

Research Paper

Barriers to the Implementation of Participatory Governance in Educational and Research Institutions of Iran



Hamidreza Nematollahi¹ , *Heidar Ahmadi² , Elahe Asadolahidehkordi³

1. MSc. Student of Public Administration Student, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
2. Department of Business Management Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran.
3. PhD in Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.



Citation Nematollahi H, Ahmadi H, Asadolahidehkordi E. (2022). [Phenomenology of Barriers to Participatory Governance in Educational and Research Institutions (Persian)]. *Journal Strategic Studies of Public Policy*, 12(44), 164-189. <https://doi.org/10.22034/sspp.2022.553544.3193>

<https://doi.org/10.22034/sspp.2022.553544.3193>



Received: 10 May 2022

Accepted: 14 Nov 2022

Available Online: 22 Nov 2022

Keywords:

Participation, Governance, Participatory Governance, Higher education.

ABSTRACT

The present study aims to investigate the barriers to the implementation of participatory governance in educational and research institutions in Iran to provide solutions for managers and beneficiaries in higher education. This study was conducted in 2022. By the literature review, the background, definitions, and the areas in which the implementation of participatory governance in educational and research institutions can be inhibited were first investigated. Then, by a phenomenological reduction technique and using in-depth interviews with 15 experts, data were collected and analyzed using thematic analysis method. By categorizing 134 initial codes, 24 sub-themes and four themes were obtained. The barriers to the implementation of participatory governance in educational and research institutions of Iran were: (a) structural, (b) managerial, (c) political/cultural/social and (d) individual, each of which had different components. The factors and components of the implementation challenges of participatory governance plans go back to the macro level, policymaking and policy formulation, and in the same direction, to create the context, create a participatory culture and precisely determine its programs and tools, in order to involve stakeholders and active people in this field. The results showed that barriers in both macro and micro levels caused the lack of successful implementation of participatory governance in educational and research institutions of Iran. To solve them, it is necessary to take a two-way approach from top-down to bottom-up approaches or vice versa.

* Corresponding Author:

Heidar Ahmadi, PhD.

Address: Department of Business Management Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran.

E-mail: ahmadi@pgu.ac.ir

مقاله پژوهشی

پدیدارشناسی موانع اجرای حکمرانی مشارکتی در نهادهای آموزشی و پژوهشی

حمیدرضا نعمت‌الهی^۱، *حیدر احمدی^۲، الهه اسدالهی دهکردی^۳

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب‌وکار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.

۳. دکترای مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

چیکید

تاریخ دریافت: ۲۰ اردیبهشت ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش: ۲۳ آبان ۱۴۰۱

تاریخ انتشار: ۰۱ آذر ۱۴۰۱

پژوهش حاضر با هدف بررسی موانع اجرای حکمرانی مشارکتی در نهادهای آموزشی و پژوهشی انجام شد تا راهکارهایی برای مدیران و ذی‌نفعان در آموزش عالی ارائه دهد. برای دستیابی به هدف تحقیق، ابتدا ادبیات موجود، شامل تاریخچه، تعاریف و زمینه‌های موانع اجرای حکمرانی مشارکتی در نهادهای آموزشی و پژوهشی مطالعه شده‌است. فرایند تعلیق پدیدارشناسانه و تنظیم پروتکل مصاحبه، با ۱۵ نفر از خبرگان، مصاحبه عمیق انجام شد و سپس داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون کدگذاری شد. با دسته‌بندی ۱۳۴ کد اولیه، ۲۴ زیرمضمون و ۴ مضمون نهایی به‌دست آمد. قلمرو زمانی پژوهش سال ۱۴۰۱ و شامل ذی‌نفعان مختلف آموزش عالی کشور بوده‌است. با توجه به کدگذاری انجام شده و مقوله‌های احصاشده، موانع پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در نهادهای آموزشی و پژوهشی شامل ۴ مقوله: ۱. ساختاری، ۲. مدیریتی، ۳. سیاسی و فرهنگی و ۴. اجتماعی و فردی است که هر کدام از زیرمؤلفه‌هایی تشکیل شده‌اند. عوامل و مؤلفه‌های چالش‌های اجرایی طرح‌های حکمرانی مشارکتی به سطح کلان، سیاست‌گذاری و تدوین سیاست‌ها و در همین راستا به زمینه‌سازی، ایجاد فرهنگ مشارکتی و تعیین دقیق برنامه‌ها و ابزارهای آن، برای مشارکت ذی‌نفعان و افراد فعال در این زمینه برمی‌گردد. از طرف دیگر، نتایج نشان داد که موانع هم در سطح کلان و هم در سطح خرد باعث عدم اجرای موفقیت‌آمیز حکمرانی مشارکتی در نهادهای آموزشی و پژوهشی کشور شده‌است که در راستای رفع آن‌ها باید با اتخاذ رویکرد دوطرفه از بالا به پایین و بالعکس در جهت اجرایی‌سازی این مهم اقدام کرد.

کلیدواژه‌ها:

مشارکت، حکمرانی، حکمرانی مشارکتی، نهادهای آموزشی و پژوهشی، حکمرانی آموزش عالی

* نویسنده مسئول:

دکتر حیدر احمدی

نشانی: بوشهر، دانشگاه خلیج فارس، دانشکده کسب‌وکار و اقتصاد، گروه مدیریت بازرگانی.

rahmani@pgu.ac.ir

مقدمه

نیاز به حکمرانی مشارکتی در دانشگاه‌ها از ۳ عامل کاهش استقلال نهادها که به دلیل دخالت دولت‌ها و مجالس قانون‌گذاری روی می‌دهد (نابلور و دیگران، ۲۰۲۱)، نیاز به حفظ رفاه مؤسسه (پلکومور و دیگران، ۲۰۲۲) و نیاز به آگاهی و اعتماد متقابل بین همه بخش‌های دانشگاه برای حل مسائل دانشگاه ناشی می‌شود (آنتونی، ۲۰۰۴؛ سرکار دیلیپ کومار، ۲۰۰۶ و مک گویره، ۲۰۱۹).

حکمرانی مشارکتی به دلیل رویارویی با مسائل بدخیم حوزه آموزش نظیر بحران‌های دانشجویی، نبود فضای کاری چندجانبه و حمایتی برای اعضای هیئت‌علمی، عدم حمایت از اعضا و کارکنان (کرلین، ۲۰۱۰ و ریکا و دیگران، ۲۰۱۸)، فقدان ایجاد درک متقابل بین ذی‌نفعان، عدم همکاری مشارکتی بین بخش‌های مختلف دانشگاه و نپذیرفتن تنوع و تبادل نظر آزاد، از جهات مختلف به‌اندازه کافی اجرا نشده‌است (مک، ۲۰۱۶ و بانمی ایسایه اُموندان، ۲۰۱۹).

این مراکز در شرایط متغیر امروزی با بحران‌های مختلف اقتصادی و مالی و آشفتگی در برنامه‌ریزی، سازماندهی و تدوین خط‌مشی‌های خود روبه‌رو هستند. از این‌رو، تصمیم‌گیری اثربخش به یک مسئله تبدیل شده‌است (ژائو، ۲۰۲۰، کوئبله، ۲۰۱۹ و مک گویره، ۲۰۱۹). مشکلات فرهنگی و اجتماعی مانند فرهنگ مشارکت، مدیریتی مانند عدم برنامه‌ریزی جهت مشارکت همه ذی‌نفعان (آلن و گان، ۲۰۲۲) و ساختاری مانند تعارض منافع میان مشارکت‌کنندگان، اجرای حکمرانی مشارکتی را با موانعی روبه‌رو می‌کند (مک گوآن و گود، ۲۰۱۶ و درمون و داگماک، ۲۰۲۰).

در دهه‌های اخیر، سیاستمداران و اندیشمندان حوزه خط‌مشی‌گذاری در رابطه با اینکه فرایند مشارکت و تصمیم‌گیری در سیاست‌گذاری، اغلب سبب تعارض بین نقش‌آفرینان مختلف است، اتفاق نظر داشتند (محمود و منتصر، ۲۰۲۰ و رادوان، ۲۰۲۲). این توافق به جست‌وجوی روش‌های جدید حکمرانی کردن^۱ منجر شده‌است (هایس، ۲۰۱۸).

حکمرانی شامل شکل خاصی از نظم و ترتیب در تعامل و روابط میان سازمان‌ها بوده (فطانت‌فرد حقیقی و همکاران، ۱۴۰۰) که در حوزه‌های مختلف، به‌ویژه حوزه‌های چند ذی‌نفعی نظیر حوزه آموزش و دستگاه‌های دانشگاهی، این مفهوم مهم‌تر و ضروری‌تر خواهد بود (ذبیح‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰).

حکمرانی مشارکتی^۲ یا حکمرانی تسهیم‌شده^۳ از رویکردهای جدیدی است که بر مشارکت عمیق و دموکراتیک تمرکز دارد (کامرون و گرین، ۲۰۲۰). از این‌رو، حکمرانی مشارکتی را مشارکت مبتنی بر پاسخ‌گویی و عدالت، ارتباط پویا بین رهبری، ذی‌نفعان و کارکنان، توانمندسازی و تصمیم‌گیری مشترک برای بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده، تعریف می‌کنند (ویگت، ۲۰۱۶ و بوسول، ۲۰۱۷).

حکمرانی مشارکتی در مراکز آموزش عالی، الگویی یکپارچه از حکمرانی است که در آن مدیریت ارشد، واحدهای دانشگاهی و نمایندگان بازیگران دانشگاهی (مدیران، استادان، کارکنان و دانشجویان) در یک ارتباط باز، شفاف و همکارانه مبتنی بر اعتماد حضور دارند (آیسه، ۲۰۱۸ و افراسیو، ۲۰۲۰).

1. Governing
2. Participatory Governance
3. Shared Governance

آموزش عالی چیست و این چالش‌ها و موانع چه مؤلفه‌هایی دارد، تعریف شده‌است تا با پاسخ‌گویی به این سؤال، راهکارهایی برای این مسائل برای مدیران و افراد درگیر در آموزش عالی ارائه دهد.

در ادامه پس از آنکه به مروری بر پیشینه تحقیق و مطالعات گوناگون حول محور موضوع پرداخته می‌شود، شیوه انجام پژوهش و تجزیه و تحلیل داده‌ها تشریح شده و در نهایت، پس از کدگذاری‌ها و تعیین یافته‌ها در بخش آخر نتیجه‌گیری انجام شده و پیشنهادهای در راستای بهبود وضعیت حکمرانی مشارکتی در نهادهای آموزشی و پژوهشی آورده شده‌است.

۱. پیشینه پژوهش

حکمرانی^۴ ایده‌ای است که از مدت‌ها قبل مورد توجه مجامع دانشگاهی و ذی‌نفعان آن قرار گرفته‌است (کوئل‌هاوگس‌ویک، ۲۰۲۱). نکته اصلی این مفهوم، اطمینان از ورود گروه‌های مختلف در فرایند تصمیم‌گیری و مشارکت است (ونکاتیش و دیگران، ۲۰۱۹ و چودهاری و پاندای، ۲۰۱۸). از طرفی، حکمرانی مشارکتی که یکی از اشکال حکمرانی است (محمدی و دانایی‌فرد، ۱۳۹۸)، شامل یک اقدام یا راهبردی است که در آن ذی‌نفعان مختلف با هم کار می‌کنند تا فرایند سیاست یا تصمیم‌گیری را براساس اجماع درباره مسائل عمومی ارتقا دهند (آنسِل و گاش، ۲۰۰۸ و لانگنِسِر و دیگران، ۲۰۲۱).

از این‌رو، نظام آموزشی ایران نیز به دلیل ماهیت دولتی بودن آن با موانع زیادی، از جمله عدم هماهنگی و همکاری میان ذی‌نفعان مختلف، ناکارآمدی در حوزه آموزش و تربیت دانشجو، آشفتگی در اداره امور دانشگاه‌ها، فقدان همسویی نهادهای حاکمیتی و نهادهای دانشگاهی، ذهنیت متفاوت مجریان و سیاست‌گذاران، تأمین بودجه دولتی و ناکارآمدی نظام‌های ارزیابی عملکرد مواجهه است (داداش‌کریمی و همکاران، ۱۳۹۸؛ باقری‌مقدم و احمدی، ۱۳۹۷؛ رجبی و همکاران، ۱۳۹۹؛ روشن و همکاران، ۱۴۰۰ و قربانیان و همکاران، ۱۴۰۰).

باتوجه به آسیب‌های بیان شده مشخص می‌شود که نظام آموزش عالی کشور به تحول اساسی در رویکرد و نحوه اداره نیاز دارد. رویکرد حکمرانی دستوری و بالا به پایین که در حال حاضر در نظام حکمرانی مراکز آموزشی و پژوهشی ما به واسطه دولتی بودن و حاکمیتی بودن آن حاکم است، موجب شکل‌گیری بسیاری از چالش‌های حال حاضر است.

حکمرانی مشارکتی می‌تواند به‌عنوان رویکردی نو و بی‌بدیل برای تحول اساسی در نظام آموزش عالی در کشور مورد استفاده قرار گیرد. باتوجه به اینکه حکمرانی مشارکتی امری جمعی و با مشارکت همه ذی‌نفعان است، برای پیاده‌سازی آن به تغییراتی نیاز است.

مسئله مهم و اساسی این است که تغییر رویکرد در نظام آموزش عالی از کشور از حکمرانی قانونی و دستوری به حکمرانی مشارکتی با موانع و چالش‌های جدی مواجه است که تا وقتی این موانع و چالش‌ها مرتفع نشود، امکان پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در نظام آموزش عالی کشور وجود ندارد. باتوجه به نکات بیان شده، پژوهش حاضر با هدف بررسی این مسئله که چالش‌ها و موانع حکمرانی مشارکتی در

4. Governance

با توجه به اهمیت و نیاز به حکمرانی مشارکتی در نهادهای آموزشی و پژوهشی برای پیاده‌سازی و اجرایی کردن آن بایستی عوامل زمینه‌ساز و متغیرهای زمینه‌ای و چالش‌های محتمل در مسیر پیاده‌سازی آن تبیین شوند (براردو و دیگران، ۲۰۲۰؛ وینچستر و دیگران، ۲۰۱۵ و کویل‌هاوگس ویک، ۲۰۲۱).

با توجه به مباحث مطرح‌شده، پژوهش‌هایی در ارتباط با موضوع حاضر وجود دارد که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. در پایان شکاف نظری و نوآوری پژوهش نسبت به پژوهش‌های پیشین تشریح می‌شود. قربانیان و همکاران در پژوهش خود با عنوان «شناسایی مؤلفه‌های حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی ایران» دریافتند که ۳ مؤلفه اصلی مسئولیت‌پذیری مدنی و توسعه پایدار، ارزیابی مستمر و اثربخش (عملکرد دانشگاه، امور مالی و انتصابات دانشگاهی) و مدیریت و رهبری در اجرای حکمرانی خوب در آموزش عالی ضرورت دارد.

نایلورا و همکاران در پژوهش خود با عنوان «دانشجویان به‌عنوان مشتریان در مقابل عوامل فعال: مفهوم‌سازی نقش دانشجو و ذی‌نفعان در حکمرانی و تضمین کیفیت» دریافتند که هنوز برای پیشرفت‌هایی در زمینه ادغام نقش‌های پیچیده‌ای که دانشجویان می‌توانند در دانشگاه‌ها ایفا کنند، جا هست، اما فرصت‌های قابل توجهی در مواجهه با چالش‌های انبوه‌سازی، تنوع دانشجویی و موانع ساختاری که برخی از دانشجویان برای موفقیت در آموزش عالی با آن روبرو هستند، وجود دارد (نایلورا و همکاران، ۲۰۲۱).

آتش‌زاده شوریده و همکاران در پژوهش خود نتیجه گرفتند که مدیران در اجرای موفق حکمرانی مشترک در زمینه مناسب مؤسسات آموزش عالی

هنگامی که یکی از ۴ اصل از حکمرانی مشارکتی (مشارکت، پاسخ‌گویی^۵، عدالت^۶ و مالکیت) (نعمت‌الهی و دیگران، ۱۴۰۰)، در رفتار نقش‌آفرینان نهادهای آموزشی و پژوهشی (دانشجویان، اعضای هیئت‌علمی و دیگران) ایجاد شود، می‌توان صحبت از حکمرانی مشارکتی کرد (آسیسه، ۲۰۱۸؛ تیلور و دیگران، ۲۰۱۵ و بالکان و بویوک‌بسه، ۲۰۰۵).

از این‌رو، برخی از مهم‌ترین اهداف تحقق حکمرانی مشارکتی در مؤسسات و نهادهای آموزشی عبارت‌اند از: ۱. پرورش دانشجویان مسئولیت‌پذیر، آگاه، انسان‌دوست، حساس به نیازها و انتظارات اجتماعی (تنی و گارنت، ۲۰۲۰)، ۲. ایجاد فضای کاری چالش‌برانگیز و حمایتی برای اعضای هیئت‌علمی، ۳. حمایت از اعضا و کارکنان (آردوین و دیگران، ۲۰۲۰)، ۴. ایجاد درک متقابل، همکاری، احترام و اعتماد، ۵. مسئولیت و پاسخ‌گویی در برابر ذی‌نفعان در مورد مسائل مالی، ۶. پذیرفتن تنوع و تبادل نظر آزاد (لیم و دیگران، ۲۰۲۰ و رویو و دیگران، ۲۰۲۰)، ۷. داشتن یک مأموریت و چشم‌انداز استراتژیک کاملاً مشخص و ۸. پاسخ‌گویی به چالش‌ها و خواسته‌های متغیر جهانی (مالک و دیگران، ۲۰۲۱).

اما با توجه به آنکه مؤسسات آموزشی و پژوهشی از قبیل دانشگاه‌ها، پژوهشگاه و مراکز علمی و پژوهشی با مسائل و چالش‌های مختلف مالی (آنتونی، ۲۰۰۴؛ آبراهام، ۲۰۱۹ و بن‌رووین، ۲۰۱۰) و آشفتگی در برنامه‌ریزی استراتژیک، مشکلات در برنامه‌ریزی برای دانشجویان و غیره در شرایط متغیر امروزی روبرو هستند (هو و دیگران، ۲۰۲۰ و کریستی، ۲۰۱۸). از این‌رو، نحوه تصمیم‌گیری در محیط‌های آموزشی و پژوهشی به یک مسئله تبدیل شده‌است (لاکاندر و کریسترسون، ۲۰۲۰).

5. Accountability
6. Justice

ترکیب هیئت مدیره و عدالت اجتماعی موانعی ایجاد می‌کند (پلکومور و همکاران، ۲۰۲۲).

باتوجه به بررسی انجام‌شده، مشخص می‌شود که تاکنون پژوهشی به‌منظور شناسایی چالش‌های اجرای حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی براساس روش پدیدارشناسی که چالش‌ها و موانع را به‌صورت جامع و نظام‌مند شناسایی کند، انجام نشده‌است. در پژوهش‌های داخلی نیز با وجود پژوهش‌های در حوزه حکمرانی آموزش عالی، اما پژوهشی که به‌طور تخصصی حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی را آسیب‌شناسی کند و موانع آن را شناسایی کند، یافت نشد.

در بیشتر پژوهش‌های خارجی نیز به دیگر موارد و عناوین حکمرانی مشارکتی مانند مزایا یا ابعاد و مدل‌های حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی پرداخته‌اند. در موارد اندکی که به شناسایی چالش‌های حکمرانی مشارکتی در مؤسسات آموزشی و پژوهشی پرداخته شده‌است، عوامل در سطح خرد (مؤسسه) یا در سطح کلان (دولت) یا از دیدگاه مشارکت‌کنندگان یا مدیران بوده که دیدگاه محدودی را شامل شده‌است و به‌طور جامعی زوایا و مؤلفه‌های آن شناسایی نشده‌است، از نظر روش نیز تفاوت در نوع روش پژوهش حاضر است که از طریق فراترکیب سعی در شناسایی جامعی از مؤلفه‌ها و مقوله‌ها شده‌است.

۲. روش‌شناسی پژوهش

برای شناسایی موانع اجرای حکمرانی مشارکتی در نهادهای آموزشی و پژوهشی و باتوجه به فقدان مطالعات عمیق در حوزه موانع حکمرانی مشارکتی در نهادهای آموزشی و پژوهشی، اتخاذ رویکردی اکتشافی برای کشف عوامل مؤثر در این زمینه احساس شد. از این رو، پژوهش حاضر با

نقش کلیدی ایفا می‌کند؛ بنابراین انتخاب مدیرانی که به مشارکت مدیریتی معتقدند و آموزش آن‌ها امری لازم و عدم تحقق آن در اجرای حکمرانی مشارکتی مانع جدی‌است (آتش‌زاده شوریده و همکاران، ۲۰۱۹).

براردو و همکاران در پژوهش خود با عنوان «حاکمیت مشارکتی و چالش‌های پژوهش مبتنی بر شبکه» نتیجه گرفتند که خطر اصلی در آموزش عالی این نیست که ممکن است تصمیمات به‌کندی اتخاذ شود، بلکه خطر آن است که تصمیمات بدون توجه به ارزش‌های اصلی نهادی سریعاً اتخاذ شوند (براردو و دیگران، ۲۰۲۰).

پرهودا و همکاران در پژوهش خود نتیجه گرفتند که موانعی برای اجرای حکمرانی مشارکتی، از جمله تعریف دامنه همکاری‌کنندگان جامعه، پایداری مشارکت در تصمیم‌گیری که تحقیق را به سمت عمل سوق می‌دهد، وجود دارد (پرهودا و همکاران، ۲۰۱۹).

لی و ژائو در پژوهشی دیگر با عنوان «مشارکت دموکراتیک در آموزش عالی: مطالعه مشارکت دانشجویان چینی در مدیریت دانشگاه» دریافتند که در حکمرانی تسهیم‌شده، مفهوم تسهیم‌شده را به‌معنای مورد توافق می‌دانند، درحالی که معنای اصلی آن این است که صاحب چیزی به دیگران اجازه می‌دهد تا بخشی از آن به اشتراک گذاشته شود و در روند تدوین و اجرای دستورالعمل‌ها مشارکت کند که در عمل چنین چیزی اتفاق نمی‌افتد (لی و ژائو، ۲۰۲۰).

پلکومور و همکاران در پژوهشی دریافتند که تغییر از نمایندگی انتخابی سرپرستان دانشگاه‌ها به انتخاب اصلی اعضای جامعه «مبتنی بر مهارت» که بیشترین پیامدها را در به‌دست آوردن مشارکت داوطلبانه ذی‌نفعان دارد، اما چالش‌های استقلال دانشگاه، حکمرانی، نقش و

تهیه شد.

این فهرست شامل ۲۰ نفر از مسئولان و استادان بود که به دلیل سابقه فعالیت در سمت‌های دانشگاهی مانند امور دانشجویی، معاونت آموزشی و غیره و آشنایی با کارکردها و امور اداری و سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در آموزش و پژوهش انتخاب شدند. سپس با ایجاد یک گروه کانونی از خبرگان، از میان این فهرست، باتوجه به سابقه آنان در سمت‌های مراکز آموزشی و پژوهشی و فعالیت در امور آموزشی و شوراهای دانشجویی، تعدادی انتخاب شدند که از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند و اصل اشباع، ۱۵ نفر به‌عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شدند که از آنان مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. در جدول شماره ۱، مشخصات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان آورده شده‌است.

رونوشت‌های مصاحبه‌ها توسط یکی از پژوهشگران که دانش‌آموخته دکترای مدیریت است، تهیه شد. در تصویر شماره ۱ مراحل انجام پژوهش آورده شده‌است. به‌منظور ارتقای قابلیت اعتماد در تولید مضمون‌ها و مفاهیم در خلال فرایند تحلیل داده‌ها، رویه‌های چندگانه‌ای استفاده می‌شود (کرسول و میلر، ۲۰۰۰).

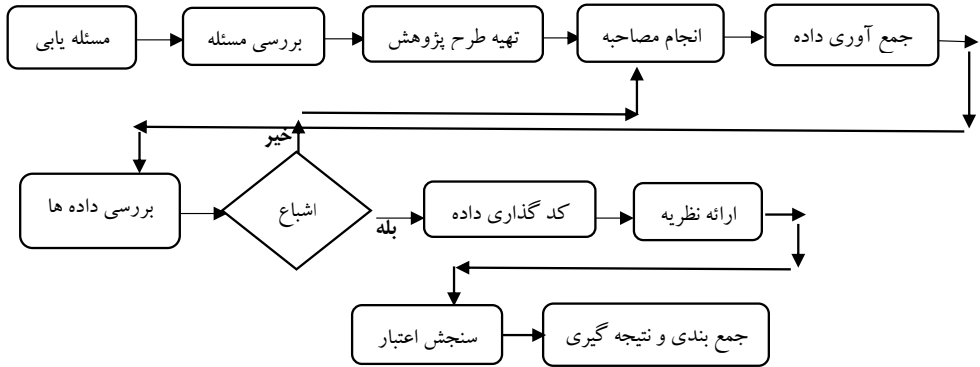
امانت‌داری بازگوکننده، روایی و پایایی پژوهش کیفی است. قابل‌پذیرش بودن، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری اجزای ضروری حصول به امانت‌داری در پژوهش کیفی در وجه روایی و پایایی است (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵). همچنین اعتبار به دقتی که یک ایده به خوبی ایجاد و حمایت شود، مرتبط است (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵). باتوجه به آنچه گفته شد، در این پژوهش صحت تحقیق بر اساس ۴ معیار روایی، قابلیت انتقال، قابلیت اعتبار و قابلیت اطمینان ارزیابی شد (کرفتینگ، ۱۹۹۱).

رویکردی استقرایی و با روش کیفی و اتخاذ رویکرد پدیدارشناسی هوسرلی انجام شده‌است.

از آنجا که پژوهشگر و به دنبال اکتشاف، توصیف و تبیین داده‌ها بدون اعمال استنباط‌های شخصی پژوهشگران و صرفاً استفاده از روایت‌های مشارکت‌کنندگان بوده؛ بنابراین این مطالعه با رویکرد پدیدارشناسی توصیفی انجام شده‌است. روش انتخاب مشارکت‌کنندگان نیز از نوع هدفمند و شیوه گردآوری داده‌ها نیز مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بوده‌است.

باتوجه به اینکه یکی از روش‌های تحلیل داده‌ها در راهبرد پدیدارشناسی، تحلیل مضمون است (عربی و بودلایی، ۱۳۹۰)، برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شده‌است. پژوهشگر پس از مرور پیشینه نظری، در ابتدا با بهره‌گیری از روش موستاکاس به تشخیص و تعیین مفروضات پرداخته و سپس باتوجه به مهم‌ترین مفهوم روش هوسرلی در روش پدیدارشناسی که مفهوم اپوخه (تعلیق) است (دزیک و لینکلن، ۱۹۹۸: ۱۳۸ و موئر و کرسول، ۲۰۰۴: ۷)، قبل از آغاز مصاحبه‌ها، از چندین رویکرد و فن برای انجام آن استفاده کرده‌است. ابتدا از فنون مراقبه برای رهایی از تجربیات پیشین محقق درباره پدیده موردنظر و سپس از دستگاه ضبط صوت دیجیتال استفاده شد تا در زمان ممکن از هر مصاحبه یادداشت‌برداری شود.

موارد عمده‌ای از مسائل شخصی پژوهشگر که باید در تعلیق می‌مانند، عبارت‌اند از: دانش و تجربه پیشین؛ باورها و دیدگاه‌های قبلی. در ادامه پس از انجام فرایند تعلیق، پروتکل مصاحبه تنظیم شد. برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان نیز در آغاز با استفاده از نتایج ارزیابی‌های ادواری، فهرستی از استادان و مسئولان در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی و پژوهشی



تصویر ۱. مراحل و فعالیت‌های انجام پژوهش حاضر

توافقات در این ۲ زمان برابر ۲۹ است؛ بنابراین پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام‌شده در این تحقیق برابر ۷۷ است که با توجه 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 درون‌موضوعی، از پژوهشگر همکاری درخواست شد که ۳ مصاحبه را کدگذاری کند. پایایی مصاحبه‌ها به روش توافق درون‌موضوعی در این تحقیق برابر با ۸۳ درصد بود و با توجه 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.

۳. یافته‌های پژوهش

در این مرحله، 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). در این مرحله، ۱۷۸ کد اولیه از مصاحبه‌ها استخراج شد. پس از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها، دسته‌بندی

این مطالعه توسط دانشجویانی که هیچ ارتباطی با شرکت‌کنندگان نداشتند، انجام شد؛ بنابراین شرکت‌کنندگان تحت تأثیر عوارض جانبی قرار نگرفتند تا یک پاسخ اجتماعی مطلوب ارائه کنند. اقدام بعدی برای اطمینان از اعتبار و قابلیت اطمینان استفاده از ۲ محقق مستقل برای تجزیه و تحلیل داده‌ها بود. برای جلوگیری از تفسیر نادرست و افزایش اعتبار (اپدناگر، ۲۰۰۶)، از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا رونوشت‌های خود را بررسی کرده و همسان بودن گفته‌هایشان با رونویس‌ها را تأیید کنند. سندی متشکل از داده‌های خام، فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها، درخت کدگذاری و مصاحبه‌ها به‌منظور صحت قابلیت اطمینان ایجاد شد.

همچنین برای سنجش پایایی مصاحبه‌ها از روش پایایی بازآزمایی و روش توافق درون‌موضوعی استفاده شده است. برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام‌شده ۴ مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آن‌ها دوباره در یک فاصله زمانی ۲۰ روزه کدگذاری شدند. تعداد کل کدها در فاصله زمانی ۲۰ روزه برابر ۱۷۸، تعداد کل توافقات بین کدها در این ۲ زمان برابر ۶۸ و تعداد کل عدم

جدول ۱. مشارکت‌کنندگان تحقیق

سابقه	مدرک تحصیلی	مسئولیت
۱۵ سال	دکترای مدیریت	عضو هیئت علمی دانشگاه خلیج فارس
۱۰ سال	کارشناسی ارشد اقتصاد	مسئول آموزش دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شیراز
۱۲ سال	کارشناسی ارشد روان‌شناسی تربیتی	مسئول آموزش دانشکده کسب‌وکار دانشگاه خلیج فارس
۱۱ سال	دکترای مدیریت	عضو هیئت علمی دانشگاه شیراز
۱۱ سال	دکترای مدیریت	عضو هیئت علمی دانشگاه خلیج فارس
۱۵ سال	دکترای اقتصاد	عضو هیئت علمی دانشگاه خلیج فارس
۱۱ سال	دکترای مهندسی صنایع	عضو هیئت علمی دانشگاه تهران
۱۱ سال	دکترای مدیریت بازرگانی	مدیر امور آموزشی دانشگاه شیراز
۲ سال	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	عضو انجمن اسلامی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
۳ سال	دانشجوی دکترای مدیریت	عضو انجمن علمی مدیریت دولتی
۱۵ سال	دکترای حقوق	عضو هیئت علمی دانشگاه تهران
۱۸ سال	دکترای مدیریت	معاونت آموزشی دانشگاه شیراز
۱۶ سال	کارشناسی ارشد	معاون مرکز فنی و حرفه‌ای استان فارس
۱۱ سال	دکترای جامعه‌شناسی	عضو هیئت علمی دانشگاه شیراز
۱۱ سال	دکترای مهندسی برق	عضو هیئت علمی دانشگاه علم و صنعت

همان‌طور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود، ابتدا متن مصاحبه‌ها مطالعه شد و سپس مفاهیمی که مرتبط با موضوع پژوهش بودند، زیر آن‌ها خط کشیده شد و در قسمت مفاهیم اولیه یا کدها بازنوشته شد. بعد از این مرحله کدهای باز به لحاظ مفهومی که نزدیک به هم بودند، در یک دسته قرار گرفته و براساس مفاهیمی که داشتند، نام‌گذاری شده و با عنوان مقوله فرعی مشخص شدند. در نهایت، مقوله‌های فرعی به لحاظ مفهومی و معنایی در یک بسته بزرگ‌تر نام‌گذاری شدند و

کدهای مختلف در قالب تم‌های اولیه انجام شد. در این مرحله، ۸۷ مفهوم اصلی از کدها استخراج شد. در ادامه، پژوهشگران با بازبینی و تصفیه تم‌ها در این مرحله به استخراج ۲۴ تم فرعی از مفاهیم به دست آمده رسیدند و پژوهشگران با رفت و برگشت بین تم‌های فرعی به ۴ تم اصلی دست یافتند که در زمینه مورد نظر تحقیق قابل تبیین است و در نهایت، تحلیل پایانی و نگارش گزارش انجام شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از متن مصاحبه و نحوه استخراج

کد مصاحبه	متن مصاحبه	مفاهیم اولیه یا کدهای باز
مصاحبه ۴	مهم‌ترین موانع حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی عبارت‌اند از: حکمرانی مشارکتی، آزادی علمی و تعادل علمی ساختارهای بوروکراتیک سخت که موجب جدایی اعضای هیئت علمی، مدیران اداری و سایر ذی‌نفعان می‌شود دخالت محدود ذی‌نفعان اصلی در برنامه‌ریزی قوانین سخت‌گیرانه برای نهادهای دولتی و انتفاعی مشارکت راهبردی محدود با سایر نهادها، انجمن‌ها و شرکت‌های محلی و بین‌المللی	موانع آزادی علمی و عملی قوانین و دستورالعمل‌ها و اتلاف زمان محدوده مشارکت تعیین‌شده

۴. بحث و نتیجه‌گیری

دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به سبب رسالت و تعهدات خود نسبت به جامعه (محمدی و بابلان، ۱۴۰۱)، سازمان‌های مهمی هستند که در تحقق اهداف یک کشور نقش راهبردی دارند (احمدی و صباغ‌پور، ۱۴۰۱). در ضرورت‌ها و اهمیت پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در نهادها و سازمان‌ها، به‌خصوص سازمان‌های مرتبط با آموزش و پژوهش شکی نیست، اما با توجه به اینکه حکمرانی مشارکتی امری جمعی و با مشارکت همه ذی‌نفعان است و برای پیاده‌سازی آن نیاز به تغییراتی وجود دارد، از این رو در پیاده‌سازی آن با چالش‌هایی روبه‌رو خواهیم شد. از همین رو، در ادامه این موانع و هر یک از زیربخش‌های آن به تفصیل بیان شده‌است.

۱-۴. موانع ساختاری

عدم توافق بر ساختار: در اجرایی‌سازی حکمرانی مشارکتی در نهادهای آموزشی و پژوهشی ساختار مشخص و ثابتی وجود ندارد. از این جهت، یکی از موانع مهم بر سر راه اجرایی‌سازی، عدم توافق بر سر ساختار مشخص در این نهادها و سازمان‌هاست. همان‌طور که در دانشگاه‌های کشور نیز مشاهده

مقوله اصلی را تشکیل دادند. به دلیل حجم بالای داده‌ها، از ارائه همه داده‌ها خودداری کرده و فقط نحوه استخراج ۲ مورد از مضامین فرعی در قالب جدول شماره ۳ به همراه سایر اطلاعات ارائه می‌شود.

۱-۳. چارچوب نهایی پژوهش

پس از تحلیل مفاهیم کل مصاحبه‌ها، این مفاهیم در قالب ۴ مقوله (مفاهیم انتزاعی‌تر) دسته‌بندی شدند. این مقوله‌ها شامل موانع ساختاری، مدیریتی، فردی و فرهنگی و نیز سیاسی و اجتماعی است. در این پژوهش با بررسی یافته‌ها مشخص شد که مقوله‌های فرعی از مطالعه یازدهم به بعد تغییری جزئی نداشته‌اند؛ ضمن اینکه پس از مطالعه سیزدهم، 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 چارچوب مفهومی پژوهش به کفایت نظری رسیده‌است؛ بنابراین می‌توان موانع اجرای حکمرانی مشارکتی در نهادهای آموزشی و پژوهشی را ارائه کرد.

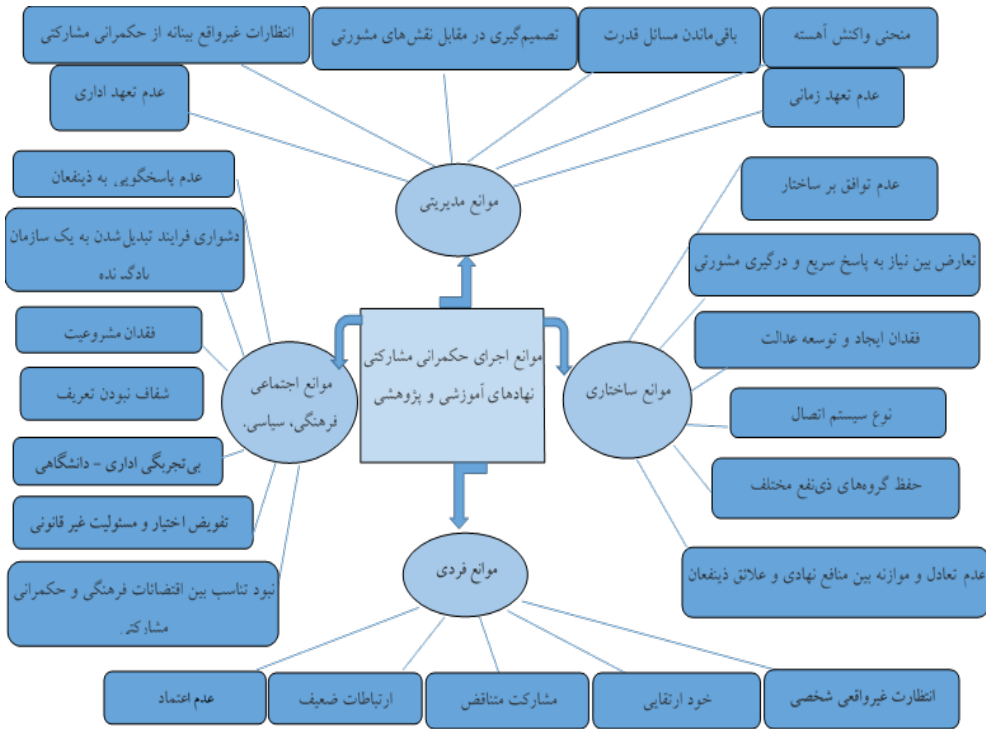
جدول ۳. فرایند استخراج مضامین اصلی

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای احصاشده	نقل قول‌ها
موانع مدیریتی	انتظارات از حکمرانی مشارکتی باقی ماندن مسائل قدرت	مشارکت گروه‌ها و ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری	بعضی معتقدند وقتی اعضای هیئت‌علمی وارد فرایند تصمیم‌گیری می‌شوند، زمان زیادی صرف شده و سرعت تصمیم‌گیری کاهش می‌یابد، اما در مقابل برخی معتقدند به‌خاطر آزادی دانشگاهی و کیفیت آموزشی لازم است این کار انجام شود.
		توافق عمومی بر مؤلفه‌های مختلف ساختاری و مدیریتی	حکمرانی مشارکتی وجود دارد. حتی در دستگاه‌هایی که عملکرد خوب دارند، همچنان اقتدار و مسئولیت، منبع تنش محسوب می‌شوند. مشارکت گروه‌ها و ذی‌نفعان مختلف در تصمیم‌گیری دانشگاه‌ها تا حدی نقش استادان و اعضای هیئت علمی را دچار موانع کرده‌است. به‌منظور استفاده بهینه از همه تخصص‌های موجود در دانشگاه لازم است تمام گروه‌ها و ذی‌نفعان دانشگاه هیئت حاکمه تشکیل دهند و از آن مهم‌تر بتوانند با یکدیگر تلاش کرده و در یک تلاش دسته‌جمعی اهداف، چشم‌اندازها و مأموریت‌های دانشگاه‌ها را محقق کنند.
موانع ساختاری	توافق بر ساختار تعادل و موازنه بین علائق نهادی و مشتریان فقدان قوانین فراگیر و مناسب برای فرایندهای مشارکتی	تعیین ساختار مورد قبول ذی‌نفعان	ساختارهای اغراق‌آمیز سلسله‌مراتبی و ساختاردهی‌های مجدد مدیریتی به اسم کارایی، حکمرانی مشارکتی را تحت‌الشعاع قرار داده‌اند.
		فرهنگ مشارکت بین همگان کنترل منازعات از طریق ساختار مناسب	درواقع، می‌توان گفت با گذشت دهه‌ها نتوانسته‌ایم ساختارها و فرهنگی ایجاد کنیم که از آن حمایت کند و همچنان شاهد درگیری‌های سخت هستیم.
موانع ساختاری	مشتریان فقدان قوانین فراگیر و مناسب برای فرایندهای مشارکتی	تعریف معنای دقیق حکمرانی مشارکتی و آگاهی از آن	در حال حاضر، انتقادات زیادی به حکمرانی مشارکتی وجود دارد. در حکمرانی مشارکتی، مفهوم تسهیم‌شده را به‌معنای مورد توافق می‌دانند، درحالی‌که معنای اصلی آن این است که صاحب چیزی به دیگران اجازه می‌دهد تا بخشی از آن به اشتراک گذاشته شود. واقعیت این است که هیئت‌امنا در نظام آموزش عالی نهایت اختیار را دارد و اعضای هیئت علمی باید بدانند در حکمرانی مشارکتی بخشی از اختیارات به اشتراک گذاشته می‌شود و به معنای برابری قدرت و اختیارات اعضای هیئت‌علمی با هیئت‌امنا نیست.
		ترسیم نحوه تعیین قدرت تصمیم‌گیری و مشارکت عدم یکپارچگی طراحی فرایند مشارکت	ضروری است که طراحی و اجرای سیاست به یک فرایند یکپارچه تبدیل شود، نه صرفاً به مجموعه‌ای از مراحل مجزا و متمایز

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای احصاشده	نقل قول‌ها
		ایجاد عدم احساس تعلق خاطر به محیط دانشگاهی و نادیده گرفتن قابلیت‌های تصمیم‌گیری اعضا، فقدان نهادهای مرتبط برای تسهیل ارتباطات اجتماعی، مشورت و همکاری تفاوت‌های فردی باعث مشارکت متناقض می‌شود.	اعتماد کم به مهارت‌های افراد، هوش و تجربه مردم عادی و ظرفیت آن‌ها و تمایل محدودی برای ارزش‌گذاری به «دانش پراکنده» آن‌ها نشان می‌دهد. عدم دسترسی به اطلاعات، انجمن‌ها و مشارکت در امور دانشگاهی. باتوجه به فقدان قدرت و وجود موانع اجتماعی عمیقاً ریشه‌دار، حتی در بسیاری از موارد، افراد اغلب نمی‌توانند از فرصت‌ها برای مشارکت استفاده کنند و ارتباطات محدودی هرچند در صورت وجود کانال‌های ارتباطی دارند.
موانع فردی	اعتماد ارتباطات ضعیف مشارکت متناقض		در برخی موارد، سطوح پایین‌تر تحصیلات و مرتبه اجتماعی نه تنها بر توانایی (ظرفیت) مشارکت تأثیر می‌گذارد، بلکه بر اعتماد به نفس افراد برای «اظهار نظر»، به‌ویژه بین گروه‌های بزرگ‌تر تأثیر می‌گذارد که بعضاً باعث مشارکت چندسویه می‌شود.
		عدم سازوکار پاسخ‌گویی جهت مشارکت و رسیدگی به مسائل پیچیده عدم توجه به چگونگی تعریف اختیارات و مسئولیت‌ها فرهنگ سلسله‌مراتبی و کاهش اختیارات و قدرت تصمیم‌گیری عدم توجه به ویژگی‌های فرهنگی و ساختاری و نیازهای ارتباطی و موانع زبانی	دخالت و مشارکت ذی‌نفعان از طریق بهبود پاسخ‌گویی و قانونمندی عمومی در جهت اجرای موفقیت‌آمیز این وظیفه مؤثر خواهد بود.
موانع اجتماعی، فرهنگی و سیاسی	پاسخ‌گویی تعاریف گوناگون و متناقض از چگونگی فرایند حکمرانی مشارکتی اختیار و مسئولیت تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده		تعاریف مغشوش در سازوکارهای مشارکت و درک اندک از مزایا و معایب روش‌های مختلف ممکن است نتیجه مشارکت را به خطر بیندازد. رژیم‌های سلسله‌مراتبی و اقتدارگرا و سرمایه اجتماعی پایین در نظام تصمیم‌گیری و عدم دسترسی برابر گروه‌های مختلف برای بیان منافع و ترجیحات عدم اعتماد به هوش مهارتی و تجربه افراد عادی، ظرفیت و اراده محدودی را در ارزش‌گذاری دانش و آرایین‌رو، باعث عدم ایجاد فضایی برای تعامل و یادگیری می‌شود.

نوع سیستم اتصال: از آنجا که برای پیاده‌سازی و انجام امور مشارکتی در نهادهای آموزشی و پژوهشی کشور حرکت از واحدهای متمرکز به واحدهای مشارکتی یک ضرورت است، از این‌رو با توجه به سیستم اتصال قوی بین بخش‌های تشکیل‌دهنده نهادهای آموزشی و پژوهشی با عدم انعطاف‌پذیری در جهت ایجاد فرایندها، تصمیم‌گیری‌ها و اجرایی‌سازی مشارکتی روبه‌رو می‌شویم. همسو با پژوهش‌های گودونگ ژائو و شیوهان لی و نیز افراسیو، نهادهای آموزشی برای

می‌شود باتوجه به وابستگی دولتی دانشگاه‌ها و ساختار سلسله‌مراتبی آن‌ها، تغییر در ساختار جهت تصمیم‌گیری مشارکتی و اجرای مشارکتی امور در عمل وجود ندارد، چراکه برای اجرای این امر باید در ساختار کلی وزارتخانه‌ها و نهادهای کلان برای اداره دانشگاه‌ها و نهادهای آموزشی باید از سطح بالا به پایین، تغییر ایجاد شود و ساختار به‌صورت مسطح‌تر و به شکل افقی تبدیل شود.



تصویر ۲. چارچوب نهایی پژوهش

ایجاد یک سیستم حکمرانی مشارکتی باید به تدریج و آهسته به دنبال ایجاد آن باشند تا به صورت تدریجی از واحدهایی کاملاً متمرکز با سیستم اتصال قوی به واحدهای مشارکتی تر تبدیل شوند.

حفظ گروه‌های ذی‌نفع مختلف: از دیگر موانع ساختاری جهت اجرای پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در نهادهای آموزشی و پژوهشی کشور در نظر گرفتن منافع حفظ گروه‌های ذی‌نفع مختلف است. از آنجا که در پیاده‌سازی این امر گروه‌های مختلف وزیر نفت مانند استادان و کارکنان و دانشجویان غیره حضور دارند، این چالش که منافع استادان و اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌های

کشور در کنار منافع کارکنان و دست‌اندرکاران و آموزش در هریک از این نهادها و همچنین منافع و خواسته‌های دانشجویان در کنار گروه‌های دیگر ذی‌نفع در دانشگاه‌ها به صورتی که رضایت همه این گروه آرا جلب کند، وجود داشته باشد، یک مانع مهم در طراحی ساختاری نهادهای آموزشی و پژوهشی ماست.

تعارض بین نیاز به پاسخ سریع و درگیری‌های مشورتی: در دانشگاه‌ها و نهادهای آموزشی کشور هنگام رویارویی با مشکلات به دلیل چندجانبه بودن این مسائل از نظر آموزشی، رفاهی، مالی و غیره و همچنین در نظر گرفتن شرایط دانشجویان و اعضای

افزایش بهره‌وری و کارایی دانشکده شوند.

فقدان ایجاد و توسعه عدالت: همان‌طور که در شرایط کنونی دانشگاه‌های کشور مشاهده می‌شود هریک از این ذی‌نفعان چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی به‌عنوان پشتیبان دانشگاهی به دنبال تأمین منافع خود هستند. گروه‌های متشکل از دانشجویان و اعضای هیئت‌امنا و گروه‌های خیریه تشکیل‌دهنده پشتیبان از منابع مالی دانشگاه یا نمایندگان اعضای هیئت‌علمی در بخش‌های مختلف دانشگاهی هریک دنباله‌رو منافع گروه خود هستند. از این جهت، با توجه به نبود عدالت و فقدان آن در میان هریک از این ذی‌نفعان فرایند اجرای حکمرانی مشارکتی که زیربنای آن در نظر گرفتن شرایط و حقوق هریک از ذی‌نفعان است با مشکل روبه‌رو می‌شود.

براساس رویکرد حکمرانی مشارکتی دانشگاه‌ها و نهادهای آموزشی و پژوهشی کشور باید تغییرات قابل‌توجهی در ساختار خود اعمال کنند و از ساختارهای بوروکراتیک و مکانیکی به ساختارهای ارگانیک و پویا تبدیل شوند. برای بازرچای واحدهای دانشگاهی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری می‌تواند اختیارات لازم را به دانشگاه‌ها برای انجام تغییرات ساختاری اعطا کند و ساختار و تشکیلات دانشگاه‌ها (اعم از اداری و کادر علمی) از ساختار و تشکیلات بخش عمومی که براساس قانون مدیریت خدمات کشوری است، جدا شود.

۲-۴. موانع فرهنگی، سیاسی و اجتماعی

نبود تناسب بین اقتضانات فرهنگی و حکمرانی مشارکتی: همان‌گونه که در قسمت موانع ساختاری اشاره شد، با توجه به ساختار سلسله‌مراتبی نظام آموزش عالی کشور و دانشگاه‌های آن، فرهنگ

هیئت‌علمی و کارکنان، نحوه تصمیم‌گیری و پاسخ سریع به مشکلات و همچنین درگیر بودن هریک از ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای امور به‌صورت مشارکتی از اهمیت بالایی برخوردار است.

از این‌رو، یکی از موانع در اجرای حکمرانی مشارکتی در دانشگاه‌های کشور تعارض بین نیاز به پاسخ سریع و درگیری‌های مشورتی است، چراکه با توجه به در نظر گرفتن مشارکت همه ذی‌نفعان و زمان‌بر بودن این فرایند، از طرفی چابکی و سرعت عمل در برخورد با مشکلات در تصمیم‌گیری‌ها نیز از ویژگی‌های ارزشمند حکمرانی مشارکتی در نهادهای آموزشی است. این دوگانگی باعث به‌وجود آمدن تعارض در اجرای حکمرانی مشارکتی در دانشگاه‌های کشور است، چراکه خطر اصلی این تعارض مورد توجه قرار نگرفتن ارزش‌های اصلی در تصمیم‌گیری‌های سریع است. در واقع، مفهوم تعادل نقشی کلیدی در اجرایی‌سازی این امر دارد؛ نباید صرفاً به مشورت و مشارکت توجه شود و نباید بدون توجه به مشورت به دنبال چابکی بود.

عدم تعادل و موازنه بین منافع نهادی و علائق ذی‌نفعان: در هر مؤسسه، اعضای هیئت‌علمی، کارمندان و دانشجویان نمایندگانی را برای حکمرانی انتخاب می‌کنند، در حالی که مدیران نیز به‌طور رسمی به دنبال افزایش تأثیر و اعمال‌نظر خود هستند، هریک از ذی‌نفعان نیز به دنبال منافع گروه خود هستند. این تنش بین گروه‌های مختلف ذی‌نفع به تعادل و رفع تعارض نیاز دارد. در حال حاضر، با توجه به این مانع در حکمرانی مشارکتی، از دانشکده‌ها در دانشگاهی کشور انتظار می‌رود که علائق و نگرانی‌های اعضای هیئت‌علمی را بیان کنند و همچنین با ایجاد تعادل بین نمایندگان گروه‌های دانشجویی و کارکنان و اعضای هیئت‌علمی باعث

تفویض اختیار در جهت مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، مشکلات عدیده‌ای به وجود آورده‌است که به نوبه خود حتی از حکمرانی غیرمشارکتی نیز مشکل‌سازتر است.

بی‌تجربگی اداری / دانشگاهی: باتوجه‌به آنکه بیشتر اعضای گروه‌های ذی‌نفع، تجربه کامل و دقیقی از ساختار اداری درونی و بیرونی حاکم بر نهادهای آموزشی و پژوهشی ندارند، این بی‌تجربگی باعث شده تا فرایندهای ناظر به حکمرانی مشارکتی به‌خوبی اجرا نشود. بی‌تجربگی تا حد زیادی باعث ایجاد نزاع‌های داخلی و تعارضات بین ذی‌نفعان می‌شود که بیشتر وقت دانشگاه صرف رفع سوءتفاهم‌ها و حل تعارضات شده و از مأموریت اصلی غفلت می‌شود.

دشواری فرایند تبدیل‌شدن به یک سازمان یادگیرنده: همسو با پژوهش‌های رامیرو براردو، مانوئل فیشر، متیو همیلتون و نیز هینی، ذی‌نفعان طبق برنامه‌ریزی انجام‌شده و وظایف محوله باید خود را متعهد به ارائه اطلاعات و آگاهی به دیگران کنند. اما در دانشگاه‌های کشور باتوجه‌به فقدان انتشار اطلاعات بین گروه‌های مختلف دانشگاهی و محرمانه بودن بیشتر اطلاعات دقیق، این امر، یعنی تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده برای کمک به اجرای حکمرانی مشارکتی، با مشکل روبه‌رو شده‌است.

تفویض اختیار و مسئولیت غیرقانونی: طبق مصاحبه‌های انجام‌شده مشخص شد قدرت و اقتدار از عوامل مدیریت مشترک هستند. این بُعد از چالش‌های فرهنگی، سیاسی و اجتماعی درخصوص میزان اختیار و در قبال آن مسئولیت افراد و ذی‌نفعان دانشگاهی کشور در روند تصمیم‌گیری و اجراست که می‌تواند یکی از موانع برای تحقق حکمرانی مشارکتی باشد.

مشارکت و تصمیم‌گیری بین هریک از گروه‌ها و نهادها وجود ندارد. از این جهت، یکی از بزرگ‌ترین موانع بر سر راه اجرای حکمرانی مشارکتی در نهادهای آموزشی و پژوهشی نبود تناسب بین اقتضائات فرهنگی و مقتضیات حکمرانی مشارکتی است. نبود بستر فرهنگی برای مشارکت گروه‌های مختلف و در نظر نگرفتن حقوق مساوی بین هریک از ذی‌نفعان به‌صورت یکپارچه در بیشتر نهادهای دولتی کشور وجود دارد که نهادهای آموزشی و پژوهشی ما نیز از این امر مستثنا نیستند.

شفاف نبودن تعریف: در میان بازیگران یا ذی‌نفعان دانشگاهی کشور، تعریف شفاف و واضحی از حکمرانی مشارکتی وجود ندارد و یک سردرگمی درباره تعریف نقش هر بازیگر و اینکه مسئولیت و حیطه اختیارات چگونه باید باشد، وجود دارد. همسو با پژوهش‌های نایلورا و همکاران و نیز براردو و همکاران به‌سختی می‌توان تعریفی از حکمرانی مشارکتی ارائه داد که مورد قبول همه بازیگران باشد و از طرفی نیز به‌طور قابل‌قبولی اجرا شود.

فقدان مشروعیت: برای تحقق کامل حکمرانی مشارکتی در دانشگاه‌های کشور بایستی قوانین و مقررات پشتیبان این رویکرد وجود داشته باشد. در حال حاضر، در این خصوص تنها در کشور، حمایت زبانی و گفتاری دیده می‌شود، اما این حمایت‌ها به‌تنهایی به تحقق حکمرانی مشارکتی کمک نمی‌کند، بلکه باید در قوانین و اسناد قانونی مشروعیت این رویکرد تثبیت شود.

عدم پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان: تسهیم قدرت و اختیار در حکمرانی مشارکتی بدون طراحی سازوکار مناسب پاسخ‌گویی موجب ظهور و بروز موانع و مفسده‌های زیادی می‌شود. این امر نیز در برخی از دانشگاه‌های کشور دیده می‌شود که با اعطای قدرت و

که مشارکت داده نمی‌شوند، صرفاً بیشتر از اوضاع و احوال مطلع و آگاه می‌شوند تا اینکه بتوانند تصمیم‌گیرنده باشند.

تصمیم‌گیری در مقابل نقش‌های مشورتی: این مفهوم بدان معناست که در شرایط فعلی دانشگاه‌های کشور، برای بیشتر نقش‌های اعضای هیئت‌علمی و نمایندگان گروه‌های ذی‌نفع بیشتر نقش مشورتی و در قالب کمک‌کننده در نظر گرفته می‌شود، اما برای اجرای حکمرانی مشارکتی و پیرو آن مفاد حاصل از اجرای صحیح آن، ذی‌نفعان خواهان نقش تصمیم‌گیری هستند تا بتوانند خواسته‌های خود را به شکل بهتری به زمینه اجرا در بیاورند.

انتظارات غیرواقع‌بینانه از حکمرانی مشارکتی: یکی دیگر از موانعی که به نحوه مدیریت میان گروه‌های مختلف ذی‌نفع، از جمله دانشجویان و اعضای هیئت‌علمی و کارکنان برمی‌گردد ایجاد تصویری غیرواقعی از مفاد حکمرانی مشارکتی است. این امر که بین دانشگاه‌های کشور بیشتر صحبت از فواید هر یک از طرح‌های ایجاد تصمیم‌گیری‌های مشارکتی است و از چالش‌ها و موانع آن یا حتی خطرات بروز آن صحبت نمی‌شود، یکی از چالش‌های مدیریتی در اجرای حکمرانی مشارکتی است. در واقع، پیرو این چالش، انتظارات غیرواقع‌بینانه‌ای در ذهن گروه‌های ذی‌نفع ایجاد می‌شود که باعث به‌وجود آمدن دیدگاهی اشتباه در میان هر یک از آن‌ها می‌شود.

عدم تعهد زمانی: یکی از موانع مدیریتی در اجرای حکمرانی مشارکتی در نهادهای آموزشی و پژوهشی در نظر نگرفتن تعهدات زمانی نسبت به دستورالعمل‌ها و تعهدات هر یک از گروه‌های ذی‌نفع نسبت به وظایف محوله به هر یک از آن‌ها در خصوص تصمیمات و اجرایی‌سازی وظایف آن‌ها است. پیرو مشارکت هر یک از گروه‌های ذی‌نفع،

این چالش به ضعیف بودن در بسترسازی درباره فرهنگ مشارکتی در کشورمان برمی‌گردد. لازمه مشارکت توسعه فرهنگ مشارکت و توجه به شایسته‌سالاری در نظام آموزشی است. هنگامی که فرهنگ در جامعه، افکار عمومی را برای شرکت در برنامه‌های مشارکتی و انجام دقیق وظایف‌شان تقویت نکرده‌است، می‌تواند بهترین طرح‌های حکمرانی مشارکتی را با وضعیت وخیم و رو به زوال روبه‌رو کند، چراکه در نبود فرهنگ مشارکت و همسو نبودن آن با ارزش‌های جامعه، انجام فعالیت‌های مشارکتی در آن قطعاً این نوع حکمرانی را با مشکل روبه‌رو خواهد کرد.

برای رفع این مشکل نیاز است که توسط نهادهای حاکمیتی، برنامه‌های متنوع و ابزارهای نوین مثل جمع‌سپاری، مشارکت مردم در قانون‌نویسی، طراحی دیده‌بان‌های مردمی، ایجاد حلقه‌های واسط در نظام تصمیم‌گیری و غیره در دستورکار قرار بگیرد تا زمینه مشارکت مردم در سیاست‌گذاری و حکمرانی فراهم شود که بسترساز تحقق حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی خواهد بود.

۳-۴. موانع مدیریتی

باقی ماندن مسائل قدرت: با اینکه تعداد زیادی از اعضای هیئت‌علمی و ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری مشارکت داده می‌شوند، اما در دانشگاه‌های کشور و درحقیقت، تعداد کمی از آن‌ها واقعاً قدرت تصمیم‌گیری دارند. همسو با پژوهش‌های آتش‌زاده شوریده و همکاران و آسیسه آموندی ادنا آلوج (۲۰۱۸)، در واقع رأی اعضای هیئت‌علمی به‌عنوان یک توصیه و پیشنهاد در نظر گرفته شده و لازم‌الاجرا نیست. بسیاری از دانشجویان نیز احساس تفویض اختیار نمی‌کنند، بلکه معتقدند نسبت به کسانی

کشور همچون شورای عالی انقلاب فرهنگی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، شورای گسترش وزارت علوم و غیره لایحه‌های جامع به‌منظور تمرکززدایی از نظام آموزش عالی کشور را تهیه کرده و برای طی مراحل قانونی تقدیم هیئت وزیران کنند. همچنین در رویکرد حکمرانی مشارکتی، نهادهای سیاست‌گذار بایستی خود را همانند دیگر بازیگران در یک شبکه‌ای از ذی‌نفعان در نظر بگیرند در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها منافع همه ذی‌نفعان لحاظ شود و تصمیم‌های هوشمند و قابل اجرا گرفته شود تا ضمن کم شدن انگیزه برای قرار گرفتن در مسند قدرت، میزان تعهدات هر گروه از ذی‌نفعان افزایش یابد.

۴-۴. موانع فردی

انتظارات غیرواقعی شخصی: مشارکت‌کنندگان در شرایط فعلی دانشگاه‌های کشور، غالباً انتظارات بیش از حد از حکمرانی مشارکتی و مفاد حاصله از آن برای گروه ذی‌نفع خود دارند. همچنین برخی از افراد فکر می‌کنند تحقق حکمرانی مشارکتی تمام مشکلات نظام آموزش عالی را حل می‌کند، درحالی‌که حکمرانی مشارکتی فرایندی است که مدام باید بازنگری شود تا آسیب‌هایش برطرف شود و بتواند مزایایی داشته باشد.

ارتباطات ضعیف: یکی دیگر از مهم‌ترین موانع در اجرایی‌سازی حکمرانی مشارکتی در نهادهای آموزشی و پژوهشی کشور، عدم ارتباط یا ارتباطات ضعیف بین ذی‌نفعان است. این امر که هم اکنون نیز بین نهادهای مختلف دانشگاهی دیده می‌شود به جهت نبود ساختاری به‌منظور از بین بردن لایه‌های قدرت است تا بتواند ارتباطی شبکه‌ای و قوی بین ذی‌نفعان برقرار کند. اگر ارتباطات مؤثر و اجتماعی

اصل مهم برقراری تعادل زمانی و تعهد نسبت به زمان‌بندی اجرای هر یک از تصمیمات و قوانین در راستای تصمیمات کلان و دانشگاهی است که این امر در دانشگاه‌های کشور می‌تواند باتوجه‌به نبود ساختار مشارکتی و عدم توازن قدرت میان هر یک از گروه‌های ذی‌نفع با مشکل تعهد زمانی روبه‌رو شود. همسو با پژوهش‌های براردو و همکاران و پلک‌مور و همکاران باید تعهدات زمانی مناسبی برای پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در نظر گرفته شود.

عدم تعهد اداری: زمانی امکان اجرایی‌سازی حکمرانی مشارکتی وجود دارد که رهبران حمایت و پشتیبانی واقعی از فرایند حکمرانی مشارکتی انجام دهند. به‌عبارت‌دیگر، باید تعهد اداری بین رهبران، مدیران و نمایندگان گروه‌های مختلف ذی‌نفع به حکمرانی مشارکتی به‌صورت کامل وجود داشته باشد و رویکردهای سنتی و دستوری کنار گذاشته شود، اما بین نهادهای آموزشی و پژوهشی کشور باتوجه‌به وجود خودبینی و در نظر گرفتن منفعت خود و گروه‌های ذیل خود، تعهد اداری نسبت به یک کلیت تشکیل شده جهت پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی با مشکل روبه‌رو می‌شود.

عدم اعتقاد به تغییرات ریشه‌ای و آهسته (منحنی واکنش آهسته): طبق یافته‌های پژوهش، مدیران و رهبران در نهادهای آموزشی و پژوهشی کشور اغلب در پی ایجاد تغییرات زودبازده طی دوران خود بوده‌اند، اما در پی تحقق حکمرانی مشارکتی در سازمان‌های آموزشی و پژوهشی، نباید انتظار سرعت بالا در ارائه راه‌حل‌ها وجود داشته باشد، چراکه در حکمرانی مشارکتی ابتدا پاسخ‌گویی به موانع کند خواهد بود و در طول زمان سرعت واکنش‌ها و ارائه راه‌حل‌ها بیشتر می‌شود.

در این راستا می‌توان نهادهای سیاست‌گذار در

و کارکنان دانشگاهی وجود دارد تا باعث عدم اجرای سازی حکمرانی مشارکتی در نهادهای آموزشی و پژوهشی شود.

موانع فردی، یکی از عمده موانع مشارکت در کشور ماست که ناشی از کاستی در اندیشه‌هاست. عدم احاطه و تسلط فکری، نبود اندیشه‌های ورزیده، وسیع و عمیق فلسفی و فکری در باب ابعاد و جوانب مختلف مدیریتی و نیز اداره سیستم‌های گوناگون، بین سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و مدیران و مردم، همچنین نبود نگرش و باور نسبت به مزایا و محاسن شرکت و مداخله اندیشه‌ها و تفکرات افرادی بیرون از پست‌های رسمی و اداری است که این نظام را در محاق تصمیم شمار معدودی از تصمیم‌گیران خاص که در مرکز این دستگاه متمرکز قرار دارند، نگه داشته که در نتیجه، سیستم آموزش کشور را از نعمت وجود پتانسیل‌های علمی، فکری و تخصصی تشکل‌های مختلف باانگیزه و متعهد نسبت به مسئله مشارکت ذی‌نفعان مختلف، محروم ساخته است.

از طرفی، حکمرانی عرصه‌آزمون و خطا نیست. از این رو، شناسایی موانع و در نظر گرفتن اقتضانات فرهنگی، اجتماعی و سیاسی در کنار عوامل فردی، قبل از اجرا ضرورت دارد (پورعزت، ۱۴۰۰)، تا از مضرات احتمالی به ذی‌نفعان جلوگیری شود. در ادامه، پیرو هریک از موانع مذکور و ابعاد ذیل آن‌ها و متناظر با نظام آموزش عالی کشور، راهکارهایی ارائه می‌شود: ۱. واگذاری استقلال به دانشگاه‌ها و حمایت از تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های مستقل دانشگاهیان در امور گوناگون، ۲. تغییر شیوه‌های تصمیم‌گیری، به‌ویژه در مسائل آموزشی و مالی به دانشگاه‌های کشور، ۳. هم‌افزایی و همکاری بین بخش‌ها و ارگان‌های مختلف دولتی و دانشگاهی برای اجرای هرچه اثربخش‌تر و کارآمدتر، ۴. بازنویسی دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های مراکز آموزشی و پژوهشی

بین اعضا برقرار نباشد، حکمرانی مشارکتی محکوم به شکست است.

عدم اعتماد: اگر در داخل سازمان یا محیط آموزشی اعتماد بین اعضا نباشد و افراد همدیگر را رقیب یا دشمن بدانند، حکمرانی مشارکتی به‌هیچ‌وجه اثربخش نخواهد بود. نبود اعتماد بین ذی‌نفعان مختلف در دانشگاه‌های کشور برای در نظر گرفتن مفاد حکمرانی مشارکتی برای گروه ذی‌نفع خود و نبود فرهنگ مشارکتی در میان نهادهای آموزشی و پژوهشی کشور باعث به وجود آمدن عدم اعتماد بین هریک از آن است.

خودارتقایی: اگر افراد صرفاً منافع خودشان را ارتقا دهند و فقط به گروه یا مزایای خودشان بیاورند و خود را بخشی از مؤسسه و سازمان ندانند، حکمرانی مشارکتی به‌درستی پیاده‌سازی نمی‌شود. این امر که گروه‌های دانشجو و نمایندگان آن‌ها یا اعضای هیئت‌علمی و کارکنان اغلب به دنبال ارتقای خود یا گروه خود هستند، باعث عدم اجرای حکمرانی مشارکتی در نهادهای آموزشی و پژوهشی کشور شده است، چراکه شاکله حکمرانی مشارکتی در نظر گرفتن منافع دیگر گروه‌هاست که به دلیل خودارتقایی در شرایط فعلی دانشگاه‌های کشور این امر مانعی بر سر راه اجرای حکمرانی مشارکتی است.

مشارکت متناقض: در بعضی مواقع مدیران تمایل دارند مدل حکمرانی مشارکتی را کنار بگذارند و در شرایط سخت تصمیم‌گیری شخصی غیرمشورتی را اعمال کنند. به‌عبارت‌دیگر، همسو با پژوهش‌های ناپلورا و همکاران و نیز بلکومور و همکاران، بیشتر مدیران در دانشگاه‌ها خواهان تصمیم‌گیری به‌صورت فردی و به دور از پاسخ‌گویی به گروه‌های مختلف هستند. این امر به دلیل تداخل و تناقضی است که بین منافع گروه‌های دانشجویی و اعضای هیئت‌علمی

از شیوه‌های نوین و ابزارهای نوین تأمین مالی، نظام مالی و اقتصادی نوینی که تسهیل‌گر تحقق حکمرانی مشارکتی باشد، طراحی شود.

در این راستا باید با تعیین راه‌های برای درآمدزایی خصوصی دانشگاه‌ها و استقلال مالی آن‌ها از دولت و نهادهای دولتی تا حد امکان از نفوذ قدرت و تصمیم‌گیری افراد در این مناسب جلوگیری کرد. همچنین با تصویب قانون برای تعیین حق رسمی اعضای هیئت‌علمی و نمایندگان ذی‌نفعان، فرایند مشارکت آن‌ها را در تصمیم‌گیری و اجرا تسهیل کرد.

تهیه نظام جامع ارزشیابی عملکرد و رتبه‌بندی دانشگاه‌ها به‌منظور شناسایی دانشگاه‌های موفق برای اعطای اختیارات بیشتر به آن‌ها. در این زمینه، بهتر است در نظام رتبه‌بندی و امتیازدهی ذیل وزارت علوم یا نهادهای معتبر مانند ISC قسمتی از امتیاز را به نحوه تصمیم‌گیری و اجرای مشارکتی تخصیص دهند تا با مشخص بودن بندها و امتیازات هریک از اصول مشارکت، دانشگاه‌ها تلاش بیشتری در پیاده‌سازی آن به‌عمل آورند.

ایجاد پایگاه جامع داده و اطلاعات نظام آموزش عالی کشور به‌منظور زمینه‌سازی برای حضور فعال و مستمر ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری‌ها و هم‌گرایی ساختارهای آموزشی، پژوهشی و اداری با بهره‌گیری از ظرفیت‌های فناوری اطلاعات و مشارکت ذی‌نفعان؛ در این راستا با افزایش سطح آگاهی ذی‌نفعان مختلف و ایجاد سامانه مشارکتی جهت، هم‌افزایش داده‌ها و اطلاعات به مشارکت‌کنندگان و هم‌افزایش سطح مشارکت بدون محدودیت زمانی و مکانی می‌توان باعث شد تا مشارکت‌کنندگان بتوانند هرچه بهتر و بیشتر در تصمیم‌گیری حضور داشته باشند.

با نگاهی به رویکردهای مشارکتی، ۵. خلق فضای مشارکتی بین دانشگاه‌ها، ۶. ایجاد و توسعه سازوکارهای نظارت اثربخش و منسجم بر عملکرد دانشگاه، ۷. تغییر شیوه رهبری و مدیریت دانشگاه به شکل جمعی و با روابط افقی و مشارکتی با رویکرد تحول‌گرایی و ۸. تعیین سهم و نقش تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران مختلف در دانشگاه و شفاف‌سازی فرایندها و ارزیابی‌ها، شرایط را جهت مشارکت ذی‌نفعان مختلف در نظام آموزش عالی کشور ایجاد کرد.

باتوجه‌به یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان تبیین کرد که تغییر از حکمرانی دستوری و بالا به پایین آموزش عالی کشور به حکمرانی مشارکتی امری دشوار است که چالش‌ها و موانع زیادی پیش‌روی آن قرار دارد. جهت تحقق حکمرانی مشارکتی در مراکز آموزشی و پژوهشی که به‌عنوان راهکار اساسی برای تحول نظام حکمرانی آموزش عالی شناخته می‌شود، ابتدا بایستی یک نقشه راه جامع و برنامه عملیاتی منسجم داشت و ثانیاً پیاده‌سازی و تحقق آن در نظام آموزش عالی کشور باید به‌صورت جزئی و تدریجی و متناسب با هم‌راستا با افزایش تدریجی توانمندی‌های نظام آموزش عالی برای پذیرش رویکرد مشارکتی باشد. در ادامه برخی از پیشنهادها و توصیه‌های سیاستی و کاربردی ارائه می‌شود.

تقویت استقلال دانشگاه‌ها با تمرکززدایی اداری و تنقیح قوانین و مقررات حوزه آموزش عالی کشور و همچنین قانون‌گذاری برای افزایش توان مالی و بهره‌گیری از ابزارهای نوین تأمین مالی در دانشگاه‌های کشور برای تحقق استقلال تصمیم‌گیری دانشگاه‌ها؛ نظام بودجه‌ریزی دولتی و دستوری با شیوه حسابرسی موجود به‌هیچ‌عنوان بستر ساز شکل‌گیری حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی نخواهد بود و بایستی با تمرکززدایی مالی و بودجه‌ای و استفاده

همکاری دانشجویان در اقدامات گروه‌ها، از جمله اطلاع‌رسانی مناسب به دانشجویان در زمینه‌های قوانین و مقررات آموزشی، دانشجویی، پژوهشی و فرهنگی بهره جست و همچنین با رعایت اصل شفافیت و پاسخ‌گویی اختیار روش فارغ‌التحصیلی دانشجویان را به دانشگاه‌ها و حتی دانشکده‌ها واگذار کرد و هر رشته و هر دانشگاه متناسب با شرایط خودش برای فارغ‌التحصیلی ابزارسازی انجام دهد.

در زمینه مشارکت دانشجویان و گروه‌های نماینده از سمت آن‌ها نیز می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

دریافت و بهره‌گیری نظرات و پیشنهادهای دانشجویان درباره عملکرد دانشگاه در زمینه‌های مختلف آموزشی، دانشجویی، پژوهشی، فرهنگی، مالی، اداری و عمرانی دانشگاه برای بهبود و توسعه آن‌ها به منظور ارائه خدمات مفید و مؤثر به دانشجویان.

بهره‌گیری از «همکاری و مشارکت جدی دانشجویان» در امر برگزاری هر چه بهتر همایش‌ها و هم‌اندیشی‌ها و گردهمایی‌های آموزشی، دانشجویی، پژوهشی، فرهنگی و دینی در سطح دانشگاه.

مشارکت و همکاری جدی دانشجویان در تشکیل و ادامه فعالیت‌های شوراها و تشکل‌های مختلف دانشجویی در سطح دانشگاه مثل بسیج دانشجویی، انجمن اسلامی، انجمن‌های علمی و آموزشی، پژوهشگران جوان، هلال احمر و برنامه‌ریزی جهت استفاده بهینه از توانمندی‌های دانشجویان در زمینه‌های مذکور.

واگذاری تشکیل جلسات پرسش و پاسخ مسئولین دانشکده‌ها با دانشجویان و دریافت نظرات و پیشنهادهای آن‌ها و «مشارکت و همکاری دانشجویان» در برنامه‌ریزی، برگزاری و ارزشیابی از اردوهای مختلف علمی، آموزشی، فرهنگی، زیارتی و سیاحتی

تدوین بسته ابزار سیاستی بخشی و فرابخشی تشویقی برای هدایت دانشگاه‌ها به سمت درگیر کردن ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری‌ها با افزایش سطح امتیاز دانشگاه‌های مشارکت محور می‌توان با تعیین بسته‌های تشویقی ذیل وزارت علوم و وزارت بهداشت این امر را تسهیل کرد که این بسته‌ها می‌تواند جدا از امتیاز بیشتر در رتبه‌بندی، شامل بودجه‌بندی بیشتر و ارتباط بیشتر با صنعت و غیره باشد.

طراحی نظام دیده‌بانی و کارگروه‌های ارزیابی دانشگاهی با حضور همه ذی‌نفعان به منظور رصد وضعیت نظام آموزش عالی با تعیین سهم و سطح مشارکت هریک از ذی‌نفعان و گروه‌ها تشکیل شده از آن‌ها می‌توان با تعیین نظام ارزیابی با حضور همه مشارکت‌کنندگان، ذیل هر دانشگاه و مراکز آموزشی و پژوهشی در ارتباط با نهادهای بالادستی مانند وزارت علوم، این نظام دیده‌بانی را ایجاد و رصد دائمی برقرار کرد.

بازتعریف کارکردی، ساختاری و ترکیب اعضای هیئت امنای دانشگاه‌ها برای حضور نمایندگان ذی‌نفعان مختلف. در حال حاضر، برنامه‌ریزی‌ها در نظام آموزش عالی کشور جزیره‌ای است و نهادهای دانشجویی، استادان، مدیران سیاسی و اداری آموزش عالی به‌طور جداگانه تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی‌های رسمی و غیررسمی انجام می‌دهند که در نهایت، قدرت در اختیار شوراها و برنامه‌ریزی حاکمیتی است. همچنین بسترسازی به‌منظور تعامل نهادهای ملی و محلی و تعریف نقش بیشتر برای نهادهای محلی در نظام حکمرانی آموزش عالی از راهکارهای مهم برای تثبیت حکمرانی مشارکتی در نظام آموزش عالی کشور است.

در این راستا می‌توان با توجه به حجم فعالیت‌های گروه‌های آموزشی در دانشکده‌ها از مشارکت و

حامی مالی

این تحقیق هیچ‌گونه کمک مالی از سازمان‌های مالی در بخش‌های عمومی، تجاری یا غیرانتفاعی دریافت نکرد.

مشارکت‌نویسندگان

تمامی نویسندگان به یک اندازه در نگارش این مقاله مشارکت داشته‌اند.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

و همچنین واگذاری اداره امور بوفه‌ها، خوابگاه‌ها، کتابخانه‌ها، نمایشگاه‌ها، کارگاه‌ها، سایت‌ها، آزمایشگاه‌ها و دیگر مراکز خدمات‌رسانی به دانشجویان.

جلب همکاری دانشجویان در نگهداری و استفاده بهینه از همه وسایل و تجهیزات و امکانات به کار گرفته‌شده در دانشگاه و استفاده از توانمندی‌های دانشجویان جهت برقراری ارتباط مؤثر با سایر مراکز آموزشی، فرهنگی و علمی داخل و خارج کشور به منظور تبادل اطلاعات و تجربه برای ارتقای کیفیت فعالیت‌های مختلف دانشگاه.

جلب همکاری و مشارکت دانشجویان در اجرای طرح‌های پژوهشی و تهیه، چاپ و توزیع نشریات، کتب و مجلات مختلف.

در پژوهش انجام‌شده محدودیت‌هایی مانند عدم دسترسی به مدیران و تصمیم‌گیران با مرتبه بالاتر مانند نمایندگان، رؤسا دانشگاه و غیره برای مصاحبه و همچنین به دلیل شرایط کرونا هنگام انجام مصاحبه فرایند ارتباط‌سازی و مصاحبه عمیق‌تر با محدودیت‌های روبه‌رو بود، اما با توجه به نتیجه‌گیری انجام‌شده و مقوله‌های احصاشده پیشنهاد می‌شود جهت مطالعات آتی، تأثیر هر یک از این ابعاد بر اجرا حکمرانی مشارکتی در نهادهای آموزشی و پژوهشی بررسی شده و با عمیق شدن بر هر یک از این موانع، شاخص‌های آن را شناسایی و راهکارهایی برای برطرف کردن آن ارائه شود.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

اصول اخلاقی پژوهش رعایت شده و تمام شرکت‌کنندگان با رضایت کامل در این پژوهش مشارکت کرده‌اند.

منابع فارسی

محمدی، ط. و زاهد بابلان، ع. (۱۴۰۱). ارائه الگویی برای تحقق فرهنگ کیفیت در آموزش عالی (نظریه داده‌بنیاد). *مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی*، ۱۲ (۴۲)، ۱۶۱-۱۳۸.

محمدی، ن. و دانایی‌فرد، ح. (۱۳۹۸). الگوی حکمرانی مشارکتی توسعه انرژی تجدیدپذیر ایران: رویکرد نهادی. *مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی*، ۹ (۳۰)، ۱۵۵-۱۳۳.

نریمانی، م.، صارمی، م. ص.، الیاسی، م. و پیروی، م. ح. (۱۳۹۹). تسهیلات اعتبار صادراتی (فاینانس) خارجی به مثابه سیاست تحریک تقاضای دولتی نوآوری: مطالعه موردی پروژه‌های مصوب شورای اقتصاد در ایران. *مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی*، ۱۰ (۳۷)، ۲۹۴-۲۶۸.

نعمت‌الهی، ح. ر.، امیری، ا. و احمدی، ح. (۱۴۰۰). شناسایی مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی در مدیریت بحران اپیدمی کرونا. *مدیریت دولتی*، ۱۳ (۴)، ۶۲۶-۵۹۷.

الیاسی، م. و فرتاش، ک. (۱۴۰۰). مجله مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی به دنبال انتشار مقالات پژوهشی با چه ویژگی‌هایی است و رعایت چه اصولی شانس پذیرش مقاله شما در این مجله را افزایش می‌دهد؟ *مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی*، ۱۱ (۴۴)، ۱۱۱-۴.

احمدی، ح. و صبغ‌پور آذریان، ز. (۱۴۰۱). شناسایی و تحلیل راهبردها و بسترهای مدیریت استعداد در آموزش عالی ایران (یک مطالعه موردی). *مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی*، ۱۲ (۴۲)، ۱۳۷-۱۱۸.

اعرابی، م. و بودلایی، ح. (۱۳۹۰). استراتژی تحقیق پدیدارشناسی. *روش‌شناسی علوم انسانی*، ۱۷ (۶۸)، ۵۸-۳۱.

باقری‌مقدم، ن. و احمدی، ح. (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی حکمرانی در نظام آموزش عالی ایران. *فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی*، ۴ (۴)، ۷۴-۵۵.

پورعزت، ع. (۱۴۰۰). طراحی آزمایشگاه خطمشی و آرایش بخردانه صحنه تصمیم برای اجتناب از داستان آزمون و خطا در عرصه حکمرانی قوه مجریه. *فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۹ (۳)، ۱۷۰-۱۶۱.

داداش کریمی، ی.، میرسپاسی، ن. و نجف‌بیگی، ر. (۱۳۹۸). طراحی مدل حکمرانی آموزش عالی کشور. *فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۷ (۳)، ۲۸-۱۱.

ذبیح‌زاده، ا.، صیاد شیرکش، س. و حق‌شناس کارشانی، ف. (۱۴۰۰). طراحی مدل حکمرانی مشارکتی با رویکرد ترکیبی: زمینه مدیریت تقاضای برق در ایران. *مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی*، ۱۱ (۴۰)، ۲۰۹-۱۸۴.

رجبی، ع. ر.، شامرادی، ن. و حسن‌مرادی، ن. (۱۳۹۹). حکمرانی آموزش عالی در ایران؛ فراتحلیلی بر آسیب‌ها و راهکارها. *رهبری آموزشی کاربردی*، ۱ (۴)، ۴۶-۲۷.

روشن، ا. ر.، سعیدی، ا. و ابراهیمی، ی. (۱۴۰۰). بازنمایی مفهوم حکمرانی خوب در آموزش عالی: تحلیل ابعاد و بررسی ساختار عاملی شاخص‌ها. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۲۷ (۲)، ۲۴-۱.

فطانت‌فرد حقیقی، م.، زین‌آبادی، ح. ر.، آراسته، ح. ر. و نوه‌ابراهیم، ع. (۱۴۰۰). طراحی الگوی حکمرانی مطلوب در نظام آموزش عالی. *مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی*، ۱۱ (۳۸)، ۳۴۶-۳۲۴.

قربانیان، م.، قهرمانی، م. و ابوالقاسمی، م. (۱۴۰۰). شناسایی مؤلفه‌های حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی ایران. *اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۱۷ (۱)، ۸۲-۵۳.

References

- Aarabi, S. M., & Boudlaie, H. (2011). [Phenomenological research strategy (Persian)]. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 17(68), 31-58. [Link]
- Abraham, K. K. A. (2019). The role and activities of policy institutes for participatory governance in Ghana. In H. Grimm (Ed.), *Public policy research in the global south* (pp.151-170). Cham: Springer. [DOI:10.1007/978-3-030-06061-9_9]
- Ahmadi, H., & Sabbaghpour Azarian, Z. (2022). [Identification and analysis of talent management strategies and contexts in Iranian higher education (a case study) (Persian)]. *Strategic Studies of Public Policy*, 12(42), 118-137. [Link]
- Allen, A., & Gann N. (2022). The architecture of school governance: Rebuilding democratic legitimacy within an academized system. *Management in Education*, 36(1), 11-17. [DOI:10.1177/08920206211068132]
- Aluoch, A. A. E. (2018). An evaluation of shared governance in public universities in Kenya: Students lens. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 10(11), 148-159. [DOI:10.5897/IJEAPS2016.0473]
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. [DOI:10.1093/jopart/mum032]
- Anthony, M. K. (2004). Shared governance models: The theory, practice, and evidence. *Online Journal of Issues in Nursing*, 9(1), 7. [DOI:10.3912/OJIN.Vol9No-01Man04] [PMID]
- Ardoin, N. M., Bowers, A. W., & Gaillard, E. (2020). Environmental education outcomes for conservation: A systematic review. *Biological Conservation*, 241, 108224. [DOI:10.1016/j.biocon.2019.108224]
- Atashzadeh-Shoorideh, F., Sadoughi, M. M., Sattarza-deh-Pashabeig, M., Khachian, A., & Zagheri-Tafreshi, M. (2019). Factors predisposing to shared governance: A qualitative study. *BMC Nursing*, 18, 9. [PMID]
- Bagheri Moghadam, N., & Ahmadi, H. (2019). [Pathology of governance in higher education system in Iran (Persian)]. *Public Policy*, 4(4), 55-74. [Link]
- Bakan, İ., & Büyükbese, T. (2005). [Participatory decision making: At what level are employees willing to participate in decisions? (Turkish)]. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 23-47. [Link]
- Bejou, D., & Bejou, A. (2016). Shared governance: The key to higher education equilibrium. *Journal of Relationship Marketing*, 15(1-2), 54-61 [DOI:10.1080/15332667.2015.1091630]
- Ben-Ruwin, M. (2010). The corporatization of shared governance: The corporate challenge and the academic response. Paper presented at: the AAUP Shared Governance Conference and Workshops, Washington, US, 12 - 14 November 2010. [Link]
- 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. [DOI:10.1177/0275074020927792]
- Blackmore, J., MacDonald, K., Keddie, A., Gobby, B., Wilkinson, J., Eacott, S., & Niesche, R. (2022). Election or selection? School autonomy reform, governance and the politics of school councils. *Journal of Education Policy*, 1-20. [DOI:10.1080/02680939.2021.2022766]
- Boswell, C., Opton, L., & Owen, D. C. (2017). Exploring shared governance for an academic nursing setting. *Journal of Nursing Education*, 56(4), 197-203. [DOI:10.3928/01484834-20170323-02] [PMID]
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. [DOI:10.1191/1478088706qp063oa]
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. London: Kogan Page. [Link]
- Chowdhury, S., & Panday, P. K. (2018). *Strengthening local governance in Bangladesh: Reforms, participation and accountability*. Berlin: Springer. [DOI:10.1007/978-3-319-73284-8]
- Christie, N.V. (2018). A comprehensive accountability framework for public administrators. *Public Integrity*, 20(1), 80-92. [DOI:10.1080/10999922.2016.1257349]

- Crellin, M. A. (2010). The future of shared governance. *New Directions for Higher Education, 151*, 71-81. [DOI:10.1002/he.402]
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory Into Practice, 39*(3), 124-130. [DOI:10.1207/s15430421tip3903_2]
- Curnalia, R. M., & Mermer, D. (2018). Renewing our commitment to tenure, academic freedom, and shared governance to navigate challenges in higher education. *Review of Communication, 18*(2), 129-139. [DOI:10.1080/15358593.2018.1438645]
- Dadash Karimi, Y., Mirsepassi, N., & Najafbeigi, R. (2019). [Designing a model for the higher education governance (Persian)]. *Quarterly Journal of Public Organizations Management, 7*(3), 11-28. [Link]
- Darmawan, M. D., & Dagamac, N. H. (2020). Situation of environmental education in senior highschool programs in Indonesia: Perspectives from the teachers of Palembang. *Interdisciplinary Journal of Environmental and Science Education. Manuscript, 17*(3), e2241. [Link]
- DeBoy, J. (2015). Shared governance at Lincoln University: An elusive quarry. *Contemporary Issues in Education Research (CIER), 8*(4), 235-240. [DOI:10.19030/cier.v8i4.9431]
- Denzink, N. K., & Lincoln, Y. S. (1998). *Strategies of qualitative inquiry*. California: Sage. [Link]
- Dube, B., Tsoetsi, C., & Omodan, B. I. (2019). Collaborative Governance and Crisis Management in Nigerian Universities: An Exploration of Students' Activism. Paper presented at: *South African International Conference on Education*, Manhattan Hotel Pretoria, South Africa, 17-19 September 2018. [Link]
- Elyasi, M., & Fartash, K. (2022). [What features does the Journal of Strategic Studies in Public Policy seek to publish research articles with, and what principles increase the chances of your article being accepted in this journal? (Persian)]. *Strategic Studies of public policy, 11*(41), 4-11. [Link]
- Fetanat Fard Haghgighi, M., Zeinabadi, H., Arasteh, H., & Nave Ebrahim, A. (2021). [Designing a model of governance in higher education (Persian)]. *Strategic Studies of Public Policy, 11*(38), 324-346. [Link]
- Ghorbanian, M., Ghahramani, M., & Abolghasemi, M. (2021). [Identifying the components of good governance in iranian higher education system (Persian)]. *The Journal of New Thoughts on Education, 17*(1), 53-82. [Link]
- Hayes, J. (2014). *The theory and practice of change management*. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan. [Link]
- Heaney, T. (2010). Democracy, shared governance, and the university. *New Directions for Adult and Continuing Education, 2010*(128), 69-79. [DOI:10.1002/ace.392]
- Hou, A. Y. C., Hill, C., Guo, C. Y., Tsai, S., & Castillo, D. R. (2020). A comparative study of relationship between the government and national quality assurance agencies in Australia, Japan, Malaysia and Taiwan: Policy change, governance models, emerging roles? *Quality in Higher Education, 26*(3), 284-306. [DOI:10.1080/13538322.2020.1778613]
- Hou, A. Y. C., Hill, C., Justiniano, D., Yang, C., & Gong, Q. (2021). Relationship between 'employability' and 'higher education' from global ranker and accreditor's perspectives-does a gap exist between institutional policy making and implementation in Taiwan higher education? *Journal of Education and Work, 34*(3), 292-312. [DOI:10.1080/13639080.2021.1922619]
- Jackson, T. (2020). Examining the shared governance model in higher education. Retrieved from: [Link]
- Koebele, E. A. (2019). Integrating collaborative governance theory with the Advocacy Coalition Framework. *Journal of Public Policy, 39*(1), 35-64. [DOI:10.1017/S0143814X18000041]
- Krefting, L. (1991). Rigor in qualitative research: The assessment of trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy : Official Publication of the American Occupational Therapy Association, 45*(3), 214-222. [PMID]
- Kumar, S. D. (2006). Ensuring participatory governance in the University Examination and evaluation System. *Bashkortostan Pedagogical Journal, 5*(6), 82-91. [Link]
- Kvilhaugsvik, H. (2021). Bridging higher education and the world of work? Employer panels in Nordic university governance. *European Journal of Higher Education, 12*(2), 117-133. [DOI:10.1080/21568235.2021.1886138]

- Li, X., & Zhao, G. (2020). Democratic involvement in higher education: A study of Chinese student E-participation in University Governance. *Higher Education Policy*, 33, 65-87. [DOI:10.1057/s41307-018-0094-8]
- Lim, S.B., Malek, J.A., Hussain, M.Y., & Tahir, Z. (2020). Participation in e-government services and smart city programs: A case study of Malaysian local authority. *Planning Malaysia*, 18(13), 300-312 [DOI:10.21837/pm.v18i13.794]
- Lincoln, Y. S., Guba, E. G., & Pilotta, J. J. (1985). *Naturalistic inquiry*: Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1985, 416 pp., \$25.00 (Cloth). *International Journal of Intercultural Relations*, 9(4), 438-439. [DOI:10.1016/0147-1767(85)90062-8]
- Longenecker, R., Hawes, E. M., & Page, C. P. (2021). Cultivating healthy governance in rural programs. *Journal of Graduate Medical Education*, 13(2), 174-176. [DOI:10.4300/JGME-D-20-00825.1] [PMID] [PMCID]
- Lucander, H., & Christersson, C. (2020). Engagement for quality development in higher education: A process for quality assurance of assessment. *Quality in Higher Education*, 26(2), 135-155. [DOI:10.1080/13538322.2020.1761008]
- Mahmood, Q., & Muntaner, C. (2020). State-society nexus in Brazil and Venezuela and its effect on participatory governance efforts in health and other sectors. *International Journal for Equity in Health*, 19(1), 173. [DOI:10.1186/s12939-020-01278-1] [PMID] [PMCID]
- Malek, J. A.; Lim, S. B.; & Yigitcanlar, T. (2021). Social inclusion indicators for building citizen-centric smart cities: A systematic literature review. *Sustainability*, 13(1), 376 [DOI:10.3390/su13010376]
- Management Concepts. (2016). Successful change management practices in the public sector. Retrieved from: [Link]
- McGowan, B., Goode, D., & Manley, K. (2016). Facilitating the development of a shared purpose in a university department: The first stage towards developing a culture of shared governance. *International Practice Development Journal*, 6(2), 1-9. [DOI:10.19043/ipdj.62.008]
- McGuire, F. (2019). The past, the present, and the future of shared governance. *Scholar: A Journal of Leisure Studies and Recreation Education*, 34(2), 132-137. [DOI:10.1080/1937156X.2019.1622951]
- Moerer-Urdahl, T., & Creswell, J. W. (2004). Using transcendental phenomenology to explore the ripple effect in a leadership mentoring program. *International Journal of Qualitative Methods*, 3(2), 19-35. [DOI:10.1177/160940690400300202]
- Mohammadi, N., & Danaee Fard, H. (2019). [The model of collaborative governance for developing renewable energies in Iran: Institutional perspective (Persian)]. *Strategic Studies of public policy*, 9(30), 133-155. [Link]
- Mohammadi, T., & Zahedbanelan, A. (2022). [Presenting a model for realizing quality cul-ture in higher education (grounded theory) (Persian)]. *Journal Strategic Studies of Public Policy*, 12(42), 138-161. [Link]
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand oaks, CA: SAGE Publications. [DOI:10.4135/9781412995658]
- Narimani, M., Saremi, M. S., Elyasi, M., & Peyrovi, M. H. (2021). [Using foreign finance credit as a public procurement for innovation policy: A case study of foreign financed projects approved by the Economic Council in Iran (Persian)]. *Strategic Studies of public policy*, 10(37), 268-294. [Link]
- Naylor, R., Dollinger, M., Mahat, M., & Khawaja, M. (2021). Students as customers versus as active agents: conceptualising the student role in governance and quality assurance. *Higher Education Research & Development*, 40(5), 1026-1039. [DOI:10.1080/07294360.2020.1792850]
- Nematollahi, H., Amiri, A., & Ahmadi, H. (2021). [Identifying the components of social capital in managing the covid-19 pandemic crisis (Persian)]. *Journal of Public Administration*, 13(4), 597-626. [Link]
- Opendakker, R. (2006). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. *Forum: Qualitative Social Research*, 7(4), 1-13. [DOI:10.17169/fqs-7.4.175]
- Phillips, I. P. (2002). Shared governance on black college campuses. *Academe*, 88(4), 50-55. [DOI:10.2307/40252189]

- Pourrezzat, A. A. (2021). [Designing policy laboratory and rational decision-making situation to avoid trial and error in governance of executive branch (Persian)]. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 9(3), 161-170.
- 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. [DOI:10.3390/socsci8010011]
- Radwan, A. (2022). The post-pandemic future of higher education. *Dean and Provost*, 23(6), 1-5. [DOI:10.1002/dap.30987]
- Rajabi, A., Shamoradi, S. N., & Hasan Moradi, N. (2021). [Higher education governance in Iran; Meta-analysis of injuries and solutions (Persian)]. *Applied Educational Leadership*, 1(4), 27-46. [Link]
- Roshan, A., Saedi, A., & Ebrahimi, Y. (2021). [Representation of good governance concept in higher education: Dimension analysis and examining the factor structure of indicators (Persian)]. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 27(2), 1-24. [Link]
- Royo, S.; Pina, V., & Garcia-Rayado, J. (2020). Decide Madrid: A critical analysis of an award-winning e-participation initiative. *Sustainability*, 12(4), 1674. [DOI:10.3390/su12041674]
- Taamneh, M., Nawafleh, S., Aladwan, S., & Alquraan, N. (2018). Provincial governors and their role in local governance and development in the Jordanian context. *Journal of Public Affairs*, 19(1), e1900. [DOI:10.1002/pa.1900]
- Taylor, J. M., Dunn, M., & Winn, S. K. (2015). Innovative orientation leads to improved success in online courses. *Online Learning Journal*, 19(4), 1 - 9. [DOI:10.24059/olj.v19i4.570]
- Tenney, M.; Garnett, R., & Wylie, B. (2020). A theatre of machines: Automata circuses and digital bread in the smart city of Toronto. *The Canadian Geographer*, 64(3), 388-401. [DOI:10.1111/cag.12636]
- Venkatesh, V., Sykes, T., Rai, A., & Setia, P. (2019). Governance and ICT4D initiative success: A longitudinal field study of ten villages in rural India. *MIS Quarterly*, 43(4), 1081-1104. [Link]
- Voigt, S. (2016). Determinants of judicial efficiency: A survey. *European Journal of Law and Economics*, 42(2), 183-208. [DOI:10.1007/s10657-016-9531-6]
- Walle, S., & Groeneveld, S. (2016). *Theory and practice of public sector reform*. New York: Routledge. [DOI:10.4324/9781315714141]
- DeBoy, J. (2015). Shared governance at Lincoln University: An elusive quarry. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, 8(4), 235-240. [Link]
- Yan, W. (2021). Higher education quality monitoring and evaluation in China. Retrieved from: [Link]
- Yigitcanlar, T., & Cugurullo, F. (2020). The sustainability of artificial intelligence: An urbanistic viewpoint from the lens of smart and sustainable cities. *Sustainability*, 12(20), 8548. [DOI:10.3390/su12208548]
- Zabihzadeh, E., Sayyad Shirkosh, S., & Haghshenas Kashani, F. (2021). [Designing a collaborative governance model with a combined approach: Context of electricity demand side management in Iran (Persian)]. *Strategic Studies of Public Policy*, 11(40), 184-209. [Link]
- Zhao, F., Fashola, O. I., Olarewaju, T. I., & Onwumere, I. (2021). Smart city research: A holistic and state-of-the-art literature review. *Cities*, 119, 103406. [DOI:10.1016/j.cities.2021.103406]