



Identifying the Key Components of Multi-level Governance in Complex Organizations Using a Synthesis Approach

Bahman Ebrahimian* 

*Corresponding Author, PhD. Candidate, Department of System Management, Faculty of Management and Economics, Imam Hossein Comprehensive University, Tehran, Iran. E-mail: bahman.ebrahimian@ihu.ac.ir

Ali Taheri 

Assistant Prof., Department of Transformation and Excellence, Faculty of Management and Economics, Imam Hossein Comprehensive University, Tehran, Iran. E-mail: alitaheri.sharif@gmail.com

Seyed Abed Rezaee 

Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Imam Hossein Comprehensive University, Tehran, Iran. E-mail: seyedabed@gmail.com

Mohsen Miri 

Assistant Prof., Department of Systems Management, Faculty of Management and Economics, Imam Hossein University, Tehran, Iran. E-mail: emadm33@gmail.com

Abstract

Objective

In today's turbulent and rapidly changing world, adopting effective governance practices leads to improved organizational performance. Currently, organizations are influenced by several factors, including inflation, international and national instability, and the risk of diseases such as COVID-19. These factors contribute to the political, structural, and dynamic complexity of organizational growth and their surrounding environments. Achieving an organization's vision and the realization of its strategies is not possible without prioritizing governance approaches. Managers must therefore regard governance as a central pillar for achieving organizational goals. As a result, various successful governance models have

Citation: Ebrahimian, Bahman; Taheri, Ali; Rezaee, Seyed Abed & Mohtadi, Mohammad Mahdi (2025). Identifying the Key Components of Multi-level Governance in Complex Organizations Using a Synthesis Approach. *Journal of Public Administration*, 17(2), 514-542. (in Persian)



attracted the attention of researchers. The aim of this research is to identify the components of multi-level governance in complex organizations.

Methods

This research was conducted as a developmental study using documentary methods, content analysis, and meta-synthesis. The documentary and content analysis methods were used to explain the key components of multi-level governance in complex organizations. In the documentary methodology section, notes were taken from research sources related to the topic of multi-level governance. For the content analysis, existing studies and literature in this field were reviewed and organized with the input of researchers. Subsequently, a meta-composite method a qualitative synthesis technique was applied. A total of 361 articles related to multi-level governance were reviewed, and 67 sources (54 articles in English and 13 in Farsi) were selected for final analysis. To extract concepts and key components of multi-level governance, the traditional seven-step model of meta-synthesis proposed by Sandelowski and Barroso was used. These steps include: (1) setting the research question, (2) conducting a systematic review of the literature, (3) searching and accessing relevant sources, (4) extracting information from sources, (5) analyzing and synthesizing findings, (6) conducting quality control, and (7) presenting the findings. In the second phase of the research, Shannon's entropy was used to explain the significance and weight of the calculated components.

Results

The research findings in the area of identifying key components of multi-level governance in complex organizations include the dimensions of thematic, political, and structural complexity; growth and environmental dynamics; stakeholder agreement; policymaking capacity; and reform of macro strategies. Among these, the components of growth and environmental dynamics, as well as policymaking capacity, were found to have the greatest influence on effective multi-level governance.

Conclusion

Based on the research results, it is recommended that policymakers re-engineer organizational structures and processes through detailed planning. This should involve creating appropriate platforms, achieving consensus among various actors, fostering coordination among stakeholders, and continuously evaluating prioritized activities. In addition, formal and organizational evaluations are necessary to assess the extent to which multi-level governance is realized and to strengthen the leadership role within organizations. Limitations & Consequences: The findings of this research are presented solely in relation to the multi-level governance approach. Considering the diversity of Iranian organizations, other governance models such as participatory governance and network governance should also be considered in future studies.

Keywords: Complex organizations, Multi-level governance, Content analysis, Meta-synthesis.



شناسایی مؤلفه‌های کلیدی حکمرانی چندسطحی در سازمان‌های پیچیده با استفاده از روش فراترکیب

بهمن ابراهیمیان*

* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت سیستم، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران، رایانامه: bahman.ebrahimian@ihu.ac.ir

علی طاهری

استادیار، گروه تحول و تعالی، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران. رایانامه: alitaheri.sharif@gmail.com

سید عابد رضایی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران. رایانامه: seyedabed@gmail.com

محسن میری

استادیار، گروه مدیریت سیستم، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران. رایانامه: emadm33@gmail.com

چکیده

هدف: سازمان‌ها در دنیای پیچیده امروز با چالش‌هایی همچون عدم شفافیت، تعارض منافع و تغییرات سریع محیطی مواجهند. این چالش‌ها، به مدل حکمرانی سازگار و مؤثری نیاز دارند که بتواند به بهبود تصمیم‌گیری کمک کند. مدل‌های حکمرانی موجود، اغلب به سطوح یا جنبه‌های خاصی می‌پردازند و نمی‌توانند وضوح کافی برای مدیریت جامع و یکپارچه فراهم کنند. ایجاد یک مدل حکمرانی چندسطحی، می‌تواند به شفاف‌تر شدن فرایندهای تصمیم‌گیری، بهبود ارتباطات و ارتقای همکاری بین سطوح مختلف کمک کند. نگرانی‌هایی در خصوص پیاده‌سازی حکمرانی چندسطحی در سازمان‌های پیچیده وجود دارد؛ اما به‌رغم این دغدغه‌ها، تاکنون رویکرد و مدل جامع و کارآمدی در این حوزه ارائه نشده است. عمده مطالعات انجام‌شده، بر یک مدل نسبتاً ساده تأکید دارند که در آن، دولت از طریق نهادهای خود، حکمرانی را برای جامعه فراهم می‌کند. هدف از پژوهش حاضر، شناسایی مؤلفه‌های حکمرانی چندسطحی در سازمان‌های پیچیده است.

استناد: ابراهیمیان، بهمن؛ طاهری، علی؛ رضایی، سیدعابد و میری، محسن (۱۴۰۴). شناسایی مؤلفه‌های کلیدی حکمرانی چندسطحی در سازمان‌های پیچیده با استفاده از روش فراترکیب. مدیریت دولتی، ۱۷(۲)، ۵۱۴-۵۴۲.

روش: این پژوهش به‌منزله یک مطالعه توسعه‌ای با بهره‌گیری از روش‌های اسنادی، تحلیل محتوا و فراترکیب انجام شد. روش گردآوری داده‌ها با استفاده از رویکردهای اسنادی و تحلیل محتوا، به‌منظور تبیین مؤلفه‌های کلیدی حکمرانی چندسطحی در سازمان‌های پیچیده است. در بخش روش‌شناسی اسنادی، یادداشت‌برداری از منابع تحقیقاتی مرتبط با موضوع حکمرانی چندسطحی انجام شد. در تحلیل محتوا، آثار و مطالعات موجود در این حوزه، بررسی و با نظرهای محققان سازمان‌دهی شد. در ادامه، با استفاده از روش فراترکیب که نوعی تحلیل کیفی است، ۳۶۱ مقاله مرتبط با حکمرانی چندسطحی بررسی و از بین آن‌ها، ۶۷ منبع (۵۴ مقاله به زبان انگلیسی و ۱۳ مقاله به زبان فارسی) برای تحلیل نهایی انتخاب شد. برای استخراج مفاهیم و مؤلفه‌های کلیدی حکمرانی چندسطحی، از الگوی هفت مرحله‌ای سنتی فرا تحلیل توسط سندلوسکی و باروسو استفاده شد که مراحل آن عبارت‌اند از: ۱. تنظیم سؤال تحقیق؛ ۲. بررسی نظام‌مند متون؛ ۳. جست‌وجو و دسترسی به منابع؛ ۴. استخراج اطلاعات از منابع؛ ۵. تجزیه، تحلیل و ترکیب یافته‌ها؛ ۶. کنترل کیفیت؛ ۷. ارائه یافته‌ها. در گام دوم انجام پژوهش، برای تبیین ضریب اهمیت مؤلفه‌های احصا شده، از آنتروپی شانون استفاده شد.

یافته‌ها: بر اساس یافته‌های پژوهش، مؤلفه‌های کلیدی شناسایی‌شده حکمرانی چندسطحی در سازمان‌های پیچیده، عبارت‌اند از: ابعاد پیچیدگی موضوعی، سیاستی و ساختاری، پویایی رشد و محیطی، توافق ذی‌نفعان، ظرفیت سیاست‌گذاری و اصلاح استراتژی‌های کلان. در این میان، مؤلفه‌های پویایی رشد و محیطی و ظرفیت سیاست‌گذاری، بر حکمرانی چندسطحی بیشترین تأثیر را داشته‌اند.

نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهاد می‌شود که سیاست‌گذاران با برنامه‌ریزی دقیق، ساختارها و فرایندها را بازمهندسی کنند. این امر باید از طریق ایجاد بستر مناسب، دستیابی به اجماع بین بازیگران مختلف، ارتقای هماهنگی بین ذی‌نفعان و ارزیابی مستمر فعالیت‌های اولویت‌دار انجام شود. همچنین، ارزیابی‌های رسمی و سازمانی برای سنجش میزان تحقق حکمرانی چندسطحی و تقویت نقش رهبری ضروری است.

کلیدواژه‌ها: حکمرانی چندسطحی، سازمان‌های پیچیده، تحلیل محتوا، فراترکیب.

مقدمه

سازمان‌ها در دنیای پیچیده امروز با چالش‌هایی همچون عدم شفافیت، تعارض منافع و تغییرات سریع محیطی مواجهند. در حال حاضر، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به یک مدل حکمرانی سازگار و مؤثر نیاز دارند که به بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری و دستیابی به اهداف استراتژیک آن‌ها کمک کند. این مدل، باید هم موفقیت‌های کوتاه‌مدت را تضمین کند و هم، قابلیت انعطاف‌پذیری و انطباق با تغییرات محیطی را داشته باشد (حسین‌پور، الوانی، اصلی‌پور و قرانی پاجی، ۱۴۰۲). مدل‌های حکمرانی موجود، اغلب به سطوح یا جنبه‌های خاصی می‌پردازند و نمی‌توانند برای مدیریت جامع و یکپارچه وضوح کافی فراهم کنند (میرباقری و جلیلی، ۱۴۰۲). از نظر هوگه و مارکس^۱ (۲۰۲۳) ایجاد یک مدل حکمرانی چندسطحی، به شفاف‌تر شدن فرایندهای تصمیم‌گیری، بهبود ارتباطات و ارتقای همکاری بین سطوح مختلف کمک می‌کند. در خصوص پیاده‌سازی حکمرانی چندسطحی در سازمان‌های پیچیده، نگرانی‌هایی وجود دارد؛ اما به‌رغم این دغدغه‌ها، تاکنون رویکرد و مدل جامع و کارآمدی در این حوزه ارائه نشده است. عمده مطالعات انجام‌شده بر یک مدل کمابیش ساده از حکمرانی تأکید دارند که در آن، دولت از طریق نهادهای خود، حکمرانی را برای جامعه فراهم می‌کند. این مدل حکمرانی دولت‌محور، همچنین فرض کرده است که دولت در وهله نخست، از طریق بوروکراسی عمومی که به‌شیوه‌ای سلسله‌مراتبی از طریق وزارتخانه‌ها و کارکنان سازمان‌دهی می‌شود، اداره خواهد شد (کاپوکو و هو،^۲ ۲۰۲۱). اقدامات بالا به پایین، تفاوت‌ها و ظرفیت محلی را نادیده می‌گیرند (هومسی، لیو و وارنر،^۳ ۲۰۱۹).

از نظر بنکه و هگل^۴ (۲۰۲۳)، چالش‌های اساسی سیاستی در عصر حاضر، مشکلات پیچیده‌ای هستند که در حوزه‌های سیاست‌گذاری و سطوح حکومتی به وقوع می‌پیوندند. حکمرانی به فرایند به‌کارگیری سیاست‌ها و اتخاذ تصمیم‌ها توسط مقامات رسمی در نهادهای سیاسی اشاره دارد. بیشتر مدل‌های حکمرانی، بر جنبه‌های محدودی از مطالعات سازمانی، مانند حکمرانی خوب، حکمرانی مشارکتی، حکمرانی در شرکت‌های بزرگ و حکمرانی در فضای کسب‌وکار، تمرکز کرده‌اند. در این راستا، حکمرانی اغلب مستلزم تقسیم کار بین ذی‌نفعان است؛ این تقسیم ممکن است بر اساس توافق‌های دوسویه باشد یا با چالش‌های چشمگیری روبه‌رو شود (غفاری، پورعزت، آرایی و الوانی، ۱۴۰۲). همکاری میان کنشگران منطقه‌ای به ایجاد الگوهای حکمرانی «چندلایه‌ای» یا «ترکیبی» منجر می‌شود و بدین ترتیب، نیاز به دستیابی به یک مدل حکمرانی چندسطحی به‌وضوح بیشتر احساس می‌شود (جفری و پترسون،^۵ ۲۰۲۲).

موضوع حکمرانی چندسطحی، سیاست‌گذاری و هماهنگی بین سیاست‌ها در سطوح مختلف سازمان است (کای،^۶ ۲۰۱۷: ۳۷). حکمرانی چندسطحی، هنوز یک مفهوم توسعه‌نیافته است (فرناندز ریباس،^۷ ۲۰۰۹). کشور سازمان‌های دولتی و خصوصی بزرگ و تودرتویی دارد که به‌دلیل مؤلفه‌های پُر تعداد، قرار داشتن در محیط‌های آشوبناک و وجود مسائل

1. Hooghe & Marks

2. Kapucu & Hu

3. Homsy, Liu & Warner

4. Behnke & Hegele

5. Jeffery & Peterson

6. Kay

7. Fernandez - Ribas

پیچیده‌ی مأموریتی، دارای سیستم‌های پیچیده‌ای هستند که نشان‌دهنده‌ی ضرورت طراحی مدل حکمرانی چندسطحی خاص خود است. این سیستم‌ها، از زیرسیستم‌های زیادی تشکیل شده‌اند. عناصر آن‌ها ارتباط و تعاملات زیادی دارد. همچنین آن‌ها در طول زمان بسیار متغیر هستند و تأثیرهای زیادی را از سوی محیط و عناصر داخلی خود می‌پذیرند. مشارکت‌کنندگان در این سیستم‌ها، به دلیل داشتن ارزش‌ها و علایق متفاوت، ماهیتی متکثر دارند و معمولاً مجادلاتی را در خصوص هدف و مقصد سیستم دارند که البته دستیابی به اجماع حتی به صورت موقت در این گروه قابل حصول است. اهمیت طراحی مدل حکمرانی چندسطحی از آنجاست که می‌تواند فرایند یکپارچگی و هم‌سوسازی حکمرانان در سطوح مختلف سازمان را نشان دهد. عمده‌ی سازمان‌های پیچیده‌ی چندسطحی که سیاست‌گذاری آن‌ها به صورت متمرکز انجام می‌شود، به دلیل توزیع‌شدگی بالا، نحوه‌ی هماهنگی افقی و عمودی، سازوکار تصمیم‌گیری و حوزه‌ی اختیارات و استقلال با ابهام و گاه تعارض‌های جدی درگیرند. کوشش برای رفع این چالش، ما را به ضرورت دستیابی به مدل حکمرانی متناسب سازمان‌های چندسطحی که با موقعیت‌های پیچیده مواجهند، هدایت می‌کند. بنابراین باید چارچوبی برای حکمرانی چندسطحی در این گونه سازمان‌های پیچیده طراحی و پیشنهاد شود.

حکمرانی چندسطحی روابط عمودی و افقی را در نظر می‌گیرد. این نوع حکمرانی، به‌ویژه در سازمان‌های پیچیده مثل دولت‌ها و نهادهای عمومی اهمیت دارد. شناسایی مؤلفه‌های کلیدی در این زمینه، می‌تواند به درک بهتر این فرایندها کمک کند (حسینی مقدم، مهتدی، بازرگانی و طاهری، ۱۴۰۲). با توجه به اینکه سیستم‌های پیچیده، به طراحی دقیق و استراتژی نیاز دارند (هومسی و همکاران، ۲۰۱۹؛ زورن^۱، ۲۰۲۰؛ می^۲، ۲۰۲۲)، راه‌کار حل این مشکل، فهم درست از مؤلفه‌های حکمرانی چندسطحی و پیاده‌سازی آن‌ها توسط تصمیم‌گیران است. به نظر می‌رسد که حکمرانی چندسطحی با اتخاذ سیاست‌های درست و بهنگام، کاهش تعارض‌ها و تنش‌های سطوح مختلف سازمان را موجب خواهد شد؛ اما هنوز مؤلفه‌های حکمرانی چندسطحی به صورت یکپارچه، جامع و فرایندی دیده نشده و استقرار مؤلفه‌های حکمرانی بیش‌ازحد ساده‌سازی شده و فقدان مفهوم‌سازی جامع چارچوب حکمرانی چندسطحی مشهود است (هومسی و همکاران، ۲۰۱۹)؛ از این رو می‌توان گفت بدون رویکردی جدید که جامع و فراتر باشد و نیز، بدون درک درست از حکمرانی چندسطحی، نمی‌توان از قابلیت‌های آن استفاده کرد. با توجه به مباحث مطرح‌شده، پژوهش حاضر می‌کوشد تا با نگاهی موشکافانه و دقیق، فرایند توسعه حکمرانی چندسطحی در سیستم‌های پیچیده را بررسی و مؤلفه‌های کلیدی آن را ارائه کند.

مبانی نظری و پیشینه تجربی پژوهش

قدمت حکمرانی به تاریخ تمدن بشری بازمی‌گردد. واژه حکمرانی از کلمات یونانی «کایرنان» و «کایرننتس» به معنای هدایت و راهنمایی مشتق شده است. در حالی که مفهوم حکومت به تمرکز بر یک واحد سیاسی برای انجام سیاست‌گذاری اشاره دارد و در مقایسه با حکمرانی بیشتر بر اجرای سیاست‌ها تأکید می‌کند. بنابراین، می‌توان گفت که حکمرانی به معنای پاسخ‌گویی هم در حوزه سیاست‌گذاری و هم در حوزه اجرا است (شریفیان ثانی، ۱۳۸۰).

بر اساس نظر دانایی‌فرد (۱۳۹۵)، یک سیاست موفق زمانی شکل می‌گیرد که اراده شهروندان (کسانی که مشکل را احساس می‌کنند) با دانش سیاست‌گذار (کسی که تجزیه و تحلیل کرده و راه حل پیشنهاد می‌دهد) تلاقی داشته باشد. سیاست‌گذار هم بایستی از دانش کافی بهره‌مند باشد و هم از طریق مشارکت مؤثر شهروندان، حس اعتماد و تمایل به پذیرش سیاست‌های پیشنهادی یا اتخاذ شده را در آن‌ها ایجاد کند. به اعتقاد فوکویاما، سطح اعتماد در یک جامعه و وسعت آن، از مهم‌ترین عوامل موفقیت سیاست‌هاست. باید مرزهای سنتی بین سیاست‌گذار و سیاست‌پذیر کاهش یابد تا شهروندان احساس مشارکت و اعتماد به فرایند سیاسی را به‌طور ملموس تجربه کنند (روستایی حسین آبادی، ۱۴۰۲).

با توجه به ادبیات مطالعه شده، حکمرانی چندسطحی از دیدگاه‌های مختلفی بررسی شده است؛ اما هر یک از این مطالعات، فقط به بررسی و شناسایی زمینه‌های خاص و محدودی از حکمرانی چندسطحی پرداخته‌اند و نگاهی کلی، علی‌ومعلولی و سیستمی به فرایند حکمرانی چندسطحی نداشته‌اند. پژوهش می‌کوشد تا با ایجاد درکی جامع و سیستمی از حکمرانی چندسطحی، سازمان‌ها را در برخورد با مسائل پیچیده محیطی یاری دهد و قدرت انطباق‌پذیری و سازگاری لازم را در آن‌ها فراهم کند. چنانچه با نگاه سیستمی و کل‌نگر به مسئله توجه کنیم، ایجاد حکمرانی چندسطحی که تاکنون در ادبیات به آن پرداخته شده است، به‌معنای تحقق حکمرانی چندسطحی در سازمان‌های پیچیده نخواهد بود و به نظر می‌رسد که این وضعیت به‌تنهایی قادر نخواهد بود تا نگاهی جامع در حکمرانی سازمان‌ها ایجاد کند؛ زیرا حکمرانی سازمانی، بدون توجه به همه کنشگران، ممکن است سازمان را از اهداف راهبردی خود دور کند. این نوع نگاه با مبحث کل‌نگری در نگرش سیستمی، پیوند عمیقی نیز پیدا می‌کند. در این راستا حمیدی زاده (۱۳۹۰) معتقد است که آنچه در تفکر کل‌گرایی مهم است، نحوه تأثیرگذاری بخش‌های مختلف یک پدیده بر یکدیگر با وجود محیط‌های متفاوت است؛ به همین دلیل کل‌نگری در تفکر سیستمی شکل می‌گیرد، پس بایستی سیستم‌ها را با بینشی کل‌گرایانه تحلیل و ارزیابی کرد (ریاحی و نصرتی، ۱۳۹۶).

مدل‌های حکمرانی چندسطحی، در واقع سیستم‌های پیچیده‌ای هستند که تصمیم‌گیری هماهنگ در سطوح مختلف دولت و با بازیگران متعدد، چه دولتی و چه خصوصی را شامل می‌شوند (ژانگ و مورا^۱، ۲۰۲۳). این مدل‌ها بر ارتباط متقابل ساختارهای حکمرانی تأکید دارند و نیاز به هماهنگی و همکاری مؤثر بین نهادهای دولتی و غیردولتی در سطوح محلی، برای رسیدگی به چالش‌های سیاست به‌طور مؤثر را برجسته می‌کنند. مفهوم حکمرانی چندسطحی، فراتر از رویکردهای متمرکز سنتی، ترویج تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و همکاری افقی برای پل کردن شکاف بین اقدامات دولت و نیازهای محلی است. با ادغام بازیگران متنوع و تقویت وابستگی متقابل بین سطوح مختلف حکمرانی، سیستم‌های حاکمیت چندسطحی، پیچیدگی‌ها را از طریق سازوکارهای تطبیقی و شبکه‌ای که ماهیت پیچیده چارچوب‌های حاکمیت مدرن را منعکس می‌کند، هدایت می‌کنند (پانکه و استاپل^۲، ۲۰۲۴).

حکمرانی چندسطحی در سازمان‌های پیچیده مانند سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی، هوش مصنوعی و شبکه‌های پروژه‌های بین سازمانی بسیار مهم است. پویایی بین بازیگران، خودسازمان‌دهی و محیط نقش مهمی در توسعه حکمرانی

چندسطحی ایفا می‌کنند. علاوه‌براین، یک مدل حاکمیت چندسطحی برای شبکه‌های پروژه بین سازمانی شامل فرایندها، حاکمیت شبکه‌ها و حاکمیت شبکه با تأثیرات مستقیم و روابط برقرارشده در این سطوح است (میلت، لامارش، لمیر و روی،^۱ ۲۰۲۳). در شبکه‌های مدیریت اضطراری، یک ساختار حاکمیت ترکیبی برای مدیریت پیچیدگی و تنوع شبکه‌های چندسطحی نیاز است که به ارتباطات، هماهنگی و جست‌وجوی فراگیر مرزی نیاز دارد (اونترهیتزنبرگر و همکاران،^۲ ۲۰۲۲).

از نظر پانکه و استاپل (۲۰۲۴) در حال حاضر، مدل‌های حکمرانی چندسطحی، کاستی‌های متعددی دارند. یکی از مسائل مهم، عدم وجود تحلیل مفهومی روشن و بحث انتقادی در خصوص ماهیت دموکراتیک حکمرانی چندسطحی است که به تصورات نادرست درباره فرایندها و نتایج آن منجر می‌شود. علاوه‌براین، مدل‌های حکمرانی متعارف، به دلیل ترویج تصمیم‌گیری متمرکز، اجرای سیاست از بالا به پایین و تصمیم‌گیری تقسیم‌بندی شده مورد انتقاد قرار گرفته‌اند که مانع هماهنگی و همکاری مؤثر بین بازیگران دولتی و غیردولتی در سطح محلی می‌شود (مارکوت،^۳ ۲۰۲۱). انتقادهای دانشگاهی از حکمرانی چندسطحی نیز به چالش‌های تخصیص مسئولیت و اطمینان از پاسخ‌گویی دموکراتیک در حکمرانی اشاره می‌کند و نشان‌دهنده نیاز به اصلاح و بحث بیشتر در این زمینه است. راه‌حل مؤثری که برای این چالش‌ها مطرح شده است، مدل حکمرانی شهروندی، به‌عنوان الگویی نوین برای واکنش به نیازهای جامعه است. این الگو بایستی بر اساس مشارکت فعال شهروندان در فرایندهای تصمیم‌گیری عمومی و اجرای سیاست‌ها طراحی شود و نقش بیشتری در تعیین سرنوشت جامعه داشته باشد (پیترز و پیر،^۴ ۲۰۲۱).

با مطالعه ادبیات مشخص شد که مطالعات زیادی در حوزه حکمرانی انجام شده است؛ اما با توجه به هدف تحقیق و مطالعات مرتبط، برخی از پژوهش‌های خارجی و داخلی به‌طور خلاصه در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی

نام محقق (سال)	عنوان پژوهش/مقاله	خلاصه نتایج و یافته‌های تحقیق
روستایی حسین‌آبادی (۱۴۰۲)	قانون اساسی ایران و سیاست‌گذاری چندسطحی (نقدی بر نظام حقوقی تعیین مسئله عمومی در ایران)	پیشنهاد تفسیر مجدد اصول مستعد توسعه تأثیرگذاری شهروندان در قانون اساسی و اصلاح، تکمیل و ترمیم راه‌کارهای حقوقی موجود، برای مداخله مستقیم شهروندان در تعیین و تغییر دستور کار نهادهای سیاست‌گذار
صرافی و نجاتی (۱۳۹۶)	حکمرانی چندسطحی منطقه کلان‌شهری در راستای رویکرد نو منطقه‌گرایی (مطالعه موردی: منطقه کلان‌شهری مشهد)	یافته‌های تحقیق نشان داد که نظام حکمرانی دوسطحی که مشارکت همه کنشگران منطقه‌ای مبتنی بر اصل واگذاری امور به پایین‌ترین سطح قابل اجرا را شامل شود، می‌تواند موجب کارآمدی نظام مدیریت منطقه‌ای منطقه‌ی کلان‌شهری مشهد شود.

1. Maillet, Lamarche, Lemire & Roy

2. Unterhitzberger et al.

3. Mărcuț

4. Pierre & Peters

نام محقق (سال)	عنوان پژوهش/مقاله	خلاصه نتایج و یافته‌های تحقیق
اکبری، حکاک، وحدتی و نظریوری (۱۳۹۸)	طراحی الگوی حکمرانی خوب در سازمان‌های چندسطحی بر اساس مدل سه‌شاخگی	اساسی‌ترین عوامل مرتبط با تبیین حکمرانی خوب ارائه شد. عواملی نظیر تدوین خط‌مشی، شفافیت قوانین، ساختار مدیریت نامتمرکز، ظرفیت‌سازی کنترل، حذف مقررات زائد، سنجش کیفیت خدمات، تغییرات بازار، سنجش کیفیت، ارزش محوری، فرهنگ‌سازی، جوسازمانی، برابر سازی فرصت‌ها، سیستم جبران خدمت، درونی سازی و تعهد سازمانی
ستوده‌فر، پارسا، شاهی و فرهادی راد (۱۳۹۸)	الگوپردازی بین‌المللی‌سازی دانشگاه‌ها با تأکید بر حکمرانی چندسطحی: رویکرد کیفی	ارائه الگوی پیشنهادی برای بین‌المللی‌سازی دانشگاه، شامل پنج بُعد است که عبارت‌اند از: اقتصادی و اجتماعی (رقابت برای کسب منابع، پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه و محیط پیرامونی، تجاری‌سازی، موقعیت جغرافیایی و منطقه‌ای دانشگاه)، انسانی و فرهنگی (توانمندی‌های نیروی انسانی، تعاملات فرهنگی، انگیزش نیروی انسانی)، علمی و فناوری (ماهیت علم، برنامه‌های درسی و آموزشی، فناوری و تجهیزات آموزشی و پژوهشی، تولید و نشر علم)، سازمانی و ساختاری (مدیریت سازمانی، استقلال دانشگاه و گروه، کارکردهای دانشگاه) و سیاسی و حکومتی (وجوه بین‌المللی برنامه‌های راهبردی دانشگاه، ایدئولوژی‌های برنامه‌های توسعه ملی و تعاملات دیپلماتیک بین‌المللی)
هومسی و همکاران (۲۰۱۹)	حکمرانی چندسطحی: چارچوب ادغام سیاست‌گذاری از بالا به پایین و پایین به بالا	محققان حکومت چندسطحی را به‌عنوان چارچوبی تحلیلی برای مشکلات پیچیده، مانند تغییرات آب‌وهوا یا آلودگی آب می‌پذیرند. با این حال، عناصر مورد نیاز برای عملیاتی کردن جامع حکمرانی چندسطحی در ادبیات تعریف نشده باقی می‌مانند. این مقاله پنج عنصر ضروری برای یک چارچوب چندسطحی را شرح می‌دهد: اختیار تحریم و هماهنگ‌کننده، تأمین ظرفیت، تولید مشترک دانش، چارچوب‌بندی منافع مشترک و مشارکت جامعه مدنی. کاربرد تحلیلی این چارچوب از طریق دو نمونه مورد متضاد - مدیریت آبخیز در ایالات متحده و مدیریت کیفیت هوا در چین نشان داده شده است. این چارچوب بین بازیگران محلی و مرکزی تعادل برقرار می‌کند که می‌تواند یک رژیم حکومتی مؤثرتر را ارتقا دهد.

نام محقق (سال)	عنوان پژوهش/مقاله	خلاصه نتایج و یافته‌های تحقیق
زورن (۲۰۲۰)	بازگشایی سیستم‌های حکمرانی چندسطحی	یک روش ساختاریافته سه مرحله‌ای برای توسعه حکمرانی سیستم پیچیده (CSG)، کمک به تعیین وضعیت فعلی CSG، تجزیه و تحلیل اولویت‌ها، امکان‌سنجی و ظرفیت توسعه و انتخاب، برنامه‌ریزی و اجرای ابتکارات اولویت‌دار برای ارتقای عملکرد CSG معرفی کرد. وی در مورد مسائل مهم استقرار مربوط به روش توسعه CSG بحث و نگرانی‌هایی را که می‌توانند بر طراحی، اجرا و تکامل CSG در یک سازمان یا سیستم تأثیر بگذارند، برجسته می‌کند. بینش و توصیه‌های عملی در این پژوهش برای تسهیل کاربرد روش توسعه CSG در سناریوهای دنیای واقعی ارائه شده است و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا ساختارهای حکمرانی و عملکرد کلی خود را بهبود بخشند و مدل زیر را پیشنهاد می‌کند.
گرلی، ناویو مارکو والی ^۱ (۲۰۲۳)	حکومت چندسطحی کمک‌های دولتی برای انتشار پهنای باند: شواهدی از سه کشور اروپایی	این مقاله به بررسی حکمرانی چندسطحی در زمینه برنامه‌های کمک‌های دولتی برای انتشار پهنای باند در اتحادیه اروپا می‌پردازد. با مقایسه سه کشور عضو اتحادیه اروپا (ایتالیا، اسپانیا و بریتانیا)، تحلیل کیفی نشان می‌دهد که چگونه حکمرانی چندسطحی بر اجرای مداخلات عمومی و کاهش نابرابری‌های منطقه‌ای در دسترسی به پهنای باند تأثیر می‌گذارد. تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد که یک حکومت توزیع‌شده و مشترک به‌طور بالقوه برای اجرای برنامه‌های کمک‌های دولتی مفید است، اما کاربرد آن به دلیل ویژگی‌های خاص در ساختار بخش دولتی و خصوصی محدود شده است.
دانیل و کای ^۲ (۲۰۱۸)	حکومت چندسطحی چالش‌های مفهومی و مطالعات موردی از استرالیا	مشکلات مهم سیاستی به‌ندرت در مرزهای سرزمینی موجود جای می‌گیرند. دشوارتر از آن، دولت‌ها یا اداره‌های دولتی به‌ندرت از قدرت، منابع و ساختارهای حکمرانی موردنیاز برای پاسخ‌گویی مؤثر به چالش‌های سیاستی تحت مسئولیت خود برخوردار می‌شوند. این دوراهی‌ها الزام کار با دیگران از سازمان‌های دولتی، خصوصی، غیردولتی (NGO) یا حوزه‌های اجتماعی و در طیف وسیعی از سطوح اداری و بخش‌ها را تحمیل می‌کند؛ موضوعاتی مانند پاسخ‌گویی، سیاست و فرهنگ حکومت‌داری از طریق حوزه‌های سیاستی از جمله سیاست‌های برنامه‌ریزی اجتماعی، محیطی و فضایی موردبررسی قرار می‌گیرند.

1. Gerli, Navio-Marco & Whalley

2. Daniell & Kay

نام محقق (سال)	عنوان پژوهش/مقاله	خلاصه نتایج و یافته‌های تحقیق
گروسه ^۱ (۲۰۲۳)	مروری بر مبانی سیستم‌ها، زیرساخت‌ها و حکمرانی	ویژگی چندسطحی سیستم‌های زیرساخت حیاتی، حکمرانی را تحریک می‌کند تا به‌طور سیستمی به ویژگی‌های انطباق، ظهور و آنتروپی که سیستم پیچیده سیستم‌ها نشان می‌دهد رسیدگی کند. این مقاله با مطالعه مفهومی اصطلاحات سیستم، زیرساخت و حکمرانی و بررسی دقیق وضعیت هنر در رابطه با این مفاهیم در ادبیات علمی فعلی به درک بهتر مبانی نظری زمینه‌های مرتبط کمک می‌کند.
هی، فن و سو ^۲ (۲۰۲۲)	جست‌وجوی راه‌حل‌های سیاست در یک سیستم پیچیده: حکمرانی تجربی در اصلاحات مراقبت‌های بهداشتی چین	این مطالعه چهار روش تجربی متمایز را بر اساس سطوح مختلف پیچیدگی فنی و پیچیدگی علاقه مفهوم‌سازی می‌کند که هردوی آن‌ها محدودیت‌های برجسته برای اصلاحات سیاست در یک سیستم پیچیده، به‌ویژه بخش سلامت را نشان می‌دهند. ساختار حکمرانی که قادر به یادگیری سیاست و مدیریت تطبیقی باشد، کلید اصلی است.
الملکی و دروگو ^۳ (۲۰۲۳)	بررسی سیستماتیک ادبیات نوآوری سازمانی: به سمت یک مدل مدیریت چندسطحی	این مقاله با هدایت بینش‌های حاصل از بررسی، دستور کار تحقیقاتی را برای مطالعات مدیریت آینده نوآوری سازمانی تنظیم می‌کند. پس از شناسایی و ارزیابی ۴۸۵ نشریه علمی بین سال‌های ۱۹۶۹ و ۲۰۲۱ و مرور انتقادی آن‌ها به تعیین‌کننده‌های کلیدی و اولویت‌های مدیریتی با دیدگاه توسعه یک مدل مدیریت چندسطحی نوآوری سازمانی ارائه شد.

جمع‌بندی تحلیلی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که حکمرانی چندسطحی، به‌عنوان یک رویکرد نوین در مدیریت سازمان‌ها، به تعاملات بین سطوح مختلف سازمان و عوامل محیطی توجه خاصی دارد. این نوع حکمرانی به‌ویژه در سازمان‌های پیچیده با سطوح مختلف مدیریتی، ذی‌نفعان گوناگون و زمینه‌های کاری متفاوت، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. با بررسی‌های مطالعات پیشین متوجه می‌شویم که حکمرانی چندسطحی شامل ویژگی‌هایی مانند همکاری میان سطوح، هم‌افزایی منابع، شفافیت، مشارکت و پاسخ‌گویی است. گروسه (۲۰۲۳) نیز بر اهمیت این مؤلفه‌ها تأکید می‌کند. علاوه‌براین، مطالعه پیشینه مشخص می‌کند که بهبود حکمرانی در سازمان‌های پیچیده، به شناسایی و به‌کارگیری مؤلفه‌های کلیدی نیازمند است؛ بنابراین، پیاده‌سازی حکمرانی چندسطحی در چنین سازمان‌هایی مستلزم شناسایی مؤلفه‌های کلیدی و توجه به تعاملات آن‌هاست.

1. Große
2. He, Fan & Su
3. AlMalki & Durugbo

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به‌منزله یک مطالعه توسعه‌ای، با بهره‌گیری از روش‌های اسنادی، تحلیل محتوا و فراترکیب انجام شده است. هدف اصلی آن، گردآوری داده‌ها با استفاده از رویکردهای اسنادی و تحلیل محتوا، به‌منظور تبیین مؤلفه‌های کلیدی حکمرانی چندسطحی در سازمان‌های پیچیده می‌باشد. در بخش روش‌شناسی اسنادی، یادداشت‌برداری از منابع تحقیقاتی مرتبط با موضوع حکمرانی چندسطحی انجام شده است. در تحلیل محتوا، آثار و مطالعات موجود در این حوزه بررسی و نظرات محققان سازمان‌دهی شد. در ادامه، با استفاده از روش فراترکیب، که نوعی تحلیل کیفی است، ۳۶۱ مقاله مرتبط با حکمرانی چندسطحی مورد بررسی قرار گرفت و از بین آن‌ها، ۶۷ منبع (۵۴ مقاله به زبان انگلیسی و ۱۳ مقاله به زبان فارسی) برای تحلیل نهایی انتخاب گردید. برای استخراج مفاهیم و مؤلفه‌های کلیدی حکمرانی چندسطحی، از الگوی هفت مرحله‌ای سنتی فرا تحلیل ارائه‌شده توسط سندلوسکی و باروسو^۱ (۲۰۰۷) استفاده شده است. این مراحل عبارت‌اند از: ۱. تنظیم سؤال تحقیق؛ ۲. بررسی نظام‌مند متون؛ ۳. جست‌وجو و دسترسی به منابع؛ ۴. استخراج اطلاعات از منابع؛ ۵. تجزیه، تحلیل و ترکیب یافته‌ها؛ ۶. کنترل کیفیت؛ ۷. ارائه یافته‌ها. در گام دوم انجام پژوهش، برای تبیین ضریب اهمیت مؤلفه‌های احصا شده از آنتروپی شانون استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

مرحله اول: تنظیم پرسش‌های اساسی

در گام اول، پرسش‌های اصلی بر اساس داده‌های جدول ۲ تعیین و با پاسخ‌گویی به هر کدام از آن‌ها، محدوده فعالیت مشخص شد تا از بروز محدودیت‌های احتمالی زمینه‌ساز ابهام در مراحل بعدی پژوهش جلوگیری شود.

جدول ۲. سؤالات گام اول فراترکیب

پارامتر	سؤال پژوهش
چه چیزی (what)؟	ابعاد مختلف برای ارزیابی حکمرانی چندسطحی در سیستم‌های پیچیده چیست؟
چه (جامعه) (who)؟	جامعه مورد مطالعه برای دستیابی به ابعاد حکمرانی چندسطحی در سیستم‌های پیچیده چیست؟
چه وقت (when)؟	عوامل اثرگذار مربوط به چه دوره زمانی بررسی و جست‌وجو شده است؟
چگونه (how)؟	چه روشی برای فراهم کردن مطالعات استفاده شده است؟

در این مرحله با تمرکز بر چیستی مسئله، به تعیین و شناسایی مؤلفه‌ها و مفاهیم حکمرانی سازمانی پرداخته شد.

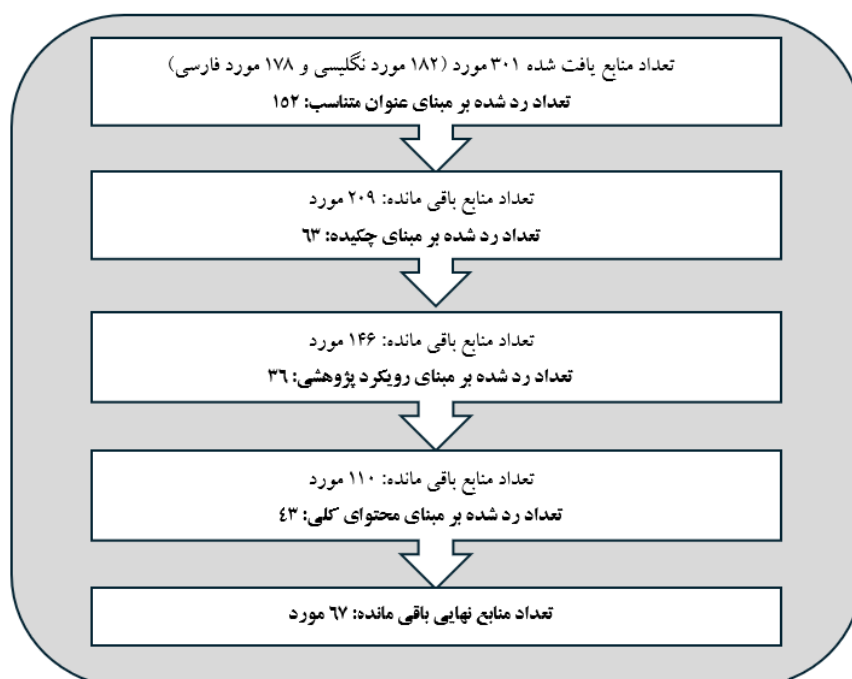
مرحله دوم: بررسی نظام‌مند متون

در این تحقیق پایگاه‌های علمی معتبر از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ بررسی شد. کلمه‌های کلیدی متنوعی از جمله حکمرانی

چندسطحی، حکمرانی در سازمان پیچیده، حکمرانی شبکه‌ای، حکمرانی مشارکتی، مدیریت در سیستم پیچیده و حکمرانی در سیستم‌های پیچیده برای جست‌وجوی مقاله‌های پژوهش استفاده شد. در نتیجه جست‌وجو، ۳۶۱ مقاله یافت شد.

مرحله سوم: جست‌وجو و انتخاب منابع مناسب

در فرایند جست‌وجو پژوهشگر پارامترهای مختلفی را مانند عنوان، چکیده، واژگان کلیدی، محتوا و... کیفیت پژوهش‌های مرتبط را در نظر گرفت و مقاله‌ها و کتاب‌هایی را که با سؤال و هدف پژوهش تناسبی نداشت، حذف کرد. در نهایت ۶۷ منبع برای فراتحلیل انتخاب شد. از میان این اسناد، ۵۴ منبع به زبان انگلیسی و ۱۳ منبع به زبان فارسی.



شکل ۱. فرایند انتخاب مقالات مناسب

مرحله چهارم: استخراج نتایج منابع منتخب

در مرحله چهارم، مقاله‌های منتخب چندین بار بررسی و پس از استخراج کدها و مرور آن‌ها، مقاله‌های مشابه حذف شد.

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

پس از مطالعه عمیق منابع منتخب که ۶۷ مقاله بود، به استخراج و کدگذاری مقوله‌های اصلی از منابع منتخب پرداخته شد. برای همه مقوله‌های اصلی استخراج‌شده از مقاله‌ها با موضوع حکمرانی چندسطحی در سازمان‌های پیچیده، یک کد در نظر گرفته شد. فرایند احصای مقوله‌های اساسی از آثار علمی انتخاب‌شده برای تحلیل فراترکیب، به صورت دقیق و شفاف پیاده‌سازی شد تا امکان به دست آمدن اطلاعات جدید از یافته‌ها در مراحل بعدی پژوهش فراهم شود. در این مرحله ابتدا کدهای تکراری حذف شدند؛ سپس دسته‌بندی کدهای باقی‌مانده در زیرمفهوم نزدیک‌تر انجام شد. در ادامه، این

مفاهیم نیز در مقوله‌های کلی‌تر سازمان‌دهی شدند تا زمانی که امکان سازمان‌دهی جدید وجود نداشت. درنهایت ۶۴ کد از منابع منتخب به‌دست آمد که این کدها در ۲۲ مفهوم و ۵ مقوله اصلی قرار گرفتند (جدول ۳).

جدول ۳. دسته‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر در حکمرانی چندسطحی سازمان‌های پیچیده

مقوله‌ها	مفاهیم	کد	تعدادی از منابع منتخب اصلی
پیچیدگی موضوعی، سیاسی و ساختاری	پیچیدگی، ابهام و مرزهای نامشخص موضوعی	- پیچیدگی روزافزون مسائل و افزایش انتظارات عامه مردم - وجود چالش‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی - پیچیدگی، ابهام و مرزهای نامشخص موضوعی	سیمایی چافی و معمارزاده طهران (۱۴۰۱)، بوستان زر، رحمان سرشت، شریف‌زاده و تقوی فرد (۱۴۰۱)، آرتیم و دی دومینیکو ^۱ (۲۰۲۲)، بروگنون ^۲ (۲۰۲۳)، رایز ^۳ (۲۰۲۲)
	پیچیدگی سیاسی	- درهم‌تنیدگی موضوعات سیاسی - ضرورت کارکردها و پیامدهای درون و برون سیستمی مطلوب - پیچیدگی روزافزون مسائل و افزایش انتظارات عامه مردم	قاسمیانی، رئوفی، حمیدی و خدایاری زرنق ^۴ (۲۰۲۲)، هی و همکاران (۲۰۲۲)، هیدالگو ^۵ (۲۰۲۱)، هوگه و مارکس (۲۰۲۳)
	پیچیدگی ساختاری	- وجود زمینه پویا با محیط پیچیده و ساختار چندبخشی - وجود نظام سلسله‌مراتبی و دستوری از بالا به پایین - رشد ساختاری و تشکیلاتی بدنه دولت در یک دهه اخیر - حاکم بودن بخشی‌نگری دموکراتیک در نظام متمرکز دولتی	بریاسولیس ^۶ (۲۰۰۴)، بروگنون (۲۰۲۳)، چستر و همکاران (۲۰۲۱)، رایز (۲۰۲۲)، چستر و همکاران ^۷ (۲۰۲۱)، کرایگ و همکاران ^۸ (۲۰۱۷)، هالو، نگوین، گورود و تران ^۹ (۲۰۲۰)، هی و همکاران (۲۰۲۲).
پویایی رشد و محیطی	پویایی رشد	- توسعه پایدار - نقش محرک فناوری اطلاعات و ارتباطات	بیانچی و ریچدی ^{۱۰} (۲۰۲۳)، بولتون ^{۱۱} (۲۰۲۲)، دوچک ^{۱۲} (۲۰۲۰)، کاتینا، پاین، کیتینگ و کوملینوویچ ^{۱۳} (۲۰۲۱)، میشلی، هاگن، ریکاردی، سوتی و ستمبر بلوندو ^{۱۴} (۲۰۲۱)

1. Artime & De Domenico
2. Brugnone
3. Reyes
4. Ghasemyani, Raoofi, Hamidi & Khodayari-Zarnaq
5. Hidalgo
6. Briassoulis
7. Chester et al.
8. Craig et al.
9. Hallo, L., Nguyen, Gorod & Tran
10. Bianchi & Richiedei
11. Bolton
12. Duchek
13. Katina, Pyne, Keating & Komljenovic
14. Miceli, Hagen, Riccardi, Sotti & Settembre-Blundo

مقوله‌ها	مفاهیم	کد	تعدادی از منابع منتخب اصلی
توافق ذی‌نفعان	پویایی محیط	- مشارکت با توجه به ظرفیت‌های بومی - مشارکت جهت از بین بردن منافع اکوسیستم - پیچیده بودن روابط بین سازمان و محیط در حکمرانی	کاتینا و همکاران (۲۰۲۱)، میشلی و همکاران (۲۰۲۱)، مارکوت (۲۰۲۱)، بروگنون (۲۰۲۳)، چستر و همکاران (۲۰۲۱)، کرایگ و همکاران (۲۰۱۷)، دومینیکی ^۱ (۲۰۲۲)، هالو و همکاران (۲۰۲۰)، هی و همکاران (۲۰۲۲)
	توافق بر اهداف اصلی	- توافق اعضای شبکه بر سر اهداف - داشتن اعتماد متقابل بازیگران به یکدیگر - میزان تعهد قوی بازیگران و رهبری	فرانکلین و رادچلرز ^۲ (۲۰۲۳)، گروسه (۲۰۲۳)، هالو و همکاران (۲۰۲۰)، هی و همکاران (۲۰۲۲)، هیلر و اوزگن ^۳ (۲۰۲۳)، کیتینگ، کاتینا، جرادات، باردلی و گئورگه ^۴ (۲۰۱۹)، اومودی، گارسیا هرنانز، پائولوتی و تیزونی ^۵ (۲۰۲۲)
	مشارکت ذی‌نفعان در فرایندها	- درگیری ذی‌نفعان - وجود هماهنگی مسئولانه	فرانکلین و رادچلرز (۲۰۲۳)، هاین، آراتی و نیلینگ ^۶ (۲۰۲۲)، هیدالگو (۲۰۲۱)، کیتینگ و کاتینا ^۷ (۲۰۱۹)
	اجماع محوری	- ارتقای هماهنگی ذی‌نفعان - ارتقای مشارکت ذی‌نفعان - ایجاد مشارکت با استفاده از تمرکززدایی	حکاکی، شفیعی نیک‌آبادی و بیدخام (۱۳۹۸)، کاستانیر و اولیویرا ^۸ (۲۰۲۰)، اومودی و همکاران (۲۰۲۲)
ظرفیت سیاست‌گذاری	فراهم بودن زیرساخت	- زیرساخت‌های فناوری اطلاعات - زیرساخت‌ها، ساختارها و سرمایه‌های مهم‌تر و تخصصی‌تر - وجود صلاحیت‌های سطح شبکه	گیرودی و نیندوزیکی ^۹ (۲۰۲۲)، هالو و همکاران (۲۰۲۰)، هید ^{۱۰} (۲۰۲۲)، هاین و همکاران (۲۰۲۲)، هوگه و مارکس (۲۰۲۳)
	فرهنگ	- وجود عادت‌های همکاری و دانش مشترک - همکاری عناصر حکمرانی چندسطحی - فرهنگ یادگیری سازمانی	صرافی و نجاتی (۱۳۹۶)، اشتریان و قائمی اصل (۱۳۹۹)، ستوده فر و همکاران (۱۳۹۸)، دستوم، رمضانی نژاد و صادقی بروجردی (۱۳۹۹)، ملیکا و همکاران ^{۱۱} (۲۰۱۷)، کاستانیر و اولیویرا (۲۰۲۰)
	سرمایه اجتماعی درون و برون سازمانی	- پیش آمادگی برای اجرا در سازمان - عزم ملی - تقاضای شهروندان - همگونی اجتماعی - توسعه سرمایه اجتماعی در خارج از سازمان	اریدا و لطفی ^{۱۲} (۲۰۲۱)، گروسه (۲۰۲۳)، جفری و پیترسون (۲۰۲۰)، زورن (۲۰۲۰)، اشتریان و قائمی اصل (۱۳۹۹)، گروسه (۲۰۲۳)

1. Dominici
2. Franklin & Raadschelders
3. Hiller & Ozgen
4. Keating, Katina, Jaradat, Bardely & Gheorghe
5. Omodei, Garcia-Herranz, Paolotti & Tizzoni
6. Heinen, Arlati & Knieling
7. Keating & Katina
8. Castañer & Oliveira
9. Giraudy & Niedzwiecki
10. Head
11. Melica et al.
12. Errida & Lotfi

مقوله‌ها	مفاهیم	کد	تعدادی از منابع منتخب اصلی
	نقش‌دهی به سازمان‌های غیردولتی و مرم نهاد	- اصلاح نهادی و جلب اعتماد عمومی - ایجاد سازوکار تشکیل سازمان‌های مردم‌نهاد - وضع قوانین تشویقی و تضمینی برای مشارکت بخش غیردولتی	محمّدی و دانایی‌فرد (۱۳۹۸)، فرانکلین و رادچلرز (۲۰۲۳)، هیلر و اوزگن (۲۰۲۳)
	توان پیاده‌سازی	- توان سیاست‌گذاری در سازمان - وجود شرایط مذاکره، سازش و چانه‌زنی	کاستانیر و اولیویرا (۲۰۲۰)، هاین و همکاران (۲۰۲۲)، هیلر و اوزگن (۲۰۲۳)، جفری و پیترسون (۲۰۲۰)، زورن (۲۰۲۰)
	شفافیت سیاست‌گذاری	- شفافیت اتخاذ تصمیمات و اجرای قوانین و مقررات - وجود چارچوب‌های قانونی بی‌طرفانه	هالو و همکاران (۲۰۲۰)، مایلت و همکاران (۲۰۲۳)، اوجیاکو و همکاران ^۱ (۲۰۲۲)
	قابلیت شناخت تغییرات محیطی	- قابلیت شناخت تغییرات محیطی - پیرامون سیستم پیچیده - توسعه انعطاف‌پذیری	چستر و همکاران (۲۰۲۱)، کرایگ و همکاران (۲۰۱۷)، کیتینگ و کاتینا (۲۰۱۹)، اوجیاکو و همکاران (۲۰۲۲)، سانچز گارسا، نونیز ریوس، لویز هرناندز و رودریگز ماگانیا ^۲ (۲۰۲۳)
	توسعه نقش رهبری	- رهبری انگیزشی - بهره‌گیری از ابزارهای تعهد - اعتماد و سرعت در تشکیل شبکه - توسعه راه‌حل‌های اجتماعی	بولتون (۲۰۲۲)، فرانکلین و رادچلرز (۲۰۲۳)، کاتینا و همکاران (۲۰۲۱)، مایلت و همکاران (۲۰۲۳)
	بازمهندسی ساختارها و فرایندها	- بازمهندسی فرایندهای سازمانی - ایجاد انگیزه در کارگزاران برای یادگیری مؤثر - متناسب‌سازی قابلیت‌ها بر اساس آموخته‌ها	محمّدی و دانایی‌فرد (۱۳۹۸)، فرانکلین و رادچلرز (۲۰۲۳)، توسون، سعد، گلوکیر، ایریگوین ریوس و لمان ^۳ (۲۰۲۳)، وانگ، هو و لی ^۴ (۲۰۲۲)
اصلاح استراتژی‌های کلان	اقدام مبتنی بر شواهد	- ایجاد جریان اطلاعات - ارزیابی‌های رسمی میزان تحقق - حکمرانی چندسطحی - مدیریت وقایع	توسون و همکاران (۲۰۲۳)، کونته و هاردینگ ^۵ (۲۰۲۳)، گیرویدی و نیندوزیکی (۲۰۲۲)، هوگه و مارکس (۲۰۲۳)، جفری و پیترسون (۲۰۲۰)
	هماهنگی بین بخشی	- تعاملات سازمانی کارا و اثربخش - شکاف مدیریتی و ابهام در سیستم حکمرانی حاکم - تعارض در لایه سیاست‌گذار و قانون‌گذار	دوچک (۲۰۲۰)، فرانکلین و رادچلرز (۲۰۲۳)، شاکل ^۶ (۲۰۱۶)

1. Ojiako et al.

2. Sánchez-García, Núñez-Ríos, López-Hernández & Rodríguez-Magaña

3. Tosun, Saad, Glückler, Irigoyen Rios & Lehmann

4. Wang, Hou & Li

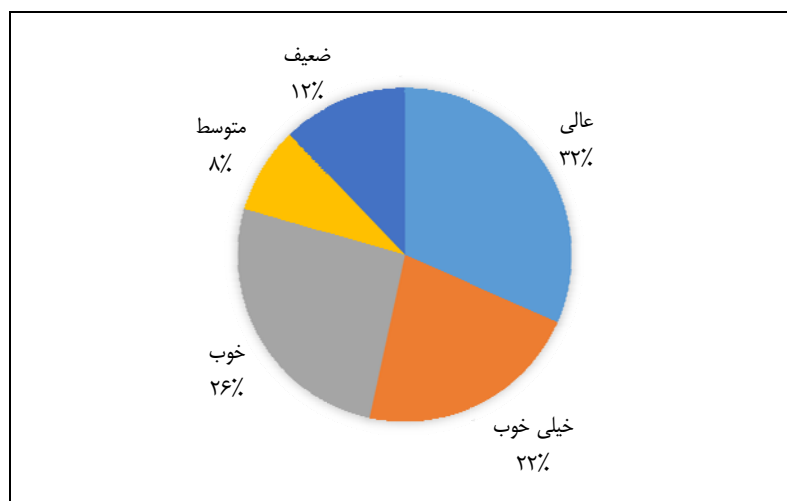
5. Conteh & Harding

6. Schakel

مقوله‌ها	مفاهیم	کد	تعدادی از منابع منتخب اصلی
	ایجاد اعتماد از طریق نقش‌دهی در فرایندها	- همکاری مبتنی بر اعتماد - هماهنگی فعالیت اعضای شبکه - ایجاد حس مشروعیت در ذی‌نفعان غیردولتی	مایلت و همکاران (۲۰۲۳)، ترین، تومان و ماگتی ^۱ (۲۰۱۹)
	مشروعیت از طریق کارایی	- کاهش فساد به کمترین میزان - توجه به دیدگاه‌های اقلیت - بهتر شدن پیامدهای توسعه - ارتقای رضایت عمومی و بهبود زندگی مردم	برياسولیس (۲۰۰۴)، هید (۲۰۲۲)، اوجیاکو و همکاران (۲۰۲۲)
	حکمرانی قانون	- پاسخ‌گویی به همه ذی‌نفعان از طریق اعمال شفافیت و حکمرانی قانون	فرانکلین و رادچلرز (۲۰۲۳)

مرحله ششم: بررسی کیفیت کدهای به‌دست آمده

در این مرحله روایی و پایایی کدهای استخراج‌شده مورد بررسی قرار گرفت. در گام اول پس از ارزیابی CASP تعداد ۶۷ منبع منتخب بر اساس شکل ۲ بر اساس شاخص‌های گوناگونی نظیر: عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی، و کیفیت روش پژوهش ارزیابی شد.



شکل ۲. نمودار نسبت منابع منتخب از نظر شاخص‌های ده‌گانه

مرحله هفتم: یافته‌های فراترکیب

در این مرحله از شاخص کاپا به‌منظور سنجش پایایی استفاده شد. همان‌طور که جدول ۴ نشان می‌دهد، پژوهشگر ۲۲ مفهوم و پژوهشگر همکار ۲۳ مفهوم استخراج کرده است که تعداد از این تعداد، ۱۹ مفهوم مشترک است.

جدول ۴. وضعیت ایجاد کدها و مفاهیم توسط پژوهشگر و پژوهشگر همکار

نظر محقق دیگر				
مجموع	خیر	بله		
۲۲	B=۳	A=۱۹	بله	نظر پژوهشگر
۴	D=۰	C=۴	خیر	
۲۶	۳	۲۳	مجموع	

$$\frac{A + D}{N} = \frac{19}{26} = 0.731 \quad \text{رابطه (۱) مشاهده شده}$$

$$\frac{A + B}{N} \times \frac{A + C}{N} \times \frac{C + D}{N} \times \frac{B + D}{N} = \frac{22}{26} \times \frac{23}{26} \times \frac{4}{26} \times \frac{3}{26} = 0.013 \quad \text{رابطه (۲) توافقی‌های شانسی}$$

$$K = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{مشاهده توافقات}}{1 - \text{توافقات شانسی}} = \frac{0.731 - 0.013}{1 - 0.013} = 0.730 \quad \text{رابطه (۳)}$$

با توجه به شاخص کاپای به‌دست‌آمده (۰/۷۳) سطح توافق معتبر است.

تحلیل محتوا مرحله‌ای از فرایند تحقیقاتی است که با استفاده از مجموعه‌ای از قواعد سیستماتیک و طبقه‌بندی‌شده، به بررسی و تحلیل محتوای ارتباطات می‌پردازد. در این گام داده‌های حاصل به‌صورت خلاصه و قابل مقایسه ارائه می‌شود. یکی از روش‌های قوی در پردازش داده‌ها در این زمینه، روش آنتروپی شانون است. آنتروپی در نظریه اطلاعات، معیاری برای اندازه‌گیری عدم اطمینان توزیع احتمال تعریف می‌شود. در راستای تحلیل محتوا، این روش می‌تواند به تعیین وزن شاخص‌ها و درجه اهمیت مقوله‌ها کمک شایانی کند. در این فرایند، ابتدا به هر یک از مقوله‌ها بر اساس فراوانی پاسخ‌ها امتیاز داده می‌شود و سپس با استفاده از بار اطلاعاتی هر یک از مقوله‌ها، میزان اهمیت آن‌ها محاسبه می‌شود. در این پژوهش از روش آنتروپی شانون به‌دلیل قدرت تحلیل و سادگی محاسبه آن انتخاب استفاده شده است. این روش به ما امکان می‌دهد تا به‌طور دقیق‌تری میزان پشتیبانی پژوهش‌های گذشته از یافته‌هایمان را ارزیابی کنیم و داده‌ها را در سطحی عمیق‌تر و با جزئیات بیشتر تحلیل کنیم. به‌کارگیری آنتروپی شانون در تحلیل محتوا، توانایی تحلیلگران را در ارزیابی و تفسیر داده‌ها افزایش می‌دهد و با استفاده از این تکنیک، می‌توان به نتایج دقیق‌تر و معتبرتری دست یافت.

در این پژوهش برای محاسبه بار اطلاعاتی عدم اطمینان و ضریب اهمیت، از رابطه‌های ۴ و ۵ استفاده شد.

رابطه ۴: محاسبه بار اطلاعاتی عدم اطمینان

$$K = \frac{1}{\ln m} E_j = -k \sum_{i=1}^m [P_{ij} \ln P_{ij}] , (j = 1, 2, \dots, n) \quad \text{رابطه ۴}$$

رابطه ۵: محاسبه ضریب اهمیت

$$W_j = \frac{E_j}{\sum_{j=1}^n E_j} \quad \text{رابطه ۵}$$

برای محاسبه وزن هر یک از مفاهیم، مجموع وزن کدهای مرتبط با هر مفهوم محاسبه شده است. در این فرایند، وزن عناصر بر اساس میزان پراکندگی مقادیر آن‌ها تعیین می‌شود؛ به نحوی که شاخص‌های با پراکندگی بیشتر، نسبت به سایر شاخص‌ها، اهمیت و تأثیر بیشتری در انتخاب گزینه بهینه دارند. وزن‌های محاسبه شده برای هر یک از مفاهیم در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. رتبه‌بندی و ضریب اهمیت کدهای حکمرانی چندسطحی در سازمان‌های پیچیده

رتبه	مفاهیم	مقوله‌ها
۱۰	پیچیدگی، ابهام و مرزهای نامشخص موضوعی	پیچیدگی موضوعی، سیاستی و ساختاری
۹	پیچیدگی سیاستی	
۱	پیچیدگی ساختاری	
۳	پویایی رشد	پویایی رشد و محیطی
۳	پویایی محیط	
۱۲	توافق بر اهداف اصلی	توافق ذی‌نفعان
۵	مشارکت ذی‌نفعان در فرایندها	
۲	اجماع محوری	
۴	فراهم بودن زیرساخت	ظرفیت سیاست‌گذاری
۸	فرهنگ	
۱۴	سرمایه اجتماعی درون و برون سازمانی	
۱۸	نقش‌دهی به سازمان‌های غیردولتی و مرم نهاد	
۱۱	توان پیاده‌سازی	
۱۹	شفافیت سیاست‌گذاری	
۱۳	قابلیت شناخت تغییرات محیطی	
۱۹	توسعه نقش رهبری	
۷	بازمهندسی ساختارها و فرایندها	اصلاح استراتژی‌های کلان
۱۲	اقدام مبتنی بر شواهد	
۶	هماهنگی بین بخشی	
۱۵	ایجاد اعتماد از طریق نقش‌دهی در فرایندها	
۱۸	مشروعیت از طریق کارایی	
۱۷	حکمرانی قانون	

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که مؤلفه‌های پویایی رشد و محیطی و ظرفیت سیاست‌گذاری، در بین مؤلفه‌های شناسایی شده حکمرانی چندسطحی بیشترین تأثیر را دارند. شکل ۳ مدل مؤلفه‌های حکمرانی چندسطحی در سازمان‌های پیچیده را نشان می‌دهد.



شکل ۳. مدل مؤلفه‌های حکمرانی چندسطحی در سازمان‌های پیچیده

(منبع: پژوهش حاضر)

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بسیاری از ادبیات سنتی حاکم، بر یک مدل نسبتاً ساده تأکید دارند (هو و کاپوکو، ۲۰۲۱) که در آن، دولت از طریق نهادهای خود، حکمرانی را برای جامعه فراهم می‌کند. این مدل دولت‌محور، همچنین فرض کرده است که دولت در وهله نخست، از طریق بوروکراسی عمومی که به‌شیوه سلسله‌مراتبی از طریق وزارتخانه‌ها و کارکنان سازمان‌دهی می‌شود، اداره خواهد شد. اقدام‌های بالا به پایین تفاوت‌ها و ظرفیت محلی را نادیده می‌گیرند (هومسی و همکاران، ۲۰۱۹). هنوز با عدم تعریف واضح و عملیاتی شدن حکمرانی چندسطحی مواجهیم و در تعادل منافع منطقه‌ای با اولویت‌های ملی، چالش‌های جدی وجود دارد (شاکل، ۲۰۲۰؛ بورزل^۱، ۲۰۲۰) مجموعه‌ای از سؤال‌های تحقیقاتی خاص که در چند سال گذشته، در کانون توجه روزافزون اندیشمندان حکمرانی قرار گرفته است، شامل چگونگی تصمیم‌گیری در خصوص انتخاب و طراحی ترتیبات حکمرانی در بخش‌های مختلف سیاست و حتی مسائل خاص است. مدل‌های حکمرانی مانند شبکه‌ها، بازارها یا سلسله‌مراتب نه تنها به صورت زیرکانه یا خودمختار پدیدار می‌شوند؛ بلکه اغلب نتایج محاسبه‌های سیاسی و بحث‌ها هستند. دلیل اینکه ترتیبات حکمرانی مورد بحث قرار می‌گیرند، این است که هر یک از مدل‌های حکمرانی که برای اداره یک بخش سیاست قرار می‌گیرد، بر نوع سیاست‌ها و برنامه‌هایی تأثیر عمده‌ای دارد که ترتیبات حکمرانی می‌توانند ارائه دهند و همچنین بازیگران کنترل و نظارت بیشتری خواهند داشت. یکی از نقدهای استاندارد اشکال حکمرانی دولت‌محور این است که آن‌ها اجازه مشارکت کافی از سوی مردم، به جز انتخابات را نمی‌دهند. دولت‌های دموکراتیک در تلاش بوده‌اند تا با استفاده از سازوکارهای مختلف برای افزایش مشارکت، این شکایت‌ها را حل کنند. این سازوکارها فرصت‌های بیشتری را برای مشارکت مردم فراهم کرده‌اند؛ اما به نظر می‌رسد که سطح عمومی نارضایتی در رژیم‌های دموکراتیک پابرجا است.

در این پژوهش به ایجاد یک سازمان پویا در یک سیستم پیچیده سازگار شونده و از دریچه حکمرانی چندسطحی پرداخته شده است؛ به این معنا که قابلیت‌های حکمرانی در سازمان، بایستی به حدی از بلوغ برسند تا از پیاده‌سازی حکمرانی چندسطحی در شرایط مفروض، به‌طور کامل پشتیبانی شود و قدرت انطباق‌پذیری لازم را نیز داشته باشد. برای پیشنهاد نظام حکمرانی چندسطحی در سازمان پیچیده، لازم است تا قوانین و مقررات مرتبط با نهادهای درگیر با سازمان پیچیده بررسی شود. این نظام حکمرانی، باید از همه کنشگران، اعم از کنشگران دولتی، عمومی، مردمی و خصوصی تشکیل شود. فقدان مفهوم‌سازی جامع چارچوب حکمرانی چندسطحی مشهود است و مطالعات موجود بر مؤلفه‌های فردی حکمرانی چندسطحی متمرکز است (هومسی و همکاران، ۲۰۱۹) و نیاز به رویکردی جدید که جامع و فراتر باشد، وجود دارد.

بررسی انتقادی مفاهیم اندازه‌گیری حکمرانی، نشان داد که مؤلفه‌های اساسی برای بررسی صحیح روش‌شناختی این موضوع هنوز مفقود هستند؛ یعنی مدلی از سیستم فنی - اجتماعی و همچنین شاخص‌های دقیق تعریف‌شده‌ای که می‌توانند برای تحقیقات تجربی عملیاتی شوند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های حکمرانی چندسطحی در

سازمان‌های پیچیده انجام شد تا سیاست‌گذاران با شناخت کافی، راهبردهای مناسب برای حکمرانی در سازمان را در راستای دستیابی به اهداف و چشم‌انداز سازمانی اتخاذ کنند. بر این اساس با توجه به استخراج ۶۴ کد با استفاده از روش فراترکیب، یافته‌های پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های حکمرانی چندسطحی در سازمان‌های پیچیده، از پنج مقوله اصلی تشکیل شده است. برای استقرار و پیاده‌سازی مؤثر حکمرانی چندسطحی، لازم است به عواملی چون پیچیدگی موضوعی، سیاستی و ساختاری، پویایی رشد و محیطی، توافق ذی‌نفعان، ظرفیت سیاست‌گذاری و اصلاح استراتژی‌های کلان توجه ویژه‌ای شود. در مقایسه با پژوهش‌های قبلی همچون اشتریان و قائمی اصل (۱۳۹۹)، بوستان زر و همکاران (۱۴۰۱)، اریدا و لطفی (۲۰۲۱)، کوتاه و هاردینگ (۲۰۲۳)، هی و همکاران (۲۰۲۲)، هیلر و اوزگن (۲۰۲۳)، زورن (۲۰۲۰)، کاتینا و همکاران (۲۰۲۱)، سانچز گارسیا و همکاران (۲۰۲۳)، توسون و همکاران (۲۰۲۳) و وانگ و همکاران (۲۰۲۲) می‌توان گفت که این مطالعات به تحلیل و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی چندسطحی از دیدگاه خاص و محدودی پرداخته‌اند یا فقط به بررسی نظری این موضوع و بیان ماهیت، اهداف، مزایا و چالش‌های آن در مدیریت سازمان‌ها اکتفا کرده‌اند. به این ترتیب، هیچ‌یک از این پژوهش‌ها مدل جامع و کاملی از حکمرانی چندسطحی در سازمان‌های پیچیده ارائه نکرده‌اند. پژوهش حاضر که به‌روش فراترکیب، به تحلیل و تفسیر مطالعات پیشین پرداخته است، علاوه بر ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده، ابعاد جدیدی از حکمرانی چندسطحی در سازمان‌های پیچیده را با نگاهی دقیق‌تر و موشکافانه‌تر معرفی می‌کند. این رویکرد به کاهش پراکندگی یافته‌های پژوهش‌های گذشته کمک کرده است و بر انسجام و یکپارچگی بیشتر در حکمرانی چندسطحی تأکید دارد.

با توجه به یافته‌های این پژوهش، مؤلفه پیچیدگی موضوعی، سیاستی و ساختاری مشتمل است بر سه مفهوم پیچیدگی، ابهام و مرزهای نامشخص موضوعی، پیچیدگی سیاستی و پیچیدگی ساختاری. در این میان، پیچیدگی ساختاری رتبه اول اهمیت را دارد. درواقع پیچیدگی ساختاری به تنوع و تعدد اجزاء، روابط و فرایندهای موجود در یک سازمان اشاره دارد. به‌طور معمول، سازمان‌های پیچیده، بخش‌ها و واحدهای متعدد با وظایف مختلفی دارند و با چالش‌ها و فرصت‌هایی مواجهند. بنابراین برای تحقق حکمرانی چندسطحی در سازمان‌های پیچیده، باید به‌دقت پیچیدگی ساختاری را مدیریت کرد تا از فرصت‌ها بهره‌برداری و چالش‌ها را کاهش داد. این مفهوم می‌تواند به ایجاد یک سیستم حکمرانی پایدار و کارآمد کمک کند.

نظر به یافته‌های تحقیق، اجماع محوری رتبه دوم و پویایی محیط رتبه سوم را در میان مفاهیم کسب کرده است. اجماع محوری، در حکمرانی چندسطحی سازمان‌های پیچیده، نقشی بسیار مهمی دارد. این مفهوم به‌معنای توافق و هم‌فکری بین ذی‌نفعان مختلف است که می‌تواند به ایجاد یک چارچوب هماهنگ و کارآمد کمک کند. اجماع محوری به‌عنوان ابزاری کلیدی در حکمرانی چندسطحی، نه‌تنها به بهبود فرایندها کمک می‌کند، بلکه باعث ایجاد اتحاد و انسجام در سازمان‌های پیچیده می‌شود. از سوی دیگر، نقش پویایی محیط در تحقق حکمرانی چندسطحی سازمان‌های پیچیده بسیار حیاتی است و می‌تواند هم به بهبود عملکرد سازمان‌ها کمک کند و هم آن‌ها را به‌سمت تاب‌آوری و موفقیت پایدار سوق دهد.

نظر به نتایج پژوهش حاضر برای مدیریت پیچیدگی‌های موضوعی، سیاستی و ساختاری، پیشنهاد می‌شود که یک رویکرد تطبیقی و چندجانبه اتخاذ شود. این رویکرد شامل ایجاد نهادهای ملی برای تسهیل همکاری و تبادل اطلاعات، تقویت ظرفیت‌های پژوهشی برای تحلیل داده‌های محیطی و اجتماعی و طراحی سیاست‌های انعطاف‌پذیر است که توانایی پاسخ‌گویی به تغییرات سریع و پیش‌بینی‌نشده را داشته باشد. همچنین، مشارکت فعال تمامی ذی‌نفعان، از جمله جوامع محلی، بخش خصوصی و سازمان‌های غیردولتی، در فرایند تصمیم‌گیری می‌تواند به افزایش روایی و پذیرش سیاست‌ها کمک کند.

به منظور تحقق مؤلفه «توافق ذی‌نفعان» پیشنهاد می‌شود که گروه‌های مشورتی متشکل از تمامی ذی‌نفعان، از جمله کارکنان، مدیران، مشتریان و جامعه محلی تشکیل شود. این گروه‌ها می‌توانند جلسه‌های منظمی برای تبادل نظر و شناسایی نیازها و اولویت‌های مشترک برگزار کنند. همچنین، استفاده از ابزارهای دیجیتال، انجمن‌های سازمانی مجازی و شبکه‌های اجتماعی بومی، برای جمع‌آوری و تحلیل بازخوردها، می‌تواند به شفاف‌سازی فرایندها و افزایش مشارکت ذی‌نفعان کمک کند. با ایجاد فرهنگ مذاکره و تعامل، می‌توان به توافق‌هایی دست یافت که به نفع همه طرف‌ها باشد و به بهبود عملکرد و پایداری سازمان منجر شود.

با توجه به مؤلفه ظرفیت سیاست‌گذاری شناسایی شده در این پژوهش، پیشنهاد می‌شود که شبکه‌های همکار چندسطحی و بین بخشی طراحی شوند. این شبکه‌ها می‌توانند به تسهیل تبادل دانش و تجربیات، ترویج مشارکت ذی‌نفعان و افزایش انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری‌ها کمک کنند. همچنین، آموزش و توانمندسازی کارکنان و ذی‌نفعان در زمینه تحلیل داده‌ها و مدیریت تغییر، به نهادهای سازمانی کمک خواهد کرد تا به‌طور مؤثرتری به چالش‌های پیچیده پاسخ دهند و هماهنگی بهتری در سطوح مختلف حکمرانی ایجاد شود.

همچنین با توجه به یافته‌های این پژوهش، پیشنهاد می‌شود که سیاست‌گذاران با برنامه‌ریزی دقیق، به بازمهندسی ساختارها و فرایندها اقدام کنند. این کار باید از طریق ایجاد بستری مناسب، دستیابی به اجماع میان کنشگران مختلف، ارتقای هماهنگی میان ذی‌نفعان و ارزیابی مستمر فعالیت‌های اولویت‌دار صورت گیرد. همچنین، ارزیابی‌های رسمی و سازمانی برای سنجش میزان تحقق حکمرانی چندسطحی و تقویت نقش رهبری ضروری است. علاوه بر این، مدیران باید به شفافیت در فرایندهای سیاست‌گذاری توجه ویژه‌ای داشته باشند. این شامل شفافیت در اتخاذ تصمیم‌ها و اجرای قوانین و مقررات، همچنین پاسخ‌گویی به تمامی ذی‌نفعان از طریق اعمال حکمرانی قانون و ایجاد چارچوب‌های قانونی بی‌طرفانه است. این شرایط موجب می‌شود که تصمیم‌های اتخاذشده در سازمان، قابلیت اجرایی بیشتری پیدا کنند و سازمان بتواند بهتر به اهداف خود دست یابد.

منابع

- اشترینان، کیومرث؛ قائمی اصل، باقر (۱۳۹۹). مدل سیاست‌گذاری مشارکتی چندسطحی. *فصلنامه سیاست*، ۵۰(۲)، ۴۲۳-۴۴۶.
- اکبری، زهرا؛ حکاک، محمد؛ وحدتی، حجت‌اله و نظری، هوشنگ (۱۳۹۸). طراحی الگوی سه شاخگی حکمرانی خوب در سازمان‌های چندسطحی. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۰(۴۰)، ۱۷۵-۲۰۱.

- بوستان زر، جمال؛ رحمان سرشت، حسین؛ شریف زاده، فتاح و تقوی فرد، محمد تقی (۱۴۰۱). مدل اجرای هوشمند خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی: مطالعه‌ای با روش داده‌بنیاد. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۱۷(۶۵)، ۲۹-۵۱.
- حسینی مقدم، صادق؛ مهتدی، محمدمهدی؛ بازرگانی، حسین و طاهری، علی (۱۴۰۲). چابک‌سازی مدیریت فرایندهای سازمانی مبتنی بر تئوری سیستم‌های انطباقی پیچیده. *مدیریت دولتی*، ۱۵(۳)، ۵۵۳-۵۸۳.
- حسین‌پور، داود؛ الوانی، سید مهدی؛ اصلی‌پور، حسین و قربانی پاچی، عقیل (۱۴۰۲). ارائه چارچوبی از عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های حوزه حفاظت و بهره‌برداری از جنگل‌های شمال کشور. *مدیریت دولتی*، ۱۶(۴)، ۷۱۰-۷۴۶.
- حکاکی، امیر؛ شفیع نیک‌آبادی، محسن و بید خام، محمود (۱۴۰۰). ارائه یک مدل ساختاری چندسطحی برای پیاده‌سازی موفق نوآوری باز. *مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، ۴(۱)، ۷۹-۱۰۶.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۹۵). *گفتمان‌های نو در سیاست عمومی* (چاپ اول)، تهران، انتشارات دانشگاه امام صادق(ع).
- دستوم، صلاح؛ رضانی نژاد، رحیم و صادقی بروجردی، سعید (۱۳۹۹). ارائه الگوی مارپیچ چهارگانه دولت، دانشگاه، صنعت و جامعه، برای توسعه اقتصاد دانش‌بنیان در ورزش کشور. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۱۵(۵۸)، ۸۱-۱۰۷.
- روستایی حسین‌آبادی، یاسر (۱۴۰۲). قانون اساسی ایران و سیاست‌گذاری چندسطحی (نقدی بر نظام حقوقی تعیین مسئله عمومی در ایران)، *فصلنامه دولت پژوهی*، ۹(۳۳)، ۱۱۳-۱۳۶.
- ریاحی، بهروز و نصرتی، علیرضا (۱۳۹۶). نگرش سیستمی در تدوین راهبردهای بازمهندسی ساختار نظام اداری کشور. *مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، ۱(۳)، ۶۷-۹۴.
- ستوده‌فر، سلیمه؛ پارسا، عبدالله؛ شاهی، سکینه و فرهادی راد، حمید (۱۳۹۸). الگوبردازی بین‌المللی‌سازی دانشگاه‌ها با تأکید بر حکمرانی چندسطحی: رویکرد کیفی. *پژوهش در آموزش علوم پزشکی*، ۱۱(۴)، ۴۵-۵۵.
- سیمایی چافی، حسین؛ معارزاده طهران، غلامرضا (۱۴۰۱). طراحی مدل ظرفیت‌سازی حکمرانی شبکه‌ای. *فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۵(۱)، ۲۵-۶۰.
- شریفیان ثانی، مریم (۱۳۸۰). مشارکت شهروندی: حکمرانی شهری و مدیریت شهری. *مدیریت شهری*، ۲(۸)، ۴۲-۵۵.
- صراف، مظفر و نجاتی، ناصر (۱۳۹۶). حکمروایی چندسطحی منطقه کلان‌شهری در راستای رویکرد نومنطقه‌گرایی (مطالعه موردی: منطقه کلان‌شهری مشهد). *هویت شهر*، ۱۱(۳)، ۲۷-۳۹.
- غفاری، پانته‌آ؛ پورعزت، علی اصغر؛ آرای، وحید و الوانی، سید مهدی (۱۴۰۲). طراحی الگوی حکمرانی شهری هوشمند با استفاده از رویکرد فراترکیب. *مدیریت دولتی*، ۱۵(۳)، ۴۰۰-۴۳۸.
- محمدی، نعیمه و دانایی فرد، حسن (۱۳۹۸). الگوی حکمرانی مشارکتی توسعه انرژی‌های تجدیدپذیر در ایران: رویکرد نهادی. *پژوهش‌های سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی انرژی*، ۱۵(۱۶)، ۶۷-۹۵.
- میرباقری، سیدمحسن و جلیلی، سید مصطفی (۱۴۰۲). روندنگاری تحقیقات در حوزه حکمرانی مشارکتی: ترسیم نقشه هم‌زمانی و هم‌رخدادی واژگان. *مدیریت دولتی*، ۱۵(۴)، ۷۸۲-۸۰۶.

References

- Akbari, Z., Hakak, M., Vahdati, H. & Nazarpouri, A. (2020). Designing Good Governance Trilogy Pattern in Multilevel Organizations. *Journal of Strategic Management Studies*, 10(40), 195-221. (in Persian)
- AlMalki, H. A. & Durugbo, C. M. (2023). Systematic review of institutional innovation literature: towards a multi-level management model. *Management Review Quarterly*, 73(2), 731-785.
- Artime, O. & De Domenico, M. (2022). From the origin of life to pandemics: Emergent phenomena in complex systems. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, 380(2227), 20200410.
- Ashtarian, K. & Ghaemi Asl, B. (2020). Multilevel model of participatory policy making. *Political Quarterly*, 50(2), 423-446. doi: 10.22059/jpq.2020.228004.1007023 (in Persian)
- Behnke, N. & Hegele, Y. (2023). Achieving cross-sectoral policy integration in multilevel structures—Loosely coupled coordination of “energy transition” in the German “Bundesrat”. *Review of Policy Research*, 41(1), 160-183.
- Bianchi, S. & Richiedei, A. (2023). Territorial Governance for Sustainable Development: A multi-level governance analysis in the Italian context. *Sustainability*, 15(3), 2526.
- Bolton, M. (2022). A system leverage points approach to governance for sustainable development. *Sustainability Science*, 17(6), 2427-2457.
- Börzel, T. A. (2020). Multilevel governance or multilevel government? *The British Journal of Politics and International Relations*, 22(4), 776-783.
- Boustanzar, J., Rahmanseresht, H., Sharifzadeh, F. & Taghavifard, M. T. (2022). A Model for Intelligence Implementation of Public Policies in governmental organizations: A Grounded Theory approach. *Iranian journal of management sciences*, 17(65), 29-51. (in Persian)
- Briassoulis, H. (2004). Policy integration for complex policy problems: What, why and how. *Greening of Policies: Interlinkages and Policy Integration*, Berlin, 3-4.
- Brugnone, N. (2023). *A Methodology for Modeling Emergence in Complex Systems* (Doctoral dissertation, Michigan State University).
- Castañer, X. & Oliveira, N. (2020). Collaboration, Coordination, and Cooperation Among Organizations: Establishing the Distinctive Meanings of These Terms Through a Systematic Literature Review. *Journal of Management*, 46(6), 965-1001. <https://doi.org/10.1177/0149206320901565>
- Chester, M., Underwood, B. S., Allenby, B., Garcia, M., Samaras, C., Markolf, S.,... & Miller, T. R. (2021). Infrastructure resilience to navigate increasingly uncertain and complex conditions in the Anthropocene. *Npj Urban Sustainability*, 1(1), 4.
- Conteh, C. & Harding, B. (2023). Boundary-spanning in public value co-creation through the lens of multilevel governance. *Public Management Review*, 25(1), 104-128.

- Craig, R. K., Garmestani, A. S., Allen, C. R., Arnold, C. A. (Tony), Birgé, H., DeCaro, D. A., Fremier, A. K., Gosnell, H. & Schlager, E. (2017). Balancing stability and flexibility in adaptive governance: an analysis of tools available in U.S. environmental law. *Ecology and Society*, 22(2). <http://www.jstor.org/stable/26270068>
- Danaei Fard, H. (2016). *New Discourses in Public Policy* (First Edition), Tehran, Imam Sadegh University Press. (in Persian)
- Daniell, K., & Kay, A. (2018). *Multi-level governance: Conceptual challenges and case studies from Australia* (p. 474). ANU Press.
- Dastoom, S., Ramzani nezhad, R. & Sadeghi Boroujerdi, S. (2020). Designing a Quadruple Helix model of Government, University, Industry and Society for development of a knowledge-based economy in the Iran's sport. *Iranian journal of management sciences*, 15(58), 81-107. (in Persian)
- Dominici, P. (2022). Human hypercomplexity. Error and unpredictability in complex multichaotic social systems. In *Multi-Chaos, Fractal and Multi-Fractional Artificial Intelligence of Different Complex Systems* (pp. 77-93). Academic Press.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business research*, 13(1), 215-246.
- Errida, A. & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211016273.
- Fernández-Ribas, A. (2009). Public support to private innovation in multi-level governance systems: An empirical investigation. In: *Science and Public Policy* 36, 457-467. <http://spp.oxfordjournals.org/content/36/6/457.abstract>.
- Franklin, A. L. & Raadschelders, J. C. (2023). Governance Through Government and Public Administration: Is Governance A Nuisance, a Necessity, or a Blessing? In *Introduction to Governance, Government and Public Administration* (pp. 11-33). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Gerli, P., Navio-Marco, J. & Whalley, J. (2023). The multilevel governance of state aid for broadband diffusion: Evidence from three European countries. *International Journal of Public Administration*, 46(3), 185-194.
- Ghaffari, P., Pourezat, A. A., Araei, V. & Alvani, S. M. (2023). Designing a Model of Smart Urban Governance Using a Synthesis Approach. *Journal of Public Administration*, 15(3), 400-438. doi: 10.22059/jipa.2023.358375.3323 (in Persian)
- Ghasemyani, S., Raoofi, S., Hamidi, H. & Khodayari-Zarnaq, R. (2022). Iran's Health Transformation Plan; Main Issues and Opportunities for Improvement: A Systematic Review. *Iranian Journal of Public Health*, 51(9), 1977.
- Giraudy, A. & Niedzwiecki, S. (2022). Multi-level governance and subnational research: Similarities, differences, and knowledge accumulation in the study of territorial politics. *Regional & Federal Studies*, 32(3), 393-411.

- Große, C. (2023). A review of the foundations of systems, infrastructure and governance. *Safety science*, 160, 106060.
- Hakaki, A., Shafiei Nikabadi, M. & Bidkham, M. (2021). Provide a multilevel structural model for the successful implementation of open innovation. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 4(1), 79-106. doi: 10.22034/qjimdo.2020.235985.1325 (in Persian)
- Hallo, L., Nguyen, T., Gorod, A. & Tran, P. (2020). Effectiveness of Leadership Decision-Making in Complex Systems. *Systems*, 8(1), 5. <http://dx.doi.org/10.3390/systems8010005>
- Hasani Moghadam, S., Mohtadi, M., Bazargani, H. & Taheri, A. (2023). Agility in Business Processes Management Based on the Theory of Complex Adaptive Systems. *Journal of Public Administration*, 15(3), 553-583. doi: 10.22059/jipa.2023.359912.3335 (in Persian)
- He, A.J., Fan, Y. & Su, R. (2022). Seeking policy solutions in a complex system: experimentalist governance in China's healthcare reform. *Policy Sciences*, 55(4), 755–776.
- Head, B. W. (2022). *Wicked problems in public policy: understanding and responding to complex challenges* (p. 176). Springer Nature.
- Heinen, D., Arlati, A. & Knieling, J. (2022). Five dimensions of climate governance: a framework for empirical research based on polycentric and multi-level governance perspectives. *Environmental policy and governance*, 32(1), 56-68.
- Hidalgo, C. A. (2021). Economic complexity theory and applications. *Nature Reviews Physics*, 3(2), 92-113.
- Hiller, N. J. & Ozgen, S. (2023). Organizational agility and organizational effectiveness. In *Senior leadership teams and the agile organization* (pp. 24-43). Routledge.
- Homsy, G. C., Liu, Z., & Warner, M. E. (2019). Multilevel governance: Framing the integration of top-down and bottom-up policymaking. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 572-582.
- Hooghe, L. & Marks, G. (2020). A postfunctionalist theory of multilevel governance. *The British Journal of Politics and International Relations*, 22(4), 820-826.
- Hooghe, L., & Marks, G. (2021). Multilevel governance and the coordination dilemma. In *A research agenda for multilevel governance* (pp. 19-36). Edward Elgar Publishing.
- Hosseinpour, D., Alvani, S. M., Aslipour, H. & Ghorbani Paji, A. (2024). Presenting a Framework of Effective Factors on the Implementation of Policies in the Field of Protection and Exploitation of Forests in the North of the Country. *Journal of Public Administration*, 16(4), 710-746. doi: 10.22059/jipa.2024.371150.3460 (in Persian)
- Jeffery, C. & Peterson, J. (2020). 'Breakthrough' political science: Multi-level governance–Reconceptualising Europe's modernised polity. *The British Journal of Politics and International Relations*, 22(4), 753-766.
- Kapucu, N. & Hu, Q. (2020). *Network governance: Concepts, theories, and applications*. Routledge.

- Katina, P. F., Pyne, J. C., Keating, C. B. & Komljenovic, D. (2021). Complex System Governance as a Framework for Asset Management. *Sustainability*, 13(15), 8502. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/su13158502>
- Kay, A. (2015). Separating Sovereignty and Sharing Problems: Australian federalism and the European Union. *Australian Journal of Public Administration*, 74(4), 406-418.
- Keating, B., Katina, F., Jaradat, R., Bardely, M. & Gheorghe, V. (2017). Acquisition System Development : A Complex system Governance perspective. *27th Annual IncoSE International symposium Adelaide Australia*, 15-20.
- Maillet, L., Lamarche, P. A., Lemire, M. & Roy, B. (2023). Journey through the fractalization of multilevel governance: levers for adapt healthcare organizations toward migrant populations in Canada. *Health Services Insights*, 16, 11786329231163006.
- Mărcuț, M. (2021). *Multilevel Governance, Digital Transformation and Transformation of the State*.
- May, C. K. (2022). Complex adaptive governance systems: a framework to understand institutions, organizations, and people in socio-ecological systems. *Socio-Ecological Practice Research*, 4(1), 39-54.
- Miceli, A., Hagen, B., Riccardi, M. P., Sotti, F. & Settembre-Blundo, D. (2021). Thriving, not just surviving in changing times: How sustainability, agility and digitalization intertwine with organizational resilience. *Sustainability*, 13(4), 2052.
- Mirbagheri, S. M. & Jalili, S. M. (2023). Research Trends in the Field of Participatory Governance: Drawing a Map of Co-occurrence and Co-word Analysis. *Journal of Public Administration*, 15(4), 782-806. doi: 10.22059/jipa.2023.363440.3369 (in Persian)
- Mohammadi, N. & Danaeefard, H. (2019). A Model of Collaborative Governance for Renewable Energy Development in Iran: an Institutional Perspective. *Journal of Energy Planning and Policy Research*, 5(16), 67-95. (in Persian)
- Ojiako, U., Bititci, U., Marshall, A., Chipulu, M., Manville, G., Muthalagu, S. J. & Farrington, T. (2022). Ambiguity in performance management systems of complex multi-stakeholder organisations. *Production Planning & Control*, 1-21.
- Omodei, E., Garcia-Herranz, M., Paolotti, D. & Tizzoni, M. (2022). Complex systems for the most vulnerable. *Journal of Physics: Complexity*, 3(2), 021001.
- Panke, D. & Stapel, S. (2024). Multi-level governance. In *Handbook of Regional Cooperation and Integration* (pp. 417-430). Edward Elgar Publishing.
- Pierre, J. & Peters, B. G. (2020). *Governance, politics and the state*. Bloomsbury Publishing.
- Reyes, J. D. (2022). *Self Organization, and Complex System: A Leadership Framework*.
- Riahi, B. & Nosrati, A. (2017). Systemic Approach in Developing the Reengineering Strategies for the National Administrative Structure. *Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 1(3), 67-94. (in Persian)
- Roostaei Hosein Abadi, Y. (2023). Iran' Constitution and Multi-Level Policy Making. *State Studies*, 9(33), 113-136. doi: 10.22054/tssq.2023.69644.1300 (in Persian)

- Sánchez-García, J. Y., Núñez-Ríos, J. E., López-Hernández, C. & Rodríguez-Magaña, A. (2023). Modeling organizational resilience in SMEs: a system dynamics approach. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(1), 29-50.
- Sandelowski, M. & Barros, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. Springer publishing company Inc.
- Sarrafi, M. & Nejati, N. (2017). Multilevel governance of the metropolitan region: applying new regionalism approach (Case study: metropolitan region of Mashhad). *Hoviat Shahr*, 11(3), 27- 39. (in Persian)
- Schakel, A. H. (2016). *Applying multilevel governance Handbook of research methods and applications in political science*, Edward Elgar Publishing.
- Sharifian Sani, M. (2001). Urban Partnership: Urban Governance and Urban Management. *Urban Management*, 2(8), 42-55. (in Persian)
- Simaei Chaffi H, Memarzadeh Tehran G. (2022). A Model for Capacity Building in Network Governance. *JMDP*. 35(1), 25-60. doi:10.52547/jmdp.35.1.25 (in Persian)
- Sotoudehfar, S., Parsa, A., Shahi, S. & Farhadi Rad, H. (2020). Modeling Internationalization of Universities with Emphasis on Multilevel Governance: A Qualitative Approach. *Research in Medical Education*, 11 (4), 45-55. (in Persian)
- Tosun, J., Saad, E. L., Glückler, J., Irigoyen Rios, A. & Lehmann, R. (2023). *Country-Specific Participation Patterns in Transnational Governance Initiatives on Sustainability: Preliminary Insights and Research Agenda*. Global Challenges, 2300012.
- Trein, P., Thomann, E. & Maggetti, M. (2019). Integration, functional differentiation and problem-solving in multilevel governance. *Public Administration*, 97(2), 339-354.
- Unterhitzenberger, C., Müller, R., Vaagaasar, A. L., Ke, Y., Alonderiene, R., Minelgaite, I., ... & Mongeon, M. (2023). A multilevel governance model for Interorganizational project networks. *Project Management Journal*, 54(1), 88-105.
- Wang, Q., Hou, H. & Li, Z. (2022). Participative leadership: a literature review and prospects for future research. *Frontiers in psychology*, 13, 924357.
- Zhang, J. & Mora, L. (2023). Nothing but symbolic: Chinese new authoritarianism, smart government, and the challenge of multi-level governance. *Government Information Quarterly*, 40(4), 101880.
- Zürn, M. (2020). Unravelling multi-level governance systems. *The British Journal of Politics and International Relations*, 22(4), 784-791.