

حکمرانی همکارانه؛ رویکردی نو در مدیریت ارزش عمومی

رضا واعظی^۱ فاطمه قیصرانی^۲

چکیده

حکمرانی بر حرکت مدیریت دولتی از "حکومت" یعنی "رویکرد قانون‌گذاری بالا - پایین"، به سمت جریانی که همکاری و مشارکت حداکثری در افراد و نهادها برای پیشبرد اهداف دولت را در یک فرایند خود تنظیم در یک جامعه مدنی محقق می‌سازد، دلالت دارد. مفاهیم حکمرانی با سیر رشدی نسبتاً تند از حکمرانی خوب، به سمت حکمرانی شبکه‌ای، و حال حکمرانی همکارانه حرکت کرده است. حکمرانی همکارانه به گردهم‌آمدن ذینفعان متعدد در یک اتحاد مشترک برای تصمیم‌گیری جمعی که منجر به پیامدهای مناسب برای همه طرفین درگیر به رهبری دولت می‌گردد، تعریف شده است. نقطه ایجاد همکاری‌های متقابل در حکمرانی همکارانه باید تولید "ارزش عمومی" باشد و همین امر، یعنی تفاوت‌های بین ارزش‌های بخش دولتی و بخش‌های غیر دولتی، چالش برانگیزترین مسئله در فرایند همکاری بین آنها باشد، چرا که در نهایت باید ارزش‌های عمومی چون پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری و شفافیت، در ارائه خدمات عمومی به شهروندان تامین گردند. در این مسیر، یکی از ویژگی‌های موثر همکاری‌های مبتنی بر حکمرانی همکارانه، بالا رفتن توانایی کشف و حل مسائل عمومی است که از چالش‌های اصلی مدیریت دولتی امروز است و پرداختن به آنها در یک فرایند همکارانه، در نهایت می‌تواند فلسفه خدمت‌رسانی به شهروندان را عملی سازد. هدف اصلی در این نوشتار، شناخت مفاهیم، ابعاد و چالش‌ها و الزامات پرداختن به حکمرانی همکارانه توسط دولت، به عنوان یکی از مفاهیم نوین در حوزه مدیریت دولتی است. امید است این نوشتار بتواند دیدی شفاف در جهت مفهوم سازی و پیاده‌سازی فرایندهای حکمرانی همکارانه در بخش دولتی کشور ایجاد نماید.

واژه های اصلی: حکمرانی، حکمرانی همکارانه، مدیریت ارزش عمومی، مدیریت دولتی، بخش دولتی.

^۱ دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی، (نویسنده مسئول)، همت، دهکده المپیک، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت

^۲ دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی - رفتار سازمانی دانشگاه علامه طباطبایی

مقدمه

ریشه‌یابی واژه حکمرانی^۱ ما را به واژه یونانی "kubernan" (راهبری یا هدایت کردن) می‌رساند، واژه‌ای که افلاطون آن را برای چگونگی هدایت یک نظام حکومتی به کار برده است. این واژه یونانی در قرون وسطی به واژه "Gubernane" تبدیل شده است که بر راندن، حکمروایی کردن یا راهبری دلالت دارد. در اینجا حکمرانی "عمل یا شیوه حکومت کردن یا کارکرد حکومت" است (کایر^۲، ۱۳۸۶: ۱۴). در متداول‌ترین استفاده، حکمرانی بر حرکت از رویکرد قبلی به نام "حکومت"^۳ یعنی "رویکرد قانون‌گذاری بالا - پایین که به دنبال تنظیم رفتار افراد و نهادها به شکل مشخص و کاملاً جزئی است"، به سمت جریانی که تلاش دارد تا مولفه‌های سیستم را طوری تنظیم کند که افراد و نهادها در درون آن به صورت خودتنظیم عمل کرده و سیستم را به نتایج مورد نظرش برسانند؛^۴ و یا جایگزینی "اعمال قدرت بر"^۴ با "واگذاری قدرت به"^۵ تاکید دارد (لایال و تیت^۶، ۲۰۰۵: ۳). گذر از "حکومت" به "حکمرانی" در برگزیده دو فرایند اساسی است: اول، اینکه تعداد در حال افزایشی از بازیگران خارج از مرزهای رسمی دولت، در فرایند اداره کردن ورود پیدا کرده و این فرایند بر شبکه‌هایی از بازیگران به هم مرتبط از بخش‌های عمومی، خصوصی و داوطلب - به جای سلسله مراتبی که توسط دولت تعریف می‌شود - متکی است. دوم، اینکه سازمان درونی دولت پیچیده‌تر و چندسطحی شده و توسط نهادهای فرو ملی و فرا ملی تحت نفوذ قرار گرفته است (تامپسون^۷، ۲۰۰۵: ۱۸۰).

از دیگر سو، مدیریت همکارانه (مشارکتی) به عنوان یک پارادایم جدید از نظریه مدیریت دولتی نوین^۸ که از دهه ۱۹۸۰ در اصلاحات بخش دولتی غالب بود، دیده می‌شود. مدیریت دولتی نوین با جهت‌گیری بیشتر بازار در بخش دولتی، با هدف افزایش بهره‌وری هزینه‌ها و اجرای حکومت شبیه بخش خصوصی، پایه‌گذاری شد. مشارکت‌ها و همکاری‌های بخش دولتی و خصوصی منجر به مدل‌های همکاری بیشتر با ذینفعان اقتصادی-اجتماعی شد. حکمرانی همکارانه به عنوان یک واکنش مثبت به این رویکرد در مدیریت دولتی نوین، با تاکید بر بهره‌وری و کارایی بیشتر بخش دولتی مطرح شد (بردفورد^۹، ۲۰۱۵: ۲). بنابراین، از آنجایی که سیر تطور تاریخی دولت‌ها نشان می‌دهد در بسیاری از کشورها، دولت‌ها برای تحقق اهداف عمومی و ارائه خدمات عمومی به شهروندان، با شرکت‌های خصوصی، انجمن‌ها و سازمان‌های خیریه، و دیگر بخش‌های جامعه مدنی، همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل را تجربه کرده‌اند؛ این روندها روز به روز ادامه پیدا کرده و در دهه اخیر به

¹ Governance

² Kjaer

³ Government

⁴ Power over

⁵ Power to

⁶ Lyall and Tait

⁷ Thompson

⁸ New Public Administration

⁹ Bradford

بحث‌های حکمرانی همکارانه^۱ ورود یافته است. امروزه بعد از مفاهیمی چون حکمرانی خوب و حکمرانی شبکه‌ای^۲، حکمرانی همکارانه یک مدل جدید از حکمرانی است که می‌توان آن را به عنوان "گرد هم آمدن ذینفعان متعدد در یک انجمن مشترک برای تصمیم‌گیری جمعی" تعریف کرد که نهایتاً منجر به نتایج و پیامدهای مناسب برای همه طرفین درگیر گردد. این گروه‌های همکارانه به رهبری سازمان‌های دولتی مدیریت می‌شوند (آنسل و گاش، ۲۰۰۷).

به نظر می‌رسد این مفهوم نوین از مفاهیم حکمرانی، هر چه بیشتر سعی در نزدیک‌سازی مفاهیم حکمرانی و بهبود سیستم اجتماعی در داخل کشورها به مدیریت و سرپرستی بخش دولتی دارد. از آنجایی که این مفهوم به نسبت دیگر مفاهیم حکمرانی (از جمله حکمرانی شبکه‌ای)، کمتر مورد توجه محققان داخلی بوده است؛ و از دیگر سو مفهوم نوین‌تری نسبت به مفاهیم فوق‌الذکر است، بنابراین این مقاله سعی در معرفی تعاریف، ابعاد، چالش‌ها و پیامدهای این نوع جدید از حکمرانی در بخش دولتی دارد. به این صورت که در ابتدا، به ارائه یک تعریف پایه‌ای و جامع از حکمرانی همکارانه پرداخته شده است، سپس منظور از بخش دولتی و بخش غیردولتی در حکمرانی همکارانه روشن گردیده است؛ در ادامه تفاوت حکمرانی همکارانه با حکمرانی شبکه‌ای تبیین شده است، سپس به بررسی و تشریح چالش‌های حکمرانی همکارانه برای گروه‌های همکار در جهت تامین ارزش عمومی، پرداخته شده و نقش نگرش‌ها، باورها و رفتار همکاری در حکمرانی همکارانه و نیز نقش یادگیری اجتماعی در فرایند حکمرانی همکارانه (با تکیه بر ابعاد تنوع و اعتماد) در غلبه به این چالش‌ها، تبیین شده است. پس از مروری بر ابعاد و چالش‌های مختلف حکمرانی همکارانه، مدل ابعاد سازنده و نتایج حکمرانی همکارانه که شامل ۴ دسته پیشایندها یا شرایط آغازگر حکمرانی همکارانه، تسهیل‌گرهای حکمرانی همکارانه، فرایند حکمرانی همکارانه و پیامدهای حکمرانی همکارانه است، تشریح و بررسی شده است، و در پایان مقاله به بررسی الزام‌های پیاده‌سازی حکمرانی همکارانه برای بخش دولتی پرداخته شده است.

مفهوم حکمرانی همکارانه چیست؟

تعاریف و مفاهیم پایه حکمرانی همکارانه

همانطور که اشاره شد، حکمرانی همکارانه یک مدل جدید از حکمرانی دولت است که در دو دهه گذشته بوجود آمده و می‌توان آن را به عنوان "گرد هم آوردن ذینفعان متعدد در یک انجمن مشترک برای تصمیم‌گیری جمعی" تعریف کرد، به طوری که نهایتاً منجر به نتایج و پیامدهای مناسب برای همه طرفین درگیر گردد. این گروه‌های همکار اغلب به رهبری دولت مدیریت می‌شوند (آنسل و گاش، ۲۰۰۷). بررسی منابع تجربی و تحقیقاتی موجود نشان می‌دهد که درک مشترک

1 Collaborative Governance

۲ نتیجه تعاملات بازیگران از اجتماعات سیاسی مختلف (هوگ، ۲۰۰۱: ۱۰۴) که این تعاملات ساختاری با بازیگران در شبکه‌ها، توجه زیادی را در علوم اجتماعی از آن خود کرده است (بورگاتی، ۲۰۰۹: ۸۹۲).

3 Ancell and Gash

و کاملاً واضحی از حکمرانی همکارانه در میان محققان وجود ندارد (امرسون و همکاران^۱، ۲۰۱۲؛ برایسون، کراسبی و استون^۲، ۲۰۱۳)؛ اما یک نقطه تلاقی مشترک از همه تعاریف اذعان بر توجه به فرایندهایی است که نفع همه ذینفعان را در بر داشته باشد. فریمن^۳ (۲۰۱۱) حکمرانی همکارانه را مستلزم "حل مسئله، مشارکت گسترده، راه‌حل‌های موقتی، و تقسیم مسئولیت‌های نظارتی بین بخش دولتی و خصوصی در قالب یک سازمان انعطاف‌پذیر" معرفی می‌کند (فریمن، ۲۰۱۱: ۱۷). اینس و بوهر^۴ (۲۰۰۲) نیز معتقدند حکمرانی همکارانه به گفتگوهای معتبر بین مشارکت‌کنندگان برای مشروعیت بخشیدن به منافع همه آنان و تمایل به "جستجوی راه‌حل‌های متقابل" به نحوی که منابع همه افراد درگیر را تامین نماید، اشاره دارد (اینس و بوهر، ۲۰۰۲: ۶). می‌توان در جمع‌بندی، حکمرانی همکارانه را به صورت تعریف زیر نمود:

"یک برنامه حکمرانی و مدیریتی که در آن یک یا چند سازمان دولتی مستقیماً با شرکت‌های دولتی دیگر و نیز گروه‌های غیر دولتی ذینفع، در یک فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی درگیر می‌شوند. این فرایند تصمیم‌گیری، رسمی، اجماع‌گرا، و مشورت‌گرا است و هدف آن ایجاد یا اجرای خط‌مشی دولتی یا مدیریت دولتی در حوزه برنامه‌ها یا دارایی‌های دولتی است" (آنسل و گاش، ۲۰۰۸: ۳-۴). نگاهی به این تعریف، ۶ نکته مهم را برجسته می‌کند (آنسل و گاش، ۲۰۰۸: ۴):

۱. ایجاد انجمن و شروع همکاری توسط سازمان‌های دولتی یا موسسات دولتی آغاز می‌شود.
۲. شرکت‌کنندگان در این همکاری شامل بازیگران غیر دولتی هم هستند.
۳. شرکت‌کنندگان درگیر به طور مستقیم در تصمیم‌گیری از طریق ارائه "مشورت" به سازمان‌های دولتی مشارکت دارند.
۴. انجمن همکارانه مذکور به صورت رسمی سازماندهی شده و به صورت جمعی مدیریت می‌شود.
۵. تمرکز همکاری در بهبود خط‌مشی دولتی و بهبود مدیریت دولتی و ایجاد ارزش عمومی است.
۶. این انجمن همکارانه قصد دارد به صورت کاملاً جمعی و با هماهنگی با همه گروه‌های انجمن تصمیم‌گیری کند (حتی اگر اجماع نظر در عمل به دست نیاید).

با عنایت به این ۶ نکته، می‌توان مزایای متصور از حکمرانی همکارانه را با تکیه بر منابع مختلف در موارد زیر جمع‌بندی نمود (آنسل و گاش، ۲۰۰۸؛ کانر^۵، ۲۰۱۵؛ سیدیکی، کاربونی، کاسکی و صدیق^۶، ۲۰۱۵):

- تحویل و پیاده‌سازی برنامه دولتی موثر و کارآمد؛
- توسعه حرفه‌ای / ظرفیت‌سازی؛
- بهبود ارتباطات؛

¹ Emerson et al.

² Bryson, Crosby, and Stone

³ Freeman

⁴ Innes and Booher

⁵ Conner

⁶ Sidikki, Carboni, Koski and Sadig

- کاهش دوباره کاری‌ها (در بخش دولتی)؛
- افزایش کاربرد و بهره‌گیری از برنامه‌های دولتی؛
- افزایش دسترسی و اثربخشی برنامه‌های دولتی؛
- بهبود تصویر دولت در جامعه؛
- ارزیابی بهتر نیازهای عمومی؛
- بهبود کیفیت اطلاعات؛
- افزایش منابع در دسترس.

در نهایت باید دانست که تمرکز بر تصمیم‌گیری جمعی در تعریف حکمرانی همکارانه، از آن روست که تاکید شود تصمیم‌گیری به صورت فردی (منحصرا توسط دولت) نبوده و گروه‌ها، افراد یا سازمان‌ها، سیستم‌های غیر دولتی و دیگر ذینفعان در تصمیم‌گیری مشارکت و همکاری دارند (بانس و همکاران^۱، ۲۰۰۴: ۳-۴). در این مسیر استوکر^۲ (۲۰۰۴) هم بیان می‌دارد که در میان تمام تفاسیری که از این مفهوم وجود دارد، اتفاق نظر در این خصوص که حکمرانی مربوط به توسعه سبک‌های حکومت به نحوی است که مرز بین بخش خصوصی و دولتی محو شود، وجود دارد (استوکر، ۲۰۰۴: ۱۱). حکمرانی همکارانه نوعی تصمیم‌سازی تجمعی است و خصوصا نوعی از تصمیم‌سازی تجمعی که در آن بازیگران از بخش عمومی و خصوصی برای تدوین قوانین و مقررات در جهت تامین کالاهای عموم، با هم نقش دارند (آنسل و گاش، ۲۰۰۷: ۶).

منظور از "بخش دولتی" و "بخش غیر دولتی" در حکمرانی همکارانه چیست؟

حال با توجه به تعاریف ارائه شده از حکمرانی همکارانه، این سوال به ذهن می‌رسد که منظور از بخش دولتی و غیر دولتی در این فرایند همکارانه، دقیقا چه سازمان‌ها و نهادهایی است؟ باید گفت که منظور از "آژانس‌ها یا بخش دولتی" در حکمرانی همکارانه، تمامی نهادهای عمومی مانند ادارات، دادگاه‌ها، مجلس قانون‌گذاران و دیگر نهادهای دولتی در سطح محلی، دولتی یا فدرال است. بنابراین در این مفهوم، منظور از بخش دولتی، تنها یک موسسه دولتی که تنها یک سازمان اجرایی است، نمی‌باشد و شاید بهتر باشد به عبارت «نهادهای دولتی» در این مفهوم بیشتر استناد کنیم (اولری و آملر^۳، ۲۰۱۶: ۴). چنین نهادهای دولتی می‌توانند انجمن‌های همگانی را برای رسیدن به اهداف خود و یا اجرای یک دستورالعمل، از جمله دستورات دادگاه، قانون، یا قوانین تخصیص بودجه و ... ایجاد نمایند (دوناهو و زکاسر^۴، ۲۰۱۱: ۶). به عنوان مثال، قانون سرمایه‌گذاری نیروی کار در سال ۱۹۹۸ در ایالات متحده تصریح می‌کند که تمام ایالت‌ها و مناطق که منابع مالی

¹ Buanes et al.

² Stocker

³ O'Leary and Amsler

⁴ Donahue & Zeckhauser

نیروی کار فدرال را دریافت می‌کنند، باید یک هیئت سرمایه‌گذاری نیروی کار تشکیل دهند که شامل بازیگران دولتی و خصوصی برای توسعه نظارت بر سیاست‌های مربوط به آموزش شغلی در سطح دولت و محلی داشته باشند. طبق تعریف می‌توان گفت این هیئت‌های سرمایه‌گذاری نیروی کار مجاز به شرکت در فرایند حکمرانی همکارانه هستند (سیدیکی، کیم و لیچ^۱، ۲۰۱۷: ۵). در مقابل، منظور از بخش غیردولتی، همه "گروه‌های درگیر در کار" به غیر از بخش دولتی است (اسمیت^۲، ۱۹۹۸: ۱۴). اینس و همکاران^۳ (۲۰۰۶) بخش غیردولتی در تعریف حکمرانی همکارانه را شامل "نمایندگان از تمامی ذینفعان برای تمام منافع مربوطه" معرفی می‌کنند. آنسل و گاش (۲۰۰۷) نیز از عبارت «ذینفع^۴» برای شرکت‌کنندگان غیردولتی در حکمرانی همکارانه استفاده می‌کنند تا به مشارکت شهروندان به عنوان افراد و مشارکت گروه‌های سازمان یافته غیردولتی به عنوان بخش‌های مدنی، اشاره کنند.

نکته قابل ذکر در اینجا این است که تمرکز بر روی واژه "عمومی^۵ (دولتی)"، حکمرانی همکارانه را از دیگر اشکال اجماع و تصمیم‌گیری‌ها، از جمله حل اختلافات یا میانجی‌گری در رفع تنش‌ها در جامعه متمایز می‌کند (آنسل و گاش، ۲۰۰۸: ۷). در واقع، آژانس‌ها و سازمان‌های غیردولتی می‌توانند در حل مناقشات یا میانجی‌گری برای کاهش اختلافات اجتماعی یا سیاسی همکاری کنند، اما این تکنیک‌ها اغلب برای مقابله با درگیری‌های شدید در بخش خصوصی استفاده می‌شود و منظور از حکمرانی همکارانه، فراتر از این منظور است. بنابراین با در نظر گرفتن مرز بین بخش عمومی و بخش خصوصی، حکمرانی همکارانه تنها بر همکاری برای بهبود امور عمومی و ایجاد منفعت عمومی^۶ تمرکز دارد (آنسل و گاش، ۲۰۰۸؛ کانر، ۲۰۱۵).

تفاوت حکمرانی همکارانه با حکمرانی شبکه‌ای در چیست؟

تعاریف حکمرانی همکارانه، شاید به ذهن متبادر کننده شباهت به مفاهیمی مانند "حکمرانی شبکه‌ای" باشد که در سالیان اخیر در ادبیات مدیریت دولتی از اقبال خوبی برخوردار بوده است. اما در اینجا باید به نکات مهم و ظریفی در مورد تفاوت‌های بین حکمرانی شبکه‌ای و حکمرانی همکارانه اشاره کرد. در ابتدا باید دانست که حکمرانی شبکه‌ای بیشتر رویکردی اقتصادی به مشارکت بخش دولتی و خصوصی و شهروندان دارد، و تمرکز آن بر قدرت و ماهیت سیاسی مرتبط است (رودز^۷، ۲۰۰۷)؛ در حالی که حکمرانی همکارانه بیشتر در زمینه و بافت اجتماعی مطرح شده است (هیلی^۸، ۲۰۰۳). از دیگر سو، مسائلی که الزام مدیران دولتی به حکمرانی شبکه‌ای هستند، طیف زیادی از مسائل بخش دولتی از جمله

¹ Siddiki, kim and Leach

² Smith

³ Innes et al.

⁴ Stakeholder

⁵ Public

⁶ Public Interest

⁷ Rhodes

⁸ Healey

بهبود کارایی در مسائل اقتصادی و خدمات عمومی را در بر می‌گیرد (رودز، ۲۰۰۷)، در حالی که مسائلی که الزام‌آور برای مدیران دولتی برای پیاده‌سازی حکمرانی همکارانه هستند، بیشتر در زمینه‌های زیست محیطی، اکولوژیکی، خدمات عام المنفعه، آموزش و بهداشت بوده‌اند (هیلی، ۲۰۰۳). همچنین در حکمرانی همکارانه بحث یادگیری اجتماعی و انسجام و عدالت بسیار مهم است، در حالی که در حکمرانی شبکه ای اینطور نیست (سیدیکی و همکاران، ۲۰۱۷: ۲). نکته دیگر آن است که در حکمرانی همکارانه نگرانی‌های شهروندان جامعه برای حل مسائل خاص بسیار پر رنگ‌تر است (هیلی، ۲۰۰۳). اما در نهایت باید گفت که این دو مفهوم با هم همپوشانی دارند و هر دو ابعادی مختلف از حکمرانی دولت به عنوان عاملی با نقش دوگانه همکار - بستر ساز (ناظر) را در همکاری‌های بخش دولتی و غیر دولتی برای انجام امور عمومی پوشش می‌دهند (سوئینگدو، ۲۰۰۶).

چالش‌های حکمرانی همکارانه برای گروه‌های همکار چیست؟

همواره در فرایندهای همکاری و مشارکت بخش دولتی و بخش غیردولتی (خصوصی و ...) مساله بسیار مهم "ارزش عمومی"^۱ مطرح است. به طور خلاصه، ادبیات ارزش عمومی مربوط به پاسخ این سوال است که آیا دخالت و همکاری با بخش خصوصی اجازه می‌دهد تا ارزش‌های عمومی (ارزش‌های بخش دولتی) مانند "پاسخگویی، شفافیت و کیفیت" حفظ شده و بهبود یابند؟ (بویر^۲، ۲۰۱۰؛ رودز^۳، ۱۹۹۶). نگاهی به تحقیقات انجام گرفته در این حوزه، سردرگمی زیادی را در ادبیات مدیریت دولتی در تعریف دقیق ارزش‌های عمومی نشان می‌دهد (ون ورد وال^۴، ۲۰۰۸).

اولین منبع ابهام ناشی از صفت "عمومی (دولتی)" است که تمایز بین بخش دولتی و ارزش‌های آن از یک سو، و بخش خصوصی و ارزش‌های مربوط به آن بخش، از سوی دیگر را نشان می‌دهد. به طور کلی، بخش دولتی با ارزش‌هایی چون مسئولیت‌پذیری، شفافیت، پاسخگویی و کیفیت شناخته می‌شود، در حالی که ارزش‌هایی مانند کارایی و رقابت‌پذیری، ارزش‌های بخش خصوصی هستند (ریجنیرز^۵، ۱۹۹۴؛ روزنو^۶، ۲۰۰۰). تحقیقات تجربی در مورد تفاوت‌های ارزشی در همکاری‌های بخش دولتی و غیر دولتی، محرومیت از ارزش‌های دولتی را پررنگ‌تر دانسته، اگر چه معتقدند بخشی از ارزش‌های بخش خصوصی هم در این همکاری‌ها تحت الشعاع قرار می‌گیرد. در این رابطه، ون دروال و هابرتس^۷ (۲۰۰۷) استدلال می‌کنند در همکاری‌های بخش خصوصی و دولتی، این امر که ارزش‌های بخش دولتی بیشتر مد نظر قرار گیرد یا ارزش‌های بخش خصوصی، یک امر دلخواه و توافقی و نانوشته است. برخی دیگر از مطالعات اذعان می‌کنند که ابهاماتی از

¹ Swyngedouw

² Public Value

³ Bevir

⁴ Rhodes

⁵ Van der Wal

⁶ Reijniers

⁷ Rosenau

⁸ Huberts

قبیل ارزش مالکیت، قدرت تصمیم‌گیری، شفافیت و ...، همواره از ابهاماتی هستند که ارزش‌های همکاری بخش دولتی با بخش‌های غیر دولتی را تحت تاثیر قرار می‌دهند؛ و نهایتاً برخی محققان بر این باور دارند که توجه به ارزش‌های عمومی در همکاری‌های بخش دولتی و خصوصی، یک فرایند اخلاقی است و قوانین یا دستورالعمل‌های اخلاقی را در بر می‌گیرد (استینهاسن^۱، ۲۰۰۹؛ ون در وال، ۲۰۰۸؛ ویه^۲، ۲۰۰۸). در هر صورت با افزایش محبوبیت اصلاحات در بخش دولتی، محققان مدیریت دولتی علاقه بیشتری به تأثیرات ارزش‌های عمومی در اصلاحات مذکور و ایجاد و تعریف سیستم‌های جدید از حکمرانی نشان داده‌اند (رینیرز^۳، ۲۰۱۳).

با توجه به مطالب گفته شده در مورد تاثیر قرار گرفتن ارزش‌های عمومی در فرایندهای همکاری بخش دولتی با دیگر بخش‌ها، محققان معتقدند در حکمرانی همکارانه نیز توجه به دو مساله بسیار مهم مسئولیت و پاسخگویی به عنوان دو ارزش عمومی اولیه و مهم مطرح است که به صورت دو سوال مهم چالشی زیر نمود می‌یابد (هاکسام^۴، ۲۰۰۰: ۱۰):

۱. چه کسی (چه بخشی) برای چه کاری، مسئولیت^۵ دارد (مسئول است)؟ معمولاً در مورد تشکیل انجمن‌های همکاری در حکمرانی همکارانه، این چالش یک چالش جدی است!

۲. چگونه به توسعه ساختارهای همکارانه پرداخته شود که اطمینان از پاسخگویی^۶ در انتهای کار، بالا باشد؟ در ادامه ارزش‌های عمومی دیگری چون مشروعیت^۷ نیز رخ می‌نمایند. از آنجا که مشروعیت یا قانونی بودن پاسخی به این پرسش است که «چرا عده‌ای حق حکمرانی دارند و دیگران موظف به اطاعت از آنانند؟»، و «حاکم برای نافذ بودن حکمش چه ویژگی‌ها و صلاحیت‌هایی را باید داشته باشد؟» بنابراین مساله مشروعیت، در حکمرانی همکارانه یک چالش است (هاکسام، ۲۰۰۰؛ آنسل و گاش، ۲۰۰۷)؛ چرا که باید مشخص شود چه کسانی حق حکمرانی دارند؟ و قانونی بودن فعالیت و حکمرانی آنها باید تبیین و مشخص شود.

از دیگر چالش‌ها که می‌تواند ایجاد کننده چالشی بر استقرار ارزش عمومی باشد، عدم تعادل قدرت و منابع در میان ذینفعان و سازمان‌های دولتی است (هاکسام، ۲۰۰۰؛ اولری و آمسلر، ۲۰۱۶).

نهایتاً، با تکیه بر منابع مختلف می‌توان چالش‌های حکمرانی همکارانه برای گروه‌های همکار در جهت برقراری ارزش عمومی را در مورد زیر دسته بندی نمود (هاکسام، ۲۰۰۰؛ آنسل و گاش، ۲۰۰۷؛ اولری و آمسلر، ۲۰۱۶؛ کانر، ۲۰۱۵):

✓ پاسخگویی: در نهایت در مقابل نتایج کسب شده از فرایند تصمیم‌گیری و همکاری، چه کسی یا چه بخشی پاسخگو است؟

✓ مسئولیت: چه کسی (چه بخشی) برای چه کاری، مسئولیت دارد (مسئول است)؟

¹ Steenhuisen

² Weihe

³ Reynaers

⁴ Huxham

⁵ Responsibility

⁶ Accountability

⁷ Legitimacy

✓ مشروعیت: چه کسانی حق حکمرانی دارند؟ و قانونی بودن فعالیت و حکمرانی آنها چگونه تبیین و مشخص می‌شود؟

✓ پلورالیسم^۱: وجود ساختارهای چندگانه مربوط به بخش‌های همکار که باید به وحدت برسند!

✓ تعریف روابط کاری بین بخش‌های مختلف همکار؛

✓ تفاوت ساختار وظایف و نقش‌ها در بخش‌های همکار؛

✓ ترکیب ایستایی بخش دولتی و پویایی بخش خصوصی و عدم قطعیت محیط و ایجاد توازن بین این موارد؛

✓ ابهام در نقش‌ها در دستیابی به نتایج همکاری در ابتدای شروع همکاری.

در جهت رفع این چالش‌ها و بهبود و توسعه ارزش‌های عمومی در این فرایند همکارانه که هدف آن بهبود خدمت‌رسانی عمومی است، توجه به مسائلی لازم است که عمدتاً دارای زیربنای رفتاری و تکیه بر بهبود و همسوسازی نگرش‌ها و باورها در مورد همکاری و نتایج آن برای هر دو بخش دولتی و غیردولتی است که در ادامه به تفکیک به آنها پرداخته شده است.

نقش نگرش‌ها، باورها و رفتار همکاری در رفع چالش‌های حکمرانی همکارانه

نقش نگرش‌ها، باورها و رفتار همکاری در رفع چالش‌های حکمرانی همکارانه چیست و چگونه در رفع چالش‌های پیش‌گفته موثرند؟ در ابتدا باید دانست که نگرش‌ها، باورها و رفتار همکاری در حکمرانی همکارانه به "میزان مداخله مدیران دولتی در همکاری با ذینفعان بر اساس نگرش‌های فردی و تعصب آنها نسبت به گروه‌های خاص" اطلاق می‌گردد (کانر، ۲۰۱۵: ۵). در این زمینه اینگرام و اشنایدر^۲ (۱۹۹۳) استدلال می‌کنند که شیوه ایجاد و پاگیری گروه‌های اجتماعی در جامعه، می‌توانند در جهت اقدامات و رفتار سیاسی در ارتباط با جمعیت‌های هدف از سوی بخش دولتی تاثیر گذار باشند. این مفهوم که متناظر با "ساختارهای اجتماعی" است، در واقع "کلیشه‌ای در مورد گروه‌های خاصی از مردم است که توسط سیاست، فرهنگ، جامعه‌پذیری، تاریخ، رسانه‌ها، ادبیات و ... ایجاد شده اند" (اینگرام و اشنایدر، ۱۹۹۳: ۱۴-۱۳).

ساختارهای اجتماعی می‌توانند مثبت باشند: مانند گروه‌های ذی‌نفوذ در سازمان‌های مختلف؛ و یا می‌توانند منفی باشند: مانند گروه‌های فشار؛ همچنین می‌توانند مبنایی برای تعیین میزان توزیع مزایا و یا فشار بر گروه‌های خاص جامعه باشند (اینگرام، اشنایدر و دلون^۳، ۲۰۰۷).

گروه‌هایی که توسط عموم به عنوان "گروه‌های شایسته" مورد قبول قرار می‌گیرند، معمولاً به عنوان گروه‌های سودمند از طرف بخش‌های دولتی برای همکاری در اتخاذ خط‌مشی‌های عمومی محسوب می‌شوند، در حالی که آنهایی که به عنوان

¹ Pluralism

² Ingram and Schneider

³ Deleon

"گروه‌های نامناسب و فشار" شناخته می‌شوند، اغلب مورد توجه بخش دولتی در جهت همکاری نیستند (اینگرام و اشنایدر، ۲۰۰۶).

ادبیات مربوط به سازه‌های اجتماعی و سیاست دولتی، عمدتاً بر طرح‌های سیاسی و مشارکت سیاسی در میان جمعیت‌های هدف متمرکز شده است (نیکلسون کرتتی و مایر^۱، ۲۰۰۵). بر طبق تحقیقات اشنایدر و اینگرام (۲۰۰۵)، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های دولتی، ارسال‌کننده پیام‌های قدرتمندی به گروه‌هایی است که در طول زمان تبدیل به نهادهای درگیر در امور سیاسی شده‌اند. بنابراین رفتار غیرمستقیم گروه‌های خاص در جامعه می‌تواند تا حد زیادی بر مشارکت آنها در نظام سیاسی تأثیر بگذارد (کانر، ۲۰۱۵: ۶-۷).

در نتیجه نه تنها ساختارهای اجتماعی بر اقدامات و رفتار بروکرات‌ها نسبت به گروه‌های خاصی در جامعه نفوذ می‌کند، بلکه این ساختارهای اجتماعی ممکن است بر تمایل گروه‌های خاص برای شرکت با بخش دولتی نیز تأثیر بگذارند (اینگرام و همکاران، ۲۰۰۷). وقتی که مقامات دولتی ساختارها و نگرش‌های اجتماعی را مطرح می‌کنند که شبیه نگرش‌ها و ساختارهای گروه‌های مورد نظر خودشان است، در این حالت انتظار می‌رود که همکاری بیشتری در زمینه‌های مشارکت‌های بین دولتی داشته باشیم (سیدیکی و همکاران^۲، ۲۰۱۵: ۳). این لنز، یک لنز مفید است که می‌تواند این درک را ایجاد کند که چگونه نگرش نسبت به گروه‌های هدف برای همکاری از سوی بخش دولتی، می‌تواند بر اندازه‌ای که مدیران دولتی به همکاری با بخش غیر دولتی در حکمرانی همکارانه ترغیب و هدایت می‌شوند، تأثیر گذار باشد. به طور مثال این مساله در رابطه با جمعیت هند و آموزش هند مورد بررسی قرار گرفته است. در حالی که انتظار می‌رفت که مقامات دولتی هند با گروه‌های بومی، برای بهبود وضعیت آموزش در هند همکاری کنند، اما به دلیل نگرش منفی مدیران بخش دولتی نسبت به گروه‌های بومی، آنها را سزاوار همکاری در این بخش ندیدند (سیدیکی و همکاران، ۲۰۱۵-۲۰۱۷).

دیگر عوامل موثر بر رفع چالش‌ها و بهبود حکمرانی همکارانه

مطالعات دیگر، "تجربه مدیریتی"^۳ را به عنوان یک عامل مهم در شناخت محیط خارجی عنوان کرده‌اند (میر و جوئردل^۴، ۲۰۰۶). همچنین عامل دیگر، روابط درون شبکه‌ای مدیران دولتی (یعنی صرفاً با بخش دولتی) است که می‌تواند شبکه سرمایه اجتماعی قوی‌ای را ایجاد کند و در عین حال که اعتماد زیادی را بر می‌انگیزاند، مقاومت زیادی به ارتباط با بیرون از بخش دولتی برای انجام تصمیم‌گیری‌های همکارانه و مشارکتی با بخش غیر دولتی ایجاد نماید (آنسل و گاش، ۲۰۰۸؛ کانر، ۲۰۱۵). عوامل دموگرافیک مانند تفاوت در سطح تحصیلات بخش دولتی با بخش‌های غیر دولتی، و حتی جنسیت

¹ Nicholson-Crotty and Meier

² Sidiki et al.

³ Managerial Experience

⁴ Meier and Goerdel

نیز در این زمینه گزارش شده‌اند (اکثرا مطالعات موردی در مورد حکمرانی‌های همکارانه در هند و آمریکا انجام شده است) (سیدیکی و همکاران، ۲۰۱۵-۲۰۱۷).

نقش یادگیری اجتماعی در رفع چالش‌ها و بهبود حکمرانی همکارانه

شوسلر، دکر و پفر^۱ (۲۰۰۳) یادگیری اجتماعی را اینگونه تعریف می‌کنند: "یادگیری اجتماعی زمانی رخ می‌دهد که افراد درگیر یکدیگر شوند، و با به اشتراک گذاشتن دیدگاه‌های مختلف و تجربیات برای ایجاد یک چارچوب مشترک، در جهت درک و مبانی اقدام مشترک، با هم همکاری کنند". در این مسیر، مورو و جفری^۲ (۲۰۱۲) نیز یادگیری اجتماعی را به عنوان تغییرات در نتایج ارتباطی، شناختی یا فنی ناشی از فرآیندهای ارتباطی با مشارکت چندین ذینفع تعریف می‌کنند. آنها تغییرات ارتباطی را به عنوان توسعه روابط جدید یا تقویت روابط موجود، تغییرات شناختی به عنوان تولید دانش جدید و یا ارتقاء دیدگاه‌های موجود، و تغییرات فنی به عنوان تحول در مهارت‌ها و قابلیت‌ها تعریف می‌کنند (مورو و جفری، ۲۰۱۲ : ۱۴-۱۳). حال اگر مفهوم یادگیری اجتماعی را به عنوان دستاورد در دانش و یا روابط بین فردی ناشی از تعامل اجتماعی بدانیم، وجود ذینفعان مختلف در فرایندهای همکارانه، آموزش و یادگیری را تسهیل می‌کند. با این حال، مشارکت متقابل ذینفعان ممکن است برای ارتقای برخی از نتایج مشخصه یادگیری اجتماعی کافی نباشد و عوامل دیگری نیز بر ابعاد یادگیری اجتماعی تأثیر داشته باشند مانند تنوع، اعتماد، باورها و ... (سیدیکی و همکاران، ۲۰۱۷ : ۲) که در ادامه به آنها پرداخته شده است:

تنوع

تنوع اغلب به عنوان عامل تعیین کننده نتایج همکاری در حکمرانی همکارانه مورد بررسی قرار می‌گیرد. تحقیقات اخیر، پارادوکس وحدت/ تنوع را برجسته می‌کند، که اشاره دارد به: "منافع و چالش‌های همگونی و ناهمگونی در میان مشارکت-کنندگان و راهبردهای غلبه بر چالش‌های ناشی از ناهمگونی (سیدیکی و همکاران، ۲۰۱۷: ۲-۳). اوسپینا و سازکارانزا^۳ (۲۰۱۰) نشان می‌دهند که ناهمگونی در میان شرکت‌کنندگان در یک فرایند همکارانه، اغلب اختلاف در ظرفیت منابع و قدرت در ذینفعان را نشان می‌دهد و این عدم تعادل می‌تواند کارایی همکاری را به خطر بیندازد. به گفته نویسندگان، رهبری موثر می‌تواند منافع تنوع را تحت تأثیر قرار دهد (سیدیکی و همکاران، ۲۰۱۵).

البته برخی بر این باورند که تنوع اعضا موجب یادگیری بیشتر می‌شود (برومل، نلسون، سوتر، جیکس و ویلیامز^۴، ۲۰۱۰ و ...) و تنوع عضویت می‌تواند: (۱) توسعه دانش را با ارائه فرصت‌هایی برای سطوح بالاتر از تعامل در میان گروه‌های همکار، افزایش دهد؛ (۲) کمک به توسعه یک تنوع دانشی با ایجاد دانش‌های مختلف در گروه‌های مختلف نماید.

¹ Schusler, Decker, and Pfeffer .

² Muro and Jeffrey

³ Ospina and Saz-Carranza

⁴ Brummel, Nelson, Souter, Jakes and Williams .

اما برخی نیز نتایج منفی تنوع را خاطر نشان می‌کنند و معتقدند این تنوع می‌تواند ایجاد کننده مقاومت‌هایی برای دسترسی به اطلاعات توسط همه افراد و گروه‌های همکار در یک فرایند همکارانه به دلیل عدم وجود همگنی و اعتماد باشد (سیدیکی و همکاران، ۲۰۱۷: ۴). به طور مثال وینتر و همکاران^۱ (۲۰۱۳) نشان می‌دهند که تنوع بالا در گروه‌های درگیر در یک فرایند همکارانه با منابع مشترک، منجر به سوء تفاهم و یا تحریف دانش اشتراکی بین ذینفعان در نتیجه تفاوت در دیدگاه‌ها و اصطلاحات شده است. البته مطالعات بیشتری باید در این زمینه انجام شود.

اعتماد

اعتماد یکی از نتایج کلیدی ارتباطات همکاری است. اعتماد در رفتار بین فردی، اعتماد به صلاحیت ذینفعان دیگر و انتظارات مشترک در زمینه حسن نیت میان ذینفعان، عاملی اثبات شده است (برایسون، کراسبی و استون^۲، ۲۰۰۶؛ استون^۳، ۲۰۱۵). اعتماد سازی اغلب یک گام مهم در مراحل پایه همکاری است. اعتماد درک شده در میان مشارکت-کنندگان می‌تواند بر تعهد افراد و گروه‌ها به یک فرایند همکاری تاثیر بگذارد و به نوبه خود، پیامدها و نتایج همکاری را تحت تاثیر قرار دهد (آنسل و گاش، ۲۰۰۷). کوچران و ری^۴ (۲۰۰۹) در سطح جامعه متوجه می‌شوند که اعتماد یک تعهد شناخته شده به جامعه است که می‌تواند همکاری موفق در میان اعضای جامعه را حتی زمانی که منافع متفاوتی دارند، تشویق کند. اعتماد بین فردی می‌تواند رابطه بین تنوع و یادگیری مشارکتی را تعدیل کند. اعتماد می‌تواند یک رابطه پارادوکسیک با تنوع داشته باشد. اعضای گروه‌های ناهمگن تمایل به ایجاد چالش بیشتری در ایجاد اعتماد دارند، زیرا اغلب به زبان‌ها و فرهنگ‌های مختلف متکی هستند (گریسون، واکیفیلد، زو و کیم^۵، ۲۰۱۵: ۱۶). وو، ژانکجو و دای^۶ (۲۰۱۵) نشان می‌دهند که اعتماد در میان اعضای تیم‌ها و ذینفعان، ارتباط بین تنوع در گذشته (تفاوت‌های سبک و سلیقه قبل از شروع همکاری) و روش‌های تفکر (مثلا حل مسئله) و به اشتراک گذاری دانش را تعدیل می‌کند. بنابر مطالب گفته شده، نتیجه‌گیری که از عوامل رفتاری موثر بر حکمرانی همکارانه می‌توان داشت را می‌توان در موارد زیر خلاصه نمود:

✓ با تکیه بر یادگیری اجتماعی و در سایه تنوع و اعتماد در گروه‌های همکار به عنوان دو عنصر متفاوت ولی مکمل، حکمرانی همکارانه می‌تواند زمانی که کمبود دانش علمی و فنی برای مسائل پیش روی در جامعه وجود دارد، کار ساز باشد (کانر، ۲۰۱۵: ۷-۸).

✓ داشتن اطلاعات کافی و معتبر علمی برای رفع عدم اطمینان مربوط به مسائل مورد بحث، پایه و اساس گفتمان موثر و همکاری بهتر را ایجاد می‌کند. علاوه بر این، داشتن منابع علمی و اطلاعات کافی برای اطلاع رسانی در مورد پروسه‌های همکاری، می‌تواند با استفاده از یادگیری ارتباطی تسهیل شود (سیدیکی و همکاران، ۲۰۱۵: ۴).

¹ Winter et al.

² Bryson, Crosby, and Stone

³ Stone

⁴ Cochran and Ray

⁵ Garrison, Wakefield, Xu, and Kim.

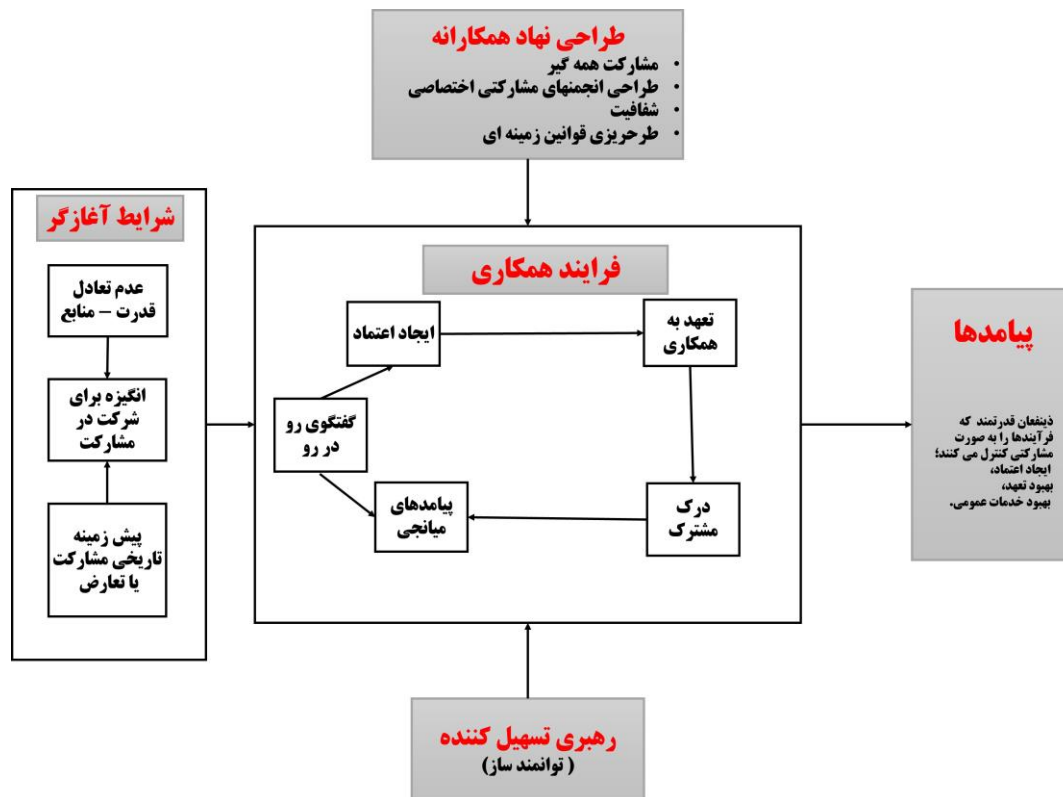
⁶ Wu, Zhongju and Dai.

✓ توانایی بسیج منابع علمی و فنی در میان گروه‌های مختلف مشارکت کننده در فرایندهای حکمرانی همکارانه می‌تواند "بی‌طرفی نسبت به فرایند تصمیم‌گیری مشترک" را برانگیزاند و درجه متعادلی از میزان نفوذ گروه‌های مختلف درگیر در فرایند همکارانه را ایجاد کند (سیدیکی و گوئل^۱، ۲۰۱۷: ۶).

✓ در این میان باید مجدداً نقش باورها را مورد تأکید قرار داد. باورها و اعتقادات بر رفتار فرد و گروه‌ها تأثیر می‌گذارد، و می‌توانند به عنوان تسهیل‌کننده یا تضعیف‌کننده‌هایی برای حکمرانی همکارانه عمل کنند (کانر، ۲۰۱۵: ۸).

مدل ابعاد سازنده و نتایج حکمرانی همکارانه

پس از پرداختن به تعاریف، ابعاد، چالش‌ها و بررسی عواملی که بتواند چالش‌ها در حکمرانی همکارانه را رفع نموده و بهبود بخشد، نیازمند توسعه مدلی هستیم که تمامی ابعاد سازنده شامل پیشایندها، تسهیل‌گرها و پیامدهای حکمرانی همکارانه را در قالب یک مدل مفهومی نشان دهد. این مدل که توسط آنسل و گاش (۲۰۰۸) توسعه داده شده است با دیدی به همه عوامل پیش‌گفته، مدل حکمرانی همکارانه را در چهار بخش پیشایندها یا شرایط آغازگر حکمرانی همکارانه، تسهیل‌گرهای حکمرانی همکارانه، فرایند حکمرانی همکارانه و پیامدهای حکمرانی همکارانه، ساماندهی کرده است که در ادامه هر یک به طور جداگانه مورد بررسی قرار گرفته‌اند. این مدل در شکل شماره ۱، آورده شده است:



شکل شماره ۱: مدل ابعاد سازنده و نتایج حکمرانی همکارانه (آنسل و گاش، ۲۰۰۸: ۸)

¹ Goel

پیشایندها یا شرایط آغازگر حکمرانی همکارانه

ادبیات نشان می‌دهد که شرایط موجود در ابتدای همکاری، می‌تواند به تسریع و یا تضعیف همکاری میان ذینفعان و سازمان‌های دولتی کمک کند. دو نقطه شروع بسیار متفاوت در این زمینه وجود دارد. در یک نقطه، ذینفعان پیش زمینه ذهنی منفی نسبت به همکاری با بخش دولتی دارند و روابط تیره و تار است؛ در مقابل در نقطه دیگر ذینفعان یک دید توأم با احترام و اعتماد متقابل از همکاری با بخش دولتی از گذشته دارند. در هر دو مورد، همکاری ممکن است دشوار باشد، اما اولین حالت مشکلات بی‌اعتمادی، بی‌احترامی و عدم انطباق آشکار را به همراه دیگر مشکلات دارد که باید رفع شوند. شرایط آغازگر شامل سه مورد زیر هستند (آنسل و گاش، ۲۰۰۸: ۸):

عدم تعادل قدرت / منابع

نابرابری قدرت بین ذینفعان (غیر از بخش دولتی) یک مشکل رایج در حکمرانی همکارانه است (گری^۱، ۱۹۸۹؛ شرت و وینتر^۲، ۱۹۸۹؛ ساسکید و کروئیکشاک^۳، ۱۹۸۷؛ تت، کرودر و اوهارا^۴، ۲۰۰۳؛ وارنر^۵، ۲۰۰۶). اگر برخی از ذینفعان ظرفیت، سازماندهی، منابع کافی برای مشارکت و یا سطحی قابل قبول برای تشریک مساعی با دیگر ذینفعان را نداشته باشند، فرایند حکمرانی همکارانه، توسط بازیکنان قویتر سمت و سو پیدا خواهد کرد. به عنوان مثال، برادفورد (۱۹۹۸) در نتایج پژوهش‌های خود در زمینه "توسعه چشم انداز حکمرانی همکارانه در استان اونتاریو کانادا"؛ نشان داده است که تلاش‌های دولت اونتاریو برای ایجاد آموزش شغلی و سیاست‌های بهداشت و ایمنی شغلی از طریق همکاری، توسط وضعیت ممتاز شرکت‌هایی که به کانال‌های ارتباطی غیر رسمی با مقامات ارشد دسترسی داشتند، دستخوش تغییر شد. در نهایت، چنین وضعیتی نامطلوبی باعث بی‌اعتمادی یا تعهد ضعیف اعضا در حکمرانی همکارانه می‌شود (وارنر، ۲۰۰۶). بنابراین مشکل عدم تعادل قدرت – منابع مسئله‌ای خاص و مهم است که زیرساخت‌های همکاری در حکمرانی همکارانه را تغییر می‌دهد و باید در مورد روش‌های حل آن اندیشیده شود.

انگیزه برای شرکت در مشارکت

با توجه به ماهیت داوطلبانه مشارکت از سوی ذینفعان، درک انگیزه‌های مشارکت بسیار مهم است (نلسون و ورشلر^۶، ۱۹۹۸؛ ساسکیند و کرایکسانک، ۱۹۸۷). این امر مستلزم تجزیه و تحلیل انگیزه‌ها برای سازمان‌های دولتی برای حمایت از حکمرانی همکارانه و نیز انگیزه‌های بخش‌های غیر دولتی برای شرکت در همکاری با بخش دولتی است. به عنوان مثال، ابراهیم^۷ (۲۰۰۴) به مقایسه انگیزه‌های مختلف شرکت‌های حفاظت از جنگل و منابع طبیعی در هند پرداخته و دریافته

¹ Gray

² Short and Winter

³ Susskind and Cruikshank

⁴ Tett, Crowther, and O'Hara

Crowther, and O'Hara

⁵ Warner

⁶ Nelson and Weschler

⁷ Ebrahim

است که انگیزه‌های مالی، از مهمترین انگیزه‌ها برای مشارکت با بخش دولتی برای بهبود این منابع بوده است. انگیزه ذینفعان برای شرکت در همکاری با بخش دولتی، به این وابسته است که تا چه حد می‌توانند نتایج انتظارات خود از این همکاری را با توجه به انرژی و زمان صرف شده برای همکاری، دریافت کنند؟ (برادفورد ۱۹۹۸؛ ژئوگان و رنارد^۱، ۲۰۰۲؛ وارنر، ۲۰۰۶). اگر در انتهای همکاری، این انتظارات جامعه عمل پوشانیده شوند، انگیزه‌ها افزایش می‌یابند و ذینفعان رابطه مستقیم بین مشارکت خود و نتایج سیاست‌های واقعی را خواهند دید (براون^۲، ۲۰۰۲). اما اگر ذینفعان خود را صرفاً به عنوان مشاور ببینند که انتظارات و نظرات آنها در نهایت جامعه عمل پوشانیده نشده است، همکاری خود را کاهش داده یا قطع خواهند کرد (فوترل^۳، ۲۰۰۳).

با وجودی که روش‌های مشارکتی ممکن است توسط سازمان‌های رسمی دولتی یا مجلس قانون‌گذاری تعیین شود، اما مهم است که دانسته شود نهایتاً مشارکت ذینفعان باید داوطلبانه باشد. در نتیجه، انگیزه‌هایی که ذینفعان در همکاری دارند، به عنوان یک عامل در توضیح اینکه آیا حکمرانی همکارانه می‌تواند موفقیت آمیز باشد یا خیر، مهم است.

پیش زمینه تاریخی مشارکت یا تعارض

ادبیات نشان می‌دهد که پیش زمینه تاریخی مشارکت موافق یا متعارض با بخش دولتی توسط ذینفعان با بخش دولتی، می‌تواند همکاری را ضعیف یا قوی کند (گری، ۱۹۸۹؛ مارجروم^۴، ۲۰۰۲). موارد مختلفی برای ایجاد پیشینه همکاری وجود دارد؛ مانند زمانی که منافع ذینفعان به هم وابستگی شدید داشته است، زمانی که بازی‌های سیاسی توانسته زمینه‌های همکاری خوبی با بخش غیر دولتی برانگیزاند و ... (فوترل، ۲۰۰۳). به عبارت دیگر، پیش زمینه تعارض در حکمرانی همکارانه، می‌تواند تولید کننده یک زمینه مشکوک، بی اعتماد، و کلیشه‌ای برای همکاری باشد؛ در حالی که، یک پیش زمینه همکاری موفق گذشته می‌تواند سرمایه اجتماعی و سطح بالایی از اعتماد را برای همکاری‌های جدید ایجاد کند (آنسل، ۲۰۰۳).

تسهیل‌گرهای حکمرانی همکارانه

رهبری تسهیل کننده

رهبری به عنوان یک عنصر مهم در فراخواندن گروه‌ها و سازمان‌های غیر دولتی برای همکاری و ایجاد فرمان برای همکاری ایجاد کند (برگر و همکاران^۵، ۲۰۰۱؛ هکیلا و جرلاک^۶، ۲۰۰۵؛ مرداک، ویسنر و سکستون^۷، ۲۰۰۵؛ امپریال^۸،

¹ Geoghegan and Renard

² Brawn

³ Futrell

⁴ Margerum

⁵ Burger et al.

⁶ Heikkila and Gerlak

⁷ Murdock, Wiessner, and Sexton

⁸ Imperial

۲۰۰۵؛ لیسکر و وایس^۱، ۲۰۰۳؛ هاکسام و وانگن^۲، ۲۰۰۰). اگر چه قبلا هم گفته شد که همکاری باید داوطلبانه باشد، اما زمانی که داوطلبان اقدام به مشارکت کردند، رهبری توانمندساز که رهبری بسیج منابع، ایجاد ساختارهای رسمی برای همکاری و ساماندهی ارتباطات بین ذینفعان مختلف را فراهم سازد، لازم است. این رهبری همچنین تسهیل کننده است، چرا که می تواند به عنوان یک عامل مداخله گر در بین ذینفعانی که تمایل کمتری به همکاری دارند و اطمینان از درستی و صحت همکاری آنها عمل کند. سرانجام، اگر ذینفعان بتوانند با کمک میانجی گری یک رهبر توانمندساز و تسهیل کننده، به توافق دست یابند، تعادل قدرت در بین همه گروه های دخیل در حکمرانی همکارانه برقرار خواهد شد و اصطلاحاً لاسکر و وایس (۲۰۰۳) استدلال می کنند که "یک صدای معنی دار برای مشارکت"^۳ ایجاد می شود که سبب می گردد مشارکت کنندگان تشویق به گوش دادن به یکدیگر شوند. مسلم است که این نقش رهبری توسط دولت اجرا خواهد شد. رهبران باید خلاقیت را در گروه های مشارکت کننده تحریک کنند و دانش را از شرکت کنندگان متنوع استخراج کرده، به اشتراک بگذارند و نهایتاً ایده ها و فهم های جدیدی ایجاد کنند (آنسل و گاش، ۲۰۰۸).

طراحی و پیاده سازی نهاد حکمرانی همکارانه

طراحی نهاد همکارانه به ایجاد پروتکل های اصلی و قوانین زمینه ای برای همکاری اشاره دارد که در جهت مشروعیت بخشی به رویه فرایند مشارکتی نقش اساسی دارند. این مقررات و پروتکل ها به خوبی مشخص شده و شفاف می کنند که:

- ✓ فرایند همکارانه چیست؟
- ✓ چه افراد و گروه ها و سازمان هایی در این فرایند همکارانه شرکت دارند؟
- ✓ چه کسی در چه فرایندی و در چه سطحی مسئول است؟ (برگر و همکاران، ۲۰۰۱؛ گونتون و دی^۴، ۲۰۰۳؛ لاسکر و وایس، ۲۰۰۳؛ مارجروم، ۲۰۰۲؛ مرداک و همکاران، ۲۰۰۵).

مهم ترین دلیل ایجاد این پروتکل ها و ساختارهای رسمی، مشروعیت بخشیدن به فرایند همکاری و مشارکت است تا بتواند تعهد به فرایند همکارانه را نیز از سوی ذینفعان و گروه های همکار برانگیزاند. دیگر فعالیت ها در جهت ایجاد طراحی نهاد همکارانه، طراحی انجمن های همکاری اختصاصی با قوانین زمینه ای برای هر یک از آنهاست. اما باید دقت داشت که این قوانین باید کاملاً واقع بینانه و مبتنی بر ماهیت و موقعیت و زمینه همکاری مورد نظر باشند (گانتون و دی، ۲۰۰۳؛ گلاسبرگن و دریسسن^۵، ۲۰۰۵).

اصول هشت گانه موثر و پایدار برای طراحی و پیاده سازی نهاد حکمرانی همکارانه عبارتند از :

¹ Lasker and Weiss

² Huxham and Vangen

³ Give meaningful voice to participants

⁴ Gunton and Day

⁵ Glasbergen and Driessen

- ✓ قوانین مرزی (ماهیت و حدود فعالیت‌های بخش دولتی و بخش غیر دولتی) روشن باشد؛
- ✓ قوانین محلی استفاده از هزینه‌ها را متناسب با مزایا اختصاص دهد؛
- ✓ اعضا در ساخت و اصلاح قوانین شرکت کنند؛
- ✓ اعضا، افراد منتخب خود را به گونه‌ای انتخاب کنند که پاسخگو باشند؛
- ✓ ضمانت‌های اجرایی مشخص شوند؛
- ✓ کاربران برای حل مشکلات بین یکدیگر، به منابع سریع و کم هزینه دسترسی داشته باشند؛
- ✓ دولت‌های ملی یا محلی حق تشکیل سازمان‌های همکارانه را به رسمیت بشناسند؛
- ✓ فعالیت‌های حکمرانی در لایه‌های مختلف این سازمان‌ها قرار داده شود.

این اصول، چارچوبی برای تحقیق در زمینه حکمرانی همکارانه است که قانون، سیاست و مدیریت را در مدل اولری و آملسر (۲۰۱۶) شامل می‌شود. قوانین و مقررات رسمی و قوانین اجرایی، بخش مهمی از زیرساخت‌های سازمانی در تحلیل نهادی برای حکمرانی همکارانه است. تمام اشکال قانون در این چارچوب، از قانون اساسی، مقررات، دستورات اجرایی یا تصمیمات دادگاه، جزئی از قوانین همکاری هستند (اولری و آملسر، ۲۰۱۶: ۴-۵).

فرایند حکمرانی همکارانه

مدل‌های فرایند حکمرانی همکارانه به شکل‌های مختلفی ارائه شده‌اند. به عنوان مثال، ساسکیند و کرایکسانک (۱۹۸۷) فرایند ایجاد اجماع و ساخت انجمن همکارانه را به صورت مراحل قبل از مذاکره، در طی مذاکره و مرحله اجرایی توصیف می‌کنند. از سوی دیگر گری (۱۹۸۹) یک فرایند همکاری سه مرحله‌ای را تعریف می‌کند: (۱) تنظیم مشکل، (۲) تنظیم جهت، و (۳) پیاده‌سازی. ادلنبوس^۱ (۲۰۰۵) نیز یک فرایند سه مرحله‌ای را برای فرایند همکاری در حکمرانی همکارانه مشخص می‌کند: (۱) کسب آمادگی، (۲) تدوین خط‌مشی همکاری، و (۳) تصمیم‌گیری. اما باید دقت داشت که فرایند تعامل و همکاری، اصولاً یک فرایند خطی نیست، که بتوان به عنوان یک چرخه ثابت در میان اجزایی ثابت آن را در نظر گرفت (آنسل و گاش، ۲۰۰۸).

می‌توان با توجه به همه مدل‌های ارائه شده برای این مفهوم، مدل فرایند همکاری را شامل ۵ مرحله دانست:

۱. گفتگوی رو در رو

تاکید حکمرانی همکارانه، بر گفت‌وگوی رو در رو بین ذینفعان است. ایجاد یک ارتباط قوی از طریق ارتباطات چهره به چهره در ابتدای فرایند همکاری بین افراد ذینفع اجتناب‌ناپذیر است. این گفتگوی رو در رو، به ذینفعان فرصت شناسایی فرصت‌هایی برای سود دوجانبه (بین دوجه‌دوی ذینفعان و نیز بین بخش دولتی و مردم و بخش‌های خصوصی) را می‌دهد.

¹ Edelenbos

باید دانست که گفت‌وگوی رو در رو، بیش از صرفاً مذاکره معمولی است و در آن بر شکستن کلیشه‌ها و موانع ارتباطی بین همه ذینفعان در زمینه "مورد همکاری" اشاره دارد تا به اکتشاف دستاوردهای متقابل برای همه گروه‌ها در "مورد همکاری"، منجر گردد (بنتراپ^۱، ۲۰۰۱). بنابراین مطمئناً این گفتگو در قالب یک فرآیند ایجاد اعتماد، احترام متقابل، درک مشترک و تعهد به فرآیند ایجاد می‌شود (گیلیام و همکاران^۲، ۲۰۰۲).

۲. ساخت اعتماد

همانطور که در قبل تشریح شد، فقدان اعتماد در میان ذینفعان، یک نقطه شروع شایع برای حکمرانی همکارانه است. ادبیات به شدت نشان می‌دهد که روند همکاری صرفاً در مورد ایجاد یک مذاکره خوب نیست (یعنی گفتگوی صرف رو در رو)، بلکه در مورد ایجاد اعتماد در میان ذینفعان است (الکساندر، کامفورت و وینر^۳، ۱۹۹۸؛ امپریال، ۲۰۰۵؛ مرداک و همکاران، ۲۰۰۵). این اعتماد است که همکاری را از مراحل اولیه به مراحل بعدی هدایت کرده و قوی‌تر می‌کند. البته این به این معنی نیست که ساخت اعتماد یک مرحله جداگانه از گفتگو و مذاکره در مورد مسائل اساسی است! اما رهبران فرایند حکمرانی همکارانه به خوبی می‌دانند که قبل از اینکه ذینفعان با آنها مذاکره و گفتگو کنند، باید به آنها اعتماد کنند. فرایند اعتمادسازی گاهی فرایندی طولانی مدت است و نیازمند تعهد بلند مدت برای دستیابی به نتایج همکاری است. از این رو، اگر پیش زمینه ذهنی گروه‌ها نسبت به اعتماد مخدوش و منفی باشد، هزینه‌های اعتماد سازی بالا خواهد رفت (گلاسرگ و دریسن، ۲۰۰۵؛ ایمپریال، ۲۰۰۵؛ وانگن و هاکسام، ۲۰۰۳).

۳. تعهد به فرایند همکاری

ادبیات همکاری نشان می‌دهد سطح تعهد به همکاری توسط ذینفعان، یک متغیر بحرانی در موفقیت یا شکست حکمرانی همکارانه است (الکساندر و همکاران، ۱۹۹۸؛ گونتون و دی، ۲۰۰۳؛ مارجروم، ۲۰۰۱؛ تت و همکاران، ۲۰۰۳). تعهد به فرآیند به معنی ایجاد یک باور در زمینه اعتماد به کسب دستاوردهای متقابل برای همه ذینفعان در زمینه "مورد همکاری" برای رسیدن به خط مشی مطلوب است. سطح تعهد به انگیزه اصلی برای شرکت در حکمرانی همکارانه توسط همه ذینفعان مرتبط است؛ چرا که تا مطمئن نشوند که انتظارات آنها در نتایج همکاری محقق خواهد شد یا خیر، سطح تعهد بالایی نیز نخواهند داشت. اگر سطح تعهد به فرایند همکاری بالا رود، احساس ریسک‌پذیری گروه‌ها نیز بیشتر می‌شود.

۴. درک مشترک

در برخی موارد در روند همکاری، ذینفعان باید درک مشترکی از آنچه که در مورد آن با یکدیگر همکاری می‌کنند، داشته باشند. درک مشترک از «مأموریت یا چشم انداز مشترک» متفاوت است. چشم‌انداز مشترک در مورد نتایج متصور

¹ Bentrup

² Gilliam et al.

³ Alexander, Comfort, and Weiner

از فرایند همکاری است، اما درک مشترک از همه ابعاد همکاری شامل مسائل و مشکلات آن، جهت‌گیری مسائل در طی فرایند همکاری، و .. است که در طی یک فرایند یادگیری مشارکتی برای همه گروه‌ها و سازمان‌ها در طی حکمرانی همکارانه ایجاد می‌شود (دنیلز و واکر^۱، ۲۰۰۱؛ بلنتر و همکاران^۲، ۲۰۰۱).

۵. نتایج میانه (نتایجی که در میانه راه کسب می‌شود و نه در انتهای حکمرانی همکارانه)

تعدادی از مطالعات موردی نشان می‌دهند که مشارکت بیشتر زمانی اتفاق می‌افتد که اهداف و مزایای احتمالی همکاری نسبتاً ثابت شوند. این نتایج میانه می‌توانند مابقی مسیر تا رسیدن به دستاوردهای حاصل از حکمرانی همکارانه را تسهیل و تسریع کنند (هاکسام، ۲۰۰۳). هم درک مشترک و هم گفتگوهای رو در رو می‌توانند این نتایج میانه یا میانجی را ایجاد کنند. در واقع نتایج میانه، پیروزی‌های کوچک در طی فرایند حکمرانی همکارانه هستند که از اعتماد و درک مشترک و تعهد ایجاد شده، و هم باعث تقویت آنها برای ادامه فرایند همکاری می‌شوند (آنسل و گاش، ۲۰۰۸).

پیامدهای حکمرانی همکارانه

در نهایت می‌توان خروجی تعامل بین پیشایندها، فرایند و تسهیل‌گرهای حکمرانی همکارانه را به صورت موارد زیر برشمرد:

- ✓ ذینفعان قدرتمند که فرآیندها را به صورت مشارکتی کنترل می‌کنند؛
- ✓ ایجاد اعتماد بین ذینفعان برای فعالیتهای همکارانه بعدی؛
- ✓ بهبود تعهد و ایجاد پیش‌زمینه تاریخی و ذهنی مناسب برای فرایندهای همکارانه بعدی؛
- ✓ و از همه مهم‌تر بهبود خدمات عمومی و ایجاد خط‌مشی‌های دولتی پایدار (واگنن و هاکسام، ۲۰۰۳؛ وارنر، ۲۰۰۶؛ آنسل و گاش، ۲۰۰۸).

بحث و نتیجه‌گیری: الزام‌های پیاده‌سازی حکمرانی همکارانه برای بخش دولتی چیست؟

تعاریف، مفاهیم، ابعاد و چالش‌های حکمرانی همکارانه در این مقاله مرور و بررسی گردید. اما در نتیجه این سوال مهم به ذهن مدیران می‌رسد که چه الزام‌هایی پیش روی مدیران دولتی برای پیاده‌سازی حکمرانی همکارانه وجود دارد؟ در پاسخ به این سوال باید اذعان داشت که در سال‌های اخیر، محققان زیادی مانند کونتز و توماس^۳ (۲۰۰۶)؛ گری (۲۰۰۰)؛ بوهر و اینس (۲۰۰۱)، تامسون، پری و میلر^۴ (۲۰۰۸)، اولری و بینگهام^۵ (۲۰۰۳) و ... چالش‌هایی را برای دانش‌پژوهان در

¹ Daniels and Walker

² Blatner et al.

³ Koontz and Thomas

⁴ Thomson, Perry, and Miller

⁵ O'Leary and Bingham

مورد برنامه‌های همکاری دولت در قالب برنامه‌های حکمرانی همکارانه ارائه دادند. آنها معتقدند ما باید عمیق‌تر در مورد مفهوم حکمرانی همکارانه بیندیشیم و توجه بیشتری به انواع خروجی‌ها و پیامدهای آن داشته باشیم. آنان استدلال می‌کنند که چرا بسیاری از مشکلات عمومی معاصر، به ویژه در حوزه سیاست زیست محیطی، به نوعی هستند که "تنها می‌توانند به واسطه فرایندهایی که با تفکر و مشاوره و همکاری بخش عمومی جامعه و شهروندان و بخش‌های غیر دولتی درگیر اند، حل شوند؟". بنابراین محققان باید فاکتورهای کلیدی موفقیت مانند افزایش مشروعیت و ظرفیت این مفهوم را توسعه دهند (راجرز و وبر^۱، ۲۰۱۰: ۲-۱).

امروزه مدیران دولتی متوجه شده‌اند که رویکردهای سنتی بر پایه قوانین و اهداف از پیش تعیین‌شده وبری، اغلب به حذف انواع فرایندهای نوآورانه برای دستیابی به نتایج عملکردهای محیطی موثر ختم می‌شود. استفاده از این قوانین برای ترتیب دادن همکاری با بخش غیر دولتی نیز ناامیدکننده است. این ناامیدی ناشی از این واقعیت است که در موقعیت‌هایی که از قوانین رسمی برای مدیریت همکاری استفاده می‌شود، به خصوص آنهایی که مرتبط با فعالیت‌های زیست محیطی بوده و نیازمند ارتباطات و وابستگی متقابل بین اعضای درگیر در پروژه‌های زیست محیطی هستند، اغلب به نتایجی ضعیف و نصفه و نیمه ختم می‌شوند (راجرز و وبر، ۲۰۱۰: ۴).

بنابراین راه حل پیشنهادی محققانی چون برایسون و همکاران (۲۰۰۶) باز هم تاکید و توجه بر تولید ارزش عمومی به عنوان "نقطه ایجاد همکاری‌های متقابل" است که نمی‌تواند تنها توسط هر بخش به صورت جداگانه ایجاد شود؛ چرا که همانطور که گفته شد توجه به ارزش عمومی پاسخ دهنده این چالش است که آیا همکاری بخش دولتی با بخش خصوصی اجازه می‌دهد تا ارزش‌های دولتی مانند پاسخگویی، شفافیت و کیفیت حفظ و بهبود یابند؟ بنابراین در فرایندهای حکمرانی همکارانه که دولت در آنها نقش دو گانه همکار- و بستر ساز (ناظر) را به صورت همزمان بر عهده دارد، تولید ارزش عمومی که به نفع عموم جامعه بوده و توسط همه بخش‌های همکار تحت نظارت و سرپرستی دولت انجام گیرد، باید نقطه اصلی پیوندهای همکارانه باشد و به صورت همگرا توسط همه بخش‌ها در یک فرایند واحد ایجاد گردد. در این جهت، یکی از ویژگی‌های موثر همکاری‌های مبتنی بر حکمرانی همکارانه، بالا رفتن توانایی کشف و حل مسائل عمومی است که از چالش‌های اصلی مدیریت دولتی امروز است. بنابراین توسعه سیستم‌هایی که قادر به ادغام افقی سازمان‌ها، سیستم‌ها و فرایندها در قالب حکمرانی همکارانه از بخش‌های مختلف هستند، تخصصی و کاربردی شدن حل مسائل عمومی را به دنبال خواهند داشت و تولید ارزشی عمومی که همان پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری دولت در قبال مسائل عمومی است را در پی خواهد داشت. بنابراین می‌توان گفت در نهایت سه الزام اصلی پیش روی مدیران بخش دولتی برای روی آوردن به حکمرانی همکارانه وجود دارد:

۱. افزایش اثربخشی برنامه‌های دولتی برای مأموریت‌های موجود به ویژه در بخش مأموریت‌های اجتماعی دولت؛

¹ Rogers and Weber

۲. ایجاد ظرفیت مشترک سیستماتیک از طریق توسعه تکنولوژی و ارتباطات با بخش غیر دولتی؛

۳. بهبود ظرفیت‌های حل مسئله عمومی^۱ با بهره‌گیری از فرصت‌های ارائه شده در ترتیبات مشارکتی برای همبستگی و هماهنگی مساله‌یابی و حل مسائل عمومی (راجرز و وبر، ۲۰۱۰؛ اولری و آملر، ۲۰۱۶).

حال سوال مهم اینجاست، در ایران چه زیرساخت‌ها، ضرورت‌ها و الزاماتی برای پیاده‌سازی حکمرانی همکارانه نیاز است؟ این سوال لزوم تحقیقات و پژوهش‌های دانشگاهی و اجرایی قوی برای پیاده‌سازی حکمرانی همکارانه در ایران را خاطر نشان می‌سازد.

منابع

- کایر، آنه. مته، (۱۳۸۶). حاکمیت: مفاهیم کلیدی، ابراهیم گلشن و علی آدوسی (مترجمان). تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- Alexander, Jeffery A., Maureen E. & Comfort, Bryan J. Weiner (1998). Governance in public-private community health partnerships: A survey of the Community Care Network: SM demonstration sites. *Nonprofit Management & Leadership*, 8, 231–332.
- Amsler, Lisa Blomgren (2016). Collaborative Governance: Integrating Management, Politics, and Law. *Public Administration Review*, 10, 1-12.
- Ansell, Chris, & Gash, Alison (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (4), 543 – 71.
- Bradford, Neil (1998). Prospects for associative governance: Lessons from Ontario. *Canada Politics & Society*, 26,539–73.
- Brummel, Rachel F., Kristen C. Nelson, Stephanie Grayzeck Souter, Pamela J. Jakes, & Daniel R. Williams (2010). Social Learning in a Policy-Mandated Collaboration: Community Wildfire Protection Planning in the Eastern United States. *Journal of Environmental Planning and Management*, 53 (6), 681 – 99.
- Burger, Joanna, Michael Gochfeld, Charles, W. Powers, Lynn, Waishwell, Camilla, Warren, & Goldstein, Bernard D. (2001). Science, policy, stakeholders, and fish consumption advisories: Developing a fish fact sheet for Savannah River, *Environmental Management*, 27,501–14.
- Cochran, Jaquelin & Ray, Isha (2009). Equity Reexamined: A Study of Community-Based Rainwater Harvesting in Rajasthan, India. *World Development*, 37 (2), 435 – 44.
- Conner, Thaddius, W. (2015). Representation and Collaboration: Exploring the Role of Shared Identity in the Collaborative Process. *Public Administration Review*, 76(2), 288–301.
- Donahue, J. D. & Zeckhauser, R. J. (2011). *Collaborative Governance: Private Roles for Public Goals in Turbulent Times*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Garrison, Gary, Robin, L., Wakefield, Xiaobo, Xu, & Kim, Sang Hyun (2010). Globally Distributed Teams: The Effect of Diversity on Trust, Cohesion and Individual Performance. *Data Base for Advances in Information Systems*, 41 (3), 27 – 48.
- Gunton, Thomas, I. & Day, J. C. (2003). The theory and practice of collaborative planning in resource and environmental management. *Environments*, 31 (2), 5–19.
- Imperial, Mark (2005), Using collaboration as a governance strategy: Lessons from six watershed management programs. *Administration & Society*, 37,281–320.
- Ingram, Helen, Anne Schneider, & Deleon, Peter (2007). *Social Construction and Policy Design*, In *Theories of the Policy Process*, edited by Paul A. Sabatier, 93–126. Boulder, CO: Westview Press.
- Healey, Patsy (2003). Collaborative Planning Perspective. *Planning Theory*, 2(2), 101-123.

¹ Public Problem

- Innes, Judith E., Sarah Connick, Laura Kaplan, & Booher, David E. (2006). Collaborative governance in the CALFED program: Adaptive policy making for California water. Working Paper Series Paper WP-2006-01. Institute of Urban and Regional Development.
- Leach, W. D. & Sabatier, P. A. (2005). To trust an adversary: Integrating rational and psychological models of collaborative policymaking. *American Political Science Review*, 99, 491-503.
- Lyall, C. & Tait, J. (2005). *Shifting policy debates and the implications for governance, developing an Integrated Approach to Science, Technology, Risk and the Environment*. Aldershot, England: Ashgate Publishing.
- Margerum, Richard D. (2001). Organizational commitment to integrate and collaborative management: Matching strategies to constraints. *Environmental Management*, 28,421–31.
- Meier, Kenneth J., Laurence O'Toole, Jr., & Goerdel, Holly (2006). Management Activity & Program Performance: Gender as Management Capital. *Public Administration Review*, 66(1), 24–36.
- Moro, Melanie, & Jeffrey, Paul (2008). A Critical Review of the Theory and Application of Social Learning in Participatory Natural Resource Management Processes. *Journal of Environmental Planning and Management*, 51 (3), 325 – 44.
- Nicholson-Crotty, Sean, & Meier, Kenneth J. (2005). From Perception to Public Policy: Translating Social Constructions into Policy Designs. In *Deserving and Entitled: Social Constructions and Public Policy*, edited by Anne Schneider and Helen Ingram. Albany: State University of New York Press.
- Ospina, Sonia M., & Saz-Carranza, Angel (2010). Paradox and Collaboration in Network Management. *Administration & Society*, 42 (4), 404 – 40.
- Ostrom, E. (2000). Collective Action and the Evolution of Social Norms. *Journal of Economic Perspectives*, 14 (3), 137 – 58.
- Ping Tang, Ching & Tang, Shui-Yan (2017). Managing Incentive Dynamics for Collaborative Governance in Land and Ecological Conservation. *Public Administration Review*, 74(2), 220-231.
- Rhodes, R. A. W. (2007). Understanding Governance: Ten Years On, *Organization Studies*. 28(08), 1243–1264.
- Rogers, Ellen & Weber, Edward P. (2010). Thinking Harder About Outcomes for Collaborative Governance Arrangements. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 546-567.
- Schusler, Tania M., Daniel J. Decker, & Pfeffer, Max J. (2003). Social Learning for Collaborative Natural Resource Management. *Society & Natural Resources*, 16 (4), 309 – 26.
- Siddiki, Saba, & Kim, Jangmin (2017). Diversity, Trust, and Social Learning in Collaborative Governance. *Public Administration Review*, 1-13.
- Siddiki, Saba, N. & Carbon, Julia L. (2016). How Policy Rules Shape the Structure and Performance of Collaborative Governance Arrangements. *Public Administration Review*, 4, 1-12.
- Siddiki, Saba (2014). Assessing Policy Design and Interpretation: An Institutions-Based Analysis in the Context of Aquaculture in Florida and Virginia United States. *Review of Policy Research*, 31(4), 281–303.
- Swyngedouw, Erik (2006). Governance Innovation and the Citizen: The Janus Face of Governance-beyond-the-State. *Urban Studies*, 42(11), 1992-2006.
- Tett, Lynn, Crowther, Jim, & O'Hara, Paul (2003). Collaborative partnerships in community education. *Journal of Education Policy*, 18, 37–51.
- Thompson, Nicola. (2005). Inter institutional relations in the governance of England's national parks: A governmentality perspective. *Journal of Rural Studies*, 21.
- Thomson, A. M., Perry, J. K., & Miller, T. K. (2008). Linking collaboration processes and outcomes: foundations for advancing empirical theory. In G. Bingham & R. O'Leary (Eds.), *big ideas in collaborative public management* (pp. 97-120). Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Warner, Jeroen F. (2006). More sustainable participation? Multi-stakeholder platforms for integrated catchment management. *Water Resources Development*, 22 (1), 15–35.

Collaborative Governance; a New Approach to Public Value Management

Reza Vaezi, Fatemeh Gheitarani

Governance lead to the movement of public administration from Ruling which means top down regulation approach toward a Maximum collaboration of people and institutions in the civil society in order to obtain the government's goals in a self-regulated process. Governance concept moved rapidly from good governance to network governance and now towards collaborative governance. Collaborative governance defined as the Union among all the stakeholders in the society in order to make the best possible decisions for the good of all stakeholders. The focus point of these inter connections must be to create the "public value", according to the differences between the values of private sector and public sector this task would be the most challenging one in the process of collaboration of the two sectors, because at the end of the process public values like responsibility and transparency must be delivered in the public service to Citizens. Doing so one of the most important features of collaborative governance corporations would be to increase the ability to find and solve the public problems, which is obviously one of the most challenging topics of today's public administration and solving it will help to applicate the philosophy of citizen serving in public administration. The goal of this paper is to understand the concept, dimensions, challenges and necessities of collaborative governance as a new topic in public administration. We hope this paper will make a clear view for conceptualization and implementation of collaborative governance in public sector in Iran.

Keywords: Governance, Collaborative Governance, Public Value Management, Public Administration, Public Sector.