



## Steps of Implementation and Realization of Participatory Governance in Higher Education Institutions

Heidar Ahmadi \*

Assistant Prof., Department of Business Management Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran

Hamidreza Nematollahi

M.A. Student of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

Elahe Asadolahi Dehkordi

Ph.D. in Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

### Abstract

Participatory governance in higher education is one of the approaches that has been presented to the management of the academic institution by focusing on participation and involvement of all stakeholders in matters of oversight. This study was conducted to explore the components of the implementation process and the realization of participatory governance in higher education institutions. The present research is qualitative and is applied research in the paradigm of interpretivism and from the point of view of pure pose and cross-sectional in terms of research time. The method of data analysis was thematic analysis and the participants were professors and experts in the field of governance and higher education who were purposefully selected and after theoretical saturation reached 14 people. Data collection was done through semi-structured interviews. According to the coding and the included categories, the research findings show that four stages can be envisaged for the implementation and realization of participatory governance in higher education institutions: 1-awareness and awareness stage. 2-evaluation. 3-improvement. 4-care and maintenance. The results show that the realization of participatory governance, given the current situation of higher education institutions and benefits this style of governance brings to improve their efficiency and effectiveness, will be important step to increase higher education success in the country.




**Keywords:** Participation, Governance, Participatory Governance, Higher Education, Higher Education Governance.

\* Corresponding Author: [ahmadi@pgu.ac.ir](mailto:ahmadi@pgu.ac.ir)

**How to Cite:** Ahmadi, H., Nematollahi, H., & Asadolahidehkordi, E. (2022). Steps of Implementation and Realization of Participatory Governance in Higher Education. *Management Studies in Development and Evolution*, 31(105), 103-135. doi: 10.22054/jmsd.2022.65492.4075



## مراحل اجرا و تحقق حکمرانی مشارکتی در مؤسسات آموزش عالی

- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس، دانشکده بازرگانی و اقتصاد بوشهر، ایران **حیدر احمدی** \* 
- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، تهران، ایران **حمیدرضا نعمت الهی** 
- دکترای مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، تهران، ایران **الهه اسدالهی دهکردی** 

### چکیده

حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی یکی از رویکردهایی است که با تمرکز با مشارکت و درگیرسازی تمامی ذی‌نفعان در امور ناظر به اداره مؤسسه آکادمیک ارائه شده است. این پژوهش باهدف اکتشاف مؤلفه‌های مراحل اجرا و تحقق حکمرانی مشارکتی در مؤسسات آموزش عالی انجام شده است. پژوهش حاضر کیفی بوده و در پارادایم تفسیرگرایی و از دیدگاه هدف، پژوهشی کاربردی و از نظر زمان پژوهش مقطعی است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها تحلیل مضمون بوده و مشارکت کنندگان در آن اساتید و متخصصان حوزه حکمرانی و آموزش عالی بوده‌اند که به صورت هدفمند انتخاب شده و بعد از اشباع نظری به تعداد 14 نفر رسیدند. گردآوری داده‌ها نیز از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، با توجه به کدگذاری صورت گرفته و مقوله‌های احصا شده، می‌توان برای مراحل اجرا و تحقق حکمرانی مشارکتی در مؤسسات آموزش عالی چهار مرحله را متصور شد: ۱- مرحله آگاهی و آگاه‌سازی، ۲- ارزیابی، ۳- بهبود، ۴- مراقبت و نگهداری است. نتایج نشان می‌دهد که تحقق حکمرانی مشارکتی با توجه به شرایط کنونی مؤسسات آموزش عالی و مفادی که این سبک از حکمرانی در جهت ارتقا کارایی و اثربخشی آن‌ها به همراه دارد، گامی مهم در جهت افزایش موفقیت آموزش عالی کشور خواهد بود.

**واژگان کلیدی:** مشارکت، حکمرانی، حکمرانی مشارکتی، آموزش عالی، حکمرانی آموزش عالی.

## مقدمه

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<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸، گونزالس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). حکمرانی آموزش عالی و دانشگاهی به ساختار و فرایند تصمیم‌گیری در مواجهه با مسائلی که برای ذی‌نفعان داخلی و خارجی دانشگاه اهمیت دارند، اشاره دارد (واله و گرانولد<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

مبحث حکمرانی و ذیل آن حکمرانی مشارکتی<sup>۴</sup> در موضوعات و حیطه‌های مختلفی مورد استفاده قرار می‌گیرد، یکی از این موارد حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی است (لوماکس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹، رودز<sup>۶</sup>، ۱۹۹۶). حکمرانی مشارکتی یا حکمرانی تسهیم‌شده<sup>۷</sup> از رویکردهای جدیدی است که در حوزه آموزش عالی مطرح شده است (کومار<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶، اساسا<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸).

حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی به مجموعه اقداماتی گفته می‌شود که بر اساس آن اساتید و کارمندان و دانشجویان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به عملکرد مؤسسه خود مشارکت می‌کنند (میشل<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵، آفراسیو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۰). علی‌رغم شباهت‌های مشاهده شده در خصوصیات حکمرانی مشارکتی در تعاریف مختلف این اصطلاح، این مفهوم معنای مشخص و شفافی ندارد (اورمایر<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). این به دلیل تفاوت در زمینه فرهنگی، اجتماعی جوامع مختلف است (چایلدز<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۰؛ سوگووتو و رینالی<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۰). در این نوع حکمرانی ممکن است که قدرت تصمیم‌گیری در برخی موارد به اعضای هیئت علمی،

1 Hayes

2 Gonzalez

3 Walle & Groeneveld

4 Shared governance

5 Lomax

6 Rhodes

7 Shared governance

8 Kumar

9 Asesa

10 Michelle

11 Ofrasio

12 Overmyer

13 Childs

14 Soegoto & Rinaldy

کارکنان و دانشجویان تفویض شود (براردو، فیسچر، همیلتون<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰، کرلین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). به صورت خلاصه می‌توان اثربخشی، کارایی، مسئولیت‌پذیری (کمپ، پالم و استرلان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹)،

پاسخگویی، ظرفیت‌سازی، بی‌طرفی<sup>۴</sup>، عینی بودن (هولت<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۱)، قضاوت باکیفیت<sup>۶</sup>، تعهد، واکنش‌پذیری، شفافیت، زمان‌بندی و توانمندسازی کلان<sup>۷</sup> را از اهداف حکمرانی مشارکتی در مؤسسات و نهادهای آموزشی و پژوهشی دانست (سرکار دلپ کومار<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶، آنتونی<sup>۹</sup>، ۲۰۰۴).

مؤسسات آموزشی و پژوهشی از قبیل دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و ... با مسائل و چالش‌های مختلف مالی و آشفته‌گی در برنامه‌ریزی استراتژیک در شرایط متغیر امروزی روبرو هستند (وی<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۲۱؛ زنگ<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). از این رو 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<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۰، دی بوی<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۵، ربکا کورنلیا و دوریان<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۸).

حکمرانی مشارکتی در محیط دانشگاهی با چالش‌های عملی زیادی روبرو است (براردو، فیسچر، همیلتون، ۲۰۲۰). با این حال، ساختار پیچیده و مأموریت آموزشی و پژوهشی مؤسسات آموزش عالی و ضرورت وجود پویایی در آنها، این سازمان‌ها را به محیطی مستعد برای مشارکت و نیاز به آن تبدیل کرده است (آتش زاده شوریده<sup>۱۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۴).

1 Berardo, Fischer & Hamilton

2 Crellin

3 Kemp, Palmer, Strelan

4 neutrality

5 Howlett

6 quality judgement

7 overall empowerment

8 Sarkar Dilip Kumar

9 Anthony

10 Wei

11 Zeng

12 Heaney

13 DeBoy

14 Rebecca M. L. Curnalia & Dorian Mermer

15 Atashzadeh-Shoorideh

باید بدانیم که کاربست آن در عرصه عملیاتی بایستی به صورت خردمندانه و محتاطانه باشد تا با کمترین آسیب و چالش بیشترین فواید و بازده را برای سازمان داشته باشد. در ایران، مفهوم حکمرانی مشارکتی به خوبی شناخته شده نیست و اغلب با مدیریت مشارکتی اشتباه گرفته می شود و مطالعات کمی نیز در رابطه با حکمرانی مشارکتی از دیدگاه نهادهای آموزشی انجام شده است. از طرفی به خاطر ساختار سلسله مراتبی معمول در آموزش عالی ایران و البته اشکال سنتی حکمرانی دانشگاه ها و بازارگرایی جدیدی که مؤسسات آموزش عالی در تلاش برای ادامه حیات خود در عرصه آموزش عالی به طور فزاینده ای اتخاذ کرده اند، دانشگاه ها و جوامع آموزشی را بر آن داشته تا به دنبال تغییر فرهنگ و ایجاد فرصت های خلاقانه برای همکاری و مشارکت باشند.

باتوجه به توضیحات داده شده و ضرورت اجرای حکمرانی مشارکتی در مؤسسات آموزش عالی کشور به منظور استفاده از مزایا و مفاد آن، از یک سو و از سویی دیگر باتوجه به سردرگمی و عدم ذهنیت واحد در اجرای آن در مؤسسات آموزش عالی که اعضا را در رسیدن به اهداف حاصل از آن دچار مشکل می کند (مک گوان و گود<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶، درمون و داگماک<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰)، پژوهش حاضر باهدف بررسی این مسئله که مراحل اجرا و تحقق حکمرانی مشارکتی در مؤسسات آموزش عالی چه هست و این راهکارها و مراحل از چه مؤلفه هایی تشکیل شده است؟ به وجود آمده تا با پاسخگویی به این سؤال، راهکارهایی را برای این مسئله ها برای مدیران و افراد دخیل در آموزش عالی روشن ارائه دهد.

### پیشینه نظری پژوهش

#### مفهوم شناسی حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی و تاریخچه آن

باتوجه به انواع متعدد حکمرانی مانند حکمرانی شرکتی<sup>۳</sup>، حکمرانی خوب<sup>۴</sup>، حکمرانی دیجیتال<sup>۵</sup>، حکمرانی چندسطحی<sup>۶</sup>، حکمرانی جهانی<sup>۷</sup> و در نهایت حکمرانی مشارکتی، استفاده از هر یک آن ها در زمینه های مختلف حائز اهمیت است. هنگامی می توان صحبت از

---

1 McGowan & Goode  
2 Dermon & Dagmak  
3 Corporate governance  
4 Good Governance  
5 Digital governance  
6 Multilevel governance  
7 Global governance

حکمرانی مشارکتی کرد که یکی از چهار اصل از حکمرانی مشارکتی شامل: مشارکت، پاسخگویی (فقیهی، سالار زرهی، ۱۳۸۴)، عدالت و مالکیت در بین ذی‌نفعان ایجاد شود (حجاریان، پور عزت، قلی‌پور، حجاریان، ۱۳۹۱).

در مبحث حکمرانی مشارکتی و آموزش عالی، شروع بحث با بیانیه سال ۱۹۶۶ انجمن اساتید دانشگاهی آمریکا<sup>۱</sup> بوده است (تیلور، دان و وین، ۲۰۱۵. باکان و بویو کبه، ۲۰۰۵). 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<sup>۲</sup> هستند (رودز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶، لوماکس، ۲۰۰۹). خلاصه این بیانیه این بود که کالج‌ها و دانشگاه‌های آمریکا به این مرحله رسیده‌اند که خواستار مسئولیت مناسب و اقدام مشترک هستند (مک گوایر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹، کریلین، ۲۰۱۰، پرهوده، وینکلر و سچلی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). مدرسه کندی در هاروارد برنامه ویل را در زمینه همکاری مشترک و مدرسه بیماکسول<sup>۶</sup> در دانشگاه سیراکیوز با حمایت مالی از کنفرانس‌های تحقیقاتی، مطالعه موردی و رقابت درسی، طرح ابتکار حکمرانی را آغاز کردند (وینچستر و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵، داگلاس و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰، ناسی و کورلند<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳). به همین ترتیب انجمن‌های مهم حرفه‌ای مانند انجمن مدیریت بخش عمومی آمریکا<sup>۱۰</sup>، انجمن ملی سرپرستان پرسنل دانشجویی<sup>۱۱</sup>، آکادمی ملی عمومی دولت<sup>۱۲</sup>، جلسات ویژه‌ای را با محوریت تحقق و آموزش حکمرانی مشارکتی، ایجاد کرده‌اند (گرسلر<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۷، آفراسیو، ۲۰۲۰). در جدول زیر به چندین تعریف از حکمرانی مشارکتی می‌پردازیم:

1 American Association of University Professors

2 shared responsibility

3 Rhodes

4 McGuire

5 Prehoda, Winkler & Schelly

6 bMaxwell

7 Winchester

8 Douglas

9 Nancy B. Kurland

10 ASPA

11 NASPAA

12 NAPA

13 Greszler

جدول ۱. تعاریف مهم حکمرانی مشارکتی

تعاریف	پژوهشگران
حکمرانی مشارکتی در مؤسسات آموزشی، نظامی از حکمرانی است که به موجب آن ظرفیت تصمیم‌گیری مؤسسه به کسانی که تحت‌تأثیر تصمیمات هستند تفویض می‌شود. اینها شامل هیئت‌مدیره، مدیران، اعضای هیئت‌علمی، کارمندان و دانشجویان هستند.	(بجو و بجو، ۲۰۱۶)
کلیه اعضای جامعه دانشگاه از امکانات لازم برخوردار هستند و فرصتی دارند برای شکل‌دادن به تصمیماتی که آنها را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد و به نفع آنها خواهد.	(بن روین، ۲۰۱۰)
حکمرانی مشارکتی به مجموعه اقداماتی گفته می‌شود که بر اساس آن اساتید و کارمندان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به عملکرد مؤسسه خود مشارکت می‌کنند.	(میشل، ۲۰۱۵)
ساختاری که همکاری، تصمیم‌گیری مشترک، عدالت، مالکیت و مسئولیت‌پذیری را در بین اساتید و کارکنان در حمایت از ارتقا کیفیت محیط یادگیری دانشگاهی تقویت می‌کند.	(کوبله، ۲۰۱۹)
تعریف محدود حکمرانی مشارکتی شامل فرایندها و اقداماتی است که توسط دولت (مؤسسات عمومی) هدایت می‌شود و سازمان‌های غیردولتی را در یک مرحله خاص از روند خط‌مشی-گذاری باهدف دستیابی به هدف از پیش تعیین شده درگیر می‌کند.	(سوانسون، ۲۰۱۹)
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 همکارانه مبتنی بر اعتماد وجود دارند.	(ابراهام، ۲۰۱۹)

ساختار حکمرانی مشارکتی و عوامل زمینه‌ساز بر تحقق آن در آموزش عالی

در حکمرانی تسهیم شده، ساختار سازمانی از حالت سلسله‌مراتبی به حالت مسطح تبدیل می‌شود. به عبارت دیگر قدرت در رأس سازمان یا واحدهای اداری و دانشگاهی متمرکز نیست بلکه قدرت تصمیم‌گیری و اقتدار اداری بین سطوح مختلف و اعضای مختلف تسهیم می‌شود (الوانی، علیزاده ثانی، ۱۳۸۶، کاظمیان، قربانی زاده، رستگار، ۱۳۸۹). به عبارت دیگر با حاکم شدن ساختار حکمرانی تسهیم شده بایستی مشارکت، توانمندسازی و رضایت شغلی ارتقا یابد (احمد<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱؛ کوه و کان<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). ساختار حکمرانی مشارکتی موقعیتی را برای اعضای هیئت‌علمی و گروه‌های دانشجویی، موازی با مدیران فراهم کرده است تا مشارکت خود را در فرایندهای تصمیم‌گیری افزایش دهند (گای شیفتال<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶، ژائو، ۲۰۲۰).

1 Ahmed

2 Koh & Kan

3 Guy-Sheftal

گروه‌هایی همچون مدیران<sup>۱</sup>، اساتید مدعو و پاره‌وقت<sup>۲</sup>، کارمندان<sup>۳</sup> و دانشجویان<sup>۴</sup> نقش مهمی در حکمرانی مشارکتی دارند (بجو و بجو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). برای درک فرایندهای حکمرانی مشارکتی، شناسایی دقیق مجموعه بازیگران مربوطه بسیار مهم است (ویلیامسون<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱). برای اجرای موفقیت‌آمیز حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی، باید نه تنها قوانین و مقررات تسهیل‌کننده مشارکت و پشتیبانی درون‌سازمانی متناظر وجود داشته باشد، بلکه منابع کاری مناسب برای ذی‌نفعان ارائه شده توسط مدیران وجود داشته باشد و آموزش کار گروهی باید اولویت همه پرسنل و مدیران باشد. این گروه عوامل پشتیبان از چهار زیرمجموعه شامل "قوانین تسهیل‌کننده مشارکت"، "پشتیبانی درون‌سازمانی متناظر"، "منابع مناسب برای کار" و "یادگیری کار گروهی" تشکیل شده است (آتش زاده شوریده و همکاران، ۲۰۱۹، براردو، فیسچر، همیلتون، ۲۰۲۰).

در این قسمت به صورت خلاصه برخی از نکات مهم در رابطه با اجرا و پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در مؤسسات آموزشی و پژوهشی بیان شد. حکمرانی مشارکتی اگرچه از نظر علمی و تئوریک نظریه‌ای بدیع و تازه است ولی مؤسسات آموزشی و پژوهشی به‌عنوان یکی از نهادهای تخصصی، شیوه اداره‌شان بایستی مبتنی بر حکمرانی مشارکتی باشد. به‌عبارت‌دیگر رویکرد بوروکراتیک و دستوری در اداره نهادهای تخصصی همچون مؤسسات آموزشی و پژوهشی مناسب نیست. در رویکرد حکمرانی مشارکتی بایستی به اقتضائات و الزامات اجرایی همچون شناسایی ذی‌نفعان داخلی و خارجی و طراحی اکوسیستم مشارکتی بین بازیگران مختلف (مجموعه‌ای از افراد، اقدامات، ارزش‌ها و فناوری‌ها)، ظرفیت‌سازی برای تحقق حکمرانی مشارکتی از طریق توانمندسازی و آموزش، تدوین و طراحی ابزارها و سازوکارهای تأثیرگذاری و بازخوردگیری از محیط، طراحی سازوکارهای تفویض اختیار و مسئولیت و پاسخگویی، قانونی کردن و مشروع ساختن فرایند مشارکت در سازمان، طراحی ساختارهای مشارکتی و تعاملی و... توجه ویژه کرد تا در عمل

---

1 Administrators  
2 Part-time faculty  
3 Staff  
4 Students  
5 Bejou & Bejou  
6 Williamson



مراحل اجرا و تحقق حکمرانی مشارکتی در مؤسسات آموزش عالی | توکلی و همکاران | ۱۱۱

نیز پیاده‌سازی و اجرای حکمرانی مشارکتی در مؤسسات آموزشی و پژوهشی توأم با موفقیت و کارآمدی باشد.

### پیشینه پژوهش

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

جدول ۲. پیشینه تجربی پژوهش

عنوان مقاله	نویسندگان - روش	خلاصه موضوع و یافته‌های پژوهشی
بررسی سیر تحول نظریات حکمرانی در نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها جهت ارتقاء بهره‌وری	کریمی، میر سپاسی، نجف بیگی (۱۳۹۷) - بررسی مطالعات	حکمرانی یکپارچه و جامع دانشگاهی شامل حداقل سه مؤلفه کلیدی حکمرانی آکادمیک، حکمرانی کسب‌وکار یا مالی و حکمرانی اداری و سازمانی است و چنانچه به هر سه مؤلفه توجه لازم مبذول گردد، حکمرانی مطلوب یکپارچه و جامعه دانشگاهی ایجاد خواهد شد.
حکمرانی دانشگاه‌های تراز جهانی؛ ضرورت یا نیاز	قورچیان و احمدی رضایی (۱۳۹۳) - توصیفی - کتابخانه‌ای	ویژگی‌های دانشگاه‌های تراز جهانی حاکم بودن فرهنگ ممتازی است. به نظر می‌آید که نهادینه شدن فرهنگ در یک سازمان کار یک روز یک ماه و یا یکسان نیست و این دانشگاه‌ها در طی سال‌ها کار و تلاش به برتری رسیدند.
تحقیق و چشم‌انداز نظریه حاکمیت مشارکتی	خیابوکون سن (۲۰۱۷) - کمی	در روند حاکمیت مشارکتی آموزش عالی، تجربه و سرعت بخشیدن به فرایندها و ایجاد اعتماد به نفس و مشارکت طرفین از الزامات است.

ادامه جدول ۲.

عنوان مقاله	نویسندگان - روش	خلاصه موضوع و یافته‌های پژوهشی
مشروعیت بخشیدن به حکومت مشترک در بخش آموزش عالی چین	تنگ تنگ <sup>۱</sup> و همکاران، (۲۰۲۲) - کمی	دانشگاه‌های چین، بیش از هر زمان دیگری، شیوه‌های حکمرانی مشترک را در پیش گرفته‌اند. باین‌حال، میزان مشارکت، یا اشتراک، در اجرای سیاست به‌طورکلی، در مقایسه با حالت ایده آلی که در گفتمان‌ها تصریح شده است، باید بیشتر بهبود یابد.
درک همکاری: واردکردن حالت حاکمیت مشارکتی	اسکات داگلاس و همکاران، <sup>۲</sup> (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 بالابه‌پایین، بیشتر در رویکردهای افقی تمرکز کرده‌اند.
یکپارچه‌سازی حکمرانی مشارکتی برای خورشیدی	امیلی پرهودا، ریشل وینکلر و چلسی شلی <sup>۳</sup> (۲۰۱۹) - کمی	الزامات پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی: (۱) ویژگی‌های فردی دانشجو، (۲) ویژگی‌های فردی کارکنان، (۳) سازمان نمایندگان دانشجویان و (۴) فرهنگ و سیاست در مورد مشارکت
حاکمیت آموزش عالی و مشارکت دموکراتیک: دانشگاه و فرهنگ دموکراتیک	برگان <sup>۴</sup> (۲۰۱۱)	مشارکت دانشجویان در مدیریت آموزش عالی در اکثر کشورها کم است. از این‌رو شناسایی عوامل ایجادکننده این مشارکت مانند: اعتماد، آگاه‌سازی، بهبود روندها و سعی در نگهداری آن ضروری است.
ارزیابی حکمرانی مشارکتی در دانشگاه‌های دولتی کنیا	آسه اموندی ادنا آلوج <sup>۵</sup> (۲۰۱۸) - کمی	جهت تحقق حکمرانی مشارکتی در مؤسسات آموزش عالی، تعیین نقش بازیگران و ابعاد ذیل هریک از آنها ضروری است.

1 Tengteng

2 Scott Douglas et al

3 Emily Prehoda , Richelle Winkler and Chelsea Schelly

4 Bergan

5 Asema Amondi Edna Aluoch

عنوان مقاله	نویسندگان - روش	خلاصه موضوع و یافته‌های پژوهشی
دیدگاه دانشجویان در رابطه با مشارکت آنها در اداره دانشگاه	ماریا <sup>۱</sup> (۲۰۰۵) - کمی	مشارکت محدود درک شده منجر به احساس ناامیدی و نارضایتی در بین دانشجویان شد، اکثریت پاسخ‌دهندگان خواستار سطح بالاتری از مشارکت برای هر سه موقعیت تصمیم‌گیری در نظر گرفته شده در مطالعه بودند.
حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی	کریس انسل <sup>۲</sup> (۲۰۰۸) - کمی	سه‌راه برای ایجاد حکمرانی مشارکتی موفق شامل: رهبری سیستماتیک، اجماع عمومی یا نخبگان و محدوده قدرت.
دموکراسی، حکمرانی مشارکتی و دانشگاه	هینی <sup>۳</sup> (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.

در رابطه با موضوع پژوهش حاضر، مقالات و پژوهش‌های اندکی به‌خصوص در سطح داخلی انجام شده است و عموم مقالات در خصوص دیگر مدل‌های حکمرانی است. پژوهش‌های انجام شده تا به امروز در زمینه حکمرانی در آموزش عالی، اغلب بر مباحث نظری مرتبط با مفهوم کلی حکمرانی و آموزش عالی و تعاریف آن و بررسی پیامدهای این حکمرانی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی است و یا به بررسی مدل‌های دیگر حکمرانی آموزش عالی (مانند حکمرانی خوب) متمرکز بوده و تلاش داشته تا چالش‌ها، عوامل زمینه‌ساز و پیامدهای آن را مورد بررسی قرار دهد. با توجه به بررسی انجام شده، تحقیقات کمی در پژوهش‌های خارجی مرتبط با انواع مدل‌های حکمرانی مانند حکمرانی خوب و حکمرانی دیجیتال و تأثیرات آن بر نظام آموزشی و دانشگاه‌ها انجام شده است که ضرورت اجرای حکمرانی مشارکتی را در نظام آموزش عالی تا حدودی روشن می‌سازد، به‌عنوان مثال اثرات حکمرانی الکترونیک و پرتال‌ها در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی مورد بررسی قرار

1 Maria

2 Chris Ansell

3 Heaney

گرفته و یا بررسی ابعاد و تأثیرات حکمرانی خوب در محیط‌های آموزشی. اما خلأ پژوهشی نبود تحقیقی در زمینه حکمرانی مشارکتی و شناسایی مؤلفه‌های راهکارهایی جهت اجرای موفق این نوع حکمرانی و تأثیر آن بر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی است. شناخت راهکارهایی متناسب با اجرا این نوع از حکمرانی در مراکز آموزشی ایران، جهت افزایش بهره‌وری مؤسسات آموزشی و دانشگاه که در هیچ پژوهشی داخلی به آن پرداخته نشده است، اهمیت این مطالعه را دوچندان می‌کند. از سویی در اکثر مطالعات از روش‌های کمی استفاده شده و لذا در پژوهش حاضر با استفاده از روش کیفی تجزیه و تحلیل مضمون به بررسی جامع و کشف مؤلفه‌های مراحل اجرای حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی پرداخته شده است.

### روش پژوهش

پژوهش جاری از نوع پژوهش‌های تفسیری، از حیث هدف، کاربردی و از نظر روش تحقیق و نوع داده‌ها، یک پژوهش کیفی و از حیث صبغه پژوهشی جزء پژوهش‌های میدانی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، اساتید و متخصصان حوزه حکمرانی و آموزش عالی هستند. همچنین، روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر از نوع نمونه‌گیری هدفمند است. گاهی ضرورت دارد که اطلاعات را از افراد خاص به دست آوریم، یعنی افرادی که قادرند اطلاعات مطلوبی ارائه دهند؛ زیرا یا آنها تنها کسانی هستند که می‌توانند اطلاعات لازم را بدهند یا افرادی هستند که با معیار خاص مدنظر پژوهشگر تناسب دارند (پوپاپ و ویلیام، ۱۹۹۸). روش جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بوده است. پروتکل مصاحبه شامل سؤالات باز از قبل تعیین شده‌ای است که به مصاحبه‌گر اجازه سنجش و شفاف‌سازی مباحث در طی مصاحبه را داد. مصاحبه‌ها به‌عنوان ابزار گردآوری داده با طرح پرسش‌هایی بازبین ۷۰ تا ۹۰ دقیقه انجام شد؛ گاه مصاحبه‌ها به‌منظور به‌اشتراک‌گذاری یافته‌های مقدماتی، تکمیل، اصلاح و جرح و تعدیل می‌شدند. در صورت تأیید مشارکت‌کننده، مصاحبه‌ها ضبط می‌شود تا با مرور گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های طرح شده مشارکت‌کنندگان انجام شود. موافقت‌نامه مقدماتی (پروتکل) بر اساس مطالعات مقدماتی، مسئله تحقیق، مصاحبه‌های مقدماتی و بررسی اولیه

ادبیات نظری تحقیق طراحی گردیده است. به منظور نهایی سازی موافقت نامه (پروتکل) مصاحبه در ابتدا بر اساس موافقت نامه مقدماتی اولیه با سه از مشارکت کنندگان مصاحبه مقدماتی صورت گرفت. پس از تحلیل و کد گذاری مصاحبه های صورت گرفته موافقت نامه یا پروتکل اولیه اصلاح و موافقت نامه نهایی برای خبرگان علمی به شرح جدول ۴ تعیین گردید. این پروتکل شامل چهار پرسش اصلی بود که به اقتضای پاسخ های مشارکت کنندگان و گاهی تجارب خاصی که بر اساس آن، فرد مذکور انتخاب شده بود سوالات دیگر نیز ذیل آنها طرح گردید. تمامی مصاحبه های مذکور با استفاده از دستگاه دیجیتال ضبط و ثبت شده و پس از مکتوب شدن آنها توسط پژوهشگر به مصاحبه شونده جهت تأیید عودت داده شد.

جدول ۳. موافقت نامه (پروتکل) مصاحبه با خبرگان علمی و اساتید

سوالات پروتکل
کمی از خودتان و میزان آشنایی با حوزه حکمرانی مشارکتی یا تجربه و تخصصتان در این حوزه بفرمایید
چرا به موضوع حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی می پردازید؟
چه راهبردهای در مورد تحقق و اجرای حکمرانی مشارکتی در مؤسسات آموزش عالی وجود دارد؟
عملکرد فعلی سیستم مؤسسات آموزش عالی چگونه است؟ و کارکرد این مؤسسات را بعد از تحقق حکمرانی مشارکتی چگونه می بینید؟

در پژوهش حاضر برای اعتبارسنجی یافته ها از چهار معیار گوبا و لینکلن<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) شامل اعتبارپذیری<sup>۲</sup>، تعمیم پذیری<sup>۳</sup>، اطمینان پذیری<sup>۴</sup>، تأییدپذیری<sup>۵</sup>، استفاده شده است (کرسول و میلر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰ به نقل از لینکلن و گوبا<sup>۷</sup>، ۱۹۸۵). برای ارزیابی اعتبارپذیری نیز، از روش بازخور اعضا<sup>۸</sup> استفاده شده است، به گونه ای که نتایج و یافته های پژوهش در اختیار مشارکت کنندگان قرار گرفت و آنها صحت یافته ها و تفسیرها را تأیید کردند. برای ارزیابی تعمیم پذیری، پژوهشگران به شرح فرایند پژوهش از نمونه گیری تا تفسیر یافته ها پرداخته و

- 1 Guba & Lincoln
- 2 Credibility
- 3 Transferability
- 4 Dependability
- 5 Confirmability
- 6 Creswell & Miller
- 7 Lincoln & Guba
- 8 Member checking

نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها را به‌عنوان مصادیقی ارائه کردند، به‌نحوی که خواننده بتواند انتقال‌پذیری آن را ارزیابی کند. همچنین برای بررسی اطمینان‌پذیری از نتایج، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها تحت نظارت چند تن از اساتید حوزه مدیریت انجام گرفت و در نهایت برای ارزیابی تأییدپذیری نتایج، یافته‌های پژوهش در اختیار اساتید مذکور قرار داده شد و توسط ایشان به تأیید رسید. به‌منظور تعیین مؤلفه‌های مراحل اجرا و تحقق حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی، از روش تحلیل تم برای تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده استفاده شده است (براون و کلارک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). پس از انجام ۱۴ مصاحبه، پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که کدها به حد اشباع نظری رسیده‌اند.

برای سنجش پایایی مصاحبه‌ها از روش پایایی بازآزمایی و روش توافق درون موضوعی استفاده شده است. برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته چهار مصاحبه انتخاب شده است و هر کدام از آنها دوباره در یک فاصله زمانی ۲۰ روزه کدگذاری شدند تعداد کل کدها در فاصله زمانی ۲۰ روزه برابر ۱۹۸، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۷۸ و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۳۶ است بنابراین پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این تحقیق برابر ۷۷ است که باتوجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ است، می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است. همچنین برای محاسبه پایایی مصاحبه به روش توافق درون موضوعی، از یک دانشجوی مقطع دکتری درخواست شد که سه مصاحبه را کدگذاری کند. پایایی مصاحبه‌ها به روش توافق درون موضوعی در این تحقیق برابر با ۸۳ درصد بود و باتوجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری تأیید می‌شود و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه‌ها مطلوب است.

#### یافته‌ها

به‌منظور دسته‌بندی و کدگذاری، پس از تهیه مستندات حاصل شده از طریق مصاحبه، برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها، از روش تحلیل مضمون استفاده شد (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

- ۱- در پژوهش کنونی، محقق قبل از اینکه کدگذاری داده‌ها را شروع کند یک‌بار کل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها را خوانده است. در واقع از آغاز همین مرحله، یادداشت‌برداری و علامت‌گذاری معانی که در مراحل بعدی به آنها نیاز پیدا خواهد شد شروع شده است.
- ۲- کدگذاری به صورت دستی انجام گرفت. داده‌ها به وسیله نوشتن یادداشت بر روی متنی که تحلیل می‌شود و با استفاده از رنگی کردن قسمت‌ها انجام شد. سپس همه خلاصه داده‌ها کدگذاری شده و در قالب هر کد مرتب شده‌اند. در این مرحله، ۲۲۳ کد اولیه از مصاحبه‌ها استخراج شد.
- ۳- پس از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها، دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های اولیه انجام شد. در این مرحله، ۶۷ مفهوم اصلی از کدها استخراج شد.
- ۴- شکل‌گیری تم‌های فرعی: محققین با بازبینی و تصفیه تم‌ها در این مرحله به استخراج ۱۶ تم فرعی از مفاهیم به دست آمده رسیدند.
- ۵- در این مرحله، محققین با رفت و برگشت بین تم‌های فرعی به ۴ تم اصلی دست یافتند که در زمینه مورد نظر تحقیق قابل تبیین می‌باشد. ۶- این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است.

جدول ۴. نمونه‌ای از متن مصاحبه و نحوه استخراج

کد مصاحبه	متن مصاحبه	مفاهیم اولیه یا کدهای باز
۲م	<p>یکی از مهم‌ترین مواردی که در تحقق حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی بایستی مدنظر قرار بگیرد، <u>اعتمادسازی به منظور افزایش آگاهی</u> در بین ذی‌نفعان و بازیگران مختلف است، برای این منظور برخی اقدامات لازم که از جانب مدیران و رهبران مؤسسه‌ها برای ایجاد رابطه اعتماد میان ذی‌نفعان می‌تواند صورت بگیرد به شرح زیر است:</p> <p>۱- <u>رویارویی و مواجهه با شرایط واقعی سازمان و ارزیابی محیط و شرایط آن برای بهبود مشارکتی شدن؛</u></p> <p>۲- <u>حفظ تعاملات سالم، اخلاقی و روابط شخصی خوب؛</u></p> <p>۳- <u>استقبال از ماهیت تحول‌پذیر و حکمرانی مشارکتی و تاکید مستمر بر رسالت و چشم‌انداز؛</u></p> <p>۴- <u>بازسازی مجدد ساختار بر اساس حکمرانی مشارکتی.</u></p>	<p>اعتماد تعاملات سالم و اخلاقی روابط مناسب افزایش آگاهی ذی‌نفعان جهت استقبال از روند مشارکتی کمک به بازسازی ساختارها</p>

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، ابتدا متن مصاحبه‌ها مطالعه گردید و سپس مفاهیمی که مرتبط با موضوع پژوهش بودند، زیر آن‌ها خط کشیده شد و در قسمت مفاهیم اولیه یا کدهای بازنوشته شد. بعد از این مرحله کدهای باز به لحاظ مفهومی که نزدیک به هم بودند در یک دسته قرار گرفتند و بر اساس مفاهیمی که داشتند، نام‌گذاری شدند و با عنوان مقوله فرعی مشخص شدند. در نهایت مقوله‌های فرعی به لحاظ مفهومی و معنایی در یک بسته بزرگ‌تر نام‌گذاری شدند و مقوله اصلی را تشکیل دادند. به دلیل حجم بالای داده‌ها، از ارائه همه داده‌ها خودداری کرده و فقط نحوه استخراج دو مورد از مضامین فرعی در قالب جدول ۵ به همراه سایر اطلاعات ارائه می‌شود.

جدول ۵. نمونه‌ای از فرایند استخراج مضامین اصلی

مضامین فرعی	کدهای نهایی و نقل قول‌های مرتبط با آن
آگاهی بخشی	<p>افزایش اطلاعات در خصوص مفاد حکمرانی مشارکتی شرکت‌کنندگان در حکمرانی مشارکتی قبل از تصمیم‌گیری مؤثر به دسترسی به اطلاعات نیاز دارند.</p> <p>حکمرانی مشارکتی ساختاری برای حمایت از بهبود کیفیت محیط یادگیری آکادمیک تقویت می‌کند</p> <p>حاکمیت علمی به‌جای تصدی‌گری</p>
	<p>اعتماد حاصل از آگاهی در میان ذی‌نفعان</p> <p>نیاز به آگاهی و اعتماد متقابل بین همه بخش‌های دانشگاه برای حل مسائل دانشگاه توجه به شاخص‌های حکمرانی (پاسخگویی، قانون‌مداری، شفافیت و غیره) در سیاست‌گذاری پرورش حکمرانان آموزش عالی</p> <p>توجه به استقلال دانشگاهی</p>
بهبود	<p>اقدام جهت بهبود سیستم آموزش عالی</p> <p>دانشگاه‌ها برای بهبود کیفیت مدیریت و روابط بین دانشجویان و دانشگاه، به طور فعالانه به ارزیابی و بهبود روابط دانشجو، اساتید و ... بپردازند</p> <p>اصلاح قوانین بالادستی</p> <p>تمرکززدایی</p> <p>مهندسی مجدد ساختارها و فرایندها</p>
	<p>مفاد بهبود حاصل از حکمرانی مشارکتی در مؤسسات آموزش عالی</p> <p>بهبود کیفیت خدمات ارائه شده و زندگی کاری در محیط یادگیری آکادمیک</p> <p>حکمرانی مشارکتی منجر به بهبود روحیه و رابطه بهتر بین معتمدین می‌شود و ارتباطات را بهبود می‌بخشد</p> <p>واکنش به روند تغییرات و تحولات بین‌المللی</p>



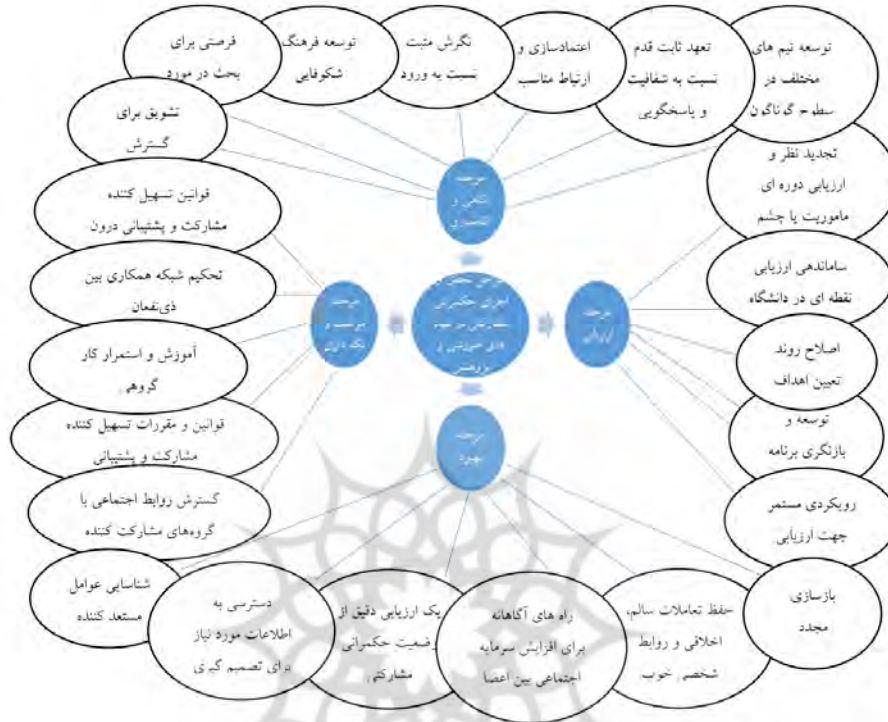
در نهایت پس از رفت و برگشت‌های متعدد ۴ مضمون اصلی به صورت جدول زیر شناسایی شد:

جدول ۶. مضمون‌های اصلی و مضمون‌های فرعی شکل‌دهنده آن‌ها

مضمون‌های اصلی	مضمون‌های فرعی
آگاهی و آگاه‌سازی	توسعه فرهنگ شکوفایی فردمحور تعهد ثابت‌قدم نسبت به شفافیت و پاسخگویی فرصتی برای بحث در مورد دیدگاه‌ها اعتمادسازی و ارتباط مناسب تشویق برای گسترش رویکرد مشارکتی توسعه تیم‌های مختلف در سطوح گوناگون نگرش مثبت نسبت به ورود در روند مشارکت
ارزیابی	تجدیدنظر و ارزیابی دوره‌ای مأموریت یا چشم‌انداز استراتژیک ساماندهی ارزیابی نقطه‌ای در دانشگاه‌ها اصلاح روند تعیین اهداف توسعه و بازنگری برنامه‌ها رویکردی مستمر جهت ارزیابی
بهبود	حفظ تعاملات سالم، اخلاقی و روابط شخصی خوب اولین قدم برای بهبود: یک ارزیابی دقیق از وضعیت حکمرانی مشارکتی راه‌های آگاهانه برای افزایش سرمایه اجتماعی بین اعضا شناسایی عوامل مستعدکننده بازسازی مجدد ساختار دسترسی به اطلاعات موردنیاز برای تصمیم‌گیری
مراقبت و نگهداری	تعمیق اصول و فرهنگ حکمرانی تسهیم شده قوانین و مقررات تسهیل‌کننده مشارکت و پشتیبانی درون‌سازمانی آموزش و استمرار کار گروهی تحکیم شبکه همکاری بین ذی‌نفعان گسترش روابط اجتماعی با گروه‌های مشارکت‌کننده

پیرو مرحله ۶ و تهیه گزارش، شبکه مضامین حاصل از پژوهش به صورت زیر ارائه شد:

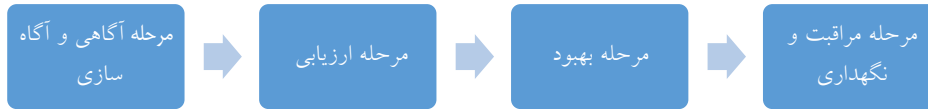
نمودار ۱. شبکه مضامین مراحل اجرا و تحقق حکمرانی مشارکتی در مؤسسات آموزش عالی



مدل نهایی پژوهش

پس از تحلیل مفاهیم کل مصاحبه‌ها، این مفاهیم در قالب چهار مقوله (مفاهیم انتزاعی‌تر) دسته‌بندی شدند. این مقوله‌ها شامل آگاهی و آگاه‌سازی - ارزیابی - بهبود - مراقبت و نگهداری است. در این پژوهش با بررسی یافته‌ها مشخص شد که مقوله‌های فرعی از مطالعه دهم به بعد تغییری جزئی داشته‌اند؛ ضمن اینکه پس از مطالعه دوازدهم، مقوله فرعی تغییری نیافت و از نظر پژوهشگر با ادامه مصاحبه‌ها، مقوله‌های اصلی، به‌خوبی به غنای لازم رسید. با توجه به غنی شدن مقوله‌های فرعی و اشباع مقوله‌های اصلی، می‌توان گفت که چارچوب مفهومی پژوهش به کفایت نظری رسیده است؛ بنابراین می‌توان مراحل اجرا و تحقق حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی را ارائه کرد:

شکل ۱. مراحل اجرا و تحقق حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی



باتوجه به مصاحبه‌های صورت گرفته و نمونه فرایند استخراج مضامین اصلی (جدول ۵)، و مضامین اصلی و فرعی (جدول ۶)، در ادامه به تشریح هریک از مراحل و توضیحات مربوط به هر یک می‌پردازیم.

### مقوله اول: مرحله آگاهی و آگاه‌سازی (مدیران و اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان را به طور فعال درگیر کنید)

اولین قدم در فرایند اجرا، شروع بحث در مورد چگونگی ادراک مشتریان مختلف از حکمرانی مشارکتی و چگونگی دیدن نقش خود در این مدل است. مرحله آگاه‌سازی، ترجیحاً جلسه‌ای که در آن مراحل و گفتگوها نوشته شده است، هرگونه اختلاف در نحوه مشاهده هیئت‌مدیره، اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان یا نمایندگان آن‌ها را بر اساس حکمرانی مشارکتی نشان می‌دهد. در ادامه توسعه مجموعه اصول مشترک و تفکیک مسئولیت‌هایی که در مورد عملکرد همه اعضای انتخاب‌کننده اعمال می‌شود، مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس همه طرفین باید مسئولیت متقابل خود را در قبال اطمینان از پیشرفت دانشگاه درک کنند. دانشکده مسئولیت سیاست‌های آکادمیک را بر عهده دارد زیرا از تجربه بالاتری در این زمینه برخوردار است. از طرف دیگر، این هیئت مسئول نظارت بر ارائه آموزش با کیفیت است. توجه: شما می‌توانید در صورت عدم اختلاف نظر در توزیع نقش‌ها و مسئولیت‌ها، یک دستورالعمل تهیه کنید که از آن استفاده شود تا روش حل این نوع اختلافات روشن باشد. ویژگی‌ها و اقدامات لازم برای اجرای این مرحله به شرح زیر است: ۱- مدیران دانشگاهی و هیئت‌رئیس باید تلاش کنند کل دانشکده را درگیر کنند و همه اعضا درگیر باشند. ۲- کلیه ذی‌نفعان در فرایند تصمیم‌گیری باید تجدیدنظر شوند تا به طور فعال در حال جابه‌جایی و نظردهی باشند. ۳- مدیران و هیئت‌مدیره ما باید چشم‌انداز و رسالت مشخصی داشته باشند. ۴- ذی‌نفعان (شامل موارد بالا) باید در خصوص اهداف خود آگاه و روشن باشند.

نگرش مثبت نسبت به ورود دانشجویان در تمام سطوح سازمانی لازم است. اگر اعضای هیئت‌مدیره درک درستی از مزایای (اعم از فردی و سازمانی) مرتبط با افزایش مشارکت دانشجویان نداشته باشند، احتمالاً در برابر اقدامات باهدف فراهم آوردن فرصت‌های مشارکت اضافی به دانشجویان مقاومت خواهند کرد. حتی اگر دانشجویان در کمیته‌ها در بسیاری از سطوح شرکت می‌کنند، حضور آنها غالباً به‌عنوان یک تشریفات برای تأمین شرایط قانونی تلقی می‌شود. یکی از راه‌های افزایش اثربخشی مشارکت دانشجویان در کمیته‌های دانشگاه، اختصاص وقت بیشتر به نمایندگان دانشجویان برای ارائه پرونده در جلسات است. در حال حاضر، معمول است که دانشجویان از طریق مداخلات مختصر که به‌ندرت به‌صورت اختلاف‌نظر شدید با دیدگاه‌های رایج، در بحث‌ها مشارکت می‌کنند. در مقابل، نمایندگان دانشجویان باید برای تهیه و ارائه تجزیه و تحلیل موقعیت‌های مهم تشویق شوند که باید راه‌حل‌های جایگزین همراه با نقاط قوت و ضعف عمده آنها را ارائه دهند. به این ترتیب، آنها می‌توانند در کمیته‌ها از پیچیدگی‌های مرتبط با تصمیم‌گیری در سطوح بالا داشته و منافع خود را در چارچوب مأموریت و سیاست گسترده‌تر نهاد خود ببینند. آگاه‌سازی ذی‌نفعان و افزایش اطلاعات اعضای هیئت حاکمه در مورد مفاد و مزایای مشارکت اساتید و مدیران دانشگاهی و به‌خصوص دانشجویان اولین گام در جهت پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در مؤسسات آموزش عالی است. در نهایت اثربخشی سازوکارهای طراحی شده برای تسهیل مشارکت دانشجویان، اعضای هیئت علمی و مدیران در حکمرانی باید از طریق ممیزی سازمانی ارزیابی شود.

### مقوله دوم: مرحله ارزیابی (به‌صورت دوره‌ای وضعیت حکمرانی مشارکتی را ارزیابی کرده و توسعه دهید)

در مرحله بعد، رأی دهندگان باید چارچوبی برای ارزیابی وضعیت فعلی حکمرانی مشارکتی ایجاد کنند. یک برنامه عملیاتی برای بهبود حکمرانی مشارکتی در اکثر نهادها کاملاً کامل نیست، زیرا کاری دشوار، نامرتب و نادقیق است. قدم بعدی برای بهبود این است که یک ارزیابی دقیق از وضعیت حکمرانی مشارکتی که می‌تواند در موارد مختلف انجام شود، لحاظ گردد. این ارزیابی منظم، هرگونه خلأ در اجرا را که باید برطرف شود، آشکار خواهد کرد. ارزیابی می‌تواند از طریق نظرسنجی یا بحث منظم انجام شود. به‌دست آوردن ارزیابی صادقانه

از همه انتخاب شدگان بسیار مهم است. سپس ارزیابی‌ها به شما درک بهتری از نحوه مشاهده هیئت‌مدیره، اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان برای حکمرانی مشارکتی می‌دهند. نمونه سؤالات برای ارزیابی وضعیت عبارت‌اند از: ۱- میزان شفافیت بین رأی دهندگان چقدر است، یعنی اینکه آیا همه گروه‌ها احساس می‌کنند هیچ‌کس از ارائه اطلاعات خودداری نمی‌کند؟ همچنین، آیا همه افراد دارای اطلاعاتی هستند که برای تصمیم‌گیری مهم هستند؟ ۲- توزیع نقش‌ها و مسئولیت‌ها چگونه است؟ ۳- آیا مراحل تصمیم‌گیری و همچنین مراحل لازم (مشاوره و تأیید) برای همه روشن است؟ ۴- آیا برای اهداف استراتژیک مؤسسه آموزش عالی همسویی وجود دارد؟

توجه: در نظر داشته باشید که یک سؤال آزاد برای ارائه پیشنهاداتی در مورد چگونگی بهبود حکمرانی مشارکتی در مؤسسه ارائه دهید.

### مقوله سوم: مرحله بهبود

با یک ارزیابی دقیق از حکمرانی مشارکتی، بهبود زمینه‌هایی را که کاستی‌ها را نشان می‌دهد، شروع کنید. برای انجام این کار، از برنامه‌های ارتباطی قوی استفاده کنید تا جریان اطلاعاتی ساده‌ای فراهم شود. جریان اطلاعات برای تجهیز هیئت‌مدیره، اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان به دانش و بینش لازم برای تصمیم‌گیری آگاهانه ضروری است. در مدل حکمرانی مشارکتی، همه عملکرد همه اعضا به توزیع یکنواخت و به موقع اطلاعات بستگی دارد. به‌عنوان مثال، دانشکده باید مرتباً در مورد ارزش برنامه دانشگاهی به هیئت‌مدیره گزارش دهد. اعضای هیئت‌مدیره برای انجام مؤثر مسئولیت‌های نظارتی خود به این اطلاعات نیاز دارند. به همین ترتیب، هیئت‌مدیره باید اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان یا نمایندگان آن‌ها را برای شرکت در فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک دعوت کند. به‌عنوان مثال، اجازه دهید اعضای هیئت‌علمی و نمایندگان دانشجویان در جلسات هیئت‌مدیره یا جلسات کمیته هیئت‌مدیره شرکت کنند. قبل از هر تصمیمی باید مشاوره‌های عمیق و همه‌جانبه‌ای انجام شود که همه اعضا در آن دخیل باشند و تخصص آن‌ها را به کار گرفته شود. علاوه بر این، برای کارکرد مدل، بسیار مهم است که دانشکده توانایی تصمیم‌گیری به موقع را داشته باشد.

### مقاله چهارم: مرحله مراقبت و نگهداری

در آخرین گام، اعضای سازنده در مؤسسات آموزش عالی باید روش‌های اشتراک اطلاعات را برای حکمرانی مشارکتی اثبات شده در آینده تقویت کنند. این مهم می‌تواند با ایجاد و گسترش سرمایه اجتماعی از طریق ابتکارات مختلف حاصل شود. به‌عنوان مثال، اعضای هیئت‌مدیره می‌توانند به‌عنوان مدرس مهمان (به‌شرط داشتن تخصص مناسب)، مشارکت در سفرهای میدانی یا حضور در جلسه هیئت‌علمی. عملکردها را تقویت کنند. فرایندها و استراتژی‌های توسعه حکمرانی آموزش عالی برای هر دانشگاه متفاوت خواهد بود. دانشکده نقش اصلی را در تنظیم سیاست‌های دانشگاهی دارد و هیئت‌مدیره باید رهبران دانشکده را مسئول اطمینان از این امر بداند. در موارد اختلاف نظر بین اعضای هیئت‌علمی و نمایندگان دانشجویان و اعضای هیئت‌مدیره درباره تصمیماتی که هر سه مسئولیت دارند (به‌عنوان مثال، تصدی مسئولیت و تعدیل نیرو)، کتاب‌های راهنمای تقسیم نقش و سایر موارد حاکم باید به‌وضوح بیان کنند که اختلافات چگونه است و به شکلی خطاب شده و توسط چه کسی.

### بحث

در طی سال‌ها، در تلاش برای تعریف اهداف آموزش عالی، دیدگاه‌های بسیاری در مورد آنچه که می‌تواند یک هدف مطلوب برای آموزش عالی باشد، مطرح شده است. در غیاب ایده واحد آموزش عالی، اغلب بسیاری از ذی‌نفعان آن (دانشجویان، اساتید، مدیران، خانواده‌ها، کارفرمایان، سیاست‌گذاران و غیره) تصمیم می‌گیرند که در بیانیه مأموریت دانشگاه‌ها متناسب با منافع خود تصمیم بگیرند. دانشگاه‌های معاصر در تأمین خواسته‌ها و انتظارات عموم مردم با دشواری‌هایی روبرو هستند و منجر به بحران در آموزش عالی و پایان‌دادن به وضعیت انحصاری دانشگاه در تولید دانش می‌شود. یکی از مباحث مهم در حوزه حکمرانی مشارکتی، اجرا و تحقق حکمرانی مشارکتی در نهادهای آموزشی و پژوهشی است.

پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در هر بخش و سازمانی بایستی مبتنی بر یک سری اصول و اقتضانات خاص باشد. حکمرانی مشارکتی نیز دارای یک سری اصول است که بایستی این اصول در وهله اول خوب شناخته شود و در ادامه به‌منظور پیاده‌سازی آن در سازمان مدنظر

قرار بگیرد. حکمرانی تسهیم شده به دانشگاه‌ها کمک می‌کند تا ایده‌ها، منافع و تخصص‌های هیئت‌علمی را برای رسیدن به اهداف نهادی و مواجهه با چالش‌های بیرونی به دست بیاورند. بایستی در دانشگاه‌ها به صورت رسمی و غیررسمی از حق تصدی و حکمرانی تسهیم شده حمایت شود این امر بایستی گردش مالی را کاهش دهد، بهره‌وری را افزایش دهد و به مؤسسات کمک کند به تغییرات محیطی پاسخ مناسب ارائه دهند. برای تحقق و شروع اجرای حکمرانی مشارکتی در مؤسسات آموزش عالی با توجه به شرایط فعلی مؤسسات آموزشی و پژوهشی کشور، راه سخت و مشکلی را در پیش‌رو داریم. به دلیل نبود ساختارها و برنامه‌ریزی بلندمدت و زیرساخت‌های سازمانی که همسو با تصمیم‌گیری مشارکتی اکثر اعضا باشد و همچنین نبود فرهنگ مشارکت در این گونه مؤسسات با چالش‌های اجرایی روبه‌رو هستیم که روند اجرای آن را با مشکل روبه‌رو می‌سازد. همان‌طور که از مصاحبه‌های پژوهش و مقوله‌های به دست آمده دریافتیم، جهت اجرای حکمرانی مشارکتی در مؤسسات آموزش عالی ملزم به طی کردن چهار مرحله هستیم، اما هر یک از این مراحل مستلزم مقدمات و زمینه‌هایی برای عملی شدن هستند. در ادامه به بررسی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر موفقیت حکمرانی مشارکتی و همچنین برخی از ابزارهای به کار گرفته شده در آن می‌پردازیم.

### نتیجه‌گیری

در طی روند آگاهی و آگاه‌سازی (مرحله یک)، جنبه‌های فرهنگی و اجتماعی از هر عامل دیگری برای نهادینه ساختن حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی لازم است (کارتر، ۲۰۱۷). به صورتی که اگر اقتضائات و شرایط فرهنگی و نهادی و همچنین سیاسی دولت‌ها در نظر گرفته نشود، تحقق حکمرانی مشارکتی مانند افسانه می‌ماند و زمینه برای تحقق آن فراهم نیست.

دورانی و چادوهاری<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود تأثیر ابعاد نه‌گانه شایستگی‌های فرهنگی را بر تمایل مشارکت اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان بررسی نموده‌اند. این ابعاد نه‌گانه شامل ابراز وجود، جمع‌گرایی نهادی، جمع‌گرایی درون‌گروهی، جهت‌گیری آینده، جهت‌گیری انسانی، جهت‌گیری عملکرد، برابری خواهی جنسیتی، فاصله قدرت و اجتناب از قطعیت است (دورانی و چادوهاری، ۲۰۱۷). ۵ پژوهش‌های پیشین انجام شده، (برگان،

(۲۰۱۱)، آتش زاده شوریده و همکاران (۲۰۱۹)، تنگ تنگ، (۲۰۲۲) و کریس انسل (۲۰۰۵)، بیشتر به ضرورت و اهمیت اجرای حکمرانی مشارکتی در مؤسسات آموزش عالی پرداخته شده و از این بعد به موضوع نگاه نکرده‌اند. اما در بستر پرداختن به این اهمیت به مراحل می‌توان اجرا نمود اشاراتی کرده‌اند که به صورت نظام‌مند نبوده و اغلب از حیث روش مطالعات کتابخانه‌ای یا روش کمی است که از این نظر شناسایی عمیقی از مراحل اجرا صورت نگرفته است.

در همین راستا با توجه به ۴ مرحله‌ای که در قسمت یافته‌های پژوهش آورده شد، (با تاکید بر مرحله یک و سه)، برخی از مهم‌ترین مواردی که بایستی در نظر گرفته شود تا زمینه برای اجرای حکمرانی مشارکتی در مؤسسات آموزشی و پژوهشی فراهم شود به شرح ذیل است:

- ۱- حکمرانی متقابل و مشترک بین مدیران و اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان. ۲-
- برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت به طور مداوم با ارزیابی و مشارکت اعضای ذی‌صلاح دانشگاه صورت می‌گیرد. ۳- حکمرانی شفاف و روراست باشد؛ به این صورت که همه افراد در دانشگاه بدانند که کارها چگونه انجام می‌شود، چه کسی می‌بایست هر کاری را انجام دهد، چرا هر اختیاری به افرادی واگذار شده است و بهترین روش انجام هر کاری چیست. ۴- فرایندها تا حد ممکن ساده بوده و همه گروه‌ها را پوشش می‌دهند. ۵-
- حکمرانی باید در برابر دخالت‌های بیرونی، ضعف در عملکرد و تعارض‌های شخصی مقاوم باشد. ۶- ساختار حکمرانی از یک فرهنگ دانشگاهی حمایت کند که بر پایه رسالت مشترک و مشارکت اعضای دانشگاهی بنا نهاده شده است. در نتیجه افراد شایسته، فداکار و وظیفه‌شناس جذب می‌شوند. ۷- ساختار حکمرانی امکان تخصیص منابع را بر پایه اهمیت تلاش‌های آکادمیک و پیشرفت آموزشی فراهم کند. ۸- حکمرانی منعطف بوده و مطابق با استانداردها رفتار کند، به صورتی که خواهان تعالی در آموزش، بورس تحصیلی، پژوهش و خدمات اجتماعی فعال باشد.

یکی دیگر از عوامل مهم بر موفقیت حکمرانی مشارکتی (طبق مراحل دوم و سوم) نقش آفرینی صحیح و کامل هیئت‌علمی و مدیران و دانشجویان است. مشارکت‌کنندگان در مؤسسه آموزشی بایستی بر اساس تخصص و عملکردشان هر کدام نقش آفرینی به شرح زیر انجام می‌دهند: ۱- هیئت‌مدیره<sup>۱</sup> اقتدار اصلی و نهایی را اعمال می‌کند و ایجاد سیاست‌های



کلانی که منجر به هدایت مؤسسه و عملیات آن می‌شود را بر عهده دارد. ۲- رئیس دانشگاه<sup>۱</sup> مسئولیت رهبری و همچنین تعریف اهداف و روش‌های دستیابی به آن، اداره دانشگاه و فراهم کردن ارتباط میان اجزای جامعه دانشگاهی را بر عهده دارد. نوآوری، نمایندگی در برابر ذی‌نفعان خارجی، اجرای سیاست‌ها و دستورالعمل‌های تعیین شده توسط هیئت‌امنا، نمایندگی از دیدگاه‌های اعضای هیئت‌علمی و نمایندگان دانشجویان در هیئت‌امنا، توزیع و نگهداری از منابع سازمانی از دیگر کارکردهای رئیس دانشگاه است. ۳- اعضای هیئت‌علمی<sup>۲</sup> مسئولیت اصلی در زمینه‌هایی همچون برنامه درسی، موضوعات و روش‌های آموزشی، پژوهش، وضعیت اعضای هیئت‌علمی، وضعیت زندگی دانشجویان مرتبط با روند آموزشی را دارد. وظایف اعضای هیئت‌علمی عبارت‌اند از: طراحی برنامه‌های دانشگاهی، تعیین شرایط لازم برای دریافت مدرک، ارزیابی همکاران، فرایندهای ارتقا و انتصاب، طراحی سیاست‌ها و رویه‌های مربوط به حق‌الزحمه اعضای هیئت‌علمی و ایجاد سازماندهی کمیته سنای اعضای هیئت‌علمی. از مهم‌ترین نکاتی که در حکمرانی مشارکتی با توجه به مرحله دوم و هنگام ارزیابی بایستی مدنظر قرار بگیرد این نکته است که شفافیت و سازوکار پاسخگویی از الزامات مهم برای پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی و مشارکت در تصمیم‌گیری در نظام آموزش عالی است.

یکی از مهم‌ترین الزامات حکمرانی مشارکتی در نهادهای آموزشی، طراحی سازوکار پاسخگویی است. اگر چنانچه حکمرانی مشارکتی 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؛ بنابراین تهیه سازوکار پاسخگویی یکی از الزامات مهم برای اجرا و تحقق حکمرانی مشارکتی در نهادهای دانشگاهی است، نتایج این بخش از تحقیق همسو با پژوهش‌های خیو کون سن (۲۰۱۷)، آتش زاده شوریده و همکاران (۲۰۱۹) و رامیرو براردو، مانوئل فیشر، متیو همیلتون (۲۰۲۰) است.

از ابعاد مهمی که طبق مرحله سوم و هنگام بهبود بایستی در حکمرانی تسهیم شد مدنظر قرار بگیرد، بحث اصلاح قوانین و همچنین طراحی سازوکار پاسخگویی است. اگر چنانچه

---

1 president

2 Faculty

به صورت قانونی، حکمرانی مشارکتی در رویه‌ها، مقررات و دستورالعمل‌ها جاری نشود و تنها به صورت یک هدف مدنظر باشد موفقیت چندانی به دست نمی‌آید و حکمرانی مشارکتی در دانشگاه‌ها نهادینه نمی‌شود. نتایج این بخش از تحقیق همسو با پژوهش‌های امیلی پرهودا، ریشل وینکلر و چلسی شلی (۲۰۱۹)، آرچون فانگک (۲۰۱۵) و آسسه آموندی ادنا آلوج (۲۰۱۸) است.

نکته دیگر این است که بایستی پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری که جزو شاخص‌های حکمرانی خوب هستند در حکمرانی مشارکتی مورد توجه جدی قرار بگیرد. اینکه افراد دارای قدرت تصمیم‌گیری و اختیار شوند ولی مسئولیت‌پذیری و سازوکار پاسخگویی طراحی نشود، آسیب‌زا خواهد بود. طراحی سازوکار پاسخگویی باعث می‌شود که از سیاسی شدن حکمرانی مشارکتی ممانعت به عمل بیاید و اعضای مؤسسات علمی در مواردی که به دنبال ارتقای کارآمدی سیستم هستند وارد مشارکت و نقش‌آفرینی شوند. به صورت خلاصه می‌توان عوامل مؤثر بر اجرای موفقیت‌آمیز حکمرانی مشارکتی را به شرح زیر دانست:

۱- قاطعیت رؤسا و مدیران ارشد سازمان برای نهادینه‌سازی رویکرد مشارکتی  
۲- ملاقات و ارتباط مستمر و پیوسته مدیران سطوح عالی با اعضای هیئت‌علمی، کارمندان، دانشجویان و ...

۳- ساختارسازی و طراحی کمیته‌ها و شوراهای مشورتی و تصمیم‌گیری با عضویت اعضای از تمامی سطوح سازمانی

۴- شفاف‌سازی روند بودجه و تخصیص منابع در سازمان بر اساس مشارکت تمامی سطوح از طریق تشکیل کمیته مشترک

۵- طراحی سازوکارهای پاسخگویی و نظارت برای پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی.

باتوجه به مرحله چهارم، به منظور حفظ و نگهداشت حکمرانی تسهیم شده در نظام‌های آموزش عالی نیز موارد زیر پیشنهاد می‌شود: الف - افزایش ارتباط در سطوح عملیاتی و صفی سازمان. ب - افزایش تعامل و ارتباط میان اساتید هیئت‌علمی و اساتید نیمه‌وقت و پاره‌وقت. ج - بهره‌گیری از ابزارها و سازوکارهای تشویق‌کننده مشارکت و مسئولیت‌پذیری. د - تعامل اعضای هیئت‌امنا با اعضای هیئت‌علمی (دعوت از اساتید برای حضور در جلسه هیئت‌امنا و همچنین دعوت اساتید از اعضای هیئت‌امنا در کلاس‌های درسی و آزمایشگاهی) و نمایندگان دانشجویان. ه - گسترش روابط اجتماعی میان اعضای مختلف نهاد آموزشی

مراحل اجرا و تحقق حکمرانی مشارکتی در مؤسسات آموزش عالی | توکلی و همکاران | ۱۲۹

برگزاری گردهمایی‌ها و جشنواره‌ها و مراسم‌های مشترک، بازدیدهای مشترک و... - طراحی سامانه مدیریت دانش برای مستند کردن تمامی دستورالعمل‌ها و رویه‌ها و فرایندهای موجود برای آشنایی تمامی اعضا با رویه‌ها و مقررات سازمانی.

همسو با مطالعات تنگ تنگ (۲۰۲۲) و کریس انسل (۲۰۰۵)، باتوجه به شرایط حال حاضر مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها در کشور، و مشکلات مالی، فرایندهای جذب دانشجو در مقاطع مختلف، فاصله سطح علمی دانشکده‌های مختلف با یکدیگر، معضلات مربوط به تصمیم‌گیری در خصوص جوانب مختلف زندگی دانشجویان و اساتید، چالش‌های مربوط به آینده کاری و تحصیلی فارغ‌التحصیلان و ... که در نتیجه عدم مشارکت این ذی‌نفعان در فرایندهای تصمیم‌گیری است، ضرورت پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی به‌منظور افزایش کارایی و اثربخشی تصمیمات و در نظر گرفتن همه‌جانبه فرصت‌ها و تهدیدها برای افراد و گروه‌های تأثیرپذیر ذیل این تصمیمات، اهمیت اجرای این سبک از حکمرانی در دانشگاه‌ها و مؤسسات عالی دوچندان شده است. اما باتوجه به ادبیات بیان شده و موارد اشاره شده هنوز گام‌های مهمی جهت اجرای آن، بیان و نقشه راهی برای پیاده‌سازی اش ترسیم نشده است، از این رو این پژوهش باهدف شناسایی مؤلفه‌های تشکل دهنده مراحل حکمرانی مشارکتی در مؤسسات آموزش عالی انجام شد که شروعی بر این فرایند در آینده مؤسسات آموزش عالی باشد. در نهایت پیشنهاد می‌گردد جهت مطالعات آتی به بررسی موردی مراحل ذکر شده و چالش‌های پیاده‌سازی آن پرداخته شود و یا برای هر یک از مقوله‌های اصلی شاخص‌های اجرا شناسایی گردد.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

## ORCID

Hamidreza Nematollahi



<https://orcid.org/0000-0002-6909-9374>

Heidar Ahmadi



<https://orcid.org/0000-0001-7597-7623>

Elahe Asadolahidehkordi



<https://orcid.org/0000-0001-7850-9024>

## منابع

- الوانی، سید مهدی، علیزاده ثانی، محسن. (۱۳۸۶). تحلیلی بر کیفیت حکمرانی خوب در ایران. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۴-۱، ۱۸(۵۳)
- حجاریان، عقیفه، پور عزت، علی اصغر، قلی پور، آرین، حجاریان، مسعود. (۱۳۹۰). بررسی جایگاه عامه مردم در سیستم مهار و موازنه قدرت. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۱۹-۵۳، ۲۱(۶۴)
- داداش کریمی، یحیی، میر سپاسی، ناصر، نجف بیگی، رضا. (۱۳۹۷). بررسی سیر تحول نظریات حکمرانی در نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها جهت ارتقاء بهره‌وری نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱-۲۶، ۱۴(۱)
- فقیهی، ابوالحسن، سالار زهی، حبیب‌الله. (۱۳۸۴). اصلاحات مدیریت شهری در کشورهای اروپایی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۱۳۸-۱۱۳، ۱۲(۴۵)
- قورچیان، نادر قلی، احمدی رضایی، حسین. (۱۳۹۴). حکمرانی دانشگاه‌های تراز جهانی؛ ضرورت یا نیاز. *آینده‌پژوهی مدیریت*، شماره ۱، (پیاپی ۱۰۰)، ۲۳-۳۴
- کاظمیان، غلامرضا، قربانی زاده، وجه الله، رستگار، سید حامد. (۱۳۸۹). عوامل مؤثر بر حق دسترسی شهروندان به اطلاعات در حکومت‌های محلی: مطالعه‌ای در شهر مشهد. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۷۳-۸۸، ۲۰(۶۰)

## References

- 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*
- Alwani, Seyed Mehdi, Alizadeh Thani, Mohsen. (2007). An analysis of the quality of good governance in Iran. *Management Studies (Improvement and Transformation)*, 18 (53), 1-24. [In Persian]
- Anthony, M. K. (2004). Shared governance models: the theory, practice, and evidence. *Online Journal of Issues in Nursing*, 9(1):7
- Asefa, 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.

- 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 İİBF 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
- 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.
- Bergan, S. (2011). Higher education governance and democratic participation: the university and democratic culture. In S. Bergan (Ed.), *Not by bread alone* (pp. 15–32). Strasbourg: Council of Europe.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006), “Using thematic analysis in psychology”, *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No. 2. 77-101.
- Childs, M. (2020). Visual participatory methodology as a prompt for agentic creativity: Revealing views and visions of a teacher learning journey. *Journal of Education*, 80. <https://doi.org/10.17159/2520-9868/i80a06>
- Chris Ansell, A. G. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 18, Issue 4, 543-571.
- Crellin, M. A. (2010). The Future of Shared Governance. *New Directions for Higher Education*, 151, 71-81
- Creswell JW, Miller DL (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *THEORY -4 INTO PRACTICE*, Volume 39, Number 3, 124-130/
- Dadash Karimi, Yahya, Mir Sepasi, Nasser, Najaf Beigi, Reza. (2018). Investigating the evolution of governance theories in the higher education system and universities to improve productivity. *Educational Management Innovations*,14 (1), 1-26. [In Persian]
- Darmawan, M. D., & Dagamac, N. H. A. (2020). The situation of environmental education in senior high school programs in Indonesia: Perspectives from the teachers of Palembang. *Interdisciplinary Journal of Environmental and Science Education. Manuscript* [In press]
- DeBoy, J. (2015). Shared Governance At Lincoln University: An Elusive Quarry. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, 8(4), 235-240.

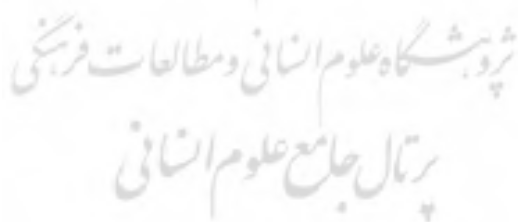
- Douglas, S., Ansell, C., Parker, C. F., Sørensen, E., 'T Hart, P., & Torfing, J. (2020). Understanding Collaboration: Introducing the Collaborative Governance Case Databank. In: Taylor & Francis.
- Douglas, S., Ansell, C., Parker, C. F., Sørensen, E., 'T Hart, P., & Torfing, J. (2020). Understanding Collaboration: Introducing the Collaborative Governance Case Databank. In: Taylor & Francis
- Durrani, S., & Chaudhary, A. (2017). Impact of Faculty's Organizational Cultural Values on their Desire for Participatory Governance in Pakistani Public-Sector Universities. *Journal of Social Sciences & Humanities* (199-224), (1).25
- Faqihi, Abul Hassan, Salar Zehi, Habibullah. (2005). Urban management reforms in European countries. *Management Studies (Improvement and Transformation)*, 12 (45), 113-138, [In Persian]
- Fung, A. (2015). Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future. *Public Administration Review*, 75(4), 513-522
- Ghorchian, Nader Gholi, Ahmadi Rezaei, Hossein. (2015). Governance of world-class universities; Necessity or need. *The Future of Management Research*, No. 1 (100 consecutive), 23-34, [In Persian]
- Gonzalez, M., Gonen, M., M., Hensold, J. O., Hinyard, L. J., King, T., Lindsey, S. C., Magnuson, A., Marron, J., McAneny, B. L., McDonnell, T. M., ... Burris, H. A. (2021). American society of clinical oncology road to recovery report: Learning from the covid-19 experience to improve clinical research and cancer care. *Journal of Clinical Oncology*, 39(2).
- Greszler, R. (2017). Recommendations for Government Reorganization and Lessons from Past Reorganization Efforts. The Heritage Foundation
- Guy-Sheftall, B. (2006). Shared Governance, Junior Faculty, and HBCUs. *Academe*, 92, 6, 30-34
- Hajjarian, Afifa, Pourezat, Ali Asghar, Gholipour, Arian, Hajjarian, Massoud. (2011). Investigating the public position of the people in the system of restraint and balance of power. *Management Studies (Improvement and Transformation)*, 21 (64), 19-53. [In Persian]
- 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*, (128), 69-79.
- Howlett, M. A., McWilliams, M. A., Rademacher, K., O'Neill, J. C., Maitland, T. L., Abels, K., Demetriou, C., & Panter, A. T. (2021).

- Investigating the Effects of Academic Coaching on College Students' Metacognition. *Innovative Higher Education*, 46(2).
- Kater, S. T. (2017). Community college faculty conceptualizations of shared governance: Shared understandings of sociopolitical reality. *Community College Review*, 45(3), 234-257
- Kazemian, Gholamreza, Ghorbanizadeh, Vaja Allah, Rastegar, Seyed Hamed. (2010). Factors Affecting Citizens' Right to Access Information in Local Governments: A Study in Mashhad. *Management Studies (Improvement and Transformation)*, 20 (60), 73-88, [In Persian]
- Kemp, E. Palmer, P. Strelan , (2019)\_A taxonomy of factors affecting attitudes towards educational technologies for use with technology acceptance models ,*British Journal Education Technology*, 50, pp. 239-241
- Koebele, E. A. (2019). Integrating collaborative governance theory with the Advocacy Coalition Framework. *Journal of Public Policy*, 39(1), 35-64.
- Koh, J. H. L., & Kan, R. Y. P. (2021). Students' use of learning management systems and desired e-learning experiences: are they ready for next-generation digital learning environments? *Higher Education Research and Development*, 40(5).
- Kumar, Betchoo Nirmal (2016). *Public Sector Management; A Millennial Insight*, at: bookboon.com.
- Lincoln, Y. S, and Guba, E. G (1985): *Naturalism inquiry*, Sage, Newbury Park.
- LOMAX, A. (2009). *REORGANIZING THE FEDERAL GOVERNMENT*. National academy of public administration
- 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*, (2).6
- McGuire, F. (2019). The Past, the Present, and the Future of Shared Governance. *School: a Journal of Leisure Studies and Recreation Education*, 34, 2, 132-137
- 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 pp63 - 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>
- Overmyer, K. A., Shishkova, E., Miller, I. J., Balnis, J., Bernstein, M. N., Peters-Clarke, T. M., Meyer, J. G., Quan, Q., Muehlbauer, L. K., Trujillo, E. A., He, Y., Chopra, A., Chieng, H. C., Tiwari, A., Judson, M. A., Paulson, B., Bradman, D. R., Zhu, Y., Serrano, L. R., ... Jaitovich, A. (2021). Large-Scale Multi-omic Analysis of COVID-19 Severity. *Cell Systems*, 12(1).
- Popay, J, Rogers, A. & Williams, G. (1998). Rationale and standards for the systematic review of qualitative literature in health services research. *Qualitative Health Research*, 8, 341-351
- 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 .
- 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
- 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. Sarkar Dilip Kumar (2006). Ensuring participatory governance in the University Examination and evaluation System. *Bashkortostan Pedagogical Journal*, 24.3. Pp82-91. Shetu, S. F.,
- Soegoto, E. S., & Rinaldy, M. F. (2020). Smart Campus with A Learning Management System. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 879(1)
- 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.oi.org/10.24059/olj.v19i4.570>.
- Walle, S, & Groeneveld, S. (2016). Theory and practice of public sector reform. New York: Routledge
- Wei ,Yan, C., Gong, B., Y., & Gao, Y. (2021). Deep Multi-View Enhancement Hashing for Image Retrieval. *IEEE Transactions on Pattern Analysis and Machine Intelligence*, 43(4)
- Williams , Dewald, H. A., Lambrecht, J., Kirsch, R. F., Tyler, D. J (2021). Stable, simultaneous, and proportional ۶-DoF prosthetic hand control via synergy-inspired linear interpolation: a case series. *Journal of NeuroEngineering and Rehabilitation*, 18(1)
- Winchester, Richard C, Professor Emeritus & 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
- zheng, B., & Zhang, Y. (2020). Self-regulated learning: The effect on medical student learning outcomes in a flipped classroom environment. *BMC Medical Education*.(1)



**استناد به این مقاله:** احمدی، حیدر، نعمت الهی، حمیدرضا، اسدالهی دهکردی، الهه. (۱۴۰۱). مراحل اجرا و تحقق حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۳۱(۱۰۵)، ۱۰۳-۱۳۵. doi: 10.22054/jmsd.2022.65492.4075



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.