عالی ابزاری است که مؤسسات آموزش عالی به صورت رسمی سازمان‌دهی و مدیریت می‌شوند. در یک عرف ساده حکمرانی دانشگاه شیوه‌ای است که دانشگاه‌ها در آن فعالیت می‌کنند (چان و یانگ<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۸).

پژوهش‌های انجام شده تا به امروز در زمینه حکمرانی در آموزش عالی، اغلب بر مباحث نظری مرتبط با حکمرانی و حکمرانی آموزش عالی متمرکز بوده و تلاش داشته تا چالش‌ها، عوامل زمینه‌ساز و پیامدهای آن را مورد بررسی قرار دهد. اما باید گفت که زیست جهان دانشگاه، تغییر کرده است و با وجود مشکلات، موانع و مخالفت با تحولات اخیر، دانشگاهیان باید در مسیر پیشرفت، دربارهٔ شکل و دامنهٔ تعاملات دانشگاه‌ها، دوباره به بحث و گفت‌وگو بپردازند (یگانگی و همکاران، ۱۳۹۵).

بررسی پژوهش‌های پیشین نشان داده که در راستای تقاضا برای دانشگاه‌های کارا تر، سیاست‌گذاران آموزشی، به طراحی و توسعهٔ الگوهای حکمرانی و اغلب تحول‌یافته‌ای از مؤسسات آموزش عالی مبادرت ورزیده که علاوه بر مباحث آموزشی، کارکرد اجتماعی - اقتصادی آموزش عالی<sup>۱۳</sup> را نیز مورد توجه قرار دهد (کافمن و ماستروزی<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۷). به‌عنوان نتیجه‌ای از ضرورت‌های داخلی، حکمرانی در نظام آموزش عالی - در میزان زیاد یا کم - تغییر شکل یافته، متحول شده، مدرنیزه شده و در بسیاری از موارد در جهت بازارمداری هرچه بیشتر تغییر یافته‌اند. به موجب این تغییرات نقش تصدی‌گری دولت‌ها تغییر یافته و پارادایم‌های جدیدی برای مدیریت دانشگاه‌ها مطرح شده‌اند. در این راستا، فشار وارد شده به رؤسای دانشگاه‌ها برای کارآمدی و کسب موفقیت و بهره‌وری و تحقق اهداف، سبب شده تا به

دانشگاه‌ها، نقش مهمی در تربیت نیروی انسانی کارآمد و کارآفرین و تولید دانش برای دیگر نهادها و سازمان‌های جامعه به عهده دارند و این نقش و جایگاه برتری در توسعهٔ دانایی محور، بر کسی پوشیده نیست. فضای سازمانی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در قرن بیست و یکم، در حال تغییر مداوم است و ما شاهد عباراتی نظیر دانشگاه سازمانی و دانشگاه کارآفرین<sup>۱</sup> هستیم که از ویژگی‌های دانشگاه‌های برتر جهان شمرده می‌شوند. در این راستا تعریف سازمان توسعه و همکاری اقتصادی<sup>۲</sup> از دانشگاه در سال‌های اخیر تغییر یافته و این نهاد در سال ۲۰۱۷ دانشگاه‌ها را در قالب نهادهایی به این صورت تعریف کرده است: «دانشگاه، دیگر محل آرامی برای تدریس و انجام کار پژوهشی با یک سرعت مشخص و تفکر و اندیشیدن به جهان، آن‌گونه نیست که در قرن گذشته بود. بلکه دانشگاه‌ها، بزرگ، پیچیده، مطالبه‌گر، به‌دنبال کسب و کار رقابتی و نیازمند سرمایه‌گذاری بیشتر و مداوم هستند» (تانزی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

از اواخر دههٔ ۱۹۸۰ تغییرات چشم‌گیری در آموزش عالی در سراسر جهان رخ داده است. از آنجایی که حکمرانی یکی از مهم‌ترین جنبه‌های آموزش عالی است و تأثیر زیادی بر فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی دارد، به‌طور قابل ملاحظه‌ای تحت تأثیر این تغییرات قرار گرفته است هوانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). در بسیاری از کشورها حکمرانی آموزش عالی به یکی از اولویت‌های اصلی تبدیل شده است (موناویر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

اگرچه واژهٔ حکمرانی، مفاهیم متعددی نظیر حکمرانی جهانی (وانگ و روزن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹)، حکمرانی دولتی، حکمرانی شرکتی (نیدو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵)، حکمرانی فناوری اطلاعات (هانتینگتون و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰)، حکمرانی مشارکتی (گاوتسا<sup>۹</sup>، ۲۰۰۴) و انواع دیگر حکمرانی را در ذهن متبادر می‌سازد، ولی حکمرانی، زمانی که در دانشگاه مطرح می‌شود، به‌دلیل اهمیت آن بیشتر

1. Entrepreneur University
2. The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)
3. Tanzi
4. Huang
5. Munawir & et al.
6. Wang & Rosenau
7. Naidoo
8. Huntington & et al.
9. Gaventa

10. Carnegie & Tuck
11. Parker
12. Chan & Yang
13. Higher education
14. Kaufmann & Mastruzzi

اداری طراحی شد. براساس این اهداف پرسش‌های پژوهشی به این ترتیب مطرح شد:

مدل حکمرانی در آموزش عالی کشور چگونه است؟  
عوامل‌های مؤثر بر شفافیت، پاسخگویی و مشارکت حکمرانی در آموزش عالی کشور کدامند؟

### مبانی نظری پژوهش

#### حکمرانی آموزش عالی<sup>۵</sup>

حکمرانی آموزش عالی بر قوانین و سازوکارهایی تأکید دارد که از طریق آن‌ها ذی‌نفعان متعدد آموزش عالی بر روی تصمیمات اتخاذ شده تأثیر می‌گذارند. در محیط آموزش عالی، این نوع حکمرانی به اعمال رسمی و غیررسمی قدرت در چارچوب قوانین، سیاست‌ها و مقرراتی اشاره دارد که بیانگر حقوق و مسئولیت‌های دست‌اندرکاران مختلف ورزش عالی است و این بازیگران متعدد، تحت لوای قانون با هم در تعامل هستند (مارگینسون<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). هینز<sup>۷</sup> (۲۰۰۰) حکمرانی در محیط دانشگاهی را دارای دو مؤلفه درونی و بیرونی می‌داند.

حکمرانی بیرونی در اینجا مشتمل بر ایفای نقش بازیگران و سیاست‌گذاران بیرونی دانشگاه و تأثیر آن‌ها بر روی دانشگاه‌ها از طریق هیئت حاکمه و شوراهای دانشگاهی است. از طرف دیگر حکمرانی درونی دانشگاه به‌واسطه نقش‌ها و مسئولیت‌ها و اقتدار اعضای هیئت علمی و مدیران شناخته می‌شود (قورچیان و احمدی، ۱۳۹۳). حکمرانی دانشگاهی بر قوانین و سازوکارهایی تأکید دارد که از طریق آن‌ها ذی‌نفعان متعدد دانشگاهی بر روی تصمیمات اتخاذ شده تأثیر می‌گذارند. در محیط آموزش عالی، این نوع حکمرانی به اعمال رسمی و غیررسمی قدرت در چارچوب قوانین، سیاست‌ها و مقرراتی اشاره دارد که بیانگر حقوق و مسئولیت‌های دست‌اندرکاران مختلف دانشگاهی است و این بازیگران متعدد دانشگاهی، تحت لوای قانون با هم در تعامل هستند (مارگینسون، ۲۰۱۳).

در سال‌های اخیر، هدف دانشمندان درک پدیده آموزش عالی و تغییرات آن بوده است. یکی از نقاط شروع مکرر در توجه به ریشه‌های نهادی و تعادل قدرت در نظام‌های آموزش عالی مدرن، مثلث کلارک<sup>۸</sup> (۱۹۸۳) است که میان الگوی کنترل دولتی<sup>۹</sup>، الگوی هومبولتی از خود حکمرانی دانشگاهیان<sup>۱۰</sup> و الگوی بازار محور آمریکایی - انگلیسی<sup>۱۱</sup> تمایز قائل می‌شود (نیو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۳). با بذل

برخی از جنبه‌های سازمانی بیشتر توجه شود و برخی از ابعاد مهم دانشگاهی مغفول مانده یا به فراموشی سپرده شود. به همین دلیل ذی‌نفعان دانشگاه‌ها در جهت تحقق حقوق خود، موضوع حکمرانی<sup>۱</sup> را مطرح کرده‌اند. حکمرانی را می‌توان شیوه اعمال قدرت در مدیریت منابع اجتماعی و اقتصادی یک کشور دانست (هوسرمان و لندمان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). حکمرانی شامل شکل ویژه‌ای از نظم و ترتیب در «روابط میان سازمان‌ها» بوده و بر مجموعه جدیدی از فعالیت‌ها دلالت دارد که درک سنتی از حکومت و مدیریت دولتی را به چالش می‌کشد (کاخلمیان، قربانی‌زاده، واعظی و شاه‌محمدی، ۱۳۹۸). وقتی که در نظام آموزش عالی مطرح شود بر قوانین و سازوکارهایی تأکید داشته که از طریق آن‌ها ذی‌نفعان متعدد آموزش عالی بر روی تصمیمات اتخاذ شده تأثیر می‌گذارند (مارگینسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). در کشور ایران تصدی امور مربوط به حوزه‌های آموزش عمومی، آموزش عالی و آموزش پزشکی هریک به یک وزارتخانه واگذار شده است؛ در حالی که در بسیاری از کشورهای دنیا چنین تفکیکی دیده نمی‌شود. بنابراین، این گونه به نظر می‌رسد که در کشور ما امر آموزش از حکمرانی یکپارچه‌ای ندارد که این خود باعث بروز بسیاری از مسائل شده است. از آنجا که دانشگاه‌ها از جمله مهم‌ترین نهادهایی هستند که جوامع جهت رشد و توسعه به آن‌ها نیاز دارند شفافیت، پاسخگویی در آن‌ها الزامی است. بررسی پژوهش‌های گذشته در زمینه حکمرانی نشان‌دهنده این موضوع بوده که در مجموع هریک از پژوهش‌ها با توجه به نوع رویکرد، تأکید و اهدافی که دنبال می‌کرده، به بیان چند ویژگی خاص پرداخته و قادر به پوشش دادن مجموعه ویژگی‌های حکمرانی نبوده است (مارگینسون، ۲۰۱۳؛ آلباخ و سلمی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). در راستای پاسخگویی به این موضوع، در این پژوهش تلاش شده تا به صورتی جامع به هر سه حوزه اداری (بروکراتیک)، اقتصادی و سیاسی-اجتماعی در نظام آموزش عالی پرداخته و عامل‌های اثرگذار بر شفافیت، پاسخگویی و مشارکت هریک از حوزه‌ها مورد شناسایی قرار گیرد تا در نهایت بتوان به مدل جامع حکمرانی در آموزش عالی دست یافت. با توجه به موارد مطرح شده و با توجه به اهمیت شاخص‌های شفافیت، پاسخگویی و مشارکت، تلاش شده تا مدل مذکور با توجه به زمینه‌های سیاسی، اقتصادی و

5. Higher education Governance

6. Hintz

7. Clark triangle

8. State-control model

9. Humboldtian model of academic self-rule

10. Anglo-American market-oriented model

11. Neave

1. Governance

2. Häusermann & Landmann

3. Marginson

4. Altbach & Salmi

همکاران، ۱۳۹۴). از موارد حائز اهمیت حیاتی در این طبقه‌بندی، اختصاص خودگردانی است که چگونگی نظمی را که در محیط دانشگاهی ایجاد می‌شود توضیح می‌دهد.

### الگوی دولت‌گرا

با توجه به طبقه‌بندی کلارک (۱۹۸۳) و اولسن<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) این الگو دانشگاه‌ها را به‌عنوان نهادهایی که زیر نظر دولت اداره می‌شوند، در نظر می‌گذرد. دولت به صورت مستقیم مختصات همه یا قسمت عمده‌ای از آموزش عالی، از قبیل شرایط لازم برای پذیرش، برنامه‌های درسی، امتحانات و انتصاب افراد و غیره برای پست‌های دانشگاهی را هماهنگ می‌کند. دانشگاه‌ها در معرض کنترل اداری رسمی از طرف دولت قرار دارند و استقلال کمی به آن‌ها اعطا می‌شود. دولت نقش یک نهبان را بازی می‌کند (نیو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴) و به صورت فعال بر موضوعات داخلی از جمله تضمین کیفیت، کارایی و روابط دانشگاه و کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد. علیرغم اینکه روندها حاکی از فاصله گرفتن از الگوی دولت‌گرا است، اما آثار بسیار قوی از میراث آن را می‌توان در فرانسه (کایسر، ۲۰۰۷)، ترکیه (میزکاسی، ۲۰۰۷)، رومانی پس از دوران کمونیسم (دوبین و نائل، ۲۰۰۹) و روسیه (میستر، ۲۰۰۷) ملاحظه کرد.

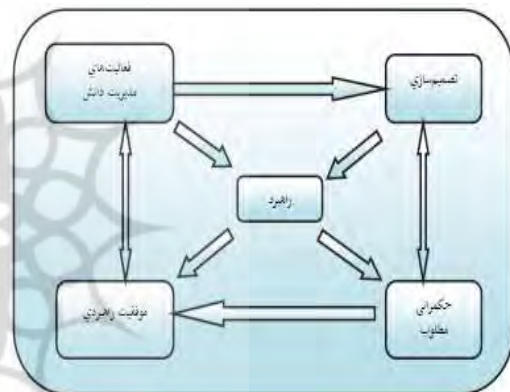
### الگوی بازار محور

الگوهای بازار محور، ادعا می‌کنند که دانشگاه‌ها زمانی که به‌عنوان شرکت‌های اقتصادی در داخل و برای بازارهای منطقه‌ای یا جهانی عمل می‌کنند، از اثربخشی بیشتری برخوردارند در حالی که تاکتیک‌های کارآفرینی به‌عنوان اصول سازمانی قانونی در نظر گرفته می‌شوند. جانق بلود به‌عنوان مثال سیاست‌های بازاریزه شدن را سیاست‌هایی تعریف می‌کند که هدفشان تقویت انتخاب دانشجویان و آزادسازی بازارها به‌منظور افزایش کیفیت و تنوع خدمات ارائه شده است (کلارک، ۱۹۹۸؛ فلت<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳).

### حکمرانی دانشگاهی مطلوب

حکمرانی مطلوب دانشگاهی، به معنای عدم استقلال و آزادی قانونی دانشگاه‌ها نیست، بلکه بر اثربخشی مدیریت و رعایت اولویت‌های حکمرانی، نظیر احترام به استقلال نهادی و آزادی علمی در چارچوب قانون، تأکید دارد (برنز، ۲۰۰۷). بنابراین، حکمرانی مطلوب دانشگاهی، هنگامی به وقوع می‌پیوندد که بخش

توجه به الگوهای کلارک، سایر نویسندگان اخیراً دسته‌بندی‌های بسیار آموزنده‌ای از انواع گوناگون حکمرانی در آموزش عالی ارائه داده‌اند. در حالی که سایر دانشمندان، سنخ‌شناسی‌هایی را برای جنبه‌های خاص ارائه داده‌اند (جانگبلود<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). برای مثال اسپورن<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) مفهوم حکمرانی مشترک را توصیف کرده است که بر مذاکرات، نقش سهام‌داران خارجی، مشارکت و ادغام تمامی گروه‌ها و اهداف مرتبط با آموزش عالی متمرکز شده است. بروان (۲۰۰۱) نیز ادعا می‌کنند که مدیریت نوین، به‌عنوان یک اصل کلیدی برای هدایت سیستم‌های آموزش عالی کشورهای عضو سازمان همکاری اقتصادی و توسعه پدید آمده است (روتبرگ، ۲۰۱۴). می‌توان گفت که حکمرانی سازمانی مؤثر در دانشگاه‌ها و موفقیت راهبردی، وابسته به فهم دقیق از نقش دانش و مدیریت آن است (افخمی روحانی و همکاران، ۱۳۹۳).



شکل ۱. یکپارچه‌سازی دانش، راهبرد و حکمرانی (دیورا و مونیکا، ۲۰۰۹)

### انواع الگوهای حکمرانی در آموزش عالی

#### الگوی نوع ایده‌آل

برای دستیابی به یک تصویر ایده‌آل از تحولات سیاست‌گذاری در طول زمان، در این بخش یک تعریف گسترده و چندوجهی از حکمرانی آموزش عالی در زمان معاصر مطرح می‌شود که الگوهایی از کنترل، هماهنگی و اختصاص استقلال میان سه سطح دولت، استادان دانشگاه و مدیران دانشگاهی به وجود می‌آورد. هدف از ارائه این چارچوب تحلیلی، ادغام (۱) ساختار سازمانی دانشگاه‌ها شامل موارد پرسنلی و مالی (۲) رویکرد نظارتی دولت و (۳) روابط بین دانشگاه‌ها، سهام‌داران بیرونی و جامعه است (فتح‌الهی و

4. Olsen  
5. Neave  
6. Felt

1. Jongbloed  
2. Sporn  
3. Deborah & Monica

به مطالبه حقوق ذی‌نفعان می‌پردازد. نگرانی که در این مدل وجود دارد، انحراف احتمالی حکمرانی به سوی جنبه‌های سیاسی یا جنبه‌های صرفاً اقتصادی در اثر تحمیل نظر غالب هیئت‌امنا است. به هر حال این مدل، بسیار مبهم است.

حکمرانی ذی‌نفعان: مدل حکمرانی ذی‌نفعان، در واقع با حکمرانی هیئت‌علمی و نماینده شناخته می‌شود و بیشتر زمانی اتفاق می‌افتد که حکمرانی از سوی ترکیبی از ذی‌نفعان، نظیر دانشجویان، هیئت‌علمی، فارغ‌التحصیلان، نمایندگان شرکت‌ها، دولت و عموم مردم انجام می‌گیرد (افخمی و همکاران، ۱۳۹۳).

حکمرانی ترکیبی (آمالگام): این مدل شامل ترکیبی از هیئت‌علمی، شرکت‌ها، هیئت‌امنا و ذی‌نفعان است؛ به عبارتی، این مدل نقاط قوت همه مدل‌های پیشین را دارد و امکان حکمرانی متناسب را ایجاد می‌کند. در این مدل، مسئولیت حکمرانی عبارت است از: دانشی ساختن کل جامعه، کسب سود در فعالیت‌های غیرانتفاعی، استفاده بهینه و مناسب از وجوه ارائه شده از سوی دولت، تولید و نوآوری معطوف به توسعه اقتصادی، تضمین آزادی اعضای هیئت‌علمی برای ارائه نظرات عمومی و مشاوره در مورد مسائل مختلف در شأن تجربه و تخصص مربوطه، ایجاد گروه‌های منتقد در رشته‌های تخصصی یا نواحی حرف‌های موردنیاز برای کسب موفقیت، ایجاد فضا برای دانشجویان به منظور کسب معلومات با توجه به پیش زمینه علمی‌شان.

خلاصه‌ای از شاخص‌ها و الگوهای مرتبط با حکمرانی در آموزش عالی که در ادبیات پژوهش به آن‌ها پرداخته شده، در جدول زیر ارائه شده است:

حکمرانی دانشگاه‌ها نسبت به حقوق ذی‌نفعان، یعنی دانشجویان، استادان، کارکنان و آحاد جامعه، به خوبی توجه کنند. روشن بودن رسالت دانشگاه، کار گروهی و سهیم کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و نیز مشارکت اعضای هیئت‌علمی در مدیریت و خطمشی‌گذاری تولید علم، از جلوه‌های حکمرانی مطلوب دانشگاهی است (افخمی و همکاران، ۱۳۹۳).

برخی پنج مدل اصلی حکمرانی در دانشگاه‌ها را حکمرانی هیئت‌علمی، حکمرانی سازمانی، حکمرانی هیئت‌امنا، حکمرانی ذی‌نفعان و حکمرانی ترکیبی (آمالگام) معرفی می‌کنند (تراکمن، ۲۰۰۸).

حکمرانی هیئت‌علمی: یکی از قدیمی‌ترین مدل‌های حکمرانی دانشگاهی، حکمرانی دانشگاه از سوی اعضای هیئت‌علمی است. دلیل آن را هم این می‌دانند که اعضای هیئت‌علمی غالباً درک صحیح‌تری از اهداف و آرمان‌های دانشگاه و چگونگی تحقق آن دارند (افخمی روحانی و همکاران، ۱۳۹۳).

حکمرانی سازمانی: مدل حکمرانی سازمانی یا شرکتی، که امروزه در برخی دانشگاه‌های استرالیا مطرح شده است، بیشتر بر مسئولیت‌های مالی و مدیریتی تمرکز دارد. در واقع، این مدل مبتنی بر کسب‌وکار است و بیشتر به بهره‌وری سازمان فکر می‌کند. انتقادهایی به این مدل وارد است؛ نظیر این‌که در این مدل، دانشگاه‌های دولتی ضعیف هستند یا این‌که جایگاه علمی و پژوهشی دانشگاه در معرض آسیب است.

حکمرانی هیئت‌امنا: این مدل، به قدرت نفوذ هیئت‌امنا در حکمرانی دانشگاه‌ها اشاره دارد. در واقع، هیئت‌امنا، به‌عنوان نماینده ذی‌نفعان،

#### جدول ۱. شاخص‌های حکمرانی آموزش عالی با توجه به مرور اسنادی

منبع	شاخص
آلباخ و سلمی (۲۰۱۱)	جذب هیئت‌علمی با کیفیت قرار دادن برنامه تحصیلات تکمیلی و مراکز پژوهش در حوزه مزیت تطبیقی
سلمی (۲۰۱۱)	استقلال دانشگاهی رهبری مناسب وجود چارچوب نظم‌دهنده وجود بینش راهبردی وجود محیط رقابتی فرهنگ سازمانی مناسب
کارنگی و توک (۲۰۱۰)	حکمرانی آکادمیک حکمرانی کسب‌وکار یا مالی حکمرانی اداری یا سازمانی
آلباخ (۲۰۰۳) دانشگاه تراز جهانی	ممتازی در پژوهش جذب و نگهداری بهترین کارکنان دانشگاهی با شرایط کاری بسیار مطلوب آزادی علمی

	فضای شور روشنفکری در کانون دانشگاه سنجش خوب (ارزیابی مناسب) خودحکمرانی و خود نظارتی امکانات و منابع مالی کافی جهت حمایت از پروژه‌های پژوهش امکانات و منابع مالی کافی جهت حمایت از پروژه‌های آموزش
دیورا و مونیکا (۲۰۰۹)	فعالیت‌های مدیریت دانش راهبرد تصمیم‌سازی
برنز (۲۰۰۷)	اثر بخشی مدیریت رعایت اولویت‌های حکمرانی احترام به استقلال نهادی آزادی علمی در چارچوب قانون
اسپورن <sup>۱</sup> (۱۹۹۹)	مذاکرات نقش سهام‌داران خارجی مشارکت و ادغام تمامی گروه‌ها و اهداف مرتبط با آموزش عالی
بردهال <sup>۲</sup> (۱۹۹۰)	استقلال رویه‌ای و حقیقی (تنظیم برنامه‌ها بدون دخالت دولت) تبادل نهادی قدرت در نظام‌های دانشگاهی (روابط عمومی دولت - دانشگاه و جامعه، ساختارهای تصمیم‌گیری، ترتیبات کنترل کیفیت و همچنین روش‌های مدیریت) خودگردانی کارکنان حکمرانی مالی
فورچیان و رضایی (۱۳۹۳)	تمرکز بر روی استعدادها منابع مالی فراوان فرهنگ‌سازمانی مناسب نظم‌دهنده حکمرانی کارآمد مدیریت تغییر
حکمرانی ترکیبی (آمالگام) <sup>۳</sup>	این مدل ترکیبی از هیئت‌علمی، شرکت‌ها، هیئت‌امنا و ذی‌نفعان است. این مدل نقاط قوت همه مدل‌های پیشین را دارد و امکان حکمرانی متناسب را ایجاد می‌کند. در این مدل، شاخص‌های مرتبط با حکمرانی عبارت است از: دانشی ساختن کل جامعه کسب سود در فعالیت‌های غیرانتفاعی استفاده بهینه و مناسب از وجوه ارائه شده از سوی دولت تولید و نوآوری معطوف به توسعه اقتصادی تضمین آزادی اعضای هیئت‌علمی برای ارائه نظرات عمومی مشاوره در مورد مسائل مختلف در شأن تجربه و تخصص مربوط ایجاد گروه‌های منتقد در رشته‌های تخصصی یا نواحی حرف‌های موردنیاز برای کسب موفقیت ایجاد فضا برای دانشجویان به‌منظور کسب معلومات با توجه به پیش‌زمینه علمی‌شان
زاهدی و چیت‌ساز (۱۳۸۶)	توجه به حقوق ذی‌نفعان روشن بودن رسالت دانشگاه کار گروهی سهیم کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها

1. Sporn  
2. Berdahl  
3 Amalgam

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی انجام شده است. پژوهش کیفی اشاره دارد به پژوهشی که یافته‌های آن از روش‌های غیر آماری و ارجاع به عقاید، ارزش‌ها و رفتارهای محقق به دست می‌آید (اشتراوس و خوربین، ۲۰۰۸). با توجه به ماهیت تحقیق حاضر، این تحقیق از نوع بنیادی است؛ زیرا به دنبال بررسی روابط میان پدیده‌ها و ارائه مدل است. همچنین پژوهش حاضر که یکی از اهداف اصلی و کانونی آن توسعه دانش و فهم موجود در مورد پدیده‌ای به نام حکمرانی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی است، پس با توجه به این موضوع می‌توان آن را پژوهشی تبیینی دانست.

جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش جهت شرکت در مصاحبه و پاسخگویی به پرسشنامه و در راستای گردآوری اطلاعات موردنیاز و اعتبارسنجی، مشتمل بر دو گروه مدیران، اساتید و خبرگان دانشگاهی آشنا به حوزه آموزش عالی بوده است. به عبارت دیگر با توجه به رویکرد پژوهش، روش نمونه‌گیری، به صورت نظری و قضاوتی بوده است. همچنین با توجه به وجود رویکرد کیفی در این پژوهش، دو گروه اصلی انتخاب شدند که عبارت‌اند از:

- مدیران ارشد شاغل در بخش سیاست‌گذاری در آموزش عالی کشور (۸ نفر).
- اعضای هیئت‌علمی دانشگاهی آشنا به حوزه آموزش عالی (۸ نفر).

در این پژوهش از روش نمونه‌گیری قضاوتی (تا رسیدن به اشباع نظری) در فرآیند نمونه‌گیری استفاده شده است. دلیل استفاده از این روش نمونه‌گیری در این پژوهش این است که در این پژوهش نیازمند دست‌یابی به یک درک عمیق از دنیای پیرامون از نگاه کسانی هستیم که مورد مطالعه قرار می‌گیرند تا بتوانیم حکمرانی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی را مدل‌سازی نماییم. پس از انجام ۸ مصاحبه، پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که کدها به حد اشباع نظری رسیده‌اند؛ بدین معنا که پاسخ‌ها تکراری شده و داده جدیدی یافت نشد.

با توجه به اندازه‌گیری و شاخص‌پذیر ساختن رفتارهای انسانی، اطمینان از دقت و صحت نتایج، به پیدایش انواع و اقسام اعتبار و پایایی در پژوهش‌های انسانی منجر شد. این امر در پژوهش‌های کمی با توجه به مبانی زیربنایی و معرفت‌شناسانه آن تحت آزمون‌های آماری دقیق رشد و توسعه

یافت، اما با پیدایی روش‌های پژوهش کیفی و با توجه به برداشت‌های متفاوت و تأکید آن بر جنبه کیفی رفتار انسانی، اعتبار و پایایی هم از آزمون‌های آماری کمی به سوی مفاهیم نسبی‌گرایی و تفسیری‌تر تغییر کرد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۴). در این پژوهش برای بررسی روایی از قضاوت خبرگان استفاده شده است. بدین منظور از ابتدا با دقت در مطالعات کتابخانه‌ای و استفاده از مدل‌های مرجع بین‌المللی و همچنین پژوهش‌های مشابه سعی گردید از شاخص‌ها و مؤلفه‌های موردقبول و مناسب استفاده شود. در ادامه از خبرگان خواسته شد تا در مورد محتوای سؤالات موردنظر اظهارنظر کنند. خبرگان در این بخش متشکل از استادان راهنما و مشاور پژوهش و چند تن دیگر از استادان است. در این پژوهش برای اطمینان از پایایی داده‌ها از روش بازآزمون و دو کدگذار (توافق درون موضوعی) استفاده شده است؛ به عبارت دیگر فرآیند کدگذاری توسط شخص دیگری غیر از پژوهشگر دوباره انجام شده تا بتوان با مقایسه کدگذاری، پایایی آن را بررسی کرد. همبستگی پاسخ‌ها با فاصله ۱۵ روز محاسبه شد. این همبستگی بالای ۷۰٪ بوده و پایایی پرسشنامه تأیید شد.

قبل از انجام مصاحبه‌ها به شکل حضوری و تلفنی در مورد امکان انجام مصاحبه و زمان انجام آن هماهنگی گردید. در ابتدای مصاحبه به‌طور کلی هدف پژوهش ذکر شد و تأکید شد که از مصاحبه‌ها تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد و هویت افراد به هیچ‌وجه در گزارش‌های تحقیق و مقالات منتشره مشخص نخواهد شد. پس از انجام مصاحبه‌ها، متن مصاحبه‌ها به‌دقت پیاده‌سازی شد و به همراه یادداشت‌های برداشته شده برای تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها، از روش تحلیل تم برای تحلیل داده‌های به دست آمده استفاده شده است. شایان ذکر است که تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش در حداقل خود داده‌ها را سازمان‌دهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند. این تحلیل شامل یک رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند. مراحل تحلیل تم عبارت‌اند از (براون و کلارک، ۲۰۰۶):

۱. آشنایی با داده‌ها: برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود، لازم است که تا اندازه‌ای خود را



بازبینی مجدد آن‌ها می‌پردازد، سپس داده‌های داخل آن‌ها را تحلیل می‌کند.  
 ۶. تهیه گزارش: این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است.  
 ۷. جدول ۲ حاوی مثال‌هایی از مفاهیم شناسایی شده در متن پیاده شده یک نمونه مصاحبه است که در قالب تم‌های فرعی دسته‌بندی شده است. چنین کاری برای هر کدام از مصاحبه‌ها انجام شد و در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی، از همان کدهای قبلی اختصاص داده شده به‌عنوان نشانگر آن‌ها استفاده شد سپس براساس تمامی تم‌های فرعی شناسایی شده در کل تحقیق دسته‌بندی کلی‌تری انجام شد که منجر به شناسایی تم‌های اصلی شد. در ادامه نتایج حاصل از این فرایند ارائه می‌شود

در آن‌ها غوطه‌ور سازد. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن فعالانه داده‌ها (جستجوی معانی و الگوها) است.  
 ۲. ایجاد کدهای اولیه: این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌هاست. کدها یکی از ویژگی‌های داده‌ها را معرفی می‌کنند که برای تحلیل گر جالب به نظر می‌رسد.  
 ۳. جستجوی مفاهیم: که شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب مفاهیم و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب مفاهیم مشخص است.  
 ۴. شکل‌گیری تم‌های فرعی: که شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌هاست. مرحله اول بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است و در مرحله دوم اعتبار تم‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود.  
 ۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی: در این مرحله، محقق تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه داده، تعریف کرده و به

جدول ۲. مفاهیم شناسایی شده در متن پیاده شده یک نمونه مصاحبه

کد مفهوم	نقل قول	مفهوم	تم فرعی	تم اصلی
F10	«مدیر خوب دانشگاهی مدیری است که منافع کلیه ذی‌نفعان را مدنظر قرار داشته و در راستای تأمین آن‌ها قدم بردارد.»	توجه به نیازهای ذی‌نفعان	شایستگی در تصمیم‌گیری اداره	شفافیت اداری (بروکراتیک)
F19	«چابک‌سازی ساختارها بر بهبود مشارکت کلی آن‌ها اثرگذار است. بنابراین، چابک‌سازی را می‌توان یکی از نشانه‌های حکمرانی خوب در دانشگاه‌ها دانست.»	چابک‌سازی		

### یافته‌ها پژوهش

ساختن نظرات خبرگان به‌منظور غنی‌تر شدن نتایج استفاده شد. مؤلفه‌های الگوی حکمرانی آموزش عالی در قالب ۹ تم اصلی، ۳۹ تم فرعی و ۱۲۰ مفهوم در جدول ۳ ارائه شده است:

در این پژوهش پس از ۸ مصاحبه به اشیاع نظری رسیده و در مصاحبه‌های بعدی مطلب جدیدی حاصل نشد. به‌عبارت‌دیگر، در این پژوهش پس از مرور اسناد و پیشینه موجود و گردآوری تم‌های اصلی، از تکنیک دلفی به‌منظور تکمیل تم‌ها و داخل

جدول ۳. تم‌های اصلی به دست آمده

تم اصلی	تم فرعی	تم‌های فرعی (کدهای اولیه)
		وجود بیش راهبردی
	دیدگاه استراتژیک در محیط علمی	وجود دیدگاه بلندمدت
		متوازن ساختن منافع استراتژیک
		تعهد مدیریتی
شفافیت سیاسی اجتماعی		تعداد مدرسان دکتری هیئت‌علمی گروه‌های آموزشی
	حاکمیت علمی به‌جای تصدی‌گری	نسبت اعضای هیئت‌علمی بین‌المللی به کل اعضای هیئت‌علمی
		تعداد رشته‌ها و گروه‌های آموزشی دانشگاه
	حاکمیت قانون	وجود چارچوب نظم‌دهنده

تم اصلی	تم فرعی	تم‌های فرعی (کدهای اولیه)
		عدم سیاست زدگی در محیط دانشگاهی جدایی سیاست از اداره امور عمومی شفافیت قانونی پیش‌بینی سازوکارهای پاسخگویی قانون مداری
	پایداری و ثبات	ثبات در رویه‌ها
	عدالت اقتصادی	کمک‌هزینه پژوهشی اعطایی عدم اولویت‌بخشی به گروه‌های خاص فاصله درآمدی کم میان سطوح مختلف
شفافیت اقتصادی	شفافیت در تصمیم‌گیری‌های اقتصادی	تمرکز بر هزینه‌های جاری شفافیت مالی و اقتصادی ارائه گزارش‌های مالی دوره‌ای نظام بودجه‌بندی منعطف
	شایستگی در تصمیم‌گیری اداری	توجه به نیازهای ذینفعان چابک‌سازی
	وجود سیستم ارزشیابی کارآمد مکانیزم انتخاب و جانشینی کارآمد	سیستم ارزیابی مناسب برانگیختن افراد از طریق سیستم‌های ارزیابی عینی‌تر کاربرد نظام جانشین پروری وجود سازوکار روشن جانشینی
	وجود سیستم نظارتی کارآمد	وجود سیستم نظارت بر اجرای سیاست‌ها سیستم نظارتی کارآمد
شفافیت اداری (بروکراتیک)	مراکز تحقیقاتی کارآمد	تجهیزات به‌روز آزمایشگاهی فضای مناسب آزمایشگاهی مراکز تحقیقی کارآمد تعداد مقالات به ازای هر دانشجو دانشجویان و اساتید پر استناد مبتنی بر استانداردهای OIC, IS تعداد مقالات منتشر شده در مجلات معتبر تعداد کتاب‌ها و نشریات کتابخانه دانشگاه
	شایسته‌سالاری	ارزیابی کارفرمایان (تعداد کارفرمایان متقاضی استخدام فارغ‌التحصیلان دانشگاه) توجه ویژه به استعدادها جذب اعضای هیئت‌علمی باکیفیت
	مبارزه با فساد	اهتمام به مبارزه با فساد مبارزه با تبعیض بین سطوح رفع هرگونه تبعیض نژادی، جنسیتی، قومیتی و...
	عدالت محوری	توزیع عادلانه امکانات توجه به مشکلات دانشجویان
	توجه به توسعه علمی	کیفیت پژوهش (در توسعه علمی و نظری) دانشجویان و اعضای هیئت‌علمی برنده جایزه نوبل و مدال فیلدر تعداد کنفرانس‌های بین‌المللی سالیانه برگزار شده تعداد پتنت‌ها و اختراعات ثبت شده نگاه باز به دانش بیرونی
پاسخگویی سیاسی اجتماعی	توسعه انسانی	تعداد دانشجویان دارای جایزه در المپیادهای بین‌المللی توجه به توس انسانی به‌جای مدرک‌گرایی فرصت رشد برابر
	تقویت سرمایه اجتماعی	مراکز رشد به صورت مستقل یا درون پارک‌های علم و فناوری فارغ‌التحصیلان فعال در مشاغل حساس

تم اصلی	تم فرعی	تم‌های فرعی (کدهای اولیه)
		توجه به تربیت نیروی انسانی کارآمد برای جامعه
	حاکمیت اخلاق	رهبری اخلاق مدار احترام به ذینفعان
	شهرت و خوش نامی	تعداد نوآوری‌های ارائه شده توسط دانشجویان و فارغ‌التحصیلان وجه و شهرت بین‌المللی دانشگاه ارزیابی کارفرمایان از فارغ‌التحصیلان دانشگاه شهرت علمی و آموزشی دانشگاه شهرت پژوهشی دانشگاه
	وجود امکانات و منابع کافی	میزان بودجه مصوب دانشگاه میزان کمک‌های اعطاشده از سوی سازمان‌های غیردولتی به دانشگاه کمک‌هزینه پژوهشی اعطایی
پاسخگویی اقتصادی	توازن اقتصادی	امکانات و منابع مالی کافی جهت حمایت از پروژه‌های پژوهش امکانات و منابع مالی کافی جهت حمایت از پروژه‌های آموزش میزان کمک‌های اعطا شده از سوی سازمان‌های غیردولتی به دانشگاه وجود ارتباط منطقی میان درآمدها و مخارج
	رفاه	ارائه خدمات رفاهی به دانشجویان توجه به نیازهای دانشجویان جذب و نگهداری بهترین کارکنان دانشگاهی با شرایط کاری مطلوب
	فرهنگ‌سازمانی کارآمد در محیط علمی	فرهنگ‌سازمانی تلاشگر فرهنگ‌سازمانی نظم‌دهنده ترویج فرهنگ پرسشگری
	استفاده بهینه از فناوری	دسترسی مناسب به محیط وب فعالیت مستمر و فعالانه در وب دسترسی مناسب به منابع علمی بین‌المللی
	توانمندسازی نیروی انسانی	تعداد دانشجویان دارای جایزه در المپیادهای بین‌المللی فارغ‌التحصیلان فعال در مشاغل حساس بازار کار مناسب فارغ‌التحصیلان
پاسخگویی اداری (بروکراتیک)	خود نظارتی	خود نظارتی خودگردانی کارکنان
	توجه به کیفیت به‌جای کمیت	تعداد نوآوری‌های ارائه شده توسط دانشجویان و فارغ‌التحصیلان کارایی پژوهش (تجاری‌سازی)
	تحول و بهبود سازمانی	مدیریت تغییر تشویق بهبود سازمانی از سوی مدیران ارشد فزونی نیروهای تحول‌آفرین
	دانش‌محوری	توجه مدیران ارشد به توسعه دانشی تقویت فرهنگ کسب و انتشار دانش اولویت‌بخشی به فعالیت‌های دانشی
	کارایی علمی فارغ‌التحصیلان	نرخ استخدام فارغ‌التحصیلان ارزیابی متخصصان از فارغ‌التحصیلان دانشگاه مدیران اجرایی ارشد شرکت‌های برتر که از دانشگاه فارغ‌التحصیل شده‌اند
مشارکت سیاسی اجتماعی	مدیریت شبکه‌ای	رهبری شبکه‌ها همسویی اهداف
	مدیریت دموکراتیک	تعادل نهادی قدرت در نظام‌های دانشگاهی (روابط عمومی، ساختارهای تصمیم‌گیری، ترتیبات کنترل کیفیت و همچنین مدیریت کلان) مدیریت مشارکتی

تم اصلی	تم فرعی	تم‌های فرعی (کدهای اولیه)
		آزادی در بیان عقاید اداره امور عمومی براساس خواست اکثریت
	مشارکت‌پذیری	نسبت انتشارات مشترک بین سازمانی نسبت انتشارات مشترک بین‌المللی مشارکت با سایر مراکز علمی اجماع محوری
مشارکت اقتصادی	مشارکت‌پذیری اقتصادی	مشارکت بالا با صنعت مشارکت در پروژه‌های اقتصادی سرانه عملکرد علمی به بودجه اعطایی حکمرانی مالی استفاده اثربخش از منابع محدود مالی
	استفاده اثربخش از منابع مالی	کاهش سلسله‌مراتب اداری ارتباطات باز و منعطف عدم تمرکز
	ساختار مسطح به‌جای عمودی	توزیع اختیارات به سطوح مختلف تفویض اختیار
مشارکت اداری (بروکراتیک)	تفویض اختیار	استقلال رویه‌ای تنظیم برنامه‌ها بدون دخالت دولت
	استقلال دانشگاهی	وجود محیط رقابتی تقویت بستر رقابت سالم علمی از سوی مدیران دانشگاهی ساختار دموکراتیک به‌جای بوروکراتیک
	بستر رقابتی سالم علمی	

«وجود قوانین شفاف و روشن نقش تسهیل‌گری در حکمرانی و اداره مناسب در محیط دانشگاهی دارد».

**شفافیت اقتصادی:** این تم اصلی مشتمل بر دو تم فرعی است که عبارت‌اند از: شفافیت در تصمیم‌گیری‌های اقتصادی و عدالت اقتصادی. به این نقل‌قول‌ها توجه کنید:

«وجود شفافیت مالی در قالب ارائه گزارش‌های دوره‌ای بر بهبود اعتماد عمومی و شفافیت بالاتر مدیریت نقش دارد».

«به‌منظور روشن نمودن صورت‌وضعیت‌ها و تصمیم‌گیری کارا مدر در محیط‌های دانشگاهی می‌باید گزارش‌های مالی را به‌صورت دوره‌ای ارائه داد».

**شفافیت اداری (بروکراتیک):** این تم اصلی مشتمل بر شش تم فرعی است که عبارت‌اند از: شایستگی در تصمیم‌گیری اداری، وجود سیستم ارزشیابی کارآمد، مکانیزم انتخاب و جانشینی کارآمد، وجود سیستم نظارتی کارآمد، مراکز تحقیقاتی کارآمد و شایسته‌سالاری. به این نقل‌قول‌ها توجه کنید:

«مدیر خوب دانشگاهی مدیری است که منافع کلیه ذی‌نفعان را مدنظر قرار داشته و در راستای تأمین آن‌ها قدم بردارد. همچنین چابک‌سازی ساختارها بر بهبود مشارکت کلی آن‌ها اثرگذار است. بنابراین، چابک‌سازی را می‌توان یکی از نشانه‌های حکمرانی خوب در دانشگاه‌ها دانست».

**شفافیت سیاسی اجتماعی:** شفافیت به معنی جریان آزاد اطلاعات و قابلیت دسترسی سهل و آسان به آن برای تمامی استفاده‌کنندگان مربوطه است. اطلاعات باید به اندازه کافی و به صورت قابل‌فهم در دسترس باشند و از طرف دیگر اتخاذ تصمیمات و اجرای آن‌ها از قوانین و مقررات مشخصی پیروی کند. این تم اصلی مشتمل بر چهار تم فرعی است که عبارت‌اند از: دیدگاه استراتژیک در محیط علمی، حاکمیت قانون و شفافیت، حاکمیت علمی به‌جای تصدی‌گری و پایداری و ثبات؛ مصاحبه-شوندگان معتقد بودند که یک سیستم حکمرانی مناسب نیازمند شفافیت در ابعاد سیاسی و اجتماعی است. به این نقل‌قول‌ها توجه کنید:

«در مؤسسات آموزش عالی داشتن ثبات رویه از اهمیت زیادی برخوردار است به این معنا که برای فعالیت‌هایی با ماهیت یکسان نایستی سازوکارهای متفاوتی وجود داشته باشد. لذا، با تثبیت رویه‌ها و تلاش در جهت استمرار این ثبات می‌توان شاهد عملکرد بالاتر سطوح مختلف بود».

«به‌منظور کارایی هرچه بیشتر توسعه علمی می‌باید نگاهی باز به محیط بیرون داشته و خود را محدود به مرکز آموزشی نکرد، تعداد هرچه بیشتر نیروهای تحول‌آفرین و اثربخش بر موفقیت بلندمدت مراکز دانشگاهی نقش دارد».

«تربیت منابع انسانی شایسته و کارآمد نشان‌دهنده اثربخشی آن دانشگاه است، همچنین دانشگاهی دارای کارآمدی است که توانمندسازی دانشجویان در آن مورد توجه باشد».

**پاسخگویی سیاسی اجتماعی:** پاسخگویی یک امر حیاتی برای مسئله حکمرانی خوب است. نه تنها نهادهای دولتی بلکه بخش خصوصی و سازمان‌های جامعه مدنی باید نسبت به عموم مردم و همه افراد ذی‌نفع پاسخگو باشند. این تم اصلی مشتمل بر هفت تم فرعی است که عبارت‌اند از: مبارزه با فساد، عدالت محوری، توجه به توسعه علمی، توسعه انسانی، تقویت سرمایه اجتماعی، حاکمیت اخلاق و شهرت و خوش‌نامی. به این نقل قول توجه کنید:

«حکمرانی خوب بر ارزش‌های قانونی و ارزش‌های مشروعیت به‌جای ارزش‌های اقتصادی و کارایی صرف اقتصادی تأکید می‌کند. می‌توان میان این تعریف و نگاه مدیریتی به بحث حکمرانی خوب ارتباطی برقرار کرد. وجه بین‌المللی یک دانشگاه و شهرت آن در زمینه‌های پژوهشی خاص نشان‌دهنده جایگاه علمی و آموزشی آن دانشگاه است. توسعه علمی در محیط‌های علمی جز با کار و تلاش و فرهنگی مشوق آن حاصل نمی‌شود. یکی از اصول حکمرانی اثربخش رفع هرگونه تبعیض و تلاش در جهت کاهش آن است».

**پاسخگویی اقتصادی:** این تم اصلی مشتمل بر سه تم فرعی است که عبارت‌اند از: وجود امکانات و منابع کافی، توازن اقتصادی و رفاه. به این نقل قول توجه کنید:

«آنچه در اندیشه مدیریت به‌ویژه مدیریت دولتی نوین مورد تأکید است ارزش‌های قانونی، ارزش‌های مشروعیت و پاسخگویی است و این همان چیزی است که در نهایت کارایی اقتصادی را (البته با ویژگی‌های جدیدی که عدالت اجتماعی را نیز محترم می‌شمارد) نیز در پی خواهد داشت. لازمه عدالت در سیستم دانشگاهی توزیع عادلانه و مساوی امکانات میان دانشجویان و بخش‌های مختلف است».

**پاسخگویی اداری (بروکراتیک):** این تم اصلی مشتمل بر هفت تم فرعی است که عبارت‌اند از: فرهنگ‌سازمانی پاسخگو در محیط علمی، استفاده بهینه از فناوری، توانمندسازی نیروی انسانی، خود نظارتی، توجه به کیفیت به‌جای کمیت، تحول و بهبود سازمانی و دانش‌محوری. به نقل قول زیر توجه کنید:

«مدیران ارشد مراکز دانشگاهی می‌باید اهتمام ویژه‌ای به کسب و توسعه دانش در تمامی سطوح داشته باشند و تقویت فرهنگ کسب دانش از سراسر سازمان و انتشار آن از سوی مدیران ارشد بر بهره‌وری هرچه بیشتر آن مرکز دانشگاهی نقش دارد. همچنین

می‌توان گفت که مدیران اثربخش دانشگاهی مدیرانی هستند که اهم تلاش‌های خود را به دانش و توسعه آن متمرکز می‌نمایند».

**مشارکت سیاسی اجتماعی:** مشارکت به معنی حضور همه مردم در تصمیم‌گیری‌های مختلف است که هم به‌صورت مستقیم و هم از طریق نمایندگان و نهادهای واسطه‌ای قانونی و مشروع تحقق می‌یابد. مباحث مشارکت غالباً مبتنی بر وجود آزادی بیان و حق اظهار نظر همه افراد جامعه در حوزه‌های مختلف سیاسی و اجتماعی خواهد بود. این تم اصلی مشتمل بر سه تم فرعی است که عبارت‌اند از: کارایی علمی فارغ‌التحصیلان، مدیریت شبکه‌ای، مدیریت دموکراتیک و مشارکت‌پذیری مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که کارایی علمی فارغ‌التحصیلان، مدیریت شبکه‌ای، مدیریت دموکراتیک و مشارکت‌پذیری می‌تواند به یک سیستم حکمرانی مناسب منجر شود. از این رو، سیستم باید دارای مشارکت اجتماعی سیاسی باشند. به نقل قول زیر توجه کنید:

«شبکه‌سازی و مدیریت آن‌ها بر بهبود مشارکت بخش‌های پژوهشی و آموزشی دانشگاه‌ها اثرگذار بوده است. با همسوسازی اهداف مقرر شده می‌توان درصد بالاتری از کارایی را نظام‌های آموزش عالی محقق کرد».

**مشارکت اقتصادی:** این تم اصلی مشتمل بر دو تم فرعی است که عبارت‌اند از: مشارکت‌پذیری اقتصادی و استفاده اثربخش از منابع مالی. از منظر مصاحبه‌شوندگان سیستم حکمرانی مناسب نیازمند مشارکت در بعد اقتصادی نیز است. به نقل قول‌ها زیر توجه کنید:

«کاربردی نمودن دانش و مشارکت در پروژه‌های اقتصادی نشان‌دهنده موفقیت راهبرد مدیران ارشد دانشگاه‌هاست»  
«تخصیص بودجه کافی برای فعالیت‌های آموزشی رکن اساسی مدیریت دانشگاهی است»

**مشارکت اداری:** این تم اصلی مشتمل بر چهار تم فرعی است که عبارت‌اند از: ساختار مسطح به‌جای عمودی، تفویض اختیار، استقلال دانشگاهی و بستر رقابتی سالم علمی. مصاحبه‌شوندگان بر این باورند که یک سیستم حکمرانی مناسب نیازمند مشارکت در بعد اداری است که از طریق ساختار مسطح به‌جای عمودی، تفویض اختیار، استقلال دانشگاهی و بستر رقابتی سالم علمی تحقق می‌یابد. به نقل قول زیر توجه کنید:

«مدیران دانشگاهی در انجام فعالیت‌های با ماهیت یکسان می‌باید تا حدی استقلال عمل داشته باشند تا در انجام فعالیت‌ها با موانع روبرو نشوند. این امر می‌تواند به مشارکت در تصمیمات منجر شده و در نهایت مشارکت اداری را در محیط‌های علمی و آموزشی افزایش دهد. در صورت تفویض اختیار به کارکنان سطوح پایین‌تر

در نهایت و پس از استخراج کدها، مدل نهایی پژوهش با توجه تم‌های به دست آمده را می‌توان به این صورت نشان داد:

شاهد انگیزش بیشتر آن‌ها و ارتقای عملکردی فردی آن‌ها خواهیم بود»  
 «بهره‌مندی از نظرات دیگر افراد و مشارکت دادن آن‌ها در تصمیمات منجر به ارتقای سطوح تعهد و بهبود عملکرد فردی آن‌ها می‌شود».



شکل ۲. مدل پیشنهادی پژوهش جهت حکمرانی آموزش عالی

## بحث و نتیجه گیری

بررسی یافته‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی بیانگر این بود که مردان دارای بیشتری میزان درصد فراوانی (۸۷/۵ درصد) بوده‌اند. به عبارت دیگر، اغلب جامعه مورد بررسی شامل مدیران و استادان دانشگاهی مرد بوده‌اند. همچنین توزیع سنی پاسخگویان بیانگر این بود که افراد دارای سن ۴۱ تا ۵۰ سال، بیشترین میزان درصد فراوانی (۵۰ درصد) را به خود اختصاص داده‌اند. در مجموع می‌توان گفت که افراد میان‌سال اکثریت جامعه مورد بررسی را تشکیل داده‌اند که این موضوع بیانگر میان‌سال بودن نسبی افراد مورد بررسی است. همچنین ۵۰ درصد از افراد مورد پرسش را مدیران و ۵۰ درصد دیگر را نیز اساتید تشکیل می‌دهد. در بخش بعدی بررسی جمعیت‌شناختی، وضعیت سابقه کاری جامعه نمونه، مورد بررسی قرار گرفته است و نتایج بیانگر این موضوع بوده که ۴ نفر (۲۵ درصد) دارای سابقه کاری بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۶ نفر (۳۷.۵ درصد) دارای سابقه کاری ۱۶ تا ۲۰ سال و ۶ نفر (۳۷.۵ درصد) سابقه بیشتر از ۲۰ بوده‌اند. به عبارت دیگر تمامی افراد مورد بررسی دارای حداقل سابقه کاری ۱۱ سال بوده‌اند.

در این پژوهش به منظور پاسخگویی به سؤال اصلی پژوهش (مدل حکمرانی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور به چه صورتی است؟) و تبیین شاخص‌های این مدل، در ابتدای امر به مرور اسنادی چارچوب‌های نظری موجود و بررسی الگوهای پیشین پرداخته شده است.

در راستای پژوهش این موضوع تلاش شده تا به پرسش دیگر اصلی پژوهش پاسخ داده شود (شاخص‌های اثرگذار حکمرانی مراکز آموزش عالی کدامند؟). به منظور انجام مصاحبه‌ها دستورالعملی تهیه شد. در ابتدای مصاحبه به طور کلی هدف پژوهش ذکر شد. با توجه به اهداف پژوهش، برخی سؤالات همچون (به نظر شما عامل‌های مؤثر بر شفافیت اقتصادی حکمرانی در آموزش عالی کشور کدامند؟ به نظر شما عامل‌های مؤثر بر پاسخگویی سیاسی اجتماعی حکمرانی در آموزش عالی کشور کدامند؟ به نظر شما عامل‌های مؤثر بر مشارکت اداری (بوروکراتیک) حکمرانی در آموزش عالی کشور کدامند؟) در مصاحبه به عنوان سؤالات اصلی در نظر گرفته شد. پس از انجام مصاحبه‌ها و جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز در راستای پاسخگویی به پرسش اصلی پژوهش و تبیین مدل نهایی پژوهش از تکنیک تحلیل تم استفاده شد.

در این قسمت ابتدا به طرح برخی سؤالات کیفی از خبرگان پژوهش در جهت دستیابی به مفاهیم کلیدی و تم‌های اصلی

مبادرت شد. ماهیت سؤالات مذکور دربرگیرنده دستیابی به پاسخ‌هایی در جهت شناخت هرچه بهتر شاخص‌های اصلی حکمرانی دانشگاهی و چگونگی رابطه میان این شاخص‌ها بوده است. پس از اتمام هر مصاحبه و پیاده‌سازی آن، متن مصاحبه‌ها به روش تحلیل تم مورد بررسی قرار گرفته و با پیشینه شاخص‌های حکمرانی آموزش عالی (مطالعه اسنادی) مطابقت داده شده است.

در این فرایند کدهای اولیه (تم‌های اصلی و فرعی) از مفهوم نهفته در جملات پاسخگویان استخراج شده (برای نمونه: «A2: وجود استقلال رویه‌ای یکی از اصول مهم مدیریت کارآمد در محیط‌های علمی و آموزشی است» - «C5: مدیریت کارآمد در مراکز آموزش عالی در ایجاد فرصت رشد برابر برای تمامی افراد است») و این کدها با یکدیگر مقایسه شد و ارتباط میان آن‌ها با رجوع مکرر به متن مصاحبه و مقایسه و تحلیل کشف شد. در نهایت پس از کدگذاری روابط نهفته بین مفاهیم از طریق مراجعه مجدد، مؤلفه‌های نهایی استخراج شد. به عبارت دیگر در این مرحله مقوله‌های مورد بررسی با یکدیگر مرتبط می‌شوند. این فرایند کدگذاری انتخابی با تکوین نظریه سروکار دارد. کدگذاری انتخابی دو مرحله کدگذاری پیشین را با یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها در چارچوب نظری تکمیل می‌کند.

با کنار هم گذاشتن نتایج به دست آمده در هر مصاحبه و مقایسه و تطبیق نتایج با یکدیگر، تحلیل درون هر یک از مورد‌های مطالعاتی به انجام رسید. در این مرحله تم‌هایی که در مصاحبه‌های مختلف بیان شده و در نتیجه به اشباع رسیده بودند به عنوان نتایج تحقیق در مورد مطالعاتی مورد نظر شناسایی شدند. خروجی نهایی مراحل مذکور، جدولی متشکل از تم‌های فرعی و اصلی به دست آمده بود. تم‌های اصلی به دست آمده مشتمل بر برخی عبارات همچون: دیدگاه استراتژیک در محیط علمی، حاکمیت قانون، مبارزه با فساد، کارایی علمی، فارغ‌التحصیلان، حاکمیت علمی به‌جای تصدی‌گری، مدیریت شبکه‌ای، شایستگی در تصمیم‌گیری‌های اقتصادی، مشارکت‌پذیری اقتصادی، وجود امکانات و منابع کافی، شایستگی در تصمیم‌گیری اداری، ساختار مسطح به‌جای عمودی، وجود سیستم ارزشیابی کارآمد، فرهنگ‌سازمانی کارآمد در محیط علمی، مکانیزم انتخاب و جانشینی کارآمد، وجود سیستم نظارتی کارآمد، تفویض اختیار، مراکز تحقیقاتی کارآمد، استقلال دانشگاهی (۳۹ تم اصلی) بوده که در راستای حکمرانی آموزش عالی اثرگذار تشخیص داده شدند.

کورنیتزکا و ماسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) نیز در پژوهشی با عنوان «اصلاحات حاکمیتی دانشگاه‌ها، پیش‌نمونه‌ای جهانی و مدل کشورهای اروپای شمالی، محاسبه به‌منظور تغییرات سیاست‌گذاری» الگوهای حاکمیتی در دانشگاه‌ها را متأثر از در چهار دسته از عوامل عدم استقلال با کنترل متمرکز دولتی، خودمختاری آکادمیک سنتی، وضعیت بنگاهی نیمه‌مستقل و مدل بنگاه کاملاً مستقل. دانسته است. به‌عبارت‌دیگر، یافته‌های محقق با برخی شاخص‌های ارائه شده در مدل پژوهش (به ترتیب کارایی اداری، اثربخشی اقتصادی) متناظر بوده است.

برنز در سال (۲۰۰۷) در پژوهشی خود به شناسایی شاخص‌های حکمرانی در آموزش عالی پرداخته است. محقق در پژوهش خود حکمرانی مناسب در آموزش عالی را متأثر از شاخص‌هایی همچون «اثربخشی مدیریت، رعایت اولویت‌های حکمرانی، احترام به استقلال نهادی آزادی علمی در چارچوب قانون» دانسته است. به‌عبارت‌دیگر، یافته‌های محقق با برخی شاخص‌های ارائه شده در مدل پژوهش (به ترتیب اثربخشی اداری، کارایی اداری) متناظر بوده است. به تعبیری محقق اثربخشی و کارایی اداری (بروکراتیک) را مهم‌ترین عامل‌های اثرگذار بر حکمرانی آموزش عالی دانسته است.

اغلب مطالعات صورت گرفته در کشور نیز در حوزه‌های حکمرانی غیر از آموزش عالی بوده و تنها در مطالعات محدودی به شاخص‌های حکمرانی در نظام آموزش عالی اشاره شده است. برای نمونه قورچیان و رضایی (۱۳۹۳) در یافته‌های مطالعه خود به شاخص‌هایی همچون «تمرکز بر روی استعدادها، منابع مالی فراوان، فرهنگ‌سازمانی مناسب نظم‌دهنده، حکمرانی کارآمد، مدیریت تغییر» در نظام حکمرانی دانشگاهی اشاره داشته‌اند. به‌عبارت‌دیگر، چهار دسته شاخص‌های اصلی (به ترتیب اثربخشی سیاسی اجتماعی، کارایی اقتصادی، کارایی اداری، اثربخشی اداری) مورد توجه محقق در یافته‌های خود بوده است. زاهدی و چیت‌ساز (۱۳۸۶) در یافته‌های مطالعه خود به اثرگذاری ۵ شاخص «توجه به حقوق ذی‌نفعان، روشن بودن رسالت دانشگاه، کار گروهی، سهم کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، مشارکت اعضای هیئت‌علمی در مدیریت و خط‌مشی‌گذاری تولید علم» بر نظام حکمرانی آموزش عالی اشاره داشته‌اند. به‌عبارت‌دیگر، پنج دسته شاخص‌های اصلی (به ترتیب شفافیت اقتصادی، شفافیت سیاسی اجتماعی، مشارکت اداری، مشارکت

همان‌طور که گفته شد هدف این پژوهش ارائه مدل حکمرانی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بوده است. در این پژوهش پس از ۸ مصاحبه به اشیاع نظری رسیده و در مصاحبه‌های بعدی مطلب جدیدی حاصل نشد. به‌عبارت‌دیگر، در این پژوهش پس از مرور اسناد و پیشینه موجود و گردآوری تم‌های اصلی، از تکنیک تحلیل تم به‌منظور ارائه مدل استفاده شد. درنهایت پس از دسته‌بندی مفاهیم مشابه و طی مصاحبه و مطابقت آن با چارچوب‌های نظری و پیشینه موجود، مدل مفهومی اولیه با تم‌های به دست آمده از فرایند تحلیل تم، تعدیل شده و مدل نهایی پژوهش به شرح ذیل به دست آمد. مدل نهایی حکمرانی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی متشکل از ۹ عامل اصلی: «شفافیت سیاسی اجتماعی، شفافیت اقتصادی، شفافیت اداری (بروکراتیک)، پاسخگویی سیاسی اجتماعی، پاسخگویی اقتصادی، مشارکت سیاسی اجتماعی، مشارکت اداری (بروکراتیک)» بوده است.

بررسی مطالعات پیشین بیانگر این موضوع است که یافته‌های این پژوهش با برخی مطالعات گذشته دارای همپوشانی و با برخی دیگر تفاوت‌هایی داشته است.

یافته‌های کارنگی و توک (۲۰۱۰) در مورد برخی شاخص‌ها (حکمرانی اداری یا سازمانی - حکمرانی کسب‌وکار یا مالی) مشابه این پژوهش بوده است ولی به شاخص همچون حکمرانی آکادمیک در کنار این شاخص‌ها اشاره شده است. همچنین در این پژوهش شاخص‌های مرتبط با پاسخگویی سیاسی اجتماعی مورد توجه قرار نگرفته است. همچنین در مورد نظام حکمرانی معرفی شده بردهال (۱۹۹۰) نیز شرایطی مشابه برقرار بوده و برخی شاخص‌های این مدل (حکمرانی مالی) با شاخص‌های این مدل مطابقت داشته ولی به سایر شاخص‌ها همچون شاخص‌های شفافیت و مشارکت سیاسی اجتماعی و همچنین اداری (بروکراتیک)، اشاره‌ای نشده است.

در سال ۲۰۱۱ مطالعه‌ای در این حوزه به‌وسیله سلمی (۲۰۱۱) ارائه شده است. نتایج پژوهش‌های این محقق نشان داده است که شاخص‌هایی همچون وجود چارچوب نظم‌دهنده و رهبری مناسب (اداری و بروکراتیک)، فرهنگ‌سازمانی مناسب و استقلال دانشگاهی (سیاسی اجتماعی) بر حکمرانی مناسب نظام‌های آموزش عالی اثرگذارند. با این وجود که محقق تلاش داشته تا کلیه شاخص‌ها در مطالعه مذکور مورد توجه قرار گیرد اما به کارایی و اثربخشی هریک از این شاخص‌ها در مطالعه اشاره نشده است.



سیاسی اجتماعی، مشارکت سیاسی اجتماعی) مورد توجه محقق در یافته‌های خود بوده است.

- بهره‌مندی از نقش حیاتی فناوری اطلاعات در راستای شفافیت و پاسخگویی هرچه بیشتر
- کاربردی سازی دانش تولید شده با توجه به نیاز روز جامعه
- بازنگری در شیوه‌های پذیرش دانشجو (از لحاظ کمی و کیفی)
- نهادینه کردن فرهنگ پاسخگویی در دانشگاه‌ها
- رویکردی استراتژیک جهت انسجام‌بخشی و ایجاد وحدت رویه.

### پیشنهادها

باتوجه به اهمیت کارکرد هریک از شاخص‌های مرتبط با شفافیت، پاسخگویی و مشارکت نظام‌های آموزش عالی در بهبود وضعیت و حکمرانی هرچه بهتر مراکز آموزش عالی، مواردی به شرح ذیل پیشنهاد می‌شود:

- استقرار حاکمیت علمی به‌جای تصدی‌گری در دانشگاه‌ها
- عدم‌مداخله مستقیم دولت در دانشگاه‌ها

### منابع

- افخمی روحانی، حسین؛ رحمان سرشت، حسین و مرجانی، شهره (۱۳۹۳). «حکمرانی دانشگاهی و ارزیابی پرتال و وب‌گاه‌ها». نشریه نامه آموزش عالی، ۷(۲۸)، ۱۳-۳۲.
- زاهدی، شمس‌السادات و چیت‌ساز، علی (۱۳۸۶). «مبانی و چالش‌های نظری به‌کارگیری الگوهای مدیریت‌گرا در دانشگاه». فصلنامه مطالعات مدیریت، ۱۴(۵۶)، ۱-۸.
- کاظمیان، غلامرضا؛ قربانی‌زاده، وجه‌اله؛ واعظی، رضا و شاه‌محمدی، مرضیه (۱۳۹۸). «الگوی نقش و ساختار حکمروایی محلی در نظام مدیریتی ایران». مدیریت دولتی، ۱۱(۲)، ۱۷۹-۲۰۲.
- فتح‌اللهی، احمد؛ یمنی، محمد؛ صباغیان، زهرا؛ فراستخواه، مقصود و قاضی طباطبائی، محمد (۱۳۹۴). «تحلیل محتوای برنامه‌های توسعه آموزش عالی با تمرکز بر تغییرات ساختاری و کارکردی استقلال نظام دانشگاهی». سیاست علم و فناوری، ۷(۱)، ۲۷-۴۵.
- قورچیان، نادرقلی و احمدی رضایی، حسین (۱۳۹۳). «حکمرانی دانشگاه‌های تراز جهانی، ضرورت یا نیاز». فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، ۲۵(۱۰۰)، ۲۳-۳۴.
- یگانگی، سیده عاطفه؛ الوانی، سید مهدی و معمارزاده، غلامرضا (۱۳۹۵). «اولویت‌بندی حکمرانی خوب در سازمان‌های کارا». فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، ۷(۲۱)، ۱-۹.

- Altbach, P. & Salmi, J. (Eds) (2011). *The road to academic excellence: The making of world-class research universities*. Washington DC: World Bank.
- Burns, A. (2007). Corporate Governance: Model Statements for Inclusion in Annual Reports. Annex J.
- Carnegie, G. D. & Tuck, J. (2010). "Understanding the ABC of university governance". *Australian Journal of Public Administration*, 69(4), 431-441.
- Chan, S. J. & Yang, C. Y. (2017). "Governance styles in Taiwanese universities: Features and effects". *International Journal of Educational Development*. 63, 29-35.
- Felt, U. (2003). *University autonomy in Europe: Changing paradigms in higher education policy*. Paper presented at the EAU convention of European Higher Education Institutions, Graz 39-31 May, 2003. [http://eua.uni-graz.at/Ulrike\\_Felt.pdf](http://eua.uni-graz.at/Ulrike_Felt.pdf) (consulted 12 May 2006).
- Gaventa, J. (2004). *Towards participatory governance: assessing the transformative possibilities*. Participation: From tyranny to transformation, 25-41.
- Gornitzka, A. & Maassen, P. (2011). National policies concerning the economic role of higher education. *Higher Education Policy*, 13(3), 225-230.
- Häusermann, J. & Landmann, T. (2003). Map-Making and Analysis of the Main International Initiatives on Developing Indicators on Democracy and Good Governance. Eurostat Contract No. 200221200005 Final Report.

- Huang, F. (2018). "University governance in China and Japan: Major findings from national surveys". *International Journal of Educational Development*. 63, 12-19.
- Huntington, J., Gillam, S. & Rosen, R. (2000). "Organisational development for clinical governance". *Bmj*, 321(7262), 679-682.
- Jongbloed, B.W.A (2003). Marketisation in higher education, Clark's triangle and the essential ingredients of markets. *Higher education quarterly*, 57(2), 110-135.
- Kaufmann, D. & Mastruzzi A. (2007). *Governance Matters: Aggregate and Individual Governance Indicators 1996-2006*, Washington: World Bank.
- Clark, B. (1983). *The higher education system*. Berkeley: University of California Press.
- Clark, B. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Oxford: Pergamon-Elsevier Science
- Marginson, S. (2013). Different Roads To A Shared Goal: Political and Cultural Variation in World-class Universities. *Different Approaches to a Shared Goal*, Q. Wang, Y. Cheng and N. C. Liu, Eds, Sense Publisher, Rotterdam.
- Munawir, M., Raharjo, K., Djalil, M., Syahputra, H., Muslim, B. & Adam, M. (2019). "Dimensions of identity strength and organizational citizenship behavior (OCB) in establishing good university governance and performance of religious ideology-based higher educations". *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(2), 250-272.
- Naidoo, J. P. (2005). *Educational Decentralization and School Governance in South Africa: From Policy to Practice*. International Institute for Educational Planning (IIEP) UNESCO.
- Olsen, J. (2007). The institutional dynamics of the European University. In M. Peter & O. Johan (Eds.), *University Dynamics and European Integration*. Dordrecht: Springer.
- Parker, M. (2002). "Queering Management and Organization". *Gender Work and Organization*, 9(2), 146-166.
- Rotberg, R. I. (2014). "Good governance means performance and results". *Governance*, 27(3), 511-518.
- Salmi, J. (2011). *New World-Class Universities: Cutting Through The Hype*.
- Tanzi, Vito (2017). "Corruption Around the World: Causes, Consequences, Scope, and Cures". *IMF Staff Papers*, 45(4), 559- 594.
- Wang, H. & Rosenau, J. N. (2001). "Transparency International and Corruption as an Issue of Global Governance". *Global Governance*, 7, 25.