

## الگوی مدیریتی شبکه‌سازی تشکل‌ها و فعالان فرهنگی؛ تحلیل شبکه مضامین

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۳/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۰/۱۳

میثم ظهوریان\*

محمد لگزیان\*\*

### چکیده

امروزه فعال‌ترین و اثرگذارترین جریانات فرهنگی در جهان را مجموعه‌هایی ایجاد می‌کنند که موفق به ایجاد شبکه‌هایی کیفی و کارآمد از نخبگان و فعالان فرهنگی شده‌اند. بر این اساس هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی مدیریتی جهت شبکه‌سازی تشکل‌ها و فعالان جبهه فرهنگی انقلاب اسلامی است. راهبرد کیفی مطالعه موردی به‌عنوان مناسب‌ترین راهبرد برای این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. همچنین، روش تحلیل شبکه مضامین نیز برای سازمان‌دهی و نمایش یافته‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. در تحقیق حاضر سه مورد از شبکه‌های فرهنگی فعال جهت مطالعه انتخاب شده است که شامل «شبکه تشکل‌های تربیت‌محور مشهد مقدس»، «شبکه تشکل‌های تولید و توزیع محصولات فرهنگی انقلاب اسلامی» و «شبکه بین‌المللی کاریتاس» می‌باشد. یافته‌های پژوهش منجر به شناسایی ۲۶ مضمون پایه گردید که با خوشه‌سازی این مضامین در گروه‌های مشابه، نتایج تحقیق در قالب پنج مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی شدند. مضامین سازمان‌دهنده پژوهش شامل نکات و اصول مربوط به شکل‌گیری شبکه، نکات ساختاری و ارکان شبکه، اعتماد و سرمایه اجتماعی در شبکه‌های فرهنگی، نکات رفتاری و روان‌شناسی و مسائل مربوط به برنامه‌ریزی در شبکه می‌باشد. کلیه مضامین سازمان‌دهنده نیز تحت مضمون فراگیر «ایجاد و توسعه شبکه پایدار فرهنگی» قابل تعریف می‌باشد؛ بر این مبنا مضمون مذکور کانون و هسته شبکه مضامین این پژوهش را تشکیل می‌دهد. تشکل‌ها و فعالان فرهنگی با استفاده از مدل ارائه‌شده در پژوهش حاضر می‌توانند از مزایای همکاری و هم‌افزایی در قالب شبکه‌ای پایدار در حوزه فرهنگ بهره‌مند شده و از این طریق منشأ تحولات فرهنگی بزرگ در راستای اهداف انقلاب اسلامی باشند.

### واژگان کلیدی

فرهنگ، شبکه‌سازی، شبکه فرهنگی، سرمایه اجتماعی، تشکل‌های فرهنگی

\* دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی دانشگاه فردوسی مشهد، نویسنده مسئول

zohorian.m@gmail.com

m-lagzian@um.ac.ir

\*\* دانشیار و عضو هیئت علمی گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد

#### مقدمه

به منظور حفظ و استمرار آثار اصلاحی رهبران دینی، نیکان و صالحانی در جامعه نقش آفرینی می‌کنند که تداوم بخش حرکت‌های اصلاحی آنان در طول تاریخ‌اند. اینان اگرچه مکتب جدیدی ارائه نمی‌دهند و صرفاً به ترویج و دفاع از دستاوردهای اجتماعی رهبران بزرگ می‌پردازند، اما نقشی تعیین‌کننده در تحولات اجتماعی ایفا می‌کنند. در واقع، حضور و تلاش و فعالیت آنان برای جامعه سرنوشت‌ساز است؛ بنابراین، عملکرد آنان ویژگی کنش‌های اجتماعی تاریخی را دارد و با این ملاک، آنان در زمره کارگزاران تغییرات فرهنگی به حساب می‌آیند (هاشمی، ۱۳۸۶). از این لحاظ می‌توان این افراد را فعالان فرهنگی نامید که در اغلب موارد در قالب تشکل‌ها و سازمان‌های فرهنگی گرد هم می‌آیند.

امروزه فعال‌ترین و اثرگذارترین جریانات فرهنگی در جهان را مجموعه‌هایی ایجاد می‌کنند که موفق به گرد هم آوردن و ایجاد هم‌افزایی فکری و اجرایی بین نخبگان و فعالین برجسته حوزه‌های خاصی می‌شوند. در شکل منفی آن و به‌عنوان نمونه‌هایی برجسته می‌توان از جریان‌های فراماسونری (Mackey, 2012) و سهیونیسیم (Avineri, 1981) نام برد که از طریق ایجاد شبکه‌هایی کیفی و کارآمد توانسته‌اند شریان‌های حیاتی فکری جامعه جهانی (به‌ویژه در زمینه صنایع فرهنگی) را در اختیار بگیرند. در جهان اسلام نیز وجود چنین شبکه‌هایی همواره منشأ تغییرات فرهنگی عظیم بوده است. برای نمونه می‌توان به جمعیت اخوان‌المسلمین (Wickham, 2013) و شبکه فتح‌الله گولن (Hendrick, 2012) اشاره نمود که هر کدام در جوامع خود و بر اساس مبانی فکری خاص بنیان‌گذارانشان منشأ آثار فرهنگی (اعم از مثبت و منفی) بزرگی بوده‌اند. انقلاب اسلامی را نیز می‌توان حاصل فعالیت بلندمدت شبکه‌ای از شاگردان حضرت امام خمینی دانست که با ایجاد هسته‌های انقلابی در اقصی نقاط کشور توانستند اقدام به ایجاد جریان انقلاب اسلامی کنند و جاری شدن این جریان در روح و فکر عامه مردم بود که طومار حکومت شاهنشاهی را در هم پیچید. علی‌رغم این نکته هنوز مسئله فرهنگی یکی از مشکلات جدی در جمهوری اسلامی و در بین مسئولان می‌باشد و در برخی از حوزه‌های فرهنگی جریانات معاند جمهوری اسلامی از طریق هماهنگی و

انجام فعالیت‌های همسو موفق به تأثیرگذاری منفی در فرهنگ جامعه اسلامی شده‌اند و این در حالی است که در داخل کشور هماهنگی و هم‌سویی در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی و عمل وجود نداشته است.

اگر رویکردها و سیاست‌های گذشته و موجود در ارتقا سطح فرهنگ جامعه غالباً تمرکز بر صرف بودجه‌های کلان و غیر هدفمند داشته است، اینک فعالین حوزه فرهنگ، احساس مسئولیت بیشتری نسبت به ارتقا سطح کیفی فعالیت‌های خود از طریق بهبود ارتباطات شبکه‌ای بین تشکل‌ها و فعالین حوزه‌های تخصصی مختلف با یکدیگر دارند. در سال‌های اخیر اگر چه ادبیات شبکه‌ای در حال تبدیل به ادبیات غالب در فعالیت‌های فرهنگی در کشور است و تلاش‌های ارزشمندی نیز جهت شبکه‌سازی فعالین برخی از حوزه‌های فرهنگی صورت گرفته است، اما به نظر می‌رسد این فعالیت‌ها تا حد زیادی از فقدان یک چارچوب نظری منسجم رنج می‌برد. این پژوهش در پی آن است که با استفاده از تجربیات کسب‌شده در این حوزه بتواند چارچوبی جهت شبکه‌سازی تشکل‌ها و فعالین فرهنگی در حوزه فرهنگ در راستای هم‌افزایی فعالین و تشکل‌های جبهه فرهنگی انقلاب اسلامی را پیشنهاد کند.

## ۱. مبانی نظری

### ۱-۱. فرهنگ و فعال فرهنگی

فرهنگ را می‌توان مجموعه‌ای از رفتارهای یادگرفتنی، اعتقادات، عادات‌ها و سنن که میان جمعی از افراد مشترک است و به گونه‌ای متوالی توسط دیگران که وارد آن جامعه شده، آموخته و به کار گرفته می‌شود، تعریف نمود (Sedgwick & Sedgwick, 2002). برخی از اندیشمندان معتقد به رابطه این‌همانی بین دین و فرهنگ می‌باشند که در این پژوهش نیز این تعریف از فرهنگ مد نظر قرار گرفته است. به باور این گروه، نه تنها قرآن به‌عنوان یکی از منابع اصلی شکل‌گیری دین، بلکه روایات، سنت، متون فقهی و باور فقها نیز دین را ناظر به تمام ابعاد زندگی انسان نشان می‌دهد (مصباح یزدی، ۱۳۷۸). ابوحامد غزالی، فخر رازی، زرکشی و سیوطی در شمار طرفداران این نظریه شناخته می‌شوند (بهرامی، ۱۳۸۷). از جمله مستندات قرآنی این گروه آیاتی مانند «هیچ

خشک و تری وجود ندارد مگر این که در کتاب مبین آمده است<sup>۱</sup> یا «و ما این کتاب را بر تو نازل کردیم که بیانگر همه چیز است»<sup>۲</sup> می‌باشد. افزون بر این، آیات و روایات دیگری نیز با مضمون آیات یادشده، مؤید جامعیت و تبیین‌کننده قلمرو دین هستند. بر این اساس این اندیشمندان معتقدند دین برای تمام اجزای فرهنگ دارای برنامه است. با توجه به صورت مسئله تعریف‌شده در این پژوهش لازم است تعریف کاربردی‌تری از فعال و تشکل فرهنگی ارائه شود. بر اساس تعریف ارائه‌شده از فرهنگ و پذیرش رابطه این‌همانی بین دین و فرهنگ تعریف زیر را می‌توان به‌عنوان تعریف کاربردی و عملیاتی از تشکل فرهنگی ارائه نمود:

• تشکل یا فعال فرهنگی: فرد یا مجموعه‌ای سازمان‌دهی شده از افراد است که به‌صورت بالفعل دارای توانمندی برای تأثیرگذاری در جهت همسوسازی باورها، ارزش‌ها، رفتار و هنجارهای اجتماعی با الگوی اسلامی است.

در این تعریف، منظور از الگوی اسلامی، حرکت به‌سوی اهداف بلند انقلاب اسلامی، آرمان‌های امام خمینی، قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور است. این اسناد مورد وفاق مسئولین و مردم بوده و جایگذاری هر هدف دیگری با تعدد دیدگاه‌ها و اختلاف‌نظرها مواجه می‌شود.

## ۲-۱. شبکه‌های بین سازمانی

شبکه‌سازی بین سازمانی در قالب اشکال و عناوین گوناگونی در مطالعات مورد اشاره قرار گرفته است که در این میان می‌توان به خوشه‌های کسب‌وکار<sup>۳</sup> (Zohurian et al., 2013)، سرمایه‌گذاری مشترک<sup>۴</sup> (Tomlinson, 2013)، شبکه‌های راهبردی<sup>۵</sup> (Kaynak, 2013)، تولید تحت امتیاز (Sakakibara, 2010)، کنسرسیوم‌ها (Antoldi et al., 2011) و اتحادهای راهبردی<sup>۶</sup> (Austin, 2010) اشاره نمود. اهمیت و فایده شبکه‌سازی در مطالعات گوناگون و از جنبه‌های مختلف مورد تاکید قرار گرفته است. شبکه‌سازی سازمان‌ها می‌تواند موجب دسترسی بهتر به منابع، افزایش اعتماد، قدرت و اعتبار باشد (Laursen and Salter, 2006). همچنین از شبکه‌های بین سازمانی به‌عنوان منبعی مهم در ایجاد مزیت رقابتی متمایز برای سازمان‌های بزرگ و کوچک نام برده می‌شود (Gulati et

شبکه‌های بین سازمانی به تدریج سازمان‌های هرمی را به شکل عمودی یکپارچه نموده و جایگزین شکل سنتی بازار می‌شوند (Uлага and Eggert, 2005). مطالعات متعددی در مورد الزامات و پیامدهای شبکه‌سازی توسط پژوهشگران صورت گرفته است، اما تا کنون توجه کمی به ارائه چارچوبی جامع که به فهم و ساده‌سازی پیچیدگی‌های موجود در شبکه‌سازی به‌ویژه در بافت سازمانی کمک کند، شده است (Carpenter & Jiang, 2012). در طول سه دهه گذشته پژوهشگران مطالعات فراوانی را در حوزه الزامات و کاربردهای شبکه‌سازی در بافت سازمانی انجام داده‌اند. تحقیقات این حوزه تا کنون سؤالات متعددی را در مورد تأثیر شبکه‌سازی بر عواملی مانند قدرت، درآمد، عملکرد فردی، نگرش شغلی، رقابت‌پذیری، جهانی شدن، کارآفرینی، مدیریت دانش و نوآوری مورد توجه قرار داده‌اند (Kilduff & Brass, 2010). در واقع عمده تحقیقات بر روی شبکه‌های بین سازمانی بدون ارائه تصویری جامع تنها بر روی بخش کوچکی از مسائل شبکه‌ای تمرکز دارند؛ اما این مسئله که چه الگوها و روش‌هایی می‌تواند در توسعه شبکه‌ها کارآمد باشد کمتر مورد توجه محققان بوده است (Carpenter & Jiang, 2012). طراحی مدل و مفهوم‌سازی شبکه‌ای از سازمان‌ها در مجموع بسیار مشکل‌تر و پیچیده‌تر از اقدام مشابه درون‌سازمانی می‌باشد و حتی بسیاری از سازمان‌های بزرگ که به‌لحاظ جغرافیایی پراکندگی<sup>۷</sup> دارند از این چالش‌ها در امان نیستند (Zaheer & Usai, 2004). شبکه‌سازی به‌ویژه وقتی معطوف به ایجاد شبکه‌ای بین سازمانی از مجموعه‌های خلاق باشد پیچیده‌تر شده و تحلیل دقیق آن مستلزم توجه به سطوح و حوزه‌های مختلفی می‌باشد (Coviello, 2005).

### ۳-۱. مسائل و چالش‌های شبکه‌سازی بین سازمانی

توجه به تناقضات و دوگان‌ها در کاوش و نظریه‌سازی در زمینه مدیریت و اداره شبکه‌های ارتباطات بین سازمانی اهمیت فراوانی دارد (Vangen, 2012). مزایای فعالیت شبکه‌ای از طریق یکپارچه‌سازی منابع، تجربیات، مهارت‌ها و ... بین اعضا حاصل می‌شود (Huxham & Vangen, 2013)، اما درعین حال اعضای هر شبکه ممکن است دارای اولویت‌ها و ارزش‌های متفاوتی با یکدیگر باشند که در کنار تفاوت‌های

ساختاری و فرهنگی موجب اهمیت یافتن توجه به تضادها، تناقضها و تنشهای احتمالی در شبکه جهت اثرگذاری مثبت آن می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد شبکه‌های بین سازمانی بستر ایجاد تضادهای شدید بوده و مدیریت آن‌ها بسیار چالش‌برانگیز است (Bryson et al., 2006). در بسیاری از موارد این شبکه‌ها به دلیل مدیریت نادرست بیشتر از ایجاد مزیت تولیدکننده مشکل و اینرسی برای سازمان‌ها بوده‌اند (Huxham & Vangen, 2013). تحقیقاتی که اخیراً در مورد تناقضها و تنشها در روابط بین سازمانی انجام شده است نشان‌دهنده اهمیت به رسمیت شناختن ماهیت متناقض<sup>۱</sup> این روابط و در کنار آن مدیریت صحیح تنش‌های حاصل از آن می‌باشد (Ospina and Saz-Carranza, 2010). همکاری در برابر رقابت (Das and Teng, 2000)، انعطاف در برابر ثبات، وحدت در برابر تنوع (Osborn and Saz-Carranza, 2010)، کنترل در برابر خودمختاری و گوناگونی در برابر تجانس اهداف (Vangen, 2012) برخی از این تنشها و تناقضها است که در ادبیات ارتباطات بین سازمانی مورد توجه قرار گرفته است.

برای حفظ مزایای ارتباطات بین بنگاهی به جای مبارزه و حذف این تضادها می‌بایست آن‌ها را به رسمیت شناخت، مدیریت نمود و حتی از آن برای کارا تر نمودن شبکه استفاده نمود (Vangen, 2012). به عنوان مثال داس و تنگ (۲۰۰۰) به سه مورد از تضادهایی که موجب بی‌ثبات شدن شبکه‌ها می‌شود، اشاره می‌کنند و در نهایت نتیجه می‌گیرند وجود سطح بهینه‌ای از این نوع تضادها موجب پویاتر شدن شبکه می‌شود و شبکه‌ها می‌بایست بین نیروهای رقیب تعادل به وجود بیاورند. کلارک هیل و همکاران (۲۰۰۳) نیز با اشاره به پارادوکس موجود در دوگان همکاری در برابر رقابت به اعضای شبکه‌ها توصیه می‌کنند، به جای انتخاب یک سر این دوگان سعی در مدیریت تنش‌های حاصل از این پارادوکس داشته باشند. مطالعات نشان می‌دهد مدیران شبکه‌های موفق هر دو سمت دوگان‌ها را به رسمیت شناخته و با استفاده از آن به ارتقا سطح ارتباطات بین اعضای شبکه می‌پردازند (Ospina and Saz-Carranza, 2010).

#### ۴-۱. شبکه‌های فرهنگی

شبکه‌های فرهنگی به‌عنوان تشکیلاتی غیرمتمرکز و اجتماعی - سیاسی از فعالین و سازمان‌های فرهنگی که در راستای هدف مشترکی با یکدیگر همکاری دارند، تعریف می‌شود (Yu'dice, 2012). البته فرهنگ نقش مؤثری در تمامی انواع ارتباطات بین سازمانی دارد، اما وجود کلمه فرهنگ در عنوان «شبکه فرهنگی» اشاره به بافت فعالیت سازمان‌های عضو این شبکه‌ها دارد. مطالعات نشان‌دهنده تأثیر زیاد شبکه‌های فرهنگی در انتقال فرهنگی می‌باشد (Manito, 2012). شبکه‌های فرهنگی همچنین بستر مهمی برای کارکرد سرمایه اجتماعی، مهندسی روابط اجتماعی جدید و ساختن آینده فراهم می‌کنند (Delfin, 2012).

علی‌رغم وجود اجماع در مورد اهمیت اجتماعی شبکه‌های فرهنگی اطلاعات نظام‌مند اندکی از تجربیات این شبکه‌ها موجود است. بر این اساس به نظر می‌رسد انجام تحقیقات بیشتر جهت کسب دانش از تجربیات شبکه‌سازی در حوزه فرهنگ نقش زیادی در موفقیت فعالیت‌های مشابه می‌تواند داشته‌باشد. تجربیات موجود در جهان نشان می‌دهد درحالی‌که در اروپا شبکه‌های فرهنگی شدیداً نهادی شده‌اند، در آمریکای لاتین این شبکه‌ها علی‌رغم رشد قابل توجه همچنان از قدرت بالایی برخوردار نیستند و در آفریقا چنین شبکه‌هایی کم‌تر قابل مشاهده است (Delfin, 2012). اغلب مطالعات انجام‌شده در مورد شبکه‌های فرهنگی نیز در اروپا انجام شده است و کمتر توجهی به سایر فرهنگ‌ها در این مطالعات شده است. حتی برخی محققان (Delfin, 2012) که شبکه‌های فرهنگی را از دیدگاهی جهان‌شمول<sup>۹</sup> مورد مطالعه قرار داده‌اند، به ناهماهنگی و عدم تجانس تجربیات شبکه‌سازی فرهنگی در کشورهای غربی و غیرغربی اشاره دارند.

شبکه‌سازی در حوزه فرهنگ مستلزم بازتعریفی جدید از الگوی کنار هم بودن سازمان‌های فرهنگی جهت ترکیب تجربیات این سازمان‌ها از الگوی اداره مردمی است. مطرح شدن حوزه‌های دانشی گوناگون و سطوح مختلفی از تحلیل موجب پیچیده شدن تدوین الگوی شبکه‌سازی در این بافت شده است ( Zaheer, Gözübüyük & Milanov, 2010). تحلیل این شبکه‌ها به‌عنوان واقعیتهای اجتماعی مستلزم مطالعه‌ای بین‌رشته‌ای و

چند حوزه‌ای می‌باشد که مبین نحوه ایجاد ارتباطات اجتماعی بین بازیگران حوزه فرهنگ باشد (Delfin, 2012). در مطالعه ماهیت پیچیده شبکه‌ها باید توجه را هم به مسائل ساختاری و هم به مسائل فرهنگی مرتبط معطوف نمود (Fuhse, 2009). در واقع شناخت مناسب از شبکه‌سازی در حوزه فرهنگ مستلزم توجه به طیف گوناگونی از سؤال‌ها در این زمینه است که از چستی ماهیت شبکه فرهنگی آغاز شده و تا چگونگی فعالیت این شبکه‌ها امتداد می‌یابد (Delfin, 2012).

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

### ۲-۱. جهت‌گیری، رویکرد و فلسفه تحقیق

با توجه به اینکه این پژوهش به دنبال پاسخ به سؤال «چگونگی» در مورد شبکه‌سازی تشکل‌ها و فعالین فرهنگی می‌باشد، لذا طرح مناسب برای آن دارای رویکرد کیفی می‌باشد. پژوهش کیفی را می‌توان «کاوشی از درون» نیز نامید (Bryman, 2012, p.108) که هدف آن تجسس در ابعاد مختلف پدیده، کسب داده‌های عمیق و تشریح کامل و جزئی پدیده مورد پژوهش است (Myers, 2013). با توجه به این که این پژوهش در پی کاوش در شبکه‌سازی اجتماعی و بین‌سازمانی در بافت فرهنگی می‌باشد؛ لذا چون هدف شناسایی، معرفی و تفسیر مؤلفه‌ها و مضامین مؤثر در این اقدام می‌باشد، پژوهش به لحاظ فلسفی در پارادایم تفسیری قرار می‌گیرد؛ بنابراین این پژوهش به لحاظ هستی‌شناسی<sup>۱۰</sup> ایده‌آل‌گرا بوده و معرفت‌شناسی<sup>۱۱</sup> آن نیز ذهنی محسوب می‌شود. رویکرد پژوهش حاضر نیز استقرایی می‌باشد.

### ۲-۲. راهبرد و ابزار پژوهش

با توجه به موضوع پژوهش، مطالعه موردی به‌عنوان مناسب‌ترین راهبرد برای این پژوهش انتخاب شد. راهبرد تحقیق مطالعه موردی در پژوهش‌هایی که هم رابطه سیستم با بافت آن و هم روابط و ارتباطات درون یک سیستم از اهمیت برخوردار است و همچنین در مواردی که پدیده‌های مورد مطالعه به آسانی از بافت خود قابل تفکیک نمی‌باشند، مناسب‌ترین راهبرد است (Yin, 2011). ایجاد فرصت برای مطالعه رویدادها در بافت اجتماعی و اقتصادی مربوط و مطالعه کامل و همه‌جانبه رویداد مورد مطالعه از



دیگر مزایای مطالعه موردی است (Stake, 2013). علاوه بر مطالعه موردی روش تحلیل شبکه مضامین نیز برای سازمان‌دهی و نمایش داده‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است. به اعتقاد برخی از محققان راهبردی کیفیت مطالعه موردی همانند چتری می‌تواند روش‌های دیگر را تحت پوشش خود قرار دهد (Daymon & Holloway, 2005) و در این پژوهش نیز مطالعه موردی به‌عنوان روش اصلی و تحلیل شبکه مضامین جهت نمایش نتایج حاصل استفاده شده است. از تحلیل مضمون می‌توان به خوبی برای شناخت الگوهای موجود در داده‌های کیفی استفاده کرد. تحلیل قالب مضامین و تحلیل شبکه مضامین نیز از ابزارهایی هستند که معمولاً در تحلیل مضمون به کار می‌رود (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰) که در این پژوهش تحلیل شبکه مضامین جهت نمایش نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفته است. تحلیل شبکه مضامین روشی مناسب برای نمایش نتایج حاصل از تحلیل مضمون است (Attride-Stirling, 2001). در این روش که توسط آتراید و استرلینگ (۲۰۰۱) معرفی شده است بر اساس روندی مرحله به مرحله سه نوع مضمون شامل مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین عمومی یا فراگیر در داده‌های کیفی توسط محقق مورد شناسایی قرار گرفته و سپس روابط بین این سطوح از طریق ترسیم شبکه‌ای تارنما گونه به نمایش درمی‌آید.

در تحقیق حاضر سه مورد از شبکه‌های فرهنگی فعال جهت مطالعه انتخاب شده است که شامل «شبکه تشکل‌های تربیت محور مشهد مقدس»، «شبکه تشکل‌های تولید و توزیع محصولات فرهنگی انقلاب اسلامی» و «شبکه بین‌المللی کاریتاس» (شبکه‌ای بین‌المللی و مذهبی از کلیساهای مسیحی) می‌باشد. این ۳ مورد بر اساس شاخص‌های نگاه مذهبی، فرهنگی بودن فعالیت و امکان دسترسی به اطلاعات از بین شبکه‌های موجود انتخاب شده‌اند. در دو مورد اول ابزار جمع‌آوری اطلاعات از طریق مصاحبه‌های هدفمند و نیمه ساختار یافته با مدیران ستاد، دبیر و اعضای شبکه بوده است و علاوه بر آن مطالعه اسناد شبکه (اساسنامه و برخی صورت‌جلسات و آیین‌نامه‌ها) و همچنین مشاهده (از طریق حضور در مجمع عمومی شبکه‌ها) جهت تکمیل اطلاعات مورد استفاده قرار گرفته است. تجربه شبکه بین‌المللی کاریتاس نیز از

طریق مطالعه اسناد و مدارک قابل دسترس از جمله سند مفصلی که مشروح فعالیت‌ها و ساختار این شبکه را شرح داده است، مورد بررسی قرار گرفته است. علاوه بر مطالعه ۳ مورد ذکر شده از مصاحبه نیمه ساختار یافته با تعدادی از صاحب‌نظران و خبرگان فرهنگی نیز برای تکمیل و تدقیق اطلاعات و داده‌های پژوهش استفاده شده است. بر این اساس می‌توان گفت در این تحقیق هم در روش و هم در ابزار دستیابی به اطلاعات از زاویه‌بندی استفاده شده است. این مسئله با دیدگاه بین (۲۰۱۱) مبنی بر این که در مطالعه موردی معمولاً می‌بایست از بیش از یک ابزار برای مطالعه پدیده استفاده نمود، سازگار است. زاویه‌بندی در پژوهش‌های مبتنی بر هر دو پارادایم تفسیری و پوزیتیویستی قابل استفاده است، اما به شکل خاص در روش مطالعه موردی به جهت فراهم نمودن فرصت مرور تطبیقی<sup>۱۲</sup> یافته‌های تحقیق از منابع و روش‌های مختلف از اهمیت بیشتری برخوردار است (Stake, 2013). لازم به ذکر است ابزار اصلی در دو مورد اول مورد مطالعه جهت جمع‌آوری اطلاعات عمیق و جزئی از شبکه‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته می‌باشد و تحلیل اسناد و مشاهده به‌عنوان منبع مکمل<sup>۱۳</sup> به کار می‌رود.

### ۲-۳. روایی و پایایی

جهت افزایش قابلیت اعتماد یافته‌های تحقیق پروتکل مصاحبه شامل نحوه شروع مصاحبه، ورود به بحث و سیر سؤالات تدوین و در طول مصاحبه‌ها راهنمای پژوهشگر در مصاحبه بود تا پراکنده‌گویی و نوسان زیاد در مصاحبه‌ها اتفاق نیفتد. از سوی دیگر با مشخص نمودن محورهای اصلی مصاحبه و آزاد بودن پژوهشگر برای طرح سؤال‌های خود در هر محور روایی پژوهش نیز حفظ شده است. مستقل بودن پژوهشگر نسبت به موضوع تحقیق و حذف تعصب و پیش‌فرض‌های غیرلازم مهم‌ترین عنصر پایایی در تحقیقات کیفی می‌باشد (دانایی‌فرد و مظفری) که در این جهت با آگاهی مستمر محقق برای کنار گذاشتن تعصبات سعی در افزایش قابلیت اعتماد داده‌های پژوهش گردید. همچنین در این تحقیق با استفاده از زاویه‌بندی<sup>۱۴</sup> در ابزار امکان مرور تطبیقی داده‌های به‌دست‌آمده از منابع مختلف فراهم گردید که این امر منجر

به بهبود اعتمادپذیری داده‌ها می‌شود (Thomson, 2011). همچنین جهت افزایش اعتبار یافته‌های تحقیق، نظر چند خبره در مورد محتوا و سلسله‌مراتب داده‌های مضامین پرسیده و برخی اصلاحات در ساختار و عناوین مضامین بر اساس نظرهای آن‌ها اعمال گردید.

### ۳. یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل متون پیاده شده حاصل از مصاحبه‌ها منجر به شناسایی ۲۶ مضمون پایه گردید که این مضامین در قالب پنج مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی شدند که در این بخش به هر کدام اشاره می‌شود.

#### ۳-۱. شکل‌گیری شبکه

دسته اول مضامین موجود در پژوهش حاضر مرتبط با اصولی می‌باشد که می‌بایست در شکل‌گیری یک شبکه فرهنگی مد نظر قرار داد. به اعتقاد فعالین و صاحب‌نظران شبکه‌های فرهنگی رعایت این نکات در آغاز شروع فعالیت یک شبکه فرهنگی موجب پایداری شبکه خواهد شد. مضامین پایه تشکیل‌دهنده این مضمون که در پژوهش شناسایی شدند به شرح زیر می‌باشد.

- آگاهی نسبت به مخاطرات: باید توجه داشت که شبکه‌سازی در جامعه ما که فردگرایی در آن قوی است، امری بسیار مشکل است. همه فعالین تشکلی حتماً تجربه‌های متعددی برای شکل‌دهی به جمع‌ها و شبکه‌ها و نشست‌های هفتگی و ماهانه تشکلی و ... را داشته‌اند که قریب به اتفاق آن‌ها با شکست مواجه شده است. اثرات سوء همان سوابق شکست‌خورده قبلی بر ذهن فعالین کافی است که نیاز به دقت بیشتر در شروع شبکه‌سازی باشد. جمع‌ها باید با دقت تشکیل و مدیریت شوند و الا با اندک اختلافی به هم خواهند خورد. این یک مسئله ریشه‌دار فرهنگی است و نباید با ملاحظات اخلاقی (کار برای خدا و ...) قضیه را ساده کرد. خودآگاهی دادن جمع نسبت به این نقیصه فرهنگی خودش کمک‌کننده است تا محکم‌کاری‌های لازم از ابتدا انجام شود.

• شروع با باتجربه‌ها: جمع اولیه شبکه بهتر است شامل اصلی‌ترین و قدیمی‌ترین فعالین آن حوزه در منطقه مورد نظر برای شکل‌گیری آن شبکه (شهری، استانی یا ملی) باشد. عدم حضور برخی افراد با سابقه در جمع اولیه مؤسسين شبکه باعث می‌شود که این افراد بعداً رغبت کمتری برای حضور جدی در شبکه داشته باشند. نمی‌توان انتظار داشت که چند تشکل جدیدالتأسیس در یک حوزه خاص بتوانند قدیمی‌ها را جمع کنند؛ یعنی عملاً شبکه‌سازی بهتر است از فعالین قدیمی و با سابقه و موفق آن حوزه شروع شود؛ در غیر این صورت اضافه شدن قدیمی‌ها در ادامه کار، امری بسیار دشوار خواهد بود. این سخت‌ترین قدم در شکل‌دهی شبکه است که نیاز به طراحی و تدبیر دارد. چه بسا از حیث انگیزه حضور، مراکز جدید بسیار پراکنجه‌تر باشند ولی اتفاقاً سختی شکل‌گیری شبکه در کشاندن همان قدیمی‌ها و قدرها است که چه بسا احساس نیاز خاصی هم نکنند. دعوت از تشکل‌های تازه‌کارتر، بهتر است در مراحل بعدی صورت گیرد.

• همگن و هم‌سطح بودن جمع اولیه: جمع اولیه باید حتی‌المقدور همگن و هم‌سطح باشند؛ یعنی مثلاً تشکل‌های با شرایطی حداقلی (به‌لحاظ تجربه، کیفیت کار، خلیات و باورها یا ...) مبنا قرار گرفته و جمع اولیه را تشکیل دهند. این روش که هر کسی امروز در آن حوزه فعال است بدون در نظر گرفتن خلیات، سابقه و کیفیت کار، دعوت شوند چون مسائل و دغدغه‌های مربوط به مرحله رشد تشکل‌ها و مؤسسات با هم فرق دارد، در ابتدای کار ممکن است باعث ایجاد مشکل شود.

• مدیریت فضای اخلاقی در هنگام شکل‌گیری شبکه: یکی از نکات مهم در بدو شکل‌گیری شبکه این است که می‌بایست فضای اخلاقی بدو تشکیل شبکه کاملاً و با سخت‌گیری مدیریت شود؛ القاء محور بودن یک یا چند تشکل یا فرد خاص به‌صورت خودآگاه یا حتی ناخودآگاه، عدم دعوت برخی تشکل‌ها و فعالین به خاطر برخی تفاوت سلیقه‌ها یا دلخوری‌های شخصی قبلی، تنگ‌نظری‌های خاص، خودنمایی‌ها و ... می‌تواند فضای اخلاقی کار را به نحوی پیش ببرد که یا جمعی شکل نگیرد یا عملاً بسیاری از تشکل‌های توانمند در جمعی که شکل می‌گیرد حضور پیدا نکنند که این مسئله می‌تواند موجب شکست شبکه شود. همچنین برای جلوگیری از برخی

درگیری‌ها و تنش‌ها بهتر است در بدو کار، با نظر خود جمع، یک صفحه مرام‌نامه برای شبکه تهیه شود؛ به اعتقاد رهبر یکی از شبکه‌های مورد مطالعه «دعای مکارم الاخلاق امام سجاد (علیه السلام)» می‌تواند مبنای تنظیم بخش‌های اخلاقی مرام‌نامه باشد.

- عدم محوریت افراد مخالف‌خوان: اصل دیگر جهت هم‌افزایی بیشتر در شبکه، عدم محوریت افرادی که عادت به مخالفت دارند در جمع اولیه شکل‌دهنده شبکه است. بهتر است افراد کاملاً مخالف‌خوان تا جای ممکن در جمع اولیه نباشند. وجود این افراد در هسته اصلی تشکیل‌دهنده جمع می‌تواند مانع پایداری و قوام اولیه شبکه باشد. در جمع اولیه همچنین بهتر است افراد تنگ‌نظر و افرادی که دیدگاه‌های متفاوت را نمی‌توانند تحمل کنند تا حد ممکن وجود نداشته باشند. حضور افرادی که عادت به مخالفت و به هم زدن جلسات دارند به‌ویژه تا قبل از شکل‌گیری چارچوب و ساختار اولیه شبکه شدیداً مانع پیشرفت و توسعه شبکه خواهد شد.

- عدم تزامم و تضاد منافع: یکی از اصول مهم در انتخاب اعضای شکل‌دهنده شبکه عدم تزامم و تضاد منافع می‌باشد. در شبکه هرچه قدر منافع مشترک اقتصادی بیشتر و فضای اخلاقی حاکم نامطلوب باشد، موجبات منفعت‌طلبی اعضاء و نیز شروع اختلافات را فراهم می‌کند. انتخاب اعضا و فعالینی که فعالیت اقتصادی مشابهی دارند مدیریت تعارضات احتمالی در جمع را بسیار مشکل می‌کند و در این صورت باید توجه جدی‌تری به مدیریت فضای اخلاقی در رابطه بین اعضای شبکه معطوف داشت. به گفته یکی از مدیران شبکه‌های مورد مطالعه «نزدیک بودن جنس فعالیت اعضا با یکدیگر در برخی موارد (به ویژه آن جا که مسئله منافع مادی مطرح می‌شود) موجب تضاد منافع شده است که مدیریت این تضاد منافع بسیار مشکل بوده است و در برخی موارد حل آن به سختی ممکن شده است». در شبکه‌هایی که اعضا مکمل یکدیگر فعالیت می‌کنند، این مسئله کمتر رخ می‌دهد، اما در آن شرایط تعریف فعالیت مشترک مشکل‌تر می‌شود.

### ۲-۳. سرمایه اجتماعی و اعتماد

مضمون دیگر مورد اشاره فعالان شبکه‌های فرهنگی و صاحب‌نظران مورد مصاحبه مباحث مرتبط با سرمایه اجتماعی و اعتماد در شبکه‌های فرهنگی می‌باشد. اعتماد مهم‌ترین عامل تسهیل‌کننده رفتارهای جمعی در شبکه‌های فرهنگی می‌باشد. اعتماد ارتباط میان اعضا و فعالیت مشترک را تسهیل کرده و به اعضا اطمینان می‌دهد که منافع و دانش مربوط به فعالیت‌های مشترک، میان آن‌ها تقسیم شود.

• افزایش تعاملات رودررو و گفتگو: یکی از دلایل عدم رشد تشکل‌ها ایزوله بودن برخی از آن‌ها و عدم ارتباط با سایر تشکل‌های مشابه و نهادهای مربوط است. اعتماد عملی با تعاملات رسمی یا غیررسمی آغاز می‌شود و با پیشرفت‌های محسوس در آن به ثمر می‌نشیند. در شبکه‌های فرهنگی با رویکرد دینی و انقلابی وجود دغدغه‌ها و مبانئ مشترک بین اعضای شبکه باعث می‌شود به صرف گفتگو بین اعضا برخی از فعالیت‌های مشترک تسهیل گردد. البته ممکن نیست بحث و گفتگو به تنهایی به نتیجه ملموسی برسد، ولی مسلماً به ایجاد این جریان کمک خواهد کرد. قالب‌هایی مانند برگزاری گردهمایی‌ها و هم‌اندیشی‌های مشترک برای گفتگو میان فعالین و تشکل‌های عضو شبکه می‌تواند در ایجاد درک مشترک و ارتقا اعتماد بین اعضا بسیار مؤثر باشد.

• برنامه‌های حساس‌ساز: بازدید و برگزاری جلسه با سایر شبکه‌های موفق و مؤثر و رهبران آن‌ها می‌تواند در شبکه جوی مثبت ایجاد کرده و تردیدها را در مورد مفید بودن شبکه‌سازی بین اعضا از میان بردارد. به‌علاوه ممکن است طی این تعاملات زمینه‌های جدید همکاری بین اعضا نیز مطرح گردد. علاوه بر این برگزاری برنامه‌هایی مانند تور و سفرهای دسته‌جمعی و اردویی می‌تواند به نزدیک شدن اعضا به یکدیگر و ارتقا توانایی بالقوه فعالیت‌های مشترک کمک کند. توسعه و بسط آگاهی در مورد مزیت‌های فعالیت مشترک از طریق شبکه در بین اعضا از طریق برنامه‌هایی مانند بازدید از فعالیت‌های مشابه و موفق و مستندسازی این فعالیت‌ها می‌تواند در تمایل بیشتر اعضا برای صرف هزینه‌های مادی و معنوی در شبکه مؤثر باشد. اهمیت و مزایای شبکه‌سازی برای اعضا را می‌توان از طریق مستندسازی تجربیات موفق در این زمینه از

جمله نمایش و ارائه دستاوردهای فعالیت‌های مشترک شبکه با استفاده از ابزارهای اطلاع‌رسانی مانند خبرنامه یا سایت تبیین نمود.

- استفاده از فرد مورد اعتماد جمع: استفاده از پتانسیل کاریزمای یک نفر که مورد اعتماد سایر اعضا شبکه است می‌تواند به حل مشکلات ناشی از تعارضات احتمالی بین اعضا و شکل‌گیری اعتماد در شبکه کمک کند. این فرد می‌تواند خود از اعضای شبکه بوده یا از افراد مورد وثوق اعضای شبکه باشد. مثلاً در یکی از شبکه‌های مورد مطالعه وجود یک روحانی برجسته و مورد تأیید و اعتماد جمع که به‌عنوان رهبر در شبکه ایفای نقش می‌کند، باعث اعتماد اولیه اعضای شبکه به نیت مؤسسين شبکه شده بود.

- توجه به انواع مختلف سرمایه اجتماعی: در توسعه یک شبکه فرهنگی تقویت پیوندهای درون شبکه و شبکه با بیرون باید به‌صورت همزمان مورد توجه اعضا باشد. این رابطه شامل ارتباطات بین خود هسته‌های یک شبکه و همچنین رابطه بین هسته‌ها با ستاد و مسئولان دولتی، مؤسسات حمایتی (پشتیبانی)، مساجد، دانشگاه‌ها و ... می‌شود. شبکه‌ای موفق خواهد بود که علاوه بر برخورداری از انسجام درونی، ارتباط مؤثری با محیط خود نیز داشته باشد. البته تجربیات شبکه‌های مورد مطالعه نشان می‌دهد که بهتر است برای افزایش ارتباطات بیرونی شبکه با سازمان‌ها و دستگاه‌ها و نهادها پس از شکل‌گیری ساختارهای اولیه و انسجام نسبی درونی در شبکه اقدام شود.

- برنامه‌های مشترک: هدف اصلی از آوردن به فعالیت‌های مشترک که اغلب در تدوین برنامه ذکر نمی‌شود ولی اهمیت بسیار زیادی دارد عبارت است از به وجود آوردن اعتماد عملی از طریق برقراری تعامل در میان اعضا. ارتباط و همبستگی ایجادشده در فرآیند انجام برنامه‌های عملیاتی به سرمایه اجتماعی شبکه می‌افزاید. به‌عبارت‌دیگر مهم‌تر از منافع مادی انجام یک برنامه که با مشارکت تعدادی از اعضا با هم اجرا می‌شود، کسب تجربه کار جمعی و ارتقا اعتماد و روحیه مشارکت بین اعضا است. البته این کار باید به‌صورت گام‌به‌گام مورد تجربه قرار گیرد؛ چرا که تعریف برنامه‌های مشترک بزرگ و غیرعملی و شکست آن می‌تواند موجب از بین رفتن سرمایه اجتماعی در شبکه شود.

### ۳-۳. ساختار و ارکان شبکه

نکات ساختاری و ارکان لازم برای شبکه‌های فرهنگی سومین مضمون پژوهش را تشکیل می‌دهد که خود شامل ۴ مضمون پایه به شرح زیر است.

- برخورداری از ستاد کوچک و منعطف: ساختار یک شبکه از دو بخش اصلی تشکیل شده است که بخش اول آن ستاد شبکه است و دومین بخش شامل هسته‌های (افراد و تشکل‌ها) عضو شبکه می‌باشد. به تدریج که شبکه رشد کمی و کیفی پیدا نمود، وظایفی که در ابتدا به فردی به‌عنوان دبیر سپرده شده بود، باید در قالب ستاد شبکه که متشکل از مدیر و دبیر شبکه و واحدهای ستادی است، پیگیری شود. این واحدهای ستادی می‌توانند هسته‌هایی از شبکه نیز باشند. منعطف و چالاک بودن شبکه نیازمند آن است که ساختار آن، سطوح بسیار اندکی داشته باشد. ساختاری مشتمل بر یک ستاد کوچک، تحول‌خواه و چالاک همراه با هسته‌های تخصصی سازمان‌دهی شده و هم‌افزا می‌تواند تأثیرگذاری بالایی داشته باشد. ستاد باید با کنترل و اطلاع از وضع هسته‌ها، آن‌ها را به سمت رشد هماهنگ سوق دهد. ستاد با مأموریت تشویق فعالیت‌های گروهی از طریق برقراری ارتباط بین اعضا به شکل مستقیم یا غیرمستقیم و به‌عنوان موتور محرک، در شبکه عمل می‌کند. ستاد همچنین باید علاوه بر تلاش برای بسترسازی رشد اعضا خود نیز دائماً در حال یادگیری و رشد باشد و با واگذاری کارهای روتین به اعضا برای خود وظایف جدید و نوآورانه‌تری تعریف کند. نباید ستاد کار عادی پیدا کند بلکه باید هر از چند گاهی تحول بیابد و با شرایط وفق پیدا کند. در این جهت باید کارهایی را که عادت شده‌اند، به اعضا بسپارد. از همین رو نیروهای ستاد هم باید تحول‌گرا و هم حرفه‌ای باشند.

- نقش کاریزماتیک رهبر: در کشور ما به‌لحاظ برخی مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی و تاریخی نقش کاریزماتیک و محوری رهبر شبکه، از اثرگذاری بالایی برخوردار است، به‌طوری که بیشتر تشکیلات و شبکه‌های موفق و پایدار در ایران از وجود رهبری، با ویژگی‌های کاریزماتیک بهره‌برده‌اند و شبکه‌هایی که فاقد این رکن در ساختار خود بوده‌اند از پایداری و انسجام پایینی برخوردار هستند. رهبر یا محور در شبکه باید فردی باشد که از وجاهت عمومی‌تری نسبت به بقیه برخوردار است و اسم



و حضور او می‌تواند عامل حضور سایر فعالان و تشکل‌های قدیمی و قوی در آن حوزه شود. رهبر و محور باید روحیه حضور، امید، تعامل و سعه‌صدر داشته باشد؛ بهتر است اهل فکر بوده و عملاً مرجع مشاوره سایر اعضا باشد. بر خلاف تشکل‌ها که رهبر در آن‌ها نقش پررنگی دارد در شبکه‌ها بیشتر حضور و اسم این فرد است که موضوعیت دارد و نباید نقش اجرایی پررنگی را در جلسات ایفا نماید. محور نباید بخش قابل توجهی از جلسات اولیه تشکیل شبکه را صحبت و اظهارنظر نماید و عملاً جا را برای فعالین و تشکل‌های عضو شبکه تنگ کند. نباید فرد رهبر تصور کند به یک کلاس درس یا سخنرانی آمده است. رهبر در شبکه (برخلاف یک اداره یا سازمان) حرف آخر را نمی‌زند. رهبر یک شبکه باید به‌طور نسبی نقش پدری و رهبری را داشته باشد و مراقب باشد اختلافات بی‌جا بروز نکند و از دعوت نشدن و روحیه حذف مراکز جلوگیری نماید. باید توجه داشت که از رهبر استفاده حداقلی و انسجام‌ساز در شبکه صورت پذیرد. از او باید برای انسجام و رفع اختلافات استفاده شود. به‌عبارت‌دیگر باید توجه داشت اصل بر مشارکت اعضای شبکه در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها باشد و نباید کاریزما در شبکه غالب شود. یکی از نقش‌های مهم رهبر در تبیین و هدایت جهت‌گیری‌های کلان شبکه و حفظ و توجه به آرمان‌ها و ترویج چشم‌انداز است.

• نقش دبیر: هر شبکه برای فعالیت مناسب و برنامه‌ریزی عملیاتی نیاز به وجود فردی در نقش دبیر دارد. دبیر شبکه فردی است که می‌بایست فراغت نسبی داشته باشد؛ لذا بهتر است از مسئولان تشکل‌ها نباشد؛ ولی کار و فضای کار را تا حدی بشناسد. وابستگی دبیر یا اعضای ستاد به یک یا چند عضو خاص ممکن است برای برخی اعضا شبهه بی‌طرف نبودن وی را به وجود بیاورد، لذا استقلال دبیر می‌تواند به روند اعتمادسازی نیز کمک کند. توان اجرایی و ارتباطی قوی دبیر مهم‌تر از توان فکری است. البته لازم است با اصول کلی کار آشنایی داشته باشد، اما در مورد مسائل جزئی‌تر فکری می‌تواند از رهبر شبکه خط بگیرد. دبیر شبکه همچنین پس از رشد شبکه و ایجاد واحدهای اجرایی در ستاد، هماهنگی واحدهای اجرایی ستاد را به عهده دارد. دبیر شبکه باید وقت آزاد بیشتری نسبت به دیگران داشته باشد و ترجیحاً مشغولیت

شغلی یا درگیری تشکلی زیادی نداشته باشد. برخورداری از روابط عمومی خوب، فهم بالا از روابط انسانی و آشنایی نسبی به فضای فعالیت شبکه‌ای از الزامات دبیر است.

- تعادل در جذب اعضا: در جذب اعضا، قرار دادن فیلترهای زیاد و سخت‌گیری بیش از حد، جایز نیست و درعین حال توسعه کمی، بی‌ضابطه و بدون ظرفیت‌سازی نیز آسیب‌زا است و منجر به ناپایداری شبکه خواهد شد. توسعه کمی بدون کسب منابع فکری، اجرایی و مالی لازم می‌تواند سطح رضایت از شبکه را به شدت کاهش داده و منجر به ایجاد تعارض بین اعضا در کسب منابع نامتناسب با تعداد اعضا گردد. یکی از آسیب‌های شبکه‌ها افزایش تعداد اعضا به‌ویژه در حالتی است که هنوز شبکه از ثبات لازم برخوردار نشده است. بهتر است که افزایش اعضا به تدریج و متناسب با افزایش سرمایه اجتماعی انجام شود. به‌ویژه در ابتدای فعالیت شبکه که ساختارها و مفاهیم کار در حال شکل‌گیری است، تعداد زیاد اعضا رسیدن به اجماع را مشکل می‌کند. یکی از راهکارهای مدیریت تعداد اعضا در شبکه‌های فرهنگی تعریف لایه‌های متفاوت از اعضا می‌باشد. به این شکل که برای تبدیل شدن به عضو رسمی شبکه باید در طی مسیری هسته‌های تازه‌وارد و نوپا آموزش‌های لازم را دیده و خود را اثبات کنند (همانند عضو ناظر در برخی سازمان‌های بین‌المللی) و در لایه‌های تعریف‌شده بالا بیایند تا عضو رسمی شبکه شوند.

### ۳-۴. نکات رفتاری و روانشناسی

یکی از مواردی که حتماً در فرآیند توسعه شبکه می‌بایست مدنظر قرار گیرد، ابعاد روان‌شناختی و نیز روابط انسانی در شبکه می‌باشد. در شبکه‌سازی مسائل خرد رفتاری بعضاً اهمیت بیشتری از مسائل کلان و ساختاری دارد و توجه به نوع رفتار افراد در جلسات، کم صحبت کردن و زیاد صحبت کردن‌ها و حتی غیبت افراد می‌تواند در تحلیل برداشت افراد از کار شبکه‌ای مؤثر باشد. در زیر برخی از مواردی که مصاحبه‌شوندگان در مورد این مضمون مورد اشاره قرار دادند، ذکر می‌شود.

- عدالت ادراکی: یکی از اصول شبکه‌سازی، ایجاد فرصت‌های جدید برای اعضا و تقسیم عادلانه و با برنامه‌ریزی دقیق منافع حاصل از فعالیت‌های شبکه‌ای

می باشد. به گفته دبیر یکی از شبکه ها «در بحث جذب و توزیع کمک مالی در ابتدا به شکلی عمل شد که ممکن بود در اعضا احساس تبعیض را ایجاد کند، که در نهایت با مدیریت صحیح این مشکل حل شد.»؛ لذا تصویب ساز و کاری جهت توزیع عادلانه کمک ها که منجر به نارضایتی هیچ یک از اعضا نشود، بسیار مهم است. این مسئله به شکل کلی تر در مواردی که نیاز به توزیع منافع (مادی یا غیرمادی) است، بسیار چالش برانگیز است. توجه بیش از اندازه به نیازهای بخشی از اعضا و بی توجهی به سایرین ممکن است بروز تعارض های شدید را در شبکه در پی داشته باشد. در برنامه ریزی و انتخاب اقدامات اجرایی نیز نباید به شکلی عمل شود که برخی از اعضا احساس کنند نیازهای آن ها نادیده گرفته می شود. به اعتقاد یکی از مؤسسين شبکه های مورد مطالعه «مؤسسين و مدیران شبکه باید آخرین افرادی باشند که از کمک ها و منافع شبکه استفاده می کنند تا شبهه ای در وجود تبعیض در اعضا به وجود نیاید».

- اهمیت سعه صدر: به گفته دبیر یکی از شبکه های مورد مطالعه «در شبکه ما نیز بعد از چند جلسه ابتدایی عده ای شروع به مخالفت و ایجاد جریان منفی در جلسات نمودند که سعی شد این مسئله با سعه صدر در جلسه و تذکر و ارتباط با آن ها در بیرون جلسه مدیریت شود». یکی از خصوصیات مهم رهبر شبکه برخورداری از صبر و تحمل است تا اعضا با خیال راحت مشکلات و اختلافاتشان را با وی در میان بگذارند. رهبر و مسئولین ستاد شبکه باید گوش شنوا داشته باشند و باحوصله به حرف ها و بعضاً غر زدن های اعضا گوش فرادهند. همچنین برای رفع اختلافات احتمالی میان اعضا نیز لازم است رهبر و مسئولین ستاد شبکه از سعه صدر بالایی برخوردار بوده و آن را به اعضا نیز منتقل کنند.

- مدیریت توقعات: توقع ایجاد شده در اعضای شبکه نباید غیرواقعی باشد. عملاً بهتر است هیچ توقعی در اعضای شبکه ایجاد نشود. چون شبکه است و کسی بجای بقیه فکر نکرده؛ خود جمع اند که باید بگویند این دور هم جمع شدن و شبکه شدن چه کارکردی داشته باشد. ستاد شبکه باید توجه داشته باشد که مخصوصاً در ابتدای کار سطح توقعات اعضای شبکه را پایین نگه دارد، چرا که رضایت از تفاوت سطح

انتظارات اعضا از شبکه با واقعیت شکل می‌گیرد و بالا رفتن توقع از شبکه به‌ویژه در اوایل فعالیت شبکه منجر به نارضایتی از کارکردهای شبکه در ادامه خواهد بود.

• توجه به رشد اخلاقی اعضا: تشکل و فعال فرهنگی با عقل منفعت‌طلب و مادی صرف هر چه قدر هم که توانمند شود، فایده‌ی چندانی به حال جامعه ندارد؛ لذا باید در میدان تعهد، تخصص جستجو شود (یزکیهم و یعلهم الكتاب و الحکمه)؛ بنابراین باید رشد اخلاقی و اجتماعی اعضا در شبکه مورد توجه باشد. یکی از الزامات رشد معنوی اعضا الگوسازی است. به گفته یکی از صاحب‌نظران «می‌بایست از ائمه مدل‌های محسوس ایجاد کرد. زیرا یک مدل اگر قابل دسترس باشد سریع الگو می‌شود». یک شبکه در صورتی می‌تواند ادعای حرکت در جهت انقلاب اسلامی را داشته‌باشد که عناصری مانند ایثار، فداکاری و توجه به منافع اجتماعی در آن مقدم بر منفعت مادی و شخصی اعضا باشد.

• تحمل اختلاف‌نظر: در نحوه برخورد با اعضا و هسته‌ها در شبکه روا دانستن اختلاف‌نظر، شایسته تأکید خاص است. در بسیاری از شبکه‌ها و مجموعه‌های فرهنگی و غیرفرهنگی هنگام اخذ تصمیم‌های مهم در جستجوی کسانی بر می‌آیند که موافق باشند و از مخالفان دوری می‌جویند. نتیجه این گرایش‌ها، اشتباه‌های بزرگ است. باید اندیشه‌های نوینی را به شبکه وارد کرد و این، یعنی تحمل مخالفان و موی دماغ‌ها. حتی بهتر است پس از تثبیت اولیه شبکه یک آدم مخالف خوان را به کار گرفت تا طرح‌ها را ساقط و پیش‌نویس تصمیمات را رد نماید و درباره فجاجی که ممکن است یک شیوه عمل خاص به بار آورد، هشدار دهد. به‌ویژه در شبکه‌های منسجم و با سرمایه اجتماعی بالا اعضا ممکن است تمایل زیادی به نادیده گرفتن اطلاعات دریافتی از خارج از شبکه داشته باشند و لذا وجود افراد با دیدگاه متفاوت بسیار کمک‌کننده خواهد بود.

### ۳-۵. برنامه‌ریزی در شبکه

پنجمین مضمون سازمان‌دهنده پژوهش حاضر به مسائل مرتبط با روش‌ها و الگوهای برنامه‌ریزی در شبکه‌های فرهنگی اختصاص دارد که شامل ۶ مضمون پایه به شرح زیر است.

• تمرکز بر برنامه‌های زودبازده: در توسعه شبکه‌های فرهنگی باید دقت داشت که با یک امر جدید در فضای انقلاب اسلامی مواجه هستیم و لذا این امر باید گام‌به‌گام و اصولی انجام شود و تعجیل برای رسیدن به نتایج بزرگ، آسیب‌پذیری شبکه را بالا خواهد برد. در برنامه‌ریزی در شبکه باید توجه داشت که به‌ویژه در ابتدای فعالیت که هنوز تجربه کار جمعی بالا نیست، برنامه‌هایی تعریف شود که ساده، کوتاه‌مدت و زودبازده هستند تا از یک طرف به تدریج اعضا تجربه کار جمعی پیدا کنند و از سوی دیگر با ملموس شدن منافع برای اعضا تمایل به مشارکت در برنامه‌های شبکه افزایش یابد. به گفته یکی از افراد مورد مصاحبه «به‌طور کلی نوعی تمایل به تعریف برنامه‌های بزرگ و خارج از توان جمع به‌ویژه در فازهای اولیه در بین برخی از اعضا وجود داشت که ما در صدد کنترل آن بودیم» یا فرد دیگری در این مورد می‌گوید: «یکی از مهم‌ترین مشکلات مورد مواجهه در جلسات شبکه وجود بلندپروازی‌های غیرواقع‌بینانه در برنامه‌ریزی و پیشنهادات (به عنوان مثال ساختن استخر و اردوگاه، برگزاری همایش‌های بین‌المللی و ...) در ابتدای فعالیت است که جمع اولیه سعی در مدیریت آن داشته است». باید توجه داشت که حجم و سختی کارهای تعریف‌شده نباید، بیشتر از توان اعضا باشد. بهتر است به‌ویژه در ابتدای فعالیت شبکه، برنامه‌هایی مدنظر قرار گیرد که در مدت‌زمان کوتاه نتایج مفید آن برای سایرین مشخص و دیده شود. ارائه کارهای عینی و ملموس برای تشکل‌ها در زنده نگه داشتن انگیزه‌هایشان بسیار موثر می‌باشد.

• چشم‌انداز و هدف مشترک: مهم‌ترین عامل موفقیت یک شبکه در حوزه فرهنگ، ایجاد و توسعه یک چشم‌انداز جمعی و مشارکتی برای آینده است که بتواند حفظ روحیه انقلابی و آرمان‌خواهانه اعضا را در خود داشته باشد. مهم‌ترین آسیبی که در شبکه‌های موجود در حوزه فرهنگ کشور وجود دارد، عدم وجود چشم‌انداز و اهداف مشترک بین اعضای شبکه است. عمده این شبکه‌ها بر مبنای دغدغه‌های مشترک و آرمان‌های مشترک شکل می‌گیرند، اما عدم وجود چشم‌انداز و هدف مشترک، رشد و توسعه شبکه را با چالش مواجه می‌کند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این مورد چنین می‌گوید: «سؤال چه باید کرد دائماً در جلسات مطرح می‌شود که ناشی از عدم وجود

چشم‌انداز مشترک در شبکه است. هنوز استراتژی‌های قابل تعریف در شبکه مشخص و واضح نیست و عملاً اعضا دیدی روشن از آینده شبکه ندارند.»

• مشارکتی بودن تدوین برنامه: اگر اعضای یک شبکه بخواهند به‌طور صحیح فعالیت کنند، باید مشترکاً در مورد اولویت‌ها، راهبردها و فعالیت‌ها و اجرای آن‌ها توافق داشته باشند و به مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌ها بپردازند. هر عضو شبکه ضمن بهره‌مندی معنوی و مادی از ثمرات آن باید در فرآیند تصمیم‌سازی یا تصمیم‌گیری یا اجراء و نظارت دارای نقشی هر چند کوچک باشد. به عبارت دیگر او احساس کند در پدید آمدن شرایط موجود خودش هم شریک است. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان «ما به‌طور طبیعی به خاطر نوع تجربه‌هایمان به شکل‌دهی سازمان و سلسله مراتب و اتخاذ رویکرد بالا به پایین گرایش داشتیم. اما این رویکرد منجر به تشکیل شبکه نخواهد شد.»؛ بنابراین اعضا باید در فرآیند تدوین برنامه‌ها نقش محوری خود را حفظ کنند و نقش ستاد شبکه تسهیل این کار است.

• در نظر داشتن همه اعضا: اقدامات هماهنگ شبکه‌ای نباید بر اساس توان قوی‌ترین تشکل انتخاب شوند و باید متوسط توان و شرایط اکثر اعضا همواره ملاک باشد. یکی از خطراتی که در برنامه‌ریزی وجود دارد، این است که به دلیل تسلط اعضای قوی‌تر، قدیمی‌تر یا مؤسسين شبکه ممکن است در تدوین برنامه‌های اجرایی بیشتر نیاز و شرایط موجود آن‌ها و نه سایر اعضا ملاک و مد نظر قرار گیرد. یکی از مؤلفه‌های یک برنامه عمل خوب در شبکه این است که گروه‌های گسترده‌تری از اعضا از منفعت آن برنامه بهره‌مند شوند. می‌توان در شبکه زیر شبکه‌هایی تعریف کرد و برای هر کدام متناسب با نیازشان برنامه‌ریزی نمود.

• رقابت در عین همکاری: باید توجه داشت که شبکه‌سازی به معنای ادغام تشکل‌ها با یکدیگر و ایجاد یک تشکل بزرگ‌تر نیست و در این فرآیند ضمن حفظ استقلال اعضا با محوریت مشترکات آن‌ها فعالیت‌هایی تعریف می‌شود. سطح بهینه‌ای از رقابت برای رشد و توسعه اعضای یک شبکه موثر است و می‌تواند منجر به پویایی اعضا در آن حوزه خاص فرهنگی شود؛ اما اگر شدت این رقابت از سطحی فراتر رفته و به تعارض بینجامد، آن گاه از کارکردهای شبکه کاسته خواهد شد و جمع‌خروجی

یک شبکه حتی از مجموع خروجی‌های اعضای آن‌ها نیز کمتر خواهد بود. تکیه بر رقابت و توان رقابتی به تنهایی می‌تواند شکننده باشد. چرا که در محیط‌های کوچک همیشه تعدادی بازنده رقابت هستند. در صورتی که بتوان رقابت را با همکاری و ارتباط مثبت هموار نمود، معمولاً شکنندگی و ریسک فعالیت فرهنگی جای خود را به رونق و ارتقاء خواهد داد. وابستگی زیاد اعضا به شبکه می‌تواند جنبه منفی داشته باشد. به‌عنوان مثال «یکی از موارد شایع در اعضای شبکه کاریتاس این بود که آن‌ها در رابطه‌شان با شبکه، احساس وابستگی منفی پیدا کرده بودند. این در حالی است که استقلال هر عضو، در سلامت رابطه کاری بین شبکه و عضو مسئله حیاتی به شمار می‌رود.»

• تفویض اختیار: یکی از وظایف مهم ستاد، شبکه تلاش در جهت ایجاد یک چارچوب خودکار و خودگردان (که به پویایی و تغییر در شبکه تداوم می‌بخشد) از طریق یک فرآیند مرحله به مرحله است که در آن اجرای برنامه‌ها به تدریج به اعضا محول می‌شود. بر این اساس به تدریج ستاد باید کارهایی را که روتین شده‌اند را به اعضا بسپارد و خودش به دنبال ایجاد جبهه‌های جدیدی در شبکه باشد و در نتیجه یک قدم از هسته‌های شبکه جلوتر رود. وظیفه نهایی ستاد عبارت است از پر کردن شکاف‌های موجود در توانایی اعضای شبکه برای تشخیص وظایف و اجرای فعالیت‌ها به‌صورت پیوسته، که با هدف ایجاد یک سیستم تقریباً خودگردان در شبکه صورت می‌پذیرد. درگیر شدن زیاد ستاد در کارهای جزئی اجرایی باعث می‌شود اعضا به تدریج رشد بیشتری از ستاد پیدا کرده و شبکه را مانع شکوفایی خود بدانند و در نتیجه ارتباطشان با شبکه تضعیف شود.

### جمع‌بندی

این پژوهش در پی آن بود که با استفاده از تجربیات کسب‌شده در زمینه شبکه‌سازی تشکل‌ها و فعالین فرهنگی چارچوبی جهت شبکه‌سازی این مجموعه‌ها در راستای هم‌افزایی فعالین و تشکل‌های فرهنگی انقلاب اسلامی پیشنهاد کند. بر این اساس در پژوهش حاضر از طریق مطالعه بر روی سه شبکه فرهنگی که دارای جهت‌گیری مذهبی در فعالیت خود می‌باشند و همچنین مصاحبه با تعدادی از صاحب‌نظران و خبرگان،

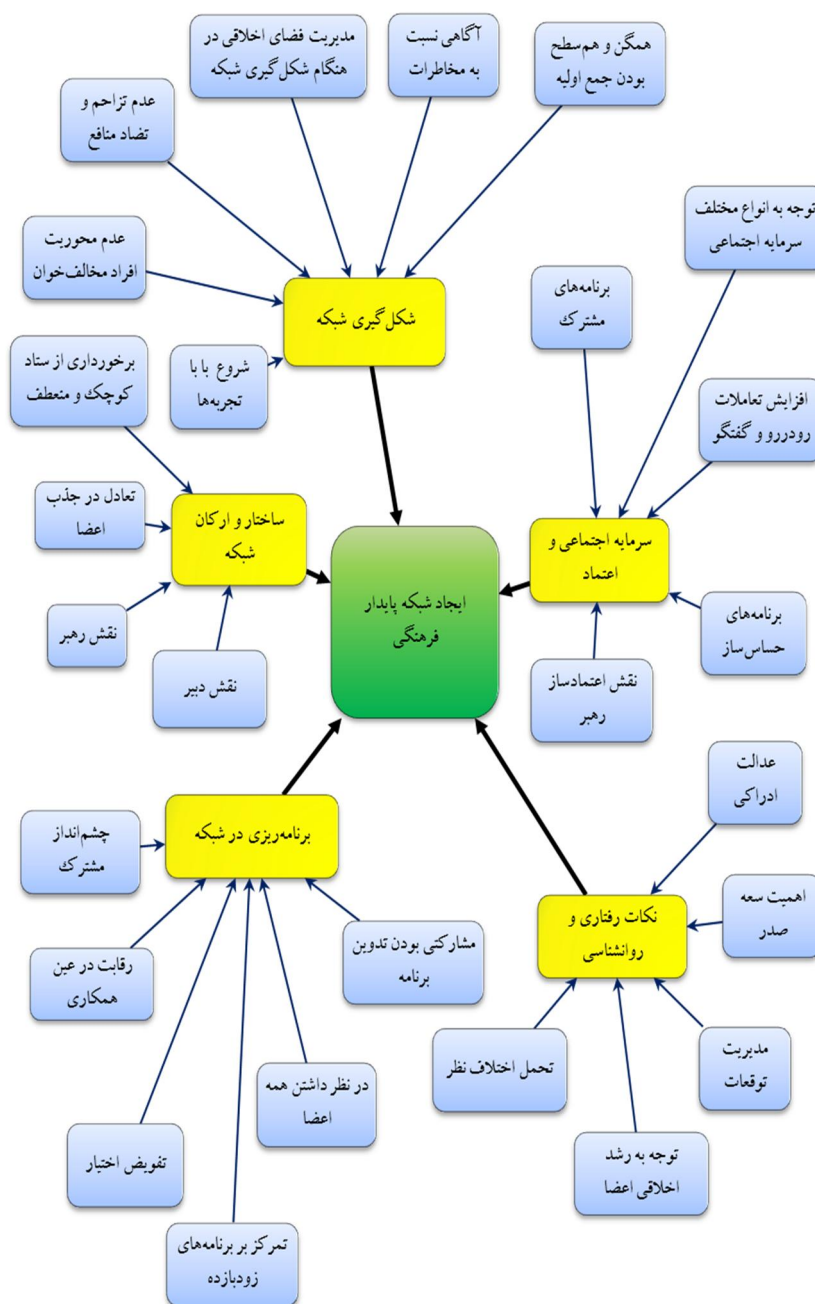
مدلی بومی جهت ایجاد و توسعه پایدار شبکه‌ای از تشکلهای فرهنگی با نگرش دینی و انقلابی ارائه شده است.

یافته‌های پژوهش منجر به شناسایی ۲۶ مضمون پایه گردید که با خوشه‌سازی این مضامین در گروه‌های مشابه، نتایج تحقیق در قالب پنج مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی شدند. مضامین سازمان‌دهنده پژوهش شامل نکات و اصول مربوط به شکل‌گیری شبکه، نکات ساختاری و ارکان شبکه، اعتماد و سرمایه اجتماعی در شبکه‌های فرهنگی، نکات رفتاری و روانشناسی و مسائل مربوط به برنامه‌ریزی در شبکه می‌باشد. کلیه مضامین سازمان‌دهنده نیز تحت مضمون فراگیر «ایجاد و توسعه شبکه پایدار فرهنگی» قابل تعریف می‌باشد؛ لذا مضمون مذکور کانون و هسته شبکه مضامین این پژوهش را تشکیل می‌دهد. بر این اساس در تصویر زیر مدل نهایی پژوهش در قالب شبکه مضامین به نمایش درآمده است.

✓ اولین مضمون سازمان‌دهنده پژوهش اشاره به نکاتی دارد که می‌بایست در هنگام شکل‌گیری شبکه رعایت شود. اعضای یک شبکه می‌بایست از ابتدا نسبت به مشکلات موجود در مسیر پیش رو آگاه باشند. بهتر است انتخاب اعضا به شکلی باشد که کمترین تضاد منافع در شبکه به وجود بیاید. همچنین توجه به همگن بودن جمع اولیه شبکه و شروع کار شبکه با باتجربه‌ها از یک سو باعث می‌شود شکل‌گیری چارچوب‌های اولیه تسهیل شود و از سوی دیگر جذب اعضای جدید را آسان می‌سازد. نکته قابل توجه دیگر در ابتدای کار یک شبکه عدم استفاده و محوریت افراد مخالف‌خوان و تنگ‌نظر در جمع اولیه است.

✓ دومین مضمون سازمان‌دهنده شبکه مضامین پژوهش اشاره به مسائلی دارد که ارتقا سطح سرمایه اجتماعی و اعتماد در شبکه را در پی دارد. مهم‌ترین عامل در این زمینه افزایش تعاملات رودررو و گفتگو میان اعضا با یکدیگر است. همچنین انجام برنامه‌های حساسیت‌ساز مانند سفرهای جمعی همراه با بازدید از شبکه‌های مشابه موفق می‌تواند در این زمینه مؤثر باشد. از نقش کارزماتیک رهبر نیز می‌توان برای ایجاد اعتماد بین اعضا استفاده نمود. باید توجه داشت در شبکه باید هم به پیوندهای اعضا با یکدیگر و هم به پیوندهای بین شبکه با نهادها و افراد خارج از شبکه توجه داشت.





✓ سومین مضمون سازمان‌دهنده پژوهش به ساختار و ارکان شبکه مرتبط است. ساختار یک شبکه از دو بخش اصلی تشکیل شده است که بخش اول آن ستاد شبکه است و دومین بخش شامل هسته‌های (افراد و تشکل‌ها) عضو شبکه می‌باشد. ستاد شبکه باید کوچک و منعطف باشد. وجود فردی مورد اعتماد سایر اعضا به‌عنوان رهبر شبکه نقش بسیار مهمی در حل تعارضات و انسجام شبکه دارد. دبیر نیز رکن مهم اجرایی و هماهنگی در شبکه می‌باشد. در جذب اعضا در شبکه هم سخت‌گیری زیاد و هم رشد بی‌ضابطه و بدون توجه به ظرفیت آسیب‌زا است.

✓ نکات رفتاری و روانشناسی در شبکه چهارمین مضمون سازمان‌دهنده پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهد. بسیاری از مسائل موجود در شبکه‌سازی از جنس خرد و رفتاری و اخلاقی است. به‌عنوان مثال مهم‌ترین مسئله‌ای که می‌تواند شبکه را دچار درگیری و تعارض نماید ادراک بی‌عدالتی توسط اعضا در برنامه‌ریزی، تخصیص منابع و رفتار ستاد است. مدیریت توقعات در شبکه و تناسب آن با واقعیت‌های اجرایی و همچنین توجه به رشد فضای اخلاقی در شبکه نیز از وظایفی است که ستاد شبکه و دبیر و رهبر می‌بایست مد نظر قرار دهند. برخورداری از سعه صدر و تحمل اختلاف‌نظرها و مخالفت‌ها نیز در جلوگیری از ایجاد و رشد تعارض و تنش در شبکه و همچنین مؤثرسازی تصمیم‌ها و سیاست‌گذاری‌ها بسیار مؤثر است.

✓ آخرین مضمون سازمان‌دهنده نیز اشاره به اصول برنامه‌ریزی در شبکه‌های فرهنگی دارد. ایجاد یک چشم‌انداز مشترک و مورد تأیید همه اعضا در شبکه نقش مهمی در همسوسازی برنامه‌های شبکه دارد. از سوی دیگر توجه به برنامه‌های زودبازده و دارای منافع ملموس به‌جای بلندپروازی‌های غیرواقع‌بینانه به‌ویژه در اوایل فعالیت شبکه نیز می‌تواند مسیر شکوفایی شبکه را تسهیل نماید. اعضای یک شبکه باید در تدوین برنامه‌های شبکه نقش محوری داشته باشند و نقش ستاد در برنامه‌ریزی نیز تسهیل این امر است. توجه به مسائل و نیازهای همه اعضا از دیگر نکاتی است که می‌تواند منجر به تدوین برنامه‌ای مؤثر در شبکه شود. در فرآیند برنامه‌ریزی و اجرا در شبکه ستاد باید کارهایی را که عادتاً شده‌اند، به‌تدریج به اعضا سپارد و خودش به

دنبال ایجاد جبهه‌های جدیدی در شبکه باشد و از سوی دیگر باید همواره به استقلال اعضا و ایجاد تعادل در رقابت و همکاری در شبکه توجه داشته باشد.

برخی از نتایج پژوهش حاضر در سازگاری با تحقیقات پیشین انجام‌شده در این زمینه می‌باشد. لزوم باز تعریف تجربیات شبکه‌ها از الگوی اداره مردمی برای ارائه مدل (Delfin, 2012) مطرح بودن حوزه‌های دانشی گوناگون و سطوح مختلفی از تحلیل که موجب پیچیده شدن الگوی شبکه‌سازی در بافت فرهنگی است (Zaheer, Gözübüyük & Milanov, 2010) از جمله این موارد است. نتیجه تحقیق نشان می‌دهد همان‌طور که دلفین (۲۰۱۲) اشاره می‌کند توسعه شبکه‌های فرهنگی امری چند رشته‌ای و چند حوزه‌ای می‌باشد که تمرکز بر ایجاد ارتباطات اجتماعی بین بازیگران حوزه فرهنگ نقش مهمی در آن دارد. اهمیت توجه همزمان به مسائل ساختاری و مسائل رفتاری در توسعه شبکه نیز در مطالعات پیشین (Fuhse, 2009) مورد اشاره قرار گرفته است. همچنین نتایج تأییدکننده تحقیق برگنهلتر و والداستروم (۲۰۱۱) می‌باشد که معتقدند عوامل متعددی مانند رقابت، ارتباطات شخصی و عاطفی اعضا، همکاری و منافع مادی می‌بایست در تحلیل شبکه‌ها مد نظر سیاست‌گذاران باشد. توجه به تناقضات و دوگان‌هایی مانند دوگان رقابت در برابر همکاری (Das and Teng, 2000)، وحدت در برابر تنوع (Osborn and Saz-Carranza, 2010)، استقلال اعضا در برابر کنترل و گوناگونی در برابر همگنی اعضا (Vangen, 2012) نیز در این پژوهش به صورت مستقیم یا ضمنی مورد تأکید یا اشاره قرار گرفته است. همچنین دوگان و تناقض‌های دیگری مانند عدم محوریت افراد مخالف خوان در شبکه در برابر عدم تنگ‌نظری در استفاده از تشکل‌ها و فعالین با نظرات متفاوت نیز در پژوهش شناسایی شدند که در تحقیقات پیشین مورد اشاره قرار نگرفته است.

در این پژوهش در حالی به ارائه تصویری جامع از شبکه‌سازی بین تشکل‌های فرهنگی پرداخته شد که عمده پژوهش‌های انجام‌شده پیشین بر روی این موضوع بدون ارائه تصویری جامع تنها بر روی مسائل سطح خرد شبکه‌سازی تمرکز دارند (Provan et al., 2007)؛ اما این مسئله که چه الگوها و روش‌هایی می‌تواند در توسعه شبکه‌ها کارآمد باشد، کمتر مورد توجه محققان بوده است (Carpenter & Jiang, 2012) و از این لحاظ

پژوهش حاضر می‌تواند نقش مهمی را در توسعه بدنه دانش در این زمینه ایفا کند. با توجه به این که در پژوهش حاضر الگویی جامع از شبکه‌سازی در بافت فرهنگی ارائه شده است و به تحلیل جزئی مضامین ارائه‌شده پرداخته نشده است، محققان در آینده می‌توانند بر روی هر یک از مضامین سازمان‌دهنده و پایه ارائه‌شده در پژوهش مطالعه نموده و این مضامین را به صورت کیفی و کمی مورد واکاوی بیشتر قرار دهند.<sup>۱۵</sup>

### یادداشت‌ها

۱. وَلَا رَطْبٌ وَلَا يَابِسٌ إِلَّا فِي كِتَابٍ مُّبِينٍ (انعام: ۵۹).
۲. وَتَرْكُنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ بَيِّنَاتًا لِكُلِّ شَيْءٍ (نحل: ۸۹).

3. business cluster
4. joint ventures
5. strategic networks
6. strategic alliances
7. although large, multi-sited organizations face some of the same challenges
8. paradoxical nature
9. global perspective
10. ontology
11. epistemology
12. cross-check
13. supplementary sources of data
14. triangulation
۱۵. لازم است در انجام این پژوهش از راهنمایی‌ها و کمک‌های آقایان حسین کمیلی کارشناس ارشد برنامه‌ریزی منطقه‌ای و همچنین حاج حسین یکتا مدیر محترم قرارگاه فرهنگی خاتم الاوصیا نهایت تشکر را به عمل آوریم.

### کتابنامه

- بهرامی، محمد (۱۳۸۷). «نسبت دین و فرهنگ از نگاه قرآن»، فصلنامه پژوهش‌های قرآنی، شماره ۵۴.
- دانایی فرد، حسن؛ مظفری، زینب (۱۳۸۷). «ارتقاء روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی»، پژوهش‌های مدیریت، ۱، ۱۳۱-۱۶۲.

عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ زاده، محمد (۱۳۹۰). «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی»، *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۱۰، ۱۵۱-۱۹۸.

مصباح یزدی، محمد تقی (۱۳۷۸). *پرسش‌ها و پاسخ‌ها*، ج ۳: *دین و مفاهیم نو*. مؤسسه امام خمینی، قم.

هاشمی، سید ضیا (۱۳۸۶). «نقش نخبگان در تحولات اجتماعی از نگاه امام علی (ع)»، *مجله حوزه و دانشگاه*، شماره ۲۶.

Antoldi, F., Cerrato, D. & Depperu, D. (2011). Export Consortia: Types and Characteristics. In *Export Consortia in Developing Countries* (pp. 45-58). Springer Berlin Heidelberg.

Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.

Austin, J. E. (2010). *The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances* (Vol. 109). Wiley. com.

Avineri, S. (1981). *The making of modern Zionism: The intellectual origins of the Jewish State* (p. 121). New York: Basic Books.

Bergenholtz, C. & Waldstrom, C. (2011). Inter-organizational network studies—a literature review. *Industry and Innovation*, 18(6), 539-562.

Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford university press.

Bryson, J., Crosby, B.C. and Stone, M.M. (2006). The design and implementation of crosssector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66:44–55.

Carpenter, M. A., Li, M. & Jiang, H. (2012). Social Network Research in Organizational Contexts A Systematic Review of Methodological Issues and Choices. *Journal of Management*, 38(4), 1328-1361.

Coviello, N. E. (2005) Integrating qualitative and quantitative techniques in network analysis, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(1), pp. 39–60.

Das, T.K. and Teng, B.S. (2000). Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science*, 11(1):77-101.

Daymon, C. & Holloway, I. (2005). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. Routledge.

- Delfin, M. (2012). The promise of cultural networks in Latin America: towards a research framework for the study of region-specific cultural network ecosystems. *Cultural Trends*, 21(3), 239-248.
- Fuhse, J. (2009). The meaning structure of social networks. *Sociological Theory*, 27(1), 51-73.
- Gulati, R., Nohria, N. and Zaheer, A. (2000), "Strategic networks", *Strategic Management Journal*, No. 2, pp. 203-15.
- Hendrick, J. (2012, August). Islam, ambiguity, and social change in Turkey: The organizational practices of the fethullah gulen movement. In *The Second ISA Forum of Sociology (August 1-4, 2012)*. Isaconf.
- Huxham, C. & Vangen, S. (2013). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge.
- Kaynak, E. (2013). *Strategic networks: The art of Japanese interfirm cooperation*. Routledge.
- Kilduff, M. & Brass, D. J. (2010). Job design: A social network perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2- 3), 309-318.
- Laursen, K. and Salter, A. (2006) Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms, *Strategic Management Journal*, 27(2), pp. 131-150.
- Mackey, A. G. (2012). *The history of freemasonry: its legendary origins*. Courier Dover Publications.
- Manito, F. (2012). *Ciudades Creativas: Economía creativa, desarrollo urbano y políticas públicas*. Barcelona: Fundació'n Kreanta.
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative research in business and management*. Sage.
- Ospina, S. M. & Saz-Carranza, A. (2010). Paradox and collaboration in network management. *Administration & society*, 42(4), 404-440.
- Provan, K. G., Fish, A. and Sydow, J. (2007) Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks, *Journal of Management*, 33(3), pp. 479-516.
- Sakakibara, M. (2010). An empirical analysis of pricing in patent licensing contracts. *Industrial and Corporate Change*, 19(3), 927-945.
- Sedgwick, E. & Sedgwick, P. (2002). *Cultural Theory: The key thinkers*. London and New York: Routledge.
- Stake, R. E. (2013). *Multiple case study analysis*. Guilford Press.
- Thomson, S. B. (2011). Qualitative Research: Validity. *JOAAG*, 6(1).

- Tomlinson, J. W. (2013). The joint venture process in international business: India and Pakistan.
- Ulaga, W. and Eggert, A. (2005), "Relationship value in business markets: the construct and its dimensions", *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 12 No. 1, pp. 73-99.
- Vangen, S. (2012). Understanding, investigating and theorizing inter-organizational collaborations: a focus on paradox.
- Wickham, C. R. (2013). *The Muslim Brotherhood: Evolution of an Islamist Movement*. Princeton University Press.
- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. Sage.
- Yu'dice, G. (2004). *The expediency of culture: Uses of culture in the global era*. Durham: Duke University Press.
- Zaheer, A. and Usai, A. (2004) The social network approach in strategy research: theoretical challenges and methodological issues, in: I. D. J. Ketchen and D. D. Bergh (Eds), *Research Methodology in Strategy and Management*, pp. 67-86 (Greenwich, CT: JAI Press).
- Zaheer, A., Gözübüyük, R. & Milanov, H. (2010). It's the connections: The network perspective in interorganizational research. *Academy of Management Perspectives*, 24(1): 62-77.
- Zohurian, M., Shirazi, A. & Dehnavi, M. H. (2013). Strategic Analysis of the Competitive Forces in Industrial Clusters: A Case of Shandiz Furniture Industrial Cluster. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 3(12), 344-356.