

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی مدل حکمرانی شبکه‌ای در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

شیوه استناددهی: شکراله زاده، امیر، ربیعی مندجین،

محمدرضا، مومنی، ماندان، و آرائی، وحید. (۱۴۰۳). طراحی

مدل حکمرانی شبکه‌ای در وزارت تعاون، کار و رفاه

اجتماعی. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۲(۲)، ۱۸-۱.

امیر شکراله زاده^۱، محمدرضا ربیعی مندجین^۲، ماندان مومنی^۳، وحید آرائی^۴

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: moh.Rabiee_mondJin@iauctb.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ: ۲۰ شهریور ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۰ شهریور ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۳۰ مرداد ۱۴۰۳

تاریخ ارسال: ۲۲ خرداد ۱۴۰۳

پژوهش حاضر باهدف طراحی مدل حکمرانی شبکه‌ای در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی انجام شد. مشارکت‌کنندگان این پژوهش، مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی بودند. نمونه‌گیری با مشارکت ۲۰ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان صورت گرفت. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته در بخش میدانی بود که مصاحبه نیمه ساختاریافته با مشارکت‌کنندگان تا مرحله اشیاع نظری ادامه یافت. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون براساس الگوی آتراید-استرلینگ استفاده شد. به منظور سنجش پایایی از ضریب هولستی، ضریب پی اسکات، شاخص کاپای کوهن و آلفای کریپیندروف استفاده گردید که مورد تأیید قرار گرفت. در قسمت تحلیل مضمون از نرم افزار ATLASTI استفاده شده است. نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان ۶۳ مضمون اولیه موجود، ۶۳ مضمون سازنده قابل شناسایی است و ۸ دسته مضمون فراگیر به دست آمده است. براساس تحلیل مضمون ۸ مضمون سازنده سطح دو شناسایی شده عبارتند از مشارکت چندسطحی ذینفعان، هم‌آفرینی و مشارکت فعال، حکمرانی مبتنی بر شفافیت و پاسخگویی، چابکی و انعطاف‌پذیری سازمانی، تمرکز بر نوآوری و یادگیری سازمانی، رهبری مشارکتی و توسعه ظرفیت‌ها، استفاده از فناوری‌های نوین و توجه به عدالت و توسعه پایدار. در مجموع، طراحی مدل حکمرانی شبکه‌ای در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی بر اساس تکنیک تحلیل مضمون، می‌تواند به ایجاد یک ساختار حکمرانی کارآمد و پویا در این وزارتخانه منجر شود. این مدل با تأکید بر مشارکت ذینفعان، شفافیت، نوآوری، چابکی سازمانی و عدالت اجتماعی، می‌تواند به بهبود عملکرد وزارتخانه در ارائه خدمات اجتماعی، ایجاد اشتغال و حمایت از اقشار مختلف جامعه کمک کند و در نهایت، به پیشبرد اهداف کلان کشور در حوزه رفاه اجتماعی و اقتصادی بپردازد.

کلیدواژگان: حکمرانی شبکه‌ای، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی.

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)



این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Designing a Network Governance Model in the Ministry of Cooperatives, Labor, and Social Welfare

Amir Shokrollahzadeh¹, Mohammad Reza Rabiee MondJin^{1*}, Mandan Momeni¹, Vahid Araei¹

1. Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: moh.Rabiee_mondJin@iauctb.ac.ir

How to cite: Shokrollahzadeh, A., Rabiee MondJin, M. R., Momeni, M., & Araei, V. (2024). Designing a Network Governance Model in the Ministry of Cooperatives, Labor, and Social Welfare. *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(2), 1-18.

Submit Date: 11 June 2024

Revise Date: 20 August 2024

Accept Date: 31 August 2024

Publish Date: 10 September 2024

Abstract

The present study was conducted with the aim of designing a network governance model in the Ministry of Cooperatives, Labor, and Social Welfare. The participants in this research were managers from the Ministry of Cooperatives, Labor, and Social Welfare. Sampling was conducted with the participation of 20 experts and specialists. The data collection instrument in the field section was a semi-structured interview, which continued with the participants until the point of theoretical saturation. Thematic analysis based on the Attride-Stirling framework was used for the analysis of qualitative data. To assess reliability, Holsti's coefficient, Scott's Pi, Cohen's Kappa Index, and Krippendorff's Alpha were employed and confirmed. ATLAS.ti software was used in the thematic analysis phase. The results of the factor analysis show that among the initial 63 themes, 63 core themes were identifiable, leading to the emergence of eight overarching thematic categories. According to the thematic analysis, the eight second-level core themes identified include multi-level stakeholder participation, co-creation and active participation, transparency and accountability-based governance, organizational agility and flexibility, focus on innovation and organizational learning, participative leadership and capacity development, use of modern technologies, and emphasis on justice and sustainable development. Overall, designing a network governance model in the Ministry of Cooperatives, Labor, and Social Welfare based on thematic analysis techniques can lead to the establishment of an efficient and dynamic governance structure within this ministry. This model, with its emphasis on stakeholder participation, transparency, innovation, organizational agility, and social justice, can enhance the ministry's performance in delivering social services, creating employment, and supporting various social groups, ultimately contributing to the achievement of the country's macro-level goals in the domains of social and economic welfare.

Keywords: Network governance, Ministry of Cooperatives, Labor, and Social Welfare



© 2024 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

مدل حکمرانی شبکه‌ای به‌عنوان یک رویکرد نوین در مدیریت سازمان‌ها و نهادها، به‌ویژه در دنیای پیچیده و جهانی‌شده امروز، اهمیت زیادی یافته است (Azeredo et al., 2024). این مدل بر تعاملات میان بازیگران مختلف در یک شبکه و تأثیرات متقابل آن‌ها تأکید دارد (Siciliano et al., 2021). در این رویکرد، به‌جای تمرکز صرف بر مدیریت متمرکز و سلسله‌مراتبی، تعاملات غیررسمی و ساختارهای افقی میان نهادها و افراد مدنظر قرار می‌گیرد. حکمرانی شبکه‌ای به‌ویژه در بخش‌های دولتی، خصوصی و نهادهای بین‌المللی برای حل مسائل پیچیده و متقابل به‌کار می‌رود، جایی که فعالیت‌های یک طرف به‌طور مستقیم بر دیگر طرف‌ها تأثیر می‌گذارد و نیاز به هماهنگی و همکاری بیشتر احساس می‌شود (Bert et al., 2023).

با افزایش پیچیدگی‌های جهانی و توسعه فناوری‌های جدید، مشکلاتی مانند بحران‌های اقتصادی، تغییرات اقلیمی، تروریسم و بیماری‌های جهانی، نیازمند مدل‌هایی هستند که بتوانند پاسخگویی چندوجهی و چندسطحی را فراهم کنند (Yang & Lemaire, 2022). مدل حکمرانی شبکه‌ای بر این اصل استوار است که هیچ‌کدام از نهادها یا بازیگران به‌تنهایی قادر به حل مسائل پیچیده نیستند و برای مقابله با چالش‌های موجود، همکاری میان شبکه‌ای از نهادها، سازمان‌ها و افراد ضروری است (Steelman et al., 2021). در این مدل، نقش واسطه‌ها و تسهیل‌کننده‌ها نیز مهم است، چرا که آن‌ها می‌توانند به برقراری تعاملات مؤثر و بهینه میان بازیگران مختلف کمک کنند (Arrondo et al., 2022; Azeredo et al., 2024).

چالش اصلی در پیاده‌سازی مدل حکمرانی شبکه‌ای، مدیریت این تعاملات و حفظ انسجام درون شبکه است. عدم وجود ساختارهای رسمی و سلسله‌مراتبی ممکن است باعث ایجاد مشکلاتی در هماهنگی و تصمیم‌گیری شود (Vantaggiato & Lubell, 2022). علاوه بر این، مسائل مرتبط با توزیع منابع، قدرت و مسئولیت در شبکه‌های مختلف نیز ممکن است به تعارضات و چالش‌هایی منجر شود که در صورت عدم مدیریت صحیح، کارایی شبکه را کاهش دهد. به‌طور کلی، حکمرانی شبکه‌ای بر این تأکید دارد که برای مدیریت مؤثر و پاسخگویی به بحران‌ها و چالش‌های پیچیده، باید از ساختارهای انعطاف‌پذیر و مبتنی بر همکاری استفاده کرد که قادر به پاسخ‌دهی سریع و مؤثر در شرایط متغیر باشند (Berthod & Segato, 2019).

در دنیای پیچیده و به‌سرعت متغیر کنونی، وزارتخانه‌ها و نهادهای دولتی برای مواجهه با چالش‌های متعدد اجتماعی، اقتصادی و سیاسی نیازمند روش‌های نوین در مدیریت و حکمرانی هستند. یکی از رویکردهایی که در سال‌های اخیر توجه بسیاری را به خود جلب کرده است، مدل حکمرانی شبکه‌ای است. این مدل بر تعاملات و همکاری‌های افقی میان نهادهای مختلف تأکید دارد، به‌جای اینکه تمرکز صرف بر تصمیم‌گیری‌های متمرکز و سلسله‌مراتبی باشد. در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، که مسئولیت‌های گسترده‌ای از جمله رفاه اجتماعی، اشتغال، تأمین اجتماعی، و امور کارگری را بر عهده دارد، نیاز به یک حکمرانی کارآمد و هماهنگ بیش از پیش احساس می‌شود. بنابراین، طراحی و تبیین یک مدل حکمرانی شبکه‌ای به‌منظور تسهیل همکاری میان دستگاه‌های مختلف و مدیریت مؤثر منابع و خدمات ضروری است (Sedgwick et al., 2022).

چالش‌های موجود در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، نظیر پراکندگی مسئولیت‌ها و تنوع فعالیت‌ها، به‌طور مستقیم بر فرآیند تصمیم‌گیری و هماهنگی میان بخش‌های مختلف تأثیر می‌گذارد (آرون‌دو و همکاران^۱، ۲۰۲۲). این وزارتخانه با تعداد زیادی از سازمان‌ها و نهادهای وابسته

¹ Arrondo et al.

و زیرمجموعه‌ها روبرو است که هر کدام در حوزه‌های مختلفی مانند اشتغال، تأمین اجتماعی، بهزیستی، و امور کارگری فعالیت می‌کنند. بدون وجود یک چارچوب مشخص برای تعامل و همکاری میان این نهادها، ممکن است دچار عدم هماهنگی، تضاد منافع و کاهش کارایی در ارائه خدمات به جامعه شود. به همین دلیل، مدل حکمرانی شبکه‌ای می‌تواند به عنوان یک رویکرد کارآمد برای تسهیل این تعاملات و ایجاد هم‌افزایی در عملکرد وزارتخانه مطرح شود (Daghati et al., 2019).

مدل حکمرانی شبکه‌ای در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی می‌تواند به‌ویژه در زمینه تسهیل همکاری‌های میان بخش‌های مختلف دولت، سازمان‌های غیر دولتی و جامعه مدنی مؤثر واقع شود (Hasanzadeh, 2023). این مدل بر این ایده استوار است که هیچ نهاد یا سازمانی به تنهایی نمی‌تواند تمامی چالش‌ها و مسائل پیچیده اجتماعی را حل کند، بلکه نیاز به همکاری و تبادل اطلاعات میان تمامی ذینفعان وجود دارد. در چنین شبکه‌ای، نهادها به جای رقابت، به صورت مشترک در راستای اهداف کلان اجتماعی و رفاهی حرکت می‌کنند. این رویکرد می‌تواند به‌ویژه در شرایط بحران‌ها یا تغییرات سریع، مانند بحران‌های اقتصادی یا اجتماعی، کمک کند تا واکنش سریع و مؤثری در سطح شبکه اتفاق بیفتد (Alikhani et al., 2019).

یکی از مشکلات عمده‌ای که در پیاده‌سازی مدل حکمرانی شبکه‌ای در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی وجود دارد، مربوط به مسائل ساختاری و فرهنگی است (Hashemi Zehi et al., 2023). بسیاری از نهادهای دولتی و وزارتخانه‌ها به‌طور سنتی با ساختارهای سلسله‌مراتبی و متمرکز مدیریت می‌شوند، که این می‌تواند مانعی برای ایجاد همکاری‌های شبکه‌ای باشد. علاوه بر این، عدم شفافیت در توزیع مسئولیت‌ها، قدرت و منابع میان بخش‌ها و نهادهای مختلف می‌تواند باعث بروز تعارضات و چالش‌هایی در فرآیند تصمیم‌گیری شود. از سوی دیگر، فقدان فرهنگ همکاری میان نهادهای دولتی و غیردولتی نیز می‌تواند باعث تضعیف کارایی مدل حکمرانی شبکه‌ای شود. در این راستا، طراحی و تبیین مدل حکمرانی شبکه‌ای برای وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی باید به گونه‌ای باشد که این موانع را شناسایی کرده و راهکارهایی برای رفع آن‌ها ارائه دهد (Chien & Thanh, 2022).

از دیگر چالش‌های پیاده‌سازی مدل حکمرانی شبکه‌ای در این وزارتخانه، موضوع نظارت و ارزیابی عملکرد است. در یک شبکه از نهادهای مختلف، نظارت بر فعالیت‌ها و ارزیابی عملکرد به‌ویژه در شرایطی که مسئولیت‌ها به‌طور مشترک و میان چندین سازمان تقسیم شده باشد، می‌تواند پیچیده باشد. بنابراین، ضروری است که سازوکارهای مؤثری برای نظارت بر تعاملات و عملکرد شبکه طراحی شود تا از هماهنگی و دستیابی به اهداف مشترک اطمینان حاصل شود. استفاده از فناوری‌های نوین، مانند سیستم‌های اطلاعاتی و نرم‌افزارهای مدیریت شبکه، می‌تواند در این زمینه به عنوان ابزارهای کارآمد عمل کند (Ghanji et al., 2022).

مروری بر ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که طراحی و ارزیابی مدل‌های حکمرانی شبکه‌ای در حوزه‌های مختلف سیاست‌گذاری و مدیریت عمومی به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است. جلالی خان‌آبادی و همکاران (۲۰۲۰) با ارائه الگویی برای حکمرانی شبکه‌ای در نظام سلامت کشور، ابعاد گوناگونی نظیر پیشایندها، الزامات، سازوکارها و پیامدها را تحلیل کردند (Jalali Khanabadi et al., 2020). در پژوهشی دیگر، گنجی‌پور و همکاران (۲۰۲۱) به طراحی مدلی برای ارزیابی خط‌مشی‌های آموزش و پرورش پرداختند که در آن نوع روابط میان هسته‌ها و انواع ارزیابی (پیش، حین و پس از اجرا) به بهبود حکمرانی شبکه‌ای منجر شد (Ganjipour et al., 2021). لطفی و همکاران (۲۰۲۳) نیز مدل اجرایی حکمرانی خوب مبتنی بر ارتباطات راهبردی را برای وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی طراحی کردند و نقش فرهنگ و سیاست‌گذاری حکمرانی را در تسهیل این فرآیند مورد تأکید قرار دادند (Lotfi et al., 2023). در ادبیات بین‌المللی، ون

دوجین و همکاران (۲۰۲۲) به بررسی راهبردهای بازیگران محلی در مقابله با تنش‌های حکمرانی مراقبت‌های بهداشتی پرداختند (van Duijn et al., 2022) و آورد و همکاران (۲۰۲۳) با مرور شیوه‌های مختلف حکمرانی شبکه‌ای، نیاز به توسعه نظری و آزمون تجربی بیشتر را برای درک عملکرد آن برجسته کردند (Oord et al., 2023). در نهایت، کلاز و همکاران (۲۰۲۳) با پرداختن به نهادهای حکمرانی شبکه‌ای در تعاملات بین‌سازمانی، نقش ابعاد مختلف نظارتی، هنجاری و فرهنگی-شناختی را در شکل‌دهی ارزش مشترک و کنترل تعارض‌ها مورد بررسی قرار دادند (Clauss & Ritala, 2023).

در نهایت، یکی از مزایای کلیدی حکمرانی شبکه‌ای در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، افزایش انعطاف‌پذیری و پاسخگویی به نیازهای جامعه است. با توجه به اینکه مسائل اجتماعی و اقتصادی به‌طور مداوم در حال تغییر هستند، یک سیستم حکمرانی شبکه‌ای می‌تواند به وزارتخانه این امکان را بدهد که به‌طور سریع و مؤثر به تغییرات پاسخ دهد. این رویکرد به‌ویژه در شرایط بحرانی مانند بحران‌های اجتماعی، اقتصادی یا بهداشتی می‌تواند از اهمیت زیادی برخوردار باشد. از این رو، مدل حکمرانی شبکه‌ای می‌تواند به‌عنوان ابزاری مؤثر برای ایجاد هماهنگی و همکاری در سطح وزارتخانه و همچنین تقویت توان پاسخگویی به نیازهای متغیر جامعه مطرح شود. بنابراین، طراحی مدل حکمرانی شبکه‌ای در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی نه تنها به افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌های وزارتخانه کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به ایجاد یک ساختار حکمرانی منسجم و پویا در راستای تحقق اهداف کلان رفاهی، اقتصادی و اجتماعی کشور منجر شود. بنابراین پژوهش به دنبال پاسخی برای این سوال است که مدل حکمرانی شبکه‌ای در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی چگونه است؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر رویکرد جزو تحقیقات کیفی و ازلحاظ روش، تحلیل مضمون است. در بخش کیفی تحقیق، از نظر خبرگان امر و متخصصینی که به‌طور مستقیم با موضوع مورد بررسی سروکار دارند، استفاده شده است و در نهایت منجر به استخراج و شناسایی متغیرها می‌گردد. این خبرگان دارای تخصص، تجربه و زمینه‌ی فعالیت مرتبط با موضوع مورد مطالعه می‌باشند.

جامعه آماری شامل کلیه مدیران وزرات تعاون، کار و رفاه اجتماعی بودند که از طریق نمونه‌گیری هدفمند، از نوع ملاک محور، نمونه‌ی موردنظر انتخاب و نمونه‌گیری تا رسیدن به حد اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. از این رو مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل ۲۰ نفر از خبرگان و مدیران بود. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق، مصاحبه نیمه ساختاریافته است. فرایند تحلیل داده‌های حاصل از متن مصاحبه‌ها نیز با توجه به اهمیت آن در رویکرد تحلیل مضمون آتراید-استرلینگ، هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز انجام شد و در قالب مضامین و زیر مقولات طبقه‌بندی شدند. رویکرد تحلیل مضمون آتراید-استرلینگ یکی از روش‌های تحلیلی کیفی است که برای بررسی داده‌های متنی به کار می‌رود. این رویکرد به تحلیل و شناسایی مضامین، مفاهیم و الگوهای تکراری در داده‌های کیفی کمک می‌کند و به پژوهشگران این امکان را می‌دهد که از طریق کشف موضوعات اصلی و مضامین نهفته، به درک عمیق‌تری از پدیده‌های مورد مطالعه دست یابند. تحلیل مضمون آتراید-استرلینگ فرآیند شناسایی، کدگذاری، دسته‌بندی و تفسیر داده‌ها را در قالب مضامین و مفاهیم کلیدی انجام می‌دهد و به‌ویژه برای مطالعاتی که نیاز به تحلیل داده‌های پیچیده و چندبعدی دارند، رویکردی مناسب است. این روش با تأکید بر انعطاف‌پذیری در کدگذاری و تفسیری بودن داده‌ها، به پژوهشگران اجازه می‌دهد تا به‌طور جامع‌تری فرآیندهای اجتماعی، فرهنگی و روانشناختی را تحلیل کنند. در روش تحلیل مضمون از نرم‌افزار ATLASTI استفاده شده است. در جدول ۱، اطلاعات جمعیت شناختی مربوط به مصاحبه‌شوندگان نشان داده شده است. در تحلیل مضمون، هم‌زمان با گردآوری اطلاعات کدگذاری و تحلیل انجام می‌گیرد. با کدگذاری باز، مضامین زیادی به دست آمد

که طی فرایند رفت و برگشتی داده‌ها، مجموعه داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کمتری کاهش یافت. در این مرحله با استفاده از داده‌های خام، مقولات مقدماتی در ارتباط با شاخص‌های مدل از طریق مقایسه و واکاوی پدیده‌ها استخراج گردید. بخش کیفی این مطالعه بر اساس دیدگاه ۲۰ نفر از خبرگان آشنا با مفاهیم تولید انجام شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت		
مرد	۱۵	۷۵٪
زن	۵	۲۵٪
سابقه‌کاری		
کمتر از ۱۰ سال	۵	۲۵٪
بیشتر از ۱۱ سال	۱۵	۷۵٪
کل	۲۰	۱۰۰٪

یافته‌ها

برای شناسایی شاخص‌های مدل از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. فرایند تحلیل داده‌های کیفی زمانی آغاز می‌شود که محقق گزاره‌ها و عبارات معنی‌دار مرتبط با موضوع را شناسایی و مدنظر قرار می‌دهد. این تحلیل، با بررسی و مطالعه مکرر بین داده‌ها آغاز و پس از مشخص شدن گزاره‌های معنی‌دار مرتبط با موضوع پژوهش کدگذاری می‌شود. فرایند عملی انجام تحلیل داده، شامل چهار مرحله می‌باشد: آماده‌سازی، آشنا شدن، کدگذاری و حصول مقولات اصلی. سوالات مصاحبه عبارتند از:

۱. لطفاً خودتان را معرفی کنید و نقش خود در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی را توضیح دهید.
۲. به نظر شما مهم‌ترین چالش‌هایی که وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در حال حاضر با آن‌ها مواجه است، چیست؟
۳. چگونه فکر می‌کنید که حکمرانی شبکه‌ای می‌تواند به حل این چالش‌ها کمک کند؟
۴. به نظر شما، مدل حکمرانی شبکه‌ای چه مزایایی برای وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی می‌تواند داشته باشد؟
۵. چه نقاط ضعف یا مشکلاتی در اجرای یک مدل حکمرانی شبکه‌ای در وزارتخانه وجود دارد؟
۶. تجربه شما در کار با شبکه‌ها و همکاری‌های بین‌بخشی چیست؟ آیا می‌توانید مثال‌هایی از موفقیت‌ها یا شکست‌های گذشته ارائه دهید؟
۷. به نظر شما، چه تغییراتی در ساختار سازمانی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی برای پیاده‌سازی مدل حکمرانی شبکه‌ای لازم است؟
۸. فرایند تصمیم‌گیری در یک مدل حکمرانی شبکه‌ای چگونه باید باشد؟ آیا این فرایند با شرایط فعلی وزارتخانه سازگار است؟
۹. چه منابع و ابزارهایی برای اجرای موفقیت‌آمیز مدل حکمرانی شبکه‌ای مورد نیاز است؟
۱۰. چه ذینفعانی باید در حکمرانی شبکه‌ای وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی مشارکت داشته باشند؟
۱۱. چگونه می‌توان اطمینان حاصل کرد که صدای تمامی ذینفعان در فرایند تصمیم‌گیری شنیده می‌شود؟
۱۲. چه راهکارهایی برای ایجاد همکاری موثر بین ذینفعان مختلف پیشنهاد می‌دهید؟
۱۳. چگونه می‌توان موفقیت اجرای مدل حکمرانی شبکه‌ای را ارزیابی کرد؟
۱۴. چه شاخص‌هایی را برای سنجش کارایی و اثربخشی مدل حکمرانی شبکه‌ای پیشنهاد می‌دهید؟
۱۵. به نظر شما، چه اقداماتی می‌توان برای بهبود مستمر مدل حکمرانی شبکه‌ای انجام داد؟

برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آن‌ها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل "بازخوانی مکرر داده‌ها" و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها) است. در این پژوهش کدگذاری‌ها به صورت نرم افزاری انجام شد. در ادامه به برخی از مصاحبه اشاره شده است:

جدول ۲. اشاره به مصاحبه‌ها و برخی از کدهای استخراجی

مضامین اولیه	مصاحبه
ارزیابی سطح همکاری بین وزارتخانه، بخش خصوصی، سازمان‌های مردم‌نهاد و نهادهای دولتی محلی.	ارزیابی سطح همکاری میان وزارتخانه، بخش خصوصی، سازمان‌های مردم‌نهاد و نهادهای دولتی محلی نقش کلیدی دارد. این ارزیابی باید شامل شناسایی نقاط قوت و ضعف همکاری‌ها، بررسی میزان تبادل اطلاعات و منابع، و تعیین میزان تأثیرگذاری هر یک از ذینفعان در فرایندهای تصمیم‌گیری باشد. هدف از این ارزیابی، ایجاد هماهنگی بیشتر بین بازیگران مختلف و بهبود تعاملات میان آنها است تا از طریق همکاری‌های مؤثر، اجرای برنامه‌های اجتماعی و اقتصادی بهینه‌تر صورت گیرد.
بررسی نقش و مشارکت فعال جامعه محلی و گروه‌های ذینفع در تصمیم‌گیری و اجرای برنامه‌ها.	در این فرآیند، باید فضاهایی برای ورود نظرات و دیدگاه‌های مختلف از سوی گروه‌های محلی و اجتماعی فراهم شود. بررسی نقش این گروه‌ها شامل شناسایی نیازها و اولویت‌های محلی، تسهیل فرآیندهای مشارکتی و ایجاد اعتماد میان ذینفعان مختلف است. این مشارکت نه تنها باعث تطابق بیشتر برنامه‌ها با نیازهای واقعی جامعه می‌شود بلکه موجب افزایش مسئولیت‌پذیری و پایداری نتایج اجرایی نیز خواهد شد.
ارزیابی میزان و کیفیت همکاری بین بخش‌های مختلف وزارتخانه و دیگر دستگاه‌های مرتبط.	ارزیابی میزان و کیفیت همکاری بین بخش‌های مختلف وزارتخانه و دیگر دستگاه‌های مرتبط یکی از گام‌های اساسی است. این ارزیابی باید شامل تحلیل فرآیندهای ارتباطی، میزان هم‌افزایی بین بخش‌ها، و کیفیت تبادل اطلاعات و منابع باشد. ارزیابی دقیق این همکاری‌ها می‌تواند نقاط ضعف و قوت موجود را مشخص کرده و زمینه‌های بهبود همکاری‌های بین بخشی را فراهم کند. هدف این ارزیابی افزایش هماهنگی و کارایی در فرآیندهای اجرایی و سیاست‌گذاری است تا اجرای سیاست‌ها به شکلی یکپارچه و مؤثر صورت گیرد.
سنجش میزان توجه و دخالت گروه‌های آسیب‌پذیر (مانند افراد دارای معلولیت، سالمندان، و اقشار کم‌درآمد) در فرایندهای تصمیم‌گیری و ارائه خدمات.	سنجش میزان توجه و دخالت گروه‌های آسیب‌پذیر در فرآیندهای تصمیم‌گیری و ارائه خدمات، بخش مهمی از حکمرانی شبکه‌ای در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی است. در این سنجش، باید میزان شمول این گروه‌ها در فرآیندهای مشورتی، تصمیم‌گیری و اجرا مورد ارزیابی قرار گیرد. تأمین دسترسی برابر به خدمات و مشارکت فعال این اقشار در تصمیمات، به ویژه در موارد مرتبط با رفاه اجتماعی، ضروری است. این سنجش به شناسایی خلأها و اصلاحات لازم برای ارتقاء عدالت اجتماعی و ارتقای کیفیت زندگی افراد آسیب‌پذیر کمک می‌کند.
بررسی سطح تأثیرگذاری و نقش‌آفرینی ذینفعان مختلف در فرایندهای تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری.	بررسی باید به شناسایی بازیگران کلیدی و میزان تأثیر آنها بر تصمیمات و سیاست‌ها پردازد. ارزیابی تأثیرگذاری ذینفعان مختلف مانند بخش خصوصی، سازمان‌های مردم‌نهاد، نهادهای دولتی و گروه‌های محلی می‌تواند نقاط ضعف موجود در فرایندهای تصمیم‌گیری را مشخص کرده و زمینه‌های بهبود مشارکت و نقش‌آفرینی ذینفعان را فراهم کند. این فرآیند به تحقق سیاست‌های مؤثر و پاسخگو کمک خواهد کرد.
وجود سازوکارهایی برای دریافت بازخورد از ذینفعان در سطوح مختلف و اصلاح فرآیندها بر اساس این بازخوردها.	این سازوکارها باید به گونه‌ای طراحی شوند که تمامی ذینفعان، از جمله گروه‌های آسیب‌پذیر، بخش خصوصی، و نهادهای دولتی، امکان ارائه نظر، پیشنهاد و انتقاد را داشته باشند. این بازخوردها می‌توانند به اصلاح و بهینه‌سازی فرآیندها کمک کرده و موجب انعطاف‌پذیری در سیاست‌گذاری و اجرای برنامه‌ها شوند. فرآیند دریافت و تحلیل بازخورد باید به‌طور منظم و سیستماتیک صورت گیرد تا بازخوردها به‌طور مؤثر در تصمیمات گنجانده شود.
سنجش و افزایش توانمندی‌های ذینفعان در راستای مشارکت فعال و مؤثر در فرآیندها.	برای تحقق حکمرانی شبکه‌ای مؤثر، سنجش و افزایش توانمندی‌های ذینفعان در راستای مشارکت فعال ضروری است. توانمندسازی این گروه‌ها باید از طریق آموزش، اطلاع‌رسانی و ایجاد ظرفیت‌های لازم برای مشارکت در فرآیندها انجام گیرد. این فرآیند به‌ویژه در گروه‌های آسیب‌پذیر و نهادهای محلی اهمیت دارد. سنجش نیازهای آموزشی و شناسایی موانع مشارکت، می‌تواند کمک کند تا فرصت‌های برابر برای تمامی ذینفعان فراهم شود. با توانمندسازی ذینفعان، مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای برنامه‌ها افزایش می‌یابد و سیاست‌ها به شکل مؤثرتری پیاده‌سازی خواهند شد.

ارزیابی سطح پایداری و استحکام روابط و همکاری‌های ایجادشده بین ذینفعان از اهمیت زیادی در مدل حکمرانی شبکه‌ای برخوردار است. این ارزیابی باید به‌طور مداوم از طریق بررسی روابط کاری، اعتماد و تعهدات متقابل صورت گیرد. همکاری‌های پایدار، به‌ویژه در بخش‌های دولتی و غیردولتی، برای تحقق اهداف بلندمدت وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی ضروری است. تقویت این روابط از طریق شفاف‌سازی اهداف مشترک، تعیین معیارهای موفقیت و ایجاد چارچوب‌های قانونی و اخلاقی می‌تواند منجر به همکاری‌های مؤثر و طولانی‌مدت شود.	ارزیابی سطح پایداری و استحکام روابط و همکاری‌های ایجادشده بین ذینفعان برای همکاری‌های بلندمدت.
شفافیت در ارائه اطلاعات و اطلاع‌رسانی به ذینفعان یکی از ارکان اصلی حکمرانی شبکه‌ای است. وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی باید فرآیندهای شفاف و پاسخگویی به ذینفعان را به‌طور سیستماتیک راه‌اندازی کند. این امر می‌تواند از طریق گزارش‌دهی منظم، ارائه اطلاعات دقیق و قابل‌فهم و استفاده از ابزارهای ارتباطی مناسب انجام شود. شفافیت موجب ایجاد اعتماد میان ذینفعان و تقویت مشارکت فعال آنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرا می‌شود. اطلاع‌رسانی شفاف، به‌ویژه در مواقع بحرانی یا تصمیمات مهم، می‌تواند نقش حیاتی در ارتقای هم‌پوشانی و هماهنگی بین ذینفعان ایفا کند.	بررسی میزان شفافیت در ارائه اطلاعات و اطلاع‌رسانی به ذینفعان برای ایجاد اعتماد و ارتقاء مشارکت.

نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان ۶۴ مضمون اولیه موجود، ۶۴ مضمون سازنده قابل شناسایی است و ۸ دسته مضمون فراگیر به دست آمده است. بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود این مولفه‌ها در جدول زیر نام‌گذاری شد.

جدول ۳. شناسایی مضامین سازنده سطح یک، دو و مضمون فراگیر براساس مضامین پایه

مضمون فراگیر: مدل حکمرانی شبکه‌ای در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی		
مضامین سازنده سطح دوم	مضامین سازنده سطح یک	مضامین اولیه
مشارکت چندسطحی ذینفعان	میزان تعامل و هماهنگی بین سازمان‌ها	ارزیابی سطح همکاری بین وزارتخانه، بخش خصوصی، سازمان‌های مردم‌نهاد و نهادهای دولتی محلی.
	سطح مشارکت جامعه محلی	بررسی نقش و مشارکت فعال جامعه محلی و گروه‌های ذینفع در تصمیم‌گیری و اجرای برنامه‌ها.
	ارتباطات بین‌بخشی	ارزیابی میزان و کیفیت همکاری بین بخش‌های مختلف وزارتخانه و دیگر دستگاه‌های مرتبط.
	درگیری فعال گروه‌های آسیب‌پذیر	سنجش میزان توجه و دخالت گروه‌های آسیب‌پذیر (مانند افراد دارای معلولیت، سالمندان، و اقشار کم‌درآمد) در فرآیندهای تصمیم‌گیری و ارائه خدمات.
	میزان تأثیرگذاری ذینفعان در تصمیم‌گیری	بررسی سطح تأثیرگذاری و نقش‌آفرینی ذینفعان مختلف در فرآیندهای تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری.
	مکانیزم‌های بازخورد و اصلاح	وجود سازوکارهایی برای دریافت بازخورد از ذینفعان در سطوح مختلف و اصلاح فرآیندها بر اساس این بازخوردها.
	ارتقاء ظرفیت‌های مشارکت ذینفعان	سنجش و افزایش توانمندی‌های ذینفعان در راستای مشارکت فعال و مؤثر در فرآیندها.
	پایداری و انسجام شبکه	ارزیابی سطح پایداری و استحکام روابط و همکاری‌های ایجادشده بین ذینفعان برای همکاری‌های بلندمدت.
	سطح شفافیت در اطلاع‌رسانی به ذینفعان	بررسی میزان شفافیت در ارائه اطلاعات و اطلاع‌رسانی به ذینفعان برای ایجاد اعتماد و ارتقاء مشارکت.
هم‌آفرینی و مشارکت فعال	ایجاد فضای اعتماد و ارتباطات مؤثر	سنجش میزان ایجاد و حفظ فضای اعتماد و ارتباطات مؤثر میان ذینفعان برای تسهیل همکاری‌های مشترک.
	اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات	بررسی میزان تبادل اطلاعات، دانش و تجربیات بین ذینفعان مختلف برای بهبود فرآیندها و کاهش مشکلات.
	نهادینه‌سازی فرهنگ همکاری و هم‌آفرینی	ارزیابی میزان ایجاد و تقویت فرهنگ همکاری در بین ذینفعان و کارکنان وزارتخانه، به‌ویژه در سطح عملیاتی و استراتژیک

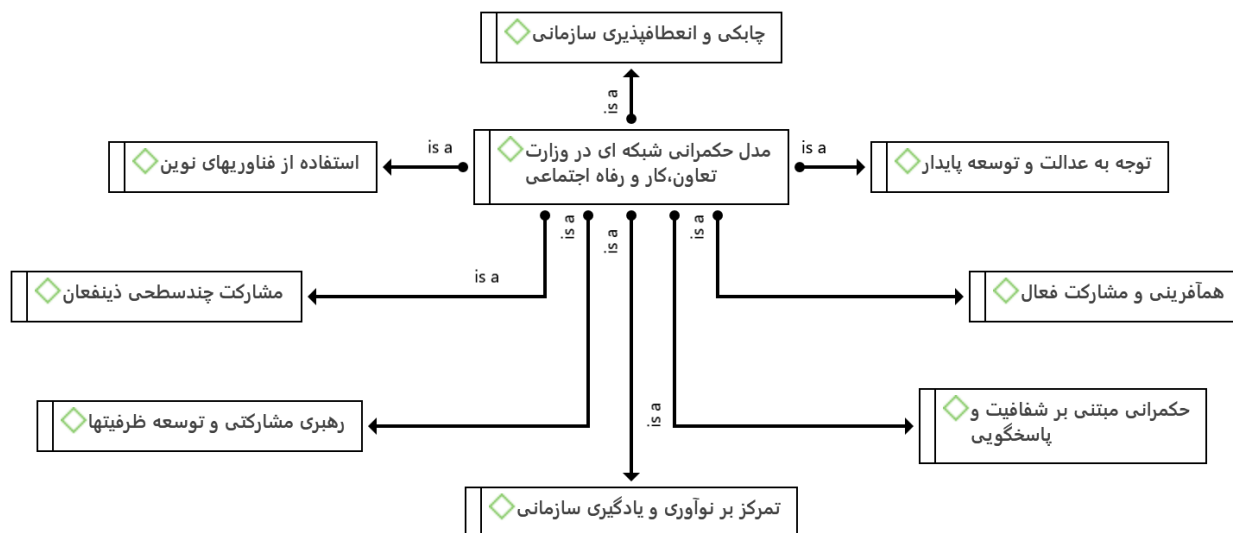
تسهیل‌گری و مدیریت فرآیندهای هم‌آفرینی	بررسی نحوه مدیریت و تسهیل فرآیندهای همکاری و هم‌آفرینی، به‌ویژه در شرایط پیچیده و چالش‌برانگیز.
مشارکت در طراحی و اجرای سیاست‌ها و برنامه‌ها	بررسی میزان دخالت ذینفعان در مراحل مختلف طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای سیاست‌ها و پروژه‌های اجتماعی.
تشویق به نوآوری جمعی	ارزیابی توانایی شبکه در ایجاد و ارتقاء نوآوری از طریق هم‌آفرینی، به‌ویژه در پاسخ به تغییرات محیطی و نیازهای جدید.
حل مشکلات به صورت مشترک	سنجش میزان توانایی شبکه در حل مشکلات و چالش‌ها از طریق همکاری مشترک و استفاده از دیدگاه‌های مختلف ذینفعان.
دسترسی آزاد به اطلاعات	ارزیابی میزان دسترسی ذینفعان و عموم مردم به اطلاعات و داده‌های مربوط به سیاست‌ها، برنامه‌ها و تصمیمات وزارتخانه به‌ویژه در زمینه‌های مالی و اجرایی.
سیاست‌های شفاف در تصمیم‌گیری	بررسی فرآیندها و معیارهای تصمیم‌گیری که بر اساس اصول شفافیت عمل می‌کنند و شفافیت در انتخاب گزینه‌های مختلف و نتایج آنها را تضمین می‌کنند.
مشارکت عمومی در فرآیندها	ارزیابی میزان مشارکت و نظارت عمومی در فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرای برنامه‌ها، به‌ویژه از طریق نظرسنجی‌ها، مشاوره‌ها و بازخوردهای عمومی.
سیستم‌های نظارتی و ارزیابی مستقل	سنجش وجود سیستم‌های نظارتی داخلی و خارجی که به ارزیابی عملکرد وزارتخانه و سازمان‌های تابعه کمک می‌کنند و شفافیت را در عملکردها تضمین می‌کنند.
گزارش‌دهی شفاف و منظم	بررسی گزارش‌دهی مستمر و منظم از عملکرد و نتایج سیاست‌ها و برنامه‌های وزارتخانه، از جمله شاخص‌های مالی، اجتماعی، و مدیریتی، و انتشار عمومی این گزارش‌ها.
مکانیزم‌های پاسخگویی مؤثر	ارزیابی وجود مکانیزم‌های شفاف برای پاسخگویی به سوالات و انتقادات ذینفعان، شهروندان و دیگر نهادها در خصوص عملکرد وزارتخانه.
شفافیت در تخصیص منابع و بودجه	بررسی شفافیت در فرآیند تخصیص منابع مالی، بودجه و منابع انسانی به پروژه‌ها و برنامه‌های مختلف وزارتخانه و گزارش‌دهی دقیق در مورد چگونگی استفاده از این منابع.
موازی‌سازی و عدم تعارض منافع	بررسی سیاست‌ها و مکانیزم‌هایی که در جهت جلوگیری از تضاد منافع و شفافیت در برخورد با مسئولیت‌های مختلف وزارتخانه عمل می‌کنند.
بازخورد مستمر و اصلاحات مبتنی بر شفافیت	سنجش فرآیندهای دریافت و بررسی بازخورد از ذینفعان مختلف و اصلاحات مبتنی بر این بازخوردها به‌طور منظم.
گفتمان و آموزش شفافیت و پاسخگویی	ارزیابی میزان ترویج و آموزش فرهنگ شفافیت و پاسخگویی در بین کارکنان و مدیران وزارتخانه و سایر ذینفعان مرتبط.
توانایی سازگاری با تغییرات محیطی	ارزیابی توان وزارتخانه و شبکه‌های مرتبط در تطبیق سریع با تغییرات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فناوری. این شامل انعطاف‌پذیری در واکنش به بحران‌ها و چالش‌های جدید است.
فرآیندهای تصمیم‌گیری سریع و مؤثر	سنجش سرعت و کارآمدی در اتخاذ تصمیمات و اجرای آنها، به‌ویژه در شرایط اضطراری یا تغییرات فوری در محیط داخلی و خارجی.
ساختار سازمانی منعطف	ارزیابی وجود و کارایی ساختارهای سازمانی غیرمتمرکز و انعطاف‌پذیر که امکان پاسخگویی سریع و تغییرات در فرآیندها و وظایف را فراهم می‌آورد.
فرهنگ سازمانی حمایتی و نوآورانه	بررسی میزان ترویج فرهنگ نوآوری، یادگیری سازمانی، و حمایت از خلاقیت و ایده‌های جدید که باعث چابکی بیشتر در سازمان می‌شود.

مدیریت منابع انسانی چابک	ارزیابی انعطاف‌پذیری در مدیریت منابع انسانی، از جمله توانایی جابجایی سریع کارکنان، ارتقاء مهارت‌ها و توسعه ظرفیت‌های جدید برای پاسخگویی به نیازهای متغیر.
فرآیندهای کارآمد و ساده‌شده	بررسی میزان ساده‌سازی فرآیندهای کاری، حذف موانع بروکراسی و ایجاد فرآیندهای کاری که امکان اجرای سریع و تغییرات ساده‌تر را فراهم می‌آورد.
تمرکز بر نوآوری و یادگیری سازمانی	ارزیابی میزان ترویج و حمایت از نوآوری در بین کارکنان و ذینفعان، از جمله تشویق به طرح ایده‌های جدید و خلاقانه در فرآیندهای خدماتی و اجرایی.
ساختار سازمانی حمایت‌کننده از نوآوری:	بررسی وجود و کارایی ساختارهای سازمانی که محیطی مناسب برای توسعه نوآوری فراهم می‌کنند، مانند تیم‌های کاری چندوظیفه‌ای، واحدهای تحقیق و توسعه، و سیستم‌های مبتنی بر همکاری.
مکانیزم‌های تشویق و پاداش به نوآوری	سنجش وجود و اثربخشی سیستم‌های پاداش‌دهی به ایده‌های نوآورانه و اقدامات جدید که در جهت بهبود عملکرد سازمان صورت می‌گیرند.
آموزش و توسعه مداوم کارکنان	ارزیابی سیستم‌های آموزشی برای ارتقاء مهارت‌ها و دانش کارکنان به‌ویژه در زمینه نوآوری، تغییرات فناوری، و بهبود فرآیندها.
یادگیری از تجربیات گذشته و بازخوردها	بررسی فرآیندهای یادگیری از تجربیات موفق و ناموفق در پروژه‌ها و برنامه‌ها، و استفاده از این تجربیات برای بهبود عملکرد و تصمیم‌گیری‌های آینده.
آزمایش و پیاده‌سازی مدل‌های جدید	سنجش میزان پذیرش و استفاده از مدل‌های جدید در سیاست‌گذاری، فرآیندها، و خدمات، به‌ویژه در زمینه‌هایی که نیاز به تغییرات و بهبود دارند.
پایش و ارزیابی عملکرد نوآوری	بررسی سیستم‌های نظارتی و ارزیابی برای سنجش موفقیت نوآوری‌ها و بهبود مستمر آن‌ها با توجه به اهداف سازمان.
رهبری جمعی و اشتراکی	ارزیابی میزان ترویج رهبری مشارکتی در تمامی سطوح سازمانی، که در آن تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات به‌طور مشترک با همکاری کارکنان، ذینفعان و سایر نهادها انجام می‌شود.
توانمندسازی کارکنان و مدیران	بررسی سیستم‌های توانمندسازی که به کارکنان و مدیران وزارتخانه این امکان را می‌دهند تا مسئولیت‌ها و وظایف خود را به بهترین نحو انجام دهند و در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت کنند.
ارتقاء فرهنگ مشارکتی	سنجش میزان تلاش‌های وزارتخانه برای ترویج فرهنگ مشارکت در بین کارکنان و ذینفعان، از جمله تسهیل محیط‌های همکاری و تبادل دانش در سطوح مختلف سازمان.
تقویت مهارت‌های رهبری در سطوح مختلف	ارزیابی برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای برای ارتقاء مهارت‌های رهبری در کارکنان و مدیران، به‌ویژه در زمینه رهبری تیم‌های چندوظیفه‌ای و سازمان‌های مشارکتی.
ایجاد ساختارهای حمایتی برای رهبری مشارکتی	بررسی وجود و اثربخشی ساختارهای سازمانی که از رهبری مشارکتی حمایت می‌کنند، از جمله تیم‌های کاری، شوراهای کمیته‌های مشورتی که در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت دارند.
شراکت و هم‌افزایی با ذینفعان خارجی	ارزیابی میزان همکاری و شراکت وزارتخانه با سایر سازمان‌ها، نهادهای دولتی، بخش خصوصی و جامعه مدنی در راستای توسعه ظرفیت‌ها و تحقق اهداف مشترک.
استفاده از فناوری‌های نوین	سنجش میزان به‌کارگیری هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و تحلیل داده‌های کلان (Big Data) برای پیش‌بینی نیازها، بهبود فرآیندها، تحلیل رفتارهای اجتماعی و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک.

ارزیابی میزان استفاده از زیرساخت‌های ICT برای بهبود فرآیندهای اجرایی، خدمات‌رسانی و ارتباطات داخلی و خارجی وزارتخانه.	پیاده‌سازی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات
بررسی استفاده از فناوری‌های نوین برای بهبود فرآیندهای مدیریت منابع انسانی مانند جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و توسعه شغلی کارکنان.	استفاده از سامانه‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال
ارزیابی استفاده از ابزارها و سامانه‌های آنلاین برای تعامل و ارتباط با ذینفعان مختلف از جمله جامعه، کارفرمایان، کارکنان و نهادهای اجتماعی	اتصال و تعامل دیجیتال با ذینفعان
سنجش قابلیت‌های بلاک‌چین برای افزایش شفافیت، امنیت اطلاعات، و اعتماد در فرآیندهای مالی و نظارتی.	استفاده از بلاک‌چین در حکمرانی و شفافیت
بررسی میزان استفاده از سیستم‌های اتوماسیون برای بهبود کارایی و کاهش خطاهای انسانی در انجام فرآیندهای روزمره و خدمات عمومی.	مدیریت فرآیندها از طریق اتوماسیون
ارزیابی میزان به‌کارگیری تکنولوژی‌های رایانش ابری برای ذخیره‌سازی اطلاعات، مدیریت داده‌ها، و دسترسی به منابع محاسباتی در هر زمان و مکان.	استفاده از ابزارهای رایانش ابری
بررسی استفاده از فناوری‌های امنیتی مانند رمزنگاری، شناسایی چندعاملی (Multi-Factor Authentication) و سامانه‌های پیشرفته امنیت سایبری برای حفاظت از اطلاعات حساس و جلوگیری از تهدیدات امنیتی.	فناوری‌های امنیتی و حفاظت از اطلاعات
بررسی سیاست‌ها و اقدامات وزارتخانه برای توزیع عادلانه منابع و خدمات در میان گروه‌های مختلف اجتماعی، به‌ویژه اقشار آسیب‌پذیر و محروم.	عدالت اجتماعی در توزیع منابع
ارزیابی برنامه‌ها و پروژه‌های وزارتخانه برای حمایت از اقشار ضعیف جامعه، مانند سالمندان، زنان سرپرست خانوار، افراد دارای معلولیت و گروه‌های کم‌برخوردار.	حمایت از اقشار ضعیف و آسیب‌پذیر
بررسی برنامه‌ها و اقدامات برای تقویت پایداری اجتماعی و اقتصادی در میان ذینفعان، از جمله توسعه اشتغال پایدار، ارتقاء سطح معیشت و ایجاد فرصت‌های برابر برای همه گروه‌ها.	پایداری اجتماعی و اقتصادی
سنجش تأکید وزارتخانه بر رعایت حقوق بشر و اصول عدالت در تمامی تصمیم‌گیری‌ها، به‌ویژه در سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌های اجتماعی.	حفظ حقوق بشر و عدالت در تصمیم‌گیری‌ها
ارزیابی توجه وزارتخانه به رعایت اصول پایداری زیست‌محیطی در برنامه‌ها و پروژه‌های خود، از جمله استفاده بهینه از منابع طبیعی و کاهش اثرات منفی بر محیط زیست.	پایداری زیست‌محیطی در پروژه‌ها و برنامه‌ها
بررسی میزان مشارکت و همکاری ذینفعان مختلف جامعه (شهروندان، گروه‌های اجتماعی، سازمان‌های مردم‌نهاد) در فرآیندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی‌های اجتماعی.	مشارکت اجتماعی در فرآیندهای تصمیم‌گیری
بررسی برنامه‌ها و سیاست‌های وزارتخانه در راستای ایجاد فرصت‌های شغلی برابر و حمایت از کار شایسته، به‌ویژه برای جوانان، زنان و گروه‌های کم‌برخوردار.	حمایت از کار شایسته و فرصت‌های برابر شغلی
ارزیابی میزان پایبندی وزارتخانه به اصول اخلاقی در فرآیندهای حکمرانی و شفافیت در تخصیص منابع، خدمات و تصمیمات کلیدی.	پایبندی به اصول اخلاقی
ارزیابی برنامه‌های وزارتخانه در زمینه برنامه‌ریزی بلندمدت برای توسعه انسانی، به‌ویژه در حوزه‌های آموزش، بهداشت، رفاه اجتماعی و حقوق شهروندی.	برنامه‌ریزی بلندمدت برای توسعه انسانی و اجتماعی

بررسی سیستم‌های ارزیابی و پایش برای سنجش تأثیرات اجتماعی و محیطی اقدامات و سیاست‌های وزارتخانه و انجام اصلاحات به‌منظور بهبود مستمر.

ارزیابی و پایش اثرات اجتماعی و محیطی



شکل ۱. طراحی مدل حکمرانی شبکه‌ای در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

از چهار معیار کمی برای بررسی قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان پذیری استفاده شده است: ضریب هولستی، ضریب پی اسکات، شاخص کاپای کوهن و آلفای کرپندروف.

از چهار معیار کمی برای بررسی قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان پذیری استفاده شده است: ضریب هولستی، ضریب پی اسکات، شاخص کاپای کوهن و آلفای کرپندروف. میزان همبستگی دیدگاه خبرگان با محاسبه ضریب هولستی یا «درصد توافق مشاهده شده» ۰/۹۱۱ بدست آمده است که مقدار قابل توجهی است. با توجه به ایراداتی که به روش هولستی وارد است شاخص پی-اسکات نیز محاسبه شده است که میزان آن ۰/۸۱۰ بدست آمده است. شاخص کاپای کوهن در این مطالعه ۰/۸۷۲ بدست آمده است. در نهایت نیز از آلفای کرپندروف استفاده شده است و میزان آن در این مطالعه ۰/۸۴۵ برآورد گردیده است. در مجموع، این چهار شاخص برای ارزیابی اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان‌پذیری استفاده شده‌اند و هر یک از آن‌ها در جایگاه خود نشان‌دهنده توافق بالای میان خبرگان است. با توجه به این مقادیر، می‌توان نتیجه گرفت که نتایج مطالعه از دقت و اعتبار بالایی برخوردار است و همبستگی میان دیدگاه‌ها به‌خوبی برقرار است.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که مدل حکمرانی شبکه‌ای در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، شامل هشت مضمون فراگیر و ۶۳ مضمون سازنده سطح دو است که در قالب تحلیل مضمون شناسایی شدند. این مؤلفه‌ها عبارت‌اند از: مشارکت چندسطحی ذینفعان، هم‌آفرینی و مشارکت فعال، حکمرانی مبتنی بر شفافیت و پاسخگویی، چابکی و انعطاف‌پذیری سازمانی، تمرکز بر نوآوری و یادگیری سازمانی، رهبری مشارکتی و توسعه ظرفیت‌ها، استفاده از فناوری‌های نوین، و توجه به عدالت و توسعه پایدار. این یافته‌ها حاکی از آن است که طراحی یک مدل حکمرانی شبکه‌ای مؤثر مستلزم ایجاد یک ساختار چندوجهی، پویا و قابل تطبیق با چالش‌های پیچیده اجتماعی، اقتصادی و نهادی است.

مطالعه حاضر از طریق تأکید بر مشارکت چندسطحی ذینفعان، با مطالعات پیشین در حوزه حکمرانی شبکه‌ای هم‌راستا است که بر اهمیت شمول و همکاری فراگیر میان بازیگران مختلف تأکید دارند (Clauss & Ritala, 2023; Wang & Ran, 2022). در مدل ارائه‌شده، ارزیابی سطح همکاری میان وزارتخانه، نهادهای دولتی، سازمان‌های مردم‌نهاد و بخش خصوصی به‌عنوان یکی از مضامین کلیدی مطرح شده است، که با یافته‌های پژوهش چینی و همکاران هم‌خوانی دارد که تأثیر مثبت مشارکت عمومی بر رضایت شهروندان از خدمات اداری را نشان دادند (Chien & Thanh, 2022). همچنین، در این مدل، مشارکت فعال گروه‌های محلی و آسیب‌پذیر به‌عنوان شاخص عدالت اجتماعی در حکمرانی مطرح شده است، که با تأکید پژوهش آراندو و همکاران بر بهبود رفاه ذهنی از طریق حکمرانی مؤثر، همخوان است (Arrondo et al., 2022).

بعد دیگر این مدل، هم‌آفرینی و مشارکت فعال است که در آن، تبادل دانش، مدیریت فرآیندهای هم‌آفرینی و تسهیل فضای اعتماد میان ذینفعان نقش کلیدی ایفا می‌کنند. این بخش از مدل با پژوهش اسپولادوره و همکاران در پروژه HEALPS2 مشابهت دارد که ارتباطات استراتژیک را عامل کلیدی در موفقیت پروژه‌های شبکه‌ای معرفی کردند (Spoladore et al., 2023). یافته‌های پژوهش حاضر نیز حاکی از آن است که تعاملات افقی و ایجاد ساختارهای همکاری بین‌سازمانی می‌تواند به تسهیل نوآوری جمعی منجر شود؛ امری که در مطالعات اودر و همکاران در زمینه ارزیابی حکمرانی شبکه‌ای نیز مورد تأکید قرار گرفته است (Oord et al., 2023).

حکمرانی مبتنی بر شفافیت و پاسخگویی نیز یکی از عناصر بنیادین مدل پیشنهادی است. شاخص‌هایی نظیر دسترسی آزاد به اطلاعات، شفافیت در تخصیص منابع، و وجود مکانیزم‌های بازخورد و پاسخگویی، با یافته‌های هاسنزاده (۲۰۲۳) و گنجی‌پور و همکاران (۲۰۲۱) که به اهمیت شفافیت داخلی در ارتقاء عملکرد سازمانی اشاره داشتند، هم‌راستا است (Ganjipour et al., 2021; Hasanzadeh, 2023). این امر همچنین با نتایج پژوهش سیسیلیانو و همکاران تطابق دارد که تأکید کردند شبکه‌های حکمرانی موفق، با طراحی سازوکارهای نظارتی مناسب، پاسخگویی را در سطوح مختلف تضمین می‌کنند (Siciliano et al., 2021).

یکی از دستاوردهای کلیدی این پژوهش، شناسایی نیاز به چابکی و انعطاف‌پذیری سازمانی است. یافته‌ها نشان داد که ساختارهای انعطاف‌پذیر و فرآیندهای تصمیم‌گیری سریع می‌توانند سازگاری وزارتخانه با تحولات محیطی را بهبود بخشند. این مؤلفه با مطالعات یانگ و همکاران و ندوین و همکاران مطابقت دارد که بر لزوم واکنش سریع به چالش‌ها از طریق حکمرانی شبکه‌ای تأکید کردند (van Duijn et al., 2022; Yang & Lemaire, 2022). همچنین، استفاده از فناوری‌های نوین در مدیریت منابع و اطلاعات به‌عنوان محرک کلیدی برای ارتقاء کیفیت حکمرانی مطرح شد که با یافته‌های عالیزاده و همکاران و اسپولادوره هم‌خوانی دارد (Alizadeh et al., 2023; Spoladore et al., 2023).

نوآوری و یادگیری سازمانی، به‌عنوان بعدی دیگر از مدل، بر لزوم ساختارهای حمایتی برای توسعه خلاقیت، آموزش مستمر و ارزیابی مستمر نوآوری‌ها تأکید دارد. این یافته با دیدگاه پژوهش ونگ و همکاران درباره اهمیت یادگیری جمعی در مواجهه با بحران‌ها هماهنگ است (Wang et al., 2023). همچنین، در ادبیات اخیر، بر اهمیت بهره‌برداری از بازخوردها و تجربیات پیشین در بهبود تصمیم‌گیری‌های آینده تأکید شده که در این مدل نیز نمود یافته است (Steelman et al., 2021).

رهبری مشارکتی و توسعه ظرفیت‌ها، مؤلفه‌ای دیگر است که از طریق تقویت مهارت‌های رهبری، ایجاد ساختارهای حمایتی و مشارکت با ذینفعان خارجی، ارتقاء عملکرد حکمرانی را دنبال می‌کند. این محور با یافته‌های کلوس و همکاران در مورد نهادینه‌سازی حکمرانی شبکه‌ای

از طریق تعامل مؤثر میان بازیگران هم‌خوان است (Clauss & Ritala, 2023). همچنین، پاپادوپولوس و همکاران بر ضرورت نگاهی چندسطحی و تلفیقی در رهبری حکمرانی تأکید دارند که با این مدل همسویی دارد (Papadopoulos et al., 2024). در نهایت، تأکید مدل بر عدالت اجتماعی و توسعه پایدار نشان از رویکردی کل‌نگر به مسائل رفاه اجتماعی دارد. توجه به گروه‌های آسیب‌پذیر، عدالت در توزیع منابع، و پایداری اجتماعی و زیست‌محیطی، با یافته‌های آزدو و همکاران در باب تنش‌های حکمرانی و ضرورت ایجاد ارزش مشترک در شبکه‌ها، هم‌راستا است (Azeredo et al., 2024). همچنین، ونتاگیاو و همکاران در پژوهش خود نشان دادند که تمایز کارکردی در شبکه‌های حکمرانی می‌تواند به تخصیص بهتر منابع و ارتقاء هماهنگی کمک کند (Vantaggiato & Lubell, 2022). یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر، تمرکز آن بر داده‌های حاصل از مصاحبه با مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی بوده است. این موضوع ممکن است سبب شده باشد که دیدگاه‌های سایر ذینفعان نظیر نمایندگان جامعه مدنی، نهادهای غیردولتی و گروه‌های آسیب‌پذیر کمتر در یافته‌ها انعکاس یابد. همچنین، روش کیفی و تحلیل مضمون به‌رغم مزایای کیفی خود، امکان تعمیم‌پذیری نتایج را به سایر وزارتخانه‌ها و نهادهای دولتی محدود می‌سازد. از دیگر محدودیت‌ها می‌توان به احتمال تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان و محدودیت زمانی در انجام مصاحبه‌ها اشاره کرد.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده، جامعه آماری شامل طیف گسترده‌تری از ذینفعان، از جمله نمایندگان گروه‌های مردمی و خدمات‌گیرندگان اجتماعی باشد تا ابعاد فراگیرتری از حکمرانی شبکه‌ای در وزارتخانه مدنظر قرار گیرد. همچنین، بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی (کمی و کیفی) می‌تواند اعتبار و قابلیت تعمیم نتایج را ارتقاء دهد. انجام مطالعات تطبیقی با سایر نهادهای حکومتی و کشورهای دارای ساختار مشابه نیز می‌تواند به شناسایی نقاط قوت و ضعف مدل در سطوح ملی و بین‌المللی کمک کند. از سوی دیگر، ارزیابی اثربخشی این مدل در عمل و در بازه‌های زمانی مختلف نیز باید مورد توجه پژوهشگران قرار گیرد.

در سطح عملیاتی، پیشنهاد می‌شود که وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی ساختارهای هماهنگی بین‌بخشی را برای تسهیل حکمرانی شبکه‌ای طراحی کند. همچنین، برنامه‌های آموزشی برای توانمندسازی مدیران و کارکنان در زمینه اصول حکمرانی شبکه‌ای تدوین و اجرا شود. استفاده از فناوری‌های نوین برای تسهیل ارتباطات، پایش عملکرد و افزایش شفافیت نیز باید به‌عنوان یک اولویت راهبردی دنبال شود. ایجاد واحدهای مستقل ارزیابی، طراحی شاخص‌های نظارتی و توسعه ابزارهای دیجیتال بازخوردی از دیگر اقداماتی است که می‌تواند به کارآمدی مدل کمک کند. در نهایت، ترویج فرهنگ مشارکت، اعتمادسازی و پاسخگویی درون‌سازمانی به‌عنوان زیربنای اجرای موفق حکمرانی شبکه‌ای باید مدنظر قرار گیرد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

Extended Abstract

Introduction

In recent years, the paradigm of network governance has emerged as a compelling alternative to hierarchical models of management, especially within complex public administration systems. Network governance emphasizes the interactions among multiple actors—including governmental agencies, civil society, and the private sector—operating within fluid, horizontal structures as opposed to rigid vertical hierarchies. This shift is increasingly viewed as necessary to address multifaceted challenges such as economic crises, pandemics, and climate change, all of which require coordinated and adaptive responses across institutional boundaries (Azeredo et al., 2024; Siciliano et al., 2021).

The traditional bureaucratic approaches often lack the responsiveness and flexibility needed to confront such complex scenarios, particularly in ministries with broad mandates such as the Ministry of Cooperatives, Labor, and Social Welfare in Iran. This ministry faces substantial structural and functional fragmentation, dealing with issues ranging from employment and social insurance to welfare services. These complexities highlight the need for a governance model that can bridge institutional silos, encourage multi-stakeholder collaboration, and adapt quickly to dynamic policy environments (Steelman et al., 2021).

Literature from both national and international contexts underscores the potential of network governance to enhance policy responsiveness, resource coordination, and innovation. For instance, network governance has proven effective in health systems and educational policy planning (Ganjipour et al., 2021; Jalali Khanabadi et al., 2020). Within this framework, interactions are not only institutional but also cultural, emphasizing transparency, trust, accountability, and sustained engagement from all stakeholders. However, challenges persist in terms of power asymmetries, resource allocation, and resistance from actors embedded in traditional hierarchical systems (Berthod & Segato, 2019; Clauss & Ritala, 2023).

In the case of the Ministry of Cooperatives, Labor, and Social Welfare, the integration of network governance may help resolve issues of coordination, overlapping responsibilities, and inefficient service delivery. A model grounded in inclusive participation, strategic communication, and co-creation could better meet the ministry's mandates amid growing public demands for transparency and effectiveness (Hasanzadeh, 2023; Lotfi et al., 2023). Consequently, this study seeks to answer the question: How can a network governance model be designed to enhance the performance and cohesion of the Ministry of Cooperatives, Labor, and Social Welfare?

Methods and Materials

This study adopted a qualitative research methodology with thematic analysis as its core analytical strategy. The target population included all senior managers within the Ministry of Cooperatives, Labor, and Social Welfare. Using purposive, criterion-based sampling, 20 experts were selected for semi-structured interviews, continuing until theoretical saturation was achieved.

The interviews were conducted using a structured protocol aligned with the principles of the Attride-Stirling thematic framework. Data were coded and analyzed in three phases: open coding, categorization, and theme development. ATLAS.ti software facilitated data management and analysis.

To ensure the reliability and validity of the findings, four statistical measures were applied: Holsti's coefficient (0.911), Scott's Pi (0.810), Cohen's Kappa (0.872), and Krippendorff's Alpha (0.845).

These values indicate a high level of agreement among expert coders and suggest that the findings are both credible and reproducible.

Findings

The thematic analysis yielded 63 core themes, grouped into eight overarching thematic categories that collectively form the proposed network governance model for the Ministry:

1. **Multi-level stakeholder participation:** This category highlights the importance of inclusive governance mechanisms involving local communities, vulnerable populations, and inter-ministerial departments. Mechanisms for continuous feedback, capacity building, and long-term collaboration were emphasized.
2. **Co-creation and active engagement:** This theme encapsulates the need for trust-building, knowledge-sharing, participatory policy design, and collective problem-solving, all of which are vital for fostering a collaborative institutional culture.
3. **Transparency and accountability-based governance:** Indicators here included public access to policy data, independent performance monitoring, and mechanisms to address conflicts of interest and ensure equitable resource allocation.
4. **Organizational agility and flexibility:** The model underscores the role of adaptive structures, rapid decision-making processes, decentralized authority, and streamlined workflows to respond effectively to changing socio-economic conditions.
5. **Focus on innovation and organizational learning:** This dimension involves institutionalizing innovation through supportive organizational structures, incentivizing creative ideas, continuous employee development, and applying lessons learned from past initiatives.
6. **Participative leadership and capacity development:** The findings stress the importance of shared leadership, empowerment of employees, collaborative decision-making, and the establishment of support systems for participative governance.
7. **Use of modern technologies:** Integration of ICT, digital platforms, automation tools, and AI-based systems were identified as enablers of efficiency, transparency, and stakeholder engagement.
8. **Justice and sustainable development:** Finally, the model places strong emphasis on equitable distribution of resources, protection of vulnerable groups, environmental sustainability, and ethical governance.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that an effective network governance model for the Ministry of Cooperatives, Labor, and Social Welfare must be multi-dimensional and responsive to a wide range of social, organizational, and technological challenges. By integrating eight overarching themes derived from thematic analysis, the proposed model provides a structured yet adaptable framework for reforming the ministry's governance practices.

The emphasis on multi-level stakeholder participation ensures that governance decisions are grounded in the realities and needs of all actors, especially those typically marginalized in traditional bureaucratic systems. Active co-creation and participation mechanisms foster ownership and legitimacy of policy interventions, which are critical for their long-term sustainability.

Transparency and accountability emerge as foundational elements, without which no governance model can claim legitimacy. The model's provisions for agility and flexibility address the necessity for swift responses in a rapidly changing environment. Likewise, innovation and learning are central

to ensuring that governance structures do not stagnate but evolve with emerging challenges and opportunities.

The inclusion of participative leadership and technological integration signals a shift from top-down management to a more distributed and responsive governance architecture. Finally, by embedding justice and sustainability into the governance framework, the model addresses not just functional efficiency but also normative values essential for public trust and legitimacy.

In sum, this study contributes a comprehensive and context-specific governance model that aligns with global trends in public administration while addressing the unique structural, cultural, and functional realities of the Iranian context. Implementation of such a model has the potential to transform the Ministry into a more collaborative, adaptive, and equitable institution, capable of meeting the complex and evolving needs of society.

References

- Alikhani, R., Ali Ahmadi, A., & Rasouli, M. R. (2019). Behavioral Factors Affecting the Design of a Network Governance Model in the Health Care Sector: A Qualitative Systematic Review. *Management Strategies in Health System*, 4(1), 67-84. <https://doi.org/10.18502/mshsj.v4i1.1097>
- Alizadeh, H., Nazarpour Kashan, H., & Jalali, F. (2023). Evaluation of consumer behavior prediction based on artificial intelligence in marketing. The 15th National Conference on Management and Human Sciences Research in Iran, <https://civilica.com/doc/1815725/>
- Arrondo, R., Carcaba, A., & Gonzalez, E. (2022). Does good local governance improve subjective well-being? *European Research on Management and Business Economics*, 28(2), 180-192. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100192>
- Azeredo, G., Burcharth, A., & Wegner, D. (2024). The Impact of Governance Tensions on Disaffiliation from Interorganizational Networks. *Administrative Sciences*, 14(6), 113. <https://doi.org/10.3390/admsci14060113>
- Bert, G., Andersen, L. B., Hall, J. L., & Pandey, S. K. (2023). Writing impactful reviews to rejuvenate public administration: A framework and recommendations. *Public Administration Review*, 83(6), 1517-1527. <https://doi.org/10.1111/puar.13756>
- Berthod, O., & Segato, F. (2019). Developing Purpose-Oriented Networks: A Process View. *Perspectives on Public Management and Governance*, 2(3), 203-212. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvz008>
- Chien, N. B., & Thanh, N. N. (2022). The impact of good governance on the people's satisfaction with public administrative services in Vietnam. *Administrative Sciences*, 12(1), 35-47. <https://doi.org/10.3390/admsci12010035>
- Clauss, T., & Ritala, P. (2023). Network governance institutionalization: Creating mutual value by harnessing and avoiding conflicts in interorganizational networks. *Journal of Business Research*, 163. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113880>
- Daghati, A., Yaghoubi, N. M., Kamalian, A. R., & Dehghani, M. (2019). A Model of Phased Network Governance Development Using a Meta-Synthesis Approach. *Public Management*, 11(2), 203-230. <https://www.sid.ir/paper/514800/fa>
- Ganjipour, S. R., Hadi Peykani, M., E'Tebarian, A., & Gholizadeh, A. (2021). A Model for Evaluating Educational Policies with a Network Governance Approach in Iran. *New Approach in Educational Management*, 12(5), 17-29. <https://ensani.ir/fa/article/498049/>
- Ghanji, M., Khoshnoudifar, Z., & Rahimi Mosleh Abadi, P. (2022). Designing a Model of Organizational Well-being in the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare Using Grounded Theory Approach. *Psychological Research in Management*, 8(2), 115-133. <https://sid.ir/paper/1043735/fa>
- Hasanzadeh, S. (2023). Investigating the Impact of Transparent Internal Communications on Organizational Change Management and Employee Relations in the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare. *Journal of Management and Accounting Inquiry*, 3(1). <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/2029419/>
- Hashemi Zehi, N., Hashemi Zehi, S., & Mohammadi Beshagh, S. (2023). Document Analysis of the Activism of the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare During the Eight-Year Imposed War. *Sociological Research*, 1. https://journals.iau.ir/article_706219.html
- Jalali Khanabadi, T., Alvani, S. M., Vaezi, R., & Ghorbanizadeh, V. (2020). Designing a Network Governance Model in the National Health System. *Quarterly Journal of Iranian Management Sciences Association*, 15(58), 1-30. http://journal.iams.ir/article_329.html?lang=en
- Lotfi, B., Kharazi, Z., & Mozaffari, A. (2023). Presenting an Executive Model of Good Governance Based on Strategic Communications (A Study in the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare). *Journal of Cooperation and Agriculture*, 9, 73-89. <https://www.sid.ir/paper/1164952/fa>

- Oord, S., Kenis, P., Raab, J., & Cambre, B. (2023). Modes of network governance revisited: Assessing their prevalence, promises, and limitations in the literature. *Public Administration Review*, 4. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13736>
- Papadopoulos, Y., Tortola, P. D., & Geyer, N. (2024). Taking stock of the multilevel governance research programme: a systematic literature review. *Regional & Federal Studies*, 1-33. <https://doi.org/10.1080/13597566.2024.2334470>
- Sedgwick, D., Lemaire, R. H., Wirgau, J., & McKeague, L. K. (2022). Community Foundations as Network Conveners: Structuring Collective Agency for Child Education and Development System Impact. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(2), 269-286. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab036>
- Siciliano, M. D., Carr, J. B., & Hugg, V. G. (2021). Analyzing the Effectiveness of Networks for Addressing Public Problems: Evidence from a Longitudinal Study. *Public Administration Review*, 81(5), 895-910. <https://doi.org/10.1111/puar.13336>
- Spoladore, D., Geri, M., & Widmann, V. (2023). Strategic communication in a transnational project-the Interreg Alpine Space project HEALPS2. In *Digital and Strategic Innovation for Alpine Health Tourism* (Vol. 16, pp. 117-130). https://doi.org/10.1007/978-3-031-15457-7_8
- Steelman, T., Nowell, B., Velez, A.-L., & Scott, R. (2021). Pathways of Representation in Network Governance: Evidence from Multi-Jurisdictional Disasters. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(4), 723-739. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab004>
- van Duijn, S., Bannink, D., & Ybema, S. (2022). Working Toward Network Governance: Local Actors' Strategies for Navigating Tensions in Localized Health Care Governance. *Administration & society*, 54(4), 660-689. <https://doi.org/10.1177/00953997211033818>
- Vantaggiato, F. P., & Lubell, M. (2022). Functional Differentiation in Governance Networks for Sea Level Rise Adaptation in the San Francisco Bay Area. *Social Networks*, 75, 16-28. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2022.02.010>
- Wang, H., & Ran, B. (2022). Network governance and collaborative governance: a thematic analysis on their similarities, differences, and entanglements. *Public Management*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2021.2011389>
- Wang, H., Safer, D. L., Cosentino, M., Cooper, R., Van Susteren, L., Coren, E., & Sutton, S. (2023). Coping with eco-anxiety: An interdisciplinary perspective for collective learning and strategic communication. *The Journal of Climate Change and Health*, 9(4), 207-211. <https://doi.org/10.1016/j.joclim.2023.100211>
- Yang, H., & Lemaire, R. H. (2022). Are Collaborative Challenges Barriers to Working Together?-A Multi-Level Multi-Case Network Analysis. *International Public Management Journal*, 1-20. <https://colab.ws/articles/10.1080%2F10967494.2022.2067926>