



Research Paper

# Investigating the Indicators of Good Urban Governance in Facilitation Projects in Iran

Fatemeh Farjamtalab<sup>1</sup> , Hassan Sajadzadeh<sup>\*2</sup> 

<sup>1</sup> Ph.D. candidate in urban planning, Department of Urban Design, Faculty of Art and Architecture, Bu-Ali Sina University, Iran

<sup>2</sup> Associate professor, Department of Urban Design, Faculty of Art and Architecture, Bu-Ali Sina University, Iran



10.22080/USFS.2023.26003.2382

**Received:**

September 14, 2023

**Accepted:**

November 28, 2023

**Available online:**

January 5, 2024

**Keywords:**

Good urban governance, facilitation projects, MaxQDA 2020, participation, transparency

## Abstract

Good urban governance is a concept that aims to harmonize and direct the strength of society. It tries to create an atmosphere to develop society's goals through participation in different aspects by implementing transparency and accountability. In this regard, informing people about urban plans and decisions is necessary. People should be able to comment on urban decisions in a communicative context. A fast rate of urbanization worldwide caused reduced direct communication between people and authorities. So, informing people and teaching them how to communicate with urban managers leads to a better balance between demand and supply, plus identifying needs based on contextual data. To facilitate this process, some groups are employed by organizations to facilitate more effective communication with people. The projects they worked on included renovation and rehabilitation, reducing crime by enabling local businesses, informal settlement issues, and so on. In this project, the challenges of the communication with both people and authorities have been considered by considering the necessary role of such groups. Sixteen deep semi-structured interviews with the members of the aforementioned groups have been done in five different cities in Iran, and two interviews have been conducted with two urban authorities to find the right questions. MaxQDA2020 has analyzed the results of interviews in the format of charts. The results show the main challenge of these groups is communication with authorities. In some cases, replacing authority sources or changing policies causes an ignorance of their field achievements. On the other hand, such groups are not recognized thoroughly by authorities, so achieving the goals of projects is progressing slowly, and many challenges are being faced.

Copyright © 2024 The Authors. Published by University of Mazandaran. This work is published as an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4>). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited.

\*Corresponding Author: Hasan Sajadzadeh

**Address:** Department of urban design, Bu-Ali SinaUniversity, Iran

**Tel:** 09188370039

**Email:** [sajadzadeh@basu.ac.ir](mailto:sajadzadeh@basu.ac.ir)

## Extended Abstract

### 1. Introduction

According to accelerated urbanization in Iran, numerous challenges have emerged due to environmental and social aspects of people's lives. One of these challenges is the lack of direct communication between citizens and authorities. Due to the regulation of urban management systems with urban governance, it is vital to consider people's needs and demands as the main users of this system. In recent developmental models presented by international organizations, good urban governance is considered for urban living quality and approach to sustainability (De Guimarães, Severo et al. 2020). Implementing this pattern leads to health, order and security, development, and welfare. Good urban governance theory accepted by all nobles and global organizations like Habitat tries to make cities more efficient, safer, and sustainable (Habitat 2013).

Urban governance is a process in which an organized system is considered to be accountable for current issues and predictions encompassing both government and society (van Twist, Ruijer, and Meijer 2023). Due to decentralization and the emergence of new organizations (Da Cruz, Rode, and McQuarrie 2019), it is urgent to redefine the roles of former activists, new organizations, and their communication to help more efficiency in this process (Foo 2018). On the other hand, due to the importance of people's needs as the aim group to progress the projects (Certoma, Corsini, and Rizzi 2015), some organizations have employed trained groups to facilitate reaching their goals (Sun 2017). In this regard, a communicative context would be made to keep people informed about urban plans to progress

them faster and more efficiently. Here, these groups have some challenges in communicating with both people and authorities. This study considered these challenges based on good urban governance indicators to create a platform to reach them. The indicators of good urban governance are responsiveness, accountability, effectiveness and efficiency, equity and inclusiveness, consensual orientation, transparency, rule of law, and participation (Un-Habitat 2012).

### 2. Research Methodology

This research is qualitative. To design interview questions for the members of trained groups employed by different organizations, the first two interviews were done with authorities. Then, 16 deep semi-structured interviews were conducted with the aforementioned groups using the snowball method to reach a theoretical saturation point. The interviews with the groups were conducted in five cities in Iran, including Tehran, Hamadan, Kermanshah, Isfahan, and Islamabad-e-Gharb, which are coded by good urban governance indicators. The interviews were then analyzed by content analysis using MaxQDA 2020.

### 3. Research Findings

According to conducted research, the indicators of good urban governance are effective in the work quality of trained groups and making their procedures more efficient. Since such groups' activities relate directly to people's lives, a suitable platform is needed to make a bilateral trust for receiving people's comments and ideas.

The most repetitive codes in the trained groups' interviews include governing the monitoring system and setting up an interactive system. One of the primary



challenges for these groups is the replacement of authorities, which makes the progress slower and redundant. Besides, authorities need to cooperate thoroughly with such groups. These groups' importance is in communicating effectively with people to make them hopeful about urban participation.

Both of the aforementioned criteria are placed in the rule of law indicator in the literature review of this research. In other words, the most important indicator that should be considered in the implementation of good urban governance is the rule of law. A suitable communication platform is reachable by creating a context of the rule of law. Moreover, it helps to regulate urban management systems to facilitate processes without being related to employees. In this regard, trained groups' status is defined, and they can facilitate the implementation of urban plans more efficiently due to proper access to the needed data in urban organizations.

#### **4. Conclusion**

The current challenges our cities face are in achieving goals of increasing productivity, promoting creativity in service delivery, crisis management, improving the quality of service delivery, transparency, and informing citizens.

Governmental entities can provide a suitable context for the implementation of software and hardware equipment and for educating experts. In this regard, there would be a proper platform for teaching citizens to reach the aforementioned

goals. Thus, in this research, good urban governance is the main focus.

Because of the widespread concept of good urban governance, it is necessary to provide a platform for its implementation. So, employing trained groups to connect authorities and citizens makes communication more efficient. This research identifies different criteria that can make good urban governance more reachable.

The findings show that the most important aspect of good urban governance is the rule of law to make a better communicative platform. Integrating management is another aspect that should be considered to omit the system's dependence on its employees. Making people informed about urban plans and transparency is the most important criterion that should be considered in this regard.

#### **Funding**

There is no funding support.

#### **Authors' Contribution**

The authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article. All of the authors approved the content of the manuscript and agreed on all aspects of the work.

#### **Conflict of Interest**

The authors declared no conflict of interest.

#### **Acknowledgments**

The authors appreciate all the scientific consultants in this study.



## علمی پژوهشی

## بررسی مؤلفه‌های حکمروایی خوب شهری در تجربه‌های تسهیلگری در ایران

فاطمه فرجام‌طلب<sup>۱</sup>، حسن سجاذاده<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup> پژوهشگر دکتری شهرسازی، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران  
<sup>۲</sup> دانشیار گروه طراحی شهرسازی، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران



10.22080/USFS.2023.26003.2382

## چکیده

حکمروایی خوب شهری انگاره‌ای است که با هدف هماهنگ‌سازی و هدایت نیروهای جامعه، سعی دارد از طریق شفافیت و پاسخگویی، شرایطی را برای پیشبرد اهداف جامعه در ابعاد مختلف از طریق جلب مشارکت مردم فراهم آورد. در سال‌های اخیر، نهادها و سازمان‌های مدیریتی جهت پیشبرد اهداف پروژه‌های تعریف‌شده و ایجاد بستر مناسب جهت تعامل با شهروندان، افرادی آموزش‌دیده تحت عنوان «تسهیلگران» را در نظر گرفتند. این افراد با حضور در محدوده جغرافیایی هدف، با شهروندان وارد گفتگو می‌شوند و با تشریح مسأله و در برخی موارد با مسأله‌یابی به دنبال ارتقای کیفیت زندگی شهروندان و رسیدن به اهداف مورد نظر سازمان مربوطه هستند تا بدین ترتیب تعامل بهتری بین عرضه و تقاضا و شناسایی نیازها براساس داده‌ها صورت گیرد. براساس مرور تجربه‌های تسهیلگری در شهرهای مختلف ایران، مشاهده می‌شود که تسهیلگران با چالش‌های متعددی روبه‌رو هستند. در این پژوهش، از طریق مصاحبه با تسهیلگران، به بررسی میزان تحقق مؤلفه‌های حکمروایی خوب شهری در این تجربه‌ها در ارتباط با نحوه تعامل شهروندان با مدیریت شهری پرداخته شده است. در ابتدا با شناسایی تسهیلگران موفق از نگاه سازمان نوسازی شهر تهران، اقدام به شناسایی این افراد و مصاحبه با آن‌ها شد. این تسهیلگران تجربه انجام کار در شهرهای مختلف را داشته‌اند و بعد از مصاحبه با آن‌ها، در مرحله بعد، براساس روش نمونه‌گیری گلوله برفی، تسهیلگران بیشتری معرفی و انجام مصاحبه‌ها تا رسیدن به مرحله اشباع ادامه یافت. جهت طبقه‌بندی بهتر در این پژوهش، مکان جغرافیایی با توجه به آخرین پروژه‌ای که این تسهیلگران در آن فعالیت داشته‌اند، عنوان شده است که در پنج شهر تهران، اصفهان، کرمانشاه، همدان و اسلام‌آباد غرب قابل دسته‌بندی هستند. در این دسته‌بندی وسعت شهرها نیز در نظر گرفته شده که در شهرهای بزرگ، میانی و کوچک جای می‌گیرند. تعداد ۱۶ مصاحبه با تسهیلگران انجام شد که در این مصاحبه‌ها با کدگذاری باز و محوری از طریق در نظر گرفتن مؤلفه‌های حکمروایی خوب شهری، به بررسی میزان اهمیت این شاخص‌ها و فراوانی هر کد پرداخته شده است. تحلیل مصاحبه‌ها با استفاده از نرم افزار maxQDA 2020 انجام یافته و خروجی‌ها در قالب نمودار آمده است. در نهایت مشخص شد که مهم‌ترین چالش تسهیلگران، نحوه ارتباط با مدیریت شهری است که در بعضی موارد به واسطه تغییر افراد و یا تغییر سیاست‌ها، نتایج اقدامات میدانی آن‌ها از دید مدیریت شهری مغفول مانده و یا به دلیل عدم به رسمیت شناختن این گروه از سوی مدیریت شهری، دستیابی به اهداف طرح به کندی پیش می‌رود و با چالش‌های زیادی مواجه است.

## تاریخ دریافت:

۲۳ شهریور ۱۴۰۲

## تاریخ پذیرش:

۷ آذر ۱۴۰۲

## تاریخ انتشار:

۱۵ دی ۱۴۰۲

## کلیدواژه‌ها:

حکمروایی خوب شهری، پروژه‌های تسهیلگری، نرم افزار MaxQDA، مشارکت، شفافیت، نظارت

\* نویسنده مسئول: حسن سجاذاده

آدرس: دانشیار گروه شهرسازی، دانشکده هنر و معماری،

دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

تلفن: ۰۹۱۸۸۳۷۰۰۳۹

ایمیل: [sajadzadeh@basu.ac.ir](mailto:sajadzadeh@basu.ac.ir)



## ۱ مقدمه

سازمان‌های مختلفی جهت پیشبرد مقاصد و اهداف خود اقدام به استفاده از افرادی تحت عنوان تسهیلگران کرده‌اند (Sun, 2017) که به این ترتیب بتوانند حلقه‌ای ارتباطی بین خود و مردم ایجاد نمایند تا از این طریق مردم را در جریان دقیق‌تر اهداف و خواسته‌های سازمان قرار داده و پیشبرد طرح خود را سریع‌تر و مؤثرتر دنبال کنند. در این‌جا نکته قابل توجه این است که افرادی که تحت عنوان تسهیلگر برای پیشبرد بهتر اهداف یک سازمان، وارد محیط جغرافیایی هدف طرح می‌شوند، با چالش‌های متعددی مواجه هستند. این چالش‌ها هم در ارتباط با مدیریت شهری و هم در ارتباط با مردم مطرح می‌شوند. در این‌جا ضمن بررسی چالش‌هایی که در ارتباط با مردم و مدیریت شهری وجود دارد، به بررسی میزان تحقق مؤلفه‌های حکمروایی خوب شهری که در نُه بعد مسؤولیت و پاسخگویی، بینش راهبردی، عدالت، جهت‌گیری توافقی، شفافیت، اثربخشی و کارایی، پذیرش و پاسخدهی، قانونمندی و مشارکت (Un-Habitat, 2012) پرداخته شده است.

## ۲ مبانی نظری

شهر پدیده‌ای پیچیده و پویاست که با گذر زمان دچار تحولات کالبدی، اجتماعی، اقتصادی و مدیریتی می‌شود. هر شهر را می‌توان به صورت شبکه‌ای از فضاهای عمومی، خصوصی، زیرساخت‌های حمل‌ونقل، ساختمان‌ها، سرویس‌های کاربرد محور ضروری و شهروندان در نظر گرفت (Weeks, 2010). بنابراین شهر را می‌توان قرارگیری مجموعه‌ای از لایه‌ها بر هم دانست که ماهیتی در هم تنیده را ایجاد می‌کند. از یک منظر می‌توان شهر را متشکل از اقتصاد، مردم، زندگی، دولت، محیط و جابه‌جایی دانست (Mardacany, 2014). هر یک از این مؤلفه‌ها در طول زمان و با توجه به پیشرفت زندگی بشر به شکل‌های گوناگونی ظاهر شده‌اند و برای حفظ حیات و بقای یک شهر توجه به این تغییرات

با توجه به رشد جمعیت شهرنشین در ایران، چالش‌های مختلفی در اثر افزایش جمعیت در جنبه‌های مختلف زیستی و معیشتی مردم قابل طرح است. یکی از این چالش‌ها، عدم وجود امکان ارتباط مستقیم مدیریت شهری با تمامی شهروندان است. با توجه به اینکه سیستم مدیریت شهری براساس حکمروایی شهری تنظیم شده است، لازم است که به نیازها و خواسته‌های مردم به عنوان کاربران اصلی این سیستم توجه شود. در مدل‌های اخیر توسعه که از سوی سازمان‌های بین‌المللی ترویج می‌شود، برای بهبود کیفیت زندگی شهری و نیل به توسعه پایدار شهری (De Guimarães, Severo et al. 2020)، الگوی حکمروایی خوب شهری مطرح می‌شود که بر مبنای آن می‌توان سلامت، نظم و امنیت، پیشرفت و رفاه را به صورت توأمان محقق کرد. نظریه حکمروایی خوب شهری که مورد پذیرش نخبگان و صاحب‌نظران و تأکید سازمان‌های جهانی به ویژه هیئات<sup>۱</sup> قرار گرفته، درصدد است تا شهرها کارآمدتر، عادلانه‌تر، ایمن‌تر و پایدارتر شوند (Habitat, 2013).

حکمروایی شهری فرایندی است که جهت پاسخگویی به مسائل جاری و پیش‌بینی رویدادها، نیازمند نظام به هم پیوسته‌ای است که هم حکومت و هم اجتماع را در بر بگیرد (Peters & Pierre, 2012). با توجه به تمرکززدایی صورت گرفته و ظهور سازمان‌ها و نهادهای جدید (Da Cruz, Rode & McQuarrie, 2019)، نیاز به بازتعریف نقش کنشگران قبلی و نهادهای جدید و ارتباط آن‌ها با مردم وجود دارد تا بتوان به کارآمدی هر چه بیشتر این فرایند کمک نمود (Cook, 2009). از سوی دیگر، در پروژه‌های شهری، با توجه به اینکه گروه هدف، مردم هستند و توجه به نیازها و خواسته‌های آن‌ها در پیشبرد پروژه‌ها و طرح‌ها اهمیت زیادی دارد (Braithwaite & Levi, 1998)، در سال‌های اخیر

<sup>1</sup> habitat





## ۲،۱ حکمروایی خوب شهری

حکمروایی مفهوم جدیدی نیست و قدمت آن به تمدن بشری می‌رسد. واژه حکمروایی در مقابل واژه «حکومت» قرار می‌گیرد (Tiihonen, 2004). این واژه مفهومی پیچیده و بحث برانگیز است. از دیدگاه اندیشمندان مختلف، حکمروایی علم تصمیم‌گیری است و مجموعه‌ای پیچیده از ارزش‌ها، هنجارها، فرایندها و نهادها را در برمی‌گیرد که هم دولت و هم جامعه مدنی را در سطوح ملی، منطقه‌ای و محلی شامل می‌شود (Bekker, 2015). از منظری دیگر، حکمروایی ارتباط با اثرگذاری تصمیمات تعریف شده است و حکمروایی را تعاملی پویا بین حکومت، بازار و بازیگران اجتماعی می‌داند که هر یک از طریق فرایندهای رسمی و غیررسمی بر اعمال و تصمیمات دیگران تأثیر می‌گذارند (Fukuyama, 2013). در تعریفی دیگر، حکمروایی به عنوان الگویی انعطاف‌پذیر از تصمیم‌گیری عنوان شده است که مبتنی بر شبکه‌های فاقد انسجام از افراد است (Andronie, Lăzăroiu et al, 2021).

به طور کلی حکمروایی دارای سه بعد شکل نظام سیاسی، فرایند اعمال اقتدار در مدیریت منابع اقتصادی و اجتماعی و توانایی حکومت در طرح، تعادل‌بخشی و اجرای سیاست‌ها در رابطه با انجام وظایف است (Peters & Pierre, 2012). معیارهای خوب بودن حکمروایی از این سه بعد استنتاج می‌شود. مسأله شکل نظام سیاسی به چگونگی مشروعیت حکومت یا درجه مردم‌سالار بودن آن مربوط می‌شود (Nettheim, Meyers & Craig, 2002). پاسخگو بودن اجزا و نهادهای نظام یکی از شروط مهم مردم‌سالار بودن آن است و این امر به نوبه خود نیازمند حمایت از آزادی‌های اساسی، شفافیت در تصمیم‌سازی و اجرای تصمیم‌هاست. حاکمیت قانون، تضمین امنیت و شرایط مشارکت مردم و احترام به حقوق اساسی انسان‌ها از دیگر شروط مردم‌سالار بودن آن است (Johnston, 2010) و در نهایت، کارایی در مدیریت امور عمومی

و به کارگیری روشی مؤثر برای کنترل تغییرات ضرورت دارد.

گذار جهانی از توزیع جمعیت روستایی به شهری، پیامدهای اجتماعی-اقتصادی وسیعی را در بردارد که دارای جنبه‌های مثبت و منفی است (Ritchie & Roser, 2018). نقش مثبت و تعیین کننده شهرها، به ویژه شهرهای بزرگ، در توسعه بسیاری از کشورها چشم‌گیر است (Lang & Knox, 2009). شهرها از رهگذر کارکردهای مهم تولیدی و خدماتی، کمک مهمی به رشد اقتصادی کشورهای رو به توسعه می‌کنند (Ibid). از سوی دیگر، آثار منفی شهرنشینی نیز گسترده است. به دلیل افزایش سریع جمعیت شهری، شهرها توان ظرفیت لازم برای تأمین اشتغال و مسکن، تأمین زیرساخت‌ها و ارائه خدمات را ندارند (Dociu & Dunarintu, 2012). روند رو به افزایش جابه‌جایی مردم به سوی نواحی شهری و فرایند شهری‌سازی مرتبط با آن سبب شده است که رویارویی با چالش‌هایی مربوط به توانایی‌های زیرساخت‌های شهری، در تأمین نیازهای شهروندان به لحاظ منبع آب، حمل‌ونقل، مراقبت‌های بهداشتی، یادگیری، امنیت و انرژی تبدیل به نیازهای فوری گردد (Zhang, Yang et al, 2022). از این رو، ظهور و گسترش بخش غیر رسمی همراه با نابرابری‌های اجتماعی و اقتصادی در شهرها، یکی از ویژگی‌های شهرنشینی سریع در نیمه دوم قرن بیستم بوده است (Champion, 2001).

به طور کلی در آغاز هزاره شهرنشینی، رشد سریع جمعیت شهری با گسترش سریع آثار منفی اجتماعی-اقتصادی آن همراه شده و دولت‌مردان و مدیران شهری را با چالش‌های نگران‌کننده‌ای روبه‌رو ساخته است.

در این‌جا در ابتدا به تعریف مفهوم حکمروایی خوب شهری و تسهیلهای پرداخته و سپس نقش تسهیلهای در ساختار حکمروایی خوب شهری مورد بررسی قرار می‌گیرد.



تسهیلگر ساده کننده فرایند توسعه است (Hajjaliakbari, Karimi & Tayebi, 2021).

### ۲،۳ نقش تسهیلگران در حکمروایی خوب شهری

در طی دهه ۱۹۹۰ میلادی، حکمروایی به یکی از واژه‌های محوری علوم اجتماعی به‌ویژه در حوزه نظریه سیاسی و جغرافیای انسانی تبدیل شده است. تعریف سنتی این اصطلاح «عمل یا فرایند حکومت کردن» است. در این تعریف حکمروایی با حکومت مترادف است. در صورتی که از دهه ۱۹۹۰ به بعد حکمروایی از حکومت متمایز شده است. در مورد این اصطلاح دو کاربرد گسترده را می‌توان تشخیص داد. کاربرد نخست مربوط به ماهیت سازمان‌هاست. در این کاربرد حکمروایی به‌عنوان دخالت طیف گسترده‌ای از نهادها و بازیگران در تولید سیاست‌ها تعریف می‌شود. این طیف شامل سازمان‌های غیردولتی، سازمان‌های دولتی ظاهراً مستقل، شرکت‌های خصوصی، گروه‌های فشار، جنبش‌های اجتماعی و همچنین آن دسته از نهادهای دولتی است که به‌طور سنتی به‌عنوان بخش رسمی حکومت تلقی می‌شوند. در این تعریف حکمروایی گسترده‌تر از حکومت است و حکومت یکی از مؤلفه‌های آن به شمار می‌آید (Mayntz, 2003). این تعریف تا حدی تأیید این نکته است که هماهنگ‌سازی نظام‌های اجتماعی پیچیده و هدایت توسعه جامعه هیچ‌گاه تنها به عهده دولت نبوده، بلکه همواره مستلزم روابط متقابل میان طیف بازیگران دولتی و غیردولتی بوده است. بیشتر محققان از این هم جلوتر رفته و اظهار دارند که در فرایند عمومی حکمروایی اهمیت دولت کاهش یافته است و سازمان‌های غیردولتی نقش نسبتاً مهم‌تری یافته‌اند.

کاربرد دیگر حکمروایی به ماهیت «روابط بین سازمان‌ها» مربوط می‌شود. در این کاربرد حکمروایی شامل شکل ویژه‌ای از نظم و ترتیب است. برخلاف کنترل از بالا به پایین که در نظم مبتنی بر سلسله‌مراتب وجود دارد و همچنین برخلاف رابطه

جزئی دیگر از شروط حکمروایی خوب محسوب می‌شود.

حکمروایی شهری بر خلاف مدیریت شهری، فرایندی مدیریتی است که به اتخاذ و حفظ زیربناها و خدمات شهری می‌پردازد (Leslie, 2004). کمیسیون عالی حقوق بشر سازمان ملل، حکمروایی خوب شهری را مشارکت همه شهروندان در تصمیم‌گیری‌ها می‌داند که دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی را شامل می‌شود (Corfee-Morlot, Kamal-Chaoui et al, 2009). بهترین نشانه حکمروایی خوب، درجه‌ای است که مطابق آن به پیشبرد حقوق بشر از جمله حقوق شهروندی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی می‌انجامد. حکمروایی خوب مشخصاتی دارد که شامل مسؤولیت و پاسخگویی، شفافیت، مشارکت، اثربخشی و کارایی، قانونمندی، پذیرش و پاسخ‌دهی، جهت‌گیری توافقی، عدالت و بینش راهبردی است (Un-Habitat, 2012).

با مروری بر مفاهیم ارائه شده درباره حکمروایی خوب نکته‌ای که به نظر قابل تأمل می‌رسد این است که با وجود اختلاف نظرها درباره حکمروایی خوب، در این امر اتفاق نظر وجود دارد که کلید دستیابی به حکمروایی خوب، ایجاد نهادهای مناسب مردمی (Sending & Neumann 2006) است.

### ۲،۲ تسهیلگری

منظور از تسهیلگری، آسان کردن موفقیت یک گروه است که ممکن است با هدفی خاص گرد هم آمده باشند. به عبارت دیگر، هم‌افزایی گروهی، درک توان گروه و تعامل با یکدیگر، قدرت حل مسأله و برنامه‌ریزی در یک گروه هنری است که به آن تسهیلگری گفته می‌شود. در این میان تسهیلگر کسی است که با اطلاع کامل از روندها و تعاملات میان یک گروه، دانش خود را به کار می‌بندد تا ساختار لازم را برای گروه فراهم آورد تا در کمترین زمان ممکن، بهترین نتیجه به صورتی مشارکتی حاصل آید. با این مفهوم،



ماهیت پروژه‌هاست. از این رو، در صورتی که تسهیلات‌گرانی در هر پروژه در نظر گرفته شوند که بتوانند زمینه ارتباط مؤثر مردم با مدیریت شهری را فراهم کنند و آن‌ها را در جریان اهداف طرح و چگونگی پیشبرد آن قرار دهند، اثربخشی و کارایی طرح‌ها افزایش خواهد یافت. در واقع تسهیلات‌گران تلاش می‌کنند تا با ایجاد بستر تعاملی و شرایط مناسب برای گفت‌وگو و آموزش‌های لازم، بهترین نتیجه را در کوتاه‌ترین زمان ممکن به صورت مشارکتی به دست آورند.

### ۳ روش تحقیق

پارادایم، مجموعه‌ای از باورهای بنیادی است که اصول نهایی یا اولیه پژوهش و آموزش را تعیین می‌کند. در این پژوهش به پیروی از کوهن، «پارادایم به عنوان نظام باورداشت بنیادی یا جهان‌بینی تعریف می‌شود که پژوهشگر را نه تنها در انتخاب روش، بلکه به شیوه‌های بنیادی‌تر در حوزه‌های معرفت‌شناختی و هستی‌شناختی نیز جهت می‌دهد.» (Anand, Larson & Mahoney, 2020) با توجه به اینکه در این پژوهش، هدف از تحقیق، کشف ساختارها و لایه‌های زیرین ابعاد اجتماعی و فرهنگی در تجربه‌های شهری است و به طور مستقیم با کنش‌های رفتاری و دست‌اندرکاران برنامه‌ریزی و فعالان اجتماعی در ارتباط است، از پارادایم انتقادی استفاده شده است (Mohammadpour, 2011). با در نظر گرفتن این موضوع که نوع داده‌ها براساس کلمات تولید شده‌اند، رویکرد این پژوهش کیفی است (Blaikie, 2018). با توجه به اینکه گروه هدف در این پژوهش، تسهیلات‌گران هستند که به صورت میدانی تجربه فعالیت داشته‌اند، با بهره‌گیری از استراتژی پس‌کاوی به دنبال بررسی این موضوع است که آیا واقعاً ساختار یا مکانیسم مفروضی جهت پیاده‌سازی مؤلفه‌های حکمروایی خوب شهری شناخته شده و به شیوه پیشنهاد شده عمل می‌کند یا خیر. این پژوهش در دو مرحله صورت گرفته است. ابتدا در مرحله اول دو مصاحبه عمیق با مدیران شهری انجام

فردی در نظم بازار، حکمروایی مستلزم برقراری نظم از طریق شبکه‌ها و شرکت‌هاست. حکمروایی یعنی: «خود ساماندهی روابط بین سازمانی».

صاحب‌نظرانی که این کاربرد را می‌پذیرند به حکمروایی اشاره می‌کنند. حکمروایی را می‌توان به‌نوعی به‌عنوان «شبکه‌های بین سازمانی خودسازمان‌ده» تعریف کرد. مطابق این تعریف، فرایند سیاست‌گذاری یک «بازی چانه‌زنی بین انواع مختلف بازیگران» محسوب می‌شود (Duit & Galaz, 2008). از این رو حکمروایی موضوعی است درباره سازمان‌دهی اقدامات عمومی فراتر از دولت و نظارت دولتی که با هماهنگ‌سازی و هدایت شبکه در پی ایجاد نتایج مشخصی است. حکمروایی شهری فرایندی است که براساس کنش متقابل میان سازمان‌ها و نهادهای اداره شهر از یک‌طرف و نهادهای غیررسمی جامعه مدنی یا عرصه عمومی از طرف دیگر شکل می‌گیرد. مشارکت نهادهای غیررسمی و تقویت عرصه عمومی در اداره شهر می‌تواند به سازگاری منافع گوناگون و در نتیجه به پایداری توسعه شهری منجر شود.

حکمروایی خوب تأثیرات عمده‌ای را در بحث برابری، فقر و کیفیت زندگی دارد. بنابراین، حکمروایی خوب باید به صورت مشارکتی، شفاف و پاسخگو در ویژگی‌های خود عمل نماید. این موضوع چارچوبی را برای تصمیم‌سازی براساس خواسته عمومی جامعه فراهم می‌سازد که با توجه به نیازهای فقیرترین و ثروتمندترین گروه‌های جامعه است و همزمان برای آن‌ها منابع و بودجه‌های دولتی را در نظر می‌گیرد (Haus & Erling Klausen, 2011).

حکمروایی خوب انگاره‌ای است که در کنار انگاره‌هایی نظیر دموکراسی، جامعه مدنی و مشارکت عمومی، حقوق اجتماعی و توسعه پایدار و اجتماعی قرار می‌گیرد. در دهه اخیر، این انگاره به شدت به انگاره اصلاح بخش دولتی نزدیک شده است و با آن همراه است. آنچه که به عنوان یک شکاف برای امکان مشارکت مردمی در طرح‌های شهری وجود دارد، عدم اطلاع کافی مردم از نحوه مشارکت و حتی





همدان، کرمانشاه و اسلام‌آباد غرب دسته‌بندی شده‌اند. سابقه فعالیتی این تسهیلاتگران از دو تا بیست سال متغیر است. این مصاحبه‌ها در یک بازه زمانی سه ماهه انجام شده است و سعی داشته با در نظر گرفتن تنوع مقیاس در پروژه‌هایی که این تسهیلاتگران در آن حضور داشته‌اند، طیف کامل‌تری را شامل شود. مصاحبه‌های انجام شده با استفاده از نرم افزار MaxQDA2020 به روش تحلیل محتوا و با استفاده از کدگذاری باز و محوری مورد بررسی قرار گرفته‌اند و براساس فراوانی به دست آمده کدها با توجه به در نظر گرفتن مؤلفه‌های اشاره شده در بخش قبلی در مورد حکمروایی خوب شهری، میزان اهمیت آن‌ها و ضرورت توجه به این مؤلفه‌ها به ترتیب اولویت شناسایی شده است.

## ۴ یافته‌ها و بحث

**ساخت الگو از طریق مصاحبه با مدیران شهری**  
یافته‌های این بخش مستخرج از پیاده‌سازی و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته از مدیران شهری است که مبنایی برای طرح سؤالات پژوهش از تسهیلاتگران قرار گرفته است. در ادامه جدول مهم‌ترین گزاره‌های مستخرج از این مصاحبه‌ها آورده شده است.

شده است و خروجی‌های این بخش، ورودی‌های بخش دوم که مرحله مصاحبه با تسهیلاتگران بوده است، در نظر گرفته شده‌اند. نمونه‌گیری در این پژوهش براساس داده‌های سازمان نوسازی شهر تهران در مورد تسهیلاتگران فعال با توجه به نوع فعالیت، تنوع فعالیت و تداوم فعالیتی آن‌ها در نظر گرفته شده است. در گفتگو با مدیران شهری در سازمان نوسازی شهر تهران، سؤالاتی که در ارتباط با هدف تحقیق مورد توجه بوده‌اند برای مصاحبه مؤثرتر با تسهیلاتگران استخراج شده‌اند. به این منظور دو مصاحبه عمیق با مدیران شهری انجام شده است و بعد از تحلیل محتوای این مصاحبه‌ها، کدهای اصلی استخراج شده و بر این اساس سؤالات مرحله بعد که در مصاحبه با تسهیلاتگران استفاده شده، به دست آمده است. در مصاحبه با تسهیلاتگران سعی شده است پراکندگی جغرافیایی در نظر گرفته شود. نکته قابل توجه این است که تعدادی از این تسهیلاتگران تجربه کار در پروژه‌های مختلف در سطح کشور را دارند و لذا نمی‌توان صرف فعالیت کنونی، آن‌ها را در بحث پراکنش جغرافیایی در نظر گرفت. در این پژوهش به منظور دسته‌بندی بهتر، تسهیلاتگران با توجه به آخرین پروژه‌ای که در آن فعالیت داشته‌اند، در پنج شهر تهران، اصفهان،

جدول ۲: مضامین مستخرج از تحلیل گزاره‌های مبنایی مدیران شهری

کد اصلی	کد فرعی	کد
جهت‌گیری توافقی	شناسایی نیازها براساس داده‌ها	ما توی سازمان نوسازی شهر تهران بیشتر این موضوع رو تجربه کردیم و به تجربه فهمیدیم که تسهیلاتگر به خصوص در بافت فرسوده و توی محلاتی که بافت فرسوده دارند کی هست و چی کار باید بکنه
مشارکت	بحث و گفتگو در ارتباط با مسائل	تسهیلاتگر اسمش روشه یعنی کسی که یک فرایندی رو ساده می‌کنه و بهش سرعت می‌بخشه و انجامش رو ساده تر می‌کنه
پایگاه داده‌ها	راه‌اندازی یک سیستم تعاملی	مشخصاً توی محدوده‌هایی که بافت فرسوده و ناکارآمد دارند قراره تسهیلاتگر یک همراه باشه برای مردم و کمک بکنه به مردم از یک طرف و از طرف دیگه این ارتباط رو با مدیریت شهری برقرار بکنه



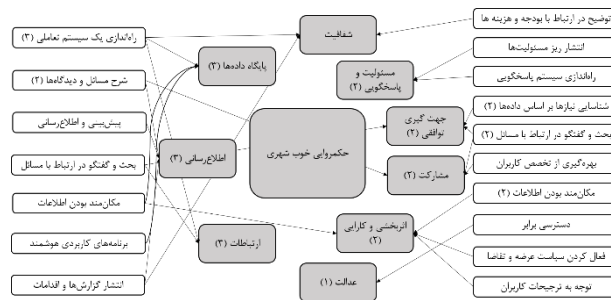
اطلاع‌رسانی	شرح مسائل و دیدگاه‌ها	این داستان حکمروایی که شما می‌فرمایید کاملاً تسهیلگر می‌تونه حلقه اتصال بین این دو تا مجموعه باشه و می‌تونه مفهوم حکمروایی شهری رو شکل بده.
ارتباطات	راه‌اندازی یک سیستم تعاملی	تسهیلگر می‌خواد از نقطه A تا نقطه B که قراره یه فرایندی شکل بگیره و انجام بشه قراره به موازات حرکت بکنه و در کنار افراد ذینفع دیگه که می‌تونن مردم باشن می‌تونن مدیریت شهری باشه می‌تونن هر گروه یا نهادی باشه که توی یک محله یا شهر زندگی می‌کنه و خودش شاید واقعاً کاری رو و مسؤولیتی رو به ذات خودش نداشته باشه و انجام نده و خودش هم منافعی نداشته باشه این وسط این خیلی مهمه که منافعی رو برای خودش ایجاد نشه ولی همراهی کنه گروه‌های مختلف رو تا از یک نقطه به نقطه دیگری برسن.
اطلاع‌رسانی	پیش‌بینی و اطلاع‌رسانی	مردم از موضوعات اطلاع داشته باشن.
مشارکت	بهره‌گیری از تخصص کاربران	مردم شاید خیلی هاشون خیلی بهتر از ما بدونن
ارتباطات	بحث و گفتگو در ارتباط با مسائل	یک نفر لازمه که این‌ها رو دسته‌بندی کنه انتقال بده به مراجع دیگه انتقال بده به حوزه مدیریت شهری یا به هر گروه دیگه ای انتقالش بده
اطلاع‌رسانی	شرح مسائل و دیدگاه‌ها	این تسهیلگر می‌ره اول تلنگرها رو به مردم میزنه در مورد موضوعاتی که اهمیت داره
ارتباطات	راه‌اندازی یک سیستم تعاملی	دوران کرونا باعث شد که خیلی این ارتباطات کم بشه و همکارانمون توی دفاتر محلی یه بسترهایی رو برای این موضوع درست کردن.
پایگاه داده‌ها	مکان‌مند بودن اطلاعات	تسهیلگری بحثش ارتباط مستقیمه شما ببینید توی اون بستر دیتایی که می‌خواید راه‌اندازی کنید یا فناوری اطلاعاتی که می‌خواید راه‌اندازی کنید چطور می‌تونه جایگزین اون ارتباط فیس‌تو فیس بشه.
پایگاه داده‌ها	برنامه‌های کاربردی هوشمند	به هر حال توی جامعه جا افتاده که شما هر چقدر کارهات سیستماتیک تر باشه کم‌تر نیاز به مراجعه پیدا کنی و لازم نباشه برای هر کاری حضوری بری انجام بدی با یه گوشی یا با یه کامپیوتر یا لپ‌تاپ بتونی کارهات رو انجام بدی این خیلی تأثیر مثبتی داره.
پایگاه داده‌ها	امکان ورود داده‌ها توسط کاربران	شاید خیلی از مردم تمایلی به برخورد چهره به چهره نداشته باشن و اونجا خیلی راحت تر بتونن انتقال بدن.
اطلاع‌رسانی	انتشار گزارش‌ها و اقدامات	این پروژه‌هایی که توی سند توسعه محلات تهیه شده بود رو هم همکاران ما توی این بستر بارگذاری کردن که مردم بتونن بیان نظر بدن یعنی مردم توی اون فرایند برنامه ریزی محلشون از طریق این سامانه دخیل بشن



اثربخشی و کارایی	مکان‌مند بودن اطلاعات	من شهروند بتونم از طریق یک سامانه ای در مورد محلم در مورد مسائل و مشکلاتی که باهاش مواجه هستم توی شهر یا توی محله یا توی کوچه بتونم به هر حال مداخله داشته باشم به هر حال خیلی کمک می‌کنه.
عدالت	دسترسی برابر	دامنه افرادی که درگیر این موضوع میشن خیلی گسترده میشه
اثربخشی و کارایی	فعال کردن سیاست عرضه و تقاضا توجه به ترجیحات کاربران	امکان در واقع مدیریت و دسته‌بندی مسائل و برنامه ریزی رو برای مدیریت شهری بیشتر می‌کنه
مشارکت جهت گیری توافقی	بحث و گفتگو در ارتباط با مسائل رسیدن به توافق جمعی	کسی که توی حوزه مدیریت شهری یا حکمروایی شهریه می‌تونه موضوعات رو از نگاه شهروند هم ببینه.
مسئولیت و پاسخگویی	راه‌اندازی سیستم پاسخگویی	مدیر باید دید فناورانه داشته باشه.
نظارت مسئولیت و پاسخگویی	انتشار ریز مسئولیت‌ها	مدیر باید تیم قوی و کارآمد و باتجربه داشته باشه.
شفافیت	توضیح در ارتباط با بودجه و هزینه‌ها	تأمین مالی اجرای منابع چه سخت‌افزاری و چه پشتیبانی باید مورد توجه قرار بگیره.
اثربخشی و کارایی	به روز بودن اطلاعات مکان‌مند بودن اطلاعات	یک سری پست‌ها باید ستاره‌دار بشه و مدیر بعدی نتونه به راحتی اون افراد رو عوض کنه چون نیازمند تجربه هستند.

تحلیلی حاصل از این بررسی‌ها در قالب نمودار زیر ارائه شده است.

در نتیجه تحلیل گزاره‌ها، کدهای اصلی و فرعی و مضامین به دست آمده در چارچوب تحلیلی، نقشه



نمودار ۱: نقشه حاصل از کدگذاری گزاره‌های مبنایی مصاحبه‌های مدیران

در سیستم مدیریت شهری است که باعث می‌شود روند کارها کند شده و نیاز به توضیح و توجیه مجدد باشد، از طرفی سیستم مدیریت شهری در برخی مواقع به گونه‌ای عمل می‌کند که در مقابل تسهیلگران قرار می‌گیرد و با آن‌ها همکاری لازم را ندارد. از طرف دیگر، شهروندان تا زمانی که خود را مؤثر در تصمیم‌گیری‌ها ندانند، تمایلی به همکاری با مدیریت شهری از خود نشان نمی‌دهند، چرا که احساس می‌کنند نیازهای آن‌ها در اولویت قرار نگرفته است.

هر دو مقوله‌ای که بیشترین اشاره به آن‌ها شده است، در تقسیم‌بندی‌هایی که در بخش مبانی نظری به دست آمد، در بحث قانونمندی جای می‌گیرند. به عبارت دیگر در بررسی حکمروایی خوب شهری، مهم‌ترین مقوله‌ای که باید مورد توجه قرار گیرد، بحث قانونمندی است. با ایجاد یک بستر قانونی مناسب، می‌توان زمینه‌ای را برای راه‌اندازی یک سیستم تعاملی به وجود آورده و با ایجاد یک ساز و کار قانونی، سیستم مدیریت شهری را به نحوی تنظیم کرد که منجر به تسهیل انجام فرایندها شده و به افراد وابسته نباشد. در عین حال، روشن بودن جایگاه تسهیلگران می‌تواند شرایطی را در این سیستم به وجود آورد که دسترسی به اطلاعات و نحوه همکاری مدیریت شهری با این گروه به عنوان حلقه واسطه، با مردم روشن گردد.

در ادامه کدهای به دست آمده در مصاحبه براساس آخرین پروژه‌ای که انجام داده‌اند، آمده است.

با توجه به نمودار فوق، مشخص می‌شود که مؤلفه‌های حکمروایی خوب شهری در بحث نحوه کار تسهیلگران و کارآمدسازی فعالیت‌های آن‌ها مؤثر است. چرا که فعالیت‌هایی که به طور مستقیم با زندگی مردم در ارتباط هستند، نیازمند یک بستر تعاملی دارند تا بتوان اعتمادسازی را برقرار کرد و بستری را برای ابراز نظر و مطرح کردن تقاضا به وجود آورد.

### تحلیل یافته‌های حاصل از بررسی مصاحبه‌های تسهیلگران

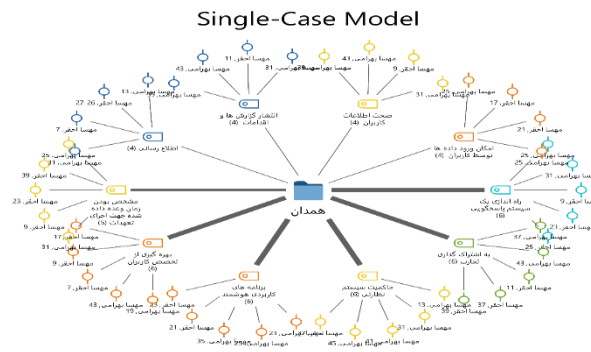
در نتیجه تحلیل‌های صورت گرفته از مصاحبه با مدیران شهری و بررسی مبانی نظری پژوهش و چارچوب تحلیلی به دست آمده، سؤالاتی جهت طرح با تسهیلگران در نظر گرفته شد. در این بخش براساس مؤلفه‌های حکمروایی خوب شهری، چارچوب کدگذاری مشخص شد و از طریق بررسی مصاحبه‌های انجام شده، کدگذاری و تطبیق آن‌ها صورت گرفت.

در ادامه نمودارهای مهم‌ترین گزاره‌های مستخرج از مصاحبه‌ها ارائه شده است. هدف از این کار بررسی مواردی است که در زمینه حکمروایی خوب شهری نیاز به توجه بیشتری دارند و قابل بررسی و پیگیری هستند.

دو مقوله‌ای که بیشترین فراوانی را در بین کدها دارند، حاکمیت سیستم نظارتی و راه‌اندازی یک سیستم تعاملی است. یکی از چالش‌های اصلی که تسهیلگران با آن مواجه هستند، تغییر منابع انسانی



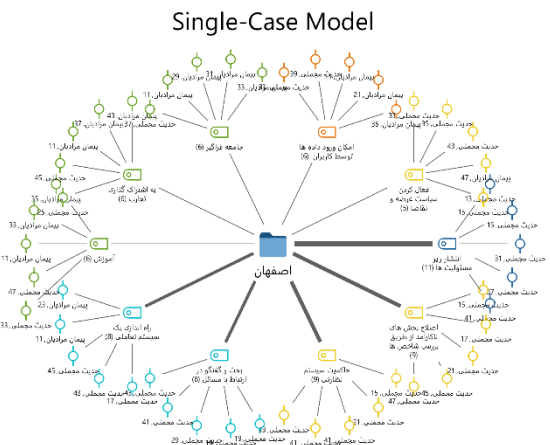




نمودار ۳: فراوانی کدها در مصاحبه با تسهیلگران در همدان

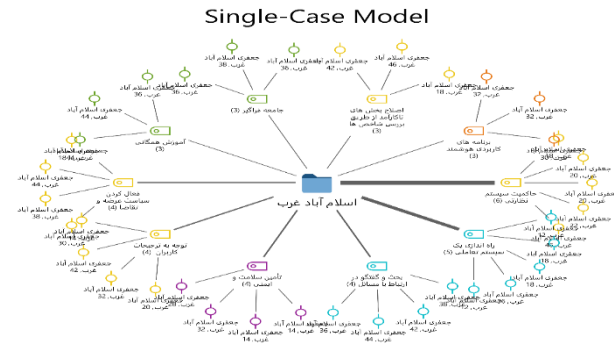
خود این تجربه را دارند که مدیریت شهری آن‌ها را به رسمیت نمی‌شناسد و اطلاعات را در اختیار این گروه قرار نمی‌دهد، در صورتی که اگر مسؤولیت‌های دقیق تسهیلگران و جایگاه آن‌ها مشخص باشد، می‌توانند مسؤولیت‌های خود را به درستی انجام دهند.

نتیجه بررسی‌ها در اصفهان نشان می‌دهد، انتشار ریز مسؤولیت‌ها، مهم‌ترین مقوله‌ای است که به آن اشاره شده است. در جهت انجام این مهم لازم است که به بحث اطلاع‌رسانی توجه بیشتری شود و در مقولات حکمروایی خوب شهری تمرکز بر مسؤولیت و پاسخگویی باشد. مهم‌ترین دلیل توجه به این موضوع این است که تسهیلگران در انجام کارهای



نمودار ۴: فراوانی کدها در مصاحبه با تسهیلگران در اصفهان





نمودار ۶: فراوانی کدها در مصاحبه با تسهیگران در اسلام آباد غرب

می‌توان به این نتیجه رسید که در اولویت قرار دادن موضوع قانونمندی بیشترین اهمیت را در بهبود حکمروایی شهری در حال حاضر دارد. اولویت‌های بعدی به ترتیب مشارکت، اثربخشی و کارایی، پذیرش و پاسخدهی، شفافیت، مسؤلیت و پاسخگویی، عدالت، جهت‌گیری توافقی و بینش راهبردی است.

همان طور که در بحث فراوانی کدها اشاره شد، مهم‌ترین جنبه مطرح شده حاکمیت سیستم نظارتی است که با بررسی شهر به شهر نیز مشخص گردید که این موضوع اولین و یا دومین چالش مطرح شده از سوی تسهیگران است. از این رو، ایجاد یک بستر قانونی که بتواند شرایط مناسبی را برای تعامل تسهیگران با مدیریت شهری فراهم نماید، در بهبود شرایط نقش مؤثری را خواهد داشت. بر این اساس



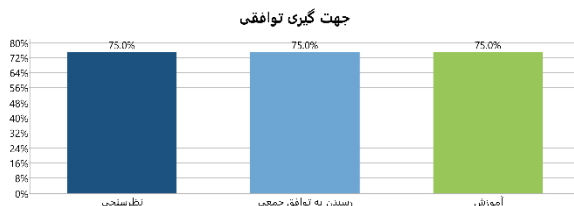
نمودار ۷: اولویت‌بندی شاخص‌های حکمروایی خوب شهری براساس نظر تسهیگران

با در نظر گرفتن این چالش که تمام کاربران مردمی دسترسی به سیستم‌های اطلاع‌رسانی الکترونیک را نداشته باشند، با فرض اینکه در هر خانواده حداقل یک نفر از بستر مجازی استفاده می‌کند و یا اینکه اخبار گوش به گوش از طریق مردم انتقال پیدا می‌کند، می‌توان چنین بستری را ایجاد نمود.

در ادامه نمودارهایی ارائه می‌شود که نشان‌دهنده میزان فراوانی هر یک از مؤلفه‌های

یکی از مسائل عمده‌ای که به زعم کارشناسان و تسهیگران در جامعه ایرانی با آن مواجه هستیم، عدم اطلاع‌رسانی درست است. به همین دلیل مردم به عنوان کاربران این سیستم دچار سردرگمی هستند و نمی‌دانند جهت پیشبرد کار خود و یا مطرح کردن مسأله‌ای که با آن درگیر هستند، به کجا مراجعه کنند. تقویت سیستم اطلاع‌رسانی از طریق به کارگیری امکانات فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند تا حد زیادی این مشکل را مرتفع کند. حتی

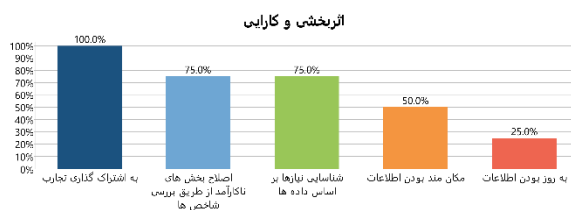
## حکروایی خوب شهری در تمامی مصاحبه‌های انجام شده است.



### نمودار ۸: فراوانی کدها در مؤلفه جهت‌گیری توافقی

هستند و برای رسیدن به یک جهت‌گیری توافقی لازم است که هر سه مقوله مورد توجه قرار گیرند.

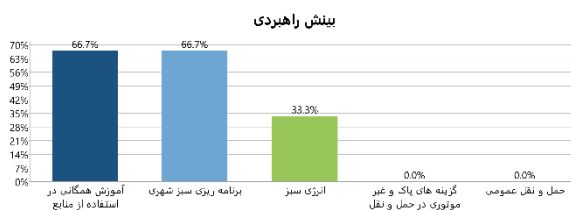
بر این اساس، همان‌طور که در نمودار مشخص است، هر سه مقوله آموزش، رسیدن به توافق جمعی و نظرسنجی از اهمیت یکسانی برخوردار



### نمودار ۹: فراوانی کدها در مؤلفه اثربخشی و کارایی

تسهیلگران باعث افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های آن‌ها خواهد شد.

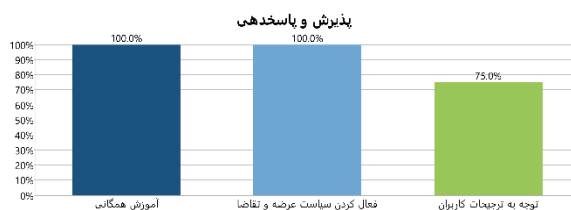
بر این اساس، به اشتراک گذاشتن تجارب که تسهیلگران در سایر پروژه‌ها داشتند، نحوه تعامل با مردم و نتایج که به دست آورده‌اند، از نظر



### نمودار ۱۰: فراوانی کدها در مؤلفه بینش راهبردی

شهری مواردی هستند که جهت تحقق بینش راهبردی لازم است مورد توجه قرار بگیرند.

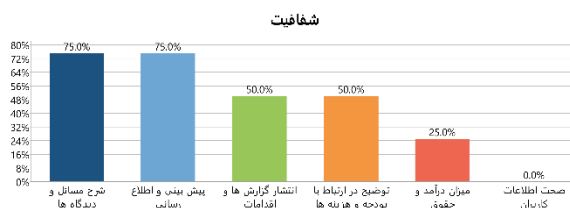
همان‌طور که در نمودار مشخص شده است، آموزش همگانی در استفاده از منابع و برنامه‌ریزی سبز



### نمودار ۱۱: فراوانی کدها در مؤلفه پذیرش و پاسخدهی

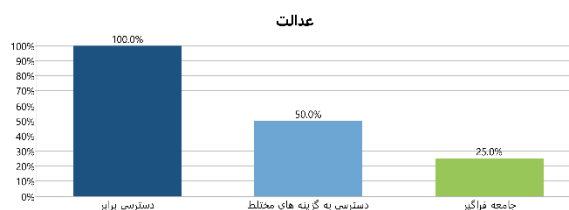
مؤلفه پذیرش و پاسخدهی را در مدل حکمروایی خوب شهری فراهم می‌سازد.

بر این اساس، آموزش همگانی و فعال کردن سیاست عرضه و تقاضا، مواردی هستند که زمینه تحقق



### نمودار ۱۲: فراوانی کدها در مؤلفه شفافیت

براساس نمودار ۱۲، شرح مسائل و دیدگاه‌ها و پیش‌بینی و اطلاع‌رسانی دو مقوله‌ای هستند که در مؤلفه شفافیت بیشترین اهمیت را دارند.

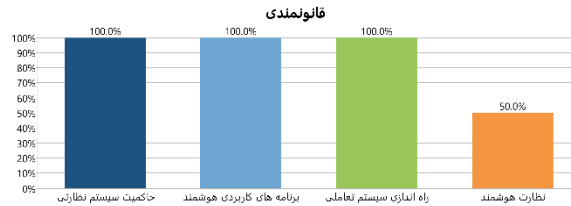


### نمودار ۱۳: فراوانی کدها در مؤلفه عدالت



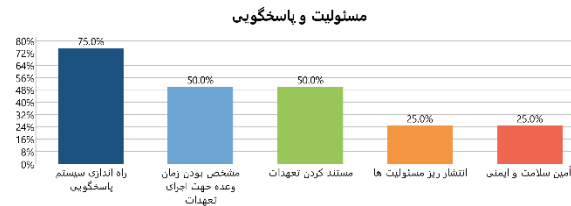


دسترسی برابر به امکانات رفاهی و زیرساخت‌های شهری، مسأله‌ای است که برای تحقق مؤلفه عدالت لازم است مد نظر قرار گیرد.



نمودار ۱۴: فراوانی کدها در مؤلفه قانونمندی

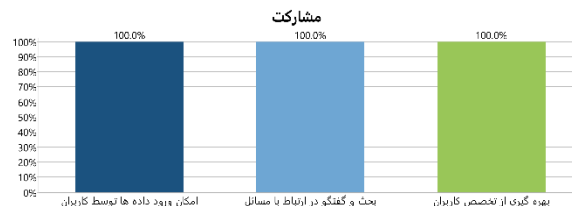
آنچه جهت تحقق مؤلفه قانونمندی اهمیت دارد، حاکمیت سیستم نظارتی، برنامه‌های کاربردی هوشمند و راه‌اندازی سیستم تعاملی است.



نمودار ۱۵: فراوانی کدها در مؤلفه مسئولیت و پاسخگویی

پیگیری باشد، مهم‌ترین عاملی است که به تحقق راه‌اندازی یک سیستم پاسخگویی کمک می‌کند.

بر این اساس، راه‌اندازی یک سیستم پاسخگویی به نحوی که درخواست‌ها و وعده‌های داده شده قابل



نمودار ۱۶: فراوانی کدها در مؤلفه مشارکت



دهند و هم بتوانند ارتباط مؤثری را با مدیران شهری برقرار نمایند، گروه هدف این پژوهش قرار گرفت. در هر بخش، مهم‌ترین معیارهایی که در تحقق هر یک از مؤلفه‌های حکمروایی خوب شهری از دید تسهیلگران می‌توانند مؤثرتر باشند و در اولویت قرار گیرند، مشخص شده است. تا پیش از این تحقیقاتی که انجام شده است، به بررسی حکمروایی خوب شهری، مؤلفه‌های آن و تأثیر به کارگیری این مؤلفه‌ها در پیشبرد طرح‌های شهری پرداخته است. در این پژوهش، بررسی میزان تحقق‌پذیری مؤلفه‌های حکمروایی خوب شهری در تجربه‌های تسهیلگری در ایران بررسی شده است. با توجه به تجربه‌های میدانی و عملیاتی تسهیلگران، می‌توان تجربه آن‌ها را پایه مناسبی برای پیدا کردن شکاف‌های موجود در حکمروایی شهری در ایران قرار داد. بر این اساس، با اولویت‌بندی شاخص‌های حکمروایی خوب شهری که نیاز به توجه بیشتر جهت تحقق‌پذیری دارند، می‌توان گام‌های مؤثری را در این زمینه برداشت.

با پیگیری بحث‌های مرتبط با موضوع حکمروایی خوب شهری، یکی از جنبه‌هایی که در سال‌های اخیر مورد توجه و بررسی قرار گرفته است، توجه به امکانات فناوری اطلاعات و ارتباطات در جهت تحقق حکمروایی خوب شهری است. با اولویت بندی به دست آمده در این پژوهش و حوزه‌هایی که نیاز به توجه جدی‌تر دارند، می‌توان این دستاورد را مبنایی برای پژوهش‌هایی با این نگاه قرار داد و بررسی کرد که چگونه با استفاده از ابزار فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌توان به این سمت حرکت کرد.

در جمع‌بندی مصاحبه‌هایی که با تسهیلگران انجام شد، چالش‌های اصلی، مشخص نبودن جایگاه تسهیلگران، عدم همکاری سازمان‌ها و نهادهای مرتبط، عدم تعریف صحیح نقش تسهیلگران، تغییر نیروی انسانی در مدیریت شهری، تغییر سیاست‌ها، نبود ساز و کار مناسب جهت پاسخگویی به نیازهای شناخته شده در بستر جغرافیایی پژوهش و عدم توجه به نتایج پروژه‌های کاری آن‌ها در تعامل با مردم

براساس نمودار ۱۶، امکان ورود داده‌ها توسط کاربران، بحث و گفت‌وگو در ارتباط با مسائل و بهره‌گیری از تخصص کاربران، مواردی هستند که به تحقق امر مشارکت کمک می‌کنند.

با توجه به مصاحبه‌های صورت گرفته با تسهیلگران، اولویت بندی ایشان در خصوص مؤلفه‌های حکمروایی خوب شهری به عنوان افرادی که تجربه میدانی دارند نشان می‌دهد که به ترتیب توجه به حاکمیت سیستم نظارتی، نظارت هوشمند، برنامه‌های کاربردی هوشمند، راه‌اندازی یک سیستم تعاملی، امکان ورود داده‌ها توسط کاربران، بحث و گفت‌وگو در ارتباط با مسائل، بهره‌گیری از تخصص کاربران مواردی هستند که بایستی مد نظر قرار گیرند.

## ۵ جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

چالش‌هایی که در حال حاضر شهرهای ما با آن مواجه هستند این است که بتوانند در جهتی حرکت کنند که افزایش بهره‌وری، ارتقای نوآوری در خدمت‌رسانی، مدیریت بحران، ارتقای کیفیت خدمات‌رسانی و شفافیت و اطلاع‌رسانی بهتر به شهروندان را داشته باشند.

به نظر می‌رسد فاکتور نهادی که پیش از این مطرح شد، در صورتی که بتواند شرایط و بستر مناسب برای ایجاد امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری را فراهم کرده و نیروی متخصص و کارداران را پرورش دهد و زمینه‌ای را برای آموزش به شهروندان ایجاد نماید، در این صورت می‌توان یک گام بلند به سمت تحقق این اهداف برداشت. از این رو در این پژوهش موضوع اصلی حکمروایی خوب شهری در نظر گرفته شد.

در این راستا، به دلیل گستردگی مفهوم حکمروایی خوب شهری، برای تحقق این موضوع لازم است که بستر مناسب فراهم گردد. از این رو، افرادی که نقش حلقه واسط بین مردم و مسؤولین را دارند و بدون اینکه ذی‌نفع باشند در تلاش هستند تا بتوانند هم اطلاع‌رسانی مناسب به مردم را انجام



اما در شرایط فعلی، تسهیلگران اذعان داشته‌اند که با تغییر مدیر شهری، پروژه‌های در حال انجام آن‌ها نیمه کاره رها شده و یا نتایج به دست آمده، مغفول مانده است که این خود باعث هدر رفت زمان، انرژی، هزینه از یک طرف و از طرف دیگر از بین رفتن اعتماد مردم به این گروه و دلسرد شدن تسهیلگران در پیشبرد اهداف بلندمدت می‌گردد. در ارتباط با چالش عدم توجه به نتایج به دست آمده توسط تسهیلگران از سوی مدیریت شهری، راه‌اندازی یک سیستم پذیرش و پاسخدهی که افراد بتوانند به صورت مستقیم چالش‌های خود را عنوان کرده و نوع بررسی درخواست‌ها و مراحل پیشرفت پروژه‌ها و رسیدگی به درخواست‌ها روشن شود، می‌تواند کمک مؤثری به رفع این چالش نماید.

با جمع‌بندی مصاحبه‌های انجام شده با تسهیلگرانی که بین دو تا بیست سال سابقه کاری در پروژه‌های متعدد در نقاط مختلف کشور را داشته‌اند، مشخص می‌شود که مهم‌ترین جنبه از ابعاد حکمروایی خوب شهری که از نظر تسهیلگران بایستی به آن توجه شود، موضوع قانونمندی است. به این ترتیب که ارتباط مؤثری بین بخش‌های مختلف برقرار شود تا بتوانند در این مسیر حرکت کنند، به عبارت دیگر ایجاد یک مدیریت یکپارچه می‌تواند تأمین‌کننده این موضوع باشد؛ به نحوی که پیشبرد پروژه‌های شهری و اهدافی که برای شهر در نظر گرفته شده است، در گرو افراد نباشد، بلکه اهداف به صورت قانونمند از قبل تعریف شده باشند و نظارت عالی‌ای بر اجرای آن‌ها صورت گیرد. بسیاری از پروژه‌های شهری جهت تحقق بهتر نیازمند همکاری بین سازمانی و بین نهادی هستند که با ایجاد یک سیستم یکپارچه مدیریت شهری تا حد زیادی این مهم قابل پیگیری است که اطلاع‌رسانی و شفافیت اصلی‌ترین مباحثی هستند که در این بخش بایستی مورد توجه باشند.

جهت تعریف و اولویت‌گذاری پروژه‌های آتی سازمان‌های متولی است. با یک نگاه مجدد به مؤلفه‌های سازنده الگوی حکمروایی خوب شهری، مشخص می‌شود که هر یک از این چالش‌ها در صورت تحقق مناسب مؤلفه‌های حکمروایی خوب شهری قابل دستیابی هستند. در بحث مشخص نبودن جایگاه تسهیلگران و عدم همکاری سازمان‌ها و نهادهای مرتبط، تعریف جایگاه حقوقی و قانونی تسهیلگران در انجام پروژه‌ها مؤثر است. عدم تعریف نقش تسهیلگران نیز قابل پیگیری و شناسایی در بحث مشارکت و بینش راهبردی است. چرا که تسهیلگران، تکمیل‌کننده زنجیره مشارکت شهری هستند. از آنجا که تعامل مستقیم مردم با مدیران شهری با محدودیت‌های زیادی مواجه است، تسهیلگران شهری با ایجاد بستر مناسب برای تعامل و گفتگو و مشخص کردن اهداف و روند رسیدن به آن‌ها از یک طرف و از سوی دیگر با اعتمادسازی در بین شهروندان می‌توانند زمینه و بستر مناسبی را برای پیشبرد اهداف سازمان‌ها و نهادهای متولی پروژه‌های موضعی تعریف شده داشته باشند. در ارتباط با چالش تغییر نیروی انسانی در مدیریت شهری که یکی از مهم‌ترین چالش‌های تسهیلگران است، باید گفت با توجه به طیف وسیع پروژه‌هایی که تسهیلگران انجام می‌دهند و شناسایی مسائلی که در موضع مطالعاتی وجود دارد، جنبه‌های مختلفی شناسایی می‌گردد. این جنبه‌ها، ابعاد اجتماعی و اقتصادی را نیز شامل می‌شوند که در کوتاه مدت قابل دستیابی نیستند، از این رو داشتن یک بینش راهبردی در انجام پروژه‌ها برای تعریف دقیق اهداف یک سازمان بسیار ضرورت دارد. در صورتی که این اهداف تعریف شود، نظرات اشخاص بر روی شناسایی اهداف بی‌تأثیر خواهند بود. به این ترتیب، با تغییر در نیروی انسانی مدیریت شهری خللی در تعریف هدف نبوده و صرفاً ممکن است وسیله و میزان توجه به دستیابی به آن تغییر نماید.



## منابع

- Anand, G., E. C. Larson and J. T. Mahoney (2020). "Thomas Kuhn on paradigms." Production and Operations Management 29 (7): 1650-1657.
- Andronie, M., G. Lăzăroiu, M. Iatagan, C. Uță, R. Ștefănescu and M. Cocoșatu (2021). "Artificial intelligence-based decision-making algorithms, internet of things sensing networks, and deep learning-assisted smart process management in cyber-physical production systems." Electronics 10 (20): 2497.
- Bekker, M. C. (2015). "Project Governance—the definition and leadership dilemma." Procedia-Social and Behavioral Sciences 194: 33-43.
- Blaikie, N. (2018). "Confounding issues related to determining sample size in qualitative research." International Journal of Social Research Methodology 21 (5): 635-641.
- Braithwaite, V. and M. Levi (1998). Trust and governance, Russell Sage Foundation.
- Champion, T. (2001). "Urbanization, suburbanization, counterurbanization and reurbanization." Handbook of urban studies 160 (1): 143-161.
- Cook, I. R. (2009). "Private sector involvement in urban governance: The case of Business Improvement Districts and Town Centre Management partnerships in England." Geoforum 40 (5): 930-940.
- Corfee-Morlot, J., L. Kamal-Chaoui, M. G. Donovan, I. Cochran, A. Robert and P.-J. Teasdale (2009). "Cities, climate change and multilevel governance."
- Da Cruz, N. F., P. Rode and M. McQuarrie (2019). "New urban governance: A review of current themes and future priorities." Journal of Urban Affairs 41 (1): 1-19.
- De Guimarães, J. C. F., E. A. Severo, L. A. F. Júnior, W. P. L. B. Da Costa and F. T. Salmoria (2020). "Governance and quality of life in smart cities: Towards sustainable development goals." Journal of Cleaner Production 253: 119926.
- Dociu, M. and A. Dunarintu (2012). "The socio-economic impact of urbanization." International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences 2 (1): 47-52.
- Duit, A. and V. Galaz (2008). "Governance and complexity—emerging issues for governance theory." Governance 21 (3): 311-335.
- Fukuyama, F. (2013). "What is governance?" Governance 26 (3): 347-368.
- Habitat, U. (2013). State of the world's cities 2012/2013: Prosperity of cities, Routledge.
- Hajialiakbari, K., M. Karimi and S. Tayebi (2021). "Toward a paradigm shift in urban planning in Tehran:



- Neighborhood development plans." Civ. Eng. Archit **9**: 2492-2504.
- Haus, M. and J. Erling Klausen (2011). "Urban leadership and community involvement: Ingredients for good governance?" Urban affairs review **47** (2): 256-279.
- Johnston, E. (2010). "Governance infrastructures in 2020." Public Administration Review **70**: s122-s128.
- Lang, R. and P. K. Knox (2009). "The new metropolis: Rethinking megalopolis." Regional studies **43** (6): 789-802.
- Leslie, D. W. (2004). "Governance" or "Governing?" " Metropolitan Universities **15** (1): 17-37.
- Mardacany, E. (2014). "Smart cities characteristics: Importance of built environment components."
- Mayntz, R. (2003). "New challenges to governance theory." Governance as social and political communication **27**: 40.
- Mohammadpour, A. (2011). "Qualitative research method (anti-method)." Tehran: Sociologists Publications **1392**.
- Nettheim, G., G. D. Meyers and D. Craig (2002). "Indigenous peoples and governance structures." A Comparative Analysis of Land and Resource Management Rights.
- Peters, B. G. and J. Pierre (2012). "Urban governance."
- Ritchie, H. and M. Roser (2018). "Urbanization." Our world in data.
- Sending, O. J. and I. B. Neumann (2006). "Governance to governmentality: Analyzing NGOs, states, and power." International studies quarterly **50** (3): 651-672.
- Sun, Y. (2017). "Transnational public-private partnerships as learning facilitators: Global governance of mercury." Global Environmental Politics **17** (2): 21-44.
- Tiihonen, S. (2004). From governing to governance, Tampere University Press.
- Un-Habitat (2012). Enhancing urban safety and security: Global report on human settlements 2007, Routledge.
- Weeks, J. R. (2010). "Defining urban areas." Remote sensing of urban and sub-urban areas: 33-45.
- Zhang, L., L. Yang, C. M. Zohner, T. W. Crowther, M. Li, F. Shen, M. Guo, J. Qin, L. Yao and C. Zhou (2022). "Direct and indirect impacts of urbanization on vegetation growth across the world's cities." Science advances **8** (27): eabo0095.