



## Depicting the Future of Smart Governance in Tehran (Case Study: Tehran Municipality)

**Pantea Ghaffari**

PhD in Public Administration and Public Policy, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**Ali Asghar Pourezzat\***

Professor, Department of Public Policy and Administration, School of Public Administration and Organizational Sciences, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

**Vahid Araei**

Assistant Professor, Department of Public Administration and Public Policy, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran.

**Seyed Mehdi Alvani**

Professor, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Received: 23/11/2023

Accepted: 20/04/2024

### Abstract:

This study aims to depict smart governance for the city of Tehran, focusing on the Tehran Municipality, through a thematic analysis approach. Recognizing the role and importance of smart governance in the target organization and addressing the shortcomings of previous studies in presenting a comprehensive depiction, this research was carried out in the municipality. Accordingly, the study is developmental-applied in purpose and qualitative (thematic analysis) in methodology. To design the intended framework, interviews were conducted with nine academic experts and executive managers selected purposefully. The validity of the interviews was ensured using the triangulation method. Based on the findings, 68 initial codes were identified in the qualitative phase. These codes were categorized into three main themes (political depiction, social depiction, and economic depiction) and six sub-themes (integration of political governance, enhancement of political participation, social awareness-building, active social engagement, optimal urban economic capacity-building, and urban revenue integration) as strategies for smart governance in the Tehran Municipality.

**Keywords:** Political Depiction, Social Depiction, Economic Depiction, Tehran Municipality.

---

Corresponding Author, Email: pourezzat@ut.ac.ir

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2023.371407.1514

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

## تصویرپردازی از حکمرانی هوشمند برای شهر تهران (مورد مطالعه: شهرداری تهران)

### پانته‌آ غفاری

دکتری، گروه مدیریت دولتی و خطمشی‌گذاری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

### علی اصغر پورعزت\*

استاد، گروه خطمشی و اداره امور عمومی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

### وحید آرابی

استادیار، گروه مدیریت دولتی و خطمشی‌گذاری عمومی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.

### سیدمهدی الوانی

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۰۲

پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۰۱



### چکیده:

این پژوهش، با هدف تصویرپردازی از حکمرانی هوشمند برای شهر تهران، با تأکید بر سازمان شهرداری تهران، با رویکرد تحلیل مضمون انجام شده است. این پژوهش با درک نقش و اهمیت حکمرانی هوشمند در سازمان هدف و با توجه به کاستی‌های مطالعات پیشین در خصوص معرفی یک تصویر جامع، در شهرداری اجرا شد. از این رو این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی و از نظر روش، کیفی (تحلیل مضمون) است. به منظور طراحی تصویر مورد نظر، با ۹ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران اجرایی مصاحبه شد که به صورت هدفمند انتخاب شدند. سپس برای اعتباریابی مصاحبه‌ها از روش مثلی استفاده شده است. براساس یافته‌ها در بخش کیفی ۶۸ کد اولیه شناسایی شد؛ کدهای شناسایی شده در ۳ مضمون اصلی (تصویرپردازی سیاسی، تصویرپردازی اجتماعی و تصویرپردازی اقتصادی) و ۶ مضمون فرعی (ادغام حکمرانی سیاسی، افزایش مشارکت‌های سیاسی، فرهنگ‌سازی اجتماعی، مشارکت‌پذیری فعالانه اجتماعی، ظرفیت‌سازی بهینه اقتصاد شهری و یکپارچه‌سازی درآمدهای شهری) برای راهبردهای حکمرانی هوشمند در شهرداری تهران شناسایی شدند.

**واژگان کلیدی:** تصویرپردازی سیاسی، تصویرپردازی اجتماعی، تصویرپردازی اقتصادی، شهرداری تهران.

\* نویسنده مسئول: pourezzat@ut.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2023.371407.1514

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۶۰۶-۲۶۷۶X

## مقدمه

آنچه امروز در جامعه انجام می‌شود؛ واقعیت‌های آینده‌ی جامعه را می‌سازد. در حقیقت، هر تصویر، واقعیت پیچیده‌ای را ساده‌سازی می‌کند؛ هر تصویر، بخش قابل ملاحظه‌ای از تفسیر را به دوش خواننده و تحلیل‌گر می‌گذارد. تصویرپردازی، شیوه‌ای متداول برای پرداختن به آینده است که به دو صورت مجازی و اکتشافی تلاش می‌کند تا درک افراد از آینده را تعمیق بخشد. زیرا تصویرپردازی بیشتر بر قوه تخیل و خلاقیت متکی است (جمشیدی و همکاران، ۱۴۰۰). همچنین، تصویرپردازی به منزله یک راهبرد اقدام، با کارکردهای گوناگون برای مدیریت مطلوب شهری به کار می‌رود و نیروی انگیزشی بسیار مهمی را در دو قالب پیش‌برنده و بازدارنده متجلی می‌کند. این روش، با ترسیم روابط، پیامدها و نمایش موجودیت‌های جدید، قادر است تا بر انتخاب‌ها و تصمیم‌های افراد تأثیر گذاشته، از این طریق، در پیدایش آینده مدیریت شهری اثرگذار باشد (محمدزاده و همکاران، ۱۳۹۹). شهرهای امروزی با معضلات متعددی در مهار مواد زائد، کمبود منابع، آلودگی هوا، دغدغه حفظ سلامت انسان‌ها، ازدحام ترافیک و زیرساخت‌های ناکافی و روبه‌فرسودگی روبرو هستند. برخی از این مشکلات به‌جهت ضعف مدیریت و حکمرانی، تشدید شده‌اند. مشکلات بسیار پیچیده‌ای که مهار آن‌ها نیازمند راه‌حل‌های جدید و نوآورانه است. با توجه به این مشکلات و پیشرفت‌های صورت‌گرفته در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات، به‌نظر می‌رسد که ایده شهر هوشمند، راهکاری درخور برای مقابله با مشکلات شهرنشینی کنونی جهان در برداشته باشد. هوشمندی یک شهر، فقط به منزله استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات نیست، بلکه موضوع مهم‌تر، توان استفاده هوشمند از این فناوری‌ها است. همچنین، هوشمندی یک شهر صرفاً به بعد فناورانه آن مربوط نمی‌شود؛ بلکه جنبه‌های خط مشی، مدیریت و سازماندهی آن را نیز در بر می‌گیرد (برنا، ۱۳۹۲).

شهر هوشمند به‌منزله یک رویکرد منسجم، نوآور و پایدار است که در آن فناوری‌های نوین و ارتباطات به‌منزله ابزاری توانمند در بهبود کیفیت زندگی شهروندان، تحقق عدالت اجتماعی، تسریع رشد اقتصادی و بهبود شرایط محیط زیست پایدار نقش مؤثری داشته است. شهر هوشمند با کمک فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، برای رسیدن به بهره‌وری، از همه جوانب عملکرد شهر (برای مثال: خدمات عمومی، حمل‌ونقل، ساخت‌وساز) و کیفیت زندگی بالاتر برای شهروندان و ساکنان آن، استفاده می‌کند (Al Sharif & Pokharel, 2022). از این‌رو، ضروری است که با ترسیم تصاویر آینده، همه ذی‌نفعان حکمرانی هوشمند شهری، به‌ویژه خط‌مشی‌گذاران و مجریان از چالش‌های آینده آگاه شوند تا بتوانند برای مدیریت آینده، راهبردهایی

آینده‌نگر تدوین کنند و به مرحله اجرا درآورند. حکمرانی هوشمند، بر ضرورت همکاری و تشریح مساعی بخش‌های گوناگون دولت و جامعه، در جهت رشد اقتصادی و اجتماعی کشور و ارتقای سطح خدمات عمومی با دیدگاهی شهروندمحور، دلالت دارد (Batagan, 2011: 85). در همین راستا، با آغاز به‌کارگیری رویکرد حکمرانی در اداره شهرها و جوامع، فضایی مد نظر قرار می‌گیرد که در آن، همه عناصر حکمرانی و غیر حکمرانی بتوانند با هم مشارکت و مراوده داشته باشند (دانائی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۶). در حقیقت، حکمرانی شامل مقررات، فراگردها و رفتارهایی است که براساس آن، تصریح منافع، مدیریت منابع و در پی آن اعمال قدرت، صورت می‌گیرد (هاشمی و همکاران، ۱۴۰۰). بنابراین، شهر هوشمند قادر به پیوند سرمایه اجتماعی و سرمایه فیزیکی، به‌منظور توسعه خدمات بهتر و زیرساخت لازم در یک شهر است. شهر هوشمند دربردارنده شش ویژگی است که عبارت‌اند از: اقتصاد هوشمند، محیط (سرمایه انسانی و اجتماعی)، مردم هوشمند (استاندارد و کیفیت زندگی)، تحرک و جابه‌جایی هوشمند (منابع طبیعی)، حمل‌ونقل، زندگی هوشمند و حکمرانی هوشمند است (کاووسی و محمدی، ۱۴۰۰؛ غلامی نورآباد و همکاران، ۱۴۰۱).

حکومت باید جهت تحقق شهرهای هوشمند، مراتب شفافیت در حکومت‌داری، توسعه شهروندی و راهبردهای سیاسی شهرها را بهبود بخشد. برای نیل به این هدف، دولت باید از ادراکات، خواسته‌ها، اولویت‌های توسعه و بازخورهای خط‌مشی‌های در طراحی و اجرا، اطلاع داشته باشد تا بتواند راهکارهای متعددی را برای برقراری ارتباط با شهروندان ایجاد کند؛ به‌طوری که مراتب مداخله آنان در امر حکومت‌داری تقویت شود و بتوانند فعالانه در امور حکمرانی و اجرای توسعه، مشارکت داشته باشند. لذا، بهره‌گیری از ساختار حکومتی کارآمد و مجاری ارتباطی دوطرفه برای توسعه حکومت شهری هوشمند، ضروری است. حکومت با ایجاد اکوسیستم‌های دانش دیرپا، می‌تواند هماهنگی میان دولت، صنعت، شهرها و شهروندان را تسهیل کند. با اتخاذ رویکردهای پایین به بالا در خط‌مشی‌گذاری‌های عمومی، شهرهای هوشمند و کاربران شهری (شهروندان، کارآفرینان و جوامع) می‌توانند در یک مقیاس گسترده و بدون وقفه در امور حکمرانی درگیر شوند (اسلامی و همکاران، ۱۳۹۹). از این‌رو به‌منظور جلوگیری از تعمیق چالش‌ها و مسائل شهرداری در تهران، نیاز به تحقق حکمرانی هوشمند احساس می‌شود. ضمن این‌که وجود خلاء مطالعاتی محسوس بوده، تلاش برای رسیدن به دیدگاه و رویکردی منسجم و یکپارچه درخور تأمل است. نکته دیگر آن‌که امروزه بر خلاف دوران حکمرانی سنتی، اطلاعات و داده‌های زیادی در دسترس قرار دارند که باید مورد تحلیل قرار گیرند. امروزه نمونه‌های متعددی از ارائه خدمات هوشمند در کلان‌شهر تهران قابل معرفی است. هر چند، در برخی دستگاه‌ها، هوشمندسازی به

یک ویتترین بدون عمق تبدیل شده است. در میان پژوهش‌های متعددی که درباره حکمرانی هوشمند انجام شده‌اند، هیچ پژوهشی به تصویربرداری از آن منجر نشده است. بنابراین، در این پژوهش، سعی خواهد شد تا بخشی از این نارسایی رفع و زمینه طراحی و تدوین تصویر حکمرانی هوشمند فراهم شود.

### مروری بر ادبیات پژوهشی

**حکمرانی<sup>۱</sup>:** از زمان شکل‌گیری نخستین تمدن‌های بشری، بشر پیوسته به دنبال راهی برای اداره کردن بهتر امور جمعی بوده و با گذشت قرن‌ها، تجارب متعددی در راستای حکمرانی کسب کرده است (حسینی و همکاران، ۱۴۰۱). حکمرانی می‌تواند متمرکز بر دامنه وسیعی از دولت‌ها تا سازمان‌های رسمی و غیررسمی، خانواده‌ها و طایفه‌ها باشد که هر کدام دارای قوانین، هنجارها، ابزارها و یا قدرت خاص خود هستند (Pahl-Wostl, 2019). براساس تعریف سازمان ملل متحد، حکمرانی، مجموعه‌ای از اقدامات نهادی و فردی، خصوصی و عمومی به‌منظور برنامه‌ریزی و اداره مشترک امور و فراگرد مستمری از ایجاد تفاهم بین منافع متضاد و متفاوت است که در قالب اقدامات سازگار و مشارکتی حرکت می‌کند و دربردارنده نهادهای رسمی و ترتیبات غیررسمی و سرمایه اجتماعی شهروندان است (سلیمی و مکنون، ۱۳۹۷؛ کیانی و همکاران، ۱۴۰۱). حکمرانی شامل سیستم پیچیده‌ای از مراودات میان سنت‌ها، کارکردها، ساختارها، مسئولیت‌ها و فراگردها است که به‌وسیله سه ارزش اساسی، یعنی شفافیت، پاسخگویی و مشارکت تشخیص داده می‌شود (Bours et al, 2022).

**شهر هوشمند<sup>۲</sup>:** از دهه ۱۹۹۰، مفهوم شهر هوشمند با هر گونه نوآوری مبتنی بر فناوری برای توسعه، برنامه‌ریزی، سازماندهی و مدیریت شهرها، عجین بوده است. در چارچوب و مفاهیم جدید، شهر هوشمند به‌منزله سیستمی تلقی شده است که با کمک فناوری‌های نوین ارتباطات و اطلاعات، راه‌حل‌های هوشمندانه‌ای برای بهبود عملکرد خدمات شهری برای شهروندان، کاربران شهری و سازمان‌ها به‌کار می‌گیرد؛ به‌طوری که با دسترسی مطلوب به امکانات زیرساختی باعث افزایش کیفیت زندگی ساکنین می‌شود (Zhu et al, 2022). شهر هوشمند دربردارنده شش مؤلفه است که عبارت‌اند از: حکومت هوشمند، زندگی هوشمند، محیط زیست هوشمند، جامعه هوشمند، اقتصاد هوشمند، تحرک و جابه‌جایی هوشمند (کاووسی و محمدی، ۱۴۰۰؛ غلامی

<sup>1</sup> Governance

<sup>2</sup> Smart City

نورآباد و همکاران، ۱۴۰۱). براساس نظریه فورستر<sup>۱</sup>، حکمرانی هوشمند، اصلی‌ترین هسته طرح توسعه شهر هوشمند است. با توجه به نظر صاحب‌نظران در این زمینه، حکمرانی هوشمند براساس شرایط موجود در هر شهر، قابلیت و توانایی اجرا شدن در سطوح گوناگون را دارد (غلامی نورآباد و همکاران، ۱۴۰۱).

**حکمرانی هوشمند:** «حکمرانی دیجیتالی» به‌منزله اصطلاحی عام، بر اشکال نوین حکمرانی الکترونیک، متمرکز بوده، و دال بر این معنای مهم است که شهروندان از حق مساوی جهت مشارکت در فراگردهای تصمیم‌گیری برخوردار بوده، می‌توانند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم فراگرد حکمرانی را به چالش بکشند؛ به‌گونه‌ای که وضعیت و کیفیت زندگیشان بهبود یابد. به بیان دیگر، اشکال نوین حکمرانی، این یقین را به‌وجود آورده‌اند که شهروندان می‌توانند بهتر و مؤثرتر در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند. حکمرانی هوشمند، تأمین، تسهیل، ساده‌سازی، پشتیبانی و بهبود حکمرانی و یافتن فراگردها و ساختارهایی جهت بهره‌برداری از امکانات حاصل از توسعه فناوری‌های نوین برای دولت، شهروندان و شرکت‌ها جهت تسهیل امکان مشارکت عمومی در حکمرانی است (احمدی نوحدانی و همکاران، ۱۳۹۹).

**حکمرانی هوشمند و شهر هوشمند:** در آغاز هزاره سوم، فناوری اطلاعات، به‌منزله محور تحول و توسعه شهرهای جهان مد نظر قرار گرفته است. از نظر کاستلز، بعد از انقلاب صنعتی و انقلاب دانش و فناوری، جامعه شبکه‌ای و مبتنی بر اطلاعات (به‌منزله انقلاب سوم)، ظهور پیدا می‌کند. در این میان، با گسترش فناوری و استفاده روزافزون از اطلاعات و فناوری در همه زمینه‌های اقتصادی و اجتماعی و رخنه آن به زندگی شهروندان، شهرها و فضاهای شهری با ساختاری متفاوت روبه‌رو شده، زندگی شهری دستخوش تغییرات اساسی شده است. در چنین فضایی، توجه به مؤلفه‌های توسعه شهر هوشمند بسیار ضروری است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۸). حاکمیت را گاهی به معنی چیرگی قانونی حکومت بر «ملت» و «سرزمین» دانسته‌اند و آن را ناظر بر اجرای قوانین حکومت برای کنترل مردم و سرزمین در محدوده جغرافیایی آن، در نظر آورده‌اند. گسترش فناوری و توسعه فضای سایبر در روند جهانی شدن و تشکیل جامعه اطلاعاتی، جنبه‌های پراهمیتی از حاکمیت حکومت‌ها را مخصوصاً در شهرهای هوشمند، متحول کرده‌اند. در چنین فضایی، تصمیم‌گیری در فضای شهر، به‌گونه‌ای روزافزون از اختیار دولت‌های ملی خارج می‌شود و در اختیار شهروندان، شرکت‌های خصوصی و تعدادی از سازمان‌های بین‌المللی قرار می‌گیرد. گویا هرچه شهرها هوشمندتر می‌شوند، بر قدرت شهروندان افزوده می‌شود. این تحول در حال گسترش، با متحول کردن زندگی سیاسی شهروندان شهرهای هوشمند،

<sup>1</sup> Forster.

و دگرگون کردن مفهوم حکمرانی، اصطلاح حکمرانی هوشمند را به ذهن متبادر می‌کند. در همین راستا، با توجه به این که دامنه حکمرانی هوشمند به همه شاخه‌های علم گسترش یافته، فراگردها و مدل‌های سابق حکمرانی، به شیوه‌ها و درجات گوناگون تحت تأثیر قرار گرفته‌اند. برای نخستین بار در دهه ۱۹۷۰، کشور شیلی، حکمرانی الکترونیکی را مورد توجه قرار داد، و در دهه ۱۹۹۰، توجه به این مفهوم مورد تأکید بسیاری از کشورها قرار گرفت و مفهوم «شاهراه اطلاعات» ابداع شد (احمدی نوحدانی و همکاران، ۱۳۹۹). بنابراین، هرچند مفهوم حکمرانی هوشمند، عمر کوتاهی دارد، اما مفهوم‌پردازی از آن، هماهنگ و یکسان نبوده است و پژوهشگران، تعاریف متفاوتی از حکمرانی هوشمند ارائه کرده‌اند. به تدریج، مفهوم حکمرانی هوشمند به‌طور فزاینده‌ای توسط خطمشی‌گذاران و شرکت‌های خصوصی برای ایجاد شهرهای هوشمندتر در پرتو ابداع شیوه‌های «تصمیم‌گیری هوشمند»، «مدیریت هوشمند» و «همکاری هوشمند»، به کار گرفته می‌شود. با این حال، هنوز تعریف قابل قبولی از حکمرانی هوشمند وجود ندارد. براساس مرور گسترده پیشینه، به نظر می‌رسد که حکمرانی هوشمند را می‌توان به معنای: (یک) انتخاب خطمشی‌های درست؛ (دو) توسعه ساختارهای حاکمیتی نوآورانه از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات<sup>۱</sup>؛ و (سه) حکومت متمرکز بر نتیجه، برای مواجهه با چالش‌های عمده شهری، مد نظر قرار داد (Jiang & et al., 2020).

این مدل‌ها و تقسیم‌بندی آن‌ها را می‌توان به صورت سلیقه‌ای، در دسته‌های متفاوتی جای داد. در همه این مدل‌ها، توجه پژوهشگر باید معطوف به ظرفیت تصاویر پرداخته شده براساس آن‌ها، برای توسعه زندگی بهتر برای شهروندان باشد. برخی از نویسندگان، ارزش افزوده حکمرانی هوشمند را برای هوشمندسازی شهرها و ارتقای کیفیت سطح زندگی شهروندان به تصویر کشیده‌اند. برای نمونه، تمایلات سنتی حکومت، مانع عمده‌ای در برابر توسعه شهرهای هوشمند است؛ زیرا تمایل حکومت‌ها به شفافیت محدود و پاسخگویی ناقص و غیرمتمرکز، تقسیمات نابرابر شهری و کمبود برخی از منابع، از ویژگی‌های متداول در حکومت‌های سنتی است. در مقابل، حکمرانی هوشمند بر مشارکت سیاسی فعال و ارائه خدمات شهروندی اثربخش با استفاده از حکومت الکترونیک تأکید دارد. از ویژگی‌های بسیار مهم شهرهای هوشمند، توسعه مشارکت شهروندان و ذی‌نفعان خصوصی و عمومی است. البته حکومت‌های هوشمند، به توسعه زیرساخت‌ها و تسهیل ارتباطات، همکاری‌ها، یکپارچه‌سازی خدمات و تبادل داده‌ها، متکی هستند (Joshi, 2016). حکمرانی هوشمند شهری، راهکارهای هوشمندانه‌ای را در نظر می‌آورد که به

<sup>1</sup> ICT (Information & Communication Technology)

توسعه خدمات و تولیدات در شهرهای مدرن کمک می‌کنند. آرای پژوهشگران درباره تعریف شهر هوشمند، گوناگون است و هر فرد، معمولاً یکی از وجوه آن را مورد تأکید قرار می‌دهد. در برخی از مقالات و پژوهش‌ها، هنگام تعریف شهر هوشمند، بر یکی از مفاهیم فناوری، منابع انسانی و یا حاکمیت تأکید شده است.

**تصویرپردازی:** تصویرپردازی به توصیف ارتباط اثرگذار و تأثیرپذیر و در نهایت توصیف نظم احتمالی آینده با توجه به اقدامات، روندها و عناصر سازنده دیگر در آینده اشاره دارد. هر تصویر اکتشافی، تداعی‌کننده و توصیف‌کننده سناریویی باورپذیر و ممکن در آینده است. تصاویر آینده از آرزوها، عقاید، باورها و فرضیه‌هایی از آینده تشکیل شده که ذاتاً سامان‌مند هستند. این تصاویر از دانش ساخته شده و چاشنی آن‌ها تخیل است. آن‌ها با اطلاعاتی درباره گذشته، مفاهیمی از حال، دانش اجتماعی و فرهنگی، سلايق شخصی، نیازها و معیارها، امیال و آرزوها ساخته می‌شوند و به صورت ترس، امید و انتظارات بروز می‌کنند و بر تصمیم‌ها، انتخاب‌ها، کنش‌ها و رفتار تأثیر می‌گذارند؛ زیرا تأثیر آن‌ها بر انگیزش انسان بسیار زیاد است (محمدزاده و همکاران، ۱۳۹۹). مرسوم‌ترین و رایج‌ترین نوع تصویرپردازی، متناسب با انتخاب پیشران‌ها یا علامت ضعیف تغییر و تعمیم آن به آینده است که با در نظر گرفتن قدرت، ترکیب و تخیل آن با امید و آرزوها مرتبط است. در این حالت، آینده شباهت کمی به وضعیت کنونی دارد و احتمالاً شاهد تغییرات گسترده در آینده خواهیم بود. زیرا تصویر ساخته‌شده، تداعی‌کننده پیشران‌ها یا نیروهای موجد تغییر بوده، احتمال تحولات آتی را افزایش می‌دهد. تصویرپردازی‌ها ممکن است تحمیلی و القاگر یا نیک‌نگر و بصیرت‌بخش باشند، ضمن این‌که ممکن است خوش‌بینانه یا بدبینانه باشند (پورعزت، ۱۳۸۲).

**تصویرپردازی به‌منزله راهبرد اقدام:** با توجه به پیچیدگی سیستم‌های اجتماعی و حضور اقدام‌کنندگان مختار در آن، طراحی و ساخت آینده، مستلزم اتخاذ راهبرد ویژه‌ای است که بتواند این عناصر مختار را با خود هم‌نوا سازد. تحقق این مهم، مستلزم تصویرپردازی از آینده است، به این صورت که یا با ایجاد بصیرتی درباره آینده، تصویری حقیقی از آینده مطلوب ارائه کند یا بینشی طراحی‌شده را از وضع مطلوب ترویج کند تا چشم‌اندازی القائی به آینده تحمیل شود (پورعزت، ۱۳۸۲). تصویرهای شهری در تاریخ، بارها تولید و منتشر می‌شوند. برای مثال، می‌توان به آرمان شهر توماس مور<sup>۱</sup> در سال ۱۵۱۶، به‌منزله یک تصویر کل‌نگر جمعی اشاره کرد. البته این سیر، به‌ویژه در دویست سال اخیر، بسیار پررونق بوده، به تصویرپردازی‌های متعددی در مسیر

<sup>۱</sup> Thomas More

توسعه شهرنشینی و صنعتی شدن فراگردها، منجر شده است. برای مثال، انگلز<sup>۱</sup> در منچستر، هوسمان<sup>۲</sup> در پاریس، لئونیدوف<sup>۳</sup> در مسکو، فریس<sup>۴</sup> در نیویورک، سنت الیا<sup>۵</sup> در میلان، چشم اندازه‌های جذابی را برای زندگی در شهرهایی ارائه داده‌اند که معمولاً دست‌نیافتنی تلقی می‌شوند (Dunn, 2018). تصویرپردازی از حکمرانی هوشمند شهری، به مدیران کمک می‌کند تا درک بهتری از آینده داشته باشند و به‌این ترتیب، امکان اصلاح و بازبینی خط‌مشی‌ها و برنامه‌های فعلی را با هدف ساخت آینده مطلوب فراهم می‌آورد. بنابراین، ترسیم این تصویر و اصلاح فراگردهای آن، ابزار سودمند و ارزشمندی برای توانمندسازی مدیران و برنامه‌ریزان شهری تلقی می‌شود (محمدزاده و همکاران، ۱۳۹۹).

### پیشینه پژوهش

پژوهش‌هایی در ارتباط با موضوع پژوهش در داخل و خارج از کشور انجام شده است. جوش و آرورا (۲۰۲۲)، برآنند که در عصر حاضر، تخیل‌های «هوشمند»، با اشتیاق مورد استقبال برنامه‌ریزان شهری و خط‌مشی‌گذاران سراسر جهان قرار می‌گیرند. برای مثال، در هند، بین سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۸، با پیروی از دستورالعمل‌های دولت ملی برای استفاده از فراگردهای مشارکتی فراگیر، توسعه شهرهای هوشمند مورد تأکید قرار گرفته است و بسیاری از پیشنهاد‌های موفق، از حمایت مالی و فنی دولت ملی برخوردار شدند و کوشش بسیاری، برای بهره‌گیری از تکنیک‌های مشارکتی توسط مقامات شهر صورت پذیرفت، ولی مشارکت شهروندان از طریق طراحی از بالا به پایین و ممارست، کنترل شد. این پیشنهاد، پاسخگوی صدای برخی از شهروندان مرفه‌تر بود. مانویل و همکاران (۲۰۱۴)، ابعادی چون «حکمرانی، اقتصاد، سرمایه انسانی، زندگی و محیط زیست»، را برای شهرهای هوشمند در نظر گرفته‌اند. لامباردینی و همکاران (۲۰۱۲) نیز حکمرانی، اقتصاد، سرمایه انسانی، زندگی و محیط زیست را به‌منزله شاخص‌های کلیدی ارزیابی شهرهای هوشمند، در نظر آورده‌اند. پژوهش‌های گسترده‌ای نیز درباره شهرهایی که در امر هوشمندسازی موفق بوده‌اند، انجام شده است، ولی درباره مسیر و روشی که شهر باید طی کند تا هوشمند شود، اطلاعات دقیقی ارائه نشده است. عواملی چون روند شهرنشینی، کاهش منابع، رشد جمعیت، تغییرات جمعیتی، چالش‌های آب‌وهوایی و مواردی

<sup>1</sup> Friedrich Engels

<sup>2</sup> Georges-Eugène Haussmann

<sup>3</sup> Ivan Leonidov

<sup>4</sup> Hugh Ferriss

<sup>5</sup> Antonio Sant'Elia

از این دست بر ضرورت هوشمندسازی شهرها افزوده‌اند و اولویت‌های خطمشی‌گذاران، شهرسازان و مدیران شهری را تحت تأثیر قرار داده‌اند.

فیروزپور و همکاران (۲۰۲۰)، نیز برآند که اندیشیدن و تصمیم‌گیری درباره آینده شهر، به‌منزله ترکیبی از سیستم‌های پیچیده و نامشخص، بسیار دشوار است. این پیچیدگی، عدم اطمینان و دشواری، زمانی افزایش می‌یابد که افکار و تصمیم‌های ما، به آینده بلندمدت شهر پردازد. با نگرش به این مسائل، بر ضرورت آینده‌اندیشی و تفکر سناریومینا برای بهبود فراگرد مدیریت و برنامه‌ریزی شهری افزوده می‌شود.

شول و عوازی (۲۰۱۶)، برآند که حکمرانی مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات، همکاری بین شهرهای گوناگون را برای ارائه خدمات هوشمند (خدماتی که معمولاً شهرداری‌ها به‌تنهایی نمی‌توانند ارائه دهند)، تسهیل می‌سازد. مایجر و تانسی (۲۰۱۸)، نیز مدعی‌اند که حکمرانی هوشمند، از جمع‌آوری داده برای تقویت حکمرانی و ایمنی شهری پشتیبانی می‌کند. حتی در بحران اخیر، حکمرانی هوشمند برای مواجهه با همه‌گیری بیماری کوید ۱۹ در کره جنوبی سودمند واقع شد؛ به‌طوری که با تسهیل به اشتراک‌گذاری اطلاعات فعال و توانمندسازی شهروندان برای درک وضعیت و انتشار دستورالعمل‌های ایمنی جدید، به مدیریت بحران یادشده کمک کرد.

در مطالعات داخلی، نتایج مطالعه پیغان و همکاران (۱۴۰۱) با عنوان «سنجش و اعتباریابی الگوی حکمرانی خوب با رویکرد توسعه پایدار» نشان داد که شاخص اظهارنظر و پاسخگویی، با وزن نهایی (۰/۱۴۱)، کیفیت قوانین با وزن (۰/۱۳۱)، کنترل فساد با وزن (۰/۱۲۳)، حاکمیت قانون با وزن (۰/۱۰۲)، شفافیت با وزن (۰/۰۹۹)، در رتبه‌های اول تا پنجم قرار گرفتند.

همچنین، نتایج مطالعه حسینی و همکاران (۱۴۰۱) با عنوان «شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای حکمرانی هوشمند، با استفاده از روش دلفی-فازی»، حاکی از آن است که از میان پیشایندها، به‌ترتیب، زیرساخت هوشمند، تعامل هوشمند، دولت و حکمرانی الکترونیک، حاکمیت قانون، افراد و سازمان هوشمند، مدیریت هوشمند، هوشمندسازی مبتنی بر اطلاعات، جامعه دانشی، امنیت هوشمند و چابک‌سازی، گشودگی و تصمیم‌گیری و ارشاد عمومی، خردگرایی و خلاق‌گرایی و مهندسی مجدد فراگردها، بالاترین اولویت را داشتند. در میان پسایندها نیز، کارایی و اثربخشی، توسعه پایدار، کاهش هزینه‌ها، کاهش فساد، افزایش شفافیت، عدالت فراگیر و اخلاق‌گرایی، صیانت از حقوق شهروندی، توسعه دموکراسی الکترونیک، همکاری و تبادل داده، سیستم‌های اطلاعاتی جامع و تسهیم اطلاعات، بازنگری قوانین، پاسخ‌آنی به چالش‌ها، تحقق

وحدت و ارتقای کیفیت زندگی، به ترتیب دارای بالاترین اولویت بودند.

بررسی مطالعه‌ای دیگر با عنوان «تأثیر پاندمی کرونا بر توسعه حکمرانی هوشمند» توسط نصری و تبرزد (۱۳۹۹) نشان داد که بحران کرونا و غافلگیری بسیاری از حکومت‌ها از ابعاد و پیامدهای این پاندمی سبب بروز مشکلات زیاد اقتصادی و اجتماعی در جوامع انسانی شده، حیات سیاسی بسیاری از دولت‌های جهان را تهدید کرده است. از این رو، ضرورت بازاندیشی و بازسازی رابطه حکومت و مردم، از طریق توسعه شیوه‌های حکمرانی هوشمند نظیر بهبود فراگردهای دموکراتیک و تغییر شیوه ارائه خدمات عمومی، بیش از پیش احساس می‌شود. در پژوهش دیگری، چگنی و کشتکار هرانکی (۱۴۰۱) با عنوان حکمرانی هوشمند (دانش بنیان)، با تکیه بر الگوی توسعه کارکردهای هیئت‌های اندیشه‌ورز، به این نتایج دست یافتند که هیئت‌های اندیشه‌ورز جمهوری اسلامی در سطح کلان، می‌توانند به هوشمندسازی و دانش‌بنیان کردن نظام حکمرانی کشور کمک کرده، علاوه بر کارکردهای رایج، کارکردهایی همچون نهاد راهبری، هدایت‌گر و راهنمای خطمشی‌های کلان کشور، صیانت و نظارت، تبیین مبانی، مفاهیم و چارچوب‌های نظری، گفتمان‌ساز، رصد و تولید اندیشه، استحکام ساخت درونی قدرت، جامعه‌پردازی و زمینه‌سازی تمدن نوین اسلامی، به‌کارگیری مشارکت مردمی و بسیج، در امر خطمشی‌پژوهی و تصمیم‌گیری در سطح کلان و استفتا و حل مسائل، داشته باشند.

### روش‌شناسی پژوهش

هدف این پژوهش، تصویرپردازی از حکمرانی هوشمند برای شهر تهران است. پژوهش حاضر، از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی و در زمره پژوهش‌های کیفی است. همچنین، پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های اکتشافی است. در طرح‌های پژوهش آمیخته اکتشافی، پژوهشگر در پی زمینه‌یابی درباره یک "موقعیت نامعین" است. به همین منظور، ابتدا داده‌های کیفی را گردآوری می‌کند. انجام این مرحله، او را به توصیف جنبه‌های بی‌شمار و گوناگون پدیده هدایت می‌کند (بازرگان هرندی، ۱۳۸۷). علاوه بر این، پژوهش حاضر از نوع تفسیری است. در پژوهش تفسیری، متغیرهای مستقل و وابسته از قبل تعریف نمی‌شوند، ولی امر پژوهش بر تحلیل پیچیدگی معنابخشی انسانی متمرکز می‌شود (دانائی‌فرد، ۱۳۹۶). از حیث فراگرد کار، پژوهش حاضر با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است.

به‌منظور طراحی مدل پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. تحلیل مضمون روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوها (مضمون‌ها)ی موجود در میان داده‌ها است. این روش در خود، داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌نماید، اما می‌تواند از این فراتر رفته و جوانب

گوناگون موضوع پژوهش را تفسیر نماید (Braun & Clarke, 2006). در این روش، به منظور طراحی تصویر از ۹ نفر از خبرگان پژوهش (متخصصان موضوع حکمرانی هوشمند در دانشگاه‌ها و سازمان شهرداری تهران)، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به عمل آمد که مدت زمان برخی از مصاحبه‌ها، بین ۳۰ الی ۱۲۰ دقیقه به طول انجامید. خبرگان، دارای تحصیلات عالی در رشته‌های گوناگون مدیریت بوده، درباره موضوع پژوهش، سابقه نگارش مقاله و پژوهشگری داشته و دست‌کم از ۱۰ سال تجربه کاری در زمینه مزبور برخوردار بودند. انتخاب خبرگان، هدفمند بود و مصاحبه‌ها تا آن‌جا ادامه پیدا کرد که داده‌ها به حد اشباع برسند. در زمان انجام مصاحبه‌ها، پژوهشگر با دقت زیادی پرسش‌های خود را مطرح می‌کرد تا کیفیت و اعتبار موقعیت مصاحبه، خدشه‌دار نشود. جدول ۱، اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان پژوهش را نشان می‌دهد:

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

کد مصاحبه‌شونده	سمت اجرایی	تحصیلات	جامعه آماری
I1	خبره دانشگاهی	دکتری	مرد
I2	خبره دانشگاهی	دکتری	مرد
I3	مدیر سازمان	کارشناسی ارشد	مرد
I4	مدیر سازمان	کارشناسی ارشد	مرد
I5	خبره دانشگاهی	دکتری	زن
I6	مدیر استراتژیک	کارشناسی ارشد	مرد
I7	مدیر سازمان	کارشناسی ارشد	زن
I8	مدیر سازمان	دکتری	مرد
I9	مدیر سازمان	دکتری	زن

پرسش‌های اصلی پروتکل مصاحبه عبارت بودند از:

از دیدگاه شما، حکمرانی هوشمند به چه معناست و این پدیده را چگونه تفسیر می‌کنید؟ حکمرانی هوشمند شامل چه مؤلفه‌ها و ویژگی‌هایی است؟ چرا در زمان حاضر باید به حکمرانی هوشمند پرداخت؟ چه نهادها، افراد و سازمان‌هایی می‌توانند به حکمرانی هوشمند کمک نمایند و به چه طریقی؟ شرایط امروز شهرها چه الزاماتی را ایجاد کرده است؟ چه عواملی بر حکمرانی هوشمند شهر تأثیرگذارند؟ عوامل اشاره‌شده با یکدیگر چه ارتباطی دارند؟

همچنین، به منظور تأیید روایی نتایج در مرحله کیفی پژوهش، از دو روش مثلثی و بررسی به‌وسیله اعضا استفاده شد. براساس دیدگاه مریام و همکاران (۲۰۰۹)، برای روایی درونی بخش کیفی این پژوهش، از روش‌های مثلثی و بررسی‌های اعضا استفاده شد. در روش مثلثی، چند

منبع داده یا چند روش برای تأیید داده‌های در حال ظهور، به کار گرفته می‌شود. همچنین، در روش بررسی به‌وسیله اعضا، از مشارکت‌کنندگان خواسته می‌شود تا به پرسش میزان قابل قبول بودن نتایج پاسخ دهند (Merriam et al, 2009). در این مطالعه، به‌منظور تأیید روایی نتایج کیفی، از ۲ نفر از استادان دانشگاهی و ۲ نفر از خبرگان اجرایی، درباره نتایج نظرخواهی شد و نتایج، با انجام اصلاحاتی از سوی آن‌ها تأیید شد.

### یافته‌های پژوهش

در این مطالعه، برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی که از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به دست آمده‌اند و همچنین به‌منظور تصویرپردازی، از روش پژوهش تحلیل مضمون استفاده شد. گام‌های انجام‌شده در این روش، براساس رویکرد براون و کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) عبارت‌اند از:

**الف) آشنایی با داده‌ها:** در این مرحله، پژوهشگر مصاحبه‌های انجام‌شده را بررسی می‌کند. در این پژوهش، محتوای مصاحبه‌ها دو بار مطالعه شدند تا نکته‌ای از دست نرود. سپس با یادداشت‌برداری از میان محتوای مصاحبه‌ها، پژوهشگر، یادداشت‌ها و محتوای آن‌ها را به‌طور دقیق، چند بار بازخوانی و بررسی کرد.

**ب) ایجاد کدهای اولیه:** در این گام، پژوهشگر پس از بررسی دقیق محتوای مصاحبه‌ها، کدهای اولیه را شناسایی کرد. هر کدام از کدها، یک ویژگی و مشخصه را معرفی می‌کنند که از نظر تحلیل‌گر، قابل‌توجه بوده است. روش کار به این شکل بود که پژوهشگر برای محتوای بیان‌شده از هر محتوای ویژه از مصاحبه‌ها که به موضوع خاصی اشاره داشت، یک کد استخراج کرد. پس از جمع‌آوری مصاحبه‌ها، با روش کدگذاری، تحلیل‌ها انجام شدند. در این بخش، در جریان کدگذاری مضمون‌ها، سه بعد تصویر سیاسی، تصویر اقتصادی و تصویر اجتماعی، مد نظر قرار گرفتند تا هر کدام، دربردارنده دسته‌ای از مؤلفه‌ها باشند که در کدگذاری باز، از گویه‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان استخراج شدند. نمونه‌ای از نتایج به‌دست آمده از کدگذاری‌ها، به شرح جداول زیر ارائه شدند. برخی از متون مصاحبه‌ها و کدهای استخراج‌شده برای اجزای تشکیل‌شده حکمرانی هوشمند، در جداول ۲ ارائه شده‌اند.

1. Brown & Clarck

جدول ۲: متن مصاحبه و کدهای استخراج شده

ردیف	متن مصاحبه	کدهای اولیه
۱	مدیریت واحد شهری با هدف کوچک سازی بدنه شهرداری و رسیدگی سریع به مشکلات مردم در نظام پارلمانی محلی، مورد بررسی و رسیدگی قرار گرفته است.	ادغام سازمان ها و نهادهای مرتبط با مدیریت شهری
۲	در راستای رسیدن به نقطه ایده آل مدیریت واحد شهری، ضرورت دارد برخی از سازمان ها و نهادهای غیرمرتبط، با هم ادغام شوند و حکمرانی به هم پیوسته بین آن ها انجام شود.	حکمرانی به هم پیوسته نهادهای مدیریت شهری؛ یکپارچه سازی درخواست و خدمت
۳	تجمع انبوه عظیمی از ساکنان، منجر به آشفتگی و بی نظمی شده و شرایطی را به وجود آورده که نه تنها تعادل شهرها را به سقوط کشانده، بلکه دستیابی به پایداری را با روش های کنونی اداره و توسعه شهری، ناممکن کرده است.	رویکرد آینده نگر در برنامه ریزی شهری؛ توجه به خطمشی های افزایش جمعیت شهری
۴	فضاهای شهری، از طریق اشکال جدید حکمرانی و پایداری بیشتر اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی، باید بتواند رفاه فردی و جمعی را ارتقا دهد.	ارتقای سطح کیفی ارائه خدمات و سرویس ها به شهروندان
۵	اگر قرار است شهرها به عنوان موتورهای موفقیت اقتصادی عمل کنند، به خطمشی های شهری بهتری نیاز است.	ایجاد هم راستایی بین خطمشی ها و اهداف کلان شهرها
۶	شهرها با سیستم های پیچیده انسانی درگیر شده اند و طبعاً مشکلات پیچیده، هیچ راه حل واحد یا بهینه ای ندارند و باید هرگونه خطمشی گذاری شهری، همراه با توسعه ابزارهای حاکمیت دیجیتال شهروند محور باشد.	وجود نیروی انسانی متخصص در سازمان؛ نوآوری مستمر در سازمان، زیرساخت های فناوری اطلاعات.

در جدول ۳، کل مصاحبه ها بررسی و مفاهیم هر یک از آن ها استخراج شده است.

جدول ۳: مفاهیم و مضمون های استخراج شده از کل مصاحبه های انجام شده

کد مصاحبه شونده	کدهای اولیه
I1	تغییر در ساختارهای مرتبط با مدیریت شهری، اجرای پایگاه داده اطلاعات، ایجاد زیرساخت های لازم، مبادله اطلاعات شهری بین سازمان ها و شهروندان، وجود نیروی انسانی متخصص در سازمان، نوآوری مستمر در سازمان، سرمایه گذاری خارجی در طرح های مدیریت شهری، خدمات مشاوره ای به شهروندان، تشکیل اتاق های فکر حوزه های مرتبط با شهرداری.

کدهای اولیه	کد مصاحبه شونده
شعارمحوری مدیران، نبود مشوق‌های مناسب، نبود ساختارهای سازمانی مشارکت‌محور، فقدان فرهنگ‌سازی هویت شهروندی، نبود رقابت لازم و مناسب، تمرکز بر شناسایی نیازها و نگرانی‌های شهروندان.	I2
شفافیت در قراردادهای شهری، پاسخگویی مداوم به شهروندان، داشتن سند چشم‌انداز مسیر شهری، مبارزه با فساد مدیران شهرداری، افکار و تصمیم‌های معطوف به آینده دوربرد شهر، توجه به خط‌مشی‌های افزایش جمعیت شهری.	I3
دسترسی به وب‌سایت نهادهای شهرداری، ارائه خدمات عمومی برخط به شهروندان، مهیا بودن شرایط دموکراسی هوشمند، آموزش و آگاهی شهروندان از خدمات فناوری اطلاعات، در دسترس بودن زیرساخت‌های الکترونیکی، تدوین جنبه‌های حقوقی و اجرای قوانین و مقررات، اراده جمعی مدیران شهرداری.	I4
در دسترس قرار گرفتن داده‌ها و اطلاعات شهری، مشارکت در تنظیم اطلاعات شهری، ایجاد بستری برای همکاران ذی‌نفعان، میزان مشارکت سیاسی شهروندان، انتخاب نمایندگان با توجه به جنسیت، انتخابی بودن شهردار با رأی مردم، تمرکز بر اینترنت اشیا در حوزه شهری.	I5
فقدان سامانه مدیریت عملکرد شهروندمحور، فقدان رویکرد آینده‌نگر در برنامه‌ریزی شهری، ضعف شایسته‌سالاری، ضعف دسترسی آزاد به اطلاعات، عدم پاسخگویی مطلوب، عدم پیشگامی شهرداری در فرصت‌شناسی، گرایش‌های عمومی حاکم در یک لحظه معین.	I6
عدم ثبات مدیران شهرداری، عدم ثبات خط‌مشی‌ها، رویکرد سلیقه‌ای مدیران، مراددهای تصادفی، عدم محله‌شناسی، عدم شایستگی مجریان، کاهش اعتماد، کاهش تعلق، توانمندسازی شهرهای هوشمند، ایجاد هم‌راستایی بین خط‌مشی‌ها و اهداف کلان شهرها.	I7
بهره نبردن از ظرفیت تعاونی‌ها و بخش خصوصی، عدم مشارکت بین سازمان‌ها، عدم تعریف فراگرد اجتماعی مشارکت، عدم تأمین منابع مالی پایدار، افزایش هزینه‌های اداره شهر، یکپارچه‌سازی درخواست و خدمت، ایجاد و توسعه ظرفیت و خدمات هوشمند ویژه.	I8
ادغام سازمان‌ها و نهادهای مرتبط با مدیریت شهری، حکمرانی به‌هم پیوسته نهادهای مدیریت شهری، عدم وابستگی حزبی و همکاری‌های فراجزبی، همکاری و مرادده با سردمداران فناوری، لزوم تغییر در مدیریت فعلی شهر، وجود رهبری قوی در رأس امور شهری، تعداد نمایندگان هر منطقه شهری در شوراها، ارتقای سطح کیفی ارائه خدمات به شهروندان بر پایه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات.	I9

براساس یافته‌ها، ۶۸ کد اولیه از مصاحبه‌ها شناسایی شدند. این کدها حاصل بررسی متن مصاحبه‌ها و شناسایی کدهای مرتبط با آن‌ها بودند. البته، در خیلی از موارد، مطالب بیان‌شده از سمت مصاحبه‌شوندگان، به مطالب مشترکی اشاره داشتند که کد مرتبط با آن‌ها، در مصاحبه‌ها

وجود داشت. همچنین، علاوه بر کدهای شناسایی شده در جدول بعد، مؤلفه‌های شناسایی شده ارائه شدند.

مرحله ۳: جستجوی مضمون‌ها: در این مرحله، کدهایی که از مرحله قبل استخراج شده بودند و از نظر محتوایی با هم اشتراک داشتند، توسط پژوهشگر ادغام شدند و مضمون‌ها را شکل دادند.

مرحله ۴: بازبینی مضمون‌ها: در این مرحله، پژوهشگر، مضمون‌ها را مجدداً بررسی کرد و نتایج کدگذاری را با نتایج شناسایی مضمون‌ها انطباق داد. همچنین، نقشه مضمون‌ها بررسی شد و نشان داد که ساختاری قابل قبول دارد.

مرحله ۵: تعریف و نام‌گذاری مضمون‌ها: پژوهشگر پس از نهایی شدن نقشه مضامین و دسته‌بندی انجام‌شده، نسبت به نام‌گذاری مضمون‌ها اقدام کرد.

نتایج حاصل از تحلیل مضمون، مرتبط با حکمرانی هوشمند به شرح جدول ۴ دسته‌بندی شدند.

جدول ۴. دسته‌بندی مؤلفه‌های مستخرج‌شده از مصاحبه‌های انجام‌شده

مضامین فرعی	کدهای اولیه
ادغام حکمرانی سیاسی	عدم وابستگی حزبی و همکاری‌های فراجزبی، همکاری و مراوده با سردمداران فناوری، لزوم تغییر در مدیریت فعلی شهر، وجود رهبری قوی در رأس امور شهری، تعداد نمایندگان هر منطقه شهری در شوراها، عدم ثبات مدیران شهرداری، عدم ثبات خط‌مشی‌ها، رویکرد سلیقه‌ای مدیران، مراوده‌های تضادفی، عدم محله‌شناسی، عدم شایستگی مجریان، کاهش اعتماد، کاهش تعلق، فقدان سامانه مدیریت عملکرد شهروندمحور، فقدان رویکرد آینده‌نگر در برنامه‌ریزی شهری، ضعف شایسته‌سالاری، ضعف دسترسی آزاد به اطلاعات، عدم پاسخگویی مطلوب،
افزایش مشارکت‌های سیاسی	توانمندسازی شهرهای هوشمند، ایجاد هم‌راستایی بین خط‌مشی‌ها و اهداف کلان‌شهرها، عدم پیشگامی شهرداری در فرصت‌شناسی، گرایش‌های عمومی حاکم در یک لحظه معین، حکمرانی به‌هم پیوسته نهادهای مدیریت شهری، ادغام سازمان‌ها و نهادهای مرتبط با مدیریت شهری،
مشارکت‌پذیری فعالانه اجتماعی	نبود ساختارهای سازمانی مشارکت‌محور، فقدان فرهنگ‌سازی هویت شهروندی، نبود رقابت لازم و مناسب، تمرکز بر شناسایی نیازها و نگرانی‌های شهروندان، مشارکت در تنظیم اطلاعات شهری، ایجاد بستری برای همکاران ذی‌نفعان، میزان مشارکت سیاسی شهروندان، عدم تعریف فراگرد اجتماعی مشارکت، خدمات مشاوره‌ای به شهروندان، پاسخگویی مداوم به شهروندان، مبادله اطلاعات شهری بین سازمان‌ها و شهروندان، وجود نیروی انسانی متخصص در سازمان،
	دسترسی به وب‌سایت نهادهای شهرداری، ارائه خدمات عمومی آنلاین به شهروندان، مهیا بودن شرایط دموکراسی هوشمند، آموزش و آگاهی شهروندان از خدمات فناوری اطلاعات، در دسترس بودن زیرساخت‌های الکترونیکی، تدوین جنبه‌های حقوقی و اجرای قوانین و

مضامین فرعی	کدهای اولیه
فرهنگ‌سازی اجتماعی	مقررات، اراده جمعی مدیران شهرداری، در دسترس قرار گرفتن داده‌ها و اطلاعات شهری، سهم نمایندگان به تفکیک جنسیت، انتخابی بودن شهردار با رأی مردم، ارتقای سطح کیفی ارائه خدمات و سرویس‌ها به شهروندان بر پایه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، شفافیت در قراردادهای شهری، داشتن سند چشم‌انداز مسیر شهری، مبارزه با فساد مدیران شهرداری، افکار و تصمیم‌های معطوف به آینده دوربرد شهر، توجه به خط‌مشی‌های افزایش جمعیت شهری، شعارمحوری مدیران، نبود مشوق‌های مناسب، تغییر در ساختارهای مرتبط با مدیریت شهری، اجرای پایگاه داده اطلاعات، ایجاد زیرساخت‌های لازم، نوآوری مستمر در سازمان،
ظرفیت‌سازی بهینه اقتصاد شهری	عدم تأمین منابع مالی پایدار، افزایش هزینه‌های اداره شهر، بهره نبردن از ظرفیت تعاونی-ها و بخش خصوصی،
یکپارچه‌سازی درآمدهای شهری	تمرکز بر اینترنت اشیا در حوزه شهری، یکپارچه‌سازی درخواست و خدمت، ایجاد و توسعه ظرفیت و خدمات هوشمند ویژه، عدم مشارکت بین سازمان‌ها، جذابیت سرمایه‌گذاری خارجی در طرح‌های مدیریت شهری، تشکیل اتاق‌های فکر حوزه‌های مرتبط با شهرداری

همان‌گونه که در جدول ۴ ملاحظه می‌شود، متغیر حکمرانی هوشمند از ۶ مؤلفه ادغام حکمرانی سیاسی، افزایش مشارکت‌های سیاسی، فرهنگ‌سازی اجتماعی، مشارکت‌پذیری فعالانه اجتماعی، ظرفیت‌سازی بهینه اقتصاد شهری و یکپارچه‌سازی درآمدهای شهری، تشکیل شده است، یعنی جامعه‌ای که از نظر شاخص حکمرانی هوشمند وضعیت مساعدی دارد، باید از حیث این ۶ مؤلفه، وضعیت مطلوبی داشته باشد. همچنین، در جدول ۵، راهبردهایی که برای ارتقای سطح هوشمندی حکمرانی در شهرداری تهران قابل استفاده هستند، در پرتو شناسایی مضمون‌های اصلی و فرعی، ارائه شده‌اند. همان‌گونه که در جدول ۵، ملاحظه می‌شود، ۳ بعد و ۶ مؤلفه برای راهبردهای حکمرانی هوشمند در شهرداری تهران، پس از استخراج مضمون‌ها شناسایی شده‌اند.

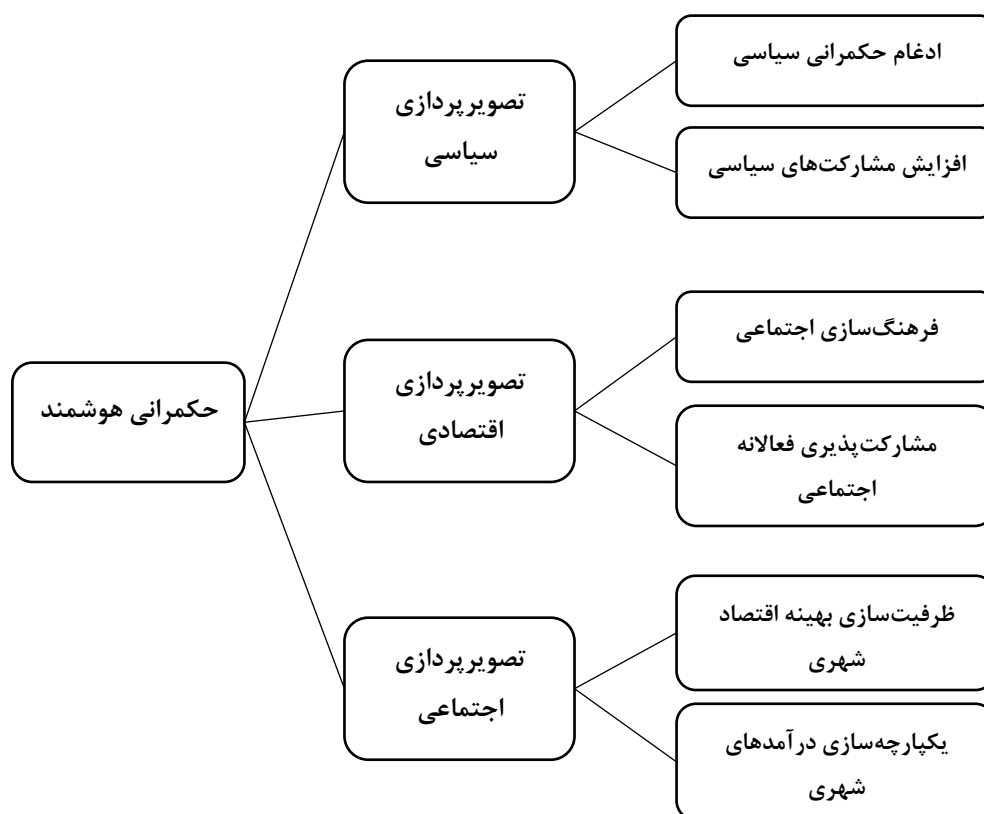
جدول ۵. کدگذاری مؤلفه‌های شناسایی شده از حکمرانی هوشمند

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای اولیه
تصویرپردازی سیاسی	ادغام حکمرانی سیاسی	ادغام سازمان‌ها و نهادهای مرتبط با مدیریت شهری، حکمرانی به هم پیوسته نهادهای مدیریت شهری، عدم وابستگی حزبی و همکاری‌های فراحزبی، همکاری و مراوده با سردمداران فناوری، لزوم تغییر در مدیریت فعلی شهر، وجود رهبری قوی در رأس امور شهری، تعداد نمایندگان هر منطقه شهری در شوراهای عدم ثبات مدیران شهرداری، عدم ثبات خط‌مشی‌ها، رویکرد سلیقه‌ای مدیران، مراوده‌های تضادفی، عدم محله‌شناسی، عدم شایستگی مجریان، کاهش اعتماد، کاهش تعلق، توانمندسازی شهرهای هوشمند، ایجاد هم‌راستایی بین خط‌مشی‌ها و اهداف کلان شهرها، فقدان سامانه مدیریت عملکرد شهروندمحور، فقدان رویکرد آینده‌نگر در برنامه‌ریزی شهری، ضعف شایسته‌سالاری، ضعف دسترسی آزاد به اطلاعات، عدم پاسخگویی مطلوب، عدم پیشگامی شهرداری در فرصت‌شناسی، گرایش‌های عمومی حاکم در یک لحظه معین.
	افزایش مشارکت‌های سیاسی	
تصویرپردازی اقتصادی	فرهنگ‌سازی اجتماعی	دسترسی به وب‌سایت نهادهای شهرداری، ارائه خدمات عمومی آنلاین به شهروندان، مهیا بودن شرایط دموکراسی هوشمند، آموزش و آگاهی شهروندان از خدمات فناوری اطلاعات، در دسترس بودن زیرساخت‌های الکترونیکی، تدوین جنبه‌های حقوقی و اجرای قوانین و مقررات، اراده جمعی مدیران شهرداری، در دسترس قرار گرفتن داده‌ها و اطلاعات شهری، مشارکت در تنظیم اطلاعات شهری، ایجاد بستری برای همکاران ذی‌نفعان، میزان مشارکت سیاسی شهروندان، سهم نمایندگان به تفکیک جنسیت، انتخاب شهردار با رأی مردم، ارتقای سطح کیفی ارائه خدمات به شهروندان بر پایه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، عدم تعریف فراگرد اجتماعی مشارکت، شفافیت در قراردادهای شهری، پاسخگویی مداوم به شهروندان، داشتن سند چشم‌انداز مسیر شهری، مبارزه با فساد مدیران شهرداری، افکار و تصمیم‌های معطوف به آینده دوربرد شهر، توجه به خط‌مشی‌های افزایش جمعیت شهری، شعارمحوری مدیران، نبود مشوق‌های مناسب، نبود ساختارهای سازمانی مشارکت‌محور، عدم جدیت در فرهنگ‌سازی، ضعف هویت شهروندی، نبود رقابت لازم و مناسب، تمرکز بر شناسایی نیازها و نگرانی‌های شهروندان، تغییر در ساختارهای مرتبط با مدیریت شهری، ایجاد پایگاه داده اطلاعات، ایجاد زیرساخت‌های لازم، مبادله اطلاعات شهری بین سازمان‌ها و شهروندان، وجود نیروی انسانی متخصص در سازمان،
	مشارکت‌پذیری فعالانه اجتماعی	

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای اولیه
		نوآوری مستمر در سازمان، خدمات مشاوره‌ای به شهروندان،
تصویرپردازی اجتماعی	ظرفیت‌سازی بهینه اقتصاد شهری	تمرکز بر اینترنت اشیا در حوزه شهری، عدم تأمین منابع مالی پایدار، افزایش هزینه‌های اداره شهر، یکپارچه‌سازی درخواست و خدمت، ایجاد و توسعه ظرفیت ارائه خدمات هوشمند ویژه، بهره بردن از ظرفیت تعاونی‌ها و بخش خصوصی، عدم مشارکت بین سازمان‌ها، سرمایه-گذاری خارجی در طرح‌های مدیریت شهری، تشکیل اتاق‌های فکر حوزه‌های مرتبط با شهرداری.
	یکپارچه‌سازی درآمدهای شهری	

### تصویر پایانی

تصویر پایانی پژوهش، بر پایه نتایج حاصل از تحلیل مضمون و نظرخواهی از خبرگان، طراحی شده است.



نمودار ۱: مشخصه‌های تصویرپردازی از حکمرانی هوشمند برای شهر تهران

## نتیجه‌گیری

ناکارآمدی شیوه‌های اداره شهر و پیچیدگی مسائل و مشکلات در حال رشد شهرها، باعث شده است که بر رویکردهای جدید توسعه، از جمله مردمی‌سازی حکمرانی و حکمروایی هوشمند، لزوم همکاری کنشگران و بازیگران اجتماعی و مراوده مستمر و مؤثر همه آن‌ها، تأکید شود تا از این طریق، از همه ظرفیت‌ها و توانمندی‌ها، برای توسعه همه‌جانبه بهره گرفته شود و فقط با اجماع نظرها و دیدگاه‌ها و منابع گوناگون می‌توان شرایط و کیفیت زندگی در شهرها را به صورت عادلانه و برابر برای همه، بهبود بخشید. از این رو، ضرورت دارد که به منظور ارتقای سطح کیفیت زندگی شهروندان و رفاه در شهرها، تصویری ارائه شود. پژوهش حاضر، در صدد است تا بر مبنای مدل حکمرانی هوشمند، این مدل را برای شهرداری شهر تهران ویژه‌سازی کند. در نتیجه، پژوهش حاضر، یک ساختار سامان‌مند و جامع را به‌منزله مبنای تصمیم‌های خط‌مشی‌گذاران شهری، توسعه داد. براساس یافته‌های پژوهش حاضر، حکمرانی هوشمند از ۶ مؤلفه ادغام حکمرانی سیاسی، افزایش مشارکت‌های سیاسی، فرهنگ‌سازی اجتماعی، مشارکت‌پذیری فعالانه اجتماعی، ظرفیت‌سازی بهینه اقتصاد شهری و یکپارچه‌سازی درآمد‌های شهری تشکیل می‌شود. با شناسایی مضمون‌های اصلی و فرعی در ۳ بعد و ۶ مؤلفه، راهبردهای حکمرانی هوشمند، برای شهرداری تهران، براساس مضامین حاصله، شناسایی شدند. در این تصویر، بر سه بعد تصویرپردازی سیاسی، تصویرپردازی اجتماعی و تصویرپردازی اقتصادی تأکید شده است. نتایج این یافته‌ها با پژوهش‌های جوش و آرورا<sup>۱</sup> (۲۰۲۲)، مانوئل و همکاران (۲۰۱۴)، لامباردینی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، فیروزپور و همکاران (۲۰۲۰)، شول و عوضی (۲۰۱۶)، مایجر و تانسی<sup>۳</sup> (۲۰۱۸)، پیغان و همکاران (۱۴۰۱)، حسینی و همکاران (۱۴۰۱)، نصری و تبرزد (۱۳۹۹)، چگینی و کشتکار هرانکی (۱۴۰۱)، تا حد زیادی هم‌سویی دارد.

بر این اساس، گویا حکمرانی هوشمند به تدریج به یک گفتمان رایج در محافل خط‌مشی شهری جهان بدل شده است. دلیل این امر، محبوبیت فزاینده مفهوم شهر هوشمند بوده، فرض اصلی آن، دستیابی به توسعه اقتصادی، کیفیت زندگی و پایداری، از طریق استفاده از داده‌های دیجیتال و فناوری، جهت تولید کارایی خدمات شهری است. جنبش شهر هوشمند، ابتکارات متعددی را در سطح جهانی خلق کرده است، لیکن تقریباً همه آن‌ها با شکست مواجه شده و یا از ظرفیت کافی برای ایجاد آینده شهری پایدار برخوردار نبوده‌اند. مسبب اصلی این نارسایی، آن

<sup>1</sup> Ghosh & Arora

<sup>2</sup> Lombardi

<sup>3</sup> Meijer & Thaens

است که رویه‌های توسعه شهر هوشمند در روند کنونی، رویکردهایی کلیشه‌ای و تقلیل‌دهنده هستند و پیچیدگی‌های شهری، انسانی و اجتماعی را نادیده می‌گیرند و شرایطی را برای کنترل اجتماعی، افزایش نابرابری اجتماعی و حاشیه‌نشینی ایجاد می‌کنند که جایگاهی در انگاره شهر هوشمند ندارد. در این پژوهش، تلاش شده است تا نارسایی‌های ذهنی اساسی در روند مفهوم‌سازی و عملکرد شهر هوشمند برجسته شوند و موانع سیاسی، اجتماعی و اقتصادی هوشمندسازی شناسایی شوند و ظرفیت‌های گوناگون موجود، به‌منزله محرک‌های به‌هم پیوسته و متعادل، برای تضمین آینده شهری پایدار به کار گرفته شوند. هم‌اکنون، بسیاری از شهرها در سراسر جهان با بهره‌گیری از کاربست شهر هوشمند می‌کوشند تا بر کیفیت و ظرفیت ارائه خدمات خود بیفزایند. در این مسیر، در ورای بهبود کارایی، کیفیت روزافزون و سرعت ارائه خدمات و افزایش دسترسی همراه با کاهش چشمگیر هزینه، مد نظر قرار می‌گیرد. بنابراین، مفهوم‌پردازی‌های جدید، بر ضرورت ارتباط متعادل و ارگانیک میان محرک‌های کلیدی شهر هوشمند (فناوری، خطامشی، فرهنگ، اقتصاد و هویت) تأکید دارند. به‌این ترتیب، با پیشرفت امیدوارکننده در جهت توسعه شهر هوشمند، فناوری‌های هوشمند پیشرفته امروزی (با کاربردهای شهری) ظهور و بروز می‌یابند.

در این مسیر، کاربست فناوری کلان‌داده و هوش مصنوعی، برای ارائه خدمات بسیار جذاب است. به‌طوری که بسیاری از صاحب‌نظران، شهر هوشمند را شهر برخوردار از «خدمات عمومی مبتنی بر هوش مصنوعی» می‌دانند. توجه به این نکته بسیار مهم است که کار را باید فراتر از سرمایه‌گذاری با کیفیت بالا در نظر آورد و با پرهیز از رویکرد تجملی بی‌حاصل، مطالبه شهر هوشمند را محرک توسعه خدمات تلقی کرد.

بر این اساس، خواست و مشارکت مردم، مقدمه اصیل و مهم هوشمندسازی است. بنابراین، در رویکردی کل‌نگر، گردآوری قابلیت‌های فناوری مهم است، اما حمایت جامعه برای ساخت شهرهای فردا و تأمین آینده شهری هوشمند برای همگان، مهم‌تر است. بنابراین، بزرگ‌ترین چالش، یافتن راه‌کارهای جدید برای تغییر ذهنیت و خطامشی در مورد چگونگی به‌کارگیری «فناوری و خطامشی» در جامعه، برای ایجاد آینده مطلوب در شهرهای هوشمند و پایدار برای همه انسان‌هاست. از این‌رو موانع اصلی، خط‌مشی‌های محلی و ملی است که معمولاً تحت تأثیر رویکردهای کوتاه‌مدت، عوام‌فریب و شرکتی شکل می‌گیرند. یافتن راه‌حلی برای متقاعد کردن مقامات و عموم مردم، قبل از این که خیلی دیر شود، بسیار ضروری است.

در نهایت، در این مطالعه تلاش شد تا تصویری جامع و کاربردی، برای بهبود وضعیت شهرداری شهر تهران طراحی شود. پیشنهاد می‌شود با توجه به این که نهادها و سازمان‌های

متعددی در زمینه حکمرانی هوشمند فعالیت می‌کنند، ضمن شناسایی نحوه نقش‌آفرینی هر یک از آن‌ها، زمینه هم‌افزایی بین آن‌ها فراهم شود تا از اقدامات موازی در سازمان‌ها جلوگیری شود. علاوه بر این، شهرداری تهران می‌تواند در اجرای راهبردها، در راستای افزایش تعلق شهروندان به شهرداری، برنامه‌هایی را اجرا کند و از همکاری با این سازمان‌ها بهره‌کافی ببرد. اگر شهروندان نسبت به شهرداری حس خوبی پیدا کنند، در اکثر اوقات، از خط‌مشی‌های آن پیروی خواهند نمود و تعلق آن‌ها به محله و شهر نیز افزایش خواهد یافت. بنابراین، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود تا در مسیر اجرای راهبردهای گوناگون ارتقای حکمرانی هوشمند در شهر تهران، فعالیت‌های ضروری و مشخص‌شده و نحوه نقش‌آفرینی و اجرای هر یک از تصمیم‌ها و مسئولیت‌ها و وظایف تصمیم‌گیرندگان را شناسایی کنند. همچنین، مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهرداری تهران، برای مدیریت پژوهش‌ها در زمینه مدیریت شهری، تاکنون ده‌ها مطالعه در راستای حکمرانی هوشمند را با صرف هزینه‌های قابل توجه به انجام رسانده است. از این‌رو، لازم است با مطالعه‌ای آسیب‌شناسانه، سرانجام اجرا یا عدم اجرای دستاوردهای این مطالعات را مورد بررسی قرار داده، خلأهای موجود، شناسایی و رفع شوند.

**تقدیر و تشکر:** نویسندگان این مقاله مراتب قدردانی خود را از دانشگاه آزاد اسلامی به‌عنوان حامی معنوی این پژوهش اعلام می‌دارند. همچنین نویسندگان از حمایت مالی و معنوی دفتر مطالعات مدیریت مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی در تأمین منابع مورد نیاز برای انجام این پژوهش قدردانی می‌نمایند. لازم به ذکر است که مسئولیت کامل محتوای این مقاله بر عهده نویسندگان است و دیدگاه‌های ارائه‌شده، لزوماً بازتاب‌دهنده نظرات آن مرکز نمی‌باشد.

## مآخذ

- احمدی نوحدانی، سیروس، حافظ نیا، محمدرضا، زائری امیرانی، هادی. (۱۳۹۹). الگویابی سیاست‌گذاری بر شهر هوشمند در ابعاد ملی و شهری مبتنی بر الگوهای فضای سایبر. *آمایش سیاسی فضا*، سال ۲، شماره ۳، ۱۷۲-۱۶۱.
- اسلامی، مهدی، بیگی، سارا، همدانی، فرهاد، سعدآبادی، سیامک، علی محمدی، سینا، قلمبر دزفولی، رامان، کیاورز مقدم، مجید (۱۳۹۹). طراحی مدل مفهومی تأمین منابع مالی شهرهای هوشمند با رویکرد داده‌بنیاد (مورد مطالعه: شهرداری تهران). *مجله شهردار*، سال ۱۹، شماره ۸۷، ۱۱۹-۱۳۵.
- برنا، میلاد (۱۳۹۲). حکمرانی هوشمند و نقش آن در تحقق شهرهای هوشمند. دومین همایش ملی شهر هوشمند. اصفهان، موسسه آموزش عالی سپهر اصفهان.
- پورعزت، علی اصغر (۱۳۸۲). تصویرپردازی از آینده: استراتژی اقدام در سیستم‌های اجتماعی. *سخن سمت*، سال ۵، شماره ۱۰، ۵۲-۳۱.
- پورعزت، علی‌اصغر، گودرزی، غلام‌رضا، ذوالفقارزاده، محمدمهدی، پارسا، مونا (۱۳۹۷). اتخاذ رویکرد واقع‌گرایی انتقادی برای تصویرپردازی از آینده، براساس مختصات حکومت عدل مهدوی. *انتظار موعود*، سال ۱۸، شماره ۶۲، ۲۹۸-۲۸۵.
- پیغان، وحید، یعقوبی، نورمحمد، کیخا، عالمه (۱۴۰۱). سنجش و اعتباریابی الگوی حکمرانی خوب با رویکرد توسعه پایدار. *مطالعات مدیریت دولتی/ایران*، سال ۵، شماره ۲، ۱۳۸-۱۱۷.
- جمشیدی، حمید، شیرویه پور، شهریار، کشاورز ترک، عین‌الله (۱۴۰۰). تصویرپردازی از آینده منابع انسانی شهرداری قزوین با تأکید بر حکمرانی الکترونیک از طریق سناریوپردازی. *چشم‌انداز شهرهای آینده*، سال ۲، شماره ۴، ۹۹-۱۱۵.
- چگینی، حسن، کشتکار هرانکی، مهران (۱۴۰۱). حکمرانی هوشمند (دانش‌بنیان) با تکیه بر الگوی توسعه کارکردهای هیئت‌های اندیشه‌ورز. پژوهش‌های سیاست اسلامی، سال ۵، شماره ۶، ۳۱۱-۳۰۰.
- حسینی، سیداحمد، لعلی‌نیت، ایلیا، حیدری‌نیا، سعید (۱۳۹۸). تبیین الگوی مدیریت هوشمند شهری، راهکاری نوین برای بهبود حکمرانی شهری. پژوهش‌های جغرافیای برنامه‌ریزی شهری، سال ۷، شماره ۴، ۷۶۷-۷۴۹.
- حسینی، عبدالرسول، قاسمی، محمد، یعقوبی، نورمحمد، سالارزهی، حبیب‌الله (۱۴۰۱). شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای حکمرانی هوشمند با استفاده از روش دلفی- فازی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، سال ۱۳، شماره ۲، ۹۱-۱۱۵.

- دانائی فرد، حسن، دلخواه، جلیل، کیایی، پریسا (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی موانع توسعه مشارکت بخش خصوصی - دولتی. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، سال ۶، شماره ۳، ۴۹-۳۳.
- رضایان قیه‌باشی، احد، کاظمی، معصومه (۱۳۹۳). تصویرپردازی و کلان تصاویر آینده سیاست جهانی؛ تصویرپردازی روشی مناسب برای شناخت آینده در جهان پیچیده. فصلنامه مطالعات میان رشته‌ای در علوم انسانی، سال ۶، شماره ۳، ۲۰۰-۱۷۳.
- غلامی نورآباد، هادی، میره‌ای، محمد، جاوید، علی‌رضا (۱۴۰۱). تبیین الگوی حکمروایی هوشمند با رویکرد مشارکت مردمی در تصمیم‌گیری شهری. برنامه‌ریزی و آمایش فضا، سال ۲۶، شماره ۱، ۳۸۸-۳۷۱.
- کاووسی، الهه، محمدی، جمال (۱۴۰۰). تحرک و جابجایی هوشمند و پایداری اجتماعی: ارزیابی روابط متقابل. تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی، سال ۲۱، شماره ۶۱، ۲۹۴-۲۷۹.
- کیانی، پاکنوش، پورعزت، علی‌اصغر، دانش‌فرد، کرم‌الله، معمارزاده طهران، غلام‌رضا (۱۴۰۱). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کاربست الگوی ارزشیابی عملکرد دولت در حوزه سلامت. مطالعات مدیریت دولتی ایران، سال ۵، شماره ۱، ۵۸-۳۱.
- محمدزاده، علی، پورعزت، علی‌اصغر، رضایان قیه‌باشی، احد، پیران‌نژاد، علی (۱۳۹۹). تصویرپردازی از مشارکت شهروندی با هدف بهبود حکمروایی شهری (مورد مطالعه شهر تهران). دانش شهرسازی، ۴ سال، شماره ۴، ۱۳۵-۱۱۷.
- مرادی، شیما (۱۳۹۸). بررسی سیر موضوعی مطالعات حوزه شهر هوشمند. پژوهش‌نامه علم‌سنجی دوفصلنامه علمی دانشگاه شاهد، سال ۵، شماره ۱، ۱۶۰-۱۳۹.
- نصری، فرامرز، تبرزد، محمدسعید (۱۳۹۹). تأثیر پاندمی کرونا بر توسعه حکمرانی هوشمند. حکمرانی متعالی، سال ۱، شماره ۲، ۷۶-۵۷.
- هاشمی، ملیحه، مرتضوی، مهدی، رحمانی، حامد (۱۴۰۰). طراحی مدل اداره آموزش عمومی کشور با رویکرد حکمرانی. مطالعات مدیریت دولتی ایران، سال ۴، شماره ۴، ۱۳۰-۹۹.

- Ahmadi Noudehani, S., Hafeznia, M. R., & Zaeri Amirani, H. (2020). Policy modeling for smart city at national and urban levels based on cyberspace patterns. *Political-Spatial Planning*, 2(3), 161-172. (in Persian)
- Al Sharif, R., & Pokharel, S. (2022). Smart city dimensions and associated risks: Review of literature. *Sustainable Cities and Society*, 77(1), 103530-103542.
- Batagan, L. (2011). Smart cities and sustainability models. *Informatica Economica*, 15(3), 80-87.

- Borna, M. (2013). Smart governance and its role in realizing smart cities. *Second National Conference on Smart City*. Isfahan, Sepehr Higher Education Institute. (in Persian)
- Bours, S. A., Wanzenbock, I., & Frenken, K. (2022). Small wins for grand challenges. A bottom-up governance approach to regional innovation policy. *European Planning Studies*, 30(11), 2245-2272.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Chegini, H., & Keshtkar Heranki, M. (2022). Smart governance (knowledge-based) relying on the development model of think tank functions. *Islamic Policy Research*, 5(6), 300–311. (in Persian)
- Danaee Fard, H., Delkhah, J., & Kiaei, P. (2017). Identifying and prioritizing barriers to public-private partnership development. *Business Management Perspective*, 6(3), 33–49. (in Persian)
- Dunn, N. (2018). *Urban imaginaries and the palimpsest of the future*. 373-386, In *the Routledge companion to urban imaginaries*. Britania: Routledge.
- Eslami, M., Bigi, S., Hamadani, F., Saadabadi, S., Ali Mohammadi, S., Ghalamber Dezfuli, R., & Kiavarz Moghadam, M. (2020). Designing a conceptual model for financing smart cities with a grounded theory approach (Case study: Tehran Municipality). *Shahrengar Journal*, 19(87), 119–135. (in Persian)
- Firoozpour, A., Marzban, E., & Pourezat, A. A. (2020). *Alternative future images of Tehran: Scenario-based analysis*. Available at: <https://www.semanticscholar.org/>.
- Gholami Nourabad, H., Mirhaei, M., & Javid, A. R. (2022). Explaining the model of smart governance with a public participation approach in urban decision-making. *Spatial Planning and Planning*, 26(1), 371–388. (in Persian)
- Ghosh, B., & Arora, S. (2022). Smart as (un) democratic? The making of a smart city imaginary in Kolkata, India. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 40(1), 318-339.
- Hashemi, M., Mortazavi, M., & Rahmani, H. (2021). Designing a model of public education in Iran, a governance approach. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 4(4), 99–130. (in Persian)
- Hosseini, A. R., Ghasemi, M., Yaghoubi, N. M., & Salarzahi, H. (2022). Identifying and explaining the antecedents and consequences of smart governance using the fuzzy Delphi

- method. *Public Management Perspective*, 13(2), 91–115. (in Persian)
- Hosseini, S. A., Lali Nejat, I., & Heidari Nia, S. (2019). Explaining the model of smart urban management, a new approach to improving urban governance. *Urban Planning Geography Research*, 7(4), 749–767. (in Persian)
- Jamshidi, H., Shirouye Pour, S., & Keshavarz Tork, E. (2021). Imagining the future of human resources in Qazvin Municipality with an emphasis on e-governance through scenario planning. *Perspective of Future Cities*, 2(4), 99–115. (in Persian)
- Jiang, H., Geertman, S., & Witte, P. (2020). Smart urban governance: An alternative to technocratic “smartness”. *Geojournal Journal*, 1(2), 1-17.
- Joshi, S., Saxena, S., & Godbole, T. (2016). Developing smart cities: An integrated framework. *Procedia Computer Science*, 93(1), 902-909.
- Kavosi, E., & Mohammadi, J. (2021). Smart mobility and social sustainability: Evaluating interrelationships. *Applied Research in Geographical Sciences*, 21(61), 279–294. (in Persian)
- Kyani, P., Pourezat, A. A., Daneshfard, K., & Memarzadeh Tehran, G. R. (2022). Identifying the dimensions and components of the application of the government’s performance evaluation model in health sector. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 5(1), 31–58. (in Persian)
- Lombardi, P., Giordano, S., Farouh, H., & Yousef, W. (2012). Modelling the smart city performance. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 25(2), 137-149.
- Manville, C., Cochrane, G., Cave, J., Millard, J., Pederson, J. K., Thaarup, R. K., & Kotterink, B. (2014). Mapping smart cities in the EU, directorate general for internal policies policy department a: Economic and scientific policy. *European Parliament’s Committee on Industry, Research and Energy*, Available at: from [www.europarl.europa.com](http://www.europarl.europa.com).
- Meijer, A., & Thaens, M. (2018). Quantified street: Smart governance of urban safety. *Information Polity*, 23(1), 29-41.
- Merriam, P. A., Tellez, T. L., Rosal, M. C., Olendzki, B. C., Ma, Y., Pagoto, S. L., & Ockene, I. S. (2009). Methodology of a diabetes prevention translational research project utilizing a community-academic partnership for implementation in an underserved Latino community. *BMC Medical Research Methodology*, 9(1), 1-9.
- Mohammadzadeh, A., Pourezat, A. A., Rezaian Ghiehbashi, A., & Pirannzhad, A. (2020). Imagining citizen participation to improve

- urban governance (Case study: Tehran). *Urban Planning Knowledge*, 4(4), 117–135. (in Persian)
- Moradi, S. (2019). A thematic review of studies in the field of smart city. *Scientometrics Research Journal*, 5(1), 139–160. (in Persian)
- Nasri, F., & Tabarzd, M. S. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on the development of smart governance. *Supreme Governance*, 1(2), 57–76. (in Persian)
- Pahl-Wostl, C. (2019). The role of governance modes and meta-governance in the transformation towards sustainable water governance. *Environmental Science & Policy*, 91(1), 6-16.
- Peyghan, V., Yaghoubi, N. M., & Keikha, A. (2022). Measuring and validate good governance model with sustainable development approach (Case study: Sistan and Baluchestan Province). *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 5(2), 117–138. (in Persian)
- Pourezat, A. A. (2003). Imagining the future: Action strategy in social systems. *Sokhan-e Samt*, 5(10), 31–52. (in Persian)
- Pourezat, A. A., Goodarzi, G. R., Zolfagharzadeh, M. M., & Parsa, M. (2018). Adopting a critical realism approach to imagine the future based on the coordinates of the just government of Imam Mahdi. *Entezar-e Mowood*, 18(62), 285–298. (in Persian)
- Pourezat, A. A., Mollae, A., & Firouzabadi, M. (2008). Building the future: Undertaking proactive strategy for national outlook. *Futures*, 40(10), 887-892.
- Rezaian Ghiyebashi, A., & Kazemi, M. (2014). Imagining and macro images of the future of global politics; Imagining as a suitable method for understanding the future in a complex world. *Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 6(3), 173–200. (in Persian)
- Scholl, H. J., & Al-Awadhi, S. (2016). Smart governance as key to multi-jurisdictional smart city initiatives: The case of the City Government Alliance. *Social Science Information*, 55(2), 255-277.
- Zhu, H., Shen, L., & Ren, Y. (2022). How can smart city shape a happier life? The mechanism for developing a happiness driven smart city. *Sustainable Cities and Society*, 80(1), 103791-103809.