



## تحلیلی بر معیارهای حکمروانی خوب شهری با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی

هادی علی‌زاده: دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه شهید چمران اهواز، ایران  
مرتضی نعمتی: استادیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه شهید چمران اهواز، ایران\*  
کامران رضایی جعفری: عضو هیأت علمی گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه شهید چمران اهواز، ایران

دریافت: ۱۳۹۱/۱۲/۱۱ - پذیرش: ۱۳۹۳/۱۰/۲۱، صص ۱۰۵-۱۲۸

### چکیده

حکمرانی خوب شهری ساختار جدیدی در فرایند مدیریت شهرواست که اشکال سنتی و متمرکز مدیریتی در شهرها را دگرگون و مبانی نظری آن را به چالش کشیده است. رهاورد جدید این رویکرد در یکپارچگی جامعه شهروندی، مدیریت شهری و بخش‌های خصوصی برای رویارویی با مسائل موجود در شهرواست. این رویکرد جدید با تمامی دستاورد های مثبت خود در مبحث مدیریت شهرها خود یک اصل گمشده در فرایند مدیریت شهری کشورهای در حال توسعه و به خصوص کشور ما به حساب می‌آید. چرا که هنوز شاخص‌ها و مؤلفه‌های آن و لزوم نهادینه سازی و بسترسازی شرایط این رویکرد نوین با توجه به این شاخص‌ها و مؤلفه‌ها امری ناشناخته بوده و مورد غفلت واقع شده است. این امر و لزوم پرداخت به آن وقتی ضروری می‌نماید که برخلاف رویکردهای انعطاف‌مند، مردمی و مشارکتی حاکم بر فرایند حکمرانی خوب شهری، در کشور ما فرایند مدیریت شهری از تمرکزگرایی در امور، غیر مشارکتی بودن، عدم کارایی، عدم شفافیت و داشتن نگرش‌های بالا به پایین به عنوان ضعف‌های درون سازمانی همزمان با رشد شتابان شهرنشینی و شهرگرایی و کمبود منابع و امکانات و عدم انعطاف و پاسخگویی به این مسائل به عنوان چالش‌های برون سازمانی رنج می‌برد. بر این اساس این پژوهش در صدد است تا چالش موجود در خصوص مفهوم حکمروایی شهری و ابعاد آن در کشوری همانند ایران را بررسی نماید. در پژوهش حاضر که با روش توصیفی - تحلیلی به انجام رسیده است سعی گردیده است نحوه بکاربست اصول و شاخص‌های حاکم بر نگرش حکمرانی خوب شهری برحسب اهمیت آن و با توجه به وضع موجود فرایند مدیریت شهری کشور مورد تحلیل و ارزیابی قرار گیرد. برای برآورد این هدف از بین شاخص‌های حکمروایی شهری، چهار شاخص شفافیت و کارایی، تحت‌عنوان شاخص‌های درون سازمانی مدیریت شهری، و پاسخگویی و انعطاف پذیری به عنوان شاخص‌های برون سازمانی مدیریت شهری در قالب چندین زیر شاخص انتخاب و با استفاده از نظرات کارشناسان میزان اهمیت آنها با توجه به وضع موجود مدیریت شهری در محیط الگوریتم AHP فازی اقدام گردید. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که شاخص کارایی در بین شاخص‌های منتخب پژوهش به عنوان معیار درون سازمانی در فرایند مدیریت شهری بیشترین وزن را از سوی کارشناسان به خود اختصاص داد و در قسمت زیر شاخص‌ها نیز، داشتن خلاقیت و رهبری همه جانبه به عنوان یکی از زیر شاخص‌های کارایی، حائز بیشترین وزن از سوی کارشناسان گردید.

واژه‌های کلیدی: مدیریت شهری، حکمروایی، تحلیل سلسله مراتبی، تحلیل فازی

## ۱- مقدمه

## ۱-۱- طرح مسأله

افزایش سریع جمعیت، توأم با گسترش سریع شهرنشینی و شهری شدن مشکلات فراوانی را در کشورهای مختلف پیش‌روی سیاست‌گذاران و مسئولین به خصوص مدیران شهری و دست‌اندرکاران بدنه سیستم شهری بجا گذاشته است. طبق گزارش سازمان ملل برای اولین بار در تاریخ بیش از نیمی از جمعیت جهان یعنی حدود ۳/۵ میلیارد نفر در شهرها زندگی می‌کنند که این رخداد به ۶۵٪ در سال ۲۰۳۰ و به حدود ۷۰٪ در سال ۲۰۵۰ خواهد رسید (ESA-UN, 2007). این میزان برای کشورهای در حال توسعه به خصوص در آسیا شتاب بیشتری را نشان می‌دهد بطوریکه جمعیت شهری قاره آسیا از ۳۱٪ در سال ۱۹۵۰ به ۶۰٪ در سال ۲۰۰۹ رسیده است (Population

division, 2009). این مقیاس عظیم شهرگرایی و شهرنشینی طبیعتاً مشکلاتی چون فقر شهری، مهاجرت‌های گسترده و کمبود منابع خدماتی، کمبود زیرساخت‌ها، آلودگی و تراکم را برای شهرها به دنبال دارد که خود چالش‌های عمده‌ای برای مدیریت شهری محسوب می‌گردد و فرایندهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی شهرها را نیز مختل کرده است (Aberbach and rockman, 2007).

همزمان با این مشکلات امروزه در شهرها چالش‌های جدیدی گریبانگیر مدیریت شهری است که در کنار روند شتابان افزایش جمعیت و تقاضا برای منابع و خدمات، لزوم تأمل و تغییر در نوع مناسبات با مردم محیط را ضروری ساخته است. در جدول شماره (۱) چالش‌ها و فرصت‌های مدیریت شهری در شهرهای امروزین نشان داده شده است.

## جدول ۱- چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی مدیریت شهری

چالش‌ها	فرصت‌ها
شکل‌گیری نقش‌های جدید برای حکومت‌ها	گذار از تأمین‌گرایی صرف به سیاست‌گذاری توسعه و تنظیم روابط ذینفعان شهری و توسعه شهری
طرح چارچوب‌های جدید قانونی برای تمرکز زدایی	ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت دولت‌های محلی مردم‌محور و نهادهای خصوصی و سایر نهادهای تازه تأسیس
در دسترس قرار گرفتن تکنولوژی‌های جدید	استفاده از تکنولوژی‌های نوین در بحث اطلاعات و ارتباطات همزمان با جهانی‌سازی شهرها
ظهور نهادهای جدید در عرصه بدنه سیستم شهری	ظهور نهادهایی چون جامعه مدنی به عنوان سهام‌داران اصلی شهرها و رفع چالش‌های پیش‌روی مشارکت نهادهای غیر دولتی
مطرح شدن رهیافت‌های جدید و لزوم توجه بدان‌ها	اهمیت ریشه‌کن‌سازی فقر و صورت‌بندی سیاست‌های جدید اقتصادی و اجتماعی پویا
اهمیت یافتن تنوع فرهنگی	استفاده از تنوع به عنوان فرصتی برای مشارکت و پیشبرد توسعه
اهمیت یافتن ظرفیت‌سازی برای مدیریت شهری	استفاده از توانایی‌ها و خصایص مدیریتی در آموزش نیروی انسانی برای مواجهه و حل مسائل و مشکلات شهری
اهمیت یافتن توجه به شهر همزمان با محیط پیرامونی آن	توجه به شهر همزمان با محیط‌های پیرامونی به علت تأثیر‌گذاری و تأثیرپذیری شهرها از محیط‌های اطراف
وجود شکاف در کیفیت مدیریت شهری بین اروپا و کشورهای جنوب	استفاده از تجربیات ارزنده کشورهای پیشرفته در جهت نهادینه‌سازی اصول جدیدی برخورد با مسائل و رهیافت‌های مشارکتی
تحول در رویکردهای سیستم‌های سیاسی	خود را از چرخه تمرکزگرایی و تنظیم‌از بالا به پایین خارج کرده و مشارکت را در جامعه نهادینه‌سازی کند
تحول و آفرینش یک رویکرد سازمانی	ایجاد رویکرد سازمانی در نهادهای مدیریتی و تلقی مردم و سایر ذینفعان به عنوان شرکاء و انعطاف‌پذیری سازمان‌ها و داشتن ویژگی خوداصلاحی
تحول در نگرش سیستم اجتماعی	سیستم‌های اجتماعی که مسئولیت‌پذیر بوده و در مقابل سیستم‌های نامتجانس توسعه واکنش نشان داده، و جامعه پویایی باشند

Van dijk, 2006 &amp; Destatte, 2010

تحول در امور جامعه، تحول در رویکردهای برنامه-ریزی (از حالت برنامه ریزی جامع به برنامه ریزی سیستمی در انگلستان، راهبردی- محلی در آمریکا و امروزه برنامه ریزی مشارکتی و فرایندی) (مهدیزاده، ۱۳۸۵: ۹۹-۹۴)، تحول در فرایندهای توسعه و ورود آن به مباحث توسعه پایدار و تحول در روند اداره و مدیریت شهرها و گذار آن از مدیریت شهری به حکمروایی شهری بوده است (Chaudhry and et al, 2009). در مبحث حکمروایی شهری مهمترین اصل تأکید شده شناخت شاخص‌ها و اصول مربوط به نحوه پیاده سازی آن است. چرا که با این مؤلفه‌ها و شاخص-هاست که مبادی بنیادی آن و نگرش‌های این رویکرد شناخته می‌شود (Evans et al, 2005: 15). این رویکرد در بحث تحولات مدیریت شهری به عنوان رویکرد جدیدی که مدیریت آگاهانه ساختارهای حکومتی با قصد تقویت حوزه‌های عمومی (برک پور واسدی، ۱۳۸۸: ۱۹۰) را در بر می‌گیرد، برای دستیابی بدان نیز بایستی دنبال راهکارهای بنیادی بود که در درجه اول شناخت اصول و شاخص‌های نهفته در آن متناسب با نیازهای سطوحی که مدیریت در آن صورت می‌گیرد قرار دارد و درجه دوم اهمیت در مسأله یکپارچه سازی مردم و بخش خصوصی در کنار بدنه مدیریتی شهر برای همکاری و مشارکت با هم با ایجاد تغییرات بنیادی در نگرش‌ها و مناسبات نظام مدیریت شهری با توجه به این شاخص‌ها می‌باشد (Evans et al, 2005: 16). سازمان یونسکو نیز در رابطه با لزوم تحول در فرایند متمرکز مدیریت در شهرها، حکمروایی شهری را ارتباط مستمر و دائمی مسئولین مدیریت محلی با شهروندان و سایر بخش‌های ذینفع شهری

برای برخورد صحیح با این چالش‌ها باید راهکارهای نوینی را برای اتخاذ در سیستم شهر و ذینفعان این سیستم بکار بست، به طوری که مسئولیت اداره و ایجاد شهرهای پایدار از طریق ذینفعان این سیستم عملی گردد (Van marissing et al, 2005). همانطور که از جدول شماره (۱) مشهود است امروزه با داشتن رویکردهای پایدار در شهرها است که می‌توان از ضعف‌ها نقطه قوت و از تهدیدها فرصتی برای توسعه ساخت. عمدتاً موضع گیری نسبت به تحولات شهری از نگاه سنتی، پروژه محوردولتی و عقلانی هست که با دید بحران به این تحولات می‌نگرد. در حقیقت اکثر چالش‌های موجود در شهرها به خصوص در کشورهای در حال توسعه نیز از همین مبانی فکری خشک و یک جانبه نگر نشأت می‌گیرد. در نقطه مقابل، رویکردهای پایدار، راهبردی و مشارکتی امروزین دنیا در برابر تحولات شهرها، عنوان پویایی سیستمی را در مورد تحولات شهرها بکار برده و با اتکا به توان مشارکتی و جامعه مدنی نسبت به ارائه راه حل‌های طبیعی برای آنها می‌کوشند (Destatte, 2010).

بنابراین، با توجه به مشکلات موجود در شهرها و نظام‌های مدیریتی موجود و لزوم مواجهه و حل مشارکتی آنها، از آغاز دهه ۱۹۸۰ فرضیه غالب مدیریتی آن زمان، یعنی اقتدار کافی دولت‌ها برای اداره امور به خطر افتاد که در این روند دو عامل مهم تأثیر گذار بود. تأثیر تفکر اقتصادی نئولیبرال که طرفدار کاهش نقش دولت تا کمترین حد ممکن بود و ظهور جامعه مدنی و نهضت‌های اجتماعی که تقاضا برای افزایش مشارکت سیاسی و به نوعی دموکراتیک سازی در امور را خواستار بودند (Rakodi, 2003). حاصل این فرایند

سبب گردیده گرایش به سمت سیستم‌هایی در عرصه مدیریتی صورت گیرد که در آن تصمیمات بزرگ و کوچک با مشارکت کل ذینفعان عرصه مدیریتی یعنی مردم و سایر بخش‌های جامعه همچون احزاب و اصناف و بخش‌های خصوصی در کنار بدنه تصمیم‌گیر مدیریتی صورت گیرد (تقوایی و تاجدار، ۱۳۸۸: ۴۶). یکی از راهکارهای پیگیری و مطالبه حکمروایی شهری به‌عنوان 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. ضرورت پیاده‌سازی و آگاهی از اهمیت شاخص‌های حکمروایی شهری به‌عنوان رویکرد پایدار و مشارکتی فرایند مدیریت شهری در کشور ما هم در زمینه مسائل و مناسبات درون سازمانی و هم برون سازمانی مدیریت شهری است که با بکارگیری و تبعیت از این اصول و شاخص‌های مشارکتی، مردم محور و پایدار در جهت تحول و گرایش این دو عرصه‌ی مدیریت شهری کشور به سمت نگرش‌های پایدار حکمروایی شهری با توجه به نیازهای موجود می‌باشد. در نظام مدیریت شهری در کشور ما به تبعیت از فضای حاکم بر روند مدیریتی و اجرایی کشور مسائل عدیده-ای همزمان با رشد شهرها و افزایش روند شهرنشینی دامن‌گیر مدیریت شهری شده است. علاوه بر فرایندهای بیرونی تأثیرگذار بر عملکرد نظام مدیریت شهری تحت عنوان مسائل برون سازمانی که مدیریت شهری با آن درگیر است، همچون افزایش شتابان شهرنشینی، افزایش حاشیه نشینی‌ها، کمبود تسهیلات و منابع خدماتی و تقاضای روز افزون برای آنها در

چون بخش‌های خصوصی و احزاب اجتماعی و اقتصادی و دیگر نهادهای شهری دانسته است (Leautier and kaufman, 2005). در واقع حکمروایی شهری تفاوت بارزی با شیوه‌های سنتی مدیریت شهری داشت و آن روند مشارکت پذیری و انعطاف پذیری سیستم اداره شهر بود که در آن دو ذینفع و شریک عمده علاوه بر بدنه اجرایی نیز وجود دارد: مردم و بخش خصوصی (Dekker and kepman, 2004). این رویکرد نوین در بحث مدیریت جوامع انسانی در کشورهای در حال توسعه می‌تواند بسیار راهگشا بوده و در بحث عواملی چون فساد سازمانی- نهادی، آموزش و ارتباط با مردم، توانمند سازی سیاست‌های راهبردی از طریق مشارکت در این نواحی تحولات شگرفی ایجاد نماید (Davis, 2011). پس آشکار است که علاوه بر تحولات درونی روابط، رفتار و مناسبات بیرونی مدیریت شهری چقدر در این دیدگاه حائز اهمیت است.

هر چند در دهه‌ی گذشته در کشورهای در حال توسعه به تبعیت از کشورهای غربی فرایند تمرکز زدایی از وظایف و اختیارات دولتی و دادن نقش‌های عمده به نهادهای مردم محور محلی و فرایند مشارکت پذیری افزایش یافته است (Bontenbal, 2009)، ولی ضرورت توجه به چنین رویکردی و نهادینه سازی آن در بحث مدیریت شهری و توجه به حکومت‌های محلی به خصوص در کشورهای در حال توسعه به علت شهرنشینی و شهرگرایی گسترده، وجود مشکلات عدیده در اداره امور شهرها و به خصوص حاکم بودن روند تمرکز گرایی و اقتدار مآبانه دولت و در حقیقت آشکار شدن بی کفایتی سیستم‌های سنتی بوروکراتیک

### ۱-۲- اهمیت و ضرورت پژوهش

یکی از مفاهیم جامع که ابعاد مختلف مدیریت و برنامه‌ریزی شهری را به خوبی پوشش می‌دهد، مفهوم حکمروایی شهری است. با توجه به رویکردهای پایدار، مشارکت محور و جامعه محور نهفته در ساختار مفهومی و عملکردی حکمروایی شهری و نیاز اساسی نظام مدیریت شهری کشور به تجربه و ایجاد تحولات مثبت و پایدار در ساختار، مفاهیم، نگرش‌ها و عملکردها با توجه به مسائل و مشکلات موجود در فرایندهای درون سازمانی موجود در مدیریت شهری و همچنین مناسبات و چالش‌های برون سازمانی آن و متناسب با اهمیت مبحث بومی کردن<sup>۱</sup> مفاهیم علمی، لازم است ضمن تشریح اصول و مبادی فکری و همچنین تحولات صورت گرفته در فرایند بسترسازی برای این رویکرد، شاخص‌ها و متغیرهای مناسب برای این موضوع استخراج شده و وزن و اهمیت این شاخص‌ها و متغیرها نیز جهت بررسی‌های دقیق‌تر با توجه به شرایط موجود مشخص شود.

این پژوهش تلاش می‌کند تا با بررسی ادبیات نظری مرتبط با مبحث حکمروایی شهری، مناسب‌ترین شاخص‌های این موضوع را با توجه به مسائل و مشکلات گریبانگیر مدیریت شهری در کشور و با در نظر گرفتن این مسائل در دو سطح مسائل و مشکلات درون سازمانی و برون سازمانی مدیریت شهری در کشور استخراج نموده و از طریق نظرات متخصصین برجسته، وزن و اهمیت آنها را مشخص نماید.

شهرها، افزایش مهاجرت به شهرها و کمبود زیرساخت‌ها، عوامل درونی عمده‌ای نیز همزمان، مانع از تحقق رویکردهای پایدار همچون حکمروایی شهری در فرایند مدیریت شهری کشور می‌باشد. از جمله این عوامل را می‌توان در ضعف ساختارهای مدیریتی (تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری)، رویکردهای تمرکزگرا در تصمیم‌گیری، نگرش‌های بالا به پایین، عدم شفافیت در روند برنامه‌ها و انتخاب مدیران اجرایی چون شهرداران، عدم مشارکت‌پذیری این نهادها و عدم انعطاف و کارایی در طرح‌ها و پروژه‌ها به لحاظ دور بودن از فرایند تدوین و تهیه آنها و سایر عوامل دیگر ملاحظه کرد. بر این اساس مسئله و چالش اصلی این پژوهش، شناخت و تحلیل شاخص‌های حکمروایی شهری متناسب با دیدگاه‌های صاحب‌نظران داخلی است. از آنجا که این مفهوم در کشور ما دارای سابقه مطالعاتی و عملیاتی مشخصی نیست، تنها پس از بررسی مطالعات و دیدگاه‌های صاحب‌نظران کشورهای پیشگام می‌توان به چارچوبی مناسب دست یافت. با توجه به این تفاسیر، شناخت و تعریف شاخص‌ها و مؤلفه‌های حکمروایی شهری برای ایجاد تحول مثبت و راهگشا در این دو حوزه از مدیریت شهری کشور و پرداختن به مبحث حکمروایی شهری با توجه به اصول نوین و پایدار حاکم بر آن و ظرفیت‌سنجی شاخص‌های این رویکرد پایدار به عنوان راه حل مشارکتی و پایدار با توجه به مشکلات دامن‌گیر مدیریت شهری هم از لحاظ عوامل بیرونی و هم از لحاظ عوامل درونی آن امری ضروری به نظر می‌رسد.

<sup>1</sup> - Localization

### ۳-۱- اهداف پژوهش

این پژوهش به صورت مشخص در جستجوی دو هدف اصلی است:

۱-۳-۱- تبیین شاخص‌ها و متغیرهای حکمروایی شهری در فرایند مدیریت شهری کشور آنهم دو سطح شاخص‌های درون سازمانی و برون سازمانی حکمروایی شهری برای مدیریت شهری کشور با توجه به مشکلات موجود در آن.

۱-۳-۲- تعیین وزن و اهمیت شاخص‌ها و متغیرهای حکمروایی شهری از نگاه کارشناسان در سطوح یاد شده.

### ۱-۴- پیشینه پژوهش

مطالعاتی که در این حوزه صورت گرفته است را می‌توان در دو گروه طبقه‌بندی کرد: مطالعاتی که مستقیماً

به موضوع حکمروایی شهری می‌پردازند و مطالعاتی که به صورت غیر مستقیم در این حوزه جای می‌گیرند. با این وجود فصل مشترک این مطالعات را می‌توان در تلاش برای تبیین ابعاد مختلف مفهوم حکمروایی شهری دانست. به عبارتی سئوال اساسی در اکثر این مطالعات این بوده است که حکمروایی شهری را چگونه می‌توان در روند مدیریتی یک شهر تشخیص داده و پیاده کرد؟ چه مشخصه‌ها و اصولی بنیان‌های حکمروایی شهری را می‌سازد؟ در اینجا یک جمع بندی جامع در جدول شماره (۲) ارائه شده است، که برخی از مطالعات مرتبط با حکمروایی شهری و معیارهای مرتبط با این موضوع را نشان می‌دهد:

### جدول ۲- معیارهای مرتبط با حکمروایی شهری در مطالعات پیشین

معیارها	تعریف کنندگان
پاسخگویی، انعطاف پذیری، مشارکت، شفافیت، عدالت	(Arndt and oman,2006)
قانونمداری، پاسخگویی، شفافیت، کارایی، عدالت، امنیت	(UN-HABITAT,2006)
شفافیت، کارایی، پاسخگویی، برآورده سازی نیازهای اساسی	(Shotton,2005)
عدالت، حاکمیت قانون، شفافیت، مشارکت، بینش استراتژیک	(OECD,2008)
کارایی، عدالت، شفافیت، مشارکت، انعطاف پذیری، پاسخدهندگی، امنیت	(UNDP,2006)(Steward,2006)
رهبری سیاسی، مدیریت غیر استبدادی، پاسخگویی، گستردگی و همه شمولی	(Friedman,1998)
مشارکت، شفافیت، پاسخگویی، مسئولیت پذیری، کارایی	(World bank,2000)
قانونمداری، شفافیت، انعطاف پذیری، عدالت، کارایی، ارتباط مستمر با شهروندان	(Hocking and et al,2006)
رهبری جمعی، مشارکت، کارایی، پاسخگویی، عدالت، انعطاف پذیری، حاکمیت قانون	(Graham and et al,2003)
قانونمداری، شفافیت، پاسخگویی، کارایی، عدالت محوری، بینش استراتژیک	(Lockwood,2010)
مشارکت، قانونمداری، شفافیت، عدالت، انعطاف پذیری، ثبات، کارایی، رضایت مندی	(Megal and wehrman,2001)
پاسخگویی، شفافیت، عدم استبدادگرایی، انعطاف پذیری، اطلاع رسانی قوی، خودتنظیمی، قابل پیش بینی بودن	(pieterse,2000)
شفافیت، پاسخگویی، عدالت، کارایی، مدیریت منابع	(Roberts and et al,2007) (Abrams and et al,2003)

مطالعات نگارندگان، ۱۳۹۱

شهری شناخت مؤلفه‌ها و شاخص‌های حکمروایی شهری و تعریف این شاخص‌ها بر اساس مشکلات و

با توجه به منابع ذکر شده در جدول شماره (۲)، فصل مشترک همه این منابع در زمینه مبحث حکمروایی

نشان داده‌اند که اعمال شاخص‌های حکمروایی شهری در فرایند مدیریت شهری یکی از اصول توسعه پایدار بوده و وضعیت و پیاده سازی این شاخص‌ها در شهر مشهد نامناسب می باشد و حالت فرایند مدیریت شهری مشهد در برابر اصول و شاخص‌های حکمروایی شهری حالتی تدافعی می باشد. رفیعیان و حسینی (۱۳۹۰) نیز در کتابی تحت عنوان سیاست‌های مدیریت شهری در کشورهای مختلف به بررسی رویکردها و تحولات در نظام مدیریت شهری، الگوها و مشخصه‌ها و شاخص‌های مربوطه پرداخته‌اند. در تمامی منابع یاد شده بر ضرورت تغییر در نگرش‌های متمرکز و خشک مدیریت شهری با توجه به تحولات و پویایی شهرها و بکاربست رویکردهای نوین مشارکتی، فرایندی، مردم محور و محلی تأکید گردیده است.

#### ۱-۵-۵- سوالات و فرضیات

سوالاتی که این پژوهش به صورت مشخص در جستجوی یافتن پاسخ مناسب برای آن است، عبارتند از:

۱-۵-۱- شاخص‌ها و متغیرهای مناسب برای بررسی حکمروایی شهری با توجه به مسائل و مشکلات موجود در فرایند مدیریت شهری کشور کدامند؟ یا به عبارتی با چه شاخص‌ها و متغیرهایی می توان حکمروایی شهری در فرایند مدیریت شهری کشور را با توجه به مسائل موجود بررسی نمود؟

۱-۵-۲- وزن و اهمیت شاخص‌ها و متغیرهای حکمروایی شهری منتخب پژوهش از دیدگاه کارشناسان در دو سطح درون سازمانی و برون سازمانی مدیریت شهری با توجه به مشکلات موجود چگونه است؟

مسائل موجود و ضرورت ایجاد تحولات در فرایند مدیریت شهری با توجه به این شاخص‌ها تحت لوای رویکرد پایدار حکمروایی شهری بوده است. بدیهی است که رویکرد تمامی این مطالعات تأکید بر تمرکززدایی از فرایند مدیریت شهری، مشارکت مندی و تحول در فرایند مدیریت شهری در راستای شاخص‌های یاد شده بوده است. در زمینه مطالعات داخلی در رابطه با مبحث حکمروایی شهری می توان به برک پور و اسدی (۱۳۸۸) اشاره کرد که در کتابی تحت عنوان مدیریت و حکمروایی شهری ضمن تشریح مشکلات موجود در فرایند مدیریت شهری در کشورهای در حال توسعه و مدل‌های اداره امور شهر در جهان به بیان شاخص و معیارهای حکمروایی شهری در سطوح مختلف پرداخته است. تقوایی و تاجدار (۱۳۸۸) در پژوهشی تحت عنوان درآمدی بر حکمروایی خوب شهری با رویکرد تحلیلی ضمن ارزیابی سابقه حکمروایی شهری در فرایند مدیریت شهری به تعریف و ارزیابی شاخص‌های آن و بررسی تجارب داخلی در بررسی این مفهوم پرداخته‌اند. آخوندی و برک-پور (۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان راهبردهای استقرار نظام حکمروایی شهری در کلانشهر تهران ضمن بیان مسئله تفرق سیاسی به عنوان چالش اصلی موجود در مدیریت کلانشهرها رویکرد منطقه‌گرایی را به عنوان یکی از راهبردهای استقرار حکمروایی شهری در کلانشهرها ذکر کرده و با ارائه راه حل‌های گام به گام موضوع منطقه‌گرایی و استقرار آن را در کلانشهر تهران پیگیری کرده است. رهنما و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان تحلیل جایگاه حکمروایی خوب شهری در شهر مشهد با استفاده از تحلیل SWOT،



شکل ۱: مدل مفهومی فرایند اجرای پژوهشمنبع: یافته‌های پژوهش، ۱۳۹۱  
۱-۶-۱- مراحل ساختاری و عملکردی تکنیک بکار رفته در پژوهش

این مدل ابتدا در سال ۱۹۸۳ توسط دو محقق هلندی بنام‌های لارهورن و پدریکز<sup>۲</sup> پیشنهاد گردید که بر مبنای روش حداقل مجذورات لگاریتمی بنا نهاده شده بود ولی به علت پیچیدگی مراحل محاسباتی و روش شناسی مورد استقبال قرار نگرفت، تا اینکه در سال ۱۹۹۶ محقق چینی بنام چانگ<sup>۳</sup> روشی را تحت عنوان روش تحلیل توسعه‌ای<sup>۴</sup> بر مبنای تحلیل سلسله مراتبی فازی ارائه کرد که برای محاسبه در آن از اعداد فازی مثلثی استفاده می‌شد (امان پور و علیزاده، ۱۳۹۲: ۹۱). اعداد فازی مورد استفاده در این مدل به صورت اعداد فازی مثلثی<sup>۵</sup> می‌باشد که به صورت  $M=(m,\alpha,\beta)$  خواهد بود. فضای هندسی چنین مجموعه‌ای در محیط فازی در شکل (۲) آمده است

از آنجا که سؤال اول جنبه اکتشافی دارد در خصوص سؤال دوم می‌توان فرضیه زیر را مطرح نمود:

۱-۵-۳- به نظر می‌رسد شاخص کارایی به عنوان عامل درون سازمانی در فرایند مدیریت شهری دارای بیشترین اهمیت در بین شاخص‌های حکمروایی شهری از نظر کارشناسان می‌باشد.

### ۱-۶-۱- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف گذاری کاربردی و از لحاظ روش شناسی به صورت «توصیفی-تحلیلی» می‌باشد. در این فرایند متناسب با داده‌های مورد نیاز از روش کتابخانه‌ای و منابع مرجع در رابطه با موضوع مورد پژوهش برای گردآوری اطلاعات بخش توصیفی و از روش پیمایشی به صورت ابزار پرسشنامه برای گردآوری داده‌های بخش تحلیلی پژوهش استفاده شده است. برای گردآوری داده‌های بخش تحلیلی پژوهش از نظرات ۱۵ نفر از کارشناسان و متخصصان (۱- کارشناسان و متخصصان پژوهش را ۵ نفر از رشته جغرافیا و برنامه ریزی شهری، ۳ نفر از رشته علوم اجتماعی، ۳ نفر از رشته مدیریت و ۴ نفر از رشته شهرسازی تشکیل می‌دهند.

(مرتبط با حوزه مورد پژوهش استفاده شده است. همچنین جهت تحلیل و وزن گذاری داده‌های پژوهش نیز از مدل تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP) استفاده شده است.

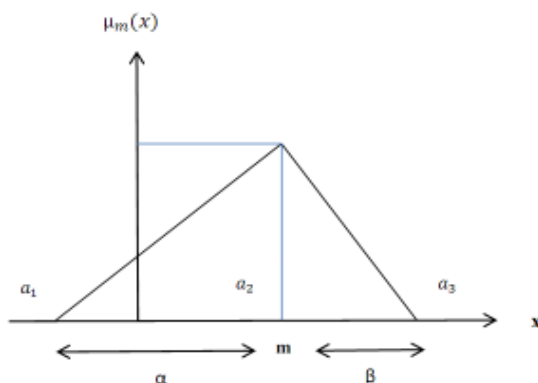
<sup>2</sup> - Laarhoren & Padrycz

<sup>3</sup> - Chang

<sup>4</sup> - Extent Analysis Method (EA)

<sup>5</sup> - Triangular Fuzzy Number





شکل ۲: تابع عضویت اعداد مثلثی در محیط فازی منبع: شجاعیان و علیزاده، ۱۳۹۳

مرحله سوم تشکیل ماتریس مقایسه زوجی خواهد بود که با بکارگیری اعداد فازی مثلثی در پژوهش حاضر به انجام رسیده است.

$$\tilde{A} = \begin{bmatrix} \tilde{x}_{11} & \tilde{x}_{12} & \dots & \tilde{x}_{1m} \\ \tilde{x}_{21} & \tilde{x}_{22} & \dots & \tilde{x}_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \tilde{x}_{m1} & \tilde{x}_{m2} & \dots & \tilde{x}_{mm} \end{bmatrix}$$

مرحله چهارم محاسبه مقدار  $S_i$  از طریق روابط زیر خواهد بود.

$$S_i = \sum_{j=1}^m M_{ji}^i \otimes \left[ \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{ji}^i \right]^{-1}$$

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{ji}^i = \left( \sum_{i=1}^n l_i, \sum_{i=1}^n m_i, \sum_{i=1}^n u_i \right)$$

$$\left[ \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{ji}^i \right]^{-1} = \left( \frac{1}{\sum_{i=1}^n l_i}, \frac{1}{\sum_{i=1}^n m_i}, \frac{1}{\sum_{i=1}^n u_i} \right)$$

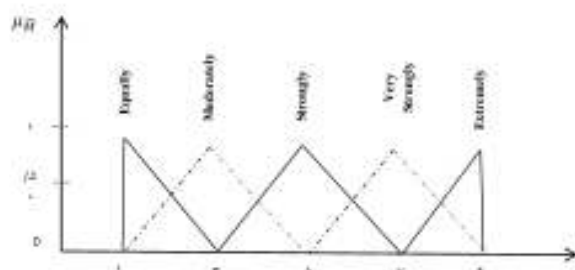
در این روابط  $i$  شماره سطر و  $j$  شماره ستون خواهد بود

مرحله پنجم: محاسبه درجه بزرگی  $S_i$  ها برای تمامی شاخص ها خواهد بود که در آن بزرگی دو عدد فازی  $S_1 = (l_1, m_1, u_1)$  و  $S_2 = (l_2, m_2, u_2)$  به این صورت تعریف می شود:

بنابراین بر اساس روش چانگ، مدل تحلیل سلسله مراتبی فازی دارای مراحل به شرح زیر است (عطایی، ۱۳۸۹: ۱۰۶):

مرحله اول: در این مرحله نمودار سلسله مراتبی ترسیم می شود.

مرحله دوم: در دومین مرحله اعداد فازی به منظور انجام مقایسه های زوجی تعریف می شوند. بر مبنای مطالعاتی که در این خصوص صورت گرفته است و نیز توصیه ای که چانگ ارائه می دهد، طیف فازی مورد استفاده در این پژوهش در قالب شکل شماره (۳) ارائه شده است.



شکل ۳: تابع عضویت فازی برای متغیرهای زبانی منبع:

صفایی پور و علیزاده، ۱۳۹۲

گردید. استفاده بانک جهانی از این شاخص‌ها برای ظرفیت سنجی و حمایت از رویکرد حکمروایی شهری در کشورهای در حال توسعه به عنوان اولین سازمان حمایت کننده این رویکرد در کشورهای در حال توسعه یکی دیگر از عوامل انتخاب این شاخص‌ها بوده است. در انتخاب زیر شاخص‌ها نیز عمدتاً از نظر اساتید و کارشناسان با توجه به نوع تعاریف و شمول معیارها نسبت به دیگر شاخص‌ها و اولویت‌دهی آنها در شرایط حال حاضر مدیریت شهری کشور استفاده شده است.

### جدول ۳- شاخص‌ها و متغیرهای پژوهش

شاخص	متغیرها
شفافیت	شفافیت در انتخابات شفافیت در تخصیص هزینه‌ها و درآمدها شفافیت در انتخاب کارکنان و اعضای پرسنل
کارایی	داشتن مهارت حل مسأله خلاقیت و رهبری همه جانبه برنامه ریزی برای تغییر شرایط منفی درآمدزایی برای شهر
پاسخگویی	پاسخگویی در مواقع بحرانی پاسخگویی در برابر عملکردها پاسخگویی در برابر تغییرات برنامه ریزی برای مردم
انعطاف پذیری	استفاده از رویکردهای متنوع برنامه ریزی استفاده از رهیافت‌های متنوع جلب مشارکت انعطاف پذیری در مواقع حساس و بحرانی تقد پذیری در برابر اعتراضات و خواسته‌های مردم

منبع: مطالعات نگارندگان، ۱۳۹۱

### ۲- مبانی نظری پژوهش

مدیریت شهرها به عنوان بزرگ‌ترین مرکز تجمع انسانی همواره مورد توجه بوده است، چرا که روند

$$\left\{ \begin{array}{l} 1 \quad \text{اگر } m_1 \geq m_2 \\ 0 \quad \text{اگر } u_2 \geq l_1 \\ \frac{l_2 - u_1}{(m_1 - u_1) - (m_2 - l_2)} \quad \text{در غیر اینصورت} \end{array} \right\}$$

مرحله ششم در این مدل محاسبه وزن شاخص‌ها در ماتریس مقایسه زوجی خواهد بود. بدین منظور از رابطه زیر استفاده شده است.

$$d'(A_j) = \text{Min} V(S_i \leq S_k) \quad k = 1, 2, \dots, n$$

بنابراین بردار وزن نرمالیزه نشده برای شاخص‌های پژوهش به صورت زیر خواهد بود

$$W'(d'(A_1), d(A_2), \dots, d(A_n))^T$$

مرحله نهایی در این مدل محاسبه بردار وزن نهایی خواهد بود.

$$W = (d(A_1), d(A_2), \dots, d(A_n))$$

### ۱-۷- معرفی شاخص‌ها و متغیرها

معیارها و زیر معیارهای مورد آزمون پژوهش حاضر که در جدول ۳ آمده است، از چهار معیار شفافیت، پاسخگویی، کارایی و انعطاف پذیری و حدود ۱۵ زیر معیار برای هر کدام تشکیل شده است. سعی گردید در انتخاب شاخص‌های اصلی با توصیه کارشناسان عوامل درونی تأثیرگذار در روند مدیریت شهری و عوامل بیرونی آن با توجه به مشکلات موجود در فرایند مدیریت شهری لحاظ گردد. لذا به لحاظ فراوانی تکرار این شاخص‌ها، وضوح در تعاریف آنها در منابع مربوطه و شمول و همپوشانی با دیگر شاخص‌ها و همچنین برای ساخت شاخص‌های فرعی کافی و مناسب برای آنها، شاخص شفافیت و کارایی به عنوان عوامل درونی و شاخص‌های پاسخگویی و انعطاف پذیری به عنوان عوامل بیرونی مؤثر بر عملکرد مدیریت شهری انتخاب

شهر را نیز مطرح ساخته است (UCLG,2006). سیر تحول رویکردهای مدیریت شهری نیز نشان می‌دهد که امروزه در متن جامعه بودن و انعطاف پذیری، پاسخگویی و مسئولیت پذیری سیستم‌های حکومت‌گر و پذیرش روند سلسله‌مراتبی از پایین به بالا، اصلی مبرم و مطابق با اصول توسعه پایدار است (Cromwell and gaventa,2001). این تحولات نشان می‌دهد که مدیریت شهری امروزه از حالت متمرکز و غیر شفاف خود به عنوان ویژگی‌های درون سازمانی مدیریت شهری در دیدگاه سنتی آن خارج شده و پس از آزمون رویکردهای متنوعی در متن جوامع شهری به رویکردهای پایدار گرایش پیدا کرده که مهمترین آنها تحول از درون و کارایی نهادی در کنار انعطاف پذیری و مردم محوری است که آن را به سمت تحول و ایجاد تغییرات مثبت در مناسبات برون سازمانی هدایت می‌کند.

اداره امور شهر و تخصیص منابع و تصمیم‌گیری در این مراکز بزرگ انسانی خود با دلمشغولی‌های عمده و چالش‌های متعددی همراه است و همواره تعیین‌کننده بوده است (Hood,1995). باید اذعان کرد که شهرها سیستم‌های پویا و پیچیده هستند که دائم در حال تغییر و تحول هستند. این تغییرات اعم از تغییرات در اندازه، کالبد، ساختار اجتماعی، سیستم‌های اقتصادی و شرایط ژئوپلیتیکی است که اخیراً تحولات تکنولوژیکی نیز در شهرها در مسیر رسیدن به توسعه نقش عمده‌ای ایفا می‌کنند (Kennedy et al, 2007). امروزه با فرایند جهانی‌سازی و گسترش ارتباطات، ظهور نهضت‌های اجتماعی چون جوامع مدنی، بخش‌های خصوصی، فشار و خواست اذهان عمومی و علمی برای ایجاد روند مشارکت پذیری نهادهای مدیریتی در تمام سطوح به خصوص شهرها، تعاریف سنتی از روند مدیریت دچار تحول گردیده و حتی رویکرد مشارکت شهر به

#### جدول ۴- سیر تحول رویکردهای مدیریت شهری

مشخصه‌های عملکردی	رویکردها
برنامه ریزی بلند مدت و جامع برای تأمین خدمات در مقیاس وسیع	رویکرد عرضه محور (۱۹۷۰)
مداخله در قالب پروژه‌های کوچک آزمایشی، مداخله در قالب اجتماعات محلی خودیار	رویکرد پروژه گرا (۱۹۸۰)
تأکید بر ظرفیت‌سازی محلی و تقویت نهادی سازمانی برای مدیریت فرایند توسعه شهری	رویکرد بلند مدت نگر (۱۹۹۰)
تأکید بر توسعه نهادی و مداخلات جامعه مدنی، بخش خصوصی، مشارکت و انعطاف مندی	رویکرد حکمروایی شهری (۲۰۰۰)

منبع: (برک پور و اسدی، ۱۳۸۸، به نقل از Corubolo,1998 و Werna,1995).

ناشی از شهرنشینی و شهرگرایی (زیاری و دیگران ۱۳۸۹: ۴۹۲) و همراه شدن آن با تغییرات تکنولوژیکی باید مجهز به نگرش‌های نوین و پایداری باشند که توان پاسخ به این مشکلات را داشته باشد. این فرایند یاد شده در کلانشهرها صورت و ضرورت جدی‌تری به لحاظ گستردگی آنها دارد. برای مواجهه با مشکلات دامن‌گیر مدیریتی در کلانشهرها نیز افکار و

بنابراین طبق این تحولات صورت گرفته در فرایند مدیریت شهری، امروزه دیگر داشتن نگرش صرفاً عرضه محور و متمرکز کارایی خود را از دست داده است. در این نگرش رویکردهای مدیریت شهری متمرکز بوده و هیچ تفاوت و پویایی در درون و بیرون آن دیده نمی‌شود. امروزه مدیریت شهرها به جهت رویارویی و مواجهه با رشد مسائل و مشکلات عدیده

بود که با اصول پایدار خود را تحت عنوان ساختار مدیریتی چند لایه و انعطاف‌مند نشان داد. مشخصه‌هایی که می‌توانست چنین رویکردی را نهادینه کند نیاز به تعریف شاخص‌هایی برای نشان دادن تحول در ساختار درونی و به همان نسبت برای تحول در مناسبات و نگرش‌های بیرونی داشت (World bank, 2000) که در سطوح مختلف و با توجه به نیازهای محلی متفاوت بود. در این راستا بانک جهانی ضمن تشریح تغییرات ایجاد شده در راستای ارتقا مدیریت متمرکز در شهرها به سمت حکمروایی شهری این تغییرات را اول از همه در مناسبات، ساختار و مشخصه‌های درونی مدیریت شهری عنوان کرده و شاخص‌هایی چون شفافیت، کارایی، قانونمداری، مسئولیت‌پذیری و روحیه مشارکت‌مندی را از جمله این تغییرات در راستای تحول در مناسبات درونی مدیریت شهری دانسته است (Ibid, 2000). به اعتقاد جان فریدمن جامعه شهری، مدیریت شهری و در واقع تمامی ذینفعان شهر وقتی می‌توانند مفهوم حکمروایی شهری را درک و تحولات مثبت آن را در راستای دستیابی به تعالی شهری و غلبه بر مشکلات عدیده شهرشان بکار ببندند که علاوه بر پذیرش شاخص‌ها و مبادی اصلی این رویکرد از سوی خود مدیریت شهری که مربوط به تغییرات درونی در مدیریت شهری می‌شود، مدیریت شهری باز این تغییرات مثبت را همراه و ملازم با مردم و دیگر بخش‌های دخیل در زندگی و توسعه شهری به سمت مناسبات و روابط بیرونی خود با پذیرش اصول و شاخص‌های موجود در حکمروایی مانند انعطاف‌مندی، عدم استبدادگرایی، مشارکت‌پذیری و پاسخگویی سرایت دهد (prier, 2005). این تغییر نگرش

رهیافت‌های متنوعی برای تغییر در نگرش‌های مدیریتی در این نواحی از سال ۱۹۶۰ به بعد همزمان با تحولات در فرایند برنامه‌ریزی و گذار از دوره نگرش‌های جامع‌گرای متمرکز ارائه گردیده است.

#### جدول ۵: دیدگاه‌های مربوط به تغییر شیوه‌های مدیریتی

##### در کلانشهرها

مشخصه‌های مدیریتی	بنیان نظری	دیدگاه
توانمندی در اجرا مشروعیت سیاسی استقلال اقتصادی- مالی داشتن قلمرو وسیع تفکر مدیریتی از پایین به بالا	دگرگونی در ساختار نهادی- سازمانی با رویکرد اصلاح در بدنه سیستم	اصلاح طلب کلاسیک
مشارکت (آزادی انتخابات) تسلط بازار آزاد نفی تسلط و هدایت دولت	تکثر گرایی نهادی و تنوع در شیوه‌های مدیریتی	انتخاب عمومی
انعطاف‌پذیری کارایی شفافیت پاسخگویی	حکمروایی شهری و تشکیل ساختار مدیریتی چند لایه	اصلاح طلب نو(منطقه‌گرایی نوبین)

منبع: (Brenner, 2003)

طبق دیدگاه‌های مطرح شده از اوایل دهه ۶۰ قرن بیستم، تحولات در زمینه مدیریت شهری به خصوص در شهرهای بزرگ در ابتدا از ساختار درونی سازمان‌های مدیریتی در شهرها پیشنهاد گردید که رفته رفته تا اواخر قرن بیستم مشخص گردید که صرفاً پرداختن به عوامل و ویژگی‌های درونی نظام مدیریت شهری نمی‌تواند پاسخگو و ارائه دهنده رهیافت پایدار برای اداره امور شهرها باشد (Brenner, 2003). چاره کار در واقع بکارگیری همزمان تحولات هم در ساختار درونی و هم در ساختار، مناسبات و روابط بیرونی مدیریت شهری

اسکان بشر سازمان ملل متحد در تحقیقات خود به- خصوص در کشورهای در حال توسعه لزوم توجه به شاخص‌های عمده‌ای چون شفافیت در امور، داده‌ها و ستانده‌های مدیریتی اعم از انسانی و مالی در کنار کارایی نهادی و مدیریتی با عطف به موضوع قانونمداری و مسئولیت‌پذیری در قبال جامعه را به- عنوان تحولات لازم در ساختار و مناسبات درونی و عطف و بکار بست شاخص‌هایی چون عدالت، پاسخگویی، انعطاف‌پذیری، استبدادستیزی و مشارکت‌گرایی را به عوامل مهم تأثیرگذار در ساختار و مناسبات بیرونی مدیریت شهری با توجه به چالش‌های آن در این دو حوزه در رویکرد سنتی آن شناخته است (-UN HABITAT, 2006). در ششمین نشست کمیته سیاست‌های توسعه نیز مفهوم حکمروایی شهری به عنوان رویکردی جامع در فرایند مدیریت شهری، یکی از اهداف اصلی هزاره توسعه قلمداد شد و بانک جهانی به عنوان اولین نهاد بین‌المللی بود که به بسط و گسترش رویکرد حکمروایی شهری با استفاده از شاخص‌های گوناگونی که عمدتاً تحول از ساختار درونی را شروع و به روابط بیرونی مدیریت منتهی می- شد، به خصوص در کشورهای در حال توسعه توجه نشان داد (ibet, 2009). این تغییر نگرش که همزمان با فرایند جهانی‌سازی ارتباطات و قدرت گرفتن اصول نئو لیبرالیسم در اروپا اتفاق می‌افتاد، به تبع آن نقش و کارکرد دولت‌ها، بخش خصوصی و جامعه مدنی به عنوان بازیگران اصلی جامعه نیز دگرگون می‌گردد (Prier, 2005). حکمروایی شهری در واقع به چالش کشیدن وضعیت تسلط و نظارت یکپارچه است و تحول در روند ارتباطات معنی شده است. ارتباطی که

در مدیریت شهری با تعریف شاخص‌هایی جامع و مشخص‌کننده ماهیت پایدار در فرایند اداره امور شهرها همزمان با تحولات در دیدگاه‌های سیاسی، اقتصادی و علمی توسعه و برنامه‌ریزی، حکمروایی شهری را به عنوان نتیجه نهایی این تغییر نگرش در فرایند مدیریت شهری مورد توجه قرار داد. این ایده به صورت دقیق از سال ۱۹۹۰ به مثابه ابزاری برای توسعه پایدار با داشتن مشخصه‌هایی چون کارایی و شفافیت نهادی، مسئولیت‌مداری، مشارکت محوری و انعطاف در مناسبات و برنامه‌ریزی‌ها برای مقابله با مسائل روزافزون شهرها به عنوان یک عامل کلیدی و به صورت گسترده در سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی مورد استفاده قرار گرفت. بعد از اقبال مجامع جهانی در سایه تجربیات مثبت بدست آمده، نهادهای بین‌المللی شرکت‌ها و سازمان‌های گوناگونی به فراخور زمان، اهداف و برداشت خود اقدام به تعریف اصول و معیارهایی برای این ایده تحول بخش نمودند (Worldbank, 2000) که گزیده‌ای از آنها در جدول شماره (۲) آمده است. در حقیقت این رویکرد جامع که هم عوامل درونی و هم عوامل بیرونی را در ساختار خود لحاظ داشته بود نیازمند تعریف شاخص‌ها و معیارهایی در هر دو سطح یاد شده برای جامعیت و عملکرد بهتر این رویکرد در عرصه مدیریت شهری داشت و زمانی مورد استفاده قرار گرفت که بعد از دوران جنگ سرد اکثر کشورها نتوانسته بودند به سیاست‌های اقتصادی و اجتماعی خود دست یابند (Chaudhry et al, 2009). در رابطه با لزوم تحول در مناسبات، روابط و ساختارهای درونی و بیرونی مدیریت شهری تحت لوای حکمروایی شهری، نهاد

آمد (vranken et al, 2003). مرور ادبیات مربوط به حکمروایی شهری نیز معیارهای نوینی را برای تعریف حکومت شهری یا همان مدیریت شهری همچون انعطاف‌پذیری، کارایی، مشارکت، قانونمداری، پاسخگو بودن و شفافیت در عملکردها را بازگو و آشکار می‌سازد که همه آنها به نقش آفرینی سه عنصر اصلی در فرایند هدایت سیستم یعنی جامعه مدنی (شهروندان)، بخش خصوصی و بدنه مدیریتی شهر تأکید دارند (Hordijk and baud, 2006). البته با این وجود باید اذعان کرد که تجربه تمرکز زدایی از مسئولیت‌ها، احاطه منابع و دستورات از بالاترین سطوح به سطوح محلی، خود به خود مسئولیت‌پذیری سازمان‌های محلی، انگیزه کار برای مردم و مشارکت‌پذیری را در بین اقدار اجتماعی بالا می‌برد (Crook and sverrisson, 2001). با این تفاسیر همانطور که مشخص است حکمروایی به عنوان ویژگی و مشخصه اصلی مدیریتی کشورهای توسعه یافته و جوامع مشارکتی و حکومت به عنوان مشخصه اصلی نگرش‌های سنتی و متمرکز که در کشورهای در حال توسعه جریان دارد، تفاوت‌های اساسی در نگاه به امر مدیریت و سازماندهی در کلیه سطوح دارد. نمونه‌هایی از این تفاوت‌ها در جدول (۶) آمده است.

چندگانه بوده و در آن شهر به عنوان یک مجموعه و نهادهای مدیریتی، بخش‌های خصوصی، انجمن‌های شهروندی و خود مردم به عنوان زیر مجموعه آن حساب می‌شوند. در واقع حکمروایی شهری سیستم جدیدی برای اداره شهر است که در آن خواص عمده، پویایی، پیچیدگی و تنوع است (Kooiman, 1999). رویکرد جدید ارائه شده در مدیریت شهری کشورهای پیشرفته در واقع متکی به رویکرد سیستمی و چرخه‌ای در فرایند برنامه ریزی بود و از مشارکت و شفافیت به عنوان مؤلفه‌های اصلی پیشبرد اهداف خود استفاده می‌کرد و یک سازماندهی نوین و منعطف بین ارتباطات متقابل و کنش‌های اجتماعی، بخش خصوصی و مدیریت شهر است. این ساختار چند لایه، سیستمی برای شهر تدارک می‌بیند که مردم و بخش‌های دیگر اقتصادی-اجتماعی و فرهنگی در چیدمان اعضای سیاست‌گذار و هدایت‌گر مداخله مستقیم داشته و مشارکت همه جانبه در تصمیم‌سازی‌ها دارند (S.Kim and diskey, 2006). بنابراین برای مشارکت‌پذیر نمودن جامعه شهری و نهادینه کردن امر مشارکت، توجهات اخیر در فرایند اداره شهرها ارتقاء مدیریت شهری به حکمروایی شهری بوده است این مهم از طریق تمرکز زدایی از اختیارات و منابع، مدیریت محلی کارا و مردم آگاه و مسئولیت‌پذیر به وجود خواهد

جدول ۶: حکومت و حکمروایی، رهیافت‌ها و نگرش‌ها

مؤلفه‌ها	حکومت	حکمروایی
بازیگران	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعداد بسیار محدود مشارکت کنندگان</li> <li>عوامل اجرایی اساساً دولتی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>کثرت مشارکت کنندگان</li> <li>جامعه مدنی و بخش خصوصی به عنوان بازیگران اصلی</li> </ul>
کارکردها	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشاوره‌ای صورت نمی‌گیرد</li> <li>هیچ همکاری در طرح بندی سیاست‌ها و تصمیم سازی وجود ندارد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشاوره و نظرخواهی از ذینفعان</li> <li>تعامل و همکاری در تصمیم سازی و تصمیم گیری‌ها</li> </ul>
ساختار	<ul style="list-style-type: none"> <li>مرزهای بسته</li> <li>عضویت غیر ارادی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مرزهای باز</li> <li>عضویت ارادی و داوطلبانه</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• مشارکت به عنوان یک مسئولیت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعیین از طرف هرم قدرت</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• انعطاف پذیری و خود اصلاحی</li> <li>• روابط همکاری و همبازی نگر</li> <li>• شفافیت در چرخه‌ها و جریان‌ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اقتدار سلسله مراتبی</li> <li>• مناسبات تنشگرا-متضاد</li> <li>• عدم شفافیت</li> </ul>	روابط متقابل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• آزادی عمل کمتر دولت</li> <li>• وجود تعامل و همزیستی بین بازیگران اصلی سیستم</li> <li>• نفوذ پراکنده ذینفعان و تصمیم سازان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تسلط و رویکرد اقتدارمآبانه دولت</li> <li>• گروه‌های اجتماعی نقشی در دولت ندارند</li> <li>• هیچگونه تعامل ارتباطی، اطلاعاتی و مشارکی بین نقش آفرینان وجود ندارد</li> </ul>	توزیع قدرت

منبع: (Schwab et al, 2001)

حکمروایی شهری به لحاظ دید جامع و اصول پایدار و مردم محور برای نهادینه‌سازی در فرایند شهری کشور با توجه به شناخت شاخص‌ها و مؤلفه‌های تعریف شده برای آن می‌تواند برای ایجاد تحول مثبت در هر دو سطح درون و برون سازمانی آن رهیافتی راهگشا باشد. در واقع امروزه مشخص شده است که حل مشکلات ناشی از شهرگرایی و شهرنشینی سریع در کشور ما به‌عنوان یکی از چالش‌های بیرونی مدیریت شهری، و ساختارهای سنتی و متمرکز آن به‌عنوان چالش‌های درونی فرایند مدیریت شهری به تبعیت از تجربیات جهانی، با نگاه بومی و با اصلاح رویکردهای سنتی مدیریتی و استفاده از رهیافت‌های نوین مدیریتی و برنامه‌ریزی امکان‌پذیر است.

### ۳- تحلیل یافته‌ها

برای انجام فرایند پژوهش در قالب شناسایی اهمیت و اولویت شاخص‌ها و زیر شاخص‌های منتخب برای حکمرانی خوب شهری از منظر کارشناسان، ابتدا پرسشنامه مقایسه زوجی در اختیار تیم تصمیم‌گیری قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا وزن و اهمیت معیارها و زیرمعیارهای حکمرانی شهری را به صورت مقایسه زوجی و بر مبنای طیف ۱ تا ۹ ساعتی (Thomas L. Saaty) تعیین نمایند (مومنی، ۱۳۸۹، ۴۰). نتایج حاصل از این مرحله ماتریس اولیه مقایسه زوجی

با تمرکز گرایی، بسته بودن مناسبات، فقدان پویایی، عدم شفافیت در امور، قدرت مداری صرف در تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی‌ها و عدم انعطاف‌پذیری آنچنان که در کشورهای در حال توسعه تحت عنوان حکومت مطرح است، نمی‌توان پاسخگوی مسائل روزافزون و مشکلات عدیده دامن‌گیر شهرها و به خصوص کلانشهرها در این مناطق بود. این صفاتی که بر شمرده شد همگی ضعف در ساختار درونی و بیرونی نظام مدیریت شهری در این کشورها را بازگو می‌نماید. برای برخورد با مسائل و مشکلات چنین رویکردی تجربه نهادینه‌سازی رویکردهای مشارکتی و دیگر راهبردهای پایدار در این کشورها را غیر ممکن می‌سازد. در شرایط موجود در کشورهای در حال توسعه، شهرنشینی سریع در تداوم رویکردهای مدیریت سنتی شرایط نامساعدی را در شهرها به وجود آورده که ضرورت تقویت حکومت‌های محلی، مشارکت مردم و بخش خصوصی را در برنامه ریزی و مدیریت توسعه شهری اجتناب ناپذیر می‌سازد (رفیعیان و حسینی، ۱۳۹۰: ۱۰۱). این موارد یاد شده در کشور ما نیز نیازمند تأمل و بکارگیری شیوه‌های نوین با توجه به شاخص‌های مطرح شده برای ایجاد تحول در ساختار درونی و بیرونی مدیریت شهری با توجه به مشکلات عدیده موجود در آن می‌باشد و در این بین رهیافت

است. در اینجا به دلیل طولانی بودن جداول مربوطه، تنها یک نمونه ارائه می‌شود:

جدول ۷: نمونه ماتریس مقایسه زوجی ابتدایی بر مبنای طیف ساعتی (معیارها)

معیارهای اصلی	شفافیت C1	پاسخگویی C2	انعطاف پذیری C3	کارایی C4
C1 شفافیت	۱/۰۰	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۴
C2 پاسخگویی	۹/۰۰	۱/۰۰	۰/۱۳	۰/۱۴
C3 انعطاف پذیری	۹/۰۰	۸/۰۰	۱/۰۰	۸/۰۰
C4 کارایی	۷/۰۰	۷/۰۰	۰/۱۳	۱/۰۰

منبع: محاسبات نگارندگان

نظرسنجی‌ها به عنوان مولفه اول ( $I_i$ )، میانگین نظرسنجی‌ها به عنوان مولفه دوم ( $m_i$ ) و حداکثر نظرسنجی‌ها به عنوان مولفه سوم ( $u_i$ ) در نظر گرفته شد:

لازم به ذکر است که این ماتریس در خصوص زیرمعیارهای هر معیار برای تمامی اعضای تیم تصمیم‌گیری تهیه شد. در ادامه ماتریس مقایسه زوجی فازي تشکیل شد. برای رسیدن به این منظور و تعیین اعداد فازي مثلثی، حداقل

جدول ۸: نمونه ماتریس مقایسه زوجی فازي (معیارها)

معیارهای اصلی	C1			C2			C3			C4		
	C1	۱/۰۰(	۱/۰۰	)۱/۰۰	۰/۱۱(	۴/۰۴	)۶/۰۰	۰/۱۱(	۴/۰۴	)۶/۰۰	۰/۱۴(	۳/۳۸
C2	۰/۱۷(	۳/۱۱	)۹/۰۰	۱/۰۰(	۱/۰۰	)۱/۰۰	۰/۱۳(	۰/۱۸	)۰/۲۰	۰/۱۴(	۰/۱۸	)۰/۲۰
C3	۰/۱۷(	۳/۱۱	)۹/۰۰	۵/۰۰(	۶/۰۰	)۸/۰۰	۱/۰۰(	۱/۰۰	)۱/۰۰	۰/۱۱(	۲/۷۴	)۸/۰۰
C4	۰/۱۷(	۲/۴۷	)۷/۰۰	۵/۰۰(	۵/۶۷	)۷/۰۰	۰/۱۳(	۶/۰۴	)۹/۰۰	۱/۰۰(	۱/۰۰	)۱/۰۰

منبع: محاسبات نگارندگان

C3	۶/۳(	۱۲/۹	)۲۶/۰
C4	۶/۳(	۱۵/۲	)۲۴/۰

منبع: محاسبات نگارندگان

بر اساس جدول شماره (۹) مشخص است که در محاسبه اولیه صوت گرفته برای  $S_i$  شاخص کارایی بهترین شرایط را به خود اختصاص داده است. لازم به ذکر است که  $M_{gi}^i$  در این رابطه، اعداد فازي مثلثی ماتریس‌های مقایسه زوجی است. در مرحله بعدی محاسبه  $S_i$  از روابط زیر استفاده شده که نتایج به شرح زیر است.

$$79/400, 44/945, 15/369 \sum_{i=1}^n \sum_{i=1}^m M_{gi}^i =$$

$$0/0650, 0/0222, 0/0126 [\sum_{i=1}^n \sum_{i=1}^m M_{gi}^i]^{-1} =$$

همانطور که از جدول (۸) مشاهده می‌شود شاخص کارایی (c4) در هر سه سنجه فازي در این مرحله یعنی حداقل، میانگین و حداکثر وزن‌های ارائه شده توسط کارشناسان نسبت به سایر شاخص‌ها بیشترین وزن‌ها را کسب کرده است. در مرحله بعد محاسبه  $S_i$  که خود یک عدد فازي مثلثی است برای هر کدام از شاخص‌ها به صورت تفکیک شده در چند مرحله انجام شده است. ابتدا مقدار  $\sum_{i=1}^m M_{gi}^i$  برای هر یک از سطری‌های ماتریس محاسبه شده است:

جدول ۹: مرحله اول محاسبه  $S_i$

C1	۱/۴(	۱۲/۵	)۱۹/۰
C2	۱/۴(	۴/۵	)۱۰/۴



مرحله نهایی محاسبه  $S_i$  برای شاخص‌های اصلی پژوهش نیز نشان می‌دهد که در هر سه سنجه فازی مد نظر در این مرحله شاخص کارایی دارای بیشترین وزن‌های کسب شده از سوی کارشناسان است. این محاسبات در خصوص شاخص‌های اصلی حکمروایی شهری بود. در خصوص شاخص‌های فرعی نیز به همین ترتیب محاسبات انجام گرفته است که نتایج آن به شرح زیر است.

جدول ۱۰: مقدار  $S_i$  برای شاخص‌های اصلی حکمرانی

خوب شهری

شناسه معیار	$S_i$	مقدار فازی		
C1	$S_1$	۰/۰۱۷(	۰/۲۷۷	)۱/۲۳۷
C2	$S_2$	۰/۰۱۸(	۰/۰۹۹	)۰/۶۷۷
C3	$S_3$	۰/۰۷۹(	۰/۲۸۵	)۱/۶۹۳
C4	$S_4$	۰/۰۷۹(	۰/۳۳۷	)۱/۵۶۲

منبع: محاسبات نگارندگان

جدول ۱۱: مقدار  $S_i$  برای شاخص‌های فرعی حکمرانی خوب شهری

شاخص‌های فرعی	شناسه	$S_i$	مقدار فازی		
شفافیت در انتخابات	c1	$S_1$	۰/۲۱۰(	۰/۵۵۲	)۱/۱۰۱
شفافیت در تخصیص هزینه‌ها و درآمدها	c2	$S_2$	۰/۲۰۹(	۰/۲۹۷	)۰/۵۲۸
شفافیت در انتخاب کارکنان	c3	$S_3$	۰/۰۴۵(	۰/۱۵۰	)۰/۵۲۸
پاسخگویی در مواقع بحران	c4	$S_4$	۰/۱۰۸(	۰/۴۶۸	)۱/۲۹۸
پاسخگویی در برابر عملکردها	c5	$S_5$	۰/۱۲۰(	۰/۲۳۶	)۰/۶۸۵
پاسخگویی در برابر تغییرات	c6	$S_6$	۰/۰۷۳(	۰/۱۹۰	)۰/۵۸۴
برنامه ریزی برای مردم	c7	$S_7$	۰/۰۲۵(	۰/۱۰۷	)۰/۵۱۰
مهارت حل مساله	c8	$S_8$	۰/۰۲۰(	۰/۱۵۱	)۰/۶۳۸
خلافت و رهبری همه جانبه	c9	$S_9$	۰/۰۳۲(	۰/۲۲۴	)۱/۱۷۲
برنامه ریزی برای تغییر شرایط منفی	c10	$S_{10}$	۰/۱۰۷(	۰/۳۶۸	)۱/۶۴۰
درآمدزایی برای شهر	c11	$S_{11}$	۰/۰۲۱(	۰/۲۵۶	)۲/۱۰۹
استفاده از رویکردهای متنوع برنامه ریزی	c12	$S_{12}$	۰/۰۱۸(	۰/۱۲۵	)۰/۹۶۳
استفاده از رهیافت‌های متنوع در جلب مشارکت مردم	c13	$S_{13}$	۰/۱۲۳(	۰/۴۱۶	)۱/۷۹۵
انعطاف پذیری در مواقع بحرانی	c14	$S_{14}$	۰/۰۲۲(	۰/۲۷۲	)۱/۵۹۳
نقدپذیری در برابر اعتراضات و خواسته‌ها	c15	$S_{15}$	۰/۰۲۰(	۰/۱۸۶	)۱/۱۷۳

منبع: محاسبات نگارندگان

جدول ۱۲- محاسبه درجه بزرگی مقادیر  $S_i$  برای

شاخص‌های اصلی حکمرانی خوب شهری

	S1	S2	S3	S4
S1		۱/۰۰	۰/۹۹	۰/۹۵
S2	۰/۷۹		۰/۷۶	۰/۷۲
S3	۱/۰۰	۱/۰۰		۰/۹۷
S4	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	

منبع: محاسبات نگارندگان

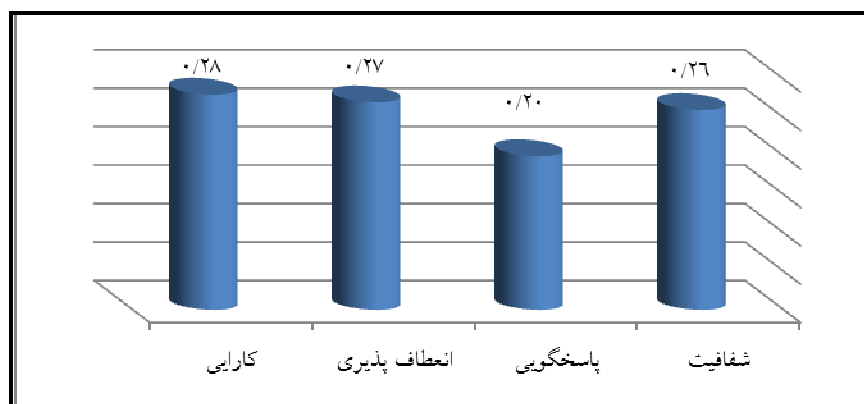
در ادامه برای محاسبه درجه بزرگی هر یک از مقادیر  $S_i$  به صورت زیر عمل شد. در اینجا باز به عنوان نمونه محاسبات انجام شده در خصوص شاخص‌های اصلی قید شده است. بدیهی است سایر محاسبات مربوط به شاخص‌های فرعی نیز از این ساختار پیروی کرده است.

## جدول ۱۳- وزن نهایی معیارهای حکمرانی خوب شهری

معیارهای اصلی	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
C1 شفافیت	۰/۹۵	۰/۲۶
C2 پاسخگویی	۰/۷۲	۰/۲۰
C3 انعطاف پذیری	۰/۹۷	۰/۲۷
C4 کارایی	۱/۰۰	۰/۲۸

منبع: محاسبات نگارندگان

شکل شماره (۴) رتبه‌بندی نهایی معیارهای حکمرانی خوب شهری را بر اساس وزن نرمالیزه شده مرحله نهایی AHP گروهی فازی (FAHP) نشان می‌دهد.



شکل ۴- رتبه‌بندی نهایی معیارهای حکمرانی خوب شهری

این نتایج نشان می‌دهد دغدغه اصلی نظام مدیریت شهری در کشور روابط و ساختارهای درون سازمانی مدیریت شهری می‌باشد که به عنوان مانع جدی در ارتقاء آن به سمت حکمرانی خوب شهری و پذیرش شاخص‌ها و مؤلفه‌های نوین آن می‌باشد. در ادامه بر اساس مراحل طی شده برای شاخص‌های اصلی وزن نهایی شاخص‌های فرعی حکمرانی خوب شهری نیز به بدین صورت محاسبه شده است.

## جدول ۱۴- وزن نرمال نشده و نرمال شده زیرمعیارهای حکمرانی خوب شهری

زیرمعیارها	شناسه	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده	وزن نهایی
شفافیت در انتخابات	c1	۰/۹۳	۰/۰۸۰	۰/۰۲۰
شفافیت در تخصیص هزینه‌ها و درآمدها	c2	۰/۵۸	۰/۰۵۰	۰/۰۱۳
شفافیت در انتخاب کارکنان	c3	۰/۴۶	۰/۰۳۹	۰/۰۱۰

بعد از محاسبه درجه بزرگی  $S_i$  مرحله محاسبه بردار وزن نهایی بر اساس فرمول نهایی می‌باشد که در دو مرحله بردار وزن نرمالیزه نشده و نرمالیزه شده است. بردار وزن نرمالیزه نشده حاصل از مرحله محاسبه وزن شاخص‌های اصلی با فرعی است که در مرحله بعد با استفاده از فرمول نهایی ذکر شده در مرحله روش شناسی، نرمالیزه یا نهایی می‌گردند. این وزن‌های یاد شده در خصوص شاخص‌های اصلی حکمروایی شهری به صورت زیر است.

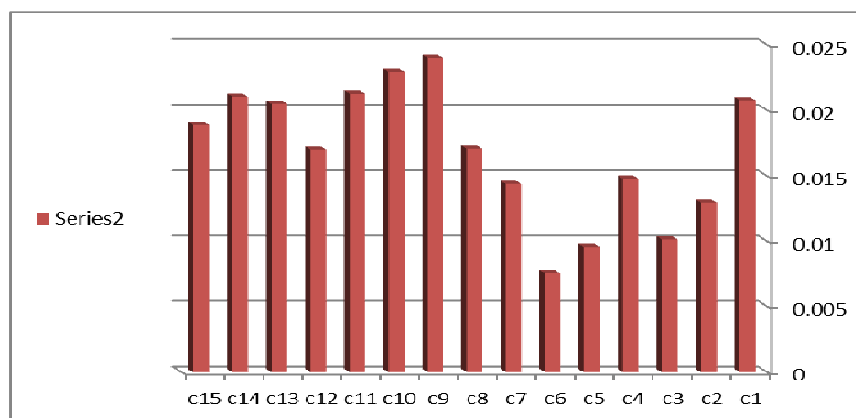
همانطور که از شکل ۴ مشاهده می‌شود کارایی به عنوان یکی از معیارهای تحول بخش ساختار و مناسبات درونی در فرایند مدیریت شهری کشور از نظر کارشناسان حائز بیشترین رتبه گردیده است و این در حالی است که شاخص شفافیت به عنوان یکی دیگر از شاخص‌های مؤثر در تحول ساختار و مناسبات درونی مدیریت شهری به سمت حکمروایی شهری با اندک تفاوت نسبت به انعطاف پذیری در رتبه سوم قرار دارد.

پاسخگویی در مواقع بحران	c4	۰/۸۶	۰/۰۷۴	۰/۰۱۴
پاسخگویی در برابر عملکردها	c5	۰/۵۶	۰/۰۴۸	۰/۰۰۹
پاسخگویی در برابر تغییرات	c6	۰/۴۴	۰/۰۳۸	۰/۰۰۷
برنامه ریزی برای مردم	c7	۰/۸۴	۰/۰۷۲	۰/۰۱۴
مهارت حل مساله	c8	۰/۷۱	۰/۰۶۱	۰/۰۱۷
خلاقیت و رهبری همه جانبه	c9	۱	۰/۰۸۶	۰/۰۲۴
برنامه ریزی برای تغییر شرایط منفی	c10	۰/۹۵	۰/۰۸۲	۰/۰۲۲
درآمدزایی برای شهر	c11	۰/۸۹	۰/۰۷۶	۰/۰۲۱
استفاده از رویکردهای متنوع برنامه ریزی	c12	۰/۷۴	۰/۰۶۳	۰/۰۱۷
استفاده از رهیافت‌های متنوع در جلب مشارکت مردم	c13	۰/۸۸	۰/۰۷۶	۰/۰۲۰
انعطاف پذیری در مواقع بحرانی	c14	۰/۹۱	۰/۰۷۸	۰/۰۱۷
نقدپذیری در برابر اعتراضات و خواسته‌ها	c15	۰/۸۲	۰/۰۷۰	۰/۰۱۸

منبع: محاسبات نگارندگان

احساس می‌گردد. خلاقیت و رهبری همه جانبه یکی از شاخص‌های فرعی برای شاخص کارایی آنهم در حوزه درون سازمانی دارای بیشترین وزن از سوی کارشناسان گردیده است و حتی شفافیت در انتخابات نیز به عنوان یکی از شاخص‌های فرعی شاخص شفافیت نیز جزو فرعی در حوزه درون سازمانی می‌باشد و وزن بیشتری نسبت به سایر شاخص‌های فرعی دریافت کرده است که بر لزوم تحول در این حوزه برای حرکت در مسیر ارتقاء مدیریت شهری به سمت حکمروایی شهری تأکید می‌کند. در شکل ۵ نمودار وزن نهایی زیر معیارهای پژوهش آمده است.

برای دستیابی به وزن نهایی زیرمعیارهای حکمروایی خوب شهری لازم بود تا وزن نرمال شده هر یک از زیر معیارهای در وزن معیار اصلی ضرب گردیده و نتیجه نهایی بدست آید. همانطور که در جدول ۱۴ مشاهده می‌شود زیر معیارهای خلاقیت و رهبری همه جانبه؛ برنامه ریزی برای تغییر شرایط منفی و درآمد زایی برای شهر سه زیرمعیار مربوط به معیار کارایی هستند که حائز بیشترین وزن‌ها از دیدگاه کارشناسان گردیده اند مشاهده می‌شود که به تبعیت از نتایج بدست آمده برای شاخص‌های اصلی، از نظر کارشناسان لزوم تحول در حوزه ساختار و مناسبات درون سازمانی مدیریت شهری در کشور در زمینه شاخص‌های فرعی نیز



شکل ۵- رتبه بندی نهایی زیرمعیارهای حکمروایی شهری

#### ۴- نتیجه‌گیری

چالش اصلی مدیریت شهرها در کشورهای در حال توسعه همزمان با فرایند برنامه‌ریزی، تمرکزگرایی در نظام تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، پیروی از رهیافت‌های سنتی منسوخ و عدم نهادینه‌سازی رویکردهای جدید مدیریتی و برنامه‌ریزی از جمله مشارکت‌پذیری و عدم تلاش برای شکست تسلط‌گرایی نگاه از بالا به پایین در روند تعریف، تبیین و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌گذاری‌هاست. در این راستا رهیافت حکمرانی خوب شهری به عنوان یکی از رهیافت‌های نوین در فرایند مدیریت شهری از اوایل دهه ۹۰ قرن بیستم به عنوان نوید بخش مشارکت‌گرایی و چرخه‌ای سازی تصمیم‌گیری‌ها بین مدیریت هدایتگر، جامعه شهروندی و بخش خصوصی رواج یافته است. متناسب با اهمیت مسأله در پژوهش حاضر سعی گردید به ارزیابی و تحلیل شاخص‌های حکمرانی خوب شهری در دو حوزه درون‌سازمانی و برون‌سازمانی پرداخته شود. در این راستا با استفاده از نظرات کارشناسان دو شاخص شفافیت و کارایی با شاخص‌های فرعی مختص خود که آشکارکننده ویژگی‌های جزئی این دو شاخص با توجه به مشکلات و دغدغه‌های موجود فرایند مدیریت شهری کشور هستند به عنوان شاخص‌های متحول‌کننده رویکرد حکمروایی شهری در حوزه درون‌سازمانی نظام مدیریت شهری انتخاب گردند. در ادامه با توجه به چالش‌های موجود در حوزه برون‌سازمانی مدیریت شهری در کشور از جمله شهرگرایی و شهرنشینی

فزاینده، وجود مهاجرت‌های گسترده به شهرها، حاشیه‌نشینی‌های گسترده، کمبود امکانات، تسهیلات و خدمات برای ارائه به جمعیت ساکن و لزوم پاسخگویی بدانها، داشتن انعطاف مندی در برابر این چالش‌ها و به تبع آن بحران‌ها و اعتراضاتی که می‌تواند این چالش‌ها در صورت نبود برنامه‌ها و طرح‌های مدیریتی پویا و مشارکتی در برداشته باشد، شاخص‌های پاسخگویی و انعطاف‌پذیری با شاخص‌های فرعی مختص خود که نشانگر ویژگی‌های این شاخص‌ها در حالت جزئی و دقیق آنهاست به مثابه دو شاخص دیگر مطرح شده در حوزه درون‌سازمانی با نظر کارشناسان در حوزه برون‌سازمانی انتخاب گردیدند. برای مشخص ساختن میزان اولویت و اهمیت پرداخت به این دو حوزه از نظام مدیریت شهری در جهت ارتقاء به سمت رویکرد حکمروایی شهری با اتکاء به شاخص‌های منتخب، اقدام به نظرسنجی از کارشناسان گردید که نتایج حاصله در بخش تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی گروهی فازی (FAHP) نشان داد که دغدغه و مشکل اصلی نظام مدیریت شهری کشور از نظر کارشناسان برای ارتقاء و تحول به سمت حکمروایی شهری چالش‌ها و موانع درون‌سازمانی می‌باشد، چرا که این امر خود را در کسب بیشترین وزن و اولویت از سوی شاخص کارایی به عنوان یکی از شاخص‌های درون‌سازمانی حکمروایی شهری نشان داد. این امر در بحث شاخص‌های فرعی یعنی خلاقیت و رهبری همه‌جانبه به عنوان یکی از شاخص‌های فرعی کارایی نیز صدق می‌کرد. این نتایج

کارشناسان در حوزه درون سازمانی آن می باشد که لزوم بازنگری در ساختارها، روابط، شفافیت در تشکیلات منتخب و داده ها و ستانده‌های آن و مهم‌تر از همه تمرکز زدایی از روند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌ها و تقویت کارایی نهادی و مدیریتی در نظام مدیریت شهری جهت حرکت به سمت پذیرش الگوها و شاخص‌های حکمروایی شهری را به اثبات می‌رساند.

با توجه به اهمیت شاخص کارایی و شاخص‌های فرعی آن که توانایی گردانندگان و هدایت‌کنندگان مدیریت شهری را می‌رساند، اهمیت تقویت نظام مدیریت شهری توسط مدیران و مسئولان با ویژگی‌های رهبری همه جانبه، خلاق در حل مسائل و داشتن قدرت ابتکار و برنامه ریزی در زمان بحران و به خصوص متخصص در این زمینه و آشنا به اصول مدیریتی امری ضروری و حیاتی به نظر می‌رسد. داشتن کارایی نهادی آنهم از طریق مدیران و مسئولان پاسخگو، کارا، مسئولیت پذیر و مشارکت مند خود به خود شرایط را برای تسری دادن این اصول پایدار به سمت مناسبات برون سازمانی با جامعه شهری برای حل مسائل و مشکلات شهری و تأمین منابع و درآمد برای شهر در مواقع بحرانی آماده و مهیا می‌کند.

#### منابع

برک پور، ناصر و اسدی ایرج (۱۳۸۸)، مدیریت و حکمروایی شهری، انتشارات دانشگاه هنر، چاپ اول، تهران

نشان داد که برای حرکت در مسیر حکمروایی شهری اول از همه تحولات بایستی در ساختار، مناسبات و روابط درون سازمانی نظام مدیریت شهری صورت گیرد. همانطور که اشاره شد پژوهش حاضر تلاشی بود در جهت شناخت و تحلیل میزان اهمیت شاخص‌های حکمروایی شهری از منظر کارشناسان در جهت بکاربست آنها در فرایند مدیریت شهری کشور در جهت ارتقاء آن به سمت رویکرد پایدار حکمروایی شهری با توجه به مشکلات موجود در دو حوزه درون سازمانی و برون سازمانی، بطوریکه چیدمان و انتخاب شاخص‌های مورد نظر نیز در این راستا و با نظر کارشناسان و با توجه به چالش‌های یاد شده در دو حوزه درون سازمانی و برون سازمانی مدیریت شهری در کشور صورت یافته بود.

#### ۵- پیشنهادها

باتوجه به نتایج بدست آمده توسط پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود:

هر گونه مطالعه و پژوهش در زمینه حکمروایی شهری و شاخص‌های آن به جهت تنوع، پویایی و پایداری این شاخص‌ها آنهم به جهت کاربرد آن در تمامی سطوح مدیریتی در شهرها و حتی سطوح کلان‌تر، تدوین و چیدمان شاخص‌های اصلی و شاخص‌های فرعی‌تر برای تحقیق در این زمینه با توجه به چالش‌ها و مسئله مورد مطالعه در مورد موضوعات مطرح در حوزه مدیریت شهری صورت گیرد.

با توجه به نتایج بدست آمده در پژوهش حاضر مشکلات اصلی نظام مدیریت شهری به اعتقاد

- Cities; Social Fragmentation, Social Exclusion and Urban Governance.p.31
- Arndt, C. and Oman, C.(2006):“Uses and Abuses of Governance Indicators”, Development Centre Studies, OECD, 2006. P.23
- Berkes, F., Colding, J., Folke, C.( 2002) Navigating Social-ecological Systems: Building Resilience for Complexity and Change. Cambridge University Press,Cambridge. pp.19-22
- Bontenbal.m.c(2009),Strengthening urban governance in the south through city-to-city cooperation: toward an analytical framework,habitat international,vol.33,p.181-189
- Brenner.N(2003), Metropolitan institutional reform and the rescaling of state in contemporary western Europe,Europe urban and regional studies.pp297-332
- CHaudhry.i,malik.sh,Nawaz khan.kh(2009),Factors affecting good governance in pakistan: an imperial analysis.p.339
- Crook, R. C., & Sverrisson, A. S. (2001). Decentralisation and poverty-alleviation in developing countries: a comparative analysis or is West Bengal unique? IDS Working Papers,p. 130.
- Davis,t.j(2011), Assessing capacity building and good governance indicator in sub sahran Africa.p.10
- Dekker, K., & Van Kempen, R. (2004). Urban governance within the big cities policy: Ideals and practice in Den Haag, The Netherlands. Cities, 21(2), 109–117.
- Destatte, ph(2010),Foresight: a magor tool in tackling sustainable development.development cities,vol.11p.71-82
- Doty, R.L., (1996). Imperial Encounters: The Politics of Representation in North–South Relations. University of Minnesota Press, Minneapolis.p.31
- ESA-UN ( 2007).World Population Prospects: The 2007 Revision Population
- تقوایی، علی اکبر و تاجدار رسول(۱۳۸۸). در آمدی بر حکمروایی شهری با رویکردی تحلیلی، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۲۳، صص ۵۸-۴۸
- رفعیان، مجتبی، حسین پور، سید علی(۱۳۹۰)، سیاست‌های مدیریت شهری در کشورهای مختلف، انتشارات طهران، چاپ اول، تهران
- عطایی، محمد(۱۳۸۹)، تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی، انتشارات دانشگاه صنعتی شاهرود، چاپ اول شاهرود
- مهدیزاده، جواد(۱۳۸۵)، برنامه ریزی راهبردی توسعه شهری، انتشارات پیام سیماگران، چاپ سوم، تهران
- مومنی، منصور(۱۳۸۹)، مباحث نوین تحقیق در عملیات، ناشر منصور مومنی، تهران
- زیاری، کرامت‌اله، مهدنژاد، حافظ و پرهیز، فرهاد(۱۳۸۹)، مبانی و تکنیک های برنامه ریزی شهری، انتشارات دانشگاه بین المللی چابهار، چاپ اول، چابهار
- Aberbach, J.D. and Rockman, B.A (2006) “Governance and Outcomes”, in Brown, B.E, ed., Comparative Politics – Notes and Readings, Thomson Wadsworth. P.17
- Abrahamsen, R.,( 2000). Disciplining Democracy: Development Discourses and Good Governance in Africa. Zed Books, London.p.78
- Abrams, P., Borrini-Feyerabend, G., Gardner, J., Heylings, P.,( 2003), Evaluating Governance: A Handbook to Accompany a Participatory Process for a Protected Area. Parks Canada. Ottawa and TILCEPA, Pune.pp.11-13
- Andersen, H. T (2001) The new urban politics of Europe: the area based approach to regeneration policy. In Governing European

- Pierre, J. (2005). Comparative urban governance: Uncovering complex causalities. *Urban Affairs Review*, vol. 40(4), 446-462.
- Pieterse, e.a(2000), Participatory urban governance: practical approaches. USA research academy, p.87
- Population Division, United Nations (2009). World population prospects. <http://esa.un.org/unpp/> Accessed 28.10.10.
- Rakodi, c(2003), Politic and performance: the implication of emerging governance arrangement for urban management approaches and information system. *Habitat international*, vol.27,523-547
- Roberts, s.m, wright, s.o, neill, p(2007), Good governance in the pacific? Ambivalence and possibility. *Geoforum*, vol.38, p.967-984
- Schwab, B, kubler, d, walti, s(2001), Metropolitan governance and democracy in Switzerland, governance and democratic legitimacy at the 29th ECRP joint session of workshop, 6-11, 2001
- Sik kim, k and diskey, j(2006), role of urban governance in the process of bus system reform in seul, *habitat international*, vol.30, p.1035-1046
- Steward, r(2006), Designing good urban governance indicator: the importance of in greater vancouver. *cities*, vol.23, p.196-204
- Swyngedouw, E., 2005. Governance innovation and the citizen: the Janusface of governance-beyond-the-State. *Urban Studies*, vol. 42-(11), 1991-2006.
- UCLG (2006). Press kit united cities and local governments. general report, p.28
- UNDP(2004), a user guide to measuring local governance, UNDP oslo governance centre. vol.1, pp.27-34
- UNDP.) 2006) "Methodology for design and implementation of the Instrument for Measuring Responsibility, Transparency and Accountability in the Local Self-Government Units, UNDP Macedonia. pp.21-24
- UN-HABITA ( 2006). "Draft Guidelines on decentralization and the strengthening of local authorities. vol.2, p.16
- Database. <http://esa.un.org/unup> (Last accessed on June 2010).
- Evans, G, locas, B and Sharma, D(2005), good governance in urban management process. London
- Friedmann, J. (1998). The new political economy of planning: The rise of civil society. In J. Friedmann (Ed.), *Cities for citizens: Planning and the rise of civil society in a global age* (pp. 19-35).
- Graham, J., Amos, B., Plumptre, T., (2003). *Governance Principles for Protected Areas in the 21st Century*. Institute on Governance, Ottawa. p.26
- Hockings, M., Stolton, S., Leverington, F., Dudley, N., Courrau, J. (2006). *Evaluating Effectiveness: A Framework for Assessing Management Effectiveness of Protected Areas*, second ed. IUCN, Gland. p.33
- Hood, C (1995) the "new public management" in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*. 2(2-3), 93-109.
- Hordijk, M, baud, i(2006), The role of research and knowledge generation in collective action an urban governance: how can researchers act an catalisit? *Habitat international*, vol.30, p.668-689
- Kooiman, j.(Ed), (1993), *modern governance- new society government interaction* London: sage. city policies, vol.2, p.23-32
- Leautiers, f, kaufman, d(2005), governance and the city: imperial exploration in to global determination. *geoforum*, vol.39, p.71-84
- Lockwood, m(2010), Good governance for terrestrial protected area: a framework, principle and performance outcoms. *environmental management*, vol.91, p.754-766
- Magel, H. and Wehrmann, B. (2001) *Applying Good Governance to Urban Land Management – Why and How?* *Zeitschrift für Vermessungswesen*, Heft 6/2001.
- OECD. "Donor(2008) Approaches to Governance Assessments", DAC Network on Governance, June (final draft). p.17

- urban governance and sustainability. Towards a conceptual framework for the UGIS Research Project.p.9
- World Bank (2000). Cities in transition: A strategic view of urban and local government issues. Infrastructure Group, Urban Development, Washington, DC: World Bank.p29
- Van dijk,m(2006), Managing cities in developing countries: the theory and practice of urban management. leon prees,p.23
- Van marssing. E, bolt.G , van kempen. D(2006),Urban governance and social cohesion: effects of urban reconstruction in to dutch cities.cities journal. Vol.23,pp.279-290
- Vranken, J, De Decker, P, and Van Nieuwenhuyze, I (2003),Social inclusion,