



جغرافیا و روابط انسانی، زمستان ۱۳۹۷، دوره ۱، شماره ۳

## تحلیل عملکرد مدیریت شهری با تاکید بر رویکرد حکمروایی خوب

(مطالعه موردی: شهر بهشهر)

حسن اسماعیل زاده<sup>۱</sup>، حسین یداله نیا<sup>۲\*</sup>

۱- استادیار جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشکده زمین، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۲- کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشکده زمین، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۱/۱۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۰۱

### چکیده

تغییر رویکرد در مدیریت شهری و اهمیت بیش از پیش نقش کنشگران مختلف و شهروندان در عرصه امور شهری، موجب تغییر در رویکرد مدیریت شهری شده است و مدیریت متمرکز و دستوری به مدیریت پایین به بالا و مشارکت پذیر که در آن به همکاری بین کنشگران عرصه شهری پای می فشارد، تاکید شده است. در پژوهش حاضر به منظور تحلیل عملکرد مدیریت شهری، با رویکرد حکمروایی خوب و با توجه به شاخص های آن پرداخته شد. به همین منظور برای ارزیابی رویکرد حکمروایی، از آزمون های آماری ( $T$  تک نمونه ای و آزمون *Friedman*) استفاده گردید. جامعه مورد بررسی شامل دو گروه شهروندان و متخصصین بوده است. روش گردآوری داده از طریق پرسشنامه برای هریک از دو گروه تهیه گردید و بر اساس طیف لیکرت به جمع آوری نظرات پرداخته شد. از پرسشنامه شهروندان به منظور سنجش سطح حکمروایی و از داده های حاصل از پرسشنامه متخصصین در جهت شناخت قابلیت ها و ظرفیت در عرصه مدیریت شهری برای ارائه راهبرد بر اساس مدل *SWOT* بهره گیری شد. نتایج به دست آمده نشان می دهد، سطح حکمروایی خوب در محدوده مورد مطالعه از میانگین متوسط (استاندارد) پایین تر بوده و نتایج حاصل از مدل *SWOT* هم برای افزایش عملکرد مدیریت شهری با استراتژی تدافعی در جهت توسعه مشارکت های مردمی در اولویت قرار گرفته است.

واژگان کلیدی: عملکرد، مدیریت شهری، حکمروایی خوب، بهشهر

## مقدمه

پدیده شهرنشینی به طور قابل توجهی با تحولات عظیم اقتصادی، سیاسی و اجتماعی بر روی جوامع و فضای آن به همراه است. طبق پیش بینی‌ها تا سال ۲۰۵۰ حدود ۷۰ درصد جمعیت جهان، در شهرها زندگی خواهند کرد (UN-Habitat, ۲۰۱۵: ۳). گسترش شهرنشینی و به دنبال آن مشکلات خاص زندگی شهری، بیش از پیش توجه به راهبردها و راه‌حل‌های سودمند برای بهینه‌سازی زندگی شهروندان را ضروری ساخته است. علاوه بر موضوعاتی همچون محیط زیست شهری، حمل و نقل شهری، ایمنی شهری و برنامه‌ریزی شهری، یکی از عوامل بسیار مهمی که تاثیر فزاینده و تعیین‌کننده‌ای بر عوامل سازنده شهری دارد، مدیریت شهری است. شهرها هم به عنوان یک سیستم، نیازمند مدیریتی هستند که به تعیین اهداف و برنامه‌ها پرداخته و فعالیت عناصر مختلف شهری را هماهنگ نماید (سعیدنیا، ۱۳۹۰: ۱۷). از نیمه دوم قرن بیستم و پس از جنگ جهانی دوم به دنبال تغییرات ساختاری و بنیادی در اوضاع اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جهان، مطالعات نظری و تحقیقات کاربردی در حیطه مدیریت و برنامه‌ریزی شهری به طور جدی صاحب‌نظران و متخصصین امور شهری را وادار به چرخش محسوسی به سوی نظام دموکراتیک شهری و رویکرد اداره شهرها از سطوح خرد به کلان نمود (نصیری، ۱۳۹۴: ۱۴۰). این تغییر پارادایم که به عنوان رویکرد حکمروایی شهری شناخته می‌شود، مشارکت تمامی کنشگران توسعه شهر در تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری، اجرا، اداره و نظارت را در بر می‌گیرد. قسمتی از این مشارکت به شراکت تبدیل می‌شود که به مثابه بسیج منابع نوین مردمی برای حل معضلات شهری است (توکلی‌نیا و نورمحمدی، ۱۳۸۷: ۷۲). حکمروایی خوب شهری هنگامی میسر است که دولت محلی (شهری)، توانایی همکاری و شراکت با بخش خصوصی و سازمان‌های جامعه مدنی را برای اداره امور محلی داشته باشد (ایمانی جاجرمی، ۱۳۸۲: ۵۳). مباحث جدید در حکمروایی شهری نشان می‌دهد، توجه به ذی‌نفعان و کنشگران مختلف به‌ویژه کسانی که دارای نقش اصلی و مستقیم هستند، منجر به پاسخگویی بیشتر، ارائه خدمات و عملکرد بهتر می‌شود.

شهرهای بزرگ و کوچک جهان همه بر مبنای تفکر فلسفی و ایدئولوژی، متأثر از عقاید به تئوری‌های مردمی و شرایط محیطی، اقتصادی و اجتماعی - فرهنگی مردم خود بنیان گذاشته شدند. مدیریت شهرهای بزرگ و کوچک جهان امروزی نیز بر مبنای اصول است، یعنی بدون داشتن تفکر فلسفی مدیریت صحیح بر شهرها امکان ندارد. اما به نظر می‌رسد که امروزه مدیریت بیشتر شهرهای جهان در حال توسعه فاقد تفکر فلسفی عقلایی است. در این شهرها بستر قانونی ضعیف و ناقص و مدیریت امور غیرهماهنگ و پراکنده و با مسئولیت زیاد و کم‌اعتبار است. در نهایت مردم، بلا تکلیف و سرگردان و بدون انگیزه مشارکتی هستند که به وجود آورنده دیدگاه ارباب رعیتی است. سطح بسیار زیادی از مشکلات شهری، مربوط به چگونگی اداره و مدیریت شهر می‌باشد (پاپلی یزدی و رجبی سناجردی، ۱۳۹۲: ۲).

دولت‌های رانتیر، وابسته به منابع هستند و به همین دلیل نیازی به مشارکت مردم ندارند، به تبع آن مدیریت شهر (شهرداری) رانتی خواهد شد و پیامد این عامل، عدم مشارکت مردم در امر مدیریت شهری و در نتیجه موجب در حاشیه قرار گرفتن آن‌ها از مشارکت می‌شود، در نهایت زمینه ساز مدیریت شهری مستقل از مردم است. در کشور ما برای مدیریت امور شهر و سیاست‌گذاری بیشتر حالت تمرکزگرا و بالا به پایین بوده و به ابعاد اجتماعی، فرهنگی و کنشگران محلی

بی توجه هستند. رویکرد حکمروایی خوب از حاشیه رفتن شهروندان از عرصه تصمیم‌گیری جلوگیری می‌کند. لذا به همین دلیل در امور شهری و در فرآیند تصمیم‌گیری با شرکت همه ذی‌نفعان، روند مدیریت شهری را مشارکتی می‌شود. لازمه این امر، تمرکز زدایی، بودجه‌ریزی مشارکتی، ایجاد وحدت محلی و به موازات آن ایجاد و تقویت سازمان‌های مردم‌نهاد، تشکل‌های مذهبی، تشکل‌های اجتماع‌محور و شبکه اجتماعی است. واگذاری اختیار تصمیم‌گیری به اجتماعات محلی در ایجاد اعتماد عمومی نقش بسزایی دارد. از این رو، شهرهای کشور و شهر مورد مطالعه نیاز بیشتری برای مشارکت ساکنان در حل و فصل امور شهری دارند و لازم است به آن‌ها قدرت و اختیار تصمیم‌سازی داده شود. یکی از رویکردها برای بکارگیری کنشگران اجتماعی در امر برنامه‌ریزی رویکرد حکمروایی خوب شهری است. این رویکرد قدرت و تمرکز دولت را در برنامه‌ریزی کاهش داده و به تقویت کنشگران محلی می‌پردازد، در واقع حکمروایی شهری می‌تواند به عنوان رویکردی به سوی همکاری پایدار بین کنشگران اجتماعی و مدیران شهری در امر اداره هرچه بهتر امور شهری باشد. در رویکرد جدید بر نقش کنشگران محلی، ظرفیت بخش خصوصی و جامعه مدنی توجه می‌گردد. ضرورت توجه به رویکرد حکمروایی خوب به این دلیل که، در عرصه شهری، مشکلات زیادی گریبان‌گیر مدیران شهری است. که توجه به این رویکرد می‌تواند موجب گسترش تعامل بین مدیران و شهروندان شده و زمینه را برای بکارگیری ظرفیت و توان‌های مختلف شهروندان را فراهم می‌کند.

شهر به‌شهر به عنوان یکی از شهرهای میانه اندام استان مازندران، دارای مشکلات و مسائلی است که برای جلوگیری از ریشه‌ای شدن مشکلات لازم است رویکردهای مشارکتی در مدیریت شهری مورد توجه قرار گیرد. به همین منظور، در پژوهش به تحلیل حکمروایی با شاخص‌هایی همچون مشارکت، پاسخگویی، توافق جمعی، حاکمیت قانون، کارایی و اثر بخشی، عدالت و برابری، مسئولیت‌پذیری و شفافیت پرداخته شد.

### سوالات پژوهش

عملکرد مدیریت شهری در شهر به‌شهر بر اساس شاخص‌های حکمروایی خوب چگونه است؟

راهبرد مناسب در جهت بهبود عملکرد مدیریت شهری در شهر به‌شهر کدام است؟

### فرضیه‌های پژوهش

در شهر به‌شهر مدیریت شهری با توجه به شاخص‌های حکمروایی خوب شکل‌نگرفته است.

راهبرد مناسب برای بهبود عملکرد مدیریت شهری به‌شهر، توجه به رویکردهای شهروند محور است.

### ادبیات نظری پژوهش

ظهور مفهوم حکمروایی به عنوان یک رویکرد جایگزین برای روش‌های سنتی مدیریت و حکمرانی است (Tomás J. Usón, et al, 2016: 63). حکمروایی در علوم سیاسی به عنوان یک فرم اجتماعی مبتنی بر عقلانیت گفتگویی که در آن اهداف از طریق مذاکره مداوم و تعامل انعکاس می‌یابد و در مقابل برخی حکمروایی را توصیف سیاسی - اجتماعی

می‌دانند که بازیگران عمومی و خصوصی در حل مشکلات اجتماعی مشارکت دارند (James Meadowcroft, 2016: ۳۰۰). برنامه توسعه سازمان ملل متحد (UNDP) حکمروایی را اینگونه تعریف کرده است: اعمال اقدامات سیاسی، اقتصادی و اداری در مدیریت امور یک کشور در تمام سطوح. این تعریف شامل مکانیزم، فرآیندها و نهادهایی که از طریق آن شهروندان و گروه‌ها از منافع خود، حقوق قانونی خود، تعهدات و وظایف خود مشارکت دارند (UN-HABITAT, ۱۳: ۲۰۰۴). حکمروایی مجموعه راه‌های گوناگونی که در آن افراد و موسسات، اعم از خصوصی و عمومی، امور مشترک‌شان را اداره می‌کنند (Ayre, Callaway, 2005). حکمروایی از سه جزء اصلی تشکیل می‌شود: اول، به شکل قدرت سیاسی در یک کشور است (پارلمانی یا ریاست جمهوری، نظامی یا غیرنظامی، استبدادی یا دموکراتیک)؛ دوم، ابزاری که از طریق آن قدرت در مدیریت منابع اقتصادی و اجتماعی اعمال می‌شود؛ سوم، قابلیت دولت در واگذاری مسئولیت خود به طور موثر، از طریق طراحی، تدوین و اجرای سیاست‌های سالم است (Peter Blunt, 1995: 5). این پژوهش به دنبال جزء سوم، یعنی میزان واگذاری قدرت تصمیم‌گیری در محدوده مورد مطالعه با توجه به شاخص‌های حکمروایی خوب شهری است. اصطلاح حکمروایی شامل ساختارهای همکاری افقی بین بازیگران دولتی و خصوصی است (Verena Baerenbrinker, 2011: 31). حکمروایی مجموعه‌ای از ساختارها و فرآیندهای مختلفی که شرکت کنندگان از طریق آن به تعامل می‌پردازند (Rosenau 2003: 394). امروزه، اهمیت شیوه حکمروایی خوب برای کاهش فقر مزمن و بی‌عدالتی مورد توجه است. به طور همزمان، جهان به طور فزاینده به سمت عدم‌تمرکز و به سوی حکمروایی دموکراتیک برای توسعه انسانی پیش می‌رود (UNDP, 2002: 2). حکمروایی شهری بر خلاف مدیریت شهری، فرآیند مدیریتی است که به اتخاذ و حفظ زیربنای و خدمات شهری می‌پردازد. حکمروایی شهری فرآیندی کاملاً سیاسی در نظر گرفته می‌شود (موحد و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۵۲). مباحث مختلف در حکمروایی شهری نشان می‌دهد که وجود ذی‌نفعان، به‌ویژه کسانی که به صورت مستقیم در تصمیم‌گیری مشارکت دارند، منجر به پاسخگویی بیشتر و عملکرد بهتر در بکارگیری منابع عمومی است (Isa Baud and R. Dhanalakshmi, 2006: 134). بحث و گفتگو در مورد حکمروایی مشارکتی شهری بر این فرض استوار می‌شود که دولت همراه با دیگر سازمان‌ها مانند جامعه مدنی و بخش خصوصی در اشکال مختلف همکاری دارند و این همکاری، ابزاری برای رسیدن به اهداف سیاسی عمومی است (Isa Baud and R. Dhanalakshmi, 2006: 135). در این شکل از مدیریت، منافع متعارض به‌جای واگرایی می‌توانند به همگرایی منجر شوند. حکمرانی شهری به طور مستقیم با رفاه شهروندان در ارتباط است و در واقع باید زمینه شکوفایی قابلیت‌ها و استعدادهای زنان و مردان جامعه را در قالب شهر نمایان کند (طیبی و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۲۱). محوریت این رویکرد در مدیریت شهری بر مبنای توسعه‌ای مردم‌سالار و برابر خواهانه، برای تاثیرگذاری تمامی نیروهای ذی‌نفع و ذی‌نفوذ در اداره امور شهرها و همچنین پاسخگویی به تمامی نیازهای این گروه‌ها است (آدینه‌وند و همکاران، ۱۳۹۲: ۴۲). از جمله چالش‌های حکمروایی می‌توان از نبود جایگاه نهادهای شهروندی، نبود سازمان‌های غیردولتی و بخش‌های خصوصی و مردمی در چارچوب اداری-سازمانی یاد شده می‌توان نام برد (لاله‌پور، ۱۳۸۶: ۶۲). همچنین در بحث مربوط به حکمروایی، نبود سازوکارهایی مطلوب برای ایجاد هماهنگی بین نهادها و بخش‌های مختلف دولتی، جامعه مدنی و

بخش خصوصی است، که این عامل با دیگر چالش‌های متعددی از جمله تفرق سیاسی، تفرق عملکردی، ضعف مشارکت عمومی، ضعف منابع مدیریتی و... موجب تضعیف شدن بحث حکمروایی می‌شود. شاخص‌های حکمروایی، سنجه‌هایی‌اند که قادرند وضعیت حکمروایی را در مقیاس‌های مختلف بسنجند و بررسی کنند. شاخص‌های حکمروایی خوب شهری از دیدگاه برنامه توسعه سازمان ملل شامل مشارکت، پاسخگویی، کارایی و اثربخشی، شفافیت، عدالت، قانونمداری، مسئولیت‌پذیری و توافق جمعی است (UNDP, 1997: 31). به منظور بررسی حکمروایی خوب شهری در بهشهر، در این تحقیق با شناسایی شاخص‌های حکمروایی خوب و استخراج متغیرهای مربوط به این امر پرداخته شد.

جدول ۱: شاخص‌ها و متغیرهای استخراج شده از مبانی نظری پژوهش

شاخص‌ها	متغیرها	حکمروایی خوب شهری
مشارکت‌پذیری	همکاری شهروندان با مدیران، نظارت بر تصمیم‌گیری مدیران، میزان گردهمایی شهروندان و مدیران، مشارکت در امور محله، نظر خواهی از شهروندان در تهیه و اجرای طرح‌ها	
پاسخگویی	پاسخگویی مدیران، رضایت از پاسخگویی مدیران، پاسخگویی مدیران نسبت به وظایف خود، پاسخگویی مدیران در مورد برنامه‌ها	
مسئولیت‌پذیری	اعتراف به اشتباهات توسط مدیران، مسئولیت‌پذیری در وظایف محوله، پیگیری در اجرای طرح‌ها	
قانونمندی	تاثیر نپذیرفتن از گروه‌های بانفوذ شهری، پایبندی به قانون، پایبندی به حقوق مردم، پایبندی به رفتار عادلانه	
توافق جمعی	انجام فعالیت مشارکتی، فعالیت گروهی با شهروندان، هماهنگی بین مدیران شهری، توجه به منافع اکثریت	
عدالت‌محوری	فراهم‌نمودن فرصت‌های برابر برای شهروندان، بکارگیری زنان در مدیریت شهر، توزیع عادلانه خدمات شهری، توزیع خدمات زیر بنایی برای زنان و محرومان	
شفافیت	دسترسی به مناقصه‌ها و قراردادهای شهرداری، ارائه اطلاعات توسط شهرداری، ارائه منظم گزارش، گزارش در مورد هزینه‌ها و منابع درآمدی	
کارایی	فعالیت مستمر مدیران، به روز بودن روش مدیریت، بهبودی شیوه امور شهری، کاهش هزینه‌ها و ارتقاء کیفیت، توسعه خدمات شهری	

منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۳۹۶

عظیمی آملی و جمع دار، (۱۳۹۵)، در مقاله ای با عنوان بازآفرینی بافت‌های فرسوده شهری با تاکید بر الگوی حکمروایی خوب (نمونه موردی: محله ونک، منطقه ۳ تهران) انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که محله ده ونک به لحاظ شاخص‌های حکمروایی خوب شهری در وضعیت نامناسبی قرار دارد، علاوه بر آن، از لحاظ فرسودگی بافت‌های مسکونی، وضعیت مناسبی برخوردار نیست (عظیمی آملی و جمع دار، ۱۳۹۵: ۸۵). صالحی و همکاران، در مقاله‌ای تاثیرگذاری شاخص‌های سرمایه اجتماعی در حکمروایی مطابوب شهری را با ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر مورد بررسی قرار داده‌اند و به این نتیجه دست یافته‌اند که با افزایش سرمایه اجتماعی میزان شاخص حکمروایی هم افزایش می‌یابد (صالحی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱). رهنما و اسدی (۱۳۹۴) در مقاله‌ای به تعیین وضعیت شاخص‌های حکمروایی خوب شهری در شهر مشهد این نتیجه حاصل شد، شاخص‌های حکمروایی در محدوده مورد مطالعه در وضعیت نامطلوب و میانگین‌ها از هم متفاوت هستند (رهنما و اسدی، ۱۳۹۴: ۱۴۳). نصیری (۱۳۹۴) در مقاله‌ای به ارزیابی عملکرد مدیریت ناحیه محوری بر کارآمدی حکمروایی مطابوب شهری پرداخت و نتایج نشان می‌دهد که بین مدیریت محله محوری و مشارکت شهروندان رابطه معنی داری وجود دارد (نصیری، ۱۳۹۴: ۱۳۹). مشکینی (۱۳۹۲) در مقاله‌ای به تحلیل حکمروایی مطابوب شهری در پایداری شهرها پرداخت و به این نتیجه دست یافت که تحقق رهیافت حکمروایی مطابوب می‌تواند زمینه‌ساز پایداری شهری باشد (مشکینی و موذن، ۱۳۹۲: ۹۹).

#### روش پژوهش

جامعه آماری این پژوهش شامل، گروه اول، شهروندان محدوده مورد مطالعه (بهشهر)، تعداد آن با توجه به میزان مشارکت شهروندان در انتخابات شورای شهر، با استفاده از روش کوکران تعداد پرسش‌شوندگان برای آن مورد مشخص گردید و گروه دوم، کارشناسان (متخصصان و پژوهشگرانی که در موضوع مدیریت شهری کار کردند) تعداد این گروه. این تحقق از نوع کاربردی. برای سنجش عملکرد مدیریت شهری شهرهای مورد مطالعه از دیدگاه حکمروایی با شاخص‌های آن استفاده گردید. تکنیک کار شامل تهیه جدول شاخص حکمروایی خوب شهری و جمع‌آوری اطلاعات در رابطه با شاخص‌ها، ارزیابی و سنجش مدیریت شهری مناطق مورد مطالعه با شاخص‌های حکمروایی خوب بوده است. روش گردآوری اطلاعات، به دو صورت کتابخانه‌ای و میدانی است. برای تعیین حجم نمونه یا تعداد شهروندانی که باید از آنان پرسشگری به عمل آید از فرمول کوکران استفاده شده است. نحوه توزیع پرسشنامه برای آگاهی نظرات شهروندان به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده انجام گرفت.

جدول ۲: تعداد نمونه پرسش‌شوندگان در محدوده مورد مطالعه

شهر	جمعیت شهر	واجدین شرایط	آرای ماخوذه	درصد مشارکت	تعداد نمونه
بهشهر	۹۴۷۰۲	۷۴۱۰۵	۴۸۹۸۱	۶۶,۱	۸۶

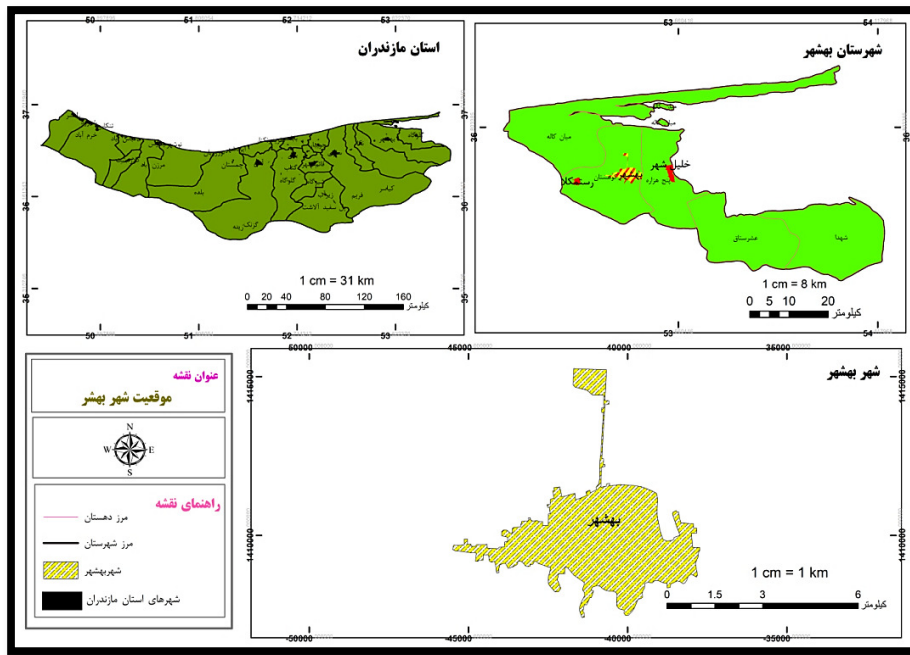
ماخذ: وزارت کشور و مرکز آمار ایران، (۱۳۹۶)

تعداد پرسشنامه برای شهروندان براساس روش کوکران ۸۶ نفر (خانوار) محاسبه شده و به منظور افزایش دقت ۹۰ پرسشنامه پر شده است. در این تحقیق برای تحلیل پرسشنامه شهروندان از روش‌های آمار توصیفی (میانگین، انحراف

معیار، واریانس و...) و استنباطی (*Friedman Test* و *T Test*) استفاده شده است. تعداد متخصصین پرسش شونده (با توجه به تحقیقات انجام گرفته اغلب تعداد بیشتر از ۳۰ نفر بوده) در این پژوهش ۳۵ نفر نظرخواهی و برای تحلیل پرسشنامه آن‌ها از مدل *SWOT* و برای اولویت‌بندی راهبردها از ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی (*QSPM*) استفاده گردید.

### معرفی محدوده مورد مطالعه

جمعیت شهرستان بهشهر بر اساس سرشماری سال ۱۳۹۵ برابر با ۱۶۸۷۶۹ نفر بوده است، که از این تعداد ۱۱۷۴۲۰ نفر در نقاط شهری و ۵۱۳۴۹ نفر ساکن نقاط روستایی هستند. شهر بهشهر در شرق استان مازندران، از نظر جمعیتی به عنوان پنجمین شهر استان است. بر اساس آخرین سرشماری جمعیت شهر بهشهر ۹۴۷۰۲ نفر بوده است (سرشماری نفوس و مسکن، ۱۳۹۵). نقش این شهر بهشهر عمدتاً صنعتی است (طرح آمایش استان مازندران، ۱۳۸۸: ۱۴۸).



نقشه ۱: موقعیت محدوده مورد مطالعه (ترسیم: نگارندگان: ۱۳۹۶)

### یافته‌های تحقیق

در این تحقیق، گروه‌های سنی به چهار گروه کمتر از ۲۵ سال، ۲۶ تا ۴۰ سال، ۴۰ تا ۵۵ سال و بالاتر از ۵۶ ساله تقسیم گردید. نتایج حاصل از پرسشنامه نشان می‌دهد، بیشترین گروه سنی ۲۶ تا ۴۰ سال بوده‌اند. از نظر وضعیت اشتغال در شهر بهشهر ۷۱ درصد پرسش‌شوندگان شاغل بوده که از این درصد ۱۲ درصد شاغل در بخش دولتی بوده‌اند. از نظر وضعیت سواد حدود ۳۲ درصد پرسش‌شوندگان در سطح لیسانس بوده‌اند.

بررسی سطح شاخص‌های حکمروایی خوب در شهر بهشهر

جدول ۳: نتایج محاسبه آزمون  $T$  تک نمونه‌ای شهر بهشهر

میانگین مفروض = ۳ ( $\mu=3$ )						
سطح اطمینان آماری ۹۵٪		اختلاف میانگین	سطح معنی داری	df	T	شاخص
حداکثر میانگین	حداقل میانگین					
-۰,۹۳۸۹	-۱,۱۱۲۳	-۱,۰۲۵۵۷	۰,۰۰۰	۸۹	-۲۳,۵۰۳	حکمروایی

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۶

با توجه به خروجی جدول (۴)، میانگین بدست آمده (۱,۹۷) کمتر از میانگین مفروض است و نشان از می‌دهد که وضعیت حکمروایی در شهر بهشهر در وضعیت نامطلوبی قرار دارد. درجه معنی داری ۰,۰۰۰ نشان از رد فرض صفر و پاسخ به سوال تحقیق است.

جدول ۴: نتایج مربوط به آزمون  $t$  تک نمونه‌ای شاخص‌های حکمروایی خوب شهر بهشهر

شاخص	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین خطا
مشارکت پذیری	۹۰	۱,۸۲	۰,۵۷۷	۰,۰۶۰
پاسخگویی	۹۰	۲,۱۰	۰,۶۲۱	۰,۰۶۵
مسئولیت پذیری	۹۰	۱,۹۰	۰,۶۲۹	۰,۰۶۶
قانونمندی	۹۰	۲,۱۲	۰,۵۵۳	۰,۰۵۸
توافق جمعی	۹۰	۲,۱۳	۰,۶۰۵	۰,۰۶۳
عدالت محوری	۹۰	۱,۸۵	۰,۴۵۸	۰,۰۴۸
شفافیت	۹۰	۱,۹۲	۰,۶۴۳	۰,۰۶۷
کارایی و اثربخشی	۹۰	۱,۹۴	۰,۵۹۶	۰,۰۶۲

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۶

جدول ۵: نتایج مربوط به آزمون  $T$  تک نمونه‌ای شاخص‌های حکمروایی خوب شهر بهشهر

میانگین مفروض = ۳ ( $\mu=3$ )



حداکثر میانگین	حداقل میانگین	اختلاف میانگین	سطح معنی‌داری	df	T	
-۱,۰۵	-۱,۲۹	-۱,۱۷	۰,۰۰۰	۸۹	-۱۹,۳۱	مشارکت‌پذیری
-۰,۷۶	-۱,۰۲	-۰,۸۹	۰,۰۰۰	۸۹	-۱۳,۷۱	پاسخگویی
-۰,۹۶	-۱,۲۲	-۱,۰۹	۰,۰۰۰	۸۹	-۱۶,۵۵	مسئولیت‌پذیری
-۰,۷۶	-۰,۹۹	-۰,۸۷	۰,۰۰۰	۸۹	-۱۵,۰۳	قانونمندی
-۰,۷۴	-۰,۹۹	-۰,۸۶	۰,۰۰۰	۸۹	-۱۳,۵۹	توافق‌جمعی
-۱,۰۵	-۱,۲۴	-۱,۱۴	۰,۰۰۰	۸۹	-۲۳,۷۱	عدالت‌محوری
-۰,۹۴	-۱,۲۱	-۱,۰۸	۰,۰۰۰	۸۹	-۱۵,۹۴	شفافیت
-۰,۹۳	-۱,۱۸	-۱,۰۶	۰,۰۰۰	۸۹	-۱۶,۸۶	کارایی و اثربخشی

## منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۶

با توجه به خروجی جدول (۵ و ۶)، با اطمینان ۰,۹۹ و سطح خطای کوچکتر از ۰,۰۱ تفاوت معنی‌داری بین دو میانگین واقعی و مفروض وجود دارد. ضمن آن‌که، بر اساس نتایج این جدول، مقدار میانگین واقعی هریک از شاخص‌های ۸ گانه حکمروایی از میانگین مفروض ( $\mu=3$ ) پایین‌تر است. بنابراین، از آنجا که بر اساس فرضیه تحقیق میانگین شاخص‌های حکمروایی نسبت به میانگین مفروض متفاوت است، فرضیه صفر رد شده است. خروجی جدول نشان می‌دهد که در بهشهر شاخص توافق‌جمعی با میانگین ۲,۱۳ در بالاترین سطح و شاخص مشارکت‌پذیری با میانگین ۱,۸۲ در پایین‌ترین سطح قرار دارد.

## بررسی شاخص‌های تاثیرگذار بر مدیریت شهری محدوده مورد مطالعه

دومین آزمون مورد استفاده، آزمون *Friedman Test* است. این آزمون برای داده‌های مقیاس ترتیبی به‌کار می‌رود. سروکار آزمون فریدمن با مقایسه میانگین رتبه‌های مختلف است.

## جدول ۶: رتبه بندی شاخص‌های حکمروایی خوب شهر بهشهر

میانگین رتبه	شاخص‌ها
۳,۷۳	مشارکت
۵,۱۲	پاسخگویی
۴,۰۲	مسئولیت‌پذیری
۵,۵۰	قانونمندی
۵,۲۰	توافق‌جمعی

۳,۹۳	عدالت محوری
۴,۱۳	شفافیت
۴,۳۶	اثربخشی و کارایی
۴۸,۴۳۶	کای دو
۷	درجه آزادی
۰,۰۰۰	درجه معنی داری

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۶

نتایج جدول (۷) نشان از این دارد، با توجه به مقدار کای دو (۴۸,۴۳۶) که در سطح خطای کوچک‌تر از ۰,۰۱ معنی دار است، باید گفت به لحاظ آماری با اطمینان ۰/۹۹ میزان شاخص‌های حکمروایی شهر بهشهر در مدیریت شهری از نظر مردم متفاوت است. این نتیجه دلالت بر رد فرضیه صفر و تأیید فرضیه تحقیق مبنی بر تفاوت میزان شاخص‌های حکمروایی در مدیریت شهری بهشهر دارد. بر اساس خروجی آزمون فریدمن، در شهر بهشهر شاخص قانونمندی در بالاترین رتبه و شاخص مشارکت‌پذیری در پایین‌ترین رتبه قرار گرفته است.

#### تحلیل عوامل درونی و بیرونی موثر بر حکمروایی خوب در محدوده مورد مطالعه

مدل سوات در حالت معمولی متشکل از یک جدول مختصاتی دو بعدی است که هر یک از چهار نواحی آن نشان‌گر یک دسته استراتژی است. این مدل یکی از ابزارهای بسیار مهم در فرآیند تدوین راهبرد است، که به وسیله آن، اطلاعات مقایسه می‌شود (حکمت‌نیا و موسوی، ۱۳۹۲: ۳۱۲). جهت شناخت وضعیت موجود حکمروایی و بیان راهبرد به ترتیب مراحل زیر دنبال می‌شود.

#### ماتریس ارزشیابی عوامل داخلی (IFE)

این ماتریس برای بررسی راهبردی عوامل داخلی سازمان است. این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای سازمان را تدوین می‌کند و همچنین برای شناسایی و ارزشیابی روابط بین این واحدها راه‌هایی ارائه می‌نماید. اگر نمره نهایی سازمان کمتر از ۲,۵ باشد به این معناست که سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است، اگر نمره نهایی بیشتر از ۲,۵ باشد به این معناست که سازمان از نظر عوامل داخلی دارای قوت است (حاجی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۵: ۷۵). برای شهر بهشهر برابر با ۲,۴۳ که این عدد نشان‌دهنده ضعف مدیریت شهری در ارتباط با عوامل داخلی است.

جدول ۷: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بررسی نقاط قوت و نقاط ضعف

بهشهر		رتبه	عوامل اصلی داخلی	رتبه
شماره	نوع			
عوامل				
۰,۰۹۹	۰,۰۳۳	۳	بالا بودن سطح مشارکت مردم با مدیریت شهری	S1
۰,۰۶۴	۰,۰۲۸	۴	توجه به منافع اکثریت مردم در برنامه‌ها و تصمیم‌گیری‌های شهری	S2
۰,۰۸۷	۰,۰۲۹	۳	بالا بودن سطح مسئولیت‌پذیری مردم	S3
۰,۳۱۲	۰,۰۷۸	۴	سطح بالای رضایت مردم از عملکرد مدیریت شهری	S4
۰,۰۴۶	۰,۰۴۶	۱	بالا بودن سطح حمایت مدیریت شهری از فقرا و گروه‌های آسیب‌پذیر شهری	S5
۰,۰۸۱	۰,۰۸۱	۱	بالا بودن سطح سواد و تحصیلات در بین شهروندان	S6
۰,۱۲۲	۰,۰۶۱	۲	بالا بودن سطح اشتغال مردم در فعالیتهای مختلف اقتصادی	S7
نقاط ضعف				
۰,۲۳۱	۰,۰۷۷	۳	پایین بودن سطح نظارت بر عملکرد مدیریت شهری	W1
۰,۱۶	۰,۰۸۰	۲	پایین بودن سطح اثربخشی جلسات برگزار شده بین مردم و مدیران	W2
۰,۲۶۴	۰,۰۸۲	۳	پایین بودن سطح شفافیت برنامه‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و بودجه‌ریزی‌ها	W3
۰,۲۱۹	۰,۰۷۳	۳	پایین بودن سطح مسئولیت‌پذیری مدیران	W4
۰,۲۴۹	۰,۰۸۳	۳	وجود پارتی بازی و بی‌عدالتی در عملکرد مدیریت شهری	W5
۰,۰۶۸	۰,۰۳۴	۲	پایین بودن سطح همکاری مدیریت شهری با سایر نهادهای شهری و فرا شهری	W6
۰,۱۸۳	۰,۰۶۱	۳	پایین بودن سلامت مالی و اداری سیستم مدیریت شهری	W7
۰,۱۶۸	۰,۰۸۴	۲	پایین بودن سطح مشارکت زنان در بین اعضای مدیریت شهری	W8
۰,۰۷۹	۰,۰۷۶	۱	نبود تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری در مدیریت شهری	W9
۲,۴۳	۱		جمع	

منبع: نگارندگان، ۱۳۹۶

ماتریس ارزشیابی عوامل خارجی (EFE)

برای بررسی فرصت‌ها و تهدیدها نیز مراحل شبیه به مرحله قبل طی می‌شود. در این ماتریس میانگین مجموع نمرات نهایی ۲,۵ است. اگر این میانگین به عدد ۴ برسد، یعنی سازمان در برابر عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) بسیار عالی واکنش نشان داده است. عدد ۱ بیانگر این است که سازمان نتوانسته از فرصت‌های موجود بهره‌برداری کند و یا عواملی که موجب تهدید آن شده، دوری نماید. جمع عوامل بیرونی به‌شهر برابر با ۲,۲۱ که نشان از این دارد، مدیریت شهری نتوانسته در برابر این عوامل واکنش نسبتاً نامناسبی داشته‌اند.

جدول ۸: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بررسی نقاط فرصت و تهدید

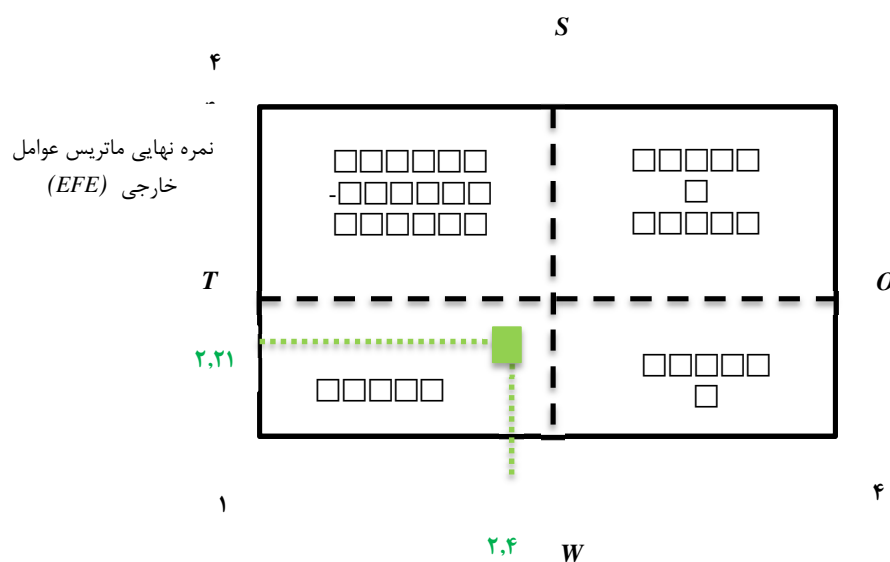
بهره‌شهر	رتبه	عوامل اصلی خارجی		نقاط فرصت	رتبه
		وزن	عوامل		
۰,۰۷ ۲	۱	۰,۰۷۲	بالا بودن استفاده از دانش روز در بهبود سیستم مدیریت شهری	نقاط فرصت	01
۰,۱۵ ۸	۲	۰,۰۷۹	بالا بودن استفاده از فناوری اطلاعاتی و ارتباطی در سیستم مدیریت شهری		02
۰,۰۶ ۰	۱	۰,۰۰۹	استفاده از تجارب مدیریت شهری شهرهای موفق		03
۰,۲۱ ۳	۳	۰,۰۷۱	امکان استفاده از ظرفیت‌های سرمایه‌گذاران بخش خصوصی در واگذاری بخشی از امور شهری		04
۰,۱۵ ۲	۲	۰,۰۷۶	امکان استفاده مدیریت شهری از ظرفیت‌های بالای اقتصادی و گردشگری		05
۰,۳۴	۴	۰,۰۸۵	امکان توسعه نهادهای مختلف مردمی و غیردولتی در جهت توسعه شهرهای شهروندمحور		06
۰,۱۵ ۸	۲	۰,۰۷۹	امکان استفاده از متخصصین در جهت حل مشکلات مدیریتی		07
۰,۱۴ ۴	۲	۰,۰۷۲	رویکرد بخشی‌نکر در بین سازمان‌های مدیریت شهری	نقاط تهدید	T1
۰,۰۷ ۴	۱	۰,۰۷۴	دخالت جناح‌های سیاسی در مدیریت شهری		T2

۰,۰۷ ۱	۰,۰۷۱	۱	زوال تدریجی آداب و رسوم محلی	T3
۰,۱۸ ۶	۰,۰۶۲	۳	هدر رفت بالای منابع به دلیل عدم کارایی و بهره‌وری پایین مدیریت شهری	T4
۰,۱۶	۰,۰۸۰	۲	عدم شکل‌گیری مدیریت مطلوب شهری به دلیل بی‌توجهی به تخصص- سالاری	T5
۰,۱۷ ۴	۰,۰۸۷	۲	افزایش ناهماهنگی‌های سازمانی بر اثر فقدان مدیریت یکپارچه شهری	T6
۰,۲۴ ۶	۰,۰۸۲	۳	بی‌توجهی به ظرفیت‌های قشر جوان و زنان در امور شهری که موجب به حاشیه رفتن آن‌ها در عرصه تصمیم‌گیری‌هاست	T7
۲,۲۱	۱			

منبع: نگارندگان، ۱۳۹۶

## ماتریس داخلی و خارجی (IE)

پس از بررسی عوامل داخلی و بیرونی، برای تعیین موقعیت حکمروایی نوبت به تشکیل ماتریس عوامل داخلی و خارجی می‌رسد. به همین منظور به ترسیم ماتریس برای هر یک از شهرها پرداخته می‌شود.



نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی (IFE)

(IE) :

راهبرد شهر بهشهر در موقعیت تدافعی قرار گرفته است. هدف کلی راهبرد دفاعی یا حداقل- حداقل، که می توان آن را راهبرد بقاء نیز نامید، کاهش ضعف های سیستم با کاستن و خنثی سازی تهدیدها است. در این راهبرد تاکید بر رفع آسیب پذیری منطقه های مورد مطالعه است.

#### ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (TOWS)

شهر بهشهر در موقعیت تدافعی قرار گرفته است؛ راهبردهای این بخش به شرح زیر است:

- افزایش شفافیت در عملکرد، هزینه ها، درآمد و تصمیم گیری های مدیریت شهری در جهت جلب رضایت شهروندان.
- جلب مشارکت و توجه به نظرات مردم در فرآیند تهیه و اجرای طرح ها و اطلاع رسانی در مورد جزئیات طرح ها.
- توجه به تخصص و شایسته سالاری در مدیریت شهری به منظور دستیابی به مدیریت مطلوب.
- توجه به مدیریت هماهنگ و یکپارچه در جهت افزایش هماهنگی بین سازمان ها و نهادهای فرادستی مدیریت شهری.
- توجه به ظرفیت های قشر جوان و زنان در اداره امور شهری.

#### ماتریس کمی برنامه ریزی راهبردی (QSPM)

یکی از روش ها و تکنیک های ارزیابی، پایش و نظارت برای تحقق استراتژی، استفاده از برنامه ریزی استراتژیک کمی یا QSPM می باشد. این روش استراتژی ها را اولویت بندی می نماید. با توجه به ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، راهبردهایی که باید مورد توجه قرار گیرند، راهبرد WT و WO هستند.

جدول ۹: ماتریس کمی برنامه ریزی راهبردی شهر بهشهر (QSPM)

ردیف	نقاط قوت	وزن	WT1		WT2		WT3		WT4		WT5	
			TA	A	TA	A	TA	A	TA	A	TA	A
			S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
S1	بالا بودن سطح مشارکت مردم با مدیریت شهری	۰,۰۳	۰,۰۹	۳	۰,۱۳	۴	۰,۰۶	۲	۰,۰۶	۲	۰,۰۶	۳
		۳	۹		۲		۶		۶		۹	
S2	توجه به منافع اکثریت مردم در برنامه ها و تصمیم گیری های شهری	۰,۰۲	۰,۰۸	۳	۰,۱۱	۴	۰,۰۲	۱	۰,۰۵	۲	۰,۰۸	۳
		۸	۴		۲		۸		۶		۴	
S3	بالا بودن سطح مسئولیت پذیری مردم	۰,۰۲	۰,۰۸	۳	۰,۰۸	۳	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۸	۳
		۹	۷		۷		۹		۹		۷	
S4	سطح بالای رضایت مردم از عملکرد مدیریت شهری	۰,۰۷	۰,۰۳	۴	۰,۲۳	۳	۰,۱۵	۲	۰,۰۲	۳	۰,۱۵	۲
		۸	۱۲		۴		۶		۳		۶	

۰,۰۴	۱	۰,۰۴	۱	۰,۰۴	۱	۰,۰۹	۲	۰,۰۴	۱	۰,۰۴	۱	۰,۰۴	۱	S5	بالا بودن سطح حمایت مدیریت شهری از فقرا و گروه‌های آسیب‌پذیر شهری
۶		۶		۶		۲		۶		۶		۶			
۰,۱۶	۲	۰,۰۸	۱	۰,۱۶	۲	۰,۱۶	۲	۰,۰۸	۱	۰,۰۸	۱	۰,۰۸	۱	S6	بالا بودن سطح سواد و تحصیلات در بین شهروندان
۲		۱		۲		۲		۱		۱		۱			
۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۱	S7	بالا بودن سطح اشتغال مردم در فعالیت‌های مختلف اقتصادی
۱		۱		۱		۱		۱		۱		۱			
<b>نقاط ضعف</b>															
۰,۱۵	۲	۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۱	۰,۲۳	۳	۰,۲۳	۳	۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۱	W1	پایین‌بودن سطح نظارت بر عملکرد مدیریت شهری
۴		۷		۷		۱		۱		۷		۷			
۰,۱۶	۲	۰,۰۸	۱	۰,۱۶	۲	۰,۱۶	۲	۰,۰۸	۱	۰,۰۸	۱	۰,۰۸	۱	W2	پایین بودن سطح اثربخشی جلسات برگزار شده بین مردم و مدیران
۰		۰		۰		۰		۰		۰		۰			
۰,۱۶	۲	۰,۰۸	۱	۰,۰۸	۱	۰,۲۴	۳	۰,۳۲	۴	۰,۰۸	۱	۰,۰۸	۱	W3	پایین‌بودن سطح شفافیت برنامه‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و بودجه‌ریزی‌ها
۴		۲		۲		۶		۸		۲		۲			
۰,۰۷	۱	۰,۱۴	۲	۰,۰۷	۱	۰,۱۴	۲	۰,۱۴	۲	۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۱	W4	پایین‌بودن سطح مسئولیت‌پذیری مدیران
۳		۶		۳		۶		۶		۳		۳			
۰,۰۸	۱	۰,۰۸	۱	۰,۰۸	۱	۰,۰۸	۱	۰,۱۶	۲	۰,۰۸	۱	۰,۰۸	۱	W5	وجود پارتنری بازی و بی‌عدالتی در عملکرد مدیریت شهری
۳		۳		۳		۳		۶		۳		۳			
۰,۰۳	۱	۰,۱۳	۴	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	W6	پایین‌بودن سطح همکاری مدیریت شهری با سایر نهادهای شهری و فرا شهری
۴		۶		۴		۴		۴		۴		۴			
۰,۱۲	۲	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۱	۰,۱۸	۳	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۱	W7	پایین‌بودن سلامت مالی و اداری سیستم مدیریت شهری
۲		۱		۱		۱		۳		۱		۱			
۰,۳۶	۴	۰,۰۸	۱	۰,۱۶	۲	۰,۰۸	۱	۰,۱۶	۲	۰,۰۸	۱	۰,۰۸	۱	W8	پایین‌بودن سطح مشارکت زنان در بین اعضای مدیریت شهری
۶		۴		۸		۴		۸		۴		۴			
۰,۱۵	۲	۰,۰۷	۱	۰,۳۱	۴	۰,۱۵	۲	۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۱	W9	نبود تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری در مدیریت شهری
۶		۹		۶		۸		۹		۹		۹			
<b>فرصت</b>															

۰,۰۷	۱	۰,۲۱	۳	۰,۰۷	۱	۰,۱	۲	۰,۱۴	۲	۰,۰۷	۰۱	بالا بودن استفاده از دانش روز در بهبود سیستم مدیریت شهری
۲		۶		۲		۴۴		۴		۲		
۰,۰۷	۱	۰,۲۳	۳	۰,۱۵	۲	۰,۲	۳	۰,۲۳	۳	۰,۰۷	۰۲	بالا بودن استفاده از فناوری اطلاعاتی و ارتباطی در سیستم مدیریت شهری
۹		۷		۸		۳۷		۷		۹		
۰,۰۰	۱	۰,۰۳	۴	۰,۰۰	۱	۰,۰	۱	۰,۰۱	۲	۰,۰۰	۰۳	استفاده از تجارب مدیریت شهری شهرهای موفق
۹		۶		۹		۰۹		۸		۹		
۰,۰۷	۱	۰,۱۴	۲	۰,۱۴	۲	۰,۰	۱	۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۰۴	امکان استفاده از ظرفیت‌های سرمایه-گذران بخش خصوصی در واگذاری بخشی از امور شهری
۱		۲		۲		۷۱		۱		۱		
۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۱	۰,۱۵	۲	۰,۰	۱	۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۰۵	امکان استفاده مدیریت شهری از ظرفیت‌های بالای اقتصادی و گردشگری
۶		۶		۲		۷۶		۶		۶		
۰,۱۷	۲	۰,۰۸	۱	۰,۰۸	۱	۰,۲	۳	۰,۱۷	۲	۰,۰۸	۰۶	امکان توسعه نهادهای مختلف مردمی و غیردولتی در جهت توسعه شهرهای شهروندمحور
		۵		۵		۵۵		۰		۵		
۰,۰۷	۱	۰,۰۱	۲	۰,۳۱	۴	۰,۰	۱	۰,۱۵	۲	۰,۰۷	۰۷	امکان استفاده از متخصصین در جهت حل مشکلات مدیریتی
۹		۶		۶		۷۹		۸		۹		
<b>تهدید</b>												
۰,۰۷	۱	۰,۲۸	۴	۰,۰۷	۱	۰,۰	۱	۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۱۱	رویکرد بخشی‌نکر در بین سازمان‌های مدیریت شهری
۲		۸		۲		۷۲		۲		۲		
۰,۰۷	۱	۰,۱۴	۲	۰,۰۷	۱	۰,۰	۱	۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۱۲	دخالت جناح‌های سیاسی در مدیریت شهری
۴		۸		۴		۷۴		۴		۴		
۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۱	۰,۰	۱	۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۱۳	زوال تدریجی آداب و رسوم محلی
۱		۱		۱		۷۱		۱		۱		
۰,۰۶	۱		۲	۰,۱۸	۳	۰,۱	۲	۰,۱۲	۲	۰,۰۶	۱۴	هدر رفت بالای منابع به دلیل عدم کارایی و بهره‌وری پایین مدیریت شهری
۲		۰,۱۲		۶		۲۴		۴		۲		
		۴										
۰,۱۶	۲	۰,۰۸	۱	۰,۳۲	۴	۰,۰	۱	۰,۰۸	۱	۰,۰۸	۱۵	عدم شکل‌گیری مدیریت مطلوب شهری به دلیل بی‌توجهی به تخصص‌سالاری
۰		۰		۰		۸۰		۰		۰		



۰,۰۸	۱	۰,۲۶	۳	۰,۰۸	۱	۰,۰	۱	۰,۰۸	۱	۰,۰۸	افزایش هماهنگی های سازمانی بر اثر فقدان مدیریت یکپارچه شهری	T6
۷	۱	۷	۷	۸۷	۷	۷	۷	۷	۷	۷		
۰,۳۲	۴	۰,۰۸	۱	۰,۱۶	۲	۰,۳	۴	۰,۰۸	۱	۰,۰۸	بی توجهی به ظرفیت های قشر جوان و زنان در امور شهری که موجب به حاشیه رفتن آنها در عرصه تصمیم گیری هاست	T7
۸	۲	۴	۴	۲۸	۲	۲	۲	۲	۲	۲		
۳,۴۰		۳,۴۱		۳,۵۱		۳,۷		۳,۶۵				جمع کل
						۹						

منبع: نگارندگان (۱۳۹۶)

جدول ۱۰: اولویت راهبرد مناسب با موقعیت تدافعی بهشهر (WT)

اولویت	نمره نهایی راهبرد	راهبرد کلی	ردیف
اول	۳,۷۹	جلب مشارکت و توجه به نظرات مردم در فرآیند تهیه و اجرای طرح ها و اطلاع رسانی در مورد جزئیات طرح ها	WT2
دوم	۳,۶۵	افزایش شفافیت در عملکرد، هزینه ها، درآمد و تصمیم گیری های مدیریت شهری در جهت جلب رضایت شهروندان	WT1
سوم	۳,۵۱	توجه به تخصص و شایسته سالاری در مدیریت شهری در جهت دستیابی به مدیریت مطلوب	WT3
چهارم	۳,۴۱	توجه به مدیریت هماهنگ و یکپارچه در جهت افزایش هماهنگی بین سازمان ها و نهادهای فرادستی مدیریت شهری	WT4
پنجم	۳,۴۰	توجه به ظرفیت های قشر جوان و زنان در اداره امور شهری	WT5

منبع: یافته های تحقیق، ۱۳۹۶

## نتیجه گیری

مدیریت شهری به شکل سنتی با توجه به پیچیده تر شدن مسائل و مشکلات شهری، جوابگوی مدیریت و اداره بهینه شهرها نیست، به همین دلیل در سال های اخیر رویکردهای متعددی در حوزه مدیریت شهری به منظور عملکرد بهینه این مدیریت مطرح شده که از جمله مهم ترین این رویکردها می توان به حکمروایی خوب شهری اشاره کرد. در جهت تحقق

این رویکرد پیش‌زمینه‌هایی لازم است، در گام اول فراهم کردن زمینه و امکانات لازم به منظور مشارکت‌گیری از شهروندان و اقداماتی در جهت ارائه اطلاعات، دریافت خواسته‌ها، نظرات و شکایات در شهرداری و محلات شهری، شهرهای مورد مطالعه ایجاد گردد. همچنین برگزاری جلسات مدون در جهت ارائه گزارش چه در سطح شهر (توسط شهرداری و شورای شهر) و چه در سطح محل (شورای محل) در جهت افزایش شفافیت و اطلاع‌رسانی به شهروندان. گام دوم، نهادسازی که این رویکرد نیاز به اقدامات اجرایی بلندمدت و حمایت مدیران محلی و ملی دارد. در واقع نهادسازی و ایجاد تشکلهای مردمی زمینه را برای پیگیری مطالبات مردم توسط نمایندگان مردم، فراهم می‌سازد. در پاسخ به سوال اول مبنی بر چگونگی عملکرد مدیریت شهری با توجه به رویکرد حکمروایی، خروجی آزمون  $T$  تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که میانگین شاخص‌های حکمروایی از استاندارد متوسط پایین‌تر بوده و در وضعیت و فاصله زیادی با میانگین استاندارد مشاهده می‌شود. در همین راستا در پاسخ به سوال دوم که راهبرد مناسب در جهت بهبود عملکرد مدیریت شهری با توجه به خروجی مدل  $SWOT$  با راهبرد تدافعی، جلب مشارکت و نظرات مردم در فرآیند تهیه و اجرای طرح‌ها در اولویت قرار گرفته است. در نهایت، توجه به شاخص‌های حکمروایی خوب شهری موجب افزایش عملکرد مدیریت شهری شده و مدیریت مطلوب شهری را به همراه دارد.

### پیشنهادات

با توجه به نوع راهبرد مشخص شده برای هریک از محدودها بر اساس مدل  $SWOT$  در این قسمت راهبردهایی بهبود وضعیت حکمروایی شهری در بهشهر و مشارکت فعال شهروندان در روند مدیریت شهری برای بهشهر پیشنهاد می‌گردد:

- تحکیم حکمروایی خوب شهری و ترویج شفافیت و پاسخگویی در مدیریت شهری و به ویژه اعمال قانون در همه سطوح.
- توجه به نقش زنان و جوانان در عرصه‌های تصمیم‌گیری و اجرا.
- گسترش همکاری با مدیران شهری بالادستی.
- زمینه‌سازی برای سمن‌ها، گروه‌ها و تشکلهای مردمی در حوزه‌های تخصصی به عنوان همکار و بازوی اجرایی شهرداری.
- دخیل کردن مردم به عنوان ناظر بر فعالیت‌های شهرداری و ایجاد سامانه نظارتی با حضور شهروندان به عنوان ناظر اصلی.
- زمینه‌سازی برای سمن‌ها، گروه‌ها و تشکلهای مردمی در حوزه‌های تخصصی به عنوان همکار و بازوی اجرایی شهرداری.
- سیاست محله‌محور و مدیریت غیرمتمرکز با رویکرد احیاء نقش مردمی در محلات، در فرآیند برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت بر فعالیت‌ها.

- توجه به دو سطح شهر و محلات برای سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها.

## منابع:

۱. ایمانی جاجرمی، حسین، (۱۳۸۲)، حکمروایی شهری و پژوهش شهری، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۱۵ و ۱۶، پاییز و زمستان ۱۳۸۲، صص ۵۹-۵۲.
۲. آدینه‌وند، علی اصغر، حاجی زاده، مریم، قدمی، مصطفی، (۱۳۹۲)، بررسی عملکرد شهرداری در چهارچوب حکمرانی خوب شهری (نمونه مورد مطالعه: شهر بابلسر)، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۳۱، بهار و تابستان ۱۳۹۲، صص ۶۴-۴۱.
۳. برنامه آمایش استان مازندران، (۱۳۸۸)، مطالعات تحلیل و وضعیت و ساختار، تحلیل زمین‌شناسی و منابع معدنی-ارزیابی منابع و قابلیت اراضی استان مازندران، گروه منابع طبیعی و محیط زیست، نشریه شماره ۸، دفتر برنامه و بودجه استان مازندران.
۴. پاپلی یزدی، محمد حسین؛ رجبی سناجردی، حسین، ۱۳۹۲، نظریه‌های شهر و پیرامون، انتشارات سمت، چاپ هشتم.
۵. توکلی‌نیا، جمیله، نورمحمدی، مهدی، (۱۳۸۷)، نگرشی بر عملکرد شورای شهر در مدیریت شهری، ماهنامه شهرداری‌ها، سال نهم، شماره ۹۲، صص ۷۸-۷۲.
۶. سرشماری عمومی نفوس و مسکن، مرکز آمار ایران، ۱۳۹۵.
۷. سعیدنیا، احمد، (۱۳۹۲)، مدیریت شهری، انتشارات سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، چاپ پنجم، بهار ۱۳۹۲.
۸. طبیبی، محمدرضا، حسینی، ابوالحسن، رضایی، تیمور، (۱۳۹۴)، ارزیابی شاخص‌های حکمرانی خوب شهری در شهرهای مقصد گردشگری به روش *IPA* (مطالعه موردی: شهر تنکابن)، فصلنامه گردشگری شهری، دوره ۲، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۴، صص ۲۳۱-۲۱۹.
۹. لاله‌پور، منیژه، (۱۳۸۶)، حکمروایی شهری و مدیریت شهری در کشورهای درحال توسعه، فصلنامه جستارهای شهرسازی، شماره نوزدهم و بیستم، بهار ۱۳۸۶.
۱۰. نصیری، اسماعیل، (۱۳۹۴)، ارزیابی عملکرد ناحیه محوری بر کارآمدی حکمروایی مطلوب شهری، مطالعه موردی منطقه ۴ شهر تهران، مجله پژوهش و برنامه‌ریزی شهری، سال ششم، شماره ۲۱، صص ۱۵۶-۱۳۹.

۱۱. عظیمی آملی، جلال، جمع دار، اکبر، (۱۳۹۵)، «بازآفرینی بافت های فرسوده شهری با تاکید بر الگوی حکمروایی خوب (نمونه موردی: محله ونک، منطقه ۳ تهران)»، فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه ای)، سال هفتم، شماره ۱، زمستان ۱۳۹۵، صص ۹۹-۸۵.
۱۲. صالحی، رضا، نعمتی، مرتضی، امان پور، سعید، (۱۳۹۳)، بررسی سازوکار تاثیرگذاری شاخص های سرمایه اجتماعی در حکمروایی مطلوب شهری با استفاده از Amos مطالعه موردی: شهر نسیم شهر، مجله علمی- پژوهشی برنامه ریزی فضایی (جغرافیا)، سال چهارم، شماره اول، بهار ۱۳۹۳، صص ۲۴-۱.
۱۳. رهنما، محمدرضا، اسدی، رضا، (۱۳۹۴)، تعیین وضعیت شاخص های حکمروایی خوب شهری در شهر مشهد، مجله مطالعات و پژوهش های شهری و منطقه ای، سال پنجم، شماره بیست و یکم، صص ۱۶۲-۱۴۳.
۱۴. مشکینی، ابوالفضل، پورموسوی، سید موسی، موذن، سهراب، (۱۳۹۳)، ارزیابی الگوی مدیریت محله مبتنی بر شاخص های حکمروایی مطلوب شهری (مطالعه موردی: محله اوین، تهران، فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات شهری، شماره ششم، بهار ۱۳۹۲، صص ۴۲-۳۱).

15. Ayre, g. Callway, r, (2005), *Governance for Sustainable Development: A Foundation for the Future, Ill Upstarted Earthscan.*
16. Isa Baud, R. Dhanalakshmi, (2006), *Governance in urban environmental management: Comparing accountability and performance in multi-stakeholder arrangements in South India, accepted 12 November 2006 Available online 23 February 2007.*
17. James Meadowcroft, (2016), *Who is in Charge here? Governance for Sustainable Development in a Complex World, Journal of Environmental Policy & Planning, Vol. 9, Nos. 3-4, September–December 2007, 299– 314.*
18. Peter Blunt, (1995), *Cultural relativism, 'good' governance and sustainable human development, PUBLIC ADMINISTRATION AND DEVELOPMENT, VOL. 15, 1-9 (1995).*
19. Rosenau, J. 2003. *Distant Proximities: Dynamics beyond Globalization. Princeton, NJ and Oxford: Princeton University Press.*
20. Tomás J. Usón, Carolin Klonner, Bernhard Hofle, (2016), *Using participatory geographic approaches for urban flood risk in Santiago de Chile: Insights from a governance analysis, Environmental Science & Policy 66 (2016) 62–72.*
21. UN- HABITAT, (2004), *Urban Governance Index, Conceptual Foundation and Field Test Report, August 2004, Global Campaign on Urban Governance Global Urban Observatory.*
22. UNDP (1997), *"Defining Core Characteristics of Good Governance", United Nations Development Programme, Management Development and Governance*

*Division, Strengthening Capacity for People-Centred Development, UNDP, New York.*

23. *UNDP, (2002), Overview of Decentralisation Worldwide: A Stepping Stone to Improved Governance and Human Development, International Conference on Decentralisation Federalism: The Future of Decentralizing States?, 25–27 July 2002, Manila, Philippines.*
24. *UN-Habitat. (2015), Unpacking Metropolitan Governance for Sustainable Development, United Nations Human Settlements Program (UN-Habitat), Sector Project “Sustainable Development of Metropolitan Regions.*
25. *Verena Baerenbrinker, (2011), Sustainable development using urban governance instruments, Baerenbrinker, Verena (2011) Sustainable development using urban governance instruments, LL.M(R) thesis.*