

# آسیب‌شناسی وضع موجود و ارائه الگوی مطلوب مدیریتی توسعه منطقه‌ای در ایران

کرامت‌اله زیاری\*

علیرضا محمدی\*\*

## چکیده

بر اساس نظرات پژوهشگران، توسعه منطقه‌ای در ایران طی دهه‌های اخیر با ناپایداری همراه بوده است. این مسئله تا حد زیادی به کاستی‌های الگوی موجود و فقدان الگوی مطلوب مدیریتی ارتباط داده شده است. این مقاله با استفاده از روش اسنادی و پیمایشی و با رویکرد توصیفی-تحلیلی، باهدف آسیب‌شناسی وضع موجود و انتخاب الگوی مطلوب مدیریتی توسعه منطقه‌ای تدوین شده است. جامعه آماری پژوهش متخصصان حوزه توسعه منطقه‌ای هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و معادله کوکران ۳۷۰ متخصص، در سطح دانشگاه‌های کشور برای انجام پرسشگری انتخاب شده و از ۳۰ خبره برای انجام روش دلفی و وزن‌دهی به معیارها و گزینه‌ها پرسشگری به عمل آمده است. ضریب روایی پرسشنامه با استفاده از معادله CVR، ۸۰ درصد و پایایی ابزار با استفاده از آلفای کرون باخ ۹۲۶ درصد و روش گاتمن معادل ۸۲۷ درصد محاسبه شده است که روایی و پایایی ابزار را در حد بالایی تأیید می‌کنند. نتیجه آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ نشان داد که رقم آمارها بالاتر از سطح معنی‌دار و در حد نرمال است. از آمار توصیفی و استنباطی برای آزمون فرضیات استفاده شده است. برای وزن‌دهی به معیارها از روش ANP و برای رتبه‌بندی و انتخاب الگوی مطلوب مدیریتی از مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره شامل ELECTREII، TOPSIS، SAW، ANP و PROMETHEEII استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که از بین الگوهای مدیریتی متفاوت، «الگوی حکمروایی خوب» برترین گزینه از بین گزینه‌های محتمل است. در پایان پیشنهادهاتی در چارچوب یافته‌های پژوهش ارائه شده‌اند.

## واژگان کلیدی

آسیب‌شناسی، مدیریت توسعه منطقه‌ای، تصمیم‌گیری چندمعیاره، الگوی مطلوب مدیریتی، ایران

Email: zayyari@ut.ac.ir

\* استاد گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تهران، تهران، ایران

\*\* استادیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

Email: a.mohammadi@uma.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۹۵/۳/۱۷

تاریخ ارسال: ۹۴/۹/۱

فصلنامه راهبرد / سال بیست و پنجم / شماره ۷۹ / تابستان ۱۳۹۵ / صص ۲۸۶-۲۵۹

## جستارگشایی

در دهه‌های اخیر، موضوع مدیریت توسعه منطقه‌ای در جهان، بیش از گذشته مورد توجه کشورهای قرار گرفته است. این موضوع دو دلیل عمده داشته است: ۱. افزایش نقش، فعالیت و نفوذ جهانی اتحادیه‌ها و نهادهای منطقه‌ای؛ ۲. تغییرات ساختاری درون منطقه‌ای. از این‌رو، تغییر و اصلاح نظام‌های مدیریتی ضروری است (Spaans and Wolff, 2005: 2). با شتاب جهانی شدن اقتصادی و پویایی شدید فرایندهای اقتصادی-اجتماعی از دهه ۱۹۸۰ به این‌سو، اتخاذ شیوه‌های مدیریتی پایدار در سطوح فضایی اجتناب‌ناپذیر شده است (Wilson, 2012:1219). کاستلز، ۱۹۹۶: ۴۶، ۱۲۷، ۱۴۶، ۱۹۶). چنین تغییری برای بازساخت منطقه‌ای در کشورهای در حال رشد با پیچیدگی و موانع زیادی همراه بوده است؛ زیرا نهادهای منطقه‌ای به دلیل ضعف‌ها و ناتوانی‌های درونی، قدرت عمل کافی برای انطباق با پویایی فرایندهای برون‌زاد را ندارند (Bezpalov, 2014: 56).

با وجود وابستگی ایران به پیوندهای اقتصادی بین‌المللی و گذشت حدود یک سده از برنامه‌ریزی ملی (از سال ۱۹۴۸ میلادی) و بیش از هفت دهه سیاست‌گذاری منطقه‌ای، مدیریت توسعه منطقه‌ای در ایران، اغلب در جهاتی ناروشن، متفرق و نامشخص حرکت کرده است (سعیدنیا، ۱۳۸۷: ۶) و با وجود نهادهای سیاسی و اجرایی منطقه‌ای، پایداری مدیریتی لازم برای توسعه منطقه‌ای شکل نگرفته است. نظام تک‌ساختی اداری، لابی‌گری منطقه‌ای در سطح قانون‌گذاری، ضعف همکاری‌های بین‌نهادی و بخشی، نبود بستر مناسب و پایدار فکری به بی‌ثباتی مدیریت منطقه‌ای انجامیده است (عظیمی بلوریان، ۱۳۸۹: ۲۷۹، ۲۷۸، ۲۲۱). در نبود جایگاه مناسب قانونی برنامه‌ریزی و نهادهای توسعه منطقه‌ای و تفوق دیدگاه‌های بخشی (صرافی، ۱۳۷۷: ۸۸ و شیخی، ۱۳۸۰: ۲۱)، اتخاذ تصمیمات سلیقه‌ای و اقدامات موازی و تقدم مسائل سیاسی بر سیاست‌های توسعه، درک نادرستی از مفهوم مدیریت منطقه‌ای شکل گرفته است (زیاری، ۱۳۷۸: ۲۹۵). به دلیل ضعف ساختار مناسب مدیریت توسعه منطقه‌ای و عدم استفاده از نیروی انسانی متخصص، مناطق با مشکلات عدیده‌ای مواجه شده‌اند (کلانتری و عبدالله‌زاده، ۱۳۹۱: ۳۶۶-۳۶۳). نبود سطح محلی تصمیم‌گیری، ساختار متمرکز اداری و سیاسی کشور، نبود نهادهای پایدار برنامه‌ریزی منطقه‌ای، جدایی و فاصله نهادهای بخش دولتی، خصوصی و مردمی و نبود حکمروایی منطقه‌ای، مناطق را از حیث توسعه به اندامواره ازم‌گسیخته و غیریکپارچه از نظر مدیریت منطقه‌ای مبدل ساخته است (کاظمیان و فرجی‌راد، ۱۳۹۱: ۲۰۷-۲۰۵). تداخل وظایف نهادی و بخشی، نبود نهادهای میان‌بخشی، نبود یا عدم توجه به تولید اطلاعات کافی منطقه‌ای یکی دیگر از مسائل مدیریتی منطقه‌ای در ایران است

(حسین‌زاده دلیر، ۱۳۸۷: ۲۳۲-۲۲۹). نبود یکپارچگی و در عین حال تعدد مراکز تصمیم‌گیری، ضعف مالی و قانونی نهادهای محلی در مدیریت اجرایی توسعه منطقه‌ای (وزارت مسکن و شهرسازی، ۱۳۸۷: ۱۰۷-۱۰۴)، ناهماهنگی بین نظام تقسیمات کشوری و نظام مدیریت منطقه‌ای، نبود تشکیلات مناسب مدیریت یکپارچه منطقه‌ای، نبود مشارکت کافی بین مردم، بخش خصوصی و دولتی (مرکز مطالعاتی و تحقیقاتی شهرسازی و معماری، ۱۳۸۱: ۲۲-۱۹) به آشفته‌گی مدیریت منطقه‌ای افزوده است. نارسایی‌های ساختاری، نهادی، قلمروی در مدیریت توسعه منطقه‌ای (عالمی، ۱۳۸۰: ۵۳)، برنامه‌ریزی منطقه‌ای غیرمشارکتی (عظیمی، ۱۳۸۰: ۳۵)، بوروکراسی شدید اداری، وابستگی نهادهای منطقه‌ای به منابع دولتی و برون منطقه‌ای (حاج یوسفی، ۱۳۸۰: ۱۶)، نبود یا تعطیلی مراکز پژوهشی و عمرانی منطقه‌ای (شیخی، ۱۳۸۰: ۲۳-۲۰) و در مواردی تقابل و تضاد بنیادین در مدیریت منطقه‌ای (سیف‌الدینی و پناهنده‌خواه، ۱۳۸۹: ۹۷) جمله‌گی از مهم‌ترین مسائل و چالش‌های الگوی مدیریتی موجود توسعه منطقه‌ای در ایران محسوب می‌شوند. به‌طور روشن، مسئله این است که در دهه‌های اخیر و به‌ویژه طی سال‌های ۱۳۸۴-۱۳۹۳ بی‌نظمی و بلاتکلیفی، تفرق عملکردی، قلمروی، سیاسی و بخشی و اعمال قدرت سیاسی بر مناطق و رکود در توسعه، ویژگی اصلی حاکم بر مدیریت منطقه‌ای در ایران بوده است و نمود عینی سیاست‌های اشتباه دولت‌های نهم و دهم، فقدان نظام اداری کارآمد، منحل‌ساختن سازمان برنامه‌ریزی و مدیریت کشور، توسعه منطقه‌ای در ایران به سمت ناپایداری و واژگونی اقتصادی، اجتماعی و محیط‌زیستی پیش‌رفته است. از آن جمله می‌توان به تخریب محیط‌زیست در اغلب استان‌های کشور، ازدیاد بیکاری، تداوم مهاجرت روستا-شهری، برداشت نامحدود از منابع طبیعی، تخریب زمین‌های کشاورزی، ازدیاد آلاینده‌های محیطی، ازدیاد مسائل اجتماعی و مواردی از این‌دست اشاره کرد.

با توجه به مجموع مسائل یادشده و تأکیدهای مقام معظم رهبری در خصوص اقتصاد مقاومتی، ابلاغ سیاست‌های برنامه ششم توسعه جمهوری اسلامی ایران و تأکید ویژه بر آمایش و توسعه منطقه‌ای، آسیب‌شناسی الگوی مدیریت منطقه‌ای، باهدف انتخاب و ارائه الگوی مطلوب مدیریتی توسعه منطقه‌ای ضرورت تهیه این پژوهش بوده است. تلاش شده است تا به این پرسش‌ها پاسخ داده شود: ۱. از نظر مبانی و نگرش به توسعه منطقه‌ای، الگوی موجود مدیریت توسعه منطقه‌ای چه وضعیتی دارد؟ ۲. آیا ساختار اجرایی و نهادی موجود مدیریت توسعه منطقه‌ای در ایران مطلوب است؟ ۳. از نظر مؤلفه کارایی و اثربخشی، وضعیت الگوی موجود مدیریت توسعه منطقه‌ای چگونه است؟ ۴. از نظر مؤلفه حکمروایی خوب، وضعیت الگوی موجود مدیریت توسعه منطقه‌ای چگونه است؟

۵. الگوی مناسب مدیریتی توسعه منطقه‌ای، چه شاخص‌هایی دارد؟ ۶. از بین الگوهای مختلف مدیریتی، کدام الگو برای مدیریت توسعه منطقه‌ای مطلوب است؟

در پاسخ به پرسش‌های ذکر شده، شش فرضیه صورت‌بندی شده‌اند که عبارتند از: ۱. از نظر مبانی و نگرش به توسعه منطقه‌ای الگوی موجود مدیریت توسعه منطقه‌ای وضعیت مطلوبی ندارد؛ ۲. به نظر می‌رسد از نظر ساختار اجرایی و نهادی، الگوی موجود مدیریت توسعه منطقه‌ای در ایران مطلوب نیست؛ ۳. به نظر می‌رسد از نظر کارایی و اثربخشی، الگوی موجود مدیریت توسعه منطقه‌ای در ایران مطلوب نیست؛ ۴. به نظر می‌رسد از نظر حکمروایی خوب، الگوی موجود مدیریت توسعه منطقه‌ای در ایران وضعیت مطلوبی ندارد؛ ۵. به نظر می‌رسد الگوی مناسب مدیریتی توسعه منطقه‌ای، متمایل به شاخص‌های حکمروایی خوب است؛ ۶. به نظر می‌رسد از بین الگوهای مختلف مدیریتی، الگوهای مبتنی بر مشارکت از مطلوبیت بیشتری برخوردارند. مقاله از هفت بخش اصلی شامل مقدمه، مبانی نظری، پیشینه، روش، یافته‌ها و بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها تشکیل شده است.

### ۱. مبانی نظری مدیریت توسعه منطقه‌ای

مدیریت، هنر و فرایند هدایت و نظارت بر امور (Merriam Webster, 2014)، کار و اقدام گروهی، تخصص و تقسیم‌کار و تمرکز بر نتایج (labspace, 2014)، اتخاذ راهبرد، تعیین و تدقیق اهداف، اداره و بسیج منابع و ارزیابی عملکرد (UNCW, 2014) و فرایند اجتماعی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت و هماهنگی و کنترل در راستای تعیین و فائق‌شدن به اهداف سازمانی در یک محیط پویا است (Agarwal, 1998: 8). همچنین فرایندی برای حل مسائل مربوط به تأمین اهداف سازمانی به نحو مطلوب از طریق استفاده مؤثر و کارآمد از منابع کمیاب در یک محیط در حال تغییر و تصمیم‌گیری است (ایران نژادپاریزی، ۱۳۷۹: ۱۸ و الوانی ۱۳۶۷: ۱۰). هنری فایول نظریه‌پرداز فرانسوی، مدیریت را شامل فرایندی برای برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل افراد و منابع موجود به‌طور کارآمد و مؤثر برای رسیدن به اهداف تعیین‌شده سازمانی، تعریف می‌کند (Boundless, 2014). در چارچوب این تعاریف، مدیریت توسعه منطقه‌ای را می‌توان چنین تعریف کرد: «فرایندی پایدار، پویا، تغییر‌یابنده و توسعه‌یابنده و مشارکتی شامل کارکردهای سیاستگذاری، برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت برای رسیدن به اهداف توسعه پایدار در سطحی منطقه‌ای است. این اهداف متناسب با تغییرات در مفهوم و اصول توسعه، تغییر می‌یابند. چنین فرایندی نیازمند سامانه مدیریتی با الگوهای مناسب مدیریتی است که در آن همه عوامل و کنشگران به‌خوبی سازمان‌دهی و مشارکت دارند و برای توسعه پایدار و انسانی تلاش می‌کنند». بر همین مبنا، سامانه مدیریتی توسعه منطقه‌ای

مجموعه‌ای متشکل از عناصر، امکانات، فضای سازمانی، دانش و اطلاعات و زیرساخت‌های ارتباطی و اطلاعاتی و توانمندی‌ها و ظرفیت‌های مالی و اجرایی در سطح منطقه‌ای تعریف کرد (Thecq, 2014). در این پژوهش منظور از سامانه مدیریتی منطقه‌ای، ساختاری نهادی متشکل از نهادها و عناصر فعال دولتی، حکومتی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی در سطح منطقه‌ای (استان‌ها) است.

امروزه در ادبیات علمی توسعه، مفهوم مدیریت توسعه، اغلب با مفهوم حکمروایی در کنار هم استفاده می‌شود. اصطلاح حکمروایی نیز برای نخستین بار از اقتصاد نهادی جدید و بعدها جامعه‌شناسی اقتصادی جدید، پژوهش‌های سیاسی و روابط بین‌الملل وارد ادبیات جهانی شد (Federwisch, 2007: 51; Panebianco et al, 2005: 2). در علوم اداری و سیاسی، این مفهوم عبارت از ابزارها، روش‌ها و مدل‌هایی است که برای هماهنگی و مدیریت اقدامات اجرایی به کار می‌رود (Benz, 2004) فراتر از اقدامات دولتی، به مفهوم هماهنگی بین بازیگران بخش خصوصی، دولتی و عمومی است. حکمروایی خوب<sup>۱</sup> نیز مفهومی سیاسی، اجتماعی و مدیریتی است که از دهه ۱۹۹۰ به این سو در ادبیات توسعه جهانی مورد استفاده قرار گرفته است و از مهم‌ترین ویژگی‌های آن محاسبه‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، شفافیت، خودهماهنگی، مشارکت‌پذیری، قانون‌مداری، تمرکززدایی، چشم‌انداز راهبردی، مدیریت منابع انسانی و کارآمدی و اثربخشی هستند (Angeles, 2009: 4).

## ۱-۲. حکمروایی منطقه‌ای

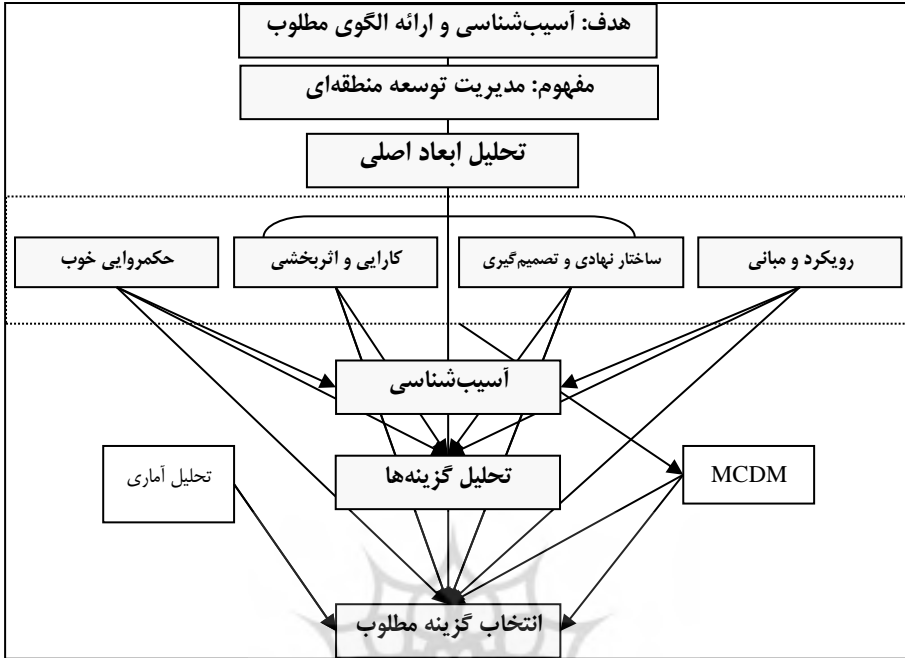
در برنامه‌ریزی فضایی منطقه‌ای، حکمروایی منطقه‌ای توسط جغرافی‌دان‌ها، اقتصاددان‌ها و سیاستمداران در بررسی نهادهای زیر نظر دولت و مفهوم سیاسی تفویض قدرت و ظهور نومنطقه‌ای‌گرایی در سطح منطقه‌ای به کار گرفته شد و با شکل‌گیری اتحادیه‌های منطقه‌ای (همانند اتحادیه اروپا)، گسترش جهانی یافت (Federwisch, 2007: 52). حکمروایی منطقه‌ای به مفهوم کاستن از نقش و دخالت مستقیم و یک‌جانبه دولت‌ها در مدیریت مناطق و برنامه‌های توسعه منطقه‌ای است (MacLeod & Goodwin, 1999: 506). سپردن مدیریت مناطق به بازیگران و ذینفعان منطقه‌ای طی یک فرایند ظرفیت‌سازی، توانمندسازی و نهادسازی منطقه‌ای، یکی از بحث‌های کلیدی در مدیریت منطقه‌ای طی ده‌های اخیر بوده است. حکمروایی منطقه‌ای هنر پیچیده رهبری نهادها (Jessop, 1997:13) به‌منظور شکل‌دهی و تداوم ترتیبات نفوذ و قدرت (Kötter, 2002: 30) برای مواجهه با مسائل منطقه‌ای از طریق نهادهای منطقه‌ای (Dimento and Graymer, 1991:2) و شبکه‌های مستقل و خودگردان است (Rhodes, 1997: 15). به‌طور روشن

حکمروایی منطقه‌ای، ساختار و فرایندی برای رهبری و هماهنگی در سطح منطقه‌ای است (Benz, 2003: 5). حکمروایی منطقه‌ای سطحی از حکمروایی بین نهادهای توسعه منطقه‌ای در تعامل با دولت‌های مرکزی است (Albrechts, Healey & Kunzmann, 2003: 113). حکمروایی منطقه‌ای اشاره به این امر دارد که مسئولیت اداری و سیاسی مناطق باید بر عهده بازیگران و ذینفعان منطقه‌ای گذاشته شود. به نظر بوشر (۲۰۰۳) در این صورت مردم منطقه بازیگر اصلی خواهند بود و توسعه مناطق در چارچوب خودبسندگی و با اختیار و اراده سیاسی و اقتصادی نهادهای توسعه منطقه‌ای انجام می‌پذیرد. تشریک مساعی منطقه‌ای، مشارکت، هماهنگی، یکپارچگی اقدامات منطقه‌ای، رقابت در عین نگهداشت چارچوب‌های پایداری توسعه منطقه‌ای، از موارد مورد توجه در این رویکرد است (کاظمیان و فرجی‌راد، ۱۳۹۲: ۱۶۳-۱۶۰). درنهایت آرتورینز، حکمروایی منطقه‌ای را شکل نوینی از سیاست‌گذاری منطقه‌ای برای تحقق توسعه پایدار منطقه‌ای تعریف می‌کند (Bocher, 2005: 3) به نظر فورست، حکمروایی منطقه‌ای به مفهوم پیوندهای نهادی شبکه‌ای، همکاری زیرسامانه‌های اجتماعی و تغییر رویکرد در مواجهه با مسائل منطقه‌ای است (Fürst, 2003: VII). مهم‌ترین ویژگی‌های حکمروایی منطقه‌ای عبارتند از:

۱. تلاش برای افزایش اهمیت منطقه به‌عنوان سطحی از همکاری سیاسی؛
۲. جایگزینی اصول قلمروی اصل کارکردی؛
۳. ارتقای شراکت بین‌بخشی از طریق بسیج شبکه‌ها و شرکای منطقه‌ای کوچک؛
۴. رهبری سلسله‌مراتبی رقابت‌ها با استفاده از ابزارها و الگوهای متنوع انگیزشی؛
- ۵- مسئولیت‌پذیری، خودهماهنگی و تمرکززدایی تصمیم‌گیری (Bocher, 2005: 7, 18).

د/سبون، تشریک مساعی نهادهای منطقه‌ای، چشم‌اندازسازی برای توسعه آتی منطقه، درک مزیت‌های نسبی و رقابتی منطقه، جذب کنشگران توسعه و سرمایه‌گذاری را از مهم‌ترین ویژگی‌های حکمروایی کارآمد منطقه‌ای بر می‌شمرد (Dabson, 2006) همچنین در مقایسه با حکومت، حکمروایی مبتنی بر پیوندهای افقی، انعطاف‌پذیر، غیررسمی، خود هدایت‌شونده، مبتنی بر قدرت‌های کوچک محلی و متکی بر تنظیم نقش‌ها در سطوح نقش‌آفرینان محلی است (Savitch & Vogel, 2000 Table 3). فهم حکمروایی منطقه‌ای، مستلزم فهم هم‌پیوندی‌های شبکه‌ای، روابط، منافع، اهداف، نقش‌ها و برنامه‌های آتی بازیگران منطقه‌ای است (Voogd, 2005: 199). اقتصاد، مردم‌سالاری، زندگی، محیط‌زیست، سرپناه، ارتباطات و جامعه پایدار مهم‌ترین آرمان‌های حکمروایی منطقه‌ای هستند (هال و فیفر، ۱۳۸۸: ۲۱۹) که در برنامه‌های عملیاتی کشورهای موفق در برنامه‌ریزی منطقه‌ای در رأس سیاست‌گذاری و مدیریت منطقه‌ای قرار گرفته‌اند. شکل شماره (۱) مدل مفهومی پژوهش را ترسیم می‌کند.

شکل شماره (۱) - مدل مفهومی پژوهش



(منبع: نگارندگان)

**پیشینه پژوهش.** وزارت مسکن و شهرسازی (۱۳۸۷) به‌طور کامل و به‌تفصیل شیوه‌های مرسوم مدیریت و برنامه‌ریزی فضایی در ایران و مراحل اجرایی طرح‌های فضایی مرتبط با مدیریت منطقه‌ای را مورد بررسی قرار می‌دهد. این نهاد، اصلاح در نظام مدیریتی توسعه شهری با رویکرد راهبردی راه، راهکاری برای اصلاح نظام مدیریت منطقه‌ای پیشنهاد می‌دهد. شیخی (۱۳۸۰)، ضمن بحث پیرامون چالش‌ها و مسائل نظام مدیریتی و اجرایی برنامه‌ریزی منطقه‌ای در ایران، به این نتیجه می‌رسد که سیاست‌گذاری توسعه منطقه‌ای در ایران به دلیل نبود «نظام مطلوب مدیریت منطقه‌ای» با شکست طرح‌ها و برنامه‌های مواجه شده است. به نظر او، گسست بین اقدامات بخشی و فضایی و نبود نظام جامع اطلاعات منطقه‌ای از کاستی‌های الگو و ساختار حاکم بر مدیریت مناطق کشور است. در ادامه برای برون‌رفت از این مسئله، نظام سه سطحی مدیریت اجرایی منطقه‌ای را پیشنهاد می‌دهد. عالمی (۱۳۸۰)، به‌طور روشن با طرح موضوع مدیریت توسعه منطقه‌ای در ایران، با بررسی اقدامات توسعه‌محور شرق کشور، به این نتیجه می‌رسد که اقدامات برنامه‌های توسعه، به دلیل نارسایی‌های ساختاری، محرومیت منطقه‌ای، ضعف نهادهای مدیریتی منطقه‌ای، نداشتن اختیار مناطق در تصمیم‌گیری، اجرا و مدیریت اغلب، فرجامی نداشته‌اند. او بر تمرکززدایی اداری و سیاسی و توجه به نهادهای

سازمان‌های منطقه‌ای، تأکید می‌کند. حاج‌یوسفی (۱۳۸۰)، ضمن بررسی تاریخچه و تحولات و جایگاه برنامه‌ریزی منطقه‌ای در ایران، به این نتیجه می‌رسد که ساختار متمرکز دولتی، بوروکراسی ناکارآمد، تسلط رویکرد بخشی، وابستگی مناطق به مرکز، قوانین نامناسب و غیراجرایی و مواردی از این دست، مانع از عملکرد مناسب مدیریت و برنامه‌ریزی منطقه‌ای در کشور شده است. مرکز مطالعاتی و تحقیقاتی شهرسازی و معماری (۱۳۸۱)، ضمن برگزاری یک هم‌اندیشی گسترده با متخصصان امر، به این یافته‌ها می‌رسند که ابزارهای مدیریتی منطقه‌ای از نظر سلسله‌مراتب و پیوندها بلا تکلیف هستند. جایگاه قانونی مدیریت و برنامه‌ریزی منطقه‌ای روشن نیست. قلمروهای مدیریتی منطقه‌ای بین نهادها پخش شده است. از این‌رو، نیاز است تا تمرکززدایی از منظر اجرایی ادامه یابد. عدم تعادل‌های منطقه‌ای همچنان وجود دارد و قوانین و تشکیلات مدیریتی مناطق پاسخگو و مناسب با تعاریف نوین از مناطق نیستند. هماهنگی و تشریک مساعی کافی بین مردم با نهادهای منطقه‌ای وجود ندارد. سلطانی (۱۳۹۲)، ضمن بررسی اسنادی و میدانی، در شش مؤلفه اقتصادی، اجتماعی، جغرافیایی، اداری و ساختاری، اجتماعی و فرهنگی، سیاسی و امنیتی و زیر موضوعات مربوطه به این نتیجه می‌رسد که موانع اداری و ساختاری (مدیریتی)، یکی از مهم‌ترین عوامل عدم اجرایی‌شدن طرح‌های آمایش سرزمین در ایران هستند. نادر زالی و رسول زالی (۱۳۸۹)، به این نتیجه می‌رسند که نظام مدیریت در سطح نهادها و سازمان‌های منطقه‌ای ناپایدار و اغلب غیر تخصصی است. از این‌رو، اتخاذ سازوکارهایی برای پایدارسازی و دقت در انتخاب مدیران تخصصی را برای بهبود کارایی نظام مدیریت در سطح منطقه‌ای، پیشنهاد می‌کنند. در پایان کاظمیان و فرجی‌راد (۱۳۹۲)، به‌طور روشن ضمن پرداختن به موضوع نهادها، توسعه منطقه‌ای را از دیدگاه نهادی و حکمروایی منطقه‌ای مورد بررسی قرار می‌دهند و به این نتیجه می‌رسند که شایسته است سیاست‌های توسعه منطقه‌ای از طریق هماهنگی بین نهادی و برنامه‌ای در سطح مناطق دنبال شوند. اغلب پژوهشگران به نارسایی الگوی موجود مدیریتی، لزوم تمرکززدایی، توانمندسازی مناطق، یکپارچه‌سازی اقدامات و اصلاح الگوی موجود و ابزارهای مدیریتی توسعه منطقه‌ای در ایران تأکید نموده‌اند.

**روش پژوهش.** این پژوهش از نظر ماهیت علمی، از نوع بنیادی و از نظر روش داده‌پردازی، از نوع توصیفی-تحلیلی است. برای گردآوری داده‌ها از دو روش اسنادی و پرسشنامه‌ای استفاده شده است. قلمرو موضوعی پژوهش طرح‌های توسعه منطقه‌ای، قلمرو زمانی آن دهه اخیر و قلمرو جغرافیایی روش میدانی، نمونه‌های منتخب از کل کشور است که انجام آن از سال ۱۳۹۱ آغاز و تا استخراج نتایج نهایی تا سال ۱۳۹۳ به طول انجامیده است. در گام نخست،



بخش نظری پژوهش از طریق مرور ادبیات و پیشینه پژوهش تهیه شد. در گام دوم، فهرست بلندی از زیرمعیارهای پژوهش (حدود ۵۵ زیر معیار) از طریق مراجعه به پیشینه و ادبیات پژوهش فهرست شدند و با توجه به هدف و پرسش‌های پژوهش، پنج دسته معیار اصلی استخراج و زیرمعیارها در آن دسته‌ها طبقه‌بندی شدند. این پنج معیار عبارتند از: نگرش و مبانی، ساختار نهادی و اجرایی، کارایی و اثربخشی، حکمروایی خوب، الگوی مطلوب مدیریت. در گام سوم، فرم پرسشنامه‌ی محقق ساخته با مقیاس لیکرت پنج طیفی تهیه شد. سپس برای سنجش روایی درونی ابزار، از دو روش کیفی و کمی استفاده شد. برای اندازه‌گیری کیفی روایی ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه در اختیار تعدادی از متخصصان امر و اساتید دانشگاهی قرار گرفت و نواقص، اشتباهات و پیشنهادهای در نسخه نهایی اصلاح شد. برای سنجش کمی روایی ابزار پژوهش، فرم پرسشنامه برای حدود ۵۰ نفر از متخصصان در حوزه مطالعات توسعه منطقه‌ای (شامل مدیریت، جغرافیا، شهرسازی، علوم اجتماعی و معماری، سایر رشته‌ها) ارسال شد. برای سنجش روایی ابزار از ضریب روایی محتوا<sup>۲</sup> یا CVR استفاده شد (معادله ۱).

$$\text{معادله ۱: } \text{CVR} = \frac{n_e - N}{2}$$

$\text{CVR} =$  ضریب روایی محتوا که مقدار آن از +۱ تا -۱ متغیر است.  $n_e$  مساوی است با تعداد خیرگانی که از میان گزینه‌های «بد»، «ضعیف»، «متوسط»، «خوب» و «بسیار خوب» به گزینه‌های «خوب و بسیار خوب» پاسخ داده‌اند.  $N =$  تعداد کل پاسخگویان (با تغییراتی از: حاجی‌زاده و اصغری، ۱۳۹۰). با توجه به اینکه حدود ۴۵ نفر از پاسخگویان گزینه‌های متوسط و بالا را انتخاب کرده‌اند، مقدار این ضریب معادل  $0/80$  به دست آمد که با توجه به مثبت بودن ضریب و بالا بودن آن از حد میانگین، روایی محتوایی ابزار کاملاً تأیید می‌شود. در گام چهارم با توجه به دخالت گروه‌های مختلف در مراحل مدیریتی طرح‌های توسعه منطقه‌ای جامعه اصلی آماری پژوهش در چهار گروه ۱. تصمیم‌گیران (بخش دولتی، عمومی)؛ ۲. دانشگاهیان و مراکز علمی و پژوهشی (بخش دولتی و خصوصی)؛ ۳. مراکز مشاوره و تهیه طرح‌ها (بخش خصوصی) و ۴: نهادها و مجریان منطقه‌ای (دولتی) طبقه‌بندی شد. سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای، حجم جامعه در زیرخوشه‌ها با استناد به آمار سازمانی و استخراج آن از طریق درگاه‌های الکترونیک، ۶۷۰۰ نفر در ۳۱ استان اندازه‌گیری شد. سپس از معادله کوکران (معادله ۲) برای تعیین حجم نمونه استفاده شد و بنا بر اهمیت خوشه‌ها و سهم آنها از جامعه،

سه‌م و تعداد نمونه هر خوشه، مشخص شدند و پرسشنامه به روش انتخاب تصادفی ساده جهت تکمیل ارسال شدند.

$$n = \left( \frac{N Z^2 pq}{N_d + Z^2 pq} \right) : 2 \text{ معادله ۲}$$

$N =$  حجم نمونه،  $Z =$  مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر  $P=1,96$  مقدار نسبت صفت موجود در جامعه است. اگر در اختیار نباشد می‌توان آن را  $1,96$  در نظر گرفت. در این حالت مقدار واریانس به حداکثر مقدار خود می‌رسد،  $q =$  درصد افرادی که فاقد آن صفت در جامعه هستند،  $p = 1 - q$  مقدار اشتباه مجاز.

$$n = \left( \frac{6700 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5 \times 0,5)}{6700 \cdot (0,5)^2 + (1,96)^2 \cdot (0,5 \times 0,5)} \right) 100 \cong 363 = 370 : 3 \text{ معادله ۳}$$

در ادامه با توجه به ماهیت پرسشنامه الکترونیک در سه دوره زمانی متناوب (دو، سه و یک‌هفته‌ای) برای نمونه‌های انتخاب شده ارسال شد که در دور اول ۱۵۷ و در دور دوم ۱۸۳ پاسخ‌نامه دریافت و در دور سوم کمبود نمونه‌ها یا پاسخ‌های ناقص دوباره برای نمونه‌های جدید از همان خوشه‌ها ارسال و پاسخ‌نامه دریافت شد. یکی از مشکلات پژوهش عدم پاسخگویی به پرسشنامه الکترونیک بود (آدرس پرسشنامه در پاورقی).<sup>۳</sup> برای تعیین پایایی ابزار، از دو روش آلفای کرونباخ (معادله ۴) و روش تصنیف یا دونیم‌سازی گاتمن استفاده شد.

$$= \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k Y_i^2}{n} \right] : 4 \text{ معادله ۴}$$

$K$  مساوی تعداد زیرمجموعه پرسش‌ها،  $\sigma_{Y_i}$  واریانس زیر آزمون  $K$ ،  $\sigma_x$  واریانس کل آزمون. ضریب به‌دست‌آمده نشان‌دهنده میزان اعتماد یا پایایی ابزار اندازه‌گیری است. مقدار صفر این ضریب نشان‌دهنده عدم قابلیت اعتماد و  $+1$  نشان‌دهنده قابلیت اعتماد کامل است. مقدار آلفا  $0,926$  و مقدار این ضریب به روش گاتمن معادل  $0,827$  محاسبه شد که نشان‌دهنده درجه بالا (خوب) پایایی ابزار است. همچنین برای انجام آزمون نیکوئی برآزش داده‌ها، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در SPSS در سطح معنی‌داری  $0,05$  استفاده شد و نتیجه آزمون نشان داد که رقم آماره‌ها بالاتر از سطح معنی‌داری و در حد نرمال است. برای تجزیه و تحلیل آماری، با توجه به هدف پژوهش و ماهیت پرسش‌ها، از آمارهای توصیفی استفاده شده است. در ادامه با

استفاده از نظرات ۳۰ نفر از خبرگان حوزه مدیریتی و طرح‌های توسعه منطقه‌ای از طریق روش ۹ طیفی توماس ساعتی، ابتدا ارجحیت معیارهای اصلی مورد پرسشگری قرار گرفت و سپس با استفاده از روش ANP<sup>۴</sup> وزن معیارها مشخص شد. در ادامه با استفاده از مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره است و با کمک نرم‌افزارهای Super Decision، Visual PROMETHEE و MCDAM Engine نظرات کارشناسان (۳۷۰ نمونه) و خبرگان مورد تحلیل و مبنای رتبه‌بندی گزینه‌های محتمل قرار گرفت.

### نگاره شماره (۱) - فهرست معیارهای استفاده‌شده در پژوهش

ابعاد		بعد ساختار نهادی و تصمیم‌گیری							بعد رویکرد و مبانی																									
کودنویس	۱A	توسعه پایدار	۲A	رویکرد	۳A	مبانی نظری	۴A	هماهنگی	۵A	خطرومشی	۶A	آیندمنگری	۱B	اصلاح الگوی موجود	۲B	تمرکززدایی	۳B	تهیه و تصویب طرح‌ها	۴B	محتوای طرح‌ها و ابزارها	۵B	اجرای طرح‌ها	۶B	نظارت بر اجرا	۷B	نظام پایش	۸B	مشارکت در توسعه	۱C	ساختار اداری				
ابعاد	کارایی و اثربخشی																																	
کودنویس	۲C	توانمندسازی	۳C	رهبری	۴C	ثبات	۵C	تخصص محوری	۶C	برنامه‌ریزی مالی	۷C	توسعه پایدار	۸C	نوآوری و خلاقیت	۹C	شيوه‌ها و ابزارهای نوین	۱۰C	اهداف عملیاتی	۱۱C	انعطاف‌پذیری	۱۲C	انتقادپذیری و	۱۳C	داده‌های صحیح	۱۴C	کیفیت محوری	۱۵C	بهبود مدیریت منابع	۱۶C	مشارکت‌پذیری	۱۷C	شفافیت	۲D	
ابعاد	بعد حکمروایی خوب																																	
کودنویس	۳D	مسئولیت‌پذیری	۴D	پاسخ‌دهی	۵D	قانون‌مداری	۶D	عدالت محوری	۷D	شراکت بخش خصوصی و غیردولتی	۸D	کارایی و اثربخشی	۱E	منطقه‌گرا	۲E	نظریه‌پذیر	۳E	مشارکت‌پذیری در	۴E	یکپارچه‌نگر	۵E	شراکت‌پذیر	۶E	راهبردی‌گرا و آینده‌نگر	۷E	واقع‌نگر	۸E	برنامه‌پذیر	۹E	بایانات				
ابعاد	بعد الگوی مطلوب مدیریتی																																	

-	-	-	-	-	۱۹E	۱۸E	۱۷E	۱۶E	۱۵E	۱۴E	۱۳E	۱۲E	۱۱E	۱۰E	کودنوش
-	-	-	-	-	عدالت‌مدار	پویا	قابل‌پیش	انتقادپذیر	اثربخش	کارا	قانون‌مدار	مسئولیت‌پذیر و پاسخگو	دانش‌مدار	اطلاعات‌مدار	معیارها

A: مؤلفه نگرش و رویکرد، B: مؤلفه ساختار نهادی و اجرایی منطقه‌ای، C: کارایی و اثربخشی نهادی، D: حکمروایی خوب E: الگوی مطلوب، آرمانی مدیریتی.

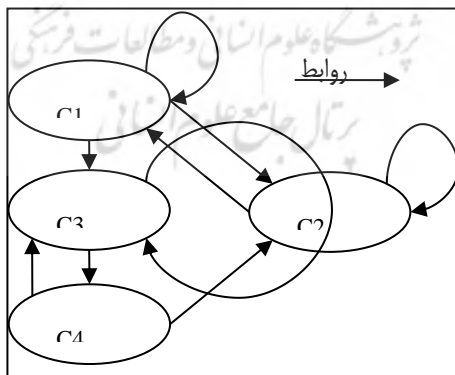
(منبع: یافته‌های پژوهش)

## ۲. مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره<sup>۵</sup>

باتوجه به گستردگی و تنوع الگوهای مبتنی بر تصمیم‌گیری چندمعیاره، از بین الگوهای مربوطه ۵ مدل شامل ANP، SAW،<sup>۶</sup> TOPSIS،<sup>۷</sup> ELECTREII<sup>۸</sup> و PROMETHEEII<sup>۹</sup> به دلیل کارایی آنها در رتبه‌بندی گزینه‌ها در این پژوهش استفاده شده‌اند که الگوریتم آنها بسیار خلاصه، شرح داده شده است.

**روش ANP:** فرایند شبکه‌ای تحلیل، توسط توماس ساعتی در سال ۱۹۹۶ طراحی شده است. این روش از روش‌های آنتروپی و AHP پیچیده‌تر و کارآمدتر است. در ANP ارتباط بین عناصر، معیارها، زیرمعیارها و گزینه‌ها و خوشه‌ها به صورت شبکه‌ای و چندسویه است (شکل ۲)، (مؤمنی، شریفی‌سلیم، ۱۳۹۱: ۹۱-۹۰).

شکل شماره (۲) - ساختار شبکه‌ای روابط عناصر و خوشه‌ها در ANP



5. Multi-Criteria Decision-Making
6. Simple Additive Weighting Method
7. The Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution
8. ELimination and Choice Expressing Reality
9. The Preference Ranking Organization METHod for Enrichment of Evaluations

الگوریتم ANP به شرح مراحل زیر است:

۱. تعیین موضوع و انتخاب گزینه‌های محتمل؛ ۲. تشکیل ساختار شبکه‌ای و خوشه‌ها و عناصر مرتبط؛ ۳. تعریف وابستگی‌های درونی و بیرونی خوشه‌ها، معیارها و عناصر؛ ۴. انجام مقایسات زوجی و محاسبه بردار وزنی مقایسه‌ها؛ ۵. تشکیل سوپر ماتریس اولیه، بی‌وزن، وزن‌دار و سوپر ماتریس حد؛ ۶. انجام محاسبات رتبه‌بندی و انتخاب گزینه برتر با استفاده از معادله لین و همکاران برای انتخاب گزینه برتر (زبردست، ۱۳۸۹: ۸۳-۸۰):

$$D_i = \sum_{j=1}^j W_j \times E_{jj} \quad \text{معادله ۵:}$$

در این پژوهش از ANP برای تعیین وزن معیارها و نیز رتبه‌بندی گزینه‌ها استفاده شده است.

**روش SAW:** روش مجموع وزین ساده برای رتبه‌بندی گزینه‌ها است و ورودی آن ماتریس تصمیم‌گیری و بردار وزن عددی معیارها هستند. الگوریتم SAW عبارت است از: تشکیل ماتریس تصمیم، تبدیل معیارهای کیفی به کمی، تعیین وزن معیارها، نرمال‌سازی ماتریس تصمیم، محاسبه مجموع اوزان و امتیاز گزینه‌ها

$$\text{معادله ۶: } R_{ij} = \sum_{j=1}^j W_j \times R_{ij} \quad (\text{شیرینی، حجازی، بهجت‌ب، ۱۳۹۰: ۵۰})$$

**روش TOPSIS:** روش تصمیم‌گیری چندمعیاره با کاربرد زیاد که از سال ۱۹۸۱ استفاده شده و بر اساس فاصله از راه‌حل‌های ایده‌آل مثبت (+A) و منفی (-A) دست به انتخاب برترین گزینه می‌زند. الگوریتم تاپ سیس به‌طور خلاصه عبارتند از: ایجاد ماتریس تصمیم و تبدیل آن به ماتریس کمی به عناصر بی‌مقیاس شده، تعیین و اعمال وزن معیارها، ایجاد ماتریس بی‌مقیاس وزین، مشخص کردن گزینه‌ی ایده‌آل مثبت و منفی، تعیین فاصله از راه‌حل ایده‌آل مثبت و منفی، محاسبه وزن نسبی گزینه‌ها و در نهایت رتبه‌بندی گزینه‌ها براساس ترتیب نزولی (مؤمنی و شریفی سلیم، ۱۳۹۱: ۱۶۱-۱۶۰).

**روش ELECTRE II:** الگوتره ۲ روش چندشاخصه برای رتبه‌بندی گزینه‌ها از بهترین به بدترین است که در دهه‌ی ۱۹۶۰ ابداع شده است. از این روش می‌توان در زمانی که امتیاز گزینه‌های رقیب نزدیک است، با داده‌های متفاوت سروکار داریم و تابع برتری بین گزینه‌ها ناچیز است استفاده کرد. الگوتره از معیارهای واقعی استفاده می‌کند و در آن آستانه رد وجود ندارد. دو رابطه برتری قوی و ضعیف در این روش وجود دارد. الگوریتم الگوتره ۲ عبارتند از: مشخص‌سازی برتری قوی و ضعیف، ترسیم گراف قوی به ضعیف، تعیین روابط برتری ضعیف،

تشکیل مجموعه‌ی گزینه‌های برتر و تکرار آن برای تمامی گزینه‌ها، تشکیل گراف روابط برتری عدم توافق، رتبه‌بندی نهایی با احتساب میانگین رتبه‌بندی (بشیری و دیگران، ۱۳۹۰: ۸۰-۷۵). روش PROMETHEE II: پرامتی ۲، یکی از مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره برای رتبه‌بندی است که در دهه‌ی ۱۹۸۰ میلادی توسط دو استاد بلژیکی به نام‌های ژان پیر رانز<sup>۱۰</sup> و برتراند مارشال<sup>۱۱</sup> طراحی شده است. این روش برای ارزیابی و اولویت‌بندی و انتخاب بهترین و مطلوب‌ترین گزینه‌ها بر اساس معیارها مورد استفاده قرار می‌گیرد (بخشی و دیگران، ۱۳۹۰: ۲۰). برای رتبه‌بندی کامل گزینه‌ها باید جریان خالص (نهایی) رتبه‌بندی را برای هر گزینه تعریف کرد (رتبه‌بندی PROMETHEE II):

$$\text{معادله ۷: } - (a) - + (a) = (a)$$

این جریان، حاصل توازن جریان‌های رتبه‌بندی مثبت و منفی است. جریان خالص بالاتر، نشان‌دهنده گزینه برتر است. از جمله مزایای مهم روش PROMETHEE می‌توان به سادگی، وضوح و پایایی نتایج اشاره کرد.

### ۳. رویکرد به توسعه منطقه‌ای

H<sub>1</sub>: از نظر مبانی و نگرش به توسعه منطقه‌ای الگوی موجود مدیریت توسعه منطقه‌ای وضعیت مطلوبی ندارد.

H<sub>0</sub>: از نظر مبانی و نگرش به توسعه منطقه‌ای الگوی موجود مدیریت توسعه منطقه‌ای وضعیت مطلوبی دارد.

برای پاسخ به پرسش نخست و آزمون فرضیه نخست، با فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها، از آزمون T تک‌نمونه‌ای با مبنا قراردادن عدد ۳ به‌عنوان ارزش آزمون (با توجه به مقیاس ۵ طیفی لیکرت) و در فاصله‌ی اطمینان ۹۹ درصد استفاده شد. نتایج آزمون T نشان داد که معیارهای آینده‌نگری و هماهنگی با بیشترین مقدار ارزش T نتایج این آزمون نشان می‌دهند که همه‌ی متغیرهای این بعد (آینده‌نگری و هماهنگی با بالاترین ارزش) دارای اختلاف معنی‌دار زیادی با میانگین نظری هستند و در سطح معنی‌داری ۰/۰۰۵ (sig e ۰/۰۲۵) و بدون قرارگیری عدد ۰ در بین کران پایین و بالا، فرضیه H<sub>1</sub> تأیید و H<sub>0</sub> (فرضیه مخالف) رد می‌شود و این نتیجه به‌دست می‌آید که از نظر مبانی و نگرش به توسعه منطقه‌ای الگوی موجود مدیریت توسعه منطقه‌ای مطلوب نیست و تغییر نگرش به توسعه منطقه‌ای در راستای برنامه‌های توسعه کشور ضروری است (نگاره شماره ۲ و ۳).

10. JeanPierre Brans

11. Bertrand Mareschal

### ۳-۱. ساختار اجرایی و نهادی

H<sub>1</sub>: به نظر می‌رسد از نظر ساختار اجرایی و نهادی، الگوی موجود مدیریت توسعه منطقه‌ای در ایران مطلوب نیست.

H<sub>0</sub>: به نظر می‌رسد از نظر ساختار اجرایی و نهادی، الگوی موجود مدیریت توسعه منطقه‌ای در ایران مطلوب است.

برای پاسخ به پرسش دوم و فرضیه پژوهش، نتایج آزمون T تک‌نمونه‌ای در فاصله اطمینان ۹۹ درصد استفاده شد و نشان می‌دهند که معیارهای نیاز به اصلاح وضع موجود و وجود مشکلاتی در ساختار اجرایی، بالاترین مقدار آزمون را به دست می‌آورند. همچنین، نتایج آزمون T نشان می‌دهد که همه متغیرهای این بُعد دارای اختلاف معنی‌دار زیادی با میانگین نظری هستند و در سطح معنی‌داری ۰/۰۰۵ (sig < ۰/۰۲۵) و بدون قرارگیری عدد ۰ در بین کران پایین و بالا، فرضیه H<sub>1</sub> تأیید و H<sub>0</sub> (فرضیه مخالف) رد می‌شود. به این معنی که الگوی موجود مدیریتی توسعه منطقه‌ای با توجه به تعدد نهادها و در عین حال تفرق عملکردی، الگوی مطلوبی نیست و نیازمند اصلاح و چابک‌سازی است. به‌طور روشن، هنوز نظام اداری مدیریت توسعه منطقه‌ای در ایران، از بوروکراسی و ساختار سنتی اداری به ویژه در سطح ناحیه‌ای و زیرناحیه‌ای (شهرستان‌ها و بخش‌ها) برخوردار است که مانعی برای توسعه مطلوب منطقه‌ای به شمار می‌رود (نگاره شماره ۲ و ۳).

### ۳-۲. کارایی و اثربخشی

H<sub>1</sub>: به نظر می‌رسد از نظر کارایی و اثربخشی، الگوی موجود مدیریت توسعه منطقه‌ای در ایران مطلوب نیست.

H<sub>0</sub>: به نظر می‌رسد از نظر کارایی و اثربخشی، الگوی موجود مدیریت توسعه منطقه‌ای در ایران مطلوب است.

برای پاسخ به پرسش دوم و فرضیه پژوهش، نتایج آزمون T تک‌نمونه‌ای در فاصله اطمینان ۹۹ درصد استفاده شد و نشان می‌دهند که معیارهای رهبری، تخصص‌محوری و انعطاف‌ناپذیری الگوی موجود، بالاترین مقدار آزمون را به دست می‌آورند. همچنین، نتایج این آزمون نشان می‌دهند که همه متغیرهای این بُعد دارای اختلاف معنی‌دار زیادی با میانگین نظری هستند و در سطح معنی‌داری ۰/۰۰۵ (sig < ۰/۰۲۵) و بدون قرارگیری عدد ۰ در بین کران پایین و بالا، فرضیه H<sub>1</sub> تأیید و H<sub>0</sub> (فرضیه مخالف) رد می‌شود. لذا، این نتیجه به دست می‌آید که الگوی موجود مدیریتی توسعه منطقه‌ای در بعد کارایی و اثربخشی نیز الگوی کارآمدی نیست و این موضوع نشان دهنده انتظارات بخش دانشگاهی و متخصصان از تغییرات

در عملکرد نهادهای توسعه منطقه‌ای در کشور است تا بتوان به اهداف برنامه‌های توسعه کشور دست یافت (نگاره ۲ و ۳). به‌طور روشن، نیاز است الگوی مدیریت توسعه منطقه‌ای، به سمت ارائه خدمات مناسب و کارآمد منطقه‌ای تغییر رویه دهد.

### ۳-۳. حکمروایی خوب

$H_1$ : به نظر می‌رسد از نظر حکمروایی خوب، الگوی موجود مدیریت توسعه منطقه‌ای در ایران وضعیت مطلوبی ندارد.

$H_0$ : به نظر می‌رسد از نظر حکمروایی خوب، الگوی موجود مدیریت توسعه منطقه‌ای در ایران وضعیت مطلوبی دارد.

برای پاسخ به پرسش دوم و فرضیه پژوهش، نتایج آزمون T تک نمونه‌ای در فاصله اطمینان ۹۹ درصد استفاده شد و نشان می‌دهند که معیارهای کارایی و اثربخشی (مؤلفه‌ای از بُعد حکمروایی خوب) و مسئولیت‌پذیری بالاترین مقدار آزمون را به دست می‌آورند. همچنین، نتایج این آزمون نشان می‌دهند که همه متغیرهای این بعد دارای اختلاف معنی‌دار زیادی با میانگین نظری هستند و در سطح معنی‌داری  $0/00$  ( $sig < 0/025$ ) و بدون قرارگیری عدد ۰ در بین کران پایین و بالا، فرضیه  $H_1$  تأیید و  $H_0$  (فرضیه مخالف) رد می‌شود. لذا، این نتیجه به دست می‌آید که الگوی موجود مدیریتی توسعه منطقه‌ای در بعد حکمروایی خوب، نه تنها مطلوب نیست، بلکه اغلب شاخص‌های حکمروایی خوب کاربردی در نظام اداره منطقه‌ای ندارند و مناطق اغلب بدون تعریف و پایش شاخص‌های حکمروایی خوب منطقه‌ای، مدیریت می‌شوند.

### ۳-۴. الگوی مطلوب مدیریتی

$H_1$ : به نظر می‌رسد الگوی مناسب مدیریتی توسعه منطقه‌ای، متمایل به شاخص‌های حکمروایی خوب است.

$H_0$ : به نظر می‌رسد الگوی مناسب مدیریتی توسعه منطقه‌ای، متمایل به شاخص‌های حکمروایی خوب نیست.

برای پاسخ به پرسش دوم و فرضیه پژوهش، نتایج آزمون T تک نمونه‌ای در فاصله اطمینان ۹۹ درصد استفاده شد و نشان می‌دهند که معیارهای همانند کارایی و اثربخشی (معیاری از حکمروایی خوب)، قانون‌مندی، مسئولیت‌پذیری و مشارکت‌پذیری از جمله معیارهایی با بالاترین مقدار آزمون هستند. نتایج آزمون نشان می‌دهد که همه متغیرهای این بعد دارای اختلاف معنی‌دار زیادی با میانگین نظری هستند و در سطح معنی‌داری  $0/00$  ( $sig < 0/025$ ) و بدون قرارگیری عدد در بین کران پایین و بالا، فرضیه  $H_1$  تأیید و  $H_0$  (فرضیه مخالف) رد می‌شود. نظرات پاسخگویان نشان می‌دهد که اغلب متخصصان به رویکرد حکمروایی خوب منطقه‌ای در



تعریف و اصلاح نظام مدیریتی توسعه منطقه‌ای متمایل هستند و آن را یکی از ویژگی‌های الگوی مطلوب مدیریتی می‌پذیرند (نگاره شماره ۲ و ۳).

### نگاره شماره (۲) - آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

آماره‌ها/زیرمعیارها	۱A	۲A	۳A	۴A	۵A	۶A	۱B	۲B	۳B	۴B	۵B	۷B	۸B	۱C
میانگین	۴,۲۴	۴,۰۵	۳,۹۴	۴,۵۲	۴,۳۹	۴,۵۳	۴,۳۵	۳,۶۲	۳,۸۰	۴,۱۰	۳,۹۶	۴,۰۸	۳,۴۰	۳,۹۴
نما	۴	۴	۴	۵	۵	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴
واریانس	۵۲۲,۵۱۲	۳۴۳,۲۵۰	۳۹۴,۰۵۱	۵۶۴,۲۵۰	۵۶۴,۲۵۰	۵۶۴,۲۵۰	۲۲۹,۱۰۳	۲۲۹,۱۰۳	۲۲۹,۱۰۳	۲۲۹,۱۰۳	۲۲۹,۱۰۳	۲۲۹,۱۰۳	۲۲۹,۱۰۳	۲۲۹,۱۰۳
دامنه تغییرات	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۳
فراوانی پاسخ‌ها	۹۵	۸۸	۸۳	۹۵	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۷۰	۹۰	۹۴	۱۰۰	۸۶	۸۹	۷۷
آماره‌ها	۲C	۳C	۴C	۵C	۶C	۷C	۸C	۹C	۱۰C	۱۱C	۱۲C	۱۳C	۱۴C	۱D
میانگین	۴,۱۰	۴,۳۴	۴,۰۹	۴,۶۹	۴,۲۵	۴,۴۱	۴,۱۰	۲,۹۰	۳,۴۴	۳,۴۴	۳,۴۴	۳,۴۴	۳,۴۴	۳,۴۰
نما	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۵
واریانس	۷۹۲,۷۹۲	۳۲۵,۵۱۸	۳۷۸,۳۶۳	۳۷۸,۳۶۳	۳۷۸,۳۶۳	۳۷۸,۳۶۳	۲۸۰,۳۶۳	۲۲۲,۳۲۲	۳۰۶,۳۰۶	۲۲۲,۳۰۶	۲۲۲,۳۰۶	۲۲۲,۳۰۶	۲۲۲,۳۰۶	۲۲۲,۳۰۶
دامنه تغییرات	۳	۱	۳	۳	۳	۲	۲	۲	۲	۱	۳	۲	۲	۳
فراوانی پاسخ‌ها	۸۷	۱۰۰	۸۹	۹۷	۹۷	۹۱	۹۷	۹۰	۹۵	۹۶	۱۰۰	۹۷	۸۲	۹۲
آماره‌ها/زیرمعیارها	۲D	۳D	۴D	۵D	۶D	۷D	۸D	۹E	۱۰E	۱۱E	۱۲E	۱۳E	۱۴E	۱۵E
میانگین	۳,۳۲	۳,۳۲	۳,۳۲	۳,۳۲	۳,۳۲	۳,۳۲	۳,۳۲	۳,۳۲	۳,۳۲	۳,۳۲	۳,۳۲	۳,۳۲	۳,۳۲	۳,۳۲
نما	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴
واریانس	۲۱۸,۲۱۸	۲۱۸,۲۱۸	۲۱۸,۲۱۸	۲۱۸,۲۱۸	۲۱۸,۲۱۸	۲۱۸,۲۱۸	۲۱۸,۲۱۸	۲۱۸,۲۱۸	۲۱۸,۲۱۸	۲۱۸,۲۱۸	۲۱۸,۲۱۸	۲۱۸,۲۱۸	۲۱۸,۲۱۸	۲۱۸,۲۱۸
دامنه تغییرات	۱	۳	۲	۳	۲	۳	۱	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳
فراوانی پاسخ‌ها	۱۰۰	۸۱	۹۷	۹۷	۹۷	۹۸	۱۰۰	۸۳	۷۶	۹۷	۸۹	۹۷	۹۷	۹۷
آماره‌ها/زیرمعیارها	۱۶E	۱۷E	۱۸E	۱۹E	۲۰E	۲۱E	۲۲E	۲۳E	۲۴E	۲۵E	۲۶E	۲۷E	۲۸E	۲۹E
میانگین	۳,۴۲	۳,۴۲	۳,۴۲	۳,۴۲	۳,۴۲	۳,۴۲	۳,۴۲	۳,۴۲	۳,۴۲	۳,۴۲	۳,۴۲	۳,۴۲	۳,۴۲	۳,۴۲
نما	۴	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴
واریانس	۲۶۸,۳۰۴	۳۰۴,۳۰۴	۳۰۴,۳۰۴	۳۰۴,۳۰۴	۳۰۴,۳۰۴	۳۰۴,۳۰۴	۳۰۴,۳۰۴	۳۰۴,۳۰۴	۳۰۴,۳۰۴	۳۰۴,۳۰۴	۳۰۴,۳۰۴	۳۰۴,۳۰۴	۳۰۴,۳۰۴	۳۰۴,۳۰۴
دامنه تغییرات	۲	۲	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۳	۳	۳	۳	۳
فراوانی پاسخ‌ها	۹۷	۹۷	۹۸	۹۸	۹۸	۹۸	۹۸	۹۸	۹۷	۹۷	۸۵	۸۳	۹۷	۹۷

A: مؤلفه نگرش و رویکرد، B: مؤلفه ساختار نهادی و اجرایی منطقه‌ای، C: کارایی و اثربخشی

نهادی D: حکمروایی خوب E: الگوی مطلوب، آرمانی مدیریتی.

(منبع: یافته‌های پژوهش)

نگاره شماره (۳) - آزمون t تک نمونه‌ای جهت سنجش ابعاد ۵ گانه

ارزش آزمون = ۳					متغیرها	
فاصله ی اطمینان ٪۹۹		تفاوت میانگین	معنی‌داری	درجه آزادی (df)		مقدار t
کران بالا	کران پایین					
۳۳.۱	۱۴.۱	۲۳۵.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۸۹۰.۳۲	توسعه پایدار
۱۵.۱	۹۶.	۰۵۴.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۳۳۶.۲۸	رویکرد راهبردی
۰۲.۱	۸۶.	۹۴۱.	۰۰۰.	۳۶۹	۸۷۶.۳۰	مبانی نظری
۵۹.۱	۴۵.۱	۵۲۲.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۵۱۴.۵۸	هماهنگی
۴۹.۱	۲۹.۱	۳۹۲.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۶۴۵.۳۵	خطمشی
۶۰.۱	۴۷.۱	۵۳۲.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۹۹۸.۵۸	آینده‌نگری
۴۲.۱	۲۹.۱	۳۵۱.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۳۷۶.۵۴	نیاز به اصلاح وضع موجود
۷۷.	۴۶.	۶۱۶.	۰۰۰.	۳۶۹	۴۸۶.۱۰	تمرکززدایی
۹۲.	۶۸.	۸۰۰.	۰۰۰.	۳۶۹	۳۲۲.۱۷	تهیه و تصویب طرح‌ها
۱۷.۱	۰۴.۱	۱۰۳.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۵۲۶.۴۵	محتوای طرح‌ها و ابزارها
۲۵.۱	۱۴.۱	۱۹۷.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۷۹۳.۵۷	اجرای طرح‌ها
۰۵.۱	۸۷.	۹۵۹.	۰۰۰.	۳۶۹	۱۵۹.۲۷	نظارت بر اجرا
۱۸.۱	۹۸.	۰۷۸.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۵۵۴.۲۸	نظام پایش
۵۴.	۲۶.	۳۹۷.	۰۰۰.	۳۶۹	۴۶۶.۷	مشارکت در توسعه
۰۶.۱	۸۳.	۹۴۳.	۰۰۰.	۳۶۹	۶۲۳.۲۱	ساختار اداری
۲۲.۱	۹۸.	۱۰۳.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۸۴۰.۲۳	ظرفیت‌سازی و توانمندسازی
۴۰.۱	۲۸.۱	۳۴۱.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۳۳۹.۵۴	رهبری
۱۸.۱	۹۹.	۰۸۶.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۰۳۱.۲۹	ثبات
۷۷.۱	۶۰.۱	۶۸۶.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۷۳۶.۵۲	تخصص محوری
۳۴.۱	۱۷.۱	۲۵۴.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۰۱۲.۴۰	برنامه‌ریزی مالی
۴۱.۱	۲۷.۱	۳۴۳.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۸۰۸.۴۸	توسعه پایدار
۵۳.۱	۲۸.۱	۴۰۵.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۸۲۴.۲۹	نوآوری و خلاقیت
۳۷.۱	۲۲.۱	۲۹۵.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۸۷۱.۴۳	شیوه‌ها و ابزارهای نوین
۵۱.۱	۳۶.۱	۴۳۸.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۹۶۳.۴۹	اهداف عملیاتی
۴۰.۱	۲۷.۱	۳۳۵.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۳۳۳.۵۴	انتقادپذیری و انعطاف‌پذیری
۵۵.۱	۳۸.۱	۴۶۸.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۹۶۸.۴۳	داده‌های صحیح
۳۰.۱	۱۵.۱	۲۲۷.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۸۴۵.۴۳	کیفیت محوری

ادامه نگاره شماره (۳) - آزمون T تک نمونه‌ای جهت سنجش ابعاد ۵ گانه						
ارزش آزمون = ۳						متغیرها
فاصله اطمینان ۹۹ درصد		تفاوت میانگین	معنی‌داری	درجه آزادی (df)	مقدار t	
کران بالا	کران پایین					
۴۴.۱	۲۹.۱	۳۶۵.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۵۸۶.۴۸	بهبود مدیریت منابع
۱۴.۱	۸۹.	۰۱۴.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۹۷۰.۲۰	مشارکت در اجرای طرح‌ها
۴۴.۱	۲۱.۱	۳۲۷.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۹۸۴.۲۹	شفافیت
۳۸.۱	۲۶.۱	۳۱۹.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۳۶۲.۵۴	مسئولیت‌پذیری
۰۲.۱	۸۱.	۹۱۶.	۰۰۰.	۳۶۹	۳۰۳.۲۲	پاسخ‌دهی
۵۰.۱	۳۵.۱	۴۲۷.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۷۰۶.۴۹	قانون‌مداری
۴۰.۱	۲۰.۱	۲۹۷.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۱۲۷.۳۴	عاریت از فساد
۳۲.۱	۱۹.۱	۲۵۱.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۸۴۱.۴۸	شراکت بخش خصوصی و غیردولتی
۲۴.۱	۱۳.۱	۱۸۴.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۷۱۲.۵۸	کارایی و اثربخشی
۹۴.	۷۰.۱	۸۱۹.	۰۰۰.	۳۶۹	۳۳۰.۱۷	ایجاد مجلس منطقه‌ای
۸۳.	۶۲.۱	۷۲۴.	۰۰۰.	۳۶۹	۸۰۸.۱۷	ساختار تصمیم‌گیری
۳۹.۱	۲۲.۱	۳۰۳.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۹۶۱.۴۰	مشارکت‌پذیری در مدیریت
۰۸.۱	۸۲.	۹۵۱.	۰۰۰.	۳۶۹	۴۳۶.۱۹	یکپارچگی و هماهنگی
۲۵.۱	۱۲.۱	۱۸۶.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۵۹۸.۴۹	نهادهای منطقه‌ای و محلی
۳۸.۱	۲۴.۱	۳۱۴.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۱۴۳.۴۸	رویکرد راهبردی و آینده‌نگری
۲۵.۱	۱۳.۱	۱۹۲.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۴۳۲.۴۹	واقع‌نگری
۴۶.۱	۲۸.۱	۳۷۳.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۸۴۹.۳۸	برنامه و برنامه‌ریزی
۸۵.	۵۲.۱	۶۸۱.	۰۰۰.	۳۶۹	۶۸۸.۱۰	تغییرات مدیریتی
۳۶.۱	۲۲.۱	۲۹۵.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۱۰۳.۴۸	داده‌های درست
۶۱.۱	۴۶.۱	۵۳۲.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۴۷۸.۵۳	تخصص و دانش‌محوری
۴۴.۱	۲۴.۱	۳۳۸.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۷۱۵.۳۴	مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌دهی
۵۴.۱	۳۹.۱	۴۶۸.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۲۱۴.۵۱	نظم و قانونمندی اداری
۴۰.۱	۲۴.۱	۳۲۲.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۱۶۵.۴۱	کارایی
۳۷.۱	۲۱.۱	۲۸۹.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۸۳۹.۴۰	اثربخشی
۸۲.	۵۱.۱	۶۶۲.	۰۰۰.	۳۶۹	۱۵۹.۱۱	انعطاف‌پذیری
۵۳.۱	۳۸.۱	۴۵۷.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۴۵۶.۵۰	نظارت و پایش و ارزیابی
۲۳.۱	۹۷.۱	۱۰۰.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۷۴۶.۲۲	انعطاف‌ناپذیری و جمود
۱۷.۱	۹۶.۱	۰۶۵.۱	۰۰۰.	۳۶۹	۱۴۷.۲۶	دوری از فساد

(منبع: یافته‌های پژوهش)

تحلیل متغیرهای پژوهش نشان می‌دهند که الگوی موجود مدیریت توسعه منطقه‌ای به نظر ۳۷۰ کارشناس و ۳۰ خبره وضعیت نامطلوبی دارد و نیاز به اصلاح دارد. به‌ویژه این شرایط در طول سال‌های ۱۳۸۴ تا ۱۳۹۲ و با تضعیف نهادهای مدیریتی و نظام برنامه‌ریزی منطقه‌ای در کشور با شرایط حادثی روبه‌رو شده است.

### ۳-۵. انتخاب الگوی مطلوب مدیریتی

H<sub>1</sub>: به نظر می‌رسد از بین الگوهای مختلف مدیریتی، الگوهای مبتنی بر مشارکت از مطلوبیت بیشتری برخوردارند.

H<sub>0</sub>: به نظر می‌رسد از بین الگوهای مختلف مدیریتی، الگوهای مبتنی بر مشارکت از مطلوبیت بیشتری برخوردار نیستند.

در پاسخ به پرسش ششم پژوهش و آزمون فرضیه پژوهش، از چند روش استفاده شده است. در مرحله نخست به‌طور مستقیم الگوهای مدیریتی بر اساس اسناد و نظریه‌های متعدد برگرفته از پیشینه و ادبیات نظری به حدود ۱۵ الگو تقسیم‌بندی شده‌اند. سپس الگوهای تأثیرگذار و مسلط مدیریتی به‌عنوان گزینه‌های محتمل برای انتخاب ارائه شده‌اند. این الگوها عبارتند از: ۱- الگوی سنتی ۲- الگوی نوین (علمی) ۳- الگوی راهبردی ۴- الگوی مبتنی بر حکمروایی خوب و ۵- الگوی شبکه‌ای. برای انتخاب الگوی مطلوب از مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره MCDM، شامل ANP، SAW، TOPSIS و ELECTRE در نرم‌افزارهای MCDM استفاده شده است تا نظرات پاسخگویان (۳۷۰ نمونه) و خبرگان (۳۰ خبره) در خصوص گزینه‌های موجود تحلیل و رتبه‌بندی لحاظ شوند. برای انتخاب گزینه‌ی مطلوب به‌طور خلاصه مراحل زیر طی شده‌اند:

**گام نخست:** در گام نخست با استناد به مبانی نظری و پیشینه پژوهش، تمامی الگوهای مدیریتی مرتبط با مدیریت طرح‌های توسعه منطقه‌ای استخراج (۱۵ الگو) با استفاده از نظر خبرگان و متخصصان موضوع در پنج الگوی اصلی مدیریتی دسته‌بندی شدند. این الگوها عبارتند از: ۱- الگوی سنتی مدیریت (متکی به بخش دولتی) ۲- الگوی نوین مدیریتی (متکی به بخش دولتی، خصوصی) ۳- الگوی مدیریت راهبردی (اغلب خصوصی، عمومی دولتی) الگوی مبتنی بر حکمروایی خوب (مشارکت شهروندی، دولتی، خصوصی) ۴- الگوی مدیریت شبکه‌ای (مبتنی بر دولت، جامعه، شهروندان و سازمان‌های الکترونیک و اطلاعاتی).

**گام دوم:** در این مرحله بعد از انتخاب معیارهای اصلی برای مقایسه، از روش ANP برای وزن‌دهی به معیارها استفاده شد. اهمیت چهار معیار اصلی پژوهش شامل ۱- نگرش و روش‌مندی ۲- تصمیم‌گیری و اجرا ۳- کارایی و اثربخشی و ۴- حکمروایی خوب با استفاده از

مقیاس نه طیفی توماس ساعتی با استفاده از نظرات ۳۰ نفر از خبرگان (نگاره ۴) و مقایسه دوبه‌دوی معیارها مشخص شدند. وزن معیار حکمروایی، ۰,۶۸۳، کارایی و اثربخشی، ۰,۲۲۲، رویکرد و روشمندی، ۰,۰۶۸ و تصمیم‌گیری و اجرا، ۰,۲۶ را به دست آوردند. با توجه به اینکه در حالت آرمانی (Ideal Mode) نرخ سازگاری در روش ANP ۰,۰۹ بوده و این مقدار از ۰,۱ کوچک‌تر است، لذا مقایسه زوجی معیارها در فاصله اطمینان ۹۹ درصد صحیح بوده و برای ادامه اجرای مدل‌های دیگر مطلوب است. در همین مرحله ماتریس تصمیم‌گیری مستخرج از نظرات خبرگان استخراج شده است (نگاره ۴).

#### نگاره شماره (۴) - ماتریس اولیه معیارها بر مبنای نظرات خبرگان

معیار	نگرش و روشمندی	تصمیم‌گیری و اجرا	کارایی و اثربخشی	حکمروایی خوب
۱- سنتی	۰	۷	۰	۰
۲- نوین	۷	۲۱	۱۷	۰
۳- راهبردی	۴۰	۲۴	۲۱	۲۰
۴- حکمروایی	۲۷	۲۸	۳۰	۴۴
۵- شبکه‌ای	۲۶	۲۰	۳۲	۳۶
جمع	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

(منبع: یافته‌های پژوهش بر مبنای پرسشنامه خبرگان، ۱۳۹۳)

**گام سوم:** با استفاده از اوزان به‌دست‌آمده از روش ANP، داده‌های مربوط به پرسشنامه و نظرات خبرگان در مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره مورد استفاده قرار گرفته‌اند. نتایج نهایی استفاده از این مدل‌ها به ترتیب در زیر منعکس شده‌اند:

**روش ANP:** با توجه به اینکه ANP یکی از روش‌های رتبه‌بندی نیز محسوب می‌شود، نتایج به‌دست‌آمده از این روش نشان می‌دهند که الگوی سنتی مقدار ویژه‌ی ۰,۰۲، الگوی نوین مقدار ۰,۰۳۴، الگوی راهبردی مقدار ۰,۱۷، الگوی حکمروایی مقدار ۰,۴۰ و الگوی شبکه‌ای مقدار ویژه ۰,۳۶ را به‌دست می‌آورند. در نتیجه رتبه‌بندی گزینه‌ها به شرح زیر محاسبه شده است:

الگوی سنتی > الگوی نوین > الگوی راهبردی > الگوی شبکه‌ای > الگوی حکمروایی

**روش SAW:** نتایج به‌دست‌آمده از این روش نشان می‌دهد الگوی سنتی مقدار ویژه ۰,۰، الگوی نوین مقدار ۰,۲۴، الگوی راهبردی مقدار ۰,۵۹، الگوی حکمروایی مقدار ۰,۹۵ و الگوی شبکه‌ای مقدار ویژه ۰,۸۶ را به‌دست می‌آورند. در نتیجه رتبه‌بندی گزینه‌ها به شرح زیر خواهد بود:

**الگوی سنتی > الگوی نوین > الگوی راهبردی > الگوی شبکه‌ای > الگوی حکمروایی**  
روش **TOPSIS**: نتایج به‌دست‌آمده در قالب این روش نشان می‌دهد الگوی سنتی مقدار ویژه ۰/۰۱، الگوی نوین مقدار ۰،۲۳، الگوی راهبردی مقدار ۰/۵۱، الگوی حکمروایی مقدار ۰/۹۴ و الگوی شبکه‌ای مقدار ویژه ۰/۸۴ را به‌دست می‌آورند. در نتیجه رتبه‌بندی گزینه‌ها به شرح ذیل خواهد بود:

**الگوی سنتی > الگوی نوین > الگوی راهبردی > الگوی شبکه‌ای > الگوی حکمروایی**  
روش **ELECTRE**: نتایج به‌دست‌آمده از به‌کارگیری روش الکتیره، به شرح ماتریس و رتبه‌بندی نگاره شماره (۵) ارائه شده‌اند:

نگاره شماره (۵) - ماتریس مجموع ارجحیت در ELECTRE

الگوهای مدیریتی	۱- سنتی	۲- نوین	۳- راهبردی	۴- حکمروایی	۵- شبکه‌ای
۱- سنتی	۰	۰	۰	۰	۰
۲- نوین	۱	۰	۰	۰	۰
۳- راهبردی	۱	۱	۰	۰	۰
۴- حکمروایی	۱	۱	۱	۰	۱
۵- شبکه‌ای	۱	۱	۱	۰	۰

(منبع: یافته‌های پژوهش و محاسبه در MCDM Engine)

$A_2 > A_1, A_3 > A_1, A_3 > A_2, A_4 > A_1, A_4 > A_2, A_4 > A_3, A_4 > A_5, A_5 > A_1, A_5 > A_2, A_5 > A_3$

**الگوی سنتی > الگوی نوین > الگوی راهبردی > الگوی شبکه‌ای > الگوی حکمروایی**  
**PROMETHEE II**: نتایج تحلیل گزینه‌ها بر مبنای معیارها در مدل PROMETHEE که در نرم‌افزار Visual PROMETHEE تحلیل و نهایی شدند، نشان می‌دهند که الگوی سنتی مقدار ویژه (خالص رتبه‌بندی: Phi) ۰/۹، الگوی نوین مقدار ۰/۶، الگوی راهبردی مقدار ۰/۵۷، الگوی حکمروایی مقدار ۰/۸۱ و الگوی شبکه‌ای مقدار ویژه ۰/۷۸ را به‌دست می‌آورند. در نتیجه رتبه‌بندی گزینه‌ها به شرح زیر خواهد بود:

**الگوی سنتی > الگوی نوین > الگوی راهبردی > الگوی شبکه‌ای > الگوی حکمروایی**  
در نهایت مجموع تحلیل‌های انجام‌شده در روش‌های MCDM که نتایج نهایی آنها در نگاره شماره (۶) منعکس شده‌اند، نشان می‌دهند که الگوی مبتنی بر حکمروایی می‌تواند، به‌عنوان الگوی برتر و مطلوب در مدیریت توسعه منطقه‌ای مورد توجه نهادهای ملی و منطقه‌ای قرار گیرد.

**نگاره شماره (۶) - ماتریس مجموع ارجحیت در ELECTRE**

گزینه	رتبه‌بندی نهایی گزینه‌ها در روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM)				
	PROMETHEE II	TOPSIS	ELECTRE II	SAW	ANP
الگوی حکمروایی	۱	۱	۱	۱	۱
الگوی شبکه‌ای	۲	۲	۲	۲	۲
الگوی راهبردی	۳	۳	۳	۳	۳
الگوی نوین	۴	۴	۴	۴	۴
الگوی سنتی	۵	۵	۵	۵	۵

(منبع: یافته‌های پژوهش)

در نتیجه، فرضیه H1 تأیید و H0 رد می‌شود. به این مفهوم که در مبانی نظری هم به آن اشاره شده است که الگوی حکمروایی خوب، الگویی کاملاً مشارکتی است. در این الگو، تمامی شاخص‌های حکمروایی عملیاتی می‌شوند و به‌طور روشن مناطق نقش موزاییک‌های توسعه ملی را بازی می‌کنند. حکمروایی منطقه‌ای در صورت استفاده از توانمندی‌های دیگر الگوها از جمله الگوی مدیریت شبکه‌ای می‌تواند با اصلاح وضع موجود یاری رساند که تحقق آن مستلزم توانمندسازی و ظرفیت‌سازی مناطق کشور در راستای شکل‌گیری مناطق پایدار در همسویی با آرمان‌های ملی توسعه است.

یافته‌های این پژوهش، نتایج مطالعات وزارت مسکن و شهرسازی (۱۳۸۷) مبنی بر اصلاح نظام مدیریتی توسعه شهری با رویکرد راهبردی و مطالعات شیخی (۱۳۸۰)، مبنی بر نبود نظام مطلوب مدیریت منطقه‌ای و لزوم برقراری نظام چندسطحی منطقه‌ای در ایران را تأیید می‌کند و با آن هم‌سو است. همچنین نتایج مطالعات عالمی (۱۳۸۰)، مبنی بر ضعف نهادهای مدیریتی منطقه‌ای، نداشتن اختیار مناطق در تصمیم‌گیری و لزوم تمرکززدایی اداری و سیاسی از سطح ملی و نتایج مطالعات حاج‌یوسفی (۱۳۸۰)، مبنی بر وجود بوروکراسی ناکارآمد، تسلط رویکرد بخشی، وابستگی مناطق به مرکز، قوانین نامناسب و غیراجرایی را تأیید می‌کند. همچنین نتایج مطالعات مرکز مطالعاتی و تحقیقاتی شهرسازی و معماری (۱۳۸۱)، مبنی بر وجود یک ساختار غیریکپارچه در مدیریت مناطق و تأثیر آن بر عقب‌ماندگی منطقه‌ای را تأیید می‌کند. در ادامه یافته‌های این پژوهش نتایج مطالعات سلطانی (۱۳۹۲) مبنی بر وجود ساختار نسبتاً ناکارآمد اداری و مدیریت به‌شدت دیوان‌سالار منطقه‌ای در اغلب مناطق کشور را تأیید می‌کند. همچنین نتایج پژوهش نادر زالی و رسول زالی (۱۳۸۹)، مبنی بر این مسئله که نظام مدیریت منطقه‌ای ناپایدار و اغلب غیرتخصصی است را نیز تأیید می‌کند. به‌طور روشن، باوجود تلاش‌های سازنده

بعد از انقلاب اسلامی، به دنبال تشدید ناپایداری در برخی مناطق کشور به دلیل ناهماهنگی نهادی و برنامه‌ای، اغلب توجهات به سوی نقد نظام مدیریت منطقه‌ای متمرکز شده است.

## فرجام

نتایج این پژوهش نشان می‌دهند که الگوی موجود مدیریت توسعه منطقه‌ای در ایران از نظر معیارهای نگرش و مبانی نظری، ساختار نهادی و اجرایی، کارایی و اثربخشی و حکمروایی خوب نامطلوب است. همچنین یک الگوی مطلوب مدیریتی، دارای ویژگی‌هایی همانند نگرش راهبردی، آینده‌نگری، یکپارچگی، مشارکت و سایر ویژگی‌هایی است که در الگوی مرسوم مدیریتی وجود ندارند و یا ضعیف هستند. بنابراین، الگوی موجود مدیریتی حاکم بر توسعه منطقه‌ای از نظر ۱۰۰ درصد پاسخگویان و متخصصان امر نیازمند اصلاح است. همچنین نتایج نظرات در مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM) نشان داد که از بین پنج الگوی مدیریتی متعارف، الگوی حکمروایی خوب برترین گزینه‌ای است که می‌تواند جایگزین الگوی مرسوم شود و یا در اصلاح آن تأثیرگذار باشد. البته این به این مفهوم نیست که سایر الگوها کاربردی ندارند و باید به کل کنار نهاده شوند. بلکه به نسبت الگوهای دیگر و در شرایط یکسان، حکمروایی خوب برترین الگو است و می‌تواند در چهار سطح ملی، منطقه‌ای، زیرمنطقه‌ای (ناحیه‌ای) و محلی و محله‌ای به بهبود وضعیت مدیریت منطقه‌ای یاری رساند. به‌ویژه اینکه ساختار اداری توسعه منطقه‌ای در ایران نیازمند ارتقای کیفی است و در این راستا دولت باید نقش نظارتی خود را تقویت کند.

## پیشنهادها

- در راستای مؤلفه‌ها و یافته‌های پژوهش پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شوند:
- ۱) لازم است نگرش جامع‌بخشی دولتی، به رویکرد مدیریت یکپارچه، راهبردی و مشارکتی منطقه‌ای تغییر جهت دهد.
  - ۲) اجرای احکام اقتصاد مقاومتی و عمل به فرمایشات مقام معظم رهبری، مستلزم توجه به توسعه پایدار و سبز منطقه‌ای است.
  - ۳) مدیریت منطقه‌ای مستلزم آینده‌نگری، برنامه‌ریزی عملیاتی، هماهنگی و رهبری پویا و سازنده است.
  - ۴) نیاز است بازنگری واقع‌بینانه‌ای در فرایند مدیریتی، ابزارها و برنامه‌های توسعه منطقه‌ای انجام پذیرد.
  - ۵) تخصص‌محوری، منطقه‌ای‌شدن و تبیین مسئولیت‌ها، برای اصلاح الگوی مدیریتی ضروری است.



- ۶) توانمندسازی و ظرفیت‌سازی مردم مناطق، به‌ویژه روستاییان و مشارکت بازماندگان از توسعه در فرایند توسعه، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.
- ۷) واگذاری وظایف و اختیارات منطقه‌ای به شوراهای و نهادهای منطقه‌ای همچنان در ایران ضروری است. پایداری ملی، با پایدارسازی مناطق به‌عنوان عناصر منطقه‌ای توسعه ملی شروع می‌شود.
- ۸) اصلاح الگوی موجود مدیریت منطقه‌ای با رویکرد حکمروایی خوب منطقه‌ای (Regional Good Governance) ضروری است.

سخن آخر اینکه، بر اساس نظرات اغلب پژوهشگران، الگوی حکمروایی خوب منطقه‌ای، فرصت توسعه و نقش‌آفرینی برای مناطق کشور را فراهم و مسیر توسعه ملی را هموارتر می‌کند. این الگو ظرفیت استفاده از توانایی‌های دیگر الگوها را نیز دارا است و می‌تواند با استفاده از فناوری‌های اطلاعات مسیر حکمروایی شبکه‌ای منطقه‌ای را برای سال‌های آتی هموار کند. سربلندی، پایداری، استقلال و پیشرفت جمهوری اسلامی ایران و عمل به تأکیدات مقام معظم رهبری درخصوص توسعه درون‌زای کشور، نیازمند مشارکت، وحدت و یکپارچگی، تعامل و پیوندهای شبکه‌ای منطقه‌ای، توجه به توسعه پایدار و بهبود مدیریت منطقه‌ای با استفاده از رهنمودهای متخصصان امر است. مناطق، بسترهای اصلی سازمان‌دهی اقتصاد و توسعه ملی محسوب می‌شوند که از طریق سامانه مدیریت مشارکتی مبتنی بر حکمروایی خوب قابلیت‌های آنها، به نیروی محرک توسعه ملی تبدیل می‌شود.

## منابع فارسی

- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و پرویز ساسان‌گهر (۱۳۷۹)، *سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل*، چاپ چهارم، تهران: بانک مرکزی.
- بخشی، محمدرضا، رجب پناهی، زینب ملائی، سیدحسن کاظمی و داوود محمدی (۱۳۹۰)، «ارزیابی وضعیت نوآوری در منطقه جنوب‌غرب آسیا و تعیین رتبه ایران: کاربرد روش تصمیم‌گیری پرمومه»، *فصلنامه سیاست علم و فناوری*، شماره ۳: ۱۹-۳۱.
- بشیری، مهدی، طه‌حسین حجازی و حسین محتجب (۱۳۹۰)، *رویکردی در تصمیم‌گیری‌های چندمعیاره*، تهران: انتشارات دانشگاه شاهد.
- حاج یوسفی، علی (۱۳۸۰)، «برنامه‌ریزی منطقه‌ای در ایران از آغاز تا دهه ۱۳۵۰»، *فصلنامه مدیریت شهری*، شماره ۶: ۱۷-۶.
- حسین‌زاده دلیر، کریم (۱۳۸۷)، *برنامه‌ریزی ناحیه‌ای*، چاپ هفتم، تهران: سمت.
- زالی، نادر و رسول زالی (۱۳۸۹)، «بررسی میزان ثبات و پایداری در مدیریت‌های توسعه منطقه‌ای»، *فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه*، شماره ۷۳: ۱۰۸-۸۳.

- زیاری، کرامت‌اله (۱۳۷۷)، *جایگاه برنامه‌ریزی منطقه‌ای در روند برنامه‌ریزی ایران*، تهران: سمینار پنجاه سال برنامه‌ریزی در ایران، سازمان برنامه‌و بودجه.
- زیاری، کرامت‌اله (۱۳۷۸)، *اصول و روش‌های برنامه‌ریزی منطقه‌ای*. چاپ اول، یزد: دانشگاه یزد.
- زیاری، کرامت‌اله (۱۳۸۹)، *مکتب‌ها، نظریه‌ها و مدل‌های برنامه و برنامه‌ریزی منطقه‌ای*، مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.
- سعیدنیا، احمد (۱۳۸۷)، «بررسی عوامل مؤثر بر تحقق‌پذیری طرح‌های توسعه شهری»، *مجموعه مقالات توسعه شهری*، ج ۱، انتشارات جامعه مهندسان مشاور ایران: ۴۷-۴۳.
- سلطانی، ناصر (۱۳۹۲)، «ارزیابی موانع فراروی طرح‌های آمایش سرزمین در ایران با رویکرد تلفیقی»، *فصلنامه برنامه‌ریزی و آمایش فضا*، دوره ۱۷، شماره ۳: ۶۳-۸۴.
- سیفالدینی، فرانک و موسی پناهنده‌خواه (۱۳۸۹)، «چالش‌ها و موانع برنامه‌ریزی توسعه منطقه‌ای در ایران»، *فصلنامه پژوهش‌های جغرافیای انسانی*: ۹۸-۸۳.
- شیخی، محمد (۱۳۸۰)، «برنامه‌ریزی منطقه‌ای در ایران (۱۳۸۰-۱۳۶۰)؛ ضرورت‌ها، گرایش‌ها، چالش‌ها»، *فصلنامه مدیریت شهری*، شماره ۶: ۱۷-۶.
- صرافی، مظفر (۱۳۷۷)، *مبانی برنامه‌ریزی توسعه منطقه‌ای*، تهران: انتشارات سازمان برنامه‌و بودجه.
- عالمی، محمدعلی (۱۳۸۰)، «مدیریت توسعه منطقه‌ای در ایران؛ تجربه‌ی طرح توسعه محور شرق»، *فصلنامه مدیریت شهری*، شماره ۶: ۵۳-۴۴.
- عظیمی بلورین، احمد (۱۳۸۹)، *مفهوم آمایش سرزمین در برنامه‌ریزی توسعه*، تهران: رسا.
- عظیمی، ناصر (۱۳۸۰)، «شهر و انباشت سرمایه از دیدگاه مدیریت و برنامه‌ریزی منطقه‌ای»، *فصلنامه مدیریت شهری*، شماره ۶: ۳۵-۲۶.
- کاظمیان، غلامرضا و خدر فرجی‌راد (۱۳۹۱)، *توسعه محلی و منطقه‌ای از منظر رویکرد نهادی*، تهران: جهاد دانشگاهی.
- کاظمیان، غلامرضا و خدر فرجی‌راد (۱۳۹۲)، «آسیب‌شناسی سیاست‌های توسعه منطق‌های در ایران از دیدگاه رویکرد نهادی»، *فرآیند مدیریت و توسعه*، دوره ۲۶، شماره ۲: ۵۸-۲۷.
- کلانتری، خلیل، غلامحسین عبداله‌زاده (۱۳۸۷)، *برنامه‌ریزی فضایی و آمایش سرزمین*، تهران: فرهنگ صبا.
- مرکز مطالعاتی و تحقیقاتی شهرسازی و معماری (۱۳۸۱)، *گزارش هم‌اندیشی توسعه و تعادل منطقه‌ای*، تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت شهری.
- مؤمنی، منصور و علیرضا شریفی‌سلیم (۱۳۹۱)، *مدل‌ها و نرم‌افزارهای تصمیم‌گیری چندشاخصه*، ناشر: مؤلف.
- الوانی، مهدی (۱۳۶۷)، *مدیریت عمومی*، تهران: نی.
- وزارت مسکن و شهرسازی (۱۳۸۷)، *اصلاح نظام مدیریت توسعه شهری در ایران بر اساس رویکرد راهبردی*، تهران: وزارت راه و شهرسازی، معاونت شهرسازی و معماری.
- هال، پیتر و اولریخ فیفر (۱۳۸۸)، *آینده شهری قرن ۲۱*، تهران: انتشارات جامعه مهندسان مشاور ایران.

## منابع لاتین

- Albrechts, L. Healey, P. In addition, Kunzmann, K. (2003), Strategic Spatial Planning and Regional Governance in Europe , *Journal of the American Planning Association*, Vol.69, No.2 (2): 113-129.
- Angeles, Leonora (2009), Democratizing Regional Governance: Constraints and Opportunities for Brazilian and Other Metropolitan Regions in Latin America , Prepared for Delivery At the 2009 Congress Of The Latin American Studies Association, Rio De Janeiro, Brazil, June 11-14.
- Benz, A. (2004), Multilevel governance-governance in Mehrebenensystemen , *In Governance-Regieren in komplexen Regelsystemen*, (125-146), VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bezpalov, V. V. (2014). Diagnostics methods for purposes of restructuring of regional management system, URL: [http://www.lifesciencesite.com/lj/life1109s/009\\_25119life1109s\\_14\\_56\\_59.pdf](http://www.lifesciencesite.com/lj/life1109s/009_25119life1109s_14_56_59.pdf).
- Böcher, M. (2005). The concept of Regional Governance in different national funding programmes, *In international workshop Regional Governance for Sustainable Development , Hagen: FernUniversität*, Oktober: 28-29.
- Dabson, B. (2006). Eight principles for effective rural governance and how communities put them into practice, *RUPRI, Columbia-Missouri*.
- DiMento, J. F., & Graymer, L. (Eds.), (1991), *Confronting Regional Challenges: Approaches to LULUs, Growth, and Other Vexing Governance Problems: the Sixth Annual Donald G. Hagman Commemorative Conference*, Lincoln Institute of Land Policy.
- Federwisch, Tobias (2007), The Politics of Spatial Identity: Regional Governance and the Strategic Constitution of Regional Identity , *Nordia Geographical Publications*, Vol.36, No.4: 47° 60.
- Fürst, D. (2003), Regional Governance , *Information Zur Raumentwicklung*, Vol. 8/9, 441-450.
- Jessop, B. (1997), Globalization and the National State , Department Of Sociology, Lancaster University, <Http://Www.Comp.Lancs.Ac.Uk/Sociology/Papers/Jessop-Globalization-And-The-National-State.Pdf>

- Kötter, R. (2002), Ecological Modernization and Regional Governance- What Compatibility of two Fields of theory, Policy Discourse and Practice? In Regional Governance, New Modes of Self-Government in the European Community, Euroconference 19.21. April 2001. Hannover, Arl.
- MacLeod, G., & Goodwin, M. (1999). Space, Scale and State Strategy: Rethinking Urban and Regional Governance , *Progress in Human Geography*, vol.23, No.4: 503-527.
- Panebianco, S., Fasselt, J., Dönitz, U., & Zimmer-Hegmann, R. (2005, August). Evaluating Regional Governance: Methodological Concerns and Practical Experiences , *In ERSA 2005-Conference, Amsterdam*: 27-31.
- Johnston, J. (1998). RAW Rhodes (1997), Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability. Open University Press, Buckingham , *Administrative Theory & Praxis*, Vol.20, No.3, 394-396
- Savitch, H.V. Vogel, R. K. (2000), Paths to New Regionalism. In: State and Local Government Review, 32/3, P. 158-168.
- Spaans, M., & de Wolff, H. (2005, August), Changing Spatial Planning Systems and the Role of the Regional Government Level; Comparing the Netherlands, Flanders and England , *In Paper presented at the ERSA conference in Amsterdam*, Vol. 23: 27.
- Voogd, Henk (2001), Rethinking Regional Governance and Planning. In: Role of the Regions in the Enlarging European Union , *Centre For Regional Studies*, 194-213.
- Wilson, G. A. (2012). Community resilience, globalization, and transitional pathways of decision-making , *Geoforum*, Vol.43, No.6, 1218-1231.
- [Www.Boundless.Com/Management/Introduction-To-Management/Principles-Of-Management/Defining-Management/](http://www.Boundless.Com/Management/Introduction-To-Management/Principles-Of-Management/Defining-Management/).
- [Www.Labspace.Open.Ac.Uk](http://www.Labspace.Open.Ac.Uk)
- [Www.Merriam-Webster.Com/Dictionary/Management](http://www.Merriam-Webster.Com/Dictionary/Management)
- [Www.Thecqi.Org/Knowledge-Hub/Resources/Factsheets/Integrated-Management-Systems/](http://www.Thecqi.Org/Knowledge-Hub/Resources/Factsheets/Integrated-Management-Systems/)
- [Www.Uncw.Edu/Career/Management.Html](http://www.Uncw.Edu/Career/Management.Html)