



جغرافیا و روابط انسانی، بهار ۱۳۹۹، دوره ۲، شماره ۴، پیاپی ۸

ارزیابی حکمروایی خوب شهری در عملکرد مدیریت شهر اسلامشهر با استفاده از مدل

راهبردی *Swot*

نعمت حسین زاده*^۱، یونس غفاری^۲، مریم پناهی^۳، پیام عمادی^۴، غلامرضا بیات^۵

۱- دانشجوی دکترای جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام خمینی (ره)، شهر ری، تهران،

ایران

۲- گروه طراحی شهری دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر قدس

۳- کارشناس ارشد، علم اطلاعات و دانش شناسی، مطالعات کتابخانه های عمومی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

۴- گروه جغرافیا (ژئومورفولوژی)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر ری، تهران، ایران

۵- گروه برنامه ریزی شهری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر قدس، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۰۷

چکیده

جمعیت شهری به مرحله انفجار رسیده است و در کشورهای کمتر توسعه یافته رو به افزایش است. در سال ۱۸۰۰ میلادی معادل ۲۹ میلیون نفر در شهرها زندگی می کردند اما با گذشت ۲۰۰ سال جمعیت شهرنشین نزدیک به ۳ میلیارد نفر رسیده است این رقم یک آمار نیست بلکه ضرورت و نقش مدیریت شهری را به دوچندان رسانده است. هدف پژوهش حاضر ارزیابی حکمروایی خوب شهری در عملکرد مدیریت شهر اسلامشهر با استفاده از مدل *Swot* می باشد، برای رسیدن به این هدف ابتدا به سطح حکمروایی خوب در ایران، میان کشورهای جهان از لحاظ شاخص های تعیین شده بانک جهانی برای حکمروایی خوب پرداخته شد و سپس با استفاده از روش توصیفی- تحلیلی به مصاحبه با شهروندان و مسئولین شهر اسلامشهر پرداخته شد و فهرستی از مهمترین نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت های فراروی مدیریت شهر اسلامشهر شناسایی شد و در انتها با سنجش اهمیت هریک از عوامل اولویت دارترین راهبردهای حکمروایی خوب شهری در اسلامشهر شناسایی و ارائه شد، یافته های پژوهش نشان می دهد که شهر اسلامشهر در گرداب مدیریت بخشی و سلولی و نگرش از بالا به پائین گرفتار گردیده است و از مدیریت ناکارآمد، ضعف ساختاری و نهادی در اداره امور شهر رنج می برد و مسئولان و سازمان های درگیر در اداره امور شهر جهت بهبود این وضعیت و برون رفت از وضعیت فعلی می بایست با به حداقل رساندن و کاهش نقاط ضعف در امر مدیریت و کنار گذاشتن تعصبات طایفه ای و در نهایت مشارکت گرای شهری، زمینه حکمروایی خوب شهری را در اسلامشهر فراهم آورند.

واژه های کلیدی: حکمروایی خوب شهری، مدیریت شهری، اسلامشهر، مدل *Swot*

نظام مدیریت شهری مانند دیگر نهادها در تبادل و تعامل با جامعه و شهروندان معنا پیدا می کند. دخالت مردم در امور شهری از اصیل ترین شیوه های رشد ملی به شمار می رود، تجربه سودمند و شوق انگیز محلی در اداره امور جمعی، رغبت مردم را برای پرداختن به کارهای بزرگتر ملی تحریک می کند و آنان با تکیه بر نتایج سودمندی که از مشارکت محلی به دست می آورند، به مشارکت های بزرگ ملی کشور راغب می گردند (طوسی، ۱۳۸۰: ۶). با پیش بینی استقرار بیش از ۶۶ درصد جمعیت جهان در شهرها تا سال ۲۰۲۰ میلادی، جهان در حال تبدیل به جهانی شهری است. از این رو مدیریت شهری در آینده به طور اعم و در قرن ۲۱ به طور اخص، درگیر نوعی چالش خواهد بود؛ چالشی که خود تابعی از تغییر و تحولات فناورانه، جمعیتی، اقتصادی، سیاسی و بین المللی محسوب می گردد. شدت یافتن روز افزون مقیاس و گستردگی و نیز پیچیدگی مسائل شهرها و همچنین آشکار شدن بی کفایتی سیستم های سنتی بروکراتیک و تصمیم گیری بالا به پایین، سبب شده است گرایش به سوی سیستم هایی به وجود آید که در آن تصمیمات بزرگ و کوچک با اشتراک بین صاحبان منافع شهری اتخاذ شود. از این رو امروزه رویکرد «حکروایی خوب شهری» را به عنوان اثر بخش ترین، کم هزینه ترین و پایدارترین شیوه اعمال مدیریت معرفی نموده اند. یکی از جنبه های مهم نظریه حکمروایی خوب شهری، همان بعد مشارکت است چرا که اصل و بنیان نظریه مذکور بر «حکومت مردمی» استوار است. یعنی حکومتی که مردم اداره امور را بر عهده خواهند داشت (Dekker & kempen, 2004:43). شهر اسلامشهر همانند سایر شهرهای کوچک کشور شیوه مدیریتی متمرکز و از بالا به پایین دارد از این رو اصلاح و بازنگری در نظام مدیریت شهری این شهر با توجه به تحولات ساختاری و وجود دیدگاههای نوین مطرح شده در زمینه مدیریت شهری به طور جدی مورد تأیید بوده و ضمن مطابقت با رویکردهای نوین باید مطابق با شرایط موجود در این شهر از رهیافتهای موثر برای بهبود مدیریت شهری بهره برد تا بتوان به مقوله حکمروایی شهری که طی سالیان اخیر مطرح شده است با تأکید بر توسعه عادلانه دست یافت. نوشتار حاضر، به بررسی اهدافی چون شناسایی الگوی حکمروایی شهری و ویژگیها و ضرورتهای آن در سطح نظری، الزامات کارکرد نظری الگوی مذکور در مدیریت شهری، سنجش و ارزیابی نظام فعلی عملکرد مدیریت شهری اسلامشهر از دیدگاه الزامات حکمروایی شهری می پردازد.

۲- اهداف پژوهش

هدف پژوهش حاضر ارزیابی حکمروایی خوب شهری در عملکرد مدیریت اسلامشهر با استفاده از مدل *Swot* و ارائه راهبردها برای تحقق آن و راهکار اساسی و کاربردی برای مدیران و برنامه ریزان این شهر می باشد، برای رسیدن به این هدف و مشارکتی کردن این امر مهم، با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی به مصاحبه با شهروندان و مسئولین شهر پرداخته شد و فهرستی از مهمترین نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت های فراوری مدیریت شهر اسلامشهر شناسایی شد و سپس به هریک از عوامل رتبه و ضریب اهمیت داده شد و در انتها با سنجش اهمیت هریک از عوامل اولویت دارترین راهبردهای حکمروایی خوب شهری در مدیریت این شهر در قالب مدل *swot* شناسایی و ارائه شد.

۳- مبانی نظری پژوهش

۳-۱- حکمروایی

ریشه یابی واژه حکمروایی ما را به واژه یونانی (*kubernan*)، راهبری یا هدایت کردن، می رساند. واژه ای که افلاطون آن را برای چگونگی هدایت یک نظام حکومتی به کار برده است. این واژه یونانی در قرون وسطی به واژه *Gubernance* تبدیل شده است که بر راندن، حکمروایی کردن یا راهبری دلالت دارد. در اینجا حکمروایی، عمل یا شیوه حکومت کردن یا

کارکرد حکومت است (لشکرزاده، ۲۰۱۳: ۲۰). مفهوم حکمروایی شهری اخیراً در مضامین مختلفی استفاده می‌گردد. شاید مهمترین مضمون استفاده شده در این زمینه، رویکرد سیاسی به بعد مدیریت شهری است. از منظر تعدیل ساختاری، مفهوم حکمروایی شهری نیاز به توجه به ظرفیت های نهادهای شهری، سازمان های محلی و سایر موسسات دولتی دارد. در حکمروایی، دولت یکی از کنشگران است و سایر عوامل دخیل در حکمروایی، بسته به سطح مورد بحث متنوع می‌باشند (تقوایی و تاجدار، ۱۳۸۸: ۴۵).

مرکز سکونتگاههای انسانی سازمان ملل متحد (*UN-HABITAT*) حکمروایی را بدین صورت تعریف می‌کند: حکمروایی مجموعه اقدامات فردی و نهادی، عمومی و خصوصی برای برنامه ریزی و اداره مشترک امور است و فرایند مستمری از ایجاد تفاهم میان منافع متفاوت و متضاد است که در قالب اقدامات مشارکتی و سازگار حرکت می‌کند و شامل نهادهای رسمی و ترتیبات غیر رسمی و سرمایه اجتماعی شهروندان است.

حکمروایی مفهومی گستره تر از مفهوم حکومت دارد. حکومت با دولت مترادف نیست. در واقع هم نهادهای رسمی قدرت و نهادهای جامعه مدنی را در بر می‌گیرد. هنگامی که واژه حکمروایی را بکار می‌بریم باید به دو نکته توجه داشته باشیم. نخست اینکه حکمروایی، حکومت نیست. حکمروایی به عنوان یک مفهوم، مشخص می‌باشد که قدرت در داخل و خارج از اقتدار رسمی و نهادهای حکومت وجود دارد. غالباً حکمروایی سه گروه اصلی از بازیگران را شامل می‌شود: حکومت، بخش خصوصی و جامعه مدنی، دوم این که، حکمروایی بر "فرایند" تأکید دارد و مشخص می‌سازد که تصمیمات با توجه به روابط پیچیده بین تعدادی از بازیگران با اولویتها و سلاقی متفاوت گرفته می‌شوند. حکمروایی، توافقی را بین اولویتها و سلاقی رقیب و متضاد برقرار می‌کند (*Dekker, 2004: 156*)، و این اساس و شالوده مفهوم حکمروایی است. الگوی حکمروایی شهری، شکلی جدید از حاکمیت شهری است که پاسخگوی ضرورت تعادل چند وجهی میان عناصر و نیروهای متکثر در جهت پایداری توسعه و شهروندمداری است (صالحی، ۱۳۸۱: ۸۹). حکمروایی اعمال اقتدار سیاسی، اقتصادی و اداری در پیشبرد امور عمومی در سطوح مختلف از از خرد تا کلان است. بدینسان حکمروایی تدوین معنایی گسترده تر از مفهوم حکومت دارد. علاوه بر این بسیاری از اجزاء حکومت خوب جزئی از مفهوم حکمروایی به شمار می‌رود. حکمروایی در حقیقت از عرصه های حکومتی می‌گذرد و حوزه های جامعه مدنی طی بخش خصوصی را نیز در برمی‌گیرد.

با توجه به مبانی فوق و از حاصل جمع تعارف گوناگون "حکمروایی"، می‌توان تعریف زیر را از حکمروایی شهری ارائه داد: حکمروایی شهری، فرایندی است که بر اساس کنش متقابل میان سازمان ها و نهادهای رسمی اداره شهر از یک طرف و نهادهای غیر رسمی جامعه مدنی یا عرصه عمومی از طرف دیگر شکل می‌گیرد. مشارکت نهادهای غیر رسمی و تقویت عرصه عمومی در اداره شهر می‌تواند به سازگاری منافع گوناگون و در نتیجه به پایداری توسعه شهری منجر می‌شود (برک پور، ۱۳۸۶: ۴۹۱).

۲-۳ حکمروایی خوب شهری^۱

هر چه ماهیت اتفاقات در شهرها پیچیده تر می‌شود، باید مشی مدیریت آنها نیز پیچیده تر شود. بانک جهانی (*STOWE*) در مطالعات سال ۱۹۸۹ دریافت که حکمروایی، شیوه مدیریت اداره کشور یا رابطه شهروندان با حکومت کنندگان با موضوع محوری توسعه است. پس از آن سازمان ملل در دومین کنفرانس مربوط به سکونتگاه انسانی در سال ۱۹۹۶ در استانبول تأکید کرد که دولتها در جهت استقرار حکمرانی شهری در شهرهای جهان قدم بردارند و شعار خود را «فعالیت جهانی برای حکمرانی شهری پسندیده» قرار دهند (برک پور، ۱۳۸۶: ۴۹۱).

¹ - Good Urban Governance

بر اساس تعریف برنامه عمران سازمان ملل، حکمرانی خوب عبارت است از: مدیریت امور عمومی بر اساس حاکمیت قانون، دستگاه قضایی کارآمد و عادلانه و مشارکت گسترده مردم در فرایند حکومتداری. پس از آن مفهوم جدید حکمرانی خوب در سمینارها و همایش های متعددی مورد بررسی قرار گرفت و از سال ۲۰۰۰ بانک جهانی هر ساله گزارشی در مورد فعالیتها و همکاری های این بانک با کشورهای مختلف با عنوان «اصلاح نهادهای عمومی و تقویت حکمرانی» منتشر کرده است (ترابی، ۱۳۸۳: ۱۵۰). در حکمرانی خوب قواعد حکومتی که به وسیله آنها می توان کارکردهای سستی حکومت را هدایت کرد به خوبی مستقر و درک شده اند (Daniel, 2009p:285). در مقام تعریف، حکمرانی شهری نوعی فرایند و ارتباط میان حکومت شهری و شهروندان است که هم حکومت شهری و هم جامعه مدنی را در برمی گیرد و بر حقانیت و تقویت عرصه عمومی تأکید دارد (برک پور، ۱۳۸۶: ۴۹۱). حکمرانی خوب مستلزم آن است که حکومت خود را با عاجل ترین و ثمربخش ترین وظایف محدود کند و فراتر از توانایی ها و منابع تجهیز شود. این یعنی همکاری نزدیک با جامعه مدنی در تمام شکل های آن، با گروه های محلی، با سازمان های غیر دولتی، با دسته های مذهبی، با فعالیت های موسوم به خودیاری و نیز با افرادی که خواهان بهبود تأمین کالاهای جمعی هستند، یا می خواهند شبکه هایی میان افرادی که نیاز به کمک دارند و کسانی که مایل به یاری هستند، ایجاد کند (Hall, 2002: ۸۷). چهار رکن اصلی حکمروایی شایسته عبارتند از:

- ۱- بخش عمومی و دولت که وظیفه هدایت و راهبری و برقراری حاکمیت قانون را به عهده دارد.
- ۲- بخش های خصوصی که عهده دار ایجاد اشتغال، درآمد، تولید، تجارت و وظیفه کسب و کار را بر عهده دارند.
- ۳- جامعه مدنی که فراهم کننده فرصت ابراز وجود مردم و شهروندان است.
- ۴- سازمان های محلی که وظیفه بسیج، سازماندهی و اعمال فرهنگ های بومی را به عهده دارد.

۳-۳-۲ مدل SWOT^۲

مدل راهبردی *Swot* تجزیه و تحلیل و شناسایی نظامند عواملی است که راهبرد باید بهترین سازگاری را با آنها داشته باشد. منطق رویکرد مذکور این است که راهبرد اثر بخش باید قوت ها و فرصت های سیستم را به حداکثر، ضعف ها و تهدیدها را به حداقل برساند. این منطق اگر درست بکار گرفته شود نتایج بسیار خوبی برای انتخاب و طراحی راهبرد اثر بخش خواهد داشت این مدل یکی از ابزارهای استراتژیک تطابق نقاط قوت و ضعف درون سیستمی با فرصت ها و تهدیدات برون سیستمی است (هریسون و همکاران، ۱۳۸۲). روش تحلیلی سوات با شناسایی و تحلیل عوامل بیرونی و درونی آغاز می گردد، منظور از عوامل بیرونی کلیه عواملی است که در خارج از منطقه قرار دارند ولی بر آن تاثیر دارند این عوامل به عنوان تهدیدها و فرصت ها مشخص می شوند. کارایی، سرعت و ظرفیت تطبیق عوامل درونی با محیط بیرونی همراه با رقابت با مناطق و شهرهای دیگر نقاط قوت و ضعف شهر را منعکس می کنند. نقاط قوت و ضعف با توجه به عوامل متعدد مشخص می شوند. این نقاط قوت و ضعف در مقابل تهدیدها مقاومت می کنند یا بر آنها غلبه می نمایند و از فرصتها جهت بهبود و تغییر شرایطی استفاده می شوند. خط مشی ها به عنوان واسطه عمل می کنند و تعاملات بین عوامل بیرونی و درونی را تحت تاثیر قرار می دهند (ضیاخواه، ۱۳۸۰: ۲).

² - strengths, weaknesses, opportunities, threats

روش استفاده از مدل *SWOT*

در شکل شماره (۱)، به طور کلی ماتریس سوات به نمایش در آمده است. ماتریس سوات استراتژیهای چهارگانه و نیز نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها را نمایش می دهد، استراتژی ها دارای عنوان های *WT*، *ST*، *WO*، *SO* می باشند. این ماتریس فرایند مربوط به تدوین سیاستها و استراتژیهای توسعه است (صرافی، ۱۳۸۷: ۳۵). که باتوجه به نوع واکنش و تقابل و نحوه تعامل هر عامل داخلی و خارجی با لحاظ نمودن جهات قبلی با چهار منطقه با چهار نوع استراتژی متفاوت، می توان ماتریس سوات را ترسیم کرد. بنابراین این ماتریس باید بتواند نقاط قوت و فرصت را حفظ، و نقاط ضعف را تبدیل به قوت یا حذف و تهدیدها را خنثی کند. ماتریس نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدها از ابزارهای مهمی در فرایند تدوین راهبرد هستند که به وسیله آن اطلاعات ماتریس های ارزیابی عوامل درونی و بیرونی با یکدیگر مقایسه می شوند (قادری، ۱۳۸۸: ۲۰). از مطالعه و مقایسه فرصت ها و نقاط قوت، راهبردهای فرصت تهدید (*SO*) حاصل می شود. به همین ترتیب از مقایسه نقاط قوت و تهدیدها، راهبردهای قوت تهدید (*ST*)، از مقایسه نقاط ضعف و فرصت ها راهبردهای ضعف فرصت (*WO*) و از مقایسه نقاط ضعف و تهدیدها، راهبردهای ضعف تهدید (*WT*) به دست می آید (زمانی و همکاران، ۱۳۸۸).

نقاط ضعف <i>W</i>	نقاط قوت <i>S</i>	ماتریس سوات <i>SWOT</i>
استراتژی های <i>WO</i>	استراتژی های <i>SO</i>	فرصت ها <i>O</i>
استراتژی های <i>WT</i>	استراتژی های <i>ST</i>	تهدیدها <i>T</i>

شکل (۱) ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط ضعف و قوت *SWOT*

استراتژی های *SO*: این استراتژی ها به منظور حداکثر استفاده از قوت های موجود برای بیشترین استفاده از فرصت های محیطی طراحی می شوند. به عبارتی دیگران استراتژی ها، استراتژی های خاص رقابتی بوده و از نقاط قوت جهت بهره برداری بهتر از فرصت ها استفاده می شود.

استراتژی های *ST*: این استراتژی ها به منظور حداکثر استفاده از قوت های موجود برای به حداقل رساندن تهدیدهای عوامل بیرونی طراحی می شوند. به عبارتی دیگران تهدیدها را با استفاده از استراتژی نقاط قوت بی خطر می کنند.

استراتژی های *WO*: این استراتژی ها به منظور حداقل نمودن ضعف های داخلی برای بیشترین استفاده از فرصت های محیطی طراحی می شوند. به عبارتی دیگر در این استراتژی از فرصت ها، جهت کم نمودن و یا از بین بردن نقاط ضعف استفاده می شود.

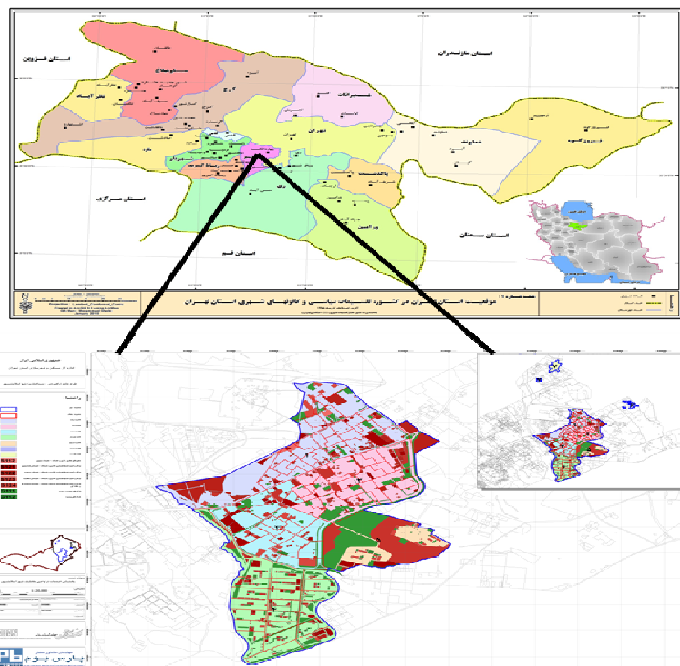
استراتژی های *WT*: این استراتژی ها به منظور حداقل نمودن ضعف های داخل برای حداقل نمودن اثرات تهدیدهای محیط بیرونی طراحی می شوند. به عبارت دیگر این استراتژی ها، استراتژی های بقاءپذیری در محیط بوده و جهت به حداقل رساندن نقاط ضعف و اجتناب از تهدیدها استفاده می شود.

۴- روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و روش تحقیق آن توصیفی-تحلیلی است، برای جمع آوری اطلاعات و داده ها مورد نیاز، از بررسی های اسنادی و مطالعات میدانی از قبیل مصاحبه، مشاهده، استفاده شده و در مرحله بعد جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه راهبردهای حکمروایی خوب شهری در عملکرد مدیریت شهر اسلامشهر از ماتریس تحلیلی سوات بهره گرفته شده است. همچنین با بررسیهای صورت گرفته فهرستی از نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدها فراروی ساختار مدیریت این شهر شناسایی قرار گرفت و با برخورد دو به دو فرصتها و تهدیدها با نقاط قوت و ضعف استراتژیهای تهاجمی، محافظه کارانه، رقابتی و تدافعی استخراج شد. و باتوجه به نظرات مصاحبه شوندهگان و مسئولان، وزن دهی به تک تک عوامل تاثیر گذار صورت گرفت. در نهایت با تنظیم و عوامل داخلی و خارجی به تدوین راهبردهای اساسی به منظور حکمروایی خوب شهری در این شهر پرداخته شد.

۵- معرفی محدوده مورد مطالعه

اسلامشهر شکل (۲) در نواحی میانی شمال غرب فلات مرکزی و در موقعیت جغرافیایی "۳۰"، "۲۲"، "۵۱" و "۰"، "۱۰"، "۵۱" طول شرقی و در "۳۰"، "۴۲"، "۳۴" و "۲۷"، "۳۵" عرض شمالی و بر روی آبرفت های سیلابی و مخروطه افکنه سیلابهای جاری شده از دامنه های جنوبی البرز مرکزی واقع شده است. مساحتی بالغ بر ۲۷۸ کیلومتر مربع (۷/۱ درصد مساحت استان تهران) را اشغال کرده است (فرمانداری اسلامشهر، ۱۳۹۰). اسلامشهر بر روی یکی از مهمترین محورهای ارتباطی استان تهران با جنوب کشور یعنی محور ارتباطی تهران- ساوه و خط آهن تهران- قم در ۲۲ کیلومتری راه زمینی جنوب غرب پایتخت واقع شده است (طرح جامع اسلامشهر، مهندسین مشاور همسو، ۱۳۶۴، بخش دوم: ۱). در گذشته اسلامشهر را به نام قاسم آباد شاهی و یا قاسم آباد می شناختند و مدتی نیز نام آن شادشهر بوده است. این شهرستان از نظر تقسیمات دارای سه شهر (اسلامشهر، چهاردانگه، احمدآباد مستوفی) با مرکزیت شهر اسلامشهر می باشد.



شکل (۲): نقشه و موقعیت جغرافیایی شهر اسلامشهر

۱-۵- بررسی ویژگی های جمعیتی شهر اسلامشهر

به طور کلی روند تحولات جمعیت شهر اسلامشهر در دوره های مختلف سرشماری به شرح جدول زیر می باشد:

جدول (۱): وضعیت جمعیت شهر اسلامشهر از سال ۱۳۴۵ تا ۱۳۹۰

سال	تعداد مطلق جمعیت	سهم از کل جمعیت کشور %	نرخ رشد اسلامشهر %	نرخ رشد کشور %
۱۳۴۵	۱۰۰۶	۰/۰۰۳۹	۷/۶۶	۳/۱
۱۳۵۵	۵۰۲۹۲	۰/۱۴	۴۷/۸۷	۲/۷
۱۳۶۵	۲۱۵۱۲۹	۰/۴۳	۱۵/۵۶	۳/۹
۱۳۷۵	۲۶۵۴۵۰	۰/۴۴	۲/۱۲	۱/۹۶
۱۳۸۵	۳۵۷۳۸۹	۰/۵۱	۳	۱/۵
۱۳۹۰	۳۸۹۱۰۲	۰/۵۵	۱/۶۶	۱/۲۹

مأخذ: (مرکز آمار ایران سرشماری عمومی نفوس و مسکن ۹۰-۴۵)

۶- اهداف حکمروایی شهری

به شکلی ساده می توان اهداف کلان حکمروایی شهری را به شرح زیر مطرح کرد:

۱. بازساخت جامعه مدنی برای تقویت و اعتلای بیشتر سازمان ها، و جوامع محلی.
 ۲. کاهش فقر و جدایی گزینی های اجتماعی، قومی و فرهنگی در شهرها.
 ۳. افزایش مشارکت و مداخله افراد و صاحبان منافع در فرایندهای سیاسی درون شهرها.
- جدای از اهداف آورده شده در بالا می توان به طور ویژه و خاص هدف های چندی را نیز در راستای خواسته و آمال نهایی حکمروایی شهری مطرح کرد که از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد: (کاظمیان، ۱۳۸۶: ۵۸).
۱. کاهش فساد، بهبود کیفیت معاش و افزایش امکان زندگی برای همه شهروندان.
 ۲. حفظ و تقویت دموکراسی به عنوان اعمال نظر حداکثر مردم در امور شهری و اعتلای امنیت، برابری و پایدار و ایجاد فرصت و امکان برای مردم به منظور نشان دادن خواسته ها و اعمالشان در زندگی

۷- تفاوت حکومت شهری و حکمروایی شهری^۳

حکومت و حکمروایی دو الگوی متفاوت در شیوه اداره شهرها هستند. تفاوت این دو ایده در میزان قدرت، نفوذ و صلاحیت سه عنصر دولت، بخش خصوصی و بخش مردمی (جامعه) در جامعه شهری است (Dekker, 2004: 158) در تعریف نظری، حکمروایی، یک گام جلوتر از حکومت است. حکومت، یک نهاد است در صورتی که، حکمروایی یک فرایند تعاملی است که میان نهاد رسمی حکومتی و عناصر دیگر شکل می گیرد (اطهاری و دیگران، ۱۳۸۶: ۱۶۰). با توجه به مفاهیم ذکر شده در دو حوزه حکومت و حکمروایی، جدول ذیل تفاوت اصلی میان این دو مفهوم را نمایان می سازد (برک پور، ۱۳۸۶: ۴۹۶).

جدول (۲): مقایسه ویژگیهای اصلی حکومت و حکمروایی

معیارهای مقایسه	حکومت	حکمروایی
بازیگران	تعداد بسیار محدود مشارکت کنندگان عوامل اجرایی اساساً دولتی	تعداد بسیار زیاد مشارکت کنندگان بازیگران بخش خصوصی و عمومی
کارکردها	مشاوره ای صورت نمی گیرد هیچ همکاری در صورت بندی سیاستها و اجرای آنها صورت نمی گیرد	انجام مشاوره همکاری تا حد امکان در صورت بندی و اجرای سیاستها
ساختار	مرزهای بسته عضویت غیر اداری	مرزهای بسیار باز عضویت داوطلبانه (اداری)
قراردادهای تعامل	اقتدار سلسله مراتبی، راهبری متصل از بالا تعامل خصمانه/ روابط متضاد برخورد غیر رسمی پنهان کاری	مشاوره افقی/ تحرک درونی توافق بر سر هنجارهای تکنوکراتیک/ روابط تعاونی برخورد بسیار غیر رسمی باز بودن (شفافیت)
توزیع قدرت	آزادی عمل بالای دولت از جامعه (هدایت شده) تسلط دولت گروههای ذی نفع جامعه هیچ نفوذی در دولت ندارد هیچ تعادل با همزیستی بین بازیگران وجود ندارد	آزادی عمل اندک دولت از جامعه (خودسازمانده) تسلط پراکنده دولت گروههای ذی نفع، نفوذ پراکنده ای در دولت دارند و تعادل و همزیستی بین بازیگران وجود دارد.

Source (UNDP, 2002, P: 6)

جدول (۳): اصول و شاخص های حکمروایی خوب شهری

مشارکت	تمامی شهروندان بایستی مستقیماً «یا از طریق نهادهای میانجی در فرایند تصمیم گیری شرکت داشته باشند که چنین مشارکتی بر مبنای آزادی بیان و آزادی انجمن ها صورت می گیرد.»
شفافیت	بیانگر ایجاد اعتماد متقابل بین حکومت و مردم از طریق تأمین اطلاعات با تضمین دسترسی آسان به اطلاعات لازم و کافی.
قانون مداری	منظور اجرای قوانینی است که برای همه سودمند و ضروری است بدون استثناء گذاشتن میان هر یک از شهروندان، ضمن توجه به حقوق پایه انسانی و ملاحظه ارزش های متداول جامعه.
پاسخگویی	پاسخگویی از طریق فرایندهای انتخاب صاحبان قدرت و همین طور از طریق رویه هایی تعیین می گردد که بدان طریق، فرایند تصمیم سازی عمومی و نتایجی که آنها به وجود می آورند در راستای تعاملات عمومی مورد حمایت قرار می گیرند.
عدالت	تأکید بر فراهم آوردن فرصت های برابری برای شهروندان جهت بهبود رفاه بدون تبعیض میان آن ها.
مسئولیت پذیری	دلالت بر افزایش حساسیت مدیران حکومتی نسبت به خواسته های عمومی دارد.
چشم انداز نظارت	داشتن استراتژی مشخص و نگاه راهبردی جهت نیل به پایداری، توسعه و پیشرفت مناطق با مشارکت شهروندان از طریق فراهم آوردن حس مالکیت و مسئولیت پذیری بین آن ها. افزایش تلاش های نظارتی در اقدامات حکومتی و فرایندهای توسعه با مشارکت بخش خصوصی و عموم مردم.
کارایی و اثربخشی	تضمین اعطای خدمت به عموم مردم با مصرف بهینه و عاقلانه منابع در دسترس.
تخصیص گرایی	تأمین آسان و سریع خدمات ضروری از طریق افزایش ظرفیت و شرایط اخلاقی مدیران.

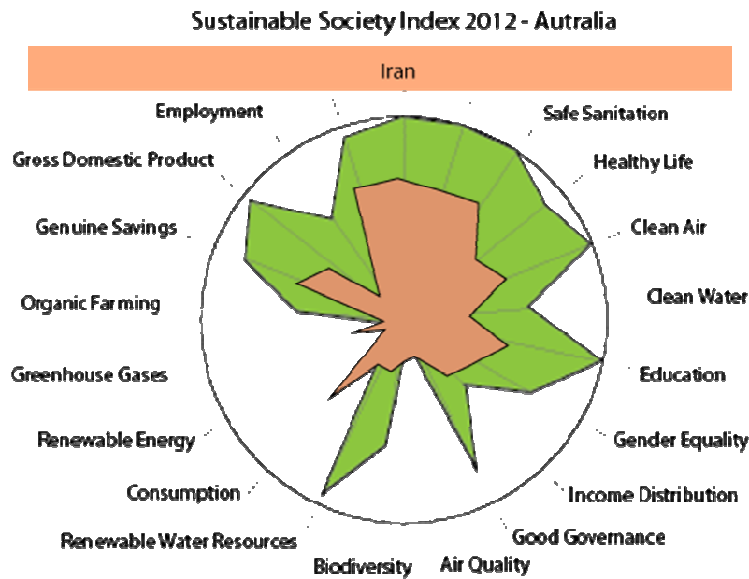
Source: (UNDP, 2002, P:3)

۸- نگاهی به حکمروایی خوب شهری، در ایران

حکمروایی خوب شهری نگرشی است که از هفت سال پیش وارد متون و منابع نظری ایران شده است، دیدگاه هایی که خاستگاه حکمروایی خوب شهری هستند همه معیارهای جدول (۳) را از اصول اصلی حکمروایی خوب شهری می دانند، مشخص کردن میزان هرکدام از این معیارها نشان دهنده آن است که ما در کشورمان به چه درجه ای از حکمروایی رسیده ایم (افشار، ۱۳۸۶: ۸). موسسه غیر انتفاعی (SSF) که در هلند واقع است براساس ۲۴ شاخص وضعیت توسعه پایدار کشورها را نشان می دهد، که یکی از این شاخص ها حکمروایی خوب شهری می باشد همان طور که در شکل شماره (۳) مشاهده می

⁴- Sustainable Society Index

کنیم سطح حکمروایی خوب در ایران (۲,۶) است، که در مقابل کشور کانادا و از خیلی کشورهای دیگر در سطح ضعیف می باشد (اطلاع بیشتر زیرنویس شماره ۶).



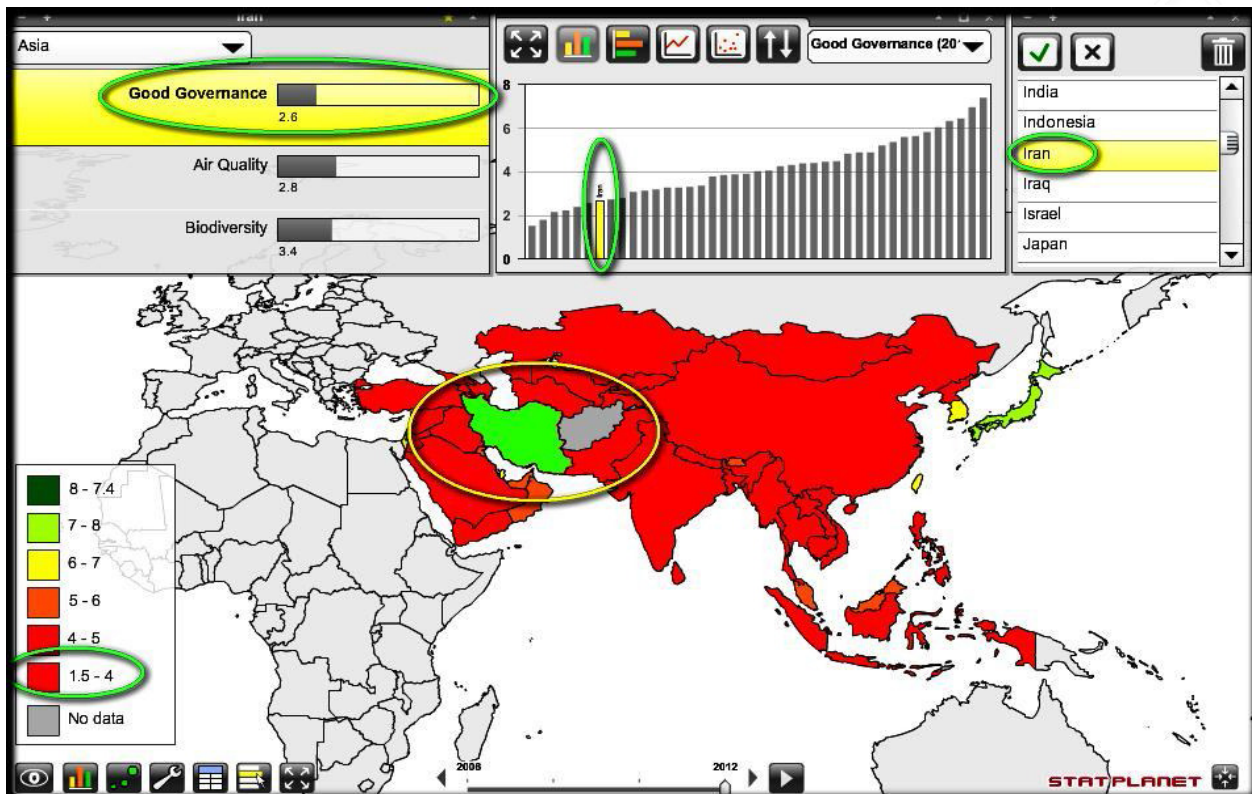
شکل (۳): مقایسه اندازه هریک از شاخص های توسعه پایدار برای کشور ایران و استرالیا سال ۲۰۱۲

علاوه بر این بانک جهانی هر ساله در جهان، باتوجه به اصول و شاخص های حکمروایی شهری (جدول شماره ۳) گزارشی را منتشر می کند که سطح حکمروایی خوب را طبق شاخص های فوق نشان می دهد. طبق آخرین گزارش بانک جهانی ۵ کشور دارای بالاترین سطح حکمروایی خوب می باشند که شامل (فنلاند، دانمارک، نیوزلند، سوئد، لوکزامبورگ) و ۵ کشور دارای حکمروایی پایین می باشند که شامل (زیمباوه، کره شمالی، سودان، کنگو، میانمار) که در جدول (۴) نشان داده شده است، باتوجه به گزارش های این بانک برای کشور ایران، این کشور جزء کشورهای ضعیف در حوزه حکمروایی خوب می باشد که در شکل شماره (۴) وضعیت آن را نشان می دهد. باتوجه به شاخص های اشاره شده کشور ایران در سال ۲۰۱۲ نمره ۲,۶ را کسب کرده است که نسبت به بسیاری از کشورها در سطح پایینی قرار دارد. همچنین طبق گزارشات قبلی این سازمان در سالهای گذشته نمره حکمروایی خوب در شهرهای ایران در سال ۲۰۰۶، ۲۰۰۸ و ۲۰۱۰ به ترتیب عدد (۳,۱)، (۲,۸) و (۲,۹) بوده است که رو به کاهش رفته و در نهایت در سال ۲۰۱۲ به ۲,۶ رسیده است.

جدول (۴): کشورهای دارای بالاترین و پایین ترین حکمروایی خوب شهری در سال ۲۰۱۲

<i>Ssi - 201۲</i>	<i>Ssi - 201۰</i>	<i>Ssi - 200۸</i>	<i>Ssi - 200۶</i>		
۲۰۱۰	۲۰۰۸	۲۰۰۷	۲۰۰۴	اطلاعات سالانه	رتبه
۱۱,۱	۱۰,۶	۱۱,۰	۱۲,۰	فنلاند	۱
۱۰,۹	۱۰,۸	۱۱,۰	۱۱,۲	دانمارک	۲
۱۰,۶	۱۰,۵	۱۰,۷	۱۰,۷	سوئد	۳
۱۰,۶	۱۰,۳	۱۰,۶	۱۱,۵	نیوزلند	۴
۱۰,۳	۱۰,۲	۱۰,۹	۱۱,۴	لوکزامبورگ	۵
-۹,۵	-۱۰,۰	-۹,۵	-۹,۰	زیمبابوه	۱۴۷
-۹,۶	-۹,۱	-۹,۰	-۸,۸	کره شمالی	۱۴۸
-۹,۸	-۱۰,۰	-۹,۲	-۹,۱	سودان	۱۴۹
-۹,۹	-۱۰,۱	-۹,۷	-۱۰,۱	کنگو	۱۵۰
-۱۰,۵	-۱۰,۹	-۱۰,۲	-۱۰,۳	میانمار	۱۵۱

source:(<http://www.ssfindex.com>)



شکل (۴): گزارش بانک جهانی مقایسه ایران با کشورهای جهان از لحاظ میزان حکمروایی خوب شهری^۵

۹- بررسی و ارزیابی حکمروایی خوب شهری، در عملکرد مدیریتی شهر اسلامشهر

۹-۱- ارزیابی محیط درونی (LEE)^۶

پس از بررسی عوامل درونی، عوامل عمده شناخته شده در ماتریس ارزیابی عوامل درونی قرار می گیرند. تعداد عوامل تعیین شده که در برگزیده نقاط قوت و ضعف حکمروایی خوب شهری در عملکرد مدیریت شهر اسلامشهر بیان می گردد. در این مرحله هست که مهم ترین نقاط قوت و ضعف فهرست و سپس وزن دهی می گردد تا نمره نهایی عوامل داخلی مشخص شود و طبق نتایج به دست آمده در جدول (۵) جایگاه اسلامشهر به عنوان مهمترین قطب جمعیت پذیری، استان تهران با نمره وزنی ۰/۱۶ مهم ترین نقطه قوت و موازی کاری و عدم هماهنگی سازمان و نهادهای متوالی اداره امور شهر با وزن ۰/۰۵ و همچنین عدم مشارکت و نظرخواهی از شهروندان در فرایند تهیه و اجرای طرح های شهری با وزن ۰/۰۷ به عنوان مهم ترین نقاط ضعف ساختار مدیریتی شهر اسلامشهر در جهت نیل به تحقق حکمروایی خوب شناسایی گردید.

۹-۲- ارزیابی محیط بیرونی (ELE)

هدف از بررسی و تحلیل این عوامل شناسایی فرصت ها و تهدیدهایی است که بیرون از محیط شهر بر روی آن تاثیر می گذارند. در واقع با ارزیابی محیط بیرونی شهرستان، فرصت ها و تهدیدهایی شناسایی می گردند که شامل ابعاد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و... می باشد. در این مرحله نیز همچون مرحله قبل مهم ترین فرصت ها و تهدیدات پیشروی تحقق نظام

^۵ - source: <http://www.ssfindex.com/cms/statplanet2012/indicator10-12/StatPlanet.html>

^۶ - ارزیابی محیط بیرونی و درونی باعث می شود که تصمیم گیرندگان و برنامه ریزان در همان مراحل قضاوت کمی را در فرایند تدوین اهداف و راهبردها به کار گیرند. برای ارزیابی عوامل درونی تاثیرگذار بر حکمروایی خوب شهری در ساختار مدیریت شهر اسلامشهر ۲۳ مورد شناسایی شد که ۱۰ مورد نقاط قوت و ۱۳ مورد نقاط ضعف، برای فرصت ها و تهدیدهای هر کدام به ترتیب ۷ و ۱۰ مورد عامل موثر شناسایی شد.

حکمروایی خوب شهر اسلامشهر فهرست و سپس وزن دهی گردید تا نمره نهایی عوامل داخلی مشخص شود و طبق نتایج بدست آمده در جدول (۶) نقش و جایگاه شهر اسلامشهر به عنوان مهار مهاجرتها به پایتخت به دلیل ارزانی مسکن نسبت به تهران با امتیاز وزنی ۰/۱۴ و همچنین افزایش آگاهی مردم و تقاضای روز افزون آنها جهت مشارکت در اداره سرنوشت محیط زندگی خود با امتیاز ۰/۱۲ به عنوان مهم ترین فرصت های پیشرو و انتخاب شوراهای شهر با دیدگاه طایفه ای و قومی (نمره ۴ و امتیاز ۰/۲۴)، دخالت و اعمال نفوذ افراد و دستگاه های غیر مربوط در اداره امور شهر امتیاز وزنی (۰/۰۸)، همچنین عملیاتی نشدن شوراهای محلی و مشارکت دادن شهروندان در اداره امور شهر با (نمره ۰/۰۷) به عنوان مهم ترین تهدیدات پیشروی تحقق حکمروایی خوب در شهر اسلامشهر شناسایی گردید.

به منظور ارزیابی میزان تاثیرات هرکدام و در نهایت برای تدوین راهبردها و استراتژیها از عناصر و عوامل تشکیل دهنده ماتریس های نقاط قوت و ضعف، ابتدا با استفاده از روش *AHP* و مقایسه دودویی عناصر ماتریس، وزن و ضریب اهمیت اولیه ای برای هرکدام از نقاط قوت و ضعف شناسایی شده، تعیین شده است. در ردیف رتبه بندی باتوجه به اهمیت هرکدام عوامل تعیین شده، امتیاز نمره از ا تا ۵ تخصیص داده شده است. از حاصل ضرب وزن اولیه هر عامل بر رتبه آن، امتیاز نهایی یا امتیاز وزنی عوامل به دست آمده است. بعد از این مرحله به ارزیابی، شناسایی و مشخص کردن آثار عوامل خارجی (فرصتها و تهدیدها) فراروی حکمروایی خوب شهری در عملکرد مدیریت شهر اسلامشهر پرداخته شد و باتوجه به تاثیرات هریک از عوامل به رتبه بندی و وزن دهی آنها پرداخته شد (جدول ۵ و ۶).

جدول (۵): ماتریس ارزیابی نقاط ضعف و قوت ناشی از عوامل درونی بر حکمروایی خوب شهری در

عملکرد مدیریت شهر اسلامشهر

امتیاز نهایی	نمره	ضریب (نرمال شده)	عوامل درونی
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	S1- اهمیت دادن به مقوله زیست محیطی در طرح های شهری و اجرای آن
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	S2- افزایش آگاهی و اطلاعات شهروندان از قوانین شهرداری و رعایت آن ها
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	S3- علاقه شهروندان به مشارکت در اداره امور شهر
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	S4- افزایش سطح سواد و آگاهی شهروندان نسبت به مقوله مدیریت شهری
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	S5- ناحیه محوری و محیط گرایی
۰/۱۶	۴	۰/۰۴	S6- جایگاه اسلامشهر به عنوان قطب مهاجرپذیری جمعیتی در کنار تهران
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	S7- کنترل و مدیریت بهینه زمین و اقتصاد شهر
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	S8- برگزاری دوره های آموزشی برای پرسنل شهرداری
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	S9- وجود متخصصان و کارشناسان در اسلامشهر
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	S10- همکاری دیگر ادارات با شهرداری اسلامشهر
۰/۱	۲	۰/۰۵	W1- ضعف قانون مندی و اجرای آن از سوی دستگاه ها در اداره امور شهر
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	W2- متناسب نبودن قوانین شهری با نیازهای جدید
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	W3- موازی کاری و عدم هماهنگی سازمان و نهادهای متوالی اداره امور شهر
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	W4- عدم مشارکت و نظرخواهی از شهروندان در فرایند تهیه و اجرای طرح های شهری
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	W5- ضعف و عدم همکاری نهادهای رسمی اداره امور شهر با بخش خصوصی و عمومی
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	W6- منطقی نبودن زمان و هزینه طرح ها و عدم شفافیت در اجرای آن ها
۰/۱	۲	۰/۰۵	W7- ضعف پاسخگویی و مسئولیت پذیری مسئولان
۰/۱	۲	۰/۰۵	W8- ضعف و کمبود اطلاع رسانی درباره جزئیات و نحوه اجرای طرح های شهری به

شهروندان			
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	W9- استفاده از نیروهای غیر متخصص در شهرداری و سایر نهادهای اداره امور شهری
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	W10- وجود فساد اداری و عدم تعهد شغلی در بین برخی از کارمندان شهرداری
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	W11- عدم تحقق مدیریت واحد شهری
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	W12- نبود منبع درآمدی پایدار شهرداری ها برای اداره امور شهر
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	W13- عدم امکانات برابر بین مناطق شهری محرومیت نسبی برخی از مناطق
۲/۱۳		۱	مجموع

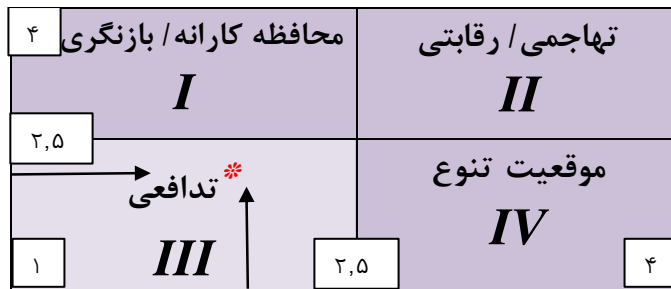
منبع: مطالعات میدانی نگارندگان و اطلاعات حاصل از پرسشنامه ها

جدول (۶): ماتریس ارزیابی فرصت ها و تهدیدات ناشی از عوامل بیرونی بر حکمروایی خوب در

ساختار مدیریت شهر اسلامشهر

امتیاز نهایی	نمره	ضریب (نرمال شده)	عوامل بیرونی	
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	O1- استفاده از فن آوریهای ارتباطی و اطلاعاتی و استفاده از دیدگاه و نظرات شهروندان	تهدیدات
۰/۱	۲	۰/۰۵	O2- تصویب قوانین در راستای تمرکز زدایی و خصوصی سازی	
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	O3- گسترش دولت الکترونیک و ارائه خدمات بهتر به شهروندان	
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	O4- افزایش آگاهی مردم و تقاضای روز افزون آنها جهت مشارکت در اداره سرنوشت محیط زندگی خود	
۰/۱	۲	۰/۰۵	O5- وجود زمینه های قانونی لازم برای کوچک سازی شهرداری و واگذاری بخشی از امور آن به بخش خصوصی	
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	O6- راهبرد دولت برای کوچک سازی دولت و نهادهای اداری از جمله شهرداری ها	
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	O7- نقش و جایگاه شهر اسلامشهر به عنوان مهار مهاجرتها به پایتخت به دلیل ارزانی مسکن نسبت به تهران	
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	T1- عملیاتی نشدن شوراهای محلی و مشارکت دادن شهروندان در اداره امور شهر	فرصت ها
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	T2- عدم عزم جدی مسئولان برای ارتقای شرایط مدیریت در ارتباط با مدیریت واحد شهری	
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	T3- باندهای سیاسی و دخالت جناح های مختلف	
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	T4- مدیریت جزئی نگر و عدم توجه به برنامه های استراتژیک و بلند مدت	
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	T5- نگرش منفی و از بین رفتن اعتماد شهروندان به شهرداری ها	
۰/۱	۲	۰/۰۵	T6- فراهم نبودن زمینه های لازم جهت مشارکت مردم	
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	T7- انتخاب شوراهای شهر با دیدگاه طایفه ای و قومی قبیله ای	
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	T8- عدم شایسته سالاری در به کارگیری مدیران و متخصصان	
۰/۰۸	۱	۰/۰۸	T9- دخالت و اعمال نفوذ افراد و دستگاه های غیر مربوط در اداره امور شهر	
۰/۱	۲	۰/۰۵	T10- گسترش بی رویه شهری و تداوم از هم گسیختگی سازمان فضایی کالبدی شهر	
۱/۸۴		۱	مجموع	

منبع: مطالعات میدانی نگارندگان و اطلاعات حاصل از پرسشنامه ها



نمره نهایی حکمروایی خوب شهری در ساختار مدیریت شهر اسلامشهر
در ماتریس عوامل داخلی و خارجی (LE)

۱۰- تجزیه و تحلیل اطلاعات و تدوین استراتژی ها (ارائه راهبردها)

در این مرحله پس از شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدهای مطرح شده بر حکمروایی خوب شهری در عملکرد مدیریت شهر اسلامشهر، ماتریس راهبردهای حکمروایی خوب شهری براساس اهداف تعریف شده استخراج شد. ماتریس سوات با مقایسه نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصتها چهار نوع راهبرد ارائه می کند که عبارتند از، راهبردهای SO^V ، ST^A ، WO^A ، WT^A . استخراج راهبردهای ممکن از طریق ماتریسی که از تقابل و تعامل عوامل درونی و بیرونی شکل می یابد صورت می گیرد. و در نهایت راهبردهای معطوف به نقاط قوت باید به گونه ای تدوین می شود که بتوان از پتانسیل های آن به نحو مطلوب استفاده نمود در این پژوهش استنتاج نهایی از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بیانگر این است که راهبردهای کلان باید به گونه ای تدوین شود که بتوان بر تهدیدات موجود غلبه کرد. به منظور ارائه راهکارها و سیاستهای حکمروایی در این شهر، شناخت عوامل چهار گانه (SWOT) در جهت رفع ضعفها، تهدیدها و بهبود قوتها و فرصتها اجتناب ناپذیر می باشد (جدول ۷).

⁷ Strengths opportunities - بهره جستن از نقاط قوت، برای استفاده از فرصتها

⁸ Weakness opportunities - بهره جستن از فرصتها، برای از بین بردن نقاط ضعف

⁹ Strengths threats - احتراز از تهدیدها برای استفاده از نقاط قوت

¹ Weakness strengths - کاهش نقاط ضعف برای پرهیز از تهدیدها

جدول (۷): راهبردهای مناسب حکمروایی خوب شهری در شهر اسلامشهر با تلفیق دیدگاه مردم و

مسئولین

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	 SWOT عوامل داخلی ماتریس عوامل خارجی
در جدول ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حاکم بر حکمروایی خوب شهری در عملکرد مدیریت شهر اسلامشهر ۱۳ نقطه ضعف شناسایی شده است.	در جدول ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاکم بر حکمروایی خوب شهری در عملکرد مدیریت شهر اسلامشهر ۱۰ نقطه قوت شناسایی شده است.	
استراتژیهای بازنگری (WO)	استراتژیهای تهاجمی (SO)	فرصتها (O)
<ul style="list-style-type: none"> - تدارک شرایط مشارکت مستقیم همه شهروندان در فرایندهای تصمیم گیری و سیاست گذاری ها با ایجاد زمینه مدیریت مشارکتی. - تصویب قوانین الزام آور جهت افزایش مشارکت و هماهنگی سازمانهای اداره امور شهری بایکدیگر و ایجاد سامانه نظارت همگانی و ارتباط مستمر شهروندان با مسئولان. - تعریف دقیق نقش و جایگاه هر یک از نهادها و سازمان های مختلف در اداره امور شهر - استفاده گسترده از ظرفیت ها و توانمندیهای فن آوری اطلاعات و ارتباطات با افزایش خدمات الکترونیکی 	<ul style="list-style-type: none"> - عملیاتی نمودن نظرات کارشناسان، متخصصان و خبرگان در راستای ایجاد حکمروایی خوب شهری - زمینه سازی جهت افزایش مشارکت شهروندان - فراهم نمودن زمینه ایجاد هماهنگی های بین سازمانی از طریق تسهیل و بازنگری در قوانین - بکارگیری توانمندی های بخش خصوصی در زمینه های مختلف اجرایی و مدیریتی - توسعه خدمات الکترونیک و فراهم نمودن دسترسی شهروندان به اطلاعات - ایجاد سامانه واحد پاسخگویی به شهروندان و استفاده از نظرات آنها. 	در جدول ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حاکم بر حکمروایی خوب شهری، نقاط فرصت توضیح داده شده است که از O_1 تا O_7 لیست شده اند.
استراتژیهای تدافعی (WT)	استراتژیهای تنوع (ST)	تهدیدها (T)
<ul style="list-style-type: none"> - فراهم نمودن زمینه های لازم جهت بکارگیری توان و قابلیت های بخش خصوصی در اداره و اجرای امور - رفتار مناسب و تعاملی با شهروندان، پذیرش و فرصت بخشی به آنان در راستای توسعه مشارکت شهروندان - پایبندی به قوانین در سازمان ها و جلوگیری از دخالت و نفوذ افراد و گروه های غیرمرتبط - فراهم نمودن زمینه های لازم برای تسهیل در ارتباط شهروندان با مدیران و مسئولان شهری - آموزش مستمر و دائمی به کارکنان و پرسنل اداری جهت افزایش توانمندی و کارایی آنها 	<ul style="list-style-type: none"> - گسترش خدمات و تسهیلات به طور عادلانه بین تمامی نواحی شهری و ساماندهی نواحی حاشیه ای - استفاده از ظرفیتهای و توانمندیهای انسانی و سازمانی موجود جهت ایجاد حکمروایی خوب شهری - فراهم نمودن زمینه های لازم جهت پایه ریزی حکومت محلی و همکاری شهروندان با شهرداری ها - به تعادل رساندن اختیارات شوراهای اسلامی و شهردار برای کم کردن فشارها از جانب شورای اسلامی شهر بر شهرداری 	در جدول ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حاکم بر حکمروایی خوب شهری، نقاط تهدید توضیح داده شده است که از T_1 تا T_7 لیست شده اند.

منبع: بررسیها و شناسایی نگارندگان و نتایج حاصل از پژوهش

۱۱- نتیجه گیری

امروزه مشخص شده که حل مشکلات شهری در کشورها فقط با اصلاح رویکردهای سنتی مدیریتی و استفاده از رهیافتهای نوین مدیریتی امکان پذیر است. مدیریت متمرکز بخشی و دولتی و ناتوانی بخش های عمومی (شهرداریها)، کمبود

بودجه های دولتی و نبود سرمایه گذاران خصوصی و مشارکت شهروندان سبب افت زیر ساختها، خدمات شهری و شرایط زیست محیطی در شهرها شده است. شهرها به عنوان بزرگترین اجتماع مدنی دنیا، امروزه به عنوان کانون تمدن های بشری از جایگاه پراهمیتی برخوردارند. این جایگاه با وجود مشکلات جمعیتی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، کالبدی و فضایی، مدیریت شهرها را بیش از هر زمان دیگری پیچیده و دشوار کرده است. از این رو مرکز علمی و تحقیقاتی و سازمان های بین المللی توسعه در طی چند دهه اخیر، با تشدید مسائل حوزه مدیریت شهری و در پی تحقیق پایداری در مدیریت شهری به چاره جویی پرداخته و در نهایت در زمان حاضر رویکرد حکمروایی خوب شهری به عنوان اثر بخش ترین، کم هزینه ترین و پایدارترین شیوه اعمال مدیریت پذیرفته شده است. بنابراین لازمه رفع ناپایداری توسعه شهری در کشورهای در حال توسعه رفع ناپایداری ها از بدنه نهادهای مدیریتی و برنامه ریزی شهری و کارآمد سازی، اثر پذیری و مسئولیت پذیری بیشتر در اداره امور شهری و تفویض وظایف، صلاحیتها و قدرت به حکومتهای محلی و سایر ذی نفعان محلی است؛ که تمام اینها به شیوه جدیدی از اداره شهرها به نام حکمروایی خوب شهری دلالت دارد. در این پژوهش به منظور ارائه راهبرد و راهکارهای اساسی جهت تحقق حکمروایی خوب شهری در اسلامشهر، نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدهای پیش روی ساختار مدیریت شهری در اسلامشهر با استفاده از مدل سوات مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت و استراتژیهای اساسی جهت بهبود و تحقق حکمروایی خوب شهری تدوین گردید که باتوجه به جدول ماتریس داخلی و خارجی، جایگاه حکمروایی خوب شهری در اسلامشهر در موقعیت تدافعی (*WT*) قرار گرفته است. یافته های پژوهش نشان می دهد که شهر اسلامشهر در گرداب مدیریت بخشی و سلولی و نگرش از بالا به پائین گرفتار گردیده است و از مدیریت ناکارآمد، ضعف ساختاری و نهادی در اداره امور شهر رنج می برد و مسئولان و سازمان های درگیر در اداره امور شهر جهت بهبود این وضعیت و برون رفت از وضعیت فعلی می بایست با به حداقل رساندن و کاهش نقاط ضعف در امر مدیریت و کنار گذاشتن تعصبات و هواداری طایفه ای و در نهایت مشارکت گرایی شهری، زمینه حکمروایی خوب شهری را در اسلامشهر فراهم آورند. که در این راستا اجرایی ساختن استراتژی های راهبردی استخراج شده در این پژوهش می تواند تا حدودی زمینه حکمروایی خوب شهری را در اسلامشهر فراهم سازد.

منابع

۱. اطهاری، کمال و برک پور، ناصر و کاظمیان، غلامرضا و مهدیزاده، جواد؛ (۱۳۸۶)، حکمروایی شهری مبانی نظری و ضرورت شکل گیری آن در ایران (گفتگو)، جسارتهای شهرسازی، سال ششم، شماره ۱۹.
۲. برک پور، ناصر؛ (۱۳۸۵)، حکمروایی شهری و نظام اداره شهرها در ایران، همایش برنامه ریزی و مدیریت شهری.
۳. برک پور، ناصر، (۱۳۸۶)، «حکمروایی خوب شهری و اداره شهرها در ایران»، مجموعه مقالات کنفرانس مدیریت شهری.
۴. پاداش و همکاران، (۱۳۸۶)، «مؤلفه ها و شاخص های حکمروایی شهری»، جستارهای شهرسازی، شماره ۱۹.
۵. ترابی، علیرضا، ۱۳۸۳، مدیریت پایدار شهری در گرو حکمرانی خوب، شهرداری ها، سال ششم، شماره ۶۹، بهمن ماه.
۶. تقوایی، علی اکبر و تاجدار، رسول (۱۳۸۸)، درآمدی بر حکمروایی خوب شهری با رویکردی، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۲۳.
۷. هریسون، ج و کارون، ج. مدیریت استراتژیک، ترجمه بهروز تالی، انتشارات دانشگاه تهران (۱۳۸۲).
۸. ضیا خواه، سیما، تجدید حیات کالبدی شهر (مطالعه موردی: کیانشهر)، دانشگاه شهید بهشتی (۱۳۸۰).
۹. صرافی، مظفر و عبدالمهی، مجید، (۱۳۸۷)، «تحلیل مفهوم شهروندی و ارزیابی جایگاه آن در قوانین، مقررات و مدیریت شهری»، پژوهش های جغرافیایی، شماره ۶۳.
۱۰. صالحی، اسماعیل، ۱۳۸۱، اجلاس ۲۰۰۲ سران کشورها در ژوهانسبرگ و اهمیت آن در مدیریت شهرداری ها، سال سوم شماره ۳۵.
۱۱. طوسی، محمد علی (۱۳۸۰)؛ مشارکت در مدیریت و مالکیت، چاپ چهاردهم، تهران، انتشارات سازمان مدیریت دولتی.
۱۲. زمانی، ح، و همکاران راهبردهای توسعه گردشگری روستایی در شهرستان پاسارگاد با استفاده از تکنیک *SWOT*، دومین همایش ملی علوم جغرافیایی (۱۳۸۸).
۱۳. قادری، ر، بررسی قابلیت ها و تنگنا های توسعه توریسم شهرستان سردشت با استفاده از تکنیک *SWOT*، دومین همایش ملی علوم جغرافیایی (۱۳۸۸).

۱۴. لشکرزاده، مریم، ۱۳۹۰، بررسی حکمرانی خوب بر کیفیت زیست محیطی در کشورهای درحال توسعه، اولین همایش بین المللی مدیریت گردشگری و توسعه پایدار.

15. Dekker, K. & Kempen, R. (2004). *Urban governance within the big cities policy, journal of cities, Vol 21. pp 41-55.*
16. *Sustainable Society Index - your compass to sustainability (2012) Sustainable Society Foundation Update SSI-2012, now available! <http://www.ssfindex.com>.*
17. Kaufmann, Daniel, (2009), *The Columbia Encyclopedia, Sixth Edition, Columbia University Press. Www.encyclopedia. Com20.*
18. *UNDP/Governance Unit Jakarta, (2002), Introducing Good Local Governance, the Indonesian experience.*