

فرایندها و راهکارهای استقرار حکمروایی خوب شهری در کلانشهرهای کشور (مورد مطالعه: مشهد)

- احسان براری، دانشجوی دکترا، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
- غلامرضا کاظمیان*، دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
- فتاح شریف زاده، استاد گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
- وجه الله قربانی زاده، دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

چکیده:

مدیریت شهری در کشور ما همچنان در پارادایم‌های مدیریت سنتی و مدیریت دولتی نوین سیر می‌کند حال آنکه در سطح جهانی به ویژه در کلانشهرها پارادایم غالب حکمروایی خوب شهری است. در این پژوهش با بررسی پیشینه پژوهش از الگوهای موفق حکمروایی خوب شهری در جهان بهره برداری شد و سپس اقدام به بومی سازی و متناسب سازی آن با شرایط کشور و شهر مشهد (مورد مطالعه) گردید. هفت گروه اصلی ذینفع در مشهد شناسایی شد و به روش نمونه‌گیری انتخابی غیراحتمالی و گلوله برقی ۴۲ نفر از افراد تاثیر گذار در آنها انتخاب شدند و در فرایند پنل دلفی به منظور تعیین شاخص‌ها و ابعاد بومی حکمروایی خوب شهری مشارکت نمودند. سپس با ۱۵ نفر از صاحب نظران و افراد موثر از گروه‌های فوق مصاحبه عمیق انجام شد تا فرایند و راهکارهای حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب به دست آید و پس از اشباع نظری مصاحبه‌ها اقدام به تحلیل محتوای مضامین مصاحبه‌ها شد و راهکارهای نهایی استخراج و دسته بندی شد. سپس در دو جلسه فوکوس گروه راهکارهای احصاء شده به شور گذاشته شد و فرایند نهایی حرکت از وضعیت موجود به مطلوب حکمروایی خوب شهری در مشهد به دست آمد.

کلمات کلیدی: حکمروایی خوب، حکمروایی خوب شهری، حکمرانی خوب، مدیریت شهری، کلانشهر، مشهد

Processes and Solutions for the Establishment of Good Urban Governance in Iranian Metropolises (Case Study: Mashhad)

Ehsan Barar, Gholamreza Kazemian, Fattah Sharif Zadeh, Vajhollah Ghorbanizadeh

Urban management in our country continues to grow in the paradigms of traditional management and modern government management, while globally, especially in metropolises, is the dominant paradigm of good urban governance. In this research, by studying the history of the research, success stories of successful urban governance in the world were exploited and then localization was made and its adaptation to the conditions of the country and the city of Mashhad (studied). Seven main beneficiary groups were identified in Mashhad and selected by inhomogeneous and snowball selective sampling of 42 influential people and participated in the Delphi Panel process to determine the indices and dimensions of good urban governance. Then, with 15 experts and effective people from the above groups, a deep interview was conducted to determine the process and methods of moving from the present to the desired situation, and after the saturation of the interviews, the content of the content of the interviews was analyzed and the final solutions Extracted and categorized. Then, in two focus group sessions, strategies were identified and the final process of moving from the present to the desirable good city rule was achieved in Mashhad.

Keywords: Good governance, good urban governance, urban governance, urban management, metropolis, Mashhad

۱. مقدمه

شهری است. طبق نظریه حکمروایی خوب شهری، مدیریت شهر باید نه به صورت بالا به پایین و حاکمیت صرف دولتی یا شبه دولتی، بلکه با مشارکت مردم، نهادهای مردمی، بخش خصوصی و فعالان اقتصادی انجام شود و این مشارکت و عزم عمومی نه تنها در شعار و حرکت‌های نمایشی و یا فقط هر چهار سال یکبار در پای صندوق‌های رای، بلکه باید در عمل و اجرا و تصمیم‌گیری‌های روزمره اتفاق بیفتد.

مساله اصلی این پژوهش این است که راهکارهای حرکت از وضعیت موجود مدیریت شهری در کلانشهرهای کشور به وضعیت مطلوب حکمروایی خوب شهری چیست و چه فرایندها و اقداماتی در این جهت باید انجام شود؟ برای این کار ابتدا توسط بررسی ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش و سپس روش دلفی وضعیت موجود و مطلوب مدیریت شهری و حکمروایی خوب شهری احصاء شد و سپس با استفاده از مصاحبه نخبگانی و تحلیل محتوا و روش گروه متمرکز^۱ راهکارها و فرایندهای حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب ترسیم شد.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سیر تحول رویکردهای مدیریت شهری

به پیروی از نظریه‌های کلان در حوزه علوم مدیریت، در حوزه مدیریت امور شهری نیز سه رویکرد به ترتیب تقدم تاریخی قابل تشخیص است که در زیر تشریح شده است:

رویکرد اداره شهر:

ریشه در نظریه و روش مدیریت علمی اوایل قرن بیستم دارد. شهر را به مثابه یک بنگاه عمومی تلقی میکنند که به وسیله اداره کنندگان متخصص در مدیریت علمی شهر اداره می‌شود. اگرچه استقلال داخلی حکومت محلی پذیرفته شده است اما این استقلال بیشتر جنبه اداری مالی داشته و همه امور بر اساس قوانین از پیش تعیین شده اداره می‌شود و وظیفه مدیریت شهری در رعایت دقیق و کارآمد قوانین و مقررات خلاصه می‌شود.

اصول اساسی: انتصاب بر اساس شایستگی؛ بوروکراسی رسمی؛ جدایی سیاست از اداره؛ حرفه‌ای‌گری؛ بی‌طرفی؛ استانداردهای اخلاقی بالا؛ جلوگیری از فساد.

رویکرد مدیریت شهری:

در واکنش به انتقادات علمی و عملی وارد بر الوی سنتی

شهرنشینی و افزایش جمعیت شهرها و به تبع آن توسعه شهرهای کوچک و بزرگ، ویژگی عصر حاضر می‌باشد و شهرنشینی، پدیده غالب در همه کشورهای در حال توسعه است. جمعیت شهری جهان، از ۰٫۷ میلیارد نفر در سال ۱۹۵۰، به ۳٫۹ میلیارد نفر در سال ۲۰۱۴ رسید و طبق پیش‌بینی سازمان ملل، تا سال ۲۰۵۰، به ۶٫۳ میلیارد نفر خواهد رسید. در سال ۱۹۵۰ از بین ۲۳۳ کشور، ۱۵ درصد آنها، جمعیت شهرنشین بالای ۶۰ درصد و تنها ۶ درصد آنها، شهرنشینی بالای ۸۰ درصد داشته‌اند؛ اما در سال ۲۰۱۴، نیمی از کشورهای جهان، بالای ۶۰ درصد، جمعیت شهرنشین داشته‌اند و ۲۵ درصد کشورهای جهان، شهرنشینی بالای ۸۰ درصد را دارا بوده‌اند. این ارقام، برای سال ۲۰۵۰ به این صورت خواهد بود که نزدیک به ۷۰ درصد کشورهای جهان، جمعیت شهری بالای ۶۰ درصد را تجربه خواهند کرد و ۳۸ درصد آنها شهرنشینی بالای ۸۰ درصد را خواهند داشت (United Nation, 2014).

در عصر حاضر، تحولات سریع اجتماعی و اقتصادی، نظام سکونتگاه‌های انسانی را به شدت تحت تأثیر خود قرار داده و در فضای لجام گسیخته و بی‌برنامه و تا اندازه‌ای نشأت گرفته از مهاجرت شدید و بی‌برنامه روستایی، مدیریت شهری را در ارائه خدمات عمومی، با مشکل روبه‌رو ساخته است. رشد سریع جمعیت شهرنشین جهان و نارسایی مدیریت شهری در پاسخ‌گویی به نیاز شهروندان از سوی دیگر، کاهش عدالت شهری را در پی داشته است. افزایش سریع جمعیت، توأم با گسترش شهرنشینی جهان، مشکلات فراوانی در کشورهای مختلف، به ویژه کشورهای جهان سوم ایجاد نموده است. این مشکلات عمدتاً از عدم تطابق نیازهای گسترده جمعیت شهری با توانایی حکومت‌های محلی و مدیریت‌های شهری در پاسخ‌گویی به آنها ناشی شده است.

کلان‌شهرهای کشور ما نیز با شرایط مناسبی مواجه نیستند. مشکلات متعدد کلان‌شهرها را احاطه کرده است و روند چندین ساله اخیر نشان دهنده این است که با استمرار وضعیت فعلی چندان امیدی به برون‌رفت از این وضعیت نابسامان نیز نمی‌رود.

آنچه در حال حاضر به عنوان نظریه و مدل اصلی مدیریت شهری در جهان مورد اتفاق است مدل حکمروایی خوب

اداره، رویکرد مدیریت دولتی نوین برای مدیریت امور عمومی مطرح شد.

اصول اساسی: رویکرد استراتژیک؛ مدیریت به جای اداره؛ تمرکز بر نتایج؛ بهبود مدیریت امور مالی؛ انعطاف بیشتر در مدیریت کارکنان؛ انعطاف بیشتر در سازمان؛ چرخش به سوی افزایش رقابت؛ محیط سیاسی مساعد و خصوصا وجود رهبرانی در بخش دولتی و عمومی که به ایده توسعه شهر و ایفای نقش بخش دولتی به عنوان کاتالیزور معتقد باشند؛ مشارکت عمومی که در آن شهروندان به صورت فعال در فرایند تصمیم گیری حضور داشته باشند؛ تمرکز زدایی قدرت تصمیم گیری و منابع از حکومت مرکزی به منظور تقویت حکومت شهری؛ خصوصی سازی ارائه خدمات عمومی؛ توجه کامل به موارد مدیریت نظیر کارایی، اثربخشی، پاسخگویی؛

رویکرد حکمروایی شهری:

حکومت مجموعه‌ای از نهادهای رسمی و حقوقی با قدرت قانونی است. اما حکمروایی نوعی فرایند است. این فرایند متضمن نظام به هم پیوسته‌ای است که هم حکومت و هم اجتماع را در بر می‌گیرد. حکمروایی شهری در پی آن است تا نقش دولت را در حد هماهنگ کننده و پاسدار قوانین محدود کند و از دخالت مستقیم وی در تصمیم گیری‌ها، اداره و اجرای امور مربوط به زندگی روزمره مردم بکاهد. حکمروایی به شفاف سازی اختلافات بین دولت، بازار

و جامعه مدنی و ایجاد سازوکارها و فرایندهایی برای برنامه‌ریزی راهبردی، تصمیم‌گیری و اجرا و نیز به ایجاد ترتیباتی برای مسئولیت‌پذیری در انجام کارها اشاره دارد. در واقع حکمروایی «رابطه» را توصیف می‌کند و نه «دستگاه» را. بر خلاف حکومت، ایده حکمروایی بخش‌های عمومی، خصوصی و داوطلبانه را در بر می‌گیرد.

اصول اساسی: بازساخت جامعه مدنی برای تقویت و اعتلای بیشتر سازمان‌ها، نهادها و جوامع محلی؛ کاهش فقر و جدایی‌گزینی‌های اجتماعی، قومی و فرهنگی در شهرها؛ افزایش مشارکت و مداخله افراد و صاحبان منافع در فرایندهای سیاسی درون شهرها؛ کاهش فساد؛ بهبود کیفیت معاش و افزایش امکان زندگی برای همه شهروندان؛ حفظ دموکراسی؛ ایجاد فرصت و امکان برای مردم به منظور نشان دادن خواسته‌ها و آرزوهایشان در زندگی؛ اعتلای امنیت، برابری و پایداری (کازمیان و همکاران، ۱۳۹۳).

بازیگران عرصه حکمروایی خوب شهری

بازیگران و گروه‌های مختلفی در فرایند حکمروایی شهری ایفای نقش می‌کنند. در شکل ۱، الگوی افراد و نهادهای ذینفع در حکمروایی شهری با جزئیات بالاتر بررسی شده است. همانطور که در شکل ۱ نشان داده شده است، کنش‌گران، احزاب و علایق را می‌توان به گروه‌های زیر تقسیم نمود:

جدول ۱: بازیگران، گروه‌ها و علایق مختلف درگیر در حکمروایی شهری. منبع: بر مبنای DEVAS 1999

<p>حکومتی:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● دولت مرکزی ● شهرداری ● نهادهای توسعه و برنامه ریزی ● ارگان‌های دولتی محلی (خارج از شهرداری) ● نهادهای سنتی ● نهادهای عمومی وابسته به حاکمیت 	<p>تجاری و بخش خصوصی:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● بخش خصوصی در سطح ملی و بین المللی ● بخش خصوصی در سطح محلی ● بخش خصوصی غیر رسمی
<p>NGO ها، CBO ها، CSO ها:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● NGO های با ارتباطات بین المللی ● تشکل‌های مردمی رسمی (مانند مساجد، هیئات، احزاب و ...) 	<p>شهروندان و مردم عادی:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● با توجه به اینکه شهروندان عادی نیز هم به عنوان مشارکت کننده و هم رای دهنده دارای نقش هستند در مدل آورده شده‌اند.



بازی که فرایندهای تصمیم‌گیری را تعیین می‌کنند).
(2009, Lange)

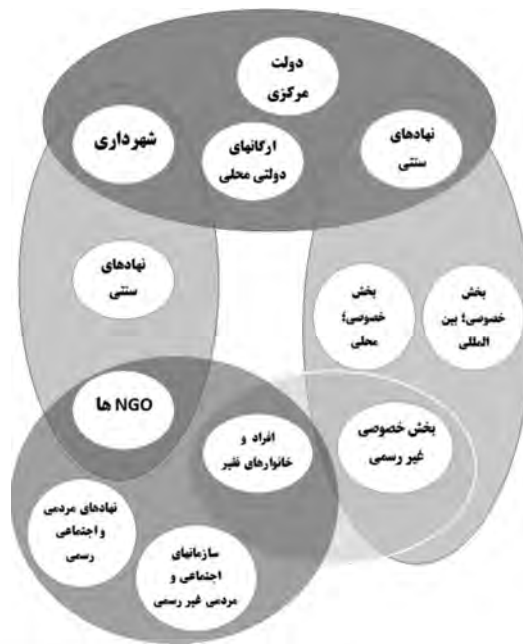
پیشینه پژوهش

در ایران از اواسط دهه هفتاد شمسی بحث حکمروایی خوب کم و بیش مطرح شد و به تدریج توجه به این مفهوم بیشتر شده و مقالات و تالیفات بیشتری حول این موضوع منتشر گردید. برای بررسی ادبیات موضوع حکمروایی شهری کلیه مقالاتی که در کشور در این زمینه منتشر شده‌اند مطالعه شده و مورد بررسی قرار گرفت.

آنچه در مورد پژوهش‌های انجام شده در حوزه حکمروایی شهری قابل توجه است این است که اکثر آنها از نوع تحقیقات توسعه‌ای بوده‌اند و یا به بحث ترویج ایده حکمروایی شهری پرداخته‌اند و یا کاربرد این ایده را و یا سنجش آن را برای یک شهر خاص و یا منطقه یا پروژه خاص بررسی کرده‌اند و همگی از مبانی و الگوی سازمان ملل در حکمروایی شهری استفاده کرده‌اند و هیچیک منجر به ارائه نظریه جدید نشده‌اند. در واقع بیشتر مقالات نوعی نظریه آزمایشی بوده و کمتر به نظریه‌سازی اقدام شده است. همچنین تدوین الگوهای بومی حکمروایی شهری متناسب با شرایط کلانشهرهای کشور انجام نشده است و بیشتر تحقیقات مبتنی بر شاخص‌های ارائه شده توسط سازمان ملل متحد و برای سنجش وضعیت حکمروایی شهری با توجه به این شاخص‌ها بوده است.

نکته دیگر اینکه با وجود مدل‌ها و شاخص‌های مختلف حکمروایی شهری در جهان که توسط نهادهای مختلف در منطقه‌های مختلف به کارگیری شده‌اند اما در هیچیک از متون و مقالات به این الگوها اشاره نشده است و تنها اکتفا به الگوی سازمان ملل یا بانک جهانی شده است. برخی از مهمترین نتایج تحقیقات و مقالات یاد شده عبارتند از:

کازمیان در رساله دکترای خود با عنوان تبیین رابطه ساختار حاکمیت و قدرت شهری با سازمان یابی فضا، تلاش برای طراحی مدل (نمونه منطقه کلانشهری تهران)، به بررسی رابطه بین ساختار قدرت و سازمان سیاسی و حکومتی منتج از آن پرداخته و تاثیر ساختار قدرت و حکمروایی شهری بر سازمان یابی مناطق کلانشهری را بررسی کرده است (کازمیان، ۱۳۸۲).



شکل ۱: بازیگران عرصه حکمروایی شهری (DEVAS 2004)
به علاوه، این گروه‌ها توسط بافت^۱ آن‌ها و روابط غالب خود با یکدیگر تعیین می‌شوند (DEVAS, 1999). در حالی که بافت‌ها و محدودیت‌ها می‌تواند شامل موارد زیر شود: محیط قانونی و نظارتی؛ سنت‌های فرهنگی، هم‌پیمانان، رفتار، نگرش؛ میزان اعتماد و قانونی بودن موسسات (دولتی و در جامعه مدنی)؛ دسترسی به منابع؛ دسترسی به اطلاعات.

روابط غالب میان افراد و نهادهای ذینفع می‌تواند شامل موارد زیر باشد: روابط بازاری (مانند تحریف‌ها و نابرابری‌ها)؛ روابط اختیاری (تخصیص، قانون‌گذاری، وضع مالیات، استخدام)؛ روابط سیاسی (رسمی و غیر رسمی، شامل حامی‌گرایی، پشتیبانی و خرید آرا...); روابط قدرت (اثرگذاری، تحمیل‌گری، خشونت، ارباب)؛ تصمیم‌گیری (رسمی و غیررسمی، شامل قاعده بازی که این فرایندهای تصمیم‌گیری را اداره می‌کند).

روابط متداول بین بازیگران نیز ممکن است شامل موارد زیر باشد: روابط بازاری (نظیر ناآرامی‌ها و نابرابری‌ها)؛ روابط سازمانی (شامل اعتبارات، مقررات، مالیات‌ها و امور استخدامی)؛ روابط سیاسی (سازمان‌های رسمی و غیر رسمی شامل نظام ارباب رجوع، نظام پشتیبانی، خرید رأی و ...); روابط قدرت (نظیر اعتبار، نفوذ، فشار و ارباب)؛ و روابط تصمیم‌گیری (رسمی و غیررسمی شامل قوانین

در مقاله رویکرد حکمروایی شهری و ضرورت آن در مدیریت منطقه کلان شهری تهران، مفهوم حکمروایی توضیح داده شده و خواستگاه نظری آن مورد تاکید قرار گرفته و وضعیت تهران از این منظر تشریح شده است (پرهیزکار و کاظمیان، ۱۳۸۴).

در رساله دکترای برک پور با عنوان گذار از حکومت شهری به حاکمیت شهری و همچنین مقاله آن با نام حکمروایی شهری و نظام اداره شهرها در ایران، دو شهر همدان و اسلام شهر به عنوان نمونه انتخاب شده و در قالب پرسشنامه و مصاحبه از سه زاویه شورای شهر، شهرداری و مردم میزان اعمال حکمروایی خوب شهری اندازه گیری شده است (برک پور، ۱۳۸۷).

تقوایی و تاجدار (۱۳۸۸) به حکمروایی خوب شهری در رویکردی تحلیلی پرداخته و علاوه بر تبیین و تفسیر مفهوم حکمروایی خوب شهری در ایران برخی پیشنهادات ساختاری جهت اجرایی شدن آن را پیشنهاد دادند.

قوانین و برنامه‌های توسعه شهری ایران با اصول حکمروایی خوب شهری ارتباط دارند اما به ندرت با آنها منطبق هستند و این قوانین و برنامه‌ها بدون رویکرد حکمروایی و صرفاً با هدف استانداردسازی فنی، عملکردی و سازمان مدیریت شهری تدوین شده‌اند (کمانرودی، بیگدلی، ۱۳۹۳).

با ظهور و گسترش روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات در سال‌های اخیر، حرکت به سمت تحقق حکمروایی الکترونیک به عنوان یکی از محورهای حوزه تعامل حکمروایی خوب و فناوری‌های نوین حائز اهمیت است (بصیرت، ۱۳۹۱).

رضایی و شمشیری (۱۳۹۱) به بررسی و ارزیابی جایگاه نظام حکمروایی خوب شهری در ساختار مدیریتی شهر شیراز پرداخته‌اند و ماتریس SWOT به منظور ارزیابی استراتژی‌های پیش رو برای استقرار حکمروایی خوب شهری در شهر شیراز استخراج کرده‌اند. از جمله نقاط قوت به دست آمده در این تحقیق عبارتند از افزایش سطح سواد و آگاهی شهروندان، علاقه شهروندان به مشارکت، ناحیه محوری، وجود متخصصان در شیراز. و نقاط ضعف: عدم مشارکت شهروندان، موازی کاری و عدم هماهنگی سازمان‌ها، متناسب نبودن قوانین شهری با نیازهای جدید. فرصت‌ها: راهبرد دولت برای

کوچک‌سازی، گسترش دولت الکترونیک، تمرکز زدایی و خصوصی‌سازی، استفاده از فناوری اطلاعات. تهدیدها: اعمال نفوذ افراد و دستگاه‌های غیر مربوط در اداره شهر، باند بازی سیاسی، مدیریت جزئی نگر و عدم توجه به برنامه‌های استراتژیک و بلند مدت، فراهم نبودن زمینه‌های مشارکت مردم، عدم شایسته‌سالاری در به کارگیری مدیران و متخصصان.

موحد و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسیده‌اند که در تهران وضعیت حکمروایی شهری نامناسب است، بین حکمروایی و توسعه محله‌ای رابطه معنادار قوی و مثبت وجود دارد، شاخص‌های قانون‌مداری، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری، مشارکت و اجماع محوری نسبت به سایر شاخص‌های حکمروایی بیشترین تأثیر را بر متغیر توسعه محله‌ای داشته است.

مشکینی و همکاران (۱۳۹۲) نیز به این نتیجه رسیده‌اند که در تهران کارکرد شاخص‌های اثربخشی و پاسخگویی در حکمروایی شهری بیشتر از بقیه شاخص‌ها است.

طبق تحقیق نصیری (۱۳۹۴) طرح ناحیه محوری شهرداری تهران در جهت تجمیع منابع و نیروی محلات و همچنین بهبود مشارکت شهروندی از مؤلفه‌های کلیدی بر کارآمدی و اثربخشی حکمروایی شهری است، و برای استقرار حکمروایی شهری شاخص‌های پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری مهمتر از بقیه شاخص‌ها است.

طبق تحقیق رهنما، مافی، اسدی (۱۳۸۹) نیز نتایج زیر به دست آمده‌اند: از منظر شاخص‌های حکمروایی شهری، شهر مشهد در موقعیت تدافعی که بدترین حالت است قرار دارد، به این معنی که در برابر عوامل درونی با ضعف مواجه بوده و در برابر عوامل خارجی نیز واکنش مناسبی نداشته است. مهمترین نتایج به دست آمده توسط ایشان عبارت است از: قوت: تمایل شهروندان به مشارکت، آگاهی از قوانین حوزه شهرداری و رعایت آنها، توجه به محیط زیست شهری توسط مسئولان. نقاط ضعف: اعمال نفوذ و دخالت افراد غیرمسئول در تصمیم‌گیری‌های شهری، نبود نظرخواهی از شهروندان و عدم مشارکت مطلوب آنها در تهیه و اجرای طرح‌ها، هماهنگی ضعیف بین نهادهای شهری و موازی کاری، نبود دیدگاه راهبردی در مسئولان و نبود راهکار مناسب برای آینده شهر، عدم تحقق مدیریت واحد شهری، نبود

درآمدهای پایدار. فرصت: امکان هماهنگی و همکاری با دستگاه‌های دولتی و خدماتی سطح شهر، وجود بستر مناسب جهت کوچک‌سازی شهرداری و واگذاری امور به بخش خصوصی، استفاده از فناوری اطلاعات. تهدید: تداوم حاشیه نشینی و سکونتگاه‌های غیر رسمی، دخالت جناح‌های سیاسی و گروه‌های مختلف ذینفوذ، نبود توجه به برنامه‌های بلندمدت، نبود شایسته‌سالاری در کارگیری مدیران و متخصصین.

در تحقیق دیگری رهنما و اسدی (۱۳۹۳) به این نتیجه رسیدند که در شهر مشهد شاخص‌های مشارکت و تمایل به مشارکت از بهترین وضعیت برخوردار بوده و شاخص‌های عدالت و مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی بدترین وضعیت را داشته‌اند. نتایج پیمایش شاخص‌های حکمروایی در شهر از مقادیر میانگین مورد قبول پایین‌تر بوده و شاخص‌های حکمروایی شهری را نابسامان توصیف کرده‌اند.

بررسی میزان توجه و اجرای مؤلفه‌های حکمروایی توسط شهرداری‌ها، به عنوان اصلی‌ترین متولی شهر در ایران، به ویژه شهر یاسوج، علی‌رغم پیشرفت‌هایی در سال‌های اخیر، مناسب نیست (شماعی و همکاران، ۱۳۹۱).

در شهر کاشمر مشخص شد که علی‌رغم کارآمدی اعضای شورای شهر در رابطه با شاخص پاسخ‌گویی، از منظر شاخص شفافیت و اطلاع‌رسانی، کارایی، اثربخشی و قانونمندی کارکرد آنها نسبت به میانگین‌های مقبول الگوی حکمروایی فاصله دارد (ابراهیم زاده و اسدیان، ۱۳۹۲).

نتایج پژوهش در شهر بابل‌سر نیز نشان می‌دهد که مشارکت شهرداری با شهروندان در سطح نامطلوبی قرار دارد، اما توجه به قشرها و طبقات اجتماعی در طول پیمایش در شهر نشان داد که به نسبت افراد تحصیل کرده مشارکت بالاتری را دارند (آدینه وند و همکاران، ۱۳۹۲).

در شهر بندر ترکمن نتایج نشان می‌دهد شاخص‌های مشارکت، قانون‌مندی، شفافیت و مسئولیت‌پذیری وضعیت مناسبی ندارد. رضایت بخش نبودن این شاخص‌ها از منظر کنش ارتباطی هابرماس به سبب ضعف پایه‌های لازم در جهت تقویت عقلانیت ارتباطی است؛ به صورتی که متغیر اعتماد اجتماعی (عمومی - نهادی) در رابطه با حکمروایی شهری بیشترین تأثیر را داشته و در رده‌های بعدی متغیرهای کنش غیر ایزاری و

نگرش انتقادی، به ترتیب بر حکمروایی و پایین بودن آن در شهر بندر ترکمن تأثیر گذار بوده است (اجزاشکوهی و ایستگلدی، ۱۳۹۲).

سلیمانی و آفتاب و صدق کار (۱۳۹۴) در تحقیقی به تحلیل و ارزیابی میزان تحقق‌پذیری حکمروایی خوب شهری در ارومیه پرداخته و نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدیدی در این خصوص احصاء کردند که مهمترین آنها عبارتند از: نقاط قوت: رعایت عدالت در نظافت و تخصیص امکانات زیرساختی در تمام مناطق شهری توسط شهرداری، واضح و روشن بودن قوانین شهری، نقش داشتن شهروندان در انتخاب اعضای شورای شهر. نقاط ضعف: پایین بودن میزان شفافیت شهرداری برای مردم، یکسان نبودن تقسیم درآمد و امکانات در محلات مختلف، رعایت نشدن عدالت در بخشودگی جرایم تخلفات ساختمانی. فرصت: امکان بهره‌گیری از پیشنهادات مردمی با نصب صندوق در شهر توسط شهرداری، تمایل بالای شهروندان به مشارکت، تمایل شهروندان به پاک نگه داشتن فضای سبز. تهدید: آگاه نبودن شهروندان از وظایف و حقوق شهروندی، عدم استفاده از نظرات مردمی برای اداره محله و شهر، پایین بودن اطلاع‌رسانی شهرداری‌ها در مورد اقدامات خود.

با مطالعه ادبیات موضوع حکمروایی در سطح جهانی نیز مشاهده می‌شود که ارگان‌ها و نهادهای مختلفی در سطوح مختلف جهانی و منطقه‌ای ملی اقدام به انتشار شاخص‌ها و مولفه‌های حکمروایی خوب نموده‌اند، لذا تعیین یک مقیاس واحد و قطعی برای سنجش حکمروایی خوب تا حدودی مشکل است. با مراجعه به منابع بحث حکمروایی، ابزارهای متعددی برای سنجش حکمروایی خوب در جهان یافت می‌شود که دارای تفاوت‌های بیش و کم با یکدیگر هستند (UNDP, 2007).

از لحاظ مقیاس سنجش حکمروایی خوب نیز این ابزارها و شاخص‌ها متفاوت هستند. اکثر این شاخص‌ها به سنجش حکمروایی خوب در مقیاس ملی می‌پردازند که به عنوانی ابزاری برای نهادهای بین‌المللی برای مقایسه وضعیت حکمروایی بین کشورهای دیگر استفاده می‌شود. در مجموع پس از بررسی مدل‌های مختلف حکمروایی شهری در کشورها و شهرها و منطقه‌های مختلف جهان، نه مدل به عنوان مدل‌هایی که دارای ابعاد و شاخص‌های

مشخص و مدون هستند و برای سطح محلی تدوین شده‌اند شناسایی شد. همانطور که در بالا گفته شد، بسیاری از شاخص‌ها و مدل‌های حکمروایی خوب در سطح منطقه‌ای، ملی یا استانی/ ایالتی وجود دارند و لیکن در این تحقیق به طور خاص مدل‌های در سطح

محلی و شهری مورد نظر بوده و لذا دامنه تحقیق محدود به این نوع مدل‌ها شده است. مشخصات این نه مدل برای حکمروایی شهری به شرح جدول زیر می‌باشد:

جدول ۲: لیست مدل‌های جهانی حکمروایی خوب شهری

ردیف	نام مدل	نهاد توسعه دهنده مدل	تعداد ابعاد	تعداد شاخص‌ها
۱	نمایه حکمروایی شهری Urban Governance Index	برنامه اسکان بشر ملل متحد (UN-HABITAT)	۴	۲۵
۲	شاخص حکمروایی محلی Local Governance Barometer	اتحاد «IMPACT» (شامل PACT؛ IDASA - نهاد مسئول دموکراسی در آفریقای جنوبی و SNV - سازمان توسعه هلند)	۵	۲۲
۳	حکمروایی خوب برای توسعه محلی Good Governance for Local Development	اداره‌ی مستقل حکمروایی محلی افغانستان Independent Directorate for Local Governance	۷	۲۵
۴	دستورالعمل‌های روش‌شناسی برای تحلیل حکمروایی محلی Methodological Guidelines for Local Governance Analysis	UNDP	۶	۱۵
۵	اندازه‌گیری عملکرد شهری Measuring Municipal Performance (MIDAMOS)	Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (paraguay)	۵	۳۱
۶	رصدخانه دموکراسی در آمریکای مرکزی: سیستم شاخص‌های حکمروایی قانونی و نهادی در آمریکای مرکزی Observatory of Democracy in Central America: System of Legal and Institutional Governance Indicators for Central America	شبکه ای از ۹ موسسه پژوهشی در ۵ کشور آمریکای مرکزی	۳	۸
۷	راهنمای اتحادیه اروپا برای توسعه خوش بختی/شاخص رشد شهروندان Council of Europe's Guide to Developing Well-Being / Progress Indicators with Citizens	اتحادیه اروپا	۵	-
۸	نمایه حکمروایی بر توسعه محلی Governance for Local Development Index (GOFORDEV)	Philippines Center for Policy Studies	۳	۱۰
۹	سیستم مدیریت عملکرد حکمروایی محلی Local Governance Performance Management System (LGPMS)	philippines Department of the Interior and Local Government	۵	۱۷

(UN HABITAT: 2002; UN HABITAT, 2004 ؛ PACT/ Impact Alliance, 2006 ؛ Bloom, Sunseri, Leonard; 2007 ؛ Dufils, 2010 ؛ Memela, Mautjane, Nzo & Van Hoof, 2008 ؛ da Cruz & Marques, 2017 ؛ Batchelor & Fleming , 2014 ؛ Komorowska , 2016 ؛ undp, 2004 ؛ shafiei , 2011 ؛ German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2012 ؛ Batchelor, 2014 ؛ Moretto, 2015 ؛ Nina, Adriano, Diosdado, Estimada, 2014 ؛ Department of the Interior and Local Government , n.d. ؛ Asian Development Bank, 2009 ؛ Capuno, 2000; Capuno, Garcia & Sardalla; 2001 ؛ Batchelor, 2014)

هر کدام از این مدل‌ها دارای ابعاد و شاخص‌های متعدد هستند که بعضا دارای همپوشانی و مشابهت با یکدیگر نیز می‌باشند.

۳. روش شناسی

بسیاری از کشورها و شهرها و مجامع جهانی دیگر اقدام به تدوین الگوهای بومی و متناسب تر با شرایط خود نموده‌اند. بنابراین الگوی جهانی واحدی برای حکمروایی خوب شهری وجود ندارد که بر مبنای آن یک فرمول بندی و فرایند واحد برای شهرهای مختلف ارائه شود.

آنچه می‌تواند به عنوان مبنا برای حکمروایی خوب شهری واقع شود عناصر و روح اصلی حاکم بر مفهوم حکمروایی خوب شهری است که در تمامی شاخص‌ها و مدل‌های مختلف جهانی مورد پذیرش بوده و بر مبنای اصول پذیرفته شده پارادایمی حکمروایی خوب شهری می‌باشد. آنچه در متون و مراجع مختلف در زمینه حکمروایی خوب شهری توصیه شده است این است که بر مبنای اصول اساسی حکمروایی خوب شهری، با توجه به مقتضیات و شرایط بومی هر شهر یا کشور یا منطقه، فرایندی فراگیر برای تدوین شاخص‌های بومی حکمروایی خوب شهری تعریف شود تا با طی آن بتوان به شاخص‌ها و مولفه‌های حکمروایی خوب شهری ویژه آن شهر دست یافته و بر مبنای این شاخص‌ها و مولفه‌ها و ضرایب اهمیت و اولویت آنها راهکارها و فرایندهای اجرایی به منظور دستیابی به نقطه مطلوب با توجه به آن شاخص‌ها تدوین گردد.

به عنوان مثال برنامه اسکان سازمان ملل گام‌های زیر را برای بومی‌سازی و متناسب‌سازی شاخص‌های حکمروایی خوب شهری پیشنهاد داده است. مرحله اول: حساس کردن رهبران محلی در مورد اهمیت سنجش پیشرفت در بهبود وضعیت حکمرانی شهری. مرحله دوم: توسعه شاخص‌های مناسب به صورت محلی؛ مشخصات، معیارهای انتخابی، توجه به رابطه میان شاخص‌ها و پیوستگی آنها. مرحله سوم: تعریف اهداف. مرحله چهارم: تعیین چگونگی امتیازبندی و وزندهی شاخص‌ها و زیرشاخص‌ها و پیشنهاد فرمول‌هایی برای سازگاری محلی شاخص‌های حکمرانی. مرحله پنجم: بررسی میدانی در شهرها. مرحله ششم: جمع‌آوری اطلاعات بر اساس یک دوره متناوب. مرحله هفتم: جمع‌بندی یافته‌ها در توسعه سیاست شهری. (UN-HABITAT, 2003).

به همین سبب در تحقیق حاضر نیز ابتدا مروری بر ابزارهای مختلف سنجش حکمروایی خوب شهری در جهان انجام شده و شاخص‌ها و مولفه‌های هریک از آنها احصاء شده است و سپس با تجمیع مولفه‌ها و شاخص‌های مشابه یک چارچوب عمومی شاخص‌ها و مولفه‌های حکمروایی خوب شهری به دست آمد. سپس با استفاده از نظرات صاحب نظران و ذینفوذان طیف‌های مختلف فکری با نفوذ در شهر مشهد اقدام به پالایش، بومی‌سازی، شاخص‌سازی‌های جدید و پس از آن اولویت‌بندی و وزن دهی به این شاخص‌ها و مولفه‌ها شد. به این ترتیب در یک فرایند فراگیر با توجه به اصول مبنایی حکمروایی خوب شهری و تجربیات جهانی در این حوزه و بر مبنای نظرات متخصصان و ذینفوذان شهر مشهد اقدام به تدوین شاخص‌ها و مولفه‌های بومی حکمروایی خوب شهری برای مشهد گردید. جامعه این پژوهش به عنوان نمونه موردی شهر مشهد انتخاب شده است که بعد از تهران بزرگترین کلان شهر کشور بوده و با توجه به اینکه قوانین مربوط به شهر تهران در زمینه شهرداری‌ها و امور شهری متفاوت با دیگر کلان شهرها است، استفاده از مدل به دست آمده برای شهر مشهد، برای دیگر کلان شهرهای کشور آسان‌تر قابل استفاده خواهد بود.

در گام بعد با توجه به وضعیت کنونی شهر مشهد و وضعیت مطلوب مشهد در حوزه حکمروایی خوب شهری (ابعاد و شاخص‌های بومی به دست آمده)، فرایندها و راهکارهایی مناسب و بومی با توجه به شرایط شهر مشهد برای گذر از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب ترسیم شد.

برای این منظور ابتدا از طریق مصاحبه با نخبگان مختلف متناسب با بحث حکمروایی شهری، با توجه به نقاط قوت و ضعف و نیز ابعاد و شاخص‌های احصاء شده متناسب برای مشهد، اقدام به دریافت فرایندها و راهکارهای پیشنهادی ایشان شد و سپس با دسته‌بندی و مرتب‌سازی و احصاء مضامین مشترک، چندین فرایند و راهکار مناسب برای این امر استخراج شد. فرایند مصاحبه تا زمانی که در زمینه ارائه راهکارها نظرات جدیدی اضافه نشود و به عبارتی به اشباع برسد ادامه یافت.

پس از جمع‌بندی و دسته‌بندی مضامین و راهکارهای مشترک و مشابه و استخراج چندین راهکار پیشنهادی، جلسات فوکوس گروه با متخصصین صاحب نظر در زمینه

مدیریت شهری و حکمروایی شهری برگزار شده و جمع بندی راهکارهای استخراج شده از مصاحبه‌ها در جلسات فوکوس گروپ به شور گذاشته شد و تا زمان حصول به اشباع در نظرات و راهکارها این جلسات ادامه یافت. در نهایت با جمع‌بندی نهایی و خرد جمعی شکل گرفته در فوکوس گروپ و بر پایه تحقیقات پیشین و ابعاد و شاخص‌های بومی حکمروایی و مصاحبه‌های انجام شده قبلی، راه‌حل‌ها و فرایندها و راهکارهای نهایی برای مدل متناسب حکمروایی خوب شهری برای مشهد احصاء شد. با توجه به روش تحقیق فوق‌الذکر، پژوهش حاضر بر مبنای هدف از نوع تحقیقات بنیادی تجربی، بر مبنای ماهیت و روش از نوع تحقیق توصیفی زمینه‌یاب یا پهنانگر (پیمایشی) با روش دلفی و همچنین تحلیل محتوا بوده و از منظر رویکرد نیز دارای رویکرد تلفیقی (تلفیق رویکرد کمی و کیفی) و بر اساس مفروضات تئوری حکمروایی می‌باشد.

روش‌های گردآوری اطلاعات در این پژوهش عبارتند از: روش‌های کتابخانه‌ای، مصاحبه نامنظم، گفتگو و تعامل گروهی و روش گروه کانونی.

داده‌های به دست آمده در این تحقیق از نوع کیفی می‌باشد و در مرحله اول از طریق روش دلفی به دست می‌آید که طی آن ابعاد و شاخص‌های حکمروایی خوب شهری متناسب برای شهر مشهد به دست می‌آیند. پس از انجام دلفی و در مصاحبه‌ها نیز با توجه به فراوانی و تشابه راهکارهای ارائه شده برای حرکت به سمت چشم‌انداز مطلوب حکمروایی خوب شهری متناسب برای مشهد، سناریوهای مختلف تدوین می‌گردد و در مرحله نهایی نیز با اجرای چند دور گروه کانونی (Focus Group) به اجماع در مورد سناریوی نهایی دست یافته خواهد شد.

روایی و پایایی

اگرچه در ارزیابی روش‌های پژوهش کیفی نیز مانند روش‌های کمی، به ابزارهایی خاص، نظیر اعتبار و پایایی نیاز است؛ اما در پژوهش‌های کیفی اعتبار و پایایی مانند روش‌های کمی، بر اصول مشخصی استوار نیست؛ البته، این به زیربنا و منطق درونی پژوهش کیفی و جنبه‌ی تفسیری و تأویلی آن بر می‌گردد؛ چنانکه حتی عده‌ای از محققان کیفی احراز اعتبار و پایایی را برای پژوهش کیفی به دلیل برداشت‌های متفاوت رفتارها و گفتارها از سوی

مشاهده‌گران بی‌فایده می‌دانند، اما در مقابل، عده‌ای دیگر از پژوهشگران هم با توجه به ویژگی متمایز و متفاوت پژوهش کیفی از کمی به جای اعتبار و پایایی، به ابداع مفاهیمی نو همچون تاییدپذیری و انتقال‌پذیری و ... اقدام نموده‌اند (عباس زاده، ۱۳۹۱).

هرچند که بعضی از محققان کیفی عنوان داشته‌اند که اعتبار در تحقیقات کیفی کاربردی ندارد، اما در نهایت استفاده از مقیاسی را برای تحقیقاتشان و کنترل صلاحیت آن، لازم دیده‌اند. برای مثال، کرسول و میلر (۲۰۰۰) معتقدند اعتبار تحت تأثیر این قرار می‌گیرد که یک محقق، چه مفروضات پارادایمی را در مطالعه خود انتخاب نموده است. با وجود این، هر کدام از محققان از منظر دیدگاه خودی به موضوع اعتبار نگرینده و در کاربرد آن از مفاهیم متعددی، نظیر کیفیت، دقت و قابلیت اعتماد استفاده کرده است (Golafshani, 2003). در پژوهش حاضر به منظور افزایش روایی تحقیق سعی شد تا: از مشارکت کنندگانی استفاده شود که در حوزه مربوط صاحب تخصص و از انگیزه و تمایل کافی برخوردار باشند (افرادی که با حوزه مدیریت شهری و همچنین نظریات مدیریت آشنایی داشته باشند و همچنین بتوان ایشان را نماینده جریان فکری ذینفعان مختلف شهر مشهد دانست)؛ از دوره‌های متعددی در اجرای پرسشنامه‌های دلفی استفاده شود.

به منظور حفظ پایایی تحقیق نیز موارد ذیل مورد توجه قرار گرفت: پاسخگویانی با تخصص‌های مرتبط انتخاب شدند؛ پاسخ‌های به دست آمده از انجام هر دور دلفی به پاسخگویان بازخورد داده شد. همچنین جمع‌بندی نتایج مصاحبه‌ها نیز به اعضای مصاحبه شده دوباره برگشت داده شد تا در صورت نیاز به اصلاحات اعمال گردد؛ در انتها نیز صحت نتایج از طریق تایید در جلسات فوکوس گروپ با خبرگان منتخب تایید شد.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در قدم اول با توجه به ابعاد و شاخص‌های بین‌المللی حکمروایی خوب شهری که از بین نه مدل بین‌المللی استخراج و دسته‌بندی شده بود فرم پنل دلفی تهیه شده و برای نمره‌دهی و وزن‌دهی به خبرگان از طیف‌های مختلف ذینفعان و ذی‌نفوذان شهر مشهد ارائه شد. این ذینفعان و ذینفوذان در هفت دسته اصلی به شرح زیر

در ابتدا از میان هفت دسته بندی فوق، تعداد ۸۱ نفر به نمایندگی از این حوزه‌ها انتخاب شدند و کار با ایشان در میان گذاشته شد و اهمیت و ضرورت و هدف از این کار برای ایشان تشریح شد و از ایشان دعوت به تکمیل این فرم برای مشارکت در پنل دلفی گردید. از میان این تعداد، در نهایت ۴۲ نفر در پنل اولیه دلفی شرکت کرده و اقدام به نمره‌دهی به ابعاد و شاخص‌های حکمروایی خوب شهری که متناسب با ویژگی‌های شهر مشهد هستند نمودند. جدول فراوانی افراد شرکت کننده در پنل دلفی با توجه به گروه و دسته بندی یاد شده به شرح زیر می‌باشد:

دسته بندی شدند: ۱- استانداری خراسان رضوی ۲- شورای شهر مشهد ۳- شهرداری مشهد ۴- آستان قدس رضوی ۵- بخش خصوصی و فعالان اقتصادی ۶- تشکل‌های مردمی، NGOها و سایر نهادهای مردمی ۷- اساتید دانشگاه و صاحب‌نظران و خبرگان مستقل در این حوزه به این ترتیب اولاً ترکیب فوق پایبند به دسته‌بندی اصلی حکمروایی شهری است که دارای سه ستون حوزه‌های حکومتی، مردمی و بخش خصوصی است و همچنین تقریباً تمام طیف‌های مختلف فکری از دین‌فغان و دین‌فودان مختلف شهر مشهد در این دسته بندی لحاظ شده‌اند.

جدول ۳: دسته بندی خبرگان شرکت کننده در پنل دلفی

دسته بندی	تعداد افرادی که به نمایندگی از هر دسته بندی در طرح مشارکت داشته‌اند
اعضای شورای شهر مشهد	۶
مدیران ارشد شهرداری مشهد	۱۱
مدیران ارشد آستان‌قدس رضوی	۸
مدیران ارشد استانداری خراسان رضوی	۴
تشکل‌های مردمی، NGOها و دیگر نهادهای مردمی	۹
بخش خصوصی و فعالان اقتصادی	۵
اساتید دانشگاه و صاحب‌نظران و خبرگان مستقل در این حوزه	۸

شایان ذکر است که برخی افراد در بیش از یک دسته حضور دارند و هم‌پوشانی وجود دارد اما در نهایت تعداد کل افراد واقعی که مشارکت داشته‌اند ۴۲ نفر می‌باشد.



پس از انجام فرایند دلفی و جمع‌بندی و مرتب کردن ابعاد و شاخص‌های نهایی شده در فرایند دلفی، ابعاد و شاخص‌های بومی حکمروایی خوب شهری متناسب برای شهر مشهد به شرح زیر به دست آمد:

جدول ۴: ابعاد و شاخص‌های حکمروایی خوب شهری متناسب برای شهر مشهد

مفاهیم	ابعاد	شاخص‌ها
مدیریت و سازماندهی شهر	اثربخشی و بهره‌وری سیستم مدیریت شهری و سازماندهی منابع شهری	خلاقیت و نوآوری در اداره امور شهری
		کارآمدی مقامات شهری
		مدیریت و توسعه منابع انسانی
		مدیریت یکپارچه شهری
		اندازه‌گیری عملکرد مدیریت شهری
مدیریت محیط زیستی	امنیت و توسعه اقتصادی	کیفیت و کمیت خدمات و اماکن رفاهی و گردشگری
		مشوق‌های کسب و کارهای غیر رسمی
		احساس امنیت در شهر (به خصوص برای گردشگران و سرمایه‌گذاران)
مدیریت محیط زیستی	چشم‌انداز راهبردی و برنامه	برنامه ریزی توسعه
		وجود چشم‌اندازی شفاف و برنامه‌های راهبردی/عملیاتی
		مدیریت منابع طبیعی
مدیریت محیط زیستی	مدیریت پسماند و کنترل آلودگی‌های شهری	

شفافیت در قبال اجتماع	شفافیت و حاکمیت قانون	پاسخگویی عمومی
انتشار رسمی قراردادها، مناقصه‌ها، بودجه، حساب‌ها، درآمدها و دارایی‌ها موجود و در دسترس بودن اطلاعات		
وجود ساز و کارهای مسئولیت‌پذیری، اطلاعات شهری و شکایات شهروندی	مسئولیت‌پذیری	
پردازش و انتشار گزارش‌های مالی		
حسابرسی منظم و مستقل	عدالت و خدمات اجتماعی	
تامین انسجام و همبستگی اجتماعی		
فعال کردن ظرفیت‌های اجتماعی		
استفاده بهینه از سرمایه‌های نمادین		
برقراری اهداف در توسعه انسانی		
فرصت برابر برای دریافت خدمات اولیه و اقدامات مثبت برای فقرا		
مشارکت هنرمندان و بکارگیری هنر و ظرفیت‌های آن در تلطیف محیط شهر	داناوی و تخصص‌گرایی	شهروند محوری
نسبت نخبگان به جمعیت شهر		
استفاده بهینه از ظرفیت‌های انسانی بومی		
میزان سفر و ماندگاری دانشمندان به جمعیت گردشگر و زائر شهر		
مشارکت شهروندی در تصمیم‌های شهری	مشارکت و دیالوگ مدنی	
وجود شورای شهر منتخب		
وجود باشگاه شهروندان (نرم‌افزارهای مشارکت شهروندان)		



جلسات فوکوس گروه با متخصصین صاحب نظر در زمینه مدیریت شهری و حکمروایی شهری برگزار شده و جمع بندی راهکارهای استخراج شده از مصاحبه‌ها در جلسات فوکوس گروه به شور گذاشته شد و تا زمان حصول به اشباع در نظرات و راهکارها این جلسات ادامه یافت. در نهایت با جمع بندی نهایی و خرد جمعی شکل گرفته در فوکوس گروه و بر پایه تحقیقات پیشین و ابعاد و شاخصهای بومی حکمروایی و مصاحبه‌های انجام شده قبلی، راه حل‌ها و فرایندها و راهکارهای نهایی برای مدل متناسب حکمروایی خوب شهری برای مشهد احصاء شد. برای انجام مصاحبه از متخصصانی که در حوزه مدیریت شهری فعالیت جدی و در سطوح بالا داشته‌اند و یا صاحب نظر در حوزه‌های مربوط به مدیریت شهری و حکمروایی شهری هستند و یا افراد بلند پایه و صاحب نفوذ در ذینفعان و ذینفوذان هفت گانه شهر مشهد (شورای شهر، شهرداری، استانداری، آستانقدس، نهادهای مردمی، بخش خصوصی، اساتید و صاحب نظران) کمک گرفته شد. ترکیب افراد مصاحبه شونده در جدول زیر نشان داده شده است.

به این ترتیب ابعاد و شاخص‌های بومی حکمروایی خوب شهری متناسب با ویژگی‌های شهر مشهد احصاء شد. در گام بعد لازم بود تا با توجه به وضعیت کنونی شهر مشهد و وضعیت مطلوب مشهد در حوزه حکمروایی خوب شهری (ابعاد و شاخص‌های بومی به دست آمده)، فرایندها و راهکارهایی مناسب و بومی با توجه به شرایط شهر مشهد برای گذر از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب ترسیم شود. برای این منظور ابتدا از طریق مصاحبه با نخبگان مختلف متناسب با بحث حکمروایی شهری، با توجه به نقاط قوت و ضعف و نیز ابعاد و شاخصهای احصاء شده متناسب برای مشهد، اقدام به دریافت فرایندها و راهکارهای پیشنهادی ایشان شد و سپس با دسته بندی و مرتب سازی و احصاء مضامین مشترک، چندین فرایند و راهکار مناسب برای این امر استخراج شد. فرایند مصاحبه تا زمانی که در زمینه ارائه راهکارها نظرات جدیدی اضافه نشود و به عبارتی به اشباع برسد ادامه داشت. پس از جمع بندی و دسته بندی مضامین و راهکارهای مشترک و مشابه و استخراج چندین راهکار پیشنهادی،

جدول ۵: دسته بندی افراد مصاحبه شده برای دریافت راهکارهای حکمروایی خوب شهری برای مشهد

تعداد افراد	دسته بندی افراد مصاحبه شده
۲	اعضای شورای شهر مشهد
۲	مدیران ارشد آستانقدس رضوی
۳	مدیران ارشد شهرداری مشهد
۱	مدیران ارشد استانداری خراسان رضوی
۳	فعالان بخش خصوصی
۲	تشکل های مردم نهاد
۲	اساتید دانشگاه و صاحب نظران
۱۵	جمع

به حکمروایی خوب شهری در شهر مشهد با توجه به وضعیت موجود و وضعیت مطلوب احصاء شود لذا باید واحد تحلیل مربوط به کلمه ها و مضمون ها انتخاب شود. بنابراین برای استخراج راهکارها از واحد تحلیل یا همان کلمات به کار رفته در مصاحبه ها، جملات و عبارات استفاده شود.

از آنجا که باید در استخراج راهکارها از دل مصاحبه ها مقوله های نگرشی، موضوعی سنجیده شود لذا باید در انتخاب واحد تحلیل به سراغ فرد رفت. بنابراین در اینجا فرد واحد تحلیل است اما باید بر اساس هر کلمه یا جمله مقوله های فوق مشخص شود که کلمات و جملات در اینجا نقش واحد مشاهده به خود می گیرد. به این ترتیب در این پژوهش واحد مشاهده و تحلیل با همدیگر متناسب و منطبق می شوند و در نتیجه کلمات، جملات و عبارات نقش واحد تحلیل را می یابند.

همچنین در این تحقیق محتوا به دو دسته محتوای آشکار و محتوای پنهان تقسیم بندی شده است. محتوای آشکار با استفاده از اصل صراحت، یعنی تعیین محتوای ظاهری مشخص می شود. برای تعیین محتوای پنهان یک باید معنای نامشهود آن کدگذاری شود. ارزیابی کلی از هر کدام از مصاحبه های اکتشافی، تعیین محتوای پنهان خواهد بود و چون به تکرار کلمات وابسته نیست، لذا ارزیابی خوب و دارای اعتباری می باشد.

مصاحبه ها به صورت باز انجام شد، در ابتدا نتایج نهایی ابعاد و شاخص های احصاء شده حکمروایی شهری متناسب برای مشهد به مصاحبه شوندگان ارائه شد و همچنین نتایج نظرات در خصوص نقاط قوت و ضعف مشهد در این خصوص. سپس با توجه به تجربه کاری و علمی مصاحبه شوندگان از ایشان سوال شد که برای حرکت به سمت استقرار حکمروایی خوب شهری در مشهد و رسیدن به نقاط مطلوبی که در ابعاد و شاخص ها مشخص شده اند چه پیشنهادها و راه حل هایی ارائه می کنند.

تحلیل محتوای مصاحبه ها

با توجه به اینکه مصاحبه ها به صورت باز و غیرساختار یافته انجام شد، تحلیل مضامین مصاحبه ها بر مبنای هم مضامین و مفاهیم و کلمات بیان شده توسط ایشان و هم مضامین پنهان و غیر آشکارتر سخنان ایشان احصاء گردید. روش احصاء مفاهیم از درون مصاحبه ها روش تحلیل محتوای کیفی است. به این منظور لازم است ابتدا واحد تحلیل مشخص شود. در یک دسته بندی پنج واحد اصلی تحلیل به صورت شاخص مربوط به کلمه ها و واژه ها، شاخص مرتبط با موضوع ها، شاخص مرتبط با قهرمان ها، شاخص مرتبط با ماده ها و شاخص مرتبط با فضا و زمان تقسیم بندی شده است (کرلینجر، ۱۳۹۳). با توجه به اینکه در این تحقیق باید راهکارهای دستیابی



جدول ۶: فراوانی واحدهای ثبت و کلمات در تحلیل محتوای مصاحبه‌ها

واحد‌های ثبت یا کلمات	فراوانی کلمات	درصد
اهمیت بالای شفافیت برای استقرار حکمروایی خوب شهری	۱۴	۱۵,۲
نقش مهم و موثر شوراهای محلات در اجرایی شدن حکمروایی خوب شهری	۱۳	۱۴,۱
مدیریت واحد شهری از الزامات حکمروایی خوب شهری	۱۱	۱۲,۰
لزوم ایجاد شوراهای منطقه‌ای به عنوان لایه واسط بین شوراهای محلات و شورای شهر	۱۰	۱۰,۹
اعضای شورای شهر باید به صورت پلکانی از شوراهای محلات و مناطق بالا بیایند	۹	۹,۸
اهمیت فناوری اطلاعات برای شکل‌گیری حکمروایی خوب شهری	۸	۸,۷
لزوم اصلاح قوانین مربوط به مدیریت شهری در راستای حکمروایی خوب شهری	۸	۸,۷
تفویض اختیارات حداکثری دولت مرکزی به مدیریت شهری	۷	۷,۶
اهمیت وجود چشم انداز و برنامه‌های بلندمدت برای شهر و پرهیز از انجام کارهای صرفا کوتاه یا میان مدت	۶	۶,۵
توجه به منابع انسانی در مدیریت شهری برای تحقق برنامه‌ها	۶	۶,۵
مجموع	۹۲	۱۰۰,۰



محتوای پنهان مصاحبه‌ها

صرف محتوای ظاهری پیام چندان ارزشمندی نیست و یک پژوهشگر باید استنباط و قضاوت خود را نیز به کار ببرد و محتوای پنهان یک پیام ارتباطی را توصیف و تفسیر کند. برای به دست آوردن محتوای پنهان مصاحبه‌ها ابتدا به جملاتی که در مصاحبه‌ها بر آنها تاکید شده است، پرداخته می‌شود و در نهایت پیام ویژه‌ای که جملات دارند، احصاء می‌شود. به این ترتیب با استفاده از تحلیل متن مصاحبه‌های استخراج شده مضمون‌هایی که نشان دهنده راهکارها و کلیدواژه‌های حرکت از وضعیت موجود به سمت مطلوب حکمروایی خوب شهری در مشهد هستند احصاء میشوند.

مضامین احصاء شده از طریق تحلیل محتوای پنهان مصاحبه‌ها عبارتند از: شوراهای محلات، گفتگو بین گروه‌های مختلف در شهر، اصلاح ساختار شورای شهر و مناسبات آن با شهردار، عدم سیاسی کاری در سطح شورای شهر و مدیریت شهری، برنامه‌ریزی بلندمدت توسط شورای شهر و پرهیز از کارهای کوتاه مدت، مدیریت واحد شهری، مدیریت منابع انسانی درست در مدیریت شهری به عنوان عاملی مهم، اصلاح قوانین مدیریت شهری، آگاه سازی مردم از حقوقشان در مدیریت شهری، مردمی کردن مدیریت شهر، تفویض امور توسط حکومت

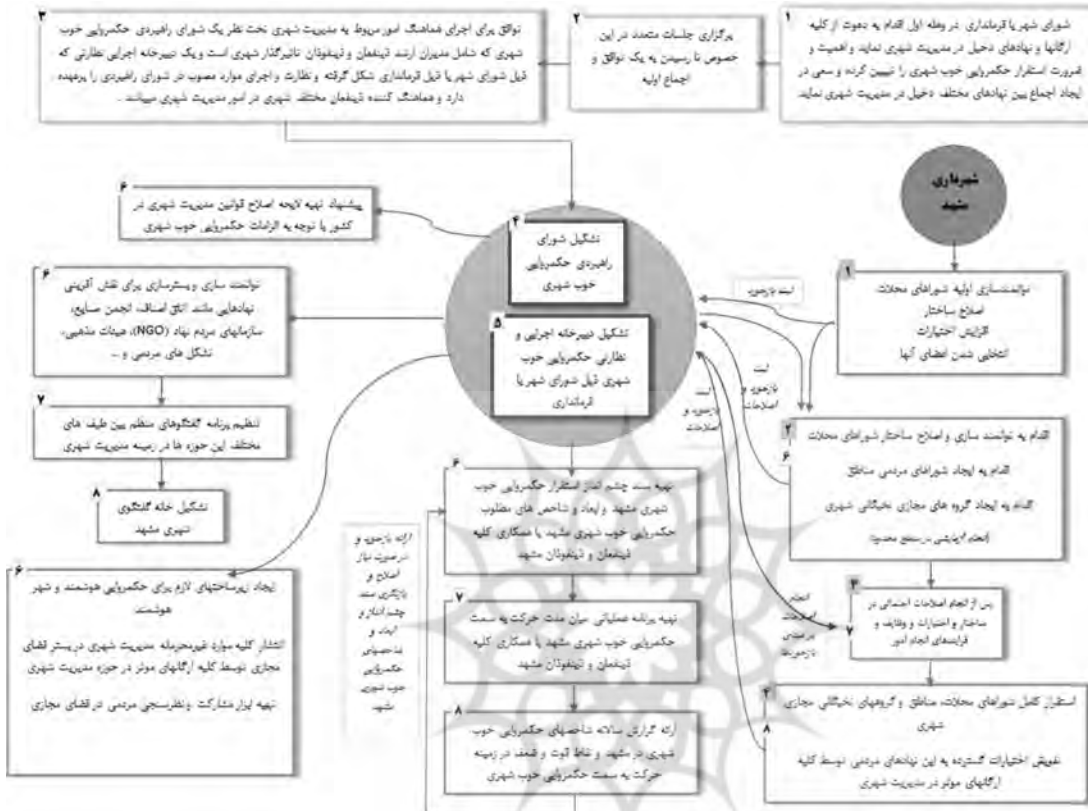
مرکزی به مدیریت شهری، شهرداری به عنوان تسهیل گر حکمروایی خوب شهری، حکمروایی هوشمند، شفافیت. پس از انجام مصاحبه‌ها و رسیدن به اشباع در راهکارهای ارائه شده، برنامه‌ریزی برای جلسات فوکوس گروپ انجام شد. در جلسه اول فوکوس گروپ در ابتدا گزارشی از روند تحقیق از ابتدا داده شد و سپس ابعاد و شاخص‌های حکمروایی شهری متناسب برای مشهد و بعد از آن گزاره‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها در خصوص راهکارهای رسیدن از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب مدیریت شهری ارائه شد. در ادامه اعضای فوکوس گروپ به ارائه نظرات خود در خصوص راهکارها پرداختند. پس از انجام دو جلسه فوکوس گروپ اجماع بین اعضای گروه در خصوص راهکارهای نهایی ارائه شده حاصل گردید.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در نمودار شماره ۱ مدل فرایندی نهایی راهکارهای ارائه شده برای حرکت از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب حکمروایی خوب شهری در مشهد ترسیم شده است. برای بیان تقدم و تاخر فرایندی هر یک از اقدامات از درج شماره بر روی هر اقدام در نمودار فوق استفاده شده است. همانگونه که از مدل فرایندی تصویری مشخص است، جمع‌بندی راهکارها به صورت دو برنامه کوتاه مدت و میان مدت است. در برنامه کوتاه مدت که با نگاه انجام اقدامات

فرایندی که نسبت به حالت قبل زمان بر می‌باشد، فرایندی پایدار و پیوسته برای ایجاد راهکارهای پایدارتر و قوی‌تر برای حکمروایی خوب شهری مشهد ترسیم شده است. این برنامه‌ها در ادامه تشریح شده‌اند.

به صورت سریع و چابک تدوین شده است اقدام کننده اصلی شهرداری مشهد می‌باشد که با توجه به بضاعت‌ها و امکاناتی که در اختیار دارد از طریق اقداماتی سریع می‌تواند گام‌هایی موثر بردارد. در برنامه میان مدت هدف ایجاد اجماع میان ذینفعان مختلف مشهد بوده و با انجام



نمودار ۱: فرایند و راهکارهای حرکت از وضعیت موجود مدیریت شهری به سمت حکمروایی خوب شهری

الف) برنامه کوتاه مدت:

منطقه‌ای نماید که متشکل از نمایندگان و منتخبان شوراهای محلات آن منطقه هستند و بتوانند در مورد امور سطح منطقه‌ای تصمیم‌گیری و ارائه مشاوره کرده و مشارکت نمایند. همچنین در سطح شهری نیز اقدام به ایجاد کمیسیون‌های تخصصی داوطلبانه از متخصصان مرتبط نماید و متناسب با موضوعات مختلف مسائل شهری کمیسیون‌هایی تخصصی ایجاد کند که علی‌الخصوص با استفاده از فناوری اطلاعات و گروه‌ها و بسترهای مجازی اقدام به نظردهی و مشورت و رای دهی در مورد مسائل شهری نمایند. در مرحله اول با توجه به نو بودن بحث شوراهای منطقه‌ای و کمیسیون‌های تخصصی شهری لازم است به صورت محدود به صورت پایلوت برخی موارد اجرا شود. ۳. پس از گرفتن بازخوردهای ناشی از اقدامات قبلی

۱. شهرداری مشهد اقدام به اصلاح ساختار و ترکیب اعضای شوراهای محلات کرده و آن را به سمت مردمی‌تر شدن پیش برد و نحوه انتخاب اعضای شوراهای محلات را نیز به نحوی برنامه ریزی کند که تا حدود زیادی برگرفته از نظر مردم همان محلات باشد و از طرف دیگر اختیارات مناسب و وسیعی نیز به این شوراها اعطا کند تا جایگاه و اهمیت ویژه پیدا کنند. ۲. در قدم بعدی شهرداری مشهد نه تنها در سطح محلات بلکه در سطح مناطق و در سطح شهری نیز اقدام به ایجاد شوراهایی مشابه شوراهای محلات نموده و اختیارات فرایندهایی مشابه شوراهای محلات در سطوح منطقه‌ای و شهری به آنها اعطاء کند. به این ترتیب در سطح منطقه ای اقدام به ایجاد شوراهای

مبنی بر توانمندسازی شوراهای محلات و شوراهای منطقه‌ای و کمیسیون‌های تخصصی شهری، در این مرحله اقدامات لازم جهت اعمال نکات اصلاحی بازخوردها انجام شده و با اصلاح موارد لازم، اقدام به فراگیر کردن این شوراهای و کمیسیون‌ها می‌شود و به صورت وسیع و کامل اجرا می‌شوند.

۴. در این مرحله تفویض اختیارات حداکثری به این شوراهای محله‌ای و منطقه‌ای و کمیسیون‌های تخصصی توسط شهرداری انجام می‌شود. همچنین رایزنی‌های لازم با دیگر نهادها و ارگان‌ها برای همکاری آنها در شورای محلات و مناطق و کمیسیون‌های شهری انجام شده و مشارکت سایر ارگان‌های دخیل در امور مختلف مدیریت شهری کسب می‌شود. به طور مثال ارگان‌هایی مانند آموزش و پرورش، دادگستری، کلانتری، مراکز بهداشت و ... از نهادهایی هستند که می‌توانند در این امر شرکت کنند.

(ب) برنامه میان مدت:

در حالت قبل مجری و بازیگر اصلی شهرداری مشهد و شورای شهر مشهد بود اما در این حالت بازیگران دیگر عرصه مدیریت شهری نیز به میان آمده و با یک حرکت جمعی و اجماعی بین ذینفعان مختلف مشهد در صدد ایجاد ساختاری پایدار و قوی برای برنامه‌ریزی‌های بلندمدت برای حکمروایی خوب شهری می‌شود. مراحل به شرح زیر می‌باشند:

۱. با توجه به اینکه لازم است کلیه ذینفعان مشهد به یک اجماع واحد در خصوص راهکارهای حکمروایی خوب شهری برسند لازم است نهادی فرادستی اقدام به فراخوانی این ذینفعان کرده و محوریت این امر را بر عهده داشته باشد. این نهاد فرادست می‌تواند از طرفی شورای اسلامی شهر باشد که منتخب مردم شهر است و در واقع شورای کل شهر است و می‌تواند نقشی فرادست و به عنوان نماینده مردم داشته باشد. از طرف دیگر فرمانداری شهرستان مشهد نیز می‌تواند چنین نقشی را ایفا کند چون طبق قانون نقش نظارتی و هماهنگ کنندگی در مورد امور مختلف شهر مشهد دارد. به هر ترتیب این نهاد فرادست باید اقدام به حساس‌سازی و آگاه‌سازی نهادها و ارگان‌ها و ذینفعان شهر مشهد در خصوص اهداف حکمروایی شهری کرده و با اقدامات

مختلف اقدام به آگاه‌سازی آنها نموده و از ایشان دعوت به برگزاری جلسات در این خصوص نماید. ۲. در این مرحله پس از ایجاد حساسیت و آگاهی اولیه، اقدام به برگزاری نشست‌ها و جلسات متعدد با حضور مدیران ارشد نهادها و ذینفعان می‌شود تا اینکه در خصوص کلیات بحث و نحوه ایجاد اجماع و فرایندها و راهبردهای اصلی به نتیجه برسد.

۳. در این مرحله لازم است با توجه به توافقات صورت گرفته در خصوص کار به صورت جمعی فی‌مابین ذینفعان مختلف مشهد، در خصوص تشکیل یک شورای راهبردی حکمروایی خوب شهری و نیز یک دبیرخانه اجرایی نظارتی تصمیم‌گیری شود. شورای راهبردی متشکل از مدیران ارشد و ذینفعان اصلی شهر مشهد است که در خصوص تصمیم‌گیری‌های کلان و راهبردی این حوزه فعالیت می‌کند و دبیرخانه اجرایی نظارتی نیز ذیل این شورای راهبردی اقدام به فعالیت کرده و اقدامات لازم جهت اجرایی شدن و عملیاتی‌سازی برنامه‌های شورای راهبردی را انجام می‌دهد و گزارش‌های دوره‌ای از نحوه اجرای برنامه‌ها ارائه می‌دهد.

۴. در این مرحله با توجه به تصمیم‌گیری‌های مرحله قبل ترکیب اعضا و وظایف و اختیارات شورای راهبردی حکمروایی شهری مشخص شده و این شورا شروع به کار می‌نماید.

۵. دبیرخانه اجرایی نظارتی حکمروایی خوب شهری تشکیل شده و به صورت یک واحد اجرایی و نظارتی و به صورت دائمی تشکیل می‌شود. این دبیرخانه می‌تواند زیر نظر شورای شهر و یا فرمانداری شهرستان مشهد تشکیل شود و دارای کادر نیروهای لازم جهت انجام وظایف مشخص شده می‌باشد.

از این مرحله به بعد چند خط سیر به صورت موازی و مستقل از هم دنبال می‌شوند که ذیلاً به آنها اشاره می‌شود: (الف)

۶. با توجه به اینکه در برنامه کوتاه مدت بیان شد که شهرداری مشهد راساً اقدام به توانمندسازی شوراهای محلات نماید و تا زمان ایجاد شورای راهبردی و دبیرخانه اجرایی نظارتی حکمروایی خوب شهری اقداماتی در این زمینه انجام یافته است، یکی از اقدامات این شورای راهبردی این است که وضعیت شوراهای

محل‌های، منطقه‌ای و کمیسیون‌های تخصصی شهری را بررسی کرده و نظارت نماید و با گرفتن بازخورد از فعالیتهای انجام شده اقدام به اصلاحات لازم در این خصوص نماید و راهبردهای آتی در این زمینه را مشخص نماید.

۷. در این مرحله بازخوردهای مربوط به اقدامات انجام شده در خصوص شوراهای محل‌های و منطقه‌ای و کمیسیون‌های تخصصی شهری دریافت شده و اقدام به اصلاحات لازم در خصوص ساختار و ترکیب این شوراها و اختیارات آنها و نحوه انتخاب افراد می‌شود.

۸. در این مرحله شوراهای محل‌های و منطقه‌ای و کمیسیون‌های تخصصی به صورت کامل مستقر شده و کلیه نهادهای دخیل در مدیریت شهری اقدام به تفویض اختیارات گسترده به این شوراها می‌نمایند.

۹. بازخورد: با ارائه بازخورد از نحوه فعالیت شوراهای محل‌های و منطقه‌ای و کمیسیون‌های تخصصی شهری، اصلاحات لازم در خصوص ساختار و تشکیلات، نحوه انتخاب اعضا، اختیارات و دیگر موارد مربوط به آن اعمال می‌شود.

(ب)

۶. لازم است شورای راهبردی حکمروایی خوب شهری اقدام به ایجاد سند چشم انداز حکمروایی خوب شهری برای مشهد نموده و مفاهیم، ابعاد و شاخص‌های بومی ویژه مشهد را تدوین کرده و وزن دهی کرده و با احصاء وضعیت فعلی اقدام به ترسیم یک نقشه راه جهت حرکت از وضعیت موجود به مطلوب در این زمینه نماید و به این ترتیب مدلی بومی برای حکمروایی خوب شهری مشهد ایجاد کند.

۷. پس از تهیه مدل بومی و متناسب حکمروایی خوب شهری برای مشهد، لازم است نقشه راه حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب ترسیم شود و برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت برای آن تنظیم شود.

۸. پس از اجرای برنامه‌های تدوین شده در مرحله قبل باید گزارش سالانه شاخص‌های حکمروایی خوب شهری در مشهد و نقاط قوت و ضعف در زمینه حرکت به سمت حکمروایی خوب شهری تدوین شود. در هر سال با توجه به این گزارش‌ها، مدل تدوین شده و ابعاد

و شاخص‌ها و نقاط قوت و ضعف مورد بازنگری قرار گرفته و در صورت نیاز اقدام به اصلاح در آنها می‌شود. ۹. بازخورد: در صورتی که گزارش‌های سالانه ارائه شده در خصوص اجرای برنامه‌های حرکت به سمت وضعیت مطلوب حکمروایی خوب شهری نشان دهنده وجود ایرادات در ابعاد و شاخص‌ها و مدل بومی اولیه بود بر مبنای این بازخوردها اقدام به اصلاح مدل اولیه و یا مقادیر و متغیرهای آن می‌شود و یا ابعاد و شاخص‌ها حذف و اضافه می‌شوند. تشخیص این موارد بنابر گزارش دبیرخانه اجرایی نظارتی بر عهده شورای راهبردی حکمروایی خوب شهری می‌باشد.

(پ)

۶. از جمله وظایف مهم دیگر این شورای راهبردی تنظیم لایحه یا طرحی برای ارائه در مجلس شورای اسلامی در خصوص اصلاح قوانین کشوری در زمینه مدیریت شهری با رویکرد حکمروایی خوب شهری است. البته در این خصوص لازم است رایزنی‌های لازم با دیگر کلان شهرهای کشور نیز انجام شود.

۷. بازخورد: پس از انجام رایزنی با دیگر کلان شهرها و بازیگران کشوری دخیل در تصویب این قانون اقدامات لازم در خصوص اصلاح قوانین پیشنهادی انجام می‌شود.

(ت)

۶. تدوین راهکارهایی برای تسهیل ورود نهادهای مردمی یا بخش خصوصی از قبیل اتاق اصناف، انجمن صنایع، سازمانهای مردم نهاد (NGO)، هیئات مذهبی، تشکل‌های مردمی و ... از دیگر وظایف اصلی شورای راهبردی میباشد تا علاوه بر نهادها و ارگانهای قدرتمند دولتی و شبه دولتی که در شورای راهبردی حضور دارند دیگر ذینفعان مشهد از بخش‌های خصوصی و مردمی نیز توانمند شده و با ایجاد فضای گفتگویی بین سلايق و علايق مختلف تضارب آرای مناسب بین این گروه‌های مختلف ایجاد شود.

۷. برنامه‌های منظم به منظور گفتگو بین طرف‌های مختلف و ذینفوذان و ذینفعان مختلف مشهد و یا نحله‌های فکری موثر تنظیم می‌شود تا با تضارب آراء ایجاد شده فضای گفتگو حاکم شده و درکی مشترک و مناسب از موارد مورد بحث دسته‌ها و گروه‌های مختلف به وجود آید.

۸. پس از ایجاد فضای گفتمانی اولیه لازم است خانه گفتگوی شهری مشهود ایجاد شود تا به صورت ساختار و روالی دائمی برای توسعه فضای گفتگوی شهری در سطوح مختلف درآمده و فضای کلانشهری را با فرمول گفتگو به سمت توسعه و درک همه جانبه از علایق ذینفعان متعدد سوق دهد.

(ث)

۶. ایجاد زیرساخت‌های لازم برای حکمروایی هوشمند و شهر هوشمند از دیگر اقدامات شورای راهبردی می‌باشد. با توجه به اینکه شفافیت از ابعاد مختلف حکمروایی خوب شهری می‌باشد با هماهنگی شورای راهبردی حکمروایی خوب شهری کلیه ذینفعان مشهودی ملزم به شفاف سازی حداکثری کلیه مستندات خود شده و راهکارهای ایجاد مشارکت مردمی با استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات و نیز ایجاد شفافیت حداکثری پیش‌بینی می‌شود.

۷. بازخورد: با توجه به نتایج مستقیم و غیر مستقیم ناشی از انتشار وسیع اطلاعات غیرمحرمانه و شفافیت حداکثری و پاسخگویی همه جانبه نهادهای ذینفوذ در مدیریت شهری، اصلاحات لازم در خصوص راهبردها و برنامه‌ها در این زمینه انجام می‌شود.

منابع:

آخوندی، عباس، برک پور، ناصر. (۱۳۸۹). راهبردهای استقرار نظام حکمروایی در منطقه کلان شهری تهران. نشریه راهبرد، زمستان ۱۳۸۹، دوره ۱۹، شماره ۵۷ (بخش ویژه بررسی‌های اقتصادی)، از صفحه ۲۹۷ تا صفحه ۳۲۴.

آدینه وند علی اصغر، حاجی زاده مریم، قدمی مصطفی. (۱۳۹۲). بررسی عملکرد شهرداری در چهارچوب حکمرانی خوب شهری (نمونه مورد مطالعه: شهر بابلسر). نشریه مدیریت شهری، بهار و تابستان ۱۳۹۲، دوره ۱۱، شماره ۳۱، از صفحه ۴۱ تا صفحه ۶۴.

ابراهیم زاده، عیسی. مرتضی اسدیان، ۱۳۹۲. تحلیل و ارزیابی میزان تحقق پذیری حکمروایی خوب شهری در ایران. جغرافیا و آمایش شهری، ۶: ۱۷-۳۰

اجزاء شکوهی، محمد؛ ایستگلدی، مصطفی. (۱۳۹۲). بررسی تحلیلی عوامل زمینه ساز حکمروایی خوب نمونه مطالعاتی: شهر بندرتراکم. مطالعات جغرافیایی مناطق

خشک، دوره (۴)، شماره (۱۴)، سال (۲۰۱۳-۱۲)، صفحات (۳۱-۴۹)

اسدی، ایرج. (۱۳۸۳). مدیریت کلانشهری: راهبرد منطقه گرایی در حکمروایی مناطق کلانشهری. نشریه مدیریت شهری. بهار ۱۳۸۳ - شماره ۱۷

اسماعیل زاده حسن. (۱۳۹۰). حکمروایی خوب و پایداری به حقوق بشر؛ زمینه‌های تحقق مدیریت شهری پایدار. نشریه مطالعات مدیریت شهری، بهار ۱۳۹۰، دوره ۳، شماره ۵، از صفحه ۱ تا صفحه ۲۰

اسماعیل زاده حسن، صرافی مظفر. (۱۳۸۵). جایگاه حکمروایی خوب در برنامه‌ریزی شهری (نمونه موردی: طرح متروی تهران). برنامه‌ریزی و آمایش فضا. ۱۳۸۵، ۱۰ (۱): ۱-۲۸

اطهری، کمال (۱۳۸۶)، حاکمیت شایسته و ضرورت احیای حوزه عمومی، جستارهای شهرسازی (فصلنامه تحلیلی، پژوهشی علوم اجتماعی)، سال ششم، شماره ۱۹ و ۲۰، صص ۳۷-۳۲.

اطهری، کمال؛ کاظمیان، غلامرضا؛ مهدیزاده، جواد. (۱۳۸۶). حکمروایی شهری، مبانی نظری و ضرورت شکل گیری آن در ایران. جستارهای شهرسازی. بهار ۱۳۸۶ - شماره ۱۹ و ۲۰ (صفحه - از ۸ تا ۱۷)

اکبری، غضنفر. (۱۳۸۵). سرمایه اجتماعی و حکمرانی شهری. نشریه تحقیقات جغرافیایی. زمستان ۱۳۸۵، دوره ۲۱، شماره ۴ (پیاپی ۸۳)، از صفحه ۱۳۵ تا صفحه ۱۵۳. ایمانی جاجرمی، حسین. (۱۳۸۲). آموزش و پژوهش مدیریت شهری: حکمروایی شهری و پژوهش شهری. نشریه مدیریت شهری. پاییز و زمستان ۱۳۸۲ - شماره ۱۵ و ۱۶

برک پور، ناصر، (۱۳۸۸)، حکمروایی شهری و نظام اداره شهرها در ایران، مجموعه مقالات کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری.

بصیرت میثم، عزیزی محمدمهدی، زبردست اسفندیار، آخوندی عباس احمد. (۱۳۹۱). فرصت‌ها و چالش‌های حکمروایی کلانشهری خوب در عصر جهانی شدن، مطالعه موردی تهران. نشریه معماری و شهرسازی (هنرهای زیبا)، بهار ۱۳۹۱، دوره ۱۷، شماره ۱، از صفحه ۵ تا صفحه ۱۶. پاداش، حمید؛ جهانشاهی، بابک؛ صادقی، علی. (۱۳۸۶). مؤلفه‌ها و شاخص‌های حکمروایی شهری. جستارهای

شهرسازی. بهار ۱۳۸۶ - شماره ۱۹ و ۲۰ (۸ صفحه - از ۷۲ تا ۷۹)

پرهیزکار، اکبر؛ کاظمیان، غلامرضا. (۱۳۸۴). رویکرد حکمروایی شهری و ضرورت آن در مدیریت منطقه کلان شهری تهران. پژوهش های اقتصادی زمستان ۱۳۸۴ شماره ۱۶.

پیشگاهی فرد زهرا، قالیباف محمدباقر، مرادی نیا سجاد، مومنی حمیده. (۱۳۹۲). آسیب شناسی توزیع فضایی قدرت سیاسی در کلانشهر تهران با تاکید بر حکمروایی شهری. نشریه: جغرافیا: پاییز ۱۳۹۲، دوره ۱۱، شماره ۳۸، از صفحه ۹۳ تا صفحه ۱۱۲.

پی یر جان؛ پیترز، گای. (۱۳۸۶). انواع رویکردهای نظری درباره حکمروایی. (مترجم: محمد تقی زاده مطلق). جستارهای شهرسازی. بهار ۱۳۸۶ - شماره ۱۹ و ۲۰ (۸ صفحه - از ۴۸ تا ۵۵)

تاجدار، وحید؛ اکبری، مصطفی. (۱۳۸۷). زنان و حکمروایی خوب شهر. جستارهای شهرسازی. بهار و تابستان ۱۳۸۷ - شماره ۲۴ و ۲۵ (۱۶ صفحه - از ۲۴ تا ۳۹)

تقوایی، علی اکبر، تاجدار، رسول، (۱۳۸۸)، درآمدی بر حکمروایی خوب شهری در رویکرد تحلیلی، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۲۳. صص ۵۸-۴۵.

توکلی نیا جمیله، اسکندریور مجید، برغمندی مجتبی. (۱۳۹۱). درآمدی بر حکمروایی خوب شهری: ضرورتها، الزامات و چالش های فراروی تحقق آن در ایران. نگرش های نو در جغرافیای انسانی - ۱۳۹۱ - دوره: ۵ - شماره: ۱ - صفحه: ۱۳۵-۱۵۲

رضایی، محمدرضا و مسلم شمشیری، ۱۳۹۱، بررسی و ارزیابی جایگاه نظم حکمروایی خوب شهری در ساختار مدیریتی شهر شیراز، چهارمین کنفرانس برنامه ریزی و مدیریت شهری، مشهد، دانشگاه مشهد

رهنمایی، محمدتقی؛ کشاورز، مهناز. (۱۳۸۹). بررسی الگوی حکمروایی خوب و نقش دولت در مدیریت و اداره امور شهرها در ایران. دوفصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش های بوم شناسی شهری. مقاله ۲، دوره ۱، شماره ۱، بهار ۱۳۸۹، صفحه ۲۳-۵۵

رهنما، محمد رحیم؛ مافی، عزت الله؛ اسدی، روح الله. (۱۳۸۹). تحلیل جایگاه حکمروایی خوب شهری در مشهد با الگوی SWOT. جغرافیا و توسعه ناحیه ای پاییز

و زمستان ۱۳۸۹ شماره ۱۵

رهنمایی محمدتقی، مهدی علی، مهدیان بهنمیری معصومه. (۱۳۹۳). بررسی و تحلیل عملکرد مدیریت شهری از منظر مشارکت محلی و شهروندمداری؛ (مورد: شهر بابلسر). نشریه: مدیریت شهری: بهار ۱۳۹۳، دوره ۱۳، شماره ۳۴، از صفحه ۲۲۱ تا صفحه ۲۳۶.

زیاری، کرامتاله و نیکپی، وحید و حسینی، علی (۱۳۹۲)، سنجش میزان مشارکت شهروندان در مدیریت شهری بر اساس حکمرانی خوب شهری (مطالعه موردی: شهر یاسوج) مسکن و محیط روستا، شماره ۱۴۱، بهار.

سیموز، مارتین. (۱۳۸۳). مدیریت کلانشهری: حکمروایی کلان شهری؛ دگرگونی در شیوه حکمروایی لندن. (مترجم: حمید خادمی). نشریه مدیریت شهری. بهار ۱۳۸۳ - شماره ۱۷

شماعی علی، آدینه وند علی اصغر، حاجی زاده مریم. (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد شهرداری ها بر اساس حکمروایی خوب شهری. نشریه مطالعات مدیریت شهری، پاییز ۱۳۹۱، دوره ۴، شماره ۱۱، از صفحه ۱ تا صفحه ۲۰.

شریفیان ثانی، مریم (۱۳۸۰). مشارکت شهروندی، حکمرانی شهری و مدیریت شهری؛ فصلنامه مدیریت شهری. شماره ۸ زمستان.

صالحی امیری، سید رضا. (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی، چالش ها و راهبردها. مجمع تشخیص مصلحت نظام، پژوهشکده تحقیقات استراتژیک، گروه پژوهشی مطالعات بین الملل. تهران.

صرافی، مظفر. (۱۳۸۷). ساماندهی سکونتگاه های غیر رسمی کشور در پرتو حکمروایی خوب شهری. هفت شهر، ۲ (شماره ۲۳ و ۲۴)، ۴-۱۳.

صرافی، مظفر؛ تورانیان، فضیلت. (۱۳۸۳). مدیریت کلانشهری: مروری بر دیدگاه های نظری مدیریت کلان شهری با تاکید بر جنبه های نهادی. نشریه مدیریت شهری. بهار ۱۳۸۳ - شماره ۱۷

عباس زاده، محمد (۱۳۹۱). تاملی بر اعتبار و پایایی در تحقیقات کیفی. جامعه شناسی کاربردی، سال بیست و سوم، شماره ی پیاپی (۴۵)، شماره اول، بهار ۱۳۹۱.

عرفانیان خان زاده حمید. (۱۳۹۱). حکمرانی و نقش اداره امور شهری در عصر جهانی سازی. نشریه: مطالعات مدیریت شهری: تابستان ۱۳۹۱، دوره ۴، شماره ۱۰،

ENERGY AND DECENTRALIZATION (READ).
 Bloom, E., Sunseri, A., & Leonard, A. (2007). Measuring and Strengthening Local Governance Capacity: The Local Governance Barometer.
 Borraz, O., & Le Galès, P. (2010). Urban governance in Europe: the government of what? *Pôle Sud*, (1), 137-151.
 Capuno, J. J. (2000). GOFORDEV Index: Advocating good governance for local development. *Issues & Letters*, 9(5-6).
 Capuno, J. J., Garcia, M. M. S., & Sardalla, J. S. (2001). Promoting local development through good governance: A partial assessment of the GOFORDEV Index. *Issues & Letters*, 10(3), 1-10.
 da Cruz, N. F., & Marques, R. C. (2017). Structuring composite local governance indicators. *Policy Studies*, 38(2), 109-129.
 Department of the Interior and Local Government. (n.d.). Local Governance Performance Management System (LGPMs). Retrieved from <http://lgpms.blgs.gov.ph>
 DEVAS, N. (2004): Chapter 2. Urban Poverty and Governance in an Era of Globalization, Decentralization and Democratization. In: *Urban Governance, Voice and Poverty in the Developing World*. Edited by N. Devas et al., London.
 DEVAS, N. (1999): *Urban Governance, Partnerships and Poverty Theme Paper 4: Who Runs Cities? The Relationship between Urban Governance, Service Delivery and Poverty*. Birmingham
 Dufils, J. (2010). *Local Governance Barometer: Measuring Governance in Madagascar*. Claasen and Alpin-Lardiés.
 German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ). (2012). *Good governance at decentralised level and poverty reduction*.
 Golafshani, Nahid (2003), *Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research*, *The Qualitative Report*, Volume 8, Number 4, pp: 597-607.
 Kemp, R., Parto, S., & Gibson, R. B. (2005).

از صفحه ۱ تا صفحه ۱۴ .
 کاظمیان، غلامرضا. نودرپور، علی. مصطفوی، سیدرضا. صالحی، اسماعیل. سعیدی رضوانی، نوید. ایمانی جاجرمی، حسین. ایازی، محمدهادی. عبداللهی، مجید. (۱۳۹۳). مدیریت شهری، مبانی و حوزه‌ها (جلداول). نشر تیسرا. تهران.
 کاظمیان، غلامرضا، (۱۳۸۶)، درآمدی بر الگوی حکمروایی شهری، فصلنامه جستارهای شهرسازی، شماره ۱۹ و ۲۰. مشکینی، ابوالفضل، پورموسوی، سید موسی، مؤذن، سهراب. (۱۳۹۲). ارزیابی الگوی مدیریت محله مبتنی بر شاخص‌های حکمروایی مطلوب شهری مطالعه موردی: محله اوین، تهران. فصلنامه مطالعات شهری، ۲(۶)، ۳۱-۴۲. موحد، علی؛ تولایی، سیمین؛ کمانرودی، موسی؛ تابعی، نادر. (۱۳۹۳). تحلیل نابرابری‌های فضایی توزیع خدمات در سطح محلات منطقه شش تهران، فصلنامه آمایش سرزمین. لاله پور، منیژه (۱۳۸۶). حکمرانی شهری و مدیریت شهری در کشورهای در حال توسعه. فصلنامه جستارهای شهرسازی. شماره ۲۰-۱۹. بهار.
 نادری، محمد مهدی. (۱۳۹۰). حکمرانی خوب، معرفی و نقد اجمالی. نشریه اسلام و پژوهش‌های مدیریتی. تابستان ۱۳۹۰ - شماره ۱ (۲۶ صفحه - از ۶۹ تا ۹۴).
 نصیری، اسماعیل. (۱۳۹۴). ارزیابی عملکرد مدیریت ناحیه محوری بر کارآمدی حکمروایی مطلوب شهری مطالعه موردی منطقه ۴ شهر تهران. نشریه پژوهش و برنامه‌ریزی شهری. دوره ۶، شماره ۲۱، تابستان ۱۳۹۴، صفحه ۱۳۹-۱۵۶
 نظریان، علی اصغر. (۱۳۹۱). تحلیل الگوی مدیریتی شهر تهران. پژوهش‌های جغرافیای انسانی، ۴۴ (۸۱)، پاییز ۱۳۹۱ (هاشمی، سید مناف، بوچانی، محمد حسین. (۱۳۹۱). الزامات تحول رابطه قوه مقننه و مجریه با مدیریت‌های محلی در افق ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی، ۴(۳)
 یاپینگ غراوی، بای محمد، (۱۳۹۱)، نگاهی به مفهوم حکمروایی شهری هدف‌ها، مدل‌ها و شاخص‌های آن، اطلاعات سیاسی اقتصادی، شماره ۲۸۹: ۱۹۸-۲۰۵.
 Batchelor, S., Smith, J., & Fleming, J. (2014). RENEWABLE ENERGY AND DECENTRALIZATION (READ)
 Batchelor, s., Smith, j. (2014). TOOLS FOR IMPROVING DECENTRALISED GOVERNANCE OF ENERGY. RENEWABLE



Governance for sustainable development: moving from theory to practice. *International Journal of Sustainable Development*, 8(1-2), 12-30.

Komorowska, D. (2016). *Citizen Voice in Afghanistan: Evaluation of National Solidarity Programme III*.

Lange, F. E. (2009). *Urban Governance: An essential determinant of city development. Theory and Practice: Scientific Series*.

Memela, S., Mautjane, B., Nzo, T., & Van Hoof, P. (2008). *The State of Local Governance in South Africa: What Does the Local Governance Barometer Tell Us?* Idasa.

Moretto, L. (2015). *Application of the "Urban Governance Index" to water service provisions: Between rhetoric and reality*. *Habitat international*, 49, 435-444.

Narang, Shipra, 2005, *Disaggregating Governance Indicators: Why Local Governance is Important and How It Can Be Measured*, paper presented at the Technical Workshop on Governance Indicators, April 20-22, New Delhi, India.

NINA, MA., ADRIANO, I., DIOSDADO P, ESTIMADA. (2014). *The Effectiveness of the Local Governance Performance Management System (LGPMs) in Improving Governance in the Municipality of San Rafael*. *Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences*. Vol. 1, No. 5. November 2014

PACT/ImpactAlliance. (2006). *Local Governance Barometer: Implementation Process Handbook*

Rao. Sally & Perry. Chad (2003), *Convergent interviewing to build a theory in under-researched areas: principles and an example investigation of Internet usage in inter-firm relationships*, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Volume 6

RAWOO (Netherlands Development Assistance Research Council) (2005): *The urban challenge: A question of knowledge. Rethinking the role of knowledge in poverty alleviation*, RAWOO

Publication No. 28, The Hague.

Shafiei, Z. (2011). *Contested understanding of urban governance*. PhD Thesis. School of Architecture, Planning and Landscape. Newcastle University

United Nations. Department of Economic and Social Affairs. (2014). *World Urbanization Prospects*. New York.

UN- HABITAT (2007). *Campaign on urban governance*. Campaign on urban governance. www.unhabitat.org.

UN-HABITAT, 2004, *Urban Indicators Guidelines: Monitoring the Habitat Agenda and the Millennium Development Goals*, www.unhabitat.org/governance.

UN- HABITAT (2003). *The Global Campaign on urban governance*. www.unhabitat.org.

UNITED NATIONS HUMAN SETTLEMENTS PROGRAMME (UN HABITAT) (2002): *Global Campaign on Urban Governance*. Concept Paper, 2nd Revised Edition, Nairobi.

UNITED NATIONS HUMAN SETTLEMENTS PROGRAMME (UN HABITAT) (2001): *Cities in A Globalizing World - Global Report on Human Settlements*, Nairobi.

UNDP. & UNDP. (2007). *Human Development Report 2007/2008*. UN.

UNDP. (2004). *decentralised governance for development: A combined practice note on decentralisation, local governance and urban/rural development*.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (UNDP) (2000): *Poverty Report 2000: Overcoming Human Poverty*, New York.

WORLD BANK (2003): *World Development Report 2004: Making Services Work for Poor People*, Washington, D.C.

WORLD BANK (n.d.). *Governance Diagnostic Capacity Building: The Methodological Approach*. <http://web.worldbank.org/archive/website00818/WEB/ABOUT-2.HTM#diagnostics>



فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۵۶ پاییز ۹۸
No.56 Autumn 2019