



## Presenting a Phased Development Pattern of Network Governance Using a Meta-synthesis Approach

### Adele Deghati

Ph.D. Candidate, Department of Management, Faculty of Management, University of Sistan & Baluchestan, Zahedan, Iran. E-mail: adele.deghati68@pgs.usb.ac.ir

### NourMohammad Yaghoubi

\*Corresponding author, Prof., Department of Management, Faculty of Management, University of Sistan & Baluchestan, Zahedan, Iran. E-mail: yaghoubi@mgmt.usb.ac.ir

### Amin Reza Kamalian

Associate Prof., Department of Management, Faculty of Management, University of Sistan & Baluchestan, Zahedan, Iran. E-mail: kamalian2010@mgmt.usb.ac.ir

### Masoud Dehghani

Assistant Prof., Department of Management, Velayat University, Iranshahr, Iran.  
E-mail: m.dehghani@velayat.ac.ir

### Abstract

**Objective:** Governments tend to implement different governance types as they face various social, political, and economic conditions. Rapid technological developments have created a new form of governance in governmental administrations called Network Governance. Network governance refers to a set of governmental and nongovernmental parties who interact and participate officially or unofficially in order to make decisions on solving general problems, creating public values and providing public services. This study is aimed at providing a model for the development of network governance in Governmental Organizations using a meta-synthesis approach.

**Methods:** In this research, after conducting a precise review on the subject, a combination of the findings of the quantitative and the qualitative studies was used to design the current pattern. Among a pool of 297 studies in the field of network governance, 132 topics were selected and their content and dimensions were extracted. The Shannon entropy equation was then used to determine the importance and priority of the chosen topics.

**Results:** Based on research's findings ICT codes, cyber security, network profitability, citizen participation in the network, constructive engagements, interactions between network members, accountability, network structure frameworks, network development perspectives, network-driven technological conditions, knowledge-based human resources, information utilization

skills, and communication technologies (ICT), obtained the highest importance among the 21 dimensions of network governance development.

**Conclusion:** In this research, the network governance development model is presented in four stages: the identification of network requirements, the network design, the network activation and participation, and finally the network development. Considering the special characteristics and indigenous conditions of governmental organizations in our country, a specific model for the development of network governance hasn't been provided yet. Therefore, this research can be considered as a comprehensive and appropriate road map for the development of such governance in governmental organizations in the country.

**Keywords:** Network governance, Phased development, Meta-synthesis approach, Policy making, Network cast.

**Citation:** Deghati, A., Yaghoubi, N.M., Kamalian, A.R., & Dehghani, M. (2019). Presenting a Phased Development Pattern of Network Governance Using a Meta-synthesis Approach. *Journal of Public Administration*, 11(2), 203-230. (in Persian)

-----  
Journal of Public Administration, 2019, Vol. 11, No.2, pp. 203-230

DOI: 10.22059/jipa.2019.277187.2501

Received: November 26, 2018; Accepted: March 02, 2019

© Faculty of Management, University of Tehran



## ارائه الگوی توسعه مرحله‌ای حکمرانی شبکه‌ای با استفاده از رویکرد فراترکیب

عادله دقتی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. رایانامه: adele.deghati68@pgs.usb.ac.ir

نورمحمد یعقوبی

\* نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. رایانامه: yaghoubi@mgmt.usb.ac.ir

امین رضا کمالیان

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. رایانامه: kamalian2010@mgmt.usb.ac.ir

مسعود دهقانی

استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه ولایت، ایرانشهر، ایران. رایانامه: m.dehghani@velayat.ac.ir

### چکیده

**هدف:** حکومت‌ها به فراخور فضای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی نوع حکمرانی خود را تغییر می‌دهند. تحولات سریع در فناوری موجب ایجاد شکل جدیدی از حکمرانی در سازمان‌های دولتی به نام حکمرانی شبکه‌ای شده است. 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. پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی مرحله‌ای توسعه حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی کشور با استفاده از رویکرد فراترکیب انجام شده است.

**روش:** در این پژوهش با استفاده از روش فراترکیب و بازنگری دقیق در موضوع، یافته‌های پژوهش‌های کیفی و کمی مرتبط ترکیب و الگوی حاضر طراحی شد. بر این اساس، ۲۹۷ پژوهش در حوزه حکمرانی شبکه‌ای ارزیابی شد که در پایان ۱۳۲ پژوهش انتخاب شده و با تحلیل محتوای آنها ابعاد و کدهای مربوطه استخراج و میزان اهمیت و اولویت هر یک با استفاده از آنتروپی شانون تعیین شد.

**یافته‌ها:** 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 ۲۱گانه توسعه حکمرانی شبکه‌ای بیشترین ضریب اهمیت را به دست آوردند.

**نتیجه‌گیری:** در این پژوهش، الگوی توسعه حکمرانی شبکه‌ای در چهار مرحله بررسی و شناسایی الزامات شبکه، طراحی شبکه، مشارکت و فعال‌سازی شبکه و توسعه شبکه ارائه شد. از آنجا که تاکنون مدل جامعی برای توسعه حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی کشور با توجه به ویژگی‌های خاص و شرایط بومی کشور، ارائه نشده است، این پژوهش می‌تواند الگوی مناسبی برای توسعه حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی کشور باشد.

**کلیدواژه‌ها:** حکمرانی شبکه‌ای، توسعه مرحله‌ای، رویکرد فراترکیب، سازمان‌های دولتی، بازیگران شبکه.

**استناد:** دقتی، عادله؛ 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.

مدیریت دولتی، ۱۳۹۸، دوره ۱۱، شماره ۲، صص. ۲۰۳-۲۳۰

DOI: 10.22059/jipa.2019.277187.2501

دریافت: ۱۳۹۷/۰۹/۰۵، پذیرش: ۱۳۹۷/۱۲/۱۱

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

از زمان شکل‌گیری نخستین تمدن‌های بشری، بشر همواره به دنبال راهی برای اداره بهتر امور جمعی بوده و با گذشت قرن‌ها، تجربه‌های مختلفی در زمینه حکمرانی کسب کرده است (سلیمی و مکنون، ۱۳۹۸). به طور کلی، حکمرانی<sup>۱</sup> به نحوه تعامل دولت‌ها و سایر سازمان‌های اجتماعی با یکدیگر، شیوه ارتباط آنها با شهروندان و اتخاذ تصمیم‌های پیچیده اشاره دارد و فرایندی است که از طریق آن سازمان‌ها و جوامع، تصمیم‌های مهم خود را می‌گیرند و مشخص می‌کنند که چه کسی در این فرایند درگیر شود و چگونه وظیفه خود را به انجام رساند (قوچانی خراسانی، حسین‌پور، محمدزاده، الوانی و فیروزآبادی، ۱۳۹۶). از طرف دیگر، نوع‌شناسی‌های متفاوتی درباره حکمرانی ارائه شده که یکی از آنها، حکمرانی شبکه‌ای<sup>۲</sup> است. حکمرانی شبکه‌ای، عصر حاضر را عصر مسائل پیچیده، در هم تنیده و با ارتباطات شبکه‌ای می‌نامند و برای حل مسائل شبکه‌ای، مدیریت شبکه‌ای را لازم می‌دانند. از این رو، مدیریت دولتی در عصر تحولات مستمر باید خود را در چارچوب پارادایم حکمرانی شبکه‌ای سازمان‌دهی کند (اقتباس از: آقازاده، عسگری، شاهی و فرهنگ، ۱۳۹۴). بنابراین، در شرایط فعلی که جامعه از پیچیدگی زیادی برخوردار است، تعریف شبکه‌ای از حکمرانی به واقعیت نزدیک‌تر بوده و کارآمدتر است (خواجه نایینی، ۱۳۹۳). با توجه به تحقیقات صورت‌گرفته در این 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 اشتراک‌گذاری دانش، به هماهنگی فعالیت‌ها و ارائه راه‌حل‌های مشترک می‌پردازند (سورنسن و تورفینگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸؛ فاوکت، فلیندرز، های و وود<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷ و پالوموناوارو و ناویوماکرو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). 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 کسب‌وکار، سازمان‌های غیرانتفاعی و جوامع منجر شده است (غلامپور آهنگر، ۱۳۹۵: ۱ و کورتنی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). همچنین، حکمرانی شبکه‌ای ابزار ویژه‌ای در اختیار سیاست‌گذاران و تحلیلگران سیاستی قرار می‌دهد تا به وسیله آن با مسائل بغرنج رو به رو شوند. مسائلی که هزینه شکست برای پاسخ به آنها بالا است، مانند موضوعاتی که برای نیازهای شهروندان حیاتی است (مثل بهداشت و سلامت) و تعداد زیادی از بازیگران برای حل آنها مسئولیت دارند و در حل مسائل پیچیده و ایجاد سرمایه اجتماعی در میان بازیگران مؤثر است (حاجت‌پور، دانش‌فرد، امیرنژاد و تابان، ۱۳۹۶). از طرف دیگر، هر روز شاهدیم که دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌های دولتی در جست‌وجوی راه حلی برای مسائل و مشکلات

1. Governance

3. Sorensen &amp; Torfing

5. Palomo-Navarro &amp; Navío-Marco

2. Network Governance

4. Fawcett, Flinders, Hay, &amp; Wood

6. Courtney

خاص جامعه هستند (ابوالحسنی رنجبر، دانش فرد و فقیهی، ۱۳۹۶) که ایجاد شبکه‌ای در ساختار دولتی می‌تواند یکی از این راه حل‌ها در نظر گرفته شود. از این رو، از اوایل دهه ۱۹۹۰ توجه زیادی به نقش شبکه‌های حکمرانی و حکمرانی شبکه‌ای شده است (آنسل و تورفینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). هدف از گونه‌های مختلف شبکه‌ای در حکمرانی این است که انجمن‌هایی با استانداردهای مشترک رفتاری، احترام و تعهد متقابل را ارتقا دهند و در عین حال روش‌های متداول را نیز تشویق کنند که از چارچوب مشترکی به‌منظور توسعه استفاده کنند (ولر و تیرنی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

از سوی دیگر، یکی از تغییرات بسیار مهمی که توسط حکمرانی شبکه‌ای ایجاد شده، افزایش اهمیت شبکه‌ها در فرایند فرمول‌بندی سیاست‌ها، پیاده‌سازی و هماهنگی برنامه‌های سیاست‌گذاری و ارائه خدمات عمومی است (جاکوبسن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵)، به طوری که تعاملات آنلاین (از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات)، رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی، ساختار اجتماعی بین بازیگران شبکه را ایجاد کرده‌اند (هایس و اسکات<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷؛ پادووانی و پاون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶ و چن و لی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷) و زمینه را برای دسترسی و به اشتراک‌گذاری اطلاعات و منابع، مشارکت و هماهنگی بیشتر میان بازیگران شبکه فراهم آورده‌اند (جاکوبسن ۲۰۱۶؛ یولیباری و اسکات<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶ و نامارا، کاریجیا و موبانگیزی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵). اما با وجود اهمیت بسیار زیاد حکمرانی شبکه‌ای و شبکه‌های حکمرانی به‌منظور توسعه و پیشرفت جوامع، در زمینه توسعه شبکه‌ها و حکمرانی شبکه‌ای، مطالعات اندکی انجام شده است، در حالی که شبکه‌های حکمرانی شکل می‌گیرند، تغییر می‌کنند یا در مواجهه با برنامه‌های جدید، دغدغه‌ها، ظرفیت‌ها، فرصت‌های مالی و رهبری، واکنش‌های عمیقی از خود نشان می‌دهند. بنابراین، دوام مؤثر حکمرانی شبکه‌ای نیاز به درک فرایندهای توسعه آن دارد، به طوری که مدل‌های پیشنهادی برای درک توسعه حکمرانی شبکه‌ای در ابتدا روی ساخت روابط تمرکز می‌کنند و در مراحل بعدی بر ثبات و موفقیت متمرکز می‌شوند (ایمپریال و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶: ۱۳۵). از سوی دیگر باید به این نکته اذعان داشت که استقرار و توسعه حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی، ساختار و عملیات بسیاری از سازمان‌ها را متحول می‌سازد و در هر حوزه تخصصی شبکه‌هایی تخصصی ایجاد کرده و انواعی از شیوه‌های ارائه خدمات را فراهم می‌آورد که خود منشأ نوآوری در سازمان‌ها است. همچنین، این نوع حکمرانی سرعت پاسخ دولت‌ها را به انواع تقاضاهای داخلی و خارجی ارتقا می‌بخشد و دسترسی افراد را به اطلاعات و خدمات افزایش می‌دهد (اقتباس از: دانایی‌فرد، ۱۳۹۲).

برای تحقق چشم‌انداز ملی در عصر تحولات مستمر، توسل به مدیریت دولتی شبکه‌ای از اقدامات بسیار مهم دستگاه‌های دولتی کشور به شمار می‌آید. اما باید به این مسئله اشاره کرد که با توجه به مزایا و مطلوبیت‌های موجود در استقرار و توسعه حکمرانی شبکه‌ای در بخش دولتی، متأسفانه در سازمان‌های دولتی کشور حکمرانی شبکه‌ای با دغدغه‌هایی از جمله، مشکلات مربوط به پرورش خط‌مشی‌گذاران و مدیران شبکه‌ای، مدیریت مطلوب شبکه‌ها، دموکراتیک بودن، پاسخ‌گویی و تنظیم ارتباطات روبه‌رو است (خواجه نایینی، ۱۳۹۳ و دانایی‌فرد، ۱۳۹۲) که این خود

1. Ansell & Torfin  
3. Jacobson  
5. Padovani & Pavan  
7. Ulibarri & Scott  
9. Imperial, et. al

2. Weller & Tierney  
4. Hayes & Scott  
6. Chen & Lee  
8. Namara, Karyeija, & Mubangizi

می‌تواند نشئت گرفته از مطالعات اندکی باشد که در رابطه با مدل‌های حکمرانی شبکه‌ای و الگوهای استقرار و توسعه آن در سازمان‌های دولتی کشور صورت گرفته است. به‌گونه‌ای که می‌توان ادعا کرد، تاکنون مدل جامعی برای حکمرانی شبکه‌ای که متناسب با بستر فرهنگی و شرایط کشور باشد، ارائه نشده است. از این رو، پژوهش حاضر به دنبال ارائه الگوی توسعه حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی با توجه به بستر فرهنگی و شرایط بومی کشور با استفاده از رویکرد فراترکیب است.

### پیشینه پژوهش

اگرچه دوران باستان در شکل‌گیری اداره امور عمومی نقش بسزایی داشت، آغاز آن به‌منزله رشته‌ای علمی به قرن نوزدهم بر می‌گردد. از اواسط قرن نوزدهم به بعد، سیر تطور رویکردهای مدیریت دولتی سرعت بیشتری یافته، به‌طوری که حدود دویست سال اخیر، رویکردهای مختلفی همچون اداره عمومی سنتی، مدیریت دولتی نوین، نهضت خدمات عمومی، مدیریت ارزش عمومی، حکمرانی شبکه‌ای و حکمرانی عمومی نوین پا به عرصه وجود گذاشته‌اند (محمدزاده سلطانمردی، فیضی، گرامی‌پور و یداللهی، ۱۳۹۸) و امروزه حکمرانی شبکه‌ای به‌عنوان چارچوبی برای درک مدیریت عمومی شناخته می‌شود (لافین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). از سوی دیگر، انقلاب ارتباطات و ظهور شبکه‌ها، با بهره‌گیری از ابزارهای الکترونیک، تقویت مشارکت سیاسی و پیوند افقی میان شهروندان، سبب ساختار شکنی دولت و بازسازی دموکراسی از طریق بازآفرینی و شکوفایی آن شده است و از طریق تسهیل، انتشار و اصلاح اطلاعات و امکانات برای تشکیل منظومه‌های تعاملی و مباحثه‌ای، فرصت‌های فراوانی فراهم آورده است (جمالی، نرگسیان و پیران‌نژاد، ۱۳۹۶). همچنین، ویژگی‌های خاص شبکه نیز بر توانایی سازمان در شناخت و پاسخ به تغییرات محیطی تأثیر گذاشته است (جد و بیکسلر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). حکمرانی شبکه‌ای دخالت طیف گسترده‌ای از بازیگران دولتی و غیردولتی در فرایند حکمرانی جامعه توصیف می‌شود. این شکل از حکمرانی به‌وسیله شبکه‌های به‌نسبت مستقل که با مذاکره و چانه‌زنی درون چارچوبی از هنجارها یا قواعد توافق‌شده، اما خودتنظیم درون پارامترهای از پیش تعیین‌شده تعامل دارند، ایجاد می‌شود (ولر و تیرنی، ۲۰۱۷). باید گفت که حکمرانی شبکه‌ای انعکاس تأثیر چهار روند اثرگذار اعم از رشد روزافزون برون‌سپاری، شکل‌گیری دولت یکپارچه، انقلاب فناوری اطلاعات و تقاضای شهروندان است که شکل بخش‌های دولتی را در سراسر جهان متحول کرده‌اند. به بیان دیگر، حکمرانی از طریق شبکه، تجلی ترکیب چهار روند است که توسط همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل شبکه‌ای در کنار کاربرد فناوری اطلاعات در اعطای حق انتخاب بیشتر به شهروندان در دریافت خدمات به وجود می‌آید (آقازاده، عسگری، شاهی، فرهمند، ۱۳۹۴).

پروان و کنیس<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، عوامل کلیدی در انواع حکمرانی شبکه‌ای را شامل میزان اعتماد، تعداد شرکت‌کنندگان، اجماع هدف و نیاز به صلاحیت‌های سطح شبکه در نظر گرفتند. در واقع، اعتماد و اجماع بالا، عضویت بزرگ و وجود

1. Laffin  
2. Jedd & Bixler  
3. Provan & Kenis

صلاحیت‌های سطح شبکه، هزینه‌های معامله‌ای مرتبط با حکمرانی شبکه‌ای را کاهش داده و به اثربخشی بیشتر حکمرانی شبکه‌ای منجر می‌شوند (ایبورا، سازکارانزا، فرناز ایمارتین و آلباردا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). حکمرانی شبکه‌ای معمولاً وقتی اتفاق می‌افتد که مردم متوجه شوند نمی‌توانند مشکلی یا مسئله‌ای خاص را با کار مستقل حل کنند و تنها راه دستیابی به منافعی، همکاری فعالانه است (اسکارلت و مک‌کینی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). بر این اساس، سورنسن و تورفینگ (۲۰۰۹) استدلال می‌کنند که حکمرانی شبکه‌ای فضاهای جدیدی از حکومت را با شکستن دوگانگی‌های سنتی دولت و جامعه باز می‌کند که این خود نیز از طریق بسیج دانش، منابع و انرژی شهروندان آزاد و مسئول، نهادهای جامعه مدنی، سازمان‌های عمومی محلی و شرکت‌های خصوصی امکان‌پذیر می‌شود که جایگزین دولت‌های سنتی قدرتمند و بازار آزاد است (هونگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). دو نکته در رابطه با حکمرانی شبکه‌ای مهم است، نخست اینکه باید عوامل یا شرایطی که دولت‌ها بر اساس آن به سمت رویکرد شبکه‌ای حرکت می‌کنند، تعریف شود و دوم اینکه، شبکه باید ساختار و فعالیت‌های قانونی داشته باشد (جانسن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶).

از سوی دیگر، یکی از مهم‌ترین مزیت‌های استقرار و توسعه حکمرانی شبکه‌ای در جوامع این است که موجب ایجاد فرایند دموکراسی می‌شود که این خود نیز زمینه‌ساز تحقق بخشی از اهداف حکمرانی خوب است (اقتباس از: کورتنی، ۲۰۱۷). به بیان دیگر، برای تحقق حکمرانی خوب در سازمان‌ها، پذیرش دیدگاه شبکه‌ای میان بازیگران و وجود سرمایه اجتماعی در مرادوات آنان از الزامات اولیه و اساسی محسوب می‌شود (الوانی، ۱۳۸۸). بنابراین می‌توان گفت، استقرار و توسعه حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌ها موجب ایجاد پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری بیشتر مسئولان، ارتقای شفافیت در فرایندها و اقدامات دولتی، برقراری عدالت و انصاف، مشارکت بیشتر شهروندان، بخش خصوصی و جامعه مدنی با دستگاه‌های دولتی و همچنین، حاکمیت قانون در ارائه اطلاعات و خدمات دولتی می‌شود. اما با وجود تمام مطلوبیت‌ها و مزایایی که حکمرانی شبکه‌ای می‌تواند در بخش دولتی داشته باشد، در کشور ما مسئولان و مدیران دولتی به این نوع حکمرانی کمتر توجه کرده‌اند و شواهد زیادی بر پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها وجود ندارد، به گونه‌ای که مشاهده می‌شود ساختار سازمان‌های دولتی کشور هنوز از همان شیوه سلسله‌مراتبی تبعیت می‌کنند که این خود نیز یکی از موانع تحقق شاخص‌های حکمرانی خوب در بخش دولتی است. یکی از دلایلی که می‌تواند زمینه‌چین مسئله‌ای را در کشور ایجاد کند، عدم وجود یک مدل بومی از حکمرانی شبکه‌ای است که متناسب با بسترهای فرهنگی و ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی کشور باشد. از این رو، پژوهش حاضر به دنبال ارائه مدلی جامع و بومی از حکمرانی شبکه‌ای برای سازمان‌های دولتی کشور است. با بررسی‌های صورت‌گرفته در پیشینه مرتبط با موضوع پژوهش، مطالعات زیادی در رابطه با حکمرانی شبکه‌ای انجام شده است، به طوری که در پژوهش آقازاده و همکاران (۱۳۹۴)، به طراحی مدل فرایندی تدوین استراتژی‌های سازمان‌های دولتی در شرایط عدم قطعیت و مبتنی بر پارادایم حکمرانی شبکه‌ای، با استفاده از تحلیل کیفی و الگوسازی ساختاری تفسیری پرداخته شده است. در این پژوهش، از نمونه‌گیری هدفمند غیرتصادفی

1. Iborra, Saz-Carranza, Fernández-i-Marín, Albareda  
3. Hoyng

2. Scarlett & McKinney  
4. Jensen

استفاده شده و نمونه آماری از میان خبرگان و متخصصان انتخاب شده است. در نهایت، نتیجه پژوهش به صورت الگوی فرایندی تجویزی تنظیم و ترسیم شده است. این الگوی فرایندی، مسیر دستیابی به استراتژی سازمان‌های دولتی در شرایط عدم قطعیت و مبتنی بر پارادایم حکمرانی شبکه‌ای را به صورت گام به گام نشان می‌دهد.

در پژوهش دانایی‌فرد (۱۳۹۲)، به تبیین مبانی نظری و عملی استقرار مدیریت دولتی شبکه‌ای در ایران پرداخته شده است تا ضمن بررسی دلایل شکل‌گیری حکمرانی شبکه‌ای، پیوند آن با انواع دیگر نهضت‌های مدیریتی، مدل‌ها، نحوه استقرار و استفاده از آن در کشور تحلیل شود. در نهایت در این مطالعه، ارکان حکمرانی شبکه‌ای در پنج بعد اصلی طراحی و فعال‌سازی شبکه، ارزیابی عملکرد شبکه، تدوین استراتژی، سرمایه انسانی شبکه و یکپارچه‌سازی شبکه دسته‌بندی شده است. در پژوهش خواجه نایینی (۱۳۹۳)، به بررسی مفهوم حکمرانی شبکه‌ای و کارکردهای آن پرداخته شده تا مطلوبیت‌ها و چالش‌های آن را به عنوان رویکردی تحلیلی برای توصیف و تبیین سیاست‌های عمومی و عملکرد دولت تبیین کند. بدین منظور، سه شکل عام و کلاسیک حکمرانی یعنی سلسله مراتب، بازار و شبکه معرفی شده است. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که بر اساس حکمرانی شبکه‌ای، سیاست‌های عمومی دیگر فقط به وسیله دولت تدوین نمی‌شوند، بلکه شبکه‌ای از ارتباطات میان بازیگران مختلف مانند سیاست‌مداران، بوروکرات‌ها، شرکت‌های خصوصی، گروه‌های فشار و شهروندان تعیین‌کننده آن هستند. البته حکمرانی شبکه‌ای با چالش‌هایی همچون مدیریت مطلوب شبکه، دموکراتیک بودن، پاسخ‌گویی و تنظیم ارتباطات رو به رو است که از طریق چارچوب‌های فراحکمرانی و استراتژی‌های ترکیبی و خودتنظیمی برطرف می‌شود.

در پژوهش قوچانی خراسانی و همکاران (۱۳۹۶)، به طراحی مدل حکمرانی شبکه‌ای با تأکید بر فرایندهای نوآوری باز در نهادهای تحقیقاتی امنیت سایبری پرداخته شده است. در این راستا، به منظور شناسایی عناصر حکمرانی شبکه‌ای و عوامل توسعه فرایندهای باز با توجه به شرایط محیطی حاکم بر آن در ایران، با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد، ۱۶ مصاحبه ساختاریافته با خبرگان این موضوع انجام شده است. تحلیل داده‌ها در فرایند کدگذاری باز با کمک نرم‌افزار MAXQDA10 به تولید ۱۶ مقوله فرعی در قالب ۴ مقوله اصلی منجر شده که یکی از این مقولات عناصر حکمرانی شبکه‌ای است که خود شامل مقولات فرعی از جمله سیاست‌های کلان، طراحی و فعال‌سازی، مدیریت شبکه، توانمندسازی، مشارکت و ارزیابی عملکرد است. در پژوهش دیگری که توسط قوچانی خراسانی و حسین‌پور (۱۳۹۶)، انجام گرفته عناصر حکمرانی شبکه‌ای در نهادهای پژوهشی امنیت سایبری با توجه به شرایط محیطی حاکم بر آن در ایران بررسی و شناسایی شده است. بدین منظور، با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و مصاحبه با خبرگان این حوزه و ارائه یک مدل، سعی در تبیین آن با گزاره‌های نظری شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که از مهم‌ترین گزاره‌های موجود می‌توان به ارائه سیاست‌های یکپارچه از طریق ایجاد نقشه راه فناوری و محصولات بومی امنیت سایبری، نهادینه شدن دغدغه امنیت کشور و مدیریت متعهد به بخش خصوصی اشاره کرد. در پژوهش یی<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، به بررسی عملکرد و ساختار حکمرانی شبکه‌ای پرداخته شده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که هماهنگی فعالیت‌های اعضای شبکه،



وجود داده‌ها در کل شبکه و وجود سرمایه اجتماعی به بهبود عملکرد شبکه منجر می‌شود. از طرف دیگر، تجزیه و تحلیل رگرسیون نشان داد که ساختار شبکه تأثیرات آماری شایان توجهی بر نتایج حکمرانی شبکه‌ای دارد، به‌گونه‌ای که در غیاب یا نبودن مدیران شبکه، ویژگی‌های ساختاری که پل ارتباطی با سرمایه اجتماعی دارند بر الگوهای تعاملی میان بازیگران سیاسی و در نتیجه اثربخشی آنها در دستیابی به نتایج حکمرانی شبکه‌ای تأثیر می‌گذارند. در پژوهشی که توسط دال مولین و ماسلا<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، با هدف ارائه چارچوبی جامع برای تجزیه و تحلیل حکمرانی شبکه‌ای انجام شده مشخص شده است که این چارچوب باید شامل چهار بلوک اصلی که منعکس‌کننده مسائل اصلی جامعه هستند، باشد. این چهار بلوک عبارت‌اند از شرایطی که بر انتخاب یک حکمرانی شبکه‌ای تأثیرگذار است، شیوه‌های حکمرانی شبکه‌ای، ابعاد فرایند حکمرانی شبکه‌ای و ارزیابی نتایج اثربخش آن. در نهایت، در این پژوهش یک سری از عوامل مؤثر بر شروع پیاده‌سازی حکمرانی شبکه‌ای از جمله، داشتن اعتماد متقابل بازیگران به یکدیگر، اندازه شبکه، توافق اعضای شبکه بر سر اهداف، تعهد قوی بازیگران و رهبری پیشنهاد شده است.

در انتها، در پژوهش وانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، به بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی حکمرانی شبکه‌ای پرداخته شده است. بدین منظور، عوامل مؤثر بر اثربخشی شبکه بر اساس ۲۲ شبکه حکمرانی در پکن (شبکه‌های سازمان‌های عمومی، کسب‌وکار و سازمان‌های مدنی) و با استفاده از روش فازی تطبیقی برای بررسی تعاملات پیچیده بین متغیرها شناسایی شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ویژگی‌های ساختاری از قبیل تمرکز و تراکم شبکه برای اثربخشی شبکه‌ها کافی نیستند. همچنین، تراکم شبکه در مقایسه با تمرکز شبکه برای شبکه‌های کوچک اهمیت بیشتری دارد و ثبات منابع به‌عنوان شرطی لازم برای اثربخشی شبکه تقریباً همیشه وجود دارد.

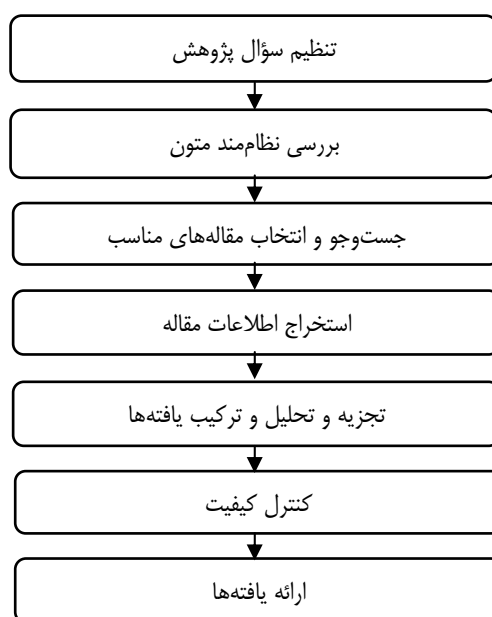
همان‌طور که پژوهش‌های بالا نشان می‌دهد، حکمرانی شبکه‌ای از دیدگاه‌های مختلفی بررسی شده است. اما هر یک از این مطالعات فقط به بررسی و شناسایی زمینه‌های خاص و محدودی از حکمرانی شبکه‌ای پرداخته‌اند و نگاهی کلی به فرایند حکمرانی شبکه‌ای داشته‌اند. از این رو، پژوهش حاضر سعی دارد با نگاهی موشکافانه و دقیق فرایند توسعه حکمرانی شبکه‌ای را بررسی کرده و در نهایت در راستای فرایند توسعه حکمرانی شبکه‌ای، الگویی بومی که متناسب با ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی و شرایط کشور باشد، ارائه دهد و همین موضوع، وجه تمایز و نوآوری آن در مقایسه با سایر پژوهش‌های انجام‌شده در رابطه با حکمرانی شبکه‌ای است.

## روش‌شناسی پژوهش

فرا ترکیب<sup>۳</sup> نوعی مطالعه کیفی است که نتایج مطالعات مختلف ولی به هم مرتبط کیفی را با یکدیگر تلفیق و یکپارچه می‌سازد (زنده‌دل نوبری، آذر، رحمتی، کازرونی و قاسمی، ۱۳۹۷). در نتیجه، نمونه مد نظر برای فرا ترکیب از مطالعات کیفی منتخب و بر اساس ارتباط آنها با پرسش پژوهش تشکیل می‌شود (سلطانی، شاهین و شایمی برزکی، ۱۳۹۶).

1. Dal Molin & Masella  
2. Wang  
3. Meta-Synthesis

فراترکیب با فراهم کردن نگرشی نظام‌مند برای پژوهشگران از طریق ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف به کشف موضوعات و استعاره‌های جدید و اساسی می‌پردازد و با این روش، دانش جاری را ارتقا می‌دهد و دید جامع و گسترده‌ای را به مسائل به وجود می‌آورد. فراترکیب مستلزم این است که پژوهشگر بازنگری دقیق و عمیقی انجام دهد و یافته‌های پژوهش‌های کیفی مرتبط را ترکیب کند (شهبازی سلطانی و صلواتیان، ۱۳۹۶). در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و بارسو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) استفاده شده که در شکل ۱، نشان داده شده است.



شکل ۱. مراحل هفت‌گانه پژوهش

### گام نخست: تنظیم سؤال‌های پژوهش

دستیابی به سؤال خوب، بخش مهمی از مسیر پژوهش را روشن می‌کند. به همین دلیل، گاهی اظهار می‌شود که اگر پژوهشگر به سؤال خوب دست یابد، بخش مهمی از راه پژوهش را طی کرده است (پورعزت، ۱۳۹۳: ۲۵). در جدول ۱، سؤال‌های پژوهش به همراه پارامترها بیان شده است.

جدول ۱. پارامترها و سؤال‌های پژوهش

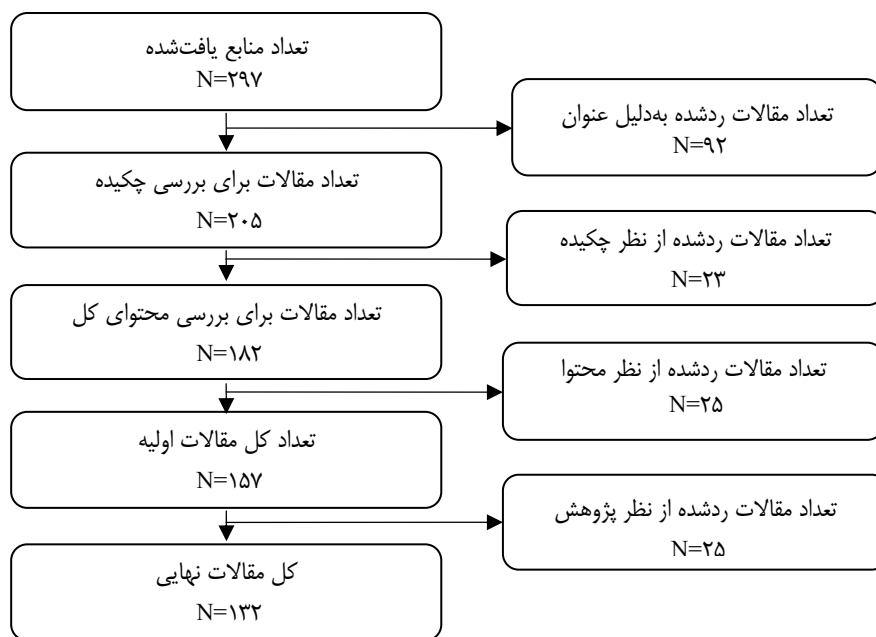
سؤال‌های پژوهش	پارامترها	
چه عواملی مؤلفه‌های توسعه حکمرانی شبکه‌ای را تشکیل می‌دهند؟	What	چه چیزی
جامعه مورد مطالعه برای دستیابی به این عوامل چیست؟	Who	چه جامعه‌ای
عوامل اثرگذار مربوط به چه دوره زمانی بررسی و جست‌وجو شده است؟	When	محدودیت زمانی
چه روشی برای فراهم کردن مطالعات استفاده شده است؟	How	چگونگی روش

### گام دوم: بررسی نظام مند متون

در این پژوهش پایگاه‌های داده، نشریه‌های داخلی و خارجی با تمرکز بر مقالات مرتبط با حکمرانی شبکه‌ای به دلیل انعکاس مطالعات قبل‌تر در مقالات بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۸ بررسی شده است. واژه‌های کلیدی متنوعی از جمله حکمرانی شبکه‌ای، حکمرانی از طریق شبکه‌ها و شبکه‌های حکمرانی، برای جست‌وجوی مقاله‌های پژوهش استفاده شد. در نتیجه جست‌وجو و بررسی پایگاه‌های داده، نشریه‌ها و موتورهای جست‌وجوی مختلف و با استفاده از واژه‌های کلیدی مد نظر (حکمرانی شبکه‌ای، حکمرانی از طریق شبکه‌ها و شبکه‌های حکمرانی)، ۲۹۷ مقاله یافت شد.

### گام سوم: جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

برای انتخاب مقاله‌های مناسب بر اساس الگوریتم نشان داده‌شده در شکل ۲، پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی، کیفیت و محتوای روش پژوهش ارزیابی شده است.



شکل ۲. الگوریتم انتخاب مقاله‌های نهایی

### گام چهارم: استخراج نتایج

مقاله‌ها بر اساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام و نام خانوادگی نویسنده، به‌همراه سال انتشار مقاله و اجزای هماهنگی بیان شده که در هر مقاله به آنها اشاره شده است، طبقه‌بندی شد.

### گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

در این پژوهش، ابتدا برای تمام عوامل استخراج‌شده از مطالعات پیشین، کدی در نظر گرفته شده است، سپس با در نظر

گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، هر یک در مفهومی مشابه دسته‌بندی شدند و به این ترتیب، مفاهیم پژوهش مشخص شد. به‌طور نمونه، چهار موضوع عوامل مالی و اقتصادی، عوامل سیاسی و قانونی، عوامل اجتماعی و فرهنگی و عوامل فناورانه که به‌کرات در مطالعات پیشین درباره آنها بحث شده است، به‌عنوان چهار کد انتخاب شدند و با توجه به اینکه این عوامل در سطح محیطی مطرح می‌شوند، جزء مفاهیم بستر زمینه‌ای شکل‌گیری شبکه در نظر گرفته شد که به همراه بازیگران شبکه، شکل حکمرانی شبکه، ویژگی‌های شبکه و تدوین استراتژی‌های شبکه، مقوله طراحی شبکه را تشکیل دادند. بر اساس تحلیل‌های صورت‌گرفته به کمک روش تحلیل محتوا روی ۱۳۲ مقاله نهایی انتخاب‌شده، در مجموع تعداد ۵ مقوله، ۲۱ مفهوم و ۱۵۱ کد برای مؤلفه‌های توسعه حکمرانی شبکه‌ای در این پژوهش کشف و برچسب‌گذاری شدند. یافته‌های حاصل از این مرحله بیانگر آن است که تاکنون چنین مطالعه نظام‌مند و جامعی انجام نشده و هر یک از مطالعات، بر جنبه خاصی از حکمرانی شبکه‌ای تمرکز داشته‌اند و به‌صورت چارچوبی جامع و نظام‌مند ارائه نشده‌اند. در جدول ۲، کدهای نهایی استخراج‌شده مرتبط با هر مقوله و مفهوم نشان داده شده است.

#### جدول ۲. مقوله‌بندی یافته‌ها

مقوله‌ها	مفاهیم	کدها
الزامات شبکه	زیرساخت‌ها	فناوری اطلاعات و ارتباطات، سخت‌افزارهای شبکه‌سازی، نرم‌افزارهای رابط کاربری، اینترنت پرسرعت و امن، فناوری‌های دیجیتال مرتبط با ICT و کامپیوترهای رابط کاربر و شبکه
	منابع انسانی	منابع انسانی دارای دانش و مهارت استفاده از ICT، منابع انسانی دارای دانش و مهارت آموزش ICT، منابع انسانی متعهد به ICT و منابع انسانی دارای دانش و مهارت مدیریت ICT
	منابع مالی	میزان برخورداری از منابع حیاتی برای سرمایه‌گذاری، بودجه اختصاص داده‌شده برای توسعه شبکه، وجود سرمایه‌های خاص برای توسعه شبکه و امکان دریافت تسهیلات برای توسعه شبکه
ویژگی شبکه	بازیگران شبکه	انواع بازیگران شبکه، نقش بازیگران شبکه، ارزش‌ها و منافع بازیگران شبکه و اهداف بازیگران شبکه
	شکل حکمرانی شبکه	حکمرانی مشارکتی (شبکه توسط اعضا و بدون هیچ واحد اجرایی مجزایی اداره می‌شود)، حکمرانی سازمان رهبر (همه فعالیت‌ها و تصمیمات اساسی شبکه توسط یک بازیگر منفرد یا همان رهبر اتخاذ می‌شود) و حکمرانی سازمان اداره شبکه (NAO) (برای اداره شبکه و فعالیت‌های آن، یک موجودیت اجرایی مجزا ایجاد می‌شود).
	ویژگی‌های شبکه	اندازه شبکه، فرهنگ حاکم بر شبکه، مرز شبکه، تراکم شبکه، عدم تمرکز شبکه، کارکردهای شبکه، قدمت شبکه، ثبات شبکه، دامنه شبکه و چارچوب ساختاری شبکه (میزان پیچیدگی و رسمیت در شبکه)
	بستر زمینه‌ای شکل‌گیری شبکه	شرایط مالی و اقتصادی محیط حاکم بر شبکه، شرایط سیاسی و قانونی محیط حاکم بر شبکه، شرایط اجتماعی و فرهنگی محیط حاکم بر شبکه و شرایط فناورانه محیط حاکم بر شبکه
	تدوین استراتژی‌های شبکه	رسالت و مأموریت سازمان متولی شبکه، چشم‌انداز توسعه شبکه، مشخص بودن زمینه استراتژیک مد نظر بازیگران شبکه، منافع و ارزش‌های بهره‌برداران از شبکه و اهداف شبکه

## ادامه جدول ۲

مقوله‌ها	مفاهیم	کدها
مشارکت و فعال‌سازی شبکه	مشارکت و یکپارچه‌سازی	ایجاد اعتماد متقابل میان شرکت‌کنندگان شبکه، همکاری میان اعضای شبکه، انگیزه مشترک میان اعضای شبکه، کنش مشترک میان اعضای شبکه، دیدگاه مشترک میان اعضای شبکه، ارزش‌های مشترک میان اعضای شبکه، درک مشترک از مشکل عمومی جامعه میان اعضای شبکه، وجود سرمایه اجتماعی، داشتن فهم متقابل میان اعضای شبکه، هماهنگی میان فعالیت‌های توسعه شبکه، یکپارچه‌سازی قوانین مرتبط با شبکه، بررسی مستمر فرایندهای شبکه، ایجاد روابط قوی میان اعضای شبکه، ایجاد کانال‌های ارتباطی میان اعضای شبکه، تسهیم اطلاعات میان اعضای شبکه و غلبه بر تفاوت‌های فرهنگی میان اعضای شبکه
	آمدگی درون‌سازمانی	آمدگی شبکه‌سازی، ایجاد روحیه کارآفرینی و نوآوری درون سازمان، فعالیت‌های تحقیق و توسعه، ایجاد فرایندهای ارزیابی فعالیت‌های شبکه، ایجاد نظام‌های مدیریت دانش، توانمندسازی اعضای شبکه، ایجاد ظرفیت جذب فناوری برای توسعه شبکه، منابع مناسب و کافی برای توسعه شبکه و آمدگی فرایندهای شبکه برای توسعه شبکه
	آمدگی برون‌سازمانی	میزان جست‌وجو و تبادل فرصت توسعه شبکه، ارزیابی پتانسیل بازاری و سرمایه‌گذاری در توسعه شبکه، گرفتن شرکای توسعه‌ای بالقوه برای توسعه شبکه، ایجاد ارزش‌های گروهی برای توسعه شبکه، مدیریت مالکیت معنوی، تعادل مشوق‌ها و کنترل‌ها، گسترش نوآوری برای توسعه شبکه، استانداردهای مشترک رفتاری برای توسعه شبکه، ظرفیت جمعی برای توسعه شبکه و عضویت و فعالیت در رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی
	روابط و تعاملات میان بازیگران	وجود و تعدد انواع تعاملات میان بازیگران شبکه، الگوها و جریان‌های تعاملات میان بازیگران شبکه، پیشرفت و توسعه تعاملات میان بازیگران شبکه، تعاملات آنلاین میان بازیگران شبکه، سبک تعاملات میان بازیگران شبکه، کیفیت روابط میان اعضای شبکه، شدت روابط میان اعضای شبکه و وجود کانال‌های ارتباطی مؤثر میان بازیگران شبکه
	مدیریت شبکه	هدایت تعاملات میان بازیگران شبکه، تسهیلگری تعاملات میان بازیگران شبکه، ایجاد اجماع هدف میان اعضای شبکه، برنامه‌ریزی فعال (انتخاب بازیگران و منابع مناسب برای شبکه و استفاده از آنها)، برنامه‌ریزی مجدد (بازبینی و تغییر در اهداف شبکه بر اساس تغییرات محیط شبکه)، برنامه‌ریزی عملیاتی (ایجاد چشم‌انداز مشخص و توسعه استراتژی‌ها)، متعهد کردن اعضای کلیدی برای توسعه شبکه، همراستاسازی منافع بازیگران شبکه، هماهنگی میان فعالیت‌های اعضای شبکه، فعال کردن اعضای کلیدی شبکه، حل مشکلات و مسائل مربوط به توسعه، افزایش منابع مورد نیاز برای توسعه شبکه، ایجاد ارزش و مدیریت ارزش عمومی، حل منازعات میان بازیگران شبکه، تقویت مشارکت میان بازیگران شبکه و توانمندسازی اعضای شبکه
	رهبری شبکه	تسهیم قدرت میان اعضای شبکه، ظرفیت‌سازی در شبکه، ایجاد روابط متقابل میان اعضای شبکه، ارزش‌دهی به شبکه، ایجاد زمینه مشترک میان بازیگران شبکه، مدیریت دیدگاه‌های متنوع و معماری اجتماعی
توسعه شبکه	عملکرد شبکه	وجود معیارهای عملکرد استراتژیک، برنامه‌ای و فرایندی شبکه، پیوند بین عملکرد و بودجه در توسعه شبکه، شاخص‌های عملکردی در توسعه شبکه، شایستگی‌های موجود در شبکه، تناسب میان ساختار و ارتباطات در شبکه، نظارت و کنترل در شبکه، سطح واقعی عملکرد شبکه و پاسخ‌گویی

## ادامه جدول ۲

مقوله‌ها	مفاهیم	کدها
توسعه شبکه	عملیات شبکه	جمع‌آوری داده‌ها، ادغام داده‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها، پشتیبانی تصمیم‌گیری، جذب منابع برای انجام فرایندهای شبکه، به اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش در شبکه، درگیری و تعامل سازنده میان اعضای شبکه، مذاکره میان اعضای شبکه، وجود امنیت سایبری و حفظ حریم خصوصی افراد در شبکه
	تفکر شبکه‌ای	زمینه فرهنگی جامعه برای توسعه شبکه، میزان اعتقادات و ارزش‌های جامعه به توسعه شبکه، اعتقاد افراد جامعه بر تصمیم‌گیری جمعی، اعتقاد افراد جامعه بر اقدامات جمعی، توافق‌پذیری و مصالحه‌پذیری میان افراد جامعه و شبکه، تفکر مثبت نسبت به مشورت‌دهی از طریق شبکه و تفکر مثبت در رابطه با نماینده بودن شبکه برای منافع اکثریت جامعه
تغییر شبکه	اثربخشی شبکه	ایجاد ثبات نسبی منابع، ثبات شبکه در محیط‌های متغیر، کیفیت مدیریت شبکه، ایجاد اعتماد توسط شبکه برای اعضای آن و افراد جامعه، تأثیرات اجتماعی شبکه در سطح جامعه، اثربخشی عملیاتی شبکه و ثبات پرسنل و مدیریت شبکه
	کارایی شبکه	بازدهی هزینه، کارایی تخصیص مناسب منابع میان بخش‌های مختلف شبکه، پایین بودن هزینه‌ها و فرایندهای شبکه و سودآوری شبکه
	دموکراسی	مشارکت شهروندان در شبکه، شنیده شدن صدای افراد، احترام به حقوق شهروندان، توزیع متعادل قدرت میان بازیگران شبکه و مشروعیت قانونی شبکه
	شفافیت	شفافیت سیاسی شبکه، باز بودن شبکه، شفافیت اداری فعالیت‌های مرتبط با شبکه، شفافیت شبکه از نظر اعضای داخلی شبکه و شفافیت شبکه از نظر اعضای خارجی شبکه

## گام ششم: کنترل کدهای استخراجی

به‌منظور کنترل کدهای استخراجی، زمانی که دو رتبه‌دهنده پاسخ‌گویان را رتبه‌بندی می‌کنند و قصد سنجش میزان توافق این دو رتبه‌دهنده را دارند، از شاخص کاپا استفاده می‌شود (نظری و دستار، ۱۳۹۷). برای کنترل مفاهیم استخراجی، از مقایسه نظر پژوهشگر با یک خبره استفاده است. شاخص کاپا بین صفر و ۱ نوسان دارد و هرچه مقدار سنج به عدد ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده توافق بین رتبه‌دهندگان است (دهقانی، یعقوبی، موغلی و وظیفه، ۱۳۹۴). مقدار شاخص با استفاده از نرم‌افزار SPSS در سطح معناداری ۰/۰۰۰ عدد ۰/۷۷۶ محاسبه شد که در جدول ۳، نشان داده شده است. با توجه به کوچک‌تر بودن عدد معناداری از ۰/۰۵ فرض استقلال کدهای استخراجی رد می‌شود. همچنین، استخراج کدها از پایایی مناسبی برخوردار بوده است.

## جدول ۳. مقادیر اندازه توافق

عدد معناداری	انحراف استاندارد	مقدار	
۰/۰۰۰	۰/۰۵۱	۰/۷۷۶ ۱۵۱	کاپای مقدار توافق تعداد موارد معتبر

تحلیل محتوا، مرحله‌ای از فرایند اطلاعاتی است که به‌وسیله آن محتوای اطلاعات با استفاده از به‌کارگیری مجموعه‌ای از قوانین طبقه‌بندی شده و نظام‌دار تغییر و تبدیل می‌یابد و به‌صورت داده‌های خلاصه‌شده و قابل مقایسه در می‌آید. روش آنتروپی شانون پردازش داده‌ها را در مبحث تحلیل محتوا بسیار قوی انجام می‌دهد. در این روش ابتدا پیام‌ها بر حسب مقوله‌ها به‌تناسب هر پاسخ‌گو در قالب فراوانی شمارش می‌شوند. سپس با استفاده از بار اطلاعاتی هر مقوله، درجه اهمیت هر یک محاسبه می‌شود (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۴). در این پژوهش از روش آنتروپی شانون به دلیل قدرت آن و سادگی محاسبه استفاده شده است. بر این اساس، میزان پشتیبانی پژوهش‌های گذشته از یافته‌های این پژوهش به‌صورت آماری نشان داده می‌شود. برای محاسبه بار اطلاعاتی عدم اطمینان و ضریب اهمیت به‌ترتیب از رابطه ۱ و ۲ استفاده می‌شود.

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m [p_{ij} \ln p_{ij}] \quad \text{رابطه ۱}$$

$$(j = 1, 2, \dots, n) , K = \frac{1}{\ln m}$$

$$W_j = \frac{E_j}{\sum_{j=1}^n E_j} \quad \text{رابطه ۲}$$

برای محاسبه وزن هر یک از مفاهیم نیز به محاسبه مجموع وزن کدهای آن مفهوم پرداخته شده و بر اساس وزن‌های به‌دست‌آمده در جدول ۴، رتبه‌بندی صورت گرفته است.

جدول ۴. رتبه‌بندی و ضریب اهمیت کدهای توسعه حکمرانی شبکه‌ای

رتبه در کل	رتبه در مفاهیم	ضریب اهمیت $W_j$	عدم اطمینان $E_j$	فراوانی	کد	مفاهیم
۱	۱	۰/۰۲۱۵	۰/۰۰۲	۸	فناوری اطلاعات و ارتباطات	زیرساخت‌ها
۱۵	۶	۰/۰۱۱۹	۰/۰۰۲	۲	سخت‌افزارهای شبکه‌سازی	
۷	۳	۰/۰۱۳۹	۰/۰۰۴	۲	نرم‌افزارهای رابط کاربری شبکه	
۵	۲	۰/۰۱۵۸	۰/۰۰۴	۱۰	اینترنت پرسرعت و امن	
۱۳	۵	۰/۰۱۲۶	۰/۰۰۹	۲	فناوری‌های دیجیتال (DT) مرتبط با ICT	
۸	۴	۰/۰۱۳۷	۰/۰۰۲	۴	کامپیوترهای رابط کاربر و شبکه	
۲	۱	۰/۰۲۰۳	۰/۰۳۰	۲	منابع انسانی دارای دانش و مهارت استفاده از ICT	منابع انسانی
۳	۲	۰/۰۱۸۱	۰/۰۰۳	۱	منابع انسانی دارای دانش و مهارت آموزش ICT	
۱۶	۴	۰/۰۱۱۸	۰/۰۰۵	۱	منابع انسانی متعهد به ICT	
۱۰	۳	۰/۰۱۳۰	۰/۰۰۴	۲	منابع انسانی دارای دانش و مهارت مدیریت ICT	
۷	۱	۰/۰۱۳۹	۰/۰۰۶	۲	برخورداری از منابع حیاتی برای سرمایه‌گذاری	منابع مالی
۸	۲	۰/۰۱۳۷	۰/۰۰۳	۵	بودجه اختصاص داده‌شده برای ایجاد و توسعه شبکه	
۱۴	۳	۰/۰۱۲۱	۰/۰۰۵	۱	وجود سرمایه‌های خاص برای توسعه شبکه	
۱۴	۳	۰/۰۱۲۱	۰/۰۰۴	۱	امکان دریافت تسهیلات برای توسعه شبکه	

ادامه جدول ۴

رتبه در کل	رتبه در مفاهیم	ضریب اهمیت $W_j$	عدم اطمینان $E_j$	فراوانی	کد	مفاهیم
۱۴	۲	۰/۰۱۲۱	۰/۰۰۵	۱۰	انواع بازیگران شبکه	بازیگران شبکه
۱۶	۳	۰/۰۱۱۸	۰/۰۰۴	۲	نقش بازیگران شبکه	
۱۲	۱	۰/۰۱۲۶	۰/۰۱۲	۸	ارزش‌ها و منافع بازیگران شبکه	
۱۶	۳	۰/۰۱۱۸	۰/۰۰۴	۱	اهداف بازیگران شبکه	
۶	۱	۰/۰۱۵۳	۰/۰۰۴	۷	حکمرانی مشارکتی	شکل حکمرانی شبکه
۱۹	۲	۰/۰۱۱۰	۰/۰۰۹	۷	حکمرانی سازمان رهبر	
۱۹	۲	۰/۰۱۱۰	۰/۰۰۷	۷	حکمرانی سازمان اداره شبکه (NAO)	
۷	۳	۰/۰۱۳۹	۰/۰۰۸	۱۰	اندازه شبکه (تعداد اعضای شبکه)	ویژگی‌های شبکه
۱۲	۵	۰/۰۱۲۶	۰/۰۰۸	۵	فرهنگ حاکم بر شبکه	
۵	۲	۰/۰۱۵۸	۰/۰۰۹	۲	مرز شبکه	
۵	۲	۰/۰۱۵۸	۰/۰۰۹	۷	تراکم شبکه (تعداد شبکه‌های مستقر در یک محل)	
۲۴	۶	۰/۰۷۲۴	۰/۰۱۵	۶	عدم تمرکز شبکه	
۱۰	۴	۰/۰۱۳۰	۰/۰۰۵	۱	کارکردهای شبکه	
۲۶	۸	۰/۰۵۸۸	۰/۰۱	۱	قدمت شبکه	
۲۵	۷	۰/۰۶۰۹	۰/۰۰۹	۱	دامنه شبکه (محلی، استانی، ملی و بین‌المللی)	
۲	۱	۰/۰۲۰۳	۰/۰۰۵	۱۲	چارچوب ساختاری شبکه (میزان پیچیدگی و رسمیت)	
۱۵	۳	۰/۰۱۱۹	۰/۰۱۲	۲	شرایط مالی و اقتصادی محیط حاکم بر شبکه	
۸	۲	۰/۰۱۳۷	۰/۰۰۶	۲	شرایط سیاسی و قانونی محیط حاکم بر شبکه	
۲۱	۴	۰/۰۱۰۵	۰/۰۱۲	۲	شرایط اجتماعی و فرهنگی محیط حاکم بر شبکه	
۲	۱	۰/۰۲۰۳	۰/۰۰۲	۲	شرایط فناورانه محیط حاکم بر شبکه	
۷	۳	۰/۰۱۳۹	۰/۰۰۶	۱	رسالت و مأموریت سازمان متولی شبکه	نمونه استراتژی‌های شبکه
۲	۱	۰/۰۲۰۳	۰/۰۰۴	۱۳	چشم‌انداز توسعه شبکه	
۷	۳	۰/۰۱۳۹	۰/۰۰۹	۵	مشخص بودن زمینه استراتژیک مد نظر بازیگران شبکه	
۸	۴	۰/۰۱۳۷	۰/۰۰۴	۸	منافع و ارزش‌های بهره‌برداران از شبکه	
۶	۲	۰/۰۱۵۳	۰/۰۰۶	۱	اهداف شبکه	مشارکت و یکپارچه‌سازی شبکه
۲	۱	۰/۰۲۰۳	۰/۰۰۴	۱۰	ایجاد اعتماد متقابل میان شرکت‌کنندگان در شبکه	
۳	۲	۰/۰۱۸۱	۰/۰۰۶	۱۲	همکاری میان اعضای شبکه	
۷	۴	۰/۰۱۳۹	۰/۰۰۴	۴	انگیزه مشترک میان اعضای شبکه	
۱۰	۶	۰/۰۱۳۰	۰/۰۰۴	۵	کنش مشترک میان اعضای شبکه	
۷	۴	۰/۰۱۳۹	۰/۰۰۸	۱	دیدگاه مشترک میان اعضای شبکه	
۴	۳	۰/۱۷۰	۰/۰۰۳	۴	ارزش‌های مشترک میان اعضای شبکه	
۳	۲	۰/۰۱۸۱	۰/۰۰۳	۳	درک مشترک از مشکل عمومی جامعه میان اعضای شبکه	



## ادامه جدول ۴

رتبه در کل	رتبه در مفاهیم	ضریب اهمیت $W_j$	عدم اطمینان $E_j$	فراوانی	کد	مفاهیم
۱۱	۶۷	۰/۰۱۲۸	۰/۰۰۲	۴		مشارکت و یکپارچه‌سازی شبکه
۱۰	۶	۰/۰۱۳۰	۰/۰۰۴	۱	وجود سرمایه اجتماعی در شبکه	
۱۴	۸	۰/۰۱۲۱	۰/۰۰۳	۱۰	داشتن فهم متقابل میان اعضای شبکه	
۱۶	۹	۰/۰۱۱۸	۰/۰۰۶	۱	هماهنگی میان فعالیت‌های توسعه شبکه	
۲۰	۱۰	۰/۰۱۰۷	۰/۰۰۵	۱	یکپارچه‌سازی قوانین مرتبط با شبکه	
۹	۵	۰/۰۱۳۴	۰/۰۱۲	۱۰	بررسی مستمر فرایندهای شبکه	
۱۰	۶	۰/۰۱۳۰	۰/۰۰۴	۱	ایجاد روابط قوی میان اعضای شبکه	
۱۱	۷	۰/۰۱۲۸	۰/۰۰۲	۱۴	ایجاد کانال‌های ارتباطی میان اعضای شبکه	
۷	۴	۰/۰۱۳۹	۰/۰۰۴	۱	تسهیم اطلاعات میان اعضای شبکه	
۱۱	۵	۰/۰۱۲۸	۰/۰۰۵	۲		آمادگی درون سازمانی
۱۶	۷	۰/۰۱۱۸	۰/۰۰۵	۲	غلبه بر تفاوت‌های فرهنگی میان اعضای شبکه	
۸	۴	۰/۰۱۳۷	۰/۰۰۴	۱	آمادگی شبکه‌سازی	
۸	۴	۰/۰۱۳۷	۰/۰۰۴	۱	ایجاد روحیه کارآفرینی و نوآوری درون سازمان	
۳	۱	۰/۰۱۸۱	۰/۰۰۳	۱	فعالیت‌های تحقیق و توسعه	
۶	۲	۰/۰۱۵۳	۰/۰۰۵	۵	ایجاد فرایندهای ارزیابی فعالیت‌های شبکه	
۶	۲	۰/۰۱۵۳	۰/۰۰۳	۱	ایجاد نظام‌های مدیریت دانش	
۸	۴	۰/۰۱۳۷	۰/۰۰۴	۱۰	توانمندسازی اعضای شبکه	
۱۳	۶	۰/۰۱۲۶	۰/۰۰۴	۱	ایجاد ظرفیت جذب فناوری برای توسعه شبکه	
۱۴	۴	۰/۰۱۲۱	۰/۰۰۳	۱		آمادگی برون سازمانی
۸	۲	۰/۰۱۳۷	۰/۰۰۵	۱	منابع مناسب و کافی برای توسعه شبکه	
۱۷	۵	۰/۰۱۱۵	۰/۰۰۶	۱	آمادگی فرایندهای شبکه برای توسعه شبکه	
۱۲	۳	۰/۰۱۲۶	۰/۰۰۴	۱	جست‌وجو و تبادل فرصت توسعه شبکه	
۲۴	۹	۰/۰۷۲۴	۰/۰۰۶	۱	ارزیابی پتانسیل بازاری و سرمایه‌گذاری در توسعه شبکه	
۲۰	۷	۰/۰۱۰۷	۰/۰۰۵	۱	گرفتن شرکای توسعه‌ای بالقوه برای توسعه شبکه	
۶	۱	۰/۰۱۵۳	۰/۰۰۳	۱	ایجاد ارزش‌های گروهی و اجتماعی برای توسعه شبکه	
۱۹	۶	۰/۰۱۱۰	۰/۰۰۸	۱	مدیریت مالکیت معنوی	
۲۳	۸	۰/۰۱۰۰	۰/۰۰۷	۳	تعادل مشوق‌ها و کنترل‌ها برای توسعه شبکه	
۱۴	۵	۰/۰۱۲۱	۰/۰۰۵	۱۳	گسترش نوآوری برای توسعه شبکه	
						استانداردهای مشترک رفتاری برای توسعه شبکه
						ظرفیت جمعی برای توسعه شبکه
						عضویت و فعالیت در رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی

ادامه جدول ۴

رتبه در کل	رتبه در مفاهیم	ضریب اهمیت $W_j$	عدم اطمینان $E_j$	فراوانی	کد	مفاهیم
۱۶	۵	۰/۰۱۱۸	۰/۰۰۵	۱	وجود و تعدد انواع تعاملات میان بازیگران شبکه	روابط و تعاملات میان بازیگران
۱۰	۴	۰/۰۱۳۰	۰/۰۰۴	۱	الگوها و جریان‌های تعاملات میان بازیگران شبکه	
۱۰	۴	۰/۰۱۳۰	۰/۰۰۸	۱	پیشرفت و توسعه تعاملات میان بازیگران شبکه	
۶	۲	۰/۰۱۵۳	۰/۰۰۳	۳	تعاملات آنلاین میان بازیگران شبکه	
۱۶	۵	۰/۰۱۱۸	۰/۰۰۷	۲	سبک تعاملات میان بازیگران شبکه	
۵	۱	۰/۰۱۵۸	۰/۰۰۴	۱	کیفیت روابط میان اعضای شبکه	
۱۸	۶	۰/۰۱۱۳	۰/۰۰۲	۱	شدت روابط میان اعضای شبکه	
۸	۳	۰/۰۱۳۷	۰/۰۰۴	۱	وجود کانال‌های ارتباطی مؤثر میان بازیگران شبکه	
۷	۲	۰/۰۱۳۹	۰/۰۰۵	۶	هدایت تعاملات میان بازیگران شبکه	
۱۵	۷	۰/۰۱۱۹	۰/۰۰۲	۴	تسهیلگری تعاملات میان بازیگران شبکه	مدیریت شبکه
۷	۲	۰/۰۱۳۹	۰/۰۰۶	۱۵	ایجاد اجماع هدف میان اعضای شبکه	
۱۹	۸	۰/۰۱۱۰	۰/۰۰۷	۲	برنامه‌ریزی فعال	
۲۰	۹	۰/۰۱۰۷	۰/۰۰۵	۲	برنامه‌ریزی مجدد	
۲۲	۱۰	۰/۰۱۰۳	۰/۰۰۶	۲	برنامه‌ریزی عملیاتی	
۶	۱	۰/۰۱۵۳	۰/۰۰۴	۱۳	متعهد کردن اعضای کلیدی به چشم‌انداز و اهداف شبکه	
۸	۳	۰/۰۱۳۷	۰/۰۰۲	۶	همراستاسازی منافع بازیگران شبکه	
۹	۴	۰/۰۱۳۴	۰/۰۰۹	۸	هماهنگی میان فعالیت‌های اعضای شبکه	
۱۱	۵	۰/۰۱۲۸	۰/۰۰۳	۱	فعال کردن اعضای کلیدی برای توسعه شبکه	
۱۱	۵	۰/۰۱۲۸	۰/۰۰۳	۳	حل مشکلات و مسائل مربوط به توسعه شبکه	
۶	۱	۰/۰۱۵۳	۰/۰۰۴	۲	افزایش منابع مورد نیاز برای توسعه شبکه	
۷	۲	۰/۰۱۳۹	۰/۰۰۵	۳	ایجاد ارزش و مدیریت ارزش عمومی	
۸	۳	۰/۰۱۳۷	۰/۰۰۲	۱	حل منازعات میان بازیگران شبکه	
۶	۱	۰/۰۱۵۳	۰/۰۰۳	۲۱	تقویت مشارکت میان بازیگران شبکه	
۱۴	۶	۰/۰۱۲۱	۰/۰۰۳	۵	مدیریت توانمندسازی اعضای شبکه	
۱۶	۶	۰/۰۱۱۸	۰/۰۰۵	۱۶	تسهیم قدرت میان اعضای شبکه	رهبری شبکه
۱۴	۵	۰/۰۱۲۱	۰/۰۰۳	۱	ظرفیت‌سازی در شبکه	
۵	۲	۰/۰۱۵۸	۰/۰۰۴	۱۵	ایجاد روابط متقابل میان اعضای شبکه	
۶	۳	۰/۰۱۵۳	۰/۰۰۴	۱	ارزش‌دهی به شبکه	
۳	۱	۰/۰۱۸۱	۰/۰۰۲	۱	ایجاد زمینه مشترک میان بازیگران شبکه	
۸	۴	۰/۰۱۳۷	۰/۰۰۴	۱	مدیریت دیدگاه‌های متنوع	
۲۳	۷	۰/۰۱۰۰	۰/۰۰۴	۱	معماری اجتماعی	

ادامه جدول ۴

رتبه در کل	رتبه در مفاهیم	ضریب اهمیت $W_j$	عدم اطمینان $E_j$	فراوانی	کد	مفاهیم
۱۶		۰/۰۱۱۸	۰/۰۰۵	۱		وجود معیارهای عملکرد استراتژیک، برنامه‌ای و فرایندی شبکه
۱۴	۷	۰/۰۱۲۱	۰/۰۰۴	۱		پیوند بین عملکرد و بودجه
۱۰	۵	۰/۰۱۳۰	۰/۰۰۴	۱		شاخص‌های عملکردی در توسعه شبکه
۳	۲	۰/۰۱۸۱	۰/۰۰۷	۵		شایستگی‌های موجود در شبکه
۶	۳	۰/۰۱۵۳	۰/۰۰۳	۱		تناسب میان ساختار و ارتباطات در شبکه
۸	۴	۰/۰۱۳۷	۰/۰۰۳	۱۱		نظارت و کنترل در شبکه
۱۱	۶	۰/۰۱۲۸	۰/۰۰۲	۲		سطح واقعی عملکرد شبکه
۲	۱	۰/۰۲۰۳	۰/۰۰۴	۷		پاسخ‌گویی
۱۲	۶	۰/۰۱۲۶	۰/۰۰۷	۱		ادغام داده‌ها
۱۳	۷	۰/۰۱۲۳	۰/۰۰۴	۱		جمع‌آوری داده‌ها
۱۸	۸	۰/۰۱۱۳	۰/۰۰۳	۲		تجزیه و تحلیل داده‌ها
۸	۴	۰/۰۱۳۷	۰/۰۰۵	۱		پشتیبانی تصمیم‌گیری
۸	۴	۰/۰۱۳۷	۰/۰۰۶	۴		جذب منابع برای انجام فرایندهای شبکه
۱۱	۵	۰/۰۱۲۸	۰/۰۰۲	۲		تخصیص منابع میان بخش‌های مختلف شبکه
۸	۴	۰/۰۱۳۷	۰/۰۰۵	۱۴		به اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش در شبکه
۲	۲	۰/۰۲۰۳	۰/۰۰۲	۴		درگیری و تعامل سازنده میان اعضای شبکه
۳	۳	۰/۰۱۸۱	۰/۰۰۷	۸		مذاکره میان اعضای شبکه
۱	۱	۰/۰۲۱۵	۰/۰۰۱	۵		وجود امنیت سایبری و حفظ حریم خصوصی افراد در شبکه‌ها
۸	۲	۰/۰۱۳۷	۰/۰۰۴	۱		زمینه فرهنگی جامعه برای توسعه شبکه
۱۹	۴	۰/۰۱۱۰	۰/۰۰۵	۱		اعتقادات و ارزش‌های جامعه نسبت به توسعه شبکه
۶	۱	۰/۰۱۵۳	۰/۰۰۳	۸		اعتقاد افراد جامعه بر تصمیم‌گیری جمعی
۸	۲	۰/۰۱۳۷	۰/۰۰۲	۶		اعتقاد افراد جامعه بر اقدامات جمعی
۱۰	۳	۰/۰۱۳۰	۰/۰۰۶	۱		توافق‌پذیری و مصالحه‌پذیری میان افراد جامعه و شبکه
۲۰	۵	۰/۰۱۰۷	۰/۰۰۵	۳		تفکر مثبت به مشورت‌دهی و مشورت از طریق شبکه
۸	۲	۰/۰۱۳۷	۰/۰۰۴	۳		تفکر مثبت به نماینده بودن شبکه برای منافع اکثریت جامعه
۲۰	۵	۰/۰۱۰۷	۰/۰۰۷	۲		ایجاد ثبات نسبی منابع
۳	۲	۰/۰۱۸۱	۰/۰۰۲	۱		ثبات شبکه در محیط‌های متغیر
۳	۲	۰/۰۱۸۱	۰/۰۰۲	۱		کیفیت مدیریت شبکه
۲	۱	۰/۰۲۰۳	۰/۰۰۳	۶		ایجاد اعتماد توسط شبکه برای اعضای آن و افراد جامعه
۱۱	۳	۰/۰۱۲۸	۰/۰۰۴	۱		تأثیرات اجتماعی شبکه در سطح جامعه
۱۱	۳	۰/۰۱۲۸	۰/۰۰۲	۱		اثر بخشی عملیاتی شبکه در سطح جامعه
۱۷	۴	۰/۰۱۱۵	۰/۰۰۶	۱		ثبات پرسنل و مدیریت شبکه

ادامه جدول ۴

رتبه در کل	رتبه در مفاهیم	ضریب اهمیت $W_j$	عدم اطمینان $E_j$	فراوانی	کد	مفاهیم
۸	۳	۰/۰۱۳۷	۰/۰۰۳	۲		بازدهی هزینه
۱	۱	۰/۰۲۱۵	۰/۰۰۵	۱		سودآوری شبکه
۳	۲	۰/۰۱۸۱	۰/۰۰۶	۲		تخصیص مناسب منابع میان بخش‌های مختلف شبکه
۱۳	۴	۰/۰۱۲۳	۰/۰۰۶	۱		پایین بودن هزینه‌های فرایندها و فعالیت‌های شبکه
۱	۱	۰/۰۲۱۵	۰/۰۰۲	۵		مشارکت شهروندان در شبکه
۳	۲	۰/۰۱۸۱	۰/۰۰۴	۱		شنیده شدن صدای افراد
۳	۲	۰/۰۱۸۱	۰/۰۰۴	۳		احترام به حقوق شهروندان
۷	۳	۰/۰۱۳۹	۰/۰۰۵	۱۶		توزیع متعادل قدرت میان بازیگران شبکه
۵	۳	۰/۰۱۵۸	۰/۰۰۳	۶		مشروعیت قانونی شبکه
۱۳	۳	۰/۰۱۲۳	۰/۰۰۵	۵		شفافیت سیاسی شبکه
۵	۱	۰/۰۱۵۸	۰/۰۰۵	۵		باز بودن شبکه (دسترسی افراد جامعه به اطلاعات شبکه)
۷	۲	۰/۰۱۳۹	۰/۰۰۲	۵		شفافیت اداری فعالیت‌های مرتبط با شبکه
۵	۱	۰/۰۱۵۸	۰/۰۰۳	۵		شفافیت شبکه از نظر اعضای داخل شبکه
۵	۱	۰/۰۱۵۸	۰/۰۰۴	۵		شفافیت شبکه از نظر اعضای خارج شبکه

بر اساس ضرایب به‌دست‌آمده در جدول ۴، مشخص شد کدهای فناوری اطلاعات و ارتباطات، وجود امنیت سایبری و حفظ حریم خصوصی افراد در شبکه‌ها، سودآوری شبکه، مشارکت شهروندان در شبکه، درگیری و تعامل سازنده میان اعضای شبکه، پاسخ‌گویی شبکه، ایجاد اعتماد متقابل میان اعضای شبکه و افراد جامعه، چشم‌انداز توسعه شبکه، شرایط فناورانه حاکم بر شبکه، چارچوب ساختاری شبکه و منابع انسانی دارای مهارت استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، دارای بیشترین ضریب اهمیت هستند و در کل بالاترین رتبه را کسب کرده‌اند. بدین معنا که در توسعه حکمرانی شبکه‌ای به این موضوعات بیشتر توجه شده و بررسی بیشتری شده‌اند. از این رو، می‌توان گفت که توجه به این شاخص‌ها در توسعه حکمرانی شبکه‌ای بسیار حائز اهمیت است.

### گام هفتم: ارائه یافته

بر اساس مطالعه پژوهش‌های پیشین و کدهای استخراج‌شده با استفاده از روش فراترکیب، ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی شبکه‌ای مشخص شدند. در ادامه، این ابعاد و مؤلفه‌ها در یک الگوی فرایندی چهار مرحله‌ای شامل بررسی و شناسایی الزامات شبکه، طراحی شبکه، مشارکت و فعال‌سازی شبکه و توسعه شبکه، ارائه شده است.

### مرحله نخست: بررسی و شناسایی الزامات شبکه

در ابتدا، قبل از شروع باید الگوی جدید توسط اعضای شبکه پذیرش شده و در ادامه، الزامات شبکه به‌منظور توسعه حکمرانی شبکه‌ای بررسی و شناسایی می‌شود. بدین منظور می‌توان از حکمرانی کشورهای برخوردار با توجه به شرایط

بومی کشور از آن الگوبرداری کرد. نتایج این بررسی‌ها وضعیت مطلوب توسعه حکمرانی شبکه‌ای را ارائه می‌دهد. همچنین، در کنار این بررسی باید امکان‌سنجی زیرساخت‌ها و منابع انسانی و مالی به‌منظور طراحی شبکه برای توسعه حکمرانی شبکه‌ای ارزیابی می‌شود تا تصویری از وضعیت موجود الزامات شبکه برای توسعه حکمرانی شبکه‌ای به دست آید. با بررسی وضعیت مطلوب و موجود الزامات شبکه می‌توان به وجود شکاف الزامات شبکه (زیرساخت‌ها و منابع انسانی و مالی) پی برد و بر این اساس، برای کاهش شکاف الزامات شبکه خط‌مشی‌هایی ارائه کرد.

### مرحله دوم: طراحی شبکه

در مرحله طراحی شبکه، ابتدا باید شبکه را از نظر ویژگی‌ها، بازیگران، بستر زمینه‌ای شکل‌گیری شبکه و شکل حکمرانی شبکه‌ای بررسی کرد. بر این اساس باید مشخص شود، ویژگی‌های شبکه‌هایی که در حال حاضر در حال فعالیت هستند از نظر اندازه، مرز، تراکم، عدم تمرکز، کارکرد، قدمت، دامنه، چارچوب ساختاری و فرهنگ حاکم بر شبکه چگونه است. همچنین، بازیگران شبکه چه کسانی هستند و بستر زمینه‌ای که شبکه در آن شکل گرفته و در حال فعالیت است از نظر شرایط مالی و اقتصادی، سیاسی و قانونی، اجتماعی و فرهنگی و فناوری در چه وضعیتی قرار دارد و در نهایت، شکل حکمرانی شبکه‌ای به چه صورت است، آیا شبکه‌ها با یکدیگر مشارکت دارند و حکمرانی به‌صورت اشتراکی است یا خیر، در میان شبکه‌ها، یک شبکه به‌عنوان رهبر انتخاب شده و سازمان‌دهی، نظارت و کنترل سایر شبکه‌ها را بر عهده دارد یا خیر و آیا یک سازمان خارج از مجموعه شبکه‌ها وظیفه سازمان‌دهی، هماهنگی، نظارت و کنترل آنها را بر عهده دارد. نتایج این بررسی‌ها وضعیت موجود شبکه‌ها را از نظر ویژگی‌ها، بازیگران، بستر زمینه‌ای شکل‌گیری شبکه و شکل حکمرانی شبکه‌ای نشان می‌دهد. در ادامه بر اساس رسالت و مأموریت شبکه، چشم‌انداز توسعه شبکه، منافع، ارزش‌ها و اهداف شبکه و در نهایت، بر اساس زمینه استراتژیک مد نظر اعضای شبکه، استراتژی‌هایی تنظیم و تدوین می‌شود که به ترسیم وضعیت مطلوب شبکه از نظر ویژگی‌ها، بازیگران، بستر زمینه‌ای شکل‌گیری شبکه و شکل حکمرانی شبکه‌ای به‌منظور توسعه حکمرانی شبکه‌ای می‌انجامد. در نتیجه با بررسی وضعیت مطلوب و موجود طراحی شبکه می‌توان به وجود شکاف از نظر طراحی شبکه (ویژگی‌ها، بازیگران، بستر زمینه‌ای شکل‌گیری شبکه و شکل حکمرانی شبکه‌ای) پی برد و بر این اساس، خط‌مشی‌هایی برای کاهش شکاف طراحی شبکه اتخاذ کرد.

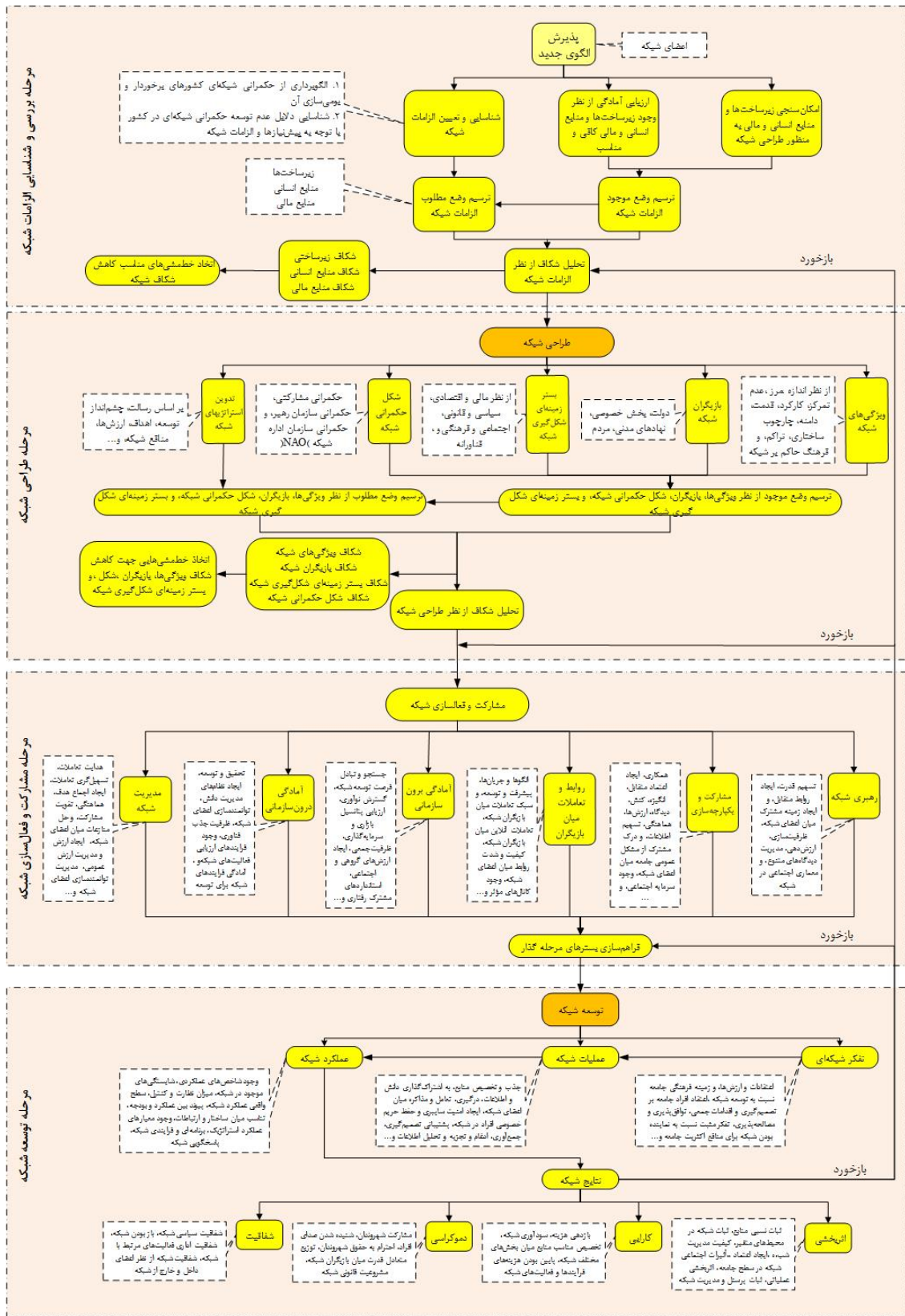
### مرحله سوم: مشارکت و فعال‌سازی شبکه

مرحله بعدی، مرحله مشارکت و فعال‌سازی شبکه است. در این مرحله، ابتدا باید شبکه از نظر آمادگی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بررسی شود. بر این اساس، باید مشخص شود که آمادگی شبکه‌سازی، فعالیت‌های تحقیق و توسعه، وجود نظام‌های مدیریت دانش، ظرفیت جذب فناوری، آمادگی فرایندهای شبکه برای توسعه، پتانسیل بازاری و سرمایه‌گذاری، شرکای بالقوه برای توسعه شبکه، ارزش‌های گروهی و اجتماعی، ظرفیت جمعی برای توسعه شبکه و غیره در چه وضعیتی قرار دارند. همچنین، باید روابط و تعاملات میان بازیگران و اعضای شبکه از نظر تعداد و انواع تعاملات، میزان پیشرفت و توسعه تعاملات، سبک، کیفیت و شدت روابط میان بازیگران و اعضای شبکه، بررسی شود تا در نهایت

مشخص شود مشارکت و یکپارچه‌سازی اعضای شبکه در چه وضعیتی است. بر این اساس، رهبری و مدیریت شبکه موظف هستند تا هدایت و تسهیلگری تعاملات میان اعضای شبکه، اجماع هدف و همراستاسازی منافع میان بازیگران شبکه، ایجاد ارزش و مدیریت ارزش عمومی، حل منازعات میان بازیگران شبکه، توانمندسازی، ایجاد روابط متقابل و تسهیم قدرت میان اعضای شبکه، مدیریت دیدگاه‌های متنوع و معماری اجتماعی را بر عهده گیرند. در نهایت، در پایان این مرحله بسترهای لازم برای گذار به توسعه حکمرانی شبکه‌ای فراهم می‌شود.

### مرحله چهارم: توسعه شبکه

توسعه شبکه، آخرین مرحله توسعه حکمرانی شبکه‌ای است. در این مرحله باید پس از آنکه بسترهای لازم برای گذار به توسعه حکمرانی شبکه‌ای فراهم شد، تفکر افراد جامعه را در رابطه با حکمرانی شبکه‌ای و توسعه آن تغییر داد و زمینه ایجاد تفکر مثبت به توسعه شبکه‌ها و حکمرانی شبکه‌ای را فراهم کرد. بر این اساس، باید مشخص شود زمینه فرهنگی جامعه، اعتقادات و ارزش‌های جامعه به توسعه شبکه و حکمرانی شبکه‌ای، اعتقاد افراد جامعه به تصمیم‌گیری و اقدامات جمعی، توافق‌پذیری و مصالحه‌پذیری میان افراد جامعه و شبکه‌ها و در نهایت، تفکر افراد جامعه به مشورت‌دهی و مشورت‌گیری از طریق شبکه و نماینده بودن شبکه برای منافع اکثریت جامعه به چه صورت است. پس از آن باید عملیات شبکه که شامل جمع‌آوری، ادغام و تجزیه و تحلیل داده‌ها، پشتیبانی تصمیم‌گیری، تخصیص منابع میان بخش‌های مختلف شبکه، به اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش، مذاکره و تعامل سازنده بین اعضای شبکه است، انجام گیرد و در ادامه، بر عملکرد شبکه از نظر معیارهای عملکرد استراتژیک، برنامه‌ای، فرایندی و عملکردی، شایستگی‌های موجود در شبکه، تناسب میان ساختار و ارتباطات شبکه، سطح واقعی عملکرد و میزان پاسخ‌گویی؛ نظارت، کنترل و ارزیابی شود. در نهایت، می‌توان نتایج به‌دست‌آمده از توسعه حکمرانی شبکه‌ای را بر اساس میزان اثربخشی شبکه (از جمله معیارهایی مانند ثبات نسبی منابع، پرسنل و مدیریت در محیط‌های متغیر، کیفیت مدیریت شبکه، ایجاد اعتماد متقابل توسط شبکه میان اعضای آن و افراد جامعه و تأثیرات اجتماعی شبکه در سطح جامعه)، میزان کارایی شبکه (از جمله معیارهایی مانند بازدهی هزینه، سودآوری شبکه، میزان هزینه‌های فرایندها و فعالیت‌های شبکه و تخصیص مناسب منابع میان بخش‌های مختلف شبکه)، توسعه دموکراسی (مشارکت شهروندان در شبکه، شنیده شدن صدای افراد، احترام به حقوق شهروندان، توزیع متعادل قدرت میان بازیگران شبکه و مشروعیت قانونی شبکه) و شفافیت شبکه (از جمله معیارهایی مانند شفافیت سیاسی و اداری فعالیت‌های شبکه، باز بودن شبکه و شفافیت شبکه از نظر اعضای داخل و خارج از شبکه) ارزیابی کرد تا میزان موفقیت اجرای مراحل توسعه حکمرانی شبکه‌ای مشخص شود. همچنین، در تمام مراحل توسعه حکمرانی شبکه‌ای، باید به‌طور مداوم بازخوردهایی به مراحل بررسی و شناسایی الزامات شبکه، طراحی شبکه و مشارکت و فعال‌سازی شبکه داده شود تا با توجه به شرایط و نیازهای پیش رو، تصمیمات لازم و صحیح اتخاذ شود. شکل ۳، الگوی جامع توسعه مرحله‌ای حکمرانی شبکه‌ای را نشان می‌دهد.



شکل ۳. الگوی جامع توسعه مرحله‌ای حکمرانی شبکه (منبع: پژوهش حاضر)

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

گسترش آگاهی‌های عمومی و فردی به خود، جامعه و گسترده شدن توانمندی‌ها در میان بخش‌ها و قشرهای مختلف جامعه باعث شده است که بسیاری از ساختارهای سنتی بر هم خورده و اشکال جدیدی از تعاملات به وجود آید و کشورها را به سوی جوامع شبکه‌ای با شاخصه‌های وابستگی متقابل، جهت دهد. این امر حکمرانی را نیز دستخوش تغییراتی کرده و به پیدایش حکمرانی شبکه‌ای منجر شده است که در آن سیاست‌گذاری و اداره امور عمومی نه تنها از طریق دولت، بلکه از طریق تعامل میان بازیگران مختلف صورت می‌گیرد. بنابراین، اگر این امکان فراهم باشد که به سیاست‌گذاران کشور پیشنهادها و مدیریتی تسهیل‌کننده اداره امور ارائه شود، «چارچوب حکمرانی شبکه‌ای» می‌تواند گزینه مناسبی باشد، زیرا می‌تواند در شرایط نوظهور جامعه ایران که نوع و ماهیت بازیگران دخیل در حوزه‌های مختلف سیاست‌گذاری متفاوت شده و نیز شرایط محیطی که به واسطه تحریم‌های خارجی تغییر کرده است، مؤثر باشد. اگر در کشور هر مسئله‌ای با هر ماهیتی (به‌طور مثال، بحران‌های طبیعی، بیکاری، تورم و...) دچار سوء‌کارکرد شده باشد، می‌توان استقرار و توسعه حکمرانی شبکه‌ای را به‌عنوان راه‌حلی اثربخش ارائه کرد. اما متأسفانه شواهد حاکی از آن است که مسئولان و مدیران دولتی کشور به این مقوله کمتر پرداخته‌اند و اندک سازمان‌هایی را می‌توان مشاهده کرد که از این رویکرد به‌طور علمی و عملی در فرایندها و اقدامات خود بهره برده باشند. یکی از دلایل ایجاد چنین مسئله‌ای در بخش دولتی کشور تعداد اندک مطالعات در خصوص حکمرانی شبکه‌ای به‌ویژه مطالعاتی در رابطه با طراحی و ارائه یک مدل بومی متناسب با سازمان‌های دولتی کشور برای آشنایی مدیران دولتی با این نوع حکمرانی و مزایا و مطلوبیت‌های به‌کارگیری آن است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی فرایندی بومی استقرار و توسعه حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی کشور انجام گرفت تا سازمان‌ها با شناخت حکمرانی شبکه‌ای، راهبردها و سیاست‌های آینده خود را در راستای استقرار و توسعه اثربخش این نوع حکمرانی اتخاذ کنند. بر این اساس، با توجه به مطالعات انجام‌گرفته در این زمینه و با توجه به استخراج ۱۵۱ کد با استفاده از روش فراترکیب، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که باید برای توسعه حکمرانی شبکه‌ای به الزامات، طراحی، مشارکت و فعال‌سازی و توسعه شبکه بیشتر از ابعاد دیگر توجه داشت. بنابراین، ابتدا باید وضعیت موجود شبکه از نظر زیرساخت‌ها و منابع انسانی و مالی بررسی شود و با وضعیت مطلوب که بر اساس الگوهای موفق حکمرانی شبکه‌ای توسعه‌یافته در کشورهای دیگر است، مقایسه شده و شکاف موجود شناسایی و خط‌مشی‌هایی برای کاهش این شکاف اتخاذ شود. در ادامه، به‌منظور طراحی شبکه، نکته‌ای که باید مد نظر قرار داد این است که رسالت و استراتژی سازمان مبدع شبکه و ارائه‌دهنده خدمات کاملاً مشخص باشد و باید قبل از توسعه شبکه مشخص شود که چگونه اهداف مد نظر سبب توسعه حکمرانی شبکه‌ای خواهد شد. همچنین، طراحان شبکه، باید از نظر ویژگی‌ها، بازیگران، بستر زمینه‌ای شکل‌گیری شبکه و شکل حکمرانی شبکه‌ای، وضعیت موجود شبکه را شناسایی و ارزیابی کنند تا بر این اساس، خط‌مشی‌های مناسب برای توسعه حکمرانی شبکه اتخاذ شود و شکاف بین وضع موجود و مطلوب در این مرحله کاهش یابد. پس از طراحی شبکه، مشارکت در شبکه از طریق روابط و تعاملات مکرر میان بازیگران متعهد خودسازمان‌دهی شده به‌منظور رسیدن به اهداف مشترک انجام می‌گیرد. از طرف دیگر، در این مرحله فعال‌سازی شبکه



شامل، انتخاب کارکنان و منابع مناسب برای شبکه، استفاده از مهارت‌ها، دانش و منابع دیگران، اعتماد و ایجاد هماهنگی ضرورت می‌یابد. برخی از عوامل و شرایط خاص که برای فعال‌سازی شبکه مورد نیاز هستند، عبارت‌اند از داشتن قدرت فکری، وجود عادت‌های همکاری و دانش مشترک، قابلیت اطمینان و اعتماد به یکدیگر، نیاز به دانش فنی، اعتماد و سرعت در تشکیل شبکه. همچنین، در مشارکت و فعال‌سازی شبکه‌ها عواملی مانند مدیریت و رهبری، تخصیص منابع، ارتباط و هماهنگی و مدل‌های عملی بسیار اهمیت دارند. در پایان، شرایط برای توسعه شبکه از طریق ایجاد تفکر مثبت نسبت به توسعه حکمرانی شبکه‌ای و دستیابی به نتایج مطلوبی که از طریق توسعه حکمرانی شبکه‌ای به دست می‌آید، از جمله اثربخشی، کارایی، دموکراسی و شفافیت فراهم شود تا پس از آن عملیات شبکه آغاز شده و در پایان، عملکرد شبکه ارزیابی شود. با توجه به مطالب بیان‌شده، الگوی ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند برای استقرار و توسعه حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی کشور با توجه به شرایط بومی و ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی کشور نقشه راه مناسبی ارائه دهد. از طرف دیگر، در مقایسه با نتایج پژوهش‌های پیشین (آقازاده و همکاران، ۱۳۹۴؛ دانایی‌فرد، ۱۳۹۲؛ خواجه‌نابینی، ۱۳۹۳؛ قوچانی خراسانی و همکاران، ۱۳۹۶؛ قوچانی خراسانی و حسین‌پور، ۱۳۹۶؛ بی، ۲۰۱۷؛ دال‌مولین و ماسلا، ۲۰۱۶ و وانگ، ۲۰۱۵)، می‌توان گفت که این مطالعات یا به بررسی و شناسایی یک سری از ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی شبکه‌ای از جنبه‌ای خاص و محدود پرداخته‌اند یا با بررسی حکمرانی شبکه‌ای به صورت تئوریک، به بیان اهداف، مزایا و دغدغه‌های پیش روی این نوع حکمرانی اکتفا کرده‌اند، به طوری که هیچ یک از آنها الگوی جامعی برای استقرار و توسعه حکمرانی شبکه‌ای ارائه نکرده‌اند. اما در پژوهش حاضر با روش کیفی فراترکیب که به تفسیر تفسیرهای پیشین می‌پردازد، علاوه بر ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده در مطالعات گذشته، با نگاهی موشکافانه‌تر و دقیق‌تر، ابعاد جدیدی از حکمرانی شبکه‌ای معرفی شده و در نهایت برای استقرار و توسعه حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی با توجه به شرایط بومی کشور، الگوی مرحله‌ای جامعی ارائه شد، به طوری که میزان پراکندگی یافته‌های پژوهش‌های پیشین را کاهش داده و بر انسجام و یکپارچگی بیشتر تأکید دارد. از این رو، در پژوهش حاضر تلاش شد تا خلأ موجود در مطالعات پیشین به منظور ارائه یک الگوی جامع و بومی توسعه حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی پوشش داده شده و الگویی گام به گام و بومی‌سازی‌شده برای توسعه حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی کشور ارائه شود. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش، پیشنهادهای زیر در رابطه با توسعه حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی کشور ارائه می‌شود:

- سیاست‌گذاران دستور کار شفاف و سرفصل‌های مشخصی برای توسعه حکمرانی شبکه‌ای در برنامه‌های تحول نظام اداری کشور باز کرده و به این موضوع از جنبه نهادی در ساختار قدرت توجه کنند. همچنین، توجه به ماهیت ساختار اجرای سیاست‌ها در بخش دولتی و الزامات اجرای سیاست‌ها از جمله، فرهنگ‌سازی، بازمهندسی فرایندها، تجدید ساختار، اصلاح استراتژی‌های کلان سازمان‌ها با رویکرد حکمرانی شبکه‌ای توصیه می‌شود.

- طراحی دقیق شاخص‌های ارزشیابی روند پیشرفت حکمرانی شبکه‌ای با هدف گرفتن بازخورد و اصلاح سیاست‌ها و فرایندهای اجرایی موضوع از نکات مهم دیگری است که توجه به آن از سوی سیاست‌گذاران، می‌تواند در اثربخشی فرایند توسعه حکمرانی شبکه‌ای مؤثر واقع شود.
  - همچنین، به مدیران بخش دولتی پیشنهاد می‌شود، با برنامه‌ریزی دقیق راهبردی و عملیاتی در سازمان‌ها و سامان‌دهی فعالیت‌های پراکنده مرتبط با موضوع از اقدامات پراکنده، بخشی و جزیره‌ای اجتناب کرده و با رویکردی منسجم، یکپارچه و کل‌نگر بستر توسعه حکمرانی شبکه‌ای را در سازمان‌ها فراهم کنند.
  - با توجه به اینکه اجرای اثربخش برنامه‌های تحول نظام اداری کشور می‌تواند زمینه‌ساز اثربخشی بیشتر توسعه حکمرانی شبکه‌ای باشد، به مدیران بخش دولتی پیشنهاد می‌شود، اجرای دقیق و گام به گام برنامه‌های تحول را رصد کرده و با ارزیابی‌های دقیق برنامه‌های اجراشده و با رویکرد یادگیری سازمانی، زمینه شتاب‌دهی به روند توسعه حکمرانی شبکه‌ای را فراهم کنند.
- در نهایت، به پژوهشگران و محققان مدیریت دولتی پیشنهاد می‌شود، با انجام مطالعات تطبیقی و با توجه به عملکردهای موفق سایر کشورها، به بهینه‌کاوی و بومی‌سازی تجارب موفق در گام‌های اجرایی موضوع اقدام کنند. همچنین، با توجه به اینکه تاکنون برای ارزشیابی توسعه حکمرانی شبکه‌ای در کشور، الگوی شفاف و گام به گامی ارائه نشده است، پیشنهاد می‌شود که محققان مدیریت دولتی به طراحی شاخص‌های ارزشیابی توسعه حکمرانی شبکه‌ای در سازمان‌های دولتی کشور اقدام کنند.

## منابع

- آقازاده، محمدرضا؛ عسگری، طیبه؛ شاهی، عادل؛ فرهمند، آمنه (۱۳۹۴). طراحی مدل فرایندی تدوین استراتژی سازمان‌های حاکمیتی بر مبنای پارادایم حکمرانی شبکه‌ای. *فصل‌نامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۴(۳)، ۲۷-۵۶.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۸). حکمرانی خوب شبکه‌ای از کنشگران جامعه مدنی. *مجله مدیریت توسعه و تحول*، ۴(۱)، ۱-۵.
- ابوالحسنی رنجبر، احمد؛ دانش‌فرد، کرم‌اله؛ فقیهی، ابوالحسن (۱۳۹۶). ارائه الگوی دستور کار خط‌مشی‌های اصلاح نظام اداری در ایران. *مدیریت دولتی*، ۶(۴)، ۶۱۵-۶۴۰.
- پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۳). *درآمدی بر روش پژوهش علمی (فراگرد تدوین رساله پژوهشی و دفاع از آن)*. تهران: انتشارات میدانچی.
- جمالی، قاسمعلی؛ نرگسیان، عباس؛ پیران‌نژاد، علی (۱۳۹۶). ارزیابی وضعیت شفافیت پورتال‌های سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: وزارتخانه‌های ایران). *مدیریت دولتی*، ۹(۱)، ۶۱-۸۴.
- حاجت‌پور، سارا؛ دانش‌فرد، کرم‌اله؛ امیرنژاد، قنبر؛ تابان، محمد (۱۳۹۶). ارائه مدلی برای ارزشیابی خط‌مشی‌های عمومی (پس از اجرا) با رویکرد حکمرانی شبکه (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی). *فصل‌نامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، ۷(۲۸)، ۱۳-۲۵.

- خواجه نایینی، علی (۱۳۹۳). درآمدی بر مفهوم حکمرانی شبکه‌ای؛ مطلوبیت و چالش‌ها. فصل‌نامه رهیافت‌های سیاسی و بین‌المللی، ۶(۳۹)، ۱۲۹-۱۵۵.
- دانائی‌فرد، حسن (۱۳۹۲). مدیریت دولتی شبکه‌ای در ایران: خردمایه نظری - علمی و استلزامات. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۷(۲)، ۶۴-۱۰۴.
- دهقانی، مسعود؛ یعقوبی، نورمحمد؛ موغلی، علیرضا؛ وظیفه، زهرا (۱۳۹۴). ارائه الگوی سه لایه‌ای امکان‌سنجی و استقرار اثربخش مدیریت دانش با استفاده از روش فراترکیب. فصل‌نامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۳(۱۲)، ۱۰۸-۱۲۳.
- زنده‌دل نویری، بابک؛ آذر، عادل؛ رحمتی، محمدحسین؛ کارزونی، مهرداد؛ قاسمی، احمدرضا (۱۳۹۷). شناسایی پارامترهای اثرگذار بر عوامل ریسک‌پذیر استقرار ERP در ایران با رویکرد نظریه چندزمینه‌ای. فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۱(۴۱)، ۵-۲۸.
- سلطانی، فرزانه؛ شاهین، آرش؛ شایمی برزکی، علی (۱۳۹۶). طراحی الگوی تعالی استعداد با استفاده از رویکرد مرور سیستماتیک و فراترکیب کیفی در شرکت گاز استان اصفهان. فصل‌نامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۸(۳۲)، ۵۱-۸۳.
- سلیمی، جلیل؛ مکنون، رضا (۱۳۹۷). فراتحلیل کیفی پژوهش‌های علمی ناظر بر مسئله حکمرانی در ایران. مدیریت دولتی، ۱۰(۱)، ۳۰-۱.
- شهبازی سلطانی، محمد؛ صلواتیان، سیاوش (۱۳۹۶). شناسایی ویژگی‌های معرف مدیر جهادی به روش فراترکیب. فصل‌نامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، ۲۵(۱)، ۱۹۹-۲۳۰.
- غلامپور آهنگر، ابراهیم (۱۳۹۵). مروری بر مفهوم حکمرانی شبکه‌ای. تهران: انتشارات مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- قوچانی خراسانی، محمدمهدی؛ حسین‌پور، داوود (۱۳۹۶). حاکمیت شبکه‌ای در نهادهای پژوهشی امنیت سایبری. فرایند مدیریت توسعه، ۳۰(۱)، ۵۱-۸۰.
- قوچانی خراسانی، محمدمهدی؛ حسین‌پور، داوود؛ محمودزاده، ابراهیم؛ الوانی، سید مهدی؛ فیروزآبادی، سید ابوالحسن (۱۳۹۶). الگوی حکمرانی شبکه‌ای با تأکید بر توسعه فرایندهای نوآوری باز در نهادهای تحقیقاتی امنیت سایبری. نشریه علمی پژوهشی بهبود مدیریت، ۱۱(۴)، ۳۳-۵۶.
- محمدزاده سلطانمردی، هادی؛ فیضی، طاهره؛ گرامی‌پور، مسعود؛ یداللهی، مهدی (۱۳۹۸). تبیین و آسیب‌شناسی الگوی جاری مدیریت دولتی در ایران. مدیریت دولتی، ۱۱(۱)، ۱-۲۶.
- نظری، محسن؛ دستار، حسین (۱۳۹۷). عوامل تعیین‌کننده تصویر قیمتی فروشگاه‌ها: رهیافت فراترکیب. تحقیقات بازاریابی نوین، ۱۸(۱)، ۱-۲۰.

## References

- Abolhasani Ranjbar, A., Danesh-Fard, K.A., & Faghihi, A.H. (2017). Presenting an Agenda Model for the reform of the administrative system in Iran. *Journal of Public Administration*, 9(4), 615-640. (in Persian)

- Aghazade, M.R., Asgari, T., Shahi, A., & Farahmand, A. (2016). Designing a Process Model for Developing a Strategy for Governance Organizations Based on the Network Rule Paradigm. *Journal of Management of Governmental Organizations*, 3(4), 27-56. (in Persian)
- Alvani, S.M. (2009). Good governance is a network of civil society activists. *Journal of development & Evolution management*, 4(1), 1-5. (in Persian)
- Ansell, C., & Torfing, J. (2016). *Handbook on theories of governance*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Chen, U., & Lee, J. (2017). Collaborative data networks for public service: governance, management, and performance. *Journal of Public Management Review*, 20(5), 1-19.
- Courtney, R. (2017). Network governance in the heritage ecology. *Journal of Management and Governance*, 22(3), 689- 706.
- Dal Molin, M., & Masella, C. (2016). From Fragmentation to Comprehensiveness in Network Governance. *Journal of Public Organization Review*, 16(4), 493-507.
- Danaeefard, H. (2013). Network Public Administration in Iran: Theoretical and Practical Rationales, and Requirements. *Management Researches in Iran*, 17(2), 69-104. (in Persian)
- Dehghani, M., Yaghoubi, N.M., Mougheli, A.R., & Vazife, Z. (2016). Provide a Three-Layer Feasibility Study and Effective Deployment of Knowledge Management Using the Advanced Method. *Journal of Management of Governmental Organizations*, 3(12), 108-123. (in Persian)
- Fawcett, P., Flinders, M., Hay, C., & Wood, M. (2017). *Anti-politics, de-politicization, and governance*. Oxford: Oxford.
- Fawcett, P., Flinders, M., Hay, C., & Wood, M. (2017). *Anti-politics, de-politicization, and governance*. Oxford: Oxford.
- Gholam-Pour, A. (2017). *A Review of the Concept of Network Governance*. Tehran: Islamic Consultative Research Center Publications. (in Persian)
- Ghouchani Khorasani, M.M., Hosseinpour, D. (2017). Network Governance in Cyber Security Research Institutions. *Journal of Management and Development Process*, 30(1), 51-80. (in Persian)
- Ghouchani-Khorasani, M.M., Hosein-Pour, D., Mahmoud-Zade, E., Alvani, S.M., & Firouz-Abadi, S.A.H. (2017). A network governance model emphasizing the development of open innovation processes in cyber security research institutions. *Journal of Management Improvement*, 11(4), 33-56. (in Persian)
- Hajat-Pour, S., Danesh-Fard, K.A., Amir-Nejad, Gh., & Taban, M. (2018). Providing a model for evaluating public policies (after implementation) with the network governance approach (Case Study: Social Security Organization). *Journal of Public Policy Management Quarterly*, 7(28), 13-25. (in Persian)
- Hajat-Pour, S., Danesh-Fard, K.A., Amir-Nejad, Gh., & Taban, M. (2018). Providing a model for assessing public policies (after implementation) with a network governance approach (Case study: Social Security Organization. *Iranian Journal of Public Administration mission*, 8(4), 13-25. (in Persian)

- Hayes, A., & Scott, T. (2017). Multiplex Network Analysis for Complex Governance Systems Using Surveys and Online Behavior. *Policy Studies Journal*, 46(2), 1-27.
- Hoyng, R. (2016). A socio-technical contract: Network governance and ICT4D in Turkey. *Journal of Telematics and Informatics*, 33(1), 139-149.
- Iborra, S.S., & Saz-Carranza, A., Fernández-i-Marín, X., & Albareda, A. (2017). The Governance of Goal-Directed Networks and Network Tasks: An Empirical Analysis of European Regulatory Networks. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(2), 1-23.
- Imperial, C., Ospina, S., Johnston, E., O'Leary, R., Thomsen, J., Williams, P., & Johnson, Sh. (2016). Understanding leadership in a world of shared problems: advancing network governance in large landscape conservation. *Journal of Frontiers in Ecology and the Environment*, 14(3), 126-134.
- Jacobsen, D.I. (2015). Regional Governance Networks: Filling In or Hollowing Out? *Journal of Scandinavian Political Studies*, 38(2), 115-136.
- Jacobson, D. (2016). How and why network governance evolves: evidence from a public safety network. *Journal of Electronic Markets*, 26(1), 43-54.
- Jamali, Gh. A., Nargisian, A., & Piran-Nejad, A. (2017). Evaluation of the Transparency of Public Organizations Portal (Case Study: Iranian Ministries). *Journal of Public Administration*, 9(1), 61-84. (in Persian)
- Jedd, T., & Bixler, P. (2015). Accountability in Networked Governance: Learning from a case of landscape-scale forest conservation. *Journal of Environmental Policy and Governance*, 25(3), 172- 188.
- Jensen, L. (2016). The Twentieth-Century Administrative State and Networked Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(3), 1-17.
- Khaje-Naeini, A. (2015). Income on the concept of network governance; desirability and challenges. *Journal of political and international approaches*, 6(39), 129-155. (in Persian)
- Laffin, M. (2015). Planning in England: New Public Management, Network Governance or Post-Democracy? *International Review of Administrative Sciences*, 82(2), 1-19.
- Mohammadzadeh Soltanmoradi, H., Feizy, T., Geramipour, M., & Yadollahi, M. (2019). Explanation and Pathology of the Current Pattern of Public Administration in Iran. *Journal of Public Administration*, 11(3), 1-26. (in Persian)
- Namara, R., Karyeija, G.K. & Mubangizi, B. (2015). Network governance and capacity of local governments to deliver LED in Uganda. *Commonwealth Journal of Local Governance*, 16(18), 82-107.
- Nazari, M., & Dastar, H. (2018). Identification of Factors Affecting Overall Store Price Image (OSPI): A Meta Synthesis Approach. *Journal of New Marketing Research*, 8(1), 1-20. (in Persian)
- Padovani, C., & Pavan, E. (2016). Global governance and ICTs: exploring online governance networks around gender and media. *Journal of Global Networks*, 16(3), 350-371.

- Palomo-Navarro, A., & Navío-Marco, J. (2017). Smart city networks' governance: The Spanish smart city network case study. *Journal of Telecommunications Policy*, 42(10), 1-9.
- Pour-Ezzat, A.A. (2015). *An Introduction to Scientific Research Methodology (Development of the Research Resource and its Defense)*. Tehran: Nomadchi publication, 6(39), 129-155. (in Persian)
- Provan, K. Keith, G., and Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-259.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company.
- Salimi, G., & Maknoon, R. (2018). Qualitative Meta-analysis of Scientific Researches Concerning the Issue of Governance in Iran, *Journal of Public Administration*, 10(1), 1-30. (in Persian)
- Scarlett, L., and McKinney, M. (2016). Connecting people and places: the emerging role of network governance in large landscape conservation. *Ecol Environ*, 14(3), 116–125.
- Shabbazi-Soltani, M., & Salavatiyan, S. (2018). Identifying the characteristics of the jihadist director in a way that goes further. *Journal of Islamic Management*, 25(1), 199-230. (in Persian)
- Soltani F, Shahin A, Shaemi Barzoki A. (2017). Designing a Talent Excellence Model Using Systematic Literature Review and Qualitative Meta Synthesis in Isfahan province Gas Company. *Human Resource Management in Oil Industry*, 8 (32), 51-84. (in Persian)
- 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.
- Sørensen, E., and Torfing, J. (2009). Making governance network effective and democratic through metagovernance. *Public Administration*, 87(2), 234-258.
- Ulibarri, N., & Scott, T. (2016). Linking Network Structure to Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(1), 1-19.
- Wang, W. (2015). Exploring the Determinants of Network Effectiveness: The Case of Neighborhood Governance Networks in Beijing. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 1-24.
- Weller, T., & Tierney, J. (2017). Evidence in the Networked Governance of Regional Decarbonisation: A Critical Appraisal. *Journal of Public Administration*, 77(2), 1-14.
- Yi, H. (2017). Network Structure and Governance Performance: What Makes a Difference? *Journal of Public Administration Review*, 78(2), 1-11.
- Zendehdel Nobari, B., Azar, A., Rahmati, M.H., Kazerooni, M., & Ghasemi, A.R. (2018). Identifying National effective parameters in ERP Implementation Risk Factors in Iran by Multi Grounded Approach. *Journal of Public management Research*, 11(4), 5-28. (in Persian)