

ترجمه انگلیسی این مقاله نیز تحت عنوان :  
Analysis of Organizational network of participatory management in  
urban renaissance of Gorgans historical context  
در همین شماره مجله به چاپ رسیده است.

## تحلیل شبکه سازمانی مدیریت مشارکتی نوزایی شهری در بافت تاریخی گرگان

حمیدرضا بابایی<sup>۱\*</sup>، مجتبی رفیعیان<sup>۲</sup>، مجید روستا<sup>۳</sup>، رضا پاسیان خمیری<sup>۴</sup>

۱. دانشیار پژوهشکده فرهنگ، هنر و معماری جهاد دانشگاهی.
۲. دانشیار گروه شهرسازی، دانشگاه تربیت مدرس.
۳. عضو هیئت مدیره شرکت بازآفرینی شهری ایران.
۴. پژوهشگر دکتری شهرسازی اسلامی، پژوهشکده فرهنگ، هنر و معماری جهاد دانشگاهی.

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۱/۲۹ تاریخ اصلاح: ۹۷/۰۲/۱۱ تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۲/۲۵ تاریخ انتشار: ۹۷/۰۶/۰۱

### چکیده

ساختارهای سلسله مراتبی سازمانی و دوری از ویژگی‌های روابط شبکه‌ای حاکم بر مدیریت بافت‌های شهری منجر به عدم همکاری و هماهنگی‌های سازمانی در حوزه مدیریت چنین بافت‌هایی شده و متعاقب آن مشکلات زیادی در شکل اقدامات نوسازی و بازآفرینی بافت‌های شهری رخ داده است. از این سو دولت لزوم مدیریت مشارکتی را با ایجاد ستادهای بازآفرینی شهری در سال‌های اخیر خاطر نشان کرده است. بافت تاریخی گرگان یکی از بافت‌های ارزشمند کشور است که همانند دیگر اسلاف خویش، دچار مشکلات عدیده‌ای بوده که حل آنها نیازمند همکاری‌های بین سازمانی است. این موضوع در حالی است که سازمان‌های متعدد با ساختارهای اداری متنوع در این حوزه دخیل هستند. بدین‌سان این پژوهش در راستای تحلیل ساختار مشارکتی شبکه سازمانی متولی نوزایی بافت تاریخی گرگان صورت گرفته است. هدف اصلی تحقیق، تحلیل شبکه سازمانی مرتبط با مدیریت مشارکتی نوزایی در سطح بافت تاریخی گرگان است. بر این اساس پژوهش به دنبال شناسایی ویژگی‌های شبکه، تفسیر ساختار مشارکتی و تحلیل بازیگران این عرصه است. بدین‌سان سؤال اصلی پژوهش این‌گونه تدوین یافته است: ساختار مشارکتی شبکه سازمانی نوزایی بافت تاریخی گرگان چه ویژگی‌هایی دارد؟ برای پاسخ به این پرسش، در این تحقیق، از راهبردهای توصیفی تفسیری پژوهش در راستای الگوواره تحقیق عمل‌گرایی استفاده شده و برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل شبکه اجتماعی بر مبنای داده‌های رابطه‌ای میان سازمانی بهره گرفته می‌شود. همچنین برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته استفاده شده است. نتایج تحقیق بیانگر این موضوع بوده است که علی‌رغم تلاش دولت در ایجاد ستاد بازآفرینی و تأثیر آن بر شبکه نوزایی، همچنان شبکه نوزایی بافت تاریخی گرگان تحت تسلط ساختار سلسله مراتبی و بر اساس الگوی حاکمیت مرکزی است که در پژوهش‌های قبلی نیز بدان اشاره شده است. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که نوع رابطه میان سازمانی را می‌توان از نوع هماهنگی دانست که به علت روابط کوتاه‌مدت در جهت هماهنگی‌های سازمانی و اشتراک‌گذاری اطلاعات صورت می‌گیرد. با توجه به ویژگی‌های ساختار مشارکتی شبکه، این پژوهش بازیگران شبکه را در سه گروه، بازیگران فعال، بازیگران بالقوه، و بازیگران بی‌تفاوت طبقه‌بندی کرده است.

**واژگان کلیدی:** شبکه سازمانی، نوزایی شهری، بافت تاریخی، گرگان.

\* نویسنده مسئول: ۰۹۳۸۴۹۹۳۸۹۴ babaei1973@gmail.com

این مقاله برگرفته از رساله دکتری رضا پاسیان خمیری با عنوان «تبیین کارکرد اجتماعات محلی در نوزایی شهری، بر مبنای چارچوب تحلیل شبکه‌های اجتماعی. مورد پژوهش: بافت تاریخی گرگان» است که به راهنمایی دکتر حمیدرضا بابایی و مشاوره مجتبی رفیعیان و مجید روستا در پژوهشکده فرهنگ، هنر و معماری جهاد دانشگاهی تهران در حال انجام است.

## مقدمه

ساختارهای ناکارآمد بخشی‌نگر موجب می‌شود هماهنگی و انسجام بین متصدیان وجود نداشته باشد. بنابراین محققین، مدیریت مشارکتی یا الگوی تصدی‌گری را به جای الگوی سابق مدیریت یا حاکمیت دولتی پیشنهاد کرده‌اند. اطلاق واژه تصدی‌گری بر این امر دلالت دارد که موضوع مدیریت- صرف‌نظر از اینکه چه چیزی را شامل شود- موضوعی چند سویه و عاری از تحکم و دستورهای رسمی است. بنابراین مدیریت مشارکتی در شرایطی که عوامل تأثیرگذار فقط در دست و اختیار یک بازیگر نیست و تعداد زیادی از متصدیان با توانایی‌ها و علایق متفاوت نقش آفرینند (Duit and Galaz, 2008) امری کاربردی است. همراهی الگوهای مشارکتی با الگوهای شبکه‌ای، منجر به پیدایش تصدی‌گری شبکه‌ای شده است که بر تعاملات سیاست‌گذاری در بین کنشگران متفاوت در سطوح مختلف تأکید دارد (Rhodes, 1997). این موضوع برای کاربردی‌ترین نوزایی (بازآفرینی) می‌تواند امری گره‌گشا باشد. ساختار بازآفرینی در ایران از یک ساختار سلسله‌مراتبی تبعیت می‌کند که مقیاس‌های متفاوت ملی، استانی، منطقه‌ای، محلی دارد، که در هر سطح کنشگران متنوعی قرار گرفته‌اند که از یک طرف با افراد در داخل مقیاس خود و از طرف دیگر با افراد یا کنشگران در سطوح دیگر ارتباط دارند. به دلیل ماهیت متمرکز و شرایط استیلای دولتی در ایران، بازیگران سازمانی مهمی در عرصه نوزایی نقش بازی می‌کنند. که این سازمان‌ها به دلایل مختلف ارتباط مشارکتی کمی با یکدیگر دارند و بعضاً کارهای موازی یا در جهت مخالف دیگری انجام می‌دهند. این در حالی است که بهره‌گیری از مدیریت مشارکتی در قالب شبکه‌های ارتباطی می‌تواند به میزان زیادی بهره‌وری و کارایی این سازمان‌ها را افزایش دهد. اهمیت این موضوع باعث شده است که دولت در سال ۱۳۹۳ دستور شکل‌گیری ستادهای بازآفرینی شهری را صادر کند (شرکت بازآفرینی شهری ایران) تا به وضعیت ارتباطات بین سازمانی سرعت بخشد. از این رو این مقاله با هدف تحلیل شبکه سازمانی مرتبط با مدیریت مشارکتی نوزایی شهر گرگان شکل گرفته است و به دنبال این است تا ساختار مشارکتی بین سازمان‌های مختلف درگیر در این موضوع را پایش کرده و وضعیت کنشگری هر یک از آنها را مشخص سازد.

## پیشینه تحقیق

علی‌رغم گستردگی پژوهش‌های مدیریت مشارکتی در موضوعات مرتبط با منابع طبیعی (Bodin & Prell, 2011)، مدیریت منابع آبی (Watson et al, 2009)

(Teisman, et al, 2013)، برنامه‌ریزی روستایی (استلاجی و فلاح تبار، ۱۳۹۰)، مدیریت مشارکتی در بازآفرینی و نوزایی شهری امری جدید است که سابقه مطالعات آن بیشتر در چارچوب اجتماع‌گرایی (Bailey, 2010; Bruce and Clarson, 2017) پرداخته شده است. و برخی دیگر مطالعاتی است که مشارکت بخش‌های عمومی- خصوصی (Kort & Klijn, 2011; Boxmeer & Beckhoven, 2005) را در بازآفرینی مهم دانسته‌اند. مطالعات دیگری نظریه‌های شبکه را نیز به بازآفرینی مرتبط کرده‌اند (Alexandrescu et al, 2005; Booth, 2016) با این حال در ایران پژوهش‌هایی که شبکه‌های سازمانی را در تئوری‌های نوسازی شهری بررسی کرده‌اند شامل موارد زیر است:

• مرادی چالگانی (۱۳۹۵)، در رساله دکتری خویش، با عنوان بازتعریف روابط بین سازمانی در محیط تصمیم شهری به منظور ارتقاء کیفیت زندگی، تأکید بر کاهش خطرپذیری میراث فرهنگی در شهر اصفهان، بیان می‌کند که بخشی از سیستم هدایت و کنترل شهر، به هدایت و کنترل روابط بین سیستم‌های سیاسی در محیط‌های درونی و بیرونی شهر مربوط می‌شوند که این سیستم‌ها با استفاده از انگاشت روابط بین سازمانی قابل توصیف و تحلیل‌اند. وی همچنین ادعان می‌دارد که روابط بین سازمانی در محیط تصمیم شهرهای ایران، متأثر از الگوهای هستند که از سوی دولت مرکزی تنظیم شده و اعمال می‌شوند. این نوع روابط بین سازمانی، یک چالش اساسی در فرآیندهای تصمیم‌گیری در تمام شهرهای ایران است و سیستم هدایت و کنترل شهرها را دچار کاستی و ناکارآمدی می‌کند. یافته‌های پژوهش با بازتعریف روابط بین سازمانی مشخص ساخت که اداره کل حفاظت محیط‌زیست اصفهان بازیگر کلیدی در کاهش خطرپذیری میراث فرهنگی محیط طبیعی و ارتقاء کیفیت زندگی ساکنین شهر اصفهان است. همچنین نوع روابط بین سازمانی محیط تصمیم اصفهان از نوع اتفاق (alliance) است که پیمان و ائتلاف بلندمدت بین سازمان‌ها برای پیشبرد اهداف مشترک و یا تضمین منافع مشترک است.

• (محبی‌فر، صبحیه، رفیعیان، حساس یگانه، الهی، ۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان حاکمیت برنامه بازآفرینی بافت ناکارآمد شهر تهران با رویکرد شبکه، شبکه قدرت حاکم بر سازمان‌ها و نهادهای مرتبط با بازآفرینی شهر تهران را به منظور بررسی میزان تعامل آنها مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه رسیده است که در میان سازمان‌ها، سازمان عمران و بهسازی، سازمان نوسازی و شهرداری محل و دفاتر نوسازی محلی شامل بیش‌ترین سطح تعاملی با سایر سازمان‌ها در شبکه است. محققین دلیل آن را وجود

و تأثیرگذاری را در مشارکت تمامی بخش‌ها برای طراحی خط‌مشی‌های عمومی دارند، مطرح شده‌اند. هدف اولیه این نوع مشارکت عبارت از تقویت روابط بین بخش‌های مختلف دولت و جامعه و بهبود عملکرد در حوزه‌های مختلف سیاست‌گذاری از طریق هم‌افزایی ناشی از این ارتباطات است (کاملی، الوانی، صالحی صدقیانی، ۱۳۸۸). بدین ترتیب بسیاری از نویسندگان درباره تغییر از حکومت به سوی حاکمیت سخن گفته‌اند (Pierre, 2000; Rhodes, 1997; Kicker & Klijn et al, 1997) و به طور روزافزونی مطالعات حاکمیت با نحوه ارتباطات بین سازمانی یا شبکه‌ها عجین شده است به گونه‌ای که برخی از نویسندگان اساساً حکمرانی را در جامعه امروز چیزی جز شکل شبکه‌ای آن نمی‌دانند (Klijn 2008: 520). به بیانی دیگر، عصر مسایل شبکه‌ای، راه‌حل شبکه‌ای می‌خواهد (دانائی فرد، ۱۳۹۱). بدین‌سان امروزه الگوهای شبکه‌ای همه عرصه‌های دولت را تحت پوشش قرار داده به گونه‌ای که از دولت شبکه‌ای به عنوان شکل جدید حاکمیت استفاده می‌شود. در دولت شبکه‌ای حاکمیت دولت از طریق شبکه اعمال می‌شود که اغلب مستلزم ترکیب‌های مختلف واحدهای دولت، سطوح دولت، عرضه‌کنندگان بخش‌های مختلف است (Dyer, 2000). از مزایای اصلی دولت شبکه‌ای می‌توان به انعطاف‌پذیری آنها نسبت به سازمان‌های سلسله‌مراتبی، استفاده کارآمدتر از منابع، افزایش توان برنامه‌ریزی، افزایش قدرت رقابت، نوآور بودن در ارایه راه‌حل‌های جدید برای مسایل سنتی، تخصص‌گرایی در عناصر شکل‌دهنده شبکه و سرعت در تصمیم‌گیری به علت دسترسی آسان به اطلاعات اشاره کرد (دانایی فرد، ۱۳۹۱؛ Alter and Hage, 1993; Brass, et al, 2004; Huxham and Vangen, 20059).

اهمیت این موضوع به حوزه نوسازی بافت‌های شهری نیز تسری پیدا کرده و بدین ترتیب مدیریت شبکه‌ای در عرصه‌های چون نوزایی و بازآفرینی مهم قلمداد شده‌اند.

• مدیریت شبکه‌ای و نوزایی

رهیافت نوزایی شهری به عنوان رهیافتی متأخر در مرمت شهری، بر مجموعه‌ای از فرایندهای تغییر و انطباق دلالت دارد که دربرگیرنده مباحثی از قبیل محوریت اجتماعی، تولید ثروت، حکم‌روایی شهری، سلامتی و رفاه، جلوگیری از وقوع جرم، فرصت‌های آموزشی، آزادی عمل، کیفیت محیط‌زیست توسعه از درون، استفاده از ظرفیت‌های موجود، برنامه‌ریزی از پایین به بالا و طراحی مناسب است (Punter, 2011: 4-7; Tallon, 2010: 5; Carmona, 2001: 172) و از همین روی می‌تواند به عنوان رویکردی مناسب به منظور احیاء بافت‌های تاریخی شهرهای ایران تلقی شود. در این رهیافت به منظور حل مشکلات از مشارکت همه گروه‌ها در تصمیم‌گیری بهره

سلسله مراتب حاکمیتی بین آنها دانسته‌اند. همچنین نتایج تحقیق نشان می‌دهد که وضعیت موجود از نوع حاکمیت غیر متمرکز با برتری سازمان‌های دولتی است که باید به سمت حاکمیت تعاملی و یکنواخت شدن سطح تعامل در کل شبکه جهت درگیر شدن تمامی ذی‌نفعان شود.

• فاطمه تفرشیان (۱۳۹۵) در پایان‌نامه خود با عنوان بررسی تأثیر شبکه ذی‌نفعان در موفقیت پروژه‌های بازآفرینی بافت ناکارآمد شهری با بهره‌گیری از روش شبکه‌های اجتماعی، نشان داده است که سازمان نوسازی شهر تهران، شهرداری منطقه ۱۲ و شورای شهر در کانون ارتباطات رسمی ذی‌نفعان قرار گرفته و مردم، ساکنان محل، اصناف و کسبه مراکز مذهبی و شورایاری در کانون ارتباطات غیررسمی واقع شده‌اند. نتایج این پایان‌نامه بیان‌گر آن بوده است که شبکه ذی‌نفعان تأثیر قوی و معناداری بر عوامل موفقیت پروژه‌های بازآفرینی بافت ناکارآمد محله عودلاجان دارد. پژوهش‌های اندک مطالعات سازمانی در حوزه‌های بافت تاریخی/ناکارآمد نشان از جوان بودن موضوع پژوهش دارد. با این حال تمایز این پژوهش با سندهای معرفی شده، تأکید بر ساختار مشارکتی شبکه‌ای و ویژگی‌های آن است که منتج از تحلیل روابط سازمانی به دست می‌آید. بنابراین متغیرهای رابطه‌ای که در تحلیل شبکه‌ای قابل بررسی هستند استخراج و برای تعیین ساختار مشارکتی شبکه استفاده شده‌اند، در حالی که در مطالعات معرفی شده تأکید بر نوع روابط و سطوح روابط سازمانی نکته اصلی استنباط شده است.

### مبانی نظری

#### • از حکومت به حاکمیت شبکه‌ای

تغییرات، دگرگونی‌ها و تحولات چشم‌گیری که در محیط انواع سازمان‌ها از جمله سازمان‌های دولتی از اوایل دهه ۱۹۸۰ به بعد صورت گرفته، بقای آنها را با چالش جدی مواجه ساخته، به نحوی که ادامه حرکت در مسیر رویکردهای کنونی در اداره سازمان‌ها غیرممکن به نظر می‌رسد. به منظور تفوق بر این چالش‌ها نیاز به تحول و تغییرات اساسی در ساختار تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری سازمان‌ها به دلیل پاسخگو نبودن آنها (Reinicke, et al, 2000؛ الوانی و یعقوبی، ۱۳۸۱). به امری ضروری و حیاتی مبدل شده است. بر همین اساس، سازمان‌ها می‌بایستی در تدوین و طراحی خط‌مشی عمومی، به دنبال یک روش تصمیم‌گیری جایگزین به جای روش‌های سنتی حاکم (سلسله‌مراتبی و بازار) حداقل در برخی از سیاست‌گذاری‌ها باشند. اخیراً در این ارتباط مدل‌های شبکه‌ای که تقویت‌کننده زیربنای جامعه مدنی هستند و نقش بسیار سازنده، مثبت

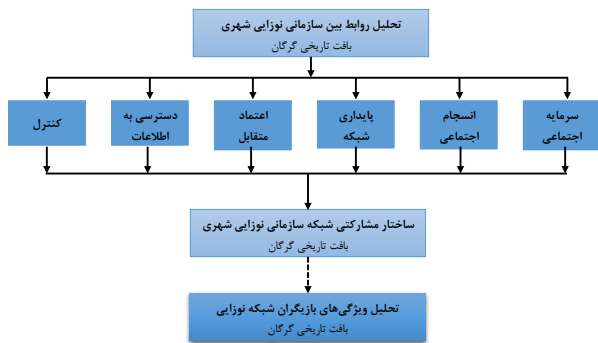
دانش که با آن روبرو بوده یک موضوع پژوهشی گسترده است اما برخی از محققین شبکه‌های بین سازمانی را دارای سه بعد اصلی می‌دانند. بعد رابطه‌ای، ساختاری، نتایج یا عملکرد. بعد رابطه‌ای تأثیر پیوند عامل‌های اجتماعی (افراد یا سازمان‌ها) را روی همکاری‌های آنها بررسی می‌کند، در حالی که بعد ساختاری، ساختار و شکل این روابط را مورد بررسی قرار می‌دهد (تیموری، فشارکی و بازیار، ۱۳۹۰). در واقع بعد ساختاری به الگوی کلی ارتباطات بین بازیگران اشاره دارد، مهم‌ترین جنبه‌های این بعد، وجود یا فقدان پیوندهای شبکه‌ای بین اعضا، وضعیت شبکه و سازمان مناسب است (ابیلی، فرجی‌ده، شاطری، و یوزباشی، ۱۳۸۹). بر این اساس محققین دو گونه ساختار مهم سازمانی معرفی می‌کنند. اول حاکمیت عنصر مرکزی بر اساس ساختار سلسله مراتبی و دوم، حاکمیت مشارکتی بر اساس ساختار ارگانیک (تیموری و همکاران، ۱۳۹۰). در ساختار ارگانیک رسمیت و تمرکز در سطح پایینی قرار دارد و این ساختار مناسب شرایطی است که نیازمند حل مشکل بوده و به میزان زیادی نوآوری را منجر می‌شود (Donaldson, 2015). بدین اساس برای تعیین میزان مشارکتی بودن یک ساختار باید به تحلیل روابط میان بازیگران پرداخت. اگرچه بیان شده است از میان ابعاد ساختاری، بیشتر نظریه‌پردازان سازمانی روی سه بعد تمرکز، رسمیت و پیچیدگی اتفاق نظر دارند (Mihm, 2010). اما مطالعات مختلف متغیرهای مختلفی چون، خطرپذیری، قدرت، کنترل، اعتماد (تیموری و همکاران، ۱۳۹۰) سرمایه اجتماعی، انسجام اجتماعی و پایداری (رحیمی بالکانلو، قربانی، جعفری و طولی، ۱۳۹۴)، اعتماد (Carlsson & Berkes 2005; Kendrick, 2003)، تاب‌آوری سازمانی (Bahadur & Tanner, 2010)، دسترسی به اطلاعات (جعفری، غایب زاده، اکبری، صادقی‌پور، ۱۳۹۵)، را به عنوان متغیرهای رابطه‌ای ساختار مشارکتی معرفی کرده‌اند. در این پژوهش متغیرهای زیر به عنوان متغیرهای ساختار مشارکتی مورد نظر بوده‌اند:

سرمایه اجتماعی: سرمایه اجتماعی به معنای روح سازمان است و هم‌چون رنگی است که اعتماد را به درون سازمان انتقال می‌دهد، که این باعث تحقق اهداف سازمان و خلق مزیت رقابتی و بقای آن می‌شود (Danchev, 2006). از مزایای سرمایه اجتماعی این است که باعث افزایش ارتباطات متقابل و اعتماد و صمیمیت و همکاری در بین افراد می‌شود. اگر این موضوع را در سطح سازمان در نظر بگیریم می‌بینیم با افزایش میزان اعتماد و ارتباطات و صمیمیت در سازمان، کارکنان تمایل پیدا می‌کنند که در اجرای امور آن همکاری و مشارکت داشته باشند در نهایت باعث افزایش میزان مدیریت مشارکتی در

برده می‌شود و بیش از سایر رویکردهای مداخله بر مشارکت بین ساکنین و مراجع محلی در چارچوب مدیریت یک‌پارچه تأکید می‌شود (علی بک، ۱۳۹۲: ۵۶). بازخوانی اقدامات و اتفاقات مؤثر بر شهرها در انگلستان به عنوان محل تولد نوزایی نشان می‌دهد که بخش مهمی از سیاست‌های این نظریه، حل تعادل قدرت بین عناصر بخش‌های عمومی، خصوصی و محلی و تعیین بهترین ترکیب مداخله بوده است (Parkinson, 2004). حل تعادل قدرت و تعیین بهترین ترکیب نیازمند ایجاد شبکه‌ای از روابط بین بازیگران است. بنابراین بازآفرینی/نوزایی شهری نیازمند ساختاری همکارانه میان بازیگران است که به طور متداول به لحاظ مأموریتی، سازمانی، و ابزاری، میان آنها اهداف متفاوت و بعضاً متضادی وجود دارد (Klijn, Reynaers, 2009; Van Bortel & Mullins, 2015). بدین‌سان هم‌راستا با ادبیات جهانی که طرح‌های بازآفرینی و نوزایی جز طرح‌های مشارکتی میان بخش‌های مختلف عمومی و خصوصی محسوب می‌شود (Deakin, 2012; Kort & Klinj, 2011; Hodge & Greve, 2005; Tsenkova, 2017). در ایران نیز دولت در سال ۱۳۹۳ ستادهای بازآفرینی را برای بهبود روابط سازمانی در جهت مدیریت مشارکتی فعال کرده است (شرکت بازآفرینی شهری ایران). به لحاظ روابط سازمانی مشکلی اصلی، وجود ذی‌نفعان مختلف و متعددی از نهادهای خصوصی و عمومی و مردمی است که هماهنگی و برنامه‌ریزی منسجمی میان آنها وجود ندارد. نکته قابل توجه در این بازیگران، تنوع ساختاری، مالکیتی و مدیریتی، و اهداف و مأموریت‌های متنوع آنهاست (محبی‌فر و همکاران، ۱۳۹۶). مأموریت‌های مختلف سازمان‌های عمومی-دولتی عبارت‌اند از: سیاست‌گذاری (همانند راه و شهرسازی، کمیته سیما و منظر و...)، نظارت (سازمان نظام مهندسی، راه و شهرسازی و...)، برنامه‌ریزی (راه و شهرسازی، شرکت مادر تخصصی عمران و بهسازی شهری و...)، تأمین خدمات زیربنایی (شرکت توزیع برق، شرکت آب و فاضلاب و...)، تأمین خدمات اساسی (شهرداری، اوقاف، ارشاد و...)، هماهنگی (ستاد بازآفرینی، شرکت مادر تخصصی راه و شهرسازی و...)، تسهیل‌گری و ابزارسازی. با این وجود، تقسیم کار، میزان نقش و قدرت هر یک از بازیگران در هدف‌گذاری، اجرا و تصمیم‌گیری پروژه‌ها نامشخص و مبهم است. هر یک از سازمان‌های درگیر مسئول انجام بخشی از فعالیت‌های مربوط به طرح‌ها هستند بدون اینکه خود را عضوی از یک شبکه مشارکتی بدانند. بر این اساس تحلیل روابط سازمانی میان آنها می‌تواند وضعیت ساختار مشارکتی بازیگران شبکه نوزایی را مورد بررسی و سنجش قرار دهد.

### ساختار مشارکتی شبکه سازمانی

اگرچه روابط بین سازمانی به دلیل گسترش و پیچیدگی‌های



تصویر ۱. مدل مفهومی پژوهش. مأخذ: نگارندگان

آمده است.

### روش‌شناسی (روش انجام پژوهش)

در علوم اجتماعی، تحلیل شبکه در بهترین تعریف، به عنوان تحقیقی انضباطی به الگوی روابط میان بازیگران شناخته شده (Breiger, 2004: 505). برحسب این تعریف مهم‌ترین ویژگی رویکرد تحلیل شبکه این است که تفسیر و تحلیل جزئی برحسب ویژگی‌های موضوعات مستقل را به تفسیر و تحلیل پدیده‌ها برحسب روابط میان کنش‌گران بسان یک سیستم تبدیل می‌کند (Borgatti, 2005). از جمله مزیت‌های این روش آن است که به محقق اجازه بررسی کل یک نظام اجتماعی و تمام اجزایش را می‌دهد (باستانی و رئیسی، ۱۳۹۰). با این بررسی یک دیدگاه ۳۶۰ درجه‌ای از هر بازیگر ارائه می‌شود که در تنظیم کارهای پیچیده و وضعیت‌های غیر قابل پیش‌بینی مفید است (Bodin & Prell, 2011). همچنین با توجه به اینکه تحلیل شبکه‌های اجتماعی هم بر ویژگی نظری و روش‌شناسی از شاخصه‌های ارتباطی پدیده اجتماعی تمرکز دارد با رویکردهای سنتی که موضوعات پژوهش را مستقل از یکدیگر می‌دانسته‌اند متفاوت است. و با توجه به مفید بودن مطالعات ارتباطی میان افراد و بازیگران و از طرفی دیگر سهولت دسترسی به مفاهیم و تکنیک‌های پایه در آن کارکردهای شبکه علاقه‌مندی زیادی از حوزه عمل‌گرایان را جذب کرده است. بنابراین برخی از محققین روش تحلیل شبکه را مشابه تحلیل‌های ساختاری دانسته‌اند که پتانسیل استفاده از داده‌های کیفی را در کنار داده‌های کمی داراست. بدین‌سان این پژوهش با تبعیت از پارادایم‌های تحقیق عمل‌گرای، و با بهره‌گیری از راهبردهای پژوهش توصیفی-تفسیری از تکنیک تحلیل‌های شبکه اجتماعی برای توصیف و تفسیر شبکه سازمانی مدیریت نوزایی بافت تاریخی گرگان استفاده می‌کند. مراحل گام‌به‌گام مسیر پژوهش بدین صورت است.

سازمان می‌شود (فیضی، کاووسی و علی نجفی، ۱۳۸۹). سرمایه اجتماعی شبکه سازمانی برای هر بازیگر با تحلیل میزان روابط و پیوندهای شبکه‌ای هر بازیگر قابل سنجش است.

انسجام اجتماعی: انسجام اجتماعی مربوط به روابطی است که مردم یک گروه، جامعه یا یک شبکه را در کنار یکدیگر نگه می‌دارد (سلیمی کوچی و ابراهیمی، ۱۳۹۵). در مدیریت مشارکتی، شبکه‌های مختلفی از ذی‌نفعان دخیل هستند که نیاز است برای ساماندهی مدیریت موفق مشارکتی انسجام اجتماعی و انسجام نهادی تقویت شوند (نادری، قربانی، یآوری، ۱۳۹۵). در یک شبکه اجتماعی انسجام بر اساس شاخص تراکم شبکه قابل بررسی است. بر این اساس هر چه روابط بین اعضای شبکه بیش‌تر باشد، شبکه منسجم‌تر است.

پایداری شبکه: پایداری یک شبکه نیازمند روابط دوسویه میان بازیگران است. به گونه‌ای که هر دو بازیگر به یکدیگر وابسته بوده و برای تحقق منافعش، همکاری با دیگر بازیگران در شبکه را فراموش نکند. بنابراین هر بازیگر برای دستیابی به اهداف خود لزوماً باید به مدیریت مشارکتی احترام بگذارد. تحلیل متغیر پایداری در شبکه‌های اجتماعی بر حسب شاخص دوسویگی و انتقال‌پذیری صورت می‌پذیرد.

اعتماد: از منظر روابط بین سازمانی، اعتماد انتظاری است که یک سازمان در رابطه با عدم اقدام فرصت‌طلبانه سازمان دیگر دارد (تیموری و همکاران، ۱۳۹۰). اعتماد تسهیل‌کننده فضای رفتار جمعی، ایجاد‌کننده فضای اجتماعی مبتنی بر مشارکت و مشوق توجه به منافع و علایق جمعی است (Zanini & Migueles, 2013). متغیر اعتماد نیز همچون پایداری با شاخص دوسویگی و انتقال‌پذیری قابل سنجش است.

دسترسی به اطلاعات: آگاهی بنیان همه حرکت‌های ارادی انسان و محور همه عملکردهای او به منظور مشارکت است (عابدین و گلشن، ۱۳۹۵). بدین ترتیب زمانی بازیگران به مدیریت مشارکتی اعتماد می‌کنند که دسترسی برابری به اطلاعات داشته باشند. در یک شبکه اجتماعی دسترسی به اطلاعات را می‌توان با شاخص‌هایی چون مرکزیت مجاورت و یا فاصله ژئودزیک سنجید.

کنترل: برخی از محققین کنترل را شامل انواعی از روش‌های قانونی رسمی و مکانیسم‌های اجتماعی غیررسمی می‌دانند که شرکای مشارکت را هماهنگ و محافظت می‌کند، میزان تخصیص منابع از هر طرف را مشخص ساخته، وظایف و مسئولیت‌های طرفین را تعیین می‌کند و سهم هر طرف را از مشارکت معین می‌سازد (تیموری و همکاران، ۱۳۹۰).

با توجه به متغیرهای رابطه‌ای معرفی‌شده در ساختار مشارکتی شبکه سازمانی، مدل مفهومی پژوهش در تصویر ۱



جدول ۱. ارزش‌گذاری سطح روابط بین سازمانی شبکه نوزایی بافت تاریخی گرگان. مأخذ: نگارندگان.

سطح همکاری	ارزش پیوند
بدون همکاری و روابط	۰
همکاری محدود در حد استعلام یا اطلاع‌رسانی	۱
برگزاری جلسات مشترک اما منقطع و محدود	۲
برگزاری جلسات مداوم (تفاهم‌نامه‌ها قراردادها و..)	۳
برگزاری جلسات مشترک پیوسته، همکاری نزدیک در موضوع	۴
همکاری و مشارکت تعاملی در سطوح عالی	۵

ساختار مشارکتی بین بازیگران.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

با توجه به متغیرهای معرفی شده، از شاخص‌های شبکه‌ای استفاده شده است. بر این حساب تحلیل داده‌ها بر حسب هر متغیر عبارت است از:

- سرمایه اجتماعی: در تحلیل شبکه اجتماعی، سرمایه اجتماعی با تعداد پیوندهای سازمان و اندازه هر گره مشخص می‌شود. اندازه شبکه که معادل تعداد کل ارتباطات شبکه است از مجموع درجه‌های محاسبه شده برای هر کنشگر به دست می‌آید. هرچه اندازه شبکه بزرگ‌تر باشد پیوندهای بیشتری شکل می‌گیرد. همچنین هرچه اندازه هر گره بزرگ‌تر باشد با کنش‌گران بیشتری در ارتباط بوده و از حمایت‌های بیشتری برخوردار است و بنابراین سرمایه اجتماعی بالاتر و پایگاه اجتماعی قوی‌تری خواهد داشت. بر این حساب جدول ۲ میزان اندازه روابط هر سازمان و میزان پیوندهای هر یک را مشخص می‌کند (جدول ۲).

جدول ۲ نشان می‌دهد از زمان حضور ستاد بازآفرینی ارتباط سازمانی زیادی را شکل داده است. و بنابراین بیش‌ترین سرمایه اجتماعی را این سازمان به خود اختصاص داده است. بیش‌ترین پیوندها پس از این سازمان مربوط به شرکت عمران و مسکن‌سازان، سازمان میراث فرهنگی و شهرداری است. این موضوع نشان می‌دهد که عمران و مسکن‌سازان به عنوان یک کارگزار رسمی تلاش زیادی برای ایجاد رابطه با سایر سازمان‌ها در پیشبرد اهداف خود داشته است. میراث فرهنگی به عنوان متولی اصلی بافت تاریخی و شهرداری به خاطر مسئولیت‌های سازمانی از این منظر سرمایه اجتماعی شبکه‌ای بالایی دارند. برخلاف این سازمان‌ها، سازمان‌های خدمات زیربنایی و اساسی چون شرکت توزیع برق، گاز، مخابرات و محیط‌زیست و سازمان مدیریت اندازه کوچکی داشته و پیوندهای کمی را با سازمان‌های دیگر ایجاد کرده‌اند. انسجام اجتماعی: انسجام اجتماعی در یک شبکه با تراکم

تعیین مرزهای شبکه: برای تحلیل شبکه، در گام اول باید مرزهای شبکه سازمانی مشخص شوند. این گام بازیگران دخیل در حوزه موضوعی شبکه را مشخص می‌سازد. بدین منظور پژوهش‌هایی که به نقش بازیگران در بازآفرینی و نوزایی شهری پرداخته‌اند بررسی شدند. برخی از این مطالعات عبارت‌اند از:

- گزارش ملی بهسازی مناطق نابسامان شهری جمهوری اسلامی ایران (ایزدی، ۱۳۹۰)
- ارایه یک دستورکار شهری نوین با عنوان بازآفرینی شهری (ایزدی، ۱۳۹۵)

- پروژه نوسازی مشارکتی محله همت‌آباد اصفهان
- طرح پژوهشی تبیین جایگاه نهادهای مختلف دولتی، عمومی، خصوصی، مردم‌نهاد و ... در نوسازی بافت‌های فرسوده (روستا، ۱۳۹۱)

- رساله دکتری مدل نظری حاکمیت مشارکت بخش عمومی و خصوصی مبتنی بر رویکرد شبکه تعاملی (مطالعه موردی: طرح‌های بازآفرینی بافت ناکارآمد شهری)؛ (محبی‌فر و همکاران، ۱۳۹۶)

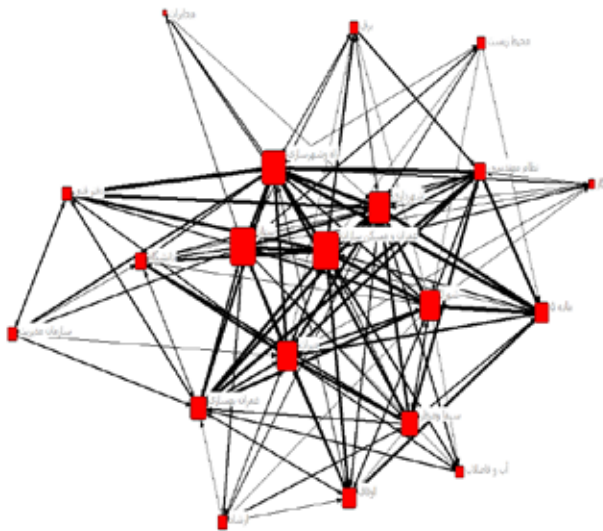
- مقاله شراکت عمومی- خصوصی راهبردی جدید در احیا و بازآفرینی بافت‌های فرسوده شهری (محمدی‌دوست، ۱۳۹۱)

پژوهش‌های فوق علاوه بر معرفی سازمان‌های درگیر در بازآفرینی سطح‌بندی این سازمان‌ها در سطح ملی، و محلی را نیز ارایه کرده بودند. با توجه به نتایج مطالعات مذکور سازمان‌های مرتبط با نوزایی بافت تاریخی گرگان با تأکید بر سطح محلی عبارت‌اند از: ستاد بازآفرینی، اداره کل راه و شهرسازی، شهرداری، سازمان میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری، اداره عمران و بهسازی شهری (شرکت مادر تخصصی عمران و بهسازی)، شرکت عمران و مسکن‌سازان، سازمان نظام مهندسی ساختمان، کمیته سیما و منظر، کمیته ماده ۵، شورای شهر، اداره کل محیط‌زیست، سازمان اوقاف و امور خیریه، اداره ارشاد و فرهنگ اسلامی، دانشکده معماری و شهرسازی شهر، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان. گام دوم: جمع‌آوری داده‌های رابطه‌ای، که در این گام با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته، روابط بین سازمانی بازیگران با هدف نوزایی شهری در متغیرهای رابطه‌ای حاصل از مبانی نظری مورد ثبت قرار می‌گیرد. مصاحبه‌ها با کارشناسان سازمانی آشنا به روابط میان سازمانی صورت گرفت. در این مصاحبه‌ها نحوه ارزش ارتباطی سازمان‌ها در هدف بازآفرینی و نوزایی شهری مطابق با جدول ۱ استخراج شده است. این جدول نشان دهنده سطح (ارتباطات در شبکه نوزایی بافت تاریخی خواهد بود (جدول ۱).

گام سوم: تحلیل داده‌های رابطه‌ای در نرم‌افزار Ucinet 0.6 برحسب شاخص‌های شبکه‌ای تراکم، دوسویگی پیوندها، انتقال‌پذیری، میانگین فاصله ژئودزیک، اندازه شبکه، قدرت و مرکزیت. گام چهارم: تفسیر یافته‌های حاصل از روابط سازمانی و تعیین

جدول ۲. اندازه و تراکم شبکه اگو هر کنشگر در شبکه نوزایی بافت تاریخی گرگان. مأخذ: نگارندگان.

سازمان	اندازه	پیوندها (شبکه اگو)
سازمان محیط زیست	۶	۲۷
شورای شهر	۱۶	۱۳۳
کمیسیون ماده ۵	۱۰	۶۸
کمیته سیما و منظر	۱۲	۱۰۱
سازمان نظام مهندسی ساختمان	۱۲	۹۳
عمران و بهسازی شهری	۱۴	۱۰۹
سازمان میراث فرهنگی	۱۷	۱۲۸
شهرداری	۱۸	۱۳۸
راه و شهرسازی	۱۸	۱۳۷
استاد بازرگانی	۱۹	۱۵۴
سازمان مدیریت و برنامه ریزی	۶	۲۵
دفتر فنی استانداری	۷	۳۵
شرکت عمران و مسکن سازان	۱۸	۱۴۰
دانشگاه	۱۰	۶۹
سازمان اوقاف و امور خیریه	۱۰	۷۲
اداره مخابرات	۴	۱۲
شرکت گاز	۷	۳۷
آب و فاضلاب	۷	۴۰
شرکت توزیع برق	۷	۳۷
اداره کل ارشاد و فرهنگ اسلامی	۸	۵۲



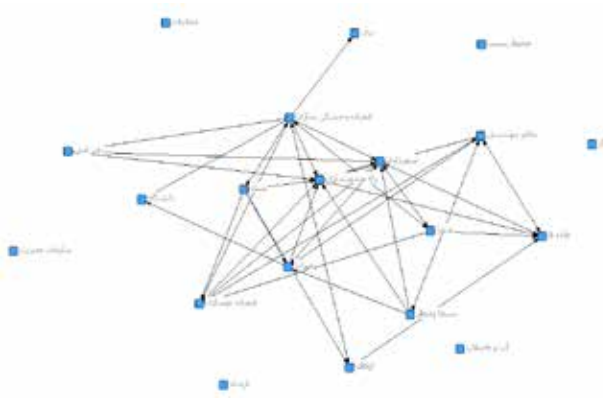
تصویر ۲. شبکه بازیگران نوزایی در بافت تاریخی گرگان. مأخذ: نگارندگان.

پیوندها مشخص می شود. تراکم شبکه، نیز نمایش گر نسبت تمامی پیوندهای موجود به تمامی پیوندهای ممکن است. تراکم بالا به افزایش اعتماد و تسهیل در اشتراک گذاری اطلاعات و منابع و افزایش مشارکت و همکاری میان ذی نفعان منجر خواهد شد. برای شبکه نوزایی گرگان تراکم در سطوح مختلف در جدول ۳ آرایه شده است (جدول ۳).  
جدول ۳ نشان می دهد تراکم کلی شبکه در حد متوسط

جدول ۳. اندازه و تراکم شبکه در سطوح مختلف تعاملی بین سازمان ها. مأخذ: نگارندگان.

تراکم شبکه	تعداد پیوندهای موجود	کل پیوندهای مورد انتظار (برحسب ۲۰ سازمان)	سطح	تعداد سازمان ها
۱۲.۱٪	۴۶	۳۸۰	۱	۱۸
۱۳.۱۵٪	۵۰	۳۸۰	۲	۱۶
۹.۲٪	۳۵	۳۸۰	۳	۱۵
۵.۵۲٪	۲۱	۳۸۰	۴	۱۰
۷.۳۶٪	۲۸	۳۸۰	۵	۱۰

است و بنابراین انسجام روابط شبکه در حد متوسطی تعیین می شود. بررسی سطوح تعاملاتی نشان می دهد که بیشترین تراکم ارتباطی در سطح استعمال و پاسخ و جلسات منقطع و محدود در موضوع نوزایی بافت تاریخی است (سطح یک و دو با تراکم ۱۲/۱ درصد و ۱۳/۱۵ درصد). همچنین این جدول نشان می دهد که وقتی روابط در سطح ۴ و ۵ سنجیده می شوند (سطوح تعاملی) نیمی از سازمان ها از شبکه حذف شده و به صورت ایزوله درمی آیند و شبکه دیگر انسجام قبلی خود را ندارد. دیاگرام روابط شبکه ای در تصاویر ۲ و ۳ آرایه شده است. در این دیاگرام ها ضخامت خطوط قدرت ارتباطی را نیز نشان داده و همچنین می توان تا حدودی موقعیت بازیگران را در شبکه تحلیل کرد (تصویر ۲ و ۳).  
پایداری و اعتماد: این دو، با دو شاخص دوسویگی و



تصویر ۳. شبکه بازیگران نوزایی در سطوح تعاملی (سطح ۴ و ۵ ارتباطی) در بافت تاریخی گرگان. مأخذ: نگارندگان.

شده است که نشان‌دهنده سرعت پایین گردش اطلاعات در شبکه است. و دسترسی کنشگران به یکدیگر با فاصله نسبتاً بالایی از طریق مسیرهای قوی صورت می‌گیرد. محاسبه شاخص مرکزیت مجاورت در جدول ۵ آورده شده است. طبق جدول ۵ شهرداری، راه و شهرسازی و میراث فرهنگی دارای بیش‌ترین دسترسی اطلاعاتی در حوزه نوزایی بافت تاریخی هستند. با توجه به ساختار اداری این امری طبیعی به نظر می‌رسد. نکته مورد توجه جایگاه نامناسب ستاد بازآفرینی در مورد بافت تاریخی گرگان از لحاظ دسترسی به اطلاعات است.

### کنترل

برای سنجش کنترل از شاخص‌های قدرت همچون مرکزیت درجه و مرکزیت بینیت می‌توان استفاده کرد. مرکزیت درجه‌ای صرفاً تعداد روابط مستقیمی است که یک گره دارد. گره‌ای که درجه بالایی داشته باشد، بازیگری فعال در شبکه است یا در جایگاه ممتازی قرار گرفته است و اغلب به عنوان رسیدگی‌کننده در سازمان‌ها شناخته می‌شود. مرکزیت بینیت جایگاه یک گره را درون شبکه برحسب توانایی آن در مرتبط ساختن سایر جفت‌ها، جگره‌ها، یا گروه‌ها در شبکه می‌رساند. این شاخص‌ها برای شبکه نوزایی در جدول ۵ نشان داده شده است. درجه ورودی را می‌توان به قدرت و شهرت سیاسی و اندازه درجه خروجی را به قدرت و نفوذ سیاسی مرتبط دانست. بر این اساس راه و شهرسازی، شهرداری، میراث فرهنگی به لحاظ شهرت و قدرت سیاسی بر شبکه کنترل دارند. اما به لحاظ قدرت و نفوذ سیاسی، شرکت عمران و مسکن‌سازان، ستاد بازآفرینی و اداره کل راه و شهرسازی هستند که بر شبکه کنترل دارند. نفوذ سیاسی دو نهاد ستاد بازآفرینی و شرکت عمران و مسکن‌سازان به علت حالت سهام‌داری آنان است که اعضای مختلفی را به عضویت مجموعه خود درآورده‌اند یا جلسات ستادی آنان با بازیگران متعددی برگزار می‌شود. در شاخص بینیت نیز به ترتیب، شهرداری، راه و شهرسازی و شرکت عمران و مسکن‌سازان توانمندترین بازیگران در ارتباط‌دهی سایر بازیگران شناخته شده‌اند.

### نتیجه‌گیری

در پاسخ به پرسش اصلی پژوهش با پیش‌روابط بین سازمانی بازیگران دخیل در نوزایی، شبکه‌ای با ۲۰ بازیگر شناسایی شد که تحلیل شاخص‌های شبکه‌ای آن ساختار مشارکتی شبکه را نشان می‌داد. بر این حساب این شبکه به لحاظ پایداری و انسجام در حد متوسطی ارزیابی شده است که البته با تغییر سطح روابط به سطوح تعاملی، انسجام شبکه‌ای به شدت تنزل یافته و شبکه شکننده

انتقال‌پذیری شبکه قابل سنجش است. دوسویگی پیوندها نشان‌دهنده میزان اعتماد و مشارکت متقابل است. این شاخص نشان می‌دهد که کنشگران به صورت دو طرفه با هم مرتبطند یا فقط ارتباطات بین آنها یک سویه و به

جدول ۴. محاسبه شاخص‌های دوسویگی، انتقال‌یافتگی و میانگین فاصله ژئودزیک برای شبکه نوزایی. مأخذ: نگارندگان.

مرکز سازمانی	اندازه شبکه	دوسویگی (%)	انتقال‌یافتگی (%)
سازمان‌های همکار در نوزایی	۱۸۰	۵۸،۴۱	۸۷،۲

طور مثال دستوری است نه مشارکتی. انتقال‌پذیری شاخص دیگری است که به انتقال رابطه بین زیرمجموعه‌های یک موقعیت اطلاق می‌شود. این شاخص میزان ارتباط دو کنشگر از کنشگر سوم را نشان می‌دهد. هرچه میزان انتقال‌یافتگی یک شبکه بالاتر باشد شبکه از تعادل و توازن بیشتری برخوردار است (جدول ۴).

جدول ۴ نشان‌دهنده میزان این شاخص برای شبکه نوزایی است. این جدول نشان می‌دهد، دوسویگی پیوندهای شبکه نوزایی در حدود ۶۰ درصد است و می‌توان گفت حد نسبتاً مطلوبی را شامل می‌شود. هرچند که خود دوسویگی بیان‌گر نتایج مثبت در نوزایی نخواهد بود اما می‌تواند نشان دهد بیشتر کنشگران دخیل در نوزایی با یکدیگر ارتباطات دوطرفه‌ای هرچند در حد استعلام و اطلاع‌رسانی داشته‌اند و شبکه در حال حاضر حالت پایداری دارد. شاخص انتقال‌یافتگی شبکه نیز در حد بالایی است و البته می‌توان بالا بودن این شاخص را به ساختار اداری آن مربوط دانست، به طور متداول ارتباطات سازمانی به دلیل اینکه هر سازمان در زیر شبکه خود ارتباطات چندگانه‌ای با سازمان‌های دیگر دارد از انتقال‌پذیری بالایی برخوردار است.

### دسترسی به اطلاعات

دسترسی به اطلاعات با دو شاخص شبکه‌ای میانگین فاصله ژئودزیک و مرکزیت مجاورت قابل بررسی است. شاخص میانگین فاصله ژئودزیک نشان‌دهنده میانگین کوتاه‌ترین فاصله بین دو کنشگر است که شاخصی مربوط به دسترسی اطلاعات و منابع میان کنشگران است. شاخص مرکزیت مجاورت نیز به این امر دلالت دارد که یک گره یا موجود تا چقدر سریع می‌تواند به گره‌ها یا موجودات بیشتری در شبکه دسترسی داشته باشد. در این پژوهش محاسبه سنجه ژئودزیک برحسب شاخص قدرت صورت گرفته است که مقدار بهینه، قوی‌ترین مسیر است. این شاخص برای شبکه ۲،۹۰ محاسبه



جدول ۵. محاسبه شاخص‌های مرکزیت، مجاورت و بینیت برای شبکه نوزایی بافت تاریخی گرگان. مأخذ: نگارندگان.

نهاد	اندازه درجه			مجاورت		بینیت	
	ورودی	رتبه	خروجی	ورودی	خروجی	رتبه	درصد
راه و شهرسازی	۵۸	۱	۴۲	۸۶,۴	۸۶,۴	۲	۴۹,۳
شهرداری	۵۳	۲	۴۰	۹۵	۸۲,۶	۱	۵۵,۲
میراث فرهنگی	۴۳	۳	۳۸	۸۲,۶	۷۹,۲	۳	۲۴
عمران و بهسازی شهری	۴۰	۴	۳۰	۷۶	۶۷,۹	۴	۹,۵
سازمان نظام مهندسی ساختمان	۳۰	۶	۲۸	۷۳	۶۱,۳	۶	۴,۹
کمیته سیما و منظر	۲۲	۸	۳۱	۶۵,۶	۷۰,۴	۸	۶
ماده ۵	۳۰	۶	۲۵	۶۵,۶	۶۵,۶	۱۰	۳,۲
شورای شهر	۴	۱۶	۳۸	۶۵,۵	۷۹,۲	۹	۹,۳
محیطزیست	۹	۱۳	۵	۵۰	۵۵,۹	۱۹	۰,۲۳
اداره کل ارشاد	۱۱	۱۱	۷	۵۲,۸	۵۴,۳	۱۸	۰,۱۴
شرکت توزیع برق	۱۰	۱۲	۹	۵۹,۴	۵۵,۹	۱۴	۰
آب و فاضلاب	۷	۱۴	۸	۵۹,۴	۵۵,۹	۱۵	۰
شرکت گاز	۷	۱۴	۳	۵۷,۶	۵۰	۱۶	۰
اداره مخابرات	۲۳	۷	۱	۵۵,۹	۴۶,۴	۱۷	۰
سازمان اوقاف	۲۰	۹	۲۴	۶۷,۶	۶۵,۶	۷	۴
دانشگاه	۳۶	۵	۱۲	۶۳,۴	۶۱,۳	۱۱	۱,۷
شرکت عمران و مسکن‌سازان	۲۳	۷	۶۲	۷۶	۹۵	۵	۳۰,۹
دفتر فنی استانداری	۵	۱۵	۱۳	۶۱,۳	۵۷,۶	۱۲	۴,۲۴
سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	۱۷	۱۰	۱۰	۴۸,۸	۵۵,۹	۲۰	۰,۴۵
ستاد بازآفرینی	۱۷	۱۰	۴۴	۶۱,۳	۹۰,۵	۱۳	۸,۸۵
کل شبکه	۱۹,۱۱	-	۲۱,۳۳	۶۲,۴۲	۶۰,۹۸	-	۱۳,۷۴

مشارکتی با ایجاد ستادهای بازآفرینی، همچنان شبکه نوزایی تحت تسلط ساختار سلسله مراتبی و بر اساس حاکمیت مرکزی دولت است. این نتیجه در پژوهش‌های پیشین (مرادی ۱۳۹۵؛ محبی‌فر و همکاران، ۱۳۹۶) بدون در نظر گرفتن ستاد بازآفرینی نیز مشخص شده بود. در گرگان، حاکمیت دولتی و ساختار اداری بر شبکه، عملاً منجر به شکل‌گیری ارتباطات سازمانی (از نوع استعلام، اطلاع‌رسانی و کسب موافقت و ...) شده است و بدین ترتیب شبکه‌های سازمانی قاعدتاً در سطوح متوسطی از انسجام و پایداری قرار خواهند گرفت. با این حال نتایج ارتباطات

می‌شود. همچنین در این شبکه دسترسی اطلاعات نسبتاً گردش‌کننده داشته و سه سازمان شهرداری، راه و شهرسازی و میراث فرهنگی به بیشترین اطلاعات نوزایی دسترسی داشته‌اند. ستاد بازآفرینی به لحاظ پیوندهای ارتباطی بیشترین سرمایه اجتماعی را کسب کرده است. به لحاظ شاخص کنترل، راه و شهرسازی، شهرداری و میراث فرهنگی بر شبکه کنترل داشته و ستاد بازآفرینی و شرکت عمران و مسکن‌سازان بر شبکه نفوذ داشته‌اند. تفسیر یافته‌های این شبکه به لحاظ ساختار مشارکتی نشان می‌دهد علی‌رغم تلاش دولت برای ایجاد مدیریت

شامل بازیگرانی چون راه و شهرسازی و شهرداری می‌شود. این گروه به طور معمول حتی وظایف مشارکتی خود را به بازیگران دیگری چون شرکت عمران و مسکن‌سازان و دفاتر احیا، مهندسی مشاور و... تفویض کرده‌اند.

۲. بازیگران بالقوه: این گروه شامل بازیگرانی است که ساختار اداری منعطف‌تری بر مدیریت سازمانی آنان حاکم است. توجه ویژه به این سازمان‌ها و تمایل خود آنان به نقش کنشگری می‌تواند شاخص‌های ساختار مشارکتی شبکه را بهبودی زیادی بخشد. بنابراین باید تمهیداتی برای ایفای نقش جدید این بازیگران در نظر گرفته شود. این گروه شامل بازیگرانی چون، سازمان نظام مهندسی ساختمان، سازمان اوقاف و امور خیریه، دانشگاه و... هستند.

۳. بازیگران بی‌تفاوت: این گروه شامل بازیگرانی است که تمایل چندانی به روابط شبکه‌ای مستمر نداشته و ترجیح می‌دهند روابط خود را محدود و در شرح وظایف سازمانی قرار دهند. این گروه شامل بازیگران با وظایف زیرساختی است.

#### فهرست منابع

- ابیلی، خدایار، فرجی‌ده، حاتم، شاطری، کریم و یوزباشی، علیرضا. ۱۳۸۹. بررسی رابطه سرمایه اجتماعی و تمایل به نوآوری در کارکنان دانشگاه تهران. *نشریه دانشور رفتار/ تربیت و اجتماع*، ۱۷(۴۵): ۹۰-۷۹.
- استعلاجی، علیرضا و فلاح تبار، تصواله. (۱۳۹۰). کاربرد مدل مدیریت مشارکتی در برنامه‌ریزی توسعه جوامع روستایی. *نشریه نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی*، (۱۱): ۷۸-۶۹.
- الوانی، سید مهدی و یعقوبی، نورمحمد. (۱۳۸۱). آینده مدیریت دولتی در عرصه جهانی شدن تعامل یا انفعال؟ *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۹(۳۶-۳۵): ۱۲-۱.
- ایزدی، محمد سعید. (۱۳۹۰). گزارش ملی بهسازی مناطق نابسامان شهری جمهوری اسلامی ایران. *هفت شهر*، ۳(۳۶-۳۵): ۸۴-۶۴.
- ایزدی، محمد سعید. (۱۳۹۵). سخن مدیرمسئول. *هفت شهر*، ۴(۴۷-۴۸): ۳-۲.
- باستانی، سوسن و رئیسی، مهین. (۱۳۹۰). روش تحلیل شبکه: استفاده از رویکرد شبکه‌های کل در مطالعه اجتماعات متن‌باز. *مجله مطالعات اجتماعی ایران*، (۲): ۵۹-۳۲.
- نفرشیان، فاطمه. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر شبکه ذی‌نفعان در موفقیت پروژه‌های بازآفرینی بافت ناکارآمد شهری. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت پروژه*. دانشگاه شهید بهشتی. تهران.
- تیموری، ابراهیم، فشارکی، مهدی و بازیار، افشار. (۱۳۹۰). مدل‌سازی روابط بین سازمانی: بررسی تأثیر عوامل رابطه‌ای روی شکل‌گیری ساختار مشارکتی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۵(۳): ۸۵-۶۱.
- جعفری، سلمان، غایب‌زاده، شهروز، اکبری، بهرام، صادقیور، عباس. (۱۳۹۵). ارتباط فناوری اطلاعات با ساختار سازمانی و مدیریت مشارکتی از دیدگاه کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب ایران. *مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی*، ۴(۱۳): ۷۰-۵۸.

سازمانی منجر به حصول نتیجه‌ای مفید نمی‌شود. چون ارتباطات همکارانه و با تعامل صورت نمی‌گیرد. بلکه به صورت رفع مسئولیت است. بنابراین می‌توان نوع رابطه میان سازمانی را در شرایط حاضر از نوع هماهنگی (Co-operation) دانست. خصوصیت این نوع همکاری، برقراری روابط کوتاه‌مدت، اغلب غیررسمی و به صورت گسترده‌ای داوطلبانه فی‌مابین کنشگران است. در این نوع رابطه تلاش کمی برای متقاعدسازی اهداف مشترک در نوزایی صورت خواهد گرفت. این رابطه بیش‌تر بر اساس به اشتراک‌گذاری اطلاعات، تجمیع منابع اندک سطح پایین قدرت است که بدین‌سان روابط با ریسک کمی اتفاق می‌افتد. این نوع رابطه با دستاورد پژوهش مرادی (۱۳۹۵) که در آن، نوع روابط بین سازمانی را در شهر اصفهان از نوع اتفاق می‌دانست متمایز است. در رابطه اتفاق، پیمان و ائتلاف بلندمدت بین سازمان‌ها برای پیشبرد اهداف مشترک و یا تضمین منافع مشترک است.

یافته‌های دیگر نشان می‌دهد اگرچه شبکه تحت تسلط و کنترل بازیگرانی با رسمیت زیاد و ساختار اداری کمتر انعطاف‌پذیر است، بازیگرانی چون شرکت عمران و مسکن‌سازان و ستاد بازآفرینی به علت ساختار سهامی توانسته‌اند نفوذ بالایی بر روابط شبکه ایجاد کنند. بر این حسب بازیگرانی چون شورای شهر، سازمان نظام مهندسی و میراث فرهنگی نیز قابلیت زیادی در ایفای نقش جدید در شبکه خواهند داشت. اگرچه در مصاحبه‌های صورت گرفته خود نیز به این موضوع اذعان داشته‌اند. برخلاف این نوع سازمان‌ها بازیگرانی با نقش خدمات اساسی و زیربنایی نشان دادند تمایلی به پذیرش نقش کنش‌گری ندارند، آنها در تحلیل روابط شبکه‌ای در سطوح تعاملی به صورت ایزوله درآمده‌اند و جدای از شبکه افتاده‌اند. بازیگرانی چون دانشگاه، سازمان اوقاف و امور خیریه و سازمان مدیریت نیز کنشگر فعالی شمرده نمی‌شوند اگرچه تمایز آنها با بازیگرانی با وظایف زیربنایی بدین صورت بوده است که در صورت شکل‌گیری شبکه به ارتباطات دوسویه پایبند بوده‌اند، بنابراین زمانی در شبکه تأثیرگذار بوده‌اند که مخاطب قرار گرفته‌اند. بر این اساس بر حسب ویژگی‌های ساختار شبکه تحلیل شده، می‌توان سه گروه از بازیگران را در شبکه شناسایی کرد:

۱. بازیگران فعال: به علت حاکمیت ساختار سلسله‌مراتبی اداری بر شبکه نوزایی گران، در حال حاضر این گروه شامل بازیگرانی می‌شود که شرح وظایف سازمانی، آنان را ناچار به روابط بین‌سازمانی کرده است. بدین‌سان ارتباطات شبکه‌ای این بازیگران نه به دلیل پذیرش مدیریت مشارکتی و نه با دلیل اهداف اجتماعی است. این گروه

- Alexandrescu, F. M., Rizzo, E., Pizzol, L., Critto, A., & Marcomini, A. (2016). The social embeddedness of brownfield regeneration actors: Insights from social network analysis. *Cleaner Production*, (139):1539-1550.
- Alter, C., Hage, J. (1993). *Organizations working together Newbury Park, CA: Sage*.
- Bahadur, A. V., Ibrahim, M., & Tanner, T. (2010). *The resilience renaissance? Unpacking of resilience for tackling climate change and disasters*. Brighton, UK: Institute of Development Studies (for the Strengthening Climate Resilience (SCR) consortium).
- Bailey, N. (2010). Understanding community empowerment in urban regeneration and planning in England: putting policy and practice in context. *Planning Practice & Research*, 25(3): 317-332.
- Baker, W. E. & Faulkner, R. (1993). The social organization of conspiracy: Illegal networks in the heavy electrical equipment industry. *American Sociological Review* (58):837-60.
- Bodin, Ö. & Prell, C. (Eds.). (2011). Social Networks and Natural Resource Management: *Uncovering the Social Fabric of Environmental Governance*. New York: Cambridge University Press.
- Booth, P. (2005). Partnerships and networks: The governance of urban regeneration in Britain. *Journal of Housing and the Built environment*, 20(3): 257-269.
- Borgatti, S. (2005). Centrality and Network Flow. *Social Networks*, (27): 55-71.
- Boxmeer, B. V., & Beckhoven, E. V. (2005). Public-private partnership in urban regeneration: a comparison of Dutch and Spanish PPPs. *International journal of housing policy*, 5(1): 1-16.
- Brass, D. J., et al. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, (47):795-817.
- Breiger, R.L., (2004). The Analysis of Social Networks. In: Hardy, M., Bryman, A. (Eds). *Handbook of Data Analysis*. London: SAGE.
- Bruce, A., Clarson, D. (2017). Assessing the potential and limits of community-based initiatives in urban regeneration: three decades of experience on Sheffield's Manor estate. *Regional Studies*. *Regional Science*, 4 (1): 80-93.
- Carlsson, L., & Berkes, F. (2005). Co-management: concepts and methodological implications. *Journal of environmental management*, 75(1):65-76.
- Carmona, M (2001). Implementing urban renaissance—problems, possibilities and plans in South East England. *Progress in Planning*, (56): 169-250.
- Danchev, A. (2006). Social capital and sustainable behavior of the firm. *Industrial Management & Data System*, 106 (7): 953-965.
- Deakin, M. (2012). The case for socially inclusive visioning in the community-based approach to sustainable urban regeneration. *Sustainable Cities and Society*, (3): 13-23.
- Donaldson, L. (2015). *Wiley encyclopedia of management, mechanistic/organic, organizational behavior*: Washington: John Wiley & Sons, Ltd.
- Duit, A. & Galaz, V. (2008). Governance and Complexity – دانایی فرد، حسن. (۱۳۹۱). مدیریت دولتی شبکه‌ای در ایران: خرد مایه نظری - عملی و استلزامات. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۷ (۲): ۶۹-۱۰۴.
- رحیمی بالکانلو، خدیجه، قربانی، مهدی، جعفری، محمد و طولی، علی. (۱۳۹۴). قدرت اجتماعی و شاخص مرکزیت در شبکه بهره‌برداران مرتع در راستای مدیریت مشارکتی (منطقه مورد مطالعه: مرتع گورمؤمنین، منطقه کلاته رودبار، دامغان). مرتع و آبخیزداری، ۹(۱): ۴۷-۶۴.
- روستا، مجید. (۱۳۹۱). تبیین جایگاه نهادهای مختلف (دولتی، عمومی، خصوصی، مردم‌نهاد و غیره) در نوسازی بافت‌های فرسوده. طرح پژوهشی به سفارش سازمان نوسازی شهر تهران.
- سلیمی کوچی، جمیله و ابراهیمی، پیام. (۱۳۹۵). تحلیل شبکه ذی‌نفعان محلی و انسجام اجتماعی در مدیریت مشارکتی منابع آب (مطالعه موردی: حوزه آبخیز میان جنگل، شهرستان فسا). علوم مهندسی آبخیزداری ایران، ۱۱ (۳۷): ۵۷-۶۳.
- شرکت بازآفرینی شهری ایران. دبیرخانه ستاد ملی بازآفرینی شهری پایدار. دسترسی در ۱۳۹۶/۰۲/۱۵. <http://www.udrc.ir>
- علی بک، ندا. (۱۳۹۲). به کارگیری رهیافت نوزایی شهری در محلات تاریخی نمونه پژوهش: محله تاریخی جماله اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- فیضی، طاهره، کاووسی، اسماعیل و علی نجفی، زینب. (۱۳۸۹). رابطه بین سرمایه اجتماعی و مدیریت مشارکتی در دانشگاه علوم پزشکی گرگان. پژوهش‌های مدیریت، (۸۶): ۱۰۳-۱۲۰.
- کاملی، محمدجواد، الوانی، سید مهدی، صالحی صدقیانی، جمشید. (۱۳۸۸). تأثیر ساختار ارتباطات سلسله مراتبی و شبکه‌ای بر عملکرد ختمشی‌گذاری سازمان‌ها (مطالعه در سازمان ناجا). مطالعات مدیریت انتظامی، ۴(۲): ۱۶۲-۱۷۶.
- محبی فر، امیرحسین، صبحیه، محمدحسین، رفیعیان، مجتبی، حساس یگانه، یحیی و الهی، شعبان. (۱۳۹۶). حاکمیت برنامه بازآفرینی ناکارآمد شهر تهران با رویکرد شبکه. باغ نظر، ۱۴ (۵۳): ۱۴-۵.
- محبی فر، امیرحسین. (۱۳۹۶). مدل نظری حاکمیت مشارکت بخش عمومی-خصوصی و مردمی (۴p). مبتنی بر رویکرد شبکه تعاملی. مطالعه موردی: طرح‌های بازآفرینی بافت‌های ناکارآمد شهری. رساله دکتری مدیریت پروژه. دانشگاه تربیت مدرس.
- محمدی دوست، سلیمان. (۱۳۹۱). شراکت عمومی خصوصی راهبردی جدید در احیاء و بازآفرینی بافت‌های فرسوده شهری. هفت شهر، (۴۱ و ۴۲): ۷۱-۵۸.
- مرادی چالگانی، داریوش. (۱۳۹۵). بازتعریف روابط بین‌سازمانی در محیط تصمیم شهری به منظور ارتقاء کیفیت زندگی، تأکید بر کاهش خطرپذیری میراث فرهنگی در شهر اصفهان. رساله دکتری برنامه ریزی شهری. دانشگاه شهید بهشتی.
- نادری، مصطفی، قربانی، مهدی، یآوری، احمدرضا. (۱۳۹۵). تحلیل شبکه و انسجام سازمانی در مدیریت مشارکتی پارک ملی سرخه حصار. محیط‌زیست طبیعی، منابع طبیعی ایران، ۶۹(۲): ۵۳۰-۵۱۹.

- Emerging Issues for Governance. *Governance*, 21 (3): 311–335.
- Dyer, J. H. (2000). Collaborative Advantage: Winning through Extended Enterprise Supplier Networks, Oxford University Press.
  - Hodge, G.A. Greve, C., Eds. (2005). *The Challenge of Public-Private Partnerships: Learning from International Experience*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
  - Huxham, C. & Vangen. S (2005). *Managing to Collaborate London: Routledge*.
  - Kendrick, A (2003). Caribou co-management in northern Canada: fostering multiple ways of knowing. In *F. Berkes, J. Colding, C. Folke (eds.) Navigating social-ecological systems: building resilience for complexity and change*. Cambridge, U.K: Cambridge University Press.
  - Kicker, W. J. M., Klinj, E-H. & Koppenjan, J. F. M. (Eds), (1997). *Managing complex networks*. London: SAGE.
  - Klijn, E. H. (2008). Governance and Governance Networks in Europe. *Public Management Review*, 10 (4): 505-525.
  - Klijn, E-H., Reynaers, A. M., Verweij, S. (2015). Public-private partnerships: from start to finish. Panel Proposal Netherlands Institute of Government Annual Work Conference Nijmegen, The Netherlands November 5-6, 2015.
  - Kort, M. & Klijn, E. H. (2011), Public-Private Partnerships in Urban Regeneration Projects: Organizational Form or Managerial Capacity?. *Public Administration Review*, (71): 618–626. doi:10.1111/j.1540-6210.2011.02393.x
  - Lowndes, V., Nanton, P. & McCABE, A. & Skelcher, C. (1997). Network, partnerships and urban regeneration. *Local Economy* 11(4): 333-342.
  - Mihm, J., Loch, C. H., Wilkinson, D. & Huberman, B. A. (2010). Hierarchical structure and search in complex organizations. *Management science*, 56(5):831-848.
  - Mitchell, T. & Harris, K. (2012). Resilience: A risk management approach. *Ecology & Society*. 2(2): 1-7.
  - Parkinson, M. (2004). Delivering an Urban Renaissance: *Progress and Prospects for England, Commissioned by the Dutch Presidency Review of Urban Policies In the European Union*.
  - Pierre, J. (2000). *Social cultural Rapport: Nederland in Europa (social and cultural report: the Netherlands in Europe), S- Gravenhage. Little, Brown & Company*. NewYork: Harper Collins College Publication.
  - Punter, J. (2011). Urban Design and the English Urban Renaissance 1999–2009: A Review And Preliminary Evaluation. *Urban Design*, 16 (1): 1–41
  - Reinicke, W., Witte, J. M. & Benner, T. (2000). *Critical choices: Global public policy networks and the future of global governance*. Available from <http://www.Ceip.org/files/events/reinicke>
  - Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity, and Accountability*. Buckingham, UK: Open University Press.
  - Tallon, A. (2010). *Urban Regeneration in the UK*. London: Routledge
  - Teisman, G., van Buuren, A., Edelenbos, J. & Warner, J. (2013). Water Governance: Facing the Limits of Managerialism, Determinism, Water-Centricity, and Technocratic Problem-Solving. *International Journal of Water Governance*, (1): 1-13.
  - Tsenkova, S. (2017). Partnership in Urban Regeneration: from 'TOP DOWN' TO 'BOTTOM UP' Approach. [www.ucalgary.ca/EV/designresearch/projects/Urban\\_Regeneration/partnerships.pdf](http://www.ucalgary.ca/EV/designresearch/projects/Urban_Regeneration/partnerships.pdf)
  - Urban Task Force. (1997). *Towards an Urban Renaissance. report of the Urban Task Force, chaired by Lord Rogers*. London: Landor Publishing
  - Van Bortel, G., Mullins, D. (2009). Critical perspectives on network governance in urban regeneration, community involvement and integration, *Journal of Housing and the Built Environment*. 24(2): 203–219.
  - Watson, N., Deeming, H., & Treffny, R. (2009). Beyond Bureaucracy? Assessing Institutional Change in the Governance of Water in England. *Water Alternatives*, 2(3), 448-460.
  - Zanini, M.T.F., Migueles, C.P. (2013). Trust as an element of informal coordination and its relationship with organizational performance. *Economi*, (14): 77–87.

**COPYRIGHTS**

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to the *Bagh-e Nazar Journal*. This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



نحوه ارجاع به این مقاله

بابایی، حمیدرضا، رفیعیان، مجتبی، روستا، مجید و پاسیان خمیری، رضا. ۱۳۹۷. تحلیل شبکه سازمانی مدیریت مشارکتی نوزایی شهری در بافت تاریخی گرگان. *باغ نظر*, ۱۵ (۶۳): ۱۷–۲۸.



DOI: 10.22034/bagh.2018.67364

URL: [http://www.bagh-sj.com/article\\_67364.html](http://www.bagh-sj.com/article_67364.html)