



Iranian Scientific Association  
of Public Administration



University of  
Sistan and Baluchestan

## Identifying the proponents and deterrent of network governance in government organizations

Seyed Hamed Hashemi<sup>1</sup> | Habib Ebrahimpour<sup>2</sup> | Mona Panahi<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.  
E-mail: hamed.hashemi@pnu.ac.ir

<sup>2</sup> Professor, Department of Public Administration and Tourism, faculty of social science, University of Mohagheh Ardabili, Ardabil, Iran. E-mail: h\_ebrahimpour@uma.ac.ir

<sup>3</sup> Master of Public Administration, Payam Noor University, Rasht, Iran. E-mail: mona.panahi70@gmail.com

### Abstract

**Objective:** The goal of this article is to identify the requirements for implementing network governance, examining the proponents and barriers of network governance in Iranian governmental organizations.

**Research Method:** This research is applied in terms of its purpose and qualitative in terms of its type, conducted using thematic analysis methods. The statistical population of the research consists of managers of governmental organizations, with a selected sample size of 20 individuals. Data collection was carried out through field methods and interview tools. The data obtained from the interviews were analyzed using thematic analysis and the MAXQDA software.

**Findings:** The findings of the research identified 81 basic themes and 7 factors as sub-themes of network governance proponents. These factors include: network management, organizational network structure, network interactions and communications, prevailing conditions of the network, network infrastructures, the environment surrounding the network, and financial and human resource provision.

**Conclusion:** 52 basic themes and 8 factors were also identified as sub-themes of network governance barriers, which include: control management, hierarchical organizational structure, rigid and formal communications, imposition of restrictive laws, lack of facilitation, internal and external crises, corruption and nepotism, and lack of financial and human resources. Finally, the proponents and barriers are presented as a model based on the output of the software. Network governance can provide innovative solutions to address potential challenges and crises facing today's dynamic organizations and manage responses to challenges effectively.

**Article type:** Research

**Cite this article:** S. H. Hashemi, H. Ebrahimpour, M. Panahi (2025). Identifying the drivers and obstacles of network governance in government organizations. *Governance and Development Journal*, 5 (1), 67-93.  
DOI: 10.22111/jipaa.2025.497950.1244

**Received:** 04.01.2025

**Revised:** 08.03.2025

**Accepted:** 17.03.2025

**Published:** 26.03.2025



© The Author(s)

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



دانشگاه گیلان

حکمرانی و توسعه

شماره ۱، ۳۴۶۱-۲۷۸۳

Homepage: www.jipaa.ir



الجزینا علمی  
مدرسه دولتی گیلان

## شناسایی پیشران‌ها و پسران‌های حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی

سیدحامد هاشمی<sup>۱</sup> | حبیب ابراهیم پور<sup>۲</sup> | مونا پناهی<sup>۳</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: hamed.hashemi@pnu.ac.ir

۲. استاد گروه مدیریت دولتی و گردشگری، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

رایانامه: h\_ebrahimpour@uma.ac.ir

۳. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، رشت، ایران. رایانامه: mona.panahi70@gmail.com

چکیده	اطلاعات مقاله
<p><b>هدف:</b> هدف از این مقاله شناسایی الزامات استقرار حکمرانی شبکه‌ای می باشد که به بررسی پیشران‌ها و پسران‌های حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی ایران می پردازد.</p> <p><b>روش پژوهش:</b> این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع تحقیق، کیفی است و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. جامعه آماری پژوهش مدیران سازمان‌های دولتی همستند که حجم نمونه انتخابی مشتمل بر ۲۰ نفر می باشد. برای گردآوری داده‌ها از روش میدانی و ابزار مصاحبه استفاده شد. داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون و نرم افزار MAXQDA مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.</p> <p><b>یافته‌ها:</b> در یافته‌های پژوهش ۸۱ مضمون پایه ۷ عامل به عنوان مضمون فرعی پیشران‌های حکمرانی شبکه‌ای شناسایی شدند این عوامل عبارتند از: مدیریت شبکه‌ای، ساختار سازمانی شبکه‌ای، تعاملات و ارتباطات شبکه‌ای، شرایط حاکم بر شبکه، زیرساخت‌های شبکه‌ای، فضا و محیط پیرامونی شبکه و تامین منابع مالی و انسانی.</p> <p><b>نتیجه‌گیری:</b> ۵۲ مضمون پایه و ۸ عامل نیز به عنوان مضمون فرعی پسران‌های حکمرانی شبکه‌ای شناسایی شدند که عبارتند از: مدیریت کنترلی، ساختار سازمانی سلسله مراتبی، ارتباطات خشک و رسمی، وضع قوانین محدود کننده، عدم</p>	<p><b>نوع مقاله:</b> مقاله پژوهشی</p> <p><b>تاریخ دریافت:</b> ۱۴۰۳/۱۰/۱۵</p> <p><b>تاریخ بازنگری:</b> ۱۴۰۳/۱۲/۱۸</p> <p><b>تاریخ پذیرش:</b> ۱۴۰۳/۱۲/۲۷</p> <p><b>تاریخ انتشار:</b> ۱۴۰۴/۰۱/۰۶</p> <p><b>کلیدواژه‌ها:</b> حکمرانی شبکه‌ای، پیشران‌ها، پسران‌ها، سازمان‌های دولتی.</p>

استناد: هاشمی، سیدحامد؛ ابراهیم پور، حبیب؛ پناهی، مونا (۱۴۰۴) " شناسایی پیشران‌ها و پسران‌های حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های

دولتی " (۱)، ۵، ۹۳-۶۷



DOI: 10.22111/JIPAA.2025.497950.1244

© نویسنده‌گان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

بسترسازی، بحران‌های داخلی و خارجی، فساد و رانت و کمبود امکانات مالی و انسانی. در نهایت پیشران‌ها و پسران‌ها براساس خروجی نرم‌افزار در قالب یک مدل ارائه می‌گردد. حکمرانی شبکه‌ای می‌تواند راهکارهای نوآورانه‌ای برای حل مشکلات و بحران‌های احتمالی سازمان‌های پویای امروزی ارائه دهد و نحوه پاسخ گویی به چالش‌ها را به درستی مدیریت کند.

## مقدمه

حکمرانی در جامعه معاصر به شکل شبکه‌ای و غیرسلسله‌مراتبی، به جای ساختارهای سنتی و رسمی، به عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر در فرآیندهای تصمیم‌گیری و مدیریت چالش‌ها ظاهر شده است (وانگ و ران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). در حالی که شواهدی وجود دارد که حکمرانی شبکه‌ای قادر به تسهیل همکاری و نوآوری در خدمات عمومی است، هنوز اطلاعات کافی درباره چگونگی پیاده‌سازی مؤثر این الگو و تأثیر آن بر نتایج نهایی وجود ندارد (سیمایی چافی و همکاران، ۱۴۰۱). افزون بر آن در شرایطی که مسائل جهانی مانند تغییرات اقلیمی، بحران‌های اقتصادی و بیماری‌های همه‌گیر فشارهای فزاینده‌ای بر کشورها و جوامع وارد می‌کنند، نیاز به بررسی نقش حکمرانی شبکه‌ای در افزایش مشارکت ذینفعان و شهروندان در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های مبتنی بر نیازهای واقعی جامعه بیش از پیش احساس می‌شود (خوشحال، ۱۴۰۳). بنابراین، نیازمند تحقیق و بررسی‌های عمیق‌تری در مورد چالش‌ها و فرصت‌های حکمرانی شبکه‌ای به منظور شناسایی بهترین شیوه‌ها و رویکردها برای تقویت این نوع حکمرانی و اجرای موفق آن در شرایط پیچیده کنونی است. طوری که بی‌توجهی به حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی ایران می‌تواند پیامدهای منفی متعددی به دنبال داشته باشد (جعفری، ۱۴۰۲).

مساله بعدی در راستای پیچیدگی نیازهای امروزه شهروندان، پاسخگویی سازمان‌های دولتی است. پاسخ گویی، یکی از شاخص‌ها و ویژگی‌های حکومت‌های مردم‌سالار و در واقع، جزئی از فرایند مسئولیت‌پذیری فردی و اجتماعی است؛ الزام به پاسخ‌گویی، به دلیل فساد، رشوه خواری و اتلاف وقت کارکنان یا مدیران در سازمان‌های دولتی، بیشتر محسوس است (دهقان پور و همکاران، ۱۴۰۱).

بررسی مطالعات گذشته نشان می‌دهد که عناصر تدوین راهبرد شبکه، طراحی و فعال سازی شبکه، مدیریت شبکه، مشارکت و یکپارچه‌سازی و ارزیابی عملکرد شبکه، پوشش دهنده عناصر شکل‌گیری حکمرانی شبکه‌ای هستند، ولی برای درک بهتر عوامل مؤثر لازم است از رویکرد تحلیل عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناورانه برای تبیین عوامل بهره‌گرفته شود. لازم به ذکر است سازمان‌های دولتی در مواجهه با تغییرات سریع محیطی باید انعطاف‌پذیری بالایی داشته باشند. مدل حکمرانی شبکه‌ای به آسانی امکاناتی برای نظارت و ارزیابی عملکرد سازمان‌ها فراهم می‌کند که می‌تواند به بهبود فرآیندها و نتایج کمک کند. به‌طور کلی، طراحی مدل حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی نه تنها باعث بهبود کارایی و اثربخشی آن‌ها می‌شود، بلکه

<sup>1</sup> Wang & Ran

می‌تواند منجر به ایجاد سیستم‌های حکومتی شفاف‌تر، پاسخ‌گو تر و پایدارتر گردد (سیمایی چافی و معمارزاده، ۱۴۰۱). همچنین طراحی مدل حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی می‌تواند به‌عنوان یک موضوع تحقیقاتی و کاربردی مهم تلقی شود و پیش‌فرض مهم آن ممکن است با ارائه الگویی جامع از طریق حکمرانی شبکه‌ای کاهش یابد، بر این اساس طراحی و پیاده‌سازی مدل‌های مؤثر حکمرانی شبکه‌ای می‌تواند به رفع این مسائل کمک کند و به بهبود عملکرد و رضایت جامعه کمک نماید؛ همچنین استفاده از انواع حکمرانی گذشته که در دیگر سازمان‌ها پیاده‌سازی شده است، با مسائل نوظهور همچون فناوری‌های نوین، تغییرات اقلیمی، و چالش‌های جهانی نیازمند مدلی حکمرانی است که به‌روز و پاسخ‌گو به نیازهای حال و آینده باشد، ممکن است همراستا نباشند، یا می‌توان اظهار داشت عدم نظر گرفتن مدلی جامع برای حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی چالش‌های متعددی به دنبال خواهد داشت از جمله آن؛ عدم وجود ساختار حکمرانی شبکه‌ای می‌تواند به عدم شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری منجر شود و به همین دلیل، سازمان‌های دولتی کمتر قادر به پاسخ‌گویی به انتقادات و نظرات شهروندان خواهند بود؛ نبود همکاری و نظارت مؤثر بین نهادها می‌تواند به افزایش فساد و سوءاستفاده از منابع عمومی منجر شود، زیرا روندها و مسئولیت‌ها به وضوح مشخص نیستند؛ در مواقع بحرانی، سازمان‌هایی که نتوانند به‌طور مؤثر با یکدیگر همکاری کنند، دچار ضعف و ناکارآمدی خواهند شد و در نتیجه قادر به پاسخ‌گویی سریع به نیازهای عمومی نخواهند بود؛ بدون حکمرانی شبکه‌ای، خدمات دولتی ممکن است به صورت ناکارآمد و نامنظم ارائه شوند، که این امر به کاهش کیفیت خدمات عمومی و نارضایتی شهروندان می‌انجامد؛ نداشتن تعامل و تبادل اطلاعات مؤثر با جامعه، به عدم درک صحیح از نیازها و اولویت‌های مردم منجر می‌شود و در نتیجه، سیاست‌ها و برنامه‌ها ممکن است ناکافی یا نادرست باشد؛ و عدم توانایی در ایجاد یک ساختار حکمرانی کارآمد می‌تواند به کاهش اعتماد مردم به دولت و نهادهای عمومی منجر شود، که این موضوع به خطر افتادن مشروعیت آنها را به همراه دارد.

این چالش‌ها می‌توانند تأثیرات عمیق و درازمدتی بر عملکرد سازمان‌های دولتی و ارتباط آنها با شهروندان داشته باشند که از طریق حکمرانی شبکه‌ای قابل برطرف کردن می‌باشد؛ با توجه به بررسی‌های انجام شده در تحقیقات پیشین مشخص گردید که حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی باعث افزایش کارایی (فرتوک زاده و طالبی، ۱۴۰۰)، کاهش ناکارآمدی و عدم شفافیت (مرادی و همکاران، ۱۳۹۸)، کاهش هزینه‌ها (سیمایی چافی و معمارزاده، ۱۴۰۱)، کاهش فساد، رشوه‌خواری و اتلاف وقت کارکنان و مدیران (دهقان پور و همکاران، ۱۴۰۱)، اعتماد در تصمیم‌گیری (رهنورد و همکاران، ۱۳۹۶) و تصمیم‌گیری مشارکتی (بیتمن و آرمیتاج، ۲۰۱۷) و همچنین شایسته‌سالاری و... می‌گردد. به همین دلیل وجود این نوع حکمرانی لازم و ضروری به نظر می‌رسد. از این‌رو شناسایی پیشران‌ها و پسران‌های حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی بیش از پیش ضروری است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی پیشران‌ها و پسران‌های حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی در صدد پاسخ به پرسش‌های زیر است: پیشران‌های حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی کدامند؟ و پسران‌های حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی کدامند؟

<sup>1</sup> Pittman & armitage

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**حکمرانی:** حکمرانی موضوعی درباره شیوه تعامل دولت‌ها و دیگر سازمان‌های دولتی با یکدیگر، شیوه ارتباط آن‌ها با شهروندان، و شیوه گرفتن تصمیمات در جهانی پیچیده است، حکمرانی فرایندی است که جوامع یا سازمان‌ها تصمیمات مهم خود را اتخاذ می‌نمایند و افراد و وظایف آنها را مشخص می‌کنند (کاملی و همکاران، ۱۳۸۸). مدل‌های جدیدی از حکمرانی ارائه شده‌اند که از اهداف استانداردها، سازماندهی و پیچیدگی‌های متفاوتی برخوردارند. به طور معمول حکمرانی شبکه‌ای زمانی پدید می‌آید که مدیران یا سازمان‌هایی که آن‌ها در آن فعالیت می‌کنند نمی‌توانند به طور مستقل به حل مسائل بپردازند و در این جهت مؤثرترین راه برای حل این مسائل همکاری و مشارکت با سایر ذی‌نفعان است (اسکارلت و مک کنی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). همچنین شیوه‌های سنتی در حکمرانی دارای شکاف‌های متعددی همچون سلسله مراتب بوروکراسی، تمرکز در اختیارات و مواردی از این قبیل بوده‌اند که همه این موارد نیازمند به کارگیری روش‌های رسمی و غیررسمی برای مدیریت اثربخش است. امروزه حکمرانی نه بر یک دولت منفرد تأکید دارد و نه بر صرف مردم، بلکه نقش آفرینانی از بخش‌های مختلف دولتی خصوصی و بخش سوم از طریق رویه‌های تعاملی مبتنی بر اعتماد در تصمیم‌گیری دخیل می‌شوند (رهنورد و همکاران، ۱۳۹۶). بر این اساس بدیهی است الگوی حکمرانی مبتنی بر هماهنگی غیر سلسله‌مراتبی بدون متناسب‌سازی با شرایط و مقتضیات نظام‌های اقتصادی و اجتماعی و سیاسی، مؤثر و کارساز نخواهد بود. ظرفیت‌سازی و توجه به ظرفیت دولت بخش خصوصی و جامعه مدنی مورد تأکید قرار می‌گیرد، زیرا در این پارادایم است که نقشی برای بازیگران مختلف جامعه در نظر گرفته و ظرفیت آنان در توسعه جامعه بکار گرفته می‌شود (قدرت الهی، ۲۰۰۹).

**حکمرانی شبکه‌ای:** حکمرانی شبکه‌ای به عنوان یک رویکرد مدرن در مدیریت و سازماندهی، به تعاملات و همکاری‌های میان بازیگران مختلف اعم از دولت‌ها، سازمان‌های غیر دولتی، بخش خصوصی و جامعه مدنی اشاره دارد. این مدل بر اساس اصول شفافیت، مشارکت و پاسخ‌گویی بنا شده و بر اهمیت شبکه‌های اجتماعی و ارتباطات در فرایند تصمیم‌سازی تأکید می‌کند. از دیدگاه نظری، حکمرانی شبکه‌ای شامل نظریه‌های مختلفی مانند نظریه سیستم‌ها، نظریه همکارانه و نظریه پیچیدگی است که به پیچیدگی روابط و تعاملات در جامعه و تشکیلات اشاره دارند. این رویکرد سعی دارد تا قدرت و منابع را از حالت متمرکز به سیستم‌های غیر متمرکز منتقل کرده و زمینه‌ساز ایجاد هم‌افزایی میان ذینفعان شود. در ادبیات مربوطه، حکمرانی شبکه‌ای به عنوان یک راهکار مؤثر برای حل مسائل اجتماعی و اقتصادی پیچیده و بهبود کارایی و اثربخشی خدمات عمومی شناخته می‌شود (فرتوک زاده و طالبی، ۱۴۰۰). حکمرانی شبکه‌ای به عنوان یکی از شیوه‌های مطلوب حکمرانی؛ به معنای افزایش قابلیت در حل مسائل پایدار در زمینه سیستم‌های اجتماعی است و شامل شاخص‌هایی همچون تعبیر رویه تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی به سمت رویکرد از پایین به بالا، عدم تمرکز در اختیارات و افزایش خودپنداری در اداره امور سازمان است و حکمرانی شبکه‌ای از طریق همکاری میان ذی‌نفعان مختلف در حکومت، بهبود مشارکت، افزایش ادغام منابع مختلف، توانمندسازی قابلیت‌های ذی‌نفعان مختلف، حمایت از

<sup>۱</sup> Scarlett & McKinney

همکاری و اقدام جمعی، پاسخ‌گویی نسبت به مشکلات اجتماعی و زیست محیطی، بهبود ارتباط میان حکومت داری و سیستم‌های زیست محیطی و مواردی از این قبیل ایجاد می‌شود (پیتمن و آرمیتاج<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). تحقیقات صورت گرفته در زمینه حکمرانی شبکه‌ای به مجموعه‌ای از بازیگران دولتی و غیردولتی اشاره دارد که به منظور تصمیم‌گیری در رابطه با حل مسائل و مشکلات عمومی ایجاد ارزش عمومی و ارائه خدمات عمومی با یکدیگر به طور رسمی یا غیررسمی تعامل و مشارکت دارند یا با به اشتراک گذاری دانش، به هماهنگی فعالیت‌ها و ارائه راه‌حل‌های مشترک می‌پردازند (سورنسن و تورفینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). حکمرانی شبکه‌ای هم به عنوان شکلی از مدیریت و هم به عنوان پاسخی برای نگرانی‌های مربوط به شکست، سازوکارهای اداره سلسله‌مراتبی و متمرکز، شکل نوینی از حکمرانی در کنار حکمرانی بازاری و سلسله‌مراتبی است که ویژگی‌هایی همچون شکسته شدن ساختار سلسله‌مراتبی حکمرانی، ایجاد تغییر در مفهوم سیاست، خودکار بودن نظام‌مند و بالا بردن ظرفیت حل مسائل عمومی را با خود به همراه دارد؛ این تغییر حرکت در شیوه حکمرانی سنتی به ورود یک سری شرکای گسترده‌تر در ارائه خدمات از جمله فعالان کسب و کار، سازمان‌های غیرانتفاعی و جوامع منجر شده است (کورتنی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). همچنین حکمرانی شبکه‌ای ابزار ویژه‌ای در اختیار سیاست‌گذاران و تحلیلگران سیاستی قرار می‌دهد تا به وسیله آن با مسائل بفرنج رو به رو شوند مسائلی که هزینه شکست برای پاسخ به آن‌ها بالا است مانند موضوعاتی که برای نیازهای شهروندان حیاتی است مثل: بهداشت، سلامت و تعداد زیادی از بازیگران برای حل آن‌ها مسئولیت دارند و در حل مسائل و ایجاد سرمایه اجتماعی در میان بازیگران مؤثر است (حاجت‌پور و همکاران، ۱۳۹۶). از طرف دیگر، هر روز شاهدیم که دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌های دولتی در جست‌وجوی راه‌حلی برای مسائل و مشکلات خاص جامعه هستند (ابوالحسنی رنجبر و همکاران، ۱۳۹۶). از سویی پیاده‌سازی حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی می‌تواند مزایای قابل توجهی به همراه داشته باشد:

۱. افزایش شفافیت: حکمرانی شبکه‌ای موجب بهبود شفافیت در فرآیندها و تصمیم‌گیری‌ها می‌شود زیرا اطلاعات و تصمیمات به راحتی قابل دسترسی و بررسی هستند.
۲. بهبود همکاری: این رویکرد، همکاری بین سازمان‌های مختلف، نهادهای دولتی و بخش خصوصی را تقویت می‌کند و امکان تبادل نظرات و اطلاعات را فراهم می‌آورد.
۳. جذب مشارکت عمومی: حکمرانی شبکه‌ای به شهروندان این امکان را می‌دهد که در فرآیند تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری نقش فعال‌تری ایفا کنند و نظر خود را مطرح نمایند.
۴. افزایش کارایی: با به کارگیری فناوری‌های نوین و به اشتراک‌گذاری داده‌ها، سازمان‌ها می‌توانند فرآیندها را بهینه‌سازی کرده و منابع را به شکل مؤثرتری مدیریت کنند.
۵. انعطاف‌پذیری: حکمرانی شبکه‌ای این قابلیت را به سازمان‌ها می‌دهد که به سرعت به تغییرات محیطی و نیازهای جدید پاسخ دهند.

<sup>1</sup> Pittman & armitage

<sup>2</sup> Sørensen & Torfing

<sup>3</sup> Courtney

۶. نوآوری و یادگیری: با ایجاد یک شبکه متصل از سازمان‌ها، فرصت‌های جدیدی برای یادگیری از یکدیگر و ایجاد راهکارهای نوآورانه فراهم می‌شود.

۷. پاسخ‌گویی بهتر: سازمان‌ها قادر به پاسخ‌گویی سریع‌تر و مؤثرتر به نیازها و انتقادات عمومی می‌شوند و این امر باعث افزایش اعتماد عمومی به دولت می‌گردد.

**حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی:** سازمان‌های دولتی نقش حیاتی در سیاست‌گذاری، تنظیم حقوق و مقررات، و ارائه خدمات اجتماعی (علی‌الخصوص در زمینه‌هایی مانند بهداشت، آموزش و امنیت) دارند. آن‌ها به عنوان نمایندگان دولت به دنبال تامین نیازهای جامعه و حفظ نظم اجتماعی هستند. در ادبیات مربوط به سازمان‌های دولتی، موضوعاتی مانند فساد، ناکارآمدی، و عدم شفافیت نیز بررسی می‌شود. همچنین، تلاش‌ها برای اصلاحات در حوزه مدیریت دولتی و ارتقاء کارایی این سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد (مرادی و همکاران، ۱۳۹۸). در سال‌های اخیر سازمان‌های دولتی با مسائلی از قبیل امور محیط زیست، مدیریت منابع و مواردی از این قبیل روبه‌رو بوده‌اند که استفاده از شیوه‌های قدیمی در حکمرانی، پاسخ‌گوی حل این مسائل و بحران‌ها نبوده است. از این رو نیاز به خلاقیت در شیوه‌های حکمرانی بیش از پیش احساس شده است. از سویی امروزه در مورد نقش سازمان‌های دولتی دو تفکر کلی وجود دارد. برخی بر این اعتقادند که دولت باید همه امور را در اختیار بگیرد و در همه بخش‌ها حضور فعال داشته باشد طرفداران این نظریه در سطح جهان با عنوان چپ‌های افراطی شناخته می‌شوند و ولی نظریه دیگری نیز وجود دارد که معتقد است پس از بررسی دقیق شرایط، مشخص ساخت که هر یک از این بخش‌ها تا چه حد در امور اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی حضور یابند و چه نقش‌هایی را بر عهده گیرند (منوربان و همکاران، ۱۳۹۸).

### پیشینه پژوهش

#### پیشینه داخلی

خوشحال (۱۴۰۳) به بررسی طراحی و تبیین الگوی حکمرانی شبکه‌ای در حوزه انرژی پرداخت. نتایج این پژوهش در قالب الگویی شامل پیشایندها، ابعاد، عوامل تعدیل‌گر و پیامدها ارائه گردیده است. براساس یافته‌های مرحله کیفی، برای حکمرانی شبکه‌ای ۵ بعد شامل بعد شناختی شبکه، بعد ساختاری شبکه، بعد تعاملی شبکه، بعد جهت‌گیری شبکه و بعد توسعه‌ای شبکه و برای پیشایندها سه بعد شامل چالش‌های سازمان‌های زیر مجموعه، کنشگری مدنی بازیگران غیر دولتی و چالش‌های سازمان‌های مجری فعالیت‌های از نوع دولتی شناسایی شد. علاوه بر این، برای عوامل تعدیل‌گر دو بعد شامل ویژگی‌های بازیگران و ویژگی‌های سازمان‌های مجری فعالیت‌های از نوع دولتی و برای پیامدها نیز دو بعد پیامدهای حکمرانی و پیامدهای سازمانی شناسایی شد.

احمدوند و همکاران (۱۴۰۳) به بررسی معرفت‌شناسی و چالش‌های شبکه‌های حکمرانی و خط‌مشی‌گذاری پرداختند. پژوهش شامل این موضوع است که رشد پیچیدگی موضوعات و مسائل عمومی؛ استفاده از گونه‌های مختلف شبکه‌های حکمرانی و خط‌مشی‌گذاری را علی‌رغم وجود چالش‌هایی در این شبکه‌ها، در راستای پیاده

سازی نظریه‌های خدمات عمومی نوین و مدیریت ارزش‌های عمومی متناسب با نظام‌های حکمرانی امروزی و در ارتباط با اجرای بند ۱۰ اصل سوم قانون اساسی کشور ضروری ساخته است.

فرحی و خادمی (۱۴۰۲) به بررسی حکمرانی شبکه‌ای در پیشبرد مأموریت‌های مشترک دستگاه‌های لشکری و کشوری (تجارب و درس آموخته‌های طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه) پرداختند. یافته‌های تحقیق در تبیین استقرار حکمرانی شبکه‌ای در پنج فاز: تفاهم، برنامه‌ریزی، اجرا، پایش و کنترل و اقدام بهبود ارائه شده است. همچنین بررسی تجربیات چهار ساله حکمرانی شبکه‌ای در پیاده‌سازی طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه نیروهای مسلح حاکی از آن بود که: تدوین و شفاف‌سازی اهداف همکاری مشترک؛ جامعیت طرح؛ اقناع‌سازی و ایجاد اجماع ذی‌نفعان؛ طراحی سازوکارها و فرایند پیاده‌سازی و نظارت و پایش مستمر فرایندها از عوامل کلیدی و مهم در استقرار حکمرانی شبکه‌ای و تحقق اهداف مشترک بین ذینفعان به شمار می‌آید.

سیمایی چافی و معمارزاده (۱۴۰۱) به بررسی طراحی مدل ظرفیت‌سازی حکمرانی شبکه‌ای پرداختند. یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که ظرفیت‌سازی حکمرانی شبکه‌ای در قالب مقوله‌های محوری تدوین خط مشی حکمرانی شبکه‌ای، ایجاد مناسبات شبکه‌ای بین بخش‌های دولتی، خصوصی و جامعه مدنی، ایجاد نهاد تصمیم‌گیری مشارکتی بین بازیگران حکمرانی، ارتقای ظرفیت اجرایی مبتنی بر شبکه، برون‌سپاری وظایف دولت، و استقرار سازوکارهای مدیریت شبکه صورت می‌پذیرد. همچنین، عوامل علی شامل تغییر نگرش دولتمردان، دولت یکپارچه، گسترش فناوری اطلاعات، مطالبه‌گری شهروندان؛ عوامل زمینه‌ای شامل شرایط مالی و اقتصادی، شرایط سیاسی و قانونی، شرایط اجتماعی و فرهنگی، و شرایط فناورانه؛ عوامل مداخله‌گر شامل آمادگی درون‌سازمانی بخش دولتی و آمادگی برون‌سازمانی بخش خصوصی و مدنی؛ و پیامدهای استقرار حکمرانی شبکه‌ای دولت عبارت‌اند از حکمرانی ارزش همگانی، واکنش منعطف به تقاضاها، کاهش هزینه خدمات عمومی، تخصصی‌سازی خدمات، نوآوری، و شفافیت است.

فرتوک زاده و طالب (۱۴۰۰) به بررسی گذار به حکمرانی شبکه‌ای در صنایع پیشرفته؛ تکوین هسته کوچک و شبکه بزرگ در صنایع الکترواپتیک پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که صاپا با برخورداری از رهبری بسیج‌کننده و متقاعدساز، گروه‌های نوآوری سامانه محور، شرکت‌های زایشی فن‌آور و تلفیق سیستم سلسله مراتبی و شبکه‌ای، توانسته است بر دشواری‌های این گذار فائق آمده و جایگاه مناسبی در صنعت الکترواپتیک کشور به دست آورد.

جلالی خان آبادی و همکاران (۱۳۹۹) در این پژوهش به بررسی تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون پرداخته شده است. در نتیجه ۹۱۳ کد، ۷۸ مضمون فرعی و ۲۳ مضمون فراگیر شناسایی شدند. برای بررسی قابل اعتماد بودن یافته‌ها نیز از معیارهای چهارگانه گوبا و لینکلن استفاده شده است. نتایج این پژوهش در قالب الگویی که شامل پیشایندها، ساز و کارهای درونی شبکه‌های حکمرانی، الزامات، بستر، کارکردهای بیرونی شبکه‌های حکمرانی و پیامدها می‌باشند، ارائه گردیده است.

دقتی و همکاران (۱۳۹۸) به بررسی ارائه الگوی توسعه مرحله‌ای حکمرانی شبکه‌ای با استفاده از رویکرد فراترکیب پرداختند. بر اساس یافته‌های پژوهش، کدهای فناوری اطلاعات و ارتباطات، امنیت سایبری، سودآوری شبکه، مشارکت شهروندان در شبکه، درگیری و تعامل سازنده میان اعضای شبکه، پاسخ‌گویی و

چارچوب ساختاری شبکه، چشم‌انداز توسعه شبکه، شرایط فناورانه حاکم بر شبکه و منابع انسانی دارای دانش و مهارت استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، بین ابعاد ۲۱ گانه توسعه حکمرانی شبکه‌ای بیشترین ضریب اهمیت را به دست آوردند.

منوریان و همکاران (۱۳۹۸) به بررسی طراحی مدل حکمرانی شبکه‌ای در شهرداری تهران پرداختند. بر اساس نتایج کدگذاری باز و محوری، عوامل علیّ مؤثر بر حکمرانی شبکه‌ای؛ شامل فرهنگ مشارکت، قدرت‌های سیاسی، قوانین بالادستی و تشکل‌های مردمی می‌باشد. همچنین عوامل زمینه‌ای مؤثر بر حکمرانی شبکه‌ای؛ شامل زیرساخت‌های فرهنگی، زیرساخت‌های قانونی، اعتمادسازی، حمایت‌های دولت، آموزش‌های رفتاری، ظرفیت‌های تیمی و زیرساخت‌های شبکه‌سازی می‌شوند. عوامل مداخله‌گر؛ شامل موانع مدیریتی، موانع فرهنگی و اجتماعی، موانع سازمانی، معضلات راهبردی و قانونی هستند. راهبردهای حکمرانی شبکه‌ای؛ شامل توسعه کانال‌های اطلاعات و پویای محیطی، تقویت زیرساخت‌های تحقیق و توسعه، توسعه شبکه‌های همکاری جهت ارزیابی و انتخاب طرح‌ها، برون‌سپاری و توسعه مشارکت‌های شهروندی در تصمیم‌گیری‌ها می‌باشد. پیامدهای حکمرانی شبکه‌ای نیز شامل کارآمدی اقتصادی، توسعه استراتژیک خدمات شهری و اثربخشی سازمانی می‌باشند.

خواجه نایینی (۱۳۹۳) به بررسی درآمدی بر مفهوم حکمرانی شبکه‌ای؛ مطلوبیت‌ها و چالش‌ها پرداخت. «حکمرانی شبکه‌ای» هم به عنوان استعاره‌ای برای توصیف رشد مسایل پیچیده، مجزاشدن فزاینده جامعه و پلی برای عبور از مرزهای بخشی به کار رفته و هم به عنوان پاسخی از سوی سیاستگذاران به پویایی تعاملات محیط تغییر یافته سیاستی عمل می‌کند. این پژوهش قصد دارد تا با بررسی مفهوم حکمرانی شبکه‌ای و کارکردهای آن، به بیان مزیت‌ها و مطلوبیت آن به عنوان یک رویکرد تحلیلی برای توصیف و تبیین سیاست‌های عمومی و عملکرد دولت بپردازد. به این منظور ضمن معرفی سه شکل عام و کلاسیک حکمرانی یعنی سلسله مراتب، بازار و شبکه؛ ویژگی‌های هر یک را برشمرده و در نهایت مطلوبیت‌های شکل شبکه‌ای حکمرانی بیان می‌شود. چارچوب حکمرانی شبکه‌ای پذیرفته است که سیاست‌های عمومی دیگر تنها بوسیله دولت تدوین نمی‌شوند بلکه شبکه‌ای از ارتباطات میان بازیگران مختلف مانند سیاستمداران، بوروکرات‌ها، شرکت‌های خصوصی، گروه‌های فشار و شهروندان تعیین‌کننده آنها هستند. البته حکمرانی شبکه‌ای با چالش‌هایی همچون مدیریت مطلوب شبکه، دموکراتیک بودن، پاسخ‌گویی و تنظیم ارتباطات روبه‌رو است.

### پیشینه خارجی

مولر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۴) به بررسی یک چارچوب (فرا)حکومتی برای حکمرانی چند سطحی شبکه‌های پروژه بین سازمانی پرداختند. چارچوب حکمرانی سه‌لایه‌ای توسعه‌یافته دارای شبکه فردی برای یک پروژه در پایین‌ترین لایه آن است که از طریق تئوری حکومت‌داری چند سطحی توضیح داده شده است. این توسط یک لایه میانی برای اداره شبکه‌ها هدایت می‌شود که به هدایت شبکه‌های مختلف این سازمان‌ها بخشی از آنها

<sup>1</sup> Müller

می‌پردازد. در راس فراحکومتی قرار دارد، جایی که قوانین اساسی توسط دولت‌ها یا سرمایه‌گذاران تعیین می‌شود. برای هر لایه، ابعاد حکمرانی و همچنین توانمندسازها و غیرفعال‌کننده‌های بین لایه‌ها تعریف می‌شوند.

وانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳) به بررسی حکمرانی شبکه برای سازمان‌های موقت بین‌سازمانی: دستور کار بررسی و تحقیق نظام‌مند ادبیات پرداختند. این بررسی سیستماتیک ادبیات، سه دسته اصلی ادبیات در این زمینه را شناسایی می‌کند: طراحی حکمرانی شبکه، عملکرد شبکه، و نظریه در حکمرانی شبکه. هر یک از این دسته‌ها بیشتر به زیرمجموعه‌هایی تقسیم می‌شوند که از نظر توسعه به موقع و وضعیت فعلی دانش ارزیابی می‌شوند. این پایه و اساس توسعه یک دستور کار تحقیقاتی را فراهم می‌کند، که شامل درک پیکربندی طراحی حکمرانی شبکه، حکمرانی برای ویژگی‌های سازماندهی موقت، و توسعه نظری فراگیر است.

کولیبیا و کوپنجان<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) به بررسی مدیریت «مشکلات شروانه» از طریق شبکه‌های حکمرانی تطبیقی پیچیده پرداختند. مفاهیم اصلی و مکانیسم‌هایی که شبکه‌های حکمرانی را که به‌عنوان سیستم‌های انطباقی پیچیده عمل می‌کنند و مجموعه استراتژی‌های مدیریتی که می‌توان به کار برد، تعریف کرد، متمایز کرد. برای مهار پیچیدگی و هدایت شبکه‌های حکمرانی به سمت ساختارها، عملکردها و راه‌حل‌های بهینه. این نتیجه می‌گیرد که شبکه‌های حکمرانی پیچیده برای رسیدگی به مشکلات شروانه‌ای که بسیاری از مدیران دولتی با آن مواجه هستند مورد نیاز است، اما عملکرد این شبکه‌های حکمرانی اغلب نامطلوب است، زیرا ویژگی‌ها، ساختارها و عملکردهای نوظهور آن‌ها توسط مدیران دولتی که مسئول سرپرستی آنها هستند درک نمی‌شوند. در نتیجه، مدیران دولتی باید بتوانند پیچیدگی ماهوی مربوط به خود مشکلات، پیچیدگی استراتژیک ذاتی ترکیب بازیگران درگیر و پیچیدگی نهادی ذاتی ساختارهای حاکم و هنجارهای نهادی را بسنجند.

آنتی‌هسه برگر<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۳) به بررسی مدل حکمرانی چند سطحی برای شبکه‌های پروژه بین‌سازمانی پرداختند. نتایج یک مطالعه چند موردی کیفی برای توسعه یک مدل چارچوب با سه سطح حکمرانی، یعنی فراحکمرانی، حکمرانی شبکه‌ها و حکمرانی شبکه استفاده می‌شود. این چارچوب از طریق یک نظرسنجی جهانی با ۲۲۵ پاسخ تأیید شده است. حکمرانی نوع اول و دوم به‌عنوان عناصر سازمانی حکمرانی شبکه تأیید می‌شود و روابط بین سطوح مختلف برقرار می‌شود. فراحکمرانی مستقیماً بر حکمرانی شبکه تأثیر می‌گذارد و این رابطه از طریق حکمرانی شبکه‌ها برای حکمرانی نوع اول و از طریق حکمرانی شبکه‌ها برای حکمرانی نوع دوم تعدیل می‌شود.

وانگ و ران<sup>۴</sup> (۲۰۲۳) به بررسی حکمرانی شبکه و حکمرانی مشارکتی: تحلیل موضوعی در مورد شباهت‌ها، تفاوت‌ها و درهم‌تنیدگی‌های آنها پرداختند. چهار درهم‌تنیدگی را در تحقیق و عملکرد حکمرانی شبکه و حکمرانی مشارکتی نشان می‌دهد.

<sup>1</sup> Wang

<sup>2</sup> Koliba & Koppenjan

<sup>3</sup> Unterhitzberger

<sup>4</sup> Wang & Ran

چن و دینگ<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) به بررسی مقابله با آلودگی فلزات سنگین: ارزیابی مدل‌ها و چارچوب‌های حکمرانی پرداختند. این مطالعه با استفاده از یک بررسی جامع از ادبیات موجود، به بررسی مدل‌های حکمرانی رایج، از جمله حکمرانی دولت محور، حکمرانی بازار، حکمرانی شبکه و حکمرانی داوطلبانه می‌پردازد. یافته‌های کلیدی نشان داد بینش‌های ارزشمندی را برای سیاست‌گذاران، آژانس‌های زیست محیطی و صناعی که به دنبال استراتژی‌های کل نگر برای مبارزه با آلودگی فلزات سنگین و کاهش پیامدهای مضر آن هستند، ارائه می‌دهد. این یافته‌ها به طور قابل توجهی به تلاش‌های جهانی در حال انجام برای حفاظت از محیط زیست، افزایش سلامت عمومی و کاهش اثرات نامطلوب آلودگی فلزات سنگین کمک می‌کند.

آنتیواچیس و آنجلیس<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) به بررسی سازمان‌های شبکه‌ای: مسئله حکمرانی پرداختند. نتایج نشان داد اتخاذ موفقیت آمیز شکل خاصی از حکومت بر چهار پیش فرض ساختاری و رابطه‌ای کلیدی استوار است: اعتماد، تعداد سازمان‌های تشکیل دهنده شبکه، اجماع هدف و ماهیت وظیفه‌ای که سطح شایستگی مورد نیاز را تعیین می‌کند. یک فرض اساسی این است که هنگام تمرکز بر تجزیه و تحلیل سطح شبکه و نتایج، شکل حکمرانی اتخاذ شده برای توضیح اثربخشی شبکه بسیار مهم است. موارد برجسته در دستور کار تحقیق ممکن است اعتبار اشکال مختلف حکمرانی در ارتباط با چارچوب متنی عملیات، تعیین و رابطه معیارهای انتخاب فرم حکمرانی و تقارن قدرت در بین سازمان‌های مشارکت‌کننده در شبکه باشد.

با توجه به تحقیقات پیشین خلاء در بخش شناسایی پیشران‌ها و پسران‌های حکمرانی شبکه‌ای همچنان احساس می‌گردد به همین دلیل در پژوهش حاضر قصد داریم به سوالات زیر پاسخ دهیم:

### سوالات تحقیق

پیشران‌های حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی کدامند؟

پسران‌های حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی کدامند؟

### اهداف پژوهش

شناسایی پیشران‌های حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی

شناسایی پسران‌های حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی

### روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر رویکرد و فلسفه‌ی تحقیق از نوع کیفی است. برای دسته بندی کدها از روش براون و کلارک (۲۰۰۶) به عنوان روشی که برای کدگذاری در تحلیل مضمون کاربرد دارد استفاده شده است؛ از مزایای استفاده از این روش تحلیلی شناسایی مضامین و الگوهای در داده‌ها هستند که مهم یا جالب می‌باشند و همچنین در این روش متون و مبانی نظری به خوبی تفسیر و معنا شده و کدها با اصول و قاعده استخراج می‌گردد. به همین دلیل در پژوهش حاضر از این روش تحلیلی بهره گرفته شده است.

<sup>1</sup> Chen & Ding

<sup>2</sup> Antivachis & Angelis

این روش بر اساس الگوی پیشنهادی از سه مرحله، گام و اقدام تشکیل شده است. مراحل سه گانه این الگو عبارتند از: تجزیه و توصیف متن، تشریح و تفسیر متن و ترکیب و ادغام. کدگذاری در تحلیل مضمون به روش براون و کلارک با روش پیشنهادی اترید-استرلین انجام شده است. این روش یکی از روش‌های مرسوم کدگذاری در تحلیل مضمون است. تحلیل مضامین شامل سه دسته از کدها و مفاهیم است: مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر. مضامین پایه شامل کدها و نکات کلیدی متن است. در این پژوهش با مطالعه کامل متن، خردترین کدها شناسایی و به عنوان یک مضمون پایه انتخاب شدند. مضامین سازمان‌دهنده شامل مضامین حاصل از ترکیب و تلخیص مضامین پایه است. کدهای پایه باید مرور و مفاهیم مشابه در کنار هم قرار گیرند. پژوهشگر با توجه به توان تشخیص و تسلط خود باید نام مناسبی برای هر دسته کد انتخاب کند. در نهایت مضامین فراگیر شامل مضامین عالی دربرگیرنده حاکم بر متن به مثابه کل است. از آنجایی که بر اساس دیدگاه براون و کلارک قاعده کاملاً مشخصی درباره شناخت مضمون وجود ندارد. تحلیل مضمون، طیف گسترده‌ای از روش‌ها و فنون را در بر می‌گیرد. همچنین در فرایند تحلیل مضمون با توجه به اهداف و سؤالات تحقیق می‌توان از روش‌های تحلیلی مناسب آن استفاده کرد. در تحلیل مضمون همه منابع داده، بررسی و مضامین کل داده‌ها، تحلیل و تفسیر می‌شود. کدگذاری در تحلیل مضمون دانشی است که با تمرین و مهارت بیشتر قابل انجام است.

به منظور بررسی و استخراج مولفه‌های حکمرانی شبکه‌ای، جامعه آماری پژوهش حاضر با بررسی ادبیات موضوع، مصاحبه با اساتید و خبرگان سازمان‌های دولتی و صاحب نظران (خبرگان) در حوزه حکمرانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد که حجم نمونه انتخابی به تعداد ۲۰ نفر بوده است که با تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌های انجام شده به استخراج مضامین پایه، اصلی و فرعی از پسران‌ها و پیشران‌های حکمرانی شبکه‌ای می‌انجامد.

ویژگیهای جمعیت شناختی	وضعیت	فراوانی
جنسیت	مرد	۶ نفر
	زن	۱۴ نفر
سابقه شغلی	کمتر از ۱۵ سال	۴ نفر
	بالای ۱۵ سال	۱۶ نفر
میزان تحصیلات	کارشناسی ارشد	۳ نفر
	دکتری	۱۷ نفر
سن	کمتر از ۴۰ سال	۳ نفر
	بین ۴۰ تا ۵۰ سال	۸ نفر
	بالای ۵۰ سال	۹ نفر
<b>جمع</b>		<b>۲۰ نفر</b>

### یافته های پژوهش

در این بخش مضامین اصلی و فرعی شناسایی شده از پیشرانها و پسرانهای حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی در دو جدول مجزا مشخص گردیده است. ۸۱ مضمون پایه و ۷ عامل به عنوان مضمون فرعی پیشران‌های حکمرانی شبکه‌ای شناسایی شدند این عوامل عبارتند از: مدیریت شبکه‌ای، ساختار سازمانی شبکه‌ای، تعاملات و ارتباطات شبکه‌ای، شرایط حاکم بر شبکه، زیرساخت‌های شبکه‌ای، فضا و محیط پیرامونی شبکه و تامین منابع مالی و انسانی (جدول ۱) جدول مضمون اصلی و فرعی و پایه شناسایی شده از پیشران‌های حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی

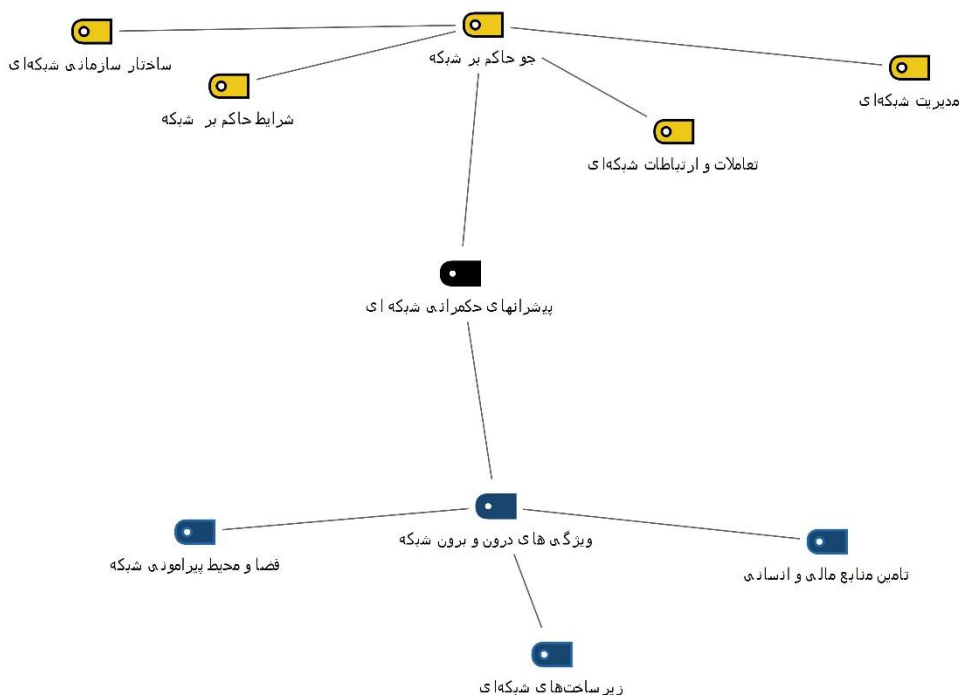
جدول ۱. پیشران‌های حکمرانی شبکه‌ای

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد استخراجی (مضمون پایه)
جو حاکم بر شبکه	مدیریت شبکه‌ای	- مدیریت تنظیم کننده
		- مدیریت تسهیل کننده
		- مدیریت منعطف
		- مدیریت به مثابه داوری
		- حل منازعات
		- حل مشکلات مربوط به توسعه شبکه
		- حکمرانی اشتراکی
		- رسیدگی همزمان به چند مسئله
		- تقویت راه حل‌های جمعی
		- برنامه‌ریزی فعال در شبکه
		- بروکراسی زدایی
		- برنامه‌ریزی باز و متغیر شبکه
		- هم راستاسازی منافع ذینفان شبکه
		- ظرفیت سازی درون شبکه
		- متعهد کردن اعضای کلیدی شبکه
		- اجازه آموزش و آگاهی به اعضای شبکه
		- آزادی عمل اعضای شبکه
		- ایجاد مدیریت حمایتگر
		- تسهیل همکاری اعضای شبکه
		- تصمیم گیری مشارکتی در شبکه
- نظارت غیرمتمرکز در شبکه		
ساختار سازمانی شبکه‌ای		- ساختار شفاف
		- ساختار سیال
		- رسمیت پایین در ساختار
		- ساختار ارگانیکی
		- ساختار منعطف
		- ساختار مشوق خلاقیت

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعاملات قوی درون شبکه</li> <li>- درک متقابل بین همکاران</li> <li>- ارتباطات بدون مرز</li> <li>- تعاملات غیر رسمی</li> <li>- امکان مذاکره و انتقاد</li> <li>- آزادی بیان درون شبکه</li> <li>- روابط چند وجهی</li> <li>- روابط چند سطحی</li> <li>- شفافیت در روابط</li> <li>- ارتباطات هماهنگ و منضبط</li> <li>- گفت‌وگو آزاد درون شبکه</li> <li>- پاسخ گویی بر خط</li> <li>- درک عقلانیت مذاکره داخل شبکه</li> <li>- دسترسی آزاد به اطلاعات شبکه</li> </ul>	<p>تعاملات و ارتباطات شبکه‌ای</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- انعطاف پذیری بالا</li> <li>- سیستم اجتماعی ارگانیک</li> <li>- هماهنگی‌های غیر رسمی درون شبکه</li> <li>- چند جانبه گری در سازمان</li> <li>- پیچیدگی و گستردگی مجموعه</li> <li>- هماهنگی و توازن شبکه</li> <li>- امکان یادگیری بیشتر درون شبکه</li> <li>- ایجاد بستر پیشرفت درون شبکه</li> <li>- اهداف مهم</li> <li>- خود تنظیم شوندگی</li> <li>- جو حمایتی مجموعه کاری</li> <li>- استژی‌های آگاهانه</li> <li>- یادگیری از تجربه‌ها</li> <li>- امکان بهره‌گیری از استراتژی‌های ترکیبی</li> <li>- تمرکز بر ظرفیت‌های نوآورانه</li> <li>- پویایی و فعال بودن</li> <li>- بازخوردگیری به هنگام</li> </ul>	<p>شرایط حاکم بر شبکه</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- آمادگی فناورانه</li> <li>- ساخت‌افزار شبکه سازی</li> <li>- ایجاد دولت الکترونیک</li> <li>- نرم‌افزارهای کاربردی شبکه سازی</li> <li>- فناوری دیجیتال</li> <li>- اینترنت پرسرعت</li> <li>- تامین سیستم‌های کامپیوتری شبکه سازی</li> <li>- ایجاد شبکه‌های مشارکتی</li> <li>- آمادگی شبکه سازی</li> </ul>	<p>زیرساخت‌های شبکه‌ای</p>	<p>ویژگی های درون و برون شبکه</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- امنیت سایبری</li> <li>- حفظ حریم خصوصی در شبکه</li> <li>- افزایش تراکم شبکه</li> <li>- ایجاد دامنه گسترده برای شبکه</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- خارج شدن از مرزهای ملی</li> <li>- فضای آزاد شبکه</li> <li>- محیط کار منعطف</li> <li>- محیط کار در فضای باز</li> <li>- فضاهای محیطی با چیدمان دلخواه</li> <li>- طراحی فضاهای بدون جداکننده</li> <li>- قابل درک بودن فضاهای شبکه</li> <li>- طراحی محیط پویا</li> <li>- طراحی محیطی قابل تغییر</li> </ul>	<p>فضا و محیط پیرامونی شبکه</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تامین شرایط مالی و اقتصادی لازم</li> <li>- تامین منابع انسانی با مهارت</li> <li>- تامین بودجه کافی</li> <li>- منابع انسانی دوره دیده</li> <li>- افزایش منابع مورد نیاز برای توسعه شبکه‌ها</li> <li>- تامین منابع شبکه سازی</li> </ul>	<p>تامین منابع مالی و انسانی</p>	

خروجی نرم افزار MAXQDA برای پیشران‌های حکمرانی شبکه ای در نمودار ۱ آمده است.



نمودار ۱: پیشران‌های حکمرانی شبکه‌ای

مضمون اصلی و فرعی و پایه شناسایی شده از پسران‌های حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی در جدول ۲ آمده است. ۵۲ مضمون پایه و ۸ عامل به عنوان مضمون فرعی پسران‌های حکمرانی شبکه‌ای شناسایی شدند که عبارتند از: مدیریت کنترلی، ساختار سازمانی سلسله‌مراتبی، ارتباطات خشک و رسمی، وضع قوانین محدود کننده، عدم بستر سازی، بحران‌های داخلی و خارجی، فساد و رانت و کمبود امکانات مالی و انسانی.

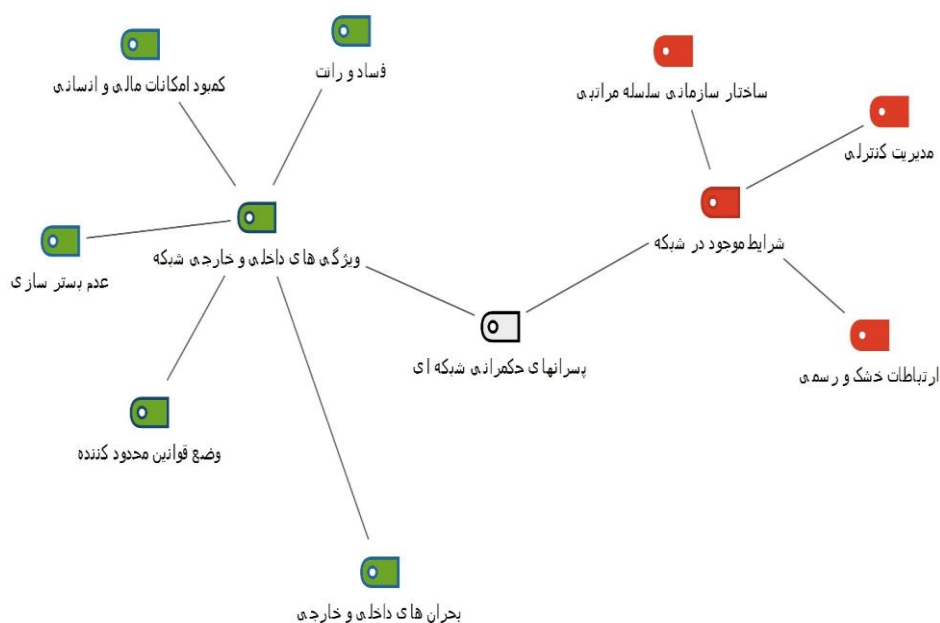
جدول ۲. پسران‌های حکمرانی شبکه‌ای

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد استخراجی (مضمون پایه)
شرایط موجود در شبکه	مدیریت کنترلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیریت کنترل کننده</li> <li>- مدیریت دستور دهنده</li> <li>- مدیریت از طریق محتوا</li> <li>- مدیریت بر اساس قانون</li> <li>- مدیریت بر مبنای سند چشم انداز</li> <li>- عملکرد بر اساس اهداف مشخص</li> <li>- کارکردهای موازی</li> <li>- وضوح در اهداف</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمرکز بر محتوا</li> <li>- تمرکز بر اطلاعات عینی</li> <li>- تفکیک تفکر از عمل</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساختار بروکراتیک</li> <li>- ساختار رئیس و مرئوسی</li> <li>- رهبری واحد</li> <li>- رویکرد پروژه‌ای در ساختار</li> <li>- ساختار وظیفه‌ای</li> </ul>	ساختار سازمانی سلسله مراتبی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- روابط پراکنده در شبکه</li> <li>- روابط بسیار رسمی</li> <li>- تعاملات مبتنی بر قواعد</li> <li>- تجزیه تحلیل روابط</li> </ul>	ارتباطات خشک و رسمی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قاعده گذاری</li> <li>- اجرای قوانین قدیمی</li> <li>- وضع قوانین سختگیرانه</li> <li>- دستوری کردن امور</li> <li>- وجود قراردادهای رسمی</li> <li>- انحصار مجموعه کاری با قوانین</li> <li>- وجود قوانین دست و پاگیر</li> </ul>	وضع قوانین محدود کننده	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وجود زیرساخت</li> <li>- طراحی فرایندهای خطی</li> <li>- داشتن سیستم تک مرکزی</li> <li>- عدم شناسایی بستر مناسب</li> </ul>	عدم بستر سازی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بحران‌های اقتصادی</li> <li>- وجود تحریم‌ها</li> <li>- فشارهای بین‌المللی</li> <li>- عدم شناسایی دقیق نیازها</li> <li>- کمبود آگاهی و شناخت</li> <li>- ضعف در مدیریت بحران</li> <li>- سیاست زدگی</li> <li>- عدم کنترل در مجموعه کاری</li> <li>- ضعف در اقتدار</li> <li>- نداشتن برنامه‌ریزی استراتژیک</li> <li>- عدم ثبات رویه‌ای</li> </ul>	بحران‌های داخلی و خارجی	ویژگی‌های داخلی و خارجی شبکه
<ul style="list-style-type: none"> <li>- فساد مالی مجموعه</li> <li>- فساد سازمان یافته</li> <li>- ترجیح دادن اقوام</li> </ul>	فساد و رانت	

- ترجیح روابط دوستانه بر مهارت		
- کمبود بودجه	کمبود امکانات مالی و انسانی	
- کمبود نیروی کاری توانمند		
- ناتوانی کارکنان مجموعه		
- ضعف کارایی مجموعه		
- عدم سازماندهی مناسب منابع		
- نداشتن نیروی مسئولیت پذیر		

خروجی نرم افزار MAXQDA برای پسران‌های حکمرانی شبکه‌ای در نمودار ۲ آمده است.



نمودار ۲: پسران‌های حکمرانی شبکه‌ای

خروجی نرم افزار MAXQDA برای پیشرانها و پسرانهای حکمرانی شبکه‌ای در نمودار ۳ آمده است.



تحلیل‌ها می‌توانند به شناسایی روندها، الگوها و نیازهای جامعه کمک کنند و در نتیجه، تصمیم‌گیری‌های بهتری را ممکن سازند. با مدیریت مؤثر شبکه‌ها، ظرفیت‌های سازمان‌ها و گروه‌ها برای پاسخ‌گویی به چالش‌ها و نیازهای جامعه افزایش می‌یابد. این امر می‌تواند به تقویت حکمرانی و ایجاد زیرساخت‌های مناسب کمک کند. مدیریت شبکه‌ای می‌تواند به شناسایی نیازهای جدید و توسعه خدمات نوآورانه کمک کند که در نهایت منجر به بهبود کیفیت زندگی و حکمرانی بهتر می‌شود. مدیریت شبکه‌ای با تسهیل ارتباطات، افزایش شفافیت، تقویت همکاری‌ها و بهره‌برداری از داده‌ها، می‌تواند به ایجاد حکمرانی مؤثرتر و پاسخ‌گو تر کمک کند. نتایج پژوهش حاضر با پژوهش خوشحال (۱۴۰۳)، احمدوند و همکاران (۱۴۰۳)، سیمایی چافی و معمارزاده (۱۴۰۱) همراستا می‌باشد.

**ساختار سازمانی منعطف:** در یک ساختار منعطف، سلسله‌مراتب کمتری وجود دارد و ارتباطات میان اعضای سازمان به راحتی برقرار می‌شود. این امر موجب تسهیل تبادل اطلاعات و تجربیات بین گروه‌ها و سازمان‌های مختلف می‌شود. ساختارهای منعطف معمولاً بر همکاری و کار تیمی تأکید دارند. این امر می‌تواند به ایجاد شبکه‌های مؤثرتر میان سازمان‌ها و گروه‌های مختلف کمک کند و منجر به همکاری‌های بین‌سازمانی شود. ساختار منعطف به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که به سرعت به تغییرات بازار یا نیازهای جامعه پاسخ دهند. این قابلیت انعطاف‌پذیری می‌تواند به حکمرانی شبکه‌ای کمک کند، زیرا سازمان‌ها می‌توانند به سرعت با یکدیگر هماهنگ شوند و راه‌حل‌های جدیدی ارائه دهند. محیط‌های منعطف معمولاً فضایی برای نوآوری و خلاقیت فراهم می‌کنند. اعضای سازمان تشویق می‌شوند که ایده‌های جدید را مطرح کنند و این امر می‌تواند منجر به توسعه راهکارهای نوآورانه در حکمرانی شبکه‌ای شود. ساختارهای منعطف معمولاً شامل مشارکت گسترده‌تر ذینفعان هستند. این مشارکت می‌تواند به شناسایی نیازها و چالش‌های مشترک کمک کند و در نتیجه، حکمرانی مؤثرتری را تسهیل نماید. سازمان‌های با ساختار منعطف معمولاً بر یادگیری مستمر و بهبود فرآیندها تأکید دارند. این رویکرد می‌تواند به شناسایی نقاط قوت و ضعف در حکمرانی شبکه‌ای کمک کند و باعث بهبود مستمر آن شود.

نتایج پژوهش حاضر با پژوهش خوشحال (۱۴۰۳)، احمدوند و همکاران (۱۴۰۳) همراستا می‌باشد.

**تعاملات و ارتباطات آزاد:** این نوع تبادل اطلاعات می‌تواند شامل دانش، تجربیات و شیوه‌ها باشد که به تصمیم‌گیری‌های بهتر و سریع‌تر منجر می‌شود. تعاملات آزاد به افراد و سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که به راحتی با یکدیگر همکاری کنند. این همکاری می‌تواند در پروژه‌های مشترک، ابتکارات جدید یا حل چالش‌های مشترک شکل گیرد و به تقویت حکمرانی شبکه‌ای کمک کند. در محیط‌هایی که تعاملات آزاد وجود دارد، افراد احساس راحتی بیشتری برای بیان ایده‌ها و نوآوری‌های خود دارند. این فضایی برای خلاقیت ایجاد می‌کند که می‌تواند منجر به توسعه راهکارهای جدید در حکمرانی شبکه‌ای شود. ارتباطات آزاد به شبکه‌ها این امکان را می‌دهد که به سرعت به تغییرات محیطی یا نیازهای جدید پاسخ دهند. این توانایی انعطاف‌پذیری می‌تواند به بهبود عملکرد حکمرانی شبکه‌ای کمک کند. تعاملات آزاد معمولاً به تقویت اعتماد میان اعضای شبکه منجر می‌شود. زمانی که افراد احساس کنند که می‌توانند آزادانه با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، احتمال

بیشتری وجود دارد که به یکدیگر اعتماد کنند و در نتیجه، همکاری‌های مؤثرتری شکل گیرد. ارتباطات آزاد اجازه می‌دهد تا مشکلات و نیازهای موجود در شبکه به سرعت شناسایی شوند. این شناسایی می‌تواند به حل بهتر چالش‌ها و اتخاذ تصمیمات مناسب‌تر کمک کند. تعاملات آزاد معمولاً به ایجاد فرهنگی از یادگیری مستمر منجر می‌شوند. اعضای شبکه با یادگیری از تجربیات یکدیگر، می‌توانند به بهبود فرآیندها و روش‌های حکمرانی کمک کنند. به طور کلی، تعاملات و ارتباطات آزاد به عنوان عاملی تسهیل‌کننده در حکمرانی شبکه‌ای عمل می‌کنند و موجب تقویت همکاری، نوآوری، پاسخ‌گویی و اعتماد در میان اعضای شبکه می‌شوند. این ویژگی‌ها به نوبه خود باعث افزایش کارایی و اثربخشی حکمرانی شبکه‌ای خواهند شد.

نتایج پژوهش حاضر با پژوهش خوشحال (۱۴۰۳)، فرتوک زاده و طالب (۱۴۰۰) همراستا می‌باشد.

**وجود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان‌ها** می‌تواند به شکل‌های مختلفی به ایجاد و تقویت حکمرانی شبکه‌ای کمک کند. زیرساخت‌های فناوری، ارتباطات سریع و مؤثری را بین اعضای شبکه فراهم می‌کنند. این ارتباطات می‌تواند شامل ایمیل، پیام‌رسانی فوری، ویدئو کنفرانس و دیگر ابزارهای ارتباطی باشد که به تسهیل تبادل اطلاعات و همکاری کمک می‌کند. با وجود زیرساخت‌های فناوری، اعضای سازمان می‌توانند به راحتی به داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز دسترسی پیدا کنند. این دسترسی سریع به اطلاعات به تصمیم‌گیری‌های بهتر و مبتنی بر داده کمک می‌کند. زیرساخت‌های فناوری پیشرفته امکان تحلیل داده‌های بزرگ را فراهم می‌کنند. این تحلیل‌ها می‌تواند به شناسایی روندها، الگوها و نیازهای جدید در شبکه کمک کند و به اتخاذ تصمیمات استراتژیک‌تر منجر شود. ابزارهای مدیریت پروژه و نرم‌افزارهای همکاری آنلاین به سازمان‌ها این امکان را می‌دهند که پروژه‌ها و فرآیندها را به صورت مؤثرتری مدیریت کنند. این ابزارها می‌توانند شامل برنامه‌ریزی، تخصیص منابع، پیگیری پیشرفت و ارزیابی نتایج باشند. زیرساخت‌های فناوری می‌توانند فضایی برای نوآوری فراهم کنند. با استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال، اعضای شبکه می‌توانند ایده‌های جدید را به اشتراک بگذارند و به توسعه محصولات یا خدمات جدید کمک کنند. فناوری‌های اجتماعی و پلتفرم‌های همکاری آنلاین می‌توانند مشارکت فعال‌تری را بین اعضای شبکه تسهیل کنند. این مشارکت می‌تواند شامل بحث‌ها، تبادل نظرها و همکاری در پروژه‌های مشترک باشد. وجود زیرساخت مناسب سبب می‌شود تا به سرعت به تغییرات محیطی یا نیازهای جدید پاسخ دهند. این انعطاف‌پذیری به تقویت حکمرانی شبکه‌ای کمک می‌کند.

نتایج پژوهش حاضر با پژوهش مولر و همکاران (۲۰۲۴)، وانگ و همکاران (۲۰۲۳)، خوشحال (۱۴۰۳) همراستا می‌باشد.

**ویژگی‌های مثبت درون‌سازمانی و برون‌سازمانی** می‌توانند به شکل‌های مختلفی به ایجاد حکمرانی شبکه‌ای کمک کنند برای مثال ایجاد یک فرهنگ سازمانی که بر پایه همکاری و مشارکت باشد، می‌تواند به تقویت حکمرانی شبکه‌ای کمک کند. اعضای سازمان باید احساس کنند که همکاری با دیگران ارزشمند است و این فرهنگ باید در تمام سطوح سازمان نهادینه شود. وجود شفافیت در فرآیندها و تصمیم‌گیری‌ها باعث می‌شود که اعضای سازمان اعتماد بیشتری به یکدیگر داشته باشند. این اعتماد می‌تواند به ایجاد روابط قوی‌تر و

همکاری‌های مؤثرتر منجر شود. تشویق نوآوری و خلاقیت درون سازمانی می‌تواند به توسعه ایده‌های جدید و راهکارهای مؤثر برای حل مسائل کمک کند. این نوآوری‌ها می‌توانند به شکل‌گیری همکاری‌های جدید با دیگر سازمان‌ها و ذینفعان منجر شوند. سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنان به آن‌ها این امکان را می‌دهد که توانایی‌های خود را افزایش دهند و به تبادل اطلاعات و تجربیات با دیگران بپردازند. ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش که به اشتراک‌گذاری اطلاعات و تجربیات کمک کند، می‌تواند به تقویت همکاری‌ها و تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده کمک کند.

نتایج پژوهش حاضر با پژوهش وانگ و همکاران (۲۰۲۳)، خوشحال (۱۴۰۳)، فرتوک زاده و طالب (۱۴۰۰) همراستا می‌باشد.

**تأمین منابع انسانی و بودجه کافی:** افراد با تخصص‌های مختلف می‌توانند به تبادل دانش و تجربیات بپردازند و به حل مسائل پیچیده کمک کنند. تیم‌های متنوع و با تخصص‌های مختلف می‌توانند ایده‌های جدید و خلاقانه‌ای را برای حل چالش‌ها ارائه دهند. این نوآوری‌ها می‌توانند به تقویت همکاری‌ها و ایجاد پروژه‌های مشترک جدید منجر شوند. وجود منابع انسانی کافی به تقویت ارتباطات بین سازمان‌ها و ذینفعان کمک می‌کند. افراد می‌توانند به راحتی با یکدیگر در ارتباط باشند، اطلاعات را به اشتراک بگذارند و تصمیم‌گیری‌های مشترک انجام دهند. تیم‌های قوی و با تجربه می‌توانند پروژه‌ها را به شکل مؤثرتری مدیریت کنند. این مدیریت مؤثر می‌تواند به تحقق اهداف مشترک کمک کند و باعث افزایش رضایت ذینفعان شود. بودجه کافی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که در آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنان سرمایه‌گذاری کنند. این آموزش‌ها می‌توانند به افزایش توانمندی‌های فردی و تیمی کمک کرده و به تقویت همکاری‌ها منجر شوند. وجود بودجه کافی می‌تواند به سازمان‌ها این امکان را بدهد که پروژه‌های مشترک با دیگر سازمان‌ها را پشتیبانی کنند. این پشتیبانی مالی می‌تواند به تسهیل همکاری‌ها و تحقق اهداف مشترک کمک کند. به طور کلی، تأمین منابع انسانی و بودجه کافی از عوامل کلیدی برای موفقیت حکمرانی شبکه‌ای هستند. این دو عامل نه تنها به تقویت همکاری‌ها و ارتباطات بین سازمان‌ها کمک می‌کنند، بلکه به تحقق اهداف مشترک نیز کمک خواهند کرد. در نهایت، سازمان‌هایی که قادر به تأمین این منابع هستند، احتمال بیشتری برای موفقیت در حکمرانی شبکه‌ای خواهند داشت. نتایج پژوهش حاضر با پژوهش مولر و همکاران (۲۰۲۴)، خوشحال (۱۴۰۳) همراستا می‌باشد.

**مدیریت کنترل‌کننده** می‌تواند با استفاده از چندین رویکرد و استراتژی، مانع از ایجاد حکمرانی شبکه‌ای شود. مدیریت کنترل‌کننده معمولاً بر روی ساختارهای سلسله‌مراتبی و دستوری تأکید دارد. این نوع ساختارها می‌توانند مانع از ایجاد تعاملات آزاد و همکاری‌های افقی بین سازمان‌ها و ذینفعان شوند که بهبود این امر یکی از ویژگی‌های کلیدی حکمرانی شبکه‌ای است. مدیریت کنترل‌کننده ممکن است به محدود کردن ارتباطات بین تیم‌ها و واحدهای مختلف بپردازد. این محدودیت‌ها می‌توانند شامل عدم اجازه به کارکنان برای برقراری ارتباط با دیگر سازمان‌ها یا ذینفعان خارجی باشند، که این امر مانع از تبادل اطلاعات و تجربیات می‌شود. اگر مدیریت بر کنترل و نظارت شدید بر عملکردها و فعالیت‌ها تأکید کند، ممکن است کارکنان احساس کنند که آزادی عمل کمتری دارند. این احساس می‌تواند منجر به کاهش انگیزه برای همکاری و مشارکت در پروژه‌های

مشترک شود. مدیریت کنترل کننده ممکن است نسبت به ایده‌های جدید و نوآوری‌ها بی‌توجه باشد. عدم حمایت از نوآوری می‌تواند به کاهش انگیزه برای ایجاد همکاری‌های جدید و پروژه‌های مشترک منجر شود. مدیریت کنترل کننده ممکن است منابع را به صورت محدود تخصیص دهد و از تخصیص منابع کافی برای پروژه‌های مشترک جلوگیری کند. این امر می‌تواند به عدم تحقق اهداف مشترک و کاهش همکاری‌ها منجر شود. مدیریت کنترل کننده معمولاً تمایل کمتری به پذیرش ریسک دارد. این عدم پذیرش ریسک می‌تواند مانع از آزمایش رویکردهای جدید و نوآورانه در حکمرانی شبکه‌ای شود.

نتایج پژوهش حاضر با پژوهش خوشحال (۱۴۰۳)، منوریان و همکاران (۱۳۹۸) همراستا می‌باشد.

**ساختارهای بروکراتیک** می‌توانند به طرق مختلف مانع از ایجاد حکمرانی شبکه‌ای شوند. ساختارهای بروکراتیک معمولاً دارای سلسله مراتب پیچیده و سختگیرانه هستند که تصمیم‌گیری را کند می‌کند. این سلسله‌مراتب می‌تواند مانع از ارتباطات سریع و مؤثر بین واحدها و سازمان‌های مختلف شود، که یکی از اصول کلیدی حکمرانی شبکه‌ای است. بروکراسی‌ها معمولاً قوانین و رویه‌های مشخصی دارند که ممکن است به انعطاف‌پذیری کمتر منجر شود. این عدم انعطاف‌پذیری می‌تواند مانع از تطبیق سریع با تغییرات محیطی و نیازهای جدید در حکمرانی شبکه‌ای شود. در ساختارهای بروکراتیک، تمرکز زیادی بر کنترل و نظارت بر عملکردها وجود دارد. این نوع کنترل می‌تواند به کاهش اعتماد بین اعضای تیم و سازمان‌ها منجر شود و همکاری‌های آزاد را دشوار کند. ساختارهای بروکراتیک معمولاً به دنبال پیروی از رویه‌های ثابت هستند و ممکن است به ایده‌های جدید و نوآورانه توجه کافی نداشته باشند. این امر می‌تواند مانع از شکل‌گیری ابتکارات مشترک و همکاری‌های نوآورانه در حکمرانی شبکه‌ای شود. بروکراسی‌ها معمولاً ارتباطات را از طریق کانال‌های رسمی و مشخص محدود می‌کنند. این محدودیت می‌تواند باعث شود که اطلاعات به کندی منتقل شوند و تبادل ایده‌ها و تجربیات بین سازمان‌ها دشوار گردد. در ساختارهای بروکراتیک، ممکن است انگیزه کافی برای همکاری و مشارکت وجود نداشته باشد. کارکنان ممکن است بیشتر بر روی وظایف فردی خود تمرکز کنند تا بر روی اهداف مشترک. در حکمرانی شبکه‌ای، تعاملات اجتماعی و همکاری‌های غیررسمی اهمیت زیادی دارند. قوانین سختگیرانه می‌توانند این تعاملات را محدود کنند و به ایجاد فاصله بین اعضای شبکه منجر شوند، که در نهایت به کاهش همبستگی و اتحاد در گروه می‌انجامد. قوانین سختگیرانه ممکن است تبادل آزاد اطلاعات را محدود کنند، زیرا افراد ممکن است از اشتراک‌گذاری اطلاعات به دلیل ترس از تبعات قانونی یا انضباطی خودداری کنند. این موضوع می‌تواند به کمبود دانش و تجربیات مشترک در شبکه منجر شود. ساختارهای بروکراتیک می‌توانند با ایجاد موانع در زمینه ارتباطات، انعطاف‌پذیری، خلاقیت و انگیزه برای همکاری، مانع از ایجاد حکمرانی شبکه‌ای شوند. برای موفقیت در حکمرانی شبکه‌ای، نیاز است که سازمان‌ها به سمت ساختارهای منعطف‌تر و مشارکتی‌تر حرکت کنند که امکان تعامل مؤثر و همکاری را فراهم آورد. نتایج پژوهش حاضر با پژوهش آنتی هسه برگر و همکاران (۲۰۲۳)، خوشحال (۱۴۰۳)، منوریان و همکاران (۱۳۹۸) همراستا می‌باشد.

**روابط محدود و ارتباطات خشک** به معنای عدم وجود تعاملات گسترده و مؤثر بین اعضای مختلف یک شبکه است. این موضوع می‌تواند منجر به کاهش همکاری و مشارکت در پروژه‌ها و ابتکارات مشترک شود، زیرا افراد و سازمان‌ها تمایل ندارند که با یکدیگر ارتباط برقرار کنند یا اطلاعات را به اشتراک بگذارند. ارتباطات خشک معمولاً به معنای جریان محدود اطلاعات است. در حکمرانی شبکه‌ای، تبادل آزاد اطلاعات و تجربیات بین اعضا ضروری است. اگر ارتباطات خشک باشد، اعضا نمی‌توانند از دانش و تجربیات یکدیگر بهره‌برداری کنند و این موضوع می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های نادرست یا ناکارآمد منجر شود. در محیط‌هایی با روابط محدود و ارتباطات خشک، خلاقیت و نوآوری به شدت تحت تأثیر قرار می‌گیرد. ایده‌های جدید معمولاً از تعاملات متنوع و تبادل نظر بین افراد و گروه‌ها به وجود می‌آیند. اگر این تعاملات وجود نداشته باشد، نوآوری کاهش می‌یابد و سازمان‌ها نمی‌توانند به سرعت به تغییرات محیطی پاسخ دهند.

نتایج پژوهش حاضر با پژوهش مولر و همکاران (۲۰۲۴)، خوشحال (۱۴۰۳) همراستا می‌باشد.

**قوانین سختگیرانه** می‌توانند انعطاف‌پذیری را کاهش دهند و اعضای شبکه را از پاسخ سریع به تغییرات محیطی و نیازهای جدید بازدارند. در یک محیط پویا، توانایی سازگاری و تغییر به سرعت ضروری است و مقررات سخت ممکن است این قابلیت را محدود کنند. مقررات سختگیرانه می‌توانند خلاقیت و نوآوری را سرکوب کنند. اعضای شبکه ممکن است از ارائه ایده‌های جدید یا آزمایش روش‌های نوین بترسند، زیرا ممکن است با قوانین موجود سازگار نباشند. این موضوع می‌تواند به (ایستایی) در فرآیندهای خلاقانه منجر شود. قوانین سختگیرانه معمولاً نیازمند فرآیندهای اداری پیچیده و زمان‌بر هستند. این بار اداری می‌تواند زمان و منابع را از فعالیت‌های اصلی و ارزش‌آفرین دور کند و باعث کاهش کارایی کلی سازمان شود. اگر کارکنان احساس کنند که تحت نظارت شدید و کنترل‌های سختگیرانه قرار دارند، ممکن است اعتماد به نفس و روحیه آن‌ها کاهش یابد. این موضوع می‌تواند به کاهش انگیزه و مشارکت آن‌ها در فعالیت‌های گروهی منجر شود. قوانین سختگیرانه می‌توانند به ایجاد تعارضات داخلی بین اعضای شبکه منجر شوند. افرادی که احساس می‌کنند قوانین عادلانه نیستند یا به نفع آن‌ها نیستند، ممکن است دچار نارضایتی شوند و این موضوع می‌تواند به تنش‌های بین فردی و گروهی منجر گردد.

نتایج پژوهش حاضر با پژوهش کولیا و کوپنجان (۲۰۲۳)، خوشحال (۱۴۰۳)، منوریان و همکاران (۱۳۹۸) همراستا می‌باشد.

### پیشنهادات پژوهش

بر اساس نتایج بدست آمده از شناسایی پیشران‌های حکمرانی شبکه‌ای مشخص گردید که مدیریت شبکه‌ای و ایجاد زیرساخت‌های مناسب و فناورانه و همچنین اجازه داشتن آزادی عمل در سازمان‌های دولتی به معنای افزایش همکاری‌های میان سازمان‌ها، نهادها و ذینفعان مختلف برای بهبود عملکرد و کارایی در ارائه خدمات عمومی می‌باشد و همچنین با شناسایی پسران‌های حکمرانی شبکه‌ای مشخص گردید که مدیریت کنترل‌کننده، ساختار سلسله‌مراتبی، وجود روابط رئیس و مرئوسی و همچنین وضع قوانین سختگیرانه و محدود کننده که جملگی معمولاً بر روی ساختارهای سلسله‌مراتبی و دستوری تأکید دارد و می‌تواند مانع از ایجاد

- تعاملات آزاد و همکاری‌های افقی بین سازمان‌ها و ذینفعان شوند رفع خواهد شد که این یکی از ویژگی‌های کلیدی حکمرانی شبکه‌ای است. در این راستا به مدیران سازمان‌های دولتی، پیشنهاد می‌گردد که:
- با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین مانند پلتفرم‌های دیجیتال و ابزارهای آنلاین برای تقویت همکاری‌های بین‌سازمانی به تقویت شبکه‌های همکاری میان سازمان‌ها و نهادهای مختلف به منظور تبادل اطلاعات، تجربیات و منابع بپردازند.
  - برگزاری جلسات آموزشی برای کارکنان دولتی در زمینه استفاده کاربردی از مدیریت شبکه‌ای و تشویق کارکنان برای ارائه ایده‌های نوآورانه در اجرای مدیریت شبکه‌ای در سازمان.
  - با ایجاد بستری برای مشارکت فعال شهروندان و ذینفعان در فرآیند تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری، از جمله برگزاری جلسات مشورتی و نظرسنجی‌ها از مشارکت عمومی کمک بگیرند.
  - با فراهم کردن شرایط برای دوره‌های آموزشی افزایش دهنده مهارت‌های خاص در کارکنان سازمان‌های دولتی از حداکثر مهارت‌های ارتباطی، مدیریتی و شبکه‌ای بهره‌مند شوند.
  - با ترویج فرهنگ همکاری و هم‌افزایی درون سازمانی به منظور افزایش کارایی و کاهش چالش‌های موجود استفاده کنند.
  - مدیران سازمان‌های دولتی با ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش برای جمع‌آوری، ذخیره و به اشتراک‌گذاری تجارب و اطلاعات مفید میان سازمان‌ها همکاری لازم را داشته باشند.
  - با ایجاد تیم‌های کاری متشکل از نمایندگان سازمان‌های مختلف برای رسیدگی به مسائل خاص و توسعه راهکارهای مشترک اقدام کنند.
  - همکاری با سایر نهادها برای توسعه استراتژی‌های مشترک که به حل مسائل کلیدی و چالش‌های موجود کمک کند را در روند کاری خود لحاظ کنند.
- با اجرای این پیشنهادات، مدیران سازمان‌های دولتی می‌توانند زیرساخت‌ها و بستر مناسب‌تری را برای حکمرانی شبکه‌ای ایجاد کرده و به بهبود کیفیت خدمات عمومی کمک کنند.

۱. ابوالحسنی رنجبر، احمد، دانش فرد، کرم الله، فقیهی، ابوالحسن (۱۳۹۶). ارائه الگوی دستور کار خطامشی‌های اصلاح نظام اداری در ایران. مدیریت دولتی، ۹(۴)، ۶۱۵-۶۴۰.
۲. احمدوند، داراب، قربانی زاده، وجه الله، الوانی، سیدمهدی، حسین پور، داود. (۱۴۰۳). معرفت‌شناسی و چالش‌های شبکه‌های حکمرانی و خطامشی‌گذاری. حقوق اداری. ۱۱ (۳۷)، ۳۳-۶۳.
۳. جعفری، نورالدین. (۱۴۰۲). فساد اداری و عدم بازدهی و کارایی نهادهای دولتی.
۴. جلالی خان آبادی، طاهره، الوانی، سیدمهدی، واعظی، رضا، و قربانی زاده، وجه اله. (۱۳۹۹). طراحی الگوی حکمرانی شبکه‌ای در نظام سلامت کشور. علوم مدیریت ایران، ۱۵(۵۸)، ۱-۳۰.
۵. حاجت پور، سارا، دانش فرد، کرم اله، امیرنژاد، قنبر، و تابان، محمد. (۱۳۹۶). ارائه مدلی برای ارزیابی خط مشی‌های عمومی (پس از اجرا) با رویکرد حکمرانی شبکه (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی). خط مشی‌گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی)، ۸(۲۸)، ۱۳-۲۵.
۶. خواجه نایینی، علی. (۱۳۹۳). درآمدی بر مفهوم حکمرانی شبکه‌ای؛ مطلوبیت‌ها و چالش‌ها. رهیافت‌های سیاسی و بین‌المللی، ۶(۱)، ۱۲۹-۱۵۷.
۷. خوشحال، فاطمه. (۱۴۰۳). طراحی و تبیین الگوی حکمرانی شبکه‌ای در حوزه انرژی. کنفرانس ملی یافته‌های نوین در مدیریت، روانشناسی و حسابداری، ۸(۲)، ۱۲-۱.
۸. خوشحال، فاطمه. (۱۴۰۳). طراحی و تبیین الگوی حکمرانی شبکه‌ای در حوزه انرژی. کنفرانس ملی یافته‌های نوین در مدیریت، روانشناسی و حسابداری.
۹. دقتی، عادل، یعقوبی، نورمحمد، کمالیان، امین رضا، دهقانی، مسعود. (۱۳۹۸). ارائه الگوی توسعه مرحله‌ای حکمرانی شبکه‌ای با استفاده از رویکرد فراترکیب. مدیریت دولتی، ۱۱(۲)، ۲۰۳-۲۳۰.
۱۰. دهقانپور فراشاه، علیرضا، عباسی، طیب، دهقانپور فراشاه، افسانه. (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت‌بندی موانع پاسخ‌گویی عمومی سازمان‌های دولتی ایران. مطالعات مدیریت دولتی ایران، ۶(۳)، ۹۷-۱۲۳.
۱۱. رهنورد فرج اله، بیاتی‌چالشتی، طیب، طاهرپور کلانتری حبیب اله، منوریان عباس. (۱۳۹۶). پاسخ‌گویی در شبکه خطامشی عمومی. فرایند مدیریت و توسعه، ۳۰(۴)، ۶۸-۳۵.
۱۲. سیمایی چافی، حسین، معمارزاده تهران، غلامرضا. (۱۴۰۱). طراحی مدل ظرفیت‌سازی حکمرانی شبکه‌ای. فرایند مدیریت و توسعه، ۳۵(۱)، ۶۰-۲۵.
۱۳. سیمایی چافی، حسین، و معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۴۰۱). طراحی مدل ظرفیت‌سازی حکمرانی شبکه‌ای. فرایند مدیریت و توسعه، ۳۵(۱) (پیاپی ۱۱۹)، ۲۷-۶۲.
۱۴. فرتوک زاده، حمیدرضا، طالبی، علی نقی. (۱۴۰۰). گذار به حکمرانی شبکه‌ای در صنایع پیشرفته؛ تکوین هسته کوچک و شبکه بزرگ در صنایع الکترواپتیک. بهبود مدیریت، ۱۵(۴)، ۱۲۹-۱۵۱.
۱۵. فرحی، سید مهدی، خادمی کله‌لو، محمد. (۱۴۰۲). حکمرانی شبکه‌ای در پیشبرد مأموریت‌های مشترک دستگاه‌های لشکری و کشوری (تجارب و درس‌آموخته‌های طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه). مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، ۱۳(۵۳)، ۲۶۶-۲۳۵.

۱۶. کاملی، محمدجواد، الوانی، سیدمهدی، صالحی صدقیانی، جمشید. (۱۳۸۸). تأثیر ساختار ارتباطات سلسه مراتبی و شبکه‌ای بر عملکرد خط‌مشی‌گذاری سازمان‌ها (مطالعه در سازمان ناجا). پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۴(۲)، ۱۶۲-۱۷۶.
۱۷. مرادی، فاطمه، الوانی، سیدمهدی، و کاظمی، ابوالفضل. (۱۳۹۸). طراحی الگوی سازمان پیش‌کنش در سازمان‌های دولتی ایران. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۷(۴) (پیاپی ۲۸)، ۳۹-۵۳.
۱۸. منوریان، عباس، نرگسیان، عباس، حسینی مکارم، عاطفه. (۱۳۹۸). طراحی مدل حکمرانی شبکه‌ای در شهرداری تهران. فصلنامه علمی-پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، ۷(۲۷)، ۷۶-۸۵.

## References

1. Antivachis, N. A., & Angelis, V. A. (2015). Network organizations: The question of governance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 584-592.
2. Chen, S., & Ding, Y. (2023). Tackling heavy metal pollution: evaluating governance models and frameworks. *Sustainability*, 15(22), 15863.
3. Courtney, R. (2017). Network governance in the heritage ecology. *Journal of Management and Governance*, 22(3), 689- 706.
4. Koliba, C., & Koppenjan, J. (2023). Managing 'wicked problems' through complex adaptive governance networks. In *Public Management and Governance* (pp. 232-244). Routledge.
5. Müller, R., Alix-Séguin, C., Alonderiené, R., Bourgault, M., Chmieliauskas, A., Drouin, N., ... & Zhu, F. (2024). A (meta) governance framework for multi-level governance of inter-organizational project networks. *Production Planning & Control*, 35(10), 1043-1062.
6. Pittman, J., & Armitage, D. (2017). How does network governance affect social-ecological fit across the land-sea interface? An empirical assessment from the Lesser Antilles. *Ecology and Society*, 22(4).
7. Qudrat-I Elahi, K. (2009). UNDP on good governance. *International Journal of Social Economics*, 36(12), 1167-1180.
8. Scarlett, L., & McKinney, M. (2016). Connecting people and places: the emerging role of network governance in large landscape conservation. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 14(3), 116-125.
9. Sørensen, E., & Torfing, J. (2018). The democratizing impact of governance networks: From pluralization, via democratic anchorage, to interactive political leadership. *Journal of Public Administration*, 96(2), 1-16.
10. Unterhitzberger, C., Müller, R., Vaagaasar, A. L., Ke, Y., Alonderiene, R., Minelgaite, I., ... & Mongeon, M. (2023). A multilevel governance model for interorganizational project networks. *Project Management Journal*, 54(1), 88-105.
11. Wang, H., & Ran, B. (2023). Network governance and collaborative governance: A thematic analysis on their similarities, differences, and entanglements. *Public management review*, 25(6), 1187-1211.
12. Wang, L., Müller, R., & Zhu, F. (2023). Network governance for interorganizational temporary organizations: A systematic literature review and research agenda. *Project Management Journal*, 54(1), 35-51.