



فصلنامه سیاستگذاری عمومی، دوره ۷، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۰، صفحات ۷۶-۵۵

مقاله پژوهشی

باز تعریف نقش اعضای هیئت علمی در سیاستگذاری آموزش عالی: یک مطالعه کیفی با استفاده از تحلیل تماتیک

احمد کیخا^۱

دانشجوی دکتری اقتصاد و مدیریت مالی آموزش عالی دانشگاه تهران

جعفر توفیقی داریان

استاد مهندسی شیمی دانشگاه تربیت مدرس

(تاریخ دریافت: ۹۹/۱۲/۳ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۶/۲)

چکیده

هدف این پژوهش، باز تعریف نقش اعضای هیئت علمی در سیاستگذاری آموزش عالی می‌باشد. این پژوهش کیفی، در دو گام تدوین شده است. نخست با استفاده از روش مروری نظام‌مند، کلیدواژه‌های تخصصی در پایگاه‌های بین‌المللی جستجو شدند. دوم، با استفاده از تحلیل تماتیک استربرگ به تحلیل تماتیک پرداخت شد. یافته‌های مولفه‌های نقش اعضای هیئت علمی در حکمرانی دانشگاه شامل: جمع‌سپاری تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری (جمع‌گرایی در تصمیمات، نحوه اتخاذ تصمیمات و شفافیت و اطلاع‌رسانی) و حوزه و دامنه عمل تصمیمات (سیاست‌گذاری دانشگاه، مدیریت دانشگاه، مالیه دانشگاه، امور اداری و دانشجویی) می‌شد. مولفه‌های مورد توجه مدیران دانشگاه در مشارکت اعضای هیئت علمی در بردارنده هشت مولفه اصلی حکمرانی همگانی دانشگاه، توسعه سرمایه انسانی، توسعه سرمایه اجتماعی، قوانین و مقررات دانشگاه، مکانیزم‌های تشویقی، فضا سازی رقابتی، ظرفیت‌های نرم؛ ظرفیت‌های سخت با ۱۶ زیر مولفه فرعی می‌شود. مولفه‌های سیاستگذاران آموزش عالی نیز مشتمل بر حکمرانی چندسطحی آموزش عالی (سیاستگذاری هدفمند و مدیریت کارآمد) و قوانین و مقررات (قوانین فراآموزش عالی و قوانین آموزش عالی) می‌باشد.

واژگان کلیدی: حکمرانی دانشگاه، حکمرانی آموزش عالی، مدیریت دانشگاه، حکمرانی اعضای هیئت علمی، حکمرانی مشارکتی.

مقدمه

در دهه‌های اخیر با توجه به پیچیده شدن فرایندهای نهادهای دانشگاهی، مسئله حکمرانی به یک موضوع بحث بر انگیز تبدیل شده است (Simplicio, 2006; Gerber, 2001) بر همین اساس، از اواسط دهه ۱۹۸۰ اصلاحات زیادی در زمینه حکمرانی دانشگاه در دستور کار بسیاری از کشورها قرار گرفته است (Blackman et al., 2008; Calma & Davies, 2015; Huang, 2020; Gu et al., 2020). چراکه امروزه انتظارات و فشارهای زیادی به دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی برای پاسخگویی و اثربخشی بیشتر در زمینه تصمیمات سازمانی و حکمرانی وارد شده است (Kezar & Eckel, 2004). این فشارها و نگرانی‌ها دو پرسش اساسی را در زمینه نحوه حکمرانی دانشگاه پیش کشیده‌است: (۱) چه کسی باید در مورد مسائل کلیدی دانشگاه تصمیم بگیرد؟ و (۲) چگونه باید تصمیم‌گیری شود؟ پاسخ به این سوالات، پیامدهای جدی بر عملکرد و اثربخشی دانشگاه دارد (Hirsch, 2001). به همین دلیل توجه دانش‌پژوهان به بررسی نحوه و فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌سازی در دانشگاه‌ها با مشارکت اعضای هیئت علمی (ا.ع) جلب شده است (Hollinger, 2001) زیرا پژوهشگران بر این باورند که با افزایش مشارکت ا.ع در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های دانشگاه عملکرد دانشگاه بهبود می‌یابد (Brown, 2001) بنابراین مشارکت ا.ع در حکمرانی دانشگاه به ضرورتی اجتناب ناپذیر مبدل شده است (Johnson et al, 2017) با این حال، یافته‌های پژوهشی موید این نکته است که مشارکت ا.ع در حکمرانی دانشگاه پایین و ضعیف است (Waugh, 2003) این امر بدین دلیل مبهم بودن نقش و جایگاه ا.ع حکمرانی دانشگاه است که موجب شده است پیوسته ا.ع از این رویه انتقاد و ابراز نارضایتی کنند (Tierney & Minor, 2003). در حالی که ا.ع به عنوان کنشگران اصلی دانشگاه در تولید علم، پرورش دانش‌آموختگان و توسعه زیست‌بوم‌های گوناگون نقش آفرینی می‌کنند. لیکن استفاده از ظرفیت حداکثری تخصصی آن‌ها برای حکمرانی دانشگاه و پررنگ شدن نقش‌ها در راهبری آموزش عالی بسیار مهم است. بر این اساس، حکمرانی در هر دو سطح [دانشگاه و آموزش عالی] باید بصورت جمعی و از پایین به بالا و با شنیده شدن صدای همه ذی‌نفعان به ویژه ا.ع صورت پذیرد. حال آنکه امروز کمتر شاهد نقش آفرینی ا.ع در حکمرانی [دانشگاه و آموزش عالی] هستیم با وجود اینکه برایندهای پژوهشی نشان از بهبود عملکرد و کارایی نهادهای آموزش عالی در صورت مشارکت ا.ع دارد. نکته شایان توجه دیگر، ساختار سازمانی دانشگاه است که با دیگر سازمان از حیث مدیریت تفاوت‌های آشکاری دارد. دانشگاه سازمانی تخصصی با روابط افقی و مشارکتی است که باید با اجماع همگانی راهبری شود. لیکن تعریف قدرت و میزان مدیران در دانشگاه با آنچه در دیگر سازمان‌ها نظاره‌گر آن هستیم متفاوت است. همانگونه که بیرون باثوم (۱۳۸۲) برای اداره دانشگاه الگوهای گوناگونی را ارائه کرد. هر یک از این الگوها به نوعی بازگو کننده بخشی از واقعیت‌های دانشگاه است. باثوم پنج سازمان فرضی را برای نمایش الگوهای مختلف مدیریت سازمان و رهبری در دانشگاه تحت عنوان: دانشگاه بوروکراتیک

(با ساختار تصمیم‌گیری عقلایی)، دانشگاه آنارشی (دانشگاهی با هرج و مرج سازمان‌یافته)، دانشگاه سیاسی (رقابت بر سر قدرت و منابع)، دانشگاه سایبرنتیک (هدایت از طریق نظارت بر خود) و دانشگاه مشارکتی ارائه کرد. الگوی دانشگاه مشارکتی را با عنوان تقسیم قدرت و ارزش‌ها در جامعه برابر^۲ نام گذاری کرده است. با ویژگی‌های همچون مذاکره و توافق جمعی، قدرت مشارکتی، کم اهمیت شمردن سلسه مراتب، تعهدات، آرمان و ارزش‌های مشترک، حلقه‌های تعامل، رهبری، مشورت و مسئولیت‌های همگانی مشخص می‌نماید. الگوی مورد نظر نگارندگان این پژوهش نیز، الگوی دانشگاهی جمعی با مشارکت همه ذی‌نفعان، با پذیرفته شدن مشروعیت قانونی برای نقش ا.ع در حکمرانی دانشگاه است. با توجه به تحولاتی فراوانی که امروزه فرا روی دانشگاه‌ها قرار گرفته است برای پاسخگویی و عملکرد بهتر این کنشگری جمعی بیش از پیش لازم و بایسته است. این مسئله از گذشته تا به امروز [به ویژه آموزش عالی کشورهای توسعه یافته] محل بحث و مجادله بوده است. اما در نظام آموزش عالی ایران از بلوغ موضوعی کافی برخوردار نبوده است. در حالی که موضوع حکمرانی دانشگاه و سهم و نقش هر کدام از ذی‌نفعان در آن از ابعاد گوناگون بسیار مهم و حیاتی بوده است (Teen, 2019; Woschkowiak, 2018; Black, 2015; Blumel, 2016; Hoang, 2014; Huang, 2017; Jones et al., 2012).

لیکن برای دستیابی به دورنمایی جامع‌تر و شناختی جهان شمول‌تر در این پژوهش با تحلیل مطالعات نگاشته شده بین‌المللی در این زمینه مولفه‌های اساسی آن کندوکاو می‌شود. بر این اساس، هدف از پژوهش پیش رو، باز تعریف نقش اعضای هیئت علمی در سیاستگذاری آموزش عالی می‌باشد. بر دستیابی به این هدف سه پرسش زیر طرح‌ریزی شده است؛

- مولفه‌های نقش ا.ع در حکمرانی دانشگاه به چند دسته تقسیم می‌شوند؟
- مدیران دانشگاه باید به چه مولفه‌های برای مشارکت اثربخش ا.ع در حکمرانی دانشگاه توجه کنند؟
- از منظر سیاستگذاران آموزش عالی چه مولفه‌های برای مشارکت کارآمد ا.ع در حکمرانی دانشگاه مهم‌اند؟

مبانی نظری

تصمیم‌گیری مشارکتی و جمعی در نهادهای آموزش عالی ریشه تاریخی دارد و همواره جزء جدایی‌ناپذیری از آن پنداشته می‌شده است (Vican et al., 2020; Miller, 2020) در حکمرانی دانشگاه، یک هدف مشترک وجود دارد تا اطمینان حاصل شود که تمامی ذی‌نفعان در تدوین تصمیمات، برنامه‌ها و سیاست‌های دانشگاه مشارکت دارند. بنابراین باید کمیته‌ها و سناها متشکل از اعضای هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان به طور جمعی در تصمیمات، برنامه‌ریزی مسئولانه

مشارکت داشته باشند (Emerine, 2015). در یک سطح پایین تر حکمرانی ا.ع.^۳ [به عنوان یک ذی نفع اصلی] در برگیرنده تصمیماتی برای بهبود و نظارت بر عملکرد دانشگاه مواردی نظیر برنامه های آموزشی و درسی، امور دانشجویان، دانشگاهی و غیر می باشد (Kezar & Cecile, 2014). حکمرانی ا.ع در اصل نوعی حکمرانی مشترک و مشارکتی در تصمیم گیری در دانشگاه است. هیچ الگوی پذیرفته شده یکسانی در بهترین ساختارهای سازمانی دانشگاه برای تضمین مشارکت ا.ع در حکمرانی وجود ندارد (McKnight et al., 2007) شوستر و همکاران (Schuster et al., 1994) بیان داشته اند که در روند تصمیم گیری دانشگاه، حکمرانی مشترک نقش بسزایی در عملکرد دانشگاه دارد. لیکن تعریف نقش و سهم ا.ع در حکمرانی دانشگاهی عنصر اساسی محسوب می شود. میزان این مشارکت عوامل گوناگونی همچون؛ سبک رهبری و اداری، فرهنگ دانشگاهی، میزان اعتماد به مشارکت ا.ع، قوانین، نحوه تقسیم اختیارات و غیره بستگی دارد (Stutzman, 2017). لیکن باید مولفه های بستر و فضا ساز برای افزایش مشارکت ا.ع شناسایی شوند. در این پژوهش به دنبال شناسایی این مولفه ها بر اساس ادبیات بین المللی می باشیم. از منظر تنوریک، دو نظریه عمده در ارتباط با نقش و مشارکت ا.ع در حکمرانی دانشگاه وجود دارد؛ ۱) نظریه حرفه ای سازی^۴؛ این نظریه بازگو کننده این نکته است که زمینه های کاری متخصصان متفاوت از دیگر نیروهای کاری و دارای زمینه های منحصر به فرد است (Sullivan, 2004) عناصر حرفه ای سازی نقش ا.ع شامل؛ فرایندهای جامعه پذیری، دانش تخصصی، کنترل، انعطاف پذیری و استقلال کاری، تصمیم گیری و مشارکت در کار، مسئولیت پذیری و مواردی نظیر این موارد می باشد (Friedson, 2001). بنابراین در این نظریه، حرفه ای ها خودشان سازمان دهی و مدیریت خودشان را برعهده دارند. لیکن گروه های حرفه ای به دنبال خودگردانی در شرایط کاری مدیریت بر خود هستند چراکه بر این باورند که می توانند بهترین شرایط کاری را پدید آورند که هم موجبات پیشرفت شغلی و هم تعهدات شان را نسبت به منافع عمومی و جمعی فراهم می سازد (Sullivan, 2004) در فرایند حکمرانی مشترک شرایط کاری و بستری برای ا.ع به وجود می آید که مشخصه اصلی نظریه حرفه ای سازی در دانشگاه است. در باب دلالت این نظریه بر نقش و مشارکت ا.ع، در حکمرانی پژوهشگران بسیاری اشاره داشته اند (Finkelstein, 2009) نظریه دیگر، نظریه ارتباط اجتماعی^۵ است؛ این نظریه به ما می گوید اگر ا.ع با هم همکنشی و تعامل نداشته باشند ممکن است تعصبات و سوء تفاهم های پدید بیاید که مانع از مشارکت و حمایت جمعی ا.ع برای خلق تغییرات برای بهبود شرایط کاری ا.ع و عملکرد دانشگاه شود. مطالعات پیشین نشان می دهند که بسیاری از ا.ع دارای کلیشه های منفی ناشی از عدم ارتباط و تعامل دوجانبه با یکدیگر هستند (Baldwin & Chronister, 2001). این

3 - Faculty Governance

4 - Professionalization Theory

5 - Social Contact Theory

نظریه توضیحاتی در زمینه چگونگی غلبه بر تبعیض و بهبود روابط بین گروهی ارائه می‌کند. اساسی‌ترین مفروضه این نظریه افزایش ارتباطات بین گروه‌های اجتماعی است که منجر به کاهش نگرش‌ها و رفتارهای مغرضانه می‌شود. چراکه در صورت نبود این ارتباطات کلیشه‌ها و ممانعات‌های برای همکنشی جمعی به وجود می‌آید (Kezar & Sam, 2014). بنابراین بر پایه این رهیافت نظری، توسعه تعاملات و سرمایه اجتماعی ا.ع می‌توان زمینه‌سازی مشارکت پر رنگ‌تر آن‌ها را در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری دانشگاه فراهم ساخت.

پیشینه پژوهش

جنو و همکاران (Gu et al., 2020) در مطالعه‌ای به بررسی نقش ا.ع در حکمرانی در یک دانشگاه چینی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که مشارکت ا.ع در حکمرانی دانشگاه عمدتاً مربوط به مشارکت در کمیته‌های دانشگاهی، جلسات ا.ع در دو سطح گروه آموزشی و دانشگاه می‌باشد. کمپیل و باری (Campbell & Bray, 2018) در پژوهشی به بررسی دیدگاه ا.ع و مدیران دانشگاه در زمینه حکمرانی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که بین نظر ا.ع و مدیران از نظر ساختار نهادی و حکمرانی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. اما از نظر روابط نظارتی بین درک ا.ع و مدیران تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. اوروز (Oroz, 2014) در رساله خود به بررسی رابطه بین حکمرانی مشارکتی به وسیله ا.ع و رضایت شغلی در دانشگاهی تحقیقاتی در غرب تگزاس پرداخت و به این نتیجه رسید و به این نتیجه رسید بین این دو متغیر رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد از نظر جنسیت ا.ع مرد نسبت به ا.ع زن مشارکتی بیشتری دارند. پورتر (Porter, 2013) در پژوهشی به تاثیر اتحادیه‌های ا.ع در تصمیم‌گیری‌های دانشگاه پرداخت. نتایج این پژوهش نشان می‌داد اتحادیه سازی ا.ع در منجر به افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها خواهد شد. دل فاویرو و باری (Del Favero & Bray, 2005) در تحقیقی به بازکاوی رابطه ا.ع و مدیران در زمینه حکمرانی دانشگاه پرداختند در نتایج خود به دو دیدگاه رسیدند، اول حکمرانی مشترک در روابط عدم همانگی و بی اعتمادی وجود دارد. دوم ریشه تنش بین ا.ع و مدیران ماهیت فرهنگی و ساختاری در دانشگاه است. مینور (Minor, 2004) در پژوهشی که به واکاوی نقش ا.ع در حکمرانی دانشگاه پرداختند و به این نتیجه رسیدند که میزان مشارکت ا.ع در سطح بسیار پایینی قرار دارد. کاتیر و لوین (Kater & Levin, 2004) در پژوهشی به بررسی نقش ا.ع در حکمرانی کالج‌های عمومی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که ا.ع در زمینه‌های سنتی دانشگاهی مانند ارزیابی ا.ع، برنامه درسی، برنامه‌ها جذب و ارتقاء، مسائل مالی و مدیریت منابع انسانی با مدیریت کالج در فرایند مدیریت مشارکتی نقش دارند. برون (Brown, 2001) در مطالعه‌ای به مشارکت ا.ع در حکمرانی دانشگاه و اثر آن بر عملکرد دانشگاه به این نتیجه رسید که سطح مطلوب مشارکت ا.ع بر اساس نوع تصمیم‌گیری متفاوت است لیکن افزایش مشارکت ا.ع ممکن خوب یا بد باشد اثرات آن با توجه به نوع تصمیمات متفاوت است. بحروی

(Bahrawy, 1992) در تحقیقی به مشارکت ا.ع پرستاری در حکمرانی دانشگاه پرداخت و به این نتیجه رسید که ا.ع پرستاری در پنج مولفه: امور دانشگاه، دانشجویی، پرسنلی، عمومی و مالی در مولفه امور دانشگاه نقش قابل توجهی دارند اما در دیگر مولفه‌ها، میزان مشارکت پایین است.

روش شناسی

الف) پارادایم

پژوهش حاضر ذیل پارادایم تفسیرگرایی^۶ جای می‌گیرد. پژوهشگران تفسیرگرا، ماهیت علم را به شیوه‌ای متمایز از اثبات‌گرایی^۷ توضیح می‌دهند. از دیدگاه تفسیری علم روشی استقرایی^۸ دارد صرفاً از طریق حواس به دست نمی‌آید و خالی از ارزش‌ها نیست. در تفسیرگرایی، دانش عامیانه با برجسپ غیر علمی کنار نهاده نمی‌شود، بلکه ابزاری سودمند برای تبیین رخدادهای زندگی روزمره و درک آن معانی سرشار است که مردم به زندگی روزمره خود می‌دهند. به عبارتی دیگر، آن دسته از معانی که مردم در کنش‌های متقابل روزمره به کار می‌برند در دانش عامه آنان نهفته است و درک دنیای آنها، جز از طریق درک دانش عامیانه، امکان پذیر نیست (ایمان، ۱۳۸۹)

ب) روش

این پژوهش کیفی در دوگام تدوین شده است. در گام نخست از روش مروری نظام‌مند^۹ استفاده شد. این مرور در چند گام انجام شد؛ (۱) تدوین سوالات پژوهش (مولفه‌های نقش ا.ع در حکمرانی دانشگاه به چند دسته تقسیم می‌شوند؟؛ مدیران دانشگاه باید به چه مولفه‌های برای مشارکت اثربخش ا.ع در حکمرانی دانشگاه توجه کنند؟؛ از منظر سیاستگذاران آموزش عالی چه مولفه‌های برای مشارکت کارآمد ا.ع در حکمرانی دانشگاه مهم‌اند؟؛ (۲) جستجوی سیستماتیک منابع؛ برای این منظور طیف متنوع‌تری از کلیدواژه‌ها شامل؛ ا.ع و حکمرانی دانشگاه (Faculty members and university governance)، ا.ع و تصمیم‌گیری در دانشگاه (Faculty members and decision making at the university)، خود حکمرانی ا.ع (Faculty members self-government) در پایگاه‌های بین‌المللی معتبر: Emerald, Sage Journals, ERIC, Wiley Online Library, Springer, Science Direct در بازه زمانی (۲۰۲۰ - ۲۰۰۰) جستجو به عمل آمد؛ (۳) انتخاب پژوهش مناسب؛ در این مرحله با استفاده فرم پریسما^{۱۰} و معیارهای محققان پژوهش در جدول (۱) مقالات مناسب گزینش شدند.

6 - Interpretivism

7 - Positivism

8 - Inductive

9 - Systematic Review

10 - PRISMA

معیارهای ورود مقالات: وجود مطالعه در قلمرو مشارکت ا.ع در حکمرانی دانشکاه، نوع مطالعه: کمی، کیفی و آمیخته، در نظر گرفتن محدودیت زمانی مورد نظر، دسترسی به متن کامل مقاله بود. معیارهای خروج مقالات: مقالاتی که بر اساس فرم پریسما از برازش^{۱۱} با موضوع برخوردار نبودند در سه مرحله؛ بررسی عنوان، چکیده و متن کنار گذاشته شدند. در شکل (۱) فرایند بررسی و گزینش مقالات آمده است.



شکل ۱ - فرم پریسما در سرگرد و گزینش مقالات.

در گام دوم از روش تحلیل تماتیک^{۱۲} استفاده شده است. تحلیل تماتیک (TA) یک روش برای تحلیل داده‌های کیفی و یکی از خوشه‌روشی‌هایی است که بر شناسایی الگوی معنای در یک مجموعه داده تمرکز دارد. این تحلیل، فرایند شناسایی الگوها یا تم‌ها در بطن داده‌های کیفی است (قاسمی و هاشمی، ۱۳۹۸). به طور خاص از راهبرد استربرگ (Sterberg) استفاده شده است. فراگرد پنج مرحله‌ای آن شامل؛ (۱) مدیریت داده‌ها^{۱۳}: تنظیم و سازمان‌دهی مقاله گزینش شده و آماده‌سازی آن‌ها جهت انجام آغاز تحلیل است؛ (۲) درگیری داده‌ها^{۱۴}: در این مرحله مقدمات تحلیل داده‌ها با انجام یکسری کدگذاری‌ها فراهم می‌شود، مستلزم توجه به موارد متعددی شامل، کدگذاری باز، توسعه تم‌ها، کدبندی متمرکز می‌باشد؛ (۳) ترسیم داده‌ها: در این مرحله مقوله‌ها، تم‌ها و الگوهای یافته شده در قالب نقشه داده‌ای^{۱۵} و دیاگرام مفهومی^{۱۶} به تصویر کشیده می‌شود؛ (۴) توسعه تحلیل: آغاز و توسعه تحلیل‌ها مبتنی بر مقوله‌ها و تم‌ها و (۵) سنخ‌شناسی: در آخرین گام تحلیل، پژوهشگر الگوها را دسته‌بندی کرده و بر حسب تفاوت‌ها و شباهت‌ها آنها را سنخ‌بندی می‌کند. شیوه انجام تحلیل داده‌ها در این پژوهش بدین گونه بود که پس آماده‌سازی و خوانش متن مقالات منتخب، مفاهیم کلیدی به تفکیک هر مقاله احصاء شد.

- 11 - Fitness
- 12 - Thematic Analysis
- 13 - Engagement
- 14 - Data Display
- 15 - Data Map
- 16 - Conceptual Framework

سپس مفاهیم کلیدی بر حسب وجوه اشتراک و افتراق به یک سطح بالاتر، در قالب زیر مقوله‌های ثانویه دسته‌بندی شدند. در گام بعدی، زیرمقوله‌های ثانویه نیز بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌ها در مجموعه زیر مولفه‌های فرعی اولیه جای گرفتند. سپس دیاگرام مفهومی یافته‌ها ترسیم شد.

ج) اعتبار یافته‌ها

پژوهش‌های کیفی نیز در اعتباربخشی مانند پژوهش‌های کمی مبتنی بر یک سری معیارهای هستند که از بسیاری جهات معادل معیارهای ارزشیابی کیفیت در پژوهش کمی می‌باشند. برای پژوهش‌های کیفی معیار اعتبار درونی^{۱۷}، اعتبار بیرونی^{۱۸}، قابلیت اطمینان^{۱۹} و عینیت^{۲۰} مطرح می‌باشد. اعتبار درونی به معنای مطابقت یافته‌ها با جهان واقعی تعریف می‌شود. اعتبار بیرونی مشابه با روایی بیرونی در تحقیقات کمی در تعمیم نتایج در نظر گرفته می‌شود. قابلیت اطمینان، سازگاری، پیش‌بینی‌پذیری و پایداری نتایج مطالعه تعریف می‌شود. عینیت، ارائه نتایج پژوهش بدون پیش فرض‌های ارزشی و تعصبات بیان می‌شود (Halldórsson & Aastrup, 2003). در این پژوهش برای اعتباربخشی به یافته‌ها از دو راهبرد استفاده شده است. نخست، بازبینی توسط همکار پژوهشی^{۲۱} در این مرحله یافته‌های پژوهش در اختیار محقق دیگر و همکار پژوهش قرار گرفت. سپس از بازبینی و انجام اصلاحات، بازبینی در کدها، تم‌های فرعی اولیه و ثانویه انجام شد. این راهبرد تاکید بر اجماع همکاران پژوهش برای رسیدن به اعتبار در داده‌ها دارد (Barber & Walczak, 2007). در مرحله دوم از راهبرد بازبینی همتایان^{۲۲} استفاده شد. در این مرحله یافته‌ها در اختیار محققان بی‌طرف خارج از تیم پژوهش قرار گرفت که تجربه انجام پژوهش‌های کیفی را دارند. لیکن با اعمال نظرات اعتبار به داده‌ها افزایش یافت (Bitsch, 2005).

یافته‌ها

در پاسخ به پرسش اول پژوهش، مولفه‌های نقش ا.ع در حکمرانی دانشگاه به چند دسته تقسیم می‌شوند؟ همانگونه که بیان شد. پس از استخراج مفاهیم کلیدی پس از رفت و برگشت‌های مکرر، مفاهیم کلیدی بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌ها طبقه‌بندی شدند. نتیجه این کندوکاو در جدول (۱) بازنمایی شده است.

17 - Internal validity
 18 - External validity
 19 - Reliability
 20 - Objectivity
 21 - Peer debriefing
 22 - Peer Examination

جدول ۱ - تحلیل تماتیک مطالعات نقش ا.ع در حکمرانی دانشگاه (۲۰۰۰-۲۰۲۰) ۲۳

مؤلفه اصلی	زیر مؤلفه اولیه	زیر مؤلفه ثانویه	مفاهیم (کد مقالات)
نقش ا.ع در حکمرانی دانشگاه	جمع‌سپاری تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری	جمع‌گرایی در تصمیمات	تصمیم‌گیری جمعی؛ اعتماد جمعی در تصمیمات؛ مصالحه و سازش جمعی در تصمیمات؛ درگیر شدن همه ا.ع در فرایند تصمیم‌گیری؛ تصمیم‌گیری مشارکتی در گروه‌های آموزشی؛ توجه به منافع جمعی و عمومی در تصمیمات؛ جمع‌گرایی به جای فردگرایی در تصمیمات؛ احترام به تصمیمات مشترک
		نحوه اتخاذ تصمیمات	بهینه‌سازی تخصیص زمان ا.ع به فعالیت‌های علمی و مشارکت در تصمیمات؛ چانه‌زنی سیاسی در اتخاذ تصمیمات؛ برابری موقعیت‌ها در تصمیم‌گیری؛ عقلانیت عمومی در تصمیمات؛ تنوع بخشی به دیدگاه‌ها در اتخاذ تصمیمات؛ ارتقاء کیفیت تصمیمات؛ توجه به مرتبه علمی ا.ع در مشارکت؛ اتخاذ تصمیمات خلاقانه؛ توجه به زمینه‌های تخصصی ا.ع در تصمیمات؛ مسئولیت‌پذیری در تصمیمات؛ پاسخگویی در قبال تصمیمات؛ مطالبه‌گری جمعی در اخذ تصمیم؛ انتخاب نمایندگان قابل اعتماد در تصمیمات؛ اتخاذ تصمیمات با سرعت بیشتر و جامعیت بالاتر؛ افزایش رضایت از تصمیمات؛ بالا بردن درجه پذیرش تصمیمات؛ کنترل فرایندهای اجرایی تصمیمات؛ تجزیه و تحلیل دقیق اطلاعات پیش از اتخاذ تصمیم؛ طراحی سازوکارهای برای تصمیم‌گیری
		شفافیت و اطلاع‌رسانی	اطلاع‌رسانی دقیق از تصمیمات دانشگاه به ا.ع؛ پویا سازی جریان اطلاعاتی تصمیمات؛ شفاف سازی فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری؛ تبادل اطلاعات در تصمیمات؛ به اشتراک گذاری تصمیمات
	حوزه و دامنه عمل تصمیمات	سیاست‌گذاری دانشگاه	تدوین برنامه استراتژیک برای دانشگاه؛ مشارکت ا.ع در سیاستگذاری دانشگاه؛ مشارکت ا.ع در تدوین برنامه ریزی استراتژیک؛ مشارکت ا.ع در اجرای تصمیمات؛ تعیین اولویت‌ها در سیاستگذاری دانشگاه؛ مشارکت در ایجاد چارچوب نظارتی بر تصمیمات دانشگاه؛ مشارکت ا.ع در انتصاب رئیس دانشگاه؛ توافق در تصویب مصوبات؛ مشارکت ا.ع در تدوین استانداردهای دانشگاه
		مدیریت دانشگاه	مشارکت در جذب کارکنان دانشگاه؛ مشارکت در تنظیم استانداردهای پذیرش دانشجوی؛ مشارکت در تدوین برنامه‌های درسی و آموزشی؛ در تعیین استانداردهای دانشگاه؛ مشارکت ا.ع در فرایندهای ارتقاء و تصدی؛ مشارکت ا.ع در فرایندهای ارزیابی؛ مشارکت ا.ع در برنامه‌های پژوهشی
		مالیه دانشگاه	مشارکت در مالیه دانشگاه؛ ارزیابی اثربخشی تصمیمات مالی؛ مشارکت سنجش اثربخشی کمیته‌ها، اتحادیه، انجمن و غیره دانشگاه؛ ا.ع به عنوان مشاوران مدیریت دانشگاه
		امور اداری و دانشجویی	مشارکت در امور اداری دانشگاه؛ مشارکت ا.ع در امور دانشجویی؛ مشارکت در تنظیم استانداردهای جذب ا.ع

در پاسخ به پرسش دوم پژوهش، مدیران دانشگاه باید به چه مولفه‌های برای مشارکت اثربخش ا.ع در حکمرانی دانشگاه توجه کنند؟

جدول ۲ - مولفه‌های مورد توجه مدیران دانشگاه برای مشارکت ا.ع

موقعه اصلی	زیر مولفه اولیه	زیر مولفه ثانویه	مفاهیم (کد مقالات)
مولفه‌های مورد توجه مدیران دانشگاه	حکمرانی همگانی دانشگاه	مدیریت نوین دانشگاه	<p>بازتعریف برنامه های دانشگاه؛ توجه به شایستگی ها و صلاحیت های ا.ع؛ تفویض اختیار به سطوح پایین تر؛ تعریف کارویژه و مسئولیت های جدید؛ ترسیم اهداف مشترک؛ ترویج گفت‌وگو انتقادی و نقدپذیری؛ بهبود عملکرد دانشگاه؛ تغییر شیوه مدیریت دانشگاه؛ تنظیم بار کاری ا.ع؛ ایجاد مسئولیت های مشترک؛ اولویت بندی خواسته های ا.ع در گروه‌های آموزشی؛ به رسمیت ارتقاء استانداردهای علمی دانشگاه؛ مدیریت مشارکتی در دانشگاه؛ شنیدن صدای ا.ع؛ ارائه بازخورد نظرات؛ مدیریت فعالیت های دانشگاهی؛ شفاف سازی اهداف دانشگاه برای ا.ع؛ احترام به نظرات ا.ع؛ برگزاری انتخابات آزاد؛ آزادی بیان ا.ع؛ گزینش مدیران شایسته برای دانشگاه؛ تغییر در مکانیزم های حکمرانی درون دانشگاه؛ واگذاری اختیارات مدیریتی به گروه های آموزشی؛ باور و تمایل مدیران دانشگاه به مشارکت ا.ع؛ برقراری عدالت در بین ا.ع؛ مسئولیت اجتماعی دانشگاه؛ پویایی سیستم اداری دانشگاه؛ استقلال کاری ا.ع؛ تعریف نقش برای گروه های آموزشی در مدیریت دانشگاه؛ مدیریت تعارضات؛ انطباق اهداف مدیریتی با اهداف ا.ع؛ اصلاح رویه های مدیریتی؛ احترام به تصمیمات ا.ع؛ احترام به تخصص ا.ع؛ اهداف جمعی در سطح گروه های آموزشی؛ تدوین دستورالعملی برای مشارکت ا.ع؛ ارائه گزارش های سالانه از عملکرد؛ توافق در هدف گذاری در دانشگاه؛ مدیریت سیستم های اطلاعاتی؛ ارزیابی دقیق عملکرد ا.ع؛ مشارکت پر رنگ تر ا.ع زن در سمت های مدیریتی دانشگاه؛ مدیریت تغییر؛ مدیریت نوآورانه؛ تغییر در سبک های مدیریتی؛ انعطاف پذیری سازمانی؛ اعتماد ا.ع به مدیران؛ رفع فرایندهای کاغذ بازی اداری در دانشگاه؛ بازسازی سازمانی دانشگاه؛ ایجاد تفکر مشترک بین ا.ع و مدیران؛ توسعه ساختار سازمانی؛ اثربخشی سازمانی؛ اصلاح الگوی سازمانی دانشگاه</p>
		رهبری دانشگاه	<p>نبود دخالت های بیرونی در حکمرانی دانشگاه؛ به کارگیری الگوهای مشارکتی در دانشگاه؛ شناختن نقش ا.ع در حکمرانی دانشگاه؛ ایجاد چشم اندازهای همگرا در دانشگاه؛ تعیین سهم و نقش ا.ع در حکمرانی دانشگاه؛ سازگاری دانشگاه با محیط پیرامونی؛ حکمرانی جمعی دانشگاه؛ توسعه گفت‌وگو مشارکتی در دانشگاه؛ رهبری حرفه ای در دانشگاه؛ حکمرانی دموکراتیک در دانشگاه؛ ارتقاء ساختار دانشگاه به سطح جهانی (۶)؛ افزایش سطح اختیارات ا.ع؛ شفاف سازی فرایند حکمرانی دانشگاه؛ بازمهندسی نقش ا.ع در حکمرانی؛ تنظیم مجدد ساختار قدرت در دانشگاه؛ استانداردسازی شیوه های حکمرانی دانشگاه؛ تقسیم اختیارات؛ تنوع بخشی به سبک های رهبری دانشگاه؛ ثبات در تصمیم گیری ها و سیاست های دانشگاه؛ افزایش سهم ا.ع در هیئت امنای دانشگاه؛ انسجام و هماهنگی بین برنامه ها و سیاست های مختلف دانشگاه</p>

توسعه سرمایه انسانی ا.ع	توانمندسازی ا.ع	توسعه مهارت تصمیم‌گیری؛ توسعه حرفه‌ای ا.ع؛ افزایش فرصت‌های مطالعاتی؛ پرورش روحیه نقد‌پذیری؛ توسعه مهارت‌های پژوهشی ا.ع؛ توسعه مهارت‌های کارآفرینی ا.ع؛ توسعه مهارت‌مدیریتی به ا.ع؛ توسعه مهارت‌قضای و داوری؛ توسعه مهارت‌رهبری؛ مهارت‌تحمل‌استرس؛ مهارت‌حل‌مسئله؛ مهارت‌مدیریت‌زمان؛ مهارت‌برنامه‌ریزی؛ مهارت‌مدیریت‌تیم؛ مهارت‌روابط‌عمومی؛ توسعه مهارت‌های ارتباطی بین‌فردی؛ مهارت‌کار تیمی و تیم‌سازی؛ توسعه مهارت‌های تکنولوژیکی؛ توسعه مهارت‌ و بینش سیاسی؛ مهارت‌اقتناع و مذاکره
	برنامه‌ریزی برای توسعه	ارزیابی مستمر عملکرد ا.ع برای بهبود عملکرد؛ مدیریت منابع انسانی؛ برنامه‌ریزی متورینگ برای توسعه ا.ع؛ فعالیت‌های میان‌رشته‌ای ا.ع
توسعه سرمایه اجتماعی ا.ع	توسعه روابط فردی	ارزیابی مستمر از روابط ا.ع با مدیران؛ ارتباط کارکنان با ا.ع؛ پیوند میان‌گروه‌های آموزشی؛ توسعه روابط ذی‌نفعان درونی و بیرونی دانشگاه؛ تشکیل گروه‌های کاری؛ برگزاری مرتب جلسات و حضور مستمر ا.ع و مدیران؛ گفتگوی مداوم بین مدیران و ا.ع؛ کارگروهی مدیران با ا.ع؛ انسجام بخشی گروهی؛ ارتباط مستمر ا.ع با مدیران؛ ملاقات منظم ا.ع با مدیران؛ کار تیمی ا.ع؛ مدیریت در نقش تسهیلگر روابط؛ توسعه همکاری ا.ع با صنعت؛ همکاری ا.ع با هم‌تایان در دانشگاه‌های دیگر؛ همکاری ا.ع با هم‌تایان در دانشگاه‌های کشورهای دیگر؛ توسعه ارتباطات شفاهی؛ توسعه ارتباطات با دانشجویان؛ توسعه ارتباط با کارفرمایان؛ توسعه روابط با همکاران؛ ارتقاء کیفیت ارتباطات؛ توسعه روابط غیر رسمی ا.ع؛ برگزاری تعداد جلسات بیشتر؛ شفافیت در ارتباطات؛ شبکه‌سازی در روابط؛ همکاری سیستماتیک دانشکده‌های مختلف دانشگاه؛ انسجام بخشی به روابط
	توسعه حرفه‌ای ارتباطات	ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد؛ توسعه روابط مثبت در سطح فردی؛ توسعه روابط مثبت در سطح گروهی؛ توسعه روابط مثبت در سطح سازمانی؛ توسعه ارتباطات با؛ روابط غیر سلسله‌مراتبی؛ احترام متقابل بین مدیران و ا.ع؛ توسعه کانال‌های ارتباطی
قوانین و مقررات دانشگاه	قوانین دانشگاهی	بازبینی قوانین و مقررات درون دانشگاه؛ توجه به مشارکت ا.ع در اساسنامه‌ها و آیین‌نامه‌های دانشگاه؛ تدوین قوانین تشویقی برای مشارکت
	ایجاد چارچوب قانونی	تعادل بین اختیارات قانونی و اختیارات حرفه‌ای؛ توجه به حقوق ا.ع زن در قوانین دانشگاه؛ اعطای حق رای به ا.ع؛ مشروعیت بخشی قانونی به مشارکت ا.ع
مکانیزم‌های تشویق	سازوکارهای تشویق	به‌کارگیری مشوق‌های برای مشارکت اعضا هیئت علمی؛ ایجاد انگیزه در ا.ع برای مشارکت؛ افزایش حقوق و دستمزد ا.ع؛ افزایش مزایای شغلی؛ ارتقاء انگیزه ا.ع برای مشارکت؛ اعطای جوایز مالی برای مشارکت؛ لحاظ کردن مشارکت ا.ع در ارتقاء؛ تشویق به کار تیمی؛ تشویق ا.ع به ارتقاء استانداردهای تدریس در سطح بین‌المللی؛ به‌کارگیری مشوق‌های برای افزایش علاقه ا.ع؛ اعطای پاداش به مشارکت ا.ع
	سازوکارهای حمایتی	ارتقاء کیفیت زندگی کاری ا.ع؛ توجه به سطح رفاه زندگی شخصی ا.ع؛ رسیدگی به مشکلات و شکایات ا.ع؛ برآورده کردن انتظار ا.ع؛ حمایت مستمر از ا.ع؛ بهبود محیط کاری ا.ع؛ ارتقاء رضایت شغلی ا.ع؛ تضمین امنیت شغلی؛ تامین مسکن ا.ع؛ برنامه‌های بازنشستگی؛ برنامه‌های بیمه؛ تعادل بین کار و زندگی ا.ع؛ حمایت مالی از ا.ع؛ شناخت نیازهای ا.ع؛ حمایت و تشویق دولت به خودحکمرانی
رقابت علمی	رقابت سالم بین گروه‌های آموزشی؛ ایجاد فضای رقابتی در دانشکده‌ها	

	رقابت عملکردی	تدوین قوانین رقابتی جدید در دانشگاه؛ تخصیص رقابتی پاداش و حقوق	
		رقابت هنجارهای ارزشی	اخلاق حرفه ای؛ خلق ارزش ها و هنجارهای مشترک میان ا.ع؛ احترام به اصول و ارزش های دانشگاهی؛ تغییر در ارزش های مدیریتی؛ تعهد ا.ع به مشارکت؛ تنوع بخشی به ارزش های دانشگاهی؛ تغییر در سنت های کاری ا.ع؛ ایجاد حس تعلق؛ توجه به هنجارها و ارزش های اخلاقی؛ رفع اینرسی و مقاومت در برابر تغییر دانشگاهیان؛ تغییر در نسل های دانشگاهی؛ ایجاد هویت های جمعی و مشترک؛ ایجاد ارزش های اعتماد؛ جامعه پذیری ا.ع؛ تغییر جو و فضای درون سازمانی دانشگاه؛ نهادینه سازی هنجارهای جمعی اجتماعی؛ توسعه ارزش های دانشگاهی؛ تغییر در آئین ها و مناسک دانشگاهی؛ تغییر در نگرش ا.ع؛ ترویج سنت های همکاری گروهی؛ توجه به ارزش های اخلاقی؛ ارزش های دموکراتیک؛ تغییر ذهنیت ا.ع؛ حس نوع دوستی؛ احساس همبستگی بین ا.ع؛ تغییر در عادات کاری دانشگاهی
			رقابت هنجارهای فرهنگی
	رقابت سخت	زیرساخت سخت	توسعه زیرساخت های فیزیکی دانشگاه؛ به روز رسانی امکانات آزمایشگاه و کتابخانه
		زیرساخت هوشمند	توسعه زیرساخت های هوشمند؛ به روز رسانی و نگهداشت امکانات نرم افزاری دانشگاه

در پاسخ به پرسش سوم پژوهش، از منظر سیاستگذاران آموزش عالی چه مولفه های برای مشارکت کارآمد ا.ع در حکمرانی دانشگاه مهم اند؟

جدول ۳ - مولفه های مورد توجه سیاستگذاران آموزش عالی برای مشارکت ا.ع در حکمرانی دانشگاه

مفاهیم (کد مقالات)	زیر مولفه ثانویه	زیر مولفه اولیه	مولفه اصلی
تغییر سیاست های دولت در آموزش عالی؛ به اشتراک گذاری قدرت (Share power) در آموزش عالی؛ تعیین ماموریت و چشم انداز به صورت جمعی؛ رهبری جمعی؛ تغییر روابط قدرت حاکم با دانشگاه ها؛ حکمرانی باز در آموزش عالی؛ افزایش سرمایه گذاری دولت در آموزش عالی؛ توجه به نقش و مشارکت همه ذی نفعان در آموزش عالی؛ سیاستگذاری پایین به بالا در	هدفتمند در آموزش عالی	سیاستگذاری	مورد توجه سیاستگذاران آموزش عالی
	حکمرانی	چندسطحی آموزش	

			آموزش عالی؛ همگرایی در اهداف آموزش عالی؛ تغییر رابطه دانشگاه با دولت؛ تغییر در الگوهای حکمرانی آموزش عالی
		مدیریت کارآمد آموزش عالی	استقلال دانشگاه ها؛ تضمین کیفیت دانشگاه ها؛ مدیریت حرفه‌ای؛ تضمین آزادی آکادمیک ا.ع؛ برقراری تعادل در میزان مشارکت با توجه به شرایط خاص هر دانشگاه؛ تمرکززدایی از ساختار آموزش عالی؛ ایجاد برنامه های جدید دانشگاهی؛ به کارگیری استراتژی های جدید در آموزش عالی؛ مدیریت اثربخش آموزش عالی؛ بین المللی شدن آموزش عالی
	قوانین فرا آموزش عالی	تدوین قوانین مالکیت معنوی؛ بازبینی قوانین ملی	
قوانین آموزش عالی		ایجاد چارچوب قانونی برای مشارکت ا.ع در دانشگاه ها؛ بازبینی در قوانین آموزش عالی؛ تدوین آیین های جدید برای آموزش عالی	

نتیجه‌گیری و توصیه‌های سیاستی

در این بخش به نقد و تحلیل مهمترین مولفه‌های هر سه پرسش در نظام آموزش عالی ایران پرداخت می‌شود سپس نمونه مطالعاتی برای نشان دادن همسویی یافته‌های ارائه می‌گردد.

مؤلفه حکمرانی چندسطحی آموزش عالی

این مؤلفه به معنای حکمرانی باز و مشارکتی با حضور تمامی ذی‌نفعان است. ذی‌نفعان به چند دسته: اعضای هیئت علمی، دانشجویان، کارکنان، مدیران دانشگاه، هیئت امناء، نمایندگان دولت، نمایندگان صنعت تقسیم می‌شوند. نقش هر یک از این کنشگران باید به طور دقیق مشخص شود و در حکمرانی (به صورت پلکانی از پایین به بالا) مشارکت داده شوند. تسهیم و توزیع قدرت بین ذی‌نفعان شاه راه اصلی با تغییر در ساختارهای حکمرانی آموزش عالی است. آنچنان که از شواهد و قرائن پژوهشی در کشور ایران پیداست شیوه حکمرانی آموزش عالی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. در زمینه ناکارآمدی سیاستگذاری کلان آموزش عالی امیری فرح آبادی و همکاران (۱۳۹۵) در یافته‌های خود به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین عامل ناکارآمدی سیاست‌گذاری آموزش عالی ایران در حال حاضر، منطبق نبودن سیاست‌ها و تصمیم‌های این حوزه با پشتوانه‌های علمی، نظری و پژوهشی است. از منظر استحاله سیاست‌زدگی بر نظام آموزش عالی ایران، امین مظفر و همکاران (۱۳۹۴) بر اساس یافته‌های پژوهش خود تیپ مدیران نظام آموزش عالی ایران با رویکرد سیاست‌زدگی غالباً از نوع مدیران سوداگر و منفعت‌طلب و منفعل در برابر مناسبات قدرت دانسته‌اند. پر پیداست وضعیت حکمرانی آموزش عالی ایران با مسائل سیاسی و تمرکزگرایی همراه است. لیکن بر زمینه‌سازی مشارکت هر بیشتر ا.ع و بهبود کارایی و اثربخشی تصمیمات دانشگاهی باید ساختار حکمرانی به سمت تسهیل‌سازی برای مشارکت همه ذی‌نفعان تغییر یابد. یافته‌های این مؤلفه با مطالعات (برای نمونه: Lapworth, 2004; Talburt, 2005; Schoorman & Acker-Hocevar, 2010:2013; Dowling-Hetherington, 2013; Salmi, 2019; Shah et al., 2014) همراستایی دارد.

مؤلفه حکمرانی همگانی در دانشگاه

این امر مستلزم مهندسی مجدد نقش‌ها در حکمرانی درون دانشگاه به ویژه نقش ا.ع می‌باشد. برای تحقق چنین امری، پیش شرط اصلی اعطای استقلال دانشگاهی و آزادی آکادمیک دانشگاهیان می‌باشد. از نظر سازمانی، دانشگاه را می‌توان موسسه‌ای با سیستم باز پنداشت که دائماً تحت تأثیر تغییرات و عوامل محیطی هستند که بر عملکردهای خارجی و داخلی آن تأثیر بسیار می‌گذارد (Akech, 2014). بنابراین، دانشگاه همیشه به عنوان یک جامعه دانشگاهی خودمختار و مستقل در حکمرانی در نظر گرفته می‌شود که در آن فعالیت‌های تحقیقاتی و تولید دانش نباید تحت تأثیر و تحریک انگیزه‌های دیگری به جز پیگیری حقیقت، برای افزایش درک انسان از مفاهیم و نظریه‌های نهفته در جهان قرار گیرد در این صورت است که مستقیماً به توسعه ملی و جهانی کمک می‌کند (Fumasoli et al., 2014) از جمله مزایای مزایای واگذاری استقلال به دانشگاه‌ها برای خود حکمرانی می‌توان، به افزایش ظرفیت برای فعالیت در یک فضای رقابتی (ملی و جهانی)؛ افزایش پاسخگویی به خواسته‌های متنوع خارجی؛ افزایش انعطاف‌پذیری برای پاسخگویی به نیازهای متغیر؛ متنوع‌سازی جریان درآمدی دانشگاه؛ استفاده کارآمد از منابع (مالی، انسانی و کالبدی)، بهبود عملکرد دانشگاه و پایداری دانشگاه^{۲۴} اشاره کرد (Kohtamäki & Balbachevsky, 2018). حکمرانی همگانی در دانشگاه در سایه استقلال دانشگاهی با حضور فعال همه کنشگران به ویژه ا.ع ممکن می‌شود. با گذاری بر مطالعات داخل کشور در این قلمرو، یافته‌ها موبد این نکته است که دانشگاه‌ها از کافی برای خودگرانی و مشارکت همگانی در تصمیم‌گیری‌ها برخوردار نیستند. رضایی و همکاران (۱۳۹۶) در یافته‌های خود به این نتیجه رسیدند میزان خودگردانی و پاسخگویی مورد نیاز برای حکمرانی خوب دانشگاهی ایران از نظر خبرگان در سطح پایینی قرار دارد. رودباری و همکاران (۱۳۹۹) نیز در پژوهش خود به نتیجه وجود شکاف بین وضع موجود و مطلوب تمامی ابعاد استقلال دانشگاهی در دو دانشگاه صنعتی نوشیروانی و دانشگاه علوم پزشکی بابل رسیدند. بنابراین، باید از استقلال دانشگاه‌ها برای تحقق هرچه مطلوب‌تر حکمرانی همگانی در دانشگاه حمایت شود. یافته‌های این مولفه با برایندهای پژوهشی (برای نمونه Loughheed, 2004; Pope, 2004; Maitland & Rhoades, 2001; Pidgeon & Miller & Katz, 2004; Loughheed 2016; Lapworth, 2004; Santiago et al., 2015; Miller & Zane, 2015; Cross Pidgeon, 2016; Del Favero & Bray, 2005; Kater, 2017; Bortman & Goldenberg, 2003; Porter, 2013 همخوانی دارد.

مؤلفه توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی

یافته‌های پژوهشی بسیاری، رابطه مثبت و معنادار توسعه سرمایه انسانی به ویژه دانشگاهیان با رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی را نشان می‌دهند (Yao, 2019)؛

با توانمندسازی آن‌ها برای مشارکت در حکمرانی دانشگاه با توجه به یافته‌های به دست آمده راهبردی بسیار کلیدی است. یافته‌های این مولفه با مطالعات (برای نمونه؛ Salmi, 2019; Maitland & Rhoades, 2001; ; Kater, 2017; Talburt, 2005; Gu et al., 2020) سازگاری دارد. مولفه توسعه سرمایه اجتماعی ا.ع نکته مهم بازشناسی مفهوم سرمایه انسانی از سرمایه اجتماعی است که اغلب مکمل باهم استفاده می‌شوند. سرمایه انسانی دلالت بر توانایی‌ها و استعداد‌های ذاتی افراد دارد که از طریق آموزش شکوفا و بر بهره‌وری (فردی و ملی) اثر قابل توجهی دارد. در حالی که، سرمایه اجتماعی از روابط فی مابین افراد که تسهیلگر کنش‌های جمعی است پدید می‌آید. بنابراین باید روابط بین دانشگاهیان (ا.ع، دانشجویان، کارکنان، مدیران، ذی‌نفعان بیرونی) تا حد ممکن گسترش و تعاملی بر پایه احترام و اعتماد باشد. در ساختار روابط شبکه‌ای و توسعه‌ای ا.ع می‌توان کنشگری ا.ع را در حکمرانی دانشگاه بهبود بخشید. با بررسی مطالعات داخلی در زمینه سرمایه اجتماعی در دانشگاه‌ها نشان از پایین بودن و ناکارآمدی در این حوزه دارد ریاحی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود از میان مهمترین عوامل بازدارنده همکاری بین المللی ا.ع در دانشگاه راه، عامل سیاسی قلمداد کردند. در پژوهشی دیگر، چوب دستی و اکملی (۱۳۸۷) به واکاوی عوامل موثر بر میزان همکاری ا.ع پرداختند یافته‌های آن‌ها نشان می‌داد که بین سابقه کاری ا.ع و همکاری علمی آنها رابطه معکوسی وجود دارد. بنابراین متغیر ارتباطات و تعاملات، همبستگی ضعیفی با همکاری علمی دارد. یافته‌های این مولفه با نتایج مطالعات (برای نمونه؛ Dowling-Hetherington, 2014; Shah et al., 2014; Gu et al., 2020; Pope, 2004; Rowlands, 2013; Jones, 2011) همراستایی دارد.

مؤلفه جمع‌سپاری تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری

این مولفه به معنای همکاری و شنیدن همه صداها در تصمیمات دانشگاه است. برای محقق شدن چنین بستری نیازمند تمرکززدایی و تغییر سبک‌های مدیریتی دانشگاه با تاکید بر مدیریت مشارکتی و تفویض اختیار به سطوح پایین‌تر هستیم. در نظام آموزش عالی با توجه به ضعف استقلال دانشگاهی و سیطره ساختار تصمیم‌گیری متمرکز بر ساحت حکمرانی کلان کشور، دانشگاه‌ها نیز متأثر این ساختار و فرهنگ محاط شده به شکل متمرکز اداره می‌شوند که باید با تغییر شیوه مدیریتی و ساختار کنونی همه ذی‌نفعان به ویژه تمامی ا.ع در تصمیمات نقش آفرینی و نظارت داشته باشند. یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش‌های (برای نمونه؛ Pope, 2004; Prüfer & Walz, 2013; Brown, 2001; Del Salmi, 2019; Campbell & Bray, 2018; Favero & Bray, 2005; Stutzman, 2017) همخوانی دارد.

مؤلفه قوانین و مقررات

بر اساس یافته‌ها، قوانین به دو شق قوانین درون و فرا دانشگاهی بخش‌بندی شدند. لیکن قوانین باید حامی و توسعه دهنده مشارکت ا.ع در حکمرانی دانشگاه باشد. در شرایط فعلی با فرایندهای اداری زمان‌بر و دیوان‌سالاری در نظام اداری کشور مواجه هستیم. در برخی از مواقع این فرایندها چنان سایه سنگینی بر ساختار دانشگاه می‌اندازند که تاثیر منفی بر عملکرد و مانعی برای تحقق اهداف دانشگاه می‌شود. فراگردهای نظیر: تعدد آئین‌نامه‌ها، ابهام در قوانین، تداخل قوانین، نبود نظارت بر اجرای قوانین، دیکته شدن بیرونی آئین‌نامه‌ها و غیره مشکل و افزای را پیش رو مشارکت ا.ع در حکمرانی دانشگاه پدید می‌آورد. برای اصلاح قوانین، این قوانین باید مشارکت همه دانشگاهیان و در نتیجه یک وفاق جمعی تدوین و به صورت یکپارچه ابلاغ شود. این مولفه با یافته‌های پژوهش‌های (برای نمونه؛ Maitland & Rhoades, 2001; Jones, 2011; Prüfer & Walz, 2013; Shah et al., 2014; Kezar & Sam, 2014) همراستایی دارد.

مؤلفه مکانیزم‌های تشویقی

این مکانیزم برای ا.ع برای مشارکت بیشتر و اثربخش‌تر تاثیر می‌گذارد که به طبع آن کیفیت مشارکت‌ها و تصمیمات ارتقاء می‌یابد. مکانیزم‌های تشویقی دامنه وسیعی از مکانیزم‌ها نظیر: مشوق‌های مالی، علمی و غیره را شامل می‌شود. لیکن مدیران دانشگاه‌ها برای توسعه مشارکت ا.ع باید تا حد امکان مکانیزم‌های انگیزشی را در کنار استقرار سیستم پاداش و تنبیه مبتنی بر عملکرد بسط دهند. یافته‌های این مؤلفه با نتایج مطالعات (برای نمونه؛ Stutzman, 2017; Kezar & Sam, 2014; Pope, & Miller, 2000; Talburt, 2005; Schoorman & Acker-Hocevar, 2010; Porter, 2013) همخوانی دارد.

مؤلفه فزاسازی رقابتی

با راه اندازی رقابتی در دو سطح درون و برون دانشگاه می‌توان فضای مساعد و مطلوبی را برای همکاری و مشارکت بیشتر فراهم ساخت. رقابت‌پذیری یکی از استراتژی‌های اساسی کشورهای توسعه یافته [هم در اقتصاد و هم در آموزش عالی] برای ارتقاء عملکرد و اثربخشی بوده است. با این وجود شواهد اندکی پژوهشی در زمینه رقابت در سیستم آموزش عالی ایران، نشان از وضعیت نامطلوب دارد. دهنوی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به ارائه مدل مطلوب رقابت جهت پیشرفت آموزشی در دانشگاه‌های آزاد پرداختند. نتایج مطالعه آن‌ها نشان می‌داد که دانشگاه‌ها در تمامی این شاخص‌ها و ابعاد دچار مشکل هستند. مشکل از این جهت که به نظر پاسخ‌گویان که اساتید همین دانشگاه‌ها بوده‌اند، در تمامی شاخص‌ها و ابعاد عملکرد موجود با عملکرد مطلوب تفاوت معنی‌داری وجود داشت. بنابراین با ایجاد زمینه‌های رقابتی بین ا.ع، دانشگاه‌ها و کلیه ساختارها می‌توان شرایط مناسبی برای همکنشی ا.ع در حکمرانی دانشگاه به

وجود آورد. یافته‌های این بخش با نتایج تحقیقات (برای نمونه Kezar & Sam, 2014; Prüfer & Walz, 2013; Zhu & Zayim-Kurtay, 2018; Kovač et al., 2003; Salmi, 2019) سازگاری دارد.

مؤلفه ظرفیت‌های نرم فرهنگ

مهمترین عامل برای افزایش همکاری در سطح دانشگاه و جامعه است. لیکن فرهنگ دانشگاهی باید حامی و توسعه دهنده مشارکت ا.ع در حکمرانی دانشگاه باشد. فرهنگ دانشگاه به مثابه خرده فرهنگی است که متأثر از فرهنگ جامعه است. بنابراین باید با تغییر خرده فرهنگ‌ها، فرهنگ کلان و غالب را تغییر و بهبود بخشید. در جامعه ایران، یکی از مشکلات عمیق و اصلی جامعه روحیه فردگرایانه یا فردی محوری غالب افراد است نتایج تحقیقات محققان نشان داده است که ایرانیان افراد خودمحور، تک رو، دنبال منافع شخصی، فاقد روحیه جمع گرایی و همکاری هستند (اکملی، ۱۳۸۷). بنابراین باید روحیه تعامل و همکاری جمعی از نهاد خانواده و کوچکترین خرده فرهنگ آغاز شود تا بتوان در سطوح بالاتر تغییرات اثربخش‌تری را پدید آورد. (برای نمونه Schoorman & Acker-Hocevar, 2010; Pope, 2004; Shah et al., 2014; Rowlands, 2019).

مؤلفه ظرفیت‌های سخت

باید تا حد امکان ظرفیت‌های سخت به ویژه هوشمند را در درون و خارج از دانشگاه‌ها گسترش داد چراکه آینده جهان، یک آینده دیجیتال است. یافته‌های این مؤلفه با برایندهای مطالعاتی (برای نمونه Kovač et al., 2003; Talburt, 2005; Finkelstein et al., 2011; Schoorman & Acker-Hocevar, 2010) همسویی دارد.

در این پژوهش کوشش شد تا تحلیل تماتیک مطالعات بین‌المللی مؤلفه‌های مشارکت ا.ع در حکمرانی دانشگاه شناسایی تا دیدگاه جامع‌تری در این زمینه به وجود آید. از جمله محدودیت‌های این پژوهش، ممکن است پژوهشی به زبان‌های دیگری منتشر شده باشد که در این پژوهش لحاظ نشده باشد. محدودیت دیگر، عدم توجه به مطالعاتی که به صورت کتاب، یا طرح‌های پژوهشی مکتوب این حوزه منتشر شده‌اند که موسوم به ادبیات خاکستری (Gray literature) هستند که در این پژوهش به آن‌ها پرداخته نشده است. بر این اساس به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود با کمی‌سازی مؤلفه‌های استخراج شده پژوهش موجود وضعیت مشارکت ا.ع در دانشگاه‌های ایرانی ارزیابی کنند تا ضمن شناسایی وضع موجود راهکارهای برای رسیدن به وضع مطلوب ارائه کرد. همچنین به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود با انجام مطالعات تطبیقی با کشورهای توسعه یافته با تحلیل زیست‌آزموده‌های این کشورها پیشنهادات عملی را برای نظام آموزش عالی ایران به ارمغان آورند. در پایان بر اساس،

مولفه‌های دهگانه استخراج شده این پژوهش توصیه‌های سیاستی برای نظام آموزش عالی ایران ارائه می‌گردد:

- مشخص کردن سهم و نقش هر یک از ذی‌نفعان حکمرانی در آموزش عالی و مشروعیت‌بخشی قانونی به نقش آن‌ها
- تغییر ساختار حکمرانی آموزش عالی به شیوه حکمرانی باز و مشارکتی
- تغییر الگو و شیوه مدیریت دانشگاه و تمرکززدایی از آن برای کنشگری همه ذی‌نفعان به ویژه تمامی ا.ع
- توسعه سرمایه انسانی ا.ع همسو با نقش آن‌ها در حکمرانی دانشگاه
- توسعه سرمایه اجتماعی دانشگاه از رهگذر توسعه تعاملات و تبادلات درون و برون دانشگاهی ا.ع
- اتخاذ رویکردهای مشارکتی و پایین به بالا در اتخاذ تصمیمات و ایجاد کارگروه‌های متشکل از ا.ع برای نظارت بر اجرای تصمیمات و ارائه بازخورد
- توجه به زمینه‌های تخصصی ا.ع و تخصص‌گرایی در اتخاذ تصمیمات مربوط به هر بخش دانشگاه
- تشکیل نهادها، انجمن‌ها و اتحادیه‌های برای ا.ع و انتخاب آزاد نمایندگانی ا.ع برای توسعه مشارکت در حکمرانی دانشگاه
- بازبینی و تدوین قوانین جدید دانشگاهی و فرادانشگاهی با حضور ا.ع با رویکرد مشارکت آن‌ها در حکمرانی دانشگاه
- توسعه سازوکارها و مکانیزم‌های تشویقی برای ا.ع برای افزایش انگیزه و علاقه جهت مشارکت جمعی در حکمرانی دانشگاه
- فضاسازی رقابتی سالم و مبتنی بر احترام و اعتماد متقابل در درون و بیرون دانشگاه برای ارتقاء کارایی و اثربخشی به ویژه در زمینه حکمرانی دانشگاه
- ایجاد تغییرات تدریجی در خرده فرهنگ‌ها با رویکرد جمع‌گرایی و کارگروهی برای تسهیل مشارکت ا.ع
- توسعه ظرفیت‌های سخت دانشگاه با تاکید بر ظرفیت‌های هوشمند و دیجیتال دانشگاه

منابع

- ۱- اکملی، ماکوان (۱۳۸۷). عوامل اجتماعی موثر بر میزان همکاری اعضای هیئت علمی: مطالعه موردی دانشگاه کردستان. پایان نامه کارشناسی ارشد
- ۲- امیری فرح آبادی، جعفر؛ ابوالقاسمی، محمود و قهرمانی، محمد (۱۳۹۵). آسیب شناسی فرایند سیاست پژوهی در نظام آموزش عالی ایران؛ مطالعه‌ای کیفی. مطالعات میان رشته‌ای در علوم انسانی، ۸ (۴)
- ۳- امین مظفر، فاروق؛ امیری میان‌دواب، شهریار؛ عباس زاده، محمد و علیزاده اقدم، محمدباقر (۱۳۹۴). مطالعه سیاست‌زدگی مدیران نظام آموزش عالی با رویکرد کیفی. فصلنامه پژوهش‌های جامعه‌شناسی معاصر ۴ (۷)
- ۴- ایمان، محمدتقی (۱۳۸۹). مبانی پارادایمی روشهای کمی و کیفی تحقیق در علوم انسانی. قم: انتشارات پژوهشگاه حوزه و دانشگاه

- ۵- بیرن بانوم، رابرت (۱۳۸۲). دانشگاه‌ها چگونه کار می‌کنند: سازمان علمی و رهبری آن از منظر سیبرنتیک. مترجم: حمیدرضا آراسته، ناشر: موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی
- ۶- چوب بستی، حیدر؛ اکملی، ماکوان (۱۳۸۷). عوامل اجتماعی مؤثر بر میزان همکاری اعضای هیئت علمی (مطالعه موردی دانشگاه کردستان). راهبرد فرهنگ
- ۷- دهنوی، زهرا؛ آراسته، حمید و جعفری، پریوش (۱۳۹۹). ارائه مدل مطلوب رقابت جهت پیشرفت آموزشی در دانشگاه (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی). راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، ۱۲ (۳)
- ۸- رضایی، حسین؛ اجتهادی، مصطفی؛ قورچیان، نادرقلی و محمدداوودی، امیرحسین (۱۳۹۶). ارزیابی وضعیت حاکمیت خوب دانشگاهی با استقلال سازمانی و قابلیت پاسخگویی. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۳۸
- ۹- رودباری، جملیه؛ آقامیرزایی، طاهره؛ بریمانی، خدیجه و سعید آبادی، رضا (۱۳۹۹). بررسی شکاف استقلال دانشگاهی ازدیدگاه خبرگان دانشگاهی (مطالعه موردی دانشگاه علوم پزشکی بابل و صنعتی نوشیروانی). نشریه راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، ۱۰ (۵)
- ۱۰- ریاحی، عارف؛ قانعی راد، محمد امین و احمدی، الهام (۱۳۹۳). در پژوهش با عنوان بررسی موانع بازدارنده همکاری های علمی بین المللی (مطالعه موردی: اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران در تالیف مشترک مدارک علمی پایگاه اطلاعاتی. مجله کتابداری و اطلاع رسانی
- ۱۱- قاسمی، یارمحمد؛ هاشمی، علی (۱۳۹۸). انجام پژوهش به روش تحلیل تماتیک: راهنمای عملی و گام به گام برای یادگیری و آموزش (مورد مطالعه: مصرف موسیقی دانشجویان کارشناسی ارشد دانشگاه ایلام). فرهنگ ایلام، ۲۰ (۶۴)

- 12- Akech, L.O. (2014). Response strategies to changes in external environment by sonsugar company limited(Master Thesis). Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org>
- 13- Bahrawy, A. A. (1992). Participation of nursing faculty in university governance. *Journal of Nursing Education*, 31(3), 107-112.
- 14- Baldwin, R. G., & Chronister, J. L. (2001). *Teaching without tenure*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press
- 15- Barber, J. P., & Walczak, K. K. (2009). Conscience and critic: Peer debriefing strategies in grounded theory research. In Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Diego, CA.
- 16- Bitsch, V. (2005). Qualitative research: A grounded theory example and evaluation criteria. *Journal of Agribusiness*, 23(1), 75-91.
- 17- Black, S (2015) Qualities of effective leadership in higher education. *Open Journal of Leadership* 4: 54-66.
- 18- Blackman, D. A., Kennedy, M., Swansson, J., & Richardson, A. (2008). University governance in uncertain times: Refocusing on knowledge creation and innovation. *Journal of Institutional Research*, 14(1), 1-8.
- 19- Blumel, A (2016) (De)constructing organizational boundaries of university administrations: changing profiles of administrative leadership at German universities. *European Journal of Higher Education* 6(2): 89-110
- 20- Bortman, L. E., & Zane, J. I. (2015). Faculty governance at Pepperdine. *Instructor*, 13, 52
- 21- Brown Jr, W. O. (2001). Faculty participation in university governance and the effects on university performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 44(2), 129-143.
- 22- Bucklew, N., Houghton, J. D., & Ellison, C. N. (2012). Faculty union and faculty senate co-existence: A review of the impact of academic collective bargaining on traditional academic governance. *Labor Studies Journal*, 37(4), 373-390.
- 23- Calma, A., & Davies, M. (2015). Studies in Higher Education 1976-2013: a retrospective using citation network analysis. *Studies in higher education*, 40(1), 4-21.
- 24- Campbell, E., & Bray, N. (2018). Two Sides of the Same Coin? Analysis of Faculty and Administrators' Perspectives on Governance. *Community College Journal of Research and Practice*, 42(12), 893-907.
- 25- Cross, J. G., & Goldenberg, E. N. (2003). How does university decision making shape the faculty?.

- 26- Cubas, G., Ravikumar, B., & Ventura, G. (2016). Talent, labor quality, and economic development. *Review of Economic Dynamics*, 21, 160-181.
- 27- Del Favero, M., & Bray, N. (2005). The Faculty-Administrator Relationship: Partners in Prospective Governance?. *Scholar-Practitioner Quarterly*, 3(1), 53-72
- 28- Dowling-Hetherington, L. (2013). The changing shape of university decision-making processes and the consequences for faculty participation in Ireland. *Tertiary Education and Management*, 19(3), 219-232
- 29- Emerine, J. (2015). The role of communication faculty in collegial governance. *Kentucky Journal of Communication*, 34(1), 53-58.
- 30- Finkelstein, M., Ju, M., & Cummings, W. K. (2011). The United States of America: Perspectives on Faculty Governance, 1992–2007. In *Changing governance and management in higher education* (pp. 199-222). Springer, Dordrecht
- 31- Friedson, W. (2001). *Professionalism: The third logic*. Chicago, IL: University of Chicago Press
- 32- Fumasoli, T., Gornitzka, A., & Maassen, P. (2014). University autonomy and organizational change dynamics. ARENA Working Paper 8/2014. Oslo: University of Oslo ARENA Centre for European Studies.
- 33- Gappa, J., Austin, A., & Trice, A. (2007). *Rethinking faculty work: Higher education's strategic imperative*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- 34- Gerber, L. (2001). Inextricably linked: Shared governance and academic freedom. *Academe*, 87(3), 22-24
- 35- Gu, J., Feng, S., & Huang, F. (2020). How do Chinese faculty members and administrative staff participate in governance arrangements?. *Studies in Higher Education*, 45(10), 2082-2091.
- 36- Halldórsson, Á., & Aastrup, J. (2003). Quality criteria for qualitative inquiries in logistics. *European Journal of Operational Research*, 144(2), 321-332.
- 37- Hamilton, N. W., & Gaff, J. (2009). Proactively justifying the academic profession's social contract. University of St. Thomas Legal Studies Research Paper No. 09-17.
- 38- Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2012). Do better schools lead to more growth? Cognitive skills, economic outcomes, and causation. *Journal of economic growth*, 17(4), 267-321.
- 39- Hirsch, W.Z., and L. E. Weber, eds., *Governance in Higher Education: The University in a State of Flux* (London: Economica, Ltd, 2001).
- 40- Hoang, TC (2014) Board Diversity, Earnings Quality and Corporate Social Disclosure: Evidence From Vietnamese Listed Firms. Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/47f8/d7e7552e56233a20e95367abc2296a39cce8.pdf> (accessed 1 July 2019).
- 41- Hollinger, D.A. (2001). Faculty governance, the University of California, and the future of academe. *Academe*, 87(3), 30-33.
- 42- Huang, C., Yang, C., Wang, S., Wu, W., Su, J., & Liang, C. (2020). Evolution of topics in education research: a systematic review using bibliometric analysis. *Educational Review*, 72(3), 281-297.
- 43- Huang, F (2017) Who leads China's universities? *Studies in Higher Education* 42(1): 79–96.
- 44- Johnson, A. L., DuVivier, R. S., & Hambright, W. G. (2017). Shared University Governance: Faculty Perceptions on Involvement and Leadership. *Leadership and Research in Education*, 4(1), 10-26.
- 45- Jones, S, Lefore, G, Harvey, M, Ryland, K (2012) Distributed leadership: a collaborative framework for academics, executives and professionals in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management* 34(1): 67–78
- 46- Jones, W. A. (2011). Faculty involvement in institutional governance: A literature review. *Journal of the Professoriate*, 6(1), 118-135
- 47- Kater, S. T. (2017). Community college faculty conceptualizations of shared governance: Shared understandings of a sociopolitical reality. *Community College Review*, 45(3), 234-257.
- 48- Kater, S., & Levin, J. S. (2004). Shared governance in the community college. *Community College Journal of Research and Practice*, 29(1), 1-23.
- 49- Kezar, A., & Cecile, S. (2014). Governance as a catalyst for policy change: Creating a contingent faculty friendly academy. *Educational Policy*, 28(3), 425-462.
- 50- Kezar, A., & Eckel, P. (2004). Meeting today's governance challenges: A synthesis of the literature and examination of a future agenda for scholarship. *Journal of Higher Education*, 74(4), 371-399.
- 51- Kezar, A., & Sam, C. (2010). Beyond contracts: Non-tenure track faculty and campus governance. *NEA Almanac*, 15, 83-91
- 52- Kezar, A., & Sam, C. (2014). Governance as a catalyst for policy change: Creating a contingent faculty friendly academy. *Educational Policy*, 28(3), 425-462.

- 53- Kezar, A., Lester, J., & Anderson, G. (2006). Challenging stereotypes that interfere with effective governance. *Thought and Action*, 42, 121-134
- 54- Kohtamäki, V., & Balbachevsky, E. (2018). University autonomy: From past to present. *Theoretical and Methodological Perspectives on Higher Education Management and Transformation: An advanced reader for PhD students*.
- 55- Kovač, V., Ledić, J., & Rafajac, B. (2003). Academic staff participation in university governance: Internal responses to external quality demands. *Tertiary Education and Management*, 9(3), 215-232.
- 56- Lapworth, S. (2004). Arresting decline in shared governance: Towards a flexible model for academic participation. *Higher Education Quarterly*, 58(4), 299-314
- 57- Loughheed, P., & Pidgeon, M. (2016). Exploring Effective Academic Governance at a Canadian University. *Canadian Journal of Higher Education*, 46(3), 90-104.
- 58- Maitland, C., & Rhoades, G. (2001). Unions and faculty governance. *The NEA 2001 Almanac of Higher Education*, 27-33.
- 59- McKnight, C. M., McIntire, D. D., & Stude, D. P. (2007). Faculty governance at evangelical Christian colleges and universities. *Christian Higher Education*, 6(2), 79-87.
- 60- Miller, M. T. (2002). Faculty governance units and their leaders: A national profile. *The NEA Almanac of higher education*, 51-58.
- 61- Miller, M. T. (2020). The State of Faculty Involvement in Governance in the United States. *International Research in Education*, 8(2)
- 62- Miller, M., & Katz, M. (2004). Effective shared governance: Academic governance as a win-win proposition. Washington: The NEA Almanac of Higher Education.
- 63- Minor, J. T. (2004). Faculty governance at urban institutions: A metropolitan comparison. *Metropolitan Universities*, 15(1), 110-122.
- 64- O'Meara, K., Terosky, A., & Neumann, A. (2008). In K. Ward & L. Wolf-Wendel (Eds.), *Faculty careers and work lives: A professional growth perspective*. San Francisco, CA: ASHE Higher Education Report
- 65- Oroz, A. A. (2014). *Shared Governance and Job Satisfaction among Faculty Members at a Research University* (Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology).
- 66- Pope, M. L. (2004). A conceptual framework of faculty trust and participation in governance. *New Directions for Higher Education*, 2004(127), 75-84.
- 67- Pope, M. L., & Miller, M. T. (2000). Community college faculty governance leaders: Results of a national survey. *Community College Journal of Research & Practice*, 24(8), 627-638.
- 68- Pope, M. L., & Miller, M. T. (2005). Leading from the inside out: Learned respect for academic culture through shared governance. *Community College Journal of Research and Practice*, 29(9-10), 745-757.
- 69- Porter, S. R. (2013). The causal effect of faculty unions on institutional decision-making. *ILR Review*, 66(5)
- 70- Prüfer, J., & Walz, U. (2013). Academic faculty governance and recruitment decisions. *Public Choice*, 155(3-4), 507-529.
- 71- Rowlands, J. (2013). The effectiveness of academic boards in university governance. *Tertiary Education and Management*, 19(4)
- 72- Rowlands, J. (2015). Present but not counted: the tenuous position of academic board chairs within contemporary university governance. *International Journal of Leadership in Education*, 18(3), 263-278.
- 73- Rowlands, J. (2019). The domestic labour of academic governance and the loss of academic voice. *Gender and Education*, 31(7)
- 74- Salmi, J. (2019). Academic governance and leadership in Vietnam: Trends and challenges. *Journal of International and Comparative Education (JICE)*, 103-118.
- 75- Santiago, R., Carvalho, T., & Cardoso, S. (2015). Portuguese academics' perceptions of higher education institutions' governance and management: a generational perspective. *Studies in Higher Education*, 40(8), 1471-1484.
- 76- Schoorman, D., & Acker-Hocevar, M. (2010). Viewing faculty governance within a social justice framework: Struggles and possibilities for democratic decision-making in higher education. *Equity & Excellence in Education*, 43(3), 310-325
- 77- Schoorman, D., & Acker-Hocevar, M. (2013). Faculty governance in neoliberal educational contexts: Challenges for democratic decision making. *Interchange*, 43(3), 265-285

- 78- Schuster, J. H., & Finkelstein, M. J. (2006). *American faculty: The restructuring of academic work and careers*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- 79- Schuster, J. H., Smith, D. G., Corak, K. A., & Yamada, M. M. (1994). *Strategic governance: How to make big decisions better*. Phoenix, AZ: American Council on Education=The Oryx Press.
- 80- Shah, S., Zai, S. Y., Munshi, P., Asimiran, S., Pihie, Z. A. L., & Ahmad, S. (2014). A study to evaluate the attitude of faculty members of public universities of Pakistan towards shared governance. *Res Humanit Soc Sci*, 4(1), 16-22.
- 81- Simplicio, J. (2006). Shared governance: An analysis of power on the modern university campus from the perspective of an administrator. *Education*, 126(4), 6.
- 82- Stutzman, E. A. (2017). Recent Trends in Faculty Governance and Its Overall Impact on Work Life, Job Satisfaction and Faculty Retention. *Workplace: A Journal for Academic Labor*, (29).
- 83- Sullivan, W. (2004). *Work and integrity*. San Francisco, CA: Jossey Bass
- 84- Talburt, S. (2005). Ideas of a University, Faculty Governance, and Governmentality. In *Higher education: Handbook of theory and research* (pp. 459-505). Springer, Dordrecht.
- 85- Teen MY (2019) *The Diversity Scorecard: Measuring Board Composition in Asia Pacific*. Singapore: The Korn Ferry Institute
- 86- Tierney, W.G., and J. Minor, *Challenges for Governance* (Los Angeles: The Center for Higher Education Policy Analysis, 2003) (Available from The Center for Higher Education Policy Analysis, Rossier School of Education, The University of Southern California, WPH 701, Los Angeles, CA 90089-0031).
- 87- Turkel, G. (2017). Collective bargaining, shared governance, and academic freedom: Creating policies for full-time non-tenure-track faculty at the University of Delaware. *AAUP Journal of Academic Freedom*, 8, 1-18.
- 88- Vican, S., Friedman, A., & Andreasen, R. (2020). Metrics, money, and managerialism: Faculty experiences in competing logics in higher education. *Journal of Higher Education*, 91(1), 139-164
- 89- Waugh Jr, W. L. (2003). Issues in university governance: More "professional" and less academic. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 585(1), 84-96.
- 90- Woschkowiak A (2018) *Board Diversity and Firm Financial Performance: Gender-, Nationality- and age Diversity in European Boardrooms*. Available at: https://theses.uhn.nl/bitstream/handle/123456789/5871/Woschkowiak%2C_Alina_1.pdf?sequence=41
- 91- Yao, Y. (2019). Does higher education expansion enhance productivity?. *Journal of Macroeconomics*, 59, 169-194.
- 92- Yonezawa, A. (2014). The academic profession and university governance participation in Japan: Focusing on the role of Kyoju-kai. *Educational Studies in Japan*, 8, 19-31.
- 93- Zhu, C., & Zayim-Kurtay, M. (2018). University governance and academic leadership: perceptions of European and Chinese university staff and perceived need for capacity building. *European Journal of Higher Education*, 8(4), 435-452.