فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، ۱۰(۲(پیاپی ۳۸))، ۱۴۵-۱۳۱
www.iueam.ir
نمایه در ISC، EconLit، Econbiz، EBZ، GateWay-Bayern، SID، Google Scholar، Noormags، Magiran،
Civilica، RICeST، Ensani
شاپا: ۲۳۴۵-۲۸۷۰

فصلنامه علمی
اقتصاد و مدیریت شهری

طراحی مدل معماری منابع انسانی شهرداری تهران براساس رویکرد حکمرانی

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

حامد رحمانی* استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

نوع مقاله: پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۲ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۰۲

چکیده: هدف از انجام این پژوهش، طراحی مدل معماری منابع انسانی در شهرداری تهران براساس رویکرد حکمرانی می‌باشد. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی بوده و از تحلیل داده‌های کمی استفاده شده است. برای تحلیل داده‌ها از سیستم استنتاج فازی و همچنین برای شناسایی قواعد فازی، از مصاحبه با خبرگان بهره گرفته شد. جامعه آماری این پژوهش، پنج نفر از خبرگان شهرداری که بر نوع‌شناسی فعالیت‌ها اشراف داشته و نیز پنج نفر از خبرگان دانشگاهی جهت شناسایی قواعد می‌باشد. از خروجی جدول خواندن متون، چهار حاکمیت دانش‌محور سلسله‌مراتبی، شغل‌محور برون‌سپار، قراردادی- اشتراکی از بالا و مشارکتی- شبکه‌ای و همچنین چهار ورودی قابلیت واگذاری، ظرفیت جذب، بلوغ دانشی و قدرت مالی، شناسایی گردید. تمامی توابع عضویت ورودی‌ها 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 به‌دست 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 شغل‌محوری و برای فعالیت آموزش شهروندی، حالت حکمرانی شبکه‌ای- مشارکتی با تأکید بر اتحاد و مشارکت، پیشنهاد شد.

واژگان کلیدی: معماری منابع انسانی، حکمرانی، سیستم استنتاج فازی، شهرداری تهران

* نویسنده مسئول: rahmani.hd@gmail.com

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

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، برجسته نمودن وجه انسانی سازمان از طریق به‌کارگیری افراد شایسته از نظر ارزش‌آفرینی و دانش منحصربه‌فرد 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 منحصربه‌فرد خود در راستای ایجاد ارزش، بهره گیرند. 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 کاربست معماری منابع انسانی در شهرداری‌ها وجود دارد (سلیمی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۷). از این رو، طراحی الگوی معماری منابع انسانی برای سازمان‌های محلی مهم می‌باشد.

در چند دهه اخیر شهرهای جهانی به‌واسطه 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، موردبحث، 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 حکمروایی محلی با 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 یا 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 زمینه رشد و شکوفایی استعدادهای افراد جامعه 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 موردتوجه 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

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

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

۲- پیشینه تحقیق

الف) پژوهش‌های خارجی

زویلوا[1] و همکاران (۲۰۲۰) تحقیقی با عنوان «رویکردهای چابک در مقابل مدیریت پروژه 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[2] (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای به تجزیه‌وتحلیل این موضوع پرداختند که آیا شایستگی‌ها و نقش مدیر منابع انسانی بر پذیرش معماری منابع انسانی کم و بیش متناسب با مدل لپاک[3] 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 به‌دست 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[4] و همکاران (۲۰۱۶)، در مقاله‌ای چگونگی پیکربندی معماری منابع انسانی برای معلمان جدید را با نگاهی به شیوه‌هایی که مدیران برای جذب، استخدام و شیوه‌های تصدی‌گری احساس می‌کنند، بررسی کردند. تجزیه‌وتحلیل بر اساس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با 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 ناهماهنگی 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[5] (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 (اشتغال 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 منحصربه‌فرد 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 مشارکتی) 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 قضاوتی انتخاب شدند. داده‌ها با پرسشنامه

1- Zavyalova
2- Medina and Medina
3- Lepak
4- Vekeman
5- Lepak and Snell

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

محقق‌ساخته جمع‌آوری و با روش دلفی فازی تجزیه‌وتحلیل شد. روایی و پایایی پرسشنامه با روش‌های صوری، محتوایی 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 معماری‌شده 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 صف از 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 صف 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 موردتوجه 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 معماری منابع انسانی مشخص شد.

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 حکمروایی 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 حکمروایی 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 آوردند 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 انسانی‌شان از نظر راهبردی باارزش و

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

منحصربه‌فرد 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 کدخدایی الیادرانی، ۱۳۹۳). لپاک و اسنل با کنار هم گذاشتن دو بعد منحصربه‌فرد 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 (رنجبریان، ۱۳۹۲):

حالت اول، استخدام دانش‌محور: 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 منحصربه‌فرد 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 دانش‌محور 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.

حالت دوم، استخدام شغل‌محور: سرمایه انسانی که ارزش استراتژیک دارد اما منحصربه‌فرد نیست در این حالت 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 منحصربه‌فرد نیست و لذا نمی‌توانند به عنوان منبع رقابتی متمایزکننده محسوب شوند. به عبارت دیگر، کارکنان در این حالت توانایی مشارکت بالا در سازمان را دارند اما مهارت‌هایی دارند که به طور گسترده قابل جابه‌جایی است. اصطلاح شغل‌محور این واقعیت را منعکس می‌کند که کارکنان برای اجرای وظایف از قبل تعیین‌شده استخدام و به کارگرفته می‌شوند.

حالت سوم، استخدام پیمانی: در این حالت، سرمایه انسانی به طور مشخص نه ارزش استراتژیک بالایی دارد و نه برای سازمان منحصربه‌فرد است. کارکنان در این حالت، داوطلبان اولیه برون‌سپاری 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.

حالت چهارم شراکت‌ها/متحدان: لپاک و اسنل بیان می‌کنند که سازمان‌ها بر شرکا/متحدانی متکی هستند که منحصربه‌فرد هستند، اما ارزش استراتژیک قابل‌توجهی برای به‌کارگیری 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، رویه‌ها، ساختار و رفتارهای کارکنان می‌باشد و آینه تمام نمای عناصر و عواملی است که در مدیریت منابع انسانی درگیر هستند. معماری منابع انسانی یک ترکیب منحصربه‌فرد از ساختار عملیاتی، الگوها و سیستم‌های منابع انسانی و رفتارهای راهبردی کارکنان است که در صورت تناسب با قابلیت‌های راهبردی سازمان و فرایندهای کسب‌وکار می‌تواند منجر

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

به مزیت رقابتی شود (رضایی میرقائد و همکاران، ۱۳۹۶). هدف معماری منابع انسانی، نمایاندن وجه انسانی سازمان از طریق به‌کارگیری افرادی شایسته از نظر ارزش‌آفرینی و دانش‌منحصربه فرد در سازمان مناسب با مأموریت‌ها و استراتژی‌های آن است، به‌گونه‌ای 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).

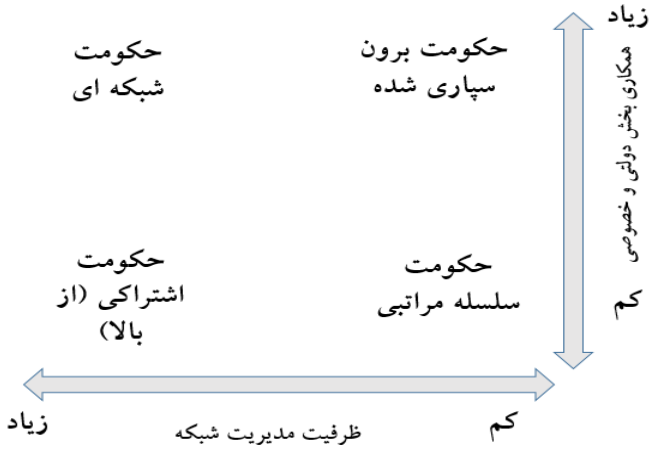
مفهوم حکمروایی که در مقیاس‌های گوناگون محلی، شهری، ملی و حتی بین‌المللی به کار می‌رود، بر همیاری دولت و جامعه مدنی مبتنی است. این مفهوم بر این اصل بنیادین استوار است که دولت‌ها به جای آنکه به تنهایی مسئولیت کامل اداره جامعه را در تمام سطوح آن برعهده گیرند و به عبارت دیگر، حکومت کنند باید در کنار شهروندان، 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 (توکلی‌نیا 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 به‌واسطه 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 متضاد می‌داند که در قالب اقدامات مشارکتی و سازگار حرکت می‌کند و شامل نهادهای رسمی و ترتیبات غیررسمی و سرمایه اجتماعی شهروندان است (یزدانی زازرانی، ۱۳۹۱). در تعریف حکمرانی توسط بانک جهانی در سال ۱۹۹۵ چنین آمده است: «حکمرانی، مجموعه‌ای از روش‌های فردی و نهادی، عمومی و خصوصی است که امور مشترک مردم را اداره می‌کند. حکمرانی فرایندی پیوسته است که از طریق آن منافع متضاد یا متنوعی، همساز شده و اقدام همکاری‌جویانه، 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 درک می‌کنند که به نفع آنهاست» (صالحی و همکاران، ۱۳۹۳).

گلد اسمیت و ایگر[1] (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 نویسندگان 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.

1- Goldsmith and Eggers

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]



شکل ۱- الگوی حکمرانی گلد اسمیت و ایگر

منبع: (Goldsmith & Eggers, 2005)

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 اسکاپوس 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 پرسش آغازین آغاز گردید و سپس جهت گردآوری پیشینه، از مطالعات اکتشافی استفاده شد.

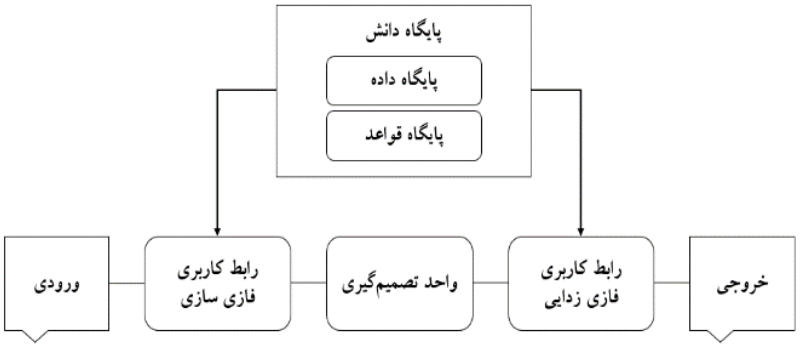
در مرحله بعد، پس از شناسایی شاخص‌ها، از متون مختلف برای شناسایی مؤلفه‌های معماری منابع انسانی از جدول خواندن متون استفاده شد.

در مرحله آخر، برای استخراج مدل نهایی و با توجه به مصاحبه با خبرگان، جدول قواعد فازی طراحی گردید.

در این پژوهش، جامعه آماری شامل ۳۰ نفر از خبرگان می‌باشد که ۱۵ خبره از مدیران شهرداری و ۱۵ خبره از اساتید دانشگاه می‌باشند. جهت تجزیه‌وتحلیل 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 نوع تابع عضویت می‌پردازد.
- واحد تصمیم‌گیری که به‌کارگیری قواعد می‌پردازد.
- رابط کاربری فازی‌زدایی که به تبدیل خروجی‌های فازی به خروجی‌های قطعی می‌پردازد.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]



شکل ۲- فرایند سیستم استنتاج فازی

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 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 ورودی های مدل استنتاج فازی خواهیم رسید.

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

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

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 شغل‌محور و برون‌سپار و حاکمیت دانش‌محور سلسله‌مراتبی باشد.

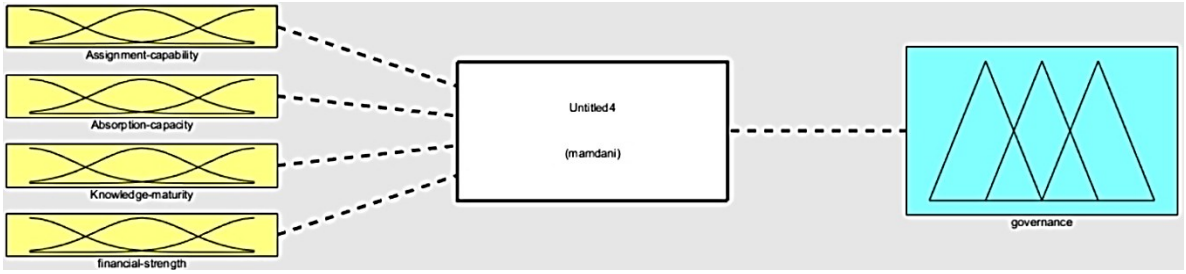
در تمامی توابع عضویت اعداد فازی بین ۰ تا ۱ تعریف شده است و به این شکل که هرچه از سمت چپ سطر افقی به سمت راست حرکت کنیم، حکمرانی عمومی در سازمان از سمت سلسله‌مراتبی به سمت شبکه‌ای پیش می‌رود. برچسب‌ها به این صورت تعریف شده‌اند که در صورتی که عدد بین ۰ تا ۰/۵ باشد دارای برچسب کم و در صورتی که بین ۰/۲۵ 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.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

جدول ۲- قواعد فازی پژوهش

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

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



شکل ۳- ورودی و خروجی مدل در نرم افزار متلب

در پژوهش حاضر جهت فازی‌زدایی از روش سنترویید استفاده شد که توجه به مرکز ثقل دارد. دلیل انتخاب این روش از میان روش‌های دیگری همچون ماکزیم و میانگین اوزان این است که در این روش

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

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

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

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

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.

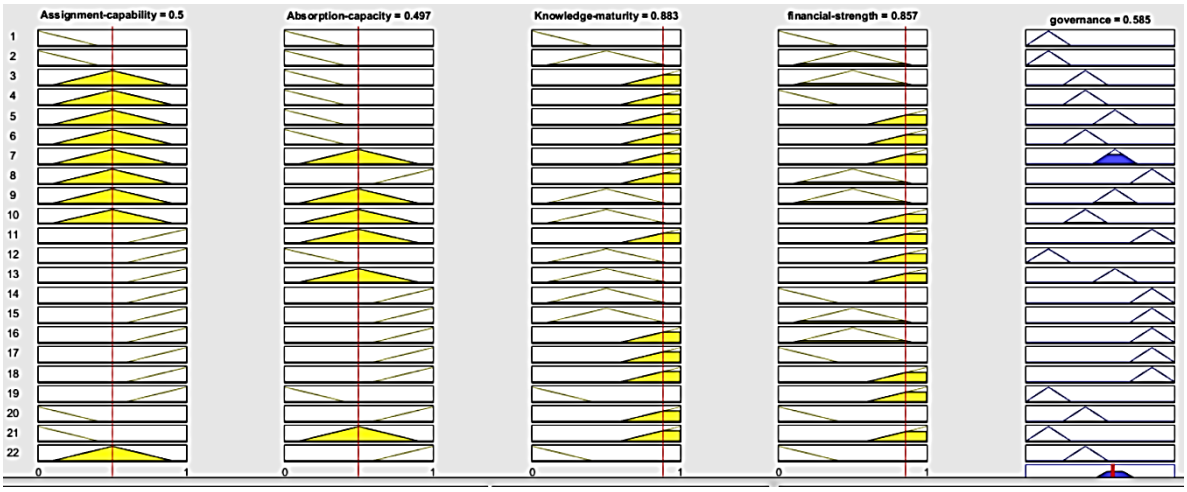
جدول ۳- وضعیت موجود برای فعالیت موتوری

	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
حالت	بالا	زیاد	متوسط	متوسط

جدول ۴- ترکیب حکمرانی برای معماری فعالیت موتوری

<table>
<tr><td></td><td>سلسله مراتبی</td><td>برون سپاری</td><td>اشتراکی (از بالا)</td><td>شبکه‌ای</td><td></td></tr>
<tr><td>شبکه‌ای</td><td></td><td colspan="2">اشتغال مبتنی بر دانش</td><td></td><td>شبکه‌ای</td></tr>
<tr><td>اشتراکی (از بالا)</td><td rowspan="2">اشتغال مبتنی بر شغل</td><td colspan="2" rowspan="2">معماری منابع انسانی</td><td rowspan="2">اتحاد/مشارکت</td><td>اشتراکی (از بالا)</td></tr>
<tr><td>برون سپاری</td><td>برون سپاری</td></tr>
<tr><td>سلسله مراتبی</td><td></td><td colspan="2">قرارداد قراردادی</td><td></td><td>سلسله مراتبی</td></tr>
<tr><td></td><td>سلسله مراتبی</td><td>برون سپاری</td><td>اشتراکی (از بالا)</td><td>شبکه‌ای</td><td></td></tr>
</table>

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]



شکل ۴- خروجی تست مدل برای فعالیت موتوری

همانگونه که در شکل ۴نشان داده شده است خروجی نرم‌افزار، حالت معماری قراردادی با تأکید بر حکمرانی اشتراکی از بالا را نشان می‌دهد؛ یعنی در اداره کل پشتیبانی تأکید بر دخالت کم شهرداری بر روی این فعالیت دارد. این مشارکت از سوی شهرداری در قالب نظارت بر بخش سوم صورت می‌گیرد.

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

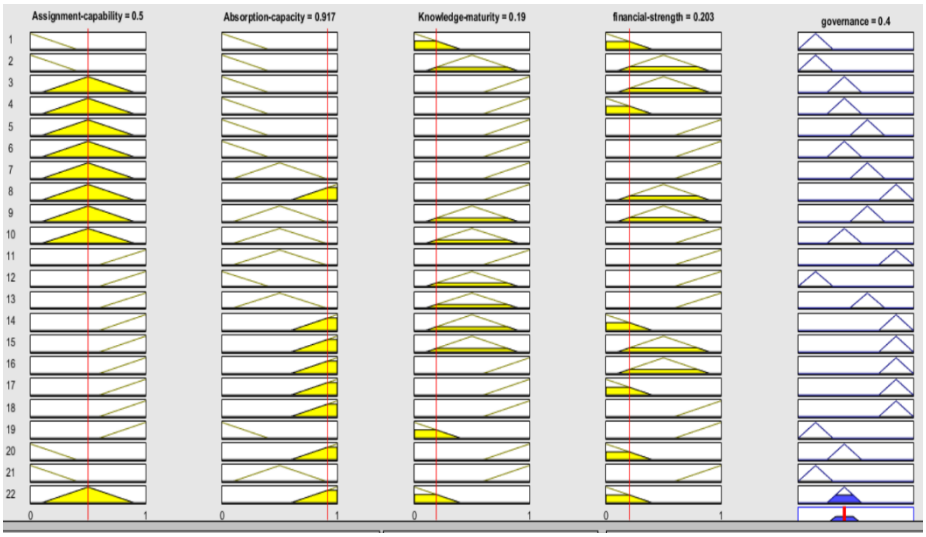
جدول ۵- وضعیت موجود برای فعالیت فروش و املاک

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

جدول ۶- ترکیب حکمرانی برای معماری فعالیت املاک

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

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]



شکل ۵- خروجی تست مدل برای فروش و املاک

با توجه به شکل ۵، خروجی نرم‌افزار حالت حکمرانی برون‌سپار با محور شغل‌محوری 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 شغل‌سپاری 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 وجود دارد که در آن ارائه آموزش به شهروندان در شهر می‌پردازد. از خبرگان در شهرداری تهران در خصوص 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.

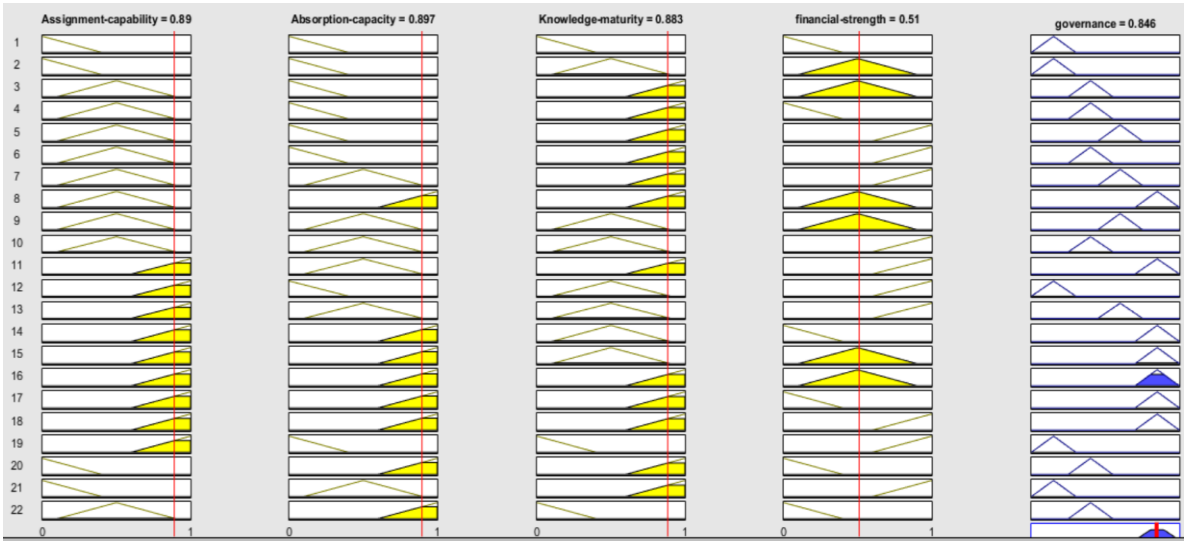
جدول ۷-وضعیت موجود برای فعالیت آموزش شهروندی

	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
حالت	زیاد	زیاد	بالا	متوسط

جدول ۸- ترکیب حکمرانی برای معماری فعالیت آموزش شهروندی

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

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]



شکل ۶- خروجی تست مدل برای فعالیت آموزش شهروندی

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 سنتز 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 خبرگان شهرداری که بر نوع‌شناسی 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 برچسب 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 به‌دست 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 شغل‌محوری و برای فعالیت آموزش شهروندی، حالت حکمرانی شبکه‌ای- مشارکتی با تأکید بر اتحاد و مشارکت ارائه شد.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌گردد این مدل در مورد تمامی مأموریت‌های تصدی‌گرایانه 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 معماری‌سنجی و معماری فناوری اطلاعات به عنوان دیگر پیشنهاد کاربردی می‌تواند مدنظر قرار گیرد.

۷-منابع

اجزاء شکوهی، محمد؛ رهنما، محمدرحیم؛ گوهری قاسم‌پور، نسرین (۱۳۹۳). مطالعه تطبیقی شاخص‌های حکمروایی 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 معماری‌شده منابع انسانی در سازمان‌های انتظامی با تأکید بر تعادل کار و زندگی. نشریه پژوهشنامه نظم و امنیت انتظامی، ۱۲(۴۵)، ۱۱۶-۸۷.

ایروانی، مجید؛ الوانی، سید مهدی؛ حمیدی، ناصر. (۱۴۰۰). شناسایی ابعاد مدل معماری منابع انسانی مثبت‌گرا. *نشریه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۱۲* (۴۳)، ۱۱-۱.

توکلی‌نیا، جمیله؛ اسکندرپور، مجید؛ برغمدی، مجتبی. (۱۳۹۱). درآمدی بر حکمروایی خوب شهری: ضرورت‌ها، الزامات و چالش‌های فراروی تحقق آن در ایران. *نشریه نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی، ۵*(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.

رسولی، رضا؛ ضماهنی، 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.

رنجبریان، رسول. (۱۳۹۲). معماری منابع انسانی. *ماهنامه 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، زهراالسادات. (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.

سیدجوادین، 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 حکمروایی مطلوب شهری با استفاده از Amos، مطالعه موردی: شهر نسیم. *نشریه برنامه‌ریزی فضایی، ۴* (۱)، ۲۴-۱.

فیروزی، محمدعلی؛ سجادیان، مهیار. (۱۳۹۷). تحلیلی بر مدخلیت حکمرانی شهری شایسته اسلامی در تعمیق

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت. *نشریه راهبرد، ۲۷* (۸۷)، ۸۷-۱۱۴.

کارگرسامانی، امیر؛ کردنائیج، اسداله؛ خداداد حسینی، سیدحمید؛ موسوی شفایی، سید مسعود. (۱۳۹۴). سنجش حکمرانی خوب شهری برای شهرهای جهانی. *نشریه پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۹* (۱)، ۱۶۷-۱۴۷.

هاشمی بیستونی، محمودرضا؛ شمس، مجید. (۱۳۹۸). تحلیل و ارزیابی شاخص‌های حکمروایی خوب شهری و تأثیر آن بر متغیر گردشگری در شهر بیستون. *نشریه فضای گردشگری*، ۹ (۳۳)، ۱۷-۳۷

یزدانی زازانی، محمدرضا. (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.

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*.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، ۱۰(۲(پیاپی ۳۸))، ۱۶۰-۱۴۷
www.iueam.ir
نمایه در ISC، EconLit، Econbiz، EBZ، GateWay-Bayern، SID، Google Scholar، Noormags، Magiran، Ensani، RICeST، Civilica
شاپا: ۲۸۷۰-۲۳۴۵

فصلنامه علمی
اقتصاد و مدیریت شهری

واکاوی شاخص‌های حکمروایی خوب شهری در مناطق شهری (موردمطالعه: منطقه ۱۶ شهر تهران)

فرزانه ساسان‌پور* دانشیار جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده علوم جغرافیایی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

علیرضا فاریابی دانشجوی کارشناسی‌ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده علوم جغرافیایی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

محمد جوشن‌پور دانشجوی کارشناسی‌ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده جغرافیا، دانشگاه تهران، تهران، ایران

یحیی رمضانی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مشهد، مشهد، ایران

نوع مقاله: پژوهشی
دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۱۳ **پذیرش:** ۱۴۰۰/۰۴/۲۵

چکیده: در دهه‌های اخیر، اصلاح ساختار نظام مدیریتی کشور و تطابق آن با تحولات نوین در عرصه مدیریت شهری و توجه به رویکردهای نوین حکمروایی خوب شهری با توجه به ویژگی‌های کالبدی، اجتماعی و اقتصادی شهرهای ایران موردتوجه مدیران و برنامه‌ریزان شهری بوده است. پژوهش حاضر به منظور سنجش و رتبه‌بندی نواحی شش‌گانه منطقه ۱۶ تهران از لحاظ حکمروایی خوب شهری با روش تحلیلی- توصیفی و با استفاده از داده‌های استخراج‌شده 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 آنتروپی‌شانون مشخص گردید که شاخص‌های مشارکت، قانون‌مداری و مسئولیت‌پذیری به‌عنوان مهمترین شاخص‌های پژوهش، ایفای نقش می‌کنند. نتایج نشان می‌دهد ناحیه ۳ به‌عنوان بهترین ناحیه و ناحیه ۱ به‌عنوان ضعیف‌ترین ناحیه از لحاظ شاخص‌های حکمروایی خوب شهری می‌باشند. به طور کلی تفاوت زیادی بین نواحی مختلف منطقه ۱۶ از نظر شاخص‌های حکمروایی خوب شهری وجود ندارد و عملکرد کل منطقه ۱۶ در ارائه شاخص‌های حکمروایی خوب شهری، ضعیف ارزیابی گردید.

واژگان کلیدی: مدیریت شهری، حکمروایی خوب شهری، مشارکت، قانون‌مداری، مسئولیت‌پذیری، مدل ویکور، منطقه ۱۶ شهر تهران

* نویسنده مسئول: sasanpour@khu.ac.ir

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

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 توانمندسازی مدیریت امور شهری ضرورت مشارکت همه بهره‌وران شامل دولت، بخش خصوصی و نهادهای غیردولتی، مردم و شهروندان ایجاب می‌کند و شهروندان باید به نوبه‌خود 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 موردتوجه و تأکید قرار می‌گیرد و به عنوان پارادایمی در مدیریت شهرها معرفی می‌شود، بهره‌گیری از الگوی حکمروایی 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 محبوبی، ۱۳۹۸).

در ایران، به‌دلیل وجود ساختارهای کهن سیاسی و اداری، نحوه شکل‌گیری و عملکرد مدیریت شهری بسیار متفاوت با کشورهای غربی بوده است. در طول صدسال 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 به‌جز تفاوت در جزئیات، از همان الگوها و ساختار مدیریتی حاکم بر کشور پیروی می‌کند؛ ازاین‌رو اصلاح و بازنگری ساختار نظام مدیریتی در کشور و تطابق آن با تحولات نوین در عرصه مدیریت شهری به‌طور جدی ضروری می‌باشد و باید از بین 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).

منطقه۱۶ شهر تهران نیز مانند دیگر مناطق شهری، با مشکلات و نارسایی‌های مدیریتی فراوانی مواجه است؛ از جمله مشکلات عدیده‌ای که می‌توان به آنها اشاره کرد وجود آسیب‌های اجتماعی فراوان در سطح محلات منطقه، عدم‌تناسب و توازن در شکل‌گیری بافت‌های محلی ناشی از عدم‌مدیریت و برنامه‌ریزی‌های مناسب، عدم‌وجود یکپارچگی در سطح مدیریت شهری، عدم‌تناسب 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، عدم‌ارتباط 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 حکمروایی خوب شهری وجود دارد، سعی شده است که نواحی و محلات منطقه ۱۶ شهر تهران از نظر سطح برخورداری از شاخص‌های حکمروایی، بررسی و با استفاده از روش ویکور، به رتبه‌بندی این مناطق پرداخته شود. از این رو سؤالات پژوهش عبارتند از:

- شاخص‌های حکمروایی خوب شهری در منطقه ۱۶ در چه وضعیتی قرار دارند؟

- آیا وضعیت شاخص‌های حکمروایی خوب شهری در محلات منطقه ۱۶ با یگدیگر تفاوت معناداری دارد؟

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

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

۲-پیشینه پژوهش

الف) پژوهش‌های خارجی

جیانگ[1] و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی، به بررسی حکمروایی شهری و نقد نقاط ضعف شیوه‌های موجود حکمروایی شهری پرداخته است. وی در این پژوهش حرکت شهرها به سمت حکمروایی خوب شهری را به عنوان راهکاری ضروری در جهت حل مشکلات شهری کنونی می‌داند. همچنین با توجه به نتایج این پژوهش، حکمروایی خوب شهری صرفاً استفاده از زیرساخت‌های ارتباطی نوین و فناورانه نیست بلکه مهمترین اصل در حکمروایی هوشمند، تغییر دیدگاه شهروندان و مدیران شهری به حکمروایی و نحوه ارتباط شهر و شهروندان است.

گیمارس[2] و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «حکمروایی و کیفیت زندگی در شهرهای هوشمند»، ضمن اشاره به این که گسترش شهرها طی چند دهه گذشته به معنای انطباق 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 شهروندان در شهر هوشمند تا حد زیادی در گرو توجه و تحقق شاخص‌های حکمروایی شهری می‌باشد و این دو مؤلفه تا حد زیادی از یکدیگر تأثیر می‌پذیرند.

آدینک[3] (۲۰۱۹) در کتاب خود با عنوان «مفاهیم حکمروایی خوب شهری»، حکمروایی خوب را بالاترین مرحله برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری معرفی می‌کند و به ضرورت توجه به حکمروایی شهری برای تحقق شهرهای پایدارتر و مشارکتی‌تر تأکید کرده است. به اعتقاد نویسنده در حکمروایی 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[4] (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «نقش حکمروایی خوب شهری در ارائه خدمات عمومی بهتر»، حکمروایی شهری را یکی از اهداف توسعه پایدار معرفی کرده و معتقد است حکمروایی 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 حکمروایی خوب شهری بسیاری از مسائل و مشکلات شهری؛ از جمله نابرابری‌های فضایی، فقر خدماتی و نابرابری‌های اجتماعی کم‌رنگ‌تر خواهد شد.

پاپوویچ[5] (۲۰۰۸) در پژوهشی به بررسی حکمروایی خوب و سیاست کاهش فقر در کشور اوکراین پرداخت و از سه شاخص عمده حکمروایی؛ یعنی مشارکت، پاسخگویی و شفافیت استفاده کرده است. نتایج تحقیق نشان دادند که با توجه به اهداف توسعه هزاره در کاهش فقر، تکامل حکمروایی خوب در کاهش فقر روستایی در اوکراین مؤثر بوده و بهره بردن از شاخص‌های حکمروایی خوب، بسیار مناسب‌تر از شرایط کنونی آن کشور در کاهش فقر می‌باشد.

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

1- Jiang
2- De Guimarães
3- Addink
4- Bano
5- Popovych

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

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

ب) پژوهش‌های داخلی

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

حکمت‌نیا و همکاران (۱۳۹۶) مقاله‌ای با عنوان «بررسی و تحلیل حکمروایی خوب شهری در ایران، موردمطالعه: شهر ایلام»، به منظور سنجش نواحی چهارده‌گانه شهر ایلام به لحاظ شاخص‌های حکمروایی خوب شهری انجام دادند. نتایج به‌دست 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 حکمروایی خوب شهری بر زیست‌پذیری شهر بوشهر پرداختند. نتایج نشان داد که وضعیت شاخص‌های حکمروایی خوب شهری و زیست‌پذیری در شهر بوشهر نامطلوب می‌باشد. همچنین بین شاخص‌های حکمروایی خوب شهری و زیست‌پذیری شهری رابطه ضعیف تا متوسطی وجود دارد.

پوراحمد و همکاران (۱۳۹۷) در مقاله‌ای، به بررسی شاخص‌های حکمروایی خوب شهری در محله‌های مرکزی شهر مریوان پرداختند. نتایج پژوهش نشان دادند که در محله‌های موردبررسی، شاخص‌های حکمروایی خوب شهری در وضعیت مطلوبی قرار ندارند.

حسینی (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان «تحلیل شاخص‌های حکمروایی خوب شهری با تأکید بر نظرات شهروندان و مدیران»، دو هدف اصلی را دنبال کرده است: اول، بررسی وضعیت حکمروایی شهری در شهر تربت حیدریه و دوم، تلاش برای شناخت تفاوت‌ها و تشابه‌ها در نوع نگاه و ادراک دو ذی‌نفع اصلی در موضوع حکمروایی خوب از شاخص‌های حکمروایی در شهر تربت حیدریه. بررسی‌ها نشان دادند که از مجموع ۹ شاخص اصلی حکمروایی شهری موردبررسی در این پژوهش در ۸۰ درصد آنها، میانگین امتیازهای شهروندان پایین‌تر از کارشناسان بوده است. تأکید این پژوهش بر صوری بودن و شعاری 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 حکمروایی خوب شهری در تربت حیدریه نیازمند وجود عزم سیاسی و اراده قوی در سطوح بالای حاکمیت و به‌خصوص اعتقاد آنها به چنین الگوی مدیریتی است.

موحد و همکاران (۱۳۹۴) در مقاله‌ای، به بررسی حکمروایی خوب شهری در محلات ۱۳گانه 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 حکمروایی خوب می‌باشند.

ساسان‌پور و همکاران (۱۳۹۲) در مقاله‌ای، به بررسی محلات ۱۰گانه منطقه ۱۰ تهران از لحاظ حکمروایی خوب شهری پرداختند. یافته‌های آنان نشان داد که میان محلات منطقه ۱۰ از لحاظ حکمروایی خوب شهری تفاوت زیادی وجود دارد.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

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

۲- تشویق توسعه اقتصادی و اجتماعی پایدار

۳- حفاظت از محیط کالبدی.

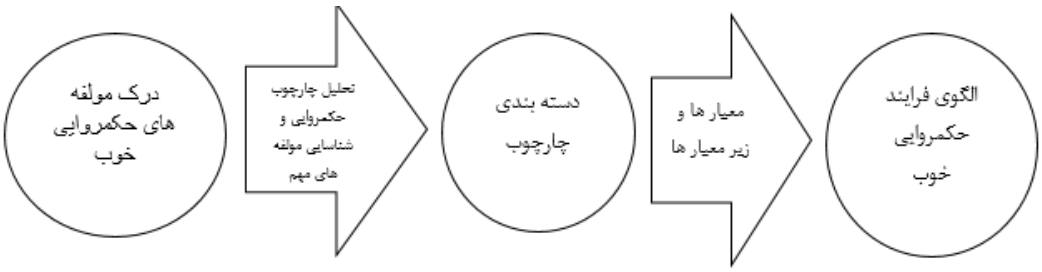
در گذشته، معنای حکومت محدود به اعمال قدرت سیاسی برای مدیریت امور یک کشور بود. تقریباً بعد از دو دهه، یک تعریف کلی‌تر و واضح‌تر به دست آمد مبنی بر اینکه حکومت یک مقام حاکم برای ایجاد و اجرای قوانین به منظور ارائه خدمات عمومی است. پس اگر هدف بالا بردن کیفیت زندگی شهروندان باشد، میزان سنجش عملکرد برای تشخیص 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 برنامه‌ریزی 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 اقتدارمآبانه است که دربرگیرنده شاخه‌های اجرایی و قانون‌گذاری کشور و نیز کسانی است که آنها را کنترل می‌کنند. در مقابل، حکمروایی، کنش، شیوه یا سیستم اداره است که در آن مرزهای بین سازمان‌ها و بخش عمومی و خصوصی درهم می‌روند. جوهره حکمروایی، وجود روابط متعامل بین و درون حکومت و نیروهای غیرحکومتی است. حکمروایی 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 قابل‌حصول نیست. حکمروایی 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 به‌منظور 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.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

نظریه برایان مک لالین در دهه هفتاد به بررسی مفهوم حکمروایی 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 حکمروایی نوعی فرایند است. این فرایند متضمن نظام به‌هم 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).

بنابر منشور HABITAT سازمان ملل متحد، حکمروایی خوب شهری اصول به هم وابسته پایداری، برابری، کارآمدی، شفافیت و پاسخگویی، امنیت، فعالیت‌های مدنی و شهروندی را توصیف می‌کند. با توجه به مطالب بیان شده، حکمروایی خوب شهری 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 (ساسان‌پور و عبداللهی، ۱۳۹۶). همچنین معیارهای حکمروایی خوب شهری عبارتند از: مشارکت، شفافیت، قانون‌مداری، پاسخگویی، عدالت، مسئولیت‌پذیری، کارایی و اثربخشی (ساسان‌پور و همکاران، ۱۳۹۲).



شکل ۱- روش‌شناسی ایجاد چارچوب مناسب برای حکمروایی خوب

منبع: (Biswas et al., 2019)

۴- روش تحقیق

با توجه به مؤلفه‌های موردبررسی، 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 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 آنتروپی‌شانون و تکنیک رتبه‌بندی ویکور، نواحی شش‌گانه منطقه ۱۶ تهران از لحاظ شاخص‌های

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

حکمروایی خوب شهری رتبه‌بندی و طبقه‌بندی شده‌اند.

قلمرو موردمطالعه

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 مبتنی 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 این‌حال، 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، شهرک شهید بعثت و شهید رجایی، ناحیه ۴؛ یاخچی‌آباد، ناحیه ۵؛ علی‌آباد جنوبی و تختی و ناحیه ۶؛ 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 موردمطالعه، ۵۷ درصد مرد و ۴۳ درصد زن بوده‌اند. از این تعداد ۱۱/۵ درصد دارای مدرک فوق‌لیسانس، ۳۶ درصد دارای مدرک لیسانس، ۲۴ درصد دارای مدرک فوق‌دیپلم و ۲۸/۵ درصد هم دیپلم و زیردیپلم 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 به‌دست آمده از پرسشنامه‌های آماری از نواحی شش‌گانه 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.

جدول ۱- ماتریس تصمیم‌گیری

	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	۱/۷	۳/۳	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

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

مرحلـه اول از مـدل رتبه‌بنـدی ویکـور، ابتـدا بـه تشکیل ماتریس تصمیم‌گیری پرداختیم. در این ماتریس، شاخص‌های مورد نظر در ستون‌ها و نواحی منطقه ۱۶ در ردیف‌ها قرار گرفتند و داده‌های استخراج شـده از منـابع آماری که مشخصاً پرسشنامه‌های میدانی هستند کـه بـر اساس میـانگین طیـف لیکـرت (از ۱ تـا ۵ بـه ترتیـب از ضعیف تا عالی) به‌دست آمده‌اند در خانه‌های جدول قـرار گرفتند. همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، بـرای مثال ناحیه ۳، با میانگین ۲/۸ بیشترین سـطح مشـارکت را در بین سایر نواحی دارا می‌باشد، همچنـین در همـین شاخص، ناحیه ۶ با میانگین ۱/۸ پـایین‌ترین رتبـه را بـه خود اختصـاص داده اسـت. در شـاخص پاسـخگویی نیـز مشاهده می‌شود که ناحیه ۱ بـا میـانگین ۳/۱، بـالاترین رتبه و ناحیه ۶ با میانگین ۲، پایین‌ترین رتبه را بـه خـود اختصاص داده‌اند و همچنین میانگین دیگـر شـاخص‌ها و رتبه‌های نواحی در جدول ۲ آورده شده است.

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

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

با توجه به جدول ۲، به منظور قابل مقایسـه شـدن مقیاس‌های اندازه‌گیری و سنجش میزان برخورداری هـر یک از نواحی از شاخص‌های حکمروایی خوبی شـهری، از بی‌مقیاس نمودن ماتریس تصـمیم‌گیـری بـه روش نـورم مطابق فرمول زیر استفاده گردید:

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

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

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

در جـدول ۳، جـذر هـر یـک از ماتریس‌هـای نرمال شده نشان داده شـده اسـت؛ بـه گونـه‌ای کـه هـر یـک از مقـادیر تـوان شـده بـر جـذر مجمـوع تقسـیم شده است.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

جدول ۴- وزن‌های به‌دست آمده با استفاده از ضریب آنتروپی شانون برای شاخص‌های منتخب پژوهش

	مشارکت	قانون‌مداری	پاسخگویی	مسئولیت‌پذیری	عدالت‌محوری	شفافیت	کارایی و اثربخشی	اجماع‌محوری
وزن	۰/۱۹۰	۰/۱۴۰	۰/۱۳۰	۰/۱۴۰	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۱۰۵	۰/۱۱۵

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 آنتروپی‌شانون محاسبه کرد که در این مقاله، از روش آنتروپی 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 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.

جدول ۵- ضرایب هر یک از شاخص‌ها به تفکیک نواحی

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

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؛ به‌طوری که 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 ناحیه ۳ در بین نواحی شش‌گانه منطقه ۱۶ از نظر سطح شاخص‌های حکمروایی 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 به‌عنوان بهترین ناحیه شناخته شده است و همچنین در شاخص اجماع‌محوری، پایین‌ترین رتبه را به‌دست 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.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

جدول ۶- کمترین و بیشترین مقادیر ماتریس نرمال وزنی

	مشارکت	قانون‌مداری	پاسخگویی	مسئولیت‌پذیری	عدالت‌محوری	شفافیت	کارایی و اثربخشی	اجماع‌محوری
F max	۰/۲۷۷ (ناحیه ۳)	۰/۱۳۱ (ناحیه ۳)	۰/۱۹۳ (ناحیه ۱)	۰/۱۷۳ (ناحیه ۱)	۱/۰۲ (ناحیه ۴)	۰/۷۸۶ (ناحیه ۲)	۰/۲۰۰ (ناحیه ۶)	۰/۱۱۴ (ناحیه ۲)
F min	۰/۱۱۴ (ناحیه ۶)	۰/۰۸۵ (ناحیه ۱)	۰/۰۸۰ (ناحیه ۶)	۰/۰۸۷ (ناحیه ۵)	۵۷۷/۰ (ناحیه ۳)	۴۸۹/۰ (ناحیه ۱)	۰/۰۴۳ (ناحیه ۱)	۰/۰۵۳ (ناحیه ۴)
f-f-	۰/۱۶۳	۰/۰۴۶	۰/۰۳۳	۰/۰۸۶	۰/۴۴۳	۲۹۷/۰	۰/۱۵۷	۰/۰۶۱

پس از محاسبه ماتریس نرمال وزنی، کمترین و بیشترین مقادیر مربوط به هر یک از شاخص‌ها در نواحی شش‌گانه منطقه ۱۶ شهر تهران، مطابق جدول ۶ مشخص گردید. برای مثال مشخص شد که ناحیه ۳ بیشترین سطح مشارکت را در بین نواحی دارا می‌باشد و برعکس، ناحیه ۶ از کمترین میزان مشارکت برخوردار است.

جدول ۷- شاخص‌های مطلوبیت و نارضایتی

	مشارکت	قانون‌مداری	پاسخگویی	مسئولیت‌پذیری	عدالت‌محوری	شفافیت	کارایی و اثربخشی	اجماع‌محوری	S	R
ناحیه ۱	۰/۸۲	۱	۰	۰	۰/۴۷۲	۰	۰	۰/۸۲	۱/۶۳۶	۱
ناحیه ۲	۰/۱۲	۰/۱۲۵	۰/۰۹۴	۰/۰۴۲	۰/۶۱۴	۰	۰/۰۷۷	۰	۱/۰۶۲	۰/۶۱۴
ناحیه ۳	۰	۰	۰/۰۴۷	۰/۰۴۳	۰	۰/۴۷۵	۰/۰۲۸	۰/۰۵۴	۰/۶۴۶	۰/۴۷۵
ناحیه ۴	۰/۶۵	۰/۰۳۶	۰/۲۶۷	۰/۰۶۵	۰	۰/۶۹۳	۰/۰۴۸	۰	۱/۱۷۲	۰/۶۹۳
ناحیه ۵	۰/۸۲	۰/۰۷۲	۰/۴۱۳	۰	۰/۶۲۳	۰/۰۷۲	۰/۰۴۶	۰/۰۸۹	۱/۳۷۹	۰/۶۲۳
ناحیه ۶	۰/۱۳	۰	۰/۴۴۴	۰/۱۲۳	۰/۶۲۳	۰/۶۹۳	۰	۰/۰۷۱	۲/۱۲۱	۰/۶۹۳

در جدول ۷، با توجه به مقادیر حداکثر و حداقل محاسبه شده برای هر کدام از شاخص‌ها، فاصله از ایده‌آل مثبت (S) و منفی (r) 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 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 قانون‌مداری می‌باشد در بقیه ناحیه‌های موردمطالعه، بیشترین نارضایتی‌ها بدون استثنا مربوط به شاخص‌های عدالت‌محوری و شفافیت می‌باشند.

جدول ۸- رتبه‌بندی وضعیت برخورداری و محرومیت نواحی شش گانه منطقه ۱۶ شهر تهران بر اساس شاخص ویکور

رتبه	نواحی شش‌گانه 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

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

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 ۱، به‌عنوان بهترین ناحیه و ناحیه ۱ با مقدار Q ۰/۱۶۴ به‌عنوان ضعیفترین ناحیه از لحاظ شاخص‌های حکمروایی 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 حکمروایی 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 شد. سپس به‌وسیله 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 به‌دست 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 حکمروایی خوب شهری وجود دارد اما به طور کلی تفاوت زیادی بین نواحی مختلف منطقه ۱۶ از نظر شاخص‌های حکمروایی خوب شهری وجود ندارد. به‌طوری‌که می‌توان گفت نتیجه حاصل شده از این پژوهش تفاوت زیادی با نتایج پژوهش‌های مشابه انجام شده در داخل کشور در این زمینه ندارد. منطقه موردمطالعه از لحاظ دارا بودن شاخص‌های حکمروایی خوب شهری در وضعیت مناسبی قرار ندارد که این نتیجه با یافته‌های موحد و همکاران (۱۳۹۳)، پوراحمد و همکاران (۱۳۹۷)، بان (۲۰۱۹) و جیانگ (۲۰۲۱) مشابهت دارد.

در پایان می‌توان این نکته را بیان داشت که شهر و کیفیت مدیریت آن و برقراری نظام حکمروایی 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 حکمروایی خوب شهری

۲- آموزش و فراگیری 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 حکمروایی شهری*. تهران: دانشگاه هنر.

پوراحمد، احمد؛ ابدالی، یعقوب؛ الله، قلی‌پور. (۱۳۹۹). تحلیل فضایی آثار حکمروایی مطلوب بر زیست‌پذیری شهری؛ مطالعه موردی: کانون‌های جرم‌خیز مناطق ۱۱ و ۱۲

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

شهر تهران. *مجله برنامه‌ریزی فضایی (جغرافیا)، ۱۰*(۲)، ۸۳-۱۰۴.

پوراحمد، احمد؛ پیری، اسماعیل؛ محمدی، یادگار؛ پارسا، شهرام؛ حیدری، سامان. (۱۳۹۷). حکمروایی خوب شهری در محله‌های شهری(مطالعه موردی: شهر مریوان). *نشریه اقتصاد و مدیریت شهری، ۶*(۲۴)، ۹۸-۸۱.

حبیبی، داود، محبوبی، سحر. (۱۳۹۸). تبیین رابطه حکمروایی خوب شهری و رضایت‌مندی شهروندان از عملکرد شهرداری (مطالعه موردی: شهر دوگنبدان). *نشریه مطالعات محیطی هفت حصار، ۸*(۳۰)، ۵۸-۴۷.

حسینی، هادی. (۱۳۹۵). تحلیل شاخص‌های حکمروایی خوب شهری با تأکید بر نظرات شهروندان و مدیران (مورد مطالعه تربت حیدریه). *فصلنامه مطالعات شهری*، ۵(۲۰)، ۴۳-۵۲.

حکمت‌نیا، حسن؛ موسوی، میرنجف؛ افشانی، علیرضا. (۱۳۹۶). بررسی و تحلیل حکمروایی خوب شهری در ایران: موردمطالعه: شهر ایلام. نشریه آمایش جغرافیایی، ۷(۲۴)، ۱۵۲-۱۴۳.

زیاری، کرامت‌الله؛ پوراحمد، احمد؛ حاتمی‌نژاد، حسین، باستین، علی. (۱۳۹۷). سنجش و ارزیابی اثرات حکمروایی خوب شهری بر زیست‌پذیری شهرها (مطالعه موردی: شهر بوشهر). نشریه پژوهش و برنامه‌ریزی شهری، ۹(۴۳)، ۱۸-۱.

ساسان‌پور، فرزانه؛ آزادبخت، احسان. (۱۳۹۳). کاربرد روش آینده‌پژوهی در حکمروایی خوب شهری. *ششمین کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری.*

ساسان‌پور، فرزانه؛ عبداللهی، آوات. (۱۳۹۶). تحلیل فضایی مدیریت محله‌محور با رویکرد حکمروایی خوب شهری در محله‌های منطقه ۱۰ شهر تهران. *فصلنامه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری چشم‌انداز زاگرس، ۹*(۳۱)، ۸۱-۴۷.

ساسان‌پور، فرزانه؛ مرادی، ثروت‌اله؛ قاسمی، سجاد. (۱۳۹۲). نقش حکمروایی خوب شهری در مدیریت محله با استفاده از مدل تاپسیس (موردمطالعه: محلات منطقه ۱۰ تهران). *پنجمین کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری.*

صفایی‌پور، مسعود؛ زارعی، جواد؛ زادولی خواجه، شاهرخ. (۱۳۹۶). *حقوق و قوانین شهری در ایران.* تهران: انتشارات آراد.

کاظمیان، غلامرضا. (۱۳۹۵). *درآمدی بر الگوی حکمروایی شهری، اندیشه‌های نو در مدیریت و حکمروایی شهری (مجموعه مقالات).* تهران: انتشارات تیسا.

لطفی، حیدر؛ عدالتخواه، فرداد؛ میرزایی، مینو؛ وزیرپور، شب‌بو. (۱۳۸۸). مدیریت شهری و جایگاه آن در ارتقای حقوق شهروندان. *نشریه جغرافیای انسانی*، ۲(۱)، ۱۰۱-۱۱۰.

مرتضوی، مهدی. (۱۳۹۲). *مدیریت محلی و حکمروایی شهری با نگاهی به ساختار مدیریت حکمروایی شهری ژاپن، کره جنوبی، فرانسه و ترکیه.* تهران: مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران.

موحد، علی؛ کمانرودی، موسی؛ ساسان‌پور، فرزانه؛ قاسمی کفرودی، سجاد. (۱۳۹۳). بررسی حکمروایی خوب شهری در محله‌های شهری (موردمطالعه منطقه ۱۹ شهرداری تهران). *فصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی شهری*، ۲(۷)، ۱۷۶-۱۴۶.

نوروزی شیخلر، زهرا. (۱۳۹۶). *تحلیل اثرات حکمروایی 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., & Ramamritham, 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

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

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 research: A holistic and state-of-the-art literature review. Cities, 119, 103406.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]