



Iranian Scientific Association
of Public Administration



University of
Sistan and Baluchestan

Governance Model in Turbulent Environments (A Meta-Synthesis Study)

Javad Pourkarimi¹  | Mahsa Azizi²  | Seyed Hossein Mousavi³ 

¹. Corresponding Author, Associate Professor, Department of Educational Planning and Administration, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Tehran, Iran.
E-mail: jpkarimi@ut.ac.ir

². PhD Student, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Tehran, Iran.
E-mail: mahsa.azizi@ut.ac.ir

³. PhD in Planning Higher Education Development, Farhangian University, Zanjan, Iran.
E-mail: mousavi@cfu.ac.ir

Abstract:

Objective: The present study has been conducted to provide a governance model in turbulent environments. This study was carried out with a qualitative approach and a meta-synthesis method.

Methods: To this end, the eight-step method of Hoon (2013) has been adopted. Accordingly, all scientific documents published in the last ten years, a total of 535 scientific documents found in 7 foreign and 2 domestic databases, were analyzed. These databases include Google Scholar, Springer; Emerald; Science Direct; PubMed; Sage; Irandoc, and Noormags. Ultimately, 27 scientific documents were selected and analyzed after examining the titles, research methods, and findings. The analysis of the findings was conducted using thematic analysis, and to ensure the research's quality, experts' feedback was utilized at various research stages. Additionally, the Critical Appraisal Skills Program (CASP) tool was used to control the quality of the selected scientific documents for analysis and to ensure the quality of the present study's findings.

Article type: Research

Cite this article: J. Pourkarimi, M. Azizi, S. H. Mousavi (2025). Governance Model in Turbulent Environments (A Meta-Synthesis Study). *Governance and Development Journal*, 5(4), 187-216.
DOI: 10.22111/jipaa.2024.473098.1199.

Received: 12.11.2024

Revised: 03.09.2025

Accepted: 10.10.2025

Published: 22.11.2025



© The Author(s)

Publisher: University of Sistan and Baluchestan

Results: Based on the findings, the governance model in turbulent environments identified 62 primary themes and 13 secondary themes, including synergy and participation, dynamism and adaptability, communication and interactions, knowledge-centricity, supervision and control, contingent strategy, cohesion and integration, transparency, law-orientation, and responsibility and accountability, justice-orientation, social capital, and capacity building, which constitute the main themes of functional requirements, managerial requirements, legal requirements, ethical requirements, and developmental requirements.

Conclusion:

Identifying the governance model in turbulent environments, while enriching the existing domestic background, leads to achieving effective governance in the current world.

Keywords: Governance, Turbulent environments, Meta-synthesis.



دانشگاه تهران، تهران

حکمرانی و توسعه

شماره ۳۴۶۱-۳۷۸۳

Homepage: www.jipaa.ir



انجمن علمی مدیریت دولتی ایران

الگوی حکمرانی در محیط‌های متلاطم (یک مطالعه فراترکیب)

جواد پور کریمی^۱ | مهسا عزیزی^۲ | سیدحسین موسوی^۳

۱. نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: jpkarimi@ut.ac.ir
۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mahsa.azizi@ut.ac.ir
۳. دکتری برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، دانشگاه فرهنگیان، زنجان، ایران. رایانامه: mousavi@cfu.ac.ir

چکیده

هدف: مطالعه حاضر با هدف ارائه الگوی حکمرانی در محیط‌های متلاطم صورت گرفته است. این مطالعه با رویکرد کیفی و روش فراترکیب انجام شده است.

روش پژوهش: روش هشت مرحله‌ای هوون (۲۰۱۳) اتخاذ گردیده است. براین اساس، کلیه اسناد علمی منتشر شده در ده سال اخیر، به تعداد ۵۳۵ سند علمی که در ۷ پایگاه خارجی و ۲ پایگاه داخلی یافت شدند مورد تحلیل قرار گرفتند. این پایگاه‌ها شامل: گوگل اسکالر، اشپرینگر؛ امرالد؛ ساینس دایرکت؛ پابمد؛ سیج؛ ایراندک و نورمگز می‌باشند. در نهایت، ۲۷ سند علمی پس از واکاوی عناوین، روش پژوهش و یافته‌ها، گزینش و تحلیل شد. تحلیل یافته‌ها با روش تحلیل تم انجام گرفته و به منظور کنترل کیفیت پژوهش از بازخوردهای خبرگان در گام‌های پژوهش استفاده شده است. علاوه بر این، از ابزار برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی، به منظور کنترل کیفیت اسناد علمی برگزیده جهت تجزیه و تحلیل و همچنین تامین کیفیت یافته‌های مطالعه حاضر استفاده گردید.

یافته‌ها: براساس یافته‌ها، الگوی حکمرانی در محیط‌های متلاطم، ۶۲ مضمون اولیه و ۱۳ مضمون ثانویه شامل هم‌افزایی و مشارکت، پویایی و انطباق‌پذیری، ارتباطات و تعاملات، دانش‌محوری، نظارت و کنترل، راهبرد اقتضایی، انسجام و یکپارچگی، شفافیت، قانون‌محوری، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، عدالت‌محوری، سرمایه اجتماعی، ظرفیت‌سازی شناسایی گردید که

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۲۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۱۸

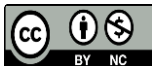
تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۹/۰۱

کلیدواژه‌ها:

حکمرانی، محیط‌های متلاطم، فراترکیب.

استناد: پور کریمی، جواد؛ عزیزی، مهسا؛ موسوی، سیدحسین (۱۴۰۴) "الگوی حکمرانی در محیط‌های متلاطم (یک مطالعه فراترکیب)" (۴)، ۵، ۱۸۷-۲۱۶.

DOI: 10.22111/jipaa.2024.473098.1199



© نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

مضامین اصلی الزامات کارکردی، الزامات مدیریتی، الزامات قانونی، الزامات اخلاقی و الزامات توسعه‌ای را تشکیل می‌دهند.

نتیجه‌گیری: شناسایی الگوی حکمرانی در محیط‌های متلاطم ضمن غنی‌سازی پیشینه داخلی موجود، سبب دستیابی به حکمرانی اثربخش در دنیای کنونی می‌گردد.

مقدمه

تلاطم محیطی که به عنوان ویژگی بارز محیط سازمانی در قرن بیست‌ویکم شناخته می‌شود، سازمان‌ها را با چالش‌های فراوانی روبه‌رو ساخته است (پورکریمی و عزیز، ۱۴۰۴). به عقیده پیترز (۲۰۲۱)، حکومت‌ها و جوامع در بین سال‌های ۲۰۲۰ و ۲۰۲۱ با سه بحران به هم پیوسته مواجه بوده‌اند که شامل کووید-۱۹ و بحران سلامت، بحران اقتصادی ناشی از بحران سلامت و بحران اجتماعی پیرامون شمولیت و برابری می‌باشند. همه‌گیری کووید-۱۹، منجر به سطوح بالایی از تلاطم محیطی در سال‌های ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۱ گردید؛ اگرچه اکنون در دوران پساکرونا هستیم، تحولات کنونی جهان نشان می‌دهد که عدم‌اطمینان و تلاطم محیطی همچنان ادامه خواهد داشت (آریکی و گوک، ۲۰۲۳). تلاطم که دائماً با سطوح فزاینده بحران‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و زیست‌محیطی هم‌پوشانی دارند، افزایش می‌یابد و حکومت‌ها در سراسر جهان پیوسته در تلاش هستند تا با انواع بحران‌های مرتبط، هرج‌ومرج و آشفتگی‌هایی را که به شیوه‌های غیرقابل پیش‌بینی جریان دارند، مقابله کنند (آنسل و همکاران، ۲۰۲۴: ۹). در دوران تغییرات فراگیر، جهانی شدن و افزایش عدم قطعیت، تمام کشورهای توسعه‌یافته و توسعه‌نیافته، در جست‌وجوی شکل نوینی از حکمرانی هستند که به بهترین وجه با شرایط موجود انطباق یابد تا بتوانند به مزیت رقابتی و رشد اجتماعی پایدار دست یابند (کپینگ، ۲۰۱۷). این بحران‌ها همگی فشارهای عمده‌ای بر ظرفیت‌های حکمرانی وارد نمودند؛ نیاز به تجهیز پرسنل و تجهیزات مراقبت‌های بهداشتی، کنترل رفت‌وآمد و تجمع شهروندان، تشویق تحقیقات برای ایجاد درمان و یا واکسن برای این بیماری، ظرفیت حاکمرانی همه دولت‌های معاصر در دوران شیوع کووید-۱۹ تحت فشار قرار داد؛ همچنین، به دنبال این بیماری میلیون‌ها نفر بیکار شدند یا ساعت‌های کمتری کار می‌کردند و حتی در کشورهای رفاهی، رکود اقتصادی باعث گرفتاری عظیم انسانی شده و مشکلات اساسی نابرابری اقتصادی و اجتماعی را تشدید نموده است؛ اما، در عین حال فرصت‌هایی برای ارتقای کیفیت آینده حکمرانی با فرض انتخاب درست، خلق گردیده است (پیترز، ۲۰۲۱).

آنسل و همکاران (۲۰۲۴) تاکید می‌کنند که علیرغم شناخت فزاینده دانشمندان علوم اجتماعی از چالش‌های ناشی از مشکلات محیط‌های متلاطم، تحقیقات در این زمینه در حاشیه باقی مانده است که شاید نشان‌دهنده این امر باشد که بسیاری از دانشمندان این حوزه ترجیح می‌دهند در زمینه‌های پایدار و با استفاده از روش‌های

¹. Peters

². COVID-19

³. Inclusion

⁴. Arici & Gok

⁵. Keping

کمی پیچیده به وسیله ایجاد مدل‌های منطقی و سخت‌گیرانه مبتنی بر علیت‌های ثابت شده، حکمرانی رایج را مطالعه نمایند. بر این اساس، صورت‌بندی یک مطالعه فراترکیب به منظور ترکیب و تلفیق یافته‌های مطالعات انجام‌شده و ارائه مدلی نسبتاً جامع از حکمرانی در محیط‌های متلاطم که در برگیرنده تمامی ابعاد پویایی و تغییر، پیچیدگی و عدم‌قابلیت پیش‌بینی محیط باشد (ولبردا و ون بروگن، ۱۹۹۷)؛ ضرورت می‌یابد. مطالعه و بررسی پژوهش‌های در دسترس در زمینه حکمرانی در محیط‌های متلاطم، نشان می‌دهد که تعداد پژوهش‌های در دسترس در این قلمرو اندک است؛ علاوه بر این، هر پژوهش با تأکید بر بعد ویژه‌ای از تلاطم محیطی مانند محیط‌های آشفته، متغیر و وی‌یوسی‌آبه بررسی حکمرانی در چنین محیط‌هایی اتمام ورزیده‌است. از آنجایی که از لحاظ نظری نیز تصویری نسبتاً کلان و جامع از مطالعات صورت‌گرفته در قلمرو موضوع حکمرانی در چنین محیط‌هایی وجود ندارد و خلاء مطالعاتی احساس می‌شود؛ از این رو، مطالعه حاضر با روش فراترکیب، به این پرسش بنیادی پاسخ می‌دهد که «الگوی حکمرانی در محیط‌های متلاطم از چه ابعاد و مولفه‌هایی تشکیل شده‌است؟»

ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش

حکمرانی فرآیندی است که از آن طریق جوامع یا سازمانها تصمیمات مهم خود را اتخاذ و مشخص می‌کنند چه کسانی در این فرایند درگیر شوند و چگونه وظیفه خود را به انجام برسانند. در تعریفی دقیق‌تر می‌توان گفت، سیستم حکمرانی، چارچوبی است مشتمل بر معیارها و استانداردها، رویه‌ها و اصول حکومت‌داری که دولتها از طریق آن امور عمومی را به انجام می‌رسانند و منابع عمومی را اداره می‌کنند. حکمرانی به معنای استفاده از قدرت در محدودهای خاص برای حفظ و تأمین نیازهای عمومی است و هدف آن راهنمایی، هدایت و تنظیم‌کننده فعالیت شهروندان و روابط میان آن‌ها از طریق قدرت نظام‌های مختلف در راستای به حداکثر رساندن منافع عمومی است. از لحاظ علوم سیاسی، حکمرانی به فرایند مدیریت سیاسی اشاره دارد. این فرایند شامل مبانی هنجاری قدرتی سیاسی، رویکرد برخورد با امور سیاسی و مدیریت منابع عمومی است و به طور خاص بر نقش اقتدار سیاسی در حفظ نظم اجتماعی و قدرت اداری تمرکز دارد (دقتی و یعقوبی، ۲۰۱۴: ۳۷). یکی از اشکال حکمرانی، حکمرانی دیجیتال است. اصطلاحات دولت دیجیتال و حکمرانی دیجیتال اغلب به‌جای یکدیگر به کار می‌روند. با این حال، حکمرانی دیجیتال تأکید بیشتری بر مشارکت عمومی و نقش شهروندان دارد (گائو و لی، ۲۰۱۷: ۶۲۷). حکمرانی دیجیتال با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات در عملیات‌های دولتی، با هدف بهبود ارائه خدمات عمومی به شهروندان، سازمان‌ها و سایر کاربران خدمات دولتی شناخته می‌شود (تویزینیا و اندرسون، ۲۰۱۹: ۱۶۷). در الگوهای غربی حکمرانی دیجیتال، دولت الکترونیک تضمین می‌کند که اطلاعات و خدمات از طریق اینترنت یا سایر روش‌های دیجیتال به‌صورت الکترونیکی توزیع شوند

¹. Volberda & van Bruggen

². VUCA

³. Gau & lee

⁴. Twizeyimana & Andersson

(ساندبرگ، ۲۰۱۹: ۲۳). در واقع حکمرانی دیجیتال را می‌توان در دو بُعد اصلی درک کرد: (۱) تعامل میان دولت، شهروندان و شرکت‌ها و (۲) عملیات داخلی دولت. این مفهوم شامل به‌کارگیری ابزارهای الکترونیکی برای ساده‌سازی و ارتقای حکمرانی در زمینه‌های سیاسی، اداری و تجاری است (چوی و چندلر، ۲۰۲۰: ۱۰۱). در مجموع تعاریف مختلفی از حکمرانی دیجیتال وجود دارد و در میان محققین و متخصصین فهم مختلفی از این موضوع وجود دارد. اولین دلیل برای این مسئله ماهیت چند عاملی بودن حکمرانی دیجیتال است. حکمرانی دیجیتال، واژه‌ای است که بیانگر تغییر الگوی نقش دولت و حکومت‌ها است که زمینه را برای مشارکت یکسان و برابر تمام شهروندان در فرآیند تصمیم‌گیری فراهم کرده و بیانگر این واقعیت است که حکمرانی متعلق به مردم است و توسط مردم شکل می‌گیرد، بنابراین دولت‌ها در سراسر جهان در حال سرمایه‌گذاری فزاینده در ارائه اطلاعات و خدمات به شهروندان براساس حکمرانی دیجیتال هستند. حکمرانی دیجیتال در قلب دو تغییر عمده جهانی شامل انقلاب اطلاعاتی و انقلاب حکمرانی جای دارد. هر دوی این تغییرات در حال دگرگون ساختن جهت حرکت جامعه و روش حکومت بر آن هستند و طبق تعریف یونسکو حکمرانی دیجیتال به معنای استفاده بخش عمومی از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات با هدف گسترش شهروندان به مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری به منظور گسترش مردم‌سالاری، تسهیم اطلاعات و ایجاد دولت پاسخگو، شفاف و اثربخش است. حکمرانی دیجیتال شامل سبک‌های جدید رهبری، سازمان‌دهی و روش‌های جدید بحث و تصمیم‌گیری پیرامون سیاست و سرمایه‌گذاری، شنیدن خواسته‌های شهروندان و عرضه اطلاعات و خدمات است (ناظمی و همکاران، ۱۳۹۷: ۵۵۶).

مفهوم تلاطم در ابتدا در فیزیک برای توصیف پویایی سیالات آشفته - مانند آب‌وهوای طوفانی یا جریان‌های پیچیده رودخانه توسعه یافت؛ سپس روزنو (۱۹۹۰، ۱۹۹۷) در تلاش‌هایش برای مفهوم‌سازی پیچیدگی پویای سیاست بین‌الملل، شاید اولین کسی بود که قیاسی بین این پویایی‌های سیال و تلاطم حکمرانی معاصر ترسیم کرد (آنسل و ترونال، ۲۰۱۸). تلاطم به موقعیت‌هایی اشاره دارد که اتفاقات و تقاضاها به صورت متغیر، ناپیوسته، غیرمنتظره و غیرقابل پیش‌بینی در تعامل هستند (آنسل، ترونال و اوگارد، ۲۰۱۷: ۷). آنسل و ترونال (۲۰۱۸) در مطالعه خود سه سطح مختلف تلاطم را معرفی می‌کنند که شامل (۱) محیط‌های متلاطم^۵ که ممکن است توسط عواملی خارج از سازمان‌ها ایجاد شود (مانند احکام قانونی،^۶ تصادفات،^۷ تغییرات سریع فناوری، جنگ‌ها، اعتراض‌ها، درگیری‌های حزبی و غیره)؛ (۲) سازمان‌های متلاطم^۸ که ممکن است از طریق تضاد جناحی؛ جابجایی کارکنان، قوانین متضاد، اصلاحات داخلی، عملیات پیچیده و غیره در سازمان‌ها و نهادها نمایان شود و (۳) تلاطم مقیاس^۹ که زمانی ظاهر می‌شود که آنچه در یک سطح از اختیارات یا مقیاس فعالیت

1. Sundberg.

2. Choi & Chandler

3. Rosenau

4. Ansell, Trondal & Ogard

5. Turbulent environments

6. legal rulings

7. Accidents

8. Turbulent organizations

9. Factional Conflict

1. Turbulence of scale

اتفاق می‌افتد، بر آنچه در سطح یا مقیاس دیگر اتفاق می‌افتد تأثیر می‌گذارد؛ به عبارتی، راه‌حل "خوب" در یک سطح ممکن است به عنوان راه‌حل "بد" در سطح دیگر در نظر گرفته شود. آنسل و همکاران (۲۰۲۴) در مطالعه خود تعریفی بدیع از تلاطم محیطی که بر مفهوم حکمرانی استوار است ارائه داده و عنوان می‌کنند که تلاطم محیطی به پویایی غیرقابل پیش‌بینی‌ای اشاره دارد که حکمرانی دولتی در حال حاضر در پی بحران مالی، بحران پناهندگان، همه‌گیری کوید-۱۹، بحران تورم و غیره با آن مواجه است؛ بر این اساس، حکمرانی در محیط‌های متلاطم اهمیت ویژه‌ای می‌یابد.

مفهوم حکمرانی توجه فراوانی از سوی پژوهشگران و متخصصان را اخیراً به خود جلب نموده است (آلکووتی، ۲۰۲۰)؛ براساس گزارش پژوهشی کمیسیون حکمرانی جهانی (۱۹۹۵)، حکمرانی، در برگیرنده مجموعه‌ی روش‌های متعددی است که افراد و نهادهای عمومی و خصوصی و همچنین رسمی و غیررسمی، امور مشترک خود را مدیریت می‌کنند و شامل یک فرآیند پیوسته است که از طریق آن می‌توان منافع متضاد یا متنوع را تطبیق داد و اقدامات همکارانه انجام داد. حکمرانی، راهی برای حل معضلات عمل جمعی است؛ جایی که دولت‌ها نقش اساسی در اجرای اشکال مختلف راهبرد سیاست، بیان اولویت‌های مشترک برای جامعه، مسئولیت‌پذیری و انسجام سیاست‌آیفا می‌کنند (فیلگوراس، پالوتی و تستا؛ ۲۰۲۳).

براساس ون‌ووگت و دی‌بوئر (۲۰۱۵)، مدل‌های حکمرانی شامل مدل کنترل و برنامه‌ریزی عقلانی و همچنین مدل خودتنظیمی می‌باشند. مدل کنترل و برنامه‌ریزی عقلانی بر دیدگاه تصمیم‌گیری عقلانی استوار است و بر تصمیم‌گیری متمرکز و کنترل بالا بر انتخاب‌ها و اجرای سیاست‌ها تأکید دارد؛ مدل دوم بر ظرفیت‌های خودتنظیمی حاصل از تصمیم‌گیری غیرمتمرکز تأکید داشته و نقش حکومت، پایش عملکرد کل سیستم می‌باشد.

به عقیده براتلو (۱۴۰۲)، مولفه‌های حکمرانی سازمانی شامل ساختار سازمانی (شامل استراتژی، اداره سازمان، فناوری، یادگیری سازمانی، فرهنگ و عملکرد)؛ ساختار حکمرانی (رهبری، مدیریت، پاسخگویی، شفافیت، قانون‌مندی، عدالت‌محوری و مشارکت‌جویی) و منابع انسانی (ارتباطات، سرمایه اجتماعی، سرمایه فکری، توانمندسازی و اعتمادسازی) می‌باشد.

پاریک و سول (۲۰۲۱) در مطالعه خود انواع مختلف حکمرانی را به صورت حکمرانی خوب،^۱ حکمرانی دولتی،^۲ حکمرانی محلی،^۳ حکمرانی شرکتی،^۴ حکمرانی الکترونیک^۵ و حکمرانی دیجیتال^۶ ارائه می‌دهد.

¹. Refugee crisis

². Alqooti

³. Commission On Global Governance

⁴. Policy Steering

⁵. Accountability

⁶. Policy Coherence

⁷. Filgueiras, Palotti & Testa

⁸. Van Vught & De Boer

⁹. The model of rational planning and control

¹. The model of self-regulation 0

¹. Pareek & sole 1

¹. Good Governance 2

¹. Public Governance 3

کپینگ (۲۰۱۷)، مشروعیت^۵، شفافیت^۶، مسئولیت‌پذیری^۷، حاکمیت قانون^۸، پاسخگویی^۹ و اثربخشی را به عنوان الزامات حکمرانی خوب معرفی می‌کند. حکمرانی دولتی از دیگر انواع حکمرانی، به عنوان گروهی از اعضای دولتی متحد که مسئولیت طراحی، اجرا و تحمیل یک خط‌مشی نظارتی خاص را با ظرفیت نظارت و هماهنگی چندین نهاد دولتی بر عهده دارند، اشاره دارد (آلکوتی، ۲۰۲۰). پژوهشگران عقیده دارند که همه‌گیری کووید-۱۹، سیستم‌های حکمرانی دولتی را در همه سطوح و در همه کشورها به چالش کشیده و خواستار سازگاری، اصلاح چابک و راه‌حل‌های حکمرانی عمل‌محور بوده‌است، چیزی که آنسل و همکاران (۲۰۲۱) اخیراً به عنوان حکمرانی مستحکم تعریف نموده‌اند (اسکوگنامیگلیو و همکاران، ۲۰۲۲). توجه بر این نکته نیز حائز اهمیت می‌باشد که هانیچ و همکاران (۲۰۲۳)، حکمرانی دیجیتال را به عنوان سنگ‌بنای بلندمدت مدیریت در عصر دیجیتال تعریف کرده و بر اهمیت حیاتی تنظیم کنترل، هماهنگی، مشوق‌ها و اعتماد به شیوه‌هایی که اشکال جدید سازمان‌دهی، خلق ارزش و جذب ارزش را ممکن می‌سازد، تاکید می‌ورزند.

پیشینه پژوهش

۱. مطالعات داخلی

سهرابی، سلیمی و حبیبی (۱۴۰۳) در مطالعه خود تحت عنوان "الگوی حکمرانی هوشمند در شرایط بحران با تاکید بر مدیریت شهری در راستای سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران" با روش آمیخته، ابعاد ارزیابی فنی، ایجاد زیرساخت، درک صحیح از بحران، عوامل انسانی، عوامل فناوری، مدیریت و سیاست و پاسخگویی را به عنوان ابعاد اصلی حکمرانی هوشمند در شرایط بحران معرفی می‌کنند.

سلیمی، پارساپور و نیکخواه فرخانی (۱۴۰۱) در مطالعه خود تحت عنوان "مولفه‌های حکمرانی مطلوب در دوران کرونا در نگاهی به مصوبات ستاد ملی مبارزه با کرونا (با تاکید بر بعد حقوقی و مدیریتی)" با روش توصیفی تحلیلی، مولفه‌های حکمرانی مطلوب در دوران همه‌گیری کرونا را ارائه می‌کنند که شامل کارایی و اثربخشی (کیفیت نظام اداری و کیفیت تهیه و تدارک نظام عمومی)، شفافیت و پاسخگویی (دولت الکترونیک و دسترسی به اطلاعات) و اجماع‌محوری (تعامل دولت و مردم و افزایش سرمایه اجتماعی، توجه به تشکلهای مردم‌نهاد و جامعه مدنی) می‌باشد.

سپهیلی، بابایی و خدایاری (۱۳۹۹) در مطالعه خود تحت عنوان "طراحی مدل حکمرانی مشارکتی مدیریت بحران ویروس کرونا در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی" با رویکرد ترکیبی نشان دادند که حکمرانی

¹. Local Governance

². Corporate Governance

³. E-Governance

⁴. Digital Governance

⁵. Legitimacy

⁶. Transparency

⁷. Accountability

⁸. Rule of Law

⁹. Responsiveness

¹. Effectiveness 0

¹. Robust Governance 1

¹. Scognamiglio et al 2

¹. Hanisch et al 3

مشارکتی مدیریت بحران مولفه‌های رویکرد سیستمی، راهبردهای جبرانی، دولت الکترونیک، سازمان‌های مردم نهاد، سیاستگذاری مقابله با بحران، حکمرانی بحران و حمایت رسانه‌ای را دربر می‌گیرد.

۲. مطالعات خارجی

بهنک (۲۰۲۴) در مطالعه خود تحت عنوان "مقابله با آشفتگی و حفاظت در برابر استبداد: حکمرانی چندمرکزی به عنوان منبع تاب‌آوری" با روش آمیخته چهارچوب تحلیلی تاب‌آوری در جوامع را ارائه داده و یافته‌های بخش کمی، تصمیم‌گیری و هماهنگی غیرمتمرکز جهت مدیریت اثربخش را مورد تأکید قرار داده و کاربردهای عملی چهارچوب پیشنهادی را برجسته می‌کنند.

نتایج مطالعه نجف و همکاران (۲۰۲۴)، تحت عنوان "فناوری مالی و حاکمیت شرکتی: در زمان‌های بحران مالی" که با روش کمی انجام شده است بر اهمیت حکمرانی شرکتی در طول بحران‌های مالی و تأثیر آن بر ادراک سهامداران، به‌ویژه در زمینه شرکت‌های فناوری مالی تأکید می‌ورزد.

اوتاما و پانگ (۲۰۲۳) در مطالعه خود تحت عنوان "حکمرانی مشارکتی در مقابله با کووید-۱۹ در عصر وی‌یوسی‌ا در شهرستان سیلاکاپ" با مطالعه موردی نشان دادند که مدیریت بحران یک مسئولیت جمعی است که نیاز به هم‌افزایی بین نهادهای مختلف برای مقابله مؤثر با چالش‌ها دارد؛ ارتباط مؤثر و هماهنگی بین نهادها درک مشترک و اعتماد را تسهیل کرد که برای همکاری موفقیت‌آمیز بسیار حیاتی بود. ون‌آسچه، والتینوف و ورشرگن (۲۰۲۲) در مطالعه خود تحت عنوان "حکمرانی تطبیقی: یادگیری از آنچه سازمان‌ها انجام می‌دهند و مدیریت نقشی که ایفا می‌کنند" براساس نظریه سیستم‌های اجتماعی، بررسی می‌کنند که چگونه سازمان‌ها می‌توانند به حکمرانی تطبیقی اجتماعات و جوامع کمک کنند. این مقاله به رابطه بین "سازمان‌های حکمرانی" و "جوامع حکمرانی" از منظر نظریه سیستم‌ها می‌پردازد و نقش سازمان‌ها در افزایش سازگاری سیستم‌های حکمرانی را مورد تأکید قرار می‌دهد؛ این مقاله سازوکارهای سازگار مورد استفاده توسط سازمان‌ها و پتانسیل آن‌ها برای تشویق به آزمایش مداوم سازوکارهای سازگار در مقیاس کوچک در سطوح بالاتر حکمرانی را بررسی می‌کند.

یافته‌های مطالعه باربیر و تنگه (۲۰۲۲) تحت عنوان "تقویت ارائه خدمات عمومی در یک محیط وی‌یوسی‌ا در آفریقای جنوبی: یک مرور ادبیات" که با مطالعه جامع ادبیات پژوهشی مرتبط تدوین شده است، نشان می‌دهد که کارکنان دولت آفریقای جنوبی باید در زمینه‌های نظارت و ارزیابی بر مبنای نتایج، برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت برنامه و پروژه و مدیریت تغییر مهارت داشته باشند تا بتوانند خدمات خوبی را در یک محیط وی‌یوسی‌ا یا ووکا ارائه دهند. مطالعه هیرشهون (۲۰۲۱)، تحت عنوان "پاسخ حکمرانی چندسطحی به بحران کووید-۱۹ در حمل و نقل عمومی" از یک تحلیل کیفی و درون‌موردی برای بررسی فرآیند تصمیم‌گیری منجر به ایجاد

¹. Behnke

². Najaf et al

³. Utama & Paing

⁴. Van Assche, Valentinov & Verschraegen

⁵. Barbier & Tengge

⁶. Hirschhorn

طرح کمک‌های دولتی هلند برای حمل‌ونقل عمومی در دوران بحران کوید-۱۹ استفاده می‌کند. یافته‌ها اهمیت شبکه‌های غیررسمی و شیوه‌های حکمرانی موجود را در پاسخ به بحران‌ها تأکید می‌کند و نشان می‌دهد که در حالی که اقدامات فوری ممکن است به نیازهای اضطراری تطبیق یابند، ساختارهای بنیادی معمولاً دست نخورده باقی می‌مانند.

وادسانگو و همکاران (۲۰۲۰)، در مطالعه خود تحت عنوان "تأثیر حاکمیت شرکتی بر عملکرد مالی بانک‌های تجاری در یک محیط متلاطم اقتصادی" با روش کمی نتیجه می‌گیرند که معیارهای به کار گرفته شده حکمرانی شرکتی پیش‌بینی کننده قابل توجهی برای عملکرد مالی بانک‌های تجاری در محیط‌های متلاطم در کشور زیمبابوه هستند.

مطالعه پژوهش‌های داخلی و خارجی این حوزه نشان می‌دهد که پژوهش‌های انجام گرفته در این حوزه، تنها بر جنبه‌ای از تلاطم محیطی مانند بحران و شیوع کووید-۱۹ تأکید داشته‌اند و تاکنون پژوهشی که تمام ابعاد تلاطم محیطی از قبیل وی‌یوسی‌آ، آشفستگی، تغییر و پویایی را دربر بگیرد، جهت شناسایی مولفه‌های حکمرانی در محیط‌های متلاطم صورت نگرفته‌است.

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از منظر گردآوری داده‌ها کیفی و از نوع فراترکیب می‌باشد که بر پارادایم تفسیری استوار است. لآچال، اوری و مورو (۲۰۱۷) عقیده دارند که فراترکیب یکی از روش‌های نوظهور است و بینش‌هایی را فراهم می‌سازد که هیچ روش دیگری نمی‌تواند ارائه دهد. فراترکیب مطالعات کیفی شامل بررسی و ترکیب یافته‌های موجود مطالعات موردی کیفی در یک حوزه تحقیقاتی خاص است (بهاردواج و سریواستاوا، ۲۰۲۴). مطالعه پیشینه در دسترس در این حوزه حاکی از این امر است که پژوهش‌های صورت گرفته با تأکید بر بعد خاصی از تلاطم محیطی، به ارائه مولفه‌های حکمرانی پرداخته؛ از این رو، ضرورت دارد که مطالعه‌ای فراترکیب جهت ادغام یافته‌های مطالعات کیفی انجام شده و فراهم‌سازی بینشی گسترده از مولفه‌های حکمرانی در چنین محیط‌هایی، صورت‌بندی گردد. جامعه پژوهش شامل تمامی اسناد علمی- پژوهشی منتشر شده از سال ۲۰۱۴ تاکنون بوده که پس از بررسی و واکاوی، ۲۷ مقاله گزینش و کدگذاری شدند. به منظور تأمین روایی یافته‌ها تجزیه و تحلیل اسناد با دقت بالا انجام شده و مستند شده‌اند و به منظور تأمین پایایی درصد توافق پایایی کدگذاران محاسبه گردیده‌است. از روش هشت مرحله‌ای هوون (۲۰۱۳) جهت فراترکیب استفاده شده‌است (شکل ۱).

¹. Wadesango et al

². Lachal, Orri & Moro

³. Bhardwaj & Srivastava

⁴. Hoon



شکل ۱. مراحل فراترکیب

۱. چهارچوب‌بندی سؤال تحقیق

شاخص‌های سؤال پژوهش شامل چه چیزی، چه کسی، چه زمانی و چگونه است (سندولوسکی و باروسو، ۲۰۰۷). در اولین گام «چه چیزی؟» مطالعه مورد توجه است. در این مطالعه، شناسایی، استخراج و گروه‌بندی مولفه‌های حکمرانی در محیط‌های متلاطم انجام می‌شود. دومین گام پاسخ به سوال «چه کسی؟» است که مستلزم تعیین جامعه پژوهشی است که در این پژوهش اسناد علمی-پژوهشی یافت‌شده در پایگاه‌های داده، مجلات علمی و پژوهشی و موتورهای جست‌وجوی مختلف می‌باشد؛ گام سوم، تعیین چارچوب زمانی یا «چه وقت» است که در این پژوهش، مطالعات منتشرشده در بازه زمانی ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۴ را شامل می‌شود؛ گام بعدی تعیین «چگونگی» است که بدین منظور از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. بر اساس این شاخص‌ها، پژوهش حاضر به سوال اساسی «الگوی حکمرانی در محیط‌های متلاطم از چه ابعاد و مولفه‌هایی تشکیل شده است؟» پاسخ می‌دهد.

۲. مرور نظام‌مند ادبیات

جهت شناسایی مطالعات مرتبط، جست‌جوی سیستماتیک برای شناسایی اسناد علمی-پژوهشی مرتبط در پایگاه‌های مختلف الکترونیکی مانند گوگل اسکولار^۱، ایمرالده^۲، ساینس دایرکت^۳، پاب‌مد^۴، سیج^۵، ریسرچ‌گیت^۶،

^۱. Google Scholar

^۲. Emerald

^۳. Science Direct

^۴. PubMed

^۵. Sage

^۶. Research Gate

اشپرینگر، مگ ایران^۲ و ایران‌داک^۳ انجام شد؛ کلیدواژه‌های مورد استفاده جهت جست‌وجوی مقالات در جدول ۱ ارائه شده‌اند.

جدول ۱. استراتژی‌های جست‌وجو

استراتژی "و"	استراتژی "یا"
متلاطم، محیط ^۶	حکمرانی، سیاستگذاری
تلاطم، محیط	متلاطم، آشفته ^۷ ، وی‌یوسی‌آ، متغیر ^۸
آشفته، محیط	
وی‌یوسی‌آ، محیط	
متغیر، محیط	

جست‌وجوی اولیه منجر به شناسایی ۵۳۵ مطالعه تحقیقاتی منتشر شده گردید که به تفکیک مجلات در جدول ۲ ارائه شده‌اند. جامعه پژوهش، کلیه اسناد علمی-پژوهشی منتشر شده در پایگاه‌های داخلی و خارجی بین سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۴ را که به حکمرانی در محیط‌های متلاطم پرداخته‌است، در برمی‌گیرد.

جدول ۲. تعداد منابع یافت‌شده به تفکیک پایگاه‌های اطلاعاتی

مقالات یافت شده	پایگاه اطلاعات	مقالات یافت شده	پایگاه اطلاعات
۴۸	ریسرچ‌گیت	۲۵۶	گوگل اسکولار
۶۰	اشپرینگر	۵۸	ایمرالد
۳۰	مگ‌ایران	۲۹	ساینس‌دایرکت
۱۵	ایران‌داک	۱۱	پاب‌مد
۵۳۵	مجموع	۲۸	سبیج

۳. تعیین معیارهای رد و گزینش مقالات

از میان مقالات علمی-پژوهشی یافت‌شده در پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف، گزینش مقالات به منظور تحلیل یافته‌ها براساس معیارهای (الف) مقالات کیفی، (ب) منتشرشده به زبان انگلیسی و فارسی، (ج) متمرکز بر حکمرانی در محیط‌های متلاطم، (د) دسترسی به محتوای مقالات، (ه) منتشرشده در بین سال‌های ۲۰۱۴ و ۲۰۲۴ همچنین (ی) کیفیت مطلوب یافته‌ها، صورت گرفته‌است. جهت ارزیابی کیفیت، دو خبره با استفاده از چک‌لیست برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی (کسپ^۹)، مطالعات برگزیده را از منظر روش‌شناسی و اعتبار

^۱. Springer

^۲. Magiran

^۳. Irandoc

^۴. Or

^۵. And

^۶. Environment

^۷. Chaos

^۸. Changing

^۹. Critical Appraisal Skills Programme (CASP)

یافته‌ها مورد واکاوی قرار دادند و کسب حداقل امتیاز ۴۰ از ۵۰ به عنوان معیار گزینش مقالات جهت تجزیه و تحلیل یافته‌های آنها، قرار گرفت. در مرحله بعد ۵۳۵ مقاله شناسایی شده، بر اساس ارتباط عنوان با موضوع پژوهش حاضر مورد واکاوی قرار گرفته و ۳۱۴ مقاله به علت عدم ارتباط با موضوع و روش مطالعه حاضر، کنار گذاشته شدند؛ برای مثال، بخشی از پژوهش‌ها به روش کمی انجام گرفته بودند. با واکاوی چکیده اسناد علمی باقی‌مانده؛ ۱۲۳ مقاله کنار گذاشته شدند؛ ۹۶ مقاله باقی‌مانده بر اساس ارتباط محتوا با موضوع بررسی گردید و در نهایت ۲۷ سند علمی-پژوهشی کدگذاری و تحلیل شدند (شکل ۲)

مراحل رد و گزینش مقالات



شکل ۲. مراحل رد و گزینش مقالات

۴. استخراج و کدگذاری

از فیش فراترکیب اقتباس شده از خنیفر و مسلمی (۱۴۰۱) به منظور استخراج و جمع‌آوری داده‌های موردنیاز پژوهش که متشکل از بخش‌های عنوان، متن، مفاهیم و منبع می‌باشد، استفاده شده است. (جدول ۳).

جدول ۳: نمونه فیش تکمیل شده فراترکیب

شماره:	عنوان: مدیریت دولتی و سیاست با آشنفتگی مواجه می‌شوند: جستجو برای پاسخ‌های حکمرانی مستحکم	
۸۶		
کد منبع	متن	مفاهیم
۱۴	بازیگران مرتبط و متاثر باید در ایجاد راه‌حل‌های انطباقی و نوآورانه برای تضمین پشتیبانی برای اجرای آنها مشارکت داشته باشند. دوم، رویه‌های رسمی، هنجارهای غیررسمی و نگرانی‌های بوروکراتیک برای قانونی بودن و نشان دادن دلیل مناسب باید مورد احترام قرار گیرند تا از خطر واکنش و اعتراض مردمی جلوگیری شود، که به ویژه زمانی که مدیریت بحران حقوق اساسی شهروندان را به چالش می‌کشد، شدیدتر می‌شود.	مشارکت حاکمیت قانون احترام به حقوق شهروندان
منبع	آنسل، سورنسن و تورفینگ (۲۰۲۳)	

۵. تجزیه و تحلیل

تجزیه و تحلیل یافته‌های اسناد گزینش شده در پژوهش حاضر بر اساس تحلیل مضمون صورت گرفته است. بدین منظور، گام‌های ارائه شده توسط براون و کلارک (۲۰۰۶) دنبال شده‌اند که شش گام آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جستجوی مضامین، بازنگری مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و تهیه گزارش را شامل می‌شود.

باتوجه به محدودیت حجم مقاله، یافته‌های کدگذاری اولیه به طور نمونه در ۴ سند از اسناد بررسی شده ارائه می‌گردد (جدول ۴).

جدول ۴. کدگذاری اولیه یافته‌های پژوهش (به طور نمونه ۵ سند)

کد منبع	متن	مفاهیم
۰۱	منجر به سازماندهی مجدد مستمرتر اما کمتر چشمگیرتر می‌شود. آنها این کار را با اتخاذ طیف گسترده‌تری از استراتژی‌ها اغلب با ماهیت ترکیبی، عمل به شیوه‌ای بداهه‌نگارانه و تجربی، طرفداری از ساختارهای انعطاف‌پذیر و ابتکارات غیرمتمرکز و توسعه شبکه‌های غیررسمی و سایر ترتیبات بینایی برای دستیابی به هماهنگی در موقعیت‌های به سرعت در حال تحول انجام می‌دهند.	عمل به شیوه‌ای بداهه‌نگارانه و تجربی طرفداری از ساختارهای انعطاف‌پذیر ابتکارات غیرمتمرکز توسعه شبکه‌های غیررسمی
۰۸	توزیع و تخصیص مناسب امکانات و اقلام مورد نیاز، تقسیم کار، کارگروهی، مشارکت حداکثری، هم‌افزایی، تصمیم‌گیری به موقع در قالب وضع مقررات و آئین‌نامه‌ها،	توزیع و تخصیص مناسب امکانات، تقسیم کار، کارگروهی، مشارکت حداکثری، هم‌افزایی، تصمیم‌گیری به موقع در قالب

1. Ansell, Sørensen & Torfing,

2. Braun and Clarke

3. Familiarizing with the data

4. Generating Initial Codes

5. Searching for Themes

6. Reviewing Themes

7. Defining and Naming Themes

8. Producing the Report

کد منبع	متن	مفاهیم
	انعطاف در تصمیم‌گیری، علم‌محوری و اجتناب از هیجانات ضربه‌زننده، تفویض اختیار به مدیران زیر مجموعه در چنین شرایطی مدنظر قرار گیرد.	وضع مقررات و آئین‌نامه‌ها، انعطاف در تصمیم‌گیری، علم‌محوری و اجتناب از هیجانات ضربه‌زننده، تفویض اختیار
۱۴	هماهنگی بین تعداد زیادی از ذینفعان، اما دامنه هماهنگی به گونه‌ای گسترده شده‌است که شامل هماهنگی بین بخش‌ها و سطوح، بین پاسخ به انواع مختلف بحران‌ها، و بین عملیات روزانه و استراتژی‌های سازگاری و نوآوری می‌شود.	هماهنگی بین نهادها، پاسخ‌ها و استراتژی‌ها
۱۸	مکانیسم‌های حکمرانی شرکتی، تصمیم‌گیری، بقا و موفقیت در چنین محیط‌هایی را شکل می‌دهد.	حکمرانی شرکتی

به منظور تامین کیفیت پژوهش حاضر تلاش شد کلیه اسناد-علمی پژوهشی مرتبط با موضوع مطالعه شناسایی شود، همچنین عنوان، چکیده و محتوای آنها به دقت واکاوی گردید و تمام گام‌های پژوهش به همراه تجزیه و تحلیل داده‌ها تحت نظارت و بازخورد متخصصان در حوزه فراترکیب انجام گرفت. با کمک ابزار برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی، کیفیت پژوهش‌ها توسط خبرگان ارزیابی گردید و امتیاز کسب شده حداقل ۴۵ از ۵۰ بود که نشان‌دهنده کیفیت مطلوب یافته‌ها می‌باشد. به منظور سنجش پایایی کدهای استخراجی، ۳ مورد از منابع فراترکیب، به صورت تصادفی گزینش شده و به استاد دانشگاه دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی که در این زمینه، دارای تجربه کاری و تالیف اثر می‌باشد، جهت کدگذاری ارائه گردید. یافته‌های حاصل از این بررسی در جدول ۵ ارائه شده‌است.

جدول ۵. نتایج حاصل از کدگذاری مجدد مصاحبه‌ها توسط کدگذار دوم

کد منبع	تعداد کدهای به دست آمده توسط پژوهشگر	تعداد کدهای به دست آمده توسط کدگذار دوم	تعداد کدهای مورد توافق	تعداد کدهای عدم توافق
۲	۵۲	۴۵	۴۱	۱۵
۶	۴	۹	۴	۵
۱۱	۲۳	۲۰	۱۹	۵
مجموع	۷۹	۷۴	۶۴	۲۵

فرمول محاسبه درصد توافق بین دو کدگذار براساس فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$۱۰۰ * \frac{\text{تعداد توافقات} * ۲}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق پایایی کدگذاران}$$

نتایج کدگذاری در جدول ۵، نشان می‌دهد مجموع تعداد کدهای ثبت‌شده توسط پژوهشگر و همکار پژوهش، ۱۵۳ مورد است. تعداد کل توافقات بین کدها برابر با ۶۴ کد و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۲۵ است. مقدار پایایی بین کدگذاران برای ۳ مورد از منابع فراترکیب‌شده در این پژوهش، با استفاده از فرمول ذکرشده تقریباً برابر ۸۴ درصد حاصل شد که نشانگر پایایی مطلوب یافته‌ها می‌باشد.

۶. ترکیب و تلفیق یافته‌ها

یافته‌های حاصل از کدگذاری نهایی مقالات گزینش شده در جدول ۶ ارائه گردیده‌است.

جدول ۶. کدگذاری نهایی یافته‌های پژوهش‌ها

مقوله	کد منبع	کد	جزئیات کد
الزامات کارکردی	{۳۷/۱۹/۱۶/۱۴/۱۳/۱۲/۱۰-۱۹/۸/۶/۳/۲}	هم‌افزایی و مشارکت	خلق بسترهای مشارکت‌زا
	{۳۳/۱۷/۱۵/۱۴/۹/۱}		تمرکززدایی
	{۲۵/۱۶/۱۴/۹/۵}		پیوند بخش خصوصی و دولتی
	{۱۳/۱۲/۹/۲}		اجماع‌مداری
	{۳۳/۱۹/۱۴/۱۷/۱۱/۳/۲}		رهبری مشارکتی
	{۱۴/۶/۵/۲}		فعالیت فرامرزی و بین‌المللی
	{۲۵/۲۰-۱۹/۱۶/۱۵/۱۴/۷/۱}	پویایی و انطباق‌پذیری	سازگاری پویا با شرایط متغیر و نامطمئن
	{۲۲/۱۶/۱۵/۱۴/۱۳/۸/۲/۱}		انعطاف‌پذیری نهادی
	{۱۴/۵/۱}		انطباق با تنوع
	{۳۲/۲۱/۱۷/۱۴/۳/۱}		تاب‌آوری پویا
	{۱۵/۱۴/۱}		تعادل پویا
	{۲۵/۲۳/۱۴/۹}		ثبات و مقاومت
	{۲۵/۲۳/۱۴/۱۳/۱۲/۷}		تنوع و شمولیت
	{۲۵/۱۴/۲}	ارتباطات و تعاملات	سازوکارهای ارتباطی و حمایتی
{۱۶/۵/۱}	توسعه شبکه‌های غیررسمی و همکارانه		
{۲۵/۶/۵/۴/۲}	توسعه تعاملات ملی و فراملی		
{۱۷/۱۵/۲}	حل‌وفصل تعارضات		
الزامات مدیریتی	{۲۵/۲۱/۱۹/۱۷/۱۴/۱۱/۲}	دانش محوری	مکانیسم‌های یادگیری سازمانی
	{۱۶/۱۵/۱۴/۹}		صلاحیت و شایستگی تصمیم‌گیرندگان
	{۲۴/۱۱/۸}		محوریت دانش و تخصص
	{۱۱/۹}	نظارت و کنترل	مقابله با شایعات
	{۱۸/۱۷/۹/۸}		نظارت مستمر در همه زمینه‌ها
	{۳۳/۱۷/۱۳/۱۲/۱۱/۹/۸/۴/۲}		مبارزه با فساد و تخلفات
	{۲۵/۲۰-۱۵/۸/۱۲/۷}	راهبرد اقتضایی	برنامه‌ریزی استراتژیک و پیش‌بینی
	{۲۵/۱۵/۱}		سناریوسازی
	{۲۵/۲۰-۱۴}		پایش محیط
	{۱۷/۱۵/۱۴/۱۱/۸/۷}		تامین و بسیج منابع و امکانات
	{۱۶/۱۴}		بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در شرایط متلاطم
	{۱۳/۱۲/۹/۲}		کارآمدی و اثربخشی نهادی
	{۱۵/۱۴/۱۳}		سیاستگذاری اقتضایی
	{۲۵/۱۴/۲}		خلق چشم‌انداز جامع
	{۲۵/۱۰-۱}		اقدام سریع و به موقع
	{۲۳/۱۲/۱۰-۹}		انسجام و یکپارچگی
	{۲۵/۱۹/۱۷/۱۴/۱۳/۱۲/۸/۷/۶/۲/۱}	انسجام و هماهنگی بین نهادها، پاسخ‌ها و استراتژی‌ها	
{۱۳/۹/۸/۵/۲}	شفافیت	شفافیت رویه‌ای	

مقوله	کد منبع	کد	جزئیات کد
الزامات اخلاقی	{۲۳/۲۲/۲۱}		شفافیت سازمانی
	{۲۵/۲۳/۱۲}		افشای اطلاعات
	{۱۷/۱۴/۸/۵/۲}	قانون محوری	مشروعیت
	{۲۶/۱۲/۴}		قانونگذاری در زمینه حقوق و مسئولیت افراد
	{۲۳/۱۴/۱۲/۹}		احترام به حقوق شهروندی
	{۱۳/۹}		توسعه بستر اظهارنظر و آزادی بیان
	{۱۳/۱۲/۹/۲}		قانون مداری
	{۱۷/۱۲/۹/۲}		مسئولیت پذیری
	{۱۶/۱۳/۱۲/۹/۸/۵/۳/۱}	مسئولیت پذیری و پاسخگویی	پاسخگویی
	{۲۳/۱۷/۱۲/۹/۴}		تحقق الزامات اخلاقی، سازمانی و اقتصادی
{۱۷/۱۴/۱۳/۱۲/۹}	اعتمادسازی		
{۲۵/۲۳/۱۳/۱۰}	حفظ امنیت، سلامت و حریم خصوصی افراد		
الزامات توسعه‌ای	{۱۳/۱۲/۹}	عدالت محوری	عدالت و انصاف
	{۱۴/۱۲/۹/۲/۱}		ارزش محوری
	{۲۵/۱۲/۱۱/۳}		حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر
	{۱۲/۹}	سرمایه اجتماعی	فرهنگ‌سازی مقتضی
	{۳/۱۲/۱۱}		اعتلای سواد رسانه‌ای
	{۱۷/۱۳/۱۲/۱۱/۹/۸}		اطلاع‌رسانی و آگاهی‌بخشی
{۲۵/۲۳/۱۴/۱۲/۲}	آموزش دهی و توانمندسازی		
{۱۴/۱۱/۱}	ظرفیت‌سازی	ظرفیت استفاده خلاقانه از منابع و ایده‌های موجود	
{۲۷/۲۵/۱۸/۷/۲}		توسعه ظرفیت دریافت و بهره‌برداری از اطلاعات	
{۱۷/۱۰/۷/۱}		ظرفیت‌سازی پیش‌بینی جهت و میزان تغییر	
{۲/۱}		ظرفیت‌سازی فراملی	
{۲۴/۷/۴}		ظرفیت‌سازی سیاسی و فنی	
{۲۷/۱۴/۱}		ظرفیت‌سازی نوآوری مستمر	
{۲۵/۱۴}		توسعه ظرفیت‌های بازنگری و بازبینی مستمر	
{۱۵/۱۱/۷}		ظرفیت‌سازی برای پاسخگویی به بحران‌های بالقوه	

با بررسی و تحلیل داده‌های استخراج شده از پژوهش‌های مرتبط با روش تحلیل مضمون، ۶۲ مضمون اولیه و ۱۳ مضمون ثانویه شامل هم‌افزایی و مشارکت، پویایی و انطباق‌پذیری، ارتباطات و تعاملات، دانش محوری، نظارت و کنترل، راهبرد اقتصادی، انسجام و یکپارچگی، شفافیت، قانون محوری، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، عدالت محوری، سرمایه اجتماعی، ظرفیت‌سازی شناسایی گردید که به ترتیب، مضامین اصلی الزامات کارکردی، الزامات مدیریتی، الزامات قانونی، الزامات اخلاقی و الزامات توسعه‌ای را تشکیل می‌دهند.

۷. ارائه مدل نهایی

مدل نهایی پژوهش بر اساس یافته‌ها، در شکل ۳ ارائه شده است.



شکل ۳. مدل نهایی حکمرانی در محیط‌های متلاطم

با بررسی ادبیات پژوهشی با روش فراترکیب، یافته‌های مطالعات کیفی منتشرشده در ده سال اخیر مرتبط با موضوع واکاوی گردید تا مدلی نسبتاً جامع از حکمرانی در محیط‌های متلاطم که بر خلاف پژوهش‌های پیشین، تمام ابعاد پویایی، تغییر، بحران و وی‌یوسی‌آ را در برگیرد ارائه شود. بر اساس مدل ارائه شده، برای حکمرانی در محیط‌های متلاطم، می‌بایست الزامات کارکردی، مدیریتی، قانونی، اخلاقی و توسعه‌ای را باید در نظر بگیرد. الزامات کارکردی شامل هم‌افزایی و مشارکت؛ پویایی و انطباق‌پذیری، ارتباطات و تعاملات در تلاطم محیطی می‌باشد. الزامات مدیریتی به دانش‌محوری، نظارت و کنترل، راهبرد اقتضایی و انسجام و یکپارچگی در محیط‌های متلاطم اشاره دارد. شفافیت و قانون‌محوری در کنار مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی و همچنین عدالت‌محوری بر الزامات قانونی و اخلاقی حکمرانی در چنین محیط‌هایی تأکید کرده و سرمایه اجتماعی و ظرفیت‌سازی حکمرانی، امکان پاسخ‌دهی به الزامات توسعه‌ای در چنین محیط‌هایی را فراهم می‌سازد.

بحث و نتیجه‌گیری

براساس آنچه مطرح گردید، حکمرانی از موضوعاتی است که به تازگی در محیط‌های متلاطم مورد توجه قرار گرفته و مطالعه‌ای که تمام جوانب موضوع را مورد بررسی قرار دهد، یافت نشده‌است. از این رو، مطالعه حاضر با روش فراترکیب و واکاوی اسناد علمی-پژوهشی مرتبط با موضوع، به تلفیق و ترکیب یافته‌های مطالعات کیفی پرداخته‌است. به منظور تحقق این هدف، از روش هشت مرحله‌ای هوون (۲۰۱۳) که شامل مراحل چارچوب‌بندی سؤال تحقیق، مرور نظام‌مند ادبیات، تعیین معیارهای رد و گزینش مقالات، استخراج و کدگذاری، تجزیه و تحلیل، ترکیب و تلفیق یافته‌ها، بحث و نتیجه‌گیری می‌باشد، استفاده شده‌است.

براساس یافته‌ها، تحقق حکمرانی در محیط‌های متلاطم مستلزم الزامات کارکردی، مدیریتی، قانونی، اخلاقی و توسعه‌ای می‌باشد. برخی از مضامین احصاء‌شده در این مطالعه، با یافته‌های مطالعات هریسچون (۲۰۲۱)؛ وناسچه، والتینوف و ورشرگن (۲۰۲۲)؛ باربیر و تنگه (۲۰۲۲) و اوتاما و پاینگ (۲۰۲۳) که هر یک به بررسی حکمرانی در یکی از جنبه‌های تلاطم محیطی پرداخته‌اند، مورد تأیید می‌باشند؛ ولی مضامین نوینی در این مطالعه از قبیل تاب‌آوری و تعادل پویا، اقدام سریع و به موقع، بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در تلاطم، ظرفیت‌سازی، سیاست‌گذاری و فرهنگ‌سازی اقتضایی نیز که بر تلاطم محیطی تأکید ویژه دارند ارائه گردیده‌است.

الزامات کارکردی حکمرانی در تلاطم محیطی مضامین هم‌افزایی و مشارکت، پویایی و انطباق‌پذیری و ارتباطات و تعاملات را در برمی‌گیرد. تحقق هم‌افزایی و مشارکت، مستلزم توجه به خلق بسترهای مشارکت‌زا؛ تمرکززدایی؛ پیوند بخش خصوصی و دولتی؛ اجماع‌مداری و رهبری مشارکتی حائز اهمیت می‌باشد. تلاطم بر القای فرهنگ همکاری در داخل سازمان و بین سازمان‌ها و ذینفعان آن تکیه دارد (لش، ۲۰۱۲). آگبودزاک (۲۰۲۴) تشریح می‌کند که رویکردهای بوروکراتیک از بالا به پایین که معمولاً ایجاد می‌شوند، به

¹. Harischhorn

². Barbier & Tenghe

³. Lash

⁴. Agbodzakey

اندازه حکمرانی مشارکتی^۱ برای تصمیم‌گیری‌های جامع و اقدامات اجرایی قوی نیستند؛ علاوه بر این، همکاری و مشارکت در ادبیات پژوهشی به دلیل فراهم‌سازی بستر تبادل اطلاعات، افزایش مسئولیت‌پذیری افراد، ارتباطات باز میان بخش‌های مختلف کارکردی سازمان و حل‌وفصل تعارضات (جردن^۲، ۲۰۱۹)، در محیطی که به طور مداوم تغییر می‌کند و چالش‌های فراوانی برای حکمرانی ایجاد می‌کند، اهمیت فراوانی می‌یابد. در کنار مشارکت، پویایی و انطباق‌پذیری حکمرانی به منظور پاسخگویی به چالش‌ها و نیازهای متنوعی که در چنین شرایطی ایجاد می‌شوند، ضرورت دارد. حکمرانی پدیده‌ای انعطاف‌پذیر با رویکردهای سیستمی و پویا با هدف تضمین مدیریت اثربخش منابع، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، تهدیدها و ریسک‌های مرتبط با عدم قطعیت محیط سازمان است (گولاتی، گوپا و گوپا^۳، ۲۰۲۰). بر اساس یافته‌ها، پویایی و انطباق‌پذیری حکمرانی مستلزم سازگاری پویا با شرایط متغیر و نامطمئن؛ انعطاف‌پذیری نهادی؛ انطباق با تنوع؛ تاب‌آوری پویا؛ تعادل پویا؛ ثبات و مقاومت و همچنین تنوع و شمولیت می‌باشد. در مطالعه یانسن و ون در وورت^۴ (۲۰۱۶)، استفاده از قابلیت‌های داخلی و خارجی، تمرکززدایی قدرت تصمیم‌گیری و تلاش برای اطلاع‌رسانی تصمیمات سطوح بالاتر از پایین به بالا به عنوان استراتژی‌های حکمرانی انطباقی معرفی شده‌اند که با یافته‌های مطالعه کنونی همخوانی دارد. برای پاسخگویی به تغییرات ناگهانی که به طور مستمر در محیط پیرامون سازمان رخ می‌دهد، تاب‌آوری سازمانی ضروری است. مفهوم تاب‌آوری امروزه به طور گسترده‌ای برای بررسی پویایی‌های سیستم‌های اقتصادی و بحث در مورد واکنش آنها به شوک‌ها و اختلالات اقتصادی به کار گرفته می‌شود؛ تاب‌آوری به توانایی یک سیستم برای پایدار ماندن در مواجهه با انواع تهدیدها از جمله بلایای طبیعی، بلایای مرتبط با تغییرات اقلیمی، حملات تروریستی، جنگ، ناآرامی‌های اجتماعی و شوک‌های اقتصادی اشاره دارد. چنین اصطلاحی باید به ظرفیت خودسازمان‌دهی و سازگاری با شرایط جدید اشاره کند (کالوژیانیدیس و همکاران^۵، ۲۰۲۳). اربابی اصفهانی و اربابی اصفهانی (۱۴۰۲) در پژوهش خود مدلی پویا از تاب‌آوری سازمانی ارائه می‌دهند که شامل عوامل رهبری (مدیریت آسیب‌پذیری، مدیریت و مدیریت سرمایه انسانی)؛ عوامل فردی (قابلیت‌های فردی و انگیزش) و عوامل سازمانی (نوآوری سازمان، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش) می‌باشد ارائه می‌دهند. ارتباطات و تعاملات، عنصر کلیدی دیگری در تلاطم محیطی می‌باشد و که از طریق سازوکارهای ارتباطی و حمایتی حکمرانی؛ توسعه شبکه‌های غیررسمی و همکارانه؛ توسعه تعاملات ملی و فراملی و حل‌وفصل تعارضات در محیط‌های متلاطم توسعه می‌یابند. موفقیت بلندمدت حکمرانی در محیط‌های متلاطم به توسعه و حفظ اعتماد عمومی بستگی دارد؛ سیاستگذاران می‌توانند حمایت عمومی و مشارکت گسترده را از طریق مشارکت اجتماعی افزایش یافته و به طور مداوم ایجاد کنند همچنین پیامدهای فناوری‌های دیجیتال در حال ظهور باید در فعالیت‌های ارتباطی و تعامل برجسته گردد (هابلندوود و همکاران^۶، ۲۰۲۱). همچنین هابلندوود و همکاران (۲۰۲۱)، استدلال می‌کنند که یک استراتژی ارتباطی اثربخش یک

^۱. Collaborative Governance

^۲. Jorjaan

^۳. Gulati, Gupa & Gupa

^۴. Janssen & van der Voort

^۵. Kalogiannidis et al

^۶. Hyland-Wood

فرآیند دو طرفه است و شامل پیام‌های واضح است که از طریق پلتفرم‌های مناسب ارائه می‌شود، برای مخاطبان متنوع طراحی شده و توسط افراد مورد اعتماد به اشتراک گذاشته می‌شود.

الزامات مدیریتی حکمرانی شامل دانش محوری، نظارت و کنترل، راهبرد اقتضایی و انسجام و یکپارچگی می‌باشد. دانش محوری به مکانیسم‌های یادگیری سازمانی؛ صلاحیت و شایستگی تصمیم‌گیرندگان و همچنین محوریت دانش و تخصص اشاره دارد. محققان عنوان می‌کنند که دانش و دانش محوری در حکمرانی سبب دستیابی به سطح پایدار رقابت از طریق بهبود کارایی و سطوح موفق نوآوری با به کارگیری دانش به گونه‌ای است که برای آن ارزش افزوده ایجاد کند (فاستر، ویویورا و دانت، ۲۰۲۴). مقابله با شایعات، نظارت مستمر در همه زمینه‌ها و مبارزه با فساد و تخلفات به منظور نظارت و کنترل در تالاطم محیطی ضرورت دارند. برای حل مشکل فساد در بستر تالاطم، باید قوانین شفاف اعمال شوند و تصمیمات سیاسی همواره قابل بررسی باشند. لازم است استقلال قضایی تضمین شود، تأثیر اجرایی بر خدمات قضایی و ادعایی کم شود و سیستم‌های شفاف و هدفمند برای منصوب کردن قضات و وکلای دادگستری درج شود؛ همچنین، حمایت از افشاگران و حفاظت از آنها اهمیت دارد، در حالی که تضمین می‌شود شکایت‌ها به موقع و به‌طور مناسب پیگیری می‌شوند (سیفونتنس فائورا، ۲۰۲۴). فساد، اعتماد عمومی را تضعیف می‌کند، مانع توسعه پایدار می‌شود و منجر به هزینه‌های اجتماعی و اقتصادی قابل توجهی می‌شود (آزاهرا و همکاران، ۲۰۲۴). جیمenez-سانچز (۲۰۲۳) در مطالعه خود، بهبود کیفیت مقررات، افزایش حرفه‌ای شدن سطوح بالاتر مدیریت، حداکثر کردن شفافیت و حق دسترسی به اطلاعات عمومی و همچنین حفاظت موثر از افشاگران را به عنوان راهبردهایی در جهت بهبود کیفیت حکمرانی در مبارزه با فساد معرفی می‌نماید. راهبرد اقتضایی شامل برنامه‌ریزی استراتژیک و پیش‌بینی؛ سناریوسازی؛ پایش محیط؛ تامین و بسیج منابع و امکانات؛ بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در شرایط متالاطم؛ کارآمدی و اثربخشی نهادی؛ سیاستگذاری اقتضایی؛ خلق چشم‌انداز جامع؛ اقدام سریع و به موقع می‌باشد. در طول تاریخ، پیش‌بینی و برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان راه‌هایی برای ایجاد پیوندی حیاتی بین آینده و محیط، به‌طور مداوم در عمل به کار گرفته شده‌اند؛ با این حال، هر دوی اینها فاقد توانایی گنجاندن تغییرات عظیم و غیرمنتظره سیاسی، زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی در برنامه‌ها هستند. با ظهور برنامه‌ریزی سناریو، برنامه‌هایی برای تغییرات قابل توجه در محیطی که داده‌ها برای آن محدود است، در حال انجام است. بنابراین، برنامه‌ریزان با سناریوسازی می‌توانند رویدادها، عوامل و بازیگران آینده از نظر ساختاری متفاوت و غیرمنتظره را در برنامه‌های خود برای محیط آینده خود و پاسخ به آنها بگنجانند (دانوسکا، ۲۰۲۱). محمودی (۱۴۰۲) در مطالعه خود مبنای تدوین چشم‌انداز را تشریح می‌کند که شامل خدمات شایسته، اخلاق محوری، منابع انسانی کارآمد، قوانین توسعه‌محور، مشارکت محوری، عملکرد بهینه سازمانی و دانش محوری بوده و با مولفه‌های احصاء شده در مطالعه حاضر همخوانی دارند. حکمرانی منسجم و یکپارچه

¹. Foster, Wiewiora & Donnet

². Cifuentes-Faura

³. Azzahra et al

⁴. Jimenez-sanchez

⁵. Danevska

دارای انسجام و وحدت رویه بوده و همچنین بین نهادهای پاسخ‌ها و استراتژی‌های اتخاذ شده آن انسجام و هماهنگی وجود دارد. البانا و همکاران (۲۰۱۶) در مطالعه خود بر نقش تعیین‌کننده برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی در موفقیت اجرای استراتژی در مجموعه‌ای شامل بیش از ۱۵۰ سازمان خدمات دولتی در کانادا ایفا می‌کند، تاکید نموده‌اند.

بر اساس یافته‌ها الزامات قانونی که شامل شفافیت و قانون‌محوری می‌باشد، اهمیت ویژه‌ای در تلاطم محیطی می‌یابد. شفافیت شامل مضامین شفافیت رویه‌ای، شفافیت سازمانی و افشای اطلاعات می‌باشد که با یافته‌های مطالعه آبو و فلاپوربوم (۲۰۱۹) همخوانی دارد. در شرایط متلاطم، شفافیت ابزاری ضروری‌تر از همیشه است، زیرا موارد فساد همیشه وجود دارند (آنسی‌پسینا و همکاران، ۲۰۲۰). پژوهشگران معتقدند که اگر شفافیت افزایش یابد، به طور خودکار مسئولیت قوی‌تری برای حکومت ایجاد می‌کند، زیرا شفافیت می‌تواند ساختارهای سیاسی، کسب‌وکارها، محیط‌زیست و فرهنگ را از طریق تغییر در رویه‌ها و سیستم‌های اداری که در هر دو سطح منطقه‌ای و ملی بهبود می‌یابد، تغییر داده و تحت تأثیر قرار دهد (نگاتیکوه، کوموروتومو و رتنانداری، ۲۰۲۰). شفافیت یک فرآیند اجتماعی است که در آن از داده‌های انبوه برای تولید و بازتولید روابط قدرت و اشکال جدید حکمرانی استفاده می‌شود (آبو و فلاپوربوم، ۲۰۱۹). قانون‌محوری مستلزم مشروعیت؛ قانونگذاری در زمینه حقوق و مسئولیت افراد؛ احترام به حقوق شهروندی؛ توسعه بستر اظهارنظر و آزادی بیان و قانون‌مداری می‌باشد. آنچه میان تحولات بسیار متنوع از قبیل بحران مالی، توسعه‌های فناوری سریع و چالش‌های اکولوژیکی همچنین بروز اختلافات سیاسی متمرکز بر مسائلی از قبیل عدم تساوی اجتماعی، ملی‌گرایی و مهاجرت مشترک است، یک تقاضای دائمی برای قوانین است تا مشکلات سیاستی دیده شده را به سرعت، به شکل مناسب‌تر و پایدارتر حل کند (کجار و وترلین، ۲۰۱۸). آریف و دوتا (۲۰۲۴) مشروعیت را چگونگی استفاده از قدرت به شیوه‌ای که مورد پذیرش افراد باشد تعریف می‌کنند.

مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی و همچنین عدالت‌محوری از الزامات اخلاقی حکمرانی در محیط‌های متلاطم هستند. در سناریوی کنونی نوسانات، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام (وی‌یوسی‌آ)، توجه به اخلاق حائز اهمیت است (جاستین و کتسورای، ۲۰۱۸) زیرا با پیچیده‌تر شدن سازمان‌ها، اعمال غیراخلاقی در محل کار افزایش یافته‌است (کاتون، ۲۰۱۱). مسئولیت‌پذیری و حکمرانی دو روی یک سکه هستند و نشان می‌دهد که سیاست‌ها و رویه‌های داخلی آن‌ها قانونی است و منافع ذینفعان را منعکس می‌کند و همچنین سازمان بر اساس ترتیبات خاص حاکمیتی خود عمل می‌کند (کارینگتون دیباس و لی، ۲۰۰۸). اخلاق به درست یا نادرست، خوب یا بد اشاره دارد و بنابراین به ارزش‌ها و هنجارها مربوط می‌شود (هوبرت، ۲۰۱۴) که به طور کلی شامل مسئولیت‌پذیری؛ پاسخگویی؛ تحقق

¹. Elbanna et al

². Albu & Flyverbom

³. Anessi-Pessina et al

⁴. Ngatikoh, Kumorotomo & Retnandari

⁵. Kjaer & Vetterlein

⁶. Arif & Dutta

⁷. Justin & Koteswari

⁸. Cowton

⁹. Carrington, DeBuse, & Lee

¹. Huberts

الزامات اخلاقی، سازمانی و اقتصادی؛ اعتمادسازی؛ حفظ امنیت، سلامت و حریم خصوصی افراد؛ عدالت و انصاف؛ ارزش‌محوری و حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر می‌باشند. مسئول دانستن سازمان‌ها به معنای اطمینان از این امر است که سیاست‌ها و رویه‌های داخلی آن‌ها قانونی می‌باشد و منعکس‌کننده بهترین منافع ذینفعان است و همچنین سازمان بر اساس ترتیبات خاص حاکمیتی خود عمل می‌کند (کارینگتون، دیپاس و لی، ۲۰۰۸). عبدالزاده و سدلیوس (۲۰۲۴) نتیجه می‌گیرند که افزایش رضایت از ارتباطات و مدیریت حکمرانی با افزایش اعتماد به همراه است. اعتماد، مبتنی بر ارزش‌ها و هویت است و به پذیرش قوانین صداقت، باز بودن، پاسخگویی و شفافیت توسط حکومت‌ها بستگی دارد؛ اعتماد به حکمرانی همچنین عمیقاً در سیستم گسترده‌تری از قوانین، هنجارها و ارزش‌ها به نام فرهنگ اعتماد ریشه دارد (سویج، ۲۰۱۶). ایلستروپ سانجیوانی و هافمن (۲۰۲۴) پاسخگویی از طریق مشورت، پاسخگویی از طریق یادگیری تعاملی و پاسخگویی از طریق رقابت بین سازمانی را به عنوان سه مکانسیم پاسخگویی در دنیای پیچیده کنونی معرفی می‌کنند.

تاکنون بدنه‌ای گسترده از تحقیقات علمی در حوزه مدیریت بحران و فاجعه وجود دارد که سرمایه اجتماعی را به عنوان یک دارایی برای کاهش تأثیرات منفی بحران‌ها می‌پذیرد (مورسات و همکاران، ۲۰۲۲). سرمایه اجتماعی شامل فرهنگ‌سازی مقتضی؛ اعتدالی سواد رسانه‌ای؛ اطلاع‌رسانی و آگاهی‌بخشی و همچنین آموزش‌دهی و توانمندسازی است که در کنار ظرفیت‌سازی که ظرفیت استفاده خلاقانه از منابع و ایده‌های موجود؛ توسعه ظرفیت دریافت و بهره‌برداری از اطلاعات؛ ظرفیت‌سازی پیش‌بینی جهت و میزان تغییر؛ ظرفیت‌سازی فراملی؛ ظرفیت‌سازی سیاسی و فنی؛ ظرفیت‌سازی نوآوری مستمر؛ توسعه ظرفیت‌های بازنگری و بازبینی مستمر و ظرفیت‌سازی برای پاسخگویی به بحران‌های بالقوه را در برمی‌گیرد، از الزامات توسعه‌ای حکمرانی در تالطم محیطی به شمار می‌روند. نقش حیاتی سرمایه اجتماعی که به عنوان شبکه‌های اعتماد، تعامل متقابل و هنجارهای اجتماعی که اقدام جمعی را تقویت می‌کنند، در افزایش تاب‌آوری در زمان‌های بحران تعریف می‌شود (حسن و پاراچا، ۲۰۲۴). علی و الالی (۲۰۲۳)، در مطالعه خود یک استدلال قوی مبنی بر اینکه مقابله با بحران بدون آموزش کافی، یادگیری و توسعه سرمایه انسانی محکوم به شکست خواهد بود، ارائه می‌دهند. همچنین، سالوادور و سانچو (۲۰۲۳)، ظرفیت برنامه‌ریزی اقتضایی، ظرفیت تحلیلی، ظرفیت مدیریت سازمانی و ظرفیت مشارکتی را به عنوان ظرفیت‌های حکمرانی محلی در محیط متلاطم معرفی می‌کنند که با مضامین احصاء شده همخوانی دارد. آگو، نکو و اینجا (۲۰۲۴) در مطالعه خود نتیجه می‌گیرند که افزایش ظرفیت‌های نهادی، اصلاح استراتژی‌های مبارزه با فساد بر اساس اقدامات مؤثر و تقویت همکاری‌های بین منطقه‌ای برای به اشتراک گذاشتن بهترین شیوه‌ها با هدف تقویت شفافیت، پاسخگویی و اعتماد عمومی به حکمرانی، کمک به توسعه پایدار و رفاه اجتماعی است.

¹. Abdelzadeh & Sedelius

². Sobiech

³. Eilstrup-Sangiovanni & Hofmann

⁴. Morsut et al

⁵. Hasan & Paracha

⁶. Ali & Al-Aali

⁷. Salvador & Sancho

⁸. Agu, Nkwo & Eneiga

منابع فارسی:

- ۱- اربابی اصفهانی، محمد و اربابی اصفهانی، مریم. (۱۴۰۲). به سمت یک مدل پویا از تاب‌آوری سازمانی. *حکمرانی و توسعه*، ۳(۱)، ۷۱-۹۸.
- ۲- براتلو، فاطمه. (۱۴۰۲). شناخت چارچوب مفهومی حکمرانی سازمانی با استفاده از روش فراترکیب. *حکمرانی و توسعه*، ۳(۱)، ۱۲۱-۱۴۴.
- ۳- پاینده، عمادالدین؛ مجدی زاده، زهرا؛ میرزاپور، حسین. (۱۳۹۹). در جستجوی بدیلی برای سیاست قرنطینه کامل: حکمرانی داده محور در مواجهه موثر با کوید-۱۹. *سیاست‌نامه علم و فناوری*، ۱۰(۲)، ۵۹-۷۳.
- ۴- پورکریمی، جواد و عزیزی، مهسا. (۱۴۰۴). استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم (یک مطالعه فراترکیب). *مدیریت بازرگانی*، ۱۷(۲)، ۴۵۴-۴۸۰.
- ۵- تاج بخش، غلامرضا؛ شیرعلی، اسماعیل و حسینی، محمدرضا. (۱۳۹۹). آسیب‌شناسی داده بنیاد حکمرانی پاندمی کرونا در ایران. *فصلنامه علمی راهبرد*، ۲۹(۴)، ۹۷-۱۲۹.
- ۶- توحیدیان، علی؛ حسینی، رضا و جعفری زاد، علیرضا. (۱۴۰۱). الگوی مدیریت بحران مبتنی بر اندیشه حکمرانی امام علی (ع) (مطالعه موردی: ویروس کرونا). *مطالعات مدیریت بحران*، ۱۴(۲)، ۱۲۱-۱۵۱.
- ۷- حسینی‌فر، عبدالرحمن. (۱۴۰۰). کرونا از بحران تا مسئله؛ با تأکید بر حوزه حکمرانی. *سیاست‌کاربردی*، ۳(۱)، ۵۱-۶۵.
- ۸- خنیفر، حسین و مسلمی، ناهید. (۱۴۰۱). *اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی*. جلد اول. تهران: نشر نگاه دانش.
- ۹- سلیمی، فضا؛ پارساپور، محمداقبر و نیکخواه فرخانی، زهرا. (۱۴۰۱). مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب در دوران کرونا با نگاهی به مصوبات ستاد ملی مبارزه با کرونا (با تأکید بر بعد حقوقی و مدیریتی). *اخلاق و تاریخ پزشکی ایران*، ۱۵(۱)، ۱۸۵-۲۰۵.
- ۱۰- سهیلی، بهزاد؛ بابایی، مهدی و خدایاری، عباس. (۱۳۹۹). حکمرانی مشارکتی مدیریت بحران ویروس کرونا در کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۷(۴)، ۱۱-۲۵.
- ۱۱- شمسینی غیاثوند، حسن و یوسفی ثابت، حسین. (۱۳۹۸). قدرت نرم، کرونا و حکمرانی خوب؛ با تأکید بر شفافیت در ایران. *فصلنامه علمی مطالعات قدرت نرم*، ۹(۲)، ۲۳۵-۲۶۳.
- ۱۲- محمودی، عمر. (۱۴۰۲). تدوین چشم‌انداز سازمان‌های دولتی با رویکرد نهادی. *حکمرانی و توسعه*، ۳(۲)، ۸۹-۱۱۶.
- ۱۳- سهرابی، شهلا؛ سلیمی، غلامرضا و حبیبی، میثم. (۱۴۰۳). الگوی حکمرانی هوشمند در وضعیت بحران با تأکید بر مدیریت شهری در راستای سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران، *نشریه سیاست‌های راهبردی و کلان*، ۱۲(۴۶)، ۲۳۴-۲۶۲.

References:

1. Abdelzadeh, A., & Sedelius, T. (2024). Building trust in times of crisis: A panel study of the influence of satisfaction with COVID-19 communication and management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(1), 1-12.
2. Agbodzakey, J. (2024). *Collaborative Governance and Crisis Management: A Focus on COVID-19*. In: *Collaborative Governance Primer*. SpringerBriefs in Political Science. Springer, Cham.
3. Agu, J. C., Nkwo, F. N., & Eneiga, R. U. (2024). Governance and anti-corruption measures in Nigeria: Strategies for enhancing transparency, accountability and public trust. *International Journal of Economics and Public Policy*, 8(1), 1-15.
4. Al Balushi, M. (2021). How internal transparency impacts organizational resilience, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(5), 1246-1263. [21].
5. Abu, O. B., & Flyverbom, M. (2019). Organizational Transparency: Conceptualizations, Conditions, and Consequences. *Business & Society*, 58(2), 268-297.
6. Ali, A. J., & Al-Aali, A. (2016). Human capital and crisis management. *Journal of Transnational Management*, 21(4), 200–216.
7. Alqooti, A. A. (2020). Public Governance in the Public Sector: Literature review. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 3(3), 14-25.
8. Anessi-Pessina, E., Barbera, C., Langella, C., Manes-Rossi, F., Sancino, A., Sicilia, M., & Steccolini, I. (2020). Reconsidering public budgeting after the COVID-19 outbreak: key lessons and future challenges. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 32(5), 957-965.
9. Ansell, C., & Trondal, J. (2018). Governing Turbulence: An Organizational-Institutional Agenda. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(1), 43–57. [1].
10. Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2023). Public administration and politics meet turbulence: The search for robust governance responses. *Public Administration*, 101(1), 3-22. [14].
11. Ansell, C., Sørensen, E., Torfing, J., & Trondal, J. (2024). *Robust governance in turbulent times*. (One Ed.) Cambridge University Press. Elements in Public Policy.
12. Ansell, C.K; Trondal, J; Øgård, M. (2017). *Governance in Turbulent Times*. Oxford University Press: United Kingdom.
13. Arbabi Isfahani, M., & Arbabi Isfahani, M. (2023). Towards a Dynamic Model of Organizational Resilience. *Governance and Development Journal*, 3(1), 71-98. [In Persian].
14. Arici, T; Gok, MS. (2023). Examining Environmental Turbulence Intensity: A Strategic Agility and Innovativeness Approach on Firm Performance in Environmental Turbulence Situations. *Sustainability*; 15(6), 5364.
15. Arif, I., & Dutta, N. (2024). Legitimacy of government and governance. *Journal of Institutional Economics*, 20(14), 1-23.

16. Azalia, J. C. L., & Stein, W. C. (2017). Strategic Planning and Scenario Planning in Public Institutions: The Case Study of Pacific Alliance. *FIIB Business Review*, 6(3), 26-37. [25].
17. Azzahra, Adelia, Septien DWI Savandha, and Makinde Grace Olubisi. (2024). Effective Strategies for Corporate Governance and Risk Management in the Public Sector: Preventing Corruption and Abuse of Authority. *Asian Journal of Engineering, Social and Health* 3(4), 911-919.
18. Baratlo, F. (2023). Understanding the Conceptual Framework of the Organizational Governance Using Meta Synthesis Method. *Governance and Development Journal*, 3(1), 121-144. [In Persian].
19. Barbier, Lance & Tengeh, Robertson. (2022). Enhancing Public Service Delivery in a VUCA Environment in South Africa: A Literature Review. *RUDN Journal of Public Administration*. 9(4), 418-437.
20. Behnke, N. (2024). Coping with Turbulence and Safeguarding Against Authoritarianism: Polycentric Governance as a Resilience Resource. *Politics and Governance*, 12, Article 8596. (In Progress).
21. Bengono, I.B. (2022). Governance and Organisational Flexibility at the Junction of African MFIs' Sustainability Issues. *Glob J Flex Syst Manag* 23(3), 39-50
22. Bhardwaj, R., & Srivastava, S. (2024). Dynamic capabilities of social enterprises: A qualitative meta-synthesis and future agenda. *Journal of Social Entrepreneurship*, 15(2), 400-428.
23. Birkmann, J., Garschagen, M., & Setiadi, N. (2014). New challenges for adaptive urban governance in highly dynamic environments: Revisiting planning systems and tools for adaptive and strategic planning. *Urban Climate*, 7(3), 115-133. [20].
24. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
25. Broadhurst, K., & Gray, N. (2022). Understanding resilient places: Multi-level governance in times of crisis. *Local Economy*, 37(1-2), 84-103. [19].
26. Carrington, W., DeBuse, J., & Lee, H. (2008). *The theory of governance and accountability*. University of Iowa Center for International Finance and Development.
27. Cifuentes-Faura, J. (2024). Government transparency and corruption in a turbulent setting: The case of foreign aid to Ukraine. *Governance*, 37(2), 659-670.
28. Commission on Global Governance (Ed.). (1995). *our global neighborhood*, 2-3. Oxford: Oxford University Press.
29. Covarrubias Moreno, O. M. (2021). Coordinated governance in the vuca scenario. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, 21(3), 393-422. [2].
30. Cowton, C. J (2011). Putting Creditors in Their Rightful Place: Corporate Governance and Business. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 21-32
31. Criado, J. I., & Guevara-Gómez, A. (2021). Public sector, open innovation, and collaborative governance in lockdown times. A research of Spanish cases during the COVID-19 crisis. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 15(4), 612-626. [27].

32. Danevska, B. A., (2021). Application of scenario planning in turbulent environment: Case of financial companies in RNM. *Trends in Economics, Finance, and Management Journal*, 3(1), 25-34.
33. De Búrca, Gráinne, (2021). 'Introduction', *Reframing Human Rights in a Turbulent Era*, Collected Courses of the Academy of European Law (Oxford, 2021; online edn, Oxford Academic, 17 June 2021). [26].
34. Du Boys, C. & Bertolucci, M. (2021). Gouvernance multi-niveaux de la crise de la Covid-19 en France, quels échecs ET réussites? *Gestion et management public*, 9(4), 49-55. [16].
35. Eilstrup-Sangiovanni, M., & Hofmann, S. C. (2024). Accountability in densely institutionalized governance spaces. *Global Policy*, 15(1), 103-113.
36. Elbanna, Said & Andrews, Rhys & Pollanen, Raili. (2016). Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*. 18(7), 1017-1042.
37. Filgueiras, F., Palotti, P., & Testa, G. G. (2023). Complexing Governance Styles: Connecting Politics and Policy in Governance Theories. *Sage Open*, 13(1), 1-19.
38. Foster, L., Wiewiora, A. & Donnet, T. (2024). Integrating Knowledge Management and Governance for Innovation Outcomes: A New Framework for Managing Innovation in a Project Environment. *J Knowl Econ* 15(2), 7143–7170.
39. Gulati, K., Gupta, S., & Gupta, C. P. (2020). The transformation of governance system: A decade long experience of corporate governance using meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 21(1/2), 233-262.
40. Hanisch, M., Goldsby, C. M., Fabian, N. E., & Oehmichen, J. (2023). Digital governance: A conceptual framework and research agenda. *Journal of Business Research*, 162, Article 113777, 1-13.
41. Hasan, A., & Paracha, N. F. (2024). Social Capital and Community Resilience in Times of Crisis: Navigating the Intersection of Connection and Catastrophe. *Al-Anfal*, 2(1), 1-7.
42. Hassanifar, A. (2022). Corona from crisis to problem; with emphasis on governance. *Applied Politics*, 3(1), 51-65. [In Persian]. [8].
43. Hilmersson, M., Sandberg, S. and Pourmand Hilmersson, F. (2015), "Political knowledge, political turbulence and uncertainty in the internationalization process of SMEs", *European Business Review*, 27(3), 234-252. [24].
44. Hirschhorn, F. (2021). A multi-level governance response to the Covid-19 crisis in public transport. *Transport Policy*, 112, 13-21.
45. Hoon, Christina. (2013). Meta-Synthesis of Qualitative Case Studies: An Approach to Theory Building. *Organizational Research Methods*, 16(4), 522–556.
46. Huberts, L. (2014). *Governance and Integrity*. In: The Integrity of Governance. IIAS Series: Governance and Public Management. Palgrave Macmillan, London.
47. Hyland-Wood, B., Gardner, J., Leask, J. K. H. Ecker, Ullrich. (2021). toward effective government communication strategies in the era of COVID-19. *Humanit Soc Sci Commun*, 8(30), 1-11.

48. Janssen, M; van der Voo, H. (2016). Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government ,*Government Information Quarterly* ,33(1), 1-5.
49. Jimenez-sanchez, F. (2023). Crisis and Corruption in Spain: Improving the Quality of Governance to Fight Corruption. *Siyasal: Journal of Political Sciences*, 32(1), 1-14.
50. Jordaan, B. (2019). Leading organisations in turbulent times: Towards a different mental model. *Leading in a VUCA World*, 38(4), 59.
51. Jovanović, P., Stojković-Zlatanović, S., & Čudanov, M. (2023). Insights into health sector governance in a turbulent environment–towards best-practice approach. *Srpski arhiv za celokupno lekarstvo/Serbian Archives of Medicine*, 151(9/10), 613-619. [22].
52. Justin, P. L., & Koteswari, M. B (2018). Business Ethics vs. Workplace Ethics in VUCA times. *ISBR Management Journal*, 3(1), 61-71.
53. Kalogiannidis, Stavros & Kalfas, Dimitrios & Chatzitheodoridis, Fotis & Lekkas, Efthymios. (2023). Role of Governance in Developing Disaster Resiliency and Its Impact on Economic Sustainability. *J. Risk Financial Manag*, 16(3), 1-22.
54. Keping, Y. (2018). Governance and Good Governance: A New Framework for Political Analysis. *Fudan J. Hum. Soc. Sci.* 11, 1–8.
55. Khanifar, H; Moslemi, N. (2022). *Qualitative research methods*. Volume 1. Tehran: Neghah Danesh. [In Persian].
56. Kjaer, P. F., & Vetterlein, A. (2018). Regulatory governance: rules, resistance and responsibility. *Contemporary Politics*, 24(5), 497–506.
57. Kuhlmann, S., Franzke, J., Peters, N., & Dumas, B. P. (2024). Institutional designs and dynamics of crisis governance at the local level: European governments facing the polycrisis. *Policy Design and Practice*, 1–21. [17].
58. Lachal, J., Revah-Levy, A., Orri, M., & Moro, M. R. (2017). Meta-synthesis: An Original Method to Synthesize Qualitative Literature in Psychiatry. *Frontiers in psychiatry*, 8, Article 269, 1-9.
59. Lash, R. (2012). *The collaboration imperative*. Ivey Bus J, January/February. Available [http:// ivedybusinessjournal.com/publication/the-collaboration-imperative/](http://iveybusinessjournal.com/publication/the-collaboration-imperative/). Accessed Feb 2017
60. Mahmoudi, O. (2023). Formulating the Perspective of Governmental Organizations with an Institutional Approach. *Governance and Development Journal*, 3(2), 89-116. [In Persian].
61. McMullin, C., & Raggio, P. (2020). Leadership and Governance in Times of Crisis: A Balancing Act for Nonprofit Boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(6), 1182-1190. [15].
62. Morsut, Claudia, Christian Kuran, Bjørn Ivar Kruke, Tor-Olav Nævestad, Kati Orru, and Sten Hansson. (2022). A Critical Appraisal of Individual Social Capital in Crisis Response. *Risks Hazards Crisis Public Policy*, 13(2), 176–199.
63. Najaf, K., Chin, A., Fook, A.L.W. et al. (2024). Fintech and corporate governance: at times of financial crisis. *Electron Commer Res*, 24(1), 605–628.

64. Ngatikoh, S., Kumorotomo, W., & Retnandari, N. D. (2020, March). Transparency in government: a review on the failures of corruption prevention in Indonesia. In *Annual Conference of Indonesian Association for Public Administration (IAPA 2019)* (pp. 181-200). Atlantis Press.
65. Pareek, Urvashi & Sole, Nagendra. (2020). Governance: Concept, Meaning and Dimensions.
66. Payande, I., Majdizade, Z., & Mirza pour, H. (2020). In Search of an Alternative to "Strict Lockdown"; Data-driven Policies in the Face of COVID-19 Pandemic. *Science and Technology Policy Letters*, 10(2), 59-73. [In Persian]. [10].
67. Peters, B.G. (2021). Governing in a time of global crises: the good, the bad, and the merely normal. *GPPG*, 1(4), 4-19. [7].
68. Pimenowa, O., Pimenov, S., Fyliuk, H., Sitnicki, M. W., Kolosha, V., & Kurinskyi, D. (2023). Sustainable Business Model of Modern Enterprises in Conditions of Uncertainty and Turbulence. *Sustainability*, 15(3), 2654. [23].
69. Pourkarimi, J. and Azizi, M. (2025). Organizational Strategies in Turbulent Environments: A Meta-Synthesis Study. *Journal of Business Management*, 17(2), 454-480. [In Persian].
70. Rosenau, J. N. (1990). *Turbulence in world politics*. Princeton, NJ: Princeton Univ. Press.
71. Rosenau, J. N. (1997). *Along the domestic-foreign frontier*. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
72. Salimi F, Parsapour M B, Nikkhah Farkhani Z. (2022). Components of Good Governance in the Corona Era by Looking at the Approvals of the National Anti-Corona Headquarters (with Emphasis on the Legal and Managerial Dimension). *IJMEHM*; 15(1), 185-205. [In Persian]. [9].
73. Salvador M, Sancho D. (2023). Local Governments Facing Turbulence: Robust Governance and Institutional Capacities. *Social Sciences*, 12(8), 1-17.
74. Sandelowski, M. and Barros, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. Springer Publishing Company Inc.
75. Scognamiglio, F., Sancino, A., Caló, F., Jacklin-Jarvis, C., & Rees, J. (2022). The public sector and co-creation in turbulent times: A systematic literature review on robust governance in the COVID-19 emergency. *Public administration, Advance online publication*, 101(1), 53-70.
76. Shamsini ghiasvand, H., & Yousefi Sabet, H. (2020). Soft power, corona and good governance; emphasizing transparency in Iran. *Soft power Studies*, 9(2), 235-263. [In Persian]. [13].
77. Sobiech, Robert. (2016). Trust in government in times of economic crisis. *Studia z Polityki Publicznej*, 3(1), 111-126.
78. Soheili, B., Babaei, M., & Khodayari, A. (2021). Participatory governance of Coronavirus crisis management in Small and Medium Sports Business. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 7(4), 11-27. [In Persian].
79. Sohrabi, S., Salimi, G., & Habibi, M. (2023). The model of smart governance in crisis conditions with an emphasis on urban management in line with the general

policies of the Islamic Republic of Iran. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 12(46), [In Persian].

80. Taj Bakhsh, G., Shirali, E., & Hosseini, M. (2020). Pathology of the Corona Pandemic Governance in Iran (A Grounded Theory). *Strategy*, 29(4), 97-129. [12]. [In Persian]. [12].

81. Towhidian, A; Hosnavi, R; Jafarizad, A. (2022). The Crisis Management Model Based on Imam Ali's (AS) Governance Thought (A Case Study: Corona Virus), *Journal of Crisis and Emergency Management*, 14(45), 121–151. [In Persian]. [11].

82. Utama, D. B., & Paing, R. R. (2022). Collaborative Governance in Combating Covid-19 in the Vuca Era in Cilacap Regency. *Iapa Proceedings Conference*, 261-277.

83. Van Assche, K., Valentinov, V., & Verschraegen, G. (2022). Adaptive governance: learning from what organizations do and managing the role they play. *Kybernetes*, 51(5), 1738-1758.

84. Van Vught, F., & De Boer, H. (2015). *Governance models and policy instruments*. In the Palgrave international handbook of higher education policy and governance (38-56). London: Palgrave Macmillan UK.

85. Veronica Junjan. (2020). Democratic governance in turbulent times, *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 42(1), 15-16. [3].

86. Volberda, H.W., & Van Bruggen, G.H. (1997). Environmental turbulence: A Look into its dimensionality. *NOBO-onderzoekdag*, 137-145.

87. Wadesango, N., Charity, M., Blessing, M., & Haufiku, H. (2020). The effects of corporate governance on financial performance of commercial banks in a turbulent economic environment. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 16(4), 164-191.

88. Weiss, T. G., & Wilkinson, R. (2014). Rethinking global governance, Complexity, authority, power, change. *International Studies Quarterly*, 58(1), 207-215. [6].

89. Wiersema, M., & Koo, H. (2022). Corporate governance in today's world: Looking back and an agenda for the future. *Strategic Organization*, 20(4), 786-796. [4].

90. Zattoni, A., & Pugliese, A. (2021). Corporate governance research in the wake of a systemic crisis: lessons and opportunities from the COVID-19 pandemic. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1405-1410. [18].

91. Zelli, F & Gerrits, L & Möller, I. (2021). Global Governance in Complex Times: Exploring New Concepts and Theories on Institutional Complexity. *Complexity, Governance & Networks*. 6(1), 1-12. [5].