

جغرافیا و توسعه شماره ۴۲ بهار ۱۳۹۵

وصول مقاله: ۱۳۹۲/۱۲/۰۸

تأیید نهایی: ۱۳۹۳/۱۰/۰۷

صفحات: ۶۳-۸۲

## تحلیل جایگاه و تدوین برنامه‌ی استراتژیک حکمروایی خوب

مطالعه‌ی موردی: شهر زاهدان

دکتر علی حاجی‌نژاد<sup>۱</sup>، ابوذر پایدار<sup>۲</sup>، حامد ارشد<sup>۳</sup>

### چکیده

تجربه‌ی کشورهای تمرکزگرا نشان داده است نگاه یکسونگر و سوژه انگار به شهر مشکلات زیادی را به بار خواهد آورد. رفع چنین مشکلاتی از طریق نظارت عموم (پاسخ‌گویی)، عمل مشارکتی و ارتقای سطح کارایی کارکردهای شهری ممکن است. حکمروایی خوب شهری به‌عنوان رویکرد نوین نظام تصمیم‌گیری و اداره‌ی امور شهری مطرح می‌باشد و در واقع فرآیندی است که بر اساس کنش متقابل میان سازمان‌ها و نهادهای رسمی اداره‌ی شهر از یکسو و سازمان‌های غیردولتی و تشکلهای جامعه‌ی مدنی، از طرف دیگر شکل می‌گیرد. بر این اساس هدف پژوهش حاضر؛ سنجش وضعیت شاخص‌های حکمروایی خوب شهری و نشان دادن نقش تسهیل‌کننده‌ی شهروندان در دستیابی به این هدف والا می‌باشد. روش تحقیق توصیفی-تحلیلی و با بهره‌گیری از مدل SWOT و ابزار پرسشنامه به تحلیل جایگاه برنامه استراتژیک حکمروایی خوب شهری پرداخته می‌شود. برای تحقق این هدف بر اساس فرمول کوکران، اقدام به تکمیل ۳۸۵ پرسشنامه از شهروندان و تعداد ۳۲ پرسشنامه از کارشناسان و متخصصان شهرداری و شورای شهر شده است. نتایج نشان داد از نظر شهروندان، بهترین وضعیت در بین شاخص‌های حکمروایی خوب متعلق به شاخص‌های بینش راهبردی و مشارکت بوده و از نظر کارشناسان بهترین وضعیت متعلق به شاخص پذیرش و پاسخ‌دهی می‌باشد. نتایج حاصل از تحلیل SWOT نیز نشان می‌دهد موقعیت حکمروایی در شهر زاهدان از میان چهار حالت تهاجمی، محافظه‌کارانه، رقابتی و تدافعی در موقعیت تدافعی قرار دارد. راهکارهای این بخش به ترتیب اولویت به شرح زیر است:

جلب مشارکت و توجه به نظرات مردم در تهیه و اجرای طرح‌ها و اطلاع‌رسانی در مورد جزئیات طرح‌ها؛ تمرکز بر تفکر استراتژیک و اجماع مدیران محلی بر اجرای مدیریت یکپارچه‌ی شهری و ضرورت هماهنگی بین سازمان‌ها؛ توجه ویژه به مسائل زیست‌محیطی در برنامه‌ریزی‌ها؛ توجه به مسأله‌ی عدالت در دسترسی مساوی مناطق به امکانات و کاهش شکاف ایجادشده در بین مناطق در این مورد. کلیدواژه‌ها: حکمروایی خوب، مشارکت، پاسخ‌گویی، مدل SWOT، شهر زاهدان.

a.hajinejad@gep.usb.ac.ir

aboozarpaidar@gep.usb.ac.ir

Hamedarshad70@pgs.usb.ac.ir

۱- دانشیار جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه گیلان (نویسنده مسؤل)

۲- استادیار جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی، دانشگاه سیستان و بلوچستان

۳- کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه سیستان و بلوچستان

## مقدمه

تحولات دوران حاضر، شکل جدیدی به جامعه‌شناسی شهری و همچنین روابط بین آن‌ها داده است. جامعه‌ی نوین شهری با ویژگی‌هایی چون ناهمگونی جمعیتی، تحرک اجتماعی بالا، قشربندی گسترده و سازمان‌دهی اجتماعی و سیاسی جدید زمینه‌ی شکل‌گیری روابط جدید میان آنان و حکومت‌های محلی شده است (قدمی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳). هر چه ماهیت اتفاقات در شهرها پیچیده‌تر می‌شود، باید مشی مدیریت آن‌ها نیز پیچیده‌تر شود (Lewis and Mioch, 2005: 51).

رهیافت سنتی و متداول مدیریت شهری بر مبنای تمرکزگرایی در سطح ملی و تمرکززدایی در سطح محلی، برنامه‌ریزی یکپارچه در سطح کلان ملی، برنامه‌ریزی بخشی میان‌مدت، نظام بسته و انحصار-طلبانه‌ی دولتی، اقدامات واکنشی و تنظیم‌کننده‌ی وضع موجود با استفاده از راه‌حل‌های فن‌سالارانه استوار بوده است (لاله‌پور، ۱۳۸۶: ۶۰).

جامعه‌ی جهانی، امروزه به این نتیجه رسیده است که مشکل عمده‌ی مدیریت شهری کمبود منابع مالی یا فناوری مدرن و یا نیروی انسانی ماهر نیست بلکه پیش و بیش از همه، مشکل اصلی در شیوه‌ی اداره‌ی این عوامل است (تقوایی و تاجدار، ۱۳۸۸: ۴۶).

در میان رویکردهای گوناگون مطرح‌شده در عرصه‌ی مدیریت شهری، حکمروایی خوب شهری از مطرح‌ترین رویکردهاست. این الگو در زمان حاضر در مجامع بین‌المللی و محافل کارشناسی تنها راه خروج از بن‌بست فقر و توسعه‌نیافتگی شهرها تلقی می‌شود و مدیریت شهری چاره‌ای جز اجرای آن ندارد، زیرا اثربخش‌ترین، کم‌هزینه‌ترین و پایدارترین شیوه‌ی اعمال مدیریت است (ترابی، ۱۳۸۳: ۵). اگر رژیم‌های سیاسی را به دو دسته‌ی عمده دموکراتیک و اقتدارطلب تقسیم کنیم؛ از رژیم‌های دموکراتیک با ویژگی‌هایی چون ساخت چندجانبه‌ی قدرت و سازمان فضایی متکثر، منعطف،

همگرا، پایدار و انسان‌محور، در عرصه‌ی مدیریت، حکمروایی خوب شهری<sup>۱</sup> منتج می‌شود (رهنما و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۹۸).

در یک جامعه‌ی مدنی، جامعه‌پذیری سیاسی به مثابه پرسشگری از قدرت و لزوم سامان بخشیدن به کنش سیاسی و آشنایی با مفاهیم جدید سیاسی جلوه می‌کند؛ ولی در یک جامعه‌ی توسعه نیافته، جامعه-پذیری سیاسی صرفاً تحمیل خواست حاکمیت بر تفکر سیاسی و واکنش سیاسی افراد است. در یک جامعه‌ی مدنی، حاکمیت، خود را با کنش سیاسی شهروندان هماهنگ می‌کند ولی در جامعه‌ی توسعه نیافته، افراد کنش سیاسی خود را با حاکمیت منطبق می‌سازند (اسماعیل‌زاده و صرافی، ۱۳۸۴: ۳). برای گریز از مشکلات اداره‌ی مناطق شهری به درک معنای عبارت حکمروایی خوب و توسعه‌ی مکانیسم‌های مرتبط با آن برای ارزیابی کارایی و ارائه‌ی مبنایی برای بهبود نیاز است (Lock Wood, 2009: 755).

مفهوم حکمروایی شهری که بر همیاری دولت و جامعه‌ی مدنی مبتنی است، بر این اصل بنیادی استوار است که دولت‌ها به‌جای آنکه به‌تنهایی مسؤولیت کامل اداره‌ی شهرها را در همه‌ی سطوح آن بر عهده گیرند؛ باید در کنار شهروندان، بخش خصوصی و مردمی به‌عنوان یکی از نهادها یا عوامل مسؤول اداره‌ی شهر محسوب شوند. با توجه به اینکه ساختار مدیریت شهری یکی از ابعاد بسیار مهم حکمروایی شهری محسوب می‌شود، در سطح شهرهای ایران نیز که نهاد مدیریت شهری از دو سازمان شهرداری‌ها و شوراهای شهر تشکیل شده است، با توجه به دو عامل انتخابی بودن و ارتباط نزدیک و مستقیم با مردم، می‌توانند یکی از مهم‌ترین سازوکارها برای تحقق حکمرانی خوب باشند. اما اینک علیرغم اینکه شوراهای در راستای عدم تمرکز و افزایش مشارکت شهروندان در اداره‌ی امور محلی راه‌اندازی گردیده‌اند، لیکن به جهت تعاریف

کاهش فقر روستایی در اوکراین مؤثر بوده است. پاپ‌کیوشنگ (۲۰۱۰) حکمروایی خوب شهری در آسیای جنوب شرقی را بررسی کرده و به این نتیجه می‌رسد که تمرکززدایی و خصوصی‌سازی باعث بهبود حکمروایی شهری و کارایی ارائه‌ی خدمات عمومی می‌گردد. الویرا و همکاران (۲۰۱۳) در مقاله‌ای با موضوع "اقتصاد سبز و حکمروایی شهری: ارزیابی حکمروایی خوب در فرآیندهای کلیدی اقتصادی شهری" مکانیسم‌هایی را برای ایجاد سیستم‌های اجتماعی و زیست‌محیطی اقتصاد سبز ارائه کرده و به این نتیجه می‌رسد که اگر ما قادر به درک، تشخیص و اداره روابط بین شهرها و محیط محلی و جهانی، نباشیم حیات شهرها در بلند مدت با تهدید مواجه خواهد شد و عواقب غیر قابل تصور برای ساکنان شهرهای امروزی خواهد داشت.

امانوئل<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در مقاله‌ای با موضوع "حکمروایی مشارکتی خوب در نیجریه؛ سوابق، گزاره‌ها و ویژگی‌ها" به بررسی و بیان سوابق می‌پردازد و نحوه‌ی بهره‌برداری و استفاده بهینه از سوابق را با توجه به خصوصیات سازمانی نهادها در راستای رفع چالش‌ها بیان می‌کند. برک‌پور (۱۳۸۵) به بررسی و تطبیق شاخص‌های حکمروایی خوب شهری در شهرهای همدان و اسلام‌شهر پرداخت و به این نتیجه رسید که سطح شاخص‌های حکمروایی در هر دو شهر پایین است. تقوایی و تاجدار (۱۳۸۸) در مقاله‌ای با موضوع "درآمدی بر حکمروایی خوب شهری در رویکرد تحلیلی" به این نتیجه رسید که باوجود ساختاری شدن پاره‌ای از مشکلات مدیریت شهری در ایران؛ تبیین صحیح، نهادینه‌سازی و نگاه راهبردی به موضوع حکمروایی خوب شهری کمک می‌کند تا مدیریت پایدار شهری به سرعت و امیدواری بیشتری در شهرهای ایران صورت گیرد. رهنما و همکاران (۱۳۸۹) پژوهشی را تحت عنوان "تحلیل جایگاه حکمروایی

مبهم و ناقص، این شوراها هنوز با سازمان‌های مختلفی نظیر وزارت کشور، نیرو، نفت، پست و تلگراف و تلفن، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و مسکنو شهرسازی ارتباطی یک‌سویه داشته و هنوز به نقش و جایگاه واقعی خود جهت تحقق اهداف مدیریت یکپارچه و حکمروایی خوب شهری نرسیده‌اند (براهیم‌زاده و اسدیان، ۱۳۹۲: ۱۸). لذا تعیین جایگاه مدیریت و برنامه‌ریزی شهری و شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید حکمروایی خوب شهری در شهر زاهدان و راهبرد مطلوب جهت گذار از حکومت به حکمروایی در مدیریت شهر زاهدان مسأله‌ی اصلی تحقیق می‌باشد و پژوهش حاضر به دنبال دستیابی به اهداف زیر است:

- ۱- شناخت نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید حکمروایی خوب در شهر زاهدان؛
  - ۲- تحلیل جایگاه حکمروایی خوب شهری در زاهدان بر اساس مدل SWOT؛
  - ۳- شناخت وضعیت عوامل داخلی (قوت و ضعف) شهر زاهدان از نظر حکمروایی خوب و نحوه‌ی واکنش آن نسبت به عوامل خارجی (فرصت و تهدید).
- در راستای اهداف فوق، سؤالات زیر برای این پژوهش در نظر گرفته شده است:
- ۱- شهر زاهدان از نظر حکمروایی خوب شهری در چه جایگاهی قرار دارد؟
  - ۲- مدیریت شهری زاهدان در راستای حکمروایی خوب در برابر عوامل داخلی و خارجی چه واکنشی نشان داده است؟

### پیشینه‌ی تحقیق

در زمینه‌ی حکمروایی شایسته‌ی شهری پژوهش‌هایی در ایران و جهان صورت گرفته است که در ذیل مختصراً به چند مورد اشاره می‌شود:

اکسانا پاپویچ (۲۰۰۸) حکمروایی خوب و سیاست کاهش فقر در کشور اوکراین را بررسی کرده و به این نتیجه دست یافته است که تکامل حکمروایی خوب در

بودن سطح کلیه شاخص‌های حکمروایی در شهر سرایان و عدم تحقق حکمروایی شهری می‌باشد. علیزاده و همکاران (۱۳۹۴) در مقاله‌ای با موضوع "تحلیلی بر معیارهای حکمروایی خوب شهری با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی" به این نتیجه رسیده‌اند که شاخص کارایی به عنوان معیار درون‌سازمانی بیشترین وزن را به خود اختصاص داده و در بین زیر شاخص‌ها داشتن خلاقیت و رهبری دارای بیشترین وزن است. از بررسی نتایج پژوهش‌های انجام شده می‌توان دریافت که حکمروایی خوب شهری رویکردی است که اکثر کارشناسان در زمینه مدیریت شهری آن را به عنوان راه‌گشای مشکلات مدیریت شهری می‌دانند و این نکته را نیز باید گفت که وضعیت شاخص‌های آن در شهرهای ایران در پژوهش‌هایی که تا به حال صورت گرفته است نامناسب بوده و توجه بیشتری را می‌طلبد.

### مبانی نظری

عنوان حاکمیت خوب از اواخر قرن نوزدهم به عنوان پاسخی به فساد مدنی در حمایت از کارفرمایان و دستگاه‌های سیاسی به وجود آمد (Cave, 2005: 308). تعریف ساده حکمروایی شهری کیفیت روابط میان حکومت و شهروندان است (Sheng, 2010: 134). حکمروایی را وقتی می‌توانیم "خوب" بنامیم که نه تنها به بهبود شاخص‌های پایداری در شهر، بلکه به ساخت فرایندهای خوب تصمیم‌گیری که عادلانه، منصفانه و شفاف باشد منجر شود (Jose & others, 2013: 141). بانک جهانی اصطلاح حکمروایی خوب شهری را اولین بار وارد گفتمان توسعه کرد (Sadashiva, 2008: 7) و سپس از طریق نهادهای بین‌المللی توسعه، همانند بانک توسعه آسیا در سال ۱۹۹۵، صندوق بین‌المللی پول ۱۹۹۶ و برنامه توسعه سازمان ملل متحد در سال ۱۹۹۷ به جریان عادی ادبیات موجود تبدیل شد (Roberts and others, 2007: 970).

خوب در مشهد با الگوی SWOT انجام دادند. نتایج نشان داد حکمروایی در مشهد از میان چهار حالت تهاجمی، محافظه‌کارانه، تدافعی و رقابتی در بدترین وضعیت ممکن یعنی موقعیت تدافعی قرار دارد. همچنین شهر مشهد از نظر عوامل درونی (قوت و ضعف) با ضعف روبه‌رو است و در برابر عوامل خارجی (فرصت و تهدید) واکنش مناسبی نشان نداده است.

قدمی و حاجی‌زاده (۱۳۹۰) به بررسی عملکرد شهرداری در چهارچوب حکمرانی خوب شهری در شهر بابل سر پرداختند و به این نتیجه رسیده‌اند که مشارکت با میانگین  $(X=0.024)$  در سطح پایین‌تر از متوسط قرار دارد، کارایی و اثربخشی از مهم‌ترین شاخص‌های حکمرانی خوب است.

ابراهیم‌زاده و اسدیان (۱۳۹۲) در مقاله‌ای با موضوع "تحلیل‌وارزیابی میزان تحقق‌پذیری حکمروایی خوب شهری در ایران نمونه موردی کاشمر" به این نتیجه رسیده‌اند که سه شاخص اصلی حکمروایی خوب شهری شامل؛ شفافیت و اطلاع‌رسانی، قانون‌مداری و کارایی و اثربخشی، در سطح پایینی هستند که حاکی از پایین بودن، میزان تحقق حکمروایی خوب در شهر کاشمر می‌باشد.

رهنما و اسدی (۱۳۹۳) در پژوهشی تحت عنوان "تعیین وضعیت شاخص‌های حکمروایی خوب شهری در مشهد" به بررسی وضعیت شاخص‌های حکمروایی پرداختند. نتایج نشان داد در بین شاخص‌های ۹ گانه‌ی لحاظ شده در پژوهش، از نظر شهروندان شاخص مشارکت و عدالت به ترتیب بهترین و بدترین وضعیت را داشته و از نظر کارشناسان شاخص پاسخ‌گویی بهترین وضعیت و جهت‌گیری توافقی نیز بدترین وضعیت را دارا هستند.

یغفوری و همکاران (۱۳۹۳) به تحلیل و ارزیابی میزان تحقق‌پذیری حکمروایی خوب شهری در شهر سرایان پرداختند نتیجه‌ی این پژوهش حاکی از پایین

می‌کند. از این دیدگاه مهم‌ترین شاخص‌هایی که می‌تواند در ایجاد تغییرات پویای حکمروایی در سطح محلی (شهری) استفاده شود عبارتند از: رضایت مصرف‌کننده، شفافیت رویه‌های مربوط به مناقصه‌ها و مزایده‌های خدمات شهری، درصد جمعیت فعال در عرصه خدمات‌رسانی و دسترسی‌عموم به مراحل چرخه سیاست‌گذاری (Kaufmann & others, 2004:8). حکمروایی الگویی است حاصل از تعامل و شراکت سه بخش دولت، بخش خصوصی و نهادهای مدنی که با همکاری شراکتی این سه حوزه حکمروایی تحقق می‌یابد. در واقع فعالیت تعاملی این سه بخش نقش پیش‌برندگی در حکمروایی و تسهیل آن خواهد داشت و بستر لازم برای تحقق حکمروایی را فراهم می‌سازد. در حکمروایی دولت یکی از کنشگران است و سایر عوامل دخیل در حکمروایی بسته به سطح موردبحث، گوناگون‌اند (قلی‌پور، ۱۳۸۷: ۱۱۰).

### شاخص‌ها و معیارهای حکمروایی خوب

شاخص‌های حکمروایی مانند مفهوم آن، با تعبیرها و تعریف‌های گوناگون از طرف نویسندگان و صاحب‌نظران مختلف همراه بوده است: کافمن<sup>۲</sup> و همکارانش در بانک جهانی برای بیان حکمروایی شش شاخص حق اظهارنظر و پاسخ‌گویی، ثبات سیاسی، حاکمیت قانون، کنترل فساد، کیفیت بروکراسی و اثربخشی دولت را بیان کردند (مبارک و آدرپیوند، ۱۳۸۸: ۱۸۵). کتاب سفید اتحادیه اروپا پنج اصل را مشخص نموده که حکمروایی خوب را مشخص می‌کند: گشادگی و بی‌پردگی، مشارکت، پاسخ‌گویی، کارایی و همبستگی (Evans and others, 2005: 12).

اشترن معیارهای سنجش حکمروایی خوب را به این شرح برمی‌شمارد: پاسخ‌گویی و محاسبه‌پذیری، شفافیت، قانونمندی انتخاب رهبران سیاسی و وجود ساختارهای قانونی برای پشتیبانی شهروندان در مقابل اقدامات استبدادی (کازمیان، ۱۳۸۳: ۳۵).

سازمان ملل حکمروایی مطلوب را مشارکت برابر همه‌ی شهروندان در تصمیم‌گیری می‌داند که نه تنها شامل دولت بلکه همچنین شامل جامعه‌ی مدنی و بازار است که نهایتاً به ایجاد شرایط قانونمندی و کنش جمعی کمک می‌کند. حکمروایی خوب شهری در این معنی حاوی معنایی دوگانه است؛ زیرا در یک سمت به تجلیات تجربی انطباق دولت با محیط بیرونی و از طرف دیگر بر الگوی مفهومی یا نظری همیاری نظامات اجتماعی و نقش دولت در این فرآیند مربوط است (Bhuiyan, 2010: 126).

حکمروایی خوبی که توسط بانک جهانی ترویج می‌شود یا به عبارت دیگر الگوی نئولیبرال، اعمال قدرت سیاسی در اداره‌ی امور یک کشور است. از آنجا که در تعریف بانک جهانی بر اصلاحات در جهت ثبات سیاسی و توسعه‌ی اقتصادی تأکید می‌شود می‌توان گفت نگاه بانک جهانی نگاهی لیبرال دموکراتیک یا همان نئولیبرالیستی است. حکمروایی خوب در پرتو دیدگاه توسعه‌ی انسانی (برنامه‌ی توسعه‌ی سازمان ملل)، به معنی اعمال قدرت سیاسی، اقتصادی و مدیریتی در اداره امور یک کشور است. حکمروایی خوب از نگاه حقوق بشر نیز بر این است که توسعه پایدار محقق نمی‌شود مگر همه‌ی افراد دسترسی کامل به حقوق انسانی خویش و بهره‌مندی از آن‌ها را داشته باشد. از این دیدگاه فقر و حاشیه‌ای شدن نتیجه‌ی نادیده گرفتن حقوق بشر است.

از دیدگاه مرکز اسکان بشر سازمان ملل متحد<sup>۱</sup>، حکمروایی شهری خوب به ما اجازه می‌دهد تا مفهوم شبکه‌سازی (ایجاد ارتباط) یک شهر با شهرهای دیگر یا با فعالین عمده‌ای از قبیل شرکت‌ها، اتحادیه‌های کار و مؤسسات تجاری و همچنین با سایر دولت‌ها را بشناسیم. وی تعدادی شاخص شبکه‌سازی از جمله شبکه‌های درون‌شهری، منطقه‌ای و بین‌المللی و نیز تبادل افکار و همکاری‌های تکنولوژیکی را پیشنهاد

در ارتباط مستقیم با تصمیمات آن قرار دارند، پاسخ‌گو خواهند بود (ارشد، ۱۳۹۴: ۳۶).

این شاخص به چگونگی عملکرد واقعی برنامه‌ها که توسط نهادهای مدیریت شهری اجرا می‌شود، اشاره می‌کند (Gore & Wells, 2009: 160). به عبارتی این نهادها باید در ارتباط با تأثیرگذاری سیاست‌هایشان در برابر جامعه مسؤلیت‌پذیر باشند (Batterbur & Fernando, 2006: 1853).

**پذیرش و پاسخ‌دهی:** این معیار دو نکته مکمل هم را دربرمی‌گیرد. مسؤولان شهری باید هم نیازها و خواسته‌های شهروندان را دریابند و بپذیرند و هم نسبت به آن واکنش و پاسخ مناسب را از خود نشان دهند؛ بنابراین هم‌سویی با خواسته‌های شهروندان و اقدام مسؤولان ضروری است (ارشد، ۱۳۹۴: ۳۶).

**جهت‌گیری توافقی:** شهر عرصه‌ی گروه‌ها و منافع مختلف و گاه در حال ستیز با یکدیگر است. منظور از اجماع‌سازی، تعدیل و ایجاد توافق منافع مختلف است. این کار مستلزم وجود ارتباط و تلاش مشترک میان سازمان‌های دولتی، شهروندان و سازمان‌های غیردولتی است (رهنما و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۰۷).

**عدالت:** این شاخص توزیع مجدد ثروت و امکانات شهری با مشارکت و تأثیرگذاری فقرای شهری است. عدالت به معنی بی‌طرفی در فرآیند تصمیم‌گیری است (Stewart, 2006: 201). در حکمروایی خوب، ایجاد فرصت‌های مناسب برای تمامی مردم در زمینه‌ی ارتقای وضعیت رفاهی‌شان، تلاش در جهت تخصیص عادلانه‌ی منابع و مشارکت تمامی مردم حتی اقشار فقیر در اعلام‌نظر و تصمیم‌گیری نوعی عدالت محسوب می‌شود (افتخاری و همکاران، ۱۳۹۱: ۶).

**بینش راهبردی:** حکمروایی می‌تواند به عنوان نتیجه‌ی کارآمدی نهادهای یک اجتماع به نظر آید. اگر نهادها مناسب و مؤثر باشند، نتیجه‌ی حکمروایی باید خوب باشد (Gani and Duncan, 2007: 369). با توجه به شاخص‌های یادشده، چنین می‌نماید که حکمروایی خوب، ویژگی برجسته‌ی حکومت‌های دموکراتیک است

مشاهده می‌شود که محققان و مراکز علمی مختلف هر کدام ویژگی‌های خاصی را برای حکمروایی خوب در نظر گرفته‌اند، اما در مورد شاخص‌ها، آنچه اکنون عمومیت بیشتری داشته و روی آن اجماع بیشتری وجود دارد؛ شاخص‌هایی است که سازمان ملل آن‌ها را معرفی نموده که به تفصیل در زیر بیان شده است:

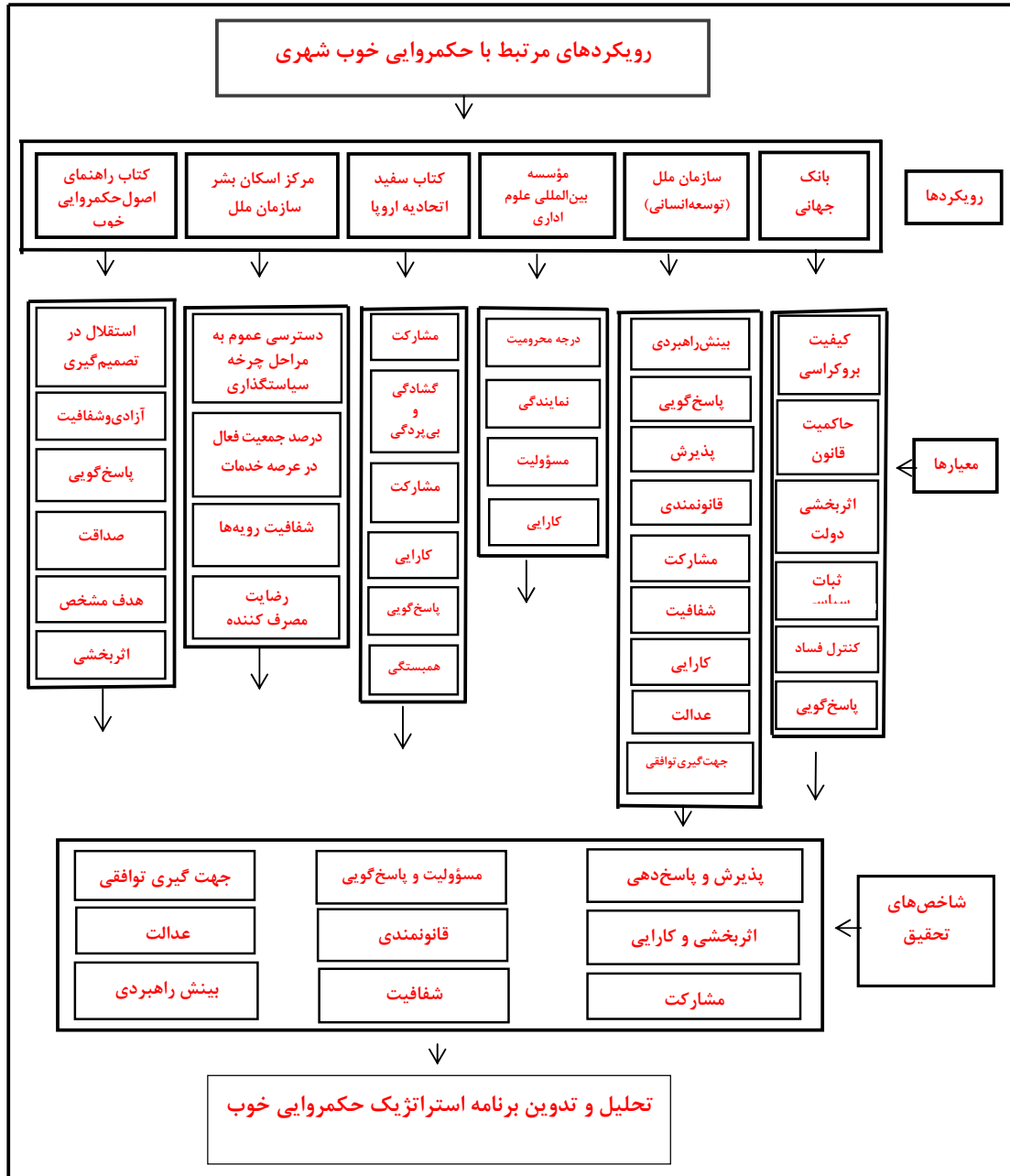
**مشارکت:** این شاخص به صورت گسترده‌ای به عنوان یکی از ابعاد اساسی حکمروایی مطلوب شهری پذیرفته شده است. آمارتیا سن آن را توانایی مردم برای دگرگونی واقعیت از طریق تغییر اجتماعی می‌داند (پورمحمدی و دیگران، ۱۳۹۰: ۴۳).

**اثربخشی و کارایی:** حکمروایی خوب به مفهوم آن است که فرآیندها و مؤسسات، نتایجی را ارائه کنند که نیازهای جامعه را برآورده سازند و در کنار آن به بهتری شکل از منابع بهره‌برداریکنند (تقوایی و تاجدار، ۱۳۸۸: ۵۳). این شاخص موازی با شاخص مشارکت است؛ به عبارتی دیگر پاسخ‌گویی به ظرفیت کنترل و نظارت در فرایند مشارکت در تصمیم‌گیری شهری اشاره دارد، از این رو در روابط بین نهادهای عمومی و شهروندان قرار می‌گیرد (Peris and others, 2011: 85).

**شفافیت:** این معیار بر مسؤول بودن و به عبارتی، حساب پس دادن مسؤولان و تصمیم‌گیران در قبال شهروندان استوار است (ابراهیم‌زاده و اسدیان، ۱۳۹۲: ۲۲). **قانونمندی:** کنش‌های بازیگران اجتماعی در سطوح مختلف نیازمند تسهیم منافع حاصل از مصرف منابع است. در جوامع بزرگ شهری شده، با چهارچوب‌های قانونی مطلوب به خصوص قوانین حقوق انسانی نیاز است. همچنین لازمه‌ی برقراری حکومت قانون در متن روابط بازیگران، حکمروایی مطلوب شهری نیازمند است (Sadashiva, 2008: 7).

**مسؤولیت و پاسخ‌گویی:** پاسخ‌گویی یک امر حیاتی برای مسأله‌ی حکمرانی شایسته است. نه تنها نهادهای دولتی بلکه بخش خصوصی باید نسبت به عموم مردم پاسخ‌گو باشند. بطور کلی یک نهاد نسبت به کسانی که

و بی‌دموکراسی، حکمروایی خوب تحقق نمی‌یابد. امروزه شاخص‌های نرم مانند پاسخ‌گویی، کارآمدی، مسئولیت‌پذیری، به دست آوردن رضایت عمومی، کیفیت زندگی، کسب اطلاعات در ارتباط با حکمروایی خوب، مورد تأکید است. حکمرانی خوب به افزایش اعتماد شهروندان به دولت و رضایت عمومی می‌انجامد (Boucaret & Dewalle, 2003:329).



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش  
 مأخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۳

## روش پژوهش

روش از نمونه‌گیری باید تعداد نمونه‌های هر زیرمجموعه متناسب با اعضای آن زیرمجموعه باشد. بر همین اساس تعداد نمونه‌ها در سطح مناطق سه‌گانه شهری زاهدان مطابق با جمعیت هر یک از مناطق توزیع گردید (جدول شماره ۱).

جدول ۱: نحوه توزیع نمونه

| منطقه      | جمعیت  | درصد | تعداد نمونه |
|------------|--------|------|-------------|
| منطقه ۱    | ۱۹۶۲۹۹ | ۳۴/۱ | ۱۳۱         |
| منطقه ۲    | ۱۹۴۳۵۵ | ۳۴   | ۱۳۱         |
| منطقه ۳    | ۱۸۴۴۶۲ | ۳۱/۹ | ۱۲۳         |
| شهر زاهدان | ۵۷۵۱۱۶ | ۱۰۰  | ۳۸۵         |

مأخذ: مرکز آمار ایران، ۱۳۹۰ و مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۴

## معرفی محدوده‌ی مورد مطالعه

شهر زاهدان مرکز استان سیستان و بلوچستان در شرق ایران و نزدیک مرز ایران با کشورهای افغانستان و پاکستان قرار دارد. این شهر مرکز شهرستان زاهدان است. این شهرستان از شمال به شهرستان زابل از شمال شرق به کشور افغانستان، از شمال غرب به استان خراسان و از غرب به استان کرمان، از جنوب غرب به شهرستان ایرانشهر، از شرق به کشور پاکستان و از جنوب شرق به شهرستان خاش محدود می‌شود (ابراهیم‌زاده و کاظمی‌زاد، ۱۳۹۲: ۷).

این شهر از لحاظ موقعیت جغرافیایی در طول جغرافیایی ۶۰ درجه و ۵۱ دقیقه و ۲۵ ثانیه شرقی و عرض جغرافیایی ۲۹ درجه و ۳۰ دقیقه و ۴۵ ثانیه شمالی قرار دارد (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۰). این شهر از مهم‌ترین مرکز اداری، سیاسی، تجاری و نظامی در جنوب شرقی ایران به حساب می‌آید.

روش تحقیق از نوع توصیفی- تحلیلی و رویکرد حاکم بر فضای تحقیق رویکرد سیستماتیک بر اساس نگرش سیستمی می‌باشد، که در ضمن تعیین جایگاه حکمروایی خوب، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید آن را در قالب الگوی SWOT نشان داده است. در مرحله مطالعات اسنادی از منابع مربوط داخلی و خارجی استفاده شده و در مرحله‌ی میدانی نیز با تدوین پرسشنامه از شهروندان به عنوان عرصه‌ی خصوصی اطلاعات مورد نظر به دست آمده است. در حوزه‌ی عمومی و رسمی نیز تعداد ۳۲ تن از کارشناسان شهرداری و شورای شهر زاهدان به‌عنوان نمونه انتخاب شدند و نظریات آن‌ها در انجام این تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. شاخص‌های مورد استفاده در این پژوهش عبارتند از: پذیرش و پاسخدهی، مسؤلیت و پاسخ‌گویی، جهت‌گیری توافقی، اثربخشی و کارایی، قانونمندی، عدالت، مشارکت، شفافیت و بینش راهبردی.

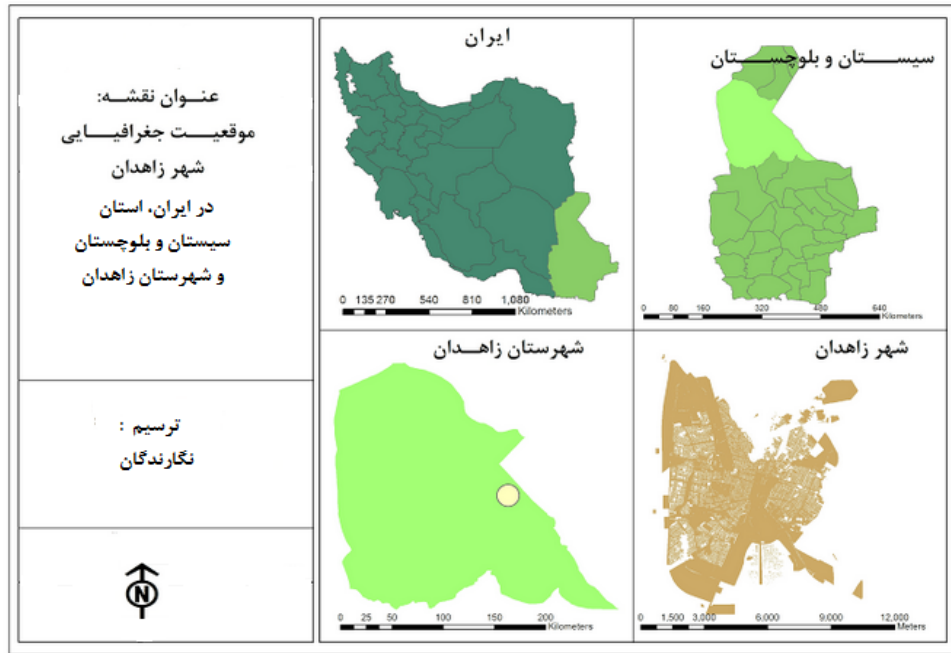
جامعه‌ی آماری تمام شهروندان ساکن شهر زاهدان می‌باشند. برای به دست آوردن حجم نمونه، از کل جمعیت زاهدان بر اساس آمار ۱۳۹۰ که برابر با ۵۷۵۱۱۶ است (سالنامه‌ی آماری نفوس و مسکن، ۱۳۹۰) با استفاده از فرمول کوکران:

$$n = \frac{t^2 pq}{d^2} = 385$$

$$1 + \frac{1}{N} \left( \frac{t^2 pq}{d^2} - 1 \right)$$

با سطح اطمینان برابر ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد، تعداد ۳۸۵ نمونه تعیین شد (حافظ‌نیا، ۱۳۸۲: ۱۴۰). توزیع نمونه با روش نمونه‌گیری متناسب با حجم (pps) انجام شد (صالحی و همکاران، ۱۳۹۳: ۶). در این





شکل ۲: موقعیت شهر زاهدان در شهرستان، استان و کشور ایران  
تهیه و ترسیم: استانداری سیستان و بلوچستان، ۱۳۹۳

### وضعیت جنسیت

از مجموع ۳۸۵ نفری که مورد پرسش قرار گرفتند، تعداد ۲۵۲ نفر یعنی ۶۵/۴ درصد مرد، و تعداد ۱۳۳ نفر یا ۳۴/۶ درصد زن بوده‌اند.

جدول ۳: توزیع پاسخ‌گویان بر حسب جنسیت

| درصد | فراوانی | شرح |
|------|---------|-----|
| ۶۵/۴ | ۲۵۲     | مرد |
| ۳۴/۶ | ۱۳۳     | زن  |
| ۱۰۰  | ۳۸۵     | جمع |

مأخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۳

مدرک تحصیلی استخراج شده از پرسشنامه‌ها به ۵ دسته تقسیم شده که شامل ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان، دیپلم، فوق دیپلم، لیسانس و بالاتر می‌باشد. نتایج به قرار زیر می‌باشد: ابتدایی برابر ۲ درصد، راهنمایی و دبیرستان ۱۱/۷ درصد، دیپلم ۲۹ درصد، فوق دیپلم ۲۳/۵ درصد، و لیسانس و بالاتر ۲۳/۸ درصد.

### بحث و یافته‌ها

یافته‌های توصیفی تحقیق شامل مشخصات فردی پاسخ‌گویان همچون سن، جنس، مدرک تحصیلی و همچنین بررسی آماری وضعیت شاخص‌های حکمروایی خوب شهری در شهر زاهدان می‌باشد که در ذیل به شرح آنها پرداخته شده است.

### وضعیت سنی پاسخ‌گویان

طبق جدول ۲ میانگین سن پاسخ‌گویان ۳۷ سال و کمترین و بیشترین سن بترتیب ۲۳ و ۷۵ است.

جدول ۴: توزیع پاسخ‌گویان بر حسب سن

|     |         |
|-----|---------|
| ۳۸۵ | تعداد   |
| ۲۳  | کمترین  |
| ۷۵  | بیشترین |
| ۳۷  | میانگین |

مأخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۳

نرم افزار SPSS گردید. در مرحله ی بعد نسبت به استانداردسازی شاخص ها به شرح جدول ۵ اقدام شد.

وضعیت شاخص های حکمروایی خوب در شهر زاهدان پرسشنامه ی ارائه شده دارای ۵ طیف بوده که داده های به دست آمده از آن ها، ابتدا کدبندی و سپس وارد

جدول ۴: میزان تحصیلات پاسخ گویان

| درصد<br>تجمعی | درصد | فراوانی | فراوانی<br>تحصیلات  |
|---------------|------|---------|---------------------|
| ۲             | ۲    | ۸       | ابتدایی             |
| ۱۳/۷          | ۱۱/۷ | ۴۵      | راهنمایی و دبیرستان |
| ۴۲/۷          | ۲۹   | ۱۱۲     | دیپلم               |
| ۶۶/۲          | ۲۳/۵ | ۹۰      | فوق دیپلم           |
| ۱۰۰           | ۳۳/۸ | ۱۳۰     | لیسانس و بالاتر     |
|               | ۱۰۰  | ۳۸۵     | جمع                 |

مأخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۳

جدول ۵: وضعیت شاخص های استاندارد شده حکمروایی خوب در شهر زاهدان

| شاخص ها             | میانگین نظر<br>شهروندان | میانگین نظر<br>کارشناسان | میانگین کل |
|---------------------|-------------------------|--------------------------|------------|
| مشارکت              | ۲/۳                     | ۲/۵                      | ۲/۴        |
| مسئولیت و پاسخ گویی | ۱/۵                     | ۳                        | ۲/۲۵       |
| شفافیت              | ۲                       | ۲/۷                      | ۲/۳۵       |
| قانون مداری         | ۱/۹                     | ۲/۸                      | ۲/۳۵       |
| اثر بخشی و کارایی   | ۱/۲                     | ۲/۷                      | ۲/۴        |
| پذیرش و پاسخ دهی    | ۱/۹                     | ۳/۲                      | ۲/۵۵       |
| جهت گیری توافقی     | ۲                       | ۲/۵                      | ۲/۲۵       |
| عدالت               | ۱/۶                     | ۲/۳                      | ۱/۹۵       |
| بینش راهبردی        | ۲/۵                     | ۳                        | ۲/۷۵       |
| میانگین             | ۲/۹۷                    | ۲/۷                      | ۲/۳۶       |

مأخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۳

شاخص پذیرش و پاسخ دهی و شاخص عدالت به ترتیب با میانگین ۳/۲ و ۲/۳ بیشترین و کمترین میانگین را دارا می باشند. همچنین با توجه به اینکه میانگین کل شاخص ها از نظر شهروندان ۱/۹۷ و از نظر کارشناسان ۲/۷ می باشد، می توان این نتیجه را گرفت که شهروندان در کل میزان اعمال شاخص های حکمروایی خوب شهری را در حد پایینی در شهر زاهدان می دانند ولی

از دید شهروندان در میان شاخص های نه گانه حکمروایی، بیشترین میانگین را بینش راهبردی با ۲/۵ و بعد از آن عامل مشارکت با ۲/۳ دارا می باشند و کمترین میانگین را مسئولیت و پاسخ گویی با ۱/۵ و سپس شاخص عدالت با میانگین ۱/۶ به خود اختصاص داده اند که نشان دهنده ی نارضایتی شهروندان نسبت به این دو شاخص می باشد. از دیدگاه کارشناسان نیز

مرحله‌ی دوم: شناسایی اصلی‌ترین فرصت‌ها و تهدیدها و ایجاد ماتریس ارزشیابی عوامل خارجی (EFE)؛  
 مرحله‌ی سوم: ایجاد ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (TOWS)؛  
 مرحله‌ی چهارم: ترسیم ماتریس داخلی، خارجی (IE).

#### ماتریس ارزشیابی عوامل داخلی (IFE)

ماتریس ارزشیابی عوامل داخلی برای بررسی راهبردی عوامل داخلی سازمان است. این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای سازمان را تدوین و ارزشیابی می‌کند و همچنین برای شناسایی و ارزشیابی روابط بین این واحدها راه‌هایی ارائه می‌نماید. اگر نمره‌ی نهایی سازمان کمتر از ۲/۵ باشد به این معناست که سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است. اگر نمره‌ی نهایی بیشتر از ۲/۵ باشد به این معناست که سازمان از نظر عوامل درونی دارای قوت است. پس از شناسایی نقاط قوت و ضعف، آن‌ها را در ماتریس ارزشیابی عوامل داخلی قرار می‌دهیم. همان گونه که مشاهده می‌شود، جمع نمره‌ی نهایی ماتریس (IFE) برابر با ۲/۳۰ است که نشان‌دهنده‌ی ضعف مدیریت شهری در ارتباط با عوامل داخلی است. این عدد در ماتریس (IE) برای تعیین جایگاه حکمروایی به کار می‌رود.

از طرف دیگر کارشناسان نظر مساعدتری در این مورد دارند.

#### کاربرد تکنیک SWOT

برنامه‌ریزی استراتژیک یک نوع برنامه‌ریزی فرآیندی است. دلیل فرآیندی بودن برنامه‌ریزی در نوع و گونه‌ی پدیده‌هایی است که برای آن‌ها برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد. در برخورد و برنامه‌ریزی این پدیده‌ها از آنجا که در حال تغییر هستند باید به گونه‌ای این برنامه‌ریزی انجام گیرد که قابلیت بازخورد و تطبیق با شرایط جدید در آن وجود داشته باشد  
 (حاجی‌نژاد و اسلام‌فرد، ۱۳۹۱: ۶۴۳).

مدل SWOT یکی از ابزارهای استراتژیک تطابق نقاط قوت و ضعف درون سازمان با فرصت‌ها و تهدیدهای بیرون سازمان است. برای این منظور در چهار حالت کلی WT, ST, WO, SO پیوند داده می‌شود و گزینه‌های استراتژی از بین آن‌ها انتخاب می‌شوند  
 (حاجی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۱۷).

در نتیجه جهت شناخت وضعیت موجود حکمروایی و بیان راهکار به ترتیب مراحل زیر دنبال می‌شود.  
 مرحله‌ی اول: شناسایی اصلی‌ترین نقاط قوت و ضعف و ایجاد ماتریس ارزشیابی عوامل داخلی (IFE)؛

جدول ۶: ماتریس ارزشیابی عوامل داخلی

| ردیف | عوامل اصلی داخلی |      |            |
|------|------------------|------|------------|
|      | ضریب             | رتبه | نمره نهایی |
|      |                  |      | نقاط قوت   |
| ۱    | ۰.۷/۰            | ۴    | ۲۸/۰       |
| ۲    | ۰.۶/۰            | ۳    | ۱۸/۰       |
| ۳    | ۰.۶/۰            | ۳    | ۱۸/۰       |
| ۴    | ۰.۵/۰            | ۳    | ۱۵/۰       |
| ۵    | ۰.۵/۰            | ۳    | ۱۵/۰       |
| ۶    | ۰.۱۰۷            | ۴    | ۰.۲۸       |
| ۷    | ۰.۱۰۳            | ۳    | ۰.۰۹       |
| ۸    | ۰.۴/۰            | ۳    | ۱۲/۰       |
| ۹    | ۰.۱۰۵            | ۳    | ۰.۱۵       |
| ۱۰   | ۰.۱۰۲            | ۳    | ۰.۰۶       |
|      |                  |      | نقاط ضعف   |
| ۱    | ۰.۶/۰            | ۱    | ۰.۶/۰      |
| ۲    | ۰.۴/۰            | ۱    | ۰.۴/۰      |
| ۳    | ۰.۳/۰            | ۱    | ۰.۳/۰      |
| ۴    | ۰.۱۰۴            | ۱    | ۰.۰۴       |
| ۵    | ۰.۱۰۲            | ۲    | ۰.۰۲       |
| ۶    | ۰.۱۰۴            | ۱    | ۰.۰۴       |
| ۷    | ۰.۱۰۲            | ۲    | ۰.۰۴       |
| ۸    | ۰.۱۰۳            | ۲    | ۰.۰۶       |
| ۹    | ۰.۱۰۳            | ۱    | ۰.۰۳       |
| ۱۰   | ۰.۱۰۴            | ۱    | ۰.۰۴       |
| ۱۱   | ۰.۱۰۲            | ۲    | ۰.۰۴       |
| ۱۲   | ۰.۱۰۳            | ۲    | ۰.۰۶       |
| ۱۳   | ۰.۱۰۲            | ۲    | ۰.۰۴       |
| ۱۴   | ۰.۱۰۴            | ۲    | ۰.۰۸       |
| ۱۵   | ۰.۱۰۴            | ۱    | ۰.۰۴       |
| X    |                  | ۲/۱۶ |            |
| S    |                  | ۱/۰۴ |            |
| جمع  | ۱                |      | ۲/۳۰       |

مأخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۳

**ماتریس ارزشیابی عوامل خارجی (EFE)**

برای بررسی فرصت‌ها و تهدیدها نیز مراحل شبیه مرحله‌ی قبل طی شد. بدیهی است که جمع نمره نهایی حاصل این ماتریس (IE) استفاده می‌شود. ماتریس مربوط به این مرحله در جدول ۷ آمده است: در این ماتریس میانگین مجموع نمرات نهایی ۲/۵ می‌باشد. اگر این میانگین به عدد ۴ برسد، یعنی سازمان در برابر عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) بسیار

عالی واکنش نشان داده است. عدد ۱ نیز بیانگر این می‌باشد که سازمان نتوانسته از فرصت‌های موجود بهره‌برداری کند و یا از عواملی که موجب تهدید آن شده، دوری نماید. بر اساس این ماتریس نمره‌ی نهایی عوامل خارجی، برابر با ۲/۰۳ است که نشان از این دارد که مدیریت شهری نتوانسته در برابر این عوامل واکنش مناسبی نشان دهد.

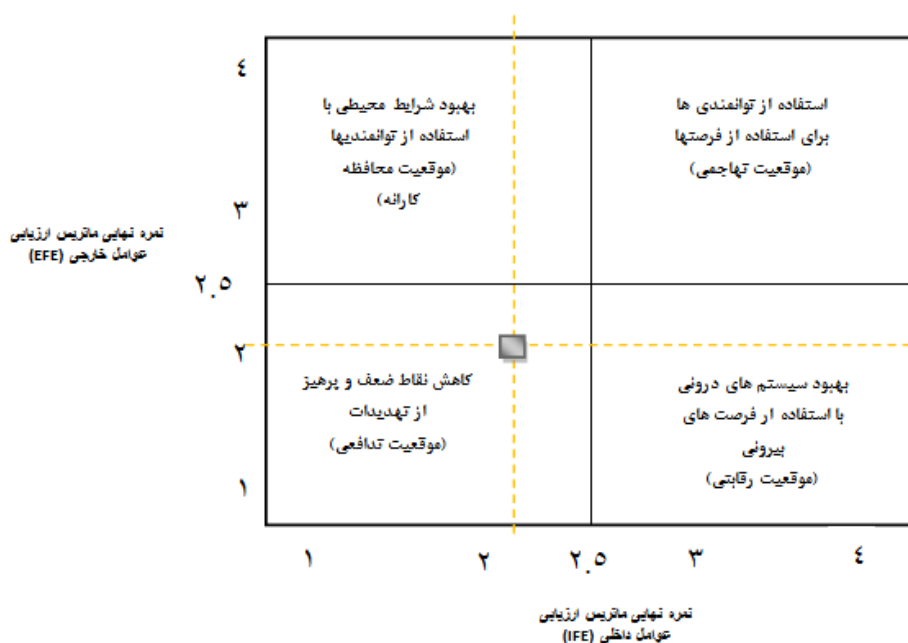
جدول ۷: ماتریس ارزشیابی عوامل خارجی

| ردیف    | عوامل اصلی خارجی |      |            |
|---------|------------------|------|------------|
|         | ضریب             | رتبه | نمره نهایی |
| فرصت‌ها |                  |      |            |
| ۱       | ۰/۰۷             | ۲    | ۰/۱۴       |
| ۲       | ۰/۰۴             | ۲    | ۰/۰۸       |
| ۳       | ۰/۰۶             | ۴    | ۰/۲۴       |
| ۴       | ۰/۰۳             | ۲    | ۰/۰۶       |
| ۵       | ۰/۰۶             | ۲    | ۰/۱۲       |
| ۶       | ۰/۰۷             | ۱    | ۰/۰۷       |
| ۷       | ۰/۰۳             | ۲    | ۰/۰۶       |
| ۸       | ۰/۰۵             | ۲    | ۰/۱        |
| تهدیدها |                  |      |            |
| ۱       | ۰/۰۶             | ۲    | ۰/۱۲       |
| ۲       | ۰/۰۵             | ۱    | ۰/۰۵       |
| ۳       | ۰/۰۷             | ۲    | ۰/۱۴       |
| ۴       | ۰/۰۶             | ۳    | ۰/۱۸       |
| ۵       | ۰/۰۶             | ۱    | ۰/۰۶       |
| ۶       | ۰/۰۵             | ۲    | ۰/۱        |
| ۷       | ۰/۰۴             | ۳    | ۰/۱۲       |
| ۸       | ۰/۰۴             | ۳    | ۰/۱۲       |
| ۹       | ۰/۰۶             | ۲    | ۰/۱۲       |
| ۱۰      | ۰/۰۵             | ۲    | ۰/۱        |
| ۱۱      | ۰/۰۵             | ۱    | ۰/۰۵       |
| X       |                  | ۲    |            |
| S       |                  | ۰/۷۲ |            |
| جمع     | ۱                |      | ۲/۰۳       |

### ماتریس داخلی خارجی (IE)

پس از طی مراحل ذکرشده، نوبت به تشکیل ماتریس داخلی خارجی می‌رسد. در این ماتریس نمرات نهایی حاصل از ماتریس‌های (IFE) و (EFE) برای تعیین موقعیت حکمروایی مورد استفاده قرار می‌گیرد. با توجه به این ماتریس (شکل شماره ۳) موقعیت حکمروایی در

شهر زاهدان در بدترین وضعیت ممکن از میان چهار موقعیت مشخص‌شده، یعنی موقعیت تدافعی، قرار دارد. این بدین مفهوم است که از یک طرف با نقاط ضعف داخلی و از طرف دیگر با تهدیدهای خارجی روبرو است، در این وضعیت اقداماتی که انجام می‌شود باید در راستای کاهش نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدها باشد.



شکل ۳: ماتریس داخلی خارجی (IE) حکمروایی خوب و محدوده راهبردی دارای اولویت

تهیه و ترسیم: نگارندگان، ۱۳۹۳

- ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (TOWS)**
- در این ماتریس در هر مرحله دو عامل باهم مقایسه و در نهایت چهار نوع راهکار ارائه می‌شود:
- SO: سازمان با اجرای این راهکار می‌کوشد با استفاده از نقاط قوت از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند؛
- با توجه به سوابق علمی و تجربی شهردار و شوراهای شهر زاهدان بهترین استفاده از موقعیت مرزی زاهدان به عمل آید؛
- بکارگیری مظاهر فناوری اطلاعات و ارائه خدمات الکترونیک به شهروندان؛
- جلب مشارکت مردم از طریق تشکیل و فعالیت شوراهای محلی مناطق.
- WO: هدف این است که با استفاده از فرصت‌های موجود در محیط خارج نقاط ضعف داخلی بهبود یابد
- استفاده از متخصصان و کارشناسان به منظور رفع معضل حاشیه‌نشینی و سکونتگاه‌های غیر رسمی در شهر زاهدان؛

- توجه به مسأله‌ی عدالت در دسترسی مساوی مناطق به امکانات و کاهش شکاف ایجادشده در بین مناطق در این مورد.

### ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی (QSPM)

با توجه به ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، راهبردهایی که باید مورد توجه قرار گیرند، راهبردهای WT است. حال با تشکیل ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی، راهبردهای موجود در خانه WT ماتریس SWOT اولویت‌بندی می‌شود.

گام‌های تشکیل ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی عبارتند از:

۱. فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی در ستون راست QSPM فهرست می‌شود.

سپس در ستون دوم وزن هر عامل وارد می‌شود.  
۲. با در نظر گرفتن مرحله‌ی دوم فرموله کردن (مرحله‌ی تلفیق و ترکیب)، راهبردهای شدنی و قابل اجرا یا همان راهبردهای ترکیبی WT که هدف اولویت‌بندی آنهاست در ردیف بالای ماتریس QSPM نوشته می‌شود. هر راهبرد شامل دو ستون، نمره جذابیت AS و جذابیت راهبرد TAS است.

۳. کارشناسان و دانشجویان دکتری و کارشناسی ارشد بر اساس میزان تأثیر و جذابیت هر عامل داخلی و خارجی، نمره‌های بین ۱ تا ۴ را به راهبرد مربوطه اختصاص می‌دهند که به آن نمره جذابیت AS گفته می‌شود.

۴. با ضرب وزن هر عامل در نمره جذابیت AS، جذابیت راهبرد TAS محاسبه می‌شود. و برای به دست آمدن جذابیت کل هر راهبرد، اعداد ستون جذابیت هر راهبرد جمع می‌شود.

۵. راهبردها بر اساس نمره‌ی به دست آمده از جذابیت کل هر راهبرد، از بیشترین نمره تا کمترین نمره اولویت‌بندی می‌شوند (جدول ۸).

- تخصیص بخشی از وظایف شهرداری به بخش خصوصی و ایجاد بستر برای فعالیت هر چه بیشتر این بخش در امور شهری؛

- تقویت ناحیه‌ی محوری و غلبه بر رویکرد بخشی در سازمان‌ها؛

- توجه ویژه به مسائل زیست‌محیطی در برنامه‌ریزی‌های کلان به خصوص مسأله‌ی آب که در صورت عدم توجه ویژه به آن تبعات سنگینی را به دنبال خواهد داشت؛

- توجه به قانون‌مداری و مبارزه با فساد اداری و روحیه رانت‌خواری در سازمان‌ها.

ST: با استفاده از نقاط قوت سازمان، اثر تهدیدات خارجی کاهش یابد؛

- افزایش آگاهی شهروندان نسبت به قوانین شهری و رعایت آن؛

- به‌کارگیری متخصصان و کارشناسان در شهرداری‌ها و بهره‌گیری از آنها در انجام طرح‌ها؛

- جلب مشارکت شهروندان و تشویق آنها برای مشارکت در امور شهری؛

- تقویت بخش خصوصی و زمینه‌سازی برای فعالیت آنها.

WT: حالت تدافعی بوده و هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات خارجی است.

با توجه به ماتریس داخلی خارجی (IE)، حکمروایی در شهر زاهدان در موقعیت تدافعی قرار گرفته است؛ راهکارهای این بخش به شرح زیر است:

- تمرکز بر تفکر استراتژیک و اجماع مدیران محلی بر اجرای مدیریت یکپارچه شهری و ضرورت هماهنگی بین سازمان‌ها؛

- توجه ویژه به مسائل زیست‌محیطی در برنامه‌ریزی‌ها؛  
- جلب مشارکت و توجه به نظرات مردم در تهیه و اجرای طرح‌ها و اطلاع‌رسانی در مورد جزئیات طرح‌ها؛

جدول ۸: ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی (QSPM)

| ردیف     | نقاط قوت   | ضریب | WT <sub>۱</sub> |      | WT <sub>۲</sub> |      | WT <sub>۳</sub> |      | WT <sub>۴</sub> |      |
|----------|--|------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|------|
|          |  |      | TAS             | AS   | TAS             | AS   | TAS             | AS   | TAS             | AS   |
| ۱        | میزان مسؤلیت‌پذیری شهروندان و تمایل آنان به مشارکت در امور شهری      | ۰/۰۷ | ۲               | ۰/۱۴ | ۳               | ۰/۲۱ | ۴               | ۰/۲۸ | ۲               | ۰/۱۴ |
| ۲        | تخصیص بخشی از وظایف شهرداری به بخش خصوصی                             | ۰/۰۶ | ۲               | ۰/۱۲ | ۱               | ۰/۰۶ | ۳               | ۰/۱۸ | ۲               | ۰/۱۲ |
| ۳        | میزان آگاهی از قوانین شهرداری و رعایت آن                             | ۰/۰۶ | ۱               | ۰/۰۶ | ۱               | ۰/۰۶ | ۳               | ۰/۱۸ | ۱               | ۰/۰۶ |
| ۴        | وجود متخصصان و کارشناسان مختلف در شهر زاهدان                         | ۰/۰۵ | ۲               | ۰/۱  | ۳               | ۰/۱۵ | ۲               | ۰/۱  | ۲               | ۰/۱  |
| ۵        | افزایش نسبی رضایت شهروندان   | ۰/۰۵ | ۳               | ۰/۱۵ | ۲               | ۰/۱  | ۴               | ۰/۲  | ۱               | ۰/۰۵ |
| ۶        | سوابق علمی و تجربی شهردار شهر زاهدان و اعضای شورای شهر               | ۰/۰۷ | ۲               | ۰/۱۴ | ۲               | ۰/۱۴ | ۱               | ۰/۰۷ | ۲               | ۰/۱۴ |
| ۷        | وجود شفافیت لازم در مسؤولان جهت جلوگیری از فساد اداری                | ۰/۰۳ | ۴               | ۰/۱۲ | ۱               | ۰/۰۳ | ۱               | ۰/۰۳ | ۱               | ۰/۰۳ |
| ۸        | کنترل و مدیریت بهینه زمین  | ۰/۰۴ | ۳               | ۰/۱۲ | ۱               | ۰/۰۴ | ۱               | ۰/۰۴ | ۳               | ۰/۱۲ |
| ۹        | ناحیه محوری  | ۰/۰۵ | ۱               | ۰/۰۵ | ۲               | ۰/۱  | ۱               | ۰/۰۵ | ۱               | ۰/۰۵ |
| ۱۰       | همکاری با جوانان در شکل‌گیری تشکلهای مردمی غیردولتی در محلات شهر     | ۰/۰۲ | ۲               | ۰/۰۴ | ۳               | ۰/۰۶ | ۴               | ۰/۰۸ | ۱               | ۰/۰۲ |
| نقاط ضعف |  |      |                 |      |                 |      |                 |      |                 |      |
| ۱        | موازی کاری و هماهنگی ضعیف بین نهادهای شهری                           | ۰/۰۶ | ۲               | ۰/۱۲ | ۱               | ۰/۰۶ | ۱               | ۰/۰۶ | ۱               | ۰/۰۶ |
| ۲        | عدم توجه به نظرات مردم در تهیه و اجرای طرح‌ها                        | ۰/۰۴ | ۳               | ۰/۱۲ | ۲               | ۰/۰۸ | ۴               | ۰/۱۶ | ۲               | ۰/۰۸ |
| ۳        | اطلاع‌رسانی ضعیف و ناکافی به شهروندان در مورد جزئیات طرح‌ها          | ۰/۰۳ | ۲               | ۰/۰۶ | ۲               | ۰/۰۶ | ۴               | ۰/۱۲ | ۱               | ۰/۰۳ |
| ۴        | عدم تحقق مدیریت یکپارچه شهری   | ۰/۰۴ | ۳               | ۰/۱۲ | ۳               | ۰/۱۲ | ۲               | ۰/۰۸ | ۳               | ۰/۱۲ |
| ۵        | تعلق خاطر ضعیف شهروندان به شهر و فقدان هویت مکانی                    | ۰/۰۲ | ۲               | ۰/۰۴ | ۲               | ۰/۰۴ | ۳               | ۰/۰۶ | ۱               | ۰/۰۲ |
| ۶        | فقدان درآمدهای پایدار برای شهرداری                                   | ۰/۰۴ | ۲               | ۰/۰۸ | ۱               | ۰/۰۴ | ۱               | ۰/۰۴ | ۲               | ۰/۰۸ |
| ۷        | نگرش نامطلوب شهروندان به شهرداری                                     | ۰/۰۲ | ۲               | ۰/۰۴ | ۱               | ۰/۰۴ | ۳               | ۰/۰۶ | ۱               | ۰/۰۲ |
| ۸        | عقلایی نبودن زمان و هزینه‌ی طرح‌ها و فقدان شفافیت                    | ۰/۰۳ | ۱               | ۰/۰۳ | ۲               | ۰/۰۶ | ۱               | ۰/۰۳ | ۲               | ۰/۰۶ |
| ۹        | فقدان تسهیلات برای رسیدگی به شکایتهای مردم                           | ۰/۰۳ | ۴               | ۰/۱۲ | ۱               | ۰/۰۳ | ۳               | ۰/۰۹ | ۲               | ۰/۰۶ |
| ۱۰       | فقدان دسترسی مساوی مناطق به امکانات و محرومیت نسبی برخی از مناطق     | ۰/۰۴ | ۴               | ۰/۱۶ | ۱               | ۰/۰۴ | ۴               | ۰/۱۶ | ۱               | ۰/۰۴ |
| ۱۱       | نبود ساز و کارهای لازم جهت مشورت بین نهادهای رسمی و شهروندان         | ۰/۰۲ | ۳               | ۰/۰۶ | ۲               | ۰/۰۴ | ۴               | ۰/۰۸ | ۳               | ۰/۰۶ |
| ۱۲       | فقدان تفکر استراتژیک بر شورای شهر و شهرداری                          | ۰/۰۳ | ۲               | ۰/۰۶ | ۳               | ۰/۰۹ | ۴               | ۰/۱۲ | ۳               | ۰/۰۹ |
| ۱۳       | عدم برخورداری رسانه‌های محلی در انعکاس واقعیت‌های شهری از آزادی کافی | ۰/۰۲ | ۳               | ۰/۰۶ | ۲               | ۰/۰۴ | ۳               | ۰/۰۶ | ۱               | ۰/۰۲ |
| ۱۴       | آگاهی ضعیف شهروندان از قوانین و مقررات                               | ۰/۰۴ | ۳               | ۰/۱۲ | ۳               | ۰/۱۲ | ۴               | ۰/۱۶ | ۱               | ۰/۰۴ |
| ۱۵       | آشنایی ناکافی با اصطلاح حکمروایی شهری و شاخص‌های آن                  | ۰/۰۴ | ۳               | ۰/۱۲ | ۳               | ۰/۱۲ | ۳               | ۰/۱۲ | ۲               | ۰/۰۸ |



## ادامه جدول ۸

| فرصت‌ها |   |      |   |      |   |      |   |      |   |
|---------|---|------|---|------|---|------|---|------|---|
| ۰/۰۷    | ۱ | ۰/۲۸ | ۴ | ۰/۱۴ | ۲ | ۰/۱۴ | ۲ | ۰/۰۷ | افزایش آگاهی شهروندان که زمینه‌ساز جلب مشارکت آنان در امور شهری است             |
| ۰/۰۸    | ۲ | ۰/۰۸ | ۲ | ۰/۱۲ | ۳ | ۰/۰۸ | ۲ | ۰/۰۴ | پتانسیل استفاده از مظاهر فناوری اطلاعات و ارتباطات در شهر                       |
| ۰/۰۶    | ۱ | ۰/۰۶ | ۱ | ۰/۱۲ | ۲ | ۰/۰۶ | ۱ | ۰/۰۶ | اهمیت زاهدان به‌عنوان یک شهر بزرگ در جنوب شرق کشور                              |
| ۰/۰۶    | ۲ | ۰/۰۶ | ۲ | ۰/۰۶ | ۲ | ۰/۰۶ | ۲ | ۰/۰۳ | استفاده از خدمات الکترونیک به شهروندان  |
| ۰/۰۶    | ۱ | ۰/۰۶ | ۲ | ۰/۰۶ | ۱ | ۰/۰۶ | ۱ | ۰/۰۶ | وجود بستر مناسب جهت واگذاری امور به بخش خصوصی                                   |
| ۰/۰۷    | ۱ | ۰/۰۷ | ۱ | ۰/۰۷ | ۱ | ۰/۰۷ | ۱ | ۰/۰۷ | پتانسیل استفاده از موقعیت مرزی و اهمیت همسایه‌های مشترک‌المنافع                 |
| ۰/۰۶    | ۲ | ۰/۰۶ | ۲ | ۰/۱۲ | ۴ | ۰/۰۹ | ۳ | ۰/۰۳ | مطالعات برنامه آمایشی استان سیستان و بلوچستان                                   |
| ۰/۱۵    | ۳ | ۰/۲  | ۴ | ۰/۱  | ۲ | ۰/۱۵ | ۳ | ۰/۰۵ | جلب مشارکت مردم از طریق تشکیل و فعالیت شوراهای محلی مناطق                       |
| تهدیدها |   |      |   |      |   |      |   |      |   |
| ۰/۱۸    | ۳ | ۰/۰۶ | ۱ | ۰/۰۶ | ۱ | ۰/۱۸ | ۳ | ۰/۰۶ | تضعیف جایگاه شوراهای اسلامی و کاستن از اختیارات قانونی آن‌ها                    |
| ۰/۰۵    | ۱ | ۰/۱  | ۲ | ۰/۰۵ | ۱ | ۰/۱۵ | ۳ | ۰/۰۵ | تداوم حاشیه‌نشینی و سکونتگاه‌های غیررسمی  |
| ۰/۰۷    | ۱ | ۰/۱۴ | ۲ | ۰/۰۷ | ۱ | ۰/۱۸ | ۲ | ۰/۰۷ | تحرکات گروه‌های تروریستی در استان سیستان و بلوچستان                             |
| ۰/۰۶    | ۱ | ۰/۱۲ | ۲ | ۰/۰۶ | ۱ | ۰/۱۸ | ۳ | ۰/۰۶ | تنوع مذهبی در زاهدان و اقدامات گروه‌های خرابکار برای دامن زدن به اختلافات مذهبی |
| ۰/۱۲    | ۲ | ۰/۱۲ | ۲ | ۰/۲۴ | ۴ | ۰/۰۶ | ۱ | ۰/۰۶ | وجود مسائل زیست‌محیطی، گردوغبار در بیشتر ایام سال و مشکل آب                     |
| ۰/۱     | ۲ | ۰/۰۵ | ۱ | ۰/۰۵ | ۱ | ۰/۱  | ۲ | ۰/۰۵ | دخالتهای جناح‌های سیاسی و گروه‌های مختلف  |
| ۰/۰۴    | ۱ | ۰/۰۴ | ۱ | ۰/۰۴ | ۱ | ۰/۰۸ | ۲ | ۰/۰۴ | وجود برخی بیماری‌ها مانند پدیده بزرگ‌سری (ماکروسفالی) در کشور و این استان       |
| ۰/۰۸    | ۲ | ۰/۰۸ | ۲ | ۰/۰۸ | ۲ | ۰/۰۸ | ۲ | ۰/۰۴ | سلطه رویکرد بخشی بر سازمان‌ها   |
| ۰/۰۶    | ۱ | ۰/۰۶ | ۱ | ۰/۱۸ | ۳ | ۰/۱۲ | ۲ | ۰/۰۶ | عدم وجود قانونمندی در سطح کلان  |
| ۰/۰۵    | ۱ | ۰/۰۵ | ۱ | ۰/۰۵ | ۱ | ۰/۱۰ | ۲ | ۰/۰۵ | وجود فساد اداری و روحیه رانت خواری  |
| ۰/۰۵    | ۱ | ۰/۱  | ۲ | ۰/۲  | ۴ | ۰/۰۵ | ۱ | ۰/۰۵ | عدم توجه مسؤولان به مسائل زیست‌محیطی در برنامه‌ریزی‌ها                          |
| ۳/۲۴    |   | ۴/۴۰ |   | ۳/۶۹ |   | ۴/۳۰ |   |      | جمع کل  |

مأخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۳

در نهایت از حاصل جمع نمرات هر یک راهبردها راهبردها در آن مشخص شده است. جدول شماره ۹ به دست می‌آید که اولویت هر یک از

جدول ۹: اولویت راهبردهای متناسب با موقعیت تدافعی (WT)

| ردیف | راهبرد کلی  | نمره نهایی راهبرد | اولویت |
|------|---|-------------------|--------|
| ۱    | تمرکز بر تفکر استراتژیک و اجماع مدیران محلی بر اجرای مدیریت یکپارچه شهری و ضرورت هماهنگی بین سازمان‌ها؛ | ۴/۳۰              | ۲      |
| ۲    | توجه ویژه به مسائل زیست‌محیطی در برنامه‌ریزی‌ها؛  | ۳/۶۹              | ۳      |
| ۳    | جلب مشارکت و توجه به نظرات مردم در تهیه و اجرای طرح‌ها و اطلاع‌رسانی در مورد طرح‌ها؛                    | ۴/۴۰              | ۱      |
| ۴    | توجه به مسأله‌ی عدالت در دسترسی مساوی مناطق به امکانات و کاهش شکاف ایجاد شده در بین مناطق در این مورد.  | ۳/۲۴              | ۴      |

مأخذ: مطالعات میدانی نگارندگان، ۱۳۹۳

### نتیجه

خارجی، از آنجا که نمره‌ی نهایی عوامل داخلی برابر با ۲/۳۰ است و کمتر از ۲/۵ هست، بنابراین زاهدان در ارتباط با حکمروایی خوب، از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است. نمره‌ی نهایی عوامل خارجی نیز برابر با ۲/۰۳ بوده و از آنجا که کمتر از ۲/۵ می‌باشد، نشان از عدم واکنش مناسب مدیریت شهری در ارتباط با فرصت‌ها و تهدیدها دارد. ماتریس داخلی خارجی (IE) نیز نشان می‌دهد که شهر زاهدان در موقعیت تدافعی قرار دارد؛ به عبارت دیگر از یک طرف با ضعف‌ها و از طرف دیگر با تهدیدات عمده‌ای روبه‌رو است. بنابراین با در نظر گرفتن توضیحات بالا، می‌توان نتیجه گرفت شهر زاهدان در راستای حکمروایی خوب، از نظر عوامل داخلی دچار ضعف بوده و در برابر عوامل خارجی واکنش مناسبی نشان نداده است. بر این اساس می‌توان قضاوت نمود شهر زاهدان از لحاظ حکمروایی خوب شهری جایگاه مناسبی ندارد.

راهکارهای متناسب با این وضعیت به ترتیب اولویت به شرح زیر است:

۱. جلب مشارکت و توجه به نظرات مردم در تهیه و اجرای طرح‌ها و اطلاع‌رسانی در مورد جزئیات طرح‌ها؛
۲. تمرکز بر تفکر استراتژیک و اجماع مدیران محلی بر اجرای مدیریت یکپارچه‌ی شهری و ضرورت هماهنگی بین سازمان‌ها؛
۳. توجه ویژه به مسائل زیست‌محیطی در برنامه‌ریزی‌ها؛
۴. توجه به مسأله عدالت در دسترسی مساوی مناطق به امکانات و کاهش شکاف ایجاد شده در بین مناطق در این مورد.

با توجه به این که پژوهش حاضر به دنبال تعیین جایگاه حکمروایی خوب شهری در شهر زاهدان و برنامه‌ریزی راهبردی آن می‌باشد؛ نه شاخص پذیرش بو پاسخدهی، مسؤلیت و پاسخ‌گویی، جهت‌گیری توافقی، اثربخشی و کارآیی، قانونمندی، عدالت، مشارکت، شفافیت و بینش راهبردی برای این منظور مورد سنجش قرار گرفت. در بین شاخص‌های نه‌گانه‌ی لحاظ شده، از نظر شهروندان، بهترین وضعیت را شاخص‌های بینش راهبردی و مشارکت دارا بودند که نشان از علاقه و انگیزه‌ی شهروندان برای مشارکت در امور شهری و تصمیم‌گیری برای خودشان دارد و از نظر کارشناسان بهترین وضعیت را شاخص پذیرش و پاسخ‌دهی دارا می‌باشد همچنین در بین کلیه‌ی شاخص‌ها، شاخص عدالت با ۱/۹۵ کمترین میانگین کل را دارد که نشان از وجود بی‌عدالتی در نظام برنامه‌ریزی و اداره‌ی امور شهری در شهر زاهدان دارد.

در پژوهش‌هایی که تا کنون در زمینه‌ی حکمروایی خوب شهری در ایران صورت گرفته است عمدتاً نتایج حاکی از پایین بودن سطح شاخص‌های حکمروایی خوب شهری بوده است و عمدتاً تنها به سنجش سطح شاخص‌ها بسنده شده است اما در پژوهش حاضر علاوه بر تعیین سطح شاخص‌های حکمروایی خوب شهری در شهر زاهدان، با بهره‌گیری از مدل SWOT به برنامه‌ریزی راهبردی حکمروایی خوب شهری پرداخته شد که با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از ماتریس ارزشیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزشیابی عوامل

## منابع

- حاجی‌نژاد، علی؛ فاطمه اسلام‌فرد (۱۳۹۱). تدوین راهبردهای گسترش توریسم پزشکی شهر شیراز با استفاده از روش برنامه‌ریزی استراتژیک SWOT، مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان. دوره دوازدهم. شماره ۸. صفحات ۶۵۴-۶۴۱.
- حاجی‌نژاد، علی؛ مصطفی قدمی؛ احمد صحرایی؛ جواد فاطمی (۱۳۹۲). ارزیابی عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه ساحلی شهرستان جویبار با استفاده از مدل راهبردی SWOT، نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی. سال پنجم. شماره دوم. صفحات ۱۲۷-۱۰۹.
- حافظ‌نیا، محمدرضا (۱۳۸۲). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، چاپ هشتم. سمت، تهران.
- رهنما، محمدرحیم؛ عزت‌اله مافی؛ روح‌اله اسدی (۱۳۸۹). تحلیل جایگاه حکمروایی خوب شهری در مشهد با الگوی SWOT، مجله جغرافیا و توسعه ناحیه‌ای. شماره پانزدهم. صفحات ۲۲۴-۱۹۷.
- رهنما، محمدرحیم؛ روح‌الله اسدی (۱۳۹۳). تعیین وضعیت شاخص‌های حکمروایی خوب شهری در شهر مشهد، مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای. سال پنجم. شماره بیستم. صفحات ۱۶۲-۱۴۳.
- علیزاده، هادی؛ مرتضی نعمتی؛ کامران رضایی‌جعفری (۱۳۹۴). تحلیلی بر معیارهای حکمروانی خوب شهری با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی فازی، مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای. سال ششم. شماره ۲۴. صفحات ۱۲۸-۱۰۵.
- قدمی، مصطفی؛ مریم حاجی‌زاده سی‌سخت؛ علی‌اصغر آدینه‌وند (۱۳۹۰). بررسی عملکرد شهرداری در چهارچوب حکمرانی خوب شهری: بابلسر، سومین کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری. دانشگاه فردوسی مشهد.
- قلی‌پور، رحمت‌الله (۱۳۸۷). حکمروایی خوب و الگوی مناسب دولت، معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی، تهران. مرکز تحقیقات استراتژیک. دانشگاه آزاد اسلامی. معاونت پژوهشی. دفتر گسترش تولید علم.
- ابراهیم‌زاده، عیسی؛ مرتضی اسدیان (۱۳۹۲). تحلیل و ارزیابی میزان تحقق‌پذیری حکمروایی خوب شهری در ایران موردشناسی: کاشمر، جغرافیا و آمایش شهری و منطقه‌ای. شماره ۶. صفحات ۳۰-۱۷.
- ابراهیم‌زاده، عیسی؛ شمس‌اله کاظمی‌زاد (۱۳۹۲). سنجش میزان رضایت‌مندی و تمایل به مشارکت شهروندان در اجرای پروژه‌های زیربنایی شهرداری نمونه موردی: شهر زاهدان. مجله جغرافیا و توسعه. شماره ۲۰. صفحات ۲۲-۱.
- استانداری سیستان و بلوچستان، زاهدان.
- ارشد، حامد (۱۳۹۴). تحلیل جایگاه و تدوین برنامه استراتژیک حکمروایی خوب مطالعه موردی: شهر بیرجند، پایان‌نامه کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، اساتید راهنما دکتر حسین یغفوری و دکتر محمد اسکندری‌ثانی. دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- اسماعیل‌زاده، حسن؛ مظفر صرافی (۱۳۸۴). جایگاه حکمروایی خوب برنامه‌ریزی شهری طرح متروی تهران، فصلنامه مدرس علوم انسانی. شماره ۴۸. صفحات ۲۸-۲.
- افتخاری، عبدالرضا؛ جلال‌عظیمی‌آملی؛ مهدی پورطاهری؛ زهرا احمدی‌پور (۱۳۹۱). ارائه‌ی الگوی مناسب حکمروایی خوب روستایی در ایران، فصلنامه ژئوپلیتیک. سال هشتم. شماره دوم. صفحات ۲۸-۱.
- برک‌پور، ناصر؛ ایرج اسدی (۱۳۸۵). مدیریت و حکمروایی شهری، تهران. دانشگاه هنر. معاونت پژوهشی.
- پورمحمدی، محمدرضا؛ کریم حسین‌زاده‌دلیر؛ عیسی پیری (۱۳۹۰). حکمروایی مطلوب شهری بر بنیان سرمایه‌ی اجتماعی، مطالعات جغرافیایی مناطق خشک. شماره اول. صفحات ۵۲-۳۵.
- ترابی، علیرضا (۱۳۸۳). مدیریت پایدار شهری در گرو حکمرانی خوب، نشریه شهرداری‌ها. شماره ۶۹. صفحات ۱۰-۵.
- تقوایی، علی‌اکبر؛ رسول تاجدار (۱۳۸۸). درآمدی بر حکمروایی خوب شهری در رویکردی تحلیلی، فصلنامه مدیریت شهری. شماره ۲۳. صفحات ۵۸-۴۵.

- Gani.Azmat & Duncan. Ron (2007). Measuring Good Governance Using Time Series ,Journal Of The Asia Pasific Economy ,Vol 12 /No 3. PP: 367-385.
- Gore T&Wells P (2009). Governance and evaluation: the case of EU regional policy horizontal priorities, Evaluation&program, No.32,PP:158-167.
- Jose A. Puppim de Oliveira, Christopher N.H. Doll & Osman Balaban (2013). Green economy and governance in cities: assessing good governance in key urban economic processes, Journal of Cleaner Production, No. 58, PP: 138-152.
- Kaufmann, Daniel et al (2004). Governance and The City: An Empirical Exploration into Global Determinants of Urban Performance. 2004. April 29.
- Lewis, D. and Mioch, J (2005). Urban vulnerability and good governance, Journal of contingencies and crisis management.
- Lock Wood, Michael (2009). Good Gavernance for terrestrial protected areas, Jurnal of environmental management.
- Oliveira. j, Christopher N.H. Doll & Osman Balaban (2013).Green economy and governance in cities: assessing good governance in key urban economic processes, Journal of Cleaner Production, No. 58, PP: 138-152.
- Peris J.,Cebillo-Baque M.A.,Calabuig C (2011). Scrutinizing the link between participatory governance and urban environmental management, the experiance in Arequipa during 2003-2006, Habitat international, No.35, PP: 84-92
- Popovych, Oksana (2008). Good Governance and Policy Addressing Poverty Alleviation in Ukraine. MSc-Public Administration.
- Roberts S.M., Wright S. and O'Neil PH (2007). Good governance in the Pacific? Ambivalence and possibility, Geoforum, No.38, PP: 967- 984.
- Sadashiva m (2008). Effects of civil society on urban planning and governance in Meysore, India, Doctoral thesis, Technical university of Dortmund.
- Sheng,Y.K (2010). Good Governance in Southeast Asia,Environment&Urbanization ASIA,1,2:131- 147.
- Stewart K (2006). Designing good urban governance indicators: the importance of citizen participation and its evaluation in Greater Vancouver, Cities, Vol.23, No.3, PP:196-204.
- کاظمیان، غلامرضا (۱۳۸۳). تبیین رابطه ساختار حاکمیت و قدرت شهری با سازمان‌یابی فضایی، رساله دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری. استاد راهنما دکتر اکبر پرهیزگار. دانشگاه تربیت مدرس.
- لاله‌پور، منیژه (۱۳۸۶). حکمروایی شهری و مدیریت شهری در کشورهای در حال توسعه، جستارهای شهرسازی، شماره نوزدهم و بیستم. صفحات ۶۰-۷۱.
- مبارک، اصغر؛ زیبا آذرپیوند (۱۳۸۸). نگاهی به شاخص‌های حکمرانی خوب از منظر اسلام و تأثیر آن بر رشد اقتصادی، فصلنامه اقتصاد اسلامی. شماره ۳۶. صفحات ۲۰۸-۱۷۹.
- سرشماری عمومی نفوس و مسکن (۱۳۹۰). مرکز آمار ایران.
- صالحی، رضا؛ مرتضی نعمتی؛ سعید امانپور (۱۳۹۳). بررسی ساز و کار تأثیرگذاری شاخص‌های سرمایه اجتماعی در حکمروایی مطلوب شهری مطالعه موردی: شهر نسیم‌شهر، مجله علمی پژوهشی برنامه‌ریزی فضایی (جغرافیا). سال چهارم. شماره اول. صفحات ۱-۲۴.
- یغفوری، حسین؛ محمد اسکندری‌ثانی؛ حامد ارشد (۱۳۹۳). تحلیل و ارزیابی میزان تحقق‌پذیری حکمروایی خوب شهری در ایران، موردشناسی: شهر سرایان، دومین کنگره بین‌الملل سازه. معماری و مدیریت شهری. تبریز.
- Adegbite, Emmanuel (2014). Good corporate governance in Nigeria: Antecedents, propositions and peculiarities, International Business Review.
- Batterbury S.P.j. and Fernando j. L (2006). Rescaling governance and the impacts of political and environmental decentralization: an introduction, World development, Vol.34, No.11, PP:1851-1863.
- Bhuiyan S. H (2010). A crisis in governance: urban solid waste management in Bangladesh, Habitat international, No.34, PP:125- 133.
- Boucaret, Greert & De walle, Stermvan (2003). "Comparing Measures of Citizen Trust & Good Governance", International Review of Administrative Sciences, Vol 69.
- Cave, R.W (2005). Encyclopedia of the city, London & NewYork.