

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۸/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۰/۱۸

## بررسی شاخص‌های حکمروایی خوب شهری در شهرهای منطقه‌ای شمال کشور (مورد پژوهی: شهر گرگان)

منصور خمیری<sup>۱</sup>، ابراهیم معماری<sup>۲</sup>

### چکیده

جهان در طی دهه گذشته با مشکلات عظیم شهری روبرو بوده که مراکز علمی و سازمان‌های شهری جهت حل مسائل تئوری‌های مختلفی اعم از رشد هوشمند شهری، نو شهرگرایی، توسعه پایدار و در زمان حاضر رویکرد حکمروایی خوب شهری را به عنوان اثربخش‌ترین، کم‌هزینه‌ترین و پایدارترین شیوه اعمال مدیریت صحیح مطرح نموده‌اند. حکمروایی خوب شهری را می‌توان شیوه و فرایند اداره امور شهری با مشارکت و تعامل سازنده سه بخش دولتی، خصوصی و جامعه مدنی به منظور نیل به شهر سالم، باکیفیت و قابلیت زندگی بالا و توسعه پایدار شهری تعریف کرد. هدف پژوهش حاضر اولویت‌بندی شاخص‌های حکمروایی خوب شهری در شهر گرگان می‌باشد. روش پژوهش در مقاله حاضر توصیفی-تحلیلی و مبتنی بر مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی‌های میدانی می‌باشد. بدینوسیله ۹ شاخص حکمروایی خوب شهری به این شرح انتخاب گردید. مشارکت، اجتماع محوری، پاسخگویی، شفافیت، مسئولیت‌پذیری، کارایی و اثر بخشی، امنیت، تساوی و حاکمیت قانون که از مهم‌ترین و اساسی‌ترین شاخص‌های مود نظر سازمان ملل به منظور ارزیابی و اولویت‌بندی مولفه‌های حکمروایی شهری است. نتایج به دست آمده از تکنیک تصمیم‌گیری چند معیاره (AHP) نشان می‌دهد که شاخص مشارکت در اولویت اول، شاخص اجتماع محوری در مرتبه دوم و شاخص پاسخگویی با میزان ۰,۱۳۹ در مرتبه سوم از معیارهای حکمروایی خوب شهری قرار گرفته است. شاخص شفافیت با امتیاز ۰,۱۱۴ در مرتبه چهارم، مسئولیت‌پذیری با ضریب اهمیت ۰,۰۷۲ در مرتبه پنجم، کارایی و اثر بخشی در مرتبه ششم. شاخص امنیت در مرتبه هفتم، شاخص تساوی با ضریب اهمیت ۰,۰۲۶ در مرتبه هشتم و در نهایت حاکمیت قانون با ضریب اهمیت ۰,۰۱۷ در مرتبه نهم از مولفه‌های حکمروایی خوب شهری قرار گرفته است.

واژگان کلیدی: شاخص‌های حکمروایی شهری، تکنیک AHP، اولویت‌بندی، شهر منطقه‌ای گرگان.

<sup>۱</sup> دانشجوی دوره دکتری جغرافیا سیاسی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز

<sup>۲</sup> نویسنده مسئول، دانش‌آموخته کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه گلستان

## مقدمه

در جهان متحول امروز، دولت‌ها به تنهایی قادر به پاسخگویی به نیازهای جدید نخواهند بود. آنان بایستی با افزایش قابلیت‌های خود از طریق باز دمیدن نیروی تازه در نهادهای عمومی توان پاسخگویی به نیازهای جدید را افزایش دهند. این مهم نیازمند الگوهای جدیدی است که بتوان از همه ظرفیت‌های جامعه در بخش‌های دولتی، خصوصی و مدنی استفاده نمود، تا تولید و ارائه خدمات عمومی را به حداکثر برساند. شهرها برای مدیریت و اداره خود راهی بجز زمینه‌سازی برای توسعه دموکراسی نداشته و در این راه به شکل تازه‌ای از حاکمیت دست یافته‌اند، که برخی آن را در حد اختراع و ابداع جدید بشری در ایجاد نظام اجتماعی نوین دانسته‌اند. این شکل جدید به نام جنبش حاکمیت شایسته<sup>۱</sup> یا حکمروایی<sup>۲</sup> نامیده می‌شود که منشأ شهری دارد (کاظمیان، ۱۳۸۶: ۳).

حکمروایی شهری در پی آن است تا نقش دولت را در حد هماهنگ‌کننده و پاسدار قوانین محدود کند و از دخالت مستقیم آن در تصمیم‌گیری‌ها، اداره و اجرای امور مربوط به زندگی روزمره مردم بکاهد (جهانشاهی، ۱۳۸۶: ۴). از این رو توجه و تعمق در الگوی یاد شده، کمک زیادی به یافتن ترکیب جدیدی از همکاری سه بخش دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی در ارائه خدمات عمومی بهتر خواهد نمود. بخش‌هایی که البته خود نیز نقش مهمی در تسهیل الگوی حکمرانی خوب در جامعه دارند. نقش نهادهای مدنی به عنوان مدافع حقوق شهروندی در تقویت مشارکت مردمی به منظور تأثیرگذاری بر سیاست‌گذاری‌های عمومی، نقش بخش خصوصی به عنوان عامل تولید در تقویت سرمایه‌گذاری‌ها و رشد تولید ناخالص ملی به منظور افزایش درآمد سرانه و پویایی اقتصاد و بازار و ایجاد رفاه نسبی و در نهایت نقش دولت به عنوان تسهیل‌کننده فعالیت‌های عمومی در فراهم‌سازی محیطی برای توسعه پایدار به منظور ایجاد ثبات و توسعه عدالت اجتماعی در جامعه، از نقش‌های مهم و اساسی هر یک از بخش‌ها در تسهیل حکمرانی خوب خواهند بود (UNDP, 1997: 1).

حکمروایی نوعی فرآیند است که متضمن نظام بهم پیوسته‌ای است که هم حکومت و هم اجتماع را در برمی‌گیرد و حکمروایی شهری نیز نوعی فرآیند و ارتباط میان حکومت شهری و شهروندان است که هم حکومت شهری و هم جامعه مدنی را در برمی‌گیرد و بر حقانیت و تقویت عرصه عمومی تأکید دارد. از نظر برنامه توسعه سازمان ملل متحد حکمروایی عبارتست از استفاده از اختیارات قانونی در حوزه‌های سیاسی، اقتصادی و مدیریتی (اجرایی) برای اداره امور کشور در همه سطوح آن. حکمروایی در برگیرنده ساز و کارها، فرایندها و نهادهایی است که از طریق آنها شهروندان منافع خود را مطالبه می‌نمایند، حقوق قانونی خود را می‌طلبند و اختلافات خود را حل و فصل می‌نمایند. اضافه شدن لغت «خوب» سبب پیچیده‌تر شدن اوضاع می‌گردد. افراد، سازمان‌ها، حکومت‌ها و حاکمان حوزه شهری هر کدام با توجه به منافع و تجارب خود اقدام به ارائه تعریفی از حکمروایی خوب می‌نمایند (تاجدار و اکبری، ۱۳۸۷: ۲۵).

مفهوم حکمروایی شهری که بر همیاری دولت و جامعه‌ی مدنی مبتنی است، بر این اصل بنیادی استوار است که دولت‌ها به جای آنکه به تنهایی مسئولیت کامل اداره‌ی شهرها را در همه سطوح آن بر عهده گیرند؛ باید در کنار شهروندان، بخش خصوصی و مردمی به عنوان یکی از نهادها یا عوامل مسئول اداره‌ی شهر محسوب شوند (حاجی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۵: ۶۴). همزمان با مشکلات امروزه در شهرها چالش‌های جدیدی گریبان‌گیر مدیریت شهری است که در کنار روند شتابان افزایش جمعیت و تقاضا برای منابع و خدمات، لزوت تأمل و تغییر در نوع مناسبات با مردم و

<sup>۱</sup> - Good Government Movement

<sup>۲</sup> - Governance

محیط را ضروری ساخته است. یکی از راهکارهای پیگیری و مطالبه حکمروایی شهری به عنوان رویکرد مشارکتی و پایدار در فرایند مدیریت شهری از طریق شناخت شاخص‌های آن متناسب با نقاط ضعف و قوت موجود در روند مدیریتی در شهرها و شناخت اهمیت آنها با توجه به وضع موجود است (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰۸). در هر حال پرسش اصلی پژوهش این است که وضعیت شاخص‌های حکمروایی خوب شهری در شهر گرگان به چه صورت می‌باشد و اولویت‌بندی آنها چگونه است؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

امروزه مدیریت شهری در جهان تحول اساسی یافته است شهرها مدیریت می‌شوند تا بتوانند رفاه و آسایش ساکنان خود را تأمین کنند. مدیریت شهری دارای تشکیلات وسیعی است و نقش مهمی در موفقیت برنامه‌ها و طرح‌های توسعه شهری و همچنین رفاه نیاز جمعیت، جریان عبور و مرور در شهر، رفاه عمومی، مسکن، کاربری زمین، تفریح، فرهنگ، اقتصاد، تأسیسات زیربنایی و امثال آنها را برعهده دارد مدیریت شهری باید برای شهر برنامه‌ریزی کند، فعالیت‌های شهری را سازمان دهد و بر فعالیت‌های انجام شده نظارت کند و حتی برای انجام بهینه امور انگیزه ایجاد کند هدف مدیریت شهری، ارتقای شرایط کار و زندگی جمعیت ساکن، تشویق به توسعه اقتصادی و اجتماعی پایدار و حفاظت از محیط کالبدی است (صفایی‌پور، ۱۳۹۶: ۱۶۹).

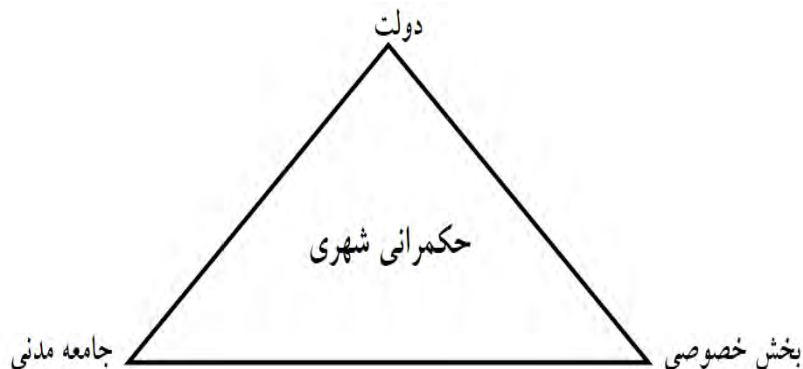
این مسائل، مسائلی است که مدیریت شهرهای امروز را دچار چالش‌های متعدد کرده‌است. هم‌زمان با این مشکلات امروز در شهرها چالش‌های جدیدی گریبان‌گیر مدیریت شهری می‌باشد که در کنار روند شتابان افزایش جمعیت و تقاضا برای منابع و خدمات، لزوم تأمل و تغییر در نوع مناسبات با مردم و محیط ضروری ساخته است (فیروزی و علیزاده، ۱۳۹۶: ۲۶۶). براین اساس الگوی مدیریت شهری، نشان‌دهنده نحوه اداره شهرها در ادوار تاریخی و زمینه‌های متفاوت تصمیم‌گیری و توسعه نواحی شهری می‌باشد. مدیریت شهری به حکومت (دولت)، اقتصاد سیاسی و ساختار اداری شهرها وابسته می‌باشد (مزینی، ۱۳۷۵: ۸۱). تحولات ساختاری کارکردی نظام‌های اجتماعی و سیاسی باعث ایجاد بسترهای متفاوتی در اداره امور شهرها شده است (کیانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۸۲).

برای مدیریت شهری دو پارادیم وجود دارد. پارادیم نخست که حکومت و حکومت شهری نام دارد، شهرداری مسئولیت تمام امور را برعهده داشته، و به عنوان مدیریت شهری زیرمجموعه محلی می‌باشد. پارادیم دوم که حکومت داری نام دارد، مسئولیت اداره امور عمومی میان سه نهاد شهرداری، جامعه مدنی و بخش خصوصی تقسیم شده است (ایمانی‌جاجرمی و همکاران، ۱۳۸۱: ۵۲). هدف کلان مدیریت شهری، ایجاد محیطی قابل زندگی برای همه، همراه با عدالت اجتماعی، کارایی اقتصادی و پایداری زیست‌محیطی است و مدیریت شهری در محدوده‌های زمین و مسکن شهری، خدمات اجتماعی و زیربنای توسعه اقتصادی و زیست‌محیطی، به طور یکپارچه وارد می‌شود (صرافی، ۱۳۷۹: ۶۸). جدول ۱ سیر تحول رویکردهای مدیریت شهری از دهه ۷۰ قرن بیستم تا آغاز هزاره جدید را نشان می‌دهد.

جدول (۱): سیر تحول رویکردهای مدیریت شهری از دهه ۷۰ قرن بیستم تا آغاز هزاره جدید

رویکردها	مشخصه‌های عملکردی
رویکرد عرضه‌محور (۱۹۷۰)	برنامه‌ریزی بلندمدت و جامع برای تأمین خدمات در مقیاس وسیع
رویکرد پروژه‌گرا (۱۹۸۰)	مداخله در قالب پروژه‌های کوچک آزمایشی، مداخله در قالب اجتماعات محلی خودیار
رویکرد بلندمدت نگر (۱۹۹۰)	تأکید بر ظرفیت‌سازی محلی و تقویت نهادهای سازمانی برای مدیریت فرآیند توسعه شهری
رویکرد حکمروایی شهری (۲۰۰۰)	تأکید بر توسعه نهادهای و مداخلات جامعه مدنی، بخش خصوصی، مشارکت و انعطاف‌مندی

بنابراین حکمرانی شهری را می‌توان فرایندی دانست که بر اساس کنش متقابل میان سازمان‌ها و نهادهای رسمی اداره شهری از یک طرف و سازمان‌های غیر دولتی و تشکل‌های جامعه مدنی از طرف دیگر شکل می‌گیرد.



شکل (۱): مثلث حکمروایی خوب شهری

مأخذ: نوبری، ۱۳۸۹: ۸.

حکمروایی خوب شهری که توسط بانک جهانی ترویج می‌شود یا به عبارت دیگر الگوی نئولیبرال، اعمال قدرت سیاسی در اداره‌ی امور یک کشور است. از آنجا که در تعریف بانک جهانی بر اصلاحات در جهت ثبات سیاسی و توسعه‌ی اقتصادی تأکید می‌شود می‌توان گفت نگاه بانک جهانی نگاهی لیبرال دموکراتیک یا همان نئولیبرالیستی است. حکمروایی خوب در پرتو دیدگاه توسعه‌ی انسانی (برنامه‌ی توسعه‌ی سازمان ملل)، به معنی اعمال قدرت سیاسی، اقتصادی و مدیریتی در اداره امور یک کشور است. حکمروایی خوب از نگاه حقوق بشر نیز بر این است که توسعه پایدار محقق نمی‌شود مگر همه‌ی افراد دسترسی کامل به حقوق انسانی خویش و بهره‌مندی از آن‌ها را داشته باشند. از این دیدگاه فقر و حاشیه‌ای شدن نتیجه نادیده گرفتن حقوق بشر است (حاجی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۵: ۶۷).

#### پیشینه‌ی پژوهش

در زمینه‌ی حکمروایی خوب شهری تحقیقات و پژوهش‌های در ایران صورت گرفته که در ذیل به چند مورد اشاره می‌گردد: الوانی و همکاران (۱۳۹۷) در مقاله‌ای با عنوان آسیب‌شناسی جایگاه پژوهش و کاربری آن در مدیریت شهری در نظام مدیریت شهری تهران انجام داده‌است به این نتیجه رسیده‌اند که می‌توان آن را به دو مورد اصلی خلاصه کرد: توسعه یک چارچوب تحلیلی برای بررسی و تحلیل سازمان‌های پژوهشی در بخش عمومی و پیشنهاد ایجاد ساختاری با عنوان «دفتر توانمندسازی پژوهشی مدیریت شهری» در سازوکار موجود مدیریت پژوهش‌های کاربردی در نظام مدیریت شهری تهران؛ که مأموریت مشخص آن توسعه «ظرفیت خط مشی» و «ظرفیت نهادی» خواهد بود.

سالاری‌سردری و کیانی (۱۳۹۶) در مقاله‌ای تحت عنوان تحلیل الگوی مدیریت شهری ایران (ساختار، عملکرد و راهبرد) انجام داده‌اند، که نتایج پژوهش نشان می‌دهد نظام اداره امور شهر در طی صد سال گذشته از وظایف اصلی مدیریت شهری به جهت نداشتن منابع درآمدی پایدار، ضعف نهادهای مدنی و محلی و نداشتن جایگاه تعریف شده تشکیلاتی در سلسله مراتب تشکیلاتی کشور، عدم مشارکت در برنامه‌ریزی به واسطه ماهیت برنامه‌ریزی متمرکز و از بالا به پایین باز مانده و بیشتر به امور بر زمین مانده شهر پرداخته‌اند. بنابراین، توسعه وظایف و اختیارات شهرداری‌ها همراه با تمرکززدایی و توسعه مدیریت یکپارچه شهری ضروری می‌باشد.

حاجی نژاد و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان تحلیل جایگاه و تدوین برنامه‌ی استراتژیک حکمروایی خوب مطالعه موردی: شهر زاهدان پرداخته‌اند. روش پژوهش توصیفی - تحلیلی و با بهره‌گیری از مدل SWOT و ابزار پرسشنامه به تحلیل جایگاه برنامه استراتژیک حکمروایی خوب شهری پرداخته می‌شود. نتایج پژوهش نشان می‌دهد از نظر شهروندان بهترین شاخص بینش راهبردی و مشارکت بوده و از نظر کارشناسان بهترین وضعیت متعلق به شاخص پذیرش و پاسخ‌دهی می‌باشد.

علیزاده و همکاران (۱۳۹۴) در مقاله‌ای با موضوع تحلیلی بر معیارهای حکمروایی خوب شهری با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی به این نتیجه رسیده‌اند که شاخص کارایی به عنوان معیار درون سازمانی بیشترین وزن را به خود اختصاص داده و در بین زیر شاخص‌ها داشتن خلاقیت و زبرکی دارای بیشترین وزن است.

رهنما و اسدی (۱۳۹۳) در پژوهشی تحت عنوان تعیین وضعیت شاخص‌های حکمروایی خوب شهری در مشهد به بررسی وضعیت شاخص‌های حکمروایی خوب شهری در مشهد به بررسی وضعیت شاخص‌های حکمروایی پرداختند. نتایج نشان داد در بین شاخص‌های ۹ گانه لحاظ شده در پژوهش، از نظر شهروندان شاخص مشارکت و عدالت به ترتیب بهترین و بدترین وضعیت را داشته و از نظر کارشناسان شاخص پاسخگویی بهترین وضعیت و جهت‌گیری توافقی نیز بدترین وضعیت را دارا هستند.

### مواد و روش پژوهش

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی چارچوبی را ایجاد می‌کند که به کمک آن تصمیمات مناسب برای موضوعات پیچیده، با ساده نمودن و هدایت مراحل تصمیم‌گیری اتخاذ می‌شود. در این روش یک وضعیت پیچیده به بخش‌های کوچک‌تر آن تجزیه شده، سپس این اجزا در یک ساختار سلسله مراتبی قرار می‌گیرد (آذر و رجب‌زاده، ۱۳۸۱: ۱۹). روش مقایسه دو به دو به دلیل داشتن مبنای نظری قوی، دقت بالا و سهولت استفاده، دارا بودن ارزش و اعتبار و درستی و دقت نتیجه یکی از معتبرترین و پرکاربردترین روش‌هاست (Malczewski, 1999: 146).

تصمیم‌سازی یکی از مهم‌ترین مشخصه‌های انسانی است. در برخی از این موارد نتیجه‌ی تصمیم‌گیری به حدی مهم است که بروز خطا ممکن است ضررهای جبران‌ناپذیری را بر ما تحمیل کند. از این رو لازم است که تکنیک یا تکنیک‌های مناسبی برای انتخاب بهینه و تصمیم‌گیری صحیح طراحی شود. معمولاً وقتی با شرایطی مواجه هستیم که ارزیابی عوامل و وزن‌های معادلشان به عوامل گوناگونی در تصمیم‌گیری مرتبط می‌شود، آنگاه فرآیند ارزیابی چند عامله کارساز خواهد بود. هر چند در سایر مواقع، تصمیم‌گیری می‌تواند با مشکلاتی در تعیین دقیق وزن‌ها و ارزیابی عوامل گوناگون مواجه شود. در چنین موقعیت‌هایی که عدم اطمینان زیادی وجود دارد، از فرآیند تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی<sup>۱</sup> (AHP) استفاده می‌شود. روش AHP توسط فردی عراقی الاصل به نام ساعتی<sup>۲</sup>، در دهه‌ی ۱۹۷۰ پیشنهاد شد. این روش، مانند آنچه در مغز انسان انجام می‌شود، به تجزیه و تحلیل مسائل می‌پردازد (مؤمنی، ۱۳۸۷: ۴۰). AHP عبارت است از، یک روش تصمیم‌گیری که توسط آن می‌توان تصمیماتی که وابسته به معیارهای مختلف است را اتخاذ نمود. این رویکرد امکان فرموله کردن مسائل را به صورت سلسله مراتبی فراهم می‌کند و همچنین امکان در نظر گرفتن معیارهای مختلف کمی و کیفی را در مساله دارد (آذر، ۱۳۷۴: ۲۴). در جدول ۲ شاخص‌های پژوهش ذکر شده است.

<sup>۱</sup> - Analytic Hierarchy Process

<sup>۲</sup> - Thomas L. Saaty

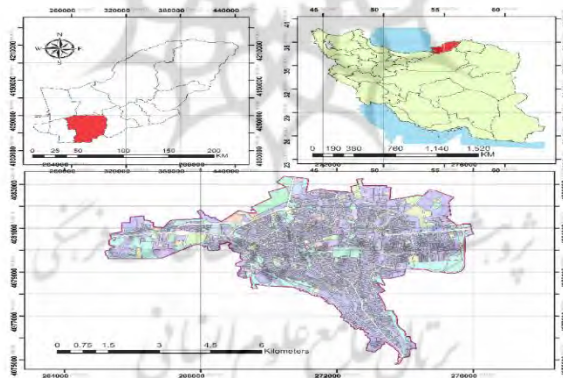


منبع: پاداش و همکاران، ۱۳۸۶: ۷۸.

در مسائل تصمیم‌گیری بیان متغیرهای مربوط به مسائل موجود در جهان واقعی، بیشتر متغیرهای کیفی و محاوره‌ای می‌باشند. این متغیرها بایستی به اعداد ریاضی تبدیل شوند تا در مدل‌های تصمیم‌گیری به کار گرفته شوند چندین مدل تصمیم‌گیری وجود دارد که در این بین به مدل تصمیم‌گیری چندشاخصه<sup>۱</sup> (MADM) اشاره می‌شود. تکنیک (AHP) در اواخر دهه هفتاد میلادی توسط پروفیسور توماس ال. ساعتی ارائه شده است. این مدل یکی از بهترین مدل‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه است و از آن استفاده‌های زیادی می‌شود. این روش یکی از جامع‌ترین سیستم‌های طراحی شده برای تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه است، زیرا این تکنیک امکان فرموله کردن مساله را به صورت سلسله مراتبی فراهم می‌کند و همچنین امکان در نظر گرفتن شاخص‌های مختلف کمی و کیفی را در مساله دارد (بزی، ۱۳۹۵: ۸۳).

### محدوده مورد مطالعه

شهر گرگان با مساحت ۳۶۶۹ هکتار از شهرهای شمالی ایران و مرکز استان گلستان است که در جنوب شرقی دریای خزر واقع شده است. ارتفاع متوسط آن از سطح دریا ۱۵۵ متر است. این شهر در ۵۴ درجه و ۲۶ دقیقه طول شرقی و ۳۶ درجه و ۵۰ دقیقه عرض شمالی در دامنه شمال رشته‌کوه‌های البرز گسترده شده است. در حال حاضر شهر گرگان با ۳ منطقه و ۸ ناحیه خدمات شهری نزدیک به ۳۵۴ هزار نفر جمعیت دارد که منطقه یک ۱۱۵ هزار نفر، منطقه ۲ شهری ۱۲۴ هزار نفر و منطقه ۳ شهری حدود ۱۱۴ هزار نفر جمعیت را زیر پوشش خود قرار داده است.



شکل (۲): محدوده مورد مطالعه

منبع: نگارنده، ۱۳۹۷.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

ایجاد ساختار سلسله مراتبی

ابتدا مسئله مورد بررسی به یک ساختار سلسله مراتبی تبدیل شده که شامل یک سلسله مراتب سه سطحی یعنی هدف‌ها، معیارها و گزینه‌ها می‌گردد. تعیین ضریب اهمیت شاخص‌ها



برای تعیین ماتریس مقایسه دو دویی شاخص‌ها ( $A=a_{ij}$ ) و اهمیت آنها از نتایج پرسشنامه‌ها و نظرات کارشناسی افراد متخصص در این زمینه استفاده شده است.

جدول (۳): ماتریس زوجی شاخص‌ها

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
X1	-	۱/۱۱۱۱۱	۱/۱۶۶۶۶۷	۰/۲۵	۰/۱۲۵	۰/۲	۰/۵	۰/۱۲۵	۰/۲
X2	۹	-	۰/۲	۱/۱۱۱۱۱	۱/۳۳۳۳۳	۱/۱۶۶۶۶۷	۰/۱۲۵	۰/۲۵	۰/۲
X3	۶	۵	-	۰/۵	۰/۲	۱/۳۳۳۳۳	۱/۱۱۱۱۱	۰/۱۲۵	۰/۱۴۲۸۵۷۱۴۳
X4	۴	۹	۲	-	۱/۱۶۶۶۶۷	۰/۲	۰/۲۵	۰/۵	۰/۱۲۵
X5	۸	۳	۵	۶	-	۰/۲۵	۰/۲	۱/۱۶۶۶۶۷	۰/۱۲۵
X6	۵	۶	۳	۵	۴	-	۱/۳۳۳۳۳	۱/۱۶۶۶۶۷	۰/۵
X7	۲	۸	۹	۴	۵	۳	-	۰/۲	۰/۱۶۶۶۶۶۶۶۷
X8	۸	۴	۸	۲	۶	۶	۵	-	۰/۳۳۳۳۳۳۳۳
X9	۵	۵	۷	۸	۸	۲	۶	۳	-

ماخذ: یافته‌های پژوهش

ماتریس زوجی (دو به دویی) شاخص‌ها به صورت زیر به دست آمده است:  
 لازم به ذکر است که برای پر کردن این ماتریس، از مقیاس ۱ تا ۹ استفاده می‌شود تا اهمیت نسبی هر عنصر نسبت به عناصر دیگر مشخص شود.

جدول (۴): مقیاس ۹ کمیته ساعتی برای مقایسه دو دویی گزینه‌ها

۱	۳	۵	۷	۹	۲ و ۴ و ۶ و ۸
امتیاز (شدت ترجیح)	۱	۳	۵	۷	۹
تعریف	ترجیح یکسان	کمی ترجیح	ترجیح بیشتر	ترجیح خیلی بیشتر	کاملاً مرجح
					میان‌بند (وقتی حالت‌های میانه وجود دارد)

پس از تشکیل ماتریس مقایسات زوجی برای شاخص‌ها، مقادیر آن را به هنجار می‌کنیم. برای این منظور، مقدار هر ماتریس را به جمع ستون مربوطه تقسیم می‌کنیم.

جدول (۵): ماتریس بهنجار شده مقایسات زوجی شاخص‌ها و وزن‌های نسبی

مجموع ضرب	مجموع ضرب معیارها	ضریب اهمیت معیارها
۱/۴۴۶۷۶E-۰۶	۰/۲۲۷۸۴۷	۰/۰۱۷۰۰۲
۶/۹۴۴۴۴E-۰۵	۰/۳۴۸۱۰۳	۰/۰۲۶۰۲۸
۰/۰۰۱۹۸۴۱۲۷	۰/۵۰۴۳۵۱	۰/۰۳۷۶۳۵
۰/۰۳۷۵	۰/۶۹۶۸۵۷	۰/۰۵۱۹۹۹
۰/۷۵	۰/۹۶۸۱۵	۰/۰۷۲۲۹۶
۵۰	۱/۵۳۷۷۵۳	۰/۱۱۴۷۴۷



۲۸۸	۱/۸۶۴۳۷۵	۰/۱۳۹۱۲
۳۰۷۲۰	۳/۱۱۶۱۳۵	۰/۲۳۲۵۲۶
۴۰۳۲۰۰	۴/۱۳۶۲۵۵	۰/۳۰۸۶۴۷
مجموع	۱۳/۴۰۱۲۳	۱

ماخذ: یافته‌های پژوهش

اصل سازگاری منطقی قضاوت‌ها

حالا همین مراحل را برای همه گزینه‌ها (الف، ب، ج، ...) انجام می‌دهیم. در این مرحله باید نرخ ناسازگاری محاسبه شود تا مشخص شود که آیا بین مقایسات زوجی ما سازگاری وجود دارد یا خیر. در اینجا فقط نرخ ناسازگاری را برای مقایسات زوجی شاخص‌ها حساب می‌کنیم، عملیات مشابهی برای گزینه‌ها از نظر هر شاخص باید انجام شود. نرخ ناسازگاری I.R از رابطه زیر به دست می‌آید:

$$I..R. = \frac{I..I.}{I..I..R.}$$

رابطه (۱):

جدول (۶): نرخ ناسازگاری (I.R): از جدول زیر استخراج می‌شود:

N	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
I..I..R	۰	۰	۰/۵۸	۰/۹	۱/۱۲	۱/۲۴	۱/۳۲	۱/۴۱	۱/۴۵	۱/۴۵

بنابراین طبق محاسبات نرخ ناسازگاری در پژوهش موجود ۰/۰۲۱ می‌باشد. از آنجا که  $IR = 0.021$  کوچک‌تر از ۰/۱ است، پس در مقایسات زوجی، سازگاری قابل قبولی وجود دارد. تمامی محاسبات جهت وزن معیارها از روش میانگین هندسی انجام گرفته است.

جدول (۷): اولویت‌بندی معیارهای حکمروایی خوب شهری در شهر گرگان

اولویت	ضریب اهمیت	شاخص
۱	۰/۳۰۸۶۴۷	مشارکت
۲	۰/۲۳۲۵۲۶	اجتماع محوری
۳	۰/۱۳۹۱۲	پاسخگویی
۴	۰/۱۱۴۷۴۷	شفافیت
۵	۰/۰۷۲۲۹۶	مسئولیت پذیری
۶	۰/۰۵۱۹۹۹	کارایی و اثر بخشی
۷	۰/۰۳۷۶۳۵	امنیت
۸	۰/۰۲۶۰۲۸	تساوی
۹	۰/۰۱۷۰۰۲	حاکمیت قانون

با توجه به نتایج به دست آمده از مدل تصمیم‌گیری چندمعیاره AHP نتایج گویای این امر است که شاخص مشارکت با ضریب اهمیت ۰/۳۰۸ در اولویت اول جهت حصول به حکمروایی خوب شهری انتخاب گردید. شاخص اجتماع محوری با ضریب اهمیت ۰/۲۳۲ در مرتبه دوم و بعد از شاخص مشارکت قرار گرفته است. شاخص پاسخگویی در مرتبه سوم از معیارهای حکمروایی خوب شهری با میزان ۰/۱۳۹ قرار گرفته است که نشان دهند امر و خواستم مردم از مسئولین شهری جهت شفافیت و پاسخگویی در رابطه با مسائل و تصمیم‌گیری‌های شهری است. شاخص شفافیت با امتیاز ۰/۱۱۴ در مرتبه چهارم قرار گرفته است. مسئولیت‌پذیری با ضریب اهمیت ۰/۰۷۲ در مرتبه پنجم قرار گرفته. کارایی و اثر بخشی با ضریب اهمیت ۰/۰۵۱ در مرتبه ششم می‌باشد. شاخص امنیت در مرتبه هفتم با ضریب اهمیت ۰/۰۳۷ قرار دارد که این امر نشان‌دهنده امنیت مناسب در سطح شهر منطقه‌ای<sup>۱</sup> ناحیه‌ای گرگان است. شاخص تساوی با ضریب اهمیت ۰/۰۲۶ در مرتبه هشتم قرار دارد و در آخر حاکمیت قانون با ضریب اهمیت ۰/۰۱۷ در مرتبه نهم از مؤلفه‌های حکمروایی خوب شهری است.

### نتیجه گیری

اداره جوامع در سطوح ملی، منطقه‌ای، شهری و محلی در دو دهه گذشته با تحولات بنیادینی در جهان مواجه بوده است که یکی از مهم‌ترین آنها، مشخص شدن ناکارآمدی حکمرانی و اداره متمرکز و از بالا به پایین جوامع است. در راستای حل این مسائل، تاکنون راه‌حل‌های گوناگونی نیز ارائه شده است که یکی از آنها، نهادسازی در راستای استقرار حکمروایی است. بر اساس تعریف برنامه عمران سازمان ملل (UNDP)، حکمرانی خوب عبارت است از مدیریت امور عمومی بر اساس حاکمیت قانون، عادلانه و مشارکت گسترده مردم در فرایند حکومت‌داری. کوفی عنان، دبیرکل سابق سازمان ملل، حکمرانی را چنین تعریف می‌کند: حکمرانی خوب تضمین احترام به حقوق انسانی و حاکمیت قانون، تقویت دموکراسی، ارتقای شفافیت و ظرفیت اداره عمومی است. نگرش جدید به مدیریت شهری، ایجاد سازمان‌های محلی، افقی و فرابخشی به منظور رسیدن به اهداف توسعه پایدار و جامعه مدنی و نیز تقسیم وظایف بین حکومت‌های مرکزی و محلی و صلاحیت‌دار کردن شهروندان از اصول اساسی به شمار می‌رود که با نظام اداری مرکزی، عمومی و بخشی مغایرت دارد. در این بین مدیران شهری با طراحی نظام شاخص حکمرانی مناسب، می‌توانند زمینه تحقق مفهوم حکمرانی خوب شهری را فراهم آورده و آن را نهادینه کنند. بر طبق جدیدترین تعریف بانک جهانی، حکمرانی خوب، در اتخاذ سیاست‌های پیش‌بینی شده، آشکار و صریح دولت (که نشان‌دهنده شفافیت فعالیت‌های دولت است)؛ بوروکراسی شفاف؛ پاسخگویی دستگاه‌های اجرایی در قبال فعالیت‌های خود؛ مشارکت فعال مردم در امور اجتماعی و سیاسی و نیز برابری همه افراد در برابر قانون، تبلور می‌یابد. به‌طور کلی می‌توان گفت که حکمرانی خوب، تمرین مدیریت (سیاسی، اقتصادی، اجرایی و...) منابع یک کشور، برای رسیدن به اهداف تعیین شده می‌باشد. این تمرین دربرگیرنده راهکارها و نهادهایی است که افراد و گروه‌های اجتماعی از طریق آن، توانایی دنبال کردن علایق و حقوق قانونی خود را با توجه به محدودیت‌ها داشته باشند. برای ارزیابی شاخص‌های حکمروایی خوب شهری از ۹ معیار با استفاده از مدل تصمیم‌گیری چند معیاره AHP در شهر منطقه‌ای - ناحیه‌ای گرگان استفاده شده است نتایج نشان می‌دهد. شاخص مشارکت در اولویت اول جهت حصول به حکمروایی خوب شهری انتخاب گردید. شاخص اجتماع محوری در مرتبه دوم و شاخص پاسخگویی در مرتبه سوم از معیارهای حکمروایی خوب شهری قرار گرفته است شاخص شفافیت در مرتبه چهارم قرار گرفته است. مسئولیت‌پذیری در مرتبه پنجم قرار گرفته. کارایی و اثر بخشی در مرتبه ششم

می‌باشد. شاخص امنیت در مرتبه هفتم قرار دارد که این امر نشان‌دهنده امنیت مناسب در سطح شهر منطقه‌ای<sup>۵</sup> ناحیه‌ای گرگان است. شاخص در مرتبه هشتم قرار دارد و در آخر شاخص حاکمیت قانون در مرتبه نهم از مؤلفه‌های حکمروایی خوب شهری است.

#### پیشنهادها

پیشنهادها به این شرح ذیل می‌توان ارائه نمود:

- افزایش آگاهی شهروندان و علی‌الخصوص دانشجویان و مشارکت آنان در امور شهر
- از استفاده از زیرساخت‌های الکترونیک و فناوری ارتباطات
- زمینه‌سازی واگذاری قسمتی از امور شهری به بخش خصوصی
- جلب مشارکت مردم در سطح محلات و فعالیت آنها در امور شهری
- وجود شفافیت و صداقت لازم در امور شهری و جلوگیری از رانت اطلاعات و فساد اداری



## منابع

- آذر، عادل؛ رجب‌زاده، علی، (۱۳۸۱)، «تصمیم‌گیری کاربردی (رویکرد MADM)»، تهران: نگاه دانش.
- آذر، عادل، معیاربانی، عزیزالله. (۱۳۷۴). «AHP تکنیکی نوین برای تصمیم‌گیری گروهی»، مجله دانش مدیریت، شماره ۲۷ و ۲۸، صص ۳۲-۲۲.
- الوانی، سید مهدی؛ اخوان علوی، سیدحسین؛ محملی ایبانه، حمید رضا، (۱۳۹۷)، «آسیب شناسی جایگاه پژوهش و کاربست آن در مدیریت شهری نمونه موردی نظام مدیریت شهری تهران»، ماهنامه باغ نظر؛ شماره ۱۵ پیاپی (۶۳)، صص ۱۶-۵.
- ایمانی جاجرمی، حسین، بیگدلی، مهرناز و حناچی، سیمین، (۱۳۸۱)، «مدیریت شهری پایدار بررسی تجارب مشارکتی شهرداری‌ها و شوراهای اسلامی شهرها»، انتشارات سازمان شهرداری‌ها، تهران.
- بزی، خدارحم، (۱۳۹۵)، «اهمیت سنجی شاخص‌های حکمروایی خوب شهری از دیدگاه زنان مطالعه موردی شهر زابل»، پژوهشنامه زنان، سال هفتم، بهار، شماره ۱، پیاپی ۱۵.
- پاداش، حمید؛ جهانشاهی، بابک، صادقین، علی، (۱۳۸۶)، «مؤلفه‌ها و شاخص‌های حکمروایی شهری»، فصلنامه جستارهای شهرسازی، شماره نوزدهم و بیستم، صص ۷۹-۷۳.
- تاجدار، وحید، اکبری، مصطفی، (۱۳۸۷)، «زنان و حکمروایی خوب شهر»، فصلنامه جستارهای شهرسازی، شماره های ۲۵-۲۴، صص ۳-۳.
- جهانشاهی، محمدحسین، (۱۳۸۶)، «حاکمیت شایسته، حکمروایی شایسته»، فصلنامه جستارهای شهرسازی، شماره‌های ۱۹ و ۲۰، صص ۴-۳.
- حاجی‌نژاد، علی؛ پایدار، بوذر؛ ارشد، حامد، (۱۳۹۵)، «تحلیل جایگاه و تدوین برنامه‌ی استراتژیک حکمروایی خوب مطالعه موردی: شهر زاهدان»، جغرافیا و توسعه، شماره ۴۲، صص ۸۲-۶۳.
- رهنما، محمدرحیم؛ روح‌الله، اسدی، (۱۳۹۳)، «تعیین وضعیت شاخص‌های حکمروایی خوب شهری در شهر مشهد»، مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، سال پنجم، شماره بیستم، صفحات ۱۶۲-۱۴۳.
- سالاری سردری، فرضعلی، کیانی، اکبر، (۱۳۹۶)، «تحلیل الگوی مدیریت شهری ایران (ساختار، عملکرد و راهبرد)»، فصلنامه مطالعات مدیریت شهری، سال نهم، شماره سی و دوم، صص ۵۲-۳۵.
- صرافی، مظفر، (۱۳۷۹)، «مفهوم، مبانی و چالش‌های مدیریت شهری»، فصلنامه مدیریت شهری، سازمان شهرداری‌ها، شماره ۲.
- صفایی‌پور، زهرا، (۱۳۹۶)، «نقش مدیریت شهری در راستای تحقق توسعه پایدار شهری (مطالعه موردی: شهر ایلام)»، فصلنامه مطالعات عمران شهری، دور اول، شماره ۲، ۱۶۸-۱۹۲.
- علیزاده، هادی؛ نعمتی، مرتضی، رضای جعفری، کامران، (۱۳۹۴)، «تحلیلی بر معیارهای حمروانی خوب شهری با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی»، مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، سال ششم، شماره ۲۴، صص ۱۲۸-۱۰۵.
- فیروزی، محمدعلی، علیزاده، هادی، (۱۳۹۶)، «تحلیل و پیش‌بینی تحقق رویکرد حکمروایی شهری در مدیریت شهری اهواز»، فصلنامه فضای جغرافیایی، دوره ۱۷، شماره ۵۸، صص ۲۸۴-۲۶۴.
- کاظمیان، غلامرضا، (۱۳۸۶)، «درآمدی بر الگوی حکمروایی شهری»، فصلنامه جستارهای شهرسازی، شماره‌های ۱۹ و ۲۰، صص ۷-۵.
- کیانی، اکبر؛ فاضل‌نیا، غریب؛ سالاری‌سردری، فرضعلی، (۱۳۹۲)، «مقایسه تطبیقی رویکرد مدیریت سنتی و جدید شهری در ایران، مجله: پژوهش موردی: شهر ایلام»، فصلنامه مطالعات عمران شهری، دوره اول، شماره دوم، صص ۱۹۲-۱۶۸.
- مزینی، منوچهر، (۱۳۷۵)، «مدیریت شهری و روستایی در ایران مسائل و امکانات آن»، تهران: انتشارات سازمان ملی زمین و مسکن.
- مومنی، منصور، (۱۳۸۷)، «مباحث نوین در عملیات»، انتشارات دانشگاه تهران، صص ۵۰-۴۱.

- نوبری، نازک، رحیمی، محمد، (۱۳۸۹)، «حکمرمایی خوب شهری یک ضرورت تردید ناپذیر»، مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، دانش شهر، شماره ۱۱.
- Malczewski. J. (1999). *GIS & Multicriteria Decision Analysis*. Jhon Weily & sons. Newyork. VSA, pp: 198- 204.
- UNDP. (1996). *Governance and sustainable human development*, www.Org.

