

## ارائه الگوی چهارلایه برای امکان‌سنجی و استقرار اثربخش حکمرانی خوب در آموزش عالی

ریحانه پورحسن\*  
حبیب‌الله سالارزهی\*\*  
سید علیقلی روشن\*\*\*  
نورمحمد یعقوبی\*\*\*\*  
مسعود دهقانی\*\*\*\*\*

### چکیده

هدف کلی پژوهش، ارائه الگوی چهارلایه‌ای امکان‌سنجی و استقرار حکمرانی خوب در آموزش عالی بود. روش پژوهش مطالعه حاضر، فراترکیب و بازنگری در موضوع بود. الگوی حاضر با ترکیب یافته‌های پژوهش‌های کیفی و کمی مرتبط، طراحی شد. در مجموع، ۲۹۸ مقاله در حوزه حکمرانی خوب در آموزش مورد ارزیابی قرار گرفت و در پایان، ۶۰ پژوهش انتخاب و ابعاد و گداهای مربوط، با تحلیل محتوای پژوهش‌ها استخراج شد و میزان اهمیت و اولویت هر یک با استفاده از آنتروپی شانون تعیین شد. یافته‌ها نشان داد که گداهای ارائه گزارش‌های مالی مستمر، مدیریت روند تغییرات در حوزه آموزش و پژوهش بر اساس تغییرات محیط، انعطاف‌پذیری در اجرای قوانین، قانونی بودن قدرت، تسلط بر مطالب درسی، تجربه تدریس، دارا بودن نیروی انسانی متخصص، از میان برداشتن موانع دسترسی به آموزش، تلاش در جهت ایجاد زمینه مناسب برای بالابردن آگاهی‌های عمومی و هماهنگی بین ذی‌نفعان در بین ابعاد سه‌گانه حکمرانی خوب، دارای بیشترین ضریب اهمیت هستند. الگوی ارائه‌شده در پژوهش حاضر با روش چهار مرحله‌ای، گذار از وضعیت موجود به مطلوب در جهت استقرار حکمرانی خوب را به صورت اثربخش میسر می‌کند.

واژه‌های کلیدی: آموزش عالی، حکمرانی خوب، رویکرد فراترکیب

---

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه سیستان و بلوچستان است.  
\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.  
\*\* دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان (نویسنده مسئول)  
salarzehl@mgmt.usb.ac.ir  
\*\*\* دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.  
\*\*\*\* استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.  
\*\*\*\*\* استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه ولایت، ایرانشهر، ایران.

## مقدمه

«حکمرانی<sup>۱</sup>» موضوعی میان‌رشته‌ای بین شاخه‌های حقوق، جامعه‌شناسی، مدیریت، اقتصاد و علوم سیاسی است (میهان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳)؛ «حکمرانی خوب»<sup>۳</sup> نیز از تازه‌ترین مباحث توسعه در جهان کنونی بوده و در جوامع امروزی یکی از موضوعات مهم و مورد توجه سازمان‌ها است. حکمرانی خوب به‌عنوان فرایند و ساختاری در نظر گرفته می‌شود که روابط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی را با توجه به تعهد به ارزش‌ها و هنجارها جهت می‌دهد (پرکینز<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰) و به ایجاد و فراهم کردن شرایط مطلوب برای اخذ تصمیم‌های درست و اجرای صحیح آن در سازمان‌ها اشاره دارد. از طرفی هر روز شاهد هستیم که سازمان‌های دولتی در جست‌وجوی راه‌حلی برای مسائل خود هستند که استقرار حکمرانی خوب در آن‌ها می‌تواند راه‌حل مناسبی باشد؛ بنابراین یکی از موارد مهمی که در کشورهای در حال توسعه، به‌ویژه ایران باید به آن توجه شود، استقرار حکمرانی خوب در آن‌هاست.

یکی از حوزه‌هایی که استقرار و اجرای حکمرانی خوب در آن اهمیت دارد، «آموزش عالی»<sup>۵</sup> است. در سال ۱۹۹۵ حکمرانی خوب در آموزش عالی مطرح شده است (جان<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳) و یکی از ارکان اصلی توسعه به شمار می‌آید. همچنین ضروری است که برنامه‌ریزی در آن مبتنی بر اصول باشد (آذر و همکاران، ۱۳۹۳). آموزش عالی به‌عنوان یک عامل محرک اقتصادی و اجتماعی در بین جوامع مختلف شناخته شده و یکی از خرده‌سیستم‌های نظام علم و فناوری کشور است که طراحی و اجرای برنامه‌های مناسب در آن راهگشای گسترش توانمندی‌های دانشگاه است و نقش مهمی در توسعه پایدار جوامع ایفا می‌کند (یانز و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹). با اجرای حکمرانی خوب در آموزش عالی، تغییر و تکامل افکار و رفتار ایجاد می‌شود (زمانی، ۱۳۹۵)؛ در واقع مدیر آموزش عالی با موضوع حکمرانی خوب، درگیری شناختی پیدا می‌کند (شجاعی و درتاج، ۱۳۹۵). حکمرانی خوب در آموزش عالی به‌عنوان ابزاری برای سازمان‌دهی و مدیریت مؤسسات آموزش عالی و اعمال رسمی و غیررسمی قدرت در چارچوب قوانین و شیوه‌ای برای فعالیت دانشگاه است (چان و یانگ<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸)؛ بنابراین از آنجایی که حکمرانی تأثیر

1. governance  
2. Meehan, E. M.  
3. good governance  
4. Perkins, J.

5. higher education  
6. John, D.  
7. Yáñez et al.  
8. Chan, S. J. & Yang, C. Y

فوق‌العاده‌ای بر فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی کشور دارد، دارای اولویت است (موناویر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹) (هوانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸)، اما باید به این مسئله اشاره کرد که با توجه به مزایا و مطلوبیت‌های موجود در استقرار و توسعه حکمرانی خوب در آموزش عالی، از اواخر دهه ۱۹۸۰ تغییرات چشمگیری در این حوزه در سراسر جهان رخ داده است و فضای سازمانی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در قرن بیست‌ویکم، در حال تغییر و تحول مداوم است؛ بنابراین حکمرانی که یکی از مهم‌ترین جنبه‌های آموزش عالی است و تأثیر زیادی بر فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی دارد، تحت تأثیر این تغییرات قرار گرفته است. یکی از عوامل مؤثر بر کارکرد نادرست آموزش عالی، حکمرانی ضعیف و نامطلوب است (روشن و متوسلی، ۱۳۹۷).

در ایران تصدق امور مربوط به حوزه‌های آموزش عمومی و آموزش عالی هرکدام به یک وزارتخانه واگذار شده است؛ درحالی‌که در بسیاری از کشورهای دنیا چنین تفکیکی دیده نمی‌شود. از طرفی دیگر، وجود مکانسیم‌های بوروکراتیک در اداره دانشگاه، نشان می‌دهد که در کشور ما امر آموزش، حکمرانی یکپارچه‌ای ندارد که خود باعث بروز بسیاری از مسائل شده است؛ بنا بر گزارش سازمان توسعه و همکاری اقتصادی (OECD<sup>۳</sup>)، دانشگاه دیگر محل آرامی برای تدریس و انجام کار پژوهشی آن‌گونه که در قرن گذشته بود، نیست (رجایی، ۱۳۹۶). از نظر بسیاری از متخصصان آموزش عالی، مهم‌ترین عامل ناکارآمدی سیاست‌گذاری آموزش عالی ایران در حال حاضر، منطبق نبودن سیاست‌ها و تصمیمات این حوزه با پشتوانه‌های علمی، نظری و پژوهشی است. نظام آموزش عالی برای دستیابی به اهداف و مأموریت‌های خود می‌بایست سیاست‌ها و خط‌مشی‌های مناسبی را در زمینه‌های آموزش، پژوهش، فرهنگ و... اتخاذ کند (امیری فرح‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۵).

در پژوهش‌های گذشته، ابعاد و مؤلفه‌های مختلفی از حکمرانی خوب در آموزش عالی مورد بررسی قرار گرفته است؛ در نتیجه، مطالعه‌ای که الگوی کاملی از امکان‌سنجی و استقرار حکمرانی خوب ارائه دهد، یافت نشد؛ بنابراین پژوهش حاضر با مطالعه در الگوهای ارائه‌شده به دنبال پاسخ به این سؤال است که الگوی اثربخش استقرار حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی چگونه است؟

1. Munawir et al.  
2. Huang, F.

3. organisation for economic co-operation and development

در سال‌های اخیر، هدف دانشمندان درک پدیده آموزش عالی و تغییرات آن بوده است. حکمرانی دانشگاه مربوط به اقتدار دانشگاه است (یونزاوا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). حکمرانی آموزش عالی، بر قوانین و سازوکارهایی تأکید دارد که از طریق آن‌ها ذی‌نفعان متعدد آموزش عالی بر روی تصمیمات اتخاذشده تأثیر می‌گذارند (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۹۸). مطابق با تعریف، حکمرانی آموزش عالی اشاره به تخصیص قانونی قدرت در بین ساختارهای متنوع تصمیم‌گیری‌های دانشگاه و ساختارهای متنوع اجرایی و اداره کردن دانشگاه دارد. هدف حکمرانی آموزش عالی، مرتبط کردن منافع عمومی مشترک، درک و فهم اهداف آن‌ها و مشخص کردن مرزهای اقتدار در نظریه و عمل است. حکمرانی در آموزش عالی با چارچوب قانونی، چگونگی تخصیص بودجه به مؤسسات آموزش عالی و مسئولیت‌پذیری آن‌ها در قبال هزینه‌ها و ساختارهایی با رسمیت کمتر که رفتارها را هدایت می‌کند، سروکار دارد (دیتمار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

اصول حکومت‌داری خوب توسط بانک جهانی و «سازمان ملل متحد»<sup>۳</sup> شناسایی شده است که عبارت‌اند از: پاسخگویی، مشارکت، استقلال، مشروعیت، شایستگی، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری و حاکمیت قانون (یوساف و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶).

حکمرانی خوب دانشگاهی، به معنای عدم استقلال و آزادی قانونی دانشگاه‌ها نیست؛ بلکه بر اثربخشی مدیریت و رعایت اولویت‌های حکمرانی، نظیر احترام به استقلال نهادی و آزادی علمی در چارچوب قانون تأکید دارد؛ روشن بودن رسالت دانشگاه، کار گروهی و سهیم کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و نیز مشارکت اعضای هیئت‌علمی در مدیریت و خط‌مشی‌گذاری تولید علم، از جلوه‌های حکمرانی خوب دانشگاهی است (افخمی روحانی و همکاران، ۱۳۹۴). حکمرانی به سؤالاتی مانند: «چه کسی تصمیم می‌گیرد؟ چه موقع تصمیم می‌گیرد؟ و درباره چه چیزی تصمیم می‌گیرد؟» پاسخ می‌دهد؛ همچنین با ظرفیت سازمانی برای تغییر و نیز تغییر مناسب و به‌موقع روش‌ها و سبک‌ها، برای پاسخگویی به نیازهای سازمانی مرتبط است (یوساف و همکاران، ۲۰۱۶). حکمرانی در آموزش عالی بدین معنی است که رهبری، تصمیم‌گیری، اجرا و ارزیابی آموزش عالی باید با مشارکت و هم‌فکری بین مسئولان و ذی‌نفعان صورت گیرد. می‌توان گفت که

1. Yonezawa, A.  
2. Dietmar, B.

3. United Nations  
4. Yousaf, M. et al.

حکمرانی سازمانی مؤثر در دانشگاه‌ها و موفقیت راهبردی، وابسته به فهم دقیق از نقش مدیریت آن است (افخمی روحانی و همکاران، ۱۳۹۴).

با توجه به بررسی صورت گرفته پیرامون موضوع پژوهش، مواردی از پژوهش‌های انجام‌شده با محوریت حکمرانی خوب در آموزش عالی در ادامه آورده شده است:

میرسپاسی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل حکمرانی در آموزش عالی» از برخی روش‌های تحلیل کیفی، مانند تحلیلم، به منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده به منظور ارائه مدل استفاده کردند. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل نهایی حکمرانی آموزش عالی شامل شش عامل (۱) کارایی سیاسی-اجتماعی؛ (۲) کارایی اقتصادی؛ (۳) کارایی اداری؛ (۴) اثربخشی سیاسی-اجتماعی؛ (۵) اثربخشی اقتصادی؛ (۶) اثربخشی اداری، است.

در مقاله‌ای با عنوان «ارزیابی وضعیت حاکمیت خوب دانشگاهی با استقلال سازمانی و قابلیت پاسخگویی» که توسط احمدی رضایی و همکاران (۱۳۹۶) با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته انجام گرفت، مشخص شد که دولت از طریق افزایش استقلال سازمانی و پاسخگویی می‌تواند دانشگاه را مدیریت کند.

در پژوهش روشن و متوسلی (۱۳۹۷)، ابعاد پاسخگویی، حاکمیت قانون، کارایی و اثربخشی، باورمندی به حکمرانی خوب، آزادی علمی و مشورت بین ذی‌نفعان آموزش عالی، موجبات حکمرانی مطلوب در وزارت علوم و مؤسسات آموزش عالی هستند.

دیل<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «حکمرانی دانشگاهی» نشان داد که حکمرانی آموزش عالی، چارچوب قوانین و مقررات را طراحی می‌کند و به توصیف فرایندی که دانشگاه‌ها هماهنگی و کنترل فعالیت‌های تحصیلی را برای اطمینان از منافع عمومی بر عهده دارند، می‌پردازد.

با توجه به مطالعات انجام‌گرفته توسط هنارد و میتزل<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در حوزه حاکمیت آموزش عالی، یک گرایش میان اکثر کشورها دیده می‌شود تا مؤسسه‌های آموزش عالی را پاسخگوتر کند؛ چراکه نتایج بهتری نسبت به زمان اداره دانشگاه از طریق قوانین دولتی حاصل می‌شود.

1. Dill, D.

2. Henard, F. & Mitterle, A

در پژوهش چاپیل<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) تأثیر اصلاحات قانونی بر حاکمیت دانشگاهی در نظام آموزش عالی ارزیابی شد. تأثیر پیاده‌سازی مصوبات کمیسیون ویرجینیا بر روی وضعیت حاکمیت دانشگاهی در دانشگاه‌های نمونه با استفاده از پرسش‌نامه و مصاحبه مورد ارزیابی قرار گرفت. از جمله نتایج پژوهش، بهبود وضعیت حاکمیت دانشگاهی و اعطای استقلال به دانشگاه‌ها بعد از اعمال مصوبات قانونی جدید است.

مقاله‌ای با عنوان «بررسی ساختار حکمرانی دانشگاهی در قاره اروپا» توسط آسه و همکاران (۲۰۱۷) انجام شده است. بر اساس یک چارچوب تحلیلی در زمینه ساختار حکومت دانشگاهی در شش دانشگاه جامع در اروپا، چهار نوع ساختار معرفی شده است که عبارت‌اند از: ساختار دموکراتیک، ساختار بوروکراتیک، تمرکز قدرت تصمیم‌گیری و تمرکز قدرت رهبری.

در پژوهش‌های ایسرار (۲۰۱۴)، هری و همکاران (۲۰۱۴)، زمان (۲۰۱۵) و ایوریدیک (۲۰۱۶)، ابعاد حکمرانی خوب در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، عبارت است از: مسئولیت، شفافیت، مشارکت، شایستگی، پاسخگویی، استقلال، اثربخشی و حاکمیت قانون. حکمرانی همواره موضوع مهمی در مطالعه آموزش عالی بوده است، زیرا دانشگاه‌های دولتی در حال افزایش کنترل دولتی هستند. در واقع حکمرانی زمانی که در دانشگاه مطرح می‌شود، به دلیل اهمیت آن بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد و از آنجایی که دانشگاه‌ها نقش مهمی در تربیت نیروی انسانی کارآمد و کارآفرین و تولید دانش برای سایر نهادها و سازمان‌های جامعه دارند، این نقش و جایگاه برجسته در توسعه دانایی محوری، بر کسی پوشیده نیست؛ از این رو دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی باید مأموریت خود را از طریق تدوین هدف‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌ها چنان بازنگری کنند که قادر باشند به تولید دانش علمی بپردازند و توانایی لازم را برای عرضه دانش فنی و ترغیب نیروی انسانی با قابلیت‌های مناسب برای درک واقعیت‌های پیچیده اجتماعی پیرامون محیط خود فراهم آورند؛ به همین دلیل، ذی‌نفعان دانشگاه‌ها در جهت تحقق حقوق خود، موضوع حکمرانی را مطرح کرده‌اند (یونزاوا، ۲۰۱۴). با توجه به مطالب ارائه‌شده، مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که الگوی استقرار اثربخش حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی چگونه است؟

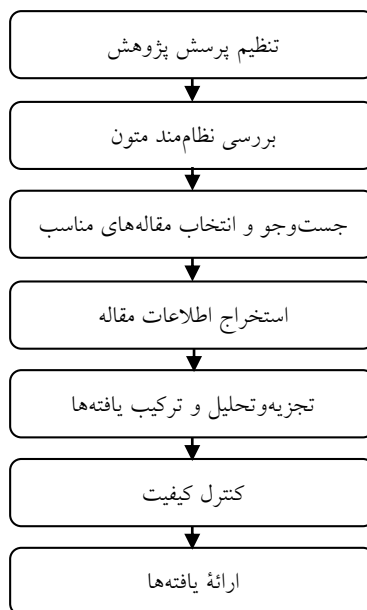
---

1. Chappell, C. D.

### روش

«فرا ترکیب<sup>۱</sup>» همانند فرا تحلیل به منظور یکپارچه‌سازی چندین مطالعه در جهت ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری انجام می‌شود و با فراهم‌کردن نگرشی نظام‌مند برای پژوهشگران، از راه ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف، به کشف موضوعات و استعاره‌های جدید و اساسی پرداخته و دید جامع و گسترده‌ای را نسبت به مسائل به وجود می‌آورد. در مقایسه با رویکرد فراتحلیل کمی که بر داده‌های کمی ادبیات موضوع و رویکردهای آماری تکیه دارد، فرا ترکیب متمرکز بر مطالعات کیفی بوده و به ترجمه مطالعات کیفی به یکدیگر و فهم عمیق پژوهشگر برمی‌گردد (زیمر، ۲۰۰۶). فرا ترکیب مستلزم این است که پژوهشگر یک بازنگری دقیق و عمیق انجام داده و یافته‌های پژوهش‌های کیفی مرتبط را ترکیب کند. هدف فرا ترکیب، ارائه یافته‌هایی است که مفاهیم و بینش عمیق‌تری را فراهم کنند (کمالی، ۱۳۹۴).

در این پژوهش از روش هفت‌مرحله‌ای فرا ترکیب سندلوسکی و باروسو<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) استفاده شده که در شکل ۱، نشان داده شده است.



شکل ۱. مراحل هفت‌گانه پژوهش

### یافته‌ها

گام اول: تنظیم سؤالات پژوهش  
جدول ۱ شامل سؤالات و پارامترهای پژوهش است.

جدول ۱. پارامترها و سؤالات پژوهش

سؤالات پژوهش	پارامترها
ابعاد حکمرانی خوب در آموزش عالی کدام‌اند؟	چه چیزی؟ (what)
جامعه مورد مطالعه برای دستیابی به این عوامل چیست؟	چه جامعه‌ای؟ (who)
هریک از ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی خوب در آموزش عالی چه اهمیت و وزنی دارند؟	محدودیت زمانی (when)
چارچوب پیاده‌سازی الگوی حکمرانی خوب در آموزش عالی چگونه است؟	چگونگی روش (how)

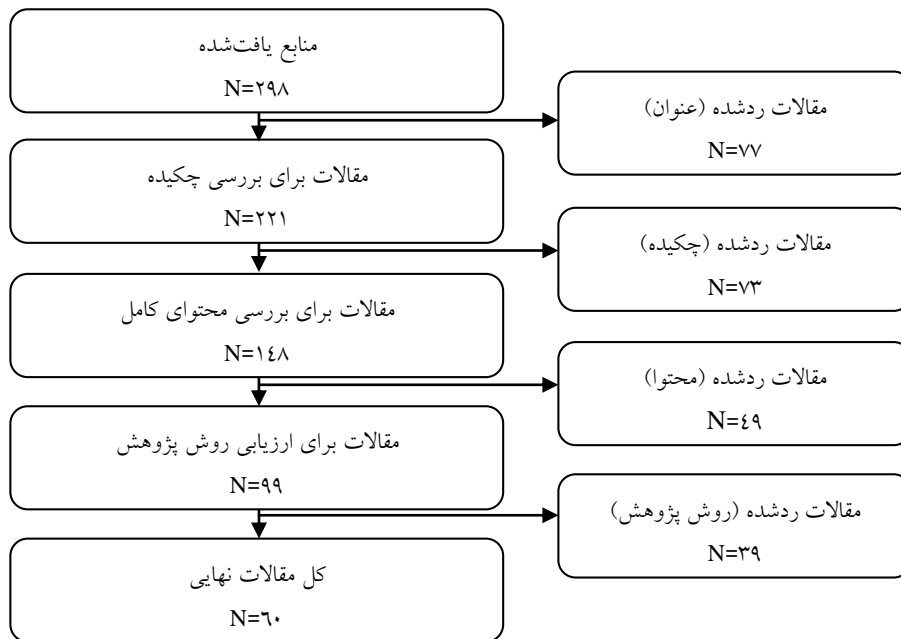
گام دوم: بررسی نظام‌مند متون

در این پژوهش پایگاه‌های داده و نشریه‌های داخلی و خارجی با تمرکز بر مقالات مرتبط با حکمرانی خوب در آموزش عالی به دلیل انعکاس مطالعات پیش‌تر، در مقالات بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۹ بررسی شده است. واژه‌های کلیدی پژوهش در پایگاه‌های Science Direct، SID (Scientific Information Database)، Emerald، Sage، Elsevier و Springer جست‌وجو شد. درباره حکمرانی خوب در آموزش عالی از واژه‌های گوناگونی استفاده شده است که به این تنوع واژه‌ها در جست‌وجوی نظام‌مند توجه شد. از واژه‌های کلیدی متنوعی از جمله حکمرانی، حکمرانی خوب، شفافیت، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری، استقلال و کارایی و اثربخشی در آموزش عالی برای جست‌وجوی مقاله‌های پژوهش استفاده شد. در نتیجه جست‌وجو و بررسی پایگاه‌های داده، نشریه‌ها و موتورهای جست‌وجوی مختلف و با استفاده از واژگان کلیدی مورد نظر، ۲۹۸ مقاله یافت شد.

گام سوم: جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

برای انتخاب مقاله‌های مناسب بر اساس الگوریتم شکل ۲، پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی و کیفیت روش پژوهش ارزیابی شد.





شکل ۲. الگوریتم انتخاب مقاله‌های نهایی

#### گام چهارم: استخراج نتایج

مقاله‌ها بر اساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام و نام خانوادگی نویسنده، به همراه سال انتشار مقاله و اجزای هماهنگی بیان‌شده در هر مقاله طبقه‌بندی شد.

#### گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

در این پژوهش، ابتدا برای تمام عوامل استخراج‌شده از مطالعات پیشین، کدی را در نظر گرفته، سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، آن‌ها را در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی کردیم که بدین ترتیب مفاهیم پژوهش مشخص شدند؛ به‌طور نمونه، رعایت حقوق و آزادی فردی، از میان برداشتن موانع دسترسی به آموزش و تساوی ذی‌نفعان در برابر قوانین به‌عنوان سه کد انتخاب شده‌اند و با توجه به اینکه این عوامل در سطح رفتاری مطرح می‌شوند، جزء مفاهیم عدالت در حکمرانی خوب در نظر گرفته شده‌اند که به همراه شایستگی و مشارکت، مقوله عوامل رفتاری را تشکیل داده‌اند. بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته با روش تحلیل محتوا بر روی ۶۰ مقاله نهایی انتخاب‌شده، در مجموع ۳ مقوله، ۱۵ مفهوم و ۲۴۳ کد برای مؤلفه‌های حکمرانی خوب در آموزش عالی در این پژوهش کشف و برچسب‌گذاری شدند. یافته‌های حاصل از این مرحله

بیانگر آن بود که در مطالعات قبلی تاکنون، چنین مطالعه نظام‌مندی انجام نشده و هریک از مطالعات فقط به جنبه خاصی از مقوله امکان‌سنجی و استقرار حکمرانی خوب توجه داشته‌اند و ابعاد چندگانه در قالب یک چارچوب منسجم و به صورت نظام‌مند در نظر گرفته نشده است. در جدول ۲ برخی از کدهای نهایی استخراج‌شده مرتبط با هر مقوله و مفهوم آورده شده است.

جدول ۲. مقوله‌بندی یافته‌ها

مقوله	مفاهیم	کدها
عوامل ساختاری	شفافیت	ارائه گزارش‌های مالی مستمر، آشنایی کارکنان با نقش‌ها و مسئولیت‌های خود، صراحت موضوعات و چالش‌ها، صراحت ویژگی‌های مدرسان، صراحت سیاست‌های انتخاب مدرسان، آگاهی فراگیران از اهداف برنامه‌های آموزشی، برنامه‌ای روشن برای آموزش و پژوهش
	رهبری و مدیریت	مدیریت روند تغییرات در حوزه آموزش و پژوهش بر اساس تغییرات محیط، تحمل فشار کاری، تصمیم‌گیری مشورتی، تصمیم‌گیری چابک و متقن، مدیریت بر مبنای هدف، برخورداری از هوش استراتژیک، پرهیز از ابهام، برخورداری از تفکر چندبُعدی.
عوامل زمینه‌ای	حاکمیت قانون	رعایت کدهای رفتاری، انضباط اداری و مالی، انعطاف‌پذیری در اجرای قوانین، اجرای حقوق قانونی ذی‌نفعان، قانونی‌بودن قدرت، واقعی‌بودن قوانین، قطعیت قوانین، قوانین و مقررات تسهیل‌کننده و نافذ برای حمایت از اقدامات.
عوامل رفتاری	عدالت	تسلط به مطالب درسی، تجربه تدریس، تقویت اخلاق خدمت‌رسانی، دارا بودن نیروی انسانی متخصص، نهادینه‌کردن اخلاق حرفه‌ای در بین ذی‌نفعان، نظام گزینش، ارتقا و ترفیع بر مبنای شایسته‌سالاری، مقیدبودن به ارتقای سطح علمی، شایسته‌پروری.
	مشارکت	رعایت حقوق و آزادی فردی، از میان برداشتن موانع دسترسی به آموزش، تساوی ذی‌نفعان در برابر قوانین، بهره‌مندی برابر از فرصت‌های رشد و توسعه، تلاش در جهت ایجاد زمینه مناسب برای بالابردن آگاهی‌های عمومی، توزیع عادلانه امکانات آموزشی.
		انگیزه کار تیمی، ارتباطات غیررسمی حامی کار تیمی، اعتماد بالای سازمانی، نگرش مثبت به کار گروهی، همکاری در اتخاذ تدابیر لازم برای بالابردن سطح علمی، حضور استادان برای مشاوره به فراگیران و هوش ارتباطی، حضور فعال اعضای هیئت علمی در اجرای پروژه‌های پژوهشی.

### گام ششم: کنترل کدهای استخراجی

به‌منظور کنترل کدهای استخراجی، زمانی که دو رتبه‌دهنده، پاسخگویان را رتبه‌بندی می‌کنند و قصد داریم میزان توافق بین این دو رتبه‌دهنده را بسنجیم، از شاخص کاپا استفاده می‌کنیم (حبیب‌پور و صفری، ۱۳۸۸). برای کنترل مفاهیم استخراجی، از مقایسه نظر پژوهشگر با یک خبره استفاده شده است. شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد. هرچه مقدار این سنجه به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان می‌دهد که توافق بیشتری بین رتبه‌دهندگان وجود دارد؛ اما زمانی که مقدار کاپا به عدد صفر نزدیک‌تر باشد، در آن صورت توافق کمتری بین دو رتبه‌دهنده وجود دارد (محرر و همکاران، ۱۳۹۲). مقدار شاخص با استفاده از نرم‌افزار SPSS در سطح معناداری ۰/۰۰۰ عدد ۰/۷۶۷ محاسبه شد که در جدول ۳، نشان داده شده است. با توجه به کوچک‌تر بودن عدد معناداری از ۰/۰۵ فرض استقلال کدهای استخراجی رد می‌شود. همچنین استخراج کدها از پایایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۳. مقادیر اندازه‌توافق

مقدار	انحراف استاندارد	عدد معناداری
۰/۷۶۷	۰/۰۳۶	۰/۰۰۰
۲۴۳		

تحلیل محتوا، مرحله‌ای از فرایند اطلاعاتی است که به‌وسیله آن محتوای ارتباطات با استفاده از به‌کارگیری مجموعه‌ای از قوانین طبقه‌بندی شده و نظام‌دار تغییر یافته و به‌صورت داده‌های خلاصه‌شده و قابل مقایسه درمی‌آید. روش «آنتروپی شانون»<sup>۱</sup> پردازش داده‌ها را در مبحث تحلیل محتوا انجام می‌دهد. آنتروپی شاخصی برای اندازه‌گیری عدم اطمینان است که به‌وسیله یک توزیع احتمال بیان می‌شود (کمالی، ۱۳۹۴). بر اساس روش آنتروپی شانون می‌توان میزان اهمیت و پشتیبانی پژوهش‌های گذشته از هریک از مؤلفه‌های پیشنهادی را مشخص کرد. در این پژوهش میزان پشتیبانی پژوهش‌های گذشته از یافته‌های این پژوهش به‌صورت آماری نشان داده می‌شود. برای محاسبه بار اطلاعاتی عدم اطمینان و ضریب اهمیت به ترتیب از رابطه ۱ و ۲ استفاده می‌شود:

1. Shannon entropy

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m [p_{ij} \ln p_{ij}], (j = 1, 2, \dots, n), k = \frac{1}{\ln m} \quad \text{رابطه ۱.}$$

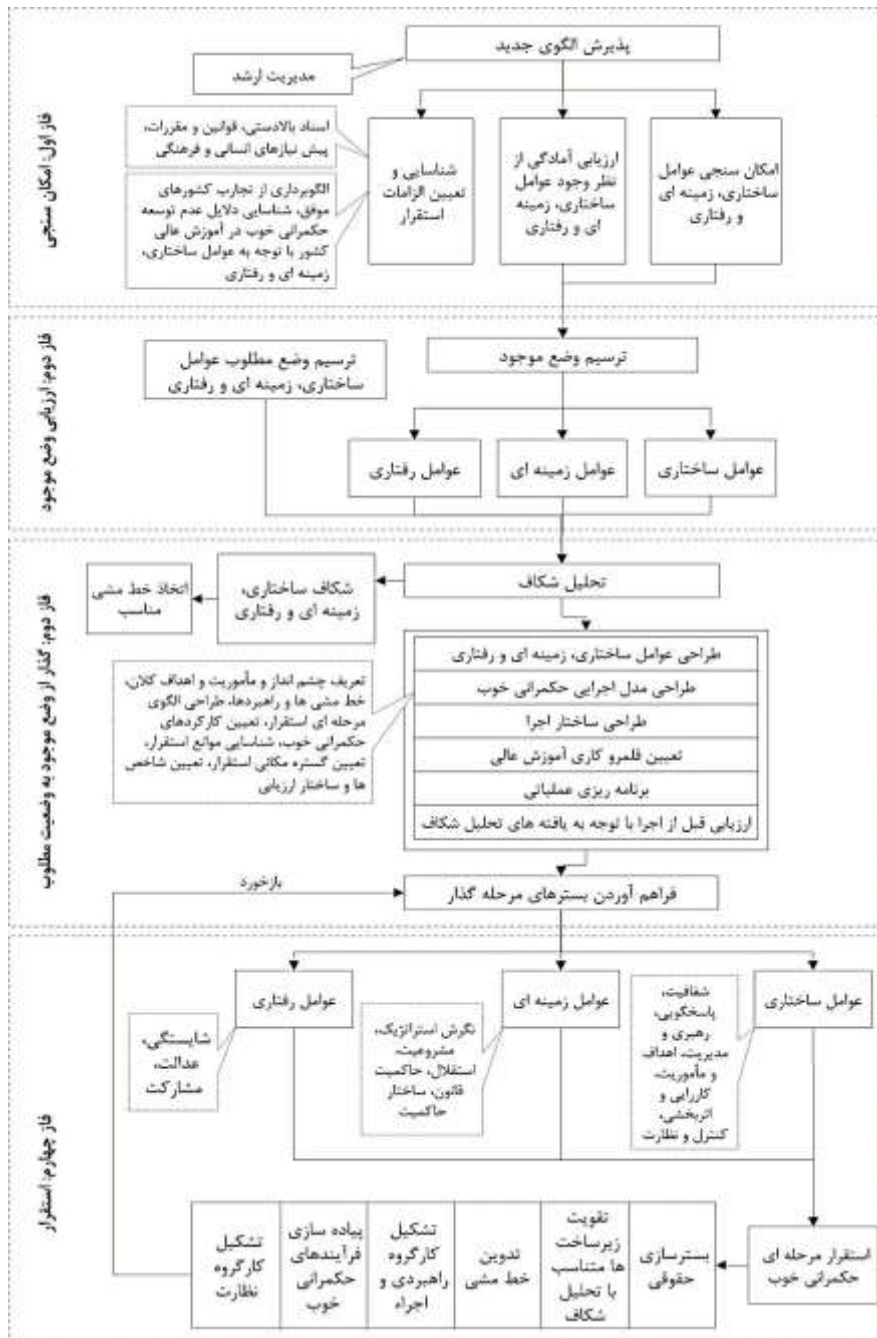
$$W_j = \frac{E_j}{\sum_{j=1}^n E_j} \quad \text{رابطه ۲.}$$

برای محاسبه وزن هر یک از مفاهیم نیز به محاسبه مجموع وزن کدهای آن مفهوم پرداخته شد و بر اساس وزن‌های به دست آمده رتبه‌بندی صورت گرفت. در جدول شماره ۴ کدهایی که دارای بیشترین ضریب اهمیت هستند، آورده شده است.

جدول ۴. ضریب اهمیت کدهای حکمرانی خوب

رتبه در رتبه کل	رتبه در مفاهیم کل	ضریب اهمیت W <sub>j</sub>	عدم اطمینان E <sub>j</sub>	فراوانی	کد	مفاهیم (مؤلفه)
۸	۲	۰,۰۷۰۲	۰,۱۰۲۶	۸	ارائه گزارش‌های مالی مستمر	شفافیت
۸	۱	۰,۰۷۱۷	۰,۱۰۴۸	۶	مدیریت روند تغییرات در حوزه آموزش و پژوهش بر اساس تغییرات محیط	پاسخگویی
۱	۱	۰,۱۶۵۴	۰,۱۰۲۶	۵	انعطاف‌پذیری در اجرای قوانین	حاکمیت
۷	۲	۰,۰۷۷۰	۰,۰۴۷۷	۵	قانونی بودن قدرت	قانون
۴	۳	۰,۱۰۵۴	۰,۰۴۸۴	۴	تسلط بر مطالب درسی	شایستگی
۶	۵	۰,۱۰۳۹	۰,۰۴۷۷	۴	تجربه تدریس	
۵	۴	۰,۱۰۵۲	۰,۰۴۸۳	۴	دارا بودن نیروی انسانی متخصص	
۶	۵	۰,۱۰۳۹	۰,۰۴۷۷	۱۰	از میان برداشتن موانع دسترسی به آموزش	عدالت
۳	۲	۰,۱۰۸۶	۰,۰۴۹۹	۱۰	تلاش در جهت ایجاد زمینه مناسب برای بالابردن آگاهی‌های عمومی	
۲	۱	۰,۱۱۰۲	۰,۰۵۰۶	۲	هماهنگی بین ذی‌نفعان	مشارکت

بر اساس اطلاعات جدول ۴، ارائه گزارش‌های مالی مستمر، مدیریت روند تغییرات در حوزه آموزش و پژوهش بر اساس تغییرات محیط، انعطاف‌پذیری در اجرای قوانین، قانونی بودن قدرت، تسلط بر مطالب درسی، تجربه تدریس، دارا بودن نیروی انسانی متخصص، از میان برداشتن موانع دسترسی به آموزش، تلاش در جهت ایجاد زمینه مناسب برای بالابردن آگاهی‌های عمومی و هماهنگی بین ذی‌نفعان دارای بیشترین ضریب اهمیت هستند و در کل بالاترین رتبه را در توسعه حکمرانی خوب کسب کرده‌اند.



شکل ۳. الگوی چهارلایه‌ای امکان‌سنجی و استقرار اثربخش حکمرانی خوب

(منبع: پژوهش حاضر)

## گام هفتم: ارائه یافته‌ها

بر اساس مطالعه پژوهش‌های پیشین و کدهای استخراج شده با استفاده از روش فراترکیب، ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی خوب در آموزش عالی مشخص شدند. در ادامه، این ابعاد و مؤلفه‌ها در یک الگوی فرایندی چهارمرحله‌ای شامل امکان‌سنجی پیاده‌سازی، ارزیابی وضعیت موجود، گذار از وضع موجود به وضع مطلوب و پیاده‌سازی حکمرانی خوب ارائه شده است. در شکل ۳، الگوی چهارلایه‌ای امکان‌سنجی و استقرار اثربخش حکمرانی خوب ارائه شده است.

## فاز اول: امکان‌سنجی

پیش از آغاز، الگوی جدید باید توسط مدیریت ارشد مورد پذیرش قرار گیرد. در ادامه پیش‌نیازهای مدیریتی، انسانی، فرهنگی، قوانین و مقررات و... برای شناسایی و تعیین الزامات استقرار مورد بررسی قرار می‌گیرد. بدین منظور می‌توان از عملکردهای موفق، با توجه به شرایط بومی الگوبرداری کرد و دلایل عدم توسعه حکمرانی خوب در آموزش عالی کشور را با توجه به عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری شناسایی کرد. در کنار این بررسی‌ها، امکان‌سنجی عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

## فاز دوم: ارزیابی وضع موجود

با توجه به ارزیابی‌های انجام شده در زمینه امکان‌سنجی عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری در فاز اول، تصویری از وضع موجود مؤلفه‌های تأثیرگذار در استقرار اثربخش حکمرانی خوب در آموزش عالی به دست می‌آید.

## فاز سوم: گذار از وضع موجود به وضع مطلوب

تحلیل شکاف وضعیت موجود و مطلوب در زمینه عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری، زمینه‌ساز اتخاذ خط‌مشی‌های مقتضی برای کاهش شکاف می‌شود. می‌بایست عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری متناسب با اهداف آموزش عالی مشخص و تدوین شود. طراحی مدل اجرایی حکمرانی خوب از طریق تعریف چشم‌انداز، مأموریت، اهداف کلان، خط‌مشی‌ها و راهبردها، طراحی الگوی مرحله‌ای استقرار، تعیین کارکردهای حکمرانی خوب، شناسایی موانع استقرار، تعیین گستره مکانی استقرار و تعیین شاخص‌ها و ساختار ارزیابی انجام می‌گیرد. در ادامه این مرحله، ساختار اجرا طراحی شده و قلمرو کاری هر یک از بخش‌های آموزش عالی مشخص می‌شود. این اقدامات، زمینه‌ساز برنامه‌ریزی عملیاتی فرایند پیش‌رو یعنی استقرار حکمرانی خوب خواهد شد. در این مرحله پیش از

اجرای طرح، با توجه به یافته‌های تحلیل شکاف، می‌توان اقدام به ارزیابی طرح موردنظر کرد. تمامی اقدامات صورت گرفته، بسترهای لازم برای گذار به حکمرانی خوب را فراهم می‌آورد.

فاز چهارم: استقرار حکمرانی خوب

در شروع فرایند استقرار حکمرانی خوب باید با توجه به خروجی‌های امکان‌سنجی و نیز مطالعات وضع مطلوب، مؤلفه‌های عوامل ساختاری (شفافیت، پاسخگویی، رهبری و مدیریت، اهداف و مأموریت، کارایی و اثربخشی و کنترل و نظارت)، مؤلفه‌های عوامل زمینه‌ای (نگرش استراتژیک، مشروعیت، استقلال، حاکمیت قانون و ساختار حاکمیت) و مؤلفه‌های عوامل رفتاری (شایستگی، عدالت و مشارکت) به سطح موردنیاز از آمادگی رسیده و در وضع مطلوب قرار داشته باشند. پس‌ازاین اقدامات، وارد مراحل عملیاتی استقرار حکمرانی خوب خواهیم شد که عبارت‌اند از: بسترسازی حقوقی، تقویت زیرساخت‌ها متناسب با تحلیل شکاف، تدوین خط‌مشی، تشکیل کارگروه راهبردی اجرا، پیاده‌سازی فرایندهای حکمرانی خوب و تشکیل کارگروه نظارت. در تمام فرایند استقرار مرحله‌ای حکمرانی خوب در آموزش عالی، به‌طور مداوم بازخوردهایی به لایه طراحی مفهومی و ساختار اجرا داده می‌شود تا به اقتضای نیازهای پیش‌رو، تصمیمات لازم اتخاذ شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

طرح حاکمیت خوب برای کشورهای در حال توسعه، الگوی مناسبی در جهت دست‌یافتن به توسعه‌یافتگی و پیشرفت است. حاکمیت خوب فقط خاص سطح کلان یا یک حوزه مشخص نیست؛ بلکه حوزه‌های مختلفی مانند حوزه مدیریتی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی را در لایه‌های مختلف در برمی‌گیرد. حکمرانی در آموزش عالی، ضرورتی انکارناپذیر است که بدنه حکمرانی کشور به‌منظور سیاست‌گذاری و مدیریت علم، فناوری و فرهنگ، بر اساس نقشه جامع علمی کشور، باید هرچه سریع‌تر به آن اهتمام ورزد و بر جامعیت و یکپارچگی و مطلوبیت آن توجه کند. یکی از نشانه‌های آموزش عالی توسعه‌یافته در هر جامعه‌ای، دارا بودن یک سازمان رسمی و وزارتخانه‌ای سامان‌یافته است که دارای ویژگی‌های حکمرانی خوب مانند پاسخگویی، شفافیت، مسئولیت‌پذیری، اثربخشی و کارایی، حاکمیت قانون، نگرش استراتژیک، مشارکت، عدالت و رهبری است. در پاسخ به سؤال پژوهش مبنی بر چگونگی الگوی استقرار اثربخش حکمرانی خوب، در

فرایند این پژوهش و بر اساس یافته‌های پژوهش مشخص شد که برای امکان‌سنجی و استقرار حکمرانی خوب در آموزش عالی باید به ابعاد عوامل ساختاری (شفافیت، پاسخگویی، رهبری و مدیریت، کارایی و اثربخشی، اهداف و مأموریت، مسئولیت‌پذیری و کنترل و نظارت)، عوامل زمینه‌ای (حاکمیت قانون، استقلال، نگرش استراتژیک، مشروعیت و ساختار حاکمیت) و عوامل رفتاری (شایستگی، عدالت و مشارکت) توجه شود. از بین ۲۴۳ کد مورد مطالعه در این پژوهش، مشخص شد که ارائه گزارش‌های مالی مستمر، مدیریت روند تغییرات در حوزه آموزش و پژوهش بر اساس تغییرات محیط، انعطاف‌پذیری در اجرای قوانین، قانونی بودن قدرت، تسلط بر مطالب درسی، تجربه تدریس، دارا بودن نیروی انسانی متخصص، از میان برداشتن موانع دسترسی به آموزش، تلاش در جهت ایجاد زمینه مناسب برای بالابردن آگاهی‌های عمومی و هماهنگی بین ذی‌نفعان، دارای بیشترین ضریب اهمیت هستند؛ این بدان معنی است که برای امکان‌سنجی و استقرار موفق و اثربخش حکمرانی خوب، توجه به این موارد اهمیت زیادی دارد؛ از همین رو آموزش عالی باید نخست به شفافیت، پاسخگویی، حاکمیت قانون، شایستگی، عدالت و مشارکت توجه داشته باشد. بررسی پژوهش‌های گذشته در زمینه حکمرانی خوب نشان‌دهنده این موضوع بوده است که در مجموع هریک از پژوهش‌ها با توجه به نوع رویکرد، تأکید و اهداف، به بیان چند ویژگی خاص پرداخته و قادر به پوشش دادن مجموعه ویژگی‌های حکمرانی خوب نبوده است؛ در این راستا تلاش شد تا این خلأ برطرف شده و با توجه به اهمیت فراوان این موضوع در حوزه آموزش، پس از طی گام‌های پژوهش، الگوی امکان‌سنجی و استقرار حکمرانی خوب در آموزش عالی در چهار لایه امکان‌سنجی، ارزیابی وضعیت موجود، گذار از وضع موجود به وضع مطلوب و استقرار حکمرانی خوب ارائه شد. مؤلفه‌های حکمرانی خوب که در پژوهش‌های گذشته مورد بحث قرار گرفته، در الگوی نهایی این پژوهش نیز منظور شده و در تدوین الگو مورد استفاده قرار گرفته است؛ بنابراین وجه تمایز پژوهش حاضر، در ارائه یک الگوی مرحله‌ای در جهت استقرار اثربخش حکمرانی خوب است که این الگو نقشه راه مناسبی برای امکان‌سنجی و استقرار اثربخش حکمرانی خوب محسوب می‌شود.

با توجه به الگوی نهایی پژوهش، برای امکان‌سنجی و استقرار حکمرانی خوب پیشنهاد می‌شود که به قوانین و مقررات موجود و نیز الزامات قانونی مورد نیاز مشاهده شده در طی



مطالعات امکان‌سنجی برای استقرار حکمرانی خوب در آموزش عالی، توجه ویژه‌ای مبذول شود و شاخص‌های ارزشیابی روند پیشرفت حکمرانی خوب در آموزش عالی با هدف گرفتن بازخورد و اصلاح سیاست‌ها و فرایندهای اجرایی موضوع به‌طور دقیق طراحی شود. همچنین به چشم‌انداز، مأموریت و اهداف، خط‌مشی‌ها و راهبردها در طراحی مدل اجرایی حکمرانی خوب توجه شود و مدیران آموزش عالی با برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی و سامان‌دهی فعالیت‌های پراکنده مرتبط با موضوع، از اقدامات بخشی اجتناب کرده و با رویکردی منسجم، بستر توسعه حکمرانی خوب را فراهم کنند. به پژوهشگران و پژوهشگران پیشنهاد می‌شود با انجام مطالعات تطبیقی و با توجه به عملکردهای موفق سایر کشورها، به بومی‌سازی تجارب موفق در گام‌های اجرایی موضوع اقدام کنند. با توجه به اینکه تاکنون برای ارزشیابی حکمرانی خوب در آموزش عالی کشور، الگوی شفاف و گام‌به‌گامی ارائه نشده است، پژوهشگران می‌توانند به طراحی شاخص‌های ارزشیابی حکمرانی خوب در آموزش عالی کشور اقدام کنند. در نهایت پیشنهاد می‌شود که ابعاد حکمرانی خوب در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در ارتباط با بخش خصوصی و جامعه مدنی شناسایی و بررسی شود.

در انجام هر پژوهش، مشکلات و تنگنایی‌های مترتب است. در این پژوهش در جهت جمع‌آوری اطلاعات و اعتباربخشی به یافته‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه‌ای بودن پژوهش و محدودیت ذاتی پرسشنامه موجب می‌شود تا اساتید و اعضای هیئت‌علمی آنچه را که به نظرشان صلاح می‌دانند جواب دهند، نه آنچه را که واقعیت است؛ همچنین سختی توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه و عدم بازگشت برخی از پرسشنامه‌ها نیز از محدودیت‌های دیگر پژوهش حاضر است.

### سپاسگزاری

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه سیستان و بلوچستان است؛ بنابراین بدین وسیله از همه افرادی که به‌نوعی در اجرای این پژوهش به ما یاری رساندند، تقدیر می‌شود.

## منابع

- آذر، ع.، غلامرضایی، د.، دانایی‌فرد، ح. و خداداد حسینی، ح. (۱۳۹۳). تحلیل پویای ارتباط صنعت و دانشگاه در خط‌مشی‌های آموزش عالی برنامه پنجم توسعه با رویکرد پویایی سیستم، *مجله چشم‌انداز مدیریت صنعتی*، ۳ (۹)، ۷۹-۱۱۵.
- احمدی رضایی، ح.، اجتهادی، م.، قورچیان، ن. و محمدداودی، ا. (۱۳۹۶). ارزیابی وضعیت حاکمیت خوب دانشگاهی با استقلال سازمانی و قابلیت پاسخگویی، *مجله مطالعات مدیریت راهبردی*، ۸ (۲۹)، ۱۷۹-۲۰۲.
- افخمی روحانی، ح.، رحمان سرشت، ح. و مرجانی، ش. (۱۳۹۴). حکمرانی دانشگاهی و ارزیابی پرتال‌ها و وب‌گاه‌ها، *نامه آموزش عالی*، ۷ (۲۸)، ۷۵-۹۶.
- امیری فرح‌آبادی، ج.، ابوالقاسمی، م. و قهرمانی، م. (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی فرایند سیاست‌گذاری در نظام آموزش عالی ایران، *فصلنامه مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی*، ۸ (۴)، ۱۳۹-۱۷۱.
- حبیب‌پور، ک. و صفری، ر. (۱۳۸۸). *راهنمای جامع کاربرد SPSS در تحقیقات پیمایشی*. تهران: لویه، متفکران.
- رجائی، ا. (۱۳۹۶). بررسی وضعیت حکمرانی در بخش آموزش از منظر نظام ارتباطی آن در کشورهای جهان، *فصلنامه علمی-ترویجی سیاست‌نامه علم و فناوری*، ۷ (۴)، ۲۶-۳۴.
- روشن، ا. و متوسلی، م. (۱۳۹۷). الگوی ذی‌نفع‌مداری مبتنی بر حکمرانی خوب برای ارتقای کیفیت وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، *فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۲ (۴۱)، ۸۱-۱۰۰.
- زمانی، ا. (۱۳۹۵). تحلیل کیفی اصول مستندسازی تجارب سازمانی رؤسای دانشگاه: گامی در جهت ارزش‌آفرینی تجربه سازمانی، *فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۰ (۳۵)، ۲۰۱-۲۲۸.
- شجاعی، م. و ذرتاج، ف. (۱۳۹۵). رابطه درگیری شناختی با هیجان‌های پیشرفت و خودنظم‌جویی تحصیلی در دانشجویان کارشناسی ارشد. *فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۰ (۳۴)، ۸۵-۱۰۸.
- کمالی، ی. (۱۳۹۴). روش‌شناسی فراترکیب و کاربرد آن در سیاست‌گذاری عمومی، *فصلنامه سیاست*، ۴۷ (۳)، ۷۲۱-۷۳۶.
- محرر، ع.، جعفرنژاد، ا.، مدرسی‌یزدی، م. و صادقی‌مقدم، م. (۱۳۹۲). ارائه الگوی جامع هماهنگی اطلاعاتی با استفاده از روش فراترکیب، *مجله مدیریت فناوری اطلاعات*، ۵ (۴)، ۱۶۱-۱۹۴.
- میرسپاسی، ن.، داداش‌کریمی، ی. و نجف‌بیگی، ر. (۱۳۹۸). طراحی مدل حکمرانی آموزش عالی کشور، *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۷ (۳)، ۱۲-۲۸.

## References

- Afkhami Rouhani, H., Rahman Seresht, H., & Marjani, Sh. (2015). Academic governance and evaluation of portals and websites, *Higher Education Letter*, 7(28), 75-96. (In Persian).
- Ahmadi Rezaei, H., Ejtehad, M., Ghourchiyan, N., & Mohammad Davoodi, A. (2017). Assess the status of good academic governance with organizational independence and accountability, *Journal of Strategic Management Studies*, 8(29), 179-202. (In Persian).
- Amiri Farahabadi, J., Abolghasemi, M., & Ghahremani, M. (2016). Pathology of the policy research process in the Iranian Higher Education System, *Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 8(4), 139-171. (In Persian).
- Åse, G., Peter, M., & Harry, D. (2017). Change in university governance structures in continental Europe, *higher education quarterly*, 3(71), 1-16.
- Azar, A., Gholamreza, D., & Khodad Hosseini, H. (2014). Dynamic Analysis of Industry-University Relationship in Higher Education Policies of the Fifth Development Plan with System Dynamics Approach, *Journal of Industrial Management Perspective*, 3(9), 79-115. (In Persian).
- Chan, S. J., & Yang, C. Y. (2018). Governance styles in Taiwanese universities: Features and effects, *International Journal of Educational Development*, 63, 29-35.
- Chappell, C. D. (2013). *The Virginia Commission on Higher Education Board Appointments: The Impact of Legislative Reform on Public University Governance*, ProQuest LLC, D.A. Dissertation, George Mason University.
- Dietmar, B. (2013). Changing Governance Models in Higher Education: The Case of the New Managerialism, *Swiss Political Science Review*, 5(3), 1-24.
- Dill, D. (2017). Academic Governance: A US Perspective on External, Internal, and Collegial Models. In Sendai, *JAHER Annual Conference Symposium*.
- Eurydice, S. (2016). *Higher Education Governance in Europe: Policies, Structures, Funding and Academic Staff*, Belgium: EURYDICE European Unit.
- HabibPour, K., & Safari, R. (2009). Comprehensive guide to the use of SPSS in survey research, Tehran: Louyeh, Motafakeran. (In Persian).
- Henard, F. & Mitterle, A. (2014). *Governance and Quality Guidelines in Higher Education: A review of governance arrangements and quality assurance*. Berlin: OECD.
- Hery, H., Muljo, A., Wicaksono, I., & Edward, R. (2014). Optimalisasi penerapan prinsip good governance bidang akademik dalam upaya mewujudkan good university governance, *binus business review*, 5(1), 91-100.
- Huang, F. (2018). University governance in China and Japan: Major findings from national surveys. *International Journal of Educational Development*, 63, 12-19.
- Israr, A. (2014). Improving Higher Educational Management through Good Governance, *Journal of Education and Practice*, 23(5), 167-17.
- John, D. (2013). The deadly dull issue of university administration? Good governance, managerialism and organizing academic work, *higher education policy*, 11, 59-79.
- Kamali, Y. (2015). The methodology of meta-synthesis and implications for public policy, *Politic Quarterly*, 47(3), 721-736. (In Persian).
- Meehan, E. M. (2003). From Government to Governance, Civic Participation and 'new Politics': The Context of Potential Opportunities for the Better Representation of Women. *Centre for Advancement of Women in Politics, Queen's University Belfast*.
- Mirsepasi, N., Dadashkarimi, Y., & Najafbeygi, R. (2019). Designing a model of governing higher education in the country, *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 7(3), 12-28. (In Persian).

- Mohaghar, A., JafarNezhad, A., Modarres Yazdi, M., & SadeghiMoghaddam, M. (2013). Provide a comprehensive model of information coordination using the meta-combined method, *Journal of Information Technology Management*, 5(4), 161-194. (In Persian).
- Munawir, M., Raharjo, K., Djalil, M., 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), 250-272.
- Perkins, J. (1990). The Governance of Higher Education in Spain, *Higher Education Policy*, 3, 25-27
- Rajaei, A. (2017). The Study of the Governance of the Education Sector in Terms of Its Communication System in Different Countries of the World, *Journal of Science and Technology Policy*, 7(4), 26-34. (In Persian).
- Rowshan, A., & Motevasseli, M. (2018). Stakeholder model based on good governance to improve the quality of the Ministry of Science, Research and Technology, *Journal of Research in Educational Systems*, 12(41), 81-100. (In Persian).
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2003). Toward a Metasynthesis of qualitative findings on motherhood in HIV-positive women, *Research in nursing & health*, 26(2), 153-170.
- Shojaei, M., & Dortaj, F. (2016). The relationship between cognitive conflict and academic excellence and academic self-management in undergraduate students, *Journal of Research in Educational Systems*, 10(34), 85-108. (In Persian).
- Yáñez, S., Uruburu, Á., Moreno, A., & Lumbreras, J. (2019). The sustainability report as an essential tool for the holistic and strategic vision of higher education institutions. *Journal of Cleaner Production*, 207, 57-66.
- Yonezawa, A. (2014). The Academic Profession and University Governance Participation in Japan: Focusing on the Role of Kyoju-kai. *Educational Studies in Japan: International Yearbook*, 8, 19-31.
- Yousaf, M, Freeha, I. & Abida, i. (2016). *Exploring the impact of good governance on citizens' trust in Pakistan*. Government Information Quarterly, 33, 200-209.
- Zaman, K. (2015). *Quality guidelines for good governance in higher education across the Globe*. Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences, 1-7.
- Zamani, A. (2016). Qualitative analysis of the principles of documenting the organizational experiences of university deans: a step towards value creation of organizational experience, *Journal of Research in Educational Systems*, 10(35), 201-228. (In Persian).
- Zimmer, L. (2006). *Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts*. Journal of Advanced Nursing, 53(3), 311-318.