

# Research Paper

## Taxonomy Stakeholders and Their Role in University Governance



\*Ahmad Keykha<sup>1</sup> , Jafar Towfighi<sup>2</sup>

1. Department of Management and Educational Planning, Faculty of Educational Science and Psychology, University of Tehran, Tehran, Iran.
2. Department of Chemical Engineering, Faculty of Chemical, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.



**Citation:** Keykha, A., & Towfighi, J. (2021). [Taxonomy Stakeholders and Their Role in University Governance (Persian)]. *Journal Strategic Studies of Public Policy*, 11(39), 300-325.



Received: 24 Oct 2020

Accepted: 05 Jan 2021

Available Online: 01 Aug 2021

### ABSTRACT

The purpose of this study is the taxonomy of stakeholders and their role in university governance. To achieve this goal, two questions; Decision-makers and decision-makers in governance within the university are divided into how many categories according to the functions? What are the components of a university model with a self-governing structure? Expressed. In this qualitative study, the Meta-synthesis method was used. Findings obtained in the form of 10 primary sub-categories with 24 secondary sub-categories: Participatory Partnership (University Leadership, University Management), Board Activities (Board Structure, Board Functions), Faculty Members Activity (Management of Faculty Members Activities, Human Capital Development of Board Members) Academic, faculty support), student activism (student activity management, student human capital development, student support), university staff activism (human resource management, staff human capital development, staff support), educational and research system (programs Efficient teaching and learning, academic research management), legal mechanisms (drafting new rules for the university, reviewing university rules), financial mechanisms (financial resources mechanisms, financial allocation mechanisms, financial management and planning), university entrepreneurship (university-industry relationship, Entrepreneurship institutionalization) and capacity building (soft capacity development and hard capacity development) were categorized.

### Keywords:

Taxonomy, University Governance, New University Management, University Stakeholders

### \* Corresponding Author:

Ahmad Keykha

**Address:** Department of Management and Educational Planning, Faculty of Educational Science and Psychology, University of Tehran, Tehran, Iran.

**E-mail:** ahmadkeykha@ut.ac.ir

## مقاله پژوهشی

# تاکسونومی ذی‌نفعان و نقش آن‌ها در حکمرانی دانشگاه

احمد کیخا<sup>۱</sup>، جعفر توفیقی<sup>۲</sup>

۱. گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
۲. گروه مهندسی شیمی، دانشکده شیمی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

## چکیده

هدف از این پژوهش، تاکسونومی ذی‌نفعان و نقش آن‌ها در حکمرانی دانشگاه است. برای دستیابی به این هدف، دو پرسش مطرح شد: ذی‌نفعان تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر در حکمرانی درون دانشگاه با توجه به کارکردها به چند دسته تقسیم می‌شوند؟ مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مدل دانشگاهی با ساختار خودحکمرانی چیست؟ در این پژوهش کیفی از روش فراترکیب استفاده شد. یافته‌های به‌دست‌آمده در قالب ده مقوله فرعی اولیه با ۲۴ مقوله فرعی ثانویه: حکمرانی مشارکتی (رهبری دانشگاه، مدیریت دانشگاه)، کنشگری هیئت‌امنا (ساختار هیئت‌امنا، کارکردهای هیئت‌امنا)، کنشگری اعضای هیئت علمی (مدیریت فعالیت‌های اعضای هیئت علمی، توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی، حمایت از اعضای هیئت علمی)، کنشگری دانشجویان (مدیریت فعالیت‌های دانشجویی، توسعه سرمایه انسانی دانشجویان، حمایت از دانشجویان)، کنشگری کارکنان دانشگاه (مدیریت منابع انسانی، توسعه سرمایه انسانی کارکنان، حمایت از کارکنان)، نظام آموزشی و پژوهشی (برنامه‌های آموزشی و درسی کارآمد، مدیریت تحقیقات دانشگاهی)، سازوکارهای قانونی (تدوین قوانین جدید برای دانشگاه، بازنگری در قوانین دانشگاه)، سازوکارهای مالی (سازوکارهای تأمین منابع مالی، سازوکارهای تخصیص منابع مالی، مدیریت و برنامه‌ریزی مالی)، کارآفرینی دانشگاه (ارتباط دانشگاه با صنعت، نهادسازی کارآفرینی) و ظرفیت‌سازی (توسعه ظرفیت‌های نرم و توسعه ظرفیت‌های سخت) دسته‌بندی شدند.

تاریخ دریافت: ۰۳ آبان ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش: ۱۶ دی ۱۳۹۹

تاریخ انتشار: ۱۰ مرداد ۱۴۰۰

## کلیدواژه‌ها:

تاکسونومی، حکمرانی دانشگاه، مدیریت نوین دانشگاه، ذی‌نفعان دانشگاه

\* نویسنده مسئول:

احمد کیخا

نشانی: تهران، دانشگاه تهران، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی.

پست الکترونیکی: ahmadkeykha@ut.ac.ir

## مقدمه

شیوه‌ها و مدل‌های حکمرانی دانشگاه‌ها نیز متناظر با آن تغییر کرده است (Jemielniak & Greenwood, 2015).

در ادبیات مربوط به حکمرانی دانشگاه، همواره بحث اصلی پیرامون قدرت یا تأثیر نسبی عوامل خارجی در برابر عوامل و ذی‌نفعان داخلی در مدیریت دانشگاه و میزان استقلال آن‌ها در انجام وظایف مطابق با کارویژه‌های دانشگاه بوده است (Austin & Jones, 2016).

تأثیر عوامل خارجی در تصمیم‌گیری دانشگاه در قالب روابط اقتدار دولت و دانشگاه (با درجه‌های مختلفی از کنترل و نظارت بر مسائل مالی، اداری، استراتژیک و غیره) بیان می‌شد. از سوی دیگر، خودگرانی دانشگاه نیز به نفوذ ذی‌نفعان داخلی در دانشگاه با تأکید بر استقلال دانشگاهی و مشارکت اشاره داشت (همان).

در واقع، ادبیات عمومی حکمرانی دانشگاه بیشتر حول این پارادوکس و ناسازواری رابطه دانشگاه و قدرت شکل گرفته است؛ بنابراین کمتر به شیوه حکمرانی درون دانشگاه پرداخته شده است. واضح است به کارگیری شیوه متمرکز با دخالت گسترده دولت، دانشگاه به بازوی فکر طبقه حاکم تبدیل می‌شود که با انحراف از کارویژه‌های اصلی خود نقش‌آفرینی اندکی در جامعه بر عهده خواهد داشت.

سوی دگر آن، با واگذاری اختیار و استقلال به دانشگاه‌ها در حکمرانی و خودگرانی با تسری دیدگاه‌های انتقادی دانشگاه با وفاداری به کارکرد اصلی خود در جست‌وجو و اکتشاف حقایق کارویژه‌های خود را به شکل مطلوبی در سطح ملی و جهانی انجام خواهد داد.

با عطف به چالش‌های جهانی و فشارهای خارجی

واکاوی دیرینه تاریخی دانشگاه‌ها، پیام‌آور این نکته است که همواره دانشگاه‌ها به طور مداوم سازوکارهای ویژه‌ای برای انطباق با تغییرات و خواسته‌های داخلی و خارجی به منظور بقا و افزایش اثربخشی خود در جامعه در پیش می‌گرفتند.

در میان این تغییرات، شیوه‌های حکمرانی و ساختارهای سازمانی از متغیرهای اساسی در مواجهه موفقیت‌آمیز دانشگاه با تغییرات و چالش‌های ناشناخته پیش‌رو بوده است (Kovač, Ledić & Ra-fajac, 2003).

افزایش آشوب‌های مالی و کاهش بودجه عمومی، افزایش تقاضا و ثبت نام دانشجویان، رقابتی شدن فضای همکاری با صنعت و غیره دانشگاه‌ها را وادار به یافتن راهکارهای جدید برای بازساماندهی و اداره خود کرده است (Slaughter & Rhoades, 2004).

لیکن دانشگاه‌ها هم از نظر داخلی و هم از نظر خارجی با پیچیدگی‌هایی مواجه شده‌اند (Vilkinas & Peters, 2014). به همین سبب نگرانی‌های زیادی در باب نحوه حکمرانی دانشگاه به وجود آمده است (Blackman & Kennedy, 2009).

مسئله نخست بازشناسی نحوه حکمرانی در دانشگاه از دیگر سازمان‌هاست، زیرا شیوه حکمرانی در دانشگاه از سازمان‌های دولتی یا خصوصی، غیرانتفاعی<sup>۱</sup>، انتفاعی<sup>۲</sup> و دیگر سازمان‌ها متفاوت و متمایز است (Shattock, 2006).

در طی دهه‌های اخیر با بروز تحولات شتابناک و عمیق در سطح جهان با انجام اصلاحات ساختاری

1. Non-profit  
2. For-profit

سنتز یافته‌های مطالعات انجام‌شده جهانی برای ارائه دورنمای جامع‌تر به دنبال واکاوی شیوه حکمرانی درون دانشگاه با توجه به نقش هر کدام از ذی‌نفعان و تصویرسازی از الگوی دانشگاهی با شیوه خودحکمرانی<sup>۳</sup> هستیم.

بر این اساس، هدف از این پژوهش، تاکسونومی ذی‌نفعان و نقش آن‌ها در حکمرانی دانشگاه است. برای دستیابی به این هدف، دو پرسش مطرح شده است:

ذی‌نفعان تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر در حکمرانی درون دانشگاه با توجه به کارکردها به چند دسته تقسیم می‌شوند؟

مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مدل دانشگاهی با ساختار خودحکمرانی کدام‌اند؟

## ۱. ادبیات موضوع

نخست برای آشکار شدن مسئله باید مفهوم حکمرانی بازکاوی شود. سپس از نظر مفهوم‌شناختی از دیگر مترادفات تمیز داده شود. حکمرانی از نظر مفهوم‌شناختی به چه معناست؟ اصطلاح حکمرانی از واژه لاتین (gubernare) به معنای هدایت کردن و فرمانروایی نشأت گرفته است (Hughes, 2010).

نکته دیگر بازشناسی سه مفهوم حکمرانی، رهبری و مدیریت است. پیوسته بحث میان این سه مفهوم در میان کنشگران و دانشوران علمی مطرح بوده است (Bleiklie & Kogan, 2007).

حکمرانی بر طراحی سیاست‌ها و جهت‌گیری استراتژیک این سیاست‌ها در یک سازمان متمرکز است. مدیریت به پیاده‌سازی و اداره این سیاست‌ها و

به دانشگاه، پیوسته از سوی دانشگاهیان تلاش‌های برای بهبود مکانیسم‌های حکمرانی در دانشگاه انجام شده است (Huisman, 2009).

این فرایند می‌تواند در تعیین تعادل بین خودمختاری سازمانی دانشگاه و کنترل دولت بر دانشگاه نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشد (Huisman, De Boer, Dill, & Souto-Otero, 2015). بر این اساس بسیاری از کشورها اصلاحات زیادی در دانشگاه برای پیاده‌سازی الگویی برای انتقال قدرت به ارگان‌های متشکل از ذی‌نفعان داخلی و خارجی انجام داده‌اند (Jongbloed, Enders & Salerno, 2008).

این مسئله باعث به وجود آمدن مباحث جدیدی پیرامون چگونگی ترکیب، تناسب و تعادل مناسب بین ذی‌نفعان و بازیگران داخلی و خارجی در حکمرانی دانشگاه‌ها شده است (Woodfield & Kennie, 2007).

دانشگاه، پدیده‌ای مجزا از اجتماع و دولت نیست و نمی‌توان آن را کاملاً مستقل از دولت قرار داد. چنین پنداشتی نیز دور از ذهن می‌رسد، چراکه خواه و ناخواه و به روش‌های گوناگون سیستم دانشگاه از عوامل خارجی متأثر می‌شود.

همچنین دانشگاه نیز وظایف و کارکردهای نسبت به جامعه و دولت دارد؛ بنابراین با کنکاش و پی‌جویی درباره شیوه متعادل حکمرانی در دانشگاه از رهگذر مهندسی مجدد رابطه دانشگاه با دولت به دور از یک‌جانبه‌نگری با رویکرد تقلیل‌گرا نقش هر کدام از ذی‌نفعان و شیوه‌های مدیریتی در دانشگاه بازتعریف و مشخص شود.

با توجه به شکاف و کاستی‌های ادبیات پژوهشی، در این جستار با استفاده از رویکرد فراترکیب و

3. Self-government

شورای مورد اعتماد، جمع‌گرایی و کنترل)

در این صورت می‌توان حالت‌های مختلفی از حکمرانی نظیر حکمرانی تعاملی، حکمرانی چندسطحی و حکمرانی چندبازیگری را مشاهده کرد (Huisman, De Boer, Dill, & Souto-Otero, 2015).

مدل مورد توجه در این پژوهش نیز مدل ترکیبی و درگیری همه ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری و اداره دانشگاه است. طبیعتاً در چنین ساختاری با مشارکت ذی‌نفعان داخلی و خارجی نوعی سکانداری جمعی با توجه به منافع جمعی رخ می‌دهد.

این سبک حکمرانی به بهکرد ساختارهای گوناگون سیستم دانشگاهی و درنهایت، به اثربخشی و کارایی بیشتر منتهی خواهد شد. با کنار هم قرار دادن خرده سیستم‌های دانشگاهی در بستر محیطی نقش‌آفرینی دانشگاه‌ها به مثابه کانون و پیشران در اقتصاد دانش‌بنیان و دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای بلندمدت زیست‌بوم‌های گوناگون میسر خواهد شد.

#### ۱.۱. مطالعات ناظر بر حکمرانی در درون دانشگاه

اومال و همکاران (Omal, Ndfirepi & Cross, 2019) در تحقیقی با عنوان بهبود شیوه‌های حکمرانی ذی‌نفعان در شورای دانشگاه: استراتژی‌ها و سیاست‌های عضویت به این نتیجه دست یافتند که ذی‌نفعان خواستار حرفه‌ای‌سازی شیوه‌های حکمرانی برای بهبود مکانیزم‌های حکمرانی در شوراهای دانشگاهی با حضور ذی‌نفعان مختلف هستند.

آلوچ (Aluoch, 2018) نیز در مطالعه‌ای با عنوان ارزیابی حکمرانی مشارکتی در دانشگاه دولتی

دستورالعمل‌ها می‌پردازد. رهبری نیز در عمل بخشی از حکمرانی و مدیریت محسوب می‌شود (Bradshaw & Fredette, 2009).

در باب چپستی حکمرانی در دانشگاه، در واقع حکمرانی در قلب فعالیت‌های دانشگاه قرار دارد (Boyd, 2009). به زعم بسیاری از پژوهشگران این مفهوم پیچیده و چندبُعدی متأثر عوامل داخلی و خارجی فراوانی است.

حکمرانی در دانشگاه به معنای تصمیم‌گیری درباره موارد خاصی است که عمدتاً در مورد ساختار سازمانی، ارزیابی عملکرد، میزان خودمختاری و پاسخگویی اعضا است. با وجود پیچیدگی‌های این اصطلاح، دو عنصر اصلی مشترک در تفاسیر و قرائت‌های مختلف؛ مربوط به ساختار سازمانی، اهداف و رویه‌ها است (Lanford, 2016).

در باب حکمرانی دانشگاه مدل‌های گوناگونی ارائه شده است (Trakman, 2008):

۱) مدل دانشگاهی که در آن حکمرانی به وسیله دانشگاهیان انجام می‌شود.

۲) مدل حکمرانی با سازوکارهای ساختاریافته و عمدتاً مبتنی بر کنترل، پاسخگویی و کارایی که مدیریت به شکل متمرکز عمل می‌کند.

۳) مدل مبتنی بر اعتماد که به موجب آن نظارت بر عهده شورای معتمد است، علیرغم اینکه این شورا از ذی‌نفعان مختلف تشکیل نشده است.

۴) مدل ذی‌نفعان که در آن نمایندگان گروه‌های مختلف در اداره دانشگاه مشارکت دارند.

۵) مدل ترکیبی (ترکیبی از مدل‌های پیشین شامل حکمرانی توسط دانشگاهیان، ذی‌نفعان،

و ایتالیا متولیان آموزش عالی با درک این مسئله، از یک ساختار متمرکز و سنتی ناپلئونی به سمت ساختاری جدید و مبتنی بر افزایش خودمختاری دانشگاهیان در حال حرکت هستند.

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش کیفی با استفاده از روش فراترکیب به طور خاص از ابزار (تحلیل کیفی) هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (Sandelowski & Barroso, 2006) انجام شده است.

فراترکیب بررسی نظام‌مند مطالعات انجام شده برای ترکیب، تحلیل و تفسیر یافته‌های آن‌ها به منظور شناخت ژرف‌تر و انتقادی از موضوع مورد بررسی است. در این روش با کنار گذاشتن اعداد و ارقام به تحلیل و تفسیر محتوای مقالات پرداخته می‌شود. روش فراترکیب (Meta-synthesis) ساختاری متفاوت‌تری از روش فراتحلیل (Me-analysis) دارد.

در فراترکیب، مطالعات مربوط به یک موضوع خاص برای تولید یافته‌های جامع، جمع‌آوری، تفسیر و ادغام می‌شوند، درحالی‌که روش فراتحلیل ترکیبی از داده‌های مطالعات کمی مختلف برای ارزیابی دقیق حجم اثر فرضیه‌های مشترکی که دارای تناقض آماری هستند استفاده می‌شود (Clemens, 2003).

با توجه به ماهیت خاص مطالعه، جامعه آماری و حجم مطالعاتی در این پژوهش شامل کلیه مطالعات پژوهشی در زمینه حکمرانی درون دانشگاهی است که با کلیدواژه‌های تخصصی در بازه زمانی مدنظر جست‌وجو شده‌اند.

این منابع به صورت مکتوب و مستند علمی به

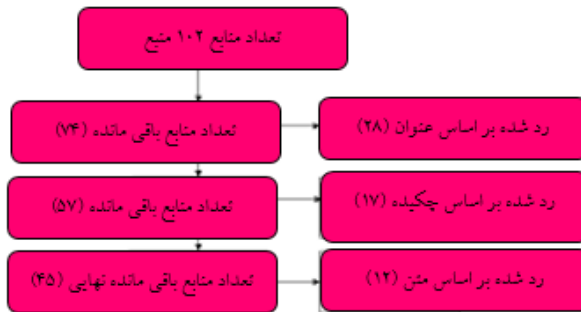
کنیا از دیدگاه دانشجویان، مشارکت دانشجویان در حکمرانی دانشگاه وضعیت چهار خرده مقیاس حکمرانی؛ دسترسی به اطلاعات (با میانگین ۳/۱۸) حل تعارض (۳/۴۸)، ساختار سازمانی (۲/۵۸) و منابع (۳/۰۲) برآورد کرد.

جانسون و همکاران (Johnson, DuVivier & Hambright, 2017) نیز در پژوهشی با عنوان حکمرانی مشارکتی دانشگاه: دیدگاه اعضای هیئت علمی در مورد رهبری دانشگاه پنج عامل؛ تنش‌های عمومی در گروه‌ها، روشن شدن نقش اعضای کمیته، اهمیت رهبری، چالش استقلال متخصصان و موفقیت سازمانی را بر مشارکت اعضای هیئت علمی بر حکمرانی دانشگاه موثر دانسته‌اند.

دل‌بک و همکاران (Delbecq, Bryson & Van de Ven, 2013) در پژوهشی دیگر تحت عنوان حکمرانی دانشگاه، درس‌هایی از یک طراحی مبتکرانه برای همکاری در نتایج خود با بررسی چالش‌های حکمرانی دانشگاه‌های معاصر رویکرد نوین را تشریح ساختند.

بر این اساس با استفاده از این مدل مشارکتی کمیته‌های سیاست‌گذاری مشترک مبتنی بر شایستگی و نماینده‌های مختلف به عنوان ابزار اصلی تدوین استراتژی‌ها باعث اعتماد بیشتر، تصمیم‌گیری بهتر و به موقع‌تر که منتج به کاهش تعارضات درون سازمانی می‌شوند.

بوفو و همکاران (Boffo, Dubois & Moscati, 2008) در پژوهشی به بررسی تغییر حکمرانی دانشگاه‌های در فرانسه و ایتالیا پرداختند و به این نتیجه رسیدند که با توجه به تحولات و حرکت به سمت جامعه دانش‌بنیان که باعث تغییرات عمیق بر رابطه دانشگاه با دولت‌ها شده است. در فرانسه



تصویر ۱. فرایند سرنده و گزینش مقالات

کمی تخصیص می‌دهد و سپس یک فرم برای شمارش امتیازات مقالات ایجاد می‌کند.

بر اساس امتیازدهی این ابزار مقالات، با امتیاز کمتر از سی حذف می‌شوند. عالی (۴۰-۵۰)، خیلی خوب (۳۱-۴۰)، خوب (۲۱-۳۰)، متوسط (۱۱-۲۰) و ضعیف (۱-۱۰) (Finfgeld, 2003).

علاوه بر این، در این پژوهش در امتیازدهی مقالات مناسب پژوهشگر فراوانی مفاهیم کلیدی احصا شده از هر مقاله را نیز لحاظ کرد. بر اساس امتیازهای داده شده بالاترین امتیاز در بین مقالات (۴۴) و پایین‌ترین امتیاز (۲۰) بود.

بر این اساس، از ۱۰۲ منبع شناسایی شده در نهایت، ۴۵ منبع پژوهشی برای تحلیل انتخاب شدند. بازنمایی مراحل سرنده و گزینش در تصویر شماره ۱ تصویرسازی شده است.

مرحله چهارم، استخراج یافته‌های مقالات سرنده شده بود. به تفکیک هر مقاله یافته‌ها استخراج و فیش برداری شدند. در مرحله پنجم، سنتز و ترکیب یافته‌ها بود. یافته‌های استخراج شده با استفاده از روش مقایسه‌ای ثابت با هدف شناسایی، دسته‌بندی و استخراج الگوی تجزیه و تحلیل شدند (Glaser & Strauss, 1967).

صورت مقاله در پایگاه‌های معتبر داخلی و خارجی منتشر شده‌اند، اما معیار برآورد حجم نمونه تمام سرشماری مطالعات منتشر شده بوده است

در مرحله اول، پرسش‌های اصلی پژوهش طراحی شدند. در مرحله دوم، جست‌وجوی نظام‌مند متون انجام شد؛ بنابراین کنوداکاو و جست‌وجوی مقالات در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر بین‌المللی Science Direct، Wiley Online Library، Taylor & Francis، Emerald، Eric، Sage Journals، Online در بازه زمانی (۱۹۹۰-۲۰۲۰) با کلیدواژه‌های خودحکمرانی در دانشگاه (Self-government in the university) و حکمرانی دانشگاه (University governance) جست‌وجو به عمل آمد.

در مرحله سوم، انتخاب منابع مناسب بود. معیار ورودی ارزیابی کیفیت مقالات به چرخه تحلیل، شامل علمی و پژوهشی بودن مقالات، منتشر شده در بازه زمانی مورد نظر، دسترسی به متن کامل مقالات بود.

معیار خروج ارزیابی کیفیت مقالات، فرم ارزیابی کیفیت مقالات کاسپ بود. این ابزار ده سؤالی به پژوهشگر کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات را تعیین کند. پژوهشگر به هر سوال امتیاز

جدول ۱. تحلیل یافته‌های مطالعات به دست آمده است (۲۰۲۰-۱۹۹۰)

فرعی ثانویه فرعی مفاهیم اولیه اصلی	مفاهیم کلیدی
رهبری دانشگاه	<p>بهینه‌سازی سیستم حکمرانی دانشگاه / کاهش نزاع سیاسی و ایجاد ائتلاف / شفاف‌سازی همه فرایندهای دانشگاه (تصمیمات، دسترسی به اطلاعات و...) / رهبری جمعی / پیوند قوی خارجی و سازگاری دانشگاه با محیط پیرامونی / رهبران شایسته و الهام‌بخش / همکاری با دیگر دانشگاه‌های ملی / بین‌المللی شدن دانشگاه / ترسیم چشم‌انداز دقیق / به‌کارگیری رویکردهای جدید در توسعه سیاست‌های دانشگاه / انتخاب رئیس دانشگاه به صورت مشارکتی / کاهش دامنه کنترل رسمی / تناسب بین اهداف دانشگاه با اهداف مدیریتی / حکمرانی چندبازگویی / برقراری تعادل بین منافع ذی‌نفعان / استمرار چرخه و فرایند سیاست‌گذاری (طراحی، اجرا و ارزیابی مجدد) / ساختار غیرسلسله مراتبی / توزیع قدرت در دانشگاه / پاسخگویی به نیازهای بازار کار و جامعه / ایجاد الگوی مبتنی بر انتقال قدرت به ذی‌نفعان / تعادل بین ذی‌نفعان درونی و بیرونی / تعادل بین تصمیم‌گیری و ساختارهای مدیریت سازمانی / تدوین جمعی استراتژی‌های دانشگاه / تنوع و تکثر مأموریت‌ها و کارکردها / مشروعیت‌بخشی به همه ذی‌نفعان / اتخاذ سیاست‌های نوآورانه / متناسب‌سازی سبک‌های جمعیتی دانشگاهیان / آینده‌نگاری و ترسیم مسیرهای پیش روی دانشگاه / تعیین نقطه بهینه در کارایی سیستم دانشگاه / تحلیل دقیق عملکرد سیستم دانشگاه / برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی / برقراری دیالکتیک بین قدرت قانون‌گذار و اجرایی دانشگاه / درک تنوع در سیستم دانشگاهی / همسویی اهداف با مأموریت‌های دانشگاه / استقلال دانشگاهی / تعادل بین مسئولیت‌های استراتژیک بلندمدت با مسئولیت‌های عملیاتی کوتاه‌مدت / جلوگیری از فساد اداری و مالی / رفع تبعیض در سیستم اداری / جریان آزاد گردش اطلاعات و تسهیل دسترسی به آن / افزایش قدرت نهادهای نظارتی در دانشگاه / توجه به منافع جمعی / بازتعریف رابطه دانشگاه با دولت / ساختار حکمرانی مبتنی بر تقسیم اختیارات</p> <p>تفویض اختیار به سطوح پایین‌تر / انتصاب مدیران بر اساس شایستگی و تخصص / ایجاد بانک اطلاعاتی جامع برای تصمیم‌گیری / به‌کارگیری سبک‌های مختلف مدیریتی / مدیریت تغییر / مدیریت تعارضات / اطلاع‌رسانی دقیق از تصمیمات / تضمین کیفیت در دانشگاه / مدیریت حرفه‌ای / برنامه‌ریزی استراتژیک / اولویت‌گذاری تصمیمات و سیاست‌ها / انسجام بخشی و هماهنگی سازمانی / پاسخگویی همه بخش / مطابقت ساختار با استانداردهای بین‌المللی و دانشگاه کلاس جهانی / توسعه کانال‌های ارتباطی بین مدیران، اعضای هیئت علمی و دانشجویان / پذیرش مسئولیت‌های جدید و تغییر مکانیسم‌های عملکردی دانشگاه با توجه به این مسئولیت‌ها / توسعه هماهنگی بین گروه‌های آموزشی / تشکیل کمیته‌های برای نظارت مستمر / مدیریت مشارکتی / کاهش بوروکراسی اداری / مشخص شدن حدود اختیارات در تصمیمات / اتخاذ تصمیمات باثبات / اتخاذ رویه‌های مناسب در زمینه حقوق و مزایا / مدیریت استراتژیک / مدیریت کیفیت / توجه به شاخص‌های عملکرد کلیدی / توجه به مسئولیت اجتماعی دانشگاه / یکپارچه‌سازی نظام اطلاعاتی / مدیریت انعطاف‌پذیر / تعریف انتظارات مشخص برای مشارکت بخش خصوصی / ایجاد رقابت بین سطوح مختلف دانشگاه / توسعه همکاری دانشگاه با دیگر سازمان‌ها / ارتباط مستمر مدیریت با کمیته‌ها / مدیریت نوین دانشگاه / تفکیک امور اداری از آکادمیک / اثربخش و کارایی سازمانی / مدیریت پاسخگو / مدیریت کارآمد / سیستم پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد / سیستم گزارش‌گیری داخلی / تشکیل کمیته حسابرسی / تنوع‌بخشی به وظایف مدیران / هماهنگی بین رویه‌های مختلف اداری / سیستم ارتقای اعضای هیئت علمی کارآمد / اصلاح سیستم ارزشیابی استاد / ایجاد ساختار انگیزشی مناسب / ارائه خدمات آموزشی با کیفیت / ارتقای برند و شهرت دانشگاه / پشتیبانی مداوم از رسالت‌های دانشگاه / مدیریت اطلاعات / مدیریت اهداف دانشگاه / مدیریت منابع فیزیکی / روابط عمومی قوی / تغییر سبک و فرایند اداری / مدیریت عملکرد / ارتقای کارایی اداری دانشگاه / ایجاد درکی عمیق از کارکردها و اهداف دانشگاه و نحوه دستیابی به آن برای کارکنان / به‌کارگیری مدل دانشگاه مولد در فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و خدمات اجتماعی / به‌کارگیری فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی هوشمند مدیریتی / اطلاع‌رسانی جامع از خدمات آموزشی / سنجش اثربخشی تصمیمات / انسجام و یکپارچگی تصمیمات / تعادل بین مسئولیت‌های اجرایی داخلی و خارجی / ایجاد الگوی ارتباطی منظم / چاپکی سازمانی / ساختار اداری متناسب با نیاز دانشگاه / سیستم پایدار و کنترل انرژی در پردیس‌ها (دانشگاه سبز) / یادگیری سازمانی</p>
حکمرانی مشارکتی ذی‌نفعان حکمرانی دانشگاه	
مدیریت دانشگاه	



## مفاهیم کلیدی

فرعی ثانویه  
اولیه اصلی

کنشگری هیئت انا

حضور نمایندگان مختلف در هیئت انا (دانشجویان، اعضای هیئت علمی، کارکنان، صنعت، دولت و...) / افزایش حیطه اختیارات هیئت انا / تنوع تخصص های اعضای هیئت انا / انتصاب اعضای هیئت انا به شکل مشارکتی / سیاست زدایی در فرایند انتصابات هیئت انا / توازن بین قدرت هیئت انا و مدیریت / استقلال اعضای هیئت انا / روشن کردن و تبیین نقش ها در هیئت انا / اختصاص ۱۵ درصد از اعضای هیئت انا از نمایندگان دانشجویان

پایش مستمر نظارت بر عملکرد دانشگاه / رصد مداوم عملکرد مدیران / نظارت بر نحوه اجرای تصمیمات / برقراری تعامل مؤثر بین اعضای هیئت انا / ارتباط مستمر اعضا با مدیریت دانشگاه / تصمیم گیری و تصمیم سازی بر اساس اجماع و توافق / شفافیت در تمامی فرایندهای کاری / نقش مشاوره ای اعضای هیئت انا / گزارش گیری سالانه از عملکرد هیئت انا / مسئولیت پذیری اعضای هیئت انا / انسجام بین اعضای هیئت انا / عمومی کردن نتایج جلسات اعضای هیئت انا / توسعه تعاملات اعضای هیئت انا با ذی نفعان خارجی / ساخت سناریو برای تصمیم گیری توسط اعضای هیئت انا / نظارت بر هزینه کرد منابع مالی / مشارکت در تخصیص منابع مالی در دانشگاه / نقش انتقادی و بازخوردی اعضای هیئت انا نسبت به عملکرد دانشگاه / گزارش دهی منظم و ارتباط اعضای هیئت انا با وزارتخانه ها / همکاری نزدیک اعضای هیئت انا با ریاست دانشگاه / توجه به منافع جمعی در تصمیمات / برگزاری مرتب جلسات با حضور همه اعضا / سازش بین اعضا مطابق با برنامه های اعلام شده با اهداف / پیروی اعضای هیئت انا از الگوی دموکراتیکی

مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیمات دانشگاه / مشارکت در تدوین سیاست های دانشگاه / مشارکت در انتصاب رئیس دانشگاه / اتخاذ تصمیمات جمعی به وسیله اعضای هیئت علمی در زمینه های (برنامه های آموزشی، درسی، پژوهشی و...) / وابسته کردن درآمد به عملکرد اعضای هیئت علمی / تضمین آزادی علمی و امنیت شغلی اعضای هیئت علمی / ایجاد سازوکارهای برای نظارت اعضای هیئت علمی بر تصمیمات / ایجاد شناخت متقابل بین گروه های آموزشی / تشکیل کمیته های برای اعضای هیئت علمی / تنظیم بار و حجم کاری اعضای هیئت علمی / ارزیابی بازده آموزشی و پژوهشی اعضای هیئت علمی / تناسب ترکیب فعالیت های اعضای هیئت علمی / پر رنگ شدن نقش اعضای هیئت علمی در تصمیمات اداری / بهبود تعامل اعضای هیئت علمی با مدیران / واکنش پذیری اختیارات به گروه های آموزشی / برقراری توازن در مسئولیت های برقرار شده به گروه های آموزشی / افزایش فعالیت های صنفی اعضای هیئت علمی / افزایش نقش اعضای هیئت علمی در برنامه ریزی برای توسعه دانشگاه / جذب اعضای هیئت علمی متخصص / ارائه اطلاعات جامع به اعضای هیئت علمی در زمینه های سیاست های دانشگاه / فراهم کردن بستری برای مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیمات با توجه به زمینه های تخصصی / حرفه ای گری اعضای هیئت علمی

کنشگری اعضای هیئت علمی

توسعه مهارت های اعضای هیئت علمی / برقراری تعاملات چندسویه به منظور ارتقای توانمندی اعضای هیئت علمی / توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی

افزایش انگیزه / پاداش دهی به کار تیمی و مشارکت / بهبود کیفیت زندگی / ایجاد رضایت شغلی / ایجاد فضای رقابتی مبتنی بر احترام و اعتماد / تشویق به همکاری با دیگر دانشگاه ها (ملی و بین المللی) / افزایش حقوق و مزایای اعضای هیئت علمی / اعطای جوایز شغلی

فرعی ثانویه  
اولیه اصلی

مفاهیم کلیدی

مشارکت مستقیم دانشجویان در تصمیمات امور دانشجویی (غذاخوری، خوابگاه و...) / تأمین آزادی بیان و امنیت تحصیلی / توجه به نیازها و انتظارات دانشجویان / مشارکت دانشجویان در تدوین سیاست‌های دانشگاه / ایجاد ائتلاف‌های دانشجویی / سامان‌دهی فعالیت‌های اجتماعی، فرهنگی و سیاسی دانشجویان / ایجاد توافق‌نامه‌های بین‌نهادی دانشجویی با مدیریت دانشگاه / تنظیم بارکاری مناسب / تشکیل انجمن‌های فارغ‌التحصیلان / اعمال نظرات دانشجویان / ترسیم چشم‌انداز شغلی برای دانشجویان / ارزیابی بازده علمی دانشجویان / مشارکت دانشجویان در تصمیمات آموزشی / بازتعریف رابطه دانشجو با دانشگاه / توجه به تنوع و تکثر فرهنگی دانشجویان / دانشجو به مثابه همکار / مسئولیت‌پذیری دانشجویان / فراهم‌سازی فضا برای شنیده شدن صدای دانشجویان / حضور مرتب نمایندگان دانشجویان در جلسات دانشگاه / پذیرش نمایندگان دانشجویان در ساختار دانشگاه / مشروعیت بخشی به مشارکت دانشجویان / فراهم‌سازی بستری برای ارتباط مستمر دانشجویان با مدیران / توسعه تعامل دانشجویان با کارکنان و انجمن‌های دیگر / حضور نمایندگان دانشجویان در ساختار اداری / تخصیص بودجه بیشتر برای فعالیت‌های دانشجویی / انتخاب نمایندگان شایسته برای دانشجویان / ارزیابی مستمر از عملکرد دانشجویان / جذب دانشجویان مستعد / توسعه نشریات دانشجویی / اطلاع‌رسانی به دانشجویان / مشارکت در انتصاب رئیس دانشگاه / دانشجو به مثابه ذی‌نفع قانونی / تهیه اساسنامه‌هایی برای مشارکت دانشجویان / آگاه‌سازی دانشجویان از نقش آن‌ها در دانشگاه / افزایش سهم نمایندگان دانشجویان / به رسمیت شناختن گروه‌های دانشجویی / تشکیل اتحادیه‌های دانشجویی

مدیریت  
فعالیت‌های  
دانشجویی

کنشگری دانشجویان

ایجاد رقابت بین گروه‌های دانشجویی (برای رشد شخصی) / توسعه مهارت‌های (مدیریتی، مالی و...) دانشجویان / توسعه تعاملات دانشجویان / ارتقای کیفیت زندگی تحصیلی / توسعه مهارت تفکر انتقادی دانشجویان / تسهیل ارتباط دانشجویان با اعضای هیئت علمی (منتورینگ) / ارائه فرصت‌های مطالعاتی برای توسعه دانشجویان / توجه به فعالیت‌های خارج از برنامه‌های رسمی برای رشد دانشجویان

توسعه سرمایه  
انسانی  
دانشجویان

افزایش انگیزه تحصیلی دانشجویان / توسعه طرح‌های وام دانشجویی / پاداش‌دهی به مشارکت‌های دانشجویان / تشویق فعالیت‌های گروهی / احترام به نظریات دانشجویان / ایجاد مشوق‌های قانونی برای مشارکت دانشجویان در تصمیمات / حمایت از فعالیت‌های دانشجویان / استقبال دانشگاهیان از نظرات کارکنان / برنامه‌های بورسیه‌های تحصیلی / افزایش کمک هزینه‌های تحصیلی / برانگیختن رضایت دانشجویان / تشویق موفقیت‌های تحصیلی دانشجویان / ارزش دادن به دیدگاه‌های دانشجویان / برقراری رابطه حمایتی و مذاکره‌ای با نمایندگان دانشجویان / تقدیر از دانشجویان موفق

حمایت از  
دانشجویان

مشارکت در تصمیم‌گیری‌های دانشگاه / توسعه انجمن‌های کارکنان / انعکاس و اعمال نظرات کارکنان / ترسیم اهداف مبتنی بر تخصص‌های کارکنان / جذب نیروی انسانی متخصص / ایجاد امنیت شغلی / تنظیم بارکاری متعادل برای کارکنان / مدیریت استعداد / ارزیابی عملکرد کارکنان / ثبت گزارشات از روند کاری روزانه / مشارکت در انتصاب رئیس دانشگاه / پاسخگویی کارکنان در قبال تصمیمات / تعهد سازمانی کارکنان / هماهنگی بین نقش‌های کارکنان / برنامه‌ریزی شغلی / ارتقای زمینه‌های اطلاعاتی کارکنان

مدیریت منابع  
انسانی

کنشگری کارکنان دانشگاه

توسعه مهارت‌های کارکنان / افزایش دوره‌های ضمن خدمت برای کارکنان / ایجاد تعاملات چندسویه به منظور افزایش توانمندی کارکنان / ارتقای کیفیت زندگی کاری / سنجش پیشرفت شغلی کارکنان و برنامه‌ریزی برای بهبود آن

توسعه سرمایه  
انسانی  
کارکنان

افزایش انگیزه کاری کارکنان / پاداش‌دهی به مشارکت کارکنان / تشویق به کار گروهی / احترام به نظرات کارکنان / بررسی مسائل و مشکلات کارکنان و حل آن‌ها / پشتیبانی مداوم از کارکنان / اعطای جایزه شغلی

حمایت از  
کارکنان

فرعی مفاهیم اولیه اصلی	فرعی ثانویه	مفاهیم کلیدی
نظام آموزشی و پژوهشی	برنامه‌های آموزشی و درسی کارآمد	ارتقای کیفیت آموزش / ایجاد مشوق‌های برای تولید محتوای آموزشی اثربخش / تولید محتوای میان‌رشته‌ای / تیم‌سازی و کار تیمی در فرایند آموزش‌ها / رویکرد مشارکتی در تدوین برنامه‌های آموزشی و درسی / ارزیابی مداوم برنامه‌های آموزشی و درسی / یادگیری مادام‌العمر / یادگیری شناختی
	مدیریت تحقیقات دانشگاهی	نوآوری در تحقیقات دانشگاهی / ارتقای کیفیت پژوهش‌ها / انجام پژوهش‌های میان‌رشته‌ای / کار گروهی در انجام پژوهش / تعادل بین تحقیقات بنیادی و کاربردی / توسعه اخلاق در پژوهش / سرمایه‌گذاری بیشتر در تحقیقات دانشگاهی / ارزیابی بار مالی تحقیقات دانشگاهی / مشخص کردن مقیاس اقتصادی در تحقیقات دانشگاهی
سازوکارهای قانونی	تدوین قوانین جدید برای دانشگاه	ایجاد قانون حقوق مالکیت معنوی / مشخص کردن نقش‌های ذی‌نفعان مختلف در آیین‌نامه‌های دانشگاه / تدوین قوانین نوین برای دانشگاه
	بازنگری در قوانین دانشگاه	اصلاح قوانین برای تمرکززدایی / اصلاح قوانین و اساسنامه‌های دانشگاه / اصلاح رویه‌های ثبت اختراع / نظم و انضباط‌بخشی به قوانین موجود / شفاف‌سازی قوانین / بالا بردن اثربخشی اداری قوانین / بازتدوین قوانین و دستورالعمل‌های دانشگاه / تسریع فرایندهای مجوزدهی درون دانشگاهی
سازوکارهای مالی	سازوکارهای تأمین منابع مالی	تنوع بخشی به منابع مالی / برون‌سپاری فعالیت‌های برای جذب منابع مالی / تشویق برای جذب منابع مالی جدید / جذب درآمد پژوهشی / جذب منابع مالی از طریق موقوفات / جذب منابع مالی جدید به وسیله دانش‌آموختگان
	سازوکارهای تخصیص منابع مالی	تخصیص منابع مالی با اولویت‌بندی / بهینه‌سازی سازوکارهای تخصیص منابع / تخصیص منابع مالی بر اساس عملکرد / تخصیص منابع مالی اضافی و تشویقی / تخصیص منابع مالی بر حسب رشته‌های تحصیلی / تخصیص رقابتی منابع مالی / تخصیص رقابتی کمک‌های مالی
کارآفرینی دانشگاه	مدیریت و برنامه‌ریزی مالی	سرمایه‌گذاری مالی بیشتر / مدیریت مالی / جذب مدیران مالی حرفه‌ای / کنترل و صرفه‌جویی در هزینه‌ها / حسابداری مالی / سیستم بودجه‌بندی کارآمد دانشگاه / گزارش‌گیری مستمر مالی / ممیزی مالی / به اشتراک‌گذاری هزینه‌ها / اصلاح ساختارهای مالی دانشگاه / توجه به پیامدهای تصمیمات مالی / تشکیل کمیته‌های مالی / پاسخگویی مالی / ستجش بهره‌وری مالی / شفاف‌سازی عملکردهای مالی / ستجش اثربخش هزینه‌ها / به‌کارگیری رویکردهای نوین مالی
	ارتباط دانشگاه با صنعت	تامل دوسویه دانشگاه با صنعت / تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی / انعقاد قراردادهای مشترک با صنعت / قراردادهای کاری بلندمدت با صنایع / تبدیل چرخه تبدیل دانش به نوآوری / حمایت از فعالیت‌های کارآفرینی دانش‌آموختگان / توسعه فعالیت بازاریابی / ارائه خدمات مشاوره‌ای به صنعت / همکاری با شرکت‌های بین‌المللی / جلب اعتماد صنعت در همکاری
نهادسازی کارآفرینی		ایجاد شرکت‌های دانشگاهی / توجه به ظرفیت‌های منطقه‌ای در ایجاد و بهره‌برداری از ظرفیت‌های کارآفرینی / ایجاد دفاتر انتقال تکنولوژی به صنعت / ایجاد ظرفیت‌هایی برای تسهیل ارتباط دانشگاه با صنعت

فرعی ثانویه اولیه اصلی	فرعی ثانویه اولیه اصلی	مفاهیم کلیدی
توسمه ظرفیت‌های نرم	توسمه ظرفیت‌های نرم	تغییر فرهنگ دانشگاهی / تغییر ذهنیت سازمانی / ایجاد جوسازمانی مساعد / توسعه ارزش‌های جدید دانشگاهی / نهادینه‌سازی ارزش‌های برای دگرپذیری و نقدپذیری / ایجاد ارزش‌های فرهنگی جدید / اصلاح فرهنگ اداری دانشگاه / توجه به هنجارهای اعتماد سازمانی / تسری ارزش‌های کارگروهی و تیمی / مساعد بودن جو سیاسی / ایجاد جو حمایتی / پذیرش ارزش‌های اجتماعی دانشگاه (جامعه‌پذیری دانشگاهی) / توجه به ارزش‌های اخلاقی / فرهنگ کارآفرینی / فرهنگ کیفیت / خلق ارزش‌های مشترک
توسمه ظرفیت‌های سخت	توسمه ظرفیت‌های سخت	توسمه زیرساخت‌های سخت دانشگاه / توسعه زیرساخت‌های فناورانه دانشگاه / به‌روزرسانی امکانات موجود / تجهیز و به‌روزرسانی فضای اداری دانشگاه / توسعه امکانات آزمایشگاهی / توسعه امکانات کتابخانه‌ای

توسمه ثانویه

ارائه شود.

بر این اساس، پس از استخراج مفاهیم کلیدی از هر مقاله بر اساس تشابهات و افتراقات در قالب مقوله‌های فرعی اولیه و ثانویه دسته‌بندی شدند. در جدول شماره ۱ یافته‌ها به تفصیل تشریح شده‌اند.

در ادامه، بر اساس مؤلفه‌های شناسایی شده مدل شماتیکی از دانشگاهی با ساختار خودحکمرانی ارائه می‌شود. بر اساس این مدل، دو عامل پیش‌زمینه ظرفیت‌سازی‌های نرم و سخت است. با دسته‌بندی ذی‌نفعان اصلی تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر با چهار گروه؛ اعضای هیئت علمی، دانشجویان، کارکنان و اعضای هیئت امنای مواجه هستیم.

شیوه‌های سکنداری به شکل مشارکتی است که در قلب مدل جای می‌گیرد. دیگر مؤلفه‌های دانشگاه با ساختار خودحکمرانی شامل نظام آموزشی و پژوهشی، کارآفرینی دانشگاهی، سازوکارهای قانونی و سازوکارهای مالی تقسیم‌بندی می‌شوند.

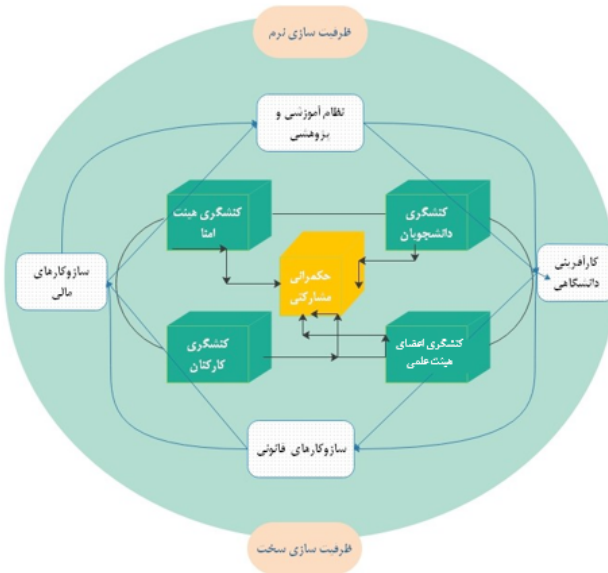
مجموعه این عوامل در هم‌کنشی و هم‌جواری با یکدیگر اثربخشی لازم را در درون سیستم دانشگاهی خواهند داشت. علاوه بر این، تعامل دو سویه این عوامل با عوامل خارجی نظیر شیوه‌های حکمرانی کشور، ساختار تصمیم‌گیری (متمرکز یا

به بیان روشن‌تر، پس از استخراج مفاهیم کلیدی از مقالات با رویکرد استقرایی، مفاهیم کلیدی بر اساس وجوه افتراق و اشتراک در هم ادغام شدند و مقوله‌های فرعی ثانویه را شکل دادند. سپس مقوله‌های فرعی ثانویه نیز بر حسب تشابهات و افتراقات معنایی در یکدیگر ادغام و مقوله‌های فرعی اولیه را تشکیل دادند.

در مرحله ششم، کنترل یافته‌ها بود. برای کنترل اعتبار یافته‌ها از روش بازبینی توسط همکار (Peer debriefing) استفاده شد. در این راهبرد همکاری پژوهشی با بازشکافی و مرور مجدد مفاهیم کلیدی و دسته‌بندی یافته‌ها به ارتقای بیشتر کیفیت یافته‌ها کمک می‌کند. این راهبرد، از جمله راهبردهای متداول در افزایش دقت علمی پژوهش‌های کیفی است (Stommel & Wills, 2004). مرحله هفتم ارائه یافته‌ها بود.

### ۳. یافته‌های پژوهش

در پاسخ به پرسش‌های پژوهش، برای ارائه دسته‌بندی جامع‌تر، هر دو پرسش در هم ادغام شدند تا ضمن دسته‌بندی ذی‌نفعان مختلف تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر در دانشگاه، مؤلفه‌های اصلی مدل دانشگاهی با ساختار خودحکمرانی نیز شناسایی و



تصویر ۲. مدل شماتیک مؤلفه‌های دانشگاه با ساختار خودحکمرانی

2020; Tamrat, 2020; Flórez-Parra, López-Pérez & López-Hernández, 2019; Sayidah, Ady, Supriyati, Winedar, Mulyaningtyas & As-sagaf, 2019) همسویی دارد.

شیوه فعلی حکمرانی در نظام آموزش عالی ایران به شکل متمرکز با دخالت‌های فراوزارخانه‌ای است. علاوه بر این، تعدد نهادهای تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر پیچیدگی بیشتری در زمینه طراحی و اجرای حکمرانی آموزش عالی پدید آورده است. ساختار متمرکز و سلسله‌مراتبی از بالا به پایین مشارکت حداقلی را برای ذی‌نفعان در حکمرانی آموزش عالی پدید آورده است.

در مطالعه‌ای، باقری‌مقدم و احمدی به آسیب‌شناسی حکمرانی در نظام آموزش عالی ایران پرداختند. در یافته‌های آن‌ها این آسیب‌ها

غیرمتمرکز، ساختار اقتصاد جامعه، فرهنگ جامعه و غیره به اثربخشی سیستم دانشگاهی در سطح ملی دامن می‌زنند (تصویر شماره ۲).

## ۴. بحث و نتیجه‌گیری

پس از استخراج مؤلفه‌های ده‌گانه دانشگاه با ساختار خودحکمرانی در ادامه ضمن تبیین هر کدام از این مؤلفه‌ها با یافته‌های پژوهشی وضعیت نظام آموزش عالی ایران مورد تحلیل قرار می‌گیرد.

در پایان سیاست‌های پیشنهادی برای نظام آموزش عالی ایران ارائه می‌شود. برای کاهش حجم مقاله برای تبیین یافته‌ها، فقط نمونه‌ای از مقالات بیان می‌شود.

مؤلفه حکمرانی مشارکتی با یافته‌های پژوهشی (Croucher, Wen, Coates & Goedegebuure,)

مؤلفه کنشگری اعضای هیئت علمی با یافته‌های مطالعات (Tamrat, 2020; Abugre, 2018; Web-ber & Butovsky, 2018; Chan & Yang, 2018; Etejere, Aburime, Aliyu & Jekayinfa, 2017; Johnson, DuVivier, & Hambricht, 2017; هم‌خوانی دارد.

اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های ایران دچار روزمرگی و کارهای روتین علمی هستند و دخالت اثربخشی در شیوه حکمرانی دانشگاه ندارند. به جز میزان اندکی از اعضای هیئت علمی که در پست‌های مدیریتی مشغول‌اند، اکثریت آن‌ها مشارکتی در شیوه‌های مدیریت دانشگاه ندارند.

افزون بر این، از آن‌ها در این امر حمایت اندکی صورت می‌گیرد. در کنار این عوامل، اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های ایران همچنان درگیر دغدغه‌های اولیه همچون نیازهای مالی و معیشتی به دلیل پایین بودن حقوق و مزایا هستند، در حالی که یکی از اساسی‌ترین عوامل مشارکت اصلی اعضای هیئت علمی، انگیزه مشارکت است.

فقدان انگیزه و نبود کشش از سوی اعضای هیئت علمی از یک سو و ساختار متمرکز و غیرمنعطف مدیریتی سبب بروز چنین وضعیتی شده است. ضعف‌های نظام آموزشی تأثیرگذار بر (انگیزه مشارکت) اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها را می‌توان شامل مواردی از این قبیل دانست که عبارتند از: تداوم برنامه‌ها و شیوه‌های آموزشی، کم توجهی به پرورش مهارت‌ها، پایین بودن تولید دانش سازمان‌یافته و جایگاه علمی دانشگاه‌ها در سطح جهانی، پایین بودن مراودات با دانشگاه‌های بین‌المللی، فقدان زیرساخت‌های اطلاع‌رسانی و فناوری‌های نوین در شیوه‌های آموزشی و کمبود اعضای هیئت علمی از نظر تعداد و مرتبه علمی (پورسعید، ۱۳۸۰).

شامل موارد زیر است: ضعف نهادی و ساختاری در سیاست‌گذاری آموزش عالی، بی‌ثباتی مدیریتی و سیاسی، فقدان شاخص‌های کلیدی در ارزیابی عملکرد نهادهای سیاست‌گذار علم، فقدان نظام مرکزی مقبول در نظام آموزش عالی، دخالت غیرضروری نهادها در امور یکدیگر، عدم تفاهم در نگاه به مأموریت دانشگاه‌ها، عدم همسویی سازمان‌ها و گروه‌های ذی‌نفع در سیاست‌گذاری آموزش عالی، کم‌توجهی به استفاده از علم در سیاست‌گذاری، عدم رصد همه مصوبات، ضعف شبکه‌سازی اطلاعاتی و گفتمان‌سازی، نبود راستی‌آزمایی گزارش عملکرد دستگاه‌های سیاست‌گذاری، عدم هماهنگی نهادهای متولی، ناسازگاری در میان بخش‌های مختلف سیاستی، مسائل حکمرانی و سیاست‌گذاری آموزش عالی.

در سطح حکمرانی درون‌دانشگاهی نیز با متأثر شدن ساختار متمرکز برون‌دانشگاهی سیاست‌گذاری به همین منوال صورت می‌گیرد. انتصاب مدیران دانشگاهی بدون مشارکت دانشگاهیان و با توجه به جناح سیاسی روی کار صورت می‌گیرد.

وجود شبکه‌های رانت سیاسی و دوستانه و کم‌توجهی به تخصص‌های افراد در انتصابات مدیران میانی از دیگر علل این ناکارآمدی است.

از دیگر موارد می‌توان به وجود نزاع‌ها و منافع سیاسی، شفاف نبودن فرایند تصمیم‌گیری‌ها، مدیریت متمرکز، ضعف استقلال دانشگاه‌ها و به‌ویژه آزادی علمی دانشگاهیان، پاسخگو نبودن، نگاه کوتاه‌مدت و مقطعی مدیران در برنامه‌ریزی دانشگاهی، وجود فرایندهای بوروکراسی و کاغذبازی اداری و غیره در شکل کنونی وضعیت حکمرانی در دانشگاه‌های ایران اشاره کرد.

معنادار بین عملکرد هیئت‌های امنا، استفاده نکردن هیئت امنا از ظرفیت‌های قانونی، ناکارآمدی ترکیب هیئت‌های امنا و روش انتخاب اعضای تخصص و انگیزش آن‌ها برای ایفای نقش تعیین کننده (مهدی و آذرگش، ۱۳۹۶).

در مطالعه تطبیقی دیگری، ذاکر صالحی از وضعیت هیئت امنا در آموزش عالی ایران به این نتیجه دست یافت که کاستی‌های عملکردی هیئت امنای دانشگاه‌های ایران به نسبت کشورهای مورد مطالعه شامل استقلال اندک، عمدتاً اداری و مالی، هیئت هم‌هنگی دولتی، عمدتاً انتصابی، ضعف حضور صاحبان صنایع، خیرین، دانشجویان و دانش‌آموختگان و زنان، بسیط و تک‌میسونی، ضعف اثربخشی، بوروکراتیک شدن هیئت‌ها، ماهیت اجرایی اعضا و پرمشغله بودن، عدم تشکیل به موقع جلسات و اکتفا به رسیدگی مسائل مالی و اداری می‌شود.

همچنین هیئت امنا در اداره دانشگاه‌های ایران نقش تشریفاتی و کم اثری دارند و چنانکه باید و شاید از جایگاه حقوقی و عملیاتی مناسبی برخوردار نیستند. یافته‌های پژوهشی مؤید این نکته است که هیئت امنا علیرغم اینکه در دانشگاه‌های کشورهای توسعه‌یافته، نقش پیشرو را در اداره امور مربوط به دانشگاه دارند، در نظام آموزش عالی ایران کارآمدی مطلوبی ندارد.

به عنوان یکی از ذی‌نفعان اصلی حکمرانی درون دانشگاه باید ساختار فعلی با الگوگیری از زیست‌آمده‌های دیگر کشورها بازتعریف و به شکل عملیاتی پیاده‌سازی شود.

مؤلفه کنشگری دانشجویان با نتایج پژوهشی (Mulyaningtyas & Assagaf, 2019; Sayidah, Ady, Supriyati, Tamrat, 2020);

در پژوهشی دیگر، رجایی‌پور و همکاران در واکاوی رابطه میزان مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی با سطح روحیه اعضای هیئت علمی به این نتیجه رسیدند که بین میزان مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی با سطح روحیه آنها رابطه وجود دارد.

بیشترین میزان مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی مربوط به تصمیم‌گیری پژوهشی و کمترین میزان مشارکت مربوط به تصمیم‌گیری آموزشی بود. با ایجاد انگیزه و با به‌کارگیری حداکثر توان علمی اعضای هیئت علمی باید به گونه‌ای شراکتی در جهت بهبود مکانیسم‌های حکمرانی درون دانشگاه عمل شود.

مؤلفه کنشگری اعضای هیئت امنا با یافته‌های پژوهشی (Croucher, Wen, Coates & Goedege-buure, 2020; Sayidah, Ady, Supriyati, Winedar, Mulyaningtyas & Assagaf, 2019) همسویی دارد.

مشکلات هیئت امنا در اداره دانشگاه در نظام آموزش عالی ایران: اختیارات هیئت امنا در نظام آموزش عالی ایران در مقایسه با اختیارات این هیئت‌ها در دانشگاه‌های معتبر جهان از گستردگی کمتری برخوردار است. وزیر علوم هسته مرکزی همه ابتکارات و مصوبات هیئت‌های امنا است. به دلیل سطح اختیارات و ناآشنایی با وظایف و نقش‌های هیئت‌های امنا، پاسخگوی عملکرد دانشگاه و رئیس دانشگاه نیستند. ارتباط و تعامل هیئت‌های امنا با دانشگاه و عملکرد و فعالیت‌های آن کم است و اعضای آن به کم و کیف فعالیت‌های دانشگاه اشراف ندارند. موارد دیگر عبارت‌اند از: ضرورت افزایش اختیارات، وظایف و سطح پاسخگویی هیئت‌های امنا، ضرورت رهاسازی امور روزمره و ورود هیئت امنا به امور راهبردی و سرنوشت‌ساز دانشگاه، نبود اختلاف

(Winedar, Mulyaningtyas & Assagaf, 2019) هم‌راستایی دارد.

دانشجویان در دانشگاه‌های ایران در شیوه حکمرانی دانشگاه نقشی ندارند. پیش شرط هر گونه مشارکتی از جانب دانشجویان فراهم بودن شرایط آزادی بیان و امنیت تحصیلی است. قائل نشدن مشروعیت قانونی برای انجمن‌ها و ائتلاف‌های دانشجویان، ضعف درونی در انجمن‌ها، بسته بودن فضای نشریات دانشجویی، ناآشنایی دانشجویان از حقوق دانشجویی، نداشتن مهارت مدیریتی و رهبری، مطالبه‌گر نبودن دانشجویان، نبود حمایت از فعالیت‌های دانشجویی، از جمله عوامل شنیده نشدن صدای دانشجویان به عنوان یکی از ذی‌نفعان اصلی در فرایند حکمرانی دانشگاه است.

عاشوری و قائدعلی در پژوهشی به واکاوی چالش‌ها و مشکلات مدیریت تشکل‌های دانشجویی پرداختند و در نتایج خود این چالش‌ها را در پنج دسته: ضعف در ارتباطات، تغییرات مدیریتی، ضعف در شناخت مسائل فرهنگی، چالش‌های مدیریت منابع انسانی و ضعف در هدف دسته‌بندی کردند.

با وجود نقاط ضعف برشمرده شده در انجمن‌های دانشجویی در نظام آموزش عالی ایران این انجمن‌ها نقش کلیدی در توانمندی‌سازی دانشجویان و مشارکت آن‌ها ایفا می‌کنند.

در مطالعه‌ای Williams و Winston به نقل از امیریان‌زاده و همکاران دریافتند دانشجویانی که در انجمن‌ها مشارکت دارند، در مقایسه با دیگر دانشجویان، توانایی‌های بیشتری از خود نشان می‌دهند، پیشرفت‌های آموزشی بیشتری دارند، آگاهی بیشتری نسبت به منابع گوناگون کسب کرده بودند، به اهداف عالی‌تری در دانشگاه رسیده

بودند، مهارت‌ها و توانمندی‌های آنان افزایش یافته بود و درنهایت، به بالندگی رهبری بالاتری دست یافته بودند (Williams & Winston, 1985) به نقل از امیریان‌زاده و همکاران، (۱۳۹۰).

مؤلفه کنشگری کارکنان با یافته‌های تحقیقات (Tamrat, 2020; Abugre, 2018; Antonelli, 2008) هم‌پوشانی دارد.

در دنیای پرشتاب و رقابتی امروز، کارکنان به عنوان مهم‌ترین سرمایه و دارایی هر سازمانی محسوب می‌شوند. استفاده بهینه از این دارایی عملکرد سازمان‌ها را به شکل قابل توجهی ارتقا می‌دهد و در دستیابی به اهداف آن کمک شایانی می‌کند.

اما غفلت و بی‌توجهی به این سرمایه علاوه بر هدررفتن دیگر منابع سازمان، باعث ناکارآمدی سازمان و ناتوانی آن‌ها در دستیابی به اهداف می‌شود. به‌ویژه کارکنان دانشگاه با توجهی به ماهیت عملکردی دانشگاه‌ها در توسعه جوامع نقش کلیدی‌تری را نسبت به دیگر سازمان‌ها ایفا می‌کنند.

در نظام دانشگاهی ایران کارکنان با وجود تفاوت ماهوی دانشگاه از پویایی کاری برخوردار نیستند و نقشی در شیوه حکمرانی دانشگاه ندارند. افزون بر این، در سطح دانشگاه نیز از انجمن‌ها یا پویش‌های حمایتی برخوردار نیستند. به دلیل ترس از تعلیق یا اخراج شدن نیز پیوسته دچار سکوت سازمانی<sup>۴</sup> هستند. نه نظرات سازنده و انتقادی خود را انتقال می‌دهند و نه نظریات آن‌ها در ساختار دانشگاه و به مدیران بازتاب داده می‌شود.

از جمله چالش‌های کارکنان در سازمان‌های ایران،

4. Organizational Silence



فرهنگ متفاوت فعالان دانشگاه و صنعت، قوانین ضعیف حفاظت از دارایی‌های فکری در سطح ملی، وابسته بودن دانشگاه به بودجه‌های دولتی، ضعف اطلاعات دانشگاه درباره نیازها و اولویت‌های بخش کسب‌وکار و عدم احساس نیاز و فقدان انگیزه در دانشگاه برای تجاری‌سازی دانش را شناسایی و دسته‌بندی کرده‌اند.

دانشگاه و صنعت در ایران به دو قطعه ناسازوار مبدل شده‌اند. علیرغم تلاش‌های وافر دانشگاهیان، سیاست‌گذاران و صنعتگران همچنان این گسست دامنه‌دارتر شده است. برای الحاق و پیوند میان این دو نیازمند بازاندیشی در ساختارهای خرد و کلان بسیاری هستیم. تا بتوانیم همانند دیگر دانشگاه‌های پیشرو، با برقراری مدل‌های ماریچ چهارگانه میان دانشگاه، صنعت، دولت و جامعه به رشد منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی دست یابیم.

مؤلفه نظام آموزشی و پژوهشی با برایندهای پژوهشی (Sayidah, Ady, Supriyati, Winedar, Mulyaningtyas & Assagaf, 2019) هم‌خوانی دارد.

نظام آموزشی کنونی دانشگاه‌ها به شکل سنتی و مدرس‌محور است و نه از حیث تقویت تفکر انتقادی و دگراندیشی در نظریه‌پردازی و نه از حیث کاربردی و کارورزی قابلیت‌چندانی ندارد. برنامه‌های درسی عمدتاً با سرفصل‌های قدیمی در قالب رشته‌های تحصیلی قدیمی با مغفولیت برنامه‌های میان رشته‌ای در حال پیاده‌سازی و اجرا است. در نظام پژوهشی نیز دانشگاه‌ها با کارکردهای نامناسبی مواجه هستند، به گونه‌ای که امروز ایران بالاترین میزان تولید مقالات را در خاورمیانه به خود اختصاص داده است، اما بسیاری از پژوهش‌ها بی‌اثر و بلااستفاده هستند؛ بنابراین نمی‌توانند هیچ مشکلی را از جامعه حل کنند.

به‌ویژه کارکنان دانشگاه‌ها، عدم شایسته‌سالاری، برخورد گزینشی با تخصص افراد، عدم وجود نظارت، عدم شناخت نیازهای کارکنان، توجه به بعضی از شغل‌ها، تبعیض، وجود هرم تصمیم‌گیری، بی‌توجهی به مسائل رفاهی کارکنان، عدم اطلاع کارکنان از نتایج عملکرد خود، بی‌انگیزگی، فقدان عدالت در پرداخت‌ها، بی‌برنامه بودن و عدم مشارکت کارکنان دسته‌بندی شده‌اند (هاشمی و پورامین‌زاد، ۱۳۹۰).

مؤلفه کارآفرینی دانشگاهی با یافته‌های مطالعات (Abugre, 2018; Blaschke, Frost & Hattke, 2014) هم‌گرایی دارد.

گسست میان دانشگاه و صنعت دیرینه‌ای طولانی و تأمل‌برانگیز در نظام آموزش عالی ایران دارد. کارآفرینی دانشگاه در واقع، در قالب یک اکوسیستم کارآفرینی متشکل از عوامل خرد و کلان در بستر محیطی رخ می‌دهد. نمی‌توان بدون تغییر و اصلاح عوامل بیرونی، به ساختار دانشگاهی کارآفرین دست یافت.

در زمینه این گسست و ناکارآمدی مطالعات بی‌شماری در ادبیات پژوهشی داخلی به رشته تحریر درآمده‌اند. از جمله، موسوی و همکاران در پژوهشی با عنوان شناسایی موانع توسعه اکوسیستم دانشگاه کارآفرین این موانع را در شش دسته مالی، ساختاری و اداری، پژوهشی، ارتباطی، آموزش سنتی و فرهنگ سازمانی طبقه‌بندی کردند.

ندیرخانلو و همکاران در مطالعه‌ای دیگر به تبیین موانع کارآفرینی دانشگاهی و تجاری‌سازی دانش در دانشگاه تهران پرداختند. در یافته‌های خود بوروکراسی، عدم انعطاف سیستم مدیریت دانشگاه، ضعف ارتباطات، فقدان شبکه‌های ارتباطی میان سرمایه‌گذاران و فعالان صنعت و دانشگاهیان،

نظام آموزشی و پژوهشی جایگاه مطلوبی ندارد و تا رسیدن به وضع مطلوب و اثربخش فاصله زیادی دارد. خودحکمرانی در دانشگاه توسط ذی‌نفعان به ارتقای بیشتر کیفیت و بهبود کارایی آن کمک شایان توجهی می‌کند.

مؤلفه سازوکارهای قانونی با یافته‌های پژوهشی (Tamrat, 2020; Flórez-Parra, López-Pérez & López-Hernández, 2019) همسویی دارد.

معضل دیگر دانشگاه‌ها در حکمرانی، مشکلات مربوط به قوانین، تعدد آیین‌نامه‌ها است که بعضاً ناشی از اختیار قانونی محدود دانشگاه‌ها و وابستگی برون‌دانشگاهی در قوانین است.

یکی از اصلی‌ترین این چالش‌ها مربوط به قانون حقوق مالکیت فکری در دانشگاه‌های کشور است که سال‌هاست محل مناقشه است. ساختار قوانین به گونه‌ای است که خود مانعی برای تفویض اختیار و مشارکت دیگر بخش‌ها در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری است و به هیچ وجه برای ذی‌نفعان مختلف، جهت مشارکت در دانشگاه ترغیب‌کننده نیست.

مؤلفه سازوکارهای مالی با یافته‌های پژوهشی (Croucher, Wen, Coates & Goedegebuure, 2020; Sayidah, Ady, Supriyati, Winedar, Mulyaningtyas & Assagaf, 2019) هم‌پوشانی دارد.

یکی از مکانیسم‌های اصلی حکمرانی درون‌دانشگاهی، سازوکارهای تأمین و تخصیص منابع مالی در دانشگاه است. در دانشگاه‌های ایران به دلیل وابستگی به بودجه دولتی ناکارآمدی‌های در تأمین مالی و در تخصیص منابع مالی وجود دارد.

پیوسته دانشگاه‌ها با کمبود منابع مالی به دلیل کم شدن بودجه دولتی و ناتوانی دانشگاه در جذب

علت این امر به دلایلی مانند نظام ارزش‌گذاری نامناسب و مقاله محور، تکراری بودن روش‌های تحقیق، تکراری بودن موضوعات، وجود رانت در واگذاری طرح‌های پژوهشی، نگاه ابزاری به پژوهش و غیره است.

علاوه بر این، هر ساله شاهد این هستیم که از بودجه پژوهشی دانشگاه‌ها کاسته می‌شود، در صورتی که بازدهی اقتصادی پژوهش با یک ضریب نااطمینانی بیش از سرمایه‌گذاری آموزشی است.

در پژوهشی، کیخا و همکاران به وا شکافی علل و عوامل پایین بودن کیفیت نظام آموزش عالی ایران پرداختند و این عوامل را در دانشگاه در دو سطح دانشگاهی و فرادانشگاهی تقسیم‌بندی کردند.

سطح درون‌دانشگاهی را در چهار سطح: استاد (مواردی نظیر: روش تدریس غیرفعال، بی‌انگیزگی، شرایط نامناسب محیط کاری، استفاده زیاد از محتوای قدیمی، نبود اخلاق حرفه‌ای و رفتاری، ناتوانی در مدیریت کلاس، ارزشیابی ناعادلانه در پایان ترم و غیره)، دانشجو (علاقه نداشتن به رشته تحصیلی، مشارکت‌جو نبودن، عدم آمادگی قبل از ورود به کلاس، پرسشگر نبودن و غیره)، محتوای درسی (عدم تناسب سرفصل‌ها با نیازهای روز، تعداد کم واحدهای عملی در برنامه کلی دروس، عدم مشارکت دانشجویان در تدریس، کاربرد نبودن و غیره) و امکانات (کمبود فضاهای آموزشی، اسکان و تفریحی، تغذیه نامناسب، دسترسی محدود به منابع علمی روز دنیا، به‌کارگیری فناوری‌های ضعیف در کلاس درس و غیره) دسته‌بندی کردند.

علاوه بر این، عوامل بازدارنده کیفیت آموزش عالی ایران را در سطح فرادانشگاهی (به دو دسته خرد و کلان) طبقه‌بندی کردند. پر واضح است وضعیت

درون‌دانشگاهی، فرهنگ دانشگاهی است. فرهنگ مجموعه‌ای از آداب و رسوم، باورها و ارزش‌ها مفهوم‌پردازی می‌شود که به کار دانشگاهیان جهت و معنا می‌بخشد. پیش‌شرط هر گونه تغییری نیز اصلاح خرده فرهنگ‌های دانشگاهی است.

در وضعیت کنونی، فرهنگ غالب دانشگاه‌ها، فرهنگ عدم کارگروهی و تک‌روی، نبود فرهنگ حمایتی، فقدان فرهنگ کارآفرینی، وجود جو سیاسی و غیرعلمی، نبود فضای رقابتی سالم و مبتنی بر اعتماد در بین دانشگاهیان و غیره است. در چنین ساختار فرهنگی نمی‌توان انتظار کنشگری تمام‌ذی‌نفعان در حکمرانی دانشگاه را داشت.

در تحقیقی، فاضلی آسیب‌های فرهنگ نظام علمی و پژوهشی (دانشگاهی) ایران را شامل تقلیدگرایی، پرهیز از برخورد نقادانه و پرسش گرایانه، غلبه برخی عقاید قالبی، نفوذ و بی‌اعتمادی افراد دانشگاهی به یکدیگر، تقيه و پنهان‌کاری، بی‌توجهی به هنجاری اخلاق علمی مانند سرقت علمی مطالب دیگران، آماده‌خوری فرهنگی و علمی یا عدم تلاش جدی در راه تولید علمی، گسترش پول‌گرایی در تحقیقات کشور، ابهام در نظام ارزش‌گذاری در فعالیت‌های علمی، حاکمیت فرهنگ سازمانی ایستا و منحنی، ضعف توجه به شایسته‌سالاری، ضعف روحیه و اخلاق پرسش‌گری، ضعف روحیه کارگروهی، سوگیری آگاهانه و ناآگاهانه در تحقیقات، ضعف منطق علمی و شک سازمان‌یافته در اندیشه پژوهشگران و بالاخره ضعف در اشاعه نگرش سامان‌مند در مطالعات بر می‌شمارد.

مؤلفه ظرفیت‌سازی سخت نیز با نتایج پژوهشی Abugre, 2018; Blaschke, Frost, & Hattke, 2007; Bleiklie & Kogan, 2014) همگرایی دارد.

منابع مالی جدید مواجه بوده‌اند. ضمن اینکه با توجه به دولتی بودن منابع پاسخگویی نیز از جانب مدیران دانشگاه وجود ندارد.

در تخصیص منابع مالی نیز، نه بر اساس عملکرد، بلکه به شکل نهاده‌محور بین واحدهای مختلف دانشگاه تخصیص می‌شود و هیچ عملکرد مثبتی تأثیری در میزان منابع مالی تخصیص‌یافته ندارد. این امر باعث از بین رفتن فضای رقابتی بین بخش‌های مختلف شده است.

در صورتی که مهم‌ترین مکانیسم‌های کشورهای توسعه‌یافته در دانشگاه‌ها، راه‌اندازی جریان رقابتی بین واحدهای مختلف است. از نظر مدیریت و کنترل هزینه‌ها نیز تلاش چندانی صورت نمی‌گیرد. با ائتلاف منابع مالی در دانشگاه‌ها مواجه هستیم، در صورتی که می‌توان با توسل به شیوه‌های اقتصادی و تعیین نقطه‌های بهینه و کارا در سرمایه‌گذاری فعالیت‌های دانشگاه، سناریوهای بهینه و کارا فراروی دانشگاه ترسیم کرد، اما به این مسائل و کاربرد اقتصاد آموزش نیز توجهی از سوی مدیران دانشگاه نمی‌شود.

نظام تأمین و تخصیص منابع مالی در دانشگاه همچنان به شکل سنتی و ناکارآمد به قوت خود باقی مانده است. حال آنکه با استفاده اهرم‌های مالی می‌توان به شکل قابل توجهی عملکرد دانشگاهیان را در سطح حکمرانی درون دانشگاهی ارتقا بخشید که امتداد این امر به توسعه دانشگاه منتهی می‌شود.

مؤلفه ظرفیت‌سازی نرم با یافته‌های مطالعات Tamrat, 2020; Sayidah, Ady, Supriyati, Wine-) dar, Mulyaningtyas & Assagaf, 2019 هم‌خوانی دارد.

از عوامل بسیار تأثیرگذار برای حکمرانی

- توجه به ابعاد کیفی آموزش عالی و انجام ارزیابی‌های درونی و بیرونی جهت تضمین کیفیت آموزش عالی ایران توأم با پیوستن به کنسرسیوم‌های بین‌المللی تضمین کیفیت

- بازاندیشی در ساختارهای فعلی نظام آموزش عالی ایران در بخش آموزش و پژوهش با تأسی از الگوهای مشارکتی و با حضور فعال همه ذی‌نفعان

- اصلاح نظام پژوهشی کشور مبتنی بر مسئله‌محوری و مأموریت‌گرایی توأم با تخصیص منابع مالی بیشتر به پژوهش بر اساس سنجش بهره‌وری و اثرگذاری تحقیقات دانشگاهی

- توسعه دیپلماسی علم و فناوری و برقراری تعاملات بین‌المللی در نظام‌های دانشگاهی با کشورهای تراز اول جهان

- فراهم آوردن بستر مناسب برای ارتباط متقابل و مستمر دانشگاه و صنعت

- توسعه همکاری در درون دانشکده‌های هر دانشگاه و ایجاد شبکه‌ای از تعاملات میان دانشگاه‌های درون کشور برای هم‌افزایی علمی

- الحاق به اقتصادهای جهانی برای سرمایه‌سازی و سرمایه‌گذاری برای بهبود وضعیت اقتصاد مبتنی بر دانش کشور توأم با برقراری پیوند مستمر میان دانشگاه‌ها و صنایع

- بازساماندهی مکانیسم‌های تخصیص منابع مالی در درون دانشگاه‌ها و بین دانشگاه‌ها مبتنی بر شاخص‌های عملکردی و با توجه به اثربخشی آن‌ها

- توسعه مالی دانشگاه (تنوع‌بخشی منابع مالی) از طریق سازوکارهای گوناگون: شهریه، کمک‌های بین‌المللی، موقوفات، بخش خصوصی و غیره

با توسعه زیرساخت‌های فیزیکی و هوشمند، به‌روزرسانی و تجهیز کتابخانه‌ها و آزمایشگاه‌ها، پردیس‌ها، خوابگاه‌ها و غیره، از جمله پیش‌بایسته‌ها برای فراهم‌ساختن بستر مساعد حکمرانی درون دانشگاهی با مشارکت ذی‌نفعان است. در ادامه بر اساس یافته‌های این پژوهش پیشنهاداتی سیاستی برای نظام آموزش عالی ارائه می‌شود:

- فراهم آوردن بستر و واگذاری ساختار حکمرانی به هر دانشگاه در اسناد بالادستی و گفتمان‌های حکمرانی کلان کشور و ایجاد عزم جدی برای تحقق آن

- حمایت و اعطای استقلال، خودمختاری و آزادی آکادمیک دانشگاهیان و پایان‌بخشی به مجادله تمرکزگرایی در آموزش عالی

- تعیین حدود و مشرعیّت‌بخشی قانونی به ذی‌نفعان چهارگانه (هیئت‌امنا، اعضای هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان) در حکمرانی درون دانشگاه‌ها

- توسعه و حمایت از انجمن‌ها و کانون‌های کنشگران چهارگانه حکمرانی درون دانشگاه (اعضای هیئت علمی، دانشجویان، هیئت‌امنا و کارکنان) برای اثربخشی بیشتر

- اعطای استقلال به هیئت‌امنای دانشگاه‌ها و ایجاد توازن در ترکیب آن‌ها با حضور همه ذی‌نفعان

- بازنگری در قوانین موجود و تدوین قوانین جدید همسو با مشارکتی‌سازی حکمرانی ساختار درونی دانشگاهی

- توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان برای ارتقای کارایی و اثربخشی آن‌ها از طریق برنامه‌های منتورینگ، کوچینگ، فرصت‌های مطالعاتی و غیره

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

- مشارکتی‌سازی فرایند انتصاب رؤسای دانشگاه‌ها با حضور همه ذی‌نفعان در کنار بازتعریف نشانگرهای جذب اعضای هیئت علمی و کارکنان بر مبنای تخصص و شایستگی‌ها

- ایجاد فضای رقابتی سالم در سطح کلان (اقتصاد ملی) و بین دانشگاه‌ها و تسری فضای رقابتی سالم و مبتنی بر اعتماد بین گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها

- اصلاح و تغییر تدریجی فرهنگ دانشگاه‌ها با جهت‌گیری اعتمادسازی و هم‌کنشی گروهی

- تقویت زیرساخت‌های سخت، به‌ویژه زیرساخت‌های هوشمند دانشگاه‌ها با توجه به شتاب‌گیری تحولات تکنولوژیکی

### ملاحظات اخلاقی

#### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

اصول اخلاق پژوهش تماماً در این مقاله رعایت شده است. شرکت کنندگان اجازه داشتند هر زمان که مایل بودند از پژوهش خارج شوند. همچنین همه شرکت کنندگان در جریان روند پژوهش بودند. اطلاعات آن‌ها محرمانه نگه داشته شد.

#### حامی مالی

این تحقیق هیچ گونه کمک مالی از سازمان‌های تأمین مالی در بخش‌های عمومی، تجاری یا غیرانتفاعی دریافت نکرد.

#### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در طراحی، اجرا و نگارش همه بخش‌های پژوهش حاضر مشارکت داشته‌اند.

## منابع فارسی

فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن. کار و جامعه، (۱۳۶)، ۴-۲۱.

امیریان‌زاده، م.، جعفری، پ.، و قورچیان، ن. ق. (۱۳۹۰). نقش انجمن‌های دانشجویی در بالندگی رهبری دانشجویان دختر و پسر. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۵(۱)، ۲۵-۴۶.

باقری‌مقدم، ن.، و احمدی، ح. (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی حکمرانی در نظام آموزش عالی ایران. *فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی*، ۴(۴)، ۷۴-۵۵.

پورسعید، س. م. (۱۳۸۰). بررسی رابطه خلاقیت و پیشرفت علمی اعضای جدید هیئت علمی دانشگاه‌های ایران. *رهیافت*، ۲۶(۳۰-۳۸).

پورعزت، ع. ا.، قلی‌پور، آ.، و نذیرخانلو، س. (۱۳۸۹). تبیین موانع کارآفرینی دانشگاهی و تجاری‌سازی دانش در دانشگاه تهران. *سیاست علم و فناوری*، ۲(۴)، ۶۵-۷۷.

ذاکرحالهی، غ. ر. (۱۳۹۵). مطالعه تطبیقی ساختار مدیریت و رهبری دانشگاهی: مطالعه موردی هیئت‌های امنا. *آموزش عالی ایران*، ۸(۳)، ۷۹-۱۱۰.

رجایی‌پور، س.، پورپیروی، ز.، و سلیمی، ق. ع. (۱۳۸۶). رابطه میزان مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی با سطح روحیه اعضای هیئت علمی. *مدیریت اطلاعات سلامت*، ۱۰۵-۹۹(۱)۴.

عاشوری، م.، و قائدعلی، ح. ر. (۱۳۹۲). چالش‌ها و مشکلات مدیریت تشکلهای دانشجویی. *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۲(۵)، ۱۰۷-۱۲۶.

فاضلی، ن. (۱۳۸۲). بررسی تطبیقی فرهنگ دانشگاهی ایران و بریتانیا. *نامه انسان‌شناسی*، ۱(۳)، ۹۳-۱۳۲.

کیخا، ا.، عبداللهی، ح.، و خورسندی‌طاسکوه، ع. (۱۳۹۸). شناسایی عوامل مؤثر بر کیفیت بخشی آموزش از دیدگاه متخصصان آموزش عالی و دانشجویان دکتری. *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۱۲(۱)، ۱۵۱-۱۸۲.

موسوی، س. ح.، صالحی‌عمران، ا.، موسوی، س. م.، و فراستخواه، م. (۱۳۹۸). شناسایی موانع توسعه اکوسیستم دانشگاه کارآفرین. *فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی*، ۴(۴)، ۳۵-۵۱.

مهدی، ر.، و آذرگشپ، ا. (۱۳۹۶). اداره هیئت‌امنایی در نظام آموزش عالی ایران. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۲۳(۳)، ۱۳۹-۱۶۴.

هاشمی، س. ح.، و پورامین‌زاده، س. (۱۳۹۰). چالش‌های

## References

- Amiriazadeh, M., Jafari, J., & Ghorchian, N. Gh. (2012). [The role of student associations in the leadership development of male and female students (Persian)]. *Quarterly Journal of Educational Leadership & Administration*, 5(1), 25-46. [http://edu.journals.iaugarmsar.ac.ir/article\\_538672.html](http://edu.journals.iaugarmsar.ac.ir/article_538672.html)
- Abugre, J. B. (2018). Institutional governance and management systems in Sub-Saharan Africa higher education: Developments and challenges in a Ghanaian Research University. *Higher Education*, 75(2), 323-39. [DOI:10.1007/s10734-017-0141-1]
- Aili, C., & Nilsson, L. E. (2016). Preparing higher education students for the new landscape of governance. *Tertiary Education and Management*, 22(3), 249-65. [DOI:10.1080/13583883.2016.1196725]
- Aluoch, A. A. E. (2018). An evaluation of shared governance in public universities in Kenya: Students lens. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 10(11), 148-59. [DOI:10.5897/IJEAPS2016.0473]
- Antonelli, C. (2008). The new economics of the university: A knowledge governance approach. *The Journal of Technology Transfer*, 33(1), 1-22. [DOI:10.1007/s10961-007-9064-9]
- Ashuri, M., & Qaedali, H. R. (2013). [Challenges in university student's group's management (Persian)]. *Management in The Islamic University*, 2(5), 107-26. [http://miu.nahad.ir/article\\_36.html](http://miu.nahad.ir/article_36.html)
- Austin, I., & Jones, G. A. (2016). *Governance of higher education: Global perspectives, theories, and practices*. New York, NY: Routledge. <https://books.google.com/books?id=WR8KrgEACAAJ&dq>
- Bagheri Moghadam, N., & Ahmadi, H. (2019). [Pathology of governance in higher education system in Iran (Persian)]. *Public Policy*, 4(4), 55-74. [DOI:10.22059/PPOLICY.2019.69717]
- Blackman, D., & Kennedy, M. (2009). Knowledge management and effective university governance. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 547-63. [DOI:10.1108/13673270910997187]
- Blaschke, S., Frost, J., & Hattke, F. (2014). Towards a micro foundation of leadership, governance, and management in universities. *Higher Education*, 68(5), 711-32. [DOI:10.1007/s10734-014-9740-2]
- Bleiklie, I., & Kogan, M. (2007). Organization and governance of universities. *Higher Education Policy*, 20(4), 477-93. [DOI:10.1057/palgrave.hep.8300167]
- Boffo, S., Dubois, P., & Moscati, R. (2008). Changes in university governance in France and in Italy. *Tertiary Education and Management*, 14(1), 13-26. [DOI:10.1080/13583880701814132]
- Boyd, W. E. (2009). *Evaluating academic governance processes and structures: Ethical dilemmas and academic governance development*. Paper presented at the 7th Annual Australasian Higher Education Evaluation Forum, "Evaluation in a changing higher education landscape: Bradley and Beyond", Byron Bay, NSW, 21-23 October 2009. <https://www.researchgate.net/publication/41083815>
- Bradshaw, P., & Fredette, Ch. (2009). Academic governance of universities: Reflections of a senate chair on moving from theory to practice and back. *Journal of Management Inquiry*, 18(2), 123-33. [DOI:10.1177/1056492608326320]
- Brown Jr, W. O. (2001). Faculty participation in university governance and the effects on university performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 44(2), 129-43. [DOI:10.1016/S0167-2681(00)00136-0]
- Carey, P. (2013). Student engagement: Stakeholder perspectives on course representation in university governance. *Studies in Higher Education*, 38(9), 1290-304. [DOI:10.1080/03075079.2011.621022]
- Chan, D., & Lo, W. (2007). Running universities as enterprises: University governance changes in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Education*, 27(3), 305-22. [DOI:10.1080/02188790701591543]
- Chan, Sh. J., & Yang, Ch. Y. (2018). Governance styles in Taiwanese universities: Features and effects. *International Journal of Educational Development*, 63, 29-35. [DOI:10.1016/j.ijedudev.2017.10.007]
- Christensen, T. (2011). Japanese university reform - hybridity in governance and management. *Higher Education Policy*, 24(1), 127-42. [DOI:10.1057/hep.2010.28]
- Christensen, T. (2011). University governance reforms: Potential problems of more autonomy? *Higher Education*, 62(4), 503-17. [DOI:10.1007/s10734-010-9401-z]

- Christopher, J. (2015). Internal audit: Does it enhance governance in the Australian public university sector? *Educational Management Administration & Leadership*, 43(6), 954-71. [DOI:10.1177/1741143214543206]
- Clemmens, D. (2003). Adolescent motherhood: A meta-synthesis of qualitative studies. *MCN, The American Journal of Maternal/Child Nursing*, 28(2), 93-9. [DOI:10.1097/00005721-200303000-00010] [PMID]
- Croucher, G., Wen, W., Coates, H., & Goedegebuure, L. (2020). Framing research into university governance and leadership: Formative insights from a case study of Australian higher education. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(2), 248-69. [DOI:10.1177/1741143219893101]
- de Boer, H., Huisman, J., & Meister-Scheytt, C. (2010). Supervision in 'modern' university governance: Boards under scrutiny. *Studies in Higher Education*, 35(3), 317-33. [DOI:10.1080/03075070903062849]
- Delbecq, A. L., Bryson, J. M., & Van de Ven, A. H. (2013). University governance: Lessons from an innovative design for collaboration. *Journal of Management Inquiry*, 22(4), 382-92. [DOI:10.1177/1056492612471996]
- Donina, D., Meoli, M., & Paleari, S. (2015). The new institutional governance of Italian state universities: What role for the new governing bodies? *Tertiary Education and Management*, 21(1), 16-28. [DOI:10.1080/13583883.2014.994024]
- Ehara, T. (1998). Faculty perceptions of university governance in Japan and the United States. *Comparative Education Review*, 42(1), 61-72. [DOI:10.1086/447479]
- Etejere, P. A. O., Aburime, A. O., Aliyu, O. K., & Jekayinfa, O. J. (2017). Towards quality governance and management of West African universities: The way forward. *eJEP: eJournal of Education Policy, Spring*. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1158148>
- Fazeli, N. (2003). [A comparative study of Iranian and British academic cultures (Persian)]. *Iranian Journal of Anthropology*, 1(3), 93-132. <http://ensani.ir/fa/article/131522>
- Finfgeld, D. L. (2003). Metasynthesis: The state of the art - so far. *Qualitative Health Research*, 13(7), 893-904. [DOI:10.1177/1049732303253462] [PMID]
- Flórez-Parra, J. M., López-Pérez, M. V., & López-Hernández, A. M. (2019). Corporate governance in Colombian universities. *International Review of Administrative Sciences*, 85(3), 544-65. [DOI:10.1177/0020852317707331]
- Freitas, I. M. B., Geuna, A., & Rossi, F. (2013). Finding the right partners: Institutional and personal modes of governance of university-industry interactions. *Research Policy*, 42(1), 50-62. [DOI:10.1016/j.respol.2012.06.007]
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. London: Aldine Publishing Company. <https://books.google.com/books?id=W47aAAAAMAAJ&dq>
- Gornitzka, A., Maassen, P., & de Boer, H. (2017). Change in university governance structures in continental Europe. *Higher Education Quarterly*, 71(3), 274-89. [DOI:10.1111/hequ.12127]
- Hashemi, S. H., & Pouraminzadeh, S. (2011). [Challenges to human resource development and solutions (Persian)]. *Kar o Jamehe*, (136), 4-21. <http://ensani.ir/fa/article/302433>
- Heaney, T. (2010). Democracy, shared governance, and the university. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2010(128), 69-79. [DOI:10.1002/acc.392]
- Hughes, O. (2010). Does governance exist? In S. P. Osborne (Ed.), *The new public governance: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance* (pp. 87-104). New York, NY: Routledge. <https://books.google.com/books?id=m7O-LAgAAQBAJ&dq>
- Huisman, J. (2009). Coming to terms with governance in higher education. In J. Huisman (Ed.), *International perspectives on the governance of higher education: Alternative frameworks for coordination* (pp. 1-9). New York, NY: Routledge. [DOI:10.4324/9780203883358-8]
- Huisman, J., De Boer, H., Dill, D. D., & Souto-Otero, M. (Eds.). (2015). *The Palgrave international handbook of higher education policy and governance* (pp. 281-299). Houndmills/Basingstoke/Hampshire/New York: Palgrave Macmillan. [DOI:10.1007/978-1-137-45617-5]



- Ion, G., & Castro, D. (2012). Governance in Spanish universities: changing paradigms. *Journal of Hispanic Higher Education*, 11(4), 336-350. [DOI:10.1177/1538192712441798]
- Jemielniak, D., & Greenwood, D. J. (2015). Wake up or perish: Neo-liberalism, the social sciences, and salvaging the public university. *Cultural Studies? Critical Methodologies*, 15(1), 72-82. [DOI:10.1177/1532708613516430]
- Johnson, A. L., DuVivier, R. S., & Hambright, W. G. (2017). Shared University Governance: Faculty Perceptions on Involvement and Leadership. *Leadership and Research in Education*, 4(1), 10-26.
- Jones, G. A. (2002). The structure of university governance in Canada: A policy network approach. In *Governing higher education: National perspectives on institutional governance* (pp. 213-234). Springer, Dordrecht. [DOI:10.1007/978-94-015-9946-7\_11]
- Jones, G. A., Shanahan, T., & Goyan, P. (2014). University governance in Canadian higher education. *Tertiary Education & Management*, 7(2), 135-148. [DOI:10.1080/013583883.2001.9967047]
- Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher education*, 56(3), 303-324. [DOI:10.1007/s10734-008-9128-2]
- Kentab, M. Y. (2018). The Applicability of Governance at King Saud University in Riyadh. *Universal Journal of Educational Research*, 6(1), 25-41. [DOI:10.13189/ujer.2018.060103]
- Keykha, A., Abdollahi, H., & Khorsandi Taskooh, A. (2019). [Identifying the factors affecting the quality of education from the viewpoint of higher education specialists and Ph.D. students (Persian)]. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 12(1), 151-82. [DOI:10.29252/MPES.12.1.151]
- Kovač, V., Ledič, J., & Rafajac, B. (2003). Academic staff participation in university governance: Internal responses to external quality demands. *Tertiary Education and Management*, 9(3), 215-32. [DOI:10.1080/13583883.2003.9967105]
- Kretek, P. M., Dragšič, Ž., & Kehm, B. M. (2013). Transformation of university governance: On the role of university board members. *Higher Education*, 65(1), 39-58. [DOI:10.1007/s10734-012-9580-x]
- Lanford, M. (2016). Perceptions of higher education reform in Hong Kong: A glocalisation perspective. *International Journal of Comparative Education and Development*, 18(3), 184-204. [DOI:10.1108/IJCED-04-2016-0007]
- Lizzio, A., & Wilson, K. (2009). Student participation in university governance: The role conceptions and sense of efficacy of student representatives on departmental committees. *Studies in Higher Education*, 34(1), 69-84. [DOI:10.1080/03075070802602000]
- Luescher-Mamashela, T. M. (2010). From university democratisation to managerialism: The changing legitimisation of university governance and the place of students. *Tertiary Education and Management*, 16(4), 259-83. [DOI:10.1080/13583883.2010.529161]
- Mahdi, R., & Azargashb, E. (2017). [Board of trustee governance in Iranian higher education system (Persian)]. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 23(3), 139-64. <http://journal.irphe.ac.ir/article-1-3451-fa.html>
- Mousavi, S. H., Salehi Omran, I., Mousavi, S. M., & Ferasatkah, M. (2020). [Identifying the barriers to entrepreneurial university ecosystem development (Persian)]. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, 6(4), 35-51. [http://rmt.iranjournals.ir/article\\_38347.html](http://rmt.iranjournals.ir/article_38347.html)
- Núñez, J., & Leiva, B. (2018). The effects of a tripartite 'participative' university senate on university governance: The case of the University of Chile. *Cambridge Journal of Education*, 48(6), 749-67. [DOI:10.1080/0305764X.2017.1418832]
- Omal, F., Ndfirepi, A. P., & Cross, M. (2019). Improving institutional stakeholder governance practices in the university council: Membership strategies and policies. *Higher Education for the Future*, 6(1), 115-31. [DOI:10.1177/2347631118767295]
- Paletta, A., & Bonoli, A. (2019). Governing the university in the perspective of the United Nations 2030 Agenda: The case of the University of Bologna. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20(3), 500-14. [DOI:10.1108/IJSHE-02-2019-0083]

- Pourezzat, A. A., Gholipour, A., & Nadirkhanlou, S. (2010). [Representating barriers to academic entrepreneurship and knowledge commercialization at University of Tehran (Persian)]. *Journal of Science and Technology Policy*, 2(4), 65-77. [http://jstp.nrisp.ac.ir/article\\_12797.html](http://jstp.nrisp.ac.ir/article_12797.html)
- Poursaeid, S. M. (2002). [Investigating the relationship between creativity and scientific progress of new faculty members of Iranian universities (Persian)]. *Rahyafi*, (26), 30-8. <http://fa.st-iran.ir/far/pdf/rahyaft26/26-3.pdf>
- Quyên, Đ. T. N. (2014). Developing university governance indicators and their weighting system using a modified Delphi method. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 141, 828-33. [DOI:10.1016/j.sbspro.2014.05.144]
- Rajaeepour, S., Pourpirali, Z., & Salimi, Gh. A. (2007). [Relationship between faculty members' participation in administrative decision-making and the level of their morale in the University of Isfahan and Medical Science University of Isfahan (Persian)]. *Health Information Management*, 4(1), 99-105. <http://him.mui.ac.ir/index.php/him/article/view/71>
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. New York: Springer Publishing Company. <https://books.google.com/books?id=rjNMH0g8fSvC&vq>
- Sayidah, N., Ady, S. U., Supriyati, J., Sutarmin, S., Wine-dar, M., & Mulyaningtyas, A., et al. (2019). Quality and university governance in Indonesia. *International Journal of Higher Education*, 8(4), 10-7. [DOI:10.5430/ijhe.v8n4p10]
- Shattock, M. (2006). *Managing good governance in higher education*. Maidenhead: Open University Press. [https://books.google.com/books?id=V7FU2l\\_MbPY-C&dq](https://books.google.com/books?id=V7FU2l_MbPY-C&dq)
- Slaughter, Sh., & Rhoades, G. (2004). *Academic capitalism and the new economy: Markets, state, and higher education*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press. <https://books.google.com/books?id=Y-mLS-mAUa38C&dq>
- Stommel, M., & Wills, C. E. (2004). *Clinical research: Concepts and principles for advanced practice nurses*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins. <https://books.google.com/books?id=jBItKEppa9gC&dq>
- Tamrat, W. (2020). The exigencies of student participation in university governance: Lip services and bottlenecks. *Higher Education Quarterly*, 74(1), 35-47. [DOI:10.1111/hequ.12235]
- Trakman, L. (2008) Modelling university governance. *Higher Education Quarterly*, 62(1-2), 63-83. [DOI:10.1111/j.1468-2273.2008.00384.x]
- Vilkinas, T., & Peters, M. (2014). Academic governance provided by academic boards within the Australian higher education sector. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(1), 15-28. [DOI:10.1080/1360080X.2013.825419]
- Waugh Jr, W. L. (2003). Issues in university governance: More "professional" and less academic. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 585(1), 84-96. [DOI:10.1177/0002716202238568]
- Webber, M., & Butovsky, J. (2018). Faculty associations confront accountability governance in Ontario Universities. *Canadian Journal of Higher Education*, 48(3), 165-81. [DOI:10.47678/cjhe.v48i3.188107]
- Woodfield, S., & Kennie, T. (2007). Top team structures in UK higher education institutions: Composition, challenges, and changes. *Tertiary Education and Management*, 13(4), 331-48. [DOI:10.1080/13583880701535521]
- Yonezawa, A. (2014). The academic profession and university governance participation in Japan: Focusing on the role of Kyoju-kai. *Educational Studies in Japan*, 8, 19-31. [DOI:10.7571/esjkyoiku.8.19]
- Zaker Salehi, Gh. R. (2002). [A comparative study of academic management and leadership structure: A case study of boards of trustees (Persian)]. *Iranian Higher Education*, 8(3), 79-110. <https://ihej.ir/article-1-912-fa.html>
- Zuo, B., & Ratsoy, E. W. (1999). Student participation in university governance. *Canadian Journal of Higher Education*, 29(1), 1-26. [DOI:10.47678/cjhe.v29i1.183330]