



طراحی الگوی حکمرانی خوب در شهرداری تهران

علی امینی شاد (مسئول مکاتبات)

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش خط مشی گذاری
Amini_shad@yahoo.com

عباس منوریان

عضو هیات علمی دانشگاه تهران

مجتبی امیری

عضو هیات علمی دانشگاه تهران

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۹/۲۳

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۷/۱۸

چکیده

هدف از این تحقیق طراحی مدل حکمرانی خوب در شهرداری تهران است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، توسعه ای و از لحاظ نوع روش، توصیفی - اکتشافی است. جهت گردآوری داده های کیفی از ابزار مصاحبه استفاده شده است. جامعه آماری مورد نظر در این پژوهش، مدیران و مسئولین شهرداری های شهر تهران می باشند. روش نمونه گیری در این پژوهش نیز، به صورت گلوله برفی و هدفمند است. جهت طراحی الگوی حکمرانی خوب در شهرداری تهران از استراتژی گراند تئوری با رویکرد استراوس و کوربین استفاده شده است. بر اساس نتایج کدگذاری باز و محوری، عوامل علی موثر بر حکمرانی خوب در شهرداری ها نشان داده که عوامل جامعه مدنی، ذینفعان سیاسی و دستورالعمل های نهادهای بالادستی، تغییر و تحولات محیطی، عوامل استراتژیک، عوامل مدیریتی و عوامل نهادی از جمله عوامل علی موثر بر الگوی حکمرانی خوب در شهرداری ها می باشند. همچنین انعطاف پذیری سازمانی، ظرفیت های منابع سازمانی، حمایت های قانونی از حکمرانی خوب و مدیریت موثر منابع انسانی از جمله زیرساخت های لازم برای حکمرانی خوب در شهرداری ها می باشند. موانع فرآیندی در سازمان و ضعف های مدیریتی از جمله عوامل مداخله گر در حکمرانی خوب در شهرداری ها می باشند. راهبردهای حکمرانی خوب شامل توسعه ظرفیت های آموزشی، افزایش ظرفیت های اقتصادی، تقویت ارتباطات موثر با جامعه مدنی و افزایش چابکی سازمانی دسته بندی می شوند. همچنین توسعه مشارکت، بهبود عملکرد شهرداری و توسعه پایدار شهری از جمله پیامدهای حکمرانی خوب در شهرداری ها می باشند.

واژگان کلیدی: حکمرانی، حکمرانی خوب، شهرداری تهران، نظریه داده بنیاد.

مقدمه

امروزه شهرداری‌ها با مسائلی از قبیل اداره امور محیط زیست، مدیریت منابع، بحران‌های شهری و مواردی از این قبیل رو به رو بوده‌اند که استفاده از شیوه‌های قدیمی در حکمرانی، پاسخگوی حل این مسائل و بحران‌ها نبوده است. از این رو، نیاز به خلاقیت در شیوه‌های حکمرانی، بیش از پیش احساس شده است. بسیاری از این مسائل، حتی از بعد محلی، جنبه جهانی نیز به خود گرفته‌اند. شیوه‌های سنتی در حکمرانی، دارای شکاف‌های متعددی از قبیل سلسله مراتب، بوروکراسی زیاد، تمرکز در اختیارات و مواردی از این قبیل بوده‌اند که همه این‌ها نیازمند به کارگیری روش‌های رسمی و غیررسمی برای مدیریت اثربخش مرزهای سازمانی است. در این راستا، مدل‌های جدیدی از حکمرانی خوب ارائه شده‌اند که از اهداف، استانداردها، سازماندهی و پیچیدگی‌های متفاوتی برخوردارند. به طور معمول، حکمرانی خوب زمانی پدید می‌آید که مدیران و یا سازمان‌هایی که آن‌ها در آن فعالیت می‌کنند، نمی‌توانند به طور مستقل، به حل مسائل بپردازند (scarlett and mckinney, 2016: 117).

یکی از موضوعات بسیاری مهم و جدیدی که امروزه در ادبیات توسعه مطرح می‌شود، حکمرانی خوب است. این مساله به ویژه در کشورهای در حال توسعه در راستای استقرار و نهادینه سازی جامعه مدنی در سیاست‌های مربوط به اعطای کمک‌ها جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده است. موضوع حکمرانی خوب با هدف دستیابی به توسعه پایدار مطرح شده که در آن بر کاهش فقر، ایجاد شغل و رفاه پایدار، حفاظت و تجدید حیات محیط زیست و رشد و توسعه زنان تاکید می‌شود که همه این‌ها با حکمرانی خوب تحقق می‌یابد. با وجود اینکه بحث درباره حکمرانی خوب در بسیاری از محافل علمی بر سر زبان‌هاست، اما بسیار مشاهده می‌شود که استفاده‌کنندگان از این مفهوم درک‌های متفاوتی از آن دارند. واژه حکمرانی یکی از جدیدترین واژه‌ها در مطالعه علم سیاست است. واکاوی مفهوم حکمرانی نشان از گستردگی مفهوم آن دارد، به نحوی که همه نوع شکل‌های حکمرانی نظیر حکمرانی شرکتی، محلی، ملی و بین‌المللی را شامل می‌شود (gowda, kamer, 2013: 83).

در سال‌های اخیر، بسیاری از محققان عرصه سیاست‌گذاری در دولت‌ها و شهرداری‌ها، توجه خود را به سوی موضوعاتی از قبیل حکمرانی خوب در سازمان‌های دولتی جلب کرده‌اند. برخی محققان بر این باورند که حکمرانی خوب اساساً مدیریت فرآیند بودجه ریزی است و در جایی که بودجه به خوبی تهیه و تنظیم، تصویب، اجرا و کنترل نشود، اهداف حکمرانی محقق نخواهد شد. بودجه ریزی خوب در شهرداری‌ها خواست نهادهای دولتی برای اداره تخصیص منابع است، سیستم بودجه ریزی که تحت حاکمیت قانون کار می‌کند، دارای یک سیستم حسابداری است که منسجم است و سیستم حسابداری که کیفیت دستگاه‌های مالی و اطلاعاتی را تضمین می‌کند. علاوه بر همه این‌ها باید دارای منابع و دارایی‌های مالی باشد که به صورت شفاف و پاسخگو اداره می‌شود و در راستای منافع کلان و ملی سمت و سوق پیدا می‌کند (osisioma, 2013: 5).

شاخص‌هایی همچون مشارکت شهروندان، دولت محوری، توسعه اجتماعی و مدیریت اقتصادی برای حکمرانی خوب در نظر گرفته شده‌اند (huter, shah, 2010: 1). همچنین شاخص‌هایی همچون استقلال عمل نهادها و سازمان‌ها، شفافیت و باز بودن نظام اطلاعاتی و تصمیم‌گیری، عدم تضاد منافع، کیفیت عملکرد، فرآیند محوری به جای فرد محوری، ارتباط دوسویه بین مسئولیت و پاسخگویی، عملی بودن و قابل اعتماد بودن، از جمله مولفه‌های مهم حکمرانی خوب می‌باشند (ASC, 2011: 7-11).

علی‌رغم آنکه از سابقه فعالیت‌های سازمانی همچون شهرداری در کشورمان، زمان زیادی می‌گذرد، اما با این حال، هنوز آنطور که باید و شاید، این سازمان به صورت موثر، نیازهای شهروندان را در کلان‌شهرها و شهرهای کوچک برآورده نساخته است. مسائلی همچون ترافیک‌های شهری، آلودگی‌های صوتی، آلودگی‌های آب و هوا، مهاجرت‌های بی‌رویه به کلان‌شهرها و حجم روزافزون بیکاری و مواردی از این دست، ناشی از سیاست‌گذاری‌های اشتباهی است که سازمان‌هایی همچون شهرداری‌ها می‌توانند مسبب آن شوند. با توجه به آنکه شهرداری شهر تهران، به عنوان یکی از مهمترین سازمان‌های تاثیرگذار

در زمینه موضوع حکمرانی خوب در سازمان های مختلف، تحقیقات متعددی در سال های اخیر انجام شده است. در ذیل به نمونه ای از تحقیقات انجام شده در زمینه حکمرانی خوب در سازمان های مختلف اشاره شده است.

در اداره پایتخت کشور می باشد، از این رو در پژوهش حاضر، سعی بر آن است که با ارائه الگویی از حکمرانی خوب، در اداره موثر این شهر به نحو مناسب تری عمل شود. در این راستا، مساله اصلی پژوهش حاضر، ارائه الگوی حکمرانی خوب در شهرداری شهر تهران می باشد.

پیشینه تحقیق

جدول ۲. پیشینه پژوهش

محقق	عنوان تحقیق	یافته ها
زمان (۲۰۱۵)	دستورالعمل های ارزشمند برای حکمرانی خوب در بخش آموزش عالی در سراسر جهان	نتایج حاصل از این پژوهش نشان دهنده این امر بود که افزایش دادن پاسخگویی، ثبات سیاسی، اثربخشی حکمرانی، کیفیت مقررات، حاکمیت قانون، و کنترل فساد، موجب افزایش یافتن نتایج آموزشی می شود، که در نهایت، باعث ایجاد مزایایی برای مناطق عمده ای از جهان خواهد شد که دانشگاه های خود را بین المللی کرده اند.
کاردوس (۲۰۱۲)	انعکاس حکمرانی خوب در راهبردهای توسعه پایدار	نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که در رابطه با موضوعات مورد بررسی، مکانیزم های راهبردی کارآمدی وجود دارد، ولی از همه مهم تر، برای ارتقاء مکانیزم های هماهنگی عمودی، مشارکت و علاقه ضروری می باشند.
نوفیانتی و سوسنو (۲۰۱۴)	عوامل مؤثر بر پیاده سازی حکمرانی حکومت خوب و پیامدهای آن در زمینه پاسخگویی نسبت به عملکرد	نتایج این پژوهش نشان دهنده این امر بود که پیاده سازی شایستگی دستگاه حکومت محلی و حرفه ای بودن دستگاه کنترل داخلی این حکومت، دارای تأثیری معنادار بر پیاده سازی حکمرانی حکومت خوب و همچنین استفاده از، دارای تأثیری معنادار بر کارایی پاسخگویی حکومت محلی می باشند.
دایاناندن (۲۰۱۳)	اقدامات حکمرانی خوب در راستای عملکرد بهتر سازمان های اجتماعی	نتایج نشان داد که چهار متغیر پیش بینی کننده همچون مشارکت، پاسخگویی، پاسخگویی، شفافیت و حاکمیت قانون، تأثیر قابل ملاحظه ای بر عملکرد تعاونی دارند و ضروری است که برای حفظ اقدامات مربوط به حکمرانی خوب، مورد توجه ذینفعان واقع شوند. این پژوهش پیشنهاد کرده است که مسائل شناسایی شده، از طریق همکاری میان اعضا و حکومت مورد بررسی و سنجش واقع شوند.
تراکولموتوتا و چاجارونواتانا (۲۰۱۳)	عوامل مؤثر بر تحقق حکمرانی خوب در مدیریت منابع انسانی: مطالعه تجربی حکومت محلی در بخش جنوبی تایلند	عواملی که به طور غیرمستقیم می توانند بر تحقق حکمرانی خوب در این بخش تأثیرگذار باشند، اهداف و استانداردهای خط مشی گذاری، منابع، ارتباطات سازمانی، شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی می باشند. عوامل علی که دارای تأثیر منفی مستقیم بر دیگر عوامل هستند، شامل ویژگی های سازمان های اجرا کننده، که خود دارای تأثیر منفی مستقیم بر ارتباطات سازمانی می باشد، و مقبولیت اجراکنندگان می باشند که دارای تأثیر منفی مستقیم بر تحقق حکمرانی خوب در مدیریت منابع انسانی حکومت محلی در بخش جنوبی تایلند هستند.

مبانی نظری

حکمرانی خوب

حکمرانی تنها در مورد دستگاه های اجرایی کاربرد ندارد، بلکه از آن مهمتر کاربردش در مورد کیفیت حکمرانی است که توسط شاخص ها و ابعادی سنجیده می شود. این مفهوم را نهادهای بین المللی فراوانی مورد تحقیق و بررسی قرار داده اند و هر یک شاخص هایی را برای سنجش آن ارائه کرده اند. از جمله سازمان های بین

المللی معتبر که شاخص هایی برای سنجش حکمرانی خوب ارائه داده اند، شامل موارد ذیل می باشد:

- صندوق بین المللی پول با تاکید بر جنبه اقتصادی حکمرانی؛
- سازمان ملل متحد با تاکید بر جنبه سیاسی حکمرانی؛
- بانک جهانی با تاکید بر جنبه سرمایه گذاری حکمرانی (hwang, 2011: 5).

مشارکت اثربخش اعضا دز سازمان هایشان، موجب تضمین هوشیاری می شود، که برای ایجاد احساس مسئولیت در میان هیئت مدیره و کارکنان ضروری می باشد. مشارکت ناکافی در کسب و کار، مسئولیت پذیری ضعیف، فقدان آگاهی در مورد مدیریت، عدم وجود دموکراسی، فساد، احساس مالکست ناچیز، مسئولیت دوگانه، و عدم آگاهی اعضا، دلایل ضعف عملکرد می باشند (dayandan, 2013: 1).

حکمرانی خوب، مدیریت صحیح سیاسی، اقتصادی و اجرایی منابع عمومی برای رسیدن به اهداف تعیین شده است. همچنین وضعیتی است که در آن، قدرت در جهت مدیریت منابع اقتصادی و اجتماعی در راستای رسیدن به توسعه استفاده می شود (kardos, 2012: 1167).

حکمرانی خوب به پاسخگویی سیاسی، شفافیت در بوروکراسی، به کارگیری قدرت مشروع، آزادی تشکل ها و مشارکت، آزادی اطلاعات و مطبوعات، مدیریت مالی دقیق و پاسخگویی در بودجه عمومی، احترام نهادن به قانون، چارچوب قانونی قابل پیش بینی توسط نهادهای قضایی مستقل، احترام به حقوق مردم، قانون گذاری درست و افزایش فرصت های دستیابی به توسعه جوامع مدنی و همچنین افزایش ظرفیت ها در تمامی سطوح اشاره می کند (huque, 2013: 399).

سوالات پژوهش

سوال اصلی:

- مدل حکمرانی خوب در شهرداری تهران دارای چه شاخص هایی است؟

سوالات فرعی:

- عوامل علی موثر بر اجرای حکمرانی خوب در شهرداری شهر تهران کدامند؟
- شرایط و زمینه های مورد نیاز جهت اجرای حکمرانی خوب در شهرداری شهر تهران کدامند؟
- چالش ها و مشکلات اجرای حکمرانی خوب در شهرداری شهر تهران کدامند؟
- استراتژی های مورد نیاز جهت اجرای حکمرانی خوب در شهرداری شهر تهران کدامند؟

با مروری بر مفهوم حکمرانی خوب در تحقیقات مختلف می توان به این امر اشاره کرد که مفهوم حکمرانی خوب، دارای گستردگی بسیاری بوده و می تواند شامل حکمرانی های شرکتی، محلی، دولتی، جامعه مدنی، بخش خصوصی و بین المللی را نیز شامل بشود. علاوه بر این، به دلیل نو بودن این مفهوم، همیشه با تعبیر و تفسیرهای مختلفی همراه بوده است (gowda and kumar, 2013: 83).

حکمرانی شامل ساختارها و فرآیندهایی می شود که تعیین کننده چگونگی اخذ تصمیمات، چگونگی توزیع قدرت و نحوه تخصیص مسئولیت ها است (turner, et al, 2014: 105).

اثربخشی سازمان های اجتماعی، به وجود ارکان حکمرانی خوب همچون مشارکت، پاسخگویی، شفافیت، قابل پیش بینی بودن و حاکمیت قانون بستگی دارد. مشارکت اثربخش اعضا دز سازمان هایشان، موجب تضمین هوشیاری می شود، که برای ایجاد احساس مسئولیت در میان هیئت مدیره و کارکنان ضروری می باشد. مشارکت ناکافی در کسب و کار، مسئولیت پذیری ضعیف، فقدان آگاهی در مورد مدیریت، عدم وجود دموکراسی، فساد، احساس مالکست ناچیز، مسئولیت دوگانه، و عدم آگاهی اعضا، دلایل ضعف عملکرد می باشند (dayandan, 2013: 1).

حکمرانی خوب، به اداره و تنظیم امور و به ارتباط میان شهروندان و حاکمان اشاره می کند. از بعد سیاسی و مدیریتی، حکمرانی خوب، به معنای اعمال اقتدار سیاسی، اجتماعی و اقتصادی جهت تنظیم روابط افراد و در راستای داشتن جامعه ای بهتر و مدیریت منابع به منظور توسعه اجتماعی و اقتصادی است (adebisi, 2012: 115). از سویی تفاوت هایی میان حکمرانی و حکومت داری وجود دارد که از این رو، حکمرانی گسترده تر از حکومت داری بوده و شامل فرآیندهای رسمی و غیررسمی در عرصه قدرت های مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و ... اشاره می کند (turner, et al, 2014: 105).

اثربخشی سازمان های اجتماعی، به وجود ارکان حکمرانی خوب همچون مشارکت، پاسخگویی، شفافیت، قابل پیش بینی بودن و حاکمیت قانون بستگی دارد.

- حکمرانی خوب در شهرداری شهر تهران، چه پیامدها و دستاوردهایی را به دنبال دارد؟

روش شناسی پژوهش

به منظور دستیابی به هدف تحقیق حاضر، از روش پژوهش کیفی استفاده خواهد شد. در پژوهش کیفی برای درک و تبیین پدیده‌های اجتماعی از داده‌های حاصله از مصاحبه‌ها، مستندات، مشاهدات مشارکتی، مطالعات کتابخانه‌ای و ... استفاده می‌شود. این نوع پژوهش بر معنایی که افراد شرکت کننده در فرایند اجرای تحقیق از پدیده مورد مطالعه در ذهن دارند، تاکید می‌ورزد. مبانی معرفت شناسی پژوهش حاضر نیز به مکتب تفسیرگرایی نزدیک تر است.

از این رو، تحقیق حاضر از لحاظ هدف، بنیادی است و در دسته مطالعات اکتشافی قرار می‌گیرد. شیوه گردآوری داده‌ها نیز با استفاده از مصاحبه، پرسشنامه و مطالعات کتابخانه‌ای بوده و به گونه‌ای داده‌های کیفی و کمی، مورد جمع‌آوری قرار خواهند گرفت. فرآیند کدگذاری نظریه‌سازی داده بنیان در رهیافت استراوس و کوربین از طریق فراگرد تحلیل مستمر داده‌ها، شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام می‌شود.

شکل ذیل به نمایش لایه‌های پژوهش بر اساس مدل ساندرز پرداخته است. در این مدل، روش شناسی پژوهش از لایه پارادایمی تا ابزار گردآوری داده‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.



شکل ۱. لایه‌های پژوهش ساندرز

نظر گردآوری داده‌های کیفی در جامعه‌ای مشخص، پژوهشی میدانی به شمار می‌رود. از سویی، استراتژی پژوهش حاضر، نظریه‌پردازی داده بنیاد است که در آن به اکتشاف و فهم یک موضوع پرداخته می‌شود. از طرفی، ابزار گردآوری داده‌های کیفی در این پژوهش، مصاحبه است.

رهیافت نظام مند در نظریه‌سازی داده بنیان بر استفاده از گام‌های تحلیل داده‌ها مشتمل بر کدگذاری باز، محوری و انتخابی و تدوین یک الگوی منطقی یا یک توصیف بصری از نظریه تولید شده تاکید دارد. در این تعریف سه مرحله از کدگذاری وجود دارد. در ادامه به شرح هر یک از این مراحل پرداخته شده است:

بر این اساس، پژوهش حاضر در لایه پارادایم اثبات‌گرایی و تفسیری قرار می‌گیرد. همچنین، پژوهش حاضر از لحاظ هدف در دسته پژوهش‌های توسعه‌ای قرار می‌گیرد. از لحاظ قیاسی یا استقرایی بودن، به دلیل کیفی بودن رویکرد تحقیق، پژوهشی استقرایی است، همچنین به دلیل آنکه از رهیافت نظام مند استراوس و کوربین که دارای قواعد و اصول از پیش تعیین شده‌ای استفاده می‌کند، کیفی است؛ از این رو، روش پژوهش حاضر، قیاسی - استقرایی محسوب می‌شود. همچنین این پژوهش دارای رویکردی کیفی است، چرا که به تحلیل داده‌های کیفی می‌پردازد. همچنین از لحاظ گردآوری ادبیات موضوعی و پیشینه‌های تخصصی، مطالعه‌ای کتابخانه‌ای است و از

عوامل مداخله‌گری که مانع تأثیرگذاری عوامل علی و زمینه‌ای بر مقوله محوری می‌شود، و پیامدهایی ناشی از استراتژی‌های اتخاذی نشان داده می‌شود. این مرحله مشتمل بر ترسیم یک نمودار است که الگوی کدگذاری روابط بین شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر و پیامدها را به تصویر می‌کشد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۴: ۹۴)؛

کدگذاری گزینشی: در این مرحله از کدگذاری، نظریه پرداز داده بنیان، یک نظریه از روابط بین مقوله‌های موجود در مدل کدگذاری محوری به نگارش در می‌آورد. در یک سطح اصلی، این نظریه شرحی انتزاعی برای فرآیندی که در پژوهش مطالعه می‌شود، ارائه می‌دهد. فرآیند یکپارچه سازی و بهبود بخشی نظریه در کدگذاری گزینشی از طریق تکنیک‌هایی نظیر نگارش خط داستان که مقوله‌ها را به هم متصل می‌کند و فرآیند دسته بندی از طریق یادداشت‌های شخصی در خصوص ایده‌های نظری می‌باشد. در یک خط داستان، یک محقق بررسی می‌کند که چگونه عوامل مخصوصی بر پدیده اثر می‌گذارند و منجر به استفاده از راهبردهایی خاص با خروجی‌های ویژه می‌شوند. به عبارت دیگر، کدگذاری انتخابی، یافته‌های مراحل کدگذاری قبلی را گرفته، مقوله محوری را انتخاب می‌کند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۴: ۹۴).

دلایل استفاده از استراتژی‌های گراندد تئوری با رهیافت نظام مند استراوس و کوربین برای طراحی مدل حکمرانی خوب در شهرداری تهران بر اساس شکاف‌های روش تحقیق در مطالعات پیشین شامل موارد ذیل می‌باشد:

- استراتژی گراندد تئوری جهت ارائه مدل، نظریه یا الگو در ارتباط با یک مفهوم استفاده می‌شود و در دسته بندی‌های استراتژی‌های روش شناسی، نزدیک ترین استراتژی برای طراحی مدل یا الگو است؛
- در زمینه طراحی الگوی حکمرانی خوب در شهرداری‌ها در داخل کشور، مطالعات معدودی به انجام رسیده است؛

کدگذاری باز: کدگذاری باز، فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند. در این مرحله، نظریه پرداز داده بنیان، مقوله‌های اولیه اطلاعات در خصوص پدیده در حال مطالعه را به وسیله تقطیع اطلاعات شکل می‌دهد. پژوهشگر مقوله‌ها را بر همه داده‌های گردآوری شده، نظیر مصاحبه‌ها، مشاهدات و یادداشت‌ها یا یادداشت‌های خود بنیان می‌گذارد. مقایسه مستمر نشانه‌ها، تحلیل‌گر را با شباهت‌ها، تفاوت‌ها و ثبات معنایی که منجر به ساخت یک مفهوم یا مقوله و ابعاد آن می‌شود، رو به رو می‌سازد. در این راستا، تنها با مقایسه پیشامدها، و نامیدن پدیده‌های مشابه با واژه‌های یکسان، نظریه پرداز می‌تواند واحدهای اصلی نظریه را روی هم جمع کند. بنابراین مفاهیم، واحدهای پایه‌ای یا خرد از تحلیل هستند، زیرا از مفهوم سازی از داده‌هاست که نظریه شکل می‌گیرد نه از داده‌های واقعی و خام (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۴: ۹۴)؛

کدگذاری محوری: کدگذاری محوری، فرآیند ربط دهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌هایشان و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری، به این دلیل محوری نامیده می‌شود که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد. در این مرحله، مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز، تدوین شده و سر جای خود قرار می‌گیرد تا دانش فزاینده‌ای در مورد روابط ایجاد شود. در این مرحله، نظریه پرداز، یک مقوله مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرآیندی که در حال بررسی است قرار می‌دهد و سپس دیگر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهد. این مقوله‌های دیگر عبارتند از شرایط علی (عواملی که بر روی پدیده مرکزی تأثیر گذارند)، راهبردها (کنش‌هایی که در پاسخ به پدیده مرکزی صورت می‌گیرد)، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر (عوامل محیطی خاص و عمومی که بر راهبردها موثرند) و پیامدها (خروجی‌های به دست آمده از به کارگیری راهبردها). در این راستا، عوامل علی و زمینه‌ای که موجب روی آوردن کنشگر، به فعالیتی خاص، که همان مقوله محوری است می‌شود، استراتژی‌هایی که برای مدیریت وضعیت پیش آمده و تحقق بخشیدن به مقوله محوری اتخاذ می‌شود،

اکتشافی بودن رویکرد پژوهش حاضر، تعداد ۱۲ نفر از اعضای محیط تحقیق انتخاب شده و تا به اشباع رسیدن مدل پژوهش، مصاحبه ها انجام می شوند.

یافته‌های پژوهش

در راستای استخراج عوامل مرتبط با الگوی حکمرانی خوب در شهرداری تهران، از استراتژی گراند تئوری با رهیافت استراوس و کوربین استفاده شده است. در این پژوهش به نمایش عوامل علی، عوامل زمینه ای، عوامل مداخله گر، راهبردها و پیامدهای مرتبط با الگوی مورد نظر پرداخته شده است. در این راستا، کدگذاری ها با استفاده از فراگرد تحلیل مستمر داده های کیفی حاصل از مصاحبه، در سه مرحله باز، محوری و گزینشی انجام شده است.

سوال اول: عوامل علی موثر بر اجرای حکمرانی

خوب در شهرداری شهر تهران کدامند؟

در نظریه داده بنیاد بر اساس رهیافت استراوس و کوربین، عوامل علی به آن دسته از مفاهیمی گفته می شود که به طور کلی و در قالب مجموعه ای از کدهای شناسایی شده، بر راهبرد ها، عوامل زمینه ای، عوامل مداخله گر و پیامدها تاثیر دارند سوال اول پژوهش در پی بررسی عوامل موثر بر حکمرانی خوب در شهرداری ها، می باشد. کد (A) مربوط به عوامل علی بوده که از مصاحبه شونده اول (A1) تا مصاحبه شونده دوازدهم (A12) تعریف شده است. همچنین، نتایج حاصل از مقوله بندی کدها در مرحله کدگذاری محوری در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول ۲. نتایج کدگذاری باز و محوری عوامل علی موثر بر حکمرانی خوب

کدهای محوری	کدهای باز	کدگذاری
حمایت ذینفعان سیاسی	منافع ذینفعان	A1
	حمایت های دولتی	A3
	حمایت های مجلس	A3
	فشارهای سیاسی	A4, A7, A9,
	ارتباط همسوی دولت و شهرداری	A6
جامعه مدنی	نظارت همگانی	A2
	مشارکت عمومی	A2
	مطالبات شهروندی	A3, A6, A9,
	فشارهای اجتماعی	A4, A7, A9,
	پاسخگویی و حساب پس دهی به شهروندان	A6
	حمایت های مالی نهادهای بالادستی	A1

- عدم داشتن رویکردی مشخص و جامع در جهت روش شناسی کیفی مناسب و استخراج شاخص های حکمرانی خوب در شهرداری ها؛
- شباهت و همگنی زیاد شاخص های شناسایی شده حکمرانی خوب در تحقیقات به انجام رسیده و جهت گیری از یافته های پژوهش های سازمان ملل متحد، بانک جهانی و مواردی از این دست در ارتباط با پرداختن به این مفهوم؛
- عدم بررسی جامع و همه جانبه مفهوم حکمرانی خوب از جنبه های عوامل علی موثر بر حکمرانی خوب، الزامات و زیرساخت های حکمرانی خوب، راهبردهای حکمرانی خوب، چالش های حکمرانی خوب و پیامدهای آن؛
- تقریبا تمامی تحقیقات انجام شده در زمینه حکمرانی خوب در شهرداری ها به بررسی شاخص های کلی این مفهوم پرداخته و به شناسایی متغیرهای مرتبط با این مفهوم نپرداخته اند.

مشارکت کنندگان پژوهش

جامعه آماری مورد نظر در این پژوهش، شامل مدیران و مسئولین شهرداری های شهر تهران می باشند. روش نمونه گیری در این پژوهش نیز، به صورت گلوله برفی و هدفمند است. حجم نمونه در روش گراند تئوری، نامشخص است و تا جایی که بتوان به اشباع نظری رسید، تعداد مصاحبه ها ادامه می یابد. از این رو، با توجه به

دستورالعمل های نهادهای بالادستی	قوانین بالادستی	A2, A4, A6,
	وضع قوانین شفاف	A3
	مشارکت و همکاری نهادهای بالادستی	A5, A6,
	تمرکز یا عدم تمرکز در مدیریت شهری	A7
	تامین بودجه برای اجرای پروژه های بزرگ شهری	A8
	مصوبات مجلس شورای اسلامی	A8
تغییر و تحولات محیطی	تغییر و تحول در شرایط سیاسی	A10
	اطلاعات مرتبط با تغییرات در فناوری ها	A10
	همگامی شیوه های حکمرانی با تحولات در دانش و تکنولوژی	A9
	سرعت همگامی با تحولات محیطی در سطح جهانی	A9
	امنیت در محیط سیاسی	A9
عوامل استراتژیک	تطابق استراتژیک با نظام حقوقی	A8
	به کارگیری تجارب انباشته مدیریتی	A8
	به کارگیری دانش اقتصاد خرد و کلان در برنامه ریزی ها	A8
	طراحی استراتژی انسجام	A7
	بررسی موشکافانه حقوقی	A7
	ایجاد روابط موثر با سازمان های دیگر	A6
عوامل مدیریتی	حام شدن برنامه و سیستم ارزیابی عملکرد و تعیین وظایف و اختیارات	A6
	یکپارچه سازی و ادغام مراکز متعدد تصمیم گیری و سیاستگذاری و پرهیز از بخشی نگری	A9
	نظارت و کنترل در روند وسیستم مدیریت و مالکیت	A9
عوامل نهادهی	فراهم کردن ساز و کارهای فرهنگی لازم برای اجرای حکمرانی خوب	A12
	بستر سازی و ایجاد شرایط برای مشارکت شهروندان در تصمیم گیری ها	A12
	نهادینه کردن فرهنگ حکمرانی خوب در سازمان های مرتبط با شهرداری	A11

عوامل زمینه ای، مجموعه علل و شرایطی که کنشگر را ترغیب به روی آوردن به رفتاری خاص می کن، می باشد سوال دوم پژوهش در پی بررسی عوامل زمینه ای و زیرساخت های لازم در الگوی حکمرانی خوب در شهرداری ها می باشد. کد (B) مربوط به عوامل زمینه ای بوده که از صاحبه شونده اول (B1) تا صاحبه شونده دوازدهم (B12) تعریف شده است. نتایج حاصل از مقوله بندی کدها در مرحله کدگذاری محوری در جدول ذیل ارائه شده است.

نتایج حاصل از کدگذاری محوری عوامل علی موثر بر حکمرانی خوب در شهرداری ها نشان داده که عوامل جامعه مدنی، دینفعان سیاسی و دستورالعمل های نهادهای بالادستی، تغییر و تحولات محیطی، عوامل استراتژیک، عوامل مدیریتی و عوامل نهادهی از جمله عوامل علی موثر بر الگوی حکمرانی خوب در شهرداری ها می باشند.

سوال دوم: شرایط و زمینه های مورد نیاز جهت اجرای حکمرانی خوب در شهرداری شهر تهران کدامند؟

جدول ۳. نتایج کدگذاری باز و محوری عوامل زمینه ای حکمرانی خوب

کدهای محوری	کدهای باز	کدگذاری
انعطاف پذیری سازمانی	ایجاد فضای غیررسمی در حین رعایت رسمیت	B1
	وحدت رویه	B1
	سلسله مراتب پایین	B1
	قوانین تسهیل کننده	B2
	شفافیت و پاسخگویی	B7
	ساختار منعطف	B7, b10

ظرفیت های منابع سازمانی	تعهد هیئت مدیره به حضور در جلسات	B1
	نظم و هماهنگی	B1
	به روز رسانی فناوری	B1, B5,
	به کارگیری شبکه های مجازی برای تسریع ارتباطات	B1, B9, B11,
	پشتیبانی مالی	B2, B7,
	نیروی انسانی متخصص	B3, B4, B5, B7,
حمایت های قانونی از حکمرانی خوب	سیستم اطلاع رسانی	B3, B9,
	ضمانت اجرایی قوانین	B4
	تصویب و اصلاح قوانین و مقررات خاص برای حکمرانی خوب	B4
	رفع موانع قانونی سرمایه گذاری، درآمد زایی و تامین مالی شهرداری	B5
مدیریت موثر منابع انسانی	رفع ابهامات و تعاریف چندگانه قانونی در حکمرانی خوب	B7
	برگزاری سیاست ارتباط و برخورد با منابع انسانی	B7
	نزدیک سازی دیدگاه های سازمانی	B8
	داشتن کمیته راهبری متخصص	B8
	تعداد تغییرات در منابع انسانی نسبت به کل تعداد پرسنل	B8
	مدیریت تفاوت های فرهنگی قومی و ملی	B9
تطبيق فرهنگی	B9	

نتایج حاصل از کدگذاری محوری عوامل زمینه ای حکمرانی خوب در شهرداری ها نشان داده که انعطاف پذیری سازمانی، ظرفیت های منابع سازمانی، حمایت های قانونی از حکمرانی خوب و مدیریت موثر منابع انسانی از جمله زیرساخت های لازم برای حکمرانی خوب در شهرداری ها می باشند.

سوال سوم: چالش ها و مشکلات اجرای حکمرانی خوب در شهرداری شهر تهران کدامند؟

این بخش در پی بررسی چالش ها و مشکلات حکمرانی خوب در شهرداری ها است. کد (C) مربوط به عوامل مداخله گر بوده که از مصاحبه شونده اول (C1) تا مصاحبه شونده دوازدهم (C12) تعریف شده است. نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری داده های کیفی گردآوری شده جهت شناسایی چالش های حکمرانی خوب در شهرداری تهران، در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول ۴. نتایج کدگذاری باز و محوری عوامل مداخله گر در حکمرانی خوب

کدهای محوری	کدهای باز	کدگذاری
موانع حقوقی و قانونی	عدم وجود قوانین مناسب	C1
	موانع قانونی	C1, C2, C4,
	موانع دولتی	C3, C4,
	فساد مالی و اداری	C1
	قانون گریزی مسئولین	C2, C6,
موانع فرآیندی در سازمان	مشکلات مالی	C1, C4, C12,
	عدم بومی سازی شهرداری	C3
	عدم وجود فرهنگ مشارکت	C3
	مقاومت شهرداری در برابر تغییر	C6
	عدم آشنایی مدیران و شهروندان از فواید حکمرانی خوب	C6
	بحران های طبیعی و هزینه های سرسام آور	C6
ضعف های مدیریتی	قدیمی بودن بدنه تیم ارزیابی کننده	C6
	عدم صلاحیت حرفه ای مدیران	C6
	عدم قابلیت در محاسبه ریسک برکناری مدیران	C7

	اختلاف میان مدیران ارشد	C7
	عدم به روزرسانی اطلاعات و دانش مدیران با تحولات نوین	C4
	عدم حمایت های کافی و لازم از سوی مدیران ارشد	C9

سوال چهارم پژوهش در پی بررسی راهبردهای حکمرانی خوب در شهرداری ها می باشد. کد (D) مربوط به راهبردها بوده که از مصاحبه شونده اول (D1) تا مصاحبه شونده دوازدهم (D12) تعریف شده است. نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری داده های کیفی گردآوری شده با استفاده از ابزار مصاحبه، در جدول ذیل ارائه شده است.

نتایج حاصل از کدگذاری محوری عوامل مداخله گر در حکمرانی خوب در شهرداری ها نشان داده که موانع حقوقی و قانونی، موانع فرآیندی در سازمان و ضعف های مدیریتی از جمله عوامل مداخله گر در حکمرانی خوب در شهرداری ها می باشند.

سوال چهارم: راهبرد های مورد نیاز جهت اجرای حکمرانی خوب در شهرداری شهر تهران کدامند؟

جدول ۵. نتایج کدگذاری محوری راهبردهای پیاده سازی حکمرانی خوب

کدهای محوری	کدهای باز	کدگذاری
توسعه ظرفیت های آموزشی	جانشین پروری مدیران آینده	D2
	آموزش مهارت های رهبری	D2, D6,
	به کارگیری متخصصین مدیریت امور شهری در اداره شهر	D7
	افزایش ظرفیت های یادگیری در سازمان	D2
افزایش ظرفیت های اقتصادی و تامین مالی	خصوصی سازی پروژه های شهری	D1
	تعریف پروژه های تامین کننده مالی	D1, D8,
	جذب اسپانسرهای مالی	D2, D9,
	همسوسازی قوانین با اهداف شهرداری	D10
	تدوین قوانین تسهیل کننده	D1
	کاستن مخرب های زیست محیطی	D8
	افزایش اختیارات شهرداری	D2
تقویت ارتباطات موثر با جامعه مدنی	افزایش ارتباطات موثر سازمان با مردم	D5
	افزایش ظرفیت های اعتمادسازی در بین مردم و نهادهای دولتی	D5, D8,
	به کارگیری موثر از رسانه ها	D6
	برقراری ارتباطات موثر با مدیران دولتی	D5
	رفع تبعیض در جامعه	D12
	انعکاس خواسته های مردم	D11
افزایش چابکی سازمانی	افزایش ظرفیت های تکنولوژی	D1, D2, D9, D12,
	کاهش بوروکراسی در سازمان	D4
	اجرای سیاست عدم تمرکز	D12
	کاهش سلسله مراتب سازمانی	D4
	سرعت بخشیدن به کارها	D12

سوال پنجم: حکمرانی خوب در شهرداری شهر تهران، چه پیامدها و دستاوردهایی را به دنبال دارد؟
سوال پنجم پژوهش در پی بررسی پیامدهای حکمرانی خوب در شهرداری ها می باشد. کد (E) مربوط به پیامدها بوده که از مصاحبه شونده اول

نتایج حاصل از کدگذاری محوری راهبردهای موثر در حکمرانی خوب در شهرداری ها نشان داده که توسعه ظرفیت های آموزشی، افزایش ظرفیت های اقتصادی، تقویت ارتباطات موثر با جامعه مدنی و افزایش چابکی سازمانی دسته بندی می شوند.

(E1) تا مصاحبه شونده دوازدهم (E12) تعریف شده است. نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری داده های کیفی گردآوری شده، در جدول ذیل ارائه شده است.

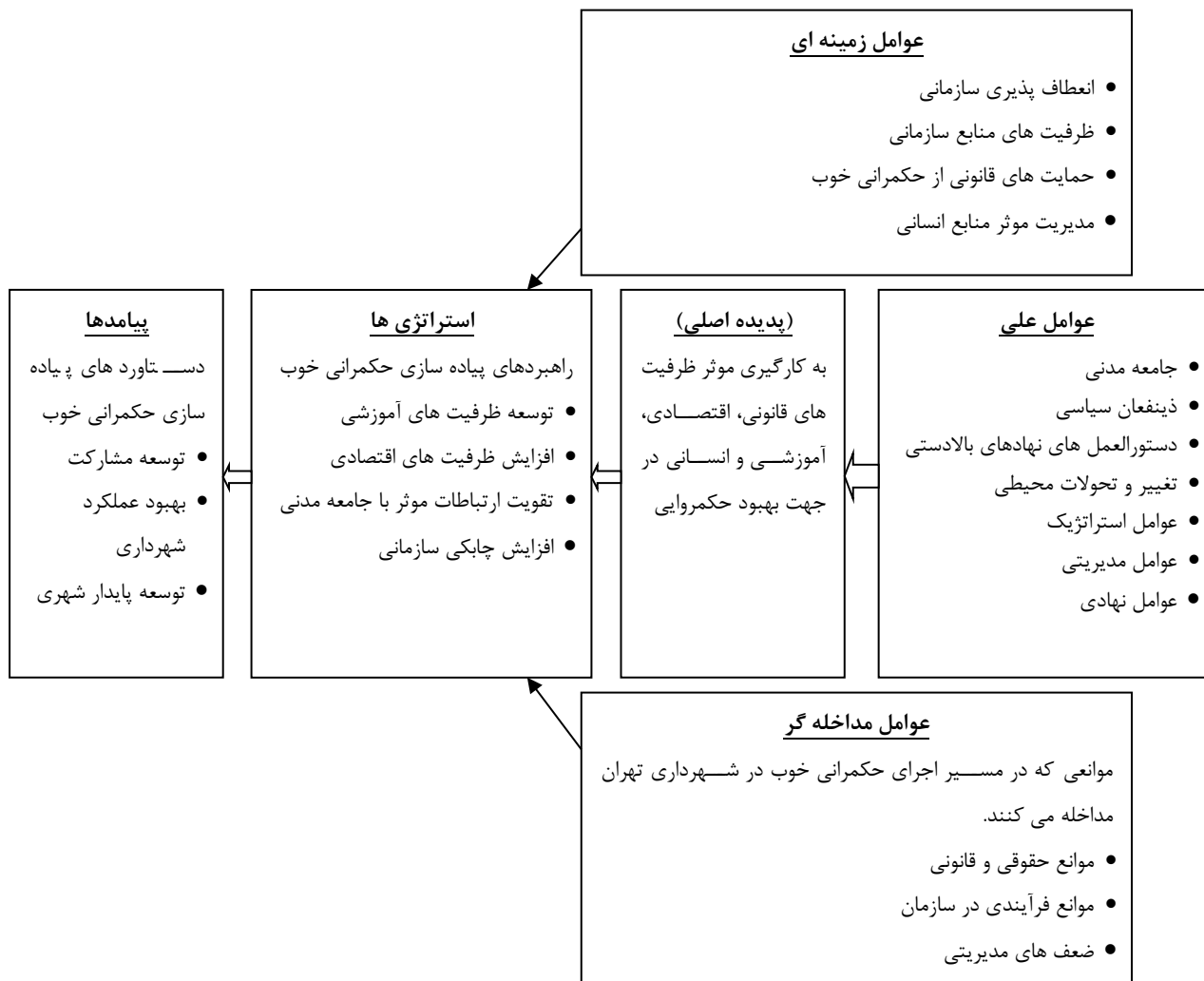
جدول ۶. نتایج کدگذاری باز و محوری پیامدهای حکمرانی خوب

کدهای محوری	کدهای باز	کدگذاری
توسعه مشارکت	آگاهی سازی	E1, E6
	افزایش مشارکت در جامعه	E2, E6, E10,
	افزایش حساسیت جامعه به محیط زیست	E1
	افزایش فعالین داوطلب	E2
	امکان نظارت مستقیم مردم بر فعالیت های شهرداری	E9
بهبود عملکرد شهرداری	افزایش توان تشکل های مردمی	E2
	توسعه پایدار زیست محیطی	E3, E4
	استفاده بهینه از منابع مالی	E6
	استفاده بهینه از نیروهای داوطلب	E6
	برون سپاری خدمات شهرداری به بخش خصوصی	E7
توسعه پایدار شهری	کاهش فقر	E2
	ارتقای کیفیت زندگی شهری	E2
	توسعه پایدار شهری	E4
	امنیت و آسایش زندگی شهروندان	E4, E8,
	کاهش فاصله طبقاتی	E5
	افزایش اعتماد شهروندان	E5, E10,
	افزایش عدالت اجتماعی	E6

فراهم می کند زیرا در آن عوامل علی و زمینه ای که موجب روی آوردن کنشگر، به فعالیت خاص، که همان مقوله محوری است می شود، راهبرد هایی که برای مدیریت وضعیت پیش آمده و تحقق بخشیدن به مقوله محوری اتخاذ می شود، عوامل مداخله گری که تسهیل گر یا مانع تأثیرگذاری عوامل علی و زمینه ای بر مقوله محوری می شود، و پیامدهایی ناشی از راهبرد های اتخاذی نشان داده می شود. این پارادایم مدل این تحقیق است:

نتایج حاصل از کدگذاری محوری پیامدهای حکمرانی خوب در شهرداری ها نشان داده که توسعه مشارکت، بهبود عملکرد شهرداری و توسعه پایدار شهری از جمله پیامدهای حکمرانی خوب در شهرداری ها می باشند.

در این تحقیق برای کدگذاری محوری از رهیافت استرواس و کوربین در نظریه داده بنیاد استفاده شد. این پارادایم چهارچوبی منسجم است که به کمک آن می توان روابط احتمالی میان مقوله ها را مورد سنجش قرار داد و از طرفی دیگر امکان فهم نسبتاً جامع پدیده مورد نظر را



شکل ۱. مدل پارادایمی حکمرانی خوب در شهرداری‌ها

قانونی، اقتصادی، آموزشی و انسانی در جهت بهبود حکمروایی می‌باشد. با در نظر گرفتن مفهوم حکمرانی خوب در شهرداری‌ها، عنوان "به کارگیری موثر ظرفیت‌های قانونی، اقتصادی، آموزشی و انسانی در جهت بهبود حکمروایی" برای مقوله محوری در کدگذاری گزینشی مناسب یافت شد، زیرا بازنمایی خوبی از کل تحقیق برای خواننده فراهم می‌کند و از طرفی بر مبنای رهیافت استراوس و کوربین، مقوله محوری بایستی به گونه‌ای نام گذاری شود که ارتباط معنایی با اکثریت شاخص‌ها در سطوح عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدها داشته باشد.

امروزه با توجه به پیچیده شدن روزافزون مسائل شهری و چند بعدی شدن ساختار تصمیم‌گیری در

همانطور که در مدل پارادایمی استراوس و کوربین مشاهده می‌شود، عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای موثر و مرتبط با حکمرانی خوب در شهرداری تهران استخراج شده‌اند.

کدگذاری گزینشی

کدگذاری گزینشی به معنای یکپارچه کردن و پالایش نظریه است که از طریق کشف مقوله مرکزی امکان‌پذیر است. مقوله مرکزی نمایانگر مضمون اصلی پژوهش است. مقوله مرکزی حاصل همه تحلیل‌ها را در چند کلمه می‌ریزد و نشان می‌دهد کل پژوهش در مورد چیست (استراوس و کوربین، ۲۰۰۰). مقوله مرکزی در حکمرانی خوب در شهرداری‌ها، به کارگیری موثر ظرفیت‌های

شهرداری تهران شامل مواردی از قبیل انعطاف پذیری سازمانی، ظرفیت های منابع سازمانی، حمایت های قانونی از حکمرانی خوب و مدیریت موثر منابع انسانی می شوند. از سویی، راهبردهای پیاده سازی حکمرانی خوب در شهرداری تهران، دارای پیامدهایی همچون توسعه مشارکت، بهبود عملکرد شهرداری و توسعه پایدار شهری می باشد.

با توجه به مدل استخراج شده در زمینه حکمرانی خوب در شهرداری تهران و شناسایی شاخص های سطوح عوامل علی، زمینه ای، مداخله گر، استراتژی ها و پیامدها، به اندازه گیری شاخص های مدل از لحاظ میزان اهمیت و رتبه آن پرداخته می شود. در این راستا، فرضیات مدل در ادامه ارائه شده اند.

فرضیه اول:

عوامل علی موثر بر حکمرانی خوب در شهرداری تهران از لحاظ اهمیت و رتبه از جایگاه یکسانی برخوردارند.

در راستای رتبه بندی عوامل علی موثر بر حکمرانی خوب در شهرداری تهران از لحاظ میزان اهمیت، از آزمون رتبه بندی فریدمن استفاده می شود. جدول ۷، به نمایش آماره های آزمون فریدمن پرداخته است.

جدول ۷. نتایج آماره های آزمون جهت بررسی آزمون

فریدمن

حجم نمونه	۱۵
Chi-square	22/956
Df	۶
سطح معناداری	0/001

طبق نتایج مشاهده شده در جدول ۷ بر اساس آزمون فریدمن، می توان اینگونه استدلال کرد که این آزمون با درجه آزادی ۶ و سطح معناداری ۹۵ درصد اطمینان، معنادار بوده و میان عوامل علی موثر بر حکمرانی خوب در شهرداری تهران، از نظر اهمیت و رتبه، اختلاف معناداری وجود دارد.

جدول ۸ به نمایش میانگین رتبه های عوامل علی موثر بر حکمرانی خوب در شهرداری تهران و ترتیب اهمیت شان از دیدگاه پاسخ دهندگان در این پژوهش، خواهد پرداخت.

مدیریت شهری، مبحث حکمرانی خوب در شهرداری ها و همچنین مقوله محوری به کارگیری موثر ظرفیت های قانونی، اقتصادی، آموزشی و انسانی در جهت بهبود حکمروایی، از اهمیت بسیاری برخوردار است.

در این راستا، شرایط علی موثر بر به کارگیری موثر ظرفیت های قانونی، اقتصادی، آموزشی و انسانی در جهت بهبود حکمروایی، شامل عواملی همچون ذینفعان سیاسی، جامعه مدنی، دستورات عملی های نهادهای بالادستی، تغییر و تحولات محیطی، عوامل استراتژیک، عوامل مدیریتی و عوامل نهادی می باشد. این عوامل مستقیماً بر پدیده محوری در مدل حکمرانی خوب در شهرداری ها تاثیر گذارند.

از سویی، در راستای پیاده سازی حکمرانی خوب در شهرداری تهران، موانع و چالش هایی وجود دارند که موجب می شود، در به کارگیری موثر ظرفیت های قانونی، اقتصادی، آموزشی و انسانی در جهت بهبود حکمروایی، خلل هایی وارد شود. این عوامل مداخله گر، هم بر روی شرایط علی و هم بر روی راهبردهای پیاده سازی حکمرانی خوب در شهرداری تهران تاثیر می گذارند. عوامل مداخله گر در حکمرانی خوب در شهرداری تهران، شامل مواردی از قبیل موانع حقوقی و قانونی، موانع فرآیندی در سازمان و ضعف های مدیریتی می باشند.

همانطور که گفته شد، این چالش ها و موانع بر روی راهبردهای پیاده سازی حکمرانی خوب در شهرداری تهران نیز موثرند. این راهبردها شامل مواردی از قبیل توسعه ظرفیت های آموزشی، افزایش ظرفیت های اقتصادی و تقویت ارتباطات موثر با جامعه مدنی و افزایش چابکی سازمانی می شوند.

از سویی، بایستی در جهت پیاده سازی حکمرانی خوب در شهرداری تهران، بسترها و الزاماتی فراهم شوند تا زمینه های ایجاد فضا برای به کارگیری موثر ظرفیت های قانونی، اقتصادی، آموزشی و انسانی در جهت بهبود حکمروایی فراهم شود. این عوامل بر روی راهبردهای پیاده سازی حکمرانی خوب در شهرداری تهران موثرند. عوامل زمینه ای موثر بر راهبردهای پیاده سازی حکمرانی خوب در

جدول ۸. آزمون فریدمن

رتبه	عوامل علی	میانگین رتبه
۱	جامعه مدنی	5/07
۲	دستورالعمل های نهادهای بالادستی	4/96
۳	عوامل مدیریتی	4/75
۴	ذینفعان سیاسی	4/39
۵	تغییر و تحولات محیطی	3/54
۶	عوامل استراتژیک	2/96
۷	عوامل نهادی	2/32

جدول ۹. نتایج آماره های آزمون جهت بررسی آزمون فریدمن

۱۵	حجم نمونه
18/140	Chi-square
۳	Df
0/000	سطح معناداری

طبق نتایج مشاهده شده در جدول ۷ بر اساس آزمون فریدمن، می توان اینگونه استدلال کرد که این آزمون با درجه آزادی ۳ و سطح معناداری ۹۵ درصد اطمینان، معنادار بوده و میان عوامل زمینه ای موثر بر حکمرانی خوب در شهرداری تهران، از نظر اهمیت و رتبه، اختلاف معناداری وجود دارد.

جدول ۱۰ به نمایش میانگین رتبه های عوامل زمینه ای موثر بر حکمرانی خوب در شهرداری تهران و ترتیب اهمیت شان از دیدگاه پاسخ دهندگان در این پژوهش، خواهد پرداخت.

جدول ۱۰. آزمون فریدمن

رتبه	عوامل زمینه ای	میانگین رتبه
۱	ظرفیت های منابع سازمانی	3/50
۲	حمایت های حقوقی و قانونی	2/71
۳	مدیریت موثر منابع انسانی	2/21
۴	انعطاف پذیری	1/57

منابع سازمانی در بالاترین میزان اهمیت و انعطاف پذیری از کمترین میزان اهمیت برخوردار است.
فرضیه سوم:

در سطح معناداری $p < 0/05$ نتایج حاصل از آزمون فریدمن جهت رتبه بندی عوامل علی موثر بر حکمرانی خوب در شهرداری تهران، نشان داده که این ابعاد از نظر اهمیت و رتبه از جایگاه یکسانی برخوردار نیستند و دارای اختلاف معناداری هستند. در این راستا، عامل جامعه مدنی از بیشترین میزان اهمیت و عوامل نهادی از کمترین اهمیت برخوردارند.

فرضیه دوم:

عوامل زمینه ای موثر بر حکمرانی خوب در شهرداری تهران از لحاظ اهمیت و رتبه از جایگاه یکسانی برخوردارند.

در راستای رتبه بندی عوامل زمینه ای موثر بر حکمرانی خوب در شهرداری تهران از لحاظ میزان اهمیت، از آزمون رتبه بندی فریدمن استفاده می شود. جدول ۹، به نمایش آماره های آزمون فریدمن پرداخته است.

در سطح معناداری $p < 0/05$ نتایج حاصل از آزمون فریدمن جهت رتبه بندی عوامل زمینه ای موثر بر حکمرانی خوب در شهرداری تهران، نشان داده که این ابعاد از نظر اهمیت و رتبه از جایگاه یکسانی برخوردار نیستند و دارای اختلاف معناداری هستند. در این راستا، ظرفیت های

سطح معناداری	0/015
--------------	-------

طبق نتایج مشاهده شده در جدول ۷ بر اساس آزمون فریدمن، می توان اینگونه استدلال کرد که این آزمون با درجه آزادی ۲ و سطح معناداری ۹۵ درصد اطمینان، معنادار بوده و میان عوامل مداخله گر موثر بر حکمرانی خوب در شهرداری تهران، از نظر اهمیت و رتبه، اختلاف معناداری وجود دارد.

جدول ۱۲ به نمایش میانگین رتبه های عوامل مداخله گر موثر بر حکمرانی خوب در شهرداری تهران و ترتیب اهمیت شان از دیدگاه پاسخ دهندگان در این پژوهش، خواهد پرداخت.

عوامل مداخله گر موثر بر حکمرانی خوب در شهرداری تهران از لحاظ اهمیت و رتبه از جایگاه یکسانی برخوردارند.

در راستای رتبه بندی عوامل مداخله گر موثر بر حکمرانی خوب در شهرداری تهران از لحاظ میزان اهمیت، از آزمون رتبه بندی فریدمن استفاده می شود. جدول ۱۱، به نمایش آماره های آزمون فریدمن پرداخته است.

جدول ۱۱. نتایج آماره های آزمون جهت بررسی آزمون فریدمن

حجم نمونه	۱۵
Chi-square	8/346
Df	2

جدول ۱۲. آزمون فریدمن

رتبه	عوامل مداخله گر	میانگین رتبه
۱	ضعف های مدیریتی	2/30
۲	موانع فرآیندی در سازمان	2/27
۳	موانع حقوقی و قانونی	1/43

استراتژی های پیاده سازی حکمرانی خوب در شهرداری تهران از لحاظ اهمیت و رتبه از جایگاه یکسانی برخوردارند.

در راستای رتبه بندی استراتژی های پیاده سازی حکمرانی خوب در شهرداری تهران از لحاظ میزان اهمیت، از آزمون رتبه بندی فریدمن استفاده می شود. جدول ۱۳، به نمایش آماره های آزمون فریدمن پرداخته است.

در سطح معناداری $p < 0/05$ نتایج حاصل از آزمون فریدمن جهت رتبه بندی عوامل مداخله گر موثر بر حکمرانی خوب در شهرداری تهران، نشان داده که این ابعاد از نظر اهمیت و رتبه از جایگاه یکسانی برخوردار نیستند و دارای اختلاف معناداری هستند. در این راستا، ضعف های مدیریتی از بیشترین میزان اهمیت و موانع حقوقی و قانونی در کمترین میزان اهمیت قرار گرفته اند.

فرضیه چهارم:

جدول ۱۳. نتایج آماره های آزمون جهت بررسی آزمون فریدمن

حجم نمونه	۱۴
Chi-square	14/291
Df	۳
سطح معناداری	0/003

خوب در شهرداری تهران، از نظر اهمیت و رتبه، اختلاف معناداری وجود دارد.

جدول ۱۴ به نمایش میانگین رتبه های استراتژی های پیاده سازی حکمرانی خوب در شهرداری تهران و ترتیب

طبق نتایج مشاهده شده در جدول ۱۳ بر اساس آزمون فریدمن، می توان اینگونه استدلال کرد که این آزمون با درجه آزادی ۳ و سطح معناداری ۹۵ درصد اطمینان، معنادار بوده و میان استراتژی های پیاده سازی حکمرانی

اهمیت شان از دیدگاه پاسخ دهندگان در این پژوهش، خواهد پرداخت.

جدول ۱۴. آزمون فریدمن

رتبه	استراتژی ها	میانگین رتبه
۱	تقویت ارتباطات موثر با جامعه مدنی	3/50
۲	توسعه ظرفیت های آموزش	2/54
۳	افزایش ظرفیت های اقتصادی	2/04
۴	افزایش چابکی سازمانی	1/93

پیامدهای حکمرانی خوب در شهرداری تهران از لحاظ اهمیت و رتبه از جایگاه یکسانی برخوردارند.

در راستای رتبه بندی پیامدهای حکمرانی خوب در شهرداری تهران از لحاظ میزان اهمیت، از آزمون رتبه بندی فریدمن استفاده می شود. جدول ۱۵، به نمایش آماره های آزمون فریدمن پرداخته است.

در سطح معناداری $p < 0/05$ نتایج حاصل از آزمون فریدمن جهت رتبه بندی استراتژی های پیاده سازی حکمرانی خوب در شهرداری تهران، نشان داده که این ابعاد از نظر اهمیت و رتبه از جایگاه یکسانی برخوردار نیستند و دارای اختلاف معناداری هستند. در این راستا، تقویت ارتباطات موثر با جامعه مدنی از بیشترین میزان اهمیت و افزایش چابکی سازمانی از کمترین میزان اهمیت برخوردارند.

فرصیه پنجم:

جدول ۱۵. نتایج آماره های آزمون جهت بررسی آزمون فریدمن

۱۵	حجم نمونه
4/542	Chi-square
۲	Df
0/003	سطح معناداری

جدول ۱۶ به نمایش میانگین رتبه های پیامدهای حکمرانی خوب در شهرداری تهران و ترتیب اهمیت شان از دیدگاه پاسخ دهندگان در این پژوهش، خواهد پرداخت.

طبق نتایج مشاهده شده در جدول ۱۵ بر اساس آزمون فریدمن، می توان اینگونه استدلال کرد که این آزمون با درجه آزادی ۲ و سطح معناداری ۹۵ درصد اطمینان، معنادار بوده و میان پیامدهای حکمرانی خوب در شهرداری تهران، از نظر اهمیت و رتبه، اختلاف معناداری وجود دارد.

جدول ۱۶. آزمون فریدمن

رتبه	پیامدها	میانگین رتبه
۱	توسعه مشارکت	2/23
۲	توسعه پایدار شهری	2/17
۳	بهبود عملکرد سازمانی	1/60

یکی از عوامل مهمی که بر روی تصمیم‌گیری‌های شهرداری‌ها در جهت حکمرانی خوب موثر است، جامعه مدنی است. جامعه مدنی به ارتباطات و نقش موثر مردم و شهروندان در تصمیم‌گیری‌های نهادهای بالادستی و مسئولی همچون شهرداری است. شهرداری تهران در راستای اجرای حکمرانی خوب بایستی فضایی را فراهم کند تا نهادهای مردمی بتوانند نقش موثرتری در مدیریت مسائل شهری داشته باشند. شاخص‌هایی همچون نظارت همگانی، مشارکت عمومی، مطالبات شهروندی، فشارهای اجتماعی، پاسخگویی و حساب پس‌دهی به شهروندان در دسته مقوله جامعه مدنی قرار می‌گیرند.

شهرداری‌ها نمی‌توانند به طور مستقل برای اجرای سیاست‌های شهری و همچنین حکمرانی خوب، قانون‌گذاری کنند. در بسیاری از مواقع، نهادهای بالادستی همچون مجلس، قوانین و دستورالعمل‌هایی را برای شهرداری‌ها پایه‌ریزی می‌کنند، که پیروی از آن‌ها، از الزامات حکمرانی خوب است. حمایت‌های مالی نهادهای بالادستی، قوانین بالادستی، وضع قوانین شفاف، مشارکت و همکاری نهادهای بالادستی، هماهنگی میان بخش‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها، هماهنگی میان بودجه‌ها، و حس رقابت‌پذیری در بنگاه‌های توسعه شهری در طبقه شاخص‌های دستورالعمل‌های نهادهای بالادستی قرار می‌گیرند.

در راستای اجرای حکمرانی خوب در شهرداری‌ها، نمی‌توان تحولات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، مدیریتی، فناوری و غیره را نادیده انگاشت. امروزه، سیستم‌ها در سطوح سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و مواردی از این قبیل در عرصه‌های بین‌المللی، به شکلی مستمر در حال تغییر هستند. لازمه پیاده‌سازی حکمرانی خوب آن است که شهرداری تهران در تصمیم‌گیری‌های خود، تغییر و تحولات محیطی را مورد بررسی قرار دهد. شاخص‌های تغییر و تحول در شرایط سیاسی، اطلاعات مرتبط با تغییرات در فناوری‌ها و امنیت

در سطح معناداری $p < 0/05$ نتایج حاصل از آزمون فریدمن جهت رتبه‌بندی پیامدهای حکمرانی خوب در شهرداری تهران، نشان داده که این ابعاد از نظر اهمیت و رتبه از جایگاه یکسانی برخوردار نیستند و دارای اختلاف معناداری هستند. در این راستا، توسعه مشارکت از بیشترین اهمیت و بهبود عملکرد سازمانی از کمترین اهمیت برخوردارند.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، کدهای محوری مرتبط با مدل حکمرانی خوب در شهرداری تهران در طبقه‌های عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدها، شناسایی شده‌اند. در ادامه به شرح تفصیلی نتایج کدگذاری‌ها پرداخته شده است.

سوال اول:

- عوامل علی موثر بر اجرای حکمرانی خوب در شهرداری شهر تهران کدامند؟

تفسیر نتایج:

نتایج حاصل از تحلیل کیفی داده‌های گردآوری شده از طریق کدگذاری باز و محوری، نشان داده که، شاخص‌هایی همچون منافع ذینفعان، حمایت‌های دولتی، حمایت‌های مجلس، فشارهای سیاسی و حمایت‌های زیست‌محیطی در دسته مقوله حمایت‌های ذینفعان سیاسی قرار گرفته‌اند. امروزه، شهرداری تهران در مدیریت امور شهری، با مسائلی مواجه است که گاهی نمی‌تواند به صورت مستقل بر همه آن‌ها تسلط داشته باشد. اموری همچون کنترل جمعیت شهری، کنترل ترافیک، مدیریت آلودگی‌های شهری، سیستم‌های حمل و نقل و مواردی از این قبیل، نیازمند حمایت‌های نهادهای بالادستی یا همتراز است. در این موارد، حمایت‌های دولت یا مجلس، هماهنگی با سازمان‌های اعطاکننده مجوز برای ساخت پروژه‌های شهری یا هماهنگی با ارگان‌های محیط زیست، نشان‌دهنده ضرورت همکاری‌های بین‌سازمانی است.

در محیط سیاسی در دسته مقوله تغییر و تحولات محیطی قرار می گیرند.

یکی از عوامل مهمی که در استقرار حکمرانی خوب در شهرداری تهران موثر است، نگاه استراتژیک به مسائل است. اگر در سطح استراتژی ها و راهبردها، به حکمرانی خوب توجه نشود، در سطوح عملیاتی نیز نباید انتظار تحقق آن را داشت. شاخص هایی همچون تطابق استراتژیک با نظام حقوقی، به کارگیری تجارب انباشته مدیریتی و ایجاد روابط موثر با سازمان های دیگر در دسته عوامل استراتژیک قرار گرفته اند.

اینکه صحبت از حکمرانی خوب یا حکمروایی مطلوب به میان می آید، توجه به سوی سطوح مدیریتی سازمان هایی همچون شهرداری ها می رود. اساساً، مهمترین عامل در پیاده سازی حکمرانی خوب در شهرداری ها، مدیران و رده مدیریتی سازمان است. حاکم شدن برنامه و سیستم ارزیابی عملکرد و تعیین وظایف و اختیارات، یکپارچه سازی و ادغام مراکز متعدد تصمیم گیری و سیاست گذاری و پرهیز از بخشی نگری و مواردی از این قبیل در دسته عوامل مدیریتی قرار گرفته اند.

امروزه سازمان ها در جوامع مختلف، در بسترهای فرهنگی، تاریخی و ایدئولوژیک مربوط به جامعه خودشان زیست می کنند. از این رو، تحقق مدل های مختلف مدیریتی بدون توجه به تاریخ، فرهنگ و ارزش های آن جوامع، امری واهی و پوچ است. فراهم کردن ساز و کارهای فرهنگی لازم برای اجرای حکمرانی خوب، تقویت سلامت اداری در سازمان و نهادینه کردن فرهنگ حکمرانی خوب در سازمان های مرتبط با شهرداری ها در دسته شاخص های عوامل نهادی قرار می گیرند.

سوال دوم:

- شرایط و زمینه های مورد نیاز جهت اجرای حکمرانی خوب در شهرداری شهر تهران کدامند؟

تفسیر نتایج:

نتایج حاصل از تحلیل کیفی داده های گردآوری شده از طریق کدگذاری باز و محوری، نشان داده که شاخص هایی همچون ایجاد فضای غیررسمی در حین رعایت رسمیت، سلسله مراتب پایین، قوانین تسهیل کننده، شفافیت و پاسخگویی، ساختار منعطف، فضای مشارکت، انعطاف پذیری سازمانی، مسئولیت پذیری مدیران بوروکراسی پایین در سازمان، در دسته مقوله انعطاف پذیری سازمانی قرار می گیرند. یکی از مسائلی که بسیاری از سازمان های بزرگ همچون شهرداری ها در پیاده سازی الگوهای مدیریتی نوین همچون حکمرانی خوب با آن مواجه اند، ساختارهای سنتی سازمانی است که توانایی سازگاری با تغییر و تحولات محیطی را ندارند. به عنوان مثال، بوروکراسی ها، ساختارهای دست و پاگیری هستند که توانایی پاسخگویی موثر به نیازهای ارباب رجوع و شهروندان را به شهرداری ها نمی دهند. از این رو، انعطاف پذیر کردن ساختار سازمان و فرآیندهای آن، نقش بسزایی در پیاده سازی حکمرانی خوب در شهرداری ها دارند.

یکی از بسترهای مهم و اساسی در پیاده سازی حکمرانی خوب در شهرداری تهران، ظرفیت های درون سازمانی است. ظرفیت های منابع سازمانی به مواردی همچون پشتیبانی های مالی، فضای درون سازمانی همچون سلامت اداری، زیرساخت های فناوری اطلاعات و ارتباطات و مواردی از این قبیل اشاره می کند. تعهد هیئت مدیره به حضور در جلسات، نظم و هماهنگی، به روز رسانی فناوری، به کارگیری شبکه های مجازی برای تسریع ارتباطات، پشتیبانی مالی، نیروی انسانی متخصص و آموزش مدیران به صورت حضوری و مجاری در دسته مقوله ظرفیت های منابع سازمانی قرار می گیرند.

اجرای حکمرانی خوب در شهرداری تهران، نیازمند پشتوانه های حقوقی و قانونی است. در این راستا، ضمانت های اجرایی قانون باید به گونه ای سازماندهی شوند که هر گونه تخلف و فساد اداری در سازمان ها را مورد شناسایی قرار داده و به شدت

فرآیندهای سازمانی، نقش بسزایی در اجرای حکمرانی خوب در شهرداری تهران دارند. فرآیندهای سازمانی، به مجموعه فعالیت ها و ارتباطات درون سازمانی اطلاق می شود که در طول ساعات فعالیت های کاری در سازمان، تعریف شده می باشند. مشکلات مالی، عدم بومی سازی شهرداری، عدم مشخص بودن جایگاه رهبران و زیاده خواهی ها و انتظارات غیرمعمول اعضا از جمله موانع فرآیندی در سازمان هستند.

همانطور که گفته شد، مدیران با تصمیم گیری ها و حمایت هایی که از سیاست های سازمانی می کنند، می توانند تاثیرت بسزایی را در اجرای الگوی حکمرانی خوب داشته باشند. اگر رده مدیریتی و مدیران سازمان، دچار ضعف های عمده ای باشند، نمی توان انتظار داشت که حکمرانی خوب در سازمان پیاده سازی شود. قدیمی بودن بدنه تیمه ارزیاب، عدم صلاحیت حرفه ای مدیران و لازم از سوی مدیران ارشد و سطحی نگری مدیران در مواجهه با تهدیدات در زمره ضعف های مدیریتی قرار می گیرند.

سوال چهارم:

- استراتژی های مورد نیاز جهت اجرای حکمرانی خوب در شهرداری شهر تهران کدامند؟

تفسیر نتایج:

نتایج حاصل از تحلیل کیفی داده های گردآوری شده از طریق کدگذاری باز و محوری، نشان داده که مولفه هایی همچون جانشین پروری مدیران آینده، آموزش مهارت های رهبری از جمله راهبردهای توسعه ظرفیت های آموزشی هستند. آموزش و سیستم های آموزشی، نقش بسزایی در تربیت منابع انسانی و همچنین مدیران شهرداری در راستای اجرای حکمرانی خوب در شهرداری تهران دارند. استقرار حکمرانی خوب، نیازمند اصول آموزشی است که بتوان از طریق آن، بسترهای لازم برای رشد و توسعه یادگیری کارکنان در ارتباط با حکمرانی خوب در شهرداری را فراهم کرد.

با آن ها برخورد نمایند. ضمانت اجرایی قوانین، تصویب و اصلاح قوانین و مقررات خاص برای حکمرانی خوب در دسته مقوله حمایت های قانونی از حکمرانی خوب قرار می گیرند.

با توجه به اینکه مزیت استراتژیک هر سازمانی، منابع انسانی آن سازمان است، از این رو، نیروهای انسانی نقش عمده ای در پیاده سازی الگوهای مختلف مدیریتی دارند. اگر بسترهای لازم برای فراهم کردن منابع انسانی با کیفیت، آموزش های لازم و سیستم های تشویق و تنبیه برای آن ها فراهم نشود، نمی توان انتظار پیاده سازی موثر حکمرانی خوب در شهرداری تهران را داشت. شاخص هایی همچون برگزاری سیاست ارتباط و برخورد با منابع انسانی، نزدیک سازی دیدگاه های سازمانی، داشتن کمیته راهبری متخصص، تعداد تغییرات در منابع انسانی نسبت به کل تعداد پرسنل، تمرکز گرایی در مقابل عدم تمرکز و مدیریت مشارکت نیروی انسانی در همکاری های بین سازمانی در دسته مقوله مدیریت موثر منابع انسانی قرار می گیرند.

سوال سوم:

- چالش ها و مشکلات اجرای حکمرانی خوب در شهرداری شهر تهران کدامند؟

تفسیر نتایج:

نتایج حاصل از تحلیل کیفی داده های گردآوری شده از طریق کدگذاری باز و محوری، نشان داده که عواملی از قبیل عدم وجود قوانین مناسب، موانع قانونی، موانع دولتی، فساد مالی و اداری، قانون گریزی مسئولین، عدم مشارکت در حل چالش های حقوقی و عدم حمایت های نهادهای قانون گذار در دسته موانع حقوقی و قانونی قرار می گیرند. نه تنها در پیاده سازی الگوی حکمرانی خوب در شهرداری تهران، بلکه برای اجرای هر گونه سیاست و تصمیم گیری در هر سازمانی، موانع حقوقی و قانونی، از اساسی ترین چالش های پیش روی مدیران است.

سوال پنجم:

- حکمرانی خوب در شهرداری شهر تهران، چه پیامدها و دستاوردهایی را به دنبال دارد؟

تفسیر نتایج:

نتایج حاصل از تحلیل کیفی داده های گردآوری شده از طریق کدگذاری باز و محوری، نشان داده که شاخص هایی از قبیل آگاه سازی، افزایش مشارکت در جامعه، افزایش حساسیت جامعه به محیط زیست، افزایش فعالین داوطلب و گسترش جامعه مدنی در دسته پیامد توسعه مشارکت قرار گرفته اند. پیاده سازی حکمرانی خوب در شهرداری، موجب افزایش جلب اعتماد شهروندان به این سازمان می شود. راهبردهایی همچون تقویت ارتباطات موثر با جامعه مدنی و تشکل های مردمی، موجبات توسعه مشارکت شهروندان در تصمیم گیری های سازمانی شهرداری تهران را فراهم می کند. به عنوان مثال، در بحث تفکیک زباله های شهری، افزایش مشارکت شهروندان در مکانیزه کردن زباله های شهری، می تواند، اثربخشی فعالیت های شهرداری در سیستم های تفکیک زباله ها را تقویت نماید.

مهمترین وظیفه شهرداری ها، پاسخگویی به نیازهای شهروندان و افزایش رفاه آن ها در محیط شهری است. کلان شهرهایی همچون تهران، با افزایش روزافزون جمعیت شهری و مهاجرت های بی رویه، با مسائل و مشکلات جدی ای رو به روست که نیازمند همکاری با سازمان ها و شهروندان است. با اجرای موثر حکمرانی خوب در شهرداری تهران، در گام اول، عملکرد بهره ورتری از شهرداری تهران را شاهد خواهیم بود. افزایش توان تشکل های مردمی و افزایش ظرفیت های اقتصادی در دسته پیامد بهبود عملکرد شهرداری قرار گرفته اند.

یکی از پیامدهای مهمی که اجرای حکمرانی خوب در شهرداری تهران به دنبال دارد، توسعه پایدار شهری است. توسعه پایدار شهری، از دغدغه ها و مسائل مهم مدیریت امور شهری است که در

با توجه به اینکه شهرداری ها برای اجرای پروژه های ساخت و ساز شهری و همچنین توسعه خدمات به شهروندان، از طریق همکاری های بین سازمانی و خصوصی سازی، بهتر می تواند عدالت اقتصادی و اجتماعی را در شهر پیاده سازی کند، از این رو، توسعه ظرفیت های تامین مالی از طریق جذب سرمایه گذاران بخش های خصوصی و دولتی، راهکار مهمی در توسعه پروژه های شهری است. خصوصی سازی پروژه های شهری، تعریف پروژه های تامین کننده مالی، جذب اسپانسرهای مالی و مدیریت بر مبنای نتیجه در طبقه راهبرد افزایش ظرفیت های اقتصادی و تامین مالی قرار گرفتند.

همانطور که در بخش عوامل علی گفته شد، جامعه مدنی، نقش مهمی در برقراری ارتباط میان مردم و خواسته های شهروندی شان با نهادهایی همچون شهرداری ها دارند. شهرداری تهران می تواند از طریق توسعه کانال های ارتباطی با شهروندان، زمینه های لازم برای افزایش اعتماد شهروندان و توسعه همکاری های آن ها را فراهم کند. افزایش ارتباطات موثر سازمان با مردم، افزایش ظرفیت های اعتماد سازی در بین مردم و نهادهای دولتی، به کارگیری موثر از رسانه ها و کنترل رشد بیش از حد جمعیت شهری در طبقه راهبردهای تقویت ارتباطات موثر با جامعه مدنی قرار می گیرند.

با توجه به اینکه ساختارهای سازمانی ایستایی همچون بوروکراسی، موانع جدی ای را در مسیر پاسخگویی به نیازهای شهروندان ایجاد می کند، و از طرفی، در محیطی که به صورت روزافزون با تغییر و تحولات سریع مواجه است، ضروری است که فرآیندها و ساختارهای سازمانی شهرداری، به سمت انعطاف پذیری بیشتر و به دنبال آن، چابکی سازمانی بیشتری هدایت شود. شاخص هایی همچون افزایش ظرفیت های تکنولوژی، کاهش بوروکراسی در سازمان و وحدت رویه در تصمیم گیری در طبقه راهبرد افزایش چابکی سازمانی قرار می گیرند.

درآمدزایی و تامین مالی شهرداری و رفع ابهامات و تعاریف چندگانه قانونی در حکمرانی خوب کارساز است.

- از سویی، مدیریت موثر منابع انسانی در شهرداری از اهمیت زیادی برخوردار است که از طریق برگزاری سیاست ارتباط و برخورد با منابع انسانی، نزدیک سازی دیدگاه های سازمانی، داشتن کمیته راهبری متخصص، تمرکز گزینی در مقابل عدم تمرکز، مدیریت تفاوت های فرهنگی قومی و ملی، تطبیق فرهنگی و مدیریت مشارکت نیروی انسانی در همکاری های بین سازمانی اجرا می شود. همچنین، توسعه ظرفیت های آموزشی در شهرداری از طریق جانشین پروری مدیران آینده، آموزش مهارت های رهبری و افزایش ظرفیت های یادگیری در سازمان می تواند تا حدودی موثر باشد.

- یکی دیگر از راهکارهایی که بسیار مهم است، افزایش ظرفیت های اقتصادی و تامین مالی در شهرداری است. این امر از طریق خصوصی سازی پروژه های شهری، تعریف پروژه های تامین مالی، جذب اسپانسر های مالی، همسوسازی قوانین با اهداف شهرداری، تدوین قوانین تسهیل کننده، افزایش اختیارات شهرداری، استقلال در عملکرد و کاهش دخالت احزاب سیاسی در اداره شهر امکان پذیر است.

- از سویی، شهرداری تهران بایستی ارتباطات موثرتری را با جامعه مدنی برقرار کند. به کارگیری موثر از رسانه ها، رفع تبعیض در جامعه، انعکاس خواسته های مردم، سپردن کارهای مردم به مردم، رشد سیاسی و اجتماعی مردم در امور، خودگردانی یا خودمدیریتی مردم، کنترل رشد بیش از حد جمعیت شهری و مواردی از این دست، می تواند به بهبود ارتباط شهرداری با جامعه مدنی ختم شود.

سطوح کلان دولتی هم، یکی از اصول مهم در برنامه های راهبردی است. توسعه پایدار شهری، منجر به افزایش عدالت اقتصادی و اجتماعی و به دنبال آن افزایش رفاه شهروندان و توسعه اعتماد آن ها به سازمان های مجری همچون شهرداری و همچنین مسئولان جامعه است. کاهش فقر، ارتقای کیفیت زندگی شهری، توسعه پایدار شهری، کاهش فاصله طبقاتی و کاهش هزینه های خدمات شهری از جمله شاخص های پیامد توسعه پایدار شهری هستند.

پیشنهادات کاربردی

- شهرداری تهران بایستی در راستای انعطاف پذیر تر کردن ساختار سازمانی خود تلاش بیشتری کند. در این راستا، ایجاد فضای غیررسمی در حین رعایت رسمیت، وحدت رویه، سلسله مراتب پایین، قوانین تسهیل کننده، شفافیت و پاسخگویی، ساختار منطقی، فضای مشارکت، سیستم های یکپارچه اطلاعاتی، کاهش بوروکراسی، شفافیت در مسئولیت ها، وجود سیاست های توسعه ای از پایین به بالا، تشکیل تیم های کاری و تمرکز پایین در سازمان موثر است.

- همچنین می توان از طریق به روز رسانی فناوری، به کارگیری شبکه های مجازی برای تسریع ارتباطات، پشتیبانی مالی، نیروی انسانی متخصص، مدیریت دانش، بسته های قانونی، شفافیت مالی در درآمدها، برنامه های آموزشی برای مدیران، تدوین منشور اخلاقی، ظرفیت های فرهنگی سازمان، نیروهای داوطلب و کمیته های تخصصی، ظرفیت های منابع سازمانی را در شهرداری تهران بالا برد.

- همچنین حمایت های قانونی از حکمرانی خوب از طریق ضمانت اجرایی قوانین، تصویب و اصلاح قوانین و مقررات خاص برای حکمرانی خوب، رفع موانع قانونی سرمایه گذاری،

- good governance in HRM: the empirical study of local governments in southern part of Thailand. *International journal of business and social science*. Vol 4. No 7. 1-6.
8. Huther, J. W. & Shah, G.B. (2010). *Applying a Simple Measure of Good Governance*. Newbury Park, CA: Sage.
 9. Okot-Uma, R. W.O. (2010). *Electronic Governance: Reinventing Good Governance*. Retrieved from: <http://mipan.info/pdf/UMA/7.pdf>.
 10. Gowda, A., N., & Kumar, S., T., P. (2013). *A Study on Good Governance: An overview*. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities* 3 (11), 82-92.
 11. Hwang, Y. (2011). *Comparative Analysis Of Indonesian And Korean Governance*. Korea: Asia Research Centre, 1-28.
 12. Osisioma. (2013). *The Principles Of Budgetary Governance*. Paris: Public Governance And Territorial Development, 1-16.
 13. Turner, R.A, C Fitzsimmons, J Forster, R Mahon, A Peterson, and S.M Stead. (2014). *Measuring good governance for complex ecosystems: Perceptions of coral reef dependent communities in the Caribbean*. *Global Environmental Change* 29: 105-117.
 14. Yousaf, Momna , Freeha Ihsan, and Abida Ellahi. (2015). *Exploring the impact of good governance on citizens' trust in Pakistan*. *Government Information Quarterly* 1-10.

فهرست منابع

1. Australia Sport Committee (2011). *E-governance: Overcoming Obstacles Through Effective Human Resource Management Strategies*. *Adopting E-governance Journal*, 3 (4): 7-11.
2. Scarlett, Iyan and mckinney, matthew. (2016). *Connecting people and places: the emerging role of network governance in large landscape conservation*. *The ecological society of America*. 1-10.
3. Zaman, Khalid. (2015). *Quality guidelines for good governance in higher education across the globe*. *Pacific science review B: humanities and social sciences*. Vol, 1. 1-7.
4. Kardos, mihaela. (2012). *The reflection of good governance in sustainable development strategies*. *International strategic management conference*. *Social and behavioral sciences*. 58. 1-8.
5. Nofianti, leny and suseno, novie. (2014). *Factors affecting implementation of good government governance and their implications towards performance accountability*. *Social and behavioral sciences*. 164. 1-8.
6. Dayananadan, R. (2013). *Good governance practice for better performance of community organizations – myths and realities*. *Journal of power, politics and governance*. Vol 1. No 1. 1-17.
7. Trakuhmututa, jutamanee and chajareonwattana, bussabong. (2013). *Factors affecting the achievement of*