

## مدل توسعه حکمرانی شبکه‌ای با رویکرد روش‌شناسی سیستم‌های نرم

الهام ثابت<sup>۱</sup> - طیبه عباس نژاد<sup>۲\*</sup> - محسن ترابی<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه:** حکمرانی شبکه‌ای مقوله‌ای از فرایند تصمیم‌گیری است که متأثر از ذینفعان متعدد، کنشگران دولتی، غیردولتی و جامعه است. **هدف:** این پژوهش در پی آن است که به تدوین مدل توسعه حکمرانی شبکه‌ای با استفاده از رویکرد متدولوژی سیستم‌های نرم در شهرداری شیراز بپردازد.

**روش‌ها:** جامعه آماری این مطالعه، مدیران و کارشناسان ادارات ذیربط در سازمان شهرداری شیراز، نمایندگان از پیمانکاران ارائه دهنده خدمات مدیریت شهری، نمایندگان از شورای اسلامی شهر شیراز و همچنین اساتید دانشگاهی بودند که با روش نمونه‌گیری غیر احتمالی هدفمند و منطبق بر روش گلوله برفی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از اطلاعات کتابخانه‌ای، مستندات سازمانی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد.

**یافته‌ها:** بر مبنای تحلیل CATWOE مالک، بازیگران و اجزای هر سه سیستم شناسایی گردید. مدل مفهومی حکمرانی شبکه‌ای از سه زیر سیستم "ساختار حکمرانی شهرداری شیراز"، "توسعه مشارکت بخش خصوصی در حکمرانی شبکه‌ای شهرداری شیراز" و "توسعه مشارکت شهروندان در حکمرانی شبکه‌ای شهرداری شیراز" تشکیل شده است.

**نتیجه‌گیری:** یافته‌های حاصل از مدل مفهومی حکمرانی شبکه‌ای شهرداری شیراز نشان داد که عوامل زیر بایستی از سوی مسئولین مورد توجه بیشتری قرار گیرند: زیرساخت‌های حکمرانی شبکه‌ای (قانونی، اطلاعاتی، منابع انسانی)، توزیع قلمرو قدرت ذینفعان و پاسخگویی به آنان، مشارکت، مهارت‌های ارتباط موثر و تصمیم‌گیری گروهی، کانال‌های ارتباطی و اطلاعاتی، همراستایی ابعاد اقتصادی و مالی و تامین سرمایه.

**واژگان کلیدی:** حکمرانی شبکه‌ای، روش‌شناسی سیستم‌های نرم، شهرداری شیراز، مدیریت شهری.

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه هرمزگان، بندرعباس، ایران. elham.sa1404@gmail.com

<sup>۲</sup> دکترای مدیریت تحقیق در عملیات، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه هرمزگان، بندرعباس، ایران (نویسنده مسئول).

<sup>۳</sup> دکترای مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه هرمزگان، بندرعباس، ایران

## مقدمه

حکمرانی شبکه‌ای<sup>۱</sup> مجموعه‌ای از تلاش‌ها یا استراتژی‌های آگاهانه کنشگران درون شبکه‌های حکمرانی است که با هدف تأثیرگذاری بر محتوا، جهت و پیامد فرایندهای تعاملی و نفوذ بر ادراکات و استراتژی‌های دیگر کنشگران در راستای پیش بردن منافع خود تعریف می‌شود (کلیجن و کپنجان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). حکمرانی شبکه‌ای مستلزم فرایند تصمیم‌گیری به‌وسیله ذینفعان متعدد، کنشگران دولتی، غیردولتی و جامعه است، در این شیوه متفاوت حکمرانی، کارگزاری‌های دولتی مستقیماً کنشگران غیر حکومتی را وارد فرایند تصمیم‌گیری بر اساس رایزنی و مذاکره نموده و دست به یک اقدام جمعی می‌زنند. این شکل از حکمرانی، بازتاب روابط آزاد میان بخشی و میان دولتی در یک ساختار غیرمتمرکز است (کاپوکا و گاروی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

مدل‌های جدید حکمرانی شبکه‌ای زمانی پدید می‌آیند که مدیران یا سازمان‌ها نمی‌توانند به طور مستقل، به حل مسائل بپردازند و در این جهت، موثرترین راه برای حل این مسائل، همکاری و مشارکت با سایر ذینفعان است (اسکارتل و مکینی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). حکمرانی شبکه‌ای به عنوان یکی از شیوه‌های مطلوب حکمرانی، به معنای افزایش قابلیت در مسائل پایدار در زمینه سیستم‌های اجتماعی است و شامل شاخص‌هایی همچون تغییر رویه تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی، عدم تمرکز در اختیارات در اداره امور محلی است. حکمرانی شبکه‌ای، از طریق همکاری میان ذینفعان مختلف در حکومت، بهبود مشارکت، افزایش ادغام منابع مختلف، توانمندسازی قابلیت‌های ذینفعان مختلف، حمایت از همکاری و اقدام جمعی، پاسخگویی نسبت به مشکلات اجتماعی و محیط زیستی، بهبود ارتباط میان حکومتداری و سیستم‌های زیست محیطی و مواردی از این قبیل ایجاد می‌شود (پیتمن و آرمیتیج<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷).

یکی از پرکارترین سازمان‌های عمومی بویژه در شهرهای بزرگ شهرداری‌ها هستند، که بخش اعظمی از

شهروندان بنا به دلایل گوناگونی در ارتباط با امور شهری خود به شهرداری‌ها مراجعه می‌نمایند و البته گاهی این گذر با عدم رضایت همراه بوده است. شهرداری در عرف جهانی به عنوان مظهری از دولت محلی به شمار می‌آید، حجم و دامنه گسترده فعالیت‌های شهرداری‌ها و ناکارآمدی روش‌های سنتی پیشین، در پاسخگویی به نیازهای متنوع و فراوان شهروندان که آشفته‌گی و مصرف ناپهینه منابع گوناگون را نیز به همراه دارد، از دلایل عمده این نارضایتی‌ها محسوب می‌شوند. شهرداری به عنوان موتور رشد مطرح است، که تحت فشار زیادی برای پاسخگویی به نیازهای رو به رشد و آرمان‌های مردم خود قرار دارد (مزینی<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰).

برنامه‌ریزان مدیریت شهری معتقدند که شهر شیراز در مقایسه با سایر کلان‌شهرهای کشور موفقیت کمتری در توسعه شهری و مدیریت معضلات داشته است (گزارش خبرگزاری تماش، ۱۴۰۰). برنامه‌ریزان شهرداری معتقدند از یک سو افزایش مهاجرت به شهر و رشد شهرنشینی بدون توجه به مطالعات آمایش سرزمین، مدیریت شهری را در شیراز با چالش مواجه کرده است و از سوی دیگر مطالبات از بخش دولتی و کمبود اعتبارات و نبود سرمایه‌گذار بخش خصوصی، تامین مالی طرح‌های توسعه شهر و نیز قوانین و مقررات بالادستی ناکارآمد در مدیریت شهری، عملکرد شهرداری شیراز را تحت تاثیر قرار داده است (گزارش تسنیم از مشکلات شهر شیراز، ۱۳۹۹؛ گزارش مرکز پژوهش‌های شورای اسلامی شهر شیراز، ۱۳۹۹).

مشکلات و مسائلی که در یک محیط اجتماعی یا طبیعی پیچیده بروز می‌کنند، معمولاً با عدم اطمینان و ابهام بسیاری همراه هستند، و موجب می‌شود درباره ماهیت مسئله میان ذینفعان توافقی وجود نداشته باشد. در این شرایط روش‌های ساختاردهی مسئله با مشارکت تمامی ذینفعان به همراه تسهیل‌کنندگانی که در مذاکره تبحر دارند به ساختاردهی مناسب مسأله و موقعیت کمک می‌کند. بدین صورت که مبانی دانش موجود را بررسی می‌کنند، از تعابیر مشارکت‌کنندگان از موقعیت اطلاع می‌یابند و آن را به اطلاع دیگر شرکت‌کنندگان می‌رسانند،

<sup>1</sup> Network governance

<sup>2</sup> Klijn and Koppenjan

<sup>3</sup> Kapucu and Garayev

<sup>4</sup> Scarlett, L., & McKinney, M

<sup>5</sup> Pittman, J., & Armitage, D.

<sup>6</sup> Madhani

آگاهانه کنشگران درون شبکه‌های حکمرانی است که با هدف تأثیرگذاری بر محتوا، جهت و پیامد فرایندهای تعاملی و نفوذ بر ادراکات و استراتژی‌های دیگر کنشگران در راستای پیش بردن منافع خود تعریف می‌شود (کلیجن و کپنجان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). در جدول (۱) انواع تعاریف حکمرانی شبکه‌ای ارائه شده است.

همان طور که مشاهده می‌شود تعاریف مختلفی از حکمرانی شبکه‌ای وجود دارد، اما اشتراک همه تعاریف نشان می‌دهد که حکمرانی شبکه‌ای مدلی در اختیار سیاست‌گذاران است که به‌وسیله آن می‌توانند با مسائل بفرنج روبرو شوند. مسائل بفرنج مسائلی هستند که زمان کمی برای پاسخگویی به آن‌ها وجود دارد. حکمرانی شبکه‌ای، در واقع، یک‌شکل مطلوب اداره امور است که با فراهم بودن زمینه مشارکت برقرار می‌شود و به عنوان راه‌حلی است که در پی تغییر و بهبود تعاملات سازمان است (لستر و ریخوو، ۲۰۱۲).

دقتی و همکاران (۱۳۹۸) مطالعه‌ای با عنوان ارائه الگوی توسعه مرحله‌ای حکمرانی شبکه‌ای با استفاده از رویکرد فراترکیب انجام دادند. بر اساس یافته‌های پژوهش، کدهای فناوری اطلاعات و ارتباطات، امنیت سایبری، سودآوری شبکه، مشارکت شهروندان در شبکه، درگیری و تعامل سازنده میان اعضای شبکه، پاسخ‌گویی و چارچوب ساختاری شبکه، چشم‌انداز توسعه شبکه، شرایط فناورانه حاکم بر شبکه و منابع انسانی دارای دانش و مهارت استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، بین ابعاد بیست و یک‌گانه توسعه حکمرانی شبکه‌ای بیشترین ضریب اهمیت را به دست آوردند.

منوریان و همکاران (۱۳۹۸) مطالعه‌ای با عنوان طراحی مدل حکمرانی شبکه‌ای در شهرداری تهران انجام دادند. بر اساس نتایج کدگذاری باز و محوری، عوامل علی مؤثر بر حکمرانی شبکه‌ای؛ شامل فرهنگ مشارکت، قدرت‌های سیاسی، قوانین بالادستی و تشکل‌های مردمی می‌باشد. همچنین عوامل زمینه‌ای مؤثر بر حکمرانی شبکه‌ای؛ شامل زیرساخت‌های فرهنگی، زیرساخت‌های قانونی، اعتمادسازی، حمایت‌های دولت، آموزش‌های رفتاری، ظرفیت‌های تیمی و زیرساخت‌های شبکه‌سازی

در نتیجه این تعامل معرفت جدیدی از موقعیت ایجاد می‌شود که لزوماً معرفت واحد و منحصر به فردی نیست، اما از اعتبار جمعی برخوردار است یعنی توافق نسبی میان شرکت‌کنندگان و ذینفعان در آن رابطه وجود دارد. در بررسی مطالعات حکمرانی شبکه‌ای تمرکز بیشتر مطالعات به بررسی علل و عوامل و پیامدها در نظر گرفته شده است و پژوهش‌های کاربردی و مسئله محور که با رویکرد اقدام پژوهانه به مداخله سیستمی در موقعیت مسئله پرداخته شده باشد کمتر به چشم می‌خورد. علاوه بر آن در سازمان شهرداری نیز با توجه به ماهیت وظایف و قدرت قانونی این نهاد که برگرفته از مشروعیت شهروندان است لزوم توجه به ساختار حکمرانی شبکه‌ای ضرورت دارد، با این حال مطالعات حکمرانی شبکه‌ای در سازمان شهرداری‌ها با استفاده از رویکردهای سیستمی نرم<sup>۱</sup> تاکنون به انجام نرسیده است.

مشخص کردن تعاریف ریشه‌ای<sup>۲</sup> حکمرانی شبکه‌ای از دیدگاه ذی‌نفعان مختلف، ترسیم تصویر گویای<sup>۳</sup> این مقوله و ارائه مدل توسعه حکمرانی شبکه‌ای با رویکرد متدولوژی سیستم‌های نرم از اهداف پژوهش حاضر می‌باشد. متدولوژی سیستم‌های نرم راهی مؤثر و کارآمد به منظور تحلیل شرایط حاکم بر عملکرد سیستم‌ها و فرایندهایی که به فعالیت‌های انسانی وابسته‌اند، ارائه می‌دهد. این متدولوژی زمانی به کار می‌رود که اهداف سیستم‌ها بصورت واضح قابل تعیین نمی‌باشند و ارزیابی عملکرد با توجه به دیدگاه‌های متنوع به نوع عملکردها، در بهترین کیفیت غیرممکن می‌باشد. به صورت خلاصه، در این مطالعه بر مبنای روش‌شناسی سیستم‌های نرم به ارائه مدل توسعه حکمرانی شبکه‌ای در شهرداری شیراز پرداخته شده و درصدد پاسخگویی به پرسش ذیل بوده است: مدل مفهومی توسعه حکمرانی شبکه‌ای در سازمان شهرداری شیراز چگونه است؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

حکمرانی شبکه‌ای مجموعه‌ای از تلاش‌ها یا استراتژی‌های

<sup>۱</sup> SSM (Soft Systematic Methodology)

<sup>۲</sup> Root definition

<sup>۳</sup> Rich picture

<sup>۴</sup> Klijn and Koppenjan

بررسی تکامل تاریخی سیاست‌گذاری نوآوری در ایران با رویکرد حکمرانی شبکه‌ای انجام دادند. در این مقاله، تکامل حکمرانی سیاست‌گذاری نوآوری در ایران بین سال‌های ۱۳۶۹ تا ۱۳۹۸ با رویکرد حکمرانی شبکه‌ای و با استفاده از نگاهت تاریخی داده‌ها با تکیه بر مصاحبه با خبرگان و مطالعه‌ی اسناد بررسی شده و چهار دوره‌ی اصلی شناسایی شده است. دوره اول، توجهات به هماهنگی افقی - سیاسی و توسعه‌ی کمی آموزش عالی در راستای اهرم کردن نیروی انسانی برای توسعه علمی؛ دوره دوم، توجه به انسجام سیاستی در علم، فناوری و نوآوری و نهادسازی؛ دوره سوم، برنامه‌ریزی و پایش یکپارچه و

می‌شوند. عوامل مداخله‌گر؛ شامل موانع مدیریتی، موانع فرهنگی و اجتماعی، موانع سازمانی، معضلات راهبردی و قانونی هستند. راهبردهای حکمرانی شبکه‌ای؛ شامل توسعه کانال‌های اطلاعات و پویای محیطی، تقویت زیرساخت‌های تحقیق و توسعه، توسعه شبکه‌های همکاری جهت ارزیابی و انتخاب طرح‌ها، برون‌سپاری و توسعه مشارکت‌های شهروندی در تصمیم‌گیری‌ها می‌باشد. پیامدهای حکمرانی شبکه‌ای نیز شامل کارآمدی اقتصادی، توسعه استراتژیک خدمات شهری و اثربخشی سازمانی می‌باشند. کریم میان و همکاران (۱۳۹۸) مطالعه‌ای با عنوان

جدول ۱. تعاریف حکمرانی شبکه‌ای (تنظیم از پژوهشگر)

منبع	تعریف
(تامپسون، ۲۰۰۵)	حکمرانی شبکه‌ای با در نظر گرفتن بازیگران خارج از مرزهای رسمی دولت در فرآیند اداره کردن ورود پیدا کرده و این فرآیند بر شبکه‌هایی از بازیگران به هم مرتبط از بخش‌های عمومی، خصوصی و داوطلبانه به‌جای سلسله مراتبی که توسط دولت تعریف می‌شود متکی است.
(بورگاتی <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۹)	حکمرانی شبکه‌ای نتیجه تعاملات بازیگرانی از اجتماعات سیاستی مختلف است و این تعاملات ساختاری بازیگران در شبکه‌ها، توجهات بسیاری را در علوم اجتماعی از آن خود کرده است.
(بورتل و مولینز <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۹)	شبکه حکمرانی را می‌توان شبکه‌های بین سازمان‌های متشکل از چندین بازیگر دانست که برای تأثیر بر «شکل‌گیری اجرا و نظارت» بر سیاست‌های عمومی با یکدیگر همکاری می‌کنند.
(لستر و ریخوو <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۲)	حکمرانی شبکه‌ای، در واقع، یک شکل مطلوب اداره امور است که با فراهم بودن زمینه مشارکت برقرار می‌شود و به عنوان راه‌حلی است که در پی تغییر و بهبود تعاملات سازمان است.
(کلیجن و کپنجان <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۶)	حکمرانی شبکه‌ای مجموعه‌ای از تلاش‌ها یا استراتژی‌های آگاهانه کنشگران درون شبکه‌های حکمرانی است که با هدف تأثیرگذاری بر محتوا، جهت و پیامد فرایندهای تعاملی و نفوذ بر ادراکات و استراتژی‌های دیگر کنشگران در راستای پیش بردن منافع خود تعریف می‌شود.
(کاپوکا و گاروی <sup>۵</sup> ، ۲۰۱۶)	حکمرانی شبکه‌ای فرایند تصمیم‌گیری به وسیله ذینفعان متعدد، کنشگران دولتی، غیردولتی و جامعه است. در این شیوه، کارگزاری‌های دولتی مستقیماً کنشگران غیر حکومتی را وارد فرایند تصمیم‌گیری بر اساس رایزنی و مذاکره نموده و دست به یک اقدام جمعی می‌زنند.
(اسکارتل و مکینی <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۶)	حکمرانی شبکه‌ای زمانی پدید می‌آید که مدیران در آن فعالیت می‌کنند، نمی‌توانند به‌طور مستقل به حل مسائل بپردازند و در این جهت مؤثرترین راه برای حل این مسائل، همکاری و مشارکت با سایر ذینفعان است.
(پیتمن و آرمیتاژ <sup>۷</sup> ، ۲۰۱۷)	حکمرانی شبکه‌ای به عنوان یکی از شیوه‌های مطلوب حکمرانی به معنای افزایش قابلیت در حل مسائل پایه‌دار در زمینه سیستم‌های اجتماعی است و شامل شاخص‌هایی؛ همچون تغییر رویه تصمیم‌گیری سلسله مراتبی به سمت رویکرد از پایین به بالا، عدم تمرکز در اختیارات و افزایش خودپنداری در اداره امور محلی است.
(اوجو و ملولی <sup>۸</sup> ، ۲۰۱۸)	شبکه‌های حکمرانی به عنوان الگوهای کم و بیش پایدار روابط اجتماعی میان کنشگران عمومی، شبه عمومی و خصوصی متقابلاً وابسته که حول موضوعات پیچیده خط‌مشی یا برنامه‌های خط‌مشی ایجاد می‌شوند، تعریف می‌شود.

<sup>1</sup> Borgatti

<sup>2</sup> Bortel & Mullins

<sup>3</sup> Lester & Reckhow

<sup>4</sup> Klijn, E. H. & Koppenjan, J

<sup>5</sup> Kapucu, N. & Garayev V

<sup>6</sup> Scarlett, L., & McKinney, M.

<sup>7</sup> Pittman, J., & Armitage, D

<sup>8</sup> Ojo, A., & Mellouli, S

سرمایه‌گذاران، وام‌دهندگان و کلیه ذینفعان سازمان می‌شود. در عین حال بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که در یک دهه اخیر مسئله حکمرانی شبکه‌ای بیش از پیش مورد توجه سازمان‌های دولتی قرار گرفته است.

آبرامز (۲۰۱۹) مطالعه‌ای با عنوان ظهور حاکمیت شبکه در اداره ملی منابع طبیعی ایالات متحده: عوامل و گزاره‌های علی برای تحقیقات آینده انجام داد. این مقاله ریشه‌های یک رژیم حاکمیت نوظهور یعنی حکمرانی شبکه‌ای را تجزیه و تحلیل می‌کند و چارچوبی را برای تجزیه و تحلیل الگوهای معاصر اداره جنگل‌های ملی فراهم می‌کند. در این تحقیق مؤلفه‌های اصلی مؤثر بر شکل‌گیری وتوام حکمرانی شبکه‌ای شامل مشروعیت حکمرانی، مشارکت سازمان‌های خصوصی و دولتی و همچنین ظرفیت‌سازی شناسایی شده است و نقش هر یک از آن‌ها در حکمرانی شبکه‌ای توضیح داده شده است.

استپتو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی به بررسی تأثیر حکمرانی شبکه‌ای بر جامعه و رابطه آن با بی‌عدالتی و تخلفات قومیتی پرداختند. نتایج نشان داد که با تسلط حکمرانی شبکه‌ای بر جامعه میزان بی‌عدالتی‌ها کاهش یافته و در عین حال تخلفات قومیتی کاهش می‌یابد. هلیول<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸) مطالعه‌ای با عنوان بررسی رابطه بین حکمرانی شبکه‌ای و رفاه اجتماعی انجام دادند. بر اساس نتایج به دست آمده در این تحقیق مشخص شد که رابطه معنادار و مثبتی بین مؤلفه‌های حکمرانی شبکه‌ای و سطح رفاه ملی کشورهای مورد بررسی وجود دارد همچنین مشخص شد که رابطه مثبتی بین حکمرانی شبکه‌ای و سطح دموکراسی وجود دارد.

برتود و همکاران (۲۰۱۷) مطالعه‌ای با عنوان از سازمان‌هایی با قابلیت اطمینان بالا تا شبکه‌هایی با قابلیت اطمینان بالا: پویایی حاکمیت شبکه‌ای انجام دادند. این مقاله به سه نتیجه مهم اشاره می‌کند: اول، قابلیت اطمینان بالا در سطح شبکه نظریه‌پردازی می‌شود و بدین ترتیب بحث در مورد حکومت و کارایی شبکه‌های بین سازمانی گسترش می‌یابد. دوم، نشان داده می‌شود که حاکمیت شبکه ماهیتی ترکیبی دارد و بین حالت‌های

سیاست‌های افقی نوآوری و دوره چهارم، یادگیری و هوشمندی سیاستی و به‌کارگیری فناوری در بخش‌های غالب اقتصادی. در این چهار دوره، روند تکاملی حکمرانی، از حکمرانی دستگاهی متمرکز بر آموزش عالی به حکمرانی چند مرکزی و مبتنی بر نوآوری در بخش‌های مختلف اقتصاد نمایان است.

عالی خانی و همکاران (۱۳۹۷) مطالعه‌ای با عنوان تأثیرگذاری فاکتورهای کلیدی بر مدل حکمرانی شبکه‌ای مطلوب در نظام سلامت انجام دادند. نتایج نشان داد که تعهد و اشتراک‌گذاری اطلاعات دارای بیشترین تأثیر مستقیم بر حکمرانی شبکه هستند همچنین، رفتار فرصت‌طلبانه دارای تأثیر منفی و شدیدی بر اعتماد در شبکه بوده که از این طریق بر حکمرانی شبکه تأثیرگذار بوده است.

دانایی‌فرد (۱۳۹۲) مطالعه‌ای با عنوان مدیریت دولتی شبکه‌ای در ایران: خرد مایه نظری و عملی انجام دادند. در این مقاله تأکید شده است جمهوری اسلامی ایران به عنوان یکی از نظام‌های سیاسی مورد توجه در جهان تلاش کرده متناسب با شرایط، نهضت‌های مدیریتی مناسب در پیش گیرد. اکنون این نظام دارای چشم‌انداز بیست‌ساله‌ای است که تلاش می‌کند با تدوین برنامه‌های پنج‌ساله به اهداف مندرج در چشم‌انداز دست پیدا کند.

الوانی (۱۳۸۸) مطالعه‌ای با عنوان حکمرانی خوب، شبکه‌ای از کنشگران جامعه مدنی انجام داد. در این مقاله نشان داده شده است که حکمرانی خوب از معنای اولیه آن که ویژگی‌هایی را برای دولت‌ها برمی‌شمرد، فراتر رفته است و آن را حاصل تعامل و ارتباط متقابل دولت، سازمان‌های غیردولتی، بخش خصوصی، سازمان‌های نظامی، نهادهای مذهبی و گروه‌های ذی‌نفوذ داشته است که از طریق رسانه‌ها به هم پیوند می‌خورند. بدین ترتیب حکمرانی خوب، شبکه‌ای از کنشگران جامعه مدنی است که به همراه هم توسعه و بهبود را برای جامعه به ارمغان می‌آورد.

مادهانی<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در تحقیقی به بررسی تأثیر مؤلفه‌های حکمرانی شبکه‌ای در افزایش ارزش و شفافیت سازمان‌ها پرداخت. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن دارد که حکمرانی شبکه‌ای باعث بهبود اعتماد

<sup>2</sup> Steptoe

<sup>3</sup> Helliwell

<sup>1</sup> Madhani

متدولوژی سیستم های نرم راه حل مؤثر و کارآمدی را به منظور پیاده سازی و تحلیل سیستمی از فرایندهایی که به فرایندهای فناورانه و فعالیت های انسانی وابسته اند، ارائه می دهد و زمانی به کار می رود که اهداف سیستم به سختی تعیین می شوند، اتخاذ تصمیم نامعلوم باشد، سنجش عملکرد در بهترین کیفیت غیرممکن و رفتار انسان غیر منطقی باشد (آذر و همکاران، ۱۳۹۲).

ساختار بندی مسأله حکمرانی شبکه در سازمان شهرداری بدلیل ماهیت پیچیده و پویای آن و همچنین درگیر بودن ذینفعان مختلف مستلزم بررسی به روش سیستم های نرم می باشد. این روش در هفت مرحله انجام می شود:

- مراحل ۱ و ۲: مواجهه شدن با شرایط مسئله ساز؛
- مرحله ۳: توسعه تعاریف ریشه ای؛
- مرحله ۴: ساخت مدل مفهومی؛
- مرحله ۵: مقایسه با دنیای واقعی؛
- مراحل ۶ و ۷: شناسایی و تعیین تغییرات مورد نیاز و اجرا.

### یافته های پژوهش

#### مرحله یک و دو: مواجهه با موقعیت مسئله ساز

در مرحله اول، مسأله در بستر دنیای واقعی کشف و بررسی می شود. عبارتی در این مرحله به موقعیت مسأله زا وارد می شویم. برای این منظور ابتدا با بررسی مستندات و از طریق مصاحبه و مباحثه با برنامه ریزان سازمانی شهرداری شیراز، موقعیت مسئله و ساختار حکمرانی کنونی شهرداری مورد بررسی قرار گرفت و واحدهای سازمانی درگیر مسئله بر مبنای ساختار کنونی شناسایی گردید. با توجه به ادبیات حکمرانی شبکه ای، افرادی از برنامه ریزان واحدهای درگیر شهرداری شیراز و همچنین نفراتی از بخش خصوصی و شورای اسلامی شهر بعنوان خبرگان انتخاب شدند. کلان شهر شیراز در سال های اخیر با چالش های بسیاری نظیر افزایش حاشیه نشینی، تخریب بافت فرهنگی و تاریخی، معضل ترافیک شهری، نایمن بودن جاده ها، عدم بازسازی بافت فرسوده، آمار بالای رشد ساختمان سازی و تخریب باغ ها مواجه شده است (لطفی و همکاران، ۱۳۹۳ و گزارش تسنیم از مشکلات شهر شیراز، ۱۳۹۹). برنامه ریزان مدیریت شهری معتقدند که شهر

قاطع و حمایتی نوسان می کند، در نتیجه به یک چشم انداز پویا در حاکمیت شبکه ها کمک می کند. سوم، این مقاله نشان می دهد که چگونه شبکه های با قابلیت اطمینان بالا<sup>۱</sup> (HRN) با مدیریت روابط پنهان، توانایی آماده سازی بهتر برای موارد غیرمنتظره را ایجاد می کنند.

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی- توسعه ای به شمار می رود و از لحاظ نحوه گردآوری داده ها، از نوع توصیفی - تحلیلی است. در این مطالعه ساخت دهی مدل توسعه حکمرانی شبکه ای در شهرداری شیراز با توجه به تعارض های مختلف بین منافع ذینفعان، با استفاده از رویکرد متدولوژی سیستم های نرم صورت پذیرفته است. پژوهش در عملیات نرم، از نوع روش های کیفی بوده و مسأله تحقیق را با نگاه عمیق و ژرف تر مورد بررسی قرار می دهد. جامعه آماری این مطالعه، خبرگان و کارشناسان ادارات ذیربط در سازمان شهرداری شیراز، نمایندگان از پیمانکاران ارائه دهنده خدمات مدیریت شهری، نمایندگان از شورای اسلامی شهر شیراز و اساتید دانشگاهی آشنا به فرایندهای سازمان شهرداری و حکمرانی شبکه ای می باشند. تعداد نمونه تحقیق با روش نمونه گیری غیر احتمالی هدفمند و منطبق بر روش گلوله برفی، ۱۲ نفر تعیین شد. برای گردآوری داده ها از مطالعات کتابخانه ای، گزارش های عملکردی مدیریت شهری شیراز، بررسی مستندات سازمانی شهرداری شیراز و گزارش های شورای اسلامی شهر شیراز، مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ذینفعان مسأله از جمله برنامه ریزان سازمان شهرداری و گروهی از نمایندگان بخش خصوصی و نمایندگان از شهروندان شیراز صورت گرفته است.

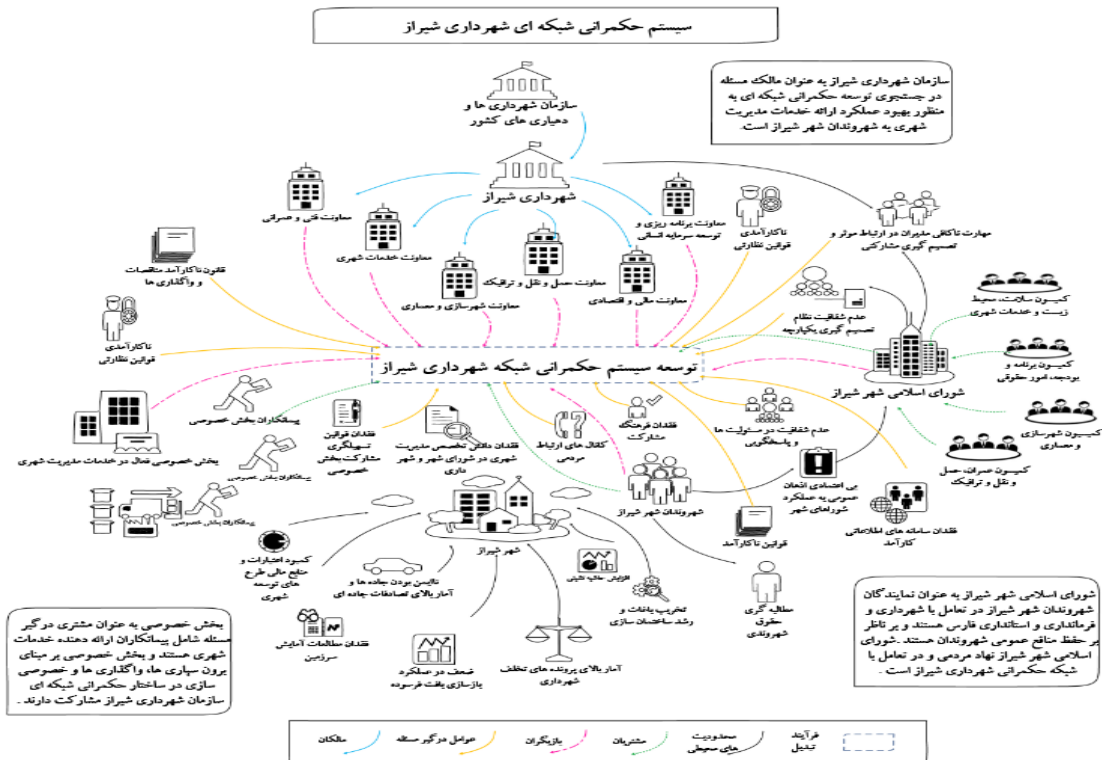
مدل سیستم های نرم اشاره به یک چارچوب روش شناسی دارد که توسط چکلند و همکارانش در دانشگاه لنکستر برای حل مسائل دنیای واقعی که در آنها دیدگاه های چندگانه وجود داشت و همچنین برای رویارویی با مسائل دارای اجزای اجتماعی، سیاسی و انسانی توسعه داده شده است (چکلند و هالول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰).

<sup>1</sup> High Reliability Networks

<sup>2</sup> Checkland, P. Holwell, S.

شیراز، ناظر بر حفظ منافع عمومی شهروندان شهر شیراز هستند. بخش خصوصی به عنوان مشتریان درگیر مسئله شامل پیمانکاران ارائه دهنده خدمات مدیریت شهری هستند. بخش خصوصی بر مبنای برون‌سپاری‌ها، واگذاری‌ها و خصوصی‌سازی در ساختار حکمرانی شبکه‌ای شهرداری شیراز مشارکت دارند. کلیدی‌ترین واحدهای سازمانی درگیر برنامه‌ریزی توسعه شهری در شهرداری شیراز، معاونت برنامه‌ریزی و توسعه سرمایه انسانی، معاونت مالی و اقتصادی، معاونت حمل و نقل و ترافیک، معاونت شهرسازی و معماری، معاونت خدمات شهری، و معاونت فنی و عمرانی هستند. کمیسیون‌های شورای اسلامی شهر شیراز شامل کمیسیون سلامت، محیط زیست و خدمات شهری، کمیسیون برنامه و بودجه و امور حقوقی، کمیسیون شهرسازی و معماری شهری و کمیسیون عمران و حمل و نقل هستند که تعامل با شهرداری ناظر بر حفظ منافع عمومی شهروندان هستند. تصویر گویا مسئله بازیگران، و روابط بین آنها را ترسیم نموده و ایده‌های کلی از چگونگی وضعیت کنونی ساختار حکمرانی شهرداری شیراز را نشان می‌دهد.

شیراز در مقایسه با سایر کلان‌شهرهای کشور موفقیت کمتری در توسعه شهری و مدیریت معضلات شهری داشته است (گزارش خبرگزاری تماشا، ۱۴۰۰). با مشارکت خبرگان تصویر گویا (شکل ۱) از موقعیت سیستم حکمرانی شبکه‌ای شهرداری شیراز ترسیم شد. تصویرسازی فرصتی در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار داد تا از دیدگاه سایر مشارکت‌کنندگان در مورد عوامل مهم و روابط میان آنها آگاه شوند و زمینه ایجاد یک بازنمایی مشترک از سیستم حکمرانی شبکه‌ای فراهم شود. همان‌طور که مشاهده می‌شود، نقش‌آفرینان این سیستم، معاونت‌های شهرداری شیراز به عنوان نهاد حکومتی و بخش خصوصی و نهاد مردمی شورای اسلامی شهر شیراز هستند. در این سیستم سازمان شهرداری شیراز به توسعه شبکه حکمرانی با سایر ذی‌نفعان درگیر مدیریت شهری شیراز می‌پردازند. در این سیستم سازمان شهرداری شیراز به عنوان مالک مسئله در جستجوی توسعه حکمرانی شبکه‌ای به منظور بهبود عملکرد ارائه خدمات مدیریت شهری به شهروندان شیراز است. شورای اسلامی شهر شیراز به عنوان نمایندگان شهروندان شهر شیراز در تعامل با شهرداری، استانداری و فرمانداری شهر



شکل ۱. تصویر گویای مسئله سیستم حکمرانی شبکه‌ای شهر شیراز

### مرحله سه: توسعه‌ی تعاریف ریشه‌ای

در گام سوم از روش‌شناسی سیستم‌های نرم، مدل مفهومی از سیستم ارائه می‌شود. بعبارتی در این مرحله از دنیای واقعی خارج شده و به دنیای سیستمی وارد شده و تعاریف ریشه‌ای از مسئله ارائه می‌شود. برای ارائه تعاریف ریشه‌ای از فرمول PQR و روش CATWOE استفاده می‌شود.

تحلیل PQR، پاسخ به چه چیز، چگونگی و چرایی است. چه چیزی می‌خواهیم انجام دهیم. چگونه و چرا می‌خواهیم انجام دهیم (هدف چیست). تحلیل PQR برای سیستم حکمرانی شبکه‌ای شهرداری شیراز از سه دیدگاه برنامه‌ریزان شهرداری شیراز و مشارکت بخش خصوصی ارائه‌دهنده خدمات مدیریت شهری و مشارکت نهادهای مردمی شامل شورای اسلامی شهر شیراز مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در جدول (۳) نتایج این تحلیل برای هر سه دیدگاه حکمرانی شبکه‌ای ارائه شده است.

پس از آن مولفه‌های تکنیک CATWOE برای سیستم حکمرانی شبکه‌ای سازمان شهرداری شیراز از دیدگاه شهرداری شیراز، بخش خصوصی و مشارکت مردمی به ترتیب در جداول ۴، ۵ و ۶ ارائه گردید. با

توجه به آنکه هدف از اقدام پژوهی حاضر، توسعه شبکه حکمرانی شهرداری شیراز به منظور بهبود عملکرد خدمات مدیریت شهری در نظر گرفته شده است، با نظر و توافق ذی‌نفعان در یک پنل، تعاریف ریشه‌ای هر سه دیدگاه توسعه یافت.

با توجه به جدول (۴) تعاریف ریشه‌ای از سیستم توسعه حکمرانی شبکه‌ای از دیدگاه برنامه‌ریزان شهرداری بدین شرح می‌باشد: سیستمی تحت مالکیت شهرداری شیراز که زیر نظر سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کل کشور فعالیت می‌کند تا با استفاده از منابع و امکانات در اختیار، خدمات مدیریت شهری را برای شهروندان شیراز توسعه دهند. این سیستم تحت محدودیت‌های ناکارآمدی قوانین و مقررات بالادستی، کمبود اعتبارات مالی و سرمایه‌گذاری در طرح‌های توسعه، فقدان مطالعات آمایش سرزمین، قوانین ناکارآمد واگذاری‌ها و مناقصات و فقدان قوانین تسهیلگر مشارکت بخش خصوصی فعالیت می‌کند. جهان بینی این است که توسعه سیستم حکمرانی شبکه‌ای شهرداری، منجر به توسعه عملکرد مدیریت خدمات شهری می‌شود.

جدول ۳. تحلیل PQR برای سیستم‌های توسعه حکمرانی شبکه‌ای شهرداری شیراز

دیدگاه برنامه‌ریزان شهرداری	دیدگاه مشارکت بخش خصوصی	دیدگاه مشارکت مردمی
P شناسایی عوامل موثر بر توسعه حکمرانی شبکه‌ای شهرداری و پیامدهای آن	شناسایی عوامل موثر بر مشارکت بخش خصوصی در ارائه خدمات شهری	شناسایی عوامل موثر بر مشارکت مردمی در ارائه خدمات شهری
Q تغییر ساختار شبکه حکمرانی سازمان شهرداری شیراز	ارتقا جایگاه بخش خصوصی در شبکه حکمرانی سازمان شهرداری شیراز	آگاهی شهروندان از حقوق شهروندی و مشارکت در تصمیم‌گیری
R توسعه شبکه حکمرانی شهرداری شیراز به منظور بهبود عملکرد مدیریت خدمات شهری	تسهیلگری در مشارکت بخش خصوصی در ارائه خدمات مدیریت شهری	حفظ منافع عمومی و رضایتمندی شهروندان از عملکرد شهرداری شیراز

جدول ۴. مولفه‌های CATWOE برای توسعه سیستم حکمرانی شبکه‌ای از دیدگاه شهرداری شیراز

مولفه‌های CATWOE	سیستم حکمرانی شبکه‌ای شهرداری شیراز
C مشتریان	شهروندان شهر شیراز، بخش خصوصی، پیمانکاران فعال در حوزه مدیریت شهری
A بازیگران	معاونت مالی و اقتصادی، معاونت فنی و عمرانی، معاونت خدمات شهری، معاونت حمل و نقل و ترافیک، معاونت شهرسازی و معمار
T فرایند تبدیل	فرایند تبدیل منابع و امکانات شهرداری به خدمات شهری
W جهان بینی	توسعه حکمرانی شبکه‌ای موجب بهبود عملکرد مدیریت خدمات شهری می‌شود.
O مالکان	سازمان شهرداری شیراز
E محدودیت‌های محیطی	ناکارآمدی قوانین و مقررات بالادستی، کمبود اعتبارات مالی و سرمایه‌گذاری در طرح‌های توسعه، فقدان مطالعات کلان آمایش سرزمین، قوانین ناکارآمد واگذاری‌ها، مناقصات، فقدان قوانین تسهیلگری مشارکت بخش خصوصی در قوانین بالادستی کشور



جدول ۵. مولفه‌های CATWOE توسعه سیستم حکمرانی شبکه‌ای از دیدگاه مشارکت بخش خصوصی خدمات شهری

مولفه های CATWOE	سیستم مشارکت بخش خصوصی در ارائه خدمات مدیریت شهری
مشتریان	C شهروندان شیراز، سازمان شهرداری شیراز
بازیگران	A بخش خصوصی، پیمانکاران فعال در مدیریت شهری، سازمان شهرداری شیراز، سازمان شهرداری و دهیاری کشور
فرایند تبدیل	T تبدیل منابع و امکانات در اختیار به خدمات شهری
جهان بینی	W توسعه مشارکت بخش خصوصی موجب توسعه حکمرانی شبکه‌ای شهرداری می‌شود
مالکان	O بخش خصوصی فعال در حوزه‌های مدیریت شهری
محدودیت‌های محیطی	E قوانین ناکارآمد و واگذاری‌ها، مناقصات، فقدان قوانین تسهیلگری مشارکت بخش خصوصی در قوانین بالادستی کشور، فقدان سامانه‌های اطلاعاتی کارآمد، فقدان نظام تصمیم‌گیری یکپارچه مدیریت شهری

نمایند. این سیستم تحت محدودیت‌های قوانین ناکارآمد و واگذاری‌ها، مناقصات، فقدان قوانین تسهیلگری مشارکت بخش خصوصی در قوانین بالادستی کشور، فقدان سامانه‌های اطلاعاتی کارآمد، فقدان نظام تصمیم‌گیری یکپارچه مدیریت شهری فعالیت می‌کند. جهان بینی این است که توسعه مشارکت بخش خصوصی موجب توسعه خدمات مدیریت شهری می‌شود.

طبق جدول (۶) تعریف ریشه‌ای از سیستم حکمرانی شبکه‌ای از دیدگاه مشارکت‌کنندگان بخش خصوصی فعال در خدمات مدیریت شهری بدین صورت بیان می‌گردد: سیستمی تحت مالکیت فعالان بخش خصوصی در حوزه خدمات مدیریت شهری که در آن شرکت‌ها و موسسات و پیمانکاران و کارگران بخش خصوصی، امکانات و منابع در اختیارشان را به خدمات شهری تبدیل می‌کنند.

جدول ۶. مولفه‌های CATWOE توسعه سیستم حکمرانی شبکه‌ای از دیدگاه مشارکت مردمی

مولفه های CATWOE	سیستم مشارکت مردمی در حکمرانی شبکه‌ای شهرداری
مشتریان	C شهروندان شهر شیراز، سازمان شهرداری شیراز
بازیگران	A شورای اسلامی شهر شیراز، کمیسیون برنامه و بودجه، کمیسیون خدمات شهری و محیط‌زیست، کمیسیون شهرسازی و معماری؛ کمیسیون عمران، حمل و نقل و ترافیک.
فرایند تبدیل	T تصمیم‌گیری در خصوص توسعه خدمات شهری
جهان بینی	W آگاهی شهروندان از حقوق شهروندی و مشارکت در تصمیم‌گیری منجر به توسعه حکمرانی شبکه‌ای شهرداری می‌شود
مالکان	O شهروندان شهر شیراز، شورای اسلامی شهر شیراز
محدودیت‌های محیطی	E ناکارآمدی قوانین و مقررات بالادستی، کمبود اعتبارات مالی و سرمایه گذاری در طرح‌های توسعه، فقدان مطالعات کلان‌آمایش سرزمین، قوانین ناکارآمد و واگذاری‌ها، مناقصات، فقدان قوانین تسهیلگری مشارکت بخش خصوصی در قوانین بالادستی کشور، فقدان نظام تصمیم‌گیری یکپارچه مدیریت شهری

تسهیل‌گری مشارکت بخش خصوصی در قوانین بالادستی کشور، فقدان سامانه‌های اطلاعاتی کارآمد، فقدان نظام تصمیم‌گیری یکپارچه مدیریت شهری فعالیت می‌کند. جهان بینی این است که آگاهی شهروندان از حقوق شهروندی و مشارکت آنان در تصمیم‌گیری منجر به توسعه سیستم حکمرانی شبکه‌ای شهرداری می‌شود.

تعریف ریشه‌ای دیدگاه مشارکت مردمی از توسعه سیستم حکمرانی شبکه‌ای شهرداری عبارتست از: سیستمی تحت مالکیت شورای اسلامی شهر شیراز و نمایندگان شهر شیراز که در خصوص تبدیل منابع و امکانات شهری به خدمات شهری مورد نیاز شهروندان تصمیم‌گیری می‌نمایند. این سیستم تحت محدودیت‌های قوانین ناکارآمد و واگذاری‌ها، مناقصات، فقدان قوانین

آن گونه که هست، با مدل‌های مفهومی اهمیت زیادی پیدا می‌کند، تا از این طریق به اقدامات و تغییراتی که ممکن است ضروری باشد اندیشیده شود. بر اساس چهار تحلیل پیشنهادی چکلند (۱۹۹۰) مدل با دنیای واقعی مقایسه شد.

مقایسه ۱- بر مبنای مدل مفهومی توسعه داده شده پیش از آنکه مدل در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گیرد، پرسش‌هایی توسط تسهیل‌گر مطرح شد و بحث‌هایی در خصوص تغییر و ضرورت تغییر در میان ذی‌نفعان کلیدی حکمرانی شبکه‌ای شهرداری شیراز شکل گرفت. با توجه به این‌که از ابتدای مداخله تسهیل‌گر نیز در تعیین راهکارهای توسعه سیستم، با گروه‌های ذی‌نفع همکاری داشت، مقایسه مدل با دنیای واقعی در طی فرآیند مداخله انجام گردید.

مقایسه ۲- در این مقایسه مدل مفهومی با استناد و ارجاع به برنامه‌های توسعه شهری که که از قبل برنامه‌ریزی شده بود مورد بررسی قرار گرفت.

مقایسه ۳- مدل مفهومی توسعه داده شده در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و تسهیل‌گر مدل را برای مشارکت‌کنندگان تشریح کرد و با راه اندازی یک بحث در خصوص ساختار حکمرانی شبکه‌ای، مدل مفهومی در رابطه با موقعیت کنونی ساختار حکمرانی شهرداری شیراز مقایسه شد.

مقایسه ۴- جزئیات مدل مفهومی با جزئیات آن‌چه که هست مورد بررسی و مقایسه قرار گرفت و همپوشانی مدل مفهومی با مدل واقعی کنونی شناسایی شد.

**مرحله شش و هفت - شناسایی تغییرات مطلوب سیستمی و امکان پذیر فرهنگی و اجرا و پیاده‌سازی**  
مرحله ششم شامل شناسایی نظام‌مند تغییرات مطلوب، امکان پذیر و مطابق با ارزش‌ها و فرهنگ‌های جامعه است. تغییرات ساختاری، رویه‌ای و رفتاری، انواع تغییرات ممکن در این مرحله را نشان می‌دهند. مرحله هفتم نیز جهت اعمال تغییرات شناسایی شده در مرحله پیشین، در میدان عمل است. در این مرحله با مشارکت خبرگان جزئیات مدل مفهومی سیستم ایده آل با وضعیت کنونی سیستم مورد بررسی قرار گرفت و تغییرات امکان‌پذیر با توجه به

تعریف ریشه‌ای مورد توافق نسبی مشارکت‌کنندگان هر سه دیدگاه سازمان شهرداری شیراز، نمایندگان بخش خصوصی و نمایندگان شورای اسلامی شهر در خصوص سیستم ایده آل حکمرانی شبکه‌ای شهرداری شیراز:

"سیستمی تحت مالکیت سازمان شهرداری شیراز که در آن شهرداری شیراز و معاونت‌های اصلی و سایر سازمان‌های تابعه آن با شورای اسلامی شهر شیراز و کمیسیون‌های آن و شرکت‌ها و پیمانکاران بخش خصوصی در حوزه خدمات مدیریت شهری به صورت شبکه‌ای همکاری و مشارکت دارند و منابع و امکانات شهری را به خدمات شهری مورد نیاز شهروندان تبدیل می‌نمایند. جهان بینی این است که توسعه سیستم حکمرانی شبکه‌ای شهرداری با مشارکت بخش خصوصی به همراه افزایش آگاهی شهروندان از حقوق شهروندی و مشارکت آنان در تصمیم‌گیری منجر به توسعه عملکرد مدیریت خدمات شهری می‌شود. سیستم حکمرانی شبکه‌ای شهرداری شیراز تحت محدودیت‌های ناکارآمدی قوانین و مقررات بالادستی، کمبود اعتبارات مالی و سرمایه‌گذاری در طرح‌های توسعه، فقدان مطالعات کلان آمایش سرزمین، قوانین ناکارآمد واگذاری‌ها، مناقصات، فقدان قوانین تسهیل‌گری مشارکت بخش خصوصی در قوانین بالادستی کشور، فقدان نظام تصمیم‌گیری یکپارچه مدیریت شهری فعالیت می‌کند.

### مرحله چهار: ساخت مدل مفهومی

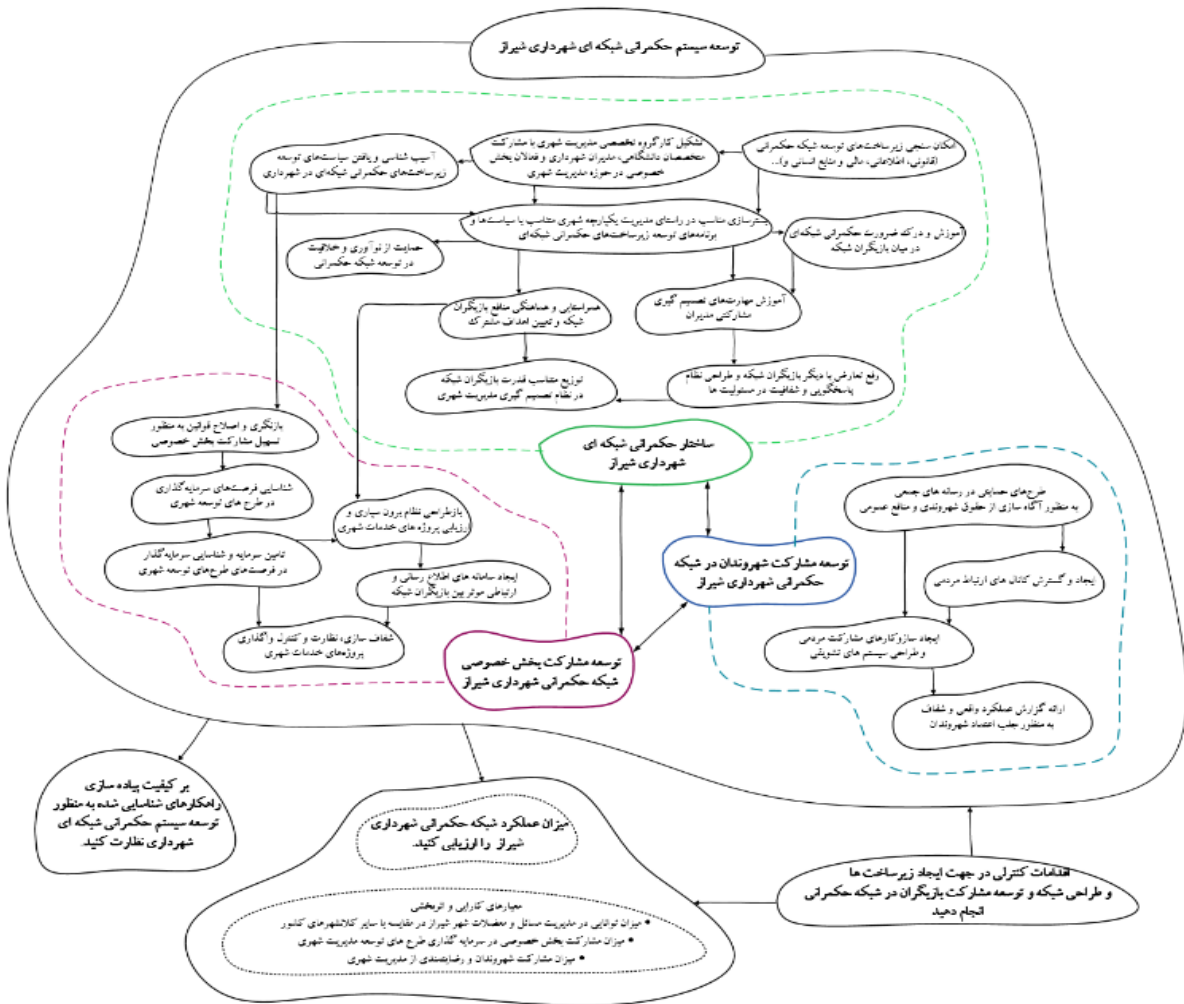
منظور از مدل مفهومی در متدولوژی SSM نموداری از فعالیت‌ها و ارتباطات مربوط به آنها می‌باشد که فرایند حل مسئله یا دستیابی به اهداف را مشخص می‌سازد.

با توجه به اجزای سیستم ایده‌آل حکمرانی شبکه‌ای شهرداری شیراز، مدل مفهومی سیستم ایده‌آل در سه سیستم "ساختار حکمرانی شبکه‌ای شهرداری"، "توسعه مشارکت بخش خصوصی در شبکه حکمرانی شهرداری شیراز"، و "توسعه مشارکت شهروندان در شبکه حکمرانی شهرداری شیراز" طراحی شد.

### مرحله ۵: مقایسه مدل مفهومی با دنیای واقعی

وقتی هدف ایجاد بهبود باشد، مقایسه‌ی موقعیت موجود

شکاف بین وضعیت کنونی و ایده‌آل تعریف گردید. جدول (۷) تغییرات شناسایی شده به منظور رسیدن به سیستم می‌دهد.



شکل (۵) مدل توسعه سیستم ایده‌آل حکمرانی شبکه‌ای شهرداری شیراز

جدول ۷. تغییرات شناسایی شده توسعه سیستم حکمرانی شبکه‌ای شهرداری شیراز

تغییرات امکان‌پذیر فرهنگی، سیاسی و ساختاری در شهرداری شیراز	وضعیت کنونی سیستم حکمرانی شهرداری شیراز	وضعیت ایده‌آل سیستم حکمرانی شهرداری شیراز
امکان‌سنجی زیرساخت‌های توسعه شبکه حکمرانی (قانونی، اطلاعاتی، مالی و منابع انسانی و...)	- عدم منظر قانونی ارتباطی میان بازیگران شبکه - ناکارآمدی قوانین مشارکت بخش خصوصی - فقدان منابع اطلاعاتی مناسب در حوزه‌های مدیریت شهری - عدم توانایی مدیران و بازیگران شبکه در تصمیم‌گیری گروهی	- قوانین با کیفیت و پشتیبان مشارکت بازیگران شبکه - وجود داده‌ها و اطلاعات مناسب و به موقع - پشتیبان تصمیم‌گیری در سازمان - تعامل موثر و مشارکت گروهی برنامه‌ریزان
شناسایی بازیگران کلیدی شبکه متشکل از متخصصان دانشگاهی، مدیران و فعالان بخش خصوصی در حوزه مدیریت شهری	- عدم شناسایی متخصصین دانشگاهی و صنعتی و فعالان بخش خصوصی در حوزه‌های مرتبط با مدیریت شهری	- شبکه‌سازی متخصصین و تیم‌های تخصصی به منظور حل مسائل و معضلات در حوزه‌های مختلف مدیریت شهری

تشکیل تیم‌های تحقیق و توسعه متشکل از مشاوران و متخصصان به منظور آسیب شناسی و یافتن سیاست‌های توسعه زیرساخت‌های حکمرانی شبکه‌ای در شهرداری	- عدم توجه برنامه‌ریزان به تحقیق و توسعه و اجرای راهکارهای موقت به جای حل مسائل به صورت ریشه‌ای	- کارگروه‌های چند تخصصی به منظور تحقیق و توسعه و آسیب شناسی مسائل و معضلات و سیاست‌گذاری در راستای مدیریت مسائل
بسترسازی مناسب در راستای مدیریت یکپارچه شهری متناسب با سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه زیرساخت‌های حکمرانی شبکه‌ای	- عدم تطابق فرهنگ‌های سازمانی ذینفعان - دیدگاه‌های متنوع بازیگران شبکه	- توسعه حکمرانی شبکه‌ای در مدیریت یکپارچه شهری
آموزش و درک ضرورت حکمرانی شبکه‌ای در میان بازیگران شبکه	- عدم درک ضرورت حکمرانی شبکه‌ای در میان بازیگران شبکه	- درک فوریت و ضرورت در تغییر و اصلاح ساختار حکمرانی شهرداری
آموزش مهارت‌های تصمیم‌گیری مشارکتی مدیران	- عدم آشنایی با ابزارها و مهارت‌های تصمیم‌گیری گروهی	- توانمندی بازیگران شبکه در تصمیم‌گیری گروهی
توزیع متناسب قدرت بازیگران شبکه در نظام تصمیم‌گیری مدیریت شهری	- عدم تعادل در توزیع قدرت میان بازیگران شبکه	- توزیع متعادل و متناسب قدرت بین ذینفعان شبکه حکمرانی
نظام پاسخگویی و شفافیت در مسئولیت‌ها	- عدم وجود نظام پاسخگویی کارآمد و عدم شفافیت در مسئولیت‌ها میان شهرداری و کمیسیون‌های شورای اسلامی شهر	- ساختار شفاف نظام پاسخگویی
همراستایی و هماهنگی منافع بازیگران شبکه و تعیین اهداف مشترک	- عدم هماهنگی و همراستایی بخش خصوصی، نمایندگان شورای اسلامی شهر و برنامه‌ریزان سازمان شهرداری	- خلق آرمان مشترک بین بازیگران شبکه
شناسایی فرصت‌های سرمایه‌گذاری در طرح‌های توسعه شهری متناسب با ظرفیت‌های بومی و منطقه‌ای شهر شیراز	- عدم وجود مطالعات آمایش سرزمین - عدم وجود مطالعات اقتصادی و شناسایی فرصت‌های سرمایه‌گذاری متناسب با پتانسیل منطقه	- شناسایی فرصت‌های سرمایه‌گذاری با در نظر گرفتن پتانسیل منطقه‌ای و برنامه‌های آمایش سرزمین
بازاریابی به منظور تامین سرمایه و شناسایی سرمایه‌گذار در فرصت‌های طرح‌های توسعه شهری	- فقدان منابع مالی و اعتباری در تامین سرمایه طرح‌های توسعه	- تامین سرمایه از طریق سازمان‌های سرمایه‌گذار با توجه به فرصت‌ها و نرخ بازگشت سرمایه و سودآوری طرح‌ها
ایجاد سامانه‌های اطلاع‌رسانی و ارتباطی موثر بین بازیگران شبکه	- عدم شفافیت در واگذاری پروژه‌ها و مناقصات شهرداری به بخش خصوصی	- وجود سامانه‌های اطلاعاتی یکپارچه و قابل ردیابی در خدمات شهری
حمایت از نوآوری و خلاقیت در توسعه شبکه حکمرانی	- عدم توجه به ابتکارات عمل خلاقانه و نوآورانه بازیگران شبکه	- وجود خوشه‌های نوآور و خلاق در شبکه حکمرانی
ارائه گزارش عملکرد واقعی و شفاف به منظور جلب اعتماد شهروندان	- عدم ارائه ضعف‌های عملکردی سازمان شهرداری در گزارش‌های عملکرد - از بین میان رفتن اعتماد عمومی به گزارشات عملکرد شهرداری	- ارائه شفاف و واقعی عملکرد شهرداری در میزان تحقق اهداف توسعه شهر شیراز و زمینه‌سازی برای چاره‌جویی عمومی و مشارکتی در مسائل و معضلات شهر شیراز
بازطراحی نظام برون‌سپاری و ارزیابی پروژه‌های خدمات شهری	- فقدان ارزش‌گذاری مناسب خدمات شهری - ناکارآمدی ارزیابی پیشنهادات	- شناسایی کارآمد پروژه‌های برون‌سپاری خدمات مدیریت شهری بر مبنای زنجیره ارزش
ایجاد سازوکارهای مشارکت مردمی و طراحی سیستم‌های تشویقی	- عدم به رسمیت شناختن حقوق شهروندی - عدم توجه به میزان مشارکت مردم	- به رسمیت شناختن حقوق شهروندان و توجه به اذهان عمومی
ایجاد و گسترش کانال‌های ارتباط مردمی	- عدم وجود کانال‌های ارتباط مردمی فعال و پاسخگو در بخش‌های مختلف سازمان شهرداری	- دیدارهای چهره به چهره، پخش زنده جلسات، پاسخگویی تلفی و ارتباط در فضای مجازی با شهروندان و دریافت پیشنهادات و انتقادات
طرح‌های حمایتی در رسانه‌های جمعی به منظور آگاه‌سازی از حقوق شهروندی و منافع عمومی	- عدم توجه به نقش کلیدی مطالبه‌گری شهروندان در اصلاح ناکارآمدی‌ها	- آگاهی از حقوق شهروندی و مطالبه‌گری شهروندان

## بحث و نتیجه‌گیری

در این مطالعه ساخت دهی مدل توسعه حکمرانی شبکه‌ای در شهرداری شیراز با توجه به تعارض‌های مختلف بین منافع ذینفعان، با استفاده از رویکرد متدولوژی سیستم‌های نرم انجام گرفت. وجود عوامل متعدد و روابط پیچیده بین آنها در مسائل و معضلات شهری، توسعه حکمرانی شبکه‌ای را با عدم اطمینان و ابهام بسیاری همراه ساخته است، لذا ساختار بندی مسأله حکمرانی شبکه در سازمان شهرداری با روش شناسی سیستم‌های نرم کمک بسیاری به فهم این مسأله می‌نماید. حکمرانی شبکه‌ای مدلی در اختیار سیاست‌گذاران است که به‌وسیله آن می‌توانند با مسائل بگرنج روبرو شوند. حکمرانی شبکه‌ای، در واقع، یک‌شکل مطلوب از اداره امور است که با فراهم بودن زمینه مشارکت برقرار می‌شود و به عنوان راه‌حلی است که در پی تغییر و بهبود تعاملات سازمان است (لستر و ریخوو، ۲۰۱۲). یافته‌های حاصل از مدل مفهومی حکمرانی شبکه‌ای شهرداری شیراز نشان داد که زیرساخت‌های حکمرانی شبکه‌ای (قانونی، اطلاعاتی، منابع انسانی)، توزیع قلمرو قدرت ذینفعان و پاسخگویی به آنان با یافته‌های مادامی (۲۰۲۰)، استپتو و همکاران (۲۰۱۹) و اسکارلت و مک کینی (۲۰۱۶) همراستا است. مشارکت، مهارت‌های ارتباط موثر و تصمیم‌گیری گروهی، کانال‌های ارتباطی و اطلاعاتی، با یافته‌های سورنسون و تورفینگ (۲۰۱۷)، آبرامز (۲۰۱۹) و برتود و همکاران (۲۰۱۷) همراستا است. علاوه بر آن همراستایی ابعاد اقتصادی و مالی و تامین سرمایه نیز با یافته‌های پژوهش منوریان و همکاران (۱۳۹۸) و دقتی و همکاران (۱۳۹۸) مورد تاکید قرار گرفت.

با توجه به ساختار حکمرانی کنونی شهرداری شیراز، تغییرات امکان‌پذیر سیستمی و فرهنگی به منظور توسعه حکمرانی شبکه‌ای به شرح ذیل پیشنهاد می‌شود:

- امکان سنجی زیرساخت‌های توسعه حکمرانی شبکه از قبیل قانونی، اطلاعاتی، مالی و منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد.
- تیم‌های تحقیق و توسعه متشکل از مشاوران و متخصصان، به منظور آسیب‌شناسی و یافتن

- سیاست‌های توسعه زیرساخت‌های حکمرانی شبکه‌ای در شهرداری شیراز تشکیل شود.
- آموزش درک ضرورت حکمرانی شبکه‌ای، مهارت‌های تصمیم‌گیری مشارکتی در میان بازیگران شبکه به صورت جدی پیشنهاد می‌شود.
- باز توزیع متناسب قدرت بازیگران شبکه در نظام تصمیم‌گیری مدیریت شهری مورد توجه قرار گیرد.
- فرصت‌های سرمایه‌گذاری در طرح‌های توسعه شهری متناسب با ظرفیت‌های بومی و منطقه‌ای شهر شیراز مورد شناسایی قرار گیرد.
- ایجاد سامانه‌های اطلاع‌رسانی و ارتباطی موثر بین بازیگران شبکه پیشنهاد می‌شود.

این مطالعه با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است. اگرچه مشارکت‌کنندگان از بین برنامه‌ریزان شهرداری شیراز و همچنین از نمایندگان شورای شهر انتخاب شده بودند اما بیشتر از دیدگاه تجربی به موضوع مسلط بودند و تسلط لازم را به مفاهیمی همچون حکمرانی شبکه‌ای نداشتند و این کار را دشوار می‌کرد.

در پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌گردد ساختار حکمرانی شبکه‌ای با استفاده از ترکیب روش‌شناسی سیستم‌های نرم و تحلیل شبکه‌های اجتماعی به انجام رسد. همچنین پیشنهاد می‌شود در آینده رویکردهای نظری و مدل‌های حکمرانی به صورت عمیق مطالعه گردد و بر مبنای ترکیبی از ابعاد حکمرانی، عوامل و پیامدها مورد بررسی قرار گیرد. در نهایت ترکیب با روش‌های کمی نظیر مدل‌سازی ساختاری تفسیری و پویایی شناسی سیستم برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌گردد.

## فهرست منابع

- ثقفی، فاطمه؛ حسین‌زاده، مهناز؛ رامین، رحیم بخش. (۱۳۹۹). رهیافت‌های توسعه خدمات تولید و صادرات سازمان منطقه آزاد تجاری-صنعتی چابهار مبتنی بر تفکر نرم سیستمی و تحلیل شبکه اجتماعی. *فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی*. ۶(۲)، ۹-۲۵.
- جلالی خان آبادی، طاهره؛ الوانی، سیدمهدی؛ واعظی، رضا؛

لطفی، صدیقه، آنامرادنژاد، رحیم بردی، ساسانی پور، محمد. (۱۳۹۳). بررسی احساس امنیت در فضاهای عمومی (مطالعه موردی کلانشهر شیراز). فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی شهری. ۵(۱۹)، ۳۹-۵۶.

منوریان، عباس، عباس نرگسیان، عاطفه حسینی مکارم. (۱۳۹۸). طراحی مدل حکمرانی شبکه‌ای در شهرداری تهران. *اقتصاد و مدیریت شهری*، ۷(۲۷)، ۱۰۹-۱۲۳.

Abrams, J. (2019). The emergence of network governance in US National Forest Administration: Causal factors and propositions for future research. *Forest Policy and Economics*, 106, 101977.

Berthod, O., Grothe-Hammer, M., Müller-Seitz, G., Raab, J., & Sydow, J. (2017). From high-reliability organizations to high-reliability networks: the dynamics of network governance in the face of emergency. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(2), 352-371.

Boerzel, T. A., (1998). Organizing Babylon: on the different conceptions of policy networks, *Public Administration*, 76 (2).

Borgatti, S. (2009). Network analysis in the social sciences. *Science* 323, 892-895.

Bortel, Gerard van, Mullins, David. (2009). Critical perspectives on network governance in urban regeneration, community involvement and integration, *Journal of Housing and the Built Environment*. 24(2).

Checkland BP, Poulter J (2006) Learning for action: a short definitive account of soft systems methodology and its use for practitioners, teachers and student, Wiley, Chichester.

Checkland, P. Holwell, S. (1998). Information, Systems and Information Systems-making sense of the field, Wiley; 20(4), 100-120.

Helliwell, J. F., Huang, H., Grover, S., & Wang, S. (2018). Empirical linkages between good governance and national well-being. *Journal of Comparative Economics*, 46(4), 1332-1346.

Kapucu, N. & Garayev V. (2016). Structure and network performance: horizontal and vertical networks in emergency management. *Administration & Society*, 48(8), 931-96.

Kettl, D. (2005). The next government of the United States: Challenges for performance in the 21st Century, Report for the IBM Center for the Business of Government, December. Washington.

Klijin, E. H. & Koppenjan, J. (2016). Governance networks in the public sector. London: Routledge, Taylor & Francis Group.

Lester, William, Reckhow, Sarah. (2012). Network governance and regional equity: Shared agendas

قربانی‌زاده، وجه الله. (۱۳۹۹). طراحی الگوی حکمرانی شبکه ای در نظام سلامت کشور، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۵(۵۸)، ۱-۳۰.

خبرگزاری ایرنا (۱۳۹۹). گزارش نشست تخصصی مرکز پژوهش‌های اسلامی شهر شیراز. <https://www.irna.ir/news>

خبرگزاری تماشا (۱۳۹۹). معظلات شهر شیراز. <http://www.tamashanewspaper.ir/news>

خبرگزاری تسنیم. (۱۴۰۰). گزارشی از مشکلات شهری شیراز. کد خبر ۹۶۵۸۲۹. <https://www.nasim.news>

دانایی فرد حسن (۱۳۹۲). مدیریت دولتی شبکه‌ای در ایران: خردمایه نظری و عملی، استلزامات. پژوهش‌های مدیریت در ایران. ۱۷ (۲۰)، ۶۹-۱۰۴.

دقتی، عادل؛ نورمحمد یعقوبی، امین رضا کمالیان، مسعود دهقانی. (۱۳۹۸). ارائه الگوی توسعه مرحله‌ای حکمرانی شبکه ای با استفاده از رویکرد فراترکیب. مدیریت دولتی، ۱۱(۲)، ۲۰۳-۲۳۰.

عالی خانی، رضا، رسولی، محمدرضا، علی احمدی، علیرضا (۱۳۹۷). تأثیرگذاری فاکتورهای کلیدی بر مدل حکمرانی شبکه ای مطلوب در نظام سلامت: رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری. مدیریت سلامت ۲۱(۷۴)، ۱۹-۳۴.

قیطاسی وند، فاطمه، فتاح شریف زاده، غلامرضا کاظمیان، داوود حسین پور. ۱۳۹۹. طراحی الگوی تدوین خط‌مشی عمومی با رویکرد حکمرانی شبکه‌ای؛ مورد مطالعه: حمل و نقل عمومی شهر تهران. سیاست‌گذاری عمومی. ۸۹-۱۱۳.

قوچانی خراسانی، محمدمهدی، حسین پور، داود، محمودزاده، ابراهیم، الوانی، سید مهدی، فیروزآبادی، سید ابوالحسن. (۱۳۹۶). الگوی حکمرانی شبکه‌ای با تأکید بر توسعه فرآیندهای نوآوری باز در نهادهای تحقیقاتی امنیت سایبری. بهبود مدیریت ۱۱(۴)، ۳۳-۵۶.

کریم میان، زهره، مهدی محمدی، محمدمهدی ذوالفقارزاده کرمانی، سیدسپهر قاضی نوری. (۱۳۹۸). بررسی تکامل تاریخی سیاست گذاری نوآوری در ایران با رویکرد حکمرانی شبکه ای. بهبود مدیریت، ۱۳(۲)، ۹۸-۱۲۹.

- or problematic partners? *Planning Theory*, 12 (2).
- Madhani, P. M. (2020). Value Addition Through Good Governance in Corporate Sector: Role of Disclosure and Transparency.
- Ojo, A., & Mellouli, S. (2018). Deploying governance networks for societal challenges. *Government Information Quarterly*, 35(4), 106-112.
- Peters, B. (2015). *The Meta-Governance of Policy Networks: Steering at a Distance, but still Steering*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid
- Pittman, J., & Armitage, D. (2019). Network governance of land-sea social-ecological systems in the Lesser Antilles. *Ecological Economics*, 157, 61-70.
- Scarlett, L., & McKinney, M. (2016). Connecting people and places: the emerging role of network governance in large landscape conservation. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 14(3), 116-125.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2017). Metagoverning collaborative innovation in governance networks. *The American Review of Public Administration*, 47(7), 826-839.
- Steptoe, A., & Fancourt, D. (2019). Leading a meaningful life at older ages and its relationship with social engagement, prosperity, health, biology, and time use. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(4), 1207-1212.



## Designing a model of developing network governance with soft systems methodology

Elham Sabet<sup>1</sup> - Tayebeh Abbasnejad<sup>2\*</sup> - Mohsen Torabi<sup>3</sup>

### Abstract

**Background:** Network governance is a decision-making process which is affected by multiple stakeholders such as governmental, non-governmental and community actors.

**Objective:** This research seeks to design a network governance model using the soft systems methodology approach in Shiraz Municipality.

**Methods:** The statistical population of this study was the managers and experts of Shiraz Municipality, representatives of contractors providing urban services, representatives of the Islamic city council of Shiraz and also university professors who were selected by non-probability sampling method in accordance with the snowball sampling. In order to collect data, library studies, organizational documents, semi-structured interviews were used.

**Findings:** Based on CATWOE analysis, the owner, actors and components of all three systems were identified. The conceptual model of the network governance was designed based on three subsystems: "Shiraz Municipality Governance Structure"; "Development of participation in private Sector and public sector" and "Development of Citizens' Participation in network governance of Shiraz Municipality".

**Conclusion:** The findings of the conceptual model of network governance in Shiraz municipality showed that the following factors need more attention from the authorities: network governance infrastructures (legal, informational, human resources), the distribution of the power of multiple stakeholders, participation, effective communication skills and group decision-making, communication and information channels, alignment of economic and financial dimensions and capital supply.

**Keywords:** Network governance, Soft Systems Methodology, Shiraz Municipality, Urban Management.

---

<sup>1</sup> M.Sc. Student, Department of Public Management, Faculty of Management and Accounting, University of Hormozgan, Bandar Abbas, Iran. elham.sa1404@gmail.com

<sup>2</sup> Corresponding Author: PhD in Management- Operations Research, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Accounting, University of Hormozgan, Bandar Abbas, Iran.

<sup>3</sup> PhD in Public Management, Department of Public Management, Faculty of Management and Accounting, University of Hormozgan, Bandar Abbas, Iran.