



## ارائه مدل حکمرانی دانشگاهی با رویکرد تحول‌گرا در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران

<p>مریم روشنایی<sup>۱</sup> مریم تقوایی یزدی<sup>۲*</sup> سید رضا یوسفی سعید آبادی<sup>۳</sup></p>	<p>تاریخ چاپ نهایی: ۱ اسفند ۱۴۰۵ تاریخ چاپ اولیه: ۲۴ خرداد ۱۴۰۵ تاریخ پذیرش: ۲۹ فروردین ۱۴۰۵ تاریخ بازنگری: ۲۲ فروردین ۱۴۰۵ تاریخ ارسال: ۲ اسفند ۱۴۰۴</p>	<p><b>شیوه استناددهی:</b> روشنایی، مریم، تقوایی یزدی، مریم، و یوسفی سعید آبادی، سید رضا. (۱۴۰۵). ارائه مدل حکمرانی دانشگاهی با رویکرد تحول‌گرا در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۴(۶)، ۲۴-۱.</p>
--	---	---

### چکیده

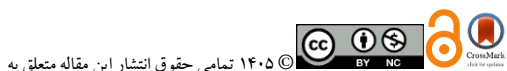
هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتباریابی مدل حکمرانی دانشگاهی مبتنی بر رویکرد تحول‌گرا در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث روش‌شناسی، آمیخته اکتشافی متوالی (کیفی-کمی) بود. در مرحله کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ نفر از خبرگان حوزه آموزش عالی و مدیران دانشگاهی گردآوری و با استفاده از نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند تحلیل شد. فرآیند تحلیل شامل کدگذاری باز، محوری و گزینشی بود که منجر به استخراج ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی تحول‌گرا گردید. در مرحله کمی، بر اساس یافته‌های کیفی، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته طراحی و پس از تأیید روایی صوری و محتوایی، در میان نمونه‌ای ۲۸۵ نفری از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران توزیع شد. نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای متناسب با مرتبه علمی انجام گرفت. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزارهای SPSS-۲۴ و SmartPLS-۳ و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی صورت پذیرفت. پایایی ابزارها با آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی سازه با تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد. نتایج نشان داد مدل حکمرانی دانشگاهی تحول‌گرا شامل هشت مؤلفه اصلی است: نوآوری نهادی و یادگیری سازمانی، مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی، فرهنگ سازمانی تحول‌پذیر، حکمرانی داده‌محور، انسجام و هماهنگی مدیریتی، انعطاف‌پذیری ساختاری و قانونی، شفافیت و پاسخگویی سازمانی و چشم‌انداز و جهت‌گیری تحول‌گرا. تحلیل مسیر بیانگر آن بود که نوآوری نهادی و یادگیری سازمانی بیشترین اثر تبیینی را بر حکمرانی تحول‌گرا داشت، پس از آن مشارکت ذی‌نفعان و فرهنگ سازمانی تحول‌پذیر در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. تمامی ضرایب مسیر معنادار بودند و شاخص‌های پرازش مدل، پایایی و روایی سازه‌ها را تأیید کردند. همچنین مدل از توان پیش‌بینی مطلوب و انسجام ساختاری مناسب برخوردار بود. حکمرانی دانشگاهی تحول‌گرا ساختاری چندبعدی و پویا است که تحقق آن بیش از عوامل صرفاً راهبردی به مؤلفه‌های عملیاتی، یادگیرنده و مشارکتی وابسته است. تمرکز بر نوآوری نهادی، یادگیری سازمانی و مشارکت فعال ذی‌نفعان می‌تواند مسیر تحول دانشگاهی، ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری و افزایش کارآمدی نظام آموزش عالی را تسهیل نماید.

**واژگان کلیدی:** حکمرانی دانشگاهی، حکمرانی تحول‌گرا، آموزش عالی، یادگیری سازمانی، مشارکت ذی‌نفعان، دانشگاه آزاد اسلامی

### مشخصات نویسندگان:

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران
۲. گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران
۳. گروه علوم تربیتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

پست الکترونیکی: m\_taghvaeeyazdi@yahoo.com



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.

انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



## Developing and Validating a Transformational University Governance Model in Islamic Azad Universities of Mazandaran Province

Maryam Roshanaei <sup>1</sup> Maryam Taghvae Yazdi <sup>2*</sup> Seyed Reza Yousefi Saeed Abadi <sup>3</sup>	Submit Date: 21 February 2026 Revise Date: 11 April 2026 Accept Date: 18 April 2026 Initial Publish: 14 June 2026 Final Publish: 20 February 2027	<b>How to cite:</b> Roshanaei, M., Taghvae Yazdi, M., & Yousefi Saeed Abadi, S. R. (2026). Developing and Validating a Transformational University Governance Model in Islamic Azad Universities of Mazandaran Province. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 4(6), 1-24.
--	---	--

### Abstract

The present study aimed to design and validate a transformational university governance model in Islamic Azad Universities of Mazandaran Province. This applied research employed an exploratory sequential mixed-methods design. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 18 higher education experts and university administrators and analyzed using the systematic grounded theory approach. Open, axial, and selective coding procedures were conducted to extract key dimensions and components of transformational governance. Based on qualitative findings, a researcher-made questionnaire was developed for the quantitative phase. After establishing face and content validity, the questionnaire was administered to a sample of 285 faculty members selected through proportionate stratified random sampling. Data were analyzed using SPSS-24 and SmartPLS-3 through Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Reliability was assessed via Cronbach's alpha and composite reliability, while construct validity was evaluated using confirmatory factor analysis. Results indicated that transformational university governance consists of eight key components: institutional innovation and organizational learning, stakeholder participation in governance, transformational organizational culture, data-driven governance, managerial coherence and coordination, structural and legal flexibility, organizational transparency and accountability, and transformational vision and orientation. Path analysis revealed that institutional innovation and organizational learning had the strongest explanatory effect on transformational governance, followed by stakeholder participation and transformational organizational culture. All structural relationships were statistically significant, and model fit indices confirmed adequate reliability, convergent validity, discriminant validity, and strong predictive capability. Transformational university governance represents a multidimensional and dynamic construct whose effectiveness relies primarily on operational, learning-oriented, and participatory mechanisms rather than purely strategic orientations. Strengthening institutional innovation, organizational learning systems, and stakeholder engagement can significantly enhance university transformation, governance effectiveness, and higher education performance.

**Keywords:** *University Governance, Transformational Governance, Higher Education, Organizational Learning, Stakeholder Participation, Islamic Azad University*

### Authors' Information:

[m\\_taghvaeeyazdi@yahoo.com](mailto:m_taghvaeeyazdi@yahoo.com)

1. PhD Student, Department of Educational Management, Sar.C., Islamic Azad University, Sari, Iran
2. Department of Educational Management, Sar.C., Islamic Azad University, Sari, Iran
3. Department of Educational Sciences, Sar.C., Islamic Azad University, Sari, Iran



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## مقدمه

نظام آموزش عالی در جهان معاصر با موجی از تحولات عمیق ساختاری، فناورانه، اقتصادی و اجتماعی مواجه شده است؛ تحولاتی که ماهیت دانشگاه را از نهادی صرفاً آموزشی به سازمانی پیچیده، شبکه‌ای و دانش‌بنیان تغییر داده‌اند. در چنین شرایطی، حکمرانی دانشگاهی به یکی از مهم‌ترین موضوعات سیاست‌گذاری آموزش عالی تبدیل شده است، زیرا کیفیت تصمیم‌گیری، میزان استقلال دانشگاه، نحوه پاسخگویی اجتماعی و ظرفیت نوآوری علمی تا حد زیادی به الگوهای حکمرانی وابسته است. مطالعات نشان می‌دهد دانشگاه‌هایی که از الگوهای حکمرانی کارآمدتر بهره می‌برند، عملکرد پژوهشی، تعاملات بین‌المللی و اثربخشی اجتماعی بالاتری دارند (Sedlacek, 2025).

در گذشته، مدل‌های حکمرانی دانشگاهی عمدتاً بر ساختارهای بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی مبتنی بودند؛ به گونه‌ای که دولت نقش مسلط در تعیین سیاست‌ها، تخصیص منابع و کنترل عملکرد دانشگاه‌ها ایفا می‌کرد. با این حال، پیچیده‌تر شدن محیط آموزش عالی، رقابت جهانی دانشگاه‌ها، توسعه اقتصاد دانش‌بنیان و افزایش انتظارات ذی‌نفعان، ناکارآمدی الگوهای سنتی حکمرانی را آشکار ساخته است. تحلیل تطبیقی نظام‌های آموزش عالی اروپا نشان می‌دهد که طی دهه‌های اخیر، حرکت تدریجی از حکمرانی دولت‌محور به الگوهای ترکیبی شامل خودمختاری دانشگاهی، پاسخگویی عمومی و حکمرانی شبکه‌ای شکل گرفته است (Dobbins & Knill, 2025).

حکمرانی دانشگاهی مفهومی چندبعدی است که فراتر از مدیریت اداری دانشگاه عمل می‌کند و شامل سازوکارهای توزیع قدرت، روابط میان بازیگران سازمانی، فرآیندهای تصمیم‌سازی و نظام‌های پاسخگویی می‌شود. این مفهوم در ادبیات جدید آموزش عالی به عنوان زیرساخت تحقق کیفیت علمی، نوآوری و رقابت‌پذیری جهانی شناخته شده است (Carnegie, 2019). به بیان دیگر، حکمرانی دانشگاهی چارچوبی است که تعیین می‌کند چه کسانی تصمیم می‌گیرند، چگونه تصمیم گرفته می‌شود و دانشگاه چگونه در برابر جامعه پاسخگو باقی می‌ماند.

تحولات جهانی آموزش عالی نشان داده است که حکمرانی دانشگاهی تنها زمانی اثربخش خواهد بود که بتواند میان استقلال علمی و پاسخگویی اجتماعی تعادل ایجاد کند. پژوهش‌های تطبیقی درباره سبک‌های حکمرانی دانشگاهی در کشورهای مختلف بیانگر آن است که تفاوت در الگوهای رهبری، ساختار قدرت و مشارکت بازیگران دانشگاهی تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمانی دانشگاه‌ها دارد (Chan & Yang, 2017). این یافته‌ها تأکید می‌کنند که حکمرانی دانشگاهی نه یک الگوی ثابت، بلکه پدیده‌ای پویا و وابسته به زمینه‌های اجتماعی، فرهنگی و نهادی است.

در دهه‌های اخیر، مفهوم «دانشگاه کارآفرین» نیز به عنوان پیامد تحول در حکمرانی دانشگاهی مطرح شده است. دانشگاه‌ها دیگر صرفاً مراکز تولید دانش نیستند، بلکه بازیگران فعال توسعه اقتصادی، نوآوری فناورانه و کارآفرینی علمی محسوب می‌شوند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد تغییر در ساختارهای حکمرانی نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری بنگاه‌های دانشگاهی و توسعه اکوسیستم‌های نوآوری داشته است (Crow et al., 2020). بنابراین، اصلاح حکمرانی دانشگاهی پیش شرط گذار از دانشگاه سنتی به دانشگاه تحول‌گرا محسوب می‌شود.

یکی از رویکردهای نوین در این حوزه، حکمرانی تحول‌گرا است که بر سازگاری فعال دانشگاه با محیط متغیر، یادگیری سازمانی مستمر و نوآوری نهادی تأکید دارد. این رویکرد دانشگاه را به سازمانی یادگیرنده تبدیل می‌کند که قادر است تغییرات محیطی را پیش‌بینی کرده و راهبردهای خود را به صورت پویا بازطراحی نماید. تحلیل توسعه حکمرانی فناوری و نوآوری در ایران نشان می‌دهد که موفقیت سازمان‌های دانش‌بنیان بیش از هر چیز به ظرفیت‌های حکمرانی تحول‌محور وابسته است (Fartash, 2024).

در چارچوب حکمرانی تحول‌گرا، نقش فرهنگ سازمانی و یادگیری جمعی برجسته می‌شود. دانشگاه‌هایی که توانسته‌اند ساختارهای یادگیری سازمانی را نهادینه کنند، در توسعه برنامه‌های پژوهشی، همکاری‌های بین‌المللی و پاسخگویی اجتماعی موفق‌تر بوده‌اند. بررسی تجربیات جهانی حکمرانی آموزش عالی نیز نشان می‌دهد که نوآوری نهادی و یادگیری مستمر، عناصر بنیادین مدل‌های حکمرانی موفق محسوب می‌شوند (Dezhbord & Qaruneh, 2024).

از سوی دیگر، حکمرانی دانشگاهی در عصر جدید بدون مشارکت فعال ذی‌نفعان قابل تصور نیست. مشارکت اعضای هیئت علمی، دانشجویان، صنعت و جامعه در تصمیم‌گیری‌های دانشگاهی موجب افزایش مشروعیت سیاست‌ها و کاهش مقاومت در برابر تغییرات سازمانی می‌شود. پژوهش‌های مرتبط با توسعه روابط دانشگاه و صنعت نشان داده‌اند که حکمرانی مشارکتی نقش مهمی در توانمندسازی سرمایه انسانی و ارتقای تعاملات علمی ایفا می‌کند (Dehghanpour Farashah & Babaei, 2024).

گسترش مفهوم حکمرانی خوب در آموزش عالی نیز نشان‌دهنده تغییر نگرش از کنترل اداری به مدیریت مشارکتی و پاسخگو است. مطالعات انجام‌شده در نظام دانشگاهی ایران نشان می‌دهد که ابعادی همچون شفافیت، پاسخگویی، عدالت سازمانی و مشارکت ذی‌نفعان از مؤلفه‌های کلیدی حکمرانی مطلوب دانشگاهی محسوب می‌شوند (Niknia et al., 2024). این مؤلفه‌ها زمینه شکل‌گیری اعتماد نهادی و افزایش اثربخشی سیاست‌های دانشگاهی را فراهم می‌کنند.

همزمان، ظهور حکمرانی شبکه‌ای و هوشمند در مدیریت عمومی، تأثیر قابل توجهی بر حوزه آموزش عالی گذاشته است. در این رویکرد، سیاست‌ها نه صرفاً توسط دولت بلکه از طریق تعامل شبکه‌ای میان بازیگران متعدد شکل می‌گیرند. پژوهش‌های حوزه حکمرانی هوشمند نشان می‌دهد که هماهنگی میان نهادها، داده‌محوری و تعاملات چندسطحی از الزامات حکمرانی نوین به شمار می‌روند (Ghaffari et al., 2023). این تحول، دانشگاه‌ها را نیز به سمت مدل‌های حکمرانی منعطف و داده‌محور سوق داده است.

یکی دیگر از ابعاد مهم تحول در حکمرانی دانشگاهی، حرکت به سمت حکمرانی دیجیتال و الکترونیک است. توسعه فناوری‌های اطلاعاتی موجب تغییر در فرآیندهای تصمیم‌گیری، ارزیابی عملکرد و ارائه خدمات آموزشی شده است. بررسی عوامل استقرار حکمرانی الکترونیک در سازمان‌های

عمومی نشان می‌دهد که زیرساخت‌های اطلاعاتی و مدیریت داده‌ها نقش اساسی در کارآمدی حکمرانی دارند (Deghati & Yaghoubi, 2021). این موضوع در دانشگاه‌ها نیز به شکل حکمرانی داده‌محور و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد نمود یافته است.

در کنار این تحولات، مسئله پاسخگویی دانشگاه‌ها به جامعه و ذی‌نفعان به طور فزاینده‌ای اهمیت یافته است. پژوهش‌های حوزه پاسخگویی دانشگاهی نشان می‌دهد که ایجاد سازوکارهای شفاف گزارش‌دهی و ارزیابی عملکرد، اعتماد عمومی به نظام آموزش عالی را تقویت می‌کند و زمینه ارتقای کیفیت آموزشی را فراهم می‌سازد (Abbaspour et al., 2019). بنابراین، پاسخگویی سازمانی یکی از پایه‌های اساسی حکمرانی تحول‌گرا محسوب می‌شود.

مطالعات نظری نیز ارتباط مستقیم میان حکمرانی دانشگاهی و رضایت دانشجویان، کیفیت آموزش و اعتبار علمی دانشگاه‌ها را تأیید کرده‌اند. دانشگاه‌هایی که الگوهای حکمرانی کارآمدتری دارند، توانسته‌اند جایگاه علمی و اجتماعی برجسته‌تری کسب کنند و مسیر دستیابی به پرستیژ علمی را تسهیل نمایند (Miocene & O'Meara, 2023). این یافته نشان می‌دهد حکمرانی دانشگاهی نه تنها یک مسئله مدیریتی بلکه عاملی تعیین‌کننده در موفقیت راهبردی دانشگاه است.

تحولات حکمرانی دانشگاهی همچنین با مفهوم تحول سازمانی پیوند خورده است. ارزیابی مدل‌های تحول دانشگاهی نشان می‌دهد که موفقیت برنامه‌های تحول وابسته به وجود ساختارهای حکمرانی انعطاف‌پذیر، رهبری تحول‌آفرین و مشارکت گسترده ذی‌نفعان است (Tapiwa, 2023). در واقع، بدون اصلاح نظام حکمرانی، تلاش‌های تحول دانشگاهی اغلب به نتایج پایدار منجر نمی‌شود.

در ایران نیز بحث حکمرانی دانشگاهی طی سال‌های اخیر مورد توجه جدی پژوهشگران قرار گرفته است. مطالعات انجام‌شده درباره نقش دانشگاه در حکمرانی همکارانه نشان می‌دهد که دانشگاه‌ها می‌توانند به بازیگران مرکزی توسعه اجتماعی و سیاست‌گذاری عمومی تبدیل شوند، مشروط بر آنکه ساختار حکمرانی آن‌ها مبتنی بر همکاری، تعامل و شبکه‌سازی باشد (Shams et al., 2023). این امر نیازمند بازنگری در الگوهای سنتی مدیریت دانشگاهی است.

از منظر سیاست‌گذاری آموزش عالی، طراحی مدل‌های بومی حکمرانی دانشگاهی اهمیت ویژه‌ای دارد. الگوهای وارداتی حکمرانی بدون توجه به زمینه‌های فرهنگی و نهادی کشورها نمی‌توانند کارآمدی لازم را داشته باشند. پژوهش‌های طراحی مدل مطلوب حکمرانی آموزش عالی نشان داده‌اند که ترکیب عناصر جهانی حکمرانی با ویژگی‌های بومی، شرط اصلی موفقیت اصلاحات نهادی در دانشگاه‌ها است (Fattant-Fard, 2021). (Haghighi et al., 2021).

با وجود پیشرفت‌های نظری و تجربی در حوزه حکمرانی آموزش عالی، همچنان شکاف قابل توجهی میان الگوهای نظری حکمرانی تحول‌گرا و واقعیت‌های اجرایی دانشگاه‌ها مشاهده می‌شود. بسیاری از دانشگاه‌ها دارای اسناد راهبردی تحول هستند، اما در عمل با چالش‌هایی مانند

تمرکزگرایی، ضعف مشارکت ذی‌نفعان، نبود نظام داده‌محور و ناکارآمدی هماهنگی مدیریتی مواجه‌اند. این وضعیت نشان می‌دهد که توسعه مدل‌های عملیاتی و اعتبارسنجی تجربی حکمرانی تحول‌گرا همچنان یک ضرورت پژوهشی محسوب می‌شود.

در این چارچوب، دانشگاه‌های آزاد اسلامی به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین شبکه‌های آموزش عالی کشور، به دلیل گستردگی ساختاری، تنوع مأموریت‌ها و تعامل گسترده با جامعه، بستر مناسبی برای بررسی حکمرانی تحول‌گرا به شمار می‌آیند. تحول در این دانشگاه‌ها می‌تواند الگویی برای سایر نهادهای آموزش عالی کشور فراهم آورد و به ارتقای کارآمدی نظام آموزش عالی کمک کند.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتباریابی مدل حکمرانی دانشگاهی با رویکرد تحول‌گرا در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران است.

### روش‌شناسی

این مطالعه به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ روش تحقیق، ترکیبی (آمیخته: کیفی-کمی) با طرح دو مرحله‌ای متوالی بود. در مرحله کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه با خبرگان جمع‌آوری شد و با بهره‌گیری از رویکرد اکتشافی و استقرایی و چارچوب نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند تحلیل شد. داده‌ها با کدگذاری و مقوله‌سازی استقرایی و با استفاده از منطق تحلیل محتوای کیفی پردازش شدند تا مفاهیم و ابعاد حکمرانی تحول‌گرا استخراج شود و چارچوب مفهومی اولیه مدل شکل گیرد. داده‌های کیفی پژوهش از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیریتی گردآوری شد. انتخاب مشارکت‌کنندگان به صورت هدفمند و مبتنی بر نمونه‌گیری نظری انجام گرفت؛ به گونه‌ای که افراد منتخب علاوه بر برخورداری از دانش نظری مرتبط، دارای تجربه عملی مؤثر در سطوح مختلف مدیریتی دانشگاه آزاد اسلامی باشند. با توجه به ماهیت نظریه داده‌بنیاد، از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند از نوع قضاوتی و سپس گلوله برفی استفاده شده است. ملاک توقف نمونه‌گیری و تعیین حجم نهایی نمونه، دستیابی به اشباع نظری بود. بر این اساس، پس از مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان، اشباع نظری حاصل شد، اما برای اطمینان بیشتر، مصاحبه با ۳ نفر دیگر نیز انجام پذیرفت و در نهایت حجم نمونه نهایی ۱۸ نفر در نظر گرفته شد. شایان ذکر است، اگرچه تمرکز بر استان مازندران بود، اما برای کسب دیدگاه‌های کلان‌تر، از ۳ خبره با سوابق اجرایی در سطح مرکزی دانشگاه (تهران) نیز استفاده شد. برای اطمینان از ثبات و اعتمادپذیری تحلیل داده‌های کیفی، از چند روش استفاده شد. برخی مصاحبه‌ها به صورت نمونه انتخاب و در فاصله زمانی کوتاه توسط همان پژوهشگر دوباره کدگذاری شدند. کدهای مشابه در دو نوبت با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص شدند. این روش برای سنجش ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار گرفته شد. بخشی از فرآیند کدگذاری و تحلیل توسط پژوهشگر همکار و مستقل بازمی‌بینی شد. میزان توافق میان نتایج کدگذاری بیش از ۸۵٪ برآورد شد که بیانگر ثبات و پایداری مناسب فرآیند تحلیل داده‌ها است. به این ترتیب، تحلیل داده‌های کیفی در پژوهش حاضر از نظر ثبات، شفافیت و قابلیت تکرارپذیری بهینه‌سازی شده است.

در مرحله کمی، پرسشنامه طراحی و برای آزمون روایی، پایایی و برازش مدل به جامعه آماری ۲۸۵ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه اعمال شد. در بخش کمی، کلیه اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران در سال تحصیلی ۱۴۰۵-۱۴۰۴ جامعه آماری را تشکیل می‌دهند که تعداد آن‌ها طبق استعلام از اداره کل حراست استان، به تعداد ۱۱۰۰ می‌باشد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با مرتبه علمی (استاد، دانشیار، استادیار و مربی) مشخص شد بنابراین، حجم نمونه حدود ۲۸۵ نفر محاسبه شد. برای جلوگیری از افت نمونه ناشی از عدم بازگشت پرسشنامه‌ها یا پاسخ ناقص، ۳۲۰ پرسشنامه توزیع گردید. در بخش کمی این پژوهش، پس از شناسایی شاخص‌های مرتبط در مرحله کیفی، پرسشنامه‌ای محقق ساخته تدوین گردید. جهت تایید روایی صوری، پرسش‌نامه‌ها در اختیار خبرگان و اساتید فن قرار گرفته و از آنان نظر خواهی شد. به این ترتیب تغییراتی در نحوه نگارش، جمله بندی و ویرایش املایی انجام پذیرفت و ۸ سوال نیز از پرسش‌نامه حذف شدند. برای سنجش روایی سازه در این پژوهش، از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) استفاده شد و این تحلیل با بهره‌گیری از نرم‌افزار پی‌ال‌اس (PLS) انجام گردید برای ارزیابی پایایی ابزارهای کمی، از ضریب پایایی آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. نتایج نشان داد که مقادیر پایایی برای تمامی سازه‌ها بالاتر از آستانه ۰/۷ و در اغلب موارد بیش از ۰/۹۰ است. این یافته‌ها بیانگر پایایی بسیار مطلوب و انسجام درونی بالای شاخص‌ها هستند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار اس‌پی‌اس ۲۴ و اسمارت پی‌ال‌اس ۳ استفاده شد و سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای اندازه‌گیری ۵٪ در نظر گرفته شد.

## یافته‌ها

بر اساس نتایج بخش کیفی، از مجموع ۱۸ نفر مصاحبه‌شونده، ۱۴ نفر (۷۷/۸ درصد) مرد و ۴ نفر (۲۲/۲ درصد) زن بوده‌اند. ۷ نفر (۳۸/۹ درصد) دارای مرتبه استاد، ۷ نفر (۳۸/۹ درصد) دانشیار و ۴ نفر (۲۲/۲ درصد) استادیار بوده‌اند. اکثر مصاحبه‌شوندگان دارای سابقه مدیریتی قابل توجهی بوده‌اند؛ به طوری که بیشترین فراوانی مربوط به بازه ۵ تا ۱۰ سال سابقه مدیریتی (۳۳/۳ درصد) و کمترین آن مربوط به بازه ۲۱ تا ۲۵ سال (۱۶/۷ درصد) است.

داده‌های کیفی پژوهش از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیریتی گردآوری شد. نتایج تحلیل‌ها نشان داد که پس از مصاحبه پانزدهم، ظهور مفاهیم و کدهای جدید به‌طور معناداری کاهش یافت و داده‌های حاصل عمدتاً در چارچوب مقوله‌های استخراج شده قابل تبیین بودند.

فرآیند تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم اولیه مرتبط با شیوه‌های حکمرانی دانشگاهی، تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، تعامل با ذی‌نفعان، سازوکارهای پاسخگویی، نوآوری نهادی و جهت‌گیری‌های تحول‌گرایانه استخراج گردید. در مرحله کدگذاری محوری، این مفاهیم بر اساس شباهت‌ها و پیوندهای مفهومی در قالب مقوله‌ها و زیرمقوله‌های منسجم سازمان‌دهی

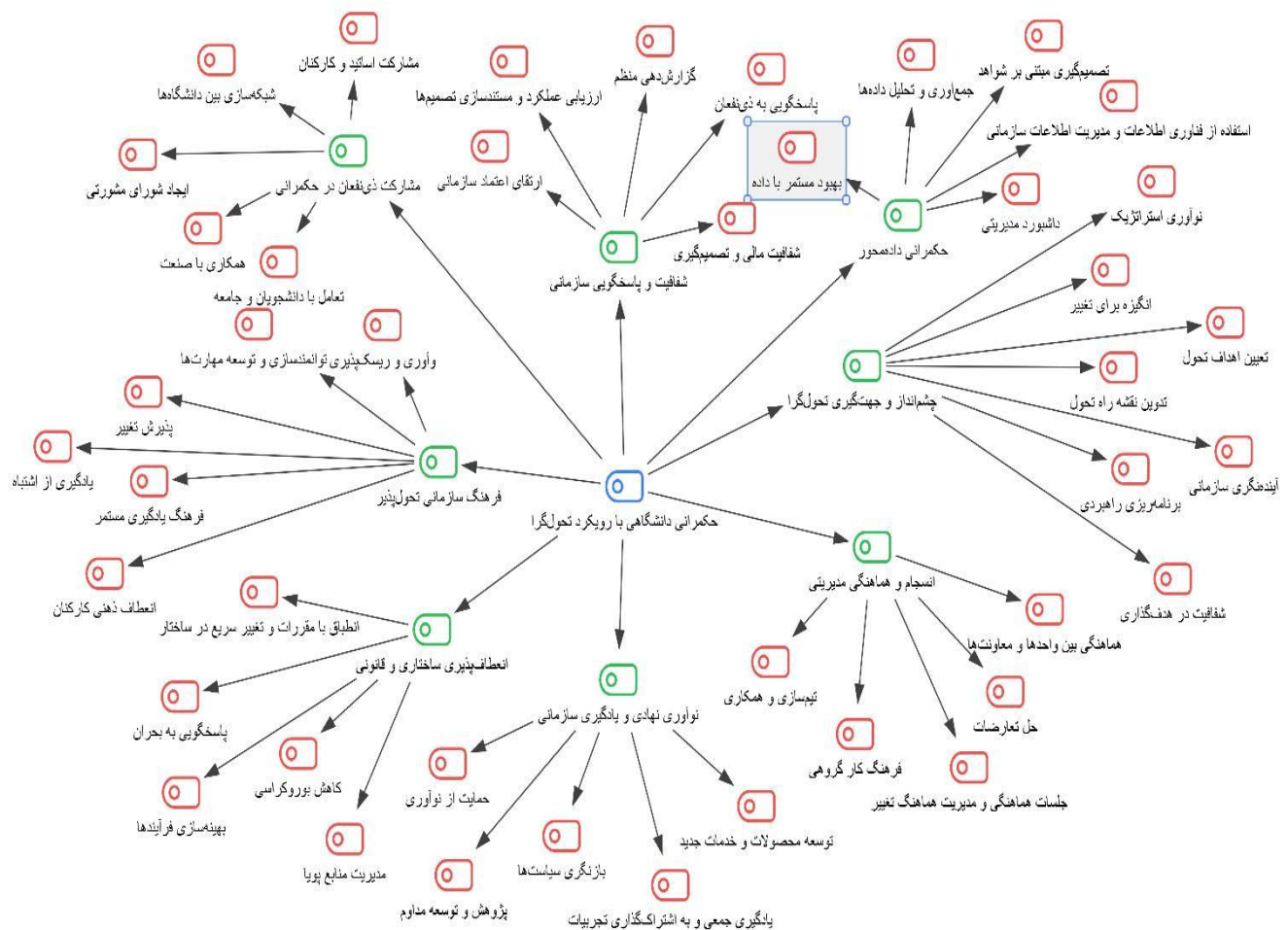
شدند. در نهایت، در مرحله کدگذاری گزینشی، مقوله‌های محوری در قالب یک ساختار مفهومی یکپارچه تلفیق شده و ابعاد اصلی حکمرانی دانشگاهی با رویکرد تحول‌گرا شناسایی گردید.

در مرحله کدگذاری باز، در مجموع ۴۲۰ مفهوم اولیه از واحدهای معنایی استخراج گردید که بیانگر غنای داده‌های خام حاصل از مصاحبه‌ها بود. در ادامه و در جریان فرآیند پالایش مفهومی، هم‌پوشانی‌ها حذف، مفاهیم مشابه ادغام و سطح تجرید مفاهیم افزایش یافت؛ به گونه‌ای که نهایتاً این مفاهیم به ۷۰ مفهوم متمایز و معنادار تقلیل یافتند. این مفاهیم، مبنای شکل‌گیری مقوله‌های میانی و ابعاد نهایی مدل مفهومی پژوهش قرار گرفتند. نتیجه تحلیل، شناسایی هشت بعد اصلی حکمرانی دانشگاهی با رویکرد تحول‌گرا بود که هر یک مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط را دربرمی‌گیرد (جدول ۱).

جدول ۱: دسته‌بندی و شکل‌دهی مقوله‌ها (ابعاد و مولفه‌های حکمرانی دانشگاهی تحول‌گرا)

کد گزینشی (بعد اصلی)	کد محوری (مؤلفه)	کدهای باز (نشانه‌ها / مفاهیم اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها)
چشم‌انداز و جهت‌گیری تحول‌گرا	راهبری آینده‌نگر و تحول‌محور	برنامه‌ریزی راهبردی بلندمدت، آینده‌نگری سازمانی، پیش‌بینی تغییرات محیطی، تحلیل روندهای آموزشی و پژوهشی
	مدیریت راهبرد تحول	تعیین اهداف تحول‌گرا، تدوین نقشه راه تحول، تعیین مأموریت تحول، تبیین شاخص‌های عملکرد تحول
	همسویی و انعطاف راهبردی	انعطاف در بازنگری اهداف، هماهنگی اهداف واحدها، شفافیت در هدف‌گذاری، همسویی با سیاست‌های کلان دانشگاهی
	فرهنگ استراتژیک تحول	فرهنگ آینده‌نگر، توجه به نوآوری استراتژیک، تمرکز بر توسعه مهارت‌های نوین، ایجاد انگیزه برای تغییر
شفافیت و پاسخگویی سازمانی	شفافیت مدیریتی	شفافیت مالی، شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، شفافیت در استخدام و ارتقا
	پاسخگویی نهادی	پاسخگویی به ذی‌نفعان، گزارش‌دهی منظم، اطلاع‌رسانی به کارکنان
	نظام نظارت و ارزیابی	نظارت داخلی مستمر، ارزیابی عملکرد مدیران، استانداردسازی فرآیندها
	اعتماد و صداقت سازمانی	صداقت مدیریتی، مستندسازی تصمیم‌ها، ارتقای اعتماد سازمانی
حکمرانی داده‌محور	مدیریت داده و اطلاعات	جمع‌آوری داده‌های معتبر، استانداردسازی داده‌ها، مدیریت اطلاعات سازمانی
	تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد	تحلیل شواهد، استفاده از شاخص‌های کلیدی، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد
	پایش و پیش‌بینی عملکرد	پایش عملکرد، گزارش‌گیری دقیق، تجزیه و تحلیل روندها، پیش‌بینی مبتنی بر داده
	فناوری و تحلیل پیشرفته	داشبورد مدیریتی، داده‌کاوی عملکرد واحدها، اعتبارسنجی داده‌ها
انسجام و هماهنگی مدیریتی	هماهنگی ساختاری	هماهنگی بین واحدها، همسویی برنامه‌های آموزشی، کاهش تداخل وظایف
	تعامل مدیریتی	هماهنگی میان معاونت‌ها، جلسات هماهنگی منظم، پیگیری وظایف مشترک
	همکاری بین‌بخشی	مدیریت پروژه‌های مشترک، اشتراک منابع، توسعه شبکه‌های همکاری
	مدیریت تعارض و تغییر	حل تعارضات بین واحدها، مدیریت هماهنگ تغییر، فرهنگ کار گروهی
فرهنگ سازمانی تحول‌پذیر	پذیرش و آمادگی برای تغییر	پذیرش تغییر، کاهش مقاومت در برابر تغییر، انعطاف ذهنی کارکنان
	نوآوری و ریسک‌پذیری	فرهنگ نوآوری، تشویق به ریسک‌پذیری، ارزش‌گذاری به ایده‌های جدید
	یادگیری و رشد فردی	یادگیری از اشتباه، انگیزش برای توسعه فردی، توانمندسازی کارکنان
	تفکر انتقادی و مشارکت	ارتقای تفکر انتقادی، حل مسئله، تقویت روحیه مشارکتی
نوآوری نهادی و یادگیری سازمانی	مدیریت نوآوری	حمایت از طرح‌های نوآورانه، مدیریت پروژه‌های نوآورانه، تدوین استانداردهای نوآوری

توسعه فناوری و خدمات	به کارگیری فناوری های نو، توسعه محصولات و خدمات جدید، ایجاد آزمایشگاه های نوآوری
یادگیری سازمانی	یادگیری جمعی، به اشتراک گذاری تجربیات، مستندسازی درس آموخته ها
پژوهش و بهبود مستمر	پژوهش و توسعه مداوم، شناسایی فرصت های نو، بازنگری سیاست ها بر اساس تجربه
مشارکت ذی نفعان در حکمرانی	مشارکت استادان، کارکنان و دانشجویان در تصمیم گیری ها
تعاملات بیرون دانشگاهی	تعامل با جامعه، همکاری با صنعت، شبکه سازی دانشگاهی
نظام بازخورد و مشاوره	استفاده از بازخورد دانشجویان، مشورت با هیئت امنا، ایجاد شورای مشورتی
حکمرانی مشارکتی	مشارکت در تصمیمات کلان، نظارت مشترک بر پروژه ها
چابکی ساختاری	کاهش بوروکراسی، ساده سازی فرآیندها، امکان تغییر سریع ساختار
انطباق قانونی	انطباق با مقررات جدید، هماهنگی با قوانین بالادستی
مدیریت منابع پویا	انعطاف در تخصیص منابع، مدیریت منابع پویا
مدیریت شرایط پیچیده	پاسخگویی به بحران ها، سرعت در تصمیم گیری، تسهیل گردش کار



شکل ۱. نقشه مفهومی کدهای مرتبط با ابعاد مدل حکمرانی دانشگاهی با رویکرد تحول گرا در دانشگاه های آزاد اسلامی (تحلیل کیفی)

با نرم افزار مکس کیودا)

به‌منظور ارزیابی روایی محتوایی و صوری ابزار، نسخه اولیه پرسشنامه در اختیار ۱۲ نفر از خبرگان حوزه‌های مدیریت آموزشی، سیاست‌گذاری آموزش عالی و برنامه‌ریزی آموزشی قرار گرفت. این خبرگان درباره ضرورت، وضوح، تناسب و جامعیت هر گویه اظهار نظر کردند. روایی محتوایی ابزار با استفاده از شاخص‌های تأثیر آیتم، نسبت روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) مورد بررسی قرار گرفت. ۲۲ گویه که حداقل معیارهای تعیین‌شده را احراز نکردند، حذف شدند. در نتیجه این فرآیند، برخی گویه‌ها ادغام، برخی اصلاح زبانی و مفهومی شدند و تعدادی نیز به دلیل هم‌پوشانی یا ضعف محتوایی حذف گردیدند. در نهایت، نسخه نهایی پرسشنامه با ۴۸ گویه تدوین شد.

نتایج بخش کمی نشان داد ۳۷/۵ درصد از مشارکت‌کنندگان مرد و ۶۲/۵ درصد زن بوده‌اند. بیشترین گروه سنی در جامعه آماری، ۴۰ تا ۴۹ سال (۴۲/۸ درصد) و کمترین گروه، کمتر از ۳۰ سال (۴/۲ درصد) بوده است. ۵۴/۴ درصد از مشارکت‌کنندگان دارای مقطع دکتری تخصصی، ۴۲/۵ درصد کارشناسی ارشد و ۳/۲ درصد دکتری حرفه‌ای بوده‌اند. بیشترین فراوانی مربوط به گروه با سابقه کمتر از ۵ سال (۲۹/۸ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به گروه ۵ تا ۱۰ سال (۷/۴ درصد) بوده است. بیشترین گروه مربوط به استادیار (۳۸/۲ درصد) و کمترین گروه به استاد (۷/۷ درصد) اختصاص داشته است.

بررسی توصیفی ابعاد مدل حکمرانی دانشگاهی با رویکرد تحول‌گرا در دانشگاه‌های آزاد اسلامی در این قسمت مورد بررسی قرار گرفت. در جدول کم‌ترین مقدار، بیش‌ترین مقدار، میانگین، انحراف معیار برای هر بعد ارائه شد (جدول ۲).

جدول ۲. بررسی توصیفی ابعاد مدل حکمرانی دانشگاهی با رویکرد تحول‌گرا در دانشگاه‌های آزاد اسلامی

بعد	کمترین میانگین	بیشترین میانگین	میانگین	انحراف معیار
چشم‌انداز و جهت‌گیری تحول‌گرا	۱	۵	۳/۸۵	۰/۷۹
شفافیت و پاسخگویی سازمانی	۱	۵	۳/۹۱	۰/۸۸
حکمرانی داده‌محور	۱	۵	۳/۶۷	۰/۷۴
انسجام و هماهنگی مدیریتی	۱	۵	۳/۹۵	۰/۷۸
فرهنگ سازمانی تحول‌پذیر	۱	۵	۴/۰۲	۰/۸۰
نوآوری نهادی و یادگیری سازمانی	۱	۵	۳/۹۶	۰/۸۱
مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی	۱	۵	۳/۹۶	۰/۸۴
انعطاف‌پذیری ساختاری و قانونی	۱	۵	۴	۰/۷۷

بر اساس جدول (۲) بررسی میانگین‌های به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که مقادیر میانگین تمامی ابعاد در بازه نظری مقیاس اندازه‌گیری (۱ تا ۵) و عمدتاً بالاتر از مقدار میانه مقیاس (۳) قرار دارند. این یافته بیانگر آن است که از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، وضعیت ابعاد حکمرانی دانشگاهی با رویکرد تحول‌گرا در دانشگاه‌های مورد مطالعه، در سطحی متوسط رو به بالا ارزیابی شده است. با این حال، تفاوت‌هایی در سطح میانگین ابعاد مشاهده می‌شود که حاکی از ناهمگنی نسبی وضعیت مؤلفه‌های مدل است. در میان ابعاد مورد بررسی، بُعد «فرهنگ سازمانی تحول‌پذیر» با میانگین ۴/۰۲

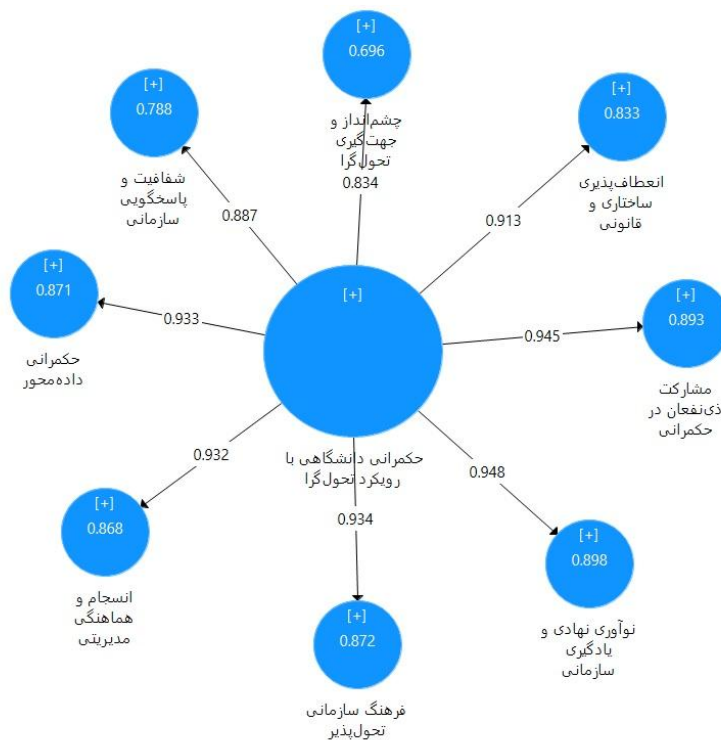
بالاترین مقدار را به خود اختصاص داده است. همچنین بررسی مقادیر انحراف معیار نشان می‌دهد که پراکندگی پاسخ‌ها در تمامی ابعاد در سطح متوسط قرار دارد (۰/۸۸٪ انحراف معیار که ۰/۷۹) این یافته بیانگر آن است که اگرچه تفاوت‌هایی در دیدگاه پاسخ‌دهندگان وجود دارد، اما میزان این تفاوت‌ها به گونه‌ای نیست که نشان‌دهنده واگرایی شدید در ادراک آنان نسبت به ابعاد حکمرانی دانشگاهی باشد.

### جدول ۳. ضرایب مسیر مؤلفه‌های حکمرانی دانشگاهی با رویکرد تحول‌گرا

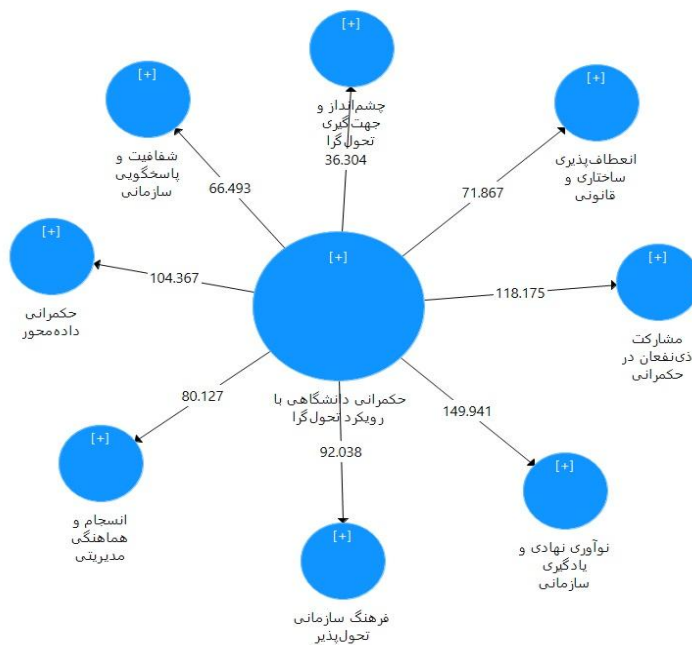
رتبه	سطح معناداری	مقدار t	ضریب مسیر استاندارد	مؤلفه
۱	۰/۰۰۰	۱۴۹/۹۴۱	۰/۸۹۸	نوآوری نهادی و یادگیری سازمانی
۲	۰/۰۰۰	۱۱۸/۱۷۵	۰/۸۹۳	مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی
۳	۰/۰۰۰	۹۲/۰۳۸	۰/۸۷۲	فرهنگ سازمانی تحول‌پذیر
۴	۰/۰۰۰	۱۰۴/۳۶۷	۰/۸۷۱	حکمرانی داده‌محور
۵	۰/۰۰۰	۸۰/۱۲۷	۰/۸۶۸	انسجام و هماهنگی مدیریتی
۶	۰/۰۰۰	۷۱/۸۶۷	۰/۸۳۳	انعطاف‌پذیری ساختاری و قانونی
۷	۰/۰۰۰	۶۶/۴۹۳	۰/۷۸۸	شفافیت و پاسخگویی سازمانی
۸	۰/۰۰۰	۳۶/۳۰۴	۰/۶۹۶	چشم‌انداز و جهت‌گیری تحول‌گرا

نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد که مؤلفه‌های مرتبط با نوآوری نهادی، یادگیری سازمانی و مشارکت ذی‌نفعان بیشترین نقش را در شکل‌گیری حکمرانی دانشگاهی تحول‌گرا دارند. نوآوری نهادی و یادگیری سازمانی با ضریب مسیر ۰/۸۹۸ بیشترین قدرت تبیینی را داشته و نشان‌دهنده اهمیت سازوکارهای یادگیری سازمانی، بازنگری مستمر فرآیندها و نهادینه‌سازی نوآوری است. مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی با ضریب مسیر ۰/۸۹۳ در رتبه دوم قرار دارد و بر نقش تعیین‌کننده مشارکت فعال کنشگران کلیدی دانشگاه در تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری تأکید می‌کند.

مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی تحول‌پذیر، حکمرانی داده‌محور و انسجام مدیریتی نیز سهم بالایی در تقویت سازه دارند و به عنوان عوامل تسهیل‌گر تحقق حکمرانی تحول‌گرا قابل تفسیرند. در مقابل، مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری ساختاری و قانونی، شفافیت و پاسخگویی اثر مثبت دارند اما سهم کمتری نسبت به مؤلفه‌های یادشده دارند. چشم‌انداز و جهت‌گیری تحول‌گرا با ضریب مسیر ۰/۶۹۶ کمترین اثر را دارد که می‌تواند بیانگر فاصله میان تدوین اسناد راهبردی و تحقق عملی آن‌ها باشد. به‌طور کلی، نتایج حاکی از آن است که حکمرانی دانشگاهی تحول‌گرا بیشتر به مؤلفه‌های عملیاتی، یادگیرنده و مشارکتی وابسته است تا صرفاً راهبردی و بیانی. این یافته‌ها تأکید می‌کنند که تمرکز بر نوآوری نهادی، یادگیری سازمانی و مشارکت فعال ذی‌نفعان بیشترین بازده را در تقویت حکمرانی دانشگاهی تحول‌گرا فراهم می‌آورد.



شکل ۲. برآورد تأثیر متغیرهای مدل بر اساس ضرایب استاندارد شده



شکل ۳. برآورد مدل پژوهش بر اساس آماره تی

پایایی سازه‌ها از طریق آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد سنجش قرار گرفت. نتایج نشان داد که مقادیر پایایی برای تمامی سازه‌ها بالاتر از آستانه ۰/۷۰ و در اغلب موارد بیش از ۰/۹۰ است که بیانگر پایایی بسیار مطلوب و انسجام درونی بالای شاخص‌ها است. (جدول ۴)

جدول ۴. پایایی سازه‌ها

پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	بعد
۰/۹۸۸	۰/۹۸۸	حکمرانی دانشگاهی با رویکرد تحول‌گرا
۰/۹۴۸	۰/۹۳۳	انسجام و هماهنگی مدیریتی
۰/۹۵۲	۰/۹۳۹	انعطاف‌پذیری ساختاری و قانونی
۰/۹۴۴	۰/۹۲۸	حکمرانی داده‌محور
۰/۹۵۲	۰/۹۳۹	شفافیت و پاسخگویی سازمانی
۰/۹۴۴	۰/۹۲۹	فرهنگ سازمانی تحول‌پذیر
۰/۹۵۶	۰/۹۴۴	مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی
۰/۹۶۱	۰/۹۵۱	نوآوری نهادی و یادگیری سازمانی
۰/۹۳	۰/۹۱	چشم‌انداز و جهت‌گیری تحول‌گرا

برای سنجش روایی همگرا از بار عاملی شاخص‌ها و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) استفاده شد. بارهای عاملی تمامی گویه‌ها بالاتر از ۰/۷۰ و مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده برای تمامی سازه‌ها بیش از ۰/۵۰ بود که نشان‌دهنده کفایت روایی همگرا است. (جدول ۵).

جدول ۵. توان پیش‌بینی سازه‌ها ( $R^2$  و  $Q^2$ )

سازه	ضریب تعیین ( $R^2$ )	ضریب تعیین تعدیل شده ( $R^2$ )	SSO	SSE	توان پیش‌بینی ( $Q^2$ )
حکمرانی دانشگاهی تحول‌گرا	—	—	۱۳۶۸۰	۱۳۶۸۰	—
انسجام و هماهنگی مدیریتی	۰/۸۶۸	۰/۸۶۸	۱۷۱۰	۶۶۸/۰۳	۰/۶۰۹
انعطاف‌پذیری ساختاری و قانونی	۰/۸۳۳	۰/۸۳۳	۱۷۱۰	۶۹۰/۶۸	۰/۵۹۶
حکمرانی داده‌محور	۰/۸۷۱	۰/۸۷۱	۱۷۱۰	۶۸۶/۰۱	۰/۵۹۹
شفافیت و پاسخگویی سازمانی	۰/۷۸۸	۰/۷۸۷	۱۷۱۰	۷۴۸/۳۶	۰/۵۶۲
فرهنگ سازمانی تحول‌پذیر	۰/۸۷۲	۰/۸۷۲	۱۷۱۰	۶۸۴/۳۴	۰/۶۰۰
مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی	۰/۸۹۳	۰/۸۹۲	۱۷۱۰	۵۹۶/۵۷	۰/۶۵۱
نوآوری نهادی و یادگیری سازمانی	۰/۸۹۸	۰/۸۹۸	۱۷۱۰	۵۵۶/۶۷	۰/۶۷۴
چشم‌انداز و جهت‌گیری تحول‌گرا	۰/۶۹۶	۰/۶۹۵	۱۷۱۰	۹۴۸/۶۱	۰/۴۴۵

مقادیر ضریب تعیین ( $R^2$ ) برای تمامی سازه‌ها بالای ۰/۶۰ است که نشان‌دهنده قدرت تبیینی بالا مدل است، به استثنای سازه «چشم‌انداز و جهت‌گیری تحول‌گرا» که با ۰/۶۹۶، توان پیش‌بینی متوسطی دارد. مقادیر توان پیش‌بینی ( $Q^2$ ) برای تمام سازه‌ها مثبت و بالاتر از ۰/۵۰ برای اکثر سازه‌هاست، که نشان می‌دهد مدل دارای قابلیت پیش‌بینی خارج از نمونه مناسبی است (جدول ۵).

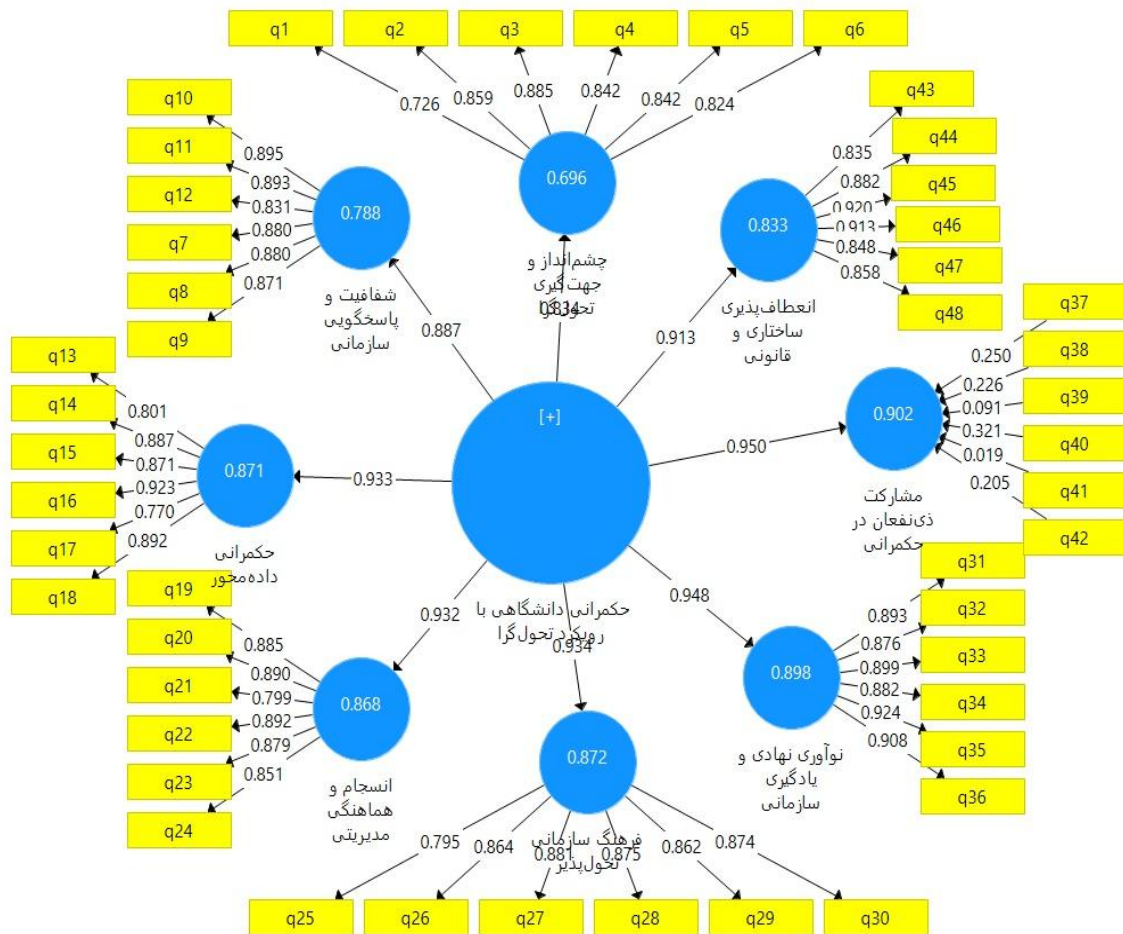
جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل ساختاری

شاخص	مدل اشباع <sup>۱</sup>	مدل برآورد شده <sup>۲</sup>	آستانه قابل قبول
باقیمانده مربعی ریشه استاندارد شده (SRMR)	۰/۰۷۳	۰/۰۷۵	۰/۰۸ < برازش خوب
d_ULS	۲۵/۰۵۳	۲۶/۲۴۵	—
d_G	n/a	n/a	—
Chi-Square	∞	∞	طبیعی در PLS-SEM
NFI	n/a	n/a	۰/۹۰ ≥ مطلوب

با توجه به نتایج ضریب تعیین ( $R^2$ )، توان پیش‌بینی ( $Q^2$ ) و باقیمانده مربعی ریشه استاندارد شده (SRMR)، می‌توان چنین نتیجه گرفت: مدل ساختاری حکمرانی دانشگاهی با رویکرد تحول‌گرا توان پیش‌بینی بالا و معناداری برای سازه‌ها دارد. شاخص‌های برازش مدل، شامل باقیمانده مربعی ریشه استاندارد شده (SRMR) و سایر شاخص‌های مربوطه، نشان‌دهنده مناسب بودن ساختار مدل و صحت روابط بین مؤلفه‌ها است. با توجه به اعتبار سازه‌ها (پایایی و روایی) و برازش مدل، نتایج تحلیل مسیر و سهم مؤلفه‌ها قابل اعتماد و قابل تبیین هستند. بنابراین، اعتباریابی مدل حکمرانی دانشگاهی تحول‌گرا در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران تأیید شد و مدل ارائه‌شده می‌تواند به عنوان ابزار معتبر برای تحلیل استراتژیک و ارائه توصیه‌های کاربردی در بخش بحث و نتیجه‌گیری مورد استفاده قرار گیرد. (جدول ۶)

بنابراین، مدل ارائه‌شده یک چارچوب تبیینی و کاربردی برای پیاده‌سازی حکمرانی دانشگاهی تحول‌گرا است که تمرکز بر نوآوری، یادگیری سازمانی و مشارکت فعال ذی‌نفعان را به عنوان محور اصلی خود تعریف می‌کند و می‌تواند مبنای تحلیل استراتژیک، اصلاح فرآیندها و تصمیم‌گیری در سطح دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران باشد (جدول ۴).

1. Saturated Model  
2. Estimated Model



شکل ۴. مدل نهایی پژوهش خروجی اسمارت پی ال اس

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتباریابی مدل حکمرانی دانشگاهی با رویکرد تحول‌گرا در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران بود. نتایج تحلیل‌های کیفی و کمی نشان داد که حکمرانی دانشگاهی تحول‌گرا سازه‌ای چندبعدی است که از تعامل هم‌زمان ابعاد نهادی، فرهنگی، مدیریتی، فناورانه و مشارکتی شکل می‌گیرد. یافته‌های پژوهش نشان داد مدل نهایی شامل هشت مؤلفه کلیدی است که همگی اثر مثبت و معناداری بر حکمرانی تحول‌گرا داشتند؛ با این حال شدت اثر مؤلفه‌ها یکسان نبود و برخی ابعاد نقش محوری‌تری در تحقق حکمرانی تحول‌گرا ایفا کردند. نخستین و مهم‌ترین یافته پژوهش، نقش برجسته نوآوری نهادی و یادگیری سازمانی در شکل‌دهی حکمرانی تحول‌گرا بود. این نتیجه نشان می‌دهد که تحول در دانشگاه بیش از آنکه وابسته به تدوین اسناد راهبردی باشد، به توانایی سازمان در یادگیری مستمر، بازاندیشی فرآیندها و خلق نوآوری وابسته است. مطالعات حوزه حکمرانی آموزش عالی نیز تأکید می‌کنند دانشگاه‌هایی که ساختارهای یادگیری سازمانی و نوآوری نهادی را تقویت کرده‌اند، در انطباق با تغییرات محیطی و ارتقای عملکرد علمی موفق‌تر عمل می‌کنند (Dezhbord & Qaruneh, 2024). همچنین تحلیل

توسعه حکمرانی نوآوری نشان می‌دهد که سازمان‌های دانش‌محور زمانی قادر به تحول پایدار هستند که نظام حکمرانی آن‌ها از انعطاف و ظرفیت یادگیری نهادی برخوردار باشد (Fartash, 2024). این همسویی نظری بیانگر آن است که یادگیری سازمانی هسته اصلی حکمرانی تحول‌گرا محسوب می‌شود.

یافته دوم پژوهش نشان داد مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی یکی از اثرگذارترین مؤلفه‌ها در مدل پیشنهادی است. مشارکت اعضای هیئت علمی، کارکنان، دانشجویان و کنشگران بیرونی موجب افزایش مشروعیت تصمیمات و تسهیل اجرای تغییرات سازمانی می‌شود. این نتیجه با پژوهش‌های مربوط به حکمرانی همکارانه همخوانی دارد که دانشگاه را بخشی از شبکه حکمرانی اجتماعی دانسته و بر نقش تعامل میان بازیگران مختلف تأکید می‌کنند (Shams et al., 2023). همچنین تحقیقات مربوط به توسعه روابط دانشگاه و صنعت نشان داده است که حکمرانی مشارکتی زمینه توانمندسازی سرمایه انسانی و ارتقای تعاملات علمی را فراهم می‌کند (Dehghanpour Farashah & Babaie, 2024). بنابراین، مشارکت ذی‌نفعان نه تنها یک مؤلفه مدیریتی بلکه شرط اساسی تحقق تحول دانشگاهی محسوب می‌شود.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد فرهنگ سازمانی تحول‌پذیر از عوامل تعیین‌کننده حکمرانی تحول‌گرا است. وجود فرهنگ پذیرش تغییر، نوآوری و تفکر انتقادی موجب کاهش مقاومت سازمانی و تسریع اجرای اصلاحات می‌شود. این یافته با مطالعات بین‌المللی درباره تحول دانشگاهی همسو است که فرهنگ سازمانی را مهم‌ترین عامل موفقیت برنامه‌های تحول معرفی کرده‌اند (Tapiwa, 2023). افزون بر این، پژوهش‌های نظری حوزه آموزش عالی نشان داده‌اند که سبک‌های حکمرانی دانشگاهی زمانی اثربخش هستند که با ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی هم‌راستا باشند (Chan & Yang, 2017).

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش، نقش قابل توجه حکمرانی داده‌محور و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد بود. دانشگاه‌هایی که از نظام‌های اطلاعاتی و تحلیل داده استفاده می‌کنند، قادرند تصمیمات دقیق‌تر، پاسخگوتر و آینده‌نگرانه‌تری اتخاذ نمایند. این نتیجه با پژوهش‌های حوزه حکمرانی الکترونیکی همخوانی دارد که نشان می‌دهد داده‌محوری موجب افزایش کارآمدی سازمان‌های عمومی می‌شود (Deghati & Yaghoubi, 2021). همچنین رویکردهای نوین حکمرانی هوشمند، استفاده از داده‌ها را پیش‌شرط مدیریت پیچیدگی‌های سازمانی معرفی می‌کنند (Ghaffari et al., 2023). بنابراین، حرکت دانشگاه‌ها به سمت حکمرانی داده‌محور یکی از الزامات عصر دیجیتال در آموزش عالی است.

یافته دیگر پژوهش نشان داد انسجام و هماهنگی مدیریتی نقش مهمی در تقویت حکمرانی تحول‌گرا دارد. هماهنگی میان واحدهای دانشگاهی، همسویی اهداف و کاهش تعارضات سازمانی باعث افزایش اثربخشی تصمیمات مدیریتی می‌شود. این نتیجه با مطالعات مربوط به طراحی مدل مطلوب حکمرانی آموزش عالی همسو است که انسجام ساختاری و تعامل میان سطوح مدیریتی را عامل کلیدی موفقیت حکمرانی معرفی کرده‌اند

(Fattant-Fard Haghghi et al., 2021). از منظر بین‌المللی نیز پژوهش‌های حکمرانی دانشگاهی در اروپا نشان می‌دهد که رهبری هماهنگ و ساختارهای مدیریتی یکپارچه تأثیر مستقیمی بر عملکرد دانشگاه‌ها دارند (De Boer & Maassen, 2020).

نتایج پژوهش نشان داد انعطاف‌پذیری ساختاری و قانونی نیز اثر مثبت اما نسبتاً کمتری بر حکمرانی تحول‌گرا داشته است. این یافته نشان می‌دهد که اگرچه اصلاح ساختارها ضروری است، اما تحول واقعی تنها با تغییر قوانین حاصل نمی‌شود و نیازمند تحول فرهنگی و یادگیری سازمانی است. مطالعات تطبیقی نظام‌های آموزش عالی اروپا نیز بیانگر آن است که اصلاحات نهادی زمانی موفق‌اند که همراه با تغییرات رفتاری و مدیریتی باشند (Dobbins & Knill, 2025).

از دیگر یافته‌های پژوهش، اهمیت شفافیت و پاسخگویی سازمانی بود. نتایج نشان داد که افزایش شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و نظام‌های نظارتی، اعتماد سازمانی را تقویت می‌کند و زمینه حکمرانی کارآمد را فراهم می‌سازد. این نتیجه با پژوهش‌های حوزه پاسخگویی دانشگاهی همخوانی دارد که شفافیت را یکی از پایه‌های حکمرانی خوب معرفی می‌کنند (Abbaspour et al., 2019). همچنین مطالعات مربوط به حکمرانی مطلوب دانشگاهی در ایران نیز بر نقش پاسخگویی در ارتقای کیفیت مدیریت دانشگاه تأکید دارند (Niknia et al., 2024).

در مقابل، یافته‌ها نشان داد چشم‌انداز و جهت‌گیری تحول‌گرا کمترین اثر نسبی را در مدل داشته است. این نتیجه قابل تأمل است و می‌تواند نشان‌دهنده فاصله میان تدوین اسناد راهبردی و اجرای عملی آن‌ها در دانشگاه‌ها باشد. بسیاری از دانشگاه‌ها دارای چشم‌اندازهای توسعه‌ای هستند، اما نبود سازوکارهای اجرایی و مشارکتی مانع تحقق کامل آن‌ها می‌شود. مطالعات مرتبط با حکمرانی دانشگاهی نیز نشان می‌دهد که موفقیت راهبردها زمانی تضمین می‌شود که با ساختارهای اجرایی و فرهنگ سازمانی همسو باشند (Carnegie, 2019).

به طور کلی، یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج مطالعات بین‌المللی درباره تأثیر حکمرانی بر عملکرد دانشگاه‌ها همخوانی دارد. پژوهش‌های مقایسه‌ای نشان داده‌اند که کیفیت حکمرانی رابطه مستقیمی با عملکرد پژوهشی و جایگاه علمی دانشگاه‌ها دارد (Sedlacek, 2025). همچنین ارتباط میان حکمرانی خوب و رضایت دانشجویان و اعتبار دانشگاهی در پژوهش‌های نظری آموزش عالی تأیید شده است (Miocene & O'Meara, 2023).

جمع‌بندی نتایج نشان می‌دهد که حکمرانی دانشگاهی تحول‌گرا بیش از آنکه بر عناصر ساختاری یا اداری متکی باشد، بر ابعاد عملیاتی، یادگیرنده و مشارکتی استوار است. به بیان دیگر، تحول دانشگاهی زمانی تحقق می‌یابد که نوآوری نهادی، یادگیری سازمانی، مشارکت ذی‌نفعان و فرهنگ تحول‌پذیر به صورت هم‌زمان تقویت شوند. این نتیجه با دیدگاه‌های نوین حکمرانی آموزش عالی که دانشگاه را سازمانی پویا، شبکه‌ای و مبتنی بر تعاملات اجتماعی می‌دانند، همسو است (Crow et al., 2020).

در نهایت، اعتبارسنجی مدل نشان داد که سازه‌های پژوهش از پایایی، روایی و توان پیش‌بینی بالایی برخوردارند؛ بنابراین مدل ارائه‌شده می‌تواند چارچوبی تحلیلی و کاربردی برای سیاست‌گذاران آموزش عالی در جهت هدایت فرآیند تحول دانشگاهی فراهم آورد.

یکی از محدودیت‌های اصلی پژوهش حاضر محدود بودن جامعه آماری به دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران بود که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج به سایر دانشگاه‌ها با ساختارهای متفاوت را محدود کند. همچنین ماهیت ادراکی داده‌های پرسشنامه‌ای ممکن است تحت تأثیر برداشت‌های فردی پاسخ‌دهندگان قرار گرفته باشد. از سوی دیگر، بررسی حکمرانی دانشگاهی پدیده‌ای پیچیده و چندسطحی است و امکان تحلیل تمامی متغیرهای محیطی، سیاسی و اقتصادی مؤثر بر آن در چارچوب یک پژوهش واحد وجود نداشت.

پژوهش‌های آینده می‌توانند مدل حکمرانی تحول‌گرا را در دانشگاه‌های دولتی، دانشگاه‌های غیرانتفاعی و نظام‌های آموزش عالی سایر استان‌ها یا کشورها مورد آزمون قرار دهند تا قابلیت تعمیم مدل بررسی شود. انجام مطالعات طولی برای تحلیل پویایی تحول حکمرانی دانشگاهی در گذر زمان نیز می‌تواند درک عمیق‌تری از فرآیند تحول سازمانی فراهم کند. همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهشگران نقش متغیرهایی مانند رهبری تحول‌آفرین، هوش مصنوعی در حکمرانی دانشگاهی، حکمرانی دیجیتال و سرمایه اجتماعی دانشگاه را به‌عنوان متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر بررسی نمایند.

دانشگاه‌ها می‌توانند با ایجاد نظام‌های رسمی یادگیری سازمانی، ثبت تجربه‌های مدیریتی و استفاده از بازخوردهای مستمر، ظرفیت تحول نهادی خود را تقویت کنند. تشکیل شوراهای مشارکتی شامل نمایندگان هیئت علمی، دانشجویان و صنعت می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری‌های دانشگاهی را ارتقا دهد. توسعه سامانه‌های داده‌محور مدیریتی، ایجاد داشبوردهای تصمیم‌سازی و شفاف‌سازی فرآیندهای اداری نیز می‌تواند حکمرانی دانشگاهی را کارآمدتر سازد. علاوه بر این، بازنگری در ساختارهای بوروکراتیک، تقویت فرهنگ نوآوری و آموزش مدیران دانشگاهی در حوزه حکمرانی تحول‌گرا می‌تواند زمینه تحقق عملی مدل پیشنهادی را در نظام آموزش عالی فراهم آورد.

### **مشارکت نویسندگان**

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

### **تعارض منافع**

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

### **موازین اخلاقی**

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

## تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

### Extended Abstract

#### **Introduction**

Higher education systems worldwide are undergoing profound transformations driven by globalization, technological change, knowledge-based economies, and increasing societal expectations. Universities are no longer perceived solely as teaching institutions but as dynamic organizations responsible for innovation, entrepreneurship, social development, and knowledge production. Within this evolving environment, university governance has emerged as a central determinant of institutional effectiveness, research performance, and societal responsiveness. Comparative studies demonstrate that differences in governance arrangements significantly influence universities' research productivity, strategic adaptability, and international competitiveness (Sedlacek, 2025).

Traditional governance models in higher education were largely characterized by centralized bureaucratic control and hierarchical decision-making structures. While such models ensured administrative stability, they often limited institutional flexibility and innovation capacity. Contemporary governance reforms across Europe and other regions reveal a gradual transition toward hybrid governance systems combining autonomy, accountability, stakeholder participation, and network coordination (Dobbins & Knill, 2025). These transformations highlight the need for governance frameworks capable of responding to complex and rapidly changing academic environments.

University governance encompasses the distribution of authority, decision-making processes, leadership patterns, and accountability mechanisms that shape institutional operations. Modern governance discourse emphasizes that effective governance goes beyond administrative management and involves balancing academic freedom, institutional responsibility, and societal expectations (Carnegie, 2019). Empirical research further shows that governance styles influence organizational culture, innovation practices, and institutional outcomes, reinforcing the strategic role of governance in higher education development (Chan & Yang, 2017). The emergence of the entrepreneurial and transformative university has intensified attention toward governance reform. Universities increasingly function as innovation ecosystems interacting with industry, government, and society. Governance arrangements play a crucial role in enabling academic entrepreneurship, interdisciplinary collaboration, and knowledge commercialization (Crow et al., 2020). Consequently, governance transformation has become a prerequisite for institutional adaptation and sustainability.

Transformational governance represents a contemporary approach emphasizing organizational learning, innovation capability, participatory decision-making, and strategic adaptability. Research on technology and innovation governance demonstrates that institutions capable of continuous learning and institutional renewal

achieve higher levels of resilience and performance in uncertain environments (Fartash, 2024). Global reviews of higher education governance models also confirm that institutional innovation and learning processes constitute core dimensions of successful governance systems (Dezhbord & Qaruneh, 2024).

Another defining characteristic of modern university governance is stakeholder engagement. Universities increasingly operate within collaborative governance networks where faculty members, students, industry partners, and social actors participate in policy formulation and institutional development. Studies on university–industry governance highlight that participatory governance enhances human capital development and strengthens knowledge transfer mechanisms (Dehghanpour Farashah & Babaei, 2024). Likewise, collaborative governance models position universities as active contributors to social policy and community development (Shams et al., 2023).

The rise of data-driven governance has further transformed decision-making processes in higher education. Digital technologies enable evidence-based planning, performance monitoring, and strategic forecasting. Research on e-governance indicates that data infrastructures and analytical systems significantly enhance organizational effectiveness and transparency (Deghati & Yaghoubi, 2021). Smart governance approaches similarly emphasize integrated information systems and network coordination as foundations of contemporary institutional governance (Ghaffari et al., 2023).

Accountability and transparency remain essential pillars of good governance. Universities increasingly face public demands for measurable outcomes, financial transparency, and social responsibility. Empirical evidence shows that accountability mechanisms strengthen trust, improve institutional legitimacy, and support quality enhancement in higher education institutions (Abbaspour et al., 2019). Investigations into good governance frameworks within university systems likewise identify transparency, participation, and fairness as critical governance dimensions (Niknia et al., 2024).

The relationship between governance quality and educational outcomes has also been widely documented. Studies demonstrate that effective academic governance correlates with student satisfaction, institutional prestige, and academic performance, underscoring governance as a strategic driver of university success (Miocene & O'Meara, 2023). Furthermore, analyses of university transformation processes reveal that governance reform is essential for implementing sustainable organizational change and responding to evolving societal demands (Tapiwa, 2023).

In the Iranian higher education context, governance transformation has become increasingly significant due to institutional expansion, diversification of missions, and growing expectations for innovation and social impact. Designing context-sensitive governance models that integrate global principles with national institutional characteristics has therefore emerged as a critical research priority. Studies on desirable higher education governance emphasize structural coherence, stakeholder inclusion, and adaptive leadership as key requirements for governance reform (Fattant-Fard Haghghi et al., 2021).

Despite extensive theoretical development, empirical validation of transformational governance models within specific institutional contexts remains limited. Addressing this gap, the present study aims to design and validate a transformational university governance model within Islamic Azad Universities of Mazandaran Province.

### **Methods and Materials**

This study employed an applied research design using an exploratory sequential mixed-methods approach. The research was conducted in two consecutive phases: qualitative model development followed by quantitative validation.

In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 18 experts in higher education management and university governance. Participants were selected through purposive and theoretical sampling to ensure both academic expertise and practical managerial experience. Data collection continued until theoretical saturation was achieved. Qualitative data were analyzed using systematic grounded theory procedures, including open coding, axial coding, and selective coding. Through iterative analysis, conceptual categories and core dimensions of transformational university governance were identified, forming the preliminary conceptual model.

Based on qualitative findings, a researcher-developed questionnaire was designed for the quantitative phase. The statistical population consisted of faculty members of Islamic Azad Universities in Mazandaran Province (approximately 1,100 individuals). Using stratified random sampling proportional to academic rank, a sample of 285 faculty members was determined. To compensate for potential non-responses, 320 questionnaires were distributed.

Content validity was assessed through expert review, leading to refinement and removal of several items. Construct validity was examined using confirmatory factor analysis within a Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) framework. Reliability was evaluated through Cronbach's alpha and composite reliability indices. Data analysis was conducted using SPSS-24 and SmartPLS-3 software with a confidence level of 95 percent.

### **Findings**

Qualitative analysis resulted in the identification of eight principal dimensions of transformational university governance: institutional innovation and organizational learning, stakeholder participation in governance, transformational organizational culture, data-driven governance, managerial coherence and coordination, structural and legal flexibility, organizational transparency and accountability, and transformational vision and orientation.

Open coding generated a large number of initial concepts extracted from interview data, which were subsequently refined and integrated into coherent thematic categories. The coding process confirmed conceptual saturation and revealed strong interrelationships among governance dimensions.

Descriptive statistical results indicated that the mean scores of all governance dimensions were above the midpoint of the measurement scale, suggesting that faculty members perceived the status of transformational governance components at a moderate to relatively favorable level. Among the dimensions, transformational organizational culture received the highest mean score, while data-driven governance demonstrated comparatively lower but still positive evaluations.

Structural equation modeling results confirmed significant positive relationships between all eight dimensions and the overarching construct of transformational university governance. Institutional innovation and organizational learning exhibited the strongest path coefficient, indicating the highest explanatory power within the model. Stakeholder participation ranked second, followed by transformational organizational culture, data-driven governance, managerial coherence, structural flexibility, transparency and accountability, and transformational vision.

Reliability analysis demonstrated high internal consistency across all constructs, with Cronbach's alpha and composite reliability values exceeding acceptable thresholds. Convergent validity was confirmed through high factor loadings and adequate Average Variance Extracted values. Predictive relevance indices indicated strong model prediction capability, and overall model fit statistics supported the adequacy of the structural model.

These findings collectively validated the proposed transformational governance model and confirmed its empirical robustness as a framework for analyzing university governance transformation.

### **Discussion and Conclusion**

The findings reveal that transformational university governance is not a single managerial reform but a systemic and multidimensional process emerging from the interaction of cultural, institutional, managerial, technological, and participatory elements. The dominance of institutional innovation and organizational learning suggests that sustainable transformation depends primarily on universities' capacity for continuous adaptation rather than solely on formal strategic planning.

The strong role of stakeholder participation highlights the importance of collaborative governance in modern universities. Governance effectiveness increases when academic communities and external actors actively contribute to institutional decision-making processes. Participation enhances legitimacy, improves policy acceptance, and strengthens institutional responsiveness to societal needs.

The importance of organizational culture further indicates that governance reform must address underlying values and behavioral norms within universities. Transformational governance requires an environment supportive of innovation, risk-taking, and collective learning. Structural reforms without cultural transformation are unlikely to produce lasting change.

Data-driven governance emerged as another critical factor, reflecting the growing influence of digitalization and evidence-based decision-making in higher education administration. Universities capable of integrating data analytics into governance processes are better positioned to manage complexity, monitor performance, and anticipate future challenges.

Managerial coherence and structural flexibility also contributed significantly to governance transformation, suggesting that effective coordination among organizational units and adaptive institutional frameworks facilitate implementation of strategic initiatives. Transparency and accountability strengthened institutional trust and reinforced governance legitimacy, while transformational vision played a complementary rather than dominant role, indicating that strategic orientation must be supported by operational mechanisms to achieve tangible outcomes.

Overall, the validated model demonstrates that transformational university governance relies primarily on operational and participatory capacities rather than purely formal or strategic elements. Universities seeking sustainable transformation should prioritize organizational learning systems, inclusive governance structures, innovation support mechanisms, and integrated information infrastructures.

The study concludes that transformational governance provides a comprehensive framework for enhancing university effectiveness, improving decision-making quality, and strengthening institutional adaptability in rapidly changing higher education environments. The proposed model offers both theoretical insight and practical guidance for policymakers and university leaders aiming to implement governance reform and advance institutional transformation.

## References

- Abbaspour, A., Shakerihoseinabad, M., Rahimian, H., & Farasatkah, M. (2019). A Model for Effective Accountability at Public Universities: Mixed Method. *Journal of Research in Educational Systems*, 13(44), 7-22. [https://www.jiera.ir/article\\_85981.html](https://www.jiera.ir/article_85981.html)
- Carnegie, G. D. (2019). The ABC of University Governance. *Campus Review*, 19(9), 8. [https://mpes.sbu.ac.ir/index.php/index/article\\_100668.html?lang=fa](https://mpes.sbu.ac.ir/index.php/index/article_100668.html?lang=fa)
- Chan, S. J., & Yang, C. Y. (2017). Governance styles in Taiwanese universities: Features and effects. *International Journal of Educational Development*. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.10.007>
- Crow, M. M., Whitman, K., & Anderson, D. M. (2020). Rethinking Academic Entrepreneurship: University Governance and the Emergence of the Academic Enterprise. *Public Administration Review*, 80(3), 511-515. <https://doi.org/10.1111/puar.13069>
- De Boer, H., & Maassen, P. (2020). University governance and leadership in Continental Northwestern Europe. *Studies in Higher Education*, 45(10), 2045-2053. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1823640>
- Deghati, A., & Yaghoubi, N. (2021). Identifying factors affecting the establishment and development of e-governance in public organizations. *Governance and Development*, 2(2), 1-25. [https://www.jipaaa.ir/article\\_137081.html?lang=en](https://www.jipaaa.ir/article_137081.html?lang=en)
- Dehghanpour Farashah, A., & Babaei, S. (2024). Identifying the components of governance in developing university-industry relations for human capital empowerment. *Knowledge of Governance Quarterly*, 2(3), 36-55. <https://www.sid.ir/paper/1384273/en>
- Dezhbord, M., & Qarunch, D. (2024). Higher education governance models in global experiences: A review of realities in the mirror of research. *Iranian Higher Education Quarterly*, 15(4), 68-92. [https://ihej.ir/browse.php?a\\_id=2044&sid=1&slc\\_lang=fa](https://ihej.ir/browse.php?a_id=2044&sid=1&slc_lang=fa)
- Dobbins, M., & Knill, C. (2025). 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>
- Fartash, K. (2024). An analysis of technology and innovation development governance in Iranian science and technology parks. *Knowledge of Governance Quarterly*, 2(3), 110-124. [https://www.jokog.ir/article\\_201819\\_en.html](https://www.jokog.ir/article_201819_en.html)
- Fattant-Fard Haghighi, M., Zein-Abadi, H. R., Arasteh, H. R., & Nooh-Ebrahim, A. R. (2021). Designing a desirable governance model in the higher education system. *Public Policy Making and Strategy Studies Quarterly*, 11(38). [https://sspp.iranjournals.ir/article\\_245354\\_en.html](https://sspp.iranjournals.ir/article_245354_en.html)
- Ghaffari, P., Pour-Ezzat, A., Araei, V., & Alvani, S. M. (2023). Designing a smart urban governance model using a meta-synthesis approach. *Public Administration Management*, 15(3), 400-438. [https://jipa.ut.ac.ir/article\\_94426\\_19c6fd1643c8e41dfce7ed11f26e27a4.pdf](https://jipa.ut.ac.ir/article_94426_19c6fd1643c8e41dfce7ed11f26e27a4.pdf)
- Miocene, A., & O'Meara, K. (2023). The relationship between good academic governance and student satisfaction, Exploring the Pursuit of Prestige. In J. C. Smart (Ed.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research, Volume XXII* (pp. 121-180). Springer. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1234056.pdf>

- Niknia, R., Shahi, S., Jahani-far, M., & Hamdani, M. (2024). Investigating the dimensions and components of the good governance model in the university system. *Journal of Development and Management of Resources*, 2(7). <https://sanad.iau.ir/Journal/jdsrm/Article/1103268/FullText>
- Sedlacek, J. (2025). The Impact of Governance on the Research Performance of European Universities in Cross-Country Comparisons. *Reviews of economic perspectives*, 17(4), 337-362. <https://doi.org/10.1515/revecp-2017-0018>
- Shams, F., Hosseinpour, D., Vaezi, R., & Aslipour, H. (2023). Developing a model for the university's role in the framework of collaborative governance. *Journal of Welfare Planning and Social Development*, 14(56), 41-77. [https://qjsd.atu.ac.ir/article\\_15030.html?lang=en](https://qjsd.atu.ac.ir/article_15030.html?lang=en)
- Tapiwa, M. (2023). University Transformation And Governance: An Evaluation Of King Iv-Fit. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(1), 2023. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i1p5>