

هم‌افزایی کنشگران بازآفرینی پایدار شهری با رویکرد حکمروایی ارتباطی - شبکه‌ای مطالعه موردی (ستاد بازآفرینی شهر کرمانشاه)

سجاد زنگی‌شاهی^{۱*} - دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران
مجتبی رفیعیان - دانشیار گروه شهرسازی دانشگاه تربیت مدرس، تهران
صفر قائد رحمتی - استادیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران
ابوالفضل مشکینی - دانشیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۰/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۰۲

چکیده

هدف از این پژوهش آسیب‌شناسی مدیریت بازآفرینی پایدار شهری با رویکرد مدیریتی دولتی، متمرکز از بالا به پایین، سلسله‌مراتبی، غیرمشارکتی، نبود ارتباط و تعامل در بازآفرینی شهری، و گذار به هم‌افزایی مشارکتی کنشگران مدیریت شهری (دولت، بازار، بخش عمومی، خصوصی، جامعه مدنی و شهروندان) با الگوی حکمروایی ارتباطی - شبکه‌ای، همکارانه، تعاملی و گفتمانی در جهت دستیابی به بازآفرینی پایدار شهری است. با تلفیق برنامه‌ریزی ارتباطی با حکمروایی شبکه‌ای، رویکرد نوین حکمروایی ارتباطی - شبکه‌ای در مدیریت نوین ظهور یافته است. روش پژوهش ترکیبی (کمی و کیفی) است. از تکنیک‌های مشاهده، مصاحبه، و پرسش‌نامه استفاده شده است. این پژوهش با هدف شناخت الگوی ساختاری روابط ۳۴ سازمان و نهاد رسمی و غیررسمی مرتبط با بازآفرینی پایدار شهری انجام شده است. بدین منظور، از روش تحلیل شبکه اجتماعی استفاده شد. ۳۴ کنشگر به‌عنوان نهاد در این شبکه قرار گرفته‌اند و در واقع تعیین‌کننده مرز اجتماعی شبکه‌اند. ۱۱۲۲ پیوند می‌توانست در این شبکه شکل بگیرد. فقط ۲۷۱ مورد آن (حدود یک‌چهارم) به‌وقوع پیوسته است که بیانگر اندازه ضعیف شبکه و نبود هم‌افزایی ارتباطی - شبکه‌ای مدیریت بازآفرینی پایدار شهری است. تراکم پیوند تبادل اطلاعات و همکاری در بین سازمان‌های مورد مطالعه (۳۷ درصد) در سطح پایینی بوده است و شبکه در شاخص‌های سیاست‌گذاری، هماهنگی، مدیریت (برنامه‌ریزی، نظارت، ارزیابی)، اجرا، ابزارسازی، تسهیلگری به صورت متمرکز و سلسله‌مراتبی است. اندازه شاخص انتقال‌یافتگی در تبادل اطلاعات و همکاری ۳۹/۲۸ درصد میزان پایینی را برای قابلیت روابط انتقال‌یافتگی نشان می‌دهد و کوتاه‌ترین فاصله میان دو کنشگر در این شبکه، ۳/۴۶ درصد، نشان‌دهنده پیوندهای ضعیف در شبکه است. فعالیت کنشگران بر حسب شاخص‌های تحلیل شبکه و ارتباطات، پیوندها، و مرکزیت درونی و بیرونی کنشگران نشان‌دهنده مرکزیت بخش دولتی (استانداری، راه و شهرسازی، و شهرداری) بالاترین نقش مرکزیت و پیوندهای واسطه‌ای را داشته‌اند و نهادهای خصوصی، مدنی، و محلی پایین‌ترین ضریب و قدرت را در شبکه داشته‌اند. در ستاد بازآفرینی پایدار شهری فقط سازمان‌های دولتی عضو رسمی ستاد بوده‌اند و نهادهای جامعه مدنی و کنشگران مردمی کنار گذاشته شده‌اند و رویکرد متمرکز، سلسله‌مراتبی، و از بالا به پایین حکم‌فرماست و باید به سوی دولت تسهیلگر، جامعه مدنی کنشگر با رویکرد حکمروایی ارتباطی - شبکه‌ای تغییر رویکرد گفتمانی انجام شود.

کلیدواژه‌ها: بازآفرینی پایدار شهری، حکمروایی ارتباطی - شبکه‌ای، کنشگران شهری، هم‌افزایی.

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری است با عنوان «ارائه الگوی بازآفرینی پایدار بافت‌های نابسامان شهری در ارتقای رفاه شهری (شهر کرمانشاه)» در دانشگاه تربیت مدرس تهران، در رشته جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری.

مقدمه

یکی از مباحث بسیار مهم و جدید مورد نظر مدیران، برنامه‌ریزان، و متخصصان در دهه‌های اخیر در ادبیات توسعه مدیریت شهری بحث هم‌افزایی کنشگران مدیریت شهری، حکمروایی مطلوب شهری، و نهادهای مدیریت محلی است. تا دهه ۱۹۸۰، فرض بر آن بود که حکومت‌ها دارای اقتدار لازم برای اداره حکومت‌اند. با بروز مسائل پیچیده، مثل فقر و نابرابری، عدم تعادل‌های زیست‌محیطی، بافت‌های فرسوده، و ... که حکومت قادر به رفع آن نبود و همچنین رشد نیازها و انتظارات شهروندان، ناکارآمدی دولت سنتی در برنامه‌ریزی شهری موجب ظهور حمایت از رویکرد مدیریتی در برابر بلوپرینتی با رویکرد اداری و اجرایی در برابر تقاضاهای شهری در اواسط دهه ۱۹۸۰ شد (برک‌پور و اسدی، ۱۳۸۸: ۱۸۳). مدیریت متفرق سبب دوباره کاری، اجرای کارهای موازی، و بعضاً از بین رفتن سرمایه‌های عمومی، ایجاد تشکیلات عریض و طویل دیوانی، ایجاد اصطکاک و برخورد ادارات و ناهماهنگی در اجرای وظایف و عدم مسئولیت‌پذیری می‌شود. به‌نظر می‌رسد رفع این مشکل در گروهی ایجاد مدیریت واحد شهری است (کامیار، ۱۳۹۶: ۷۴). بدون همکاری همه گروه‌ها و سازمان‌های مردمی و دولتی (احمدنیا و کامل قالیباف، ۱۳۹۶: ۱۴۵-۱۶۸) امکان دستیابی به بازآفرینی پایدار شهری امکان‌پذیر نیست. بنابراین، از اواسط دهه ۱۹۹۰ گذاری در پارادایم غالب در مدیریت شهری به‌وقوع پیوست که از آن به‌عنوان حکمروایی شهری تعبیر شد.

اداره جوامع در سطوح ملی، منطقه‌ای، شهری، و محلی با مسائلی روبه‌رو شده است که یکی از آن‌ها ناکارآمدی حکمروایی و اداره متمرکز و بالا به پایین جوامع است. اداره شهر فقط در نهادهای رسمی مدیریت شهری خلاصه نمی‌شود، بلکه شامل طیف وسیعی از همه ذی‌نفعان شهری، شامل دولت مرکزی، بخش خصوصی، نهادها و سازمان‌های غیردولتی مردم‌نهاد، رسانه‌ها، تشکل‌های حرفه‌ای و تخصصی، و سایر اعضای جامعه مدنی است (شریف‌زادگان و همکاران، ۱۳۹۴: ۲). رویکرد دولت تسهیلگر؛ جامعه مدنی کنشگر امروزه در نظام‌های دموکراتیک سیاسی و اقتصادی این دیدگاه که دولت دارای حق انحصاری حاکمیت و اعمال قدرت بر نیروهای کنشگر توسعه است یا در تفسیری پدرسالارانه از قدرت یاری‌رسان و حامی مطلق آنان است مورد نقد جدی قرار گرفته است. این نقد از دهه ۱۹۵۰ آغاز شده و در پی آن پیوسته دگرگونی نقش دولت‌ها در توسعه کشورها به‌وجود آمده است؛ این نقش از دولت سازنده^۱ در دهه ۱۹۵۰ به دولت توانمندکننده^۲ در دهه ۱۹۸۰ و دولت تنظیم‌کننده^۳ در دهه ۱۹۹۰ تغییر یافته است. از آغاز قرن بیست‌ویکم نیز، به دنبال ناکامی سیاست‌های توسعه متکی بر رویکردهای تمرکزگرا، تجویزی، و یک‌سویه از بالا به پایین، ضرورت به‌کارگیری مدل‌ها و رهیافت‌های عملی‌تر در الگوی توسعه در دولت‌ها مطرح شده است؛ مدل‌هایی که باید مبتنی بر تمرکززدایی^۴ در رویه‌ها و فرایندهای برنامه‌ریزی باشد و دولت‌ها را از نقش تصدیگری توسعه به تسهیلگری توسعه سوق دهد. با این رویکرد، دولت از تمرکزگرایی در برنامه‌ریزی و مدیریت توسعه به سمت تفویض اختیارات^۵ و اعطای مسئولیت‌ها و وظایف بیشتر به سایر کنشگران و دخیلان توسعه و به‌ویژه اجتماعات محلی به‌عنوان ذی‌نفعان اصلی توسعه گام برمی‌دارد (نوروزیان، ۱۳۹۶). با پیچیده‌شدن مأموریت سازمان‌ها و تخصصی‌بودن وظایف، ساختار شبکه‌ای همه کنشگران در قالب یک ساختار همکاری و تشریک مساعی با یکدیگر فعالیت می‌کردند که در پرتو روابط متقابل مفید برای طرفین به حیات خود ادامه می‌دهند (الوانی، ۱۳۸۹: ۲۳۶-۲۳۷).

1. Government as Architecture
2. Government as Enabler
3. Government as Regulator
4. Decentralization
5. Delegation

دیدگاه شبکه‌ای دیدگاه مدیریت امروز ساختارهای شبکه‌ای مشارکت مردم و فعالیت‌های داوطلبانه و نظارت همگانی را امکان‌پذیر ساخته و از این طریق سازمان‌ها را سریع‌تر، کم‌هزینه‌تر، و یا اثربخشی بیشتر اجرایی می‌نماید. هنری مینتزبرگ^۱ بر آن است که توسعه کشورها در گرو توسعه رهبران و مدیران است و در ایفای این نقش تفاوت مدیریت سنتی و دیدگاه‌های امروزی را مطرح کرده است. در سبک سنتی مدیر در رأس سلسله‌مراتب سازمان قرار دارد و استراتژی‌ها را ترسیم می‌کند و خود را نماد خرد جمعی می‌داند؛ درحالی‌که در سبک امروزی سازمان شبکه‌ای است که مدیر نیز در آن جایگاهی هم‌تراز دیگران دارد و رویکرد همکاری و مشارکت غالب است (الوانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۴۱). در دو دهه اخیر و در ارتباط با تحولات تکنولوژیک و تأثیر آن در روابط اجتماعی، مفهوم شبکه شاید به‌صورت منظم در کارهای کاستلز تئوریزه شده باشد. کاستلز، با توجه به پویایی‌های تکنولوژی اطلاعات، در رؤیای ظهور جامعه شبکه‌ای است که در آن فضای جریانات در حال جانشین شدن فضای مکان به‌عنوان منطق غالب برای سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی است (باتلر، ۲۰۰۴: ۵۳۰). اصلاح جامعه شبکه‌ای بعد از جامعه اطلاعاتی شکل گرفته است. جامعه شبکه‌ای دارای ساختاری از شبکه‌های سازمانی و اجتماعی است (دانایی‌فرد، ۱۳۹۲). حکمروایی شهری نیاز به توجه به ظرفیت‌های نهادهای شهری، سازمان‌های محلی، و سایر مؤسسات دولتی دارد (سرور و روستا، ۱۳۹۳: ۱۹۴). حکمروایی شبکه‌ای برای حل مسائل بگرنج^۲ به تأثیر آن در ایجاد سرمایه اجتماعی در میان بازیگران پرداخته است (هودسنی، ۱۳۹۴). حاصل تعامل و ارتباط متقابل دولت، سازمان‌های غیردولتی، بخش خصوصی، سازمان‌های نظامی، نهادهای مذهبی و گروه‌های ذی‌نفوذ داشته است که از طریق قواعد بازی با هم در ارتباط‌اند. ظرفیت‌سازی در واقع موازی با توسعه منابع انسانی همانند آموزش و مهارت و توانمندسازی است.

به دلیل پیچیدگی برنامه‌های بازآفرینی شهری، ماهیت این برنامه‌ها بسیار متفاوت از سایر برنامه‌های توسعه شهری است؛ به‌ویژه از لحاظ عدم قطعیت‌ها، زیرا بازیگران و بهره‌وران متعددی وجود دارند که در برنامه‌ریزی این برنامه‌ها درگیرند (مانند دولت محلی، توسعه‌دهندگان خصوصی، سازمان‌های دولتی، و جوامع محلی)؛ به‌طوری‌که برای مثال ممکن است بر سر اجرای یک سیاستی که نیازمند مشارکت بازیگران است، به علت پیچیدگی روابط، چندین کشمکش و ناسازگاری میان بهره‌وران رخ دهد که از نتایج این ناسازگاری‌ها به تأخیر افتادن جدول زمان‌بندی اجرا، افزایش هزینه‌ها، و کاهش کارایی و مطلوبیت خواهد بود (کارلی، ۲۰۰۰). سیر تحول سیاست‌های بازآفرینی شهری در زمینه مشارکت بازیگران و ذی‌نفعان حاکی از آن است که از دهه ۱۹۵۰ تا شروع قرن ۲۱، در هر دهه سیاست‌ها به سمت مشارکت میان بخش خصوصی، بخش دولتی، و جامعه محلی گرایش پیدا کرده؛ به‌طوری‌که از دهه ۱۹۹۰ رویکرد مشارکتی غالب شد، قدرت به مقامات محلی واگذار شد، و ائتلاف میان بازیگران اصلی و ذی‌نفعان تقویت شد. بازآفرینی شهری، به دلیل ماهیت خود، فعالیتی مداخله‌گرایانه است. از آنجاکه بسیاری از مدل‌های مداخله به‌صورت سنتی دولت‌محور بوده‌اند، در راستای بهبود این فرایندها و جبران شکست بازار در این حوزه‌ها، توافق میان بخش خصوصی و دولت در قالب شراکت‌های عمومی-خصوصی به‌صورت فزاینده‌ای گسترش یافتند (رابرت و سایکس، ۲۰۰۰). حکمروایی در عرصه بازآفرینی شهری عبارت است از ائتلاف و پیوستگی میان منافع مختلف کنشگران گروه‌ها و بخش‌های مختلف با هدف ایجاد سیاست‌گذاری مشترک و اجرا همراه با دستورکار و برنامه اقدام مشترک. گذار از ساختارهای متمرکز و سلسله‌مراتبی اشاره دارد به طرف رویکردی مشارکتی با سازمان‌های اجتماعی و بازیگران غیردولتی از جمله بخش خصوصی^۳ (هودسنی، ۱۳۹۴). کل‌نگری

1. Mintzberg
2. Wicked Problems
3. Privatization

و فراگیری همه ابعاد کنشگران و فرایندهای مؤثر بر حیات و توسعه شهری را می‌توان خصلت غالب در تلاش‌ها و تحولات نظری مدیریت شهری دانست. این تحولات را در خلاصه‌ترین شکل ممکن می‌توان به صورت حرکت از الگوی پایه و قدیمی حکومت شهری به الگوی حکمروایی شهری تبیین و تعریف کرد (کاظمیان، ۱۳۸۶: ۵). در واقع، می‌توان گفت که بازآفرینی بافت شهری دارای خصوصیات یک طرح است که شبکه‌ای از ذی‌نفعان در اجرا و پیشبرد اهداف آن دخیل‌اند و یکی از مهم‌ترین عوامل در پیشبرد این طرح‌ها مسئله حاکمیت ذی‌نفعان آن است (محبی‌فر و همکاران، ۱۳۹۶: ۵-۱۴).

نگرانی‌های مربوط به شکست سازوکارهای اداره رسمی، دیوان‌سالاری (بوروکراسی) سلسله‌مراتبی، و متمرکز باعث شکل‌نویسی از حکمروایی ارتباطی و همکارانه شده است. در این دوران، با تأکید بر بهره‌گیری از بخش‌های خارج از دولت به دلیل گسترده‌تر و پیچیده‌تر شدن مشکلات دولتی و عمومی، نیاز به استفاده از رویکردهای جدید حکمروایی، مانند حکمروایی ارتباطی، شبکه‌ای، تعاملی، و همکارانه، ضروری شد؛ رویکردهایی که تعامل بازیگران و کنشگران به‌ویژه نهادهای محلی را مورد توجه قرار می‌دادند. ضعف شدید هماهنگی‌های بین‌سازمانی و غلبه تعارض بر همکاری‌های بین‌سازمانی به‌عنوان نقصی ساختاری و ریشه‌دار در نظام اداری کشور بر کسی پوشیده نیست. این ضعف، که ناشی از فقدان طراحی و استقرار نظام روابط بین‌سازمانی است، در نظام مدیریت و اداره‌ای بیش از سایر قسمت‌ها قابل لمس و مشاهده است. تعدد و تکرار کنشگران و نیروهای مؤثر در حیات شهری در مقیاس‌های مختلف محلی، ملی، و منطقه‌ای و ضرورت همگرایی و همسویی آن‌ها در یک چارچوب مبتنی بر دموکراسی و کنش ارتباطی، در ادبیات مدیریت و برنامه‌ریزی شهری، با تغییر رویکرد از مدیریت سنتی (از بالا به پایین و قیم‌آبانه) به مدیریت شهری نوین و مشارکتی و گذار از حکومت شهری به حکمروایی شهری با توجه به پیچیدگی نیازها و خواسته‌های سیستم‌های شهری، تعدد سازمان‌ها و نهادهای اداره‌کننده شهر (کنشگران شهری)، اداره بخشی و مدیریت متفرق شهر، تشکیلات عریض و طویل دیوانی بدون وجود هماهنگی، سردرگمی و اتلاف منابع شهر، موازی‌کاری و تغییر رویکردها و الگوهای مدیریت شهری، رویکردهای حکمروایی همکارانه، ارتباطی و شبکه‌ای شهری و تعاملات و همکاری کنشگران و کاهش تصدیگری بخش عمومی و دولت در این فرایند، تغییر الگوهای برنامه‌ریزی و مطرح‌شدن جامعه شبکه‌ای و مقتدرسازی کنشگران محلی در برنامه‌ریزی ارتباطی به‌عنوان رهیافت جدید برنامه‌ریزی و حرکت به سوی حکمروایی شبکه‌ای و کنش ارتباطی با تأکید بر هم‌افزایی کنشگران و تشریک مساعی نهادهای اجتماع محلی مبنا و داوطلبانه بوده است.

مبانی نظری

حکمروایی شهری به معنی مشارکت هم‌زمان و همراه مردم، نهادهای محلی، و سازمان‌های دولتی و غیردولتی به‌عنوان بازیگران توسعه شهری است. در نگرش جدید به مدیریت شهری، ایجاد سازمان‌های محلی، افقی و فرابخشی به‌منظور رسیدن به اهداف توسعه پایدار و جامعه مدنی و نیز تقسیم وظایف بین حکومت‌های مرکزی و محلی و صلاحیت‌دار کردن شهروندان از اصول اساسی محسوب می‌شود که با نظام اداری مرکزی، عمومی، و بخشی مغایرت دارد. حکمروایی خردمندانه موجب به چرخه توسعه آوردن منابع از پایین است (صرافی، ۱۳۸۷: ۱۰). حکمروایی به روابط متعامل بین دولت و جامعه مدنی، حکمرانان و حکمروایی‌شوندگان، و حکومت و حکومت‌شوندگان مربوط می‌شود (مک‌کیم و همکاران، ۱۹۹۵: ۵؛ برک‌پور و اسدی: ۱۳۸۸: ۱۸۸). حکمروایی فرایندی است که نهادهای رسمی دولت برای تصمیم‌گیری با بازیگران در سطح جامعه مدنی وارد گفت‌وگو و مذاکره می‌شوند (آوان و همکاران، ۲۰۰۵: ۱۱-۱۲). جامعه مدنی شبکه‌ای

متشکل از نهادها و کنشگران مدنی و ارتباط بین این‌هاست. حکمروایی عبارت است از مدیریت آگاهانه ساختارهای حکومتی با قصد تقویت حوزه عمومی (پیر، ۱۹۹۹). حکمروایی شبکه‌های خودسازمانده مربوط به همه کنشگران است. اغلب، حکمروایی شکلی خاص از هماهنگی درون‌سازمانی است، نه سلسله‌مراتبی و نه بازاری، بلکه شبکه‌ای، که اصطلاحاً خودسازماندهی نامیده می‌شود. جوزف حکمروایی را «خودسازماندهی روابط درون‌سازمانی» می‌نامد؛ درحالی‌که رودرز^۱ حکمروایی را «شبکه‌های میان‌سازمانی و خودسازمانده»^۲ خلاصه می‌نماید و با رهیافتی جامعه‌شناسانه به حکمروایی فرایند سیاست‌گذاری را «بازی چانه‌زنی میان انواع گوناگون کنشگران» (دودینگ، ۱۹۹۵: ۱۴۷) مطرح می‌نماید (اسچواب و همکاران، ۲۰۰۱: ۶). حکمروایی شهری هم نهادهای رسمی هم اقدامات غیررسمی و سرمایه اجتماعی شهروندان را دربر می‌گیرد (هابیتات، ۲۰۰۹).

بر اساس نقش‌ها و روابط بین حکومت، بازار، و جامعه مدنی، پنج مدل حاکمیتی شامل حاکمیت متمرکز^۳، حاکمیت غیرمتمرکز^۴، حاکمیت عمومی-خصوصی^۵، حاکمیت تعاملی^۶، و حاکمیت خودگردان^۷ ارائه شده است (دریسن و همکاران، ۲۰۱۲). در مدل حاکمیتی متمرکز، همانند مدل حاکمیتی غیرمتمرکز، بازیگران بخش دولتی بازیگران اصلی یا تنها بازیگران حاکمیت‌اند. در این مدل حکومت‌های محلی / منطقه‌ای پیشتازند و بازار و جامعه مدنی دریافت‌کنندگان مشوق‌های ارائه‌شده توسط این بخش در نظر گرفته می‌شوند (مجبی فر و همکاران، ۱۳۹۶: ۵-۱۴). امروزه تأکید بر مقیاس‌های کوچک، انعطاف‌پذیری، تنوع‌بخشی، تبدلات غیررسمی به جای نظارت رسمی و اشتراک قدرت میان دولت و بازار است (هایدیگر و وامر، ۱۹۹۷: ۷۳).

حکمروایی شبکه‌ای یکی از آشناترین اشکال حکمروایی معاصر شبکه‌های سیاست است. این گونه شبکه‌ها از طیف گسترده‌ای از بازیگران، نهادهای دولتی، منافع سازمان‌یافته، و ... در یک بخش سیاست مفروض تشکیل شده است. شبکه‌ها در حکمروایی جدید بخش‌های سیاست را بیشتر مطابق با ترجیحات بازیگران درگیر هماهنگ و تنظیم می‌کنند (داگلاس، ۱۹۹۸: ۱۲). در حکمروایی شهری، که فن واردن (۱۹۹۲) آن را ارائه داده است، شبکه‌های سیاست‌گذاری از طریق (۱) کنشگران، (۲) عملکردها، (۳) ساختار، (۴) میزان نهادگرایی، (۵) قراردادهای میان‌کنشی، (۶) توزیع قدرت، و (۷) استراتژی‌های مدیریت عمومی معین می‌شود (وان واردن، ۱۹۹۲: ۳۹-۴۱). برای صحبت درباره شبکه‌ها، بسیاری از لغت تعامل^۸ یا سازمان‌دهی تعاملی^۹ استفاده می‌کنند (مجبی فر و همکاران، ۱۳۹۶: ۵-۱۴). مناسبات شبکه‌ای به ما نشان می‌دهد که هر جزء و عنصری چه نقشی در کل نظام بازی می‌کند و چگونه به انسجام آن نظام کمک می‌کند (فخرایی، ۱۳۷۴: ۱۴۶). مدل‌های شبکه‌ای، که تقویت‌کننده زیربنای جامعه مدنی‌اند، نقش بسیار سازنده، مثبت، و تأثیرگذاری در مشارکت همه بخش‌ها برای طراحی خط مشی‌های عمومی دارند (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۸۶).

شبکه ساختاری از گره‌هایی است که به‌واسطه یک یا چند نوع خاص وابستگی به هم متصل‌اند و در عرصه اجتماعی درواقع ساختار اجتماعی متشکل از گره‌ها (فردی، سازمانی، یا نهادی) است که افراد، گروه‌ها، و سازمان‌ها را به هم پیوند

1. Rhodes
2. "self-organizing, interorganizational networks"
3. Centralized governance
4. Decentralized governance
5. Public-private governance
6. Interactive governance
7. Self-governance
8. Collaboration
9. Collaborative arrangements

می‌دهد (فرجی راد و کاظمیان، ۱۳۹۱: ۸۱). شبکه حکمروایی^۱ را می‌توان شبکه‌های بین سازمانی متشکل از چندین بازیگر دانست که برای تأثیرگذاری در «شکل‌گیری، اجرا، و نظارت» بر سیاست‌های عمومی با یکدیگر همکاری می‌کنند. حکمروایی شبکه‌ای عمل طراحی، مدیریت و هماهنگی استراتژی‌ها، ساختارها و فرایندهای سازمانی است که برای تأثیرگذاری در سیاست‌گذاری عمومی انجام می‌شود (غلام‌پور آهنگر و خواجه نائینی، ۱۳۹۵).

با مرور پژوهش‌های مختلف این حوزه، ادبیات مربوط به مدیریت شبکه‌ها را می‌توان به دو دسته کلی تقسیم کرد (غلام‌پور آهنگر و خواجه نائینی، ۱۳۹۵): دسته اول، که رویکرد پرورش‌دهنده^۲ نام دارد، مدیریت شبکه را یک فعالیت تسهیلگری^۳ و میانجیگری^۴ در نظر می‌گیرد؛ دسته دوم، یعنی رویکرد هدایت‌کننده^۵، مدیریت شبکه نقش رهبری^۶ آن را به‌عهده دارد. در رویکرد هدایت‌کننده سه وظیفه برنامه‌ریزی عملیاتی^۷، برنامه‌ریزی فعال^۸، و برنامه‌ریزی مجدد^۹ را انجام دهد (کریستوفر و همکاران، ۲۰۱۴). از زاویه‌ای دیگر می‌توان گفت سه چشم‌انداز مدیریتی به حکمروایی شبکه‌ای عبارت‌ند از (غلام‌پور آهنگر و خواجه نائینی، ۱۳۹۵): چشم‌انداز ابزاری^{۱۰}، انداز تعاملی^{۱۱} و نهادی^{۱۲} «شبکه به‌عنوان یک کل»^{۱۳}.
الگوهای مدیریت و برنامه‌ریزی شهری خردگرا در اوایل دهه ۱۹۷۰ توسط فریدمن و در نظریه شهرسازی تعاملی^{۱۴} مورد انتقاد قرار گرفت و اعلام شد که دوره این‌گونه تصمیم‌گیری به‌سر آمده است و آفرینش اندیشه جدیدی در مدیریت و برنامه‌ریزی شهری، که بر دانش و عمل تأکید داشته باشد، ضرورت پیدا کرده است. در پیوند با این نگرش جدید، فریدمن شناخت‌شناسی آموزش اجتماعی را پیشنهاد کرد که بیشتر به روابط گفتمانی به‌عنوان پایه آموزش متقابل میان شهرسازان و گروه‌های ذی‌نفع می‌پردازد. این نظریه‌ها در کارهای دیگران، از جمله دونالد شون^{۱۵} در نظریه کنش انعکاسی^{۱۶}، جان فارستر^{۱۷} در نظریه برنامه‌ریزی ارتباطی^{۱۸}، و پستی هلتی^{۱۹} در نظریه برنامه‌ریزی همکارانه^{۲۰} انعکاس پیدا کرد. اگرچه فریدمن بر آن است که هنوز نمی‌توان اظهار نظر کرد که کنشگران مدیریت و برنامه‌ریزی شهری اکنون تحت نفوذ این مباحث قرار گرفته‌اند و آن‌ها را به‌کار می‌گیرند. جان فارستر تحت تأثیر نظریه کنش ارتباطی یورگن هابرماس برنامه‌ریزی را بیش از هر چیز یک فعالیت ارتباطی و تعاملی ارزیابی کرده است و بر ماهیت کاملاً سیاسی کل فعالیت برنامه‌ریزی تأکید می‌کند (کاظمیان، ۱۳۸۳). پتسی هیلی^{۲۱} نظریه برنامه‌ریزی همیاری خود را بر این فرایند روابط قدرت می‌گذارد. توجه اصلی این تئوری به روابط تار عنکبوتی یا شبکه‌هایی است که ما در درون آن زندگی خود را می‌گذرانیم و

1. Governance Network
2. Nurturing
3. Facilitator
4. Mediator
5. Steering
6. Leader
7. Action Planning
8. Activating Planning
9. Re-Planning Planning
10. Instrumental Perspective
11. Interactive Perspective
12. Institutional Perspective
13. Network as a Whole
35. Transactive Planning
15. Donald Schon
16. Reflective Practice
17. Jhon Forester
18. Communicative Planning
19. Pasty Healy
20. Collaborative Planning
21. Patsy Healy

همه این روابط دارای نقاط تقاطع یا گره (سازمان‌های رسمی و غیررسمی، بخش خصوصی و بازار، انجمن‌ها و نهادها) هستند. دو نظریه‌پرداز دیگر، که تئوری برنامه‌ریزی آن‌ها مباحث سیاسی و گفت‌وگو میان گروه‌ها و منافع مختلف را مدنظر قرار می‌دهد، جان فریدمن با نظریه «برنامه‌ریزی تبادلی»^۱ (فریدمن، ۱۹۷۳) و جان فارستر (۱۹۸۹) با ایده «برنامه‌ریزی مذاکره‌ای»^۲ هستند (هودسنی، ۱۳۹۴).

نظریه‌پردازی‌های جدید، پُرمسئولیت‌بودن دولت (آنتونی گیدنز)، نظریه بحران مشروعیت دولت (یورگن هابرماس)، دولت حداقل (رابرت نازیک) در خصوص کاهش نقش دولت و بازنگری در وظایف و کارکردهای آن و افزایش نقش نهادهای غیردولتی و مردمی در اداره زندگی اجتماعی را می‌توان مبین ضرورت گذار از حکومت به حکمروایی شهری دانست. پلورالیزم (تکثرگرایی) پذیرش تعدد منابع قدرت و گروه‌های اجتماعی است که هر یک از گروه‌های قدرت و نیروهای اجتماعی نماینده علایق و منافع ویژه خود در جامعه بوده و متناسب با منابع در اختیار به اعمال قدرت می‌پردازند. بنابراین، نمی‌توان جامعه را به شکل یکپارچه، اندامواره، و مبتنی بر مفهوم سلسله‌مراتبی تلقی کرد که در آن قدرت یکپارچه و مرکزی به مثابه «سر» عمل می‌کند. بلکه، به گفته فوکو، جامعه مجمع‌الجزایری است از گروه‌ها و نیروهای اجتماعی با خرده‌قدرت‌ها و قدرت‌های عمده متعدد. به این ترتیب، کارکرد قدرت از نقاطی بی‌شمار، در جریان کش و قوس روابطی نابرابر و ناپایدار آغاز می‌شود (کاظمیان، ۱۳۸۳). نظریه‌هایی همگی بر تغییر از حکومت به حکمروایی تأکید دارند و در چنین شرایطی مفاهیمی مثل تفویض اختیارات و قدرت، جامعه مدنی، دولت مدنی، دموکراسی کثرت‌گرا، و کنش ارتباطی- شبکه‌ای رواج می‌یابد. با مشارکت و کنش متقابل میان بازیگران اصلی مدیریت شهری، یعنی جامعه مدنی، حکومت و بازار و بخش خصوصی، از یگانه‌الگوی توسعه شهری و مبتنی بر عقلانیت ابزاری گذر کرده و عقلانیت ارتباطی الگوی جای‌گزین حکمروایی ارتباطی را پیش می‌گیرد (پورمحمدی و همکاران، ۱۳۸۹).

حکمروایی ارتباطی شهری فصل مشترک همه کنشگران اجتماعی است و ریشه در چشم‌انداز مدیریت عمومی نو دارد. در نظریه کنش ارتباطی^۳ هابرماس با تفکیک جامعه به دو بخش- سیستم^۴ و زیست‌جهان^۵ - مدعی است که سیستم (دولت و بازار) جایگاه گسترش و تقویت عقلانیت‌ها و کنش‌های ابزاری و استراتژیکی است. در گذار از عقلانیت ابزاری به ارتباطی^۶، راه‌حل عقلانیت ارتباطی را بیان می‌کند. در مقابل مفهوم عقلانیت ابزاری همه‌گیر، اندیشه فرایند مثبت و رهابخش «عقل ارتباطی و تفاهمی» را مطرح می‌کند و معتقد می‌شود که بایستی از نفوذ عقلانیت ابزاری به حوزه زیست‌جهان (جهان کنشگران و حوزه عمومی) جلوگیری کرد و با آن به مبارزه پرداخت (بهرامی، ۱۳۸۸). کنش ارتباطی صرفاً یک عمل گفتاری نیست، بلکه شیوه‌ای برای بازآفرینی است. افراد با گفت‌وگو سعی دارند راه‌هایی برای توافق برگزینند. عقلانیت ارتباطی از طریق مشارکت دموکراتیک میسر می‌شود (اطهاری، ۱۳۸۶: ۳۶).

کنش ارتباطی نوعی کنش اجتماعی معطوف به «حصول تفاهم» است (هابرماس، ۱۳۸۴). بر مبنای این نظریه، کنشگران برای رسیدن به یک درک مشترک از طریق استدلال، وفاق، و همکاری با یکدیگر ارتباط متقابل برقرار می‌کنند (مهدوی، ۱۳۸۵). «گفت‌وگو» هسته مرکزی کنش ارتباطی به‌شمار می‌آید، زیرا کنش ارتباطی از دید هابرماس در پی تحقیق تفاهم بوده که این تفاهم از مسیر گفت‌وگو حاصل خواهد شد (مهدوی و مبارکی، ۱۳۸۵). برنامه‌ریزی

1. Transactive planning
2. Negotiative planning
3. Communication Action Theory
4. System
5. Life World
6. Communicative & Instrumental Rationality

گفتمانی^۱ را، که از طرفی متأثر از دیدگاه‌های کنش ارتباطی هابرماس و از طرف دیگر متأثر از رویکردهای اقتصاد سیاسی است، فرانک فیشر^۲ مطرح کرد. این رویکرد با طرح این سؤال که چه کسی دارای امتیاز یا حق ویژه‌ای است و چه کسی به وسیله شکل‌های موجود حکمروایی به حاشیه رانده شده است نهادهای رسمی را به چالش کشیده و از آن‌ها می‌خواهد که مردم‌سالارانه و جمعی باشند (هیلی، ۱۹۹۷: ۲۰۱).

برای درک کنش ارتباطی باید گفتمان را تعریف کرد. هال^۳ گفتمان را مجموعه‌ای از گزاره‌هایی می‌داند که زبانی را برای گفت‌وگو درباره دانشی خاص و موضوعات آن فراهم می‌کند. فلسفه کنش ارتباطی هابرماس فلسفه دیالوگ و گفت‌وگوست (اباذری، ۱۳۷۷: ۷۴). کنش ارتباطی به معنای «نوع هم‌کنشی که در آن همه مشارکت‌کنندگان نقشه‌های فردی کنش خود را با یکدیگر هماهنگ می‌کنند و لذا هدف‌های ارتباطی خود را فارغ از قیود عارضی دنبال می‌کنند» انجام می‌پذیرد (هابرماس، ۱۳۸۴: ۴۰۰). هدف کنشگران در کنش ارتباطی حصول تفاهم است و هرگونه علت دیگری به جز این اگر در کنش ارتباطی مداخله داشته باشد، کنش از حالت ارتباطی درمی‌آید (عبدالهیان و شیخ انصاری، ۱۳۹۵). هابرماس مفهومی از عقلانیت ارتباطی^۴ را مطرح کرده که در آن به دنبال عقلانیت از طریق ارتباط و توافق است که به کنش^۵ ارتباطی به‌عنوان توافقی که به صورت ارتباطی قابل دستیابی است اشاره دارد. کنش ارتباطی در مقابل کنش راهبردی قرار می‌گیرد که بر اساس آن کنشگر نه در صدد رسیدن به منافع یک‌جانبه (کنش راهبردی)، که در جست‌وجوی رسیدن به تفاهم است. بنابراین، کنش ارتباطی صرفاً یک عمل گفتاری نیست، بلکه شیوه‌ای برای بازآفرینی جامعه است (عباسپور، ۱۳۹۰: ۳۹-۴۰). هدف کنش ارتباطی دستیابی به تفاهم ارتباطی است (ایستگلدی و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۶۳-۲۸۳).

نظریه برنامه‌ریزی ارتباطی^۶ سعی در ایجاد پیوند بین دانش، مهارت، تجارب، و زبان برنامه‌ریزی و مردم دارد، مفاهیمی همچون برنامه‌ریزی ارتباطی مباحثه‌ای^۷ و برنامه‌ریزی از طریق مذاکره^۸. از این میان، برنامه‌ریزی ارتباطی شاید از برجستگی بیشتری در میان نوشته‌های دهه اخیر برخوردار باشد. ریچاردسون ویژگی‌های زیر را برای این نوع برنامه‌ریزی برمی‌شمارد: الف) در داخل سیستم پلورالیست ایده‌ال جای می‌گیرد؛ ب) هدفش تعریف مجدد عقلانیت به شیوه ارتباطی است؛ ج) تلاش می‌کند نظریه جدید و منحصر به فردی از ارائه کند؛ د) موافق و همراه مدرنیسم است (رفیعیان و معروفی، ۱۳۹۰: ۱۱۳-۱۲۰). رویکرد اینس و بوهر^۹ (۲۰۰۰) و بروکس^{۱۰} (۲۰۰۲) چهار مدل برنامه‌ریزی با عناوین مدل فنی بوروکراتیک، مدل تأثیر سیاسی، مدل جنبش اجتماعی، و مدل همکارانه است. این تقسیم‌بندی توسط اینس و بوهر با میزان «تنوع» و «وابستگی متقابل» کنشگران و توسط بروکس از نظر برنامه‌ریزی «جایگاه» و «اقدامات» مشخص شده‌اند. «جایگاه» برنامه‌ریزی نیز از نظر متمرکز یا غیرمتمرکز بودن بررسی می‌شود. «اقدامات» برنامه‌ریزی نیز از نظر میزان عقلایی بودن بررسی می‌شود. بر این اساس، نه تئوری برنامه‌ریزی در قالب چهار مدل برنامه‌ریزی در نمودار ۱ طبقه‌بندی می‌شود (هودسنی، ۱۳۹۴).

1. Discursive planning

2. Frank Fischer

3. Hall

4. Communicative Rationality

۵. کنش فعالیت هدفمندی است که توسط یک بازیگر به‌طور فردی یا جمعی انجام می‌شود (فریدمن، ۱۳۸۷: ۱۸۷).

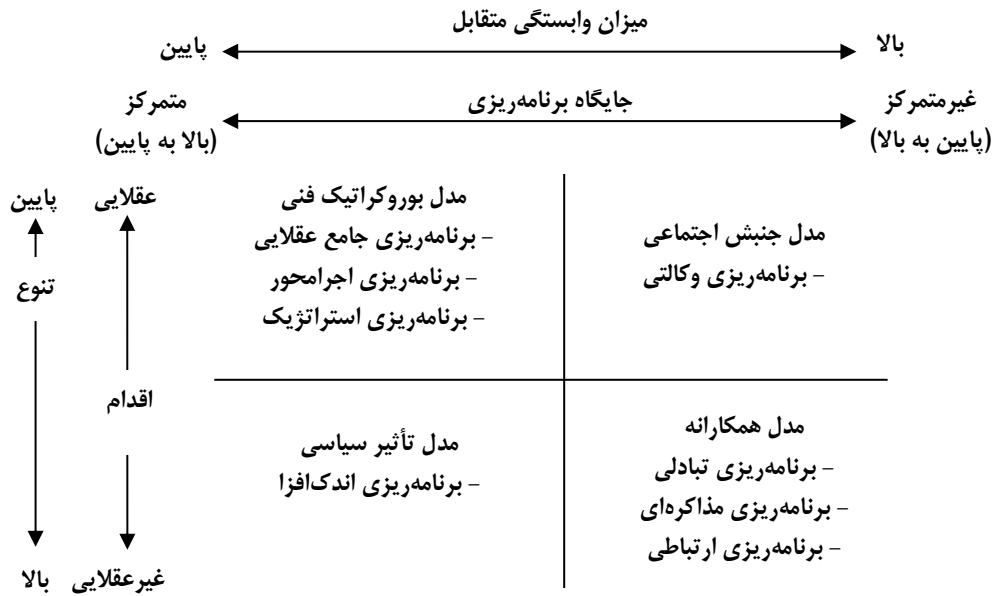
6. Communicative planning

7. Argumentative planning

8. Planning through debate

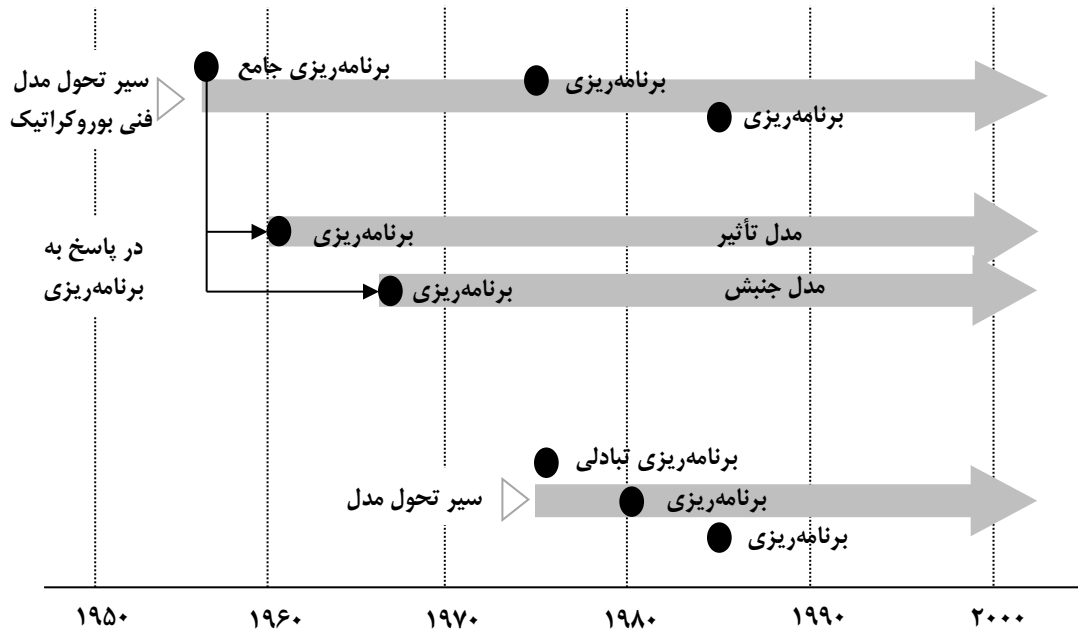
9. Innes and Booher

10. Brooks



نمودار ۱. طبقه‌بندی ۹ تئوری برنامه‌ریزی در قالب چهار مدل برنامه‌ریزی (هودسنی، ۱۳۹۴)

در فرایند مدیریت بازآفرینی شهری در سطح محلی زمانی حاصل می‌شود که هم در سطح سیاست‌گذاری هم در سطح عملیاتی این رویکرد مبتنی بر همکاری میان کنشگران و بر اساس طرح و برنامه نهادی مورد توجه و عمل قرار گیرد. نمودار ۲ فرایند تحول تئوری‌های برنامه‌ریزی را بر اساس مرور ادبیات نشان می‌دهد (هودسنی، ۱۳۹۴).

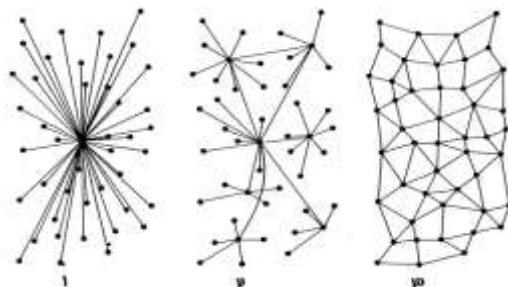


نمودار ۲. سیر تحول تئوری‌های برنامه‌ریزی (هودسنی، ۱۳۹۴)

جدول ۱. الگوهای مدیریتی حوزه مدیریت بخش دولتی، عمومی، و خصوصی

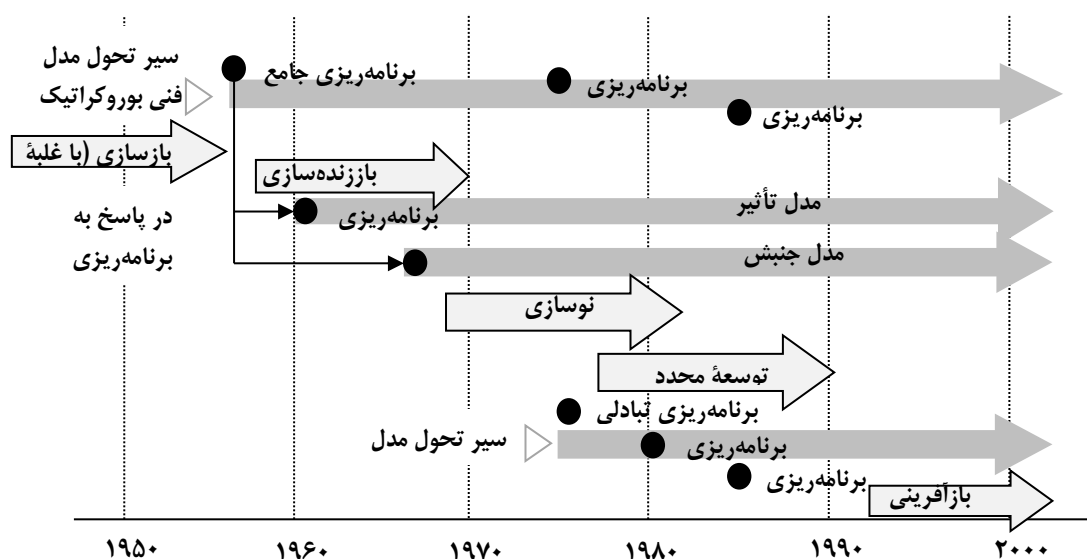
الگوهای مدیریتی	کاربرد غالب	برخی ویژگی‌های عمومی
الگوی مدیریتی سنتی	دولتی	دیوانسالاری متمرکز، کنترل از بالا، اجرای احکام دولتی، پاسخ‌گویی سلسله‌مراتبی
الگوی مدیریت نوین	دولتی - خصوصی	مهارت کارکنان، پاسخ‌گویی، اولویت بخش خصوصی، تجربه بوروکراسی دولتی، مشوق‌های دولتی، کارایی، کنترل هزینه
الگوی مدیریت راهبردی	دولتی - خصوصی	راهبردهای بلندمدت، اهداف تحلیل داخلی و خارجی نهادها و ...
الگوی مدیریت مبتنی بر حکمروایی خوب	عمومی، دولتی، خصوصی، و شهروندان	محاسبه‌پذیری، پاسخ‌گویی، شفافیت، مشارکت، انصاف و برابری، شمولیت، تمرکززدایی
الگوی مدیریت شبکه‌ای	عمومی، دولتی، خصوصی، و شهروندان	فناوری اطلاعات و ارتباطات، مشتری‌مداری، آگاهی‌بخشی، مدیریت شبکه، مدیریت از راه دور

زیاری و محمدی، ۱۳۹۵



شکل ۱. الگوهای متفاوت مدیریتی (۱. متمرکز؛ ۲. نیمه‌متمرکز؛ ۳. شبکه‌ای) (باران، ۱۹۹۴)

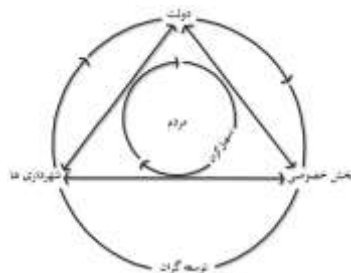
این تغییرات با ماهیت تحولات در حوزه کلان بازآفرینی پایدار شهری نیز همراه بوده است. آغاز این تحولات در حوزه برنامه‌ریزی شهری طبق نمودار ۲ رویکرد کالبدی غالب آن دوره همراه‌شدن با آسیب‌های بعد از جنگ جهانی، با رویکردی اقتدارگرایانه و از سوی دولت‌های مرکزی و با هدف اصلاحات فوری با غلبه کالبدی بوده است.



نمودار ۳. سیر تحول رهیافت‌های توسعه و بازآفرینی شهری به موازات تئوری‌های برنامه‌ریزی: ظهور رهیافت

کنشگران مدیریت بازآفرینی پایدار شهری در ایران

مدیریت شهری را از سه منظر می‌توان مورد توجه قرار داد: کنشگران، لایه‌ها، و ابزارهای مدیریت شهری (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۱). درک کامل واقعیت پیچیده حکمروایی هنگامی میسر می‌شود که همه ساختارها، فرایندها، بازیگران، کارکردها، و اهداف را در ارتباطی تعاملی دربر گیرد. مدیریت شهری در ایران به سه سطح کلان، منطقه‌ای، و محلی قابل تفکیک است که هر یک از این سطوح نهادهایی را در زیرمجموعه خود دارند. کنشگران شهری به دنبال بیشین ساختن میزان قدرت و نفوذ در جامعه‌اند و بر حسب میزان قدرت و نفوذ این عناصر می‌توان دو رویکرد حکومت شهری و حکمروایی شهری را تشخیص داد (کاظمیان، ۱۳۸۳). بازآفرینی پایدار شهری گونه‌های جدید نهادی: تعدد و تکثر کنشگران و نیروهای مؤثر در حیات شهری در مقیاس‌های گوناگون محلی، ملی، و منطقه‌ای و ضرورت همگرایی و همسویی بین آن‌ها در یک چارچوب مبتنی بر دموکراسی و عدالت فضایی را می‌توان مهم‌ترین استدلال ضرورت استقرار الگوی حکمروایی شهری و جای‌گزینی آن به جای حکومت شهری دانست. الگویی که از طریق جلب مشارکت و همیاری همه نیروهای عملکردی و همه سطوح جغرافیایی و جای‌گزینی همگرایی به جای تفرق و واگرایی بتواند زمینه توسعه پایدار و انسان‌محور شهرها را فراهم نماید و موجب کارآمدی نظام اداره شهر شود (کاظمیان، ۱۳۸۶: ۶). در ایران چهار سطح مدیریتی وجود دارد که در تعامل با هم، حکمروایی و مدیریت را محقق می‌سازند: ۱. سطح سیاست‌های کلان (رهبری سیاسی نظام); ۲. سطح سیاست‌های عمومی (مدیریت سیاسی); ۳. سطح مدیریت دولتی; ۴. سطح مدیریت بخش خصوصی (دانایی فرد، ۱۳۹۱: ۶۹-۱۰۵). بخش خصوصی، دربرگیرنده جامعه حرفه‌ای، شامل همه دستگاه‌ها و شرکت‌های تخصصی، سرمایه‌گذاران و نهادهای تأمین‌کننده سرمایه، جامعه نخبگان یا به عبارتی مجموعه عوامل و دستگاه‌هایی است که در زمینه تحقیقات و پژوهش و آموزش و مطالعات صاحب نظر و صاحب قلم‌اند. دولت مشتمل بر کلیه دستگاه‌های وابسته به دولت مرکزی، نهاد سیاست‌گذار، ناظر و هدایت‌کننده فرایند بازآفرینی شهری؛ وزارت کشور، وزارت مسکن و شهرسازی، استانداری و فرمانداری و ... مردم؛ به‌عنوان اولین و مهم‌ترین جامعه ذی‌نفع نوسازی و بهسازی بافت، پایه و قاعده اصلی مشارکت فعال در امر نوسازی مشتمل بر ساکنان، شاغلان، مستأجرین، مالکان و مراجعین؛ تشکل‌های غیردولتی یا مردم‌نهاد و ... بخش عمومی؛ افراد، گروه‌ها، یا سازمان‌های وابسته به حکومت محلی‌اند. شهرداری‌ها، شوراهای اسلامی شهر، سازمان‌های نوسازی شهری و شوراها. در این میان دو نهاد تسهیلگر (دفاتر خدمات نوسازی محدوده‌ها و محلات) و نیز توسعه‌گران^۱ حلقه‌های ارتباطی بین این سه رکن هستند. دیاگرام ۴ به معرفی این ساختار می‌پردازد. یکی از دلایل اصلی شکست برنامه‌های بازآفرینی ناسازگاری‌هایی است که بر سر منافع میان بهره‌وران کلیدی مختلف در راستای اجرای سیاست‌های آن رخ می‌دهد (فلاح‌زاده و محمودی پاتی، ۱۳۹۴: ۵-۱۶) (کاظمیان و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۰۹-۲۱۰).



نمودار ۴. سند ملی راهبردی بازآفرینی پایدار بافت‌های فرسوده و ناکارآمد شهری (۱۳۹۳)

ریشه مطالعات مفهوم کنشگران به کارهای رهنمن و استیمن (۱۹۶۵) در سوئد و انسوف (۱۹۶۵) در امریکا بازمی‌گردد. در ادبیات مدیریت بخش عمومی و غیرانتفاعی، خصوصاً از اوایل قرن بیست‌ویکم، جایگاه مهمی پیدا کرده است. در تعریف فریمن^۱ از کنشگران، آن‌ها عبارت‌اند از «گروه‌ها یا افرادی که می‌توانند از اهداف یک سازمان تأثیر پذیرند یا بر آن تأثیرگذار باشند». واژه کنشگر اجتماعی^۲ به معنای هر فردی است که در مجموعه‌ای از روابط اجتماعی با افراد دیگر قرار می‌گیرد و از طریق حضور اجتماعی خود به نظام اجتماعی امکان وجود و تداوم یافتن می‌دهد. ویژگی‌های کنشگران بر اساس منافع و علایق و همچنین قدرت اثرگذاری بر سایر کنشگران ضروری است. تغییر نقش بر اساس تحقق حکمروایی همکارانه در این فرایند صورت می‌پذیرد. در این راستا، لازم است، ضمن تأکید بر لزوم وجود طرح و برنامه نهادی به منظور مدیریت کنشگران این فرایند، رهبری قدرتمندی به منظور پشتیبانی از حضور همه کنشگران به‌ویژه رساندن صدای گروه‌های ضعیف‌تر در این فرایند وجود داشته باشد (مشکینی و همکاران، ۱۳۹۱).



نمودار ۵. عناصر دخیل در مدیریت بازرگانی شهری (مأخذ: نگارندگان)

اداره مردمی شهری یا مدیریت جامع مردم‌وار بر چهار کنشگر عمده و ارتباط متقابل آن‌ها استوار است: سطح حکومتی؛ بخش اقتصادی خصوصی - بنگاه‌های اقتصادی؛ سازمان‌های مردم‌بنیاد؛ و افراد و خانواده‌ها. روابط بین کنشگران و بازیگران شهری و معیارهای ایجاد ارتباط بین عناصر حکمروایی شهری عبارت‌اند از: ۱. اعتماد^۱: توافق هنجاری میان افراد و گروه‌ها در جامعه درباره ماهیت، هدف، و محدودیت‌های اقدام؛ ۲. معامله به مثل^۲: همانند مبادله^۳ بوده، اما مستلزم روابط مداوم با انتظارات دوسویه است. بدون معامله همانند «اعتماد» از بین خواهد رفت. ۳. محاسبه‌پذیری^۴: میزان اثربخشی یا ابزاری که با آن «حکومت‌شوندگان» می‌توانند بر حکمرانان خویش اعمال نفوذ کنند. بدون وجود مکانیزم‌های رسمی محاسبه‌پذیری، اعتماد و معامله به مثل نمی‌تواند پایدار باشد؛ ۴. اقتدار^۵: قدرت مشروع رهبران سیاسی برای سیاست‌گذاری و اجرای آن در حوزه منافع مشترک که مستلزم پذیرش ارادی آن توسط افراد دیگری است که دارای رابطه نامتقارن‌اند. شیوه‌های حل تعارض و افزایش منافع بین کنشگران: هنس (۲۰۰۸): میانجی‌گری، مذاکره، تسهیل‌گری و مهارت‌آموزی، آموزش مستمر و پایدار. بلیک و همکاران (۱۹۶۴): روش برد- باخت، روش باخت- روش برد- برد (فیشر، ۲۰۰۰: ۴-۵). واریوبا (۲۰۰۸): چانه‌زنی، میانجی‌گری، حکمیت. الگوهای ارتباطی مختلف بین بازیگران و صاحبان منافع وجود دارد: الف) روابط بازار (که ممکن است نابرابری و بی‌عدالتی به همراه داشته باشد)؛ ب) روابط اقتدار (تخصیص، وضع مقررات، وضع مالیات، اشتغال)؛ پ) روابط سیاسی (رسمی و غیررسمی شامل حامی‌پروری، قیومت، و سرپرستی ...؛ ت) روابط قدرت (نفوذ، خشونت، تحمیل لابی، ارباب و ...؛ ث) تصمیم‌گیری (رسمی و غیررسمی بوده و شامل قواعد بازی بر فرایند تصمیم‌گیری است) (رفیعیان، ۱۳۹۶).

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش ترکیبی (کمی و کیفی) است. از تکنیک‌های مشاهده، مصاحبه، و پرسش‌نامه استفاده شده است. این پژوهش با هدف شناخت الگوی ساختاری روابط ۳۴ سازمان و نهاد رسمی و غیررسمی مرتبط با بازآفرینی پایدار شهری انجام شده است. بدین منظور از روش تحلیل شبکه اجتماعی و شاخص‌های اندازه، تراکم، مرکزیت کل شبکه، میزان دوسویگی، انتقال‌یافتگی، و کوتاه‌ترین فاصله میان دو کنشگر در سطح کلان استفاده شد. از تحلیل شبکه‌های اجتماعی (SNA)^۶ می‌توان برای کمک به شناسایی ذی‌نفعان، تضمین عدم به حاشیه راندن گروه‌های اصلی، شناسایی تعارض بین ذی‌نفعان و انتخاب نمایندگان بر اساس شیوه چیدمان ساختار شبکه استفاده کرد. رویکرد تحلیل شبکه‌ای از تازه‌ترین روش‌ها برای حل مسئله، شناخت روابط، تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری، سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، و مدیریت سازمانی است و به تصمیم‌گیرنده، مدیر، یا سیاست‌گذار امکان می‌دهد که در این فرایند مشارکت کامل داشته باشد و در نهایت بر اساس تجارب و مهارت خود به نتایج مورد نظر دست یابد (محمدی کنگرانی، ۱۳۸۸). در زمینه حکمروایی، ویژگی‌های ساختار شبکه اجتماعی، روابط، و کنشگران به تئوری فرایندهای حکمروایی و پیامدها شامل یادگیری و هماهنگی پیوند می‌یابند. مطالعات تجربی در زمینه شبکه‌های اجتماعی برای حکمروایی بر تأثیر شبکه‌های محلی به‌وجود آمده و بر تطابق بین فرایندهای شبکه‌های اجتماعی در سطوح متفاوت چشم‌انداز اشاره داشته است (افراخته و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۲۹-۲۴۷). با توجه به اهمیت حیاتی همکاری و هماهنگی نهادی در تدارک شرایط برای تحقق مدیریت مشارکتی کنشگران بازآفرینی

1. Trust
2. Reciprocity
3. Exchange
4. Accountability
5. Authority
6. Social Network Analysis

پایدار شهری از هر نوع و تسهیل فراگیری ذی‌نفوذان و ذی‌نفعان مختلف و توانمندسازی جوامع محلی و ظرفیت‌سازی اجتماعی مؤثر، این پژوهش بر تحلیل الگوی ساختاری روابط نهادها در راستای حکمروایی شبکه‌ای و ارتباطی با استفاده از تئوری تحلیل شبکه و اصول و مبانی آن متمرکز شده است. تحلیل شبکه اجتماعی یک مثال نوعی از یک اندیشه است که می‌تواند در بسیاری از زمینه‌ها کاربرد داشته باشد. با نظریه گراف ریاضی، به‌عنوان پایه و اساس آن، به یک رویکرد چندرشته‌ای با کاربرد در جامعه‌شناسی، علوم اطلاعات، علوم رایانه، جغرافیا، و ... تبدیل شده است. همچنین، با استفاده از دست‌آوردهای تجربی میسر و همکاران، تأثیر مدیریت شبکه بر عملکرد شبکه مدل‌سازی شد. به طور کلی، دو رویکرد برای بررسی شبکه‌های اجتماعی وجود دارد: رویکرد اجتماعات فردی و رویکرد شبکه‌های کل. در رویکرد شبکه‌های کل، مشاهده‌کننده خارجی وضعیت را می‌بیند و توضیح می‌دهد. در شبکه‌های فردی، به جای آنکه شبکه از نگاه فرد بیرونی مشاهده شود، از درون بررسی می‌شود. نوعاً، تحلیل شبکه اجتماعی برای جمع‌آوری اطلاعات درباره روابط بین یک گروه بر پرسشنامه و مصاحبه استوار است (افراخته و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۲۹-۲۴۷؛ قربانی، ۱۳۹۱). در این پژوهش از رویکرد شبکه کل استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

ستاد ملی بازآفرینی پایدار محدوده‌ها و محلات هدف برنامه‌های احیا، بهسازی، و نوسازی شهری نخستین نهاد فرابخشی و فراگیر پیرامون موضوع محدوده‌های هدف در کشور بوده که نویدبخش عزم ملی در بهسازی، سامان‌دهی، و توانمندسازی این سکونتگاه‌ها و گامی اساسی در جهت تحقق اهداف عدالت اجتماعی و توسعه پایدار شهری است. این ستاد از جمله ظرفیت‌های قانونی برای ورود واحد و هماهنگ دستگاه‌های ذی‌ربط در خصوص برنامه‌های احیا، بهسازی، و نوسازی شهری در کشور است. در راستای تمهیدات اجرایی سند ملی، هم‌افزایی منابع و هم‌سویی اقدامات در بخش‌های دولتی و عمومی، ستاد ملی بازآفرینی پایدار محدوده‌ها و محله‌های هدف در سطح ملی دارای ۲۱ عضو رسمی است به ریاست رئیس‌جمهور و در غیاب وی توسط وزیر راه و شهرسازی تشکیل می‌شود که دبیرخانه آن در وزارت راه و شهرسازی (شرکت مادر تخصصی عمران و بهسازی شهری ایران) مستقر خواهد بود. ستادهای استانی به ریاست استانداران و دبیری مدیران کل ادارات راه و شهرسازی و همچنین در سطح شهرستان به ریاست فرمانداران و دبیری شهرداران و با عضویت دستگاه‌های مرتبط تشکیل شده است. ستادهای فوق‌الذکر از نهادهای اصلی و کلیدی پیش‌برنده برنامه توانمندسازی بوده و اعضای اصلی این ستادها را نمایندگان مدیریت شهری، سازمان‌های دولتی خدمات‌رسان (به‌عنوان نمایندگان بخش عمومی و دولتی)، و اعضای شورای محلات (به‌عنوان نمایندگان ساکنان محلات) تشکیل می‌دهند که تاکنون در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و مدیریت بین‌بخشی و هماهنگ دستگاه‌های مدیریت شهری و اجرای برنامه‌ها و پروژه‌های توانمندسازی و سامان‌دهی نقش بسزایی داشته‌اند. در آیین‌نامه ستاد ملی بیان شده است، بنا بر ضرورت و حسب مورد از نمایندگان سازمان‌های غیردولتی و مردمی (سمن‌ها)، اشخاص حقیقی و حقوقی، دانشگاه‌ها و سایر دستگاه‌ها/سازمان‌ها/وزارتخانه‌ها مانند ارتباطات، علوم، تحقیقات و فناوری، سازمان بهزیستی، سازمان فنی و حرفه‌ای کشور، معاونت اجتماعی و فرهنگی وزارت کشور، سازمان بسیج سازندگی، بسیج مستضعفین، ستاد مبارزه با مواد مخدر و ... برای شرکت در جلسات دعوت به عمل خواهد آورد.

جدول ۲. نقش نهادها و سازمان‌ها بر مبنای تعریف زیرنظام‌های ساختار نهادی بازآفرینی شهری

سطح	عنوان	سیاست‌گذاری	هماهنگی	مدیریتی	اجرا	ابزارسازی	تسهیل‌گری	نقش غالب
	ستاد ملی بازآفرینی	*	*	-	-	*	*	سیاست‌گذاری
	دستگاه‌های عضو ستاد	-	*	*	-	*	*	مدیریت
سطح	وزارت راه و شهرسازی	*	*	*	-	*	*	سیاست‌گذاری و هماهنگی
ملی	وزارت کشور	-	*	-	-	*	*	هماهنگی
	شرکت عمران و بهسازی	-	*	*	-	*	*	مدیریت
	سازمان شهرداری‌ها	-	*	*	-	*	*	مدیریت
	شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان	-	*	*	-	*	*	سیاست‌گذاری و هماهنگی
سطح استانی	اداره کل راه و شهرسازی	-	*	-	*	*	*	هماهنگی
	تهادهای واسط (توسعه‌گر)	-	-	*	*	*	*	مدیریت
	دستگاه‌ها و نهادها	-	*	*	*	*	*	مدیریت
سطح شهر	ستاد هماهنگی شهرداری‌ها و دستگاه‌های محلی	-	*	-	*	*	*	هماهنگی
محله	هیأت (۵-۷ نفره)	-	*	*	-	*	*	هماهنگی و مشارکت در اجرا

۳۴ کنشگر به‌عنوان نهاد در این شبکه قرار گرفته و در واقع تعیین‌کننده مرز اجتماعی شبکه‌اند. ماتریس شدت روابط همکاری در شبکه همکاری سازمان‌های مرتبط با مدیریت بازآفرینی پایدار شهری برگرفته از فرایند مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و تکمیل پرسش‌نامه‌های مربوط است. جمع‌آوری داده‌ها در خصوص پرسش بر اساس طیف لیکرت (صفر، خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد) انجام شده است. این طیف مبتنی بر مستندات (قوانین، دستورالعمل‌ها، تفاهم‌نامه‌ها، و ...) تهیه و برای هر عدد یک تعریف خاص ارائه شده است؛ بدین ترتیب که عدد ۱ به ارتباطی نسبت داده شده که همکاری محدود به پاسخ استعلامات متقابل بوده و ارتباط دیگری بین دو سازمان مورد بررسی وجود ندارد. اختصاص عدد ۲ در این طیف مربوط به سازمان‌هایی است که در ارتباط با موضوع مدیریت بازآفرینی پایدار شهری در کارگروه‌های مشترک عضویت دارند. این کارگروه‌ها می‌تواند در رابطه با تدوین برنامه‌های توسعه محلی، تبادل اطلاعات، و همکاری برای اهداف مشترک تعریف شود. اختصاص عدد ۳ در این طیف مربوط به سازمان‌هایی است که دارای تفاهم‌نامه‌های مشترک همکاری بوده و فعالیت‌های خود را از این طریق تسهیل می‌کنند. اختصاص عدد ۴ مربوط به سازمان‌هایی است که از طریق مشارکت در پروژه‌های مشترک همکاری می‌نمایند و عدد ۵ مربوط به سازمان‌هایی است که بر اساس تفاهم‌نامه‌های رسمی از منابع مالی خود برای اجرای پروژه‌های مشترک استفاده می‌کنند. عدد صفر در این طیف مربوط به سازمان‌هایی است که همکاری و روابط تعریف‌شده‌ای با یکدیگر ندارند. در جدول ۳ اعضا به صورت مخفف و نقش آن‌ها در ستاد بازآفرینی شهری آمده است.

جدول ۳. نقش کنشگران در ستاد بازآفرینی پایدار شهری کرمانشاه

ردیف	جمع	تسهیلگری	ابزارسازی	اجرا	مدیرین	همه‌پندگی	سیاست‌گذاری	بهبود نقش	کنشگران مدیریت بازآفرینی پایدار شهری	مخفف
۱	۲۸	۴	۴	۵	۵	۵	۵	۰	مدیرکل راه و شهرسازی (دبیر) در ستاد استانی و شهردار (دبیر) در ستاد	Mrud
۲	۲۲	۴	۴	۲	۴	۴	۴	۰	استاندار(رئیس) در ستاد استانی و فرماندار (رئیس) در ستاد شهرستانی	gov
۳	۲۱	۳	۲	۴	۴	۳	۴	۰	معاون هماهنگی امور عمرانی استاندار	omrani
۴	۲۰	۳	۳	۲	۴	۳	۴	۱	رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	MBO-KSH
۵	۲۰	۴	۳	۳	۳	۳	۴	۰	مدیر کل سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی، و گردشگری	EHCI
۶	۱۸	۳	۳	۲	۳	۲	۳	۲	مدیر کل امور بانوان و خانواده استانداری	banovan
۷	۱۸	۴	۵	۳	۱	۱	۳	۱	مدیرکل تعاون، کار، و رفاه اجتماعی استان	MCLS
۸	۱۷	۴	۳	۱	۲	۲	۳	۲	شورای استان- شهر	Councils
۹	۱۶	۵	۴	۳	۱	۱	۲	۰	شورای محلات (متمدین و نمایندگان)	shorayaran
۱۰	۱۴	۴	۴	۵	۰	۰	۱	۰	بخش خصوصی و سرمایه‌گذار و پیمانکاران	Private
۱۱	۱۲	۳	۳	۲	۱	۱	۱	۱	رئیس دانشگاه علوم پزشکی استان	Medical
۱۲	۱۲	۳	۳	۳	۱	۰	۱	۱	بنیاد مسکن	bonyad
۱۴	۱۱	۳	۲	۳	۰	۰	۲	۱	مهندسین مشاور	Engineers
۱۵	۱۰	۳	۲	۱	۱	۱	۱	۱	فرماندهی نیروی انتظامی استان	Police
۱۶	۱۰	۴	۳	۰	۰	۰	۱	۲	مدیرکل بهزیستی	behzisti
۱۷	۱۰	۴	۴	۱	۰	۰	۱	۰	تشکل‌ها و انجمن‌های مردمی سمن‌ها	CBO
۱۸	۱۰	۴	۳	۲	۰	۰	۱	۰	شهروندان	CITIZEN
۱۹	۹	۴	۴	۰	۰	۰	۰	۱	مدیر شورای هماهنگی بانک‌های استان	Bank
۲۰	۹	۳	۳	۰	۰	۰	۰	۳	مدیرکل امور اقتصادی و دارایی استان	Economic
۲۱	۹	۳	۳	۱	۱	۰	۱	۰	سازمان‌های غیردولتی	NGO
۲۲	۹	۳	۲	۰	۰	۰	۱	۳	استادان دانشگاه	PROF
۲۳	۸	۰	۱	۵	۰	۰	۱	۱	مدیرعامل شرکت آب و فاضلاب شهری استان	abfa
۲۴	۸	۲	۱	۱	۰	۰	۱	۳	رئیس سازمان صنعت، معدن، و تجارت	INDUST
۲۵	۷	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۴	رئیس دادگستری	JUSTICE
۲۶	۷	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۳	مدیر کل سازمان حفاظت محیط زیست	Environ
۲۸	۷	۰	۱	۴	۰	۰	۱	۱	مدیرعامل شرکت گاز	Gas
۲۹	۷	۲	۱	۲	۰	۱	۰	۱	مدیرکل ثبت اسناد و املاک استان	Registr
۳۰	۷	۳	۲	۰	۰	۰	۱	۱	مدیرکل کمیته امداد امام خمینی(ره)	Emdad
۳۱	۷	۲	۳	۰	۰	۰	۰	۲	اداره اوقاف	Oghaf
۳۲	۶	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۴	مدیرکل جهاد کشاورزی استان	MAJ
۳۳	۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵	مدیرکل اطلاعات	Vaja
۳۴	۵	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۳	مدیرکل آموزش و پرورش استان	Education
-	-	۱	۲	۳	۶	۷	۵	۴	رتبه	Rank
-	-	۸۰	۸۶	۱۰۹	۱۳۸	۱۴۲	۱۲۰	۵۲	مقایسه با وضع مطلوب	FAVORITE

تحلیل شبکه کنشگران بازآفرینی پایدار شهری اندازه شبکه^۱

اندازه شبکه تعداد پیوندها در شبکه را نشان می‌دهد. هرچه تعداد پیوند در شبکه افزایش یابد میزان تراکم نیز افزایش خواهد یافت. همان گونه که در جدول ملاحظه می‌شود، ۱۱۲۲ پیوند می‌توانست در این شبکه شکل بگیرد که فقط ۲۷۱ مورد آن (حدود یک‌چهارم) به‌وقوع پیوسته است. با توجه به تنوع و تجربه و شرح وظایف و اهداف و مأموریت‌های نهادهای یادشده در زمینه توانمندسازی اجتماعات محلی و بازآفرینی پایدار شهری و سند برنامه عمل پایش و ارزیابی شبکه‌های اجتماعی-سیاستی در هم‌افزایی مدیریت شهری در بازآفرینی پایدار شهری بیانگر اندازه ضعیف این شبکه است.

جدول ۴. آمار فراوانی شدت روابط و پیوندهای همکاری نهادهای مرتبط بازآفرینی پایدار شهری

جمع پیوندهای	تعداد پیوند	ارزش پیوند	سطح همکاری
	۷۸	۰	بدون همکاری و روابط تعریف‌شده
۸۵۱	۱۷۲	۱	همکاری محدود پاسخ به استعلامات تماس تلفنی
	۶۰۱	۲	همکاری از طریق عضویت در کارگروه‌های مشترک
	۱۴۵	۳	همکاری از طریق تعریف تفاهم‌نامه‌های مشترک
۲۷۱	۸۴	۴	همکاری از طریق مشارکت در پروژه‌ها
	۴۲	۵	همکاری از طریق تبادلات مالی و فنی در پروژه‌های مشترک

تعداد کل پیوندها: ۱۱۲۲

تراکم شبکه^۲

تراکم شبکه یکی از شاخص‌های مهم در روش تحلیل شبکه‌های اجتماعی است. این شاخص به صورت نسبت تعداد کل پیوندهای موجود بر تعداد کل پیوندهای ممکن در شبکه تعریف می‌شود. میزان این شاخص بین صفر تا یک و نیز صفر تا ۱۰۰ درصد است. میزان تراکم رابطه مثبتی با هم‌افزایی کنشگران دارد. تراکم بالا می‌تواند به تقویت اعتماد بین افراد و گروه‌ها کمک کند و در نتیجه میزان کنترل اجتماعی را افزایش دهد. نتایج نشان می‌دهد میانگین میزان تراکم پیوند تبادل اطلاعات و همکاری در بین سازمان‌های مورد مطالعه ۳۷ درصد است. بنابراین، بر اساس شاخص تراکم می‌توان بیان کرد که میزان انسجام نهادی در بین سازمان‌های دولتی و غیردولتی و مردمی مورد مطالعه در حد ضعیف است. با این حال، برای تحلیل انسجام شبکه بر اساس تراکم باید خصوصیات دیگر ساختار شبکه مورد مطالعه را در نظر گرفت. در این ارتباط برخی از محققان تأکید می‌کنند خیلی معلوم نیست که تراکم بالا و نسبت زیاد و بالای پیوندها خودبه‌خود دلالت بر وجود یک شبکه منسجم داشته باشد. در نظر بگیرید که یک شبکه دارای نمره تراکم بالایی بوده، اما در عین حال بیشتر این پیوندها فقط از طریق یک کنشگر در جریان باشد. چنین شبکه‌ای را که درجه مرکزیت یک کنشگر یا یک زیرگروه بسیار بیشتر از دیگر کنشگران یا سایر زیرگروه‌هاست نمی‌توان فقط به دلیل بالا بودن تراکم یک شبکه منسجم نامید. بنابراین، از شاخص دیگری به‌عنوان شاخص تمرکز استفاده می‌شود.

1. network size
2. network density

تمرکز شبکه^۱

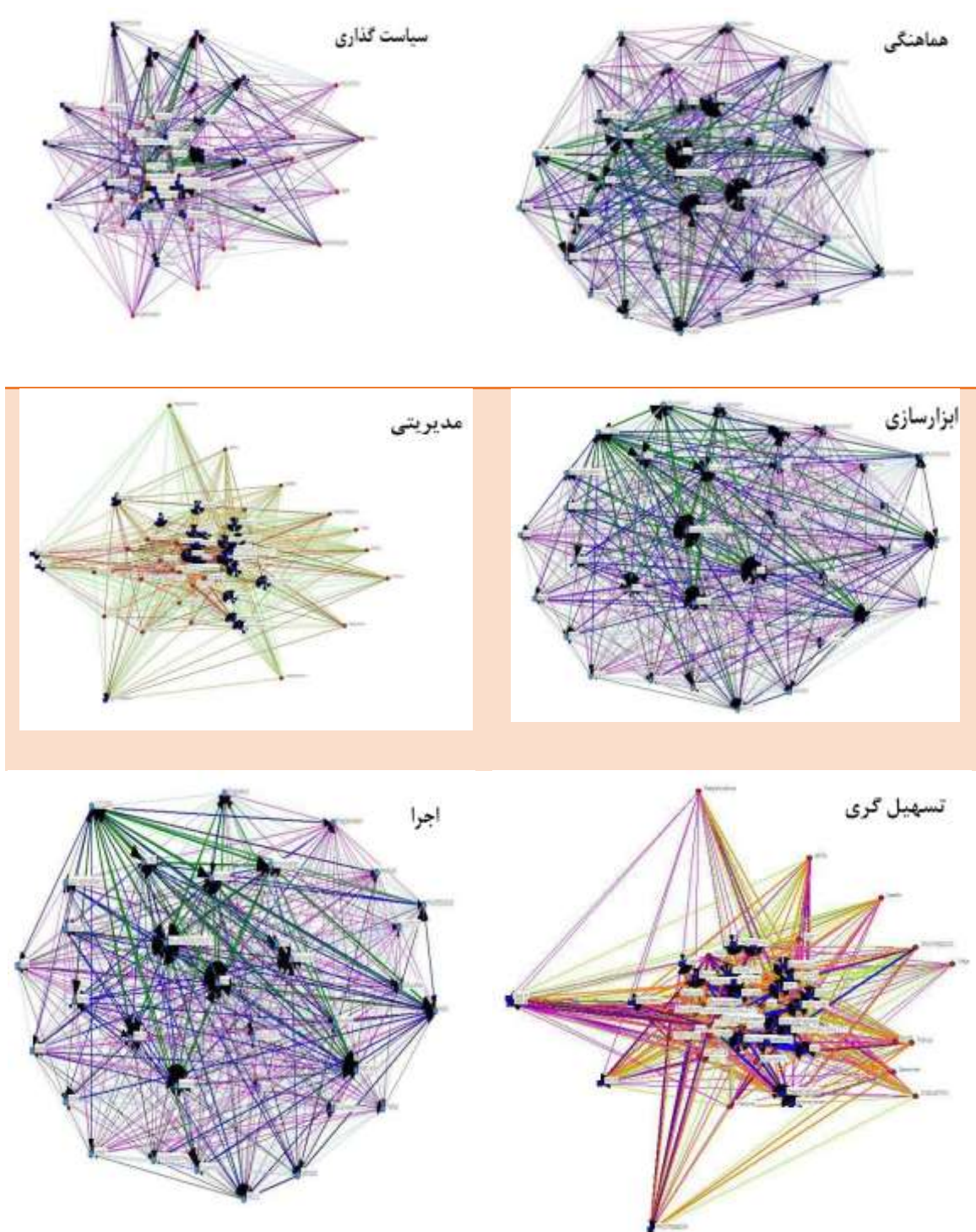
تمرکز شبکه بیانگر درصدی از شبکه است که در بین گروه محدودی محصور شده است و شاخص مهمی در سطح شبکه است که میزان تمرکز یا تراکم در یک نمودار را بر اساس پیوندهای یک کنشگر نشان می‌دهد. میزان این شاخص بین صفر و یک است که بر اساس درصد بیان می‌شود و درجه تمرکز نامیده می‌شود. چنانچه میزان درجه تمرکز در شبکه‌ای صفر باشد، یعنی همه کنشگران به تعداد یکسانی در شبکه با یکدیگر پیوند برقرار کرده‌اند و چنانچه میزان آن یک باشد، نشان‌دهنده این است که همه پیوندها در اختیار یک کنشگر است. هرچه میزان درجه تمرکز در شبکه‌ای بالا باشد میزان انسجام اجتماعی در آن شبکه کاهش خواهد یافت. اندازه‌گیری شاخص تمرکز در شبکه مورد تحقیق (جدول ۵) مرکزیت شبکه کل بر اساس پیوندهای درونی و بیرونی را نشان می‌دهد. این جدول نشان می‌دهد که پیوندهای بیرونی نسبت به پیوندهای درونی به نسبت افزایش یافته است. این بدان معناست که بر اساس پیوندهای درونی و به عبارت دیگر بر اساس انتشار اطلاعات شبکه تقریباً دارای ساختار ستاره‌ای شکل است و وابسته به کنشگران محدود مرکزی (راه و شهرسازی، شهرداری، استانداری) در شبکه است. در مورد دریافت اطلاعات برعکس آن صادق است. دریافت اطلاعات می‌تواند توسط سازمان‌های بیشتری در این شبکه انجام شود. با توجه به مقادیر تراکم و تمرکز اندازه‌گیری شده، می‌توان بیان کرد که میزان انسجام نهادی در بین سازمان‌های دولتی و غیردولتی مورد مطالعه در حد ضعیف است. در حالی که انسجام سازمانی از اساسی‌ترین ضروریات فعالیت‌های مشارکتی است و با تقویت انسجام سازمانی می‌توان فرایندهای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری برای مقابله با چالش‌های ناشی از ناپایداری بافت‌های فرسوده و نابسامان در بین دستگاه‌های مختلف را بهتر مدیریت کرد و در صرف هزینه و زمان برای طرح‌های مشارکتی با رویکرد حکمروایی ارتباطی - شبکه‌ای استفاده کرد.

جدول ۵. میزان شاخص تمرکز شبکه بر اساس پیوندهای درونی و بیرونی در پیوند تبادل اطلاعات و همکاری کنشگران

نوع پیوند	مرکزیت شبکه بر اساس پیوندهای درونی (درصد)	مرکزیت شبکه کل بر اساس پیوندهای بیرونی (درصد)
سیاست‌گذاری	۱۷,۵۸	۱۴,۷۱
هماهنگی	۱۴,۵۲	۱۲,۵۴
مدیریت (برنامه‌ریزی، نظارت و ارزیابی)	۱۸,۹۸	۱۶,۳۲
اجرا	۳۵,۹۸	۳۴,۶۹
ابزارسازی	۲۶,۹۶	۲۴,۳۱
تسهیلگری	۳۸,۳۶	۳۵,۲۴

منبع: نگارندگان

در این نمودارها فعالیت‌های کنشگران بر حسب شاخص‌های تحلیل شبکه و روابط، پیوندها و مرکزیت درونی و بیرونی کنشگران سیاست‌گذاری، هماهنگی، مدیریت (برنامه‌ریزی، نظارت و ارزیابی)، اجرا، ابزارسازی، و تسهیلگری نشان داده شده است. بیشترین تمرکز شبکه در بخش هماهنگی و سیاست‌گذاری و کمترین تراکم شبکه در بخش‌های تسهیلگری، اجرا، و ابزارسازی است. استانداری، راه و شهرسازی، و شهرداری بالاترین نقش مرکزیت و واسطه‌گری را داشته‌اند و نهادهای خصوصی، محلی، و مردمی پایین‌ترین ضریب و قدرت را در شبکه داشته‌اند.



نمودار ۶. تحلیل شبکه روابط کنشگران ستاد بازآفرینی شهری در بخش‌های شش‌گانه.
(منبع: نگارندگان)

انتقال یافتگی^۱

این شاخص از به اشتراک گذاری پیوندها بین سه فرد، که یکی از آن‌ها به عنوان پل ارتباطی بین دو فرد دیگر است، حاصل می‌شود. هرچه تعداد افراد انتقال دهنده پیوندها بیشتر باشد میزان این شاخص بالاتر است و در نتیجه پایداری و دوام روابط را در بین کنشگران به دنبال دارد.

میزان بده‌بستان، دوسویگی پیوندها در شبکه^۲

میزان دوسویگی یکی از شاخص‌های مهم در تعیین میزان پایداری در شبکه مورد نظر است و می‌توان از این شاخص برای مشخص کردن میزان اعتماد و مشارکت متقابل استفاده کرد. همچنین، این شاخص نشان‌دهنده میزان نهادینه شدن پیوندهای اعتماد و مشارکت در میان نهادهاست. وجود روابط و همچنین دریافت خدمات و منابع مختلف به ایجاد روابط دوسویه در میان کنشگران منجر خواهد شد. دوسویگی پیوندهای شبکه مورد مطالعه ۷۱ درصد است. این نتیجه به این معنی است که کمتر از یک چهارم ارتباطات دوسویه بوده است. همکاری‌های دو و چندجانبه - که در قالب تفاهم‌نامه‌های بین دستگاهی، پروژه‌های مشترک، و تبادل منابع بین دستگاه‌ها منعقد می‌شود - میزان دوسویگی روابط در شبکه را افزایش می‌دهد. بر این اساس، شبکه‌ای که میزان دوسویگی روابط همکاری در آن بالاست به طور نسبی پایدارتر است. نتایج برخی تحقیقات بر این نکته تأکید دارد که در شبکه‌هایی با ساختارهای ناکارآمد بخشی‌نگر میزان دوسویگی پیوندهای همکاری عموماً پایین است. چنین وضعیتی موجب می‌شود تا هماهنگی و انسجام بین دست‌اندرکاران وجود نداشته باشد. نتیجه چنین وضعیتی اغلب موازی کارها و اتلاف منابع است. اندازه شاخص انتقال یافتگی در تبادل اطلاعات و همکاری ۳۹/۲۸ درصد است. این عدد میزان پایینی را برای قابلیت انتقال یافتگی نشان می‌دهد.

کوتاه‌ترین فاصله میان دو کنشگر^۳

این شاخص نشان‌دهنده میزان کوتاه‌ترین مسیر در بین دو جفت کنشگر بر اساس پیوندهای اعتماد و مشارکت است. هرچه میزان این شاخص کمتر باشد سرعت گردش و گسترش اعتماد و پیوندهای مشارکتی در بین افراد و میزان اتحاد و یگانگی در جامعه بیشتر خواهد شد. بنابراین، به وقت کمتری برای اعتمادسازی در شبکه نیاز خواهد بود و هماهنگ‌ساختن افراد در شبکه برای اجرای مدیریت مشارکتی با صرف وقت کمتری انجام خواهد گرفت. میانگین فاصله ژئودزیک یا کوتاه‌ترین فاصله میان دو کنشگر در این شبکه ۳/۴۶ درصد است. این عدد نشان‌دهنده سرعت پایین گردش اطلاعات در شبکه است که بیشترین سرعت گردش اطلاعات مربوط به تسهیلگری و ابزارسازی و پایین‌ترین مربوط به هماهنگی، اجرا، و سیاست‌گذاری بوده است. این بحث در فرایند بازآفرینی پایدار شهری عدم هم‌افزایی و همکاری سازمان‌ها و نهادهای مداخله‌گر را نشان می‌دهد. نتایج حاصل از اندازه‌گیری شاخص‌های دوسویگی و انتقال یافتگی پیوندها و میانگین فاصله ژئودزیک در جدول ۶ ارائه شده است.

1. transitivity
2. reciprocity
3. geodesic distance

جدول ۶. شاخص‌های دوسویگی و انتقال‌یافتگی پیوندها و میانگین فاصله زُودزیک

نوع پیوند	دوسویگی (%)	انتقال‌یافتگی (%)	میانگین فاصله زُودزیک
سیاست‌گذاری	۶۳،۴۸	۳۷،۹۸	۳،۸۴
هماهنگی	۶۱،۲۳	۳۴،۶۵	۳،۹۷
مدیریت (برنامه‌ریزی، نظارت، و ارزیابی)	۷۹،۱۲	۴۱،۶۹	۳،۲۴
اجرا	۶۱،۳۷	۳۱،۵۸	۳،۹۱
ابزارسازی	۸۰،۳۴	۴۱،۴۸	۲،۹۸
تسهیلگری	۸۴،۳۹	۴۸،۳۱	۲،۷۶

بحث و نتیجه‌گیری

در جهان پیچیده قرن بیست‌ویکم، دگرگونی‌های بسیاری در شیوه‌های زندگی در شهرها و به تبع آن مدیریت در شهرها رخ داده است. نقش و اهمیت شهرها و لزوم مدیریت صحیح آن‌ها استفاده از رویکردهای جدید را در راستای دستیابی به بازآفرینی پایدار شهری و کیفیت زندگی در شهر ضروری ساخته است. الگویی که به تدریج در دنیا جای خود را بیشتر باز خواهد کرد الگوی «حکمروایی شبکه‌ای» است. تعدد سازمان‌ها و نهادهای اداره‌کننده شهر (کنشگران شهری) و اداره بخشی شهر بدون هماهنگی موجب سردرگمی و ائتلاف منابع شهر و ناموفق بودن اداره آن است. در همین راستا، مدیریت یکپارچه و واحد از طریق ایجاد هماهنگی میان نهادهای مرتبط راه‌حلی برای بهبود مدیریت شهر به‌شمار می‌آید (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۱). برای تحقق حکمروایی خوب ضرورت ندارد که همه بازیگران در شیوه و رویه یکسان باشند، بلکه باید جهت و سمت و سوی یکسانی را دنبال کنند و در عین تنوع و کثرت میانشان وحدت برقرار باشد (الوانی، ۱۳۸۸: ۱-۵). سازمان‌های جامعه مدنی نیز تبدیل به بازیگران مهمی برای ارائه خدمات اجتماعی و اجرای برنامه‌های توسعه شوند. این سازمان‌ها مکمل اقدامات دولت‌ها، به‌ویژه در مناطقی که حضور دولت بر اساس شرایط آن ضعیف شده است، هم‌افزایی نهادی در مدیریت شهری به‌عنوان ویژگی جمعی، محصول فرعی فعالیت‌های درون و میان‌نهادی سازمان‌های شهری است که مکمل عمل جمعی محسوب شده و به‌عنوان پدیده‌ای مدیریتی دارای ویژگی‌های اعتماد، همکاری، مشارکت، تعامل، تسهیلگری، شناخت متقابل، و شبکه است.

این پژوهش بر مطالعه و تحلیل الگوی ساختاری روابط نهادی و میزان همکاری و هماهنگی اجتماعی ۳۴ سازمان و نهاد مرتبط به مدیریت بازآفرینی پایدار شهری با هدف شناخت وضعیت موجود همکاری و انسجام سازمانی و ارائه راهکارهای تقویت آن با توجه به جایگاه و نقش هر کدام از سازمان‌های مرتبط انجام گرفته است. هر چه ساختار حاکمیتی مدنی تر باشد حکومتش کارآمدتر است. بررسی‌ها نشان می‌دهد امکان این مشارکت در حد بسیار محدودی فراهم است که به هیچ عنوان برای بازآفرینی پایدار شهری کافی نیست. در این تحول رویکردهای محلی به حوزه مدیریت بازآفرینی شهری و نهادهای محلی اهمیت دوچندان می‌یابند. بخش عمومی (دولت و شهرداری) با تفویض اختیار و قدرت به نهادهای محلی و جامعه مدنی مدل توسعه‌ای را فراهم می‌آورد که امکان پاسخ‌گویی به نیازها را در مقیاس محلی فراهم می‌آورد. بهره‌مندی از ظرفیت بالقوه و بالفعل تشکل‌های مردم‌نهاد و مشارکت سازمان‌یافته آن‌ها در فرایند سیاست‌گذاری دیده‌بانی، نظارت، ارزیابی پایش، و اجرای برنامه‌های بازآفرینی شهری در محدوده‌های هدف و نیز زیست‌بوم.

نتایج پژوهش نشان داد تسهیلگران به موفقیت دخیلان از طریق افزایش حکمروایی ارتباطی - شبکه‌ای، تعامل گروهی، هم‌افزایی، و مشارکت تعداد ۳۴ کنشگر به‌عنوان نهاد در این شبکه قرار گرفته و درواقع تعیین‌کننده مرز اجتماعی شبکه‌اند. ۱۱۲۲ پیوند می‌توانست در این شبکه شکل بگیرد که فقط ۲۷۱ مورد آن (حدود یک‌چهارم) به‌وقوع پیوسته است

که بیانگر اندازه ضعیف این شبکه و نبود هم‌افزایی ارتباطی- شبکه‌ای مدیریت بازآفرینی پایدار شهری است. تراکم پیوند تبادل اطلاعات و همکاری در بین سازمان‌های مورد مطالعه ۳۷ درصد در سطح پایینی بوده است و شبکه در شاخص‌های سیاست‌گذاری، هماهنگی، مدیریت (برنامه‌ریزی، نظارت، و ارزیابی)، اجرا، ابزارسازی، تسهیلگری به صورت متمرکز و سلسله‌مراتبی است. اندازه شاخص انتقال‌یافتگی در تبادل اطلاعات و همکاری ۳۹/۲۸ درصد است که این عدد میزان پایینی را برای قابلیت انتقال‌یافتگی نشان می‌دهد و کوتاه‌ترین فاصله میان دو کنشگر در این شبکه ۳/۴۶ درصد است. این عدد نشان‌دهنده سرعت پایین گردش اطلاعات در شبکه است. فعالیت‌های کنشگران بر حسب شاخص‌های تحلیل شبکه و ارتباطات، پیوندها و مرکزیت درونی و بیرونی کنشگران نشان داده شده است. استانداری، راه و شهرسازی، و شهرداری بالاترین نقش مرکزیت را داشته‌اند و نهادهای خصوصی، محلی، و مردمی پایین‌ترین ضریب و قدرت را در شبکه داشته‌اند. بهترین و جدیدترین شیوه مدیریت بازآفرینی شهری استفاده از مفهوم شبکه‌ها به خصوص شبکه‌های ارتباطی و همکارانه است. استفاده از رویکرد همکاری و تشریک مساعی بین دولت، بخش خصوصی، و اجتماع با تکیه بر حکمروایی ارتباطی- شبکه‌ای با تأکید بر اجتماع محلی، الگوواره نوینی را به منظور اصلاح فرایندهای بازآفرینی شهری به دنبال هم‌افزایی کنشگران و متولیان بازآفرینی پایدار شهری داشته است. ساختار الگوی ارتباطی شبکه‌ای الگوی مطلوب برای دستیابی به بازآفرینی پایدار شهری و حل مسائل از طریق گفت‌وگو، مذاکره، چانه‌زنی گروه‌های ذی‌نفع، و اجماع است.

منابع

۱. ابادزی، یوسف، ۱۳۷۷، خرد جامعه‌شناسی، تهران: طرح نو.
۲. احمدنیا، شیرین و کامل قالیباف، آتنا، ۱۳۹۶، مشارکت اجتماعی در پهنه مرکزی تهران: با تأکید بر نهادهای مردم‌مدار شورایی‌ها، مطالعات و تحقیقات اجتماعی در ایران، دوره ۶ ش ۱، صص ۱۴۵-۱۶۸.
۳. اطهری، کمال، ۱۳۸۶، حاکمیت شایسته و ضرورت احیای حوزه عمومی، فصل‌نامه جستارهای شهرسازی، ش ۱۹ و ۲۰.
۴. افراخته، حسن؛ طهماسبی، اصغر؛ عزیزپور، فرهاد و عسکری بزیه، فاطمه، ۱۳۹۶، تحلیل الگوی ساختاری روابط نهادها در حکمروایی منابع آب زراعی روستایی (مطالعه موردی: شهرستان رشت)، مطالعات برنامه‌ریزی سکونتگاه‌های انسانی، ۱۲(۲)، ۲۲۹-۲۴۷.
۵. الوانی، سیدمهدی، ۱۳۸۱، آینده مدیریت دولتی در عرصه جهانی، فصل‌نامه مطالعات مدیریت، ش ۳۵-۳۶.
۶. الوانی، سیدمهدی و شریف‌زاده، فتاح، ۱۳۸۵، فرایند سیاست‌گذاری عمومی، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
۷. برک‌پور، ناصر، ۱۳۸۱، گذار از حکومت شهری به حاکمیت شهری در ایران، رساله دکتری شهرسازی، گروه شهرسازی، دانشگاه تهران: دانشکده هنرهای زیبا.
۸. برک‌پور، ناصر و اسدی، ایرج، ۱۳۸۸، مدیریت و حکمرانی شهری، تهران: دانشگاه هنر.
۹. بهرامی، کمیل، ۱۳۸۸، نظام، نظریه رسانه‌ها، تهران: کویر.
۱۰. پورمحمدی، محمدرضا؛ حسین‌زاده دلیر، کریم و پیری، عیسی، ۱۳۸۹، حکمروایی مطلوب شهری بر بنیان سرمایه اجتماعی: آزمون نظم نهاد-فضایی و فاعلیتمندی غیر اقتصادی، شهر تبریز، مطالعات جغرافیایی مناطق خشک، ش ۱، صص ۳۵-۵۲.
۱۱. دانایی‌فرد، حسن، ۱۳۹۲، مدیریت دولتی شبکه‌ای در ایران، پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۷(۲)، ۶۹-۱۰۴.
۱۲. رفیعیان، مجتبی و معروفی، سکینه، ۱۳۹۰، نقش و کاربرد رویکرد ارتباطی در نظریه‌های شهرسازی، آرمانشهر، ش ۷، صص ۱۱۳-۱۲۰.
۱۳. زیاری، کرامت‌الله و محمدی، علیرضا، ۱۳۹۵، آسیب‌شناسی مدیریت طرح‌های توسعه منطقه‌ای در ایران و انتخاب الگوی مطلوب مدیریتی، مجله جغرافیا و توسعه ناحیه‌ای، س ۱۴، ش ۱، صص ۶۷-۸۸.
۱۴. سرور، رحیم و روستا، مجید، ۱۳۹۳، اصول و مبانی توانمندسازی محلات هدف برنامه‌های نوسازی و بهسازی شهری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شهر ری.
۱۵. شریف‌زادگان، محمدحسین؛ فتحی، حمید و ملک پوراصل، بهزاد، ۱۳۹۴، حکمرانی خوب نهادسازی برای توسعه آموزه‌هایی از سطح ملی تا شهری و تجربه‌ای ایران، مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران.
۱۶. صرافی، مظفر، ۱۳۸۷، سامان‌دهی سکونتگاه‌های غیررسمی در پرتو حکمروایی خوب شهری، فصل‌نامه هفت شهر، ش ۲۳.
۱۷. غلامپور آهنگر و خواجه نائینی، ۱۳۹۵، مروری بر مفهوم حکمروایی شبکه‌ای، مطالعات بنیادین حکومتی، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
۱۸. فرجی راد، خدر و کاظمیان، غلامرضا، ۱۳۹۰، توسعه محلی و منطقه‌ای از منظر رویکرد نهادی، تهران: جهاد دانشگاهی.
۱۹. فریدمن، جان، ۱۳۸۷، برنامه‌ریزی در حوزه عمومی: از شناخت تا عمل، ترجمه عارف اقوامی مقدم، تهران: انتشارات مرکز مطالعاتی و تحقیقاتی شهرسازی و معماری، وزارت مسکن و شهرسازی.
۲۰. قربانی، مهدی و همکاران، ۱۳۹۱، تحلیل شبکه اجتماعی: رویکردی نوین در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی مدیریت مشارکتی منابع طبیعی، مرتع و آبخیزداری (منابع طبیعی ایران)، دوره ۶۵ ش ۴، صص ۵۵۳-۵۶۸.
۲۱. کاظمیان، غلامرضا، ۱۳۸۶، درآمدی بر الگوی حکمروایی شهری، فصل‌نامه جستارهای شهرسازی، ش ۱۹ و ۲۰.
۲۲. کاظمیان، غلامرضا، ۱۳۸۳، تبیین رابطه ساختار حاکمیت و قدرت شهری با سازمان‌یابی فضایی، پایان‌نامه دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تربیت مدرس.
۲۳. کامیار، غلامرضا، ۱۳۹۶، حقوق شهری و شهرسازی، ج ۹، تهران: مجد.
۲۴. محبی‌فر، امیرحسین؛ صبحیه، محمدحسین؛ رفیعیان، مجتبی؛ حساس یگانه، یحیی و الهی، شعبان، ۱۳۹۶، حاکمیت برنامه بازآفرینی بافت ناکارآمد شهر تهران با رویکرد شبکه، باغ نظر، ۱۴(۵۳)، ۵-۱۴.
۲۵. نوروزیان، محمدمهدی، ۱۳۹۶، دولت تسهیلگر؛ جامعه مدنی کنشگر، مدیرکل دفتر راهبری و هدایت طرح‌های بازآفرینی، تهران: شرکت مادر تخصصی عمران و بهسازی شهری ایران.
۲۶. هابرماس، یورگن، ۱۳۸۴، نظریه کنش ارتباطی، ترجمه کمال پولادی، ج ۱، تهران: روزنامه ایران.

۲۷. هیوز، آون، ۱۳۸۷، مدیریت دولتی نوین، ترجمه سید مهدی الوانی، سهراب شورینی و غلامرضا معمارزاده، تهران: مروارید.
28. Abazari, Yousef, 1998, Sociological reason, Tehran: New design.
 29. Ahmadnia, Sh. and K. Ghalibaf, A., 2017, Social Participation In The Central Region Of Tehran: A Study On Ngos and City Councils, Social Studies and Research in Iran, Vol. 6, No. 1, PP. 145-168.
 30. Athari, K., 2007, Proper Sovereignty and the Necessity of Reviving the Public Sphere, Quarterly Journal of Urban Planning Studies, No. 19 and 20.
 31. Afrakhteh, H.; Tahmasebi, A.; Azizpour, F. and Askary Bozayeh, F., 2017, On the Analysis of Structural Pattern of Institutional Relations in the Governance of Agricultural Water Resources (Case Study: Rasht County), Journal of Studies of Human Settlements Planning, 12(2), 229-247. http://jshsp.iaurasht.ac.ir/article_532857.html
 32. Alwani, Seyed Mehdi, 2002, The Future of Public Management in the World, Quarterly Journal of Management Studies, No. 36-35.
 33. Alwani, Seyed Mehdi and Sharifzadeh, Fattah, 1385, Public Policy Making Process, Tehran: Allameh Tabatabaei University Press.
 34. Barakpour, Nasser, 2002, Transition from Urban Government to Urban Governance in Iran, PhD Thesis in Urban Planning, Department of Urban Planning, University of Tehran: Faculty of Fine Arts.
 35. Barakpour, Nasser and Asadi, Iraj, 2009, Urban management and governance, Tehran: Art university.
 36. Bahrami, K., 2009, Communication -- Social aspects, Tehran: Kavir Publications.
 37. Pourmohammadi, M. R. et al., 2010, Good Urban Governance Based On Social Capital: The Case Of Study Tabriz Metropolitan, Arid Regions Geographic Studies, Vol. 1, No. 1, PP. 35- 52.
 38. Danaeifard, Hassan, 2013, Network Government in Iran, Management Research in Iran, 17(2), 69-104.
 39. Rafieian, M. and Maroofi, S., 2012, Theoretical Application of Collaborative Planning in New Urban Planning Theories, Armanshahr Publications, No. 7, PP. 113-120.
 40. Ziari, K. and Mohammadi, A.R., 2016, The pathology of regional development plans management in Iran and the choice of optimal management pattern, Journal of Geography and Regional Development, 14(1), 67-88.
 41. Sarvar, R. and Rosta, M., , The principles and basics of enabling of urban renewal and improvement programs, islamic Azad university Rey campus.
 42. Sharifzadegan, Mohammad Hussein; Fathi, Hamid and Malek Pourasel, Behzad, 2015, Good Institutional Governance for the Development of Teachings from National to Urban and Experiential Levels of Iran, Tehran Center for Studies and Planning
 43. Sarrafi, Mozaffar, , Regularizing Informal Settlements In Light Of Good Urban Governance in Iran, Haft Shahr Quarterly, No. 23.
 44. Gholampour Ahangar, and Khajeh Nayini, , 2016, Review of the Concept of Network Governance, Fundamental Government Studies, Research Center of the Islamic Consultative Assembly.
 45. Farajirad, Kheder and Kazemian, Gholamreza, , Local and regional development From the perspective of an institutional approach, Tehran: University Jihad.
 46. Friedman, John, 2008, Planning in the public sphere: from cognition to action, translated by Aref Eghvami Moghaddam, Tehran: Publications of the Urban Planning and Architecture Research and Research Center, Ministry of Housing and Urban Development.
 47. Ghorbani, M. et al., 2013, Social Network Analysis: A New Approach In Ppolicy-Making and Planning Of Natural Resources Co-Management, Journal Of Range and Watershed Management (Iranian Journal Of Natural Resources), Vol. 65, No. 4, PP. 553-568.
 48. Kazemian, Gholamreza, 2007, An Introduction to the Model of Urban Governance, Quarterly Journal of Urban Planning Studies, No. 19 and 20.
 49. Kazemian, Gholamreza, 1383, Explaining the relationship between governance structure and urban power with spatial organization, PhD Thesis in Geography and Urban Planning, Tarbiat Modares University.
 50. Kamyar, Gholamreza, 1396, Urban Law and Urban Development, Tehran: Majd Publications. Vol. IX.

51. Mohebbifar, Amirhossein, et al., , Governance of distressed areas regeneration program of Tehran with network approach, m & Architecture, Art for (Nrc) Journal research NAZAR, 14(53), 5-14.
52. Nowruzian, Mohammad Mehdi, 2017, Facilitating government; Activist Civil Society.
53. Habermas, Jürgen, 2005, Theory of Communication Action, Translation Kamal Poladi, Tehran: Iran Newspaper, Vol. 1.
54. Hughes, Owen E., 2010, Public management and administration: an introduction, Seyed Mehdi Alwani, Sohrab Shurini, Gholamreza Memarzadeh, Tehran: Morvarid Publications.
55. Friedmann, J., 1973, Retracking America: a theory of Transactive Planning, Doubleday, New York.
56. Forester, J., 1989, Planning in the face of Power, Berkeley: University of California Press.
57. Innes, Judith and Booher, David, 2000, Planning Institutions in the Network Society: Theory for Collaborative Planning. In: Salet, W and Faludi, Andreas (eds.) The Revival of Strategic Spatial Planning. Kluver, Amsterdam.
58. Brooks, M. P., 2002, Planning Theory for Practitioners, Chicago: American Planning Association.
59. Fisher, R., 2000, Sources of conflict and methods of conflict resolution, The American University.
60. Healey, P., 1997, Collaborative Planning: Shaping places in fragmented societies, London: Macmillan.
61. Blair, A., 2001, The Government's agenda for the future, Speech, 8 February, (www.number10.gov.uk)
62. Schwab, B.; Kubler, D. and Walti, S., 2001, Metropolitan Governance and Democracy in Switzerland, Paper prepared for the Workshop 5: "Governance and Democratic Legitimacy" at the 29th ECPR Joint Session of Workshops, Grenoble, 6-11 April.
63. UN- HABITAT, 2009, Urban Governance index (UGI) a tool to measure progress in achieving good urban governance. www.un habitat.org.