

## Research Paper



## A Model of Good Governance in Higher Education Based on the University Ecosystem

Hamed Rashvand , Babak Nasiri Gharghani \*, Saied Alizadeh 

۱. PhD Candidate in Educational Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

۲. Assistant Professor, Department of Educational Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

۳. Assistant Professor, Department of Educational Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

### Article Info:

Received: 13/Oct/2025

Revised: 21/Nov/2025

Accepted: 30/Nov/2025

Published: 21/Mar/2026

PP: ۹۵ - ۱۱۷

Use your device to scan and read the article online:



DOI: [10.22034/njournal.2025.52792.1039]

### Keywords:

University ecosystem,  
Good governance, Higher education

### Abstract

**Background and Objective:** The present study was conducted with the aim of presenting a model of good governance in higher education based on the university ecosystem. By studying the research literature and interviews dimensions, components and indicators have been identified and the result is presented in the form of an executive model.

**research methodology:** For this purpose, a mixed research approach was used. In the qualitative part, the main components of the model were identified through semi-structured interviews, and in the quantitative stage, the validity of the proposed model was tested using data collected through a questionnaire. This process continued until theoretical saturation was reached. The qualitative data obtained from the interviews were analyzed using the phenomenological method and coding technique.

**Findings:** The results analysis identified the components of policy-making and governance, educational institutions (universities), innovation and technology, research and science production, human capital, industry-society relations, financial resources and support, international interactions, and digital infrastructure and information technology as the main elements of good governance.

**Conclusion:** Also, in the quantitative part, data analysis was conducted through structural equation modeling and confirmatory factor analysis using PLS software. The results of the factor analysis showed that, respectively, policy-making and governance, industry-society relations, financial resources and support, international interactions, and human capital have the highest factor loading in influencing the efficiency of the good governance system in Iranian higher education.

**Citation:** Rashvand H., Nasiri Gharghani B., Alizadeh S. (2026). A Model of Good Governance in Higher Education Based on the University Ecosystem. *Journal of New Advances in Educational Management*, ۷(۱), ۹۵-۱۱۷.

Persian [10.22034/njournal.2025.52792.1039]

\*Corresponding author: Babak Nasiri Gharghani

**Address:** Assistant Professor, Department of Educational Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**Tell:** 09127059821

**Email:** nasiri.babak@wtiau.ac.ir



## مدل حکمرانی خوب در آموزش عالی مبتنی بر زیست بوم دانشگاه

حامد رشوند<sup>۱</sup>، بابک نصیری قرقانی<sup>۲\*</sup>، سعید علیزاده<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

## چکیده

**مقدمه و هدف:** پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل حکمرانی خوب در آموزش عالی مبتنی بر زیست بوم دانشگاه انجام شد. بدین منظور با استفاده از ادبیات پژوهش و مصاحبه مؤلفه‌های حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی شناسایی و استخراج و نهایتاً مدل حکمرانی خوب در آموزش عالی مبتنی بر زیست بوم دانشگاه طراحی گردید.

**روش‌شناسی پژوهش:** بدین منظور از رویکرد پژوهش آمیخته استفاده گردید. در بخش کیفی، از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، مؤلفه‌های اصلی مدل شناسایی شدند و در مرحله کمی، اعتبار مدل پیشنهادی با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه مورد آزمون قرار گرفت. جامعه آماری بخش کیفی این پژوهش را متخصصان، خبرگان و مدیران مرتبط با سیاستگذاری آموزش عالی ایران تشکیل دادند که با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند. این فرآیند تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل اعضاء هیات علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی شهر تهران بود از طریق نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند؛ در این مرحله، ۱۸۳ نفر در تکمیل پرسشنامه‌ها مشارکت نمودند. داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها با بهره‌گیری از روش پدیدارشناسی و تکنیک کدگذاری تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** مؤلفه‌های سیاست‌گذاری و حکمرانی، نهادهای آموزش‌دهنده (دانشگاه‌ها)، نوآوری و فناوری، پژوهش و تولید علم، سرمایه انسانی، ارتباط با صنعت و جامعه، منابع مالی و پشتیبانی، تعاملات بین‌المللی و زیرساخت‌های دیجیتال و فناوری اطلاعات به عنوان اصلی‌ترین عناصر حکمرانی خوب مبتنی بر زیست بوم دانشگاه در آموزش عالی ایران شناسایی شد.

**بحث و نتیجه‌گیری:** تحلیل داده‌ها از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار PLS انجام گرفت. نتایج تحلیل عاملی نشان داد که به ترتیب، سیاستگذاری و حکمرانی، ارتباط صنعت و جامعه، منابع مالی و پشتیبانی، تعاملات بین‌المللی و سرمایه انسانی بیشترین بار عاملی را در تأثیرگذاری بر کارآمدی سیستم حکمرانی خوب آموزش عالی ایران دارا می‌باشند.

## اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۷/۲۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۸/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۹/۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۱/۱

شماره صفحات: ۱۱۷ - ۹۵

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:



DOI: ۱۰,۲۲۰۳۴/NJOURNA  
L.۲۰۲۵,۵۲۲۷۹۲,۱۰۳۹

## واژه‌های کلیدی:

زیست بوم دانشگاه، حکمرانی خوب، آموزش عالی

**استناد:** رشوند، حامد؛ نصیری قرقانی، بابک؛ و علیزاده، سعید. (۱۴۰۵). مدل حکمرانی خوب در آموزش عالی مبتنی بر زیست بوم دانشگاه. فصلنامه پیشرفتهای نوین در مدیریت آموزشی، ۱۷(۱)، ۹۵-۱۱۷. [10.22034/njournal.2025.522792.1039]

\*نویسنده مسئول: بابک نصیری قرقانی

نشانی: استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تلفن: ۰۹۱۲۷۰۵۹۸۲۱

پست الکترونیکی: nasiri.babak@wtiau.ac.ir

برابر سند چشم انداز توسعه بیست ساله، ایران در افق ۱۴۰۴، کشوری است توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه آسیای جنوب غربی (شامل آسیای میانه، قفقاز، خاورمیانه و کشورهای همسایه) با تأکید برجسته نرم افزاری و تولید علم، رشد پرشتاب و مستمر اقتصادی، ارتقاء نسبی سطح درآمد سرانه و رسیدن به اشتغال کامل. همانطور که ملاحظه می‌شود، یکی از ارزشمندترین ساختارهای جامعه برای پیشرفت و توسعه، نظام آموزش عالی و دانشگاه است، به نحوی که در کشورهای توسعه یافته، بخش قابل توجهی از حل مسائل و رفع نیازمندی‌های مطرح در راستای تحقق اهداف ملی توسط دانشگاهیان محقق می‌شود (Ebrahimi Kia sari, Alvani & Memarzaheh, ۲۰۲۲).

کشورهای در حال توسعه نیز بر این باورند که پایه اصلی توسعه ملی، گسترش کمی و کیفی آموزش عالی است. نهاد آموزش عالی در هر جامعه‌ای، به ویژه جوامع در حال توسعه، به عنوان محرک توسعه پایدار شناخته می‌شود (Sohrbi, Yaani, Farasatkah & Hazrati, ۲۰۲۲). بر همین اساس، تلاش‌های متعددی همچون تدوین نقشه جامع علمی کشور صورت پذیرفته است. نقش محوری اساسی سرمایه انسانی در توسعه بدهی است، جایی که بنیاد ثروت جوامع را شکل می‌دهند. در این امتداد، اهمیت آموزش عالی و دانشگاه‌ها در تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص مورد نیاز کشور غیر قابل انکار است (ElAmine, ۲۰۲۱). پیدایش دانشگاه‌ها با هدف کسب دانش و دستیابی به حقایق هستی، منشاء بروز تحولات بسیاری در جوامع انسانی بوده است. آموزش عالی با تخصصی شدن و تربیت نخبگان جامعه در شاخه‌های مختلف دانش بشری همراه بوده است. با گسترش دانشگاه‌ها، نه تنها نیروی انسانی مورد نیاز جامعه تربیت شده‌اند، بلکه زیرساخت‌های فکری و فرهنگی جامعه برای از روش‌ها و فناوری‌های نو نیز فراهم شده است (Kaufmann and Massimo, ۲۰۱۸). از این نظر، آموزش عالی را می‌توان مؤثرترین روش سرمایه‌گذاری در منابع انسانی دانست که با آموزش، دانش‌افزایی و ارتقای نگرش و مهارت‌ها، زمینه‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی لازم را برای توسعه ملی فراهم می‌سازد. توسعه، حرکتی مستمر و پویا برای افزایش توانایی انسان‌ها در رفع نیازهای مادی و معنوی از طریق گسترش متوازن ساختارها و نهادهای اجتماعی است. محرک اصلی در توسعه جامعه، دانش‌های نوین، ایده‌های تازه و آرمان‌های جدید است. از این رو هر جامعه‌ای که دنبال توسعه است نیازمند استقرار حکمرانی آموزش عالی به عنوان موتور محرک توسعه می‌باشد. دانشگاه به عنوان تولیدکننده دانش بنیادی و دانش فنی و نیز ایجادکننده مهارت و تخصص در افراد و بهبود قوه تشخیص آن‌ها، نیازمند قدرتی یکپارچه برای تصمیم‌گیری‌های خرد و کلان در سایر بخش‌های جامعه است (Torkaman, ۲۰۲۰).

در حالی که بسیاری از دانشگاه‌ها قوانینی را برای مشخص کردن حقوق و مسئولیت‌های ذینفعان تهیه و تصویب کرده‌اند، هنوز هم مواردی در خارج یا محدوده چارچوب سیاست دانشگاه اتفاق می‌افتد که موجبات پدید آمدن فرهنگ عدم اطمینان را فراهم می‌سازد (رجعی و همکاران، ۱۳۹۹). راهکار برون رفت از چنین چالشی، توزیع حقوق و مسئولیت‌ها بین دانشگاه و ذینفعان و عقد قراردادهای صریح و ضمنی است که تضمین می‌کند هر دو ذینفع خارجی (به عنوان مثال، دولت، حامیان مالی، ناظران خارجی و غیره) و ذینفعان داخلی (دانشجویان، دانشکده‌ها، مدیران و غیره) باید در مورد حقوق و مسئولیت‌های خود درک کاملی داشته باشند. این موارد را می‌توان از طریق قوانین، منشورهای نهادی و کتابچه‌های اساتید و دانشجویان تشریح کرد (Pour Hassan & et.al, ۲۰۲۰). وجود حقوق و مسئولیت‌های واضح در دانشگاه‌ها در شرایط توافق متقابل برای فعالیت‌های دانشگاه زمانی آشکار می‌شود که شرایطی پایدار برای تصمیم‌گیری فراهم گردد. این مهم در سایه، ایجاد کمیته مسئولیت‌پذیری مدنی و توسعه پایدار در دانشگاه‌ها، تمرکز بر شاخص‌ها و چالش‌های محلی در اهداف و سیاست‌های دانشگاه‌ها و نظام آموزش عالی، لحاظ نمودن اهداف توسعه پایدار در چشم انداز، ماموریت، اهداف و سیاست‌های نظام آموزش عالی، آموزش، پژوهش و برون‌رسانی با محوریت توسعه پایدار و مسئولیت‌پذیری اجتماعی امکان‌پذیر خواهد بود. که این امر یکی از اساسی‌ترین پیامدهای حکمرانی خوب دانشگاهی است (Dadash Karimi & et.al, ۲۰۲۰).

زیست‌بوم آموزش عالی ایران برای رسیدن به بلوغ نیازمند تحول در حکمرانی، بازنگری در سیاست‌های آموزشی و پژوهشی، توانمندسازی سرمایه انسانی، و گسترش تعامل با محیط اقتصادی و اجتماعی است. نگاه سیستمی و اکوسیستمی به دانشگاه‌ها می‌تواند کمک کند تا آن‌ها

از نهادهای صرفاً آموزشی به مراکزی تأثیرگذار در توسعه ملی تبدیل شوند (Ra'nai Kurdsholi and Alavi, ۲۰۲۲). تمرکزگرایی بالا در سیاست‌گذاری آموزش عالی؛ کاهش استقلال دانشگاه‌ها؛ عدم انسجام بین نهادهای سیاست‌گذار مثل وزارت علوم، وزارت بهداشت، و شورای عالی انقلاب فرهنگی؛ عدم تطابق قوانین و مقررات با تحولات جهانی آموزش و نوآوری؛ کاهش بودجه عمومی دانشگاه‌ها در مقایسه با رشد هزینه‌ها؛ بی‌توجهی به نیازهای منطقه‌ای در طراحی برنامه‌های درسی؛ کمبود فرصت‌های شغلی باکیفیت و امنیت شغلی برای فارغ‌التحصیلان و اساتید جوان از جمله چالش‌های مهم آموزش عالی کشور در فقدان حکمرانی خوب بر اساس ویژگی‌های زیست بوم دانشگاه ایرانی است (Eslami and Khoshbin, ۲۰۲۴).

در بسیاری از کشورهای توسعه یافته، اعطاء استقلال به دانشگاه نشان دهنده یک گام مهم به سوی مدرنیزه شدن آموزش عالی در قرن ۲۱ است. دستیابی به چنین استقلالی مستلزم استقرار نظام حکمرانی در آموزش عالی است. در قرن حاضر با افزایش نقش دانشگاه‌ها، برای تحقق رسالت‌ها و کارکردهایی که جامعه از این نهاد انتظار دارد می‌بایست از حداکثر توان و ظرفیت دانشگاه استفاده نمود. دانشگاه‌ها برای استفاده حداکثری از توان و ظرفیت خود، نیازمند داشتن استقلال در بخش‌های مختلف مأموریتی و کارکردی هستند. از طرفی عوامل بیرونی که مهمترین آن‌ها، دولت‌ها هستند دانشگاه‌ها را در تأمین استقلال مورد نظر با موانع مختلفی مواجه می‌نمایند. در کشور ایران تصدی امور مربوط به حوزه‌های آموزش عمومی، آموزش عالی و آموزش پزشکی هر یک به وزارتخانه جداگانه‌ای واگذار شده است؛ در حالی که در بسیاری از کشورهای دنیا چنین تفکیکی دیده نمی‌شود. بنابراین، این‌گونه به نظر می‌رسد که در کشور ما امر آموزش از حکمرانی یکپارچه‌ای برخوردار نیست که این خود باعث بروز بسیاری از مسائل شده است. از آنجا که دانشگاه‌ها از جمله مهمترین نهادهایی هستند که جوامع جهت رشد و توسعه به آن‌ها نیاز دارند، شفافیت، پاسخگویی در آن‌ها الزامی است. بررسی پژوهش‌های گذشته در زمینه حکمرانی نشان دهنده این موضوع بوده که در مجموع هر یک از پژوهش‌ها با توجه به نوع رویکرد، تأکید و اهدافی که دنبال می‌کرده، به بیان چند ویژگی خاص پرداخته و قادر به پوشش دادن مجموعه ویژگی‌های زیست بوم دانشگاه نبوده و با این توصیف مسئله اصلی این پژوهش که دغدغه محققان را شکل داده، این است که بتوان ضمن تشریح ابعاد مختلف زیست بوم دانشگاه ایرانی، مؤلفه‌های حکمرانی خوب آموزش عالی را استخراج و الگوی مناسب برای آن ارائه داد.

(Haririan ۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی تحلیلی مدل‌ها و چارچوب‌های حکمرانی آموزش عالی در جهان: مرور فرا روایت یا شبه نظام‌مند»، دریافتند حکمرانی آموزش عالی به‌نظام قدرت ناشی از قوانین، سیاست‌ها و قواعد گفته می‌شود که مسئولیت‌های بازیگران مختلف را در نظام آموزش عالی معین می‌کند و دانشگاه‌ها در بستر آن فعالیت می‌کنند. با وجود این‌که این نظام‌ها در نظام آموزش عالی کشورها متفاوت است، الگوهای مشترکی بین آن‌ها وجود دارد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که در طول سه دهه گذشته مفهوم‌سازی نظری در این زمینه، گسترش قابل توجهی پیدا کرده است و مدل‌های بنیادی مبتنی بر مدل کلارک ایجاد شده است. این تحلیل نتایج پژوهش‌های پیشین درباره وجود دو جریان در مدل‌های حکمرانی آموزش عالی را تأیید می‌کند. همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که از میان ابعاد حکمرانی بعد استقلال دانشگاهی، تعادل نهادی قدرت و سازوکار تأمین منابع مالی بیش از سایر ابعاد در مدل‌های حکمرانی مورد توجه قرار گرفته است.

(Ghamushi ۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل موثر بر تحولات حکمرانی آموزش عالی: مطالعه‌ای فراترکیب»، دو بعد اصلی الزامات داخلی و الزامات خارجی تحول حکمرانی آموزش عالی شناسایی کردند که هر یک دربردارنده مؤلفه‌هایی بود. الزامات خارجی شامل تحولات حاکمیتی از جمله تحولات جهانی شدن و تحولات قدرت و سیاست، تحولات زیرساختی از جمله تحولات اقتصادی، تحولات در عرصه مدیریتی، تحولات نرم افزاری از جمله تحولات اجتماعی، تحولات فناوری و تحولات طبیعت شامل تحولات اقلیمی بود. الزامات داخلی نیز شامل ۲ عامل درون سیستمی (چالش‌های درون دانشگاهی، استقلال دانشگاهی، توسعه کمی و کیفی آموزش عالی) و برون سیستمی آموزش عالی (مشارکت ذینفعان و تحولات اجتماعی) بود.

برومند کاخکی و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهشی با عنوان «پیشنهاد چارچوب کاربست آینده‌نگاری در حکمرانی آموزش عالی ایران» دریافتند شرایط متغیر در سازوکارهای ارائه خدمات آموزش عالی، نوآوری‌های ایجاد شده در تأمین مالی نظام دانشگاهی، تحولات اقلیمی، مسائل فرهنگی-سرزمینی آتی، جمعیت دانشجویی و نیروی کار آینده، تغییرات ماهوی شغلی و بین‌المللی شدن آموزش، لزوم اتخاذ رویکرد آینده‌نگرانه و میان‌رشته‌ای را در ابعاد حکمرانی بخش آموزش عالی روشن می‌سازد. در این پژوهش با استفاده از بررسی متون آینده‌پژوهی آموزش عالی و مدل‌های آینده‌نگاری، که خود ماهیتی میان‌رشته‌ای دارد، به کمک روش‌های خبره‌محور چارچوبی کیفی با تلفیق فرایندها و مفاهیم ارائه شده که هدف اصلی آن پیاده‌سازی یک بوم آینده‌نگاری در حوزه آموزش عالی و ارائه توصیه‌های حکمرانی در نسبت به آینده است. بوم آینده‌نگاری، به استخراج آینده‌های بدیل آموزش عالی، تحلیل محیط نوآیند پیش رو و همچنین ترسیم نقشه‌راه حکمرانی این حوزه می‌انجامد.

سیح<sup>۱</sup> (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان حکمرانی در حال گذار: چارچوبی تحلیلی برای ترکیب و پویایی در آموزش عالی، یک ساختار مفهومی صریح برای پیشبرد درک نظری مفهوم هیبریداسیون ارائه می‌کند که برای شناسایی تفاوت‌های ظریف حاکمیت آموزش عالی در دوران گذار بسیار مفید است. علاوه بر این، چارچوب تحلیلی ارائه شده در اینجا به درک دقیق‌تر انتقال آموزشی کمک می‌کند و مطالعات تجربی قبلی را در مورد پویایی در بخش آموزش عالی گسترش می‌دهد. این نتایج نه تنها رویکرد فعلی مطالعه حاکمیت را تکمیل می‌کند، بلکه یک مسیر احتمالی را برای تحقیقات بیشتر ترسیم نموده است.

تیتوس<sup>۲</sup> (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان «رتبه‌بندی جهانی حکمرانی خوب و آموزش عالی»، دریافتند معیارهای حکمرانی خوب با رقابت‌پذیری دانشگاه‌ها در کشورهای پیشرفته دنیا سروکار دارند، از سده ۲۰۰۰ میلادی رتبه‌بندی جهانی در آموزش عالی بر اساس نوآوری پدیدار شد. اخیراً رتبه‌بندی دانشگاه‌ها بر اساس اهمیت ارزیابی پژوهش و آموزش دانشگاهی برجسته شده است. تأثیرات این رتبه‌بندی‌ها بسیار زیاد بوده است و نوآوری، آموزش عالی و زندگی آکادمیک به طور فزاینده‌ای توسط اصلاحات داده‌محور با سرعت بالا اداره می‌شوند.

سنگوباتا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، در پژوهشی با عنوان «مقدمه‌ای بر حکمرانی و مدیریت در آموزش عالی»، دریافتند سناریوی فعلی آموزش عالی در حال تغییر پارادایم است که از جمله دلایل آن، جهانی شدن، بین‌المللی شدن، تبادل فرامرزی دانشجویان و تحرک دانشجویی است. این تغییر اجتماعی-اقتصادی مؤسسات آموزشی را بر آن داشته است تا خود را برای ارائه آموزش به روش‌های جدید آماده کنند. انقلاب اطلاعات با جایگزین شدن آموزش آنالین و سایر آموزش‌های نوآورانه، روش‌های جدید برای آموزش و یادگیری، آموزش مفهوم استقلال، مسئولیت‌پذیری به واژه‌های پرطرفدار جدید در دانشگاه تبدیل شده است. دانشگاه‌ها باید انعطاف‌پذیرتر باشند و نیازهای جامعه را در رسالت و چشم انداز خود بگنجانند. از آنجایی که آموزش در همه سطوح به یک محرک کلیدی در توسعه اقتصادی و اجتماعی تبدیل شده است، دانشگاه‌ها باید تمرکز خود را بر روی نیازهای جامعه و اقتصاد تغییر دهند. استقلال در حکمرانی و مدیریت در آموزش و پرورش در اختیار مؤسسات آموزش عالی و تخصیص و استفاده بهینه از منابع به یکی از اهداف اصلی همه مؤسسات آموزش عالی تبدیل شده است.

عبدالعزیز<sup>۴</sup> (۲۰۲۲)، در پژوهشی با عنوان «رابطه حکمرانی خوب و بهبود عملکرد در مؤسسات آموزش عالی»، یک استراتژی تحقیق کیفی بر اساس طرح مطالعه اکتشافی اتخاذ نمود. داده‌ها بر اساس پارادایم تفسیری به صورت موضوعی و استقرایی تحلیل شدند. یافته‌های مطالعه نشان داد که حکمرانی خوب بر عملکرد مؤسسات آموزش عالی تأثیر مثبت می‌گذارد، زیرا منجر به بهبود پاسخگویی، تشویق فرآیندهای مشارکتی، ترویج فراگیری و کمک به مدیریت بهتر منابع می‌شود. توصیه شد مؤسسات آموزش عالی فرهنگ سازمانی خود را قبل از اجرای شیوه‌های حاکمیتی موثر بهبود بخشند.

<sup>۱</sup> Hsieh

<sup>۲</sup> Titus

<sup>۳</sup> Sengupta

<sup>۴</sup> Abdelaziz

به منظور بررسی چالش های مطرح شده و ارائه راهکار مؤثر در مرتفع نمودن آن، این سؤال مطرح است که مدل حکمرانی خوب در آموزش عالی مبتنی بر زیست بوم دانشگاه چگونه است؟

## روش شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر جهت ارائه مدل حکمرانی خوب در آموزش عالی مبتنی بر زیست بوم دانشگاه از طرح آمیخته اکتشافی استفاده شد. منطق کلی استفاده از طرح آمیخته در این پژوهش به این دلیل است که یکی از طرح های کمی و یا کیفی به تنهایی پاسخگوی حل این مسئله نمی باشد. منطق خاص استفاده از طرح اکتشافی، زمانی است که محقق قصد کشف یک پدیده جدید و یا الگو یا چارچوب نوظهور برخاسته از مرحله کیفی و سپس اعتباریابی آن را دارد. (Creswell & Plano Clark, ۲۰۱۹). بر این اساس به دلیل ماهیت پیچیده زیست بوم دانشگاه ایرانی و مدل حکمرانی در آموزش عالی کشور، تلاش گردیده که با بهره گیری از روش کیفی و کمی به طور متوالی به شناخت و درک جامع و گسترده ای از موضوع، دست یافته و ابعاد آن را به خوبی تبیین و بررسی شد. در این راستا ابتدا به کمک تکنیک تحلیل مضمون (تماتیک) با رویکرد استقرایی، مؤلفه های اساسی مدل حکمرانی خوب در آموزش عالی بر اساس ویژگی های زیست بوم دانشگاه ایرانی، کشف و سپس این الگو تبدیل به مقیاس مدل حکمرانی خوب مبتنی بر زیست بوم دانشگاهی در آموزش عالی ایران شد و در مرحله کمی، به اعتباریابی مدل طراحی شده در بخش کیفی پرداخته شد.

ابزار جمع آوری اطلاعات در تحقیق حاضر مصاحبه نیمه ساختارمند و پرسشنامه محقق ساخته است. مشارکت کنندگان در بخش کیفی، شامل صاحب نظران، متخصصین و خبرگان آموزش عالی کشور بودند که به روش نمونه گیری هدفمند و با تکنیک گلوله برفی انتخاب شدند. مصاحبه با تعداد ۱۲ نفر از این افراد به اشباع نظری رسید. همچنین جامعه آماری در بخش کمی، شامل اعضاء هیات علمی دانشگاه های آزاد اسلامی شهر تهران بود که به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی شامل ۴۴۲۹ نفر بود که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۳۴۰ نفر نمونه محاسبه گردید. در بخش مصاحبه نیمه ساختارمند، پرسش ها به قرار زیر است:

۱- تعیین مؤلفه های حکمرانی خوب در آموزش عالی ایران؛

۲- تعیین ویژگی های زیست بوم دانشگاه ایرانی؛

۳- وضعیت فعلی مؤلفه های حکمرانی خوب در آموزش عالی کشور بر مبنای زیست بوم دانشگاهی؛

در این مطالعه برای روش توصیف و تجزیه تحلیل اطلاعات از به تکنیک تحلیل مضمون (تماتیک) با رویکرد استقرایی و همچنین نرم افزار مکس کیودا<sup>۵</sup> استفاده می شود. در این رویکرد ابتدا متون مصاحبه های انجام شده به روش کدگذاری باز در قالب مفاهیم استخراج می گردد، سپس در فاز کدگذاری محوری، مفاهیم استخراج شده به صورت مقولات اصلی و فرعی تقسیم بندی می شوند. نهایتاً در بخش کدگذاری انتخابی مفصلاً تفسیر مقولات اصلی و فرعی و مفاهیم به شکل تشریحی تدوین می گردد. پس از انجام مراحل کدگذاری، به کمک نرم افزار مکس کیودا ارتباط بین مقولات اصلی و فرعی در هر مؤلفه ترسیم می شود. در مرحله بعد، با استفاده از یافته های بخش کیفی، پرسشنامه محقق ساخته تدوین و پس از جمع آوری داده های کمی، به کمک نرم افزار PLS و آزمون معادلات ساختاری، مدل حکمرانی خوب در آموزش عالی ایران بر مبنای ویژگی های زیست بوم دانشگاه ایرانی محاسبه و ترسیم می گردد.

## یافته ها

مقولات اصلی و زیر مقولات در پاسخ به سؤال اول پژوهش مبنی بر مؤلفه های حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی کشور بر اساس ویژگی های زیست بوم دانشگاه های ایران و هر یک از مفاهیم مربوط به این مقولات استخراج گردیده است. نتایج کدگذاری باز در پاسخ به سؤالات پژوهش در جدول ۱ آورده شده است:

<sup>۵</sup> Maxqda

جدول ۱: مؤلفه‌های اصلی و زیر مؤلفه‌های حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی

مؤلفه‌های اصلی	زیر مؤلفه‌ها	تعداد تکرار هر کد	نمونه نقل قول
مکانیسم‌های حاکمیتی در آموزش عالی	استقلال دانشگاه‌ها و مجزا بودن مدیریت نظام آموزش عالی از حاکمیت	۲۳	"تا زمانی که دانشگاه تحت سلطه قدرت و نفوذ سیاست‌گذاران کلان کشور باشد، هیچ اختیاری برای تصمیم‌گیری درباره سرنوشت خود را نخواهد داشت."
	پایدارسازی و تنوع‌بخشی به منابع مالی	۲۰	"از الزامات اساسی برای حفظ بقا و سپس توسعه همه‌جانبه در نظام آموزش عالی، تزریق منابع مالی از بخش‌های مختلف دولتی و خصوصی است."
	فراهم‌سازی زمینه عدالت، برابری و تنوع در برنامه‌ها، سیاست‌ها و رویه‌های دانشگاه‌ها و نظام آموزش عالی	۱۸	"دانشگاه برای دستیابی به یک حاکمیت اثربخش و کارآمد نیازمند بسترسازی در برنامه‌ها و خط‌مشی‌های خود است که البته این مهم بدون در نظر گرفتن موضوعاتی چون عدالت آموزشی و تنوع‌بخشی به برنامه‌ها حاصل نخواهد شد."
	مشارکت کلیه ذینفعان نظام آموزش عالی در مدیریت تصمیم‌گیری‌ها	۱۵	"متأسفانه تصمیم‌گیری‌های سرنوشت‌ساز و مهم در خصوص نظام آموزش عالی، بدون حضور و رأی تمامی ذینفعان آن صورت می‌گیرد."
	حاکمیت قانون در ساختار نهادی-اداری	۸	"علازغم وجود قوانین سفت و سخت در بخش‌های مختلف سیستم آموزش عالی، در عمل شاهد رفتارهای ناقض آن هستیم و روح قوانین در واقعیت عملکرد سیستم جریان ندارد."
	تعامل با نهادهای بین‌المللی	۵	"بخش بین‌الملل دانشگاه‌ها، تنها ویتیرینی از عکس‌ها و تفاهم‌نامه‌های حاصل از کنفرانس‌هاست، بدون هیچ برنامه‌ریزی صحیح و بلندمدتی برای تعاملات درازمدت با مؤسسات و دانشگاه‌های خارج از کشور"
	تعامل با نهادهای ملی-محلی	۱۷	"مشارکت و روحیه انجام کار تیمی از درون آغاز می‌شود. تا زمانیکه دانشگاه‌های داخل کشور برنامه مدون و پایداری برای تعامل و مشارکت با یکدیگر و سایر ارگان‌های ذیل در توسعه کشور، در راستای تولید علم و دانش موردنیاز نداشته باشند، امیدی به شکل‌گیری نظام آموزش عالی اثربخش نیست!"
	یکپارچه‌سازی نهاد آموزش عالی	۶	"در سایر نقاط جهان تنها یک سیستم نظارتی برای نظام آموزش عالی وجود دارد. اما ما در ایران تصدی امور مربوط به حوزه‌های آموزش عمومی، آموزش عالی و آموزش پزشکی هریک به یک وزارتخانه واگذار شده است بهتر است که یک سیستم حکمرانی یکپارچه داشته باشیم"
	ثبات مدیریتی در نظام آموزش عالی	۲۱	"بیشترین آسیب به بدنه نظام آموزش عالی کشور به علت رفتارها و تصمیمات سلیقه‌ای مدیران است که متأسفانه فواصل کوتاه در تغییر مدیران، موجب هرج‌ومرج در رفتارهای سیستم می‌شود."
	تعریف اهداف کمی و کیفی مشخص	۱۱	"یکی از مهم‌ترین الزامات در اصلاح زیرساخت‌های نظام آموزش عالی، تعیین و تعریف شفاف اهداف آن است. مشخص کردن جداگانه اهداف کمی و کیفی و اهمیت دادن متوازن به هر دو نوع هدف می‌تواند از اغراق در رسیدن به اهداف کمی جلوگیری نماید!"

جدول ۱: مؤلفه‌های اصلی و زیر مؤلفه‌های حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی

مؤلفه‌های اصلی	زیر مؤلفه‌ها	تعداد تکرار هر کد	نمونه نقل قول
	بهره‌گیری از رویکرد عدم تمرکز	۹	"از آسیب‌های جدی که آموزش عالی کشور با آن دست‌به‌گریبان است، تمرکزگرایی است و مادامی که قدرت متمرکز و تصمیمات از بالا به پایین است، نمی‌توان سرنوشت دیگری برای دانشگاه‌های کشور متصور بود."
	بازبینی منظم استانداردهای ارزیابی در نظام آموزش عالی	۲۱	"شاخص‌ها و استانداردهای موجود در ارزیابی‌های درونی و بیرونی دانشگاه‌ها به فراخور تغییر در انتظارات از بخش‌های مختلف سیستم آموزش عالی، می‌بایست مورد بازنگری قرار گیرند."
	گزینش شایسته سالارانه	۱۵	"انتخاب افراد چه در بخش استخدام عضو هیأت علمی و چه سایر بخش‌ها اعم از رؤسا، معاونین و کارمندان می‌بایست بر مبنای میزان تخصص و مهارت‌ها آن باشد نه بر اساس سایر موضوعات!"
	حسابرسی منظم مالی	۱۴	"لازم در بحث امور مالی دانشگاه حساسیت‌های جدی اعمال شود. افراد مسئول می‌بایست پاسخگو بوده و گزارش‌های مالی دقیق و بدون هیچ‌گونه دست‌کاری را در اختیار مقامات ذی‌ربط قرار دهند."
فرآیندها و کیفیت نهادی	ارتباط دادن پیامدهای نظام آموزش عالی و بودجه	۲۳	"گزارش دقیق از میزان بودجه مصرفی در هر بخش از نظام آموزش عالی و خروجی آن در شفاف‌سازی موضوعات مالی مربوط به سیستم آموزش عالی و دولت، امری مهم و خطیر است. باید به‌طور دقیق مشخص گردد که چه میزان بودجه خرج شده و چه دستاوردی به دنبال داشته است."
	توجه به برنامه‌های تضمین کیفیت در نظام آموزش عالی	۲۲	"کیفیت در آموزش عالی حالت ویژه‌ای از نظام است که نتیجه یک سلسله اقدامات و عملیات مشخص است بنابراین ما همیشه به سیستمی برای ارزیابی مداوم و استفاده از نتایج آن‌ها برای بهبود و ارتقاء کیفیت آموزش عالی استفاده نماییم"
	انتشار منظم نتایج ارزیابی دانشگاه‌ها و در دسترس قرار دادن نتایج برای متقاضیان	۲۰	"یکی از مهم‌ترین گزارش‌های از خروجی و نتایج در سیستم آموزش عالی، گزارش ارزیابان داخلی و خارجی است. در دسترس بودن این گزارش‌های برای مقامات ذی‌ربط و متقاضیان آن، در راستای ارائه پیشنهادات لازم جهت اصلاح و بهبود برنامه‌های آتی، بسیار حائز اهمیت است."
	بهره‌گیری از قراردادهای عملکردی	۳	"نظام آموزش عالی می‌تواند برای بهبود اثربخشی و کارایی خود از قراردادهایی استفاده کند که با بازار کار و صنعت می‌بندد و نیروی کار، دانش، مهارت و تکنولوژی مورد نیاز آن‌ها را تولید می‌کند. و بر اساس موفقیت در این قراردادها ارزیابی می‌شود"
	ایجاد سازوکار راستی آزمایی گزارش‌های عملکرد	۱۳	"برای روشن شدن صحت‌وسقم گزارشات از عملکرد سیستم و افراد آن، لازم است تمهیداتی در نظر گرفته شود تا امکان راستی آزمایی گزارشات فراهم گردد."
	لحاظ شدن نقش دانشگاه در توسعه پایدار و مسئولیت مدنی در رتبه‌بندی دانشگاه‌ها	۶	"متأسفانه در شاخص‌های موجود برای رتبه‌بندی دانشگاه‌های کشور هیچ‌گونه اشاره‌ای به فعالیت‌های دانشگاه در ارتباط با نقش و مسئولیت اجتماعی این سیستم بزرگ در ارتباط با توسعه

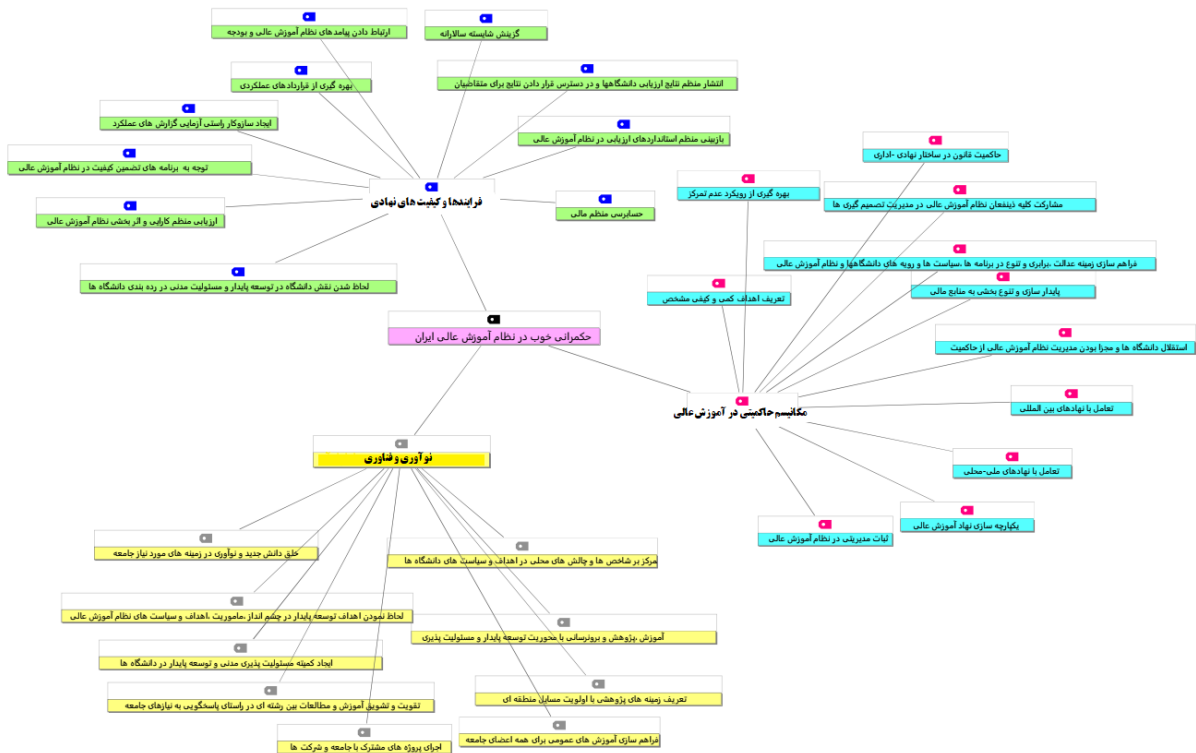
جدول ۱: مؤلفه‌های اصلی و زیر مؤلفه‌های حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی

مؤلفه‌های اصلی	زیر مؤلفه‌ها	تعداد تکرار هر کد	نمونه نقل قول
			کشور در بخش‌های مختلف اعم از فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی نشده است!"
	ارزیابی منظم کارایی و اثربخشی نظام آموزش عالی	۲۳	"صرف اکتفا به چند گزارش از ارزیابی دانشگاه نمی‌تواند مبنای درستی برای قضاوت در خصوص عملکرد دانشگاه باشد، بلکه ضروری است سازوکاری فراهم گردد تا این ارزیابی‌ها به‌طور منظم و مداوم صورت گیرد."
	ایجاد کمیته مسئولیت‌پذیری مدنی و توسعه پایدار در دانشگاه‌ها	۱۴	"در حال حاضر نظام آموزش عالی نسبت به جامعه خود مسئولیت دار، باید نیازهای جامعه را برطرف نماید و زمینه توسعه پایدار آن را فراهم آورد وگرنه تولید مقالات و آموزش‌های غیر کاربردی هیچ ارزشی ندارد ایجاد کمیته و یا کارگروه ارتباط با جامعه، بازار کار، صنعت و ... می‌تواند کمک کند که دانشگاه بخشی از جامعه شود"
	تعریف زمینه‌های پژوهشی با اولویت مسائل منطقه‌ای	۲۰	"لازم است در بخش تحصیلات تکمیلی دانشگاه‌ها، کمیته‌ای تعریف شود که وظیفه آن شناسایی موضوعات و مسائل مهم محلی، منطقه‌ای و کشوری باشد و سپس به فراخور آن در هر گروه آموزشی به‌تناسب موضوعات و مسائل و اولویت اهمیت آن‌ها، عناوین پایان‌نامه و رساله تعریف گردد."
	تقویت و تشویق آموزش و مطالعات بین‌رشته‌ای در راستای پاسخگویی به نیازهای جامعه	۱۹	"هر کشوری برای خود نیازها و ضرورت‌هایی دارد که برخاسته از ویژگی‌های سیاسی، اجتماعی، جغرافیایی، اقتصادی و غیره است. دانشگاه به‌عنوان مغز متفکر جامعه مسئول پاسخگویی به این نیازها و فراهم کردن زیرساخت‌های لازم در برخورد با چالش‌ها و مسائل مختلف جامعه است. لذا ضروری است گاهی در صورت نیاز آموزش‌های بین‌رشته‌ای برای پاسخ به برخی نیازهای جامعه تعریف شوند."
	اجرای پروژه‌های مشترک با جامعه و شرکت‌ها	۱۸	"دانشگاه‌ها باید علاوه بر فعالیت‌های آموزشی امان مشارکت در پروژه‌های عمرانی، فرهنگی و اجتماعی کشور را داشته باشند و به‌عنوان مراکز تولید علم به‌صورت فعال در پروژه‌های توسعه‌ای کشور به مسئولین و دست‌اندرکاران مشاوره علمی و تخصصی بدهند"
	فراهم‌سازی آموزش‌های عمومی برای همه اعضای جامعه در زمینه‌های موردنیاز جامعه	۱۷	"می‌بایست درهای دانشگاه به روی آحاد جامعه باز باشد. این مهم از طریق برگزاری نمایشگاه‌ها، کنفرانس‌ها، جشنواره‌ها و غیره امکان‌پذیر است. حضور عموم مردم از اقشار مختلف در فضای دانشگاه و امکان استفاده از آموزش‌های عمومی، در راستای تقویت حاکمیت دانشگاه در عرصه جامعه بسیار مؤثر و حیاتی است."
نوآوری و فناوری	خلق دانش جدید و نوآوری در زمینه‌های مورد نیاز جامعه	۱۰	"دانشگاه محل ظهور علم و دانش است. علم و دانشی که ضمن حفظ ارزش‌های علمی، پاسخگوی نیازهای مردم جامعه خود و مردم جهان است. نباید این نکته مهم که دانشگاه کلید تمامی قفل‌های بسته و راه‌حل مشکلات جامعه است، از ذهن آحاد جامعه پاک شود!"

جدول ۱: مؤلفه‌های اصلی و زیر مؤلفه‌های حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی

مؤلفه‌های اصلی	زیر مؤلفه‌ها	تعداد تکرار هر کد	نمونه نقل قول
	تمرکز بر شاخص‌ها و چالش‌های محلی در اهداف و سیاست‌های دانشگاه‌ها و نظام آموزش عالی	۱۹	"دانشگاه‌های کشور بخصوص دانشگاه‌های سطح سوم و چهارم که رسالت منطقه‌ای و محلی دارند، کمک و رفع نیازهای علمی و تخصصی جامعه محلی، باید اولویت و هدف آن‌ها باشد. اگر مشکلی در سطح استان محل حضور دانشگاه است پیدا کرده راه‌حل آن باید اولویت آن دانشگاه باشد"
	لحاظ نمودن اهداف توسعه پایدار در چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و سیاست‌های نظام آموزش عالی	۲۰	"در حال حاضر چندین سند و برنامه توسعه داریم که برای هدایت کشور به سمت توسعه‌یافتگی تهیه شده‌اند، دانشگاه‌ها و مراکز علمی باید متناسب با این برنامه‌ها، اهداف خود را تغییر داده و سعی در بهبود روند توسعه کشور نمایند. رشد علمی با مقالاتی که کمکی به پیشرفت کشور نمی‌کند ارزشی ندارد"
	آموزش، پژوهش و بروزرسانی با محوریت توسعه پایدار و مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۲۱	"کارکردهای نظام آموزش عالی باید در جهت توسعه پایدار کشور تغییر نمایند، آموزش‌ها باید در جهت پرورش فراگیرانی با صلاحیت‌های مورد نیاز کشور برای توسعه باشند، پژوهش‌ها باید در جهت رفع نیازهای پایداری، مانند ریز گرد ها، دریاچه ارومیه و بیکاری، فقر و تحریم‌ها باشد"

مکانیسم‌های حاکمیتی در آموزش عالی: دانشگاه امروز بیش از پیش در کانون مباحثات دامنه‌دار بین‌المللی و اجتماعی قرار گرفته است و موضوع این مباحث نیازمند مدیریت و رهبری مؤثر است. علاوه بر این، دانشگاه‌ها و نظام آموزش عالی درگیر مباحث مربوط به کیفیت و نوسازی هستند و برای بقای خود راهی جز افزایش کیفیت و در عین حال کاهش هزینه‌ها ندارند و این نیازمند مدیریت و رهبری بسیار اثربخش و خوب است. در میان مؤلفه‌های شناسایی شده برای مکانیسم‌های حاکمیتی در آموزش عالی، زیر مؤلفه‌های، استقلال دانشگاه‌ها و مجزا بودن مدیریت نظام آموزش عالی از حاکمیت، پایداری و تنوع بخشی به منابع مالی و ثبات مدیریتی در نظام آموزش عالی بیشترین ارجاع را در میان صاحب‌نظران مورد مطالعه به خود اختصاص دادند. فرآیندها و کیفیت نهادی (عملکرد دانشگاه، امور مالی و انتصابات دانشگاهی): بدون شناخت کلی از رویدادهای گذشته تحولات آموزشی، اصلاح و تغییر مستمری وجود نخواهد داشت و بدون ارزیابی عملکرد بر اساس مؤلفه‌ها و شاخصه‌های کلیدی، اصلاح و تغییر مداومی در مسیر توسعه و ارتقاء کیفیت دانشگاه‌ها صورت نخواهد پذیرفت. نظام ارزیابی عملکرد مناسب می‌تواند شایستگی‌ها را در جهت توسعه یک سازمان به صورت مناسب بکار گیرد. عدم توجه به اجرای این نظام می‌تواند لطمات جبران‌ناپذیری به حوزه‌های مختلف عملکردی و توسعه‌ای یک سازمان وارد نماید. از طرفی دیگر انتصاب شایسته سالارانه در هر سازمانی زمینه‌ساز پیشرفت در آن سازمان و افزایش انگیزه و پویایی در میان نیروی انسانی فعال در آن نهاد می‌شود. بنابراین یکی از مؤلفه‌های اساسی حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی، توجه مستمر به ارزیابی است. زیر مؤلفه‌های ارزیابی منظم کارایی و اثربخشی نظام آموزش عالی، ارتباط دادن پیامدهای نظام آموزش عالی و بودجه و نیز توجه به برنامه‌های تضمین کیفیت در نظام آموزش عالی بیشترین ارجاع را در میان صاحب‌نظران مورد مطالعه به خود اختصاص دادند. نوآوری و فناوری: در سده اخیر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به‌عنوان یک سازمان در توسعه ملی نقش مهمی داشته‌اند. به همین اندازه مسئولیت اجتماعی دانشگاه در چند دهه اخیر با توجه به رشد تعداد دانشجویان و همگانی شدن آن و بالا رفتن انتظار دانشگاه در قبال جامعه، مورد توجه برنامه ریزان آموزشی در کشورهای مختلف قرار گرفته و نظام آموزش عالی بسیاری از کشورها یکسری از فعالیت‌ها و برنامه‌های شغلی و حرفه‌ای را در اجتماع دانشگاهی گسترش داده‌اند.



بررسی داده‌های بخش کمی پژوهش:

شاخص نمونه مشارکت‌کنندگان بخش کمی:

جدول ۲ نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای از جامعه آماری پژوهش

فرانوانی نمونه	سهم جامعه آماری در نمونه	فرانوانی جامعه آماری	دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران واحد تهران مرکزی
۱۶۵	۴۸٪	۲۱۱۶	واحد تهران غرب
۵۰	۱۵٪	۶۶۷	واحد تهران شرق
۲۵	۸٪	۲۴۴	واحد تهران شمال
۶۱	۱۸٪	۸۰۰	واحد تهران جنوب
۳۹	۱۱٪	۵۰۲	مجموع
۳۴۰	۱۰۰٪	۴۴۲۹	

برای ارزیابی عوامل اثرگذار در حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی ایران بر اساس زیست بوم دانشگاه (مدل اندازه‌گیری) از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. شاخص‌های برازش (جدول ۳)، خلاصه نتایج (جدول ۴) و ضرایب همبستگی (۵) به شرح زیر ارائه شده است.

۱) شاخص‌های برازش: شاخص‌های محدودی برای بررسی برازش مدل در رویکرد حداقل مربعات جزئی معرفی شده است از جمله می‌توان به ریشه میانگین مربعات باقیمانده (SRMR)، شاخص برازش نرم‌نشده (NFI) و ریشه میانگین ماتریس کوواریانس مربعات باقیمانده (RMS\_Theta) معرفی شده اند (هیر و همکاران، ۲۰۱۷). اگر SRMR برای یک مدل کمتر از ۰.۱۰ باشد، NFI بیش از ۰.۹۰ و

RMS\_Theta کمتر از ۰.۱۲ است (هیر و همکاران، ۲۰۱۷). این نشانگر مناسب بودن برازش مدل است. نتایج نشان داد که شاخص‌های برازش مدل متغیرهای نهفته (مولفه‌های حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی ایران) دارای مقدار قابل قبولی هستند (جدول ۳). بنابراین، مدل‌های اندازه‌گیری حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی ایران از تناسب قابل قبولی برخوردار بودند.

۲. تک بعدی بودن. تک بعدی بودن گویه‌ها نشان می‌دهد که مجموعه‌ای از عبارات (نشانگرها) که برای اندازه‌گیری یک سازه استفاده می‌شوند فقط می‌توانند یک سازه خاص را توضیح دهند (هیر و همکاران، ۲۰۱۷). برای این منظور، بارگذاری عاملی استاندارد بالا و معنی دار نشانگرها شواهد کافی برای تأیید تک بعدی بودن هر یک از آن‌ها ارائه می‌دهد. همانطوری که در جدول (۳) ارائه شده است بارهای عاملی استاندارد ( $\beta$ ) تمامی نشانگرها در حد قابل قبول (بالتر از ۰.۷) و معنی داری  $p < 0.01$  است بنابراین این یافته‌ها برای تأیید تک بعدی بودن نشانگرهای انتخاب شده برای هر یک از سازه‌های تحقیق کافی است.

۳. پایایی: به منظور بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری از معیارهای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. اگر مقدار CR برابر یا ۰.۶۰ باشد، نشانگر قابلیت اطمینان بالایی سازه است. اگر این مقدار بین ۰.۶ تا ۰.۷ باشد، قابل قبول است (هیر و همکاران، ۲۰۱۷). نتایج ارائه شده در جدول ۳ نشان داد که CR تمام سازه‌های تحقیقاتی بالاتر از ۰/۶۰ و ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷۰ بود. بنابراین با توجه به این نتایج می‌توان نتیجه گرفت که این ابزار اندازه‌گیری و مقوله‌های در نظر گرفته شده برای حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی ایران، این امکان را دارند که نتایج قابل اعتمادی ارائه نمایند.

۴. روایی: برای تعیین میزان روایی همگرایی این مدل اندازه‌گیری از میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شد. اگر مقدار AVE، برابر یا بیشتر از ۰.۵ باشد نشان دهنده روایی همگرایی خوب است (هیر و همکاران، ۲۰۱۷). نتایج ارائه شده در جدول (۳) برای مدل اندازه‌گیری حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی ایران نشان‌دهنده این امر است که مقدار AVE همه مقوله‌های مدل اندازه‌گیری از میزان بالاتر از ۰/۵ برخوردارند، بنابراین این ابزار اندازه‌گیری دارای روایی همگرا است و آنچه را که ادعای اندازه‌گیری آن را دارد، اندازه‌گیری می‌کند.

به منظور بررسی روایی افتراقی یا تشخیصی مدل اندازه‌گیری حکمرانی خوب نظام آموزش عالی ایران نیز از معیارهای بارهای عاملی متقابل و معیار فورنل- لارکر استفاده شد. این معیار بیان می‌کند که اگر ریشه AVE برای هر سازه بزرگتر از همبستگی تخمینی بین آن سازه و سایر سازه‌های تحقیقاتی باشد، نشان‌دهنده روایی افتراقی مناسب است. همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، بر پایه این معیار، معرف‌های انتخابی برای اندازه‌گیری سازه‌های مورد نظر دارای روایی تشخیصی لازم هستند، زیرا قطر ماتریس از همه همبستگی‌های دیگر سازه‌ها بالاتر است.

### جدول ۳- شاخص برازش

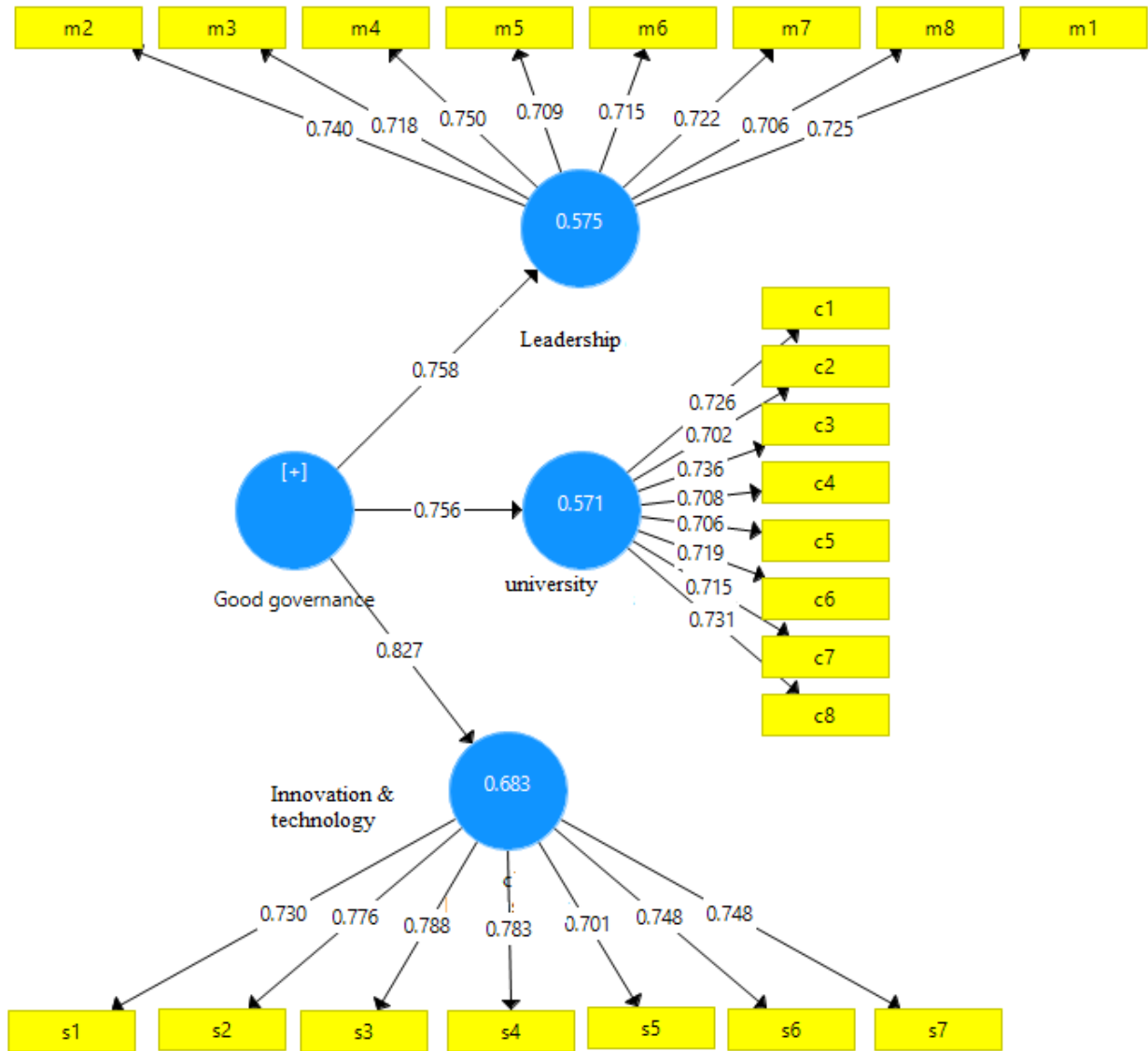
شاخص های برازش	SRMR	NFI	RMS_Theta
حد مناسب	< ۰,۱۰	> ۰,۹۰	≤ ۰,۱۲
میزان برآورد شده	۰,۰۸۹	۰,۹۱	۰,۱۱

جدول ۴- مقادیر بارهای عاملی و مقدار t برای معرف‌ها و میزان آلفا کرونباخ، CR و AVE هر سازه در قالب مدل اندازه‌گیری

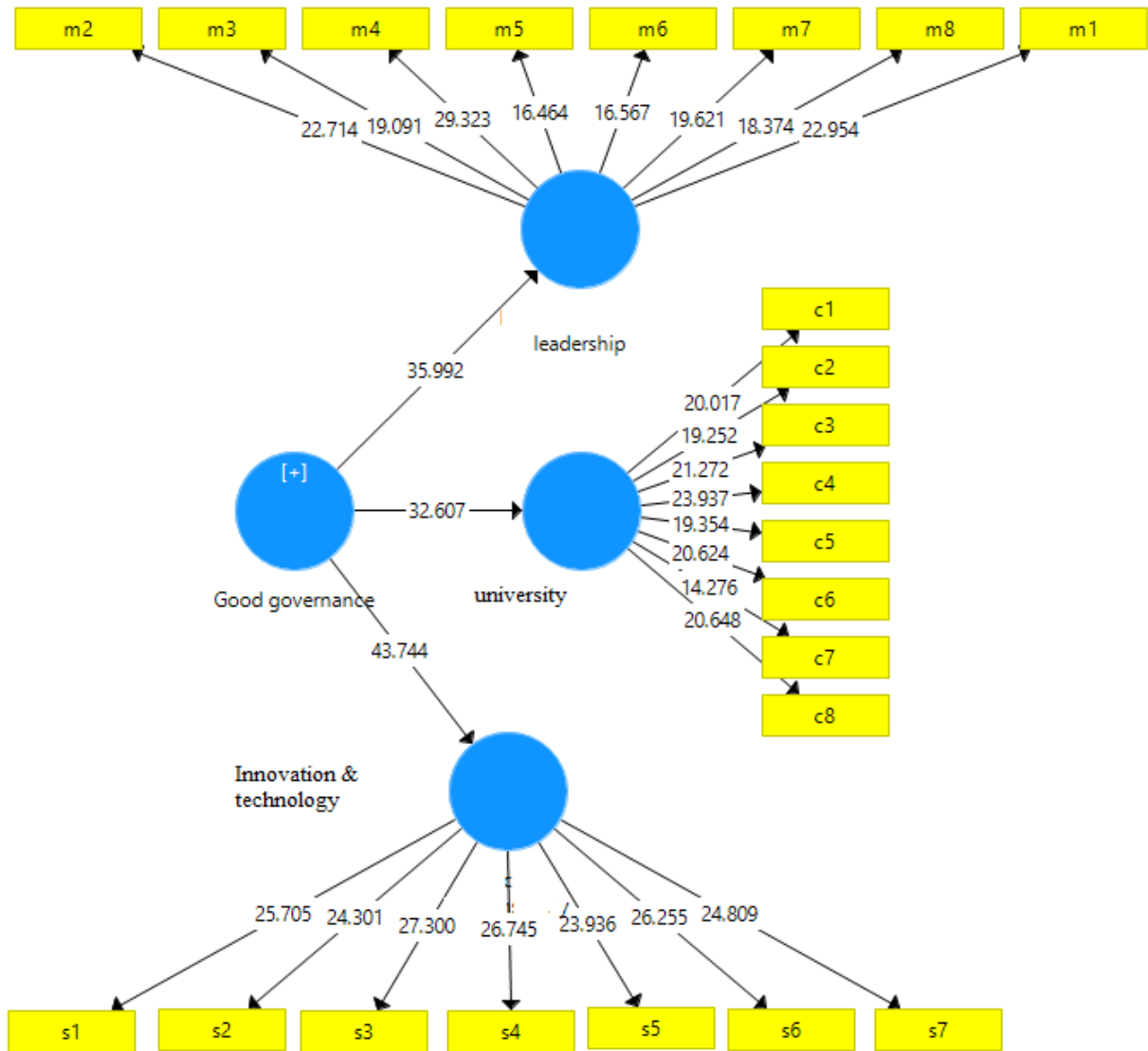
متغیرهای پنهان	ابعاد	نماد	B	T	Cronbach's alpha	CR	AVE
مکانیسم‌های حاکمیتی در آموزش عالی	پایداری و ثبات مدیریتی در نظام آموزش عالی	M1	۰.۷۲	۲۲.۹۵	۰.۸۷	۰.۸۹	۰.۵۱
	پایداری و تنوع‌بخشی به منابع مالی	M2	۰.۷۴	۲۲.۷۱			
	بهره‌گیری از رویکرد تمرکز زدایی	M3	۰.۷۱	۱۹.۰۹			
	ابعاد استقلال دانشگاه‌ها و مجزا بودن مدیریت نظام آموزش عالی از حاکمیت	M4	۰.۷۵	۲۹.۳۲			



	۰/۷۲ a	۰/۳۹	مکانیسم‌های حاکمیتی در آموزش عالی
	۰/۷۵a	۰/۵۵	نوآوری و فناوری



شکل ۲- مدل اندازه گیری با نمایش بارهای استاندارد



شکل ۳- مدل اندازه‌گیری در حالت معناداری

در نتیجه این کار، مدل اندازه‌گیری تأیید شده حاصل گردید که امکان اندازه‌گیری سطوح مولفه حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی ایران بر اساس زیست بوم دانشگاهی را داراست. بر این اساس، دقت معرف‌ها یا سنجه‌های انتخاب شده برای هر مقوله مورد بررسی قرار گرفت که آیا سنجه‌ها از دقت کافی برای اندازه‌گیری سازه خود برخوردار هستند یا خیر؟ در شکل (۱) مدل اندازه‌گیری حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی ایران در حالت تخمین استاندارد مشاهده می‌شود. در این مدل، عامل حکمرانی خوب سازه برون‌زا و سه مقوله (سازه) آن شامل فرآیندها و کیفیت نهادی (عملکرد دانشگاه، امور مالی و انتصابات دانشگاهی)، مکانیسم‌های حاکمیتی در آموزش عالی و نوآوری و فناوری پایدار هستند. با توجه به این نتایج و تفاسیر ارائه شده می‌توان نتیجه گرفت که مدل اندازه‌گیری همگن و پایایی معرف یا سنجه‌ها مورد تأیید است. بنابراین مؤلفه‌های حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی ایران بر اساس زیست بوم دانشگاه به درستی شناسایی شده و مورد تأیید می‌باشند.

## بحث و نتیجه گیری

در راستای تقاضا برای نظام آموزش عالی و دانشگاه‌های کارآمدتر، سیاست‌گذاران آموزشی، به طراحی و توسعه الگوهای حکمرانی و اغلب تحول‌یابنده‌ای از آموزش عالی مبادرت ورزیده‌اند. بنابراین این پژوهش به دنبال شناسایی مؤلفه‌های بومی و سازگار با شرایط کشور برای طراحی الگوی حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی بود. یافته‌های پژوهش در بخش کیفی نشان داد که حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی ایران شامل ۳۰ مؤلفه فرعی (کد) و ۳ مؤلفه اصلی (مکانیسم‌های حاکمیتی در آموزش عالی، فرآیندها و کیفیت نهادی و نوآوری و فناوری) است.

مؤلفه مکانیسم‌های حاکمیتی در آموزش عالی دارای ۱۱ مفهوم/ کد، استقلال دانشگاه‌ها و مجزا بودن مدیریت نظام آموزش عالی از حاکمیت، پایدارسازی و تنوع‌بخشی به منابع مالی، فراهم‌سازی زمینه عدالت، برابری و تنوع در برنامه‌ها، سیاست‌ها و رویه‌های دانشگاه‌ها و نظام آموزش عالی، مشارکت کلیه ذینفعان نظام آموزش عالی در مدیریت تصمیم‌گیری‌ها، حاکمیت قانون در ساختار نهادی- اداری، تعامل با نهادهای بین‌المللی، تعامل با نهادهای ملی- محلی، یکپارچه‌سازی نهاد آموزش عالی، ثبات مدیریتی در نظام آموزش عالی، تعریف اهداف کمی و کیفی مشخص و بهره‌گیری از رویکرد عدم تمرکز است. یافته‌های برنز (۲۰۱۷) و سلمی (۲۰۲۱) در خصوص، احترام به استقلال نهادهای علمی و اثر بخشی مدیریت با نتایج این پژوهش مشابهت دارد. همچنین کارنگی و توی (۲۰۱۰) بر حکمرانی کسب و کار یا مالی و حکمرانی اداری تاکید داشتند که می‌توان بیان داشت که با برخی مؤلفه‌های این بخش از پژوهش از جمله، پایدارسازی و تنوع‌بخشی به منابع مالی، فراهم‌سازی زمینه عدالت، حاکمیت قانون در ساختار نهادی- اداری و ثبات مدیریتی در نظام آموزش عالی تا حدودی مطابقت دارد. قوچانی و رضایی (۱۴۰۳) شاخص‌های، "تمرکز بر روی استعدادها و منابع مالی کافی" را مطرح نموده‌اند که تا حدودی با برخی مفاهیم استخراج شده در این پژوهش مشابه است.

از میان زیر مؤلفه‌های مربوط به مؤلفه مکانیسم‌های حاکمیتی در آموزش عالی، زیر مؤلفه استقلال دانشگاه‌ها و مجزا بودن مدیریت نظام آموزش عالی از حاکمیت بیشترین تعداد تکرار را در میان خبرگان مورد مطالعه به خود اختصاص داد. استقلال دانشگاه‌ها و احترام به حقوق دانشمندان در خصوص تحقیقات، تدریس و انتشار بدون کنترل و محدودیت یافته‌هایشان از سوی مؤسساتی که بخشی از ذینفعان اصلی این فعالیت‌ها هستند، از عناصر مهم حاکمیت خوب است. استقلال دانشگاهی نه تنها کیفیت دانشگاه‌ها به‌عنوان مؤسسات آموزش عالی را ارتقاء می‌دهد بلکه کیفیت آموزشی را که ارائه می‌دهد نیز بالا می‌برد. از سوی دیگر عدم استقلال دانشگاهی، دانشگاه‌ها را از انجام یکی از وظایف اصلی خود، که همانا ایفای نقش کاتالیزور و مأمونی برای ایده‌های جدید است، مختل می‌سازد. از آنجا که بسیاری از کشورها به سرکوب یا محدود کردن استقلال دانشگاهی ادامه می‌دهند، حتی آنجا که در اصل استقلال دانشگاهی پذیرفته شده است، به نظر می‌رسد محدودیتی وجود دارد که نمی‌توان آن را تحمل کرد. این امر باعث می‌شود که دانشگاهیان از تبلیغ آنچه که ایده‌های غیرمتعارف تلقی می‌شوند، از ترس عواقبی که شامل مجازات توسط دولت می‌شود، بیم و پروا داشته باشند. راهکار برون رفت از چنین فضای آکنده از بیم و ترس، رهبری و مدیریت اثربخش است که می‌تواند با تکیه بر استراتژی‌های پویا و انعطاف‌پذیر و همچنین بهره‌گیری از رویکرد عدم تمرکز، استقلال دانشگاه‌ها و مجزا بودن مدیریت نظام آموزش عالی از حاکمیت، پایدارسازی و تنوع‌بخشی به منابع مالی، فراهم‌سازی زمینه عدالت، برابری و تنوع در برنامه‌ها، سیاست‌ها و رویه‌های دانشگاه‌ها و نظام آموزش عالی، مشارکت کلیه ذینفعان نظام آموزش عالی در مدیریت تصمیم‌گیری‌ها، و مهم‌تر از همه یکپارچه‌سازی نهاد آموزش عالی و ثبات مدیریتی در نظام آموزش عالی را در سایه حکمرانی خوب برای جامعه دانشگاهی و مدنی به ارمغان آورد.

یکی دیگر از چالش‌های اساسی دانشگاه‌ها در نبود حکمرانی دانشگاهی، ضعف دانشگاه‌ها در افزایش کارایی است. برای افزایش کارایی آموزش عالی، به یک سیستم شایسته محور کاملاً تعریف شده برای انتخاب و ارتقاء اساتید، مدیران و دانشجویان نیاز است. فقدان حضور یک سیستم ارزیابی و انتخاب شایسته سالارانه در دانشگاه زمینه گسترش فضای قدرت نمایی ایدئولوژیکی، متعصبانه و دخالت سلائق شخصی در تصمیمات مهم مبتنی بر ارزیابی‌ها را بشدت فراهم می‌سازد. راهکار رویارویی با چنین معضلاتی در سیستم آموزش عالی، بازبینی منظم استانداردهای ارزیابی عملکرد افراد (دانشجویان، اساتید، مدیران و کارکنان)، دانشکده (گروه‌های آموزشی) و سازمان (دانشگاه)، گزینش شایسته سالارانه، حسابرسی منظم مالی، توجه به برنامه‌های تضمین کیفیت در نظام آموزش عالی، انتشار منظم نتایج ارزیابی دانشگاه‌ها و در دسترس قرار دادن نتایج برای متقاضیان، ایجاد سازوکار راستی آزمایی گزارش‌های عملکرد و نهایتاً ارزیابی منظم کارایی و اثربخشی نظام آموزش عالی است که این همه تنها با استقرار یک حکمرانی خوب دانشگاهی قابل تحقق خواهد بود. بنابراین مؤلفه ارزیابی مستمر و اثربخش، با ۱۰ زیر

مؤلفه یا کد، بازبینی منظم استانداردهای ارزیابی در نظام آموزش عالی، گزینش شایسته سالارانه، حسابرسی منظم مالی، ارتباط دادن پیامدهای نظام آموزش عالی و بودجه، توجه به برنامه‌های تضمین کیفیت در نظام آموزش عالی، انتشار منظم نتایج ارزیابی دانشگاه‌ها و در دسترس قرار دادن نتایج برای متقاضیان، بهره‌گیری از قراردادهای عملکردی، ایجاد سازوکار راستی آزمایی گزارش‌های عملکرد، لحاظ شدن نقش دانشگاه در توسعه پایدار و مسئولیت مدنی در رتبه‌بندی دانشگاه‌ها و ارزیابی منظم کارایی و اثربخشی نظام آموزش عالی به عنوان یکی دیگر از مؤلفه‌های حکمرانی نظام آموزش عالی از مصاحبه با خبرگان استخراج گردید. از این میان زیر مؤلفه ارزیابی منظم کارایی و اثربخشی نظام آموزش عالی بیشترین میزان ارجاع را به خود اختصاص می‌دهد که می‌تواند نشان‌دهنده اهمیت این موضوع باشد.

نظام آموزش عالی ایران در راستای استقرار یک سیستم حکمرانی اثربخش و کارآمد نیازمند بازآفرینی و بازنگری در ساختارهای آموزشی، پژوهشی و اداری است. تداوم دخالت سایر نهادها از جمله دولت و نهادهای وابسته به آن در سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری برای سرنوشت دانشگاه‌ها بدون در نظر گرفتن نیازها و اصول آموزش عالی باعث ناهماهنگی و عدم پیشرفت و بهبود سیستم آموزشی می‌شود. فساد در مدیریت و استفاده نامناسب از منابع مالی و انسانی، باعث کاهش کیفیت آموزش، پژوهش و عدم توسعه در سیستم آموزش عالی می‌شود. همچنین عدم شفافیت و عدم شراکت‌پذیری در تصمیم‌گیری‌های مربوط به سیاست‌ها و آموزش عالی از سوی نهادهای مربوطه، باعث عدم اعتماد عمومی و کاهش ارزش و کیفیت آموزش می‌شود. مضاف بر این، محدودیت‌های مالی و عدم سرمایه‌گذاری کافی در آموزش عالی می‌تواند باعث کاهش کیفیت و امکانات آموزشی، کاهش حقوق و دستمزد اساتید و ناکارآمدی سیستم‌ها و فرآیندهای آموزشی شود. علاوه بر این‌ها، عدم توجه به ارتقای فرآیندهای نوآورانه و استفاده از فناوری‌های نوین در آموزش عالی می‌تواند باعث بازماندگی از پیشرفت‌های جهانی در زمینه آموزش شود و در نتیجه، کاهش کیفیت و قابلیت رقابتی آموزش عالی را تحمیل نماید.

برای تحقق استقرار حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی کشور لازم است سیاستگذاران امر آموزش در کشور، به ویژه در بخش آموزش عالی در خصوص نقش‌ها و کارکردها تجدید نظر کرده و با توجه به ماهیت نو ظهور نظام آموزش عالی در جهان، که همانا مسئولیت اجتماعی این نهاد در راستای تحقق ارزش‌های اقتصادی (کاهش بیکاری، افزایش رفاه، کاهش فاصله طبقاتی، از میان برداشتن فقر و ...) اجتماعی (عدالت، اجتماعی، دموکراسی، رفع تبعیض و ...) و زیست‌محیطی (مصرف مسئولانه انرژی‌های تجدیدناپذیر، حفاظت از لایه ازن، حفظ تنوع زیستی و جلوگیری از تغییرات اقلیمی) برای نسل‌های کنونی و آتی است، اقدامات علمی و عملی با پیگیری‌های مداوم به عمل آورند. با توجه به یافته‌های این پژوهش شاخص‌های حاکمیت مانند مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، ثبات سیاسی، کاهش دخالت‌های دولت در تعیین سرنوشت دانشگاه‌ها، کیفیت نظارتی، حاکمیت قانون و کنترل فساد، همه به تدوین سیاست‌های آموزش عالی و شکل‌گیری روابط مستحکم بین دانشگاه و جامعه را توسعه خواهند داد. اهداف سیاستگذاران باید اطمینان از موفقیت علمی، ایجاد فرصت‌های جدید و قرار دادن بخش‌های تدریس، تحقیق و موضوعات اقتصادی و اجتماعی در یک خط را تضمین نمایند. به طور کلی، دولت و مقامات زیربنا می‌بایست برای اختصاص بودجه بیشتر برای موسسات تحقیق و توسعه تلاش‌های مؤثری را صورت دهند. توصیه ما برای استقرار حاکمیت مطلوب نظام آموزش عالی در کشور، افزایش توان مالی و استقلال تصمیم‌گیری در بخش‌های آموزش عالی است تا بتوانند اصلاحات معناداری در سیاست‌ها اعمال کنند، چرا که توسعه پایدار یک کشور در گرو حاکمیت مطلوب نظام آموزش عالی بر سایر بخش‌های جامعه است.

در آینده نظام آموزش عالی کشور باید تمامی افراد دارای حق دسترسی به آموزش عالی داشته باشند. ایجاد منابع اقتصادی و توانمند برای موسسات آموزش عالی در راستای تحقق عدالت آموزشی امری اجتناب‌ناپذیر است. همچنین ارتقای کیفیت آموزش، تحقیقات و سیستم ارزیابی دانشگاه‌ها باید در اولویت قرار گیرد. افزایش استفاده از فناوری‌های نوین و راهکارهای نوآورانه برای بهبود فرآیندهای آموزش و ارتقای کیفیت آموزش عالی، امری اساسی است. باید روابط و همکاری بین دانشگاه‌ها و صنعتی که نیازهای بازار کار را می‌شناسند، تقویت شود. پیوند میان آموزش عالی و صنعت باعث می‌شود تا دانشجویان در زمان فراغت خود تجربه عملی به دست آورند و آماده ورود به بازار کار شوند. افزایش شفافیت و شراکت‌پذیری در حکمرانی آموزش عالی، از جمله مشارکت دانشجویان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به سیاست‌های آموزشی و استفاده از نظرات ارزشمند همه اқشار جامعه، می‌تواند به تقویت دموکراسی دانشگاهی و جامعه کمک کند. برنامه‌ریزی برای ایجاد تحول در نظام آموزش عالی کشور، به ویژه برنامه‌ریزی برای ارتقاء توانایی‌های شغلی دانشجویان بسیار حائز اهمیت است.

از سوی دیگر تغییر در قوانین و سیاست‌ها به سمت شفاف، جامع و بر پایه نیازهای جامعه و بازار کار، امری ضروری خواهد بود. این تغییرات می‌تواند به حفظ استقلال دانشگاه‌ها، انعطاف‌پذیری در سیستم آموزشی و بهبود فرآیندهای ارزیابی و نظارت منجر شود. بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و ایجاد بسترهای دیجیتال در آموزش عالی، منجر به بهبود فرآیندهای آموزشی، افزایش دسترسی به آموزش، و تسهیل ارتباط بین دانشگاه‌ها و صنعت خواهد شد. توسعه روابط و همکاری مؤثر بین دانشگاه‌ها و صنعت، تضمین آموزش با کیفیت و خوب استناد به

نیازهای بازار کار و جامعه را فراهم می‌آورد. این تعامل همچنین می‌تواند فرصت‌های شغلی برای دانشجویان و افزایش تحقیقات و توسعه صنایع داخلی را ارتقا دهد. توسعه و تقویت سیستم تسهیل دسترسی به آموزش عالی برای تمامی اقشار جامعه و کاهش مسائل اجتماعی و جغرافیایی موجود، تا حد امکان مادام‌العمر و مبتنی بر فناوری‌های نوین، باعث افزایش نرخ فارغ‌التحصیلی و مهارت‌ها و کاهش نرخ بیکاری خواهد شد. حمایت و تشویق از فعالیت‌های تحقیقاتی و نوآورانه در دانشگاه‌ها و تسهیل فرآیند انتشار نتایج تحقیقات، به عنوان الگوی مهمی در توسعه علم و فناوری و افزایش رتبه دانشگاه‌های ایران عمل خواهد کرد.

مؤلفه "فرآیندها و کیفیت نهادی" شامل ۱۰ کد/مفهوم بازبینی منظم استانداردهای ارزیابی در نظام آموزش عالی، گزینش شایسته سالارانه، حسابرسی منظم مالی، ارتباط دادن پیامدهای نظام آموزش عالی و بودجه، توجه به برنامه‌های تضمین کیفیت در نظام آموزش عالی، انتشار منظم نتایج ارزیابی دانشگاه‌ها و در دسترس قرار دادن نتایج برای متقاضیان، بهره‌گیری از قراردادهای عملکردی، ایجاد سازوکار راستی آزمایی گزارش‌های عملکرد، لحاظ شدن نقش دانشگاه در توسعه پایدار و مسئولیت مدنی در رتبه‌بندی دانشگاه‌ها و ارزیابی منظم کارایی و اثربخشی نظام آموزش عالی است.

دانشگاه‌ها بر اساس مأموریت‌ها، سنت‌ها، فرصت‌ها و ساختارهای مدیریت داخلی با یکدیگر ناهمگن هستند. بر این اساس شیوه‌های تخصیص منابع بر اساس دانشگاه متفاوت است. به عنوان مثال، برخی از دانشگاه‌ها به ترجیحات دانشجویان و سیگنال‌های بازار پاسخ می‌دهند (به عنوان مثال، قرار دادن منابع بیشتر در دوره‌ای که تعداد زیادی از دانشجویان را جذب می‌کند). برخی دیگر سیستمی عمل می‌کنند که به هر واحد اجازه می‌دهد منابعی را که تولید کرده، حفظ نماید و "مالیاتی" بر مخارج یک واحد وضع می‌کند که مجموعه‌ای از منابع را برای عملیات مرکزی تولید می‌کند. بر این اساس می‌توانند تخصیص و سطوح منابع مالی را در صورت نیازها، فرصت‌ها و تهدیدهای غیرمنتظره تغییر دهند.

بطور کلی دانشگاه‌هایی که انعطاف‌پذیری تخصیص منابع را نشان می‌دهند، بیشتر قادر به جمع‌آوری وجوه اضافی از منابع متعدد هستند. برای مثال، یک دانشگاه ممکن است به منظور سرمایه‌گذاری مشترک در آزمایشگاه یا مؤسسه تحقیقاتی جدیدی که از یک شرکت یا مؤسسه پول جذب کرده است، بودجه را مجدداً تخصیص دهد. انعطاف‌پذیری راهی برای جلوگیری از ریسک مالی ناروا است. با تخصیص ندادن تمام منابع پیش‌بینی‌شده به هزینه‌های تعهد شده، دانشگاه‌ها می‌توانند از متحمل شدن این خطر که منابع برای انجام تعهدات ناکافی خواهند بود اجتناب کنند.

با انعطاف‌پذیری در تخصیص منابع دانشگاه و بهره‌گیری از مدل‌های مدیریتی پیشرفته‌تر، تلاش می‌شود تا استقرار حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی ایران را تسهیل کرده و کیفیت آموزش و پژوهش را ارتقاء داد.

تصمیمات مالی دانشگاه‌های دولتی را می‌توان توسط نهادهای دولتی و حاکمیتی که آن‌ها تحمیل می‌کنند شکل داد. حکومت قبلاً به عنوان یک عامل اصلی در عملکرد سازمان آموزش عالی شناخته شده است. فرض ضمنی این است که توجه کمتری به این موضوع معطوف شده است که چگونه قوانین و کنترل‌ها، در صورت گسترده و بیش از حد، می‌توانند رؤسای، مدیران و معاونین دانشگاه‌ها را به شیوه‌هایی محدود کنند که عملکرد سازمانی را کاهش دهند. ترتیبات حاکمیتی مساعد به دانشگاه‌ها این امکان را می‌دهد که زمانی که موقعیت آن را ایجاد می‌کند، قاطعانه عمل کنند. به عبارت دیگر، حکمرانی مساعد می‌تواند قابلیت‌های پویا را تسهیل کند. حکمرانی سفت و سخت و با طراحی ضعیف ممکن است مانع عملکرد مثبت و مؤثر سیستم آموزش عالی گردد. انتصابات به جای انتخابات شایسته سالارانه، بیش از آنکه افزایش باید کاهش می‌یابد. چنین ساختار حکومتی کنترل بیشتری بر مأموریت‌ها، سیاست‌ها و بودجه‌های دانشگاه و نیز ارزیابی عملکرد دانشگاه ایجاد می‌کند. فرآیندهای حاکمیتی در سطوح مختلف و نهادی، میزان استقلال تصمیم‌گیری دانشگاه‌ها را تعیین می‌کند.

مقررات بسیار تجویزی می‌تواند به عملکرد آموزش عالی (که در غیر این صورت به خوبی اداره می‌شوند)، آسیب برساند. سطوح بالای نظارت و مداخله سازمان‌های خارج از دانشگاه، ابتکارهای مدیریتی، مانند جستجوی پروژه‌های سرمایه‌گذاری جدید را تضعیف می‌کند و انگیزه‌های مدیریتی برای اعمال تلاش را کاهش می‌دهد، که منجر به کاهش بازده و عملکرد دانشگاه می‌شود. استقلال دادن بیشتر به دانشگاه‌ها، به آن‌ها اجازه می‌دهد فرصت‌های درآمدی جدیدی را باز کند و در نتیجه آسیب‌پذیری خود را در برابر بودجه ناکافی دولتی کاهش دهد. تجویز بیش از حد نظارت و کنترل در سطح هیئت مدیره می‌تواند توانایی تیم رهبری دانشگاه را برای پاسخ به تغییرات در محیط رقابتی کاهش دهد و آن را از ایجاد نقاط مثبت متفاوت منحرف کند. نیازهای متنوع دانشجویان و جامعه را می‌توان توسط ارائه‌دهندگان مختلف مطابقت داد تا با گذشت زمان، ناهمگونی بیشتری در ارائه‌ها برای پاسخگویی به نیازهای مختلف اقتصادها و جوامع پدیدار شود. دانشگاه‌های تحقیقاتی با

استقلال کامل منابع خود را با انعطاف‌پذیری بیشتری مدیریت می‌کنند زیرا سریع‌تر و بهتر به تغییرات در بازار جهانی آموزش پاسخ می‌دهند. دانشگاه‌هایی که استقلال بیشتری در زمینه‌هایی مانند استخدام و تعیین دستمزد داشتند، عملکرد بالاتری دارند.

مؤلفه نوآوری و فناوری شامل ۹ کد/مفهوم ایجاد کمیته مسئولیت‌پذیری مدنی و توسعه پایدار در دانشگاه‌ها، تعریف زمینه‌های پژوهشی با اولویت مسائل منطقه‌ای، تقویت و تشویق آموزش و مطالعات بین‌رشته‌ای در راستای پاسخگویی به نیازهای جامعه، اجرای پروژه‌های مشترک با جامعه و شرکت‌ها، فراهم‌سازی آموزش‌های عمومی برای همه اعضای جامعه در زمینه‌های موردنیاز جامعه، خلق دانش جدید و نوآوری در زمینه‌های مورد نیاز جامعه، تمرکز بر شاخص‌ها و چالش‌های محلی در اهداف و سیاست‌های دانشگاه‌ها و نظام آموزش عالی، لحاظ نمودن اهداف توسعه پایدار در چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و سیاست‌های نظام آموزش عالی و آموزش، پژوهش و برون‌رسانی با محوریت توسعه پایدار و مسئولیت‌پذیری اجتماعی است.

مؤلفه «نوآوری و فناوری» در نظام آموزش عالی، همان‌گونه که در متن اشاره شده، یکی از ارکان اساسی در تحقق حکمرانی خوب و پاسخگویی دانشگاه به نیازهای جامعه و محیط پیرامونی است. این مؤلفه نه تنها به تولید دانش و فناوری‌های جدید می‌پردازد، بلکه وظیفه‌ای چندبعدی در راستای ارتقاء مسئولیت‌پذیری اجتماعی، توسعه پایدار، و پاسخگویی به چالش‌های محلی و منطقه‌ای نیز دارد. ایجاد کمیته مسئولیت‌پذیری مدنی و توسعه پایدار در دانشگاه‌ها نشان‌دهنده تعهد نهادی دانشگاه به جامعه و محیط زیست است. این ساختار می‌تواند بستری برای هم‌افزایی بین بخش‌های مختلف دانشگاه و جامعه فراهم کند و دانشگاه را از یک نهاد صرفاً آموزشی و پژوهشی به نهادی مسئول در قبال توسعه پایدار اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی تبدیل نماید. این کمیته می‌تواند به سیاست‌گذاری‌های دانشگاه در حوزه مسئولیت اجتماعی، نظارت داشته و مسیر اجرای سیاست‌های پایدار را هموار سازد. از سوی دیگر تعریف زمینه‌های پژوهشی با اولویت مسائل منطقه‌ای به خوبی نشان‌دهنده تغییر رویکرد دانشگاه‌ها از تولید صرف دانش به سمت کاربردی کردن آن است. مسائل منطقه‌ای، مانند بحران آب، آلودگی، یا بیکاری جوانان، نیاز به پژوهش‌های بومی دارند. وقتی دانشگاه‌ها پژوهش‌های خود را حول این مسائل طراحی کنند، اثربخشی آن‌ها در جامعه افزایش می‌یابد و ارتباط بین دانشگاه و محیط پیرامون تقویت می‌شود. از سوی دیگر تقویت و تشویق آموزش و مطالعات بین‌رشته‌ای در راستای پاسخگویی به نیازهای جامعه می‌تواند دربرآورنده مسائل پیچیده و چندلایه جوامع معاصر، مانند تغییرات اقلیمی، فقر، یا نابرابری آموزشی، نیاز به نگاه و تحلیل بین‌رشته‌ای باشد. با ایجاد بستر برای مطالعات میان‌رشته‌ای، دانشگاه‌ها می‌توانند ظرفیت فکری دانشجویان و اساتید را برای حل مسائل واقعی افزایش دهند. این اقدام منجر به تربیت نیروی انسانی چندمهارته و خلاق خواهد شد.

پیوند دانشگاه با جامعه و صنعت در قالب پروژه‌های کاربردی، نه تنها به رفع نیازهای واقعی مردم و بخش خصوصی کمک می‌کند، بلکه منجر به ارتقاء مهارت‌ها و اشتغال‌پذیری دانشجویان نیز می‌شود. چنین پروژه‌هایی می‌توانند مدل‌های نوینی از نوآوری باز و کارآفرینی اجتماعی را در سطح دانشگاه نهادینه کنند.

«گسترش دسترسی به دانش» برای عموم مردم تأکید دارد. آموزش‌های عمومی دانشگاه‌ها می‌توانند شامل سواد رسانه‌ای، سواد زیست‌محیطی، مهارت‌های زندگی یا مهارت‌های دیجیتال باشند که همگی برای توانمندسازی جامعه و ارتقاء سرمایه اجتماعی ضروری‌اند. این آموزش‌ها می‌توانند از طریق دوره‌های کوتاه‌مدت، آموزش‌های آزاد یا بسترهای مجازی ارائه شوند.

یکی از مأموریت‌های اصلی دانشگاه‌ها، تولید دانش نو و قابل استفاده برای رفع مسائل جامعه است. نوآوری باید معطوف به نیازهای واقعی جامعه باشد نه صرفاً انتشار مقالات علمی بدون کارکرد. خلق چنین دانشی به تقویت جایگاه دانشگاه در اکوسیستم نوآوری و توسعه کشور کمک می‌کند. دانشگاه‌ها برای آن که مؤثر باشند، باید بر اساس زمینه و بستر فعالیت خود عمل کنند. این یعنی سیاست‌گذاری آموزشی و پژوهشی باید بر مبنای چالش‌ها، پتانسیل‌ها و نیازهای منطقه‌ای باشد. به عنوان مثال، دانشگاهی در منطقه کم‌آب باید تمرکز بیشتری بر پژوهش‌های آب و کشاورزی پایدار داشته باشد تا دانشگاهی در منطقه صنعتی.

پذیرش رسمی اهداف توسعه پایدار (SDGs) در ساختار راهبردی دانشگاه، نشان‌دهنده رویکرد آینده‌نگر و جهانی نهاد آموزش عالی است. این اهداف می‌توانند در حوزه‌های عدالت آموزشی، کاهش نابرابری‌ها، بهبود وضعیت سلامت و رفاه، حفاظت از محیط‌زیست و ... گنجانده شوند و مأموریت دانشگاه را معطوف به توسعه بلندمدت کشور سازند. دانشگاه‌ها نباید صرفاً دانش را تولید کنند، بلکه باید در جهت انتشار مؤثر

و کاربردی آن نیز بکوشند. این امر، ارتباط دانشگاه با جامعه و صنعت را تقویت می‌کند و مسئولیت‌پذیری دانشگاه نسبت به محیط اجتماعی و زیست‌محیطی‌اش را نشان می‌دهد.

### پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

در راستای مؤلفه مکانیسم‌های حاکمیتی در آموزش عالی ایران پیشنهاد می‌گردد:

۱) بازنگری در ساختار فعلی مدیریت دانشگاه و مجزا بودن مدیریت نظام آموزش عالی از حاکمیت و همچنین لزوم حرکت به سمت تمرکززدایی و واگذاری اختیارات تصمیم‌گیری در خصوص مسائل سرنوشت‌ساز و تحولات دانشگاه به دانشگاهیان؛

۲) تنوع بخشی به منابع تأمین مالی دانشگاه از محل جذب سرمایه‌های برون مرزی دانشگاه به ویژه از راه تعاملات با نهادهای ملی و بین‌المللی؛

۳) همکاری مؤثر و مشارکت همه ذینفعان سیستم آموزش عالی در مدیریت تصمیم‌گیری در راستای تأمین عدالت، برابری و تنوع در برنامه‌ها، سیاست‌ها و رویه‌های دانشگاه‌ها و سیستم‌های آموزش عالی.

در راستای مؤلفه "فرآیندها و کیفیت نهادی" پیشنهاد می‌گردد:

۱) تشکیل کمیته‌ای مجزا و تعریف شده برای بررسی منظم استانداردهای سنجش در سیستم دانشگاهی با هدف ارزیابی مستمر و منظم از فرایندهای آموزشی، پژوهشی و مدیریتی دانشگاه با هدف توجه به برنامه‌های تضمین کیفیت در سیستم دانشگاه؛

۲) ایجاد مکانیزمی برای تأیید گزارش عملکرد با هدف انتشار منظم نتایج ارزیابی دانشگاه و در دسترس قرار دادن نتایج در اختیار متقاضیان قراردادهای عملکرد؛

۳) تشکیل کمیته‌ای برای حسابرسی منظم مالی با هدف انطباق هر چه دقیق‌تر پیامدهای عملکرد واحدها (دانشکده و پژوهشکده) با بودجه، امکانات و تسهیلات دانشگاهی.

همچنین در راستای مؤلفه نوآوری و فناوری پیشنهاد می‌گردد:

۱) ایجاد کمیته مسئولیت مدنی و توسعه پایدار در دانشگاه‌ها با هدف نیازسنجی مستمر و منظم از جامعه و صنعت؛

۲) تشویق و تقویت آموزش و مطالعات بین رشته‌ای در راستای برآورده ساختن نیازهای جامعه از طریق هم‌افزایی و همکاری اثربخش برای اقدام پژوهی و رفع مشکلات و مسائل جامعه؛

۳) گسترش همکاری بین دانشگاهیان (اعضاء هیأت علمی و دانشجویان) و بازار کار به کمک پروژه‌های خدمت-محور و توانمندسازی دانشجویان به کمک تقویت مهارت‌های اشتغال‌پذیری برای جذب شدن در بازار کار پس از فراغت از تحصیل.

## ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

## حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

## تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

## References

- Abdelaziz, Samir. (۲۰۲۲). The Relation between Good Governance and Improving Performance in the Higher Education -HE- Institutions. *Business and Management Studies*. Vol. ۸, No. ۲; December ۲۰۲۲. ۳۶-۲۴. ۱۰,۱۱۱۱۴/bms.v۸i۲,۵۷۸۹
- Boroumand Kakhki, Ahmad, Rezaei, Iman, Heydari, Amirhoshang and Nagizadeh, Reza. (۲۰۲۱). Proposed framework for the application of foresight in the governance of Iranian higher education. *Quarterly Journal of Strategy*, ۳۱(۱), ۱۲۷-۱۶۴. doi: ۱۰,۲۲۰۳۴/rahbord.۲۰۲۲,۱۵۲۸۴۵
- Creswell, J. W. (۲۰۱۸). Research Design: *Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (۴th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Dadashi Karimi, Yahya, Mirsapasi, Naser and Najafbeigi, Reza (۲۰۲۰), Investigating the evolution of governance theories in the higher education system and universities to improve productivity, *Educational Management Innovations*, ۱۴ (۵۳), ۶۲-۷.
- Ebrahimi Kiasari, Hamid Reza, Alvani, Seyed Mehdi and Memarzadeh, Gholam Reza. (۲۰۲۲). Designing a citizen participation model in the policies of the Iranian educational system with a multi-method approach. *Strategic Studies in Public Policy*, ۱۳(۴۶), ۶۶-۹۳. doi: ۱۰,۲۲۰۳۴/sspp.۲۰۲۳,۵۶۲۴۵۹,۳۲۹۱
- ElAmine, Adnan (۲۰۲۱), *Political Governance in Higher Education: The Case of Arab Public Universities*, Contemporary Arab Affairs, ۱۴ (۲): ۹۷-۱۱۷.
- Eslami, Ruhollah and Khoshbin, Malihe. (۲۰۲۴). Higher Education Policy-Making Cycle in Iran: Trends, Processes and Challenges. *Bi-Quarterly Journal of Humanities Development*, ۵(۱۰), ۷۱-۱۰۴. doi: ۱۰,۲۲۰۴۷/hds.۲۰۲۴,۴۴۷۸۹۰,۱۰۰۹
- Ghomushi, Zahra and Pourkarimi, Javad. (۲۰۲۱). Identifying factors affecting higher education governance developments: A meta-synthesis study. *Public Policy*, ۸(۱), ۱۶۹-۱۸۰. doi: ۱۰,۲۲۰۵۹/jppolicy.۲۰۲۲,۸۵۹۱۸
- Haririan Tavakoli, Elham, Farastkhah, Maghsoud, Shirzad Kobria, Baharak and Hamidifar, Fatemeh. (۲۰۲۱). Analytical study of higher education governance models and frameworks in the world: A meta-narrative or quasi-systematic review. *Management and Planning in Educational Systems*, ۱۵(۲), ۸۱-۱۱۲. doi: ۱۰,۴۸۳۰۸/mpes.۲۰۲۲,۱۰۲۱۶۷
- Kaufmann, D. A. K., and Massimo, M. (۲۰۱۸). The Worldwide Governance Indicators Project: Answering the Critic. *World Bank Policy Research Department Working Paper No. ۴۱(۳۰):۲۰۰-۲۲۵*
- Pourhassan, Reyhaneh; Salarzei, Habibollah; Roshan, Seyed Aligholi; Yaghoubi, Noor Mohammad; Deghani, Masoud. (۲۰۲۰). Presenting a four-layer model for the feasibility and effective establishment of good governance in higher education. *Journal of Research in Educational Systems*, ۱۴ (۵۰): ۱۴۳-۱۶۲
- Ra'nai Kurdsholi and Alavi, Habibollah; Alavi, Seyed Muslim (۲۰۲۲), Comparison of university governance models in selected countries, *Higher Education of Iran*, ۱۴(۱): ۱۱۳-۹۱
- Hsieh, CC. (۲۰۲۳), *Governance in transition: an analytical framework for hybridity and dynamics in higher education*. High Educ ۸۵, ۳۷۹-۳۹۷. [https://doi.org/10,۱۰۰۷/s۳-۰۰۸۳۹-۰۲۲-۱۰۷۳۴](https://doi.org/10.1007/s3-008۳۹-0۲۲-۱۰۷۳۴)
- Sohrabi, Monireh, Yemeni Dozi Sorkhabi, Mohammad, Farastkhah, Maghsoud and Hazrati, Hassan. (۲۰۲۰). Study of factors affecting the formation and development of universities in Iran since the establishment of the University of Tehran. *Educational Sciences*, ۲۸(۱), ۱۸۵-۲۰۶. doi: ۱۰,۲۲۰۵۵/edu.۲۰۲۰,۲۵۰۳۸,۲۴۶۸
- Sengupta, E., Blessinger, P. and Nezaami, N. (۲۰۲۲), "Introduction to Governance and Management in Higher Education", Sengupta, E., Blessinger, P. and Nezaami, N. (Ed.) Governance and Management

in Higher Education, *Innovations in Higher Education Teaching and Learning*, Vol. ۴۳), Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. ۱۱-۳. <https://doi.org/10.1108/S3641202200000043001-2022>

Titus, Marvin A (۲۰۲۳), The Production of Bachelor's Degrees and Financial Aspects of State Higher Education Policy, *Dynamic Analysis*, ۸۰(۴): ۴۶۸-۴۳۹

Trackman, L. (۲۰۲۰). Modelling University Governance. *Higher Education Quarterly*, ۶۲ (۲/۱), ۶۳-۸۳