

## Research Paper

# Designing a Governance Model for Higher Education System of Iran



\*Milad Fetanat Fard Haghighi<sup>1</sup> , Hassan Reza Zeinabadi<sup>2</sup>, Hamid Reza Araštēh<sup>3</sup>, Abdolrahim Nave Ebrahim<sup>2</sup>

1. PhD. Student, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.


2. Associate Professor, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

3. Professor, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Use your device to scan  
and read the article online



**Citation:** Fetanat Fard Haghighi, M., Zeinabadi, H. R., Araštēh, H. R., Nave Ebrahim, A. (2020). [Designing a Governance Model for Higher Education System of Iran (Persian)]. *Journal Strategic Studies of Public Policy*, 10(34), 324-347.

 <https://doi.org/10.32598/SSPP.9.34>.



Received: 15 Feb 2020

Accepted: 19 May 2020

Available Online: 01 May 2021

## ABSTRACT

Higher education system of Iran has faced many challenges in the field of governance, interaction with various educational institutions, and meeting the expectations of beneficiaries (students, teachers, government, society). Considering the role of this system in developing the country's most important capital (human capital), the governance system of higher education in Iran needs a systemic change. If the country's higher education wants to keep up with the rapid and huge changes in the world, it should make considerable goal-oriented changes in its governance system. The current study aims to design a governance model for the higher education system of Iran and provide solutions in this regard. This is a qualitative study conducted based on Strauss and Corbin's grounded theory. Semi-structured interviews were used for collecting information. Participants were selected using snowball and purposive sampling methods. Previous studies in Iran in the field of governance in higher education have not been able to cover all features of a desirable governance and interactions between all beneficiaries of higher education; therefore, this study is an attempt to overcome this weakness. The data obtained from the interviews were first underwent open, axial, and selective coding. Then, based on causal, contextual, intervening factors, the strategies and consequences of a desirable governance as well as the final model were presented. To validate the model, we used ten indicators of credibility criteria in the grounded theory. The findings showed that, for having an ideal governance in higher education system following strategies are needed: Decentralization, re-engineering of structures and processes, participation of beneficiaries, and delegation of authority to universities. The consequences are: Educating competent people, integration between multiple decision-making institutions, realization of the main goals of the higher education system, and achieving good governance in higher education (due to educational and guiding role of the higher education system) and in society.

### Key words:

Iran, Food security, Agricultural mechanization, Strategic planning

### \* Corresponding Author:

**Milad Fetanat Fard Haghighi**

**Address:** Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

**E-mail:** miladfetanat@gmail.com

## مقاله پژوهشی

# طراحی الگوی حکمرانی مطلوب در نظام آموزش عالی

\* میلاذ فطانت‌فرد حقیقی<sup>۱</sup>، حسن‌رضا زین‌آبادی<sup>۲</sup>، حمیدرضا آراسته<sup>۳</sup>، عبدالرحیم نوه ابراهیم<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۲. دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۳. استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

## چکیده

تاریخ دریافت: ۲۶ بهمن ۱۳۹۸  
تاریخ پذیرش: ۳۰ اردیبهشت ۱۳۹۹  
تاریخ انتشار: ۱۳ اردیبهشت ۱۴۰۰

آموزش عالی ایران همواره و به‌خصوص در دهه اخیر با چالش‌ها و مسائل متعددی در حوزه حکمرانی، تعامل میان نهادهای متعدد این حوزه و برآورده ساختن انتظارات کلیه ذی‌نفعان (دانشجو، استادان، دولت، جامعه و غیره) مواجه بوده است. می‌توان چنین اذعان داشت که با توجه به نقش آموزش عالی کشور در پرورش مهم‌ترین سرمایه کشور که همانا سرمایه انسانی است، نظام حکمرانی آموزش عالی نیازمند تحولی سیستماتیک است. اگر آموزش عالی کشور تمایل دارد که از تغییرات سریع و عظیم محیط ملی و بین‌المللی عقب نماند، باید در نظام حکمرانی خود، تغییراتی معنادار و هدف‌محور ایجاد کند. پژوهش حاضر با هدف دست‌یابی به الگویی مطلوب در حوزه حکمرانی آموزش عالی به منظور درک بهتر این پدیده و ارائه پیشنهادی سیاستی در این خصوص صورت پذیرفت. جهت طراحی الگوی حکمرانی آموزش عالی، روش تحقیق این پژوهش به صورت کیفی و مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با رویکرد اشتراوس و کوربین انجام گرفت و همچنین برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته استفاده شد؛ به علاوه نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری نظری و با بهره‌مندی از تکنیک‌های گلوله برفی و هدفمند انجام شد. بررسی و تحلیل تحقیقات و مطالعات گذشته در زمینه حکمرانی آموزش عالی، حاکی از این موضوع بوده که در مجموع هریک از مطالعات با توجه به نوع رویکرد پژوهشگر و اهداف وی، قادر به پوشش همه ویژگی‌های حکمرانی مطلوب و تعامل بین همه ذی‌نفعان آموزش عالی نبوده است، از این رو در این پژوهش تلاش شده است که این ضعف برطرف شود. نتایج تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها طی فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی و همچنین با توجه به شرایط علی، زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای حکمرانی مطلوب تبیین و الگویی نهایی ارائه شد. همچنین برای اعتباریابی مدل، از مدل ده معیار مقبولیت در ارزیابی نظری‌پردازی داده‌بنیاد و معیار کثرت‌گرایی استفاده شد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ترسیم الگوی مطلوب آموزش عالی بر راهبردهایی نظیر تمرکززدایی، مهندسی مجدد ساختارها و فرایندها، مشارکت ذی‌نفعان و تفویض اختیار به دانشگاه‌ها، وابسته خواهد بود و انتظار می‌رود پیامدهایی نظیر پرورش انسان شایسته در سیستم آموزش عالی، همسویی و یکپارچگی میان نهادهای متعدد تصمیم‌گیر، تحقق رسالت‌های اصیل آموزش عالی و (در قدم اول) جاری شدن ابعاد حکمرانی خوب در آموزش عالی و (در قدم دوم به واسطه نقش تربیتی و هدایتگری آموزش عالی) در سطح جامعه تحقق یابد.

## کلیدواژه‌ها:

حکمرانی، آموزش عالی، حکمرانی آموزش عالی، نظریه داده‌بنیاد

\* نویسنده مسئول:

میلاذ فطانت‌فرد حقیقی

نشانی: تهران، دانشگاه خوارزمی، دانشکده مدیریت.

پست الکترونیکی: miladfetanat@gmail.com

## مقدمه

نهادهای زیرملی و فراملی مورد نفوذ قرار گرفته است  
(Thompson, 2005: 323)

پدیده حکمرانی، موضوع و حوزه‌ای میان‌رشته‌ای است، بین شاخه‌های حقوق، جامعه‌شناسی، مدیریت، اقتصاد و علوم سیاسی. عمدتاً پژوهشگران این حوزه بر مباحث جدیدی مانند تقسیم قدرت میان سطوح دولتی و فرودولتی، تشویق و ترغیب تمرکززدایی از دولت و اتکای روزافزون بر انواع جدید مشاوره و مشارکت شهروندان، متمرکز هستند (Meehan, 2003: 14).

حکمرانی شامل شکل خاصی از نظم و ترتیب در تعامل و روابط میان سازمان‌ها بوده و بر مجموعه جدیدی از فعالیت‌ها دلالت دارد که درک درستی از حکومت و مدیریت دولتی را به چالش می‌کشد (کاظمیان و همکاران، ۱۳۹۸). زمانی که حکمرانی در نظام آموزش عالی مطرح می‌شود بر قوانین و سازوکارهایی تأکید دارد که از طریق آن‌ها ذی‌نفعان متعدد آموزش عالی بر روی تصمیمات اتخاذشده تأثیر می‌گذارند (Marginson, 2013). در کشور ایران تصدی امور مربوط به حوزه‌های آموزش عمومی، آموزش عالی و آموزش پزشکی هر یک به یک وزارتخانه واگذار شده است؛ بنابراین، این‌گونه به نظر می‌رسد که در کشور ما مسئله آموزش، از حکمرانی منسجم و یکپارچه‌ای برخوردار نیست که این خود باعث بروز بسیاری از مسائل شده است. بنابراین از آنجا که دانشگاه‌ها از جمله مهم‌ترین نهادهایی هستند که جوامع جهت رشد و توسعه به آن‌ها نیاز دارند، طراحی مدل مطلوب حکمرانی آموزش عالی، اهمیت فراوانی دارد.

از اواخر دهه ۱۹۸۰ میلادی تغییرات شگرفی در آموزش عالی در سراسر دنیا اتفاق افتاده است. با توجه به اینکه حکمرانی یکی از مهم‌ترین و پیچیده‌ترین جنبه‌های آموزش عالی است و تأثیر زیادی بر کلیه فعالیت‌ها و عملکردهای آموزشی و پژوهشی دارد، به طور آشکار و قابل ملاحظه‌ای تحت تأثیر این تغییرات قرار گرفته است (Huang, 2018)؛ بنابراین در بسیاری از کشورها، حکمرانی آموزش عالی به یکی از اولویت‌های اصلی و کلیدی تبدیل شده است (Munawir & et al, 2019).

در رایج‌ترین تعاریف و استفاده از واژه حکمرانی، این مفهوم، بر حرکت از رویکرد قبلی، یعنی نهاد حکومت (رویکرد قانون‌گذاری بالا پایین که به دنبال تنظیم رفتار افراد و نهادها به شکل مشخص و کاملاً جزئی است) به سمت حکمرانی (رویکرد تنظیمگری که در تلاش است تا ارکان سیستم را به گونه‌ای تنظیم کند که افراد و نهادها در درون آن عمل کرده و در نتیجه خودتنظیمی<sup>۱</sup> به وجود آمده و سیستم به نتایج موردانتظار دست یابد) یا جایگزینی «اعمال قدرت بر» با «واگذاری قدرت به» تأکید دارد (Lyall and Tait, 2005).

گذار از حکومت به حکمرانی شامل دو فرایند اصلی است: ۱. تعداد رو به افزایشی از بازیگران و ذی‌نفعان خارج از مرزهای رسمی دولت، در فرایند اداره کردن ورود پیدا کرده و این فرایند بر شبکه‌هایی از بازیگران به هم مرتبط از بخش‌های عمومی، خصوصی و داوطلب، به جای سلسله‌مراتبی که توسط دولت تعریف می‌شود، متکی است. ۲. سازمان درونی دولت، پیچیده‌تر و چندسطحی شده و توسط

1. Self-Regulation

## ۱. ادبیات موضوع

تعهدات و جلب اعتماد ذی‌نفعان چندگانه تلاش می‌کند؟ آیا مدل‌های حکمرانی دانشگاه‌ها پاسخ‌گوی محیط پیچیده آموزشی هستند و آیا ساختار حکمرانی، پاسخ‌گوی این نیازها هست؟ برخی بر این باورند که اعضای هیئت‌علمی، برای اداره حکمرانی دانشگاه‌های دولتی مناسب هستند؛ زیرا آن‌ها درک صحیحی از چشم‌انداز و رسالت دانشگاه دارند. برخی پنج مدل اصلی حکمرانی در دانشگاه‌ها را حکمرانی هیئت‌علمی، حکمرانی سازمانی، حکمرانی هیئت‌امنا، حکمرانی ذی‌نفعان و حکمرانی ترکیبی (آمالگام<sup>۳</sup>) معرفی می‌کنند (Trakman, 2008).

حکمرانی هیئت‌علمی: یکی از قدیمی‌ترین مدل‌های حکمرانی دانشگاهی، حکمرانی بر دانشگاه از سوی اعضای هیئت‌علمی است. دلیل آن را هم این می‌دانند که اعضای هیئت‌علمی غالباً درک صحیح‌تری از اهداف و آرمان‌های دانشگاه و چگونگی تحقق آن دارند. البته انتقادهایی هم به آن وارد شده است؛ مثلاً اینکه اعضای هیئت‌علمی غالباً در امور آموزشی و پژوهشی مهارت دارند و فاقد مهارت در حکمرانی نظیر مهارت در مدیریت مالی و پاسخ‌گویی هستند (افخمی و همکاران، ۱۳۹۳).

حکمرانی سازمانی: مدل حکمرانی سازمانی یا شرکتی که امروزه در برخی دانشگاه‌های استرالیا مطرح شده است، بیشتر بر مسئولیت‌های مالی و مدیریتی تمرکز دارد. در واقع، این مدل مبتنی بر کسب‌وکار است و بیشتر به بهره‌وری سازمان فکر می‌کند. انتقادهایی به این مدل وارد است؛ نظیر اینکه در این مدل، دانشگاه‌های دولتی ضعیف هستند یا اینکه جایگاه علمی و پژوهشی دانشگاه در معرض آسیب است. حامیان این مدل، معتقدند

حکمرانی آموزش عالی بر قوانین و سازوکارهایی تأکید دارد که از طریق آن‌ها ذی‌نفعان متعدد آموزش عالی روی تصمیمات اتخاذشده تأثیر می‌گذارند. در محیط آموزش عالی، این نوع حکمرانی به اعمال رسمی و غیررسمی قدرت در چارچوب قوانین، سیاست‌ها و مقرراتی اشاره دارد که بیانگر حقوق و مسئولیت‌های دست‌اندرکاران مختلف آموزش عالی است و این بازیگران متعدد، تحت لوای قانون با هم در تعامل هستند (Marginson, 2013).

هینز<sup>۲</sup> حکمرانی در محیط دانشگاهی را دارای دو مؤلفه درونی و بیرونی می‌داند. حکمرانی بیرونی در اینجا مشتمل بر ایفای نقش بازیگران و سیاست‌گذاران بیرونی دانشگاه و تأثیر آن‌ها بر روی دانشگاه‌ها از طریق هیئت حاکمه و شوراهای دانشگاهی است. از طرف دیگر حکمرانی درونی دانشگاه به واسطه نقش‌ها و مسئولیت‌ها و اقتدار اعضای هیئت‌علمی و مدیران شناخته می‌شود (فورچیان و احمدی، ۱۳۹۳).

مدل‌های حکمرانی به کار گرفته‌شده در قرن بیستم در دانشگاه‌ها، از تنوع و تعدد برخوردارند و بنابراین مدلی یکسان با پذیرش همگانی دیده نمی‌شود. دانشگاه‌ها، غالباً از مدل‌های ارائه‌شده متناسب با شرایط فرهنگی و اجتماعی خود استفاده می‌کنند. متأسفانه کاهش بودجه عمومی آموزش عالی و رقابت فشرده مؤسسات آموزش عالی در عصر اطلاعات، شواهدی نگران‌کننده از حکمرانی ناکارآمد را نشان می‌دهد. در این زمینه، پرسش‌های مختلفی مطرح می‌شود: آیا دانشگاه‌ها به صورتی مناسب اداره می‌شوند؟ آیا هیئت‌امنا به اندازه کافی در انجام

3. Amalgam

2. Hintz

مناسب از وجوه ارائه‌شده از سوی دولت، تولید و نوآوری معطوف به توسعه اقتصادی، تضمین آزادی اعضای هیئت‌علمی برای ارائه نظرات عمومی و مشاوره در مورد مسائل مختلف در شأن تجربه و تخصص مربوط، ایجاد گروه‌های منتقد در رشته‌های تخصصی یا نواحی حرفه‌ای موردنیاز برای کسب موفقیت، ایجاد فضا برای دانشجویان به منظور کسب معلومات با توجه به پیش‌زمینه علمی‌شان.

مدل کارنگی و توک<sup>۴</sup>: این مدل که در سال ۲۰۱۰ ارائه شد، شامل حداقل سه مؤلفه کلیدی است که عبارت‌اند از حکمرانی آکادمیک، حکمرانی کسب‌وکار یا مالی و حکمرانی اداری یا سازمانی (Carnegie & Tuck, 2010). جامعیت و اختصار این مدل، نمایشی مطلوب و متناسب ارائه می‌کند و چنانچه به هر سه مؤلفه آن توجه لازم بشود، حکمرانی مطلوب، یکپارچه و جامع دانشگاهی ایجاد می‌شود که با تأثیرگذاری بر تصمیم‌گیری، زمینه موفقیت راهبردی را فراهم می‌کند.

دوبینز و نیل<sup>۵</sup> به بررسی سه مدل حکمرانی آموزش عالی پرداخته‌اند که علاوه بر حکمرانی درونی دانشگاه به بررسی نقش دولت و سایر ذی‌نفعان در آموزش عالی نیز می‌پردازد. این سه مدل عبارت‌اند از مدل دولت‌محور<sup>۶</sup>، مدل بازارمحور و مدل خودراهبردی دانشگاهی.

مدل دولت‌محور: در این مدل دولت مستقیماً همه یا بیشتر جنبه‌های آموزش عالی را هدایت و هماهنگ می‌کند، مانند شرایط پذیرش، برنامه آموزشی، امتحانات، تعیین کارکنان دانشگاهی و غیره. دانشگاه‌ها در معرض کنترل اداری رسمی

که دانشگاه باید از سوی افرادی حرفه‌ای اداره شود که آموزش‌دیده‌اند، تجربه لازم را دارند، به اصول برنامه‌ریزی مسلط‌اند و قادر به مدیریت مستقیم و کارآمد هستند. طبیعتاً این مدل، در شرایط بحران مالی، مناسب است و به طور کلی انتخاب این مدل، وابسته به شرایط و زمینه‌های مربوط است.

حکمرانی هیئت‌امنا: این مدل، به قدرت نفوذ هیئت‌امنا در حکمرانی دانشگاه‌ها اشاره دارد. در واقع هیئت‌امنا، به عنوان نماینده ذی‌نفعان، به مطالب حقوق ذی‌نفعان می‌پردازد. نگرانی‌ای که در این مدل وجود دارد، انحراف احتمالی حکمرانی به سوی جنبه‌های سیاسی یا جنبه‌های صرفاً اقتصادی بر اثر تحمیل نظر غالب هیئت‌امناست. به هر حال، این مدل، بسیار مبهم است.

حکمرانی ذی‌نفعان: مدل حکمرانی ذی‌نفعان، در واقع با حکمرانی هیئت‌علمی و نماینده شناخته می‌شود و بیشتر زمانی اتفاق می‌افتد که حکمرانی از سوی ترکیبی از ذی‌نفعان، نظیر دانشجویان، هیئت‌علمی، فارغ‌التحصیلان، نمایندگان شرکت‌ها، دولت و عموم مردم انجام می‌گیرد. حکمرانی در بُعد عمومی آن، باید پاسخگوی مسائلی نظیر جنسیت، قومیت، محیط زیست و دیگر منافع عمومی باشد. دانشگاه‌های دولتی به نوعی با این مدل سروکار دارند (افخمی و همکاران، ۱۳۹۳).

حکمرانی ترکیبی (آمالگام): این مدل شامل ترکیبی از هیئت‌علمی، شرکت‌ها، هیئت‌امنا و ذی‌نفعان است؛ به عبارتی، این مدل نقاط قوت همه مدل‌های پیشین را دارد و امکان حکمرانی متناسب را ایجاد می‌کند. در این مدل، مسئولیت حکمرانی عبارت است از: دانشی ساختن کل جامعه، کسب سود در فعالیت‌های غیرانتفاعی، استفاده بهینه و

4. Carnegie & Tuck  
5. Dobbins & Knill  
6. State-centered

مالی محدودکننده قلمرو خودتنظیمی، همچنان به عنوان یک بازیگر قوی مطرح است.

مدل بازارمحور: به جای آرمان‌های هومبلیتی آزاد کردن (از قیدوبند) تحقیق دانشمندان، مدل‌های خودراهبردی دانشگاهی مکرراً مترداف با زوال تدریس، بوروکراسی زیاد و بی‌اعتمادی به دولت، دانشگاه‌ها و جامعه، شده است. مدل بازارمحور، در مقابل، ادعا کرده که کارکرد دانشگاه‌ها به عنوان تشکیلات اقتصادی هنگامی که در بازارهای محلی یا جهانی عمل می‌کنند مؤثرتر است (Marginson & Considine, 2000)، در حالی که تاکتیک‌های کارآفرینی به عنوان اصول سازمانی مشروع در نظر گرفته می‌شوند.

جانگ بلود<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۳)، برای نمونه، سیاست‌های بازاری را به عنوان «سیاست‌هایی که در جهت تقویت انتخاب دانشجویان و لیبرال کردن بازارها به منظور افزایش کیفیت و تنوع خدمات، هدف‌گذاری شده» تعریف کرده است. در این چارچوب دانشگاه‌ها برای دانشجو و منابع مالی رقابت می‌کنند. مدیریت دانشگاه خود را در نقش یک تولیدکننده و کارآفرین می‌بیند که خدمات دانشگاهی را به دانشجویان پیشنهاد می‌دهد. در این مدل دولت به جای شکل دادن و طراحی سیستم، تمایل دارد رقابت را ترویج دهد، در حالی که کیفیت و شفافیت را تضمین می‌کند (Phillip, 2000: 78; Ferlie et al, 2009). همچنین، سیستم‌های بازارمحور ممکن است به دولت یک دسته از ابزارهای سیاست به منظور تقویت رقابت، مانند قوانینی درباره کمک‌هزینه‌ها (یارانه‌ها) و ابزارهای مؤثر بر ساختار قیمت‌گذاری و ثبت‌نام را پیشنهاد کنند. سیستم آمریکایی، به طور خاص، برای

دولتی هستند و استقلال نسبتاً کمی به آن‌ها اعطا شده است. دولت نقش نگهبان را ایفا می‌کند (Neave, 1996, 2004) و به صورت فعالانه بر مسائل درونی تأثیر می‌گذارد. آموزش عالی در فرانسه، اسپانیا، پرتغال و اتحاد جماهیر شوروی بر اساس این عقیده شکل گرفت. اولسن<sup>۷</sup> بیان می‌کند که منطق تشکیل‌دهنده سیستم دولت‌محور در نظام آموزش عالی اجرای، اهداف ملی از پیش تعیین شده است. به عبارت دیگر در این مدل، دانشگاه‌ها به عنوان ابزار عقلانی برای پاسخ‌گویی به اولویت‌های ملی پذیرفته شده‌اند. در این مدل به طور کلی دولت نظارت شدیدی بر محتوای آموزش دارد، در حالی که منابع مالی به شیوه کاملاً تفکیک‌شده توسط دولت تخصیص داده می‌شود.

مدل خودراهبری دانشگاه: این مدل با اتکا بر اصل هومبلیتی «آزادی آموزش و یادگیری»<sup>۸</sup> بنا شده است. این مدل آموزش عالی کشورهای آلمان، اتریش و بسیاری از کشورهای رهاشده از کمونیست مرکز اروپا را تحت تأثیر قرار داده است (Scott, 2002, Nybom, 2000, Dobbins & Knill, 2009). این مدل در فرم ایده‌آل خود بر پایه همکاری دولت - دانشگاه قرار دارد که از طریق اصول توافق جمعی اداره می‌شود. از این مدل توسط برخی با عنوان «دانشگاه الیگارش»<sup>۹</sup> یاد می‌شود. دانشگاه الیگارش مترداف است با خودتنظیمی امور دانشگاهی توسط جامعه علمی و دانشگاهی از طریق شورای عالی در سطح مؤسسه در هماهنگی با بدنه خودتنظیمی خارج از مؤسسه (Clark, 1983: 76). در این مدل، دولت به لطف برنامه‌ریزی‌های گوناگون و قوانین

7. Olsen
8. freedom of teaching and learning (Lern- und Lehrfreiheit)
9. Academic oligarchy

10. Jongbloed

دسته طبقه‌بندی می‌کنند. اصلاحات ساختاری با تمایز افقی (این اصلاحات مربوط به دگرگونی کارکردهای انواع مختلف مؤسسات آموزش عالی است)، اصلاحات ساختاری با تمایز عمودی (که هدف از آن افزایش یا کاهش اختلاف عملکرد بین مؤسسات آموزش عالی است) و اصلاحات ساختاری با هدف ادغام نهادی (با هدف تحت تأثیر قرار دادن متقابل مؤسسات آموزش عالی).

### ۱-۱. مروری بر تحقیقات در زمینه حکمرانی در نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها

فتح الهی و همکاران (۱۳۹۴) تحقیقی را با عنوان «تحلیل محتوایی برنامه‌های پنج‌گانه توسعه ایران با توجه به مقوله‌های الگوهای حکمرانی آموزش عالی» ارائه کرده‌اند. هدف این تحقیق مشخص کردن میزان توجه به مقوله‌های اصلی و زیرمقوله‌های مرتبط با هریک از الگوهای سه‌گانه حکمرانی آموزش عالی است. در این پژوهش از طریق تلفیق دیدگاه‌های مرتبط با الگوهای حکمرانی آموزش عالی، سه الگوی عمده در نظر گرفته شده است که عبارت از الگوی دولت‌گرا، الگوی بازارمحور و الگوی مبتنی بر خودحکمرانی دانشگاهیان (الگوی هومبولتی) است. در این تحقیق هر کدام از قوانین برنامه‌های پنج‌گانه توسعه کشور و اسناد پشتیبان آن‌ها با توجه به مقوله‌ها و زیرمقوله‌های الگوهای سه‌گانه حکمرانی به تفکیک مورد بررسی و تحلیل محتوایی قرار گرفت. نتایج نشان داد که در برنامه اول الگوی دولت‌گرا، در برنامه دوم الگوی دولت‌گرا و بازارمحور، در برنامه سوم و چهارم الگوی هومبولتی و در برنامه پنجم مقوله‌ها و زیرمقوله‌های الگوی بازارگرا از کمیت بیشتری برخوردار است.

قورچیان و احمدی (۱۳۹۳) در تحقیق خود با

انگیزه مالیات شناخته شده است، برای خانواده‌هایی که روی آموزش فرزندانشان سرمایه‌گذاری می‌کنند یا برای شرکت‌هایی که مبالغی را برای آموزش عالی اهدا می‌کنند. از این رو، دخالت دولت مستلزم سامان‌دهی و ایجاد انگیزه برای رقابت و کیفیت، به جای دستورات، احکام قانونی، یا نیروی انسانی مبتنی بر برنامه‌ریزی است (Olsen, 2007: 156; Niklasson, 1995). با این حال، مؤسسات از نظر مالی، وابسته به ذی‌نفعان بیرونی باقی می‌مانند و کمک‌هزینه‌های بخش خصوصی و شهریه‌های دانشجویان - به عنوان ذی‌نفعان نهایی آموزش عالی - به عنوان یک نتیجه، آموزش و پژوهش برای قیمت رقابتی در بازار فروخته می‌شوند (Marginsn & Considine, 2000: 76).

مدل‌های دولت‌محور، بازارمحور و دانشگاه خودراهبر را می‌توان به عنوان یک طبقه‌بندی از مبنای نظری تغییرات در حکمرانی دانشگاه به طور خاص و نظام آموزش عالی به صورت کلی مطرح کرد. اما اصلاحات انجام‌شده در نظام آموزش عالی کشورهای اروپایی دارای ابعاد وسیع‌تری است که با توجه به شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی این کشورها در آن‌ها به وجود آمده است. دیبوئر<sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در کتاب «تجزیه و تحلیل سیاست اصلاحات ساختاری در آموزش عالی اروپا» به بررسی این اصلاحات پرداخته و دسته‌بندی جدیدی ارائه داده‌اند. این اصلاحات بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۰ میلادی در کشورهایی اروپایی به وقوع پیوسته است. آن‌ها بیان می‌کنند که اصلاحات در سطح نظام آموزش عالی توسط دولت شروع و حمایت می‌شود. دیبوئر و همکاران (۲۰۱۶) اصلاحات انجام‌شده در بازه زمانی ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۰ را در سه

11. de Boer

به بسط و تبیین الگوی یادشده و اجزای آن پرداخته و درنهایت الگوی کلان وضع مطلوب در این مسیر، تدوین شده است. نتایج یافته‌های پژوهشگران نشان داد که در طراحی الگوی توسعه آموزش عالی و بررسی میزان تأثیرگذاری مؤلفه‌های ۷۴گانه بر فرایند توسعه، سه عامل مدیریتی - سازمانی، فرهنگی - اجتماعی و جغرافیایی نسبت به دیگر عوامل از اهمیت بیشتری برخوردارند.

روشن و متوسلی (۱۳۹۷)، مطالعه‌ای با عنوان «الگوی ذی‌نفع‌مداری مبتنی بر حکمرانی خوب برای ارتقای کیفیت وزارت علوم» ارائه دادند که هدف مطالعه تدوین الگوی حکمرانی خوب در وزارت عتف برای پاسخ به نیازها و انتظارات ذی‌نفعان، بوده است. طبق الگوی پارادایمی این پژوهش، در ایران مهم‌ترین موجبات حکمرانی نامطلوب در وزارت علوم عبارت‌اند از عوامل درون‌وزارتی، ابعاد برون‌وزارتی، عوامل با منشأ ذی‌نفعان و فقدان ارج و منزلت علم به ما هُو علم. برخی از پیشنهادها و سیاستی این پژوهش عبارت‌اند از اصلاح قانون وزارت علوم منطبق با مقتضیات ذی‌نفع‌محوری، باورمندی به حکمرانی خوب و ذی‌نفع‌محوری به عنوان معیار انتخاب وزیر علوم، ایجاد نهادهای قوی تظلم‌خواهی و پیگیری شکایات، آزادی تشکل‌های ذی‌نفعان داخلی و خارجی آموزش عالی و بسط فضاهای گفت‌وگویی و معناسازی و ایجاد میزهای فکر و مشورت بین ذی‌نفعان آموزش عالی.

کریمی و میرسپاسی (۱۳۹۸)، پژوهشی با عنوان «طراحی مدل حکمرانی در آموزش عالی کشور» ارائه دادند. در این مطالعه تلاش شده تا شاخصه شفافیت، پاسخ‌گویی و مشارکت نظام حکمرانی آموزش عالی با در نظر گرفتن زمینه‌های سیاسی، اقتصادی و اداری مورد شناسایی قرار گیرد و یافته‌های پژوهش بیانگر

عنوان «حکمرانی دانشگاه‌های تراز جهانی؛ ضرورت یا نیاز» به بررسی حکمرانی در دانشگاه‌های تراز جهانی پرداخته‌اند. در این پژوهش که به صورت توصیفی - کتابخانه‌ای و با استفاده از مقالات، گزارش‌های دولتی و گزارش‌های بانک جهانی و وبسایت‌های دانشگاه‌های تراز جهانی مطالعه شده است به ویژگی‌های این دانشگاه‌ها، تمرکز بر روی استعدادها، منابع فراوان و حکمرانی خوب پرداخته شده است. محققان در یافته‌های خود به این نکته اشاره داشته‌اند که استفاده از شاخص‌ها و ویژگی‌های دانشگاه‌های تراز جهانی و بومی کردن این شاخص‌ها بر اساس شرایط، ظرفیت‌ها و فرهنگ ملی یک ضرورت است و تا زمانی که این ضرورت عملی نشود به نیاز دانشگاه‌های تراز جهانی پی نخواهیم برد. همچنین به منظور دستیابی به دانشگاه‌های تراز جهانی باید به تغییر نظام حکمرانی (سیاست‌گذاری و اداره کردن) مبادرت ورزید. برای اجرای این مهم باید موضوع استقلال سازمانی دانشگاه‌ها که در قانون چهارم توسعه به تصویب مجلس شورای اسلامی رسیده است را به اجرا درآورد.

الوانی و مردانی (۱۳۹۱)، مطالعه‌ای با عنوان «طراحی الگوی توسعه آموزش عالی ایران در افق چشم‌انداز ۲۰ساله کشور» ارائه دادند. این مطالعه با هدف تدوین الگوی توسعه در حوزه آموزش عالی کشور جهت‌دهی شده است که از این رهگذر در سه حوزه آموزش، پژوهش و فناوری که سه کارکرد اصلی نظام آموزش عالی هستند، عوامل مؤثر ده‌گانه‌ای مشتمل بر ارزشی، دینی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، مدیریتی، سازمانی، فناوری، جغرافیایی، جمعیتی، امنیتی و زمانی، احصا شده و سپس با بررسی نحوه، میزان و اولویت اثرگذاری و مشارکت هر یک از این عوامل در ساختار توسعه آموزش عالی،



بستری از «قانون مداری»<sup>۲۱</sup> عمل می‌کنند. قرار است این سازوکارها فساد را کاهش دهند، دیدگاه‌های اقلیت‌ها را در نظر بگیرند، صدای آسیب‌پذیرترین اقشار را در تصمیم‌گیری‌ها شنیدنی کنند و در برابر نیازهای حال و آینده جامعه پاسخ‌گو باشند.

مشارکت: مشارکت زنان و مردان از محورهای اصلی حکمرانی خوب است. مشارکت می‌تواند مستقیم یا از طریق نماینده‌ها و نهادهای واسط مشروع باشد. حکمرانی خوب می‌کوشد بر این نکته دست بگذارد که دموکراسی نمایندگی، الزاماً به معنای ملاحظه دغدغه‌های آسیب‌پذیرترین اقشار جامعه نیست. مشارکت نیاز به شکل‌یابی دارد. این به معنای آزادی انجمن‌ها و آزادی بیان و یک «جامعه مدنی» سازمان‌یافته از سوی دیگر است.

قانون مداری: حکمرانی خوب نیازمند چارچوب‌های حقوقی «منصفانه» است که به طور «بی‌طرفانه» اجرا شوند. همچنین لازمه آن حمایت کامل از حقوق بشر، به‌ویژه حقوق اقلیت‌هاست. اجرای بی‌طرفانه قانون نیازمند قوه قضائیه مستقل و نیروی انتظامی غیرفاسد و بی‌طرف است.

شفافیت: شفافیت به معنای این است که تصمیم‌ها و اجرایشان به نحوی که پیرو مقررات و قوانین باشند، صورت گیرند. شفافیت همچنین به معنای دسترسی آزاد به اطلاعات و دسترسی مستقیم افراد متأثر از تصمیم‌ها به اطلاعات است. بر یک بستر شفاف، اطلاعات باید به اندازه کافی و در قالب‌های ساده و رسانه‌های در دسترس همگان، منتشر شوند.

پاسخ‌گویی: حکمرانی خوب مستلزم این است که نهادها و فرایندها بکوشند در یک چارچوب زمانی معقول، در خدمت همه نفع‌بران باشند.

21. Rule of Law

این موضوع بوده که حکمرانی آموزش عالی مشتمل بر نه عامل شفافیت سیاسی - اجتماعی، شفافیت اقتصادی، شفافیت اداری (بوروکراتیک)، پاسخ‌گویی سیاسی - اجتماعی، پاسخ‌گویی اقتصادی، پاسخ‌گویی اداری (بوروکراتیک)، مشارکت سیاسی - اجتماعی، مشارکت اقتصادی، مشارکت اداری (بوروکراتیک) بوده است.

دوبین و همکاران<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان «ارائه یک چارچوب تحلیلی برای مقایسه حکمرانی نظام‌های آموزش عالی در بین کشورها» یک چارچوب مفهومی یکپارچه برای تحلیل نظام‌های حکمرانی آموزش عالی ارائه داده‌اند که از طریق آن می‌توان سیر تغییرات نظام‌های آموزش عالی را در کشورها مقایسه کرد. در این پژوهش شاخصه‌ای تجربی - عینی برای بررسی و مقایسه نظام‌های حکمرانی آموزش عالی، با توجه به الگوهای سه‌گانه حکمرانی آموزش عالی، در قالب الگوی کنترل دولتی، الگوی خودکنترلی دانشگاه و الگوی بازارمحور ارائه شده است.

بنا بر راهنمای «کمسیون اقتصادی و اجتماعی آسیا و اقیانوسیه سازمان ملل»<sup>۱۳</sup>، حکمرانی خوب هشت مؤلفه عمده دارد که عبارت‌اند از «مشارکت»<sup>۱۴</sup>، «اجماع محوری»<sup>۱۵</sup>، «مسئولیت‌پذیری»<sup>۱۶</sup>، «شفافیت»<sup>۱۷</sup>، «پاسخ‌گویی»<sup>۱۸</sup>، «اثربخشی و کارایی»<sup>۱۹</sup>، «برابری یا عدالت»<sup>۲۰</sup>. این هفت مؤلفه بر

12. Dobbins et al

13. Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (ESCAP)

14. Participation

15. Consensus Oriented

16. Accountability

17. Transparency

18. Responsiveness

19. Effectiveness and Efficiency

20. Equity

حاکمیت قانون اجرا کرد.

## ۱-۲. حکمرانی دانشگاهی مطلوب

کمتر واژه‌ای را در علوم اجتماعی می‌توان یافت که به اندازه حکمرانی، مبهم و در عین حال، جذاب باشد. البته این ابهام، موجب کثرت و گسترش آن شده است؛ به گونه‌ای که نهادها و افراد مختلف، مفاهیم مدنظر خود را از طریق واژه حکمرانی توصیف کرده‌اند. برخی، حکمرانی را معادل دولت فرض کرده و برخی چهار سطح جهانی، ملی، سازمانی و محلی را برای آن در نظر گرفته‌اند. در بررسی ادبیات موضوع در حوزه حکمرانی، نمی‌توان به توافقی در تعریف دست یافت و شاید به گفته برومر<sup>۲۲</sup>، مغشوش بودن ماهیت مفهوم ذی‌نفعان که از ارکان حکمرانی است، رسیدن به تعریف واحد را مشکل کرده است.

حکمرانی مطلوب دانشگاهی فقط شامل شوراهای دانشگاه نمی‌شود، بلکه طیف وسیع و پیچیده‌ای از شورای دانشگاه، هیئت‌رئیس، رؤسای دانشکده‌ها و بخش‌های تحقیقاتی را دربر می‌گیرد. حکمرانی مطلوب دانشگاه‌های دولتی نیز پیچیده‌تر و رقابتی‌تر است و توجه به حکمرانی مطلوب سازمانی در این دانشگاه‌ها با هدف حصول اطمینان از صحت انجام مأموریت‌های دانشگاه‌ها و تبدیل آن‌ها به نهادهای حیاتی و بادوام در اقتصاد و جامعه صورت می‌گیرد (Kenedy, 2003).

حکمرانی مطلوب دانشگاهی، فقط به معنای استقلال و آزادی علمی دانشگاه‌ها نیست، بلکه بر اثربخشی مدیریت و رعایت اولویت‌های حکمرانی، نظیر احترام به استقلال نهادی و آزادی علمی در چارچوب قانون، تأکید دارد (Burns, 2007).

اجماع‌محوری: در یک جامعه مشخص، عاملان متعدد و دیدگاه‌های بسیاری وجود دارند. حکمرانی خوب مستلزم وساطت بین منافع متفاوت در یک جامعه برای رسیدن به اجماع درباره منفعت همگان و راه دست‌یابی به آن است. لازمه دیگر، چشم‌اندازی وسیع و بلندمدت درباره لوازم توسعه انسانی پایدار و نحوه دست‌یابی به اهداف چنین توسعه‌ای است. این امر تنها از فهم بسترهای تاریخی، فرهنگی و اجتماعی یک جامعه مشخص نتیجه می‌شود.

برابری و عدالت: رفاه جامعه به تضمین بر خورنداری همه اعضا از سهمی در جامعه، بستگی دارد. اعضا نباید احساس کنند از جریان اصلی جامعه طرد شده‌اند. این مستلزم آن است که همه گروه‌ها، به‌ویژه آسیب‌پذیرترین‌ها، فرصت بهبود یا حفظ وضعیت زندگی‌شان را داشته باشند.

اثربخشی و کارایی: حکمرانی خوب یعنی فرایندها و نهادها در عین استفاده درست از منابع در دسترس، نتایجی در جهت تأمین نیازهای جامعه به دنبال داشته باشند. مفهوم اثربخشی در بستر حکمرانی خوب، استفاده پایدار از منابع طبیعی و حفاظت از محیط زیست را نیز شامل می‌شود.

مسئولیت‌پذیری: مسئولیت‌پذیری لازمه کلیدی حکمرانی خوب است. نه‌تنها نهادهای حکومتی بلکه همچنین سازمان‌های بخش خصوصی و جامعه مدنی باید در برابر عموم و نفع‌بران نهادی‌شان مسئول باشند. اینکه چه کسی در برابر چه کسانی باید مسئول باشد، به این بستگی دارد که تصمیم‌ها و اعمال سازمان از داخل اتخاذ می‌شوند یا از خارج. در کل یک سازمان یا نهاد در برابر کسانی که تصمیم‌ها و اعمالش بر آنان تأثیر می‌گذارد، باید مسئول باشد. مسئولیت‌پذیری را نمی‌توان بدون شفافیت و

22. Brummer

سنت، دریافت و فهمیده شوند.

این پژوهش، از لحاظ هدف، توسعه‌ای است و در گروه شاخه مطالعات میدانی قرار می‌گیرد. همچنین از لحاظ جهت، نوع روش توصیفی - اکتشافی است که برای گردآوری اطلاعات، از ابزار مصاحبه استفاده شده است. از آنجا که مصاحبه‌ها به صورت نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت، مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش از طریق سؤالاتی نظیر موارد زیر مورد پرسش واقع شدند:

ضرورت‌های ایجاد حکمرانی مطلوب در حوزه آموزش عالی ایران از منظر شما چیست؟ شاخص‌های حکمرانی مطلوب نظام آموزش عالی ایران از منظر شما چیست؟؛ به نظر شما، مفهوم پدیده حکمرانی مطلوب در حوزه آموزش عالی به چه معناست و از چه ویژگی‌ها و ابعادی برخوردار است و چه فرآیندی را باید در این راستا طی کنیم؟ آیا آموزش عالی کشور به حکمرانی مطلوب نیاز دارد؟ چرا و به چه دلایلی؟؛ چه شرایط و پیش‌زمینه‌هایی برای ایجاد حکمرانی مطلوب در حوزه آموزش عالی نیاز است؟؛ محدودیت‌ها، چالش‌ها و عوامل بازدارنده برای تحقق حکمرانی مطلوب در آموزش عالی کشور چیست؟؛ چه اقداماتی و از سوی چه کسانی برای استقرار حکمرانی مطلوب در حوزه آموزش عالی باید انجام گیرد؟؛ نتایج و اثرات ناشی از استقرار حکمرانی مطلوب در حوزه آموزش عالی چیست؟

همچنین جامعه آماری موردنظر در این پژوهش، اعضای هیئت‌علمی و مدیران دانشگاه‌ها بودند. تعداد نمونه آماری موردنظر در این پژوهش، از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی، مشخص شده و تعداد اعضا تا جایی که مدل، به اشباع نظری برسد، تعیین شده است. در این راستا، ۱۷ مصاحبه صورت

بنابراین، حکمرانی مطلوب دانشگاهی، هنگامی به وقوع می‌پیوندد که بخش حکمرانی دانشگاه‌ها نسبت به حقوق ذی‌نفعان، یعنی دانشجویان، استادان، کارکنان و آحاد جامعه، به‌خوبی توجه کند. روشن بودن رسالت دانشگاه، کار گروهی و سهیم کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و نیز مشارکت اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان در مدیریت و خط‌مشی‌گذاری تولید علم، از جلوه‌های حکمرانی مطلوب دانشگاهی است (افخمی و همکاران، ۱۳۹۳).

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به روش کیفی اجرا شده است. در پژوهش‌های کیفی، پژوهشگر از طریق روش‌ها و رویه‌های تفسیری، از نظر مشارکت‌کنندگان و در بستر نهادی و اجتماعی خاص آن‌ها به درک پدیده‌ها ناائل می‌شود. تحقیق کیفی به جای اندازه‌گیری و ارزیابی پدیده‌ها با معنای آن‌ها سروکار دارد. در پژوهش‌های کیفی داده‌ها نه به صورت عدد و رقم، بلکه به شکل واژگان و جملات هستند. نظریه‌پردازی داده‌بنیاد نوعی روش کیفی است که هدف آن شناخت و درک تجارب افراد از رویدادها و وقایع در بستری خاص است (Corbin, Strauss, 1990).

مبانی معرفت‌شناسی پژوهش حاضر، از دیدگاه هستی‌شناسی به مکتب تفسیرگرایی نزدیک‌تر است. همچنین از دیدگاه شناخت‌شناسی، ارتباط میان محقق و پدیده، به صورت تبادلی و ذهنی‌گرایی است. رویکرد روش‌شناسی در این پژوهش، فرائیبات‌گرایی است. از دیدگاه فرائیبات‌گرایی، پدیده‌های اجتماعی، مستقل از تفسیر محقق، هستی و موجودیت ندارند. از این رو، تفاسیر معنای پدیده‌های اجتماعی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند و این، تنها تفاسیر معنایی‌اند که می‌توانند در چارچوب یک گفتمان یا

## جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	مستولیت / وضعیت	تعداد
۱	مدیران ارشد در بخش سیاست‌گذاری	۲
۲	مدیران در دانشگاه (مدیران گروه، معاون پژوهشی و غیره)	۲
۳	مسئولان مراکز رشد، پژوهشکده‌ها	۲
۴	اعضای هیئت‌علمی (که سمت‌های بالا را ندارند)	۵
۵	خبرگان حوزه حکمرانی آموزش عالی (افرادی که در این خصوص مقاله داده‌اند و یا مورد وثوق و معرفی شده استادن "نمونه‌گیری گلوله برفی" بوده‌اند)	۴
۶	بازنشستگان (هیئت‌علمی و مدیران آموزش عالی)	۲

## فصلنامه سیاست‌های راهبردی وکلان

تناسب<sup>۲۴</sup>: آیا یافته‌های پژوهش با تجارب متخصصان حوزه مورد مطالعه و مشارکت‌کنندگان سازگاری و هم‌خوانی دارد؟ به منظور تحقق این معیار، یافته‌های پژوهش حاضر پس از ارزیابی و پالایش سه نفر از متخصصان حوزه آموزش عالی به تأیید رسید. همچنین نظریه پدیدار شده در اختیار چهار نفر از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و نظر تکمیلی آنان اعمال شد.

کاربردی بودن یا مفید بودن<sup>۲۵</sup> یافته‌ها: آیا یافته‌های تحقیق بینش جدیدی را فراهم کرده و کاربردی است؟ در این باره باید گفت که یافته‌های تحقیق حاضر در تئوری و عمل در زمینه اتخاذ رویکرد حکمرانی مطلوب در حوزه آموزش عالی و سیاست‌گذاری در این حوزه به خاطر بهره‌جستن از نظر اعضای هیئت‌علمی و مدیران و جامع‌نگر بودن مدل، می‌تواند مفید باشد.

مفاهیم<sup>۲۶</sup>: یافته‌های پژوهش باید مفهوم‌پردازی‌های

پذیرفت که از مصاحبه چهاردهم مفهوم جدیدی از داده‌ها به دست نیامد، با وجود این برای اطمینان از حصول اشباع نظری، پنج مصاحبه دیگر نیز به اجرا درآمد و با توجه به اینکه هیچ مفهوم و طبقه جدیدی از داده‌های مصاحبه‌ها به دست نیامد، اشباع نظری حاصل شد (جدول شماره ۱).

## ۲-۱. اعتباریابی نتیجه پژوهش از طریق معیار مقبولیت ۲۳ در نظریه پردازی داده‌بنیاد

پژوهش (کمی یا کیفی) بدون دقت علمی، ارزشی ندارد و مطلوبیت خود را از دست می‌دهد (Corbin, 1990). برای ارزش‌یابی پژوهش‌های مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیان، به جای معیارهای روایی و پایایی، معیار مقبولیت را پیشنهاد داده‌اند. مقبولیت به این معناست که یافته‌های تحقیق تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، محقق و خواننده در خصوص پدیده مورد مطالعه موثق و باورپذیر است. ده شاخص به شرح زیر برای معیار مقبولیت معرفی شده است.

24. Fit  
25. Applicability  
26. Concepts

23. Credibility

کرده است؟ در خصوص این معیار باید اشاره کرد که یافته‌های پژوهش حاضر، برای ارائه مدل نسبتاً جامعی در حوزه حکمرانی آموزش عالی مناسب است.

حساسیت<sup>۳۲</sup>: آیا پژوهشگر نسبت به موضوع تحقیق، مشارکت‌کنندگان و یافته‌های آن حساس بوده و آن‌ها را جدی گرفته است؟ طی فرایند پژوهش حاضر، پژوهشگر تلاش کرد موضوع مطالعه را مهم بداند و با جدیت تمام به اجرای پژوهش اقدام کند و این جدیت و حساسیت را نیز در جامعه نمونه مشاهده کرد.

استناد به یادداشت‌ها<sup>۳۳</sup>: از آنجا که هر پژوهشگری در فرایند تحلیل یافته‌ها نمی‌تواند تمام مباحث، نظرها، بینش‌ها و گفته‌ها را در ذهن نگه دارد، استفاده از یادداشت‌ها ضرورت می‌یابد. در این زمینه، پژوهشگر تلاش کرد در بخش‌های مختلف فرایند تدوین الگوی حکمرانی آموزش عالی به یادداشت‌های مستخرج از داده‌ها استناد کند.

کثرت‌گرایی<sup>۳۴</sup>:

کثرت‌گرایی راهی برای اعتباردهی است؛ از آنجا که در هیچ شیوه‌ای مسئله به حد کفایت حل نمی‌شود، از کثرت‌گرایی استفاده می‌شود؛ زیرا هر شیوه از جنبه‌های متفاوتی واقعیت تجربی را بررسی می‌کند. از این رو باید در این زمینه شیوه‌های چندگانه مشاهدات به کار گرفته شود (Denzin, 1994: 47)؛ بنابراین با توجه به ماهیت کیفی پژوهش، از سه نوع کثرت‌گرایی که در ادامه می‌آید، استفاده شده است (Denzin, 1994: 47).

مناسبی داشته باشد. مفهومی نظیر حکمرانی در جنبه‌ها و ابعاد مختلف آموزش عالی کشور نقشی غیرقابل انکار دارد و لزوم استفاده از مفهوم حکمرانی برای جامعه دانشگاهی و سیاست‌گذار اثبات شده است.

زمینه مفاهیم<sup>۳۷</sup>: یافته‌هایی که بستر و زمینه‌ای ندارند، ناقص‌اند. بدون زمینه مشخص، خواننده نمی‌تواند علت رخ دادن وقایع را درک کند. یافته‌های پژوهش حاضر برخاسته از تجارب، وقایع و رویدادهای مربوط به حکمرانی بوده و مفاهیم پدیدار شده از آن نیز مبتنی بر زمینه و بستر آموزش عالی کشور است.

منطق<sup>۳۸</sup>: آیا خطوط داستان جریان‌های منطقی‌ای ترسیم می‌کنند؟ برای تحقق این معیار در فرایند طراحی الگوی حکمرانی آموزش عالی، تلاش شد تا فرایند طراحی الگو از توالی سیستماتیک مناسبی برخوردار باشد.

عمق<sup>۳۹</sup>: تشریح مفصل و مبسوط جزئیات به یافته‌های پژوهش غنا می‌بخشد. در پژوهش حاضر تلاش شد یافته‌های تحقیق در فرایند روایت نظریه پدیدار شده به طور مبسوط، همراه با جزئیات و توجه به مشخصه‌ها و ابعاد ارائه شوند.

انحراف<sup>۳۰</sup>: آیا یافته‌ها انحراف دارد؟ در این رابطه باید گفت که در داده‌های پژوهش حاضر موارد استخراج شده متعددی وجود داشت که همسو با مفهوم حکمرانی آموزش عالی نبود و بنابراین در مجموعه مشخصه‌های این پژوهش قرار نگرفتند.

بداعت<sup>۳۱</sup>: آیا پژوهش حرف جدیدی برای گفتن دارد یا همان ایده‌های کهنه را در پوششی نو مطرح

27. Contextualization of concepts

28. Logic

29. Depth

30. Variation

31. Creativity

32. Sensitivity

33. Evidence of memos

34. Triangulation

از آن در مرحله کدگذاری محوری، به مقوله‌بندی و دسته‌بندی هر کدام از کدها در قالب عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای حکمرانی آموزش عالی پرداخته شد و در مرحله کدگذاری انتخابی، خلق نظریه و ارائه مدل صورت گرفت.

عوامل علی مؤثر بر حکمرانی مطلوب در حوزه آموزش عالی در پژوهش حاضر، بر اساس نظریه داده‌بنیاد و بر اساس رویکرد اشتراوس و کوربین استخراج شده است. عوامل علی به آن دسته از مقوله‌هایی اطلاق می‌شود که به طور کلی و در قالب مجموعه‌ای از کدهای شناسایی شده، بر راهبردها، عوامل مداخله‌گر، پیامدها و عوامل زمینه‌ای، تأثیر می‌گذارد.

عوامل زمینه‌ای مؤثر بر حکمرانی مطلوب در حوزه آموزش عالی، مجموعه علل و شرایطی هستند که کنشگر را ترغیب به روی آوردن به رفتار خاصی می‌کنند و با تحلیل داده‌های کیفی استخراج شدند که مشخص می‌کنند الزامات حکمرانی مطلوب آموزش عالی چیست.

عوامل مداخله‌گر بر حکمرانی آموزش عالی آن‌هایی هستند که اثرگذاری عوامل علی و زمینه‌ای بر رفتار را با معضلاتی مواجه می‌کنند. به این معنا که تأثیرگذاری عوامل علی و زمینه‌ای را دچار مشکل می‌کنند یا در این اثرگذاری تداخل ایجاد کرده و نقش مانع را ایفا می‌کنند.

راهبردهای مؤثر در حوزه حکمرانی مطلوب آموزش عالی، مجموعه اقداماتی هستند که سازمان در راستای اجرای حکمرانی مطلوب انجام می‌دهد.

پیامدها یا دستاوردهای حکمرانی مطلوب آموزش عالی، مجموعه عواملی هستند که در نتیجه اجرای

کثرت‌گرایی در داده‌ها<sup>۳۵</sup>: در تحقیق حاضر از مآخذ مختلف داده‌ها استفاده شده است. استفاده هم‌زمان از روش‌های مختلفی نظیر مصاحبه، بررسی یادداشت‌ها<sup>۳۶</sup> و بازبینی مکرر داده‌ها و اسناد و مدارک بالادستی، سبب شد بیشترین داده مقبول به دست آید.

کثرت‌گرایی در پژوهشگر<sup>۳۷</sup>: در این زمینه فرد دیگری فرایند را هم‌زمان با محقق پیگیری و ارزیابی کرد و همچنین مدل پدیدآمده به تأیید مدیران و خبرگان رسید.

کثرت‌گرایی در تئوری<sup>۳۸</sup>: در این تحقیق از نظر پژوهشگران، بهره‌برداران، مدیران اجرایی و افراد متخصص بهره برده شده است.

### ۳. یافته‌های پژوهش

فرایند تحلیل اطلاعات در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد مبتنی بر سه مرحله کدگذاری باز (خلق مفاهیم و مقوله‌ها) کدگذاری محوری (شناسایی مقوله‌های محوری) و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) است که در ادامه نحوه شکل‌گیری مقوله‌های حاصل از مفاهیم شرح داده می‌شود. ابتدا تمام نکات کلیدی مصاحبه‌ها استخراج و کدگذاری شدند و بعد از بررسی و تحلیل آن‌ها کدهای مشابه به مفاهیم خاصی اختصاص داده شد که مقوله محوری در این تحقیق «اجرای حکمرانی مطلوب در آموزش عالی» است.

در مرحله کدگذاری باز، کدهای کلی (کوچک‌ترین واحد مفهومی) در مصاحبه‌ها، استخراج شدند. پس

35. Triangulation in Data

36. Memo

37. Triangulation in Investigator

38. Triangulation in Theory

آموزش عالی به مفهوم حکمرانی آموزش عالی اشاره کرد که باعث شد، چندین بار اسامی مصاحبه‌شوندگان تغییر یابد و به شیوه نمونه‌گیری گلوله برفی اتکا شود. همچنین مشغله فراوان افراد متخصص در این حوزه و دشوار بودن دسترسی به آن‌ها سبب طولانی شدن روند مصاحبه‌ها شد.

بررسی مطالعات گذشته نشان‌دهنده این موضوع است که الگوهای ارائه‌شده قبلی جهت حکمرانی در آموزش عالی دارای کاستی‌های بسیاری هستند و از کارآمدی لازم برخوردار نیستند؛ به طوری که اندیشمندان نقدهای بسیاری به آن‌ها وارد داشته‌اند و بیشتر به داده‌های کمی و در دسترس توجه داشته‌اند. آنچه مسلم است این است که این ارزیابی‌ها و الگوها نمی‌تواند تنها بر مبنای یک عامل صورت گیرد، بلکه لازم است مجموعه عوامل مربوط به این مسئله تا حد امکان شناسایی شده و در قالب مدلی ارائه شوند. مثلاً پیش‌تر کریمی و میرسپاسی (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان «طراحی مدل حکمرانی در آموزش عالی کشور» ارائه دادند و با در نظر گرفتن زمینه‌های سیاسی، اقتصادی و اداری، شاخصه‌های شفافیت، پاسخ‌گویی و مشارکت نظام حکمرانی آموزش عالی را مورد شناسایی قرار دادند که با نتایج پژوهش حاضر منطبق است.

همچنین الوانی و مردانی (۱۳۹۱) مطالعه‌ای با عنوان «طراحی الگوی توسعه آموزش عالی ایران در افق چشم‌انداز ۲۰ساله کشور» را تدوین کرده و به شناسایی عوامل مؤثر ده‌گانه‌ای مشتعل بر ارزشی، دینی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، مدیریتی، سازمانی، فناوری، جغرافیایی، جمعیتی، امنیتی و زمانی، پرداخته‌اند و سپس به بررسی نحوه، میزان و مشارکت هریک از این عوامل در ساختار توسعه آموزش عالی پرداخته‌اند که همه این عوامل نیز در

حکمرانی مطلوب، در آموزش عالی ایجاد می‌شوند. در این تحقیق، برای کدگذاری محوری، از رهیافت اشتراوس و کوربین در نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. این پارادایم، چارچوبی منسجم است که به کمک آن می‌توان روابط احتمالی میان مقوله‌ها را سنجید و از طرفی دیگر، امکان فهم نسبتاً جامع پدیده موردنظر را فراهم می‌کند، مدل پارادایمی پژوهش حاضر، در تصویر شماره ۱ ارائه شده است.

همان‌طور که در مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین مشاهده می‌شود، عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مؤثر و مرتبط با حکمرانی مطلوب آموزش عالی، شناسایی شده‌اند.

#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

حکمرانی، یکی از عناصر کلیدی است که عملکرد نظام آموزش عالی و دانشگاه‌های یک کشور را تعیین می‌کند. می‌توان گفت که رشد فزاینده توجه به مفهوم حکمرانی در آموزش عالی، متأثر از رشد قابل توجه آموزش عالی و سازمان‌های مرتبط با آن در سطح جهان است. حکمرانی دانشگاهی بر قوانین و سازوکارهایی تأکید دارد که از طریق آن‌ها ذی‌نفعان متعدد دانشگاهی روی تصمیمات اتخاذشده تأثیر می‌گذارند. در محیط آموزش عالی، این نوع حکمرانی به اعمال رسمی و غیررسمی قدرت در چارچوب قوانین، سیاست‌ها و مقرراتی اشاره دارد که بیانگر حقوق و مسئولیت‌های دست‌اندرکاران مختلف دانشگاهی است و این بازیگران متعدد دانشگاهی، تحت لوای قانون باهم در تعامل هستند.

از محدودیت‌های این تحقیق می‌توان به عدم آشنایی و تسلط بسیاری از استادان و مسئولان

جدول ۲. ابعاد حکمرانی در حوزه آموزش عالی

مقوله کلی		مفهوم	کد نهایی استخراج‌شده	
نام	نام	نام	ردیف	ردیف
شرایط علی داخلی	۱	۱	مشارکت همه ذی‌نفعان آموزش عالی (دانشجو، استادان، صنعت و غیره) و ایجاد بسترهای قانونی برای این امر	۱
		۲	حاکمیت علمی به جای تصدی‌گری	۲
		۳	توجه به شاخصه‌های حکمرانی خوب (پاسخ‌گویی، قانون‌مداری، شفافیت و غیره) در سیاست‌گذاری	۳
		۴	استفاده از مسئولان مقتدر، باصلاحیت و متخصص	۴
شرایط علی خارجی	۲	۵	پرورش حکمرانان آموزش عالی	۵
		۶	توجه به استقلال دانشگاهی	۶
		۷	اصلاح قوانین بالادستی	۷
		۸	واکنش به روند تغییرات و تحولات بین‌المللی	۸
شرایط زمینه‌ای کلان	۱	۹	مشارکت همه نهادهای رسمی حوزه آموزش عالی و توجه به منافع فراسازمانی	۹
		۱	عوامل سیاسی	۱
		۲	عوامل اقتصادی و مالی	۲
		۳	عوامل اجتماعی، فرهنگی و تاریخی	۳
		۴	به وجود آمدن ثبات و پایداری در کشور	۴
		۵	عوامل بین‌المللی	۵
		۶	قانون و کیفیت قوانین و مقررات حوزه آموزش عالی	۶
		۷	ایجاد شاخصه‌های کلیدی ارزیابی عملکرد آموزش عالی و نهادهای سیاست‌گذار	۷
شرایط زمینه‌ای خرد	۲	۸	حاکمیت اخلاق در نظام آموزش عالی	۸



مقوله کلی		مفهوم		کد نهایی استخراج شده	
نام	نام	ردیف	نام	ردیف	نام
				۱	عدم اعتماد به جامعه دانشگاهی
				۲	وجود موانع قانونی و بوروکراتیزه شدن آموزش عالی
		۱	شرایط مداخله گر کوتاه مدت	۳	ضعف نهادی و ساختاری در سیاست گذاری آموزش عالی
				۴	عدم استفاده از مدیران (کارگزاران) شایسته و قدرتمند در آموزش عالی
	شرایط مداخله گر			۵	تقابل حکمرانی درونی و بیرونی
				۶	وجود ملاحظات سیاسی
		۲	شرایط مداخله گر طولانی مدت	۷	تعدد سازمان های موازی و تصمیم گیر
				۸	ورود و سهم خواهی غیر متخصصان به سبب جذاب بودن حوزه آموزش عالی
				۱	تمرکززدایی
		۱	استراتژی های ساختاری	۲	مهندسی مجدد ساختارها و فرایندها
	استراتژی ها			۳	تحقق و توسعه مشارکت همه ذی نفعان
		۲	استراتژی های نهادی	۴	تفویض اختیار به دانشگاه ها - استقلال دانشگاهی (دانشگاه های برتر)
				۱	تحقق رسالت مأموریت های آموزش عالی
		۱	پیامدهای درون سازمانی	۲	جاری شدن حکمرانی خوب (Good Governance) در آموزش عالی (شفافیت، پاسخ گویی و غیره)
	پیامدها			۳	همسویی و یکپارچگی میان نهادهای تصمیم گیر و گروه های ذی نفع
				۴	تربیت انسان شایسته
		۲	پیامدهای بیرون سازمانی	۵	برآورده ساختن نیازهای جامعه (تأمین نیروی انسانی مورد نیاز؛ کمک به حل مسائل کشور و غیره)

مقوله کلی		مفهوم		کد نهایی استخراج شده	
نام	نام	ردیف	نام	ردیف	نام
				۱	مشارکت
				۲	اجماع‌محوری
				۳	مسئولیت‌پذیری
				۴	شفافیت
پدیده اصلی و ابعاد آن	حکمرانی خوب	۱		۵	پاسخ‌گویی
				۶	اثربخشی و کارایی
				۷	برابری یا عدالت
				۸	قانون‌مداری

فصلنامه علمی سیاست‌های راهبردی و کلان

این امر، مشارکت نهادهای رسمی حوزه آموزش عالی و توجه به منافع فراسازمانی، توجه به حاکمیت علمی به جای تصدی‌گری، اصلاح قوانین بالادستی، پرورش حکمرانان آموزش عالی، واکنش غیرمنفعلانه به روند تغییرات و تحولات بین‌المللی، استفاده از مسئولان مقتدر، باصلاحیت و متخصص و توجه به استقلال دانشگاهی است. به علاوه عواملی که در مسیر تحقق و اجرای حکمرانی مطلوب، مداخله و محدودیت ایجاد می‌کنند، عبارت‌اند از عدم اعتماد به جامعه دانشگاهی برای انجام کارهای مربوط به حوزه خود، وجود موانع قانونی و بوروکراتیک شدن آموزش عالی، ضعف نهادی و ساختاری در سیاست‌گذاری آموزش عالی، وجود ملاحظات سیاسی، تقابل حکمرانی درونی و بیرونی، عدم استفاده از مدیران

پژوهش حاضر شناسایی و عنوان شدند. به علاوه روشن و متوسلی (۱۳۹۷)، مطالعه‌ای با عنوان «الگوی ذی‌نفع‌مداری مبتنی بر حکمرانی خوب برای ارتقا کیفیت وزارت علوم» ارائه دادند که در آن عنوان شد، مهم‌ترین موجبات حکمرانی نامطلوب در وزارت علوم عبارت‌اند از ۱. عوامل درون‌وزارتی؛ ۲. ابعاد برون‌وزارتی؛ ۳. عوامل با منشأ ذی‌نفعان؛ ۴. فقدان ارج و منزلت علم به ما هو علم که بر این موارد در نتایج به‌دست‌آمده از شناسایی عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر پژوهش حاضر صحنه گذاشته شده و تکمیل شده است.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که عواملی که روی اجرای حکمرانی مطلوب تأثیرگذارند، مشارکت ذی‌نفعان آموزش عالی و ایجاد بسترهای قانونی برای



### تصویر ۱. الگوی حکمرانی مطلوب در نظام آموزش عالی

اصیل آموزش عالی و (در قدم اول) جاری شدن ابعاد حکمرانی خوب در آموزش عالی (در قدم دوم به واسطه نقش تربیتی و هدایتگری آموزش عالی) در سطح جامعه تحقق یابد.

پیشنهادها و توصیه‌های سیاستی این پژوهش به این شرح است: تهیه یک طرح جامع و نقشه راه برای عملیاتی شدن حکمرانی مطلوب آموزش عالی؛ مشارکت دادن همه ذی‌نفعان آموزش عالی (دانشجو، هیئت‌علمی و غیره) و تعریف بسترهای قانونی آن؛ سپردن امور مربوط به دانشگاه به دانشگاهیان و توجه به استقلال دانشگاهی بر اساس قانون چهارم توسعه (آغاز طرح در ۱۳ دانشگاه برتر کشور به صورت پایلوت)؛ نیاز به وجود پشتیبانی‌های سیاسی، اقتصادی، مالی و اجتماعی موردنیاز برای تحقق حکمرانی مطلوب آموزش عالی؛ حل مسائل

(کارگزاران) شایسته و قدرتمند در آموزش عالی، تعدد سازمان‌های موازی و تصمیم‌گیر و ورود و سهم‌خواهی غیرمتخصصان به سبب جذاب بودن حوزه آموزش عالی.

عوامل سیاسی، اقتصادی و مالی، اجتماعی، فرهنگی و تاریخی، قانونی و کیفیت قوانین و مقررات و عوامل بین‌المللی نیز جزو شرایط زمینه‌ای لازم برای پیاده‌سازی حکمرانی مطلوب آموزش عالی هستند. همچنین ترسیم الگوی مطلوب آموزش عالی بر راهبردهایی نظیر تمرکززدایی، مهندسی مجدد ساختارها و فرایندها، مشارکت ذی‌نفعان و تفویض اختیار به دانشگاه‌ها، وابسته خواهد بود و انتظار است پیامدهایی نظیر پرورش انسان شایسته در سیستم آموزش عالی، همسویی و یکپارچگی میان نهادهای متعدد تصمیم‌گیر، تحقق رسالت‌های

قانونی، وضع قانون و کاهش تأثیر تغییر و تحولات سیاسی کشور بر تحقق حکمرانی مطلوب آموزش عالی؛ تعیین شفاف وظایف و نقش‌های هریک از نهادها و ساختارهای رسمی ذی‌نفع در حوزه آموزش عالی برای تحقق حکمرانی مطلوب در این حوزه؛ تعیین شاخص‌ها و معیارهای سنجش و ارزیابی موفقیت حکمرانی مطلوب آموزش عالی؛ شناسایی قوانین و مقررات موردنیاز به منظور یکپارچه‌سازی، هماهنگ‌سازی و ساده‌سازی شرایط، روندها، جریان‌های اطلاعاتی در موضوع حکمرانی مطلوب آموزش عالی.

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

تمامی اصول اخلاق پژوهش در این مقاله رعایت شده است.

### حامی مالی

این تحقیق هیچ گونه کمک مالی از سازمان‌های تأمین مالی در بخش‌های عمومی، تجاری یا غیرانتفاعی دریافت نکرد.

### مشارکت نویسندگان

تمامی نویسندگان به یک اندازه در نگارش اثر مشارکت داشته‌اند.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

## منابع فارسی

- الوانی، م.، مردانی، م.، ر. (۱۳۹۲). طراحی الگوی توسعه آموزش عالی ایران در افق چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور. نشریه برنامه ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، ۱۴، ۶۸-۲۶. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=262832>
- افخمی روحانی، ح.، رحمان سرشت، ح.، و مرجانی، ش. (۱۳۹۳). حکمرانی دانشگاهی و ارزیابی پرتال و وبگاه‌ها. نشریه نامه آموزش عالی، ۷(۲۸)، ۹۶-۷۵. [http://journal.sanjesh.org/article\\_14841.html](http://journal.sanjesh.org/article_14841.html)
- داداش کریمی، ی.، میرسپاسی، ن.، و نجف بیگی، ر. (۱۳۹۸). طراحی مدل حکمرانی در آموزش عالی کشور. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۷(۳)، ۲۸-۱۲. [http://ipom.journals.pnu.ac.ir/article\\_5881.html](http://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_5881.html)
- روشن، ا.، ر.، متوسلی، م. (۱۳۹۷). الگوی ذینفع مداری مبتنی بر حکمرانی خوب برای ارتقاء کیفیت وزارت علوم. فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۲(۱۲)، ۴۱-۷۱، ۴۹. [http://www.jiera.ir/article\\_64750.html](http://www.jiera.ir/article_64750.html)
- کازمیان، غ.، قربانزاده، و.، واعظی، ر.، و شاه‌محمدی، م. (۱۳۹۸). الگوی نقش و ساختار حکمروایی محلی در نظام مدیریتی ایران. مدیریت دولتی، ۱۱(۲)، ۲۰۲-۱۷۹. [https://journals.ut.ac.ir/article\\_71293.html](https://journals.ut.ac.ir/article_71293.html)
- فتح الهی، ا.، منی، م.، صباغیان، ز.، فراستخواه، م.، قاضی طباطبائی، م. (۱۳۹۳). تحلیل محتوایی برنامه های پنجگانه توسعه ایران با توجه به مقوله‌های الگوهای حکمرانی آموزش عالی. آموزش عالی ایران، ۶(۴)، ۷۴-۲۸. <http://ihez.ir/article-1-378-fa.html>
- قورچیان، ن.، ق.، و احمدی رضایی، ح. (۱۳۹۳). حکمرانی دانشگاه‌های تراز جهانی، ضرورت یا نیاز. فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، ۲۵، ۳۴-۲۳. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=259209>

## References

- Afkhami Rohani, H., Rahmanseresht, H., & Marjani, Sh. (2015). [University governance and evaluation of web-sites and portals (Persian)]. *Higher Education Letter*, 7(28), 75-96. [http://journal.sanjesh.org/article\\_14841.html?lang=en](http://journal.sanjesh.org/article_14841.html?lang=en)
- Alvani, S. M., & Mardani, M. R. (2013). [Designing Patterns of Higher Education Development in Iran's 2025 Vision (Persian)]. *Social Development & Welfare Planning*, 5(14), 26-68. [https://qjstd.atu.ac.ir/article\\_3263.html?lang=en](https://qjstd.atu.ac.ir/article_3263.html?lang=en)
- Carnegie, G. D., & Tuck, J. (2010). Understanding the ABC of university governance. *Australian Journal of Public Administration*, 69(4), 431-44. [DOI:10.1111/j.1467-8500.2010.00699.x]
- Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Bradford: Emerald Group Publishing Limited. [https://www.google.com/books/edition/Creating\\_Entrepreneurial\\_Universities/\\_BPkSQAACAAJ?hl=en](https://www.google.com/books/edition/Creating_Entrepreneurial_Universities/_BPkSQAACAAJ?hl=en)
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21. [DOI:10.1007/BF00988593]
- Dadash Karimi, Yahya., Miraspasi, N., & Najaf Beigi, R. (2019). [Designing a model for the higher education governance (Persian)]. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 7(3), 11-28. [http://ipom.journals.pnu.ac.ir/article\\_5881\\_en.html](http://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_5881_en.html)
- De Boer, H. F., Enders, J., & Leisyte, L. (2007). Public sector reform in Dutch higher education: The organizational transformation of the university. *Public Administration*, 85(1), 27-46. [DOI:10.1111/j.1467-9299.2007.00632.x]
- Denzin, N. K. (1994). *Introduction: Entering the field of qualitative research. Handbook of qualitative research*. California: Sage Publication Inc. <https://ci.nii.ac.jp/naid/10019607065/>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. California: Sage Publication. [https://www.google.com/books/edition/Handbook\\_of\\_Qualitative\\_Research/u8hpAAAAMAAJ?hl=en](https://www.google.com/books/edition/Handbook_of_Qualitative_Research/u8hpAAAAMAAJ?hl=en)
- Dobbins, M., & Knill, C. (2009). Higher education policies in Central and Eastern Europe: Convergence towards a common model? *Governance*, 22(3), 397-430 [DOI:10.1111/j.1468-0491.2009.01445.x]
- Huang, F. (2018). University governance in China and Japan: Major findings from national surveys. *International Journal of Educational Development*, 63, 12-9. [DOI:10.1016/j.ijedudev.2017.05.006]
- Fat Elahi, A., Yemen, M., Sabaghian, Z., Frostkhah, M., & Ghazi Tabatabai, M. (2014). [Content analysis of Iran's five development plans according to higher education governance patterns (Persian)]. *Journal of Iranian Higher Education*, 6(4), 47-82. <http://ihj.ir/article-1-378-en.html>
- Ferlie, E., Musselin, C., & Andresani, G. (2009). The governance of higher education systems: A public management perspective. In C. Paradeise, E. Reale, I. Bleiklie, & E. Ferlie (Eds), *University Governance* (pp. 1-19). Dordrecht: Springer. [DOI:10.1007/978-1-4020-9515-3\_1]
- Kazemian, Gh., Ghorbanizade, V., Vaezi, R., & Shahmohammadi, M. (2019). [A pattern of role and structure of local governance in Iran's management system (Persian)]. *Journal of Public Administration*, 11(2), 179-202. [DOI:10.1111/j.1468-0491.2009.01445.x]
- Kennedy, K. J. (2003). Higher education governance as a key policy issue in the 21<sup>st</sup> century. *Educational Research for Policy and Practice*, 2(1):55-70. [DOI:10.1023/A:1024468018883]
- Ghouchian, N. Gh., & Ahmadi Rezaei, H. (2014). [Governance of world-class universities; a necessity or a need? (Persian)]. *Journal of Future Studies Management*, 25(100), 23-34. [https://jmf.fr.srbiau.ac.ir/article\\_8129.html?lang=en](https://jmf.fr.srbiau.ac.ir/article_8129.html?lang=en)
- Jongbloed, B. (2003). Marketisation in higher education, Clark's triangle and the essential ingredients of markets. *Higher Education Quarterly*, 57(2), 110-35. [DOI:10.1111/1468-2273.00238]
- Lyll, C., & Tait, J. Shifting policy debates and the implications for governance. In C. Lyall, & J. Tait (Eds.), *New Modes Of Governance Developing An Integrated Policy Approach to Science, Technology, Risk and the Environment* (pp. 3-17). Oxford: Taylor & Francis. [https://www.google.com/books/edition/New\\_Modes\\_of\\_Governance/YK40DwAAQBAJ?hl=en](https://www.google.com/books/edition/New_Modes_of_Governance/YK40DwAAQBAJ?hl=en)
- Marginson, S. (2013). Different roads to a shared goal: Political and cultural variation in world-class universities. In Q. Wang, Y. Cheng & N. C. Liu, (Eds), *Build-*

*ing World-Class Universities Different Approaches To a Shared Goal* (pp. 13-33). Rotterdam: Sense Publisher. [DOI:10.1007/978-94-6209-034-7\_2]

Marginson, S., & Considine, M. (2000). *The enterprise university: Power, governance and reinvention in Australia*. Cambridge: Cambridge University Press. [https://www.google.com/books/edition/The\\_Enterprise\\_University/SLjlFVJVOsC?hl=en&gbpv=0](https://www.google.com/books/edition/The_Enterprise_University/SLjlFVJVOsC?hl=en&gbpv=0)

Meehan, E. M. (2003). *From government to governance, civic participation and 'new politics': The context of potential opportunities for the better representation of women*. Belfast: Centre for Advancement of Women in Politics, Queen's University Belfast. [https://www.google.com/books/edition/From\\_Government\\_to\\_Governance\\_Civic\\_Part/sZiAAQAACAAJ?hl=en](https://www.google.com/books/edition/From_Government_to_Governance_Civic_Part/sZiAAQAACAAJ?hl=en)

Munawir, M., Raharjo, K., Djalil, M. A., Syahputra, H., Muslim, B., & Adam, M. (2019). Dimensions of identity strength and organizational citizenship behavior (OCB) in establishing good university governance and performance of religious ideology-based higher educations. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(2), 250-72. [DOI:10.1108/JARHE-07-2018-0115]

Neave, N. G. (1994). *Government and higher education relationships across three continents: The winds of change*. Bradford: Emerald Group Publishing Limited. [https://www.google.com/books/edition/Government\\_and\\_Higher\\_Education\\_Relation/JgPyMQEACAAJ?hl=en](https://www.google.com/books/edition/Government_and_Higher_Education_Relation/JgPyMQEACAAJ?hl=en)

Olsen, J. P. (2007). The institutional dynamics of the European University. In M. P. Maassen, & J. P. Olsen (Eds.), *University Dynamics and European Integration* (pp. 25-54). Dordrecht: Springer. [DOI:10.1007/978-1-4020-5971-1\_2]

Roshan, A. R., & Motevaseli, M. (2018). [Designing a stakeholder-oriented pattern, based on good governance for improving the quality of the Ministry Of Science, Research and Technology (MSRT) (Persian)]. *Journal of Research in Educational Systems*, 12(41), 49-71. [DOI:10.1007/978-1-4020-5971-1\_2]

Thompson, N. (2005). Inter-institutional relations in the governance of England's national parks: A governmentality perspective. *Journal of Rural Studies*, 21(3), 323-334. [DOI:10.1016/j.jurstud.2005.04.001]

Trakman, L. (2008). Modelling university governance. *Higher Education Quarterly*, 62(1-2), 63-83. [DOI:10.1111/j.1468-2273.2008.00384.x]

