

## تدوین الگوی نقش آفرینی نهاد دانشگاه در چارچوب حکمرانی همکارانه

فاطمه شمس\* داود حسین پور\*\* رضا واعظی\*\*\* حسین اصلی پور\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۳/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۵/۲

### چکیده

دستیابی به توسعه یکی از اهداف مهم برنامه ریزان و سیاست‌گذاران در جوامع توسعه‌نیافته است. به همین منظور نظام حکمرانی بسیاری از کشورهای جهان، سعی در ایجاد ارتباط هدفمند بین نظام آموزش عالی و اهداف مدیریت توسعه در کشورها را دارند. این پژوهش با هدف تدوین الگوی نقش آفرینی نهاد دانشگاه در چارچوب حکمرانی همکارانه تدوین شده است. این پژوهش از نظر نوع رویکرد کیفی، از نظر هدف، کاربردی و ماهیت و روش، اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش، ۱۳ دانشگاه برتر کشور (اعضای هیئت علمی با سابقه پست اجرائی در نظام حکمرانی کشور) می‌باشند که با روش نمونه‌گیری غیر احتمالی و به صورت هدفمند و گلوله برفی و تا رسیدن به اشباع نظری، ۱۶ نفر به عنوان اعضای نمونه انتخاب شده‌اند. لازم به ذکر است ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد که برای بررسی قابل اعتماد بودن یافته‌ها از نیز از معیارهای چهارگانه گوبا و لینکلن استفاده شده است. نتایج بر اساس تحلیل مضمون، نشان می‌دهد که محرک‌ها (۴ عامل)، زمینه‌ها (۵ عامل)،

ظرفیت‌های مشارکت (۴ عامل)، انگیزه‌های مشارکت (۴ عامل)، ارزش‌های مشترک (۵ عامل) و خروجی‌ها و پیامدها (۵ عامل) به‌عنوان شاخص‌های نقش‌آفرینی دانشگاه در چارچوب حکمرانی همکارانه شناسایی شده‌اند.  
واژگان کلیدی: حکمرانی همکارانه، حکمرانی، نهاد دانشگاه، توسعه

---

\* دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت و حسابداری، مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران. (نویسنده مسئول) - [shams\\_fatemeh@yahoo.com](mailto:shams_fatemeh@yahoo.com)

\*\* دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

\*\*\* استاد دانشکده مدیریت و حسابداری، مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

\*\*\*\* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

## مقدمه

تغییرات شتابان عصر دانش به گونه‌ای است که کمتر نهاد اجتماعی را می‌توان یافت که از این تحولات اثر نپذیرفته باشد. در این میان دانشگاه‌ها به‌عنوان نهادهای تولیدکننده دانش، از نقش و جایگاه ویژه‌ای برخوردار شده‌اند و به‌عنوان یک نهاد تحول‌آفرین در این عرصه قلمداد می‌شوند؛ از این رو مأموریت دانشگاه‌ها از مأموریت‌های آموزشی و پژوهشی فراتر رفته است و آن‌ها را به نهادهایی فراتر از یک نهاد توسعه‌دهنده علم و فناوری تبدیل کرده است.

تغییر در ماهیت مأموریت‌ها، اهداف و تعهدات دانشگاه‌ها و همراه شدن آنها با پیشرفت جوامع در عرصه‌های مختلف، نشان از ارتقای جایگاه این نهاد و تلاش آن جهت بهبود و تحول در جامعه جهانی و ملی است (Hirsch & Weber, 1999: 112).

نهاد دانشگاه به‌عنوان مرجعی علمی، آموزشی و پژوهشی، نیازمند ویژگی‌هایی است که بتواند آن را در مسیر رسیدن به هدف مطلوب هدایت کند چرا که این مرجعیت سبب اعطای نقش مشروعیت‌بخشی به فرایند توسعه پایدار در جامعه جهانی، ملی و محلی شده است؛ دانشگاهی که این ویژگی‌ها را داشته باشد، می‌تواند رهبران تحول‌آفرین و انسان‌های توسعه‌یافته را تربیت کند و از این‌رو نقش سازنده‌ای در بسترسازی مسیر دستیابی به توسعه، ایفا نماید (Elton, 2003: 150).

جامعه امروز، با درک نیازهای علمی، فناورانه و نوآورانه جدید خود در مسیر توسعه و پیشرفت، انتظارات گسترده‌تری از نهاد دانشگاه دارد، این انتظارات می‌تواند دانشگاه را با سرعت بیشتری به سمت تبدیل شدن به نهادی تحول‌آفرین در جامعه پیش ببرد.

اهمیت این پژوهش از آن منظر است که توسعه علمی کشورها نیازمند سرمایه‌گذاری اصولی در بخش آموزش عالی می‌باشد و صدور بیانیه جهانی آموزش عالی یکی از نشانه‌های توجه نهادهای بین‌المللی و جهانی به امر آموزش و نقش آن در توسعه کشورها است از طرف دیگر تأکید این مهم در اسناد بالادستی نظام جمهوری اسلامی ایران همچون قانون اساسی، برنامه‌های شش‌گانه توسعه، نقشه جامع علمی کشور و سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و سند راهبردی نخبگان کشور نیز نشان از اهمیت این موضوع دارد.

با وجود اعتراف و تأکید سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران عرصه‌های ملی در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه از جمله ایران به نقش و اهمیت آموزش عالی در جهت دادن و شتاب بخشیدن به فرایند توسعه، اما متأسفانه در عمل و در جایی که سخن از مشاوره دادن به دولت‌ها، صنعت و حیات فکری جوامع و در نهایت سرمایه‌گذاری در آموزش عالی است این باورها کمرنگ شده و نقش تصنعی می‌گیرند. به عبارت دیگر با

وجودی که دولت سعی مشارکت با سایر نهادها در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها دارد اما سیاست‌ها و الگوی مناسبی برای این امر فراهم نشده است. علاوه بر این فقدان چنین الگویی، سبب بی‌انگیزگی دانش‌آموختگان، اساتید و خبرگان دانشگاهی شده است و از طرف دیگر سبب تدوین برخی خط‌مشی‌های بدون پشتوانه علمی و بدون تأثیرگذاری مناسب می‌شود. استفاده از رویکرد حکمرانی همکارانه تعاملاتی را شکل می‌دهد که سبب مشارکت افراد، نهادها و سازمان‌های ذی‌نفع می‌شود که در نهایت منجر به تدوین خط‌مشی‌های مناسب و مؤثر و اجرایی برای مشکلات و مسائل اساسی کشور که برخی از آنان امروز به مسائل غیرقابل حل تبدیل شده‌اند، خواهد شد.

در ایران نقش نهاد دانشگاه تنها به آموزش، ارتقا پژوهش و رتبه‌بندی‌های داخلی و خارجی معطوف می‌باشد و در سال‌های اخیر در تلاش برای افزایش نقش دانشگاه‌ها و پررنگ‌تر شدن آنها در فرایندهای اجتماعی، نقش‌های کارآفرینی و به تبع آن ارتباطی صنعت و جامعه و شکل‌گیری شرکت‌های دانش‌بنیان نیز افزوده شده است که در تمامی زمینه‌های فوق تلاش‌های خوب و ارزنده‌ای صورت گرفته است. اما به نظر می‌رسد غالب نقش نخبگان دانشگاهی در مرحله اجرای خط‌مشی‌ها بوده است و در مرحله تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی غالباً نهاد دانشگاه مغفول مانده و کمتر ورود کرده است. با وجود تلاش برای مشارکت حداکثری نخبگان دانشگاهی به عرصه‌های تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری می‌توان این تلاش‌ها را در پژوهش‌های ارتباط با صنعت، وب‌سایت ساتع وزارت علوم و توصیه‌های سیاستی کمک به حل مشکلات کشور و خوشه‌های مشورتی بوده است که همان برنامه هم به صورت بسیار محدود اجرا و پشتیبانی می‌شود تا جایی که تعداد خوشه‌های مشورتی در کشور کمتر از ده عدد می‌باشد.

این تلاش‌ها که در راستای ترکیب علم و عمل قرار گرفتن دانش و تجربه نخبگان دانشگاهی و ارائه راهکار صورت گرفته است با وجود سازنده و مفید بودن، اما به نظر می‌رسد به دلیل نبود مدل مناسبی برای بهبود نقش‌آفرینی نهاد دانشگاه در سیاست‌ها و خط‌مشی‌های کلان کشور، نتوانسته به‌درستی و به شکل مناسب اجرا شود و بیشتر

شکل نمایشی به خود گرفته است. یکی از دلایل نبود اثربخشی مناسب این فرآیندها را می‌توان در عدم مشارکت اصولی نهادهای مربوطه و ذی‌نفعان مختلف، در سیاست‌گذاری‌های کلان و خرد نظام مدیریتی کشور دانست. به نظر می‌رسد شکل‌گیری حکمرانی مناسب و سازوکار آن در افزایش اثربخشی و تعالی خط‌مشی‌های کلان کشور، نقش بسزایی خواهد داشت و می‌تواند کشور را در رسیدن به اهداف توسعه‌ای خود در مسیر صعودی و پیش‌برنده قرار دهد.

بر اساس آنچه تاکنون مورد اشاره قرار گرفت، هدف اصلی این پژوهش این است که الگوی نقش آفرینی دانشگاه بر اساس حکمرانی همکارانه را تدوین نماید تا شاید از این رهگذر فضای نظری مناسبی را برای شکل‌گیری نسل جدیدی از نهادهای دانشگاهی در بستر حکمرانی همکارانه<sup>۱</sup> فراهم نماید تا از این رهگذر بتوانند نقش مؤثر خود را در نظام مدیریت توسعه و به تبع آن توسعه پایدار ایفا نمایند. با توجه به آنچه گفته شد این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال اصلی است که الگوی نقش آفرینی نهاد دانشگاه مبتنی بر چارچوب حکمرانی همکارانه چگونه باید باشد؟

## ادبیات و پیشینه تحقیق

### آموزش عالی و توسعه

قرن بیستم مفاهیم و پروژه‌های آینده‌شناختی و پیش‌آگاهی بسیاری را پدید آورد که نقش آموزش و رسالت آن را در فرهنگ آینده آشکار می‌کند. تعدادی از نویسندگان (لین و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷؛ چرواچ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷؛ اورسول<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶)، مفهوم دانشگاه و آموزش دانشگاهی را در یک جامعه پایدار و امن توسعه‌یافته بررسی کردند.

---

<sup>۱</sup> Collaborative governance

<sup>۲</sup> lin et al

<sup>۳</sup> Chervach et al

<sup>۴</sup> Ursul

نویسندگانی همچون زاهارو<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) و بل (۱۹۷۶، ۱۹۹۹) و برایلینا (۲۰۱۸) معتقدند که بحث آموزش لیبرال و عملگرایانه (مفیدگرا) که در جوامع فرا صنعتی مطرح می‌شود و مبنای اصلی آن اطلاعات است، ماده جدیدی است که به عامل اصلی تعیین‌کننده ویژگی‌ها و سطح توسعه اجتماعی فرهنگی و مادی جامعه تبدیل شده است. بل نقش مسلط در جامعه را به دانشگاه، که دانش نظری در مقیاس بزرگ را شکل می‌دهد، می‌سپارد و آن را به‌عنوان «پدیدآور اجتماعی»<sup>۲</sup> می‌داند و نقش دانشگاه را نهادینه کردن دانش می‌داند به گونه‌ای که منبع دانش و نوآوری‌های حاصل از دانش شناخته شود. به عقیده او، دانش منبع آزادگی است، زیرا به یادگیرنده استقلال در تفسیر حقایق می‌دهد. بنابراین، نخبگان جدیدی به وجود می‌آیند که از آنان تحت عنوان «نخبگان آگاه» یاد خواهد شد که مسئول اتخاذ سخت‌ترین تصمیمات سیاسی و فنی هستند و گزینه‌هایی را برای تصمیم‌گیری‌های کارشناسی ارائه می‌دهد (Brylina et al, 2020:949).

در مواجهه با یک تهدید جهانی (همه‌گیری کرونا و ویروس، کووید ۱۹)، آشکار می‌شود که نظریه‌های متنوع جامعه مدرن مانند «جامعه فرا صنعتی» (تافلر، ۱۹۸۱، ۱۹۸۴)، «جامعه پسا صنعتی» (بل، ۱۹۷۶، ۱۹۹۹)، «جامعه اطلاعات / شبکه» (کاسلز، ۲۰۰۴)، «یک جامعه صنعت‌گرایی کثرت‌گرا» (کر، ۱۹۸۲)، و همچنین جامعه دانش، جامعه مصرفی، جامعه پسا سرمایه داری، جامعه صنعتی جدید، جامعه تکنوترونیک، جامعه تک‌بعدی و سایر مواردی که مبتنی بر تسلط ویژگی مهم جامعه است که ماهیت بدیع آن را مشخص می‌کند، جای خود را به نظریه‌هایی مانند «جامعه ریسک»<sup>۳</sup> یا «ریسک ساخت بشر»<sup>۴</sup> می‌دهد و خود را در مفهوم «توسعه پایدار» منعکس می‌کند. در این بین نقش نهاد دانشگاه در شکل‌گیری جهان‌بینی توسعه پایدار در مواجهه با عدم قطعیت، بی‌ثباتی و ناامنی ریسک‌زای واقعیت اجتماعی آشکار می‌شود. با توجه به تحلیل مفهوم توسعه

---

<sup>۱</sup> Zaharow  
<sup>۲</sup> social creator  
<sup>۳</sup> risk society  
<sup>۴</sup> human-made risk

پایدار، شکل‌گیری مدلی از جامعه شبکه‌ای پیش‌بینی می‌شود که دانشگاه در تعامل خوشه-شبکه (دانشگاه - صنعت - دولت) اهمیت بیشتری پیدا کند (Brylina et al, 2020: 951)

به نظر می‌رسد که مدل آموزش دانشگاهی - لیبرال یا عمل‌گرا - برای واقعیت‌های قرن حاضر مناسب‌تر و عملگرایانه‌تر است. بنابراین، مدل دانشگاه آینده، همراه با الگوی توسعه پایدار جامعه، به‌عنوان حرکت بیشتر دانشگاه از یک مدل کارآفرینی به مدل دانشگاه به‌عنوان یک جامعه شبکه‌ای تلقی می‌شود. (Brylina et al, 2020: 952).

مأموریت‌های فکری، آموزشی و اجتماعی مانند گذشته برای دانشگاه باقی می‌ماند، اما پتانسیل انطباقی دانشگاه (پایداری آن) از طریق متغیر بودن معیارهای آن یعنی تغییر سبک‌های تفکر و اشکال آن تحقق می‌یابد. عقلانیت علمی، معیارهای صدق و سازگاری با چالش‌های اجتماعی-فرهنگی، از طریق ظهور اشکال جدید شیوه‌های آموزشی، گسترش کارکردهای نهاد دانشگاه بروز می‌کند. دانشگاه در آینده موجودیت پیچیده‌ای خواهد بود که شامل بسیاری از افراد از جوامع اجتماعی، در عین وحدت و یکپارچگی خود، درگیر در فرآیندهای تولید دانش، ایجاد نوآوری، و همچنین تشکیل طبقه نخبگان خلاق می‌شوند. دانشگاه آینده با تغییر استراتژی به رقابت و همکاری، یک مرکز بزرگ فرهنگ و آموزش، محرک اقتصاد و سیاست نوآورانه باقی خواهد ماند (Brylina, 2018: 151).

### نهاد دانشگاه و حکمرانی در مسیر توسعه

مفهوم حکمرانی رویکردی است که نزدیک به سه دهه است که در مباحث مربوط به توسعه و اداره امور عمومی مطرح شده است و بر توازن فعالیت بین دولت بخش خصوصی و جامعه مدنی تأکید دارد به‌عبارت‌دیگر حکمرانی مناسب یکی از مسائل اساسی در فرایند تدوین خط‌مشی عمومی است. در این مفهوم دولت باید

چارچوب‌های قانونی و اداری مناسب و اثربخش برای فعالیت بخش خصوصی و عمومی و مدنی را در جامعه ایجاد و به تبع آن ثبات، پایداری، عدالت و امنیت را برای جامعه تأمین کند و اداره دولت را از روش مدیریت عمومی به حکمرانی عمومی تغییر دهد (ذاکری، ۱۳۹۷:۵۷) محققان ناکارآمدی دولت‌ها در انجام یک‌ه تازانه امور را دلیلی برای ایجاد واژه حکمرانی می‌دانند (می‌دری و خیرخواهان، ۱۳۸۳:۳۲) و راه‌حل بیرون رفتن از این معضل را، توزیع قدرت در سطوح مختلف دولتی و فرو دولتی و وزن‌دهی بیشتر به نهادهای موازی دولت در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها، می‌دانند که به‌عنوان یک رویکرد همسو با توسعه پایدار در جهان پذیرفته شده است.

در چند دهه اخیر، تغییر عظیمی در ماهیت حکمرانی در جامعه ایجاد شده است و نهاد دانشگاه نیز از این تحولات مستثنا نبوده است. با جذب هرچه بیشتر بازیگران به عرصه‌های قدرت، حکمرانی به‌طور فزاینده‌ای پیچیده‌تر، چند سطحی و مشترک شده است (Delanty, 2002). حکمرانی مناسب یکی از عوامل اصلی در بهبود کیفیت آموزش عالی است (Zaiman, 2015: 3) و ضمن اینکه سیاست‌گذاری در آموزش عالی باید از رویکرد حکمرانی اثر پذیرد، نحوه پیاده‌سازی حکمرانی در آموزش عالی نیز بر این سیاست‌گذاری مؤثر است (Chou et al 2017:9). به همین ترتیب دولت‌ها رسالت ویژه‌ای برای ارتقاء جایگاه آموزش عالی در امر توسعه برای خود قائل شده‌اند. دانشگاه‌ها که بستر ساز و مشروعیت بخش فرایند توسعه در جامعه جهانی ملی و محلی هستند، دارای دو نقش و تأثیر کلیدی می‌باشند: نخست آموزش و تربیت افراد و دوم مشارکت در حکمرانی در سطوح ملی و منطقه‌ای (Sabine, 2013).

با تکیه بر موارد فوق، نقش کلیدی نهاد دانشگاه در امر حاکمیتی توسعه مشخص می‌باشد لیکن غالباً جایگاه این نهاد صرفاً به مباحث آموزشی و همان نقش نخست، محدود شده و برای دانشگاه‌ها مجال و فضایی به‌منظور مشارکت در حکمرانی بهینه و توسعه یابی در نظر گرفته نمی‌شود. عدم ایفای نقش مؤثر نهاد دانشگاه در بحث حکمرانی؛ خط‌مشی گذاری‌های کلان بدون در نظر گرفتن پشتوانه‌های علمی مبتنی بر



پژوهش‌های دانشگاهی را در پی داشته و در نهایت منجر به رویکرد کوتاه‌مدت و راه‌حل‌های مُسکن وار مقطعی به معضلات و مسائل کلان کشور شده است، که این امر یکی از موانع بنیادی در امر توسعه به شمار می‌آید.

الگوهای مختلف و متنوعی برای حکمرانی ذکر شده است که از میان آنان حکمرانی همکارانه به‌عنوان نوع برتر حکمرانی در فضای آموزشی انتخاب شده است چرا که در آن نقش آفرینان در یک مسیر مشخص، مؤثر و پیش برنده با یکدیگر همکاری و همیاری می‌کنند این نقش آفرینان می‌توانند شامل سازمان‌های دولتی، حکومتی، بخش خصوصی و حوزه‌های مدنی و اجتماعی باشند. مفهوم نوین حکمرانی همکارانه سعی در نزدیک کردن مفاهیم حکمرانی و بهبود سیستم اجتماعی به سرپرستی بخش دولتی را دارد، نوعی تصمیم سازی تجمعی که در آن بازیگران بخش خصوصی عمومی و مدنی برای تدوین قوانین و مقررات در جهت تأمین خدمات و کالاهای عمومی است. نقطهٔ ایجاد همکاری‌های متقابل در حکمرانی همکارانه باید تولید " ارزش عمومی " باشد (واعظی، قیطانی، ۱۳۹۸:۶۵) و این توجه به ارزش عمومی است که حکمرانی همکارانه را از سایر اقسام حکمرانی متمایز می‌کند و با توجه به سیر تطور مدیریت دولتی و حرکت به سمت مدیریت ارزش‌های عمومی و همچنین لزوم تغییر در نقش آفرینی نهاد دانشگاه، حکمرانی همکارانه شاید در این رهگذر بتواند مدل مناسبی را جهت افزایش اثربخشی نهاد دانشگاه و رسیدن به توسعه پایدار ارائه دهد.

برای حکمرانی همکارانه مدل‌های مختلفی ارائه شده‌اند که هرکدام از آنها به بررسی چگونگی مشارکت در ارائه بهتر خدمات عمومی می‌پردازند. مدل حکمرانی همکارانه امرسون و نباتچی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) کامل‌ترین مدل در زمینه حکمرانی همکارانه و نظام حکمرانی همکارانه است که در این پژوهش برای استخراج شاخص‌های حکمرانی همکارانه از آن استفاده شده است. البته از سایر مدل‌های ارائه شده جهت غنی شدن و

---

<sup>۱</sup> Kirk Emerson, Tina Nabatchi

پوشش دادن تمامی جنبه‌های پژوهش استفاده شده است. استفاده از این رویکرد حکمرانی، می‌تواند فضایی را برای آموزش عالی و دانشگاه‌ها فراهم نماید تا امکان هم‌افزایی بین دانش‌نخبگان و قدرت خط‌مشی‌گذاران افزایش یابد، و الگوی مناسبی جهت نقش‌آفرینی مؤثر نهاد دانشگاه و استفاده از ظرفیت‌های این فضا فراهم گردد.

### پیشینه پژوهش:

با بررسی پیشینه موضوع نقش نهاد دانشگاه در توسعه و حکمرانی همکارانه می‌توان دریافت که هر یک از مطالعات صرفاً به بررسی و شناسایی زمینه‌های خاص و محدودی از نقش دانشگاه پرداخته‌اند و نگاهی کلی به این نقش‌آفرینی نداشته‌اند. همچنین رویکرد حکمرانی همکارانه رویکرد جدیدی است که به‌تازگی در کشور ما مورد مباحثه و تحقیق قرار گرفته است و سهم این پژوهش ارائه الگویی برای نقش‌آفرینی دانشگاه می‌باشد که به تبیین محرک‌ها، ظرفیت، انگیزه‌ها و زمینه‌های نقش‌آفرینی و اقدامات اثربخش آن اشاره خواهد کرد. در جدول ۱ به برخی تحقیقات انجام‌شده در این زمینه اشاره خواهد شد:

جدول ۱: مطالعات داخلی و خارجی در زمینه تحقیق موردنظر

محقق	سال	عنوان	نت
میچل کرن و استیون اسموتک و <sup>۱</sup>	۲۰۲۱	حکمرانی همکارانه: نقش مراکز دانشگاهی، مؤسسات و برنامه‌های دانشگاهی	در چهار دهه اخیر دانشگاه‌ها نقش مهمی در توسعه حوزه حکمرانی همکارانه در ایالات متحده ایفا کرده‌اند از جمله این نقش‌ها ایجاد مراکز آموزش،

<sup>۱</sup> Michael KernL & Steven Smutko

تحقیق و پژوهش و مراکز کاربردی کردن این نتایج می‌باشد.			
چگونه دانشگاه و نقش آن می‌تواند با خواسته‌های جدیدی که توسط یک جامعه دیجیتالی مطرح می‌شود، تطبیق یابد و نقش خود را برای پاسخ به این چالش‌های نوظهور تغییر دهد.	نقش دانشگاه‌ها در جوامع مدرن	۲۰۲۰	موسکار دینی و همکاران <sup>۱</sup>
دانشگاه در تعامل خوشه- شبکه (دانشگاه - بازار - دولت) اهمیت بیشتری پیدا خواهد کرد. دانشگاه آینده یک ساختار شبکه خوشه‌ای خواهد بود که دارای موجودیت پیچیده‌ای است و یک مرکز بزرگ فرهنگ و آموزش، محرک اقتصاد و سیاست نوآرانه باقی خواهد بود.	نقش جهانی دانشگاه در توسعه پایدار جامعه	۲۰۲۰	برایلینا و همکاران <sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> Moscardini & et al  
<sup>۲</sup> Brylina & et al

<p>آن‌ها مدعی هستند که دانشگاه‌ها به‌جای ایفای نقش «اتاق‌های پژوهش حاشیه‌ای» باید مسئولیت اجتماعی خود را به‌عنوان بازیگران سیاست‌ساختاری بر عهده بگیرند.</p>	<p>نقش دانشگاه‌ها در یک جامعه پایدار</p>	<p>۲۰۲۰</p>	<p>وگت و وبر<sup>۱</sup></p>
<p>الگوی مورد استفاده در برنامه اول، الگوی دولت‌گراست در برنامه دوم علاوه بر دولت‌گرایی، بازار محوری نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. الگوی هومبولتی، الگوی مورد استفاده در برنامه سوم و چهارم بوده است و در برنامه پنجم شاخص‌ها و زیر شاخص‌های الگوی بازار گرا بیشتر به چشم می‌خورد.</p>	<p>تحلیل محتوایی برنامه‌های پنج‌گانه توسعه ایران با توجه به مقوله‌های الگوهای حکمرانی آموزش عالی</p>	<p>۱۳۹۶</p>	<p>فتح الهی و همکاران</p>
<p>ضرورت دارد که دولت‌ها به مفهوم حکمرانی همکارانه در بخش عمومی پردازند.</p>	<p>حکمرانی همکارانه؛ رویکردی نو در مدیریت ارزش عمومی</p>	<p>۱۳۹۸</p>	<p>واعظی و قیصرانی</p>
<p>وجود پیچیدگی و عدم اطمینان و بروز مشکلات بغرنج در جامعه، را از ضروریات استقرار حکمرانی شبکه‌ای برای نیل به</p>	<p>طراحی الگوی حکمرانی شبکه‌ای در نظام سلامت کشور</p>	<p>۱۴۰۰</p>	<p>جلالی خان آبادی</p>

<p>ارزش‌های عمومی می‌داند و توجه به حوزه بهداشت و سلامت را، به علت حفظ کرامت انسان و نقش سلامت افراد در ارتقا و پیشرفت جامعه حائز اهمیت می‌داند.</p>			
--	--	--	--

تا زمان تهیه مقاله حاضر، مطالعه‌ای در زمینه نقش آفرینی دانشگاه‌ها در بستر حکمرانی همکارانه در سطح دانشگاه‌های کشور یافت نشد. به اعتقاد نگارنده تطبیق این نقش‌ها با مدیریت دولتی کشورمان به‌ویژه الگوی خدمات دولتی نوین و مدیریت ارزش عمومی و استفاده از رویکرد حکمرانی همکارانه منجر به طراحی الگویی اثرگذار جهت بهبود نقش دانشگاه‌ها و در نهایت کمک به توسعه ملی خواهد شد. علاوه بر این مبحث حکمرانی همکارانه در بحث‌های منابع طبیعی و محیط‌زیست به‌شدت موردتوجه قرار گرفته است و پژوهش‌های زیادی در این زمینه در داخل و خارج کشور صورت گرفته است اما طرح این مبحث در موضوعات مدیریتی صورت نگرفته است. لذا انتظار آن می‌رود تا این پژوهش در نوع خود پیشگام باشد.

### روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی است و از نظر نوع رویکرد کیفی و از نظر جهت‌گیری پژوهش کاربردی می‌باشد. در این پژوهش به‌منظور استخراج مفاهیم و عناصر نقش آفرینی نهاد دانشگاه از میان استراتژی‌هایی کیفی از روش تحلیل مضمون برای شناسایی، تحلیل و ارائه الگوی مطلوب استفاده شد.

در این پژوهش با توجه به اهداف موردنظر، از مصاحبه نیمه ساختاریافته و عمیق با ۱۶ نفر از صاحب‌نظران حوزه حکمرانی و حکمرانی همکارانه، که شامل اساتید دانشگاهی (۱۳) دانشگاه برتر که در حال حاضر یا سابقه دارای پست اجرائی در دولت و، مرکز

تحقیقات سیاست علمی یا دستگاه‌های اجرائی بوده‌اند)، استفاده شده است. برای ثبت مصاحبه‌ها از نکته برداری به صورت هم‌زمان و ضبط صدا بهره برده شده است و تلاش شد بعد انجام هر مصاحبه پیاده‌سازی آن صورت گیرد و برای صحت انتقال اطلاعات، مصاحبه‌ها اول به صورت کاغذی و سپس به صورت فایل ذخیره شد و در نهایت برای استخراج کدهای هر مصاحبه، فرایند دو تا سه بار تکرار شد. در پژوهش حاضر از نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شده است و تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه‌ها ادامه یافته است. مشخصات خبرگان مصاحبه‌شونده در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۲: مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سمت در دانشگاه	برخی از مهم‌ترین سمت‌های اجرائی مشارکت‌کنندگان	سن	سابقه فعالیت
۱	استادیار دانشگاه صنعتی شریف	معاون سابق اداری مالی دانشگاه - معاون پژوهشی پژوهشکده - مدیر کمیته اقتصادی ستاد مطالعاتی طرح نجات دریاچه ارومیه - عضو شورای رقابت	۴۹	۲۲ سال
۲	دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی	معاون سابق دانشجویی دانشگاه - مدیر سابق مرکز جذب وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	۶۱	۳۲ سال
۳	دانشیار دانشگاه الزهرا	معاون اداری و مالی دانشگاه - مدیرعامل شرکت بورس اوراق بهادار تهران	۵۴	۲۲ سال
۴	دانشیار دانشگاه امیرکبیر	معاون اداری مالی دانشگاه	۵۴	۲۱ سال
۵	استادیار دانشگاه علم و صنعت	معاون اداری مالی دانشگاه	۵۲	۲۱ سال

تدوین الگوی نقش آفرینی نهاد دانشگاه در چارچوب...، شمس و همکاران | ۱۵

۳۰ سال	۵۸	دبیر هیئت نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت دانشگاه‌های وزارت عتف استان تهران مدیرکل نظارت، ارزیابی و آمایش آموزش عالی استان تهران رئیس کارگروه تخصصی نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت دانشگاه‌های استان تهران	دانشیار دانشگاه تهران	۶
۳۰ سال	۵۹	قائم‌مقام ریاست دانشگاه- معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی، معاون اداری مالی، معاون دانشجویی و فرهنگی، معاون پژوهشی دانشگاه	دانشیار دانشگاه تبریز	۷
بالای ۲۰ سال	۴۱	معاون طرح و برنامه وزارت صنعت، معدن و تجارت- رییس هیات مدیره و مدیرعامل وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات - معاونت برنامه‌ریزی، توسعه و نظارت بر امور وزارت کار و تعاون و رفاه اجتماعی -معاونت تجاری‌سازی و ارتباط با صنعت سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران- رییس سازمان صنایع و معادن استان البرز وزارت صنایع و معادن	دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی	۸
بالای ۲۰ سال	۵۶	رئیس پژوهشکده مطالعات فناوری-رئیس گروه آموزش عالی؛ اقتصاد و اشتغال شورای عالی برنامه‌ریزی و گسترش وزارت علوم-دبیر کمیسیون سیاست‌گذاری و هماهنگی شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری کشور	دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی	۹
۲۷ سال	۴۸	مدیرکل دفتر برنامه‌ریزی آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	استاد دانشگاه فردوسی مشهد	۱۰
۲۰ سال	۴۸	مدیرکل دفتر حمایت و پشتیبانی امور پژوهشی و فناوری وزارت علوم - معاون پشتیبانی و عملیاتی مرکز تحقیقات اقتصاد ایران	دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی	۱۱
۲۰ سال	۳۹	رئیس مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور- معاون سیاست‌گذاری سازمان فناوری اطلاعات	دانشیار دانشگاه علامه	۱۲

		ایران-مشاور معاون پژوهش و فناوری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، - مدیر گروه فناوری‌های نو مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی	طباطبایی	
۲۴ سال	۴۴	مدیر برنامه بودجه و تحول سازمانی	دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی	۱۳
۲۰ سال	۳۹	دبیر اتاق فکر سیاست‌گذاری علم - مشاور وزیر	عضو هیات علمی مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور	۱۴
۲۰ سال	۳۹	معاون پژوهش و فناوری مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور	عضو هیات علمی مرکز تحقیقات سیاست علمی شور	۱۵
۳۰ سال	۵۰	مدیرکل طرح و برنامه معاونت راهبردی قوه قضائیه-معاون سرمایه انسانی و مدیریت منابع دانشگاه امام صادق ع- معاون اداری و مالی دانشگاه تربیت مدرس	استاد دانشگاه تربیت مدرس	۱۶

برای تحلیل و بررسی داده‌ها پراکنده و استخراج‌شده از متون و مصاحبه‌ها از روش تحلیل مضمون<sup>۱</sup>، که در بیشتر روش‌های کیفی کاربرد دارد استفاده شد. این فرایند، تحلیل‌ها و داده‌های متفاوت را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. تحلیل مضمون روشی است که به کمک آن می‌توان هم واقعیت را ترسیم و هم تبیین کرد. (Braun & Clarke, 2006:89). این روش علاوه بر آن‌که قادر است جنبه‌های مختلف پژوهش را تفسیر نماید، به تعیین، تحلیل و بیان مضامین درون داده‌ها

<sup>۱</sup> Theme analysis



می‌پردازد، داده‌ها را سازمان‌دهی و به‌طور جزئی‌تر توصیف می‌نماید. (کمالی، ۱۹۰:۱۳۹۷) در روش تحلیل مضمون محقق مطالب مهمی را که در متن یا از طریق مصاحبه‌ها مطرح شده است را استخراج می‌کند و در یک مسیر رفت‌وبرگشت مستمر بین مباحث و کدهای استخراج شده در نهایت داده‌های ایجادشده را تحلیل می‌کند. ویژگی منعطف بودن روش تحلیل مضمون سبب شده است که در بیشتر تحقیقات کیفی مورد استفاده قرار گیرد. محققان علوم انسانی و اجتماعی از این روش برای شناسایی مدل‌های کیفی و کلامی و تهیه کدهای مرتبط با آن بهره می‌برند. در این تحقیق به‌منظور بررسی قابلیت اعتماد یافته‌ها از معیار پیشنهادی گوبا و لینکلن استفاده شده است. به‌منظور سنجش قابلیت اعتبار یافته‌ها تلاش شد مشارکت‌کنندگان با حداکثری از تنوع تجربیات و نظرات گزینش شوند و تا رسیدن به حد اشباع، نمونه‌گیری ادامه داشت چندین ماه زمان جهت انجام پژوهش صرف شد. تلاش شد در حین و بعد از مصاحبه بازخوردهایی به مصاحبه‌کنندگان داده شود ایشان در مورد صحت و درستی و نداشتن مغایرت اظهارنظر نمایند و به‌این‌ترتیب روایی محتوا کسب گردد و در مرحله بعد، متن کامل مصاحبه به همراه کدهای استخراج شده استادان محترم راهنما و مشاوران (مقاله مستخرج از رساله) ارسال شد تا ایشان نظرات تکمیلی و اصلاحی خود را در کلیه مراحل کار جهت پیاده‌سازی اعلام نمایند. به‌منظور تحقق قابلیت اتکای داده‌ها، از یک ناظر و استاد خارجی جهت تأیید داده‌ها و افزایش میزان ثبات پژوهش استفاده شد. همچنین اقداماتی همچون طولانی نشدن زمان انجام مصاحبه‌ها و زمان پیاده‌سازی آن‌ها، ارائه جزئیات فرایند پژوهش از ابتدا، ارائه توضیحات در مورد چگونگی انجام مصاحبه و چگونگی تحلیل و استخراج کدهای پایه، سازمان دهنده و فراگیر، و ارائه نقل‌قول‌های مکرر در تحلیل داده‌ها صورت گرفت. به‌منظور تحقق قابلیت تأیید پذیری پژوهش، تمامی مراحل، اعم از جمع‌آوری، تحلیل و شکل‌گیری داده‌ها در قالب جداولی شامل کدهای پایه، سازمان دهنده و فراگیر و به‌صورت فرایند کاهشی نشان داده شده است.

### تحلیل استنباطی یافته‌های تحقیق:

در این مرحله داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه نیمه ساختاریافته با استفاده از تحلیل مضمون و شبکه مضامین و نرم‌افزار **Atlas.ti** مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در قالب کدهای پایه، سازمان دهنده و فراگیر دسته‌بندی شدند (King et al, 2010:158) و در نهایت شاخص‌های نقش‌آفرینی دانشگاه در چارچوب حکمرانی همکارانه استخراج گردید. در فرایند کدگذاری لازم به ذکر است که در این پژوهش ۱۹۱ کد توصیفی از متون مصاحبه استخراج شد و بعدازاین مرحله کدهایی که قرابت معنایی بیشتری با همدیگر داشتند، ادغام شدند یا به عبارتی بهتر به همدیگر پیوسته و مضامین فرعی را شکل دادند. در مجموع تعداد مضامین فرعی ۲۷ می‌باشد.

در جدول زیر چگونگی شکل‌گیری مضامین فرعی به‌طور خلاصه بیان شده است:

جدول ۳: چگونگی شکل‌گیری مضامین فرعی

نشانه	نکات کلیدی	کدگذاری پایه	کدگذاری سازمان دهنده
PN14	متأسفانه ما سیستم اداری مناسبی نداریم و بهتر هستش تو این زمینه یه بازنگری انجام بشه	بازنگری در سیستم اداری	اصلاح
PN3	مسئله مهم در ایران ساختار نامناسب است و آن هم در ساختار اداری و استخدامی است که به‌شدت سلیقه‌ای است و امکان توانمندسازی مدیران را ندارد و باید اصلاح شود	اصلاح و بازاندیشی در ساختار اداری	ساختار و فرایندهای نظام اداری مرتبط
PN16	آگه بخواد اصلاح صورت بگیره باید	اصلاح در ساختار	

	دولت	اول از خود دولت شروع بشه عامل توقف این دولت خود دولت هستش.	
	تغییرات در نظام اداری	تغییرات در نظام اداری زیاده و این قضیه روند خطمشی گذاری و سیاست گذاری را با مشکل مواجه می سازه	PN10

در گام بعدی یعنی پس از مشخص شدن کدهای تفسیری یا همان مضامین فرعی، مضامین فراگیر تشکیل می شوند. در حقیقت مضامین فراگیر، مفاهیم انتزاعی هستند که تمام مفاهیم زیرمجموعه خود را نمایندگی می کنند.

پس از تحلیل متون مصاحبه روند کدگذاری در عوامل متفاوت استخراج گردید. در ادامه برای نمونه کدگذاری عامل محرکها در نقش آفرینی نهاد دانشگاه در چارچوب حکمرانی همکارانه به صورت کلی در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۴- شبکه مضامین محرکها در نقش آفرینی دانشگاه

کدهای پایه	کدهای سازمان دهنده	کدهای فراگیر
وجود تقاضا برای فعالیت های علمی و پژوهشی دانشگاه، خواستار فعالیت های دانشگاه، وجود تقاضا از سمت صنعت، اهمیت به دانشگاه و متقاضی فعالیت های آن	تقاضا محور شدن خدمات دانشگاه	محرکها
شکل گیری شبکه های هم افزا، تعامل و هم فکری، تعامل دانشگاه با نهادهای تصمیم گیر، شرکت در نشست ای حل مشکلات، بازدهی چند برابری	تعامل و هم افزایی شبکه دانشگاه ها با نهادهای تصمیم گیر	محرکها
الزام به داشتن چارچوب های علمی خاص در سیاست ها، نیازمند فعالیت های علمی در حوزه سیاست گذاری، پشتوانه علمی برای کارها و	الزام نهادهای تصمیم گیر به تکیه بر اسناد حقوقی	محرکها

علمی پشتیبان	فعالیت‌ها، استفاده از اساتید برای حمایت و پشتیبانی علمی، ایجاد توجه علمی، اداره علمی کشور
مدیریت تحقیقات علمی از طریق شبکه خبرگان صنعت و دانشگاه	رهبری و مدیریت تحقیقات و پژوهش، تعامل صنعت و دانشگاه، استفاده دانشگاه و صنعت از همدیگر،

مضامین فراگیر در چندین بخش در این پژوهش جای گرفتند تا اجرای الگوی نقش‌آفرینی دانشگاه در چارچوب حکمرانی همکارانه که را شکل دهند که در نهایت محرک‌ها (۴ عامل)، زمینه‌ها (۵ عامل)، ظرفیت‌های مشارکت (۴ عامل)، انگیزه‌های مشارکت (۴ عامل)، ارزش‌های مشترک (۵ عامل) و خروجی‌ها و پیامدها (۵ عامل) به‌عنوان شاخص‌های نقش‌آفرینی نهاد دانشگاه شناسایی شدند. کدهای سازمان دهنده و فراگیر تشکیل دهنده در جدول زیر نشان داده شده‌اند.

جدول ۵: کدهای فراگیر و سازمان دهنده الگوی نقش‌آفرینی دانشگاه

کدهای فراگیر	کدهای سازمان دهنده
محرک‌ها	تقاضامحور شدن خدمات دانشگاه
	تعامل و هم‌افزایی شبکه دانشگاه‌ها با نهادهای تصمیم‌گیر
	الزام حقوقی نهادهای تصمیم‌گیر به تکیه بر اسناد علمی پشتیبان
	مدیریت تحقیقات علمی از طریق شبکه خبرگان صنعت و دانشگاه

زمینه‌ها	۵	تحول در نگرش به نقش و مأموریت نهاد دانشگاه از طریق ترویج و رسانه
	۶	ارتقا توان تصمیم سازی نهاد دانشگاه از طریق آموزش‌های کاربردی و بین‌رشته‌ای
	۷	ارتقا تمایل نهادهای تصمیم گیر برای استفاده از ظرفیت مشورتی نهاد دانشگاه از طریق کاربست علم
	۸	اصلاح ساختار و فرایندهای نظام اداری و نظام تأمین مالی مرتبط
	۹	حذف نگاه سیاسی به نخبگان
ظرفیت‌ها	۱۰	وجود اندیشکده و پژوهشکده‌های تخصصی و امکان توسعه آنها به‌عنوان راهبر علمی خط‌مشی‌ها
	۱	وجود شبکه خبرگان علمی در نهادهای تصمیم گیر و مشورت‌دهی به آنها
	۲	تیم‌سازی تخصصی در زمینه خط‌مشی و سیاست‌های تخصصی
	۳	توسعه ظرفیت خردورزی علمی در خط‌مشی گذاری‌ها
انگیزه‌ها	۴	اعطاء قدرت قانونی و مشروعیت بخشی به نهاد دانشگاه از طریق الزام نهاد تصمیم گیر به استفاده از اسناد پشتیبان علمی
	۵	بازنگری معیارهای ارتقاء و مشوق‌های مالی و تقویت نتیجه محوری خدمات در جهت ایجاد وظایف فرا نقشی نهاد دانشگاه

	ایجاد اعتماد در نهاد دانشگاه با ترتیب اثر دادن خروجی‌های دانشگاه در تصمیمات سیاستی و خط‌مشی‌گذاری‌ها	۶
	افزایش اعتماد عمومی نسبت به نهاد دانشگاه و نهادهای تصمیم‌گیر در حل مسائل اساسی کشور	۷
ارزش‌های مشترک	یکپارچگی و همدلی همگانی	۸
	نهادینه‌سازی فرهنگ گفت‌وگو و تعامل	۹
	ترویج ارزش‌های تعالی خدمات عمومی	۱۰
	ایجاد آرمان (هدف) مشترک	۱۱
	ایجاد فرهنگ مسئولانه و همکاری بین بخشی در خط‌مشی‌گذاری‌ها	۱۲
	داده‌کاوی و شبیه‌سازی تصمیمات و آسیب‌شناسی فرایندهای خط‌مشی‌گذاری در مدارس حکمرانی و آزمایشگاه‌های سیاستی	۱۳
خروجی‌ها (پیامدها)	سیاست‌گذاری پژوهش محور	۱۴
	بخش‌بندی دانشگاه‌ها برای حل مسائل منطقه‌ای جغرافیایی مرتبط	۱۵
	ایجاد کرسی‌های تصمیم‌گیری علاوه بر کرسی‌های علمی و پژوهشی	۱۶

	بازتعریف دستورالعمل‌های شفاف برای اجرای	۷
پایان‌نامه‌ها، رساله‌ها و طرح‌های تقاضامحور		

### - محرک‌های اثرگذار

محرک‌ها عوامل و شرایطی بیرونی هستند که در ابتدای همکاری‌ها وجود دارند و می‌توانند تسهیل‌کننده ارتباطات باشد. با تجزیه و تحلیل داده‌ها، ۴ عامل «تقاضامحور شدن خدمات دانشگاه»، «تعامل و هم‌افزایی شبکه دانشگاه‌ها با نهادهای تصمیم‌گیر»، «الزام حقوقی نهادهای تصمیم‌گیر به تکیه بر اسناد علمی پشتیبان» و «مدیریت تحقیقات علمی از طریق شبکه خبرگان صنعت و دانشگاه» به‌عنوان عوامل مؤثر یا به عبارتی محرک‌های اثرگذار در نقش‌آفرینی نهاد دانشگاه در چارچوب حکمرانی همکارانه شناسایی شدند. در ادامه چند نمونه نظرات مشارکت‌کنندگان آورده شده است. برای مثال در مورد تقاضامحور شدن خدمات دانشگاه، مشارکت‌کننده‌ای معتقد است:

"دانشگاه یکی از ارکان مهم و سازنده در هر جامعه‌ای تلقی می‌شود که می‌تواند منشأ بسیاری از تغییر و تحولات بنیادی باشد. تقاضامحوری خدمات دانشگاه کارایی و اثربخشی یک جامعه را هم در حوزه صنعت و هم دولت به رخ می‌کشد. در حقیقت زمانی که برای خدمات علمی و پژوهشی دانشگاه تقاضایی وجود نداشته باشد، عملاً فعالیت آن به قهقرا کشیده می‌شود و فلسفه وجودی آن خدشه‌دار می‌گردد" (PN9).

یا برای نمونه مشارکت‌کننده در مورد عامل تکیه بر اسناد علمی پشتیبان معتقد است:

"این خودش می‌تونه گزاره‌ای باشه که به ما اعلام کنه انگار حکومت و دولت اعلام نیاز خودش رو به پشتیبانی علمی نظری از جریان‌های خط‌مشی‌گذاری قبلاً نشان داده است. و این نهادهای تصمیم‌گیر ملزم

بشن که در سیاست هاشون یه چارچوب علمی خاصی داشته باشند و بگن که آقا بر مبنای این دیدگاه اساتید برجسته کشور این کار انجام شده یا تصمیم گرفته شده است" (PN5).

#### - زمینه‌های سیستمی

زمینه سیستم، شامل شرایط منابعی است که نیاز به بهبود دارند. با تجزیه و تحلیل داده‌ها، «تحول در نگرش به نقش و مأموریت نهاد دانشگاه از طریق ترویج و رسانه»، «ارتقا توان تصمیم‌سازی نهاد دانشگاه از طریق آموزش‌های کاربردی و میان‌رشته‌ای»، «ارتقا تمایل نهادهای تصمیم‌گیر برای استفاده از ظرفیت مشورتی نهاد دانشگاه از طریق کاربست علم»، «اصلاح ساختار و فرایندهای نظام اداری و نظام تأمین مالی مرتبط» و «حذف نگاه سیاسی به نخبگان» به‌عنوان زمینه‌های سیستمی شناسایی شدند در زمینه استخراج عامل "تحول در نگرش به نقش و مأموریت نهاد دانشگاه از طریق ترویج و رسانه"، مشارکت‌کننده‌ای معتقد است:

"به نظر من نقش و رسالت دانشگاه‌ها در سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری باید بهبود یابد، شبکه‌های ارتباطی همچون رسانه‌ها می‌توانند در زمینه کمک‌کننده باشند و تعامل و ارتباط دانشگاه با سطوح مختلف حکمرانی بهبود بخشند (PN11)" و یا "حالا برگردیم به دانشگاه و ارتباط و تعامل آن با سیاست و صنعت. این ارتباط باید بهتر بشه آگه بخوایم در حکمرانی دانشگاه را دخالت بدیم و رسالت دانشگاه هم این رو بپذیره که علاوه بر تولید علم و انجام فعالیت پژوهشی می‌تونه تو زمینه سیاست‌گذاری هم باشه" (PN4).

و یا در زمینه حذف نگاه سیاسی به نخبگان، ما معتقد هستیم که نخبگان مهم‌ترین سرمایه برای هر جامعه‌ای تلقی می‌شوند و در بسیاری از موارد مسائل و مشکلات به‌وسیله آن‌ها از میان برداشته می‌شود و حتی ایده‌های جدید به سازمان تزریق می‌کنند.



حذف نگاه‌ها و برخوردهای سیاسی به نخبگان می‌تواند میزان تعهد و وفاداری آنها را افزایش دهد. در همین راستا، مشارکت‌کننده‌ای اظهار داشت که:

" این‌ور که ما فضای آکادمیک و فضای دانشگاهی مون فضای سیاسی نیست آگه یک راه‌حلی در میاد یا مسئله‌ای حل میشه این دیگه جهت‌گیری سیاسی نداره. این‌ور به اصطلاح مسئله حل‌شده ایده‌ها هست، نظرات هست، اون سمت اجرا باید بپذیره و اجرا بکنه. اینکه به نظرم نوسانات سیاسی تا لایه‌های پایین هم می‌آید خطرناکه و این مجال تأثیرگذاری رو از جامعه آکادمیک میگیره (PN10)."

#### - ظرفیت‌های مورد نیاز

ظرفیت را کنش جمعی است که ناشی از تعامل اصولی و انگیزه مشترک است، تعریف می‌کنند (Emerson & Nabatchi, 2015:110) پس از تحلیل داده‌ها، «وجود اندیشکده و پژوهشکده‌های تخصصی و امکان توسعه آنها به‌عنوان راهبر علمی خط‌مشی‌ها»، «وجود شبکه خبرگان علمی در نهادهای تصمیم‌گیر و مشورت‌دهی به آنها»، «تیم‌سازی تخصصی در زمینه خط‌مشی و سیاست‌های تخصصی» و «توسعه ظرفیت خردورزی علمی در خط‌مشی‌گذاری» به‌عنوان ظرفیت‌های مورد نیاز شناسایی شدند. در زمینه عامل وجود اندیشکده و پژوهشکده‌های تخصصی و امکان توسعه آنها، اندیشکده‌ها یا اتاق‌های فکر پلی میان دانش و سیاست‌گذاری هستند و ضمن انجام رسالت علمی و پژوهشی محلی برای تصمیم‌سازی سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان راهبری به شمار می‌آیند. در حقیقت اندیشکده‌ها حلقه گمشده سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری حکومتی و دولتی هستند. ارائه راهکارها و اندیشه‌های تازه از جمله مهم‌ترین وظایف اندیشکده‌ها به شمار می‌روند که امکان تصمیم‌گیری کارشناسی شده برای سیاست‌گذاران را فراهم می‌سازند. در این راستا مشارکت‌کننده‌ای معتقد است:

"در بیشتر کشورهای توسعه‌یافته برای اتخاذ تصمیم‌ها و سیاست‌ها اندیشکده‌ها و پژوهشکده‌های تخصصی شکل داده‌اند و مسئله را به‌خوبی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند تا خط‌مشی‌ها به شکلی مناسب‌تر گرفته شود. به نظرم در ایران وجود این‌گونه اندیشکده‌ها و بسط آن‌ها می‌تواند کمک شایانی به سیاست‌ها و راهبردهای کلان کشور داشته باشد." (PN11).

استفاده‌های تصمیم‌گیر و دولتمردان از خبرگان علمی لازم و ضروری است. آن‌ها مسائل را به‌خوبی تجزیه و تحلیل می‌کنند و با شبکه‌ای که ایجاد می‌کنند می‌توانند نکات مهم و مسیرهای درست را به سیاست‌گذار ارائه دهند. در این خصوص برخی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کنند که

"ما اساتید خوبی داریم نکات خوبی مطرح می‌کنن و مشکل کشور درک کردن و راه‌حل ارائه میدن ولی کسی به این حرفا گوش نمی‌ده واقعیتش. اینا بهتره تو نهادهای تصمیم‌گیر باشن از نظرات اونا استفاده کنن. مشاوره بگیرن" (PN16).

"خب از یه طرف مدل سیاست‌گذاری ما خبرگان رو درگیر نمیکنه اصلاً نیاز هم نداره خب این یه چالشه باید برطرف بشه یه جور دیگه بهش نگاه کرد. شبکه خبرگان علمی راه‌اندازی بشه در خصوص مسائل و مشکلات مملکت از این خبرگان کمک بخوان. تا بشه قدمی درستی برداشت با اعتماد بیشتری جلو رفت" (PN4).

در زمینه عامل تیم‌سازی تخصصی در زمینه خط‌مشی و سیاست‌های تخصصی، مشارکت‌کننده‌ای اذعان می‌دارد که:

"خط‌مشی‌گذاری و اتخاذ راهبردها مسیر و حرکت آینده سازمان را مشخص می‌سازد. بنابراین، در اتخاذ و به‌کارگیری خط‌مشی‌ها باید دقت

کافی را اعمال نمود و از تیم و گروه‌های تخصصی در این زمینه بهره گرفت تا از تصمیمات نامناسب جلوگیری به عمل آید (PN3).

#### – انگیزه‌های مشترک

انگیزه باعث می‌شود که رفتارهای فرد دارای جهت و هدف مشخص باشد و در واقع انگیزه را به‌عنوان یک نیرو و انرژی هدفمند درونی تعریف می‌کنیم. با تجزیه و تحلیل داده‌ها «اعطاء قدرت قانونی و مشروعیت بخشی به نهاد دانشگاه از طریق الزام نهاد تصمیم گیر به استفاده از اسناد پشتیبان علمی»، «بازنگری معیارهای ارتقاء و مشوق‌های مالی و تقویت نتیجه محوری خدمات در جهت ایجاد وظایف فرا نقشی نهاد دانشگاه»، «ایجاد اعتماد در نهاد دانشگاه با ترتیب اثر دادن خروجی‌های دانشگاه در تصمیمات سیاستی و خط‌مشی گذاری‌ها» و «افزایش اعتماد عمومی نسبت به نهاد دانشگاه و نهادهای تصمیم گیر در حل مسائل اساسی کشور» به‌عنوان انگیزه‌های مشترک تأثیرگذار در بهبود نقش آفرینی نهاد دانشگاه در چارچوب حکمرانی همکارانه شناسایی شد. بدون شک ورود دانشگاه به حوزه سیاست‌گذاری و اعطاء قدرت قانونی به آن، می‌تواند اثرات چشمگیری در تدوین خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها بر جای بگذارد. به عبارتی با نزدیک شدن جامعه علمی به سیاست‌گذاران می‌توان انتظار داشت که خط‌مشی‌ها رنگ و بوی علمی به خود بگیرد و به‌نوعی قابلیت تصمیمات و راهبردها افزایش یابد. در این خصوص مشارکت‌کننده‌ای معتقد است که:

"نهادهای تصمیم گیر برای مقبولیت سیاست‌های اتخاذشده از سوی آنها می‌بایست حمایت و پشتیبانی علمی را برای سیاست‌های خود به دست آورند و این امر نیازمند نزدیک کردن دانشگاه به نهادهای تصمیم‌گیری است. به بیانی دیگر بهتر است که دانشگاه‌ها را به کانون قدرت نزدیک کرد" (PN11).

یا در زمینه عامل " بازنگری معیارهای ارتقاء و مشوق‌های مالی و تقویت نتیجه محوری خدمات در جهت ایجاد وظایف فرا نقشی نهاد دانشگاه " اظهار داشتند که:

"واقعیت آینه که نظام ترفیع و ارتقا دانشگاه به جوری شده کمی هست و کمتر توجه میکنند به این موضوع که استادی تونسته مشکلی از جامعه رو حل کرده لزوماً تو نظام ترفیع و ارتقاء دانشگاه بهش امتیازی داده نمیشه و نظام انگیزشی دانشگاه کار نمیکنه" (PN14) و یا "باید انگیزه‌های غیره مالی را نیز در نظر گرفت به عبارتی مشارکت و همکاری اعضای هیئت علمی در سیاست‌ها و خط‌مشی به ارتقاء ربط داده شود (PN3)".

ایجاد اعتماد برای نهاد دانشگاه به‌منظور اینکه دولت تمایل دارد از نظرات و تخصص آن‌ها در تدوین خط‌مشی بهره بگیرد و نتایج آن را به‌صورت کاربردی مورد بهره‌برداری قرار گیرد عامل دیگری است که سبب ایجاد انگیزه در شکل‌گیری حکمرانی همکارانه خواهد شد. در این زمینه مشارکت‌کننده‌ای معتقد است:

" البته اینکه من میگم با نهاد تصمیم‌گیر همکاری کنه خوب باید نهاد تصمیم‌گیر یا پیش‌بذاره و از هیئت علمی درخواست همکاری کنه و دانشگاه هم این تعامل رو بپذیره و پس از آن خروجی این تصمیمات کاربردی باشه و مورد استفاده قرار بگیره" (PN1)

### ارزش‌های مشترک

«یکپارچگی و همدلی همگانی»، «نهادینه‌سازی فرهنگ گفت‌وگو و تعامل»، «ایجاد آرمان (هدف) مشترک»، «ترویج ارزش‌های تعالی خدمات عمومی» و «ایجاد فرهنگ مسئولانه و همکاری بین بخشی در خط‌مشی‌گذاری‌ها» نیز پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، به‌عنوان ارزش‌های مشترک شناسایی شدند.

بدون شک در هر نظام و حکومتی یکی از بهترین و مهم‌ترین راهکارهای غلبه بر مسائل و مشکلات ایجاد یکپارچگی و همدلی همگانی است. زمانی که مردم یک

جامعه به صورت یکپارچه و با اتحاد کامل سیاست‌ها و خط‌مشی‌های نهادهای دولتی را مورد حمایت قرار دهند، احتمال موفقیت بیش‌ازپیش افزایش می‌یابد.

"بین زمان جنگ هم اون موقع کاملاً یادمه همین مشکلات اقتصادی بود تحریم‌ها بود ولی عنصر مهمی که خیلی کمک‌کننده بود اون اتحاد بود اون یکپارچگیه بود که در بین جامعه حاکم بود و مردم برای جامعه خودشون از جون مایه می‌داشتن" (PN10).

اظهارات مصاحبه‌کننده‌ای را بیان می‌کند و یا مشارکت‌کننده دیگری معتقد است:  
"قاعدتاً اون چشم‌انداز مشترک در کشور باید شکل بگیره بین ما در کشور اون عدم انسجام رو در همه بخش هامون داریم هرکسی دنبال توسعه بخشی. دانشگاه براش مهم نیست که صنعت چی میخواد صنعت هم براش مهم نیست که دانشگاه چی میخواد هر کسی هدف‌های خودش رو داره. من به نظرم چون در هدف‌های کلانتر و سیاست‌های سطح کلانتر نتونستیم شکل بدهیم بین دستگاه‌ها، ما اونجایی که نیاز به همکاری و هم‌دلی بین دستگاه‌ها داریم نمیتونیم اون همکاری و هم‌دلی یا اون یکپارچگی رو شکل بدهیم یعنی ببینید دو سه عامل مهم است. باید این اتحاد شکل بگیره همه در راستای هم کار کنن، فعالیت داشته باشن اونوقت پیشرفت شکل میگیره" (PN4).

گفتمان فرهنگی تنها در تقابل روزمره یک فرهنگ و علامت‌هایی که با یکدیگر در ارتباط با ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهای مقبول و غیر مقبول و یا خوب و بد فرهنگی به یکدیگر ارسال می‌کنند، قابل بررسی است. در حقیقت فرهنگ گفتمان بیان ارزش‌ها و باورها و رفتارهای مطلوب فرهنگی است و بد و خوب یک فرهنگ را به طرق گوناگون بیان می‌کند. از طرفی تعامل و ارتباط سنگ بنای جامعه انسانی است و بدون آن هرگز فرهنگ به‌عنوان یه خصیصه جامعه انسانی پدید نمی‌آید. با این تفاسیر

نهادینه‌سازی فرهنگ تعامل و گفتمان در جامعه همکاری بیشتری بین نهادهای جامعه را به وجود خواهد آورد. بر این اساس برخی از مشارکت‌کنندگان معتقدند که:

"نیاز به وجود فرهنگ گفتمانی داریم اون تعامل و ارتباط باشه. یعنی برای مسائل و مشکلاتمون این تعامل رو بیش‌ازپیش براش ارزش قائل بشیم این باور رو داشته باشیم که با گفتگو میشه بسیاری از مسائل رو حل کرد. میشه راه‌حل‌های زیادی ارائه داد" (PN2).

"اول باید گفتمان‌ها را بفهمیم. ما در دانشگاه گفتمان‌هایی در مورد دولت و صنعت داریم حرف‌هایی که می‌زنیم گاهی حرف‌های متناقضی است. خود ما در دانشگاه گفتمان التقاطی داریم یعنی حرف‌های ضد و نقیض می‌زنیم در مورد موضوعات. زیر درک ما از دولت یکسان نیست. شکل‌گیری این فضای گفتمانی و تعامل خیلی خوبه هرچند که حرف متناقض باشه نهایت به ایده خوب یا به راه‌حل از دلش در میاد" (PN6).

### خروجی‌ها (پیامدها)

خروجی‌ها یا پیامدها به امید به دست آوردن نتایج مطلوب انجام می‌شود. این پیامدهای میانی و نهایی (Thomas & Koontz, 2011:105) اساساً تغییراتی در یک شرایط موجود یا پیش‌بینی شده است که پیش‌تر به‌عنوان شرایط نامطلوب یا نیاز به تغییر تلقی شده است. در این پژوهش پس از تحلیل داده‌ها «داده‌کاوی و شبیه‌سازی تصمیمات و آسیب‌شناسی فرایندهای خط‌مشی‌گذاری در مدارس حکمرانی و آزمایشگاه‌های سیاستی»، «سیاست‌گذاری پژوهش محور»، «بخش‌بندی دانشگاه‌ها برای حل مسائل منطقه‌ای جغرافیایی مرتبط»، «ایجاد کرسی‌های تصمیم‌گیری علاوه بر کرسی‌های علمی و پژوهشی» و «بازتعریف دستورالعمل‌های شفاف برای اجرای پایان‌نامه‌ها، رساله‌ها و طرح‌های تقاضامحور»، به‌عنوان شاخص‌های خروجی‌ها در ارزش‌آفرینی نهاد دانشگاه

در چارچوب حکمرانی همکارانه شناسایی شدند. داده‌کاوی تصمیمات و شبیه‌سازی تصمیمات و بهبود توانایی اعضای هیئت علمی و آسیب‌شناسی فرایندهای خط‌مشی‌گذاری در مدارس حکمرانی همیشه منجر به اخذ تصمیمات و اقدامات معقولانه خواهد شد. از طرفی با شبیه‌سازی کردن تصمیمات به‌راحتی می‌توان به نقاط قوت و ضعف آن پی برد و راهکارهای مناسب را برای رفع کاستی‌ها بکار برد. بر این اساس مشارکت‌کننده‌ای در طی فرایند مصاحبه بیان داشت که

"در علوم مدیریت برای آنکه تصمیمی و یا راهبردی درست به نظر برسد و یا اینکه از اتخاذ آن اطمینان حاصل گردد، یکی از راهکارهای مؤثر برای آن شبیه‌سازی است و از طریق می‌توان درجه اطمینان را افزایش داد. به نظرم در سطح کلان و سیاست‌های راهبردی این امر می‌تواند راهگشا باشد و به این قضیه کمک کند" (PN7).

یا در عامل سیاست‌گذاری پژوهش محور مصاحبه‌کننده‌ای معتقد است:

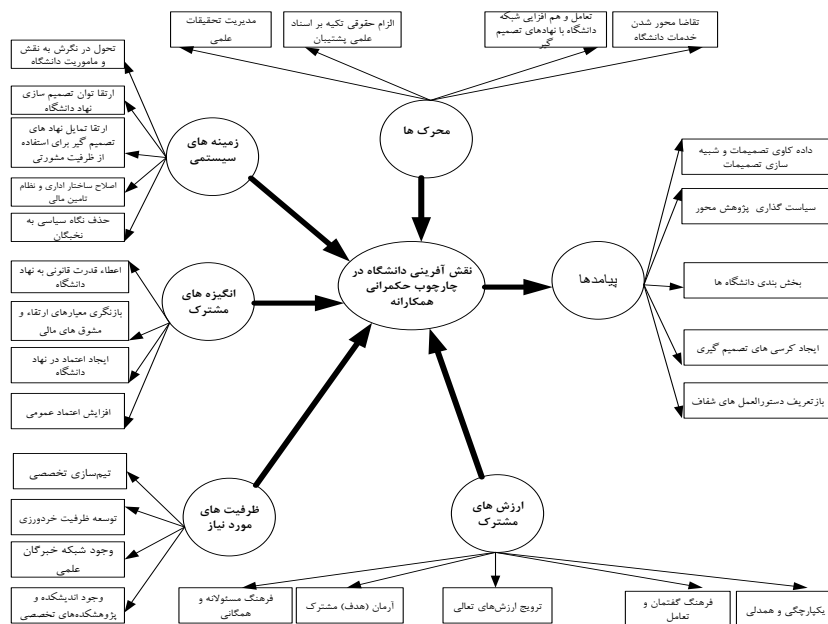
"یه چیزی که به ذهنم رسید و بهتره بگم برمیگرده به کارگزاران دولت یا اون سیاست‌گذاران که به‌رحال تصمیم‌گیری اصلی با اوناست. به پژوهش توجه داشته باشن اعتقاد داشته باشن. آگه یه استادی با تیمی که داره رو یه مسئله یا موضوع کار کردن و به نتایجی رسیدن به اون اهمیت بدن تو تصمیم‌گیری‌ها میشه بکار گرفته شد. خب اون استاد و تیمش ممکنه سال‌ها بررسی کرده باشن و نتایج خوبی ارائه دهند و تو تصمیم‌گیرنده هم بهش رجوع کن چه اشکال داره" (PN7).

بازتعریف دستورالعمل‌های شفاف برای اجرای پایان‌نامه‌ها، رساله‌ها و طرح‌های تقاضامحور موضوعی است که نیاز به بررسی مجدد دارد. در مصاحبه‌ای بیان شد:

"بنده اعتقاد دارم که همکاری نهادهای تصمیم‌گیر و دانشگاه می‌تواند جهت‌گیری رساله‌ها و پایان‌نامه‌های دانشجویان را تغییر دهد. در واقع انجام رساله‌ها و پایان‌نامه‌ها می‌توانند در راستای مشکلات جامعه باشند

و راهکارهای مناسبی در این زمینه ارائه دهند و برای سیاست‌گذار، تمرینش باشند. البته نباید از این نکته غافل ماند که در حوزه باید زمینه مالی مناسب برای دانشجویان از سوی هر دو نهاد یعنی دانشگاه و نهاد تصمیم‌گیر فراهم گردد تا کاری مناسب انجام گیرد. (PN11)

و در نهایت نتایج تحلیل داده‌ها را می‌توان در شکل ۱ ملاحظه نمود.



شکل ۱: الگوی نقش آفرینی دانشگاه در چارچوب حکمرانی همکارانه



### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

دانشگاه یکی از اصلی‌ترین و تأثیرگذارترین نهادهای علمی در جامعه است. به این معنا که، باید دانشگاه وظایف بزرگ‌تری به‌غیراز آنچه تاکنون در تاریخ طولانی خود، انجام داده است، به عهده بگیرد. نقش دانشگاه، نه فقط آموزش مردم، بلکه باید به‌عنوان تأمین‌کننده مشاوران و رهبران سیاسی و تحول‌آفرین باشد که با توجه به تکیه بر دانش، باید بی‌طرف باقی بمانند و درعین‌حال باید با تکیه بر دانش تخصصی و خبرگی عامل اصلی خدمات مثر ثمر در جامعه باشد. دانشگاه می‌تواند نقش مهمی در توسعه حوزه حکمرانی در کشور را داشته باشد و با شکل دادن مناسب به تصمیمات خط‌مشی عمومی، برای تقویت جوامع خود و توسعه پایدار آن بیشترین اثرگذاری را داشته باشند. در این پژوهش تلاش شد با توجه به نقش کلیدی دانشگاه در امر حاکمیتی توسعه و بر اساس آنچه تاکنون گفته شد، الگوی نقش‌آفرینی دانشگاه‌ها بر اساس حکمرانی همکارانه تدوین گردد تا شاید از این رهگذر فضای تئوریک مناسبی را برای شکل‌گیری نسل جدیدی از نهادهای دانشگاهی در ایران و در بستر حکمرانی همکارانه فراهم شود.

در این پژوهش، پس از مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و متولیان اجرایی در دستگاه‌های دولتی، و پس از استخراج کد، محرک‌های «تقاضامحور شدن خدمات دانشگاه»، «تعامل و هم‌افزایی شبکه دانشگاه‌ها با نهادهای تصمیم‌گیر»، «الزام حقوقی نهادهای تصمیم‌گیر به تکیه بر اسناد علمی پشتیبان» و «مدیریت تحقیقات علمی از طریق شبکه خبرگان صنعت و دانشگاه» برای شکل‌گیری و ایجاد نقش‌آفرینی نهاد دانشگاه شناسایی شدند. همان‌طور که مسئولین وزارت علوم و خبرگان دولت اظهار می‌دارند و در نتایج تحقیق مشاهده می‌شود با وجود داشتن دستورالعمل‌های کاربردی شدن و تقاضامحور شدن

تحقیقات دانشگاهی و ارائه بودجه‌های پژوهشی برای این منظور، ولی هنوز عمده تحقیقات ما مقاله محور هستند و تقاضاهای پژوهشی ساختارمند و هدفمندی از سوی صنعت و دولت و حتی نهادهای مردمی برای تحقیقات دانشگاهی وجود ندارد و ما هنوز با استانداردهای بین‌المللی فاصله زیادی داریم. نهاد دانشگاه به‌عنوان یک نهاد تخصصی و علمی لازم است که با سایر دانشگاه‌ها و با نهادهای تصمیم‌گیر در سطح کشور شبکه‌سازی‌های تخصصی و تعاملات سازنده داشته باشد و این مهم مغفول واقع شده است. همان‌طور که کریسبرگ و نئو (۲۰۱۸) بیان می‌کنند نقش حکمرانی همکارانه دانشگاهی در شکل‌گیری تعاملات و حل مسائل اساسی قابل توجه است (Kriesberg & Neu, 2018:2).

با تجزیه و تحلیل داده‌ها، «تحول در نگرش به نقش و مأموریت نهاد دانشگاه از طریق ترویج و رسانه»، «ارتقا توان تصمیم‌سازی نهاد دانشگاه از طریق آموزش‌های کاربردی و میان‌رشته‌ای»، «ارتقا تمایل نهادهای تصمیم‌گیر برای استفاده از ظرفیت مشورتی نهاد دانشگاه از طریق کاربست علم»، «اصلاح ساختار و فرایندهای نظام اداری و نظام تأمین مالی مرتبط» و «حذف نگاه سیاسی به نخبگان» به‌عنوان زمینه‌های سیستمی مورد نیاز جهت نقش‌آفرینی نهاد دانشگاه و تحقق حکمرانی همکارانه دانشگاه شناسایی شدند. همان‌طور که نتایج تحقیق بیان می‌کند، تحول در نگرش به نقش و مأموریت دانشگاه و باز تنظیمی مأموریت دانشگاه‌ها کمک می‌کند تا ایده آل‌های «دانشگاه متعهد» (Jerald et al, 2016) تعریف شده و در سطح جامعه نمایش داده شود. و مأموریت دانشگاه‌ها از صرف مأموریت آموزشی فراتر رود و نهاد دانشگاه هویت خود را بازآفرینی کنند. بازنگری در آیین‌نامه‌های ارتقا اعضای هیات علمی و توجه به بعد مشارکتی و همکارانه آن‌ها در توسعه مسائل کشور عامل دیگری است که باید مورد توجه مسئولین امر قرار گیرد. البته این بازنگری در دستور کار وزارت علوم تحقیقات و فناوری قرار گرفته است و این نویدی است که در آینده خبرگان دانشگاهی و اعضای هیات علمی، به مشارکت و همکاری در حل مسائل اساسی کشور ترغیب شوند.

در حال حاضر ظرفیت‌های بسیاری برای شکل‌گیری حکمرانی همکارانه دانشگاهی وجود داد و همان‌طور که ایجاد مراکز حکمرانی همکارانه یا به عبارتی همان اندیشکده‌های تخصصی در پردیس‌های دانشگاهی در سایر کشورها و به‌خصوص ایالات متحده در چهار دهه گذشته به‌خوبی پیش رفته است (Michael et al, 2021: 25) و این امر تطبیق نتایج پژوهش را با تحقیقات نشان می‌دهد. طبق اعلام وزارت علوم در کشور قریب به ۱۰۰ پژوهشکده و اندیشکده موجود می‌باشد که در سال‌های اخیر با توجه به افزایش توجه دولت به آنها به‌عنوان راهبرهای علمی تعداد آنها در حال افزایش است. اما همچنان برای نقش آفرینی مؤثر این اندیشکده‌ها باید در سازوکارهای تعاملی آنها با نهادهای تصمیم‌گیر بازنگری‌هایی صورت گیرد. نیاز به توسعه در این اندیشکده‌ها احساس می‌شود. همان‌گونه که از نتایج تحقیق برآمد شبیه‌سازی تصمیمات و اقدامات می‌تواند به افزایش راه‌های جدید برای حل مسائل اجتماعی کمک کند. نمونه این امر را می‌توان در برنامه اختلافات عمومی در موسسه فناوری ماساچوست (MIT)، که یک مدل اولیه برای تحقیقات کاربردی و عملکرد میدانی در حل تعارض خط‌مشی عمومی آمریکا بود، مشاهده نمود (Bianchi et al, 2021: 1583).

ایجاد کرسی‌های تصمیم‌گیری علاوه بر کرسی‌های علمی و پژوهشی کمک می‌کند تا اعضای خبره دانشگاهی در حوزه‌های تخصصی و تصمیم‌گیری ورود داشته باشند و خط‌مشی با استنادهای علمی تدوین گردد. همان‌طور که امرسون و همکارانش معتقدند (۲۰۱۷) و نیز در این مقاله بیان شد اصلاح ساختار و فرایندهای نظام اداری مرتبط در دانشگاه‌ها و در الزامات استخدام و ارتقا افراد کمک می‌کند، مهارت‌های حکمرانی همکارانه توسعه یابد و در نهایت پیشنهادی که در زمینه افزایش تعاملات دانشگاه با دولت و پررنگ شدن نقش دانشگاه‌ها در فرایند حکمرانی می‌توان اشاره کرد راه‌اندازی سامانه دولت - دانشگاه یا میز دانشگاه - دولت می‌باشد. البته مطلبی که قابل اذعان است و از محدودیت‌های تحقیق نیز به شمار می‌آید این است که مبحث حکمرانی همکارانه رویکرد جدیدی است که همچنان نیاز به توسعه زیرساخت‌های نظری و

تئوریک دارد و همچنین در سازوکارهای اجرایی و پیاده‌سازی این رویکرد اختلاف‌نظرها و مسیرهای متفاوتی وجود دارد و همان‌طور که سورنسن و همکاران (۲۰۲۱) معتقدند نیاز به انجام تحقیقات بیشتر در این زمینه هست. همچنین از دیگر محدودیت‌های این تحقیق این بود که تلاش شد از خبرگان دانشگاهی که در پست‌های اجرایی و در سطح دولت مشغول به فعالیت هستند نظرات جمع‌آوری گردد، و برخی از این افراد به دلیل محدودیت‌های سیاسی و جایگاه‌های شغلی از ارائه برخی نظرات اجتناب کردند و یا حاضر به همکاری در فرایند مصاحبه نشدند.

### منابع:

- جلالی خان آبادی، طاهره. (۱۴۰۰)، طراحی الگوی حکمرانی شبکه‌ای در نظام سلامت کشور، رساله دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- ذاکری، محمد. (۱۳۹۷)، " بررسی گزارش شاخص‌های جهانی حکمرانی با تأکید بر جایگاه ایران"، فصلنامه تحول اداری، سال ۵۷، شماره ۳: ۵۶-۶۷.
- روشن، احمدرضا و متوسلی، محمود. (۱۳۹۷)، "الگوی ذی‌نفع مداری مبتنی بر حکمرانی خوب برای ارتقاء کیفیت وزارت علوم، تحقیقات و فناوری"، فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، دوره ۱۲، شماره ۴۱: ۸۱-۱۰۰.
- قیطاسی وند، فاطمه. (۱۳۹۹)، الگوی تدوین خط‌مشی عمومی در حکمرانی شبکه‌ای: مورد مطالعه حمل‌ونقل عمومی شهر تهران، رساله دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- محمدی، نعیمه و دانایی‌فرد، حسن. (۱۳۹۸)، "الگوی حکمرانی مشارکتی توسعه انرژی تجدیدپذیر ایران: رویکرد نهادی"، فصلنامه مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۹، شماره ۳۰: ۱۳۳-۱۵۵.
- می‌دری، احمد و خیرخواهان، جعفر. (۱۳۸۳)، "حکمرانی خوب: بنیاد توسعه"، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، دفتر بررسی‌های اقتصادی.

- واعظی، رضا و قیصرانی، فاطمه. (۱۳۹۸)، " حکمرانی همکارانه؛ رویکردی نو در مدیریت ارزش عمومی"، فصلنامه توسعه علوم انسانی، دوره اول، شماره ۲: ۶۱-۸۳.

- Bryson- Crosby, Stone. (2006). "*The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature.*" *Journal of Public Administration Review*, 66, 44-55.
- Dill, D. (2017). "*Academic Governance: A US Perspective on External, Internal, and Collegial Models.*" *Jaher Annual Conference Symposium.*
- Bianchi - Greta, William. (2021). "*Implementing collaborative governance: models, experiences, and challenges.*" *Journal Of Public Management Review*, 23 (11), 1581-1589.
- Braun, Virginia, and Victoria. Clarke. (2006). "*Using thematic analysis in psychology.*" *Journal Of Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brylina - Viktoruk – Okonskaya, Turchevskaya. (2020). "*Global Role Of University In Sustainable Development Society.*" *International Conference on Economic and Social Trends for Sustainability of Modern Society*, 947-958.
- Brylina, Irina Vladimirovna. (2018). "*Evolution of the «Idea» of the University in the context of the new anthropological project.*" *Journal of Science of Siberia*, 2(28), 149-155.
- hou- Jungblut- Ravinet, Vukasovic. (2017). "*Higher education governance and policy: an introduction to multi-issue, multi-level and multi-actor dynamics.*" *Journal Of Policy and Society*, 36(1), 1-15.
- Elton, L. (2003). "*Dissemination of Innovations in Higher Education: a Incorporation, Assessment and Reporting of Sustainable in Higher Development Education Institutions*, Lund University.
- Emerson- Nabatchi, O'Leary. (2017). "*Environmental collaboration and conflict resolution. In Environmental governance reconsidered: Challenges, choices, and opportunities.*" MIT Press, 263-296.
- Emerson- Nabatchi, Balogh. (2011). "*An integrative framework for collaborative governance.*" *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.

- Emerson, - Nabatchi, Balogh. (2011). " *An Integrative Framework for Collaborative Governance.*" *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22:1-29.

- Emerson, Kirk.,and Nabatchi, Tina. (2015). *Collaborative Governance Regimes*. Georgetown:University Press.

**Emerson, Kirk, and Gerlak, Andrea. (2014). "Adaptation in Collaborative Governance Regimes."Journal of Environmental Management, 54(4),768–781.**

-

irsch, Werner., Weber, Luc. (1999). *Challenges Facing Higher Education at the Millennium*. USA:Oryx.

- Kinder- Stenvall, Memon. (2021). "Relational Leadership in Collaborative Governance Ecosystems." *Public Management Review*,23 (11), 1611–1637.

- King, Nigel., christine Horrocks, and Joanna Booroks. (2010). *Interviews in qualitative research*. London: Sage.

- Kriesberg, Louis, and Jouce.Neu. (2018). "Conflict analysis and resolution as a field: Core concepts and issues." In Oxford research encyclopedia of international studies. *International Studies Association and Oxford University Press*.  
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190846626.013.512>.

- Michael, KernL, and Steven.Smutko. (2021). "Collaborative governance: The role of university centers, institutes, and programs.", *Journal Of Conflict Resolution Quarterly*,39(1), 29-50.

- Moscardini- Strachan, Vlasova. (2020). "The role of universities in modern society." *Journal of Studies in Higher Education*.

- Rajeev, Goe. (2022). "Knowledge diffusion worldwide: Role of university–industry collaborations and beyond." *Journal Of Managerial and Decision Economics*,43(5), 1330-1339.

- Rheza Fauzi, Agung, and Amy.Yayuk Sri Rahayu. (2019). "Hiv Pervention/ Aids Through Collaborative Governance Between The Government, Community institutions, And Cmmunities In Dki Jakarta Province." *Journal of Public Policy and Administration Study*, Program.

- Sorensen, Eva, and Jacob Torfing. (2021). "Radical and Disruptive Answers to Downstream Problems in Collaborative Governance?" *Journal Of Public Management Review*,23 (11), 1590–1610.

- Thomas, Craig, and Tomas. Koontz. (2011). "Research designs for examining the impact of community-based management on natural resource conservation." *Journal of Natural Resources Policy Research*, 3,97–111.