



Iranian Scientific Association  
of Public Administration



University of  
Sistan and Baluchestan

## The Mission Orientation of Universities is an Effective Step in Higher Education Governance

Mostafa Kazemi | Yaghoob Maharati | Elahe Saberi

1. Professor, Department of Administration, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi university of Mashhad, Mashhad Iran, E-mail: [kazemi@um.ac.ir](mailto:kazemi@um.ac.ir)
2. Corresponding Author, Associate Professor, Department of Administration, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi university of Mashhad, Mashhad, Iran. E-mail: [maharati@um.ac.ir](mailto:maharati@um.ac.ir)
3. Ph.D. candidate, Department of Administration, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi university of Mashhad, Mashhad Iran, E-mail: [e.saberi@um.ac.ir](mailto:e.saberi@um.ac.ir)

### Article Info

**Article type:**

Research Article

**Article history:**

Received 16 June 2023

Received in revised form 4  
August 2023

Accepted 30 November 2023

Published online 26 December  
2023

**Keywords:**

Mandate Orientation  
Governance  
Higher Education Governance  
Mandate  
Good Governance

### ABSTRACT

**Objective:** Governance in the higher education system is a necessity, and its success in our country for the production of science and knowledge depends on the university's adherence to principles and good governance; This means that the university must be accountable to society, people and civil institutions and rely on the participation of academics and students. For this purpose, one of the ways that higher education institutions can achieve these goals by resorting to is the formulation of the university's mission statement. The mission statement is the basis of strategic plans and development of models for continuous assessment of progress with the university.

**Methods:** Based on this, firstly, the assigned mission of each university has been determined with a qualitative method and through interviews and the study of electronic documents, in terms of their functional level as well as the topic of their activities, so that the university can adjust its vision and goals accordingly.

**Results:** The results of this study show that by making the country's universities mission-oriented, the important indicators of good governance of higher education such as effectiveness and efficiency, justice, clarity of powers and duties, accountability, meritocracy, participation and independence will be realized.

**Conclusions:** The results show that in some cases, the environmental opportunistic indicators for the university were at a high level, which led to the improvement of the university's final integrated level of achievement and the level of its mission. which is not far from expected considering the compensation of the multi-criteria method used. This issue indicates that not paying attention to the external environmental conditions of any university can lead to an incomplete understanding of its position, and as a result, the allocation of resources will not have a favorable and optimal situation. In this study, for the first time, attention has been paid to the external environment of each university in evaluating its position.

**Cite this article:** Kazemi, M., Maharati, Y., & Saberi, E. (2023). The Mission Orientation of Universities is an Effective Step in Higher Education Governance. *Governance and Development Journal*, 3(4), 79-104.

doi: <http://doi.org/10.22111/jipaa.2024.432169.1153>



© The Author(s).

**Publisher:** Iranian Scientific Association of Public Administration  
& University of Sistan and Baluchestan.



## ماموریت‌گرایی دانشگاه‌ها گامی موثر در راستای حکمرانی آموزش عالی

مصطفی کاظمی<sup>۱</sup> | یعقوب مهارتی<sup>۲</sup> | الهه صابری<sup>۳</sup>

۱. استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. رایانامه: kazemi@um.ac.ir
۲. نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. رایانامه: maharati@um.ac.ir
۳. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. رایانامه: e.saberi@um.ac.ir

### چکیده

**هدف:** حکمرانی در نظام آموزش عالی یک ضرورت است و موفقیت آن در کشور ما برای تولید علم و دانش در گرو پایبندی دانشگاه به اصول و حکمرانی خوب است؛ این بدین معناست که دانشگاه باید در برابر جامعه، مردم و نهادهای مدنی پاسخگو و متکی به مشارکت دانشگاهیان و دانشجویان باشد. بدین منظور یکی از شیوه‌هایی که با توسل به آن مؤسسات آموزش عالی می‌توانند به این اهداف دست یابند، تدوین بیانیه مأموریت دانشگاه است. بیانیه مأموریت اساس برنامه‌های راهبردی و تدوین الگوهای ارزیابی مستمر پیشرفت با دانشگاه است.

**روش پژوهش:** بر این اساس ابتدا ماموریت محوله هر دانشگاه با روش کیفی و از طریق مصاحبه و مطالعه اسناد فرادستی، به لحاظ سطح عملکردی و همچنین موضوع فعالیت آنها مشخص شده است تا دانشگاه بتواند چشم‌انداز و اهداف خود را بر این اساس تنظیم نماید.

**یافته‌ها:** نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که با ماموریت‌گرا کردن دانشگاه‌های کشور شاخص‌های مهم حکمرانی خوب آموزش عالی همانند، اثربخشی و کارایی، عدالت، وضوح اختیارات و وظایف، پاسخگویی، شایسته‌سالاری، مشارکت و استقلال محقق خواهد شد.

**نتیجه‌گیری:** نتایج حاصله نشان می‌دهد در مواردی شاخص‌های فرصت‌ساز محیطی برای دانشگاه در حد بالایی بوده منجر به ارتقا مقدار درجه برخورداری نهایی تلفیقی دانشگاه شده و سطح ماموریت آن را ارتقا داده است. که با توجه به جبرانی روش چند معیاره بکار گرفته شده دور از انتظار نیست. این موضوع بیانگر آن است که عدم توجه به شرایط محیطی بیرونی هر دانشگاه می‌تواند منجر به شناخت ناقص از جایگاه آن شود و به دنبال آن تخصیص منابع وضعیت مطلوب و بهینه‌ای نخواهد داشت. در این مطالعه برای نخستین بار به محیط بیرونی هر دانشگاه در ارزیابی جایگاه آن توجه شده است.

### اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۲۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۵/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۰۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۰/۰۵

کلیدواژه‌ها:

ماموریت‌گرایی

حکمرانی

حکمرانی آموزش عالی ماموریت

حکمرانی خوب

استناد: کاظمی، مصطفی؛ مهارتی، یعقوب و صابری، الهه. (۱۴۰۲). ماموریت‌گرایی دانشگاه‌ها گامی موثر در راستای حکمرانی آموزش عالی. حکمرانی و توسعه، ۳(۴).

doi: 10.22111/jipaa.2024.432169.1153.۱۰۴-۱۶۹



© نویسندگان.

ناشر: انجمن علمی مدیریت دولتی ایران و دانشگاه سیستان و بلوچستان.

## مقدمه

دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی همواره به عنوان بالاترین مرکز اندیشه‌ورزی و تولید علم جامعه محسوب شده و با حضور و فعالیت اندیشمندان، متفکران، محققان، دانش‌پژوهان و دانشجویان در اعتلای علمی و جهت بخشیدن به حرکت‌های فکری، اعتقادی، فرهنگی و سیاسی جامعه نقشی اساسی دارند. از این رو نظام آموزش عالی کشور می‌بایست با برنامه‌ریزی دقیق در امور آموزشی، پژوهشی و تربیت نیروی انسانی، برای افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از سرمایه‌های موجود در کشور تلاش نموده و بیش از پیش نویددهنده شکوفایی اقتدار علمی و فرهنگی جامعه باشد (سند شاخص‌های ارزیابی آموزش عالی، ۱۳۸۳).

حکمرانی، که به معنای اصلاح می‌باشد (الوانی و علیزاده ثانی، ۱۳۸۶)، حکمرانی خوب که به ویژه در کشورهای در حال توسعه از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است (شریف‌زاده و قلی‌پور، ۱۳۸۲) و حکمرانی سازمانی که اولین بار در مقاله ریچارد الز در سال ۱۹۶۰ به کارگرفته شد، از جمله واژه‌هایی هستند که همواره مورد تاکید و توجه بوده‌اند. ضمن اینکه حکمرانی آموزش عالی نیز از دیر باز یکی از مباحث مهم در حوزه نظام آموزش عالی کشور بوده که مصادیق و شاخص‌های آن همواره محل بحث صاحب‌نظران و اندیشمندان بوده است. اینکه چگونه حکمرانی آموزش عالی به نحو مطلوبی تحقق پیدا می‌کند و چه راهکارهایی برای عملیاتی کردن آن وجود دارد. از سوی دیگر نیاز به برنامه‌ریزی دانشگاهی بیش از پیش احساس می‌شود که اساس آن داشتن یک بیانیه مأموریت است. بیانیه مأموریت پایه‌ایست که دانشگاه بر اساس آن چشم‌انداز و برنامه‌های راهبردی‌اش را تنظیم می‌کند. در بیانیه مأموریت، دانشگاه با هویت و شایستگی‌های اصلی‌اش ارتباط برقرار کرده و موجب می‌شود تا همه ذی‌نفعان، اهداف دانشگاه را به طور کامل درک نمایند. یکی از شیوه‌هایی که با توسل به آن مؤسسات آموزش عالی می‌توانند به این اهداف دست یابند، تدوین بیانیه مأموریت دانشگاه است. بیانیه مأموریت یک دانشگاه، اساس برنامه‌های راهبردی و تدوین الگوهای ارزیابی مستمر پیشرفت با دانشگاه است (وورهِس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). بیانیه مأموریت، پایه‌ای است که بر مبنای آن هر دانشگاهی، چشم‌انداز و برنامه راهبردی‌اش را ترسیم، همه ذی‌نفعان دانشگاه، اهداف آن را درک کرده و با شایستگی‌های اصلی دانشگاه آشنا می‌شوند؛ چرا که بیانیه مأموریت بر اساس نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای هر دانشگاه، محیط استانی، ملی و بین‌المللی آن نوشته می‌شود. با ترسیم بیانیه مأموریت دانشگاه، موسسه قادر به تعریف اولویت‌ها و فعالیت‌های اصلی خود می‌گردد (کاسموتزکی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲).

بیانیه مأموریت برای دانشگاه موجب بهینه‌سازی منابع می‌گردد و دانشگاه را از رقابیش متمایز می‌سازد. بیانیه مأموریت به مرحله خودارزیابی در برنامه‌ریزی راهبردی کمک شایانی می‌کند. دانشگاه‌های معتبر جهان غالباً واجد برنامه‌ها و چشم‌اندازهای درازمدت هستند، تا بدین وسیله بتوانند به صورتی هدفمند به سوی آینده قدم بردارند. در دو دهه اخیر، بسیاری از دانشگاه‌های جهان، علاوه بر تدوین چشم‌انداز و اهداف آینده خود، آنها را در معرض رؤیت عموم نیز قرار داده‌اند. این گونه به نظر می‌رسد که دانشگاه‌ها با مکتوب نمودن و در دسترس قرار دادن این بیانیه‌ها حداقل دو قصد عمده را دنبال می‌نمایند؛ در وهله اول خود را ملزم به رسیدن به اهداف و چشم‌اندازهای تعیین شده نموده و با اشاعه همگانی موضوع، امکان قضاوت در مورد عملکرد خود را مهیا کرده‌اند و در وهله دوم، با معرفی بهتر خود امکان جذب دانشجویان یا اعضا هیات علمی که علاقمند به فعالیت در موسسه آنان را داشته، پیدا نموده و با این انتخاب شرایط دستیابی بهتر به اهداف و چشم‌اندازهای خود را فراهم کرده‌اند (علائی، ۱۳۹۱).

بررسی پژوهش‌ها در حوزه مأموریت‌گرایی دانشگاه‌های ایران نشان می‌دهد که مؤسسات آموزش عالی تحت نظر وزارت عتف، فاقد مأموریت مدون خاصی می‌باشند. در این زمینه، اجماع کامل در تعاریف ارائه شده برای مأموریت‌های مؤسسات آموزش عالی زیر نظر وزارت عتف، توسط اندیشمندان و صاحب‌نظران این حوزه وجود ندارد. همچنین، شاخص‌های ارزیابی ویژه تعیین

<sup>۱</sup>. Voorhees

<sup>۲</sup>. Kosmützky

سطح مأموریت مؤسسات آموزش عالی زیر نظر وزارت عتف ناشناخته است و تاکنون این مأموریت‌ها برای دانشگاه‌ها مشخص نشده است. در این راستا، موضوع مأموریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی زیر نظر وزارت عتف نیز نامشخص می‌باشد. این مقاله تلاش دارد ضمن پرداختن به موضوع حکمرانی و حکمرانی خوب، و تبیین شاخص‌های موجود از منظرهای مختلف ارتباط این مقوله مهم و راهبردی را با مأموریت‌گرا شدن دانشگاه‌ها تبیین نماید. اینکه چگونه بحث مأموریت‌گرایی تبیین‌کننده حکمرانی خوب دانشگاهی بوده و گام موثری در این راستا برخواهد داشت.

## ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش

### حکومت و حکمرانی

«حکمرانی» واژه‌ای قدیمی است که اخیراً احیاء شده و از مهم‌ترین و جذاب‌ترین مفاهیم در علوم اجتماعی، به‌ویژه مدیریت دولتی شده است و عموماً به عنوان یک مفهوم جدید در ارتباط با دولت و مدیریت دولتی بکار می‌رود و برای بسیاری از موضوعات مانند حکمرانی محلی، حکمرانی جهانی، حکمرانی محیطی و... به عنوان پسوند استفاده شده است که به معنای اصلاح بکار می‌رود (الوانی و علیزاده، ۱۳۸۶).

حکمرانی مفهوم پیچیده‌ای است که ارائه تعریفی دقیق و مشخص برای آن مشکل می‌باشد. از آنجا که این اصطلاح جنبه‌ی شهودی قوی دارد، افرادی که از آن استفاده می‌کنند کمتر به فکر ارائه تعریف دقیق از حکمرانی هستند. به هر حال، به لحاظ زبان‌شناسی حکمرانی از دیرباز بر عمل یا فرآیند حکومت کردن دلالت می‌کرده است. برنامه توسعه‌ی سازمان ملل، حکمرانی را اعمال اقتدار اداری، سیاسی و اقتصادی در امور کشورداری در تمامی سطوح آن می‌داند (ویس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

### مروری بر تعاریف حکمرانی

در فرهنگ لغات بین‌المللی ویستر<sup>۲</sup> واژه *Governance* مترادف با حکومت، حکمرانی، فرمانروایی، امارت، زمامداری، نظارت، اداره، تدبیر و تمشیت امور معنا شده است. منظور از واژه حکمرانی تأکید بر تدبیر خردمندانه امور است به گونه‌ای که منجر به نتایج مطلوب گردد. در فرهنگ اکسفورد<sup>۳</sup> نیز «حکمرانی» به معنای فعالیت یا ابزار اعمال قدرت تعریف شده است، و از نظر آلبرو<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) حکمرانی یعنی مدیریت جامعه بوسیله مردم. از سوی دیگر کورت<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) حکمرانی را ایجاد (صورت‌بندی) و بکارگیری قوانین رسمی و غیررسمی می‌داند که باعث نظم در قلمرو عمومی می‌شود. یعنی حیطه‌ای که دولت، بخش‌های اقتصادی و اجتماعی جهت تصمیم‌سازی به تعامل می‌پردازند.

در ادامه تعاریف فوق کافمن، کرای و زیدو<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) حکمرانی را به گونه‌ای گسترده‌تر تعریف می‌کنند؛ قوانین و نهادهایی که بوسیله قدرت حاکمه در یک کشور ایجاد می‌شوند، این قوانین و نهادها شامل، الف) فرایندهایی که توسط دولت‌ها انتخاب، کنترل و جایگزین می‌شوند؛ ب) ظرفیت برای ایجاد و اجرای کارآمد خط‌مشی‌ای معتبر و ج) توجه شهروندان و دولت نسبت به نهادهایی که تعاملات اجتماعی و اقتصادی بین آن‌ها را سبب می‌شود.

### پیدایش حکمرانی خوب

یکی از مباحث بسیار مهم و در عین حال جدید، موضوع «حکمرانی خوب»<sup>۷</sup> می‌باشد که این مسأله به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه در راستای استقرار و نهادینه‌سازی جامعه مدنی در سیاست‌های مربوط به اعطای کمک‌ها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار شده است (شریف‌زاده و قلی‌پور، ۱۳۸۲).

1. Weiss

2. New Webster s International Dictionary

3. New Oxford International Dictionary

3. Albrow

5. Court

6. Kaufmann., Kraay & Zoido

7. Good governance

حکمرانی خوب از سه منظر کلی قابل بیان می‌باشد (مقیمی و علایی، ۱۳۹۰): الف) حکمرانی خوب شامل ارتباطات دو جانبه، حمایتی و تشریک مساعانه بین دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی؛ ب) حکمرانی خوب بر طبق اصول مشارکت، شفاف‌سازی تصمیمات، پاسخگویی، تساوی در برابر قانون، پیش‌بینی‌پذیری، فعالیت‌های مردم‌سالارانه، آزادی‌های مدنی و دسترسی به اطلاعات و ج) حکمرانی خوب در مفهوم، مجموعه‌ای از هنجارها و ارزش‌ها تلقی می‌شود؛ ارزش‌هایی که غایت آرزوی نهادها، سازمان‌های دولتی و بین‌المللی است. به دلیل تعدد تعاریف‌های موجود برای حکمرانی خوب، در جدول (۱)، چکیده‌ای از تعاریف مختلف حکمرانی خوب براساس ویژگی‌ها از منظر نویسندگان و سازمان‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۱. تعاریف حکمرانی خوب

منبع	تعاریف (ویژگی‌ها)
بانک جهانی (۱۹۹۲)	مدیریت دولتی کارا (شامل بودجه‌بندی، حسابرسی، ارائه گزارش و رفع نارسایی‌ها)، پاسخگویی، چارچوب قانونی برای توسعه، اطلاعات و شفافیت (اطلاعات در مورد اثربخشی فعالیت‌ها و شفافیت جهت جلوگیری از فساد)
کمک رسمی توسعه <sup>۱</sup> (۱۹۹۳)	مشروعیت دولت (به معنی وجود فرایندهای مشارکتی و رضایت‌مندی افراد)، پاسخگویی، شایستگی دولت، احترام به حقوق بشر و رعایت قانون
فریدمن (۱۹۹۸)	حساب‌دهی عمومی، پاسخگویی، مدیریت مسالمت‌آمیز بحران، رهبری سیاسی خلاق و هوشمند، مشمولیت (عدالت)
بانک جهانی (۲۰۰۰)	مشارکت، شفافیت، پاسخگویی، حساسیت به نیاز فقرا، مدیریت قوی و ثمربخشی هزینه
برنامه پیشرفت و توسعه ملل متحد <sup>۲</sup> (۲۰۰۰)	مشارکت، عدالت، شفافیت، حساب‌دهی، حکومت قانونی، پاسخگویی، اجماع‌گرایی، ثمربخشی و کارایی، چشم‌انداز استراتژیک
بانک جهانی (۲۰۰۶)	جامعیت و پاسخگویی تحقق یافته در سه بخش مهم: انتخابات، پاسخگویی و تعویض حاکمان (اظهارنظر و پاسخگویی، پایداری و فقدان خشونت)، کارآمدی نهادها، مقررات، مدیریت منابع (چارچوب نظم‌دهنده: کارآمدی حکومت)، احترام به نهادها، قوانین و تعاملات میان کنش‌گران در جوامع مدنی، تجارت و سیاست (کنترل فساد، برابری حقوقی)
صندوق بین‌المللی پول	تضمین برابری حقوقی، بهبود کارآمدی و پاسخگویی بخش عمومی و کاهش فساد

### شاخص‌های حکمرانی خوب

شاخص، سازوکار مناسبی برای معرفی و سنجش یک پدیده است. در این راستا عده‌ای در تعریف و شناسایی حکمرانی خوب به بیان شاخص‌های آن پرداخته‌اند تا ضمن شناسایی حکمرانی خوب، با استفاده از شاخص‌ها به اندازه‌گیری و سنجش آن در جوامع مختلف بپردازند. برای این منظور افراد، گروه‌ها و نهادهای ملی و بین‌المللی هر یک شاخص‌ها و ویژگی‌هایی برای حکمرانی خوب معرفی نموده‌اند (شریف‌زاده و قلی‌پور، ۱۳۸۲). که در جدول زیر خلاصه دیدگاه‌های مختلف در خصوص این شاخص‌ها آمده است:

<sup>۱</sup>. Official Development Assistance (ODA)

<sup>۲</sup>. United Nations Development Programme (UNDP)



جدول ۲. برخی از مؤلفه‌های حکمرانی خوب در نگرش برخی از نهادهای بین‌المللی

اجلاس جهانی ژوهانسبورگ (۲۰۰۲)	بانک توسعه آسیا	همایش جهانی وزیران امور خارجه	شبکه‌های حامی حکمرانی خوب در جنوب شرق آسیا	کمیسیون مستقل پیرامون حکمرانی خوب	اجلاس سازمان ملل (۲۰۰۶)	بانک جهانی
محاسبه‌پذیری	محاسبه‌پذیری	محاسبه-پذیری		محاسبه‌پذیری	محاسبه‌پذیری	محاسبه‌پذیری
شفافیت	شفافیت	امنیت		شفافیت	امنیت	شفافیت
مشارکت‌پذیری	مشارکت‌پذیری		مشارکت‌پذیری		مشارکت-پذیری	مشارکت‌پذیری
کارایی و اثربخشی		کارایی و اثربخشی			کارایی و اثرگذاری	کارایی و اثربخشی
عدالت و برابری		عدالت و بی‌طرفی	مسوات و برابری		عدالت و برابری	عدالت و برابری
حاکمیت قانون	حاکمیت قانون	قانونمندی		حاکمیت قانون	قانونمندی	حاکمیت قانون

مأخذ: امامی و شاکری (۱۳۹۵)

با توجه به اینکه شاخص‌های متعددی برای حکمرانی خوب تعریف شده است، الوانی و ثانی (۱۳۸۶) و قلی‌پور (۱۳۸۷) شاخص‌های حکمرانی خوب را به دو صورت جدول (۳) و جدول (۴) گروه‌بندی کرده‌اند.

جدول ۳. گروه‌بندی شاخص‌های حکمرانی خوب

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
مشارکت	حق اظهار نظر، انتخابات آزاد و منصفانه، تکثیرگرایی رسانه‌ها، اجماع، آزادی سیاسی
پاسخگویی	پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری، اعتماد، شفافیت، رفتار اخلاقی و صادقانه
عدالت و برابری	کیفیت مقررات، حاکمیت قانون، توزیع عادلانه، انصاف، تساوی حقوقی، میزان تحمل تنوع
توسعه انسانی	توانمندی جنسیتی، توسعه انسانی، کیفیت زندگی
کارایی و اثربخشی	کنترل فساد، اثربخشی دولت، کارایی قضایی، کارایی اداری، توانایی رقابت در محیط جهانی، ثبات سیاسی و فقدان آشوب

مأخذ: الوانی و علیزاده ثانی (۱۳۸۶).

جدول ۴. گروه‌بندی شاخص‌های حکمرانی خوب

مؤلفه‌ها	خصوصیات
دولت مردم‌سالار	اصول حاکمیت مردم، حاکمیت دولت به جای تصدی‌گری آن، شهروندمداری، برابری سیاسی شهروندان، مدیریت شفاف، انتخاب شهروندی، محوریت قانون.
دولت پاسخگو و مسئولیت‌پذیر	مدیریت پاسخگو، پاسخگویی شهروندی، همراهی مسئولیت و قدرت، نظارت صاحبان اصلی قدرت (شهروندان)، ممیزهای مالی و برنامه‌ای.
دولت مشارکتی	مشارکت آزاد و واقعی، ایجاد تشکل‌های مدنی قدرتمند، ایجاد رسانه‌های آزاد و نیرومند، مشارکت دادن شهروندان و سایر کنش‌گران در فرایند تصمیم‌گیری.
دولت عدالت محور	دسترسی اقلیت‌ها به ساختار قدرت، حق برابر شهروندی، مدیریت متکی بر عدالت و انصاف.
دولت کارا و اثربخش	مدیریت دولتی متعهد، فزونی نیروهای تحول‌آفرین، کیفیت و توان بالای نیروی انسانی، مشارکت همه کنش‌گران در هدف‌گذاری، نگرش راهبردی و تعیین دقیق راهبرد.

مأخذ: قلی‌پور (۱۳۸۷، صص ۱۳۱-۱۲۹)

### حکمرانی خوب از منظر اسلام

#### تبیین حکمرانی خوب از دیدگاه حضرت علی (ع)

امام علی(ع) حاکمیت و نظم سیاسی را پیمانی سه جانبه می‌دانستند که میان خدا، مردمان و فرمانروا بسته می‌شود؛ یعنی در همان حال که فرمانروا باید پاسخگوی کارها و رفتار خویش در برابر مردمان باشد، در نزد خداوند نیز مسئول و ضامن است. بنابر فرموده امام علی(ع) حاکم سنگ آسیای جامعه است که با وجود او، دیگر اجزا حول محور او می‌چرخند و اهداف جامعه تحقق می‌یابد. صرافی زنجانی (۱۳۹۸) در پژوهشی ویژگی‌های حکمرانان از دیدگاه امام علی را به شرح ذیل بیان می‌دارد:

۱. قدرت؛ ۲. علم؛ ۳. رضایت مردم؛ ۴. حق اظهارنظر برای مردم و ضرورت پاسخگویی حاکمان؛ ۵. پرهیز از اعمال خشونت؛ ۶. عدالت؛ ۷. قانون محوری، ۸. جلوگیری از فساد؛ ۹. حذف مقررات اضافی؛ ۱۰. دوری از عهدشکنی و فریبکاری در امور سیاسی؛ ۱۱. اثربخشی دولت و حکومت؛ ۱۲. گذشت در برابر مخالفین؛ ۱۳. آزادی افراد، احزاب و عقاید و ۱۴. پرهیز از دروغ.

#### حکمرانی خوب از منظر امام خمینی (ره)

امام خمینی به عنوان یک اندیشمند اسلامی و نیز معمار یک نظام سیاسی نسبت به مؤلفه‌های یک حکمرانی شایسته بیانات و اشارات متعددی داشته‌اند که به‌طور عمده در کنش‌های اعلانی و اعمالی در دوره ۱۰ ساله رهبری ایشان نمود داشته است. ایشان با تکیه بر مبانی معرفت‌شناختی و هستی‌بخشی توحیدی، ابداعات مفهومی جدیدی را به مفهوم خوب اضافه نمودند و حکمرانی شایسته را آن نوع از حکمرانی معرفی کردند که ضامن ارتقای کارآمدی کشور در عرصه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، نظامی و فرهنگی باشد. به همین ترتیب ایشان شاخص‌های حکمرانی خوب را به صورت زیر بیان کرده‌اند:

۱. قانون‌مداری، ۲. مشارکت سیاسی مردم، ۳. آزادی‌های مدنی، ۴. مبارزه با فساد، ۵. شفافیت و نظارت، ۶. پاسخگویی، ۷. وفاق در تصمیم‌گیری‌ها، ۸. عدالت اجتماعی، ۹. استقلال قوا، ۱۰. کارایی و اثربخشی.

#### حکمرانی خوب از دیدگاه رهبر انقلاب اسلامی

شاخص‌های حکمرانی خوب براساس اندیشه‌ها و بیانات آیت‌الله خامنه‌ای را می‌توان از سخنرانی‌های ایشان استخراج کرد. رهبر انقلاب اسلامی ایران در دیدار با دولت جمهوری اسلامی ایران در شهریور سال ۱۳۸۵، شاخص‌های حکمرانی خوب با رویکرد اسلامی را اینگونه تبیین و اعلام می‌کنند:

۱. عدالت‌خواهی و عدالت‌گستری؛ ۲. فسادستیزی؛ ۳. سلامت اعتقادی و اخلاقی مسئولان کشور، به‌ویژه در سطح عالی‌رتبه؛ ۴. تلاش بی‌وقفه برای ارائه خدمات عمومی؛ ۵. شایسته‌سالاری در انتصاب کارگزاران حکومتی؛ ۶. نظارت بر عملکرد و اطمینان از صحت عمل دستگاه‌ها؛ ۷. قانون‌گرایی؛ ۸. بهبود مستمر نظام و ساختار دولتی، شامل پرهیز از تصدی‌گری، تمرکززدایی، اطلاع‌رسانی و شفافیت اطلاعات، حفظ سرمایه‌های ملی (محیط‌زیست) توجه به فرهنگ به‌عنوان محیط‌زیست انسانی در جامعه؛ ۹. مشارکت مردم در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در عرصه ملی و جهانی (ناظمی اردکانی، ۱۳۸۸).

#### حکمرانی خوب در چارچوب قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران

حکمرانی خوب یک اصطلاح هنجاریست که می‌بایست به اقتضای بستر تعریف شود؛ لذا نیاز به بومی‌سازی حکمرانی خوب بیش از پیش مورد نیاز است (ره‌نورد و عباس‌پور، ۱۳۸۶).

۱. حاکمیت قانون، ۲. کرامت انسانی، ۳. مسئولیت‌پذیری، ۴. پاسخگویی، ۵. نظارت و کنترل‌پذیری، ۶. امنیت، ۷. عدالت‌محوری و برابری، ۸. مشارکت

وجوه تمایز حکمرانی خوب و حکمرانی خوب با رویکرد اسلامی در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول ۵. وجوه تمایز حکمرانی خوب و حکمرانی خوب با رویکرد اسلامی

شاخص	حکمرانی خوب	حکمرانی خوب با رویکرد اسلامی
پاسخگویی	دولت، نهادهای مدنی و بخش خصوصی در برابر همدیگر	دولت، نهادهای مدنی، بخش خصوصی و آحاد اجتماعی در برابر همدیگر و خدا
مشارکت مردم	حاکمیت مردم یک اصل است	حاکمیت مردم، یک اصل و اعتقادی است
برابری	از نگاه اقتصادی	فرصت‌های برابر سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی حق آحاد جامعه و اعتقادی است (عدالت).
مردم‌سالاری (دموکراسی)	در چارچوب قواعد متعارف اجتماعی	در چارچوب قواعد متعارف اجتماعی و ارزش‌های الهی (مردم‌سالاری دینی)
قانون‌مداری	پابندی به قانون مصوب قوه مقننه	پابندی و اعتقاد به قانون مصوب قوه مقننه مبتنی بر قانون الهی که رعایت آن شرعی است
شفافیت اطلاعات و مبارزه با فساد	آزاد گذاشتن جریان اطلاعات و قابل دسترس برای همه و مبارزه با فساد با روش‌های نظارتی و بازرسی	آزادی جریان اطلاعات که عرفی تضمین‌کننده رشد و کمال انسان است و بر اصل راستگویی و صداقت مبتنی است و مبارزه با فساد علاوه بر روش‌های نظارتی، یک اصل اعتقادی مبتنی بر حلال و حرام است.
کارایی و اثربخشی	استفاده از ظرفیت‌های مادی به طور کامل	استفاده از ظرفیت‌های مادی و معنوی به طور کامل
تفکیک قوا	قوا از هم جداست	یکسان و زیر نظر ولی فقیه
رهبری ولی فقیه	-	با انتخاب غیر مستقیم توسط مجلس خبرگان اسلام‌شناس
ارزش‌ها	مادی	مادی و معنوی
اعتقاد به معاد	-	یک اصل قانون اساسی است

مأخذ: ناظمی اردکانی (۱۳۸۸)

### نظریه‌های حکمرانی سازمانی

در این بخش، نظریه‌های مختلف حکمرانی سازمانی به صورت اجمالی مورد بررسی قرار گرفته‌اند:

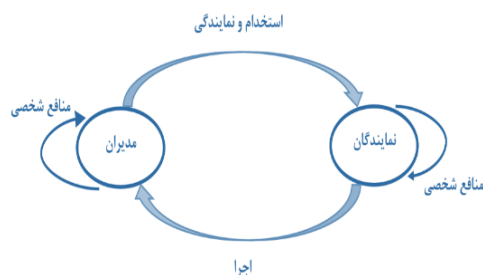
#### ۱. نظریه عاملیت و کارگزاری

بخش عمده‌ای از تحقیقات صورت گرفته پیرامون حکمرانی سازمانی به نظریه عاملیت اشاره دارند. متون مربوط به حکمرانی سازمانی یا شرکتی دو عامل مهم را برای نظریه عاملیت و کارگزاری اختصاص داده‌اند؛ اولین عامل این است که شرکت‌ها به دو بخش عمده یعنی مدیران و سهامداران تقسیم می‌شوند که منافع آن‌ها کاملاً روشن و مشخص است. عامل دوم به این نکته اشاره دارد که انسان‌ها منفعت طلب بوده و از اینکه منافع شخصی خود را برای دیگران فدا نمایند، ابراز نگرانی می‌کنند (دیلی، دالتون و کانلا جی آر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). در این رویکرد مدیران به عنوان عاملین و هیأت مدیره به عنوان مکانیزم‌های کنترل و نظارتی عمل می‌نمایند (ملین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). در شکل (۱) نظریه عاملیت و کارگزاری نمایش داده شده است.

<sup>۱</sup>. Daily., Dalton & Cannella Jr

<sup>۲</sup>. Mallin

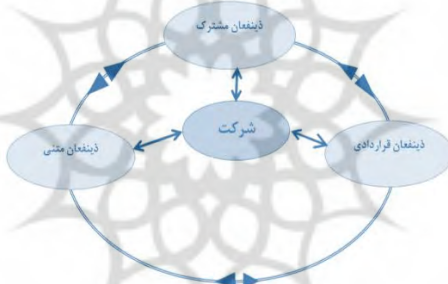




شکل ۱: مدل عاملیت و کارگزاری

## ۲. نظریه ذی نفعان

این نظریه بر مسائل مربوط به ذی نفعان در یک مؤسسه تمرکز دارد و معضلات مربوط به منافع گروه‌های مختلف ذی نفع را بررسی می‌نماید. این تئوری بیان می‌کند که یک نهاد شرکتی همیشه به دنبال برقراری تعادل بین منافع ذی نفعان مختلف خود بوده است تا از رضایت هر یک از طرفین اطمینان حاصل نماید (آبرامس<sup>۱</sup>، ۱۹۵۱)؛ این تئوری، سهامداران را به عنوان تنها گروه ذی نفع از یک نهاد شرکتی مشخص کرده است (کولمان و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). در شکل (۲) تقسیم‌بندی ذی نفعان که توسط رودریگز و همکارانش ارائه گردیده است نمایش داده شده است.



شکل ۲. نظریه ذی نفعان رودریگز و همکاران (۲۰۰۲)

## ۳. تئوری وابستگی به منابع

چهارچوب اصلی نظریه وابستگی به منابع، به پیوند زیست‌محیطی بین شرکت و منابع خارجی اشاره دارد. بر مبنای این دیدگاه مدیران ارشد سازمانی پیوسته با عوامل بیرونی در ارتباط بوده و برای بقا و ادامه فعالیت خود با منابع مورد نیاز همکاری می‌نمایند (پی‌ففر<sup>۳</sup>، ۱۹۷۸).

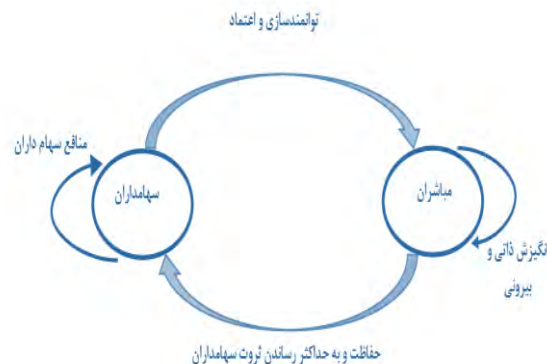
## ۴. نظریه خادمیت

در مقایسه با نظریه عاملیت، تئوری خادمیت یک مدل متفاوت از حکمرانی سازمانی و مدیریت را ارائه می‌دهد که در آن مدیران به عنوان مباشران یا ناظران خوب در نظر گرفته شده و می‌توانند منافع مالکان را بهبود بخشند (دونالدسن و دیویس، ۱۹۹۱). براساس نظریه خادمیت یک رابطه قوی بین مدیران و موفقیت شرکت وجود دارد. در شکل (۳) نظریه خادمیت نمایش داده شده است.

1. Abrams

2. Coleman et al

3. Pfeffer



شکل ۳. نظریه خدمت

## ۵. نظریه قرارداد اجتماعی

در میان نظریه‌های گوناگونی که در متون حکمرانی سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است، نظریه قرارداد اجتماعی بسیار حائز اهمیت می‌باشد. این نظریه جامعه را به عنوان مجموعه‌ای از قراردادهای اجتماعی بین اعضای جامعه و خود جامعه در نظر گرفته است (گری و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). این تئوری یک مکتب فکری است که مسئولیت اجتماعی را به‌عنوان یک تعهد قراردادی در نظر گرفته و شرکت را به جامعه مدیون می‌داند (دونالدسن، ۱۹۸۳).

## ۶. تئوری مشروعیت

تئوری دیگری که در میان متون حکمرانی سازمانی یا شرکتی مورد بررسی قرار گرفته است نظریه مشروعیت نام دارد. تئوری مشروعیت به عنوان ادراک عمومی یا فرضیه‌ای در نظر گرفته شده است که در آن اعمال یک مؤسسه و نهاد با برخی از نظام‌های اجتماعی، هنجارها، ارزش‌ها، باورها، تعاریف مطلوب و مناسب یا معمول همراه است (ساجمن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵).

## ۷. نظریه سیاسی

تئوری سیاسی، رویکرد گسترش حمایت و پشتیبانی از سهامداران را به‌جای قدرت رأی‌دهی به ارمغان خواهد آورد. بدین-ترتیب طبق این نظریه داشتن نفوذ سیاسی در حاکمیت شرکت‌ها می‌تواند حکمرانی سازمانی درون سازمان را کنترل و مدیریت کند. منافع عمومی بسیار حائز اهمیت است و با توجه به چالش‌های فرهنگی، دولت‌ها در تصمیم‌گیری‌های شرکت‌ها مشارکت خواهند نمود (پوند<sup>۳</sup>، ۱۹۸۳).

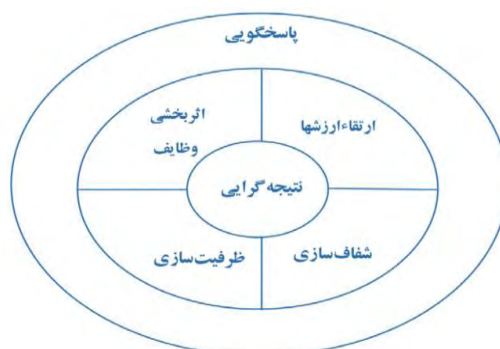
## حکمرانی سازمانی

تعریف حکمرانی خوب سازمانی اغلب مبهم و متنوع است (مکنداور، ۲۰۱۵؛ اوچین و بلیکیوگلو، ۲۰۱۷). در خصوص این مؤلفه باید گفت حکمرانی خوب سازمانی در کنار شایستگی مدیران با شاخص‌های مهمی از قبیل میزان جذب بیشتر سرمایه‌گذاری، کنترل فساد در دستگاه‌های اجرایی، استفاده بهینه از منابع و امکانات، بالا بودن درآمد سرانه، کاهش مقررات دست‌وپاگیر بوروکراسی اداری، ایجاد پنجره ارتباطی مناسب با کارکنان، سهولت فضای کسب‌وکار و ایجاد جو رقابتی سروکار دارد (گروه بانک جهانی، ۲۰۱۶). در عمل، چهار اصل حکمرانی خوب وجود دارد که عبارتند از: شفافیت، پاسخگویی، مسئولیت، ارتقاء (کرودر و سیف، ۲۰۱۷).

<sup>1</sup>. Gray

<sup>2</sup>. Suchman

<sup>3</sup>. Pound



شکل ۴. شاخص‌ها و استانداردهای حکمرانی خوب در سازمان‌های دولتی و خدماتی (نهاد صاحب امتیاز مالیه و حسابداری دولتی و سازمان مدیریت دولتی، ۲۰۰۴)

### حکمرانی در آموزش عالی

از اواخر دهه ۱۹۸۰ تغییرات چشم‌گیری در آموزش عالی در سراسر جهان رخ داده است و 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>۱</sup>، ۲۰۱۸). در بسیاری از کشورها حکمرانی آموزش عالی به یکی از اولویت‌های اصلی تبدیل شده است (موناویر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). اگر چه واژه حکمرانی مفاهیم متعددی نظیر- حکمرانی جهانی (وانگ و روزن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹)، حکمرانی دولتی، حکمرانی سازمانی (نیدو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵)، حکمرانی فناوری اطلاعات (هانتینگتون، گیلان و روزن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰)، حکمرانی مشارکتی (گاوتتا<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴) و انواع دیگر حکمرانی را در ذهن متبادر می‌سازد، ولی حکمرانی زمانی که در دانشگاه مطرح می‌شود، به‌دلیل اهمیت آن بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد (کارنگی و تاک<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰).

حکمرانی آموزش عالی اشاره به تخصیص قانونی قدرت در بین ساختارهای متنوع تصمیم‌گیری‌های دانشگاه و ساختارهای متنوع اجرایی و اداره کردن دانشگاه دارد. هدف حکمرانی آموزش عالی مرتبط کردن منافع عمومی مشترک و درک فهم و اهداف آن‌ها و مشخص کردن مرزهای اقتدار در نظریه و عمل است. اینکه چه کسی بایستی تصمیم بگیرد و تمرکز تصمیم‌ها بر چه چیزی است (داویدوویچ و آیرام، ۲۰۱۵).

1. Huang  
2. Munawir & et al.,  
3. Wang & Rosenau  
4. Naidoo  
5. Huntington, Gillam, & Rosen  
6. Gaventa  
7. Carnegie & Tuck

## ابعاد حکمرانی دانشگاهی

حکمرانی دانشگاهی دارای ابعاد مختلفی است که در ادامه به تعریف آن‌ها پرداخته می‌شود (هیئت مدیره کیفیت دانشگاه‌های ایرلند، ۲۰۰۷):

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 دانشگاه‌ها محدودیت‌هایی جهت تعریف اهداف و نحوه صرف هزینه‌ها وجود دارد و حتی تملک دارایی‌هایشان براساس ضوابط قانونی شکل می‌گیرد. برخی از اهداف دانشگاه ممکن است شامل تعامل بیشتر با صنعت و دنیای کسب‌وکار، تعامل با دانشگاه‌های خارجی و ارتقای کیفیت 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 می‌شود، 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 (فیلدن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

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 سطح عالی دارد. تصمیماتی چون، نحوه پذیرش، ثبت‌نام، ارائه گواهی فارغ‌التحصیلی، ارتقای کارکنان و اعضای هیأت علمی، 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.

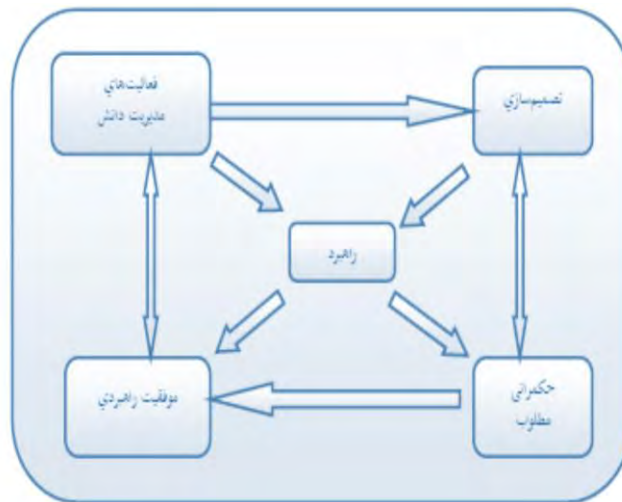
۴. استقلال: در سال ۲۰۰۶ کمیسیون اروپا بیانیه‌ای پیرامون چارچوب جدید دانشگاه‌ها اعلام کرد و طی آن به بهبود استقلال و پاسخگویی دانشگاه‌ها اشاره کرد. بر این اساس انجمن دانشگاهی اروپا استقلال دانشگاه‌ها را در قالب چهار بعد مطرح کرد: بعد دانشگاهی، بعد مالی، بعد سازمانی و بعد نیروی انسانی. استقلال مالی به 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. (سینگه<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

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 پذیرفته شده در نشریه‌های علمی پژوهشی است علت افت و افزایش این شاخص در بازه‌های مختلف از مدیریت پرسش شود (مورالو، ۲۰۱۲).

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.

<sup>۱</sup>. Fielden

<sup>۲</sup>. Singh



شکل ۵: یکپارچه‌سازی دانش، راهبرد و حکمرانی (دیورا و مونیکا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹)

### الگوهای حکمرانی در آموزش عالی

اخیرا نویسندگان با بذل توجه به الگوهای کلارک، دسته‌بندی‌های بسیار آموزنده‌ای از انواع گوناگون حکمرانی در آموزش عالی ارائه داده‌اند. در حالیکه سایر دانشمندان، سنخ‌شناسی‌هایی را برای جنبه‌های خاص ارائه داده‌اند (جانگبلود<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). در ادامه به سه الگوی عمده از الگوهای حکمرانی در آموزش عالی اشاره می‌شود:

#### ۱. الگو دولت‌گرا<sup>۳</sup>

با توجه به طبقه‌بندی کلارک (۱۹۸۳) و اولسن (۲۰۰۷) این الگو دانشگاه‌ها را به عنوان 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، برنامه درسی، امتحانات و انتصاب افراد و غیره برای پست‌های دانشگاهی را هماهنگ می‌کند.

#### ۲. دانشگاه‌ها به عنوان جوامع خودگردان از دانشمندان (الگوی هومبولتی)<sup>۴</sup>

این الگو بر اساس اصل آزادی تدریس و یادگیری، شکل گرفته است و هنوز هم شکل آموزش عالی آلمان، اتریش و قسمت اعظمی از قبل و بعد از اروپای مرکزی کمونیست (دوبین و ناتل، ۲۰۰۹)<sup>۵</sup> است. البته لازم به ذکر است که الگوی هومبولتی در دانشگاه‌های کشور آمریکا بلوغ و جلوه بیشتری دارد تا دانشگاه‌های کشور آلمان و در اینجا کشور آلمان به لحاظ خواستگاه و تاریخچه شکل‌گیری الگوی هومبولتی ذکر شده است (بویر و گودبویر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳). در این شکل ایده‌آل، الگو براساس مشارکت دولت - دانشگاه و حکمرانی بر اساس اصول صنفی و توافق جمعی بنا نهاده شده است.

#### ۳. الگوی بازارمحور انواع<sup>۷</sup>

الگوهای خودگردان دانشگاهی اغلب مترادف با بدتر شدن آموزش، تراکم بروکراسی و بی‌اعتمادی بین دولت، دانشگاه‌ها و جامعه شده است. در مقابل، الگوهای بازارمحور ادعا می‌کنند که دانشگاه‌ها زمانی که به عنوان شرکت‌های اقتصادی در داخل و برای بازارهای منطقه‌ای یا جهانی عمل می‌کنند، از اثربخشی بیشتری برخوردارند (کلارک<sup>۷</sup>، ۱۹۹۸).

<sup>1</sup>. Deborah & Monica

<sup>2</sup>. Jongbloed

<sup>3</sup>. The state-centered model

<sup>4</sup>. University as a self governing community of scholars (the Humboldt Mode)

<sup>5</sup>. Dobin & Natel.

<sup>6</sup>. Boer & Goedegebuure

<sup>7</sup>. Clark

### مدل‌های نظری حکمرانی دانشگاهی

مدل‌های حکمرانی به کار گرفته شده در قرن بیستم در دانشگاه‌ها، از تنوع و تعدد برخوردارند و لذا مدلی یکسان با پذیرش همگانی، دیده نمی‌شود. دانشگاه‌ها، غالباً از مدل‌های ارائه شده متناسب با شرایط فرهنگی و اجتماعی خود استفاده می‌کنند. متأسفانه کاهش بودجه عمومی آموزش عالی و رقابت فشرده مؤسسات آموزش عالی در عصر اطلاعات، شواهدی نگران‌کننده از حکمرانی ناکارآمد را نشان می‌دهد. در این زمینه، پرسش‌های مختلفی مطرح می‌شود: آیا دانشگاه‌ها به صورتی مناسب اداره می‌شوند؟ آیا هیأت امناء به اندازه کافی در انجام تعهدات و جلب اعتماد ذی‌نفعان چندگانه تلاش می‌کند؟ آیا مدل‌های حکمرانی دانشگاه‌ها پاسخگوی محیط پیچیده‌ی آموزشی هستند و آیا ساختار حکمرانی، پاسخگوی این نیازها هست؟ عده‌ای بر این باورند که اعضای هیأت علمی، برای اداره حکمرانی دانشگاه‌های دولتی مناسب هستند؛ زیرا آن‌ها درک صحیحی از چشم‌انداز و رسالت دانشگاه دارند. برخی پنج مدل اصلی حکمرانی در دانشگاه‌ها را حکمرانی هیأت علمی، حکمرانی سازمانی، حکمرانی هیأت امناء، حکمرانی ذی‌نفعان و حکمرانی ترکیبی (آمالگام<sup>۱</sup>) معرفی می‌کنند (تراکمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

### حکمرانی خوب دانشگاهی

امروزه فشارهای محیطی و اعمال حکمرانی خوب در سطح جامعه و شرکت‌ها موجب شده است که دانشگاه‌ها نیز به دنبال اعمال حاکمیت در درون خود باشند. نیروهای اجرایی در رأس دانشگاه باید در قبال ذی‌نفعان پاسخگو باشند. در همین راستا ایجاد هیأت‌مدیره متمرکز و کمیته‌های راهبردی موجب نظارت بیشتر و تسهیل فرآیند تصمیم‌گیری و واکنش مناسب در برابر تغییرات محیطی در دانشگاه می‌شود. همچنین مشارکت ذی‌نفعان مانند اعضای هیأت علمی و دانشجویان در برخی از تصمیمات، نمونه دیگری از تغییر ساختارهای اجرایی دانشگاهی به سمت اعمال حکمرانی خوب به حساب می‌آید (شاتوک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). در جدول (۶) به جمع‌بندی ابعاد حکمرانی خوب در نهادها و مقالات مرتبط با آموزش عالی پرداخته شده است، در این جدول سعی بر این بوده است تا با نگاه به ابعاد مختلف حکمرانی خوب دانشگاهی به شناسایی مهم‌ترین و پرتأکیدترین ابعاد حکمرانی خوب در دانشگاه پرداخته شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. Amalgam  
2. Trakman  
3. Shattock



جدول ۶. ابعاد حکمرانی خوب دانشگاهی

حکمرانی خوب دانشگاهی										حکمرانی خوب								
انجمنی همکاران (1394)	روشن و متوسلی (1397)	هارمان و تریگوند (2007)	ویجاتو (2009)	مویی (2011)	مارس (2013)	مولجیو و همکاران (2014)	ایسرا (2014)	زمان (2015)	وایوریدیک کسوما (2016)	رستی و کسوما (2019)	صندوق بین المللی یول	پارک توسعه آفریقا	پارک توسعه آسیا	کمیسیون مستقل حکمرانی خوب (2004)	برنامه اقتصادی و پیشرفت و توسعه ملل متحد UNDP (2000)	کمیسیون اقتصادی و اجتماعی متحد در آسیا و اقیانوسیه UNESCAP (2003)	برنامه توسعه سازمان ملل	پارک جهانی (1992)
پاسخگویی	پاسخگویی	پاسخگویی به ذینفغان	پاسخگویی	پاسخگویی	پاسخگویی	پاسخگویی	پاسخگویی	پاسخگویی	پاسخگویی به ذی- نفعان	پاسخگویی به ذی- نفعان	پاسخگویی بخش عمومی	پاسخگویی وی	-	پاسخگویی	پاسخگویی	پاسخگویی	پاسخگویی سازمان ملل	انظباط و پاسخگویی
اثربخشی کارایی و اثربخشی	کارایی و اثربخشی	اثربخشی اهداف	-	-	اثربخشی	-	اثربخشی	اثربخشی	اثربخشی و اثربخشی	پسند کارآمدی و اثربخشی	پسند کارآمدی	-	-	اثربخشی نقش ها و وظایف	اثربخشی و کارایی	کارا و مؤثر	کارایی و اثربخشی	کارایی و اثربخشی
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ثبات سیاسی
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	کیفیت فرآیند و مقررات
حاکمیت قانون	حاکمیت قانون	-	-	-	حاکمیت قانون	-	حاکمیت قانون	حاکمیت قانون	حاکمیت قانون	-	-	-	حاکمیت قانون	-	حاکمیت قانونی	حاکمیت بر حاکمیت قانون	حاکمیت قانون	حاکمیت قانون
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	کاهش فساد	-	-	-	-	-	-	-	کنترل فساد
-	-	-	عدالت	عدالت و انصاف	-	-	-	-	عدالت	تأمین برابری حقوقی	-	-	-	-	عدالت	منصفانه	عدالت و انصاف	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	اجماع- گرایی	مبتنی بر اجماع	اجماع- سازی	
-	-	-	-	مسئولیت پذیری	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	مسئولیت پذیری	مسئولیت- پذیری	
-	-	-	مسئولیت	مسئولیت	مسئولیت	حقوق و مسئولیت های روشن	مسئولیت	مسئولیت	مسئولیت	مسئولیت	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	شفافیت عملکرد	شفافیت	شفافیت	-	شفافیت	شفافیت	شفافیت	شفافیت	-	شفافیت	شفافیت	شفاف سازی	شفافیت	شفافیت	شفافیت	
مشورت بین ذینفغان	مشورت بین ذینفغان	مشارکت در تصمیم- گیری	-	-	مشارکت	حکمرانی مشترک	مشارکت	مشارکت	مشارکت	مشارکت	مشارکت	مشارکت	مشارکت	مشارکت	مشارکت	مشارکت	مشارکت	مشارکت
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	محاسبه- پذیری	-	-	حساب- دهی	-	-	

حکمرانی خوب دانشگاهی										حکمرانی خوب								
الفجر، روحانی و همکاران (1394)	دوشن و موسی (1397)	طهران و ترنگون (2007)	ویجاتو (2009)	موسی (2011)	مارس (2013)	مواجه و همکاران (2014)	اسرار (2014)	زمان (2015)	ولپوریدیک (2016)	رستی و کسوما (2019)	صندوق بین المللی پول	بانک توسعه رفقا	بانک توسعه آسیا	کمیون مستقل حکمرانی خوب (2004)	برنامه ایشرف و توسعه مل متحد UNDP (2000)	کمیون اقتصادی و اجتماعی مل متحد در آسیا و فیلیپین UNESCAP (2003)	برنامه توسعه سازمان مل	بانک جهانی (1992)
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ارتقا، ارزش ها	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ظرفیت‌سازی	-	-	-	-
-	-	-	-	-	ثابت سالاری	ثابت سالاری	ثابت سالاری	ثابت سالاری	ثابت سالاری	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	استقلال	استقلال	استقلال	-	استقلال	استقلال	استقلال	استقلال	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	سازمانی	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
آزادی علمی	آزادی علمی	-	-	-	-	آزادی علمی	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
باورمندی به حکمرانی خوب	باورمندی به حکمرانی خوب	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	تضمین کیفیت و سلامت غیرانتفاعی	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	ثبات مالی	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	ثبات منظم استنادها	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	اهمیت همکاری نزدیک	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

با توجه به ابعاد و مصادیق شناسایی شده در خصوص مفهوم حکمرانی خوب دانشگاهی، آن دسته از ابعادی که از لحاظ اهمیت و کاربردی بودن در سطح بالاتری قرار دارند، شناسایی و به همراه مصادیق مربوط به خود در ۹ بعد در جدول (۷) ارائه شده است.

جدول ۷. ابعاد و مصادیق حکمرانی خوب دانشگاهی

مصادیق	ابعاد	ردیف
پاسخگویی دانشگاه در برابر ذی‌نفعان درونی و بیرونی	پاسخگویی	۱
پاسخگویی دانشگاه نسبت به فعالیت‌ها، موفقیت‌ها و ناکامی‌های خود		
میزان فراهم بودن فرصت برای طرح سؤال از سوی جامعه در مورد فعالیت‌های دانشگاه		
روشن شدن کارکردها، وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات هر یک از عناصر سازمان	وضوح وظایف و اختیارات	۲
مشارکت ذی‌نفعان در تصمیمات مرتبط (مانند ذی‌نفعان دانشگاه شامل دانشجویان، اساتید، کارکنان دانشگاه، دولت، نمایندگان صنعت، انجمن‌های خیریه، اتحادیه‌ها و فارغ‌التحصیلان)	مشارکت	۳
بهره‌مندی یکسان افراد از فرصت رشد و توسعه	عدالت و انصاف	۴
انصاف و برابری در ارتباط میان دانشگاه و ذی‌نفعانش (تأمین‌کنندگان مالی، مشتریان، مدیران، کارکنان، دولت و جامعه)		
مدیریت متکی بر عدالت و انصاف		
توجه به شایستگی افراد در فرایند استخدام، ارتقاء و تعیین مواضع	شایسته سالاری	۵
استفاده پایدار از منابع طبیعی و حفظ محیط‌زیست	کارایی و اثربخشی	۶
استفاده از ظرفیت‌های مادی و معنوی به طور کامل		
کیفیت نظام اداری		

ردیف	ابعاد	مصادیق
		کیفیت و توان بالای نیروی انسانی
۷	استقلال	استقلال مالی (توانایی دانشگاه در دریافت شهریه، برنامه های درآمدزایی، نحوه تخصیص بودجه و امکان سرمایه گذاری)
		استقلال سازمانی (اختیارات ساختاری و فیزیکی دانشگاه و حوزه اختیارات مدیریت، برنامه ریزی مجزا جهت نحوه جذب دانشجویان در مقاطع مختلف یا اضافه و حذف کردن رشته یا مقاطع تحصیلی جدید)
		استقلال نیروی انسانی (نحوه انتصاب مدیران یا ارتقای کارکنان و گزینش و استخدام افراد)
۸	شفافیت	آزاد گذاشتن جریان اطلاعات و قابل دسترس بودن آن برای همه افراد مرتبط با تصمیم
		شفافیت در ارتباط میان دانشگاه و ذی‌نفعانش (تأمین کنندگان مالی، مشتریان، مدیران، کارکنان، دولت و جامعه)
		شفافیت عملکرد
۹	حاکمیت قانون	پایبندی به قانون (انجام هر عملی در چارچوب قانون)

حکمرانی، یکی از عناصر کلیدی است که عملکرد نظام آموزش عالی و دانشگاه‌های یک کشور را تعیین می‌کند. 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. در همین راستا مأموریت‌گرایی مؤسسات آموزش عالی یکی از اصلی‌ترین و مهمترین عامل در اجرای حکمرانی مطلوب آموزش عالی خواهد بود که با اجرای صحیح و دقیق آن گام بزرگی در تحقق حکمرانی برداشته خواهد شد. در ادامه در خصوص مأموریت‌گرایی توضیحات نسبتاً مبسوطی ارائه شده و ارتباط منطقی و مشخص آن با تحقق شاخص‌های حکمرانی توضیح داده می‌شود.

### مأموریت‌گرایی

دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی نهادهایی هستند که زمینه تحقق سیاست‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور را فراهم می‌کنند. تربیت نیروی انسانی متخصص، تولید دانش و دانش‌پژوهی و اجرای پژوهش‌های بنیادی، کاربردی، توسعه‌ای و انتشار یافته‌های آن‌ها از کارکردهای اصلی دانشگاه‌ها محسوب می‌شود. ارزیابی خروجی پژوهشی و برون‌داد علمی، تلاشی برای بررسی عملکرد علمی و پژوهشی یک دانشگاه به شمار می‌آید. اگر این ارزیابی به درستی انجام شود، نه تنها دانش مفیدی را درباره سطح علمی و پژوهشی یک دانشگاه ارائه می‌دهد بلکه راهنمای سیاست‌گذاران آموزش عالی کشور برای تعیین اهداف بلندمدت، تصمیم‌گیری مناسب در زمینه پژوهشی و جهت‌گیری بهینه در تخصیص منابع خواهد بود (زارع، وحدت‌زاد، اولیاء و لطفی، ۱۳۹۵).

باید در نظر داشت که دانشگاه یک سیستم پیچیده سازگار شونده است. از ویژگی‌های سیستم سازگار شونده پیچیده، وجود تعامل با زمینه و محیط است که موجب تنوع در مأموریت دانشگاه‌های مختلف ایران می‌شود. لذا در تعیین مأموریت‌های هر دانشگاه ایرانی می‌بایست به وجود تنوع محیط درونی و بیرونی دانشگاه توجه داشت. وزارت عتف در جهت اجرای سیاست انتظام-بخشی به آموزش عالی و کاهش تمرکز در امور اجرایی، متوازن نمودن توسعه آموزش عالی، استانداردسازی آموزش و توجه به توانمندسازی دانش‌آموختگان، موظف به مأموریت‌گرا کردن مؤسسات آموزش عالی با هدف پاسخگویی به نیازهای استانی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی با توجه ویژه به فناوری‌های نوین، توسعه تعاملات بین‌المللی و نیز صادرات علم و فناوری می‌باشد (طرح آمایش آموزش عالی، ۱۳۹۴).

نگاهی به نقشه جامع علمی کشور به خوبی روشن می‌سازد که راهبردهای کلان و ملی به موضوع جهت دادن به فعالیت‌های پژوهشی اشاره نموده‌اند؛ از جمله جهت‌دهی آموزش، پژوهش، فناوری و نوآوری به سمت حل مشکلات و رفع نیازهای واقعی و اقتضانات کشور با توجه به آمایش سرزمین و نوآوری، ساماندهی نظام مدیریت پژوهش کشور، تخصیص منابع به مؤسسات آموزشی و پژوهشی با لحاظ نمودن اصول تمرکززدایی و مأموریت‌گرایی در موضوعات مورد نیاز کشور، ترویج پژوهش محور

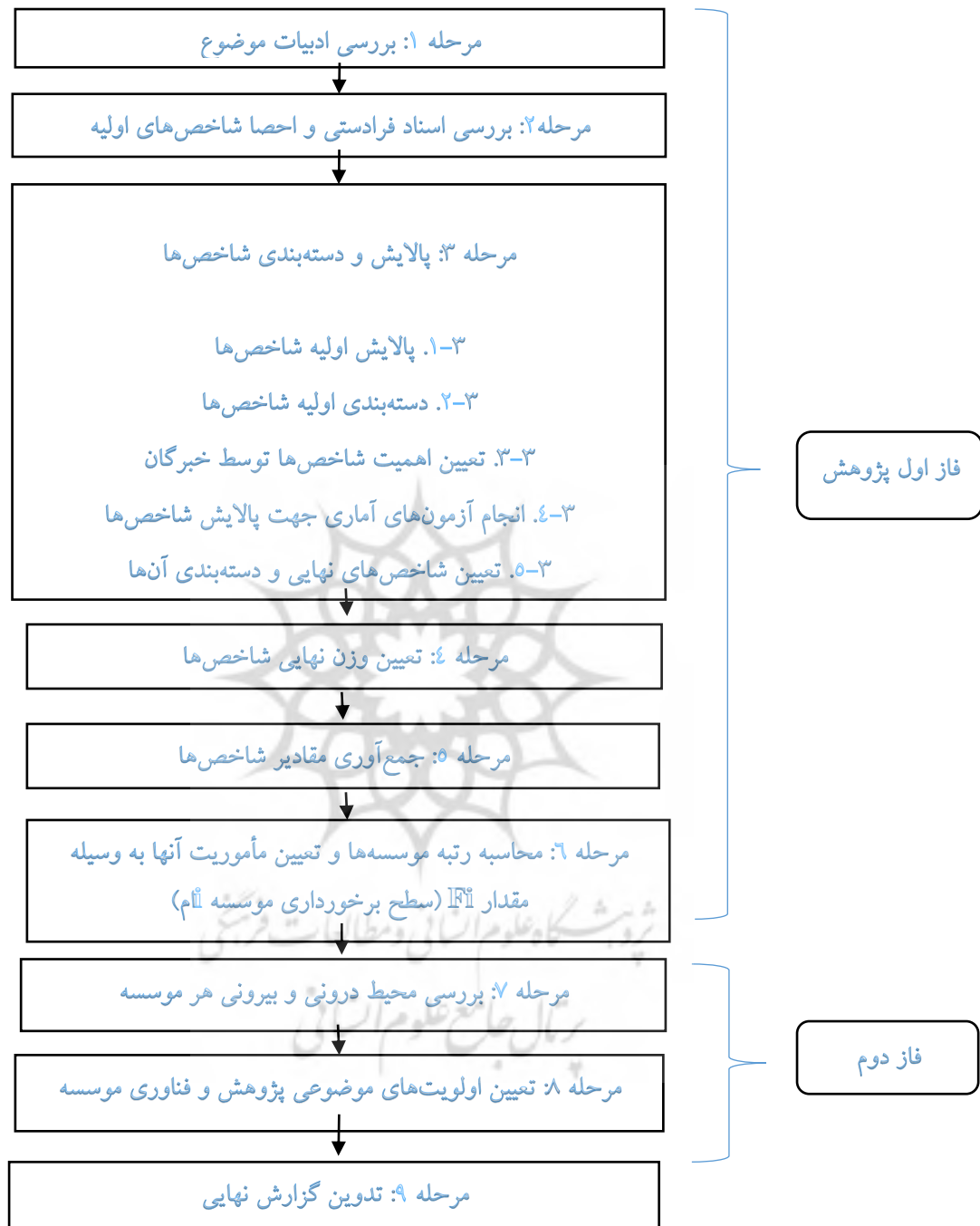
کردن آموزش و مساله محور کردن پژوهش، هدفمند کردن اعتبارات پژوهشی در جهت توسعه پژوهش‌های تقاضا محور، که به عنوان برخی از دستاوردهای طرح مأموریت‌گرایی مؤسسات آموزش عالی به شمار می‌روند. بدین ترتیب، حرکت دانشگاه‌ها منطبق بر بیانیه مأموریت موجب تعریف فعالیت‌های پژوهشی و فناوری شده و این عامل مهمی در جهت مدیریت صحیح منابع دانشگاه می‌باشد.

موارد یاد شده در سیاست‌ها و ضوابط اجرایی حاکم بر آمایش آموزش عالی در جمهوری اسلامی ایران مصوب جلسه ۷۶ مورخ ۱۳۹۴/۱۲/۱۸ شورای عالی انقلاب فرهنگی که وزارت علوم تحقیقات و فناوری را موظف می‌کند به منظور پاسخگویی به نیازهای گوناگون کشور در بخش‌های مختلف، طرح مأموریت‌گرایی مؤسسات آموزش عالی را با توجه به سطوح عملکردی بین‌المللی، ملی، منطقه‌ای و خاص تدوین کند و پس از تصویب به اجرا درآورد.

### یافته‌های پژوهش

مشخص است که واژه مأموریت‌گرایی کلمه‌ای بومی است که برای اولین بار در مصوبه جلسه ۷۶ مورخ ۱۳۹۴/۱۲/۱۸ شورای عالی انقلاب فرهنگی به آن اشاره گردیده است، و اشاره به واگذاری مأموریت‌های ویژه پایدار به مؤسسات آموزش عالی از سوی وزارت عتف دارد که براساس ظرفیت‌های محیطی آن موسسه صورت می‌گیرد، و اسناد راهبردی مؤسسات بر همین اساس تعیین می‌گردد. بنابراین ابتدا باید مأموریت محوله هر دانشگاه به لحاظ سطح عملکردی و همچنین موضوع فعالیت آنها مشخص گردد، سپس دانشگاه بتواند چشم‌انداز و اهداف خود را بر این اساس تنظیم نماید. بدیهی است برای روشن شدن ابعاد مأموریت‌گرایی و بررسی همه‌جانبه آن و از همه مهم‌تر مدل‌سازی آن به جهت اجرایی شدن هر چه بهتر و دقیق‌تر و در راستای تعیین مأموریت‌های قابل واگذاری به مؤسسات آموزش عالی، به عنوان نمونه مطالعه‌ای اکتشافی زیر نظر وزارت عتف و با محوریت دانشگاه فردوسی مشهد، تعریف و به این مهم پرداخته شد، تا بدین‌وسیله بتوان نقش آن در تحقق حکمرانی خوب آموزش عالی را مشخص‌تر و واضح‌تر توضیح داد. لذا برای پاسخ به سوالات پژوهش و کشف شاخص‌های تعیین مأموریت‌های مؤسسات آموزش عالی زیر نظر وزارت عتف، پژوهش در دو فاز تعریف گردید. فاز اول شامل تعیین سطح عملکردی مأموریت مؤسسات آموزش عالی زیر نظر وزارت عتف با تعیین شاخص‌های ارزیابی، وزن‌دهی به آنها و تعیین مقادیر آنها برای کلیه دانشگاه‌های زیر نظر وزارت عتف بود. فاز دوم پژوهش به تعیین اولویت‌های موضوع‌های فعالیت مؤسسات آموزش عالی در منطقه ۹ دانشگاهی و مشخصا در چهار دانشگاه تعریف گردید.

مراحل و فازهای پژوهش در شکل شماره ۶ ارائه شده است. مرحله یک تا شش مربوط به فاز اول پژوهش برای تعیین سطح عملکردی مأموریت مؤسسات آموزش عالی و مرحله هفت و هشت مربوط به فاز دوم پژوهش برای تعیین اولویت‌های موضوعی مؤسسات آموزش عالی می‌باشد



شکل ۶: مراحل پژوهش

برای تحقق مراحل ۷ و ۸ نیز گام‌های ذیل طراحی و انجام گردید:

گام ۱: تعیین فرصت‌های حاصل از مطالعه محیط بیرونی و نقاط قوت دانشگاه‌ها؛

گام ۲: تعیین اهمیت و اولویت‌بندی نقاط قوت دانشگاه‌ها؛

گام ۳: تشکیل ماتریس قوت‌ها- فرصت‌ها (O-S)؛

گام ۴: تدوین مجموعه توانمندسازهای دانشگاه‌ها؛

گام ۵: تعیین اولویت‌های موضوعات پژوهش و فناوری دانشگاه‌ها.

جهت احصاء فرصت‌های محیطی پیش‌روی دانشگاه‌ها، اسناد فرادستی، مصاحبه‌ها، موضوعات مطرح در سطح ملی و بین‌المللی، سازمان‌های بین‌المللی و فرصت‌های دانشگاه در چهار سطح استانی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی بدست آمد. به منظور شناسایی حوزه‌هایی که دانشگاه‌های مختلف در آن زمینه توانمندی خاصی دارند، از داده‌های هر سه پایگاه با توجه به امکانات ارائه شده در هر پایگاه استفاده گردید. در این میان، نظر به آنکه امکانات تحلیل و همچنین دریافت خروجی از پایگاه‌های WOS و Scopus بیشتر و کامل‌تر از ISC بود، روند گردآوری و تحلیل اطلاعات در پیوند با این دو پایگاه به صورت ماشینی و در پایگاه ISC به صورت دستی صورت گرفت. جامعه این پژوهش را کلیه مقالات نمایه شده دانشگاه‌ها در ۱۰ سال اخیر تشکیل می‌دهد که از آنها هیچ نمونه‌گیری به عمل نیامده است<sup>۱</sup>.

به منظور داشتن فهرستی واحد از موضوعات نشان‌دهنده نقاط قوت دانشگاه می‌بایستی سه فهرست تهیه شده از سه پایگاه مختلف با یکدیگر ترکیب شده و طی لیستی واحد ارائه می‌شد. به این منظور از میان خروجی‌های متعدد پایگاه‌های مورد نظر، از پایگاه WOS مجموعه موضوعات شناسایی شده مقالات ۱ درصد برتر (۲۹ عنوان)، از پایگاه اسکوپوس مجموعه موضوعات گروه توانمندی‌های برجسته (۲۵ عنوان)، و از پایگاه ISC، ۲۵ موضوع شناسایی شده که دارای ۵۰ درصد فراوانی کلیه مقالات نمایه شده در پایگاه را در بر می‌گرفت انتخاب شده و با یکدیگر ادغام گردید. در نهایت پس از پالایش فهرست و حذف موارد تکراری و حفظ منبع ورودی موضوع (اینکه موضوع از کدام پایگاه استخراج شده) فهرستی از موضوعات که نشان‌دهنده توانایی دانشگاه از نظر علمی بود ارائه گردید.

از دیگر سو به منظور شناسایی توانمندی‌های دیگر دانشگاه، افرادی که در زمینه‌های مختلف حائز شرایط دریافت جایزه در سطح ملی شده بودند، شناسایی و در کنار اسامی طلایه‌داران علم ایران که در اسفندماه سال ۱۳۹۵ توسط پایگاه استنادی علوم جهان اسلام اعلام گردید قرار گرفتند.

پس از تهیه فهرست نهایی قوت‌های دانشگاه، به تعیین اهمیت قوت‌های موضوعی دانشگاه پرداخته شد. بدین منظور منابع تعیین‌کننده نقاط قوت (WOS و Scopus، ISC) در قالب یک پرسشنامه AHP برای مقایسه زوجی این پایگاه‌ها طراحی شد و در اختیار تعدادی از صاحب‌نظران و متخصصینی که دارای سابقه مدیریتی بوده و با اهداف کلان دانشگاه آشنایی داشتند، قرار گرفت. سپس به منظور رتبه‌بندی نقاط قوت، وزن محاسبه شده حاصل از AHP در فراوانی هر یک از پایگاه‌ها ضرب و بر مبنای آنها، نقاط قوت دانشگاه اولویت‌بندی شدند.

برای تعیین نقاط قوت دانشگاه، مینا بر اساس خروجی‌های علمی دانشگاه که در قالب مقالات چاپ گردیده بودند قرار داده شد. جهت این امر واحد علم‌سنجی دانشگاه اقدام به استخراج مقالات دانشگاه‌ها از سه منبع WOS، Scopus، ISC نمود. در مرحله بعد مقالات انتخاب و بر اساس حوزه‌های تخصصی طبقه‌بندی گردیدند. همچنین بر اساس اهمیت تعیین شده WOS، Scopus، ISC بر اساس نظر خبرگان، حوزه‌های تشخیص داده شده اولویت‌بندی شدند. لازم به توضیح است این قوت‌ها برای تمام سطوح مورد بررسی یکسان خواهد بود.

جهت تعیین فرصت‌های دانشگاه در سطوح مختلف ابتدا تمامی اسناد استانی و فرادستی مورد مطالعه قرار گرفته و فرصت‌های حاصله در سطوح مختلف استخراج گردیدند. همچنین برای تعیین فرصت‌های استانی مصاحبه‌های تخصصی با افراد مطلع در استان از جمله ریاست دانشگاه، معاونت پژوهشی دانشگاه، استاندار و... صورت پذیرفت. همینطور به منظور دستیابی به فرصت‌های بین‌المللی ۲۵ سازمان بین‌المللی از جمله بانک مرکزی اروپا، سازمان بین‌المللی کار، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی و... مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و تمامی موضوعات آنها استخراج گردید. همچنین لیستی از موضوعات داغ در دنیا استخراج

<sup>۱</sup> لازم به توضیح است این دانشگاه با توجه به موافقت قبلی و همچنین با توجه به سطح مأموریت بین‌المللی، ملی، منطقه‌ای و خاص در منطقه ۹ به عنوان پایلوت برای فاز دوم پژوهش در نظر گرفته شده است.



و برای روسا و معاونین پژوهشی ۱۳ دانشگاه برتر ارسال گردید. ترکیب موارد فوق فرصت‌های دانشگاه را در چهار سطح استانی، منطقه‌ای، ملی و فراملی را تعیین نمود.

از آنجایی که در تعیین نقاط قوت دانشگاه صرفاً به نقاط قوت موضوعی تاکید شده بود جهت بررسی همه جانبه قوت‌ها و بخصوص توانمندی‌های دانشگاه، پرسشنامه‌ای به منظور تعیین توانمندی‌های دانشگاه طراحی شد. در این پرسشنامه که بر اساس مطالعات علمی از جمله مقالات یوسف و شآوت<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) و بورجئوس و کازینس<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) تدوین گردید، توانمندی‌های دانشگاه در حوزه منابع انسانی از جمله دانشجویان، اساتید و فارغ‌التحصیلان و حوزه زیرساخت از جمله هسته‌ها، قطب‌ها، پژوهشکده‌ها، آزمایشگاه‌ها، مراکز تحقیقاتی و تجهیزات طبقه‌بندی گردید. این پرسشنامه توسط جمعی از خبرگان شامل معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه، مدیر پژوهشی دانشگاه، مدیر فناوری دانشگاه، سه نفر از کارشناسان مجرب حوزه پژوهش، مسئول خرید تجهیزات دانشگاه و همچنین مسئول آزمایشگاه‌های دانشگاه مورد نظرسنجی قرار گرفت و سپس بر اساس پاسخ‌های دریافتی، توانمندی‌های دانشگاه استخراج گردید.

## نتیجه‌گیری

حکمرانی خوب در آموزش عالی یک ضرورت نظام آموزش عالی است و موفقیت نظام آموزش عالی در کشور ما برای تولید علم و دانش در گرو پایداری دانشگاه به اصول و حکمرانی خوب است؛ یعنی این که دانشگاه باید در برابر جامعه، مردم و نهادهای مدنی پاسخگو و متکی به مشارکت دانشگاهیان و دانشجویان باشد. در واقع حکمرانی خوب در دانشگاه به شیوه‌ای از اداره کردن گفته می‌شود که ویژگی‌هایی چون شفافیت عملکرد، پاسخگویی به ذی‌نفعان، مشارکت در تصمیم‌گیری، اثربخشی هدف‌ها و انسجام سازمانی را دارا باشد. حکمرانی خوب دانشگاهی با یکپارچگی و جامعیت انواع حکمرانی می‌تواند به کسب موفقیت راهبردی دانشگاه‌ها منجر شود، در این میان دانشگاه‌های دولتی نیز به عنوان نهادهای عمومی در جامعه با مفهوم حاکمیت درگیر هستند و به کارگیری و اجرای حاکمیت خوب در آن‌ها موجبات رشد و پیشرفت و اثربخشی را به همراه خواهد داشت.

در نهایت اینکه آنچه مسلم است این است که حکمرانی دانشگاهی ضرورتی انکارناپذیر است که بدنه حکمرانی کشور به منظور سیاست‌گذاری و مدیریت علم، فناوری و فرهنگ، براساس نقشه جامع علمی کشور باید هر چه سریع‌تر به آن اهتمام ورزد و بر جامعیت، یکپارچگی و مطلوبیت آن توجه کند.

نتایج بدست آمده در خصوص سلسله مراتب سطح ماموریت‌های دانشگاه‌ها نشانگر معقول بودن و قابل باور بودن نتایج حاصله است. برای مثال دانشگاه‌هایی که در سطح فراملی قرار گرفته‌اند، دانشگاه‌های معتبر کشور و دارای رتبه‌های نسبتاً بالا در سایر رتبه‌بندی‌های مرسوم هستند، همینطور مراتب و سطوح بعدی نیز حاکی از قرار گرفتن سایر دانشگاه‌ها در سطح ماموریتی متناسب با موقعیت و جایگاه فعلی آن‌ها است.

اگر چه به واسطه فقدان داده‌های لازم و عدم همکاری برخی دانشگاه‌ها در ارسال داده‌های درخواستی از سوی تیم پروژه تعداد شاخص‌های مبین توانمندی دانشگاه‌ها از ۱۵۰ شاخص به ۸۳ شاخص کاهش یافته و بجای ۱۰۵ دانشگاه زیر نظر وزارت عتف داده‌های مربوط به ۵۹ دانشگاه در این مطالعه مورد ارزیابی قرار گرفته است اما همین نتایج به دست آمده گویای عقلانی بودن نتایج است و از آنجا که بر اساس مقادیر شاخص‌های کمی و موزون درونی و بیرونی و با کمک یک روش چند معیاره کمی محاسبه گردیده جایگاه هر دانشگاه از نظر سطح ماموریت قابل دفاع و منطقی است.

یکی از ویژگی‌های بارز روش بکار گرفته شده در این مطالعه در نظر گرفتن شاخص‌های محیطی بیرونی هر دانشگاه به عنوان فرصت‌سازها در کنار شاخص‌های توانمندی درونی هر دانشگاه در ارزیابی سطح ماموریت هر دانشگاه است. از آنجا که

<sup>۱</sup>. Yousif & Shaout

<sup>۲</sup>. Bourgeois & Cousins

موضوع‌های ماموریتی هر دانشگاه در ذیل سطح ماموریت آن برخاسته از فرصت‌های موجود در محیط بیرونی (از استانی تا فراملی) آن دانشگاه و با توجه به توانمندی‌های درونی آن می‌باشد محاسبه مقدار نهایی مربوط به سطح ماموریت مستلزم تلفیق درجه برخورداری از فرصت‌های بیرونی و نیز درجه برخورداری از توانمندی‌های درونی هر دانشگاه است که در این مطالعه عمل تلفیق به صورت نهایی در محاسبه  $F$  نهایی هر دانشگاه به صورت  $F = F_1 + (1 - \alpha) F_2$  انجام گرفته است که  $F_1$  درجه برخورداری دانشگاه از شاخص‌های توانمندی درونی و  $F_2$  درجه برخورداری دانشگاه از شاخص‌های فرصت‌ساز بیرونی دانشگاه و  $\alpha$  ضریب اهمیت محیط درونی و  $\alpha$  ضریب اهمیت محیط بیرونی هر دانشگاه و  $\alpha$  عددی بین صفر و یک است.  $\alpha$  بر حسب میزان اهمیت شاخص‌های درونی و بیرونی دانشگاه می‌تواند متغیر باشد. چنانچه از دید خبرگان و دست‌اندرکاران وزارت عتف توانمندی‌های درونی دانشگاه اهمیت بیشتری در تعیین سطح ماموریت دانشگاه داشته باشد  $\alpha$  عددی بیشتر از  $0/5$  و چنانچه بر عکس فرصت‌های محیط بیرونی اهمیت بیشتری در تعیین سطح ماموریت دانشگاه داشته باشد  $\alpha$  عددی کمتر از  $0/5$  خواهد بود.

نتایج حاصله نشان می‌دهد در مواردی شاخص‌های فرصت‌ساز محیطی برای دانشگاه در حد بالایی بوده منجر به ارتقا مقدار درجه برخورداری نهایی تلفیقی دانشگاه شده و سطح ماموریت آن را ارتقا داده است. که با توجه به جبرانی روش چند معیاره بکار گرفته شده دور از انتظار نیست. این موضوع بیانگر آن است که عدم توجه به شرایط محیطی بیرونی هر دانشگاه می‌تواند منجر به شناخت ناقص از جایگاه آن شود و به دنبال آن تخصیص منابع وضعیت مطلوب و بهینه‌ای نخواهد داشت. در این مطالعه برای نخستین بار به محیط بیرونی هر دانشگاه در ارزیابی جایگاه آن توجه شده است.

نتایج مطالعه حاکی از آن است که دانشگاه‌های همجوار از نظر محیط بیرونی شرایط یکسانی دارند و درجه برخورداری آنها از ویژگی‌های محیط بیرونی یکسان است. و در مقایسه با یکدیگر تنها توانمندی‌های درونی آنها می‌تواند تعیین کننده سطح ماموریت بالاتر یا پایین‌تر برای آنها باشد این موضوع نشان دهنده استحکام و تناسب مدل بکارگرفته شده است. با عنایت به اینکه درجه برخورداری نهایی دانشگاه (مقدار  $F$ ) منتج از مقادیر شاخص‌های توانمندی درونی و شاخص‌های فرصت‌ساز بیرونی و ضرایب اهمیت می‌باشد در راستای بررسی علل و ریشه‌های دستیابی به جایگاه فعلی از نظر سطح ماموریت امکان بررسی و تحلیل به صورت کاملاً شفاف روشن وجود دارد و این امکان برای مدیران هر دانشگاه فراهم شده است که با توجه به مقادیر فعلی شاخص‌های درونی و بیرونی در جهت ارتقا شاخص‌های درونی ضعیف اقدام نمایند تا بتوانند در آینده نسبت به ارتقا درجه برخورداری و در نتیجه ارتقا سطح ماموریت دانشگاه امیدوار باشند. بر اساس این مطالعه و آنچه که در فاز اول این طرح معین شد از مجموع ۵۹ دانشگاه که داده‌های آنها کامل و قابل بررسی بودند، ۱۳ دانشگاه بین‌المللی، ۱۵ دانشگاه ملی، ۱۵ دانشگاه منطقه‌ای و ۱۶ دانشگاه استانی تشخیص داده شدند.

آنچه که مسلم است هدف از تعیین موضوعات اولویت دار دانشگاه‌ها جلوگیری از اتلاف منابع محدود در اختیار دانشگاه‌ها می‌باشد. هم‌اکنون شاهد هستیم که همه موسسات آموزش عالی تقریباً بر روی تمامی موضوعات مشغول به فعالیت هستند و اقدام به تاسیس رشته و جذب دانشجو و استاد در اکثر زمینه‌ها می‌نمایند در حالی که در منطقه‌ای که در آن قرار دارند به هیچ عنوان دارای مزیت نسبی و یا مطلق در برخی از آن زمینه‌ها نیستند و این در حالی است که ممکن است موضوع‌هایی در استان و یا منطقه محل فعالیت خودشان وجود دارد که مغفول مانده است. بنابراین با طرح ماموریت‌گرایی نوعی تقسیم کار موضوعی بین تمامی دانشگاه‌ها رخ می‌دهد. و آنها ابتدا به مشکلات اطراف خود می‌پردازند و با توجه ظرفیت‌های خود آنها را در اولویت قرار می‌دهند. به عبارت دیگر آنچه که به عنوان تصویر کاملی از مشکلات پیش روی کشور تعریف شده است هر دانشگاه با توجه به ظرفیت‌ها و توانمندی‌های درونی خود و فرصت‌هایی که در محل فعالیت خود وجود دارد به آن موضوع‌های خاص می‌پردازد. در حالی که امروزه بخش‌هایی از این تصویر مغفول بوده و بخش‌های دیگر به طور مشترک و توسط چندین دانشگاه مورد بررسی قرار می‌گیرد. به طور مثال در منطقه نه دانشگاهی که پنج دانشگاه به عنوان نمونه مورد بررسی قرار گرفت مشخص شد که سطح عملکردی ماموریت یکی از دانشگاه‌ها با توجه توانمندی‌های درونی و فرصت‌های محیطی که در اختیار دارد، فراملی می‌باشد این بدان معنی نیست که این دانشگاه از سایر مشکلات مبتلا به در سطح ملی، منطقه‌ای و استانی غافل خواهد

بود بلکه بدین مفهوم خواهد بود که در اولویت اول به موضوعات در سطح بین المللی بپردازد، موضوع هایی که در سطح دنیا به عنوان مسایل جدی وجود دارد و این دانشگاه نیز توان پرداختن به آنها را دارد. و در اولویت بعد به مشکلات ملی و همچنین منطقه ای و استانی بپردازد. در کنار این دانشگاه، دانشگاه دیگری بود که سطح عملکردی ماموریت آن ملی احصا گردید. لذا اولویت اول این دانشگاه باید پرداختن به مشکلات عمده مطرح در سطح ملی بوده و بعد از آن باید به مسایل مربوط به منطقه و استان خود بپردازد. همچنین سایر دانشگاه ها که سطح ماموریت آنها استانی تعیین گردید بهتر است ابتدا به موضوعات محلی خودشان بپردازند و موضوعات در سطح منطقه ای، ملی و فراملی برای آنان به عنوان فرصت بالقوه مطرح می باشد.

ذکر این نکته بسیار ضروری است که تعیین سطح عملکردی ماموریت دانشگاهها با نظام سطح بندی دانشگاهها و یا هر نوع نظام رتبه بندی دیگر متفاوت می باشد، و قرار گرفتن در سطوح عملکردی ماموریت متفاوت، به مفهوم تعیین سطح دانشگاه نمی باشد که دارای اهمیت کمتر و یا بیشتری نسبت به سطوح بالاتر و یا پایین تر باشد، بلکه همان طوری که قبلا نیز ذکر شد نوعی تقسیم کار عملکردی در حوزه پژوهش و فناوری می باشد که در سطح کل کشور برخی از دانشگاهها به عناوین موضوعات بین المللی بپردازند و تعدادی دیگر به موضوعات و مشکلات ملی و منطقه ای اهتمام داشته باشند. پس هم به لحاظ سطح عملکردی ماموریت و هم به لحاظ اولویت های موضوعی پژوهش و فناوری نوعی تقسیم کار منطقی صورت خواهد پذیرفت. ضمن اینکه دانشگاه در سطح استانی یا محلی در خصوص موضوعات مبتلا به پیرامون خود می تواند در سطح بین المللی نیز به لحاظ انتشار تولیدات علمی فعالیت نموده و مرجعیت پیدا کند.

بنابراین با اجرایی شدن طرح ماموریت گرایی در کشور پر واضح است که دورنمای فعالیت دانشگاهها مشخص شده و با ماموریت مشخص نسبت به ترسیم آینده فعالیت خود اقدام خواهند نمود. از سوی دیگر مطلب مهم قابل ذکر دیگر این است که پس از مشخص شدن اولویت های موضوعی دانشگاهها آنها براحتی نسبت به تدوین سند راهبردی خود اقدام خواهند نمود و راهبردها و شاخص های مهم خود را حول محورهای مشخص شده در ماموریت آنها تدوین نمایند که این همان مطلبی است که در هیات امنا می تواند قابلیت طرح موضوع داشته باشد.

طرح ماموریت گرایی در صورتی که در کل کشور و در بین تمامی دانشگاههای مستقر در مناطق ده گانه دانشگاهی اجرا گردد و تمامی شاخص های احصا شده از اسناد فرادستی که در این تحقیق بدست آمد نسبت به اخذ مقادیر آنها اقدام شود و اولویت های موضوعی همه دانشگاه های کشور مشخص گردد گام بزرگی در تحقق اسناد فرادستی و همچنین مصرف درست منابع در راستای اهداف تعیین شده بر خواهد داشت و کمک مهمی به اجرایی شدن نقشه جامع علمی کشور خواهد نمود.

با تحقق ماموریت گرایی در دانشگاه های کشور در اصل شاخص های مهم حکمرانی خوب که در بالا مورد اشاره قرار گرفت محقق خواهد شد که به عنوان جمع بندی و با ذکر مجدد اهداف مترتب بر ماموریت گرایی، به آنها اشاره می گردد:

یکی از مواردی که به عنوان هدف اجرای طرح ماموریت گرایی ذکر شد اجرای سیاست انتظام بخشی به آموزش عالی بود که مصداق بارز شاخص های حکمرانی یعنی کارایی و اثربخشی و حاکمیت قانون می باشد. دیگر هدف مذکور، کاهش تمرکز در امور اجرائی بود که باز هم این مهم منجر به کارایی و اثربخشی، خلاقیت و نوآوری، وضوح وظایف و اختیارات و عدالت خواهد بود. از سوی دیگر آنچه که در اهداف ماموریت گرایی ذکر شده است متوازن نمودن توسعه آموزش عالی است که با اجرای آن شاخص های مهم حکمرانی یعنی کارایی و اثربخشی، عدالت و پاسخگویی محقق می گردد. استانداردسازی آموزش و توجه به توانمندسازی دانش آموختگان از دیگر اهداف قید شده در اجرایی شدن طرح ماموریت گرایی است که سبب تحقق کارایی و اثربخشی، مشارکت و شایسته سالاری می شود. جهت دهی آموزش، پژوهش، فناوری و نوآوری به سمت حل مشکلات و رفع نیازهای واقعی و اقتضائات کشور با توجه به آمایش سرزمین و نوآوری که مصداق بارز کارایی و اثر بخشی بوده و ساماندهی نظام مدیریت پژوهش کشور نیز کارایی و اثر بخشی را در دانشگاهها تقویت خواهد نمود. تخصیص منابع به موسسات آموزشی و پژوهشی با لحاظ نمودن اصول تمرکززدایی و ماموریت گرایی در موضوعات مورد نیاز کشور ضمن تحقق عدالت آموزشی، وضوح

اختیارات و وظایف را به همراه داشته و همچون سایر اهداف، بروز کارایی و اثربخشی را سبب می‌گردد و در نهایت ترویج پژوهش محور کردن آموزش و مساله محور کردن پژوهش که دیگر هدف طرح ماموریت‌گرایی عنوان شده است، هدفمندی آموزش در دانشگاه‌ها و به دنبال آن کارایی و اثربخشی را به دنبال خواهد داشت. تحقق مرجعیت علمی قطعا یکی از اهداف مهم نظام آموزش عالی کشور می‌باشد که با تقسیم کار نقشه جامع علمی کشور، به عنوان یکی دیگر از اهداف طرح ماموریت‌گرایی به سهولت امکان پذیر خواهد بود.

لذا پیشنهاد می‌گردد ماموریت‌های عملکردی و موضوعی کلیه موسسات آموزش عالی با اجرای طرح ماموریت‌گرایی در کل کشور تعیین گردد (نمونه آزمایشی آن انجام و مدل سازی شده است). و به تبع آن کارراهه برای تمامی گروه‌های آموزشی بر اساس ماموریت موسسه آموزش عالی تنظیم و فعالیت‌های گروه‌ها که اصالت فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی را هدایت‌گری می‌کنند بر اساس ماموریت‌های محوله به موسسه تنظیم و در همان راستا برنامه‌ریزی شود و بعد از آن کارراهه برای اعضای هیات علمی بر اساس کارراهه گروه‌های آموزشی تنظیم و همراستایی فعالیت‌های اعضای هیات علمی بر این اساس تنظیم گردد، در نهایت معیارهای ترفیع و ارتقا اعضای هیات علمی بر اساس ماموریت‌های محوله به موسسه و گروه‌های آموزشی باشد تا عاملی انگیزشی برای پیگیری ماموریت‌های موسسه قلمداد گردد. لذا قابل تصور است که ماموریت‌گرا کردن موسسات آموزش عالی گامی موثر در جهت تحقق شاخص‌های حکمرانی خوب آموزش عالی بوده و تمامی فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌ها را هدفمند کرده و سبب بهره‌وری در نظام آموزش عالی کشور خواهد شد.

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت نموده‌اند و این موضوع مورد تأیید همه آنهاست.

### تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

### سپاسگزاری

از اساتید هیات علمی دانشکده مدیریت فردوسی مشهد که با نویسندگان همکاری لازم را داشتند، تشکر و قدردانی می‌شود.

### منابع

امامی، محمد و شاکری، حمید. (۱۳۹۵). حکمرانی خوب و قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران. پژوهشنامه حقوق تطبیقی. ۱(۲)، ۲۵-۵۷. افخمی روحانی، حسین؛ رحمان سرشت، حسین و مرجانی، شهره. (۱۳۹۳). حکمرانی دانشگاهی و ارزیابی پرتال‌ها و وب‌گاه‌ها، نامه آموزش عالی، ۷(۲۸)، ۷۵-۹۶.

الوانی، سیدمهدی و علیزاده ثانی، محسن. (۱۳۸۶). فصلنامه مطالعات مدیریت. (۵۳)، ۱-۲۴.

روشن، احمدرضا و متوسلی، محمود. (۱۳۹۷). الگوی ذی نفع مداری مبتنی بر حکمرانی خوب برای ارتقاء کیفیت وزارت علوم. فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۲(۴۱)، ۴۹-۷۱.

رهنورد، فرج‌الله و عباسپور، باقر. (۱۳۸۶). حاکمیت خوب و امکان پیاده‌سازی آن در ایران. مجله مطالعات مدیریت، (۵۵).

زارع بناد کوکی، محمدرضا، وحدت‌زاد، محمدعلی، اولیاء، محمدصالح و لطفی، محمدمهدی. (۱۳۹۵). بررسی و استخراج معیارهای موثر بر رتبه‌بندی دانشگاه‌های ایران از منظر اسناد فرادستی، فصلنامه سیاست علم و فناوری، ۸(۳)، ۸۷-۵۵.

شریف‌زاده، فتاح و قلی‌پور، رحمت‌الله. (۱۳۸۲). حکمرانی خوب و نقش دولت. فرهنگ مدیریت. ۱(۴). ۹۳-۱۰۹.

- صرافی زنجانی، محمد. (۱۳۹۸). تبیین الگوی حکمرانی خوب و ویژگی های حکمرانان شایسته از دیدگاه حضرت علی (ع). طرح آمایش آموزش عالی (در چارچوب نقشه جامع علمی کشور)، ویراست ششم، بهمن ماه ۱۳۹۴.
- علائی، علی. (۱۳۹۱). تحلیلی در محتوای بیانیه چشم انداز دانشگاه های جهان، آرمان ها، ارزش ها و اهداف، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، ۵(۱)، ۶۳-۹۱.
- قلی پور، رحمت الله. (۱۳۸۷). حکمرانی خوب و الگوی مناسب دولت. تهران: مجمع تشخیص مصلحت نظام، مرکز تحقیقات استراتژیک، دفتر گسترش تولید علم.
- مقیمی، محمد. اعلائی اردکانی، مصطفی. (۱۳۹۰). سنجش شاخص های حکمرانی خوب و نقش دولت الکترونیک در ارتقای آن. مدیریت فناوری اطلاعات، ۳(۸)، ۱۷۱-۱۸۸.
- ناظمی اردکانی، محمد. (۱۳۸۸). حکمرانی خوب با رویکرد اسلامی. نشریه علوم انسانی دانشگاه امام حسین. (۷۶).

## References

- Abrams, F. W. (1951). Management's Responsibilities in a Complex World.
- Albrow, M. (2001). Society as social diversity: the challenge for governance in the global age. *Governance in the 21st Century*, 158-162.
- Blackman, D., & Kennedy, M. (2009). Knowledge management and effective university governance. *Journal of knowledge management*, 13(6), 547-563.
- Bourgeois, I., & Cousins, J. B. (2013). Understanding Dimensions of Organizational Evaluation Capacity. *American Journal of Evaluation*. 1-21.
- Clark, B. R. (1998). Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. *Issues in Higher Education*. Elsevier Science Regional Sales, 665 Avenue of the Americas, New York, NY 10010 (paperback: ISBN-0-08-0433545; hardcover: ISBN-0-08-0433421, \$27)..
- Clark, B. (1983). *The Higher Education System* (Berkeley, University of California Press). ClarkThe Higher Education System1983.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella Jr, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of management review*, 28(3), 371-382.
- Davidovitch, N., & Iram, Y. (2015). Models of higher education governance: A comparison of Israel and other countries. *Global Journal of Educational Studies*, 1(1), 16-44.
- De Boer, H., & Goedegebuure, L. (2003). New rules of the game?: Reflections on governance, management and system change. In *Real Time Systems: Reflections on Higher Education in the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovenia*. University of Twente, Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS).
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of management*, 16(1), 49-64.
- Gaventa, J. (2004). Towards participatory governance: assessing the transformative possibilities. *Participation: From tyranny to transformation*, 25-41.
- Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (1996). *Accounting & accountability: changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. Prentice hall.
- 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.
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Zoido, P. (1999). Governance matters. World Bank policy research working paper, (2196).
- Kosmützky, A. (2012). Between mission and market position: Empirical findings on mission statements of German higher education institutions. *Tertiary Education and Management*, 18(1), 57-77.
- Mallin, C. (2004). *Corporate Governance*: Oxford University Press, 217 p. Отримано, 21, 2006.
- Mkandawire, T. (2015). Neopatrimonialism and the political economy of economic performance in Africa: Critical reflections. *World Politics*, 67(3), 563-612.
- Muhi, A. H. (2011). Membangun good governance pada perguruan tinggi di indonesia. Tersedia secara online di: [http://alimuhi.staff.ipdn.ac.id/wp-content/uploads/2011/04/MEMB.GOOD\\_GOV\\_PADA\\_PT\\_.pdf](http://alimuhi.staff.ipdn.ac.id/wp-content/uploads/2011/04/MEMB.GOOD_GOV_PADA_PT_.pdf) [diakses di Bandung, Indonesia: 15 Januari 2017].
- Munawir, M., Raharjo, K., Djalil, M. A., 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*.
- Naidoo, J. P. (2004). Educational decentralization and school governance in South Africa: From policy to practice. Harvard University.
- Olsen, J. P. (2007). The institutional dynamics of the European university. In *University dynamics and European integration* (pp. 25-54). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Pfeffer, J. (2019). Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. In *Corporate Governance* (pp. 53-64). Gower.
- Pound, J. (1988). Proxy contests and the efficiency of shareholder oversight. *Journal of financial economics*, 20, 237-265.
- Rodriguez, M. A., Ricart, J. E., & Sanchez, P. (2002). Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: A dynamic and sustainable view of the firm. *Creativity and innovation management*, 11(3), 135-146.
- Risanty, R., & Kesuma, S. A. (2019). Good university governance: experience from Indonesian university. *Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah*, 6(4), 515-524.
- Shattock, M. (2006). *EBOOK: Managing Good Governance in Higher Education*. McGraw-Hill Education (UK).
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Trakman, L. (2008). Modelling university governance. *Higher Education Quarterly*, 62(1- 2), 63-83.
- OPM, CIPFA. *The Good Governance Standard for Public Services*. The Independent Commission on Good Governance in Public Services, Office for Public Management Ltd & The Chartered Institutes of Public Finance and Accountancy. Printed by Hackney Ltd; 2004.
- United Nations Development Program (2002), *Human Development Report*, New York: Oxford University Press, 2002.
- World Bank group. (2016). *Doing Business: Measuring Regulatory Quality and Efficiency*. International Bank for Reconstruction and Development.
- Wijatno, S. (2009). Pengelolaan perguruan tinggi secara efisien, efektif, dan ekonomis untuk meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan dan mutu lulusan. Penerbit Salemba Empat.
- Wang, H., & Rosenau, J. N. (2009). China and global governance. *Asian Perspective*, 5-39.



Weiss, T. G. (2000). Governance, good governance and global governance: Conceptual and actual challenges. *Third World Quarterly*, 21(5), 795–814. <https://doi.org/10.1080/713701075>

Yousif, M, K., & Shaout, A. (2016). Fuzzy logic computational model for performance evaluation of Sudanese Universities and academic staff. *Journal of King Saud University Computer and Information Sciences*, 1-40.

