دستاوردها و کارکردهای رویکرد مدیریت مشارکتی در نظام آموزش عالی

مهدی عبدالحمید*[1]

حمیدرضا نعمت اللهی[2]

محمد عبدالحسین زاده[3]

تاریخ دریافت : ۱۴۰۰/۰۸/۱۸
تاریخ پذیرش : ۱۴۰۱/۰۷/۳۰

چکیده

اداره کارآمد در آموزش عالی بایستی با مشارکت و همکاری تمامی ذی‌نفعان صورت بگیرد. حکمرانی مشارکتی یکی از رویکردهایی است که با تمرکز با مشارکت و درگیرسازی تمامی ذی‌نفعان در امور ناظر به اداره نهادهای دانشگاهی ارائه‌شده است. در مقاله حاضر با بهره‌گیری از روش فراترکیب، دسته‌بندی جامعی از مؤلفه‌ها، دستاوردها و کارکردهای حکمرانی مشارکتی در نظام آموزش عالی انجام‌شده است. پژوهش حاضر، پژوهشی کیفی هست و در پارادایم تفسیرگرایی باهدف اکتشاف مؤلفه‌ها، کارکردها و دستاوردهای حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی انجام‌شده است. در پژوهش حاضر با جمع‌آوری اطلاعات از پایگاه‌های علمی معتبر و پالایش آن، ۱۰۰ مقاله به‌عنوان مقالات اصلی برای استخراج یافته‌ها انتخاب شدند. با تحلیل یافته‌ها این نتایج به‌دست‌آمده که کارکردها و دستاوردها حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی را می‌توان به شش دسته: ۱- ارتقای هماهنگی، انسجام و یکپارچگی ۲- تقویت ارتباطات، ایجاد اعتماد و افزایش مشارکت و تمرکززدایی در تصمیم‌گیری ۳- افزایش کارایی و اثربخشی (از طریق همکاری)٤- افزایش یادگیری و دسترسی آزادانه به اطلاعات در کمک به تسهیل پیاده‌سازی و اجرای خط‌مشی‌ها ٥- افزایش پاسخگویی و شفافیت بیشتر و کاهش اختلافات ٦- افزایش تعهد و احساس مسئولیت طبقه‌بندی کرد.

واژه‌های کلیدی: مشارکت، حکمرانی، مدیریت مشارکتی، آموزش عالی، حکمرانی آموزش عالی.

[1] استادیار گروه مدیریت و فلسفه علم و فناوری، دانشکدهٔ مدیریت، اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران (نویسنده مسئول) mahdi_abdolhamid@iust.ac.ir

[2] دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. hr.nematollahi@ut.ac.ir

[3] دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش تصمیم گیری و خط مشی گذاری عمومی. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. abdolhosseinzadeh@gmail.com

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1401.14.1.1.2]

مقدمه

حکمرانی[۱] آموزش عالی و دانشگاهی به ساختار و فرایند تصمیم‌گیری در مواجهه با مسائلی که بـرای ذی‌نفعـان داخلـی و خـارجی دانشـگاه اهمیت دارند، اشاره دارد (واله و گرانولد[۲]، ۲۰۱۶). طی زمان، سیاستمداران و اندیشمندان حوزه خط‌مشی‌گـذاری دررابطـه‌بـا اینکـه فراینـد تصمیم‌گیری خط‌مشی، عموماً درگیری بین نقش‌آفرینان مختلف است، به توافق زیادی رسیدند و این توافق به جست‌وجوی روش‌های جدید حکمرانی کردن[۳] و بحث درباره حکمرانی منجر شده است (رودز[۴]، ۱۹۹۶). مبحث حکمرانی و ذیل آن حکمرانی مشارکتی در موضـوعات و حیطه‌های مختلفی مورداستفاده قرار می‌گیرد، یکی از این موارد حکمرانی مشـارکتی در آمـوزش عـالی اسـت (لومـاکس[۵]، ۲۰۰۹). حکمرانـی مشارکتی[۶] یا حکمرانی تسهیم‌شده[۷] از رویکردهای جدیدی است که در حوزه آموزش عالی مطرح شده اسـت (کومـار[۸]، ۲۰۱۶). اصـطلاحات دیگر معادل حکمرانی مشارکتی که در ادبیات دیده می‌شود شـامل رهبـری مشـترک[۹]، تصـمیم‌گیـری مشـترک[۱۰]، عـدم تمرکـز[۱۱]، دخالـت در تصمیم‌گیری[۱۲] و ... است (اساساً[۱۳]، ۲۰۱۸). لازم به ذکـر اسـت کـه در ادبیـات آمـوزش عـالی حکمرانـی مشـارکتی بـا اصـطلاح Shared governance شناخته می‌شود که در پژوهش حاضر به‌منظور ایجاد یکپارچگی از ترجمه حکمرانی مشارکتی، استفاده می‌شود.

تعریف محدود حکمرانی مشارکتی شامل فرایندها و اقداماتی است که توسط آژانس‌ها هدایت می‌شود و سازمان‌های غیردولتی را در یک مرحله خاص از روند سیاست‌گذاری باهدف دستیابی به هدف از پیش تعیین‌شده درگیر می‌کند (سوانسون[۱۴]، 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 (آفراسیو[۱۵]،۲۰۲۰). نیاز به حکمرانی مشارکتی در دانشگاه‌ها از سه عامل کاهش استقلال نهادها که به دلیل دخالت دولت‌ها و مجالس قانون‌گذاری، نیاز به حفظ رفاه مؤسسه و نیاز به آگاهی و اعتماد متقابل بین همه بخش‌های دانشگاه برای حل مسائل دانشگاه ناشی می‌شود (مک گوایر[۱۶]، ۲۰۱۹).

از مسائل مهم آموزش عالی کشور برآورده ساختن انتظارات کلیه بازیگران و ذی‌نفعان اعم از اساتید، دانشجویان، دولت، جامعه، صنعت و ... است. از سوی دیگر بازیگران مؤثر در نهادهای دانشگاهی اعم از اساتید و دانشجویان با کارمندان اداری و بوروکرات تفاوت دارند و مطالبه حضور فعال در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با خودشان را دارند. در این شرایط حکمرانی مشارکتی به دنبال هدفمند کردن و منسجم ساختن مشارکت تمامی ذی‌نفعان در فرآیندهای تصمیم‌گیری است که هم تصمیم‌ها و برنامه‌ها به‌خوبی تدوین شوند و هم در اجرای برنامه‌ها از تمامی ظرفیت‌های ذی‌نفعان متعدد استفاده بشود. در نظام آموزش عالی ایران نیز هم به لحاظ ساختاری و هم به لحاظ مدیریتی نخبگان دانشگاهی برای مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها با چالش مواجه هستند و ساختار حاکم بر نظام دانشگاهی کشور به دلیل

---

[۱] در پژوهش حاضر منظور از حکمرانی، مدیریت و راهبری حوزه های تخصصی (مثل آموزش عالی، سلامت، کشاورزی و ...) با چند ویژگی مهم ازجمله مشارکت ذی نفعان، غیر سلسله‌مراتبی بودن، غیرمتمرکز بودن و کاهش نقش مستقیم دولت‌ها است

[2] Walle & Groeneveld
[3] Governing
[4] Rhodes
[5] LOMAX
[6] Participatory governance
[7] Shared governance
[8] Kumar
[9] shared leadership
[10] shared decision making
[11] decentralization
[12] Involvement in decision making
[13] Asesa
[14] Svensson
[15] Ofrasio
[16] McGuire

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1401.14.1.1.2]

ماهیت دولتی آن بوروکراتیک و حاکمیتی است. به‌عبارت‌دیگر تصمیم‌ها در حوزه‌های مختلف توسط نهادهای حاکمیتی و دولتی اخذ می‌شود و به دانشگاه‌ها ابلاغ می‌شود و نخبگان دانشگاهی اعم از اساتید و دانشجویان نقش فعال در تدوین برنامه‌های سیاستی ندارند. با توجه به این مسئله حرکت از حکمرانی قانونی و بوروکراتیک به سمت حکمرانی مشارکتی و تسهیم شده از ضروریات اساسی و مهم برای نظام آموزش عالی کشور به‌منظور کارآمد سازی آن است.

با توجه به مطالب مذکور و ضرورت ارتقای نظام اداره در محیط‌های دانشگاهی و افزایش مشارکت و درگیری تمامی ذی‌نفعان در مؤسسات آموزش عالی، پژوهش حاضر باهدف بررسی این مسئله که دستاوردها و فواید حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی چه هست و این دستاورد و کارکردها از چه مؤلفه‌هایی تشکیل‌شده است؟ به وجود آمده تا با پاسخگویی به این سؤال، ضمن تشریح دستاوردها و کارکردهای مثبت این رویکرد در نظام آموزش عالی، ضرورت این مسئله برای مدیران و افراد دخیل در آموزش عالی تبیین شود.

مبانی نظری پژوهش

تاریخچه حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی

شروع بحث حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی با بیانیه سال ۱۹٦٦ انجمن اساتید دانشگاهی آمریکا[1] 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 ایالات‌متحده آمریکا به مرحله‌ای رسیدند که خواستار مسئولیت تسهیم شده[2] هستند (کارتر[3]، ۲۰۱۷). خلاصه این بیانیه این بود که کالج‌ها و دانشگاه‌های آمریکا به این مرحله رسیده‌اند که خواستار مسئولیت مناسب و اقدام مشترک هستند (مک گوایر، ۲۰۱۹). در این بیانیه شانزده بخش برای حوزه حکمرانی مشخص‌شده است که شامل بودجه، تقویم آموزشی، برنامه درسی، رشته درسی، ارزشیابی، استخدام اعضای هیئت‌علمی، مسائل عمومی، شکایات[4]، آزار و اذیت[5]، استخدام مدیر، پست‌های سازمانی جدید، توسعه تخصصی، تغییرات برنامه، تعدیل نیرو[6]، مرخصی و تعطیلات[7] و تصدی‌ها[8] است. موارد ذکرشده موارد اساسی و مهم در رابطه با زمینه مذاکرات جمعی در حکمرانی مشارکتی در دانشگاه‌ها است (کریلین[9]، ۲۰۱۰، پرهوده، وینکلر و سچللی[10]، ۲۰۱۹). مدرسه کندی در هاروارد برنامه ویل را درزمینهٔ همکاری مشترک و مدرسه بی‌ماکسول[11] در دانشگاه سیراکیوز با حمایت مالی از کنفرانس‌های تحقیقاتی، مطالعه موردی و رقابت درسی، طرح ابتکار حکمرانی را آغاز کردند (وینچستر و همکاران[12]، ۲۰۱۵). در سال ۲۰۰٦، دانشکده مدیریت دولتی و سیاست‌گذاری در کالج مدیریت دانشگاه آریزونا، دانشکده امور عمومی دانیل جی ایوانز در دانشگاه واشنگتن و دانشکده سیاست، برنامه‌ریزی و توسعه[13] دانشگاه جنوب کالیفرنیا به‌طور مشترک کنسرسیوم حکمرانی مشارکتی[14] را ایجاد کردند تا به دنبال استفاده از آن باشند (داگلاس و همکاران[15]، ۲۰۲۰). نقاط قوت سه مدرسه در تشویق تحقیقات در مورد تأثیر و اثربخشی همکاری بین بخشی در سیاست‌گذاری عمومی، برنامه‌ریزی و مدیریت بوده است (نانسی و

[1] American Association of University Professors
[2] shared responsibility
[3] Kater
[4] grievance
[5] harassment
[6] retrenchment
[7] sabbatical
[8] tenure
[9] Crellin
[10] Prehoda,Winkler & Schelly
[11] bMaxwell
[12] Winchester
[13] SPPD
[14] CCG
[15] Douglas

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1401.14.1.1.2]

کورلند[1]، ۲۰۱۳). به همین ترتیب انجمن‌های مهم حرفه‌ای مانند انجمن مدیریت بخش عمومی آمریکا[2]، انجمن ملی سرپرستان کارکنان دانشجویی[3]، آکادمی ملی عمومی دولت[4]، پانل‌های کنفرانس و جلسات ویژه‌ای را با محوریت تحقیق و آموزش حکمرانی مشارکتی، ایجاد کرده‌اند (گرسلر[5]، ۲۰۱۷، آفراسیو،۲۰۲۰).

مفهوم‌شناسی حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی

تعاریف متعددی برای توصیف حکمرانی مشارکتی استفاده می‌شود، اما به‌طور خلاصه، ادبیات آن را به‌عنوان ساختاری تعریف می‌کند که فرهنگ توانمندسازی، خودمختاری و تصمیم‌گیری که در خط مقدم توسط کارکنان اتفاق می‌افتد که کار را انجام می‌دهند، توصیف می‌شود (لوکوویکس و زوتی[6]، ۲۰۱۵، دی بوی[7]، ۲۰۱۵). هنگامی‌که یکی از چهار اصل از حکمرانی مشارکتی (مشارکت، پاسخگویی[8]، عدالت[9] و مالکیت) در رفتار گروه (دانشجویان)، ایجاد شود می‌توان صحبت از حکمرانی مشارکتی کرد (اساساً، ۲۰۱۸، شوی یان و مازمانیان[10]، ۲۰۰۸). ایجاد فرهنگی در سازمان برای سهولت اجرای این عوامل ضروری است، چرا که فرهنگ سازمان بر افکار، احساسات، تعاملات، خلاقیت و نوآوری، مدیریت دانش، عملکرد سازمانی و ... تأثیر می‌گذارد (تیلور، دان و وین[11]، ۲۰۱۵. باکان و بویوکبه[12]، ۲۰۰۵). مقامات دولتی دیگر قادر به اجرای برنامه‌ها و اقدامات و سیاست‌های مرتبط با نوآوری به‌تنهایی نیستند، بدین معنی که برای ایجاد نوآوری در سطح کلان ملی بدون مشارکت مردم و ذی‌نفعان کار پیش نمی‌رود (اسکات[13]،۲۰۰۵؛ گیبلز[14]،۲۰۰٤؛ لاورنس[15]،۲۰۰٦). حکمرانی مشارکتی یکی از جدیدترین اشکال مفهومی حکمرانی عمومی است که در قرن ۲۱ محبوب شده است که در مورد پیشرفت در فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، جهانی‌سازی[16] و تمرکززدایی در سیاست‌های عمومی است (ژائو[17]، ۲۰۲۰). حکمرانی مشارکتی هرگز صرفاً مشورتی نیست. همکاری به معنای برقراری ارتباط و نفوذ دوطرفه بین آژانس‌ها و ذی‌نفعان و همچنین فرصت‌های گفتگوی ذی‌نفعان با یکدیگر است، فرایند باید به‌صورت جمعی باشد (جونگبلو[18] و همکاران، ۲۰۰۸؛ مری کی آنتونی[19]، ۲۰۰٤). یکی از ابزارهای مهم برای تحقق مشارکت در نظام خط‌مشی‌گذاری، تشکیل اندیشکده‌ها است. از مهم‌ترین اقداماتی که اندیشکده‌ها برای ارتقای مشارکت در بخش عمومی انجام می‌دهد، ظرفیت‌سازی و آموزش علاقه‌مندان است (آبراهام[20]، ۲۰۱۹، بن روان[21]، ۲۰۱۰). نویسندگان تعریف زیر را برای حکمرانی مشارکتی در یک محیط دانشگاهی اتخاذ کردند: مشارکت مبتنی بر پاسخگویی پویا بین، رهبری، اساتید و کارکنان، مبتنی بر عدالت، توانمندسازی و تصمیم‌گیری مشترک برای بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده و زندگی کاری در محیط یادگیری دانشگاهی است (براردو، فیسچر، همیلتون[1]۲۰۲۰،

[1] Nancy B. Kurland
[2] ASPA
[3] NASPAA
[4] NAPA
[5] Greszler
[6] Lukovics M, Zuti B
[7] DeBoy
[8] accountability
[9] justice
[10] Shui-Yan Tang& Mazmanian
[11] Taylor, Dunn & Winn
[12] Bakan & Büyükbeşe
[13] Scott
[14] Geels
[15] Lawrence
[16] globalism
[17] Zhao
[18] Jongbloed
[19] Mary K. Anthony
[20] Abraham
[21] Ben-Ruwin

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1401.14.1.1.2]

همیلتون[1] ۲۰۲۰، وینچستر و همکاران، ۲۰۱۵). سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری حذف نمی‌شود، زیرا لازم است اطمینان حاصل شود که کار سازمان در استانداردها و دستورالعمل‌های موردنیاز دانشگاه‌ها و نهادهای معتبر مربوطه انجام می‌شود بااین‌حال، همه ذی‌نفعان توانمند هستند و فرصت مشارکت در ساختار حکمرانی را فراهم می‌کنند (بوصول، وپتون و اون[2]، ۲۰۱۷، کوبله[3]، ۲۰۱۹).

حکمرانی مشارکتی در مؤسسات آموزشی، نظامی از حکمرانی است که به‌موجب آن ظرفیت تصمیم‌گیری مؤسسه به کسانی که تحت تأثیر تصمیمات هستند تفویض می‌شود. این‌ها شامل هیئت‌مدیره، مدیران، اعضای هیئت‌علمی، کارمندان و دانشجویان هستند (انسل و گش[4]، ۲۰۰۸، فالکتو[5] و همکاران، ۲۰۲۰). دو فرض در مورد حکمرانی مشارکتی بیان‌شده و مسلم است. اول، همان‌طور که هس (۱۹۹۶) اشاره کرد، هنگام اجرای مدل‌های حکمرانی مشترک، فرض بر این است که حکمرانی توزیع مجدد می‌شود. بدون اندازه‌گیری تغییر توزیع، ما نمی‌دانیم که آیا هدف از طراحی مجدد حاصل شده است یا خیر. ثانیاً، پورتر و گردی (۱۹۹۶) آنچه دیگران نیز بیان کرده‌اند را تکرار می‌کند: ما فرض می‌کنیم اساتید و دانشجویان می‌خواهند در تصمیم‌گیری مشارکت کنند، اما این فرضیه نیز معتبر نیست. مطمئناً، اگر اساتید و دانشجویان اختیار تصمیم‌گیری را داشته باشند، این بدان معنا نیست که آن‌ها تصمیم به استفاده از آن می‌گیرند (هونو[6]، ۲۰۱۸)، بنابراین طراحی‌های سازمانی به این هدف نمی‌رسند. مدل‌های آینده حکمرانی مشارکتی باید با هم سازگار باشند (آنتونی، ۲۰۰۴). با توجه به توضیحات گفته‌شده می‌توان گفت: در رابطه با حکمرانی مشارکتی سه موضوع را بایستی مدنظر قرارداد: اول اینکه یا حکمرانی مشارکتی بسیار مثبت شمرده می‌شود و از آن تعریف می‌شود یا انتقادات سختی به آن می‌شود و کلاً آن را بی‌فایده می‌داند. دوم اینکه بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه حکمرانی مشارکتی بیشتر مرور ادبیات است و چارچوب‌های نظری مناسبی ارائه نشده است. سوم اینکه حکمرانی مشارکتی به واژه‌ای لوکس تبدیل‌شده که همه به کار می‌برند درحالی‌که فهم عمیقی از آن ندارند.

پیشینه پژوهش

در ادامه تعدادی از مهم‌ترین پژوهش‌های انجام‌شده که در حوزه حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی و دستاوردهای آن هست، معرفی می‌شوند و در پایان نوآوری پژوهش حاضر نسبت به پژوهش‌های گذشته و هدف اصلی پژوهش تشریح می‌شود.

جدول ۱. خلاصه بررسی پیشینه تحقیق

ردیف	عنوان مقاله	نویسندگان	سال انتشار	روش پژوهش	خلاصه موضوع و یافته‌های پژوهشی
۱	تحلیل محتوایی برنامه‌های پنج‌گانه توسعه ایران با توجه به مقوله‌های الگوهای حکمرانی آموزش عالی	اللهی و همکاران	۱۳۹٤	تحلیل محتوای کمی	در برنامه اول الگوی دولت‌گرا و در برنامه دوم الگوی دولت‌گرا و بازار محور و در برنامه سوم و چهارم الگوی دولتی و در برنامه پنجم مقوله‌ها و زیر مقاله‌ای الگوی بازارگرا از کمیت بیشتری برخوردار است.
۲	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

[1] Berardo, Fischer & Hamilton
[2] Boswell
[3] Koebele
[4] Ansell & Gash
[5] Falqueto
[6] honu

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1401.14.1.1.2]

ردیف	عنوان مقاله	نویسندگان	سال انتشار	روش پژوهش	خلاصه موضوع و یافته‌های پژوهشی
					تلاش به برتری رسیدند.
۳	حکمرانی دانشگاهی و ارزیابی پرتال‌ها و وبگاه‌ها	سرشت و مرجانی	۱۳۹۳	رویکرد تحلیلی – بررسی مطالعات	حکمرانی دانشگاهی یک کشور در دو بعد کلی درونی و بیرونی قابل ارزیابی است. همچنین حکمرانی یکپارچه و جامع دانشگاهی شامل حداقل سه مؤلفه کلیدی حکمرانی دانشگاهی، 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
٤	Shared Governance Models: The Theory, Practice, and Evidence	مری کی آنتونی	۲۰۰٤	کیفی	حاکمیت مشترک الگویی از عملکرد پرستاری است که برای ادغام ارزش‌ها و باورهای اصلی که عمل حرفه‌ای از آن‌ها پذیرفته است، به‌عنوان ابزاری برای دستیابی به مراقبت باکیفیت طراحی‌شده است
٥	Factors predisposing to shared governance: a qualitative study	فروزان آتش زاده – شوریده[1]	۲۰۱۹	کمی	مدیران می‌توانند نقشی اساسی در اجرای موفقیت‌آمیز حاکمیت مشترک در متناسب مؤسسات آموزش عالی داشته باشند. ازاین‌رو، انتخاب عمدی مدیرانی که به مشارکت مدیریتی و آموزش آن‌ها اعتقاد دارند، اجباری است
۷	Student participation in governance of medical and veterinary education: experiences and perspectives of student representatives and program directors	استفانی و همکاران[2]	۲۰۱۹	کیفی – اکتشافی	الزامات پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی: (۱) ویژگی‌های فردی دانش‌آموز، (۲) ویژگی‌های فردی کارکنان، (۳) سازمان نمایندگان دانش‌آموز و (٤) سازمان مدرسه، ازجمله فرهنگ و سیاست آن در مورد مشارکت دانش‌آموزان
۸	Student Participation in Shared Governance: A Means of Advancing Democratic Values?	ژوزفین بلند[3]	۲۰۰۵	کمی	حاکمیت مشترک امری ضروری است اما بسیار مهم است بدانیم شرط کافی برای تحقق آرمان دموکراتیک نیست. در آموزش عالی، استراتژی‌های دیگر باید اتخاذ شود و اگر قرار باشد در آموزش عالی نقش داشته باشند، هم‌زمان با اقدامات قانونی است. اثربخشی، کارایی و عدالت به‌عنوان نتایج بالقوه قابل‌توجه و ارزشمند مشارکتی درک می‌شوند

[1] Foroozan Atashzadeh-Shoorideh
[2] Stephanie N. E. Meeuwissen.Annemarie Spruijt, Jeroen W. van Veen & Anton F. P. M. de Goejj
[3] Josephine Boland

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1401.14.1.1.2]

ردیف	عنوان مقاله	نویسندگان	سال انتشار	روش پژوهش	خلاصه موضوع و یافته‌های پژوهشی
۹	Student Participation in Higher Education Governance: Trends and Practices in Ethiopian Public Universities	وندووسن تعمرات[1]	۲۰۱۶	کیفی – اکتشافی	میزان مشارکت دانشجویان در کمیته‌های مربوط به منابع مالی، برنامه‌ریزی و استراتژی، تحقیقات و منابع انسانی بسیار کمتر است نسبت به کمیته‌های مربوط به امور آموزش، یادگیری و تضمین کیفیت و امور دانشجوی است.
۱۰	Democratic Involvement in Higher Education: A Study of Chinese Student Eparticipation in University Governance	گودونگ ژائو، شیوهان لی[2]	۲۰۱۸	کمی	مشارکت الکترونیکی به‌عنوان یک رویکرد مؤثر به دموکراسی الکترونیکی، فرصت‌های بیشتری را برای دانشجویان دانشگاه برای دسترسی به حاکمیت دانشگاه فراهم می‌کند و مدیریت دموکراتیک در مؤسسات آموزش عالی را تسهیل می‌کند.
۱۱	Collaborative Governance and the Challenges of Network-Based Research	رامیرو برواردو، مانوئل فیشر، متیو همیلتون	۲۰۲۰	کیفی	یکی از ابزارهای مفید برای شکل‌دهی و تحقق هدف از حاکمیت مشارکتی، استفاده از شبکه‌سازی است، شامل ساختارهای متقابل بین بازیگران است، به‌عنوان‌مثال (شبکه‌ها) که مرزهای بخشی، سلسله‌مراتبی و جغرافیایی را در برمی‌گیرد و باعث ارتقا و همکاری بین بازیگرانی است که همیشه علایق و اهداف یکسانی ندارند.
۱۲	An evaluation of shared governance in public universities in Kenya: Students lens	آسسه آموندی ادنا آلوچ[3]	۲۰۱۸	کمی	ساختارهای حاکمیت مشترک، فرصت‌هایی را برای مشارکت دانشجویان فراهم می‌کند و این موارد در سازمان وجود دارد تا تصمیم‌گیری مشترک را در چهار خرده مقیاس حاکمیت مشترک افزایش دهد.
۱۳	Analyzing Theoretical Perspectives of Shared Governance Model	شکیلا شاه[4]	۲۰۱۵	کیفی	مزایای حاکمیت مشترک: این احساس قدرت را که از طریق مشارکت در تصمیم‌گیری تقویت می‌کند و این‌که بیشتر از تصمیم‌گیری برای تأثیر بر درآمد، کارکنان را به پذیرش مسئولیت تشویق می‌کند، (درآمدزایی) و نتایج منجر به بهبود روحیه منجر به رابطه بین معتمدین می‌شود.
۱۴	SHARED GOVERNANCE: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES	یوهانس ا.ک. هنو[5]	۲۰۱۵	کمی	حکمرانی مشترک (مشارکتی) این فرصت را برای آموزش دانشجویان ایجاد می‌کند که قادر به انجام وظایف مدنی خود هستند و نیروی کار، به رشد اقتصادی – اجتماعی کشور خود کمک می‌کند و محیط کار برای همه و تحت حاکمیت اعضا، روابط

[1] Wondwosen Tamrat
[2] Guodong Zhao،Xiuhan Li
[3] Asesa Amondi Edna Aluoch
[4] Shakeela Shah
[5] Yohanes A.K. Honu

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1401.14.1.1.2]

ردیف	عنوان مقاله	نویسندگان	سال انتشار	روش پژوهش	خلاصه موضوع و یافته‌های پژوهشی
					بین فردی را منجر به اعتماد بین فردی می‌کند، چند فرهنگی را ترویج می‌کند که می‌تواند منجر به بهره‌وری بالا از مؤسسه شود.
۱۵	Shared Governance in Higher Education: Structural and Cultural Responses to a Changing National Climate	ویلیام دی. لیچ[1]	۲۰۰۸	کمی	چهار C حاکمیت مشترک: صلاحیت، نگرانی‌ها، همکاری و پول نقد. قدرت باید به طریقی توزیع شود که اطمینان حاصل کند کسانی که تخصص / صلاحیت مربوطه را دارند در نقش‌های تعیین‌کننده‌ای بازی می‌کنند که علاوه بر این، کسانی که نگران این موضوع هستند، کسانی که همکاری می‌کنند و برای اجرای آن ضروری هستند و کسانی که پول نقد آن‌ها برای تأمین بودجه آن موردنیاز است، ادعاهای مشروع مشارکت داشته باشند.
۱۶	A Theory of Shared Governance for Higher Education Institutions	جولین ژاکمین[2]	۲۰۱۴	کیفی	علی‌رغم سوگیری داخلی و هزینه فرصت داشتن نهادهای دموکراتیک، به دلیل دانش خاصی که دارند می‌توان به حضور استادان نیاز داشت در مورد مؤسسه استخدام‌کننده آن‌ها و که ورودی فرایند تصمیم‌گیری در هیئت‌مدیره است.

در رابطه با موضوع پژوهش حاضر، مقالات و پژوهش‌های اندکی به‌خصوص در سطح داخلی انجام‌شده است و عموم مقالات در خصوص دیگر مدل‌های حکمرانی است. پژوهش‌های انجام‌شده تا به امروز در زمینهٔ حکمرانی در آموزش عالی، اغلب بر مباحث نظری مرتبط با حکمرانی و مدل‌های دیگر حکمرانی آموزش عالی (مانند حکمرانی خوب) متمرکز بوده و تلاش داشته تا چالش‌ها، عوامل زمینه‌ساز و پیامدهای آن را موردبررسی قرار دهد؛ اما باید گفت که زیست جهان دانشگاه، تغییر کرده است و باوجود مشکل‌ها، موانع و مخالفت با تحولات اخیر، دانشگاهیان باید در مسیر پیشرفت، دربارهٔ شکل و دامنهٔ تعامل دانشگاه‌ها، دوباره به بحث و گفتمان بپردازند (یگانگی و همکاران، ۱۳۹۵). با توجه به بررسی پژوهش‌های انجام‌شده، یافتیم که اکثر پژوهش‌های انجام‌شده در این حیطه مرتبط با مفهوم کلی حکمرانی و آموزش عالی و تعاریف آن و بررسی پیامدهای این حکمرانی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی است. تحقیقات بسیار کمی که بیشتر در پژوهش‌های خارجی مرتبط با انواع حکمرانی مانند حکمرانی خوب و حکمرانی مشارکتی و حکمرانی الکترونیک و تأثیرات آن بر نظام آموزشی و دانشگاه‌هاست انجام‌شده است. به‌عنوان‌مثال در پژوهش‌ها اثرات حکمرانی الکترونیک و پرتال‌ها در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی موردبررسی قرارگرفته و یا بررسی ابعاد و تأثیرات حکمرانی خوب در محیط‌های آموزشی است؛ اما خلأ پژوهشی نبود تحقیقی درزمینهٔ حکمرانی مشارکتی و شناسایی مؤلفه‌های دستاوردها و کارکردهای این نوع حکمرانی و تأثیر آن بر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی است و فهم اهمیت و ضرورت ابعاد و مؤلفه‌های این نوع از حکمرانی در مراکز آموزشی، جهت افزایش بهره‌وری مؤسسات آموزش و دانشگاه‌ها است که به آن پرداخته نشده است. از سویی در اکثر مطالعات از روش‌های کمی استفاده شده و روش‌های کیفی مورداستفاده

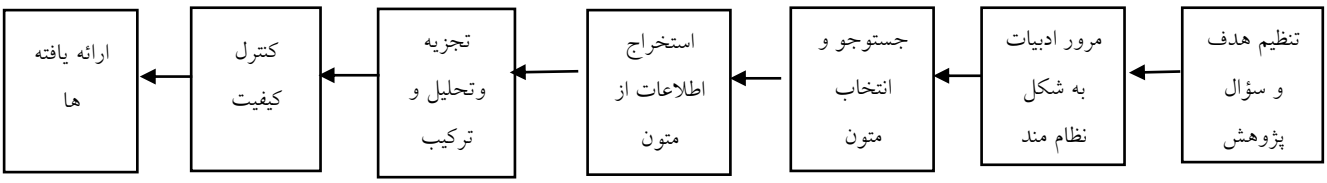
[1] William D. Leach
[2] Julien Jacqmin

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1401.14.1.1.2]

جامعیت کافی نداشته‌اند و لذا در پژوهش حاضر با استفاده از روش فراترکیب به بررسی جامع و کشف مؤلفه‌های دستاوردهای حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی پرداخته شده است.

روش‌شناسی پژوهش

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[1]، ۲۰۰٤). در روش فراترکیب با تفسیر و مقایسه مطالعات متنوع، یک چارچوب مفهومی و دانش جامع ارائه می‌شود (برگدا[2]، ۲۰۱۹). هنگامی‌که داده‌های انباشته‌شده و پراکنده بسیاری درباره موضوع پژوهش وجود دارد که نیازمند بازپردازش و کشف روابط معنادار جدید هستند. فراترکیب یک روش منسجم برای انجام این امر است. بدین‌صورت که پژوهشگر یک سؤال پژوهش را شناسایی و مطرح نموده و سپس به جست‌وجو، انتخاب، ارزشیابی و ترکیب داده‌ها می‌پردازد؛ بنابراین، یافته‌های مطالعات پیشین با موضوع و هدف مرتبط، مورد سازمان‌دهی مجدد قرار می‌گیرند (سندلوسکی و باروسو[3]،۲۰۰۷). به‌بیان‌دیگر، 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، ۱۳۹٦). در روش فراترکیب بایستی تصور واضحی از هدف انجام تحقیق وجود داشته باشد (تورن[4]، ۲۰۱۷). شناخته‌شده‌ترین الگوهای پیاده‌سازی روش فراترکیب شامل الگوی سه مرحله‌ای نوبلت وهیر[5] (۱۹۸۸)، الگوی شش مرحله‌ای والش و داون[6] (۲۰۰۵) و الگوی هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰٦) است.



شکل ۱. گام‌های متوالی روش فراترکیب

منبع: (ساندلوسکی و باروسو ۲۰۰۷)

[1] Thorne, Jensen, Kearney, Noblit & Sandelowski
[2] Bergdah
[3] Sandelowski & Barroso
[4] Thorne
[5] Hare
[6] Walsh & Downe

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1401.14.1.1.2]

اعتبارسنجی مطالعات کیفی فراترکیب، به دو روش انجام‌شدنی است. نخست با استفاده از نظر خبرگان در تأیید دستاوردهای پژوهش و دوم با ارائه نتیجه‌ای جامع از مطالعه مبانی نظری و پژوهش‌های قبلی که با استفاده از مطالعات موردی جدید اثبات می‌شود (محسنی کیاسری و همکاران، ۱۳۹۶). در این پژوهش از روش نخست برای تأیید دستاوردهای پژوهش استفاده شده است. برای ارزیابی پایایی پژوهش، علاوه بر محقق که به کدگذاری اولیه اقدام کرده، محققی دیگر همان متن را بدون اطلاع از کدهای او و جداگانه کدگذاری کرده است. درصورتی‌که کدهای این دو محقق به هم نزدیک باشد، توافق بالا بین این دو کدگذار را نشان می‌دهند که بیان‌کننده پایایی است (حاجی‌پور، مؤتمنی و طیبی ابوالحسنی، ۱۳۹۵). برای سنجش میزان توافق بین دو مرورگر یا رتبه دهنده از آزمون کاپا استفاده می‌شود. شاخص کاپا که به کاپای کوهن معروف است، قرارداد بین دو ارزیاب که هر یک موارد مختلف را در طبقات متعدد انحصاری مرتب کرده‌اند، اندازه‌گیری می‌کند (محسنی کیاسری و همکاران، ۱۳۹۶). مقدار کاپا بین صفر تا ۱ نوسان دارد. هرچه مقدار این سنجه به عدد ۱ نزدیک‌تر باشد وجود توافق بیشتری بین مرورگران را نشان می‌دهد؛ اما زمانی که مقدار کاپا به عدد صفر نزدیک‌تر باشد، شاهد توافق کمتر بین دو مرورگر هستیم. در این بخش مراحل پیاده‌سازی روش فراترکیب در این تحقیق بیشتر تشریح شده است.

مرحله ۱. تعریف سؤال پژوهش

برای تنظیم سؤال پژوهش از موارد مختلفی مانند موضوع موردمطالعه، جامعه موردمطالعه، محدودیت زمانی مطالعات و چگونگی روش مورداستفاده، بهره گرفته می‌شود (استوارت و کامینس[1]،۱۹۹۳). سؤال اصلی پژوهش حاضر عبارت است از: مؤلفه‌ها و شاخص‌های نشان‌دهنده دستاوردها و کارکردهای حکمرانی مشارکتی در نظام آموزش عالی چه هستند؟

مرحله ۲. شناسایی و بازیابی مطالعات

در این مرحله مقالات انگلیسی از هفت پایگاه داده انگلیسی‌زبان شامل اسکوپوس[2]، اسپرینگر[3]، امرالد[4]، ساینس دایرکت[5] و پروکوئست[6] و مرجع ژورنال‌ها[7] و وب اف ساینس[8] مورد جست‌وجوی نظام‌مند قرار گرفت. به‌منظور تکمیل جست‌وجو، موتور جست‌وجوی گوگل اسکالر[9] نیز به‌صورت دستی استفاده شد. ازآنجاکه مطالعات داخلی و خارجی به‌صورت مجزا جستجو شده‌اند، کلمات کلیدی مرتبط با هر یک از آن‌ها نیز در قالب جداول جداگانه‌ای تنظیم شد که در جدول شماره ۲ قابل‌ملاحظه است.

جدول ۲. 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	**and**	Policy making	**and**	Collective	**and**	collage
Components				Open		Thinktank
Factors				Shared		Research institute
Items						
Tools						

[1] Stewart& Kamins
[2] Scopus
[3] Springer
[4] Emerald
[5] https://www.sciencedirect.com
[6] https://search.proquest.com/
[7] https://www.scimagojr.com/
[8] web of science
[9] https://scholar.google.com/

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1401.14.1.1.2]

or		or		or		Or
Instrument policy package						

به‌عنوان‌مثال، ترکیبHigher education model + Governance + Shared + جست‌وجو و بررسی شد.

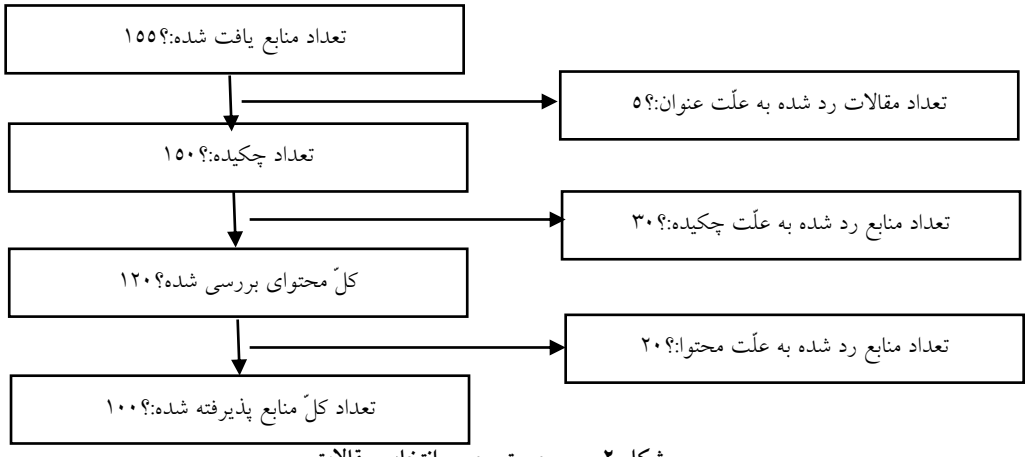
مرحله ۳. تعیین معیارهای ورود و خروج مطالعه

به‌منظور بررسی منسجم پژوهش‌های پیشین، معیارهایی جهت ورود و خروج آن‌ها در نظر گرفته شد که در جدول ۳ نشان داده‌شده است.

جدول ۳. معیار ورود و خروج پژوهش‌ها

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

بر اساس معیارهای مندرج در جدول شماره ۳، ابتدا حدود ۱۷۰ پژوهش انتخاب شناسایی شد و در ادامه با غربالگری تعداد کل منابع مورداستفاده به ۱۰۰ مورد رسید که در شکل شماره ۲ مسیر طی شده، نشان داده‌شده است.



شکل ۲. سیر جست‌وجو و انتخاب مقالات

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1401.14.1.1.2]

مرحله ٤. استخراج نتایج

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

مرحله ٥. تجزیه‌وتحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

در روش فراترکیب، مضامین یا تم‌هایی[1] جستجو می‌شود که در مطالعات موجود در فراترکیب پدیدار شده‌اند. بدین منظور، ابتدا تم‌ها یا موضوعاتی را شناسایی و مشخص کرده و پس‌ازاینکه 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 برای تأیید اعتبار، با دو نفر از صاحب‌نظران دانشگاهی و سه نفر از افراد کلیدی یکی از پژوهشکده‌های مدنظر درزمینهٔ حکمرانی مشارکتی، مصاحبه‌هایی انجام شد. مبنای انتخاب، در دسترس بودن خبرگان مدنظر، برای اساتید دانشگاه، چاپ مقاله معتبر درزمینهٔ تحقیق و داشتن پیش‌زمینه علمی بالا در موضوع مدنظر و در خصوص مدیران، داشتن حداقل سه سال سابقه مدیریتی و حرفه‌ای بوده است. همچنین، همان‌طور که در بخش روش تحقیق توضیح داده شد، برای ارزیابی پایایی پژوهش، از ضریب کاپا استفاده شده است. در این پژوهش، شاخص کاپا ۰/۷ است که نشان‌دهنده توافق بالا بین دو مرورگر و پایایی قابل‌قبول است.

یافته‌های پژوهش

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 دستاوردها و کارکردهای حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی بوده است به‌عنوان کد در نظر گرفته‌شده 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. بر اساس مطالعه پژوهش‌های پیشین و کدهای استخراج شده، درنهایت ٦ مقوله، ٦٤ مفهوم و ۱۸۹ کد در رابطه با کارکردهای حکمرانی مشارکتی در نظام آموزش عالی شناسایی شدند که در جدول شماره ٤ ارائه‌شده‌اند.

جدول ٤. مفاهیم و مقوله‌های ناظر به دستاوردهای حکمرانی مشارکتی

مقوله	مفهوم	متن	منبع
ارتقای هماهنگی، انسجام و یکپارچگی	هماهنگی و کنترل	مدیران، عوامل مختلف را هماهنگ کرده و کنترل می‌نمایند و مطالبات ذی‌نفعان سازمانی را اولویت‌بندی می‌نمایند.	(McGuire, 2019)
	نهادینه‌سازی فرهنگ مشارکت میان بازیگران	در راستای شناسایی فرهنگ و هنجارهای افراد و تلاش برای نهادینه‌سازی فرهنگ و هنجار مشارکت در میان بازیگران	(Birnbaum, 2002)
	هماهنگی میان نقش‌آفرینان و بخش‌های مختلف	کلیه اعضای جامعه موردنظر از امکانات لازم برخوردار هستند و فرصتی دارند برای شکل دادن به تصمیماتی که آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به نفع آن‌ها خواهد.	(Ben- Ruwin, 2010)
	هماهنگی عمودی در راستای دولت – جامعه هماهنگی افقی در راستای یکپارچه‌سازی منافع	برقراری ارتباط و نفوذ دوطرفه بین آژانس‌ها و ذی‌نفعان همچنین فرصت‌های گفتگوی ذی‌نفعان با یکدیگر است. فرایند باید به‌صورت جمعی باشد.	Ansell& Gash, 2008

[1] Theme

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1401.14.1.1.2]

مقوله	مفهوم	متن	منبع
	هماهنگی فعالیت‌ها و جلوگیری از موازی‌کاری هماهنگی اهداف و منافع	برقراری ارتباط مداوم بین مؤلفه‌های مهم مشارکت و همچنین داشتن فرصت کامل برای برنامه‌ریزی مشترک مناسب، ارزیابی منظم و به‌موقع و تصمیم‌گیری مشترک که. شامل برنامه‌ریزی، ارزیابی و تصمیم‌گیری است. داشتن یک مأموریت و چشم‌انداز استراتژیک کاملاً مشخص حمایت از اعضا و کارکنان.	Greszler, 2017
	افزایش سطح کلی هماهنگی	مدیریت و رهبری به سبک شرکتی و تمرکز بر بهره‌وری منجر به افزایش حجم کار اعضای هیئت‌علمی، پشتیبانی اداری کمتر و درنتیجه عدم توسعه نقش سیاسی – اجتماعی توسط اعضای هیئت‌علمی است.	Kater, 2017
	هماهنگی و ارتباط یکپارچه	روابط بهتر و هماهنگی تیمی، درگیری‌های کمتر، رضایت شغلی، ارتباطات، همکاری، رشد حرفه‌ای و گردش مالی کمتر از دیگر ثمرات آن است.	(Anthony, 2004)
	هماهنگی استراتژیک و بهبود روابط	این احساس قدرت را که از طریق مشارکت در تصمیم‌گیری تقویت می‌کند و این‌که بیشتر از تصمیم‌گیری برای تأثیر بر درآمد، کارکنان را به پذیرش مسئولیت تشویق می‌کند، (درآمدزایی) و نتایج منجر به بهبود روحیه و رابطه بهتر بین معتمدین می‌شود، وسعت کم‌توجهی مرتبط را افزایش می‌دهد و به‌تناسب موضوعات، ارتباطات را بهبود می‌بخشد، باعث ایجاد دیدگاه‌های مختلف می‌شود، مصالحه را برای جلوگیری از مضرها تشویق می‌کند.	Shakeela Shah,2015
	هماهنگی فعالیت‌ها و هماهنگی افقی	۱. نقش حکمرانی را در سنای دانشگاهی مشخص می‌کند. ۲. ابعاد تخصص اعضای هیئت‌علمی را مشخص می‌کند ارتباطات بین سنای دانشگاهی و مدیران را افزایش می‌دهد	Svensson, 2019
	گسترش ارزش	کمک به توسعه و حفظ هنجارها ارزش‌های فردی و گروهی	(Birnbaum, 2002)
تقویت ارتباطات، ایجاد اعتماد و افزایش مشارکت و تمرکززدایی در تصمیم‌گیری‌ها	درگیرشدن نقش‌آفرینان غیردولتی. مشارکت ذی‌نفعان	کسب سود در فعالیت‌های غیرانتفاعی، استفادهٔ بهینه و مناسب از وجوه ارائه‌شده از سوی دولت و تولید و نوآوری معطوف به توسعهٔ اقتصادی، تضمین آزادی عمل و تصمیم افراد	Kater, 2017
	مشارکت همه ذی‌نفعان در خط‌مشی‌گذاری و ...	همه ذی‌نفعان در فرایند تصمیم‌گیری دخالت داده می‌شوند و امور تصمیم‌گیری، کنترل و نظارت تحت تأثیر حضور آن‌ها است.	Sarkar Dilip Kumar, 2006
	ترویج فرهنگ و دانش مشارکتی بودن تصمیمات و فرایندها	ایجاد چهار اصل از حکمرانی مشارکتی (مشارکت، پاسخگویی، عدالت و مالکیت) در رفتار اعضا	(Asesa, 2018)
	تبادل ایده‌ها و افزایش ارتباطات تخصص فنی و	برای ایجاد نوآوری، چرا که بدون مشارکت مردم و ذی‌نفعان کار ایجاد نوآوری در سطح کلان مسیر نمی‌باشد. پیشرفت در فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، جهانی‌سازی و تمرکززدایی در سیاست‌های عمومی. ذی‌نفعان در یک فرایند تصمیم‌گیری مشترک، رسمی، مبتنی بر اجماع و مشاوره	(Juknevičienė, V, & Bersėnaitė, J,2016)

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1401.14.1.1.2]

مقوله	مفهوم	متن	منبع
	اطلاعات و ارتقای سطح تصمیمات	برای تدوین و اجرای سیاست‌های عمومی شرکت کنند.	
	ایجاد اعتماد برای ذی‌نفعان و مشارکت آن‌ها	ذی‌نفعان متعدد در سطوح یا مقیاس‌های مختلف "در تصمیم‌گیری اجماع گرا" شرکت می‌کنند حکمرانی مشارکتی شامل استفاده از تمامی ظرفیت‌های منابع انسانی در فرایندهای تصمیم‌گیری است	(Prehoda, Winkler& Schelly, 2019)
	مشارکت، انگیزه و ظرفیت اقدام مشترک	مشارکت دادن شهروندان در فرایند خط‌مشی‌گذاری از طریق مشاوره یا درگیری مستقیم	Abraham, 2019
	ارتباط نقش‌آفرینان که اطمینان از تبادل اطلاعات، تخصص، اعتماد را در پی دارد.	پاسخگویی پویا بین، رهبری، اساتید و کارکنان، مبتنی بر عدالت، توانمندسازی و تصمیم‌گیری مشترک برای بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده. یک همکاری پویا بین کارکنان و رهبران که باعث ارتقا همکاری، تصمیم‌گیری مشترک و پاسخگویی برای بهبود کیفیت مراقبت، ایمنی و افزایش کیفیت زندگی کاری می‌شود. 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.	Boswell, Opton, & Owen,2017
	مشارکت گسترده ذی‌نفعان در طراحی و پیاده‌سازی خط‌مشی‌های عمومی. مشارکت مدنی. خلق اعتماد متقابل. آزادی بیان و گردش اطلاعات	ایجاد رویه‌های تصمیم‌گیری تضمین‌شده که باعث ایجاد احترام و اعتماد متقابل بین اجزای مختلف ذی‌نفع شود. ایجاد درک متقابل، همکاری، احترام و اعتماد. حمایت از اعضا و کارکنان. ایجاد درک متقابل، همکاری، احترام و اعتماد	Shanahan, 2019
	تصمیم‌گیری بر اساس اعتماد و روابط	همه افراد سازمان، اطلاعات و داده‌هایی در باب برنامه‌ها، عملیات و رویه‌های کاری سازمان در اختیار دارند.	Kenneth,2010
	اشتراک منابع و اطلاعات هماهنگی و ارتباط یکپارچه	روابط بهتر و هماهنگی تیمی، درگیری‌های کمتر، رضایت شغلی، ارتباطات، همکاری، رشد حرفه‌ای و گردش مالی کمتر از دیگر ثمرات آن است.	mulvaney, 2017
	درجه اعتماد بیشتر مشارکت ذی‌نفعان در مقابله با مسائل خط‌مشی پیچیده	نیاز به آگاهی و اعتماد متقابل بین همه بخش‌های دانشگاه برای حل مسائل دانشگاه ایجاد اعتماد – توجه به جنبه‌های فرهنگی و اجتماعی – نقش‌آفرینی صحیح و کامل رهبران و مدیران	(McGuire, 2019)
	همکاری مبتنی بر	از مفاد حکمرانی مشارکتی می‌توان به جستجوی اجماع – مشارکت –	Durrani&

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1401.14.1.1.2]

مقوله	مفهوم	متن	منبع
	اعتماد. حجم اطلاعات بالا و ارتباطات بهتر.	پاسخگویی – شفافیت – عدالت – ارتباطات مؤثر – کارایی – منصفانه و بی‌طرفانه اشاره کرد.	Chaudhary,2017
افزایش کارایی و اثربخشی (از طریق فرایند همکاری)	مشارکت کارا و اثربخش	اداره کارآمد جامعه با مشارکت همه بازیگران و بهره‌مندی از همه ظرفیت‌ها برای تحقق اهداف جامعه.	Honu,2018
	همکاری در مرزهای سازمانی و تصمیم‌گیری مشارکتی افزایش کارایی و اثربخشی	به‌صورت خلاصه در جمع‌بندی می‌توان اثربخشی، کارایی، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، ظرفیت‌سازی، بی‌طرفی، عینی بودن، قضاوت باکیفیت، تعهد، واکنش‌پذیری، شفافیت، زمان‌بندی و توانمندسازی کلان از اهداف مشارکت و حکمرانی مشارکتی در مؤسسات و نهادهای آموزشی و پژوهشی دانست حس قوی همکاری در میان اعضا و بخش‌های مختلف و کمک به تصمیم‌گیری توزیع شده جایگزین تصمیم‌گیری متمرکز می‌شود.	Cameron, & Green,2020
	همکاری میان گروه‌های ذی‌نفع و استفاده از تخصص آن‌ها به‌منظور اثربخشی بیشتر	تصمیم‌گیری بسته به ماهیت تصمیم، تابع نظام‌های معین بازنگری و مشاوره با طیف متنوعی از افراد و موجودیت‌هاست. تصمیم‌گیری در یک محیط حکمرانی مشارکتی از طریق اعمال‌نفوذ به جایگاهی رسمی انجام می‌گیرد. مشارکت و مداخله گروه‌های ذی‌نفع مختلف در تصمیم‌گیری علمی به‌واسطه برتری نقش و تخصص آن‌ها باعث شکل‌گیری همکاری با اثربخشی فزاینده‌ای می‌شود.	(Hendrickson & et.al, 2013)
	تصمیم‌گیری مشارکتی مبتنی بر شایستگی همکاری مبتنی بر اعتماد در جهت کارایی بیشتر	همه بازیگران دانشگاهی در تصمیمات مشارکت داده می‌شوند و هریک از بازیگران بر اساس حیطه اختیارات خود و صلاحیت‌ها مشارکت می‌کنند که باعث استفاده از همه ظرفیت‌های افراد می‌شود و کارایی را افزایش می‌دهد. ایجاد رویه‌های تصمیم‌گیری تضمین شده که باعث ایجاد احترام و اعتماد متقابل بین اجزای مختلف ذی‌نفع و در نهایت افزایش کارایی می‌شود. ایجاد درک متقابل، همکاری، احترام و اعتماد	(Bejou & Bejou,2016)
	افزایش همکاری	روابط بهتر و هماهنگی تیمی، درگیری‌های کمتر، رضایت شغلی، ارتباطات، همکاری، رشد حرفه‌ای و گردش مالی کمتر از دیگر ثمرات آن است.	(Anthony, 2004)
	کارایی بیشتر	از مفاد حکمرانی مشارکتی می‌توان به جستجوی اجماع – مشارکت – پاسخگویی – شفافیت – عدالت – ارتباطات مؤثر – کارایی – منصفانه و بی‌طرفانه اشاره کرد	(Ben-Ruwin,2010)
افزایش یادگیری و دسترسی آزادانه به اطلاعات در	ساختن دانش اجماعی	دانشی ساختن کُلّ جامعه،	Sarkar Dilip Kumar, 2006
	تحریک فرایندهای یادگیری	برتری دانش و تخصص در حال جایگزینی توسط اقتدار رسمی.	(Hendrickson & et.al, 2013)
	ترویج فرهنگ و دانش مشارکتی بودن	ایجاد چهار اصل از حکمرانی مشارکتی (مشارکت، پاسخگویی، عدالت و مالکیت) در رفتار اعضا	Asesa, 2018

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1401.14.1.1.2]

مقوله	مفهوم	متن	منبع
کمک به تسهیل پیاده‌سازی و اجرای خط‌مشی‌ها	تصمیمات و فرایندها یادگرفتن همکاری		
	بهبود دسترسی به اطلاعات و منابع دانش متنوع بهبوددهنده خط‌مشی هماهنگی از طریق به اشتراک‌گذاری متقابل دانش افزایش اطلاعات و یادگیری آزادی بیان و گردش اطلاعات	افشای کامل و دسترسی آزاد و صادقانه به کلیات اطلاعات ضروری. تمایل افراد را برای کمک به استعدادهای خود برای تحقق این موارد را افزایش می‌دهد. میل به همکاری با یکدیگر، ایجاد فرصتی برای دستیابی به نتایج ارزشمند مانند: مانند کاهش کم‌کاری دانشکده، نرخ‌هایی برای رشد از راه‌های مختلف و بهره‌وری بالا در سراسر مؤسسه، ایجاد می‌کند. داشتن یک مأموریت و چشم‌انداز استراتژیک کاملاً مشخص. پذیرفتن تنوع و تبادل‌نظر آزاد. حمایت از اعضا و کارکنان پرورش دانشجویانی مسئولیت‌پذیر، آگاه، انسان‌دوست، ایمن، حساس به نیازها و انتظارات اجتماعی و شهروندانی منتقد که در تغییرات پیچیده جهانی متعهد و توانا در به عهده گرفتن نقش‌های تولیدی و پر چالش هستند.	Bejou & Bejou,2016
	تأکید بر روابط انسان‌گرایانه در اجرا	به روابط انسان‌گرایانه مانند کار تیمی، مشارکت، توانمندسازی[1] ریسک‌پذیری و کنترل اندک روی دیگران، تأکید و تمرکز می‌شود	Kenneth,2010
	یادگیری جمعی اشتراک منابع و اطلاعات	همهٔ افراد سازمان، اطلاعات و داده‌هایی در باب برنامه‌ها، عملیات و رویه‌های کاری سازمان در اختیار دارند	Honu,2018
	دانش متنوع بهبوددهنده خط‌مشی	در این حکمرانی از تحصیلات، تخصص و تجارب همه ذی‌نفعان استفاده می‌شود. پذیرفتن تنوع و تبادل‌نظر آزاد.	DeBoy,2015
افزایش پاسخگویی و شفافیت و کاهش اختلافات	مشروعیت شفافیت	فراهم آوردن اقتدار عمومی در برنامه‌های درسی شفافیت را افزایش می‌دهد ابعاد تخصص اعضای هیئت‌علمی را مشخص می‌کند	Beebe, 2017
	شفافیت پاسخگویی	به‌صورت خلاصه در جمع‌بندی می‌توان اثربخشی، کارایی، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، ظرفیت‌سازی، بی‌طرفی، عینی بودن، قضاوت باکیفیت، تعهد، واکنش‌پذیری، شفافیت، زمان‌بندی و توانمندسازی کلان از اهداف مشارکت و حکمرانی مشارکتی در مؤسسات و نهادهای آموزشی و پژوهشی دانست	Westerheijden, 2018
	پاسخ‌گویی به مسائل در حال ظهور	از مفاد حکمرانی مشارکتی می‌توان به جستجوی اجماع – مشارکت – پاسخگویی – شفافیت – عدالت – ارتباطات مؤثر – کارایی – منصفانه و بی‌طرفانه اشاره کرد.	(Ben-Ruwin, 2010)
	پاسخگویی متقابل	مسئول و پاسخ‌گو در برابر ذی‌نفعان در مورد مسائل مالی	McCabe, 2020

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1401.14.1.1.2]

مقوله	مفهوم	متن	منبع
		پاسخگویی به چالش‌ها و خواسته‌های متغیر جهانی	
	افزایش شفافیت و حل تعارضات	احساس تعلق، مالکیت و تعهد ایجاد می‌کنند که درگیری را به حداقل می‌رساند و تمایل افراد را برای کمک به استعدادهای خود برای تحقق این موارد را افزایش می‌دهد	(Anthony, 2004)
	عدم تعارض ناشی از شفافیت و همکاری حل اختلافات و افزایش مشروعیت	روابط بهتر و هماهنگی تیمی، درگیری‌های کمتر، رضایت شغلی، ارتباطات، همکاری، رشد حرفه‌ای و گردش مالی کمتر از دیگر ثمرات آن است. مصالحه را برای جلوگیری از مضرها تشویق می‌کند	Shakeela Shah, 2015
افزایش تعهد و احساس مسئولیت	افزایش احساس مسئولیت	این احساس قدرت را که از طریق مشارکت در تصمیم‌گیری تقویت می‌کند این‌که بیشتر از تصمیم‌گیری برای تأثیر بر درآمد، کارکنان را به پذیرش مسئولیت تشویق می‌کند، (درآمدزایی) و نتایج منجر به بهبود روحیه و رابطه بهتر بین معتمدین می‌شود، وسعت کم‌توجهی مرتبط را افزایش می‌دهد و به‌تناسب موضوعات، ارتباطات را بهبود می‌بخشد، باعث ایجاد دیدگاه‌های مختلف می‌شود، مصالحه را برای جلوگیری از مضرها تشویق می‌کند.	Shakeela Shah, 2015
	افزایش تعلق و تعهد	احساس تعلق، مالکیت و تعهد ایجاد می‌کنند که درگیری را به حداقل می‌رساند و تمایل افراد را برای کمک به استعدادهای خود برای تحقق این موارد را افزایش می‌دهد.	Honu,2018
	احساس مسئولیت و تعهد	به‌صورت خلاصه در جمع‌بندی می‌توان اثربخشی، کارایی، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، ظرفیت‌سازی، بی‌طرفی، عینی بودن، قضاوت باکیفیت، تعهد، واکنش‌پذیری، شفافیت، زمان‌بندی و توانمندسازی کلان از اهداف مشارکت و حکمرانی مشارکتی در مؤسسات و نهادهای آموزشی و پژوهشی دانست.	Sarkar Dilip Kumar, 2006
	مسئولیت‌پذیری	پرورش دانشجویانی مسئولیت‌پذیر، آگاه، انسان‌دوست، ایمن، حساس به نیازها و انتظارات اجتماعی و شهروندانی منتقد که در تغییرات پیچیده جهانی متعهد و توانا در به عهده گرفتن نقش‌های تولیدی و پر چالش هستند.	(Bejou & Bejou,2016)
	پایبندی و حس مسئولیت بیشتر	هنگامی‌که افراد کاری را از خود بدانند و به نقش خود در یک سیستم آگاه باشند خود را مفید و مؤثر می‌یابند و احساس مسئولیت بیشتری نسبت به وظیفه خود پیدا می‌کنند.	(Hendrickson & et.al, 2013)
	جوابگویی و افزایش حس مسئولیت	دانشجویان با مشخص شدن وظایف و نقش‌هایشان، در قسمت‌های مختلف جهت مشارکت در تدوین و اجرا و قبول مسئولیت دار قبال تصمیمات گرفته‌شده توسط خودشان، بهتر عمل می‌کنند و بازدهی بیشتری دارند.	(McGuire, 2019)

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش فراترکیب دستاوردها و کارکردهای حکمرانی مشارکتی در شش محور کلان ارتقای هماهنگی، انسجام و یکپارچگی، تقویت ارتباطات، ایجاد اعتماد و افزایش مشارکت و تمرکززدایی در تصمیم‌گیری‌ها، افزایش کارایی و اثربخشی (از طریق فرایند

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1401.14.1.1.2]

همکاری)، افزایش یادگیری و دسترسی آزادانه به اطلاعات در کمک به تسهیل پیاده‌سازی و اجرای خط‌مشی‌ها، افزایش پاسخگویی و شفافیت بیشتر و کاهش اختلافات و افزایش تعهد و احساس مسئولیت بیان شد که در ادامه به‌صورت مختصر تشریح می‌شود.

۱- ارتقای هماهنگی، انسجام و یکپارچگی

یکی از ضرورت‌های مهم و اساسی در هر نهاد و سازمان، هماهنگی، انسجام و یکپارچگی میان عناصر و ابعاد مختلف سازمان است. سازمان‌های حوزه آموزش عالی که مهم‌ترین مصداق آن مؤسسات آموزشی و پژوهشی هستند برای دستیابی به کارکرد هماهنگی، انسجام و یکپارچگی می‌توانند از رویکرد حکمرانی مشارکتی بهره بگیرند. هماهنگی در نهادهای آموزشی عالی در یک نگاه به دودسته هماهنگی افقی در راستای یکپارچه‌سازی منافع و هماهنگی عمودی در راستای دولت – جامعه تقسیم‌بندی می‌شود (انسل و گش، ۲۰۰۸). ساختارها، فرایندها و رویه‌های سازمانی اگر مبتنی بر منطق و اصول حکمرانی مشارکتی در مؤسسات آموزشی و پژوهشی بازطراحی شوند، چالش هماهنگی، انسجام و یکپارچگی که از چالش‌های مهم این نوع سازمان‌ها است، حل می‌شود. هماهنگی در مؤسسات دانشگاهی نیز بایستی در تمامی سطوح از هماهنگی در سطوح عملیاتی و رفع موازی‌کاری‌ها (گرسلر، ۲۰۱۷) تا هماهنگی استراتژیک (شکیله شاه، ۲۰۱۵) نهادینه شود. حکمرانی مشارکتی با توجه به اینکه زمینه را برای گفتگوی ذی‌نفعان و بازیگران مختلف فراهم می‌کند، تأثیر بسزایی در ایجاد هماهنگی در سطوح مختلف سازمانی دارد. با توجه به نکاتی که بیان شد، کارکرد هماهنگی، یکپارچگی و انسجام در رویکرد حکمرانی مشارکتی به شکل قابل‌توجهی ارتقا پیدا می‌کند و دلیل آن نیز توجه حکمرانی مشارکتی به درگیر سازی ذی‌نفعان، برقراری جریان آزاد اطلاعات در سازمان، ارتباط مستمر میان اعضای درون و برون‌سازمانی و ... است.

۲- تقویت ارتباطات، ایجاد اعتماد و افزایش مشارکت و تمرکززدایی در تصمیم‌گیری‌ها

دیگر کارکرد مدنظر که عنصر و بخش مهمی از مؤسسات آموزشی و پژوهشی است، تقویت ارتباطات، ایجاد اعتماد و افزایش مشارکت و تمرکززدایی در تصمیم‌گیری‌ها است که خلأ آن در بسیاری از موارد دیده می‌شود اما با توجه به مؤلفه‌های احصا شده با رویکرد حکمرانی مشارکتی، می‌توان این خلأ را ابتدا از طریق افزایش اعتماد میان ذی‌نفعان (شاناهان، ۲۰۱۹) و به طبع آن افزایش ارتباطات (دورانی و چودری، ۲۰۱۷) و افزایش مشارکت (کارتر، ۲۰۱۷) و درنتیجه با تمرکززدایی در تصمیم‌گیری‌ها و درگیرشدن همه ذی‌نفعان در یک فرایند تصمیم‌گیری، یک خانواده خوشبخت ایجاد می‌کند. میل به همکاری با یکدیگر، ایجاد فرصتی برای دستیابی به نتایج ارزشمند مانند: کاهش کم‌کاری دانشکده، نرخ‌هایی برای رشد از راه‌های مختلف و بهره‌وری بالا در سراسر مؤسسه، ایجاد می‌کند. مدیران دانشگاهی و هیئت‌رئیسه باید تلاش کنند دانشکده را درگیر کنند و سایر ذی‌نفعان داخلی و خارجی در فرایند تصمیم‌گیری را، زیرا شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد هنگامی‌که افراد درگیر تهیه یک طرح هستند، احساس تعلق، مالکیت و تعهد ایجاد می‌کنند که درگیری را به حداقل می‌رساند و تمایل افراد را برای کمک به استعدادهای خود برای تحقق این موارد را افزایش می‌دهد افزایش مشارکت گروه‌های ذی‌نفع منجر به چندین نتیجه مهم می‌شود: تجزیه‌وتحلیل دقیق‌تر، تصمیم‌گیری‌های قوی‌تر، خرید بیشتر و اعتماد و روحیه بهتر. حکمرانی مشارکتی امکان ادغام دیدگاه‌ها را فراهم می‌کند که نیاز به "روندی باز و مشارکتی" دارد.

۳- افزایش کارایی و اثربخشی (از طریق فرایند همکاری)

افزایش کارایی و اثربخشی (از طریق فرایند همکاری) که از دیگر کاربردهای حکمرانی مشارکتی در مؤسسات آموزشی است، مسئله‌ای است که در اکثر سازمان‌های آموزشی وجود دارد، مانند هزینه‌های زیاد فرایندهای اجرایی و نظارت، خروجی غیرقابل‌قبول در اثر عدم هماهنگی و همکاری میان مسئولان و ذی‌نفعان، صرفه زمان زیاد و از دست رفتن منابع و کاهش انگیزه افراد و غیره.. کارایی به معنای ساده؛ استفاده از منابع مؤسسه به روشی که حداکثر تولید کالاها و خدمات و درعین‌حال هزینه‌ها را به حداقل برساند تعریف می‌شود. به‌عبارت‌دیگر، می‌توان آن را به این صورت بیان کرد نسبت خروجی به ورودی هر فرآیند یا سیستم، به‌صرفه باشد. همکاری نیز به معنای برقراری ارتباط و نفوذ دوطرفه بین ذی‌نفعان و همچنین فرصت‌های گفتگوی ذی‌نفعان با یکدیگر و همکاری دانشجویان در یادگیری، آموزش و تحقیق است (بجو و بجو، ۲۰۱۶). به صورتی که فرایند جمعی باشد. روابط بهتر و هماهنگی تیمی، درگیری‌های کمتر، رضایت شغلی، همکاری، رشد حرفه‌ای و گردش مالی کمتر است، شواهد حکایت از این کاربرد حکمرانی مشارکتی را ارائه می‌دهند (انتونی، ۲۰۰۴).

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1401.14.1.1.2]

٤- افزایش یادگیری و دسترسی آزادانه به اطلاعات در کمک به تسهیل پیاده‌سازی و اجرای خط‌مشی‌ها

یکی دیگر از مسائلی که در اکثر سازمان‌ها به‌خصوص مراکز آموزشی و پژوهشی وجود دارد، نبود دسترسی آزادانه به اطلاعات برای ذی‌نفعان و بقیه افراد سازمان است و درنتیجه آن کاهش شفافیت و کاهش انگیزه و مورد مهم‌تر از بین رفتن دانش جمعی افراد در سازمان است. با اجرای فرایندهای حکمرانی مشارکتی می‌توان با افزایش سطح یادگیری (بجو و بجو، ۲۰۱٦) و افزایش دسترسی ذی‌نفعان به اطلاعات (سرکار دلیپ کومار، ۲۰۰٦)، روند تدوین خط‌مشی‌ها و اجرای آن‌ها را در زیر سایه اعتماد بیشتر و سازمانی یادگیرنده، تسهیل کرد. شرکت‌کنندگان در حکمرانی مشارکتی قبل از تصمیم‌گیری مؤثر به دسترسی به اطلاعات نیاز دارند. درحالی‌که سازمان‌های آموزشی و پژوهشی برای درک پیچیدگی بودجه‌ها، مدیریت امکانات، منابع انسانی، همراه با استانداردها و برنامه‌های درسی، این اطلاعات را به‌سختی در اختیار می‌گذارند. نمایندگان در جدول برنامه‌ریزی خود را متعهد به ارائه اطلاعات و آگاهی از دیگران می‌کنند (هینی، ۲۰۱۰). علاوه بر یادگیری مداوم و اساسی مربوط به برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، همچنین نیاز به یادگیری نحوه اجرای برنامه‌ها وجود دارد. برای تدوین و اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌ها، باید نه‌تنها قوانین و مقررات تسهیل‌کننده مشارکت و پشتیبانی درون‌سازمانی متناظر وجود داشته باشد، بلکه منابع کاری مناسب برای کارکنان و دسترسی آزادانه آن‌ها به اطلاعات ارائه‌شده توسط مدیران وجود داشته باشد و آموزش کار گروهی باید اولویت همه کارکنان و مدیران باشد.

۵- افزایش پاسخگویی و شفافیت بیشتر و کاهش اختلافات

مشروعیت و شفافیت دو رکن مهم و گمشده در بیشتر مؤسسات و سازمان‌ها هستند. این موارد به‌خصوص در نظام آموزش عالی بسیار حائز اهمیت بوده و تحقق آن‌ها بیش‌ازپیش اهمیت دارد. به این صورت که همه افراد در مؤسسات آموزشی بدانند که کارها چگونه انجام می‌شود، چه کسی می‌بایست هر کاری را انجام دهد، چرا هر اختیاری به افرادی واگذارشده است و بهترین روش انجام هر کاری چیست. این یعنی این اطلاعات به‌طور آزاد در دسترس کسانی است که تحت تأثیر قرار می‌گیرند. شفاف‌سازی روند بودجه و تخصیص منابع در دانشکده بر اساس مشارکت تمامی سطوح از طریق تشکیل کمیته مشترک و الزاماتی همچون شفافیت در تصمیم‌گیری هیئت‌امنای دانشگاه، طراحی ساختارها و سازوکارهای پاسخگویی داخلی و خارجی، اصلاح فرایندها و راه‌حل‌های تسهیل ارتباط به روشی ایمن و شهودی برای افزایش شفافیت و به دنبال آن افزایش مشروعیت (آفراسیو،۲۰۲۰) الزامی است که از طریق حکمرانی مشارکتی و فرایندهای آن قابل‌دستیابی است.

٦- افزایش تعهد و احساس مسئولیت

برای افزایش کارایی و اثربخشی کل سازمان و رسیدن به اهداف و چشم‌اندازها، تعهد و پایبندی افراد و پیرو آن افزایش سطح عملکرد آن‌ها بسیار حائز اهمیت است. در ادوار گذشته دیده‌ایم که اکثر سازمان‌هایی که تعهد و پشتوانه انسانی سازمان خود را ازدست‌داده‌اند محکوم به شکست بوده‌اند و بالعکس شرکت‌ها و سازمانی‌هایی که افراد و ذی‌نفعان وفادار و متعهد داشته‌اند موفق بوده‌اند. یک فرهنگ فراگیر می‌تواند تغییر چشم‌گیری را در هر زمینه‌ای ایجاد نماید. براین‌اساس آن‌ها توانسته‌اند با تعریف اهداف مشترک، روشن بودن ارزش‌ها، پذیرفتن تعهدات و تعیین استانداردها به مشارکت مؤثر و پیرو آن به موفقیت دست یابند. واردکردن کلیه ذی‌نفعان اصلی در فرایندها (هونو، ۲۰۱۸) تضمین می‌کند که چندین دیدگاه ارائه می‌شود و این اطمینان را می‌دهد که ذی‌نفعان فرصت نفوذ در یکدیگر را دارند و درنهایت تعهداتی را برای اقدام ایجاد می‌کنند. تعهد بین رهبران و مدیران و ذی‌نفعان سازمان اگر به‌صورت کامل وجود داشته باشد و رویکردهای سنتی و دستوری کنار گذاشته شود باعث بهبود ارتباطات و افزایش عملکرد می‌شود که این مهم از طریق حکمرانی مشارکتی قابل‌دستیابی است.

در جمع‌بندی بایستی بیان شود که حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی باتوجه‌به ماهیت تخصصی و حرفه‌ای نهادهای علمی و حاکم بودن فضای نخبگانی در دانشگاه‌ها بایستی به‌عنوان یک راهبرد اساسی مدنظر سیاست‌گذاران و حکمرانان آموزش عالی قرار بگیرد. این رویکرد دارای دستاوردها و مزایای گسترده‌ای برای نظام آموزش عالی هست که در شش محور به‌طور خلاصه بیان شد. در ادامه برخی از مهم‌ترین پیشنهادها و توصیه‌های سیاستی برای نهادینه‌سازی و توسعه این رویکرد در نظام نخبگانی کشور ارائه می‌شود که به شرح زیر عبارت‌اند از:

- تدوین قوانین و دستورالعمل‌های ترویج‌دهنده و تشویق‌کننده به حضور حداکثری انواع بازیگران نظام آموزش عالی در اداره و راهبری آموزش عالی؛

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1401.14.1.1.2]

- طراحی و ایجاد سامانه‌های متنوع جهت تشخیص مسائل و ارائه راهکارها توسط جامعه دانشگاهی و تعیین ضمانت اجرا برای آن‌ها؛
- بهره‌گیری از ظرفیت متنوع بازیگران آموزش عالی برای نظارت و پایش بر عملکرد نهادهای مرتبط با آموزش عالی؛
- برگزاری رویدادهای متنوع سیاستی و تصمیم‌گیری برای مشارکت حداکثری بازیگران دانشگاهی اعم از اساتید و دانشجویان و کارمندان اداری برای حل مسائل جاری و پیچیده نظام آموزش عالی؛
- طراحی سازوکارها و ابزارهای آموزشی برای توانمندسازی بازیگران نظام آموزش عالی کشور به‌منظور کاربست صحیح رویکرد حکمرانی مشارکتی در نهادهای تحت مدیریت آن‌ها؛
- ایجاد سازوکاری جهت اعلام نتایج مشارکت‌های نخبگانی و ارزیابی آن‌ها جهت اعتمادسازی بین بازیگران آموزش عالی کشور.

منابع

Abraham, K. K. A. (2019). The Role and Activities of Policy Institutes for Participatory Governance in Ghana. University of Cape Coast, **Cape Coast**, Ghana.

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 18, 4, 543-572.

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

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.

Beebe, A. E. (2017). State-Mandated Participatory Governance in California Community Colleges: Perceptions of College and Faculty Senate Presidents. *Journal of Applied Research in the Community College*, *24*(2), 29-46

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. https://doi.org/10.1177/0275074020927792

Bergdah, E., (2019). Is meta-synthesis turning rich descriptions into thin reductions? A criticism of meta-aggregation as a form of qualitative synthesis. **Nursing Inquiry**, Volume 26, pp. 1-8.

Birnbaum, R. (2002). The End of Shared Governance: Looking ahead or looking back. Place of publication not identified: Distributed by **ERIC** Clearinghouse.

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.

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**. 15(1-2), 56-69.

Crellin, M.A. (2010), The future of shared governance. New Directions for Higher Education: 71-81. https://doi.org/10.1002/he.402

DeBoy, J. (2015). Shared Governance At Lincoln University: An Elusive Quarry. **Contemporary Issues in Education Research (CIER)**, 8(4), 235-240.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1401.14.1.1.2]

Douglas, S., Ansell, C., Parker, C., Sørensen, E., 't Hart, P., & Torfing, J. (2020). Understanding Collaboration: Introducing the Collaborative Governance Case Databank. **Policy and Society**, 39(4), 495-509. https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1794425.

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** (1994-7046), 25(1).

Falqueto, J. M. Z., Hoffmann, V. E., Gomes, R. C., & Mori, S. S. O. (2020). Strategic planning in higher education institutions: what are the stakeholders' roles in the process? **Higher Education**, 79(6), 1039–1056. https://doi.org/10.1007/s10734-019-00455-8.

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), pp. 897–920.

Greszler, R. (2017). Recommendations for Government Reorganization and Lessons from Past Reorganization Efforts. **The Heritage Foundation.** 34(3), 177-198.

Hajipour, B., Motameni, A., Tayebi Abolhasani, A. (2017). Meta-synthesis of success factors for commercialize of products with advanced technology. **Innovation Management Journal**, 5(4), 19-54. (in persian).

Hendrickson, R. M., Lane, J. E., Harris, J. T., & Dorman, R. H. (2013). Academic leadership and governance of higher education: A guide for trustees, leaders, and aspiring leaders of two- and four-year institutions.

Honu, Yohanes A.K. (2018). Shared Governance: Opportunities and Challenges. The Academy of Educational Leadership Journal, Volume 22, Issue.

Jacqmin, J. (2014). A Theory of Shared Governance for Higher Education Institutions. **Journal of Nursing Education**, 59(6), 234-261. Research Gate.

Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: interconnections, interdependencies and a research agenda. **Higher Education**, 56(3), 303–324. https://doi.org/10.1007/s10734-008-9128-2.

Juknevičienė, V., & Bersėnaitė, J. (2016). Collaborative Governance as a Prerequisite for the University-Industry Partnership for Innovations' Development: Results of Empirical Research**. Public Policy and Administration**, Vol. 15, No 1, p. 41-55.

Kater, S. T. (2017). Community college faculty conceptualizations of shared governance: Shared understandings of a sociopolitical reality. **Community College Review**, 45(3), 234-257.

Kenneth, M. B. (2010). Distributed leadership and shared governance in post-secondary education. **Management in Education**, 24, (2), 51-54.

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.

Lawrence T.B. and R.F. Kleysen (2005). Note the politics of organizational learning: **integrating power into the 4I framework**, 30(1), 180–191.

Leach, W. D., & Sabatier, P. A. (2005). To trust an adversary: Integrating rational and psychological models of collaborative policymaking. **American Political Science Review**, 99(4), 491-503.

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**. 36(2), 37-69.

Lukovics M, Zuti B. (2015). New functions of universities in century XXI towards "fourth generation" universities. **Journal Transition Studies Review**, 22(2): 33-48.

McCabe, D. (2020). Changing change management: Strategy, power and resistance. **New York, NY: Routledge**.

McGuire, F. (2019). The Past, the Present, and the Future of Shared Governance. Schole: **a Journal of Leisure Studies and Recreation Education**, 34, 2, 132-137.

Meeuwissen, S. N. E., Spruijt, A., van Veen, J. W., & de Goeij, A. F. P. M. (2019). Student participation in governance of medical and veterinary education: experiences and perspectives of student representatives and program directors. **Advances in Health Sciences Education**, 24(4), 665-690. https://doi.org/10.1007/s10459-019-09890-9

Mohseni Kiasari, M., Mohammadi, M., Jafarnejad, A., Garousi Mokhtarzadeh, N., Asadifard, R. (2017). Classification of Demand-based Innovation Policy Tools Using Meta-synthesis Approach. **Innovation Management Journal**, 6(2), 109-138. (in persian).

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1401.14.1.1.2]

Mulvaney, mick (2017). Comprehensive Plan for Reforming the Federal Government and Reducing the Federal Civilian Workforce, **OFFICE OF MANAGEMENT AND BUDGET, WASHINGTON**, D.C.

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.

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.

Rhodes, R.A.W. (1996). 'The New Governance: Governing without Government', **Political Studies**, XLIV, 3, 652–67.

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.

Scott, W. R. (2005). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. **Great minds in management: The process of theory development**, *37*(2), 460-484.

Shakeela Shah, S. A. (2015). Analyzing Theoretical Perspectives of Shared Governance Model. **Research on Humanities and Social Sciences**, 92-97, Vol.5, No.3

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.

Shui-Yan Tang, Mazmanian, Daniel A. (2008). An Agenda for the Study of Collaborative Governance. **University of Southern California** (working paper)

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. (in persian).

Stewart, David W; & Kamins, Michael A. (9113). Secondary research: Information sources and methods (Vol. 4). **Sage**

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.

Tamrat, W. (2016). Student Participation in Higher Education Governance: Trends and Practices in Ethiopian Public Universities.

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., (2017). Metasynthetic madness: What kind of monster have we created? **Qualitative Health Research**, Volume 27, p. 3–12

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**

Westerheijden, D. F. (2018). University Governance in the United Kingdom, the Netherlands and Japan: Autonomy and Shared Governance after New Public Management Reforms. **Nagoya Journal of Higher Education**, 18, 199-220.

Winchester, Richard C, Professor Emeritus (Lincoln University 1961-2000), & DeBoy, James. (2015). Shared Governance At Lincoln University: **An Elusive Quarry**. The Clute Institute

Yeganegi, S., Alvani, S., memarzadeh, G. (2016). Ranking indicators of good governance in effective organizations (Case Study: branches of Refah bank in Qazvin Province). **Public Policy In Administration**, 7(21), 1-9. (in persian).

Yohanes, M. (2015). Performance and Challenges of Vegetable Market: The Case of Kombolcha District, East Hararghe Zone, Oromia National Regional State, Ethiopia. Ethiopia: Published Msc Dissertation, **Department Of Agriculture And Environmental Sciences**, Haramaya University.

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

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1401.14.1.1.2]

Achievements and functions of participatory governance approach in higher education system

Mahdi Abdolhamid*[1]
Hamidreza Nematollahi[2]
Mohammad Abdolhosseinzadeh[3]

Abstract

Effective management in higher education must be done with the participation and cooperation of all stakeholders. Participatory governance is one of the approaches that has been presented to the management of academic institutions by focusing on the participation and involvement of its all stakeholders. This article seeks to provide a comprehensive classification of the components of the achievements and functions of participatory governance in the higher education system by using the meta-synthesis method. The present study is qualitative and has been conducted in the paradigm of interpretiveness with the aim of exploring the components of the functions and achievements of participatory governance in higher education. Also, data collection is cross-sectional in terms of research time. In the current research, by collecting information from reliable scientific databases and refining it, 100 articles were selected as the main articles for extracting findings. By analyzing the findings, it has been obtained that the functions and achievements of participatory governance in higher education can be divided into 6 categories: 1- promoting coordination, cohesion and integration 2- strengthening communication, building trust and increasing participation and decentralization in decision making 3- increasing efficiency and effectiveness (through cooperation) 4- increasing learning and free access to information to help facilitating the implementation of the policies 5- increasing accountability and transparency and reducing the differences and 6- increasing commitment and sense of responsibility.

Keywords: Participation, governance, participatory governance, higher education, higher education governance.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1401.14.1.1.2]

[1] Assistant Prof, Department of Management and Philosophy of Science and Technology, College of Engineering progresses, University of Science and Technology, Tehran, Iran (Corresponding Author). mahdi_abdolhamid@iust.ac.ir.
[2] M.Sc. Student of Public Administration, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. hr.nematollahi@ut.ac.ir.
[3] Ph.D. Candidate in public administration and policy making at Allameh Tabataba'i University, Department of public administration, Faculty of Management and Accounting, Tehran, Iran- Academic member of theI Judicial Management Group in institute of Judiciary. abdolhosseinzadeh@gmail.com.