

شناسایی چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در نظام آموزش عالی کشور

مهدی عبدالحمید؛^۱ حمیدرضا نعمت‌اللهی؛^۲ محمد عبدالحسین زاده^۳

مقاله پژوهشی
اصیل
**Original
Article**

چکیده

هدف: حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی بر مشارکت فعال ذی‌نفعان مختلف در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها تأکید دارد. در عرصه اجرا، پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی به‌سادگی امکان‌پذیر نیست و به‌خصوص در نظام‌های بوروکراتیک موانع و چالش‌های زیادی بر سر راه آن وجود دارد. **روش:** پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش فراترکیب، به دنبال ارائه دسته‌بندی جامعی از چالش‌های پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی بر اساس مطالعات این حوزه و تحلیل آن‌ها بود. روش پژوهش حاضر کیفی با رویکرد اکتشافی بود. **یافته‌ها:** در این روش با بهره‌گیری از روش فراترکیب و انتخاب حدود ۱۵۰ مقاله و پژوهش مرتبط که اکثراً از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ است و از پایگاه‌های علمی معتبر مختلفی جمع‌آوری شده که نهایتاً با استفاده از این روش ۱۰۰ مقاله منتخب شناسایی و چالش‌های پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی شناسایی شدند. **نتیجه‌گیری:** چالش‌های پیاده‌سازی در حکمرانی آموزش عالی شامل هشت مقوله، ۱- چالش‌های ساختاری، ۲- مدیریتی، ۳- کلان و فراسازمانی، ۴- سیاسی، ۵- فرهنگی و اجتماعی، ۶- برنامه‌ریزی، ۷- اقتصادی و مالی و ۸- چالش‌های ابزاری است که هر کدام از زیر مؤلفه‌هایی تشکیل شده‌اند.

واژگان کلیدی: حکمرانی، آموزش عالی، حکمرانی آموزش عالی، حکمرانی مشارکتی، چالش‌های حکمرانی مشارکتی.

◆ تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۱۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۰۳

۱. دکتری مدیریت دولتی گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، استادیار گروه مدیریت و فلسفه علم و فناوری، دانشکده مدیریت، اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

mahdi_abdolhamid@iust.ac.ir

آدرس: تهران- رسالت، خیابان هنگام، خیابان دانشگاه، دانشگاه علم و صنعت ایران، دانشکده مدیریت، اقتصاد و

مهندسی پیشرفت/ تلفن: ۷۳۲۲۸۰۰۰. دورنگار: ۷۳۲۲۵۰۷۸.

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران،

ایران. hr.nematollahi@ut.ac.ir

۳. دکتری مدیریت دولتی گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و

حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. M.abdolhosseinzadeh@atu.ac.ir

الف) مقدمه و بیان مسئله

حکمرانی مفهومی بین‌رشته‌ای در علوم اجتماعی است که موضوع آن اداره کارآمد جامعه با مشارکت همه بازیگران و بهره‌مندی از همه ظرفیت‌ها برای تحقق اهداف جامعه است (هیز^۱، ۲۰۱۸). حکمرانی تسهیم‌شده^۲ از رویکردهای جدیدی است که در حوزه آموزش عالی مطرح شده است (کومار^۳، ۲۰۱۶). لازم به ذکر است که در ادبیات آموزش عالی حکمرانی مشارکتی با اصطلاح Shared governance شناخته می‌شود (واله و گروانولد^۴، ۲۰۱۶، بن رووین^۵، ۲۰۱۰) که در پژوهش حاضر به منظور ایجاد یکپارچگی از ترجمه حکمرانی مشارکتی، استفاده می‌شود. حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی به مجموعه اقداماتی گفته می‌شود که بر اساس آن اساتید و کارمندان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به عملکرد مؤسسه خود مشارکت می‌کنند (میشل^۶، ۲۰۱۵، آفراسیو^۷، ۲۰۲۰). در این نوع حکمرانی ممکن است که قدرت تصمیم‌گیری در برخی موارد به اعضای هیئت‌علمی، کارکنان و دانشجویان^۸ تفویض شود (براردو، فیسچر، همیلتون^۹، ۲۰۲۰، کرلین^{۱۰}، ۲۰۱۰). حکمرانی مشارکتی در محیط دانشگاه‌ها وجود دارد اما بخصوص در مدیریت بحران‌های دانشجویی از ابعاد و اندازه‌های مختلف به اندازه کافی اجرا نشده است (مک^{۱۱}، ۲۰۱۶، بونمی سیاه‌امدن^{۱۲}، ۲۰۱۹). دانشگاه‌ها و کالج‌های امروزی با بحران‌های مختلف مالی و آشفستگی در برنامه‌ریزی استراتژیک در شرایط متغیر امروزی است. از این رو نحوه تصمیم‌گیری در محیط‌های دانشگاهی به یک مسئله تبدیل شده است و لازم است به انواع ذی‌نفعان و نهادینه کردن روند دموکراتیک در این زمینه توجه شود (ژائو^{۱۳}، ۲۰۲۰، کوبله^{۱۴}، ۲۰۱۹، مک گوایر^{۱۵}، ۲۰۱۹). مؤسسات آموزشی و پژوهشی از قبیل دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و ... با مسائل و چالش‌های مختلف مالی و آشفستگی در برنامه‌ریزی استراتژیک در شرایط متغیر امروزی

-
1. Hayes
 2. Shared governance
 3. Kumar
 4. Walle & Groeneveld
 5. Ben-Ruwin
 6. Michelle
 7. Ofrasio
 8. Faculty Senate, Staff Senate, Student Government Association [SGA]
 9. Berardo, Fischer & Hamilton
 10. Crellin
 11. MC
 12. Bunmi Isaiah Omodan
 13. Zhao
 14. Koebele
 15. McGuire

روبه‌رو هستند. از این‌رو نحوه تصمیم‌گیری در محیط‌های آموزشی و پژوهشی به یک مسئله تبدیل شده است و لازم است به انواع ذی‌نفعان و نهادینه کردن روند دموکراتیک در این زمینه توجه شود (هینی^۱، ۲۰۱۰، دی بوی^۲، ۲۰۱۵). به صورت خلاصه در جمع‌بندی می‌توان اثربخشی^۳، کارایی^۴، مسئولیت‌پذیری^۵، پاسخگویی^۶، ظرفیت‌سازی^۷، بی‌طرفی^۸، عینی بودن^۹، قضاوت باکیفیت^{۱۰}، تعهد^{۱۱}، واکنش‌پذیری^{۱۲}، شفافیت^{۱۳}، زمان‌بندی^{۱۴} و توانمندسازی کلان^{۱۵} از اهداف حکمرانی مشارکتی در مؤسسات و نهادهای آموزشی و پژوهشی دانست (سرکار دلپ کومار^{۱۶}، ۲۰۰۶، آنتونی^{۱۷}، ۲۰۰۴). اگرچه تحولات زیادی در محیط‌های علمی در حال رخ‌دادن است ولی به نظر می‌رسد که حکمرانی مشارکتی تغییر اساسی نخواهد کرد و بایستی تلاش کند که از طریق تطبیق‌پذیری با شرایط جدید، مأموریت و اهداف مدنظر حکمرانی مشارکتی مدنظر قرار بگیرد (کرلین، ۲۰۱۰، ربکا کورنلیا و دوریان^{۱۸}، ۲۰۱۸).

نظام آموزش عالی ایران به دلیل ماهیت دولتی بودن آن با چالش‌های زیادی از جمله عدم هماهنگی میان ذی‌نفعان مختلف، ناکارآمدی در حوزه آموزش و تربیت دانشجوی، آشفتنگی در اداره دانشگاه‌ها بر اساس مأموریت‌گرایی، فقدان همسویی و هم‌افزایی نهادهای حاکمیتی و نهادهای دانشگاهی، ذهنیت متفاوت برنامه‌ریزان و سیاستگذاران، سیاست‌زدگی نظام آموزش عالی کشور، تأمین مالی دولتی و ناکارآمدی نظام‌های ارزیابی عملکرد و ... مواجه هست (فتح الهی و همکاران، ۱۳۹۳؛ داداش کریمی و همکاران، ۱۳۹۸؛ قوموشی و پورکریمی، ۱۴۰۰؛ باقری مقدم و احمدی، ۱۳۹۷؛ رجبی و همکاران، ۱۳۹۹؛ روشن و همکاران، ۱۴۰۰ و قربانیان و همکاران، ۱۴۰۰). با توجه به آسیب‌های بیان شده مشخص

1. Heaney
2. DeBoy
3. Effectiveness
4. efficiency
5. responsibility
6. accountability
7. capacity building
8. neutrality
9. objective
10. quality judgement
11. commitment
12. responsiveness
13. transparency
14. sense of time
15. overall empowerment
16. Sarkar Dilip Kumar
17. Anthony
18. Rebecca M. L. Curnalia & Dorian Mermer

می‌شود که نظام آموزش عالی کشور که یکی از محرک‌های مهم توسعه و پیشرفت به شمار می‌آید نیاز به تحول اساسی در رویکرد و نحوه اداره دارد. رویکرد حکمرانی دستوری و بالا به پایین که در حال حاضر در نظام حکمرانی آموزش عالی ما به واسطه دولتی بودن و حاکمیتی بودن آن حاکم است موجب شکل‌گیری بسیاری از چالش‌های حال حاضر هست. حکمرانی مشارکتی که رویکردی نوین در اداره و حکمرانی نهاد آموزش عالی است می‌تواند به عنوان رویکردی نو و بدیل برای تحول اساسی در حکمرانی آموزش عالی در کشور مورد استفاده قرار بگیرد. با توجه به اینکه حکمرانی مشارکتی امری به اتفاق جمیع و با مشارکت همه ذی‌نفعان است، و برای پیاده‌سازی آن نیاز به تغییراتی وجود دارد. نکته مهم و اساسی این است که تغییر رویکرد در نظام آموزش عالی از کشور از حکمرانی قانونی و دستوری به حکمرانی مشارکتی با موانع و چالش‌های جدی مواجه است که تا وقتی این موانع و چالش‌ها مرتفع نشود، امکان پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در نظام آموزش عالی کشور وجود ندارد. با توجه به نکات بیان شده، پژوهش حاضر باهدف بررسی این مسئله که چالش‌ها و موانع حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی چه هست و این چالش‌ها و موانع از چه مؤلفه‌هایی تشکیل شده است؟ تعریف شده است تا با پاسخگویی به این سؤال، راهکارهایی را برای این مسئله‌ها برای مدیران و افراد دخیل در آموزش عالی ارائه دهد.

ب) مبانی نظری ادبیات تحقیق

۱. حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی

شروع بحث حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی با بیانیه سال ۱۹۶۶ انجمن اساتید دانشگاهی آمریکا^۱ بوده است. این مفهوم زمانی مطرح شد که اعضای هیئت‌امنا، مدیران، اعضای هیئت‌علمی، دانشجویان و سایر افراد بر این باور رسیدند که کالج‌ها و دانشکده‌های ایالات متحده آمریکا به مرحله‌ای رسیدند که خواستار مسئولیت تسهیم شده^۲ هستند (رودز^۳، ۱۹۹۶، لوماکس، ۲۰۰۹). هنگامی که یکی از چهار اصل از حکمرانی مشارکتی (مشارکت، پاسخگویی^۴، عدالت^۵، و مالکیت) در رفتار تیم (دانشجویان)، ایجاد شود می‌توان صحبت از

1. American Association of University Professors
 2. shared responsibility
 3. Rhodes
 4. accountability
 5. justice

حکمرانی مشارکتی کرد (اساساً^۱، ۲۰۱۸، تیلور، دان، و وین، ۲۰۱۵^۲. باکان و بویوکبه^۳، ۲۰۰۵). حکمرانی مشارکتی^۴ یا حکمرانی تسهیم شده^۵ از رویکردهای جدیدی است که در حوزه آموزش عالی مطرح شده است (کامرون و گرین^۶، ۲۰۲۰). در جدول زیر برخی از مهم ترین تعاریف حکمرانی مشارکتی آورده شده است.

جدول ۱. تعاریف مهم حکمرانی مشارکتی

تعاریف	پژوهشگران
حکمرانی مشارکتی شامل استفاده از تمامی ظرفیت های منابع انسانی در فرایندهای تصمیم گیری است. حکمرانی مشارکتی شامل مشارکت دادن شهروندان در فرایند خط مشی گذاری از طریق مشاوره یا درگیری مستقیم است.	(Bejou & Bejou, 2016)
حکمرانی مشارکتی به مجموعه اقداماتی گفته می شود که بر اساس آن اساتید و کارمندان در تصمیم گیری های مربوط به عملکرد مؤسسه خود مشارکت می کنند.	(Michelle, 2015)
تعریف محدود حکمرانی مشارکتی شامل فرایندها و اقداماتی است که توسط دولت (مؤسسات عمومی) هدایت می شود و سازمان های غیردولتی را در یک مرحله خاص از روند خط مشی گذاری باهدف دستیابی به هدف از پیش تعیین شده درگیر می کند.	(Svensson, 2019)
حکمرانی مشارکتی الگویی یکپارچه از حکمرانی است که در آن مدیریت ارشد، واحدهای دانشگاهی و نمایندگان بازیگران دانشگاهی (مدیران، اساتید، کارکنان و دانشجویان) در یک ارتباطات باز، شفاف و همکاریانه مبتنی بر اعتماد وجود دارند.	(Abraham, 2019)

در سال های اخیر مشارکت اعضای هیئت علمی و ذی نفعان در حکمرانی مشارکتی روبه کاهش است که برخی از دلایل آن عبارت اند از: ۱- سنگین شدن حجم کاری افراد ۲- سازوکارهای مشارکت با ارتقاء، تصدی یا حقوق دستمزد ارتباط نداشته است ۳- تغییرات نسلی در نگرش نسبت به تعهد به مؤسسه با تغییر دیدگاه در مورد تعادل زندگی - کار (توجه بیشتر به زندگی به جای کار) ۴- افزایش تعداد اساتید غیر هیئت علمی و مؤسسات وابسته به دانشگاه ها (آیزنشتاین^۷، ۲۰۱۹). مهم ترین چالش های حکمرانی مشارکتی که در حال حاضر با آن مواجه است از جمله چالش های نظری، چالش های اجرایی، چالش های

1. Asesa
2. Taylor, Dunn & Winn
3. Bakan & Büyükbeşe
4. participatory governance
5. shared governance
6. Cameron & Green
7. Eisenstein

ساختاری و ... ارائه می‌شود. آینده حکمرانی مشارکتی در دانشگاه‌ها با توجه به پویایی محیط مبهم است. نانسی و کورلند^۱ (۲۰۱۳) پنج چالش کلیدی حکمرانی مشارکتی را کارآمدی، اثربخشی، مشارکت، رهبری و واکنش‌های محیطی می‌دانند (نانسی بی. کورلند، ۲۰۱۳).

۲. ابزارها و راهکارهای مؤثر بر تحقق موفقیت‌آمیز حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی یکی از مباحث مهم در حوزه حکمرانی مشارکتی، پیاده‌سازی و اجرای حکمرانی مشارکتی در نهادهای آموزشی و پژوهشی است (گای شیفتال^۲، ۲۰۰۶) و یکی از عوامل مهم و مؤثر در حکمرانی تسهیم شده، اعتماد است (پاپ^۳، ۲۰۰۴). برخی اقدامات لازم از جانب مدیران و رهبران مؤسسه‌ها برای ایجاد رابطه اعتماد میان ذی‌نفعان عبارت‌اند از: ۱- رویارویی و مواجهه با سازمان مشارکتی و این که محیط کالج بر این اساس لازم است چگونه باشد؛ ۲- حفظ تعاملات سالم، اخلاقی و روابط شخصی خوب؛ ۳- استقبال از ماهیت تحول‌پذیر و حکمرانی مشارکتی و تأکید مستمر بر رسالت و چشم‌انداز کالج؛ ۴- بازسازی مجدد ساختار و کارایی کالج بر اساس حکمرانی مشارکتی (سهر اون ام بی ای^۴، ۲۰۱۴). برای استفاده از حکمرانی آن هم به صورت مشارکتی، احتیاط را در یک اندازه مناسب می‌طلبند و هنگام معرفی اصلاحات حکمرانی، با توجه به همه رویکردها، ویژگی‌های هر مؤسسه‌ای تا آنجا که ممکن است مورد توجه قرار می‌گیرد (ژاکمین^۵، ۲۰۱۴). رهبری سطح میانی، تعهد به انجام وظیفه، تمایل به درگیر شدن در یک روند مستمر برای شکل‌گیری درک مشترک از مؤلفه‌های اساسی برای تحقق حکمرانی تسهیم شده است (نانسی بی. کورلند، ۲۰۱۳). یکی دیگر از مباحث مهم در حکمرانی مشارکتی توجه به جنبه‌های فرهنگی و اجتماعی است (کارتز^۶، ۲۰۱۷). بوروس (۲۰۱۱) در مقاله‌اش بیان می‌کند که اگر اقتضائات و شرایط فرهنگی و نهادی و همچنین سیاسی دولت‌ها در نظر گرفته نشود، تحقق حکمرانی تسهیم شده مانند افسانه می‌ماند و زمینه برای تحقق آن فراهم نیست (بوروس^۷، ۲۰۱۱). یکی دیگر از عوامل مهم بر موفقیت حکمرانی مشارکتی نقش‌آفرینی صحیح و کامل رهبران و مدیران است. مشارکت‌کنندگان در مؤسسه آموزشی بایستی بر اساس تخصص و عملکردشان

1. Nancy & Kurland
 2. Guy-Sheftall
 3. pope
 4. Seher Awan MBA
 5. Jacquemin
 6. Kater
 7. Bruce

نقش آفرینی کنند (مک گوایر، ۲۰۱۹). حکمرانی مشارکتی در محیط دانشگاهی با چالش عملی تغییر ساختارها و فرایندهای سازمانی مانند پاسخگویی، روابط اعضای تیم و تصمیم‌گیری روبرو است که یک سلسله‌مراتب سطح بالاتر یا مسطح را منعکس کرده و مجاز می‌داند (آرچون فانگ^۱، ۲۰۱۵). شفافیت و سازوکار پاسخگویی از الزامات مهم برای پیاده‌سازی حکمرانی تسهیم شده و مشارکت در تصمیم‌گیری در نظام آموزش عالی است (لچوگا^۲، ۲۰۰۵). اگر چنانچه حکمرانی تسهیم شده بدون تهیه سازوکار پاسخگویی مناسب اجرا شود، چالش‌های بسیار زیادی همچون منفعت‌طلبی‌های شخصی، فرهنگ خودبینی و خودخواهی، ناکارآمدی علمی و اداری و فرار از مسئولیت اتفاق می‌افتد (رودز، ۲۰۰۵). از ابعاد مهمی که بایستی در حکمرانی تسهیم شد مدنظر قرار بگیرد، بحث اصلاح قوانین است. اگر چنانچه به صورت قانونی، حکمرانی تسهیم شده در رویه‌ها، مقررات و دستورالعمل‌ها جاری نشود و تنها به صورت یک هدف مدنظر باشد موفقیت چندانی به دست نمی‌آید (شاناهان^۳، ۲۰۱۹). یکی از اقتضائات مهم برای تحقق حکمرانی تسهیم شده در نهادهای دانشگاهی، استاد محور و دانشجو محور کردن فعالیت‌ها و فرایندها است. به عبارت دیگر درگیر شدن اساتید و دانشجویان در فرآیندهای اداری و اجرایی باعث می‌شود که از مأموریت اصلی نهادهای آموزش عالی که آموزش و پژوهش و کارآفرینی است، بازمانند (کالینز^۴، ۲۰۰۲). نکته دیگر در خصوص ساختار سازمانی این است که برای اینکه ساختار سازمانی در نهادهای آکادمیک مشارکتی تر باشد، بایستی سلسله‌مراتب عمودی کاهش یابد و سلسله‌مراتب تخت و افقی در نهادهای دانشگاهی حاکم شود. این امر باعث می‌شود که فاصله سازمانی میان اعضای ستاد (رؤسا و هیئت‌امنا) با اعضای صف (دانشجویان، اساتید و کارمندان) کاهش یابد و این خود زمینه‌ساز ارتباط مستقیم این دو واحد و گسترش حکمرانی تسهیم شده است (مک گوان و گود، ۲۰۱۶). نکته مهمی که بایستی مدنظر قرار بگیرد این است که تکیه تنها بر قوانین و دستورالعمل‌ها برای تحقق حکمرانی تسهیم شده کافی نیست. موضوع مشارکت و حکمرانی تسهیم شده موضوعی است که از جنس فرهنگ است و بایستی در افراد و مؤسسات نهادینه شود؛ بنابراین می‌توان بیان داشت که تدوین قوانین برای تحقق حکمرانی مشارکتی امری لازم ولی ناکافی است (بلند^۵، ۲۰۰۵، آتش زاده - شوریده^۶

-
1. Archon Fung
 2. Lechuga
 3. Shanahan
 4. Collins
 5. BOLAND
 6. Foroozan Atashzadeh-Shoorideh

و همکاران، ۲۰۱۴). یکی از ابزارهای مفید برای شکل‌دهی و تحقق هدف از حکمرانی مشارکتی، استفاده از شبکه‌سازی است و باعث ارتقا و همکاری بین بازیگرانی است که همیشه علائق و اهداف یکسانی ندارند (براردو، فیشر، ام اند همیلتون، ۲۰۲۰). در نهایت اثربخشی سازوکارهای طراحی شده برای تسهیل مشارکت دانشجویان در حکمرانی باید از طریق ممیزی سازمانی ارزیابی شود. از ممیزی می‌توان برای نقشه‌برداری از اقدامات و محدودیت‌های موجود در حکمرانی دموکراتیک مؤسسات آموزش عالی و شناسایی اقدامات اصلاحی احتمالی استفاده کرد (منون^۱، ۲۰۰۳). آفراسیو (۲۰۲۰) مراحل پیاده‌سازی موفق حکمرانی مشارکتی را شامل چهار مرحله زیر می‌داند: ۱- مرحله آگاهی و آگاه‌سازی: هدف توسعه مجموعه اصول مشترک و تفکیک مسئولیت‌هایی است که در مورد عملکرد همه اعضای انتخاب‌کننده اعمال می‌شود. ۲- مرحله ارزیابی: رأی دهندگان باید چارچوبی برای ارزیابی وضعیت فعلی حکمرانی مشارکتی ایجاد کنند. این ارزیابی منظم، هرگونه خلأ در اجرا را که باید برطرف شود، آشکار خواهد کرد. ۳- مرحله بهبود: قبل از هر تصمیمی باید مشاوره‌های عمیق و همه‌جانبه‌ای انجام شود. علاوه بر این، برای کارکرد مدل، بسیار مهم است که دانشکده توانایی تصمیم‌گیری به‌موقع را داشته باشد. ۴- مرحله مراقبت و نگهداری: در آخرین گام، اعضای سازنده در مؤسسات آموزش عالی باید روش‌های اشتراک اطلاعات را برای حکومت مشترک اثبات شده در آینده تقویت و تقویت کنند. این مهم می‌تواند با ایجاد و گسترش سرمایه اجتماعی از طریق ابتکارات مختلف حاصل شود. یکی از مدل‌هایی که به‌خوبی ابعاد و عوامل مختلف اجرای موفقیت‌آمیز حکمرانی مشارکتی را در بردارد، مدل حکمرانی مشارکتی رضایت‌بخش است (بن رووین، ۲۰۱۰). در ادامه برخی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدل حکمرانی مشارکتی رضایت‌بخش به شرح زیر بیان می‌شود:

اولین ویژگی "مدل حکمرانی مشارکتی رضایت‌بخش" جستجوی اجماع است. ویژگی دوم مدل، مشارکت است. مشارکت باید هم مستقیم و نماینده باشد و هم رسمی و غیررسمی. سومین ویژگی پاسخگویی است که به معنای آن است که نهاد دانشگاهی باید در برابر حوزه‌های اختیارات مؤسسه پاسخگو باشد. ویژگی چهارم شفافیت است. این یعنی این اطلاعات به‌طور آزاد در دسترس کسانی است که تحت تأثیر قرار می‌گیرند. پنجمین

ویژگی حکمرانی مشارکتی رضایت‌بخش عدالت است. این یعنی که مؤسسه دانشگاهی ملزم به خدمت به همه ذی‌نفعان و ذی‌حقان خود در حد معقول است. ششمین ویژگی، داشتن ارتباطات مؤثر است. این ویژگی به معنای وجود یک سیستم ارتباطی است که تمایل به برقراری ارتباط دارد و به راحتی و به طور مؤثر اطلاعات را به اشتراک بگذارد. هفتمین ویژگی حکمرانی مشارکتی رضایت‌بخش، کارایی است. به عبارت دیگر با کمترین هزینه بهترین خدمات ارائه شود. هشتمین و آخرین ویژگی برای دانشگاهیان این است که منصفانه و بی‌طرفانه باشد. می‌توان نتیجه گرفت که رفاه یک مؤسسه دانشگاهی است بستگی به اطمینان از این دارد که همه اعضای آن احساس می‌کنند در آن سهیم هستند و احساس نمی‌کنند که مستثنا شده‌اند (بن رووین، ۲۰۱۰).

در این بخش به طور خلاصه برخی از مهم‌ترین پژوهش‌هایی که به اقتضانات و چالش‌های پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در نظام آموزش عالی پرداخته‌اند، معرفی می‌شوند. در پایان خلاصه تئوریک و نوآوری پژوهش نسبت به پژوهش‌های پیشین تشریح می‌شود.

جدول ۳. خلاصه بررسی پیشینه تحقیق

ردیف	عنوان مقاله	نویسندگان	سال انتشار	روش پژوهش	خلاصه موضوع و یافته‌های پژوهشی
۱	Research and Prospect of Collaborative Governance Theory	خیاوکون سن ^۱	۲۰۱۷	کیفی	حکمرانی مشارکتی اغلب با نتایج کوتاه‌مدت همراه است، یا تجربه یا دروس. لازم است که به موقع خلاصه و مبادله شود که برای آن مناسب خواهد بود توسعه آرام حاکمیت مشترک. نتایج سود فرایند همکاری را به سمت سوق می‌دهد سرعت بخشیدن به اعتماد به نفس و مشارکت طرفین.
۲	Factors predisposing to shared governance: a qualitative study	آتش زاده شوریده و همکاران	۲۰۱۹	کمی	مدیران نقش کلیدی در اجرای موفق حکمرانی مشترک در زمینه مناسب مؤسسات آموزش عالی ایفا می‌کنند؛ بنابراین، انتخاب

ردیف	عنوان مقاله	نویسندگان	سال انتشار	روش پژوهش	خلاصه موضوع و یافته‌های پژوهشی
					عمدی مدیرانی که به مشارکت مدیریتی معتقدند و آموزش آنها اجباری است و عدم تحقق این امر، چالشی جدی در اجرای حکمرانی مشارکتی است.
۳	Collaborative Governance and the Challenges of Network-Based Research	رامیرو براردو، مانوئل فیشر، متیو همیلتون	۲۰۲۰	کیفی - اکتشافی	خطر اصلی در آموزش عالی این نیست که ممکن است تصمیمات به‌کندی اتخاذ شود، بلکه خطر آن است که تصمیمات بدون توجه به ارزش‌های اصلی نهادی سریعاً اتخاذ شوند.
۴	Understanding Collaboration: Introducing the Collaborative Governance Case Databank	اسکات داگلاس و همکاران ^۱	۲۰۲۰	کمی	حاکمیت مشارکتی، نمایانگر رویه‌های تغییر یافته سازمان‌های دولتی در سراسر جهان در سیاست‌گذاری و اجرای سیاست‌ها است. دولت‌ها با آگاهی بیشتر از محدودیت‌های توانایی خود برای اداره مؤثر از طریق سازوکارهای کلاسیک تصمیم‌گیری سیاسی و بوروکراتیک از بالا به پایین، بیشتر در رویکردهای افقی تمرکز کرده‌اند. می‌توان برای بررسی ابعاد مختلف حکمرانی و سیاست‌گذاری مشارکتی به شناسایی موانع پیاده‌سازی آن دست یافت.
۵	Putting Research to Action: Integrating Collaborative Governance and	امیلی پرودا، ریشل	۲۰۱۹	کیفی - اکتشافی	چالش‌هایی برای اجرای حکمرانی مشارکتی، از جمله تعریف دامنه همکاری کنندگان

ردیف	عنوان مقاله	نویسندگان	سال انتشار	روش پژوهش	خلاصه موضوع و یافته‌های پژوهشی
	Community-Engaged Research for Community Solar	وینکلر و چلسی شلی ^۱			جامعه، پایداری مشارکت در پروژه و تصمیم‌گیری که تحقیق به سمت عمل سوق می‌دهد.
۶	Democratic Involvement in Higher Education: A Study of Chinese Student Eparticipation in University Governance	گودونگ ژائو، شیوهان لی ^۲	۲۰۲۰	کیفی	در حکمرانی تسهیم شده، مفهوم تسهیم شده را به معنای مورد توافق می‌دانند درحالی که معنای اصلی آن این است که صاحب چیزی به دیگران اجازه می‌دهد بخشی از آن به اشتراک گذاشته شود و در روند تدوین و اجرای دستورالعمل‌ها مشارکت کند که در عمل چنین چیزی اتفاق نمی‌افتد.
۷	Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future	آرچون فانگ	۲۰۱۵	کیفی	رای اعضای هیئت علمی به عنوان یک توصیه و پیشنهاد در نظر گرفته شده و لازم‌الاجرا نیست. بسیاری از دانشجویان نیز احساس تفویض اختیار نمی‌کنند و معتقدند نسبت به کسانی که مشارکت داده نمی‌شوند، بیشتر مطلع و آگاه هستند.
۸	An evaluation of shared governance in public universities in Kenya: Students lens	آسه آموندی ادنا آلوچ ^۳	۲۰۱۸	کمی	مهم‌ترین چالش‌های حکمرانی مشارکتی که در حال حاضر با آن مواجه است از جمله چالش‌های نظری، چالش‌های اجرایی، چالش‌های ساختاری و ... است.
۹	Examining the Shared Governance	افراسیو	۲۰۲۰	کیفی	چالش‌ها و عدم توازن حکمرانی را می‌توان در عوامل ذیل جست‌وجو کرد ۱. وجود دولت

1. Emily Prehoda, Richelle Winkler and Chelsea Schelly
 2. Guodong Zhao·Xiuhuan Li
 3. Asesa Amondí Edna Aluoch

ردیف	عنوان مقاله	نویسندگان	سال انتشار	روش پژوهش	خلاصه موضوع و یافته‌های پژوهشی
	Model in Higher Education				<p>تمامیت‌خواه و فاقد نگاه بلندمدت به دانشگاه و آموزش عالی ۲. دولت‌گرا بودن و عدم تنوع منابع مالی دانشگاه‌ها به همراه تسری بوروکراسی خشک دولتی به درون دانشگاه‌ها ۳. همکاری شبکه‌های پیچیده‌ای از اعضای هیئت‌علمی برای اداره دانشگاه‌ها و فقدان سازوکار متنوع سازی ۴. بازار کار دولتی، مدرک‌گرایی و تفوق تقاضای اجتماعی بر تقاضای صنعتی - اقتصادی در بازار آموزش عالی ۵. عطف نهادی صنعت کشور و غیبت منسجم نیروهای بازار در ایران برای جهت‌دهی به پژوهش‌های دانشگاه.</p>
۱۰	Collaborative Governance in Theory and Practice	کریس انسل ^۱	۲۰۰۸	کمی	<p>تأثیر مشارکت بر مشروعیت مبهم است. تلاش برای افزایش عدالت اجتماعی از طریق مشارکت ذی‌نفعان با بزرگ‌ترین موانع روبرو است. این پژوهش به برجسته ساختن سه چالش برای ایجاد حکمرانی مشارکتی موفق شامل: فقدان رهبری سیستماتیک، عدم اجماع عمومی یا نخبگان در مورد محل مشارکت مستقیم شهروندان و محدوده و قدرت محدود نوآوری‌های مشارکتی می‌پردازد.</p>

1. Chris Ansell, A.

ردیف	عنوان مقاله	نویسندگان	سال انتشار	روش پژوهش	خلاصه موضوع و یافته‌های پژوهشی
۱۱	Democracy, shared governance, and the university	هینی	۲۰۱۰	کمی	وقتی اعضای هیئت‌علمی وارد فرایند تصمیم‌گیری می‌شوند، زمان زیادی صرف شده و سرعت تصمیم‌گیری کاهش می‌یابد؛ و این را یکی از چالش‌های اصلی اجرای حکمرانی مشارکتی می‌دانند.
۱۲	Shared governance and the sustainable college	کورلند، نانسبی	۲۰۱۴	کمی	الگوهای اولیه حکمرانی علمی بر نظریه‌های ساختاری و سیاسی تمرکز داشته‌اند و تبیین محدودی از چگونگی بهبود واقعی حکمرانی علمی ارائه می‌دهند. آنها بیان می‌کنند که الگوهای سیاسی و ساختاری برای فهم و انطباق تغییر سریع سازمانی محیط‌های علمی ناکافی خواهند بود و اجرای آن را با مشکل روبه‌رو می‌کند.

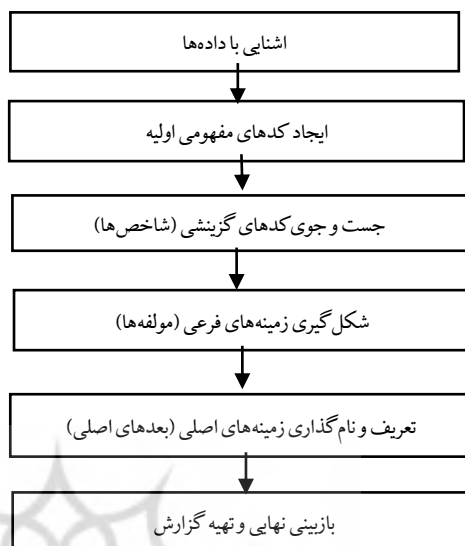
باتوجه به بررسی انجام شده، مشخص می‌شود که تاکنون پژوهشی به‌منظور شناسایی چالش‌های اجرای حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی بر اساس روش فراترکیب که چالش‌ها و موانع را به‌صورت جامع و نظام‌مند شناسایی کند، انجام نشده است. در پژوهش‌های داخلی نیز علی‌رغم وجود پژوهش‌های در حوزه حکمرانی آموزش عالی همچون آسیب‌شناسی حکمرانی در نظام آموزش عالی ایران (باقری مقدم و احمدی، ۱۳۹۷)، حکمرانی آموزش عالی در ایران؛ فراتحلیلی بر آسیب‌ها و راهکارها (رجبی و همکاران، ۱۳۹۹)، بازنمایی مفهوم حکمرانی خوب در آموزش عالی: تحلیل ابعاد و بررسی ساختار عاملی شاخص‌ها (روشن و همکاران، ۱۴۰۰)، شناسایی مؤلفه‌های حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی ایران (قربانیان و همکاران، ۱۴۰۰) و ... ولی پژوهشی که به‌طور تخصصی حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی را آسیب‌شناسی کند و موانع آن را شناسایی کند، یافت نشد. در اکثر پژوهش‌های خارجی نیز به دیگر موارد و عناوین حکمرانی

مشارکتی مانند مزایا یا ابعاد و مدل‌های حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی پرداخته‌اند. در چندین مورد اندک که به شناسایی چالش‌های حکمرانی مشارکتی در مؤسسات آموزشی و پژوهشی پرداخته شده است، عوامل یا در سطح خرد (مؤسسه) و یا در سطح کلان (دولت) و یا از دیدگاه مشارکت‌کنندگان یا مدیران بوده که دید محدودی را شامل شده است و به‌طور جامعی زوایا و مؤلفه‌های آن شناسایی نشده است، از منظر روش نیز تفاوت در نوع روش پژوهش حاضر است که از طریق فراترکیب سعی در شناسایی جامعی از مؤلفه‌ها و مقوله‌ها شده است.

ج) روش و ابزار

فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از سایر مطالعات کیفی مرتبط با موضوع و مشابه آن را بررسی می‌کند و با فراهم کردن نگرشی نظام‌مند برای محققان، به کشف موضوعات جدید می‌پردازد (ثورن، جنسن، کرنی، نوبلیت و ساندلوسکی^۱، ۲۰۰۴). در روش فراترکیب با تفسیر و مقایسه مطالعات متنوع، یک چارچوب مفهومی و دانش جامع ارائه می‌شود (برگدا^۲، ۲۰۱۹). روش فراترکیب در پژوهش‌های فرا مطالعه بیشترین استفاده را دارد که ترکیب تفسیری از یافته‌های کیفی ارائه می‌نماید، به‌گونه‌ای که نتیجه ترکیب، بیش از مجموع یافته‌های منابع مورد استفاده است. هدف فراترکیب، ایجاد دسترسی بیشتر به یافته‌های کیفی به‌منظور کاربرد عملی آنهاست (سندلوسکی و باروسو^۳، ۲۰۰۷). به بیان دیگر، رویکرد فراترکیب، نوعی روش تحقیق اکتشافی به‌منظور ایجاد و استخراج چارچوب مرجع مشترک برای نتایج تحقیقات گذشته است که تحقیقات کیفی مجزا را با فرایند ترجمه و ترکیب در سطحی انتزاعی گردآوری می‌کند. فراترکیب فرایند جست‌وجو، ارزیابی، ترکیب و تفسیر تحقیقات کیفی در یک حوزه خاص است (سهرابی، خلیلی و رودی، ۲۰۱۸). این روش در سال‌های اخیر توجه پژوهشگران بسیاری را به خود جلب کرده است. در این پژوهش نیز روش هفت‌مرحله‌ای فراترکیب به کار رفته است.

1. Thorne, Jensen, Kearney, Noblit & Sandelowski
2. Bergdahl
3. Sandelowski & Barroso



شکل ۱: مراحل هفت‌گانه فراترکیب (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۳)

مرحله ۱. تعریف سؤال پژوهش

برای تنظیم سؤال پژوهش از موارد مختلفی مانند موضوع مورد مطالعه، جامعه مورد مطالعه، محدودیت زمانی مطالعات و چگونگی روش مورداستفاده، بهره گرفته می‌شود (استوارت و کامینس^۱، ۱۹۹۳). جزئیات پارامترهای گفته‌شده در جدول شماره ۴ قابل ملاحظه هستند، اما به صورت کلی سؤال اصلی پژوهش حاضر عبارت است از: مؤلفه‌ها و شاخص‌های نشان‌دهنده چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در نظام آموزش عالی چه هستند؟

مرحله ۲. شناسایی و بازیابی مطالعات

برای بررسی مقالات به‌منظور بررسی جامع مقالات انگلیسی از هفت پایگاه‌داده انگلیسی‌زبان شامل اسکوپوس^۲، اسپرینگر^۳، امرالد^۴، ساینس دایرکت^۵، و پروکوئست^۶ و مرجع ژورنال‌ها^۷

1. Stewart & Kamins
2. Scopus
3. Springer
4. Emerald
5. <https://www.sciencedirect.com/>
6. <https://search.proquest.com/>
7. <https://www.scimagojr.com/>

و وب اف ساینس^۱ مورد جست‌وجوی نظام‌مند قرار گرفت. به‌منظور تکمیل جست‌وجو، موتور جست‌وجوی گوگل اسکالر^۲ نیز به‌صورت دستی استفاده شد. از آنجا که مطالعات داخلی و خارجی به‌صورت مجزا جست‌وجو شده‌اند، کلمات کلیدی مرتبط با هر یک از آن‌ها نیز در قالب جداول جداگانه‌ای تنظیم شده‌اند. ساختار کلمات کلیدی فارسی در جدول شماره ۴ قابل ملاحظه است.

جدول ۴. ساختار کلمات کلیدی در جست‌وجوی نظام‌مند پایگاه‌های داده فارسی

یا	یا	یا	یا
موضوع ۱	موضوع ۲	موضوع ۳	موضوع ۴
مدل	حکمرانی	مشارکتی	آموزش عالی
چارچوب	حکروایی	باز	دانشگاه
الگو	اداره	همکارانه	دانشکده
مؤلفه‌ها	مدیریت	و	پژوهشگاه
ابزار	خط‌مشی‌گذاری	و	اندیشکده
سیستم	سیاست‌گذاری	و	پژوهشکده
			مؤسسات پژوهشی

به‌عنوان مثال، ترکیب مدل + حکمرانی + مشارکتی + آموزش عالی، و یا الگو + حکمرانی + همکارانه + دانشگاه، جست‌وجو و بررسی شد. همین ساختار و رویه جست‌وجو برای منابع انگلیسی نیز اعمال شد که در جدول ۵ قابل ملاحظه است.

جدول ۵. ساختار کلمات کلیدی در جست‌وجوی نظام‌مند پایگاه‌های داده انگلیسی

or	or	or	Or
Subject 1	Subject 2	Subject 3	Subject 4
model	Governance	participatory	Higher education
Framework	Management	collaborative	University
Pattern	Policy making	Collective	collage
Components	and	Open	and
Factors		Shared	Thinktan k
Items			Research institute
Tools			
Instrument policy package			

1. web of science
2. <https://scholar.google.com/>

به عنوان مثال، ترکیب + Higher education model + Governance + Shared جست‌وجو و بررسی شد.

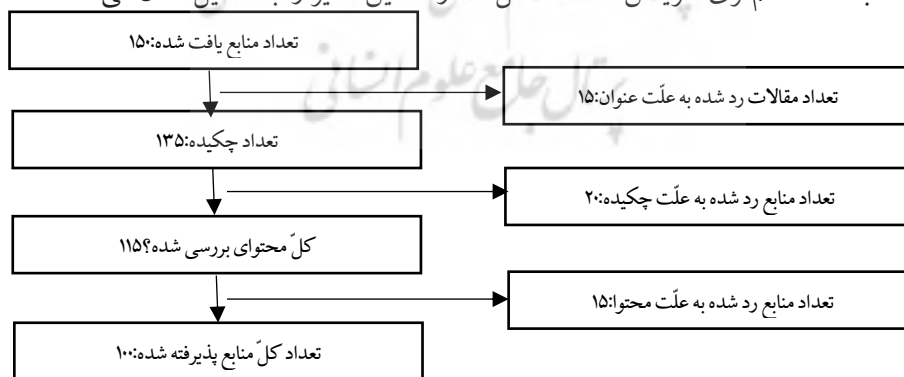
مرحله ۳. تعیین معیارهای ورود و خروج مطالعه

به منظور بررسی منسجم پژوهش‌های پیشین، معیارهایی جهت ورود و خروج آن‌ها در نظر گرفته شد که در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶ معیار ورود و خروج پژوهش‌ها

معیارهای خارج شدن مرجع	معیارهای داخل شدن مرجع	نوع
مقالات ISI، علمی - پژوهشی، رساله‌های دکتری، پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد، کنفرانس‌ها، کتاب‌ها، گزارش‌های سیاستی، خلاصه‌های سیاستی و ...	مقالات ISI، علمی - پژوهشی، رساله‌های دکتری، پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد، کنفرانس‌ها، کتاب‌ها، گزارش‌های سیاستی، خلاصه‌های سیاستی و ...	
قبل از ۲۰۰۰ میلادی	۲۰۰۰ میلادی تا کنون	زمان
مقالات فاقد روش‌های کمی، کیفی، مروری و آمیخته	تحقیقات کیفی، تحقیقات کمی، مروری و آمیخته	طرح پژوهش
مقالاتی غیر از زبان انگلیسی و فارسی	تمام جهان (زبان فارسی و انگلیسی)	منطقه جغرافیایی
جوامع آماری غیر از موارد ذکر شده	جوامع آماری مرتبط با دانشگاه‌ها، اندیشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی	جامعه آماری
غیر از آموزش و پژوهش	آموزش و پژوهش	زمینه

بر اساس معیارهای مندرج در جدول شماره ۶، ابتدا حدود ۱۵۰ پژوهش انتخاب و در ادامه به تعداد کم‌تری گزینش شدند. شکل شماره ۱ این مسیر را به تفصیل نشان می‌دهد.



شکل ۲. سیر جست‌وجو و انتخاب مقالات

مرحله ۴. استخراج نتایج

مقالات بر اساس روش کدگذاری باز و محوری تحلیل شدند. بدین صورت که متون دارای مفاهیم مشخص شناسایی و استخراج شده و سپس مفاهیم بر اساس مشابهت معنایی و موضوعی در قالب مقوله‌ها تدوین شدند.

مرحله ۵. تحلیل و ترکیب یافته‌ها و اعتباریابی

در روش فراترکیب، مضامین یا تم‌هایی^۱ جست‌وجو می‌شود که در مطالعات موجود در فراترکیب پدیدار شده‌اند. بدین منظور، ابتدا تم‌ها یا موضوعاتی را شناسایی و مشخص کرده و پس از اینکه موضوعات مشخص شدند، یک طبقه‌بندی موضوعی را شکل داده و موضوعات مشابه را ذیل موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین نحو ممکن توصیف می‌کند که به آنها مقوله گفته می‌شود. پس از حصول نتایج، بر اساس نظر سندلوسکی و باروسو، در پژوهش‌های فراترکیب کیفی، روایی توصیفی یعنی تشخیص تمامی گزارش‌های تحقیقات مرتبط با موضوع و شناسایی و توصیف اطلاعات هر کدام از گزارش‌های موجود در مطالعه. روایی تفسیری در پژوهش‌های فراترکیب کیفی مربوط به پژوهشگران ثانوی است که گزارش‌های موجود در مطالعه را جمع‌بندی کرده و می‌نگارند. آنها با نویسندگان پژوهش‌های مورد مطالعه که خودشان موضوع تحقیق‌اند، تفاوت دارند. روایی نظری در فراترکیب، در درجه اول به اعتبار روش‌هایی برمی‌گردد که برای ایجاد یکپارچگی نتایج در پیش گرفته شده است و در گام بعد به یکپارچگی خود نتایج یا به عبارتی تفسیر محقق از یافته‌های پژوهشگران پیشین می‌پردازد (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷). در این پژوهش برای روایی توصیفی سعی شده است تا حد امکان بیشترین تعداد مقاله‌های مرتبط شناسایی و گردآوری شود. برای روایی تفسیری به این صورت عمل شد که از سه نفر پژوهشگر به‌عنوان کدگذار و مفسر استفاده شد و در جلسات هماهنگی توافق نهایی در مورد کدهای مورد استفاده به دست آمد. در نهایت برای روایی نظری سعی شده است تا پژوهش‌هایی مورد استفاده قرار گیرد که از اعتبار علمی بالایی به‌ویژه از نظر ارجاع مقالات علمی، برخوردار باشند. همچنین به منظور سنجش پایایی پژوهش حاضر از روش کاپای کوهن استفاده شده است. کاپای کوهن به منظور محاسبه توافق بین دو کدگذار استفاده شده است. در پژوهش حاضر ضریب کاپای کوهن $0/83$ به دست آمد که بیانگر ۷۰ تا ۸۰ درصدی تحلیل کیفی انجام شده پژوهش حاضر است. پس از تعیین سؤال پژوهش به‌منظور جستجوی

نظام‌مند، پیش از هر اقدام، باید محدوده جستجو بر اساس روش فراترکیب مشخص شود. برای این منظور، تلاش شده است، مجموعه مقالات پایگاه‌های داده‌ها، مجلات و موتورهای جستجوی مختلف برای مطالعات انگلیسی از سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ بررسی شود. سپس برای جستجوی مطالعات، واژگان کلیدی نظیر حکمرانی، حکمرانی مشارکتی، آموزش عالی، چالش‌های حکمرانی مشارکتی در نظر گرفته شد. بر اساس نتایج اولیه حاصل از جستجو، حدود ۱۵۰ مقاله مرتبط شناسایی شد و برای انتخاب مطالعات مناسب بر اساس الگوریتم ارزیابی حیاتی (قاسمی و رعیت پیشه، ۱۳۹۴) عوامل مختلفی مانند عنوان، چکیده و محتوای آنها مورد ارزیابی قرار گرفت.

د) یافته‌ها

آخرین گام اجرای فراترکیب ارائه یافته‌های پژوهش است. در این مقاله، ابتدا تمام شاخص‌های استخراج شده از مطالعات که در پاسخ به سؤال اصلی پژوهش که در خصوص چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی بوده است به‌عنوان کد در نظر گرفته شده سپس بر مبنای مفاهیم کدها، کدهای مشابه در یک مفهوم واحد (تم‌های تحقیق) دسته‌بندی شد و در ادامه نیز از ترکیب تم‌های تحقیق، مقوله‌ها حاصل شده‌اند.

جدول ۷. چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی

مقوله کلی	مقوله فرعی	کدهای اولیه	منابع
چالش‌های ساختاری	مشخص نبودن وظایف و حجم بالای فعالیت‌های واحدهای اجرایی	مبهم بودن وظایف ذی‌نفعان، سنگین شدن حجم کاری افراد؛ دستورات متفاوت به مجریان، مشخص نبودن خط دقیق فرمان، مشکلات تعیین حدود وظایف در ساختار و تعیین نقش‌های اصلی، مشخص کردن نوع مشارکت و نقش افراد، دخالت محدود ذی‌نفعان اصلی در برنامه‌ریزی، افزایش تعداد اساتید غیر هیئت‌علمی و مؤسسات وابسته به دانشگاه‌ها (غیرقابل کنترل شدن میزان مشارکت کنندگان و معیارهای ورود و خروج)	(بجو و بجو، ۲۰۱۲)، (مک گوایر، ۲۰۱۹)، (نانسی بی. کورلند، ۲۰۱۳)

منابع	کدهای اولیه	مقوله فرعی	مقوله کلی
(هنی، ۲۰۱۰)، (آفراسیو، ۲۰۲۰)	وابستگی بخش‌های مختلف دانشگاه‌ها و نهادهای پژوهشی به یکدیگر، قوانین سخت‌گیرانه برای نهادهای دولتی و انتفاعی برای اجرا یا حضور در فرایندهای حکمرانی مشارکتی، مداخله گروه‌ها و بخش‌های مختلف در امور یکدیگر، از بین رفتن حد و مرزهای مشخص.	از بین رفتن استقلال نسبی در بخش‌های اجرایی	
(کارتر، ۲۰۱۷)، (ژاکمین، ۲۰۱۴)	انتظارات غیرواقعی (تصور بیش از حد از آینده و انتظار بیش از اندازه ذی‌نفعان در مورد نقش و اختیار خود و یا در مورد خروجی کار)، ایجاد تعارض بین تصمیمات ساختارهای مشارکتی دانشگاه با مدیران بالاتر، رئیس‌جمهور و ... به یک مسئله مشکل‌ساز بدل شده است. باعث می‌شود زمان زیادی صرف شده و سرعت تصمیم‌گیری کاهش می‌یابد، دستورات متفاوت به مجریان، اهداف متفاوت و گاهاً متضاد نهادهای مجری	چالش منافع متضاد بخش‌های مختلف اجرایی	
(گای شیفثال، ۲۰۰۶)، (کالینز، ۲۰۰۲)	تغییر قانون و اهداف به دست مجریان، مشخص نبودن شرح وظایف بخش‌های مختلف مجری، مشکلات پاسخگویی بروکراتیک و سلسله‌مراتبی، تعهد زمانی (پایبندی به زمان تعیین شده برای تدوین و اجرای قوانین و دستورالعمل‌ها، پیرو هماهنگی در مشارکت ذی‌نفعان با یکدیگر)، تعهد اداری (در چارچوب قوانین عمل کردن، باتوجه به ازای عمل و دادن اختیار به ذی‌نفعان)، توافق بر ساختار (اجماع بر سر ساختار و چارچوب تعیین شده برای گروه،	مشکلات اجرایی ساختاری	

منابع	کدهای اولیه	مقوله فرعی	مقوله کلی
	دپارتمان یا حتی سازمان). دخالت بی برنامه ذی نفعان مختلف در برنامه ریزی. ساختارهای اغراق آمیز سلسله مراتبی و ساختاردهی های مجدد مدیریتی به اسم کارایی		
(روادز، ۲۰۰۵)	همسو نبودن برنامه ریزی های مدیریت منابع انسانی در راستای اجرای حکمرانی مشارکتی، کمبود منابع انسانی متخصص در این حوزه	چالش های سیستم منابع انسانی	
(براردو، فیشر، ام اند همیلتون، ۲۰۲۰)	تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده و خطر سازی برای صاحبان قدرت (با آشنایی ذی نفعان با جزئیات و با قدرت گرفتن آن ها، صاحبان قدرت احساس خطر می کنند)، افزایش دسترسی به اطلاعات و مشکلات ناشی از آن، کنترل حفظ اطلاعات در سیستم. آزادی علمی و تعادل علمی.	آگاهی و اطلاعات افراد	
(ژائو، ۲۰۲۰)	کارآمدی، اثربخشی، نوع مشارکت، سبک رهبری تعیین شاخص های کارایی و کارآمدی تعیین معیارها برای اثربخشی و بهره وری	سازماندهی	
(مک گوان و گود، ۲۰۱۶)	استفاده از ابزارهای نامناسب اجرایی در حکمرانی مشارکتی، عدم تناسب میان ابزار و هدف. روش های اجرایی غلط	انتخاب ابزار نامناسب برای اجرای حکمرانی	چالش های ابزاری
(بی بی، ۲۰۱۷)	ناتوانی در استفاده از تکنولوژی های جدید، به ویژه فناوری های نوین اطلاعات و ارتباطات. عدم استفاده مناسب از تکنولوژی پیشرفته	سنت گرایی و عدم استفاده از تکنولوژی	
(آفراسیو، ۲۰۲۰)	عدم تعیین دقیق ابزارهای پیاده سازی حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی، عدم وجود استانداردهای مشخص برای اجرا، استفاده نا به جا از ابزارهای دیگر	خلأ ابزاری برای حکمرانی مشارکتی	

منابع	کدهای اولیه	مقوله فرعی	مقوله کلی
	مدل‌های حکمرانی برای حکمرانی مشارکتی		
(پروها، وینکلر و سچلی، ۲۰۱۹)	فقدان شبکه اطلاعاتی کارآمد، ارتباطات ضعیف (تشکیل ناقص شبکه‌های ارتباطی و سوگیری افراد از نوع ارتباطات با یکدیگر)، دشواری ارتباطات بین‌المللی (مشکلات تفاوت فرهنگی و ساختاری و ...). شبکه ارتباطاتی ضعیف.	ضعف اطلاعاتی و ارتباطاتی	
(آیزنشتاین، ۲۰۱۹)، (ژائو، ۲۰۲۰)	یکی دیگر از مهم‌ترین ابزارهای حکمرانی در مؤسسات آموزشی، شفافیت و افشای اطلاعات است. دسترسی به اطلاعات مهم‌ترین پیش‌نیاز برای نظارت بر عملکرد مدیران و نفعان اصلی است. نبود شفافیت از اهداف طرح‌های مشارکتی (در بسیاری از موارد، تعریف و چشم‌انداز شفاف از مشارکت و اجرای آن و هدف دقیق از نهادینه کردن آن، معلوم و روشن نیست)	عدم شفافیت	
(آنتونی، ۲۰۰۴)	عدم مشروعیت به دلیل نبود برنامه‌ریزی و شناخت دقیق مشروعیت (قانونمند بودن، با در نظر گرفتن اختیار و آزادی افراد در فرایندهای مختلف)، لازمه مشارکتی بودن، حضور همه افراد و مشارکت ذی‌نفعان است که در نتیجه مشروعیت داشتن طرح، این مشارکت حاصل می‌شود.	مشروعیت	
(ربکا کورنلیا و دوریان، ۲۰۱۸)	تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای، عدم توجه به شواهد پژوهشی، آماری، اخلاقی و ... در تصمیم‌گیرها، قانون‌گریزی، عدم توجه به قوانین و	مدیریت سلیقه‌ای	چالش‌های کلان و فراسازمانی

منابع	کدهای اولیه	مقوله فرعی	مقوله کلی
	مقررات مدون، تصمیم‌گیری خودمحور.		
(گیباز، ۲۰۱۷)، (ریکا کورنلیا و دوربان، ۲۰۱۸)	احتمال کاهش سرعت فرایندها (تصمیم‌گیری)، ساختارهای بوروکراتیک سخت که منجر به جدایی اعضای هیئت‌علمی، مدیران اداری و سایر ذی‌نفعان می‌شود، تعارض بین نیاز به پاسخ سریع و درگیری مشورتی، کنترل سلسله‌مراتبی، ساختارهای عمودی دستگاه‌های دولتی، عدم مشارکت سطوح پایین مدیریت در خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری.	رویکرد متمرکز و بالا به پایین	
(براردو، فیسچر، همیلتون، ۲۰۲۰)	همکاری بین سازمانی ضعیف، سیستم اتصال سست، تعارض بین نیاز به پاسخ سریع و درگیری مشورتی، بی‌اعتمادی و رقابت ناسالم میان نهادهای درگیر در مشارکت، نبود حدود مشخص مشارکت در همکاری‌ها	ضعف در همکاری‌های بین سازمانی	
(مک گوایر، ۲۰۱۹)	مشکلات مربوط به بروکراسی‌ها، کاغذ بازی‌های اداری، قوانین دست‌وپاگیر، قوانین سخت‌گیرانه برای نهادهای دولتی و انتفاعی برای اجرا یا حضور در فرایندهای حکمرانی مشارکتی	بروکراسی	
(ژائو، ۲۰۲۰)	ناهماهنگی و عدم حاکمیت دیدگاه سیستمی میان ذی‌نفعان، استفاده از سازمان‌های دولتی و نهادهای اداری برای اهداف سیاسی، دخیل کرده سازمان‌های کم‌مرتبط به دلیل نفوذ آنها	تعدد نهادهای دخیل در امر آموزش	
(نانسی بی. کورلند، ۲۰۱۳)	پیچیدگی‌های محیط و تحلیل عوامل آن پاسخگویی به متغیرهای محیطی	دگرگونی‌های مداوم محیطی	چالش‌های فرهنگی و اجتماعی

منابع	کدهای اولیه	مقوله فرعی	مقوله کلی
(بوروس، ۲۰۱۱)	پویایی محیط که باعث دشواری در پیاده‌سازی سیاست‌های حکمرانی مشارکتی می‌شود		
(فیلیپس، ۲۰۰۲)	نژادپرستی و چالش‌هایی پیرو آن به‌منظور کار تیمی و مشارکتی و... تعصبات بی‌جا پیرو تفاوت‌های حاصل از نژاد مختلف	نژادپرستی	
(آنتونی، ۲۰۰۴)	ناهماهنگی بین اهداف حکمرانی مشارکتی با ارزش‌های حاکم بر جامعه تضاد بین فردی و فرهنگی	ارزش‌ها و هنجارهای جامعه	
(کومار، ۲۰۱۶)	تغییرات نسلی در نگرش نسبت به تعهد به مؤسسه با تغییر دیدگاه در مورد تعادل زندگی - کار (توجه بیشتر به زندگی به‌جای کار). وجود تفاوت نسلی و تبعات آن مانند تغییر در نگرش‌ها به رئیس و مرئوس و...	تفاوت نسلی	
(پاپ، ۲۰۰۴)	شفاف نبودن تعریف (در بسیاری از موارد، تعریف و چشم‌انداز شفافیت از مشارکت و اجرای آن و هدف دقیق از نهادینه کردن آن، معلوم و روشن نیست)، تعدد اندیشه در فهم تدوین و اجرای حکمرانی مشارکتی	کج‌فهمی از حکمرانی مشارکتی	
(بجو و بجو، ۲۰۱۲)	عدم توجه به پشتیبانی ضعیف افکار عمومی از برنامه‌های مشارکتی و وظایفشان، ناهمسانی برخی سیاست‌ها با فرهنگ عمومی مردم - اگر اقتضائات نهادی و فرهنگی متناسب با حکمرانی تسهیم شده در سازمان ایجاد نشود حکمرانی تسهیم شده می‌تواند منجر به شکل‌گیری شرایط وخیم‌تر و بدتری نسبت به حکمرانی متمرکز باشد	ضعف در بسترسازی فرهنگ مشارکتی	

منابع	کدهای اولیه	مقوله فرعی	مقوله کلی
(دی بوی، ۲۰۱۵)	دولت و زیربخش‌های آن مشارکت‌گریز بوده و علاقه‌ای به مشارکت دادن مردم ندارند، علاقه به داشتن قدرت در یک جمع متمرکز، تصدی‌گری و اعمال قدرت بالابه‌پایین	تمرکزگرایی	
(بن رووین، ۲۰۱۰)	قانون ضد مشارکتی حاکم بر ساختار آموزشی، نبوده شایسته‌سالاری در تعیین مدیران، تصدی‌گری بیش از حد وزارت‌خانه‌ها و دولت. عدم تخصص کارشناسان و ناظران فرا دولتی	مشکلات فراساختاری	
(شاناهان، ۲۰۱۹)	توجه بیش از حد به کمیت و غافل ماندن از کیفیت، گرفتار شدن در روزمرگی و کارهای اداری و بی‌توجهی به برنامه‌های تحول، تعیین شاخص‌های کمی برای تعیین بهره‌وری	بی‌توجهی به کیفیت	
(بی‌بی، ۲۰۱۷)	در حکمرانی مشارکتی، کنترل و نظارت بر ذی‌نفعان امری مشکل‌است و نیازمند سیستمی جامع است، تعیین روش‌ها و شاخص‌ها برای ارزیابی و نظارت	چالش‌های ارزیابی و نظارت	چالش‌های مدیریتی
(تیلور، دان، و وین، ۲۰۱۵)	هرچه بی‌صبری و ناامیدی افزایش یابد، لابی‌گری زیاد می‌شود. افزایش فشار بر اعضای هیئت‌علمی در ابتدا ممکن است باعث شود روی اهداف قابل دستیابی تمرکز کنند و به‌صورت جو زده عمل کنند. افزایش پاسخگویی تحمیلی و رقابت از سوی محیط بیرونی که به محیط علمی تحمیل می‌شود.	شتاب‌زدگی در اجرا	
(منون، ۲۰۰۳، آنتونی، ۲۰۰۴)	افزایش بی‌رویه ذی‌نفعان و درگیری قدرت فاکتورهای انتخاب ذی‌نفعان (مشکل جامعیت‌پذیری و تعارض) و اعتماد به آنها	قدرت‌طلبی ناشی از سوءمدیریت	

منابع	کدهای اولیه	مقوله فرعی	مقوله کلی
	افزایش تعارض و احتمال کاهش عدالت اجتماعی تداوم قدرت‌طلبی و عدم تقسیم وظایف صحیح و کارآمد همچون منفعت‌طلبی‌های شخصی، فرهنگ خودبینی و خودخواهی		
(سوانسون، ۲۰۱۹)، (رید، ۲۰۱۷)	ضعف در تدوین برنامه‌ها و عملیاتی کردن تعاریف، هم‌راستا نبودن برنامه‌های عملیاتی با تعریف کلی حکمرانی مشارکتی، دخالت محدود ذی‌نفعان اصلی در برنامه‌ریزی -	ضعف برنامه‌ریزی	چالش‌های برنامه‌ریزی
(آیزنشتاین، ۲۰۱۹)	روشن نبودن چشم‌اندازها و عدم درک آن‌ها، تضاد و تناقض مأموریت‌ها، تدوین خط‌مشی‌ها و هدف‌گذاری مبهم و غیرواقعی.	ابهام در تدوین خط‌مشی‌های مشارکتی	
(تیلور، دان، و وین، ۲۰۱۵)	عدم مشارکت گروه‌های مختلف در تدوین، استفاده نکردن از ظرفیت نخبگان در امر تدوین خط‌مشی و برنامه‌ها، نادیده گرفتن تجارب مدیران موفق در اجرای حکمرانی مشارکتی	عدم مشارکت نخبگان در برنامه‌ریزی	
(پروها، وینکلر و سچلی، ۲۰۱۹)	فقدان نگاه جامع در تدوین برنامه‌ها، نگاه تک‌بعدی به مسائل آموزش عالی، پرداختن به برنامه‌های کوتاه‌مدت و نبود چشم‌انداز بلندمدت	جزئی‌نگری و نگاه تک‌بعدی	
(آیزنشتاین، ۲۰۱۹)	در مواردی از طرح‌های حکمرانی مشارکتی میان سازمان‌های ذی‌نفع منازعه وجود دارد - گرایش به رقابت و تعارض میان این سازمان‌ها - عدم همراهی نهادهای حاکمیتی	ماهیت منازعه‌آمیز نهادها و سازمان‌های ذی‌نفع	چالش‌های سیاسی
(شاناهان، ۲۰۱۹)	اندازه دولت - تصدی‌گری و نقش دولت در مدیریت اقتصادی، اجتماعی و	دولت بزرگ	

منابع	کدهای اولیه	مقوله فرعی	مقوله کلی
	فرهنگی جامعه - وجود شکاف بین دولت و ملت در جوامع در حال توسعه		
(نانسی بی. کورلند، ۲۰۱۳)، (بی بی، ۲۰۱۷)	عدم توجه به حکمرانی مشارکتی در سیاست گذاری ها و مصوبات - عدم پشتوانه علمی و علمی قوی در تعیین سیاست ها از سوی دولت - جهت گیری های سیاسی میان ذی نفعان - قوانین سخت گیرانه برای نهادهای دولتی و انتفاعی - ناهمسانی برخی سیاست ها با فرهنگ عمومی مردم.	چالش های سیاست گذاری	
(بجو و بجو، ۲۰۱۲)	حکمرانی تسهیم شده برای هدف اصلی یعنی بهبود آموزش و مأموریت اصلی دانشگاه است. تمرکز اصلی بر روی آموزش بایستی باشد تا حل مشکلات اجتماعی و اداری دانشگاه - نبود معنای واقع از اهداف دموکراسی در سطح کلان و نمود پیدا کردن آن در اهداف طرح های حکمرانی مشارکتی - مشارکت تا جایی مورد قبول است که به منافع دیگر بخش ها و اهداف آن ها لطمه نزنند.	جابه جایی اهداف سیاسی	
(تیلور، دان، و وین، ۲۰۱۵)	همسو نبودن سیستم های اداری - مالی، عدم تأمین سرمایه و اعتبار لازم از محل طرح اجرایی، اعتماد در بودجه بندی و تخصیص آن به ذی نفعان - تأمین کنندگان خارجی عموماً به دنبال دریافت سود و نتیجه کار هستند، در صورتی که طرح های حکمرانی مشارکتی اکثراً به منافع عمومی می پردازد - تأمین بودجه و الزامات پیاده سازی طرح های مشارکتی	چالش منابع مالی	چالش های اقتصادی و مالی

منابع	کدهای اولیه	مقوله فرعی	مقوله کلی
(آرچون فانگ، ۲۰۱۵)	دولتی بودن اکثر مؤسسات آموزشی و پژوهشی - وابستگی به بودجه تعیین شده و در نتیجه آن محدود بودن پیاده‌سازی طرح‌های مشارکتی. وابستگی بودجه سازمان‌های آموزشی به بودجه کشور،	دولت به‌مثابه تأمین‌کننده مالی	
(گیلز، ۲۰۱۷)، (ربکا کورنلیا و دوریان، ۲۰۱۸)	کج کارکردهای نظام مالی در مؤسسات آموزشی و پژوهشی - وجود روزه‌های ایجاد فساد و در نتیجه آن کاهش کیفیت طرح‌های حکمرانی مشارکتی - طرح‌های مشارکتی به دلیل ماهیت آن مانند قدرت‌گیری بیشتر اعضا و نبود سیستم نظارت منسجم، پتانسیل زیادی برای ایجاد فسادهای مالی دارد.	فسادهای مالی - اقتصادی	
(خیاوکون سن، ۲۰۱۷)	ضعف در سیستم مالی و نحوه حسابرسی ذی‌نفعان، دشواری در تعیین سیستم حقوق و دستمزد مشارکت‌کنندگان و تعیین معیارهای پرداخت. بدیع بودن سیستم ارزیابی و حسابداری مالی	چالش سیستم پرداختی	
(هنی، ۲۰۱۰)	بنگاه‌های اقتصادی پاسخگو نبوده و دارای قدرت قابل توجهی هستند، چرا که فشارهای بودجه‌ای از بین نمی‌رود - عدم صداقت در خصوص صورت‌های مالی.	عدم پاسخگویی اقتصادی	

ه) نتیجه‌گیری و پیشنهادهای سیاستی

در پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش فراترکیب چالش‌ها و موانع حکمرانی مشارکتی در هشت محور چالش‌های ساختاری، ابزاری، کلان و فراسازمانی، فرهنگی و اجتماعی، مدیریتی، برنامه‌ریزی، اقتصادی و مالی و چالش‌های سیاسی بیان شد که در ادامه متناظر با نظام آموزش عالی کشور، راهکارهایی ارائه می‌شود.

الف- چالش‌های ساختاری

ساختارهای فعلی نظام آموزش عالی کشور، ساختارهای بوروکراتیک و متناسب با سازمان‌های مکانیکی هستند درحالی‌که برای نهادهای آموزش عالی برای اینکه حکمرانی مشارکتی محقق شود بایستی ساختارهای ارگانیکی و پویا به وجود بیاید. در حال حاضر واحدهای مختلف در درون دانشگاه اعم از واحدهای آموزشی، واحدهای اداری، واحدهای پژوهشی و واحدهای مالی و پشتیبانی هرکدام به صورت بوروکراتیک و روزمره کارهای خود را انجام می‌دهند و مداخلات نامناسب دستوری در حوزه‌های یکدیگر انجام می‌دهند. برای تحقق حکمرانی مشارکتی بایستی دستورالعمل‌های و رویه‌های اداری (شیوه‌نامه پذیرش دانشجو، ارزیابی اساتید و ...)، نظام مدیریت منابع انسانی نهادهای دانشگاهی و بازطراحی واحدها و بخش‌های مختلف دانشگاهی (کالینز، ۲۰۰۲؛ مک گوایر؛ ناسی بی. کورلند، ۲۰۱۳) بر اساس رویکرد حکمرانی مشارکتی با تغییرات قابل توجهی مواجه شوند و از ساختارهای بوروکراتیک و مکانیکی به ساختارهای ارگانیک و پویا تبدیل شوند. برای بازطراحی واحدهای دانشگاهی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری می‌تواند اختیارات لازم را به دانشگاه‌ها برای انجام تغییرات ساختاری اعطا کند و ساختار و تشکیلات دانشگاه‌ها (اعم از اداری و کادر علمی) از ساختار و تشکیلات بخش عمومی که بر اساس قانون مدیریت خدمات کشوری است، جدا شود.

ب- چالش‌های ابزاری

چالش دیگری که بر سر راه پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی وجود دارد، فقدان ابزارهای سیاستی (مک گوان و گود، ۲۰۱۶) مناسب در نظام آموزش عالی کشور است. متأسفانه نگاه‌های تک ابزاری و تمرکز بر ابزارهای قانونی و دستوری که در نظام آموزش عالی کشور نهادینه شده است، در عمل متناسب با ماهیت دانشگاه و نهاد علم نیست. از اقدامات مهم برای تحقق حکمرانی مشارکتی این است که نهادهای سیاستگذار آموزش عالی کشور، طراحی ابزار و به کارگیری ابزارها را غیرمتمرکز کنند و اختیاراتی را به دانشگاه‌ها اعطا کنند (پروها، وینکلر و سچلی، ۲۰۱۹؛ ژائو، ۲۰۲۰). به عنوان مثال می‌توان، با رعایت اصل شفافیت و پاسخگویی اختیار نحوه فارغ‌التحصیل شدن دانشجویان را به دانشگاه‌ها و حتی دانشکده‌ها واگذار کرد و استفاده از ابزار واحد مثل پایان‌نامه برای همه را حذف کرد و هر رشته و هر دانشگاه متناسب با شرایط خودش ابزارسازی برای فارغ‌التحصیلی را انجام دهد.

ج- چالش‌های کلان و فراسازمانی

از چالش‌های مهم و اساسی که در نظام حکمرانی کشور وجود دارد ناهماهنگی و عدم حاکمیت بینش سیاستی واحد میان ذی‌نفعان است (ژائو، ۲۰۲۰). تعدد نهادهای حکمرانی و رویکردهای دستوری آنها در آموزش عالی کشور باعث شده است که تصمیم‌های تحمیلی و دستوری بدون در نظر گرفتن اقتضائات خاص نظام آموزش عالی گرفته شود. در حکمرانی مشارکتی بایستی تمامی ذی‌نفعان و بازیگران قدرت اختیار و تصمیم‌گیری داشته باشند تا بر اساس قدرت و اختیارات محوله، پاسخگویی داشته باشند. همچنین در رویکرد حکمرانی مشارکتی، نهادهای سیاستگذار بایستی خود را همانند دیگر بازیگران در یک شبکه‌ای از ذی‌نفعان در نظر بگیرند در تصمیم‌گیری‌ها و سیاستگذاری‌ها منافع همه ذی‌نفعان لحاظ شود و تصمیم‌های هوشمند و قابل اجرا گرفته شود.

د- چالش‌های فرهنگی و اجتماعی

تحقق حکمرانی مشارکتی در نظام آموزش عالی بایستی با رفع چالش‌های فرهنگی و اجتماعی باشد. فهم ضعیف و کج‌فهمی از نوع مشارکتی که مدنظر حکمرانی است و به‌خصوص در بحث آموزش عالی که ریشه در فرهنگ و مشکلات اجتماعی جامعه دارد و به ضعیف بودن در بسترسازی در مورد فرهنگ مشارکتی در جامعه برمی‌گردد و افکار عمومی را برای شرکت در برنامه‌های مشارکتی و انجام دقیق وظایفشان تقویت نکرده است، می‌تواند یکی بهترین طرح‌های حکمرانی مشارکتی را با وضعیت وخیم و روبه‌زوال روبرو کند چرا که در نبود فرهنگ مشارکت و همسو نبودن آن با ارزش‌های جامعه انجام فعالیت‌های مشارکتی در آن قطعاً این نوع حکمرانی را با مشکل روبرو خواهد کرد، چرا که پشتیبانی از افکار عمومی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اصول در اجرای حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی است. برای رفع این مشکل نیاز است که توسط نهادهای حاکمیتی، برنامه‌های متنوع و ابزارهای نوین مثل جمع‌سپاری، مشارکت مردم در قانون‌نویسی، طراحی دیده‌بان‌های مردمی، ایجاد حلقه‌های واسط در نظام تصمیم‌گیری و ... در دستور کار قرار بگیرد تا زمینه مشارکت مردم در سیاستگذاری و حکمرانی فراهم شود که بستر ساز تحقق حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی خواهد بود.

ه- چالش‌های مدیریتی

برای پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی باید واحدهای دانشگاهی قدرت و اختیار تصمیم‌گیری داشته و با توجه به شرایط مختلف بدون در نظر گرفتن مسیرهای پیچیده

اقدام به تصمیم‌گیری نمایند و به‌نوعی تمرکززدایی وجود داشته باشد، اما فرهنگ مدیریتی حاکم و نوع تمرکز مدیریت و تمرکزگرایی در اکثر مؤسسات آموزشی و شتاب‌زدگی در اجرای طرح‌ها (منون، ۲۰۰۳) به‌منظور حصول زودهنگام نتیجه و درگیری‌های قدرت و جاه‌طلبی و افزایش بی‌رویه ذی‌نفعان به‌منظور کسب فواید شخصی از طرح‌های مشارکتی و خودبینی و خودخواهی هر یک از ذی‌نفعان، در کنار آن نبود سیستم مدیریت عملکرد و ارزیابی و نظارت دقیق (شاناهان، ۲۰۱۹) باعث شده است اجرای حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی با چالش مواجه شود. راهکار عملیاتی این است که نهادهای سیاستگذار در کشور همچون شورای عالی انقلاب فرهنگی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، شورای گسترش وزارت علوم و ... لایحه‌ای جامع به‌منظور تمرکززدایی از نظام آموزش عالی کشور را تهیه کرده و برای طی مراحل قانونی تقدیم هیئت وزیران کنند.

و- چالش‌های برنامه‌ریزی

فقدان نگاه جامع در تدوین برنامه‌ها، نگاه تک‌بعدی به مسائل آموزش عالی و پرداختن به برنامه‌های کوتاه‌مدت و نبود چشم‌انداز بلندمدت (پروها، وینکلر و سچلیلی، ۲۰۱۹) از چالش‌های مهم برای اجرای حکمرانی مشارکتی در نظام آموزش عالی کشور است. حذف نهادهای برنامه‌ریزی دستوری که اعضای آن نهادهای حاکمیتی هستند و تشکیل شوراهای کمیته‌های برنامه‌ریزی که همه ذی‌نفعان اعم از دانشجویان، اساتید، مدیران آموزش عالی، کارکنان، سیاستمداران و ... هستند از الزامات مهم برای تحقق حکمرانی مشارکتی در نظام دانشگاهی کشور است. در حال حاضر برنامه‌ریزی‌ها در نظام آموزش عالی کشور جزیره‌ای است و نهادهای دانشجویی، اساتید، مدیران سیاسی و اداری آموزش عالی به‌طور جداگانه تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی‌های رسمی و غیررسمی انجام می‌دهند که در نهایت قدرت دست شوراهای برنامه‌ریزی حاکمیتی است. همچنین بسترسازی به‌منظور تعامل نهادهای ملی و محلی و تعریف نقش بیشتر برای نهادهای محلی در نظام حکمرانی آموزش عالی از راهکارهای مهم برای تثبیت حکمرانی مشارکتی در نظام آموزش عالی کشور است.

ز- چالش‌های اقتصادی و مالی

چالش منابع مالی و تعیین بودجه برای نهادهای آموزشی از دیگر چالش‌های تحقق و پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی است (خیاو کون سن، ۲۰۱۷). برای نهادینه شدن حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی کشور بایستی نظام بودجه‌ریزی و نظام تأمین مالی آموزش عالی کشور با تحول اساسی روبه‌رو شود و اختیارات دانشگاه‌ها و نهادهای صافی در حکمرانی

آموزش عالی بیشتر شود و از سوی دیگر قدرت نظارت و پایش نهادهای حاکمیتی توسعه یابد و هوشمند شود. نظام بودجه‌ریزی دولتی و دستوری با شیوه حسابرسی موجود به هیچ‌عنوان بستر ساز شکل‌گیری حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی نخواهد بود و بایستی با تمرکززدایی مالی و بودجه‌ای و استفاده از شیوه‌های نوین و ابزارهای نوین تأمین مالی، نظام مالی و اقتصادی نوینی که تسهیل‌گر تحقق حکمرانی مشارکتی باشد، طراحی شود.

ح- چالش‌های سیاسی

اجرای طرح‌های کلان و تحول در نظام آموزش عالی با مشکلاتی از قبیل تصدی‌گری دولت و نقش همه‌جانبه دولت در تصمیم‌گیری‌ها و تعیین حدود وظایف و اهداف این طرح‌ها توسط نهادهای دولتی (آیزنشتاین، ۲۰۱۹) مواجه است. از چالش‌های مهم سیاسی در حوزه حکمرانی مشارکتی این است که در نگاه سیاستمداران، مشارکت ذی‌نفعان به‌عنوان تهدید شناخته می‌شود (شاناهان، ۲۰۱۹) در حالی که با نگاه و برنامه و نقشه راه درست می‌توان با مشارکت ذی‌نفعان بهترین نظام حکمرانی آموزش عالی را طراحی و پیاده‌سازی کرد. تا وقتی که دولت و حاکمیت به بخش خصوصی، نهادهای مردم‌نهاد و نهادهای تخصصی و علمی به چشم تهدید و رقیب نگاه می‌کند، پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در عمل با توفیق همراه نخواهد بود. برای حل این چالش بایستی نهادهای تخصصی و سیاست‌پژوهی با طراحی برنامه گفت‌وگو سازی تلاش کنند تا نگاه سیاستمداران و قانون‌گذاران به مقوله مشارکت ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری‌ها را اصلاح کنند تا به تبع آن برنامه‌ریزی‌ها و ساختارهای حکمرانی برای حضور فعال ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری‌ها مهیا شود و حکمرانی مشارکتی به معنی واقعی کلمه در نظام آموزش عالی محقق شود.

باتوجه به یافته‌های پژوهش حاضر مشخص می‌شود که تغییر نوع حکمرانی دستوری و بالا به پایین آموزش عالی کشور به حکمرانی مشارکتی امری دشوار است که چالش‌ها و موانع مهمی پیشروی آن قرار دارد. به‌منظور تحقق حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی که به‌عنوان راهکار اساسی برای تحول نظام حکمرانی آموزش عالی شناخته می‌شود اولاً بایستی یک نقشه راه جامع و برنامه عملیاتی منسجم داشت و ثانیاً پیاده‌سازی و تحقق آن در نظام آموزش عالی کشور بایستی به صورت جزئی و تدریجی و متناسب با افزایش تدریجی ظرفیت‌ها و توانمندی‌های نظام آموزش عالی برای پذیرش رویکرد مشارکتی باشد. در ادامه برخی از پیشنهادها و توصیه‌های سیاستی و کاربردی ارائه می‌شود.

- تقویت استقلال دانشگاه‌ها با تمرکززدایی اداری و تنقیح قوانین و مقررات حوزه آموزش عالی کشور؛
- تهیه نظام جامع ارزشیابی عملکرد و رتبه‌بندی دانشگاه‌ها به منظور شناسایی دانشگاه‌های موفق برای اعطای اختیارات بیشتر به آنها؛
- ایجاد پایگاه جامع داده و اطلاعات نظام آموزش عالی کشور به منظور زمینه‌سازی برای حضور فعال و مستمر ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری‌ها؛
- تدوین بسته ابزار سیاستی بخشی و فرابخشی تشویقی برای هدایت دانشگاه‌ها به سمت درگیر کردن ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری‌ها؛
- طراحی نظام دیده‌بانی و کمیته‌های ارزیابی دانشگاهی با حضور همه ذی‌نفعان به منظور رصد وضعیت نظام آموزش عالی؛
- همگرایی ساختارهای آموزشی، پژوهشی و اداری با بهره‌گیری از ظرفیت‌های فناوری اطلاعات و مشارکت ذی‌نفعان؛
- قانون‌گذاری برای افزایش توان مالی و بهره‌گیری از ابزارهای نوین تأمین مالی در دانشگاه‌های کشور برای تحقق استقلال تصمیم‌گیری دانشگاه‌ها؛
- بازتعریف کارکردی، ساختاری و ترکیب اعضای هیئت‌امنا دانشگاه‌ها برای حضور نمایندگان ذی‌نفعان مختلف.

منابع

- داداش کریمی، یحیی، میرسیاسی، ناصر، نجف بیگی، رضا. (۱۳۹۷). **بررسی سیر تحول نظریات حکمرانی در نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها جهت ارتقاء بهره‌وری**. نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۴(۱)، ۱-۲۶.
- سهرابی، بابک؛ خلیلی جعفرآباد، احمد؛ رودی، امیر (۲۰۱۸). **کشف ویژگی‌های حوزه‌های تحقیقاتی نوظهور با استفاده از روش فراترکیب**. سیاست علم و فناوری، ۹(۴)، ۱۵-۳۰.
- قاسمی، احمدرضا، رعیت پیشه، محمدعلی. (۱۳۹۴). **ارائه مدلی برای ارزیابی پایداری زنجیره تأمین با رویکرد فراترکیب**. پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی، ۷(۱۴)، ۹۱-۱۱۲.
- قربانیان، ماریا، قهرمانی، محمد، ابوالقاسمی، محمود. (۱۴۰۰). **شناسایی مؤلفه‌های حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی ایران**. اندیشه‌های نوین تربیتی، ۱۷(۱)، ۵۳-۸۲.
- روشن احمدرضا، سعیدی احمد، ابراهیمی یزدان (۱۴۰۰). **بازنمایی مفهوم حکمرانی خوب در آموزش عالی: تحلیل ابعاد و بررسی ساختار عاملی شاخص‌ها**. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۲۷(۲): ۱-۲۴.

- رجبی، علیرضا، شامرادی، سیده نیلوفر، حسن مرادی، نرگس. (۱۳۹۹). **حکمرانی آموزش عالی در ایران؛ فراتحلیلی بر آسیب‌ها و راهکارها**. رهبری آموزشی کاربردی، ۱(۴)، ۲۷-۴۶.
- باقری مقدم، ناصر، احمدی، حسن. (۱۳۹۷). **آسیب‌شناسی حکمرانی در نظام آموزش عالی ایران**. فصلنامه سیاستگذاری عمومی، ۴(۴)، ۵۵-۷۴.
- قموشی، زهرا، پور کریمی، جواد. (۱۴۰۱). **شناسایی عوامل موثر بر تحولات حکمرانی آموزش عالی: مطالعه‌ای فراترکیب**. فصلنامه سیاستگذاری عمومی، ۸(۱)، ۱۵۵-۱۶۵.
- داداش کریمی، یحیی، میرسپاسی، ناصر، نجف‌بیگی، رضا. (۱۳۹۸). **طراحی مدل حکمرانی آموزش عالی کشور**. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۷(۳)، ۱۱-۲۸.
- صباغیان، علی. (۱۳۹۸). **الزامات و پیامدهای تحول حکمرانی آموزش عالی در اروپا**. فصلنامه سیاستگذاری عمومی، ۵(۲)، ۲۲۹-۲۴۷.
- فتح‌اللهی احمد، یمنی دوزی سرخابی محمد، صباغیان زهرا، فراستخواه مقصود، قاضی طباطبایی محمود (۱۳۹۳). **تحلیل محتوایی برنامه‌های پنج‌گانه توسعه ایران با توجه به مقوله‌های الگوهای حکمرانی آموزش عالی**. آموزش عالی ایران، ۶(۴): ۸۲-۴۷.

- Abraham, K. K. A. (2019). **The Role and Activities of Policy Institutes for Participatory Governance in Ghana**. *University of Cape Coast, Cape Coast, Ghana*.
- Aluoch, A. A. E. (2018). **An Evaluation of Shared Governance in Public Universities in Kenya: Students Lens**. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 10(11)148-15
- Ansell, C. & Gash, A. (2008). **Collaborative governance in theory and practice**. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Anthony, M. K. (2004). **Shared governance models: the theory, practice, and evidence**. *Online Journal of Issues in Nursing*, 9(1):7
- Asesa, E. (2018). **An evaluation of shared governance in public universities in Kenya: Students lens**. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 10(11):148-159.
- Atashzadeh-Shoorideh, F. Sadoughi, M.M. Sattarzadeh-Pashabeig, M. Khachian, A. & Zagheri-Tafreshi, M. (2019). **Factors predisposing to shared governance: a qualitative study**. *BMC nursing*, 18(1), 1-8.
- Bagheri Moghadam, N. ahmadi, H. (2019). **Pathology of Governance in Higher Education System in Iran**. *Public Policy*, 4(4), 55-74.
- Bahls, S. C. (2014). **How to Make Shared Governance Work: Some Best Practices**. Volume 22, Number 2. pp. 1-1
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2005). **Katılımcı karar verme: Çalışanlar hangi düzeyde kararlara katılmak isterler? [Participatory decision making: At what level are employees willing to participate in decisions?]**. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(7), 2.

- Bejou, D. & Bejou, A. (2016). **Shared governance: The key to higher education equilibrium.** *Journal of Relationship Marketing*, 15(1-2), 54-61.
- Ben-Ruwin, M. (2010). **The Corporatization of Shared Governance: The Corporate Challenge and the Academic Response.** *AAUP Shared Governance Conference and Workshops*, 1-(16).145-158
- Berardo, R. Fischer, M. & Hamilton, M. (2020). **Collaborative governance and the challenges of network-based research.** *American Review of Public Administration* (ARPA), 50(8), 898-913. <https://doi.org/10.1177/0275074020927792>
- Boland, J. A. (2005). **Student Participation in Shared Governance: A Means of Advancing Democratic Values?** *Tertiary Education and Management*, 11, 3, 199-217.
- Boswell, C. Opton, L. & Owen, D. C. (2017). **Exploring shared governance for an academic nursing setting.** *Journal of Nursing Education*, 56(4), 197-203.
- Bruce W. Speck, (2011) "The myth of shared governance in higher education", *International Journal of Organization Theory & Behavior*, Vol. 14 Issue: 2, pp.200-235, <https://doi.org/10.1108/IJOTB-14-02-2011-B004>.
- Bunmi Isaiah Omodan, D. B. (2019). **Collaborative Governance and Crisis Management in Nigerian Universities: An Exploration of Students' Activism.** *South African International Conference on Education*, 17-19 September, At: Manhattan Hotel Pretoria, South Africa
- Cameron, E. & Green, M. (2020). **Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change.** *London: Kogan Page*
- Chris Ansell, A. G. (2007). **Collaborative Governance in Theory and Practice.** *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 18, Issue 4, Pages 543–571.
- Collins, L. (2002). **Shared governance in the California community colleges.** *Academe*, 88(4), 36.
- Crellin, M. A. (2010). **The Future of Shared Governance.** *New Directions for Higher Education*, 151, 71-81.
- Dadash Karimi, Y. mirsepasi, N. Najaf Beigi, R. (2019). **Studying of Governance Evolution Theories in the Higher Education System and Universities to improve productivity.** *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 14(1), 1-26.
- dadash karimi, Y. Mirsepassi, N. najafbeigi, R. (2019). **Designing a Model for the Higher Education Governance.** *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 7(3), 11-28.
- Darmawan, M. D. & Dagamac, N. H. A. (2020). **Situation of environmental education in senior highschool programs in Indonesia: Perspectives from the teachers of Palembang.** *Interdisciplinary Journal of Environmental and Science Education*. 17(3): 124-139
- DeBoy, J. (2015). **Shared Governance At Lincoln University: An Elusive Quarry.** *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, 8(4), 235-240.

- Douglas, S. Ansell, C. Parker, C. F. Sørensen, E. ‘T Hart, P. & Torfing, J. (2020). **Understanding Collaboration: Introducing the Collaborative Governance Case Databank**. *Policy and Society In: Taylor & Francis*. 39(4). 495-509.
- Eisenstein, L. (2019). **Shared Governance Model for Higher Education Boards**. *BoardEffect*
- Etuk GK. (2015). **Innovations in Nigerian universities: Perspectives of an insider from a “fourth generation” university**. *International Journal of Higher Education*, 4(3): 218-232.
- Fath Elahi, A, Yemeni embroidery Sorkhabi, M, Sabbaghian, Z, Faraskhah, M, Judge Tabatabai, M. **Content analysis of Iran’s five developmental programs according to higher education governance patterns**. *ihej*. 2014; 6 (4):47-82
- Fuenfschilling L. and B. Truffer (2014). "The Structuration of Socio-technical Regimes - Conceptual Foundations from Institutional Theory". *Research Policy*, 43(4). 772–791.
- Fung, A. (2015). **Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future**. *Public Administration Review*, 75(4), 513-522
- Geels F.W. (2004). "From Sectoral Systems of Innovation to Socio-technical Systems: Insights about Dynamics and Change from Sociology and Institutional theory". *Research Policy*, 33(6–7). 897–920.
- Geels F.W. Kern F. and G. Fuchs (2016). "The Enactment of Socio-technical Transition Pathways". *Research Policy*, 45(4), 896–913.
- Geels F.W. Sovacool B.K. (2017). **The Socio-Technical Dynamics of Low-Carbon Transitions**. *Joule*, 1(3), pp. 463–479.
- Ghamooshi, Z. Pourkarimi, J. (1401). Identifying Factors Affecting Changes in Higher Education Governance: A Meta-Synthesis Study. *Public Policy*, 8(1), 155-165. doi: 10.22059/jppolicy.2022.85918
- Ghasemi, A, Rayatpishe, (2016). **Presenting a Model for Assessing of Supply Chain Sustainability with Meta Synthesis Approach**. *Journal of Executive Management*, 7(14), 91-112.
- Ghorbanian, M. Ghahramani, M. Abolghasemi, M. (2021). **Identifying the Components of Good Governance in Iranian Higher Education System**. *The Journal of New Thoughts on Education*, 17(1), 53-82.
- Guy-Sheftall, B. (2006). **Shared Governance, Junior Faculty, and HBCUs**. *Academe*, 92, 6, 30-34.
- Hayes, J. (2018). **The theory and practice of change management**. **Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan**.
- Heaney, T. (2010). **Democracy, shared governance, and the university**. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2010(128), 69-79.
- Jacqmin, J. (2014). **A Theory of Shared Governance for Higher Education**. <https://www.researchgate.net/publication/262933074>, 1-27
- Kater, S. T. (2017). **Community college faculty conceptualizations of shared governance: Shared understandings of a sociopolitical reality**. *Community College Review*, 45(3), 234-257

- Koebele, E. A. (2019). **Integrating collaborative governance theory with the Advocacy Coalition Framework.** *Journal of Public Policy*, 39(1), 35-64.
- Kumar, Betchoo Nirmal (2016). **Public Sector Management; A Millennial Insight**, at: *bookboon.com*.
- Kurland, N. B. (2014). **Shared governance and the sustainable college.** *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 15(1). 63-83.
- Lawrence T.B. and R.F. Kleysen (2005). **Note the politics of organizational learning: integrating power into the 4I framework,** *The Academy of Management Review*. 30(1), 180–191.
- Lechuga, V. M. (2005). **Exploring current issues on shared governance.** *New Directions for Higher Education*, 127, 95-98.
- Li, X. & Zhao, G. (2020). **Democratic involvement in higher education: a study of Chinese student E-participation in University Governance.** *Higher Education Policy*, 33(1), 65-87.
- LOMAX, A. (2009). **REORGANIZING THE FEDERAL GOVERNMENT.** *National academy of public administration*.11(6):45-63
- Lukovics M, Zuti B. (2015). **New functions of universities in century XXI towards “fourth generation” universities.** *Journal Transition Studies Review*, 22(2): 33-48.
- MC (2016). **Successful Change Management Practices in the Public Sector.** [Online] *Management Concepts, Inc.*
- McGowan, B. & Goode, D. (2016). **Facilitating the development of a shared purpose in a university department: the first stage towards developing a culture of shared governance.** *International Practice Development Journal*, 6(2).
- McGuire, F. (2019). **The Past, the Present, and the Future of Shared Governance.** *Scholar: a Journal of Leisure Studies and Recreation Education*, 34, 2, 132-137.
- Menon, M. E. (2003). **Student involvement in university governance: A need for negotiated educational aims?** *Tertiary Education and Management*, 9(3), 233-246.
- Michelle C, Williams (2015). **The relationship between organizational governance and faculty governance in higher education: A national study of shared governance.** *Thesis in College of Education and Human Development.*
- Michelle C, Williams (2015). **The relationship between organizational governance and faculty governance in higher education: A national study of shared governance.** *Thesis in College of Education and Human Development.*
- Nancy B. Kurland, (2013). **"Shared governance and the sustainable college",** *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 15 Iss 1 pp. 63 – 83
- Ofrasio, A. (2020). **Examining the Shared Governance Model in Higher Education.** From: <https://www.azeusconvene.com/articles/examining-the-shared-governance-model-in-higher-education>.

- Phillips, I. P. (2002). **Shared Governance on Black College Campuses.** *Academe*, 88(4), 50. Doi: 10.2307/40252189.
- Pope, M. L. (2004). **A conceptual framework of faculty trust and participation in governance.** *Restructuring Shared Governance in Higher Education*, 75-84.
- Prehoda, E. Winkler, R. & Schelly, C. (2019). **Putting research to action: Integrating collaborative governance and community-engaged research for community solar.** *Social Sciences*, 8(1), 11.
- Rajabi, A. Shamoradi, S. Hasan Moradi, N. (2021). **Higher education governance in Iran; Meta-analysis of injuries and solutions.** *Applied Educational Leadership*, 1(4), 27-46.
- Rebecca M. L. Curnalia & Dorian Mermer (2018) **Renewing our commitment to tenure, academic freedom, and shared governance to navigate challenges in higher education,** *Review of Communication*, 18:2, 129-139, DOI: 10.1080/15358593.2018.1438645
- Reed, M. (2017). **Community colleges, shared governance, and democracy.** *PS, Political Science & Politics*, 50(2), 428.
- Rhoades, G. (2005). **Capitalism, Academic Style, and Shared Governance.** *Academe*, 91, 3, 38.
- Rhodes, R.A.W.(1996). 'The New Governance: Governing without Government', *Political Studies*, XLIV, 3, 652-67.
- **Roshan A, Saedi A, Ebrahimi Y.(2021).Representation of good governance concept in higher education: Dimension analysis and examining the factor structure of indicators.** *IRPHE*. 27 (2):1-24
- Sabbaghian, A. (2019). **Requirements and Consequences of Governance Transformation of Higher Education in Europe.** *Public Policy*, 5(2), 229-247.
- 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.
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2006). **Handbook for synthesizing qualitative research.** *Springer Publishing Company*.
- Sarkar Dilip Kumar (2006). **Ensuring participatory governance in the University Examination and evaluation System.** *Bashkortostan Pedagogical Journal*, 24.3. Pp82-91.
- Seher Awan MBA, M. P. A. (2014). **Rebuilding trust in community colleges through leadership, emotional healing, and participatory governance.** *The Community College Enterprise*, 20(2), 45
- Shanahan, T. G. (2019). **Good Governance and Canadian universities: Fiduciary duties of university governing boards and their implications for shared collegial governance.** *International Journal of Education Policy and Leadership*, 14(8). doi:10.22230/ijepl.2019v14n8a861.
- Sohrabi, B. khalili Jafarabad. Roodi, (2017). **Discover the Properties of Emerging Research Areas Using Meta-Synthesis Method.** *Journal of Science and Technology Policy*, 10(4), 15-30.

- Stewart, David W; & Kamins, Michael A. (1993). **Secondary research: Information sources and methods** (Vol. 4). Sage.
- Sun, X. (2017). **Research and prospect of collaborative governance theory**. *Public Policy and Administration Research*, 7(7), 50-53.
- Svensson, A. B. (2019). **The fuzzy concept of collaborative governance: A systematic review of the state of the art**. *Central European Journal of Public Policy*, 13(2): 28–39
- Taylor, J. Dunn, M. & Winn, S. (2015). **Innovative orientation leads to improved success in online courses**. *Online Learning Journal*, 19, 1 - 9. <http://dx.doi.org/10.24059/olj.v19i4.570>.
- Thorne, S. Jensen, L. Kearney, M. H. Noblit, G. & Sandelowski, M. (2004). **Qualitative metasynthesis: reflections on methodological orientation and ideological agenda**. *Qualitative health research*, 14(10), 1342-1365.
- Walle, S, & Groeneveld, S. (2016). **Theory and practice of public sector reform**. New York: Routledge.
- Winchester, Richard C & DeBoy, James. (2015). **Shared Governance At Lincoln University: An Elusive Quarry**. *The Clute Institute*
- Zhao, X. L. (2020). **Democratic Involvement in Higher Education: A Study of Chinese Student E-participation in University Governance**. *Higher Education Policy*, volume 33, 65–87.
- Dadash Karimi, Y. mirsepasi, N. Najaf Beigi, R. (2019). **Studying of Governance Evolution Theories in the Higher Education System and Universities to improve productivity**. *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 14(1), 1-26.
- dadash karimi, Y. Mirsepasi, N. & najafbeigi, R. (2019). **Designing a Model for the Higher Education Governance**. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 7(3), 11-28. doi: 10.30473/ipom.2019.44417.3478
- Fath al allahi, A; yamani dozi, M; sabaghian, Z; frasatkah, M & ghazi Tabatabaei, M. (2014). **Content analysis of Iran's five developmental programs according to higher education governance patterns**. *ihej* 2014; 6 (4):47-82
- Ghamooshi, Z. & Pourkarimi, J. (2021). **Identifying Factors Affecting Changes in Higher Education Governance: A Meta-Synthesis Study**. *Public Policy*, 8(1), 155-165. doi: 10.22059/jppolicy.2022.85918
- Ghasemi, A; raeiat pishe, M.(2016). **Presenting a Model for Assessing of Supply Chain Sustainability with Meta Synthesis Approach**. *Journal of Executive Management*, 7(14), 91-112.
- Ghorbanian, M. Ghahramani, M. & Abolghasemi, M. (2021). **Identifying the Components of Good Governance in Iranian Higher Education System**. *The Journal of New Thoughts on Education*, 17(1), 53-82. doi: 10.22051/jontoe.2020.31217.3037
- Naser Bagheri Moghadam; hasan Ahmadi(2019). **Pathology of Governance in Higher Education System in Iran**. *Public Policy*, 4, 4, 2019, 55-74. doi: 10.22059/ppolicy.2019.69717

- Rajabi, A. Shamoradi, S. Hasan Moradi, N. (2021). **Higher education governance in Iran; Meta-analysis of injuries and solutions.** *Applied Educational Leadership*, 1(4), 27-46.
- Roshan A, Saeedi A, Ebrahimi Y(2021). **Representation of good governance concept in higher education: Dimension analysis and examining the factor structure of indicators.** *IRPHE*; 27 (2):1-24
- Sabbaghian, A. (2019). **Requirements and Consequences of Governance Transformation of Higher Education in Europe.** *Public Policy*, 5(2), 229-247. doi: 10.22059/ppolicy.2019.72279
- Sohrabi, B. khalili Jafarabad, A. Roodi, A. (2017). **Discover the Properties of Emerging Research Areas Using Meta-Synthesis Method.** *Journal of Science and Technology Policy*, 10(4), 15-30.

