

## طراحی مدل معماري منابع انساني شهرداري تهران براساس رویکرد حکمرانی

گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

سجاد احمدوند

استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

حامد رحمانی\*

نوع مقاله: پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۲ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۰۲

**چکیده:** هدف از انجام این پژوهش، طراحی مدل معماري منابع انساني در شهرداري تهران براساس رویکرد حکمرانی می باشد. اين پژوهش به لحاظ هدف، کاربردي بوده و از تحليل داده های کمي استفاده شده است. برای تحليل داده ها از سистем استنتاج فازی و همچنین برای شناسایي قواعد فازی، از مصاحبه با خبرگان بهره گرفته شد. جامعه آماری اين پژوهش، پنج نفر از خبرگان شهرداري که بر نوع شناسايي فعالیت ها اشراف داشته و نيز پنج نفر از خبرگان دانشگاهی جهت شناسایي قواعد می باشد. از خروجی جدول خواندن متون، چهار حاکمیت دانش محور سلسله مراتبی، شغل محور برون سپار، قراردادی- اشتراکی از بالا و مشارکتی- شبکه ای و همچنین چهار ورودی قابلیت واگذاری، ظرفیت جذب، بلوغ دانشی و قدرت مالی، شناسایی گردید. تمامی توابع عضویت ورودی ها دارای سه برچسب بودند و برای متغیر خروجی، چهار برچسب شناسایی شد. ۲۱ قاعده فازی از سوی خبرگان انتخاب گردید. مدل برای سه فعالیت موتوری، املاک و آموزش شهروندی اجرا گردید. خروجی به دست آمده از نرم افزار متلب سه حالت مختلف را پیشنهاد نمود که با نظر خبرگان نیز مطابقت داشت. برای فعالیت موتوری، حالت معماري قراردادی با تأکید بر حکمرانی اشتراکی، برای فعالیت املاک، حالت حکمرانی برون سپار با تأکید بر شغل محوری و برای فعالیت آموزش شهروندی، حالت حکمرانی شبکه ای- مشارکتی با تأکید بر اتحاد و مشارکت، پیشنهاد شد.

**واژگان کلیدی:** معماري منابع انساني، حکمرانی، سیستم استنتاج فازی، شهرداري تهران

در چند دهه اخیر شهرهای جهانی به واسطه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری از فضای جریانات، از اهمیت ویژه‌ای در مجموعه عوامل مؤثر بر محیط ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی برخوردار شده‌اند. در این ارتباط حتی برخی از نهادهای علمی و بین‌المللی به امتیازدهی به شهرهای جهانی و ارائه جداول مقایسه‌ای بین آنها پرداخته‌اند. حکمرانی نیز از جمله مقولاتی است که با ارائه نقشی ویژه و در تمایز با حکومتهای ملی نقش بارزی در مدیریت محلی بازی می‌کند. حکمرانی نیز با اولویت‌دهی به فقرا، پیشرفت زنان، مشارکت اجتماعی و تعامل با نهادهای عمومی و خصوصی در عرصه‌های مختلف اجتماعی و مدیریت مؤثر در حوزه شهری؛ از جمله مباحث ویژه در حوزه مدیریت شهری بوده و از سوی سازمان‌های مختلف، مورد بحث، بررسی و توسعه قرار گرفته است (کارگرسامانی و همکاران، ۱۳۹۴).

موضوع و دغدغه حکمرانی خوب محلی صرفاً مدیریت کارآمد نیست بلکه دارای ابعاد سیاسی مرتبط با دموکراسی، حقوق بشر و مشارکت مدنی در فرایندهای تصمیم‌گیری است. بر این اساس می‌توان گفت حکمرانی محلی رفاه شهروندان پیوند دارد و هدف آن، فراهم نمودن بستر دسترسی کلیه اقشار جامعه به منافع و حقوق شهروندی است و تأکید می‌کند که هیچ مرد و زن با کودکی را نمی‌توان از دسترسی به ضرورت‌های زندگی محلی؛ شامل پناهگاه مناسب، آب سالم، بهداشت، محیط پاکیزه، سلامتی، آموزش و تغذیه، اشتغال و امنیت عمومی و تحرک باز داشت و بهره‌گیری بهینه از منابع را برای نیل به رفاه، پیشرفت، نظم، امنیت و سلامت فردی و اجتماعی فراهم می‌کند. حکمرانی تضمین می‌کند که فساد به حداقل برسد، دیدگاه اقلیت‌ها مورد توجه قرار گیرد و صدای آسیب‌پذیرترین اقشار اجتماع در تصمیم‌سازی‌ها شنیده شود. حکومتهای محلی بیشتر انتخابی‌اند و اهداف عمومی را تحقق می‌بخشند (فیروزی و سجادیان، ۱۳۹۷). با توجه به مطالب بیان شده، پژوهش حاضر در

## ۱- مقدمه

در محیط پرچالش هزاره جدید در عرصه رقابت میان سازمان‌ها و شرکت‌ها، یکی از مؤلفه‌های افزایش‌دهنده موفقیت برای سازمان‌ها، متمرکزشدن بر وظیفه مدیریت راهبردی منابع انسانی است. کنترل منابع، مزیت رقابتی را نصیب سازمان می‌کند. در این میان، منابع انسانی به دلیل محدودیت آن و منابع اطلاعاتی به دلیل اهمیت آن در تصمیم‌گیری درست، از اهمیت بیشتری برخوردار است (رسولی و همکاران، ۱۳۹۳).

معماری منابع انسانی به دنبال تغییر رویکرد مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها است تا براساس مقتضیات نوین در تأکید بر انسان به عنوان مهمترین مزیت رقابتی سازمان، ترکیب و نمای انسانی سازمان را نشان دهد. به طور بالقوه، معماری منابع انسانی می‌تواند به عنوان یک دارایی راهبردی برای سازمان و همچنین به عنوان یک منبع مزیت رقابتی پایدار باشد و سازوکاری برای دانش‌محور کردن مدیریت منابع انسانی است. در معماری منابع انسانی، از یکسو سازمان قرار دارد که تمام منابع خود را صرف تحقق مأموریت‌های خود می‌کند و از سوی دیگر، افراد قرار دارند که مزیت پایدار رقابتی برای سازمان فراهم می‌کنند. معماری منابع انسانی مستلزم مطالعه و تعیین معماری وضع موجود منابع انسانی سازمان است و هدف آن، بر جسته نمودن وجه انسانی سازمان از طریق به کارگیری افراد شایسته از نظر ارزش‌آفرینی و دانش منحصر به فرد در سازمان متناسب با مأموریت‌ها و راهبردهای آن است؛ به گونه‌ای که افراد بتوانند نه صرفاً در قالب یک شغل مشخص بلکه در چارچوب مأموریت‌ها و اهداف سازمان، از دانش منحصر به فرد خود در راستای ایجاد ارزش، بهره‌گیرند. از طرفی با تمامی ویژگی‌های منابع انسانی و ارزشی بودن آن در سازمان‌ها و با توجه به تقسیم‌بندی سازمان‌ها به دولتی، خصوصی و محلی، الزام کاربرست معماری منابع انسانی در شهرباری‌ها وجود دارد (سلیمی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۷). از این رو، طراحی الگوی معماری منابع انسانی برای سازمان‌های محلی مهم می‌باشد.

۵۴ مدیر مدارس ابتدایی در فلاندرز بلژیک صورت گرفته است. پس از کدگذاری رونوشت‌های مصاحبه با استفاده از دسته‌های توصیفی، متن‌ها بر اساس جهت‌گیری استراتژیک مدیر و جهت‌گیری منابع انسانی، کدگذاری شدند. با نگاهی به تفاوت‌ها و اشتراکات در این جهت‌ها، چهار معماری منابع انسانی شناسایی شد: معماری منابع انسانی اداری، توسعه‌ای، استراتژیک و راهبردی- توسعه‌ای. این معماری نشان داد که تنها اقلیتی از مدیران مجموعه‌ای از شیوه‌های منابع انسانی را برای معلمان جدید به صورت استراتژیک پیکربندی می‌کنند. همچنین آنها به ناهمانگی در باورهای مدیران در مورد نحوه مدیریت معلمان جدید اشاره می‌کنند. تفاوت بین این چهار معماری منابع انسانی را می‌توان در میزان درک و کنار آمدن مدیران با چالش‌های بیرونی دانست.

لپاک و اسنل<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) تحقیقی با عنوان «بررسی معماری منابع انسانی: روابط بین سرمایه انسانی، استخدام و پیکربندی منابع انسانی» انجام دادند. در این مطالعه، ویژگی‌های سرمایه انسانی و همچنین ساماندهی منابع انسانی مورد استفاده کارکنان در چهار حالت مختلف اشتغال (اشغال مبتنی بر دانش، اشتغال مبتنی بر شغل، قرارداد قراردادی و اتحاد/مشارکت) بررسی شد. نتایج حاصل از ۱۴۸ شرکت نشان می‌دهد که ارزش استراتژیک و منحصر به فرد بودن سرمایه انسانی در این چهار حالت اشتغال متفاوت است. علاوه بر این، هر حالت استخدام با نوع خاصی از پیکربندی منابع انسانی (مبتنی بر تعهد، بهره‌وری، انطباق و مشارکت) مرتبط است.

#### ب) پژوهش‌های داخلی

ایروانی و همکاران (۱۴۰۰) مقاله‌ای با هدف شناسایی ابعاد مدل معماری منابع انسانی مثبت‌گرا که تلفیقی از شاخص‌های ارزش استراتژیک، ارزش یکتایی و افزودن بعد مثبت‌گرایی است انجام دادند. در این مطالعه ۱۶ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی و روان‌شناسی با روش نمونه‌گیری قضاوی انتخاب شدند. داده‌ها با پرسشنامه

بی شناسایی مؤلفه‌های معماری منابع انسانی با رویکرد حکمرانی در شهرداری تهران می‌باشد.

## ۲- پیشینه تحقیق

### الف) پژوهش‌های خارجی

زویلوا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) تحقیقی با عنوان «رویکردهای چابک در مقابل مدیریت پرروزه سنتی: مقایسه معماری‌های مدیریت منابع انسانی» انجام دادند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که معماری مدیریت منابع انسانی شرکت‌های چابک با عملکرد بالا مستلزم استفاده گسترده از شیوه‌های افزایش توانایی، انگیزه و فرصت و درجه بالایی از تمرکز فرایند مدیریت منابع انسانی است، در حالی که شرکت‌های سنتی، معماری‌های مدیریت منابع انسانی متنوع‌تری را اتخاذ می‌کنند.

مدینا و مدینا<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای به تجزیه و تحلیل این موضوع پرداختند که آیا شایستگی‌ها و نقش مدیر منابع انسانی بر پذیرش معماری منابع انسانی کم و بیش متناسب با مدل لپاک<sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۹۹) تأثیر می‌گذارد؟ بدین منظور ۵۰ شرکت کلمبیایی که برخی از آنها ملی و برخی دیگر چندملیتی با کشورهای مختلف مبدأ بودند، مطالعه شد. ۶۰۰ نفر؛ از جمله مدیران اجرایی (مدیران عامل)، مدیران منابع انسانی و کارکنان مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج به دست آمده با استفاده از مدل PLS-SEM نشان می‌دهد که نقش استراتژیک‌تر و سطح بالاتری از شایستگی مدیر منابع انسانی، سطح بالاتری از سازگاری با مدل معماری منابع انسانی لپاک و همکاران (۱۹۹۹) را تضمین نمی‌کند.

وکمن<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، در مطالعه‌ای چگونگی پیکربندی معماری منابع انسانی برای معلمان جدید را با نگاهی به شیوه‌هایی که مدیران برای جذب، استخدام و شیوه‌هایی تصدی‌گری احساس می‌کنند، بررسی کردند. تجزیه و تحلیل بر اساس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با

1- Zavyalova

2- Medina and Medina

3- Lepak

4- Vekeman

سعیدی پارسا (۱۳۹۲)، در پژوهشی به بررسی رابطه بین معماری منابع انسانی با بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت سیمان غرب کرمانشاه پرداخت. مدل تحلیلی پژوهش بر اساس تلفیق مدل معماری منابع انسانی و مدل بهره‌وری نیروی انسانی شکل گرفت. ابزار گردآوری اطلاعات، از روایی و پایایی لازم برخوردار بود. نتایج حاصل از آزمون سؤالات، نوع معماری منابع انسانی موجود در شرکت پتروشیمی بیستون کرمانشاه را شناسایی کرد و سپس رابطه این نوع معماری را با بهره‌وری نیروی انسانی بررسی شد.

اجزاء شکوهی و همکاران (۱۳۹۳) در مقاله‌ای به مطالعه تطبیقی شاخص‌های حکمرانی خوب شهری در کلان‌شهرهای ایران پرداختند. در این پژوهش وضعیت شاخص‌های مشارکت، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی و حاکمیت قانون به عنوان ابعاد اصلی حکمرانی خوب شهری منابع و محدودیت‌هایی تحقق آن در کلان‌شهرهای تبریز، اصفهان و مشهد مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان دادند که این شهرها هنوز با معیارهای حکمرانی خوب، فاصله دارند.

### ۳- مبانی نظری

دیدگاه منابع انسانی توسط پژوهشگرانی؛ از قبیل لپاک و اسنل در سال‌های ۱۹۹۹ و ۲۰۰۲ نوشته شده است. این پژوهشگران، چارچوبی را برای بررسی اینکه چگونه تفاوت در سرمایه‌های انسانی و اشتغال موجب تنوع در شیوه‌های منابع انسانی شده است، فراهم کرده‌اند. لپاک و اسنل، چارچوبی به وجود آورده که در آن موقعیت سرمایه انسانی به عنوان کانون اصلی خلق ارزش و تعیین‌کننده دارایی و همچنین تصمیم‌گیری در مورد منابع انسانی است. این چارچوب، معماری منابع انسانی نامیده می‌شود که برای شناسایی اقدامات منابع انسانی، شیوه‌های استخدام و روابط استخدام برای گروههای مختلف کارکنان براساس درجه‌ای که از سرمایه‌های انسانی شان از نظر راهبردی بالا رشد و

محقق ساخته جمع‌آوری و با روش دلفی فازی تجزیه و تحلیل شد. روایی و پایایی پرسشنامه با روش‌های صوری، محتواهی و آلفای کرونباخ، ارزیابی و تأیید شد. تحقیق ضمن تأیید بعد یکتایی و بعد استراتژیک به تأیید بعد مثبت‌گرایی در مدل معماری منابع انسانی مثبت‌گرا دست یافت.

اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۸)، مطالعه‌ای با عنوان «الگوی معماری شده منابع انسانی در سازمان‌های انتظامی با تأکید بر تعادل کار و زندگی» انجام دادند. در این پژوهش سعی شده تا منابع انسانی ناجا با استفاده از الگوی معماری منابع انسانی اسنل و لپاک (۲۰۰۷) معماری شده و ترکیب‌های مطلوب برنامه‌های تعادل برای آنها تعریف شود. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان نیروی انتظامی است که از این بین، ۴۰۰ نفر به روش خوش‌های طبقه‌ای انتخاب شدند. نتایج نشان دادند کارکنان صفت ارزش راهبردی بالاتری نسبت به کارکنان ستاد برخوردار هستند؛ بنابراین به دلیل این ویژگی‌ها جایگزینی این کارکنان برای سازمان با هزینه‌های فراوانی مواجه بوده و به دلیل نقش پررنگ و ویژه کارکنان صفت در ایجاد نظم و امنیت داخلی، اجرای برنامه‌های پرهزینه و راهبردی تعادل کار و زندگی برای این کارکنان، از اهمیت زیادی برخوردار است.

سیدجوادین و همکاران (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان «ارائه چارچوب مفهومی معماری منابع انسانی با رویکرد استراتژیک (پژوهشی در شرکت ملی نفت ایران)»، انجام دادند. در این پژوهش، طراحی و عرضه چارچوبی برای معماری منابع انسانی با رویکرد راهبردی در صنعت نفت کشور موردنوجه قرار گرفت. در این راستا پس از بررسی ادبیات نظری مربوط به این موضوع، مهمترین عوامل مؤثر بر شکل‌گیری چارچوب معماری منابع انسانی در نظام مدیریت منابع انسانی، استخراج و با انجام مصاحبه‌های اکتشافی، تکمیل گردید. در گام بعد برای ساخت مدل امکان‌سنجی مناسب، پانلی از خبرگان تشکیل و ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های موردنیاز برای طراحی چارچوب معماري منابع انسانی مشخص شد.

حال استخدامی قرار می‌گیرد. همانند حالت استخدامی قبلی، در این حالت نیز ارزش سرمایه انسانی انگیزه‌ای برای به خدمت گرفتن کارکنان به طور داخلی فراهم می‌کند. در عین حال مهارت این کارکنان برای سازمان منحصر به فرد نیست و لذا نمی‌توانند به عنوان منبع رقابتی متمایز کننده محسوب شوند. به عبارت دیگر، کارکنان در این حالت توانایی مشارکت بالا در سازمان را دارند اما مهارت‌هایی دارند که به طور گسترده قابل جایه‌جایی است. اصطلاح شغل محور این واقعیت را منعکس می‌کند که کارکنان برای اجرای وظایف از قبل تعیین شده استخدام و به کارگرفته می‌شوند.

حال سوم، استخدام پیمانی: در این حالت، سرمایه انسانی به طور مشخص نه ارزش استراتژیک بالایی دارد و نه برای سازمان منحصر به فرد است. کارکنان در این حالت، داوطلبان اولیه برونو سپاری هستند. در سناریوهایی که متصدی یک شغل بسیار بهتر از متصدی دیگر است، سازمان‌ها به احتمال زیاد به دنبال ترتیبات استخدامی کوتاه‌مدت و قراردادی برای اجرای وظایفی در یک حوزه مشخص، با مدت و منظور مشخص هستند.

حال چهارم شرکت‌ها/متحدان: لپاک و اسنل بیان می‌کنند که سازمان‌ها بر شرکا/امتحدانی متکی هستند که منحصر به فرد هستند، اما ارزش استراتژیک قابل توجهی برای به کارگیری به طور داخلی را ندارند. در این حالت، کارکنان بیرونی خدمات به شدت دانشی غیرثابت به سازمان‌های مشتری ارائه می‌کنند. این فرایند به طور مکرر انجام می‌شود و هر دو طرف در برخی از دستاوردهای خاص سهیم می‌شوند.

معماری منابع انسانی؛ شامل سیستم‌ها، رویدها، ساختار و رفتارهای کارکنان می‌باشد و آینه تمام نمای عناصر و عواملی است که در مدیریت منابع انسانی در گیر هستند. معماری منابع انسانی یک ترکیب منحصر به فرد از ساختار عملیاتی، الگوها و سیستم‌های منابع انسانی و رفتارهای راهبردی کارکنان است که در صورت تناسب با قابلیت‌های راهبردی سازمان و فرایندهای کسب و کار می‌تواند منجر

منحصر به فرد است مورد استفاده قرار می‌گیرد. به اعتقاد آنها چشم‌انداز معماری روشن می‌سازد که همه کارکنان به طور یکسان براساس سرمایه‌های انسانی خود همکاری نمی‌کنند، ساماندهی‌های چندگانه منابع انسانی برای گروه‌هایی با مهارت مختلف بسته به ماهیت مشارکت‌شان در شرکت استفاده می‌شود و خلق ارزش و موقعیت راهبردی، محصولی از ترکیب سرمایه انسانی در سراسر این گروه‌های مختلف است (دلوی و کدخدايي الياذراني، ۱۳۹۳). لپاک و اسنل با کنار هم گذاشتن دو بعد منحصر به فرد بودن و ارزشمند بودن، یک چارچوب مفهومی برای طبقه‌بندی شکل‌های مختلف سرمایه انسانی که ممکن است در سازمان وجود داشته باشد را نشان دادند. این چهار حالت عبارتند از (رنجبيريان، ۱۳۹۲):

حال اول، استخدام دانش محور: لپاک و اسنل استدلال می‌کنند که سرمایه انسانی در این حالت به عنوان هسته مرکزی سازمان محسوب می‌شوند. به دلیل ارزش این سرمایه، کارکنان توانایی مشارکت در اهداف استراتژیک سازمان را دارند. وقتی که سرمایه انسانی در حد بالایی هم ارزشمند و هم منحصر به فرد است، یک بنیان دانشی، ارائه می‌دهد که بر مبنای آن می‌توانند استراتژی‌های خود را تدوین کنند. این افراد کسانی هستند که در خلق ارزش بیشتر از فکر خود استفاده می‌کنند تا از دستان خود، در مقابل سازمان‌ها به یک حالت استخدامی دانش محور اتکا می‌کنند که در آن بر توسعه داخلی و تعهد داخلی و تعهد بلندمدت کارکنان تأکید می‌شود. لپاک و اسنل اصطلاح توسعه داخلی را برای تشریح این حالت استخدامی به کار می‌برند. بدین معنی که این نوع استخدام همراه با جهت‌گیری در مسیر آموزش، تحصیلات و سایر فعالیت‌های بهبود مهارت است. بنابراین، این حالت استخدامی بیشتر حول محور مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان است تا اجرای وظایف و روال‌های شغلی از قبل برنامه‌ریزی شده.

حال دوم، استخدام شغل محور: سرمایه انسانی که ارزش استراتژیک دارد اما منحصر به فرد نیست در این

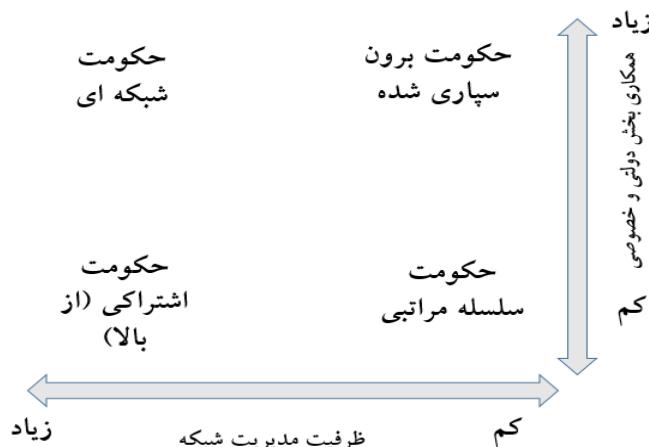
فردی و نهادی، عمومی و خصوصی است که امور مشترک مردم را اداره می‌کند. حکمرانی فرایندی پیوسته است که از طریق آن منافع متناظر یا متنوعی، همساز شده و اقدام همکاری جویانه، اتخاذ می‌گردد. حکمرانی شامل نهادهای رسمی و نظامهایی است که برای تضمین رعایت قانون، قدرت یافته‌اند. همچنین قرارهای غیررسمی که مردم و نهادها بر سر آن توافق نموده‌اند یا در کمی کنند که به نفع آنهاست» (صالحی و همکاران، ۱۳۹۳).

گلد اسمیت و ایگر<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، حکمرانی را ترکیبی از سنتز چهار گرایش شبکه‌ای، اشتراکی (از بالا)، برون‌سپاری و سلسله‌مراتبی می‌داند (شکل ۱). آنها بیان می‌کنند ترکیب سطح مشارکت بخش دولتی و خصوصی و همچنین ظرفیت مدیریت شبکه می‌تواند وضعیت این چهار گرایش را به خوبی نشان دهد. آنها معتقدند دو طیف اصلی حکمرانی سلسله‌مراتبی و حکمرانی شبکه‌ای وجود دارد. در حکمرانی شبکه‌ای، حکومت تقریباً نقش شخص ثالث را ایفا می‌کند و یک ساختار افقی را با مشارکت بخش‌های دیگر ایجاد می‌نماید. اما در طیف مقابل، حکمرانی سلسله‌مراتبی وجود دارد که نویسنده‌گان اذعان دارند این حکمرانی در قرن بیستم وجود داشته و در آن مقامات دولتی به صورت دستوری و سلسله‌مراتبی و کمتر با مشارکت بخش خصوصی و غیرانتفاعی به انجام امور می‌پرداختند. در این بین گرایش حکمرانی اشتراکی (از بالا) وجود دارد. در این نوع حکمرانی، دولت دارای ظرفیت مدیریت شبکه به خصوص قدرت مالی و توانایی تخصیص سرمایه است؛ یعنی به صورت عمودی ارائه خدمت صورت گرفته و به صورت افقی کارها پیش می‌رود. در خصوص حکمرانی برون‌سپاری هم به دلیل ضعف در ظرفیت مدیریت شبکه توسط دولت (اغلب مباحث مالی و سرمایه‌گذاری) یا اطمینان از بخش خصوص، غیرانتفاعی و جامعه مدنی، دولت اغلب کار را به این بخش‌ها می‌سپارد.

به مزیت رقابتی شود (رضایی میرقائد و همکاران، ۱۳۹۶). هدف معماری منابع انسانی، نمایاندن وجه انسانی سازمان از طریق به کارگیری افرادی شایسته از نظر ارزش‌آفرینی و دانشمنحصربه فرد در سازمان مناسب با مأموریت‌ها و استراتژی‌های آن است، به گونه‌ای که افراد بتوانند نه صرفاً در قالب یک شغل مشخص بلکه در چارچوب مأموریت‌ها و اهداف سازمان، از دانش منحصربه‌فرد خود برای ایجاد ارزش بهره گیرند (سراجی و همکاران، ۱۴۰۰).

مفهوم حکمرانی که در مقیاس‌های گوناگون محلی، شهری، ملی و حتی بین‌المللی به کار می‌رود، بر همیاری دولت و جامعه مدنی مبتنی است. این مفهوم بر این اصل بنیادین استوار است که دولتها به جای آنکه به تنها یکی مسئولیت کامل اداره جامعه را در تمام سطوح آن بر عهده گیرند و به عبارت دیگر، حکومت کنند باید در کنار شهروندان، بخش خصوصی و مردمی به عنوان یکی از نهادها یا عوامل مسئول اداره جامعه محسوب شوند. با این تعبیر دولت نقش تسهیل‌کننده و زمینه‌ساز توسعه را در سطوح ملی، محلی و شهری ایفا می‌کند (توكلی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۱). حکمرانی، موضوعی است که بر نحوه تعامل دولتها و سایر سازمان‌های اجتماعی با یکدیگر، نحوه ارتباط با شهروندان و نحوه اتخاذ تصمیمات در جهانی پیچیده تمرکز داشته و فرایندی است که از آن طریق جوامع و سازمان‌ها، تصمیمات خود را اتخاذ و به واسطه آن، مشخص می‌کنند که چه کسانی در این فرایند درگیر و چگونه وظیفه خود را انجام دهند (هاشمی بیستونی و شمس، ۱۳۹۸).

سازمان ملل متحد، حکمرانی را مجموعه‌ای از اقدامات فردی و نهادی، عمومی و خصوصی برای برنامه‌ریزی و اداره مشترک امور و فرایند مستمری از ایجاد تفاهم میان منافع متفاوت و متناظر می‌داند که در قالب اقدامات مشارکتی و سازگار حرکت می‌کند و شامل نهادهای رسمی و ترقیات غیررسمی و سرمایه اجتماعی شهروندان است (یزدانی زازانی، ۱۳۹۱). در تعریف حکمرانی توسط بانک جهانی در سال ۱۹۹۵ چنین آمده است: «حکمرانی، مجموعه‌ای از روش‌های



شکل ۱- الگوی حکمرانی گلد اسمیت و ایگر

(Goldsmith &amp; Eggers, 2005)

منبع: (Goldsmith &amp; Eggers, 2005)

در این پژوهش، جامعه آماری شامل ۳۰ نفر از خبرگان می‌باشد که ۱۵ خبره از مدیران شهرداری و ۱۵ خبره از استادی دانشگاه می‌باشند. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات، از سیستم استنتاج فازی استفاده شد. سیستم استنتاج فازی، محاسبه مبتنی بر مفاهیم قواعد اگر، آن‌گاه و ساختار سیستم استنتاج فازی است که دربردارنده پنج مرحله کاربردی ذیل است:

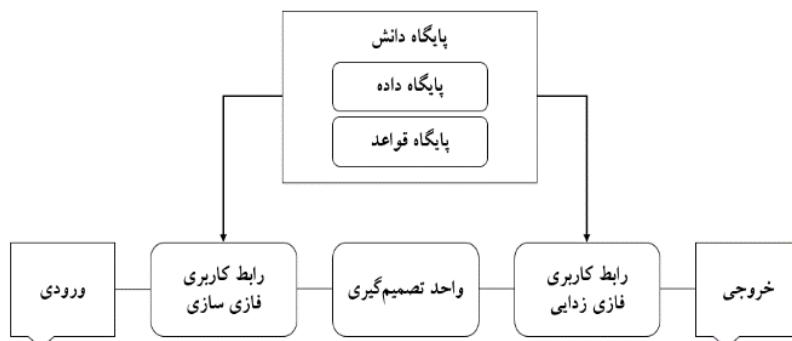
- پایگاه داده که توابع عضویت از مجموعه‌های فازی را تشریح می‌کند.
- پایگاه قواعد که شامل تعدادی از قواعد اگر-آن‌گاه است.

- رابط کاربری فازی‌سازی که به تبدیل ورودی‌های قطعی به درجه تطابق‌پذیری با ارزش زبانی به وسیله یک نوعتابع عضویت می‌پردازد.
- واحد تصمیم‌گیری که به کارگیری قواعد می‌پردازد.
- رابط کاربری فازی‌زدایی که به تبدیل خروجی‌های فازی به خروجی‌های قطعی می‌پردازد.

#### ۴- روش تحقیق

تحقیق حاضر یک پژوهش کاربردی است که در آن برای طراحی مدل معماری منابع انسانی در شهرداری تهران، از الگوی حکمرانی استفاده شده است. در این پژوهش از دو نوع منبع داده بهره گرفته شده است: اسناد، مدارک و داده‌های دست دوم و استفاده از علم‌سنجی در نمایه اسکابوس برای تشکیل جدول خواندن متون، مصاحبه با افراد خبره در مورد شناسایی قواعد فازی. مراحل اصلی تحقیق شامل سه گام اصلی زیر بوده است:

در مرحله اول پس از نمایان شدن قلمرو مسئله، پژوهش با پرسشن آغازین آغاز گردید و سپس جهت گردآوری پیشینه، از مطالعات اکتشافی استفاده شد. در مرحله بعد، پس از شناسایی شاخص‌ها، از متون مختلف برای شناسایی مؤلفه‌های معماری منابع انسانی از جدول خواندن متون استفاده شد. در مرحله آخر، برای استخراج مدل نهایی و با توجه به مصاحبه با خبرگان، جدول قواعد فازی طراحی گردید.



شکل ۲ - فرایند سیستم استنتاج فازی

ادبیات نظری مرتبط تبیین و پس از آن از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۳۰ نفر از خبرگان حوزه مدیریت شهری و خبرگان دانشگاهی به مؤلفه‌های ورودی‌های مدل استنتاج فازی خواهیم رسید.

بدیهی است هرچه شرایط برای اعتماد و همکاری بین‌بخشی دولت و دیگر ذینفعان حکمرانی فراهم‌تر باشد، حرکت به سمت تحقق حکمرانی شبکه‌ای شتاب می‌یابد. در جدول ۱، مفاهیم اولیه احصا شده از متون و

جدول ۱- انتخاب متغیرهای زبانی و توابع عضویت متغیرهای ورودی و خروجی

تابع عضویت	نوع سنجه	متغیرها
زیاد، متوسط، کم	ورودی	قابلیت واگذاری فعالیت
زیاد، متوسط، کم	ورودی	ظرفیت جذب سایر بخش‌ها
زیاد، متوسط، کم	ورودی	میزان بلوغ دانشی دستگاه
زیاد، متوسط، کم	ورودی	قدرت مالی دستگاه
حاکمیت مشارکتی و شبکه‌ای، حاکمیت قراردادی و اشتراکی از بالا، حاکمیت شغل محور و برون‌سپار، حاکمیت دانش‌محور سلسله‌مراتبی	خروجی	نوع حکمرانی

در تمامی توابع عضویت اعداد فازی بین ۰ تا ۱ تعریف شده است و به این شکل که هرچه از سمت چپ سطر افقی به سمت راست حرکت کنیم، حکمرانی عمومی در سازمان از سمت سلسله‌مراتبی به سمت شبکه‌ای پیش می‌رود. برچسب‌ها به این صورت تعریف شده‌اند که در صورتی که عدد بین ۰ تا ۰/۵ باشد دارای برچسب کم و در صورتی که بین ۰/۲۵ تا ۰/۷۵ باشد دارای برچسب متوسط و در صورتی که بین ۰/۵ تا ۱ باشد دارای برچسب زیاد است. جهت قاعده‌نویسی در این پژوهش از استفاده شده است و نیز ۲۱ قاعده شناسایی گردید که در جدول ۲ به آن اشاره شده است.

در این پژوهش جهت پیش‌بینی وضعیت حکمرانی، از مؤلفه‌های مدل گلد اسمیت و ایگر (۲۰۰۵) استفاده شده است. می‌توان گفت مدل سیستم استنتاج فازی این پژوهش دارای چهار مؤلفه ورودی و یک متغیر خروجی است که تابع عضویت تمامی متغیرها به صورت مثلثی در جدول ۱ تعریف شده است.

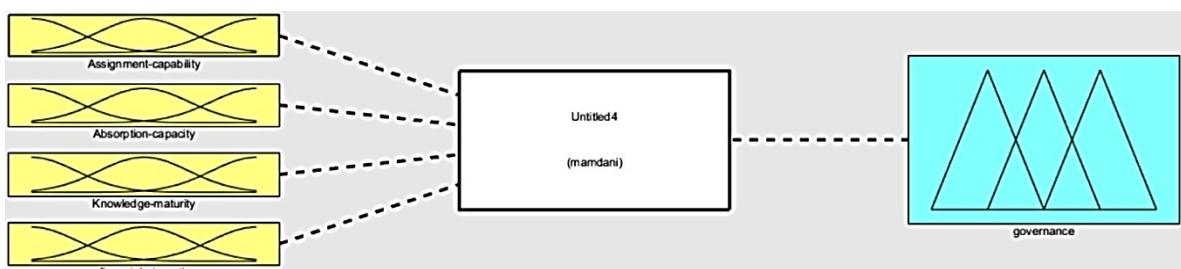
همان‌گونه که اشاره شد در سیستم فازی این پژوهش چهار متغیر به عنوان پارامترهای ورودی به نرم‌افزار شناسایی گردید که می‌توانند در هر سازمانی دارای سه برچسب کم، متوسط و زیاد باشند. پارامترهای خروجی که وضعیت حکمرانی است نیز می‌تواند دارای چهار برچسب حاکمیت مشارکتی و شبکه‌ای، حاکمیت قراردادی و اشتراکی از بالا، حاکمیت شغل محور و برون‌سپار و حاکمیت دانش‌محور سلسله‌مراتبی باشد.

## جدول ۲- قواعد فازی پژوهش

متغیر خروجی	متغیر ورودی				شماره قاعده
نوع حکمرانی	قدرت مالی دستگاه	میزان بلوغ دانشی دستگاه	ظرفیت جذب سایر بخش‌ها	قابلیت واگذاری فعالیت	
سلسله‌مراتّی مبتنی بر دانش	کم	پایین	پایین	کم	۱
سلسله‌مراتّی مبتنی بر دانش	متوسط	متوسط	پایین	کم	۲
برون‌سپاری شغل محور	متوسط	زیاد	پایین	متوسط	۳
برون‌سپاری شغل محور	کم	زیاد	پایین	متوسط	۴
قراردادی اشتراک از بالا	بالا	زیاد	پایین	متوسط	۵
برون‌سپاری شغل محور	بالا	زیاد	پایین	متوسط	۶
قراردادی اشتراک از بالا	بالا	زیاد	متوسط	متوسط	۷
مشارکتی و شبکه‌ای	متوسط	زیاد	زیاد	متوسط	۸
قراردادی اشتراک از بالا	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	۹
برون‌سپاری شغل محور	بالا	متوسط	متوسط	متوسط	۱۰
برون‌سپاری شغل محور	بالا	زیاد	متوسط	متوسط	۱۱
مشارکتی و شبکه‌ای	بالا	زیاد	متوسط	بالا	۱۲
سلسله‌مراتّی مبتنی بر دانش	بالا	متوسط	پایین	بالا	۱۳
قراردادی اشتراک از بالا	بالا	متوسط	متوسط	بالا	۱۴
مشارکتی و شبکه‌ای	کم	متوسط	زیاد	بالا	۱۵
مشارکتی و شبکه‌ای	متوسط	متوسط	زیاد	بالا	۱۶
مشارکتی و شبکه‌ای	متوسط	زیاد	زیاد	بالا	۱۷
مشارکتی و شبکه‌ای	کم	زیاد	زیاد	بالا	۱۸
مشارکتی و شبکه‌ای	بالا	زیاد	زیاد	بالا	۱۹
سلسله‌مراتّی مبتنی بر دانش	بالا	پایین	پایین	بالا	۲۰
سلسله‌مراتّی مبتنی بر دانش	بالا	زیاد	متوسط	کم	۲۱

نمی‌توان مقادیر دقیقی به آنها اختصاص داد) به شکل فازی بیان می‌گردد و با توجه به هر یک از برچسب‌ها اعداد فازی مورد نظر وارد نرم افزار متلب گردید.

در مرحله فازی‌سازی، مقادیری که به صورت کریسپ می‌باشند به دلایلی همچون نادقيق بودن و مبهم بودن سنجه‌ها (در این پژوهش داده‌ها کیفی بوده و



شکل ۳- ورودی و خروجی مدل در نرم افزار متلب

انتخاب این روش از میان روش‌های دیگری همچون ماقزیم و میانگین اوزان این است که در این روش

در پژوهش حاضر جهت فازی‌زدایی از روش سنتروید استفاده شد که توجه به مرکز ثقل دارد. دلیل

مرتبه سوم، فعالیت آموزش شهروندان در معاونت امور اجتماعی و فرهنگی.

با بررسی وضعیت کنونی مؤلفه‌ها در فعالیت موتوری در اداره کل پشتیبانی، نتایج حاصل از شناسایی ورودی‌های مدل در جدول ۳ ارائه گردید. لازم به ذکر است در اداره کل پشتیبانی شهرداری تهران فرایندی تحت عنوان موتوری وجود دارد که در آن به ارائه خدمات نقلیه در انجام مأموریت‌های شهرداری تهران برای تمامی معاونت‌ها می‌پردازد. از خبرگان در شهرداری تهران در خصوص وضعیت متغیرهای ورودی برای این فعالیت سؤال شد و چهار حالت قابلیت واگذاری به بخش دیگر بالا، ظرفیت جذب این فعالیت از سوی بخش خصوصی زیاد، میزان بلوغ دانشی متوسط اداره کل در خصوص واگذاری به بخش دیگر و قدرت مالی متوسط برای انجام این فعالیت، از سوی اداره کل شناسایی گردید. خروجی نرمافزار برای این حالت در شکل ۴ نشان داده شده است.

معمولًاً توازن و سازگاری بیشتری دیده می‌شود. در این روش جهت فازی‌زدایی و به دست آوردن خروجی از فرمول (۱) استفاده می‌شود.

$$x' = \frac{\int \mu(x)xdx}{\int \mu(x)dx}$$

### ۵- یافته‌های تحقیق

با توجه به وجود مأموریت‌های مختلف در ادارات کل مختلف شهرداری تهران، در این پژوهش خروجی به دست آمده برای سه فعالیت موتوری، فروش و املاک و آموزش شهروندی به اجرا درآمد. به عبارت دیگر، مدل سیستم استنتاج فازی این پژوهش با توجه به تنوع در فعالیت‌ها و مأموریت‌های معاونت‌ها، سه بار به ترتیب ذیل به اجرا درآمد:

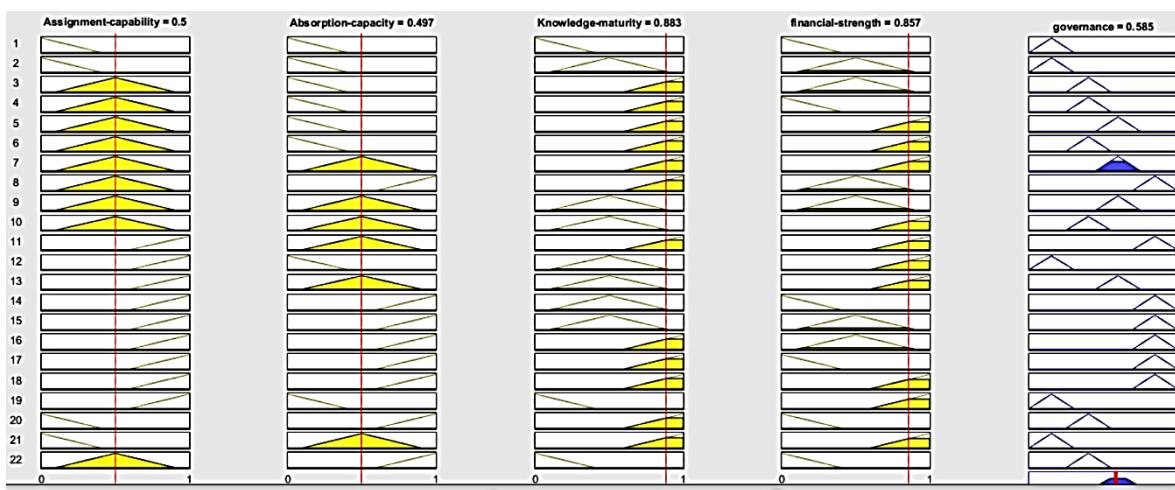
مرتبه اول، فعالیت موتوری در اداره کل پشتیبانی  
مرتبه دوم، فعالیت املاک و فروش در شرکت سرمایه‌گذاری شهر

جدول ۳- وضعیت موجود برای فعالیت موتوری

قدرت مالی برای انجام این فعالیت از سوی اداره کل	میزان بلوغ دانشی در اداره کل	ظرفیت جذب از سوی بخش خصوصی یا تعاوونی‌ها	قابلیت واگذاری به بخش دیگر	حال
متوسط	متوسط	زياد	بالا	

جدول ۴- ترکیب حکمرانی برای معماری فعالیت موتوری

شبکه‌ای	سلسله مراتبی	برون سپاری	اشتراکی (از بالا)	شبکه‌ای
اشتراکی (از بالا)		اشغال مبتنی بر دانش		شبکه‌ای
برون سپاری	اشغال مبتنی بر شغل	معماری منابع انسانی	اتحاد/مشارکت	اشتراکی (از بالا) برون سپاری
سلسله مراتبی		قرارداد قراردادی		سلسله مراتبی
	سلسله مراتبی	برون سپاری	اشتراکی (از بالا)	شبکه‌ای



شکل ۴- خروجی تست مدل برای فعالیت موتوری

ساماندهی، خرید و فروش املاک در شهرداری را بر عهده دارد. از خبرگان در شهرداری تهران در خصوص وضعیت متغیرهای ورودی برای این فعالیت سؤال شد و چهار حالت قابلیت واگذاری به بخش دیگر متوسط، ظرفیت جذب این فعالیت از سوی بخش خصوصی زیاد، میزان بلوغ دانشی متوسط اداره کل در خصوص واگذاری به بخش دیگر و قدرت مالی پایین برای انجام این فعالیت از سوی سازمان مذکور، شناسایی گردید. خروجی نرمافزار برای این حالت در شکل ۱۰ نشان داده شده است.

همانگونه که در شکل ۴ نشان داده شده است خروجی نرمافزار، حالت معماري قراردادي با تأكيد بر حکمرانی اشتراكي از بالا را نشان مي دهد؛ يعني در اداره كل پشتيباني تأكيد بر دخالت کم شهرداري بر روی اين فعالیت دارد. اين مشارکت از سوی شهرداري در قالب نظارت بر بخش سوم صورت مي گيرد.

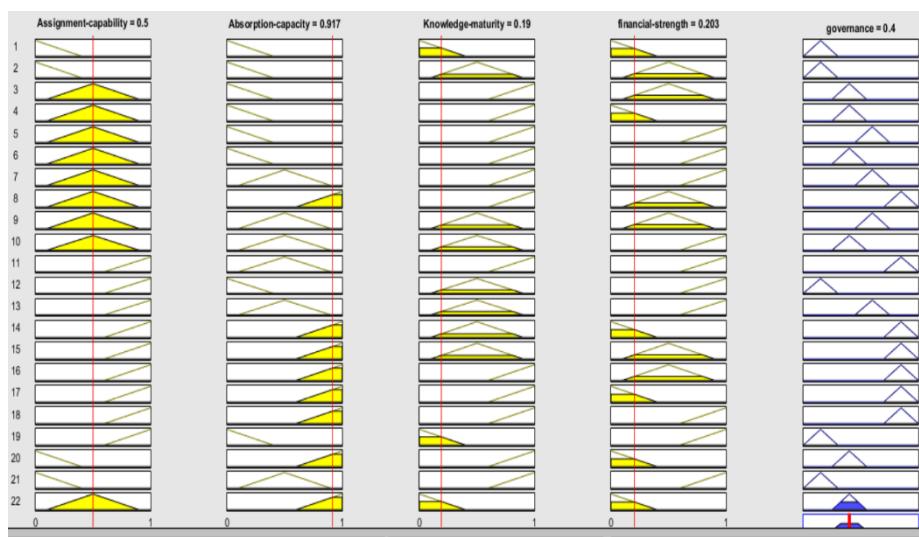
با بررسی وضعیت کنونی مؤلفه ها در فعالیت املاک و فروش در سازمان املاک شهرداری، نتایج حاصل از شناسایی ورودی های مدل در جدول ۵ ارائه گردید. لازم به ذکر است، سازمان املاک شهرداری مأموریت

جدول ۵- وضعیت موجود برای فعالیت فروش و املاک

حالت	متوسط	زیاد	خصوصی یا تعاوی ها	ظرفیت جذب از سوی بخش	قابلیت واگذاری به	قدر مالی برای انجام این فعالیت
پایین	پایین	پایین	پایین	اداره کل	میزان بلوغ دانشی در	قدر مالی برای اداره کل

جدول ۶- ترکیب حکمرانی برای معماري فعالیت املاک

شبکه‌ای	سلسله مراتبی	برون سپاری	اشتراکی (از بالا)	شبکه‌ای
شبکه‌ای			اشتعال مبتنی بر دانش	شبکه‌ای
اشتراکی (از بالا)				اشتراکی (از بالا)
برون سپاری	اشتعال مبتنی بر شغل		معماری منابع انسانی	اتحاد/مشارکت
سلسله مراتبی			قرارداد قراردادی	سلسله مراتبی
	سلسله مراتبی	برون سپاری	اشتراکی (از بالا)	شبکه‌ای



شکل ۵- خروجی تست مدل برای فروش و املاک

وجود دارد که در آن ارائه آموزش به شهروندان در شهر می‌پردازد. از خبرگان در شهرداری تهران درخصوص وضعیت متغیرهای ورودی برای این فعالیت سؤال شد و چهار حالت قابلیت واگذاری به بخش دیگر زیاد، ظرفیت جذب این فعالیت از سوی بخش خصوصی زیاد، میزان بلوغ دانشی بالای اداره کل در خصوص واگذاری به بخش دیگر و قدرت مالی متوسط برای انجام این فعالیت از سوی اداره کل مالی و اقتصاد، شناسایی گردید.

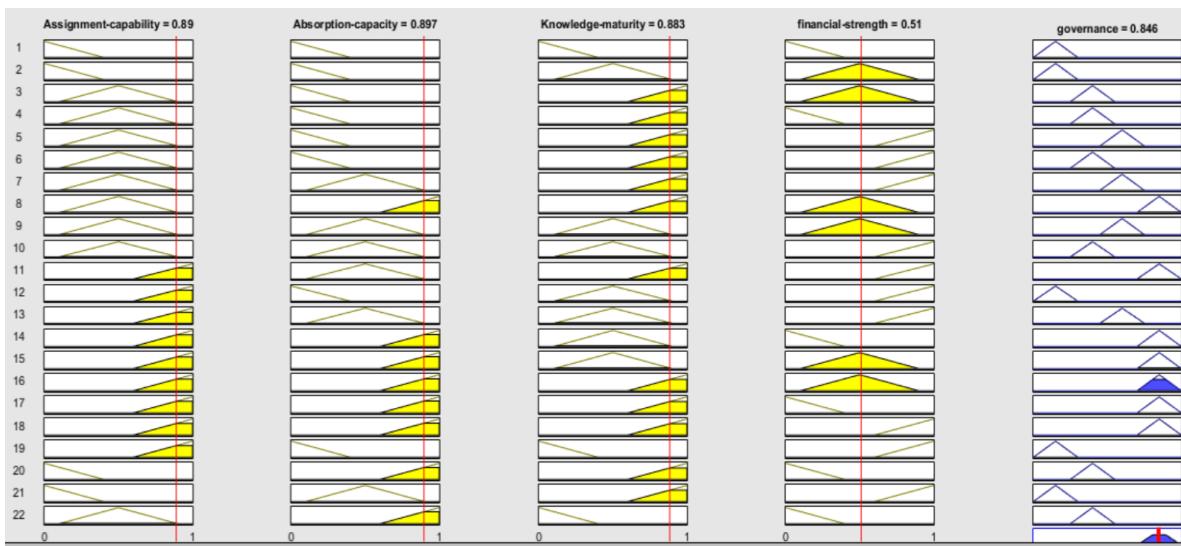
با توجه به شکل ۵، خروجی نرمافزار حالت حکمرانی برون‌سپار با محور شغل محوری را ارائه می‌دهد؛ یعنی در معاونت مالی و اقتصاد و درسازمان املاک، تأکید بر دخالت زیاد شهرداری بر این فعالیت دارد ولی آن را می‌توان در قالب شغل سپاری از بخش سوم کمک بگیرد. با بررسی وضعیت کنونی مؤلفه‌ها در فعالیت آموزش شهروندان در معاونت اجتماعی، نتایج حاصل از شناسایی ورودی‌های مدل در جدول ۷ ارائه گردید. لازم به ذکر است در اداره کل آموزش شهروندی فعالیتی

جدول ۷- وضعیت موجود برای فعالیت آموزش شهروندی

حالت	قابلیت واگذاری به بخش دیگر	ظرفیت جذب از سوی بخش خصوصی یا تعاونی‌ها	میزان بلوغ دانشی در اداره کل	قدرت مالی برای انجام این فعالیت از سوی اداره کل
متوسط	زیاد	زیاد	بالا	متوسط

جدول ۸- ترکیب حکمرانی برای معماری فعالیت آموزش شهروندی

شبکه‌ای	سلسله مراتبی	برون سپاری (از بالا)	اشتراکی (از بالا)	شبکه‌ای
اشتراکی (از بالا)		اشتغال مبتنی بر دانش		شبکه‌ای
برون سپاری	اشتغال مبتنی بر شغل	معماری منابع انسانی	اتحاد/مشارکت	اشتراکی (از بالا) برون سپاری
سلسله مراتبی		قرارداد قراردادی		سلسله مراتبی
	سلسله مراتبی	برون سپاری (از بالا)	اشتراکی (از بالا)	شبکه‌ای



شکل ۶- خروجی تست مدل برای فعالیت آموزش شهروندی

خبرگان شهرداری که بر نوع شناسی فعالیتها اشراف داشته و ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی جهت شناسایی قواعد استفاده شد. از خروجی جدول خواندن متون و مصاحبه با خبرگان تعداد چهار نوع حاکمیت دانشمحور سلسله‌مراتبی، حاکمیت شغل محور برون‌سپار، حاکمیت قراردادی-اشتراکی از بالا و حاکمیت مشارکتی-شبکه‌ای و همچنین چهار ورودی قابلیت واگذاری، ظرفیت جذب، بلوغ دانشی و قدرت مالی شناسایی گردید. تمامی توابع عضویت ورودی‌ها دارای سه برچسب و برای متغیر خروجی چهار برحسب شناسایی گردید. تعداد قواعد فازی انتخاب شده از سوی خبرگان نیز به ۲۱ عدد رسید. مدل برای سه فعالیت موتوری، املاک و آموزش شهروندی اجرا گردید. چهار حالت ورودی مدل از خبرگان شهرداری استخراج گردید و مدل به اجرا درآمد. خروجی به دست آمده از نرم‌افزار متلب سه حالت مختلف را پیشنهاد نمود که با نظر خبرگان نیز مطابقت داشت. برای فعالیت موتوری، حالت معماری قراردادی با تأکید بر حکمرانی اشتراکی، برای فعالیت املاک، حالت حکمرانی برون‌سپار با تأکید بر شغل محوری و برای فعالیت آموزش شهروندی، حالت حکمرانی شبکه‌ای-مشارکتی با تأکید بر اتحاد و مشارکت ارائه شد.

با توجه به شکل ۱۱، خروجی نرم‌افزار حالت حکمرانی شبکه‌ای-مشارکتی با تأکید بر اتحاد و مشارکت را ارائه می‌دهد؛ یعنی در معاونت امور اجتماعی تأکید بر دخالت حداقلی شهرداری درخصوص این فعالیت و مشارکت هر چه بیشتر سازمان‌های مردم‌نهاد و تعاونی‌ها دارد.

## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف اصلی این پژوهش ارائه مدل معماری منابع انسانی با رویکرد حکمرانی در شهرداری تهران است. چارچوب نظری این پژوهش نیز برگرفته از مدل گلد اسمیت و ایگر (۲۰۰۵) و لپاک و اسنل (۲۰۰۲) است. بر اساس نظر اسمیت و ایگر (۲۰۰۵) حکمرانی، ترکیبی از سنتر چهار گرایش شبکه‌ای، اشتراکی (از بالا)، برون‌سپاری و سلسله‌مراتبی است و بر اساس نظریه لپاک و اسنل (۲۰۰۲) ساماندهی منابع انسانی مورد استفاده کارکنان در چهار حالت مختلف اشتغال (اشتغال مبتنی بر دانش، اشتغال مبتنی بر شغل، قرارداد قراردادی و اتحاد/مشارکت) مورد بررسی قرار گرفته است. برای تحلیل داده‌ها از سیستم استنتاج فازی و همچنین برای شناسایی قواعد فازی، از مصاحبه با خبرگان استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش را ۱۵ نفر از

- رسولی، رضا؛ ضمایری، مجید؛ شهرآیینی، سعید. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت‌ها در بورس تهران. *نشریه راهبرد مدیریت مالی*، ۲(۴)، ۷۵-۳۳.
- رضایی میرقائد، علی؛ سیدنقوی، میرعلی؛ دهقانان، حامد؛ امیری، مقصود. (۱۳۹۶). الگوی معماری منابع انسانی دانشمحور براساس بهره‌مندی از مزیت شبکه‌ها. *نشریه راهبرد*، ۲۶(۸۵)، ۵۳-۲۳.
- رنجربیان، رسول. (۱۳۹۲). معماری منابع انسانی. *مahanameh اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه*، شماره ۱۶۶، ۲۲-۱۵.
- سراجی، مهدیه؛ کارگر، غلامعلی؛ کشکر، سارا؛ سیدنقوی، میرعلی؛ شعبانی بهار، غلامرضا. (۱۴۰۰). *شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر مدل معماری انسانی داوطلب در برگزاری رویدادهای ورزش دانشگاهی*. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۹(۱)، ۱۴۰-۱۱۹.
- سعیدی پارسا، زهرالسادات. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین معماری منابع انسانی با بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی شرکت سیمان غرب کرمانشاه). *کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راهکارها*.
- سلیمی‌فرد، خداکرم؛ جاویدفر، محبت؛ محمدی‌زاده، زهرا. (۱۳۹۷). یک مدل تحلیلی برای سنجش عوامل مؤثر بر معماری منابع انسانی سازمان. *نشریه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین*، ۱۰(۳۴)، ۱۵۸-۱۳۳.
- سیدجوادی، سید رضا؛ شهبازمرادی، سعید؛ حسنقلی‌پور، طهمورث؛ میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۳). ارائه چارچوب مفهومی معماری منابع انسانی با رویکرد استراتژیک (پژوهشی در شرکت ملی نفت ایران). *نشریه مدیریت بازرگانی*، ۶(۱)، ۱۰۶-۸۹.
- صالحی، رضا؛ نعمتی، مرتضی؛ امان‌پور، سعید. (۱۳۹۳). بررسی سازوکار تأثیرگذاری شاخص‌های سرمایه اجتماعی در حکمرانی مطلوب شهری با استفاده از Amos. *مطالعه موردی: شهر نسیم*. *نشریه برنامه‌ریزی فضایی*، ۱۴(۱)، ۲۴-۱.
- فیروزی، محمدعلی؛ سجادیان، مهیار. (۱۳۹۷). تحلیلی بر مدخلیت حکمرانی شهری شایسته اسلامی در تعیین

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌گردد این مدل در مورد تمامی مأموریت‌های تصدی گرایانه شهرداری‌های کشور اجرا شود و نتایج آن را مبنای تدوین سند معماری منابع انسانی قرار داده شود. دومین پیشنهاد قابل ارائه این است که یافته‌های پژوهش حاضر مبنای تدوین سند برنامه‌ریزی نیروی انسانی در مقیاس راهبردی و عملیاتی قرار گیرد. تحقیق و پژوهش بر روی دیگر ارکان معماری سازمانی؛ همچون معماری سنجی و معماری فناوری اطلاعات به عنوان دیگر پیشنهاد کاربردی می‌تواند مدنظر قرار گیرد.

## ۷- منابع

- اجزاء شکوهی، محمد؛ رهنما، محمدرحیم؛ گوهربی قاسم‌پور، نسرین (۱۳۹۳). *مطالعه تطبیقی شاخص‌های حکمرانی خوب شهری در کلان‌شهرهای ایران*. ششمین کنفرانس ملی برنامه‌ریزی و مدیریت شهری با تأکید بر مؤلفه‌های شهر اسلامی، اسماعیلی، احمدرضا؛ سیدنقوی، میرعلی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ حمیدی، ناصر. (۱۳۹۸). الگوی معماری شده منابع انسانی در سازمان‌های انتظامی با تأکید بر تعادل کار و زندگی. *نشریه پژوهشنامه نظم و امنیت انتظامی*، ۱۲(۴۵)، ۱۱۶-۸۷.
- ایروانی، مجید؛ الونی، سید مهدی؛ حمیدی، ناصر. (۱۴۰۰). *شناسایی ابعاد مدل معماری منابع انسانی مثبت‌گرا*. نشریه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۱۲(۴۳)، ۱۱-۱۱.
- توكلی‌نیا، جمیله؛ اسکندرپور، مجید؛ برغمدی، مجتبی. (۱۳۹۱). درآمدی بر حکمرانی خوب شهری: ضرورت‌های الزامات و چالش‌های فراوری تحقق آن در ایران. *نشریه نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی*، ۱۵(۱)، ۱۵۲-۱۳۵.
- دلوی، محمدرضا؛ کدخدایی الیادرانی، مژگان. (۱۳۹۳). الگوهای معماری منابع انسانی و ویژگی‌های ذهنی، مهارتی و رفتاری کارکنان. *نشریه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۶(۳)، ۱۱۳-۹۱.

- Vekeman, E., Devos, G., & Valcke, M. (2016). Human resource architectures for new teachers in Flemish primary education. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(6), 970-995.
- Zare, S. M., Shaemi Barzoki, A., Ansari, M. E., & Abzari, M. (2019). An investigation of the contingency dimensions of performance evaluation systems of key employees through human resource architecture. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(4), 25-50.
- Zavyalova, E., Sokolov, D., & Lisovskaya, A. (2020). Agile vs traditional project management approaches: Comparing human resource management architectures. *International Journal of Organizational Analysis*.
- الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت. نشریه راهبرد، ۲۷(۸۷)، ۱۱۴-۸۷.
- کارگر سامانی، امیر؛ کردنایی، اسدالله؛ خداداد حسینی، سید حمید؛ موسوی شفایی، سید مسعود. (۱۳۹۴). سنجش حکمرانی خوب شهری برای شهرهای جهانی. *نشریه پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۹(۱)، ۱۶۷-۱۴۷.
- هاشمی بیستونی، محمود رضا؛ شمس، مجید. (۱۳۹۸). تحلیل و ارزیابی شاخص‌های حکمرانی خوب شهری و تأثیر آن بر متغیر گردشگری در شهر بیستون. *نشریه فضای گردشگری*، ۹(۳۳)، ۱۷-۳۷.
- یزدانی زانی، محمد رضا. (۱۳۹۱). بررسی رابطه مفهومی و تأثیر حکمرانی بر سیاست‌گذاری عمومی. *نشریه پژوهش‌های روابط بین‌الملل*، ۱(۴)، ۱۴۲-۱۰۹.
- Goldsmith, S., & Eggers, W. D. (2005). *Governing by network: The new shape of the public sector*. Brookings institution press.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2012). Governance network theory: past, present and future. *Policy & Politics*, 40(4), 587-606.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*, 28(4), 517-543.
- Luddin, M. R., & Suyatno, T. (2019). Human Resource Architecture Transformation Case Study in Construction Company. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 3(2), 27-41.
- Medina, R., & Medina, A. (2017). Managing competence and learning in knowledge-intensive, project-intensive organizations: A case study of a public organization. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762.



## واکاوی شاخص‌های حکمرانی خوب شهری در مناطق شهری (مورد مطالعه: منطقه ۱۶ شهر تهران)

فرزانه ساسان پور\*

دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده علوم جغرافیایی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

علیرضا فاریابی

دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده علوم جغرافیایی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

محمد جوشن پور

دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مشهد، مشهد، ایران

یحیی رمضانی

نوع مقاله: پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۲۵ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۱۳

**چکیده:** در دهه‌های اخیر، اصلاح ساختار نظام مدیریتی کشور و تطابق آن با تحولات نوین در عرصه مدیریت شهری و توجه به رویکردهای نوین حکمرانی خوب شهری با توجه به ویژگی‌های کالبدی، اجتماعی و اقتصادی شهرهای ایران مورد توجه مدیران و برنامه‌ریزان شهری بوده است. پژوهش حاضر به منظور سنجش و رتبه‌بندی نواحی شش‌گانه منطقه ۱۶ تهران از لحاظ حکمرانی خوب شهری با روش تحلیلی- توصیفی و با استفاده از داده‌های استخراج شده از پرسشنامه‌های میدانی در جامعه آماری منطقه ۱۶ بهوسیله نمونه‌گیری تصادفی، گردآوری شده است. با استفاده از مدل ویکور، به رتبه‌بندی نواحی و ارزیابی آنها با بهره‌گیری از شاخص‌های مشارکت، شفافیت، قانون‌مداری، پاسخگویی، عدالت‌محوری، مسئولیت‌پذیری، کارایی- اثربخشی و اجماع‌محوری پرداخته شد که توسط مدل وزن‌دهی آنتروپوی شانون مشخص گردید که شاخص‌های مشارکت، قانون‌مداری و مسئولیت‌پذیری به عنوان مهمترین شاخص‌های پژوهش، ایفا نمی‌کنند. نتایج نشان می‌دهد ناحیه ۳ به عنوان بهترین ناحیه و ناحیه ۱ به عنوان ضعیف‌ترین ناحیه از لحاظ شاخص‌های حکمرانی خوب شهری می‌باشند. به طور کلی تفاوت زیادی بین نواحی مختلف منطقه ۱۶ از نظر شاخص‌های حکمرانی خوب شهری وجود ندارد و عملکرد کل منطقه ۱۶ در ارائه شاخص‌های حکمرانی خوب شهری، ضعیف ارزیابی گردید.

**واژگان کلیدی:** مدیریت شهری، حکمرانی خوب شهری، مشارکت، قانون‌مداری، مسئولیت‌پذیری، مدل ویکور، منطقه ۱۶

شهر تهران

رویکردهای نوین و شرایط و ویژگی‌های ضروری اجتماعی- اقتصادی حاکم بر مدیریت شهری ایران، از رهیافت‌های مؤثر در اصلاح و ارتقای مدیریت شهرها بهره برد. مدیریت جدید شهری با محور قرار دادن محلات شهری قصد دارد با درک نیازهای شهروندان محلی با آگاه ساختن سطوح بالاتر از خواسته‌های آنان و به عبارتی دیگر همسو کردن آنها، هم مدیران شهر را در تأمین نیازهای ساکنان شهر یاری دهد و هم شهروندان به نحو مؤثری در سرنوشت خود دخالت کنند و زمینه مساعدی برای رضایت بیشتر آنان فراهم شود (موحد و همکاران، ۱۳۹۳).

منطقه ۱۶ شهر تهران نیز مانند دیگر مناطق شهری، با مشکلات و نارسایی‌های مدیریتی فراوانی مواجه است؛ از جمله مشکلات عدیدهایی که می‌توان به آنها اشاره کرد وجود آسیب‌های اجتماعی فراوان در سطح محلات منطقه، عدم تناسب و توازن در شکل‌گیری بافت‌های محلی ناشی از عدم مدیریت و برنامه‌ریزی‌های مناسب، عدم وجود یکپارچگی در سطح مدیریت شهری، عدم تناسب امکانات عمومی در مقایسه با افزایش جمعیت و همچنین توسعه محله‌های شهری، فقدان استفاده از نظرات ساکنین برای بهبود وضعیت محله‌ها، سطح پایین رفاه و آسایش در بین شهروندان، سطح پایین مشارکت، عدم ارتباط بین شهروندان با شهرداری یا شورای شهر و غیره. در پژوهش حاضر با توجه به این مشکلات و ارتباط قوی که بین مشکلات منطقه با چارچوب و شاخص‌های حکمرانی خوب شهری وجود دارد، سعی شده است که نواحی و محلات منطقه ۱۶ شهر تهران از نظر سطح برخورداری از شاخص‌های حکمرانی، بررسی و با استفاده از روش ویکور، به رتبه‌بندی این مناطق پرداخته شود. از این رو سؤالات پژوهش عبارتند از:

- شاخص‌های حکمرانی خوب شهری در منطقه ۱۶ در چه وضعیتی قرار دارند؟
- آیا وضعیت شاخص‌های حکمرانی خوب شهری در محلات منطقه ۱۶ با یگدیگر تفاوت معناداری دارد؟

## ۱- مقدمه

شهر در حیات مدنی از سه رکن اصلی شهروند، کالبد شهر و مدیریت شهری تشکیل می‌شود. شهروند و مدیریت شهری، ماهیت فاعلی و کالبد شهر ماهیتی انفعالی دارند. انسان بنا به مدنی بالطبع بودن میل به شهروندی دارد و نیازمند حیات مدنی است و مدیریت شهری مکلف به سازماندهی و مدیریت کالبد شهر است. در شهر شهروندمدار برای بهبود و توامندسازی مدیریت امور شهری ضرورت مشارکت همه بهره‌وران شامل دولت، بخش خصوصی و نهادهای غیردولتی، مردم و شهروندان ایجاب می‌کند و شهروندان باید به نوبه خود برای بهبود شهر قدم‌های مؤثری بردارند (ساسان‌پور و آزادبخت، ۱۳۹۳). تفکر و عمل برای اداره امور شهر را می‌توان هم‌زاد پدیده شهر، زندگی و تاریخ انسان دانست (کاظمیان، ۱۳۹۵). آنچه امروزه در اداره امور شهر مورد توجه و تأکید قرار می‌گیرد و به عنوان پارادایمی در مدیریت شهرها معرفی می‌شود، بهره‌گیری از الگوی حکمرانی خوب شهری بوده که در آن دولت، شهروندان و نهادهای خصوصی در یک جریان افقی و فرابخشی به مشارکت می‌پردازند. در این بستر است که می‌توان امیدوار به حل مشکلات و معضلات ساختاری و کارکردی شهرها بود (حبیبی و محبوی، ۱۳۹۸).

در ایران، به دلیل وجود ساختارهای کهن سیاسی و اداری، نحوه شکل‌گیری و عملکرد مدیریت شهری بسیار متفاوت با کشورهای غربی بوده است. در طول صد سال گذشته علی‌رغم تمام تحولات سیاسی و اجتماعی در کشور، مدیریت شهری در ایران همواره مشروعیت خود را از حکومت مرکزی اخذ کرده و در خدمت آن عمل کرده است. مدیریت شهری در کلان‌شهر تهران مانند سایر شهرهای بزرگ و میانه ایران به جز تفاوت در جزئیات، از همان الگوها و ساختار مدیریتی حاکم بر کشور پیروی می‌کند؛ از این‌رو اصلاح و بازنگری ساختار نظام مدیریتی در کشور و تطابق آن با تحولات نوین در عرصه مدیریت شهری به طور جدی ضروری می‌باشد و باید از بین

می‌کند و به ضرورت توجه به حکمرانی خوب شهری برای تحقق شهرهای پایدارتر و مشارکتی‌تر تأکید کرده است. به اعتقاد نویسنده در حکمرانی خوب شهری مردم، سازمان‌های مردم‌نهاد و ذی‌نفعان در تنظیم برنامه‌ها، چشم‌انداز و اهداف شهر مشارکت دارند و به طور مشخص نیز بر اجرای طرح‌ها نظارت می‌کنند. در واقع در این روش حکمرانی، برنامه‌ریزی‌ها از پایین به بالا انجام و به مدیران ارائه می‌شود.

بان<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «نقش حکمرانی خوب شهری در ارائه خدمات عمومی بهتر»، حکمرانی شهری را یکی از اهداف توسعه پایدار معرفی کرده و معتقد است حکمرانی شهری، گامی مهم در مشارکت برای توسعه و بهبود ارائه خدمات به شهروندان است. در این پژوهش بر همکاری سازمان‌های دولتی و غیردولتی و همچنین توجه به تمامی شهروندان در سیاست‌گذاری و تخصیص منابع و امکانات تأکید شده است. همچنین نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که در صورت تحقق حکمرانی خوب شهری بسیاری از مسائل و مشکلات شهری؛ از جمله نابرابری‌های فضایی، فقر خدماتی و نابرابری‌های اجتماعی کم‌رنگ‌تر خواهد شد.

پاپوویچ<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) در پژوهشی به بررسی حکمرانی خوب و سیاست کاهش فقر در کشور اوکراین پرداخت و از سه شاخص عمدۀ حکمرانی؛ یعنی مشارکت، پاسخگویی و شفافیت استفاده کرده است. نتایج تحقیق نشان دادند که با توجه به اهداف توسعه هزاره در کاهش فقر، تکامل حکمرانی خوب در کاهش فقر روستایی در اوکراین مؤثر بوده و بهره بردن از شاخص‌های حکمرانی خوب، بسیار مناسب‌تر از شرایط کنونی آن کشور در کاهش فقر می‌باشد.

گانی و دانکن (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی شاخص حکمرانی برای جزایر کوک»، سه بعد از حکمرانی؛ شامل قانون‌مداری، اثربخشی و کیفیت

- کدام یک از شاخص‌های حکمرانی خوب شهری در ناحیه منطقه ۱۶ در وضعیت بهتری قرار دارند؟

## ۲- پیشینه پژوهش

### الف) پژوهش‌های خارجی

جیانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی، به بررسی حکمرانی خوب شهری و نقد نقاط ضعف شیوه‌های موجود حکمرانی خوب شهری پرداخته است. وی در این پژوهش حرکت شهرها به سمت حکمرانی خوب شهری را به عنوان راهکاری ضروری در جهت حل مشکلات شهری کنونی می‌داند. همچنین با توجه به نتایج این پژوهش، حکمرانی خوب شهری صرفاً استفاده از زیرساخت‌های ارتباطی نوین و فناورانه نیست بلکه مهمترین اصل در حکمرانی هوشمند، تغییر دیدگاه شهروندان و مدیران شهری به حکمرانی و نحوه ارتباط شهر و شهروندان است.

گیمارس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «حکمرانی و کیفیت زندگی در شهرهای هوشمند»، ضمن اشاره به این که گسترش شهرها طی چند دهه گذشته به معنای انتباط شهرها با حداقل شاخص‌های کیفیت زندگی است، به بررسی شاخص‌های حکمرانی و شاخص‌های کیفیت زندگی در شهرهای هوشمند پرداختند. نتایج نشان دادند افزایش ضریب و توجه به شاخص‌های حکمرانی موجب تقویت و افزایش سطح شاخص‌های کیفیت زندگی می‌شود. در واقع می‌توان گفت که افزایش سطح کیفیت زندگی شهرهای در شهر هوشمند تا حد زیادی در گرو توجه و تحقق شاخص‌های حکمرانی خوب شهری می‌باشد و این دو مؤلفه تا حد زیادی از یکدیگر تأثیر می‌پذیرند.

آدینک<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در کتاب خود با عنوان «مفاهیم حکمرانی خوب شهری»، حکمرانی خوب را بالاترین مرحله برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری معرفی

4- Bano

5- Popovych

1- Jiang

2- De Guimarães

3- Addink

نشان دادند که در محله‌های موردبررسی، شاخص‌های حکمرانی خوب شهری در وضعیت مطلوبی قرار ندارند. حسینی (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان «تحلیل شاخص‌های حکمرانی خوب شهری با تأکید بر نظرات شهروندان و مدیران»، دو هدف اصلی را دنبال کرده است: اول، بررسی وضعیت حکمرانی شهری در شهر تربت حیدریه و دوم، تلاش برای شناخت تفاوت‌ها و تشابه‌ها در نوع نگاه و ادراک دو ذی‌نفع اصلی در موضوع حکمرانی خوب از شاخص‌های حکمرانی در شهر تربت حیدریه. بررسی‌ها نشان دادند که از مجموع ۹ شاخص اصلی حکمرانی شهری موردبررسی در این پژوهش در ۸۰ درصد آنها، میانگین امتیازهای شهروندان پایین‌تر از کارشناسان بوده است. تأکید این پژوهش بر صوری بودن و شعاعی بودن مشارکت در سازمان‌ها و نهادهای مدیریتی شهری و نگاه عوام‌فریبانه و استفاده‌های ابزاری و سیاسی مدیران از مفهوم مشارکت می‌باشد. نتیجه نهایی این پژوهش گویای این است که پیاده‌سازی حکمرانی خوب شهری در تربت حیدریه نیازمند وجود عزم سیاسی و اراده قوی در سطوح بالای حاکمیت و به خصوص اعتقاد آنها به چنین الگوی مدیریتی است.

موحد و همکاران (۱۳۹۴) در مقاله‌ای، به بررسی حکمرانی خوب شهری در محلات ۱۳ گانه منطقه ۱۹ شهرداری تهران با استفاده از شاخص‌های مشارکت، شفافیت، قانون‌مداری، پاسخگویی، عدالت‌محوری، مسئولیت‌پذیری، کارایی و اثربخشی و اجماع‌محوری پرداختند. نتایج پژوهش نشان دادند تنها ۲۴ درصد از محله‌ها دارای وضعیت حکمرانی خوب می‌باشند. ساسان پور و همکاران (۱۳۹۲) در مقاله‌ای، به بررسی محلات ۱۰ گانه منطقه ۱۰ تهران از لحاظ حکمرانی خوب شهری پرداختند. یافته‌های آنان نشان داد که میان محلات منطقه ۱۰ از لحاظ حکمرانی خوب شهری تفاوت زیادی وجود دارد.

زندگی را با معیارهای مختلف اندازه‌گیری کردند. نتایج نشان می‌دهد که عملکرد حکمرانی در جزایر کوک بین سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۰۰ به دلایل بی‌ثبتاتی سیاسی و افزایش فساد با رکود مواجه شده است.

#### ب) پژوهش‌های داخلی

پوراحمد و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «تحلیل آثار فضایی حکمرانی مطلوب بر زیست‌پذیری شهری (مناطق ۱۱ و ۱۲ تهران)» ضمن تأکید بر توجه به حکمرانی خوب شهری جهت تحقق زیست‌پذیری شهری و افزایش رفاه شهروندان، به بررسی شاخص‌های حکمرانی در مناطق ۱۱ و ۱۲ شهر تهران پرداختند. نتایج نشان دادند وضعیت شاخص‌های حکمرانی خوب شهری و زیست‌پذیری در کانون‌های جرم‌خیز بخش مرکزی شهر تهران، نامطلوب بوده و همچنین بین شاخص‌های حکمرانی خوب شهری و زیست‌پذیری شهری، رابطه ضعیف تا متوسطی وجود دارد.

حکمت‌نیا و همکاران (۱۳۹۶) مقاله‌ای با عنوان «بررسی و تحلیل حکمرانی خوب شهری در ایران، موردمطالعه: شهر ایلام»، به منظور سنجش نواحی چهارده گانه شهر ایلام به لحاظ شاخص‌های حکمرانی خوب شهری انجام دادند. نتایج به دست آمده از پژوهش حاکی از آن است که سطح تمام شاخص‌های حکمرانی خوب در شهر ایلام پایین‌تر از سطح متوسط می‌باشد.

زیاری و همکاران (۱۳۹۷) در مقاله‌ای، به ارزیابی تأثیر حکمرانی خوب شهری بر زیست‌پذیری شهر بوشهر پرداختند. نتایج نشان داد که وضعیت شاخص‌های حکمرانی خوب شهری و زیست‌پذیری در شهر بوشهر نامطلوب می‌باشد. همچنین بین شاخص‌های حکمرانی خوب شهری و زیست‌پذیری شهری رابطه ضعیف تا متوسطی وجود دارد.

پوراحمد و همکاران (۱۳۹۷) در مقاله‌ای، به بررسی شاخص‌های حکمرانی خوب شهری در محله‌های مرکزی شهر مریوان پرداختند. نتایج پژوهش

در برگیرنده شاخه‌های اجرایی و قانون‌گذاری کشور و نیز کسانی است که آنها را کنترل می‌کنند. در مقابل، حکمرانی، کنش، شبیه یا سیستم اداره است که در آن مرزهای بین سازمان‌ها و بخش عمومی و خصوصی درهم می‌روند. جوهره حکمرانی، وجود روابط متعامل بین و درون حکومت و نیروهای غیرحکومتی است. حکمرانی تلویحاً به معنی اقدام و وجود اهداف مشترک، چارچوب‌های ارزشی و قواعد مشترک، تعامل پیوسته و خواست برای دستیابی به منفعت جمعی است که از طریق اقدامات انفرادی قابل حصول نیست. حکمرانی به روابط بین دولت و جامعه مدنی، حاکمان و حکومت‌شوندگان و حکومت مربوط است (برک‌پور و اسدی، ۱۳۹۰).

حکمرانی شایسته چیزی فراتر از کتاب قانون به منظور قانون‌مند کردن رفتار حکومت است و تلاشی جمعی برای توسعه پایدار است که آن را حکومت محلی، گروه‌های جامعه مدنی و بخش خصوصی، هماهنگ با یکدیگر انجام می‌دهند. همچنین کارآفرینی برای نیل به اهداف عمومی است و دیگر اینکه پاسخ خلاقانه‌ای به نیازهای محلی با استفاده از منابع محلی است. به عبارتی، سازمان‌ها و نهادهایی را ایجاد می‌کند که تلاش‌هایی چندجانبه را با ادغام سازمان‌های محلی، شرکت‌های خصوصی و عاملان دولتی هماهنگ کنند (نوروزی شیخلر، ۱۳۹۶). حکمرانی شایسته مستلزم آن است که حکومت، خود را به عاجل‌ترین و ثمربخش‌ترین وظایف محدود کند و فراتر از توانایی‌ها و منابع تجهیز شود، این یعنی همکاری نزدیک با جامعه مدنی در تمام شکل‌های آن با گروه‌های محلی، سازمان‌های غیردولتی (NGO)، دسته‌های مذهبی، فعالیت‌های موسوم به خودیاری و نیز با افرادی که خواهان بهبود تأمین کالاهای جمعی هستند یا می‌خواهند شبکه‌هایی میان افرادی که نیاز به کمک دارند و کسانی که مایل به یاری هستند ایجاد کند.

### ۳- مبانی نظری

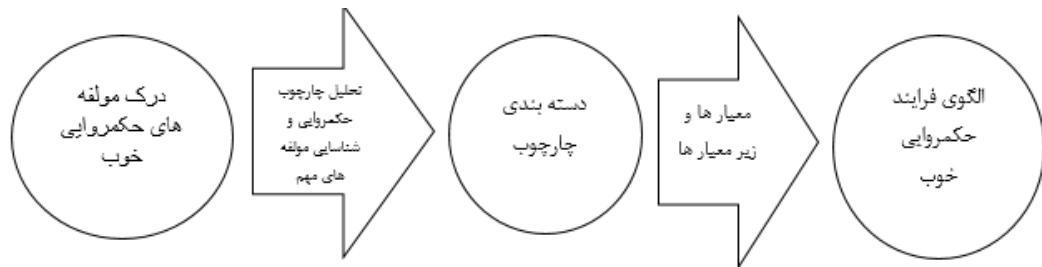
مدیریت شهری یک مفهوم فراگیر است و هدف آن، تقویت سازمان‌های دولتی و غیردولتی برای شناسایی برنامه‌ها و سیاست‌های گوناگون و پیاده‌سازی آنها با نتایج بهینه است. مدیریت شهری به تمامی نهادها، سازمان‌ها و افرادی گفته می‌شود که به صورت رسمی یا غیررسمی در فرایند مدیریت شهر اثرگذار هستند. پس مدیریت شهری فقط شهرداری و شورای شهر نمی‌باشد و هر عنصری که به شکلی در فرایند مدیریتی شهر تأثیری دارد در این حیطه قرار دارد. اهداف مدیریت شهری عبارتند از (لطفی و همکاران، ۱۳۸۸):

- ارتقای شرایط کار و زندگی همه جمعیت شهر با توجه به افراد و گروه‌های کمدرآمد
- تشویق توسعه اقتصادی و اجتماعی پایدار
- حفاظت از محیط کالبدی.

در گذشته، معنای حکومت محدود به اعمال قدرت سیاسی برای مدیریت امور یک کشور بود. تقریباً بعد از دو دهه، یک تعریف کلی‌تر و واضح‌تر به دست آمد مبنی بر اینکه حکومت یک مقام حاکم برای ایجاد و اجرای قوانین به منظور ارائه خدمات عمومی است. پس اگر هدف بالا بردن کیفیت زندگی شهروندان باشد، میزان سنجش عملکرد برای تشخیص حکمرانی خوب مهم است. بدین منظور نخست، باید مؤلفه‌های حکمرانی خوب را درک کنیم؛ زیرا شناخت و درک این مؤلفه‌ها تضمینی برای به ارمغان آوردن توسعه پایدار است. در این زمینه حکمرانی زیستمحیطی نشان می‌دهد که ضرورت حمایت جامعه از برنامه‌های اکولوژیکی، مدیریت سازگار و رهبری قوی می‌تواند هم به نفع تنوع زیستی و هم به نفع مردم باشد؛ بهطوری که توسعه تنها منحصر به محیط یا اقتصاد نیست، بلکه گسترش عناصر اجتماعی و دیگر عناصر حکومت را هم شامل می‌شود (Biswas et al., 2019). حکومت، ساختار سازمانی رسمی و جایگاه تصمیم‌گیری اقتدار‌آبانه است که

بنابر منشور HABITAT حکمرانی خوب شهربانی اصول به هم وابسته پایداری، برابری، کارآمدی، شفافیت و پاسخگویی، امنیت، فعالیت‌های مدنی و شهروندی را توصیف می‌کند. با توجه به مطالب بیان شده، حکمرانی خوب شهربانی عبارت است: از رابطه صحیح بین حکومت‌کنندگان و شهروندان که هدف آن، به بیشینه رساندن بهزیستی عمومی، توجه به برخورداری مادی و معنوی انسان‌ها و رضایت‌های مادی و معنوی آنها، رفع نیازها و حمایت از حقوق اساسی و آزادی شهروندان می‌باشد (سasan پور و عبدالله‌ی، ۱۳۹۶). همچنین معیارهای حکمرانی خوب شهری عبارتند از: مشارکت، شفافیت، قانون‌مداری، پاسخگویی، عدالت، مسئولیت‌پذیری، کارایی و اثربخشی (سasan پور و همکاران، ۱۳۹۲).

نظریه برایان مک لالین در دهه هفتاد به بررسی مفهوم حکمرانی شهری می‌پردازد. به نظر وی در جامعه، نهادهای مدنی در قالب تجلی رفتارهای شهری شکل می‌گیرند، به همین سبب نسبت به تغییرات اجتماعی اهمیت بیشتری دارند و اولین حرکت‌های اجتماعی در شهرها شکل گرفته و قوام می‌یابند. از نظر او حکمرانی نوعی فرایند است. این فرایند متناسب نظام به هم پیوسته‌ای است که هم حکومت و هم اجتماع را دربر می‌گیرد. پاسخگویی، تناسب و آینده‌نگری در مدیریت، توانایی برخورد مؤثر با مسائل جاری و پیش‌بینی رویدادها نه تنها به شبکه‌های سازمانی رسمی، بستگی دارد بلکه نیازمند شبکه‌ای غیررسمی است. شبکه‌هایی که مردم را قادر می‌سازند زمانی که شبکه‌های رسمی در کار فرو می‌مانند آن را به انجام رسانند (مرتضوی، ۱۳۹۲).



شکل ۱- روش‌شناسی ایجاد چارچوب مناسب برای حکمرانی خوب

(Biswas et al., 2019)

منطقه ۱۶ جمع‌آوری شده است که پایایی پرسشنامه طراحی شده با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۴۲ بوده است که در واقع نشان از پایایی مطلوب پرسشنامه طرح شده دارد. شاخص‌های مورد استفاده شامل هشت شاخص مشارکت، شفافیت، قانون‌مداری، پاسخگویی، عدالت، مسئولیت‌پذیری، کارایی و اثربخشی است. سپس با بهره‌گیری از مدل آماری وزن‌دهی آنتropی‌شانون و تکنیک رتبه‌بندی ویکور، نواحی شش‌گانه منطقه ۱۶ تهران از لحاظ شاخص‌های

#### ۴- روش تحقیق

با توجه به مؤلفه‌های مورد بررسی، پژوهش و ماهیت موضوع، رویکرد حاکم در این پژوهش به صورت توصیفی- تحلیلی و جمع‌آوری اطلاعات به صورت کتابخانه‌ای- اسنادی می‌باشد و همچنین از روش‌های میدانی و تهیه پرسشنامه با استفاده از نظر صاحب‌نظران نیز برای سنجش میزان مطلوبیت شاخص‌ها در منطقه ۱۶ استفاده شده است. روش نمونه‌گیری نیز تصادفی می‌باشد که حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران محاسبه شده که با توجه به نتایج حاصل تعداد ۳۵۴ پرسشنامه از ساکنین

شهرک شهید بعثت و شهید رجایی، ناحیه<sup>۴</sup>؛  
یاچی آباد، ناحیه<sup>۵</sup>؛ علی‌آباد جنوبی و تختی و  
ناحیه<sup>۶</sup>؛ باغ آذری.

## ۵- یافته‌های تحقیق

### یافته‌های توصیفی پژوهش

بررسی ویژگی سنی پاسخگویان در جامعه مورد مطالعه نشان می‌دهد که از مجموع ۳۵۴ نفر پاسخگو در جامعه مورد مطالعه، ۵۷ درصد مرد و ۴۳ درصد زن بوده‌اند. از این تعداد ۱۱/۵ درصد دارای مدرک فوق لیسانس، ۳۶ درصد دارای مدرک لیسانس، ۲۴ درصد دارای مدرک فوق دیپلم و ۲۸/۵ درصد هم دیپلم و زیر دیپلم بوده‌اند. همچنین از مجموع افراد پاسخگو، ۶۲ درصد دارای ۴۰ سال سن به پایین و ۳۸ درصد افراد هم بالای ۴۰ سال داشته‌اند.

### یافته‌های تحلیلی پژوهش

پس از بررسی نواحی مورد مطالعه و با استفاده از اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه‌های آماری از نواحی شش گانه منطقه ۱۶ تهران، شاخص‌های بیان شده شامل مشارکت، شفافیت، قانون‌مداری، پاسخگویی، عدالت، مسئولیت‌پذیری، کارایی و اثربخشی و اجماع‌محوری با استفاده از مدل ویکور برای رتبه‌بندی نواحی مورد بررسی قرار گرفت.

حکمرانی خوب شهری رتبه‌بندی و طبقه‌بندی شده‌اند.

### قلمرو مورد مطالعه

منطقه ۱۶ در جنوب شهر تهران قرار دارد. این منطقه از شمال با مناطق ۱۱ و ۱۲ و خیابان شوش حدفاصل انبار نفت و میدان شوش همسایه است. همچنین از شرق به منطقه ۱۵، از جنوب به منطقه ۲۰ و از غرب به مناطق ۱۷ و ۱۹ بزرگراه شهید تندگویان - خیابان بهمنیار محدود می‌شود. شهرداری منطقه ۱۶ در میدان بهمن، ابتدای دشت آزادگان جنوبی، بعد از فرهنگسرای بهمن قرار دارد. این شهرداری دارای ۶ ناحیه است و مرکز آن در میدان بهمن - ابتدای دشت آزادگان جنوبی - بعد از فرهنگسرای بهمن قرار دارد. در حال حاضر منطقه ۱۶ به شش ناحیه و ۲۲ محله تقسیم می‌شود. مشاور پروژه طرح تفصیلی، پیشنهادهای خود را مبنی بر طرح نهایی یعنی ۷ ناحیه و ۳۷ محله تهیه کرده است. در عین حال مشاور پیشنهاد افزایش وسعت منطقه و اضافه شدن اراضی شرقی بزرگراه تندگویان به عرصه منطقه ۱۶ را ارائه داده است، با این حال، علی‌رغم تصویب طرح تفصیلی، پیشنهادات تغییر تعداد محلات و محدوده نواحی در دستورالعمل اجرایی قرار نگرفته است. نواحی منطقه شش تهران شامل موارد زیر می‌باشد: ناحیه ۱؛ جوادیه، ناحیه ۲؛ نازی‌آباد، ناحیه ۳؛ خزانه،

جدول ۱- ماتریس تصمیم‌گیری

ناحیه	مشارکت	قانون‌مداری	پاسخگویی	مسئولیت‌پذیری	عدالت‌محوری	شفافیت	کارایی و اثربخشی	اجماع‌محوری
ناحیه ۱	۲/۱	۱/۷	۳/۱	۲/۴	۲/۱	۱/۵	۲/۳	۲/۳
ناحیه ۲	۲	۱/۸	۲/۹	۲/۲	۲	۱/۹	۲/۴	۲/۲
ناحیه ۳	۲/۸	۲/۱	۳	۲/۲	۱/۸	۱/۹	۳/۲	۱/۹
ناحیه ۴	۲/۲	۲	۲/۵	۲/۱	۲/۴	۱/۶	۳	۱/۵
ناحیه ۵	۲/۱	۱/۹	۲/۱	۱/۷	۲	۱/۸	۳	۱/۷
ناحیه ۶	۱/۸	۲	۲	۱/۸	۲	۱/۶	۳/۷	۱/۸

مثال ناحیه ۳، با میانگین ۲/۸ بیشترین سطح مشارکت را در بین سایر نواحی دارا می‌باشد، همچنین در همین شاخص، ناحیه ۶ با میانگین ۱/۸ پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص داده است. در شاخص پاسخگویی نیز مشاهده می‌شود که ناحیه ۱ با میانگین ۳/۱، بالاترین رتبه و ناحیه ۶ با میانگین ۲، پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص داده‌اند و همچنین میانگین دیگر شاخص‌ها و رتبه‌های نواحی در جدول ۲ آورده شده است.

مرحله اول از مدل رتبه‌بندی ویکور، ابتدا به تشکیل ماتریس تصمیم‌گیری پرداختیم. در این ماتریس، شاخص‌های مورد نظر در ستون‌ها و نواحی منطقه ۱۶ در ردیف‌ها قرار گرفتند و داده‌های استخراج شده از منابع آماری که مشخصاً پرسشنامه‌های میدانی هستند که بر اساس میانگین طیف لیکرت (از ۱ تا ۵ به ترتیب از ضعیف تا عالی) به دست آمده‌اند در خانه‌های جدول قرار گرفتند. همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، برای

**جدول ۲- ماتریس نرمال شده (ماتریس مقادیر نرمال شده برای شاخص‌های منتخب پژوهش)**

اجماع محوری	کارایی و اثربخشی	شفافیت	عدالت محوری	مسئولیت‌پذیری	پاسخگویی	قانون‌مداری	مشارکت	
۲/۹۹	۲/۹۹	۲/۲۵	۴/۴۱	۵/۷۶	۹/۶۱	۲/۸۹	۴/۴۱	ناحیه ۱
۴/۸۴	۵/۷۶	۳/۶۱	۴	۴/۸۴	۸/۴۱	۳/۲۴	۴	ناحیه ۲
۳/۶۱	۱۰/۸۹	۲/۸۹	۳/۲۴	۴/۸۴	۹	۴/۴۱	۷/۸۴	ناحیه ۳
۲/۲۵	۹	۲/۵۶	۵/۷۶	۴/۴۱	۶/۲۵	۴	۴/۸۴	ناحیه ۴
۲/۸۹	۹	۳/۲۴	۴	۲/۸۹	۴/۴۱	۳/۶۱	۴/۴۱	ناحیه ۵
۳/۲۴	۱۳/۶۹	۲/۵۶	۴	۳/۲۴	۴	۴	۳/۲۴	ناحیه ۶
۱۹/۸۲	۵۱/۳۳	۱۷/۱۱	۲۵/۴۱	۲۱/۵۷	۴۱/۶۸	۲۲/۱۱	۲۸/۷۴	جمع
۴/۴۵	۷/۱۶	۴/۱۳	۵/۰۴	۴/۶۴	۶/۴۵	۴/۷۰	۵/۳۶	جذر

به مقیاس نمودن ماتریس تصمیم‌گیری به روش نورم مطابق فرمول زیر استفاده گردید:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m x_{ij}^2}}$$

با توجه به جدول ۲، به منظور قابل مقایسه شدن مقیاس‌های اندازه‌گیری و سنجش میزان برخورداری هر یک از نواحی از شاخص‌های حکمرانی خوبی شهری، از

**جدول ۳- مجذور ماتریس نرمال شده ( تقسیم هر یک از مقادیر توان شده بر جذر مجموع)**

اجماع محوری	کارایی و اثربخشی	شفافیت	عدالت محوری	مسئولیت‌پذیری	پاسخگویی	قانون‌مداری	مشارکت	
۰/۶۷۱	۰/۴۱۷	۰/۵۴۴	۰/۸۷۵	۱/۲۴۱	۱/۴۸۹	۰/۶۱۴	۰/۸۲۲	ناحیه ۱
۱/۰۸۷	۰/۸۰۴	۰/۸۷۴	۰/۷۹۳	۱/۰۴۳	۱/۳۰۳	۰/۶۸۹	۰/۷۴۶	ناحیه ۲
۰/۸۱۱	۱/۵۲۰	۰/۶۹۹	۰/۶۴۲	۱/۰۴۳	۱/۳۹۵	۰/۹۳۸	۱/۴۶۲	ناحیه ۳
۰/۵۰۵	۱/۲۵۶	۰/۶۱۹	۱/۱۴۲	۰/۹۵۰	۰/۹۶۸	۰/۸۵۱	۰/۹۰۲	ناحیه ۴
۰/۶۴۹	۱/۲۵۶	۰/۷۸۴	۰/۷۹۳	۰/۶۲۲	۰/۶۸۳	۰/۷۶۸	۰/۸۲۲	ناحیه ۵
۰/۷۲۸	۱/۹۱۲	۰/۶۱۹	۰/۷۹۳	۰/۶۹۸	۰/۶۲۰	۰/۸۵۱	۰/۶۰۴	ناحیه ۶

یک از مقادیر توان شده بر جذر مجموع تقسیم شده است.

در جدول ۳، جذر هر یک از ماتریس‌های نرمال شده نشان داده شده است؛ به گونه‌ای که هر

#### جدول ۴- وزن‌های به دست آمده با استفاده از ضریب آنتروپوی شانون برای شاخص‌های منتخب پژوهش

اجماع محوری	کارایی و اثربخشی	شفافیت	عدالت محوری	مسئولیت‌پذیری	پاسخگویی	قانون‌مداری	مشارکت	وزن
۰/۱۱۵	۰/۱۰۵	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۱۴۰	۰/۱۳۰	۰/۱۴۰	۰/۱۹۰	۰/۱۹۰

اثرگذارترین شاخص می‌باشد و بعد از آن شاخص‌های قانون‌مداری و مسئولیت‌پذیری با وزن ۰/۱۴۰ می‌باشند. همچنین شاخص پاسخگویی با وزن ۰/۱۳۰ در رتبه سوم، شاخص کارایی و اثربخشی با وزن ۰/۱۰۵ در جایگاه چهارم، شاخص اجماع‌محوری با وزن ۰/۱۱۵ در رتبه پنجم و شاخص‌های عدالت‌محوری و شفافیت هم در جایگاه آخر قرار گرفته‌اند.

برای بیان اهمیت نسبی خصوصیت‌ها و معیارها باید وزن نسبی آنها را تعیین کرد. وزن معیارها را باید با استفاده از جمله روش BMW یا روش AHP یا روش آنتروپوی شانون محاسبه کرد که در این مقاله، از روش آنتروپوی برای وزن‌دار کردن ماتریس نرمال استفاده شده است. جهت وزن‌دار کردن، مقادیر ماتریس نرمال هر یک از گزینه‌ها بر وزن معیارها ضرب می‌گردد. با توجه به جدول ۴، شاخص مشارکت با وزن ۰/۱۹۰ مهم‌ترین و

#### جدول ۵- ضرایب هر یک از شاخص‌ها به تفکیک نواحی

اجماع محوری	کارایی و اثربخشی	شفافیت	عدالت محوری	مسئولیت‌پذیری	پاسخگویی	قانون‌مداری	مشارکت	
۰/۰۷۰	۰/۰۴۳	۰/۴۸۹	۰/۷۸۷	۰/۱۷۳	۰/۱۹۳	۰/۰۸۵	۰/۱۵۶	ناحیه ۱
۰/۱۱۴	۰/۰۸۴	۷۸۶/۰	۰/۷۱۳	۰/۱۴۶	۰/۱۶۹	۰/۰۹۰	۰/۱۴۱	ناحیه ۲
۰/۰۸۵	۰/۱۵۹	۰/۶۲۹	۰/۵۷۷	۰/۱۴۶	۰/۱۸۱	۰/۱۳۱	۰/۲۷۷	ناحیه ۳
۰/۰۵۳	۰/۱۳۱	۰/۵۵۷	۱/۰۲	۰/۱۳۳	۰/۱۲۵	۰/۱۱۹	۰/۱۷۱	ناحیه ۴
۰/۰۶۸	۰/۱۳۱	۰/۷۰۵	۰/۷۱۳	۰/۰۸۷	۰/۰۸۸	۰/۱۰۷	۰/۱۵۶	ناحیه ۵
۰/۰۷۶	۰/۲۰۰	۰/۵۵۷	۰/۷۱۳	۰/۰۹۷	۰/۰۸۰	۰/۱۱۹	۰/۱۱۴	ناحیه ۶

ناحیه ۳ در بین نواحی شش‌گانه منطقه ۱۶ از نظر سطح شاخص‌های حکمرانی خوب شهری شده است. همچنین این ناحیه در شاخص عدالت‌محوری، ضعیفترین عملکرد را داشته است. ناحیه ۴ مانند ناحیه ۲، عملکرد متوسطی داشته است؛ به‌طوری‌که تنها در شاخص عدالت‌محوری به عنوان بهترین ناحیه شناخته شده است و همچنین در شاخص اجماع‌محوری، پایین‌ترین رتبه را به دست آورده است. ناحیه ۵ هم دارای عملکرد متوسطی بوده است و تنها در شاخص مسئولیت‌پذیری برترین عملکرد را داشته است. ناحیه ۶ هم دارای عملکرد متوسط و تنها در شاخص پاسخگویی عملکرد ضعیفتری نسبت به دیگر نواحی داشته است.

در جدول ۵، ضرایب هر یک از شاخص‌ها به تفکیک نواحی آمده است. مطابق این جدول، ناحیه ۱ در سه شاخص قانون‌مداری، شفافیت و کارایی و اثربخشی، ضعیفترین عملکرد را در بین نواحی داشته است. همچنین لازم به ذکر است که در شاخص پاسخگویی هم بهترین عملکرد را ناحیه ۱ داشته است. ناحیه ۲ در بین نواحی مختلف، عملکرد متوسطی داشته است؛ به‌طوری‌که در دو شاخص شفافیت و اجماع‌محوری بهترین عملکرد و در دیگر شاخص‌ها، عملکرد متوسطی داشته است. ناحیه ۳ که در رتبه‌بندی نهایی به عنوان برترین ناحیه معرفی شده است، تنها در دو شاخص مشارکت و قانون‌مداری بهترین عملکرد را داشته است. برتری در این دو شاخص منجر به برتری

### جدول ۶- کمترین و بیشترین مقادیر ماتریس نرمال وزنی

اجماع محوری	کارایی و اثربخشی	شفافیت	عدالت محوری	مسئولیت پذیری	پاسخگویی	قانون مداری	مشارکت
۰/۱۱۴ (ناحیه ۲)	۰/۲۰۰ (ناحیه ۶)	۰/۷۸۶ (ناحیه ۳)	۱/۰۲ (ناحیه ۴)	۰/۱۷۳ (ناحیه ۱)	۰/۱۹۳ (ناحیه ۱)	۰/۱۳۱ (ناحیه ۳)	۰/۲۷۷ (ناحیه ۳)
۰/۰۵۳ (ناحیه ۴)	۰/۰۴۳ (ناحیه ۱)	۴۸۹/۰ (ناحیه ۱)	۵۷۷/۰ (ناحیه ۳)	۰/۰۸۷ (ناحیه ۵)	۰/۰۸۰ (ناحیه ۶)	۰/۰۸۵ (ناحیه ۱)	۰/۱۱۴ (ناحیه ۶)
۰/۰۶۱	۰/۱۵۷	۲۹۷/۰	۰/۴۴۳	۰/۰۸۶	۰/۰۳۳	۰/۰۴۶	۰/۱۶۳

که ناحیه ۳ بیشترین سطح مشارکت را در بین نواحی دارا می‌باشد و بر عکس، ناحیه ۶ از کمترین میزان مشارکت برخوردار است.

پس از محاسبه ماتریس نرمال وزنی، کمترین و بیشترین مقادیر مربوط به هر یک از شاخص‌ها در نواحی شش گانه منطقه ۱۶ شهر تهران، مطابق جدول ۶ مشخص گردید. برای مثال مشخص شد

### جدول ۷- شاخص‌های مطلوبیت و تارضایتی

R	S	اجماع محوری	کارایی و اثربخشی	شفافیت	عدالت محوری	مسئولیت پذیری	پاسخگویی	قانون مداری	مشارکت
۱	۱/۶۳۶	۰/۱۸۲	۰	۰	۰/۴۷۲	۰	۰	۱	۰/۸۲ ناحیه ۱
۰/۶۱۴	۱/۰۶۲	۰	۰/۰۷۷	۰	۰/۶۱۴	۰/۰۴۲	۰/۰۹۴	۰/۱۲۵	۰/۱۲ ناحیه ۲
۰/۴۷۵	۰/۶۴۶	۰/۰۵۴	۰/۰۴۸	۰/۴۷۵	۰	۰/۰۴۳	۰/۰۴۷	۰	۰/۱۲۵ ناحیه ۳
۰/۶۹۳	۱/۱۷۲	۰	۰/۰۴۸	۰/۶۹۳	۰	۰/۰۶۵	۰/۲۶۷	۰/۰۳۶	۰/۶۵ ناحیه ۴
۰/۶۲۳	۱/۳۷۹	۰/۰۸۹	۰/۰۴۶	۰/۰۷۲	۰/۶۲۳	۰	۰/۴۱۳	۰/۰۷۲	۰/۸۲ ناحیه ۵
۰/۶۹۳	۲/۱۲۱	۰/۰۷۱	۰	۰/۶۹۳	۰/۶۲۳	۰/۱۲۳	۰/۴۴۴	۰	۰/۱۳ ناحیه ۶

در رتبه‌های بعدی قرار دارند. نکته جالب توجه این است که در قسمت ستون (R) یا همان شاخص نارضایتی، به جز ناحیه ۱ که در آن بیشترین میزان نارضایتی از شاخص قانون مداری می‌باشد در بقیه ناحیه‌های مورد مطالعه، بیشترین نارضایتی‌ها بدون استثنای مربوط به شاخص‌های عدالت محوری و شفافیت می‌باشند.

در جدول ۷، با توجه به مقادیر جداکثر و حداقل محاسبه شده برای هر کدام از شاخص‌ها، فاصله از ایده‌آل مثبت (S) و منفی (I) محاسبه شده است. با توجه به ستون شاخص مطلوبیت (S) و همچنین ستون نارضایتی (R) می‌توان گفت که ناحیه ۶ با شاخص ۲/۱۲۱ بیشترین میزان مطلوبیت در منطقه را دارا می‌باشد و نواحی ۱ و ۵

### جدول ۸- رتبه‌بندی وضعیت برخورداری و محرومیت نواحی شش گانه منطقه ۱۶

#### شهر تهران بر اساس شاخص ویکور

رتبه	نواحی شش گانه منطقه ۱۶	مقدار Q
۱	ناحیه ۳	۱
۲	ناحیه ۵	۰/۸۴۹
۳	ناحیه ۲	۰/۷۱۷
۴	ناحیه ۴	۰/۶۱۳
۵	ناحیه ۶	۰/۲۹۲
۶	ناحیه ۱	۰/۱۶۴

در پایان می‌توان این نکته را بیان داشت که شهر و کیفیت مدیریت آن و برقراری نظام حکمرانی خوب شهری، وابستگی کاملی با مقوله شهروندی دارد، شهروندی که احساس هویت و تعلق به مکان در پس اندیشه او نهادینه شده باشد و همان‌طور که از فضای شهری استفاده بهینه می‌کند در ارتقای مدیریت آن نیز حساس و مسئولیت‌پذیر باشد. با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- ۱- انجام برنامه‌ریزی‌های راهبردی توسط مدیران شهری و اجرای برنامه‌های اثربخش برای تحقق اهداف حکمرانی خوب شهری
- ۲- آموزش و فراغیری اصول شهروندی توسط شهروندان
- ۳- تلاش برای تحقق عدالت و برابری همه شهروندان در استفاده از امکانات عمومی
- ۴- ایجاد زیرساخت‌هایی به منظور رفاه حال شهروندان
- ۵- ایجاد سازوکاری که در آن فعالیت مدیران و مسئولان شهری برای شهروندان کاملاً شفاف و واضح باشد.
- ۶- ایجاد فضاهای عمومی برای برگزاری اجتماعات
- ۷- استفاده از دیدگاهها و نظرات شهروندان برای انجام برنامه‌ریزی‌های شهری و محلی
- ۸- برگزاری نشست‌هایی بین مردم و مدیران شهری برای تبادل نظرات و همچنین شنیدن انتقادات و پیشنهادات توسط مسئولان.

## ۷- منابع

- اسدی، ایرج؛ برک‌پور، ناصر. (۱۳۹۰). مدیریت و حکمرانی شهری. تهران: دانشگاه هنر.
- پوراحمد، احمد؛ ابدالی، یعقوب؛ الله، قلی‌پور. (۱۳۹۹). تحلیل فضایی آثار حکمرانی مطلوب بر زیست‌پذیری شهری؛ مطالعه موردی: کانون‌های جرم‌خیر مناطق ۱۱ و ۱۲ (۱۳۹۳)، پوراحمد و همکاران (۱۳۹۷)، بان (۲۰۱۹) و

در نهایت در جدول ۸، مرحله ششم و پایانی به محاسبه شاخص ویکور یا Q و رتبه‌بندی نهایی گزینه‌ها پرداخته شد. نتایج نشان دادند ناحیه ۳ با مقدار Q ۰/۱۶۴ به عنوان بهترین ناحیه و ناحیه ۱ با مقدار Q ۰/۱۶۴ به عنوان ضعیفترین ناحیه از لحاظ شاخص‌های حکمرانی خوب شهری می‌باشند و دیگر نواحی نیز عملکرد نزدیک به هم از خود به نمایش گذاشته‌اند.

## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر به منظور سنجش و رتبه‌بندی نواحی ۶گانه منطقه ۱۶ تهران از لحاظ حکمرانی خوب شهری با روش تحلیلی- توصیفی و با استفاده از داده‌های استخراج شده از پرسشنامه‌های میدانی در جامعه آماری منطقه ۱۶ به وسیله نمونه‌گیری تصادفی گردآوری شد. سپس به وسیله مدل VIKOR به رتبه‌بندی نواحی و ارزیابی آنها با استفاده از شاخص‌های مشارکت، شفافیت، قانون‌مداری، پاسخگویی، عدالت‌محوری، مسئولیت‌پذیری، کارایی و اثربخشی و اجماع‌محوری پرداخته شد. نتایج حاصل از مدل ویکور حاکی از آن بود که ناحیه ۳ با شاخص (Q) ۱ در بالاترین رتبه و ناحیه ۱ با شاخص ۰/۱۶۴ در پایین‌ترین رتبه قرار دارد. البته با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش، به این نتیجه دست یافته شد که با وجود تفاوت زیادی که بین ناحیه ۳ به عنوان بهترین و ناحیه ۱ به عنوان بدترین ناحیه از لحاظ دارا بودن شاخص‌های حکمرانی خوب شهری وجود دارد اما به طور کلی تفاوت زیادی بین نواحی مختلف منطقه ۱۶ از نظر شاخص‌های حکمرانی خوب شهری وجود ندارد. به طوری که می‌توان گفت نتیجه حاصل شده از این پژوهش تفاوت زیادی با نتایج پژوهش‌های مشابه انجام شده در داخل کشور در این زمینه ندارد. منطقه مورد مطالعه از لحاظ دارا بودن شاخص‌های حکمرانی خوب شهری در وضعیت مناسبی قرار ندارد که این نتیجه با یافته‌های موحد و همکاران (۲۰۱۹)، پوراحمد و همکاران (۱۳۹۷) و جیانگ (۲۰۲۱) مشابه است.

- صفایی پور، مسعود؛ زارعی، جواد؛ زادولی خواجه، شاهرج. (۱۳۹۶). *حقوق و قوانین شهری در ایران*. تهران: انتشارات آراد.
- کاظمیان، غلامرضا. (۱۳۹۵). *درآمدی بر الگوی حکمرانی شهری، اندیشه‌های نو در مدیریت و حکمرانی شهری (مجموعه مقالات)*. تهران: انتشارات تیسا.
- لطفی، حیدر؛ عدالتخواه، فرداد؛ میرزایی، مینو؛ وزیرپور، شببو. (۱۳۸۸). *مدیریت شهری و جایگاه آن در ارتقاء حقوق شهری*. نشریه جغرافیای انسانی، ۱۲(۱)، ۱۱۰-۱۰۱.
- مرتضوی، مهدی. (۱۳۹۲). *مدیریت محلی و حکمرانی شهری با نگاهی به ساختار مدیریت حکمرانی شهری* [پس، کره جنوبی، فرانسه و ترکیه]. تهران: مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران.
- موحد، علی؛ کمانرودی، موسی؛ ساسان‌پور، فرزانه؛ قاسمی کفرودی، سجاد. (۱۳۹۳). *بررسی حکمرانی خوب شهری در محله‌های شهری* (مورد مطالعه منطقه ۱۹ شهرداری تهران). *فصلنامه مطالعات برنامه ریزی شهری*، ۷(۲)، ۱۷۶-۱۴۶.
- نوروزی شیخلر، زهرا. (۱۳۹۶). *تحلیل اثرات حکمرانی شهری در توسعه پایدار اقتصادی مناطق روستایی قم* بخش کهک. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده جغرافیا، دانشگاه تهران.
- Addink, H. (2019). *Good governance: Concept and context*. Oxford University Press.
- Bano, M. (2019). Partnerships and the good-governance agenda: Improving service delivery through state–NGO collaborations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(6), 1270-1283.
- Biswas, R., Jana, A., Arya, K., & Ramamirtham, K. (2019). A good-governance framework for urban management. *Journal of Urban Management*, 8(2), 225-236.
- De Guimarães, J. C. F., Severo, E. A., Júnior, L. A. F., Da Costa, W. P. L. B., & Salmoria, F. T. (2020). Governance and quality of life in smart cities: Towards شهر تهران. *Magazin برنامه ریزی فضایی (جغرافیا)*, ۱۰(۲).
- پوراحمد، احمد؛ پیری، اسماعیل؛ محمدی، یادگار؛ پارسا، شهرام؛ حیدری، سامان. (۱۳۹۷). *حکمرانی خوب شهری در محله‌های شهری* (مطالعه موردی: شهر مریوان). *نشریه اقتصاد و مدیریت شهری*, ۶(۲۴)، ۹۸-۹۱.
- حیبی، داود، محبوی، سحر. (۱۳۹۸). *تبیین رابطه حکمرانی خوب شهری و رضایتمندی شهری* از عملکرد شهرداری (مطالعه موردی: شهر دوگنبدان). *نشریه مطالعات محیطی هفت حصار*, ۱(۳۰)، ۵۸-۴۷.
- حسینی، هادی. (۱۳۹۵). *تحلیل شاخص‌های حکمرانی خوب شهری با تأکید بر نظرات شهریان و مدیران* (مورد مطالعه تربت حیدریه). *فصلنامه مطالعات شهری*, ۲۰(۵)، ۴۳-۵۲.
- حکمت‌نیا، حسن؛ موسوی، میرنجم؛ افشاری، علیرضا. (۱۳۹۶). *بررسی و تحلیل حکمرانی خوب شهری در ایران: مورد مطالعه: شهر ایلام*. *نشریه آمایش جغرافیایی*, ۲۴(۲)، ۱۵۲-۱۴۳.
- زياري، كرامت الله؛ پوراحمد، احمد؛ حاتمي نژاد، حسين، باستين، علی. (۱۳۹۷). *سنجش و ارزیابی اثرات حکمرانی خوب شهری بر زیست‌پذیری شهرها* (مطالعه موردی: شهر بوشهر). *نشریه پژوهش و برنامه ریزی شهری*, ۹(۴۳)، ۱۸-۱.
- ساسان‌پور، فرزانه؛ آزادبخت، احسان. (۱۳۹۳). *کاربرد روش آینده‌پژوهی در حکمرانی خوب شهری*. *ششمین کنفرانس برنامه ریزی و مدیریت شهری*. ساسان‌پور، فرزانه؛ عبداللهی، آوات. (۱۳۹۶). *تحلیل فضایی مدیریت محله محور با رویکرد حکمرانی خوب شهری در محله‌های منطقه ۱۰ شهر تهران*. *فصلنامه جغرافیا و برنامه ریزی شهری چشم‌انداز زاگرس*, ۹(۳۱)، ۸۱-۴۷.
- ساسان‌پور، فرزانه؛ مرادی، ثروت‌الله؛ قاسمی، سجاد. (۱۳۹۲). *نقش حکمرانی خوب شهری در مدیریت محله با استفاده از مدل تاپسیس* (مورد مطالعه: محلات منطقه ۱۰ تهران). *پنجمین کنفرانس برنامه ریزی و مدیریت شهری*.

- research: A holistic and state-of-the-art literature review. *Cities*, 119, 103406.
- sustainable development goals. *Journal of Cleaner Production*, 253, 119926.
- Jiang, H., Geertman, S., & Witte, P. (2021). Smartening urban governance: An evidence-based perspective. *Regional Science Policy & Practice*, 13(3), 744-758.
- Popovych, O. (2008). *Good Governance and Policy Addressing Poverty Alleviation in Ukraine* (Master's thesis, University of
- Sasanpour, F., & Mehrejani, M. S. (2011). Evaluation on the sustainability of metropolitan environment for good urban management by ecological footprint model. *Journal of Sustainable Development*, 4(3), 243.
- Sasanpour, F., & Mehrejani, M. S. (2011). Evaluation on the sustainability of metropolitan environment for good urban management by ecological footprint model. *Journal of Sustainable Development*, 4(3), 243.
- Sasanpour. F. (2011). Explaining the Superior Urban Management, A Model For Improving Urban Management In Developing Countries. *Environment, Ecology & Management*, Nov 2012.
- Shamsuzzoha, A., Nieminen, J., Piya, S., & Rutledge, K. (2021). Smart city for sustainable environment: A comparison of participatory strategies from Helsinki, Singapore and London. *Cities*, 114, 103194.
- Wang, C. H., Steinfeld, E., Maisel, J. L., & Kang, B. (2021). Is your smart city inclusive? Evaluating proposals from the US Department of Transportation's Smart City Challenge. *Sustainable Cities and Society*, 74, 103148.
- Wang, C., Gu, J., Martinez, O. S., & Crespo, R. G. (2021). Economic and environmental impacts of energy efficiency over smart cities and regulatory measures using a smart technological solution. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, 47, 101422.
- Zhao, F., Fashola, O. I., Olarewaju, T. I., & Onwumere, I. (2021). Smart city