

Strategic Dialectical Governance for Promoting Human Resource Alignment in Two-Dimensional Organization: Findings of a data-based theory method (Case Study: Bu-Ali Sina, Payam-Noor, and Hamadan Industrial Universities)

Saied Shahabinia 

Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Amirhosain Amirkhani* 

Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Seyedaliakbar Ahmadi

Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Majid Zamahani 

Associate Professor, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran.

Abstract

Context and Purpose: Given the challenges in improving human resource alignment, this study seeks to discover interactive and dialectical mechanisms that can lead to improved human resource coherence and efficiency in Two-Dimensional-Organizations. The aim of this study is to design a dialectical governance model as a strategy for improving human resource alignment in Two-Dimensional-Organizations.

Methodology: The present research method is qualitative and data-based-theory method. Data were collected through semi-structured interviews with 24 managers, professors, and academic experts with executive management experience. Sampling was carried out using a theoretical method and in accordance with the principle of theoretical saturation. Open, axial, and selective coding were used to analyze the data.

Findings: The analysis of the interviews led to the identification of five key strategies within the dialectical governance model. These strategies include: setting a common vision and goals, which involves redesigning employees' attitudes towards future-oriented performance and creating an integrated strategic alignment; managing a discrete career path, which includes dimensions such as intelligent integrated operational-staff management, applying-persuasive and motivating-management, and promoting competency-based recruitment; designing an optimal model of managerial appointments based on knowledge-based appointments and logical prioritization in selecting managers; transforming organizational relations and conflict management, which includes five key dimensions: managing perceptual-conflicts, creating opportunities from objective conflicts, managing asymmetric power relations, managing conflict with a focus on shared interests, and managing organizational interactions; and finally, promoting justice in the organization, which considers the realization of distributive, procedural, and transactional justice as essential elements. These strategies, interacting with each other, form a comprehensive dialectical governance model

* Corresponding Author: E-mail: amir1339@pnu.ac.ir

How to Cite: Shahabinia, S., Amirkhani, A., Ahmadi, S., & Zamahani, M. (2025). Strategic Dialectical Governance for Promoting Human Resource Alignment in Two-Dimensional Organization: Findings of a data-based theory method (Case Study: Bu-Ali Sina, Payam-Noor, and Hamadan Industrial Universities). *Journal of Comparative Public Administration*, 3 (3), 125-145. doi: [10.22098/CPA.2025.18222.1104](https://doi.org/10.22098/CPA.2025.18222.1104).



that is capable of promoting human resource alignment in two-dimensional-organizations by creating constructive dialogue, strengthening coordination, and reducing structural conflicts.

Conclusion: The research findings show that the dialectical governance model, using five identified key strategies, is able to fundamentally address the challenges of human resource alignment in Two-Dimensional-Organizations. A comparison of the codes extracted from the interviews conducted at Bu-Ali-Sina, Payam-e-Nor and Sanati, universities in Hamadan showed that there was no difference between the opinions of the interviewees and the codes obtained were similar. This model, by emphasizing dynamic interactive processes, structured dialogue, and creative conflict resolution through the integration of different perspectives, provides a platform for promoting human resource alignment.

Keywords: Dialectical governance, human resource alignment, Two-Dimensional Organization, data-based theory.

Extended Abstract

The present era is an era of change, transformation and transformation. No organization, business or industry is exempt from these changes and is forced to change and evolve in order to adapt to the various needs of its stakeholders. Universities, like any other organization in this new arena, must expose themselves to extensive structural changes; changes that can empower them in the fields of innovation, entrepreneurship, production of applied science and wealth creation to succeed in the competitive world of higher education and maintain their survival. The survival of organizations today, and especially universities, depends on how they embrace change; improve actions and services and increase their competitiveness. Research shows that effective governance has been the main factor in improving the quality of educational services, developing university leadership capacities and improving the university's organizational culture.

Introduction: Given that governance is focused on a wide range, from governments to formal and informal organizations, clans and families; and thus implemented in a wide range of tools, including laws, norms or power; therefore, it is considered one of the key pillars of scientific, social and economic development of societies. Therefore, university governance plays an important role in improving the leadership capacities of higher education. By effectively improving internal processes and implementing governance principles, universities can foster a culture of supportive governance. This can be achieved by selecting capable leaders and encouraging stakeholders to participate in educational services. In addition, the goals of university governance, including improving efficiency, improving the work environment, developing transparent rules, increasing human resource participation in decision-making processes, achieving justice and accountability, also confirm this. Academic governance is not only related to managerial and strategic capabilities, but also has a deep connection with the quality of education, research, academic justice, and communication with society. Given the challenges in promoting human resource alignment, this study seeks to discover interactive and dialectical mechanisms that can lead to improved human resource coherence and efficiency in Two-Dimensional Organization. Therefore, the aim of this study is to design a dialectical governance model as a strategy for promoting human resource alignment in Two-Dimensional Organization.

Materials and Methods: The present research method is qualitative and data-based theory method. Data were collected through semi-structured interviews with ۲۴ university administrators, professors, and experts with a background in executive management. Sampling was carried out using a theoretical method and in accordance with the principle of theoretical saturation. Open, axial, and selective coding were used for data analysis.

Findings: Data analysis is the result of interviews conducted, which led to the identification of five key strategies in the form of a dialectical governance model. These strategies include: setting a common vision and goals, which includes redesigning employees' attitudes towards future-oriented performance and creating integrated strategic alignment; managing a separate career path, which includes dimensions such as intelligent integrated operational-staff management, applying persuasive and motivating management, and promoting competency-based recruitment; designing an optimal model of managerial appointments that emphasizes knowledge-based appointments and logical prioritization in selecting managers; transforming organizational relations and conflict management, which includes five key dimensions: managing perceptual conflicts, creating opportunities from objective conflicts, managing asymmetric power relations, managing conflict with a focus on common interests, and managing organizational interactions; And finally, promoting justice in the organization, which considers the realization of distributive, procedural, and transactional justice as essential pillars. These strategies, in interaction with each other, form a comprehensive dialectical governance model that is capable of promoting human resource alignment in Two-Dimensional Organizations by creating constructive dialogue, strengthening coordination, and reducing structural conflicts.

Conclusion: The research findings show that the dialectical governance model, using five identified key strategies, is able to fundamentally address the challenges of human resource alignment in Two-Dimensional Organizations. A comparison of the codes extracted from the interviews conducted at Bu-Ali-Sina, Payam-e-Nor and Sanati, universities in Hamadan showed that there was no difference between the opinions of the interviewees and the codes obtained were similar. This model provides a platform for promoting human resource alignment by emphasizing dynamic interactive processes, structured dialogue, and creative conflict resolution through the synthesis of different perspectives. Applying this model can lead to the creation of a challenging-supportive environment in Two-Dimensional Organization in which constructive interaction, organizational justice, and human capacity development are institutionalized as the main pillars of promoting human resource alignment, and it also provides a valuable conceptual framework for policymakers and managers of Two-Dimensional Organization.

Keywords : Dialectical governance, human resource alignment, Two-Dimensional Organization, data-based theory.

حکمرانی دیالکتیکی راهبردی برای ارتقاء همسویی نیروی انسانی در سازمان های های یک پژوهش داده بنیاد (مورد مطالعه: دانشگاه های بوعلی سینا، دوساحتی: یافته پیام نور و صنعتی همدان)^۱

سعید شهابی نیا^{id}

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

امیرحسین امیرخانی^{id*}

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

سیدعلی اکبر احمدی

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

مجید ضماهنی^{id}

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۰۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۷/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۱۳

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۱۴۵-۱۲۵

چکیده

زمینه و هدف: باتوجه به چالش های موجود در ارتقاء همسویی نیروی انسانی، این پژوهش به دنبال کشف سازوکارهای تعاملی و دیالکتیکی است که می تواند به بهبود انسجام و کارایی نیروی انسانی در سازمان های دوساحتی منجر شود. هدف این پژوهش طراحی الگوی حکمرانی دیالکتیکی به عنوان راهبردی برای ارتقاء همسویی نیروی انسانی در سازمان های دوساحتی است. روش شناسی: روش پژوهش حاضر، کیفی و از نوع داده بنیاد است. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۲۴ نفر از مدیران، اساتید و کارشناسان دانشگاهی دارای سابقه مدیریت اجرایی جمع آوری شد. نمونه گیری به روش نظری و بارعایت اصل اشباع نظری انجام گرفت. برای تحلیل داده ها از کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. **یافته ها:** تحلیل داده ها حاصل مصاحبه های انجام شده است که منجر به شناسایی پنج راهبرد کلیدی در قالب الگوی حکمرانی دیالکتیکی است. این راهبردها عبارت اند از: تنظیم چشم انداز و اهداف مشترک که مشتمل بر باز طراحی نگرش کارکنان

^۱ مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی با عنوان «طراحی مدل ارتقای همسویی نیروی انسانی در سازمان های دوساحتی مبتنی بر نظریه داده بنیاد» می باشد که در سال ۱۴۰۴ در دانشگاه پیام نور انجام شده است.

* نویسنده مسئول: amir1339@pnu.ac.ir

نحوه ارجاع دهی: شهابی نیا، سعید، امیرخانی، امیرحسین، احمدی، سیدعلی اکبر، و ضماهنی، مجید. (۱۴۰۴). حکمرانی دیالکتیکی راهبردی برای ارتقاء همسویی نیروی انسانی در سازمان های دوساحتی: یافته های یک پژوهش داده بنیاد (مورد مطالعه: دانشگاه های بوعلی سینا، پیام نور و صنعتی همدان). فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی، ۳ (۳)، ۱۴۵-۱۲۵. doi: [10.22098/CPA.2025.18222.1104](https://doi.org/10.22098/CPA.2025.18222.1104).

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۴. ناشر این مقاله، دانشگاه محقق اردبیلی است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیر تجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است. Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)



بارویکردآینده‌محور و ایجاد همسویی راهبردی یکپارچه است؛ مدیریت مسیرشغلی تفکیکی که در برگیرنده ابعادی چون مدیریت هوشمندیکپارچه عملیاتی-ستادی، اعمال مدیریت ترغیب‌گرا وبرانگیزاننده، ترویج صلاحیت‌محوری درجذب نیروی انسانی است؛ طراحی الگوی بهینه انتصابات مدیریتی که برانتصابات مبتنی بردانش واولویت‌بندی منطقی درگزینش مدیران تأکید دارد؛ تحول روابط سازمانی و مدیریت تعارض که پنج بعدکلیدی راشامل می‌شود: مدیریت تعارض‌های ادراکی، فرصت‌سازی ازتعارضات عینی، مدیریت روابط قدرت نامتقارن، مدیریت تعارض بامحوریت منافع مشترک، و مدیریت تعاملات سازمانی؛ و درنهایت ارتقای عدالت در سازمان که تحقق عدالت‌توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای را به‌عنوان ارکان اساسی در نظر می‌گیرد. این راهبردها در تعامل بایکدیگر، الگوی جامع حکمرانی دیالکتیکی راشکل می‌دهند که قادراست با ایجاد گفتگوی سازنده، تقویت هماهنگی و کاهش تضادهای ساختاری، به ارتقاء همسویی نیروی انسانی در سازمان‌های دوساحتی بینجامد.

نتیجه‌گیری: یافته‌های پژوهش نشان‌می‌دهد که الگوی حکمرانی دیالکتیکی با بهره‌گیری از پنج راهبردکلیدی شناسایی‌شده، قادراست چالش‌های همسویی نیروی انسانی در سازمان‌های دوساحتی را به‌صورت بنیادین موردتوجه قراردهد. مقایسه کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌های انجام‌شده در دانشگاه‌های بوعلی‌سینا، پیام‌نور و صنعتی‌همدان، نشان داد که تفاوتی بین نظرات مصاحبه‌شوندگان وجود نداشته و کدهای به‌دست‌آمده شبیه هم بودند. این الگو با تأکید بر فرآیندهای تعاملی پویا، گفت‌وگوی ساختاریافته و حل‌خلاقانه تضادها از طریق سنتر دیدگاه‌های مختلف، بستری را برای ارتقاء همسویی نیروی انسانی فراهم می‌کند. به‌کارگیری این الگو می‌تواند منجر به ایجاد محیطی چالشی-حمایتی در سازمان‌های دوساحتی شود که در آن تعامل‌سازنده، عدالت‌سازمانی و توسعه ظرفیت‌های انسانی به‌عنوان ارکان اصلی ارتقاء همسویی نیروی انسانی نهادینه شده و چارچوب مفهومی ارزشمندی را در اختیار سیاست‌گذاران و مدیران سازمان‌های دوساحتی قراردهد.

کلیدواژه‌ها: حکمرانی دیالکتیکی، همسویی نیروی انسانی، سازمان دوساحتی، نظریه داده بنیاد.

مقدمه

عصر حاضر، عصر تغییر، تحول و دگرگونی است. هیچ سازمان، کسب و کار و صنعتی از این تغییرات مستثنی نیست و برای تطابق با نیازهای مختلف ذینفعان خود ناچار به دگرگونی و تحول است. دانشگاه‌ها نیز همچون هر سازمان دیگری در این عرصه جدید باید خود را در معرض تغییرات گسترده ساختاری قرار دهند؛ تغییراتی که بتواند آنها را در حوزه نوآوری، کارآفرینی، تولید علم کاربردی و ثروت آفرینی توانمند سازد تا در دنیای رقابتی آموزش عالی توفیق یابند و بقای آنها حفظ شود (علوی و همکاران، ۱۴۰۰). بقای امروز سازمان‌ها و به ویژه دانشگاه‌ها بستگی به این موضوع دارد که آنها چگونه پذیرای تغییرات شوند؛ اقدامات و خدمات را بهبود بخشیده و توان رقابت‌پذیری خود را افزایش دهند (شمس مورکانی و معارفوند، ۱۳۹۷). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که حکمرانی موثر، عامل اصلی ارتقا سطح کیفیت خدمات آموزشی، توسعه ظرفیت‌های رهبری دانشگاهی و بهبود فرهنگ سازمانی دانشگاه بوده (Atanaw et al, 2025). با توجه به اینکه حکمرانی متمرکز بر گستره وسیعی، از دولت‌ها گرفته تا سازمان‌های رسمی و غیررسمی، طایفه‌ها و خانواده‌ها باشد؛ و از این طریق در گستره وسیعی از ابزارها، شامل قوانین، هنجارها یا قدرت پیاده شود (نجاری و رمضانی، ۱۴۰۲)؛ لذا یکی از ارکان کلیدی توسعه علمی، اجتماعی و اقتصادی جوامع محسوب می‌شود (Zaman, 2015). بنابراین حکمرانی دانشگاه‌ها نقش مهمی در بهبود ظرفیت‌های رهبری آموزش عالی ایفا می‌کند. با بهبود مؤثر فرآیندهای داخلی و اجرای اصول حکمرانی، دانشگاه‌ها می‌توانند فرهنگ

حکمرانی حمایتی را پرورش دهند. این امر می‌تواند با انتخاب رهبران توانمند و تشویق ذینفعان به مشارکت در خدمات آموزشی محقق شود (Keczer, 2015). افزون بر این، اهداف حکمرانی دانشگاهی شامل ارتقاء کارایی، بهبود محیط کاری، تدوین قوانین شفاف، افزایش مشارکت نیروی انسانی در فرآیندهای تصمیم‌گیری، تحقق عدالت و پاسخگویی نیز موید این مطلب است (Alshaer et al, 2017). حکمرانی دانشگاهی نه فقط به توانمندی‌های مدیریتی و راهبردی مربوط می‌شود، بلکه باکیفیت آموزش، پژوهش، عدالت علمی و ارتباط با جامعه نیز پیوندی عمیق دارد (Atanaw et al, 2025). در گذشته، حکمرانی دانشگاه‌ها عمدتاً بر پایه ساختارهای سلسله‌مراتبی و قدرت متمرکز بنا شده بود. اما نیاز به انعطاف‌پذیری، سازگاری با تغییرات پرشتاب محیطی و پاسخگویی به ذینفعان باعث شد الگوهای جدید حکمرانی مطرح شوند که امروزه در بسیاری از دانشگاه‌های موفق جهان کاربرد دارد، الگوهای جدید مبتنی بر دخالت طیف گسترده‌ای از بازیگران، از استادان و کارکنان گرفته تا دانشجویان و انجمن دانشگاه در فرآیندهای سیاستگذاری و تصمیم‌گیری است^۱. در چشم‌انداز آینده، مدل‌های حکمرانی دانشگاهی با چالش‌های مدیریتی بنیادینی مواجه‌اند که موجب نوآوری، تحول و بازنگری در بنیان‌های سنتی شده‌اند. روندهای جهانی نظیر شتاب تغییرات فناوری، پیچیدگی‌های دموگرافیک دانشجویی، تحول منابع مالی، فشار برای پاسخگویی بیشتر و رقابت بین المللی، همگی سیاستگذاری و رهبری دانشگاهی را تحت تأثیر قرار داده‌اند (Crellin, 2010). با وجود پیشرفت در الگوهای حکمرانی، دانشگاه‌ها با چالش‌هایی مانند تضاد منافع، پراکندگی قدرت، نفوذ سیاست و اقتصاد بیرونی و اصطکاک میان نسل‌های مختلف دانشگاهیان مواجه هستند. برخی دانشگاه‌ها نیز با پدیده‌هایی همچون «سندرم مرد بزرگ» مواجه‌اند که در آن تمرکز قدرت در دستان گروهی خاص، امکان وقوع سوءاستفاده و تضعیف حاکمیت دموکراتیک را به وجود می‌آورد (Shawa, 2013). الگوهای اصلاحی برای مواجهه با این چالش‌ها معمولاً بر افزایش شفافیت، تقویت پاسخگویی، توزیع عادلانه منابع و پرورش سازوکارهای مشارکت استوارند. با این حال، پویایی‌های داخل دانشگاه همواره نیازمند نگرش انتقادی و خردورزی تعاملی در بین روسا، اساتید، کارکنان و دانشجویان است (Alshaer et al, 2017). در ادبیات حکمرانی دانشگاهی، سه رویکرد غالب مشاهده می‌شود: مدل متمرکز (سلسله‌مراتبی)، غیرمتمرکز (کالژی)، و مدل‌های مشارکتی/شبکه‌ای که هر کدام به شیوه‌ای قدرت، منابع و مسئولیت‌ها را توزیع می‌کنند (Luo et al, ۲۰۲۴). در سال‌های اخیر نظریه پردازان مدیریت و آموزش عالی، مفهومی تحت عنوان «حکمرانی دیالکتیکی دانشگاهی» را مطرح کرده‌اند. این مفهوم ریشه در فلسفه دیالکتیک و نظریه انتقادی دارد و تأکید می‌کند که فرآیند حکمرانی نباید صرفاً اجرای دستورات یا الگوهای از پیش تعیین‌شده باشد. بلکه حکمرانی دانشگاه باید دائماً در حالت گفتگو، کاوش، انتقاد و پذیرش تضادهای ذاتی فضای آکادمیک باشد (Shawa, 2013). آنچه پژوهش حاضر بر آن تأکید دارد، جانمایی و تبیین مدل حکمرانی دیالکتیکی است؛ الگویی که ریشه در فلسفه مارکس، هگل و نیز نظریه‌های سازمان یادگیرنده دارد. دیالکتیک، تضاد را نه فقط مزاحم بلکه عامل محرکی برای نوآوری، یادگیری سازمانی و همگرایی می‌شناسد. پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که موفقیت مدل‌های حکمرانی در آموزش عالی ارتباط تنگاتنگی با ظرفیت مدیریت تضاد، تعامل پایدار و سیاست‌های انعطاف‌پذیر دارد (Raza et al, 2024). در سازمان‌های دوساحتی (دانشگاه‌ها)، این تضاد به تقابل، تعامل و امکان خلق تفاهم نوین میان اعضای هیئت علمی (به عنوان مروجان ارزشهای علمی) و بخش اداری (به عنوان بازوی

¹ <https://ucc.edu.au/university-governance>.

اجرایی و عامل ثبات) تجلی می‌یابد. در این چارچوب، حکمرانی دیالکتیکی مبتنی بر چهار اصل کلیدی شامل پذیرش و شفافیت تضادها که شامل شناسایی آشکار منافع متضاد و ایجاد بستری امن برای طرح آنها. گفت‌وگوی مستمر میان ذینفعان برای تسهیل فهم و مصالحه به جای تحمل، پویایی در تصمیم‌گیری برای بازنگری تصمیمات و سازوکارهای سازش با شرایط متغیر محیطی و ایجاد هویت سازمانی مشترک به جای تأکید یک جانبه بر منافع علمی یا اداری، پیجویی منافع جمعی کل دانشگاه است (Estermann et al, 2021). از سوی دیگر سازمان دوساحتی، سازمانی متشکل از دو نوع کارمند شامل عضو علمی و اداری، دو مسیر شغلی متفاوت همانند دو خط موازی، که گاه در تضاد و اختلاف بایکدیگر بوده به نحوی که هر کدام نقش خود را در سازمان کلیدی‌تر می‌دانند حضور داشته، همین امر ایجاب می‌کند تا این واقعیت در نظر گرفته شود که به دلایل مختلف گاه بین عضو علمی و اداری برخورد و کشمکش ایجاد می‌گردد، بنابراین لازم است کارکنان دانشگاه (اساتید، کارکنان، مدیران) باورها، اهداف و رفتارهای خود را با ارزشها و فرآیندهای حکمرانی همگرا کنند تا محرک گفتگو، نقدپذیری و همکاری همه جانبه شوند. براساس تحقیقات علمی، همسویی نیروی انسانی باعث افزایش اثربخشی فرایندهای حکمرانی می‌شود، زیرا افرادی که اهداف سازمانی را درک و باور دارند، با انگیزه و تعهد بیشتری در تحقق آنها نقش ایفا می‌کنند (ربانی خواه و همکاران، ۱۴۰۱). همسویی نیروی انسانی در حکمرانی دیالکتیکی عامل پیوند دهنده ارزشها و اهداف نظری با عملکرد عملی دانشگاه است که از طریق مشارکت، آموزش، رهبری و ساختارهای حمایتی تقویت می‌شود و به ایجاد محیط دانشگاهی منصفانه، خلاق و موثر کمک می‌کند. همسویی میل به تحقق اهداف سازمانی در نیروی کار را افزایش می‌دهد و از این طریق سبب بهبود اثربخشی حکمرانی می‌شود. به عنوان مثال، توسعه و آموزش مداوم کارکنان درباره فلسفه و مهارت‌ها، تقویت رهبری مشارکتی، ایجاد ساختارهای سازمانی باز و مدیریت تعارض به عنوان راهکارهای کلیدی تحقق همسویی شناخته می‌شوند (قلی پور، ۱۳۹۰؛ ربانی خواه و همکاران، ۱۴۰۱؛ حمزه سیاه‌بیل و همکاران، ۱۴۰۰). پژوهش‌ها نشان می‌دهد همسویی نیروی انسانی موجب افزایش نوآوری، شفافیت، مشارکت موثر در سیاست‌گذاری و تقویت حس تعلق سازمانی می‌گردد. همچنین این همسویی زمینه‌ساز مدیریت بهتر تضادها و کاهش جدال‌های مخرب است که ویژگی بارز دانشگاه‌های پویا و پاسخگوبه شمار می‌رود (قلی پور، ۱۳۹۰) با وجود این، چالش‌هایی مانند نیروهای ناسازگار، فشارهای بیرونی یا نبود زیرساخت‌های فرهنگی و ساختاری می‌توانند مانع شکل‌گیری همسویی شوند که نیازمند راهبردهای مدیریتی هوشمندانه و فرهنگی است (ربانی خواه و همکاران، ۱۴۰۱). مطالعه حاضر با الهام از نظریه داده‌بنیاد به دنبال طراحی الگوی بومی برای حکمرانی دیالکتیکی در سازمان‌های دوساحتی (دانشگاه‌ها) است. این پژوهش از آن رو اهمیت دارد که می‌تواند به سیاست‌گذاران و مدیران آموزش‌عالی در اتخاذ تصمیم‌های راهبردی یاری رساند و از هدررفت منابع ارزشمند جلوگیری نماید. با این حال، پژوهش‌های موجود کمتر بصورت نظام‌مند به طراحی الگوی حکمرانی دیالکتیکی برای ارتقاء همسویی نیروی انسانی با توجه به شرایط خاص سازمان‌های دوساحتی در ایران پرداخته‌اند. این مطالعه با پرکردن این خلأ علمی، می‌تواند به غنای ادبیات موضوع در هر دو سطح نظری و عملی بیفزاید. همچنین، یافته‌های آن می‌تواند مبنایی برای پژوهش‌های آتی در این حوزه قرار گیرد. پژوهش حاضر با تمرکز بر این مسئله کلیدی، به دنبال طراحی الگوی حکمرانی دیالکتیکی به عنوان راهبردی برای ارتقاء همسویی نیروی انسانی در سازمان دوساحتی است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعریف دیالکتیک

دیالکتیک واژه‌ای باستانی است و ریشه یونانی دارد. این واژه تقریباً باندازه خود فلسفه قدمت دارد. معانی لغوی واژه دیالکتیک عبارت است از: دستچین کردن، تفکیک کردن، امتحان کردن، گفتگو یا سخنرانی عامیانه و رایج، بحث بایکدیگر درباره یک مسئله، بحث درباره تعاریف (بروشنی گفتگو کردن)، عقل و دلیل، روش فلسفی. دیالکتیک از لحاظ لغوی یک لفظ مرکب است از «دیا» و «لکتیک»: پیشوند «دیا» بمعنی دو و «لکتیک» بمعنی لوگوس، گفتار و سخن است (فتحی و موسی زاده، ۱۳۹۰). دیالکتیک، به عنوان روشی برای درک تحول و حرکت پدیده‌ها از طریق تضادهای درونی، یکی از ارکان اساسی فلسفه و علوم اجتماعی است. هسته‌ی مرکزی این روش، در سنت فلسفی آلمان، حول محور سه‌گانه‌ی تز (موضع اولیه)، آنتی‌تز (نقیض و مقابل) و سنتز (ترکیب فراتر رونده) شکل گرفته است. این سه‌گانه صرفاً یک فرمول انتزاعی نیست، بلکه الگویی برای توصیف حرکت واقعیت در سطوح مختلف تاریخ، جامعه و اندیشه است. اگرچه این اصطلاحات به شکل نظام‌مند امروزی مستقیماً در آثار هگل به کار نرفته‌اند، اما به بهترین نحو بیانگر هسته‌ی اندیشه‌ی دیالکتیکی او هستند. از نظر هگل، هر وضعیت یا ایده‌ی اولیه‌ی (تز) به دلیل تناقضات درونی‌اش، حتماً نفی می‌شود و در مقابل خود، وضعیت متضادی (آنتی‌تز) را پدید می‌آورد. تقابل این دو، به بن‌بست و بحران می‌انجامد، اما این بحران، خود زمینه‌ساز ظهور وضعیت سومی (سنتز) می‌شود که جنبه‌های حقیقی و عقلانی هر دو مرحله‌ی پیشین را در سطحی بالاتر حفظ کرده و تناقضات آن‌ها را رفع می‌کند. این سنتز جدید، خود به نوبه‌ی خود به «تز»ی جدید تبدیل می‌شود و این چرخه‌ی دیالکتیکی حرکت تاریخ و اندیشه را پیش می‌برد. الگوی تز، آنتی‌تز و سنتز یک ابزار تحلیلی قدرتمند برای پژوهشگران فراهم می‌کند تا بتوانند تحولات تاریخی، دگرگونی‌های اجتماعی و حتی تقابل گفتمان‌های علمی را نه به صورت خطی، بلکه به مثابه‌ی فرآیندی پویا و تضاد ذاتی (پُر از تضاد) تحلیل کنند. این مدل نشان می‌دهد که پیشرفت، حاصل نفی و گذر از تضادهاست و هر وضعیت پایدار، خود حاوی بذره‌ای نفی و دگرگونی آینده است (همدانی، ۱۳۹۳).

انواع مدل‌های حکمرانی دانشگاهی

حکمرانی در چند سطح جریان دارد که عبارتند از: حکمرانی در فضای جهانی یا حکمرانی جهانی، حکمرانی در فضای ملی، حکمرانی در فضای اجتماع، حکمرانی سازمانی یا حکمرانی در فضای سازمانی و حکمرانی در فضای خدمات (معدنی و نجاری، ۱۴۰۱). در این بخش بر اساس پژوهش‌های انجام شده، چند مدل غالب حکمرانی در دانشگاه وجود دارد که عبارتند از:

مدل متمرکز: در این مدل، تصمیم‌گیری به صورت سلسله‌مراتبی و عمدتاً توسط مدیران وسطوح بالای سازمان انجام می‌شود. ارتباطات عمودی بوده و مشارکت ذینفعان غیرفعال است (Luo et al, ۲۰۲۴).

¹ Hierarchical Governance

مدل غیرمتمرکز و همکاری محور^۱: در این چارچوب، تصمیم‌گیریه‌ها میان سطوح مختلف دانشگاه و اعضای هیأت علمی توزیع می‌شود. نقش مشورت و اجماع سازی پررنگتر است و احساس تعلق و مالکیت در میان اعضا تقویت می‌شود (Luo et al, ۲۰۲۴).

مدل مشارکتی^۲: در مدل مشارکتی، تمرکز بر همکاری و اجماع به جای کنترل از بالا به پایین است، نتیجه آن افزایش حس تعلق، عدالت، شفافیت و کارایی در میان کارکنان دانشگاه خواهد بود. مشارکت منسجم همه اقشار دانشگاهی همچنین تضمین می‌کند که منافع گروه‌های مختلف به صورت متوازن دیده شود و تصمیمات اتخاذ شده ریشه در نیازهای واقعی دانشگاه و جامعه داشته باشد (Alshaer et al, 2017). این مدل بر سهیم شدن عضو علمی، مدیران، کارکنان و حتی دانشجویان در فرآیندهای تصمیم‌گیری تأکید دارد و بعنوان الگویی موثر در ارتقاء کیفیت حکمرانی شناخته می‌شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند دانشگاه‌هایی که مدل حکمرانی مشارکتی را پیاده سازی کرده اند، از جهت شفافیت، رضایت‌شغلی و کیفیت تصمیم‌گیری عملکرد بهتری دارند (Raza et al, 2024).

مدل شبکه‌ای و تعامل‌گرا^۳: حکمرانی شبکه‌ای مجموعه‌ای از تلاش‌ها یا استراتژی‌های آگاهانه کنشگران درون شبکه‌ای حکمرانی است که با هدف تأثیرگذاری بر محتوا، جهت و پیامد فرایندهای تعاملی و نفوذ بر ادراکات و استراتژی‌های دیگر کنشگران در راستای پیش بردن منافع خود تعریف می‌شود (ثابت و همکاران، ۱۴۰۲). این مدل برای مدیریت دانشگاه‌های بزرگ و چندمرکز، ظرفیت بالایی دارد. تصمیم‌گیری با مشارکت نمایندگان متعددی از ذینفعان، حتی بیرون از دانشگاه (مانند صنعت و جامعه) انجام می‌شود (Elken, 2024).

مدل دانشگاه کارآفرین^۴: در مواجهه با اقتصاد دانش بنیان و رقابت، دانشگاه‌ها ساختارهای حکمرانی منعطف و مشارکتی را توسعه داده‌اند که همکاری بین اعضا، نوآوری و شایسته سالاری را تقویت می‌کند. دانشگاه‌های کارآفرین ساختارهایی را بسط داده‌اند که نوآوری و تعامل سازنده با صنعت را تسهیل می‌کنند. این ساختارها، قدرت تصمیم‌گیری را میان گروه‌ها و بخش‌های مختلف دانشگاه تقسیم و سیاست‌های حمایت از نوآوری، انتقال فناوری و کارآفرینی دانش بنیان را اجرایی می‌کنند (Rodríguez et al, 2024).

اصول حکمرانی مطلوب در دانشگاه

حکمرانی مطلوب دانشگاهی، به معنای عدم استقلال و آزادی قانونی دانشگاه‌ها نیست، بلکه بر اثربخشی مدیریت و رعایت اولویت‌های حکمرانی، نظیر احترام به استقلال نهادی و آزادی علمی در چارچوب قانون، تأکید دارد (داداش کریمی و همکاران، ۱۳۹۸). براساس پژوهش صورت گرفته در دانشگاه‌های اتیوپی، ۵ اصل اساسی حکمرانی دانشگاه چنین معرفی شده‌اند: پاسخگویی، استقلال/خودمختاری، آزادی علمی، شفافیت و مسئولیت‌پذیری. پیاده سازی صحیح این اصول نه تنها کیفیت خدمات آموزشی را ارتقاء می‌دهد، بلکه کارایی، نوآوری و پاسخگویی دانشگاه را نیز بهبود می‌بخشد (Atanaw et al, 2025). مطالعه استرمن و همکاران^۵ (۲۰۲۱)

¹ Decentralized/Collegial Governance

² Shared Governance

³ Networked/Collaborative Governance

⁴ Entrepreneurial/Cooperative Governance

⁵ Estermann et al

روندهای جدید حکمرانی دانشگاهی و چالش های آن را شناسایی می کند؛ ازجمله: افزایش نیاز به انعطاف که دانشگاه ها برای پاسخ به تحولات سریع محیطی، ناچار به حرکت به سمت مدل های مشارکتی و شبکه ای هستند؛ چالش های میان ذینفعان که دخالت همزمان دولت، بازار، صنعت و جامعه مدنی در قالب هیأت امناء، شورای دانشگاه یا هیأت مدیره، که هم فرصت های جدید و هم چالش هایی برای اثربخشی حکمرانی ایجاد می کند؛ و تطبیق بامأموریت و فرهنگ سازمانی که موفقیت هرمدل تا حد زیادی به سازگاری آن با مأموریت، فرهنگ و ظرفیت های بالفعل دانشگاه بستگی دارد (Luo et al, ۲۰۲۴). حکمرانی یکپارچه و جامع دانشگاهی شامل حداقل سه مؤلفه کلیدی حکمرانی آکادمیک، حکمرانی کسب و کار یا مالی و حکمرانی اداری و سازمانی است و چنانچه به هر سه مؤلفه توجه لازم مبذول گردد، حکمرانی مطلوب یکپارچه و جامع دانشگاهی ایجاد خواهد شد (احمدی و همکاران، ۱۴۰۱). پژوهش ها نشان می دهد که تلفیق مدل های جهانی و محلی موجب افزایش کارایی و پاسخگویی دانشگاه های ایران شده است. در این تجربه، تاکید بر استقلال دانشگاه ها، مشارکت اعضا و شفاف سازی فرآیندها، کارآمدی بالاتری نسبت به مدل های صرفاً متمرکز و دولتی داشته است (توحیدیان فرو و همکاران^۱، ۲۰۲۴). بنابراین، حکمرانی مطلوب دانشگاهی، هنگامی به وقوع می پیوندد که بخش حکمرانی دانشگاه ها نسبت به حقوق ذینفعان، یعنی دانشجویان، استادان، کارکنان و آحاد جامعه، به خوبی توجه کنند. روشن بودن رسالت دانشگاه، کارگروهی و سهمیم کردن کارکنان در تصمیم گیری ها و نیز مشارکت اعضای هیئت علمی در مدیریت و خط مشی گذاری تولید علم، از جلوه های حکمرانی مطلوب دانشگاهی است (فطانت فرد حقیقی و همکاران، ۱۴۰۰).

سازمان دوساحتی شامل عضو علمی و اداری

سازمان دوساحتی سازمانی است متشکل از دونوع کارمند، دومسیر شغلی متفاوت همانند دوخط موازی، که گاهی در تضاد و اختلاف بایکدیگر بوده به نحوی که هر کدام نقش خود را در سازمان کلیدی تر می دانند که همین امر ایجاب می کند تا این واقعیت در نظر گرفته شود که به دلایل مختلف گاهی بین ایشان برخورد و کشمکش ایجاد می گردد. در سازمان های دوساحتی با پدیده ای منحصر به فرد روبرو هستیم: وجود دو گونه کاملاً متمایز از نیروی انسانی با مسیرهای شغلی غیر قابل تقاطع که دانشگاه ها یکی از مصادیق سازمان های دوساحتی هستند، در عین حال که نیازمند نیروهای علمی برای مأموریت های آموزشی و پژوهشی هستند، به نیروهای اداری برای اجرای فرآیندها و مدیریت امور جاری نیز وابسته اند. این دو گروه نه تنها از نظر ماهیت شغلی، بلکه از جنبه های متعدد دیگری نیز تفاوت های بنیادین دارند. نخست آنکه امکان جابجایی و تبدیل وضعیت بین این دو گروه عملاً وجود ندارد. هیئت علمی به دلایل مختلف از جمله حفظ جایگاه علمی و اعتبار حرفه ای، تمایلی به انتقال به بخش اداری ندارد و در مقابل، کارکنان اداری به دلیل موانع ساختاری و الزامات قانونی، امکان تبدیل به عضو هیئت علمی را ندارند. این وضعیت منجر به شکل گیری دوساختار موازی در دانشگاه ها شده است که هر یک قوانین، انگیزه ها و معیارهای خاص خود را دارند.

^۱ Tohidyan Far et al

همسویی نیروی انسانی

همسویی نیروی انسانی به عنوان یکی از مباحث کلیدی در مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک، به معنای تطبیق و هماهنگی اهداف، سیاستها و اقدامات منابع انسانی با اهداف و راهبردهای کلی سازمان است. همسویی منابع انسانی پلی میان اقدامات منابع انسانی و اثربخشی سازمان است که نقش مهمی در دستیابی به ظرفیتهای انسانی و اثربخشی سازمانی ایفا می‌کند. در این حوزه دوتنوع همسویی عمودی و افقی شناخته می‌شود که همسویی عمودی نشان دهنده میزان تطابق مستقیم اقدامات منابع انسانی با اهداف راهبردی سازمان است و همسویی افقی نمایانگر هماهنگی درونی میان فعالیت‌های منابع انسانی است که اثرگذاری بیشتری بر عملکرد سازمان دارد (شریعتی - نجف آبادی و همکاران، ۱۳۹۶). از منظری دیگر، همسویی نیروی انسانی به معنای این است که کلیه فعالیت‌ها و سیاست‌های منابع انسانی باید به گونه‌ای طراحی و اجرا شود که به تحقق اهداف کلان سازمان کمک کند. همسویی باعث ایجاد هماهنگی بهتر میان اهداف فردی و سازمانی، افزایش رضایت شغلی و نهایتاً بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. اهمیت این موضوع به حدی است که نبود همسویی می‌تواند منجر به کاهش اثربخشی و افزایش هزینه‌های سازمان شود (حسینی و بهفر، ۱۳۹۴). مدل‌های نظری متعددی به بحث همسویی نیروی انسانی پرداخته‌اند. برای مثال، شولر و جکسون با نظریه هماهنگی منابع انسانی بیان می‌کنند که برای یک عملکرد مؤثر و بهره‌ور، باید میان راهبردهای سازمان، مهارت‌ها و ویژگی‌های کارکنان همسویی وجود داشته باشد. به عبارت دیگر، کارکنان باید دارای توانمندی‌ها و ویژگی‌هایی باشند که نیازهای استراتژیک سازمان را تأمین کنند. این همسویی باعث افزایش عملکرد فردی و سازمانی می‌شود و به مزیت رقابتی سازمان کمک می‌کند (سرعتی آشتیانی و همکاران، ۱۳۹۷). همچنین، همسویی نیروی انسانی فرایندی مستمر و همه‌جانبه است که با برنامه‌ریزی، ارزیابی و بازنگری مداوم سیاستها و عملکردها تحقق می‌یابد. همسویی مناسب، باعث می‌شود که تلاش واحدهای مختلف منابع انسانی به بهترین نحو هماهنگ و به سوی اهداف مشترک حرکت کند. این موضوع به ویژه در شرایط تغییرات سریع محیطی و بازار اهمیت دارد و سازمان را قادر می‌سازد تا به سرعت به فرصت‌ها و چالش‌ها پاسخ دهد (ابویی‌اردکانی و همکاران، ۱۴۰۰). در نهایت، همسویی نیروی انسانی نه تنها بر عملکرد و بهره‌وری سازمان تأثیرگذار است، بلکه باعث افزایش رضایت، انگیزه و تعهد پرسنل نیز می‌شود. همسویی می‌تواند فرهنگ سازمانی را به سمتی سوق دهد که نوآوری، توسعه و پایداری سازمان را تضمین کند. این امر در نهایت منجر به ایجاد مزیت رقابتی و دوام سازمان در محیط‌های متغیر می‌شود (ایزدی یزدان آبادی و همکاران، ۱۳۹۴).

پیشینه پژوهش

در بررسی سوابق پژوهشی، نتایج پژوهش‌های نظام‌مند نشان می‌دهد که علی‌رغم انجام تحقیقات متعدد در حوزه حکمرانی دانشگاهی، مطالعه مستقلی با محوریت «طراحی الگوی حکمرانی دیالکتیکی به‌عنوان راهبردی برای ارتقاء همسویی نیروی انسانی در سازمان‌های دوساحتی» به صورت جامع و کاربردی صورت‌نپذیرفته است. با این وجود، پژوهش‌هایی با موضوعات مرتبط و هم‌راستا با هدف پژوهش حاضر صورت‌پذیرفته‌اند که در ادامه، به مهم‌ترین یافته‌های مرتبط در قالب جدول ۱ اشاره خواهد شد.

جدول ۱: خلاصه ای از پیشینه پژوهش

پژوهشگر و سال پژوهش	عنوان پژوهش	مهم ترین نتایج پژوهش
لو و همکاران ^۱ (۲۰۲۴)	ساختارنهادی و قابلیت حکمرانی در دانشگاه ها: یک مطالعه تجربی از دیدگاه ابعاد زمان، مکان و کمیت	طرح های نهادی سه بعدی (زمان، مکان، کمیت) تأثیر مستقیم و متفاوتی بر قابلیت های حکمرانی دانشگاه دارند. پیکربندی بهینه عناصر حکمرانی همراه با پاسخگویی و همکاری، و مدیریت دوره تصدی اعضا، کارایی نظام حکمرانی را به طور چشمگیری افزایش می دهد.
خاواجا ^۲ (۲۰۲۴)	همسویی استراتژیک، کلید رونق آموزش عالی خصوصی بریتانیا	همسوسازی مأموریت، اهداف، منابع و شیوه ها، کیفیت آموزشی و نوآوری را افزایش داده و با تخصیص بهینه منابع، دسترسی به آموزش را گسترش می دهد.
توحیدیان فر و همکاران (۲۰۲۴)	مدل های حکمرانی دانشگاه ها: مورد مطالعه دانشگاه های ایران	برنامه های توسعه ایران نشان می دهند مدل دولت محور در برنامه اول غالب بود، در حالی که مدل خود حکمرانی در برنامه پنجم پررنگ شد. مدل بازار محور از برنامه سوم معرفی شد و روندی افزایشی یافت، که نشان دهنده گذار تدریجی به سمت دانشگاه های نسل سوم است.
آواد و همکاران ^۳ (۲۰۲۴)	هیئت های امنای دولتی: کیفیت آموزش عالی و خروجی های تحقیقات علمی	ویژگی های هیئت امنای ترکیبی در دانشگاه های منطقه عربی، علاوه بر خروجی تحقیقات علمی، بر تضمین کیفیت آموزش عالی تأثیر دارد. همچنین هنگام اندازه گیری ویژگی ها به صورت جداگانه، سیستم هیئت امنا در منطقه عربی مؤثر نیست و فقط برای اهداف اسمی رسمی است.
رجایی و ملک زاده (۱۴۰۳)	حکمرانی دانشگاهی: واکاوی پیش رانها، مضامین اصلی و پیامدهای کلیدی	شفاف سازی، پاسخگویی و جذب منابع مالی، استقلال دانشگاه و مشارکت ذینفعان را افزایش می دهد. ایجاد ساختارهای رسمی، حاکمیت قانون و بهره گیری از فناوری، عدالت، دسترسی و کیفیت آموزشی را بهبود می بخشد.
اسدزاده و همکاران (۱۴۰۳)	ارائه چارچوب حکمرانی آموزش عالی: مروری سامان یافته	شناسایی ۹ مضمون کلیدی در حکمرانی آموزش عالی، امکان ارائه راهکارهایی برای رفع مسائل اساسی و بهبود نظام حکمرانی در ایران را فراهم می کند.
ربانی خواه و همکاران (۱۴۰۲)	تبیین ابعاد و مؤلفه های حکمرانی آکادمیک	مدل ارائه شده ابعاد و مؤلفه های حکمرانی آکادمیک منبعی ارزشمند برای سیاست گذاران در تدوین و اجرای سیاست ها، ارزیابی شیوه های موجود و نقشه راهی برای تحول و توسعه دانشگاه های ایران است.
کاظمی و همکاران (۱۴۰۲)	ماموریت گرایی دانشگاه ها گامی مؤثر در راستای حکمرانی آموزش عالی	ماموریت گرایی در دانشگاه ها، شاخص های حکمرانی خوب مانند اثر بخشی، عدالت، پاسخگویی و مشارکت را محقق می کند. توجه به شرایط محیطی بیرونی هر دانشگاه، نقش کلیدی در ارزیابی دقیق جایگاه و تخصیص بهینه منابع دارد و منجر به ارتقای سطح مأموریت و جایگاه نهایی آن می شود.
حریریان توکلی (۱۴۰۱)	بررسی تحلیلی مدل ها و چارچوب های حکمرانی آموزش عالی در جهان: مرور فراروایت یا شبه نظام مند	وجود دوجریان در مدل های حکمرانی آموزش عالی، از میان ابعاد حکمرانی بعد استقلال دانشگاهی، تعادل نهادی قدرت و سازوکار تأمین منابع مالی بیش از سایر ابعاد در مدل های حکمرانی مورد توجه قرار گرفته است.
رعنائی کردشلوبی و علوی (۱۴۰۱)	مقایسه الگوهای حکمرانی دانشگاهی در کشورهای منتخب	الگوهای حکمرانی دانشگاهی در ۴ دسته بازار محور، دولت محور، آکادمیک و ترکیبی طبقه بندی می شوند. ضمن اینکه تمایل به گذار از حکمرانی دولت محور به آکادمیک، سپس بازار محور و در نهایت ترکیبی وجود دارد. این روند نیازمند تغییرات قانونی و ساختاری در بدنه حکمرانی دانشگاه هاست و در همه کشورها یکسان نیست.
احمدی و همکاران (۱۴۰۱)	مراحل اجرا و تحقق حکمرانی مشارکتی در مؤسسات آموزش عالی	تحقق حکمرانی مشارکتی با توجه به شرایط کنونی مؤسسات آموزش عالی و مفادی که این سبک از حکمرانی در جهت ارتقا کارایی و اثربخشی آنها به همراه دارد، گامی مهم در جهت افزایش موفقیت آموزش عالی کشور خواهد بود.

¹ Luo et al

² Khawaja

³ Awwad et al

پژوهشگر و سال پژوهش	عنوان پژوهش	مهم‌ترین نتایج پژوهش
فطانت فرد حقیقی و همکاران (۱۴۰۰)	طراحی الگوی حکمرانی مطلوب در نظام آموزش عالی	ترسیم الگوی مطلوب آموزش عالی بر تمرکززدایی، مهندسی مجدد ساختارها، مشارکت ذینفعان و تفویض اختیار استوار است. این امر منجر به پرورش انسان شایسته، همسویی نهادهای تصمیم‌گیر، تحقق رسالت‌های اصیل و جاری شدن حکمرانی خوب در جامعه می‌شود.
داداش کریمی و همکاران (۱۳۹۸)	طراحی مدل حکمرانی در آموزش عالی کشور	مدل نهایی حکمرانی آموزش عالی شامل ۹ عامل در سه حوزه شفافیت، پاسخگویی و مشارکت (سیاسی-اجتماعی، اقتصادی و اداری) است.

روش‌شناسی تحقیق

این مطالعه از منظر هستی‌شناسی در چارچوب پارادایم تفسیری قرار داشته و از نظر روش‌شناسی، پژوهشی اکتشافی و کیفی محسوب می‌شود که روش تحلیل آن مبتنی بر تکنیک نظری داده‌بنیاد است. هدف پژوهش هم‌بنیادی و هم‌کاربردی است که به درک عمیق پدیده «ارتقاء همسویی نیروی انسانی در سازمان دوساحتی» در محیط‌های دانشگاهی می‌پردازد. داده‌ها از دومنبع اصلی شامل پژوهش‌ها کتابخانه‌ای-اسنادی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند. جامعه آماری پژوهش تمامی کارکنان اداری و علمی دارای سابقه مدیریت اجرایی در محیط دانشگاه یا خارج از آن است. پژوهشگران نظریه‌برخاسته از داده‌ها به طور نظری به نمونه‌گیری می‌پردازند. در انجام این عمل از شیوه‌ای استفاده می‌کنند که مستلزم همزمانی و انتخاب متوالی داده‌ها و تحلیل آنهاست. منظور از نمونه‌گیری نظری در روش نظریه‌برخاسته از داده‌ها آن است که پژوهشگر اشکالی از گردآوری داده‌ها را بر می‌گزیند که متن و تصویرهای قابل استفاده را در تدوین نظریه فراهم آورند. این امر بدان معنی است که نمونه‌گیری عمدی بوده نه احتمالی و تمرکز بر تدوین نظریه‌ای است (بازرگان، ۱۱۲، ۱۴۰۰). نمونه‌گیری به شکلی هدفمند و با استفاده از تکنیک گلوله‌برفی نظری صورت گرفت؛ به گونه‌ای که اولین نمونه بر اساس معیارهایی مانند سابقه مدیریت اجرایی و توانمندی تفکیک و تحلیل مسائل انتخاب گردید. این روند ادامه یافته و مصاحبه‌شوندگان به معرفی کارشناسان دیگری با سوابق مرتبط می‌پرداختند تا پژوهشگر به اشباع نظری در مرحله بیست و چهارم دست یافت (جدول ۲). با توجه به ماهیت مفهوم ارتقاء همسویی نیروی انسانی در سازمان دوساحتی، در آغاز هر جلسه توضیحاتی در خصوص این مفهوم ارائه شد تا زمینه فهم مشترک فراهم گردد. فرآیند تحلیل داده‌ها به پیروی از روش نظری داده‌بنیاد به صورت کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد که از داده‌های خرد شروع و با پیوند دادن تدریجی آنها، چارچوب نظری حاصل گردید (Corbin & Strauss, 2014). در این رویکرد، پرسش‌های مصاحبه و محورهای پژوهش با توجه به بازخوردهای دریافتی بازنگری و به شکل تدریجی اصلاح شدند تا تعمیق و توسعه مفاهیم حاصل گردد. اعتبار و قابلیت اعتماد پژوهش بر اساس چهار معیار کلیدی یعنی قابل قبول بودن، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری ارزیابی شده است که تمامی آنها توسط خبرگان تأیید و تضمین گردیده‌اند. برای اطمینان از پایایی کدگذاری‌ها، روش بازآزمون اجرایی شد؛ به این صورت که تعدادی از مصاحبه‌ها به طور نمونه انتخاب و با فاصله زمانی یک ماه دوباره کدگذاری شدند و میزان هم‌پوشانی کدها با شاخصی برابر با ۸۴ درصد گزارش گردید، که نشان‌دهنده سطح بالای ثبات و قابلیت اعتماد تحلیل‌ها است. این امر اطمینان می‌دهد که فرآیند کدگذاری و تحلیل داده‌ها با دقت و تکرارپذیری مناسبی همراه بوده است و نتایج پژوهش از اعتبار روش شناختی قابل قبولی برخوردار است. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان به شرح جدول ۲ هستند.

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۴ | دوره ۳ | شماره ۳

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان

ردیف	تحصیلات	شغل	جنسیت	سابقه مدیریت مدیر اجرایی		محل خدمت (دانشگاه)
				داخل دانشگاه	خارج دانشگاه	
۱	کارشناسی ارشد	عضو اداری	مرد	۸ سال	---	پیام نور
۲	دکتری تخصصی	عضو علمی	مرد	۹ سال	---	پیام نور
۳	کارشناسی ارشد	عضو اداری	مرد	۱۴ سال	---	پیام نور
۴	کارشناسی ارشد	عضو علمی	مرد	۷ سال	۶ سال	پیام نور
۵	کارشناسی ارشد	عضو علمی	مرد	۱۰ سال	۸ سال	بوعلی سینا
۶	کارشناسی ارشد	عضو اداری	مرد	۷ سال	۴ سال	پیام نور
۷	دکتری تخصصی	عضو علمی	مرد	۷ سال	---	بوعلی سینا
۸	دکتری تخصصی	عضو علمی	مرد	۶ سال		بوعلی سینا
۹	دکتری تخصصی	عضو علمی	مرد	۵ سال	۶ سال	بوعلی سینا
۱۰	دکتری تخصصی	عضو علمی	مرد	۶ سال	---	صنعتی
۱۱	دکتری تخصصی	عضو علمی	مرد	۶ سال	---	صنعتی
۱۲	کارشناسی ارشد	عضو اداری	مرد	۸ سال	---	پیام نور
۱۳	دکتری تخصصی	عضو علمی	مرد	۶ سال	۱ سال	بوعلی سینا
۱۴	کارشناسی ارشد	عضو اداری	مرد	۶ سال	---	صنعتی
۱۵	دکتری تخصصی	عضو اداری	مرد	۸ سال	۳ سال	بوعلی سینا
۱۶	دکتری تخصصی	عضو علمی	مرد	۸ سال	---	صنعتی
۱۷	کارشناسی ارشد	عضو علمی	مرد	۴ سال	۵ سال	پیام نور
۱۸	کارشناسی ارشد	عضو علمی	مرد	۴ سال	۳ سال	پیام نور
۱۹	دکتری تخصصی	عضو علمی	مرد	۵ سال	۴ سال	بوعلی سینا
۲۰	دانشجو ارشد	عضو اداری	مرد	۴ سال	۳ سال	بوعلی سینا
۲۱	دکتری تخصصی	عضو علمی	مرد	۶ سال	---	بوعلی سینا
۲۲	دانشجو دکتری	عضو اداری	مرد	۶ سال	۳ سال	بوعلی سینا
۲۳	کارشناسی ارشد	عضو اداری	زن	۱۰ سال	---	پیام نور
۲۴	کارشناسی	عضو اداری	زن	۸ سال	---	پیام نور

یافته‌های تحقیق

تنوع در ترکیب جمعیت‌شناختی (جدول ۲) به پژوهش امکان داد تا دیدگاه‌های چند بعدی و جامعی نسبت به موضوع مورد بررسی کسب شود که در ارتقا کیفیت تحلیل‌ها تأثیرگذار بود. پس از جمع‌آوری داده‌ها، فرآیند تحلیل با استفاده از مراحل مختلف کدگذاری نظری داده‌بنیاد آغاز شد. ابتدا کدگذاری باز انجام شد که طی آن مفاهیم ابتدایی استخراج گردیدند. سپس کدگذاری محوری بر روی این مفاهیم صورت گرفت تا ارتباط بین آنها شناسایی و ساختار نسبی مفهومی شکل گیرد. در نهایت، با انجام کدگذاری انتخابی، مفاهیم و مقوله‌های کلیدی به صورت نظام‌مند به یکدیگر مرتبط و در قالب یک مدل پارادایمی ترسیم شدند که چارچوب پدیده پژوهش را فراهم آورد. این مدل پارادایمی، که محصول تحلیل نظری داده‌ها است، نمایانگر روابط علی، شرایط، کنش/واکنش و پیامدهای مرتبط با پدیده مورد مطالعه می‌باشد و پایه‌ای قوی برای توسعه نظریه‌های کاربردی فراهم می‌کند. بر اساس یافته‌ها مشخص گردید که شرایط علی با عنوان عدالت در سازمان دوساحتی دارای شش مقوله (عدالت توزیعی، مدیریت مسیرشغلی، ارزیابی عملکرد عادلانه، ساعات حضور در سازمان، عدالت رویه‌ای، عدالت مراوده‌ای) و ۲۶ مفهوم، عوامل مداخله‌گر با عنوان عوامل کلان محیطی مؤثر دارای پنج مقوله (عوامل اقتصادی و معیشتی، اجتماعی، قانونی، سیاسی، رسانه و فناوری) و ۱۴ مفهوم، عوامل زمینه‌ای با عنوان دوگانگی اداری-علمی دارای سه مقوله (ماهیت متفاوت شغل، اداری و علمی، فلات زدگی شغلی، شکاف در نگرش و انگاره‌های ذهنی اداری و علمی نسبت به یکدیگر) و ۱۹ مفهوم، راهبردها با عنوان حکمرانی دیالکتیکی دارای پنج مقوله (تنظیم چشم‌انداز و اهداف مشترک، مدیریت مسیر شغلی تفکیکی، طراحی الگوی بهینه انتصابات مدیریتی در سازمان، تحول روابط سازمانی و مدیریت تعارض، ارتقاء عدالت در سازمان) و ۱۵ مفهوم، پیامدها با عنوان زیست بوم هم‌نوا (همساز) دارای چهار مقوله (ارتقاء هم‌آگاهی متقابل اداری و علمی، تعادل/تناسب نقش‌های اداری-علمی، بهبود عملکرد سازمانی، کاهش تعارض‌های نقش) و ۱۳ مفهوم می‌باشد، که به شرح ذیل می‌باشد.

یکی از نکات جالب توجه این پژوهش این است که نتایج کدگذاری تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده با کارکنان اداری و علمی در در دانشگاه‌های بوعلی‌سینا، پیام نور و صنعتی همدان در چارچوب حکمرانی دیالکتیکی، نشان‌دهنده همسانی چشمگیر در دغدغه‌های درون‌گروهی است. به‌طور مشخص، دغدغه‌های مطرح‌شده توسط کارکنان اداری در هر سه دانشگاه شباهت قابل توجهی به یکدیگر داشتند و همین الگو در مورد اعضای هیأت علمی نیز مشاهده شد. هر دو گروه بر چالش‌های مشترکی از جمله ضرورت شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری، عدالت در توزیع منابع، بهبود سیستم پاداش و ارتقای مشارکت در حکمرانی دانشگاه تأکید داشتند. این یافته‌ها، وجود تضادها و تقابل‌های ساختاری مشترک در بستر سازمانی را آشکار می‌سازد که می‌تواند با بهکارگیری رویکرد دیالکتیکی و از طریق ایجاد گفت‌وگوی سازنده، ترکیب دیدگاه‌های به ظاهر متعارض و خلق سنتزهای جدید، به بهبود حکمرانی دانشگاهی منجر شود. چنین اشتراک‌هایی در دغدغه‌ها، امکان طراحی الگوهای حکمرانی دیالکتیکی یکپارچه و اثربخش را فراهم می‌آورد.

مولفه اول تنظیم چشم‌انداز و اهداف مشترک با تأکید بر بازطراحی نگرش کارکنان و ارتقاء همسویی نیروی انسانی، به عنوان پیش‌نیاز فرهنگی؛ جهت‌دهنده در راستای شکل‌گیری فهم جمعی عمل می‌کند، بازطراحی نگرش کارکنان با رویکرد آینده محور و ایجاد همسویی نیروی انسانی، زمینه‌ساز شکل‌گیری همدلی، اهداف مشترک و در دسترس

قرار دادن نقشه راهی روشن برای تمامی ذینفعان می‌گردد. این امر، نقش تعیین‌کننده‌ای در افزایش پایبندی به اهداف سازمان و تسهیل فرایندهای تصمیم‌گیری داشته و پایه‌ای اساسی برای همگرایی در محیط‌های دانشگاهی به شمار می‌آید. این چشم‌انداز، برخلاف حذف تفاوتها، بر درک متقابل و ایجاد اجماع بر سر مأموریت اصلی دانشگاه تأکید دارد که از طریق گفت‌وگوی مستمر میان اعضای علمی واداری، شناسایی نقاط مشترک و تعریف هویت جمعی محقق می‌شود. در مجموع، همگرایی بر پایه چشم‌انداز و اهداف مشترک، با ایجاد ساختارهای مشارکتی و کاهش روابط سلسله‌مراتبی، نقش مهمی در بهبود انسجام و همکاری مؤثر در دانشگاه‌ها ایفا می‌کند.

مؤلفه دوم مدیریت مسیرشغلی تفکیکی به عنوان پاسخی هوشمندانه به تنوع نیازهای حرفه‌ای در محیط دانشگاه مطرح است. این رویکرد با به رسمیت شناختن تفاوت‌های ذاتی بین مشاغل اداری و علمی، مسیرهای رشد متمایزی را طراحی می‌کند که برای اعضای علمی تمرکز بر توسعه حرفه‌ای پژوهشی و آموزشی و برای کارکنان اداری تأکید بر ارتقای شایستگی‌های تخصصی و مدیریتی مدنظر است. این تفکیک ضمن احترام به استقلال حرفه‌ای هر گروه، پیوندهای سازمانی را نیز تقویت می‌کند و موجب همگرایی اهداف فردی و سازمانی می‌شود. در این بعد، ترکیب مدیریت هوشمند یکپارچه عملیاتی-ستادی، مدیریت ترغیب‌گر و صلاحیت‌محوری در جذب نیروی انسانی، مسیرهای شغلی را متمایز و متناسب با نیازهای تخصصی و انگیزشی کارکنان شکل می‌دهد. این رویکرد موجب افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری منابع انسانی شده و به ایجاد نیروی کاری متعهد و سازگار با تغییرات محیطی را فراهم می‌آورد.

مؤلفه سوم طراحی الگوی بهینه انتصابات مدیریتی به عنوان حلقه اتصال بین اعضای اداری و علمی دانشگاه، نقش حیاتی در کاهش شکاف‌های سازمانی و ایجاد انسجام در ساختار دانشگاه ایفا می‌کند. طراحی این الگومستلزم تلفیق دقیق معیارهای شایسته‌سالاری، تخصص مدیریتی و درک عمیق از فرهنگ و هویت دانشگاهی است. الگوی بهینه انتصابات مدیریتی باید ترکیبی از شایستگی‌های علمی، مهارت‌های مدیریتی و درک فرهنگی دانشگاهی باشد که ضمن احترام به تخصص‌های علمی، به تقویت رهبری سازمانی و ایجاد فضای همگرایی و همکاری میان اعضای اداری و علمی منجر گردد. این رویکرد تأکید بر دانش‌محوری و اولویت‌بندی، تضمین می‌کند که افراد شایسته در جایگاه‌های کلیدی قرارگیرند که خود به تقویت کارآمدی و اعتماد سازمانی می‌انجامد. طراحی الگوی مذکور با تأکید بر انتصابات مبتنی بر دانش و اولویت‌بندی علمی، فرآیندی شفاف، عادلانه و استراتژیک را مقدور ساخته که ضمن حفظ شایستگی‌ها، به بهبود کارایی و پایداری تصمیمات مدیریتی سازمان می‌انجامد.

مؤلفه چهارم تحول روابط سازمانی و مدیریت تعارض به عنوان هسته دیالکتیکی مدل، با پنج بعد کلیدی شامل مدیریت تعارض‌های ادراکی، فرصت‌سازی از تعارضات عینی، مدیریت روابط قدرت نامتقارن، تعامل مبتنی بر منافع مشترک و مدیریت تعاملات سازمانی، به صورت فعالانه به تبدیل تنش‌ها به فرصت‌های توسعه‌ای می‌پردازد. این ساختار تعارضات را به جای تهدید، به فرصتی برای یادگیری و تطبیق استراتژیک تبدیل کرده و انسجام و همسویی میان ذینفعان را تقویت می‌کند. این رویکرد به عنوان عنصری پویا در بهبود سازوکارهای تعامل بین اعضای اداری و علمی دانشگاه‌ها شناخته می‌شود. محیط دانشگاهی، به دلیل ماهیت چندصدایی و تنوع دیدگاه‌ها، همواره مستعد بروز تعارضات است؛ اما این تعارضات چنانچه به درستی مدیریت شوند، می‌توانند به فرصت‌های ارزشمندی برای تقویت نوآوری و ارتقای عملکرد سازمانی بدل شوند. توسعه فرهنگ گفت‌وگو، ایجاد نهادهای میانجی مستقل و

تقویت مهارت‌های ارتباطی از مهمترین راهکارهای موثر در تبدیل تعارضات به فرصت‌های سازنده هستند این مولفه در مدل حکمرانی دیالکتیکی نقش محوری دارد چرا که تفاوت‌ها و تعارضات به جای تبدیل شدن به موانع، به محرک‌هایی برای رشد و یادگیری سازمانی بدل می‌شوند و با بهبود کیفیت ارتباطات، شکل‌گیری تیم‌های کاری موثر و افزایش رضایت شغلی را تسهیل می‌کند. چنین تحول رابطه‌ای، هماهنگی و همگرایی عمیق‌تر بین اعضای اداری و علمی را امکان پذیر می‌سازد و موجب پایداری و انعطاف پذیری سازمانی خواهد شد.

مولفه پنجم ارتقای عدالت سازمانی درسه بعد توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای، به عنوان اصل بنیادین و نتیجه نهایی حکمرانی دیالکتیکی عمل می‌کند که بدون آن، هیچ یک از سازوکارهای پیش‌گفته قادر به ایجاد همسویی پایدار نخواهند بود. تحقق عدالت سازمانی نیازمند توجه همزمان به سه بعد اصلی است: عدالت توزیعی که بر توزیع منصفانه منابع و فرصت‌ها تأکید دارد؛ عدالت رویه‌ای که به شفافیت و عدالت فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرایی اشاره دارد؛ و عدالت مراوده‌ای که بر رفتار محترمانه و انصاف در تعاملات بین اعضا تمرکز می‌کند. این عدالت سه‌گانه بستراعت‌ماد، مشارکت و رضایت کارکنان را فراهم می‌آورد و به شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت، انصاف و احترام متقابل منتهی شده و از همگرایی نیروی انسانی و اثربخشی حکمرانی دیالکتیکی پشتیبانی می‌کند. این بعد به عنوان مؤلفه‌ای کلیدی برای ایجاد روانبخشی و انسجام در محیط دانشگاهی شناخته می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با بهره‌گیری از روش پژوهش داده‌بنیاد، الگویی مفهومی تحت عنوان حکمرانی دیالکتیکی را به عنوان راهبردی کارآمد برای ارتقاء همسویی نیروی انسانی در سازمان‌های دوساحتی ارائه کرده است به نحویکه راهبرد مذکور با بهره‌مندی از ابعاد چندگانه و داده‌بنیاد، به عنوان یک چارچوب قدرتمند برای ارتقاء همسویی نیروی انسانی در سازمان‌های دوساحتی معرفی شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که ارتقاء همسویی سازمانی در چنین بافتاری، مستلزم توجه همزمان به ابعاد پنجگانه این مدل و تعامل دیالکتیکی میان آن‌هاست. حکمرانی مؤثر در دانشگاه بعنوان یک سازمان دوساحتی عامل کلیدی برای پایداری، انعطاف‌پذیری و رشد آموزش عالی محسوب می‌شود. یافته‌های پژوهشی بیانگر آن است که حرکت به سوی مدل‌های مشارکتی، شبکه‌ای و کارآفرینانه، ضمن ارتقاء شفافیت و کیفیت تصمیم‌گیری، پاسخگویی دانشگاه را نسبت به تحولات محیطی و نیازهای ذینفعان افزایش می‌دهد. در عین حال، اجرای موفق هر مدل حکمرانی نیازمند انطباق با زمینه‌های نهادی، فرهنگی و اهداف راهبردی هر دانشگاه است. سازمان دوساحتی نیازمند الگوی حکمرانی ویژه‌ای است که بتواند میان ضرورت‌های مدیریتی و ماهیت پویای فعالیت‌های علمی توازن ایجاد کند. از نظر شاول^۱ (۲۰۱۳) مفهوم حکمرانی دیالکتیکی ریشه در فلسفه دیالکتیک و نظریه انتقادی دارد و تأکید می‌کند که فرآیند حکمرانی نباید صرفاً اجرای دستورات یا الگوهای از پیش تعیین شده باشد. بلکه حکمرانی دانشگاه باید دائماً در حالت گفتگو، کاوش، انتقاد و پذیرش تضادهای ذاتی فضای آکادمیک باشد. حکمرانی دیالکتیکی، راهبردی پویاست که دانشگاه را از دستگاه بوروکراتیک به سازمانی ارگانیک تبدیل می‌کند؛ سازمانی که نه تنها به تغییرات محیطی واکنش نشان می‌دهد، بلکه پیش‌بینانه خود را بازآرایی می‌کند. حکمرانی دیالکتیکی به روسای دانشگاه‌ها توصیه می‌کند که: اولاً از تعمق و خودبازاندیشی مستمر بهره گیرند؛ تا با کشف

¹ Shawa

تضادهای درونی، زمینه تعالی مدیریت و تصمیم‌گیری را فراهم آورند. دوم مکانیسم‌های گفت‌وگوی آزاد برقرار کنند؛ تا صداهای متنوع تحلیل و نقد شوند و هیچ گروهی بر دیگری چیرگی نداشته باشد (Shawa, 2013). سوم قدرت را بازتوزیع کنند و شرایط مشارکت واقعی همه ذینفعان در سیاست‌گذاری، اداره و نظارت ایجاد نمایند. چهارم فرآیند تصمیم‌گیری را مبتنی بر تز-آنتی تز-سن تز دانسته و فرهنگ سازمانی را به سوی نقدپذیری و تحول مستمر سوق دهند و در نهایت با استفاده از روش‌های دیالکتیکی، به تعادل میان منافع مختلف، منطق‌های متعارض و رقابت‌های حرفه‌ای دست‌یابند (Zhang, 2024). نتایج پژوهش‌های داخلی از جمله کوثری و احمدی (۱۳۹۹)، توحیدیان‌فروهمکاران (۲۰۲۴)، امیری‌فرح‌آبادی و همکاران (۱۳۹۷) و پژوهش‌های خارجی کرلین^۱ (۲۰۱۰)، شاوا^۲ (۲۰۱۳)، زمان (۲۰۱۵) رضا و همکاران^۳ (۲۰۲۴) نشان داده است که حکمرانی دانشگاه‌ها نیازمند تغییر یا بازنگری اساسی است. بنابراین استفاده از رویکرد دیالکتیکی در حکمرانی دانشگاهی به افزایش عدالت، ارتقای شفافیت و پیشگیری از سوءاستفاده قدرت منجر می‌شود. در این الگو، دولتمردان و مدیران باید همزمان با جدیت در پیشبرد اهداف سازمانی، همواره آماده پذیرش انتقاد، بازنگری و یادگیری از خطاها باشند. به علاوه، پرورش روحیه خلاقیت، نوآوری و نقد در میان اعضای دانشگاه از جمله نتایج مثبت دیگر حکمرانی دیالکتیکی است. در مجموع، می‌توان ادعا کرد که راهبرد حکمرانی دیالکتیکی ارائه‌شده، نه تنها چارچوبی نظری، بلکه نقشه‌ای عملیاتی برای مدیران سازمان‌های دوساحتی فراهم می‌کند تا تعامل سازنده بین اجزاء، به هماهنگی، انسجام درونی و در نهایت عملکرد برتر دست یابند. به بیان دیگر راهبرد حکمرانی دیالکتیکی با ترکیب مؤلفه‌های یادشده، چشم‌اندازی جامع و پویا برای سازمان‌های دوساحتی فراهم می‌آورد که می‌تواند چرخه پویای یادگیری، همسویی و بهبود مستمر را در تمامی سطوح سازمان تقویت کند و به طور موثری به تحقق اهداف کلان سازمانی و توسعه پایدار بیافزاید. که این یافته‌ها با نتایج پژوهش گده و هولوکا^۴ (۲۰۲۳) و دی‌بارونز و همکاران^۴ (۲۰۲۴) تطابق دارند. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی با روش‌های ترکیبی (کیفی-کمی) به اعتبارسنجی و بومی‌سازی بیشتر این مدل در انواع سازمان‌ها بپردازند.

تعارض منافع

نویسنده مسئول اعلام می‌دارد که هیچ تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارد.

سپاسگزاری

نویسندگان مقاله از تمام کارکنان اداری و علمی دانشگاه‌های بوعلی سینا، پیام نور و صنعتی همدان که در انجام هرچه بهتر این پژوهش همکاری نمودند، کمال تشکر و قدردانی را دارند.

¹ Crellin

² Raza et al

³ Gede & Huluka

⁴ de Barros et al

منابع

- Abooyeardakan, M. , Ebadi, N. , Moghimi, S. M. and Yazdani, H. R. (2021). Studying a Method for Aligning Business Strategy & HR Practices. *Journal of Public Administration*, 13(2), 354-384. doi: 10.22059/jipa.2020.307321.2785 [In Persian].
- Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European Management Review*, 20(4), 762-782. <https://doi.org/10.1111/emre.12564>
- Ahmadi, H, Nematollahi, H, Asadolahidehkordi, E. (2022). Steps of implementation and realization of participatory governance in higher education institutions. *Journal of management studies in development & evaluation*, 31(105), 103-135. doi: 10.22054/jmsd.2022.65492.4075 [In Persian].
- Alavi, S.M. , Ranaeikordshouli, H. A. , Alimohammadlou, M. and Salimi, G. (2021). Designing a Third Generation University Governance Model Using Total Interpretive Structural Modeling. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 14(1), 213-254. doi: 10.52547/MPES.14.1.213 [In Persian].
- Alshaer, I. M. A., Al Shobaki, M. J., & Abu Naser, S. S. (2017). Governance of public universities and their role in promoting partnership with non-governmental institutions. *International Journal of Engineering and Information Systems*, 1(9), 214-238. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-55387-2>
- Amirifarabadi J, Abolghasmi M, Soleymani S.(2018) The Study of the Convergence of University Governance and Quasi-Market Actions in Iran's Higher Education. *ihej*; 10 (4) :61-86
URL: <http://ihej.ir/article-1-1154-fa.html>, <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20088000.1397.10.4.3.2>, [In Persian].
- Asadzadeh, A. , Pourezat, A. A. , Zolfagharzadeh, M. M. and Sohrabi, R. (2025). Proposing the Framework for Higher Education Governance: A Systematic Review. *Governance and Development Journal*, 5(2), 5-32. doi: 10.22111/jipaa.2025.51667.1028 [In Persian].
- Atanaw, B., Estifanos, A. B., & Negash, H. G. (2025, January). How university governance affects education service quality: insights from Ethiopian public universities. In *Frontiers in Education* (Vol. 9, p. 1447357). Frontiers Media SA. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1447357>
- Awwad, B., Anaewah, M., Razia, B., & Salameh, M. (2024). Governance boards of trustees: quality of higher education and the outputs of scientific research. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 4(1), 49-65. <https://doi.org/10.1108/JBSED-03-2023-0021>
- Bazargan, A .(2021). An Introduction to Qualitative and Mixed Research Methods (Common Approaches in Behavioral Sciences). Didavar Publishing House. Fourth Edition with Additions [In Persian].
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. Sage publications.
- Crellin, Matthew A. "The future of shared governance." *New Directions for Higher Education* 2010.151 (2010). DOI: 10.1002/he.402
- Dadashkarimi, Y. , Mirsepassi, N. and Najafbeigi, R. (2019). Designing a Model for the Higher Education Governance. *Public Organizations Management*, 7(3), 11-28. doi: 10.30473/ipom.2019.44417.3478 [In Persian]
- DeBarros, F. R., de Oliveira, J. V. F., Lima, H. D. C. G., Faustino, L. R., & Muglia, T. B. (2024). Overcoming bureaucracy in higher education institutions: a systematic literature review. *Educationis*, 12(2), 33-44. DOI: <https://doi.org/10.6008/CBPC2318-3047.2024.002.0006>.
- Elken, M. (2024). Collaborative design of governance instruments in higher education. *Studies in Higher Education*, 49(6), 1095-1106. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2258905>
- Estermann, T., Pruvot, E. B., & Stoyanova, H. (2021). Evolving models of university governance. The governance models of the European University Alliances, *European University Association*, 25.
- Fathi, H, & Musazadeh, S. (2011). Hegelian dialectic: a synthesis of kantian and platonic dialectics. *History of philosophy*, 2(1 (5)), 49-80. SID. <https://sid.ir/paper/223105/en>, [In Persian].
- Feizizengir, M. Saebnia, S. (2024). Investigating the effect of ambidextrous leadership on innovative performance with the mediating role of job conflict. *Comparative Public Administration Quarterly*, Volume2(Issue3), PP 97-119. DOI: 10.22098/CPA.2024.15953.1051, [In Persian].
- FetanatFardHaghigghi, M. , Zeinabadi, H. R. , arasteh, H. and nave ebrahim, A. (2021). Designing a Model of Governance in Higher Education. *Strategic Studies of public policy*, 11(38), 324-346. [In Persian].
- Gede, D. U., & Huluka, A. T. (2023). The impact of strategic alignment on organizational performance: The case of Ethiopian universities. *Cogent Business & Management*, 10(2), DOI: 10.1080/23311975.2023.2247873.
- Gholiporsote R, Hamdollahi H, Seyedjavadin S, Ghorbanizadeh, v(2020) designing the model of iranian public human resource management improving the indicators of good governance. *Administrative Law Quarterly* URL: <http://qjal.smtc.ac.ir/article-۱-۷۳۲-fa.html>. <http://dx.doi.org/10.29252/qjal.8.24.135>. [In Persian].

- Hajatpour, S, Danesh Fard, K, Amirnezhad, Gh, Taban, M. (2018). Providing a model for assessing public policies (after implementation) with a network governance approach (Case study: Social Security Organization). *Public Policy In Administration*, (28), 13-25. [In Persian].
- Hajiloo M, Mohammadi N, Doroudi H, Mansori A. (2021). Designing an education-based human resource development model with a good governance in Iranian medical universities: A Qualitative Research. *Educ Strategy Med Sci*; 14 (4) :161-171
URL: <http://edcbmj.ir/article-1-2680-fa.html>, [In Persian].
- Hamedani, M (2014), *Dialectic*, Pajouheh Encyclopedia, Baqir-ul-Uloom Research Institute, 24/8/2014, http://pajoohe.ir/%D8%AF%DB%8C%D8%A7%D9%84%DA%A9%D8%AA%DB%8C%DA%A9-Dialectic_a-45186.aspx [In Persian].
- Hamzehsiabill, A, Moazzaim, M, Kavousi, I, Zolfagari Zafarani, R. (2021). Foundations of Conflict of Interest in the Policy and Structure of Higher Education in Iran after the Islamic Revolution, 52(13), 213227, *Journal of Political Studies*. <https://sanad.iau.ir/fa/Journal/jourm/Article/960674> [In Persian].
- Haririan Tavakoli, E., Ferasatkah, M., Shirzad Kebria, B. and Hamidifar, F. (2022). Analytical Study of Models and Frameworks of Higher Education Governance in the World: A Review of Meta-Narrative or Semi-Systematic. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 15(2), 81-112. doi: 10.48308/mpes.2022.102167 [In Persian].
- Hosseini shakib M, Behfar F. The Study of Alignment between Corporate Strategy & Human Resource (HR) Strategy (Case Study: National Iranian Gas Company). *Strategic studies in the oil and energy industry* 2015; 6 (23) :189-216
URL: <http://iieshrm.ir/article-1-337-fa.html> [In Persian].
- Izadiyazdanabadi, M. Haqqani, M. Amin, F. (2015). Appraisal of the Effects of Strategic Trade Parallelism and Human Resource on Financial Key Performance and Employees' Satisfaction. *Journal of Research in Human Resources Management*, 7(2), 105-127, [In Persian].
- Kazemi, M., Maharati, Y. and Saberi, E. (2023). The Mission Orientation of Universities is an Effective Step in Higher Education Governance. *Governance and Development Journal*, 3(4), 79-104. doi: 10.22111/jipaa.2024.432169.1153 [In Persian].
- Keczer, G. (2015, July). University governance in Western Europe and in the Visegrád countries. In *Central European higher education cooperation conference proceedings* (pp. 164-177).
- Khawaja, S (2024), Beyond the Franchising: Strategic Alignment as the Key to Thriving UK Private Higher Education (May 25). *International Journal of Private Higher Education*, volume 2, issue 3, <https://doi.org/10.60166/UPQC1505>, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4971224>.
- Kosari, S, Ahmadi, H. (2020). Analysis of Internal and External Governance of Higher Education System in Iran. *Public Organizations Management*, 8(4), 125-144. doi: 10.30473/ipom.2020.54021.4141 [In Persian].
- Luo, Z., Junfeng, M., Abbasi, B. N., & Zilong, L. (2024). Institutional structure and governance capability in universities: an empirical study from the perspectives of time, space, and quantity dimensions. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-17, <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03558-5>
- Madani, J., & Najjari, R. (2022). Analyzing and Explaining the Components of Sound Islamic Governance in the Light of the Pure Values of the Islamic Revolution from the Perspective of the Supreme Leader. *Scientific Journal of Islamic Management*, 30(3), 115-148. Doi: 20.1001.1.22516980.1401.30.6.4.3, [In Persian].
- Malekzadeh, G. and Rajaei, Z. (2024). University Governance: Analyzing Key Drivers, Core Themes, and Major Outcomes. *Governance and Development Journal*, 4(3), 35-80. doi: 10.22111/jipaa.2024.474396.1203, [In Persian].
- Mazari, E. (2023). Governance Integrity; A Framework for Ethical Policy Making in Higher Education Governance. *Rahyaft*, 33(3), 87-102. doi: 10.22034/rahyaft.2024.11442.1466, [In Persian].
- Najari, R, Ramezani, N, (2023), Fundamentals of Smart Governance, *Journal of Humanities and Islamic Strategic Studies*, Vol 4. No 56.. P 117-126, [In Persian].
- Rabbani Khah F, Khorsandi Taskoh A, Tehranchi M M, Ghiasi Nodooohan S, Elyasi M. (2024) Explaining the Dimensions and Components of Academic Governance. *ihej*; 15 (3) :91-113 URL: <http://ihej.ir/article-1-1989-fa.html> [In Persian].
- Rabbanikhah F, Khorsandi Taskoh A, Tehranchi M M, Ghiasi Nodooohan S, Elyasi M. (2024) Explaining the Dimensions and Components of Academic Governance. *ihej*; 15 (3) :91-113
URL: <http://ihej.ir/article-1-1989-fa.html>, [In Persian].
- Ranaaei kordshooli H, alavi S M. (2022) Comparing university governance models in four countries. *Journal of Iranian Higher Education*; 14 (1) :91-113. url: <http://ihej.ir/article-1-1032-fa.html>, <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20088000.1401.14.1.5.6> [In Persian].

- Raza, K., Roach, P., Hardcastle, L., Hayden, A., Gereluk, D., & Bharwani, A. (2024). A systematic review of the conceptualization, interpretation, and implementation of shared governance in post-secondary contexts. *Studies in Higher Education*, 1-19. doi.org/10.1080/03075079.2024.2388274
- Rodríguez-Aceves, L., Couto-Ortega, M., Minola, T., Markuerkiaga, L., & Hahn, D. (2024). Entrepreneurial University governance: The case of a Cooperative University. *The Journal of Technology Transfer*, 49(6), 2200-2233.
- Sabet, E., Abbasnejad, T., Torabi, M. (2024). Designing of developing network governance with soft systems methodology. *Public Policy In Administration*, 51(14), <https://sanad.iau.ir/fa/Journal/ijpa/Article/790945/FullText> [In Persian].
- ShamsMurkani, Gh Maarfand, Z. (2018). An analysis of the strategic plans of Iranian public universities. *Development Strategy*, 54(14) [In Persian].
- Shariatinaajafabadi, p. A., yazdani, h. R., & babashahi, j. (2017). Designing measurement instruments and appraising human resources strategic vertical alignment. *Journal of research in human resources management*, 9(2), 143-166. doi:20.1001.1.20084528.1396.9.2.7.5. [In Persian].
- Shawa, L. B. (2013). Governance in Malawian universities: The role of dialectical reasoning and communicative rationality. *South African Journal of Higher Education*, 27(1), 221-238. <https://hdl.handle.net/10520/EJC142786>, <https://doi.org/10.20853/27-1-230>.
- Sorati Ashtiani N, Babashahi J, Yazdani H, Karimi T. Providing a Model for Shaping Horizontal Alignment among Human Resources Management Practices . *Strategic studies in the oil and energy industry* 2019; 10 (38) :3-38
URL: <http://iieshrm.ir/article-1-630-fa.html>, [In Persian].
- TohidyanFar, S., Rezaei-Moghaddam, K., & Dallago, B. (2024). The governance models of universities: The case of Iran. *International Journal of Business and Development Studies*, 16(2), 49-69. <https://doi.org/10.22111/ijbds.2024.49427.2136>.
- Zaman, K. (2015). Quality guidelines for good governance in higher education across the globe. *Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences*, 1(1), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.psr.2016.01.001>
- Zhang, N. (2024, September). Practical Exploration of the Application of Dialectical Thinking in Party and Government Management Services in Colleges and Universities. In 2024 3rd International Conference on Science Education and Art Appreciation (SEAA 2024) (pp. 226-232). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-291-0_29