

مقاله پژوهشی: شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی خوب دانشگاهی با استفاده از

رویکرد کیفی فراترکیب^۱

[20.1001.1.24234621.1400.11.44.7.6](https://doi.org/10.1001.1.24234621.1400.11.44.7.6)

امین همایینی دمیرچی^۲، جواد پورکریمی^۳، عبدالرحیم نوه ابراهیم^۴، میترا عزتی^۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۲۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۰۶

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی مطالعات انجام‌شده در جهت شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی خوب دانشگاهی انجام شده است. روش پژوهش حاضر کیفی و از نوع فراترکیب بوده است. جامعه پژوهش شامل کلیه منابع مرتبط با حکمرانی خوب دانشگاهی طی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ میلادی به تعداد ۸۹۲ منبع بود که ابتدا تعداد ۹۶ منبع بر اساس چکیده انتخاب شد. سپس ۶۴ منبع بر اساس محتوا گزینش شد که در نهایت ۴۲ منبع به‌عنوان منابع مرتبط، به روش تحلیل تم مورد بررسی قرار گرفت. برای کنترل کیفیت روش فراترکیب کیفی در روند این پژوهش از دو روش CASP^۱ و کاپا استفاده شده است. براساس مقیاس ۵۰ امتیازی CASP، مقالات انتخاب‌شده از لحاظ کیفیت مورد ارزیابی قرار گرفتند. همچنین به‌منظور سنجش پایایی از شاخص کاپا استفاده شد. مقدار شاخص کاپا ۰٫۷۴ محاسبه شد که در سطح توافق معتبر قرار گرفته است. روایی محتوایی پژوهش نیز توسط سه تن از خبرگان تحقیق کیفی مورد تأیید قرار گرفت. در نهایت پس از تجزیه و تحلیل، حکمرانی خوب دانشگاهی در هفت بُعد و ۱۹ مؤلفه طبقه‌بندی شد.

کلید واژه‌ها: حکمرانی، حکمرانی خوب دانشگاهی، رویکرد فراترکیب.

۱. این مقاله مستخرج از رساله دکتری با عنوان «طراحی و تبیین الگوی حکمرانی خوب دانشگاهی (مورد: دانشگاه تهران)» می‌باشد.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول) – jpkarimi@ut.ac.ir

۴. استاد تمام و عضو هیئت علمی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۵. استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۶. برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی یا روش CASP به معنای Critical Appraisal Skills Program ابزاری برای ارزیابی کیفیت مطالعات اولیه پژوهش‌های کیفی است.

مقدمه

با توجه به نقش بسیار با اهمیت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در جامعه و حل مسائل آن، فضای سازمانی آن‌ها مدام در حال تغییر بوده و ما شاهد عباراتی نظیر دانشگاه سازمانی، دانشگاه کارآفرین^۱ و حکمرانی خوب دانشگاهی^۲ هستیم که از ویژگی‌های دانشگاه‌های برتر جهان به شمار می‌آیند. حکمرانی خوب دانشگاهی^۳ به‌عنوان عنصری کلیدی در تمرکز اخیر روند اصلاحات ساختاری در سطح آموزش عالی در سراسر جهان مطرح شده است. مفهومی نسبتاً جدید که بیان‌کننده این مطلب است که چگونه دانشگاه‌ها و سیستم‌های آموزش عالی باید اهداف خود را تعریف و اجرا کنند، نهادهایشان را مدیریت کنند و بر دستاوردهای خود نظارت داشته باشند. از سویی دیگر، این مفهوم به‌عنوان پاسخی به بحران‌های مالی و نیاز دانشگاه‌ها جهت مدیریت منابع مالی خود با احساس مسئولیت بیشتر ظهور کرده است (حسینی، رحمانی و کمرئی، ۱۳۹۴).

در دهه‌های اخیر به دلایل چندی مسائل و چالش‌های دانشگاه‌های کشور نسبت به قبل شتاب مضاعفی یافته است. عدم وجود استقلال نهادی و آزادی علمی کافی در دانشگاه‌ها، تمرکزگرایی و حاکمیت دیوان‌سالارانه محض در آموزش عالی، نداشتن اعتبارات کافی و اتکا به منابع دولتی، متضاد بودن قوانین دولتی با قوانین هیئت‌امنا و آیین‌نامه مالی و معاملاتی دانشگاه، فقدان یکپارچگی بین سیاست‌های دانشگاه با سیاست‌های بالادستی، ناکافی بودن مشارکت دانشگاهیان در انتخاب رئیس دانشگاه، سیاست‌زدگی در انتخاب و گزینش برخی از استادان، سیاسی‌بازی و نبود سلامت اداری، رابطه‌محوری و رانت‌بازی، توجه بیش از حد به کمیت و غفلت از کیفیت، عدم شفافیت در مدیریت دانشگاه، کمبود منابع، ضعف فن مدیریت مالی در دانشگاه، وجود مشکلاتی در امور اداری و مالی، امور کارکنان، امور دانشجویان از جمله این مسائل و چالش‌ها می‌باشند. در چنین فضایی، دانشگاه‌ها برای مواجهه با مسائل پیش‌رو مجبور به بازاندیشی در ساختار، رسالت، اهداف، کارکردها و فرایندهای خود هستند و باید به ابزارها و رویکردهای نوین مدیریتی و

1. Entrepreneur University.
2. University good governance.
3. Ibid.

حکمرانی تجهیز شوند. استفاده از اصول و مبانی رویکرد حکمرانی خوب دانشگاهی در دانشگاه‌های کشور می‌تواند تحول کیفی و کارایی و اثربخشی در آن‌ها را به همراه داشته باشد.

با توجه به مسائل فوق، می‌توان گفت توجه به حکمرانی خوب دانشگاهی به‌منظور پیاده‌سازی اثربخش آن در دانشگاه‌ها بسیار مهم و با اهمیت است. از این رو و با توجه به بررسی مطالعات پیشین در زمینه حکمرانی خوب دانشگاهی مشخص شد که پژوهش جامعی که بیانگر تمامی ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی خوب دانشگاهی باشد، چه در ایران و چه در خارج از ایران صورت نگرفته و هر یک از محققان از منظری به این موضوع پرداخته‌اند؛ بنابراین در راستای پاسخگویی به این مسئله، در این پژوهش تلاش شده است تا براساس مطالعات پیشین به صورتی جامع و با استفاده از رویکرد کیفی فراترکیب، ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی حکمرانی خوب دانشگاهی مورد شناسایی قرار بگیرد؛ بنابراین با توجه به موارد مطرح شده و با توجه به اهمیت ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی خوب دانشگاهی، پرسش پژوهش حاضر این‌گونه مطرح شد:

ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی خوب دانشگاهی براساس مطالعات پیشین کدام‌اند؟

پیشینه‌شناسی و مبانی نظری تحقیق

- پیشینه‌شناسی

محققان داخلی و خارجی بسیاری پیرامون موضوع حکمرانی خوب دانشگاهی اندیشیده و آثاری را به زیور طبع آراسته‌اند که از جمله آن‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد. قورچیان و احمدی (۱۳۹۳) در تحقیق خود با عنوان «حکمرانی دانشگاه‌های تراز جهانی؛ ضرورت یا نیاز» به بررسی حکمرانی در دانشگاه‌های تراز جهانی پرداخته‌اند. در این پژوهش که به صورت توصیفی-کتابخانه‌ای مطالعه شده است محققان در یافته‌های خود به این نکته اشاره داشته‌اند که استفاده از شاخص‌ها و ویژگی‌های دانشگاه‌های تراز جهانی و بومی کردن این شاخص‌ها براساس شرایط، ظرفیت‌ها و فرهنگ ملی یک ضرورت است و تا زمانی که این ضرورت عملی نشود به نیاز دانشگاه‌های تراز جهانی پی نخواهیم برد.

همچنین به منظور دستیابی به دانشگاه‌های تراز جهانی می‌بایست تغییر نظام حکمرانی (سیاست‌گذاری و اداره کردن) مبادرت ورزید. برای اجرای این مهم بایستی استقلال سازمانی دانشگاه‌ها که در قانون چهارم توسعه به تصویب مجلس شورای اسلامی رسیده است را به اجرا درآورد.

روحانی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «حکمرانی دانشگاهی و ارزیابی پرتال‌ها و وبگاه‌ها» به این نتیجه دست یافتند که حکمرانی دانشگاهی کشور در دو بُعد کلی درونی و بیرونی، قابل ارزیابی است. حکمرانی درونی، به حقوق ذینفعان داخلی مانند استاد و دانشجو و کارمند توجه دارد و حکمرانی بیرونی، به ذینفعان بیرونی مانند دولت، مجلس، جامعه و صنعت متمرکز است. همچنین حکمرانی یکپارچه و جامع دانشگاهی شامل حداقل سه مؤلفه کلیدی حکمرانی آکادمیک، حکمرانی کسب‌وکار یا مالی و حکمرانی اداری یا سازمانی است و چنانچه به هر سه مؤلفه توجه لازم مبذول گردد، حکمرانی مطلوب، یکپارچه و جامع دانشگاهی ایجاد خواهد شد.

فتح‌اللهی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیق خود با عنوان «تحلیل محتوایی برنامه‌های پنج‌گانه توسعه ایران با توجه به مقوله‌های الگوهای حکمرانی آموزش عالی» که با هدف مشخص کردن میزان توجه به مقوله‌های اصلی و زیر مقوله‌های مرتبط با هر یک از الگوهای سه‌گانه حکمرانی آموزش عالی انجام داده‌اند. در این پژوهش از طریق تلفیق دیدگاه‌های مرتبط با الگوهای حکمرانی آموزش عالی، سه الگوی عمده در نظر گرفته شده است که عبارت است از الگوی دولت‌گرا، الگوی بازار محور و الگوی مبتنی بر خود حکمرانی دانشگاهیان (الگوی هومبولتی) است. در این تحقیق هرکدام از قوانین برنامه‌های پنج‌گانه توسعه کشور و اسناد پشتیبان آن‌ها با توجه به مقوله‌ها و زیرمقوله‌های الگوهای سه‌گانه حکمرانی به تفکیک مورد بررسی و تحلیل محتوایی قرار گرفت. نتایج به‌دست‌آمده نشان داد که در برنامه اول الگوی دولت‌گرا، در برنامه دوم الگوی دولت‌گرا و بازار محور، در برنامه سوم و چهارم الگوی هومبولتی و در برنامه پنجم مقوله‌ها و زیر مقوله‌های الگوی بازار گرا از کمیت بیشتری برخوردار است.

رونقی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود با عنوان «اندازه‌گیری بلوغ حاکمیت دانشگاهی» که در دانشگاه تهران با استفاده از مصاحبه نیمه ساختارمند انجام داده بودند به این نتیجه رسیدند که ابعاد ساختاری، پاسخگویی، مدیریت، استقلال و مشارکت جهت ارزیابی حاکمیت دانشگاهی و همچنین سطح مناسب حاکمیت دانشگاهی در دانشگاه تهران وجود دارد.

در پژوهش چاپل^۱ (۲۰۱۳) که یک پایان‌نامه دکتری است به ارزیابی تأثیر اصلاحات قانونی بر حاکمیت دانشگاهی در نظام آموزش عالی پرداخته است این پژوهش از نوع توصیفی پیمایشی است چهار دانشگاه را به صورت نمونه انتخاب شده و تأثیر پیاده‌سازی مصوبات کمیسیون ویرجینیا در سال ۲۰۰۲ میلادی بر روی وضعیت حاکمیت دانشگاهی در دانشگاه‌های نمونه با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه مورد ارزیابی قرار گرفته است؛ از جمله نتایج این پژوهش بهبود وضعیت حاکمیت دانشگاهی بعد از اعمال مصوبات قانونی جدید است.

دیل^۲ (۲۰۱۷) در پژوهش خود با عنوان حکمرانی دانشگاهی به این نتیجه دست یافت که حکمرانی دارای ابعاد درونی، بیرونی و یکپارچه هست. همچنین نتایج او نشان داد که از طریق حکمرانی مناسب و یکپارچه می‌توان هزینه‌های دانشگاه را در تمام دانشگاه‌ها کاهش داد. نویسندگان این مقالات ضمن تعریف حکمرانی خوب دانشگاهی، سعی نموده‌اند ویژگی‌ها و تأثیرات احتمالی آن را در دانشگاه مورد ارزیابی و بررسی قرار دهند، ولی در نوشتار پیش رو سعی شده است، علاوه بر تشریح حکمرانی خوب دانشگاهی، ابعاد و مؤلفه‌های آن نیز با استفاده از رویکرد کیفی فراترکیب شناسایی و مورد تحلیل قرار گیرد.

- مبانی نظری

حکمرانی خوب دانشگاهی

آموزش عالی در طول دو دهه اخیر، در پاسخ به نیازهای اجتماعی، اقتصادی و آموزشی دچار تغییرات اساسی شده است (چن و یانگ، ۲۰۱۷). در این بین یکی از مهم‌ترین جنبه‌های

آموزش عالی که تأثیر زیادی هم بر فعالیتهای آموزشی و پژوهشی دارد و به‌طور قابل ملاحظه‌ای تحت تأثیر این تغییرات قرار گرفته است حکمرانی است (هوانگ^۲، ۲۰۱۸). واژه حکمرانی، مفاهیم متعددی نظیر حکمرانی جهانی^۳ (ونگ و روزن^۴، ۲۰۰۹)، حکمرانی دولتی^۵ (سازمان توسعه و همکاری اقتصادی، ۲۰۱۷)، حکمرانی شرکتی^۶ (نیدو^۷، ۲۰۱۱)، حکمرانی فناوری اطلاعات^۸ (گیلام^۹، ۲۰۱۰)، حکمرانی مشارکتی^{۱۰} (گاوتنا^{۱۱}، ۲۰۰۶) و انواع دیگر حکمرانی را در ذهن متبادر می‌سازد که از جمله آن می‌توان به حکمرانی خوب دانشگاهی اشاره کرد که در ادامه به‌صورت مفصل توضیح داده شده است.

واژه حکمرانی خوب اولین بار در سال ۱۹۷۹ میلادی از سوی اقتصاددانی به نام ویلیامسون مطرح شد و در اواخر سده قرن بیستم کانون توجه پژوهش‌های علوم اجتماعی قرار گرفت (مالدونادو^{۱۲}، ۲۰۱۰). حکمرانی خوب مترادف با شفافیت، پاسخگویی، عدالت و ارتقای تساوی افراد در برابر قانون بوده (سلطان‌نژاد و گودرزی، ۱۳۹۶) و به‌منابه یک پارادایم نوین و فرایند جدید رهبری، پارادایم‌های پیشین مدیریت را به چالش کشانده و ارزش‌های نوینی بر مدیریت سازمان‌ها از جمله مدیریت و حکمرانی سازمان‌های دانشگاهی افزوده است (پتی و ایلینگ^{۱۳}، ۲۰۰۴). گیلز و همکاران^{۱۴} (۲۰۱۳) حکمرانی خوب دانشگاهی را یک پدیده چندبُعدی می‌دانند که به چگونگی تعریف اهداف و دستیابی به آن‌ها، مدیریت منابع مالی و انسانی، برنامه‌های آموزشی، دوره تحصیلی و کیفیت دانشجویان در دانشگاه اشاره

-
1. CHAN & YANG.
 2. Huang.
 3. Global governance.
 4. Wang & Rose.
 5. Government governance.
 6. Corporate governance.
 7. Naidoo.
 8. Information Technology governance.
 9. Gillam.
 10. Participatory Governance.
 11. Gaventa.
 12. Maldonado.
 13. Pettai and Illing.
 14. Giebels & et al.

دارد. از دیدگاه تراکمن^۱ (۲۰۰۸) حکمرانی خوب دانشگاهی به مجموعه‌ای از فرایندهای تصمیم‌گیری درون یک دانشگاه اطلاق می‌شود که براساس آن بدنه حکمرانی دانشگاه ملزم به تعیین خط‌مشی‌ها، اهداف و راهبردهای عملیاتی گردیده و باید میزان توفیق دانشگاه در تحقق آن را به صورت مداوم رصد کند.

حکمرانی خوب دانشگاهی امر بسیار مهمی در نظام آموزش عالی بوده و موفقیت دانشگاه‌ها در گرو اجرای مطلوب آن است. حکمرانی خوب دانشگاهی بر قوانین و سازوکارهایی تأکید دارد که از طریق آن‌ها ذینفعان متعدد دانشگاهی بر روی تصمیم‌گیری‌ها تأثیر می‌گذارند و بر روی عنصر پاسخگویی، اینکه چه کسانی بایستی پاسخگو باشند، می‌پردازد. همچنین حکمرانی خوب دانشگاهی به اعمال رسمی و غیررسمی قدرت در چهارچوب قوانین، سیاست‌ها و مقرراتی اشاره دارد که بیانگر حقوق و مسئولیت‌های دست‌اندرکاران مختلف دانشگاهی است و این بازیگران متعدد دانشگاهی، تحت لوای قانون با هم در تعامل هستند؛ به عبارت دیگر حکمرانی خوب دانشگاهی چهارچوبی را در برمی‌گیرد که در آن مؤسسات آموزش عالی در پی پیگیری اهداف و خط‌مشی‌ها به گونه‌ای منسجم و هماهنگ می‌خواهند به این سؤال پاسخ دهند که مسئولیت دانشگاه و یا نظام دانشگاهی با چه کسانی است و منشأ مشروعیت‌های تصمیم‌گیران دانشگاهی از کجا نشأت می‌گیرد (یورودیس^۲، ۲۰۰۸ به نقل از احمدی رضایی و مالکی، ۱۳۹۴). در پاسخ باید گفت حکمرانی خوب دانشگاهی طیف وسیع و پیچیده‌ای از شورای دانشگاه، هیئت‌رئیس، روسای دانشکده‌ها، بخش‌های تحقیقاتی و مشارکت ذینفعان را در برمی‌گیرد (کندی^۳، ۲۰۰۳) و هنگامی به وقوع می‌پیوندد که بخش حکمرانی دانشگاه‌ها نسبت به تمامی ذینفعان یعنی دانشجویان، استادان، کارکنان و آحاد جامعه، به‌خوبی توجه کنند (زاهدی و چیت‌ساز، ۱۳۸۶) و این بستر را فراهم سازند تا خود دانشگاهیان، نظام دانشگاهی را مدیریت و کنترل نموده و تصمیمات مربوط به آن را در درون دانشگاه بگیرند. از اختیارات اداری، مالی، تشکیلاتی، برنامه‌ریزی‌های آموزشی و پژوهشی و امثال آن برخوردار باشند. همچنین در انتخاب رئیس

و مدیران، هیئت‌امنا، اعضای شوراها، ارزیابی عملکرد، برکناری، قانون‌گذاری، تعیین میزان و نوع بودجه، استقراض، پس‌انداز، منابع مالی و هزینه آن، استخدام، حقوق و مزایا، ارتقای اعضای هیئت علمی، تعداد و نحوه پذیرش دانشجو، برنامه‌های درسی، موضوعات پژوهشی و سایر مسائل مربوط به اداره و عملیات سازمانی صف و ستاد خود تصمیم بگیرند و مزاحمت و فشار خارجی (بیرونی) و جناحی در این تصمیم مؤثر نباشد (جاهد و نائینی، ۱۳۹۶).

الگوهای حکمرانی خوب دانشگاهی در جهان

الگوهای دانشگاهی بیانگر نقش‌ها و وظایف دانشگاه در سطح کلان و در ارتباط با جامعه و محیط پیرامون آن هستند و هر یک شکل ویژه‌ای از گره خوردن این نهاد علمی را با نیازهای فرهنگی و اجتماعی جامعه بازتاب می‌دهند (ذاکرسالحي، ۱۳۹۷: ۷۳). چهار الگوی شناخته‌شده در این زمینه عبارت‌اند از:

۱. الگوی ناپلئونی^۱ (دولت‌گرا - دولت‌محور): این الگو دانشگاه‌ها را به‌عنوان نهادهایی که زیر نظر دولت اداره می‌شوند، در نظر می‌گیرد. دانشگاه‌ها در معرض کنترل اداری رسمی از طرف دولت قرار دارند و استقلال کمی به آن‌ها اعطا می‌شود. این الگو در نظام‌های آموزش عالی کشورهای چون فرانسه، ایتالیا، آرژانتین، اسپانیا، پرتغال، اتحاد جماهیر شوروی سابق و اعمار آن وجود دارد.

۲. الگوی هومبولتی^۲ (دانشگاه‌ها به‌عنوان جوامع خودگردان از دانشمندان): این الگو در دانشگاه‌های آلمان پیاده شد و برخلاف الگوی ناپلئونی که مبتنی بر آموزش و دولت بود، بر پژوهش و آزادی علمی و خودتنظیمی امور دانشگاهی توسط خود دانشگاهیان تأکید داشت. این الگو براساس اصل آزادی و تدریس و یادگیری شکل گرفته است و هنوز هم شکل آموزش عالی آلمان و اتریش از نوع هومبولتی است.

1. The Napoleonic pattern.
2. Humboldt pattern.

۳. الگوی آکسبریجی^۱: نام این الگو برگرفته از تلفیق نام دو دانشگاه بزرگ و قدیمی انگلستان یعنی آکسفورد (۱۲۰۰ م) و کمبریج (۱۲۰۹ م) است. اولین ویژگی این الگو، تداوم تاریخی و تقریباً لاینقطع سنت‌های ریشه‌دار دانشگاهی از سده ۱۳ میلادی تاکنون است و دومین ویژگی عمده این الگو، تکرر موجود در آن است به حدی که نمی‌توان از آن به‌مثابه یک نظام واحد و یکسان آموزش عالی سخن گفت (فرستخواه، ۱۳۸۸).

۴. الگوی بازارمحور (مبنتی بر بازار)^۲: در این الگو دانشگاه‌ها به‌عنوان تشکیلات اقتصادی در نظر گرفته می‌شوند و مدیران دانشگاه‌ها برای جذب دانشجویان و منابع مالی بیشتر با یکدیگر رقابت کرده و خود را در نقش یک تولیدکننده یا کارآفرین در نظر می‌گیرند. دانشگاه‌های آمریکایی اکثراً از این الگو استفاده می‌کنند.

روش‌شناسی تحقیق

برای انجام پژوهش حاضر از روش فراترکیب^۳ استفاده شده است، روش فراترکیب نوعی روش تحقیق است که برای ترجمه‌های تفسیری یا ایجاد تئوری با بهره‌گیری از یکپارچگی و مقایسه یافته‌های مختلف استفاده می‌شود. هدف فراترکیب ایجاد تفسیری خلاقانه و یکپارچه از یافته‌های کیفی است. به‌طور کلی دو نگاه (رویکرد) بر فراترکیب حاکم است. رویکرد اول که یکپارچه‌کننده نام دارد، بر جمع‌آوری، گردآوری و یکپارچه کردن مطالعات پیشین تأکید دارد. این رویکرد نقاط مشابه یافته‌های مطالعات پیشین را شناسایی و آن‌ها را براساس متغیرهایی با قابلیت اعتماد بالا یکپارچه می‌کند و نیز نتایجی از نوع روابط علی میان پدیده‌ها و همچنین قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها را به دنبال دارد. رویکرد دوم که ترکیب تفسیری است بر تأویل و تفسیر مطالعات قبلی تأکید دارد. در این رویکرد، مقایسه و تفسیر با اهمیت است، به این دلیل که با استفاده از نوعی استقراء پیش‌بینی می‌کند که در شرایط مشابه چه اتفاقی ممکن است بیفتد و اینکه مقولات چطور

به هم مربوط می‌شوند و یا با هم تعامل می‌کنند (حجازی‌فر و همکاران، ۱۳۹۶). در مطالعه حاضر از رویکرد اول یعنی رویکرد فراترکیبی یکپارچه‌کننده استفاده شده است. برای دستیابی به هدف پژوهش از روش فراترکیب، مطابق با الگوی ساندلوسکی و باروس^۱ (۲۰۰۷) استفاده شده است. این الگو شامل هفت مرحله است که خلاصه این مراحل در شکل شماره ۱ مشخص شده است.



شکل شماره ۱- مراحل پیاده‌سازی روش فراترکیب

براساس شکل شماره ۱، مراحل مبسوط پیاده‌سازی روش فراترکیب به شرح زیر است:

مرحله اول: تنظیم سؤال پژوهش

برای تنظیم سؤال پژوهش از پارامترهای مختلفی مانند جامعه مورد مطالعه (چه کسی)^۲، چه چیزی^۳، چه موقع^۴ و چگونگی^۵ روش استفاده می‌شود. در این پژوهش، این سؤال مورد

1. Sandelowski & Barros.
2. Who.
3. What.
4. When.
5. How.

کنکاش قرار گرفت که «ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی خوب دانشگاهی براساس مطالعات پیشین کدام‌اند؟»

مرحله دوم: بررسی نظام‌مند متون

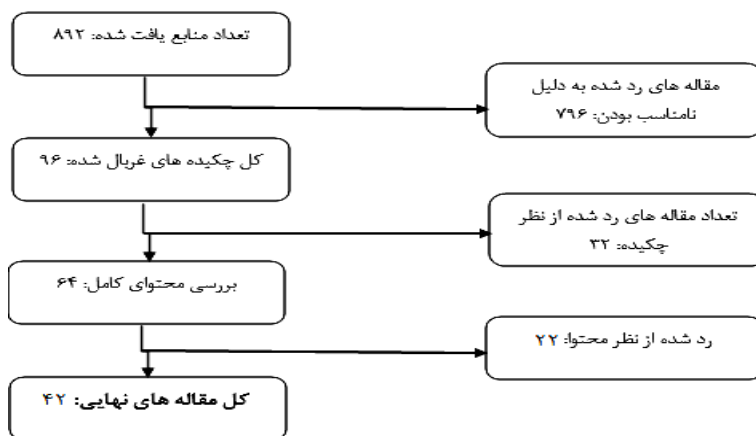
در این مرحله، محقق جستجوی نظام‌مند خود را بر مقالات منتشرشده در مجلات مختلف متمرکز می‌کند و واژگان کلیدی مرتبط را انتخاب می‌کند. جامعه آماری این مطالعه شامل پژوهش‌هایی است که از ابعاد مختلف به موضوع حکمرانی خوب دانشگاهی پرداخته‌اند. بنابراین، برای گردآوری داده‌های پژوهش، در جریان مطالعه و در مرحله نخست، پژوهش‌های انجام‌شده با کلیدواژه‌های حکمرانی دانشگاهی، حکمرانی خوب دانشگاهی، حکمرانی آموزش عالی، حاکمیت دانشگاهی، حاکمیت خوب دانشگاهی از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ میلادی در مراکز پایگاه اطلاعات علمی داخلی (ایرانداک^۱، مگ‌ایران^۲، سیویلیکا^۳، نورمگز^۴، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^۵ و پرتال جامع انسانی^۶) و خارجی (Elsevier^۷، SAGE^۸، Eric^۹ و رساله‌ها و پایان‌نامه‌های خارجی) جستجو گردید.

مرحله سوم: جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

در ابتدای فرایند جستجو مشخص شد آیا متون با سوال تحقیق متناسب می‌باشند یا خیر و به‌منظور رسیدن به این هدف مجموعه مطالعات منتخب چندین بار مورد بازبینی قرار گرفت و در هر مرحله مقالات و متونی که با موضوع پژوهش همخوانی نداشتند حذف شدند که در نهایت به تعداد مقالات محدودی اکتفا شد. به‌محض اینکه مقالات برای

1. www.Irandoc.ac.ir.
2. www.Magiran.com.
3. www.Civilica.com.
4. www.Noormags.ir.
5. www.SID.ir.
6. www.Ensani.ir.
7. www.elsevier.com.
8. journals.sagepub.com.
9. eric.ed.gov.

تناسب با پارامترهای مطالعه بررسی شد در قدم بعد کیفیت روش‌شناختی مطالعه‌ها ارزیابی شد. هدف از این گام حذف مقاله‌هایی بود که به یافته‌های ارائه‌شده آن‌ها اعتمادی نبود؛ بنابراین برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی^۱ ابزاری که اغلب برای ارزیابی کیفیت مطالعه‌های اولیه پژوهش کیفی استفاده می‌شود. برنامه CASP شامل ده سوال است که به محقق کمک می‌کند تا مفهوم تحقیق کیفی را دریابد. این ابزار به محقق کمک می‌کند تا دقت و اعتبار و اهمیت مطالعه‌های کیفی تحقیق را مشخص کند. این سؤالات بر موارد زیر تمرکز دارد: ۱- اهداف تحقیق، ۲- منطق روش، ۳- طرح تحقیق، ۴- روش نمونه‌برداری، ۵- جمع‌آوری داده‌ها، ۶- انعکاس‌پذیری که شامل رابطه بین محقق و شرکت‌کنندگان است، ۷- ملاحظات اخلاقی، ۸- دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها، ۹- بیان واضح و روشن یافته‌ها و ۱۰- ارزش پژوهش. در این مرحله پژوهشگر به هر کدام از سؤالات یک امتیاز کمی از یک تا پنج می‌دهد و سپس یک فرم ایجاد می‌کند؛ بنابراین او می‌تواند امتیازاتی را که به هر مقاله می‌دهد جمع کند و به آسانی و به اجمال مجموعه مقالات را بررسی کرده و نتایج ارزیابی را ببیند. براساس مقیاس ۵۰ امتیازی CASP، پژوهشگر سیستم امتیازبندی زیر را مطرح می‌کند. عالی (۵۰-۴۰)، خیلی خوب (۴۰-۳۱)، خوب (۳۰-۲۱)، متوسط (۲۰-۱۱) و ضعیف (۱۰-۰) (فینفگیلد، ۲۰۰۳). براساس امتیازهای داده شده به هر مقاله منتخب، مقالاتی که امتیازات آن‌ها ۲۵ و بالاتر شود به لحاظ کیفی تأیید و باقی مقالات حذف می‌شوند. در این پژوهش حداقل امتیاز داده شده ۳۱ و حداکثر امتیاز داده شده ۴۴ بوده است. در نتیجه در پژوهش حاضر براساس فرایند ارزیابی، پژوهشگران از میان ۸۹۲ مقاله، ۸۵۰ مقاله را حذف کرده و در نهایت ۴۲ مقاله را برای تجزیه و تحلیل اطلاعات انتخاب کردند. این روند در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲- فرایند بازیابی برای انتخاب مقاله‌های مورد نظر

مرحله چهارم: استخراج اطلاعات مقالات

در پژوهش حاضر، اطلاعات پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه حکمرانی خوب دانشگاهی در جدول شماره ۲ دسته‌بندی شده‌اند. این جدول براساس کد مقاله، عنوان مقاله، پژوهشگر/پژوهشگران به همراه سال مقاله و مؤلفه‌های کلیدی اشاره‌شده تنظیم شده است.

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

هدف فراترکیب ایجاد تفسیری یکپارچه و جدید از نتایج مطالعات پیشین است. این روش برای شفاف‌سازی مفاهیم، الگوها و نتایج در پالایش حالت‌های موجود دانش و ظهور مدل‌های عملیاتی و نظریه‌ها استفاده شده است. در مرحله تجزیه و تحلیل پژوهشگر موضوعاتی را جستجو می‌کند که در میان مطالعه‌های موجود در فراترکیب پدیدار شده‌اند و به محض شناسایی و مشخص شدن موضوع، پژوهشگر به طبقه‌بندی می‌پردازد که موضوع را به بهترین شکل توصیف کند (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۷). در این پژوهش ابتدا کلیه مؤلفه‌های مربوط شناسایی شده و به‌عنوان کدهای اولیه در نظر گرفته شدند و در گام‌های بعدی در قالب مضامین سازنده و مضامین فراگیر قرار گرفتند.

مرحله ششم: کنترل کیفیت

در پژوهش حاضر برای تعیین پایایی از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شد به این صورت که علاوه بر محقق که کدگذاری اولیه را انجام داده است، محقق دیگری نیز به صورت جداگانه به کدگذاری یافته‌ها پرداخت. نزدیک بودن این دو کدگذاری توافق بین را نشان می‌دهد و نشان‌دهنده پایایی است. به منظور محاسبه میزان توافق از ضریب کاپا^۱ استفاده شد که مقدار آن ۰,۷۴ به دست آمد که با توجه به جدول ۱ در سطح توافق معتبر قرار گرفته و نشان‌دهنده پایایی قابل قبولی است. همچنین برای بررسی روایی پژوهش، یافته‌ها در اختیار سه تن از خبرگان تحقیق کیفی قرار گرفت. آن‌ها پس از بازنگری فرایند مطالعه، نتایج کیفی را مورد تأیید قرار دادند.

جدول ۱- وضعیت شاخص کاپا

مقدار عددی شاخص کاپا	وضعیت توافق
کمتر از ۰	ضعیف
۰-۰/۲	بی‌اهمیت
۰/۲۱-۰/۴	متوسط
۰/۴۱-۰/۶	مناسب
۰/۶۱-۰/۸	معتبر
۰/۸۱-۱	عالی

مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها

در این مرحله یافته‌های حاصل از بررسی مقاله‌ها ارائه شده است (جدول ۳) که در ادامه آورده می‌شود.

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف: یافته‌های تحقیق

1. Kappa.

از آنجایی که حکمرانی خوب دانشگاهی از مباحث جدیدی است که به‌تازگی وارد حوزه آموزش عالی شده است. تاکنون مطالعات نظام‌مندی مشاهده نشده است که به تمامی ابعاد و جوانب موضوع پرداخته باشند و هر یک از نظریه‌پردازان از جنبه خاصی این موضوع را مورد توجه قرار داده‌اند؛ بنابراین در این پژوهش از طریق تحلیل محتوا، تمامی مؤلفه‌هایی که پژوهشگران در مطالعات خود مورد توجه قرار دادند استخراج شده و در جدول شماره ۲ نشان داده شده‌اند.

جدول شماره ۲- مؤلفه‌های استخراج شده از مطالعات پیشین حکمرانی خوب دانشگاهی

کد مقاله	عنوان مقاله	پژوهشگر/ پژوهشگران (سال)	مؤلفه‌های اشاره شده برای حکمرانی خوب دانشگاهی
کد ۱	حکمرانی خوب دانشگاهی: تجربه دانشگاه اندونزی	ریزنتی و کسوما (۲۰۱۹)	۱- شفافیت، ۲- پاسخگویی به ذینفعان، ۳- مسئولیت‌پذیری، ۴- استقلال در تصمیم‌گیری، ۵- انصاف، ۶- تضمین کیفیت و ارتباط، ۷- اثربخشی و کارایی، ۸- غیرانتفاعی.
کد ۲	حکمرانی خوب دانشگاهی: مشارکت بودجه و کنترل داخلی	وردهانی و همکاران (۲۰۱۹)	۱- مشارکت در بودجه، ۲- کنترل داخلی دانشگاه.
کد ۳	ارزیابی حکمرانی خوب دانشگاهی در آموزش عالی با تمرکز بر راهبرد کسب‌وکار هم‌تراز با آن در عصر داده‌های بزرگ	لیهاریانی و همکاران (۲۰۱۹)	۱- مسئولیت‌پذیری.
کد ۴	اصول حکمرانی خوب دانشگاهی در دانشگاه اسلامی محمدیه شرقی در بورنئو	رهاپو و همکاران (۲۰۱۸)	۱- شفافیت، ۲- عدالت و انصاف، ۳- کارایی، ۴- اثربخشی، ۵- موقعیت برد/برد، ۶- پاسخگو بودن، ۷- عملکرد، ۸- بهره‌وری، ۹- فرهنگ کیفیت، ۱۰- استقلال، ۱۱- ارتباط، ۱۲- مسئولیت‌پذیری، ۱۳- پاسخگویی، ۱۴- سرمایه دانشگاهی، ۱۵- ملموس بودن، ۱۶- همدلی.
کد ۵	حکمرانی خوب در دانشگاه خصوصی در شهر مدان	ساری و همکاران (۲۰۱۸)	۱- شفافیت، ۲- پاسخگویی، ۳- مشارکت، ۴- اثربخشی، ۵- ثبات
کد ۶	کاربرد اصول حکمرانی خوب دانشگاهی در اداره دارایی‌های دانشگاه‌های جدید	نگارا و پورنماساری (۲۰۱۸)	۱- مشارکت، ۲- جهت‌گیری اجماع، ۳- مسئولیت‌پذیری، ۴- شفافیت، ۵- پاسخگویی، ۶- مؤثر و کارآمد، ۷- عدالت و شمول، ۸- اجرای قانون.

کد مقاله	عنوان مقاله	پژوهشگر/ پژوهشگران (سال)	مؤلفه‌های اشاره‌شده برای حکمرانی خوب دانشگاهی
کد ۷	عوامل مؤثر بر حکمرانی خوب دانشگاه: مفهوم نظری	جانوری و همکاران (۲۰۱۸)	برای تحقق حکمرانی خوب دانشگاهی، از دانشگاه‌ها انتظار می‌رود تلاش‌های مختلفی را در جهت ۱- بهبود شفافیت و ۲- پاسخگویی عمومی انجام دهند.
کد ۸	حکمرانی دانشگاهی: تأثیر بر راهبردها و عملکرد دانشگاه	رایمازاک و همکاران (۲۰۱۸)	۱- چارچوب‌های حقوقی دانشگاه، ۲- ساختار مدیریت، ۳- میزان استقلال دانشگاه، ۴- پاسخگویی، ۵- شفافیت، ۶- مشارکت ذینفعان مختلف در تصمیم‌گیری دانشگاه.
کد ۹	تجزیه و تحلیل کاربرد حکمرانی خوب دانشگاهی در دانشگاه خصوصی جاوا غربی (اندونزی)	حنیفه (۲۰۱۸)	۱- شفافیت، ۲- پاسخگویی، ۳- مسئولیت‌پذیری، ۴- استقلال، ۵- انصاف.
کد ۱۰	حکمرانی شرکتی دانشگاه‌ها: بهبود شفافیت و پاسخگویی	رامیرز و تجادا (۲۰۱۸)	۱- بهبود شفافیت (افشای اطلاعات در مورد ساختارها و سازوکارها)، ۲- پاسخگویی.
کد ۱۱	حکمرانی دانشگاهی در چین و ژاپن: یافته‌های عمده از بررسی ملی	هوانگ (۲۰۱۸)	۱- حکمرانی دانشگاهی از بالا به پایین (چین)، ۲- توجه به سطوح پایین در حکمرانی دانشگاهی (ژاپن).
کد ۱۲	حکمرانی خوب دانشگاهی، آیا ضروری است؟	فاتمساری (۲۰۱۷)	۱- شفافیت، ۲- پاسخگویی، ۳- مسئولیت‌پذیری، ۴- استقلال، ۵- انصاف، ۶- آگاهی نسبت به اهداف آموزش عالی.
کد ۱۳	حکمرانی دانشگاهی: چشم‌انداز ایالات متحده در مورد مدل‌های خارجی، داخلی و دانشگاهی	دیل (۲۰۱۷)	۱- حکمرانی درونی، ۲- حکمرانی بیرونی، ۳- حکمرانی یکپارچه و جامع.
کد ۱۴	درک سیستم حکمرانی در توسعه پردیس (مورد: دانشگاه علوم زیستی و دانشگاه علم و صنعت (نروژ))	گوهری و هالسن (۲۰۱۶)	۱- مشارکت ذینفعان داخلی و خارجی در حکمرانی دانشگاه به‌منظور توسعه و پیشرفت دانشگاه.
کد ۱۵	قدرت نامیدکننده کالج‌داری؟ حکمرانی دانشگاهی در لهستان از منظر مقایسه‌ای و کمی اروپا	کوئیک (۲۰۱۵)	۱- میزان بالای تأثیر نهادهای دانشگاهی در تصمیم‌گیری‌های دانشگاهی، ۲- پایین بودن میزان دخالت ذینفعان خارجی.
کد ۱۶	دستورالعمل‌های کیفیت برای حکمرانی خوب در آموزش عالی در سراسر جهان	زمان (۲۰۱۵)	۱- صدا و پاسخگویی، ۲- ثبات سیاسی، ۳- اثربخشی دولت، ۴- کیفیت نظارتی، ۵- قانون و ۶- کنترل فساد.
کد ۱۷	به حداکثر رساندن ارزش ذینفعان از طریق حکمرانی خوب	جونیتا و مگدالنا (۲۰۱۴)	توجه مؤسسات آموزش عالی به ارتباط با ذینفعان خود (هیئت‌مدیره، مدیران دانشگاه، کارمندان اداری،

کد مقاله	عنوان مقاله	پژوهشگر/ پژوهشگران (سال)	مؤلفه‌های اشاره شده برای حکمرانی خوب دانشگاهی
	دانشگاهی در مؤسسات آموزش عالی		دانشجویان، والدین، کارفرمایان و جوامع).
کد ۱۸	تدوین شاخص‌های حکمرانی دانشگاهی و سیستم وزنی آن‌ها با استفاده از روش دلفی تعدیل شده	کوئین (۲۰۱۴)	۱- مدیریت و هدایت، ۲- مشارکت، ۳- مسئولیت‌پذیری، ۴- استقلال و ۵- شفافیت.
کد ۱۹	انتصابات هیئت مدیره آموزش عالی ویرجینیا: تأثیر اصلاح قانون‌گذاری بر حکمرانی دانشگاه دولتی	کارولین (۲۰۱۳)	۱- استفاده از کمیسیون‌ها یا شوراهای انتصاب اعضای هیئت مدیره براساس شایستگی
کد ۲۰	دانشگاه و ایالت در ایرلند: از یک رابطه مبادله‌ای مبتنی بر اعتماد برای الزامات تجویز شده در حکمرانی دانشگاه	مایکل آمالی (۲۰۱۲)	۱- تغییر در مدیریت، ۲- مسئولیت‌پذیری، ۳- استقلال، ۴- اعتماد دولت به دانشگاه.
کد ۲۱	جامعه مدنی و کنترل فساد: ارزیابی حکمرانی در دانشگاه‌های عمومی رومانی	پیبیدی و دوسو (۲۰۱۱)	۱- شفافیت اداری، ۲- صداقت دانشگاهی، ۳- حکمرانی دموکراتیک، ۴- حکمرانی دانشگاهی و امور مالی صحیح
کد ۲۲	دانشگاه‌های کلاس جهانی جدید	سلمی (۲۰۱۱)	۱- استقلال دانشگاهی، ۲- رهبری مناسب، ۳- وجود چارچوب نظم‌دهنده، ۴- وجود بینش راهبردی، ۵- وجود محیط رقابتی، ۶- فرهنگ سازمانی مناسب.
کد ۲۳	راهی برای تعالی دانشگاهی: ساخت دانشگاه‌های تحقیقاتی در سطح جهانی	آلباخ و سلمی (۲۰۱۱)	۱- جذب هیئت علمی با کیفیت.
کد ۲۴	درک الفبای حکمرانی دانشگاهی	کارنگی و توك (۲۰۱۰)	۱- حکمرانی آکادمیک (دانشگاهی)، ۲- حکمرانی کسب‌وکار (مالی) و ۳- حکمرانی اداری (سازمانی).
کد ۲۵	مدیریت دانش و حکمرانی مؤثر دانشگاهی	دیورا بلکمن و مونیکا کندی (۲۰۰۹)	۱- فعالیت‌های مدیریت دانش، ۲- راهبرد، ۳- تصمیم سازی.
کد ۲۶	حکمرانی شرکتی: بیانیه‌های مدل برای گنجاندن در گزارش‌های سالانه	برنز (۲۰۰۷)	۱- اثربخشی مدیریت، ۲- رعایت اولویت‌های حکمرانی، ۳- احترام به استقلال نهادی و ۴- آزادی علمی در چارچوب قانون.
کد ۲۷	حکمرانی دانشگاهی در دانمارک: از دموکراسی تا پاسخگویی	استفان کارنی (۲۰۰۶)	۱- دموکراسی (مشورت همه اقشار در تصمیم‌گیری‌ها در سطح گسترده)، ۲- مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی.
کد ۲۸	مشارکت دانشجویان در حکمرانی دانشگاه: آیا یک نیاز قابل گفتگو برای اهداف آموزشی است؟	ماریا ایوفوتو منون (۲۰۰۳)	۱- افزایش میزان مشارکت دانشجویان در تصمیمات دانشگاه (به‌ویژه تصمیمات مربوط به اهداف آموزشی).

کد مقاله	عنوان مقاله	پژوهشگر/ پژوهشگران (سال)	مؤلفه‌های اشاره‌شده برای حکمرانی خوب دانشگاهی
کد ۲۹	الزامات و پیامدهای تحول حکمرانی آموزش عالی در اروپا	صبغیان (۱۳۹۸)	۱- پاسخگویی دانشگاه، ۲- رقابت‌پذیری دانشگاه، ۳- تحرک‌پذیری دانشگاه، ۴- بین‌المللی شدن دانشگاه، ۵- شبکه‌ای شدن دانشگاه و ۶- تخصصی شدن دانشگاه.
کد ۳۰	طراحی مدل حکمرانی در آموزش عالی کشور	داداش کریمی، میرسیاسی و نجف بیگی (۱۳۹۸)	۱- شفافیت سیاسی اجتماعی، ۲- شفافیت اقتصادی، ۳- شفافیت اداری (بوروکراتیک)، ۴- پاسخگویی سیاسی اجتماعی، ۵- پاسخگویی اقتصادی، ۶- پاسخگویی اداری (بوروکراتیک)، ۷- مشارکت سیاسی اجتماعی، ۸- مشارکت اقتصادی، ۹- مشارکت اداری (بوروکراتیک).
کد ۳۱	بررسی همگرایی حکمرانی دانشگاهی و کنش‌های شبه تجاری در آموزش عالی ایران	امیری فرج‌آبادی، ابوالقاسمی و سلیمانی (۱۳۹۷)	شاخص‌های حکمرانی شبه تجاری (بازارگرا): ۱- زمینه‌ای، ۲- مالی، ۳- علمی و ۴- سازمانی.
کد ۳۲	واکای نقش اخلاق حرفه‌ای در حکمرانی دانشگاهی	عبدلهی و موسوی امیری (۱۳۹۶)	توجه به اخلاق در زیرسیستم علمی-حرفه‌ای (اخلاق آموزشی، اخلاق پژوهشی و اخلاق کارآفرینی) و زیرسیستم مدیریتی (اخلاق مدیریتی) می‌تواند در اجرای حکمرانی دانشگاهی مؤثر باشد. ابعاد حکمرانی دانشگاهی مورد اشاره در این پژوهش: ۱- مأموریت و اهداف، ۲- ساختار حاکمیت، ۳- مشارکت، ۴- مدیریت، ۵- استقلال، ۵- پاسخگویی.
کد ۳۳	ارزیابی وضعیت حاکمیت خوب دانشگاهی با استقلال سازمانی و قابلیت پاسخگویی	احمدی رضایی و همکاران (۱۳۹۶)	۱- استقلال سازمانی، ۲- قابلیت پاسخگویی.
کد ۳۴	نظام پاسخگویی راهی برای دستیابی به حاکمیت خوب دانشگاهی	احمدی رضایی و همکاران (۱۳۹۵)	۱- پاسخگویی.
کد ۳۵	مقایسه نظام پاسخگویی دانشگاه آزاد اسلامی با دانشگاه‌های خصوصی شش کشور آسیایی	کارگر زنجانی (۱۳۹۵)	۱- پاسخگویی.
کد ۳۶	اندازه‌گیری بلوغ حاکمیت دانشگاهی	رونقی، محمودی و ابوالقاسمی (۱۳۹۴)	۱- ساختار، ۲- پاسخگویی، ۳- مدیریت، ۴- استقلال و ۵- مشارکت.
کد ۳۷	حاکمیت خوب دانشگاهی: بررسی وضعیت خودگردانی و	احمدی رضایی و همکاران (۱۳۹۴)	۱- خودگردانی واحدهای دانشگاهی، ۲- پاسخگویی در قبال ذینفعان.

کد مقاله	عنوان مقاله	پژوهشگر/ پژوهشگران (سال)	مؤلفه‌های اشاره شده برای حکمرانی خوب دانشگاهی
	پاسخگویی در دانشگاه آزاد اسلامی		
کد ۳۸	حکمرانی دانشگاه‌های تراز جهانی، ضرورت یا نیاز	قورچیان و رضایی (۱۳۹۳)	۱- تمرکز بر روی استعدادها، ۲- منابع مالی فراوان، ۳- فرهنگ سازمانی مناسب نظم‌دهنده، ۴- حکمرانی کارآمد و ۵- مدیریت تغییر.
کد ۳۹	تحلیل محتوایی برنامه‌های پنج‌گانه توسعه ایران با توجه به مقوله‌های الگوهای حکمرانی آموزش عالی	فتح‌اللهی و همکاران (۱۳۹۳)	۱- تعادل نهادی قدرت، ۲- سازوکارهای مالی، ۳- خودگردانی کارکنان و ۴- استقلال حقیقی.
کد ۴۰	حکمرانی دانشگاهی و ارزیابی پرتال‌ها و وبگاه‌ها	افخمی روحانی، رحمان سرشت و مرجانی (۱۳۹۳)	۱- حکمرانی مطلوب مبتنی بر مدیریت دانش و ارزیابی وبگاه‌ها و پرتال‌ها.
کد ۴۱	بررسی ساختار راهبری دانشگاه‌ها: مقایسه هیئت حاکمه دانشگاه آزاد اسلامی با نظام آموزش عالی کشورهای خاورمیانه	احمدی رضایی (۱۳۹۲)	۱- استقلال سازمانی، ۲- پاسخگویی، ۳- مسئولیت‌پذیری.
کد ۴۲	مبانی و چالش‌های نظری به کارگیری الگوهای مدیریت-گرا در دانشگاه	زاهدی و چیت‌ساز (۱۳۸۶)	۱- توجه به حقوق ذینفعان، ۲- روشن بودن رسالت دانشگاه، ۳- کار گروهی، ۴- سهیم کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، ۵- مشارکت اعضای هیئت‌علمی در مدیریت و خط‌مشی‌گذاری تولید علم.

ب: تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در این مرحله بعد از تجزیه و تحلیل مطالعات انجام‌گرفته خارجی و داخلی در خصوص حکمرانی خوب دانشگاهی، کدهای شناسایی شده در ۱۹ مضمون سازنده طبقه‌بندی شده و سپس در هفت مضمون فراگیر (مدیریتی، اخلاقی، قانونی، عملکردی، سازمانی، منابع و فرهنگی) قرار داده شده‌اند. پس از آن به منظور اولویت‌بندی مضامین پایه استخراج شده، فراوانی پژوهش‌هایی که به مفاهیم مورد نظر اشاره کرده بودند در قالب جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

جدول شماره ۳- فراترکیب ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی خوب دانشگاهی براساس مطالعات پیشین

مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه	مضامین سازنده	مضامین فراگیر	
۴۹	۱۰	<p>(رایمازاک و همکاران، ۲۰۱۸)، (کوئین، ۲۰۱۴)، (آمالی، ۲۰۱۲)، (سلمی، ۲۰۱۱)، (بلکمن و کندی، ۲۰۰۹)، (برنز، ۲۰۰۷)، (عبدلهی و موسوی امیری، ۱۳۹۶)، (رونقی و همکاران، ۱۳۹۴)، (فورچیان و رضایی، ۱۳۹۳)، (افخمی روحانی و همکاران، ۱۳۹۳).</p>	<p>مدیریت، مدیریت و هدایت، تغییر در مدیریت، فعالیت‌های مدیریت دانش، رهبری مناسب، اثربخشی مدیریت، مدیریت، مدیریت تغییر، حکمرانی مطلوب مبتنی بر مدیریت دانش</p>	مدیریت جامع	مدیریتی
	۱۹	<p>(ریزنتی و همکاران، ۲۰۱۹)، (وردهانی و همکاران، ۲۰۱۹)، (رهاپو و همکاران، ۲۰۱۸)، (ساری و همکاران، ۲۰۱۸)، (نگارا و پورنماساری، ۲۰۱۸)، (رایمازاک و همکاران، ۲۰۱۸)، (هوانگ، ۲۰۱۸)، (گوهری و هالسن، ۲۰۱۶)، (کوئیک، ۲۰۱۵)، (جونیتا و مگدالنا، ۲۰۱۴)، (کوئین، ۲۰۱۴)، (کارولین، ۲۰۱۳)، (بلکمن و کندی، ۲۰۰۹)، (کارنی، ۲۰۰۶)، (ماریا ایوفوتو منون، ۲۰۰۳)، (داداش کریمی و همکاران، ۱۳۹۸)، (عبدلهی و موسوی امیری، ۱۳۹۶)، (رونقی و همکاران، ۱۳۹۴)، (زاهدی و چیت‌ساز، ۱۳۸۶).</p>	<p>مشارکت، مشارکت در تصمیم‌گیری، ارتباط، مشارکت در بودجه، مشارکت ذینفعان مختلف در تصمیم‌گیری دانشگاه، توجه به سطوح پایین در حکمرانی دانشگاهی، مشارکت ذینفعان داخلی و خارجی در حکمرانی دانشگاه به‌منظور توسعه و پیشرفت دانشگاه، میزان بالای تأثیر نهادهای دانشگاهی در تصمیم‌گیری‌های دانشگاهی، توجه مؤسسات به ارتباط با ذینفعان خود، استفاده از کمیسیون‌ها و شوراها برای انتصاب، دموکراسی (مشورت همه اқشار در تصمیم‌گیری‌ها در سطح گسترده)، افزایش میزان مشارکت دانشجویان در تصمیمات دانشگاه، مشارکت (سیاسی/اجتماعی، اقتصادی و اداری)، توجه به حقوق ذینفعان، کار گروهی، سهم کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، مشارکت اعضای هیئت علمی در مدیریت و خط‌مشی‌گذاری تولید علم، تصمیم‌سازی.</p>	مشارکت ذینفعان	

مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه	پژوهشگران	مضامین سازنده	مضامین فراوانی	مضامین فراگیر
	۱۵	استقلال، استقلال در تصمیم‌گیری، میزان استقلال دانشگاه، احترام به استقلال نهادی، استقلال سازمانی، استقلال دانشگاهی، خودگردانی واحدهای دانشگاهی، خودگردانی کارکنان، استقلال حقیقی، اعتماد دولت به دانشگاه.	(ریزنتی و همکاران، ۲۰۱۹)، (رهايو و همکاران، ۲۰۱۹)، (رایمازاک و همکاران، ۲۰۱۸)، (حنیفه، ۲۰۱۸)، (فاتمساری، ۲۰۱۷)، (کوئین، ۲۰۱۴)، (آمالی، ۲۰۱۲)، (سلمی، ۲۰۱۱)، (برنز، ۲۰۰۷)، (عبدلهی و موسوی امیری، ۱۳۹۶)، (احمدی رضایی و همکاران، ۱۳۹۶)، (رونقی و همکاران، ۱۳۹۴)، (احمدی رضایی و همکاران، ۱۳۹۴)، (فتح‌اللهی و همکاران، ۱۳۹۳)، (احمدی رضایی، ۱۳۹۲).			
	۲	کیفیت نظارتی، کنترل داخلی دانشگاه، کنترل فساد.	(وردھانی و همکاران، ۲۰۱۹)، (زمان، ۲۰۱۵).			
	۳	جهت‌گیری اجماع، همدلی، غیرانتفاعی	(ریزنتی و همکاران، ۲۰۱۹)، (رهايو و همکاران، ۲۰۱۸)، (نگارا و پورنماساری، ۲۰۱۸)			
	۱۰	مسئولیت‌پذیری	(ریزنتی و همکاران، ۲۰۱۹)، (لیهاریانی و همکاران، ۲۰۱۹)، (رهايو و همکاران، ۲۰۱۸)، (نگارا و پورنماساری، ۲۰۱۸)، (حنیفه، ۲۰۱۸)، (فاتمساری، ۲۰۱۷)، (کوئین، ۲۰۱۴)، (آمالی، ۲۰۱۲)، (کارنی، ۲۰۰۶)، (احمدی رضایی، ۱۳۹۲).			
۳۸		مسئولیت‌پذیری				

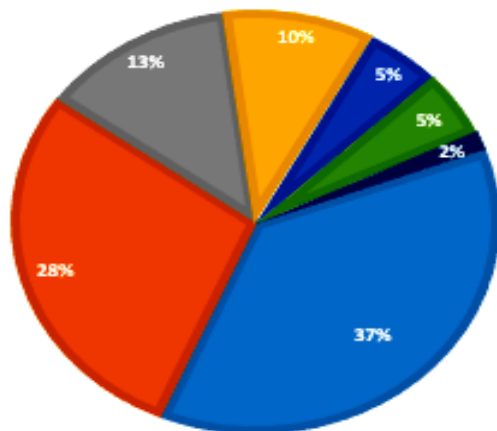
مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه	پژوهشگران	فراوانی مضامین فراگیر	فراوانی مضامین سازنده
	پاسخگویی	پاسخگویی، پاسخگویی به ذینفعان، پاسخگو بودن، صدا و پاسخگویی، پاسخگویی دانشگاه، پاسخگویی سیاسی-اجتماعی، پاسخگویی اقتصادی، پاسخگویی اداری (بوروکراتیک)، قابلیت پاسخگویی، پاسخگویی در قبال ذینفعان.	(ریزنتی و همکاران، ۲۰۱۹)، (رهاپو و همکاران، ۲۰۱۸)، (ساری و همکاران، ۲۰۱۸)، (نگارا و پورنماساری، ۲۰۱۸)، (جانوری و همکاران، ۲۰۱۸)، (رایمازاک و همکاران، ۲۰۱۸)، (حنیفه، ۲۰۱۸)، (رامیرز و تجادا، ۲۰۱۸)، (فاتمساری، ۲۰۱۷)، (زمان، ۲۰۱۵)، (کارنی، ۲۰۰۶)، (صباغیان، ۱۳۹۸)، (داداش کریمی و همکاران، ۱۳۹۸)، (عبدلهی و موسوی امیری، ۱۳۹۶)، (احمدی رضایی و همکاران، ۱۳۹۶)، (احمدی رضایی و همکاران، ۱۳۹۵)، (کارگر زنجانی، ۱۳۹۵)، (رونقی و همکاران، ۱۳۹۴)، (احمدی رضایی و همکاران، ۱۳۹۴)، (احمدی رضایی، ۱۳۹۲).	۲۱	
	عدالت و انصاف	عدالت و انصاف، انصاف، عدالت و شمول.	(ریزنتی و همکاران، ۲۰۱۹)، (رهاپو و همکاران، ۲۰۱۸)، (نگارا و پورنماساری، ۲۰۱۸)، (حنیفه، ۲۰۱۸)، (فاتمساری، ۲۰۱۷).	۵	
	اخلاق و صداقت دانشگاهی	صداقت دانشگاهی، اخلاق (آموزشی، پژوهشی، کارآفرینی، مدیریتی)	(پیبیدی و دوسو، ۲۰۱۱)، (عبدلهی و موسوی امیری، ۱۳۹۶).	۲	

مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه	پژوهشگران	مضامین سازنده	مضامین فراوانی
قانونی	شفافیت	شفافیت، بهبود شفافیت (افشای اطلاعات در مورد ساختارها و سازوکارها)، شفافیت سیاسی - اجتماعی، شفافیت اقتصادی، شفافیت اداری (بوروکراتیک)، ملموس بودن	(ریزنتی و همکاران، ۲۰۱۹)، (رهايو و همکاران، ۲۰۱۸)، (ساری و همکاران، ۲۰۱۸)، (نگارا و پورنماساری، ۲۰۱۸)، (جانوری و همکاران، ۲۰۱۸)، (رایمازاک و همکاران، ۲۰۱۸)، (حنیفه، ۲۰۱۸)، (رامیرز و تجادا، ۲۰۱۸)، (فاتمساری، ۲۰۱۷)، (کوئین، ۲۰۱۴)، (پیبیدی و دوسو، ۲۰۱۱)، (داداش کریمی و همکاران، ۱۳۹۸).	۱۲	۱۷
حاکمیت قانون	حاکمیت قانون	اجرای قانون، چارچوب‌های حقوقی دانشگاه، قانون، آزادی علمی در چارچوب قانون، وجود چارچوب نظم‌دهنده.	(نگارا و پورنماساری، ۲۰۱۸)، (رایمازاک و همکاران، ۲۰۱۸)، (زمان، ۲۰۱۵)، (سلمی، ۲۰۱۱)، (برنز، ۲۰۰۷).	۵	
عملکردی	اثربخشی و کارایی (بهره‌وری)	اثربخشی، کارایی، اثربخشی و کارایی، عملکرد، بهره‌وری، مؤثر و کارآمد، اثربخشی مدیریت، حکمرانی کارآمد.	(ریزنتی و همکاران، ۲۰۱۹)، (رهايو و همکاران، ۲۰۱۸)، (ساری و همکاران، ۲۰۱۸)، (نگارا و پورنماساری، ۲۰۱۸)، (زمان، ۲۰۱۵)، (برنز، ۲۰۰۷)، (فورچیان و رضایی، ۱۳۹۳).	۷	۱۳
	کیفیت	تضمین کیفیت، فرهنگ کیفیت	(رهايو و همکاران، ۲۰۱۸)، (ریزنتی و همکاران، ۲۰۱۹)	۲	
	تحرك و پویایی دانشگاهی	وجود محیط رقابتی، آزادی علمی در چارچوب قانون، رقابت‌پذیری دانشگاه، تحرك پذیری دانشگاه، بین‌المللی شدن دانشگاه، شبکه‌ای شدن دانشگاه، تخصصی شدن دانشگاه، کار گروهی	(سلمی، ۲۰۱۱)، (برنز، ۲۰۰۷)، (صبغان، ۱۳۹۸)، (زاهدی و چیت‌ساز، ۱۳۸۶).	۴	

مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه	پژوهشگران	مضامین فراوانی	مضامین فراگیر
سازمانی	مأموریت و اهداف	آگاهی نسبت به اهداف آموزش عالی، وجود بینش راهبردی، راهبرد، مأموریت و اهداف، روشن بودن رسالت دانشگاه	(فاتمساری، ۲۰۱۷)، (بلکن و کندی، ۲۰۰۹)، (سلمی، ۲۰۱۱)، (عبداللهی و موسوی امیری، ۱۳۹۶)، (زاهدی و چیت‌ساز، ۱۳۸۶).	۵	۷
	ساختار	ساختار حاکمیت، ساختار	(عبداللهی و موسوی امیری، ۱۳۹۶)، (رونقی و همکاران، ۱۳۹۴).	۲	
منابع	سرمایه انسانی	سرمایه دانشگاهی، تمرکز بر روی استعدادها.	(رهايو و همکاران، ۲۰۱۸)، (قورچیان و رضایی، ۱۳۹۳).	۲	۷
	منابع مالی	حکمرانی کسب‌وکار (مالی)، مالی، منابع مالی فراوان، سازوکارهای مالی، ثبات (مالی)	(ساری و همکاران، ۲۰۱۸)، (کارنگی و نوک، ۲۰۱۰)، (فرج‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۷)، (قورچیان و رضایی، ۱۳۹۳)، (فتح‌اللهی و همکاران، ۱۳۹۳)	۵	
فرهنگی	فرهنگ سازمانی مناسب	فرهنگ سازمانی مناسب، فرهنگ سازمانی مناسب نظم‌دهنده.	(سلمی، ۲۰۱۱)، (قورچیان و رضایی، ۱۳۹۳).	۲	۲

نمودار شماره ۱ رتبه‌بندی مضامین فراگیر را نشان می‌دهد.

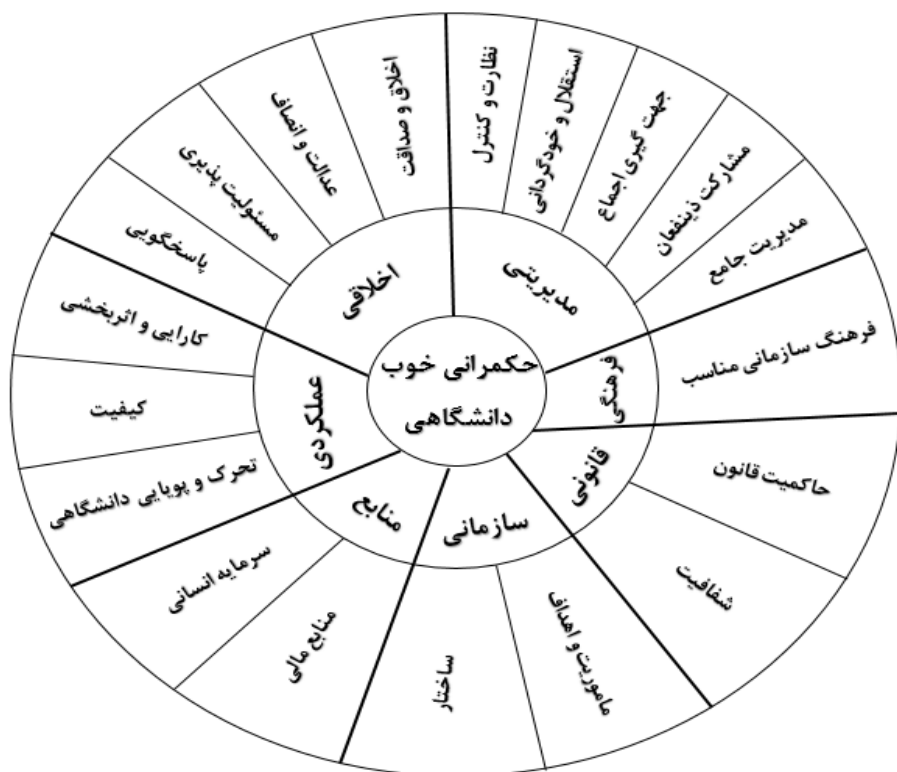
فرهنگی ■ منبع ■ سازمانی ■ حکمرانی ■ قانونی ■ اخلاقی ■ هنریتی



نمودار شماره ۱- رتبه‌بندی مضامین فراگیر حکمرانی خوب دانشگاهی

همان‌طور که در نمودار شماره ۱ مشاهده می‌شود می‌توان گفت بُعد مدیریتی بیش از ابعاد دیگر مورد توجه قرار گرفته است و از اهمیت بالایی برخوردار است و پس از آن ابعاد اخلاقی و قانونی مهم هستند. در واقع مهم‌ترین وجه حکمرانی خوب دانشگاهی پس از مدیریت یکپارچه در دانشگاه، توجه به مسائل اخلاقی و قانونی در دانشگاه است. همچنین ابعاد عملکردی، سازمانی، منابع و فرهنگی هم ابعادی هستند که به‌منظور اجرا و پیاده‌سازی هر چه بهتر و کامل‌تر حکمرانی خوب در دانشگاه لازم است حتماً به آن‌ها نیز توجه شود.

مضامین فراگیر یا ابعاد (لایه اول) و مضامین سازنده یا مؤلفه‌های (لایه دوم) حکمرانی خوب دانشگاهی که بعد از بررسی مطالعات پیشین استخراج شدند در شکل شماره ۳ به‌صورت شماتیک کلی نمایش داده شده است.



شکل شماره ۳- ابعاد و مؤلفه‌های استخراج شده حکمرانی خوب دانشگاهی

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

همان‌گونه که مطرح شد، حکمرانی خوب دانشگاهی از مباحثی است که به‌تازگی وارد حوزه آموزش عالی شده و تاکنون چه در مطالعات داخلی و چه مطالعات خارجی، مقاله‌ای یافت نشده است که به تمامی ابعاد و جوانب موضوع اشاره کرده باشد؛ بنابراین پژوهش حاضر از طریق فراترکیب و تجزیه و تحلیل نظرات و مبانی موجود در زمینه حکمرانی خوب دانشگاهی، به جمع‌بندی نتایج مطالعات انجام‌شده در این حوزه پرداخته و حکمرانی خوب دانشگاهی را در هفت بُعد و ۱۹ مؤلفه که عبارت‌اند از: بُعد مدیریتی با مؤلفه‌های (مدیریت جامع، مشارکت ذینفعان، جهت‌گیری اجماع، نظارت و کنترل، استقلال و خودگردانی)؛ بُعد اخلاقی با مؤلفه‌های (عدالت و انصاف، اخلاق و صداقت، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری)؛ بُعد قانونی با مؤلفه‌های (شفافیت، حاکمیت قانون)؛ بُعد عملکردی با مؤلفه‌های (اثربخشی و کارایی، تحرک و پویایی دانشگاهی، کیفیت)؛ بُعد سازمانی با مؤلفه‌های (مأموریت و اهداف، ساختار)؛ بُعد منابع با مؤلفه‌های (سرمایه انسانی، منابع مالی) و بُعد فرهنگ با مؤلفه (فرهنگ سازمانی مناسب) طبقه‌بندی کرده است. نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که ابعاد مدیریتی، اخلاقی و قانونی بیش از دیگر ابعاد مورد توجه قرار گرفته‌اند که نشان‌دهنده اهمیت بالا و سهم به‌سزای آن‌ها در اجرای حکمرانی خوب دانشگاهی است. البته این به معنای کم‌اهمیت بودن سایر ابعاد (عملکردی، سازمانی، منابع، فرهنگی) حکمرانی خوب دانشگاهی نیست؛ چراکه توجه به تمامی ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی خوب دانشگاهی که در پیاده‌سازی مطلوب و مناسب آن لازم و ملزوم همدیگر هستند الزامی است. در ادامه ضمن توضیح هر یک از ابعاد حکمرانی خوب دانشگاهی، به جمع‌بندی توضیحات نیز پرداخته شده است.

بُعد مدیریتی اشاره به تصمیمات مستمر و مداومی دارد که در لایه‌ها و سطوح مختلف دانشگاه (از سطح عالی تا سطح عملیاتی) توسط مدیران اتخاذ می‌گردد. مدیران دانشگاه به دنبال فراهم کردن زمینه و بستر مناسب جهت مشارکت آزادانه تمامی ذینفعان درونی و بیرونی دانشگاه در تصمیم‌گیری دانشگاهی (به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم) هستند. آن‌ها بعد از شنیدن دیدگاه‌های متنوع و متفاوت ذینفعان، نظرات مختلف آن‌ها را به سمتی

رهنمون می‌گردند که بیشترین همگرایی را با اهداف و مأموریت دانشگاه داشته باشد و آن‌ها را در رسیدن به توسعه پایدار یاری رساند. در کنار این، مدیران دانشگاه همچنان که سعی در مشارکت دادن ذینفعان دانشگاه در تصمیم‌گیری‌ها دارند، تلاش می‌کنند از دخالت‌ها و فشارهای نهادها و نیروهای بیرونی در امور دانشگاه جلوگیری کنند؛ به عبارت دیگر، سعی می‌کنند استقلال دانشگاه را در زمینه‌های مختلف (سازمانی، علمی، مالی) حفظ کنند تا خود دانشگاهیان بر امور دانشگاهی نظارت و کنترل داشته باشند نه نیروها و نهادهای بیرونی که بیشتر به دنبال منافع خود هستند.

بُعد اخلاقی اشاره به این دارد که تمام ذینفعان دانشگاه اعتقاد دارند که با آن‌ها با عدالت و انصاف رفتار می‌شود و هیچ تبعیضی بین افراد گذاشته نمی‌شود. علاوه بر این، به صداقت در ارائه نتایج و گزارش‌های تحقیقات، اخلاق در پژوهش، ترویج نتایج واقعی و خیلی موارد دیگر توجه می‌شود، به طوری که همه افراد، دانشگاه را سرمنشأ اخلاق و صداقت در جامعه می‌دانند و آن را الگوی خود قرار می‌دهند. همچنین در این بُعد، به دلیل اینکه دانشگاهیان از طریق منابع عمومی یا شهریه دانشجویان فعالیت‌های خود را انجام می‌دهند، در فعالیت‌ها و رفتارهای خود احساس مسئولیت می‌کنند و خود را در قبال تمامی ذینفعان و کل جامعه مسئول و پاسخگو می‌دانند؛ چراکه اخلاق حکم می‌کند این‌گونه باشند.

بُعد قانونی اشاره به این دارد که چارچوبی عادلانه از قوانین و مقررات در دانشگاه وجود دارد که دربرگیرنده حمایت کامل از حقوق افراد در دانشگاه بوده و به صورت شایسته‌ای اجرا می‌گردد. به عبارتی، تصمیمات اتخاذشده در دانشگاه و اجرای آن تابع قوانین و مقررات است. همچنین در این بُعد، اطلاعات به صورت آزاد، قابل دسترس، ساده و قابل فهم در اختیار افرادی که تحت تأثیر تصمیمات و اجرای آن هستند قرار می‌گیرد.

بُعد عملکردی اشاره به استفاده بهینه و درست از منابع در دسترس و بدون هدررفت منابع در دانشگاه دارد که در جهت رسیدن به اهداف و نتایج اثربخش مورد تأکید قرار می‌گیرد. همچنین در این بُعد با توجه به نتایج عملکردهای قبلی، به آسیب‌شناسی و ارائه راهکارهایی در جهت رفع آسیب‌ها و موانع پرداخته می‌شود تا زمینه لازم برای دستیابی به

کیفیت و ارتقای آن فراهم گردد. بالا رفتن اثربخشی، کارایی و کیفیت در دانشگاه، باعث تحرک و پویایی دانشگاه شده و سرانجام به افزایش رقابت‌های دانشگاهی، ارتقای وجهه و رتبه بین‌المللی دانشگاه، ارتقای استانداردهای کیفیت آموزش، ابتکار و نوآوری، آزادی علمی و در نهایت کارآفرینی دانشگاهی می‌انجامد.

بُعد سازمانی اشاره به مأموریت، اهداف، رسالت و همچنین اشاره به اختیارات ساختاری و فیزیکی دانشگاه و در کل حوزه اختیارات مدیریت دانشگاه دارد. در این بعد مدیران دانشگاه به مأموریت، رسالت و اهداف دانشگاه به صورت دقیق توجه کرده و همه فعالیت‌ها و اقدامات عملیاتی دانشگاه را در جهت رسالت و اهداف دانشگاه تنظیم می‌نمایند تا به نحو احسن به اهداف از پیش تعیین شده دست یابند. همچنین مدیران سعی دارند در تعیین اهداف و اولویت‌های دانشگاه و اجرای آن‌ها آزادانه (البته با مشارکت ذینفعان) و به دور از هرگونه مداخلات و فشارهای بیرونی عمل کنند تا بتوانند به بهترین وجه در خدمت ذینفعان درونی و بیرونی دانشگاه باشند.

بعد منابع اشاره به سرمایه انسانی و منابع مالی دانشگاه دارد که در اجرای حکمرانی خوب دانشگاهی خیلی مهم و مؤثر هستند. سرمایه انسانی نه تنها مهم‌ترین سرمایه هر دانشگاهی، بلکه مهم‌ترین سرمایه هر سازمانی است؛ چراکه مزیت رقابتی را برای دانشگاه در بردارد. در این بعد دانشگاه به هر یک از افراد خود به دید سرمایه می‌نگرد و در جهت نگهداشت و توسعه آنان گام برمی‌دارد. همچنین مدیران دانشگاه به دنبال دستیابی به منابع مالی کافی هستند و سعی می‌کنند از راه درست و اخلاقی، درآمدهای دانشگاه را افزایش دهند تا به نهادهای بیرونی نیازی نداشته باشند؛ چراکه تأمین‌کنندگان مالی بیرونی می‌توانند استقلال و خودگردانی دانشگاه را زیر سوال ببرند و درصدد رسیدن به منافع خود برآیند، از این رو مدیران دانشگاه تمام تلاش خود را می‌کنند تا در کنار اختصاص منابع مالی لازم و کافی برای ارتقای توسعه دانشگاه، استقلال مالی دانشگاه را نیز حفظ کنند.

بُعد فرهنگی اشاره به فرهنگ سازمانی مناسب و نظم‌دهنده دانشگاه دارد. در دانشگاه فرهنگی حاکم است که اخلاق، عدالت، انصاف، صداقت، مشارکت، خودگردانی، خود

نظارتی، آزادی علمی، ابتکار و نوآوری، تحرک و پویایی، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، کیفیت، اثربخشی و کارایی، قانون‌مداری و شفافیت را مورد تأکید قرار می‌دهد.

در جمع‌بندی مباحث فوق، چیزی که خیلی مهم و حیاتی است و شاید در خیلی از پژوهش‌ها مورد غفلت قرار گرفته است، رابطه تنگاتنگ علت و معلولی بین ابعاد است. به‌عنوان مثال، برای اجرای مأموریت و رسالت دانشگاه، مدیران دانشگاه به حمایت کارکنان از راهبرد و مأموریت دانشگاه نیاز دارند، این حمایت در سایه ساختار دموکراتیک دانشگاه و اعتماد مدیران به کارکنان، باید به‌گونه‌ای طراحی شود که واحدهای مختلف با هم‌افزایی و به‌طور مؤثر با هم مشارکت داشته باشند تا با رسیدن به وفاق عمومی (جهت‌گیری اجماع)، اهداف دانشگاه محقق گردد. برخورداری از آزادی عمل، تحرک و پویایی دانشگاهی، اخلاق و صداقت دانشگاهی از ویژگی‌های یک فرهنگ و ساختار مناسب است. برای آنکه مدیریت دانشگاه به‌طور مؤثر در جهت حمایت از اهداف دانشگاه عملکرد بهتری داشته باشد، بایستی نظام اداری شفاف و مبتنی بر قوانین و مقررات عادلانه اتخاذ نماید. به‌طوری که ذینفعان دانشگاهی به‌صورت آزادانه، ساده و قابل فهم به اطلاعات مورد نیاز دسترسی داشته و از مسائل تأثیرگذار بر دانشگاه و خودآگاه باشند. همچنین مدیریت دانشگاه به‌منظور ارتقای کارایی و اثربخشی دانشگاه و بهبود کیفیت آن، باید منابع لازم را برای جذب، نگهداشت و توسعه سرمایه انسانی خود اختصاص دهد.

الزامات کاربست حکمرانی خوب دانشگاهی

کاربست و پیاده‌سازی حکمرانی خوب در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور با توجه به دلایل و الزاماتی که در ادامه به‌صورت تیتروار به آن پرداخته شده است ضروری است.

- فراهم کردن زندگی سعادت‌مندانه برای بشر؛

- مصرف بهینه وقت، منابع و انرژی در راستای زندگی سعادت‌مندانه بشر از طریق

حکمرانی دانش؛

- جلوگیری از عقب‌ماندگی کشور و گام برداشتن در مسیر توسعه؛

- حل مسائل و مشکلات کشور با استفاده از موتور محرکه دانش و دانشگاه؛
- ایجاد نظام آموزش عالی توسعه‌یافته؛
- پرورش نیروی انسانی شایسته و ارزش‌مدار برای حل مسائل جامعه؛
- جلوگیری از فساد اداری و سیاسی‌کاری در دانشگاه و ترویج شایسته‌سالاری؛
- ترویج برابری و جلوگیری از خشونت، رانت بازی و تبعیض جنسیتی.

پیشنهاد‌های کاربردی و سیاستی

در نهایت با توجه به مطالب فوق، پیشنهاد‌های زیر در جهت پیاده‌سازی مؤثر حکمرانی خوب دانشگاهی ارائه می‌گردد:

- مدیران و مسئولان آموزش عالی کشور باید از اداره بوروکراتیک و متمرکز دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به سمت اداره دموکراتیک و سست پیوند آن‌ها حرکت کرده و با تفویض اختیار و بهره‌گیری از استعداد مدیریت و رهبری افراد دانشگاه، در جهت پیاده‌سازی حکمرانی خوب دانشگاهی گام برداشته و به ارتقای توسعه و کیفیت دانشگاه‌ها کمک نمایند؛

- باید زمینه‌ها و بسترهای لازم در جهت اجرای بهتر حکمرانی منطقه‌ای دانشگاه‌ها از طریق نهادهای مربوطه فراهم گردد تا مدیران و مسئولان دانشگاهی بتوانند از امکانات مناطق مربوطه استفاده لازم را ببرند؛

- نهادهای متولی سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری در آموزش عالی کشور باید کاهش یابد تا از این طریق دخالت‌ها و فشارهای بیرونی تقلیل یافته و کارایی و اثربخشی دانشگاه‌ها بیشتر شود؛

- می‌توان از طریق ثبات مدیریتی قابلیت اجرای برنامه‌ها و خط‌مشی‌های بلندمدت را افزایش داد و جو سیاسی را در دانشگاه‌ها کاهش داد؛

- با ایجاد ساختار پویا و افقی می‌توان علاوه بر افزایش میزان مشارکت ذینفعان در تصمیم‌گیری‌ها، اندیشه‌ورزی خلاق در آن‌ها را نیز بهبود بخشید.

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- احمدی رضایی، حسین (۱۳۹۲)، بررسی ساختار راهبری دانشگاه‌ها: مقایسه هیئت حاکمه دانشگاه آزاد اسلامی با نظام آموزش عالی کشورهای خاورمیانه، *اولین کنفرانس ملی جایگاه مدیریت و حسابداری در دنیای نوین کسب‌وکار، اقتصاد و فرهنگ*، علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی‌آباد کتول [۴۱].
- احمدی رضایی، حسین؛ اجتهادی، مصطفی؛ قورچیان، نادرقلی و محمدداودی، امیرحسین (۱۳۹۴)، *حاکمیت خوب دانشگاهی: بررسی وضعیت خودگردانی و پاسخگویی در دانشگاه آزاد اسلامی*، اولین همایش ملی پیشرفت‌ها و چالش‌ها در علوم، مهندسی و فناوری، شیراز، موسسه عالی علوم و فناوری خوارزمی [۳۷].
- احمدی رضایی، حسین؛ اجتهادی، مصطفی؛ قورچیان، نادرقلی و محمدداودی، امیرحسین (۱۳۹۵)، *نظام پاسخگویی راهی برای دستیابی به حاکمیت خوب دانشگاهی*، کنفرانس بین-المللی نخبگان مدیریت [۳۴].
- احمدی رضایی، حسین؛ اجتهادی، مصطفی؛ قورچیان، نادرقلی و محمدداودی، امیرحسین (۱۳۹۶)، ارزیابی وضعیت حاکمیت خوب دانشگاهی با استقلال سازمانی و قابلیت پاسخگویی، *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، دوره ۸، شماره ۲۹، صص ۲۰۲-۱۷۹، [۳۳].
- احمدی رضایی، حسین و مالکی، فائزه سادات (۱۳۹۴)، *سیاست‌گذاری در آموزش عالی با رویکرد حکمرانی (خوب)*، تهران: موسسه انتشاراتی مشکوه دانش.
- افخمی روحانی، حسین؛ رحمان سرشت، حسین و مرجانی، شهره (۱۳۹۳)، حکمرانی دانشگاهی و ارزیابی پرتال‌ها و وبگاه‌ها، *نامه آموزش عالی*، سال هفتم، شماره ۲۸، صص ۹۶-۷۵، [۴۰].
- امیری فرج‌آبادی، جعفر؛ ابوالقاسمی، محمود و سلیمانی، سعید (۱۳۹۷)، بررسی همگرایی حکمرانی دانشگاهی و کنش‌های شبه تجاری در آموزش عالی ایران، *آموزش عالی ایران*، سال دهم، شماره چهارم، صص ۸۶-۶۱، [۳۱].
- جاهد، حسینعلی و نایینی، سید محمدکاظم (۱۳۹۶)، نقد حکمرانی بر دانشگاه‌ها از منظر ایجاد چالش در استقلال دانشگاهی از زمان تأسیس وزارت علوم و آموزش عالی، *اولین کنفرانس حکمرانی و سیاست‌گذاری عمومی*، تهران، دانشگاه صنعتی شریف-پژوهشکده سیاست‌گذاری علم، فناوری و صنعت دانشگاه صنعتی شریف -اندیشکده مطالعات حاکمیت و سیاست‌گذاری دانشگاه صنعتی شریف.

- حجازی فر، سعید؛ رهنورد، فرج‌الله؛ لطیفی، میثم و طاهرپور کلانتری، حبیب‌الله (۱۳۹۶)، بررسی مطالعات حاکمیت اسلامی در ایران با استفاده از روش فراترکیب، *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۶ (۱)، صص ۷۵-۱۱۰.
- حسینی، سید علی؛ رحمانی، علی و کمرئی، مرضیه (۱۳۹۴)، تدوین مدلی برای راهبری دانشگاهی، *فصلنامه حسابداری دولتی*، دوره ۲، شماره ۲: ۷۰-۵۹.
- داداش کریمی، یحیی؛ میرسپاسی، ناصر و نجف بیگی، رضا (۱۳۹۸)، طراحی مدل حکمرانی آموزش عالی کشور، *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، دوره ۷، شماره ۳، صص ۲۷-۱۰، [۳۰].
- ذاکر صالحی، غلامرضا (۱۳۹۷)، *مسائل آموزش عالی ایران*، تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
- رحمانی، نیره؛ پورکریمی، جواد؛ دیالمه، نیکو و خنیفر، حسین (۱۳۹۷)، مؤلفه‌های رهبری حکمت‌محور: یک مطالعه فراترکیب، *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، سال هفتم، شماره ۱ (پیاپی ۲۵)، صص ۴۰-۲۷.
- رونقی، محمدحسین؛ محمودی، جعفر و ابوالقاسمی، امیر (۱۳۹۴)، اندازه‌گیری بلوغ حاکمیت دانشگاهی، *اندیشه مدیریت راهبردی*، سال نهم، شماره ۲ (پیاپی ۱۸)، صص ۱۵۶-۱۳۵، [۳۶].
- زاهدی، شمس‌السادات و چیت‌ساز، علی (۱۳۸۶)، مبانی و چالش‌های نظری به‌کارگیری الگوهای مدیریت‌گرا در دانشگاه، *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، دوره ۱۴، شماره ۵۶، صص ۱-۱۸، [۴۲].
- سلطانی‌نژاد، احمد و گودرزی، سهیل (۱۳۹۶)، فناوری اطلاعات و تحول در مفهوم حکمرانی خوب، *فصلنامه سیاست*، دوره ۴۷، شماره ۱: ۹۷-۷۹.
- صباغیان، علی (۱۳۹۸)، الزامات و پیامدهای تحول حکمرانی آموزش عالی در اروپا، *فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی*، دوره ۵، شماره ۲، صص ۲۴۷-۲۲۹، [۲۹].
- عبدالهی، بیژن و موسوی امیری، سیده طیبه (۱۳۹۶)، واکاوی نقش اخلاق حرفه‌ای در حکمرانی دانشگاهی، *فصلنامه صنعت و دانشگاه*، سال دهم، شماره‌های ۳۵ و ۳۶، صص ۸۶-۷۳، [۳۲].
- فتح‌الهی، احمد؛ یمنی، محمد؛ صباغیان، زهرا؛ فراستخواه، مقصود و قاضی طباطبایی، محمود (۱۳۹۳)، تحلیل محتوایی برنامه‌های پنج‌گانه توسعه ایران با توجه به مقوله‌های الگوهای حکمرانی آموزش عالی، *فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران*، سال ششم، شماره چهارم، صص ۸۳-۴۷، [۳۹].
- فراستخواه، مقصود (۱۳۸۸)، *دانشگاه و آموزش عالی: منظرهای جهانی و مسئله‌های ایرانی*، تهران: نشر نی.

- قورچیان، نادرقلی و احمدی رضایی، حسین (۱۳۹۳)، حکمرانی دانشگاه‌های تراز جهانی؛ ضرورت یا نیاز، *فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت*، ۲۵ (۱)، صص ۳۴-۲۳، [۳۸].
- کارگر زنجانی، علی (۱۳۹۵)، *مقایسه نظام پاسخگویی دانشگاه آزاد اسلامی با دانشگاه‌های خصوصی ۶ کشور آسیایی*، اولین همایش ملی رویکردهای نوین در حسابداری و مدیریت، [۳۵].

ب. منابع انگلیسی

- Altbach, P. & Salmi, J. (Eds) (2011). *The road to academic excellence: The making of world-class research universities*. Washington DC: World Bank. [23]
- Blackman, D. and Kennedy, M. (2009). Knowledge management and effective university governance, *Journal of knowledge management*, VOL 13, NO 6, pp: 547-563. [25]
- Burns, A. (2007). *Corporate Governance: Model Statements for Inclusion in Annual Reports*. Annex J. [26]
- Carnegie, G. D. & Tuck, J. (2010). Understanding the ABC of University Governance. *Australian Journal of Public Administration*, 69 (4): 431-441. doi: 10.1111/j.1467-8500.2010.00699. [24]
- Carney, S. (2006). University Governance in Denmark: from democracy to accountability? *European Educational Research Journal*, Volume 5, pp: 221-233. [27]
- Carolyn, Ch. D. (2013). *The Virginia Commission on Higher Education Board Appointments: The Impact of Legislative Reform on Public University Governance*. ERIC. [19]
- Chan, S. J., & Yang, C. Y. (2017). Governance styles in Taiwanese universities: Features and effects. *International Journal of Educational Development*.
- Chappell C.D. (2013), *The Virginia Commission on Higher Education Board Appointments: The Impact of Legislative Reform on Public University Governance*, George Mason University, ProQuest LLC.
- Dill, D. D. (2017). *Academic Governance: A US Perspective on External, Internal, and Collegial Models*. In Sendai: JAHHER Annual Conference Symposium. [13]
- Fatmasari, R. (2017). Good University Governance, Is It Necessary? *Asian Journal of Education and e-Learning*, Volume 05– Issue 03, pp: 103-106. [12]
- Finfgeld, D, L., (2003). "Meta synthesis: The state of the art—so far". *Qualitative Health Research* 13(7): 893-904.
- Gaventa, J. (2006). *Triumph, Deficit or Contestation? Deepening the 'Deepening Democracy' Debate' Institute of Development Studies (IDS)*. Working Paper 264, July 2006. Retrieved from www. Ids.ac. uk/ids/bookshop.
- Giebels, D. Van; Buuren, A., Edelenbos J. (2013), "Ecosystem-Based Management in the Wadden Sea: Principles for the Governance of Knowledge", *Journal of Sea Research*, Article in press. Vol. 82, pp. 176-187.
- Gillam, M. (2010). *Exploring the impact of the Clinger-Cohen Act on information technology governance: A phenomenological study*. Ph. D. 3405503, University of Phoenix, United States, Arizona.

- Gohari, S. and Halsen, T. (2016). Understanding the Governance System in the Campus Development; the Cases of Norwegian University of Life Sciences and Norwegian University of Science and Technology, **Procedia Engineering**, Volume 161, pp: 2115-2120. [14]
- Hanifah (2018). *Good University Governance Analysis Implementation on Private University in West Java Indonesia*, International Conference of Organizational Innovation. [9]
- Huang, F. (2018). University governance in China and Japan: Major findings from national surveys, **International Journal of Educational Development**, 63, pp: 12-19. [11]
- Januri & Saragih, F. and Sari, E. N. (2018). Factors Affecting Good University Governance: The Concept of Theoretical. **International Journal of Scientific Engineering and Research**, Volume 6 Issue 2, pp: 27-31. [7]
- Junita, I. and Magdalena, N. (2014) *Maximizing Stakeholders Value through Good University Governance (GUG) in Higher Education Institutions*. In: The 2nd 2014 IBEA International Conference on Business, Economic and Accounting, 26-28 March 2014, Hongkong. [17]
- Kennedy, K. (2003). Higher Education Governance as a Key Policy Issue in the 21st Century. **Educational Research for Policy & Practice**, 2 (1): 55.
- Kwiek, M. (2015). The unfading power of collegiality University governance in Poland in a European comparative and quantitative perspective, **International Journal of Educational Development**, Volume 43, pp: 77-89. [15]
- Lieharyani, D. C. U. & Hari Ginardi, R. V. & Ambarwati, R. and Multazam, M. T. (2019). *Assessment for good university governance in higher education focus on align strategy business with it at big data era*, 1st International Conference on Advance and Scientific Innovation. [3]
- Maldonado, Nicole, (2010). *"The World Bank's evolving concept of good governance & Its Impact on Human Rights"*, Stockholm, Access in: <http://web.worldbank.org/wb site/external/menaex>
- Maria Eliophotou Menon (2003). Student Involvement in University Governance: A Need for Negotiated Educational Aims? **Tertiary Education and Management**, volume 9, pp: 233-246. [28]
- Naidoo, M. B. L. L. B. (2011). Corporate Governance-fairness, accountability and transparency. **Accountancy SA**, 37.
- Negara, H. K. S and Purnamasari, D. I. (2018). Implementation of Good University Governance Principles in Managing New Universities Assets, **International Journal of Computer Science and Network**, Volume 7, Issue 5, PP: 304-310. [6]
- OECD. (2017). *On the Edge: Securing a Sustainable Future for Higher Education* (Vol. 2017).
- O'Malley, Michael F. (2012) *University and the State in Ireland: from a negotiated exchange relationship based on trust to prescriptive requirements in university governance*. PhD thesis, National University of Ireland Maynooth. [20]
- Pettai V. and Illing E. (2004) Governance and Good Governance" **Journal of Humanities and Social Sciences**, Vol. 8, No 4.
- Pippidi, A. M. and Dusu, A. E. (2011). Civil society and control of corruption Assessing governance of Romanian public universities. **International Journal of Educational Development**, 31, pp: 532-546. [21]

- Quyên, D. T. N (2014). Developing university governance indicators and their weighting system using a modified Delphi method, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 141, pp: 828 – 833. [18]
- Rahayu, A. P. & Subagiyo, L. & Rahayu, S. M. and Sjamsir, H. (2018). The Principles of Good University Governance at Islamic Muhammadiyah University of East Borneo, *The Journal of Social Sciences Research*, Vol. 4, Issue. 10, pp: 200-204. [4]
- Ramírez, Y. and Tejada, A. (2018). Corporate governance of universities: improving transparency and accountability, *International Journal of Disclosure and Governance*, volume 15, pp: 29–39. [10]
- Risanty, R. & Kesuma, S. (2019). Good university governance: experience from Indonesian university, *Journal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah*, Vol. 6. No.4. pp: 515-524. [1]
- Rymarzak, M. & den Heijer, A. & de Magdaniel, F. T. and Monique A. (2018). University governance: effects on campus strategies and university performance, *European Real Estate Society*. [8]
- Sandelowski M, Barros J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*, Springer publishing company Inc.
- Salmi, J. (2011). *New World-Class Universities: Cutting Through the hype*. [22]
- Sari, M. & Qorib, M. & Harahap, S. H. and Jufrizen (2018). Good Governance in Private University in Medan City, *International Journal of Research in Business and Social Science*, 7(4), pp: 21-29. [5]
- Trakman, L. (2008). Modelling University Governance. *Higher Education Quarterly*, 62 (1-2): 63-83. [doi: 10.1111/j. 1468-2273. 2008. 00384. x].
- Wang, H. & Rosenau, J. (2009). China and Global Governance. *Asian Perspective*, 33 (3): 5.
- Wardhani, R. S. & Marva, T. & Fuadah., L. & Siddik, S. and Awaluddin, M. (2019). Good university governance: budgeting participation and internal control. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, v. 14, n. 1, pp: 1-18. [2]
- Zaman, K. (2015). *Quality guidelines for good governance in higher education across the globe*. Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences, 1(1), pp 1-7. [16]

