



University of Tehran Press

Town & Country Planning

Home Page: <https://jtcp@ut.ac.ir>

Online ISSN: 2423-6268

A Study on the Governance Architecture Components Based on Stakeholders' Roles in Free Economic Zones

Torab Zakeri^{1*} | Ahmad Nohegar² | Mohammad Mirehei³ | Hamid Yazdani⁴ |
Mohammad Ashouri⁵

1. Corresponding Author, Department of Geography, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: torabzakeri2@gmail.com
2. Department of Geography, Faculty of Environment, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: nohegar@ut.ac.ir
3. Department of Iran and World Studies, Faculty of World Studies, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: mirehei@ut.ac.ir
4. Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: hryazdani@ut.ac.ir
5. Department of Geography, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: mashoori@ut.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Article History:
Received May 07, 2025
Revised May 25, 2025
Accepted July 21, 2025
Published online 17 August 2025

Keywords:
Governance
Process
Obligation.

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze and explain the components of governance architecture based on stakeholders' positions in free economic zones. **Research Methodology:** Using the meta-synthesis method, this study reviewed and analyzed 40 national and international scientific articles published between 2021 and 2025 to identify the key governance components in free zones. The main objective is to propose a comprehensive framework for enhancing participatory and sustainable governance in these areas. The meta-synthesis approach enabled a systematic qualitative analysis of credible academic sources, extracting and integrating essential concepts. Accordingly, a total of 40 articles related to governance in free zones and stakeholder engagement were examined. **Findings:** The findings indicate that effective governance in free zones requires components across institutional, managerial, technological, and social dimensions. First, policy coherence and institutional coordination emerged as foundational elements, emphasizing alignment of policies and inter-organizational collaboration for successful program implementation. Technological and digital infrastructure, as drivers of modern governance, contribute significantly to efficiency, transparency, and systemic interaction. Moreover, human resource competencies and managerial capabilities are crucial for policy design and execution, serving as enablers for activating other components effectively. **Conclusion:** The meta-synthesis analysis highlights that achieving effective governance in free economic zones demands particular attention to the above components. When integrated and aligned, these elements can pave the way for sustainable development and active stakeholder participation in governance processes. It is recommended that policymakers and managers in free zones utilize this framework to improve governance structures and enhance overall performance.

Cite this article: Zakeri, T.; Nohegar, A.; Mirhaei, M.; Yazdani, H. & Ashouri, M. (2025). A Study on the Governance Architecture Components Based on Stakeholders' Roles in Free Economic Zones. *Town and Country Planning*.17 (1), 169-185. <http://doi.org/10.22059/jtcp.2025.394858.670506>



© Authors retain the copyright and full publishing rights.
DOI: <http://doi.org/10.22059/jtcp.2025.394858.670506>

Publisher: University of Tehran Press.



بررسی و تبیین مؤلفه‌های معماری حکمرانی مبتنی بر جایگاه ذی‌نفعان در مناطق آزاد

تراب ذاکری^{۱*} | احمد نوحه گر^۲ | محمد میره‌ای^۳ | حمید یزدانی^۴ | محمد آشوری^۵

۱. نویسنده مسئول، گروه جغرافیا، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: torabzakeri2@gmail.com
۲. گروه جغرافیا، دانشکده محیط زیست، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: nohegar@ut.ac.ir
۳. گروه مطالعات ایران و جهان، دانشکده مطالعات جهان، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mirehei@ut.ac.ir
۴. گروه آموزشی رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: hryazdani@ut.ac.ir
۵. گروه جغرافیا، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mashoori@ut.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

پژوهشی، مروری

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۳/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۳۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۵/۲۶

کلیدواژه:

حکمرانی،
مشارکت،
الزامات،
مناطق آزاد.

هدف و زمینه: هدف از این مقاله بررسی و تبیین مؤلفه‌های معماری حکمرانی مبتنی بر جایگاه ذی‌نفعان در مناطق آزاد است.

روش تحقیق: با استفاده از روش فراترکیب و تحلیل ۴۰ مقاله علمی بین‌المللی و داخلی منتشرشده بین سال‌های ۲۰۲۱ تا ۲۰۲۵، مؤلفه‌های کلیدی حکمرانی در مناطق آزاد شناسایی و تحلیل شدند. هدف اصلی این مطالعه ارائه چارچوبی جامع برای ارتقای حکمرانی مشارکتی و پایدار در این مناطق بود. روش تحقیق این مطالعه فراترکیب است که با تحلیل کیفی نظام‌مند منابع علمی معتبر به استخراج و ترکیب مفاهیم کلیدی پرداخته شد. در این زمینه، ۴۰ مقاله مرتبط با موضوع حکمرانی مناطق آزاد و مشارکت ذی‌نفعان مورد بررسی قرار گرفت.

یافته‌ها: یافته‌های این پژوهش نشان داد حکمرانی مؤثر در مناطق آزاد مستلزم وجود مؤلفه‌هایی در سطوح نهادی، مدیریتی، فناورانه و اجتماعی است. نخست، انسجام سیاستی و هماهنگی نهادی به عنوان پایه‌ای‌ترین مؤلفه بر هم‌سویی سیاست‌ها و همکاری بین نهادها برای اجرای مؤثر برنامه‌ها تأکید دارد. در ادامه، زیرساخت‌های فناورانه و دیجیتال به عنوان موتور محرک حکمرانی نوین زمینه‌ساز بهبود کارایی و شفافیت و تعاملات سیستمی معرفی می‌شوند. همچنین، شایستگی منابع انسانی و توانمندی مدیریتی برای طراحی و اجرای سیاست‌ها حیاتی است و بدون آن سایر مؤلفه‌ها پدیدار نخواهند شد.

نتیجه: تحلیل فراترکیب نشان داد برای تحقق حکمرانی مؤثر در مناطق آزاد باید به مؤلفه‌های فوق توجه ویژه‌ای شود. این مؤلفه‌ها به صورت یکپارچه و هماهنگ می‌توانند زمینه‌ساز توسعه پایدار و مشارکت فعال ذی‌نفعان در فرایندهای حکمرانی باشند. توصیه می‌شود سیاست‌گذاران و مدیران مناطق آزاد با بهره‌گیری از این چارچوب به بهبود ساختارهای حکمرانی و ارتقای عملکرد مناطق آزاد بپردازند.

استناد: ذاکری، تراب؛ نوحه گر، احمد؛ میره‌ای، محمد؛ یزدانی، حمید و آشوری، محمد (۱۴۰۴). بررسی و تبیین مؤلفه‌های معماری حکمرانی مبتنی بر جایگاه ذی‌نفعان

در مناطق آزاد. *آمایش سرزمین*، ۱۷ (۱) ۱۶۹-۱۸۵. <http://doi.org/10.22059/jtcp.2025.394858.670506>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jtcp.2025.394858.670506>



مقدمه

حکمرانی شامل سیستمی می‌شود که توسط آن یک سازمان هدایت و راهبری می‌شود و همچنین سازکارهایی که توسط آن سازمان و ذی‌نفعان در یک محدوده مدیریتی قرار می‌گیرند. حکمرانی شامل همه شیوه‌ها، فرایندها، و خط‌مشی‌هایی است که کمک می‌کند سازمان در مسیر درست هدایت شود. هر وظیفه‌ای که بر «تصویر بزرگ» تمرکز کند بخشی از حکمرانی است و وظایفی مانند بررسی وضعیت مالی، باثبات، ایجاد استراتژی‌های بلندمدت، برنامه‌ریزی مدیریت ریسک، و نظارت بر صنعت گسترده‌تر در آن قرار می‌گیرد. حکمرانی تضمین موفقیت مالی و تداوم فعالیت‌های سازمان است. حکمرانی به سازکاری نیز گفته می‌شود که رویکردی فراگیر برای مدیریت یک سازمان را در بر می‌گیرد و هنگامی که مدیران حاکمیت سازمانی خود را تقویت می‌کنند می‌توانند به دو سؤال اصلی بپردازند: «سازمان باید به چه چیزی دست یابد؟» و «چرا این برای سازمان مهم است؟» حکمرانی به عنوان یک سازکار مهم در دهه‌های گذشته مورد توجه قرار گرفته و توسعه یافته است. رشد سریع خصوصی‌سازی‌ها، بحران‌های مالی اخیر جهانی، و توسعه مؤسسات مالی بهبود شیوه‌های حکمرانی را تقویت کرده‌اند. سازکارهای حکمرانی که به‌خوبی مدیریت می‌شوند نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمان و دستیابی به اهداف سازمانی ایفا می‌کنند. حکمرانی تصویر سازمان را میان ذی‌نفعان بهبود می‌بخشد و اعتماد آنان را افزایش و خطر فعالیت‌های متقلبان را کاهش می‌دهد (Asira et al, 2021). این بر تعدادی از مکانیسم‌های سازگار قرار داده شده است؛ سیستم‌های کنترل داخلی و محیط‌های خارجی که به افزایش موفقیت‌آمیز شرکت‌های تجاری یاری می‌رسانند و به عنوان یک مجموعه کامل برای ایجاد حکمرانی کمک می‌کنند. منطق اساسی حکمرانی افزایش عملکرد یکپارچه سازمان و تنظیم مقررات و قوانین مشخص جهت دستیابی به اهداف و مأموریت‌ها از طریق ساختاردهی و حفظ ابتکاراتی است که به درون سازمان انگیزه می‌دهد تا کارایی عملیاتی را به حداکثر برسانند. این منطق رشد بلندمدت سازمان را از طریق محدود کردن و توزیع قدرت میان لایه‌های مدیریتی، که می‌توانند از منابع شرکت سوءاستفاده کنند، صورت می‌دهد. مطالعات متعددی در مورد تأثیر حکمرانی در حوزه‌های مختلف و تأثیر آن بر مؤلفه‌های سازمانی انجام شده است. نقش سازکارهای حکمرانی تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار می‌گیرد. مطالعات قبلی (از جمله توسل سلطان و همکاران (۲۰۲۰)) شواهد تجربی مختلفی ارائه کرده‌اند و نشان داده‌اند که کارایی نظارت بر بدنه تصمیم‌گیری تحت تأثیر عوامل داخلی و خارجی مانند مقررات دولتی و عوامل داخلی خاص سازمان است. حکمرانی واژه‌ای است حاکی از تغییر پارادایم نقش دولت و حکومت‌ها. حکمرانی تنها در مورد دستگاه‌ها یا بازیگران نیست، بلکه از آن مهم‌تر در مورد کیفیت حکمرانی است که توسط شاخص‌ها و ابعادی آن را تشریح می‌کند (Abdolatif, 2003). حکمرانی در واقع مشارکت یکسان و برابر تمام شهروندان در فرایند تصمیم‌گیری است. حکمرانی یعنی شفافیت، پاسخ‌گویی، عدالت، و ارتقای تساوی افراد در برابر قانون (Klassakk et al, 2018).

حکمرانی خوب یکی از عوامل کلیدی توسعه اقتصادی، به‌ویژه در کشورهای درحال توسعه، شناخته می‌شود و از اهداف مهم هزاره سازمان ملل متحد به شمار می‌رود (Keraeinpoursak & Payton, 2017). در این چارچوب، حکمرانی صرفاً به معنای اعمال قدرت از سوی دولت نیست، بلکه فضایی است که در آن تمام عناصر حاکمیتی و غیر حاکمیتی همچون دولت، بخش خصوصی، جامعه مدنی، و شهروندان بتوانند به صورت تعامل‌گرا و مشارکتی ایفای نقش کنند (Dole et al, 2019). در مناطق آزاد، اجرای حکمرانی خوب از اهمیت دوچندان برخوردار است. چون این مناطق نقش راهبردی در توسعه اقتصادی، جذب سرمایه‌گذاری خارجی، و ارتقای رقابت‌پذیری دارند. از این منظر، حکمرانی خوب باید بتواند فقر و تبعیض و ناامنی اجتماعی را کاهش دهد و محیطی فراهم کند که در آن بازیگران اقتصادی و نهادهای مدنی و شهروندان خود را مالک فرایند توسعه و مدیریت منطقه بدانند و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت واقعی داشته باشند (Tafakorian, 2017).

مطالعات نشان می‌دهند یک حکمرانی در مناطق آزاد زمانی مطلوب تلقی می‌شود که شاخص‌هایی مانند شفافیت و پاسخ‌گویی، مکانیسم‌های مؤثر نظارتی، کیفیت مقررات‌گذاری، حاکمیت قانون، و مبارزه با فساد به صورت جدی در آن نهادینه شده باشند (Naderi et al, 2021). تقویت این شاخص‌ها می‌تواند نه تنها به بهبود عملکرد مدیریتی مناطق آزاد منجر شود، بلکه زمینه را برای افزایش اعتماد عمومی و جذب پایدار سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی فراهم سازد. بر اساس بررسی مطالعات قبلی مربوط به مشارکت ذی‌نفعان، می‌توان برخی از تفاوت دیدگاه‌ها و شکاف‌های تحقیق را بیان کرد. به‌رغم بینش‌های ارزشمند مطالعات

ارائه شده، شکاف‌هایی هنوز وجود دارد. مثلاً، تحقیقات محدودی در مورد مشارکت ذی‌نفعان در زمینه خاص حکمرانی وجود دارد. با پرداختن به این شکاف تحقیق می‌توان به درک جامع‌تر و ظریف‌تر از مشارکت مؤثر ذی‌نفعان در حکمرانی کمک کرد. به همین منظور در مقاله حاضر به شناسایی عوامل مؤثر بر پیشبرد مشارکت ذی‌نفعان در قالب حکمرانی از طریق سنتز پژوهی پرداخته می‌شود.

شکاف نظری تحقیق

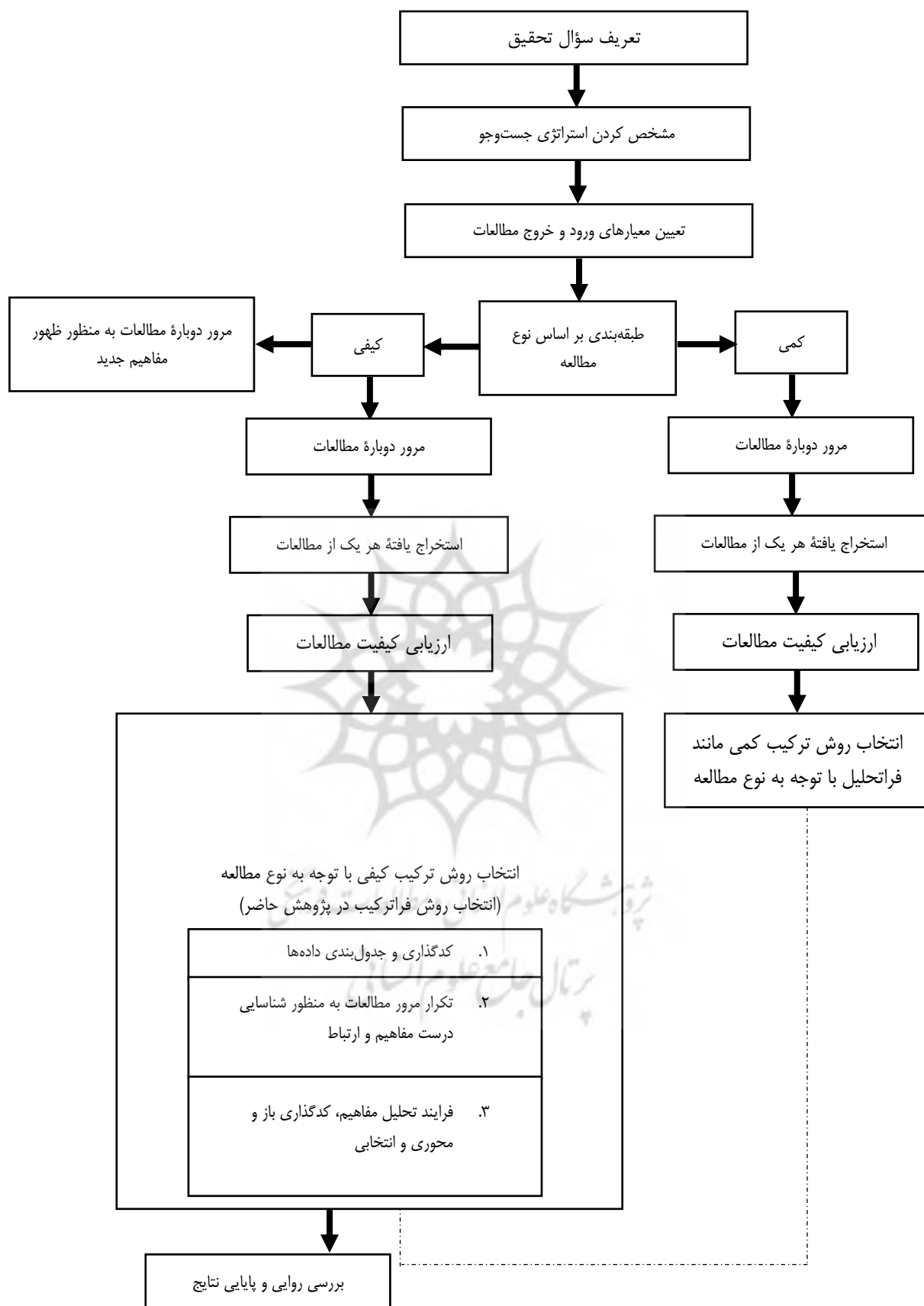
اگرچه در سال‌های اخیر مباحث قابل توجهی در حوزه حکمرانی و معماری نهادی در مناطق آزاد شکل گرفته، بیشتر این مطالعات تمرکز خود را بر جنبه‌های اقتصادی یا قانونی یا مدیریتی متمرکز کرده‌اند و کمتر به نقش و جایگاه ذی‌نفعان به مثابه بازیگران مؤثر در شکل‌گیری معماری حکمرانی پرداخته‌اند. همچنین، چارچوب‌های نظری موجود عمدتاً برگرفته از تجارب کلی مناطق آزاد در سطح بین‌المللی هستند و به ویژگی‌ها و پیچیدگی‌ها و اقتضائات خاص مناطق آزاد در کشورهای درحال توسعه، به‌ویژه ایران، توجه کافی نشده است. در نتیجه، شکاف معناداری در مباحث موجود نسبت به تبیین مؤلفه‌های بومی‌شده‌ای که بتوانند معماری حکمرانی در مناطق آزاد را با محوریت جایگاه ذی‌نفعان تعریف کنند وجود دارد. این تحقیق تلاش می‌کند، با تمرکز بر این خلأ، الگویی بومی و کاربردی برای تحلیل و تبیین معماری حکمرانی مشارکتی در مناطق آزاد ارائه دهد.

مبانی نظری تحقیق

در سال‌های اخیر، مشارکت ذی‌نفعان به یک کلمه بسیار رایج در حوزه علمی و عملیاتی تبدیل شده است. به دلیل ماهیت چندوجهی آن، هنوز هیچ تعریف واحد و مورد قبول جهانی وجود ندارد (Najafizadeh et al, 2022). مشارکت ذی‌نفعان ممکن است به عنوان ساختار و سازکاری تعریف شود که ناظر بر تمامی فرایندهایی است که با هدف تصمیم‌گیری و همچنین تنظیم دستور کار و سیاست‌گذاری، که فعالیت‌های سازمان را بر اساس حمایت و مشارکت ذی‌نفعان استوار می‌کند، تعریف می‌شود؛ یعنی کنشگرانی که ممکن است به صورت مستقیم یا غیر مستقیم بر عملکرد مؤسسات و فعالیت‌ها و اهداف آن‌ها تأثیر بگذارند (Fathi et al, 2022). مشارکت ذی‌نفعان به افراد و گروه‌ها و سازمان‌ها این فرصت را می‌دهد تا در تصمیم‌گیری‌هایی که بر منافع آن‌ها تأثیر می‌گذارد مشارکت کنند. بنابراین مشارکت شبکه‌متراکمی از ذی‌نفعان مختلف را ایجاد می‌کند؛ جایی که خلق ارزش و تخصیص آن به افراد یا مجموعه‌های ذی‌نفعان محلی درگیر محدود نمی‌شود، بلکه بر کل اکوسیستم سازمان تأثیر می‌گذارد (Mousavi et al, 2020). امروزه مشارکت یک رویکرد اصلی برای ارتقای مسائل مربوط به حوزه مسئولیت‌های اجتماعی است که می‌تواند مکمل مطلوبی برای حوزه مشارکت ذی‌نفعان باشد (Rostow et al, 2019). حکمرانی فرایند تصمیم‌گیری است. حکمرانی تنها به بخش دولتی (عمومی) اختصاص ندارد، بلکه به همه نهادها و جریانات دخیل در تصمیم‌گیری مربوط است (Lisa, 2018). طبق نظر صندوق بین‌المللی پول (IMF)، تهیه کیفیت نظم‌دهنده، بهبود اثربخشی و پاسخگویی بخش دولتی، از بین بردن فساد، همین‌طور پیشرفت‌های اقتصادی ابزار حکمرانی هستند. حکمرانی ابتدا رویکرد اقتصادی داشت؛ یعنی هدف از شکل‌گیری آن توسعه اقتصادی بود (Memarzadeh et al, 2021). سپس با توجه به اینکه دولت به عنوان یکی از عناصر حکمرانی در میان مجموعه عناصر آن باید قوی و باکیفیت ظاهر شود رویکرد سیاسی نیز پیدا کرد.

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر سنتز پژوهی است که برای تجزیه و تحلیل مطالعات مربوط به ابعاد و مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی استفاده شده است. سنتز پژوهی روشی صریح برای شناسایی و ارزیابی و تجزیه و تحلیل کارهای انجام‌شده توسط پژوهشگران و محققان و دانش‌پژوهان است. مطالعاتی که در این روش می‌توانند مورد ارزیابی قرار گیرد باید به صورت برخط منتشر شده باشند و حاصل کارهای میدانی و پژوهشی باشند. از این رو حوزه پژوهش شامل کلیه مقالات علمی معتبر در زمینه ابعاد و مؤلفه‌های مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی است. در این زمینه با توجه به اینکه مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی در سال‌های معاصر دچار تحولات بسیاری شده کلیه مقالات منتخب این پژوهش نیز بر اساس این فاصله زمانی است. از سویی دیگر برای فراهم آوردن اطلاعات مورد نیاز از فرم کاربرگ طراحی‌شده توسط محقق برای گزارش و ثبت اطلاعات پژوهش‌های اولیه استفاده شد. فرایند اجرایی مقاله به صورت شکل ۱ است.



شکل ۱. فرایند اجرایی تحقیق

در پژوهش حاضر، جهت تحلیل یافته‌ها از الگوی هفت‌مرحله‌ای لی^۱ و همکارانش (۲۰۰۸) استفاده شد.

$$C.R \cong \frac{85 \cdot 79 \cdot 80 \cdot 72}{4 \cdot 99} \div 100 \cong 74 / 79$$

(رابطه ۱)

$$C.R \cong \frac{\text{تعداد مقوله مورد های توافق}}{\text{تعداد کل مقوله ها}} \div 100$$

در ادامه به فراخور این بخش پژوهش به طور خلاصه به پنج مرحله نخست مدل با توجه به موضوع پژوهش پرداخته می‌شود.

گام اول. تنظیم سؤال پژوهش

برای تنظیم سؤال پژوهش، اولین گام برای پژوهشگران تمرکز بر سؤالات مطالعه است. سؤالات مورد مطالعه و پارامترهای آن در جدول ۱ تنظیم شده است.

جدول ۱. سؤالات پژوهش و پارامترها

پارامترها	تنظیم سؤال
چه چیزی (سؤال مورد مطالعه)	ابعاد و مؤلفه‌های نظام حکمرانی مبتنی بر مشارکت ذی‌نفعان در پیشینه پژوهشی چگونه است؟
چه کسی (جامعه مورد مطالعه)	در این پژوهش چندین پایگاه داده (Scientific Information, Sage, Emerald, Scopus, Taylor & Francis, Worldscientific, Springerlink, ProQuest, Science Direct, Database, Eric, Google Scholar) مورد بررسی قرار گرفت.
چه یافته‌ها و نتایج	مطالعاتی مورد تحلیل قرار می‌گیرند که یافته‌های آن‌ها مرتبط با ابعاد و مؤلفه‌های نظام حکمرانی مبتنی بر مشارکت ذی‌نفعان باشند.
چه وقت (محدودیت زمانی)	مطالعات مورد بررسی در این پژوهش از سال ۲۰۱۸ به بعد است.
چگونگی (روش گردآوری مطالعات)	در این پژوهش روش سنتز پژوهی مورد استفاده قرار گرفته است. همچنین با در نظر گرفتن معیارهایی مقالات مناسب وارد فرایند مطالعه شده و مطالعات نامناسب از فرایند مطالعه خارج شده است.

گام دوم. تعیین پروتکل یا قرارداد انجام دادن کار

در این مرحله محقق به منظور کاهش سوگیری به تعیین روش‌های مرور، قبل از بازبایی متون مربوط، می‌پردازد. ابتدا پژوهشگر سطح مطالعات را مشخص می‌کند. این مرحله به داوری درباره تعیین مطالعات مرتبط با نیازهای دانشی اختصاص دارد. داوری نیازمند تدوین ملاک‌هایی برای گزینش و دسته‌بندی مطالعات است (Okoli & Schabram, 2011).

الف) معیارهای ورود^۲ به این پژوهش شامل موارد ذیل است:

۱. مقالات انتشار یافته در زمینه ابعاد و مؤلفه‌های نظام حکمرانی مبتنی بر مشارکت ذی‌نفعان؛
۲. تحقیقات باید داده‌ها و اطلاعات کافی را در ارتباط با اهداف پژوهش گزارش کرده باشند. از این رو کفایت یک پژوهش جهت بررسی در این مقاله گزارش کدهای مرتبط با ابعاد و مؤلفه‌های نظام حکمرانی مبتنی بر مشارکت ذی‌نفعان است؛
۳. تحقیقاتی که فرایند بررسی تخصصی را زیر نظر داوران متخصص طی می‌کنند و به صورت مقاله کامل برخط یا به طور کامل چاپ شده باشند.

ب) معیارهای خروج از این پژوهش شامل موارد ذیل است:

۱. پژوهش‌هایی که اطلاعات کافی در زمینه اهداف این تحقیق گزارش نداده‌اند. به عبارت دیگر پژوهش‌هایی که صرفاً به بررسی ابعاد و مؤلفه‌های نظام حکمرانی مبتنی بر مشارکت ذی‌نفعان با سایر متغیرها به صورت کمی پرداخته‌اند؛
۲. پژوهش‌هایی که فاقد کیفیت لازم علمی هستند و در مجلات و کنفرانس‌های بی‌اعتبار انتشار یافته‌اند؛
۳. مقالاتی که در بازه زمانی پژوهش قرار نگرفته‌اند و به عبارتی از سال ۲۰۱۸ میلادی به قبل چاپ شده‌اند و اطلاعات آن‌ها برای زمان حال مفید نیست و قدیمی است.

1. Li

2. Inclusion Criterion

گام سوم. جست‌وجوی متون

این مرحله به جست‌وجوی منابع مربوط با نیاز اصلی پژوهش اختصاص دارد. از این رو ابتدا کلیه مقالات علمی معتبر از طریق جست‌وجوی کلیدواژه‌های پژوهش در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی- از جمله Google, Sid, Normagas, Magiram, پرتال جامع علوم انسانی، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (IRANDOC)، جویسگر فارسی علم‌نت- و همچنین پایگاه‌های اطلاعاتی در خارج- از جمله Science Direct, Scientific Information Database, Sage, Emerald, Scopus, Taylor & Francis, Worldscientific, Springerlink, ProQuest, Wiley, Eric, Google Scholar- شناسایی شدند و با توجه به هدف تحقیق منابع مرتبط حفظ و منابع غیر مرتبط حذف شدند. به منظور بالا بردن کیفیت کار، جست‌وجوی مقالات توسط دو نفر که آشنایی کامل به روش‌های جست‌وجو و منابع اطلاعاتی داشتند به صورت جداگانه انجام شد. از سوی دیگر سه نفر خبره در زمینه حکمرانی و مشارکت به طور خاص در حوزه مشارکت ذی‌نفعان و حکمرانی بر کلیه روند اجرای کار نظارت داشتند. همچنین این پژوهش با تکیه بر منابع داخلی و خارجی و بر پایه مقالات علمی- پژوهشی منتشرشده تدوین شد و انتخاب این دسته از منابع از این رو بود که این مقالات فرایند بررسی تخصصی را زیر نظر داوران متخصص طی می‌کنند و این حاکی از اعتبار نتایج آن‌ها است.

گام چهارم. استخراج پژوهش‌ها و منابع داده

در این گام از یک فرم استاندارد استفاده شد. قسمت‌هایی که در فرم مورد نظر بود عبارت‌اند از: منبع (شامل نام مجله، عنوان مقاله و نویسنده)، هدف (هدف از مطالعه)، روش‌شناسی، نتایج کلی. برای انتخاب منابع مناسب کلیدواژه‌های مورد نظر در هر یک از پایگاه‌ها مورد جست‌وجو قرار گرفت. گفتمی است کل مقالات به‌دست‌آمده با در نظر گرفتن معیارهای ورود ۹۰ مطالعه (فارسی و انگلیسی) بود که پس از بررسی تمامی آن‌ها و در نظر گرفتن معیارهای خروجی از منظر معیار محتوا و اعتبار نهایتاً نتایج استخراج‌شده از ۴۰ مطالعه مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. در ادامه در جدول ۳ نحوه بررسی چند پایگاه اطلاعاتی و نحوه بررسی مقالات آورده شده است.

جدول ۲. نحوه جست‌وجو و معیارهای ورود و خروج مطالعات

پایگاه	استراتژی	معیارهای ورود به مطالعه		تعداد معیارهای خروج مطالعه	تعداد یافته نهایی
		فیلتر مرحله اول	فیلتر مرحله دوم		
پایگاه‌های لاتین (Emerald, Scopus), Scientific, Sage Information Database, Science Direct, ProQuest, Springerlink	strategic components of transformation in physical education in schools	Article title, Abstract, Keywords /2018 to present	Article text, Invalid article, Book chapter & Thesis	۹۰	۴۰
پایگاه‌های داخلی (پرتال) جامع علوم انسانی، نورمگز، مگیران، و ...)	ابعاد و مؤلفه‌های نظام حکمرانی مبتنی بر مشارکت ذینفعان	عنوان مقاله، چکیده، کلیدواژه‌ها/ ۱۳۹۵ تا کنون	متن مقاله، مقاله بی‌اعتبار، فصل کتاب و پایان‌نامه	۸	۰

گام پنجم. ارزیابی کیفیت

هر مطالعه‌ای که صورت می‌پذیرد باید از اعتبار و عینیت قابل قبولی برخوردار باشد. مطالعات کیفی و سنتزپژوهی از این قاعده مستثنی نیست. در این روش جست‌وجوی جامع منجر به پیدا کردن بسیار زیادی از مطالعات مربوطه خواهد شد. ولی از آنجا که برخی از این مطالعات از کیفیت کافی و مناسب برخوردار نیستند باید، پیش از بررسی، منابع توسط معیارهای ورود و معیارهای خروج در نظر گرفته‌شده در پژوهش هر یک از مطالعات پیش از ورود به تحلیل با ابزار مناسب و از نظر معیارهای تعریف‌شده مورد

بررسی قرار بگیرند و تنها مواردی که کیفیت لازم را دارند تحلیل و بررسی شوند. در این پژوهش از چک لیستی استفاده شد که شامل معیارهای مختلف برای ارزیابی کیفیت بالا و متوسط و پایین هر یک از مطالعات اولیه است. هدف از این امتیازدهی به مطالعات به صورت جداگانه بالا بردن اعتبار مطالعه با ابزار مناسب چک لیست و خروج مطالعات با کیفیت پایین از فرایند پژوهش است. در جدول ۳ نمونه‌ای از چک لیست ارزیابی از ۵ مورد از مطالعات بر اساس الگوی کارلسون و همکارانش آورده شده است (Carlsen et al., 2007).

جدول ۳. نمونه‌ای از چک لیست ارزیابی پنج مطالعه بر اساس الگوی کارلسون و همکاران (۲۰۰۷)

ردیف	معیار	مطالعه ۱	مطالعه ۲	مطالعه ۳	مطالعه ۴	مطالعه ۵
۱	استراتژی نمونه‌گیری	✓	✓	✓	✓	✓
۲	روش گردآوری داده	✓	-	✓	✓	✓
۳	نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها	✓	-	✓	✓	✓
۴	تناسب طرح تحقیق با هدف تحقیق	✓	✓	✓	✓	✓
۵	بیان روشن یافته‌ها	✓	✓	✓	✓	✓
۶	توجه مناسب نتیجه تحقیق	-	-	✓	-	✓
۷	تجانس بین پارادایم‌های هدایت‌کننده پروژه تحقیقاتی با روش‌های انتخاب‌شده	✓	-	✓	✓	✓
۸	درجه کیفیت (بالا، متوسط، پایین)	بالا	ضعیف	بالا	متوسط	بالا
۹	ملاحظات	نیازمند قضاوت توسط پژوهشگر سوم				

در این مرحله منابع استخراج‌شده حداقل توسط دو پژوهشگر به صورت مستقل مورد مطالعه و از نظر معیارهای بیان‌شده در جدول ۳ مورد بررسی قرار گرفتند. در صورت رد شدن مطالعه‌ای، دلیل رد شدن آن بیان می‌شود و در صورت اختلاف نظر بین دو پژوهشگر نفر سوم به عنوان داور در نظر گرفته می‌شود.

در این بخش به فراخور هدف این تحقیق که همانا شناسایی مؤلفه‌های معماری حکمرانی مبتنی بر جایگاه ذی‌نفعان در مناطق آزاد به مرحله ششم و هفتم مدل لی‌رایت و همکارانش (۲۰۰۸) در پژوهش حاضر پرداخته می‌شود.

یافته‌ها

با توجه به یافته‌های حاصل از پژوهش و ملاک قرار دادن معیارهای اشاره‌شده ابتدا کلیه مؤلفه‌ها و شاخص‌ها با فرایند کدگذاری باز استخراج می‌شوند. در این زمینه جدول ۴ حاصل از یافته‌های پژوهشی مبتنی بر پژوهش‌های مرتبط در سه بخش پژوهشگران و سال انتشار و شاخص‌ها و مؤلفه‌های اشاره‌شده تدوین شد و بر مبنای سال انتشار شماره‌گذاری شد که در ادامه به آن پرداخته شده است.

ارائه یافته‌ها (سنتز بین مطالعه‌ای)

در این مرحله پژوهشگران باید آنچه در فرایند فراترکیب کیفی ظاهر می‌شوند را ارائه کنند. برای ارائه مؤثر یافته‌ها باید مخاطبان مختلفی را مورد توجه قرار داد. به اعتقاد (Lee et al, 2008) در این مرحله محققان با استفاده از موارد بصری (نمودار، تصاویر، جداول) به ارائه یافته‌های خود می‌پردازند. ابتدا در قسمت فرایند فراترکیب استخراج ویژگی‌ها و عناصر و مؤلفه‌های نظام حکمرانی مبتنی بر مشارکت ذی‌نفعان صورت می‌گیرد؛ به این شکل که ابتدا توصیفات کلیه مؤلفه‌ها از طریق فرایند کدگذاری باز شناسایی می‌شود و سپس در قسمت فرآورده، از آنجا که هدف این بخش ترکیب کلیه یافته‌های علمی در یک موضوع خاص و رسیدن به یک انسجام واحد است، به جمع‌بندی پرداخته می‌شود. در بخش ارائه نتایج ترکیب ابتدا تحلیل کیفی کدهای باز در کنار هم قرار می‌گیرد و با کدگذاری مجدد موارد هم‌پوشی و قرابت معنایی با هم ترکیب و مؤلفه‌ها (کدهای محوری) استخراج می‌شود. در ادامه برای دسته‌بندی کردن کلیه مؤلفه‌های راهبردی مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی بر اساس مفاهیم مشترک از طریق کدگذاری محوری ارائه شده است که منجر به شناسایی چهار بُعد (کد منتخب) شد. نتایج کدگذاری محوری و منتخب در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۴. کدهای معنایی شناسایی شده از مقالات

ردیف	محقق و سال	عنوان مقاله	کدهای معنایی
۱	واحدی و همکاران (۱۴۰۰)	مؤلفه های حکمرانی خوب	در این مطالعه بر مؤلفه‌های شفافیت، پاسخگویی، مشارکت ذی‌نفعان، و مسئولیت‌پذیری اجتماعی تأکید شده است. پژوهشگران بر این باورند که حضور فعال ذی‌نفعان در فرایند سیاست‌گذاری و نظارت مستمر بر عملکرد نهادها باعث ارتقای کیفیت حکمرانی خواهد شد.
۲	غروی و حسینی (۱۴۰۳)	حکمرانی خوب با مدیریت اصولی برای توسعه اقتصادی در مناطق آزاد تجاری	عدالت در دسترسی، توازن قدرت میان بازیگران، و انسجام نهادی به عنوان سه مؤلفه کلیدی شناسایی شدند که به ایجاد تعادل و افزایش کارآمدی در تعاملات بین دولت و جامعه کمک می‌کنند.
۳	دشت بزرگ و همکاران (۱۴۰۳)	بررسی شکل‌گیری مشارکت ذی‌نفعان در دستور کار خط مشی‌گذاری عمومی کمیسیون انرژی مجلس شورای اسلامی	مفاهیم ساختار تصمیم‌گیری مشارکتی، توانمندسازی ذی‌نفعان، و مشروعیت اجتماعی از یافته‌های این پژوهش هستند. پژوهشگران تأکید دارند که حکمرانی اثربخش در گرو تقویت بسترهای گفت‌وگو و ارتقای قابلیت‌های ذی‌نفعان است.
۴	حسینی و نادری (۱۴۰۱)	سیاست‌گذاری مشارکت‌محور و اعتمادسازی در نظام حکمرانی	در این پژوهش مفاهیم سیاست‌گذاری مشارکت‌محور، اعتماد عمومی، و هم‌سویی منافع بین دولت و ذی‌نفعان برجسته شده‌اند. ایجاد یک بستر اعتمادسازانه پیش‌نیاز افزایش مشارکت معنادار شهروندان عنوان شده است.
۵	جعفری (۱۴۰۰)	نقش رسانه‌ها در ارتقای حکمرانی مشارکتی	پژوهش به نقش رسانه‌ها در حکمرانی پرداخته و مفاهیم نقش رسانه، شفاف‌سازی فرایندها، و افزایش آگاهی ذی‌نفعان را مطرح کرده است. رسانه‌ها به عنوان واسطه میان دولت و جامعه نقش کلیدی در آگاهی‌بخشی و مطالبه‌گری ایفا می‌کنند.
۶	رحمانی و اکبری (۱۳۹۹)	تحلیل عوامل اجتماعی مؤثر بر حکمرانی مشارکتی	مفاهیم انسجام اجتماعی، ظرفیت‌سازی نهادی، و مدیریت تعارض منافع به عنوان عوامل کلیدی شناسایی شده‌اند که می‌توانند زمینه‌ساز تعامل مثبت بین گروه‌های ذی‌نفع باشند.
۷	فلاح و تیموری (۱۴۰۲)	نوآوری در حکمرانی عمومی با رویکرد مشارکت هوشمند	از این مطالعه مفاهیمی مانند نوآوری در حکمرانی، هم‌افزایی نهادی، و مشارکت هوشمند ذی‌نفعان استخراج شده‌اند که نقش مهمی در مدرن‌سازی نظام حکمرانی و افزایش بهره‌وری تعاملات دارند.
۸	Bovaird & Loeffler (2012)	از تعامل تا هم‌تولیدی: نقش کاربران و جوامع در دستیابی به نتایج	این مقاله بر مشارکت شهروندان در تولید مشترک خدمات عمومی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، و نقش شهروندان به عنوان کنشگران حکمرانی تأکید دارد.
۹	ETHOS (2024)	افزایش نمایندگی در حکمرانی مشارکتی	تجربه سنگاپور نشان می‌دهد کیفیت نمایندگی در ساختارهای مشارکتی بسیار مهم است. گروه‌هایی مانند اقشار کم‌درآمد معمولاً کمتر نمایندگی دارند که مشروعیت فرایند را تهدید می‌کند.
۷	Mirza (2025)	مشارکت ذی‌نفعان در حکمرانی بهداشت محلی و توسعه تحت SDG-3	مشارکت ذی‌نفعان در بهبود دسترسی به خدمات بهداشتی و اجتماعی مؤثر است. اما تعارض منافع، بهره‌برداری سیاسی، و ساختارهای ناقص حکمرانی می‌تواند آن را تضعیف کند. تأکید بر حکمرانی فراگیر و شناخت قدرت‌های محلی برای پایداری الزامی است.
۸	Earth System Governance (2025)	حکمرانی از طریق اهداف در عمل	اهداف مبهم مانعی برای هم‌سوسازی اقدامات ذی‌نفعان در چارچوب SDG هستند. تحلیل ۴۱۴ هدف نشان می‌دهد تنها چارچوب‌های دقیق و قابل اندازه‌گیری توان ایجاد اتصال بین نهادها را دارند.
۹	Hendrik et al. (2024)	مدل حکمرانی مشارکتی در مدیریت پسماند	مشارکت چندذی‌نفعی شامل دانشگاه، بخش خصوصی، و جامعه مدنی مدل مناسبی برای پایداری مدیریت پسماند است. موانع کلیدی شامل کمبود آگاهی عمومی و اجرای ناقص مقررات است.
۱۰	Emerald Insight (2023)	حکمرانی مشارکتی برای سازمان‌های آموزشی هوانوردی	مدل مشارکتی تطبیق‌یافته برای توسعه منابع انسانی در صنعت هوانوردی شامل مشارکت دولت و نهادهای آموزشی و صنعت برای هماهنگی و ارتقای استانداردهای آموزشی است.
۱۱	ScienceDirect (2024)	مشارکت ذی‌نفعان در برنامه‌های آمادگی COVID-19	تنها کمتر از نیمی از برنامه‌های بهداشت ملی در ۷۰ کشور مشارکت معناداری از ذی‌نفعان را شامل می‌شوند. مشارکت گروه‌های آسیب‌پذیر همچنان محدود و نیازمند استراتژی‌های نوین است.
۱۲	OECD (2024)	مشارکت و همکاری برای گذار سبز	برای حکمرانی علمی مؤثر در دوران گذار زیست‌محیطی نیاز به ساختارهای منعطف و مشارکتی با قابلیت تجربه‌پذیری و پاسخ‌گویی سریع به چالش‌ها وجود دارد.

جدول ۵. ابعاد و مؤلفه مشارکت ذی نفعان در حکمرانی

ردیف	مقوله اصلی	مقوله فرعی
۱	عوامل فردی و رفتاری	نگرش و آگاهی نسبت به تغییرات فناوری
۲		مهارت‌ها و توانمندی‌ها
۳		تمایل به پذیرش فناوری‌های جدید
۴	عوامل سازمانی و مدیریتی	فرهنگ سازمانی و پذیرش تغییرات
۵		حمایت مدیریت و رهبری دیجیتال
۶		ساختار سازمانی و انطباق با تحول دیجیتال
۷	عوامل محیطی و بازار	رقابت‌های بازار و نیازهای مشتریان
۸		فشارهای رقابتی و تغییرات در صنعت
۹		نهادهای نظارتی و قوانین مرتبط
۱۰	فناوری‌ها و ابزارهای دیجیتال	استفاده از داده‌های کلان و هوش مصنوعی
۱۱		زیرساخت‌های فناوری و دیجیتالیزاسیون
۱۲		بهره‌برداری از پلتفرم‌های دیجیتال
۱۳	تعاملات اجتماعی و فرهنگی	پذیرش فناوری در فرهنگ‌های مختلف
۱۴		تعاملات سازمانی و فرهنگی در پذیرش تحول دیجیتال
۱۵		تعاملات فردی و سازمانی در مواجهه با تغییرات
۱۶	ابعاد مالی و اقتصادی	تحلیل هزینه و فایده در تحول دیجیتال
۱۷		مدل‌های مالی برای تحول دیجیتال
۱۸		بازگشت سرمایه (ROI) در تغییرات دیجیتال
۱۹	تأثیرات اجتماعی و سازمانی	تغییرات در شغل‌ها و فرایندهای کاری
۲۰		ایجاد و تغییر فرهنگ سازمانی
۲۱	مدل‌های ارزیابی و سنجش تغییرات	مدل‌های ارزیابی پذیرش فناوری در سازمان‌ها
۲۲		تحلیل مدل‌های سنجش موفقیت تحول دیجیتال
۲۳	پایداری و رشد بلندمدت	تأثیر تحول دیجیتال بر پایداری کسب‌وکارها
۲۴		نوآوری و تحولات بلندمدت در صنعت
۲۵	ریسک‌ها و چالش‌ها	موانع و چالش‌های اجرای تحول دیجیتال
۲۶		ریسک‌های مالی و اقتصادی
۲۷	سیاست‌ها و استراتژی‌های ملی	سیاست‌های دولتی
۲۸		استراتژی‌های سازمانی
۲۹	تکنیک‌ها و ابزارهای مدیریتی	استفاده از ابزارهای مدیریتی
۳۰		ابزارهای جدید مدیریت

تبیین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها

انسجام سیاستی و هماهنگی نهادی

یکی از پیش‌نیازهای بنیادین برای اجرای موفق معماری حکمرانی در مناطق آزاد وجود انسجام سیاستی و هماهنگی نهادی است. انسجام سیاستی به معنای وجود سیاست‌های هم‌سو و یکپارچه و فاقد تناقض در حوزه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، و امنیتی است. زمانی که سیاست‌های کلان و خرد با یک‌دیگر در تضاد باشند اجرای یک معماری حکمرانی منسجم به چالش کشیده می‌شود و منافع مناطق آزاد آسیب می‌بیند. هماهنگی نهادی نیز به معنای همکاری، تعامل، و هم‌سویی نهادها و سازمان‌های مختلف فعال در مناطق آزاد و همچنین بین این مناطق و نهادهای ملی است. در غیاب هماهنگی نهادی، تصمیم‌گیری‌ها پراکنده است و دوباره‌کاری‌ها افزایش می‌یابد و هزینه‌های اجرایی بالا می‌رود. این عدم هماهنگی می‌تواند باعث بروز تعارضات سازمانی، کندی فرایندها، و کاهش کارآمدی کلی حکمرانی شود. در معماری حکمرانی مناطق آزاد، سیاستگذاری‌ها باید در چارچوبی مشخص طراحی شود که مأموریت‌ها و نقش هر نهاد به‌وضوح تعریف شده باشد. ایجاد نهادهای هماهنگ‌کننده، تشکیل شوراهای مشترک بین

مناطق آزاد و دولت مرکزی، و تدوین نقشه راه مشترک از جمله اقداماتی است که می‌تواند به انسجام بیشتر کمک کند. بدون وجود یک چارچوب سیاستی و نهادی شفاف، استقرار نظام حکمرانی با ریسک جدی مواجه می‌شود.

زیرساخت‌های فناورانه و دیجیتال

در دنیای معاصر، زیرساخت‌های فناورانه و دیجیتال به عنوان ستون فقرات حکمرانی نوین شناخته می‌شوند. مناطق آزاد که هدف آن‌ها جذب سرمایه و ارتقای تجارت بین‌المللی و ایجاد محیطی رقابتی و نوآورانه است بیش از هر زمان دیگری نیازمند برخورداری از زیرساخت‌های فناورانه قوی هستند. این زیرساخت‌ها شامل شبکه‌های ارتباطی پرسرعت، مراکز داده امن، سامانه‌های اطلاعاتی یکپارچه، و بسترهای خدمات دیجیتال برای ذی‌نفعان مختلف می‌شود. وجود زیرساخت‌های فناورانه توانمندی مناطق آزاد را در هوشمندسازی فرایندهای حکمرانی به شدت افزایش می‌دهد. به کارگیری سامانه‌های الکترونیکی برای صدور مجوزها، پایش لحظه‌ای جریان کالا و سرمایه، و ارائه خدمات یکپارچه به فعالان اقتصادی باعث تسهیل فعالیت‌ها و افزایش شفافیت می‌شود. علاوه بر این، فناوری‌های نوظهوری چون اینترنت اشیا (IoT) و هوش مصنوعی و بلاک‌چین می‌توانند به کارآمدتر شدن نظارت و تصمیم‌گیری کمک کنند.

شایستگی منابع انسانی و توانمندی مدیریتی

در معماری حکمرانی مناطق آزاد، شایستگی منابع انسانی و توانمندی مدیریتی از ارکان اصلی موفقیت محسوب می‌شوند. منابع انسانی ماهر و دانا و متعهد ابزار اجرای مؤثر سیاست‌ها و برنامه‌های حکمرانی هستند. بدون نیروی انسانی مناسب، حتی بهترین زیرساخت‌ها و سیاست‌ها نیز به نتیجه مطلوب نخواهند رسید. به همین دلیل، توجه به توسعه ظرفیت‌های انسانی باید در مرکز طراحی و اجرای معماری حکمرانی قرار گیرد. شایستگی منابع انسانی شامل مهارت‌های تخصصی، توانایی‌های مدیریتی، آشنایی با فناوری‌های نوین، و تسلط بر اصول حکمرانی خوب است. کارکنان باید قادر باشند در محیطی پیچیده و پویا تصمیم‌های مناسب بگیرند و در مواجهه با تغییرات انعطاف‌پذیری لازم را داشته باشند. همچنین توانایی کار تیمی، مهارت‌های ارتباطی مؤثر، و رویکرد یادگیرنده از ویژگی‌های ضروری نیروی انسانی در مناطق آزاد است.

توانمندی مدیریتی به طور خاص نقشی حیاتی در جهت‌دهی منابع انسانی، برنامه‌ریزی استراتژیک، و حل مسائل پیچیده دارد. مدیران مناطق آزاد باید دارای چشم‌اندازی روشن، مهارت‌های رهبری تحول‌گرا، و توانایی ایجاد انگیزه در کارکنان باشند. آن‌ها باید قادر به ایجاد هماهنگی بین نهادهای مختلف، مدیریت منابع محدود، و هدایت سازمان در مسیر توسعه پایدار باشند. ضعف در توانمندی مدیریتی می‌تواند به ناکارآمدی ساختار حکمرانی و از دست رفتن فرصت‌های ارزشمند منجر شود. بر این اساس، طراحی معماری حکمرانی باید با برنامه‌های آموزشی، توانمندسازی مستمر، و توسعه رهبری همراه باشد. ایجاد مراکز آموزش تخصصی، دوره‌های ارتقای مهارت‌های مدیریتی، و فراهم کردن فرصت‌های یادگیری بین‌المللی می‌تواند به پرورش نیروی انسانی شایسته کمک کند. همچنین تدوین نظام‌های شایسته‌گزینی و ارزیابی عملکرد تضمین می‌کند که افراد بر مبنای توانمندی‌های واقعی در موقعیت‌های کلیدی قرار بگیرند. توجه به شایستگی منابع انسانی و توانمندی مدیریتی نه تنها به بهبود کارایی و اثربخشی حکمرانی کمک می‌کند، بلکه موجب افزایش اعتماد ذی‌نفعان و تقویت برند مناطق آزاد در سطح ملی و بین‌المللی خواهد شد. سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی یک سرمایه‌گذاری راهبردی و بلندمدت است که نتایج آن در رشد اقتصادی، ارتقای کیفیت خدمات، و پایداری توسعه به طور مستقیم نمایان می‌شود.

شفافیت و پاسخگویی نهادی

شفافیت و پاسخگویی نهادی از مؤلفه‌های حیاتی معماری حکمرانی کارآمد در مناطق آزاد محسوب می‌شوند. شفافیت به معنای در دسترس بودن اطلاعات و رویه‌ها و تصمیمات برای ذی‌نفعان است؛ طوری که فعالیت نهادها قابل مشاهده و تحلیل و ارزیابی باشد. پاسخگویی نیز به تعهد نهادها برای توضیح و توجیه عملکرد خود و پذیرش مسئولیت در قبال اقداماتشان اشاره دارد. در معماری حکمرانی، این دو اصل مبنای ایجاد اعتماد عمومی و ارتقای مشروعیت نهادها را فراهم می‌کنند. وجود شفافیت در

تصمیم‌گیری‌ها، تخصیص منابع، فرایندهای مجوزدهی، و عملکرد مالی نهادهای مناطق آزاد زمینه را برای جلوگیری از فساد و سوءمدیریت و رانت فراهم می‌کند. اطلاعات باید به صورت منظم و به زبان ساده در اختیار ذی‌نفعان قرار گیرد و سازکارهایی برای مشارکت عمومی در فرایندهای کلیدی طراحی شود. بدین ترتیب، مناطق آزاد می‌توانند به الگوی حکمرانی باز و مبتنی بر شواهد تبدیل شوند.

مشارکت ذی‌نفعان

مشارکت ذی‌نفعان یکی از ارکان اصلی در طراحی و اجرای معماری حکمرانی مناطق آزاد است. ذی‌نفعان شامل طیفی از گروه‌ها و افراد می‌شود که به طور مستقیم یا غیر مستقیم از تصمیمات و سیاست‌های مناطق آزاد تأثیر می‌پذیرند یا بر آن‌ها اثر می‌گذارند؛ از جمله سرمایه‌گذاران، صادرکنندگان، واردکنندگان، ساکنان، کسب‌وکارهای محلی، نهادهای دولتی، نهادهای مدنی. بدون حضور فعال این گروه‌ها در فرایند تصمیم‌سازی، حکمرانی نمی‌تواند به طور واقعی کارآمد و مشروع باشد. مشارکت ذی‌نفعان به غنای تصمیمات کمک می‌کند. زیرا دیدگاه‌ها و تجربیات و نیازهای متنوعی وارد فرایندهای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی می‌شود. این رویکرد موجب شناسایی بهتر مسائل و انتخاب گزینه‌های مناسب‌تر و افزایش مقبولیت اجتماعی تصمیمات می‌شود. مناطق آزادی که به سازکارهای مشارکتی اهمیت می‌دهند می‌توانند سیاست‌هایی تدوین کنند که با واقعیات میدانی هماهنگ‌تر و احتمال موفقیت آن‌ها بالاتر باشد.

تاب‌آوری و پدافند غیر عامل

تاب‌آوری و پدافند غیر عامل از الزامات اساسی در معماری حکمرانی مناطق آزاد به شمار می‌روند. تاب‌آوری به معنای توانایی سیستم برای تحمل و سازگاری و بازیابی از بحران‌ها و تغییرات ناگهانی است؛ درحالی‌که پدافند غیر عامل به مجموعه اقداماتی گفته می‌شود که بدون استفاده از ابزارهای نظامی آسیب‌پذیری زیرساخت‌ها، منابع انسانی، و دارایی‌های حیاتی را کاهش می‌دهد. این دو مفهوم در کنار یک‌دیگر می‌توانند پایداری مناطق آزاد را در برابر تهدیدات طبیعی، اقتصادی، فناورانه، و انسانی تضمین کنند. طراحی زیرساخت‌های مقاوم، ایجاد ساختارهای مدیریتی چابک، و توسعه ظرفیت‌های محلی از گام‌های کلیدی در ارتقای تاب‌آوری مناطق آزاد است. مناطقی که فاقد تاب‌آوری باشند، در مواجهه با بحران‌هایی همچون بلایای طبیعی یا نوسانات بازار جهانی یا حملات سایبری به سرعت دچار اختلال می‌شوند و کارایی خود را از دست می‌دهند. بنابراین معماری حکمرانی باید به گونه‌ای طراحی شود که امکان پیش‌بینی و واکنش سریع و بازسازی مؤثر در شرایط اضطراری وجود داشته باشد.

نظام مالی و تأمین منابع پایدار

نظام مالی و تأمین منابع پایدار از ستون‌های بنیادین موفقیت معماری حکمرانی مناطق آزاد به شمار می‌آیند. بدون یک چارچوب مالی شفاف و کارآمد و قابل پیش‌بینی، حتی بهترین طرح‌های توسعه‌ای نیز به سرانجام نمی‌رسند. نظام مالی باید به گونه‌ای طراحی شود که منابع لازم برای توسعه زیرساخت‌ها، ارائه خدمات عمومی، حمایت از سرمایه‌گذاری‌ها، و پیشبرد برنامه‌های راهبردی مناطق آزاد را به صورت پایدار فراهم کند. یکی از ویژگی‌های حیاتی در این زمینه تنوع‌بخشی به منابع مالی است. اتکای صرف به درآمدهای ناپایدار، مانند عوارض واردات یا فروش املاک، می‌تواند مناطق آزاد را در برابر نوسانات اقتصادی آسیب‌پذیر کند. ایجاد درآمدهای پایدار از طریق توسعه مالیات‌های محلی هدفمند، اجاره‌بهای منطقی املاک دولتی، مشارکت بخش خصوصی در پروژه‌ها (PPP)، و جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی از روش‌های مؤثر برای تقویت بنیان‌های مالی است.

چارچوب‌های حقوقی و مقرراتی حمایتگر

چارچوب‌های حقوقی و مقرراتی حمایتگر نقش اساسی در شکل‌دهی به معماری حکمرانی مناطق آزاد ایفا می‌کنند. قوانین و مقررات روشن و پیش‌بینی‌پذیر و حمایتگر می‌توانند محیطی امن برای سرمایه‌گذاری و فعالیت اقتصادی و نوآوری فراهم آورند. بدون وجود یک نظام حقوقی کارآمد، حتی بهترین برنامه‌های توسعه‌ای نیز با چالش‌های متعدد مواجه خواهند شد و مناطق آزاد

نمی‌توانند از مزیت‌های بالقوه خود بهره‌برداری کنند. یک چارچوب حقوقی حمایتگر باید دارای ویژگی‌هایی همچون شفافیت، سادگی، و انعطاف‌پذیری باشد. قوانین پیچیده یا متناقض یا مبهم ریسک‌های حقوقی را افزایش و انگیزه سرمایه‌گذاری را کاهش می‌دهند. در مقابل، تدوین مقررات تسهیلگر که مسیر ثبت کسب‌وکار، مالکیت دارایی، حل اختلافات، و دسترسی به خدمات عمومی را ساده کند می‌تواند محیطی رقابتی و جذاب برای فعالان اقتصادی ایجاد کند.

به‌روزرسانی مستمر قوانین و تطبیق آن‌ها با تحولات اقتصادی و فناورانه نیز اهمیت بالایی دارد. مناطق آزاد به دلیل پویایی ذاتی خود نیازمند چارچوب‌هایی هستند که نه تنها وضعیت موجود را پوشش دهند، بلکه امکان پاسخگویی سریع به تغییرات فناوری، بازارهای جهانی، و الزامات بین‌المللی را فراهم کنند. بنابراین، فرایند اصلاح و به‌روزرسانی مقررات باید فعالانه و مستمر و مبتنی بر مشورت با ذی‌نفعان طراحی شود. در کنار تدوین قوانین خوب، اجرای مؤثر آن‌ها نیز اهمیت دارد. نهادهای ناظر بر اجرای مقررات باید دارای شایستگی، استقلال، و پاسخگویی باشند.

فرهنگ سازمانی تحول‌گرا و نوآور

فرهنگ سازمانی تحول‌گرا و نوآور یکی از ارکان حیاتی در تحقق اهداف بلندمدت معماری حکمرانی مناطق آزاد است. این نوع فرهنگ بر ایجاد محیطی تأکید دارد که در آن نوآوری و تغییر و پذیرش تکنولوژی‌های جدید به عنوان اصولی بنیادین در فرایندهای کاری و مدیریتی گنجانده می‌شود. فرهنگ سازمانی تحول‌گرا به سازمان‌ها و نهادها این امکان را می‌دهد که نه تنها به بحران‌ها و چالش‌های موجود پاسخ دهند، بلکه از فرصت‌های نوظهور نیز بهره‌برداری کنند و در جهت رشد و توسعه پایدار گام بردارند. در چنین فرهنگی، نوآوری به عنوان یک ارزش اساسی در تمام سطوح سازمان مطرح است. این فرهنگ به کارکنان و مدیران انگیزه می‌دهد تا ایده‌های جدید را جست‌وجو کنند، ریسک‌های محاسبه‌شده را بپذیرند، و راه‌حل‌های خلاقانه برای مسائل پیچیده پیدا کنند. در محیط‌هایی که تحول‌گرایی در آن‌ها حاکم است، انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات و سرعت در سازگاری با شرایط جدید و توانایی بهره‌برداری از فناوری‌های نوین به طور مستمر تقویت می‌شود. یکی از ویژگی‌های کلیدی فرهنگ سازمانی تحول‌گرا توانمندسازی منابع انسانی است. در این فرهنگ، مدیران به تقویت مهارت‌های فردی و تیمی کارکنان و ایجاد فرصت‌های یادگیری مداوم توجه ویژه‌ای دارند. این نوع فرهنگ سازمانی به افراد این امکان را می‌دهد که نه تنها به انجام دادن وظایف روزمره خود بپردازند، بلکه در فرایندهای نوآوری و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک نیز مشارکت فعال داشته باشند. این امر به طور طبیعی به بهبود کیفیت خدمات و محصولات و همچنین افزایش کارایی سازمانی منجر می‌شود.

رصد محیطی و مدیریت تغییر

رصد محیطی و مدیریت تغییر یکی از ارکان اساسی برای موفقیت در حکمرانی مناطق آزاد است. رصد محیطی به معنای پایش مستمر و دقیق تغییرات و تحولات درونی و بیرونی است که می‌تواند بر فعالیت‌ها و استراتژی‌های مناطق آزاد تأثیرگذار باشد. این رصد به مدیران و تصمیم‌گیران کمک می‌کند تا با شناخت دقیق از شرایط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فناورانه، و محیط زیست برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و تصمیمات بهتری اتخاذ کنند. همچنین، مدیریت تغییر به سازمان‌ها کمک می‌کند که با تغییرات محیطی هماهنگ شوند و از فرصت‌ها بهره‌برداری کنند و تهدیدها را به حداقل برسانند. رصد محیطی شامل تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات مربوط به روندهای کلان اقتصادی، پیشرفت‌های فناورانه، تغییرات قوانین و مقررات، نیازهای جدید بازار، رفتار رقبا، و تحولات اجتماعی است. این اطلاعات به مناطق آزاد این امکان را می‌دهد که نسبت به تغییرات به‌موقع واکنش نشان دهند و از آن‌ها برای پیشبرد اهداف خود بهره‌برداری کنند. رصد محیطی می‌تواند به عنوان یک ابزار تصمیم‌سازی کلیدی برای ارزیابی تهدیدات و فرصت‌ها عمل کند و به سازمان‌ها کمک کند که خطرات را شناسایی کنند و برای مقابله با آن‌ها تدابیر لازم را بیندیشند. در این زمینه، مدیریت تغییر نقش بسیار مهمی دارد. تغییرات محیطی معمولاً به سازمان‌ها فشار وارد می‌کنند تا به‌سرعت خود را با شرایط جدید تطبیق دهند. مدیریت تغییر به فرایند هدایت و راهبری تغییرات در سازمان‌ها اطلاق می‌شود که هدف آن کمک به کارکنان و مدیریت در گذار از شرایط قدیم به شرایط جدید است. این فرایند شامل شناسایی نیاز به تغییر، طراحی برنامه‌های تغییر، ایجاد انگیزه در کارکنان، و ارزیابی و پایش اجرای تغییرات است. مدیریت مؤثر تغییر باعث می‌شود

سازمان‌ها نه تنها از تغییرات محیطی نترسند، بلکه از آن‌ها برای ارتقا و پیشرفت خود استفاده کنند. علاوه بر این، رصد محیطی و مدیریت تغییر به هم‌افزایی یک‌دیگر نیاز دارند. مثلاً، در صورتی که تغییرات محیطی به‌خوبی رصد نشوند، سازمان‌ها نمی‌توانند به‌طور مؤثر مدیریت تغییر را اجرا کنند. همچنین، مدیران باید قادر باشند تغییرات محیطی را به فرصت‌های نوآوری تبدیل کنند و از آن‌ها برای پیشرفت استراتژیک استفاده کنند. به همین دلیل، تعامل مستمر میان فرایند رصد محیطی و مدیریت تغییر برای انعطاف‌پذیری و موفقیت سازمان‌ها در مواجهه با بحران‌ها و چالش‌های جهانی بسیار ضروری است.



شکل ۲. ابعاد و محورهای معماری حکمرانی مبتنی بر جایگاه ذی‌نفعان با تأکید بر مشارکت‌افزایی

بحث و نتیجه

در چارچوب معماری حکمرانی مناطق آزاد، تحول دیجیتال نقش محوری در بهبود ساختارها و فرایندهای مدیریتی ایفا می‌کند. یکی از ابعاد کلیدی این تحول ابعاد اجتماعی و فرهنگی آن است که بر ضرورت هم‌سویی فرهنگی و اجتماعی در پذیرش فناوری تأکید دارد. اجرای موفق این تغییرات در میان جوامع محلی و کارکنان مناطق آزاد نیازمند مدیریت دقیق تغییرات فرهنگی و اجتماعی است؛ به‌ویژه در مناطقی که با چالش‌های فرهنگی، تنوع قومی، و تفاوت‌های اجتماعی مواجه‌اند. در چنین بستری، تعاملات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی باید به گونه‌ای طراحی شوند که امکان پذیرش هم‌زمان تحولات دیجیتال توسط مردم و سازمان‌ها فراهم شود. این موضوع در مناطق آزادی که تنوع اجتماعی و اقتصادی بالایی دارند به‌مراتب پیچیده‌تر و مهم‌تر است. مطابق پیشینه پژوهش‌ها، پذیرش تحول دیجیتال در بسیاری از مناطق به عنوان چالشی فرهنگی مطرح شده است. مثلاً باوئر و همکارانش (۲۰۲۱) بر ضرورت تغییر نگرش‌ها و رفتارهای اجتماعی در جوامع محلی برای پذیرش فناوری‌های نوین تأکید کرده‌اند. نتایج مطالعه حاضر نیز با این دیدگاه هم‌سو است. اما نوآوری اصلی آن تمرکز ویژه بر هم‌سویی فرهنگی و اجتماعی در تعاملات مدیریتی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی است. این تمرکز می‌تواند راهکارهایی عملی برای تسهیل پذیرش فناوری در مناطق آزاد با ویژگی‌های فرهنگی متنوع ارائه دهد. علاوه بر این، مطالعات پیشین همچون گزارش دیلویت (۲۰۲۰) بر نقش تحول دیجیتال در بهبود فرایندهای اقتصادی، افزایش شفافیت مالی، و جذب سرمایه‌گذاری خارجی در مناطق آزاد تأکید داشته‌اند. یافته‌های این تحقیق نیز با این رویکرد هم‌سو است و بر نقش کلیدی فناوری در ارتقای شفافیت و کاهش هزینه‌ها و تسهیل تجارت در مناطق آزاد تأکید دارد.

وجه تمایز این مطالعه تأکید بر افزایش رقابت‌پذیری مناطق آزاد و جذب سرمایه از طریق فناوری‌های نوین است؛ موضوعی که کمتر به طور اختصاصی در مطالعات پیشین مطرح شده است. تحقیقات قبلی نظیر پژوهش کشتیری (۲۰۱۷) بر اهمیت فناوری‌هایی چون بلاک‌چین و اینترنت اشیا در بهبود مدیریت و نظارت تأکید کرده‌اند. مطالعه حاضر، ضمن تأیید این دیدگاه، بر ضرورت اجرای هم‌زمان و یکپارچه فناوری‌ها در حکمرانی مناطق آزاد تأکید دارد؛ رویکردی که بهره‌برداری مؤثر از مزایای فناوری را تضمین می‌کند. در زمینه حقوقی، بسیاری از پژوهش‌ها از جمله مطالعه هرناندس و گاویریا (۲۰۲۰) به لزوم انطباق قوانین با تحولات دیجیتال اشاره کرده‌اند. تحقیق حاضر نیز این مسئله را تأیید می‌کند، با این تفاوت که بر اصلاحات قانونی ویژه در حوزه دیجیتال برای صیانت از حقوق شهروندان و سرمایه‌گذاران تأکید دارد؛ امری حیاتی برای مناطقی با ساختارهای قانونی پیچیده. در بعد زیست‌محیطی، پیشینه پژوهش‌ها مانند مطالعات گوپتا و همکارانش (۲۰۲۰) نشان داده‌اند که تحول دیجیتال می‌تواند به بهبود پایداری زیست‌محیطی کمک کند. یافته‌های این تحقیق نیز همین را نشان می‌دهد. اما تأکید خاصی بر پیوند تحول دیجیتال با توسعه اقتصاد سبز در مناطق آزاد دارد؛ بعدی که در مباحث پیشین کمتر برجسته شده است. در مجموع، این مقاله ضمن هم‌سویی با مطالعات پیشین با تمرکز بر هم‌سویی فرهنگی، یکپارچه‌سازی فناوری‌ها، اصلاحات حقوقی دیجیتال، و پیوند با اقتصاد سبز رویکردی نوآورانه در حکمرانی دیجیتال مناطق آزاد ارائه می‌دهد.

جهت‌گیری تحقیقات آینده

تحقیقات آینده می‌توانند با تمرکز بر نقش و تعامل میان بازیگران اصلی مانند سازمان‌های دولتی، شرکت‌های خصوصی، جوامع محلی، و سازمان‌های مدنی به تحلیل دقیق‌تری از پویایی‌های قدرت، مسئولیت‌پذیری، و مشارکت در اجرای حکمرانی دیجیتال بپردازند. مطالعات مشارکتی با استفاده از نقشه‌برداری ذی‌نفعان می‌تواند در این زمینه مفید باشد. یکی از جهت‌گیری‌های مهم در آینده، شناسایی ریسک‌ها و چالش‌های فناورانه، فرهنگی، نهادی، و اقتصادی در اجرای فناوری‌هایی مانند بلاک‌چین، اینترنت اشیا، هوش مصنوعی، و داده‌باز در مناطق آزاد است. تحلیل SWOT یا تحلیل سناریو می‌تواند ابزارهای مؤثری برای این منظور باشند.

منابع

- جفری، حسین. (۱۴۰۰). نقش رسانه در ترویج حکمرانی مشارکتی. *فصلنامه مطالعات رسانه و حکمرانی*، ۱۱(۲)، بدون شماره صفحات.
- دشت‌بزرگ، محمد، عسگری، فاطمه، و رحیمی، سید محمد. (۱۴۰۳). بررسی شکل‌گیری مشارکت ذی‌نفعان در دستور کار سیاست‌گذاری عمومی کمیسیون انرژی مجلس شورای اسلامی. *فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی و مدیریت*، ۱۴(۲)، بدون شماره صفحات.
- دولت، فرشته، رضایی، کریم، و علی‌نژاد، محمد. (۱۳۹۸). تحلیل نقش حکمرانی خوب در توسعه مناطق آزاد ایران. *فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی*، ۴(۵)، ۸۳-۶۵.
- فتحی، مهدی، کریمی، لیلا، و شفیعی، حسین. (۱۴۰۱). حکمرانی ذی‌نفع‌محور و سیاست‌گذاری مشارکتی در نهادهای عمومی. *فصلنامه ایرانی حکمرانی و سیاست‌گذاری*، ۱۰(۳)، ۱۰۱-۱۲۰.
- غروی، محمد، و حسینی، علی. (۱۴۰۳). حکمرانی خوب از مسیر مدیریت اصول‌محور برای توسعه اقتصادی در مناطق آزاد. *فصلنامه مطالعات اقتصادی و اداری*، ۱۳(۱)، بدون شماره صفحات.
- حسینی، علی، و نادری، مریم. (۱۴۰۱). سیاست‌گذاری مشارکتی و اعتمادسازی در نظام حکمرانی. *فصلنامه مطالعات سیاسی و اداری*، ۱۳(۱)، بدون شماره صفحات.
- کرعین‌پورساک، سمیه، و پیتون، ناصر. (۱۳۹۶). حکمرانی خوب و توسعه پایدار در کشورهای در حال توسعه. *فصلنامه توسعه سیاسی، اقتصادی و اجتماعی پایدار*، ۹(۲)، ۴۲-۲۵.
- مرمرزاده، مهدی، دهقان، مریم، و خسروی، احمد. (۱۴۰۰). حکمرانی خوب و نقش در حال تحول دولت در توسعه اقتصادی. *فصلنامه مطالعات راهبردی سیاست عمومی*، ۱۱(۸)، ۴۱-۲۳.
- موسوی، احمد، رحمتی، مرتضی، و جلالی، فائزه. (۱۳۹۹). مشارکت ذی‌نفعان و خلق ارزش در زیست‌بوم‌های سازمانی. *فصلنامه دیدگاه‌های مدیریت دولتی*، ۱۱(۲)، ۷۴-۵۵.
- نادری، حسین، مرادی، علیرضا، و زارعی، محمد. (۱۴۰۰). نهادینه‌سازی شاخص‌های حکمرانی در مناطق آزاد تجاری ایران: چالش‌ها و فرصت‌ها. *فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی و مدیریت*، ۱۳(۲)، ۶۸-۴۵.
- نجفی‌زاده، محمد، رحیمی، علیرضا، و محمدی، سعید. (۱۴۰۱). مشارکت ذی‌نفعان: مفاهیم، چالش‌ها و رویکردهای چندبعدی. *فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه*، ۱۵(۱)، ۹۲-۷۷.
- طاهری‌کورانی، محمد. (۱۳۹۶). الزامات حکمرانی خوب در مدیریت مناطق آزاد تجاری-صنعتی ایران. *فصلنامه راهبرد توسعه*، ۳(۳)، ۹۹-۱۱۵.
- وحیدی، سیدمحمد، حاتمی، محمدرضا، و موسوی، سیدمحمد. (۱۴۰۰). بررسی مؤلفه‌های حکمرانی خوب در نظام سیاسی جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه مطالعات سیاسی جهان اسلام*، ۱۱(۴)، ۲۱۶-۱۹۵.
- توسل‌سلطان، مریم، کریمی، علیرضا، و وزیر، حسین. (۱۳۹۹). (حاکمیت شرکتی و کارایی تصمیم‌گیری: نقش عوامل بیرونی و درونی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- Abdullatif, M. (2003). *Governance indicators and the role of public sector reform in MENA countries*. Cairo: Economic Policy Institute.
- Asira, M., Abdel, F., & Chan, H. (2021). Governance and organizational performance: Evidence from emerging economies. *Journal of Business Research*, 134, 420-432. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.003>
- Boone, C., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007). Top management team diversity and firm performance: Moderators of functional-background and locus-of-control diversity. *Management Science*, 53(5), 750-764. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0677>
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2012). From engagement to co-production: The contribution of users and communities to outcomes. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1119-1138. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9309-6>
- Dasht Bozorg, M., et al. (2024). Investigating the formation of stakeholder participation in the public policymaking agenda of the Islamic Consultative Assembly's Energy Commission. *Journal of Public Policy and Administration*, 14(2). [In Persian]
- Doleh, F., Rezaei, K., & Alinejad, M. (2019). Analyzing the role of good governance in the development of Iran's free zones. *Public Policy Quarterly*, 5(4), 65-83.
- Earth System Governance. (2025). *Governing through goals in practice: ESG annual report*. <https://www.earthsystemgovernance.org/>

- Emerald Insight. (2023). *Participatory governance for aviation educational organizations*. <https://www.emerald.com/>
- ETHOS. (2024). *Enhancing representation in participatory governance*. <https://www.ethos-eu.com/>
- Fathi, M., Karimi, L., & Shafiei, H. (2022). Stakeholder governance and participatory policy-making in public institutions. *Iranian Journal of Governance and Policy*, 10(3), 101–120. [In Persian]
- Ghoravi, M., & Hosseini, A. (2024). Good governance through principled management for economic development in free trade zones. *Journal of Economic and Administrative Studies*, 13(1). [In Persian]
- Hendrik, J., van der Steen, M., & Groeneveld, S. (2024). A collaborative governance model in waste management. *Public Management Review*, 26(2), 185–204. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2166927>
- Hosseini, A., & Naderi, M. (2022). Participatory policymaking and trust-building in the governance system. *Journal of Political and Administrative Studies*, 13(1). [In Persian]
- Jafari, H. (2021). The role of media in promoting participatory governance. *Journal of Media and Governance Studies*, 11(2). [In Persian]
- Keraeinpoursak, S., & Payton, N. (2017). Good governance and sustainable development in developing countries. *Sustainable Political, Economic and Social Development Quarterly*, 9(2), 25–42.
- Klassakk, L. (2018). *Good governance in theory and practice*. Oxford University Press.
- Lee, R., Green, J., & Johnson, B. (2008). Synthesizing qualitative research: A review of approaches. *Qualitative Health Research*, 18(8), 1117–1132.
- Lisa, M. (2018). Governance frameworks in the public and private sectors. *Governance Review*, 25(1), 50–62.
- Memarzadeh, M., Dehghan, M., & Khosravi, A. (2021). Good governance and the evolving role of the state in economic development. *Journal of Strategic Studies in Public Policy*, 8(1), 23–41. [In Persian]
- Mirza, H. (2025). Stakeholder participation in local health governance under SDG-3. *Journal of Governance and Development*, 19(1), 45–66.
- Mousavi, A., Rahmati, M., & Jalali, F. (2020). Stakeholder participation and value creation in organizational ecosystems. *Journal of Public Administration Perspective*, 11(2), 55–74. [In Persian]
- Naderi, H., Moradi, A., & Zarei, M. (2021). Institutionalizing governance indicators in Iran's free trade zones: Challenges and opportunities. *Journal of Public Policy and Management*, 13(2), 45–68. [In Persian]
- Najafizadeh, M., Rahimi, A., & Mohammadi, S. (2022). Stakeholder participation: Concepts, challenges, and multidimensional approaches. *Journal of Management and Development Studies*, 15(1), 77–92. [In Persian]
- OECD. (2024). *Participation and collaboration for a green transition*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org/>
- Rostow, N., Clark, T., & Wang, Y. (2019). Stakeholder engagement in corporate social responsibility: A global review. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 913–928.
- Tafakorian, M. (2017). Requirements of good governance in the management of free trade-industrial zones in Iran. *Development Strategy Quarterly*, 24(3), 99–115. [In Persian]
- Toussell-Sultan, M., Karimi, A., & Vaziri, H. (2020). *Corporate governance and decision-making efficiency: The role of external and internal factors*. Tehran University Press.
- Vahedi, S., Hatami, M. R., & Mousavi, S. M. (2021). Examining the components of good governance in the political system of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Islamic World Political Studies*, 11(4), 195–216. [In Persian]