شیوه استناددهی: جودکی، یاور، و امیری، حسن. (۱۴۰۵) . بررسی ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران. *آموزش، تربیت و توسعه پایدار*، ۵(۵)، ۱-۲۷.

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

بررسی ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران

یاور جودکی[۱]، حسن امیری[۲*]

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه ازاد اسلامی، تهران، ایران.

* ایمیل نویسنده مسئول: hassanamiri1349@iau.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های حکمرانی مطلوب در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران و ارائه چارچوبی منسجم برای ارتقای کیفیت راهبری و مدیریت دانشگاهی بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون بود. مشارکت‌کنندگان پژوهش را صاحب‌نظران و خبرگان حوزه آموزش عالی و دانشگاه‌های استان تهران تشکیل دادند که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی و تا دستیابی به اشباع نظری انتخاب شدند. در مجموع، با ۱۲ نفر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. داده‌ها به دو شیوه اسنادی و میدانی گردآوری شدند. روایی ابزار با بهره‌گیری از دیدگاه متخصصان آموزش عالی و مشارکت‌کنندگان تأیید شد و پایایی از طریق کثرت‌گرایی در روش، پژوهشگر و مشارکت‌کننده به‌ترتیب برابر با ۸۸، ۸۳ و ۸۵ درصد به دست آمد. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی، کدگذاری و مقایسه مستمر، با استفاده از روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. تحلیل داده‌ها به شناسایی ۱۱۴ شاخص، ۲۹ مؤلفه و ۵ بُعد اصلی حکمرانی مطلوب منجر شد. ابعاد استخراج‌شده شامل «مشارکت و اثرگذاری علمی» با ۴ مؤلفه، «رهبری و توسعه علمی» با ۵ مؤلفه، «تسهیل‌گری سازمانی» با ۸ مؤلفه، «یکپارچه‌سازی» با ۶ مؤلفه و «راهبری و جهت‌دهی» با ۶ مؤلفه بودند. یافته‌ها نشان داد حکمرانی مطلوب دانشگاهی ماهیتی چندبعدی و به‌هم‌پیوسته دارد و تحقق آن مستلزم مشارکت علمی ذی‌نفعان، رهبری توسعه‌گرا، جریان مؤثر اطلاعات، نظارت و ارزیابی، هماهنگی سازمانی، مدیریت منابع، مسئولیت‌پذیری، اعتمادسازی و جهت‌دهی راهبردی است. حکمرانی مطلوب در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران زمانی تحقق می‌یابد که ساختارهای مدیریتی از الگوهای صرفاً متمرکز و اداری به سوی نظامی مشارکتی، پاسخگو، یکپارچه، چابک و توسعه‌گرا حرکت کنند. چارچوب شناسایی‌شده می‌تواند مبنایی برای بازطراحی سیاست‌ها، تفویض اختیار، بهبود نظام ارزیابی، تقویت مشارکت ذی‌نفعان و ارتقای اثربخشی علمی و سازمانی دانشگاه‌ها فراهم کند.

کلیدواژگان: *حکمرانی مطلوب، حکمرانی دانشگاهی، آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی، تحلیل مضمون، استان تهران*

تاریخ ارسال: ۱۰ خرداد ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۲۴ تیر ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۳۰ آبان ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۴ آذر ۱۴۰۵

تاریخ چاپ نهایی: ۴ دی ۱۴۰۶



How to cite: Joudaki, Y., Amiri, H. (2026). Examining the Dimensions and Components of Good Governance in Islamic Azad Universities of Tehran Province. *Training, Education, and Sustainable Development, 5*(5), 1-27.

© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Examining the Dimensions and Components of Good Governance in Islamic Azad Universities of Tehran Province

Yavar Joudaki[1], Hassan Amiri[2]*

1. PhD Student, Department of Public Administration, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Department of Public Administration, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

*Corresponding Author's Email: hassanamiri1349@iau.ac.ir

Abstract

This study aimed to identify and explain the dimensions, components, and indicators of good governance in Islamic Azad Universities of Tehran Province and to develop an integrated framework for improving the quality of university governance and management. This applied study adopted a qualitative research design based on thematic analysis. The participants consisted of experts and scholars in higher education and universities in Tehran Province, who were recruited through snowball sampling until theoretical saturation was achieved. A total of 12 experts participated in semi-structured interviews. Data were collected through both documentary and field methods. Instrument validity was established through feedback from higher education specialists and study participants, while reliability was assessed through methodological, researcher, and participant triangulation, yielding agreement rates of 88%, 83%, and 85%, respectively. Following transcription, continuous comparison, and coding of the interview data, thematic analysis was conducted using MAXQDA software to identify and organize the underlying governance themes. The thematic analysis identified 114 indicators, 29 components, and five major dimensions of good governance. These dimensions comprised Participation and Scientific Impact with four components, Leadership and Scientific Development with five components, Organizational Facilitation with eight components, Integration with six components, and Governance and Direction-Setting with six components. The findings indicated that effective university governance is a multidimensional and interconnected phenomenon requiring meaningful scientific participation of stakeholders, developmental leadership, effective information flows, monitoring and evaluation, organizational coordination, resource management, accountability, trust-building, and strategic direction. The identified dimensions collectively represent complementary mechanisms through which academic autonomy, organizational effectiveness, responsiveness, and institutional development can be strengthened. Good governance in Islamic Azad Universities of Tehran Province requires a transition from predominantly centralized and administrative management toward a participatory, accountable, integrated, agile, and development-oriented governance system. The proposed framework can provide a practical foundation for policy redesign, delegation of authority, improvement of evaluation mechanisms, stakeholder participation, effective resource allocation, and enhancement of universities' scientific and organizational performance.

Keywords: *Good Governance, University Governance, Higher Education, Islamic Azad University, Thematic Analysis, Tehran Province*

Submit Date: 31 May 2026
Revise Date: 15 July 2026
Accept Date: 21 November 2026
Initial Publish: 25 November 2026
Final Publish: 25 December 2027

مقدمه

حکمرانی مطلوب در دهه‌های اخیر به یکی از مفاهیم محوری در ادبیات مدیریت عمومی، سیاست‌گذاری و توسعه نهادی تبدیل شده است و از آن به‌عنوان یکی از پیش‌شرط‌های اساسی کارآمدی سازمان‌ها، ارتقای پاسخگویی، افزایش اعتماد عمومی و تحقق توسعه پایدار یاد می‌شود. در این رویکرد، حکمرانی صرفاً به معنای اعمال اقتدار رسمی یا مدیریت سلسله‌مراتبی نیست، بلکه مجموعه‌ای از سازوکارها، فرایندها، ساختارها و تعاملاتی است که از طریق آن‌ها تصمیم‌ها اتخاذ، منابع تخصیص، مسئولیت‌ها توزیع و منافع ذی‌نفعان مختلف تنظیم می‌شوند. از این منظر، کیفیت حکمرانی به میزان شفافیت، مشارکت، پاسخگویی، اثربخشی، عدالت، قانون‌مداری و توانایی نهادها در سازگاری با تحولات محیطی وابسته است. حکمرانی مطلوب زمانی تحقق می‌یابد که نهادها بتوانند میان اقتدار مدیریتی، مشارکت ذی‌نفعان، شفافیت در تصمیم‌گیری و پاسخگویی نسبت به پیامدهای عملکردی تعادل برقرار کنند (Feng, 2023; Safarian & Emam Jomehzadeh, 2017). این موضوع در محیط‌های دانشگاهی اهمیتی دوچندان دارد؛ زیرا دانشگاه‌ها هم‌زمان نهادهایی علمی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی هستند و عملکرد آن‌ها مستقیماً بر تولید دانش، تربیت نیروی انسانی، نوآوری و توسعه جامعه اثر می‌گذارد.

دانشگاه به‌عنوان یکی از پیچیده‌ترین سازمان‌های اجتماعی، دارای ساختاری چندلایه و مجموعه‌ای متنوع از ذی‌نفعان است که شامل اعضای هیئت علمی، دانشجویان، کارکنان، مدیران، نهادهای سیاست‌گذار، دولت، بخش خصوصی، جامعه مدنی و حتی بازیگران بین‌المللی می‌شود. ازاین‌رو، حکمرانی دانشگاهی را نمی‌توان تنها در قالب مدیریت اداری یا تصمیم‌گیری در سطح مدیران عالی تعریف کرد. حکمرانی دانشگاهی شامل نحوه توزیع قدرت، چگونگی مشارکت ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری، شیوه پاسخگویی مدیران، استقلال دانشگاه، نظام ارزیابی عملکرد، نحوه تأمین و تخصیص منابع و سازوکارهای هماهنگی میان بخش‌های مختلف است (Magalhaes & Amaral, 2019; Trakman, 2018). در چنین چارچوبی، دانشگاه موفق دانشگاهی است که بتواند هم از استقلال علمی و مدیریتی کافی برخوردار باشد و هم در برابر جامعه و ذی‌نفعان خود پاسخگو باقی بماند. این دوگانگی میان استقلال و پاسخگویی از مهم‌ترین مسائل در طراحی الگوهای حکمرانی دانشگاهی محسوب می‌شود.

تحولات جهانی آموزش عالی، از جمله بین‌المللی‌شدن دانشگاه‌ها، گسترش رقابت علمی، توسعه فناوری‌های دیجیتال، افزایش تقاضا برای پاسخگویی عمومی، محدودیت منابع مالی و ظهور دانشگاه‌های کارآفرین و نسل جدید، موجب شده است الگوهای سنتی حکمرانی دانشگاهی با چالش‌های جدی مواجه شوند. دانشگاه‌ها دیگر نمی‌توانند صرفاً بر ساختارهای بوروکراتیک و تصمیم‌گیری متمرکز تکیه کنند، بلکه باید به سمت الگوهایی حرکت کنند که از انعطاف‌پذیری، مشارکت، نوآوری و ظرفیت پاسخ سریع به تغییرات محیطی برخوردار باشند. پژوهش‌های مربوط به تحول نظام‌های حکمرانی آموزش عالی نشان می‌دهند که در بسیاری از کشورها، روابط میان دولت و دانشگاه از کنترل مستقیم به سمت تنظیم‌گری، ارزیابی عملکرد و اعطای استقلال بیشتر به دانشگاه‌ها تغییر کرده است (De Boer & Maassen, 2025; Dobbins & Knill, 2020). در همین راستا، الگوهای جدید حکمرانی دانشگاهی بر تلفیق نقش دولت، مدیریت حرفه‌ای، جامعه دانشگاهی و سایر ذی‌نفعان تأکید دارند.

یکی از پیامدهای این تحول، تقویت گرایش به مدیریت‌گرایی نوین در دانشگاه‌ها بوده است. در این رویکرد، مدیران دانشگاهی بیش از گذشته مسئول دستیابی به اهداف کمی و کیفی، استفاده کارآمد از منابع، ارتقای بهره‌وری و پاسخگویی در برابر عملکرد سازمانی هستند. بااین‌حال، مدیریت‌گرایی در صورتی که بدون توجه به ماهیت علمی دانشگاه اجرا شود، می‌تواند به کاهش استقلال علمی، تمرکز بیش از اندازه بر شاخص‌های عملکردی و تضعیف مشارکت دانشگاهیان در تصمیم‌گیری منجر شود. ازاین‌رو، یکی از چالش‌های اساسی حکمرانی دانشگاهی ایجاد تعادل میان کارایی مدیریتی و حفظ ارزش‌های دانشگاهی است (Dietmar, 2023). این تعادل به‌ویژه در محیط‌هایی که دانشگاه‌ها هم‌زمان تحت فشارهای مالی، رقابتی و سیاستی قرار دارند، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

حکمرانی دانشگاهی همچنین با مفهوم رهبری علمی ارتباطی نزدیک دارد. رهبری در دانشگاه صرفاً به معنای اعمال اقتدار رسمی نیست، بلکه شامل ایجاد چشم‌انداز مشترک، توانمندسازی اعضای هیئت علمی، توسعه فرهنگ مشارکت، تقویت همکاری‌های بین‌رشته‌ای و جهت‌دهی دانشگاه به سوی اهداف علمی و اجتماعی است. بر این اساس، نقش مدیران دانشگاه از کنترل مستقیم فعالیت‌ها به سمت تسهیل‌گری، ایجاد هماهنگی و فراهم‌سازی بسترهای لازم برای فعالیت مؤثر دانشگاهیان تغییر یافته است. مطالعه الگوهای حکمرانی نشان می‌دهد که نوع رهبری، نحوه توزیع قدرت، میزان استقلال دانشگاه و چگونگی مشارکت ذی‌نفعان از عناصر تعیین‌کننده کیفیت حکمرانی دانشگاهی هستند (Crow et al., 2023; De Boer & Maassen, 2025). هرچه نظام حکمرانی بتواند زمینه مشارکت اعضای دانشگاه را در تصمیم‌گیری فراهم کند، احتمال پذیرش سیاست‌ها و افزایش تعهد سازمانی نیز بیشتر خواهد شد.

یکی دیگر از عناصر اساسی حکمرانی مطلوب در دانشگاه‌ها، مشارکت ذی‌نفعان است. مشارکت اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان در فرایندهای تصمیم‌گیری نه‌تنها به افزایش مشروعیت تصمیمات منجر می‌شود، بلکه می‌تواند موجب ارتقای کیفیت سیاست‌ها و کاهش مقاومت در برابر تغییر گردد. در الگوهای نوین حکمرانی دانشگاهی، ذی‌نفعان تنها دریافت‌کنندگان تصمیمات نیستند، بلکه به‌عنوان بازیگران فعال در فرایند سیاست‌گذاری و اجرای برنامه‌ها شناخته می‌شوند. پژوهش‌های مربوط به طراحی شاخص‌های حکمرانی دانشگاهی نشان داده‌اند که مشارکت ذی‌نفعان، پاسخگویی، استقلال سازمانی و شفافیت از مهم‌ترین مؤلفه‌های ارزیابی کیفیت حکمرانی در دانشگاه‌ها هستند (Quyen, 2017). به‌ویژه در محیط‌های دانشگاهی که دانش تخصصی در میان گروه‌های مختلف توزیع شده است، تمرکز کامل اختیار تصمیم‌گیری در سطوح مدیریتی می‌تواند کیفیت تصمیمات را کاهش دهد.

در کنار مشارکت، استقلال دانشگاهی نیز یکی از مؤلفه‌های کلیدی حکمرانی مطلوب است. استقلال می‌تواند شامل استقلال علمی، مالی، اداری و مدیریتی باشد و به دانشگاه امکان دهد تصمیمات خود را متناسب با اهداف، مأموریت و شرایط محیطی اتخاذ کند. شواهد تطبیقی نشان می‌دهد دانشگاه‌هایی که از استقلال بیشتری در مدیریت منابع انسانی، برنامه‌های آموزشی، تأمین مالی و سیاست‌های پژوهشی برخوردار هستند، ظرفیت بالاتری برای نوآوری و ارتقای عملکرد علمی دارند (Sedlacek, 2017). بااین‌حال، استقلال بدون پاسخگویی می‌تواند به ناکارآمدی یا عدم شفافیت منجر شود. ازاین‌رو، حکمرانی مطلوب مستلزم آن است که استقلال دانشگاه در کنار نظام‌های اثربخش ارزیابی، گزارش‌دهی و پاسخگویی قرار گیرد.

پاسخگویی و شفافیت نیز دو اصل بنیادین در حکمرانی دانشگاهی محسوب می‌شوند. دانشگاه‌ها به دلیل استفاده از منابع عمومی یا اجتماعی و تأثیر گسترده بر توسعه کشور، باید در برابر نحوه مصرف منابع، کیفیت آموزش، نتایج پژوهشی و تصمیمات مدیریتی پاسخگو باشند. شفافیت در اطلاعات، فرایندها و تصمیمات می‌تواند زمینه شکل‌گیری اعتماد را فراهم کند و از بروز تعارض منافع، رفتارهای غیرحرفه‌ای و فساد اداری جلوگیری کند. در اسناد راهنمای مربوط به ساختارهای حکمرانی آموزش عالی نیز بر مسئولیت اعضای هیئت‌های راهبری در زمینه نظارت، ارزیابی عملکرد، مدیریت منابع و صیانت از مأموریت دانشگاه تأکید شده است (Committee of University, 2019). در همین چارچوب، پاسخگویی مستلزم آن است که اهداف و شاخص‌های عملکردی به‌صورت شفاف تعریف شوند و مدیران در برابر میزان دستیابی به آن‌ها مسئول باشند (Moraru, 2022).

حکمرانی مطلوب همچنین با توانایی دانشگاه در مدیریت دانش، اطلاعات و داده‌های سازمانی مرتبط است. گسترش فناوری‌های اطلاعاتی و دیجیتالی موجب شده است تصمیم‌گیری دانشگاهی بیش از گذشته به داده‌های دقیق، قابل اتکا و به‌موقع وابسته باشد. در چنین شرایطی، حکمرانی داده به‌عنوان یکی از زیرساخت‌های مهم حکمرانی دانشگاهی مطرح شده است. حکمرانی داده شامل تعیین مسئولیت‌ها، استانداردها، شیوه‌های دسترسی و سازوکارهای استفاده از داده‌ها در فرایند تصمیم‌گیری است. مطالعه انجام‌شده در دانشگاه آزاد اسلامی نشان داد که ایجاد سازوکارهای مناسب برای مدیریت داده و تعیین مسئولیت‌های مرتبط با آن می‌تواند به بهبود تصمیم‌گیری و ارتقای کیفیت مدیریت دانشگاهی

کمک کند (Finizadeh et al., 2024). این مسئله نشان می‌دهد که حکمرانی مطلوب تنها به روابط قدرت محدود نیست، بلکه به کیفیت زیرساخت‌های اطلاعاتی نیز وابسته است.

از سوی دیگر، حکمرانی دانش نیز نقش مهمی در هماهنگی میان بازیگران مختلف دانشگاهی دارد. دانشگاه‌ها سازمان‌هایی دانش‌بنیان هستند و بخش قابل توجهی از ارزش آن‌ها در توانایی تولید، انتقال و استفاده از دانش نهفته است. در نظام حکمرانی دانشگاهی، ایجاد سازوکارهایی برای تبادل اطلاعات، اشتراک دانش و پیوند میان حوزه‌های تخصصی می‌تواند به افزایش کیفیت تصمیم‌گیری و اثربخشی سیاست‌ها منجر شود. مطالعات حوزه حکمرانی دانش نشان می‌دهند که دستیابی به تصمیمات مؤثر نیازمند ایجاد شبکه‌های همکاری، اعتماد میان بازیگران و سازوکارهای مناسب برای ترکیب انواع مختلف دانش است (Giebels et al., 2022). در چنین فضایی، دانشگاه از یک ساختار سلسله‌مراتبی صرف به شبکه‌ای از تعاملات علمی و سازمانی تبدیل می‌شود.

اهمیت حکمرانی مطلوب زمانی بیشتر می‌شود که نقش دانشگاه‌ها در توسعه پایدار مورد توجه قرار گیرد. دانشگاه‌ها تنها مسئول آموزش و پژوهش نیستند، بلکه در شکل‌دهی به فرهنگ اجتماعی، تولید نوآوری، توسعه اقتصادی و تحقق اهداف زیست‌محیطی نیز نقش دارند. مفهوم حکمرانی پایدار در آموزش عالی بر این دیدگاه استوار است که سیاست‌ها و ساختارهای مدیریتی باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که هم‌زمان ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و محیط‌زیستی را پوشش دهند (Maruyama et al., 2020). در همین راستا، مطالعات جدید بر ضرورت حرکت دانشگاه‌ها به سمت الگوهای حکمرانی پایدار و متناسب با دانشگاه‌های نسل پنجم تأکید دارند؛ الگوهایی که علاوه بر کارایی سازمانی، مسئولیت اجتماعی، نوآوری، ارتباط با جامعه و آینده‌نگری را نیز مورد توجه قرار می‌دهند (Raeisi et al., 2025). بنابراین، حکمرانی مطلوب را باید مفهومی فراتر از مدیریت داخلی دانشگاه دانست که با نقش دانشگاه در توسعه جامعه پیوند دارد.

یکی دیگر از ابعاد مهم حکمرانی دانشگاهی، کیفیت نظارت و ارزیابی است. کنترل و نظارت در دانشگاه نباید صرفاً به فرایندهای اداری محدود شود، بلکه باید به ابزاری برای بهبود عملکرد آموزشی، پژوهشی و مدیریتی تبدیل گردد. نظارت مؤثر می‌تواند به شناسایی ضعف‌ها، ارائه بازخورد و ارتقای مستمر عملکرد منجر شود. در حوزه آموزش، نظارت و ارزیابی زمانی اثربخش است که به‌جای تمرکز بر کنترل صوری، بر هدایت، حمایت و توسعه حرفه‌ای تأکید داشته باشد (Sajjadi et al., 2017). به همین دلیل، حکمرانی مطلوب به سازوکارهایی نیاز دارد که ارزیابی عملکرد را با یادگیری سازمانی و بهبود مستمر پیوند دهند.

همچنین، کیفیت زندگی کاری و حفظ سرمایه انسانی نیز با حکمرانی دانشگاهی ارتباط مستقیم دارد. منابع انسانی دانشگاه، به‌ویژه اعضای هیئت علمی و کارکنان متخصص، اصلی‌ترین سرمایه دانشگاه محسوب می‌شوند و نظام حکمرانی باید بتواند محیطی فراهم کند که در آن عدالت سازمانی، فرصت رشد، انگیزش و مشارکت تقویت شود. مطالعات انجام‌شده در دانشگاه‌های علوم پزشکی نشان داده‌اند که ساختار سازمانی، محیط کار، عدالت، نظام‌های انگیزشی و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای از عوامل مؤثر بر نگهداشت سرمایه انسانی هستند (Hezhbar et al., 2024). بنابراین، حکمرانی مطلوب باید علاوه بر ساختارها و فرایندهای رسمی، به کیفیت تجربه کاری و احساس تعلق اعضای دانشگاه نیز توجه کند.

در ایران نیز موضوع حکمرانی آموزش عالی طی سال‌های اخیر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. مطالعات نشان می‌دهند که نظام آموزش عالی کشور با مسائلی مانند تمرکزگرایی، محدودیت استقلال دانشگاهی، پیچیدگی مقررات، ضعف مشارکت ذی‌نفعان و کمبود سازوکارهای مؤثر پاسخگویی مواجه است. طراحی یک الگوی مناسب برای حکمرانی آموزش عالی مستلزم توجه هم‌زمان به ساختارهای تصمیم‌گیری، روابط میان دولت و دانشگاه، استقلال سازمانی و مشارکت جامعه دانشگاهی است (Dadash Karimi et al., 2019). همچنین، بررسی ساختارهای حکمرانی در ایران نشان داده است که توزیع مناسب اختیارات و ایجاد سازوکارهای هماهنگی میان سطوح مختلف مدیریتی می‌تواند در افزایش کارآمدی نظام حکمرانی مؤثر باشد (Kazemian et al., 2019).

مطالعات انجام‌شده در زمینه حکمرانی مطلوب دانشگاه‌های ایران نیز نشان می‌دهد که ابعاد و مؤلفه‌های این مفهوم می‌تواند متناسب با نوع دانشگاه و محیط نهادی آن متفاوت باشد. در دانشگاه‌های علوم پزشکی، ابعادی مانند بین‌المللی‌سازی، پاسخگویی، چشم‌انداز دانشگاه، آزادی علمی، کار تیمی، آینده‌نگری، شفافیت و ساختار دانشگاه به‌عنوان ابعاد مهم حکمرانی مطلوب شناسایی شده‌اند (Bakhshi et al., 2024). این یافته‌ها نشان می‌دهد که یک الگوی واحد و ثابت نمی‌تواند پاسخگوی همه دانشگاه‌ها باشد و ضروری است ساختار حکمرانی متناسب با ویژگی‌های سازمانی و محیطی هر نظام دانشگاهی طراحی شود.

از سوی دیگر، ماهیت دانشگاه آزاد اسلامی به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین نظام‌های آموزش عالی غیردولتی کشور موجب می‌شود مسئله حکمرانی در آن از پیچیدگی خاصی برخوردار باشد. گستردگی واحدها، تنوع رشته‌ها، تفاوت شرایط منطقه‌ای، تعدد ذی‌نفعان و وابستگی قابل توجه به منابع مالی حاصل از فعالیت‌های آموزشی، ضرورت برخورداری از سازوکارهای کارآمد حکمرانی را افزایش داده است. در چنین ساختاری، هماهنگی میان سطوح مختلف مدیریتی، بهره‌گیری از داده در تصمیم‌گیری، توزیع مناسب اختیارات، توسعه مشارکت دانشگاهیان و ایجاد سازوکارهای اثربخش نظارت اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند (Finizadeh et al., 2024). همچنین، تحولات حکمرانی در آموزش عالی نشان می‌دهد که دانشگاه‌ها باید بتوانند میان مأموریت علمی خود و الزامات اقتصادی، اجتماعی و رقابتی تعادل ایجاد کنند (Yáñez et al., 2019). بین‌المللی‌شدن آموزش عالی نیز بُعد دیگری از حکمرانی دانشگاهی است که نمی‌توان آن را نادیده گرفت. افزایش تحرک دانشجویان و اعضای هیئت علمی، همکاری‌های علمی فرامرزی و شکل‌گیری شبکه‌های بین‌المللی دانش موجب شده است دانشگاه‌ها با محیطی مواجه شوند که مرزهای سنتی تصمیم‌گیری را پشت سر گذاشته است. حکمرانی دانشگاهی در این شرایط باید بتواند ضمن حفظ هویت و مأموریت سازمانی، تعامل با بازیگران خارجی و الزامات بین‌المللی را مدیریت کند (Song & McCarthy, 2020). این امر نیازمند ساختارهایی منعطف، ظرفیت بالای هماهنگی و سیاست‌گذاری راهبردی است.

از منظر مأموریت‌های علمی نیز حکمرانی مطلوب باید امکان توسعه عملکرد پژوهشی و علمی را فراهم کند. نظام‌های حکمرانی که استقلال علمی، مشارکت اعضای هیئت علمی و آزادی در تخصیص منابع را تقویت می‌کنند، معمولاً زمینه مناسب‌تری برای توسعه فعالیت‌های پژوهشی فراهم می‌آورند (Sedlacek, 2017). در عین حال، جهت‌دهی و راهبری دانشگاه باید مبتنی بر اهداف و مأموریت‌های روشن باشد و عملکرد دانشگاه به‌طور مستمر در نسبت با این اهداف ارزیابی شود. ادبیات حکمرانی آموزش عالی نشان می‌دهد که مشخص بودن اهداف، انسجام راهبردی و سازگاری ساختار مدیریتی با مأموریت سازمان از پیش‌شرط‌های اصلی حکمرانی مؤثر است (Committee of University, 2019; Yáñez et al., 2019).

در نهایت، بررسی ادبیات موجود نشان می‌دهد که حکمرانی مطلوب در دانشگاه پدیده‌ای چندبعدی و وابسته به زمینه است و نمی‌توان آن را صرفاً با یک یا چند شاخص مدیریتی سنجید. ابعادی همچون مشارکت، رهبری، پاسخگویی، شفافیت، استقلال، نظارت، مدیریت منابع، تبادل دانش، توسعه علمی، ارتباط با جامعه و جهت‌دهی راهبردی به‌صورت هم‌زمان در کیفیت حکمرانی مؤثر هستند (Crow et al., 2023; Dobbins & Knill, 2020; Quyen, 2017). با وجود گسترش مطالعات حکمرانی دانشگاهی، هنوز درباره نحوه ترکیب این مؤلفه‌ها در بافت دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران و چگونگی صورت‌بندی یک چارچوب منسجم متناسب با ویژگی‌های این دانشگاه‌ها خلأ پژوهشی وجود دارد. ازاین‌رو، شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد حکمرانی مطلوب بر اساس تجربه و دیدگاه خبرگان می‌تواند زمینه مناسبی برای توسعه سیاست‌های مدیریتی، ارتقای اثربخشی دانشگاهی و بهبود سازوکارهای تصمیم‌گیری فراهم سازد.

هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های حکمرانی مطلوب در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران بود.

روش‌شناسی

پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش تحلیل داده‌ها، کیفی است. از نظر ماهیت و نوع مطالعه در بخش کیفی، مبتنی بر تحلیل مضمون است. مشارکت کنندگان شامل صاحبنظران حوزه آموزش عالی و دانشگاه‌ها در استان تهران است که با استفاده از نمونه‌گیری گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری، با ۱۲ نفر مصاحبه انجام گرفت. داده‌ها به شیوه اسنادی و میدانی و با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان جمع آوری شد.برای سنجش روایی ابزار از نظرات اساتید آشنا و متخصصان حوزه آموزش عالی و همچنین مشارکت کنندگان استفاده شد و برای تعیین پایایی ابزار نیز از کثرت‌گرایی در روش(۸۸٪)، پژوهشگر(۸۳٪) و مشارکت‌کننده(۸۵٪) استفاده شد. تحلیل داده‌ها با روش کدگذاری برگرفته از روش تحلیل مضمون با استفاده از نرم افزار **MAxQDA** بهره گرفته شد.

یافته‌ها

سوال اول فرعی تحقیق: شاخص‌های مدل حکمرانی مطلوب در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران چه مواردی می‌باشند؟ با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده در فرمت مصاحبه که با فرایند تطبیق مستمر به نقطه اشباع نظری رسیده است بعد از تعریف سؤالات اصلی پژوهش (مصاحبه) که برای آن‌ها مقیاس کمی تعریف شده است، می‌توان کدگذاری مصاحبه‌های جمع‌آوری شده را با تعریف ویژگی‌ها و ابعاد آن و نمودارهای توصیف کننده این ویژگی‌ها شروع کرد.بنابراین، در گام اول لازم است تا پس از پیاده سازی گزاره‌های کلامی مضامین اولیه شناسایی شود که البته این مضامین به تائید اساتید راهنما و مشاور رسیده است که در جدول زیر قابل رؤیت است.

جدول۱: مضامین پایه حاصل از پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان (پیاده سازی و تحلیل واحد)

ردیف	متن (گزاره‌های کلامی)	مضمون پایه
۱	حکمرانی دانشگاه منجربه به سینرژی گردد.	هم افزایی
۲	برای ارتقای سطح کیفیت،اعضای هیأت علمی نباید صرفاً به «تدریس در کلاس» و «انتشار مقاله» بپردازند؛ بلکه باید به سمت «تولید ارزش» حرکت کنند.	تولید ارزش از سوی اعضای هیأت علمی
۳	شناسایی خواسته‌های نسل جدید و به دنبال جامه پوشاندن و عملی شدن این خوسته ها.	شناسایی خواسته‌های نسل جدید
۴	استاد باید برای پروژه‌های خود «قدرت خرید» و «قدرت تخصیص» داشته باشد.	وجود بودجه تخصصی برای اساتید
۵	اگر اعضای هیأت علمی صرفاً «اجراکننده» باشند، دانشگاه دچار خشکی اداری می‌شود؛ اما اگر آن‌ها «حاکمان تخصصی» باشند، دانشگاه به سمت نوآوری حرکت می‌کند.	نگاه به اعضای هیأت علمی بعنوان حاکمان تخصص
۶	دانشجویان باید از طریق انجمن‌های علمی، شورای صنفی، نظرسنجی‌های رسمی و سیستم‌های بازخورد آنلاین بتوانند خواسته‌ها و مطالبات خود را بیان کنند.	توجه بر انجمن‌های علمی
۷	استفاده از تخصص علمی برای کمک به سیاستگذاری‌های درست در سطح ملی و منطقه‌ای.	مشاوره تخصصی اعضای هیأت علمی به دولت و نهادها
۸	اساتید باید توانایی منتورینگ و هدایت تحصیلی داشته باشند.	منتورینگ و هدایت تحصیلی دانشجویان
۹	گسترش فرهنگ احترام به نقد و ترویج فضای گفت‌وگوی علمی بدون تهدید . نظارت مستقل وجود و نهادهای بی‌طرف (کمیته‌های اخلاق یا بازرسی آموزشی) برای جلوگیری از تعارض منافع	ترویج احترام به نقد
۱۰	دانشجویان باید بتوانند درباره کیفیت آموزش، نحوه ارائه خدمات و عملکرد علمی–رفتاری استادان بدون ترس از پیامد، نظر بدهند.	حق آزادی بیان
۱۱	اختیار در انتخاب روش‌های تدریس، طراحی محتوای آموزشی، به‌روزرسانی سرفصل‌ها در چارچوب مصوبات، و انتخاب شیوه‌های ارزشیابی دانشجویان.	استقلال در تدریس
۱۲	ایجاد سازوکارهای ارزیابی (مانند نظرسنجی از دانشجویان یا مشاهده کلاس) برای شناسایی اساتیدی که نیاز به تقویت مهارت‌های آموزشی یا استفاده از تکنولوژی‌های نوین دارند.	نظارت مدیران گروه بر کیفیت تدریس اساتید
۱۳	مقام استاد را به جایگاه واقعی خود برسانند.	احترام به جایگاه اساتید

۱۴	اعضا هیأت علمی با این وظیفه باعث بالارفتن سطح کیفیت آموزش و پژوهش می‌شوند که سرفصل هستند باید عمل آنها به روز باشد.	توانمندسازی اساتید
۱۵	پاسخگویی به نهادهای بالادستی و جامعه دانشگاهی.	پاسخگویی صعودی
۱۶	داشتن یک سهم از بودجه دانشگاه یا درآمدهای اختصاصی گروه برای رفع فوری نیازهای آموزشی و آزمایشگاهی.	سهیم بودن مدیران گروه در توزیع منابع
۱۷	تمرکز بر سوالاتی که در دنیای واقعی وجود دارند (مثلاً در صنعت، سلامت یا جامعه) و ارائه راهکارهای کاربردی، نه فقط تولید دانش انتزاعی.	توجه اعضای هیأت علمی بر پژوهشهای مساله محور
۱۸	دسترسی به منابع علمی معتبر و آموزش‌های ترکیبی (حضوری–آنلاین).	برگزاری کلاسهای هوشمند
۱۹	حمایت مالی و ساختاری از پروژه‌های دانشجویی و پایان‌نامه‌های مسئله‌محور.	توجه بر نظام پژوهش محور
۲۰	به جای تکیه بر حدس و گمان، مدیر گروه باید بداند کدام درس‌ها بیشترین افت تحصیلی را دارند و چرا؟ کدام استاد بیشترین رضایت دانشجو را دارد و دلیلش چیست؟	تصمیم گیری داده محور توسط رییس گروه
۲۱	اختیار در پیشنهاد اساتید مدعو (از صنعت یا سایر دانشگاه‌ها) که مهارت‌های خاصی دارند، برای تدریس در دروس کاربردی.	انتخاب و تایید اساتید توسط مدیران گروه
۲۲	تاکید بر استفاده از رویکرد حل مساله توسط اساتید در کلاس درس.	استفاده از رویکرد حل مساله
۲۳	مدیر گروه باید مسئول بهینه‌سازی ابزارهای خدمت‌رسانی باشد.	بهینه سازی ابزارها توسط مدیران گروه
۲۴	مدیران گروه علاوه بر وظایف فعلی تعریف شده باید نقش تسهیل گر و پشتیبان برای آنها در نظر گرفته شود .	پشتیبان بودن مدیران گروه
۲۵	توانمندسازی دانشجویان تحصیلات تکمیلی و دانشجویان کارشناسی مستعد، به گونه‌ای که آن‌ها را به پژوهشگران مستقل آینده تبدیل کند.	رهبری تیمهای پژوهشی توسط اعضای هیأت علمی
۲۶	تخصیص دروس به اساتید بر اساس تخصص واقعی و علاقه آن‌ها، نه بر اساس رتبه یا سابقه صرف.	توزیع عادلانه و هوشمندانه دروس بین اساتید توسط مدیر گروه
۲۷	مدیریت سریع مشکلاتی مانند نمرات اشتباه، مشکلات انتخاب واحد، یا مسائل مربوط به پایان‌نامه‌ها و پروژه‌های دانشجویی.	حل بحرانهای آموزشی توسط مدیران گروه
۲۸	مدیران گروه می‌توانند چالش‌های آموزشی و تربیتی را حل کنند.	حل چالش آموزشی توسط مدیران گروه
۲۹	پیاده‌سازی سیستم‌های ارزیابی عملکرد (برای اساتید، کارکنان و واحدها) که مبتنی بر داده‌های واقعی باشد، نه صرفاً گزارش‌دهی‌های صوری.	استقرار نظام سنجش عملکرد
۳۰	مدیران دانشگاهی باید در قبال تصمیمات و پیامدهای عملکرد خود در برابر ذینفعان (دانشجویان، اساتید، کارکنان و جامعه) پاسخگو باشند.	پاسخگویی نزولی
۳۱	سیستم گزینش در دانشگاهها با دیگر سازمانها چه دولتی چه خصوصی فرق دارد دانشگاه فکر تولید می‌کند استاد دارد فعالیت‌های پژوهشی و آموزشی دارد.	توجه بر سیستم گزینش نیروی انسانی
۳۲	کیفیت منابع انسانی ، شایستگی، توانایی‌ها و مهارت‌ها تابع اساسی حکمرانی است .	توجه بر کیفیت منابع انسانی
۳۳	اشاعه فرهنگ مشارکتی ، ایجاد اعتماد و اطمینان .	ایجاد اعتماد سازمانی
۳۴	اختیار برای جابجایی ردیف‌های بودجه بر اساس نیازهای واقعی.	انعطاف پذیری بودجه
۳۵	قدرت استاد باید باعث انتقال خواسته‌های دانشجویان به سطح ستادی شود.	اعطای اختیارات اداری به اساتید
۳۶	ضعف در آزمایشگاه‌ها، امکانات پژوهشی و بودجه‌های پایدار.	کمبود منابع
۳۷	تخصیص منابع بر اساس اولویت‌های پژوهشی و آموزشی، نه بر اساس چانه‌زنی‌های سیاسی یا ساختاری.	توجه بر بهسازی منابع
۳۸	حکمرانی مطلوب نیازمند تغییر ذهنیت از «مدیر اداری» به «رهبر علمی» است که در بسیاری از سازمان‌ها دیده نمی‌شود.	رفع چالشهای فرهنگی و ذهنی
۳۹	اختیار برای جذب نخبگان و متخصصان (حتی از بخش خصوصی) با شرایط حقوق و دستمزد رقابتی، برای اینکه بتواند بهترین اساتید و کارشناسان را برای پاسخگویی به نیازهای آموزشی و خدماتی جذب کند.	نگهداشت سرمایه انسانی
۴۰	رقابت تحصیلی، رضایت در داشتن فناوری است. امروز حکمرانی الکترونیک خیلی مهم است.	فناوری حکمرانی
۴۱	برای اینکه دانشگاه با جهان متصل باشد، اعضای هیأت علمی باید بتوانند به عنوان نماینده علمی دانشگاه در عرصه بین‌المللی و صنعتی عمل کنند.	تبدیل اعضای هیأت علمی به نمایندگان بیرونی دانشگاه

۴۲	نظارت مستقیم بر فرآیندهای جذب اعضای هیأت علمی و توزیع بودجه پژوهشی برای اطمینان از عدالت توزیعی.	حذف رانت
۴۳	ایجاد کمیته‌های مستقل نظارت و ارزیابی که به صورت دوره‌ای عملکرد واحدهای مختلف را بررسی کنند.	ایجاد مکانیسمهای نظارتی
۴۴	یک حکمرانی به فرهنگ نیاز دارد فرهنگ نباشد جواب نمی دهد.	توجه بر فرهنگ سازمانی
۴۵	استقلال عملیاتی و کفایت اداری هم در زیر سایه حکمرانی است.	کفایت اداری
۴۶	استفاده از داده‌های واقعی (بازار کار، کیفیت آموزش، رضایت دانشجویان) برای تصمیم‌گیری.	توجه بر حکمرانی داده محور
۴۷	ایجاد بسترهای الکترونیکی برای مشاهده عمومی تصمیمات و گزارش‌های عملکرد مالی و علمی.	دسترسی به اطلاعات
۴۸	دانشگاه باید در تمامی فرآیندها، از جمله جذب هیأت علمی، تخصیص بودجه، ارزیابی عملکرد و تصمیم‌گیری‌های کلان، شفاف عمل کند.	قرار گرفتن دانشگاه در اتاق شیشه ای
۴۹	نیازهای دانشجویان باید در درجه اول بر اساس خود دانشجویان و با مشارکت آنان شناسایی شود و مدیران، روسای واحدها و معاونان نقش سیاست گذاری، تحلیل و تأیید نهایی را دارند.	تحلیل نیازهای دانشجویان
۵۰	اگر دانشگاه فقط مهارت فنی بدهد اما شکست خوردن و دسترسی به بازار را فراهم نکند، ما فقط «کارکنان ماهر» تولید می‌کنیم، نه «نوآوران».	ارتباط با صنعت
۵۱	توزیع بودجه و امکانات آزمایشگاهی/کارگاهی بین گروه‌ها بر اساس عملکرد، بهره‌وری و نیازهای واقعی پژوهشی، نه صرفاً بر اساس سنت‌های قدیمی.	تخصیص هوشمندانه منابع
۵۲	حکمرانی استراتژی می‌خواهد که ما چگونه به آن آرمان برسیم راههای رسیدن به آرمان را ترسیم کنیم.	ترسیم استراتژی اجرای سیاستگذاری
۵۳	رئیس‌ها و مدیران دانشگاهها برای ارائه خدمات مطلوب تری باید تلاش نمایند که مصوبات اجرایی شود.	عملیاتی شدن مصوبات
۵۴	برقراری ارتباط با سایر دانشگاه‌های تراز اول دنیا و صنعت برای انتقال دانش و فناوری.	دیپلماسی علمی
۵۵	تغییرات مدیریتی مداوم و غیرمنتظره، بزرگترین آسیب را به حکمرانی دانشگاهی می‌زند.	تغییرات مدیریتی
۵۶	مقدس ترین شغل دنیا (استادی) مقدس ترین مکان کلاس دانشگاه و مقدس ترین کار (یادگیری) در آن صورت می‌گیرد	توسعه منزلت دانشگاه
۵۷	وقتی رئیس اختیار دارد، می‌تواند در کمتر از ۴۸ ساعت به یک درخواست صنفی دانشجویان یا پرسنل پاسخ دهد، چون نیاز به استعلام از نهادهای بیرونی ندارد.	پاسخگویی سریع روسای دانشگاه
۵۸	ایجاد مکانیزم‌هایی که در آن دانشجو و استاد بتوانند بازخورد مستقیم بدهند و مدیریت موظف به شنیدن و پاسخگویی باشد.	تسهیل دسترسی ذی نفعان
۵۹	در موسسه‌های آموزشی ساختار باید منعطف باشد از پایین به بالا باشد ساختار مشارکتی باشد تا بواند کمرانی اتفاق بیفتد.	انعطاف در ساختار سازمانی
۶۰	ایجاد کانال‌های باز برای دریافت بازخورد.	شنیدن صدای دانشجو
۶۱	اختیار دادن برای بیان تمامی خواسته‌های به حق خود بدون هیچگونه ترسی از آنچه که میخواهد بیان کند .	فراهم نمودن زمینه بیان خواسته به دانشجویان
۶۲	اختیار برای راه‌اندازی سامانه خدمات دانشجویی اختصاصی دانشکده (مثلاً رزرو آنلاین آزمایشگاه، مشاوره آنلاین با استاد، یا ثبت درخواست‌های آموزشی).	استفاده از سرویس‌های آنلاین از سوی روسای دانشکده
۶۳	مسیر انتقال خواسته‌ها مخفیانه و محرمانه بماند.	محرمانه بودن تعامل دانشجو با دانشگاه
۶۴	گزارش‌دهی شفاف به سطوح بالاتر.	گزارش دهی روزانه به روسای بالاتر
۶۵	تقویت تفکر انتقادی، خلاقیت، کار تیمی و روحیه یادگیری مادام‌العمر.	حمایت فرهنگی و انگیزشی
۶۶	رئیس دانشکده باید «نظام ارزیابی کیفیت تدریس» را جدی بگیرد و اساتیدی که نیاز به آموزش‌های نوین دارند را توانمند کند.	پایش کیفیت آموزش توسط روسای دانشکده
۶۷	تدوین آیین‌نامه‌های شفاف برای ارتقا، جذب دانشجو و توزیع منابع.	شفافیت در فرایندها
۶۸	مهمترین وظیفه رئیس که باید درست انجام بدهد پاسخ دادن (پاسخگو بودن) حساب پس دهی بودن است.	پاسخگویی
۶۹	برای اینکه روسای دانشکده‌ها از «کارمندانِ عالی‌رتبه» به «رهبران عملیاتی» تبدیل شوند و بتوانند کیفیت خدمات را متحول کنند، باید از بندهای دست‌وپاگیر اداری رها شوند.	رهایی از بندهای دست و پا گیر اداری
۷۰	به روز رسانی بخشنامه‌ها براساس نیازهای دانشجویان باشد.	بروزرسانی بخشنامه ها
۷۱	حق مشارکت در تصمیم‌گیری‌های گروهی و دانشکده‌ای .	تصمیم گیری گروهی

۷۲	مشارکت در سیاستگذاری‌های آموزشی–پژوهشی، و ارائه نظر در ارزیابی و ارتقای برنامه‌ها و ساختارها.	مشارکت در حکمرانی دانشگاه توسط اعظای هیأت علمی
۷۳	رئیس دانشکده باید بستری فراهم کند که اساتیدِ گروه‌های مختلف بتوانند پروژه‌های مشترک تعریف کنند.	توسعه همکاریهای بین رشته ای
۷۴	پاشنه آشیل سینرژی در حکمرانی (هماهنگی) است اگر هماهنگی نباشد به سینرژی نمی رسیم افراد حداقل با یکدیگر رابطه داشته باشند.	ایجاد هماهنگی بین واحدها
۷۵	اختیار فعلی محدود است باید حدالمقدور و به طور سالانه یکبار از نظرات علمی و تجربی اعضای هیأت علمی در زمینه حکمرانی مطلوب دانشگاه استفاد شود .	برگزاری جلسات سالانه با اعضای هیأت علمی
۷۶	بهتر است به جز مراحل انتهایی فارغ اتحصیل بقیه امورها به آنها واگذار شود .	تفویض اختیار به مدیران گروه
۷۷	اطمینان از اینکه قوانین برای همه به صورت یکسان اجرا می‌شود و تمامی اعضای دانشگاه از حقوق قانونی خود برخوردارند.	توجه بر عدالت رویه ای
۷۸	مدیر گروه باید اجازه داشته باشد که محتوای آموزشی را با واقعیت‌های روز تطبیق دهد.	اعطای اختیار به مدیران گروه در حوزه محتوا و کیفیت آموزشی
۷۹	رئیس دانشکده باید قدرت ساختن تیم خود را داشته باشد.	اختیار روسای دانشکده در انتصابات داخلی
۸۰	بالا بردن کیفیت آموزش امکانات پژوهشی هماهنگ با دانشگاههای نسل جدید در دنیا می‌تواند دانشجویانی با کیفیت و نوآور تربیت کند.	توجه به زیرساخت آموزشی از سوی دانشگاه
۸۱	دریک ساختار مطلوب برای هیأت علمی در دانشگاهها باید توانایی پژوهش و آموزش در نظر گرفته شود.	توسعه مهارتهای علمی اساتید
۸۲	هماهنگی برنامه‌های درسی و پژوهشی گروه.	هماهنگی بین سطوح مختلف
۸۳	ایجاد فضایی که در آن دانشجو برای امتحان کردن یک ایده جسورانه و شکست خوردن، جریمه (از نظر نمره یا جایگاه اجتماعی) نشود.	ایجاد فرهنگ ریسک پذیری
۸۴	اختیار برای اضافه کردنِ «دروس مهارتی و کاربردی» به چارت درسی (که مورد نیاز صنعت است) در قالب دروس اختیاری، بدون نیاز به کسب مجوزهای طولانی از وزارتخانه.	انعطاف در سرفصلها
۸۵	درحکمرانی خاص آدمها را باید به سطح بلوغ برسانیم.	استفاده از مدل بلوغ قابلیتها
۸۶	مدیریت منابع و توانمندسازی جهت تقویت توان دانشگاه.	ظرفیت سازی از سوی روسای دانشگاه
۸۷	با توجه به ماهیت ذاتی مدیرگروه هیچ اختیار و نقشی دراین حوزه ندارد.	افزایش اختیارات مدیران گروه
۸۸	اختیار برای ادغام، حذف یا ایجاد گروه‌های آموزشی و پژوهشی بر اساس تغییرات بازار کار و علم، بدون نیاز به گذشتن از هفت‌خوان بوروکراسی اداری.	بازطراحی ساختار توسط رییس دانشگاه
۸۹	در دانشگاه‌های نسل نو، جریان قدرت نه صرفاً «از بالا به پایین» و نه کاملاً «از پایین به بالا» است؛ بلکه باید به شکل ترکیبی و شبکه‌ای (حکمرانی چندسطحی و مشارکتی) طراحی شود.	توزیع شبکه ای قدرت
۹۰	رئیس دانشگاه باید به جایگاه اساتید و کارکنان به عنوان «سرمایه» نگاه کند، نه «هزینه». وظیفه او ایجاد محیطی است که در آن خلاقیت و آرامش فکری برای تولید علم وجود داشته باشد.	توسعه سرمایه انسانی از سوی روسای دانشگاه
۹۱	به منظور هدایت، مدیریت و نظارت بر فعالیت‌های دانشگاه با هدف ارتقای کیفیت آموزش، پژوهش، خدمات و همچنین پاسخگویی به نیازهای جامعه و ذینفعان به کار گرفته می‌شوند.	هدایتگری
۹۲	اختیار در انتخاب معاونین و روسای دانشکده‌ها بر اساس شایسته‌سالاری و نه سفارش‌های سیاسی.	شایسته گزینی
۹۳	تاکید بر مدیران جهت استفاده از رهبری تحول‌آفرین و اخلاق‌مدار.	توجه بر رهبری تحول آفرین
۹۴	استفاده از مدل تعادلی سازمانی بعنوان یک ابزار قدرتمند برای بهبود عملکرد سازمانها و دستیابی به نتایج برجسته .	استفاده از مدل تعالی سازمانی
۹۵	حکمرانی مطلوب در دانشگاه‌ها به مجموعه‌ای از سازوکارها، فرآیندها، و رویه‌هایی اشاره دارد.	فرایندمحوری
۹۶	تسهیل فرهنگ پاسخگویی و شفافیت در تمام سطوح.	ایجاد محیط سازمانی سالم
۹۷	حکمرانی مطلوب دانشگاه که هم شرایط در دانشگاه فراهم می‌شود دانشجو/ استاد/ کارکنان دانشگاه در مسیرحکمرانی مطلوب قرار می‌گیرند جامعه ذینفعان دانشگاه و جامعه بهره درست را دراین حکرانی مطلوب در دانشگاه می‌برد.	فراهم آوردن زمینه سیاستگذاری
۹۸	هر رییس دانشگاهی که اختیارات گسترده مالی می‌گیرد، باید تمام تراکنش‌های مالی‌اش به صورت آنلاین برای ذینفعان قابل مشاهده باشد.	شفافیت مالی آنلاین

۹۹	رهایی از وابستگی مطلق به بودجه دولت از طریق ایجاد درآمدهای پایدار (ارتباط با صنعت، وقف، دوره‌های آزاد، خدمات مشاوره‌ای و...).	تنوع بخشی به منابع مالی از سوی روسای دانشگاه
۱۰۰	شناسایی رشته‌ها و حوزه‌های پژوهشی که آینده دانشگاه و کشور را می‌سازند و جهت‌دهی منابع به سمت آن‌ها.	سرمایه گزاری بر روی حوزه‌های پیشران توسط رییس دانشگاه
۱۰۱	حکمرانی بدون پشتیبانی اعمال نمی شود پشتیبانی مالی که باید باشد پشتیبانی سیاسی بالا دست اگر نظام سیاسی حکمرانی را حمایت نکند حتما شکست می‌خورد.	پشتیبانی از خط مشی تدوین شده
۱۰۲	در حکمرانی دانشگاهها باید داستان جدید تعریف بشود.	نگاه نو به مدیریت دانشگاه
۱۰۳	رئیس دانشگاه باید اختیار داشته باشد تا برخی آیین‌نامه‌های آموزشی و انضباطی را با توجه به فرهنگ و نیازهای خاص دانشجویان خود بومی‌سازی کند.	بومی سازی آیین نامه ها
۱۰۴	«تصمیم‌گیری نهایی» باید بر اساس استراتژی‌های بلندمدت دانشگاه و استانداردهای علمی توسط مدیریت انجام شود.	اتخاذ استراتژیهای بلند مدت
۱۰۵	تدوین چشم‌انداز و استانداردهای کیفیت.	تدوین استانداردهای کیفیت توسط روسای دانشگاه
۱۰۶	ترسیم چشم‌انداز بلندمدت برای دانشگاه به گونه‌ای که دانشگاه در عرصه‌های ملی و بین‌المللی جایگاه مشخصی داشته باشد.	تدوین نقشه راه توسط رییس دانشگاه
۱۰۷	باید به سوی عدم تمرکز حرکت کنیم.	حرکت به سمت عدم تمرکز
۱۰۸	ریاست دانشگاهها حکمرانی را ازیک حکمرانی کلی به حکمرانی محلی و منطقه ایی همسو نمایند.	برخورد محلی و منطقه ای
۱۰۹	رئیس دانشگاه باید سدی در برابر فشارهای بیرونی (سیاسی، جناحی یا غیرتخصصی) باشد تا محیط علمی دانشگاه آلوده به سیاست‌زدگی نشود.	حفظ استقلال دانشگاه توسط رییس
۱۱۰	وظایف آن‌ها باید از «امضای نامه‌ها و مدیریت جلسات» به سمت «رهبری آموزشی و حمایت از ذینفعان» تغییر کند.	ایجاد تغییر در وظایف روسای دانشگاه
۱۱۱	حکمرانی مطلوب این است که دانشگاه نقش پشتیبانی داشته باشد.	حمایت روسای دانشگاه
۱۱۲	اختیار تام را به ریاست دانشکده‌ها ضمن آزاد گذاشتن روسای دانشگاهها برای برنامه ریزی استراتژیک	اعطای اختیار به روسای دانشکده
۱۱۳	خط مش گذران کماکان برآن بخش آتیه این افراد به طور پیاپی با سیگنالهایی که از جامعه دریافت می‌کنند تعیین می‌کنند که چه مهارت هایی مورد نیاز است.	توانایی‌های سیاستگذاران
۱۱۴	مجلس (خانه مردم) است که تعیین می‌کند خط مشی دانشگاهها را.	نگاه قانونگذاران

در جدول فوق مضامین پایه استخراج شده مدل حکمرانی مطلوب در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران مشاهده می‌شود. گزاره‌های کلامی شناسایی شده وارد نرم افزار Maxqda گردید و با استفاده از این نرم افزار بصورت مضامین به کدگذاری پایه، سازمان دهنده و فراگیر پرداخته شد.شکل زیر نشان دهنده نحوه تحلیل‌های صورت گرفته بر اساس نرم افزار می‌باشد.بر اساس تحلیل سوالات ۱۰ مصاحبه صورت گرفته و پیاده سازی متن ۱۱۴ مضمون پایه که اسامی آنها در جدول فوق مشاهده می‌شود شناسایی گردید که این ۱۱۴ مضمون زمینه شناسایی مولفه‌ها و ابعاد را برای محقق فراهم نموده است.

جدول۲: مضامین پایه و شاخص‌های استخراج شده حاصل از پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان

ردیف	متن (گزاره‌های کلامی)	مضمون پایه	شاخص
۱	حکمرانی دانشگاه منجربه به سینرژی گردد.	هم افزایی	استفاده از تمام ظرفیت سازمانی
۲	برای ارتقای سطح کیفیت،اعضای هیأت علمی نباید صرفاً به «تدریس در کلاس» و «انتشار مقاله» بپردازند؛ بلکه باید به سمت «تولید ارزش» حرکت کنند.	تولید ارزش از سوی اعضای هیأت علمی	ارزش گرایی
۳	شناسایی خواسته‌های نسل جدید و به دنبال جامه پوشاندن و عملی شدن این خوسته ها.	شناسایی خواسته‌های نسل جدید	جامع نگری

۴	استاد باید برای پروژه‌های خود «قدرت خرید» و «قدرت تخصیص» داشته باشد.	وجود بودجه تخصصی برای اساتید	بودجه کافی
۵	اگر اعضای هیأت علمی صرفاً «اجراکننده» باشند، دانشگاه دچار خشکی اداری می‌شود؛ اما اگر آن‌ها «حاکمان تخصصی» باشند، دانشگاه به سمت نوآوری حرکت می‌کند.	نگاه به اعضای هیأت علمی بعنوان حاکمان تخصص	استفاده درست از تخصص
۶	دانشجویان باید از طریق انجمن‌های علمی، شورای صنفی، نظرسنجی‌های رسمی و سیستم‌های بازخورد آنلاین بتوانند خواسته‌ها و مطالبات خود را بیان کنند.	توجه بر انجمن‌های علمی	مطالبه گری
۷	استفاده از تخصص علمی برای کمک به سیاستگذاری‌های درست در سطح ملی و منطقه‌ای.	مشاوره تخصصی اعضای هیأت علمی به دولت و نهادها	استفاده درست از تخصص
۸	اساتید باید توانایی منتورینگ و هدایت تحصیلی داشته باشند.	منتورینگ و هدایت تحصیلی دانشجویان	توانایی حرفه ای اساتید
۹	گسترش فرهنگ احترام به نقد و ترویج فضای گفت‌وگوی علمی بدون تهدید . نظارت مستقل وجود و نهادهای بی‌طرف (کمیته‌های اخلاق یا بازرسی آموزشی) برای جلوگیری از تعارض منافع	ترویج احترام به نقد	مطالبه گری
۱۰	دانشجویان باید بتوانند درباره کیفیت آموزش، نحوه ارائه خدمات و عملکرد علمی–رفتاری استادان بدون ترس از پیامد، نظر بدهند.	حق آزادی بیان	مطالبه گری
۱۱	اختیار در انتخاب روش‌های تدریس، طراحی محتوای آموزشی، به‌روزرسانی سرفصل‌ها در چارچوب مصوبات، و انتخاب شیوه‌های ارزشیابی دانشجویان.	استقلال در تدریس	آزادی عمل
۱۲	ایجاد سازوکارهای ارزیابی (مانند نظرسنجی از دانشجویان یا مشاهده کلاس) برای شناسایی اساتیدی که نیاز به تقویت مهارت‌های آموزشی یا استفاده از تکنولوژی‌های نوین دارند.	نظارت مدیران گروه بر کیفیت تدریس اساتید	ارزیابی و بازخورد
۱۳	مقام استاد را به جایگاه واقعی خود برسانند.	احترام به جایگاه اساتید	ارزش گرایی
۱۴	اعضا هیأت علمی با این وظیفه باعث بالارفتن سطح کیفیت آموزش و پژوهش می‌شوند که سرفصل هستند باید عمل آنها به روز باشد.	توانمندسازی اساتید	توانایی حرفه ای اساتید
۱۵	پاسخگویی به نهادهای بالادستی و جامعه دانشگاهی.	پاسخگویی صعودی	مسئولیت پذیری
۱۶	داشتن یک سهم از بودجه دانشگاه یا درآمدهای اختصاصی گروه برای رفع فوری نیازهای آموزشی و آزمایشگاهی.	سهیم بودن مدیران گروه در توزیع منابع	بودجه کافی
۱۷	تمرکز بر سوالاتی که در دنیای واقعی وجود دارند (مثلاً در صنعت، سلامت یا جامعه) و ارائه راهکارهای کاربردی، نه فقط تولید دانش انتزاعی.	توجه اعضای هیأت علمی بر پژوهشهای مساله محور	واقع گرایی
۱۸	دسترسی به منابع علمی معتبر و آموزش‌های ترکیبی (حضوری–آنلاین).	برگزاری کلاسهای هوشمند	تامین منابع
۱۹	حمایت مالی و ساختاری از پروژه‌های دانشجویی و پایان‌نامه‌های مسئله‌محور.	توجه بر نظام پژوهش محور	بودجه کافی
۲۰	به جای تکیه بر حدس و گمان، مدیر گروه باید بداند کدام درس‌ها بیشترین افت تحصیلی را دارند و چرا؟ کدام استاد بیشترین رضایت دانشجو را دارد و دلیلش چیست؟	تصمیم گیری داده محور توسط رییس گروه	واقع گرایی
۲۱	اختیار در پیشنهاد اساتید مدعو (از صنعت یا سایر دانشگاه‌ها) که مهارت‌های خاصی دارند، برای تدریس در دروس کاربردی.	انتخاب و تایید اساتید توسط مدیران گروه	آزادی عمل
۲۲	تاکید بر استفاده از رویکرد حل مساله توسط اساتید در کلاس درس.	استفاده از رویکرد حل مساله	استفاده از رویکرد اکتشافی
۲۳	مدیر گروه باید مسئول بهینه‌سازی ابزارهای خدمت‌رسانی باشد.	بهینه سازی ابزارها توسط مدیران گروه	تامین منابع
۲۴	مدیران گروه علاوه بر وظایف فعلی تعریف شده باید نقش تسهیل گر و پشتیبان برای آنها در نظر گرفته شود .	پشتیبان بودن مدیران گروه	تامین منابع

۲۵	توانمندسازی دانشجویان تحصیلات تکمیلی و دانشجویان کارشناسی مستعد، به گونه‌ای که آن‌ها را به پژوهشگران مستقل آینده تبدیل کند.	رهبری تیمهای پژوهشی توسط اعضای هیأت علمی	مهارت آموزی
۲۶	تخصیص دروس به اساتید بر اساس تخصص واقعی و علاقه آن‌ها، نه بر اساس رتبه یا سابقه صرف.	توزیع عادلانه و هوشمندانه دروس بین اساتید توسط مدیر گروه	توانایی حرفه ای اساتید
۲۷	مدیریت سریع مشکلاتی مانند نمرات اشتباه، مشکلات انتخاب واحد، یا مسائل مربوط به پایان‌نامه‌ها و پروژه‌های دانشجویی.	حل بحرانهای آموزشی توسط مدیران گروه	مسئولیت پذیری
۲۸	مدیران گروه می‌توانند چالش‌های آموزشی و تربیتی را حل کنند.	حل چالش آموزشی توسط مدیران گروه	مسئولیت پذیری
۲۹	پیاده‌سازی سیستم‌های ارزیابی عملکرد (برای اساتید، کارکنان و واحدها) که مبتنی بر داده‌های واقعی باشد، نه صرفاً گزارش‌دهی‌های صوری.	استقرار نظام سنجش عملکرد	ارزیابی و بازخورد
۳۰	مدیران دانشگاهی باید در قبال تصمیمات و پیامدهای عملکرد خود در برابر ذینفعان (دانشجویان، اساتید، کارکنان و جامعه) پاسخگو باشند.	پاسخگویی نزولی	مسئولیت پذیری
۳۱	سیستم گزینش در دانشگاهها با دیگر سازمانها چه دولتی چه خصوصی فرق دارد دانشگاه فکر تولید می‌کند استاد دارد فعالیت‌های پژوهشی و آموزشی دارد.	توجه بر سیستم گزینش نیروی انسانی	استفاده درست از تخصص
۳۲	کیفیت منابع انسانی ، شایستگی، توانایی‌ها و مهارت‌ها تابع اساسی حکمرانی است .	توجه بر کیفیت منابع انسانی	توانایی حرفه ای اساتید
۳۳	اشاعه فرهنگ مشارکتی ، ایجاد اعتماد و اطمینان .	ایجاد اعتماد سازمانی	نقویت جوسازمانی
۳۴	اختیار برای جابجایی ردیف‌های بودجه بر اساس نیازهای واقعی.	انعطاف پذیری بودجه	آزادی عمل
۳۵	قدرت استاد باید باعث انتقال خواسته‌های دانشجویان به سطح ستادی شود.	اعطای اختیارات اداری به اساتید	آزادی عمل
۳۶	ضعف در آزمایشگاه‌ها، امکانات پژوهشی و بودجه‌های پایدار.	کمبود منابع	تامین منابع
۳۷	تخصیص منابع بر اساس اولویت‌های پژوهشی و آموزشی، نه بر اساس چانه‌زنی‌های سیاسی یا ساختاری.	توجه بر بهسازی منابع	تامین منابع
۳۸	حکمرانی مطلوب نیازمند تغییر ذهنیت از «مدیر اداری» به «رهبر علمی» است که در بسیاری از سازمان‌ها دیده نمی‌شود.	رفع چالشهای فرهنگی و ذهنی	تقویت فرهنگ سازمانی
۳۹	اختیار برای جذب نخبگان و متخصصان (حتی از بخش خصوصی) با شرایط حقوق و دستمزد رقابتی، برای اینکه بتواند بهترین اساتید و کارشناسان را برای پاسخگویی به نیازهای آموزشی و خدماتی جذب کند.	نگهداشت سرمایه انسانی	استفاده درست از تخصص
۴۰	رقابت تحصیلی، رضایت در داشتن فناوری است. امروز حکمرانی الکترونیک خیلی مهم است.	فناوری حکمرانی	تامین منابع
۴۱	برای اینکه دانشگاه با جهان متصل باشد، اعضای هیأت علمی باید بتوانند به عنوان نماینده علمی دانشگاه در عرصه بین‌المللی و صنعتی عمل کنند.	تبدیل اعضای هیأت علمی به نمایندگان بیرونی دانشگاه	تقویت ارتباطات برون سازمانی
۴۲	نظارت مستقیم بر فرآیندهای جذب اعضای هیأت علمی و توزیع بودجه پژوهشی برای اطمینان از عدالت توزیعی.	حذف رانت	ارزیابی و بازخورد
۴۳	ایجاد کمیته‌های مستقل نظارت و ارزیابی که به صورت دوره‌ای عملکرد واحدهای مختلف را بررسی کنند.	ایجاد مکانیسمهای نظارتی	ارزیابی و بازخورد
۴۴	یک حکمرانی به فرهنگ نیاز دارد فرهنگ نباشد جواب نمی دهد.	توجه بر فرهنگ سازمانی	تقویت فرهنگ سازمانی
۴۵	استقلال عملیاتی و کفایت اداری هم در زیر سایه حکمرانی است.	کفایت اداری	آزادی عمل
۴۶	استفاده از داده‌های واقعی (بازار کار، کیفیت آموزش، رضایت دانشجویان) برای تصمیم‌گیری.	توجه بر حکمرانی داده محور	واقع گرایی
۴۷	ایجاد بسترهای الکترونیکی برای مشاهده عمومی تصمیمات و گزارش‌های عملکرد مالی و علمی.	دسترسی به اطلاعات	تامین منابع
۴۸	دانشگاه باید در تمامی فرآیندها، از جمله جذب هیأت علمی، تخصیص بودجه، ارزیابی عملکرد و تصمیم‌گیری‌های کلان، شفاف عمل کند.	قرار گرفتن دانشگاه در اتاق شیشه ای	شفاف سازی

۴۹	نیازهای دانشجویان باید در درجه اول بر اساس خود دانشجویان و با مشارکت آنان شناسایی شود ومدیران، رؤسای واحدها و معاونان نقش سیاستگذاری، تحلیل و تأیید نهایی را دارند.	تحلیل نیازهای دانشجویان	مشارکت در تصمیم گیری
۵۰	اگر دانشگاه فقط مهارت فنی بدهد اما شکست خوردن و دسترسی به بازار را فراهم نکند، ما فقط «کارکنان ماهر» تولید می‌کنیم، نه «نوآوران».	ارتباط با صنعت	تقویت ارتباطات برون سازمانی
۵۱	توزیع بودجه و امکانات آزمایشگاهی/کارگاهی بین گروه‌ها بر اساس عملکرد، بهره‌وری و نیازهای واقعی پژوهشی، نه صرفاً بر اساس سنت‌های قدیمی.	تخصیص هوشمندانه منابع	تامین منابع
۵۲	حکمرانی استراتژی می‌خواهد که ما چگونه به آن آرمان برسیم راههای رسیدن به آرمان را ترسیم کنیم.	ترسیم استراتژی اجرای سیاستگذاری	استفاده از استراتژیهای عملیاتی
۵۳	رئیس‌ها و مدیران دانشگاهها برای ارائه خدمات مطلوب تری باید تلاش نمایند که مصوبات اجرایی شود.	عملیاتی شدن مصوبات	عملگرایی
۵۴	برقراری ارتباط با سایر دانشگاه‌های تراز اول دنیا و صنعت برای انتقال دانش و فناوری.	دیپلماسی علمی	تقویت ارتباطات برون سازمانی
۵۵	تغییرات مدیریتی مداوم و غیرمنتظره، بزرگترین آسیب را به حکمرانی دانشگاهی می‌زند.	تغییرات مدیریتی	حفظ ثبات مدیریتی
۵۶	مقدس ترین شغل دنیا (استادی) مقدس ترین مکان کلاس دانشگاه و مقدس ترین کار (یادگیری) در آن صورت می‌گیرد	توسعه منزلت دانشگاه	ارزش گرایی
۵۷	وقتی رئیس اختیار دارد، می‌تواند در کمتر از ۴۸ ساعت به یک درخواست صنفی دانشجویان یا پرسنل پاسخ دهد، چون نیاز به استعلام از نهادهای بیرونی ندارد.	پاسخگویی سریع روسای دانشگاه	مسئولیت پذیری
۵۸	ایجاد مکانیزم‌هایی که در آن دانشجو و استاد بتوانند بازخورد مستقیم بدهند و مدیریت موظف به شنیدن و پاسخگویی باشد.	تسهیل دسترسی ذی نفعان	سهولت در ارائه خدمات
۵۹	در موسسه‌های آموزشی ساختار باید منعطف باشد از پایین به بالا باشد ساختار مشارکتی باشد تا بواند کمرانی اتفاق بیفتد.	انعطاف در ساختار سازمانی	تغیر در فرم هرم سازمانی
۶۰	ایجاد کانال‌های باز برای دریافت بازخورد.	شنیدن صدای دانشجو	ارزیابی و بازخورد
۶۱	اختیار دادن برای بیان تمامی خواسته‌های به حق خود بدون هیچگونه ترسی از آنچه که میخواهد بیان کند .	فراهم نمودن زمینه بیان خواسته به دانشجویان	مطالبه گری
۶۲	اختیار برای راه‌اندازی سامانه خدمات دانشجویی اختصاصی دانشکده (مثلاً رزرو آنلاین آزمایشگاه، مشاوره آنلاین با استاد، یا ثبت درخواست‌های آموزشی).	استفاده از سرویس‌های آنلاین از سوی روسای دانشکده	آزادی عمل
۶۳	مسیر انتقال خواسته‌ها مخفیانه و محرمانه بماند.	محرمانه بودن تعامل دانشجو با دانشگاه	مسئولیت پذیری
۶۴	گزارش‌دهی شفاف به سطوح بالاتر.	گزارش دهی روزانه به روسای بالاتر	شفاف سازی
۶۵	تقویت تفکر انتقادی، خلاقیت، کار تیمی و روحیه یادگیری مادام‌العمر.	حمایت فرهنگی و انگیزشی	استفاده از رویکرد اکتشافی
۶۶	رئیس دانشکده باید «نظام ارزیابی کیفیت تدریس» را جدی بگیرد و اساتیدی که نیاز به آموزش‌های نوین دارند را توانمند کند.	پایش کیفیت آموزش توسط روسای دانشکده	مهارت آموزی
۶۷	تدوین آیین‌نامه‌های شفاف برای ارتقا، جذب دانشجو و توزیع منابع.	شفافیت در فرایندها	شفاف سازی
۶۸	مهمترین وظیفه رئیس که باید درست انجام بدهد پاسخ دادن (پاسخگو بودن) حساب پس دهی بودن است.	پاسخگویی	مسئولیت پذیری
۶۹	برای اینکه روسای دانشکده‌ها از «کارمندانِ عالی‌رتبه» به «رهبران عملیاتی» تبدیل شوند و بتوانند کیفیت خدمات را متحول کنند، باید از بندهای دست‌وپاگیر اداری رها شوند.	رهایی از بندهای دست و پا گیر اداری	سهولت در ارائه خدمات
۷۰	به روز رسانی بخشنامه‌ها براساس نیازهای دانشجویان باشد.	بروزرسانی بخشنامه ها	استفاده از تمام ظرفیت سازمانی
۷۱	حق مشارکت در تصمیم‌گیری‌های گروهی و دانشکده‌ای .	تصمیم گیری گروهی	مشارکت در تصمیم گیری

۷۲	مشارکت در سیاستگذاری‌های آموزشی–پژوهشی، و ارائه نظر در ارزیابی و ارتقای برنامه‌ها و ساختارها.	مشارکت در حکمرانی دانشگاه توسط اعضای هیأت علمی	مشارکت در تصمیم گیری
۷۳	رئیس دانشکده باید بستری فراهم کند که اساتیدِ گروه‌های مختلف بتوانند پروژه‌های مشترک تعریف کنند.	توسعه همکاریهای بین رشته ای	استفاده از تمام ظرفیت سازمانی
۷۴	پاشنه آشیل سینرژی در حکمرانی (هماهنگی) است اگر هماهنگی نباشد به سینرژی نمی رسیم افراد حداقل با یکدیگر رابطه داشته باشند.	ایجاد هماهنگی بین واحدها	استفاده از تمام ظرفیت سازمانی
۷۵	اختیار فعلی محدود است باید حدالمقدور و به طور سالانه یکبار از نظرات علمی و تجربی اعضای هیأت علمی در زمینه حکمرانی مطلوب دانشگاه استفاد شود .	برگزاری جلسات سالانه با اعضای هیأت علمی	استفاده درست از تخصص
۷۶	بهتر است به جز مراحل انتهایی فارغ اتحصیل بقیه امورها به آنها واگذار شود .	تفویض اختیار به مدیران گروه	آزادی عمل
۷۷	اطمینان از اینکه قوانین برای همه به صورت یکسان اجرا می‌شود و تمامی اعضای دانشگاه از حقوق قانونی خود برخوردارند.	توجه بر عدالت رویه ای	مسئولیت پذیری
۷۸	مدیر گروه باید اجازه داشته باشد که محتوای آموزشی را با واقعیت‌های روز تطبیق دهد.	اعطای اختیار به مدیران گروه در حوزه محتوا و کیفیت آموزشی	آزادی عمل
۷۹	رئیس دانشکده باید قدرت ساختن تیم خود را داشته باشد.	اختیار روسای دانشکده در انتصابات داخلی	آزادی عمل
۸۰	بالا بردن کیفیت آموزش امکانات پژوهشی هماهنگ با دانشگاههای نسل جدید در دنیا می‌تواند دانشجویانی با کیفیت و نوآور تربیت کند.	توجه به زیرساخت آموزشی از سوی دانشگاه	تامین منابع
۸۱	دریک ساختار مطلوب برای هیأت علمی در دانشگاهها باید توانایی پژوهش و آموزش در نظر گرفته شود.	توسعه مهارتهای علمی اساتید	مهارت آموزی
۸۲	هماهنگی برنامه‌های درسی و پژوهشی گروه.	هماهنگی بین سطوح مختلف	استفاده از تمام ظرفیت سازمانی
۸۳	ایجاد فضایی که در آن دانشجو برای امتحان کردن یک ایده جسورانه و شکست خوردن، جریمه (از نظر نمره یا جایگاه اجتماعی) نشود.	ایجاد فرهنگ ریسک پذیری	تقویت فرهنگ سازمانی
۸۴	اختیار برای اضافه کردنِ «دروس مهارتی و کاربردی» به چارت درسی (که مورد نیاز صنعت است) در قالب دروس اختیاری، بدون نیاز به کسب مجوزهای طولانی از وزارتخانه.	انعطاف در سرفصلها	آزادی عمل
۸۵	درحکمرانی خاص آدم‌ها را باید به سطح بلوغ برسانیم.	استفاده از مدل بلوغ قابلیتها	استفاده از تمام ظرفیت سازمانی
۸۶	مدیریت منابع و توانمندسازی جهت تقویت توان دانشگاه.	ظرفیت سازی از سوی روسای دانشگاه	تامین منابع
۸۷	با توجه به ماهیت ذاتی مدیرگروه هیچ اختیار و نقشی دراین حوزه ندارد.	افزایش اختیارات مدیران گروه	آزادی عمل
۸۸	اختیار برای ادغام، حذف یا ایجاد گروه‌های آموزشی و پژوهشی بر اساس تغییرات بازار کار و علم، بدون نیاز به گذشتن از هفت‌خوان بوروکراسی اداری.	بازطراحی ساختار توسط رییس دانشگاه	آزادی عمل
۸۹	در دانشگاه‌های نسل نو، جریان قدرت نه صرفاً «از بالا به پایین» و نه کاملاً «از پایین به بالا» است؛ بلکه باید به شکل ترکیبی و شبکه‌ای (حکمرانی چندسطحی و مشارکتی) طراحی شود.	توزیع شبکه ای قدرت	تغیر در فرم هرم سازمانی
۹۰	رئیس دانشگاه باید به جایگاه اساتید و کارکنان به عنوان «سرمایه» نگاه کند، نه «هزینه». وظیفه او ایجاد محیطی است که در آن خلاقیت و آرامش فکری برای تولید علم وجود داشته باشد.	توسعه سرمایه انسانی از سوی روسای دانشگاه	ارزش گرایی
۹۱	به منظور هدایت، مدیریت و نظارت بر فعالیت‌های دانشگاه با هدف ارتقای کیفیت آموزش، پژوهش، خدمات و همچنین پاسخگویی به نیازهای جامعه و ذینفعان به کار گرفته می‌شوند.	هدایتگری	مسئولیت پذیری
۹۲	اختیار در انتخاب معاونین و روسای دانشکده‌ها بر اساس شایسته‌سالاری و نه سفارش‌های سیاسی.	شایسته گزینی	استفاده درست از تخصص
۹۳	تاکید بر مدیران جهت استفاده از رهبری تحول‌آفرین و اخلاق‌مدار.	توجه بر رهبری تحول آفرین	استفاده از تمام ظرفیت سازمانی

۹۴	استفاده از مدل تعادلی سازمانی بعنوان یک ابزار قدرتمند برای بهبود عملکرد سازمانها و دستیابی به نتایج برجسته	استفاده از مدل تعالی سازمانی	استفاده از تمام ظرفیت سازمانی
۹۵	حکمرانی مطلوب در دانشگاه‌ها به مجموعه‌ای از سازوکارها، فرآیندها، و رویه‌هایی اشاره دارد.	فرایندمحوری	مسئولیت پذیری
۹۶	تسهیل فرهنگ پاسخگویی و شفافیت در تمام سطوح.	ایجاد محیط سازمانی سالم	تقویت فرهنگ سازمانی
۹۷	حکمرانی مطلوب دانشگاه که هم شرایط در دانشگاه فراهم می‌شود دانشجو/ استاد/ کارکنان دانشگاه در مسیرحکمرانی مطلوب قرار می‌گیرند جامعه ذینفعان دانشگاه و جامعه بهره درست را دراین حکرانی مطلوب در دانشگاه می‌برد.	فراهم آوردن زمینه سیاستگذاری	مسئولیت پذیری
۹۸	هر رییس دانشگاهی که اختیارات گسترده مالی می‌گیرد، باید تمام تراکنش‌های مالی‌اش به صورت آنلاین برای ذینفعان قابل مشاهده باشد.	شفافیت مالی آنلاین	شفاف سازی
۹۹	رهایی از وابستگی مطلق به بودجه دولت از طریق ایجاد درآمدهای پایدار (ارتباط با صنعت، وقف، دوره‌های آزاد، خدمات مشاوره‌ای و...).	تنوع بخشی به منابع مالی از سوی روسای دانشگاه	بودجه کافی
۱۰۰	شناسایی رشته‌ها و حوزه‌های پژوهشی که آینده دانشگاه و کشور را می‌سازند و جهت‌دهی منابع به سمت آن‌ها.	سرمایه گزاری بر روی حوزه‌های پیشران توسط رییس دانشگاه	تقویت ارتباطات برون سازمانی
۱۰۱	حکمرانی بدون پشتیبانی اعمال نمی شود پشتیبانی مالی که باید باشد پشتیبانی سیاسی بالا دست اگر نظام سیاسی حکمرانی را حمایت نکند حتما شکست می‌خورد.	پشتیبانی از خط مشی تدوین شده	تامین منابع
۱۰۲	در حکمرانی دانشگاهها باید داستان جدید تعریف بشود.	نگاه نو به مدیریت دانشگاه	جامع نگری
۱۰۳	رئیس دانشگاه باید اختیار داشته باشد تا برخی آیین‌نامه‌های آموزشی و انضباطی را با توجه به فرهنگ و نیازهای خاص دانشجویان خود بومی‌سازی کند.	بومی سازی آیین نامه ها	استفاده از تمام ظرفیت سازمانی
۱۰۴	«تصمیم‌گیری نهایی» باید بر اساس استراتژی‌های بلندمدت دانشگاه و استانداردهای علمی توسط مدیریت انجام شود.	اتخاذ استراتژیهای بلند مدت	عملگرایی
۱۰۵	تدوین چشم‌انداز و استانداردهای کیفیت.	تدوین استانداردهای کیفیت توسط روسای دانشگاه	آزادی عمل
۱۰۶	ترسیم چشم‌انداز بلندمدت برای دانشگاه به گونه‌ای که دانشگاه در عرصه‌های ملی و بین‌المللی جایگاه مشخصی داشته باشد.	تدوین نقشه راه توسط رییس دانشگاه	جامع نگری
۱۰۷	باید به سوی عدم تمرکز حرکت کنیم.	حرکت به سمت عدم تمرکز	تغیر در فرم هرم سازمانی
۱۰۸	ریاست دانشگاهها حکمرانی را ازیک حکمرانی کلی به حکمرانی محلی و منطقه ایی همسو نمایند.	برخورد محلی و منطقه ای	آزادی عمل
۱۰۹	رئیس دانشگاه باید سدی در برابر فشارهای بیرونی (سیاسی، جناحی یا غیرتخصصی) باشد تا محیط علمی دانشگاه آلوده به سیاست‌زدگی نشود.	حفظ استقلال دانشگاه توسط رییس	آزادی عمل
۱۱۰	وظایف آن‌ها باید از «امضای نامه‌ها و مدیریت جلسات» به سمت «رهبری آموزشی و حمایت از ذینفعان» تغییر کند.	ایجاد تغییر در وظایف روسای دانشگاه	آزادی عمل
۱۱۱	حکمرانی مطلوب این است که دانشگاه نقش پشتیبانی داشته باشد.	حمایت روسای دانشگاه	استفاده درست از تخصص
۱۱۲	اختیار تام را به ریاست دانشکده‌ها ضمن آزاد گذاشتن روسای دانشگاهها برای برنامه ریزی استراتژیک	اعطای اختیار به روسای دانشکده	آزادی عمل
۱۱۳	خط مش گذران کماکان برآن بخش آتیه این افراد به طور پیاپی با سیگنالهایی که از جامعه دریافت می‌کنند تعیین می‌کنند که چه مهارت هایی مورد نیاز است.	توانایی‌های سیاستگذاران	جامع نگری
۱۱۴	مجلس (خانه مردم) است که تعیین می‌کند خط مشی دانشگاهها را.	نگاه قانونگزاران	جامع نگری

با توجه به داده‌های جدول ۲ و حذف شاخصهای تکراری مشاهده می‌شود که ۱۱۴ مضمون پایه را می‌توان در ۲۵ شاخص اصلی دسته بندی نمود و شاخص‌های مدل حکمرانی مطلوب در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران را تدوین نمود.

سوال دوم فرعی تحقیق: مولفه‌ها و ابعاد مدل حکمرانی مطلوب در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران چه مواردی می‌باشند؟

برای شناسایی مولفه‌ها و ابعاد مدل حکمرانی مطلوب در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران پس از انجام مصاحبه‌های عمیق به بررسی عمیق بین شاخص‌های بدست آمده پرداخته شد تا بتوان با استفاده از کدگذاری سازمان‌دهنده که شاخصهای اساسی را در دسته‌هایی از مسائل مشابه سازماندهی کرد تا به مولفه‌ها دست یافت. با استفاده از کدگذاری فراگیر مولفه‌های بدست آمده را خلاصه نموده و به آن تحت عنوان بعد معنا داد.

جدول ۳ : خروجی کدگذاری سازمان دهنده و فراگیر حکمرانی مطلوب در دانشگاه ها

کدگذاری سازمان دهنده (مولفه‌ها)	کدگذاری فراگیر (ابعاد)
تولید دانش	مشارکت و اثرگذاری علمی
همکاری سازمانی	
استقلال علمی	
پاسخگویی حرفه ای	
توسعه کمی و کیفی گروه	رهبری و توسعه علمی
مشارکت اعضای هیأت علمی در امور	
برنامه ریزی آموزشی و پژوهشی	
توزیع وظایف	
مدیریت تعارض	
کنترل و ارزیابی	تسهیل گری سازمانی
تصمیم گیری	
پشتیبانی	
نظارت	
جریان اطلاعات	
مدیریت فرایندها	
اجرای سیاستها	
هماهنگی بین سطوح	
برقراری و پیگیری کانالهای ارتباطی	یکپارچه سازی
مسئولیت پذیری	
تدوین برنامه‌های کوتاه مدت	
تعامل و همکاری	
مدیریت منابع	
توسعه راهبردها	
چابکسازی	راهبری و جهت دهی
بازرسی و کنترل	
اعتمادسازی	
تامین منابع	
تصمیم گیری کلان	
سیاستگذاران	

در جدول فوق یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل، حول محور هدف اصلی قرار گرفت و با پیوند دادن مولفه‌های سازمان دهنده، ابعاد فراگیر مشخص شد.نتایج حاصل از تحلیل سوالات مصاحبه نشان میدهد که از میان ۱۱۴مضمون پایه موجود می‌توان ۲۹ مولفه شناسایی نمود و این ۲۹ مولفه در دسته بندی فراگیر در ۵ بعد قرار میگیرند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های حکمرانی مطلوب در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران انجام شد. یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون مصاحبه‌ها نشان داد که حکمرانی مطلوب در این دانشگاه‌ها از ساختاری چندبعدی و درهم‌تنیده برخوردار است و در مجموع ۱۱۴ شاخص، ۲۹ مؤلفه و پنج بُعد اصلی را در بر می‌گیرد. این ابعاد شامل «مشارکت و اثرگذاری علمی» با چهار مؤلفه، «رهبری و توسعه علمی» با پنج مؤلفه، «تسهیل‌گری سازمانی» با هشت مؤلفه، «یکپارچه‌سازی» با شش مؤلفه و «راهبری و جهت‌دهی» با شش مؤلفه بودند. این ساختار نشان می‌دهد که حکمرانی مطلوب در محیط دانشگاهی را نمی‌توان صرفاً به مجموعه‌ای از سازوکارهای اداری، مقرراتی یا مدیریتی تقلیل داد، بلکه تحقق آن مستلزم برقراری پیوندی منسجم میان مشارکت دانشگاهیان، کیفیت رهبری علمی، تسهیل فرایندهای سازمانی، هماهنگی درونی و جهت‌گیری راهبردی دانشگاه است. این برداشت با دیدگاه‌هایی همسو است که حکمرانی دانشگاهی را فرایندی چندسطحی مبتنی بر توزیع قدرت، مشارکت ذی‌نفعان، استقلال، پاسخگویی و هماهنگی سازمانی می‌دانند (Magalhaes & Amaral, 2019; Trakman, 2018).

نخستین بُعد شناسایی‌شده، «مشارکت و اثرگذاری علمی» بود. این یافته نشان می‌دهد که در الگوی حکمرانی مطلوب دانشگاه، اعضای هیئت علمی، دانشجویان و سایر ذی‌نفعان نباید صرفاً مجریان تصمیمات اتخاذشده در سطوح مدیریتی باشند، بلکه باید در شکل‌گیری سیاست‌ها، تصمیمات و مسیرهای علمی دانشگاه نقش مؤثر ایفا کنند. مشارکت در حکمرانی، علاوه بر افزایش مشروعیت تصمیم‌ها، زمینه استفاده از دانش تخصصی توزیع‌شده در دانشگاه را نیز فراهم می‌کند. همچنین اثرگذاری علمی دانشگاه زمانی تقویت می‌شود که اعضای هیئت علمی در تولید ارزش، ارائه مشاوره تخصصی، هدایت دانشجویان، تعامل با جامعه و مشارکت در سیاست‌گذاری نقش فعال داشته باشند. یافته حاضر با نتایج Quyen همسو است که مشارکت ذی‌نفعان را در کنار پاسخگویی، استقلال و شفافیت از شاخص‌های اصلی حکمرانی دانشگاهی معرفی کرد (Quyen, 2017). همچنین Sedlacek نشان داد مشارکت ذی‌نفعان، به‌ویژه دانشجویان و جامعه دانشگاهی، می‌تواند با بهبود عملکرد پژوهشی و کیفیت عملکرد دانشگاه مرتبط باشد (Sedlacek, 2017). از سوی دیگر، Crow و همکاران نیز بر ضرورت گذار دانشگاه‌ها از ساختارهای بسته و سنتی به الگوهای مشارکتی‌تر و کارآفرینانه‌تر تأکید کرده‌اند که در آن اعضای دانشگاه نقش فعال‌تری در تولید دانش و ارزش اجتماعی دارند (Crow et al., 2023).

اهمیت بعد مشارکت و اثرگذاری علمی را می‌توان از منظر تحولات جدید آموزش عالی نیز تبیین کرد. دانشگاه‌های معاصر در محیطی فعالیت می‌کنند که مسائل علمی، اقتصادی و اجتماعی به‌سرعت در حال تغییر هستند و تصمیم‌گیری متمرکز نمی‌تواند به‌تنهایی پاسخگوی این پیچیدگی باشد. در چنین محیطی، توزیع اختیار و استفاده از ظرفیت شبکه‌ای دانشگاه ضرورت پیدا می‌کند. De Boer و Maassen در بررسی الگوهای حکمرانی دانشگاهی بر تغییر نقش بازیگران دانشگاهی و حرکت به سمت ساختارهایی تأکید کرده‌اند که در آن رهبری، استقلال و مشارکت گروه‌های علمی در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند (De Boer & Maassen, 2025). همچنین Song و McCarthy با توجه به بین‌المللی‌شدن آموزش عالی نشان دادند که گسترش تعاملات علمی و تحرک دانشگاهی، ضرورت مشارکت بیشتر بازیگران داخلی و خارجی در حکمرانی دانشگاه را افزایش داده است (Song & McCarthy, 2020). بنابراین، یافته این پژوهش مبنی بر اهمیت مشارکت و اثرگذاری علمی را می‌توان پاسخی به ضرورت افزایش انعطاف‌پذیری و ظرفیت تصمیم‌گیری جمعی در دانشگاه دانست.

دومین بُعد پژوهش، «رهبری و توسعه علمی» بود. شناسایی این بُعد نشان می‌دهد که حکمرانی مطلوب بدون وجود رهبری دانشگاهی توانمند و توسعه‌گرا امکان‌پذیر نیست. رهبری علمی در دانشگاه باید بتواند افزون بر هدایت امور اجرایی، چشم‌انداز علمی ایجاد کند، ظرفیت‌های تخصصی اعضای هیئت علمی را به‌کار گیرد، نوآوری را تسهیل کند، زمینه رشد حرفه‌ای را فراهم سازد و دانشگاه را در مسیر مأموریت‌های علمی و اجتماعی هدایت نماید. این نتیجه با دیدگاه Trakman همخوان است که حکمرانی دانشگاه را مجموعه‌ای از فرایندهای تصمیم‌گیری و هدایت می‌داند که در آن نهادهای حاکم دانشگاه مسئول تعیین سیاست‌ها، اهداف و استراتژی‌ها و پایش مستمر تحقق آن‌ها هستند (Trakman, 2018). همچنین De Boer و Maassen نشان داده‌اند که نحوه اعمال رهبری و توزیع اقتدار از عناصر محوری تفاوت میان الگوهای مختلف حکمرانی دانشگاهی است (De Boer & Maassen, 2025).

یافته مربوط به رهبری و توسعه علمی با نتایج مطالعات داخلی نیز همسو است. Bakhshi و همکاران در بررسی حکمرانی مطلوب دانشگاه‌های علوم پزشکی، ابعادی مانند چشم‌انداز دانشگاه، آزادی علمی، کار تیمی، آینده‌نگری و ساختار دانشگاه را به‌عنوان عناصر مهم حکمرانی شناسایی کردند (Bakhshi et al., 2024). این ابعاد به‌طور مستقیم با نقش رهبری در ایجاد جهت‌گیری مشترک، تقویت استقلال علمی و توسعه ظرفیت‌های سازمانی ارتباط دارند. همچنین Hezhbar و همکاران نشان دادند که رشد و توسعه کارکنان، عدالت سازمانی، محیط کار و راهبردهای انگیزشی از عوامل کلیدی در حفظ سرمایه انسانی دانشگاه هستند (Hezhbar et al., 2024). از این منظر، رهبری مطلوب دانشگاهی زمانی اثربخش است که نه‌تنها بر تحقق اهداف رسمی تمرکز کند، بلکه توانمندسازی، انگیزش و توسعه اعضای سازمان را نیز در اولویت قرار دهد.

سومین و گسترده‌ترین بُعد شناسایی‌شده، «تسهیل‌گری سازمانی» با هشت مؤلفه بود. گستردگی این بُعد نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از تحقق حکمرانی مطلوب به کیفیت فرایندهای داخلی دانشگاه، نحوه مدیریت منابع، کاهش موانع بوروکراتیک، دسترسی به اطلاعات، ارزیابی عملکرد، پشتیبانی اداری و فراهم‌سازی بستر مناسب برای فعالیت علمی و اجرایی وابسته است. حکمرانی مطلوب زمانی اثربخش خواهد بود که ساختار سازمانی به‌جای ایجاد مانع برای فعالیت‌های دانشگاهی، نقش تسهیل‌کننده داشته باشد. این یافته با دیدگاه Dietmar درباره تغییر مدل‌های حکمرانی در آموزش عالی همسو است؛ وی نشان می‌دهد که افزایش پیچیدگی محیط دانشگاهی موجب شده است دانشگاه‌ها به سمت الگوهایی حرکت کنند که در آن کارایی، مسئولیت‌پذیری و مدیریت حرفه‌ای اهمیت بیشتری یافته‌اند (Dietmar, 2023). بااین‌حال، تسهیل‌گری سازمانی نباید به معنای تقویت صرف مدیریت‌گرایی باشد، بلکه باید در خدمت مأموریت علمی دانشگاه قرار گیرد.

یکی از وجوه مهم تسهیل‌گری سازمانی، دسترسی به داده‌ها و استفاده از اطلاعات معتبر در تصمیم‌گیری است. در این زمینه، نتایج پژوهش Finizadeh و همکاران درباره حکمرانی داده در دانشگاه آزاد اسلامی با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی دارد. آنان نشان دادند که ساختارمندشدن نظام مدیریت داده، تعیین مسئولیت‌ها و ایجاد سازوکارهای مناسب برای دسترسی و استفاده از اطلاعات می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی را ارتقا دهد (Finizadeh et al., 2024). همچنین Giebels و همکاران بر اهمیت حکمرانی دانش، ارتباط میان بازیگران و ادغام انواع دانش در تصمیم‌گیری‌های پیچیده تأکید کرده‌اند (Giebels et al., 2022). بنابراین، تسهیل‌گری سازمانی را می‌توان به‌عنوان فراهم‌سازی زیرساخت‌های اطلاعاتی، انسانی و مدیریتی لازم برای حکمرانی مؤثر تفسیر کرد.

در همین راستا، نظارت و ارزیابی نیز بخشی اساسی از تسهیل‌گری سازمانی محسوب می‌شود. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که نظارت در حکمرانی مطلوب باید نه به‌عنوان یک ابزار کنترلی صرف، بلکه به‌عنوان سازوکاری برای یادگیری، اصلاح و بهبود مستمر در نظر گرفته شود. این نتیجه با مطالعه Sajjadi و همکاران همسو است که بر نقش نظارت آموزشی در هدایت، مشاوره و ارتقای کیفیت عملکرد تأکید کرده‌اند (Sajjadi et al., 2017). همچنین Moraru بر ضرورت تعریف شاخص‌های روشن و پاسخگویی مدیران دانشگاهی در قبال تحقق اهداف تأکید دارد (Moraru, 2022). بنابراین، نظام ارزیابی مؤثر باید بتواند میان پاسخگویی و یادگیری سازمانی تعادل برقرار کند.

چهارمین بُعد، «یکپارچه‌سازی» بود. شناسایی این بُعد بیانگر آن است که حکمرانی مطلوب در دانشگاه مستلزم هماهنگی میان واحدها، فرایندها، سیاست‌ها، اهداف و منابع است. دانشگاه‌ها معمولاً از دانشکده‌ها، گروه‌ها، واحدهای اداری و بخش‌های تخصصی متعددی تشکیل شده‌اند و در صورت نبود یکپارچگی، احتمال شکل‌گیری جزیره‌های سازمانی، دوباره‌کاری، تعارض و اتلاف منابع افزایش می‌یابد. از این رو، حکمرانی مطلوب باید سازوکارهایی برای همسوسازی فعالیت‌ها، ایجاد جریان اطلاعات، کاهش تعارضات و تقویت همکاری میان‌بخشی فراهم سازد. این یافته با دیدگاه Dobbins و Knill همخوان است که حکمرانی آموزش عالی را حاصل تعامل میان سطوح مختلف نهادی و سازوکارهای هماهنگی میان دولت، دانشگاه و سایر بازیگران می‌دانند (Dobbins & Knill, 2020). همچنین Magalhaes و Amaral بر ماهیت چندبازیگری حکمرانی دانشگاهی و ضرورت هماهنگی میان حوزه‌های مختلف قدرت و تصمیم‌گیری تأکید کرده‌اند (Magalhaes & Amaral, 2019). یکپارچه‌سازی همچنین با مفهوم حکمرانی پایدار ارتباط دارد. Raeisi و همکاران در مطالعه فراترکیبی خود نشان دادند که حکمرانی پایدار در آموزش عالی نیازمند تلفیق هم‌زمان ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، زیست‌محیطی و سیاسی است (Raeisi et al., 2025). Maruyama و همکاران نیز حکمرانی پایداری در دانشگاه را مستلزم پیوند دادن سیاست‌های مدیریتی با مسئولیت اجتماعی و اهداف بلندمدت توسعه دانسته‌اند (Maruyama et al., 2020). بنابراین، یکپارچه‌سازی در یافته‌های پژوهش حاضر را می‌توان فراتر از هماهنگی اداری تفسیر کرد؛ این مفهوم به ضرورت پیوند میان مأموریت علمی، ساختار سازمانی، منابع، ذی‌نفعان و مسئولیت‌های اجتماعی دانشگاه اشاره دارد.

پنجمین بُعد پژوهش، «راهبری و جهت‌دهی» بود. این یافته نشان می‌دهد که حکمرانی مطلوب زمانی شکل می‌گیرد که دانشگاه دارای مأموریت روشن، اهداف راهبردی مشخص، سازوکارهای تصمیم‌گیری کارآمد و نظامی برای هدایت منابع و فعالیت‌ها در جهت تحقق اهداف باشد. نبود جهت‌گیری روشن می‌تواند موجب پراکندگی فعالیت‌ها و کاهش اثربخشی شود. در مقابل، راهبری مناسب به دانشگاه کمک می‌کند اولویت‌های خود را مشخص کرده و میان آموزش، پژوهش، نوآوری و مسئولیت اجتماعی هماهنگی ایجاد کند. یافته حاضر با راهنمای Committee of University همسو است که بر نقش نهادهای حاکم دانشگاه در تعیین جهت راهبردی، نظارت بر عملکرد، تضمین پاسخگویی و صیانت از مأموریت سازمانی تأکید می‌کند (Committee of University, 2019). همچنین Yáñez و همکاران نشان داده‌اند که برخورداری از دیدگاه جامع و راهبردی برای اداره مؤسسات آموزش عالی، به‌ویژه در ارتباط با پایداری، ضروری است (Yáñez et al., 2019).

نتایج حاضر از منظر شرایط نظام آموزش عالی ایران نیز قابل تبیین است. پژوهش Dadash Karimi و همکاران نشان داد که طراحی نظام حکمرانی مناسب در آموزش عالی ایران نیازمند بازنگری در روابط میان دولت و دانشگاه، ساختار تصمیم‌گیری، استقلال دانشگاه و مشارکت ذی‌نفعان است Kazemian. (Dadash Karimi et al., 2019) و همکاران نیز بر ضرورت توزیع مناسب اختیار و ایجاد سازوکارهای هماهنگی میان سطوح مختلف حکمرانی در ساختار مدیریتی ایران تأکید کرده‌اند (Kazemian et al., 2019). بنابراین، شناسایی ابعاد «یکپارچه‌سازی» و «راهبری و جهت‌دهی» در پژوهش حاضر می‌تواند بازتاب نیاز دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران به کاهش پراکندگی تصمیم‌گیری و تقویت همسویی میان سطوح مختلف مدیریتی باشد.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که حکمرانی مطلوب دانشگاهی محصول عملکرد منفرد یک ساختار یا مدیر خاص نیست، بلکه از تعامل پنج حوزه مکمل شکل می‌گیرد: مشارکت ذی‌نفعان، رهبری توسعه‌گرا، تسهیل سازمانی، یکپارچگی و جهت‌دهی راهبردی. این نتیجه با ادبیات موجود درباره ماهیت چندبعدی حکمرانی دانشگاهی همخوان است (Crow et al., 2023; Dobbins & Knill, 2020; Quyen, 2017). همچنین تأکید هم‌زمان بر مشارکت و جهت‌دهی نشان می‌دهد که حکمرانی مطلوب نه به معنای تمرکز کامل و نه به معنای توزیع نامحدود اختیار است؛ بلکه مستلزم ایجاد توازنی میان استقلال، مشارکت، پاسخگویی و راهبری سازمانی است. این توازن می‌تواند زمینه‌ای برای افزایش اعتماد، کارآمدی، نوآوری و عملکرد علمی دانشگاه فراهم سازد. از سوی دیگر، پیوند ابعاد شناسایی‌شده با توسعه علمی، سرمایه انسانی، داده و پایداری نشان می‌دهد که حکمرانی مطلوب باید به‌صورت یک نظام پویا و سازگار با تغییرات محیطی در نظر گرفته شود (Feng,

Safarian & Emam Jomehzadeh, 2017; 2023). بر این اساس، الگوی حاصل از پژوهش حاضر می‌تواند تصویری زمینه‌مند از الزامات حکمرانی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران فراهم کند و مبنایی برای بازاندیشی در سیاست‌ها و ساختارهای مدیریت دانشگاهی باشد.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه بود که در تفسیر و تعمیم نتایج باید مورد توجه قرار گیرد. نخست، ماهیت کیفی پژوهش و اتکای آن بر دیدگاه‌های ۱۲ نفر از صاحب‌نظران آموزش عالی موجب می‌شود یافته‌ها بیش از آنکه بیانگر روابط آماری و قابل تعمیم به همه دانشگاه‌ها باشند، بازتاب‌دهنده ادراک و تجربه تخصصی مشارکت‌کنندگان باشند. دوم، قلمرو پژوهش به دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران محدود بود و تفاوت‌های ساختاری، فرهنگی، مالی و مدیریتی میان واحدهای دانشگاه آزاد در سایر استان‌ها می‌تواند به شناسایی ابعاد یا مؤلفه‌های متفاوتی منجر شود. سوم، داده‌ها عمدتاً از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند و احتمال تأثیر برداشت‌های فردی، ملاحظات سازمانی یا تمایل به ارائه پاسخ‌های مطلوب اجتماعی وجود دارد. همچنین، پژوهش حاضر بیشتر بر شناسایی و تبیین ساختار مفهومی حکمرانی مطلوب تمرکز داشت و میزان اهمیت نسبی ابعاد، روابط علی میان آن‌ها و تأثیرشان بر پیامدهایی نظیر عملکرد دانشگاه، رضایت ذی‌نفعان و بهره‌وری علمی به‌صورت کمی آزمون نشد.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده، مدل استخراج‌شده در پژوهش حاضر با استفاده از روش‌های کمی و نمونه‌های بزرگ‌تر مورد آزمون قرار گیرد و اعتبار سازه‌ای آن از طریق تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی بررسی شود. همچنین، می‌توان روابط میان پنج بُعد شناسایی‌شده و پیامدهایی مانند عملکرد علمی، کیفیت آموزشی، نوآوری، رضایت اعضای هیئت علمی، تعهد سازمانی و اعتماد دانشگاهی را با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون کرد. انجام مطالعات تطبیقی میان دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان‌های مختلف، دانشگاه‌های دولتی، دانشگاه‌های علوم پزشکی و دانشگاه‌های غیردولتی نیز می‌تواند به شناسایی ابعاد وابسته به زمینه و ابعاد مشترک حکمرانی مطلوب کمک کند. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی دیدگاه دانشجویان، کارکنان اداری و مدیران میانی نیز به‌صورت مستقل مورد بررسی قرار گیرد تا امکان مقایسه برداشت گروه‌های مختلف ذی‌نفع فراهم شود. طراحی مطالعات طولی برای بررسی تغییر حکمرانی دانشگاهی در طول زمان و مطالعه نقش تحول دیجیتال، هوش مصنوعی، حکمرانی داده و بین‌المللی‌شدن در تغییر ساختارهای حکمرانی نیز می‌تواند مسیرهای ارزشمندی برای توسعه این حوزه پژوهشی فراهم کند.

بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران سازوکارهای رسمی و پایدار برای مشارکت اعضای هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری ایجاد کنند و از ظرفیت شوراهای تخصصی، انجمن‌های علمی و سامانه‌های بازخورد برای انتقال دیدگاه ذی‌نفعان بهره گیرند. همچنین ضروری است نظام انتخاب و ارزیابی مدیران دانشگاهی بر شایستگی‌های علمی، رهبری توسعه‌گرا، توانایی تعامل و ظرفیت ایجاد اعتماد متمرکز شود. کاهش فرایندهای زائد اداری، تفویض اختیار متناسب به واحدها و گروه‌های علمی، تقویت نظام‌های مدیریت داده و ایجاد دسترسی به اطلاعات معتبر می‌تواند تسهیل‌گری سازمانی را افزایش دهد. پیشنهاد می‌شود شاخص‌های روشن و قابل سنجشی برای ارزیابی عملکرد واحدها و مدیران تدوین شود و نتایج این ارزیابی‌ها در تصمیمات مدیریتی و برنامه‌های بهبود مورد استفاده قرار گیرد. ایجاد سازوکارهای هماهنگی میان واحدهای آموزشی، پژوهشی، اداری و مالی، توسعه سامانه‌های یکپارچه اطلاعاتی و همسوسازی برنامه‌های واحدها با راهبرد کلان دانشگاه می‌تواند یکپارچگی سازمانی را تقویت کند. در نهایت، ضروری است مأموریت، اهداف و اولویت‌های راهبردی دانشگاه به‌طور شفاف تعریف، به ذی‌نفعان منتقل و به‌صورت دوره‌ای بازنگری شود تا تمامی فعالیت‌ها و منابع در راستای توسعه علمی، پاسخگویی اجتماعی و ارتقای اثربخشی دانشگاه هدایت شوند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافعی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

Good governance has become one of the central concepts in contemporary public administration, institutional management, and higher education policy because it provides a framework for improving accountability, transparency, participation, effectiveness, responsiveness, and organizational legitimacy. In universities, governance is more complex than conventional administrative management because higher education institutions involve multiple actors with different interests, responsibilities, and forms of authority. Faculty members, students, administrative staff, managers, governing bodies, governmental institutions, professional networks, and external stakeholders all influence the operation and strategic direction of universities. Accordingly, university governance concerns not only formal organizational structures but also the distribution of decision-making authority, the mechanisms of participation, the degree of institutional autonomy, the quality of leadership, the procedures of accountability, and the coordination of academic and administrative activities (Magalhaes & Amaral, 2019; Trakman, 2018).

The increasing complexity of higher education has intensified the need to reconsider traditional governance models. Universities currently operate in environments characterized by internationalization, technological transformation, intensified competition, financial constraints, expansion of stakeholder expectations, and growing pressure for measurable performance. These developments have encouraged many higher education systems to move away from highly centralized and bureaucratic models toward more flexible arrangements that combine institutional autonomy, strategic leadership, performance monitoring, and stakeholder participation (De Boer & Maassen, 2025; Dobbins & Knill, 2020). In this context, governance is increasingly viewed as a multidimensional system in which administrative efficiency must be balanced with academic freedom, scientific participation, institutional accountability, and responsiveness to social change.

Participation represents a particularly important dimension of university governance. Universities are knowledge-intensive organizations in which expertise is distributed across academic departments, research groups, administrative units, and student communities. Consequently, decision-making processes that exclude these actors may reduce the quality, legitimacy, and applicability of institutional policies. Previous studies have therefore emphasized stakeholder participation, transparency, accountability, and institutional autonomy

as major indicators of effective university governance (Quyen, 2017). Participation also contributes to the scientific influence of universities by enabling faculty members and students to contribute not only to internal organizational decisions but also to knowledge production, innovation, professional networks, and social development. Evidence also suggests that governance arrangements supporting academic participation and institutional autonomy may improve research performance and the overall quality of university activities (Sedlacek, 2017).

Leadership is another essential component of good governance. Contemporary university leadership is expected to extend beyond routine administrative control and to provide strategic direction, facilitate academic development, support innovation, and create conditions for the professional growth of faculty members and staff. The transition toward more entrepreneurial and adaptive university structures has also strengthened the need for leadership models capable of integrating academic values with organizational and societal expectations (Crow et al., 2023). Similarly, the emergence of new managerial approaches in higher education has increased attention to performance, resource utilization, accountability, and organizational effectiveness, although these managerial principles must be carefully balanced with the academic mission of universities (Dietmar, 2023).

Another increasingly important area is organizational facilitation. Good governance requires structures and procedures that enable, rather than obstruct, academic and administrative activity. Excessive bureaucracy, fragmented information systems, unclear responsibilities, and inefficient allocation of resources can substantially limit the effectiveness of governance. In the context of Islamic Azad University, data governance has been identified as an important requirement for improving organizational decision-making, defining responsibilities, and facilitating access to reliable information (Finizadeh et al., 2024). Knowledge governance also emphasizes communication, coordination, trust, and the integration of diverse forms of expertise in complex decision-making environments (Giebels et al., 2022). These considerations suggest that effective university governance depends not only on formal authority but also on organizational mechanisms that facilitate information flow, evaluation, collaboration, and resource management.

Good governance is also closely connected with sustainability and institutional development. Modern universities are expected to contribute to economic development, social responsibility, cultural advancement, scientific innovation, and environmental sustainability. Therefore, governance structures should integrate multiple dimensions of institutional performance rather than concentrating exclusively on administrative control or short-term outputs (Maruyama et al., 2020). Recent research on sustainable governance in higher education similarly emphasizes the integration of economic, social, cultural, political, and environmental considerations and the movement toward governance models compatible with fifth-generation universities (Raeisi et al., 2025). Within the Iranian context, governance research has also identified challenges related to centralization, institutional autonomy, stakeholder participation, organizational structure, and accountability (Dadash Karimi et al., 2019; Kazemian et al., 2019). Studies conducted in Iranian medical universities have further identified internationalization, accountability, university vision, academic freedom, teamwork, future orientation, transparency, and organizational structure as important dimensions of good governance (Bakhshi et al., 2024). Moreover, the quality of governance is closely associated with organizational conditions affecting human capital retention, professional development, motivation, and organizational justice (Hezhbar et al., 2024).

Against this background, identifying a context-sensitive governance framework for Islamic Azad Universities of Tehran Province is particularly important because these institutions operate within a large, decentralized, and diverse higher education system. Their governance requires coordination among multiple organizational levels, effective use of academic expertise, appropriate distribution of authority, integrated decision-making,

and strategic direction. Accordingly, the present study aimed to identify the indicators, components, and dimensions of good governance in Islamic Azad Universities of Tehran Province.

Methods and Materials

This study was applied in terms of purpose and qualitative in terms of research approach. The qualitative phase was conducted using thematic analysis in order to identify the underlying indicators, components, and dimensions of good governance in Islamic Azad Universities of Tehran Province. The study participants consisted of experts and scholars in higher education and university management in Tehran Province. Participants were selected through snowball sampling, and recruitment continued until theoretical saturation was achieved. A total of 12 experts participated in the study.

Data were collected through both documentary and field methods. In the field phase, semi-structured interviews were conducted with the selected experts. The interview process focused on participants' experiences, interpretations, and professional evaluations concerning university governance, decision-making, participation, leadership, organizational processes, coordination, and strategic direction. The interviews were transcribed and prepared for qualitative analysis.

The validity of the research instrument and the extracted concepts was evaluated using the views of higher education specialists, university experts, and study participants. Reliability was examined through methodological triangulation, researcher triangulation, and participant triangulation. The corresponding agreement values were 88%, 83%, and 85%, respectively. After transcription of the interviews, the data were analyzed using coding procedures derived from thematic analysis. Constant comparison was used during the analytical process to refine the emerging concepts and examine similarities and differences among the identified themes. MAXQDA software was employed to organize, code, classify, and manage the qualitative data.

Findings

The analysis of the interview data led to the identification of 114 indicators, 29 components, and five overarching dimensions of good governance in Islamic Azad Universities of Tehran Province. The five principal dimensions were Participation and Scientific Impact, Leadership and Scientific Development, Organizational Facilitation, Integration, and Governance and Direction-Setting.

The dimension of Participation and Scientific Impact consisted of four components. The findings indicated that good governance requires the active involvement of faculty members, students, and other university stakeholders in scientific and organizational processes. Participation was reflected in the contribution of academic actors to decision-making, scientific associations, advisory activities, student guidance, professional interaction, expression of academic opinions, and the production of value beyond routine teaching and publication activities. The participants emphasized that faculty members should be considered active scientific authorities rather than merely executors of predetermined organizational decisions.

Leadership and Scientific Development comprised five components. This dimension reflected the importance of developmental leadership, support for academic growth, creation of scientific opportunities, empowerment of faculty members, and the establishment of a shared academic direction. The findings suggested that university leaders should be capable of combining strategic management with academic understanding, professional development, innovation, and the effective use of scientific expertise.

Organizational Facilitation was the broadest dimension and included eight components. It encompassed mechanisms related to information access, resource allocation, evaluation, administrative support, reduction of bureaucratic barriers, organizational flexibility, effective supervision, and facilitation of academic and managerial processes. The participants viewed effective governance as dependent on organizational structures that enable academic activity, accelerate decision-making, and improve the use of financial, informational, and human resources.

Integration included six components. This dimension emphasized coordination among academic, administrative, managerial, and support units; alignment of activities with institutional priorities; reduction of organizational fragmentation; and strengthening of communication and cooperation. The findings showed that isolated decision-making and fragmented structures can weaken governance, whereas organizational integration enhances consistency and collective performance.

Governance and Direction-Setting also consisted of six components. This dimension represented the strategic aspect of good governance and included the clarification of institutional goals, strategic orientation, policy alignment, monitoring of organizational performance, accountability, and the direction of university resources toward scientific and organizational priorities. Overall, the findings demonstrated that good governance is a multidimensional and interconnected system rather than a collection of isolated administrative practices.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that good governance in Islamic Azad Universities of Tehran Province is formed through the interaction of participatory, leadership, organizational, integrative, and strategic mechanisms. The identification of 114 indicators and 29 components illustrates the complexity of governance in a large university system and demonstrates that governance cannot be adequately understood through a limited set of administrative criteria. Instead, governance involves the quality of relationships among actors, the distribution of authority, the capacity of organizational structures to support academic work, and the ability of the institution to maintain a coherent strategic direction.

The importance of Participation and Scientific Impact suggests that university governance becomes more effective when academic actors are recognized as contributors to policy formation and institutional development. Faculty members and students possess knowledge and experience that can improve the relevance and quality of decisions. Participation also increases organizational ownership and can strengthen trust in managerial processes. Therefore, universities seeking to improve governance should move away from purely top-down decision-making and establish stable mechanisms for academic and stakeholder participation.

The findings regarding Leadership and Scientific Development further demonstrate that governance quality is closely linked to the competence and orientation of university leaders. Effective leadership requires more than administrative authority; it requires the ability to develop scientific capacities, support innovation, encourage professional growth, and establish a shared institutional vision. Leadership that focuses exclusively on administrative control may reduce the developmental potential of the university, whereas developmental leadership can connect organizational management with academic progress.

The prominence of Organizational Facilitation indicates that even appropriate governance policies may fail if organizational structures remain bureaucratic, fragmented, or inefficient. Governance should therefore be translated into practical mechanisms that simplify procedures, improve access to reliable information, clarify responsibilities, support timely decisions, and enable the effective allocation of resources. The findings also emphasize the importance of supervision and evaluation as mechanisms for improvement rather than merely control.

The dimension of Integration highlights the need for coordination across different levels and units of the university. Universities frequently consist of specialized units that may pursue separate priorities. Without integration, this specialization can produce duplication, conflict, and inefficient use of resources. Good governance therefore requires communication mechanisms, shared objectives, integrated information systems, and coordination among educational, research, administrative, financial, and managerial units.

Finally, Governance and Direction-Setting reflects the strategic role of governance in ensuring that university activities are aligned with clear institutional goals. Good governance should provide a coherent framework for prioritization, policy development, resource allocation, monitoring, and accountability. When strategic direction is unclear, different units may operate independently without contributing to common institutional

objectives. In contrast, clear governance arrangements can connect participation, leadership, facilitation, and integration with long-term university development.

In conclusion, good governance in Islamic Azad Universities of Tehran Province can be conceptualized as an integrated framework consisting of five major dimensions: Participation and Scientific Impact, Leadership and Scientific Development, Organizational Facilitation, Integration, and Governance and Direction-Setting. The framework demonstrates that effective university governance requires a balance between participation and strategic authority, academic autonomy and accountability, organizational flexibility and coordination, and scientific development and managerial efficiency. The results can provide a conceptual basis for redesigning governance policies, improving decision-making structures, strengthening stakeholder participation, and enhancing the scientific and organizational performance of Islamic Azad Universities.

References

Bakhshi, J., Yousefi Saeedabadi, R., & Salehi, M. (2024). Identifying the dimensions and components of good governance in medical sciences universities in macro-region one. *Jundishapur Education Development Journal*, *13*(2), 406-419.

Committee of University, C. (2019). *Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK*.

Crow, M. M., Whitman, K., & Anderson, D. M. (2023). Rethinking Academic Entrepreneurship: University Governance and the Emergence of the Academic Enterprise. *Public Administration Review*, *80*(3), 511-515. https://doi.org/10.1111/puar.13069

Dadash Karimi, Y., Mirsepasi, N., & Najafbeigi, R. (2019). Designing a governance model for the higher education system of Iran. *Public Organizations Management*, *7*(3), 12-28.

De Boer, H., & Maassen, P. (2025). University governance and leadership in Continental Northwestern Europe. *Studies in Higher Education*, *45*(10), 2045-2053. https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1823640

Dietmar, B. (2023). Changing Governance Models in Higher Education, the Case of the New Managerialism. *Swiss Political Science Review*, *5*(3), 1-24. https://doi.org/10.1002/j.1662-6370.1999.tb00276.x

Dobbins, M., & Knill, C. (2020). Higher education governance in France, Germany, and Italy: Change and variation in the impact of transnational soft governance. *Policy and Society*, *36*(1), 67-88. https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1278868

Feng, Y. (2023). *Democracy, Governance and Economic performance; Theory and Evidence*. MIT Press.

Finizadeh, M., Mozaffari, A., Khojasteh Bagherzadeh, H., & Farhangi, A. A. (2024). The status and implementation strategies of data governance in organizations: A case study of Islamic Azad University. *Iranian Research Institute for Information Science and Technology Journal*, *40*(2), 439-464.

Giebels, D., Van Buuren, A., & Edelenbos, J. (2022). Ecosystem-Based Management in the Wadden Sea: Principles for the Governance of Knowledge. *Journal of Sea Research*, *82*, 176-187. https://doi.org/10.1016/j.seares.2012.11.002

Hezhbar, G. A., Dadash Karimi, Y., Nejad Haji, A., & Irani, F. (2024). A governance model for quality of work life with a human capital retention approach at Iran University of Medical Sciences. *Dynamic Management and Business Analysis*, *3*(5), 264-275.

Kazemian, G., Ghorbanizadeh, V., Vaezi, R., & Shahmohammadi, M. (2019). A model of the role and structure of local governance in Iran's management system. *Public Administration*, *11*(2), 179-202.

Magalhaes, A., & Amaral, A. (2019). Mapping Out Discourses on Higher Education Governance. In H. Jeroen (Ed.), *International Perspectives on the Governance of Higher Education: Alternative Frameworks for Coordination* (pp. 182-197). Routledge.

Maruyama, U., Prado, P., & Trigo, A. (2020). Nurturing the Seeds of Sustainability Governance: Rio+ 25 Brazilian Higher Education Institution Case Study. In *Universities as Living Labs for Sustainable Development* (pp. 151-166). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-15604-6_10

Moraru, L. (2022). The Romanian Modern University in the Frame of the Academic Profession and Governance. *Social and Behavioral Sciences*, *69*, 79-88. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.385

Quyen, D. T. N. (2017). Developing university governance indicators and their weighting system using a modified Delphi method. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *141*, 828-833. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.144

Raeisi, A., Salarzehi, H., Khajeh Dad, F., & Rigi, B. (2025). Sustainable governance in higher education: A meta-synthesis in light of fifth-generation universities. *5*(4), 153-186.

Safarian, R., & Emam Jomehzadeh, S. J. (2017). The good governance model, social capital and comprehensive development. *Government Studies*, *3*(21), 145-181.

Sajjadi, S. A., Fathi Moghaddam, A., & Azarmi, S. (2017). A review of effective educational supervision. *Educational Studies*, *5*(1), 41-47.

Sedlacek, J. (2017). The Impact of Governance on the Research Performance of European Universities in Cross-Country Comparisons. *Revies of economic perspectives*, *17*(4), 337-362. https://doi.org/10.1515/revecp-2017-0018

Song, X., & McCarthy, G. (2020). Mobility and Governance: Towards an Internationalised Higher Education? In *Governing Asian International Mobility in Australia* (pp. 169-192). https://doi.org/10.1007/978-3-030-24170-4_6

Trakman, L. (2018). Modeling university governance. *Higher Education Quarterly*, *62*(1-2), 63-83. https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2008.00384.x

Yáñez, S., Uruburu, Á., Moreno, A., & Lumbreras, J. (2019). The sustainability report as an essential tool for the holistic and strategic vision of higher education institutions. *Journal of Cleaner Production*, *207*, 57-66. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.171