



Iranian Scientific Association
of Public Administration



University of
Sistan and Baluchestan

University Governance: Analyzing Key Drivers, Core Themes, and Major Outcomes

Zahra Rajaei ¹

Gholamreza Malekzadeh ²

¹ Assistant Professor of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran
Email: zahrarajaei@pnu.ac.ir

² Corresponding author, Professor, Department of Management, Faculty of Economic & Administrative Sciences (FEAS) Ferdowsi University of Mashhad (FUM), Iran
Email: malekzadeh@um.ac.ir

Abstract:

Given the rapid and widespread changes in today's academic environment, universities are under increased pressure to ensure accountability, transparency, and conduct quality assessments while guaranteeing excellence. University governance, with benefits such as flexibility in securing financial resources, high-quality education and research, and the ability to attract top talent, can become a driving force for economic and social development in society. Therefore, this study aims to explore the themes of university governance.

Introduction: In today's world, universities are among the most important educational and research institutions, playing a central role in society. They are expected to fulfill diverse functions in the social, economic, and cultural development of their communities. Various researchers, through a review of recent studies from 2019 to 2024 on university governance, have demonstrated how this topic has received extensive attention in the academic literature (Gonzalez et al., 2024).

Article type: Research

Cite this article: Z. Rajaei and Gh. R. Malekzadeh (2024). University Governance: Analyzing Key Drivers, Core Themes, and Major Outcomes. *Governance and Development Journal*, 4(3), 35-80. DOI: 10.22111/jipaa.2024.474396.1203.

Received: 20.08.2024

Revised: 23.12.2024

Accepted: 17.02.2025

Published: 23.09.2024



© The Author(s)

Publisher: University of Sistan and Baluchestan

University governance is crucial for the effective and transparent management of decision-making processes. The structural complexities and external pressures faced by universities necessitate the adoption of innovative strategies, while the need to enhance the quality of education and research underscores the importance of developing effective and responsive governance models.

Given the rapid changes in the global business environment, university governance has become a key subject in higher education research, presenting institutions with new challenges in management and performance evaluation. Therefore, understanding the components and dimensions of university governance can contribute to improving management structures and addressing emerging challenges. The dimensions and components proposed in various university governance models and higher education institutions can generally be categorized into several main groups. Based on reputable scientific articles published since 2000, these dimensions and components include the following:

1. Governance Structures and Decision-Making include: Board and University Council Structures, Supervisory and Oversight Systems: Mechanisms for ensuring compliance with policies and standards, Academic and Administrative Management: Organizational management structures, levels of authority, and responsibilities
2. Participation and Transparency include: Stakeholder Participation: Involvement of faculty, students, and other stakeholders in decision-making processes, Transparency and Accountability: Reporting, information dissemination, and accountability to stakeholders
3. Strategies and Policy-Making include: Educational and Research Strategies: Planning for progress in education and research, Financial and Budgetary Policies: Resource allocation, budgeting, and financial management
4. Accountability and Evaluation include: Performance Assessment Mechanisms: Periodic evaluation of performance and governance impact on outcomes, Feedback and Continuous Improvement Systems, Collecting and analyzing stakeholder feedback for ongoing improvements
5. Global and Local Dynamics include: Global and Local Impacts on Governance: The influence of globalization and local policies on governance structures and processes Comparative Models: Comparing different governance systems across countries
6. Transformation and Innovation include: Organizational Transformation: Structural and procedural changes in universities to meet new demands, Innovation in Management and Governance, implementing innovative models and approaches to enhance performance.

These classifications represent different approaches to university governance. Given the gaps in the literature and the lack of comprehensive understanding of key themes in university governance—along with the limited number of Persian-language articles on the subject—this study seeks to provide a deeper insight into this topic. At the same time, addressing university governance is crucial to responding to the complex managerial and structural challenges that universities

face. Additionally, increasing pressures from governments and society for greater transparency and accountability further highlight the necessity of examining the components and dimensions of university governance.

Therefore, this study can serve as a scientific foundation, offering practical solutions by identifying the themes, antecedents, and consequences of university governance, ultimately contributing to a deeper understanding of the subject. The central research question of this study is: What are the key themes, drivers, and consequences of university governance?

Case of study: To address this question: What are the key themes, drivers, and consequences of university governance? published research—including books, articles, and reputable dissertations—between 2000 and 2024 was selected. The selected studies contained relevant keywords such as university governance, governance in higher education, good university governance, and governance of higher education institutions.

To ensure the inclusion of relevant content, a systematic selection process was applied using inclusion and exclusion criteria. The search focused on reputable international journals and databases, including ScienceDirect, Emerald, ProQuest, JSTOR, EBSCO, Springer, Scopus, and SAGE, covering the period from 2000 to 2024.

Materials and Methods: This study is a qualitative and applied research that employs the content analysis method. To ensure the reliability and quality of the analyzed content, specific inclusion and exclusion criteria were established. Internal and external criteria were applied to minimize bias in the selection process.

The research focuses on studies published in international journals, including ScienceDirect, Emerald, ProQuest, JSTOR, EBSCO, Springer, Scopus, and SAGE, covering books, articles, and dissertations. These studies were reviewed within the 2000–2024 timeframe. To minimize bias in identifying, selecting, synthesizing, and summarizing studies, the PRISMA (2015) guidelines were followed.

The first step of the study involved coding and tabulating a comprehensive list of selected articles using Excel 2016. From each article, key information such as the title, author, journal, inclusion in ranking systems, JCR ranking, SJR ranking, subject area, research type, governance analysis focus, findings, and conclusions was extracted. In the second step, all selected articles were thoroughly reviewed, and their findings were coded and analyzed. The study adopted an evidence-based approach to support the conclusions. To ensure the accuracy of the research, various inclusion and exclusion criteria were considered. Studies were included if they were relevant to university governance, published in reputable journals, accessible in full, and met high methodological standards. Studies were excluded if they were from unreliable sources, inaccessible, duplicated, outside

the research scope, or thematically irrelevant. Ultimately, 97 articles were selected for the coding process. To assess the validity of the coding, two content validity indices (CVR and CVI) were used. A group of five university faculty members with doctoral degrees evaluated the coding results based on a binary scale of agreement or disagreement. The responses were calculated using a standard formula, and the CVR score was determined to be 0.9, confirming the validity of the extracted codes.

Discussion and Results: The research findings include the extraction of more than 150 initial codes related to university governance, which have been categorized into 26 sub-themes. Among these, six sub-themes are related to the essential foundations or drivers of university governance, 12 sub-themes pertain to university governance itself, and eight sub-themes concern the consequences of university governance. Using MAXQDA software, the research codes were identified and classified into three main themes, which are discussed below. The first Main Theme: Essential Foundations or Drivers of University Governance:

The following factors are of particular importance as the essential foundations or drivers of university governance, as each of them, in some way, facilitates the path of growth and transformation in university governance systems and higher education institutions. Change management is one of the most significant drivers in university governance, as higher education institutions are constantly confronted with social, technological, and economic transformations. Establishing effective mechanisms for managing these changes enables universities to respond quickly and adapt to new challenges such as globalization and labor market demands. Change management involves creating flexibility within governance structures and empowering universities to align with dynamic environments. Effective policymaking in higher education serves as a key guide for the future of universities. University governance requires precise and evidence-based policy frameworks to address critical issues such as access to education, the quality of teaching and research, resource allocation, and the promotion of social justice. Additionally, policymaking can create an environment conducive to the development of technology, innovation, and entrepreneurship, helping to shape the strategic goals of institutions.

In the digital era, technology-driven governance has become extremely important. A focus on innovation and entrepreneurship enables universities to enhance their management and educational processes by leveraging modern technologies. Information and communication technology (ICT) provides efficient tools for university management, improving student experiences and facilitating educational innovations. The development of entrepreneurial ecosystems also transforms universities into centers of innovation.

A dynamic and flourishing academic culture serves as the foundation for growth and development in universities. A culture that emphasizes learning, critical

thinking, and research creates an environment in which students, faculty, and researchers are motivated and committed to active participation in academic activities. Developing such a culture requires fostering an environment where academic values, social responsibility, and transparency are emphasized, and active engagement among all university members is encouraged.

Another crucial foundation of university governance is the creation of an intellectual and productive space in which students and faculty can freely exchange thoughts and ideas. Consensus-building within this space enhances cohesion and solidarity among university stakeholders, strengthening collaboration and constructive interactions. Establishing such an environment can improve governance and decision-making, as all stakeholders feel actively involved in university processes. Strategic planning is one of the most essential elements of university governance, as it enables universities to define their objectives and pathways in response to evolving environments. Through strategic planning, universities can optimize resource allocation, set both long-term and short-term goals, and chart growth and development trajectories based on precise and data-driven analyses. This planning helps universities reinforce their position in competitive and complex environments. These factors collectively represent the essential drivers of university governance, interacting with one another to create the conditions necessary for the effective growth and development of universities and higher education institutions.

The Second Main Theme: University Governance

Key factors in university governance play a decisive role in managing and ensuring the sustainable development of universities. Based on academic literature, these factors can be examined through twelve sub-themes. First, the rule of law ensures the existence of clear and enforceable regulations that define the rights and responsibilities of universities, faculty members, students, and other stakeholders. This guarantees that all activities are conducted within a legal framework. Second, non-discrimination and equal opportunity emphasize the importance of providing fair access to resources and opportunities for all students and faculty members, which enhances academic performance and promotes social justice. Third, transparency in decision-making processes ensures accountability by promoting clear financial management, reducing corruption, and sharing performance reports with stakeholders, ultimately increasing trust and participation in university affairs. Fourth, university autonomy allows institutions to make academic, financial, and administrative decisions without external interference, enabling them to function more effectively. Fifth, stakeholder participation in key decision-making processes, including students, faculty, staff, and the broader community, fosters democratic governance, improves decision-making quality, and ensures that stakeholders' needs are considered. Sixth, accountability mechanisms help universities evaluate their

performance and guarantee continuous improvement. Seventh, maintaining a balance between centralization and decentralization presents a major challenge in university governance, as universities must find an equilibrium between autonomy, decentralization, and accountability. Eighth, university leadership and management should be capable of making effective and timely decisions without external interventions, enhancing leadership quality and administrative capacity. Ninth, capacity building is essential for improving the quality of education and research, allowing universities to enhance their teaching and research capabilities. Tenth, ensuring sustainable financial resources is crucial for optimal university performance. Universities can achieve financial stability by diversifying their income sources through entrepreneurship, industry partnerships, and increased collaboration with the public and private sectors. Eleventh, monitoring and evaluation play a vital role in assessing university performance, ensuring that educational and research objectives are met, and optimizing resource utilization for continuous development. Finally, decentralized decision-making enhances flexibility and efficiency by distributing decision-making power across different university levels, enabling institutions to respond more effectively to environmental challenges and stakeholders' needs.

The Third Main Theme: Consequences of University Governance

The consequences of effective university governance are extensive. First, it improves the quality of education and research by ensuring appropriate resource allocation, fostering innovation, maintaining academic standards, and attracting and retaining top scholars and researchers. Second, it promotes social justice by ensuring fair access to educational opportunities and resources. Third, it reduces financial dependency on government budgets by encouraging universities to explore alternative funding strategies.

Fourth, it creates a stable and supportive academic environment, which enhances faculty and student development. Fifth, it contributes to human capital development by strengthening the skills and competencies of students and faculty members, ultimately benefiting the broader economy. Sixth, it enhances the university's reputation both nationally and internationally by improving academic and educational standards.

Seventh, it drives economic, social, and cultural development, as universities play a crucial role in fostering knowledge-based economies. Eighth, it facilitates the establishment of world-class universities by promoting applied research, fostering collaborations with different sectors of society, and encouraging international partnerships for research production and commercialization. Additionally, continuous curriculum evaluation and updates based on global and labor market demands strengthen the university's ranking and attract international students, further solidifying its position in the global academic landscape.

Conclusion: Universities should make decision-making processes transparent and accountable through evaluation and monitoring mechanisms, while enhancing their independence by attracting financial resources and involving all stakeholders (students, professors, staff, and the community). The establishment of formal structures such as university councils, rule of law, fair distribution of resources, equity, balance, and capacity building through the improvement of the quality of education and research will contribute to the realization of university governance. The use of information technology and the utilization of digital systems, online platforms, and drivers will enhance outcomes such as increased educational equity, equal access to educational and informational resources, and participation in university educational and administrative processes.

Keywords: University governance, Drivers, Outcomes, Accountability mechanisms, Transparency



دانشگاه گیلان

حکمرانی و توسعه

پیاپی: ۳۴۶۱-۲۷۸۳

Homepage: www.jipaa.ir



دانشگاه گیلان

حکمرانی دانشگاهی: واکاوی پیشران‌ها، مضامین اصلی و پیامدهای کلیدی

زهرا رجائی^۱ | غلامرضا ملک‌زاده^۲

^۱ استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: zahrarajaei@pnu.ac.ir

^۲ (نویسنده مسئول)، استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

رایانامه: malekzadeh@um.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف: با توجه به تغییرات سریع و گسترده در محیط‌های دانشگاهی دنیای امروز، دانشگاه‌ها تحت فشار بیشتری برای پاسخگویی و شفافیت و انجام ارزیابی‌های کیفی و تضمین کیفیت است. حکمرانی دانشگاهی با مزایایی مانند انعطاف‌پذیری در تأمین منابع مالی و کیفیت بالای آموزش و پژوهش و جذب نخبگان می‌تواند موتور توسعه اقتصادی و اجتماعی جامعه باشد. از این رو، در این تحقیق به واکاوی مضامین، پیشران‌ها و پیامدهای کلیدی حکمرانی دانشگاهی پرداخته شده است.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۳۰ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۰/۰۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۲۹ تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۷/۰۱	روش پژوهش: تحقیق حاضر «پژوهشی کیفی و کاربردی» است که بر اساس روش «تحلیل محتوا» و با بهره‌گیری از نرم‌افزار مکس کیو دی ای انجام شده است.
کلیدواژه‌ها: حکمرانی دانشگاهی، پیشران‌ها، پیامدها، سازوکارهای پاسخگویی، شفافیت	یافته‌ها: نتایج تحقیق مشتمل بر استخراج بیش از ۱۵۰ کد اولیه حکمرانی دانشگاهی بود که در ۲۶ مضمون فرعی طبقه‌بندی شده‌اند. از این تعداد ۶ مضمون مربوط به بسترهای بایسته‌های یا پیشران‌های حکمرانی دانشگاهی؛ ۱۲ مضمون مربوط به حکمرانی دانشگاهی و ۸ مضمون مربوط به پیامدهای حکمرانی دانشگاهی بودند.
	نتیجه‌گیری: دانشگاه‌ها باید با سازوکارهای ارزیابی و نظارت بر عملکرد خود، فرآیندهای تصمیم‌گیری را شفاف و پاسخگو کنند و با جذب منابع مالی باعث استقلال بیشتر خود شده و تمامی ذی‌نفعان (دانشجویان، اساتید، کارکنان و جامعه) را در آن مشارکت دهند. ایجاد ساختارهای رسمی مانند شوراهای دانشگاهی، حاکمیت قانون، توزیع عادلانه امکانات و برابری، و توازن و تعادل و ظرفیت‌سازی با ارتقای کیفیت آموزشی و تحقیقاتی دانشگاه‌ها به تحقق حکمرانی دانشگاهی کمک می‌کنند. استفاده

استاد: رجائی، زهرا؛ ملک‌زاده، غلامرضا (۱۴۰۳) "حکمرانی دانشگاهی: واکاوی پیشران‌ها، مضامین اصلی و پیامدهای کلیدی" فصلنامه حکمرانی و توسعه، ۴(۳)، ۸۰-۳۵.

DOI: 10.22111/jipaa.2024.474396.1203



© نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

از فناوری اطلاعات و بهره‌برداری از سیستم‌های دیجیتال و سکوهاى برخط و پیش‌رآن‌ها در این راستا، پیامدهایی مهم از جمله افزایش عدالت آموزشی و دسترسی برابر به منابع آموزشی و اطلاعاتی و مشارکت در فرآیندهای آموزشی و اجرایی دانشگاه را بهبود می‌بخشد.

مقدمه

در دنیای امروز، دانشگاه‌ها به عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای آموزشی و پژوهشی در کانون توجه قرار دارند و از آن‌ها انتظار می‌رود نقش‌های متنوعی در توسعه اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جوامع خود ایفا کنند. پژوهشگران مختلف با مروری بر پژوهش‌های اخیر ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۴ در مورد حکمرانی دانشگاهی نشان داده‌اند که چگونه این موضوع به‌طور گسترده در ادبیات علمی مورد توجه قرار گرفته است (کونزالس و همکاران^۱، ۲۰۲۴). حکمرانی دانشگاهی برای مدیریت مؤثر و شفاف فرآیندهای تصمیم‌گیری اهمیت زیادی دارد. پیچیدگی‌های ساختاری و فشارهای بیرونی وارد بر دانشگاه‌ها، آن‌ها را ملزم به استفاده از راهبردهای نوین می‌کند و نیاز به ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش، ایجاد مدل‌های حکمرانی مؤثر و پاسخگو را ضروری می‌سازند. با توجه به تغییرات سریع در محیط‌های کسب و کارهای جهانی، حکمرانی دانشگاهی به موضوع کلیدی در تحقیقات مرتبط با آموزش عالی تبدیل شده و مؤسسات مختلف را با چالش‌های جدیدی در مدیریت و ارزیابی عملکرد مواجه کرده است. به همین دلیل، به نظر می‌رسد درک مؤلفه‌ها و ابعاد حکمرانی دانشگاهی می‌تواند به بهبود ساختارهای مدیریتی و پاسخ به چالش‌های نوین کمک کند.

مدیران دانشگاهی باید مهارت‌ها و راهبردهای خود را به‌روز کرده و از روش‌های مدیریتی انعطاف‌پذیر استفاده کنند تا علاوه بر تولید دانش و تربیت نخبگان علمی و فرهنگی با بهره‌برداری از فرصت‌های نوآورانه و انجام تحقیقات بنیادین در پاسخ به نیازهای جامعه و صنعت باعث ایجاد دانشگاه‌های تراز جهانی شوند (سلمی و همکاران^۲، ۲۰۰۹). چالش‌های مدیریتی و ساختاری متعدد اهمیت پرداختن به تعیین ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی دانشگاهی را نشان می‌دهد (مک لاگین و جوردن^۳، ۲۰۱۰). از طرفی، با توجه به این‌که دانشگاه‌ها با فشارهای متعددی از سوی دولت‌ها، جامعه و بازار مواجه هستند، ساختارهای مدیریتی آن‌ها نیز پیچیده‌تر شده است. این پیچیدگی منجر به بروز مشکلاتی در تصمیم‌گیری، افزایش دیوان‌سالاری و کاهش کارایی مدیریتی شده است و دانشگاه‌ها تحت فشار بیشتری برای پاسخگویی و شفافیت از سوی دولت‌ها، دانشجویان و جامعه قرار گرفته‌اند که اهمیت پرداختن به موضوع حکمرانی دانشگاهی را به عنوان یک مسئله کلیدی در مدیریت مؤسسات آموزش عالی دو چندان می‌کند.

حکمرانی دانشگاهی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی برای بهبود عملکرد و افزایش کیفیت مؤسسات آموزش عالی است و شاخص‌های حکمرانی دانشگاهی می‌توانند به دانشگاه‌ها کمک کنند تا ساختار مدیریتی بهتری

¹. González, et al.

². Salmi

³. McLaughlin & Jordan

ایجاد و به شفافیت، پاسخگویی و بهره‌وری سازمانی دست یابند و در عین حال به دانشگاه‌ها این امکان را می‌دهند تا عملکرد خود را بر اساس معیارهای مشخصی ارزیابی کنند و با دستیابی به کیفیت آموزش و تحقیق، افزایش رضایت ذی‌نفعان و بهبود رقابت‌پذیری دانشگاه‌ها در سطح ملی و بین‌المللی به بهبود مستمر دست یابند (السوافی و همکاران^۱، ۲۰۲۳). توسعه مداوم دانش در دانشگاه‌ها، از طریق آموزش، پژوهش و برنامه‌های پیشرفته، باعث افزایش شفافیت، پاسخ‌گویی و مدیریت بهتر در این مؤسسات می‌شود. دانشگاه‌ها با تقویت توانمندی‌های اعضای خود در تولید و مدیریت دانش، می‌توانند به شیوه‌ای موثرتر به نیازهای جامعه پاسخ دهند و در نهایت حکمرانی بهتری ارائه کنند (بنگان و همکاران^۲، ۲۰۲۴). البته، فعالیت‌های دانشجویی می‌تواند به ایجاد تحولات در شیوه‌های حکمرانی دانشگاه کمک کرده و به نحوی فزاینده شفافیت و پاسخگویی را تقویت کنند. بدیهی است تعامل سازنده بین دانشجویان و مدیران دانشگاهی منجر به تقویت ارتباطات و بهبود فرآیندهای حکمرانی خواهد شد.

تحول حکمرانی دانشگاهی و تغییرات کلیدی آن در طول زمان سبب شده است حکمرانی دانشگاه‌ها از یک مدل سنتی به سمت مدلی نوآورانه و کارآفرینانه حرکت کند که در آن دانشگاه‌ها به عنوان سازمان‌هایی مستقل با توانایی جذب منابع و تأثیرگذاری بر توسعه علمی و اقتصادی حرکت کنند. این تغییرات منجر به افزایش خودمختاری دانشگاه‌ها و ارتقاء کارایی آن‌ها نیز شده است (کوئن^۳، ۲۰۲۴). دانشگاه‌ها با ایجاد ساختارهای حکمرانی جدید و تقویت فرهنگ کارآفرینی می‌توانند نوآوری و تأثیرگذاری بیشتری در جامعه داشته باشند و با تغییر نگرش‌های مدیریتی و افزایش تعامل با صنعت، قادر خواهند بود به شیوه‌ای پایدارتر و موثرتر عمل کنند (کرو و همکاران^۴، ۲۰۲۰). حکمرانی دانشگاهی مناسب با ایجاد ساختارهای پاسخگو و شفاف و شفافیت در مدیریت دانشگاه‌ها می‌تواند به کاهش ریسک شهرت و افزایش اعتماد عمومی منجر شود به گونه‌ای که دانشگاه‌ها بتوانند به نحو موثرتری به نیازهای اجتماعی و انتظارات جامعه پاسخ دهند (دیوید و همکاران، ۲۰۲۲). اجرای اصول حکمرانی خوب دانشگاهی، مانند شفافیت، پاسخگویی و مشارکت دانشجویان، به افزایش رضایت آن‌ها منجر می‌شود (دوی پانا و همکاران^۵، ۲۰۲۴).

در سطح بین‌المللی، مثال‌هایی مانند تغییرات در سامانه‌های حکمرانی دانشگاه‌های پرتغال و کانادا نشان می‌دهند دانشگاه‌ها برای انطباق با نیازهای جدید و افزایش خودمختاری و کارآمدی باید رویکردهای نوآورانه‌تری اتخاذ کنند. در اندونزی، اصول حکمرانی خوب به‌ویژه در دانشگاه‌های مذهبی، به عنوان ابزار مؤثری برای بهبود شفافیت و جذب اعتماد عمومی مورد توجه قرار گرفته است. حکمرانی دانشگاهی در کانادا و چالش‌های پیچیده دانشگاه‌های کانادایی در مواجهه با مسائلی مانند خودمختاری دانشگاهی، نظارت دولتی و مشارکت ذی‌نفعان، پتانسیل‌های بهبود حکمرانی در محیط دانشگاه‌های کانادا را به دنبال داشته است (استمن و همکاران^۶، ۲۰۲۲). حکمرانی دانشگاهی با تأکید بر «خرد عملی» سبب می‌شود که مسئولان دانشگاه‌ها با

^۱. Al Sawafi, Banneheka, Hashim, Valsala, & Noushad

^۲. Bangun, Kesuma, & Gultom

^۳. Cowen

^۴. Crow, Whitman, & Anderson

^۵. Dwipananda, Aswirawan, Jufri, Rahim, & Nursyafitri

^۶. Eastman, Jones, Trottier & Bégin-Caouette

دیدگاهی متفاوت و خلاقانه به مسائل حکمرانی بپردازند و بتوانند با تصمیم‌گیری‌های متعادل و واقع‌بینانه به چالش‌های نوظهور و متغیر پاسخ دهند (ایکل و تروئر^۱، ۲۰۲۳). اجرای مدیریت تغییر موثر، به‌ویژه در راستای اهداف بهبود حکمرانی، افزایش مشارکت ذی‌نفعان را سبب می‌شود (فاتماواتی و همکاران^۲، ۲۰۲۴). محققین مختلف در تحقیقات خود نشان داده‌اند مشارکت مؤثر کارکنان و دانشجویان در فرآیندهای حکمرانی، به شفافیت و پاسخ‌گویی بهتر دانشگاه کمک می‌کند و نقاط ضعف و تهدیدات آن را بهبود می‌بخشد (ایراواتی و همکاران^۳، ۲۰۲۴). از سوی دیگر حکمرانی دانشگاهی با مسائل سازگاری منابع مالی و سیاست‌های حکمرانی برای مواجهه با تغییرات محیطی و تغییرات در سیاست‌ها مرتبط است (روبیو و لیوپس البرت^۴، ۲۰۲۴). نیاز به ارائه گزارش‌های دقیق‌تر، انجام ارزیابی‌های کیفی و تضمین استفاده بهینه از منابع، بار کاری اضافی بر مدیران دانشگاهی تحمیل و فرآیندهای تصمیم‌گیری را پیچیده‌تر نموده است. همچنین به دلیل کاهش بودجه‌های دولتی مدیران دانشگاهی با چالش‌هایی در زمینه مدیریت منابع مالی و تخصیص بودجه مواجه هستند و نیاز به جذب منابع مالی از طریق قراردادهای تحقیقاتی، کمک‌های مالی و همکاری با صنعت دارند که این تغییرات نیز باعث رقابت شدیدتر بین دانشگاه‌ها برای جذب منابع مالی شده است. اعمال اصول حکمرانی دانشگاهی با کنترل داخلی بر عملکرد مالی می‌تواند کارایی و سلامت مالی دانشگاه را بهبود بخشد (سپتیانتی و همکاران^۵، ۲۰۲۴) و عملکرد کلی دانشگاه و جذب منابع و پایداری مالی را در پی داشته باشد (رینا و همکاران^۶، ۲۰۲۴). دانشگاه‌ها به‌طور سنتی بر آموزش و پژوهش تمرکز داشته‌اند، اما اکنون از آن‌ها انتظار می‌رود که نقش‌های بیشتری مانند مشارکت در توسعه اقتصادی و حل مسائل اجتماعی در جامعه ایفا کنند. برخی از محققین با تأکید بر ارتباطات بین دانشگاه و جامعه و نقش حیاتی دانشگاه‌ها در توسعه اجتماعی معتقدند دانشگاه‌ها می‌توانند مانند شهرداری‌ها عمل کنند و بر مسائل اجتماعی و اقتصادی شهرها تأثیرگذار باشند (لیتسی و همکاران^۷، ۲۰۲۲) و به طور مداوم در مسیر بهبود و پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه حرکت کنند (لئو و همکاران^۸، ۲۰۲۴) و با مدیریت تغییرات سریع و گسترده در محیط دانشگاهی به سرعت به تغییرات محیطی پاسخ دهند، اما ساختارهای سنتی و دیوانسالار ممکن است مانع از انعطاف‌پذیری شوند. از این جهت توسعه مدل‌های حکمرانی دانشگاهی، برای دستیابی به انعطاف‌پذیری و توانمندسازی دانشگاه‌ها در محیط‌های متغیر و رقابتی امری حیاتی است.

همچنین، تعادل بین تمرکززدایی در تصمیم‌گیری و نیاز به هماهنگی و یکپارچگی در مدیریت دانشگاه ضرورت حکمرانی دانشگاهی را به عنوان یک مسئله کلیدی مطرح می‌نماید چرا که تمرکززدایی می‌تواند به نوآوری و پاسخگویی محلی کمک کند، اما ممکن است هماهنگی بین بخش‌های مختلف دانشگاه را دشوار و منجر به

^۱. Eckel, & Trower

^۲. Fatmawati, Suharto, Amrozi, Suhma, Yudiawan, Ilyasin, & Suhma

^۳. Irawati, Juniar, & Handayani

^۴. Rubio, Llopis-Albert

^۵. Septianti, & Rahmani

^۶. Riana, & Hadiwidjaja

^۷. Litsey, & McNaughtan

^۸. Luo, Junfeng, Abbasi, & Zilong

تضاد منافع شود. حکمرانی دانشگاهی، با بهینه‌سازی فرآیندهای مدیریتی و ارتقای شفافیت و پاسخگویی، زمینه‌ساز ایجاد دانشگاه‌های تراز جهانی می‌شود. این حکمرانی به دانشگاه‌ها کمک می‌کند تا در تولید دانش نوآورانه و تربیت نخبگان علمی و فرهنگی، نقش برجسته‌ای ایفا کنند و به نیازهای جامعه، بازار و صنعت پاسخ دهند. در عین حال، چالش‌های جدیدی مانند استفاده از هوش مصنوعی مسئولانه نیز مطرح شده است که نشان می‌دهد دانشگاه‌ها باید ساختارهای حکمرانی خود را به گونه‌ای تنظیم کنند که نه تنها به نیازهای کنونی پاسخ دهند، بلکه آمادگی لازم برای مقابله با چالش‌های فناوری و اخلاقی آینده را نیز داشته باشند (او و سن‌فیلپو^۱، ۲۰۲۴) که این موضوع در محیط‌های متغیر و رقابتی امری حیاتی است.

با توجه به شکاف‌های موجود در ادبیات موضوع و عدم شناخت کامل از مضامین کلیدی حکمرانی دانشگاهی، در این تحقیق تلاش شده است درک عمیق‌تری از این موضوع ترسیم گردد. در عین حال ضرورت پرداختن به این تحقیق در زمینه حکمرانی دانشگاهی به منظور پاسخگویی به چالش‌های پیچیده مدیریتی و ساختاری متنوعی که دانشگاه‌ها با آن‌ها مواجه‌اند از یک سو و افزایش فشارها از سوی دولت‌ها و جامعه برای شفافیت و پاسخگویی، روشن و مبرهن است. بررسی مؤلفه‌ها و ابعاد حکمرانی می‌تواند به مدیران دانشگاهی کمک کند تا ساختارهای مدیریتی خود را بهبود بخشند و تصمیم‌گیری‌های مؤثرتری داشته باشند.

همچنین، اجرای اصول حکمرانی دانشگاهی مانند شفافیت و پاسخگویی می‌تواند به کاهش ریسک شهرت و افزایش اعتماد عمومی منجر شود (دیوید و همکاران، ۲۰۲۲). برای مثال، در اندونزی، دانشگاه اندونزی توانسته با اجرای مؤثر اصول حکمرانی شامل شفافیت، کارآمدی و مسئولیت‌پذیری، اعتماد عمومی را به خود جلب کند و موقعیت خود را به عنوان یک نهاد معتبر تقویت نماید (اندونسا و همکاران^۲، ۲۰۲۴). اصلاحات حکمرانی دانشگاهی در پرتغال نیز توانسته است خودمختاری و کارایی دانشگاه‌ها را افزایش داده و آنها را قادر سازد در برابر چالش‌های جدید مقاوم‌تر عمل کنند (کززر^۳، ۲۰۲۳). با این همه، تغییر مدل حکمرانی در آموزش عالی برخی کشورها نظیر مجارستان باعث به وجود آمدن تضاد و دیدگاه‌های متنوعی بین جامعه و سیاستمداران شده است (گرینگ و همکاران^۴، ۲۰۲۴) که نشان می‌دهد توجه به تغییرات در تأمین منابع مالی و نقش‌های جدید دانشگاه‌ها در جامعه، شناسایی و توسعه حکمرانی دانشگاهی و پیشنهادها و پیامدهای آن برای مدیریت این چالش‌ها امری ضروری است.

این تحقیق می‌تواند به عنوان یک مبنای علمی، راهکارهای عملی برای بهبود حکمرانی دانشگاهی ارائه دهد و به دانشگاه‌ها کمک کند تا با شناسایی مضامین، پیشایندها و پیامدهای حکمرانی دانشگاهی درک عمیق‌تری از حکمرانی دانشگاهی کسب نمایند و در محیطی پویا به مزیت رقابتی پایدار دست یابند. از این رو، سوال تحقیق حاضر این است که مضامین حکمرانی دانشگاهی، پیشران‌ها و پیامدهای کلیدی آن چیست؟

¹. Oh, & Sanfilippo

². Endawansa, & Juwono

³. Keczer

⁴. Géring, Kováts, Tamássy, & Király

مروری بر مبانی نظری حکمرانی دانشگاهی

حکمرانی دانشگاهی و مؤسسات آموزش عالی به فرایندهای مدیریتی و تصمیم‌گیری در سطح دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی اشاره دارد که به تأثیرگذاری بر سیاست‌گذاری‌ها، کیفیت آموزش و مدیریت منابع کمک می‌کند. در دهه‌های اخیر، تغییرات جهانی و محلی در ساختارهای حکمرانی دانشگاهی اهمیت بیشتری پیدا کرده است. در ادامه، به بررسی ادبیات موضوع و نظریه‌های مربوط به نظام حکمرانی دانشگاهی و مضامین مختلف آن می‌پردازیم.

۱- حکمرانی دانشگاهی:

ابعاد و مؤلفه‌های مطرح شده در مدل‌های مختلف نظام حکمرانی دانشگاهی و مؤسسات آموزش عالی به طور کلی به چند دسته اصلی تقسیم می‌شوند. این ابعاد و مؤلفه‌ها با توجه به مقالات علمی معتبر منتشر شده از سال ۲۰۰۰ به بعد شامل موارد زیر هستند:

۱. ساختارهای حکمرانی و تصمیم‌گیری شامل:

- الف) ساختارهای هیئت‌مدیره و شورای دانشگاه: از جمله نحوه تشکیل هیئت‌مدیره، ترکیب اعضا و نقش آن‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری (تیچلر^۱، ۲۰۱۴؛ برونز و جونز^۲، ۲۰۰۷؛ سنساکر و همکاران^۳، ۲۰۲۴)؛
- ب) سیستم‌های نظارتی و نظارت: شامل مکانیسم‌های نظارتی برای تضمین رعایت سیاست‌ها و استانداردها (ولف و دیلورث^۴، ۲۰۲۰؛ نیدو و جامیسون^۵، ۲۰۲۰)؛
- پ) مدیریت دانشگاهی و اداری: شامل ساختارهای مدیریتی، میزان اختیارات و مسئولیت‌ها (گامپورت و اسپون^۶، ۲۰۰۵؛ پریچارد و اسمیت^۷، ۲۰۱۳)؛

۲. مشارکت و شفافیت شامل:

- الف) مشارکت ذی‌نفعان: مشارکت اساتید، دانشجویان، و سایر ذی‌نفعان در فرآیندهای تصمیم‌گیری (مک‌لاکلین و جردن^۸، ۲۰۱۰؛ ولر و ویلیامز^۹، ۲۰۲۰)؛
- ب) شفافیت و پاسخگویی: گزارش‌دهی، انتشار اطلاعات، و پاسخگویی به ذی‌نفعان (باینکه و سوتمن^{۱۰}، ۲۰۲۱؛ نایدو و جمیسون^{۱۱}، ۲۰۰۵)؛

¹. Teichler

². Brown & Jones

³. Stensaker

⁴. Wolfe & Dilworth

⁵. Naidoo & Jamieson

⁶. Gumport & Sporn,

⁷. Pritchard & Smith

⁸. McLaughlin & Jordan

⁹. Weller & Williams

¹⁰. Beineke & Soeteman,

¹¹. Naidoo & Jamieson

۳. راهبردها و سیاست‌گذاری‌ها شامل:

الف) راهبردهای آموزشی و تحقیقاتی: برنامه‌ریزی برای پیشرفت در آموزش و تحقیق (دیل و باینکه^۱، ۲۰۱۳؛ کوگان و هنی^۲، ۲۰۰۰)

ب) خطمشی‌های مالی و بودجه‌ای: نحوه تخصیص منابع، بودجه‌بندی و مدیریت مالی (سالمی، ۲۰۰۷؛ شاتاک^۳، ۲۰۰۶)

۴. پاسخگویی و ارزیابی شامل:

الف) مکانیسم‌های ارزیابی و بررسی عملکرد: ارزیابی دوره‌ای عملکرد و تأثیرات حکمرانی بر نتایج (مارجینسون^۴، ۲۰۰۷؛ زمسکی و شامن^۵، ۲۰۰۹)

ب) سیستم‌های بازخورد و بهبود: دریافت و تحلیل بازخورد از ذی‌نفعان و بهبود مستمر (تایت^۶، ۲۰۱۳؛ فرلی و موسلین^۷، ۲۰۰۹)

۵. پویایی‌های جهانی و محلی شامل:

الف) تأثیرات جهانی و محلی بر حکمرانی: چگونگی تأثیر جهانی شدن و سیاست‌های محلی بر ساختارها و فرآیندهای حکمرانی (گرنیتزکا و ماسن، ۲۰۰۸؛ بولونیا و دآندریا^۸، ۲۰۲۰)

ب) مدل‌های مقایسه‌ای: مقایسه سیستم‌های مختلف حکمرانی در کشورهای مختلف (ترولر و بامبر، ۲۰۰۵؛ فرلی و موسلین^۹، ۲۰۰۹)

۶. تحول و نوآوری شامل:

الف) تحول سازمانی: تغییرات در ساختار و فرآیندهای دانشگاهی برای پاسخگویی به نیازهای جدید (کلارک، ۲۰۰۴؛ رامیرز و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۴؛ اندرز و جونگیلو^{۱۱}، ۲۰۰۶)

ب) نوآوری در مدیریت و حکمرانی: پیاده‌سازی مدل‌ها و رویکردهای نوآورانه برای بهبود عملکرد (تایت، ۲۰۱۲؛ ویلیامز^{۱۲}، ۲۰۱۹)

این دسته‌بندی‌ها نمایانگر رویکردهای مختلف به حکمرانی دانشگاهی است و هر یک از آن‌ها نقشی کلیدی در بهبود عملکرد، شفافیت، و پاسخگویی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دارند.

۲- مقایسه تطبیقی کشورها در مدل‌های حکمرانی دانشگاهی:

مقایسه تطبیقی کشورها در مدل‌های حکمرانی دانشگاهی با توجه به مقالات علمی معتبر منتشر شده از سال

1. Dill & Beineke

2. Kogan & Hanney

3. Shattock

4. Marginson

5. Zemsky & Shaman

6. Tight

7. Ferlie & Musselin

8. Gornitzka & Maassen/; Bologna & D'Andrea

9. Trowler & Bamber, 2005; Ferlie & Musselin,

10. Ramirez-Cardona, & Calderón-Hernández

11. Enders & Jongbloed,

12. Tight & Williams

۲۰۰۰ به بعد نشان می‌دهد ساختارهای حکمرانی نه تنها در سطح ملی بلکه در سطح جهانی نیز تحت تأثیر تغییرات اقتصادی و اجتماعی قرار دارند. تحلیل روندهای جهانی و محلی باید به گونه‌ای تنظیم شود که بتواند با این تغییرات همگام باشد و دانشگاه‌ها را به سمت موفقیت هدایت کند (ترو^۱، ۲۰۰۷).

نقش حکمرانی در ایجاد منطقه آموزش عالی اروپا نشان‌گر این است که حکمرانی نقش کلیدی در هماهنگی و ایجاد ساختارهایی دارد که موجب همگرایی نظام‌های آموزش عالی کشورهای اروپایی می‌شود. ایجاد استانداردهای مشترک و ارتقای کیفیت در دانشگاه‌ها و نقش دولت‌ها در تعیین چارچوب‌های حکمرانی و تنظیم سیاست‌های مرتبط با آموزش عالی یکی از عوامل مهم در حکمرانی دانشگاهی است. بررسی شیوه‌های حکمرانی و مدیریت مؤسسات آموزش عالی در سطح بین‌المللی نیز نشان‌دهنده تفاوت‌های مدیریتی در کشورهای مختلف و تأثیرات متفاوتی مدل‌های مختلف حکمرانی بر عملکرد دانشگاه‌ها است. برخی مدل‌ها به دانشگاه‌ها استقلال بیشتری می‌دهند، در حالی که دیگر مدل‌ها نظارت دولتی بیشتری دارند. این تفاوت‌ها می‌تواند بر نحوه تصمیم‌گیری‌ها، منابع مالی و سطح پاسخگویی دانشگاه‌ها تأثیر بگذارد (دیوئر و فیل^۲، ۲۰۰۹). مقایسه حکمرانی و مدیریت در آموزش عالی از منظر بین‌المللی تجربیات کشورهای مختلف را به عنوان درس‌های آموخته شده نشان می‌دهد که مدل‌های موفق حکمرانی به طور عمده بر انعطاف‌پذیری، پاسخگویی و توانایی تطبیق با تغییرات محیطی استوارند (تولر و بامبر^۳، ۲۰۰۵). همچنین تحلیل تطبیقی مدل‌های حکمرانی در اروپا و ایالات متحده نشان می‌دهد مدل‌های حکمرانی در این دو منطقه از نظر ساختارهای مدیریتی و نظارتی تفاوت‌های قابل توجهی دارند. در اروپا، مدل حکمرانی بیشتر متمرکز و تحت کنترل دولت است، در حالی که در ایالات متحده حکمرانی دانشگاه‌ها به صورت غیرمتمرکز و مبتنی بر استقلال نهادهای آموزشی عمل می‌کند. همچنین، تأثیر سیاست‌های ملی و محلی بر عملکرد دانشگاه‌ها نشان می‌دهد چگونه تصمیم‌گیری‌های حکومتی می‌تواند بر مدیریت و عملکرد مؤسسات آموزش عالی تأثیر بگذارد (بینک و سوتمن^۴، ۲۰۲۱).

بررسی تأثیر ساختارهای حکمرانی بر نتایج آموزش عالی با استفاده از داده‌های ایالات متحده و سایر کشورها نشان می‌دهد ساختارهای حکمرانی دانشگاهی به طور مستقیم بر کیفیت آموزش و نتایج تحقیقاتی مؤسسات تأثیر می‌گذارند. چالش‌ها و فرصت‌های مرتبط با بهبود عملکرد دانشگاه‌ها پیشنهاداتی برای تقویت ساختارهای حکمرانی ارائه می‌دهند تا مؤسسات بتوانند بهتر با تغییرات محیطی و نیازهای جدید آموزشی هماهنگ شوند (زمسکی و شامن^۵، ۲۰۰۹). همچنین، تحلیل تطبیقی سیستم‌های حکمرانی ملی در آموزش عالی نشان می‌دهد تفاوت‌های زیادی بین ساختارهای حکمرانی در کشورهای مختلف وجود دارد. این ساختارهای مختلف حکمرانی بر عملکرد دانشگاه‌ها و سیاست‌های آموزشی تأثیرگذار باشند که سیاست‌های ملی می‌توانند به عنوان فرصت یا

¹. Trow

². De Boer & File.

³. Trowler & Bamber

⁴. Beineke & Soeteman

⁵. Zemsky & Shaman.

چالش عمل کنند (ثابت^۱، ۲۰۱۳). برای نمونه، مطالعه تطبیقی ساختارهای حکمرانی در سه کشور ایتالیا، اسپانیا و بریتانیا نشان می‌دهد در ایتالیا و اسپانیا، ساختارهای حکمرانی بیشتر متمرکز و تحت نظارت شدید دولت هستند، در حالی که در بریتانیا، دانشگاه‌ها استقلال بیشتری در تصمیم‌گیری‌های خود دارند.

فرآیندهای تصمیم‌گیری و مدیریتی در این کشورها نیز متفاوت است؛ برای مثال، در بریتانیا دانشگاه‌ها انعطاف‌پذیری بیشتری در پاسخ به نیازهای متغیر اجتماعی و اقتصادی دارند. همچنین، تأثیر سیاست‌های ملی تصمیمات دولتی می‌تواند تأثیرات مستقیمی بر روی حکمرانی مؤسسات آموزشی داشته باشد (بلوگنا و داندری^۲، ۲۰۲۰). حکمرانی در سیستم آموزش عالی بریتانیا با چالش‌های مدیریتی و ساختاری مواجه‌اند. این چالش‌ها شامل تغییرات در سیاست‌های دولتی، فشار برای پاسخگویی بیشتر به جامعه و بهبود عملکرد دانشگاهی و ایجاد مدل‌های انعطاف‌پذیر حکمرانی است که توانسته‌اند به دانشگاه‌ها یاری دهند تا با موفقیت با تغییرات محیطی و تقاضاهای جدید مواجه شوند (برون و جونز^۳، ۲۰۰۷).

حکمرانی در ایجاد فضای آموزش عالی اروپایی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا هدف ایجاد یک منطقه مشترک آموزشی است که استانداردهای مشترکی را در حوزه‌های آموزش و پژوهش ایجاد کند. سیاست‌های ملی در هماهنگی با سیاست‌های اروپایی باید به شکلی طراحی شوند که هم استقلال دانشگاه‌ها حفظ شود و هم زمینه‌های لازم برای همگرایی و یکپارچگی ایجاد گردد. چالش‌ها و فرصت‌های توسعه منطقه‌ای شامل هماهنگی بین کشورهای عضو، تقویت همکاری‌های بین‌المللی و ارتقای کیفیت آموزش است (دی بوئر و ون وات^۴، ۲۰۰۳).

از طرفی، ساختارهای حکمرانی در نظام‌های آموزش عالی فرانسه و بریتانیا نشان می‌دهند در فرانسه، سیستم حکمرانی متمرکز و دولتی است، در حالی که بریتانیا مدلی کمتر متمرکز و با تأکید بر استقلال دانشگاه‌ها دارد. فرآیندهای مدیریتی و نظارتی در این دو کشور متفاوت است و چالش‌ها و فرصت‌های هر سیستم نیز به وابستگی‌های تاریخی، سیاسی و فرهنگی این کشورها بستگی دارد. در بریتانیا، چالش‌ها بیشتر حول محور پاسخگویی و بهبود کیفیت متمرکز است، در حالی که فرانسه با چالش‌های مرتبط با دیوان‌سالاری و تمرکز بیش از حد دست و پنجه نرم می‌کند (فیلر و ماسلین^۵، ۲۰۰۹).

همچنین، بررسی تأثیر حکمرانی بر نتایج آموزش عالی در دانشگاه‌های اروپایی نشان می‌دهند حکمرانی مؤثر می‌تواند به بهبود عملکرد دانشگاه‌ها منجر شود، در حالی که چالش‌های مرتبط با حکمرانی نادرست ممکن است منجر به کاهش کیفیت آموزشی و پژوهشی شود. تحلیل عملکرد دانشگاه‌های اروپایی نشان می‌دهد که فرصت‌های حکمرانی در سطح اروپا بیشتر به بهبود همکاری‌های بین‌المللی و سیاست‌گذاری‌های مشترک متمرکز است که به ارتقاء کیفیت و کارایی در این دانشگاه‌ها کمک می‌کند (ولر و ویلیامز^۶، ۲۰۲۰). کشورهای مختلف به ابعاد متفاوتی از حکمرانی دانشگاهی تأکید دارند و تلاش می‌کنند تا با تحلیل ساختارها، تغییرات و

1. Tight

2. Bologna & D'Andrea

3. Brown & Jones.

4. De Boer & Van Vught

5. Ferlie & Musselin,

6. Weller & Williams

ارزیابی‌ها، راهکارهایی برای بهبود حکمرانی و مدیریت دانشگاه‌های خود ارائه دهند.

۳- مقوله‌های کلیدی در حکمرانی دانشگاهی:

مقوله‌های کلیدی در حکمرانی دانشگاهی با توجه به مقالات علمی معتبر منتشر شده از سال ۲۰۰۰ به بعد شامل موارد زیر است:

۳-۱- نظریه‌های مدیریت و رهبری:

رهبری دانشگاهی در حکمرانی دانشگاه نقش کلیدی ایفا کرده و بر کیفیت و اثربخشی عملکرد دانشگاه تأثیر عمیقی دارد. این نوع رهبری مسئول هدایت، برنامه‌ریزی، و تعیین جهت‌گیری دانشگاه است و با ایجاد چشم‌انداز و رسالت، ارزش‌هایی همچون نوآوری، اخلاق حرفه‌ای، همکاری و خلاقیت را ترویج می‌کند. همچنین، در مدیریت و تخصیص بهینه منابع و ایجاد روابط مؤثر با نهادهای دولتی و صنایع برای جذب منابع مالی و گسترش شبکه‌های همکاری نقش حیاتی دارد. رهبران دانشگاه باید توانایی تطبیق با تغییرات سریع در محیط‌های آموزشی را داشته باشند و بتوانند همزمان نوآوری و سنت‌ها را مدیریت کنند (شاتاک^۱، ۲۰۰۶).

بررسی مدیریت موفق دانشگاه‌ها و نقش کلیدی ساختارهای حکمرانی و رهبری مؤثر نشان می‌دهد که مدیریت دانشگاهی باید بر اساس اصول شفافیت، پاسخگویی و تمرکز بر عملکرد باشد و رهبران دانشگاهی باید راهبردهای دقیق و واقع‌بینانه‌ای را برای بهبود عملکرد دانشگاه‌ها در ابعاد مختلف آموزشی، پژوهشی و خدمات به جامعه تدوین کنند. البته این مدیریت موفق زمانی محقق می‌شود که ساختارهای حکمرانی به گونه‌ای تنظیم شوند که انعطاف‌پذیر و سازگار با چالش‌های جدید باشند (شاتاک^۲، ۲۰۰۶). تحلیل نظریات و مسائل مربوط به حکمرانی و مدیریت دانشگاه‌ها و چالش‌ها و دیدگاه‌های مختلف نشان می‌دهد که حکمرانی دانشگاهی با پیچیدگی‌های زیادی همراه است و ساختارهای مدیریتی دانشگاه‌ها باید به گونه‌ای طراحی شوند که با نیازهای متغیر آموزشی و پژوهشی هماهنگ باشند (ثایت، ۲۰۱۲).

همچنین، رهبری کارآمد دانشگاهی با اجرای سیاست‌های عادلانه، شفاف و پاسخگو، دانشگاه را در مواجهه با بحران‌ها هدایت کرده و به پیشرفت، نوآوری و ایجاد جامعه علمی پویا کمک می‌کند (هدایت و همکاران^۳، ۲۰۲۳). بنابراین، ساختارهای حکمرانی باید چالش‌های مدیریتی را پاسخ دهند و مسیر موفقیت دانشگاه را هموار سازند که نقش رهبران دانشگاهی با بهبود بهره‌وری و پاسخگویی دانشگاه‌ها در این زمینه بسیار حائز اهمیت است (گامپورت و اسپورن^۴، ۲۰۰۵) زیرا آن‌ها با هدایت صحیح، می‌توانند راهبردهای مدیریتی مؤثری را پیاده‌سازی کنند و موجب ارتقای کیفیت آموزشی و پژوهشی شوند.

۳-۲- نقش در حال تغییر دانشگاه‌ها پیش‌ران اصلی حرکت به سمت حکمرانی دانشگاهی:

با توجه به مقالات علمی معتبر منتشر شده از سال ۲۰۰۰ به بعد، تحولات اقتصادی و تغییرات در تعاملات با

^۱. Shattock,

^۲. Shattock,

^۳. Hidayat, Affandi, Eryanto, & Hidayat

^۴. Gumpert & Sporn,

صنعت و بخش خصوصی تأثیر عمیقی بر حکمرانی دانشگاهی داشته‌اند. با توجه به اقتصاد دانشی و رشد ارتباطات دانشگاه‌ها با بخش‌های صنعتی، این تعاملات نحوه مدیریت، ساختار و اهداف دانشگاه‌ها را تغییر داده است. اقتصاد دانشی به معنای تمرکز بیشتر بر تولید، توزیع و استفاده از دانش و نوآوری به عنوان محرک‌های اصلی رشد اقتصادی است. همچنین، دانشگاه‌ها به عنوان منابع اصلی تولید و انتقال دانش، نقش حیاتی در جامعه دانشی ایفا می‌کنند. حکمرانی مؤثر در آموزش عالی می‌تواند فرآیندهای تولید دانش را بهبود بخشد و به انتقال دانش به جامعه و صنعت کمک کند دانشگاه‌ها چالش‌های جدیدی در جامعه دانشی با آن‌ها روبرو هستند؛ از جمله رقابت جهانی برای جذب استعدادها و نیاز به نوآوری‌های آموزشی و پژوهشی (جانگبلد و وان وات^۱، ۲۰۰۸).

در این شرایط، دانشگاه‌ها به عنوان مراکز تولید دانش و نوآوری نقش مهمی در اقتصاد دارند و باید برای تقویت تحقیق و توسعه تلاش کنند. رهبری دانشگاهی باید از پژوهش‌های کاربردی و بنیادین حمایت کند تا به نیازهای صنعت و اقتصاد پاسخ دهند. دانشگاه‌ها همچنین به عنوان موتور توسعه اقتصادی و اجتماعی با جذب نخبگان علمی و رقابت جهانی، در توسعه اقتصادی و اجتماعی و انتقال دانش نقش اساسی ایفا می‌کنند. تفاوت‌های نظام‌های آموزش عالی در سطح جهانی همچنین، تأثیر جهانی شدن و سیاست‌های ملی بر حکمرانی دانشگاهی باعث شده دانشگاه‌ها با فشارهای بین‌المللی برای استانداردسازی و رقابت مواجه‌اند که این موضوع چالش‌های جدیدی را برای حکمرانی آن‌ها ایجاد می‌کند (التیج و بالن^۲، ۲۰۰۷).

علاوه بر این، تحول سازمانی دانشگاه‌ها به سمت مدل دانشگاه‌های کارآفرین باعث شده دانشگاه‌ها نه تنها به عنوان مراکز آموزشی بلکه به عنوان نهادهایی اقتصادی و اجتماعی که به نیازهای جامعه و صنعت پاسخ می‌دهند، عمل می‌کنند (کلارک^۳، ۲۰۰۴). دانشگاه‌ها باید سیاست‌های رقابتی‌تر و جذاب‌تری در زمینه‌های مالی، ساختارهای تشویقی و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای ایجاد کنند. برقراری ارتباطات نزدیک‌تر با صنعت و بخش خصوصی به عنوان یکی از تحولات کلیدی در حکمرانی دانشگاهی مورد توجه قرار گرفته است. این تعاملات بین بخش عمومی و خصوصی در حوزه آموزش عالی، انتظارات و نتایج همکاری‌ها را تحلیل کرده و تأثیرات مثبتی بر عملکرد دانشگاه‌ها، از جمله افزایش منابع مالی و نوآوری، به همراه دارد. با این حال، این تعاملات می‌توانند چالش‌هایی مانند تعارض منافع و کاهش استقلال دانشگاه‌ها را نیز به وجود آورند که نتایج آن به شرایط محلی و سیاست‌های حکومتی بستگی دارد (اندرس و جانگبلد^۴، ۲۰۰۶).

البته تعاملات گسترده دانشگاه‌ها با صنعت، دسترسی به منابع مالی جدید و فرصت‌های نوآوری را افزایش می‌دهند و با تطبیق برنامه‌های آموزشی با نیازهای بازار کار، مراکز نوآوری و دفاتر انتقال فناوری دانشجویان و محققان را تشویق به تبدیل دانش و تحقیقات خود به محصولات و خدمات تجاری می‌کند. این تحولات دانشگاه‌ها را به سمت حکمرانی چابک‌تر و نوآورانه‌تر سوق می‌دهد که هم به منافع اقتصادی و هم به مسئولیت‌های اجتماعی توجه دارد. این امر به حفظ اعتماد جامعه علمی و عمومی کمک می‌کند. دانشگاه‌ها نه

¹. Jongbloed & Van Vugh

². Altbach & Balan

³. Clark

⁴. Enders & Jongbloed

تنها باید به سودآوری اقتصادی فکر کنند، بلکه باید به اثرات اجتماعی فعالیت‌های خود نیز توجه داشته باشند. رهبری دانشگاهی باید تعادلی بین منافع اقتصادی و مسئولیت‌های اجتماعی ایجاد کند که در آن پژوهش، نوآوری، تجاری‌سازی دانش و پاسخگویی به نیازهای اجتماعی و صنعتی در کانون توجه قرار دارد. در این راستا نظریه سیستم‌های پیچیده به تحلیل ساختارهای پیچیده دانشگاهی و نحوه تعامل اجزای مختلف این سیستم‌ها می‌پردازد. در این نظریه، دانشگاه‌ها به عنوان سیستم‌های پیچیده‌ای در نظر گرفته می‌شوند که شامل تعداد زیادی از اجزا (از جمله دانشجویان، اساتید، کارکنان و سیاست‌گذاران) با روابط پیچیده و پویا هستند. تعاملات بین این اجزا بر اساس شبکه‌ای از ارتباطات و تأثیرات دوطرفه است که تغییر در یک جزء می‌تواند تأثیرات گسترده‌ای بر سایر اجزا و کل سیستم بگذارد (ثایت، ۲۰۱۳). ساختارهای دانشگاهی تحت تأثیر این تعاملات پیچیده قرار می‌گیرند و اهمیت تحلیل این روابط برای درک حکمرانی بهتر دانشگاه‌ها را و درک و مدیریت این پیچیدگی‌ها برای بهبود حکمرانی دانشگاهی ضروری است.

از سوی دیگر، نظریه تحول سازمانی به بررسی چگونگی تغییرات در ساختار و فرهنگ سازمانی دانشگاه‌ها می‌پردازد تا حکمرانی در این نهادها بهبود یابد. بر اساس این نظریه، تغییرات سازمانی می‌توانند ناشی از عوامل داخلی و خارجی باشند که نیازمند بازنگری در شیوه‌های حکمرانی و مدیریت دانشگاه‌ها هستند (گونیترکا و ماسن^۱، ۲۰۰۸). پس، در این مسیر دانشگاه‌ها باید به تغییرات محیطی پاسخ دهند و برای انطباق با شرایط جدید، ساختارها و فرهنگ خود را بازتعریف کنند. تحول در ساختارهای دانشگاهی، مانند بازنگری در شیوه‌های تصمیم‌گیری و ساختار، می‌تواند به بهبود حکمرانی و افزایش کارآمدی منجر شود.

همچنین، بررسی اصلاحات مورد نیاز در نظام‌های آموزش عالی و به طور خاص به پاسخگویی به نیازهای اقتصاد دانشی که برای تطبیق با اقتصاد دانشی، دانشگاه‌ها باید به سمت اصلاحات ساختاری و مدیریتی حرکت کنند. این اصلاحات شامل بهبود کیفیت آموزشی، افزایش کارایی در استفاده از منابع و تقویت ارتباط دانشگاه‌ها با صنعت است. چالش‌های اصلی شامل هماهنگی بین نیازهای جامعه و اقتصاد دانشی و فراهم کردن بسترهای مناسب برای ارتقای توانمندی‌های دانشگاه‌ها است (کاگن و هانی^۲، ۲۰۰۰).

بنابراین، نقش در حال تغییر دانشگاه‌ها در زمینه جهانی نشان می‌دهد مدیریت و حکمرانی در آموزش عالی با چالش‌های جهانی و محلی روبروست. دانشگاه‌ها باید به تغییرات سریع در حوزه جهانی پاسخ دهند و نقش کادر علمی نیز در این زمینه مهم است. تغییرات در حکمرانی و مدیریت دانشگاه‌ها باید با نیازهای جهانی همسو باشد و دانشگاه‌ها باید به چالش‌های رقابتی و بین‌المللی پاسخ مناسب دهند (تیچلر^۳، ۲۰۱۴). تحول به دانشگاه‌های کارآفرین می‌تواند به افزایش نوآوری، بهبود تعامل با صنعت و جامعه، و ارتقاء اعتبار دانشگاه منجر شود که البته ممکن است به مشکلاتی از جمله تغییرات فرهنگی و ساختاری و چالش‌های مالی منجر شود (کلارک^۴، ۲۰۰۴).

تغییرات جهانی نظیر جهانی‌سازی و اقتصاد دانش‌بنیان تأثیر زیادی بر حکمرانی دانشگاهی دارد و دانشگاه‌ها

^۱. Gornitzka & Maassen

^۲. Kogan & Hanney

^۳. Teichler

به‌عنوان موتور محرکه توسعه اقتصادی و نوآوری شناخته می‌شوند. این مؤسسات نه تنها در آموزش دانشجویان بلکه در تولید دانش جدید از طریق تحقیقات علمی نقش اساسی دارند و همکاری‌های میان دانشگاه‌ها، صنعت و دولت به موفقیت در اقتصاد دانش‌بنیان کمک می‌کند. با توجه به تغییرات سریع اقتصادی، سیاست‌های آموزشی باید به‌طور مداوم بازبینی شوند، در حالی که دانشگاه‌ها با چالش‌هایی مانند تأمین منابع مالی، جذب نخبگان و رقابت بین‌المللی مواجه‌اند. نقش دانشگاه‌ها فراتر از آموزش است و دانشگاه‌ها به‌عنوان مراکز اصلی تولید و انتشار دانش، نقش مهمی در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه دارند. همچنین، آن‌ها باید به‌طور مداوم با همکاری صنعت و دولت در نوآوری و تطبیق با نیازهای متغیر جامعه فعالیت کنند (جانگلوید و ون وات^۱، ۲۰۰۸).

ساختارهای حکمرانی دانشگاهی در سطح جهانی تحت تأثیر عوامل محلی و جهانی قرار دارند و تفاوت‌های فرهنگی، اقتصادی و سیاسی بر نحوه حکمرانی مؤسسات آموزش عالی تأثیر می‌گذارد. در عین حال، فرآیند جهانی‌شدن فشار فزاینده‌ای بر همگرایی و استانداردسازی این ساختارها وارد می‌کند. چالش‌های جدید در حکمرانی دانشگاه‌ها شامل مدیریت تنش‌های ناشی از ضرورت جهانی‌شدن، پاسخگویی به نیازها و خواسته‌های ذی‌نفعان مختلف، و حفظ استقلال دانشگاهی در برابر فشارهای بیرونی است (دیل و بنکی^۲، ۲۰۱۳).

بررسی تحولات جهانی در نظام‌های آموزش عالی نشان می‌دهد دانشگاه‌ها به‌طور مداوم در حال تحول‌اند و باید با تغییرات جهانی از جمله دیجیتالی‌شدن و تغییرات بازار کار سازگار شوند. این تغییرات نه تنها در ساختارهای حکمرانی بلکه در شیوه‌های آموزش و پژوهش نیز تأثیرگذار بوده است. تجربه دانشگاه‌های موفق جهان راهبردهای نوآورانه و مدل‌های مدیریتی است می‌توانند به کشورهای دیگر برای مقابله با چالش‌های مشابه کمک کنند (گورنیتزکا و ماسن^۳، ۲۰۰۸).

نقش موقعیت جهانی در حکمرانی دانشگاه‌ها و تأثیرات جهانی‌شدن بر ساختارهای حکمرانی جهانی‌شدن فشارهای زیادی بر دانشگاه‌ها برای بهبود جایگاه خود در رتبه‌بندی‌های جهانی و افزایش کیفیت پژوهش و آموزش وارد کرده است. این تغییرات ساختاری، چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی را برای دانشگاه‌ها ایجاد کرده‌اند؛ از جمله نیاز به افزایش منابع مالی و نوآوری، در حالی که دانشگاه‌ها همچنان باید استقلال خود را حفظ کنند (مارگینسون^۴، ۲۰۰۷). همچنین، بررسی چالش‌های معاصر در حکمرانی دانشگاه‌ها نشان می‌دهد که دانشگاه‌ها با مسائلی مانند جهانی‌شدن، افزایش رقابت و تغییرات فناوری روبرو هستند. مدیریت و نظارت بر عملکرد دانشگاه‌ها در چنین شرایطی به پیچیدگی بیشتری نیاز دارد و رهبران دانشگاهی باید بتوانند در این محیط پیچیده و پویا، با حفظ تعادل بین استقلال دانشگاه و پاسخگویی به ذی‌نفعان، به تصمیم‌گیری‌های مؤثر بپردازند.

همچنین، مسئولیت‌های رهبران دانشگاهی شامل تدوین راهبردهای مدیریتی و ارتقاء کیفیت آموزشی و پژوهشی است (مک لاکین و جوردن، ۲۰۱۰). تحلیل حکمرانی و مدیریت مؤسسات آموزش عالی از منظر بین‌المللی و چالش‌های آن‌ها نشان می‌دهند که تفاوت‌های فرهنگی و محلی تأثیر زیادی بر ساختارهای

^۱. Jongbloed & Van Vught

^۲. Dill & Beineke

^۳. Gornitzka & Maassen

^۴. Marginson

حکمرانی دارند. تأثیرات جهانی و محلی به صورت همزمان بر روی حکمرانی دانشگاه‌ها اثر می‌گذارند و دانشگاه‌ها باید بتوانند با توجه به این تفاوت‌ها، راهبردهای مدیریتی مناسبی را اتخاذ کنند (پریچارد و اسمیت^۱، ۲۰۱۷). تحلیل روندهای جهانی و محلی نشان می‌دهد که حکمرانی آموزش عالی باید به گونه‌ای تنظیم شود که بتواند با این تغییرات همگام باشد و دانشگاه‌ها را به سمت موفقیت هدایت کند (ترو، ۲۰۰۷).

مقایسه حکمرانی و مدیریت در آموزش عالی از منظر بین‌المللی نشان می‌دهد که مدل‌های موفق حکمرانی به طور عمده بر اساس انعطاف‌پذیری، پاسخگویی و توانایی تطبیق با تغییرات محیطی استوار هستند (ترو و بامبر^۲، ۲۰۰۵). تحلیل عملکرد دانشگاه‌های اروپایی نشان می‌دهد که فرصت‌های حکمرانی در سطح اروپا بیشتر به بهبود همکاری‌های بین‌المللی و سیاست‌گذاری‌های مشترک متمرکز است که به ارتقاء کیفیت و کارایی در این دانشگاه‌ها کمک می‌کند (ولر و ویلیامز^۳، ۲۰۲۰).

و بر اهمیت انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری ساختارها در مواجهه با تغییرات جهانی تأکید می‌کند (ویلیامز، ۲۰۱۹). چالش‌های اجرایی ساختارهای حکمرانی نیز نیاز به تغییرات و بهبودهای مداوم در این ساختارها را مطرح می‌کند (ولف و دیل ورث، ۲۰۲۰) و تغییرات گسترده، افزایش فشارهای مالی، تغییرات در انتظارات اجتماعی و سیاسی و رقابت بین‌المللی از جمله عواملی هستند که نیاز به پاسخگویی را در حکمرانی دانشگاهی را تشدید کرده‌اند (نادیو و جامیسون^۴، ۲۰۰۵). با توجه به مقالات علمی معتبر منتشر شده از سال ۲۰۰۰ به بعد مدل‌های مختلفی برای پاسخگویی در دانشگاه مطرح شده است از جمله پاسخگویی مالی که تمرکز این مدل بر مدیریت بهینه منابع مالی و گزارش‌دهی شفاف است تا دانشگاه‌ها بتوانند بهره‌وری اقتصادی خود را ارتقا دهند. پاسخگویی آکادمیک که این مدل بر تضمین کیفیت آموزش و پژوهش تمرکز دارد و شامل ارزیابی دوره‌ها، نتایج تحقیقاتی و نرخ فارغ‌التحصیلی است.

پاسخگویی اجتماعی که این مدل بر نقش دانشگاه‌ها در پاسخگویی به نیازهای اجتماعی و انجام پروژه‌های خدمت‌رسانی و مشارکت‌های اجتماعی تمرکز دارد (نادیو و جامیسون، ۲۰۰۵). با این حال، تمرکز زیاد بر پاسخگویی ممکن است خلاقیت و نوآوری را محدود کند. بنابراین، ایجاد تعادل میان پاسخگویی و استقلال دانشگاه‌ها ضروری است تا در کنار شفافیت و کارایی، محیطی حمایتی و خلاقانه برای اعضای هیئت علمی و دانشجویان فراهم شود (نادیو و جامیسون، ۲۰۰۵).

با توجه به مقالات علمی معتبر منتشر شده از سال ۲۰۰۰ به بعد، معیارهای جهانی برای ارزیابی دانشگاه‌ها، از جمله کیفیت پژوهش، جذب استعدادها و توانایی تولید دانش جدید وجود دارد. همچنین، چالش‌های شامل نیاز به سرمایه‌گذاری کلان، ساختارهای مدیریتی کارآمد و ارتقای کیفیت در تمام سطوح آموزشی در این مسیر هست. دانشگاه‌های تراز جهانی در تولید دانش، تربیت نخبگان علمی و اقتصادی، و ارائه پژوهش‌های باکیفیت در سطح بین‌المللی پیشرو هستند. آن‌ها با جذب نخبگان، منابع مالی گسترده، و انتشار مقالات معتبر متمایز می‌شوند و در

^۱. Pritchard & Smith,

^۲. Trowler & Bamber

^۳. Weller & Williams

^۴. Naidoo & Jamieson

رتبه‌بندی‌های جهانی جایگاه بالایی دارند. این دانشگاه‌ها چالش‌هایی مانند تأمین بودجه کلان، جذب و نگهداشت نخبگان، و ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب را دارند. دولت‌ها می‌توانند با حمایت مالی، ایجاد چارچوب‌های قانونی و ترویج همکاری‌های بین‌المللی، شرایط رشد دانشگاه‌های تراز جهانی را فراهم کنند (سالمی، ۲۰۰۷).

پیشینه پژوهش

بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴، مقالات متعددی با موضوع حکمرانی دانشگاه به بررسی تغییرات در مدل‌های حکمرانی پرداخته‌اند. موضوعاتی مانند افزایش خودمختاری مؤسسات آموزش عالی، توازن بین نظارت دولت و استقلال دانشگاه، و تأثیرات جهانی‌شدن و تحولات منطقه‌ای، تغییرات در حکمرانی دانشگاه‌ها با حرکت به سمت مدل‌های مدیریت مشارکتی و تقویت خودمختاری دانشگاه‌ها، نقش رهبران دانشگاه در ایجاد تعادل بین استقلال و پاسخگویی، تأثیر سیاست‌های دولتی و بین‌المللی بر مدل‌های حکمرانی و نوآوری و پاسخ به چالش‌ها جدید از طریق اصلاحات مدیریتی و ساختاری از مهم‌ترین مباحث این دوره بوده‌اند. همچنین، مطالعات تطبیقی بین حکمرانی دانشگاه‌ها در اروپا و چین و مدل‌های بین‌المللی دانشگاه‌های عمومی نیز از اهمیت زیادی برخوردار شده است. تأکید بر خودمختاری همراه با مسئولیت‌پذیری از ویژگی‌های بارز مقالات این دوره بوده است. که در ادامه به ذکر چند مورد می‌پردازیم از جمله:

فلیپس و همکاران^۱ (۲۰۲۴) به بررسی هویت سازمانی دانشگاه‌ها با تمرکز بر دانشگاه آمستردام^۲ می‌پردازند و رابطه پیچیده‌ای را که میان خودمختاری، حکمرانی و رهبری وجود دارد، تحلیل می‌کنند. نویسندگان با استفاده از روش‌های کیفی، داده‌های مربوط به تجربیات و نظرات ذی‌نفعان دانشگاه را جمع‌آوری کرده و به شناسایی جنبه‌های مختلف هویت سازمانی پرداخته‌اند. نتایج تحقیق آنان نشان می‌دهد که هویت سازمانی دانشگاه تحت تأثیر تعادل میان خودمختاری و کنترل‌های مدیریتی قرار دارد و دانشگاه‌ها باید بتوانند از خودمختاری برای ایجاد نوآوری و پاسخگویی به نیازهای اجتماعی استفاده کنند، نویسندگان بر اهمیت رویکردهای نوآورانه در رهبری در حکمرانی دانشگاه‌ها تأکید می‌کنند.

در مقاله دیگری، دانیال و جورسکا^۳ (۲۰۲۴) به تحولات حکمرانی آموزش عالی در لهستان از دوران کمونیستی تا تصویب قانون ۲۰۱۸ پرداخته‌اند. آن‌ها نشان می‌دهند که اصلاحات پس از کمونیسم به استقلال بیشتر دانشگاه‌ها و ایجاد یک سیستم حکمرانی تعاملی بین دانشگاه‌ها، دولت و جامعه کمک کرده است. این تغییرات منجر به افزایش نقش دانشگاه‌ها در توسعه اجتماعی و اقتصادی و بهبود کیفیت آموزش و پژوهش شده است. همچنین، مقاله به چالش‌های فرهنگی، بوروکراتیک و سیاسی در اجرای این اصلاحات اشاره می‌کند و بر ضرورت همکاری بیشتر بین دانشگاه‌ها و دولت برای تحقق اهداف و بهبود کارایی سیستم آموزش عالی تأکید دارد.

اوردوریکا^۴ (۲۰۲۴) به بررسی قدرت و سیاست‌ها در حکمرانی دانشگاهی در دانشگاه ملی خودمختار مکزیک

^۱. Flipse, Van Berckel Smit, & Huisman

^۲. Vrije Universiteit Amsterdam

^۳. Donina, & Jaworska

^۴. Ordorika

^۱ می‌پردازد و نویسنده نشان می‌دهد دانشگاه‌ها علاوه بر نهادهای آموزشی، عرصه‌های سیاسی هستند که در آن‌ها قدرت و منافع مختلف در تضاد و تعامل‌اند. همچنین، به نقش دانشجویان، اعضای هیئت علمی و مدیران دانشگاهی در شکل‌دهی به سیاست‌ها و تغییرات سازمانی اشاره می‌کند. تأثیر عواملی مانند فشارهای خارجی (از جمله سیاست‌های دولتی) و شرایط داخلی (مانند بحران‌های مالی و اجتماعی) که می‌توانند به تضادهای داخلی منجر شوند که تضاد منافع داخلی و فشارهای خارجی می‌توانند حکمرانی دانشگاه را مختل کنند پیشنهاد می‌نماید که رویکردی شفاف و مشارکتی در حکمرانی می‌تواند به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و مدیریت تضادهای منافع کمک کند. در جدول ۱ به مرور مختصر برخی موارد دیگر پرداخته شده است.

جدول ۱. مروری بر پیشینه تحقیق

محقق	سال	نتیجه
ترویسان و همکاران ^۲	۲۰۲۴	به بررسی تأثیر تحولات دیجیتال بر پایداری در آموزش عالی می‌پردازد. نویسندگان در این مقاله به تحلیل وضعیت کنونی تحولات دیجیتال در سیستم‌های آموزش عالی و تأثیرات آن بر پایداری می‌پردازند. آن‌ها چهار حوزه اصلی را مورد بررسی قرار می‌دهند. نویسندگان به چالش‌های موجود در پیاده‌سازی تحول دیجیتال در دانشگاه‌ها و همچنین فرصت‌هایی که این تحولات می‌توانند برای ارتقاء پایداری فراهم کنند، اشاره می‌کنند. نویسندگان به چالش‌های پیاده‌سازی تحول دیجیتال در آموزش عالی اشاره می‌کنند، از جمله مشکلات مربوط به زیرساخت‌ها، مقاومت فرهنگی در برابر تغییر، و نیاز به آموزش و مهارت‌های جدید برای اساتید و دانشجویان. همچنین، فرصت‌هایی که این تحولات می‌توانند برای ارتقاء پایداری فراهم کنند، مانند کاهش اثرات زیست‌محیطی و بهبود کارایی منابع، مورد بررسی قرار می‌گیرد. در نهایت، مقاله به ارائه راهکارها و پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده در زمینه تأثیر تحول دیجیتال بر پایداری در آموزش عالی می‌پردازد.
بینک و سوتمن	۲۰۲۱	تحلیل تطبیقی مدل‌های حکمرانی در اروپا و ایالات متحده نشان می‌دهد مدل‌های حکمرانی در این دو منطقه از نظر ساختارهای مدیریتی و نظارتی تفاوت‌های قابل توجهی دارند. در اروپا، مدل حکمرانی بیشتر متمرکز و تحت کنترل دولت است، در حالی که در ایالات متحده حکمرانی دانشگاه‌ها به صورت غیرمتمرکز و مبتنی بر استقلال نهادهای آموزشی عمل می‌کند. در این مقاله، همچنین، تأثیر سیاست‌های ملی و محلی بر عملکرد دانشگاه‌ها نشان می‌دهد که چگونه تصمیم‌گیری‌های حکومتی می‌تواند بر مدیریت و عملکرد مؤسسات آموزش عالی تأثیر بگذارد.
مسلین ^۳	۲۰۲۱	این مقاله به بررسی حکمرانی دانشگاهی از دو دیدگاه کلان و میان‌سطح می‌پردازد. در دیدگاه کلان، نویسنده تأثیر سیاست‌های ملی و بین‌المللی، جهانی‌شدن و تغییرات اجتماعی-اقتصادی بر ساختار حکمرانی دانشگاه‌ها را تحلیل می‌کند و به اصلاحات گسترده‌ای اشاره دارد که در سیستم‌های آموزش عالی رخ داده، مانند افزایش

^۱. UNAM

^۲. Trevisan, Eustachio, Dias, Filho, & Pedrozo

^۳. Musselin

خودمختاری دانشگاه‌ها و فشار بیشتر برای پاسخگویی، که نتیجه آن سوق یافتن دانشگاه‌ها به سمت مدیریت‌های کارآفرینانه‌تر و تجاری‌تر است. از سوی دیگر، دیدگاه میان‌سطح به روابط داخلی میان مدیران، اعضای هیئت علمی و دانشجویان می‌پردازد و توضیح می‌دهد که تغییر نقش مدیران و حرکت از مدل‌های همکاری علمی به مدل‌های مدیریتی متمرکزتر، موجب ایجاد چالش‌هایی در تعاملات داخلی دانشگاه‌ها شده است. همچنین، بیان می‌کند که تغییرات حکمرانی در کشورهای مختلف بسته به بافت سیاسی، فرهنگی و تاریخی متفاوت است؛ برخی دانشگاه‌ها موفق به سازگاری با اصلاحات شده‌اند، در حالی که در برخی کشورها مقاومت و تنش بیشتری مشاهده می‌شود و حکمرانی دانشگاهی یک فرایند پویا و چندبعدی است که نیازمند توجه به هر دو دیدگاه کلان و میان‌سطح است.		
بررسی کارایی ساختارهای حکمرانی دانشگاهی در بهبود عملکرد مؤسسات آموزش عالی نشان می‌دهد که ساختارهای حکمرانی مؤثر می‌توانند نقش بسزایی در افزایش کارایی و بهبود نتایج دانشگاه‌ها داشته باشند، در حالی که چالش‌های اجرایی موجود نیز نیازمند تغییرات و بهبودهای مداوم در این ساختارها هستند.	۲۰۲۰	ولف و دیلورث
بررسی تأثیر حکمرانی بر نتایج آموزش عالی در دانشگاه‌های اروپایی نشان می‌دهد حکمرانی مؤثر می‌تواند به بهبود عملکرد دانشگاه‌ها منجر شود، در حالی که چالش‌های مرتبط با حکمرانی نادرست ممکن است منجر به کاهش کیفیت آموزشی و پژوهشی شود. تحلیل عملکرد دانشگاه‌های اروپایی نشان می‌دهد که فرصت‌های حکمرانی در سطح اروپا بیشتر به بهبود همکاری‌های بین‌المللی و سیاست‌گذاری‌های مشترک متمرکز است که به ارتقاء کیفیت و کارایی در این دانشگاه‌ها کمک می‌کند.	۲۰۲۰	ولر و ویلیامز
مطالعه تطبیقی ساختارهای حکمرانی در سه کشور ایتالیا، اسپانیا و بریتانیا نشان می‌دهد در ایتالیا و اسپانیا، ساختارهای حکمرانی بیشتر متمرکز و تحت نظارت شدید دولت هستند، در حالی که در بریتانیا، دانشگاه‌ها استقلال بیشتری در تصمیم‌گیری‌های خود دارند. فرآیندهای تصمیم‌گیری و مدیریتی در این کشورها نیز متفاوت است؛ به عنوان مثال، در بریتانیا دانشگاه‌ها انعطاف‌پذیری بیشتری در پاسخ به نیازهای متغیر اجتماعی و اقتصادی دارند. همچنین، تأثیر سیاست‌های ملی تصمیمات دولتی می‌تواند تأثیرات مستقیمی بر روی حکمرانی مؤسسات آموزشی داشته باشد.	۲۰۲۰	داندری
بررسی نظریه‌ها و مدل‌های مختلف حکمرانی بین‌المللی در دانشگاه‌ها پرداخته و تأثیرات محلی و جهانی بر ساختارهای حکمرانی را نشان می‌دهد که سیاست‌های بین‌المللی و جهانی‌سازی ساختارهای حکمرانی را تحت تأثیر قرار داده‌اند. ویلیامز همچنین چالش‌ها و فرصت‌های موجود در حکمرانی آموزش عالی در سطح بین‌المللی را تحلیل می‌کند و بر اهمیت انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری ساختارها در مواجهه با تغییرات جهانی تأکید می‌کند.	۲۰۱۹	ویلیامز
این مقاله به بررسی سه جنبه کلیدی حکمرانی دانشگاهی، یعنی پاسخگویی، دیوان‌سالاری و همکاری علمی با حروف اختصاری "ABC" می‌پردازد و با استفاده از	۲۰۱۰	گرانجی و تاک ^۱

^۱. Carnegie, & Tuck

^۲. Accountability/ Bureaucracy/ Collegiality

		تجربه‌ی دانشگاه‌های استرالیا، نشان می‌دهد که ایجاد تعادل میان این سه عنصر برای حکمرانی موثر دانشگاه‌ها ضروری است. نویسندگان تأکید دارند که دانشگاه‌ها تحت فشار فزاینده‌ای برای پاسخگویی به دولت، جامعه و ذی‌نفعان هستند؛ از جمله شفافیت در هزینه‌ها، کیفیت آموزشی و نتایج عملکردی، که در صورت عدم وجود ساختارهای مناسب، اعتماد عمومی کاهش می‌یابد. دیوان‌سالاری به‌عنوان دومین جنبه، اگرچه به انسجام ساختاری کمک می‌کند، اما زیاد بودن آن می‌تواند تصمیم‌گیری‌ها را کند و فاصله میان مدیران و هیئت علمی را افزایش دهد. نویسندگان پیشنهادهایی برای کاهش دیوان‌سالاری سنگین ارائه می‌دهند. همکاری علمی نیز بخش مهمی از فرهنگ دانشگاهی است و حفظ آن موجب افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌ها و کاهش تنش‌های سازمانی می‌شود. نویسندگان بر اهمیت ایجاد تعادل میان این سه عنصر تأکید می‌کنند و توصیه می‌کنند که مدیران دانشگاهی به‌جای تمرکز بر یک جنبه، یک سیستم حکمرانی متعادل ایجاد کنند تا موفقیت بلندمدت مؤسسات آموزش عالی تضمین شود.
سالمی	۲۰۰۹	چالش‌های ایجاد دانشگاه‌های جهانی برتر ارائه داده و مدل‌های موفق و راهبردهای بهبود را بررسی می‌کند که برای توسعه دانشگاه‌های جهانی، نیاز به تمرکز بر روی ارتقای زیرساخت‌های پژوهشی، جذب اساتید و دانشجویان نخبه، و ایجاد سیستم‌های مدیریتی کارآمد است.
زمسکی و شامن	۲۰۰۹	بررسی تأثیر ساختارهای حکمرانی بر نتایج آموزش عالی با استفاده از داده‌های ایالات متحده و سایر کشورها نشان می‌دهد تحلیل ساختارهای حکمرانی دانشگاهی به طور مستقیم بر کیفیت آموزش و نتایج تحقیقاتی مؤسسات تأثیر می‌گذارد. چالش‌ها و فرصت‌های مرتبط با بهبود عملکرد دانشگاه‌ها را پیشنهاداتی برای تقویت ساختارهای حکمرانی ارائه می‌دهند تا مؤسسات بتوانند بهتر با تغییرات محیطی و نیازهای جدید آموزشی هماهنگ شوند.
ترکمن	۲۰۰۸	به بررسی مدل‌های مختلف حکمرانی دانشگاهی می‌پردازد و تلاش می‌کند تا چارچوب‌های مناسب برای مدیریت دانشگاه‌ها در مواجهه با چالش‌های نوین را ارائه دهد. این مقاله به‌ویژه به تحولاتی که دانشگاه‌ها با آن مواجه‌اند و نیاز به تطبیق با فشارهای بیرونی از سوی دولت‌ها، صنعت و جامعه دارد، می‌پردازد نویسنده به چالش‌هایی اشاره می‌کند که مدل‌های مختلف حکمرانی با آن‌ها مواجه‌اند. از جمله این چالش‌ها، نیاز به تأمین مالی پایدار، حفظ کیفیت آموزشی و پژوهشی، و پاسخگویی به نیازهای مختلف ذی‌نفعان است. مقاله به این موضوع می‌پردازد که چگونه هر مدل با این چالش‌ها دست‌وپنجه نرم می‌کند و کدام یک ممکن است در شرایط خاص بهتر عمل کند.

بر اساس مقالات مربوط به حکمرانی دانشگاهی در بازه سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴، مضامین مختلفی در مقالات مطرح شده بود از جمله خودمختاری دانشگاه‌ها، رهبری و مدیریت دانشگاهی، شفافیت و پاسخگویی، سیاست‌گذاری آموزشی، تأثیر سیاست‌های دولتی و جهانی‌سازی بر حکمرانی دانشگاه، نوآوری در مدیریت و

تغییرات ساختاری و مدیریتی برای پاسخ به نیازهای نوین تمرکز بر افزایش استقلال دانشگاه‌ها، چالش‌های ناشی از دیجیتالی‌شدن، و حکمرانی دانشگاهی در دوران پسا کرونا پرداخته بودند اما مدل جامعی که همه این موارد بررسی شده باشد یافت نشد که نوآوری کار حاضر را نمایان می‌کند.

روش تحقیق

تحقیق حاضر «پژوهشی کیفی و کاربردی» است که برای پاسخ دادن به این سؤال که مضامین حکمرانی دانشگاهی، پیشران‌ها و پیامدهای کلیدی آن کدامست از روش کیفی «تحلیل محتوا» استفاده شد. برای دستیابی به هدف اول این مرور، معیارهای شمول و حذف انتخاب شدند تا اطمینان حاصل شود که همه مقالات تحلیل‌شده قابل بازتولید و دارای کیفیت مناسب هستند. به منظور کاهش حداقلی سوگیری، از معیارهای داخلی و خارجی استفاده شد. این معیارها به شرح زیر هستند:

(۱) مقاله باید در یکی از سه پایگاه داده معتبر آنلاین شامل وب آو ساینس، اسکوپوس یا سایک اینفو^۱ منتشر شده باشد.

(۲) فقط مقالات دارای داوری همتا^۲ مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

(۳) مقاله باید یکی از این دو شرط را داشته باشد: مقاله در مجله‌ای که در آخرین نسخه از فهرست کیفیت مجلات^۳ قرار دارد، منتشر شده باشد. این فهرست شامل رتبه‌بندی مجلات از منابع مختلف است تا به پژوهشگران کمک کند مقالات خود را در مجلاتی با استاندارد مناسب منتشر کنند. مقاله در مجله‌ای منتشر شده باشد که در گزارش استنادی مجلات^۴ یا در رتبه‌بندی مجلات سیماگو رتبه‌ای بالاتر از چارک چهارم^۵ یعنی چارک سوم، دوم یا اول در حوزه مورد نظر داشته باشد.

(۴) مقاله به زبان انگلیسی باشد.

(۵) حکمرانی دانشگاهی به‌وضوح موضوع اصلی مقاله باشد و این مفهوم به‌عنوان یک فرآیند اساسی، نتیجه یا هدف از دیدگاه عملی یا مفهومی مطرح شده باشد.

بنابراین، با تمرکز بر پژوهش‌های منتشرشده در نشریه‌های خارجی (از جمله ساینس دایرکت، امرالد، پروکوئست، جی‌استور، ایسکو، اشپرینگر، اسکوپوس، سیج^۶ که شامل کتاب‌ها، مقالات و پایان‌نامه‌ها می‌شوند، این پژوهش‌ها در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴ میلادی بررسی شده‌اند. با استفاده از روش‌هایی برای به حداقل رساندن سوگیری در شناسایی، انتخاب، ترکیب و خلاصه مطالعات، و پیروی از دستورالعمل‌های پریزما^۷ (۲۰۱۵) استفاده کردیم یعنی:

(۱) تعیین هدف و دامنه مرور: مشخص کردن موضوع و سوالات پژوهشی مرور، به‌طوری که به‌وضوح مشخص

^۱. Web of Science, Scopus, PsycINFO

^۲. Peer-reviewed

^۳. Journal Quality List - JQL

^۴. Journal Citation Report - JCR

^۵. (Q4)

^۶. Science Direct, Emerald, Proquest, G-Store, Ebsco, Springer, Scopus, Sage

^۷. prisma

باشد چه چیزی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

(۲) معیارهای شمول و حذف: تعریف دقیق معیارهایی که مشخص می‌کنند چه مطالعاتی در مرور گنجانده یا حذف می‌شوند.

(۳) انتخاب منابع: تعیین منابع اطلاعاتی شامل پایگاه‌های داده‌ها و منابع خاکستری (مانند گزارش‌های دولتی) برای جستجوی مطالعات مرتبط.

(۴) استراتژی جستجو: توسعه یک استراتژی جستجوی دقیق که شامل کلمات کلیدی و عبارات مرتبط با موضوع است.

(۵) انتخاب مطالعات: استفاده از یک فرآیند استاندارد برای انتخاب مطالعات بر اساس معیارهای شمول و حذف تعریف‌شده.

(۶) استخراج داده‌ها: جمع‌آوری داده‌های کلیدی از مطالعات انتخاب‌شده از جمله روش‌ها، شرکت‌کنندگان، مداخلات و نتایج.

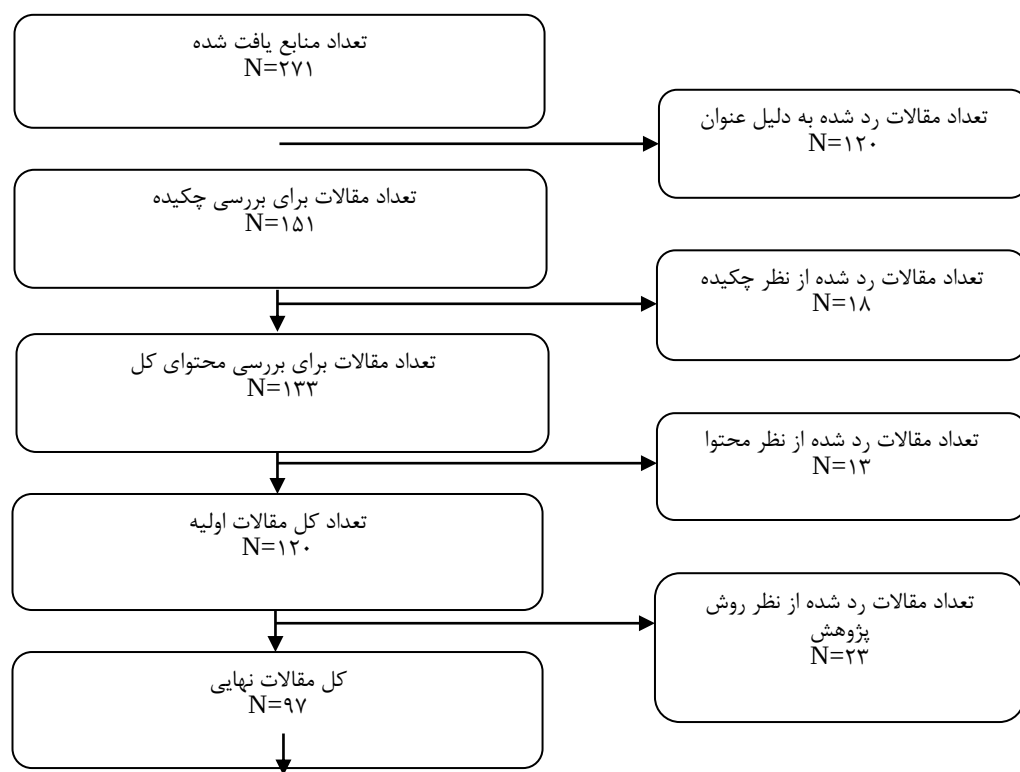
(۷) ارزیابی کیفیت مطالعات: ارزیابی کیفیت مطالعات گنجانده‌شده با استفاده از ابزارها و روش‌های استاندارد برای تعیین میزان اعتماد به نتایج.

(۸) تجزیه و تحلیل داده‌ها: تحلیل داده‌های استخراج‌شده به روش‌های کیفی بسته به نوع داده‌ها و سوالات پژوهشی.

(۹) گزارش نتایج: ارائه نتایج با استفاده از قالب‌های استاندارد مانند نمودارها و جداول، و بحث درباره یافته‌ها در رابطه با سؤالات پژوهشی اولیه.

بنابراین اولین گام برای دستیابی به تمامی اهداف این تحقیق کدگذاری و جدول‌بندی فهرست کامل مقالات ارائه شده با استفاده از نرم‌افزار اکسل ۲۰۱۶ بود. اطلاعات زیر از هر مقاله و منبع استخراج شد: عنوان، نویسنده، مجله، گنجاندن یا عدم درج در رنکینگ، رتبه در جی سی آر، رتبه در نظام رتبه‌بندی سایمگو، حوزه موضوعی مجله (مدیریت و اقتصاد، علوم کامپیوتر، روانشناسی کاربردی یا علوم بهداشتی)، تجربی یا غیرتجربی، تحلیل حکمرانی دانشگاهی به عنوان یک فرآیند کلی یا به عنوان یک فرآیند یا هدف خاص، نتایج، نتیجه‌گیری و تعریف حکمرانی دانشگاهی که مرحله دوم، مطالعه کامل همه مقالات تجربی و کدگذاری بعدی نتایج و پشتیبانی آماری و نتیجه‌گیری، به دنبال تمرین مبتنی بر شواهد بود. معیار خروج مقالات نامعتبر بودن منبع پژوهش، عدم امکان دسترسی به پژوهش، پژوهش‌های تکراری، عدم تناسب حوزه پژوهش، عدم ارتباط محتوایی بود. واژه‌های کلیدی متنوعی از قبیل "حکمرانی دانشگاهی، حکمرانی در آموزش عالی، حکمرانی خوب دانشگاهی، حکمرانی نهادهای تحصیلات تکمیلی" برای جستجوی مقاله‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند. برای انتخاب مقاله‌های مناسب بر اساس روش نشان داده شده، پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی، کیفیت و محتوای روش پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفته است.

¹. good university governance "university governance, governance in(of) higher education, Governance of higher education institutions,

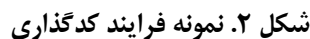


نمودار ۱. روش انتخاب مقاله‌های نهایی

همچنین به منظور بررسی روایی محتوایی کدگذاری انجام شده به شکل کمی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا شاخص روایی محتوا، کمک گرفته می‌شود. بنابراین، از متخصصان خواسته می‌شود تا هریک از آیتم‌ها را براساس طیف دو قسمتی «موافقم» و «مخالقم» بررسی کنند. آنگاه پاسخ‌ها مطابق با فرمول زیر محاسبه می‌شود: برای این پژوهش با تعداد ۵ نفر از اعضای هیات علمی دانشگاه با مدرک دکتری مقدار ۰,۹۰ شده است که بیانگر این است که کدهای استخراجی مورد تایید است.

یافته‌های تحقیق

نتایج تحقیق استخراج بیش از ۱۵۰ کد اولیه حکمرانی دانشگاهی بود که در ۲۶ مضمون فرعی طبقه‌بندی شدند. از این تعداد ۶ مضمون مربوط به بسترهای بایسته‌های یا پیش‌ران‌های حکمرانی دانشگاهی؛ ۱۲ مضمون مربوط به حکمرانی دانشگاهی؛ ۸ مضمون مربوط به پیامدهای حکمرانی دانشگاهی بودند که در شکل ۲ فرایند کدگذاری ذکر شده است.

[illegible]

شکل ۳. ابرکدهای تحقیق

با بهره‌برداری از نرم افزار مکس کیو دی ای^۱ کدهای تحقیق شناسایی شد که در ۳ مضمون کلی طبقه‌بندی شدند و در ادامه به آن‌ها می‌پردازیم.

۱- مضمون اصلی بسترهای بایسته یا پیشران‌های حکمرانی دانشگاهی: عوامل زیر به عنوان بسترهای بایسته یا پیشران‌های حکمرانی دانشگاهی اهمیت ویژه‌ای دارند، زیرا هر کدام از آن‌ها به نوعی مسیر رشد و تحول در نظام‌های حکمرانی دانشگاهی و مؤسسات آموزش عالی را هموار می‌کنند. مدیریت تغییرات یکی از مهم‌ترین پیشران‌ها در حکمرانی دانشگاهی است، زیرا مؤسسات آموزش عالی دائماً در حال مواجهه با تحولات اجتماعی، تکنولوژیک، و اقتصادی هستند. ایجاد سازوکارهای مؤثر برای مدیریت تغییرات به دانشگاه‌ها این امکان را می‌دهد که در مواجهه با چالش‌های جدید مانند جهانی‌شدن و نیازهای بازار کار، به سرعت واکنش نشان داده و خود را تطبیق دهند.

مدیریت تغییر به معنای ایجاد انعطاف‌پذیری در ساختارهای حکمرانی و توانمندسازی دانشگاه برای انطباق با محیط‌های پویا است. سیاست‌گذاری مؤثر در آموزش عالی می‌تواند جهت‌دهنده اصلی برای آینده دانشگاه‌ها باشد. حکمرانی دانشگاهی نیاز به چارچوب‌های سیاست‌گذاری دقیق و مبتنی بر شواهد دارد تا به مسائل مهمی مانند دسترسی به آموزش، کیفیت آموزش و تحقیقات، تخصیص منابع، و ارتقای عدالت اجتماعی پاسخ دهد. سیاست‌گذاری، همچنین، می‌تواند محیط مساعد برای توسعه فناوری، نوآوری، و کارآفرینی ایجاد کند و به شکل‌دهی به اهداف راهبردی مؤسسات کمک کند. در عصر دیجیتال، فناوری محوری در حکمرانی دانشگاهی اهمیت فوق‌العاده‌ای پیدا کرده است. تمرکز بر نوآوری و کارآفرینی، به دانشگاه‌ها کمک می‌کند تا از طریق استفاده از فناوری‌های نوین، فرایندهای مدیریتی و آموزشی خود را بهبود بخشند. فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند ابزارهای کارآمدی برای مدیریت دانشگاهی، بهبود تجربه دانشجویی، و تسهیل نوآوری‌های آموزشی فراهم کند. توسعه اکوسیستم‌های کارآفرینی نیز دانشگاه‌ها را به مراکز نوآوری تبدیل می‌کند.

فرهنگ دانشگاهی پویا و بالنده، بستر اصلی رشد و توسعه در دانشگاه‌ها است. فرهنگ مبتنی بر یادگیری، تفکر انتقادی، و تحقیق می‌تواند محیطی فراهم کند که در آن دانشجویان، اساتید، و پژوهشگران با انگیزه و تعهد به مشارکت فعال در فعالیتهای دانشگاهی بپردازند. توسعه چنین فرهنگی نیازمند ایجاد محیطی است که در آن ارزش‌های علمی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، و شفافیت مورد تأکید قرار گیرند و مشارکت فعال تمام اعضای دانشگاه ترویج یابد. یکی دیگر از بسترهای مهم حکمرانی دانشگاهی، ایجاد فضای روشنفکری و مولد است که در آن دانشجویان و اساتید بتوانند به تبادل آزادانه اندیشه‌ها و ایده‌ها بپردازند. وفاق‌آفرینی در این فضا، انسجام و همبستگی میان ذی‌نفعان دانشگاهی را افزایش می‌دهد و باعث تقویت همکاری‌ها و تعاملات سازنده می‌شود.

ایجاد این فضا می‌تواند به بهبود حکمرانی و تصمیم‌گیری‌ها کمک کند، زیرا تمام ذی‌نفعان احساس می‌کنند که در فرآیندهای دانشگاه مشارکت دارند. برنامه‌ریزی راهبردی یکی از مهم‌ترین عناصر حکمرانی دانشگاهی است، زیرا به دانشگاه‌ها کمک می‌کند تا اهداف و مسیرهای خود را با توجه به محیط‌های در حال تغییر مشخص

^۱. MAXQAD.

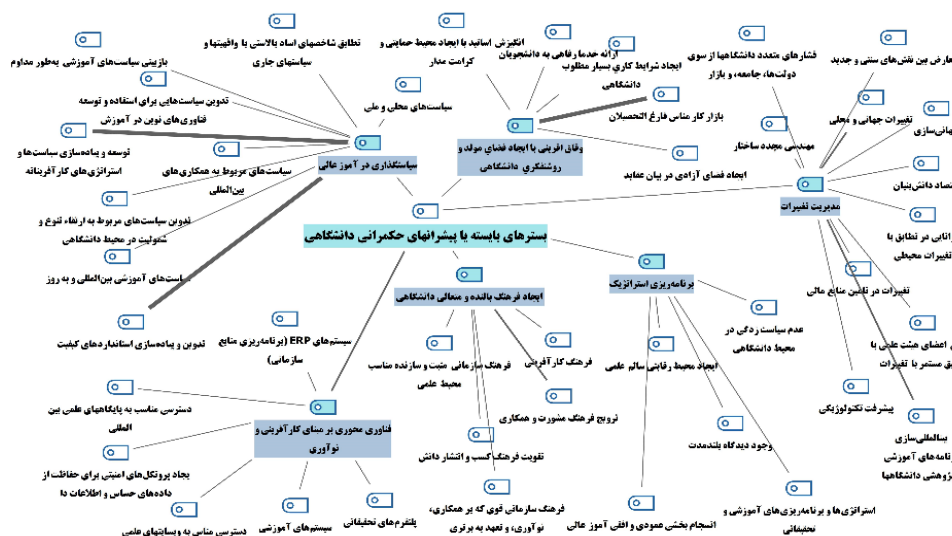
کنند. از طریق برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه‌ها می‌توانند منابع خود را بهینه‌سازی کنند، اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت خود را تعیین کنند و مسیرهای رشد و توسعه را بر اساس تحلیل‌های دقیق و داده‌محور ترسیم کنند. این برنامه‌ریزی به تقویت موقعیت دانشگاه در محیط‌های رقابتی و پیچیده کمک می‌کند. این عوامل، پیش‌ران‌های حیاتی حکمرانی دانشگاهی محسوب می‌شوند که با یکدیگر تعامل داشته و می‌توانند زمینه‌های رشد و توسعه مؤثرتر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی را فراهم کنند. جدول ۲ بسترهای بایسته و پیش‌ران‌های حکمرانی دانشگاهی بر اساس مقالات نشان می‌دهد.

جدول ۲. بسترهای بایسته و پیش‌ران‌های حکمرانی دانشگاهی

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای اولیه
بسترهای بایسته و پیش‌ران‌های حکمرانی دانشگاهی	مدیریت تغییرات	فشارهای متعدد دانشگاه‌ها از سوی دولت‌ها، جامعه، و بازار، فشارهای پاسخگویی، تعارض بین نقش‌های سنتی و جدید، مهندسی مجدد ساختار، خودمختاری و حکمرانی غیرمتمرکز، تغییرات در ساختارهای سنتی و دیوانسالار، پیشرفت فناوریانه، توانایی در تطابق با تغییرات محیطی، تغییرات در تأمین منابع مالی، پویایی اعضای هیئت علمی با تطبیق مستمر با تغییرات، تغییرات جهانی و محلی، اقتصاد دانش‌بنیان، بین‌المللی‌سازی برنامه‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌ها (انتشارات بین‌المللی مشترک، تبادل دانشجو و استاد بین کشورها، انتشارات مشترک بین‌المللی)، جهانی‌سازی
	سیاست‌گذاری در آموزش عالی	تدوین و پیاده‌سازی استانداردهای کیفیت، توسعه و پیاده‌سازی سیاست‌ها و راهبردهای کارآفرینانه، تدوین سیاست‌های مربوط به ارتقاء تنوع و شمولیت در محیط دانشگاهی، تطابق شاخصهای اسناد بالاسی با واقعیت‌ها و سیاست‌های جاری، بازبینی سیاست‌های آموزشی به‌طور مداوم، سیاست‌های آموزشی بین‌المللی و به روز، سیاست‌های مربوط به همکاری‌های بین‌المللی، تدوین سیاست‌هایی برای استفاده و توسعه فناوری‌های نوین در آموزش، سیاست‌های محلی و ملی
	فناوری محوری بر مبنای کارآفرینی و نوآوری	ایجاد پروتکل‌های امنیتی برای حفاظت از داده‌های حساس و اطلاعات، سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی، دسترسی مناسب به پایگاه‌های علمی بین‌المللی، دسترسی مناسب به وبسایت‌های علمی، سکوی تحقیقاتی، سیستم‌های آموزشی
	ایجاد فرهنگ بالنده و متعالی دانشگاهی	فرهنگ سازمانی قوی که بر همکاری، نوآوری، و تعهد به برتری، تقویت فرهنگ کسب و انتشار دانش، فرهنگ سازمانی مثبت و سازنده مناسب محیط علمی، فرهنگ کارآفرینی، ترویج فرهنگ

مشورت و همکاری،	
بازار کار مناسب فارغ التحصیلان، ایجاد فضای آزادی در بیان عقاید، ارائه خدمات رفاهی به دانشجویان، ایجاد شرایط کاری بسیار مطلوب دانشگاهی، انگیزش اساتید با ایجاد محیط حمایتی و کرامت مدار	وفاق افرینی با ایجاد فضای مولد و روشنفکری دانشگاهی
عدم سیاست زدگی در محیط دانشگاهی، وجود دیدگاه بلندمدت، انسجام بخشی عمودی و افقی آموز عالی، انسجام با جلوگیری از تعدد و تکثر مراکز آموز عالی و دانشجویان، راهبردها و برنامه‌ریزی‌های آموزشی و تحقیقاتی ایجاد محیط رقابتی سالم علمی	برنامه‌ریزی راهبردی

۴ م، باشد:



شکل ۴. بسترهای بایسته و پیش‌ران‌های حکمرانی دانشگاهی

۲- **مضمون اصلی دوم حکمرانی دانشگاهی:** این عوامل به عنوان مولفه های کلیدی حکمرانی دانشگاهی نقش تعیین کننده ای در مدیریت و توسعه پایدار دانشگاه ها ایفا می کنند که بر اساس مقالات در ۱۲ مضمون قابل بررسی است که در ادامه به تبیین نقش هر یک از این مضامین می پردازیم:

۱. حاکمیت قانون: حاکمیت قانون به معنای وجود قوانین و مقررات مشخص و قابل اجرا است که حقوق و

- مسئولیت‌های دانشگاه‌ها، اساتید، دانشجویان و سایر ذی‌نفعان را تعیین می‌کند. این مؤلفه اطمینان می‌دهد که تمامی فعالیت‌ها بر اساس قوانین صورت گرفته و عدالت، شفافیت و پاسخگویی در همه سطوح رعایت می‌شود.
۲. توزیع عادلانه امکانات و برابری: این مضمون تضمین می‌کند که منابع و امکانات دانشگاه به‌طور عادلانه و برابر بین همه ذی‌نفعان توزیع می‌شود. عدم تبعیض و فراهم‌سازی فرصت‌های برابر برای همه دانشجویان و اساتید از عناصر مهم در بهبود عملکرد و عدالت اجتماعی در حکمرانی دانشگاهی است.
۳. سازوکارهای شفافیت: شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری، مدیریت منابع مالی، و ارائه گزارش‌های عملکردی به ذی‌نفعان باعث افزایش اعتماد و تقویت مشارکت افراد در امور دانشگاهی می‌شود. سازوکارهای شفافیت به کاهش فساد و افزایش پاسخگویی منجر می‌شود.
۴. استقلال دانشگاه‌ها: استقلال دانشگاه‌ها از نظر آکادمیک، مالی و اداری به آن‌ها این امکان را می‌دهد تا به دور از دخالت‌های بیرونی به تصمیم‌گیری بپردازند. این مؤلفه برای تحقق نوآوری، پژوهش‌های پیشرفته و دستیابی به اهداف علمی و تحقیقاتی اهمیت زیادی دارد.
۵. مشارکت ذی‌نفعان: مشارکت ذی‌نفعان از جمله دانشجویان، اساتید، کارکنان و جامعه در تصمیم‌گیری‌های کلیدی دانشگاهی موجب افزایش دموکراسی در حکمرانی و افزایش کیفیت تصمیم‌گیری‌ها می‌شود. این مؤلفه همچنین باعث می‌شود تا نیازهای ذی‌نفعان بهتر درک شده و در فرآیندهای تصمیم‌گیری لحاظ شود.
۶. سازوکارهای پاسخگویی دانشگاهی: پاسخگویی دانشگاهی به معنای مسئولیت‌پذیری دانشگاه در قبال عملکرد خود در زمینه‌های آموزشی، پژوهشی و مدیریتی است. سازوکارهای پاسخگویی کمک می‌کنند تا عملکرد دانشگاه ارزیابی شده و بهبود مستمر آن تضمین شود.
۷. توازن و تعادل: توازن بین تمرکز و عدم تمرکز و تعادل تمرکززدایی و خودمختاری و استقلال و پاسخگویی از جمله چالش‌های اصلی حکمرانی دانشگاهی است. حفظ تعادل بین این جنبه‌ها به دانشگاه‌ها کمک می‌کند تا به اهداف خود دست یابند و در عین حال پاسخگوی نیازهای ذی‌نفعان مختلف باشند.
۸. مدیریت و رهبری دانشگاهی: مدیریت و رهبری دانشگاهی باید بتواند بدون مداخله‌های خارجی تصمیمات مؤثر و به‌موقع بگیرند. این مؤلفه به بهبود کیفیت رهبری و ارتقای ظرفیت‌های مدیریتی کمک می‌کند.
۹. ظرفیت‌سازی با ارتقای کیفیت آموزشی و تحقیقاتی دانشگاه‌ها: ارتقای کیفیت آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌ها از مؤلفه‌های کلیدی حکمرانی مؤثر است که به دانشگاه‌ها اجازه می‌دهد تا توانایی‌های خود را در آموزش و پژوهش افزایش دهند.
۱۰. جذب منابع مالی: تأمین منابع مالی پایدار و تنوع‌بخشی به منابع مالی از مؤلفه‌های اساسی برای تضمین عملکرد مطلوب دانشگاه‌ها است. جذب منابع مالی از طریق فعالیت‌های کارآفرینی، همکاری با صنعت و افزایش مشارکت دولت و بخش خصوصی به تقویت ساختار مالی دانشگاه‌ها یاری می‌رساند.
۱۱. سازوکارهای ارزیابی و نظارت بر عملکرد: ارزیابی و نظارت بر عملکرد دانشگاه‌ها برای اطمینان از تحقق اهداف آموزشی و پژوهشی و استفاده بهینه از منابع ضروری است. این مؤلفه باعث می‌شود دانشگاه‌ها بر اساس معیارهای مشخصی ارزیابی شده و در راستای بهبود مستمر گام بردارند.

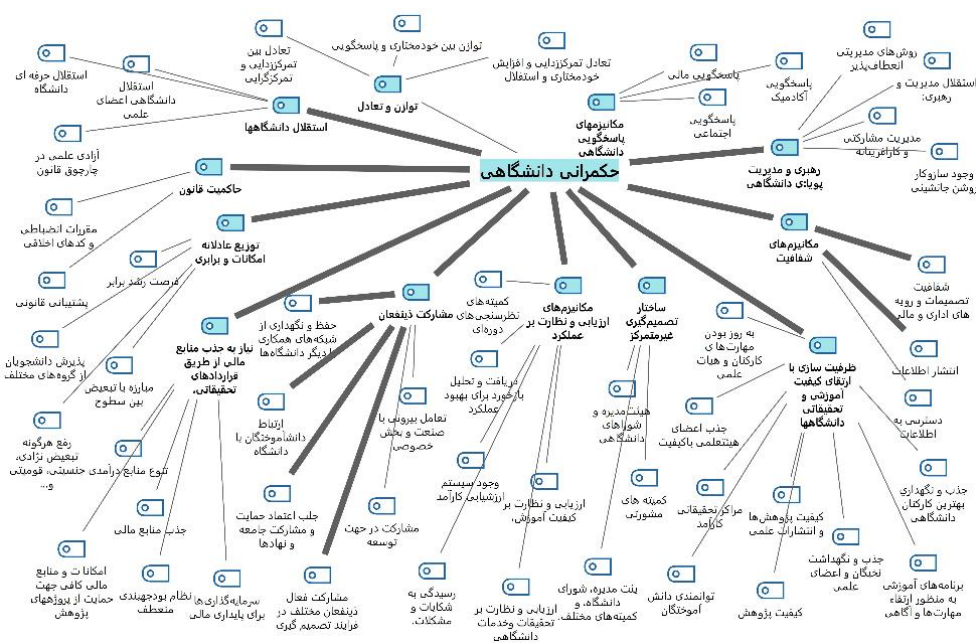
۱۲. ساختار تصمیم‌گیری غیرمتمرکز: غیرمتمرکزسازی تصمیم‌گیری به معنای توزیع قدرت تصمیم‌گیری در سطوح مختلف دانشگاه است که به افزایش انعطاف‌پذیری، کارآمدی و مشارکت بیشتر ذی‌نفعان منجر می‌شود. این ساختار کمک می‌کند تا دانشگاه‌ها به‌طور مؤثرتر به نیازها و چالش‌های محیطی واکنش نشان دهند. این مضامین با ایجاد سازوکارهای کارآمد و مؤثر در حکمرانی دانشگاهی به بهبود عملکرد، افزایش پاسخگویی و ارتقای کیفیت آموزش عالی کمک می‌کنند. جدول ۳ مضامین پدیده محوری یعنی حکمرانی دانشگاهی را نشان می‌دهد.

جدول ۳. مضامین اصلی حکمرانی دانشگاهی

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای اولیه
حکمرانی دانشگاهی	حاکمیت قانون	پشتیبانی قانونی، تأمین مشاوره و پشتیبانی قانونی برای پیاده‌سازی و اجرای مقررات، اجرای قوانین و مقررات مربوط به حقوق و مسئولیت‌های دانشگاه، مقررات انضباطی و کدهای اخلاقی
	توزیع عادلانه امکانات و برابری	پذیرش دانشجویان از گروه‌های مختلف، مبارزه با تبعیض بین سطوح، رفع هرگونه تبعیض نژادی، جنسیتی، قومیتی و فرصت رشد برابر
	سازوکارهای شفافیت	دسترسی به اطلاعات، شفافیت تصمیمات و رویه‌های اداری و مالی، انتشار اطلاعات
	استقلال دانشگاه‌ها	آزادی علمی در چارچوق قانون، استقلال دانشگاهی اعضای علمی استقلال حرفه‌ای دانشگاه
	مشارکت ذی‌نفعان	مشارکت در جهت توسعه (مشارکت در توسعه اقتصادی، مشارکت در پروژه‌های اقتصادی، مشارکت و حل مسائل اجتماعی) ارتباط دانش‌آموختگان با دانشگاه، تعامل بیرونی با صنعت و بخش خصوصی (تقویت روابط با صنعت، بخش‌های خصوصی و جامعه در تبادل دانش، ارتباط با و منعطف، همکاری با صنعت و جامعه و بخش‌های خصوصی، تجاری‌سازی تحقیقات، مشارکت مالی و غیرمالی با صنعت و بخش خصوصی)، حفظ و نگهداری از شبکه‌های همکاری با دیگر دانشگاه‌ها، مشارکت با سایر مراکز علمی (ایجاد و نگهداری از شبکه‌های همکاری، تبادل دانشجو و استاد بین دانشگاه‌ها)، جلب اعتماد حمایت و مشارکت جامعه و نهادها (پایبندی به رزش‌هایی مانند احترام به نظرات دیگران، صداقت و تعهد، احترام به ذی‌نفعان، توجه به نیازهای ذی‌نفعان) مشارکت فعال ذی‌نفعان مختلف در فرایند تصمیم‌گیری، مشارکت اساتید، دانشجویان و دیگر ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری‌ها و مشارکت فعال اعضای هیئت علمی
	سازوکارهای پاسخگویی دانشگاهی	پاسخگویی مالی، پاسخگویی آکادمیک، پاسخگویی اجتماعی
	توازن و تعادل	تعادل بین تمرکززدایی و تمرکزگرایی، تعادل تمرکززدایی و خودمختاری و استقلال، توازن بین خودمختاری و پاسخگویی
	مدیریت و رهبری دانشگاهی	روش‌های مدیریتی انعطاف‌پذیر، وجود سازوکار روشن جانشین‌پروری، مدیریت مشارکتی و کارافرینانه
	ظرفیت‌سازی با	به روز بودن مهارت‌های کارکنان و هیات علمی و برنامه‌های آموزشی به

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای اولیه
ارتقای کیفیت آموزشی و تحقیقاتی دانشگاه‌ها	ارتقای کیفیت	منظور ارتقاء مهارت‌ها و آگاهی، کیفیت پژوهش، فارغ التحصیلان فعال در مشاغل حساس، مراکز تحقیقاتی کارآمد، جذب و نگهداشت نخبگان و اعضای علمی، کیفیت پژوهش‌ها و انتشارات علمی، جذب و نگهداری بهترین کارکنان دانشگاهی، جذب اعضای هیئت علمی باکیفیت، توانمندی دانش‌آموختگان، تربیت نیروی انسانی کارآمد برای جامعه، ارتقای تعداد نوآوری‌های ارائه شده توسط دانشجویان و فارغ‌التحصیلان، افزایش تعداد دانشجویان دارای جایزه در المپیادهای بین‌المللی
جذب منابع مالی	جذب منابع مالی	جذب منابع مالی از طریق قراردادهای تحقیقاتی، امکانات و منابع مالی کافی جهت حمایت از پروژه‌های پژوهش، سرمایه‌گذاری‌ها برای پایداری مالی، تنوع منابع درآمدی و نظام بودجه‌بندی منعطف
سازوکارهای ارزیابی و نظارت بر عملکرد	ارزیابی و نظارت بر تحقیقات، عملکرد، ارزیابی و نظارت بر مؤسسات تحقیقاتی، و سازمان‌های بین‌المللی همکار، وجود سیستم ارزشیابی کارآمد، ارزیابی‌های تضمین کیفیت، رسیدگی به شکایات و مشکلات، ارزیابی و نظارت بر خدمات دانشگاهی، کمیته‌های ارزیابی و نظرسنجی‌های دوره‌ای	
ساختار تصمیم‌گیری غیرمتمرکز	هیئت مدیره، هیئت مدیره و شوراهای دانشگاهی	

مضامین استخراج شده حکمرانی دانشگاهی با بهره‌گیری از نرم‌افزار مکس کیو دی ای مطابق شکل ۵ است.



شکل ۵. مضامین استخراج شده حکمرانی دانشگاهی با بهره‌گیری از نرم‌افزار مکس کیو دی

۳- مضمون اصلی پیامدهای حکمرانی دانشگاهی: مضامین زیر به‌عنوان پیامدهای حکمرانی

دانشگاهی تأثیرات مستقیم و غیرمستقیمی بر دانشگاه‌ها و جامعه دارند. در ادامه به تبیین هر یک از این پیامدها پرداخته می‌شود:

۱. افزایش کیفیت و نوآوری: یکی از پیامدهای کلیدی حکمرانی دانشگاهی است. حکمرانی مؤثر می‌تواند بهبود کیفیت آموزش و پژوهش را از طریق تخصیص منابع مناسب، تشویق به نوآوری و اعمال استانداردهای علمی به همراه داشته باشد. دانشگاه‌ها در چنین سیستمی قادر به جذب و حفظ دانشمندان و محققان برجسته می‌شوند که در نهایت منجر به افزایش نوآوری در تولید علم می‌شود.

۲. تضمین فرصت‌های برابر برای همه: از پیامدهای اجتماعی حکمرانی دانشگاهی است. یک سیستم حکمرانی که به برابری اجتماعی و دسترسی همگانی توجه داشته باشد، می‌تواند تنوع دانشجویی را افزایش داده و به رفع نابرابری‌های آموزشی کمک کند. این امر در راستای عدالت اجتماعی و ایجاد فرصت‌های برابر برای گروه‌های مختلف اجتماعی است.

۳. کاهش بودجه‌های دولتی: با کاهش حمایت‌های مالی دولت‌ها، دانشگاه‌ها مجبور به یافتن منابع جدید مالی مانند مشارکت‌های صنعتی، شهریه‌های بالاتر یا کمک‌های خیرخواهانه می‌شوند. این امر می‌تواند فشار زیادی بر دانشگاه‌ها وارد کند و ضرورت بهینه‌سازی منابع و مدیریت مالی را افزایش دهد. همچنین، ممکن است تغییرات ساختاری در نحوه ارائه خدمات آموزشی ایجاد شود.

۴. ایجاد محیطی پایدار و حمایتی: حکمرانی دانشگاهی که بر پایداری و حمایت از جامعه دانشگاهی تأکید دارد، می‌تواند محیطی ایجاد کند که در آن دانشجویان و کارکنان احساس امنیت و حمایت بیشتری داشته باشند. این شامل ایجاد زیرساخت‌های مناسب، تسهیلات آموزشی و پژوهشی و همچنین برنامه‌های رفاهی برای دانشجویان و کارکنان می‌شود.

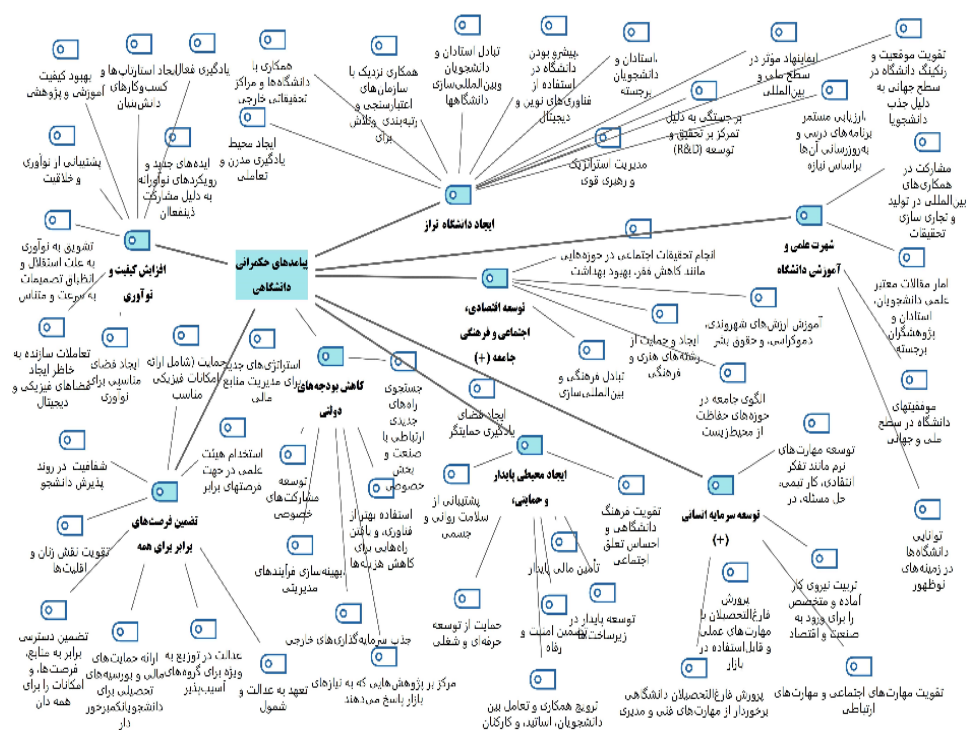
۵. توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه: دانشگاه‌ها در چارچوب حکمرانی مؤثر می‌توانند نقش مهمی در توسعه جامعه ایفا کنند. با تربیت نیروی انسانی متخصص، انجام پژوهش‌های کاربردی و همکاری با بخش‌های مختلف جامعه، دانشگاه‌ها به توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور کمک می‌کنند.

۶. توسعه سرمایه انسانی: دانشگاه‌ها از طریق تربیت دانشجویان، پژوهشگران و متخصصان به توسعه سرمایه انسانی کشور کمک می‌کنند. حکمرانی خوب در دانشگاه‌ها باعث می‌شود که این سرمایه انسانی به بهترین شکل ممکن رشد کند و به توانمندسازی افراد و جامعه منجر شود.

۷. شهرت علمی و آموزشی دانشگاه: حکمرانی دانشگاهی بر نحوه اداره دانشگاه‌ها و عملکرد آن‌ها تأثیر مستقیم دارد و می‌تواند در افزایش شهرت علمی و آموزشی دانشگاه‌ها نقش داشته باشد. دانشگاه‌هایی که تحت یک سیستم حکمرانی قوی قرار دارند، می‌توانند در سطح بین‌المللی اعتبار بیشتری کسب کنند و در جذب استعدادهای برتر موفق‌تر عمل کنند.

۸. ایجاد دانشگاه تراز جهانی: حکمرانی مؤثر به دانشگاه‌ها کمک می‌کند تا استانداردهای بین‌المللی را رعایت

کرده و با ایجاد همکاری‌های بین‌المللی، به دانشگاه‌هایی با رتبه‌بندی جهانی تبدیل شوند. این امر مستلزم مدیریت هوشمندانه، سرمایه‌گذاری‌های هدفمند و پیگیری راهبردهای بلندمدت است. هر یک از این مضامین نشان می‌دهد که چگونه حکمرانی دانشگاهی می‌تواند تأثیرات عمیقی بر کیفیت آموزش، نوآوری، عدالت اجتماعی و توسعه جامعه داشته باشد. مضامین استخراج شده پیامدهای حکمرانی دانشگاهی با بهره‌گیری از نرم‌افزار مکس کیو دی ای مطابق شکل ۶ است.



شکل ۶. مضامین استخراج شده پیامدهای حکمرانی دانشگاهی با بهره‌گیری از نرم‌افزار مکس کیو دی

جدول ۴ کدهای این مضمون را نشان می‌دهد:

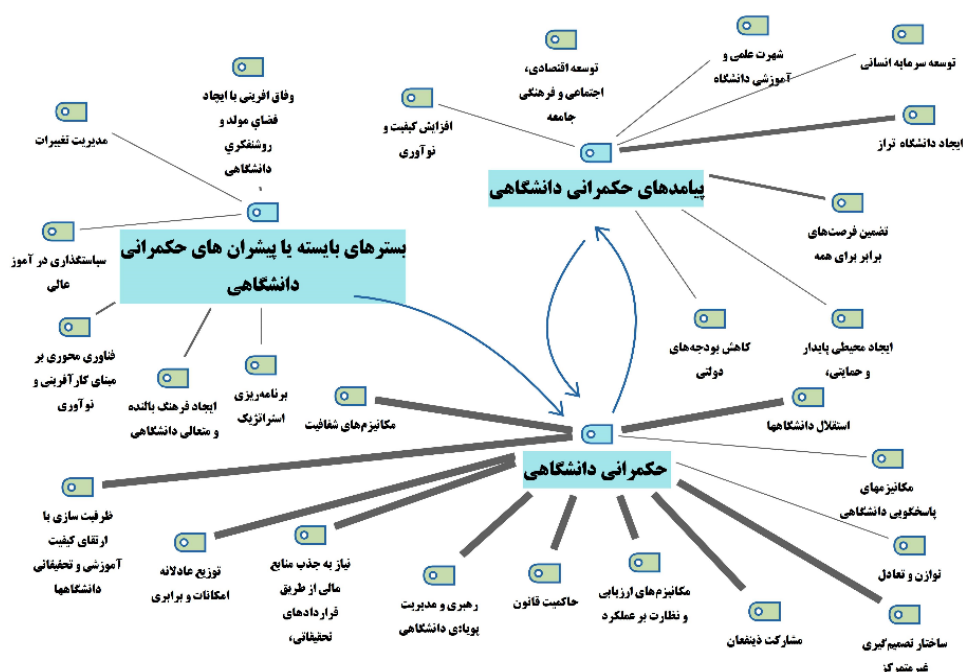
جدول ۴. مضامین پیامدهای حکمرانی دانشگاهی

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای اولیه
پیامدهای حکمرانی دانشگاهی	افزایش کیفیت و نوآوری	بهبود کیفیت آموزشی و پژوهشی، تشویق به نوآوری به علت استقلال و انطباق تصمیمات به سرعت و متناسب با نیازهای جدید و محیط‌های رقابتی، ایجاد فضای مناسبی برای نوآوری، تشویق به همکاری بین‌رشته‌ای و ترویج فرهنگ نوآوری، پشتیبانی از نوآوری و خلاقیت، ایجاد استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای

دانش‌بنیان، ایده‌های جدید و رویکردهای نوآورانه به دلیل مشارکت ذینفعان، نوآوری، یادگیری فعال و تعاملات سازنده که با ایجاد فضاهای فیزیکی و دیجیتال ارتباطات و همکاری‌های بین‌رشته‌ای را تشویق کنند.		
تضمین دسترسی برابر به منابع، فرصت‌ها و امکانات را برای همه دانشجویان و اعضای هیئت علمی عدالت در توزیع به ویژه برای گروه‌های آسیب‌پذیر مانند زنان، اقلیت‌ها، و افراد با نیازهای خاص شفافیت در روند پذیرش دانشجو، استخدام هیئت علمی در جهت فرصت‌های برابر، ارائه حمایت‌های مالی و بورسیه‌های تحصیلی برای دانشجویانی که از لحاظ مالی در مضیقه هستند، حمایت (شامل ارائه امکانات فیزیکی مناسب و همچنین برنامه‌های پشتیبانی روان‌شناختی و مشاوره) از افراد با نیازهای خاص، تقویت نقش زنان و اقلیت‌ها، تعهد به عدالت و شمول، توسعه برنامه‌های بورسیه و کمک‌هزینه تحصیلی	تضمین فرصت‌های برابر برای همه	
توسعه مشارکت‌های خصوصی، جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی، راهبردهای جدید برای مدیریت منابع مالی، بهینه‌سازی فرآیندهای مدیریتی، استفاده بهتر از فناوری، و یافتن راه‌هایی برای کاهش هزینه‌ها بدون کاهش کیفیت آموزش، مرکز بر پژوهش‌هایی که به نیازهای بازار پاسخ می‌دهند، جستجوی راه‌های جدیدی ارتباطی با صنعت و بخش خصوصی برای تضمین مأموریت‌های دانشگاه‌ها	کاهش بودجه‌های دولتی	
توسعه پایدار در زیرساخت‌ها، پشتیبانی از سلامت روانی و جسمی، تضمین امنیت و رفاه، ایجاد فضای یادگیری حمایتگر، ترویج همکاری و تعامل بین دانشجویان، اساتید، و کارکنان، حمایت از توسعه حرفه‌ای و شغلی، تأمین مالی پایدار، تقویت فرهنگ دانشگاهی و احساس تعلق اجتماعی	ایجاد محیطی پایدار و حمایتی،	
انجام تحقیقات اجتماعی در حوزه‌هایی مانند کاهش فقر، بهبود بهداشت عمومی، و حقوق بشر، ایجاد و حمایت از رشته‌های هنری و فرهنگی، تبادل فرهنگی و بین‌المللی‌سازی، آموزش ارزش‌های شهروندی، دموکراسی، و حقوق بشر، توسعه فرهنگ مشارکت مدنی و ایجاد جامعه‌ای فعال و مسئولیت‌پذیر، الگوی جامعه در حوزه‌های حفاظت از محیط‌زیست و استفاده بهینه از منابع، حل مسائل اقتصادی و صنعتی	توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه	
پرورش فارغ‌التحصیلان دانشگاهی برخوردار از مهارت‌های فنی و مدیریتی، پرورش مهارت‌های حرفه‌ای و تخصصی، پرورش فارغ‌التحصیلان با مهارت‌های عملی و قابل‌استفاده در بازار کار تربیت نیروی کار آماده و متخصص را برای ورود به صنعت و اقتصاد، تقویت مهارت‌های اجتماعی و مهارت‌های ارتباطی، توسعه مهارت‌های نرم مانند تفکر انتقادی، کار تیمی، حل مسئله، در سرمایه انسانی	توسعه سرمایه انسانی	

آمار مقالات معتبر علمی دانشجویان، استادان و پژوهشگران برجسته و همچنین مشارکت در همکاری‌های بین‌المللی در تولید و تجاری سازی تحقیقات، موفقیت‌های دانشگاه در سطح ملی و جهانی، توانایی دانشگاه‌ها در زمینه‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی، بیوتکنولوژی، علوم محیطی و سایر حوزه‌های پیشرفته	شهرت علمی و آموزشی دانشگاه	
مدیریت راهبردی و رهبری قوی، بر جستگی به دلیل تمرکز بر تحقیق و توسعه (R&D)، ارزیابی مستمر برنامه‌های درسی و به‌روزرسانی آن‌ها براساس نیازهای جهانی و بازار کار، استادان و دانشجویان برجسته، تقویت موقعیت و رنکینگ دانشگاه در سطح جهانی به دلیل جذب دانشجویان بین‌المللی، همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی خارجی، تبادل استادان و دانشجویان، بین‌المللی‌سازی دانشگاه‌ها، پیشرو بودن دانشگاه در استفاده از فناوری‌های نوین و دیجیتال در آموزش و پژوهش و ایجاد محیط یادگیری مدرن و تعاملات مؤثر در سطح ملی و بین‌المللی همکاری نزدیک با سازمان‌های اعتبارسنجی و رتبه‌بندی و تلاش برای بهبود عملکرد به تبع آن	ایجاد دانشگاه تراز	

مدل نهایی حکمرانی دانشگاهی در شکل ۷ نشان داده شده است:



شکل ۷. مضامین استخراج شده مدل نهایی حکمرانی دانشگاهی با بهره‌گیری از نرم‌افزار مکس کیو دی نتیجه‌گیری

بر اساس تحلیل محتوای مقالات مربوط به حکمرانی دانشگاهی در بازه سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴، مضامین کلیدی زیر با فراوانی‌های مختلف مورد توجه بوده‌اند: خودمختاری دانشگاه‌ها، رهبری و مدیریت دانشگاهی، شفافیت و پاسخگویی که این مضامین فراوانی بالا داشتند. سیاست‌گذاری آموزشی، تأثیر سیاست‌های دولتی و جهانی‌سازی بر حکمرانی دانشگاه، نوآوری در مدیریت و تغییرات ساختاری و مدیریتی برای پاسخ به نیازهای نوین که فراوانی متوسط داشتند. مقالات سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۰ بیشتر تمرکز بر افزایش استقلال دانشگاه‌ها و تحولات پس از جهانی‌شدن داشتند، ولی مقالات سال‌های ۲۰۱۱ تا ۲۰۲۰ به افزایش توجه به سیاست‌گذاری آموزشی، نوآوری مدیریتی، و تقویت شفافیت و پاسخگویی پرداخته بودند. همچنین، مقالات سال‌های ۲۰۲۱ تا ۲۰۲۴ بر موضوعات جدیدی چون رهبری دانشگاهی، چالش‌های ناشی از دیجیتالی‌شدن، و حکمرانی در دوران پساکرونا تمرکز یافته‌اند. کشورهایی که بیشترین مقالات در زمینه حکمرانی دانشگاهی را منتشر کرده‌اند معمولاً به دلیل وجود سیستم‌های آموزشی پیشرفته، منابع مالی و تحقیقی قوی، و تمرکز بر پژوهش در آموزش عالی، در این زمینه فعال بودند از جمله آلمان با داشتن سیستم‌های دانشگاهی متنوع و تحقیقات، ایالات متحده آمریکا، انگلستان، کانادا، استرالیا، هلند، اسکانیدیناوی (نروژ، سوئد، دانمارک)، چین، نیوزلند بودند که به دلیل وجود دانشگاه‌های با کیفیت بالا، پژوهش‌های قوی در زمینه حکمرانی دانشگاهی داشتند.

بر اساس تحلیل محتوای مقالات مربوط به حکمرانی دانشگاهی، تغییرات در حکمرانی دانشگاه‌ها تحت تأثیر عوامل متعددی از جمله سیاست‌های دولتی، فشارهای رقابتی و جهانی‌شدن بوده است. این تغییرات نه تنها ساختارهای مدیریتی دانشگاه‌ها را متحول کرده بلکه بر نقش دانشگاه‌ها در جامعه و نحوه انجام وظایف آموزشی و پژوهشی و پیامدهای آن نیز تأثیر گذاشته است که می‌تواند دانشگاه‌ها با انعطاف‌پذیری بیشتری به تغییرات محیطی پاسخ دهند و به ایجاد نوآوری و حفظ کیفیت آموزش و پژوهش بپردازند.

بر اساس تحلیل محتوای مقالات مربوط به حکمرانی دانشگاهی مدل نهایی پژوهش ارائه شد. نتایج تحقیق با تحقیقات انجام شده به صورت مستقیم و غیرمستقیم همخوان است از جمله در بیشتر مضامین حکمرانی دانشگاهی با تحقیق بینکی و سوتمن^۱ (۲۰۲۱)، ترکمن^۲ (۲۰۰۸) کارنگی و تاک^۳ (۲۰۱۰) همراستا است در بیشتر مضامین پیامدها با تحقیقات وف و دیلورث^۴ (۲۰۲۰)، سلمی (۲۰۰۹)، ولر و ویلیامز^۵ (۲۰۲۰) و در مضامین مربوط به بسترهای بایسته‌ها یا پیش‌ران‌های حکمرانی دانشگاهی با تحقیقات اندریا^۶ (۲۰۲۰)، ویلیامز^۷ (۲۰۱۹) و زمسکی و شارمن^۸ (۲۰۰۹) همخوان است. نیروهای کلان مانند سیاست‌های دولتی و

^۱. Beineke & Soeteman

^۲. Trakman

^۳. Carnegie & Tuck

^۴. Wolfe & Dilworth

^۵. Weller & Williams

^۶. D'Andrea

^۷. Williams

^۸. Zemsky & Shaman,

جهانی‌شدن تأثیر زیادی بر حکمرانی دانشگاه‌ها دارند، اما نباید از نقش عوامل میان‌سطحی، مانند تعاملات و روابط درون‌سازمانی، غافل شد. برای فهم بهتر حکمرانی دانشگاهی، نیاز به مطالعه‌ی تطبیقی بیشتری بین کشورهای مختلف و همچنین بررسی دقیق‌تر روابط داخلی دانشگاه‌ها است چون هیچ مدل حکمرانی واحدی نمی‌تواند برای همه دانشگاه‌ها و شرایط مناسب باشد. دانشگاه‌ها باید به‌دنبال مدل‌های انعطاف‌پذیری باشند که با توجه به شرایط خاص خود، از جمله فرهنگ سازمانی، منابع مالی و انتظارات ذی‌نفعان، عمل کنند. رویکرد ترکیبی و انعطاف‌پذیر تحقیق حاضر می‌تواند به دانشگاه‌ها کمک کند تا به تغییرات محیطی و چالش‌های نوظهور پاسخ دهند و به بهبود حکمرانی دانشگاهی و موفقیت بلندمدت مؤسسات آموزش عالی کمک کند. بنابراین، برای پیاده‌سازی مؤثر مضامین حکمرانی دانشگاهی، دانشگاه‌ها برای ارتقاء حکمرانی باید شفافیت در تصمیم‌گیری، تأمین منابع مالی پایدار و دسترسی برابر به آموزش را تضمین کنند. همچنین، توجه به پایداری محیطی، ایجاد همکاری‌های بین‌المللی و انطباق آموزش با نیازهای بازار کار ضروری است. تمرکز بر پژوهش‌های کیفی و بهینه‌سازی منابع مالی از دیگر گام‌های مهم در مسیر ارتقاء جایگاه علمی و افزایش تأثیر اجتماعی دانشگاه‌ها به‌شمار می‌رود. اجرای این اقدامات، زمینه‌ساز بهبود کیفیت، عدالت آموزشی و توسعه پایدار و بهبود تعاملات دانشگاه با جامعه و صنعت در جهت تحقق حکمرانی دانشگاهی است.

منابع

1. Akbar, R. F., & Ahmad, N. (2024). University Governance and Organizational Commitment to Build Competitive Advantage in Islamic Higher Education. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 116-132.
2. Al Sawafi, A., Banneheka, B. M. S. G., Hashim, M. W., Valsala, S., & Noushad, B. (2023). Development and Validation of a University Governance Index. *The International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies*, 18(2), 65.
3. Algazo, F. A., & Ibrahim, S. (2024). University Governance and Accountability. *Asian Journal of Research in Education and Social Sciences*, 6(2), 528-535.
4. Bangun, V. S., Kesuma, S. A., & Gultom, P. The Influence of Knowledge Development on Good University Governance in Indonesian Universities.
5. Beineke, P., & Soeteman, A. (2021). Governance Structures in Higher Education: A Comparative Analysis of European and American Models. *Higher Education Quarterly*, 75(2), 254-272. <https://doi.org/10.1111/hequ.12277>
6. Bologna, M., & D'Andrea, V. (2020). The Governance of Higher Education Institutions: A Comparative Study of Italy, Spain, and the United Kingdom. *Higher Education*, 79(2), 221-237. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00496-6>
7. Brown, R., & Jones, G. A. (2007). The Role of Governance in Higher Education: Lessons from the UK. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29(1), 17-32. <https://doi.org/10.1080/13600800601174973>
8. Carnegie, G. D., & Tuck, J. (2010). Understanding the ABC of university governance. *Australian Journal of Public Administration*, 69(4), 431-441.
9. Chandra, R. S. (2024). University governance in the context of student activism: A case study of Tribhuvan University. *Journal of International Development Studies*, 32(3), 71-87.
10. Clark, B. R. (2004). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways to Transformation*. IAU Press.
11. Cowen, T. (2024). The evolution of university governance.
12. Crow, M. M., Whitman, K., & Anderson, D. M. (2020). Rethinking academic entrepreneurship: University governance and the emergence of the academic enterprise. *Public Administration Review*, 80(3), 511-515.
13. David, J., Tewal, B., Sendow, G. M., Trang, I., & Lumintang, G. G. (2022). Good University Governance, Reputation Risk, and Public Accountability private universities (pts). *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 142-156.
14. De Boer, H., & File, J. (2009). Governance and Management of Higher Education Institutions: A Comparative Perspective. *European Journal of Education*, 44(3), 381-394. <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2009.01400.x>
15. Dill, D. D., & Beineke, P. (Eds.). (2013). *The Governance of Higher Education Institutions: Global Perspectives*. Springer.

16. Donina, D., & Jaworska, M. (2024). Higher education governance in Poland: Reform pathway from the Communist regime to Law 2.0. *Higher Education Policy*, 37(1), 40-58. <https://link.springer.com/article/10.1057/s41307-022-00293-x>
17. Dwipananda, R. F., Aswirawan, M. Y. M. S., Jufri, M., Rahim, R., & Nursyafitri, A. (2024). THE RELATIONSHIP OF GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE AND STUDENT SATISFIED AT INSTITUT TEKNOLOGI BATAM. *Maqdis: Jurnal Kajian Ekonomi Islam*, 9(1), 25-42.
18. Eastman, J., Jones, G. A., Trottier, C., & Bégin-Caouette, O. (2022). University governance in Canada: Navigating complexity. *McGill-Queen's Press-MQUP*.
19. Eckel, P. D., & Trower, C. A. (2023). *Practical wisdom: Thinking differently about college and university governance*. London: Routledge.
20. Endawansa, A., & Juwono, V. (2024). Analysis of the Principles of Good University Governance at the University of Indonesia as a State University with Legal Entity (PTN-BH) in 2014-2019. *Jurnal Borneo Administrator*, 20(1), 57-70.
21. Enders, J., & Jongbloed, B. (2006). *Public-private Dynamics in Higher Education: Expectations, Developments and Outcomes*. London: Routledge.
22. Fatmawati, E., Suharto, B., Amrozi, S. R., Suhma, W. K., Yudiawan, A., Ilyasin, M., & Suhma, F. M. (2024). Change management towards good university governance in Indonesia: study at Islamic religious universities based on BLU mandate. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2333081.
23. Ferlie, E., & Musselin, C. (2009). The Governance of Higher Education Systems: A Comparative Study of France and the United Kingdom. *Journal of Education Policy*, 24(4), 423-439. <https://doi.org/10.1080/02680930902733278>
24. Flipse, A. C., van Berckel Smit, F. J., & Huisman, J. (2024). Understanding organizational identity in universities: Unravelling autonomy, governance and leadership in the case of the Vrije Universiteit Amsterdam. *Higher Education Quarterly*, 78(1), 254-267. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/hequ.12458>
25. Géring, Z., Kováts, G., Tamássy, R., & Király, G. (2024). Public debate about the model change in Hungarian higher education: The representation of radical changes in university governance in Hungary in politically opposing online newspapers between 2019 and 2021. *Intersections. East European Journal of Society and Politics*, 10(2), 171-192.
26. González, M. D. R. M., Sánchez, M. T. G., Pacheco, M. D. J. C., Rodríguez, M. A. V., Mendoza, R. C., & Lirios, C. G. (2024). University Corporate Governance in the Literature From 2019 to 2024. *Journalism*, 14(3), 179-188.
27. Gornitzka, A., & Maassen, P. (2008). *Transforming Higher Education: Global Perspectives*. Palgrave Macmillan.

28. Gumpert, P. J., & Sporn, B. (2005). *Managing the University: Governance, Management and Leadership*. Routledge.
29. Hidayat, S., Affandi, N., Eryanto, H., & Hidayat, D. R. (2023). Higher education governance and lecturer performance: the role of leadership, commitment, and culture. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 23(6), 185-195.
30. Irawati, S., Juniar, A., & Handayani, S. A. (2024). SWOT Analysis of Participation in Governance (Study at UNUKASE). *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 4(03), 927-947.
31. Jongbloed, B., & Van Vught, F. (2008). *The Role of Higher Education in a Knowledge Society*. Springer.
32. Keczer, G. (2023). University governance reforms in Portugal. *Hungarian Educational Research Journal*, 13(1), 47-63.
33. Kogan, M., & Hanney, S. (2000). *Reforming Higher Education: Higher Education and the Knowledge Economy*. Open University Press.
34. Litsey, R., & McNaughtan, J. (2022). Academic Municipalities: Understanding University Governance as Urban Politics. In *Governance and Management in Higher Education* (pp. 89-103). Emerald Publishing Limited.
35. Luo, Z., Junfeng, M., Abbasi, B. N., & Zilong, L. (2024). Institutional structure and governance capability in universities: an empirical study from the perspectives of time, space, and quantity dimensions. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-17.
36. Marginson, S. (2007). Global Positioning and the Governance of Higher Education. *International Journal of Educational Management*, 21(5), 432-450. <https://doi.org/10.1108/09513540710779531>
37. McLaughlin, J. A., & Jordan, G. (2010). Governing Higher Education: Understanding the Contemporary Governance Challenges. *Studies in Higher Education*, 35(2), 159-177. <https://doi.org/10.1080/03075070903409667>
38. Musselin, C. (2021). University Governance in Meso and Macro Perspectives. *Annual Review of Sociology*, 47(1), 305-325.
39. Naidoo, R., & Jamieson, I. (2005). Governance and Management in Higher Education: The Role of Accountability. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 27(2), 133-144. <https://doi.org/10.1080/13600800500283592>
40. Oh, S. H., & Sanfilippo, M. (2024, October). University Governance for Responsible AI. In *Proceedings of the ALISE Annual Conference*.
41. Ordorika, I. (2024). *Power and politics in university governance: Organization and change at the Universidad Nacional Autonoma de Mexico*. London: Routledge.
42. Prisma-P Group, Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Gherzi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., & Stewart, L. A. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4(1), Article 1. <https://doi.org/10.1186/2046->

4053-4-1

43. Pritchard, R., & Smith, J. (2013). Institutional Governance and Management in Higher Education: An International Perspective. *Higher Education Quarterly*, 67(4), 382-400. <https://doi.org/10.1111/hequ.12018>
44. Ramirez-Cardona, A., & Calderón-Hernández, G. (2024). Organizational coupling in higher education institutions: challenges for university governance. *International Studies of Management & Organization*, 54(2), 105-119.
45. Riana, K. E., & Hadiwidjaja, R. D. (2024). Good University Governance To Universities Performance: Systematic Literature Review. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 4(5), 4229-4243.
46. Rodríguez-Aceves, L., Couto-Ortega, M., Minola, T., Markuerkiaga, L., & Hahn, D. (2024). Entrepreneurial University governance: The case of a Cooperative University. *The Journal of Technology Transfer*, 1-34.
47. Rubio, F., Llopis-Albert, C., Palacios-Marqués, D., García-Hurtado, D., & Zeng, S. (2024). Navigating the Evolving Landscape of Higher Education: A Critical Examination of Governance and Policy. *Multidisciplinary Journal for Education, Social and Technological Sciences*, 11(2), 78-107.
48. Salmi, J. (2007). *The Challenge of Establishing World-Class Universities*. World Bank.
49. Septianti, D., & Rahmani, H. F. (2024). Pengaruh Good University Governance dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Keuangan STIKES Rumah Sakit Dustira Cimahi. *PENG: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 1(2), 747-791.
50. Shattock, M. (2006). *Managing Successful Universities*. Open University Press.
51. Siregar, K. E., & Putra, A. M. S. (2024). Enhancing governance in Indonesian legal entity state universities: Insights from global best practices. *Journal of Educational Management and Instruction (JEMIN)*, 4(1), 101-112.
52. Stensaker, B., Jungblut, J., & Mihut, G. (2024). Strategic advisory boards—the emergence of shadow governance in universities? *International Journal of Leadership in Education*, 27(4), 762-778.
53. Styhre, A. (2024). Introduction: the primacy of theory in the university governance regime. In *The Value of Theorizing* (pp. 1-15). Edward Elgar Publishing.
54. Styhre, A. (2024). *The Value of Theorizing: How New Theory Matters in Research Work and University Governance Practice*. Edward Elgar Publishing.
55. Teichler, U. (2014). The Changing Role of Higher Education Institutions in the Global Context: Governance, Management, and Academic Staff. *Higher Education Policy*, 27(3), 281-299. <https://doi.org/10.1057/hep.2014.11>
56. Tight, M. (2012). Higher Education Governance and Management: Theories, Issues, and Perspectives. *Educational Management Administration &*

- Leadership*, 40(2), 138-154. <https://doi.org/10.1177/1741143211433568>
57. Tight, M. (2013). The Governance of Higher Education: Comparing National Systems. *International Journal of Educational Management*, 27(1), 54-71. <https://doi.org/10.1108/09513541311293076>
58. Trakman, L. (2008). Modelling university governance. *Higher Education Quarterly*, 62(1-2), 63-83.
59. Trevisan, L. V., Eustachio, J. H. P. P., Dias, B. G., Filho, W. L., & Pedrozo, E. Á. (2024). Digital transformation towards sustainability in higher education: state-of-the-art and future research insights. *Environment, Development and Sustainability*, 26(2), 2789-2810.
60. Trow, M. (2007). *The Governance of Higher Education: A Comparative Perspective*. Springer.
61. Trowler, P., & Bamber, V. (2005). *Higher Education Governance and Management: A Comparative Perspective*. London: Routledge.
62. Weller, S., & Williams, S. (2020). The Impact of Governance on Higher Education Outcomes: A Study of European Universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(5), 557-573. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2020.1842179>
63. Williams, G. (2019). *Governance of Higher Education Institutions: An International Perspective*. London: Routledge.
64. Wolfe, R., & Dilworth, R. (2020). The Effectiveness of Higher Education Governance Structures in Enhancing Institutional Performance. *Journal of Higher Education*, 91(6), 834-850.
65. Wright, S. (2022). Danish university governance reforms: Internationalisation and de-internationalisation. *European Journal of Education*, 57(1), 96-108.
66. Xue, Y., & Zhu, C. (2022). Review of research on knowledge domains in university governance: Mapping literature in English and Chinese. *European Journal of Education*, 57(1), 49-64
67. Zemsky, R., & Shaman, J. (2009). The Impact of Governance Structures on Higher Education Outcomes: Evidence from the US and Beyond. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 31(3), 207-223.