تبیین ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی آکادمیک[1]

فهیمه ربانی خواه*[2]
علی خورسندی طاسکوه[3]
محمد مهدی طهرانچی[4]
سعید غیاثی ندوشن[5]
مهدی الیاسی[6]

تاریخ دریافت : ۱۴۰۲/۰۶/۲۰

تاریخ پذیرش : ۱۴۰۳/۰۴/۰۴

چکیده

هدف: امروزه دانشگاه‌ها از جایگاه ویژه‌ای در جوامع برخوردار هستند و به‌عنوان یکی از بازیگران اصلی هرم قدرت نقش کلیدی در توسعه جوامع ایفا می‌کنند. محوریت دانشگاه در جامعه کنونی به‌واسطه نقش مستقیم دانشگاه در تولید دانش جدید حاصل شده است چرا که تولید دانش، جایگزین دارایی‌های سرمایه‌ای و عنصر اصلی رشد اقتصادی شده است. طبق مطالعات اخیر، حکمرانی دانشگاه امری مهم، بنیادی و یک عنصر کلیدی در روند اصلاحات آموزش عالی در سراسر جهان موردتوجه قرار گرفته است. فهم مؤلفه‌ها و شاخص‌های حکمرانی آکادمیک مستلزم پژوهش‌های گسترده است تا بتوان از نتایج آن برای سیاست‌گذاری در آموزش عالی ایران بهره گرفت. این پژوهش با هدف بررسی مطالعات انجام‌شده در جهت شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی آکادمیک در آموزش عالی صورت گرفته است.

روش‌شناسی: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و با روش کیفی از نوع فراترکیب انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل منابع معتبر علمی منتشرشده در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ می‌باشد که از پایگاه‌های علمی داخلی و بین‌المللی Noormags، Magiran، SID، Scopus ، Science Direct ، Google scholar, Taylor & Francis و پایگاه نشریات با دسترسی آزاد گردآوری شده است. در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شد؛ بنابراین، از میان منابع موردنظر با راهبرد جستجوی هدفمند، با مقایسه عنوان، چکیده، روش و یافته‌های پژوهش مرحله‌به‌مرحله تعداد ۴۸ مقاله از دایره مطالعاتی حذف شد و در نهایت ۴۵ منبع مبنای کدگذاری و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: مؤلفه‌های حکمرانی آکادمیک در ۷۷ کد، ۱۶ مؤلفه و ۹ بعد طبقه‌بندی شدند. ابعاد اصلی شامل: استقلال‌گرایی، چارچوب‌گرایی، جامعه‌گرایی، شمول‌گرایی، هدایت‌گری، آینده‌گرایی، فرهنگ‌گرایی، کیفیت‌محوری و دانش‌محوری است.

نتیجه‌گیری: یافته‌های پژوهش در قالب ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی آکادمیک در آموزش عالی ایران می‌تواند به‌عنوان یک منبع ارزشمند در تدوین، توسعه و اجرای سیاست‌های حکمرانی در دانشگاه‌های ایران توسط سیاست‌گذاران آموزش عالی مورداستفاده قرار گیرد. علاوه بر این، از مدل ارائه‌شده می‌توان به‌عنوان مبنایی برای ارزیابی و بهبود شیوه‌های حکمرانی آکادمیک در دانشگاه‌های ایران و نقشه راهی برای تغییر، تحول و توسعه دانشگاه‌ها بهره گرفت.

کلیدواژه‌ها: حکمرانی آموزش عالی، حکمرانی آکادمیک، دانشگاه، روش فراترکیب

---

[1] این مقاله برگرفته از رساله دکتری با عنوان "آینده‌پژوهی حکمرانی آکادمیک در آموزش عالی ایران بر مبنای اکوسیستم نوآوری با رویکرد سناریونگاری" در گروه آموزش عالی دانشگاه علامه طباطبائی است.

[2] دانشجوی دکترای مدیریت آموزش عالی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول، ایمیل:f_rabbani@yahoo.com)

[3] دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران ali.khorsandi@atu.ac.ir

٤ استاد گروه فیزیک، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. teranchi@sbu.ac.ir

٥ دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران ghiasi.saeed@gmail.com

٦ دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. elyasimail@gmail.com

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1402.15.3.5.7]

مقدمه

حکمرانی آکادمیک[1] یک مفهوم بسیار بحث‌برانگیز است که در سال‌های اخیر به‌عنوان موضوعی جدید به مجموعه کاملی از روابط اطلاق می‌شود که سیستم‌های سیاست‌گذاری را در محیط‌های دانشگاهی هدایت می‌کند. امروزه دانشگاه‌ها برای تربیت فارغ‌التحصیلان توانمند و برخوردار از ویژگی رقابتی و کمک به رشد اقتصادی و اجتماعی کشورها ناگزیر به نوآوری در نظام‌های آموزش عالی خود هستند. از نگاه جرمیلو، نحوه مدیریت دانشگاه‌ها یکی از تعیین‌کننده‌ترین عوامل در دستیابی به این اهداف است. لذا، حکمرانی آکادمیک عنصری کلیدی در تمرکز اخیر بر روند اصلاحات در آموزش عالی در سراسر جهان است (Jaramillo, 2012). تراکمن حکمرانی دانشگاهی را مجموعه‌ای از فرایندهای تصمیم‌گیری در یک موسسه آموزشی توصیف می‌کند که از طریق آن، موسسه آموزشی می‌تواند سیاست‌ها و اهداف خود را تعیین نموده، به آن‌ها دست یابد و بر میزان پیشرفت خود در راستای دستیابی به آن‌ها نظارت داشته باشد (Trakman, 2008). با توجه به جایگاه و اهمیت حکمرانی در نظام‌های آموزش عالی و تأثیر آن بر فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی، در بسیاری از کشورها حکمرانی آموزش عالی به یکی از اولویت‌های اصلی تبدیل شده است (داداش کریمی، ۱۳۹۸) تا پاسخگوی خواسته‌های ذینفعان آموزش عالی باشند. نکته حائز اهمیت برای تمام نظام‌های دانشگاهی جهان عبارت است از اصلاح شیوه‌های مدیریتی آموزش عالی در سه بعد یا بخش حکمرانی، اصلاح و بهبود برنامه درسی و سیستم مالی و بودجه‌ریزی دانشگاه که لزوم اصلاح این موارد موجب پاسخگوتر شدن دانشگاه‌ها به اجتماع و نیازهای آن و ایجاد یک جامعه دانشی در راستای کمک به بازاریابی و احیای اقتصاد کشورها می‌گردد (Delgado, 2012).

امروزه دانشگاه‌ها با فشارهای زیادی روبرو هستند که مستلزم تغییرات سازمانی و مدیریتی می‌باشند. این فشارها شامل تطبیق با نظام جهانی دانش، پاسخگویی خواسته‌های ذینفعان، افزایش بهره‌وری و کارآمدی، تأمین منابع مالی و انسجام اجتماعی هستند؛ بنابراین، نحوه حکمرانی دانشگاه‌ها در دست‌یابی به این اهداف بسیار مؤثر است. در این راستا فشارها به رهبری و مدیریت دانشگاه‌ها برای کارآمدی و کسب موفقیت و بهره‌وری و تحقق اهداف سبب شده است تا به برخی از جنبه‌های سازمانی بیشتر توجه شود و در عین حال برخی از ابعاد مهم دانشگاهی در نظر گرفته نشده یا به فراموشی سپرده شوند (William, 2003).

با عنایت به جایگاه و نقش مهم دانشگاه‌ها در تربیت نیروی انسانی کارآمد و کارآفرین و تولید دانش برای سایر نهادها و سازمان‌های جامعه و همچنین نقش و جایگاه برجسته آن‌ها در توسعهٔ دانایی محوری؛ دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی باید مأموریت خود را از طریق تدوین هدف‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌ها چنان بازنگری کنند که قادر به تولید دانش علمی بوده و توانایی لازم برای عرضهٔ دانش فنی و ترغیب نیروی انسانی با قابلیت‌های مناسب برای درک واقعیت‌های پیچیدهٔ اجتماعی پیرامون محیط خود فراهم آورند؛ به همین دلیل، ذینفعان دانشگاه‌ها در جهت تحقق حقوق خود، موضوع حکمرانی را مطرح کرده‌اند (Yonezawa, 2014).

حکمرانی آکادمیک از این منظر حائز اهمیت است که تمامی ساختارهای مدیریتی و سیاست‌گذاری دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. حکمرانی آکادمیک هم به حکمرانی داخلی (نهادی) و هم خارجی (سیستمی) مربوط می‌شود. حکمرانی داخلی به ترتیبات نهادی در دانشگاه‌ها (به‌عنوان مثال، اختیارات، فرآیندهای تصمیم‌گیری، تأمین منابع مالی و کارکنان) و حکمرانی خارجی به ترتیبات نهادی در سطح کلان یا سیستم (به‌عنوان مثال، قوانین و مقررات، ترتیبات تأمین بودجه و ارزیابی و ...) اشاره دارد. دولت‌ها بیش از هر زمان دیگری می‌بایست اطمینان حاصل کنند که مؤسسات آموزشی به رفع نیازهای اقتصادی و اجتماعی کمک

---

۱ حکمرانی آکادمیک معادل Academic Governance است. در زبان فارسی دانش-واژه هایی نظیر حکمرانی دانشگاهی، حکمرانی علمی و حکمرانی آموزش عالی نیز برای Academic Governance بکار برده می شود. باوجوداین، حکمرانی آکادمیک در پژوهش‌ها، منابع و متون دانشگاهی بیش از بقیه دانش-واژه ها کاربرد عام و خاص دارد.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1402.15.3.5.7]

می‌کنند؛ و از طرفی آن‌ها معتقدند که یک جامعه و اقتصاد شکوفا نیازمند دانشگاه یا مؤسساتی است که با درجه‌ای از استقلال عمل کنند. به‌این‌ترتیب، مؤسسات آموزش عالی به یک اهرم استراتژیک مهم برای دولت‌ها برای دستیابی به اهداف ملی تبدیل شده است. بحث حکمرانی آکادمیک بر اساس وجود مدل‌ها و رویکردهای مختلف در حال حاضر در جهان می‌تواند پیچیده و چند سویه باشد (Giousmpasoglou, 2016).

واکاوی گفتمان در موضوع حکمرانی آکادمیک همواره در سطوح کلان و مدیریتی دانشگاه‌ها در عرصه بین‌المللی مطرح بوده و پایه و اساس تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری دانشگاه‌ها می‌باشد. الگوهای حکمرانی بسیاری وجود دارد که بر اساس بافت ملی، نوع نهاد، میراث تاریخی و سایر عوامل فرهنگی، سیاسی و اقتصادی متفاوت است. همچنین، مدل واحد و یکسانی برای اداره همه دانشگاه‌ها وجود ندارد و انتخاب یک مدل حکمرانی برای پذیرش توسط یک نهاد یا نظام دانشگاهی، تصمیم مهم و سنجیده است. به نظر ذاکر صالحی، حکمرانی آکادمیک فقط به حفاظت از ساحت دانشگاه ختم نمی‌شود، بلکه باید به ساحت‌آفرینی نیز توجه کند. همچنین حفاظت از فلسفه و فرهنگ دانشگاه از دیگر نقش‌ها و کارکردهای حکمرانی آکادمیک است. حکمرانی آکادمیک، حکمرانی دانش است و دانشمندان را قادر می‌سازد که بر دانش حاکم باشند؛ بنابراین، حکمرانی آکادمیک شعبه‌ای از حکمرانی سیاسی نبوده و جنس و ماهیت آن متفاوت است. ذاکر صالحی عوامل مختلفی را شناسایی کرده است که نشان‌دهنده ضرورت تحول در حکمرانی دانشگاه‌های ایران هستند. این عوامل عبارت‌اند از: تغییرات جمعیت دانشجویی، تغییرات در تکنولوژی و ظهور حکمرانی دیجیتال در دانشگاه‌ها، افزایش بی‌سابقه مطالبه برای شفافیت و مشارکت، ناکارآمدی هیئت امناء به‌عنوان الگوی قدیمی و پر چالش حکمرانی دانشگاهی (ذاکر صالحی،۱۳۹۸).

با عنایت به بررسی پژوهش‌های داخلی و خارجی، چارچوب یکپارچه‌ای در خصوص معرفی جامع از ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی آکادمیک وجود ندارد. این پژوهش با اتخاذ رویکرد ترکیبی فراگیر، ادبیات پژوهش، نظرات و یافته‌های پژوهشگران مختلف در زمینه حکمرانی آکادمیک را بررسی و تحلیل نموده و تصویری جامع و روشن از ابعاد و مؤلفه‌های آن ارائه می‌دهد. مدل ارائه‌شده به‌عنوان منبعی ارزشمند برای سیاست‌گذاران در تدوین و اجرای سیاست‌های حکمرانی آکادمیک در دانشگاه‌های ایران نقش‌آفرینی خواهد کرد. علاوه بر این، مؤلفه‌های پژوهش می‌تواند به‌مثابه الگویی برای ارزیابی و بهبود شیوه‌های حکمرانی آکادمیک در آینده مورداستفاده قرار گیرد.

روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی بوده و با روش فراترکیب جهت ارزیابی منابع علمی انجام شده است. از آنجا که مطالعات مرتبط با حکمرانی آکادمیک بیشتر کیفی هستند و ارائه مدل جامع از ابعاد و مؤلفه‌های مختلف تا خاتمه پژوهش میسر نیست؛ روش فراترکیب به‌عنوان شیوه‌ای مناسب برای شناسایی و ترکیب جامعی از مؤلفه‌ها و ابعاد حکمرانی در آموزش عالی بکار گرفته شده است. فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج‌شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند. در نتیجه، نمونه موردنظر برای فراترکیب از مطالعات کیفی منتخب و بر اساس ارتباط آن‌ها با سوال پژوهش تشکیل می‌شود. فرا ترکیب مرور یکپارچه ادبیات کیفی موضوع موردنیاز و تحلیل داده ثانویه و داده اصلی از مطالعات منتخب نیست؛ بلکه تحلیل و تفسیر یافته‌های این مطالعات برای فهم عمیق است (بنچ و دی[2]،۲۰۱۰)؛ بنابراین، در این پژوهش منظور از فراترکیب، تحلیل منابع منتشرشده (شامل مقاله، کتاب و گزارش‌های رسمی دولتی) در حوزه حکمرانی آکادمیک در آموزش عالی است. در پژوهش حاضر، ابتدا از روش مطالعه اسنادی و تحلیل محتوا استفاده شده است. در روش اسنادی برای نگارش ادبیات تحقیق از ابزار یادداشت‌برداری از منابع منتشرشده در

[2]-Bench & Dey

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.2008000.1402.15.3.5.7]

زمینه حکمرانی آکادمیک استفاده شده است. در ادامه، با رویکرد فراترکیب و تحلیل و بررسی آثار و مطالعات صاحب‌نظران این حوزه به دسته‌بندی ایده‌ها و نظرات آن‌ها و ارائه مدل مفهومی جدیدی از مسئله و ابعاد و مؤلفه‌های آن در پژوهش حاضر پرداخته شده است. برای استخراج مفاهیم و مؤلفه‌های حکمرانی آکادمیک در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) شامل: ۱- تنظیم پرسش پژوهش، ۲-بررسی نظام‌مند متون، ۳- جستجو و انتخاب منابع مناسب، ٤- استخراج اطلاعات منابع، ٥-تجزیه‌وتحلیل و ترکیب یافته‌ها، ٦-کنترل کیفیت و ۷-ارائه یافته‌ها استفاده شده است.

در ارزیابی دقیق تحقیقات انجام شده جهت استفاده در فراترکیب، مشخص بودن معیارهای ورودی و تناسب آن‌ها بسیار اهمیت دارد (کوپیر[3]،۲۰۱٦). از جمله معیارهایی که موردتوجه قرار می‌گیرد می‌توان به توسعه ابزاری برای تعیین شباهت‌های مطالعات با استفاده از پارامترهای مقایسه مانند اهداف تحقیقاتی اعلام‌شده، سوال پژوهش، روش‌های جمع‌آوری داده‌ها و انواع یافته‌ها اشاره کرد. علاوه بر این، انطباق دقیق اثر با موضوع مطالعه حاضر، توجه به اعتبار ژورنال، شناخت نویسندگان و سوابق پژوهشی آنان، تاریخ انتشار و میزان ارجاعات به مقاله یا کتاب از دیگر معیارها در انتخاب منابع هستند. بر این اساس، گزارشات خبری-تحلیلی دانشگاه‌ها و مقالات کنفرانسی و... از فرآیند انتخاب آثار حذف شدند. علاوه بر موارد فوق، آن دسته از مطالعاتی که به بررسی حکمرانی آکادمیک پرداخته، به زبان انگلیسی و فارسی نگارش شده است و دسترسی به متن کامل پژوهش‌ها و مستندات به‌عنوان معیارهای ورود به این پژوهش تعریف‌شده‌اند. از سوی دیگر، مطالعات انجام‌شده قبل از سال ۲۰۰۰ و مطالعات غیر انگلیسی و غیرفارسی‌زبان از معیارهای خروج مطالعات مدنظر قرار گرفته شده است.

تمامی مطالعات توسط دو پژوهشگر مورد ارزیابی قرار گرفت. در مرحله اول (بررسی عنوان)، موارد تکراری و نامرتبط کنار گذاشته شدند. در مرحله بعد (بررسی چکیده)، مطالعاتی که با موضوع و هدف مطالعه تناسبی نداشته، تاریخ انتشار قبل از سال ۲۰۰۰ و همچنین مقالات مروری حذف شدند. برای تضمین کیفی پژوهش به‌ویژه در بخش کدگذاری مضامین از روش بازبینی همکاران استفاده گردید. مراحل و گام‌های اجرایی پژوهش عبارت‌اند از:

مرحله اول: تنظیم پرسش پژوهش

در این مرحله از فراترکیب، پرسش‌ها براساس داده‌های جدول شماره ۱ تعیین و با پاسخگویی به آن‌ها محدوده کار مشخص شد. در این مرحله به چیستی مسئله با هدف تعیین و شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های «حکمرانی آکادمیک» تمرکز شده است؛ بنابراین، فقط منابع مرتبط با مسئله حاضر برای تحلیل شناسایی شدند. سپس، منابع منتشره در این زمینه از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ در پایگاه‌های اطلاعاتی، مجله‌ها و تارنماهای مختلف جست‌وجو شده اند و در نهایت چگونگی انتخاب روش‌ها و معیارهای تحلیل، دسته‌بندی و مقوله‌بندی مفاهیم موردمطالعه گزارش شده است.

جدول ۱- پرسش‌های مرحله اول فراترکیب

پارامتر	پرسش‌ها
چه چیزی (what)	مؤلفه‌ها و شاخص‌های حکمرانی آکادمیک در آثار منتشرشده کدام‌اند؟
چه جامعه‌ای (who)	جامعه موردمطالعه برای دستیابی به مؤلفه‌های حکمرانی آکادمیک کدام است؟
محدودیت زمانی (when)	موارد فوق در چه دوره زمانی بررسی و جستجو شده است؟
چگونگی روش (how)	چه روشی برای فراهم کردن مطالعات استفاده شده است؟

[3]-Cooper

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1402.15.3.5.7]

مرحله دوم: بررسی نظام‌مند متون

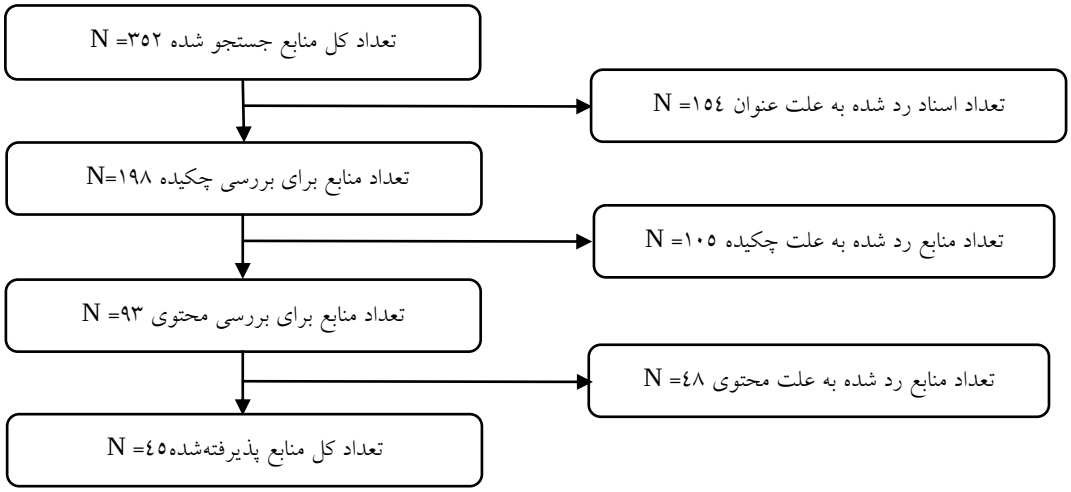
در این پژوهش برای جستجوی منابع موردنظر از کلیدواژه‌های حکمرانی دانشگاهی، حکمرانی آکادمیک، حکمرانی مؤسسات آموزش عالی و معادل انگلیسی آن higher education governance, university governance Academic governance، از پایگاه‌های علمی بین‌المللی و داخلی Scopus، Science Direct، Taylor & Francis، Google scholar و پورتال پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، پایگاه مجلات تخصصی نور و پایگاه نشریات با دسترسی آزاد استفاده شده است. در جدول شماره ۲ به معیارهای پذیرش و عدم پذیرش اشاره شده است.

جدول ۲- معیارهای پایش مرور نظام‌مند

پارامتر	معیارهای پذیرش	معیارهای رد (عدم پذیرش)
بازه زمانی	۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ میلادی- ۱۳۸۰ تا ۱۴۰۲	قبل از ۲۰۰۰ – قبل از ۱۳۸۰
زبان	مطالعات انگلیسی و فارسی	مطالعات غیر انگلیسی و غیرفارسی
روش‌شناسی	کیفی/ آمیخته	کاملاً کمی
هدف	بیان مؤلفه‌ها و شاخص‌های حکمرانی آکادمیک	نامرتبط با حکمرانی آکادمیک
حوزه مطالعاتی	حکمرانی آکادمیک، حکمرانی آموزش عالی	نامرتبط یا ارتباط ضعیف با موضوع
نوع	مقاله، کتاب، دستورالعمل، گزارش‌های تحلیلی و ...	محتوای رسانه‌ای غیر پژوهشی

مرحله سوم: جستجو و انتخاب منابع مناسب

در این مرحله، بیش از ۳۴۸ سند علمی و مطالعه پژوهشی از طریق پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی فوق‌الذکر موردبررسی قرار گرفت. در بازبینی و غربالگری‌های مختلف بر اساس مؤلفه‌های (عنوان، چکیده و محتوا) مانند شکل شماره ۱، در نهایت از ۸۹ منبع، ۴۵ مقاله برای تجزیه‌وتحلیل انتخاب شد که (۲۶ منبع خارجی و ۱۵ منبع داخلی) بوده است. برای ارزیابی کیفیت پژوهش‌ها در این مرحله از ابزار مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP)[1] استفاده شد.



شکل ۱: جستجو و انتخاب مقالات مناسب

[1] (CASP) Critical Appraisal Skills Program

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1402.15.3.5.7]

مرحله چهارم: استخراج نتایج

در این مرحله به گردآوری اطلاعات از منابع بر اساس مشخصات نویسندگان، سال انتشار، نوع منبع، مؤلفه‌های مرتبط با موضوع حکمرانی آکادمیک و مشخصات روش‌شناختی (روش پژوهش، ابزار پژوهش و جامعه آماری) پرداخته شده است. براساس یافته‌های جدول شماره ۳، ٤٥ منبع برای فراترکیب نهایی انتخاب شدند. سالهای انتشار منابع هم از ابتدای سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ می‌باشد. به‌طور کلی، روش مورداستفاده در پژوهش‌ها کیفی بوده و از منابع داخلی و خارجی استفاده شده است.

جدول ۳- منابع مناسب برای تحلیل فراترکیب مؤلفه‌های حکمرانی آکادمیک

کد منبع	عنوان مقاله/ کتاب/گزارش	پژوهشگر/ پژوهشگران سال	مؤلفه‌های حکمرانی آکادمیک
۱	حرکت به‌سوی حکمرانی بهتر در آموزش عالی آمریکا	Brian Mitchell 2023	هدایت‌کننده سیاست‌های موسسه، تصویب بودجه، استخدام، تربیت و حفظ نیرو، ارتباط بین سایر ذینفعان و هیئت مدیره، برنامه استراتژیک، تعهد به برنامه ارزیابی معقول و منظم، شفافیت، پاسخگو بودن، خلاقیت و کارآمدی، تصمیم‌گیری، رقابت و وفاداری به سنت، مأموریت و استراتژی، رشد و شبکه‌سازی
۲	دیدگاه هالپین در مورد حکمرانی آموزش عالی	Ewart Wooldridge 2022	تضمین تحصیلی، برابری، تنوع و شمول، مشارکت دانشجویی، نمایندگی کارکنان، فرهنگ، مشارکت ذینفعان و ارتباطات
۳	حکمرانی نظام آموزش عالی در ایران: راه درازی به‌سوی مدیریت دولتی نوین	Hassan Danaeefard et al 2022	برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری، مدیریت فرایندهای دانشگاهی، مقررات سازمانی، ساماندهی، استقلال دانشگاه‌ها، آزادی علمی
٤	تنوع حکمرانان در آموزش عالی	Jason Leman 2022	برابری، تنوع در جنسیت، قومیت، سن
٥	ارزیابی چارچوب حکمرانی دانشگاه به همراه واژه‌نامه	Maria Jesus Periago 2021	استقلال، مسئولیت‌پذیری، مشارکت، تضمین کیفیت و بین‌المللی سازی، آزادی علمی، رهبری علمی، پاسخگویی اجتماعی، استقلال مالی، استقلال منابع انسانی، استقلال سازمانی، مشارکت، ذینفعان، برنامه‌ریزی استراتژیک، مقررات دولتی، خودگردانی آکادمیک، خودگردانی مدیریتی و رقابت
٦	مشارکت اعضای هیئت علمی در حکمرانی دانشگاه، حرکت به سمت استقلال و مشکلات اصلی آن	Pham Thi Thanh Hai et al 2021	استقلال نهادی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری‌ها و حکمرانی دانشگاه
۷	درک مقررات و عدم تقارن اطلاعات به‌عنوان عوامل اساسی	Romero Abello et al. 2021	مقررات و فرایندهای نظارتی، کنترل جمعی، شفافیت، مسئولیت‌پذیری، ایجاد تضمین کیفیت، رعایت استانداردها

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1402.15.3.5.7]

	در حکمرانی دانشگاه در آمریکای لاتین		
۸	آئین‌نامه حکمرانی آموزش عالی	Committee of university chairs 2020	مسئولیت‌پذیری، پایداری، شهرت، شمول و تنوع، اثربخشی، تعامل
۹	حکمرانی در آموزش عالی درک عملکرد حکمرانی و چالش‌های آینده	Kay Renfrew 2020	تعهد به چشم‌انداز، فرهنگ و ارزش‌های سازمانی، روابط کاری و رفتارها، توسعه استراتژیک و مدیریت عملکرد، تعهد به بهبود مستمر، مدیریت ریسک، حفظ اعتبار و شهرت، پاسخگویی، مشارکت کارکنان و دانشجویان، اعتماد ذینفعان، ساختارها و فرایندها، حکمرانی آینده، رضایت ذینفعان، خلاقیت و نوآوری در حکمرانی، حمایت از منافع عمومی و تأثیرات جامعه، استقلال و خودپاسخگویی.
۱۰	چارچوب اثربخشی حکمرانی	Advance-He 2020	فرهنگ، رفتارها و ارزش‌ها، استراتژی، عملکرد، ریسک، سیاست ها، ساختارها و فرآیندها
۱۱	مروری بر حکمرانی و رهبری دانشگاهی در ویتنام	Jamil Salmi 2019	تمرکززدایی بیشتر، سازگاری بیشتر با رویه‌های بین‌المللی، افزایش استقلال، مکانیسم‌های پاسخگویی
۱۲	بررسی حکمرانی دانشگاهی در آموزش عالی:	Leadership Foundation for Higher Education 2017	توانمندسازها (فرآیندها)، روابط کاری و رفتارها و نتایج مجموعه‌ای مؤثر از ترتیبات حکمرانی دانشگاهی.
۱۳	حکمرانی دانشگاه چین: چالش‌ها و اصلاحات	Sylvia Schwaag et alSerger 2015	خودسازمان‌دهی، شفافیت، انسجام داخلی، تقویت ارتباط دانشگاه و صنعت، عدالت
۱٤	حکمرانی دانشگاه به‌عنوان یک نیروی محرکه استراتژیک	Bratianuet Constantin al 2015	آزادی آکادمیک، استقلال کامل دانشگاه، ابزارهای جدید برای پاسخگویی عمومی و تضمین کیفیت، توسعه تفکر استراتژیک
۱۵	تغییر زمان، تغییر دانشگاه: رهبری، حکمرانی و مدیریت در یک محیط پویا	et al.Sandra Harding 2015	فعالیت در یک محیط پویا، مقابله با تنش‌ها و چالش‌های درون دانشگاه‌ها، حفظ یکپارچگی علمی، پاسخگویی به جامعه و حفظ پایداری مالی
۱٦	نقش حسابرسی داخلی در تقویت حکمرانی دانشگاه‌های عربستان	Kholod Mohammed Asiri 2020	کیفیت مقررات و قوانین و سازگاری آن‌ها با اهداف و نیازهای جامعه، استقلال، مسئولیت‌پذیری و شفافیت
۱۷	دانشگاه‌ها از منظر مقایسه: معیاری برای حکمرانی دانشگاه جهت نوسازی آموزش عالی در منطقه MENA	Adriana Jaramillo 2012	۱) بافتار، رسالت و اهداف کلی؛۲) جهت‌گیری مدیریتی؛ ۳) استقلال ٤) پاسخگویی و ٥) مشارکت دانشجویان، کارمندان و فارغ‌التحصیلان
۱۸	حکمرانی و رهبری دانشگاهی در ویتنام: روندها و چالش‌ها	Jamil Salmi et al 2019	افزایش استقلال، مشارکت بیشتر اعضای هیئت علمی در فرآیند تصمیم‌گیری، تأکید بر مکانیسم‌های پاسخگویی

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1402.15.3.5.7]

۱۹	حکمرانی دانشگاهی در مؤسسات آموزش عالی	Mohammad Nashief et al 2019	شفافیت، مشارکت و پاسخگویی، توانایی مقابله با چالش‌های فناورانه
۲۰	بلاک چین برای بهبود حکمرانی دانشگاهی	Mugdha Bhagwat et al 2020	شفافیت، اعتماد دوباره به سیستم، بهبود سرعت اجرا
۲۱	تحقیق در حکمرانی آموزش عالی: عملکرد گذشته و دستور کار برای آینده	Rajasekharan Pillai et al 2021	بازاری شدن و کالایی شدن مؤسسات آموزش عالی، تهدیدهای بالقوه‌ای برای حکمرانی دانشگاهی هستند که یک نتیجه اساسی از استقلال اعطاشده به بازیگران پاسخگویی است.
۲۲	مدیریت و رهبری دانشگاه در قاره اروپا	Harry de Boer et al 2020	ماهیت دموکراتیک داخلی ساختار حکومت، دخالت خارجی در حکمرانی دانشگاه، سطح تمرکز و قدرت تصمیم‌گیری در دانشگاه، تعادل بین مسئولیت مدیریت جمعی و فردی
۲۳	چارچوب حکمرانی و رهبری دانشگاه: مطالعه موردی استرالیا	Gwilym Croucher et al 2019	حکمرانی دانشگاهی شامل طیف وسیعی از ذینفعان کلیدی شامل سطوح مختلف دولت، وزارتخانه‌های دولتی، صنعت و تجارت، دانشجویان و عموم مردم، مدیران اجرایی و کارمندان و سازمان‌های نیمه دولتی هستند.
۲٤	حکمرانی آکادمیک توسط اعضای هیئت علمی در استرالیا	Tricia Vilkinas et al 2013	نقش کلیدی هیئت علمی در حفظ استانداردهای کیفیت و ارائه رهبری استراتژیک
۲۵	شکست قدرت در ساختارهای حکمرانی آموزش عالی: تحلیلی از نمایندگی و نقش‌ها در نهادهای حکمرانی	Paulo Charles et al 2012	ذینفعان داخلی و خارجی، نهادها و بازیگران تصمیم‌گیرنده؛ کیفیت حکمرانی؛ و شاخص‌های کلیدی عملکرد
۲٦	چارچوب تحلیلی برای مقایسه بین کشوری حکمرانی آموزش عالی	Michael Dobbins et al 2011	مدل خودگردانی دانشگاهی، بازار گرا و دولت‌محور توازن نهادی قدرت، حکمرانی مالی یا مکانیسم‌های تامین منابع مالی، استقلال فردی، استقلال ذاتی،
۲۷	مطالعهٔ تجارب حکمرانی خوب در آموزش عالی کشورهای اروپایی و آمریکای شمالی؛ درس مایه‌هایی برای آموزش عالی ایران	داود حاتمی و همکاران ۱٤۰۲	تدبیر امور کیفیت (ارزیابی و تضمین کیفیت، شفافیت و پاسخگویی)، تدبیر استقلال دانشگاهی (آزادی آکادمیک، تعامل تسهیلگرانه)، تدبیر مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاهی (مدیریت و برنامه‌ریزی نظام‌مند و مدیریت شبکه‌ای)، تدبیر امور مالی (بودجه‌ریزی اقتضایی و تنوع‌پذیری حمایتی)
۲۸	سهم و نقش حکمرانی دانشگاهی بازار گرا در تحقق کارکردهای دفاتر انتقال فناوری دانشگاهی در آموزش عالی ایران	جعفر امیری فرح‌آبادی و همکاران ۱٤۰۲	ابعاد زمینه‌ای (رقابتی بودن، تمرکززدایی سیاست‌گذاری‌ها، انعطاف‌پذیری، سازگاری و تنوع‌بخشی)، مالی (تامین مالی و افزایش درآمد)، علمی (چشم‌انداز و اهداف، کیفیت، پاسخگویی به جامعه) و سازمانی (مهندسی مجدد، نظارت، استقلال دانشگاهی، آزادی علمی، اعطای قدرت به اعضای هیئت علمی، تأکید ذینفعان در فرایند تصمیم‌گیری)

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1402.15.3.5.7]

۲۹	مقایسه الگوهای حکمرانی دانشگاهی در کشورهای منتخب	حبیب اله رعنایی کردشولی و همکاران ۱۴۰۱	اصالت آموزشی، نوآوری آموزشی، کیفیت آموزشی و شهرت دانشگاهی
۳۰	بررسی تحلیلی مدل‌ها و چارچوب‌های حکمرانی آموزش عالی در جهان: مرور فرا روایت یا شبه نظام‌مند	الهام حریریان توکلی و همکاران ۱۴۰۱	استقلال دانشگاهی، تعادل نهادی قدرت و سازوکار تأمین منابع مالی
۳۱	بازنمایی مفهوم حکمرانی خوب در آموزش عالی: تحلیل ابعاد و بررسی ساختار عاملی شاخص‌ها	احمدرضا روشن و همکاران ۱۴۰۱	بعد تعامل، بعد اثربخشی، بعد استقلال و بعد مشارکت
۳۲	بررسی وضعیت حکمرانی آموزش عالی ۱۰ کشور دنیا از نظر مؤلفه‌های ساختار اداری، تأمین مالی و ارزیابی و تضمین کیفیت و ارائه رویکردهای سیاستی	هادی یوسفی ۱۴۰۱	ساختار اداره کردن، تأمین مالی، سیستم ارزیابی و تضمین کیفیت، سیاست‌گذاری منسجم، انسجام‌بخشی به ساختارهای اداری (ادغام و یکپارچه‌سازی) تسهیلگری و تخصیص کامل درآمدهای اختصاصی دانشگاه‌ها
۳۳	طراحی الگوی حکمرانی دانشگاه نسل سوم با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری جامع	سید مسلم علوی و همکاران ۱۴۰۰	استقلال دانشگاهی، مشارکت ذی‌نفعان، پاسخگویی، نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت، شفافیت و مدیریت ریسک
۳۴	شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی خوب دانشگاهی با استفاده از رویکرد کیفی فراترکیب	امین همایینی دمیرچی و همکاران ۱۴۰۰	بعد مدیریتی؛ بعد اخلاقی، بعد قانونی؛ بعد عملکردی؛ بعد سازمانی؛ بعد منابع؛ بعد فرهنگ
۳۵	طراحی الگوی حکمرانی مطلوب در نظام آموزش عالی	میلاد فطانت فرد حقیقی و همکاران ۱۴۰۰	تمرکززدایی، مهندسی مجدد ساختارها و فرایندها، مشارکت ذینفعان و تفویض اختیار
۳۶	جایگاه نهادهای دانشجویی در حکمرانی آموزش عالی با رویکرد سیاست‌های کلی	احمد کیخا و همکاران ۱۴۰۰	مشارکت دانشجویان در حکمرانی آموزش عالی از موضوعات مهم و اساسی است که باید موردتوجه سیاست‌گذاران آموزش عالی و مدیران دانشگاه‌ها قرار گیرد.
۳۷	تاکسونومی ذی‌نفعان و نقش آن‌ها در حکمرانی دانشگاه	احمد کیخا و همکاران ۱۴۰۰	حکمرانی مشارکتی، کنشگری هیئت‌امنا، کنشگری اعضای هیئت علمی، کنشگری دانشجویان، کنشگری کارکنان دانشگاه، نظام آموزشی و پژوهشی، سازوکارهای قانونی،

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1402.15.3.5.7]

			سازوکارهای مالی، کارآفرینی دانشگاه و ظرفیت‌سازی
۳۸	حکمرانی آموزش عالی در ایران؛ فراتحلیلی بر آسیب‌ها و راهکارها	علیرضا رجبی و همکاران ۱۳۹۹	مؤثرترین عامل در حکمرانی دانشگاه‌های دولتی ایران از بین ٤ عامل حاکمیت، نظامات، مجریان و کارکردها، قدرت حاکمیت است و سه عامل دیگر تابعی از حاکمیت است؛
۳۹	تأثیر حکمرانی خوب با رویکرد توسعه دانشگاه‌های نسل چهارم بر کیفیت آموزشی دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه یک	جواد بخشی و همکاران ۱۳۹۹	بین‌المللی سازی دانشگاه، پاسخگویی، چشم‌انداز دانشگاه، آزادی علمی، کار تیمی، آینده‌نگری، شفافیت و ساختار دانشگاه
٤۰	شناسایی مؤلفه‌های حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی ایران	ماریا قربانیان، محمد قهرمانی و محمود ابوالقاسمی ۱۳۹۹	مسئولیت‌پذیری مدنی و توسعه پایدار، ارزیابی مستمر و اثربخش (عملکرد دانشگاه، امور مالی و انتصابات دانشگاهی) و مدیریت و رهبری
٤۱	الزامات و پیامدهای تحول حکمرانی آموزش عالی در اروپا	علی صباغیان ۱۳۹۸	پاسخگویی، رقابت‌پذیری، تحرک پذیری، بین‌المللی شدن، شبکه‌ای شدن و تخصصی شدن دانشگاه
٤۲	طراحی مدل حکمرانی آموزش عالی کشور	یحیی داداش کریمی و همکاران ۱۳۹۸	شفافیت سیاسی اجتماعی، شفافیت اقتصادی، شفافیت اداری (بوروکراتیک)، پاسخگویی سیاسی اجتماعی، پاسخگویی اقتصادی، پاسخگویی ادری (بوروکراتیک)، مشارکت سیاسی اجتماعی، مشارکت اقتصادی، مشارکت اداری (بوروکراتیک)
٤۳	واکاوی نقش اخلاق حرفه‌ای در حکمرانی دانشگاهی	بیژن عبدالهی و همکاران ۱۳۹۸	اصول و ارزش‌های اخلاقی
٤٤	بررسی سیر تحول نظریات حکمرانی در نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها جهت ارتقاء بهره‌وری	یحیی داداش کریمی و همکاران ۱۳۹۷	استقلال دانشگاهی، رهبری، چهارچوب نظم‌دهنده، بینش راهبردی، محیط رقابتی و فرهنگ‌سازمانی
٤٥	اندازه‌گیری بلوغ حکمرانی دانشگاه	محمدحسین رونقی و همکاران ۱۳۹٤	پاسخگویی، مدیریت، ساختار، استقلال و مشارکت

مرحله پنجم: تجزیه‌وتحلیل و ترکیب یافته‌ها

در این مرحله، هر یک از مفاهیم و گزاره‌های مرتبط با موضوع و مسئله پژوهش از مقالات و منابع منتخب به‌عنوان کدهای باز استخراج شدند؛ سپس هر یک از کدهای باز شناسایی‌شده برحسب میزان تشابه با کدهای دیگر، در یک مفهوم، دسته‌بندی شدند. در نهایت، مفاهیم در قالب مؤلفه‌های محوری پژوهش شکل گرفتند. خلاصه فعالیت‌های مربوط به تجزیه‌وتحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی و بیان فراوانی مؤلفه‌ها مطابق جدول شماره ٤ ارائه شده است.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1402.15.3.5.7]

براساس داده‌های جدول شماره ٤، ابعاد اصلی شامل **استقلال گرایی، چارچوب گرایی، جامعه‌گرایی، شمول گرایی، هدایت‌گری، آینده‌گرایی، فرهنگ گرایی، کیفیت محوری و دانش‌محوری** است. از جمله دلیل انتخاب این ابعاد و مؤلفه‌ها، بسامد و تأکید محققان در منابع متعدد بوده است. برای تمامی کدهای استخراج‌شده از منابع مرتبط با حکمرانی آکادمیک، یک کد در نظر گرفته شد و مؤلفه‌های اصلی از منابع انتخاب‌شده برای فراترکیب به‌صورت شفاف و جداگانه شناسایی و استخراج شدند تا زمینه تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌ها در مراحل بعدی فراهم شود.

مرحله ششم: کنترل کیفیت کدهای استخراجی

در این مرحله، کنترل کیفیت، روایی و پایایی کدهای استخراج‌شده بررسی شده است. از ابراز گلین یا CASP برای بررسی روایی استفاده شده است. این ابزار یکی از روش‌های سنجش روایی و پایایی تحقیق کیفی است. برای به دست آوردن پایایی، پژوهشگر ابتدا منابع انتخاب‌شده برای فراترکیب را به همراه کدهای اولیه استخراج‌شده در اختیار ٤ نفر از متخصصان حوزه آموزش عالی که تخصص، مقاله یا تألیفاتی در زمینه حکمرانی آکادمیک داشتند، قرار داد که همگی بعد از بررسی لازم در مورد مؤلفه‌های اصلی اتفاق‌نظر داشتند. برای ارزیابی میزان توافق دو رتبه دهنده از شاخص کاپای کوهن استفاده شد، مقدار ضریب محاسبه‌شده ۸۱٪ می‌باشد در نتیجه می‌توان گفت که روش مورداستفاده برای استخراج کدها از پایایی مناسبی برخوردار بوده است.

مرحله هفتم: یافته‌ها

در این قسمت، با استفاده از کدهای استخراج‌شده در مراحل قبلی، به ارائه یافته‌ها در قالب مفاهیم پرداخته شده است. کدهای اولیه ذیل یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شدند و سپس مفاهیم نیز در مقوله‌های کلی‌تر قرار گرفتند. به‌طور کلی ۷۷ کد از منابع موردمطالعه استخراج شد که این کدها در ۹ بعد اصلی و ١٦ مقوله قرار گرفتند که اطلاعات آن‌ها در جدول شماره ٤ آمده است.

جدول ٤- منابع و فراوانی زیر مؤلفه‌ها و کدهای استخراج‌شده

بعد	مؤلفه	زیرمولفه‌ها (کدها)	کد پژوهش‌ها	فراوانی
استقلال گرایی	خودکفایی و استقلال	آزادی و استقلال علمی، استقلال مالی، خودگردانی مدیریتی، استقلال سازمانی، استقلال استخدامی، استقلال منابع انسانی	۱-۳-۵-٦-۹-۱۱-۱٤-۱۵-۱۷-۱۸-۲۱-۲٦-۲۷-۲۹-۳۱-۳۳-٤٤-٤٥	۱۸
	دانشگاه باز	افزایش کارآمدی و کارایی دانشگاه، محیط آموزشی باز	۱-۳٤	۲
چارچوب گرایی	حاکمیت قانون	قانون‌گرایی، مقررات، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، شفافیت، انطباق قانونی	۳-۷-۱۰-۱٦-۱۹-۲۰-۲۲-۲۷-۲۸-۳۲-۳۳-۳٦-۳۸-۳۹-٤۲-٤٤	۱٦
	عدالت‌خواهی/پایه‌های اعتمادسازی	دسترسی عادلانه، تنوع و شمول، عدالت و برابری فرصت‌ها، اعتماد	۱-۲-٤-۸-۱۳-۲۸	٦
جامعه‌گرایی	مسئولیت اجتماعی و حقوق ذینفعان	پاسخگو بودن مسئولانه، مسئولیت‌پذیری مدنی و توسعه پایدار، ابزارهای جدید برای پاسخگویی عمومی و پاسخگویی به جامعه	۱-٦-۷-۹-۱۱-۱٤-۱۵-۱٦-۱۸-۱۹-۲۱-۲۷-۲۸-۳۳-٤۰-٤۱-٤۲-٤٥	۱۸
شمول گرایی	مشارکت و همکاری	مشارکت ذینفعان در سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری، مشارکت هیئت علمی/ کنشگران، مشارکت دانشجو در	۲-۵-٦-۹-۱۷-۱۸-۲۳-۲۵-۲۸-۳۱-۳۳-۳۵-۳۸-٤۲-٤٥	۱۵

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.2008000.1402.15.3.5.7]

		سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری		
	تعامل و همفکری	حق اعتراض به تصمیمات، همسویی بین بازیگران، روابط کاری مؤثر، ارتباطات مؤثر، تعامل، حق اظهار نظر/ نظرات ذینفعان	۸-۹-۳۱	۳
هدایت‌گری	مدیریت	مدیریت و رهبری دیجیتال، کارایی و اثربخشی، مدیریت ریسک، شبکه‌ای شدن و تخصصی شدن دانشگاه، تامین و تخصیص منابع مالی، انسجام داخلی	۱-۳-۸-۹-۱۰-۱۷-۲۷-۳۱-۳۲-۳۳-۳۴-۴۱-۴۵	
	رهبری تأثیرگذار و تحول‌آفرین	قدرت و نحوه توزیع آن، بینش راهبردی، تعادل نهادی قدرت، هدایت ذینفعان، تفویض اختیار و تمرکززدایی، هویت جمعی، مهار فساد، ساختار انعطاف‌پذیر، مهندسی ساختار و فرایندها	۱-۵-۱۱-۲۴-۲۷-۲۸-۳۲-۳۵	۸
آینده‌گرایی	تدوین نقشه راه (ره نگاشت)	توسعه تفکر استراتژیک، داشتن چشم‌انداز و هدف، توانایی مقابله با چالش‌های فناورانه/ مقابله با چالش‌های آینده، آینده‌نگری و پیش‌بینی، تجاری‌سازی دانش، استفاده از هوش مصنوعی و حکمرانی دیجیتال	۱-۵-۹-۱۴-۱۵-۱۹-۲۸	۷
	دانشگاه آینده/نسل پنجم	ظرفیت‌سازی، کارآفرینی و توسعه فناوری جدید، نوآوری و خلاقیت، شبکه‌سازی، ظرفیت‌سازی، کار تیمی، ارتباط دانشگاه و صنعت، بین‌المللی شدن، روابط داخلی و بین‌المللی، حکمرانی نوآوری، تبدیل دانش به ثروت	۱-۱۱-۱۳-۲۹-۳۵-۳۸-۳۹-۴۱	۸
فرهنگ گرایی	هویت و ارزش‌های سازمانی	اخلاق مداری، صداقت، ارزش‌گرایی، حسن نیت و مصلحت، امانت‌داری، منفعت دانشگاه، اعتبار و شهرت	۲-۹-۱۰-۳۳-۴۳-۴۴	۶
	اخلاق حرفه‌ای	تعهد به چشم‌انداز، توسعه حرفه‌ای، توجه به مشتری، تعهد کاری، ایجاد محیط کاری سالم	۱-۹-۱۲-۳۳	۴
کیفیت محوری	ارزیابی و تضمین کیفیت	رقابت‌پذیری، رقابت دانشگاه‌ها و کنشگران، فرایندهای نظارتی، تحرک پذیری، سیستم ارزیابی، استقرار نظام تضمین کیفیت خدمات، بهبود مستمر، رعایت استاندارد، شاخص کلیدی عملکرد	۲-۵-۷-۹-۱۴-۲۴-۲۵-۲۸-۲۹-۳۲-۳۳-۴۰-۴۱-۴۴	۱۴
	توسعه پایدار	استفاده بهینه از منابع، توزیع عادلانه منابع، بهبود و توسعه فرایند، پایداری	۸-۱۰-۱۹-۴۰	۴
دانش‌محوری	توسعه دانش و آگاهی	اطلاع از تغییرات احتمالی در محیط بیرونی و تکنولوژیکی، درک نیاز از جامعه، تولید و استفاده از اطلاعات، توسعه مهارت و افزایش آگاهی	۱۳-۱۶	۲

در نهایت، پس از ارائه یافته‌های فراترکیب بر اساس یافته‌های جدول شماره ٤، مؤلفه‌های اصلی حکمرانی آکادمیک در قالب مدل مفهومی زیر ارائه شده است:

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1402.15.3.5.7]

در این مدل ابعاد حکمرانی آکادمیک عبارت‌اند از: **استقلال‌گرایی، چارچوب‌گرایی، جامعه‌گرایی، شمول‌گرایی، هدایت‌گری، آینده‌گرایی، فرهنگ‌گرایی، کیفیت‌محوری و دانش‌محوری**.



شکل ۲- مدل مفهومی حکمرانی آکادمیک (حاصل فراترکیب)

بحث و نتیجه‌گیری

در دهه‌های گذشته، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی همواره از جایگاه معتبری برخوردار بوده و به‌عنوان پیشگامان و طلایه‌داران دانش در تولید و توزیع دانش شناخته‌شده‌اند. در دوره کنونی که تغییرات محیطی با سرعت بسیار بالایی در حال رخ دادن است، دانشگاه‌ها و مدیریت محیط دانشگاهی اهمیت بیشتری پیداکرده و به عنصر حیاتی تبدیل شده است. کیفیت حکمرانی در هر نهادی یکی از عوامل حیاتی توسعه، کارایی و اثربخشی است. موضوع حکمرانی یک مفهوم چند سطحی و فرهنگی تعریف شده است و ابعاد مختلف آن باید موردتوجه قرار گیرد. همانطور که بسیاری از محققان اشاره کرده اند، هیچ "اندازه ای مناسب برای همه" وجود ندارد و هنر اصلاح در انطباق و تناسب با زمینه‌های محلی نهفته است (Pollitt, 2011).

در شرایط کنونی با توجه به تفاوت ساختارها، سیاست‌ها، قوانین و رویه‌ها و فرهنگ‌های هر زیست‌بوم؛ انتظارات متفاوت و متنوعی از دانشگاه در هر مرزوبوم ظهور و بروز کرده است؛ بنابراین، دانشگاه‌ها و سیاست‌های حکمرانی دانشگاهی و آموزش عالی را نمی‌توان با الگوهای یکسان و عاریتی از دیگر کشورها به‌ویژه درحال‌توسعه به کار بست (کیخا، ۱۳۹۹).

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.2008000.1402.15.3.5.7]

در زمینه مدل‌ها و ابعاد حکمرانی آکادمیک، مباحث و نظرات زیادی وجود دارد و در کتاب‌ها و منابع مختلف ابعاد و شاخصه‌های مختلفی برای حکمرانی آکادمیک ذکر شده است. با عنایت به رویکرد حکمرانی آکادمیک متمرکز در نظام آموزش عالی ایران و عدم توجه کافی به این حوزه به‌ویژه در دهه‌های اخیر؛ توجه کافی و لازم دانشگاه به بازسازی ساختارهای حکمرانی خود و فراهم‌سازی بسترهای این مهم بسیار اهمیت پیدا می‌کند. در بررسی انجام شده مشخص شد که پژوهشگران، مؤلفه‌های مختلفی را از زوایای مختلف مطرح نمودند و مطالعات مذکور از پوشش کلیه ویژگی‌ها به‌طور جامع ناتوان بوده است و هر کدام (برخی) از ابعاد حکمرانی آکادمیک را بررسی کرده‌اند. بر این اساس با توجه به نگاه کل‌نگر، فرایند انجام فراترکیب که خروجی یکپارچه و جامعی ارائه می‌کند، در پژوهش حاضر تحقق یافته است.

بر اساس یافته‌های پژوهش، توصیه‌هایی برای متولیان نظام آموزش عالی از جمله دولت، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، روسا و مدیران ارشد دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی برای اتخاذ راهبردهای اساسی و بهبود حکمرانی آکادمیک و همچنین اثرگذاری مؤثر در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی‌های توسعه‌ای ارائه می‌شود.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد مؤلفه‌های حکمرانی آکادمیک از ۹ بعد اصلی تشکیل شده است که در ادامه هر یک از ابعاد موردبحث و بررسی قرار می‌گیرد:

استقلال‌گرایی: بر اساس یافته‌های پژوهش یکی از ابعاد حکمرانی، استقلال‌گرایی است که به معنای توجه به استقلال دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و تلاش برای ارتقاء آن است. این موضوع شامل تعیین سطح خودگردانی و استقلال دانشگاه‌ها در اتخاذ تصمیمات، در اختصاص بودجه و تعیین اولویت‌های پژوهشی، استقلال علمی، استقلال استخدامی و ... می‌باشد. این بعد، دو مؤلفه خودکفایی و استقلال و دانشگاه باز (خودآگاه) را در برمی‌گیرد. استقلال دانشگاه، سنگ بنای نظام دانشگاهی محسوب شده و دانشگاه‌ها در تعیین اهداف و اولویت‌های خود و اجرای آن‌ها آزاد گذاشته می‌شوند. مهم‌ترین تحقیقی که ابعاد استقلال دانشگاه‌ها را به‌طور کامل و مشروح موردنقد و بررسی قرار داده است، به مطالعات انجمن دانشگاه‌های اروپایی بازمی‌گردد. این پژوهش سی‌وچهار کشور اتحادیه اروپا را با بیش از سی‌وچهار شاخص در چهار حوزه کلیدی مورد مقایسه قرار داده است. این چهار حوزه عبارت‌اند از: استقلال سازمانی، استقلال علمی، استقلال مالی و استقلال استخدامی (استرمن،۲۰۱۱).

چارچوب‌گرایی: به معنای توجه به قوانین و مقررات مربوط به آموزش عالی، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی و وضع قوانین خاص و تلاش برای رعایت آن‌ها در فعالیت‌های دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی است. این بعد دو مؤلفه حاکمیت قانون و عدالت‌خواهی را در برمی‌گیرد. قانون‌گرایی، سیاست‌گذاری و شفافیت از ابعاد مهم حکمرانی آکادمیک در آموزش عالی ایران هستند که بر کارآمدی، کیفیت و پایداری نظام آموزش عالی تأثیر می‌گذارند. قانون‌گرایی به معنای حکمرانی قانون و احترام به حقوق و مسئولیت‌های ذینفعان نظام آموزش عالی است که نیازمند چارچوب قانونی و نظام مناسب برای تضمین و حفاظت از آن است. سیاست‌گذاری به معنای فرایند تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌های آموزش عالی است که نیازمند هماهنگی و همکاری بین سازمان‌ها، نهادها و بخش‌های مختلف مرتبط با آموزش عالی است. شفافیت نیز به معنای افشای اطلاعات و داده‌های مربوط به نظام آموزش عالی است که نیازمند ساماندهی و دسترس‌پذیری آن‌ها برای عموم می‌باشد. شفافیت و تبیین اطلاعات ابزاری است که دانشگاه‌ها از آن استفاده می‌کنند. ایجاد شفافیت، عدم تقارن اطلاعات بین ذینفعان مختلف خود در جامعه را کاهش می‌دهد. رتبه جهانی حق اطلاعات (RTI Rating) یک ابزار رتبه‌بندی است که توسط مرکز قانون و دموکراسی برای ارزیابی قدرت قانونی طراحی شده است. مقررات کشورهای مختلف برای دسترسی به

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1402.15.3.5.7]

اطلاعات نگهداری شده توسط مقامات دولتی زمینه نظارتی مهمی است. مشارکت ذینفعان در تصمیم‌گیری های سیاسی در دانشگاه‌ها نیازمند اطلاعات است (Abello, 2021).

جامعه‌گرایی: به معنای توجه و حساسیت به آراء عمومی جامعه است. بعد جامعه‌گرایی، مؤلفه مسئولیت اجتماعی و حقوق ذینفعان را در برمی‌گیرد. مسئولیت اجتماعی در حکمرانی آکادمیک شامل توجه به نیازها و منافع ذینفعان داخلی و خارجی نظام آموزش عالی، مانند دانشجویان، اساتید، کارکنان، دولت، جامعه و محیط‌زیست است. نقش مسئولیت اجتماعی یک دانشگاه، تقویت مسئولیت مدنی و شهروندی فعال از طریق حضور داوطلبانه دانشگاهیان، اتخاذ رویکردهای اخلاقی و توسعه مسئولیت مدنی است. بدین‌صورت استادان، کارشناسان و دانشجویان ترغیب می‌شوند تا مسئولانه از طریق اجرای برنامه‌های مختلف، در جامعه محلی درگیر شده و فعالانه مشارکت کنند. در این راستا، یافته‌های پژوهشی که سال ۲۰۲۱ توسط کودرادو[1] انجام شده است بر مشارکت دانشجویان در انجام پروژه‌های دانشگاهی تأکید دارد که می‌تواند نحوه تصور آن‌ها از زندگی آکادمیک و همچنین نقش‌های آن‌ها در دانشگاه و خارج از دانشگاه را تغییر دهد؛ و ذهن فعال انسانی برای اعمال کامل شهروندی از طریق اقدامات خلاقانه را تقویت کند و در نتیجه جوامعی ایجاد کند که از نظر اجتماعی مسئولیت‌پذیر و از نظر اقتصادی پایدار است (Cuadrado, 2021).

شمول‌گرایی: به معنای در نظر گرفتن و توجه به منافع تمام ذینفعان است و دو مؤلفه مشارکت و همکاری و تعامل و همفکری را در برمی‌گیرد. شیوه فعلی حکمرانی در نظام آموزش عالی ایران به شکل متمرکز می‌باشد و تعدد نهادهای تصمیم گیر باعث پیچیدگی بیشتر حکمرانی آموزش عالی شده است. این ساختار متمرکز و سلسله مراتبی از بالا به پایین مشارکت حداقلی را برای ذینفعان در حکمرانی آموزش عالی پدید آورده است. در کشورهای حال توسعه از جمله ایران، نقش هیئت علمی در حکمرانی دانشگاه چندان اهمیتی نداشته و اعضای هیئت علمی غیر از تدریس و پژوهش و شرکت در جلسات گروه فعالیت خاصی بر عهده نداشته و در دپارتمان‌های تعیین‌شده به راهنمایی دانشجویان می‌پردازند و آزادی علمی آن‌گونه که در مجامع بین‌المللی و کشورهای توسعه‌یافته وجود دارد، مشاهده نمی‌شود. مشارکت هر چه بیشتر اعضای هیئت علمی و کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری بسیار مهم است و هرچقدر مشارکت و نظرخواهی از افراد در تصمیم‌گیری‌ها بیشتر باشد، اجرای آن سیاست‌ها و تصمیمات در عمل ساده‌تر خواهد بود. همان‌گونه که تریسیا[2] اشاره می‌کند دانشگاه‌ها هیئت‌علمی خود را به‌عنوان نهاد اصلی دانشگاهی خود توصیف می‌کنند. همچنین، اعضای هیئت علمی نقش کلیدی در حفظ استانداردهای کیفیت و چشم‌انداز رهبری استراتژیک دارند. یکی از وظایف هیئت علمی صرف وقت و انرژی زیاد در مورد فعالیت‌های مرتبط با سیاست (از جمله تصویب و اجرا) و تضمین کیفیت است. هیئت علی باید محیط سیاسی دانشگاه را درک کند و برنامه استراتژیک دانشگاه را به چالش بکشد. نقش هیئت علمی در حکمرانی آکادمیک تأثیر در نوآوری، خلاقیت و ارتقاء شهرت علمی است (Tricia, 2014).

یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در حکمرانی علمی، دانشجویان هستند. در دانشگاه‌های ایران، دانشجویان نقش و مشارکت در شیوه حکمرانی ندارند. در مطالعه‌ای توسط کیخا، مشارکت دانشجویان در حکمرانی آموزش عالی از موضوعات مهم و اساسی است که باید مورد توجه سیاست‌گذاران آموزش عالی و مدیران دانشگاه‌ها قرار گیرد. پیش‌شرط هرگونه مشارکتی از جانب دانشجویان فراهم بودن شرایط آزادی بیان و امنیت تحصیلی است. قائل نشدن مشروعیت قانونی برای انجمن‌ها و ائتلاف‌های دانشجویان، ضعف درونی در انجمن‌ها، بسته بودن فضای نشریات دانشجویی، ناآشنایی دانشجویان از حقوق دانشجویی، نداشتن مهارت

[1] Cuadrado
[2] Tricia

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]
[DOR: 20.1001.1.2008000.1402.15.3.5.7]

مدیریتی و رهبری، مطالبه گر نبودن دانشجویان، نبود حمایت از فعالیت‌های دانشجویی، ازجمله عوامل شنیده نشدن صدای دانشجویان به‌عنوان یکی از ذینفعان اصلی در فرایند حکمرانی دانشگاه است (کیخا،۱۴۰۰).

هدایت‌گری: به معنای هدایت ذینفعان و تمایل به استفاده از قدرت سیاسی برای حل مسائل و دست‌یابی به اهداف است. این بعد دو مؤلفه مدیریت و رهبری تأثیرگذار و تحول‌آفرین را در بردارد. همانطور که میشل در پژوهش خود اشاره می‌کند آموزش عالی مخزن سرمایه فکری آمریکا، موتوری برای توسعه نیروی کار و یک تجارت بزرگ است. کالج‌ها و دانشگاه‌ها هم مراکز آکادمیک و هم موتورهای اقتصادی هستند و نحوه مدیریت آن می‌تواند تأثیر زیادی بر اقتصاد آمریکا و توانایی آمریکایی‌ها داشته باشد و ازاین‌رو حکمرانی در آموزش عالی بسیار مهم است. از وظایف اصلی حکمرانی دانشگاه هدایت نمودن سیاست‌های موسسه، تصویب بودجه، استخدام، تربیت و حفظ نیرو، تدوین استراتژی‌های دانشگاه و خلاقیت و کارآمدی دانشگاه است (Mitchell, 2023).

هدایت‌گری در دانشگاه به مؤلفه‌های مختلفی اشاره می‌کند که توسط انجمن هدایت‌گری و پشتیبانی، دانشجویان را در مسیریابی و تحقق اهداف تحصیلی و شغلی خود راهنمایی می‌کند. این مؤلفه‌ها عبارت‌اند از: مشاوره تحصیلی (ارائه خدمات مشاوره توسط مشاورین تحصیلی به دانشجویان)، راهنمایی شغلی (ارائه اطلاعات مربوط به مسیرهای شغلی، فرصت‌های شغلی، رزومه نویسی...)، توانمندسازی تحصیلی (ارائه مهارت‌های تحصیلی به دانشجویان برای بهبود عملکرد تحصیلی و تسهیل فرآیند یادگیری)، مشارکت دانشجویی (ارائه فرصت‌های مشارکت فعال در فعالیت‌های دانشجویی و رویدادهای پیشرفته)، ارتباط با دانشجویان (ایجاد یک رابطه نزدیک و پایدار با دانشجویان توسط هدایت گران) و در نهایت، هدف اصلی هدایت‌گری در دانشگاه ارتقاء موفقیت تحصیلی و شغلی دانشجویان است و به آنان کمک می‌کند تا به‌طور جامع و هدفمند در مسیر تعلیم و تربیت خود حرکت کنند (Abello, 2021).

آینده‌گرایی: بعد آینده‌گرایی به معنای توجه به نیازهای آتی جامعه و تلاش برای پاسخگویی به آن‌ها است. براساس یافته‌ها، این بعد از حکمرانی دو مؤلفه تدوین نقشه راه (ره نگاشت) و دانشگاه نسل پنجم را در برمی‌گیرد. با توجه به یافته‌های پژوهش، مؤلفه تدوین نقشه راه یک فرایند است که در آن اهداف و استراتژی‌هایی برای آینده تعیین می‌شود. در این فرایند، تلاش می‌شود به نیازهای آتی جامعه پاسخ داده شود و رویکردهای مناسب برای رسیدن به اهداف مشخص‌شده در آینده تدوین شوند. نقشه راه به‌عنوان یک ابزار مهم در برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک به کار می‌رود. دانشگاه نسل پنجم نیز به فرایندی اشاره دارد که در آن تلاش می‌شود به نیازهای جدیدی که در آینده به وجود خواهند آمد، پاسخ داده شود. در این راستا، دانشگاه‌ها باید به تغییرات و نیازهای جامعه پاسخ دهند و برنامه‌های آموزشی مناسبی را ارائه کنند که دانشجویان را به رشد و توسعه در جهان بزرگ آماده نمایند. این مؤلفه‌ها همسو با مطالعه بخشی است که در مورد تأثیر حکمرانی خوب با رویکرد توسعه دانشگاه‌های نسل چهارم بر کیفیت آموزشی دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان مناطق یک انجام داد. نتایج این مطالعه نشان داد که بین‌المللی سازی دانشگاه، پاسخگویی، چشم‌انداز دانشگاه، آزادی علمی، کار تیمی، آینده‌نگری، شفافیت و ساختار دانشگاه از ابعاد حکمرانی خوب است (بخشی، ۱۳۹۹).

طبق مطالعه ناشف[1]، توجه به موضوع حکمرانی دانشگاه‌ها در چند سال گذشته افزایش یافته است و حکمرانی چارچوبی برای تعیین اهداف آموزش عالی و مدیریت منابع بوده و مؤلفه‌های آن بر اساس قوانین، شفافیت، مشارکت و پاسخگویی به‌منظور ارتقای آموزش، توانایی مقابله با چالش‌های فناورانه و داشتن الزامات بالاتر بازار کار است (Nashief, 2019).

فرهنگ‌گرایی: این بعد به معنای توجه به فرهنگ و ارزش‌های جامعه و تلاش برای حفظ و ترویج آن‌ها است. یافته‌ها بیانگر دو مؤلفه هویت و ارزش‌های سازمانی و اخلاق حرفه‌ای است. این موضوع می‌تواند شامل برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه فرهنگ و تاریخ

[1] Nashief

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1402.15.3.5.7]

ملی، انجام پژوهش در زمینه فرهنگ و ارزش‌های جامعه و برگزاری نمایشگاه و همایش باشد. در فرهنگ گرایی نیز اخلاق حرفه‌ای نقش مؤثر دارد. این بعد از فرهنگ گرایی به اهمیت ارزش‌های اخلاقی داخل سازمان و نهادهای حرفه‌ای اشاره می‌کند. ارزش‌های اخلاق حرفه‌ای شامل رفتارها و چارچوب‌های اخلاقی است که اعضای سازمان در روابط کاری خود رعایت می‌کنند.

در واقع، فرهنگ‌گرایی در سازمان‌ها به تلاش برای حفظ، ترویج و توسعه فرهنگ و ارزش‌های مشترک سازمان و جامعه اشاره دارد. همانطور که در گزارش حکمرانی در آموزش عالی (درک حکمرانی و چالش‌های آینده) قید شده است، حکمرانی خوب باید در خدمت منافع همه ذینفعان باشد و اصول زندگی عمومی نولان[1] را بپذیرد: ازخودگذشتگی، تعهد، عینیت، صداقت، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و رهبری. یکی از عوامل اثربخشی حکمرانی تعهد هیئت حکمرانی به چشم‌انداز، فرهنگ و ارزش‌های سازمانی است (Renfrew, 2020).

کیفیت‌محوری: به معنای توجه به کیفیت آموزش و پژوهش در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و تلاش برای ارتقاء آن است. این موضوع می‌تواند شامل ارزیابی کیفیت برنامه‌های آموزشی، ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی، تعیین استانداردهای کیفی برای فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی و تلاش برای رعایت آن‌ها باشد. براساس یافته‌ها، این بعد از حکمرانی دو مؤلفه ارزیابی و تضمین کیفیت و توسعه پایدار را در برمی‌گیرد. یکی از حلقه‌های مفقوده نظام حکمرانی آموزش عالی ایران، **نبود نهاد ارزیابی و تضمین کیفیت** است که بازخورد لازم در خصوص چگونگی عملکرد آن را در اختیار سیاست‌گذاران و تصمیم گیران قرار دهد. طراحی نظام ارزیابی و تضمین کیفیت متناسب با اهداف و مأموریت‌های آموزش عالی: شاخص‌های ارزیابی چه در ارزیابی‌های فردی مانند ارتقای اعضای هیئت علمی، یا کفایت پژوهشی دانشجویان دکتری و چه در ارزیابی‌های مؤسسه‌ای می‌تواند هدایت‌کننده عملکرد افراد و مؤسسه‌ها باشد (یوسفی،۱۴۰۱). یکی از ابزارهایی که برای افزایش شفافیت و تضمین کیفیت خدمات در آموزش عالی استفاده می‌شود اعتباربخشی و رتبه‌بندی است. هدف این ابزار ارائه اطلاعات قابل‌اعتماد و قابل‌مقایسه در مورد کیفیت، نتایج و تأثیرات مؤسسات و برنامه‌های آموزش عالی است. همچنین اعتباربخشی فرآیند تضمین کیفیت خارجی است که ارزیابی می‌کند آیا یک موسسه یا برنامه با استانداردهای خاصی از کیفیت مطابقت دارد یا خیر (Renfrew,2020).

دانش‌محوری: به معنای توجه به تولید و انتقال دانش در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و تلاش برای ارتقاء آن است. بعد دانش‌محوری مؤلفه توسعه دانش و آگاهی را شامل می‌شود. اساتید به‌عنوان اعضای علمی دانشگاه‌ها نقش کلیدی در تولید و انتقال دانش دارند و می‌توانند با تلاش برای توسعه دانش خود و ارائه آموزش‌های با کیفیت به دانشجویان، به تحقق این هدف کمک کنند. همچنین، با توجه به نقش مهم دانشگاه‌ها در تولید دانش جدید و ارتباط آن با رشد و توسعه جوامع، توجه به بعد دانش‌محوری در حکمرانی آکادمیک می‌تواند نقش مهمی در تحقق اهداف بلندمدت جامعه داشته باشد. این مؤلفه در یافته‌های پژوهشی محترم نیز مشاهده‌شده و دانش به‌عنوان منبع ارزشمندی تلقی می‌گردد که در توسعه‌یافتگی و قدرت راهبردی جوامع از نقش مهم و بی‌نظیری برخوردار است. دستاوردهای ملموس و کاربردی ناشی از تبدیل دانش خام به محصولات و خدمات قابل‌عرضه در بازارهای منطقه‌ای و جهانی، دانش را به یک مزیت مهم رقابتی تبدیل کرده است که به دلیل تأثیرگذاری بر رشد و پیشرفت جوامع حائز توجه ویژه است. در همین راستا، دانشگاه‌ها از این قاعده رشد یافتگی مستثنی نبوده و توجه به شیوه سیاست‌گذاری و حکمرانی مسلط بر دانشگاه‌ها به‌عنوان عالی‌ترین نهادهای خلق و توسعه‌ی دانش موضوع مهمی است که لازم است در مبحث تجاری‌سازی دانش مدنظر قرار گیرد. نتایج این پژوهش نشان داد که مدل‌های حکمرانی دانشگاهی هرکدام با دیدگاهی متفاوت، نحوه تعامل دانشگاه با جامعه و صنعت و در نتیجه فرایند تجاری‌سازی دانش را مدنظر قرار می‌دهند و در همین راستا مدل حکمرانی دانشگاهی بازار محور با تأکید بر مؤلفه‌های کارآفرینی،

[1] Nolan principles of public life

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.2008000.1402.15.3.5.7]

ارتباط دانشگاه با صنعت و همچنین توجه به نیازهای جامعه و تلاش برای رفع این نیازها با تکیه بر خلق، توسعه و عملیاتی سازی دانش، یکی از مناسب‌ترین رویکردهای حکمرانی دانشگاهی در جهت تجاری‌سازی دانش، تلقی می‌گردد (محترم، ۱۴۰۱).

ازآنجایی‌که نیاز به توسعه مدل‌های حکمرانی –علمی مخصوص منطقه و متناسب با تفاوت‌های ملی و محلی می‌باشد، رویکردهای جایگزینی برای حکمرانی دانشگاهی موردنیاز بوده و باید متناسب با زمینه‌ها و اهداف منحصربه‌فردی که در آن اجرا خواهند شد، توسعه یابند. با این حال، به جای جستجوی مدل‌های جدیدی که ادعا می‌کنند جهانی هستند، شاید زمان آن رسیده است که توسعه مجموعه‌ای از اصول حکمرانی آکادمیک را در نظر بگیریم که نیازها و شرایط محلی را در نظر می‌گیرد (Julie, 2018).

نتایج سایر مطالعات نیز نشان می‌دهد که حکمرانی دانشگاه امری مهم و قابل توجه است و به‌عنوان یک عنصر کلیدی در تمرکز اخیر بر روند اصلاحات آموزش عالی در سراسر جهان مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، مؤلفه‌ها و ابعاد اصلی حکمرانی آکادمیک شامل **استقلال‌گرایی**، **چارچوب‌گرایی**، **جامعه‌گرایی**، **شمول‌گرایی**، **هدایت‌گری**، **آینده‌گرایی**، **فرهنگ‌گرایی**، **کیفیت‌محوری** و **دانش‌محوری** می‌باشند.

ازاین‌رو، به لحاظ اهمیت مسئله حاضر مؤلفه‌های احصاء شده می‌تواند توسط سیاست‌گذاران آموزش عالی در تدوین و اجرای سیاست‌های آموزش عالی موردتوجه قرار گیرند. علاوه بر این، مدلی که در این پژوهش ارائه شده، می‌تواند به‌عنوان معیاری برای ارزیابی و بهبود شیوه حکمرانی آکادمیک در دانشگاه‌های ایران و نقشه راهی برای تحول حکمرانی بهره گرفت؛ بنابراین، سیاست‌گذاران آموزش عالی به‌منظور تحقق اهداف و پاسخگویی به تقاضای جامعه می‌توانند در تصمیم‌گیری‌های خود درباره حکمرانی آکادمیک از دستاوردهای این پژوهش بهره بگیرند.

در پایان بر اساس یافته‌های این پژوهش، توصیه‌های سیاستی برای حکمرانی آکادمیک در نظام آموزش عالی ایران پیشنهاد می‌گردد:

- توجه به ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی آکادمیک به‌عنوان ابزاری برای ارزیابی و سنجش وضعیت موجود دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و تلاش جهت ارتقاء و تعالی آن
- واگذاری استقلال به دانشگاه‌ها در راستای سیاست‌گذاری و اتخاذ تصمیمات متناسب با شرایط و مقتضیات دانشگاه و ایجاد تعادل بین استقلال و مسئولیت‌پذیری
- توسعه ارتباطات و تعامل بین دانشگاه، صنعت، جامعه و محیط در راستای پاسخگویی به نیازهای جامعه و حل مسائل محیطی ترویج فرهنگ همکاری و هم‌افزایی بین دانشگاه‌ها و سایر نهادهای دانش‌بنیان
- توسعه روابط و تعاملات بین‌المللی دانشگاه‌ها و استفاده از ظرفیت‌های منطقه‌ای
- توجه به آینده‌نگری و رویکرد دانشگاه‌های نسل آینده (نسل پنجم)، ظرفیت‌سازی، نوآوری و دیجیتالی نمودن حکمرانی آکادمیک
- ایجاد فضایی مناسب برای ارتقای مشارکت ذینفعان مختلف مانند اساتید، دانشجویان، کارکنان و فارغ‌التحصیلان در فرآیندهای تصمیم‌گیری
- توسعه سیاست‌ها و چارچوب نظری مناسب و رویکردهای جدید برای حکمرانی آکادمیک با توجه به شرایط و نیازهای محلی و ملی و ظرفیت‌سازی جهت سازگاری با تغییرات سریع و پیچیده در محیط خارجی و داخلی
- ارتقاء فرهنگ نوآوری و خلاقیت، ایجاد فرهنگ‌سازمانی مناسب و توسعه اخلاق مداری، ارزش‌گرایی، توسعه حرفه‌ای و ... در حکمرانی آکادمیک

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1402.15.3.5.7]

- توسعه فناوری‌های نوین و سیستم‌های اطلاعاتی مناسب و به‌کارگیری از رویکردهای نوین هوشمند سازی در حکمرانی آکادمیک

قدردانی

این مقاله برگرفته از رساله دکتری است که در جلسه شماره ۵۹٤ مورخ ۱٤۰۱/۳/۱٦ شورای تحصیلات تکمیلی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی مورد تصویب قرار گرفته است. در تمام مراحل پژوهش حاضر، اصل اخلاقی امانت‌داری در استناد به منابع و استفاده از نتایج آن‌ها رعایت گردید. همچنین این مطالعه در کمیته اخلاق در پژوهش دانشگاه علامه طباطبایی با کد IR-ATU- REC-1400.010 مورد تصویب قرار گرفت. بدین‌وسیله از همکاری اساتید راهنما، مشاور و معاونت پژوهشی دانشگاه سپاسگزاری می‌نمایم.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1402.15.3.5.7]

منابع

Abello-Romero, J. B., López, D., Ganga, F., & Mancilla, C. (2021). Perceptions on regulation and asymmetry of information as critical factors in university governance in Latin America. *SAGE Open*, *11*(2). https://doi.org/10.1177/21582440211023161

Abdollahi, B., & Mousavi Amiri, S. T. (2019). A reflection on the ethics of professional ethics in university governance; providing solutions to improve university communication with society. *Journal of Industry and University*,35,73-86. [In Persian]

Advance HE. (2020). Governance Effectiveness Framework 2020: Briefing document. https://www.advance-he.ac.uk/knowledge-hub/framework-supporting-governing-body-effectiveness-reviews-higher-education

Alavi, S. M., Ranani Kordshooli, H., Alimohammadlou, M., & Salimi, G. (2021). Designing a model of governance for the third-generation university with a comprehensive interpretive structural modeling approach. *Management and Planning in Educational Systems*, *14*(1). [In Persian]

Amiri farahabadi J, abolgasemi M. (2023). Investigating the Role of Market-Oriented University Governance in the Realization of the Functions of University Technology Transfer offices in Iranian Higher Education. *Journal of Iranian Higher Education*; 14 (4) :105-125. [In Persian]

Asiri, K. M. (2020). The role of internal audit in strengthening the governance of Saudi universities. *The Scientific Journal of King Faisal University*. *21*(2), 329-337. https://doi.org/10.37575/h/edu/1946

Bakhshi, J., Yousefi Saeedabadi,R., & Salehi, M. (2020). The effect of good governance with the approach of development of fourth generation universities on the educational quality of medical sciences universities in the first metropolis. *Journal of Medicine and Spiritual Cultivation*, *28*(4). [In Persian]

Bench, S., & Day, T. (2010). The user experience of critical care dis - charge: a meta-synthesis of qualitative research. *International journal of nursing studies*, *47*(4), 487-499.

Bótas, P. C. P., & Huisman, J. (2012). (De)constructing power in higher education governance structures: *An analysis of representation and roles in governing bodies. European Journal of Higher Education*, *2*(4), 370-388. 10.1080/21568235.2012.746422

Bratianu, C., & Pinzaru, F. (2015). University governance as a strategic driving force. Proceedings of 11th European Conference on Management Leadership and Governance, Military Academy, Lisbon, Portugal, 12-13 November 2015, pp.28-35.

Coelho, M. , Menezes, I . (2021) University Social Responsibility, Service Learning, and Students' Personal, Professional, and Civic Education. *Front. Psychol.* 12:617300. doi: 10.3389/fpsyg.2021.617300,https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.617300/full

Cooper, H. (2016). Research Synthesis and Meta-Analysis: A Step-by-Step Approach (Vol. 2). Thousand Oaks, CA: *Sage Publications*.

Croucher, G., Wen, W., Coates, H., & Goedegebuure, L. (2020). Framing research into university governance and leadership: Formative insights from a case study of Australian higher education. *Educational Management Administration & Leadership*, *48*(2), 248–269. https://doi.org/10.1177/1741143219893101

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

Danaeefard, H., Salimi, G. (2022). Governance of Higher Education System in Iran: The Elongated Road to New Public Management. In: Farazmand, A. (eds) Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_3367

De Boer, H., & Maassen, P. (2020) University governance and leadership in Continental Northwestern Europe. *Studies in Higher Education*, *45*(10), 2045-2053, DOI: 10.1080/03075079.2020.1823640

Dobbins, M., Knill, C., & Vögtle, E. M. (2011). An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance. Higher Education, 62(5), 665–683. http://www.jstor.org/stable/41477894

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1402.15.3.5.7]

Fatanat Fard Haghighi, M., Zeynabadi, H. R., Arasteh, H. R., & Nooh Ebrahim, A. (2021). Designing a model of desirable governance in the higher education system. *Strategic Studies of Public Policy, 11*(38), 324-346. SID. https://sid.ir/paper/412952/fa. [In Persian]

Giousmpasoglou, C., 2016. Academic Governance. In Danver, S. (Ed.), The Sage Encyclopedia of Online Education. Thousand Oaks: Sage Publications, 8-14. DOI: http://dx.doi.org/10.4135/9781483318332.n9

Ghorbanian, M., Ghahramaani, M., & Abolghasemi, M. (2021). Identification of good governance components in the Iranian higher education system. New Educational Thoughts, 17(1), 53-82. [In Persian]

Harding, S., & Harrison, R. (2015). Changing Times, Changing Universities: leadership, governance and management in a dynamic environment. *International Journal of Chinese Education, 4(1),* 5–27. https://doi.org/10.1163/22125868-12340042

Haririan Tavakoli, E., Ferasatkhah, M., Shirzad Kebria, B., Hamidifar, F. (2022).Analytical Study of Models and Frameworks of Higher Education Governance in the World: A Review of Meta-Narrative or Semi-Systematic. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 15(2): 83-114. doi: 10.29252/mpes.15.2.83. [In Persian]

Hatami, D., Kamali, H., & Roshan, A. (2023). A Study on the Experiences of Higher Education Good Governance in European and North America Countries; Some Lessons Gained for Higher Education in Iran. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 29(1), 161-186. doi: 10.61838/irphe.29.1.7]. [In Persian]

Homayouni Demirchi, A., Pourkarimi, J., Nooh Ebrahim, A., & Ezzati, M. (2021). Identification of dimensions and components of good university governance using a qualitative meta-synthesis approach. *Interdisciplinary Studies of Strategic Knowledge, 11*(44), 167-202. [In Persian]

Jamil Salmi, Ly Thi Pham, (2019).Academic governance and leadership in Vietnam: Trends and challenges, Journal of International and Comparative Education, Volume 8, Issue 2.

Jaramillo, A. (2012). Universities through the looking glass: Benchmarking university governance to enable higher education modernization in MENA: World Bank.

Keykha, A., Tofiqi, J. (2021). Stakeholder taxonomy and their role in university governance. *Strategic Studies of Public Policy, 11*(39), 300-325. [In Persian]

keykha A, ghiasi S. (2020) .A Model for an Adaptive University. *ihej; 12* (2) :83-111 URL: http://ihej.ir/article-1-1431-fa.html. [In Persian]

Leman, J. (2022). Diversity of Governors in Higher Education. Advance HE. https://www.advance-he.ac.uk/knowledge-hub/diversity-governors-higher-education-2022

Mitchell, B. (2023). The road to better governance in American higher education. Forbes https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/05/17/the-road-to-better-governance-in-american-higher-education/?sh=7a05fc6a41fa

Mohtaram, M., & Pakbaz, Z. (2022). A review of the role of market-oriented university governance in knowledge commercialization. In The First International and Fourteenth National Conference on Education (pp. 1-10). Tehran. [In Persian]

Mugdha Bhagwat; Jainam Chirag Shah; Ansh Bilimoria; Prachiti Parkar; Dhiren Patel, (2020). Blockchain to improve Academic Governance, *IEEE International Conference on Electronics*, Computing and Communication Technologies

Nashief, M., & Al–Sharji, A. S. (2019). Academic Governance in Higher Education Institutions. *Route Educational & Social Science Journal.*

Periago MJ · (2021) Stock taking of governance framework including glossary, Apprais governance, quality, accountability: a piloting reform process in Kurdistan region of Iraq,https://www.appraisproject.eu

Pollitt, C. (2011). 30 years of public management reforms: Has there been a pattern? World Banks Consultation Exercise.

Rajabi, A., Shamradi, S. N., & Hasan Moradi, N. (2020). Higher education governance in Iran; A meta-analysis of damages and solutions. *Applied Educational Leadership, 1*(4), 27-46. [In Persian]

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1402.15.3.5.7]

Rajasekharan Pillai K, K. Sankaran, Komattil Ramnarayan, Nandan Prabhu K. P. (2021).Research in higher education governance: past performance and an agenda for the future, *Journal of Educational Review*.

Ranaaei kordshooli H, alavi S M. (2022). Comparing university governance models in four countries. *Journal of Iranian Higher Education*; 14 (1) :91-113. [In Persian]

Renfrew, K. (2020). Governance in Higher Education: Understanding Governance Performance and Future Challenges. AdvanceHE. https://www.advance-he.ac.uk/knowledge-hub/governance-higher-education-understanding-governance-performance-and-future

Ronaghi, M. H., Mahmoudi, J., & Abolghasemi, A. (2015). Measuring the maturity of university governance. *Strategic Management Thought (Management Thought), 9*(2), 135-156. https://sid.ir/paper/129853/en. [In Persian]

Roshan, A. R. (2020). Higher education governance. Institute for Research and Planning in Higher Education. [In Persian]

Roshan, A. R., Saeidi, A., & Ebrahimi, Y. (2022). Representation of the concept of good governance in higher education: Analysis of dimensions and factor structure of indicators. *Research and Planning in Higher Education, 27*(2), 1-24.SID. https://sid.ir/paper/129853/fa. [In Persian]

Rowlands, J., & Tuyet Ngo, M. (2018) The north and the south of it: Academic governance in the US, England and Australia. *Higher Education Research & Development, 37*(7), 1501-1514. 10.1080/07294360.2018.1498462

Sabaghian, A. (2019). Requirements and consequences of higher education governance transformation in Europe. Journal of Public Policy, 5(2), 229-247. [In Persian]

Schwaag Serger, S., Benner, M., & Liu, L. (2015). Chinese university governance: Tensions and reforms. *Science and Public Policy, 42*(6), 871-886. https://doi.org/10.1093/scipol/scv010

Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). Handbook for synthesizing qualitative research. Springer Publishing Company.

Trakman, L. (2008). Modelling University Governance. *Higher Education Quarterly*, 62 (1/2), 63–83. https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2008.00384.

Vilkinas, T., & Peters, M. (2014). Academic governance provided by academic boards within the Australian higher education sector. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(1), 15-28. 10.1080/1360080X.2013.825419

William L. & Waugh, J. R. (2003). Issues in University Governance: More "Professional" and Less Academic. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science 585: 84. The online version of this article can be found at: http://ann.sagepub.com/content/585/1/84.

Wooldridge, E., & Britton, J. (2022). Halpin perspectives on higher education governance. A review of Halpin's collected governance reports and governance thought leadership. Available online at https://halpinpartnership.com/wp-content/uploads/2022/10/Halpins-Perspectives-on-Governance-1.pdf

Yonezawa, A. (2014). The Academic Profession and University Governance Participation in Japan: Focusing on the Role of Kyoju-kai. *Educational Studies in Japan: International Yearbook*, 8, 19-31.

Yousefi, H. (2022). A review of the status of higher education governance in 10 countries of the world in terms of administrative structure, financial provision, evaluation and quality assurance and presentation of policy approaches. Research Center of the Parliament. [In Persian]

Zaker Salehi, G. (2019). The third conference on governance and public policy. [In Persian]

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1402.15.3.5.7]

Explaining the Dimensions and Components of Academic Governance

Fahimeh Rabbani Khah[1]
Ali Khorsandi Taskoh[2]
Mohammad Mehdi Tehranchi[3]
Saeed Ghiasi Nodooshan[4]
Mehdi Elyasi[5]

Received: 2023/09/11
Accepted:2024/06/24

Abstract

Objective: Today, universities have a special place in societies and as one of the main players in the pyramid of power, they play a key role in the development of societies. The centrality of the university in today's society has been achieved due to the direct role of the university in the production of new knowledge. Because the production of knowledge has replaced capital assets and became the main element of economic growth. According to recent studies, university governance has been considered as an important and fundamental issue and a key element in the process of higher education reforms around the world. Understanding the components and indicators of academic governance requires extensive research so that its results can be used for policy making in Iran's higher education. This research has been done with the aim of reviewing the studies done to identify the dimensions and components of academic governance in higher education.

Materials and methods: This research has been conducted with a qualitative approach using a meta-synthesis method. The statistical population of this research includes reliable scientific sources published in the period from 2000 to 2023, which have been collected from the domestic and international scientific databases of Noormags, Magiran, SID, Scopus, Science Direct, Google scholar, Taylor & Francis and DOAJ. Next, sampling from the research community was done with a targeted search strategy and 45 of the 93 articles were selected, coded and analyzed by comparing the title, abstract, method and findings of the research sources according to the seven-step method of Sandelowski and Barroso (2007).

Results: Academic governance components were classified into 77 codes, 16 components and 9 dimensions. The main dimensions include: independence-orientedness, framework-orientedness, community-orientedness, inclusion-orientedness, guidance-orientedness, futurism, culturalism, quality-orientedness and knowledge-orientedness.

Conclusion: Based on the findings of this research, it is possible to reach a conceptual summary about the components of academic governance in Iranian Higher Education, which higher education policy makers can use in formulating and implementing higher education policies. The presented model can be used as a basis for evaluating and improving academic governance practices in Iranian universities and also as a road map for governance development.

Keywords: governance of higher education, academic governance, university, meta-synthesis study

[1] PhD student in Higher Education Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. f_rabbani@yahoo.com
[2] Associate Professor, Department of Educational Planning and Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. ali.khorsandi@atu.ac.ir
[3] Professor, Department of Physics, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. teranchi@sbu.ac.ir
[4] Associate Professor, Department of Management and Educational Planning, Faculty Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. ghiasi.saeed@gmail.com
[5] Associate Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. elyasimail@gmail.com

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.2008000.1402.15.3.5.7]