

## مقاله پژوهشی: حکمرانی شبکه‌ای در پیشبرد مأموریت‌های مشترک دستگاه‌های لشکری و کشوری (تجارب و درس آموخته‌های طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه)

سید مهدی فرحی، محمد خادمی کله لو<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۳۰

### چکیده

رشد روزافزون مسائل پیچیده جامعه در حوزه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناورانه، دفاعی و نقش بی‌بدیل شبکه‌ها در حل این مسائل، ضرورت گذار از حکمرانی سنتی به حکمرانی شبکه‌ای را بیش‌ازپیش نمایان ساخته است. در همین راستا، تحقیق حاضر با هدف مستندسازی و به اشتراک‌گذاری تجربه حکمرانی شبکه‌ای در پیش‌برد مأموریت‌های مشترک دستگاه‌های لشکری و کشوری مبتنی بر تجارب و درس آموخته‌های طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه انجام شده است. روش استفاده‌شده در تحقیق کیفی است که بر مبنای مطالعات حافظه سازمانی و با استفاده از رویکرد کنش‌نمایشی به شیوه روایت رویداد انجام شده است. ۷ سند پشتیبان طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه، ۲۶ تفاهم‌نامه مشترک دستگاه‌های لشکری و کشوری و ۱۷ نفر از مشارکت‌کنندگان کلیدی در پیاده‌سازی طرح، جامعه اطلاعاتی تحقیق را تشکیل داده‌اند که به شیوه هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها به دو شیوه بررسی اسناد و مصاحبه گردآوری و با استفاده از فن سه مرحله‌ای تولید داده، دسته‌بندی و تحلیل و تلفیق داده تجزیه و تحلیل شدند. یافته‌های تحقیق در تبیین استقرار حکمرانی شبکه‌ای در پنج فاز: تفاهم، برنامه‌ریزی، اجرا، پایش و کنترل و اقدام بهبود ارائه شده است. نتایج حاکی از آن است که شفاف‌سازی اهداف همکاری مشترک؛ جامعیت طرح؛ اقتناع‌سازی و ایجاد اجماع؛ طراحی سازوکارها و فرایند پیاده‌سازی و پایش مستمر فرایندها از عوامل کلیدی و مهم در استقرار حکمرانی شبکه‌ای و تحقق اهداف مشترک بین ذینفعان به شمار می‌آید.

**کلیدواژه‌ها:** حکمرانی شبکه‌ای، حافظه سازمانی، مدیریت دانش، روایت رویداد.

۱. دانش‌آموخته دکتری مدیریت سیستم‌ها، دانشگاه جامع امام حسین (ع).

۲. استادیار مدیریت آموزش عالی پژوهشکده مطالعات فناوری (نویسنده مسئول). [Khademi@tsi.ir](mailto:Khademi@tsi.ir)

## ۱. مقدمه

در سیستم‌های پیچیده سازگار شونده، حل مسائل نیازمند مشارکت مجموعه کنشگران متعامل با یکدیگر است که در بخش‌ها، سطوح مقایسه‌ای مختلف جامعه توزیع شده‌اند. کنشگرانی که بسیاری از آن‌ها خارج از حلقه حکمرانی هستند (کویمان<sup>۱</sup>؛ ۲۰۰۴). سیاست‌گذاران عمومی و سازمان‌ها در چنین سیستم‌هایی خود را در شرایطی می‌بینند که نبود اطلاعات، دانش و ابزارهایی لازم برای پاسخ‌گویی به مسائل، بر دلهره ناشی از پیچیدگی می‌افزاید (رینیکه و دیگران<sup>۲</sup>؛ ۲۰۰۰).

اتکاء به پارادایم، رویکردها و مدل‌های مدیریت عمومی سنتی و ناکارآمدی این پارادایم در مواجهه با مسائل سیاستی نوظهور که ماهیتی فراسازمانی و فرابخشی دارند، از جمله دیگر عوامل تشدیدگر این پیچیدگی و دلهره‌های ناشی از آن است (کلیجن و کوپنجان<sup>۳</sup>؛ ۲۰۱۲). به همین سبب نیز ناکارآمدی پارادایم مدیریت عمومی سنتی در رویارویی و حل مسائل جدید نه تنها گذار از مفهوم مدیریت عمومی سنتی به مدیریت عمومی نوین را موجب شده است، بلکه به سیر گذار از پارادایم مدیریت عمومی نوین به حکمرانی عمومی نوین و در نهایت نظریه حکمرانی شبکه‌ای را نیز سرعت بخشیده است (کریستنسن و لیگرید<sup>۴</sup>؛ ۲۰۰۷؛ ون<sup>۵</sup>؛ ۲۰۱۰؛ و کلیجن و کوپنجان، ۲۰۱۲)، به گونه‌ای که توسعه و تمرکز بر «حکمرانی شبکه‌ای» پدیده سه دهه اخیر بوده است و این سبک از حکمرانی به طرز قابل توجهی نظر صاحب‌نظران و پژوهشگران را به خود جلب کرده است (سورنسن و تورفینگ<sup>۶</sup>؛ الف<sup>۷</sup>؛ ۲۰۰۵؛ پالومو و ناویو<sup>۸</sup>؛ ۲۰۱۸؛ لارسن<sup>۹</sup>؛ ۲۰۱۹؛ پورک و ورلی<sup>۱۰</sup>؛ ۲۰۲۱).

به‌زعم اودن<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۵) حکمرانی شبکه‌ای در پاسخ به رشد روزافزون مسائل پیچیده جامعه در حوزه‌های مختلف سیاستی و سطوح مختلفی از حکمرانی روبه گسترش است و به‌واسطه اهمیت

---

۱. Kooiman  
 ۲. Reinicke, Deng, Witte, & Benner  
 ۳. Klijn & Koppenjan  
 ۴. Christensen & Lægread  
 ۵. Van  
 ۶. Sørensen & Torfing  
 ۷. Palomo & Navío  
 ۸. Larsson  
 ۹. Pourcq & Verleye  
 ۱۰. Ouden

حکمرانی شبکه‌ای به‌عنوان مکانیسم اثربخشی برای حکمرانی، از آن با مفهوم فرا حکمرانی<sup>۱</sup> یاد می‌شود و توجه محققان دانشگاهی بسیاری را به خود جلب کرده است.

برخی از صاحب‌نظران بر این باور هستند پیامدها و مزیت‌هایی ناشی از اتکا به حکمرانی شبکه‌ای همچون توسعه یادگیری، استفاده بهینه از منابع، افزایش ظرفیت برنامه‌ریزی برای توجه به مسائل پیچیده و حل آن، ارتقاء مزیت‌های رقابتی و ارائه بهتر خدمات به مشتریان و مخاطبان زمینه‌ساز توجه به این مفهوم از حکمرانی شده است (براس، گالاکویس، گرو و تسای،<sup>۲</sup> ۲۰۰۴؛ هوکسهام و وانگن،<sup>۳</sup> ۲۰۱۳؛ پروان و کنیس،<sup>۴</sup> ۲۰۰۸). شبکه‌ها تلاش می‌کنند تا کنشگران کلیدی مؤثر و درعین‌حال مختلف را که در حل یک مسئله نقش دارند را در کنار هم گرد آورند. همین امر نیز موجب شده است تا شبکه‌های حکمرانی در حوزه‌های سیاستی گوناگون و در سطوح مختلفی از حکمرانی تکثیر پیدا کنند (کلیجن،<sup>۵</sup> ۲۰۰۸؛ پورک و ورلی،<sup>۶</sup> ۲۰۲۱). شبکه‌های حکمرانی شکل‌گرفته در حوزه بهداشت، آب و انرژی، مدیریت منابع، نوآوری، تعلم و تربیت، توسعه اقتصادی و سازمان‌های عمومی مردم‌نهاد نمونه‌هایی از آن به شمار می‌آید (پیتمن و آرمیتاژ،<sup>۷</sup> ۲۰۱۹؛ نوکتا و اسکلچر،<sup>۸</sup> ۲۰۲۰؛ ژانگ، ژانگ و وو،<sup>۹</sup> ۲۰۲۱؛ نبی‌افجدی، شریف‌زاده و احمدوند، ۲۰۲۱).

نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان نهادی پیشرو در فناوری و نوآوری، زمان طولانی است که این سبک از حکمرانی را در دستور کار خود دارند. شکل‌گیری نیروهای مردمی بسیج به دستور بنیان‌گذار کبیر انقلاب امام خمینی<sup>(ره)</sup> در سال ۱۳۵۸ را می‌توان نمونه‌ای پیشرو از حکمرانی شبکه‌ای در حفظ و ارتقاء امنیت و درعین‌حال شبکه‌ای برای ارائه بسیاری از خدمات اجتماعی برشمرد.

طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه نیروهای مسلح نیز طرحی مشترک‌المنافع میان دستگاه‌های لشکری و کشوری است که در نتیجه همکاری بیش از ۲۶ دستگاه و به‌صورت ملی در حال اجرا است. مستندسازی تجارب و تشریح چگونگی سازوکار شکل‌گیری و استمرار ارتباطات،

۱ Metagovernance

۲ Brass, Galaskiewicz, Greve, & Tsai

۳ Huxham & Vangen

۴ Provan, & Kenis

۵ Pittman & Armitage

۶ Nochta & Skelcher

۷ Zhang, Zhang & Wu

تقسیم‌کار بین دستگاهی، برنامه‌ریزی، اجرا و پایش همکاری‌های شکل‌گرفته ذیل این طرح در بستر حکمرانی شبکه‌ای هدف اصلی مقاله حاضر بوده است. در همین راستا، این مقاله درصدد است با اتکا به رویکرد مطالعات حافظه سازمانی، زمینه مدیریت دانش و به اشتراک‌گذاری تجارب برآمده از پیاده‌سازی تجارب طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه نیروهای مسلح در خصوص فرایند استقرار حکمرانی شبکه‌سازی در پیشبرد اهداف و مأموریت‌های مشترک دستگاه‌های لشکری و کشوری را ارائه نمایند.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه‌شناسی

### ۲-۱. پیشینه‌شناسی تحقیق

دهه پایانی قرن بیستم را می‌توان سرآغاز ظهور جدی پژوهش‌های حکمرانی شبکه‌ای دانست و پژوهش کویمن (۱۹۹۳) ازجمله مطالعات آغازین و فاخر در تبیین حکمرانی مدرن و تعاملات اجتماعی نیز به‌عنوان سبک جدیدی از حکمرانی محسوب می‌شود. علاوه بر این:

کیم (۲۰۰۶) در پژوهشی با موضوع شبکه و حکمرانی شبکه‌ای به بررسی انواع شبکه‌ها و تأثیر عواملی چون دارایی‌ها، پیچیدگی کارها، تداوم تعاملات و تراکنش‌ها، عدم قطعیت و شدت وابستگی متقابل بین سازمانی بر شکل حکمرانی پرداخته است. یافته‌های این پژوهش گویای آن است که:

(۱) مؤسسات و نهادهای دولتی در تعاملات بین سازمانی بیشتر قائل به شبکه‌های عمودی

هستند، درحالی‌که نهادهای غیردولتی بر شبکه‌سازی افقی متمرکز هستند؛

(۲) راهبری شبکه‌ها نیازمند مدیرانی کاملاً حرفه‌ای است که اشراف کافی بر شبکه داشته

باشند؛

(۳) فناوری‌های نوین اطلاعات و ارتباط نقش به‌سزایی در شکل‌گیری و تسهیل تعاملات

میان شبکه‌های عمودی و افقی ایفا می‌کند.

ژانگ، ژانگ و وو (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای تطبیقی که با استفاده از سازوکار شبکه‌های اجتماعی

انجام شد، به بررسی حکمرانی شبکه‌ای در پروژه بازسازی روستاها در چین پرداخته‌اند. تبیین

پیچیدگی‌های هماهنگی میان ذی‌نفعان و ذی‌نفعان مختلف در بازسازی روستاها مسئله اصلی

پژوهش مذکور بوده است. یافته‌های حاصل‌شده از بررسی ۸۳۱ پروژه بازسازی روستاها نشان داده

است که:

(۱) روابط مبتنی بر همکاری نهادهای متعدد در فرایند بازسازی بر کیفیت و سرعت بازسازی اثرگذار است؛

(۲) بهبود روابط میان نهادهای ذی‌نفع موفقیت پیاده‌سازی پروژه بازسازی را ارتقاء می‌بخشد.

در مجموع، ژانگ و همکاران از حکمرانی شبکه‌ای به‌عنوان مؤثرترین سازوکار کاهش پیچیدگی‌های ناشی از تعدد ذی‌نفعانی همچون دولت، شرکت‌ها، جوامع محلی و ساکنین در انجام پروژه‌های ملی یاد می‌کند.

نوکتا و اسکلیچر (۲۰۲۰) در پژوهشی کیفی که به شیوه مطالعه موردی انجام شده است فرصت‌ها و محدودیت‌های استفاده از حکمرانی شبکه‌ای برای حمایت از حمل و نقل کم‌کربن در شهرهای اروپا را بررسی کرده‌اند. داده‌های آماری و بررسی مقایسه‌ای میان حوزه مختلف انرژی در این پژوهش حاکی از آن بوده است که اتکای به حکمرانی شبکه‌ای در طراحی فرایندها، تقسیم‌کار نهادی و تعریف نقش کنشگران مختلف محلی در مدیریت انتقال انرژی، پیشران تحقق توسعه پایدار است. همچنین یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که عدم توجه به تفاوت‌های زمینه‌ای استقرار حکمرانی شبکه‌ای و انتقال پایدار انرژی را با محدودیت مواجه می‌کند.

نبی افجدی، شریف‌زاده و احمدوند (۲۰۲۱) نیز در تحلیل روابط میان کنشگران بخش دولتی و خصوصی در حوزه مدیریت آب مبتنی بر مدل حکمرانی شبکه‌ای گزارش می‌کنند که این سبک از حکمرانی و تقسیم‌کار تخصصی ذیل آن نقش به‌سزایی در مدیریت آب ایفا می‌نماید. علاوه بر این یافته‌های نبی افجدی و همکاران نشان می‌دهد در حوزه مورد مطالعه شبکه کنشگران دولتی سطح ملی در مقایسه با کنشگران بخش خصوصی از انسجام بیشتری برخوردار است.

قوچانی، حسین‌پور، محمودزاده، الوانی و فیروزآبادی (۱۳۹۶) در طراحی الگوی حکمرانی شبکه‌ای با تأکید بر توسعه فرایندهای نوآوری باز در نهادهای تحقیقاتی امنیت سایبری که با استفاده از روش نظریه داده بنیاد انجام شده است شرایط زمینه‌ای را عاملی مؤثری در شکل‌گیری حکمرانی شبکه‌ای عنوان کرده‌اند و حضور نهادهای سیاست‌گذار مؤثر را عامل موفقیت این سبک از حکمرانی برمی‌شمارند.

## ۲-۲. مبانی نظری تحقیق

### ۲-۲-۱. حکمرانی

حکمرانی موضوعی است که عمدتاً از اوایل ۱۹۷۰ میلادی مورد توجه محققان سازمان و مدیریت قرار گرفته است (پترسون<sup>۱</sup>؛ ۱۹۷۱؛ میزروچی<sup>۲</sup>؛ ۱۹۸۳؛ فالکنر و اندرسون<sup>۳</sup>؛ ۱۹۸۷؛ کویمن<sup>۴</sup>؛ ۱۹۹۳؛ وستفال و زاجاک<sup>۵</sup>؛ ۱۹۹۵) اما با این وجود هنوز تعریف جامع از این مفهوم که مورد توافق سایرین واقع شده باشد وجود ندارد. در استفاده رایج حکمرانی را عموماً با حکومت، فرایندها و اقدامات حکومت‌داری مترادف می‌دانند. اعمال قدرت سیاسی، اقتصادی و اجرایی در مدیریت امور یک کشور (برنامه پیشرفت و توسعه ملل متحد<sup>۶</sup>؛ ۲۰۱۵)، شیوه اعمال اقتدار توسط حاکمان در بستر جامعه (بانک جهانی<sup>۷</sup>؛ ۲۰۲۱) مبتنی بر سازوکارهای شفاف اختیار، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی (بانک جهانی، ۲۰۲۰)، فرهنگ و محیط نهادی که سایر ذی‌نفعان در بستر آن و برای اهدافشان تعامل می‌کنند (یونسکو، ۲۰۱۹)؛ از جمله تعاریفی است که نهادهای بین‌المللی برای تبیین مفهوم حکمرانی به کار برده‌اند.

در مقابل، صاحب‌نظران حوزه حکمرانی معنای گسترده‌تری برای این مفهوم قائل هستند و آن را ورای حکومت‌داری معنا می‌کنند. در همین رابطه راهود<sup>۸</sup> (۱۹۹۶)، کلیجن (۲۰۰۸) و پورک و ورلی (۲۰۲۱) مفهوم حکمرانی را بازتاب‌دهنده پایان نقش انحصاری دولت در حکومت‌داری عنوان می‌کنند و از حکمرانی به‌عنوان نظم جدیدی یاد می‌کنند که در آن کنشگران مختلف جامعه در تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و اداره امور نقش دارند. تعاملات بخش دولتی و غیردولتی در چارچوبی با اصول و قواعد مشخص، برای حل مسائل و خلق فرصت‌های اجتماعی (کویمن، باوینک، جنتوو و پولین<sup>۹</sup>؛ ۲۰۰۵) و همچنین تعاملات رسمی و غیررسمی بازیگران شبکه که منجر به ارتقای پاسخ‌های جمعی به مسائل و مشکلات محیطی شده (هیوتیما و همکاران<sup>۱۰</sup>؛ ۲۰۰۹)، از دیگر تعاریفی است که در تبیین مفهوم حکمرانی ارائه شده است.

۱. Peterson

۲. Mizruchi

۳. Faulkner & Anderson

۴. Kooiman

۵. Westphal & Zajac

۶. United Nations Development Programme (UNDP)

۷. World Bank

۸. Rhodes

۹. Kooiman, Bavinck, Jentoft and & Pullin

۱۰. Huitema et al

به‌طورکلی وقتی از حکمرانی سخن می‌گوییم از دو منظر می‌توان به این مفهوم پرداخت. منظر اول یک نگاه ابزاری به حکمرانی است که به ویژگی‌ها و مفروضات مرتبط با «چگونگی» انجام حکمرانی اشاره دارد و روح غالب آن «هدف محوری» است. منظر دوم دربرگیرنده یک نگاه تحلیلی است که در تلاش است تا فهم بهتری از حکمرانی ارائه دهد.

## ۲-۲-۲. حکمرانی شبکه‌ای

در بحث‌های یک دهه اخیر حکمرانی، به‌واسطه پیچیدگی روزافزون مسائل و همچنین محدودیت‌های شناختی و منابع، شبکه‌ها به‌عنوان جزء اساسی از حکمرانی مطرح شده‌اند و از آن به‌عنوان ابزاری محوری برای حکمرانی نام برده می‌شود (کلینجن، ۲۰۰۸؛ اودن، ۲۰۱۵). اهمیت این ابزار محوری تا اندازه‌ای است که برخی از بنیان‌گذاران نظریه حکمرانی شبکه‌ای، اساساً حکمرانی در جامعه امروز را چیزی جز شکل شبکه‌ای نمی‌دانند (کلینجن، ۲۰۰۸؛ پروان و کنیس، ۲۰۰۸؛ کلینجن و کوپنجان، ۲۰۱۲) و ظهور این سبک از حکمرانی را ماحصل افزایش اهمیت شبکه‌ها در فرایند فرمول‌بندی سیاست‌ها، پیاده‌سازی و هماهنگی برنامه‌های سیاست‌گذاری و ارائه خدمات عمومی عنوان می‌کنند (جاکوبسن، ۲۰۱۵).

شبکه‌هایی که می‌توانند به‌صورت خودجوش، مردمی و از سوی اعضای شبکه ایجاد شوند یا شبیه بسیاری از شبکه‌های دولتی ایجاد شوند که اغلب به‌صورت اجباری و در چارچوب قرارداد شکل می‌گیرند. شبکه‌هایی «معطوف به هدف»<sup>۲</sup> یا «اتفاقی»<sup>۳</sup> که بخش‌های دولتی و غیرانتفاعی از آن به‌عنوان روش اقدام جمعی برای حل مسائل استفاده می‌کنند. در این سبک از حکمرانی، شبکه‌ها به‌مثابه یک مکانیسم بسیار قوی برای دستیابی به پیامدهای چند سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرند (پروان و میلوارد،<sup>۴</sup> ۱۹۹۵؛ آگرانوف و مک‌گوایر،<sup>۵</sup> ۲۰۰۳؛ لمیو و همکاران،<sup>۶</sup> ۲۰۰۵).

در حکمرانی شبکه‌ای، شبکه‌ها با مقصودی مشخص و مبتنی بر توافق اعضای شبکه یا در نتیجه یک تفاهم‌نامه و قرارداد شکل می‌گیرند و به‌واسطه یک تلاش آگاهانه تکامل می‌یابند. بر همین اساس نیز بسیاری از محققان در تعریف حکمرانی شبکه‌ای، به مجموعه از بازیگران دولتی و

<sup>۱</sup> Jacobsen

<sup>۲</sup> Goaldirected

<sup>۳</sup> Serendipitous

<sup>۴</sup> Milward

<sup>۵</sup> Agranoff & McGuire

<sup>۶</sup> Lemieux et al

غیردولتی اشاره می‌کنند که صورت رسمی و غیررسمی در راستای حل مسائل و مشکلات عمومی، ایجاد ارزش و ارائه خدمات عمومی با یکدیگر تعامل و همکاری داشته و در بستر شبکه، به اشتراک‌گذاری دانش، هماهنگی فعالیت‌ها و ارائه راه‌حل‌های هم‌افزا می‌پردازند (فاوکت، فلایندرز، هی و وود، ۲۰۱۷؛ سورنسن و تورفینگ، ۲۰۱۸؛ پالمو و ناویو، ۲۰۱۸).

ایجاد سرمایه اجتماعی میان بازیگران، تسهیم منافع مشترک، تقویت اعتماد، مذاکرات تعاملی (بروزل، ۱۹۹۸) کاهش خطرپذیری تعاملات، افزایش خودکنترلی، ارتقاء سطح نوآوری و مدیریت منافع و تعارض‌ها را در پی خواهد داشت (پیرسون و تورنبل، ۲۰۱۵). به‌طورکلی تفاوت حکمرانی شبکه‌ای با دیگر اشکال حکمرانی را باید در مسئله «توانایی پاسخ به مسائل بغرنج»، «تسهیل در تبادل منابع» و «تقویت اجماع بر روی اهداف» جستجو کرد (کیم، ۲۰۰۶؛ سورنسن و تورفینگ، ۲۰۰۵؛ لستر و ریخو، ۲۰۱۳).

به‌زعم راب و میلوارد<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) حکمرانی شبکه‌ای را می‌توان کارآمدترین شکل حکمرانی دانست که قادر به برخورد مناسب با مسائل پیچیده جوامع امروزی است؛ مسائلی که با ساختارهای سلسله‌مراتبی و بوروکراسی‌های دولتی نمی‌توان به‌مواجه با آن‌ها پرداخت.

### ۳-۲-۲. طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه نیروهای مسلح

در جمهوری اسلامی ایران قریب به نیمی از منابع انسانی نیروهای مسلح را کارکنان وظیفه تشکیل می‌دهند و سالانه چند صد هزار جوان وارد نیروهای مسلح می‌شوند و همین تعداد نیز خارج می‌شوند (قرارگاه مرکزی مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه، الف ۱۳۹۷). این منبع عظیم نیروی انسانی علاوه بر اینکه جوانی و نشاط را برای نیروهای مسلح به ارمغان می‌آورند، از مهم‌ترین پل‌های ارتباطی میان نیروهای مسلح و مردم بوده و زمینه مردمی شدن نیروهای مسلح و آمادگی دفاعی را فراهم می‌سازند.

چالش‌های الگوی فعلی خدمت سربازی از قبیل بهره‌وری پایین و عدم تناسب خدمت سربازی با پیشرفت فناوری‌های نظامی، عدم استفاده کامل و بهینه از تخصص و مهارت سربازان، عدم

<sup>۱</sup> Fawcett, Flinders, Hay & Wood

<sup>۲</sup> Palomo & Navío

<sup>۳</sup> Börzel

<sup>۴</sup> Pirsona & Turnbull

<sup>۵</sup> Kim

<sup>۶</sup> Lester & Reckhow

<sup>۷</sup> Raab



تناسب برخی از آموزش‌های ارائه‌شده به سربازان (واعظی نژاد و موسوی نقابی، ۱۳۹۹) و ضرورت توجه به توسعه آموزش‌های مهارتی مولد و پایدار، همگام بودن به‌کارگیری سربازان با تحصیلات و تجارب آنان در خدمت، استفاده از فناوری‌های روزآمد در آموزش‌های مهارتی سربازان در جهت رفع مسائلی از قبیل کاهش بهره‌وری خدمت وظیفه (ابوالحسنی و دیگران، ۱۳۹۸) از یکسو و امکان استفاده از ظرفیت‌های نیروهای مسلح در عمران و آبادانی کشور در زمان صلح از سوی دیگر؛ نیروهای مسلح را بر آن داشته است که با تدوین و اجرای طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه و شکل‌گیری قرارگاه مرکزی مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه ذیل ستاد کل نیروهای مسلح، اقدامات مدونی در جهت تعالی بخشی به خدمت وظیفه عمومی و استفاده از ظرفیت‌های آن در تقویت نیروهای مسلح و به تبع توسعه کشور بردارد.

طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه برنامه و اقدامی است که با اتکا به حکمرانی شبکه‌ای با استفاده از ظرفیت‌های مشترک نیروهای مسلح و دستگاه‌های کشوری در جهت ایجاد نشاط برای سربازان و توانمندسازی آنان برای ورود به بازار کار و اشتغال پس از خدمت طراحی و اجرا شده است. این طرح سه بازه زمانی مهارت‌آموزی پیش از خدمت، مهارت‌آموزی و مهارت ورزی حین خدمت و اشتغال پس از خدمت را شامل می‌شود (قرارگاه مرکزی مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه، ب۱۳۹۷).

جمعیت مشمولین در آستانه ورود به خدمت وظیفه عمومی، کارکنان وظیفه مشغول به خدمت، افراد مهارت آموخته منقضی خدمت به ترتیب جامعه مخاطب مهارت‌آموزی پیش از خدمت، حین خدمت و پس از خدمت را تشکیل می‌دهند.

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر در زمره تحقیقات کاربردی از نوع کیفی قرار می‌گیرد که بر مبنای مطالعات حافظه سازمانی<sup>۱</sup> و با استفاده از رویکرد کنش‌نمایشی<sup>۲</sup> به شیوه روایت رویداد<sup>۳</sup> انجام شده است. مطالعات حافظه سازمانی ابزاری برای یادگیری سازمانی و مدیریت دانش محسوب می‌شود

(آرگوت و میرون<sup>۱</sup>؛ ۲۰۱۱؛ فروغی، ۲۰۲۰) و عمدتاً مبتنی بر چهار رویکرد کارکردی<sup>۲</sup>، تفسیری<sup>۳</sup>، انتقادی<sup>۴</sup> و کنش‌نمایشی انجام می‌شود (فروغی، کورایولا، رینتامکی، منا و فاستر<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). در این تحقیق مبتنی بر ماهیت اطلاعات و نحوه انعکاس آن در قالب روایت و تصویر از رویکرد کنش‌نمایشی استفاده شده است. در این رویکرد محتوا به اقتضاء تحقیق در قالب متن، شکل، صدا، تصاویر متحرک، کدهای دیجیتال و موسیقی ارائه می‌شود (هاسمن، ۲۰۰۶؛ گاند و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶).

اسناد طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه (۷ سند بالادستی متشکل از طرح جامع مهارت‌آموزی چیست، سند راهبردی، مبانی حقوقی سرباز ماهر، نقشه راه، سند اتاق فکر سرباز ماهر، سند قرارگاه در یک نگاه، حکم فرمانده قرارگاه مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه و ۲۶ تفاهم‌نامه مشترک با دستگاه‌های اجرایی) و همچنین مطلعین کلیدی و مجریان طرح جامع مهارت‌آموزی (شامل: ۷ نفر نماینده دستگاه اجرایی، ۶ نفر مسئول میز پیاده‌سازی تفاهم‌نامه و نماینده قرارگاه در دستگاه اجرایی، ۴ مقام ارشد قرارگاه و ستاد کل نیروهای مسلح) جامعه مشارکت‌کننده پژوهش حاضر را تشکیل داده‌اند.

متناسب با هدف پژوهش نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد و داده‌ها نیز به دو روش تحلیل اسنادی (در مجموع ۳۳ سند) و انجام مصاحبه‌های اکتشافی و نیمه ساختاریافته (۱۷ مصاحبه با زمان تقریبی هر مصاحبه ۶۰ دقیقه) گردآوری شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از فن سه مرحله‌ای «اسمیت»<sup>۷</sup> به قرار زیر صورت گرفت:

الف. تولید داده (استخراج داده از متن اسناد و مصاحبه)،

ب. تجزیه و تحلیل داده (کدگذاری اولیه و ثانویه)،

پ. تلفیق داده (طبقه‌بندی، ترسیم شکل و روایت داده).

روایی تفسیری<sup>۸</sup> با استفاده از راهبرد بازخورد مشارکت‌کنندگان، پایایی و قابلیت انتقال‌پذیری

یافته‌ها با اتکا به راهبردهایی چون:

۱. Argote & Miron

۲. Functional

۳. Interpretive

۴. Critical

۵. Foroughi, Coraiola, Rintamäki, Mena & Foster

۶. Gond et al

۷. Smith

۸. Interpretative validity

- (۱) مشارکت بلندمدت (راوی بخش روایت این پژوهش محقق بود که طی چهار سال ارتباط نزدیک و مستمر با جامعه مورد بررسی به میزان زیادی با محیط و تجربیات مشارکت‌کنندگان آشنایی دارد)؛
- (۲) کنترل و تأیید اعضاء (یافته‌های روایی و بصری به‌منظور تأیید شرکت‌کنندگان، در جلسات اختصاصی با مشارکت‌کنندگان و جلسات مختلف درون‌سازمانی ارائه شده و پس از دریافت بازخورد تعدیل شد)؛
- (۳) توصیف پرمایه و غنی (در این خصوص سعی شد در گزارش نهایی و تحلیل یافته‌ها به میزان کافی به فضای زمینه‌ای مورد مطالعه و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان پرداخته شود)؛
- (۴) ممیزان بیرونی (یافته‌های پژوهش در دو مرحله و در جمع مجموعه از صاحب‌نظران مدیریت فناوری، حکمرانی، شبکه‌سازی، امنیت و دفاع ارائه و به‌صورت مقتضی بخش‌هایی از محتوا تعدیل شد).
- (۵) در بخش پایایی تحلیل داده‌ها از فن محاسبه ضریب توافق کاپای کوهن استفاده شد که میزان توافق میان پژوهشگر و خبره منتخب به شرح ذیل و واجد اعتبار ارزیابی شد. فرمول آن در ادامه نمایش داده می‌شود.

$$K = \frac{\text{Pr}(a) - \text{Pr}(e)}{1 - \text{Pr}(e)} = \frac{0/842 - 0/055}{1 - 0/055} = 0/832$$

#### ۴. یافته‌ها و تحلیل داده‌ها

##### ۴-۱. یافته‌های تحقیق

همان‌گونه که پیش از این نیز خاطرنشان شد، هدف این تحقیق مستندسازی تجربه حکمرانی شبکه‌ای در پیشبرد مأموریت‌های مشترک دستگاه‌های لشکری و کشوری مبتنی بر تجارب طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه است. در ادامه مستندسازی تجارب در قالب ارائه یافته‌ها آورده شده است.

**۱-۱-۴. محیط و زمینه**

قرارگاه مرکزی مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه در ۸ خردادماه ۱۳۹۶ و به دستور ریاست محترم ستاد کل نیروهای مسلح ایجاد شد. موارد ذیل ازجمله مهم‌ترین مأموریت‌های قرارگاه برگرفته از حکم تشکیل آن است:

- (۱) تعیین اهداف و سیاست‌های کلان و بلندمدت در موضوع توسعه قابلیت‌های سربازان؛
- (۲) توسعه نگرش همگانی به‌ویژه جوانان به ارتقاء نشاط سربازی، مهارت‌آموزی و آمادگی برای ورود به بازار کار؛
- (۳) پیش‌بینی الزامات و سازوکارهای لازم برای مهارت‌آموزی سربازان؛
- (۴) استفاده از تمام ظرفیت‌ها، امکانات و توانمندی‌های سازمان‌های نیروهای مسلح، ودجا و معاونت‌های ستاد کل و بهره‌گیری از نیروهای وظیفه نخبه برای امر فوق؛
- (۵) تعامل و همکاری با دستگاه‌های ذی‌ربط کشوری در زمینه مذکور.

از آنجایی که تحقق مأموریت‌های فوق نیازمند فرا بخشی‌نگری است و مشارکت دستگاه‌های کشوری را نیز ایجاب می‌نماید، مشارکت و همگرایی حداکثری متولیان و ذی‌نفعان لشکری و کشوری ازجمله مهم‌ترین اهداف قرارگاه مرکزی مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه در نظر گرفته شده است. در همین راستا نیز توجه به ظرفیت‌های خدمت وظیفه عمومی به‌عنوان پل ارتباطی جوانان و اشتغال به‌عنوان یک ارزش و استفاده حداکثری از ظرفیت‌های نهادهای کشوری و لشکری در امر مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه با بهره‌گیری از شبکه همکاران به‌عنوان یک سیاست اساسی مدنظر بوده است. شکل (۱) ارکان سازمانی قرارگاه مرکزی مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه به‌منظور تحقق اهداف و مأموریت‌های فوق را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۱. ارکان سازمانی قرارگاه مرکزی مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه

در مسیر تحقق اهداف و مأموریت‌های طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه، ارکان سازمانی قرارگاه را می‌توان نخستین رکن از تجلی حکمرانی شبکه‌ای در پیش برد اهداف و مأموریت‌های طرح و قرارگاه دانست. به عبارتی دیگر در تمام فعالیت‌های حکمرانی مندرج در این ساختار که در واقع متشکل از تصمیم‌گیری، تصمیم‌سازی، تولید محتوا، نظارت و همچنین مشارکت در پیاده‌سازی طرح است، روح حکمرانی مبتنی بر شبکه غالب است.

روایت: در همین خصوص عالی‌ترین مقام قرارگاه مرکزی مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه عنوان می‌دارد: «اساساً ما برای قرارگاه یک ساختار مجازی را قائل هستیم. تجربه بیش از سی‌ساله ما نشان داده که انجام برنامه‌های بین بخشی و تحقق هدف‌های مشترک و ملی با ساختارهای سنتی، سلسله‌مراتبی و خسته امکان‌پذیر نیست. اینجا همه‌کاره سازمان‌های نیروهای مسلح و دستگاه‌های کشوری هستند، اصلاً سرباز و سربازی مقوله ملی و مشترک است! ما زمین‌بازی رو فراهم می‌کنیم، ما کمک می‌کنیم شبکه‌ای شکل بگیرد و نیروها و دستگاه‌ها در این شبکه به هم کمک کنند اهداف مشترک و ملی مهارت‌آموزی و اشتغال جوانان تحقق پیدا کند، حالا! بستر شکل‌گیری این شبکه خدمت سربازی است».

عضویت فرماندهان ارشد سازمان‌های نیروهای مسلح و عضویت بیش از ۱۱ وزیر و رئیس سازمان در شورای عالی سیاست‌گذاری به‌عنوان مرجع تصمیم‌گیر، حضور نمایندگان این اعضا طبق آیین‌نامه کمیسیون دائمی قرارگاه در سطح معاونت‌ها و مدیران کل حضور دارند- متناظر

اعضای شورای عالی سیاست‌گذاری در کمیسیون راهبردی شورای عالی به‌عنوان مرجع تصمیم‌ساز، عضویت نمایندگان نیروها و دستگاه‌های اجرایی در کمیته‌های تولید محتوای پشتیبان طرح جامع مهارت‌آموزی - این کمیته در سال ۱۳۹۹ متشکل از نه کمیته بوده‌اند که طبق آیین‌نامه راهبری کمیته‌ها هر کمیته از ۱۰ نفر + و - دو نفر تشکیل شده است که به فراخور موضوع کمیته نمایندگان دستگاه‌های لشکری و کشوری در آن حضور دارند- به‌عنوان مرجع تولید محتوا، بازوی نظارتی و همچنین شکل‌گیری قرارگاه‌های متناظر در نیروها، دستگاه‌های اجرایی و در سطح استان‌ها به‌عنوان مجریان پیاده‌سازی طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه انعکاس‌دهنده مفهوم و سازوکار حکمرانی شبکه‌ای در پیشبرد اهداف طرح مذکور و برنامه‌های قرارگاه مرکزی مهارت‌آموزی است.

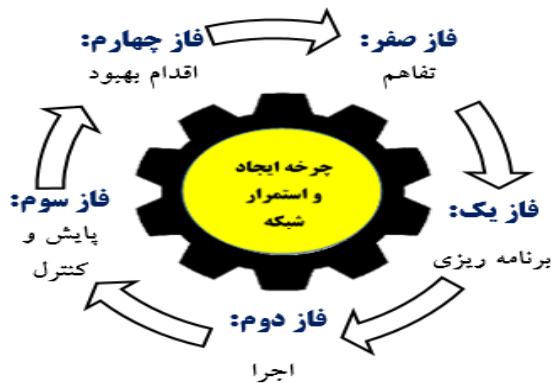
#### ۲-۱-۴. شخصیت‌ها

از میان هفده نفر شرکت‌کننده در تحقیق هفت نفر از دستگاه اجرایی و ده نفر از قرارگاه مرکزی مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه و ستاد کل نیروهای مسلح حضور داشته‌اند. ترکیب مشارکت‌کنندگان به‌گونه‌ای انتخاب شد که حداکثر تنوع ممکن ایجاد شود و بتوان از این رهگذر تجربیات بیان شده را از زوایای مختلف بررسی و انعکاس داد. پست‌های سازمانی افراد شرکت‌کننده مرتبط با دستگاه اجرایی در سطح مدیرکل و پست سازمانی افراد انتخاب‌شده از سوی قرارگاه در سطح فرمانده، مسئول میز پیاده‌سازی تفاهم‌نامه و رئیس کمیته تولید محتوا و پست افراد انتخاب‌شده از سوی ستاد کل نیروهای مسلح در سطح معاونت و رئیس اداره بود. از مجموع هفده نفر مشارکت‌کننده ۱۰ نفر تجربه کاری بالای ۲۵ سال، ۵ نفر تجربه بین ۱۵ تا ۲۰ سال و دو نفر نیز تجربه ۱۰ تا ۱۵ سال را داشته‌اند.

#### ۲-۴. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

اهمیت شبکه‌ها و شبکه‌سازی در حکمرانی به‌گونه‌ای است که به‌زعم کلیجن (۲۰۰۸) حکمرانی در جامعه امروز چیزی جز شکل‌گیری و راهبری شبکه‌ها نیست. در خصوص طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه، شناسایی مسئله، طرح‌ریزی اولیه و ارائه راه‌حل مبتنی بر مسئله، پیشنهاد آن به نهاد متولی یا متولیان امر و همچنین تلاش برای اقتناع و حصول اجماع را شاید بتوان نخستین گام از فرایند شبکه‌سازی میان دستگاهی و استقرار نظام حکمرانی شبکه‌ای در جهت تحقق اهداف طرح برشمرد.

شکل (۲) «فرایند ایجاد»، «راهبری»، «توسعه شبکه» و «حکمرانی شبکه‌ای» در طرح جامع مهارت‌آموزی را نشان می‌دهد. همان‌گونه که شکل زیر نشان می‌دهد فرایند شبکه‌سازی میان دستگاه‌های لشکری و کشوری به‌منظور استفاده از ظرفیت‌های ملی در جهت تحقق اهداف طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان و وظیفه در پنج فاز تعریف شده است که متشکل از مجموعه گام‌هایی است که صرفاً محدود به ایجاد شبکه نبوده، بلکه استمرار و بهبود شبکه را نیز در بر گرفته است. در ادامه جزئیات مرتبط با هریک از این فازها ارائه شده است.



شکل شماره ۲. چرخه ایجاد و استمرار شبکه همکاران طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان و وظیفه

### ۱-۲-۴. فاز صفر: انعقاد تفاهم‌نامه

در حکمرانی شبکه‌ای بازیگران برای حمایت از اهداف شبکه وارد چرخه مشارکت می‌شوند و تبادل منابع در این بستر نه به خاطر کسب سود یا پروتکل‌های خاص، بلکه در راستای تحقق اهداف صورت می‌گیرد (لستر و ریکو، ۲۰۱۳)؛ بنابراین حکمرانی شبکه‌ای در مقایسه با انواع شیوه‌های سنتی حکمرانی به سطح بالایی از اجماع بر اهداف و تعهد اعضا برای مبادلات نیازمند است.

در طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان و وظیفه پس از تبیین اهداف و مأموریت‌های طرح و ترسیم گام‌های پیاده‌سازی آن، نهادها و دستگاه‌های متولی تحقق مأموریت‌ها در سطح ملی، شناسایی شدند و نگاهت نهادی اولیه‌ای در خصوص تعیین نقش و تقسیم‌کار نهادی صورت گرفت و پس‌از آن بررسی ظرفیت‌ها و امکان استفاده از قابلیت‌ها و امکانات این دستگاه‌ها در پیشبرد برنامه‌های طرح جامع مهارت‌آموزی به‌صورت جدی‌تر در دستور کار قرار گرفت.

شناسایی اهداف مشترک و به اشتراک‌گذاری آن برای حصول اجماع قدم نخست و رسمیت بخشی به این اجماع نیز گام دیگری بود که در این فاز و در قالب انعقاد تفاهم‌نامه مشترک اتفاق افتاد. در ادامه، مسیر انعقاد تفاهم‌نامه مشترک میان ستاد کل نیروهای مسلح و دستگاه اجرایی که در واقع گام آغازین شبکه‌سازی میان دستگاه‌های لشکری و کشوری مرتبط با طرح و بسترسازی برای استقرار حکمرانی شبکه‌ای محسوب می‌شود، ارائه شده است.

| اهداف طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه |  |                           |
|--|--|---------------------------|
| جذابیت                                   | نشاط   | مهارت‌آموزی               |
| گام‌ها                                   | اقدام  | محتوی                     |
| گام ۱                                    | شناسایی دستگاه متولی مأموریت - مأموریت مشترک   | گروه کاری - شوروی راهبردی |
| گام ۲                                    | بررسی ظرفیت‌های قانونی و احصاء مأموریت‌های مشخص و مرتبط دستگاه                             | فرد/گروه کاری             |
| گام ۳                                    | شناسایی و برقراری ارتباط با رابط میاست، احصاء و تعریف منافع متقابل                         | فرد/گروه کاری             |
| گام ۴                                    | برقراری ارتباط و طرح موضوع/مسئله با مدیران رده میانی دستگاه                                | رابط میاست                |
| گام ۵                                    | جلسات مشترک نماینده/نمایندگان قرارگاه با نماینده/نمایندگان دستگاه اقتناع‌سازی - اجماع‌سازی | رابط میاست - مکاتبات رسمی |
| گام ۶                                    | تهیه پیش‌نویس تفاهم‌نامه از سوی نماینده قرارگاه - رفت و برگشت میان نمایندگان و نهایی‌سازی  | نمایندگان مشترک           |
| گام ۷                                    | نضاء و انعقاد تفاهم‌نامه همکاری از سوی بالاترین مقامات                                     | نمایندگان مشترک           |

شکل شماره ۳. گام‌ها و اقدامات انجام‌شده ذیل فاز صفر ایجاد و استمرار شبکه همکاران

روایت: یکی از مصاحبه‌شوندگان که بیش از سی سال تجربه مدیریتی در سطوح مختلف نیروهای مسلح را دارد، عنوان می‌کند: «اگرچه به‌صورت تدریجی به سمت دستگاه‌ها می‌رفتیم و سعی می‌کردیم با آنها ارتباط بگیریم؛ اما نکته‌ای که از اول خود حاج‌آقا مدنظر داشتند این بود که تصادفی با دستگاهی وارد تعامل نشیم و قبلاً بینیم مثلاً اون دستگاه در ارتباط با کدام هدف طرح به کار ما می‌آید یا اصلاً آن هدف وظیفه ملی خودش هست! کار برگ‌هایی طراحی کرده بودیم و به کمک جوان‌ترها و حتی خود سربازها فرصت‌های همکاری رو مشخص می‌کردیم».

روایت: همچنین مصاحبه‌شونده دیگری که برای یک بازه زمانی دوساله از شروع طرح، مسئولیت شبکه‌سازی را بر عهده داشته، بیان می‌کند: «رابط‌های ما با دستگاه‌های اجرایی نقش خیلی مهمی در شکل‌گیری این ارتباطات داشتند، آدم‌هایی بودند که مورد وثوق هر دو طرف



بودند، به‌ویژه برای ما که در نیروهای مسلح ملاحظات می‌داریم. برای نمونه نماینده‌ای که در آموزش و پرورش داشتیم و رابط ما بود کسی بود که وزارت دفاع بود ولی آن زمان رئیس مدارس شهرک‌های نیروهای مسلح بود؛ هم مورد تأیید ما بود و هم در شورای عالی آموزش و پرورش کرسی داشت». از جمله مهم‌ترین درس‌آموخته‌های مرتبط با این فاز که در واقع تسهیل‌گر شکل‌گیری شبکه همکاران بود می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ۱) حصول شناخت کافی از دستگاه و پیوند زدن مأموریت‌های طرح به ظرفیت قانونی دستگاه‌ها قبل از هرگونه اقدامی؛
- ۲) شناسایی و استفاده از یک رابط که علاوه بر شناخت دستگاه از مقبولیت کافی در میان دو دستگاه طرف تفاهم برخوردار باشد؛
- ۳) مقدم دانستن فرایند تحقق اقناع بر اجماع؛
- ۴) کنشگری فعال از سوی مجری طرح و ارائه پیشنهادیه؛
- ۵) تلاش برای امضای بالاترین مقامات هر دو دستگاه طرف تفاهم به این دلیل که مشروعیت بیشتری برای ارتباط و استمرار آن به وجود می‌آورد.

## ۲-۲-۴. فاز یک: برنامه‌ریزی

سازمان ملل<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) حکمرانی را مصداق فرایند تصمیم‌گیری و فرایند پیاده‌سازی تصمیمات تعریف می‌کند و از برنامه‌ریزی به‌عنوان یکی از ارکان موفقیت در حصول اهداف و تحقق اثربخشی و کارایی نام می‌برد. متأسفانه در بسیاری از شبکه‌سازی‌ها و به‌ویژه ارتباط از جنس تفاهم‌نامه‌ها، عموماً سازمان‌ها و نهادهای کشور ایران، آغازگران خوبی هستند اما ادامه‌دهنده‌های خوبی به شمار نمی‌آیند؛ به همین خاطر شاهد آن هستیم در بسیاری از موارد، تفاهم‌نامه‌ها و قراردادهای همکاری صرفاً در حد تفاهم باقی می‌مانند و به فضای اجرای نزدیک نمی‌شوند. این آسیب نکته حائز اهمیتی بود که در طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه تدوین تفاهم‌نامه‌ها با رویکرد برنامه‌ای و رعایت ساختاری اجرایی در تفاهم‌نامه‌ها از جمله نکاتی بود که این امکان را فراهم آورد که از فاز صفر عبور کرده و به مرحله اجرا نزدیک‌تر شویم. شکل شماره (۴) ویژگی‌های عمومی تفاهم‌نامه‌ها با نگاه برنامه‌ای را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۴. ویژگی عمومی تفاهم‌نامه همکاری ذیل طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه

روایت: یکی از نمایندگان دستگاه‌های اجرایی عنوان می‌کند: «تعامل با نیروهای مسلح برای خود ما آموزنده بود، نگاه راهبردی، برنامه‌ای و عملیاتی خوبی دارند؛ البته به دلیل ماهیت نظامی کارشان هم هست. به همین خاطر در جلساتی که از ابتدای تعریف تفاهم‌نامه مشترک داشتیم این افراد خیلی روی اهداف نسبتاً دقیق و سنجش‌پذیر تأکید داشتند. برای مثال اگر بحث آموزش بود یا تسهیلات به صورت کمی و برنامه‌ای مشخص می‌شد، ما هم در دستگاه، ظرفیت‌ها رو می‌آوردیم پای کار و متناسب با اهداف پیش رفتیم».

ازجمله مهم‌ترین مواردی که توانسته است تفاهم را از سندی تشریفاتی به سندی اجرایی نزدیک کند شامل موارد زیر بودند:

- (۱) ذکر اهداف مشخص در تفاهم‌نامه با دستگاه‌های اجرایی؛
- (۲) تعهدات تفکیکی دستگاه‌ها و نیروهای مسلح بر اساس ظرفیت‌های قانونی که دارند؛
- (۳) برنامه‌محور بودن تفاهم‌نامه‌ها و داشتن قابلیت ارزیابی؛
- (۴) تشکیل میز مشترک پیاده‌سازی تفاهم‌نامه متشکل از نماینده دستگاه و نیروهای مسلح جهت پیگیری تعهدات.

جدول (۱) نمونه‌ای از قالب برنامه‌های مرتبط با تفاهم‌نامه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱: نمونه فرم برنامه میز پیاده‌سازی تفاهم‌های ذیل طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان و وظیفه

| جدول شرح خدمات، زمان‌بندی و خروجی میز پیاده‌سازی تفاهم‌نامه بسیج |  |                         |     |     |                                   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |  |  |
|--|--|-------------------------|-----|-----|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|--|--|
| فازها  | شرح خدمات  | خروجی                   | وزن | ماه |                                   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |  |  |
|  |  |                         |     | ۱   | ۲                                 | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ | ۱۱ | ۱۲ |  |  |
| ۱  | سازمان‌دهی و تشکیل کمیته مشترک و تدوین نقشه راه تفاهم‌نامه | ۱- شکل‌گیری کمیته مشترک | 10% |     |                                   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |  |  |
|  |  |                         |     | ۱-۱ | شناسایی و معرفی اعضای کمیته مشترک |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |  |  |
|  |  |                         |     | ۲-۱ | پیگیری صدور احکام و برگزاری جلسات |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |  |  |

### ۳-۲-۴. فاز دو: اجرا

آژانس توسعه همکاری‌های اتریش<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در تبیین اصول حاکم بر حکمرانی خوب، داشتن برنامه اجرایی و فرایندهای شفاف در اجرا را از جمله لازمه تحقق حکمرانی ذکر می‌کند. در طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان و وظیفه تبیین فرایندهای شفاف پیاده‌سازی، پیگیری طرح و همچنین تقسیم‌کار نهادی از جمله نکات مهم در فرایند پیاده‌سازی طرح به شمار می‌آید که تشکیل میزهای اختصاصی پیاده‌سازی تفاهم‌نامه‌ها که در واقع متشکل از نماینده قرارگاه مرکزی مهارت‌آموزی کارکنان و وظیفه و نماینده دستگاه اجرایی است از جمله این موارد است که در زمره عوامل مؤثر در پیگیری و پیاده‌سازی تفاهم‌نامه‌ها محسوب می‌شود.

**روایت:** در این خصوص نماینده قرارگاه و مسئول یکی از میزهای پیاده‌سازی اشاره می‌کند: «از ابتدا ساختار کمیته مشترک در تفاهم‌نامه دیده شده بود و پس از انعقاد تفاهم‌نامه، بلافاصله بنده نماینده قرارگاه معرفی شدم و وزارت هم نماینده را کتبی معرفی کرد. میز اختصاصی پیاده‌سازی تفاهم‌نامه تشکیل شد و متناسب با تعهدات و برنامه مورد توافق، فرایند پیاده‌سازی تفاهم‌نامه و تحقق اهداف ذیل تفاهم‌نامه را دنبال کردیم».

نکته مهم دیگری که علاوه بر نزدیک کردن تفاهم‌نامه‌ها به فضای اجرا، زمینه‌ساز پیاده‌سازی حکمرانی شبکه‌ای در این طرح بود، رساندن سازوکار اجرا به استان‌ها و در واقع شبکه‌سازی و انتقال شبکه به صفوف مقدم و رده عملیاتی در سطح ۳۱ استان بوده است. به این صورت که در بسیاری از تفاهم‌نامه‌ها که دستگاه متولی و متمرکز در پایتخت دستگاه متناظری را در استان‌ها دارد، بسیاری از تعهدات ذیل تفاهم‌نامه در سطح استان و به واسطه تشکیل قرارگاه‌های استانی پیگیری و

۱. Austrian Development Cooperation Agency (ADCA)

پیاده‌سازی شد. شکل (۵) بخشی از استقرار شبکه پیاده‌سازی در سطح ملی را نشان می‌دهد. لازم به ذکر است که شکل زیر انعکاس کلیتی از «سازوکار پیاده‌سازی» و «اجرای برنامه‌های ذیل شبکه» است.



شکل شماره ۵. شبکه‌سازی در سطح استان و اجرای برنامه و تحقق اهداف طرح

**روایت:** یکی دیگر از مسئولین میزهای پیاده‌سازی عنوان می‌کند «در بسیاری از تفاهم‌ها که برد ملی داشتند و دستگاه‌های متناظر وزارت خانه در تهران را در استان‌ها داشتند، در قرارگاه تلاش کردیم شبکه‌ها را ببریم در استان‌ها و کار را در سطح استان و در برخی موارد شهرستان جلو ببریم. جالب است بدانید که مثلاً وزیر جهاد کشاورزی حکم زد که سایر مدیران کل جهاد کشاورزی استان‌ها بشوند مسئول قرارگاه مهارت در استان. در نیروهای مسلح هم همین بود. مثلاً فرمانده سپاه پاسداران هم همین کار را کرد و قرارگاه‌های مهارت‌آموزی استانی سپاه تشکیل داد. به همین خاطر ما قرارگاه‌های مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه استانی داشتیم که کار را به صورت شبکه‌ای در استان‌ها می‌بردیم جلو».

مواردی از مهم‌ترین نکات مثبت شبکه‌سازی و پیگیری برنامه‌ها در این سطح عبارتند از:

- (۱) شکل‌گیری شبکه‌های استانی و نزدیک کردن تعهدات به فضای اجرا؛
- (۲) تمرکززدایی در پیاده‌سازی و استفاده از قابلیت‌های استانی؛

(۳) ارتقاء و توسعه شبکه‌های هم‌افزا؛ سامانه سپاری و شکل‌گیری ارتباطات سامانه‌ای و میان دستگاهی در بستر سامانه سرباز ماهر، سامانه ماهرسان و سامانه نظام وظیفه نیز از جمله دیگر سازوکارهای اجرایی در فرایند شبکه‌سازی و اجرای برنامه‌های این فاز به شمار می‌آید.

#### ۴-۲-۴. فاز سوم: کنترل و پایش

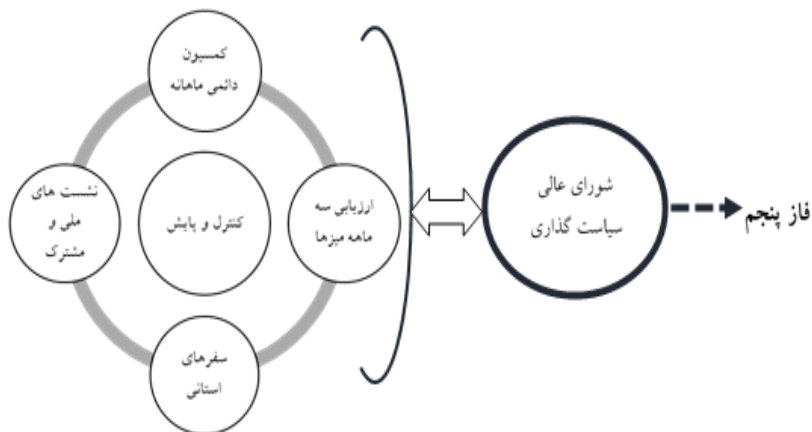
برخلاف مدل‌های سنتی سلسله مراتبی و متمرکز که از سازوکار «دستور و کنترل» برای پاسخ‌گویی استفاده می‌کنند، حکمرانی شبکه‌ای «سیاست اجتناب از سرزنش»<sup>۱</sup> را به کار گرفته و کنترل بازیگران را به خودشان واگذار می‌کند. در همین راستا به‌کارگیری قوانین نرم، عدم استفاده از سازوکارهای تحمیلی رسمی، استفاده از ابزارهای هماهنگی نیمه‌رسمی مثل گفت‌وگو، مذاکره و شوراهای گروهی و بهره‌گیری از ارزیابی‌های هم‌تا از جمله سازوکارهای نظارت و پایش محسوب می‌شود (لرانجا، ۲۰۱۲).

کنترل و پایش فرایند استقرار شبکه و همچنین نظارت مستمر بر فرایندهای پیاده‌سازی تعهدات و برنامه‌های مورد توافق ذیل شبکه همکاران از جمله کلیدی‌ترین سازوکارهایی است که تا اندازه زیادی در تداوم و توسعه شبکه همکاران طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه و تحقق حکمرانی شبکه‌ای در میدان عمل نقش داشته است.

در این طرح فرایند تکامل تدریجی از سال دوم پیاده‌سازی تفاهم‌نامه‌ها، موضوع کنترل و پایش شبکه همکاران به‌طور جد در دستور کار اتاق فکر و اقدام سرباز ماهر قرار گرفت. شکل (۶) بخشی از سازوکارهای نظارتی و پایش بر شبکه همکاران ذیل طرح جامع مهارت‌آموزی را نشان می‌دهد.

لازم به ذکر است که هریک از موارد مطرح‌شده در شکل زیر، سازوکارها و دستورالعمل‌های خاص به خود را دارا است که در این نوشتار به‌صورت مختصر به آن اشاره شده است. پایش و نظارت بر شبکه همکاران و ارزیابی از پیشرفت برنامه‌ها و تحقق اهداف طرح و تعهدات مرتبط با شبکه همکاران به طرق مختلف و با محوریت حکمرانی شبکه‌ای اتفاق می‌افتد که زیر شکل نمایش داده شده است.

همه ارکان و سازوکارهای نظارتی در مندرج در شکل (۶) دربرگیرنده اعضای است که شبکه دستگاه‌های لشکری و کشوری در سطوح مختلف را ایجاد کرده‌اند. لذا پایش و ارزیابی نیز در بستر شبکه همکاران (در سطوح مختلف) روی می‌دهد و به آن به‌عنوان فرایندی منفصل از شبکه نگاه نمی‌شود.



شکل شماره ۶. سازوکار کنترل و پایش شبکه همکاران طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه

در این ساختار و سازوکار نظارتی، شورای عالی سیاست‌گذاری مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه که ریاست آن را رئیس ستاد کل نیروهای مسلح بر عهده دارد، بالاترین مرجع نظارتی محسوب می‌شود که ۶ ماه تا یک سال یک‌بار جلساتی را تشکیل می‌دهد و ضمن اعمال نظارت عالیه و سیاست‌گذاری، عالی‌ترین مقامات دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌های نیروهای مسلح گزارش عملکرد یک‌ساله خود ذیل تعهدات تفاهم‌نامه را ارائه می‌دهند و مصوبات این شورا زمینه سایر پیگیری‌ها را فراهم می‌آورد.

کمیسیون دائمی نیز که رکن دوم این سازوکار نظارتی محسوب می‌شود و وظیفه نظارت میانی را بر عهده دارد، متشکل از نمایندگان نیروها و دستگاه‌های اجرایی است که ریاست آن را فرمانده قرارگاه مرکزی مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه بر عهده دارد و به‌صورت مدون و ماهانه جلسات مستمر پیگیری برنامه و تعهدات را برگزار می‌نماید. سطح عضویت در این کمیسیون معاونین یا مدیران کل وزارت خانه‌ها و نمایندگان رده‌بالای نیروها است که به‌صورت مستمر پیشرفت برنامه‌ها و موانع موجود در پیاده‌سازی را بررسی و در جلسات گزارش می‌نمایند. ارزیابی عملکرد سه‌ماهه میزهای پیاده‌سازی تفاهم‌نامه نیز سازوکار دیگری است که از سوی اتاق فکر و اقدام سرباز

ماهر و در قالب یک گروه کاری و با مشارکت نماینده قرارگاه و نماینده دستگاه، عملکرد مورد انتظار و عملکرد واقعی میزهای پیاده‌سازی تفاهم‌نامه‌ها را در بازه‌های زمانی سه‌ماهه مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

نتایج حاصل از این ارزیابی نقش به‌سزایی در توسعه یا تعدیل تعهدات و فرایندهای پیاده‌سازی برنامه‌ها بر عهده دارد. سفرهای استانی و بازدیدهای میدانی در استان‌ها و حضور در قرارگاه‌های استانی، همچنین نشست‌های ملی و مشترک دستگاه‌های لشکری و کشوری در پایتخت از جمله دیگر سازوکارهایی است که عمدتاً با هدف پایش و کنترل شبکه همکاران در استان‌ها صورت می‌پذیرد. در نشست‌های ملی و مشترک که نمایندگان استانی دستگاه‌ها و نیروهای از ۳۱ استان در آن حضور دارند، نشست‌ها در دو بخش نشست بین دستگاهی و نشست درون دستگاهی برگزار می‌شود که افراد ضمن پرداختن به مسائل میان بخشی، مسائل درون بخشی دستگاه خود در سطح استان را با مقامات رده‌بالای سازمانی خود در میان می‌گذارند.



شکل شماره ۷. نمونه جلسات مشترک دستگاه‌ها و نیروها

لازم به ذکر است که نشست مذکور (شکل شماره ۷) در اردیبهشت‌ماه ۹۸ برگزار شده است و در سال ۹۹ به دلیل رعایت ملاحظات مرتبط با کرونا، نشست‌ها به صورت تفکیکی با محوریت نیروهای مسلح و به صورت ویدئو کنفرانس برگزار گردید.

روایت: یکی از نمایندگان دستگاه‌های اجرایی و همکار در پیاده‌سازی تفاهم‌نامه مشترک با دستگاه اجرایی بیان می‌کند: «در این سه سالی که ما در خدمت دوستان نیروهای مسلح هستیم

واقعاً یکی از موضوعات اساسی که باعث انجام و پیشرفت کارها شده، همین سازوکار نظارتی و پایش مستمر هست، روحیه پیگیری خیلی خوبی دارند. از فرمانده قرارگاه گرفته که واقعاً الگوی خیلی خوبی است تا بقیه همکاران. مثلاً همین جلسه‌های کمیون دائمی که در این سه سالی که بنده بودم بی‌وقفه و حتماً ماهی یک‌بار برگزار شده است، یا گزارش‌های سالانه‌ای که خود شما از پیشرفت میزها دریافت و ارزیابی می‌کنید. اگر این‌ها نباشد کار پیش نمی‌رود. من فکر می‌کنم پیشرفت‌هایی که در حوزه دفاع داشتیم هم ماحصل همین سبک از برنامه‌ریزی، پیگیری و ارزیابی است».

روایت: نکته دیگر که توسط یکی از نمایندگان نیروهای مسلح عنوان می‌شود و به نظر تجربه بسیار خوب و قابل انتقالی است، بدین شرح می‌باشد: «در این جلسات کمیون، ما خودمان را ارزیابی می‌کنیم، آن نماینده دستگاه من رو ارزیابی می‌کند، در واقع در این شبکه‌ای که ایجاد شده و نقش اصلاحی دارد خود ما قبل از قرارگاه خودمان را ارزیابی می‌کنیم و به ارزیابی دستگاه هم کمک می‌کنیم و بلعکس».

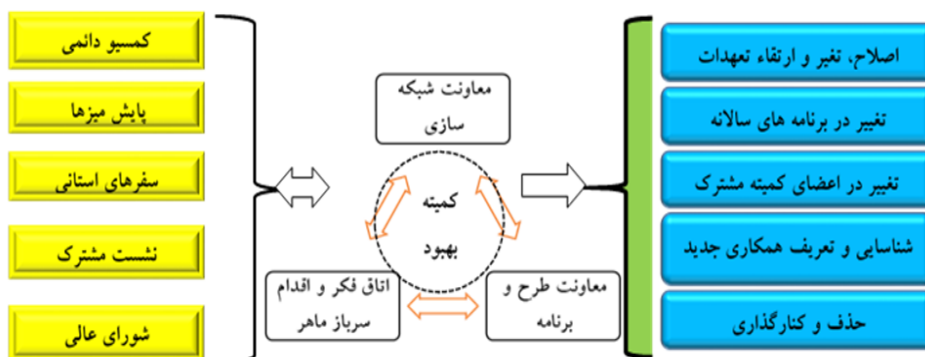
از جمله مهم‌ترین دستاوردهای این فاز از پیشبرد برنامه‌های ذیل شبکه همکاران طرح جامع مهارت‌آموزی شامل موارد زیر است:

- (۱) نظارت مستمر بر فرایند ارتباطی شبکه همکاران؛
- (۲) شناسایی موانع، محدودیت‌ها و فرصت‌ها در مسیر استمرار و توسعه شبکه همکاران؛
- (۳) ایجاد یک مطالبه‌گری در سطح ملی؛
- (۴) مقدمه‌سازی برای بهبود شبکه؛
- (۵) خلق فضای خود ارزیابی و دگر ارزیابی.

#### ۵-۲-۴. فاز چهارم: اقدام بهبود

دو فاز کنترل و پایش و اقدام بهبود از جمله فازهایی هستند که به صورت مستمر در فرایند استقرار حکمرانی شبکه‌ای و پیاده‌سازی برنامه‌های ذیل شبکه همکاران دنبال می‌شوند اما به واسطه اهمیت این دو فاز، به صورت مجزا و تفصیلی به این دو فاز پرداخته شده است. همچنین لازم به ذکر است که تجربه چهارساله این فرایند گویای آن است که چرخه استمرار و بهبود حکمرانی در بستر شبکه همواره در حال گردش است و نمی‌تواند محدود به زمان خاص و یا یک نگاه خطی به فرایند برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و بهبود باشد. شکل (۸) فرایند اقدام بهبود شبکه همکاران ذیل طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه را نشان می‌دهد.





شکل شماره ۸. فرایند بهبود شبکه همکاران طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه

روایت: در رابطه با اقدامات منتهی به بهبود حکمرانی شبکه‌ای مقام عالی قرارگاه اشاره می‌کند که: «ما از اول هم به‌صورت صریح به همکاران خودمان در قرارگاه گفته‌ایم و به همکاران دستگاه‌های اجرایی هم نشان داده‌ایم که به دنبال کار شکلی نیستیم و هدفمان صرفاً انعقاد تفاهم‌نامه به این معنی که بله تفاهم‌نامه‌ای داریم نبوده است. ما دائم تفاهم‌نامه‌ها را رصد می‌کنیم. اگر در مسیر اجرای تفاهم‌نامه متوجه بشویم همکاری کم‌کاری می‌کند یا دستگاه پای کار نیست، یا عمر تفاهم‌نامه رو به اتمام است، بلافاصله در جهت بهبود اقدام می‌کنیم. حال این اقدام می‌تواند تغییر یک همکار باشد، تغییر تفاهم‌نامه باشد یا حتی ممکنه کلاً از اون تفاهم‌نامه صرف‌نظر کنیم و انرژی خودمان را تحلیل نبریم، کار شکلی از ما گذشته است».

فرایند اقدام در جهت بهبود شبکه همکاران ذیل طرح جامع مهارت‌آموزی در واقع اقدام اساسی است که از سال دوم پیاده‌سازی تفاهم‌نامه‌ها با دستگاه‌های اجرایی آغاز شد و تا به امروز توانسته است ظرفیت‌های جدیدی را ذیل این طرح به وجود آورد. خروجی فاز چهارم در حقیقت تصمیم‌های مقتضی از قبیل ارتقاء ظرفیت‌ها تا حذف یک کنشگر در شبکه همکاران را شامل می‌شود که لازمه بقا و توسعه شبکه همکاران محسوب می‌شود.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

### ۵-۱. نتیجه‌گیری

شکل‌گیری جهان شبکه‌ای، از جمله مهم‌ترین ویژگی‌های عصر حاضر است که تجلی این ویژگی را می‌توان در شبکه افراد، شبکه سازمان‌ها، شبکه مسائل و راه‌حل‌ها و در نهایت در بستر حکمرانی شبکه‌ای مشاهده کرد. وجود یک جهان بین‌الذنهانی ایجاد ساختاری شبکه‌ای در اندیشه و رفتار

افراد و سازمان‌ها را می‌طلبد که اگر عدم توجه به آن حیات و بقاء را غیرممکن نکند؛ نادیده انگاشتن آن، بقاء و توسعه را دشوار می‌سازد؛ چراکه ماهیت مسائل و راه‌حل‌های مواجهه با مسائل امروزی به دلیل محدودیت‌های شناختی و منابع مالی و کالبدی حکمرانی شبکه‌ای را به یک عنصر کلیدی در توسعه مبدل ساخته است. در همین بین، ارتقاء بهره‌وری و هم‌افزایی میان فردی و میان دستگاهی که در نتیجه شکل‌گیری شبکه‌های همکاری به وجود می‌آید، بیش از گذشته ما را متوجه جایگاه این مقوله مهم در راهبری و مدیریت امور می‌نماید.

در طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه نیروهای مسلح نیز که یک اقدام ملی و فرا بخشی به شمار می‌آید، ضرورت توجه به حکمرانی شبکه‌ای در تحقق اهداف و مأموریت‌های طرح از ابتدای فرایند پیشنهاد طرح تا پیاده‌سازی آن مدنظر قرار گرفت. بین بخشی بودن اهداف و مأموریت‌های طرح، تخصصی بودن امور و همچنین ضرورت شکل‌گیری یک «تقسیم کار ملی»، اهمیت این رویکرد از حکمرانی را دوچندان می‌نمود. در همین راستا نیز شبکه‌سازی به‌عنوان یک فرایند مستمر و مدام در نظر گرفته شده است که یک چرخه ایجاد، استمرار و توسعه شبکه را تشکیل داده است که پنج فاز تفاهم، برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و پایش و اقدام بهبود را شامل می‌شود. در این چرخه، شکل‌گیری یک تفاهم علی‌رغم اهمیتی که دارد، فاز صفر شبکه‌سازی تلقی می‌شود و در صورتی که این تفاهم به مرحله برنامه‌ریزی و بهبود ختم نشود، می‌توان گفت که نقطه شکست شبکه‌سازی و تحقق حکمرانی شبکه‌ای است. تجربه چهارساله در حکمرانی شبکه‌ای ذیل طرح جامع مهارت‌آموزی که در نوع خود تجربه کم‌نظیری به شمار می‌آید، نشان‌دهنده این موضوع است که تلاش برای استمرار و توسعه شبکه به‌مراتب باارزش‌تر و دشوارتر از شکل‌گیری شبکه است.

بررسی تجارب قبلی در ایران مؤید این امر است که شبکه‌های فردی و سازمانی عموماً آغازگران خوبی هستند اما استمرار و توسعه‌دهنده‌های خوبی به شمار نمی‌آیند که ازجمله دلایل مهم این امر را می‌توان این دانست که افراد و سازمان‌ها عمدتاً به شبکه‌سازی به‌عنوان یک هدف می‌نگرند و نه یک ابزار و وسیله تحقق هدف؛ و به همین خاطر تا زمانی که درگیر ایجاد شبکه هستند تلاش مستمر دارند و به محض اینکه یک شبکه پا به عرصه حیات می‌گذارد آن را رها کرده یا توجه جدی به آن مبذول نمی‌دارند. بررسی تجربه چهارساله حکمرانی شبکه‌ای در بستر طرح جامع مهارت‌آموزی حاکی از آن بود که این سبک از حکمرانی در واقع زمینه‌ساز استفاده از ظرفیت‌های ملی در تحقق اهداف مشترک میان کنشگران متعددی است که منافع مشترکی را دنبال

می‌کنند و این امر می‌تواند موجبات هم‌افزایی در استفاده حداکثری از ظرفیت‌های حال و آینده کشور را فراهم آورد.

## ۲-۵. پیشنهادها

**درس آموخته اول)** قبل از شروع هرگونه همکاری و شبکه‌سازی، تعریف اهداف و منافع مشترک اعضای شبکه امری ضروری است. در همین راستا، رجوع به مأموریت‌های شرکای راهبردی مفید واقع خواهد شد.

**درس آموخته دوم)** با توجه به اهمیت تعاملات غیررسمی در استقرار حکمرانی شبکه‌ای، جلب مشارکت سایر اعضای شبکه، اقتناع‌سازی و حصول اجماع میان ذی‌نفعان امری ضروری است. شناسایی، تمرکز بر منافع و نقاط مشترک تا اندازه زیادی تسهیلگر تحقق اجماع خواهد بود.

**درس آموخته سوم)** در شکل‌گیری و استمرار حکمرانی شبکه تعیین یک متولی محوری که نقش برنامه‌ریزی و پیگیری برای خلق میدان هم‌افزا را بر عهده دارد امری ضروری است. البته این کنشگر محوری، نقش تولی‌گری شبکه را داراست و نه تصدی‌گری؛ چراکه اساساً تصدی‌گری با ماهیت حکمرانی شبکه‌ای قابل جمع نخواهد بود؛

**درس آموخته چهارم)** برنامه‌ریزی، کنترل و پایش مستمر فعالیت‌های اعضای شبکه بر مبنای اهداف و مأموریت‌های مشترک امری بسیار مهم در توسعه حکمرانی شبکه‌ای است. در این خصوص طراحی سازوکارهای خود ارزیابی، دگر ارزیابی برای اعضای شبکه و ارائه بازخوردهای دوره‌ای به اعضای شبکه اقدامی کارساز محسوب می‌شود؛

**درس آموخته پنجم)** در صورتی که شبکه‌سازی میان دستگاه‌های رسمی و در قالب تفاهم یا توافق صورت می‌گیرد، توافق و یا تفاهمی که به امضای بالاترین مقام دستگاه رسیده باشد، بسیار کارساز خواهد بود و پیاده‌سازی با موانع کمتری مواجه خواهند شد؛

**درس آموخته ششم)** داشتن نمایندگان مشترک طرف تفاهم که در واقع نقش تسهیلگر را ایفا می‌کنند، در تحقق حکمرانی شبکه‌ای تأثیر به‌سزایی دارد. لذا پیشنهاد می‌گردد در انتخاب تسهیلگران شبکه دقت شود و افرادی انتخاب شوند که از اعتبار و وجهه کافی نزد اعضای شبکه برخوردار باشند.

## منابع

## الف- فارسی

- ابوالحسنی، خسرو؛ بیک، اصغر؛ و نقابی، رضا (۱۳۹۸). «تأثیر مهارت‌ورزی سربازان بر زندگی آنان بعد از رهایی از خدمت سربازی»، *فصلنامه مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، ۹ (۳۷)، صص ۲۵۰-۲۷۸.
- خادمی گله‌لو، محمد (۱۳۹۹). «مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه نیروهای مسلح: بررسی ابعاد طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه نیروهای مسلح»، *فصلنامه جامعه اندیشکده‌های ایران*، ۱ (۴)، صص ۷۸-۷۹.
- قرارگاه مرکزی مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه (الف) (۱۳۹۷). *قرارگاه در یک نگاه*. تهران: گزارش طرح پژوهشی مصوب پژوهشکده مطالعات فناوری ریاست جمهوری.
- قرارگاه مرکزی مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه (ب) (۱۳۹۷). *طرح جامع مهارت‌آموزی چیست؟، تهران: گزارش طرح پژوهشی مصوب پژوهشکده مطالعات فناوری ریاست جمهوری*.
- قوچانی، محمدمهدی؛ حسین‌پور، داود؛ محمودزاده، ابراهیم؛ الوانی، سید مهدی؛ و فیروزآبادی، سید ابوالحسن (۱۳۹۷). «الگوی حکمرانی شبکه‌ای با تأکید بر توسعه فرآیندهای نوآوری باز در نهادهای تحقیقاتی امنیت سایبری»، *فصلنامه بهبود مدیریت*، ۱۱ (۴)، صص ۳۳-۵۶.
- واعظی‌نژاد، حجت‌اله؛ و نقابی، سید مجتبی (۱۳۹۹). «تبیین معیارهای به‌کارگیری بهینه کارکنان وظیفه بر اساس تحلیل مضامین فرامین مقام معظم رهبری»، *فصلنامه مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، ۱۰ (۳۹)، صص ۳۹۸-۳۷۵.

## ب- انگلیسی

- Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). "Inside the matrix: Integrating the paradigms of intergovernmental and network management", *International Journal of Public Administration*, 26 (12), PP. 1401-1422.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). "Organizational learning: From experience to knowledge", *Organization science*, 22 (5), PP. 1123-1137.
- Austrain Development Cooperation Agency (2011). *Good Governance*. Retrieved from: [https://www.entwicklung.at/fileadmin/user\\_upload/PD\\_Governance.pdf](https://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/PD_Governance.pdf)

- Börzel, T. A. (1998). "Organizing Babylon- On the different conceptions of policy networks", *Public Administration*, 76 (2), PP. 253-273.
- Bourgoin, A., Bencherki, N., & Faraj, S. (2020). "And who are you?": A performative perspective on authority in organizations", *Academy of management journal*, 63 (4), PP. 1134-1165.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). "Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of management journal*, 47 (6), PP. 795-817.
- Cabantous, L., & Gond, J.-P. (2011). "Rational decision making as performative praxis: Explaining rationality's Éternel Retour", *Organization science*, 22 (3), PP. 573-586.
- Callon, M., & Muniesa, F. (2005). "Economic markets as calculative collective devices", *Organization Studies*, 26 (8), PP. 1110-1125
- Christensen, T., & Lægread, P. (2007). "The whole- of- government approach to public sector reform", *Public administration review*, 67 (6), PP.1059-1066.
- Faulkner, R. R., & Anderson, A. B. (1987). "Short-term projects and emergent careers: Evidence from Hollywood", *American journal of sociology*, 92 (4), PP. 879-909.
- Fawcett, P., Flinders, M. V., Hay, C., & Wood, M. (2017). *Anti-politics, depoliticization, and governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). "Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change", *Administrative science quarterly*, 48 (1), PP. 94-118.
- Froughi, H. (2020). "Collective memories as a vehicle of fantasy and identification: founding stories retold", *Organization studies*, 41 (10), PP.1347-1367.
- Froughi, H., Coraiola, D. M., Rintamäki, J., Mena, S., & Foster, W. M. (2020). "Organizational memory studies", *Organization studies*, 41 (12), PP.1725-1748.
- Gond, J. P., Cabantous, L., Harding, N., & Learmonth, M. (2016). "What do we mean by performativity in organizational and management theory? The uses and abuses of performativity", *International Journal of Management Reviews*, 18 (4), PP. 440-463.
- Guérard, S., Langley, A., & Seidl, D. (2013). "Rethinking the concept of performance in strategy research: towards a performativity perspective", *Mnagement journal*, 16 (5), PP. 566-578.
- Harding, N. (1998). *The Social Construction of Management*. In A: Symonds & A. Kelly (Eds.), *The Social Construction of Community Care* (PP.113-124). London: Macmillan Haseman, B. (2006). A manifesto for performative research". *Media International Australia*, 118 (1), PP.98-106.
- Huitema, D., Mostert, E., Egas, W., Moellenkamp, S., Pahl-Wostl, C., & Yalcin, R. (2009). "Adaptive water governance: assessing the institutional

- prescriptions of adaptive (co-) management from a governance perspective and defining a research agenda”, *Ecology and society*, 14 (1), PP. 1-26
- Huxham, C., & Vangen, S. (2013). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage (1st ed.)*. London: Routledge.
  - Jacobsen, D. I. (2015). “Regional governance networks: Filling in or hollowing out?”, *Scandinavian political studies*, 38 (2), PP. 115-136.
  - Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social networks and organizations*. London: SAGE Publications
  - Kim, J. (2006). “Networks, network governance, and networked networks”, *International Review of Public Administration*, 11 (1), PP.19-34.
  - Klijn, E.-H. (2008). “Governance and governance networks in Europe: An assessment of ten years of research on the theme”, *Public management review*, 10 (4), PP. 505-525.
  - Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. (2012). “Governance network theory: past, present and future”, *Policy & Politics*, 40 (4), PP. 587-606.
  - Kooiman, J. (2004). “Governing as governance”, *International Public Management Journal*, 7 (3), PP. 439-442.
  - Laranja, M. (2012). “Network governance of innovation policies: The Technological Plan in Portugal”, *Science and Public Policy*, 39(5), 655-668.
  - Larsson, O. (2019). “A theoretical framework for analyzing institutionalized domination in network governance arrangements”, *Critical Policy Studies*, 13 (1), PP. 81-100.
  - Learmonth, M. (2005). “Doing things with words: the case of ‘management’ and ‘administration’”, *Public Administration*, 83 (3), 617-637.
  - Lemieux-Charles, L., Chambers, L. W., Cockerill, R., Jaglal, S., Brazil, K., Cohen, C., . . . B. (2005). “Evaluating the effectiveness of community-based dementia care networks: the Dementia Care Networks' Study”, *The gerontologist*, 45 (4), PP. 456-464.
  - Lester, T. W., & Reckhow, S. (2013). “Network governance and regional equity: Shared agendas or problematic partners?”, *Planning Theory*, 12 (2), PP. 115-138.
  - Merkus, S., Willems, T., & Veenswijk, M. (2019). “Strategy implementation as performative practice: Reshaping organization into alignment with strategy”, *Organization Management Journal*, 16 (3), PP. 140-155.
  - Mizruchi, M. S. (1983). “Who controls whom? An examination of the relation between management and boards of directors in large American corporations”, *Academy of management review*, 8 (3), PP. 426-435.
  - Nabiafjadi, S., Sharifzadeh, M., & Ahmadvand, M. (2021). “Social network analysis for identifying actors engaged in water governance: An endorheic basin case in the Middle East”, *Journal of Environmental Management*, Vol, 288, 112376.

- Nochta, T., & Skelcher, C. (2020). "Network governance in low-carbon energy transitions in European cities", *A comparative analysis. Energy Policy*, (138), PP. 111-298.
- Ouden, T. (2015). "A contribution to the understanding and strengthening of network governance", *Journal of Public Administration Research and Theory*, (18), PP. 229-259
- Palomo-Navarro, A., & Navío-Marco, J. (2018). "Smart city networks' governance: The Spanish smart city network case study", *Telecommunications Policy*, 42 (10), PP. 872-880.
- Peterson, R. A., & Berger, D. G. . (1971). "Entrepreneurship in organizations: Evidence from the popular music industry", *Administrative science quarterly*, (1), PP.97-106.
- Pirson, M., & Turnbull, S. (2015). "The future of corporate governance: Network governance-a lesson from the financial crisis", *Human Systems Management*, 34 (1), PP. 81-89.
- Pittman, J., & Armitage, D. (2019). "Network governance of land-sea social-ecological systems in the Lesser Antilles", *Ecological Economics*, (157), PP. 61-70.
- Pourcq, K., & Verleye, K. (2021). "Governance dynamics in inter-organizational networks: A meta-ethnographic study", *European Management Journal*, 39 (3), PP. 23-56
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). "Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness", *Journal of public administration research and theory*, 18 (2), PP. 229-252.
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (1995). "A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems", *Administrative science quarterly*, 40 (1), PP. 1-33.
- Raab, J., & Milward, H. (2003). "Dark Networks as Problems", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13 (4), PP. 413-439
- Reinicke, W. H., Deng, F., Witte, J. M., & Benner, T. (2000). *Critical choices. The United Nations, Networks, and the Future of Global Governance* (1st edit). Ottawa: IDRC Books
- Rhodes, R. A. W. (1996). "The new governance: governing without government", *Political studies*, 44 (4), PP. 652-667.
- Rittenhofer, I., & Gatrell, C. (2012). "Gender mainstreaming and employment in the European Union: A review and analysis of theoretical and policy literatures", *International Journal of Management Reviews*, 14 (2), PP. 201-216.
- Sorensen, E., & Torfing, J. (2005a). "The democratic anchorage of governance networks", *Scandinavian political studies*, 28 (3), PP. 195-218.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2005b). "Network governance and post-liberal democracy", *Administrative Theory & Praxis*, 27 (2), PP. 197-237.

- Sørensen, E., & Torfing, J. (2018). “The democratizing impact of governance networks: From pluralization, via democratic anchorage, to interactive political leadership”, *Public Administration*, 96 (2), PP. 302-317.
- UNDP. (2015). *Governance Indicators: A user guide*. New York: UNDP
- UNESCO. (2019). *Concept of Governance*. Retrieved from: <http://www.ibe.unesco.org/en/geqaf/technical-notes/concept-governance>
- United Nation. (2000). *What is good governance?* United state of America, California: United Nation. Retrieved from: <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>
- Van Thiel, S. (2010). *The Coordination of Public Sector Organizations: Shifting Patterns of Public Management*. London: SAGE Publications
- Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (1995). “Who shall govern? CEO/board power, demographic similarity, and new director selection”, *Administrative science quarterly*, 40 (1), PP. 60-83.
- World Bank (2020), *Enhancing Government Effectiveness and Transparency: The Fight Against Corruption*. World Bank: Kuala Lumpur.
- World Bank. (2021). *What is Governance?*. Retrieved from: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>.
- Zhang, W., Zhang, X., & Wu, G. (2021). “The network governance of urban renewal: A comparative analysis of two cities in China”, *Land Use Policy*, (106), PP. 105-448.