



Developing a Learner-Centered University Governance Model in Higher Education: A Case Study of Shahid Sattari University of Aeronautical Sciences and Technologies

Alireza Tanhaei¹ , Jamal Salimi² , Ali Aminibagh³

Abstract

Article Type:
Research-based

Background & Purpose: Academic governance refers to the set of structures, relationships, and processes that organize how universities are directed, how decisions are made, and how stakeholders participate in academic affairs. It plays a significant role in enhancing quality, accountability, and effectiveness in higher education systems. Adopting a learner-centered approach in academic governance can improve the learning experience, strengthen academic participation, and enhance educational and organizational performance. Accordingly, the present study was conducted to develop a learner-centered academic governance model in higher education, with particular emphasis on Shahid Sattari University of Aeronautical Engineering.

Methodology: The research adopted a qualitative approach using the systematic grounded theory method proposed by Strauss and Corbin. The participants of the study consisted of faculty members at Shahid Sattari University of Aeronautical Sciences and Technologies. Through purposive sampling, 15 faculty members were selected to take part in the study. Data were collected using in-depth semi-structured interviews and analyzed through the three stages of open, axial, and selective coding.

Findings: The results indicated that the causal factors influencing the establishment of learner-centered academic governance at Shahid Sattari University include: military hierarchy and command structure, national security and strategic priorities, uniformity and standardization, professional training and development, and a culture of research innovation. The intervening factors comprised scientific capacity building, participatory organizational culture, and empowering academic leadership. The mediating factors included the university's visionary and mission-oriented perspective, financial resource management, and networking and communication systems. The core phenomenon identified in the study was the concept of learner-centered academic governance. Moreover, the strategies identified encompassed strategic partnerships, technological integration, professional academic development, establishment of specialized military research centers, and the creation of research opportunities for both faculty and students. The outcomes of implementing learner-centered academic governance included enhanced national security, improved quality of education and research, increased adaptability to change, effective responsiveness to social and security challenges, enhanced employability of graduates, strengthened knowledge-based culture, and elevated academic reputation of the university.

Conclusion: The findings showed that learner-centered academic governance at Shahid Sattari University requires simultaneous attention to structural, managerial, and educational dimensions. The proposed model can provide a basis for rethinking university governance practices and for improving educational quality, strengthening participation, and enhancing organizational resilience in specialized educational settings

Keywords: : Academic governance, Shahid Sattari University, Higher education, Systematic Grounded Theory, Governance Modeling

Corresponding Author:
Ali Amini Bagh

© Authors

Received:
September 03, 2025

Revised:
October 29, 2025

Accepted:
December 22, 2025

Published online:
December 29, 2025

Citation: Tanhaei, Alireza; Salimi, Jamal & Aminibagh, Ali (2025). Developing a Learner-Centered University Governance Model in Higher Education: A Case Study of Shahid Sattari University of Aeronautical Sciences and Technologies. *Human Capital Assessment and Development*, 2(4), 95-114. DOI: 10.22034/jhcad.2026.247154

1. Assistant Prof., Department of Higher Education Management, Faculty of Basic Sciences, Farabi University of Science and Technology, Tehran, Iran. E-mail: atanhayee@yahoo.com
2. Associate Prof., Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran. E-mail: j.salimi@uok.ac.ir
3. PhD Candidate, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran. E-mail: aliamin7401@gmail.com

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management

Human Capital Assessment and Development, 2025, Winter, Vol, 2, No, 4, PP. 95-114

ISSN: 96440

<https://www.jhcad.ir>



Human Capital Assessment and Development is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License



تدوین مدل حکمرانی دانشگاهی یادگیرنده محور در آموزش عالی: مورد مطالعه دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

علیرضا تنهایی^۱، جمال سلیمی^۲، علی امینی باغ^۳

چکیده	نوع مقاله: پژوهشی
زمینه و هدف: حکمرانی آکادمیک به مجموعه سازوکارها، روابط و فرایندهایی اشاره دارد که چگونگی هدایت، تصمیم گیری و مشارکت ذی نفعان را در دانشگاه سامان می دهد و در ارتقای کیفیت، پاسخ گویی و اثربخشی نظام آموزش عالی نقش مهمی دارد. توجه به رویکرد یادگیرنده محور در حکمرانی آکادمیک، زمینه بهبود تجربه یادگیری، افزایش مشارکت دانشگاهی و ارتقای عملکرد آموزشی و سازمانی را فراهم می کند. پژوهش حاضر به منظور تدوین مدل حکمرانی آکادمیک یادگیرنده محور در آموزش عالی و به طور خاص، در دانشگاه علوم و فنون دریایی شهید ستاری انجام شده است. روش: رویکرد پژوهش کیفی است و برای اجرای آن از راهبرد گراند تئوری سیستماتیک اشتراوس و کوربین بهره گرفته شده است. مشارکت کنندگان ۱۵ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم و فنون دریایی شهید ستاری بودند که به شیوه نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. از مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق به عنوان ابزار گردآوری داده ها استفاده شد. تحلیل داده ها، به شیوه کدگذاری سه مرحله ای باز، محوری و گزینشی صورت پذیرفت. یافته ها: عوامل علی تأثیرگذار برای ایجاد حکمرانی آکادمیک یادگیرنده محور در دانشگاه شهید ستاری عبارت بودند از: سلسله مراتب نظامی و ساختار فرماندهی، امنیت ملی و اولویت های استراتژیک، یکنواختی و استانداردسازی، آموزش و توسعه حرفه ای و فرهنگ نوآوری تحقیق. عوامل مداخله ای عبارت بودند از: ظرفیت سازی علمی، فرهنگ سازمانی مشارکتی و رهبری آکادمیک توانمندساز. عوامل بینش مندی و مأموریت گرایی دانشگاه، مدیریت منابع مالی و ارتباطات و شبکه سازی، در دسته عوامل میانجیگر قرار گرفتند. پدیده محوری پژوهش مفهوم حکمرانی آکادمیک یادگیرنده محور بود. راهبردها عبارت بودند از: مشارکت های استراتژیک، یکپارچه سازی فناوری، توسعه علمی حرفه ای، ایجاد مراکز تخصصی پژوهشی در حوزه های نظامی و ایجاد فرصت های پژوهشی برای دانشجویان و استادان. در نهایت، پیامدهای ایجاد پدیده حکمرانی آکادمیک یادگیرنده محور عبارت بود از: ارتقای امنیت ملی، بهبود کیفیت آموزش و پژوهش، افزایش انعطاف پذیری در برابر تغییرات، پاسخ گویی مؤثر به چالش های اجتماعی و امنیتی، افزایش توانمندی های استعدادی فارغ التحصیلان، تقویت فرهنگ دانش بنیان و ارتقای اعتبار علمی دانشگاه. نتیجه گیری: یافته های پژوهش نشان داد که حکمرانی آکادمیک یادگیرنده محور در دانشگاه شهید ستاری مستلزم توجه همزمان به ابعاد ساختاری، مدیریتی و آموزشی است. این مدل می تواند مبنایی برای بازاندیشی در شیوه های حکمرانی دانشگاهی و نیز بهبود کیفیت آموزش، تقویت مشارکت و ارتقای تاب آوری سازمانی در محیط های آموزشی تخصصی فراهم سازد. کلیدواژه ها: حکمرانی دانشگاهی، دانشگاه شهید ستاری، آموزش عالی، گراند تئوری سیستماتیک، مدل سازی حکمرانی	نویسنده مسئول: علی امینی باغ © نویسندگان دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۱۲ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۸/۰۷ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۰۱ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۰۸

استناد: تنهایی، علیرضا؛ سلیمی، جمال و امینی باغ، علی (۱۴۰۴). تدوین مدل حکمرانی دانشگاهی یادگیرنده محور در آموزش عالی: مورد مطالعه دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری. *ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی*، ۲(۴)، ۹۵-۱۱۴. DOI: 10.22034/jhcad.2026.247154

atanhayee@yahoo.com

j.salimi@uok.ac.ir

aliamini7401@gmail.com

۱. استادیار، گروه مدیریت آموزش عالی، دانشکده علوم پایه، دانشگاه علوم و فنون فارابی، تهران، ایران. رایانامه:

۲. دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران. رایانامه:

۳. دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران. رایانامه:

<https://www.jhcad.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی، ۱۴۰۴، زمستان، دوره ۲، شماره ۴، ص. ۹۵-۱۱۴

شاپا: ۹۶۴۴۰

مقدمه

دانشگاه‌ها در جهان معاصر فراتر از نهادهای صرف آموزشی، کانون‌های اصلی تربیت نیروی انسانی متخصص، تولید دانش کاربردی و جهت‌دهی به سرمایه‌های اجتماعی و فرهنگی به‌شمار می‌روند. اثربخشی این نهادها در ایفای نقش‌های محوری خود، به‌طور مستقیم تحت تأثیر کیفیت تصمیم‌گیری، شیوه توزیع قدرت، میزان مشارکت ذی‌نفعان و چگونگی تنظیم مناسبات علمی و اداری قرار دارد که در مجموع، چارچوب حکمرانی آکادمیک را شکل می‌دهند (جوکار، وظیفه و تباوار، ۱۴۰۴؛ شین و جونز^۱، ۲۰۲۴). با این حال، تحولات شتابان فناوری، دگرگونی در انتظارات نسل جدید یادگیرندگان و لزوم پاسخ‌گویی به پیچیدگی‌های محیطی، کارآمدی الگوهای سنتی و متمرکز حکمرانی را با چالش‌های جدی مواجه ساخته است؛ به‌طوری‌که اتکای صرف به تصمیم‌گیری‌های سلسله‌مراتبی و از بالا به پایین، مانعی در مسیر پویایی علمی و انطباق‌پذیری سازمانی دانشگاه‌ها ایجاد کرده است (هریس، لین، سان و بیکر^۲، ۲۰۲۲؛ کامالا و کامالاکار^۳، ۲۰۲۴). در پاسخ به این چالش، گرایش به سمت استقرار الگوهای نوین حکمرانی با محوریت یادگیری و مشارکت فعال ذی‌نفعان به ضرورتی جدی در نظام آموزش عالی تبدیل شده است (میرزائی، سیدنقوی، واعظی و اصلی‌پور، ۱۴۰۴).

با توجه به این ضرورت، گذار از الگوهای سنتی به الگوی حکمرانی یادگیرنده‌محور با موانع و تعارض‌های ساختاری و رفتاری متعددی روبه‌روست. یکی از چالش‌های اساسی در این مسیر، وجود ساختارهای اداری سخت‌گیرانه و تمرکزگراست که تمایل دارند فرایندهای تصمیم‌گیری، تدوین برنامه‌های درسی و سیاست‌گذاری‌های کلان را در انحصار سطوح بالای مدیریتی نگه دارند؛ وضعیتی که با محدود کردن نقش‌آفرینی دانشجویان و مدرسان جوان، پویایی و نوآوری آموزشی را تضعیف می‌کند (رایدر^۴، ۲۰۲۲؛ سونگ و شین^۵، ۲۰۲۴). این گسست ساختاری میان بدنه مدیریتی و محیط واقعی یادگیری، پتانسیل‌های یادگیری تحول‌آفرین را با مانع مواجه می‌سازد و مانع از استقرار مناسبات مشارکتی و انعطاف‌پذیر می‌شود (زارع، نرگسیان و چراغی، ۱۴۰۲؛ چانینگ^۶، ۲۰۲۳). این چالش در نهادهای آموزش عالی نظامی و تخصصی ابعادی دوچندان می‌یابد؛ زیرا این مراکز از یک‌سو ملزم به حفظ دیسپلین، انضباط سازمانی و ساختارهای رسمی هستند و از سوی دیگر، باید بستر مناسبی را برای پرورش تفکر انتقادی، خلاقیت علمی و شایستگی‌های تحلیلی فراهم آورند که برقراری تعادل میان این دو حوزه، به سازوکارهای نوین و هماهنگ حکمرانی نیازمند است (ناندی^۷، ۲۰۲۲؛ مارکوئینا، سنتنو و رزنیک^۸، ۲۰۲۲).

با وجود گسترش کمی و کیفی آموزش عالی در دهه‌های اخیر، نظام حکمرانی دانشگاهی در بسیاری از مؤسسه‌ها همچنان بر الگوهای متمرکز، بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی استوار است؛ الگویی که در آن تصمیم‌گیری‌های کلان آموزشی، برنامه‌ریزی درسی و سیاست‌گذاری‌ها عمدتاً در سطوح محدود مدیریتی صورت می‌گیرد و نقش سایر ذی‌نفعان، به‌ویژه دانشجویان و بدنه اجرایی آموزشی، کم‌رنگ است (شین و جونز، ۲۰۲۴؛ سونگ و شین، ۲۰۲۴). این تمرکزگرایی، در شرایطی که محیط آموزش عالی با پیچیدگی، عدم قطعیت و تحولات سریع علمی و فناورانه مواجه است، موجب کاهش

1. Shin and Jonz

2. Harris, Lane, Sun and Baker

3. Kamala and Kamalakkar

4. Raider

5. Song and Shin

6. Channing

7. Nandi

8. Marquina, Centeno and Resnick

انعطاف‌پذیری سازمانی و کندی در انطباق با نیازهای نوظهور می‌شود (هریس و همکاران، ۲۰۲۲). در نتیجه، شکاف میان ساختار تصمیم‌گیری و واقعیت‌های فرایند یادگیری افزایش یافته و کیفیت تجربه آموزشی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. از سوی دیگر، تأکید فزاینده بر کیفیت یادگیری، توانمندسازی یادگیرندگان و مسئولیت‌پذیری دانشگاه‌ها در قبال پیامدهای آموزشی، ضرورت بازاندیشی در سازوکارهای حکمرانی را برجسته ساخته است (میرزائی و همکاران، ۱۴۰۴). در غیاب چارچوبی که یادگیری را به‌عنوان محور اصلی سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی قرار دهد، حکمرانی دانشگاهی به فرایندی اداری تقلیل یافته و پیوند آن با کیفیت واقعی آموزش تضعیف می‌شود. چنین وضعیتی می‌تواند به کاهش انگیزش تحصیلی، محدود شدن خلاقیت آموزشی و ناهم‌راستایی برنامه‌های دانشگاه با نیازهای تحولی جامعه منجر شود (زارع و همکاران، ۱۴۰۲؛ کاردینال و همکاران^۱، ۲۰۲۲). بنابراین، مسئله اساسی آن است که سازوکارهای موجود حکمرانی، الزاماً تضمین‌کننده یادگیری عمیق، مشارکت مؤثر و پویایی علمی نیستند.

با توجه به آنچه بیان شد، باید اذعان کرد که عدم وجود مدل حکمرانی آموزشی جامع در مؤسسه‌هایی همچون دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، می‌تواند سبب ایجاد مشکلاتی از جمله عدم پیاده‌سازی اصول و روش‌های علمی و دانشگاهی در مدیریت و تصمیم‌گیری‌های آموزشی در دانشگاه شود. این مسئله می‌تواند روند تحقیقات علمی و بهینه‌سازی فرایندها را با کندی مواجه سازد و این زمان‌بر بودن، باعث تأخیر در واکنش‌های ضروری نظامی می‌شود. افزون‌بر آن، از جمله دغدغه‌های مهم نویسندگان در تحقیق حاضر، ضعف در طراحی حکمرانی آکادمیک یادگیرنده‌محور در دانشگاه‌های نظامی است که این مسئله، نوآوری و خلاقیت آموزشی و پژوهشی را با بن‌بست مواجه خواهد ساخت و به سهم خود، می‌تواند افزایش توانمندی‌های علمی و عملی در دانشگاه‌های نظامی را با موانع و محدودیت‌های اساسی مواجه سازد. در واقع، عدم وجود یک مدل جامع از حکمرانی آکادمیک، دانشگاه را از رسیدن به پتانسیل کامل خود در آموزش نیروهای متخصص و کارآمد باز می‌دارد و به‌طور مستقیم بر موفقیت عملیات نظامی تأثیر منفی می‌گذارد. بنابراین، محققان در پژوهش حاضر، به شناسایی عوامل کلیدی برای پیاده‌سازی یک مدل حکمرانی آکادمیک یادگیرنده‌محور در دانشگاه شهید ستاری، برای ارتقای کیفیت آموزشی و پژوهشی پرداخته‌اند. بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش این گونه مطرح می‌شود: مدل حکمرانی آکادمیک یادگیرنده‌محور در دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری چگونه است؟

پیشینه نظری پژوهش

حکمرانی دانشگاهی به مجموعه‌ای از سازوکارها، روابط، فرایندها و ترتیبات نهادی اطلاق می‌شود که از طریق آن‌ها دانشگاه هدایت، اداره و تنظیم می‌شود. این مفهوم بر چگونگی توزیع اختیار، نحوه اتخاذ تصمیم، میزان مشارکت ذی‌نفعان و شیوه پاسخ‌گویی در عرصه‌های آموزشی، پژوهشی و اجرایی نظارت می‌کند. از این دیدگاه، حکمرانی دانشگاهی فقط به مدیریت اداری محدود نمی‌شود، بلکه چارچوبی کلان برای تنظیم مناسبات میان مدیران، اعضای هیئت علمی، دانشجویان و سایر کنشگران دانشگاهی به‌شمار می‌آید (جوکار و همکاران، ۱۴۰۴؛ شین و جونز، ۲۰۲۴). به بیان دیگر، حکمرانی دانشگاهی تعیین می‌کند که چه کسانی، با چه میزان اختیار، در چه سطوحی و بر اساس چه سازوکارهایی در تصمیم‌گیری‌های دانشگاه نقش داشته باشند. در الگوهای متعارف، حکمرانی دانشگاهی اغلب بر ساختارهای رسمی،

سلسله‌مراتبی و متمرکز استوار بوده است؛ به‌گونه‌ای که بخش عمده تصمیم‌گیری‌ها در سطوح عالی مدیریتی متمرکز می‌شود و سایر ذی‌نفعان، به‌ویژه دانشجویان و گروه‌های آموزشی، نقش محدودی در فرایندهای راهبردی دارند (سونگ و شین، ۲۰۲۴). این نوع حکمرانی، از جنبه کنترل و انسجام اداری، مزیت‌هایی دارد؛ اما در محیط‌های پیچیده و متحول آموزش عالی با محدودیت‌هایی جدی روبه‌رو می‌شود؛ زیرا از یک‌سو انعطاف‌پذیری سازمانی را کاهش می‌دهد و از سوی دیگر، امکان بهره‌گیری از ظرفیت دانشی و تجربی همه کنشگران دانشگاهی را محدود می‌سازد (هریس و همکاران، ۲۰۲۲). از همین‌رو، در سال‌های اخیر، حکمرانی دانشگاهی بیش از آنکه فقط به‌مثابه یک ساختار اداری فهم شود، به‌عنوان یک فرایند تعاملی و چندسطحی مورد توجه قرار گرفته است که باید میان اثربخشی، مشارکت، پاسخ‌گویی و کیفیت آموزشی توازن برقرار کند (کامالا و کامالاکار، ۲۰۲۴).

یادگیرندگی در آموزش عالی، بر وضعیتی نظارت دارد که در آن، یادگیری فقط به دریافت و انتقال دانش محدود نمی‌شود، بلکه فرایندی فعال، تعاملی، مستمر و مبتنی بر تجربه تلقی می‌شود. در این نگاه، یادگیرنده تنها دریافت‌کننده منفعل محتوا نیست، بلکه یکی از عناصر اصلی شکل‌گیری دانش، معنا و تجربه آموزشی محسوب می‌شود (میرزائی و همکاران، ۱۴۰۴). بر این اساس، یادگیرنده‌محوری، به‌معنای توجه به نقش فعال دانشجو در فرایند یادگیری، درگیر شدن او در تصمیم‌ها و کنش‌های آموزشی، و فراهم‌سازی محیطی است که امکان مشارکت، تأمل، بازخورد و رشد همه‌جانبه را فراهم آورد. درک مفهوم یادگیرندگی در آموزش عالی با تحول در نگرش به آموزش پیوند دارد. در رویکردهای جدید، کیفیت آموزش تنها با محتوای برنامه‌های درسی یا شیوه ارائه مطالب سنجیده نمی‌شود، بلکه به میزان درگیری ذهنی، انگیزشی و عملی یادگیرنده با فرایند آموزش نیز وابسته است. از این دیدگاه، یادگیری زمانی عمیق و پایدار خواهد بود که دانشجو در موقعیت تجربه، مشارکت، پرسشگری و بازاندیشی قرار گیرد (دیویی^۱، ۱۹۸۳؛ فریره^۲، ۱۹۷۰). در همین راستا، تأکید بر ساخت دانش از طریق تعامل و تجربه و نیز توجه به دگرگونی در نگرش و فهم یادگیرنده، موجب شده است که یادگیرندگی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی تحول در نظام‌های دانشگاهی مطرح شود (زارع و همکاران، ۱۴۰۲). در نتیجه، هر نوع سیاست‌گذاری یا ساختار سازمانی که یادگیرنده را از مرکز فرایند آموزشی دور کند، در عمل با کاهش کیفیت تجربه یادگیری و تضعیف اثربخشی آموزش مواجه خواهد شد.

پیوند میان حکمرانی دانشگاهی و یادگیرنده‌محوری از آنجا اهمیت می‌یابد که کیفیت یادگیری، تنها محصول تعاملات کلاسی یا روش‌های تدریس نیست، بلکه به‌طور مستقیم از ساختارهای تصمیم‌گیری، شیوه توزیع قدرت و الگوهای اداره دانشگاه نیز تأثیر می‌پذیرد. هنگامی که حکمرانی دانشگاهی به‌گونه‌ای طراحی شود که مشارکت ذی‌نفعان، بازخوردپذیری، انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی را تقویت کند، بستر لازم برای شکل‌گیری یک محیط یادگیرنده‌محور نیز فراهم می‌شود. در مقابل، اگر سازوکارهای حکمرانی اداری، متمرکز و یک‌سویه باشند، حتی در صورت وجود برنامه‌های آموزشی مطلوب، امکان تحقق یادگیری عمیق و مشارکتی محدود خواهد شد (شین و جونز، ۲۰۲۴؛ کاردینال و همکاران، ۲۰۲۲). در این چارچوب، حکمرانی دانشگاهی یادگیرنده‌محور را می‌توان رویکردی دانست که در آن فرایندهای اداره، هدایت و تصمیم‌گیری دانشگاه با هدف بهبود کیفیت یادگیری و تقویت نقش فعال یادگیرندگان تنظیم می‌شود. در این نوع حکمرانی، توجه صرف به

انضباط ساختاری و کارآمدی اداری کافی نیست، بلکه لازم است تجربه یادگیری، مشارکت ذی‌نفعان، ظرفیت نوآوری و امکان بازاندیشی مستمر نیز در متن سازوکارهای حکمرانی قرار گیرد (میرزائی و همکاران، ۱۴۰۴؛ هریس و همکاران، ۲۰۲۲). به همین دلیل، گذار از حکمرانی متمرکز به حکمرانی یادگیرنده‌محور، صرفاً یک جابه‌جایی مدیریتی نیست، بلکه نوعی بازتعریف در فلسفه اداره دانشگاه به‌شمار می‌آید.

استقرار حکمرانی دانشگاهی یادگیرنده‌محور، مستلزم فراهم بودن مجموعه‌ای از الزامات ساختاری، فرهنگی و مدیریتی است. از جمله این الزامات می‌توان به توزیع متوازن‌تر اختیار، تقویت مشارکت واقعی ذی‌نفعان، ایجاد سازوکارهای بازخوردی، افزایش انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری و پذیرش تغییر در سطوح مختلف سازمانی اشاره کرد. همچنین، این نوع حکمرانی، نیازمند آن است که دانشگاه از یک نظام صرف کنترل‌محور فاصله گیرد و به‌سمت یادگیری سازمانی، تعامل‌پذیری و بازنگری مستمر در رویه‌ها حرکت کند (مونیر^۱، ۲۰۲۰؛ چانینگ، ۲۰۲۳). با این حال، تحقق این نوع حکمرانی با موانعی نیز روبه‌روست. مقاومت در برابر تغییر، غلبه فرهنگ‌های اداری متمرکز، محدود بودن مشارکت در تصمیم‌سازی، و دشواری برقراری توازن میان کنترل سازمانی و آزادی علمی، از جمله چالش‌هایی هستند که می‌توانند تحقق حکمرانی یادگیرنده‌محور را دشوار سازند (رایدر، ۲۰۲۲)؛ به‌ویژه در محیط‌هایی که ساختارهای رسمی و سلسله‌مراتبی پررنگ‌تر هستند، حرکت به‌سوی الگوهای مشارکتی و یادگیرنده‌محور به بازنگری جدی در نگرش‌ها، فرایندها و ترتیبات نهادی نیازمند است (مارکوئینا و همکاران، ۲۰۲۲). از این‌رو، فهم نظری این نوع حکمرانی، باید هم‌زمان به ظرفیت‌های آن برای ارتقای کیفیت یادگیری و نیز به موانع تحقق آن در بسترهای واقعی آموزش عالی توجه داشته باشد.

پیشینه تجربی

در خصوص حکمرانی دانشگاهی مطالعات داخلی و بین‌المللی انجام شده که در جدول ۱ به برخی از آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۱. خلاصه پیشینه تجربی پژوهش در حوزه حکمرانی دانشگاهی

پژوهشگر و سال	عنوان تحقیق	روش	نتایج
رعنائی کردشولی و مسلم علوی (۱۴۰۱)	مقایسه الگوهای حکمرانی دانشگاهی در کشورهای منتخب	مطالعه تطبیقی	الگوهای حکمرانی دانشگاهی را می‌توان در چهار دسته دولت‌محور، آکادمیک، بازارمحور و ترکیبی طبقه‌بندی کرد. همچنین، روند غالب در بسیاری از کشورها، گذار از الگوهای دولت‌محور به‌سمت الگوهای آکادمیک، بازارمحور و ترکیبی است که تحقق آن مستلزم تغییرات قانونی و ساختاری در نظام حکمرانی دانشگاهی است.
ربانی‌خواه، خورسندی طاسکوه، طهرانچی، غیائی ندوشن و الباسی (۱۴۰۲)	تبیین ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی آکادمیک	مطالعه تبیینی	در این پژوهش، مؤلفه‌های حکمرانی آکادمیک در قالب ۷۷ کد، ۱۶ مؤلفه و ۹ بعد اصلی شامل استقلال‌گرایی، چارچوب‌گرایی، جامعه‌گرایی، شمول‌گرایی، هدایتگری، آینده‌گرایی، فرهنگ‌گرایی، کیفیت‌محوری و دانش‌محوری طبقه‌بندی شده‌اند. الگوی ارائه‌شده می‌تواند مبنایی برای ارزیابی و بهبود حکمرانی آکادمیک در دانشگاه‌های ایران باشد.

پژوهشگر و سال	عنوان تحقیق	روش	نتایج
خوردسندی طاسکوه، طهرانچی، غیائی ندوشن، الیاسی و ربانی‌خواه (۱۴۰۳ الف)	پیش‌ران‌های کلیدی حکمرانی آکادمیک در نظام آموزش عالی ایران	تحلیل تأثیر متقابل	۲۲ عامل کلیدی در شش بُعد اصلی دسته‌بندی شده است و از میان آن‌ها، جهانی‌شدن و تعاملات بین‌المللی و نیز مراودات سیاسی، مهم‌ترین پیش‌ران‌های حکمرانی آکادمیک در آموزش عالی ایران هستند.
خوردسندی طاسکوه، ربانی‌خواه، طهرانچی، غیائی ندوشن و الیاسی (۱۴۰۳ ب)	تبیین عوامل وادارنده و بازدارنده در حکمرانی آکادمیک در آموزش عالی بر مبنای اکوسیستم نوآوری	مطالعه تحلیلی	بر اساس نتایج، ۷۰ کد در دو گروه عوامل وادارنده و بازدارنده استخراج شد. این عوامل در دو سطح بیرونی و درونی طبقه‌بندی شدند؛ عوامل بیرونی در ابعاد اجتماعی، فناورانه، اقتصادی، زیست‌محیطی، سیاسی و ارزشی و عوامل درونی در ابعاد استراتژی، ساختار، سیستم، ارزش‌های مشترک، مهارت‌ها، سبک و کارکنان قرار گرفتند.
قائنی، کلانتری و ذوالفقاری زعفرانی (۱۴۰۴)	حکمرانی در آموزش عالی: یک مرور نظام‌مند	مرور نظام‌مند	یافته‌ها به شناسایی پنج محور اصلی شامل ذی‌نفعان، ویژگی‌های رهبران حاکمیتی، اصول و ارزش‌ها، فرایندهای حکمرانی مشترک و مدل‌های حکمرانی مشترک انجامید. همچنین، شکاف‌هایی همچون کم‌توجهی به تنوع هویتی ذی‌نفعان، ضعف در بازنمایی جوامع مختلف و بی‌توجهی به شیوه‌های معرفتی متنوع شناسایی و بر ضرورت حرکت به‌سوی حکمرانی فراگیر تأکید شد.
اینترپراسرت، موهان، پونپول و نگوین ^۱ (۲۰۲۶)	حکمرانی آموزش عالی و دستور کار توسعه پایدار کشور	مطالعه تحلیلی	یافته‌ها نشان داد که حکمرانی مؤثر، فراتر از یک ساختار مدیریتی، به‌مثابه پیوندی راهبردی میان دانشگاه و نیازهای توسعه‌ای کشور عمل می‌کند. هم‌سویی مدل‌های حکمرانی با تضمین کیفیت و برنامه‌های توسعه پایدار می‌تواند دانشگاه‌ها را به محرک‌های اصلی تحول اجتماعی و اقتصادی تبدیل کند.
مالک ^۲ (۲۰۲۶)	حکمرانی و مدیریت مؤسسه‌های آموزش عالی در هند	مطالعه تحلیلی / کتاب	نتایج نشان داد که برای گذار از مدل‌های سنتی به حکمرانی مدرن، بازنگری در سیاست‌های مدیریتی، افزایش استقلال دانشگاهی و بهبود شفافیت در تصمیم‌گیری ضروری است. همچنین، نقش مدیریت استراتژیک در ارتقای کیفیت و رقابت‌پذیری مؤسسه‌های آموزش عالی برجسته شد.
هوآنگ و نگوین ^۳ (۲۰۲۶)	نقش رتبه‌بندی‌های دانشگاهی در شکل‌دهی به سازوکارهای حکمرانی و میزان استقلال دانشگاه‌ها	مطالعه تحلیلی / فصل کتاب	نتایج نشان داد که رتبه‌بندی‌های دانشگاهی علاوه‌بر اثرگذاری بر سیاست‌گذاری و پاسخ‌گویی نهادی، می‌توانند دانشگاه‌ها را به‌سمت شفافیت بیشتر، رقابت‌پذیری بالاتر و هم‌سویی با الزامات تضمین کیفیت سوق دهند.

1. Intraprasert, Mohan, Ponpol and Nguyen

2. Malik

3. Huang and Nguyen

پژوهشگر و سال	عنوان تحقیق	روش	نتایج
اوکیجه و همکاران ^۱ (۲۰۲۶)	از سیاست‌ها تا اقدامات استراتژیک: تحول دیجیتال آموزش عالی در نیجریه از طریق مدل حکمرانی مشترک ذی‌نفع‌محور	مطالعه تحلیلی	یافته‌ها نشان داد که پیاده‌سازی مدل‌های حکمرانی مشترک با مشارکت فعال ذی‌نفعان، چابکی فرایندهای مدیریتی را افزایش می‌دهد و بستر مناسبی برای پذیرش تحولات دیجیتال در ساختارهای آکادمیک فراهم می‌کند. این مطالعه بر اهمیت گذار از سیاست‌گذاری صرف به اقدامات عملیاتی با تکیه بر حکمرانی مشارکتی تأکید دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از آن جهت که به توسعه دانش و کاربرد آن در تصمیم‌گیری‌های آموزشی نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران (نهاجا) منجر می‌شود و می‌تواند مبنای عمل و ارجاع در حوزه سیاست‌گذاری آموزشی قرار گیرد، از نوع کاربردی است. از نظر گردآوری داده‌ها، پژوهش دارای رویکرد کیفی است و به‌طور خاص از راهبرد داده‌بنیاد نظام‌مند اشتراوس و کوربین^۲ (۱۹۹۸) استفاده شده است. مشارکت‌کنندگان تحقیق این پژوهش شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم و فنون شهید ستاری بودند. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. معیارهای انتخاب افراد عبارت بودند از: برخورداری از تجربه، دانش و آگاهی کافی در زمینه حکمرانی دانشگاهی، سیاست‌گذاری آموزشی، برنامه‌ریزی درسی، مدیریت آموزش عالی یا فعالیت اجرایی و علمی در دانشگاه مدنظر. همچنین، افرادی انتخاب شدند که به دلیل نقش سازمانی یا تجربه حرفه‌ای خود، شناخت مستقیمی از فرایندهای تصمیم‌گیری، اداره آکادمیک و مسائل مرتبط با یادگیرنده‌محوری در آموزش عالی داشته باشند.

به‌منظور دستیابی به درکی جامع از پدیده در دست بررسی، تنوع در سوابق و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان نیز مدنظر قرار گرفت. تعداد مشارکت‌کنندگان بر اساس اشباع نظری تعیین شد و نمونه‌گیری تا زمانی ادامه یافت که داده‌های جدید، کد یا مقوله تازه‌ای به تحلیل نیفزاید. ابزار گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق بود و در نهایت، فرایند گفت‌وگو با ۱۵ نفر از اعضای هیئت علمی انجام پذیرفت. به‌منظور جهت‌دهی علمی به مسیر گفت‌وگوها و تضمین هم‌سویی مصاحبه‌ها با اهداف پژوهش، از یک پروتکل تدوین‌شده شامل محورها و سؤال‌های اساسی استفاده شد. پروتکل مصاحبه طراحی‌شده شامل چهار محور اصلی و سؤال‌های راهنما به شرح زیر بوده است:

محور نخست، به تحلیل مفهوم و ابعاد حکمرانی آکادمیک اختصاص داشت. سؤال‌های این بخش بر ویژگی‌های حکمرانی آکادمیک در دانشگاه‌های مأموریت‌محور و نظامی، ارزیابی ساختار تصمیم‌گیری فعلی و میزان انطباق آن با استانداردهای آموزش عالی متمرکز بود.

در محور دوم، به بررسی مؤلفه‌های یادگیرنده‌محوری پرداخته شد. در این بخش، چگونگی ایفای نقش و عاملیت یادگیرندگان در ساختار حکمرانی، بسترهای سازمانی مورد نیاز برای تقویت نقش دانشجو و همچنین چالش‌ها و موانع پیش‌روی تحقق یادگیرنده‌محوری در دانشگاه بررسی شد.

1 . Okeje et al.

2. Strauss & Corbin

محور سوم، به ابعاد ساختاری و سازمانی مربوط بود. سؤال‌های این حوزه بر شناسایی قوانین، مقررات، الزامات ساختاری تسهیل‌کننده و نقش کلیدی اعضای هیئت علمی و مدیران آموزشی در پشتیبانی از این مدل حکمرانی متمرکز بود. محور چهارم، به راه‌کارها و پیامدهای مدل اختصاص یافت. در این بخش، پرسش‌هایی درباره راهبردهای عملیاتی برای گذار از حکمرانی سنتی به حکمرانی یادگیرنده‌محور و دستاوردهای استقرار این مدل برای دانشگاه مطرح شد. برای تعیین روایی سؤال‌های مصاحبه با عنایت به نظرهای چند تن از متخصصانی که در این زمینه صاحب‌نظر بودند و بر حسب پیشنهادها و نظرهای افراد یادشده، به روشن ساختن نکته‌ها و اصطلاح‌های مبهم اقدام شد. همچنین برای حصول پایداری دو روش مدنظر قرار گرفت:

۱. هر مصاحبه توسط دو نفر (پژوهشگر و همکار) پیاده و مقایسه شد؛
 ۲. مقوله‌های به‌دست‌آمده، در اختیار مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها قرار گرفت و آن‌ها پس از ملاحظه و بازبینی، نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز کردند (بازبینی اعضا).
- این فرایند به‌منظور اطمینان پژوهشگر از صحت برداشت‌ها صورت گرفت و در مواردی که بین نظرهای واقعی افراد و استنباط پژوهشگر مغایرت وجود داشت، اصلاحات انجام پذیرفت. برای تحلیل داده‌های تحقیق، از شیوه کدگذاری سه مرحله‌ای (باز، محوری و گزینشی) اشتراوس و کوربین استفاده شد. در کدگذاری باز، به پدیدآوردن مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها پرداخته و تلاش شد تا مشخص شود که چگونه مقوله‌ها در طول بعدهای تعیین‌شده تغییر کردند. در کدگذاری محوری، مقوله‌ها به‌طور نظام‌مند و بهبودیافته و با زیرمقوله‌ها پیوند داده شدند. سپس در مرحله سوم از کدگذاری، کدگذاری گزینشی و ارائه مدل پارادایمی پژوهش ارائه شد. هدف از این مرحله، برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز بود. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری در پنج عنوان شرایط علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها است تحقق یافت.

یافته‌های پژوهش

این بخش به تبیین نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل مصاحبه‌ها و فرایند کدگذاری آن‌ها می‌پردازد. در این پژوهش برای تبدیل داده‌های خام به مفاهیم و مقوله‌های نظری، از روش نظام‌مند اشتراوس و کوربین در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده شده است. در ادامه، نتایج حاصل از هر یک از این مراحل ارائه می‌شود.

نتایج حاصل از کدگذاری باز

تحلیل داده‌ها با خرد کردن متن مصاحبه‌ها به واحدهای معنایی آغاز شد. در مرحله کدگذاری باز، جمله‌های کلیدی مصاحبه‌شوندگان استخراج و به مفاهیم انتزاعی‌تر تبدیل شدند. این فرایند امکان بررسی اجزای جداگانه داده‌ها و مفهوم‌پردازی آن‌ها را فراهم آورد. جهت شفاف‌سازی فرایند تحلیل، در جدول ۲ نمونه‌ای از کدها و دسته‌های مفهومی مستخرج از مصاحبه‌های پژوهش معرفی می‌شود. در علامت اختصاری کد، شماره سمت چپ، نشان‌دهنده دسته مفهومی و عدد سمت راست نشان‌دهنده شماره مصاحبه‌شونده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از کدها و دسته‌های مفهومی مستخرج از کدگذاری باز

کد	جملات کلیدی مصاحبه	دسته مفهومی
۱-۱	در دانشگاه‌های نظامی، فرمانده یا افسر ارشد حرف آخر را می‌زند و تمام فرایندهای تصمیم‌گیری و تخصیص منابع تحت نظر مستقیم اوست.	سلسله‌مراتب نظامی و ساختار فرماندهی
۴-۲	مأموریت اصلی ما تربیت افسرانی است که بتوانند از امنیت ملی دفاع کنند، پس تمام برنامه‌های درسی باید با راهبردهای دفاعی کشور هم‌سو باشد.	امنیت ملی و اولویت‌های استراتژیک
۲-۳	برای اینکه بین شاخه‌های مختلف نظامی هماهنگی وجود داشته باشد، باید رویه‌های عملیاتی مشترک و استانداردهای واحدی در آموزش و پژوهش داشته باشیم.	یکنواختی و استانداردسازی
۱۵-۴	اساتید ما باید تجربه عملی در میدان جنگ و عملیات داشته باشند تا بتوانند مهارت‌های تاکتیکی و آمادگی عملیاتی را به درستی منتقل کنند.	آموزش و توسعه حرفه‌ای
۷-۵	پژوهش‌های ما باید در لبه فناوری‌های دفاعی باشد و حاکمیت دانشگاه باید از فعالیت‌هایی مثل مدیریت مالکیت معنوی و همکاری با سازمان‌های دولتی حمایت کند.	فرهنگ نوآوری تحقیق

نتایج حاصل از کدگذاری محوری

بر اساس نظر اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸)، کدگذاری محوری در پی فرایند کدگذاری باز آغاز می‌شود. فرایند کدگذاری محوری به شناسایی انواع شرایط، کنش‌ها و تعاملات و پیامدهایی می‌پردازد که به یک پدیده مربوط می‌شوند. فرایند کدگذاری باز، یک مقوله را به زیرمقوله‌ها پیوند می‌دهد و این کار را از راه عبارت‌هایی که روابط بین آن‌ها را تشریح می‌کند، انجام می‌دهد و شامل جست‌وجوی سرخ‌هایی در داده‌هاست که نشان می‌دهند مقوله‌های اساسی چگونه با هم در ارتباط هستند. فرایند کدگذاری محوری، داده‌های به‌دست‌آمده از کدگذاری باز را ترکیب می‌کند. این مرحله ضمن طبقه‌بندی داده‌ها، بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها ارتباط ایجاد می‌کند. یک مقوله، دسته‌بندی خاصی از داده‌هاست که از راه تحلیل مقایسه مستمر نمایان شده است. کدگذاری محوری داده‌ها را به مقوله‌های کمتری نسبت به آنچه در کدگذاری باز وجود دارد، گروه‌بندی می‌کند و چارچوبی چکیده‌تر ارائه می‌دهد.

طی کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز در شش دسته مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط بستری (میانجی)، راهبردها (کنش‌ها یا واکنش‌ها) و پیامدها قرار گرفتند. از بین مقوله‌های استخراج شده، مقوله حکمرانی آکادمیک یادگیرنده محور، به‌منزله مقوله محوری در نظر گرفته شد و در مرکز مدل قرار گرفت. دلیل انتخاب این مقوله، به‌منزله مقوله محوری این است که در اغلب داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، می‌توان ردپای آن را به وضوح مشاهده کرد. به بیان دیگر، طبق نظر مشارکت‌کنندگان، ایجاد یک ساختار حاکمیتی علمی که تمرکز اصلی آن بر محوریت یادگیرنده و پویایی علمی دانشگاه نظامی باشد، هسته اصلی تمامی مقوله‌هاست. بنابراین می‌توان این مقوله را در مرکز قرار داد و سایر مقوله‌ها را به آن مرتبط کرد. برچسب انتخاب شده برای مقوله محوری نیز انتزاعی و در عین حال از جامعیت برخوردار است. کدگذاری محوری مقوله‌ها را به زیرمقوله‌های نمایان شده در مصاحبه با مشارکت‌کنندگان مرتبط می‌کند. تحلیل مقایسه مستمر در تعیین ویژگی‌های یک مقوله و ابعاد ویژگی به کار می‌رود.

از تحلیل مقایسه مستمر داده‌های حاصل از مصاحبه با ۱۵ نفر از اعضای هیئت علمی، در مجموع ۱۸ مقوله فرعی و ۴۷ دسته مفهومی نمایان شد که جدول ۳ نتایج حاصل از این مرحله یکپارچه‌سازی را به تصویر می‌کشد.

جدول ۳. نتایج یکپارچه کدگذاری محوری پژوهش

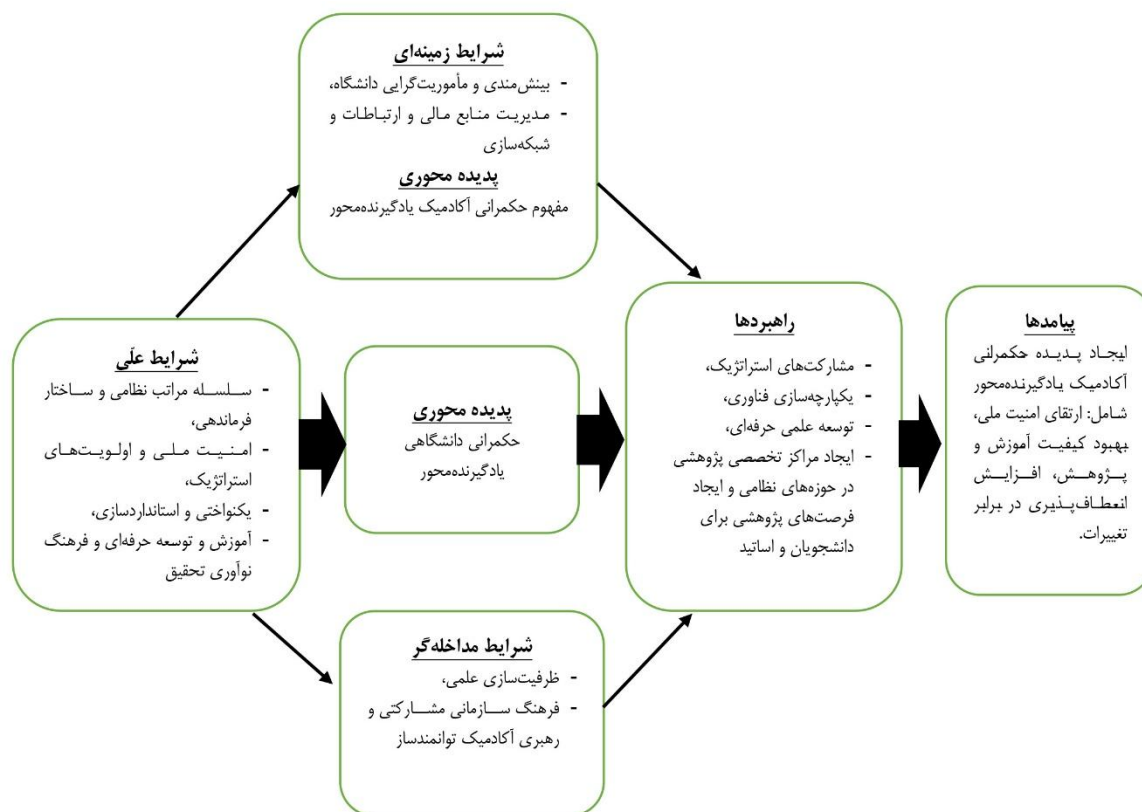
مقوله اصلی	مقوله فرعی	دسته مفهومی
مقوله محوری	حکمرانی آکادمیک یادگیرنده‌محور	- استقلال علمی در بستر نظامی - محوریت دانشجو در فرایندهای آموزشی - مشارکت آکادمیک در تصمیم‌گیری‌ها
	سلسله‌مراتب نظامی و ساختار فرماندهی	- رعایت استانداردهای نظامی - ساده‌کردن فرایند تصمیم‌گیری نظامی - فرماندهی مبتنی بر آموزش هدف‌دار
شرایط علی	امنیت ملی و اولویت‌های استراتژیک	- تمرکز بر موضوعات - تحقیقات و آموزش نظامی - رهبری - استراتژی - فناوری و علوم مرتبط با دفاع
	یکنواختی و استانداردسازی	- انسجام بین نهادها و شاخه‌های مختلف نظامی - توسعه برنامه‌های تخصصی و انطباق با روندهای آکادمیک
	آموزش و توسعه حرفه‌ای	- تمرکز بر رهبری و مهارت‌های تاکتیکی - تقویت شایستگی‌های نظامی با تدریس مؤثر
	فرهنگ نوآوری تحقیق	- حمایت همه‌جانبه از فعالیت‌های تحقیقاتی - حمایت همه‌جانبه از مدیریت مالکیت معنوی
	ظرفیت‌سازی علمی	- توسعه زیرساخت‌های پژوهشی - توانمندسازی نیروی انسانی پژوهشی
شرایط مداخله‌گر	فرهنگ سازمانی مشارکتی	- تقویت روحیه کار تیمی و هم‌افزایی - فرهنگ مبتنی بر گفت‌وگوی باز
	رهبری آکادمیک توانمندساز	- رهبری مبتنی بر شفافیت - رهبری مبتنی بر پاسخ‌گویی و مشارکت
	بینش‌مندی و مأموریت‌گرایی دانشگاه	- توسعه بینش استراتژیک بلندمدت - تعریف مأموریت‌های مرتبط با امنیت و دفاع
شرایط زمینه‌ای (میانجی)	مدیریت منابع مالی	- بودجه‌بندی استراتژیک برای پروژه‌های نظامی - تحلیل هزینه - فایده پروژه‌ها
	ارتباطات و شبکه‌سازی	- فعالیت‌های افزایشی و رویدادهای شبکه‌ساز - استفاده از فناوری اطلاعات برای بهبود ارتباطات
	مشارکت‌های استراتژیک	- مشارکت با سازمان‌های دولتی - همکاری نظامی - غیرنظامی - همکاری صنعت و دانشگاه
راهنماها	یکپارچه‌سازی فناوری	- شبیه‌سازی و مدل‌سازی - ادغام امنیت سایبری - تجزیه و تحلیل داده‌ها و هوش مصنوعی
	توسعه علمی حرفه‌ای	- توسعه حرفه‌ای خاص نظامی - کمک‌های مالی تحقیقاتی برای اعضای هیئت علمی - فرصت‌های آموزش مداوم

مقوله اصلی	مقوله فرعی	دسته مفهومی
	ایجاد مراکز تخصصی پژوهشی	- مرکز استراتژی و دکترین نظامی - مرکز لجستیک و مدیریت زنجیره تأمین نظامی - مرکز امنیت سایبری و جنگ اطلاعاتی
	ایجاد فرصت‌های پژوهشی	- همکاری تحقیقاتی با واحدهای نظامی - بورسیه‌های تحقیقاتی تحصیلات تکمیلی - برنامه‌های تحقیقاتی دانشجویی
پیامدها	ارتقای امنیت ملی	- ارتقای آمادگی رزمی - افزایش هوشیاری سیاسی و استراتژیک - پیشرفت در فناوری‌های دفاعی
	بهبود کیفیت آموزش و پژوهش	- به‌روزرسانی مستمر برنامه‌های درسی - ارتقای مهارت‌های تحقیقاتی استادان - توسعه پژوهش‌های کاربردی
	افزایش انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات	- بهبود توانایی سازگاری با شرایط متغیر - توسعه سیستم‌های مدیریت چابک - ارتقای آگاهی از تغییرات جهانی
	پاسخ‌گویی به چالش‌های اجتماعی و امنیتی	- شکل‌گیری راهبردهای مؤثر برای مقابله با تهدیدهای اجتماعی و امنیتی - تأمین امنیت پایدار و توسعه اجتماعی
	افزایش توانمندی‌های استخدامی	- آماده ساختن دانشجویان برای ورود به بازار کار - آموزش نیروهای مسلح برای پاسخ به چالش‌های جدید - ارائه خدمات مشاوره‌ای به فارغ‌التحصیلان
	تقویت فرهنگ دانش‌بنیان	- استفاده از روش‌های نوین مدیریت دانش - ارتباط با جامعه علمی جهان - تشویق به نوآوری و خلاقیت
	ارتقای اعتبار علمی دانشگاه	- بهبود کیفیت آموزش و پژوهش - جذب دانشجویان و استادان برجسته

نتایج حاصل از کدگذاری انتخابی

بر اساس نظر اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸)، کدگذاری انتخابی آخرین مرحله از فرایند نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است که به توسعه یک نظریه نهایی می‌انجامد. طی این فرایند، یک مقوله محوری واحد انتخاب می‌شود و همه مقوله‌های دیگر به این مقوله محوری بازمی‌گردند. بر مبنای این مقوله محوری، خط سیر واحدی شکل می‌گیرد که همه اطلاعات پیرامون آن سامان‌دهی می‌شوند. در این مرحله، پژوهشگر از میان مقوله‌های به‌دست‌آمده در کدگذاری محوری، یک مقوله را به‌عنوان هسته مرکزی برمی‌گزیند و به‌گونه‌ای نظام‌مند آن را به سایر مقوله‌ها مرتبط می‌سازد. همچنین مقوله‌هایی که به توسعه و تبیین بیشتری نیاز دارند، در این مرحله تکمیل و یکپارچه می‌شوند. در کدگذاری انتخابی، تلاش می‌شود تا با استفاده از فنونی مانند نگارش خط داستان، پیوند میان شرایط، کنش‌ها، تعاملات و پیامدها روشن شود و روایت نظری منسجمی از پدیده مورد مطالعه شکل گیرد. به بیان دیگر، پژوهشگر نشان می‌دهد که چگونه مجموعه‌ای از شرایط خاص، زمینه ظهور پدیده اصلی را فراهم می‌سازند، چه عواملی آن را تقویت یا تعدیل می‌کنند، چه راهبردهایی در مواجهه با آن اتخاذ می‌شود و

این راهبردها به چه پیامدهایی منتهی می‌شوند. در این پژوهش نیز بر مبنای مقوله محوری و با کنار هم قرار دادن سایر مقوله‌ها، تلاش شد روایتی نظری از حکمرانی آکادمیک یادگیرنده‌محور در دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری ارائه شود.



شکل ۱. الگوی پارادایمی حاصل از یافته‌های پژوهش

مقوله محوری

در این پژوهش، حکمرانی آکادمیک یادگیرنده‌محور به‌عنوان مقوله محوری در نظر گرفته شد؛ زیرا ردپای آن در بخش‌های مختلف داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها مشاهده شد و سایر مقوله‌های استخراج‌شده نیز به نحوی مستقیم یا غیرمستقیم به این مفهوم مرتبط بودند. به بیان دیگر، مشارکت‌کنندگان در بیان تجربه‌های خود بارها بر این نکته تأکید داشتند که اثربخشی نظام حکمرانی دانشگاهی زمانی محقق می‌شود که سیاست‌ها، تصمیمات مدیریتی و برنامه‌های آموزشی با محوریت رشد علمی و حرفه‌ای یادگیرندگان طراحی و اجرا شوند. این مقوله مجموعه‌ای از مفاهیم نظیر محوریت دانشجو در فرایندهای آموزشی، توجه به نیازهای حرفه‌ای آینده، مشارکت علمی در تصمیم‌گیری‌ها و هم‌راستایی آموزش با مأموریت‌های دفاعی را دربرمی‌گیرد. بر اساس نظر یکی از مشارکت‌کنندگان، «در دانشگاه‌های مأموریت‌محور نظامی، فرایند آموزش نباید فقط انتقال دانش نظری باشد، بلکه باید به‌گونه‌ای طراحی شود که دانشجویان بتوانند مهارت‌های عملی و توانمندی‌های حرفه‌ای مورد نیاز در محیط‌های واقعی مأموریتی را نیز کسب کنند». به اعتقاد وی، زمانی می‌توان از حکمرانی آکادمیک مؤثر سخن گفت که سیاست‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه، به‌گونه‌ای تنظیم شوند که دانشجو در مرکز فرایند یادگیری قرار گیرد و برنامه‌های درسی متناسب با نیازهای آینده نیروهای مسلح طراحی شوند.

همچنین بر اساس نظر یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان، «یکی از چالش‌های مهم در دانشگاه‌های نظامی، ایجاد تعادل میان ساختار سلسله‌مراتبی نظامی و الزامات محیط علمی دانشگاه است. به گفته وی، در حالی که ساختار نظامی بر نظم، فرماندهی و تبعیت تأکید دارد، محیط دانشگاهی نیازمند فضای گفت‌وگو، تفکر انتقادی و مشارکت علمی است». بنابراین حکمرانی آکادمیک زمانی کارآمد خواهد بود که بتواند میان این دو حوزه تعادل ایجاد کرده و بستری فراهم آورد که در آن، ضمن حفظ نظم سازمانی، فرصت‌های یادگیری عمیق و خلاقانه برای دانشجویان نیز فراهم شود. بر اساس نظر یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان، «توجه به نقش اعضای هیئت علمی در شکل‌گیری حکمرانی آکادمیک یادگیرنده‌محور نیز اهمیت زیادی دارد». وی معتقد بود که «اعضای هیئت علمی باید در فرایند تصمیم‌گیری‌های آموزشی و پژوهشی نقش فعال‌تری داشته باشند؛ زیرا آن‌ها بیش از هر گروه دیگری با نیازهای آموزشی دانشجویان و چالش‌های فرایند یادگیری آشنا هستند». از این رو، مشارکت علمی استادان در سیاست‌گذاری‌های دانشگاهی می‌تواند به بهبود کیفیت برنامه‌های آموزشی و ارتقای تجربه یادگیری دانشجویان کمک کند.

همچنین، یکی از مشارکت‌کنندگان به نقش محیط یادگیری در تحقق حکمرانی آکادمیک یادگیرنده‌محور اشاره کرد و گفت: «توسعه زیرساخت‌های آموزشی و پژوهشی، ایجاد فرصت‌های پژوهشی برای دانشجویان و تقویت تعامل میان دانشگاه و نهادهای عملیاتی می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری یادگیری عمیق و کاربردی شود». به اعتقاد وی، «زمانی که دانشجویان درگیر پروژه‌های واقعی پژوهشی و عملیاتی شوند، فرایند یادگیری از حالت نظری صرف خارج شده و به تجربه‌ای کاربردی و اثربخش تبدیل می‌شود».

در مجموع، تحلیل دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان نشان می‌دهد که حکمرانی آکادمیک یادگیرنده‌محور، به‌عنوان هسته مرکزی مدل پژوهش، مفهومی است که سایر مقوله‌ها در ارتباط با آن معنا پیدا می‌کنند. این مقوله بیانگر رویکردی در مدیریت دانشگاهی است که در آن، تصمیم‌های مدیریتی، برنامه‌های آموزشی و سیاست‌های پژوهشی با هدف ارتقای کیفیت یادگیری، توسعه توانمندی‌های حرفه‌ای دانشجویان و پاسخ‌گویی به نیازهای مأموریتی دانشگاه سامان‌دهی می‌شوند.

شرایط علی

یافته‌های پژوهش نشان داد که شکل‌گیری حکمرانی آکادمیک یادگیرنده‌محور در دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تحت تأثیر مجموعه‌ای از شرایط علی قرار دارد. مهم‌ترین مقوله‌های این بخش، ماهیت مأموریت‌محور دانشگاه، ضرورت تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد، تحولات محیط علمی و حرفه‌ای، و نیاز به ارتقای کیفیت یادگیری و آموزش کاربردی بود. بر اساس نظر برخی مشارکت‌کنندگان، دانشگاه نظامی نمی‌تواند فقط به آموزش‌های عمومی و نظری اکتفا کند، بلکه باید متناسب با مأموریت‌های تخصصی خود، زمینه‌ای برای تربیت دانش‌آموختگانی فراهم آورد که از توان علمی، مهارتی و حرفه‌ای لازم برخوردار باشند. از این رو، همین ضرورت‌های حرفه‌ای و سازمانی، زمینه توجه به حکمرانی آکادمیک با محوریت یادگیرنده را تقویت کرده است.

شرایط مداخله‌گر

بر پایه داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، تحقق حکمرانی آکادمیک یادگیرنده‌محور تحت تأثیر شرایط مداخله‌گری نیز قرار دارد که می‌توانند روند استقرار آن را تسهیل یا محدود کنند. در این بخش، مقوله‌هایی همچون ویژگی‌های ساختار نظامی، میزان

انعطاف‌پذیری مدیریتی، فرهنگ سازمانی، حمایت فرماندهی و سطح مشارکت اعضای هیئت علمی به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مداخله‌گر شناسایی شدند. برخی مشارکت‌کنندگان بیان کردند که ساختار نظامی در ایجاد نظم، انسجام و مسئولیت‌پذیری مؤثر است؛ اما در برخی موارد ممکن است زمینه بروز محدودیت در مشارکت، گفت‌وگو و تصمیم‌سازی علمی را نیز ایجاد کند. به همین دلیل، نوع نگاه مدیران و میزان حمایت آنان از تعامل علمی، در تقویت یا تضعیف این الگوی حکمرانی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد.

شرایط زمینه‌ای

یافته‌ها نشان داد که حکمرانی آکادمیک یادگیرنده‌محور در بستری از شرایط زمینه‌ای و ساختاری شکل می‌گیرد. مهم‌ترین مقوله‌های این بخش عبارت بودند از: زیرساخت‌های آموزشی و پژوهشی، فضای یادگیری، نظام برنامه‌ریزی درسی، سرمایه انسانی دانشگاه و ظرفیت‌های فناورانه و دانشی. بر اساس نظر یکی از مشارکت‌کنندگان، هر اندازه دانشگاه از محیط آموزشی غنی‌تر، امکانات پژوهشی مناسب‌تر و برنامه‌های درسی منطبق‌تر با نیازهای واقعی برخوردار باشد، امکان تحقق یادگیرنده‌محوری نیز بیشتر می‌شود. در واقع، بدون فراهم بودن این بسترها، حتی در صورت وجود اراده مدیریتی، استقرار کامل حکمرانی آکادمیک یادگیرنده‌محور با دشواری همراه خواهد بود.

راهِبردها

تحلیل داده‌ها نشان داد که برای تحقق حکمرانی آکادمیک یادگیرنده‌محور، مجموعه‌ای از راهبردها از سوی دانشگاه باید مورد توجه قرار گیرد. بازنگری در برنامه‌های درسی، تقویت مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری، توسعه شیوه‌های آموزشی فعال، پیوند آموزش با نیازهای عملیاتی، توانمندسازی دانشجویان و ارتقای تعامل میان آموزش، پژوهش و اجرا، مقوله‌های اصلی این بخش بودند. برخی مشارکت‌کنندگان بیان کردند که دانشگاه زمانی می‌تواند به سمت یادگیرنده‌محوری حرکت کند که از روش‌های آموزشی سنتی فاصله گرفته و فرصت نقش‌آفرینی بیشتر را برای دانشجویان و استادان فراهم سازد. همچنین به اعتقاد آنان، هماهنگ‌سازی برنامه‌های درسی با اقتضائات میدان عمل، یکی از راهبردهای بسیار مهم تحقق این نوع حکمرانی است.

پیامدها

بر اساس یافته‌های پژوهش، استقرار حکمرانی آکادمیک یادگیرنده‌محور پیامدهای متعددی برای دانشگاه به همراه دارد. مهم‌ترین مقوله‌های این بخش عبارت‌اند از: ارتقای کیفیت یادگیری، افزایش آمادگی حرفه‌ای دانشجویان، بهبود اثربخشی آموزشی، تقویت مسئولیت‌پذیری علمی، ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری دانشگاهی و افزایش انطباق آموزش با نیازهای مأموریتی. مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که در صورت استقرار چنین الگویی، دانشجویان نه تنها از نظر علمی توانمندتر می‌شوند، بلکه درک دقیق‌تری از نقش حرفه‌ای خود نیز پیدا می‌کنند و دانشگاه نیز در انجام مأموریت‌های آموزشی و تربیتی خود موفق‌تر عمل خواهد کرد. از این منظر، پیامد نهایی این الگو، ارتقای کارآمدی دانشگاه در تربیت نیروی انسانی متخصص، متعهد و آماده ایفای نقش در محیط‌های عملیاتی خواهد بود.

بحث

در بُعد شرایط علمی، ماهیت مأموریت‌محور دانشگاه، ضرورت تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد، و لزوم انطباق آموزش با نیازهای عملیاتی، پیشران‌های بسیار مهم شکل‌گیری این نوع حکمرانی شناخته شد. این یافته با مطالعات رعنائی کردشولی و مسلم علوی (۱۴۰۱) هم‌سو است که گذار از الگوهای متمرکز به مدل‌های ترکیبی و اقتضام‌محور را نشان داده‌اند. در این پژوهش نیز الگوی پیشنهادی واجد خصلت ترکیبی است، با این تفاوت که در بستر نظامی باید هم‌زمان پاسخ‌گوی نظم سلسله‌مراتبی و پویایی علمی باشد.

در بخش شرایط مداخله‌گر، ساختار نظامی، فرهنگ سازمانی، حمایت فرماندهی و میزان مشارکت اعضای هیئت علمی، در تسهیل یا تضعیف این حکمرانی نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. این نتیجه با یافته‌های خورسندی طاسکوه و همکاران (۱۴۰۳) هم‌خوان است. آن‌ها نیز بر نقش متغیرهای ساختاری و مدیریتی در تقویت یا بازداري حکمرانی آکادمیک تأکید کرده‌اند. در عین حال، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که ساختار سلسله‌مراتبی در دانشگاه‌های نظامی می‌تواند هم عامل انسجام و هم محدودکننده مشارکت علمی باشد.

شرایط زمینه‌ای شامل زیرساخت‌های آموزشی و پژوهشی، ظرفیت‌های فناورانه، برنامه‌ریزی درسی متناسب و سرمایه‌ی انسانی توانمند بود؛ عواملی که بدون آن‌ها تحقق حکمرانی یادگیرنده‌محور امکان‌پذیر نیست. این یافته‌ها با ابعاد کیفیت‌محوری و آینده‌گرایی مطرح‌شده در پژوهش ربانی‌خواه و همکاران (۱۴۰۲) و نقش پیشران‌های کلیدی در مطالعه خورسندی طاسکوه و همکاران (۱۴۰۳) هم‌راستا است.

در بُعد راهبردی، بازنگری برنامه‌های درسی، توسعه آموزش‌های فعال، تقویت مشارکت ذی‌نفعان و پیوند آموزش با نیازهای عملیاتی، به‌عنوان اقدامات کلیدی شناسایی شد. این نتایج با مرور نظام‌مند قانثی، کلاتنری و ذوالفقاری زعفرانی (۱۴۰۴) و نیز پژوهش اوکیجه و همکاران (۲۰۲۶) هم‌سو است که بر حکمرانی مشارکتی و گذار از سیاست‌گذاری به اقدام عملی تأکید دارند.

پیامدهای این الگو فراتر از ارتقای کیفیت یادگیری است و افزایش آمادگی حرفه‌ای، بهبود تصمیم‌گیری دانشگاهی، تقویت پاسخ‌گویی و هم‌سویی آموزش با مأموریت‌های سازمانی را نیز دربرمی‌گیرد. این نتایج با یافته‌های اینتراپراسرت و همکاران (۲۰۲۶)، ملک (۲۰۲۶) و هوآنگ و نگوین (۲۰۲۶) هم‌خوانی دارد. آن‌ها نیز حکمرانی دانشگاهی را سازوکاری راهبردی برای ارتقای کیفیت، شفافیت و کارآمدی می‌دانند. با این حال، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که در دانشگاه‌های نظامی، تحقق این پیامدها مستلزم بازتعریف استقلال حرفه‌ای در چارچوب مأموریت‌محوری و نظم سازمانی است.

نتیجه‌گیری

نتایج نشان می‌دهد که حکمرانی آکادمیک یادگیرنده‌محور در دانشگاه‌های نظامی، یک الگوی انتقالی و اقتضایی است؛ به این معنا که نه می‌توان آن را فقط بر الگوهای کلاسیک حکمرانی دانشگاهی منطبق دانست و نه می‌توان آن را تنها امتداد ساختار اداری نظامی تلقی کرد. این الگو در نقطه‌ی تلاقی نظم سازمانی، هدایت مأموریتی، مشارکت علمی، کیفیت‌محوری و یادگیرنده‌محوری شکل می‌گیرد. از این دیدگاه، پژوهش حاضر به توسعه ادبیات حکمرانی آکادمیک کمک می‌کند؛ زیرا بُعد یادگیرنده‌محوری را در پیوند با بستر مأموریت‌محور و ساختار نظامی وارد چارچوب تحلیل می‌سازد؛ موضوعی که در بسیاری

از مطالعات پیشین کمتر به صورت زمینه‌مند مورد توجه قرار گرفته است. همچنین می‌توان گفت که حکمرانی آکادمیک در بستر دانشگاه‌های نظامی را نمی‌توان فقط با تکیه بر ابعاد ساختاری، اداری یا مدیریتی تبیین کرد، بلکه این پدیده ماهیتی چندبعدی، تعاملی و زمینه‌مند دارد. یافته‌های پژوهش آشکار ساخت که در چنین بستری، ساختار سازمانی، فرهنگ نهادی، مأموریت دانشگاه، کیفیت یادگیری، سطح مشارکت علمی و پیامدهای حرفه‌ای به صورت درهم‌تنیده عمل می‌کنند و تنها از خلال این پیوند است که می‌توان تصویری واقع‌بینانه از حکمرانی آکادمیک ارائه کرد. از این دیدگاه، معرفی مقوله محوری حکمرانی آکادمیک یادگیرنده‌محور را می‌توان یکی از دستاوردهای مهم این پژوهش دانست؛ زیرا این مفهوم امکان می‌دهد که حکمرانی دانشگاهی، نه فقط به عنوان یک سازوکار هدایت و کنترل، بلکه به عنوان چارچوبی برای سازمان‌دهی فرایندهای یاددهی، یادگیری، تصمیم‌گیری و تربیت حرفه‌ای بازخوانی شود.

به بیان دیگر، این پژوهش با افزودن بُعد یادگیرنده‌محوری به ادبیات حکمرانی آکادمیک، زمینه لازم را برای فهم بومی‌تر و دقیق‌تر این مفهوم در بافت‌های خاص، به ویژه دانشگاه‌های مأموریت‌محور، فراهم می‌سازد. در سطح کاربردی نیز نتایج پژوهش واجد دلالت‌های مهمی برای مدیران و سیاست‌گذاران آموزش عالی است. یافته‌ها نشان داد که بازطراحی حکمرانی دانشگاهی در دانشگاه‌های نظامی و سایر مؤسسه‌های مأموریت‌محور، زمانی اثربخش خواهد بود که از یک سو بر نیازها، ویژگی‌ها و مسیر رشد یادگیرندگان متمرکز باشد و از سوی دیگر، اقتضائات ساختاری و سازمانی آن نادیده گرفته نشود. بر این اساس، یکی از نتایج مهم پژوهش آن است که مدیران دانشگاهی باید میان نظم ساختاری، الزامات سلسله‌مراتبی و ضرورت مشارکت علمی توازن برقرار کنند؛ زیرا هرگونه غلبه یک‌سویه بر دیگری، می‌تواند به تضعیف کیفیت حکمرانی آکادمیک بینجامد. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که ارتقای کیفیت این نوع حکمرانی، مستلزم تقویت زیرساخت‌های آموزشی و پژوهشی، بازنگری در برنامه‌های درسی، فراهم‌سازی فرصت مشارکت مؤثر برای اعضای هیئت علمی در تصمیم‌سازی‌ها و پیوند هرچه بیشتر آموزش با نیازهای واقعی حرفه‌ای و مأموریتی است. از این جنبه، نتایج پژوهش حاضر می‌تواند برای سیاست‌گذاران و مدیران آموزش عالی در طراحی الگوهای حکمرانی اقتضایی، بومی و پاسخ‌گو در دانشگاه‌های تخصصی، حرفه‌ای و مأموریت‌محور به کار گرفته شود.

با توجه به یافته‌های پژوهش، تحقق حکمرانی آکادمیک یادگیرنده‌محور در دانشگاه‌های تخصصی مستلزم مجموعه‌ای از اقدامات ساختاری، مدیریتی و فرهنگی است. نخست، پیشنهاد می‌شود که سازوکارهای مشارکت علمی در تصمیم‌گیری‌های دانشگاهی تقویت شود. ایجاد شوراهای تخصصی متشکل از اعضای هیئت علمی، مدیران آموزشی و نمایندگان دانشجویان، می‌تواند به بهبود کیفیت تصمیم‌های آموزشی و افزایش هم‌سویی سیاست‌های دانشگاه با نیازهای واقعی فرایند یادگیری منجر شود. چنین سازوکاری امکان می‌دهد که دیدگاه‌های تخصصی و تجربه‌های آموزشی در سطوح مختلف حکمرانی دانشگاهی در کانون توجه قرار گیرد.

دوم، لازم است که نظام سیاست‌گذاری آموزشی دانشگاه به سمت رویکردهای یادگیری‌محور حرکت کند. در این راستا، بازنگری در برنامه‌های درسی با تأکید بر یادگیری مسئله‌محور، آموزش مبتنی بر تجربه و تقویت مهارت‌های عملی می‌تواند زمینه ارتقای کیفیت یادگیری دانشجویان را فراهم سازد. این امر به‌ویژه در دانشگاه‌های حوزه علوم و فنون هوایی اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا ماهیت این حوزه نیازمند تلفیق دانش نظری با مهارت‌های عملی و تصمیم‌گیری در موقعیت‌های پیچیده است.

سوم، نظام ارزیابی و پایش آموزشی، بر مبنای شاخص‌های یادگیری محور توسعه یابد. به‌جای تمرکز صرف بر شاخص‌های کمی مانند تعداد دروس ارائه‌شده یا ساعات آموزشی، لازم است که شاخص‌هایی همچون میزان تحقق شایستگی‌های حرفه‌ای، توانایی حل مسئله، و آمادگی دانشجویان برای ایفای نقش‌های تخصصی در محیط‌های عملیاتی در کانون توجه قرار گیرد. ایجاد نظام‌های بازخورد مستمر از دانشجویان و فارغ‌التحصیلان نیز می‌تواند به بهبود تصمیم‌های آموزشی کمک کند.

چهارم، تقویت ظرفیت‌های رهبری آکادمیک در سطوح مختلف مدیریتی دانشگاه ضروری است. برگزاری دوره‌های توانمندسازی برای مدیران آموزشی و اعضای هیئت علمی در زمینه حکمرانی دانشگاهی، مدیریت یادگیری و نوآوری آموزشی، می‌تواند به ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری‌های آموزشی کمک کند. چنین اقداماتی موجب می‌شود که مدیران دانشگاهی بتوانند نقش فعال‌تری در هدایت تحول آموزشی ایفا کنند.

پنجم، تعاملات علمی و آموزشی با سایر دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی توسعه یابد. ایجاد شبکه‌های همکاری علمی، اجرای پروژه‌های مشترک آموزشی و پژوهشی و بهره‌گیری از تجربه‌های موفق سایر دانشگاه‌ها، می‌تواند به ارتقای الگوهای حکمرانی آکادمیک در دانشگاه کمک کند. این تعاملات به‌ویژه در حوزه‌های فناورانه و تخصصی، می‌تواند زمینه انتقال دانش و تجربه‌های نوین آموزشی را فراهم آورد.

منابع

جوکار، شهناز؛ وظیفه، زهرا و تباوار، علی اصغر (۱۴۰۴). ارائه مدل حکمرانی منابع انسانی با رویکرد فراترکیب. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۲)، ۳۴-۱.

خوردسندی طاسکوه، علی؛ ربانی‌خواه، فهیمه؛ طهرانچی، محمدمهدی؛ غیائی ندوشن، سعید و الیاسی، مهدی (۱۴۰۳). تبیین عوامل وادارنده و بازدارنده در حکمرانی آکادمیک در آموزش عالی بر مبنای اکوسیستم نوآوری. *طب و تزکیه*، ۳۳(۳)، ۱۲۶-۱۴۱.

خوردسندی طاسکوه، علی؛ طهرانچی، محمدمهدی؛ غیائی ندوشن، سعید؛ الیاسی، مهدی و ربانی‌خواه، فهیمه (۱۴۰۳ الف). پیشران‌های کلیدی حکمرانی آکادمیک در نظام آموزش عالی ایران با رویکرد تحلیل تأثیر متقابل. *فصلنامه علمی پژوهشی حکمرانی فرهنگ*، ۱۷(۶۸)، ۳۸-۹.

ربانی‌خواه، فهیمه؛ خوردسندی طاسکوه، علی؛ طهرانچی، محمدمهدی؛ غیائی ندوشن، سعید و الیاسی، مهدی (۱۴۰۲). تبیین ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی آکادمیک. *مجله آموزش عالی ایران*، ۱۵(۳۲)، ۹۱-۱۱۳.

رعنایی کردشولی، حبیب‌الله و مسلم علوی، سعید (۱۴۰۱). مقایسه الگوهای حکمرانی دانشگاهی در کشورهای منتخب. *مجله آموزش عالی ایران*، ۱۴(۱۸)، ۹۱-۱۱۳.

زارع، حمید؛ نرگسیان، عباس و چراغی، حمیدرضا (۱۴۰۲). مدل حکمرانی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی: مورد مطالعه سازمان تأمین اجتماعی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۳(۴)، ۴۲-۷۰.

قائمی، فاطمه؛ کلانتری، مهدی و ذوالفقاری زعفرانی، رشید (۱۴۰۴). حکمرانی در آموزش عالی: یک مرور نظام‌مند. *نشریه تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۱۷(۱۹)، ۱۲۱-۱۴۴.

میرزائی، اشرف؛ سیدنقوی، میرعلی؛ واعظی، رضا و اصلی‌پور، حسین (۱۴۰۴). شناسایی ابعاد حکمرانی هوشمند منابع انسانی در بخش دولتی ایران (نمونه‌پژوهی: شرکت ملی نفت ایران). *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۱)، ۱-۲۹.

References

- Cardinaal, E., Dubas-Jakóbczyk, K., Behmane, D., Bryndová, L., Cascini, F., Duighuisen, H. & Jeurissen, P. (2022). Governance of academic medical centres in changing healthcare systems: An international comparison. *Health policy*, 126(7), 613-618. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2022.04.008>
- Channing, J. (2023). *Academic Leadership and Governance of Higher Education: A Guide for Trustees, Leaders, and Aspiring Leaders of Two-and Four-Year Institutions*.
- Dewey, J. (1983). *Experience and Education*. New York: Kappa Delta Pi.
- Freire, P. (1970). *Pedagogy of the Oppressed*. New York: Continuum.
- Ghaanei, F., Kalantari, M. & Zolfaghari Zaferani, R. (2025). Governance in higher education: A systematic review. *Educational Management Research*, 17(19), 121-144. <https://elmnet.ir/doc/2973527-23194> (in Persian)
- Harris, J. T., Lane, J. E., Sun, J. C. & Baker, G. F. (2022). *Academic leadership and governance of higher education*. Stylus: Sterling, Virginia. <https://doi.org/10.4324/9781003442868>
- Hoang, T. M. & Nguyen, M. H. T. (2026). University rankings and their impact on higher education governance and autonomy. In *Governance, quality assurance and future direction of higher education in Vietnam: Towards a sustainable development agenda* (pp. 223-254). Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-95-4401-1_3
- Intraprasert, D., Mohan, K. P., Poonpol, P. & Nguyen, M. H. T. (2026). Higher education governance and the country's sustainable development agenda. In *Governance, Quality Assurance and Future Direction of Higher Education in Vietnam: Towards a Sustainable Development Agenda* (pp. 257-284). Singapore: Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-95-4401-1_9
- Joukar, S., Vazifeh, Z. & Tabavar, A. A. (2025). Presenting a human resource governance model using a meta-synthesis approach. *Human Resource Studies*, 15(2), 1-34. https://www.jhrs.ir/article_224743.html (in Persian)
- Kamala, K. & Kamalakar, G. (2024). Academic leadership and governance of higher education. *Indian Journal of Social Research*, 64, 159-172. <https://www.academic-and-law-serials.com/wp-content/uploads/2023/12/Article-3-IJSR-Vol6456.pdf>
- Khorsandi Taskooh, A., Rabbani-Khah, F., Tehranchi, M. M., Ghiasi Nodoshan, S. & Eliasi, M. (2025). Explaining the driving and inhibiting factors in academic governance in higher education based on the innovation ecosystem. *Journal of Medicine and Purification*, 33(3), 126-141. https://www.tebvatazkiye.ir/article_215377.html (in Persian)
- Khorsandi Taskooh, A., Tehranchi, M. M., Ghiasi Nodoshan, S., Eliasi, M. & Rabbani-Khah, F. (2025). Key drivers of academic governance in Iran's higher education system using a cross-impact analysis approach. *Journal of Cultural Governance*, 17(68), 9-38. <https://civilica.com/doc/2186314/> (in Persian)
- Malik, G. (2026). Governance and management of higher education institutions in India. Taylor & Francis. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781003451631/governance-management-higher-education-institutions-india-garima-malik>

- Marquina, M., Centeno, C. P. & Reznik, N. (2022). *Academic power and institutional control of academia in Argentine public universities within the context of a managerial governance model*. In *Research Handbook on Academic Careers and Managing Academics*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839102639.00011>
- Mirzaei, A., Seyednaghavi, M., Vaezi, R. & Aslipour, H. (2025). Identifying the dimensions of smart governance of human resources in the Iranian public sector (Studied case: National Iranian Oil Company). *Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1–29. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2025.514293.2390> (in Persian)
- Monnier, N. (2020). "One Faculty" and Academic Governance. *Academe*, 103(3), 25-28. <http://www.aaup.org/academe/issues/103-1/one-faculty-and-academic-governance>
- Nandi, E. (2022). Governance, performance and quality in higher education: Evidences from a case study. *Contemporary Education Dialogue*, 19(1), 37-58. <https://doi.org/10.1177/09731849211056380>
- Ra'naei Kordshouli, H. & Alavi, S. M. (2022). A comparison of university governance models in selected countries. *Iranian Journal of Higher Education*, 14(18), 91–113. <http://ihej.ir/article-1-1032-fa.html> (in Persian)
- Rabbani-Khah, F., Khorsandi Taskooh, A., Tehranchi, M. M., Ghiasi Nodoshan, S. & Eliasi, M. (2023). Explaining the dimensions and components of academic governance. *Iranian Journal of Higher Education*, 15(32), 91–113. <http://ihej.ir/article-1-1989-fa.html> (in Persian)
- Rider, S. (2022). Autonomy for Whom? Governance of What? The Rationality of Academic Freedom. In *Academic Freedom in the European Context: Legal, Philosophical and Institutional Perspectives*. Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86931-1_6
- Shin, J. C. & Jones, G. A. (2022). *Governance in higher education*. In *Oxford Research Encyclopedia of Education*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.001.0001/acrefore-9780190264093-e-99>
- Song, B. & Schein, D. D. (2024). Improving the internal governance mechanism of grassroots academic organisations in Chinese universities. *International Journal of Cultural Management*, 1(4), 323-340. <https://doi.org/10.1504/IJCULTM.2024.138910>
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications.
- Ukeje, I. O., Offiah, G. A., Nnaji, I. L., Iwuala, H. O., Obi, Y. M. V., Abba, U. E., ... & Akonye, J. E. (2026). From policies to strategic actions: Digitally transforming higher education in Nigeria through a stakeholder-driven co-governance model. *Innovative Higher Education*, 51(1), 121-151. <https://doi.org/10.1007/s10755-025-09756-3>
- Zare, H., Nargesiyan, A. & Cheraghi, H. R. (2023). Human resource governance model in public organizations: A case study of the Social Security Organization. *Human Resource Studies*, 13(4), 42-70. https://www.jhrs.ir/article_189964.html (in Persian)