

Practicing Democracy at The University: The Faculty Members' Episodic Narratives of Competition for Academic Leadership

Naser. Shirbagi^{1*}, Abdullah. Amini², Khalil. Gholami³, Shamsi. Ebrahimi⁴

¹ Professor, Department of Education, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran,

² Assistant Professor, Department of Philosophy, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran

³ Associate Professor, Department of Education, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran

⁴ MA of Education, Department of Education University of Kurdistan, Sanandaj, Iran

* Corresponding author email address: nshirbagi@uok.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Shirbagi, N., Amini, A., Gholami, K., & Ebrahimi, S. (2026). Practicing Democracy at The University: The Faculty Members' Episodic Narratives of Competition for Academic Leadership. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 32(3), 27-50.



© 2026 the authors. Published by Institute for Research and Planning in Higher Education (IRPHE), Tehran, Iran. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

This study aimed to understand how faculty members experience and narrate the practice of democracy within a university setting, specifically focusing on elections for academic management positions. A qualitative, interpretive approach was employed, utilizing narrative research as the primary strategy. The study was conducted at the University of Kurdistan, with 12 participants selected through purposive, criterion-based sampling. Data were collected using episodic narrative interviews and analyzed through a three-stage thematic analysis method. The analysis yielded 236 descriptive themes, 35 interpretive themes, and 9 overarching themes. These overarching themes were examined within a three-dimensional framework—personal, interactive, and social—to address the research questions. The findings revealed that: first, the distinctive context of the University of Kurdistan differentiates it from many academic institutions in the country, making the application of standard political and managerial theories context-dependent. Second, democracy was sometimes equated with the executives implementing it; thus, poor implementation was conflated with the undesirability of democracy itself. Despite the shortcomings identified by participants, positive outcomes—such as satisfaction, commitment, morale, and organizational citizenship—should not be overlooked. University managers are advised to ensure the participation of all stakeholders, as politics are pervasive in higher education institutions. Consequently, understanding how to navigate such political environments is essential for effective academic leadership.

Keywords: Democracy Practice, Faculty experiences, Higher education politics, Power in the University, University elections.



فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی

دوره ۳۲، شماره ۳، صفحه ۵۰-۲۷



شاپای الکترونیکی: ۲۷۱۷-۲۲۰۱

تمرین دموکراسی در دانشگاه: روایت‌های واقعه‌گرای اعضای هیئت علمی از رقابت برای رهبری دانشگاهی

ناصر شیربگی^{۱*}، عبدالله امینی^۲، خلیل غلامی^۳، شمس‌البراهیمی^۴

۱. استاد مدیریت آموزشی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران
۲. استادیار گروه فلسفه، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران
۳. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران
۴. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: nshirbagi@uok.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

شیربگی، ناصر، امینی، عبدالله، غلامی، خلیل، و ابراهیمی، شمس‌ال. (۱۴۰۵). تمرین دموکراسی در دانشگاه: روایت‌های واقعه‌گرای اعضای هیئت علمی از رقابت برای رهبری دانشگاهی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۳۲(۳)، ۵۰-۲۷.



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

هدف اصلی پژوهش حاضر، درک چگونگی معنابخشی اعضای هیئت علمی به رویداد تمرین دموکراسی در دانشگاه و نحوه بیان آن در قالب داستان‌های فرعی بود. رویکرد پژوهش از نوع کیفی و با پارادایم تفسیری و راهبرد استفاده شده روایت پژوهشی بود. میدان تحقیق دانشگاه کردستان بود که با نمونه‌گیری هدفمند و ملاک‌محور، ۱۲ نفر به مشارکت در پژوهش دعوت شدند. مشارکت‌کنندگانی وارد مصاحبه‌های روایتی پژوهشی شدند که داستان‌هایی برای بازگویی از پدیده انتخابات مدیران عالی دانشگاه داشتند. برای خلق داده‌ها از پروتکل مصاحبه روایی اپیزودیک استفاده شد. داده‌ها با استفاده از شیوه تحلیل مضمونی سه مرحله‌ای کینگ، هوراکس و بروکس (۲۰۱۹) بررسی شدند و تعداد ۲۳۶ مضمون توصیفی، ۳۵ مضمون تفسیری و ۹ مضمون فراگیر احصا شد. در قالب یک بحث تحوّل ضمن دسته‌بندی مضامین فراگیر احصا شده در یک قالب سه بُعدی شخصی، تعاملی و اجتماعی از دیدگاه کالاندین و کانلی (۲۰۰۰) به پرسش‌های پژوهشی پاسخ داده شد. نتایج گواه آن بود که نخست ماهیت خاص دانشگاه کردستان آن را از بسیاری از محیط‌های دانشگاهی داخل ایران متفاوت می‌کند و اجرای هر برنامه با موقعیت خاص دانشگاه آمیخته خواهد شد که کاربرد بسیاری از نظریه‌های سیاسی و مدیریتی را به استثنای مبدل می‌کند. برخی بعضاً دموکراسی را با مجریانی که ادعای اجرای آن را داشتند، یکی می‌دانستند و نامطلوب اجرا کردن آن توسط مجریان را مترادف با نامطلوب بودن دموکراسی یا مصداق بارز آن؛ یعنی انتخاب می‌دانستند. علی‌رغم ایراداتی که راویان برشمرده بودند، نباید از پیامدهای مثبت آن همچون رضایت، تعهد، روحیه و شهروندی سازمانی چشم‌پوشی کرد. در فعالیت‌های این چینی مدیران دانشگاه باید تشریک همه ذینفعان اجتماع دانشگاه را مد نظر قرار دهند. سیاست در مؤسسات آموزش عالی فراگیر است. بنابراین، درک چگونگی هدایت این محیط‌های سیاسی برای مدیران مهم است.

کلیدواژگان: دموکراسی، تمرین رهبری، تمرین دموکراسی، رهبری در دانشگاه، سیاست در آموزش عالی، قدرت در دانشگاه.

مقدمه

یک بُعد ویژه فرهنگ سنتی دانشگاهی پرداختن به مفهوم «مشارکت اعضای هیئت علمی در قدرت» است. مشارکت اندیشه‌ای است که در راستای ادای وظیفه بر مبنای طیف شگفت‌آوری از فرایندهای ارزشمند دانشگاهی شکل می‌گیرد و در برگیرنده صمیمیت و انعطاف‌پذیری است. این مصالح مفهومی تمثیلی در ارتباط با ارزش‌های همکاری متواضعانه میان گروه‌های اندیشمند و علمی به‌دست می‌دهد. مشارکت با اندیشه‌های آزادی فردی دانشگاهی، مجموعه‌ای از اصول و استانداردهای ارزیابی و رفتار فردی، رهایی از فشارهای بیرونی، حفظ دانش تخصصی و حرفه‌گرایی آکادمیک ارتباط تنگاتنگی دارد. اما در دنیای واقعی، این امر در قالب شوراهای مختلف دانشگاهی که از طریق بحث‌و‌جدل به اتخاذ تصمیم می‌رسند، نمایانگر است (Ramsden & Nowe Ebrahim, 2001). اعضای هیئت علمی معمولاً به انتقادگرایی، شک‌گرایی و گاهی به منفی‌گرایی مخرب‌گرایی دارند. مشارکت زمینه‌ای را فراهم می‌کند که این نگرش‌ها و رفتارها از قید و بندها رها شوند. نتیجه مفید آن است که طرح‌هایی که مبهم و گنگ هستند، به آسانی شفاف می‌شوند. از معایب آن، این است که تصمیم‌ها غالباً بعد از مدت زمان طولانی و وقفه‌های رنج‌آور اتخاذ می‌شوند یا اصلاً اتخاذ نمی‌شوند و در خلال آن ممکن است افرادی سببانه در معرض تخریب همکاران خود قرار گیرند. یک فرد خودخواه و لجوج می‌تواند در سایه مشارکت، پیشرفت همه امور را متوقف و یک مجموعه را خسته کند و هیچ‌چیزی هم تغییر نکند. به‌علاوه، این فرایند به افراد فرصت می‌دهد تا از مسئولیت بگریزند و به وضعیتی منجر می‌شود که امور مورد توافق اعضا، مورد قبول واقع نشود و هیچ‌کس هم به‌دلیل انجام ندادن وظایف سرزنش نشود (Baldwin, 1996).

در یک دانشگاه معمولی با مدیریت سنتی هیچ‌کس قدرت برجسته‌ای برای انجام دادن امور ندارد، اما بسیاری قدرت مقتضی برای ایجاد مانع را دارند و تصمیم‌گیری حتی در موارد جزئی بسیار مشکل است. تغییر در دانشگاه از طریق توسعه بسیار جزئی رخ می‌دهد، اما هیچ‌کدام به آن اندازه نیست که به‌طور مستقل کار مهمی انجام شود. این رشد و توسعه فقط نشان‌دهنده اصلاحات جزئی و منطقی در پاسخ به فشارهای عظیم و توجه به منافع شخصی و محدوده‌ای است. رویکرد مشارکتی به نبود مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی فردی منتهی می‌شود؛ یعنی همه افراد باید موافق باشند، اما هیچ‌کس پاسخگو نیست (Woodhouse, 1994). فرایند مشارکت بیش از آنچه استحقاق آن را داشته باشد، به‌واسطه برخی از واکنش‌های اسفناک دانشگاه‌ها به تغییرات محیطی در آموزش عالی، در تنگنا قرار گرفته است. تصمیم‌گیری‌های مستبدانه توسط مدیران ارشد، نبود مشاوره برای برخی از موضوعات حساس به‌عنوان شکلی از مشروعیت‌بخشی به قدرت متمرکز برای دموکراسی فرصتی نمی‌گذارد و باعث ایجاد اضطراب در میان اعضای هیئت علمی می‌شود (McNay, 1995).

ارتقای کیفیت آموزش، پرداختن به مسئولیت‌های اجتماعی و در نتیجه، کمک به توسعه ملی مستلزم آن است که مؤسسات آموزش عالی کشور رهبری قوی داشته باشند، زیرا رهبری مؤثر در موفقیت مؤسسات آموزش عالی نقش اساسی دارد. بنابراین، رهبری یکی از مهم‌ترین جنبه‌هایی است که باید برای آینده هر مؤسسه‌ای در نظر گرفته شود. رهبری مؤسسات آموزش عالی به دلایل بسیاری از جمله کیفیت ضعیف آموزش عالی، گسترش برنامه‌ها و تعداد دانشجویان و انتظارات جامعه و انتظار پرداختن به مسائل نه‌تنها ملی، بلکه جهانی بیشتر چالش‌برانگیز می‌شود (Hofmeyer et al., 2015). دو ایده نامطلوب درباره رهبری دانشگاهی وجود دارد: ۱. مدیریت چیزی مزاحم و غیرضروری است که آزادی علمی را محدود می‌کند و تلاش‌های رهبر را در انجام دادن وظایف به بطلان می‌برد. ۲. دانشگاهیان در اساس گروهی ناکارآمد هستند که به تمرین قدرت و مشارکت مدیریتی نیاز دارند. به‌نظر می‌رسد که رهبری دانشگاهی در تمام سطوح کاملاً غیرحرفه‌ای یا به‌شدت رخوت‌زده و واکنشی یا به‌طور حیرت‌انگیز مدعی و تهاجمی است. دانشگاه‌ها به حق به هر دو ایده یادشده انتقاد دارند. اعضای هیئت علمی هرگز حاضر

نیستند منافع خود را فدای کسانی کنند که نه آنها را درک می‌کنند و نه به نیازمندی‌های آنان توجه دارند. مدیریت دانشگاهی تا حد زیادی واکنشی، گوشه‌نشین و غیرحرفه‌ای است و بر هدف‌های کوتاه‌مدت تکیه دارد و به افراد بی‌اعتماد است (Ramsden & Nowe Ebrahim, 2001). مقابله با چالش‌ها و رسیدگی به خواسته‌های ذینفعان به رهبران آموزش عالی خودانگیخته، با تجربه و آگاه نیاز دارد. این امر مستلزم آن است که رهبران دانشگاهی دانش، دیدگاه‌ها و مهارت‌های خوب و بینش‌مندی داشته باشند. آنها بیشتر به ایجاد چشم‌اندازی مشترک نیاز دارند که نباید هیچ ذی‌نفعی را کنار بگذارد (Kezar & Holcombe, 2017). انتظار می‌رود که رهبران و مدیران آموزش عالی عاقلانه رهبری کنند و این امر نیازمند برقراری تعادل میان فلسفه‌ها، چشم‌انداز، دانش و فراتر از چالش‌های روزانه و کشمکش‌های سیاسی است. ممکن است اعمال این نوع رهبری در شرایطی که اثربخشی و کارایی سیستم عامل دانشگاه پیامد قوی نداشته باشد و تغییرات اغلب توسط وزارت دیکته شده است، دشوار باشد. با این حال، انتخاب و انتصاب بهترین داوطلبان برای هر موقعیت رهبری در آموزش عالی همیشه خوب است. هیچ گفت‌وگویی دربارهٔ قدرت در آموزش عالی بدون بحث درباره سیاست سازمانی کامل نخواهد بود (Hill, 1978). مبارزه برای قدرت که بیشتر به‌عنوان سیاست شناخته می‌شود، در همهٔ سازمان‌ها نفوذ می‌کند. دو نوع سیاست وجود دارد که مدیران آموزش عالی به‌طور منظم با آن مواجه می‌شوند: درونی (خُرد) و بیرونی (کلان). در سطح محلی و ملی تا زمانی که منابع همچنان محدود باشد، دانشگاه‌ها باید با سایر بخش‌های قدرتمند مانند خدمات اجتماعی، آموزش عمومی و آبادانی و راه‌سازی رقابت کنند. رقابت برای دستیابی به منابع فعالیت سیاسی بیرونی را افزایش می‌دهد. همزمان، دانشگاه‌ها سازمان‌هایی هستند که به یکدیگر وابسته‌اند و مدیران آنها برای دستیابی به اهداف و مقاصد خود به کمک دیگران نیاز دارند. این وابستگی متقابل آنها را به سازمان‌های سیاسی تبدیل می‌کند. دانشگاه‌ها سازمان‌هایی سیاسی هستند، زیرا گروه‌های ذینفع مختلف داخلی و خارجی با منافع رقابتی زیادی وجود دارند. هیچ سازمانی سیاسی‌تر از مؤسسه‌های آموزش عالی وجود ندارد (Kretovics, 2020).

مؤسسات آموزش عالی بنا بر ماهیت خود، به‌عنوان نظام‌های سیاسی عمل می‌کنند. علاوه بر این، از آنجایی که این نهادها دارای بخش‌ها و گروه‌های آموزشی متعدد و وابسته به هم هستند، قدرت در ساختار اداری وجود دارد. قدرت در شرایط وابستگی متقابل متوسط، بیشتر استفاده می‌شود. در جاهایی که وابستگی متقابل کم است یا اصلاً وجود ندارد، نیازی به توسعهٔ قدرت یا اعمال نفوذ نیست، زیرا واحدها به تکیه بر دیگران برای کمک در دستیابی به اهداف خود نیاز ندارند. در سازمان‌هایی که سطح بالایی از وابستگی متقابل وجود دارد، نبود همکاری به شکست سازمانی منجر می‌شود. بنابراین، همکاری در این سازمان‌ها قوی و اعمال قدرت حداقل است (Pfeffer, 1992).

سیاست در آموزش عالی از سه ویژگی ذاتی که در همهٔ سازمان‌ها وجود دارد، ناشی می‌شود: الف. تقسیم کار، ب. وابستگی متقابل و ج. منابع کمیاب (Hill & Lineback, 2011). با پیوند دادن این موضوع با نظر ففر در خصوص وابستگی متقابل، روشن‌تر می‌شود که سیاست و قدرت از هم جدا نیستند، جایی که یکی پیدا شود، دیگری را نیز می‌توان یافت. علی‌رغم وضعیت بیان شده، بسیاری از دانشگاهیان اظهار می‌کنند که از قدرت یا رفتار سیاسی استفاده نمی‌کنند و استفاده از آنها را در آموزش عالی سرزنش و محکوم می‌کنند. به باور هردلین و همکاران (Herdlein et al., 2011) کسانی که چنین دیدگاه‌هایی دارند، به‌سادگی خود را فریب می‌دهند. قدرت و رفتار سیاسی کارکردهای طبیعی در هر سازمان بوروکراتیک سلسله‌مراتبی به‌ویژه سازمان‌های بزرگ مانند دانشگاه‌ها هستند. قدرت و رفتار سیاسی ذاتاً شیطانی یا غیراخلاقی نیستند، بلکه باید به‌عنوان ابزاری در نظر گرفته شوند که در صورت استفاده مناسب می‌توانند به مدیران در تحقق اهداف و مقاصد مؤسسه کمک کنند (Hill, 1978). به جای آنکه وانمود شود که مفاهیم قدرت و سیاست به آموزش عالی و دانشگاه تعلق ندارند، برخی از صاحب‌نظران، مدیران دانشگاهی را به پذیرش و استفاده از آنها برای تبدیل شدن به اثرگذارترین مدیر دعوت می‌کنند. اگر مدیران بدانند که چگونه می‌توانند به‌طور مؤثر از این ابزارها برای رهبری و ایجاد انگیزه در دیگران استفاده کنند، می‌توانند مؤسسه خود را به جلو ببرند و به‌طور همزمان چشم‌انداز

شغلی فردی خود را بهبود بخشند. با این حال، اگر قدرت و سیاست به طور نامناسب یا ناکارآمد استفاده شوند، می توانند اهداف و مقاصد سازمان را تضعیف و فرهنگ ترس و بی اعتمادی را ایجاد کنند و به بهره‌وری پایین منجر شوند (Kretovics, 2020).

چارچوب مفهومی

برای شناخت بهتر مدیریت دانشگاه‌ها، سه الگوی دیوان‌سالاری، سیاسی و مشارکتی طراحی شده است (Birnbbaum & Arasteh, 2003).

۱. الگوی دیوان‌سالاری: یکی از مؤثرترین نظریه‌ها در توصیف سازمان‌های دیوان‌سالار، نظریه بوروکراسی است. این نظریه سازمان‌های دیوان‌سالار را دارای شبکه‌هایی از گروه‌های اجتماعی می‌داند که با اهدافی مشخص به منظور بهره‌وری بر اصول عقلانیت قانونی فعالیت می‌کنند. برخلاف اصول و معیارهایی همچون وابستگی حزبی، گروهی، خانوادگی، دوستی یا وفاداری به مدیر، ساختار این سازمان‌ها با سلسله‌مراتب و نظام ارتباطی رسمی به هم پیوند می‌خورند. برخی پیشنهاد کرده‌اند که دانشگاه‌ها را با الگوی دیوان‌سالاری بهتر می‌توان هدایت کرد (Plowman, 1998)؛ دانشگاه‌ها با چند ویژگی این الگو همخوانی دارند: انتصاب مسئولان از سوی مقامات بالا، تضمین امنیت شغلی با استخدام رسمی، احترام جایگاه علمی، مشغله ذهنی بودن دانشگاه برای اعضای هیئت علمی و پرداخت حقوق بر اساس قوانین و شاخص‌های مصوب. برخی از منتقدان این الگو اعتقاد دارند که به دلایل زیر الگوی دیوان‌سالاری به تنهایی توان هدایت دانشگاه را ندارد: سکوت آن درباره قدرت غیر رسمی، دارا بودن نظام‌های اجتماعی باز، توصیف ساختار دانشگاه بدون تغییرات محیطی و توجه اندک به مشارکت ذینفعان برای گرفتن قدرت، اختیارات و منابع بیشتر (Scott, 1996).

۲. الگوی سیاسی: به دلیل تضاد، قدرت و اختیاراتی که در دانشگاه‌ها وجود دارد، الگوی سیاسی می‌تواند راهگشا تر باشد. در این الگو بر شناخت بیشتر گروه‌های ذینفع تکیه می‌شود و طراحی فرایندهای سیاستگذاری و تعهد سازمان به مجموعه‌ای از اهداف مد نظر است و تصمیمات سیاسی در این الگو مهم تلقی می‌شوند (Howlett, 1991). گرچه سیاستگذاری فرایندی سیاسی است، اما بدین معنا نیست که تمام افراد سازمان در آن سهمیه هستند. غالب اعضای هیئت علمی علاقه چندانی به سهمیه شدن در فرایند سیاستگذاری ندارند؛ از این رو، تصمیمات مهم را غالباً مسئولان و گروه‌های کوچک در دانشگاه می‌گیرند. حتی کسانی که به مشارکت علاقه نشان می‌دهند، ممکن است علاقه‌ای مقطعی به این امر داشته باشند. دانشگاه‌ها، همچون سایر سازمان‌ها، به گروه‌های مختلف با تخصص‌ها، دیدگاه‌ها و ارزش‌های مختلف تقسیم می‌شوند. با این حال، حتی همین گروه‌ها و افراد نیز هنگامی که منافع خود را در خطر ببینند یا هنگامی که منابع محدود شود، فعالیت‌ها، رأی‌زنی‌ها و فشارهای خود را آغاز می‌کنند. تضاد در نظام دانشگاهی امری طبیعی است؛ در واقع، در سایه تضاد است که افکار جدید پدیدار می‌شوند و رشد می‌کنند و موجبات تحول را در سازمان ایجاد می‌کنند. بدیهی است که فعالیت گروه‌های ذینفع برای کسب قدرت و منابع بیشتر، قدرت دیوان‌سالاری را محدود می‌کند (Moore, 1998).

۳. الگوی مشارکتی: در الگوی مشارکتی تصمیم‌گیری دانشگاهی نباید مبتنی بر جایگاه سلسله‌مراتبی باشد. ماهیت این مراکز به نحوی است که فرایند تصمیم‌گیری در آن باید با مشارکت اعضای هیئت علمی صورت گیرد (Green et al., 1998). ادبیات مدیریت مراکز آموزش عالی به شدت از الگوی مشارکتی حمایت می‌کنند. در این الگو بر این موضوع تأکید می‌شود که افراد متخصص باید توانایی و فرصت تصمیم‌گیری را داشته و از آزادی علمی هم برخوردار باشند. در مجموع، الگوی مشارکتی به عنوان بهترین روش اداره نظام آموزش عالی توصیه شده است. وقتی که متخصصان در نظام‌های دیوان‌سالاری یا سیاسی سازماندهی می‌شوند، احتمالاً ساختارهایی جداگانه و موازی ایجاد می‌کنند که به کلی مخالف نظام سلسله‌مراتبی و سیاسی مدیریت‌اند؛ توصیه شده است که به جای نظام سلسله‌مراتبی قدرت، اختیارات و مقررات، از مصاحبت افراد بهره جسته شود. دانشگاه‌های بزرگ با هزاران دانشجو که علاقه‌مندی‌های گوناگون دارند و همچنین رشد آموزش‌های مجازی، انزوای اعضای

هیئت علمی را بیشتر کرده است (Buck, 2001). درواقع، الگوی مشارکتی به‌طور گسترده به‌عنوان پاسخی برای بهبود کیفیت دانشگاهی پیشنهاد شده است که می‌توان آن را در دو محور خلاصه کرد: الف. تصمیم‌گیری مبتنی بر اجماع؛ ب. قدرت، اختیار و هیئت علمی (Hellawell & Hancock, 2001). مسیرهای متعددی برای دستیابی به موقعیت قدرت در مؤسسه آموزش عالی وجود دارد. در این خصوص، کریتوویس (Kretovics, 2020) چهار مسیر زیر را که بیشتر رؤسای دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها آنها را دنبال کرده‌اند، شناسایی کرده است:

۱. مسیر آکادمیک سنتی: فرد با رتبه استادیاری در مرتبه‌های عضو هیئت علمی و سپس به مدیریت دانشگاهی هدایت می‌شود و قبل از پیگیری ریاست به مرتبه استادی می‌رسد. این مسیری است که اغلب رؤسا آن را ذکر کرده‌اند و بیشتر افراد به‌عنوان مسیر آکادمیک سنتی آن را در نظر می‌گیرند. عضو هیئت علمی با تفکر اداری پس از رسیدن به مرتبه استادی به دنبال ثبت رکورد موفقیت اداری خواهد بود.

۲. مسیر آکادمیک غیرسنتی: در مسیر آکادمیک غیرسنتی عضو از مرتبه استادی باز می‌ماند که معمولاً با انتصاب به‌عنوان معاون دانشگاه قبل از حرکت به سمت ریاست کل خاتمه می‌یابد. این مدیران معمولاً از مؤسسات بزرگی می‌آیند که از فرایند بودجه‌ریزی نامتمرکز استفاده می‌کنند.

۳. مسیر اداری غیرسنتی: مسیر اداری غیرسنتی در آموزش عالی اغلب به نقش معاون رئیس در بخش‌هایی مانند امور دانشجویی، امور اداری و مالی یا توسعه و سایر موارد به اوج می‌رسد.

۴. مسیر غیرآکادمیک غیرسنتی: در مسیر غیرآکادمیک غیرسنتی افراد معمولاً از مؤسساتی با سیاست ایالتی یا فدرال می‌آیند. فرمانداران، قانونگذاران و مدیران اجرایی در این فرایندها مانور داده‌اند تا رهبران نهادی آموزش عالی شوند. «مردم تصور می‌کنند که اگر شما به اندازه کافی باهوش هستید که در یک حوزه بسیار رقابتی موفق باشید، باید در حوزه‌های دیگر حتی نامرتبب نیز صلاحیت داشته باشید» (Pfeffer, 1992).

پیشینه پژوهشی

برخی از مطالعات درباره این است که اعضای هیئت علمی از رؤسای دانشگاهی چه انتظاری دارند. این مطالعات شامل گزارشی از توقعات دانشگاهیان از رؤسای گروه‌ها در کشورهای استرالیا (Moses, 1995)، بریتانیا (Startup, 1976) و آمریکا (Hammons, 1984) است. تحقیقات در آمریکا نشان می‌دهد که اعضای هیئت علمی برای رهبرانی ارزش قابل‌اند که خصوصیاتمانند تأکید بر تغییر، مدیریت مشارکتی، قدرشناسی از عملکرد، تخصص در تدریس و برنامه‌داری، مشارکت در تحقیق و تدریس و مدیریت منابع انسانی دارند. در مطالعات دیگر، بیشتر بر وظایف و مهارت‌ها تأکید شده است تا ویژگی‌های ارزشی. همچنین در برخی از مطالعات بر اهمیت محیط و حفظ استاندارد، مشورت، مهارت‌های اجرایی، حمایت‌بخشی، مشاهده و ارزیابی عملکرد نیز تأکید شده است. با وجود این، هیچ‌کدام از این مطالعات مدرکی ارائه نمی‌دهند که ویژگی‌ها و مهارت‌های مذکور در آنها، عملکرد دانشگاهی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

گیبنی و شانگ (Gibney & Shang, 2007) در پژوهشی با عنوان "تصمیم‌گیری در دانشگاه: موردی از فرایند انتخاب رئیس" نشان دادند که علت اصلی تفاوت‌ها، تغییر در تأکید بر معیارهای خاص است. انتخاب و انتصاب رهبران آموزش عالی در سطح بین‌المللی از مؤسسه‌ای به مؤسسه دیگر و از کشوری به کشور دیگر متفاوت است. برای مثال، در ایالات متحده و بیشتر کشورهای اروپایی، انتخاب و انتصاب رؤسای دانشگاه بر عهده بالاترین نهاد حاکمیتی دانشگاه است (Teket et al., 2013). همچنین در کشورهای آفریقایی مانند کنیا، نیجریه و اتیوپی مسئولیت انتصاب رؤسای دانشگاه بر عهده شورای مدیریت دانشگاه است (Siringi & Letting, 2016). دانشگاه‌ها از معیارهای انتخابی از پیش تعریف‌شده پیروی می‌کنند و نتیجه را به رئیس‌جمهور کشور که هیچ نقش مستقیمی در چنین انتصابات ندارد، اعلام می‌کنند. اما در داخل

دانشگاه انتصاب معاونت‌های دانشگاه و رؤسای دانشکده‌ها از نظر سیاسی، قومی، مذهبی یا زبانی تحت تأثیر قرار می‌گیرند (Akpakwu & Okwo, 2014).

گagliardi و همکاران (Gagliardi et al., 2017) در گزارشی نشان دادند که تقریباً ۸۵٪ از رؤسای انتخاب‌شده در سال ۲۰۱۶ از داخل مجموعه دانشگاه‌هایی بودند که بر اهمیت داشتن تجربه در آکادمی برای رهبری تأکید می‌کردند. همچنین ۷۵٪ از رؤسای مؤسسات آموزش عالی دولتی و ۷۴٪ از رؤسای مؤسسات خصوصی از سایر مؤسساتی به‌کار گرفته شده‌اند که ادعای سوگیری افراد خارج از دانشگاه را هنگام جست‌وجوی شخصی برای رهبری مؤسسه تقویت می‌کند. این گزارش از مسیرهای آکادمیک سنتی به ریاست پشتیبانی می‌کند و نشان می‌دهد که ۸۱٪ از رؤسای انتخاب‌شده در طول حرفه خود به‌طور متوسط ۱۰ سال تجربه به‌عنوان عضو هیئت علمی داشته‌اند. این امر به‌طور چشمگیر بالاتر از ۷۰٪ در سال ۲۰۱۱ بود. یک روند نگران‌کننده این است که میانگین دوره تصدی رؤسا همچنان رو به کاهش است. در سال ۲۰۱۱، میانگین دوره تصدی یک رئیس ۶/۷ سال بود و در سال ۲۰۱۶ این میانگین به ۶ سال کاهش یافته است.

آدامو (Adamu, 2023) در پژوهشی با عنوان «انتخاب و انتصاب رهبران آموزش عالی در اتیوپی» نشان داد که فرایند انتخاب برابری فرصت‌ها را تضمین می‌کند. اعلامیه آموزش عالی اتیوپی بیان می‌کند که مؤسسات آموزش عالی دولتی این استقلال را دارند که رهبران سطح عالی را معرفی کنند. با این حال، تا همین اواخر، جامعه دانشگاهی در معرفی و انتصاب رهبران سطح بالا دخالتی نداشتند. در سال ۲۰۱۷، وزارت آموزش عالی یک راهبرد جدید مشارکتی، شفاف و مبتنی بر شایستگی را برای انتخاب و انتصاب رهبران آموزش عالی تصویب کرد. این پژوهش اجرای فرایند انتخاب و انتصاب رهبری جدید را عمدتاً بر اساس تجربه‌های جامعه دانشگاهی ارزیابی کرد. شرکت‌کنندگان در این مطالعه اعضای کمیته ارزیابی و گزینش، داوطلبان و نمایندگان اعضای هیئت علمی بودند. داده‌ها از طریق مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک جمع‌آوری و با استفاده از تحلیل موضوعی قیاسی تحلیل شدند. نتایج نشان داد که مسائلی وجود دارد که موجب سردرگمی شده است، از جمله شرایط متقاضیان، شرایط اعضای کمیته، تخصیص امتیاز برای تجربه و تعداد داوطلبان. این مطالعه همچنین نگرانی و نارضایتی جامعه دانشگاه را در خصوص عملکرد انتخاب از جمله حضور نداشتن کارکنان در فرایند گزینش، وزنی که به ارزیابی کارکنان داده می‌شود و تأکید بر ارتقای مشارکت زنان در رهبری را نشان داد.

خیبری و همکاران (Kheybari et al., 2024) در پژوهشی با عنوان «انتخاب رئیس دانشکده بازرگانی: رویکردی مبتنی بر دانش چندمعیاره» ویژگی‌های رهبری را اندازه‌گیری کردند تا راه را برای ارزیابی فرایند تصمیم‌گیری رهبری هموار کنند. داده‌ها حاوی نظرهای ۹۳ استاد دانشگاه از هفت کشور ایران، هند، چین، فرانسه، بریتانیا، کانادا و آمریکا بود. در ارزیابی پاسخ‌ها، نویسندگان ملیت و سطح توسعه کشور و قاره هر شرکت‌کننده را در نظر گرفتند. یک پرسشنامه آنلاین بر اساس بهترین-بدترین روش^۱ تهیه و اجرا شد. نتایج شواهدی از شفافیت ارائه کردند که به‌عنوان مهم‌ترین معیار برای رهبری یک دانشکده اندازه‌گیری می‌شد. تفاوت معناداری میان کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه در زمینه شاخص‌های رهبری اصیل وجود داشت.

فرهاد، فقیهی و میرسپاسی (۱۳۹۹) پژوهشی با هدف بررسی ویژگی‌های ساختاری بوروکراسی و شناسایی کارکردهای آن به‌منظور استقرار یک نظام دموکراتیک در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها به شیوه کیفی انجام دادند. میدان پژوهش دو دانشگاه صلاح‌الدین و جهان در منطقه کردستان عراق بود که با ۲۳ نفر به‌عنوان نمونه مصاحبه انجام شد. نتایج حاکی از آن بود که ویژگی‌های ساختاری بوروکراسی میدان تحقیق متفاوت از مدل بوروکراسی وبر است؛ اما به‌دلیل وجود تنوع نیروی کار در نظام اداری و همکاری آن با بخش‌های مختلف حاکمیتی، در

استقرار نظام دموکراتیک نقش مؤثری داشته است. با توجه به دیدگاه‌های مختلف دربارهٔ رابطهٔ بین بوروکراسی و دموکراسی، دموکراتیک کردن فرایندهای بوروکراتیک در سازمان‌ها برای ایجاد دموکراسی امری ضروری به‌نظر می‌رسد.

شاوران، پروری و سیادت (Shavaran et al., 2021) پژوهشی با عنوان "تدوین الگوی مطلوب معیارهای گزینش رئیس دانشگاه جهت کاربست در دانشگاه‌های ایران" انجام دادند. شش معیار ویژگی‌های مدیریتی، گزینش نامتمرکز، ساختار ویژگی‌های عمومی، شخصیتی و علمی در قالب دو شاخص کلی سازمانی و فردی احصا شدند.

در اسناد در دسترس آموزش عالی کشور در خصوص نحوهٔ انتخاب رؤسای دانشگاه‌ها یا مدیران دانشگاهی می‌توان به دو مورد اشاره کرد: در شورای عالی انقلاب فرهنگی دربارهٔ شیوهٔ انتخاب رؤسای دانشگاه‌ها مقرر شده است که «نامزد ریاست دانشگاه با پیشنهاد وزیر به شورای عالی معرفی می‌شود و بلافاصله پس از معرفی در دستور کار شورای عالی قرار می‌گیرد و همزمان هیئت نظارت و بازرسی احراز شرایط ریاست را به‌طور محرمانه بررسی می‌کند. پس از رأی‌گیری جلسه شورای عالی، حکم انتصاب توسط وزیر ذی‌ربط صادر می‌شود. نامزد ریاست دانشگاه باید حداقل دارای پنج سال سابقهٔ عضویت هیئت علمی در مرتبهٔ استادیاری یا بالاتر را داشته باشد. در شرایط استثنایی، نیاز به حداقل سه سال سابقهٔ عضویت در مرتبهٔ استادیاری و رأی دوسوم اعضای شورا است. در تعیین سرپرست بر اساس مصوبهٔ جلسه عمل می‌شود. مدت ریاست دانشگاه، چهار سال است و اگر وزیر قصد انتخاب رئیس دیگری را داشته باشد، باید سه ماه قبل از انقضای دورهٔ رئیس قبلی، نامزد جدید را معرفی کند» (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۷۸). همچنین بر اساس تبصرهٔ ب مادهٔ ۵ آیین‌نامه جامع مدیریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری در خصوص نحوهٔ انتصاب مدیران دانشگاهی چنین آمده است: «معاونان و سایر مدیران مؤسسه با احراز شرایط اختصاصی و عمومی توسط رئیس مؤسسه انتخاب و منصوب می‌شوند. همچنین تغییر یا عزل آنان نیز از وظایف و اختیارات رئیس مؤسسه است» (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۸۹).

در برههٔ زمانی خاصی در چند سال گذشته در دانشگاه کردستان بحث مدیریت با الگوی مشارکتی- سیاسی و رهبری آن از طریق دموکراسی و انتخابات مطرح و اجرایی شد. وضعیت دانشگاه کردستان با توجه به موقعیت خاص سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، مذهبی و جغرافیایی، آن را از دیگر دانشگاه‌ها متفاوت کرده است. تجربهٔ انتخابات برای تعیین مدیران در دانشگاه کردستان بیشتر شبیه به تمرینی برای برقراری دموکراسی بود که بیشتر از دو دوره دوام نیافت. از نکات مهم پژوهش حاضر آن است که نتایج پژوهش احتمالاً درک درستی از فضای فعلی و آیندهٔ آموزش عالی در ایران و چگونگی تبدیل شدن به رهبر دانشگاهی شایسته از نظر سیاسی با توانایی شناسایی بازی‌های قدرت که در مؤسسات آموزش عالی وجود دارد، ارائه می‌دهد. از این رو، هدف اصلی پژوهش حاضر درک چگونگی معنابخشی اعضای هیئت علمی به رویداد تمرین دموکراسی در دانشگاه در قالب انتخابات برای تعیین مدیران و رؤسای دانشکده‌ها و نحوهٔ بیان آن در قالب داستان‌های فرعی (شرح رویدادها با توجه به توالی زمانی) بود. از این رو، دو پرسش پژوهشی زیر مطالعهٔ مزبور را هدایت می‌کرد: ۱. اعضای هیئت علمی چه روایت‌هایی از رویداد تمرین دموکراسی (انتخابات برای تعیین مدیران دانشگاهی) در دانشگاه کردستان دارند؟ ۲. مؤلفه‌های اصلی (شخصی، اجتماعی و تعاملی) روایت‌های اعضای هیئت علمی از تمرین دموکراسی چه هستند؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر کیفی و راهبرد استفاده شده روایت پژوهشی بود. میدان تحقیق دانشگاه کردستان و نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و ملاک‌محور بود. روش مذکور بدین معناست که پژوهشگر می‌تواند از گروه‌های هدف، اطلاعاتی را با توجه به موضوع و موقعیت تحقیق تعریف کند

(Farastkhah, 2016). از این رو، مشارکت کنندگانی به صورت گلوله برفی به مصاحبه‌های روایتی دعوت شدند که دارای تجربه و روایت‌هایی برای بازگویی از پدیده انتخابات مدیران عالی دانشگاه بودند. مشخصات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱

اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	جنسیت	مرتبه علمی	سابقه خدمت به سال	نوع تجربه	مدت زمان مصاحبه	شیوه مصاحبه
۱	مرد	دانشیار	۲۹	داوطلب ریاست دانشگاه	۱۱۰	حضور
۲	مرد	استاد	۲۴	داوطلب ریاست دانشکده	۸۷	حضور
۳	مرد	استاد	۲۹	رأی دهنده	۹۵	حضور
۴	مرد	دانشیار	۲۸	رأی دهنده	۷۰	حضور
۵	مرد	استاد	۲۳	رأی دهنده	۹۰	حضور
۶	مرد	استاد	۲۶	رأی دهنده	۷۳	تلفنی
۷	مرد	دانشیار	۱۹	داوطلب ریاست دانشکده	۱۲۰	حضور
۸	مرد	دانشیار	۲۹	رأی دهنده	۸۳	مجازی
۹	مرد	استاد	۲۶	رأی دهنده	۸۵	حضور
۱۰	مرد	دانشیار	۲۸	حضور در کمیته اجرایی انتخابات	۶۷	تلفنی
۱۱	مرد	استاد	۲۹	داوطلب رئیس دانشگاه	۷۵	مجازی
۱۲	مرد	استادیار	۱۹	حضور در کمیته اجرایی انتخابات	۱۰۰	حضور

برای خلق داده‌ها از پروتکل مصاحبه روایی اپیزودیک استفاده شد. مصاحبه اپیزودیک ماهیتی نیمه‌ساختاری و برگشت‌وگو تمرکز دارد که در آن محقق مسئول پاسخگویی «با تعمیق پرس‌وجوها برای پاسخ‌های مصاحبه‌شونده» است. اگرچه شرکت‌کنندگان انتخاب می‌کنند که کدام داستان را بگویند، محقق یک‌سری تصمیمات پیشرفته درباره آن می‌گیرد، دامنه‌هایی که از آنها پاسخ مورد نیاز خواهد بود. پس از پایان مصاحبه‌های واقعه‌گرا با شرکت‌کنندگان، واقعه‌ها با هم مقایسه می‌شوند و محقق روایت‌ها را در «زنجیره‌ای از موقعیت‌های مرتبط» ترکیب می‌کند (Flick, 2009). متن‌گفتارها به شکل تحلیل تم و به روش سه مرحله‌ای (King et al., 2019) انجام گرفت. در نهایت، به منظور سازماندهی داستان از الگوی فضای سه‌بعدی شخصی، اجتماعی و تعاملی استفاده شد. هنگام تحلیل مضامین به طور مرتب دو پرسش اساسی ذهن محقق را درگیر می‌کرد: ۱. روایت‌های واقعه‌گرا مبتنی بر تجربه‌های زنده اعضای هیئت در خصوص تمرین دموکراسی در دانشگاه کردستان کدام‌اند؟ ۲. جوهره و معانی تجربه‌های زنده اعضای هیئت در خصوص تمرین دموکراسی در دانشگاه کردستان چیست؟

راهنماهای مختلفی برای روایی و پایایی پژوهش کیفی وجود دارد. در تحقیق حاضر راهنماهای مذکور شامل درگیری، مشارکت طولانی و مداوم محقق در میدان تحقیق، ایجاد اعتماد در میان مشارکت‌کنندگان، یادگیری فرهنگ آنان، کنترل اطلاعات نادرست، کثرت‌گرایی در منابع اطلاعاتی، توصیف غنی تجارب و بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان بود. پایایی تحقیق حاضر نیز با این راهنماها ارتقا می‌یافت: استفاده از دستگاه ضبط صدای با کیفیت، استفاده از کدگذاران چندگانه و ایجاد توافق بین آنان در تحلیل داده‌ها، تهیه کتابچه کد و استفاده از نرم‌افزار MAXqda.

یافته‌ها

مرحله نخست تحلیل مضمونی تجزیه متن بود. مراحل فرایند تحلیل مضمونی به شکل زیر انجام گرفت:

الف. شناسایی مضامین توصیفی: هدف این مرحله آن بود که بخش‌هایی از داده‌های متن گفتارها شناسایی شوند که احتمالاً در پاسخگویی به سؤالات تحقیق ما مفید هستند. از این رو، تأکید بر تلاش برای توصیف آنچه در دیدگاه‌های شرکت‌کنندگان مطلوب و مورد علاقه محقق است، به جای تلاش برای تفسیر معنای آن بود. در جدول ۲ نمونه‌ای از متن مصاحبه با برجسته کردن کدهای توصیفی نشان داده شده است.

جدول ۲

گام نخست تحلیل مضمون: تبدیل داده‌های خام به مضامین توصیفی

متن گفتار مصاحبه‌ها	مضامین توصیفی
دانشگاه به هر حال لایه‌های مختلفی را دارد؛ یعنی شما مثلاً یک موقع مدرس هستید و این لایه‌ها را حس می‌کنید، مدیر گروه و تشکیلات آموزش را حس می‌کنید. بعد مدیر گروه می‌شوید و معاونت آموزشی ... رئیس دانشکده می‌شوید. لایه‌های دیگری هست مالی و حسابرسی و ... در هر رده‌ای رئیس با بخشی از این لایه آشنا می‌شود و همه اینها با هم کار می‌کنند تا سیستم دانشگاه اداره بشود. طبیعتاً بالاترین لایه رئیس دانشگاه است که خودش با لایه‌های متعدد دیگری در بیرون دانشگاه وزارتخانه و نهادهای نظارتی و ... در تماس است {م ۱}.	دانشگاه سازمانی با لایه‌های مختلف دانشگاه به مثابه یک سیستم خرد و کلان لزوم آشنایی رئیس دانشگاه با همه لایه‌ها تماس لایه‌های مختلف درونی و بیرونی دانشگاه با هم دانشگاه یک نهاد مستقل علمی لزوم عدم تأثیرپذیری از نهادهای خارج کارآمدی پیش‌نیاز استقلال دانشگاه عدم استقلال دانشگاه در کشور جای‌گیری افراد کارا در مدیریت دانشگاه عدم‌نیاز دانشگاه وابسته به دموکراسی نامطلوب بودن مدیران دستوری یا سفارشی انتخابات برای تعیین رئیس نقطه آغاز دموکراسی معناداری دموکراسی در سطوح مدیریتی پایین دانشگاه فراخوان در برخی از کشورها برای مدیران سطح بالا فرصت‌دهی به افراد خارج از دانشگاه برای تصدی مدیریت‌ها شباهت نداشتن دموکراسی در دانشگاه با جامعه انتخاب دموکراتیک بهتر از دستوری و توصیه‌ای تفاوت مدیریت دانشگاه با سازمان‌های دیگر دارا بودن مدرک دکتری توسط همه اعضا تبحر ویژه هر عضو هیئت علمی مثل شباهت نداشتن مدیر یک کارخانه یا یک شرکت خطمشی دولت‌ها در توسعه سیاسی انتصابی بودن رؤسای دانشگاه‌ها پرس‌وجو و اعتبارسنجی برای انتصاب رؤسا انتخابی بودن رؤسای دانشگاه در دوره وزارت دکتر معین دانشگاه به مثابه یک سیستم پیچیده تنوع کاری در دانشگاه منجر شدن یک اشتباه کوچک به نابسامانی و اعتراض در دانشگاه سیاسی بودن انتخابات احساس خود-رئیزی هیئت علمی دشواری مدیریت نخبگان
خوب واقعیت این است که دانشگاه باید یک نهاد مستقل علمی باشد. در جامعه فرقی هم نمی‌کند چه جامعه‌ای باشد. خوب دانشگاه اگر بخواهد مستقل باشد، معنی‌اش این است که نباید از نهادهای خارج از دانشگاه، حال چه نهادهای دولتی، چه غیر دولتی و خصوصی، تأثیر بگیرد. برای حفظ یک چنین استقلالی کارآمدی دانشگاه قطعاً لازمه و این در صورتی است که افراد واقعاً مجرب و افراد بسیار کارا بتوانند در مدیریت دانشگاه جای بگیرند. چون در آن صورت امکان حفظ استقلال برایشان نخواهد بود. در کشورهایی کم و بیش شبیه خودمان که دانشگاه مستقل نیست، از هر نظر چه از نظر اقتصادی برای تأمین مخارج خودش و چه از نظرهای دیگر مثل سیاسی، این است که خود به خود بحث دموکراسی در مدیریت به کنار گذاشته می‌شود، چون نیازی هم نیست. یک بودجه ثابتی دانشگاه می‌گیرد و هزینه می‌کند و مهم نیست که رئیس دانشگاه، معاونان یا مدیران ارشد دانشگاه توانا و کارا باشند. در هر صورت می‌گذرد و این را کم و بیش می‌بینم. اما شرط اول وجود داشتن یک مدیریت کارا و مستقل بودن دانشگاه است. اگر دانشگاه مستقل بود، آن موقع اگر مدیریتش کارا نباشد، دانشگاه از بین می‌رود و پیشرفت نمی‌کند و درجا می‌زند و در نهایت، ورشکست می‌شود. بنابراین، مجبور است بهترین مدیرها را بگذارد. بهترین مدیران قطعاً دستوری یا انتخابی یا به اصطلاح سفارشی و توصیه‌ای نیستند. مدیرانی هستند که مجموعه انتخاب می‌کند و دیگر آن موقع بحث باز می‌شود برای دموکراسی در مدیریت دانشگاه {م ۱}.	
البته، دموکراسی در مدیریت دانشگاه هم از نظر من تا یک حدی می‌تواند به اصطلاح مورد نظر باشد. مثلاً شاید در لایه‌های مدیریتی پایین دانشگاه. مثلاً فرض کنید برای مدیر گروه یا رئیس دانشکده تا این سطح به نظر من و نهایتاً بگویم تا سطح، تازه تا این سطح هم خیلی شک دارم. شاید تا حد مدیریت گروه خیلی معنادار باشد که بالاخره عموم همکاران بتوانند مدیر ارشد خودشان را انتخاب بکنند. اما باز هم این هم نمی‌تواند خیلی کارساز باشد. آن چیزی که من اطلاع دارم، بالاخره در کشورهای دیگر خیلی به آن رسیدند برای مدیران اصلی دانشگاه و حتی از رئیس دانشکده و چه بسا تا رئیس دانشگاه، این‌ها مثلاً فراخوان می‌دهند. نه تنها مجموعه خودشان، بلکه خارج از مجموعه خودشان هم جزو میدان انتخابشان می‌گذارند و بر اساس آن فراخوان لایق‌ترین شخصی که از مراحل مختلفی می‌گذرد، انتخاب می‌شود. حالا چه بسا که آن فرد اصلاً جزو مجموعه هم نباشد، اما بالاخره اطمینان پیدا می‌کند که آن سیستم یا آن دانشگاه که این شخص می‌تواند به پیش ببرد آن دانشکده یا آن دانشگاه را، این است. معتقدم دموکراسی در دانشگاه مثل دموکراسی در جامعه نباید بهش نگاه بشود. شاید در حد مدیریت گروه یا نهایتاً دانشکده خوب باشد. خوب برآیند نظر همکاران لحاظ بشود و معمولاً کسی که خصوصیات لازم را	

دارد، قطعاً انتخاب می‌شود و به نظرم این به مراتب بهتره تا مدیریت دستوری و توصیه‌ای که خارج از آن گروه یا دانشکده باشد {م ۲}.

مدیریت دانشگاه با جاهای دیگر فرق می‌کند. یکی اینکه افرادی که در دانشگاه حضور دارند، تقریباً همه همسطح هستند و همه دکترا دارند. همه در یک تخصص خاصی متبحرند و واردند از این بابت و اینکه آدم با دو سه قشر هم سروکار دارد و مثل مدیر یک کارخانه یا یک شرکت یا اداره نیست، هم با دانشجو هم با استاد هم با کارمند هم با وزارتخانه سروکار داری. رئیس باید خیلی همه‌جانبه فکر بکند. در کشور ما اکثر این مدیریت‌ها بجز یک استثنا که دوره‌های خیلی محدودی که انتخاباتی بوده، همیش انتصابی بودند، مخصوصاً رؤسای دانشگاه را عرض می‌کنم. حالا هرچند وزارتخانه می‌گوید که پرس‌وجو می‌کنیم و می‌پرسیم و اعتبارسنجی می‌کنیم که دیگران درباره آن شخصی که می‌خواهد رئیس بشود، چجوری فکر می‌کنند، ولی خوب این کش و قوس‌های مختلفی داشته و بستگی به آن ادواری دارد که دولت‌های مختلف می‌آیند و چقدر به این بحث‌های توسعه سیاسی و اینها اعتقاد دارند که آن بحث‌های انتخاباتی پررنگ‌تر می‌شود. ملاحظه می‌فرمایید، من یادمه در دوره دکتر معین که وزیر علوم بود، رئیس دانشگاه را انتخابی می‌گذاشتند، ولی دوباره بعد از آن که سیستم مدیریتی کشور عوض شد، گفتند ما این ایده را قبول نداریم {م ۳}.

دانشگاه یک سیستم خیلی پیچیده است و تنوع کاری زیادی دارد و در کنار این، مدیریت دانشگاهی با توجه به اینکه با سه قشر تقریباً نخیه هم کارمند، هم دانشجو و هم استاد با خواسته‌های مختلف سروکار دارد و کار کردن با آنها سخته، کوچک‌ترین اشتباه ممکن است منجر بشود به یک ناهماهنگی، نابسامانی و اعتراض، مثلاً در مشکل غذایی، مشکلات خوابگاه و بالاخره مشکلی ایجاد می‌شود یا در مورد هیئت علمی با توجه به اینکه هیئت علمی همشون خودشان را مثل رئیس دانشگاه می‌دانند. در سایر ادارات این‌طور نیست. یک کسی که رئیس اداره می‌شود، بقیه زیر دست او هستند، ولی در دانشگاه هیئت علمی خودشان را زیر دست رئیس حساب نمی‌کنند. بنابراین، خیلی کار سخته و کار مدیریت نخبگان و مدیریت نیروی انسانی کار سخته و خیلی احتیاط می‌خواهد، در نامه‌نگاری، در صحبت کردن در جلسات و مشورت کردن. در کل، سیستم مدیریت دانشگاه پیچیده و سخت‌ترین مدیریت در کشور است. مدیریت در دانشگاه‌ها با مدیریت در سایر بخش‌ها فرق می‌کند. بحث مدیریت نخبگان، یعنی همه افراد بالاخره یا همسطح شما هستند یا بالاتر هستند؛ یعنی مثل سایر ادارات نیست که مدیر اصلی دستوردهنده باشد و بقیه تابع او باشند {م ۴}.

اینجا یک ماهیت خاصی دارد، مدیریت دانشگاه مخصوصاً مدیریت بر اعضای هیئت علمی و دانشجویان و حتی کارمندان. در بحث انتخاب مدیران بیشتر از بالا به پایین است؛ یعنی انتخابی که انجام می‌گیرد، بر اساس سیاست‌های نظام حالا وزارتخانه و شورای عالی انقلاب فرهنگی رئیس دانشگاه را انتخاب می‌کنند. بعد رئیس با هماهنگی نهادهای ذی‌ربط سایر مدیران را انتخاب می‌کنند و تا حد کمی فکر می‌کنم شخص‌های مدیریتی دانشگاه دخیل باشد. اگر واقعی نگاه کنیم، بیشتر شاخص‌های هم‌گروهی، هم‌سنخی سیاسی و هم‌دانشکده‌ای درواقع رایج هستند، قبلاً هم همین‌طور بوده، مثلاً یکی دو سال اخیر کلاً در ایران انتخابات بیشتر سیاسی است و در دانشگاه هم این‌طور است و این یکی از چالش‌های دانشگاه‌هاست؛ یعنی با انتخابات و با تغییر مدیریت‌های کلان سیاست دانشگاه هم تغییر می‌کند که این یکی از چالشی‌ترین نکات است که ما درواقع در عرصه دانشگاهی هم داریم؛ یعنی در دانشگاه سیاست تابع تغییرات سیاسی استانداری‌ها و وزارت است و این چالشی است. در ایران دنبال این هستند که دانشگاه استقلال سیاسی داشته باشد که این به حقیقت نپیوسته و هم‌زمان با تغییر رئیس‌جمهور و وزیر، رئیس دانشگاه عوض می‌شود و هر چندسال یک بار این سیکل در واقع تکرار می‌شود {م ۵}.

به هر حال، می‌گویند مدیریت سخته و مدیریت بر نخبگان هم طبیعتاً سخت‌تر است. دانشگاه جامعه‌ای از نخبگان تو هم است. هرم این جامعه استادان هستند و دانشجویان و کارمندان به‌نوعی همه آنها نخبه هستند. اگر مدیریت سخته، مدیریت بر نخبگان می‌گویند بسیار سخت‌تر است. برای انتصاب در دانشگاه هم معمولاً دو تا روش وجود دارد که دنبال می‌کنند: یک عده نظرشان این است که رأی‌گیری باشد و یک عده‌ای می‌گویند که نه اینها باید انتصابی باشند و درواقع، بهتر است. هر کدام خوبی و بدی‌هایی دارد. من در دوره‌ای بودم که هر دو روش را امتحان کردم {م ۶}.

درواقع، مناصب بالاتر و مدیریت بالاتر معمولاً انتصابی است و این یک خوبی دارد و اما انتصابی هم باز یک خوبی دارد. از طرفی، ما می‌دانیم دانشگاه رئیس دارد و آن رئیس دانشگاه پاسخگوی همه دانشگاه

اطاعت نکردن هیئت علمی از رئیس سیستم دانشگاه پیچیده‌ترین و سخت‌ترین مدیریت ماهیت خاص مدیریت دانشگاه روند انتخاب مدیران از بالا به پایین انتخاب رئیس دانشگاه بر اساس سیاست‌های نظام، وزیر و شورای عالی انقلاب فرهنگی انتخاب رئیس دانشگاه با هماهنگی نهادها رایج بودن شاخص‌های هم‌گروهی، هم‌سنخی سیاسی و هم‌دانشکده‌ای تغییر سیاست دانشگاه با تغییر مدیریت‌های کلان کشور هدف از انتخابات استقلال سیاسی دانشگاه سیکل تغییر رئیس‌جمهور، وزیر و رئیس دانشگاه سختی مدیریت بر نخبگان علمی دانشگاه جامعه‌ای از نخبگان تو هم انتصابی بودن مناصب بالاتر مدیریتی معمول بودن دو روش برای انتصاب در دانشگاه انتصابی بودن مناصب مدیریتی بالاتر مزایا و معایب انتخابات و انتصابات مشکل در سیاستگذاری دانشگاه بدون تصمیم‌گیری مشارکتی جزو نیازمندی‌ها و ضرورت‌های دانشگاه نبود محدودیت در داوطلب شدن نبود استقبال از داوطلب شدن همخوانی دموکراسی با طبیعت انسانی نامطلوب بودن انتصاب رئیس دانشگاه برخلاف رأی اکثریت

باشد، فرهنگی، آموزشی پژوهشی و اداری مالی، باید پاسخگوی همه باشد. به نظر من تلفیقی از این دو تا شاید بهتر باشد. مرحله اول دچار مشکل بودیم و خیلی استقبال نمی‌کردند. مثلاً می‌گفتیم که برای فلان معاونت یا فلان مدیریت یکی دو نفر می‌آمدند و باقی داوطلب نمی‌شدند. خوب این هم یک طرف دیگه {م ۷}.

نظام دموکراسی چیزی است که با طبیعت انسان همخوانی دارد. هرجایی غیر از این اتفاق می‌فتد، آدم دچار نوعی مشکل و مقاومت می‌شود. هم در سیستم‌های حکومتی که به هر حال در دنیا الان حرف اول را می‌زند و هر چیزی در سیاستگذاری دانشگاه که به صورت نوعی تصمیم‌گیری است، اگر بر خلاف رأی اکثریت آرا باشد، قطعاً یک جایی با مشکل مواجه می‌شود. چیزی که ذاتاً ما بهش می‌گوییم دموکراسی که برگرفته از آرای اکثریت است، اعلام می‌کنم که جزو ضرورت‌های دانشگاه خواهد بود {م ۸}.

ب. تعیین مضامین تفسیری: در این مرحله، تلاش شد تا مضامینی تعریف شود که فراتر از توصیف ویژگی‌های مرتبط با ادراکات شرکت‌کنندگان باشد و بیشتر بر تفسیر از معنای آنها تمرکز می‌شد. در اصل، این کار با خوشه‌بندی و گروه‌بندی کدهای توصیفی انجام می‌گرفت که به نظر می‌رسید معنای مشترک دارند و ایجاد یک مضمون تفسیری که آن را در بر می‌گیرد.

جدول ۳

گام دوم تحلیل مضمون: استخراج مضامین تفسیری از مضامین توصیفی

مضامین توصیفی	مضامین تفسیری
دانشگاه سازمانی با لایه‌های مختلف، دانشگاه به مثابه یک سیستم خرد و کلان، لزوم آشنایی رئیس دانشگاه با همه لایه‌ها، تماس لایه‌های مختلف دانشگاه با هم، دانشگاه یک نهاد مستقل علمی، لزوم عدم تأثیرپذیری از نهادهای خارج، استقلال نداشتن دانشگاه در کشور، کارآمدی پیش‌نیاز استقلال دانشگاه، نبود نیاز دانشگاه وابسته به دموکراسی، نامطلوب بودن مدیران دستوری یا سفارشی، انتخابات برای تعیین رئیس نقطه آغاز دموکراسی، معناداری دموکراسی در سطوح مدیریتی پایین دانشگاه، فراخوان در برخی از کشورها برای مدیران سطح بالا، فرصت‌دهی به افراد متخصص خارج از دانشگاه برای تصدی مدیریت‌ها، شباهت نداشتن دموکراسی در دانشگاه با جامعه، انتخاب دموکراتیک بهتر از دستوری و توصیه‌ای، تفاوت مدیریت دانشگاه با سازمان‌های دیگر، دارا بودن مدرک دکتری توسط همه اعضا، خط مشی دولت‌ها در توسعه سیاسی، انتصابی بودن رؤسای دانشگاه‌ها، پرس‌وجو و اعتبارسنجی برای انتصاب رؤسا، انتخابی بودن رؤسای دانشگاه در دوره وزیری خاص، مرسوم بودن انتخاب مدیر دانشگاه از یک کشور دیگر در خارج، دانشگاه به مثابه یک سیستم پیچیده، تنوع کاری در دانشگاه، منجر شدن اشتباه کوچک به نابسامانی و اعتراض در دانشگاه، سیاسی بودن انتخابات، احساس خودرئیس بودن هیئت علمی، دشواری مدیریت نخبگان، اطاعت نکردن هیئت علمی از رئیس دانشگاه، نظام مدیریت دانشگاه پیچیده‌ترین و سخت‌ترین مدیریت، ماهیت خاص مدیریت دانشگاه، روند انتخاب مدیران از بالا به پایین، انتخاب رئیس دانشگاه بر اساس سیاست‌های نظام، وزیر و شورای عالی انقلاب فرهنگی، انتخاب رئیس دانشگاه با هماهنگی نهادها، رایج بودن شاخص‌های هم‌گروهی، هم‌سنخی سیاسی و هم‌دانشکده‌ای، تغییر سیاست دانشگاه با تغییر مدیریت‌های کلان کشور، هدف انتخابات استقلال سیاسی دانشگاه، سیکل تغییر رئیس جمهوری، وزیر و رئیس دانشگاه، سختی مدیریت بر نخبگان علمی، دانشگاه جامعه‌ای از نخبگان تو هم، انتصابی بودن مناصب بالاتر مدیریتی، معمول بودن دو روش برای انتصاب در دانشگاه، انتصابی بودن مناصب مدیریتی بالاتر، مزایا و معایب انتخابات و انتصابات، مشکل‌آفرینی در سیاستگذاری دانشگاه بدون تصمیم‌گیری مشارکتی جزو نیازمندی‌ها و ضرورت‌های دانشگاه، نبود محدودیت در داوطلب شدن، همگامی با جریان تغییرات دولتی و وزارتی، مرتبط بودن با جناح‌های سیاسی اصلاح‌طلب در کشور، احساس امید برخی از افراد به تغییرات همزمان، تجربه فقط یک دوره انتخابات، نامطلوب بودن انتصاب رئیس دانشگاه برخلاف رأی اکثریت، پررنگ شدن هویت برخی از افراد با نظرسنجی، تحمل زحمات زیاد برای انتخابات، احساس الزام به انتخابات توسط رئیس منتخب دانشگاه، انتخاب معاونان دانشگاه از میان افراد مجرب، امکان کاندیدا شدن برای همه، شمارش آرا و تصمیم‌گیری با حضور معتمدان دانشگاه،	نبود تضمین انتصاب برای فرد منتخب مشکل تعامل بین منتخبان و رئیس دانشگاه نبود تمایل برای مشارکت سیاسی اجرای انتخابات به صورت مقطعی و گزینشی نبود جامعیت و شمول برای همه اعضای اجتماع دانشگاه نهادینه نشدن سازوکارهای انتخابات وابسته به شخص بودن تغییر نوع اجرای دموکراسی به میل رئیس دانشگاه انتخابات صرفاً برای مدیران سطوح میانی به حاشیه رفتن متغیرهای فرهنگ بومی (قومیت، مذهب و ...) تعامل با واسطه‌های قدرت روحیه‌دهی به اعضا ارتقای تعهد سازمانی افزایش رضایت شغلی هدفمندی راهبردی در مرکز توجه بودن شخصیت اداری اهداف متفاوت مشارکت‌کنندگان نقد مدیران سطح عالی جلوگیری از فرهنگ ترس وابستگی به سیاستگذاری وزارتی دموکراسی مقطعی تابوشکنی قدرت متمرکز تفسیر به رأی شدن دموکراسی

بستگی انتخابات به یک فضای آرام، تمدید دوره‌های مدیریت تمام مدیران به صورت نظرسنجی، حاکم شدن جو سازمانی خوب، انتخاب به معنای انتخاب سیاسی، عدم انتصاب تا اعلام نتیجه انتخابات، تمدید یکساله با نظرسنجی، رعایت حداکثر فضای دموکراسی، مقبولیت افراد انتخاب شده، چالش فرد انتخاب شده با رئیس دانشگاه، افراد انتخاب شده غیرسیاسی، مقبول اکثریت اعضای افراد انتخاب شده، تجربه فقط یک دوره نظرسنجی برای انتخاب رئیس دانشگاه، انجام شدن نوعی نظرسنجی در لایه‌های ارزیابی‌ها، آمادگی قبلی برخی از افراد، بی‌خبری بعضی از افراد، تشکیل کمیته در سطح دانشکده، نبود فرصت اعلام نامزدی برای پست ریاست دانشگاه، عدم استقبال از کاندیدا شدن، بهتر بودن تلفیقی از هر دو شیوه، حرکت در جهت مصالح دانشگاه، کاندیدا شدن به احترام همکاران، وجود نداشتن فضای رقابتی، سروکار داشتن مدیر دانشگاه با دانشجویان، استادان، کارمندان و وزارت، ایجاد مشکل در کار رئیس با انتخابات، شفافیت بیشتر با انتخابات، مشکلات در گام نخست، معمول بودن انتخابات در تعیین مدیران گروه، نگاه جناح سیاسی اصلاحات برخی از افراد، برنامه وزیر و نه برنامه نظام و دولت، برجسته کردن برخی از افراد با نظرسنجی، نبود فراخوان داوطلب برای ریاست دانشگاه، تحمل زحمات زیاد برای اجرای دموکراسی، دخل و تصرف عده‌ای در نظرسنجی انتخاب رئیس دانشگاه، تمرکز و سوگیری برای افرادی خاص، داشتن حق رأی برای همه اعضای اجتماع دانشگاه دانشجویان روش تاحدودی موفقیت‌آمیز، الزام رئیس منتخب به اجرای انتخابات، ایجاد انگیزه در افراد، ایجاد تعهد در اعضا، ارائه برنامه توسط داوطلبان ریاست، نفس مدیرگروهی با انتخابات، مقایسه نتایج بین دو روش انتخابات و انتصابات، مسبوق به سابقه بودن انتخابات در بیشتر کشورها، اجرای ناقص طرح در زمان دو دولت از دولت‌های قبلی، تعیین رؤسای دانشکده‌ها به صورت انتخابی، اعتراض استادان به رئیس شدن استادیاران، خوبی کاندیدا شدن افراد از طیف‌های مختلف، دو قطبی شدن دانشکده‌ها با انتخابات، برگشت به خرد جمعی، تشکیل محفل‌ها و شب‌نشینی‌ها، نظرسنجی به جای انتخابات، انتخاب از بین افراد دارای شاخص‌های متوسط به بالا، نداشتن برنامه‌ها توسط کاندیداها، برخی دانشکده‌ها، لزوم تشکیل کمیته‌ای از همه ذینفعان دانشگاهی، گرفتن رنگ و بوی قبیله‌ای، طلبکار شدن اعضای هیئت علمی، بلوغ سازمانی فقط در حد گروه‌ها، الگوگیری از شیوه‌های مرسوم در دانشگاه‌های دنیا، یک استاد خوب و لزوماً نه یک رهبر خوب، تأثیر فضای سیاسی کشور بر دانشگاه‌ها، فراز و فرود در بحث انتخابات

ج. تعریف مضامین فراگیر: در گام سوم، تعدادی موضوعات فراگیر شناسایی شد که مفاهیم کلیدی را در تحلیل ما مشخص می‌کردند. اینها بر اساس مضامین تفسیری مرحله قبلی ساخته شدند، اما در سطح بالاتری از انتزاع بودند. از تحلیل متن گفتارها بیش از ۲۳۵ مضمون توصیفی، ۳۳ مضمون تفسیری و ۸ مضمون فراگیر احصا شد. جزئیات کامل مضامین تفسیری در جدول ۴ قرار است. گام نهایی تحلیل مضمون ترسیم نمودار مضامین است. از این رو، در جدول ۴ مضامین فراگیر مستخرج از نتایج تحلیل مضامین تفسیری نشان داده شده است.

جدول ۴

گام سوم تحلیل مضمون: مضامین فراگیر احصا شده از مضامین تفسیری

الف- سازوکار رفع انسداد (اجتماعی و سیاسی)	د- سوگیری متغیرهای جمعیت‌شناختی	ز- زمینه‌سازی استقلال دانشگاهی
تابوشکنی قدرت متمرکز	تلاش برای در مرکز توجه بودن	افزایش مشارکت سیاسی
رهبری توزیع شده	پررنگ شدن مؤلفه‌های فرهنگ بومی (قومیت، مذهب، زبان و ...)	تضمین انتصاب برای فرد منتخب
جلوگیری از ایجاد فرهنگ ترس	تجمع دوستان گرمابه و گلستان	توسعه انتخابات از مدیران سطح پایین به عالی
هدفمندی راهبردی	تعامل با واسطه‌های قدرت	جلوگیری از تصمیمات وابسته به شخص بودن
مطالبه‌گری اعضای هیئت علمی	لابیگری برای اخذ رأی	ک- تقابل تخصص، بوروکراسی و دموکراسی
ب- خردورزی	سه‌می‌بندی پست‌ها	تغییر نوع اجرای دموکراسی به میل رئیس دانشگاه
دموکراسی در مقیاس خرد	دوقطبی شدن اعضای اجتماع	مشکل تعامل میان منتخبان و رئیس دانشگاه
تضمین انتصاب برای فرد منتخب	ه- مأموریت سیاسی به جای مأموریت واقعی دانشگاه	شخصیت اداری به جای شخصیت علمی
جدا نبودن فضای دانشگاه از جامعه		اهداف متفاوت مشارکت‌کنندگان



فراگیری انتخابات برای کارمندان دانشگاه	نهادینه نشدن سازوکارهای انتخابات
ج- دموکراسی نصفه‌نیمه (فیک)	عدم شمول همه اعضای اجتماع دانشگاه
هیجانی بودن فرایندها	وابستگی به سیاستگذاری وزارتی
هدایت انتخابات توسط یک جریان فکری	و- بهبود شهروندی سازمانی
تفسیر به رأی شدن دموکراسی	افزایش رضایت شغلی
دموکراسی مقطعی و گزینشی	ارتقای تعهد سازمانی
	روحیه‌دهی به اعضای اجتماع دانشگاه

در ادامه هر یک از مضامین فراگیر احصا شده در شبکه مضامین با استفاده از نقل قول‌های مشارکت‌کنندگان توضیح داده شده است.

۱. سازوکار رفع انسداد: روایتگران ماهیت برگزاری انتخابات را به مثابه سازوکار مفیدی برای رفع انسدادهای اجتماعی، سیاسی، اداری و حتی علمی در دانشگاه ارزیابی کردند. به باور آنان اعضا با این شیوه توانسته بودند قدرت متمرکز شده در دست رئیس را به چالش بکشند. این تجربه نوعی تابوشکنی قدرت بوده که برای چند دهه همراه با نوعی فرهنگ ترس در دانشگاه کردستان حاکم بوده است. آنان با تجربه شرکت در فرایند انتخاب رئیس دانشکده و دانشگاه به‌زعم خودشان توانسته بودند آنچه را مانع پیشرفت و عامل انسداد تغییرات و تحولات مثبت سیاسی، علمی و اجتماعی در محیط دانشگاه است، حتی برای مدتی محدود و کوتاه، از سر راه بردارند. این سازوکارها به توزیع و تسهیم قدرت و فرصت رهبری در سطوح پایین‌تر سلسله‌مراتب سازمانی دانشگاه انجامیده است. به نظر می‌رسد که اعضا با شرکت در این فرایندها نوعی هدفمندی بلندمدت و راهبردی را در برنامه‌های خود و دانشگاه می‌گنجانند. آن دسته از افراد که فعالانه در فرایندهای انتخابات ایفای نقش کرده بودند، از نامزد مورد علاقه یا انتخاب‌شده پیش و پس از انتخابات مطالبه‌گری‌های جدی داشتند. نمونه روایت‌های مؤید مطالب بیان شده در ادامه آمده است: "انتخابات گام اول بود. در گام بعد فردی که به این طریق رئیس شده بود، خودش را ملزم می‌دانست. درواقع، به شکلی تابع همان نظام اصلاحی بود [م.ش. ۷]. در بقیه سطوح مدیریتی دانشگاه تا حدود ۱۵ سال پیش بحث رأی‌گیری موضوعیت نداشت، از مدیریت گروه تا دانشکده و حتی تا معاونان دانشگاه و صرفاً بر اساس تمایل رئیس وقت دانشگاه اتفاق می‌افتد ... [م.ش. ۵]. اینکه همکاران می‌توانستند خودشان را مطرح کنند، فرصت‌ها یک‌جورایی بر اساس شایستگی و شأن افراد تقسیم می‌شود، پست‌ها و مناصب بر اساس خاستگاه اجتماعی اعضای هیئت علمی مقبول‌تر به اصطلاح توزیع می‌شود و برابری در دسترسی به فرصت مدیریتی به‌عنوان یک حق صنفی مطرح می‌شود. این به هر حال فی‌نفسه چیز خوبی بود" [م.ش. ۱۰].

۲. خردورزی: مشارکت‌کنندگان اجرای هر نوع اقدام مردم‌سالارانه از جمله نظرسنجی، انتخابات و دخالت‌دادن اعضا و کارمندان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به انتصابات یا فراخوان دادن برای انتصاب افراد در پست‌های مدیریتی را نوعی حاکمیت عقل، منطق و مصداق تلاش برای کارآمدی و اثربخشی سازمانی تلقی می‌کردند. به باور آنان هر عقل سلیمی و هر مدیری برای رسیدن به اهداف سازمانی نیازمند کاربرد خردورزی و اصول عقلانی و کارایی است، وگرنه با شکست و رکود مواجه می‌شود. نمونه نقل قول‌های زیر بخشی از روایت‌های مؤید مطالب بیان شده است: "نقاط قوت انتخابات و نظرسنجی این بود که بالاخره، شما به خرد جمعی برمی‌گردید و معمولاً جمع کمتر اشتباه می‌کند. هر کاری اگر با حکمت انجام بشود، فرد کمتر اشتباه می‌کند. از نظر من رئیس دانشکده کسی است که بتواند کاریزمایی داشته باشد که نقش پدر آن دانشکده را داشته باشد و بقیه از او حساب ببرند. به نحوی بتواند با ریش‌سفیدی و اینها مشکلات را خودش همانجا حل بکند [م.ش. ۴]. نظام دموکراسی چیزی است که با طبیعت انسان همخوانی دارد. هرجایی غیر از این اتفاق بیفتد، آدم دچار یک نوع مشکل و مقاومت می‌شود. هم در سیستم‌های حکومتی که به هر حال در دنیا الان حرف اول را می‌زند و هر چیزی در سیاستگذاری دانشگاه که به‌صورت یک نوع

تصمیم‌گیری است، اگر بر خلاف رأی اکثریت آرا باشد، قطعاً یک جاهایی با مشکل مواجه می‌شود. آن چیزی که ذاتاً ما به آن دموکراسی می‌گوییم، برگرفته از آرای اکثریت است و اعلام می‌کنم که جزو نیازها و ضرورت‌های دانشگاه خواهد بود" [م.ش: ۱].

۳. دموکراسی ناقص: مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌های روایتی بر این باور بودند که دموکراسی ادعا شده در قالب برگزاری یکی دو بار انتخابات، جامع و کامل نیست و به اصطلاح کاریکاتوری و سَمبل شده است. آنان روایت می‌کردند که برخی از افراد مسئله را خیلی جدی‌تر از آنچه باید باشد تلقی می‌کردند، در حالی که از درون تهی و خالی بود و با لفاظی سیاسی تزئین شده تحویل افراد داده می‌شد. در عمل و واقعیت، هدایت این فرایند توسط عده‌ای خاص بود که از ابتدا به اغراض سیاسی و شخصی خود این جریان را برجسته کرده بودند که انگاری حلال همه مشکلات است. این افراد خاص خودشان عموماً نامزد شده بودند و سعی داشتند همه افراد از ابتدا تا انتهای فرایند طراحی، برنامه‌ریزی و اجرا در جریان همه جزئیات قرار نگیرند. در برخی از دانشکده‌ها پیشنهاد نظرسنجی محرمانه، در برخی از موارد انتخابات مستقیم و در برخی موارد هیچ‌کدام یا تلفیقی از همه موارد را اجرا می‌کردند. شرایطی برای نامزدها اعلام می‌کردند که صرفاً خود یا افراد مد نظر خودشان شامل آن می‌شدند. برای مثال، فلان شخص مرتبه علمی داشته باشد و دارای فلان وضعیت استخدامی باشد یا کارمندان یا فقط اعضای هیئت علمی را دربر بگیرد. در نهایت اینکه این شکل از اجرای دموکراسی فقط در بازه زمانی مشخص و توسط یک رئیس خاص اجرا می‌شد و اصلاً نهادینه نشده بود. همین رئیس خاص نیز در برخی موارد بسیار غیر شفاف‌تر از گذشته عمل می‌کرد. برای مثال، محرمانه پست مدیریت یک نفر را تمدید می‌کرد، انتصاب‌ها را در اتوماسیون علنی نمی‌کرد و تفسیر و اجرای دموکراسی عملاً قابل به شخص یا جریان خاصی شده بود. نقل قول‌های زیر بخشی از روایت‌هاست:

"انتخاباتی که در دانشگاه کردستان شروع شد، اگر تمثیلی بزنم، خیلی جوان بود. به هر حال پدیده مبارکی بود، اما خیلی خام بود. قاعدتاً یک سری اشکالات داشت، شاید این را بگویم که جامعه و دانشگاه ما هنوز به آن سطحی نرسیده بود که از واقع قوانین دموکراتیک بتواند استفاده بکند [م.ش: ۶]. این به اصطلاح تا حدی به دیدگاه مدیر ارشد برمی‌گردد و به اصطلاح وزارت. آن سیاست‌های وزارتی یک مقدار از آن ساختار سیاسی حاکم بر جامعه متأثر بود. یک عده‌ای تحت عنوان اصلاح طلب آمده بودند و اعتقاد داشتند که ما آمدیم به رأی مردم احترام بگذاریم، دموکراسی و ... ظاهر زیبایی دارد و عامه‌پسند است. خیلی‌ها ممکن است خوششان بیاید بپسندند، مخصوصاً وقتی حرفش را می‌زنند. حرف، حرف‌های قشنگیه، ولی وقتی که در عمل می‌روید، می‌بینید سازوکار خیلی تعریف شده‌ای نیست [م.ش: ۱۰]. برای ریاست دانشگاه، عده‌ای ناراضی یا اپوزسیون با کمک افرادی در استانداری خودشان جمع شدند و یک‌سری را وزارتخانه فرستادند. البته، این‌طور نبود که وزارتخانه از بالا بیاید و آن را که بالاترین رأی را آورده، همان را انتخاب بکند، کسی را انتخاب کرد که رأی اول نبود. اگر انتخاباتی بود، باید این کار را می‌کردند، این فقط یک نوع پیدا کردن گزینه است [م.ش: ۵]. رقابت‌ها مناسب نبود، شبیه تبلیغات دانشگاهی نبود. نامزدا برنامه خاصی نداشتند. حتی رأی‌دهندگان هم اصلاً دنبال برنامه نبودند و بیشتر دنبال شخص بودند. واقعیت این است که من چون آقای فلان را دوست دارم یا به نفع شخصی من است، می‌رفتم به او رأی می‌دادم. دنبال این نبودم که مثلاً اگر فلانی بیاید، واقعاً دانشگاه رشد می‌کند. این قضیه بولد بود [م.ش: ۶]. تجربه نصف‌نیمه و بسیار کارتونی کاریکاتوری از انتخابات بود، به دلیل اینکه مسیر پایدار و مستمری نبود و اشکالات اساسی وارد بود و دست آخر هم ریاست دانشگاه خیلی توانمند نبود که دستاوردهای یک نظام انتخاباتی را عملاً به کرسی بنشانند. نهادهای دیگری مداخله می‌کردند. چه بسا افرادی که بسیار از امتیاز و از رأی و استقبال بالایی توسط همکاران برخوردار بودند، نمی‌توانستند به اصطلاح مورد تأیید نهادهای فرادانشگاه قرار بگیرند. رئیس دانشگاه اساساً نه چنین ریسکی می‌کرد که با آن افراد و گروه‌ها در سازمان در بیفتد و نه زورش می‌رسید" [م.ش: ۸].

۴. **سوگیری متغیرهای جمعیت‌شناختی:** روایت‌های برخی از مشارکت‌کنندگان حاکی از این مطلب بود که برخی از افراد که در فرایند اجرایی انتخابات به شدت فعال بودند، نیاز داشتند که در مرکز توجه باشند و بیشتر اهداف شخصی داشتند و دغدغه‌های سازمانی و دانشگاه در اولویت آنان نبود. برای مثال، افرادی توانسته بودند از این فرصت به عنوان ابراز وجود و اهرم فشار استفاده کنند و خود را در مرکز توجه قرار دهند. از سوی دیگر، موجب شده بود که افراد هم‌مرامی از دانشکده‌های مختلف دور هم جمع شوند و پیگیر منافع گروه، رشته و دانشکده‌ای خاص باشند. مسئله دیگری که ظهور پیدا کرد، توجه بیش از حد و غیرضروری به مؤلفه‌ها یا متغیرهای جمعیت‌شناسی و فرهنگی بومی بود، به نحوی که شایسته‌سالاری و ملاک‌های مورد نیاز برای یک محیط آکادمیک به حاشیه رفت. علاوه بر تشکیل هم‌نشینی‌ها که امری معمولی است، تلاش برای حذف افراد شایسته داوطلب با تبلیغات منفی و پررنگ‌سازی اختلافات بود و توجه به مهارت‌های اصلی رهبری و مدیریت را به حاشیه برد. نمونه نقل‌قول‌هایی در این زمینه ارائه شده است: "در دانشگاه ما دوقطبی شدن زیاد شده بود، بومی و غیر بومی، شیعه و سنی، فارس و کُرد اینها واقعاً وجود دارد. بنابراین، این‌طوری نیست که مثلاً انتخابات برگزار کردیم بهتر است. مثلاً بعضی از دانشکده‌ها طبق صلاح خودشان گفتند که کارمندان هم رأی بدهند. کارمندان هم رأی دادند و مشخص شد که رابطه ناسالم پشت پرده بود و وعده و وعیدهایی بود که آن هم جالب بود [م.ش:۵]. رقابتی هم نبود. درحقیقت، حتی بومی‌گری هم بر شایسته‌سالاری پیروز شده بود؛ یعنی آن‌قدر ما از این طرف افتاده بودیم و بومی‌ها به کار گرفته نشدند، این شدت علاقه به بومی‌گرایی کل شایسته‌سالاری را زیر سؤال برده بود. به همین خاطر، آن چارچوب خوب را نتوانست بگیرد و افراد به صورت قبیله‌ای سعی کردند که آرا جمع کنند" [م.ش:۷].

۵. **مأموریت سیاسی به جای مأموریت واقعی دانشگاه:** روایان بر این باور بودند که کل ماجرای انتخابات و تبلیغات توسط عده‌ای محدود از اعضای هیئت علمی و کارمندان پیوندی با مأموریت‌های اصلی داخل دانشگاه؛ یعنی آموزش و پژوهش نداشت، بلکه ماهیتی صرفاً سیاسی و پیروی از سیاست‌های دست‌اندرکاران سیاسی و اجرایی وزارتخانه و استان بود؛ بدین معنا که ذات و جوهره اصلی این کارها بهبودبخشی به کیفیت آموزش و تحقیق در دانشگاه نبود، بلکه صرفاً گرفتن ژست اصلاح‌طلبی و مردم‌سالاری در مقابل جناح رقیب دیگر بود. برنامه‌ریزی‌ها به نحوی انجام می‌شد که مدیران انتخاب شده از جناح خودشان باشند و انتخابات صرفاً پوشش و دستاویزی برای رسیدن به قدرت باشد. از این رو، نظرسنجی‌های ناقص و انتخابات را دستمایه ادامه مدیریت خود می‌دانستند. نقل‌قول‌های زیر بخشی از روایت‌ها هستند:

"من در جریان بودم که افرادی از وزارتخانه مجبور شدند برای همان قضیه به دانشگاه بیایند و در لابه‌لای آن ارزیابی که انجام دادند، یک نوع نظرسنجی انجام شد. من آن نظرسنجی را خیلی دقیق نمی‌دانستم و از افراد خاصی در یک فضای خاصی بود ... [م.ش:۶]. جالب اینکه آن افرادی که انتخاب کرده بودند، یک نوع باورهای سیاسی داشتند. افرادی که این نظرسنجی‌ها را هدایت می‌کردند، درواقع، مجری انتخابات بودند و به نوعی با تغییرات سیستم دولتی ارتباط داشتند" [م.ش:۱].

۶. **بهبود حس شهروندی سازمانی:** مشارکت‌کنندگانی که فعالانه در فرایندهای انتخابات نقش داشتند، بر این باور بودند که در تعیین سرنوشت زندگی کاری خود سهیم بودند و رأی و نظر خود را به عنوان شهروندان سازمانی با اهمیت می‌دانستند. از دیدگاه برخی از مشارکت‌کنندگان سازوکار انتخابات درونی دانشگاه برای تعیین مدیران دانشگاهی نتایج مثبتی در حوزه رفتار سازمانی به دنبال داشت. نخست اساس رضایت شغلی بیشتر از طرف اعضا بود، چرا که به روایت آنان انتخاب سرپرست مطلوب یکی از مؤلفه‌های اثرگذار بر میزان رضایت شغلی است. به نظر می‌رسد که با وجود متغیرهای مهم و اثرگذار دیگر در رضایت شغلی، سرپرست دلخواه و مطلوب فرد می‌تواند جزو مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر رضایت شغلی اعضا و کارکنان باشد. از آثار دیگر انتخابات در سطح دانشگاه می‌توان به ارتقا و بهبود میزان تعهد سازمانی اعضا و کارکنان اشاره کرد. بهبود فضای کاری و ایجاد جو سازمانی مطلوب از شرایط اولیه و انگیزشی برای ماندن و داشتن علاقه به محل کار است.

روحیه‌دهی به اعضا نیز یکی دیگر از پیامدهای افزایش سطح مشارکت در فرایندهای دموکراسی و انتخابات بود. روحیه زیاد می‌تواند به عنوان تمایل به صرف تلاش اضافی در کسب اهداف گروهی آموزشی و پژوهشی تصور شود. روایت‌های زیر در همین خصوص بود:

"درنهایت، به یک نوع انرژیک تعلق و تملک خاطر منجر می‌شود، اگر اعضا احساس کنند که محلی از اعتبار و وجه دارند. از مسئول ارشدشان به آنها عنایتی شده، از آنها کسب تکلیف شده، نظرها و دیدگاه‌هایشان مورد توجه قرار گرفته، پیشنهادهایشان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی به اصطلاح اعتبار پیدا کرده، احساسی که در پروسهٔ تکوین و توفیق و بالندگی مؤسسه سهیم بودند [م.ش: ۱۷]. اگر بر اساس انتخابات باشد، افراد هم انگیزه دارند و هم تعهد برای آنان ایجاد می‌شود، مثلاً افراد از اینکه برنامه می‌نوشتند و طبق آن عمل می‌کردند، به نظرم خیلی خوب بود و هم افرادی که تمایل داشتند، می‌آمدند. اینکه شخصی بیاید خودش را به این برنامه مقید کند، اعضا ممکن است بیشتر با او همکاری کنند، چون می‌گویند که این فرد از طرف ما انتخاب شدند و زمینه را برای همه افراد آماده می‌کند، در نتیجه فواید بسیار خوبی می‌تواند داشته باشد" [م.ش: ۳].

۷. زمینه‌سازی استقلال دانشگاهی: مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که اجرای هر جنبه از دموکراسی و توجه به نظر اکثریت از جمله انتخابات موجب خودرهبی دانشگاه و افزایش استقلال دانشگاه از نهادها و جریان‌ها و تغییرات سیاسی می‌شود. استقلال به دانشگاه اجازه می‌دهد که بدون تداخل سیاست و فشارها، به مفاهیم آکادمیک خود پایبند باشد. دانشگاه به عنوان مکانی آموزشی و تحقیقاتی باید به استانداردهای بین‌المللی علمی و اخلاقی متعهد باشد و این مسئولیت نهایی به مدیر دانشگاه وابسته است. بخشی از روایت‌های مؤید مطالب مذکور در زیر بیان شده است:

"خوب واقعیت این است که دانشگاه باید یک نهاد مستقل علمی باشد. در جامعه فرقی هم نمی‌کند چه جامعه‌ای باشد. دانشگاه اگر بخواهد مستقل باشد، نباید از نهادهای خارج از دانشگاه تأثیر بگیرد، حال چه نهادهای دولتی، چه غیردولتی و خصوصی. قطعاً لازمهٔ حفظ یک چنین استقلالی کارآمدی دانشگاه است و این در صورتی است که افراد واقعاً مجرب و بسیار کارا بتوانند در مدیریت دانشگاه جای بگیرند. در کشورهایی کم و بیش شبیه خودمان که دانشگاه مستقل نیست، از هر نظر چه اقتصادی برای تأمین مخارج خودش و چه از نظر سیاسی، این استه که خود به خود بحث دموکراسی در مدیریت کنار گذاشته می‌شود، چون نیازی هم نیست. یک بودجه ثابتی دانشگاه می‌گیرد و هزینه می‌کند و مهم نیست که رئیس و معاونان دانشگاه کارا باشند [م.ش: ۲]. ولی این مشق دموکراسی است و من قبول دارم که باید دموکراسی از یک مشق شروع بشود تا بتوانیم به قول معروف به پاک نویسش برسیم [م.ش: ۱۱]. من فکر می‌کنم شاید خواسته تمام اعضای هیئت علمی دانشگاه بوده و هست. چیزی هستش به هر حال چون اساس دانشگاه‌ها از دیرباز بر مبنای انتخاب بوده، بر مبنای نظر حداکثری آن مجموعه بوده است. دانشگاه‌ها درواقع، واحدهایی هستند که باید دارای استقلال باشند نسبت به جامعه، نسبت به پیرامون تا بتوانند وظایف خودشان را در قبال جامعه، در قبال کشور به نحو صحیح ادا کنند" [م.ش: ۱۲].

۸. تقابل تخصص، بوروکراسی و دموکراسی: سازمان دانشگاه‌ها می‌تواند به عنوان بوروکراسی توسعه یافته توضیح داده شود. به همین سبب، آنها بسیاری از خصایل بوروکراسی را دارند و بسیاری از راهبردهای نظامی، صنعتی و خدمات دولتی را که می‌تواند با آنها مقایسه شود، به کار می‌برند. بوروکراسی الگوی سازمانی موردپسند بیشتر مدیران است و این ممکن است دلیل استفاده شدن آن در پیش‌بینی انواع رفتارها را در دانشگاه توضیح دهد. فرض اساسی بوروکراسی این است که هر زیردستی تخصص فنی کمتری از بالادست خود دارد. این مطمئناً در خصوص دانشگاه‌ها و سازمان‌های حرفه‌ای صدق نمی‌کند؛ برعکس، حرفه‌ای‌ها غالباً صلاحیت و تخصص فنی بیشتری دارند، حتی اگر آنها در سطوح سلسله‌مراتبی پایین‌تری از مدیران قرار بگیرند. بنابراین، شگفت‌آور نیست که در دانشگاه‌ها کشمکش و تنش‌های فزاینده‌ای میان اعضا و مدیران دانشگاهی پیدا شود. در نظریه‌های مدیریت عمومی، مشکل بزرگی که توجه محققان دانشگاهی را جلب کرده است، چگونگی آشتی

دادن بین بوروکراسی با دموکراسی است. والدو^۱ (۱۹۸۰) در تضاد بین بوروکراسی و دموکراسی به‌عنوان یک معضل می‌گوید (Waldo, 1980): "مشکل اصلی نظریه دموکراتیک اداری این است که چگونه میل به دموکراسی را با مطالبات با اقتدار آشتی دهیم". دیدگاه مشارکت‌کنندگان این بود که بدنه اداری بر روی خطوط غیر دموکراتیک سازمان یافته و با مفهوم اجتماع علمی دموکراتیک سازگار نیست. روایت زیر مؤید مطالب بیان شده است:

"در دانشگاه انتخاب‌ها تخصصی‌تر هستند. فرض کنید کسی که قرار است در دانشگاه رئیس بشود، به نظرم قطعاً باید حداقل اطلاعاتی از ساختار اداری، مالی و آموزشی داشته باشد. حداقل باید یک دوره‌ای مدیر گروه، رئیس دانشکده و معاون بوده باشد. بعد بتواند آن صلاحیت را به‌دست بیاورد که آن جایگاه مدیریتی را بگیرد و جدا از این باید یک تخصص مدیریتی خاصی هم داشته باشد. قطعاً چون اینجا ما مدیر انتخاب می‌کنیم، رهبر انتخاب می‌کنیم. یک رهبر خوب لزوماً به معنای یک استاد خوب نیست، یک پژوهشگر خوب یک رهبر خوب ممکن است نشود" [م.ش:۶].

بحث و نتیجه‌گیری

در قالب یک بحث تحولی تلاش می‌شود تا چگونگی شکل‌گیری و تمرین دموکراسی در دانشگاه کردستان در یک قالب سه بعدی از دیدگاه کالندین و کانلی توضیح داده شود.

پرسش اول: اعضای هیئت علمی چه روایت‌هایی از رویداد تمرین دموکراسی (انتخابات برای تعیین مدیران دانشگاهی) در دانشگاه کردستان دارند؟ در پاسخ می‌توان گفت که اعضا روایت‌های خود را از فرایند تمرین دموکراسی به‌صورت اپیزودهایی با معنا برای پژوهشگران روایت کردند. عناوین عبارت بودند از: سازوکار رفع انسداد، خردورزی، دموکراسی نصفه‌نیمه/ فیک، سوگیری متغیرهای جمعیت‌شناختی، مأموریت سیاسی به جای مأموریت واقعی دانشگاه، بهبود شهروندی سازمانی، زمینه‌سازی استقلال دانشگاهی و درنهایت، تقابل تخصص، بوروکراسی و دموکراسی. اجتماع دانشگاهیان کردستان بجز دو دوره، مجالی برای داوطلب شدن یا انتخاب مدیران دانشگاهی نداشتند. روایت‌ها نشان می‌دهد که برخی از اعضای اجتماع دانشگاه به‌دلایلی فرصت شرکت در انتخابات را نداشته‌اند. مدارک رسمی مکتوبی در دسترس نیست، دال بر آنکه آیا در انتخابات برگزار شده معیارها و روش‌هایی برای نامزدی، انتخاب و انتصاب مدیران سطح بالا تعیین یا به‌دقت اجرا شده است؟ اگرچه دانشگاه دستورالعملی را برای انتخاب مدیران گروه‌ها تدوین کرده، اما اجرای آن همیشه منسجم، شفاف و فراگیر نبوده است. روندها در دهه گذشته نشان می‌دهد که در انتصاب رهبری دانشگاه متغیرهای جمعیت‌شناسی مانند قومیت، زبان و مذهب و ... دخالت داشته است. این معیارها در هیچ دستورالعمل دولتی یا سازمانی ذکر یا نوشته نشده‌اند. این یافته‌ها به‌سادگی نشان‌دهنده آن است که تمرکز وزارت تا حد زیادی بر مدیرانی بوده است که اغلب برای رسیدگی به مأموریت‌های سیاسی دولت کار می‌کنند تا مأموریت‌های واقعی دانشگاه.

یافته‌ها حاکی از آن بود که برای موفقیت در ایفای نقش مدیریت یا رهبری در یک مؤسسه آموزش عالی، داوطلبان مدیریت دانشگاهی برای موفقیت مجبور بوده‌اند مهارت کسب قدرت و شم سیاسی را در خود بپروراند و به‌طور کارآمد از آنها استفاده کنند. لازمه این کار آن است که آنها ابتدا باید نحوه استفاده از قدرت و روندهای تعامل سیاسی را بشناسند. علاوه بر این، درک محیط پیچیده آموزش عالی هم لازمه آن است. یافته‌ها مشخص ساخت که در برخی از دوره‌ها مدیران به انتصاب یا استفاده از نظرسنجی یا نوعی انتخابات دست زده‌اند، فقط بدین دلیل که حق داشتند آن کار را انجام دهند و اینکه آیا کار درست بوده است یا نه، بررسی موشکافانه و جدی نشده است. می‌توان وضعیت یادشده را چنین تفسیر کرد که هنگام ایجاد تغییرات و به دست گرفتن و استفاده از گونه‌های مختلف قدرت منطقی‌تر آن بود که نظر مکسول (Maxwell, ۱۹۸۸) را در نظر بگیریم.

2013) را در نظر می‌گرفتند که گفته است: «فقط بدین دلیل که شما حق دارید کاری را به‌عنوان یک رهبر انجام دهید، به این معنا نیست که آن کار درست است» (ص ۳۳).

رقابت برای توسل افراد به منابع کنترل و واسطه‌های قدرت از یافته‌های جالب این تحقیق بود. وقتی به الگوی متمرکز و نامتمرکز در مدیریت نگاه کنیم، مدیران سطح میانی در سازمان‌های نامتمرکز نسبت به مدیران همان سطح در سازمان‌های متمرکز می‌توانند تأثیر یا قدرت بیشتری داشته باشند. غیر متمرکزسازی تصمیم‌گیری و مسئولیت بودجه را به سطوح پایین‌تر سازمان انتقال می‌دهد، در حالی که در سازمان‌های متمرکز همچنان این تصمیم به‌وسیله رئیس کل گرفته می‌شود. پفر (۲۰۱۰) ادعا کرده است که به‌دست آوردن قدرت و اعمال آن به کنترل منابع ضروری نیاز دارد تا بتوان به متحدان پاداش داد. از این رو، هر چقدر بصیرت و احاطه بیشتری بر منابع وجود داشته باشد، قدرت برای تأثیر بر رفتار دیگران در سازمان بیشتر می‌شود. بوزمن و همکاران (Bozeman et al., 2013) به روشنی اهمیت فهمیدن چگونگی تشخیص واسطه‌های قدرت در محیط دانشگاهی را مشخص کرده‌اند. تشخیص تصمیم‌گیرندگان، ساختار قدرت رسمی و غیررسمی، منابع قدرت و استفاده از قدرت برای اثرگذاری بر تصمیمات به وسیله مدیران ارشد، امری حیاتی در پیشبرد و موفقیت کارها دیده شده است. این یافته گویای این مطلب است که قدرت و سیاست به‌عنوان ابزاری است که کمک می‌کند تا فرد به رهبری موفق تبدیل شود و توانایی دستیابی به اهداف و مقاصد خود را در چارچوب موجود در مؤسسه داشته باشد.

یافته مهم دیگر آن است که ماهیت سیاسی سازمان‌ها به‌طور کلی و ماهیت فراسیاسی دانشگاه به‌طور خاص، درک نظام آموزش عالی را بسیار برجسته می‌کند. دانستن اینکه آموزش عالی در هر کشور چگونه عمل می‌کند و ساختار مؤسسات آموزش عالی با توجه به متغیرهای جمعیت‌شناسی چگونه است، می‌تواند هنگام رهبری دانشگاه با نظام بوروکراتیک موجود ارزشمند باشد. اگرچه حاکمیت دانشگاه بسته به اینکه تحت کنترل دولت یا خصوصی باشد متفاوت است، با این حال، در ساختار نهادی واقعی آنچنان که تصور می‌شود، تفاوت وجود ندارد. ساختار سازمانی کلی مؤسسات آموزش عالی ظاهراً ماهیتی بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی دارد. صرفنظر از وضعیت ساختار مالکیت آنها چندین عنصر مشترک در میان مؤسسات و نوع مؤسسه وجود دارد و ساختار سلسله‌مراتبی بر آنها سایه انداخته است. ساختاری که طبیعتاً جایی است که قدرت و مبارزه با قدرت در آن قرار دارد. در ساختار هیئت امنا و هیئت رئیسه، اعضای هیئت علمی مشاهده می‌شوند؛ یعنی صرفنظر از نوع نهاد، تقریباً همه مؤسسات یک چیز مشترک دارند، همه آنها بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی هستند. درضمن، مفاهیم قدرت و سیاست سازمانی در دانشگاه به هم مرتبط و بسیار شبیه هستند. ذکاوت سیاسی را می‌توان به‌عنوان تأثیرات مثبت در ساختارهای تصمیم‌گیری سازمان در نظر گرفت. مدیریت و رهبری موفق نیازمند درک سیاست داخلی و توسعه دانش سیاسی است. این یافته با تحقیقات هرملین و همکاران (Herdlein et al., 2011) پشتیبانی می‌شود که در آن بیش از ۹۴٪ از پاسخ‌دهندگان نشان دادند که دانش و مهارت سیاسی برای مدیران سطوح ارشد در آموزش عالی ضروری یا بسیار مهم است.

تحلیل روایات نشان داد که به نظر می‌رسد هر یک از گروه‌های ذینفع درون دانشگاه اهداف متفاوتی را دنبال می‌کنند. اهداف دانشگاه هم در دوره‌های مختلف متغیر و گاهی نامشخص یا مبهم بوده است، از این رو، محیط دانشگاه مستعد سیاست‌ورزی است. به‌نظر می‌رسد این مطلب تقریباً توصیف کاملی از محیط داخلی هر دانشگاه باشد. گیلی (Gilley, 2006) بیان کرده است که مؤسسات آموزش عالی از واحدهای اداری و آکادمیک و با اهداف متفاوتی تشکیل شده‌اند که همگی برای منابع کمیاب رقابت و در این فرایند محیط‌های سیاسی را ایجاد می‌کنند. بنابراین، کاملاً مشخص است که دانشگاه بستر مناسبی برای ایجاد محیط سیاسی و تعاملات سیاسی است. او بر این باور است که فعل و انفعالات سیاسی ذاتاً منفی یا مخرب نیستند. در هر محیط آموزش عالی تقریباً تمام تعاملات بین اعضا می‌تواند به تعامل سیاسی تبدیل شود.

یافته‌ها مشخص کرد که فرایندهای افزایش دموکراسی و مشارکت عمومی به برخی از پیامدهای منفی که در قالب بدرفتاری سازمانی ظهور پیدا کرده، منجر شده است. در توجیه این وضعیت می‌توان به نظر گیلی (Gilley, 2006) رجوع کرد که اظهار داشته یکی از دلایل اصلی تغییر رفتار سیاسی به سمت رفتارهای منفی آن است که افراد درگیر در فرایند از عدم اطمینان پیش رو می‌ترسند. در نظریه دیگری با عنوان کاهش عدم قطعیت نیز تأکید شده است که انگیزه انسانی برای کاهش عدم اطمینان و قابل پیش‌بینی کردن آن وجود دارد (Bradac, 2001). از این‌رو، سطوح بالای عدم قطعیت به جست‌وجوی اطلاعات رفتارها منجر می‌شود و با افزایش ارتباطات سطح عدم اطمینان کاهش می‌یابد (Kramer, 1999). در زمان‌های چالش‌برانگیز یا آشفته، عدم اطمینان افزایش می‌یابد و اگر ارتباطات برای مقابله با این عدم اطمینان افزایش پیدا نکند، احتمال رفتارهای سیاسی منفی بیشتر می‌شود. در این خصوص کانتر (Kanter, 2010) بیان کرده است که وقتی بودجه، امکانات و فرصت‌ها محدود هستند، خطر افزایش می‌یابد و در نتیجه، چالش قدرت و رفتارهای سیاسی نیز افزایش می‌یابد.

رواج نوعی فرهنگ ترس در میان اعضای اجتماع دانشگاه از یافته‌های جالب دیگری بود که ممکن است توجیه‌گر رفتارهای مخرب و منفی بیان شده در میان اعضای اجتماع دانشگاه باشد؛ به عبارت ساده، می‌توان چنین برداشت کرد که نهادهایی که فرهنگ ترس را در دانشگاه توسعه داده یا استفاده نامناسب از قدرت اجباری داشته‌اند، خود به خود بروز رفتارهای سیاسی منفی را افزایش خواهند داد. این رفتارهای سیاسی منفی می‌تواند اثرهای مخرب بلندمدتی بر افراد و سازمان‌ها داشته باشد. در این خصوص پفر (Pfeffer, 1992) گزارش کرده است که سطوح بالای سیاست ادراک شده در سازمان‌ها با کاهش رضایت شغلی، روحیه و تعهد سازمانی مرتبط است و سطح بالاتر سیاست درک‌شده نیز با تمایل بیشتر برای ترک سازمان در ارتباط است.

از نکات جالب دیگر در یافته‌ها آن بود که مدیرانی که قصد ایجاد فضای دموکراتیک و اجرای انتخابات را داشتند، در نهایت، نمی‌توانستند نتایج آن را کاملاً تضمین کنند؛ یعنی افرادی که در انتخابات یا نظرسنجی‌ها برنده شده بودند، در زمان انتصاب مورد تأیید نهادهای ذی‌ربط قرار نمی‌گرفتند. این وضعیت به شیوه زیرکانه و ظریفی با اصطلاحاتی همچون دموکراسی کاریکاتوری، کارتونی، نصفه‌نیمه و فیک در روایت‌های مشارکت‌کنندگان در تحقیق مورد تمسخر قرار می‌گرفت. موقعیت به وجود آمده ممکن است ناشی از آن باشد که رئیس دانشگاه وقت از ذکاوت و جهت‌یابی سیاسی دقیقی برخوردار نبوده است. برای تبدیل شدن به مدیر موفق دانشگاهی داشتن حداقل درکی از اصول و شیوه‌های رهبری و مدیریت و نحوه ارتباط آنها با نقش وی در مؤسسه ضروری، اما کافی نیست. مدیر باید مهارت‌های بیشتری را برای جهت‌یابی مؤثر در چشم‌انداز سیاسی دانشگاه توسعه بدهد.

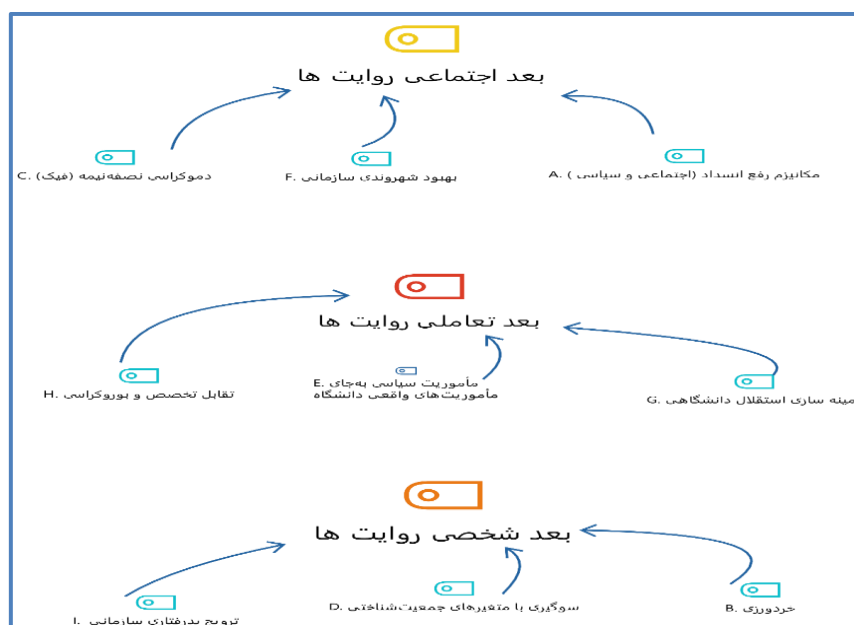
افزایش تعارض و دو قطبی‌شدن بدنه دانشگاه از دیگر یافته‌های تحقیق بود. تعارض بخشی از زندگی سازمانی است و مدیریت تعارض به شیوه‌ای قاطعانه، تحسین بیشتری نسبت به پرخاشگری یا منفعل بودن به همراه خواهد داشت. به نظر می‌رسد که مدیران دانشگاه برای رفع انسداد سیاسی و اجتماعی درون دانشگاه بیشتر به افراد یا شخصیت‌های درگیر اهمیت داده‌اند تا تمرکز بر مسائل یا مشکلات موجود. هر زمان که افراد با تجربه‌های مختلف و انتظارات متفاوت دور یک میز در یک جلسه یا در تیم کاری قرار می‌گیرند، سطحی از تعارض ایجاد می‌شود. از این‌رو، سازوکار انتخابات و نظرسنجی گاهی مشکلات موجود را تشدید می‌کرده و به توسعه دموکراسی واقعی کمک شایان توجهی نکرده است. چنین می‌توان برداشت کرد که مدیران مجری دموکراسی در دانشگاه قبل از اجرای این رویکرد، نیازها و انتظارات اعضای اجتماع دانشگاه را خوب درک نکرده بودند. اثربخشی اجرای چنین تغییراتی در دانشگاه و سازمان به شدت به تخصص سازمانی مدیران بستگی دارد. برای موفقیت در مدیریت تغییر به نظر می‌رسد که شناخت مسیرهای بوروکراتیک و ارتباطی ذینفعان کلیدی، فرهنگ دانشگاهی همراه با مأموریت و اهداف ضروری است. برای مدیران ظاهراً مهم بوده است که به منظور کسب موفقیت، متحدانی در خارج از بدنه دانشگاه داشته باشند تا در انتصاب‌ها و تأیید نیروهای منتخب به آنها کمک کنند.

ناکامی در رفع کامل انسداد سیاسی و اجتماعی با انتخابات اجرا شده را می‌توان با بحث «وجود سقف شیشه‌ای مدیریت» در ارتباط دانست. از آنجا که تعامل سیاسی و کسب قدرت به مؤلفه‌های جمعیت‌شناختی خاصی بستگی داشته است و اعضای رقیب و فعال بجز موارد اندکی نمی‌توانستند از مرزهای دانشگاه کردستان فراتر بروند، به نظر می‌رسد که منابع و فرصت‌های محدود منتج به تشدید تعارض‌ها و بدرفتاری‌های سیاسی شده و تلاش‌های مدیران دست‌اندرکار ترویج مردم‌سالاری در مدیریت و رهبری دانشگاهی به نتایج مطلوب نرسیده است.

پرسش دوم: مؤلفه‌های اصلی (شخصی، اجتماعی و تعاملی) روایت‌های اعضا از تمرین دموکراسی در دانشگاه کردستان چه بودند؟ برای پاسخگویی به این سؤال مؤلفه‌های به‌دست آمده از روایت‌ها در سه بُعد شخصی، اجتماعی و تعاملی دسته‌بندی شده‌اند که در نمودار ۱ نشان داده شده است.

شکل ۱

ترسیم ابعاد سه‌گانه روایت‌ها به اقتباس از روش کالدینین و کانلی (۲۰۰۰)



در بُعد شخصی سه مضمون فراگیر (خردورزی، سوگیری با متغیرهای جمعیت‌شناختی و ترویج بدرفتاری‌های سازمانی) تجمیع شده‌اند. راویان بر این باور بودند که تمرین دموکراسی دو جنبه مثبت و منفی داشته است. از طرفی، خردورزی و عقلانیت در مدیریت دانشگاهی در آنان رشد کرده است و از طرف دیگر، سوگیری با متغیرهای جمعیت‌شناختی موجب شده است که افراد باصلاحیت بعضاً در رأس امور قرار نگیرند. برای مثال، در هیچ‌کدام از رقابت‌ها نه کاندیدایی از زنان حضور داشته و نه از آنان نظرخواهی شده است. علاوه بر موارد یادشده، مصادیق مختلفی از بدرفتاری سازمانی در میان افراد ظهور پیدا کرده بود.

در بُعد تعاملی که به تعامل راویان با افراد و گروه‌های مختلف مربوط بود، سه مؤلفه (مأموریت سیاسی به جای مأموریت واقعی دانشگاه، زمینه‌سازی استقلال دانشگاهی و تقابل تخصص، بوروکراسی و دموکراسی) دسته‌بندی شد. افراد چنین روایت کرده بودند که اگرچه بحث انتخابات دانشگاهی زمینه‌سازی و نهادینه کردن دموکراسی و استقلال در دانشگاه بوده است، اما این کار به‌نظر می‌رسد که بیشتر شعاری و سلیقه‌ای بوده و جنبه سیاسی داشته است. همچنین به‌دلیل ماهیت دانشگاه به‌مثابه یک سازمان حرفه‌ای با تقابل بین تخصص اعضا، بوروکراسی با ماهیت متفاوت دموکراسی فعالیت‌های انجام شده با موانع عمدی و غیرعمدی زیادی روبه‌رو بوده و قابل تضمین نبوده است.

در بُعد اجتماعی مؤلفه‌های سازوکار رفع انسداد، بهبود شهروندی سازمانی و دموکراسی نصفه‌نیمه/ فیک دسته‌بندی شد. روایت‌کنندگان آثار اجتماعی رخداد این پدیده را با یک انگیزه و پیامد مثبت بیان کردند و بر این باور بودند که برگزاری انتخابات یا نظرسنجی برای انتخاب مدیران دانشگاهی به رفع بن‌بست‌ها و انسدادهای تاریخی موجود در دانشگاه کردستان کمک شایانی کرده است. همچنین به افزایش روحیه، تعهد سازمانی و درکل بهبود حس شهروندی سازمانی و ماندگاری بیشتر اعضا منجر شده است. اما از طرف دیگر، در ارزیابی ماهیت اقدامات مردم‌سالارانه، راویان بر این باور بودند که فرایندها موقتی و ناقص بود و در قالب یک فرایند کامل و جامع انجام نشد که مصادیق ایرادات و نواقص متعدد آن تشریح شد.

این پژوهش از اشارات ظریف خاصی برخوردار بود: ۱. ماهیت خاص دانشگاه کردستان آن را از بسیاری از محیط‌های دانشگاهی داخل ایران متفاوت می‌کند و اجرای موفق یا ناکامی هر برنامه اجتماعی، سیاسی و فرهنگی با شرایط و موقعیت خاص دانشگاه آمیخته خواهد شد. از این رو، وجود سقف شیشه‌ای برای بیشتر اعضا در مقایسه با نبود چنین وضعیتی در سایر دانشگاه‌ها، دانشگاه مذکور را به یک موقعیت سازمانی ویژه بدل می‌سازد که کاربرد بسیاری از نظریه‌های سیاسی و مدیریتی را به استثنای مبدل می‌کند. ۲. به نظر می‌رسد که اجرای دموکراسی توسط مدیران به نظرهای شخصی و سلیق طیف خاصی از افراد دست‌اندرکار بستگی دارد. نتایج بر این نکته اشاره دارد که راویان بعضاً خود دموکراسی را با مجریانی که ادعای اجرای آن را داشتند، یکی می‌دانستند و نامطلوب اجرا کردن آن توسط مجریان را مترادف با نامطلوب بودن دموکراسی یا مصداق بارز آن؛ یعنی انتخاب می‌دانستند. ۳. علی‌رغم ایراداتی که راویان آنها را برشمردند، نباید از مزایای بالقوه و بالفعل آن چشم‌پوشی کرد. همان‌گونه که در بخش یافته‌ها و نتایج آمده بود، متغیرهای رفتار سازمانی (رضایت، تعهد، روحیه و شهروندی) با تغییر فضای مدیریتی و جو سازمانی دانشگاه دچار دگرگونی مثبت شده و خوش‌بینی را در میان اعضای اجتماع دانشگاه افزایش داده است. از این رو، باید در موقعیت‌های این‌چنینی به ترمیم آسیب‌های وارد شده به ذهنیت و تصویر درک شده افراد از دموکراسی پرداخته شود. ۴. نتایج گواه آن بود که با مشارکت دادن فقط یک قشر از اعضای اجتماع نمی‌توان دموکراسی را تمام و کمال پیاده کرد. از آنجا که دانشگاه در برگیرنده دانشجویان به‌عنوان ذینفعان اصلی دانشگاه و همچنین یاران علمی دانشگاه است، باید در فعالیت‌های این‌چنینی مدیران دانشگاه تشریک و تسهیم همه ذینفعان اجتماع دانشگاه را مد نظر قرار دهند.

محدودیت‌های پژوهش: پژوهش حاضر به دلیل اتخاذ رویکرد کیفی با محدودیت‌های روش‌شناختی ذاتی این پارادایم مواجه بود که مهم‌ترین آنها، محدودیت در تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر دانشگاه‌های کشور است. از سوی دیگر، تکیه بر روایت‌های خاطره‌محور مشارکت‌کنندگان، احتمال سوگیری‌های شناختی و حافظه‌ای همچون خطای یادآوری یا بازتعریف خاطرات بر اساس موقعیت کنونی را در پی داشته است. علاوه بر این، موقعیت منحصربه‌فرد و بافت فرهنگی-اجتماعی ویژه دانشگاه کردستان که در یافته‌های پژوهش نیز بر آن تأکید شده، هرچند عمق تحلیلی بسیاری به مطالعه بخشیده، اما امکان تطابق کامل یافته‌ها با سایر محیط‌های دانشگاهی با بافت اجتماعی و سیاسی متفاوت را با پیچیدگی مواجه ساخته است و تعمیم‌پذیری طبیعی گرایانه نتایج را نیازمند احتیاط بیشتری می‌کند.

پیشنهادهای کاربردی و سیاستی

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادهای کاربردی و سیاستی زیر ارائه شده است:

۱. طراحی مدل‌های بومی و زمینه‌ساز ارزیابی و ارتقای مدیران دانشگاهی: با توجه به یافته نخست پژوهش که به «موقعیت سازمانی ویژه» دانشگاه کردستان (و به طریق اولی، دانشگاه‌های واقع در بافت‌های قومی و فرهنگی خاص) اشاره دارد، وزارت عتف و دانشگاه‌های مادر در فرایند انتخاب و ارزیابی رؤسای دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها در مناطق با ویژگی‌های خاص (فرهنگی، قومی و اجتماعی)، شاخص‌ها را متناسب با همان

بستر طراحی کنند. استفاده از مدل‌های یکسان و متمرکز برای همه دانشگاه‌های کشور نه تنها کافی نیست، بلکه ممکن است به «شکست تحمیلی» برنامه‌ها منجر شود. همچنین در دوره‌های توانمندسازی بر مؤلفه «هوش فرهنگی» و «مدیریت زمینه‌گرا» به‌عنوان یک شایستگی کلیدی برای مدیریت در چنین محیط‌هایی تأکید ویژه شود.

۲. نهادینه‌سازی «دموکراسی رویه‌ای» برای جلوگیری از قیاس آن با عملکرد مجریان: یافته دوم پژوهش نشان داد که ذهنیت افراد در خصوص دموکراسی، به‌شدت تحت تأثیر عملکرد شخصی و سلیقه‌ای مدیران وقت قرار می‌گیرد و چه بسا شکست یک مدیر با شکست گفتمان دموکراسی همسان پنداشته شود. از این‌رو، در برنامه‌های توسعه مدیریت، آموزش‌هایی طراحی شود که تفهیم کند باید بین «ارزش دموکراسی» و «عملکرد مجریان آن» تمایز قایل شد. این امر از سرخوردگی و بدبینی نهادی در صورت ناکامی مدیر جلوگیری می‌کند. برای جلوگیری از سلیقه‌ای شدن اجراء، آیین‌نامه‌ها و رویه‌های انتخاب مدیران باید شفاف و غیرشخصی تدوین شوند تا مجالی برای اعمال سلیقه‌های محدود و جناحی باقی نماند.

۳. آسیب‌شناسی و بازسازی تصویر ذهنی مخدوش شده پس از تجارب ناموفق مدیریتی: بر اساس یافته سوم پژوهش مبنی بر وجود مزایای بالقوه و بالفعل دموکراسی و نیاز به «ترمیم آسیب‌های وارد شده به ذهنیت افراد پس از هر دوره انتخاباتی یا مدیریتی که با تنش همراه بوده است، دانشگاه باید با برگزاری کارگاه‌ها و جلسات هم‌اندیشی (به‌ویژه با حضور اعضای هیئت علمی)، به بازسازی «خوش‌بینی تحصیلی و کاری» و ترمیم تصویر مخدوش شده از مشارکت بپردازد. مدیران دانشگاه موظف باشند که تجارب موفق مدیریت مشارکتی و اثرهای مثبت آن بر متغیرهای رفتاری را مستندسازی و منتشر کنند تا به‌عنوان الگو و سرمشقی برای دوره‌های بعدی استفاده شود.

۴. گذار از «دموکراسی محدود» به «حاکمیت مشارکتی» با در نظر گرفتن همه ذینفعان: یافته چهارم پژوهش به ناکارآمدی مشارکت تک‌بعدی (فقط اعضا) اشاره داشت. در فرایند انتخاب رؤسای دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها، سازوکاری طراحی شود که نظرهای هر سه ضلع مثلث دانشگاهی (هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان) به‌صورت نظام‌مند و با وزنی مشخص لحاظ شود. دانشگاه موظف شود تا در برنامه‌های راهبردی خود، بندی را با عنوان «تضمین منافع و مشارکت همه ذینفعان» بگنجاند و گزارش عملکرد سالانه یا دوره‌ای خود را در این زمینه منتشر کند. این امر مانع از آن می‌شود که دموکراسی دانشگاهی صرفاً به دموکراسی برای استادان محدود بماند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

References

- Adamu, A. Y. (2023). Selection and appointment of higher education leaders in Ethiopia: An assessment of implementation. *Bahir Dar Journal of Education*, 19(1), 1-19. <https://doi.org/10.4314/bdje.v19i1>
- Akpakwu, O. S., & Okwo, F. A. (2014). Politics and the appointment of council members, vice chancellors and other principal officers in federal and state universities in the North Central States of Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 5(33), 12-20.
- Baldwin, G. (1996). First among peers: An essay on academic leadership. *HERDSA News*, 18, 6-9.
- Birnbaum, R., & Arasteh, H. (2003). *How colleges work*. Institute for Research and Planning in Higher Education. <https://www.ses.unam.mx/cursos2016/pdf/21-oct-Birnbaum.PDF>
- Bozeman, B., Fay, F., & Gaughan, M. (2013). Power to do ... what? Department heads' decision autonomy and strategic priorities. *Research in Higher Education*, 54, 303-328. <https://doi.org/10.1007/s11162-012-9270-7>
- Bradac, J. J. (2001). Theory comparison: Uncertainty reduction, problematic integration, uncertainty management, and other curious constructs. *Journal of Communication*, 51(3), 456-476. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2001.tb02891.x>
- Buck, G. H. (2001). A sense of community. *Alberta Journal of Educational Research*, 47(4). <https://doi.org/10.55016/ojs/ajer.v47i4.54885>
- Faraskhah, M. (2016). *Mixed methods research (integrating theory with practice)*. Institute for Research and Planning in Higher Education.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4th ed.). SAGE Publications Ltd. <https://sk.sagepub.com/book/mono/an-introduction-to-qualitative-research-7e/toc>

- Gagliardi, J. S., Esponosa, L. L., Turk, J. M., & Taylor, M. (2017). *American college president study 2017*. https://www.acenet.edu/Documents/American-College-President-VIII-2017.pdf?_sp=88b9e7fa-90ff-42ce-8ab3-d8397b7ebc9e
- Gibney, A. R., & Shang, J. (2007). Decision making in academia: A case of the dean selection process. *Mathematical and Computer Modelling*, 46(7), 1030-1040. <https://doi.org/10.1016/j.mcm.2007.03.024>
- Gilley, J. W. (2006). *The manager as politician*. Praeger Publishers. <https://doi.org/10.5040/9798400681998>
- Green, M. F., Eckel, P., & Hill, B. (1998). Core values and the road to change. *Trusteeship*, 6(4). <https://www.academia.edu/download/107575987/219379086.pdf>
- Hammons, J. (1984). The department/division chairperson: Educational leader? *Community and Junior College Journal*, 54(6), 14-19. <https://eric.ed.gov/?id=EJ298496>
- Herdlein, R., Kretovics, M., Rossiter, C., & Sobczak, J. (2011). A survey of senior student affairs officer perceptions of the role of politics in student affairs administration. *CSPA-NYS Journal of Student Affairs*, 11(1), 37-61. <https://commons.library.stonybrook.edu/nyjsa/vol11/iss1/4/>
- Hill, L. A., & Lineback, K. (2011). Are you a good boss - or a great one? *Harvard Business Review*, 89(1-2), 125-131. <https://europaemc.org/article/med/21370809>
- Hill, N. (1978). Democratic and other principles of empowerment on campus. In D. B. Robertson (Ed.), *Power and empowerment in higher education* (pp. 21-40). University of Kentucky Press.
- Hofmeyer, A., Sheingold, B. H., Kloppe, H. C., & Warland, J. (2015). Leadership in learning and teaching in higher education: Perspectives of academics in non-formal leadership roles. *Contemporary Issues in Education Research*, 8(3), 181-192. <https://doi.org/10.19030/cier.v8i3.9348>
- Howlett, P. (1991). How you can stay on the straight and narrow. *Executive Educator*, 13(2). <https://eric.ed.gov/?id=EJ421335>
- Kanter, R. M. (2010). Powerlessness corrupts. *Harvard Business Review*, 88(7-8), 39. <https://europaemc.org/article/med/20607962>
- Kezar, A. J., & Holcombe, E. M. (2017). *Shared leadership in higher education: Important lessons from research and practice*. http://bi-dam-prod.s3.amazonaws.com/5e416910d5ef2b0b917a5356/c4f9913e5c0ce476f1c6f57624e251f5046bd233/9781642672251_23_454593323a65fdbb98c692905bc24d34.pdf
- Kheybari, S., Ishizaka, A., Mehrpour, M. R., & Pereira, V. (2024). Selection of a business school dean: A multi-criteria knowledge-based approach. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2023-0468>
- King, N., Horrocks, C., & Brooks, J. (2019). *Interviews in qualitative research* (2nd ed.). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781036234881>
- Kramer, M. W. (1999). Motivation to reduce uncertainty: A reconceptualization of uncertainty reduction theory. *Management Communication Quarterly*, 13(2), 305-316. <https://doi.org/10.1177/0893318999132007>
- Kretovics, M. A. (2020). *Business practices in higher education: A guide for today's administrators*. Routledge Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9780429430770>
- Maxwell, J. C. (2013). *How successful people lead: Taking your influence to the next level*. Center Street. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=IQh-bzCKxeIC&oi=fnd&pg=PT5&dq=Maxwell,+J.+C.+\(2013\).+How+successful+people+lead:+Taking+your+influence+to+the+next+level.+New+York,+Center+Street.+%09&ots=u_YGECpOr2&sig=ndJXJNpTQsayw5W_jJPgoPKk4co](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=IQh-bzCKxeIC&oi=fnd&pg=PT5&dq=Maxwell,+J.+C.+(2013).+How+successful+people+lead:+Taking+your+influence+to+the+next+level.+New+York,+Center+Street.+%09&ots=u_YGECpOr2&sig=ndJXJNpTQsayw5W_jJPgoPKk4co)
- McNay, I. (1995). From the collegial academy to the corporate enterprise: The changing cultures of universities. In T. Schuller (Ed.), *The changing university?* SRHE & Open University Press. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED415725.pdf#page=116>
- Moore, K. M. (1998). The challenge of change in the information age: Three forces spurring university transformation. *Higher Education in Europe*, 23(2). <https://doi.org/10.1080/0379772980230202>
- Moses, I. (1995). Tensions and tendencies in the management of quality and autonomy in Australian higher education. *Australian Universities Review*. <https://search.informit.org/doi/pdf/10.3316/informit.516279237446947>
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business School Press. https://books.google.com/books/about/Managing_with_Power.html?id=xbEN74KGZgsC
- Plowman, T. S. (1998). The story of closely and loosely coupled organization. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 20(1). <https://doi.org/10.1080/1360080980200102>
- Ramsden, P., & Nowe Ebrahim, A. (2001). *Learning to lead in higher education*. Institute for Research and Planning in Higher Education. <https://doi.org/10.4324/9780203278116>
- Scott, R. W. (1996). The mandate is still being honored: In defense of Weber's disciples. *Administrative Science Quarterly*, 41(1). <https://doi.org/10.2307/2393990>
- Shavaran, S. H., Parvari, A., & Siadat, S. A. (2021). Developing a desirable model of university president selection criteria for application in Iranian universities. *Iranian Higher Education*, 13(3), 1-23.
- Siringi, E. M., & Letting, N. K. (2016). Appointment of vice-chancellors in public universities in Kenya: The nexus between ethnicity and university employment. *International Journal of Management and Leadership Studies*, 1, 1-17.
- Startup, R. (1976). The role of the departmental head. *Studies in Higher Education*, 1(2), 233-243. <https://doi.org/10.1080/03075077612331376779>
- Teker, S., Teker, D., & Sayan, P. (2013). A comparative study for appointment procedures of university presidents. *European Journal of Business and Social Sciences*, 2(8), 123-131. https://www.academia.edu/download/33119196/EJBSS-1305-13-A_COMPARATIVE_STUDY_FOR_APPOINTMENT_PROCEDURES.pdf
- Waldo, D. (1980). *The enterprise of public administration*. Chandler & Sharp.
- Woodhouse, D. (1994). TQM in HE: A skeptical view. Quality assurance in education and training: Conference papers, Wellington.