

حکمرانی عمومی: چالش ها و مسائل

لیلا شمس^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۴/۲

چکیده

اصطلاح حکمرانی از منظر تجربی، نهادها، روش ها و شیوه هایی است که در ربع قرن گذشته برای غلبه بر پراکندگی نهادی ناشی از تغییرات بازار محور پدید آمده است. هدف مدل های مختلف حکمرانی دستیابی به هدایت، هماهنگی و کنترل افراد و سازمان ها در جهت دستیابی به نتایج مورد انتظار است که در این مسیر از ظرفیت نهادها و کنشگران و منابع گوناگون فراتر از دولت؛ وابستگی قدرت در روابط بین نهادها؛ شبکه های خودسازمانده اعمال حکمرانی و استفاده از روش های نوین هدایت به جای فرمان دهی و سلسله مراتب استفاده می نماید؛ که البته این مسیر خالی از چالش و مشکلات نیست. لذا در مقاله حاضر که حاصل پژوهشی به روش تحلیل مضمون است؛ کتب و مقالات معتبر از صاحب نظران این حوزه جمع آوری و مسائل و چالش های حکمرانی به سه دسته: چالش های مرتبط با ساختار؛ چالش های مرتبط با فرآیند و چالش های مرتبط با کارایی و نتایج حکمرانی تقسیم و مورد بررسی و کنکاش قرار گرفته است.

واژه های اصلی: حکمرانی عمومی؛ مشارکت؛ شبکه؛ ابزارهای نرم حکمرانی؛ الماس حکمرانی عمومی.

^۱ دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی

مقدمه

مفهوم حکمرانی^۱ در پایان قرن بیستم و آغاز قرن بیست و یکم، در بحث‌های معاصر در حوزه علوم اجتماعی و به‌ویژه در حوزه مدیریت دولتی نقشی محوری را به خود اختصاص داده است. این مفهوم اغلب با معانی و مفاهیم کاملاً متفاوتی بکار می‌رود. دلیل اصلی محبوبیت فزاینده این مفهوم برخلاف اصطلاح محدودتر «حکومت^۲»، ظرفیت آن برای پوشش طیف وسیعی از نهادها و روابط درگیر در فرآیند اعمال حکمرانی^۳ است. (Katsamunskaja, 2016) امروزه حکمرانی بر طیف وسیعی از فعالیت‌ها اعمال می‌شود که در عمل هدایت یا تنظیم رفتار اجتماعی مشترک هستند. (Fukuyama, 2016)

از آنجایی که هیچ‌کنشگری به تنهایی همه منابع اطلاعاتی، مالی، دانشی و ایده‌های موردنیاز را برای حل مسائل پیچیده اجتماعی و طراحی و ارائه خدمات عمومی ندارد؛ لذا تبادل نظرات و جمع‌آوری منابع و ایده‌های مختلف منجر به ارائه گزینه‌های جذابی برای حل مسائل پیچیده خواهد شد چرا که کنشگران می‌توانند با همکاری یکدیگر به راهکارهای خلاقانه‌ای برای حل مسائل برسند در حالیکه به تنهایی قادر به دستیابی به آن‌ها نیستند.

اصطلاح حکمرانی از منظر تجربی، نهادها، روش‌ها و شیوه‌هایی است که در ربع قرن گذشته برای غلبه بر پراکندگی نهادی ناشی از تغییرات بازار محور پدید آمده است. این اصطلاح از دیدگاه نظری، نوع ایده آل جدیدی از نظام حاکمیتی است که با شیوه‌های حکومت سلسله‌مراتبی و مبتنی بر بازار مخالف است. (Bellamy & Palumbo, 2017:14) حکمرانی در بخش عمومی به معنای هدایت و کنترل جامعه و اقتصاد از طریق اقدام جمعی به منظور دستیابی به اهداف مشترک است. (Torfing et al., 2012:2)

حکمرانی عمومی یک پارادایم نوین است که هدف آن حل چالش‌ها و نواقص موجود در پارادایم‌های پیشین مدیریت دولتی است؛ لذا حکمرانی برای حل بسیاری از چالش‌های موجود در پارادایم‌های پیشین؛ اشکال سنتی سلسله‌مراتبی سازمان را کنار گذاشته و اشکال شبکه‌ای را اتخاذ می‌نماید که این موضوع مستلزم تجدید نظر در رابطه میان دولت و جامعه مدنی و بخش خصوصی است. در حکمرانی به جای استفاده از قوانین و مقررات سخت‌انعطاف‌ناپذیر از قوانین و ابزارهای نرم جهت مشارکت طلبی کنشگران در حوزه‌های مختلف استفاده می‌گردد. با وجود مزایا و کارکردهای وسیع حکمرانی؛ مجموعه‌ای از مشکلات، چالش‌ها و مسائلی نیز مطرح می‌شود که سیاستمداران، مدیران و کارکنان بخش دولتی بایستی با همراهی فعالانه شهروندان تلاش نمایند تا راه‌حل‌های جدید و موثری برای مواجهه با این مسائل ارائه نمایند. لذا در این پژوهش به شناسایی این چالش‌ها و مسائل حکمرانی پرداخته می‌شود.

¹ Governance

² Government

³ Governing

تعاریف و سیرتطور مفهوم حکمرانی

ظهور حکمرانی در سطح کشورها را می توان در نارضایتی از مدل های توسعه اقتصادی و اجتماعی تحت سلطه دولت در دهه های ۱۹۵۰، ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ یافت که در سراسر بلوک سوسیالیستی و بیشتر کشورهای جهان سوم رایج بوده است. (Weiss, 2000) اگرچه حکمرانی و حکومت هر دو در فعالیتهای هدفمحور مشترک هستند، اما مترادف یکدیگر نیستند. حکومت زمانی اتفاق می افتد که افراد دارای اختیارات قانونی و رسمی و قدرت حکومت کردن، فعالیتهایی را اجرا و پیاده می نمایند در حالیکه حکمرانی به ایجاد، اجرا و استقرار فعالیتهایی اشاره دارد که توسط اهداف مشترک شهروندان و سازمانها پشتیبانی می شود، که ممکن است دارای اختیارات رسمی و قدرت حکومت کردن نباشند. حکمرانی به عنوان یک فعالیت، به دنبال تقسیم قدرت در تصمیم گیری، تشویق و استقلال شهروندان و ارائه فرآیندی برای توسعه خیر عمومی از طریق مشارکت مدنی است. (Bingham et al., 2005) اگر مفهوم حکمرانی با اعتماد بالا، شبکه ها، تمرکززدایی و فرآیندهای پایین به بالا مشخص شود، مفهوم کلاسیک حکومت با سلسله مراتب، تصمیم گیری متمرکز و اجرای از بالا به پایین تعریف می شود. (Klausen, 2014)

حکمرانی به معنای ادراک گسترده از تغییر ماهیت و نقش دولت، از سلسله مراتب یکپارچه بوروکراتیک به سوی نهادهای چند سطحی است که از طریق بازارها و شبکه ها به جامعه مدنی نفوذ پیدا می کند. (Bevir, 2006) حکمرانی یک سیستم تبدیل از دولت بوروکراتیک^۱ به حکومت شخص ثالث^۲ یا دولت توخالی^۳ است. حکمرانی به «فرآیندهای مشارکتی اداره امور اجتماعی، اقتصادی و سیاسی یک کشور، دولت یا جامعه محلی از طریق ساختارها و ارزشهایی اشاره دارد که آینه جامعه است». (Yani, 2018)

حکمرانی را می توان به عنوان الگو یا ساختاری در نظر گرفت که در یک سیستم اجتماعی-سیاسی به عنوان نتیجه مشترک تلاش های متقابل مداخله گرایانه همه کنشگران درگیر ظاهر می شود. این الگو را نمی توان به طور خاص به یک کنشگر یا گروهی از کنشگران تقلیل داد؛ بلکه این الگوی نوظهور قواعد بازی را در یک سیستم خاص شکل می دهد که کنشگران مختلف می توانند از این قواعد مطابق با اهداف و منافع خود استفاده نمایند. (Kooiman, 1993:258)

حکمرانی یک اصطلاح توصیفی است که برای تاکید بر ماهیت متغیر فرآیند خط مشی گذاری در دهه های اخیر استفاده می شود و ما را نسبت به تنوع روزافزون دامنه و کنشگران دخیل در تدوین خط مشی های عمومی حساس می نماید. بنابراین، ایجاب می کند که همه کنشگران و حوزه های فراتر از مجریان اصلی درگیر در فرآیند خط مشی گذاری را در نظر بگیریم. (Peters&Pierre, 2006:21)

¹ Bureaucratic state

² Third-party government

³ Hollow state

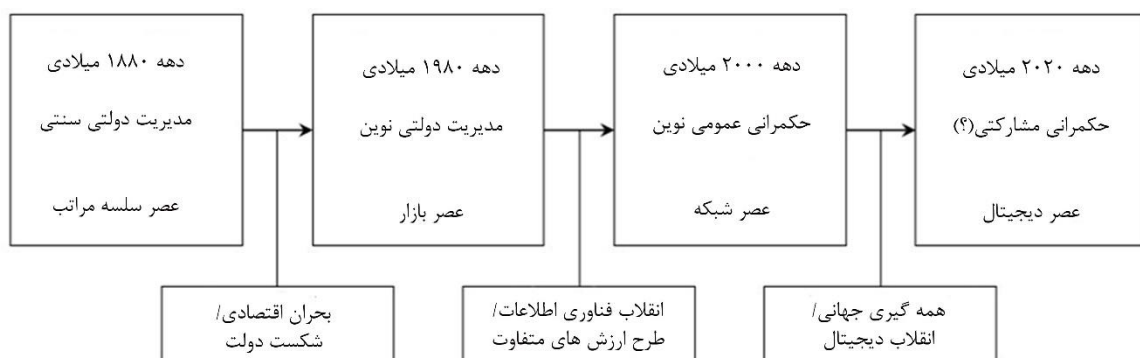
حکمرانی عمومی وابسته به رابطه است. این موضوع به هم‌آفرینی خط مشی‌ها (تدوین خط مشی) و تولید و ارائه خدمات مشترک (اجرای خط مشی) توسط کنشگران دولتی و غیردولتی مربوط می‌شود. این امر مستلزم توازن قدرت میان ذینفعان در یک جامعه شبکه‌ای است. در اصل، حکمرانی عمومی وابسته به ارتباطات مؤثری است که منجر به مشارکت، همکاری و هماهنگی برای حل مسائل مشترکی می‌شود که در پیرامون دولت و بازیگران عادی درگیر در این فرآیند مطرح می‌گردد. (Williams, 2021: 39) حکمرانی عمومی نوین واقعیت‌پراکنده طراحی خط مشی و ارائه خدمات را تصدیق نموده و تأکید می‌کند که این کارکردها به طور فزاینده‌ای از طریق شبکه‌های متعدد متشکل از بخش‌های عمومی، خصوصی و جامعه مدنی با تعامل آنها از طریق فرآیندهای مبتنی بر گفتگو، مذاکره و مشورت به دست می‌آیند. بنابراین، حکمرانی عمومی نوین هم‌حالت متکثر (بازیگران متعدد وابسته به هم) و هم فرآیندهای کثرت‌گرایانه (سازوکارهای چندگانه) را در بر می‌گیرد. کاپنجان^۱ معتقد است که فرآیندهای کثرت‌گرایانه از طریق ترکیب عناصر مختلف حکمرانی برای مطابقت با اهداف خاص به دست می‌آید. حکمرانی عمومی نوین تصدیق می‌کند که تا زمانی که فرآیندهای مشارکتی به صورت نهادینه تری تعبیه نشده باشند، سازمان‌های عمومی نقش غالب خود را در تصمیم‌گیری در خصوص شکل پیامدهای عمومی حفظ خواهند نمود. (Hildreth, 2021: 123)

به نظر می‌رسد که حکمرانی معانی متعددی دارد اما می‌توان این مفهوم را با تصریح یک معنا و نشان دادن اینکه چگونه به تحلیل تغییرات در دولت کمک می‌کند از تعدد تعاریف مختلف نجات داد. حکمرانی در یک تعریف به شبکه‌های خودسازمانده و بین‌سازمانی اطلاق می‌شود و در تعریف دیگر به عنوان دولت حداقلی، سیستم اجتماعی-سایبرنتیکی و به عنوان شبکه‌های خودسازمانده عناصر قابل توجهی از کاربردهای دیگر را شامل می‌شود. در ادامه ویژگی‌های مشترک تعاریف حکمرانی بیان می‌شود که این ویژگی‌ها به وضوح وجوه مشترک میان تعاریف گوناگون حکمرانی را نشان می‌دهد: (Bellamy & Palumbo, 2017: 52)

- وابستگی متقابل بین سازمان‌ها. حکمرانی گسترده‌تر از دولت است و بازیگران غیردولتی را نیز شامل می‌شود. تغییرات در مرزهای دولتی به معنای دگرگونی و کم‌رنگ شدن مرزهای میان بخش‌های دولتی، خصوصی و داوطلبانه می‌باشد.
- تعاملات مستمر بین اعضای شبکه. این امر ناشی از نیاز به تبادل منابع و مذاکره برای اهداف مشترک است.
- تعاملات بازی‌مانند. این تعاملات که ریشه در اعتماد دارند؛ با قواعد بازی تنظیم می‌گردند که توسط مشارکت‌کنندگان شبکه مورد مذاکره و توافق واقع می‌گردند.
- درجه استقلال قابل توجه شبکه‌ها از دولت. شبکه‌ها به دولت پاسخگو نیستند. آنها خود سازماندهی می‌کنند. اگرچه دولت موقعیت ممتاز و مستقلی در شبکه حکمرانی ندارد، اما می‌تواند به طور غیر مستقیم و ناقص شبکه‌ها را هدایت نماید.

¹ Koppenjan

خطمشی گذاری عمومی و ارائه خدمات عمومی از سه سیستم سیاسی طراحی و اجرا شامل: مدیریت دولتی سنتی به عنوان یک سیستم سیاسی برجسته و طولانی مدت از اواخر قرن ۱۹م تا اواخر دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰ میلادی؛ مدیریت دولتی نوین از آغاز قرن بیست و یک و حکمرانی عمومی نوین عبور کرده است. دسته بندی این سه سیستم سیاسی به منظور ساده سازی آن ها صورت گرفته ولی عناصر هر کدام از آن ها می توانند به صورت همزمان وجود داشته و یا با یکدیگر همپوشانی داشته باشند. بسیاری از سیستم های حکمرانی شبکه ای اغلب در سایه سیستم غالب سلسله مراتبی عمل می کنند؛ به عنوان مثال، هم مدیریت دولتی سنتی و هم حکمرانی عمومی دارای عناصر قدرتمند سلسله مراتبی هستند و البته قدرت این عناصر زمانی مشخص می شود که به صورت مجزا عمل نمایند. (Osborne, 2010:2-4) زمانی که وودرو ویلسون^۱ در دهه ۱۸۸۰ میلادی درباره روش های اداری فعالیت های بخش عمومی اظهار نظر نمود، رویکرد مدیریت علمی تیلتور^۲ را داشت و در همان زمان ماکس وبر^۳، نظریه بوروکراسی را مطرح نمود. این همان چیزی است که به آن مدیریت دولتی سنتی گفته می شود و پایه و اساس واقعاً مهمی برای مدیریت دولتی فعلی به شمار می رود. اما در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، بسیاری از دولت ها دچار بحران مالی شدند و شکست خوردند. بنابراین، از دهه ۱۹۸۰، پژوهشگران و متخصصان مواردی چون دولت تجاری مانند، رویکرد بازار و مدیریت دولتی نوین را مطرح نمودند؛ آنها سعی داشتند اصطلاح دولت کوچک را محقق سازند. حدود ۲۰ سال بعد، یک تغییر مهم اجتماعی یعنی انقلاب فناوری اطلاعات سبب شد به جای سازوکارهای بازار ارزش های مختلفی چون حقوق صاحبان سهام و منافع عمومی مطرح شود. در حدود سال ۲۰۰۰، بسیاری از پژوهشگران مدیریت دولتی مدل های دیگری را تحت عنوان حکمرانی عمومی نوین یا خدمات عمومی نوین کردند که موضوع اصلی در این مدل ها شبکه است. این سه مدل، الگوهای اصلی در مدیریت دولتی تا به امروز هستند. برخی مطالعات جدید به خصوص از زمان همه گیری کرونا در سال ۲۰۲۰ نشان داده که شاید زمان آن فرا رسیده که به دلیل همه گیری جهانی، به ایجاد یک مدل جدید مدیریت دولتی فکر کنیم. برخی منابع مدل حکمرانی مشارکتی^۴ در عصر دیجیتال را مطابق شکل ۱ پیشنهاد داده اند. (Lowatcharin, 2021:9)



شکل ۱- تکامل مدل های مدیریت دولتی (Lowatcharin, 2021:9)

¹ Woodrow Wilson

² Taylor's scientific management approach

³ Max Weber

⁴ Collaborative governance

اهداف و نقش حکمرانی عمومی

حکمرانی عمومی علاوه بر اینکه به تقویت اعتماد و افزایش کیفیت خدمات و حفظ یکپارچگی سیستم های اقتصادی کمک می کند، نقش مهمی نیز در تقویت فرآیندهای نظارتی و تنظیم گری در نهادهای دولتی ایفا می نماید تا عملکرد این نهادها در کنار انجام مسئولیت هایشان از طریق ارتقا توانایی پاسخگویی آن ها نیز بهبود یابد. (Alqooti, 2020)

هدف ساختارهای حکمرانی در مدل های مختلف؛ دستیابی به هدایت، هماهنگی و کنترل افراد و سازمان ها در جهت دستیابی به نتایج مورد انتظار است. دولت ها به دنبال سازماندهی سیستم های حکمرانی خود با تعریف فرآیندهای مدیریت، فناوری ها و نقش ها برای حمایت از تصمیم گیری ها و اجرای خط مشی های عمومی هستند. (Lopes & Farias, 2022) استوکر¹ (۱۹۹۸) جنبه های اصلی حکمرانی را شامل مواردی چون: نهادها و کنشگران داخل دولت و فراتر از آن؛ کم رنگ شدن نقش ها و مسئولیت ها؛ وابستگی قدرت در روابط بین نهادها؛ شبکه های خودسازمانده و خودمختار و اعمال حکمرانی با استفاده از روش های جدید برای هدایت به جای فرمان دهی می داند. (Colebatch, 2009)

به نظر می رسد حکمرانی مفهوم مناسبی برای تحلیل مسائلی باشد که با فرآیند دستیابی به اهداف در یک حوزه مشخص در محیطی پیچیده و در حال تغییر مرتبط هستند. (Mehde, 2006) حکمرانی با درگیر کردن مجموعه وسیعی از ذینفعان در شناسایی چالش های مشترک و تعیین اهداف گسترده صورت می گیرد. این فرآیند به بهای شناسایی موانع و سازوکارهای انطباق، امکان توافق سریع روی اهداف و مقاصد را فراهم می کند. (Kanie et al., 2019)

علیرغم بی شکلی ظاهری مفهوم حکمرانی، می توان با استناد به برخی از اصول و مبانی ثابت؛ یک سیستم حکمرانی و شرایطی که اثربخشی آن را افزایش می دهد، شناسایی نمود. بر این اساس یک سیستم حکمرانی معمولاً از ساختار، فرآیند و نتایج تشکیل شده است: (Menzel & White, 2015:424-425)

۱- ساختار: ساختار شامل شکل و ویژگی های استاندارد سیستم اقتدار است. این ساختار از عناصر مختلفی مانند اقتدار متمرکز و غیرمتمرکز، ترتیبات سازمانی و نهادی، سازمان هایی که وظایف خاصی را انجام می دهند، و الگوی اختیارات و کنش هایی تشکیل شده که همه این الزامات ساختاری حکمرانی را به هم مرتبط می سازد. ظرفیت نهادها و سایر ساختارها برای انجام وظایف حکمرانی، به طور مؤثر و کارآمد، معیاری حیاتی برای حکمرانی موفق است. این ساختار همچنین نشان دهنده سایر ویژگی های حکمرانی مانند سطح نمایندگی مردم و مشروعیت سیستم اقتدار است.

۲- فرآیند: فرآیند؛ قوانین و صحت روش های تصمیم گیری را تعریف می نماید. از لحاظ نظری انتظار می رود که این فرآیند به منظور ارائه نتایج عادلانه خط مشی های عمومی و ارتقای منافع مشترک باشد ولی در واقعیت، این تضاد بیشتر از آنچه که به طور کلی شناخته شده اتفاق می افتد، چرا که این فرآیند تا حد زیادی در خدمت اهداف محدود گروه های ذینفع قدرتمند خاصی قرار دارد. جنبه های اصلی فرآیند حکمرانی اغلب توسط قانون تعیین شده یا توسط قانون اساسی مشروعیت داده می شود و سایر جنبه های این فرآیند ممکن است به سنت متکی بوده و غیررسمی یا حتی مبهم باشد. با

¹ Stoker

این حال، یک فرآیند باز و شفاف نشان‌دهنده پاسخگویی واقعی به ترجیحات شهروندان در تدوین و اجرای خط مشی های عمومی است؛ همچنین، یک فرآیند باز و مستدل در تصمیم‌گیری، اعتماد به یکپارچگی نظام حکمرانی و اقدامات آن را افزایش می‌دهد.

۳-نتایج: نتایج شامل کیفیت و کمیت پیامدهای قابل اندازه‌گیری عملکرد کلی حکمرانی، به ویژه در زمینه های ارائه خدمات عمومی، دستیابی به توسعه پایدار و بهبود ویژگی های جامعه مدنی است. نتایج، پاسخگویی تصمیم‌گیری عمومی را نشان می‌دهد و سطح تعهد به برابری در توزیع منافع و همچنین یکنواختی در اجرای قانون و عدالت در جامعه را ارائه می‌کند.

پیش فرض اصلی حکمرانی عمومی نوین این است که در یک جامعه چندبخشی و چندلایه که دارای یک نظام حاکمیتی تفکیک شده است، مسائل و مشکلات پیچیده را می‌توان از طریق مشارکت شبکه‌ای به نحو مطلوب تر و بهتری نسبت به کنترل سلسله‌مراتبی با رقابت بازار محور حل نمود. به این ترتیب، ادعا می‌شود که حل مسائل بگرنج و غیرقابل کنترل مستلزم ارائه راهکارهای مورد مذاکره در میان کنشگران مختلفی می‌باشد که این مذاکرات مبتنی بر اعتماد، تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش و تعهد به تفکر خلاق و تجربه و آزمون اجتماعی هستند. دلیل این امر آن است که استراتژی‌های سلسله‌مراتبی حل مسئله که مبتنی بر صدور مجوز رسمی از سوی تصمیم‌گیرندگان متمرکز یا کارشناسان سیاسی (افرادی که مسئله را طرح می‌کنند و راه حل سریعی برای آن ارائه می‌دهند) هستند، اغلب نمی‌توانند اهداف را به درستی تشخیص دهند چرا که قادر نیستند از تجربیات، ایده‌ها و دیدگاه‌های کنشگران مربوطه و سطوح پایین‌تر یا افراد خارج از سازمان استفاده نمایند. هدف از حکمرانی عمومی نوین این است که به جای اینکه کنشگران خصوصی را تحت تابعیت قانون سلسله‌مراتبی درآورد یا رقابت میان سازمان‌های دولتی و پیمانکاران خصوصی را تشویق کند، مشارکت و همکاری را بر اساس وابستگی متقابل ارتقاء دهد. حکمرانی عمومی نوین این اقدام را با تمرکز بر «مزیت همکاری»^۱ انجام می‌دهد؛ مزیت همکاری به معنای آن چیزی است که کنشگران می‌توانند با همکاری یکدیگر به دست آورند در حالیکه به تنهایی قادر به دستیابی به آن نیستند. (Torfing et.al,2020:138-139)

مفهوم الماس حکمرانی عمومی

به منظور تجزیه و تحلیل ایده‌های اصلی پارادایم های حکمرانی از «الماس حکمرانی عمومی»^۲ استفاده می‌گردد؛ این الماس ابعاد مختلف پارادایم های حکمرانی را بررسی و مقایسه می‌نماید. پنج محور الماس حکمرانی عمومی جنبه های مهمی از نحوه سازماندهی حکمرانی بخش عمومی را بر اساس پارادایم های حکمرانی در بر می‌گیرد. ابعاد تحلیلی که در امتداد پنج محور الماس حکمرانی اندازه‌گیری می‌شوند عبارتند از: ۱-کنترل متمرکز^۳؛ میزان کنترل متمرکز در زنجیره عمودی فرماندهی؛ ۲-هماهنگی افقی^۴؛ میزان هماهنگی و همکاری افقی بین سازمانی؛ ۳-پایبندی به بیانیه

¹ Collaborative advantage

² Public governance diamond

³ Centralized control

⁴ Horizontal coordination

ارزش ها^۱: میزانی که حکمرانی عمومی بایستی بر اساس بیانیه ارزش های عمومی باشد؛^۴-بکارگیری مشوق ها^۲: میزانی که حکمرانی عمومی باید بر اساس مشوق های مثبت و منفی مشروط باشد؛^۵-مشارکت اجتماعی^۳: میزان مشارکت کنشگران خصوصی انتفاعی یا غیرانتفاعی و از جمله شهروندان در حکمرانی عمومی. شکل ۲ جایگاه حکمرانی عمومی نوین را در ابعاد پنج گانه الماس حکمرانی عمومی نشان می دهد که تحلیل آن در این ابعاد به شرح زیر است: (Torfing et.al,2020:142-144)

حکمرانی عمومی نوین به دلیل تأکیدی که بر تعامل افقی در شبکه ها دارد امتیاز بسیار پایینی در میزان کنترل متمرکز دارد. این تعامل افقی می خواهد که کنترل مرکزی را به یک فراحکمرانی نامحسوس و غیرمستقیم تقلیل دهد تا بتواند عرصه های مشارکتی را طراحی کند؛ تعاملات را چارچوب بندی نماید؛ فرآیندهای مشارکتی را تسهیل کرده و بر نتایج و پیامدها نیز تأثیر بگذارد.

حکمرانی عمومی نوین در هماهنگی افقی امتیاز بسیار بالایی دارد و به شدت هماهنگی افقی را برای شبکه های فرامرزی توصیه می کند. حوزه های فرمانروایی چندبخشی و واحدهای تخصصی بوروکراتیک به عنوان چالش های اصلی در فرآیند حل مسائل پیچیده و دشوار هستند که بر تقسیم کار اداری تأثیر گذاشته و آن را کاهش می دهند. راه حلی که برای این مسئله توصیه می شود هماهنگی و همکاری از پایین به بالا بر اساس وابستگی متقابل است.

حکمرانی عمومی نوین در خصوص پابندی به بیانیه ارزش ها امتیاز متوسطی دارد زیرا مشارکت در فرآیندهای حکمرانی تعاملی توسط وابستگی متقابل اجتماعی سیاسی در مقابل ایجاد راهکارهای اشتراکی برانگیخته می شود. کنشگران درگیر در این فرآیند و کل جامعه این راهکارها را به دلیل ارزش هنجاری که برای آنها دارد دنبال می کنند.

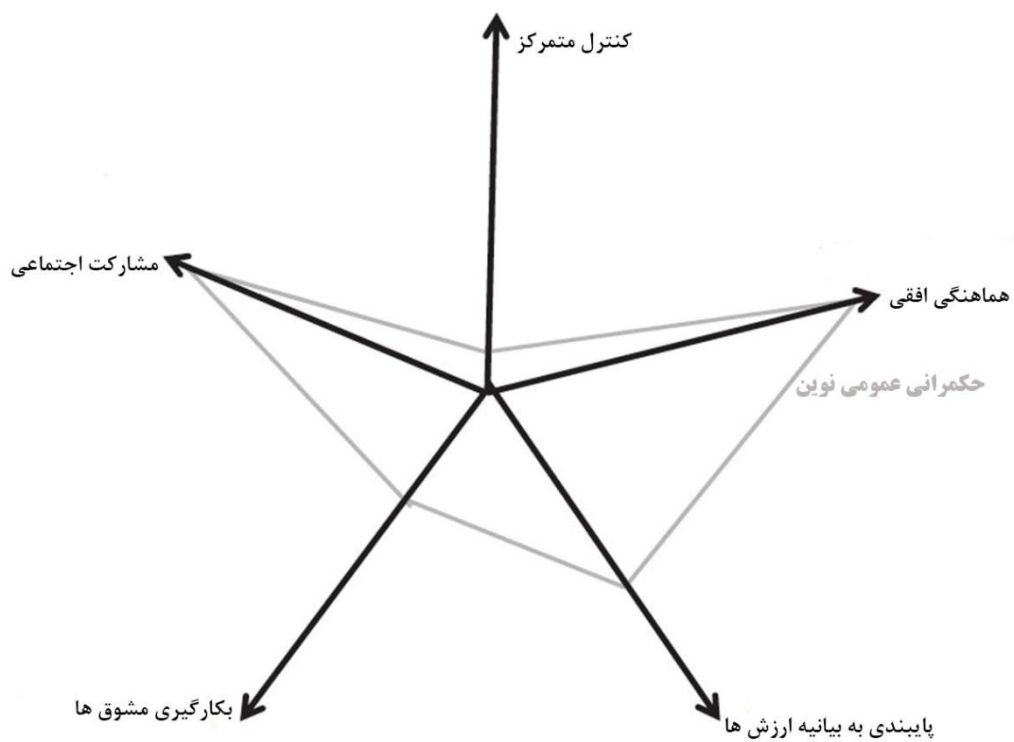
حکمرانی عمومی نوین در زمینه بکارگیری مشوق ها، امتیاز پایین تا متوسطی دارد زیرا مشوق های مثبت و منفی عمدتاً نقشی حاشیه ای در فرآیندهای حکمرانی ایفا می کنند. انتظار می رود که روابط عمودی میان کنشگرانی که در جریان حکمرانی عمومی دخالت دارند مبتنی بر اعتماد متقابل و مدیریت سازنده تفاوت ها باشد. روابط افقی نیز باید بر اساس وابستگی متقابل درونی و نه رقابت باشد.

حکمرانی عمومی نوین در محور مشارکت اجتماعی امتیاز بالایی دارد زیرا طیف وسیعی از کنشگران اجتماعی (مانند کاربران، شهروندان، سازمان های جامعه مدنی، شرکت های خصوصی) به عنوان شرکت کنندگان بالقوه در شبکه ها، مشارکت ها و سایر مناسبات حکمرانی همکارانه حضور دارند.

¹ Use of value articulation

² Use of incentives

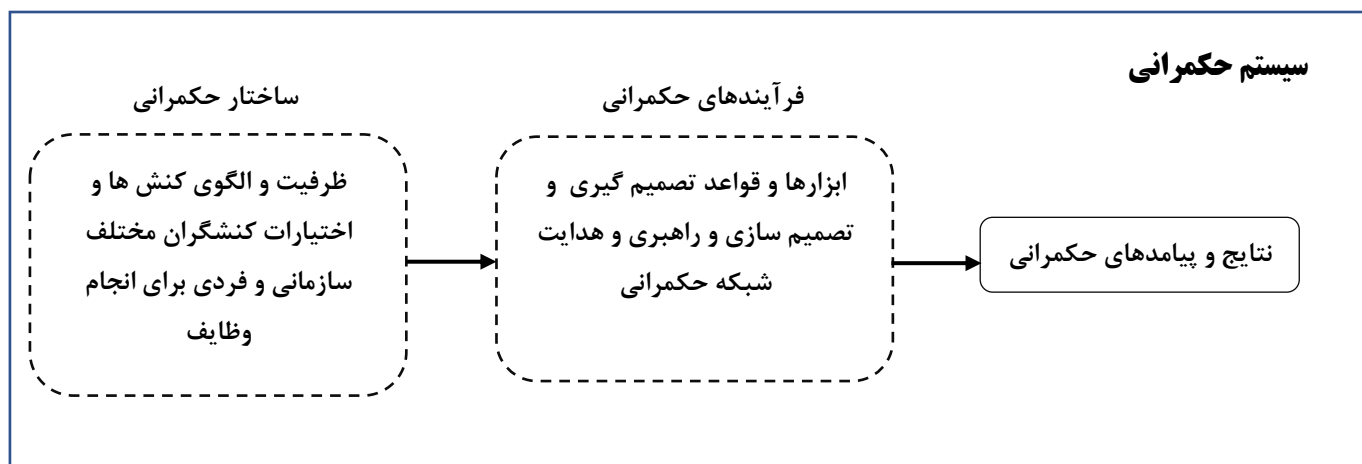
³ Societal involvement



شکل ۲- جایگاه حکمرانی عمومی نوین در الماس حکمرانی (Torfing et.al,2020:142)

چارچوب مفهومی پژوهش

چارچوب مفهومی پژوهش یک بررسی اساسی از نظریه های موجود است که به عنوان نقشه راه پژوهش عمل کرده و منطبق انجام پژوهش را برای بررسی یک مسئله خاص ارائه می دهد. لذا در این پژوهش مطابق شکل ۳ به منظور شناسایی و دسته بندی چالش ها در سیستم حکمرانی سه بخش اصلی این سیستم شامل: ساختار حکمرانی؛ فرآیندهای حکمرانی و نتایج و پیامدهای حکمرانی تعریف شده است.



شکل ۳- چارچوب مفهومی پیشنهادی پژوهش

روش شناسی پژوهش

برای تحقق هدف پژوهش حاضر در خصوص شناسایی چالش ها و مسائل حکمرانی به کتب و مقالات معتبر اندیشمندان و پژوهشگران صاحب نظر این حوزه مراجعه شده است.

تجزیه و تحلیل داده ها اطلاعات ارزشمندی را از داده ها به منظور توصیف یا توضیح برخی از پدیده های مورد بررسی ارائه می دهد. داده های خام به خودی خود کافی نیستند بلکه بایستی تفسیر، تجزیه و تحلیل شوند تا بتوان از آن ها نتیجه گیری نمود. تجزیه و تحلیل داده های کمی بر روی داده های کمی (اعداد) و تجزیه و تحلیل داده های کیفی بر روی داده های کیفی (کلمات، تصاویر، کلیپ های ویدئویی و غیره) کار می کند. (Johannesson & Perjons, 2014, p. 61)

برای تشریح الگوهای موجود در داده های کیفی در این پژوهش به منظور شناسایی چالش های حکمرانی از روش تحلیل مضمون استفاده می گردد. مراحل روش تحلیل مضمون شامل: مطالعه و فهم داده های جمع آوری شده؛ ایجاد کدهای اولیه؛ جستجو و بررسی مضامین؛ تعریف و نامگذاری مضامین و ارائه و بحث در مورد نتایج است. (Labra et al., 2020)

یافته های پژوهش

در این بخش به تحلیل داده های پژوهش پرداخته می شود به این صورت که چالش های حکمرانی استخراج و در قالب مضامین ۳گانه چالش های مربوط به ساختار حکمرانی؛ چالش های مربوط به فرآیند حکمرانی و چالش های مربوط به کارایی و نتایج حکمرانی دسته بندی شده اند. در جدول ۱ چالش های مربوط به ساختار حکمرانی با استناد به گزاره های مستخرج از اسناد معتبر علمی بیان شده است.

جدول ۱- چالش های مربوط به ساختار حکمرانی

چالش	گزاره
دشواری در توافق کنشگران با علایق و منافع مختلف عدم وجود اشتراک در آرا و نظرات کنشگران مختلف	بسیاری از کنشگران مختلف (که هر کدام دارای دستورکار، علایق و خواسته های متفاوتی هستند) ممکن است با یکدیگر به توافق نرسند و یا اینکه ممکن است بر سر راه حل هایی توافق نمایند که غیرقابل دسترس بوده و کوچکترین نقطه اشتراکی با یکدیگر ندارند. البته همه شهروندان و مصرف کنندگان نیز تمایل و توانایی مشارکت در طراحی مشترک راهکارهای مربوط به مسائل عمومی را ندارند. (Torfing et al., 2020:146)
فقدان تمایل و توانایی (ظرفیت پایین) شهروندان و مصرف کنندگان خدمات عمومی در مشارکت در حکمرانی	بحران ارتباطات غیررسمی میان کنشگران در شبکه کانال های ارتباطی رسمی در رویکردهای شبکه ای آسیب می بینند، چرا که عدم تمرکز می تواند مشکلات ارتباطی ایجاد کند. هنگامی که کنشگران از سیستم های اطلاعاتی مجزا و ناسازگار استفاده می کنند، نتیجه این امر ارتباط ناهموار و همکاری ضعیف است. از دست دادن کانال های ارتباطی ثابت، جاری و غیررسمی به این معنی است که گاهی اوقات تشخیص مشکلات و واکنش به بحران ها بیشتر طول می کشد. (Goldsmith & Eggers, 2005:44)
مشارکت ضعیف و غیرسازنده کنشگران از بخش های مختلف	مشارکت در حکمرانی عمومی و تولید خدمات توسط داوطلبان و ذینفعان، اغلب دارای نوسانات بسیاری است و مشارکت نیز در برخی موارد کم و حتی غیرسازنده است. علاوه بر این، ممکن است شهروندان نیز ظرفیت کافی برای مشارکت مؤثر را نداشته باشند. جانبداری در انتخاب های مشارکتی به گونه ای که در برخی موارد به نفع مشارکت سفیدپوستان و یا افراد بازنشسته طبقه متوسط (که اغلب دارای پیشینه ای در بخش عمومی هستند) باشد ولی شهروندانی را که منابع کمتری در اختیار
جانبداری و غلبه آرا کنشگران پر قدرت و ذی نفوذ در شبکه حکمرانی	

چالش	گزاره
	دارند و یا کسب و کار خصوصی دارند را نادیده بگیرد منجر به افول دموکراسی خواهد شد (Torfing et al.,2020:146)
ابهام در نحوه ایجاد و ادراک اعتماد میان کنشگران در شبکه های حکمرانی	اعتماد برای رفتارهای مشارکتی در شبکه ها امری ضروری است در حالی که در مورد اهمیت اعتماد در شبکه های حکمرانی توافق وجود دارد، اما درباره درک و نحوه ایجاد آن دیدگاه های متضادی در مورد آن وجود دارد. گسترش اعتماد از فرد به جامعه بزرگتر از طریق مکانیسم‌هایی است که هنوز به وضوح مشخص نیست. (Rainer, & Dixon, 2007:47-48)
امکان بروز سوار مجانی ناشی از اقدام جمعی در شبکه حکمرانی	سواری مجانی در آن دسته از بسترهای اجتماعی رایج است که دارای سلسله‌مراتب یا کنترل و نظارت ضعیفی هستند. علاوه بر این، اگر همسویی استراتژیک وجود نداشته باشد که تضمین نماید همه کنشگران به طور یکسان متعهد به دستیابی به اهداف کلی هستند و به یک اندازه برای آن تلاش می‌کنند آنگاه هر یک از کنشگران ممکن است استراتژی‌های شخصی خود را دنبال نموده که این امر منجر به عواقب جمعی نامطلوبی خواهد شد. در نهایت، نکته حائز اهمیت این است که اقدام برای دستیابی به توافق بر سر یک راهکار مشترک در یک فرآیند تکرارشونده آزمون و خطا می‌تواند منجر به یک سازش مبهم شود که هیچکس خواستار آن نیست و نهایتاً نمی‌توان بر اساس آن جهت مشخصی را برای حکمرانی عمومی مشخص نمود. (Torfing et al.,2020:148)
دنبال نمودن استراتژی های شخصی به دلیل عدم وجود همسویی استراتژیک	
ابهام در سازش میان کنشگران مختلف بر سر راهکارهای مشترک ناشی از فرآیندهای تکرارشونده آزمون و خطا	
عدم وجود سیاست های روشن در ورود و خروج افراد در نتیجه مشارکت داوطلبانه کنشگران	برای اینکه حکمرانی مؤثر واقع گردد، مشارکت در حکمرانی باید به صورت داوطلبانه باشد. این امر موجب می‌گردد که اولاً سیاست های روشنی در خصوص ورود و خروج افراد مختلف به عرصه های مشارکتی وجود نداشته باشد و ثانیاً این مشارکت داوطلبانه می‌تواند موجب نارضایتی گسترده ذینفعان گردد. (Ansell & Torfing,2022:504)
عدم مسئولیت پذیری کنشگران شبکه در برابر شکست های سیاسی یا بحران های حکمرانی	بسیار دشوار است که بتوان شبکه‌ها و مشارکت‌ها را وادار کرد تا مسئولیت شکست‌های سیاسی یا بحران‌های حکمرانی را بپذیرند زیرا مشخص نیست که چه کسی از کدام تصمیم‌ها و به چه دلیلی یا چگونه حمایت نموده است. بازخواست کنشگران شبکه که مسئول راهکارهای بد یا شکست‌خورده تلقی می‌شوند
دشواری بازخواست کنشگران شبکه مسئول راهکارهای بد یا شکست خورده	

چالش	گزاره
	<p>نیز دشوار است زیرا اغلب آنها انتخاب نشده بلکه منصوب شده‌اند و ممکن است انحصار یک گروه مهم ذینفع را نیز در اختیار داشته باشند (Torfing et al.,2020:148)</p>
<p>دشواری کنترل و مدیریت کنشگران متنوع</p>	<p>اگرچه تنوع کنشگران در شبکه‌های حکمرانی می‌تواند الهام بخش نوآوری‌های سیاستی باشد، اما تنش و نارضایتی قابل توجهی را نیز می‌تواند به همراه داشته باشد. اگرچه تصور می‌شود افزایش مشارکت می‌تواند پیچیدگی مسائل را حل یا حداقل به طور دقیق‌تر به آن‌ها رسیدگی کند، اما ممکن است میزانی را که رهبران و سازمان‌ها می‌توانند پویایی‌های بین فردی را کنترل کنند، کاهش دهد. (Ansell & Torfing,2022:503)</p>
<p>تضعیف موقعیت سیاستمداران منتخب در اتخاذ تصمیمات مهم و حیاتی در شبکه</p>	<p>گفتگو با شهروندان و ذینفعان خصوصی به سیاستمداران اجازه می‌دهد که مسائل و مشکلات موجود را بهتر درک کرده و راهکارهای مناسب‌تر و جدیدتری را طراحی کنند و همچنین حمایت گسترده‌ای از پیاده‌سازی و اجرای آنها داشته باشند. شاید این شرایط، خوب و مفید به نظر برسد اما مشکلی که وجود دارد این است که فرآیندهای خط مشی‌گذاری تعاملی که کیفیت رهبری سیاسی آنها را افزایش می‌دهد، موقعیت آنها را به عنوان تصمیم‌گیرندگان مستقلی که مأموریت دارند تصمیم‌های مهمی به نیابت از مردم اتخاذ نمایند، تضعیف می‌کند (Torfing et al.,2020:147)</p>

چالش های مربوط به فرآیند حکمرانی با تحلیل مضامین موجود در منابع معتبر مربوطه در جدول ۲ تشریح شده است.

جدول ۲- چالش های مربوط به فرآیند حکمرانی

چالش	گزاره
ایجاد فرآیندهای پیچیده، غیرقابل کنترل و ریسک‌پذیر در همکاری و نوآوری شبکه حکمرانی	حکمرانی حداقل از نظر سازمان‌های دولت مرکزی، باعث ایجاد فرآیندهای پیچیده، غیرقابل کنترل و ریسک‌پذیر همکاری و نوآوری می‌شود (Torfing et al., 2020: 147)
کمبود ظرفیت مدیریت شبکه های حکمرانی	مدیریت شبکه های حکمرانی مستلزم نوع متفاوتی از ظرفیت برای مدیریت دولتی است. ظرفیت تدارکات شبکه خوب مستلزم مشارکت افراد با تجربه گسترده و توانایی دیدن اینکه چگونه پیکربندی‌های متنوع نتایج متفاوتی را ایجاد می‌کنند و چگونه شرکای مختلف نتایج متفاوتی را تولید می‌کنند، دارد. این مهارت ها و شایستگی ها در اکثر دولت ها کم است. (Goldsmith & Eggers, 2005: 49)
محدودیت توانایی هدایت کنشگران به دلیل عدم دارا بودن اختیار رسمی در قبال آن ها	توانایی مدیران و کارکنان دولتی برای رهبری همکاری‌های مقطعی و کنشگرانی که هیچ اختیار رسمی در قبال آن ها ندارند، محدود است. تعامل مشارکتی با سایر کنشگران می‌تواند منجر به ایجاد راهکارها شود اما هیچ تضمینی وجود ندارد که این راهکارها با اهداف کلی سیاسی-اداری تطابق داشته باشد. (Torfing et al., 2020: 149)
امکان عدم تطابق راهکارهای ارائه شده شبکه حکمرانی با اهداف کلی سیاسی- اداری	مدیریت شبکه حکمرانی معمولاً شامل هماهنگی بین سطوح مختلف دولت، سازمان‌های غیرانتفاعی و شرکت‌های انتفاعی است که هر کدام حوزه های خاص خود را دارند و زمانی که پیچیدگی زیاد و مسئولیت نامشخص است، مشکلات هماهنگی می‌تواند شبکه را تضعیف کند. عملکرد ضعیف هر یک از سازمان ها - یا از هم گسیختگی روابط بین هر دو سازمان - می‌تواند عملکرد کل را به خطر بیندازد. (Goldsmith & Eggers, 2005: 45-46)
دشواری ایجاد هماهنگی در شبکه حکمرانی	فرآیندهای نوآورانه مشارکتی گاهی دچار اشتباه شده و یا به شکست منجر می‌شوند. بنابراین، مشکلی که مدیران دولتی با آن روبرو هستند این است که آنها باید فرآیندهای نوآورانه دارای ریسک را رهبری کنند و در عین حال نتایج پایدار ارائه داده و به اهداف عملکردی خود نیز دست یابند. (Torfing et al., 2020: 147)
امکان بالای بروز اشتباه یا شکست در فرآیندهای مشارکتی حکمرانی	

در جدول ۳ چالش های مربوط به کارایی و نتایج حکمرانی دسته بندی و تحلیل شده است.

جدول ۳- چالش های مربوط به کارایی و نتایج حکمرانی

چالش	گزاره
پیچیدگی نظارت دموکراتیک بر فرآیندها و پیامدهای شبکه‌ای در حکمرانی	نظارت دموکراتیک بر فرآیندها و پیامدهای شبکه‌ای بسیار پیچیده است زیرا فرآیندهای حکمرانی تعاملی معمولاً دارای شفافیت عمومی نیستند و گاهی اوقات نیز در فضایی مبهم ایجاد می‌شوند و کنشگرانی در آن شرکت دارند که به عمد تلاش می‌کنند تا از توجه و نظارت عمومی پرهیز کنند. (Torfing et al.,2020:148)
عدم وجود شفافیت عمومی در نتایج حکمرانی	اندازه‌گیری و سنجش حکمرانی مستلزم صرف تلاش‌های بیشتری است. حکمرانی را نمی‌توان به وسیله مدل‌سازی آماری برای داده‌ها سنجید و اندازه‌گیری نمود. این فرض تسلط روش‌شناسی‌های کمی ممکن است نادرست باشد و روش‌هایی مانند ردیابی فرآیند می‌تواند به ما اطلاعات بیشتری در مورد نحوه اتخاذ تصمیم‌های دولت‌ها بدهد.. معیارهای کیفی ممکن است به درک دقیق تری از حکمرانی و تعاملات پیچیده بین بازیگران درگیر بیانجامند. (Peters, 2012)
امکان بروز افزایش مخارج عمومی راهکارهای ارائه شده حکمرانی	منفعت کلی حاصل از بسیج منابع، حکمرانی تعاملی و هم‌آفرینی اعتماد محور؛ راه‌کارهای عمومی مشخصی نیستند زیرا مشارکت مجموعه‌ای از کنشگران عمومی و خصوصی از جمله مصرف-کنندگان و شهروندان در حکمرانی و تولید خدمات عمومی می‌تواند منجر به افزایش مخارج عمومی گردد. حتی زمانی که این کنشگران راهکارهای نوآورانه‌ای ارائه دهند که عملکرد بهتری نسبت به راه‌حل‌های موجود دارند باز هم هیچ تضمینی وجود ندارد که این راهکارهای جدید هزینه کمتری داشته باشند و یا بتوانند جایگزین مناسبی برای موارد قبلی باشند. (Torfing et al.,2020:148)

در جدول ۴ به جمع بندی کل مضامین و مفاهیم پژوهش حاضر پرداخته شده است.

جدول ۴- جمع بندی مضامین و مفاهیم پژوهش

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
چالش ها و مسائل حکمرانی عمومی	چالش های مربوط به ساختار حکمرانی	<p>-دشواری در توافق کنشگران با علایق و منافع مختلف</p> <p>-عدم وجود اشتراک در آرا و نظرات کنشگران مختلف</p> <p>-فقدان تمایل و توانایی (ظرفیت پایین) شهروندان و مصرف کنندگان خدمات عمومی در مشارکت در حکمرانی</p> <p>-بحران ارتباطات غیررسمی میان کنشگران در شبکه</p> <p>-مشارکت ضعیف و غیرسازنده کنشگران از بخش های مختلف</p> <p>-جانبداری و غلبه آرا کنشگران پر قدرت و ذی نفوذ در شبکه حکمرانی</p> <p>-ابهام در نحوه ایجاد و ادراک اعتماد میان کنشگران در شبکه های حکمرانی</p> <p>-امکان بروز سوار مجانی ناشی از اقدام جمعی در شبکه حکمرانی</p> <p>-دنبال نمودن استراتژی های شخصی به دلیل عدم وجود همسویی استراتژیک</p> <p>-ابهام در سازش میان کنشگران مختلف بر سر راهکارهای مشترک ناشی از فرآیندهای تکرارشونده آزمون و خطا</p> <p>-عدم وجود سیاست های روشن در ورود و خروج افراد در نتیجه مشارکت داوطلبانه کنشگران</p> <p>-عدم مسئولیت پذیری کنشگران شبکه در برابر شکست های سیاسی یا بحران های حکمرانی</p> <p>-دشواری بازخواست کنشگران شبکه مسئول راهکارهای بد یا شکست خورده</p> <p>-دشواری کنترل و مدیریت کنشگران متنوع</p> <p>-تضعیف موقعیت سیاستمداران منتخب در اتخاذ تصمیمات مهم و حیاتی در شبکه</p>
	چالش های مربوط به فرآیند حکمرانی	<p>-ایجاد فرآیندهای پیچیده، غیرقابل کنترل و ریسک-پذیر در همکاری و نوآوری شبکه حکمرانی</p> <p>-کمبود ظرفیت مدیریت شبکه های حکمرانی</p> <p>-محدودیت توانایی هدایت کنشگران به دلیل عدم دارا بودن اختیار رسمی در قبال آن ها</p> <p>-امکان عدم تطابق راهکارهای ارائه شده شبکه حکمرانی با اهداف کلی سیاسی- اداری</p> <p>-دشواری ایجاد هماهنگی در شبکه حکمرانی</p> <p>-امکان بالای بروز اشتباه یا شکست در فرآیندهای مشارکتی حکمرانی</p>
	چالش های مربوط به کارایی و نتایج حکمرانی	<p>-پیچیدگی نظارت دموکراتیک بر فرآیندها و پیامدهای شبکه ای در حکمرانی</p> <p>-عدم وجود شفافیت عمومی در نتایج حکمرانی</p> <p>-پیچیدگی سنجش خروجی های حکمرانی</p> <p>-امکان بروز افزایش مخارج عمومی راهکارهای ارائه شده حکمرانی</p>

بحث و نتیجه گیری

پارادایم های مدیریت دولتی همگام با تحولات جدید محیطی همواره دچار تغییراتی شده اند؛ لذا در این میان بیشترین انتقاداتی که به مدیریت دولتی نوین مطرح شده در خصوص تمرکز بالا و نگاه درون سازمانی آن بوده است که این موضوع در دنیای پیچیده امروزی که با سرعت به سمت کثرت گرایی پیش می رود مشکلاتی را در طراحی و ارائه خدمات عمومی به وجود می آورد. لذا مفهوم حکمرانی در پاسخ به چنین نواقصی مطرح شد تا با ارائه دیدگاه شبکه ای و بهره گیری از منابع و کنشگران متعدد به حل مسائل مهم در حوزه های مختلف و ارائه خدمات عمومی در دنیای پیچیده امروز بپردازد ولی این پارادایم در این راه با چالش ها و مسائلی روبرو شده است. در این پژوهش با بهره گیری از منابع مرتبط و جدید حکمرانی به تحلیل چالش های حکمرانی در سه دسته بندی شامل: چالش های مربوط به ساختار حکمرانی؛ چالش های مربوط به فرآیند حکمرانی و چالش های مربوط به کارایی و نتایج حکمرانی پرداخته شده است.

مهمترین چالش های مربوط به ساختار حکمرانی عبارتند از: دشواری در رسیدن به توافق و عدم وجود اشتراک در آرا و نظرات؛ فقدان تمایل و توانایی کنشگران در شرکت در مشارکت؛ بحران ارتباطات غیررسمی؛ مشارکت ضعیف و غیرسازنده کنشگران از بخش های مختلف؛ جانبداری و غلبه آرا کنشگران پر قدرت و ذی نفوذ در شبکه حکمرانی؛ ابهام در نحوه ایجاد و ادراک اعتماد میان کنشگران؛ مکان بروز سوار مجانی ناشی از اقدام جمعی؛ دنبال نمودن استراتژی های شخصی؛ ابهام در سازش میان کنشگران مختلف بر سر راهکارهای مشترک؛ تبعات منفی مشارکت داوطلبانه کنشگران؛ عدم مسئولیت پذیری کنشگران شبکه در برابر شکست ها و بحران ها؛ دشواری بازخواست کنشگران شبکه مسئول راهکارهای بد یا شکست خورده؛ دشواری کنترل و مدیریت کنشگران متنوع و تضعیف موقعیت سیاستمداران منتخب در اتخاذ تصمیمات مهم و حیاتی در شبکه.

چالش های مربوط به فرآیند حکمرانی شامل مواردی چون: ایجاد فرآیندهای پیچیده، غیرقابل کنترل و ریسک پذیر در همکاری و نوآوری شبکه؛ کمبود ظرفیت مدیریت شبکه؛ محدودیت توانایی هدایت کنشگران به دلیل عدم دارا بودن اختیار رسمی در قبال آن ها؛ امکان عدم تطابق راهکارهای ارائه شده شبکه حکمرانی با اهداف کلی سیاسی- اداری؛ دشواری ایجاد هماهنگی در شبکه حکمرانی و امکان بالای بروز اشتباه یا شکست در فرآیندهای مشارکتی حکمرانی می گردد.

مسائلی چون: پیچیدگی نظارت دموکراتیک بر فرآیندها و پیامدهای شبکه ای؛ عدم وجود شفافیت عمومی در نتایج؛ پیچیدگی سنجش خروجی های حکمرانی؛ امکان بروز افزایش مخارج عمومی راهکارهای ارائه شده از مهمترین چالش های مربوط به کارایی و نتایج حکمرانی می گردد.

همانطور که از چالش های حاصل از پژوهش حاضر مشخص است بیشتر چالش ها مربوط به کنشگران در ساختار حکمرانی است که از بخش های مختلف با ایده ها و منابع مختلف در فرآیند حکمرانی مشارکت دارند لذا شناسایی این چالش ها می تواند به مدیران دولتی در برنامه ریزی و رفع آن ها کمک شایان توجهی نماید از لحاظ تئوری نظریه فراحکمرانی برای حل برخی از مهمترین چالش های حکمرانی مطرح شده ولی از حیث کاربردی در عمل نیاز به مطالعه و انجام پژوهش های بیشتر در خصوص نتایج تجربی حکمرانی در عمل است تا بتوان با شناسایی دقیق چالش ها به ارائه راهکارهای لازم برای رفع آن ها پرداخت.

به منظور رفع بسیاری از چالش های حکمرانی توجه ویژه به مفاهیم و تمهیدات اجرایی حکمرانی از اهمیت ویژه ای برخوردار است لذا در این مسیر توجه به اصول بنیادین مفاهیمی چون شبکه؛ مشارکت عمومی؛ اعتماد؛ شفافیت؛ هدایت و ابزارهای نرم حکمرانی می تواند موثر واقع گردد چرا که هر کدام از این مفاهیم پیش نیازها و اصول اجرایی خاصی دارند که می توانند به موفقیت هر چه بیشتر فرآیندهای حکمرانی کمک نمایند؛ چه بسا در بسیاری از جوامع و یا بسترها این تمهیدات اجرایی حکمرانی وجود ندارد که در این صورت اجرا و استقرار هر مدلی از حکمرانی محکوم به شکست خواهد بود یا مشکلات مضاعفی را در حوزه موردنظر ایجاد خواهد کرد.

در نهایت می توان به این نکته اشاره کرد که پیچیدگی مفهومی حکمرانی به عنوان یکی از پارادایم های متاخر مدیریت دولتی مسیر اجرایی این پارادایم را برای متخصصان و مدیران دولتی دشوار ساخته و فقدان پژوهش های تجربی در این زمینه خود نیز بر ابهام این مسیر افزوده است که این موضوع اهمیت طراحی و اجرای برنامه های تحقیقاتی جامع در این مسیر را بیشتر نمایان می سازد.

- Torfing, J., Andersen, L. B., Greve, C., & Klausen, K. K. (2020). *Public governance paradigms: Competing and co-existing*. Edward Elgar Publishing.
- Williams, B. N., Williams, C. J., Bailey, D. E., & Homola, L. (2021). *Race, Policing, and Public Governance: On the Other Side of Now*. Cambridge University Press.
- Hildreth, W. B. (2021). *Handbook of public administration* (Vol. 4). W. B. Hildreth, G. Miller, & J. Rabin (Eds.). Routledge.
- Torfing, J., Peters, B. G., Pierre, J., & Sørensen, E. (2012). *Interactive governance: Advancing the paradigm*. oxford university Press on demand.
- Kooiman, Jan and van Vliet, Martijn (2000), 'Self Governance as a Mode of Societal Governance', *Public Management Review*, 1, 1, pp. 359–78. (Chapter 2, this volume)
- Menzel, D. C., & White, J. D. (2015). *The state of public administration: Issues, challenges and opportunities*. Routledge.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (Eds.). (2006). *Handbook of public policy*, SAGE Publications Ltd.
- Labra, O., Castro, C., Wright, R., & Chamblas, I. (2020). Thematic Analysis in Social Work: A Case Study. In *Global Social Work - Cutting Edge Issues and Critical Reflections* (Vol. 11, Issue tourism, p. 13). IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.89464>.
- Johannesson, P., & Perjons, E. (2014). An introduction to design science. In *An Introduction to Design Science* (Vol. 9783319106). Cham: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-10632-8>
- Lowatcharin, G. (Ed.). (2021). *A New Look of Public Administration*. College of Local Administration, Khon Kaen University.
- Alqooti, A. A. (2020). Public governance in the public sector: literature review. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 3(3), 14-25.
- Bevir, M. (2006). Democratic governance: Systems and radical perspectives. *Public administration review*, 66(3), 426-436.
- Lopes, A. V., & Farias, J. S. (2022). How can governance support collaborative innovation in the public sector? A systematic review of the literature. *International Review of Administrative Sciences*, 88(1), 114-130.

- Yani, A. A. (2018). Reframing Concept of Governance in Public Administration Researches: A Philosophical Discussion. *International Journal of Administrative Science & Organization*, January.
- Bellamy, R., & Palumbo, A. (2017). *From government to governance*. Routledge.
- Fukuyama, F. (2016). Governance: What do we know, and how do we know it?. *Annual Review of Political Science*, 19, 89-105.
- Katsamunskaja, P. (2016). The concept of governance and public governance theories. *Economic alternatives*, 2(2), 133-141.
- Colebatch, H. K. (2009). Governance as a conceptual development in the analysis of policy. *Critical policy studies*, 3(1), 58-67.
- Mehde, V. (2006). Governance, administrative science, and the paradoxes of new public management. *Public Policy and Administration*, 21(4), 60-81.
- Bingham, L. B., Nabatchi, T., & O'Leary, R. (2005). The new governance: Practices and processes for stakeholder and citizen participation in the work of government. *Public administration review*, 65(5), 547-558.
- Weiss, T. G. (2000). Governance, good governance and global governance: conceptual and actual challenges. *Third world quarterly*, 21(5), 795-814.
- Klausen, K. K. (2014). Still the century of government? No signs of governance yet!. *International Public Management Review*, 15(1), 29-44.
- Osborne, S.P. (Ed.). (2010). *The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance* (1st ed.). Routledge.
- Kanie, N., Griggs, D., Young, O. (2019). Rules to goals: emergence of new governance strategies for sustainable development. *Sustainability Science* 14, 1745–1749. <https://doi.org/10.1007/s11625-019-00729-1>.
- Goldsmith, S., & Eggers, W. D. (2005). *Governing by network: The new shape of the public sector*. Brookings institution press.
- Rainer, K., & Dixon, J. (2007). Public Governance and Leadership: Political and Managerial Problems in Making Public Governance Changes the driver for Re-Constituting Leadership. *Auflage, DUV-Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden*.
- Ansell, C., & Torfing, J. (Eds.). (2022). *Handbook on theories of governance*. Edward Elgar Publishing.
- Peters, B. G. (2012). Governance as political theory. *Critical policy studies*, 5(1), 63-72.

