



## Research Paper

### Synthesizing the Components of University Governance with a Transformational Approach in the Direction of Regional Planning and Sustainable Development

Somayeh Jahanshiri<sup>1</sup>, Mohammad Nourian<sup>\*2</sup>, Abbas Madandar Arani<sup>3</sup>

1. PhD student, Department of Educational Planning, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Department of Educational Planning, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
3. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

#### ARTICLE INFO

**PP:** 254-270

Use your device to scan and read the article online



#### Keywords:

*Governance, Governance Models, Transformational Approach, Synthesis Research, Higher Education System..*

#### Abstract

The most key factor of changes; Technological developments, social and economic developments, and globalization developments are the ones that all areas of human life have been affected by and have planned the basis of their life relationships based on those developments. Therefore, the developments of higher education governance are not exempted from this rule, but have been influenced by it. The purpose of this study is to investigate the components and elements of university governance and to design the native model of Iranian universities through understanding the relationship and role of each of them. In this research, based on synthesis research and meta-study (meta-composition), 87 components (indices) were obtained from 40 valid articles, which were confirmed by 30 experts using the Delphi technique. After analyzing the governance indicators in higher education, it was found that these indicators are in six larger dimensions and in 2 parts: internal factors (management systems and its processes, open and responsive and responsible system, participation of internal stakeholders) and external factors (governance and institutional independence, financial independence, academic freedom, participation of foreign stakeholders). To understand the phenomenon of higher education, paying attention to the institutional roots and balance of power in modern higher education systems is Clark's triangle, which distinguishes between the government control model, the Humboldt model (rule by academics) and the American-English market-oriented model. Taking into account the dimensions of transformational governance in the higher education system and the foundations of new theories and researches, the result of the research shows that there

**Citation:** Jahanshiri, S., Nourian, M., Madandar Arani, A. (2023). **Synthesizing the Components of University Governance with a Transformational Approach in the Direction of Regional Planning and Sustainable Development.** *Geography(Regional Planning)*, 13(52), 254-270.

**DOI:** 10.22034/JGEOQ.2024.284028.3045

**DOR:**

\* **Corresponding author:** Mohammad Nourian, **Email:** mnourian2001@yahoo.com

## Extended Abstract

### Introduction

Proper governance significantly impacts higher education quality by striving for a balance between autonomy and accountability (Zaman, 2015). University governance is complex, requiring redefinition alongside stakeholder acceptance, amidst significant biosphere changes. Additionally, governance structures vary across countries, adding complexity. Globally, higher education undergoes rapid changes due to knowledge-based societies, globalization, and economic development, prompting reform efforts. Convergence pressures and modern governmental management increasingly challenge domestic higher education institutions (Vira, 2004; Olson, 2007; Kordchon & et al., 2007).

Interest in universities grows, aiming not just for process integrity but also increased societal investment in education and innovation (Prondzynski, 2012). University governance models, like academic senate, corporate, trustee, and shareholder governance, receive attention (Shattock, 2008). Three major patterns of governance models include state-centric, market-oriented, and university self-governance (Humboldt model), posing challenges. In Iran, diverse objectives exist beyond applying a single model, urging the need for indigenous governance models.

Research objectives include examining internal and external factors influencing university governance within a transformative approach. The main issue is defining the university governance model under a transformative approach.

### Methodology

In terms of the current research's objective, it is applied in nature, employing a qualitative research approach, with a strategy based on synthesizing theoretical frameworks and previous related studies (research synthesis). Research synthesis, akin to qualitative meta-analysis, amalgamates specific features of the research literature. The aim is to amalgamate research to generate generalizations. This study utilizes the synthesis research method, encompassing the following steps: 1- Establishing the research question - 2-

Systematically reviewing the literature - 3- Searching and selecting pertinent documents - 4- Extracting information from the documents - 5- Analyzing and qualitatively combining findings - 6- Presenting. To scrutinize the background of prior studies and integrate their results concerning governance components, resources from libraries and articles from databases were utilized. The research population comprised all digital documents and articles from 2007 to 2022 sourced from ProQuest, Scopus, Springer, and Science Direct databases.

### Results and Discussion

External and internal factors influence the evolution of the governance system of higher education. External factors include technological changes, globalization, and socio-economic changes that impact the relationship between the university, the government, and the market. These developments lead to redefining the mission of universities, changes in structure and processes, and the formation of collaborative governance. Internal factors include the management system and processes, open and responsive systems, and the involvement of internal stakeholders. These factors lead to changes in the management and policy processes of universities, with an emphasis on transparency, accountability, and responsibility. Therefore, transformation in the governance system of higher education is shaped not only by external factors but also by internal changes, moving towards modern and participatory governance.

The average score for each category obtained from the synthesis of articles was higher than 4 (out of 7), indicating the importance of these categories. Additionally, Kendall's statistic value is 0.767, indicating approximately 77% agreement among the opinions of experts. A significance value of 0.008 has been calculated, indicating that the observed correlation coefficient is significant. This suggests that the utilization of these categories in designing the university governance model has demonstrated good validity.

### Conclusion

The concept of governance in higher education has undergone significant changes in recent decades. These changes are rooted in

the dynamics and challenges that higher education institutions face. Researchers have identified various challenges in the field of higher education, which have had a profound impact on the governance and management of universities. As a result, universities have increasingly adopted market-oriented and quasi-commercial governance approaches, moving away from traditional government-oriented approaches. Considering the dimensions of transformative governance in the higher education system and the foundations of new theories and research, it becomes apparent that there is no one-size-fits-all governance model. Instead, governance models should be designed and selected based on the specific cultural and procedural characteristics of each society. This is crucial in defining the higher education system's policies within a country.

## References

1. Altovaejery. Abdolaziz (2005) Islamic Education, Hay Ryad, Rabat, Kingdm of morocco, ISESCO, Islamic Education, Scientific and cultural organization
2. Andam, R., Khachian, A., & Asgari, M. (2015). Factors affecting change management in physical education faculties. *Journal of Public Organization Management*, 3(2), 10. [In Persian]
3. Bazargan-Harandi, A. (1998). An introduction to quality assessment in Iranian higher education: Challenges and prospects. *Research and Planning in Higher Education*, 6(2-1), 115-129. [In Persian]
4. Birnbaum R (2004) The end of shared governance: looking ahead or looking back. *N Dir High Educ* 127:5–22
5. Campbell (2002). Governance structures: academic senate and trustee boards. Available at: <http://www.asstudent.unco.edu/students/ae-extra.p2>
6. Davari A (2010) The position of the Board of Trustees in Iranian higher education system. *Majlis & Rahbord* 15(59):7–34
7. Duryea ED (2000) The academic corporation: a history of college and university governing boards. Flamer Press, New York
8. Fathollahi, A., Yemeni, M., Sabaghian, Z., Farastkhah-Moghaddam, F., & Ghazi Tabatabaie, M. (2014). Content analysis of Iran's five-year development plans based on the governance patterns of higher education. *Iranian Higher Education Association Journal*, 6(4), 47-82. [In Persian]
9. Fazli, R., & Amjadian Kiumars. (2011). Strategic document of the Elementary Education Department of the Ministry of Education. Rasht: Baloor Publishing. [In Persian]
10. Harman K, Treadgold E (2007) Changing patterns of governance for Australian universities. *Higher Educ Res Develop* 26(1):13–29
11. Ingram RT, Weary WA (2000) Presidential & board assessment in higher education: purposes, policies, & strategies. Association of Governing Boards of Universities & Colleges, WashingtonDC
12. Jahaniyan, R. (2010). Exploring ways to create and strengthen public participation in education. *Innovations in Educational Management*, 5(3), 45-58. [In Persian]
13. Meier et al (2004) Multi level governance and organizational performance: investigating the politicalbureaucratic labyrinth. *J Policy Anal Manage* 23(1):31–47
14. Prondzynski FV (2012) Report of the review of higher education governance in Scotland. Scottish Government, Edinburgh

The research findings indicate that when more attention is given to internal and primary components of a higher education system, such as management systems and processes, stakeholder participation, and open and responsive systems, state-oriented governance models appear to be more effective. On the other hand, when external and secondary components, such as governance and institutional independence, and academic freedom within society, are emphasized, academic models that align with internal factors tend to be more efficient. Additionally, when considering external factors like financial independence in conjunction with governance and institutional independence or academic freedom, market-oriented patterns seem to be more effective..

15. Shattock M (2008) Managing good governance in higher education. Open Univesity Press, Maidenhead
16. Shills, E.(1988) the academic ethic (Chicago: University oc Chicago press, cited in Boclen. C & etal

17. Trakman L (2008) Modelling university governance. High Educ Q 62(1/2):63–83



انجمن ژئوپلیتیک ایران

# فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه ای)

دوره ۱۳، شماره ۵۲، پاییز ۱۴۰۲

شاپا چاپی: ۶۴۶۲-۲۲۲۸ شاپا الکترونیکی: ۲۱۱۲-۲۷۸۳

Journal Homepage: <https://www.jgeoqeshm.ir/>



## مقاله پژوهشی

### سنتز پژوهی مولفه‌های حکمرانی دانشگاهی با رویکرد تحول‌گرا در راستای برنامه‌ریزی منطقه‌ای و توسعه پایدار

سمیه جهانشیری - دانشجوی دکتری، گروه برنامه ریزی آموزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

محمد نوریان\* - دانشیار گروه برنامه ریزی آموزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

عباس معدن دار آرائی - دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
<p><b>شماره صفحات:</b> ۲۷۰-۲۵۴</p> <p>از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید</p>  <p><b>واژه‌های کلیدی:</b> حکمرانی، مدل‌های حکمرانی، رویکرد تحول‌گرا، سنتز پژوهی، نظام آموزش عالی.</p>	<p>کلیدی‌ترین عامل تحولات؛ تحولات فناورانه، تحولات اجتماعی و اقتصادی و تحولات جهانی شدن است که کلیه ساحت‌های زندگی بشر از آن تأثیر پذیرفته و مبنای مناسبات زندگی خود را بر اساس آن تحولات طرح‌ریزی کرده‌اند. از این رو، تحولات حکمرانی آموزش عالی نیز از این قاعده مستثنی نبوده و بلکه تحت تأثیر آن قرار گرفته است. هدف از این مطالعه، بررسی مؤلفه‌ها و عناصر حکمرانی دانشگاهی است و از طریق شناخت رابطه و نقش هر یک از آن‌ها، الگوی بومی دانشگاه‌های ایران طراحی گردد. در این پژوهش بر اساس سنتز پژوهی و روش فرامطالعه (فرا ترکیب)، ۸۷ مؤلفه (شاخص) از ۴۰ مقاله معتبر بدست آمد که با استفاده از تکنیک دلفی توسط ۳۰ نفر از خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. پس از تحلیل شاخص‌های حکمرانی در آموزش عالی، مشخص شد که این شاخص‌ها در شش بعد کلان‌تر و در ۲ بخش عوامل درونی (سیستم‌های مدیریتی و فرآیندهای آن، سیستم باز و پاسخگو و مسئولیت پذیر، مشارکت ذی‌نفعان داخلی) و عوامل بیرونی (حاکمیت و استقلال نهادی، استقلال مالی، آزادی آکادمیک، مشارکت ذی‌نفعان خارجی) جای می‌گیرند. برای درک پدیده آموزش عالی توجه به ریشه‌های نهادی و تعادل قدرت در نظام‌های آموزش عالی مدرن، مثلث کلارک است که میان الگوی کنترل دولتی، الگوی هومبولتی (حکمرانی دانشگاهیان) و الگوی بازار محور آمریکایی - انگلیسی تمایز قائل می‌شود. با در نظر گرفتن ابعاد حکمرانی تحول‌گرا در نظام آموزش عالی و مبانی نظریات و تحقیقات جدید، نتیجه پژوهش بیانگر اینست که تک مدل حکمرانی وجود ندارد و بایستی طراحی و گزینش مدل‌های حکمرانی بر اساس وزن و درجه ابعاد شش‌گانه در هر یک از جوامع با فرهنگ و نظام سیاسی و رویه سیاستی نظام آموزش عالی آن کشور تعریف گردد. هر چه در جامعه‌ای به عوامل درونی لازمه توجه باشد؛ الگوی حکمرانی دانشگاهی به سمت دولتی و هر چه به عوامل بیرونی لازمه توجه باشد؛ الگوی حکمرانی دانشگاهی به سمت بازارمحوری سوق پیدا می‌کند.</p>

**استناد:** جهانشیری، سیمیه؛ نوریان، محمد؛ معدن دار آرائی، عباس (۱۴۰۲). سنتز پژوهی مولفه‌های حکمرانی دانشگاهی با رویکرد تحول‌گرا در راستای برنامه‌ریزی منطقه‌ای و توسعه پایدار. فصلنامه جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)، ۱۳(۵۲)، صص ۲۵۴-۲۷۰.

DOI: 10.22034/JGEOQ.2024.284028.3045

DOR:

## مقدمه

حکمرانی مناسب، یکی از عوامل اصلی در بهبود کیفیت آموزش عالی است که برای ایجاد تعادل بین استقلال و پاسخگویی، نقش کیفیت در آموزش عالی به مرور زمان افزایش یافته است (زمان، ۲۰۱۵). این نقش، به گونه‌ای است که می‌توان گفت حکمرانی دانشگاهی، امری است بسیار پیچیده که با پذیرش نظرات پارکر یعنی تغییرات وسیع زیست جهان دانشگاه، بازتعریف آن ضروری است. نکته دیگر، اینکه ساختار حکمرانی دانشگاهی در کشورهای مختلف، متناسب با ساختارهای حکمرانی آن‌ها متفاوت است و همین موضوع، موجب پیچیدگی آن شده است.

در سراسر جهان، آموزش عالی در معرض تغییرات روزافزونی است. ظهور جامعه دانش محور (دلانتی ۲۰۰۱، آرتور ۲۰۰۶ و کورنیتزکا و همکاران ۲۰۰۷)، تحولات جهانی شدن، توسعه روزافزون اقتصادی و فشارهای رقابتی فزاینده ناشی از جهانی شدن، محرک تلاش‌های گوناگون در راستای اصلاحات در زمینه نظام‌های معاصر آموزش عالی شده است. با توجه به فشارهای مروج همگرایی همانند فرآیند بلونیا و گسترش مدیریت دولتی نوین، مؤسسات داخلی آموزش عالی به صورت فزاینده‌ای در معرض دیدگاه‌های رقابتی (انتقادی) - از اینکه نظام‌های آموزش عالی و مؤسسات آموزش عالی چگونه باید حکمرانی شوند - قرار گرفته اند (ویرا ۲۰۰۴، اولسون ۲۰۰۷، کرد چن و همکاران ۲۰۰۷).

در همان زمان، نظام‌های آموزش عالی ملی منحصر به فرد که هنوز تحت کنترل رژیم‌های هماهنگ‌کننده و تنظیم‌کننده در هر کشور خاص بودند، به میزان بسیار زیادی منعکس‌کننده تحولات نهادی و تاریخی ملی هستند. تحقیقات قبلی نشان داده‌اند که در میان تقاضا برای دانشگاه‌های کارآتر، سیاست‌گذاران آموزش عالی، در حال طراحی و توسعه الگوهای حکمرانی و اغلب تحول‌یابنده از مؤسسات آموزش عالی با در نظر گرفتن نقش دولت در کنار نقش و کارکرد اجتماعی - اقتصادی آموزش عالی هستند (کورنیتزکا و ماسون ۲۰۰۵). بسیاری از اصلاحات و تحولات در حال وقوع در اروپا، مخصوصاً تحت لوای بازاری شدن، در طیفی از عقب‌نشینی دولت به عنوان تأمین‌کننده مالی تا اختصاص اقتدار راهبردی به مدیران دانشگاه‌ها و همچنین تمرکز فزاینده به کاربرد اقتصادی تدریس و تحقیق قرار دارند (میک ۲۰۰۶، فیلیپ ۲۰۰۷ و نیو ۲۰۰۳).

مطالعات نشان داده است که حاکمیت دانشگاهی یک موضوع مهم و قابل توجه است. در واقع، علایق به مؤسسات عمومی از طریق دانشگاه بیشتر می‌شود. این فقط یک سؤال نیست؛ حاکمیت از طریق حاکمیت شرکتی در دنیای تجارت حصول اطمینان از صداقت و شفافیت فرآیندها، بلکه مسأله اصلی، اجازه دادن به جامعه در سرمایه‌گذاری بیشتر در آموزش، دانش و نوآوری فکری است (Prondzynski, 2012). این رشد مداوم تعداد مؤسسات عمومی و مؤسسات خصوصی سیستم‌های آموزش عالی را پیچیده تر می‌کند. این مستلزم مدیریت و نظارت بر بخش‌ها به خصوص بخش تخصصی است. در نتیجه، مدل‌های قدیمی؛ کنترل کامل از سوی وزارتخانه‌های مرکزی آموزش؛ ناپایدار بوده است در دراز مدت و با موارد جدید جایگزین می‌شوند. حکمرانی دانشگاهی مجموعه کاملی از روابط که سیستم‌های سیاست‌گذاری را در محیط‌های دانشگاهی هدایت می‌کند. پیدایش این مفهوم منجر به ساخت مدل‌های مختلف حکومتی که بر بقای آموزش عالی در دوره‌های مختلف زمانی شده است (شاتوک، ۲۰۰۸). از میان این مدل‌ها، حکمرانی دانشگاه توسط هیأت علمی، حاکمیت شرکتی، حاکمیت متولی و حاکمیت سهامداران (شاتوک، ۲۰۰۸) و همچنین مدل‌های آمالگام حکمرانی مورد توجه ویژه محققان مختلف قرار گرفته است (Birnbau 2004).

از طریق تلفیق دیدگاه‌های مرتبط با الگوهای حکمرانی آموزش عالی، سه الگوی عمده در نظر گرفته شده است که عبارت از: الگوی دولت‌گرا، الگوی بازار محور و الگوی مبتنی بر خود حکمرانی دانشگاهیان (الگوی هومبولتی)

این مدل‌ها به عنوان یک موضوع چالش برانگیز در آموزش عالی مطرح است. نتایج تحلیل‌های انجام شده در جامعه آموزش عالی ایران نشان داده‌اند که چندین هدف متفاوت فراتر از کاربرد مدل در موقعیت‌های مختلف هر حکومت وجود دارد. در واقع

1 Blogna Process

2 Vaira

3 Olsen

4 Kruscken

5 Gornitzka &amp; Maassen

6 Meek

7 phillip

8 Neave



دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی هزاره سوم مأموریت‌های مختلفی را بر عهده می‌گیرند و بنابراین یک مدل در همه کارآمد نیست و مناسب نیست. بنابراین ارائه الگوهای بومی حکمرانی دانشگاهی در جامعه امروزی کشور ضرورت و اهمیت پیدا می‌کند.

در راستای دستیابی به اهداف پژوهش، سؤالات فرعی اینگونه تعریف گردید:

۱. عوامل درونی مؤثر در حکمرانی دانشگاهی با توجه به رویکرد تحول‌گرا چیست؟

۲. عوامل بیرونی مؤثر در حکمرانی دانشگاهی با توجه به رویکرد تحول‌گرا چیست؟

در واقع مسأله اصلی این مطالعه این است که اگر رویکرد تحولی در سیستم دانشگاهی کشور ایجاد گردد؛ الگوی حکمرانی دانشگاهی چگونه باید باشد؟

### پیشینه پژوهش

سیتا یوبلینا و همکاران (۲۰۱۷) مقاله‌ای با عنوان "پیاده‌سازی حکمرانی خوب دانشگاهی در دانشگاه‌های خصوصی در اندونزی"، تأثیر اجرای حکمرانی خوب دانشگاهی بر کیفیت آموزش در دانشگاه‌های خصوصی ماکاسر (اندونزی) را هدف تحقیق خود قرار داده است. این مطالعه نشان داد که اجرای حاکمیت خوب دانشگاه به طور قابل توجهی و تأثیر مستقیمی بر کیفیت آموزش دارد. میوسین و همکاران (۲۰۱۹) مقاله‌ای با عنوان "رابطه حکمرانی خوب دانشگاهی بر رضایت دانشجویان" انجام دادند. نتایج نشان داد که حاکمیت خوب دانشگاه، کیفیت تدریس استادان وامکانات یادگیری تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت دانشجویان دارد. ثابت شده است که کیفیت تدریس استادان تحت تأثیر حاکمیت خوب دانشگاه است. علاوه بر این، امکانات یادگیری نیز در حاکمیت خوب دانشگاه تأثیر بسزایی دارد.

احمد فتح الهی و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله‌ای با عنوان "تحلیل محتوای برنامه‌های توسعه آموزش عالی با تمرکز بر تغییرات ساختاری و کارکردی استقلال نظام دانشگاهی"، به بررسی مقایسه‌ای تغییرات ساختاری و کارکردی استقلال نظام دانشگاهی در برنامه‌های پنج ساله بخش آموزش عالی پس از انقلاب اسلامی پرداخته شده است. نتایج نشان داد: در حالت کلی و با نگاهی به سیر تغییرات ساختاری (مدل‌های حکمرانی آموزش عالی) و کارکردی استقلال دانشگاهی در طول برنامه پنجم توسعه، ملاحظه می‌شود که یک تغییر درجهت‌گیری و نگرش برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران کشور، از مدل‌های حکمرانی دولت‌گرا به مدل‌های حکمرانی هومبولتی و بازارمحور ایجاد شده که به تبع این تغییر نگرش، میزان توجه به برخی از کارکردهای استقلال دانشگاهی در طی برنامه‌های سوم، چهارم و پنجم توسعه، بیش از سایر برنامه‌ها بوده است. همین رابطه مثبت نشان دهنده تعامل بین ابعاد ساختاری و کارکردی استقلال دانشگاهی در طی برنامه‌های توسعه است.

### مبانی نظری

#### الگوهای حکمرانی دانشگاهی

مدیریت دانشگاه توسط هیأت علمی: مدیریت دانشگاه توسط هیأت علمی، که گاهی از آن به عنوان آکسبریج یاد می‌شود مدل حکومت داری به بارزترین آنها شکل خودگردانی اشاره می‌کند (شاتوک، ۲۰۰۸). بر اساس این مدل که قدیمی‌ترین مدل حکمرانی دانشگاهی است، دانشگاه‌ها باید اساساً توسط اعضای هیئت علمی خود مدیریت شوند. این مدل نیز گاهی اوقات به عنوان حکومت دانشگاهی نامیده می‌شود. از نظر فلسفی، حکمرانی اعضای هیئت علمی تجلی دموکراسی علمی است در محیط‌های دانشگاهی (تراکمن، ۲۰۰۸).

حاکمیت شرکتی: برای دستیابی به موفقیت، حاکمیت شرکتی به همه شرکت کنندگان از جمله هیئت مدیره، متولیان، مدیران، اعضای هیئت علمی، کارکنان، و دانش آموزان، به تعهدات محکم و تلاش متمرکز در طول زمان نیاز دارد. که این مدل معمولاً در بسیاری از محیط‌های دانشگاهی مانند دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی استرالیا استفاده می‌شود. (Treadgold & Harman, 2007). انتقاد اصلی علیه مدل حاکمیت شرکتی این است که استفاده از آن ممکن است منجر به رویکرد اصلاحی مشترک و تجاری

سازی نامنظم در آموزش عالی شود. به طور خلاصه، انتخاب مدل حاکمیت شرکتی توسط دانشگاه به پیشینه و زمینه دانشگاه بستگی دارد.

### حاکمیت متولی (هیأت امنایی):

اولین هیئت امناء در دانشگاه‌های اروپایی و همچنین در دانشگاه‌های معتبر آمریکا در قرن چهاردهم و هفدهم تأسیس شد. امروزه، هیأت امناء در نهادهای حاکم بسیاری در دانشگاه‌های اروپایی و آمریکایی هستند. (داوری، ۲۰۱۰) هیأت‌های امناء به عنوان روسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عادی، ساختار آکادمیک، دارای مسئولیت‌های سنگین بسیاری است. حفظ استقلال دانشگاه و حفظ اقتدار آن، حمایت از دانشگاه آزادی اعضای هیأت علمی، و تضمین اثربخشی و کارایی هر دو سیاست‌ها و عملکردهای آنها. مهمترین وظایف هیأت امناء، نهاد حاکمیتی دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی اینست که: چه کسی نقش مهمی در هدایت مؤسسات دانشگاهی به سمت سیستم‌های کارآمدتر دارد (کمیل، ۲۰۰۲؛ Duryea, 2000). برخی از محققان بیان کرده‌اند که تبیین رسالت دانشگاه؛ تضمین برنامه ریزی تحصیلی؛ تعیین اهداف تحصیلی؛ ارزیابی عملکرد تحصیلی؛ تصویب برنامه‌های تحصیلی؛ تضمین رفاه اعضای هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان؛ فراهم آوردن منابع مالی؛ و حفظ استقلال دانشگاهی از جمله مسئولیت‌های اصلی هیئت امنای یک دانشگاه است که نقش مهمی در بقاء دانشگاه ایفا می‌کند (اینگرام و ویری، ۲۰۰۰).

در مدل حاکمیت متولی، موفقیت حکمرانی از طریق ایجاد اعتماد بین آنها حاصل می‌شود. بنابراین ایجاد اعتماد بین اعضا مورد توجه قرار می‌گیرد. این طرفداران حاکمیت متولی معتقدند که این مدل می‌تواند به ارائه کیفیت بالای حکمرانی کمک کند. با این حال، برخی از محققان معتقدند که اثربخشی حاکمیت متولی مبهم است زیرا موارد کمی در گزارش مراکز آموزش عالی دولتی آمده است. (تراکمن، ۲۰۰۸). حاکمیت ذینفعان: مدل حاکمیت ذینفعان متفاوت از مدل‌های دانشگاهی، شرکتی و آمالگامی است. این مدل از حکمرانی زمانی که حکومت بر سطح وسیعی تأثیر می‌گذارد طیفی از ذینفعان مانند دانشجویان، اساتید اعضا، فارغ التحصیلان، دولت و جامعه وجود دارد.

به طور کلی این مدل در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی تجلی طیف وسیعی از منافع زیست محیطی، ارزشی و سایر منافع عمومی است. (تراکمن، ۲۰۰۸). الگوهای آمالگامی حکمرانی: رابرت برنهام (۱۹۹۱) اولین کسی بود که ایده مدل‌های آمیخته‌ای از حکمرانی را به عنوان ترکیبی از حکمرانی دانشگاهی پیشنهاد کرد: مدل‌های مدیریت دانشگاه توسط دانشگاهیان شامل مدل‌های مدیریت کارکنان، حاکمیت شرکتی، متولی و ذینفعان است. در یکی از مقالاتش، او به پایان حاکمیت شرکتی اشاره می‌کند (Birnbaum, 2004). برخی از محققان معتقدند که مدل‌های آمیخته‌ای حکمرانی با حکمرانی چند سطحی در محیط‌های دانشگاهی مرتبط هست. (مایر و همکاران، ۲۰۰۴) براین اساس، اهداف حاکمیت مدل‌های آمالگام عبارتند از:

۱. ایجاد جامعه دانش بنیان
۲. تخصیص کارآمد منابع مالی، به دستیابی به اهداف مشخص توسط دولت
۳. توسعه اقتصادی، اگرچه نوآوری‌ها را تقویت می‌کند
۴. صیانت از آزادی علمی اعضای هیئت علمی دانشگاه
۵. ایجاد توده انتقادی در رشته‌های دانشگاهی یا در سایر حوزه‌های حرفه‌ای
۶. ایجاد محیط دانشگاهی که به دانش‌آموزان اجازه می‌دهد به آنچه که لیاقتش را دارند برسند، بنابراین، مدل‌های آمیخته حکمرانی که مستلزم تجربه نوآوری در حاکمیت دانشگاهی و دور شدن از تمرکز بر تعداد دانش‌آموزانی که با تمرکز بر واکنش‌های زیست محیطی ثبت نام کرده‌اند. این مدل‌ها سعی می‌کنند از نقاط قوت سایر مدل‌های حکمرانی به رفع نیازهای آکادمیک سود ببرند. (تراکمن، ۲۰۰۸).



## تحول و رویکرد تحول‌گرا

تحول و دگرگونی نوع جدید تغییر است که پدیدار شده است و امروزه در گونه‌های متداول‌تر و پیچیده‌تر در هر سازمانی روی می‌دهد. امروزه شرط بقای هر سازمانی در گرو عکس‌العمل سریع در برابر تغییرات است (اندام و همکاران، ۱۳۹۳) در سال‌های اخیر نظام آموزش کشور با مشکلات متعددی روبرو شده است، از جمله، فقدان فلسفه مبتنی بر مبانی تئوریک بومی برخاسته از نظام ارزشی، فقدان مهندسی فرهنگی هدفمند، دوری از رسالت اصلی و پرداختن به حاشیه‌ها و جوانب فرعی، عدم مشارکت پذیری و تعامل با عقبه فرهنگی و ناتوانی در به کارگیری انبوه نیروهای کارشناسی و تحصیلکرده. (جهانیان، ۱۳۹۳) مستند به مشکلات فوق‌الذکر، اجرای سند تحول بنیادین برای رفع مشکلات موجود آغاز گردید، اما با گذشت چند سال از پیاده‌سازی سند تحول شاهد تغییرات چشمگیری در سیستم نبوده‌ایم که علت اصلی آن به زعم محققان نبود ساختار و سازمان مناسب در پذیرش تحولات است. (فضلی، ۱۳۹۰) سازمان آموزش کشور به دلیل نقش اساسی که در اعتلاء دانش و فرهنگ جامعه دارد و با توجه به ضرورت نگاه و حرکت در راستای سند تحول بنیادین نیازمند درک صحیحی از امر تحول و قبول این موضوع است، طراحی سازمان تحول‌گرا برای سازمان آموزشی، ضمن آنکه می‌تواند در تأمین انتظارات ذینفعان نقش به‌سزایی داشته باشد، به پیاده‌سازی سند تحول بنیادین کمک خواهد کرد. در قرن بیست و یکم که توأم با پیچیدگی، تنش، و تناقض است، برخی پدیده‌هایی که سازمان با آن مواجه است را نمیتوان با استفاده از یک رویکرد منفرد، تجزیه و تحلیل کرد و پاسخگوی نیازهای جدید و متنوع ذینفعان بود، پس سازمانها چاره‌ای جز ارائه مدلها و الگوهای متنوع از سازمان را ندارند، یکی از این چهره‌ها و مدلها می‌تواند سازمان تحول‌گرا باشد. سازگاری با تغییر؛ درک نقش آموزش و پرورش؛ تغییر در شیوه یادگیری؛ مبارزه با مشکلات آموزشی؛ از جمله فواید به کارگیری مدل سازمان تحول‌گرا در مجموعه آموزشی کشور خواهد بود. برای پوشش اهداف مدیریت نظام آموزش عالی، بدون تحول متناسب با زمان و تغییرات پیرامونی و ابعاد جهانی راه به جایی نخواهیم برد. در سالهای اخیر، شاهد دگرگونیهای مهمی در نظام آموزش عالی سراسر جهان هستیم و تحولات نظام‌های آموزش عالی در دو دهه گذشته تحت تأثیر سه تحول مهم قرار داشته‌اند:

الف) تحولات اقتصادی - اجتماعی

ب) تحولات فن‌آورانه

ج) تحولات مسأله جهانی شدن (بازرگان، ۱۳۷۷).

این تحولات موجب شده است تا در مدیریت نظام آموزش عالی بیش از پیش به جنبه‌های کارایی و اثربخشی فعالیت‌های خود حساس شوند؛ اما متأسفانه همه نظام‌های آموزش عالی به اندازه کافی به این دو جنبه توجه نکرده‌اند. این امر، بویژه درباره نظام‌های آموزش عالی در کشورهای جهان سوم و مدیریت کلان آنها مشهودتر است، علت آن، ضرورت تجدید نظر در هدف‌های مرسوم دانشگاه است. این هدف‌ها که مهمترین آنها «کشف منظم حقایق درباره امور جدی و مهم و آموزش حقایق و ضرورت‌های عصر و نسلی» (شیلز، ۱۹۸۸) تعریف شده است، نیاز به بازنگری جدی دارد.

بر پایه آنچه اشاره شد نظام‌های آموزش عالی باید به نیازهای جاری و آینده جامعه پاسخگو باشند و برای پاسخگو بودن باید تحول را سرلوحه کلیه امور قرار دهند. چنانچه شعار سازمان آموزشی، علمی و فرهنگی اسلامی آیسیکو در سال ۲۰۰۵ میلادی این بوده است «هر کشوری که در نظام‌های آموزشی خود متحول نشود و مدیریت کارآمدی اتخاذ نکند متوقف خواهد شد و چه بسا به تأخیر خواهد افتاد» (التویجری، ۲۰۰۵).

## روش پژوهش

تحقیق حاضر از لحاظ هدف از نوع کاربردی، رویکرد پژوهش از نوع کیفی و راهبرد مورد استفاده براساس فراترکیب چارچوبهای نظری و پژوهشهای مرتبط پیشین (سنتز پژوهی) است. سنتز پژوهی که گاهی معادل فراتحلیل کیفی به کار میرود، ترکیب

<sup>1</sup> Transformation

<sup>2</sup> Face

<sup>3</sup> Change Oriented

<sup>4</sup> Shills, E. (1988) the academic ethic (Chicago: University of Chicago press, cited in Boclen. C & etal

<sup>5</sup> Altovaejery. Abdolaziz. (2005) Islamic Education, Hay Ryad, Rabat, Kingdm of morocco, ISESCO, Islamic Education, Scientific and cultural organization

مشخصه‌های خاص مجموعه ادبیات تحقیق است. هدف سنتز پژوهی این است که تحقیقات را به منظور خلق تعمیم‌ها، ترکیب کند. در این تحقیق از روش سنتز پژوهی استفاده شده است که مراحل آن از این قرار است: ۱-تنظیم پرسش پژوهش ۲-بررسی نظام مند پیشینه ۳-جستجو و گزینش اسناد مرتبط ۴-استخراج اطلاعات اسناد ۵-تحلیل و ترکیب کیفی یافته‌ها ۶-ارائه یافته. در این پژوهش به منظور بررسی پیشینه پژوهش‌های قبلی و ترکیب نتایج تحقیقات قبلی در زمینه مؤلفه‌های حکمرانی دانشگاهی از منابع موجود در کتابخانه‌ها و مقالات موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی استفاده شد.

جامعه مورد مطالعه این تحقیق تمامی اسناد دیجیتالی، مقالات از سال ۲۰۰۷ تا ۲۰۲۲ در پایگاه‌های اطلاعاتی ProQuest, Scopus, Springer, Science Direct بود. کلید واژگان مورد استفاده برای انتخاب مقالات؛ الگوی حکمرانی دانشگاهی "Pattern of University Governance" و مدل‌های حکمرانی دانشگاهی "modeling University governance" در نظر گرفته شد. با جستجو در منابع و جمع‌آوری داده‌ها، ۴۱ مورد پژوهش در فاصله سالهای ۲۰۰۷ تا ۲۰۲۲ وارد تحقیق شدند. معیار ورود پژوهش‌های انجام شده به این مطالعه بررسی عناصر طراحی الگوی حکمرانی دانشگاهی، ارائه اطلاعات واضح و کافی در ارتباط با عناصر ساختاری پژوهش (هدف، مؤلفه، روش و نمونه) در گزارش پژوهش، قرار گرفتن پژوهش در بازه زمانی مورد نظر بود. از مجموع تحقیقات وارد شده، تعداد ۱ پژوهش به دلایلی مانند عدم اطلاعات کافی در زمینه اهداف تحقیق، تکراری بودن، نامرتب بودن با هدف پژوهش از فرآیند تحلیل خارج شدند و در نهایت با توجه به ملاک‌های پژوهش و بررسی عناوین، چکیده و متن کامل و به اشباع رسیدن داده‌های مورد نیاز، تعداد ۴۰ نمونه به صورت هدفمند انتخاب و مورد بررسی قرار گرفت. (جدول شماره ۱) داده‌ها و نتایج یافته‌های پژوهشی در ۳ بُعد مفاهیم، مقولات و مقولات هسته‌ای (اصلی) طبقه‌بندی و تحلیل شدند. داده‌ها و منابع مورد استفاده در چند مرحله پالایش و استخراج و پس از تحلیل و ترکیب نتایج، در یک چهارچوب مفهومی ارائه شد. در این مرحله ۸۷ کد باز انتخاب شده و با عنوان مؤلفه‌ها و مفاهیم نام‌گذاری شدند. در مرحله بعد کدگذاری محوری با ۶ محور انتخاب (مدیریت و فرآیندهای آن، سیستم باز و پاسخگو و مسئولیت‌پذیر، حاکمیت و استقلال نهادی، مشارکت ذی نفعان داخلی -خارجی، آزادی آکادمیک و استقلال مالی) به عنوان مقولات نام‌گذاری شدند و در مرحله آخر که انتخاب مقوله‌های اصلی (هسته‌ای) است، ۲ مقوله هسته‌ای (درونی، بیرونی) انتخاب شدند (جدول ۲)

جدول ۱- مفاهیم و مؤلفه‌های طراحی الگوی حکمرانی دانشگاهی مستخرج از مقالات

کد تحقیق	پژوهشگران	سال	عنوان پژوهش	روش مطالعه	مؤلفه‌ها و مفاهیم منتج
1	علوی، عنایی کردشولی، علی محمدلو، سلیمی	2011	طراحی مدل حکومت داری دانشگاه نسل سوم با استفاده از مدل سازی ساختاری کل تفسیری	فراترکیب	استقلال، مشارکت ذی نفعان، شفافیت، پاسخگویی، مدیریت ریسک، سیستم نظارت و ارزیابی
2	دی‌ام جانسون	2019	مدیریت دانشگاه: ساختارها، نقش‌ها و مسئولیت‌ها	کیفی	دولت، قانونگذاران
3	L, ES Al-Eisa Smith	2013	حاکمیت در آموزش عالی عربستان	کیفی	نظام سیاسی
4	N Sayidah , SU Ady , J Suprijati	2019	کیفیت و مدیریت دانشگاه در اندونزی	کیفی	نیروی انسانی، هیئت حاکم
5	R , Z Zhang, X Ma C Li, H Pan, Yan	2017	بررسی ساختار حاکمیتی دانشگاه‌های مدرن	کیفی	سیستم دانشگاه، حکمرانی دانشگاه، ساختار حکمرانی، مکانیسم تصمیم‌گیری
6	M Jantan, M Sirat	2008	حاکمیت و تصمیم‌گیری مرتبط با آن	کیفی	حاکمیت نهادی، حاکمیت کالج و حاکمیت اداره
7	T ,F Huang Y Kim, Daizen	2020	تغییرات در ترتیبات حاکمیتی دانشگاه‌های ژاپن ۱۹۹۲-۲۰۱۷	کیفی	تئوری جدید مدیریت دولتی و مکانیسم‌های بازار
8	Ahmed A. ElObeidy	2014	مدیریت دانشگاه‌های دولتی در کشورهای عربی	کیفی	نظام سیاسی، میزان دموکراسی

کد تحقیق	پژوهشگران	سال	عنوان پژوهش	روش مطالعه	مؤلفه‌ها و مفاهیم منتج
9	سیده، نور و آدی، سری اوتامی و سوپریجاتی، جاجوک و سوترمین	2018	توسعه الگوی حکمرانی دانشگاهی خوب در عصر جهانی شدن آموزش عالی	کیفی	حاکمیت منابع انسانی و حاکمیت مالی و حاکمیت شرکتی
10	N.V. Varghese	2013	اصلاحات دولت و حکمرانی در آفریقا	کیفی	دولت، نیروهای بازار
11	PN R Middlehurst Teixeira	2012	حکمرانی در EHEA: روندهای پویا، چالش‌های مشترک، و ویژگی‌های ملی	کیفی	سطح نهادی، سیستم آموزش عالی، ذینفع خارجی
12	LC Lima	2011	الگوهای مدیریت نهادی: دموکراتیزه کردن، خودمختاری و قانون مدیریتی	کیفی	هیأت علمی، مدیریت نهادی، دموکراسی مستقیم، دموکراسی نماینده
13	Y Cao, R Yang	2019	اصلاح ساختار دانشگاه در سطح جهانی و مدیریت آموزش عالی در چین	کیفی	ایدئولوژی، خودمختاری
14	RA Bott	2007	نقش و وظایف رؤسای هیأت‌ها و شوراهای دانشگاه‌ها	کیفی	حاکمیت شرکتی، کرسی دانشگاه
15	A Abdalhard	2020	دستورالعمل‌های اصلاحات آموزش عالی در لیبی	کیفی	مدیریت دانشگاه، کیفیت آموزشی
16	GM S Asiiimwe Steyn	2014	بلوک‌های ساختمانی برای حکومت دانشگاهی مؤثر و پایدار در اوگاندا	کیفی	صلاحیت حرفه‌ای اعضای هیئت مدیره دانشگاه، ساختارهای حاکمیتی با کیفیت
17	Z Jian	2020	سیر تحول مدل‌های حکمرانی داخلی برای دانشگاه‌های غربی: از حکمرانی دانشگاهی تا حاکمیت کارآفرینی	کیفی	حاکمیت داخلی، حاکمیت کارآفرینی
18	L J Khefacha Belkacem	2014	مدل‌های تصمیم‌گیری در دانشگاه تونس: به سوی چارچوبی برای تجزیه و تحلیل	کیفی	مدل کالنجی، سیاسی، بوروکراتیک یا آنارشیک، واحد تصمیم‌گیری
19	A Kezar , S Gehrke	2013	رهبری مردمی: پاسخ به کاهش حکومت مشترک در جهان نئولیبرال	کیفی	حکمرانی مشترک، رهبری دانشجویان
20	EW Mainardes , M Raposo , H Alves	2012	انتظارات دانشجویان دانشگاه دولتی: یک مطالعه تجربی بر اساس نظریه سهامداران	کیفی	سهامداران؛ مدیریت ذینفعان؛ مدیریت دانشگاه؛ انتظارات دانشجویان
21	MVD Wende	2014	در مورد ادغام و ماموریت	کیفی	قدرت دانشگاهیان، پایداری منابع، اطلاع‌رسانی جهانی
22	EF French	2011	تصمیم‌گیری کارآفرینانه و حاکمیت نهادی در آکادمی: مطالعه موردی	کیفی	مدیریت شرکتی، حکمرانی مشترک سنتی، حاکمیت مشترک بازسازی شده
23	SM Glover-Alves	2012	ارزیابی کیفی معنایی حکومت مشترک در یک دانشگاه محلی	کیفی	حاکمیت مشترک، حاکمیت شرکتی، حاکمیت بازار محور
24	احمد فتح الهی، محمد یمنی دوزی سرخابی، زهرا صبایان	2014	تحلیل محتوایی برنامه‌های پنج گانه توسعه ایران با توجه به مقوله‌های الگوهای حکمرانی آموزش عالی	کیفی (تحلیل محتوای کمی)	الگوی دولت‌گرا، الگوی بازار محور و الگوی مبتنی بر خود حکمرانی دانشگاهیان (الگوی هومبولتی)

کد تحقیق	پژوهشگران	سال	عنوان پژوهش	روش مطالعه	مؤلفه‌ها و مفاهیم منتج
25	ذاکرسالچی	1398	نشست حکمرانی مطلوب نظام آموزش عالی	کیفی	حکمرانی آموزش عالی و دولت پلتفرمی
26	جولایی حمید، صلواتی عادل	1398	تبیین عناصر محتوایی الگوی مدیریت عملکرد مبتنی بر حکمرانی خوب در بخش دولتی	ترکیبی	حکمرانی خوب: ثبات رهبری و مدیریتی، حساب دهی و پاسخگویی، اثربخشی، تنقیح قوانین، حاکمیت قانون و فسادگریزی
27	خلیلی، ابراهیم؛ خورسندی طاسکوه، علی؛ آراسته، حمیدرضا	1396	تحلیل گفتمان انتقادی تاریخی از استقلال دانشگاهی نظام آموزش عالی ایران	کیفی (تحلیل محتوا)	مدیریت دانشگاهیان
28	محمد زاهدی اصل	1396	مفهوم استقلال دانشگاه، مبانی حقوقی، موانع و محدودیت‌ها	اسنادی	استقلال دانشگاه، آزادی علمی، استقلال ساختاری، استقلال مالی، استقلال اداری
29	Mark Bevir	2013	حاکمیت: یک مقدمه بسیار کوتاه	اسنادی	حکمرانی خوب، حکمرانی مشارکتی
30	Yesuf H. Abdela & Thashika Pillay	2014	دیدگاه‌های انتقادی در مورد توسعه آموزش عالی مدرن در اتیوپی	کیفی	سیستم مدرن آموزشی، فرهنگ و تاریخ و زبان
31	Garry D. Carnegie, Jacqueline Tuck	2010	درک مدیریت دانشگاه ABC	کیفی	حاکمیت دانشگاهی، حاکمیت تجاری و حاکمیت شرکتی.
32	SJ Chan, CY Yang	2017	سبک‌های حکمرانی در دانشگاه‌های تایوان: ویژگی‌ها و اثرات	کمی	سبک بوروکراتیک، حاکمیت شرکتی
33	P. P Manna McGuinn	2013	حکمرانی آموزش و پرورش برای قرن بیست و یکم	کیفی	مدیریت آموزش پراکنده، غیرمتمرکز، سیاسی و بوروکراتیک
34	هادی یوسفی، جمیله علم الهدی، علی خورسندی طاسکوه، غلامرضا ذاکرسالچی	2021	استخراج عوامل محرک اصلاحات در حکمرانی نظام های آموزش عالی اروپایی؛ رهیافت‌هایی برای ایران	کیفی	عوامل محرک اصلاحات، عوامل مالی و اقتصادی، قوانین سیاسی و اجتماعی، مسائل فراملی، شوراها و اصناف و اتحادیه‌ها
35	میلاذ فطانت فرد حقیقی، حسن رضا زین ابادی، حمیدرضا آراسته، عبدالرحیم نوه ابراهیم	2021	طراحی الگوی حکمرانی مطلوب در نظام آموزش عالی	کیفی و مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد	شرایط علی، زمینه‌ای، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدهای حکمرانی مطلوب، راهبردهایی نظیر تمرکز زدایی، مهندسی مجدد ساختارها و فرایندها، مشارکت ذینفعان و تفویض اختیار به دانشگاه‌ها
36	یحیی داداش کریمی، ناصر میرسپاسی، رضا نجف‌بیگی	1398	طراحی مدل حکمرانی آموزش عالی کشور	اکتشافی	پاسخگویی، شفافیت، مشارکت
37	ماریا قربانیان، محمد قهرمانی، محمود ابوالقاسمی	2021	شناسایی مؤلفه‌های حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی ایران	تحلیل محتوای کیفی	مسئولیت‌پذیری مدنی و توسعه پایدار، ارزیابی مستمر و اثربخش (عملکرد دانشگاه، امور مالی و انتصابات دانشگاهی) و مدیریت و رهبری خوب
38	سحر کوثری	1399	ارائه الگوی حکمرانی نظام علوم، تحقیقات و فناوری ایران	اسنادی	قوانین و اختیارات وزارت عتف، معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری

کد تحقیق	پژوهشگران	سال	عنوان پژوهش	روش مطالعه	مؤلفه‌ها و مفاهیم منتج
39	ناصر باقری مقدم، حسن احمدی	1397	آسیب‌شناسی حکمرانی در نظام آموزش عالی ایران	ترکیبی	انسجام بخشی عمودی و افقی، موانع ساختاری در سیاستگذاری آموزش عالی، تقابل حکمرانی درونی و بیرونی، فقدان پایگاه اطلاعاتی
40	علیرضا رجیبی، سیده نیلوفر شامرادی، نرگس حسن مرادی	1399	حکمرانی آموزش عالی در ایران؛ فراتحلیلی بر آسیب‌ها و راهکارها	اسنادی	ذی نفعان، کارآمدی نظام آموزشی عالی

جدول ۲- طبقه‌بندی مفاهیم و عوامل مؤثر در طراحی الگوی حکمرانی نظام آموزش عالی با رویکرد تحول‌گرا

رویکرد تحول‌گرا در آموزش عالی	مفاهیم		کد منبع	مقوله	مقوله اصلی
	عوامل داخلی	عوامل بیرونی			
رویکرد تحول‌گرا در آموزش عالی	شفافیت، مدیریت ریسک، سیستم نظارت و ارزیابی، سیستم دانشگاه، تئوری جدید مدیریت دولتی، هیات علمی، مدیریت نهادی، مدیریت دانشگاه، کیفیت آموزشی، مدل کالجی، واحد تصمیمگیری، مدیریت ذینفعان، مدیریت دانشگاه، مدیریت شرکتی، ثبات رهبری و مدیریتی، اثربخشی، مدیریت دانشگاهیان، صلاحیت حرفه‌ای اعضای هیئت مدیره دانشگاه، سیستم مدرن آموزشی، مدیریت آموزش پراکنده، راهبردهای نظیر تمرکز زدایی، مهندسی مجدد ساختارها و فرایندها، ارزیابی مستمر و اثربخش (عملکرد دانشگاه، امور مالی و انتصابات دانشگاهی) و مدیریت و رهبری خوب، انسجام بخشی عمودی و افقی، موانع ساختاری در سیاستگذاری آموزش عالی، کارآمدی نظام آموزشی عالی	پاسخگویی، ساختارهای حاکمیتی با کیفیت، پایداری منابع، حساب‌دهی و پاسخگویی، سیستم غیرمتمرکز، مسئولیت‌پذیری مدنی،	r1, r5, r8, r12, r14, r15, r18, r16, r20, r22, r26, r27, r30, r33, r35, r37, r39, r40	مدیریت و فرآیندهای آن	عوامل داخلی
	مشارکت ذی نفعان، ذینفع خارجی، حکمرانی مشترک، رهبری دانشجویان، مدیریت ذینفعان، مشارکت ذینفعان و تقویض اختیار به دانشگاه‌ها، مشارکت، ذی نفعان	دولت، قانونگذاران، نظام سیاسی، هیئت حاکم، حکمرانی دانشگاه، ساختار حکمرانی، حاکمیت نهادی، حاکمیت کالج و حاکمیت اداره، نظام سیاسی، سطح نهادی، ایدئولوژی، خودمختاری، ساختارهای حاکمیتی با کیفیت، قدرت دانشگاهیان، حکمرانی آموزش عالی و دولت پلتفرمی، استقلال دانشگاه، حکمرانی خوب، حکمرانی مشارکتی، حاکمیت دانشگاهی، حاکمیت تجاری و حاکمیت شرکتی، حاکمیت شرکتی، قوانین و اختیارات وزارت عتف، معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری	r1, r11, r19, r20, r35, r36, r40	مشارکت ذی نفعان	عوامل بیرونی
	مکانیسم‌های بازار، حاکمیت مالی، حاکمیت بازار محور، استقلال مالی، عوامل مالی و اقتصادی	میزان دموکراسی، دموکراسی مستقیم	r2, r3, r4, r5, r6, r8, r11, r13, r16, r17, r21, r25, r28, r29, r31, r32, r38	حکمرانی و استقلال نهادی	
	دموکراسی نماینده، اطلاع‌رسانی جهانی، آزادی علمی، سیستم مدرن آموزشی، فرهنگ و تاریخ و زبان، مسایل فراملی، شوراها و اصناف و اتحادیه‌ها، شرایط علمی، زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، تقابل حکمرانی درونی و بیرونی	مکانیسم‌های بازار، حاکمیت مالی، حاکمیت بازار محور، استقلال مالی، عوامل مالی و اقتصادی	r7, r9, r23, r28, r34	استقلال مالی	
		r8, r12, r21, r28, r30, r34, r35, r39	آزادی آکادمیک		

### بحث و یافته‌های تحقیق

در پاسخ به سؤالات فرعی پژوهش و براساس جدول شماره ۲ مؤلفه‌های مؤثر در رویکرد تحول‌گرا در نظام حکمرانی آموزش عالی در دو بُعد درونی و بیرونی ارائه شده است:

#### ۱) عوامل بیرونی

عوامل بیرونی که سطح کلان تحولات حکمرانی آموزش عالی است؛ تحولات فناورانه، تحولات جهانی شدن و تحولات اجتماعی و اقتصادی رابطه سه ضلع دانشگاه و دولت و بازار از ابعاد مورد توجه به حکمرانی آموزش عالی را مورد تأثیر قرار داده است. اشاره به تحولاتی در سطح حاکمیتی و مسأله استقلال، آزادی آکادمیک و مشارکت ذی نفعان خارجی در حکمرانی نظام آموزش عالی جوامع و کشورها است که منجر به تغییر در پارادایم و ایدئولوژی، ماموریت و رسالت دانشگاهها، تغییر در ساختار، فرایندها و مناسبات دانشگاهها، هویت و کارکردهای دانشگاه شده است.

الف) حکمرانی و استقلال نهادی: مؤلفه‌هایی همچون دولت، قانونگذاران، نظام سیاسی، هیئت حاکم، حکمرانی دانشگاه، ساختار حکمرانی، حاکمیت نهادی، حاکمیت کالج و حاکمیت اداره، نظام سیاسی، سطح نهادی، ایدئولوژی، خودمختاری، ساختارهای حاکمیتی با کیفیت، قدرت دانشگاهیان، حکمرانی آموزش عالی و دولت پلتفرمی، استقلال دانشگاه، حکمرانی خوب، حکمرانی

مشارکتی، حاکمیت دانشگاهی، حاکمیت تجاری و حاکمیت شرکتی، حاکمیت شرکتی، قوانین و اختیارات وزارت عتف و معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری تأثیر گذار در بازتعریف حکمرانی و استقلال نهادی دانشگاه می‌باشد.

ب) استقلال مالی: مفاهیمی همچون مکانیسم‌های بازار، حاکمیت مالی، حاکمیت بازار محور، استقلال مالی، عوامل مالی و اقتصادی تأثیر گذار در نحوه مدیریت مالی نظام آموزش عالی در عصر حاضر است.

ج) آزادی آکادمیک: مفاهیمی همچون میزان دموکراسی، دموکراسی مستقیم، دموکراسی نماینده، اطلاع رسانی جهانی، آزادی علمی، سیستم مدرن آموزشی، فرهنگ و تاریخ و زبان، مسائل فراملی، شوراها و اصناف و اتحادیه‌ها، شرایط علمی، زمین‌های، شرایط مداخله‌گر، تقابل حکمرانی درونی و بیرونی در سطح سیاسی و اجتماعی جوامع بشری باعث نگرش جدیدی در ترسیم حکمرانی دانشگاهی گردیده است.

د) مشارکت ذی نفعان خارجی: مفاهیمی چون مشارکت ذی نفعان جامعه، ذینفع خارجی، حکمرانی مشترک، تفویض اختیار به دانشگاه‌ها، مشارکت جامعه در فرایندهای تصمیم‌گیری حاکمیتی را میتوان جزء عوامل بیرونی تأثیر گذار بر مدل حکمرانی دانشگاه دانست.

## ۲) عوامل درونی

عوامل داخلی تحولات حکمرانی آموزش عالی، اشاره به تغییرات و تحولاتی در ابعاد درون سیستمی آموزش عالی جوامع دارد که در سطح خرد و در محدوده کشورها رخ میدهد که دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی جوامع تحت تأثیر آنها قرار گرفته و منجر به تغییر در روندهای مدیریتی و سیاستگذاری آموزش عالی شده است. عوامل سیستم و فرایندهای مدیریتی، سیستم باز و پاسخگو و مسئولیت پذیر، مشارکت ذی نفعان داخلی در نظام آموزش عالی منجر به تغییر رویه در حکمرانی دانشگاهها گردیده است.

الف) سیستم و فرایندهای مدیریتی: مفاهیمی مانند شفافیت، مدیریت ریسک، سیستم نظارت و ارزیابی، سیستم دانشگاه، تئوری جدید مدیریت دولتی، هیأت علمی، مدیریت نهادی، مدیریت دانشگاه، کیفیت آموزشی، مدل کالجی، واحد تصمیمگیری، مدیریت ذینفعان، مدیریت دانشگاه، مدیریت شرکتی، ثبات رهبری و مدیریتی، اثربخشی، مدیریت دانشگاهیان، صلاحیت حرفه‌ای اعضای هیئت مدیره دانشگاه، سیستم مدرن آموزشی، مدیریت آموزش پراکنده، راهبردهایی نظیر تمرکز زدایی، مهندسی مجدد ساختارها و فرایندها، ارزیابی مستمر و اثربخش (عملکرد دانشگاه، امور مالی و انتصابات دانشگاهی) و مدیریت و رهبری خوب، انسجام بخشی عمودی و افقی، موانع ساختاری در سیاستگذاری آموزش عالی، کارآمدی نظام آموزشی عالی، نحوه مدیریت دانشگاهها تحت تأثیر قرار داده است.

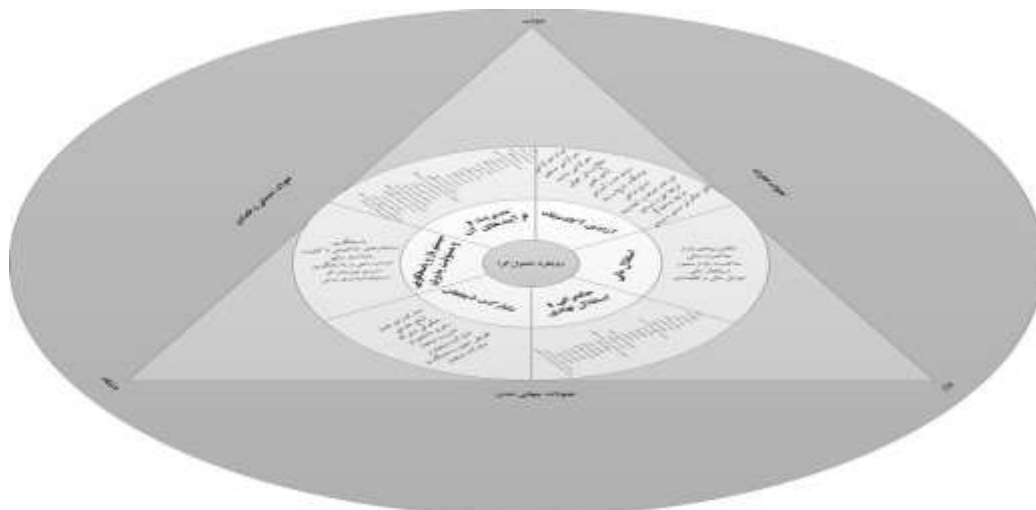
ب) سیستم باز و پاسخگو و مسئولیت پذیر: با توجه به لزوم و توجه به تغییرات محیطی و بازتعریف ساختارهای درونی و انطباق با شرایط محیطی در عصر تغییرات و تحولات مفاهیمی همچون: پاسخگویی، ساختارهای حاکمیتی با کیفیت، پایداری منابع، حساب دهی و پاسخگویی، سیستم غیرمتمرکز، مسئولیت پذیری مدنی، شاخصهای حکمرانی جدید در نظام آموزش عالی می‌باشند.

ج) مشارکت ذی نفعان داخلی: مؤلفه‌های مشارکت ذی نفعان داخلی، رهبری دانشجویان، مدیریت ذی نفعان در درون سیستم دانشگاهی از عوامل تأثیر گذار بر مدیریت و نحوه حاکمیت دانشگاه می‌باشد.

## الگوی مفهومی پژوهش

با استفاده از روش سنتز پژوهشی مقالات در خصوص مؤلفه‌ها و مدل‌های حکمرانی دانشگاهی با هدف دستیابی به مؤلفه‌های تأثیر گذار در ترسیم الگوی حکمرانی آموزش عالی در ایران، مدل مفهومی بدست آمد که پاسخ سؤال اصلی این پژوهش (طراحی الگوی حکمرانی دانشگاهی با رویکرد تحولی در ایران) می‌باشد.





شکل ۱- الگوی مفهومی تحقیق

برای اعتبارسنجی شاخص‌ها و مؤلفه‌های الگوی حکمرانی دانشگاهی در ایران از روش دلفی کمی و آزمون من کندال (ضریب هماهنگی کندال) برای اتمام راندهای تکنیک دلفی، استفاده شد و اعتبار مقوله‌ها بدست آمد. (جدول ۵)

جدول ۳- اطلاعات آماری پرسشنامه اول

	N	Minimum	Maximum	Mean
مشارکت، ذینفعان	30	3.00	7.00	5.1667
سیستم باز و پاسخگو	30	3.00	6.00	4.0000
حاکمیت و استقلال نهادی	30	4.00	7.00	5.3000
مدیریت	30	3.00	7.00	4.3667
استقلال مالی	30	3.00	7.00	4.1333
آزادی آکادمیک	30	3.00	5.00	4.6000
Valid N (listwise)	30			

جدول ۴- اطلاعات آماری پرسشنامه دوم

	N	Minimum	Maximum	Mean
مشارکت، ذینفعان	30	3.00	7.00	4.7333
سیستم باز و پاسخگو	30	3.00	7.00	4.5667
حاکمیت و استقلال نهادی	30	3.00	7.00	4.6667
مدیریت	30	3.00	7.00	4.3000
استقلال مالی	30	3.00	7.00	4.5333
آزادی آکادمیک	30	3.00	5.00	4.6000
Valid N (listwise)	30			

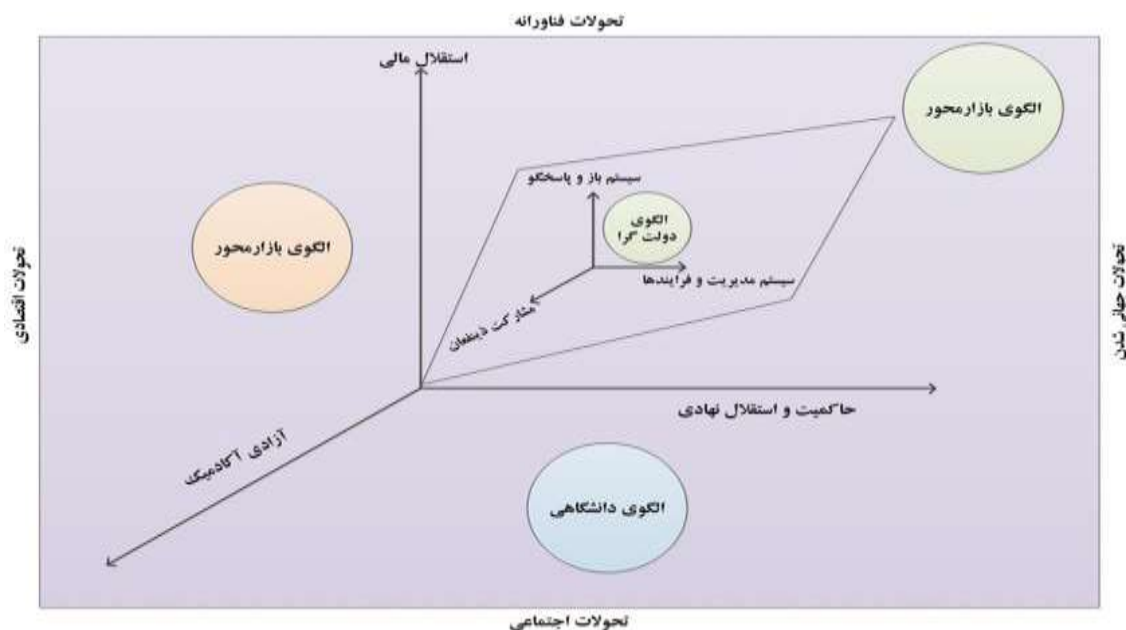
جدول ۵- ضریب هماهنگی کندال مقوله‌ها

		m1	m2
Kendall's tau_b	m1	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	6
	m2	Correlation Coefficient	.767
		Sig. (2-tailed)	.008
		N	6

میانگین امتیاز به هریک از مقوله‌های بدست آمده از سنتز پژوهی مقالات بالاتر از ۴ (از ۷) بوده که نشان دهنده اهمیت مقوله‌ها است. همچنین مقدار آماره کندال ۰,۷۶۷، بدست آمده است که نشان می‌دهد تقریباً ۷۷ درصد هماهنگی بین دیدگاه‌های خبرگان وجود دارد. مقدار معناداری نیز ۰,۰۰۸ محاسبه شده است که نشان می‌دهد ضریب هماهنگی مشاهده شده معنادار است و این یعنی استفاده از این مقوله‌ها در طراحی الگوی مدل حکمرانی دانشگاهی از اعتبار خوبی برخوردار بوده است.

## نتیجه‌گیری

مفهوم حکمرانی آموزش عالی طی دهه‌های اخیر، دچار تحولات اساسی شده است. خاستگاه تحولات مذکور، به پویایی و چالش‌های فراروی آموزش عالی باز می‌گردد. پژوهشگران چالش‌های مختلفی را در حوزه آموزش عالی مدنظر قرار داده‌اند که بر نحوه حکمرانی و مدیریت دانشگاه‌ها تأثیرات عمیقی برجای گذاشته است و در عموم موارد موجب تحرک دانشگاه به گزینش رویکرد‌های حکمرانی بازارمحور و شبه تجاری و فاصله گرفتن از رویکرد دولت محور مرسوم داشته است. در نهایت بادر نظر گرفتن ابعاد حکمرانی تحول‌گرا در نظام آموزش عالی و مبانی نظریات و تحقیقات جدید به نظر می‌رسد که تک مدل حکمرانی وجود ندارد و بایستی طراحی و گزینش مدل‌های حکمرانی بر اساس درجه ابعاد شش‌گانه در هریک از جوامع با فرهنگ و رویه‌های سیاسی و سیاستی نظام آموزش عالی آن کشور تعریف گردد. در واقع طراحی الگوی نظام حکمرانی نظام دانشگاهی در شکل زیر منعکس گردیده است:



شکل ۲- طراحی الگوی نظام حکمرانی دانشگاهی با رویکرد تحول‌گرا

همانگونه که مشخص گردید هر چه در یک نظام آموزش عالی به مولفه‌های درونی و اولیه مانند: سیستم‌های مدیریتی و فرآیندهای آن، مشارکت ذی‌نفعان، سیستم‌های باز و پاسخگو و مسئولیت‌پذیر لازمه توجه باشد، الگوهای دولت‌گرا کارآمدتر به نظر می‌آید و هرچه مولفه‌های بیرونی و ثانویه مانند: حاکمیت و استقلال نهادی، آزادی آکادمیک در جامعه با توجه به عوامل درونی، لازمه توجه باشد، الگوهای دانشگاهی کارآمدتر به نظر می‌رسد و هر چه عوامل بیرونی: استقلال مالی با حاکمیت - استقلال نهادی یا آزادی آکادمیک لازمه توجه باشد، الگوهای بازارمحور کارآمدتر به نظر می‌رسد.

## پیشنهادات:

در انتهای پژوهش پیشنهاداتی برای بهبود حکمرانی آموزش عالی ارائه شده است:

- ایجاد دفتر ارتباط با ذی‌نفعان در ساختار وزارت آموزش عالی

- حضور نماینده ذی‌نفعان در شوراها و کمیته‌های مختلف وزارت آموزش عالی

-اعطای استقلال بیشتر به دانشگاه‌ها در جهت ارتقای شاخص‌های حکمرانی خوب  
 -تدوین قوانین و طراحی نهادهای تضمین حق اعتراض برای ذی‌نفعان آموزش عالی و دانشگاه‌ها  
 -اصلاح قانون و ساختار وزارت عتف منطبق با شاخص‌های حکمرانی خوب  
 -در سیستم آموزش عالی نیاز اجتناب ناپذیر به تجدید نظر وجود دارد؛ مانند: ساختارها و رویه‌های سازمانی موسسه، نهاد.  
 -دانشگاه‌ها باید به دنبال بازسازی ساختارهای حکومتی خود باشند.  
 -درک ویژگی‌ها و پیچیدگی‌های نظام آموزش عالی، به رسمیت شناختن استقلال دانشگاه‌ها و آزادی آکادمیک از الزامات ضروری  
 برای اجرای حکمرانی موثر در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی است.  
 -ایجاد درک استراتژیک از مدل‌های حکمرانی در سطح بین‌المللی و دانشگاه‌ها، مدیران دانشگاه‌ها باید تقلیدی و در راستای  
 بهبود اجرای سایر مدل‌های حکمرانی از طریق توسعه دیدگاه‌های مدیریت عمومی جدید تلاش کنند.

## منابع

۱. اندام، رضا؛ خاچیان، آیس؛ عسگری، مرتضی. (۱۳۹۴). عوامل موثر بر مدیریت تغییر در دانشکده‌های تربیت بدنی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۳(۲) (پیاپی ۱۰).
۲. بازرگان هرندی، عباس. (۱۳۷۷). آغازی بر ارزیابی کیفیت در آموزش عالی ایران: چالشها و چشم‌اندازها. پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۶(۱-۲) (۱۶-۱۵)، ۱۱۵-۱۲۹.
۳. جهانیان، رمضان. (۱۳۸۹). بررسی راه‌های ایجاد و تقویت مشارکت مردم در آموزش و پرورش. نوآوری‌های مدیریت آموزشی (اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی)، ۵(۳)، ۴۵-۵۸.
۴. فتح‌الهی، احمد؛ یمنی، محمد؛ صباغیان، زهرا؛ فراستخواه مقصود؛ قاضی طباطبایی، محمد. (۱۳۹۳)، تحلیل محتوایی برنامه‌های پنج‌گانه توسعه ایران با توجه به مقوله‌های الگوهای حکمرانی آموزش عالی، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران. ۶(۴)، ۸۲-۴۷.
۵. فضلی، رخساره، امجدیان کیومرث (۱۳۹۰)، سند برنامه راهبردی معاونت آموزش ابتدایی وزارت آموزش پرورش، "رشت، نشر بلور
6. Altovaejery. Abdolaziz (2005) Islamic Education, Hay Ryad, Rabat, Kingdm of morocco, ISESCO, Islamic Education, Scientific and cultural organization
7. Birnbaum R (2004) The end of shared governance: looking ahead or looking back. N Dir High Educ 127:5-22
8. Campbell (2002). Governance structures: academic senate and trustee boards. Available at: <http://www.asstudent.unco.edu/students/ae-extra.p2>
9. Davari A (2010) The position of the Board of Trustees in Iranian higher education system. Majlis & Rahbord 15(59):7-34
10. Duryea ED (2000) The academic corporation: a history of college and university governing boards. Flamer Press, New York
11. Harman K, Treadgold E (2007) Changing patterns of governance for Australian universities. Higher Educ Res Develop 26(1):13-29
12. Ingram RT, Weary WA (2000) Presidential & board assessment in higher education: purposes, policies, & strategies. Association of Governing Boards of Universities & Colleges, WashingtonDC
13. Meier et al (2004) Multi level governance and organizational performance: investigating the politicalbureaucratic labyrinth. J Policy Anal Manage 23(1):31-47
14. Prondzynski FV (2012) Report of the review of higher education governance in Scotland. Scottish Government, Edinburgh
15. Shattock M (2008) Managing good governance in higher education. Open Univesity Press, Maidenhead
16. Shills, E.(1988) the academic ethic (Chicago: University oc Chicago press, cited in Boclen. C & etal
17. Trakman L (2008) Modelling university governance. High Educ Q 62(1/2):63-83.