



Iranian Scientific Association  
of Public Administration



University of  
Sistan and Baluchestan

## Identifying Dimensions and Components of Stakeholders' Participation in Collaborative Governance of Iran's Pension Funds

Mostafa Maleki <sup>1</sup> | Reza Vaezi <sup>2</sup> | Vajhollah Ghorbanizade <sup>3</sup> |  
Hadi Khanmohamadi <sup>4</sup> |

- <sup>1</sup> Phd Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: mostafanaleki88@gmail.com.
- <sup>2</sup> *Corresponding author*, Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: vaezi@atu.ac.ir.
- <sup>3</sup> Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: vghorbanizadeh@gmail.com.
- <sup>4</sup> Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: khanmohammadi@atu.ac.ir.

**Objective:** Stakeholders are a group of people who, on the one hand, have the power to influence decisions, plans, and all actions, and on the other hand have interests and effectiveness. Therefore, the current research was conducted with the aim of investigating the dimensions and components of the stakeholders' participation in the cooperative governance of Iran's pension funds.

**Method:** The current research is based on the "supercombination" method. Therefore, all articles accepted in specialized and scientific databases in the last five years regarding the components of stakeholder participation in cooperative governance and related concepts have been examined. The main sample included

**Article type:** Research

**Cite this article:** M. Maleki, R. Vaezi, V. Ghorbanizade and H. Khanmohamadi (2024). Identifying Dimensions and Components of Stakeholders' Participation in Collaborative Governance of Iran's Pension Funds. *Governance and Development Journal*, 4(3), 111-150. DOI: 10.22111/jipaa.2024.474828.1206.

**Received:** 23.08.2024

**Revised:** 16.09.2024

**Accepted:** 28.01.2024

**Published:** 23.09.2024



© The Author(s)

Publisher: University of Sistan and Baluchestan

27 articles, which were monitored and selected based on the topic, theoretical data saturation, and purposefully.

**Results:** The dimensions and components of stakeholders' participation in four main categories and ten sub-categories including foundational factors (including value creation for stakeholders, institutionalization of the culture of participation and common vision), requirements (including mastery of principles and regulations, structural arrangements and formation of the system discourse-based governance) and facilitating factors (including incentives and cross-sectoral perspective) and incentives (including convergence of stakeholders and targeted participation) were organized.

**Conclusions:** Stakeholder analysis is useful in analyzing issues, interests and changes in pension systems and enables us to identify conflicts of interest, the differential impact of different stakeholders and the consequences of subsequent changes in pension systems. Based on this, it can be said that the participation of stakeholders has requirements that should be considered in the selection of representatives of different groups.

**Keywords**

Stakeholder Participation, Collaborative Governance, Country's Pension Funds, Synthesis Method, Facilitators.





دانشگاه تهران

حکمرانی و توسعه

شماره ۳، ۳۴۶۱-۲۷۸۳

Homepage: www.jipaa.ir



جمهوری اسلامی ایران

## شناسایی مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی همکارانه صندوق‌های بازنشستگی ایران

مصطفی ملکی<sup>۱</sup> | رضا واعظی<sup>۲</sup> | وجهاله قربانی‌زاده<sup>۳</sup> | هادی خانمحمدی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، رایانامه: mostafanaleki88@gmail.com

۲. نویسنده مسئول<sup>۱</sup>، استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: vaezi@atu.ac.ir

۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: vghorbanizadeh@gmail.com

۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: khanmohammadi@atu.ac.ir

### اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۰۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۶/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۰۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۷/۰۱

### کلیدواژه‌ها:

مشارکت ذی‌نفعان،

حکمرانی همکارانه،

صندوق‌های بازنشستگی کشور،

فراترکیب، تسهیلات

**چکیده هدف:** ذی‌نفعان دسته‌ای از افراد هستند که از یک‌سو در تصمیم‌گیری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و همه اقدام‌ها، قدرت تأثیرگذاری دارند و از سوی دیگر، منفعت می‌برند و اثرپذیرند. پژوهش حاضر با هدف بررسی ابعاد و مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی همکارانه صندوق‌های بازنشستگی ایران انجام شده است.

**روش پژوهش:** پژوهش حاضر بر اساس روش «فراترکیب» اجرا شد. جامعه آماری آن، کلیه مقاله‌های پایگاه‌های تخصصی و علمی بود که طی پنج سال اخیر، در زمینه مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی همکارانه و مفاهیم مرتبط با آن، منتشر شده بودند. نمونه اصلی شامل ۲۷ مقاله بود که بر اساس موضوع و اشباع نظری داده‌ها بررسی و به‌صورت هدفمند پایش و انتخاب شدند.

**یافته‌ها:** ابعاد و مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان در چهار مقوله اصلی و ده مقوله فرعی سازمان‌دهی شدند که عبارت‌اند از: عوامل بسترساز (مشمول بر ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان، نهادینه‌سازی فرهنگ مشارکت و چشم‌انداز مشترک)، الزامات (مشمول بر تسلط اصول و مقررات، تمهیدات ساختاری و شکل‌گیری نظام حکمرانی گفتمان‌محور)،

<sup>۱</sup>مقاله مستخرج از رساله مصوب دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی است.

استاد: ملکی، مصطفی؛ واعظی، رضا؛ قربانی‌زاده، وجهاله؛ خانمحمدی، هادی (۱۴۰۳) "شناسایی مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی همکارانه صندوق‌های بازنشستگی ایران" فصلنامه حکمرانی و توسعه (۳)، ۴، ۱۱۱-۱۵۰. DOI:10.22111/jipaa.2024.474828.1206



© نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

عوامل تسهیلگر (مشمول بر محرک‌ها و دیدگاه فرابخشی) و مشوق‌ها (مشمول بر همگرایی ذی‌نفعان و مشارکت هدفمند).

**نتیجه‌گیری:** تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان در تجزیه و تحلیل مسائل، منافع و تغییرات در سیستم‌های بازنشستگی مفید است و ما را قادر می‌سازد تا تضاد منافع، تأثیر متفاوت ذی‌نفعان مختلف و پیامدهای تغییرات متعاقب آن را در سیستم‌های بازنشستگی شناسایی کنیم. بر این اساس، می‌توان گفت مشارکت ذی‌نفعان الزاماتی دارد که می‌بایست در انتخاب نمایندگان گروه‌های مختلف مد نظر قرار گیرد.

## مقدمه

حکمرانی نقش مهمی در رشد و توسعه کشورها دارد. توسعه جامعه جهانی، بدون حکمرانی درست در عرصه‌های مختلف اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، علمی و آموزشی در سطوح مختلف جامعه، اداره‌ها، سازمان‌ها و شرکت‌ها ممکن نخواهد بود (براتلو، ۱۴۰۲). امروزه رویکردهای جدید مدیریت دولتی در کشورهای توسعه یافته ظهور کرده‌اند (خان و هان<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳) و حکمرانی همکارانه<sup>۲</sup> در طول دهه‌ها برای تغییر نگرش به رویکردهای حکمرانی سنتی بررسی شده است که بیانگر همکاری ذی‌نفعان برای ارائه خدمات عمومی مطلوب‌تر است. در واقع، امروزه حکمرانی بر حرکت مدیریت دولتی<sup>۳</sup> از «حکومت»<sup>۴</sup>، یعنی «رویکرد قانون‌گذاری بالا - پایین»، به سمت جریانی که همکاری و مشارکت حداکثری در افراد و نهادها را برای پیشبرد اهداف دولت در یک فرایند خود تنظیم در جامعه مدنی محقق می‌سازد، سوق پیدا کرده است (واعظی و قیطرانی، ۱۳۹۸). حکمرانی همکارانه کارکردها و ساختارهای تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری‌ای تعریف می‌شود که همه ذی‌نفعان را سودمندانه در ارائه خدمات عمومی درگیر می‌کند (گاش<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲). حکمرانی همکارانه شامل درگیرسازی ذی‌نفعان با نیت مشارکت در ارائه ایده‌های خوب تصمیم‌گیری است (خان و هان، ۲۰۲۳). امروزه، حکمرانی مشارکتی یکی از رویکردهای موفق در جهان در زمینه حکمرانی است (میرباقری، رفیعی آتانی و پارساژاد، ۱۴۰۱) که با تمرکز بر مشارکت و درگیرسازی همه ذی‌نفعان انجام می‌شود (نعمت‌الهی و همکاران، ۱۴۰۱؛ عبدالحمید، نعمت‌الهی و عبدالحسین زاده، ۱۴۰۱). نظریه حکمرانی همکارانه بیان می‌کند که بسیاری از ذی‌نفعان در مجامع مشترک برای اطمینان از فرایندهای تصمیم‌گیری مبتنی بر اجماع با یکدیگر همکاری می‌کنند (خان و هان، ۲۰۲۳).

حکمرانی همکارانه صندوق‌های بازنشستگی، مبتنی بر مشارکت ذی‌نفعان، باعث می‌شود که صندوق‌ها دارایی‌هایی را خریداری کنند که رشد آن‌ها به نفع همه است. با این حال، تعاریف دقیق مشارکت ذی‌نفعان چالش برانگیز است (کوجالا و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲) و بیشتر مطالعات، بر چرایی درگیرسازی، ماهیت مشارکت و

<sup>1</sup>. Khan & Han

<sup>2</sup>. Collaborative Governance

<sup>3</sup>. Public Administration

<sup>4</sup>. Government

<sup>5</sup>. Gash

<sup>6</sup>. Kujala et al;

چگونگی بهترین شکل درگیرسازی متمرکز بوده است (براون و استاکبوم<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳؛ بالستروس و دیکی کولاس<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). حال آنکه، مشارکت در نگاه سازمان‌های بین‌المللی در حوزه بازنشستگی، مانند سازمان بین‌المللی کار (ILO)<sup>۳</sup>، اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی (ISSA)<sup>۴</sup> و سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD)<sup>۵</sup>، تعامل مؤثر شرکای اجتماعی صندوق‌های بازنشستگی است و این تعامل در بین کسورپردازان، کارفرمایان و دولت‌ها، از طریق نماینده‌های هر سه طرف در مقام تصمیم‌گیری و اجرا و حتی ختامشی‌گذاری محقق می‌شود که در قالب مفهوم سه‌جانبه‌گرایی خلاصه شده است. سه‌جانبه‌گرایی شکلی از مشارکت انجمنی و تشکلی است که می‌تواند فرهنگ مشارکت در جامعه را تقویت کند. مصادیق عینی حکمرانی همکارانه، صندوق‌های بازنشستگی کشورهای اتریش، بلژیک، برزیل، کانادا، ایسلند، آلمان، ایتالیا، لهستان، ایرلند هستند که هر کدام با مشارکت ذی‌نفعان و بخش دولتی اداره می‌شود (دوان، جیائو و تام<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸).

ذی‌نفعان، دسته‌ای از افراد هستند که از یک‌سو در تصمیم‌گیری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و همه اقدامات، قدرت تأثیرگذاری دارند و از سوی دیگر، منفعت می‌برند و اثرپذیرند (آریانا، کاظمیان و محمدی، ۱۳۹۹). اهمیت مشارکت ذی‌نفعان در صندوق‌های بازنشستگی، به این دلیل است که به تصمیم‌گیری جمعی و اداره مردمی و خردمندانه‌تر امور منجر می‌شود. از سوی دیگر، مطالعات مختلف نشان می‌دهد که یکی از ضرورت‌های مشارکت ذی‌نفعان را می‌توان به دلیل اصل پاسخ‌گویی بیان کرد؛ زیرا از راه مشارکت ذی‌نفعان و ارتباطات مستقیم آن‌ها با مدیران، می‌توان در تصمیم‌گیری‌های صندوق سهیم بود. همچنین مشارکت این گروه می‌تواند همچون قطعه‌ای از یک پازل مشارکت اجتماعی در جامعه باشد و موجب افزایش مطالبه‌گری در صندوق و جامعه شود و مشارکت در کل نظام اجتماعی را افزایش دهد. همچنین با توجه به اینکه بخش زیادی از منابع صندوق را دولت از محل بودجه عمومی کشور تأمین می‌کند، مشارکت ذی‌نفعان می‌تواند از مابقی منابع تأمین شده توسط کسورپردازان صیانت کند و به شفافیت در صندوق‌های بازنشستگی و بهره‌وری منابع صندوق منجر شود (ابراهیم نژاد و کریمی، ۱۳۹۸). اگرچه مشارکت ذی‌نفعان به ساختاری پرکاربرد در تحقیقات کسب‌وکار تبدیل شده است (کوجالا و همکاران، ۲۰۲۲) که به اهداف، شیوه‌ها و تأثیرات روابط ذی‌نفعان اشاره دارد (ساجس و کوجالا<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱)؛ با این حال، ادبیات فاقد درک یکپارچه از اصول مشارکت ذی‌نفعان در نهادهای سرمایه‌گذاری است (کوجالا و همکاران، ۲۰۲۲) و تاکنون پژوهشی که به صورت مستقیم در مورد نحوه مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی همکارانه صندوق‌های بازنشستگی باشد؛ انجام نشده و بر این اساس ضرورت انجام پژوهش احساس می‌شود.

۱. Braun & Starkbaum

۲. Ballesteros & De collas

۳. International Labour Organization

۴. International Social Security Association

۵. OECD

۶. Duan, Jiao & Tam

۷. Sachs & Kujala

از دیدگاه ذی‌نفعان، حکمرانی صندوق‌های بازنشستگی که مستقیماً بر درآمد بازنشستگان تأثیر می‌گذارد، اهمیت دارد. ذی‌نفعان به صندوق‌ها متکی هستند تا در طول سال‌های بازنشستگی، منبع درآمد ثابتی برای آن‌ها فراهم شود. از این رو انتظار دارند صندوق‌های بازنشستگی، به‌طور مسئولانه مدیریت شود و تصمیمات اتخاذ شده به نفع آن‌ها باشد. مدیران صندوق‌های بازنشستگی، باید منافع ذی‌نفعان فعلی و آینده را با نیاز به اتخاذ تصمیمات صحیح سرمایه‌گذاری متعادل سازند (برگنارد و سالوا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). امروزه، مشارکت اتحادیه‌ها در حکمرانی سیستم‌های بازنشستگی، محدودیت‌هایی دارد (پینکوس<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). این محدودیت‌ها شامل فقدان یک سیستم یکپارچه حکمرانی و در نظر گرفتن همه ذی‌نفعان در مسائل تصمیم‌گیری‌های سیاستی و مالی و سرمایه‌گذاری است. مطالعه باقری، عباسی دره بیدی و نامغ (۱۳۹۹) با طرح اعمال سه‌جانبه‌گرایی در ارکان عالی سازمان تأمین اجتماعی نشان داد که اعمال سه‌جانبه‌گرایی، موضوعی با اهمیتی است و می‌تواند به بهبود روابط کاری تأمین اجتماعی کمک کند؛ با این حال طرح سه‌جانبه‌گرایی به اصلاحاتی مانند شفافیت و گردش آزاد اطلاعات، عدم تعارض نقش و عدم تضاد منافع نیاز دارد. امیرپور و همکاران (۱۳۹۸) نیز کارکرد سه‌جانبه‌گرایی در تأمین اجتماعی و نقش آن در توسعه شاخص‌های حکمرانی خوب را برجسته ساختند و اصلاح قوانین، تغییر رویکرد دولت به‌منظور انتقال اختیارات، تقویت نظارت تشکلی‌ها بر سازمان تأمین اجتماعی و تقویت شرکای اجتماعی قوی و نمایندگی واقعی آن‌ها در فرایند تصمیم‌گیری را برای تقویت سه‌جانبه‌گرایی در سازمان تأمین اجتماعی ضروری دانسته‌اند.

بر اساس بررسی مطالعات قبلی مربوط به مشارکت ذی‌نفعان، می‌توان برخی از تفاوت دیدگاه‌ها و شکاف تحقیق را بیان کرد. علی‌رغم بینش‌های ارزشمند مطالعات ارائه شده، شکاف‌هایی هنوز وجود دارد. برای مثال، تحقیقات محدودی در مورد مشارکت ذی‌نفعان در زمینه خاص حکمرانی همکارانه صندوق‌های بازنشستگی وجود دارد (برگنارد و سالوا، ۲۰۲۳؛ استرومسی و بالکویچوس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). علاوه‌براین، انجام پژوهش‌هایی برای کشف مشارکت ذی‌نفعان در نحوه حکمرانی صندوق بازنشستگی در ایران، برای پاسخ‌گویی به تغییرات فرهنگی و نهادی لازم است. با بررسی این شکاف، می‌توان به درک جامع‌تر و ظریف‌تر از مشارکت مؤثر ذی‌نفعان در حکمرانی همکارانه صندوق بازنشستگی کمک کرد. بر اساس آنچه بیان شد، هدف از اجرای این پژوهش، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان در راستای حکمرانی همکارانه، از طریق روش فراترکیب است.

## پیشینه نظری

### مفهوم شناسی ذی‌نفعان

فریمن (۱۹۸۴) برای اولین بار به گروه جدیدی از افراد به‌نام ذی‌نفعان اشاره کرد که سهامی در سازمان ندارند، اما به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم، فعالیت‌های سازمان بر زندگی و رفاه آن‌ها اثر دارد (سالاری و همکاران، ۱۴۰۰). در یک بافتار تشکیلاتی، ذی‌نفعان به بازیگرانی انتساب می‌شود که می‌توانند بر مؤسسه، کارمندان آن

<sup>1</sup>. Bregnard & Salva

<sup>2</sup>. Pinkus

<sup>3</sup>. Strumskis & Balkevičius

یا محیطی که پیرامون دارایی‌های تشکیلات قرار دارد، تأثیر گذارند یا تحت تأثیر آن‌ها قرار گیرند (اسپادارو و پیرلاون<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). ذی‌نفعان ذیل تأثیر سیاست‌ها و کارهای اداری قرار دارند و در فرایند تصمیم‌گیری بنگاه نقش بنیادینی ایفا می‌کنند. تئوری ذی‌نفعان، معمولاً به‌عنوان چارچوب تئوری حقیقی، به‌منظور فهم و توصیف ذی‌نفعان متنوع سازمانی به‌کار گرفته می‌شود (بیرندا، دونگانا و دانگی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). ذی‌نفعان مؤسسه‌توابع زیادی دارند که بعضی از آن‌ها عبارت‌اند از: کارمندان، شرکای تجاری، نشریه‌ها، خریدکنندگان، سهام‌داران، سازمان‌های تجاری، تحلیلگران کسب‌وکار، همکاران، عامه مردم، رسانه‌ها، تأمین‌کنندگان، متحدان استراتژیک، رقبا. دولت با نقش‌های مختلف به‌عنوان مالک، مشتری یا مقام نظارتی، می‌تواند یکی از ذی‌نفعان بسیار مهم سازمان باشد (بابار، غزالی و جوای<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴، بایلی و لومپکین<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳).

صندوق‌های بازنشستگی می‌توانند تحت تأثیر ذی‌نفعان مختلف با منافع متفاوت و گاه متضاد قرار گیرند. این ذی‌نفعان ممکن است سعی کنند تا با منفعت‌طلبی بر تصمیمات مدیریت صندوق تأثیر منفی بگذارند (استرومسی و بالکویچوس، ۲۰۱۶).

بر اساس اسناد موجود، ذی‌نفعان یک صندوق بازنشستگی ممکن است شامل اشخاص حقیقی و حقوقی (خدمت‌گیرندگان و خدمت‌دهندگان)، نهادهای مدنی (کارگری، کارفرمایی و بازنشستگی)، نهادهای حاکمیتی (نهاد رهبری، مجمع تشخیص مصلحت نظام، شورای نگهبان و شورای عالی امنیت)، قوه مجریه (هیئت دولت و نهادها و سازمان‌های مرتبط با آن)، قوه مقننه (نمایندگان و کمیسیون‌ها و دیوان محاسبات کشور)، قوه قضائیه (دادگاه‌ها، دیوان عدالت اداری و سازمان بازرسی کل کشور)، نهادهای فراملی و بین‌المللی (اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی، سازمان بین‌المللی کار) و ذی‌نفعان سازمانی (هیئت امناء، هیئت مدیره، مدیرعامل، هیئت نظارت، شرکت‌ها و مؤسسه‌های تابعه، کارکنان و سایر واحدهای ارائه‌دهنده خدمت) باشد. به‌صورت کلی، می‌توان ذی‌نفعان اصلی صندوق‌های بازنشستگی را در سه گروه کلی کسورپردازان، کارفرمایان و دولت طبقه‌بندی کرد.

### مشارکت ذی‌نفعان

در سال‌های اخیر، مشارکت ذی‌نفعان به کلمه‌ای بسیار رایج در حوزه علمی و عملیاتی تبدیل شده است. به‌دلیل ماهیت چندوجهی آن، هنوز هیچ تعریف واحد و مورد قبول جهانی وجود ندارد (نجفی‌زاده، ربیعی و فرهنگی، ۱۴۰۰). مشارکت ذی‌نفعان ممکن است ساختار و سازوکاری تعریف شود که ناظر بر تمامی فرایندهایی است که با هدف تصمیم‌گیری و همچنین سیاست‌گذاری و تنظیم دستور کاری که فعالیت‌های سازمان را بر اساس حمایت و مشارکت ذی‌نفعان استوار می‌کند، تنظیم شود؛ یعنی کنشگرانی که ممکن است به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر عملکرد مؤسسه‌ها، فعالیت‌ها و اهداف آن‌ها تأثیر بگذارند (فتحی، ۱۴۰۱). در مشارکت ذی‌نفعان، به افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها این فرصت داده می‌شود تا در تصمیم‌گیری‌هایی که بر منافع آن‌ها تأثیر

<sup>1</sup> Spadaro & Pirlone

<sup>2</sup> Birendra, Dhungana & Dangi

<sup>3</sup> Babar, Ghazali & Jawawi

<sup>4</sup> Bailey & Lumpkin

می‌گذارد، مشارکت کنند؛ بنابراین مشارکت شبکه متراکمی از ذی‌نفعان مختلف را ایجاد می‌کند، جایی که خلق ارزش و تخصیص آن به افراد یا مجموعه‌های ذی‌نفعان محلی درگیر، محدود نمی‌شود، بلکه بر کل اکوسیستم سازمان تأثیر می‌گذارد (موسوی، هندی و جغتایی، ۱۳۹۹). امروزه، مشارکت یک رویکرد اصلی برای ارتقای مسائل مربوط به حوزه مسئولیت‌های اجتماعی است که می‌تواند برای حوزه مشارکت ذی‌نفعان مکمل مطلوبی باشد (روسته، آرانا سوموهانو و گوارا رومرو، ۲۰۱۹).

### حکمرانی

تعاریف حکمرانی بسیار متفاوت است؛ اما اساسی‌ترین ایده حکمرانی این است که دولت دیگر یک بازیگر مستقل و مقتدر نیست و در هر زمان نمی‌توان آن را به چالش کشید. در مقابل، بخش دولتی، اکنون به طرق مختلف به بخش خصوصی وابسته است (زاَنوری<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). حکمرانی سازوکاری است که مدیران سعی می‌کنند اقدامات مؤثری به نفع صاحبان سرمایه و سایر ذی‌نفعان انجام دهند (اکوما فریمپونگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، در سال ۲۰۰۴، حکمرانی را مجموعه‌ای از روابط بین مدیریت سازمان، هیئت‌مدیره، سهام‌داران آن و سایر ذی‌نفعان تعریف کرده است. حکمرانی ساختاری را فراهم می‌کند که از طریق آن، اهداف سازمان تعیین می‌شود و ابزارهای دستیابی به آن اهداف و نظارت بر عملکرد مشخص می‌شوند (خان و هان، ۲۰۲۳). حکمرانی مشارکتی و حکمرانی همکارانه مفاهیمی هستند که هر دو بر مشارکت شهروندان و ذی‌نفعان در فرایندهای تصمیم‌گیری تأکید دارند؛ اما در تمرکز و اجرا متفاوت‌اند.

### حکمرانی مشارکتی

«حکمرانی مشارکتی» به‌طور گسترده به سازوکارهای دموکراتیک اشاره دارد که هدف آن مشارکت شهروندان در فرایندهای خط‌مشی‌گذاری عمومی است. به عبارت دیگر، حکمرانی مشارکتی با هدف ایجاد پل ارتباطی بین نهادهای عمومی و مردم عادی در تلاش برای افزایش اثربخشی و پاسخ‌گویی فعالیت‌های خط‌مشی‌گذاری عمومی است. یک منطق مبتنی بر منافع، یکپارچه یا عمل‌کردی، ممکن است الهام‌بخش ابتکارهای حکمرانی مشارکتی باشد. جدایی از منطق درونی، در اساس این ابتکارها برای تلاش به اعطای قدرت مشورتی به مردم، حکمرانی مشارکتی را متمایز می‌کند (پالمبو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷).

### حکمرانی همکارانه

اصطلاح «حکمرانی همکارانه» بیشتر در مدیریت دولتی و علوم سیاسی به‌کار می‌رود و به‌طور خاص، به فرایندهای مشارکتی چندجانبه و اجماع‌جویانه‌ای اشاره می‌کند که اغلب توسط یک شخص یا نهاد ثالث، تسهیل یا میانجیگری می‌شوند. این فرایندهای مشارکتی، عموماً برای حل چالش‌های خط‌مشی عمومی به‌کار گرفته می‌شوند. حکمرانی همکارانه را فرایندها و ساختارهایی می‌دانند که در سطوح تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌های عمومی به‌کار می‌روند. این فرایندها مشارکت افراد در حوزه‌های دولتی، خصوصی و مدنی را

<sup>۱</sup>. Rosete, Arana-Somuhano & Guevara-Romero

<sup>۲</sup>. Zaenuri

<sup>۳</sup>. Akomea-Frimpong et al;

<sup>۴</sup>. Palumbo



جهت دستیابی به هدف عمومی تسهیل می‌کنند که در صورت عدم شکل‌گیری این مشارکت، تحقق هدف میسر نخواهد شد. در سال ۲۰۱۵ امرسون و نباتچی تعریف گسترده‌ای از حکمرانی همکارانه ارائه دادند و آن را فرایند و ساختاری از تدوین خط‌مشی عمومی تعریف کردند که جامعه و سازمان‌های دولتی، سطوح دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی را درگیر می‌کند تا منافع عمومی را که یک نهاد یا حزب، به‌تنهایی نمی‌تواند به‌دست آورد، کسب کنند (ماتکین، چن و خالد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹).

حکمرانی مشارکتی و حکمرانی همکارانه دو رویکردی هستند که ذی‌نفعان را در فرایندهای تصمیم‌گیری درگیر می‌کنند؛ اما ویژگی‌های متمایزی دارند. تفاوت‌های کلیدی آن‌ها عبارت‌اند از:

≠ تمرکز مشارکت: حکمرانی مشارکتی، بر مشارکت شهروندان عمدتاً در فرایندهای دولتی تأکید دارد؛ در حالی که حکمرانی همکارانه، بر مشارکت‌های چند ذی‌نفعی تمرکز می‌کند که ممکن است شامل دولت شود؛ اما به‌طور فعال سایر بخش‌ها را نیز درگیر می‌کند.

≠ ماهیت مشارکت: حکمرانی مشارکتی اغلب در خصوص ورودی شهروندان در تصمیمات سیاستی خاص است؛ در حالی که حکمرانی همکارانه در زمینه کار کردن با یکدیگر روی موضوعات یا پروژه‌های گسترده‌تر است و اغلب به تعامل و تعهد مستمر نیاز دارد.

به‌طور خلاصه، در حالی که هدف هر دو رویکرد تقویت حکمرانی و تصمیم‌گیری دموکراتیک است، حکمرانی مشارکتی بر مشارکت شهروندان در فرایندهای عمومی متمرکز است؛ در حالی که حکمرانی همکارانه بر همکاری میان گروه‌های مختلف ذی‌نفع، از جمله دولت‌ها، مشاغل و جامعه مدنی تأکید می‌کند (برچ و هارت<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

### پیشینه تجربی پژوهش

مطالعات تجربی در خصوص مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی صندوق‌های بازنشستگی بسیار کمیاب است؛ با این حال برخی مطالعات برای تبیین شکاف نظری، روش‌شناختی و زمینه‌ای مطرح می‌شود. استوارت و یرمو<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) در گزارش خود با عنوان «حکمرانی صندوق بازنشستگی: چالش‌ها و راه‌حل‌های بالقوه» بیان کردند که با وجود چارچوب‌های نظارتی موجود، بسیاری از کشورها هنوز با چالش‌های مهم حکمرانی در سیستم بازنشستگی خود مواجهند. همچنین تأکید کرده‌اند که نمایندگی متوازن ذی‌نفعان در هیئت مدیره صندوق‌ها، می‌تواند شکست‌های حکمرانی در صندوق‌های بازنشستگی را کاهش دهد و همکاری میان ذی‌نفعان می‌تواند به کاهش تضاد منافع و افزایش اعتماد به صندوق‌های بازنشستگی منجر شود. همچنین به بیان میلر<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) پژوهش‌ها نشان می‌دهد که نامشخص بودن ذی‌نفع اصلی در نهادهای غیرانتفاعی، از جمله صندوق‌های

<sup>1</sup>. Matkin, Chen & Khalid

<sup>2</sup>. Birch & Hart

<sup>3</sup>. Stewart & Yermo

<sup>4</sup>. Miller

بازنشستگی عمومی، می‌تواند بر عملکرد هیئت‌مدیره آن‌ها تأثیر منفی زیادی داشته باشد و باعث شود اعضای هیئت‌مدیره نتوانند ارزیابی درستی از تصمیم‌ها و عملکرد مدیران اجرایی داشته باشند.

ایمپایودو<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) در قالب گزارش بانک جهانی به این نکته اشاره می‌کند که حجم نسبتاً وسیعی از ادبیات، بر اهمیت حکمرانی در عملکرد صندوق‌های بازنشستگی عمومی تأکید می‌کند. برای مثال، ایگلسپاس و پالاسیوس (۲۰۰۰: ۳۵) مشاهده می‌کنند که بدترین بازده توسط صندوق‌های بازنشستگی دولتی، در کشورهایی با حکمرانی ضعیف ایجاد می‌شود و این بیانیه را با ترسیم میانگین بازده واقعی دارایی‌های بازنشستگی عمومی، برای بیست کشور در حال توسعه و توسعه یافته در برابر یک شاخص حکمرانی خلاصه می‌کند. به عبارت دیگر، کشورهایی مانند اوگاندا می‌توانند نرخ بازدهی دارایی‌های بازنشستگی عمومی را با ایجاد بهبودهای بسیار محدود در شیوه‌های حکمرانی بهبود بخشند.

کرویف و وریس<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در مقاله خود با عنوان «حکمرانی و مشارکت ذی‌نفعان در صنعت بازنشستگی هلند، درس‌هایی برای کشورهای در حال توسعه»، بیان می‌کنند که در نگاه اول، به نظر می‌رسد ساختار حکمرانی صندوق‌های بازنشستگی، از این جهت متوازن بود که بر مشارکت ذی‌نفعان و نیز، لزوم وجود اعضای شایسته در هیئت‌های صندوق بازنشستگی و پاسخ‌دهی آن هیئت‌ها تأکید می‌کرد؛ با این حال، پس از بحران مالی، برخی از موارد سوء مدیریت به وجود آمد و برای سیاست‌مداران سؤال شد که واقعاً چگونه برنامه‌های بازنشستگی اجرا می‌شوند. به گفته آن‌ها، افزایش پیچیدگی سرمایه‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری در صنعت بازنشستگی، مستلزم تغییر از یک ساختار پدران، به سمت ساختار حکمرانی شفاف‌تر، دموکراتیک‌تر و مبتنی بر تخصص است (کمیته فرینز، ۲۰۱۰: ۴). این امر مستلزم تغییراتی بود که به ذی‌نفعان صندوق بازنشستگی قدرت بیشتری می‌داد.

مونتالیمما و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای با عنوان «نظام یکپارچه حکمرانی همکارانه برای بیمه سلامت اجتماعی، بازنشستگی و مالیات زامبیا: مبتنی بر دیدگاه ذی‌نفعان»، محرک‌های اصلی همکاری را شامل نیاز به سیاست‌ها و قوانین جامع برای نظارت بر نظام یکپارچه، جلوگیری از افزونگی، کاهش هزینه‌ها و افزایش اثربخشی سازمانی می‌دانند؛ با این حال، چالش‌هایی مانند مسائل رهبری و پیچیدگی‌های هماهنگی نیز شناسایی شدند. عوامل مؤثر بر تعامل اصولی ذی‌نفعان، شامل شکاف‌های ارتباطی، نابرابری ساختار سازمانی و عدم درک مشترک است. علاوه بر این، عوامل مؤثر بر انگیزه مشارکت ذی‌نفعان شامل نگرانی در مورد قدرت، منافع شخصی، مسائل مربوط به اعتماد، فساد و تمایل متفاوت گروه‌های بخش غیررسمی برای مشارکت است. برگنارد و سالوا (۲۰۲۳) نیز مطالعه‌ای با عنوان «حکمرانی صندوق‌های بازنشستگی و تخصیص دارایی: شواهدی از سوئیس» انجام دادند و این موضوع را تحلیل کردند که آیا حکمرانی هیئت‌مدیره صندوق‌های بازنشستگی با تخصیص دارایی مرتبط است یا خیر. یافته‌ها حاکی از آن بود که صندوق‌های بازنشستگی با هیئت‌مدیره خوب، تنوع مالی بیشتر و دارایی‌های نقدی کمتری دارند و وقتی صندوق‌های بازنشستگی کوچک

<sup>1</sup> Gregorio Impayudo

<sup>2</sup> Kruijff & Verhoeven

<sup>3</sup> Muntalima et al;

هستند، سرمایه‌گذاری بیشتری در دارایی‌های پرخطر دارند. به‌ویژه، هیئت‌های صندوق بازنشستگی که سیاست‌های سرمایه‌گذاری جامع ایجاد می‌کنند، بیشتر در سهام و دارایی‌های خارجی سرمایه‌گذاری می‌کنند و پول نقد کمتری در اختیار دارند. آن‌ها استدلال کردند که یک سیاست سرمایه‌گذاری جامع، احتمالاً به‌عنوان نماینده‌ای برای تخصص مالی موجود در صندوق عمل می‌کند؛ در حالی که مجموعه‌ای را برای تسهیل تصمیم‌گیری فراهم می‌کند.

در این بخش تعدادی از مهم‌ترین پژوهش‌های انجام شده در حوزه مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی همکارانه معرفی می‌شوند و در پایان نوآوری پژوهش حاضر نسبت به پژوهش‌های گذشته و هدف اصلی پژوهش تشریح می‌شود.

### جدول ۱. مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی همکارانه

ردیف	محقق/محققان	سال	مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی همکارانه در پژوهش‌های گذشته
۱	شمس	(۱۴۰۲)	تقاضامحور شدن، تعامل و هم‌افزایی، الزام حقوقی تکیه بر اسناد، تحول در نگرش، ارتقای توان تصمیم‌سازی، اصلاح ساختار اداری، داده‌کاوی تصمیمات و شبیه‌سازی تصمیمات، اعطای قدرت قانونی، بازنگری معیارهای ارتقا و مشوق‌های مالی، اعتمادسازی، تیم‌سازی تخصصی، توسعه ظرفیت خردورزی، بازتعریف دستورالعمل‌های شفاف، ارزش‌های مشترک، یکپارچگی و همدلی، فرهنگ گفت‌وگو و تعامل، آرمان‌خواهی، فرهنگ مسئولانه و همگانی
۲	نعمت‌الهی و همکاران	(۱۴۰۱)	موانع پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در نهادهای آموزشی و پژوهشی شامل چهار مقوله است: ۱. ساختاری؛ ۲. مدیریتی؛ ۳. سیاسی، فرهنگی و اجتماعی و ۴. موانع فردی
۳	عبدالحمید و همکاران	(۱۴۰۱)	کارکردها و دستاوردهای حکمرانی همکارانه: ۱. ارتقای هماهنگی، انسجام و یکپارچگی؛ ۲. تقویت ارتباطات، ایجاد اعتماد و افزایش مشارکت و تمرکززدایی در تصمیم‌گیری؛ ۳. افزایش کارایی و اثربخشی (از طریق همکاری)؛ ۴. افزایش یادگیری و دسترسی آزادانه به اطلاعات در کمک به تسهیل پیاده‌سازی و اجرای ختمی‌ها؛ ۵. افزایش پاسخ‌گویی و شفافیت بیشتر و کاهش اختلاف‌ها؛ ۶. افزایش تعهد و احساس مسئولیت
۴	میرباقری و همکاران	(۱۴۰۱)	افزایش رشد (پیشرفت) در کشور، افزایش انسجام در جامعه، افزایش عدالت در جامعه و افزایش بهره‌وری در کشور
۵	بیانچی، ناسی و ریونبارک <sup>۱</sup>	(۱۴۰۱)	۱. تقویت فرایند مشارکت از طریق راه‌کارهای ابداعی، به‌منظور بهبود شناخت رایج از مسائل، مشکلات و نتایج جامعه؛ ۲. تقویت ارتباط میان ختمی‌گذاری و سیاست‌گذاری و خدمات‌رسانی؛ ۳. ترکیب نمایی از خدمات عمومی با نگرشی سازمانی و میان‌سازمانی

<sup>۱</sup>. Bayanchi, Nancy & Rionbark

ردیف	محقق/محققان	سال	مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی همکارانه در پژوهش‌های گذشته
۶	نعمت‌الهی و همکاران	(۱۴۰۱)	۱. مرحله آگاهی و آگاه‌سازی؛ ۲. ارزیابی؛ ۳. بهبود؛ ۴. مراقبت و نگهداری
۷	معصومی	(۱۴۰۰)	چالش‌ها و مشکلات صندوق‌ها: ۱. ضعف نظام اداری؛ ۲. مدیریت دولتی صندوق‌ها؛ ۳. مدیریت مدیران غیرحرفه‌ای؛ ۴. فقدان نهاد ناظر عالی؛ ۵. نارسایی قانونی و اجرایی؛ ۶. فقدان شفافیت؛ ۷. وابستگی صندوق‌ها به دولت؛ ۸. دخالت سیاسی و مالی در اداره صندوق‌ها
۸	آریانا	(۱۳۹۹)	ارتقای عملکردی و نظارت‌های دوره‌ای، افزایش سطح مشارکت مبتنی بر بازآفرینی شهری
۹	امیر پور و همکاران	(۱۳۹۸)	شاخص‌های حکمرانی خوب، فسادزدایی، شفاف‌سازی، ایجاد سطح دسترسی
۱۰	واعظی و قیطرانی	(۱۳۹۸)	مشارکت حداکثری در افراد و نهادها، ایجاد فرایند خودتنظیمی
۱۱	ابراهیم نژاد و کریمی	(۱۳۹۷)	چالش‌های مدیریتی، قانونی، استراتژی‌های توسعه مشارکت
۱۲	مونتالیمو و همکاران	(۲۰۲۳)	عوامل تأثیرگذار بر انگیزه مشترک شامل نگرانی‌ها درباره قدرت، مصلحت شخصی، مسائل اعتماد، فساد و تمایل متفاوت گروه‌های بخش غیررسمی، عوامل اصلی همکاری شامل نیاز به سیاست‌ها و قوانین جامع برای نظارت بر یک سامانه یکپارچه، جلوگیری از تکرار، کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی سازمانی هستند. با این حال، چالش‌هایی مانند مسائل رهبری و پیچیدگی‌های هماهنگی شناسایی شدند. عوامل مؤثر بر مشارکت اصولی در چارچوب همکاری عبارت‌اند از: شکاف‌های ارتباطی، اختلافات ساختار سازمانی و عدم درک مشترک
۱۳	مومو و موگا <sup>۱</sup>	(۲۰۲۳)	پورتفوی، سیستم‌های نظارتی و قابلیت‌های مدیریتی برای برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت ریسک
۱۴	برگنارد و سالوا	(۲۰۲۳)	مدیریت سهام، دارایی‌های خارجی و سرمایه‌گذاری، مدیریت هزینه
۱۵	اکوما فریمپونگ و همکاران	(۲۰۲۲)	حفظ حقوق ذی‌نفعان در شناخت ساختار سرمایه صندوق‌های بازنشستگی، رفتار عادلانه با همه ذی‌نفعان، کنترل‌های داخلی مؤثر و وظایف نظارتی به‌موقع اعضای هیئت‌مدیره، ترکیب مناسب هیئت‌مدیره، تنوع قومیتی و جنسیتی
۱۶	گانش	(۲۰۲۲)	سیاست‌ها و قوانین جامع درگیرسازی ذی‌نفعان با نیت مشارکت
۱۷	براون و استارکباوم	(۲۰۲۲)	توسعه و سامان‌دهی ذی‌نفعان، مشارکت افزایشی، سلسله مراتب

<sup>۱</sup> Momo & Mogga

برنامه‌های عمومی، ارزیابی عملکرد نسبی صندوق‌ها	(۲۰۱۹)	خو و همکاران <sup>۱</sup>	۱۸
افشای اطلاعات و کاهش شدت روابط اقتضایی با بانک‌ها	(۲۰۱۹)	جارا و همکاران <sup>۲</sup>	۱۹
خود ارزیابی صندوق، استفاده از زیرساخت‌های فناوری برای مشارکت ذی‌نفعان و رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای	(۲۰۱۹)	آریانتی <sup>۳</sup>	۲۰
تشخیص نیروهای تأثیرگذار ذی‌نفعان	(۲۰۱۹)	رحمان، حسین و حسین <sup>۴</sup>	۲۱
برجسته‌سازی ویژگی‌های نهادی و ارائه یک چارچوب نهادی برای تبیین پیچیدگی حکمرانی بازنشستگی دولتی	(۲۰۱۹)	ماتکین و همکاران	۲۲
جلب کسب‌وکارهای حاضر و آینده و سودآوری	(۲۰۱۸)	دوان و همکاران	۲۳
نظارت بر عملکرد، نقش حاکمیتی	(۲۰۱۸)	سونزا و گرانزوتو <sup>۵</sup>	۲۴
اعتمادسازی، گفتمان‌سازی مؤثر، فرهنگ‌سازی، پذیرش قوانین سیستم بازنشستگی	(۲۰۱۸)	مارزک و ژچودلینسکا کانوس <sup>۶</sup>	۲۵

با بررسی تحقیقات گذشته، چنین به نظر می‌رسد که تحقیقات بسیار کمی در حوزه مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی صندوق‌های بازنشستگی انجام شده است. به‌طور کلی با توجه به مقایسه‌های انجام‌گرفته با پیشینه پژوهشی مورد مطالعه، می‌توان دریافت که موضوع حکمرانی همکارانه و مشارکت در حکمرانی همکارانه صندوق‌های بازنشستگی به‌عنوان یک چارچوب مستقل بررسی نشده است؛ اما با توجه به شباهت‌های نسبی از حیث جامعه و بستر مورد مطالعه و ادبیات مورد بررسی در پژوهش‌های پیشین، محقق در پژوهش حاضر برای شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی همکارانه صندوق‌های بازنشستگی و همچنین، غنا بخشیدن به نتایج پژوهش، از یافته‌های علمی پیشین بهره برده است. در بررسی پژوهش‌های پیشین، مطالعه‌ای مشاهده نشد که به‌طور منحصربه‌فرد موضوع پژوهش را بررسی کرده باشد. بر این اساس، پژوهش حاضر با رویکرد فراترکیب و با بررسی مقاله‌های کیفی در این حیطه، به شناسایی و دسته‌بندی جامع این مؤلفه‌ها پرداخته است. بررسی مفاهیم مرتبط با مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان و همچنین، روش استفاده شده در پژوهش، از مهم‌ترین وجوه تمایز پژوهش حاضر با مطالعات پیشین است.

1. Xu et al;
2. Jara et al;
3. Arianti
4. Rahman, Hussain & Hossin
5. Sonza & Granzotto
6. Marzec & Szczudlińska-Kanoś

## روش پژوهش

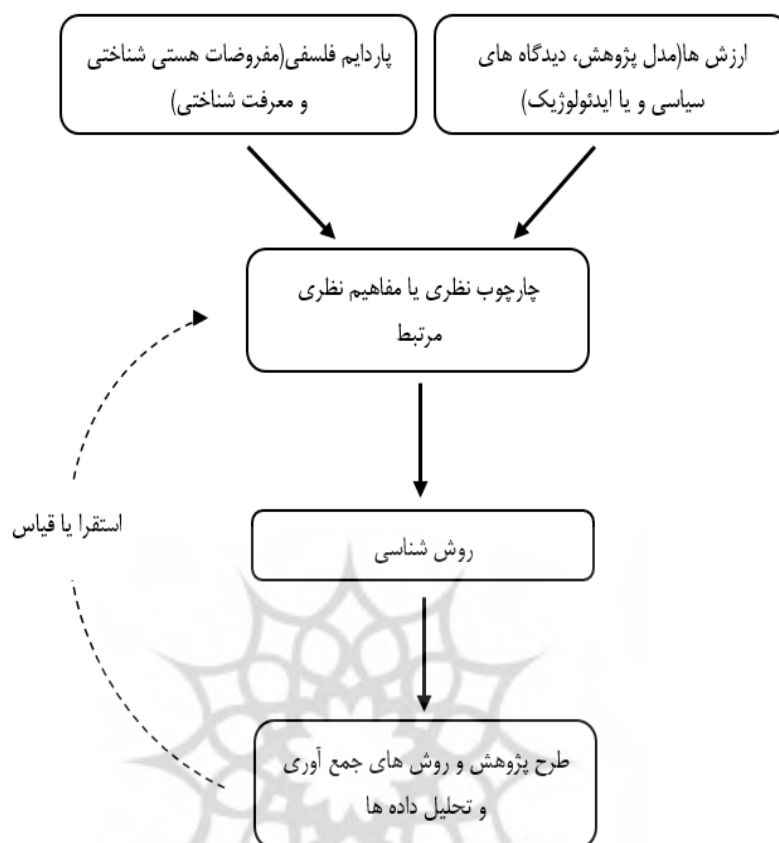
روش پژوهش حاضر فراترکیب است که برای تجزیه و تحلیل مطالعات مربوط به ابعاد و مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی همکارانه استفاده شده است. فراترکیب ابزاری است محبوب برای ترکیب یافته‌های تحقیقات کیفی، با هدف دستیابی به بینش‌هایی با دامنه، تعمیم‌پذیری، توسعه مفهومی یا سودمندی عملی بیشتر از آنچه در هر مطالعه اولیه فردی قابل دستیابی است (سیم و منگشول<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). فراترکیب رویکردی برای ترکیب تحقیقات کیفی اولیه است و ممکن است رویکردی جمعی یا تفسیری داشته باشد. در هر دو صورت، ترکیب حاصل ناگزیر در فاصله‌ای از زمینه‌های تجربی و نظری پژوهش اصلی رخ می‌دهد. بنابراین، ترکیب‌ها باید به بافت تجربی مطالعات اولیه وفادار باشند؛ اما به دنبال بازتولید آن نباشند. مطالعاتی که در این روش می‌توانند ارزیابی شوند، باید به صورت برخط منتشر شده و حاصل کارهای میدانی و پژوهشی باشند. از این رو حوزه پژوهش، شامل کلیه مقالات علمی معتبر در زمینه ابعاد و مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی همکارانه است. در این راستا با توجه به اینکه مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی همکارانه، در سال‌های معاصر دچار تحولات بسیاری شده، کلیه مقالات انتخاب شده در این پژوهش در بازه زمانی سال ۲۰۱۸ به بعد است. همچنین برای فراهم آوردن اطلاعات مورد نیاز، از فرم کاربرگ طراحی شده توسط محقق برای گزارش و ثبت اطلاعات پژوهش‌های اولیه استفاده شد. در پژوهش حاضر، روش پژوهش فراترکیب است که برای تجزیه و تحلیل مطالعات مربوط به ابعاد و مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی همکارانه استفاده شده است. فراترکیب روشی صریح برای شناسایی، ارزیابی و تجزیه و تحلیل کارهای انجام‌شده پژوهشگران و دانش‌پژوهان است. فراترکیب مرور نظام‌مندی است که تعدادی از مطالعات کیفی مرتبط را ارزیابی می‌کند (پولات و آی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

هدف فراترکیب استخراج درک جدید از مقایسه و ترکیب یافته‌های مطالعات متعدد است (ادواردز و کایمال<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). فراترکیب با وظیفه تطبیق یا حداقل در نظر گرفتن چارچوب‌های نظری مطالعات اولیه فردی مواجه است و با توجه به اینکه از نظر پارادایم‌های زیربنایی، این چارچوب‌ها ممکن است مفروضات اساسی متفاوتی در سطح هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی داشته باشند، چالش برانگیز است. شکل ۱ روابط میان بینش‌هایی که در چنین مطالعاتی به دست می‌آیند، نظریه‌هایی که در آن قرار گرفته‌اند، مفروضات فلسفی که زیربنای این نظریه‌ها هستند و روش‌شناسی که مبتنی بر چنین نظریه‌هایی منعکس می‌شوند را نشان می‌دهد.

1. Sim & Mengshoel

2. Polat & AY

3. Edwards & Kaimal



### شکل ۱. رابطه عناصر فلسفی، نظری و روش‌شناختی در تحقیق

منبع: سیم و منگشول (۲۰۲۳)

۱. **افزایش قدرت آماری:** با ترکیب داده‌های چندین مطالعه، امکان افزایش تعداد نمونه‌ها فراهم می‌شود که به افزایش قدرت آماری و کاهش خطای نوع اول و دوم می‌شود.
۲. **عمومیت نتایج:** فراترکیب اجازه می‌دهد تا نتایج چندین مطالعه با شرایط و طراحی متفاوت به هم متصل شوند و نتیجه‌ای جامع‌تر و عمومی‌تر ارائه دهند.

۳. **تجزیه و تحلیل اختلال‌ها:** این روش به محققان امکان می‌دهد که اثرهای متغیرهای مزاحم و ناهمگنی در نتایج را بررسی کنند.

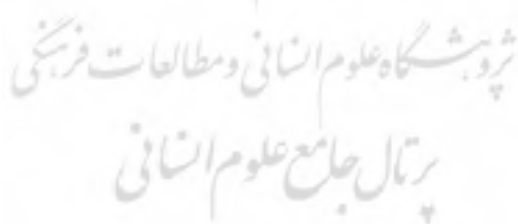
۴. **شناسایی الگوها:** با ترکیب داده‌ها، امکان شناسایی الگوها و روندهای کلی در یک حوزه خاص فراهم می‌شود.

۵. **راهنمایی تصمیم‌گیری:** نتایج فراترکیب می‌تواند به‌عنوان منبع معتبر و مستند، برای تصمیم‌گیری در زمینه‌های پزشکی، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی‌ها استفاده شود (بورنشتاین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۲۱۰). همچنین این روش نسبت به روش‌های دیگر پژوهش کیفی، مانند مرور نظام‌مند برتر است که از جمله آن‌ها، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. در فراترکیب، محققان می‌توانند تجزیه و تحلیل ناهمگنی<sup>۲</sup> را انجام دهند و به اختلاف‌های موجود بین نتایج مطالعات واکنش نشان دهند. این ویژگی معمولاً در مرور نظام‌مند، جداگانه بررسی نمی‌شود.

۲. فراترکیب می‌تواند قوت‌ها و ضعف‌های مطالعات مختلف را با یکدیگر مقایسه کند و تصویر گسترده‌تری از کمیت اثر یک متغیر خاص ارائه دهد. مرور نظام‌مند ممکن است بیشتر بر جزئیات و تحلیل‌های فردی هر مطالعه تمرکز داشته باشد (هیگینز و تامپسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲).

در این پژوهش از روش هفت‌مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی، باروسو و ولیس<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) استفاده شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به پیشینه و ادبیات پژوهش، از منابع کتابخانه‌ای استفاده شده و تجزیه و تحلیل داده‌ها و جمع‌آوری آن‌ها هم‌زمان انجام شده است تا اطمینان حاصل شود که به تمام سؤال‌های پژوهش به‌اندازه کافی پاسخ داده می‌شود.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

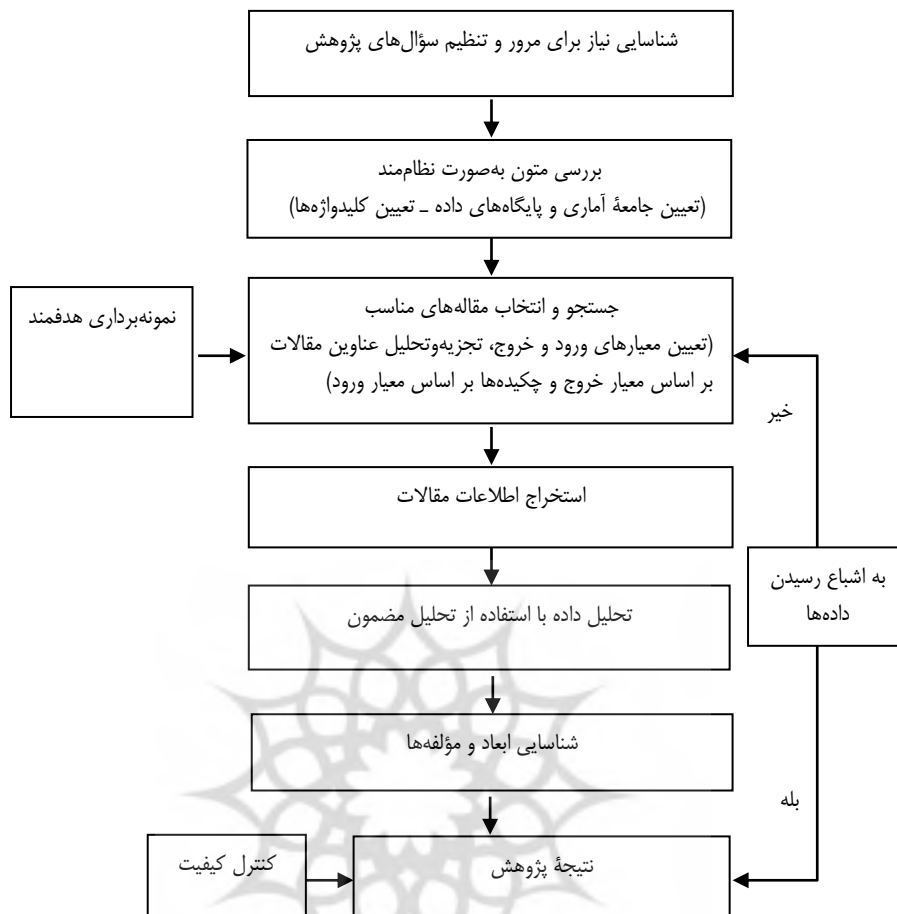
<sup>1</sup>. Borenstein et al;

<sup>2</sup>. Heterogeneity

<sup>3</sup>. Higgins & Thompson

<sup>4</sup>. Sandelowski, Barroso & Voils





شکل ۲. فرایند پژوهش مبتنی بر الگوی سندلوسکی و باروسو

منبع: عزتی آراسته و همکاران (۱۴۰۲)

### تعیین هدف

با توجه به هدف اصلی پژوهش که دستیابی به ابعاد و مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی همکارانه صندوق‌های بازنشستگی کشور است، می‌توان چارچوب مفهومی پژوهش را در قالب جدول ۲ تبیین کرد.

## جدول ۲. سؤال‌های پژوهش و پارامترها

پارامترها	تنظیم سؤال
ماهیت موضوع: (چه چیزی)	ابعاد و مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی همکارانه صندوق‌های بازنشستگی کشور در پیشینه پژوهشی چگونه است؟
جامعه هدف: (چه داده‌هایی)	در این پژوهش چندین پایگاه داده (اسکپوس، امرالد، ساینس دایرکت، گوگل اسکولار، تیلور و فرانسیس و...) بررسی شد.
چه یافته‌ها و نتایجی	مطالعاتی تحلیل شد که یافته‌های آن‌ها با ابعاد و مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی همکارانه صندوق‌های بازنشستگی کشور مرتبط بودند.
بازه زمانی مطالعه: (چه زمانی)	مطالعات موردبررسی در این پژوهش از سال ۲۰۱۸ به بعد بود.
چگونگی: (روش گردآوری مطالعات)	در این پژوهش روش فراترکیب استفاده شد. همچنین با در نظر گرفتن معیارهایی، مقالات مناسب وارد فرایند مطالعه و مطالعات نامناسب، از فرایند مطالعه خارج شد.

در این مقاله پژوهش‌های منتشرشده در نشریه‌های معتبر، از سال ۲۰۱۸ به بعد، بررسی شدند. تعیین بازه زمانی در روش فراترکیب، کمک می‌کند تا مقاله‌های ذخیره و انتخاب‌شده، از نظر روش‌شناسی و نتایج و شرایط مشابه باشند. همچنین با گذشت زمان، تغییرات ممکن است در روش‌ها، استانداردها و تکنیک‌های پژوهشی رخ دهد. تعیین بازه زمانی کمک می‌کند تا از داده‌های قدیمی که ممکن است دیگر متناسب یا دقیق نباشند، دوری کنیم. به‌طور کلی، تعیین یک بازه زمانی مشخص در فراترکیب، به ارتقای اعتبار و دقت نتایج و یافته‌ها کمک می‌کند و فرایند پژوهش را سازمان‌یافته‌تر می‌سازد.

در نهایت، تلفیق یافته‌های حاصل از دو فاز کیفی و کمی، می‌تواند به ارائه تصویری جامع و چندبعدی از وضعیت موجود و مطلوب مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی همکارانه صندوق‌های بازنشستگی منجر شود.

## تعیین قرارداد انجام کار

در پژوهش‌هایی که بیش از یک داور برای تعیین مطالعات مرتبط همکاری می‌کنند، به‌منظور کاهش سوگیری قبل از بازیابی متون، به تعیین انجام روش‌های مرور پرداخته می‌شود. این امر، هم به یک پروتکل مکتوب و دقیق و هم به آموزش برای همه به‌منظور اطمینان از ثبات در اجرای مرحله ارزیابی و تعیین پژوهش‌های مرتبط نیاز دارد (اکلی و شابران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

<sup>1</sup> Okoli & Schabram

## جدول ۳. معیارهای بررسی مقاله‌ها

معیارهای حذف	معیارهای ورود
جامعیت داده‌ها: پژوهش‌های فاقد اطلاعات کافی در زمینه اهداف (پژوهش‌های کمی که به بررسی ابعاد و مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان و حکمرانی همکارانه با سایر متغیرها پرداخته‌اند)	جامعیت داده‌ها: داده‌ها و اطلاعات کافی در خصوص اهداف پژوهش گزارش شده باشند. پژوهش باید دارای گزارش کدهای مرتبط با ابعاد و مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان و حکمرانی همکارانه باشد
زبان: مقالاتی که به زبان‌های غیر از فارسی و انگلیسی نوشته شده‌اند	زبان: مقالات به زبان‌های فارسی و انگلیسی باشند
نوع محتوا: پژوهش‌های فاقد کیفیت لازم علمی و چاپ شده در کنفرانس‌ها و نشریه‌های فاقد اعتبار کافی	نوع محتوا: مقاله‌های منتشر شده در مورد ابعاد و مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان و حکمرانی مشارکتی و همکارانه باشند.
تمرکز محدود: پژوهش‌های خارج از بازه زمانی مورد بررسی این مقاله (پیش از سال ۲۰۱۸)	تمرکز محدود: پژوهش‌هایی که به صورت مقاله کامل از طریق برخط یا به طور کامل چاپ شده باشند

## جست‌وجوی متون و انتخاب مقاله‌های مناسب

این مرحله به جست‌وجوی منابع مربوط با نیاز اصلی پژوهش اختصاص دارد. از این رو، ابتدا کلیه مقاله‌های علمی معتبر از طریق جست‌وجوی کلیدواژه‌های پژوهش، از طریق پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی پیش گفته، از جمله نورمگز، پرتال جامع علوم انسانی، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک)<sup>۱</sup> و جویسگر فارسی علم نت و همچنین، پایگاه‌های اطلاعاتی در خارج از جمله اسکپوس<sup>۲</sup>، امرالد<sup>۳</sup>، سیج<sup>۴</sup> و ساینتیفیک اینفورمیشن<sup>۵</sup> با جست‌وجوی پیشرفته از طریق کلیدواژه‌های زیر شناسایی و با توجه به هدف پژوهش، منابع مرتبط حفظ و منابع غیر مرتبط حذف شدند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup> IranDoc

<sup>۲</sup> Scopus

<sup>۳</sup> Emerald

<sup>۴</sup> Sage

<sup>۵</sup> Scientific Information

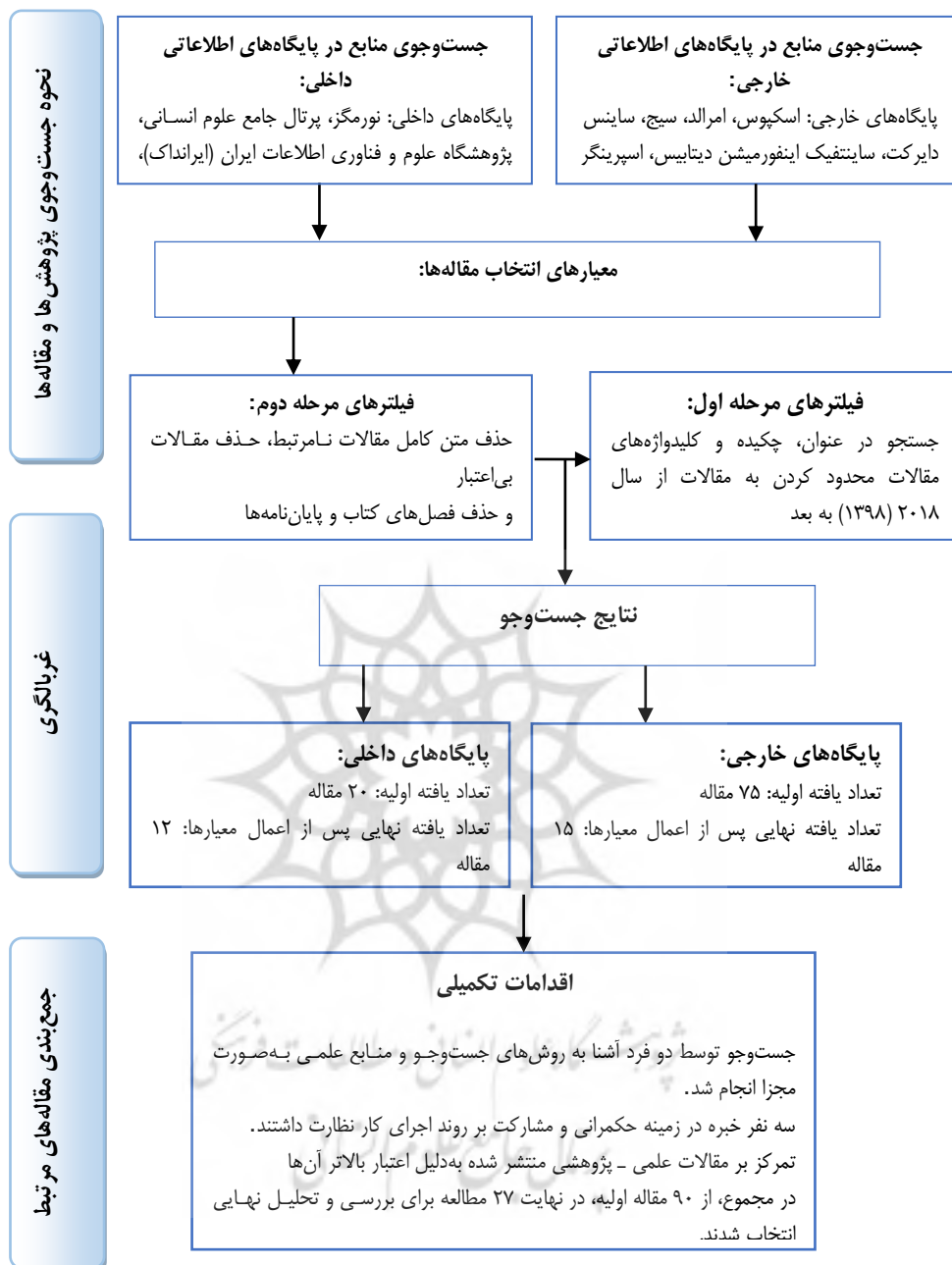
## جدول ۴. کلیدواژگان جست‌وجو شده

یا		یا		یا		یا
موضوع ۴		موضوع ۳		موضوع ۲		موضوع ۱
صندوق بازنشستگی <sup>۴</sup>	و	حکمرانی همکارانه <sup>۳</sup>	و	مشارکت <sup>۲</sup>	و	مدل <sup>۱</sup>
بازنشستگی <sup>۸</sup>		حکمرانی مشارکتی <sup>۷</sup>		ذی‌نفعان <sup>۶</sup>		چارچوب <sup>۵</sup>
		حکمرانی شراکتی <sup>۱۱</sup>		مشارکت		الگو <sup>۹</sup>
						مؤلفه‌ها <sup>۱۲</sup>
						عوامل <sup>۱۳</sup>
						ابعاد <sup>۱۴</sup>
						ابزار <sup>۱۵</sup>

به منظور ارتقای کیفیت، جست‌وجوی مقاله‌ها به کمک دو شخصی انجام شد که به خوبی با روش‌های جست‌وجو و منابع علمی آشنا بودند. از سوی دیگر، سه نفر خبره در زمینه حکمرانی و مشارکت و به طور خاص، در حوزه مشارکت ذی‌نفعان و حکمرانی همکارانه، بر کلیه روند اجرای کار نظارت داشتند. همچنین این پژوهش با تکیه بر منابع داخلی و خارجی و بر پایه مقاله‌های علمی - پژوهشی منتشر شده تدوین شد و انتخاب این دسته از منابع، به این دلیل بود که این مقاله‌ها فرایند بررسی تخصصی را زیر نظر داوران متخصص طی می‌کنند و این حاکی از اعتبار نتایج آن‌هاست.

در بررسی اولیه، تعداد ۹۰ مقاله (فارسی و انگلیسی) مرتبط با موضوع احصا شد که پس از بررسی تخصصی و با استفاده از معیارهای تعریف شده به جهت محتوا و اعتبار، در نهایت ۲۷ برای بررسی انتخاب شد. نحوه بررسی پایگاه‌های اطلاعاتی و مقالات در شکل ۳ آورده شده است.

1. Model
2. Participation
3. Collaborative Governance
4. Pension Fund
5. Framework
6. Stakeholders
7. Participatory Governance
8. Retirement
9. Pattern
10. Stakeholders Participation
11. Shared Governance
12. Components
13. Factors
14. Dimensions
15. Tools



شکل ۳. روند جست‌وجو و انتخاب مقاله‌ها

در این پژوهش بر اساس مطالعات پیشین، تمام اطلاعات استخراج شده در قالب مفاهیم پایه شناسایی شد؛ سپس هر یک از مفاهیم پایه، در قالب کد اولیه دسته‌بندی و با ترکیب این کدها، مقوله‌های فرعی و در نهایت، مقوله‌های اصلی شکل گرفت.

ابعاد و مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی همکارانه صندوق‌های بازنشستگی کشور بر اساس مفاهیم استخراج شده به شناسایی چهار بُعد (مقوله اصلی) منجر شد. نتایج کدگذاری در جدول ۵ آورده شده است.

#### جدول ۵. ابعاد و مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی همکارانه صندوق‌های بازنشستگی کشور

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد اولیه	مفاهیم پایه	منابع
بستر سازها	ارزش آفرینی برای ذی‌نفعان	ایجاد سازوکارهای همبستگی	در صورت اختلاف ثروت، کسانی که منابع مالی بیشتری دارند، ممکن است به کسانی که منابع مالی کمتری دارند کمک کنند. این امر تضمین می‌کند که هر کس منابع کافی برای حفظ خود را به‌ویژه در دوره‌های چالش برانگیز دارد. تعامل بین ذی‌نفعان مختلف، درک مشترکی از چالش‌ها و فرصت‌ها را تقویت می‌کند و منجر به تصمیم‌گیری منسجم‌تر و مؤثرتر می‌شود.	شمس (۱۴۰۲)
		ایجاد زمینه مشارکت ذی‌نفعان	روند انصاف و عزل اعضا باید همراه با حفظ استقلال و عاری از نفوذ منفعت‌گران باشد. افزایش مشارکت ذی‌نفعان مختلف از جمله بازنشستگان، افراد حاضر و نمایندگان دولت در هیئت امنا و ساختارهای تصمیم‌گیری صندوق.	شمس (۱۴۰۲) باقری (۱۳۹۹) عبدالحمید و همکاران (۱۴۰۱) بیانچی و همکاران (۱۴۰۱)
		توجه به ترجیحات ذی‌نفعان	درگیر کردن طیف وسیعی از ذی‌نفعان تضمین می‌کند که همه دیدگاه‌های مرتبط در نظر گرفته شده و منجر به تصمیمات آگاهانه‌تر می‌شود. ایجاد سازوکارهای مشاوره برای دریافت نظرات و پیشنهادات ذی‌نفعان در سیاست‌های کلان صندوق افزایش تعهد و احساس مسئولیت	بیانچی و همکاران (۱۴۰۱) عبدالحمید و همکاران (۱۴۰۱)
		ایجاد ارزش اقتصادی	استفاده از مدل‌های پیش‌بینی می‌تواند با شناسایی نقاط ضعف و فرصت‌ها در مدیریت مالی و منابع، به بهبود تصمیم‌گیری کمک کند.	عبدالحمید و همکاران (۱۴۰۱) بیانچی و همکاران (۱۴۰۱)
مشارکتی	نهادینه‌سازی فرهنگ مشارکتی	ایجاد حس همبستگی جمعی	ایجاد شبکه‌های ارتباطی میان گروه‌های مختلف ذی‌نفعان برگزار نشسته‌های منظم برای تبادل نظر و هم‌اندیشی در مسائل مالی همکاری با رسانه‌ها برای انعکاس مطالب و دیدگاه‌های ذی‌نفعان	میرباقری و همکاران (۱۴۰۱) چارا و همکاران (۲۰۱۹)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد اولیه	مفاهیم پایه	منابع
		همکاری مبتنی بر اعتماد	اعتمادسازی از طریق ایجاد این بینش و تفکر که شهروندان برای فرایند انتقال منابع جمع‌آوری شده از حساب‌های فردی به سیستم بازنشستگی عمومی که شامل انتقال پس‌اندازهای شخصی به برنامه بزرگ‌تری است که توسط دولت کنترل می‌شود، فرصت دارند. این کار با این هدف انجام می‌شود که اطمینان حاصل شود همه افراد در طول سال‌های بازنشستگی خود از ثبات مالی برخوردار خواهند بود.	سونزا و گرانزوتا (۲۰۱۸) اورتیز و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۸)
	ترویج بحث باز و گفتمان آزاد		تشویق بحث‌های باز و شفاف بین ذی‌نفعان به منظور شناسایی و رسیدگی به مسائل احتمالی در مراحل اولیه و چالش‌های احتمالی محیط پویا ایجاد کانال‌های ارتباطی مؤثر بین شرکت‌ها، کارکنان و جامعه مدنی برای اصلاح نظام بازنشستگی ضروری است. این اصل تضمین می‌کند که سیستم عادلانه و بادوام است و الزامات همه طرف‌های ذی‌نفع را برآورده می‌کند.	مارزیک و همکاران (۲۰۱۸) شمس (۱۴۰۲) بیانچی و همکاران (۱۴۰۱) رحمان و همکاران (۲۰۱۹) آکوما و همکاران (۲۰۲۲)
	نوسازی عملکردهای مدیریتی		اصلاح مدیریت صندوق‌های بازنشستگی عمومی با تجمیع چندین مدیر مستقل در یک گروه مرکزی واحد، کارایی را افزایش می‌دهد و هزینه‌ها را کاهش می‌دهد. این امر بسیار مهم است؛ زیرا تضمین می‌کند که مزایای دریافتی بازنشستگان با کارایی بیشتر و با هزینه کمتر ارائه می‌شود.	میرباقری و همکاران (۱۴۰۱)
شمس‌انداز مشترک	ارزش‌ها و ادراک مشترک		ذی‌نفعان معتقد بودند که تفاوت در ساختارهای سازمانی، یک مانع بالقوه برای حکمرانی همکارانه است. به‌عنوان مثال، تصمیم‌گیری در مورد حقوق بازنشستگی ممکن است فقط شامل سازمان بازنشستگی، یک نهاد شبه دولتی باشد، در حالی که تصمیم‌گیری در مورد مالیات ابتدا از سازمان مالیاتی شروع می‌شود و سپس به وزارت دارایی منتقل می‌شود. چنین تفاوت‌هایی ممکن است منجر به ناهمبندی در میان نهادهای مشارکتی و مانع درک متقابل شود.	مونتالیما و همکاران (۲۰۲۳)
	تأمین رفاه اجتماعی		برنامه‌های بازنشستگی نقش مهمی را در مناطق کم‌درآمد ایفا می‌کند، زیرا افراد را قادر می‌سازد تا برای آینده خود آماده شوند، از خانواده‌ها حمایت کنند و رفاه اجتماعی را افزایش دهند. آن‌ها ارتباط متقابل جوامع را برجسته می‌کنند و نشان می‌دهند که کمک به یک فرد می‌تواند تأثیر مثبتی بر دیگران داشته باشد.	عبدالحمید و همکاران (۱۴۰۱) معصومی (۱۴۰۰)

<sup>۱</sup>. Ortiz et al;

منابع	مفاهیم پایه	کد اولیه	مقوله فرعی	مقوله اصلی
مونتالیما و همکاران (۲۰۲۳)	هدف یک صندوق بازنشستگی کمک به کسب درآمد پایدارتر و نه لزوماً کاهش فقر است، اما نگرانی‌های مهم ذی‌نفعان در مورد اینکه چه کسانی قرار است از درآمد آن بهره‌مند شوند، وجود دارد.	پایداری مالی		
مارزیک و همکاران (۲۰۱۸) شمس (۱۴۰۲) باقری (۱۳۹۹) عبدالحمید و همکاران (۱۴۰۱) بیانچی و همکاران (۱۴۰۱)	سلطه و استفاده از قوانین و مقررات الزام‌آور در مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی همکارانه صندوق‌های بازنشستگی. هژمون بر نحوه ایجاد و اجرای قوانین تأثیر می‌گذارد و کمک می‌کنند مسئولان تصمیم بگیرند چه چیزی مهم است و چه چیزی باید اولویت‌بندی شود.	نفوذ و کنترل قدرتمند قوانین		
سونزا و گرانزوتا (۲۰۱۸)	تأکید بر شبکه‌های پیچیده و تغییرات در ساختار سازمانی تنیده شده. اصلاح قوانین صندوق‌ها برای افزایش کارایی و کاهش هزینه‌ها می‌تواند به بهبود کمک کند. این اصلاحات می‌تواند شامل تغییر در سنوات بازنشستگی، نرخ مشارکت، و ساختار پرداخت‌ها باشد.	پویایی فرایندی	سلطه اصول و مقررات	
آکوموآ و همکاران (۲۰۲۲) مونتالیما و همکاران (۲۰۲۳)	تنوع قومیتی و جنسیتی اعضای هیئت‌مدیره. تعارض نقش و عدم تضاد منافع. نگرانی‌ها درباره قدرت، مصلحت شخصی، مسائل اعتماد، فساد و تمایل متفاوت گروه‌های غیررسمی. افزایش نمایندگی زنان در هیئت‌مدیره با بهبود شیوه‌های سازمانی و تصمیم‌گیری همراه است.	نمابندگی متعادل ذی‌نفعان		
مومو و موگا (۲۰۲۳)	وجود کمیته‌های نظارتی مستقل، به بهبود قابلیت‌های مدیریتی سازمان کمک می‌کند. آن‌ها به شفافیت، پاسخ‌گویی، و عملکرد بهتر کمک می‌کنند. سیستم‌های داخلی قوی و نظارت مؤثر هیئت‌مدیره برای اطمینان از شفافیت و پاسخ‌گویی در مدیریت صندوق بازنشستگی بسیار مهم است.	سازوکارهای نظارتی مستقل		
عبدالحمید و همکاران (۱۴۰۱)	ساختار حاکم بر نظام دانشگاهی کشور به دلیل ماهیت دولتی بودن آن بوروکراتیک و حاکمیتی است. به عبارت دیگر تصمیم‌ها در حوزه‌های مختلف توسط نهادهای حاکمیتی و دولتی اخذ می‌شود و به دانشگاه‌ها ابلاغ می‌شود و نخبگان دانشگاهی نقش فعال در تدوین برنامه‌های سیاستی ندارند. با توجه به این مسئله حرکت از حکمرانی قانونی و بوروکراتیک به سمت حکمرانی همکارانه و تسهیم شده ضروری به نظر	نوسازی شیوه‌های حکمرانی	تسهیمات ساختاری	



مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد اولیه	مفاهیم پایه	منابع
			می‌رسد.	
		حکمرانی هوشمندانه	شناسایی موانع و چالش‌هایی مانند سوگیری جنسیتی و چارچوب قانونی ضعیف و ممانعت برای ایجاد شیوه‌های مؤثر حکمرانی. تأکید بر اهمیت مکانیسم‌های حاکمیت قوی در ارتقای روابط ذی‌نفعان و عملکرد صندوق‌های بازنشستگی.	میرباقری و همکاران (۱۴۰۱)
	دسترسی کامل ذی‌نفعان به فعالیت‌ها و فرایندها		اهمیت ارتباط به موقع و تعامل با ذی‌نفعان برای تقویت اعتماد و اطمینان	شمس (۱۴۰۲) انوس <sup>۱</sup> (۲۰۲۱)
	تشکیل کمیته نظارت		ایجاد دستورالعمل‌های واضح‌تر برای شیوه‌های حکمرانی و اطمینان از انطباق با این مقررات برای محافظت از منافع ذی‌نفعان است. انگیزه بخشی و ایجاد یک سیستم مدیریت صندوق بازنشستگی انعطاف پذیرتر و مؤثرتر.	آریانتی (۲۰۱۹) سونزا و گرانزوتو (۲۰۱۸)
	تعامل و گفت‌وگوی اجتماعی		حاکمیت گفتمان محور چارچوبی قوی برای تصمیم‌گیری در محیط‌های پیچیده ارائه می‌دهد. این رویکرد با ارزش‌گذاری دیدگاه‌های متنوع و ترویج بحث باز، اثربخشی و قابلیت اطمینان نتایج را افزایش می‌دهد. در زمینه مدیریت صندوق بازنشستگی، حکمرانی مبتنی بر گفتمان برای پیمایش چشم‌انداز پیچیده ملاحظات مالی، نظارتی و ذی‌نفعان ضروری است.	معصومی (۱۴۰۰)
	ارزیابی مستمر و انعطاف‌پذیری		طراحی و اجرای استراتژی‌های سرمایه‌گذاری با درآمدهای بلندمدت. استفاده از ابزارهای مالی مناسب مانند سکه و طلا برای پوشش تورم و حفظ ارزش دارایی‌های صندوق.	برگنارد و سالوا (۲۰۲۱)
	تنوع و شمولیت <sup>۲</sup>		تنوع دیدگاه سبب درک جامع از مسائل و کاهش خطر نادیده گرفتن عوامل مهم را فراهم می‌سازد. در مدیریت صندوق بازنشستگی، توجه به دیدگاه‌های متنوع می‌تواند به بررسی پیچیدگی‌های بازارهای مالی، الزامات نظارتی	میرباقری و همکاران (۱۴۰۱) نعمت‌الهی و همکاران (۱۴۰۱)

 شکل‌گیری نظام حکمرانی گفتمان محور<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>. Enoos

<sup>۲</sup>. نظام حکمرانی گفتمان محور، به‌عنوان یک رویکرد نوین در مدیریت و خط‌مشی‌گذاری، بر اساس مفاهیم گفتمان، تعاملات اجتماعی و تحلیل خط‌مشی‌ها ایجاد می‌شود.

<sup>۳</sup>. توجه به تنوع دیدگاه‌ها و فرهنگ‌ها در فرایند حکمرانی و تلاش برای ایجاد فضایی شمولی که در آن صدای همه شنیده شود.

منابع	مفاهیم پایه	کد اولیه	مقوله فرعی	مقوله اصلی
	و انتظارات ذی‌نفعان کمک کند.			
سیدیکی و گوئل (۲۰۱۷)	مزایای بازنشستگی تأمین شده توسط دولت به هدف جلوگیری از فقر، رفع نیازهای اساسی و حفظ استانداردهای زندگی برای ذی‌نفعان است و مؤلفه مهمی از سیستم حمایت اجتماعی را تشکیل می‌دهد.	شناسایی منافع مشترک		
عبدالحمید و همکاران (۱۴۰۱)	افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی ایجاد سیستم‌های گزارش‌دهی شفاف و منظم درباره عملکرد مالی صندوق‌ها برگزاری جلسات پرسش و پاسخ با ذی‌نفعان برای پاسخ‌گویی به سؤالات و نگرانی‌ها انتشار گزارش‌های سالانه از اقدامات انجام شده در راستای مسئولیت اجتماعی	شفافیت		
عبدالحمید و همکاران (۱۴۰۱) بیانچی و همکاران (۱۴۰۱)	ایجاد چشم‌انداز و الهام‌بخشی تدوین چشم‌انداز روشن برای مسئولیت اجتماعی سازمان و ترسیم آینده‌ای مطلوب الهام‌بخشی به کارکنان برای مشارکت فعال در فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی ترغیب فرهیختگی و نوآوری تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های خلاقانه برای بهبود عملکرد اجتماعی سازمان ایجاد فضای باز برای بحث و تبادل نظر درباره مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی	فرصت‌های شبکه‌سازی و تأثیرگذاری	فرصت‌ها	سپهر کارکنان
میرباقری و همکاران (۱۴۰۱)	بهبود رفاه و شمول اجتماعی برای ذی‌نفعان ثانویه. دسترسی بهتر به نیازها و خدمات اساسی در جامعه و ایجاد حس هم‌دلی و اهمیت داشتن ذی‌نفعان در تصمیمات کلیدی	ایجاد احساس تعلق		
سورنسن و تورفینگ <sup>۱</sup> (۲۰۲۱) شمس و همکاران (۱۴۰۱)	برجسته کردن تعارضات منافع در صندوق‌های بازنشستگی عمومی استفاده از کمیته‌های مستقل نامزدی برای اعضای هیئت امنا به منظور اعتمادسازی و جلوگیری از نفوذ سیاسی در صندوق‌های عمومی بازنشستگی.	مدیریت تعارض منافع		
سیدیکی و گوئل (۲۰۱۷) میرباقری و همکاران (۱۴۰۱) نعمت‌الهی و	سازمان‌دهی ابتکارات آموزشی و کارگاه آموزشی می‌تواند ذی‌نفعان را با دانش در مورد مدیریت صندوق بازنشستگی، استراتژی‌های سرمایه‌گذاری و حقوق آن‌ها به‌عنوان سرمایه‌گذار توانمند کند. این ابتکارات می‌توانند به آشکارسازی	ابتکارهای آموزشی و راه کارهای ابداعی	دیدگاه مدیریتی	

<sup>۱</sup> Sørensen & Torfing

منابع	مفاهیم پایه	کد اولیه	مقوله فرعی	مقوله اصلی
همکاران (۱۴۰۱)	پیچیدگی‌های عملیات صندوق بازنشستگی کمک کنند و مشارکت آگاهانه تر ذی‌نفعان را تشویق کنند. با افزایش درک خود، ذی‌نفعان به احتمال زیاد فعالانه در بحث‌های حکمرانی شرکت می‌کنند.			
بیانچی و همکاران (۱۴۰۱)	اجرای نظرسنجی‌های منظم برای جمع آوری بازخورد از ذی‌نفعان می‌تواند بینش ارزشمندی در مورد نگرانی‌ها و انتظارات آن‌ها ایجاد کند. می‌توان از روش‌های اطلاع‌رسانی شیوه‌های حکمرانی و افزایش رضایت ذی‌نفعان استفاده کرد. صندوق‌های بازنشستگی با جست‌وجوی فعالانه ورودی، تعهد خود را برای رسیدگی به نیازهای ذی‌نفعان و پرورش یک محیط همکاری نشان می‌دهند.	سازوکارهای بازخورد		
مونتالیما و همکاران (۲۰۲۳)	ایجاد ارتباط بین گروه‌های غیررسمی ایجاد مسیرهای ارتباطی بین صندوق و ذی‌نفعان مختلف ایجاد یک چارچوب ارتباطی قوی برای مطلع نگه داشتن ذی‌نفعان در مورد عملکرد صندوق و شیوه‌های حکمرانی بسیار مهم است. مدیران صندوق بازنشستگی باید به‌روزرسانی‌های منظم را از طریق خبرنامه‌ها، گزارش‌ها و سیستم عامل‌های آنلاین ارائه دهند و اطمینان حاصل کنند که ذی‌نفعان به اطلاعات به موقع و مرتبط در مورد سرمایه‌گذاری‌های خود دسترسی دارند.	ارتباطات منظم و مستمر		
کاتسونیس <sup>۲</sup> (۲۰۱۹) فرانکوفسکی <sup>۳</sup> (۲۰۱۹)	همگرایی سیاسی می‌تواند به‌عنوان عاملی کلیدی در موفقیت برنامه‌های مشارکت عمومی عمل کند. این همگرایی به معنای توافق و همکاری بین ذی‌نفعان مختلف، از جمله دولت، سازمان‌های غیردولتی، و جامعه محلی است. ممکن است چالش‌هایی در مسیر ایجاد همگرایی سیاسی وجود داشته باشد، لذا باید به طراحی هدفمند فرایندها به گونه‌ای که ذی‌نفعان به سمت اهداف مشترک هدایت شوند توجه و تأکید کرد.	همگرایی سیاسی <sup>۱</sup>	همگرایی ذی‌نفعان	نمونه‌ها
نعمت‌الهی و همکاران (۱۴۰۱)	توجه فردی به کارکنان شناسایی نیازها و علایق فردی کارکنان در زمینه مسئولیت اجتماعی	همگرایی اجتماعی <sup>۴</sup>		

<sup>۱</sup>. تشویق به ایجاد توافق‌های سیاسی که منافع ذی‌نفعان را در راستای اهداف مشترک تقویت کند.

<sup>۲</sup>. Katsonis

<sup>۳</sup>. Frankowski

<sup>۴</sup>. ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد و همکاری بین ذی‌نفعان که موجب تسهیل در تبادل اطلاعات و تجربیات می‌شود

منابع	مفاهیم پایه	کد اولیه	مقوله فرعی	مقوله اصلی
	ارائه فرصت‌های رشد و توسعه به کارکنان در حوزه‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی الگوسازی رفتاری نمایش تعهد شخصی رهبر به مسئولیت اجتماعی از طریق رفتار و اقدامات عملی ترویج ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی در سازمان از طریق رفتار شخصی ایجاد فرهنگ مسئولیت‌پذیری نهادینه کردن ارزش‌های مسئولیت اجتماعی در فرهنگ سازمانی تشویق و قدردانی از اقدامات مسئولانه اجتماعی کارکنان و واحدهای سازمانی			
کاتسونیس (۲۰۱۹) فرانکوفسکی (۲۰۱۹)	همگرایی اقتصادی به‌عنوان یکی از عوامل مهم در تسهیل مشارکت عمومی و موفقیت برنامه‌هاست که می‌تواند به بهره‌وری بهتر منابع و افزایش سرمایه‌گذاری در پروژه‌های محلی کمک کند.	همگرایی اقتصادی <sup>۱</sup>		
واعظی و قیطرانی (۱۳۹۸) گاش (۲۰۲۲)	مشارکت ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری‌ها ایجاد کمیته‌های مشورتی متشکل از نمایندگان بیمه‌شدگان و بازنشستگان نظرسنجی منظم از ذی‌نفعان درباره سیاست‌ها و برنامه‌های صندوق استفاده از نظرات و پیشنهادات ذی‌نفعان در بهبود عملکرد صندوق	مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری	مشارکت هدفمند	
واعظی و قیطرانی (۱۳۹۸)	مشارکت در فرایندهای نظارتی به‌عنوان یک ابزار کلیدی برای ارتقای شفافیت و مسئولیت‌پذیری در حکمرانی است. مشارکت شهروندان و ذی‌نفعان در نظارت بر فرایندهای دولتی و خدمات عمومی می‌تواند به تقویت پایه‌های حکمرانی خوب و بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری منجر شود.	مشارکت در فرایندهای نظارتی		
گاش (۲۰۲۲) براون و استاکسبوم (۲۰۲۲)	مدیریت اخلاقی و مسئولانه دارایی‌ها سرمایه‌گذاری مسئولانه دارایی‌های صندوق با در نظر گرفتن ملاحظات اجتماعی و زیست‌محیطی پرهیز از سرمایه‌گذاری‌های پرریسک و غیراصولی که می‌تواند به منافع بیمه‌شدگان آسیب بزند تدوین منشور اخلاقی برای مدیریت صندوق‌ها و الزام مدیران به رعایت آن	تضمین رعایت حقوق ذی‌نفعان		

<sup>۱</sup> ایجاد مدل‌هایی که منافع اقتصادی هریک از ذی‌نفعان را افزایش دهد و باعث تقویت روند همکاری شود.

### کنترل کیفیت داده‌ها

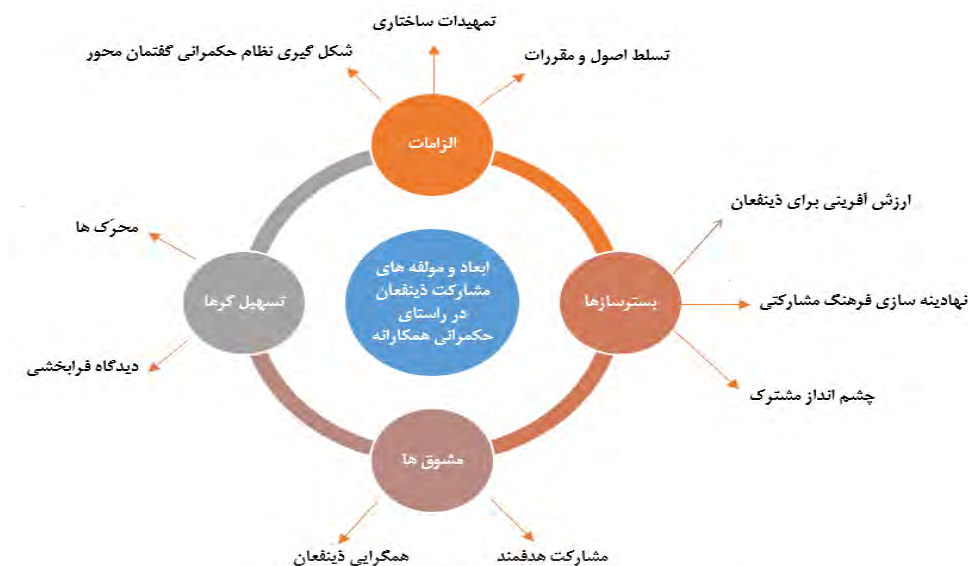
در طرح‌های تحقیقاتی که دو یا چند ارزیاب، مسئولیت اندازه‌گیری یک متغیر در مقیاس طبقه‌ای را برعهده دارند، بسیار مهم است که مشخص شود ارزیاب‌هایی موافق هستند یا خیر. در واقع ارزیاب‌ها به‌عنوان «قاضی» یا «ناظر» شناخته می‌شوند. کاپای کوهن<sup>۱</sup>، معیاری از توافق بین دو ارزیاب برای مقیاس‌های طبقه‌ای است. آنچه در ضریب کاپای کوهن به‌دنبال آن هستیم، ارزیابی اندازه‌ی توافق بین دو فرد، پدیده یا منبع تصمیم‌گیری است که هر یک به‌صورت جداگانه دو کمیت اصلی ما را اندازه‌گیری کرده‌اند. این ضریب عددی بین منفی یک و مثبت یک است که هرچه به مثبت یک نزدیک‌تر باشد، بیانگر وجود توافق متناسب و مستقیم است. اندازه‌های نزدیک به منفی یک، نشان‌دهنده وجود توافق وارونه است و اندازه‌های نزدیک به صفر عدم توافق را نشان می‌دهد. برای محاسبه پایایی کدگذاری‌ها در این روش، پژوهشگران به کدگذاری مقاله‌های منتخب پرداختند و ضریب کاپا عدد ۰/۷۹ به‌دست آمد که مقدار قابل قبول و معتبری است.

### یافته‌های پژوهش

با توجه به نتایج حاصل از ترکیب یافته‌های پژوهشی، چهار محور اصلی شناسایی شد: عوامل بسترساز (مشمول بر مؤلفه‌های ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان، نهادینه‌سازی فرهنگ مشارکت و چشم‌انداز مشترک)، الزامات (مشمول بر تسلط اصول و مقررات، تمهیدات ساختاری و شکل‌گیری نظام حکمرانی گفتمان‌محور)، تسهیلگرها (مشمول بر محرک‌ها، دیدگاه فرابخشی) و مشوق‌ها (مشمول بر همگرایی ذی‌نفعان و مشارکت هدفمند). شکل ۴ مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان در راستای حکمرانی همکارانه در صندوق‌های بازنشستگی کشور را نمایش می‌دهد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup> Cohen's kappa coefficient



شکل ۴. ابعاد و مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان در راستای حکمرانی همکارانه

مقوله اول شناسایی شده در این پژوهش، عوامل بسترساز مشارکت ذی‌نفعان در راستای حکمرانی همکارانه و مؤلفه‌های مرتبط با آن بود. شمس (۱۴۰۲)، باقری (۱۳۹۹)، عبدالحمید و همکاران (۱۴۰۱) و بیانچی و همکاران (۱۴۰۱)، اعتمادسازی و تعامل و هم‌افزایی ذی‌نفعان را به‌عنوان یکی از عوامل زمینه‌ساز و مؤثر در پیشبرد اهداف حکمرانی همکارانه مطرح کرده‌اند. بیانچی و همکاران (۱۴۰۱) و عبدالحمید و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیق خود بیان کرده‌اند که افزایش پاسخ‌گویی و احساس مسئولیت‌پذیری شرکت‌ها، می‌تواند زمینه‌ساز ارزش آفرینی برای ذی‌نفعان باشد. در راستای نهادینه‌سازی فرهنگ مشارکت، مارزیک و همکاران (۲۰۱۸)، شمس (۱۴۰۲) و بیانچی و همکاران (۱۴۰۱)، گفت‌وگوهای مشارکتی و تقویت تشریح مساعی را به‌منظور جلب مشارکت ذی‌نفعان در راستای اهداف و راهبردهای صندوق‌های بازنشستگی مطرح کرده‌اند. رحمان و همکاران (۲۰۱۹) و آکوما و همکاران (۲۰۲۲) ایجاد شبکه‌های فعالیت‌محور و رفتار عادلانه با همه ذی‌نفعان را رکن اساسی مشارکت ذی‌نفعان می‌دانند.

تسهیل‌گرها با اشاره به ابزارهای مؤثر در ایجاد تغییرات در سازوکارهای حکمرانی همکارانه با بررسی‌های صورت گرفته، در دو محور محرک‌ها و دیدگاه فرابخشی از یکدیگر تفکیک شد. در تبیین یافته‌های این بخش با اشاره به هم‌بستگی بسترها و محیط مؤثر در حوزه ذی‌نفعان، باید اشاره کرد که این تفکیک، به‌شیوه نظری و در راستای دستیابی به انسجام نسبی در زمینه مؤلفه‌های این بخش انجام شد؛ اما هر دو مؤلفه، به‌گونه‌ای با یکدیگر ارتباط دارند و لازم و ملزوم یکدیگرند. یافته‌های پژوهش در این بخش، بیشتر برگرفته از مؤلفه‌های

آریانا و همکاران (۱۳۹۹) است که توجه به تجهیزات و ایجاد تغییرات در آن و همچنین، به‌کارگیری فناوری در فعالیت‌های ذی‌نفعان را به‌عنوان مؤلفه‌های مؤثر در ایجاد تحولات سازنده حکمرانی همکارانه قلمداد کرده‌اند. الزامات، ناظر بر مجموعه عواملی است که هم‌راستایی و هم‌سویی اهداف صندوق بازنشستگی را در راستای مشارکت ذی‌نفعان فراهم می‌کند. در پژوهش‌های مربوط به باقری و همکاران (۱۳۹۹)، عبدالحمید و همکاران (۱۴۰۱) و بیانچی و همکاران (۱۴۰۱)، ارتقای توان تصمیم‌سازی، به‌عنوان یکی از ارکان راهبردی مهم در زمینه حکمرانی همکارانه مطرح شده است. همچنین بر اساس پژوهش بیانچی و همکاران (۱۴۰۱)، اعطای قدرت قانونی به ذی‌نفعان در راستای مشارکت‌افزایی را می‌توان در قالب راهبردها و الزامات صندوق بازنشستگی مطرح کرد. سونزا و گرانزوتو (۲۰۱۸) تعارض نقش و عدم تضاد منافع بین ذی‌نفعان را به‌عنوان آسیبی مهم در مشارکت ذی‌نفعان می‌دانند. عبدالحمید و همکاران (۱۴۰۱) و میرباقری و همکاران (۱۴۰۱) افزایش پاسخ‌گویی و شفافیت بیشتر و کاهش اختلاف‌ها، تقویت تعامل بین خطمشی و سیاست‌گذاری و ارائه خدمات در شکل‌گیری حکمرانی مبتنی بر مشارکت ذی‌نفعان را تبیین کرده‌اند. به‌علاوه، عبدالحمید و همکاران (۱۴۰۱) نقش تمهیدات ساختاری را در پیشبرد اهداف مشارکت ذی‌نفعان در قالب الزامات و سازوکارهای حکمرانی همکارانه بیان کردند.

سالوا و برنارد (۲۰۲۲)، مومو و موگا (۲۰۲۲) مدیریت متعهدانه، مدیریت مؤثر سهام را جزء پیش‌نیازها و پیشایندهای رویکردهای مدیریتی در صندوق‌های بازنشستگی معرفی کردند.

مشوق‌ها در مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان در راستای حکمرانی همکارانه، به فعالیت‌های تشویقی و حمایتی از عوامل مؤثر در این زمینه اشاره دارد. پژوهش‌های واعظی و قیصرانی (۱۳۹۸) و گاش (۲۰۲۲) با اشاره به اهمیت مشارکت حداکثری افراد و نهادها در جهت انگیزه‌آفرینی، از جمله راهبردهای مؤثر در این زمینه را حول محورهای استعدادیابی می‌دانند. محور پشتیبانی و حمایت سازمانی از ذی‌نفعان، با اشاره به تحول در اشتیاق شغلی با برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای، تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری در ذی‌نفعان به انگیزه‌بخشی می‌پردازد و پژوهش‌هایی همچون گاش (۲۰۲۲) و براون و استاکبوم (۲۰۲۲) به شفاف‌سازی فرایندهای اداری در زمینه تدوین برنامه‌های حکمرانی همکارانه، اجرای سیاست‌های اشتراکی در زمینه تدوین برنامه‌های سازمانی، افزایش انعطاف‌پذیری و بهبود ارتباطات راهبردهای تشویقی و انگیزشی اشاره کرده‌اند.

## جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

ذی‌نفعان در واقع تمام کسانی هستند که با سازمان تعامل دارند. در بعضی مواقع، ذی‌نفعان بیشتر از مدیران ارشد تأثیرگذارند. مدیریت ذی‌نفعان یکی از موضوعات مهم در دانش مدیریت راهبردی امروز است. در این رشته، یکی از روش‌هایی که برای پرداختن به ذی‌نفعان مختلف پیشنهاد شده است، طبقه‌بندی ذی‌نفعان و تعامل بر اساس نوع آن‌هاست. به موجب این دیدگاه، سازمان باید پس از ارزیابی مسئولیت‌ها، بادقت استراتژی‌ها و اقداماتی را برای تعامل با هر یک ذی‌نفعان خود در نظر بگیرد. به‌واسطه این موضوع مهم و

علمی، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی همکارانه صندوق‌های بازنشستگی بود.

تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان در تجزیه و تحلیل مسائل، منافع و تغییرات در سیستم‌های بازنشستگی مفید است و ما را قادر می‌سازد تا تضاد منافع، تأثیر متفاوت ذی‌نفعان مختلف و پیامدهای تغییرات متعاقب آن را در سیستم‌های بازنشستگی شناسایی کنیم. علاوه بر تأکید بر نقش ذی‌نفعان متعدد در اداره و حکمرانی صندوق‌های بازنشستگی، به لزوم داشتن مهارت و نگرش حرفه‌ای در میان ذی‌نفعان مختلف تأکید شده است. در واقع، در فرایند تصمیم‌گیری صندوق‌ها، به نظر می‌رسد تعادل از نمایندگی منافع متضاد، به سمت اولویت‌بندی تخصص در میان تصمیم‌گیرندگان در هیئت‌مدیره صندوق‌های بازنشستگی تغییر کرده است. بر این اساس می‌توان گفت که مشارکت ذی‌نفعان الزاماتی دارد که می‌بایست در انتخاب نمایندگان گروه‌های مختلف مد نظر قرار گیرد. دانش، مهارت‌ها و نگرش حرفه‌ای در نمایندگی گروه‌های مختلف، مهم تلقی می‌شوند. یکی از موضوعاتی که در مشارکت ذی‌نفعان مطرح می‌شود، کیفیت مشارکت اعضاست. برخی از کارشناسان به مواردی اشاره می‌کنند که تعدادی از نمایندگان مذکور، تخصص و دانش کافی برای اثرگذاری بر تصمیمات هیئت‌مدیره‌های صندوق‌ها را نداشته‌اند. در چنین وضعیتی، حضور این گونه نمایندگان، جنبه تشریفاتی به خود می‌گیرد و در عمل، کیفیت مشارکت را با چالش روبه‌رو می‌کند. بنابراین گنجاندن نمایندگان تمام گروه‌های ذی‌نفع متضاد، در هیئت‌مدیره صندوق‌های بازنشستگی، علاوه بر داشتن اعضای کافی که از تخصص لازم برخوردارند، می‌تواند برای همه افراد درگیر مفید باشد. مورد دیگر این است که قدرت سازمان‌یافته ذی‌نفعان ممکن است سیاست‌مداران را از انگیزه کوتاه‌مدت برای مداخله در سیستم بازنشستگی یک کشور باز دارد. در پژوهش‌ها به نمونه‌هایی از کشورهای در حال توسعه در صنایع دیگر اشاره شده است که این ابتکارها از پایین به بالا موفق بوده‌اند. با استفاده از الگوهای جدید مشارکت، می‌توان تصور کرد که از این روش‌های سازمان‌دهی در ساختار حکمرانی صندوق‌های بازنشستگی نیز چه در هیئت نظارت و چه در یک نهاد پاسخ‌گویی استفاده کرد.

با عنایت به اهمیت موضوع مشارکت ذی‌نفعان، سهم نمایندگان هر یک از ذی‌نفعان در فرایند تصمیم‌گیری صندوق‌های بازنشستگی، می‌تواند یکی از موضوعات مهم باشد. در این میان، آنچه از گفت‌وگوها با کارشناسان این حوزه قابل استخراج است، سه نوع ترکیب متفاوت است: ۱. غلبه نمایندگان دولت؛ ۲. تناسب براساس میزان مشارکت (سهم از حق بیمه)؛ ۳. برابری تعداد. پس از بررسی نظرها، می‌توان با توجه به وضعیت خاص کشور، رویکرد سوم را رویکرد مناسب‌تری دانست که به مشارکت عادلانه‌تری میان ذی‌نفعان منتهی خواهد شد.

نتایج تجزیه و تحلیل نشان داده است که مداخلات قانونی بر عملکرد صندوق‌های بازنشستگی تأثیر دارد. هر مداخله قانونی باعث شده است که میانگین بازده روزانه حدود ۰/۰۱ تا ۰/۰۳ درصد کاهش یابد. بنابراین می‌بایست به این نکته توجه کرد که مرز مشارکت ذی‌نفعان در صندوق‌های بازنشستگی، به گونه‌ای تعیین شود که به دخالت در امور داخلی و روند بازدهی آن منجر نشود.

با توجه به اینکه در برخی پژوهش‌ها تأیید شده است که عملکرد صندوق‌های بازنشستگی به‌طور مثبت با سطح اعتماد مشارکت‌کنندگان مرتبط است، در برخی از کشورها در راستای ارتقای اعتماد ذی‌نفعان اقداماتی صورت گرفته است که می‌توان به انطباق با اصول راهنمای سازمان بین‌المللی کار، بهبود گفت‌وگوی اجتماعی،



ارتقای پوشش همگانی، رفتار برابر با تمامی افراد، بهبود هم‌بستگی اجتماعی، برابری جنسیتی، کفایت مزایا، کارایی و هزینه‌آداری مقرون‌به‌صرفه در صندوق‌ها، بهبود نقش دولت و نظارت بر عملکرد صندوق‌ها و پایداری مالی اشاره کرد.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش تمرکز بر کشور ایران و همچنین تمرکز بر صندوق‌های بازنشستگی دولتی است؛ از این رو نتایج پژوهش حاضر را نمی‌توان به صندوق‌های بازنشستگی کشورهای دیگر و همچنین صندوق‌های بازنشستگی خصوصی تعمیم داد. در صورت نیاز به تعمیم به سایر کشورها و صندوق‌ها، بایستی این کار با احتیاط و دانش کافی صورت بگیرد. کمبودهای پژوهشی در مطالعات پیشین که به‌صورت خاص بر مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی صندوق‌های بازنشستگی متمرکز باشد، از دیگر محدودیت‌های این پژوهش است. در مجموع نتیجه تحلیل کیفی بیانگر این موضوع است که همه ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده، به‌عنوان عوامل زیربنایی در تعامل مؤثر با ذی‌نفعان عمل می‌کنند؛ اما به‌طور قطع، مؤلفه‌های دیگری را می‌توان با توجه به بافت فرهنگی و منطقه‌ای کشور شناسایی کرد که به‌رغم تلاش فراوان همچنان مکنون مانده‌اند و می‌توانند کشف شوند.

با توجه به پیشینه پژوهشی حداقلی در زمینه موضوع مورد پژوهش، به دانشجویان و سایر پژوهشگران موضوعات زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. نتایج پژوهش حاضر را که به‌روشنی کیفی به‌دست آمده، در قالب یک روش کمی به ارزیابی بگذارند.
۲. از سایر روش‌های پژوهش کیفی و به‌صورت خاص روش تحلیل مضمون، برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان در یکی از صندوق‌های بازنشستگی کشور استفاده شود.
۳. ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش، در تعامل با هریک از ذی‌نفعان اصلی صندوق‌ها (کسورپردازان، کارفرمایان و دولت) ارزیابی شود.

## منابع

۱. آریانا، اندیشه؛ کاظمیان، غلامرضا و محمدی، محمود (۱۳۹۹). مدل مدیریت تعارض ذی‌نفعان بازآفرینی شهری در ایران (مورد مطالعه: محله همت‌آباد اصفهان)، *فصلنامه مطالعات شهری*، ۹(۳۵)، ۱۱۷-۱۳۲.
۲. ابراهیم نژاد، علی و کریمی، مهتاب (۱۳۹۷). چالش حکمرانی در صندوق‌های بازنشستگی، *فصلنامه تأمین اجتماعی*، ۱۳(۴)، ۹۱-۱۰۴.
۳. امیرپور، علیرضا؛ فلاح زاده، علی محمد؛ برزگر، عبدالرضا و نجفی خواه، محسن (۱۳۹۸). کارکرد سه‌جانبه‌گرایی در تأمین اجتماعی و نقش آن در توسعه شاخص‌های حکمرانی خوب. *فصلنامه تخصصی علوم سیاسی*، ۱۵(۴۸)، ۱۵۷-۱۷۹.
۴. باقری، یاسر؛ عباسی دره بیدی، ابوالفضل و نامخ، منوچهر (۱۳۹۹). *اظهارنظر کارشناسی درباره: «طرح اعمال سه‌جانبه‌گرایی در ارکان عالی سازمان تأمین اجتماعی»*. تهران، ایران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
۵. براتلو، فاطمه (۱۴۰۲). شناخت چارچوب مفهومی حکمرانی سازمانی با استفاده از روش فراترکیب. *حکمرانی و توسعه*، ۳(۱)، ۱۲۱-۱۴۴.
۶. بیانچی، کارمین؛ ناسی، گرتا، ناسی و سی ریونبارک، ویلیام (۱۴۰۱). اجرای حکمرانی مشارکتی: مدل‌ها، تجربیات و چالش‌ها (نیلوفر عظیمی، ناهید کلهر و نوید دادگر، مترجمان). *مطالعات و پژوهش‌های اداری*، ۴(۱۴)، ۱۱۶-۱۳۳.
۷. سالاری، سلمان؛ رحیم نیا، فریبرز؛ خوراکیان، علی رضا؛ مرتضوی، سعید و اسلامی، قاسم (۱۴۰۰). کشف اصول حکمرانی سازمانی در سازمان‌های عام‌المنفعه ایرانی. *حکمرانی و توسعه*، ۱(۴)، ۳۷-۷۲.
۸. شمس، فاطمه (۱۴۰۲). تدوین الگوی نقش آفرینی نهاد دانشگاه در چارچوب حکمرانی همکارانه. *فصلنامه برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی*، ۱۴(۵۶)، ۱-۳۲.
۹. شمس، فاطمه؛ حسین پور، داود؛ واعظی، رضا و اصلی‌پور، حسین (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای نقش آفرینی نهاد دانشگاه در چارچوب حکمرانی همکارانه. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۶(۱)، ۳۹-۷۲.
۱۰. عبدالحمید، مهدی؛ نعمت‌اللهی، حمیدرضا و عبدالحسین زاده، محمد (۱۴۰۱). دستاوردها و کارکردهای رویکرد مدیریت مشارکتی در نظام آموزش عالی. *آموزش عالی ایران*، ۱۴(۱)، ۱-۲۳.
۱۱. عزتی آراسته، فائزه؛ علی احمدی، علیرضا؛ پیشوایی، میرسامان و پارسا نژاد، محمدرضا (۱۴۰۲). شناسایی و تحلیل عرصه‌ها و مضامین شکل‌دهنده نوآوری اجتماعی با استفاده از رویکرد فراتلفیق. *نشریه علمی مدیریت نوآوری*، ۱۲(۲)، ۱۴۹-۱۹۴.
۱۲. فتحی، عاطفه (۱۴۰۱). فراترکیب علامت‌دهی مؤثر به ذی‌نفعان درونی و بیرونی. *فصلنامه مدیریت راهبردی*، ۱۳(۵۰)، ۱۰۵-۱۳۴.

۱۳. معصومی، علی اکبر (۱۴۰۰). مشکلات ساختاری صندوق‌های بازنشستگی در نظام تأمین اجتماعی ایران. *فصلنامه مطالعات حقوق عمومی دانشگاه تهران*، ۵۱(۱)، ۴۰۹-۴۲۹.
۱۴. موسوی، میرطاهر؛ هندی، حمیدرضا و جغتایی، فائزه (۱۳۹۹). حکمرانی شایسته: مشارکت ذی‌نفعان در فعالیت‌های صندوق بازنشستگی کشوری؛ مفاهیم، نظریه‌ها، مدل. *فصلنامه تأمین اجتماعی*، ۱۶(۴)، ۲۱۴-۲۲۱.
۱۵. میرباقری، سید محسن؛ رفیعی آتانی، عطاءالله و پارسائزاد، محمدرضا (۱۴۰۱). طراحی الگوی مفهومی حکمرانی مشارکتی در ایران: رویکرد داده بنیاد. *فصلنامه علمی راهبرد*، ۳۱(۲)، ۱۹۵-۲۱۸.
۱۶. نجفی‌زاده، مهدیه؛ ربیعی، علی و فرهنگی، علی اکبر (۱۴۰۰). ارائه الگوی مدیریت ذی‌نفعان سازمان‌های مردم‌نهاد در رسانه‌های اجتماعی. *مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی*، ۱۱(۳۹)، ۱۱۰-۱۳۳.
۱۷. نعمت‌الهی، حمیدرضا؛ احمدی، حیدر و اسدالهی دهکردی، الهه (۱۴۰۱). پدیدارشناسی موانع اجرای حکمرانی مشارکتی در نهادهای آموزشی و پژوهشی، *مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی*، ۱۲(۴۴)، ۱۶۴-۱۸۹.
۱۸. واعظی، رضا و قیطرانی، فاطمه (۱۳۹۸). حکمرانی همکارانه؛ رویکردی نو در مدیریت ارزش عمومی. *مجله توسعه علوم انسانی*، ۱(۲)، ۶۱.

## References

1. Abdolhamid, M., Nematalahi, H. & Abdolhoseinzade, M. (2022). Achievements and functions of participatory management approach in higher education system. *Iran's higher education*, 14(1), 1-23. <http://ihej.ir/article-1787-1-fa.html> (in Persian)
2. Akomea-Frimpong, I., Tenakwah, E. S., Tenakwah, E. J. & Amponsah, M. (2022). Corporate governance and performance of pension funds in Ghana: A mixed-method study. *International Journal of Financial Studies*, 10(3), 1-19. <https://doi.org/10.3390/ijfs10030052>.
3. Amirpoor, A., Fallahzade, A., Barzegar, A. & Najafikhah, M. (2019). The function of Tripartism in social security and its role in the development of good governance indicators. *Specialized Quarterly Journal of Political Science*, 15(48), 157-179. (in Persian)
4. Ariana, A., Kazemian, G. & Mohammadi, M. (2020). Conflict management model of urban regeneration stakeholders in Iran (Case study: Hemmat-abad neighborhood of Isfahan). *Motaleate Shahri*, 9(35), 117-132. <https://doi:10.34785/J011.2021.197> (in Persian)
5. Arianti, R. D. L. (2019). *Penerapan Prinsip Good Pension Fund Governance Pada Pedoman Tata Kelola Dana Pensiun Ditinjau Dari Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 16/Pojk. 05/2016 (Studi Di Dana Pensiun Universitas Muhammadiyah Malang)* (Doctoral dissertation, University of Muhammadiyah Malang). <https://doi.org/10.36987/ebma.v4i1.4635>

6. Babar, M.I., Ghazali, M. & Jawawi, D.N. (2014). *A Bi-metric and Fuzzy c-means Based Intelligent Stakeholder Quantification System for Value-based Software*. In *New Trends in software methodologies, tools & Technique*, 295-309. <http://dx.doi.org/10.3233/978-1-61499-434-3-295>
7. Bagheri, Y., Darre bidi, A. & Namegh, M. (2020). Expert opinion on: The plan to implement tripartism in the higher pillars of the Social Security Organization. *Islamic Council Research Center*. <https://rc.majlis.ir/fa/report/download/1521628> (in Persian)
8. Ballesteros, M. & Dickey-Collas, M. (2023). Managing participation across boundaries: a typology for stakeholder engagement in the International Council for the Exploration of the Sea. *Marine Policy*, 147(1), 105389.
9. Baratlo, F. (2023). Understanding the Conceptual Framework of the Organizational Governance Using Meta Synthesis Method. *Governance and Development Journal*, 3(1), 121-144. <https://doi:10.22111/jipaa.2023.384434.1095> (in Persian)
10. Bayanchi, K., Nancy, G. & C. Rionbark, V. (2022). Implementing participatory governance: models, experiences and challenges. (Nilofar Azimi, Nahid Kalhor & Navid Dadgar, Trans.). *Administrative studies and researches*, 4(14), 116-123. <https://jasr.smtc.ac.ir> (in Persian)
11. Birch, J. & Hart, J. (2018). Social networks and northern Iroquoian confederacy dynamics. *American Antiquity*, 83(1), 13-33. doi:10.1017/aaq.2017.59
12. Birendra, K. C., Dhungana, A. & Dangi, T. B. (2021). Tourism and the sustainable development goals: Stakeholders' perspectives from Nepal. *Tourism Management Perspectives*, 38. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100822>
13. Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T. & Rothstein, H. R. (2009). *Introduction to Meta-Analysis*. Wiley.
14. Braun, R., Starkbaum, J. (2023). Stakeholders in Research and Innovation: Towards Responsible Governance. In: Blok, V. (eds) *Putting Responsible Research and Innovation into Practice. Library of Ethics and Applied Philosophy*, vol 40. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-14710-4\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-031-14710-4_12)
15. Bregnard, N. & Salva, C. (2023). Pension fund board governance and asset allocation: evidence from Switzerland. *Journal of Pension Economics & Finance*, 22(3), 400-424. <https://doi.org/10.1017/S1474747221000494>
16. Duan, Y., Jiao, Y. & Tam, K. (2018). The role of public pension funds in corporate governance: Evidence from proxy voting. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 51(2), 489-513. <https://doi.org/10.1017/S0022109016000181>
17. Ebrahimzhad, A. & Karimi, M. (2018). The challenge of governance in pension funds. *Social Security Quarterly*. 13(4), 91-104.

[https://qjo.ssor.ir/article\\_83508\\_211a09456418021a7b53a65365c7b4a6.pdf](https://qjo.ssor.ir/article_83508_211a09456418021a7b53a65365c7b4a6.pdf). (in Persian)

18. Edwards, J. & Kaimal, G. (2016). Using Meta-Synthesis to Support Application of Qualitative Methods Findings in Practice: A Discussion of Meta-Ethnography, Narrative Synthesis, and Critical Interpretive Synthesis. *The Arts in Psychotherapy*, 51, 30-35. <https://doi.org/10.1016/j.aip.2016.07.003>

19. Enoos, Z. (2021). *Corporate governance failures in South Africa: Are pension funds next?* <http://hdl.handle.net/11394/8825>

20. Ezzati Arasteh, F., Aliahmadi, A., Pishvae, M. & Parsanejad, M. (2023). Identifying and Analyzing Fields and Themes of Social Innovation on Meta synthesis approach. *Innovation Management Journal*, 12(2), 149-194. [10.22034/imj.2024.399096.2714](https://doi.org/10.22034/imj.2024.399096.2714) (in Persian)

21. Fathi, A. (2022). Integrating effective signaling to internal and external stakeholders. *Strategic Management Quarterly*, 13(50), 105-134. <https://doi.org/10.22034/smsj.2022.152228> (in Persian)

22. Frankowski, A. (2019). Collaborative governance as a policy strategy in healthcare. *Journal of health organization and management*, 33(7/8), 791-808. <https://doi.org/10.1108/JHOM-10-2018-0313>

23. Gash, A. (2022). Collaborative Governance. In *Handbook on Theories of Governance*. Edward Elgar Publishing, p 497-509. [10.4337/9781800371972](https://doi.org/10.4337/9781800371972)

24. Higgins, J. P. T. & Thompson, S. G. (2002). Quantifying heterogeneity in a meta-analysis. *Statistics in Medicine*, 21(11), 1539-1558.

25. Impayudo, G. (2002). *World Bank Perspective*. Washington, DC: World Bank.

26. Jara, M., López-Iturriaga, F., San Martín, P., Saona, P. & Tenderini, G. (2019). Chilean pension fund managers and corporate governance: The impact on corporate debt. *The North American Journal of Economics and Finance*, 48, 321-337. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2019.02.012>

27. Katsonis, M. (2019). Designing effective public engagement: the case study of Future Melbourne 2026. *Policy Design and Practice*, 2(2), 215-228. <https://doi.org/10.1080/25741292.2019.1621032>

28. Khan, N. U., & Han, H. (2023). Linking Local Collaborative Governance and Public Service Delivery: Mediating Role of Institutional Capacity Building. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-10. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02421-3>

29. Kruijff, J. & Verhoeven, M. (2014). Governance and Stakeholder Participation in the Netherlands Pension Industry: Lessons for Developing Countries. *Journal of Pension Economics and Finance*, 13(4), 412-430.

30. Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A. & Laude, D. (2022). Stakeholder engagement: Past, present, and future. *Business & Society*, 61(5), 1136-1196. <https://doi.org/10.1177/00076503211066595>

31. Marzec, M. & Szczudlińska-Kanoś, A. (2018). The levels of trust in the pension system: a Polish perspective. *Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace*, 4 (36), 141-159. <https://econjournals.sgh.waw.pl/kwes/article/view/1318>
32. Masoomi, A. (2021). Structural problems of pension funds in Iran's social security system. *Tehran University Public Law Studies Quarterly*, 51(1), 409-429. doi: 10.22059/jpls.q.2019.251226.1662 (in Persian)
33. Matkin, D. S., Chen, G. & Khalid, H. (2019). The governance of public pensions: an institutional framework. *Administration & Society*, 51(1), 91-119. <http://doi.org/10.1177/0095399715621945>
34. Miller, J. (2002). The Board as a Monitor of Organizational Activity: The Applicability of Agency Theory to Nonprofit Boards. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(4), 429-450.
35. Mir Bagheri, M., Rafiei Atani, A. & Parsanezhad, M. (2022). Designing a conceptual model of participatory governance in Iran: the Foundation's data approach. *Scientific Quarterly of Strategy*, 31(2), 195-218. <https://doi.org/10.22034/rahbord.2022.157936> (in Persian)
36. Momo, E. S. L. & Mogga, M. L. (2023). The Republic of South Sudan Pension Funds Governance: An Analysis of Framework, Challenges, and Solutions. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 7, 78-96. <https://doi.org/10.51505/IJEBMR.2023.7307>
37. Moosavi, M., Hendi, H. & Joghataei, F. (2020). Decent governance: participation of stakeholders in the activities of the national pension fund; Concepts, theories, models. *Social Security Quarterly*, 16(4), 214-221. [https://qjo.ssor.ir/article\\_141887.html](https://qjo.ssor.ir/article_141887.html). (in Persian)
38. Muntalima, N. C., Silumbwe, A., Zulu, J. M., Mweemba, C. & Hangoma, P. (2023). Collaborative governance of an integrated system for collecting contributions for social health insurance, pension, and taxes from the informal sector: A synthesis of stakeholder perspectives. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3697112/v1>
39. Najafizade, M., Rabiei, A. & Fahangi, A. (2021). Presenting the model of stakeholder management of non-governmental organizations in social media. *Strategic Studies of Public Policy*, 11(39), 110-133. (in Persian)
40. Nematollahi, H., Ahmadi, H. & Asadollahi, E. (2022). Phenomenology of barriers to the implementation of participatory governance in educational and research institutions", *Strategic studies of public policy*, 12(44), 164-189. <https://doi:10.22034/sspp.2022.553544.3193> (in Persian)
41. Okoli, C. & Schabram, K. (2010). A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 10(26). <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1954824>

- 42.Ortiz, I., Duran, F., Urban, S., Wodsak, V. & Yu, Z. (2018). *Reversing pension privatization: Rebuilding public pension systems in Eastern European and Latin American countries* (2000-18). Available at SSRN 3275228. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3275228>
- 43.Palumbo, R. (2017). Participatory Governance. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1–6. doi:10.1007/978-3-319-31816-5\_1834-1
- 44.Pinkus, D. (2023). *Pension Fund Investment: Implications for the Real Economy*. (Doctoral dissertation, Copenhagen Business School). PhD Series No. 21.2023.
- 45.Polat, S. & AY, O. (2016). Meta-synthesis: A Conceptual Analysis. *Journal of Qualitative Research in Education*, 4(2). <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.4c2s3m>
- 46.Rahman, I.K.A., Hussain, M.D. & Hossin, M.S. (2019). Microfinance governance: A multi-theoretical approach for ascertaining the wider stakeholder influencing forces. *Asian Academy of Management Journal*, 24, 203-216. <https://doi.org/10.21315/aamj2019.24.s1.14>
- 47.Rosete, N. L., Arana-Somuhano, N. P. & Guevara-Romero, M. L. (2019). Participative management model for humanizing public spaces. Analco neighborhood, Puebla, México. *Bitácora Urbano Territorial*, 29(1), 43-52. <https://doi.org/10.15446/bitacora.v29n1.60361>
- 48.Sachs, S. & Kujala, J. (2021). *Stakeholder engagement in management studies: Current and future debates*. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.321>
- 49.Salari, S., Rahimnia, F., Khorakian, A., Mortazavi, S. & Eslami, G. (2021). Discovering the Principles of Organizational governance in Iranian non-profit Organizations. *Governance and Development Journal*, 1(4), 37-72. <https://doi:10.22111/jipaa.2021.154559> (in Persian)
- 50.Sandelowski, M., Barroso, J. & Voils, C. I. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in nursing & health*, 30(1), 99-111. <https://doi.org/10.1002/nur.20176>
- 51.Shams, F. (2022). Elaborating the role-playing model of the university institution in the framework of cooperative governance”, *Welfare and Social Development Planning Quarterly*, 14(56), 1-32. <https://doi.org/10.22054/qjsd.2022.68426.2368> (in Persian)
- 52.Shams, F., Hoseinpoor, D., Vaezi, R. & Aslipoor, H. (2021). Identifying and prioritizing the antecedents and consequences of the role of the university institution in the framework of collaborative governance. *Iranian public administration studies*, 6(1), 39-72. <https://doi:10.22034/jipas.2022.354295.1448> (in Persian)

53. Siddiki, S., Leach, W. D., & Kim, J. (2017). Diversity, Trust, and Social Learning in Collaborative Governance. *Public Administration Review*, 77(6), 863–874.
54. Sim, J. & Mengshoel, A. M. (2023). Metasynthesis: issues of empirical and theoretical context. *Quality & Quantity*, 57(4), 3339-3361. <https://doi.org/10.1007/s11135-022-01502-w>
55. Sonza, I. B. & Granzotto, A. (2018). Are pension funds good monitors? *RAUSP Management Journal*, 53, 190-201. <https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2017.06.003>
56. Sørensen, E. & Torfing, J. (2021). Radical and Disruptive Answers to Downstream Problems in Collaborative Governance? *Public Management Review*, 23(11), 1590–1610. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1879914>
57. Spadaro, I. & Pirlone, F. (2023). Stakeholder Participation in Planning of a Sustainable and Competitive Tourism Destination: The Genoa Integrated Action Plan. *Sustainability*, 15(6), 5005. <https://doi.org/10.3390/su15065005>
58. Stewart, F. & Yermo, J. (2009). Pension fund governance: Challenges and potential solutions. *OECD Journal: Financial Market Trends*, 2008(2), 1-42. <http://doi.10.1787/241402256531>
- Strumskis, M., & Balkevičius, A. (2016). Pension fund participants and fund managing company shareholder relations in Lithuania second pillar pension funds. *Intellectual Economics*, 10(1), 1-12.
59. Vaezi, R., Gheyarani, F. (2019). Collaborative governance; A new approach in public value management', *Humanities Development Journal*, 1(2), 61. [10.22047/HSD.2019.182454](https://doi.org/10.22047/HSD.2019.182454) (in Persian)
60. Xu, G., Liu, F.-C., Hsu, H.-T. & Lin, J.W. (2019). The impact of pension governance practices on the public defined benefit pension performance. *Benchmarking: An International Journal*, 27(1), 192-214. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2018-0265>
61. Zaenuri, M. (2023). From Participatory Governance to Collaborative Governance for Disaster-Tourism. *Sociología Y Tecnología*, 13(1), 6–25. <https://doi.org/10.24197/st.1.2023.6-25>