



## The Native Model of Islamic Governance in Urban Management: A Framework for Linking Values with Institutional Mechanisms

Mohammad Ghasemisiani<sup>1\*</sup> | Behroz Badkoo<sup>2</sup> | Ali Ranjbaraki<sup>3</sup>

1. Corresponding Author, Member of the Academic Staff of the Institute of Humanities and Social Studies, Jihad-e-Daneshgah. Email: [ghasemisiani@gmail.com](mailto:ghasemisiani@gmail.com)

2. Faculty Member of the Tourism Department, University of Science and Culture. Email: [badkoo87@gmail.com](mailto:badkoo87@gmail.com)

3. Member of the Academic Staff of the Institute of Humanities and Social Studies, Jihad-e-Daneshgah. Email: [a.ranjbaraki@yahoo.com](mailto:a.ranjbaraki@yahoo.com)

### ARTICLE INFO

**Article type:**  
Research Paper

#### Article History:

**Received:** 07 May 2025

**Accepted:** 09 June 2025

**Published Online:** 20 June 2025

### ABSTRACT

The rapid urban transformations in Iran, along with social, economic, and institutional complexities, have highlighted the necessity of rethinking governance approaches. The present article, focusing on the intrinsic capacities of the Islamic tradition, seeks to propose an indigenous and value-oriented model for metropolitan management—one that can bridge the gap between normative ideals such as justice, transparency, and accountability and the operational realities of municipalities. To this end, a qualitative analysis based on expert interviews was employed to extract practical indicators and interconnections from the lived experiences of managers and specialists. The findings indicate that Islamic governance in urban management is not confined to theoretical foundations but can be realized through measurable and operational mechanisms. The proposed model, with its emphasis on meaningful citizen participation, institutional transparency, the strengthening of organizational and ethical capacities of managers, and the integration of justice-orientation with managerial efficiency, offers a perspective for redefining the relationship between values and practice in Iranian cities. Beyond addressing indigenous requirements, this framework can also engage constructively with global “good governance” standards, paving the way toward sustainable and legitimacy-based urban development.

**Keywords:** Islamic Governance, Urban Management, Institutional Transparency, Citizen Participation, Institutional Mechanisms.

**Cite this article:** Ghasemisiani, M.; Badkoo, B. & Ranjbaraki, A. (2025). The Native Model of Islamic Governance in Urban Management: A Framework for Linking Values with Institutional Mechanisms. *Strategic Urban Management Research*, 1 (1), 23-40.



DOI: <http://doi.org/10.22034/jsrum.2025.231681>

### Introduction

With the increasing complexity of urban management in metropolises and challenges such as spatial inequalities, population growth, resource scarcity, and rising citizen demands, there is a growing need for an indigenous and effective model of urban governance. “Islamic Governance,” as a framework based on religious and divine values, offers significant potential for enhancing the quality of urban management and strengthening social capital. This research aims to design an “indigenous model of Islamic governance” for urban management and a framework to link Islamic values with the institutional mechanisms of municipalities, thereby providing measurable indicators and processes for implementation and evaluation. This model seeks to bridge the gap between “dominant normative

values” and “current operational mechanisms” in urban management in Iran, a society with religious foundations.

### **Methodology**

This study employs a qualitative approach based on thematic analysis. Data were collected through semi-structured interviews with 17 experts, managers, and academics in the fields of urban management and Islamic governance. Participants were selected purposefully, considering the diversity of their managerial and research experiences. After data collection, the data were analyzed using open, axial, and selective coding processes to identify stable, recurring, and policy-explanatory components. The goal of this methodology was to extract “indicators and their interconnections” from the lived experiences of experts and specialists.

### **Results**

The research findings indicate that Islamic governance in urban management, unlike conventional global models, comprises eight fundamental components:

1. **Citizen Participation:** Emphasis on the active and effective involvement of citizens in decision-making and implementation processes.
2. **Institutional Transparency and Corruption Control:** Creation of mechanisms for clarity in processes and combating corruption.
3. **Capacity Building for Development:** Strengthening organizational and human capabilities to achieve developmental goals.
4. **Rule of Law:** Strict adherence to laws and regulations as the basis for action.
5. **Leadership and Jihadi Movement:** The presence of strong and committed leadership dedicated to advancing goals with a “jihadi” spirit.
6. **Justice-Centricity:** Ensuring the fair distribution of opportunities, services, and resources.
7. **Managerial Efficiency:** High productivity in resource utilization and task execution.
8. **Organizational Accountability:** The organization being responsible for its performance and outcomes.

These components are combined into an integrated and indigenous framework, providing an operational model for metropolitan municipalities.

### **Conclusion**

The application of this indigenous model of Islamic governance can lead to improved decision-making quality, increased public trust, enhanced accountability of urban managers, and ultimately, the realization of sustainable urban development. This model is applicable as an indigenous and operational strategy for policymakers, urban planners, and managers. The significance of this research lies in “redefining” the relationship between the normative goals of Islamic governance and the operational indicators of urban governance, helping to reduce the gap between “values and implementation.” It combines commonalities with global “Good Governance” standards while preserving “indigenous and religious requirements.” This model emphasizes “rights of the people”, “stewardship of public funds,” “transparency as a duty,” “ethical and legal accountability,” “justice in the distribution of opportunities and services,” and “genuine citizen participation.”



فصلنامه

تحقیقات راهبردی

مدیریت شهری

سایت نشریه: <https://jsrum.ir>

## الگوی بومی حکمرانی اسلامی در مدیریت شهری: چارچوبی برای پیوند ارزش‌ها با سازوکارهای نهادی

محمد قاسمی سیانی<sup>۱\*</sup> | بهروز بادکو<sup>۲</sup> | علی رنجبرکی<sup>۳</sup>

۱. نویسنده مسئول، عضو هیات علمی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی جهاد دانشگاهی، رایانامه: [ghasemisiani@gmail.com](mailto:ghasemisiani@gmail.com)

۲. عضو هیات علمی گروه گردشگری دانشگاه علم و فرهنگ، رایانامه: [badkoo87@gmail.com](mailto:badkoo87@gmail.com)

۳. عضو هیات علمی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی جهاد دانشگاهی، رایانامه: [a.ranjbaraki@yahoo.com](mailto:a.ranjbaraki@yahoo.com)

### اطلاعات مقاله

### چکیده

نوع مقاله:  
پژوهشی

با گسترش ابعاد پیچیده مدیریت شهری در کلان‌شهرها و افزایش چالش‌هایی نظیر نابرابری فضایی، رشد جمعیت، کمبود منابع و مطالبات فزاینده شهروندان، ضرورت دستیابی به الگوی بومی و کارآمد برای حکمرانی شهری بیش از پیش احساس می‌شود. در این میان، حکمرانی اسلامی به عنوان چارچوبی مبتنی بر ارزش‌های دینی و الهی، ظرفیتی مهم برای ارتقای کیفیت مدیریت شهری و افزایش سرمایه اجتماعی فراهم می‌آورد. پژوهش حاضر، با هدف طراحی الگوی بومی حکمرانی اسلامی در مدیریت شهری و صورت‌بندی چارچوب پیوند ارزش‌های اسلامی با سازوکارهای نهادی شهرداری‌ها انجام شده است؛ به نحوی که شاخص‌ها و فرایندهای سنجش‌پذیر برای اجرا و ارزیابی فراهم شود. روش تحقیق این مطالعه، کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۷ نفر از خبرگان، مدیران و اساتید حوزه مدیریت شهری و حکمرانی اسلامی گردآوری شده و سپس با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تحلیل قرار گرفته است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد حکمرانی اسلامی در مدیریت شهری، در مقایسه با الگوهای رایج جهانی، دارای هشت مؤلفه بنیادین است: مشارکت‌طلبی شهروندان، شفافیت نهادی و کنترل فساد، ظرفیت‌سازی برای توسعه، قانون‌گرایی، رهبری و حرکت جهادی، عدالت‌محوری، کارایی مدیریتی و مسئولیت‌پذیری سازمانی. این مؤلفه‌ها به صورت یک چارچوب یکپارچه و بومی تلفیق می‌شود و الگوی عملیاتی برای شهرداری‌های کلان‌شهرها ارائه می‌دهد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد به‌کارگیری این الگو می‌تواند به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌ها، افزایش اعتماد عمومی، ارتقای پاسخ‌گویی مدیران شهری و در نهایت، تحقق توسعه پایدار شهری منجر شود. از این‌رو، نتایج تحقیق حاضر می‌تواند به عنوان یک مدل راهبردی و بومی در مدیریت شهری اسلامی مورد استفاده سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و مدیران شهری قرار گیرد.

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۳/۳۰

**کلیدواژه:** حکمرانی اسلامی، مدیریت شهری، شفافیت نهادی، مشارکت شهروندی، سازوکارهای نهادی.

**استناد:** قاسمی سیانی، محمد؛ بادکو، بهروز و رنجبرکی، علی (۱۴۰۴). الگوی بومی حکمرانی اسلامی در مدیریت شهری: چارچوبی برای پیوند ارزش‌ها با سازوکارهای نهادی. *تحقیقات راهبردی مدیریت شهری*، ۱ (۱) ۳۳-۴۰.

DOI: <http://doi.org/10.22034/jsrum.2025.231681>



## مقدمه

کلان‌شهرهای معاصر در معرض برهم‌نهی پیچیده‌ای از چالش‌های اجتماعی، اقتصادی، زیست‌محیطی و نهادی قرار دارند؛ چالش‌هایی که از یک‌سو پیامد رشد شتابان شهرنشینی، جابه‌جایی‌های جمعیتی، فشار بر زیرساخت‌ها و محدودیت منابع است و از سوی دیگر، ریشه در دگرگونی انتظارات شهروندان، تنوع سبک‌های زندگی و صورت‌بندی‌های جدید قدرت و کنش جمعی دارد (UN-Habitat, 2022؛ OECD, 2023). در چنین بستری، حکمرانی شهری فقط به منزله سازوکار اداری ارائه خدمت فهم نمی‌شود، بلکه به صورت یک شبکه چندسطحی از نهادها، فرایندها و بازیگران (دولتی، خصوصی و مدنی) ظاهر می‌شود که باید هم‌زمان کارایی، پاسخ‌گویی، شفافیت، عدالت و مشارکت را تأمین کند (Stoker, 1998؛ Rhodes, 1996). بر همین مبنا، مفهوم حکومت که عمدتاً بر سلسله‌مراتب رسمی و اقتدار قانونی تکیه داشت، جای خود را به پارادایم حکمرانی داده است که تعاملات افقی، هم‌تنیدگی کنشگران و سازوکارهای شبکه‌ای را در کانون تحلیل قرار می‌دهد (Chhotray & Stoker, 2009).

با وجود این تحول مفهومی، الگوهای جریان غالب، از جمله چارچوب حکمرانی خوب، در مقام اجرا با دو پرسش بنیادی مواجه‌اند: نخست، مسئله بومی‌سازی و سازگاری با زمینه‌های فرهنگی و ارزشی جامعه هدف؛ دوم، مسئله گذار از سطح معیارهای هنجاری به سطح سازوکارهای اجرایی متناسب با مسائل واقعی شهر (UNDP, 1997؛ World Bank, 1992؛ Bovaird & Löffler, 2003). در بسیاری از کشورها، به‌ویژه جوامع دارای بافت دینی، ترجمه مستقیم شاخص‌های حکمرانی خوب به عمل شهری، شکاف‌هایی در کارآمدی، مشروعیت و پذیرش اجتماعی به جا گذاشته است (Hendriks, 2014؛ Minnery, 2011). ایران نیز به عنوان جامعه‌ای با بنیان‌های دینی و سرمایه نمادین غنی، از این قاعده مستثنا نیست؛ به گونه‌ای که بخش مهمی از ناکارآمدی‌ها یا تعارض‌های ادراکی در مدیریت شهری، به ناهماهنگی میان «ارزش‌های هنجاری مسلط» و «سازوکارهای اجرایی جاری» بازمی‌گردد (قاسمی سیانی، قاسمی و حیدری، ۱۳۹۹؛ صالح‌نیا و احمدی، ۱۴۰۱).

در این میان، «حکمرانی اسلامی» به عنوان چارچوبی ارزش‌مدار و تکلیف‌گرا، ظرفیت آن را دارد که هم بر «غایات» (مانند عدالت، کرامت، شایسته‌سالاری و امانت‌داری) و هم بر «سازوکارها» (مانند مشارکت، شفافیت، پاسخ‌گویی و قانون‌گرایی) تأکیدی هم‌زمان و درهم‌تنیده داشته باشد. در سطح مبانی، منابع دینی و سنت‌های فکری اسلامی، بر اصولی همچون «عدالت» (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ ...)، «شورا» (وَأْمُرْهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ)، «امانت‌داری و شایسته‌سالاری» (أَنْ تَوَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا) و «پاسخ‌گویی حاکم به مردم» تأکید دارند و در متن‌هایی مانند نامه مشهور امیرالمؤمنین<sup>(ع)</sup> به مالک اشتر، صورت‌بندی نسبتاً نظام‌مندی از اخلاق حکمرانی (عدالت اجتماعی، فسادستیزی، رعایت حقوق مردم و ساده‌زیستی کارگزاران) عرضه شده است (درخشه و موسوی‌نیا، ۱۳۹۷؛ ایزدی، ۱۴۰۰). این مبانی وقتی به عرصه «شهر» می‌آیند، با سنت «شهر اسلامی» و مؤلفه‌هایی همچون عدالت فضایی، رعایت حقوق شهروندی، برابری اجتماعی، نظارت عمومی و پاک‌دستی اداری پیوند می‌خورند (نقی‌زاده، ۱۳۸۹؛ فلاحت، ۱۳۹۰؛ کلانتری، حقی و دادخواه، ۱۳۹۳؛ لیتکوهی و سنجر، ۱۳۹۳؛ مولایی، ۱۳۹۹).

در عین حال، ادبیات داخلی حکمرانی در سال‌های اخیر، بیش از آنکه بر «مرحله اجرایی و شهری» حکمرانی اسلامی تمرکز کند، بر «سطح کلان، نظری یا بخشی» متمرکز بوده است؛ از حکمرانی اطلاعاتی و امنیتی تا سیاست خارجی، مالیه عمومی و اصلاح ساختارها (قاضی‌زاده، ۱۴۰۰؛ سیمبر و ملکی، ۱۳۹۸؛ صالح‌نیا و احمدی، ۱۴۰۱). پژوهش‌های مرتبط با شهر نیز، اعم از کیفیت زندگی شهری با ارجاع به مفاهیم اسلامی، یا مشارکت مردمی و سرمایه اجتماعی، اغلب به سطح شاخص‌گذاری مفهومی بسنده کرده‌اند و کمتر وارد مرحله «تدوین چارچوب عملیاتی بومی برای شهرداری‌ها» شده‌اند (پورجعفر، پورجعفر و صفدری، ۱۳۹۳؛ حاجی‌علی‌زاده، موسوی‌چمران و زرافشان، ۱۳۹۵؛ ملک‌حسینی، ۱۳۹۷). از سوی دیگر، مطالعات بین‌المللی اخیر نیز کوشیده‌اند تا شاخص‌های حکمرانی شهری مبتنی بر اصول اسلامی را در قالب‌های تحلیلی جدید بازخوانی کنند؛ با این حال، این کوشش‌ها تا هنگامی که در زمینه نهادی و مسئله‌محور مدیریت شهری ایران آزمون و بازآرایی نشوند، در حد الگوهای مفهومی باقی می‌مانند (Hendriks, 2014؛ Minnery, 2011).

خلاً اصلی این حوزه، دقیقاً در این تلاقی شکل می‌گیرد: از یک‌سو ضرورت دارد غایات و ارزش‌های اسلامی به زبان شاخص‌های اجرایی و سازوکارهای قابل پیاده‌سازی در شهرداری‌ها ترجمه شوند؛ و از سوی دیگر، باید نسبت آن‌ها با عناصر

پذیرفته شده حکمرانی معاصر، مانند شفافیت نهادی، پاسخ‌گویی، کارایی مدیریتی، قانون‌گرایی، مشارکت مؤثر شهروندان و ضد فساد، به صورت مقایسه‌ای و انتقادی روشن شود (UN-Habitat, 2022; OECD, 2023; Bovaird & Löffler, 2003). به این ترتیب، پرسش محوری این است: چارچوب پیوند ارزش‌های اسلامی با سازوکارهای نهادی مدیریت شهری چگونه باید صورت‌بندی شود و مؤلفه‌ها/ شاخص‌های اجرایی این چارچوب کدام‌اند؟

پژوهش حاضر در پاسخ به این پرسش، با اتخاذ رویکردی کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون، می‌کوشد مجموعه منسجمی از شاخص‌های کلیدی را استخراج و تبیین کند. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۷ نفر از خبرگان حوزه‌های مدیریت شهری، برنامه‌ریزی شهری، سیاست‌گذاری عمومی و اندیشه سیاسی اسلامی گردآوری شده است. انتخاب مشارکت‌کنندگان با رویکرد هدفمند و با در نظر گرفتن تنوع تجربه‌های مدیریتی و پژوهشی صورت‌گرفته تا از یک‌سو، «تنوع دیدگاه‌ها و میدان‌های تجربه» تضمین شود و از سوی دیگر، «انسجام نظری خروجی» در سطح مضمون‌های محوری حفظ شود. تحلیل داده‌ها با تمرکز بر کدگذاری باز، محوری و انتخابی به دنبال آن بوده است که از میان انبوه گزاره‌ها و مصادیق، مؤلفه‌های پایدار، تکرارشونده و دارای توان تبیین سیاستی شناسایی شوند (Hendriks, 2014; Minnery, 2011).

از منظر نظری، این پژوهش دو سهم اصلی دارد. نخست، با «بازتعریف» نسبت میان غایات هنجاری حکمرانی اسلامی و شاخص‌های اجرایی حکمرانی شهری، می‌کوشد شکاف دیرپای «ارزش و اجرا» را کاهش دهد؛ به این معنا که عدالت، شفافیت، امانت‌داری، مشارکت و قانون‌گرایی، که در منابع اسلامی جایگاهی بنیادین دارند، در قالب سازوکارهایی ترجمه شوند که شهرداری‌ها بتوانند آن‌ها را به طور «قابل سنجش» در سیاست‌ها، فرایندها و پروژه‌های خود پیاده کنند (درخشه و موسوی‌نیا، ۱۳۹۷؛ ایزدی، ۱۴۰۰؛ موسوی‌زاده و کیخا، ۱۳۹۹). دوم، از رهگذر گفت‌وگو با ادبیات جریان غالب حکمرانی (Good Governance) و رهیافت‌های نوین شبکه‌ای، نشان می‌دهد چگونه می‌توان نقاط اشتراک (مانند شفافیت، پاسخ‌گویی و مشارکت) را با نقاط تمایز (مانند غایت‌محوری دینی، کرامت‌مداری و مسئولیت اخلاقی کارگزار) در یک چارچوب یکپارچه ترکیب کرد؛ چارچوبی که هم معیارهای جهانی «حکمرانی خوب» را به رسمیت می‌شناسد و هم «اقتضای بومی و دینی» را صورت‌بندی می‌کند (UNDP, 1997; Bovaird & Löffler, 2003; OECD, 2023).

وجوه اهمیت عملی پژوهش نیز چندگانه است. نخست، برای مدیران شهری، «فهرست شاخص‌های کلیدی» و «منطق ارتباطی میان آن‌ها» می‌تواند به عنوان راهنمایی برای طراحی مداخلات سیاستی، اصلاح فرایندها، بازآرایی ساختارهای درونی و بهبود سازوکارهای نظارت و ارزیابی به کار رود. دوم، برای نهادهای ناظر و شوراهای شهر، این چارچوب می‌تواند مبنایی برای سنجش عملکرد شهرداری‌ها در مسیر «عدالت فضایی»، «شفافیت تصمیم‌گیری»، «کنترل تعارض منافع و رانت»، «تقویت مشارکت معنادار» و «ارتقای پاسخ‌گویی» باشد. سوم، برای جامعه مدنی و شهروندان، شاخص‌ها و سازوکارهای پیشنهادی، زبان مشترکی برای مطالبه‌گری آگاهانه و مبتنی بر شواهد فراهم می‌کند؛ مطالبه‌گری‌ای که یکی از ستون‌های مشروعیت و پایداری حکمرانی شهری است (حاجی‌علی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵؛ قاسمی سیانی و همکاران، ۱۳۹۹).

تجربه عملی مدیریت شهری ایران نیز نشان می‌دهد چالش‌های مزمینی مانند «عدم تقارن اطلاعات»، «ضعف یکپارچگی داده‌های شهری»، «ابهام در خطوط مسئولیت»، «چیرگی تفسیرهای سلیقه‌ای بر قانون»، «وابستگی درآمدی ناپایدار»، «فرصت‌های رانت‌زا در مجوزدهی و پیمانکاری»، و «کاهش سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی» بدون صورت‌بندی راهبردی و متعدد سطح، به‌سختی قابل‌علاج‌اند (صالح‌نیا و احمدی، ۱۴۰۱؛ سیمبر و ملکی، ۱۳۹۸). در برابر این معضلات، حکمرانی اسلامی، با تأکید بر «حق الناس»، «امانت‌داری بیت‌المال»، «شفافیت به مثابه تکلیف»، «پاسخ‌گویی اخلاقی و حقوقی»، «عدالت در توزیع فرصت‌ها و خدمات» و «مشارکت اصیل شهروندان در تصمیم‌سازی»، می‌تواند نیروی هنجاری، اجرایی تازه‌ای به میدان بیاورد؛ نیرویی که از سویی، ریشه در ارزش‌های پذیرفته‌شده عمومی دارد و از سوی دیگر، در قالب شاخص‌های اجرایی، قابلیت سنجش و پیگیری پیدا می‌کند (درخشه و موسوی‌نیا، ۱۳۹۷؛ ایزدی، ۱۴۰۰).

افزون بر این، «شهر اسلامی» در خوانش‌های معاصر، بیش از آنکه فقط به «نمادها و کالبد» تقلیل یابد، به «سبک حکمرانی» و «شیوه اداره امور عمومی» گره می‌خورد؛ یعنی عدالت فضایی نه به عنوان شعار، بلکه به مثابه شبکه‌ای از سیاست‌ها،

بودجه‌بندی‌ها، اولویت‌گذاری‌ها و ابزارهای سنجش اجرا می‌شود؛ مشارکت نه به معنای مناسک مشورتی، که به عنوان سازوکاری برای ادغام دانش محلی و کنترل عمومی بر فرایندهای تخصیص منابع صورت‌بندی می‌شود؛ و شفافیت نه به عنوان توصیه اخلاقی، که به مثابه معماری نهادی «داده‌های باز»، «ثبت عمومی تصمیم‌ها» و «ردیابی تعارض منافع» فهم می‌شود (نقی‌زاده، ۱۳۸۹؛ کلانتری و همکاران، ۱۳۹۳؛ مولایی، ۱۳۹۹؛ OECD, 2023). به بیان دیگر، هنگامی حکمرانی اسلامی در مدیریت شهری معنا می‌یابد که ارزش‌ها به «سازوکار»، و سازوکارها به «فرایندهای قابل سنجش» ترجمه شوند.

از این منظر، راهبرد پژوهشی حاضر، تحلیل مضمون بر پایه مصاحبه عمیق با ۱۷ خبره، این امکان را فراهم می‌کند که به‌جای تحمیل یک الگوی پیشینی، «شاخص‌ها و پیوندهای میان آن‌ها» از دل تجربه زیسته مدیران، کارشناسان و صاحب‌نظران بیرون کشیده شود؛ تجربه‌ای که هم با محدودیت‌ها و واقعیت‌های نهادی شهرهای ایران آشناست و هم نسبت به غایات ارزشی حساس است. این مسیر، هم «قابلیت پذیرش» نتایج را در میان کنشگران افزایش می‌دهد و هم «امکان اجرا» و «پایش‌پذیری» را ارتقا می‌بخشد.

در نهایت، اهمیت زمانی این تلاش نیز قابل تأمل است. در دهه پیش‌رو، یکپارچه‌سازی نظام‌های داده شهری، تحول دیجیتال در خدمات عمومی، فشارهای اقلیمی و الزامات تاب‌آوری شهری، و نیز مطالبه فزاینده جامعه برای عدالت و شفافیت، صورت‌بندی‌های حکمرانی شهری را به‌طور بنیادین دگرگون خواهد کرد (UN-Habitat, 2022؛ OECD, 2023). اگر چارچوبی بومی که ارزش‌های اسلامی را با منطق حکمرانی معاصر پیوند بزند در دسترس نباشد، خطر دوگانگی میان «نظام ارزشی اعلامی» و «نظام اجرایی واقعی» افزایش می‌یابد؛ دوگانگی‌ای که خود مولد ناکارآمدی، بی‌اعتمادی و فرسایش سرمایه اجتماعی است (صالح‌نیا و احمدی، ۱۴۰۱).

برعکس، اگر شاخص‌های کلیدی حکمرانی اسلامی به‌صورت یک الگوی عملیاتی و سنجش‌پذیر برای شهرداری‌های کلان‌شهرها تدوین شوند، می‌توان امید داشت که مسیر هم‌افزایی میان کارآمدی مدیریتی و مشروعیت ارزشی هموار شود؛ مسیری که هدف غایی آن، ارتقای کیفیت زندگی شهری با رعایت کرامت انسانی، عدالت اجتماعی و حق دسترسی برابر شهروندان به فرصت‌ها و خدمات است (درخشه و موسوی‌نیا، ۱۳۹۷؛ موسی‌زاده و کیخا، ۱۳۹۹).

## پیشینه پژوهش

### مطالعات بین‌المللی

ادبیات بین‌المللی حکمرانی شهری طی سه دهه اخیر از پارادایم «government» به «governance» گذار کرده است؛ گذار از سلسله‌مراتب اداری به شبکه‌های چندبازیری که در آن دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی در تعامل و هم‌تندگی برای اداره امور عمومی قرار می‌گیرند (Rhodes, 1996; Stoker, 1998; Chhotray & Stoker, 2009). در این چارچوب، سازمان‌های بین‌المللی نظیر بانک جهانی و برنامه توسعه سازمان ملل الگوی «حکمرانی خوب» را با شاخص‌هایی همچون پاسخ‌گویی، شفافیت، کارآمدی، حاکمیت قانون و مشارکت شهروندی صورت‌بندی کردند و آن را معیار سنجش کیفیت اداره عمومی در سطوح مختلف قرار دادند (World Bank, 1992; UNDP, 1997). در ادامه، ادبیات سیاست‌گذاری و مدیریت عمومی نیز بر پیوند میان ارزش‌های هنجاری و سازوکارهای اجرایی تأکید گذاشت و نشان داد کیفیت حکمرانی بدون سنجش‌پذیری فرایندها و نتایج قابل ارزیابی نیست (Bovaird & Löffler, 2003).

در حوزه شهری، آثار متعددی به صورت‌بندی عناصر کلیدی حکمرانی شهری پرداخته‌اند؛ از جمله نقش چندسطحی بودن تصمیم‌گیری، تنوع کنشگران، اهمیت شفافیت نهادی و پاسخ‌گویی، و نیز لزوم مشارکت معنادار ذی‌نفعان در چرخه سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرا (Hendriks, 2014; Minnerly, 2011). یافته مشترک این جریان نشان می‌دهد هرچا سازوکارهای مشارکتی و شفافیت تقویت شده، ظرفیت حل مسئله و پذیرش اجتماعی تصمیم‌ها نیز بالا رفته است. در کنار این، ادبیات «حکمرانی اخلاقی» از منظر شهروندی یادآور می‌شود که شکاف میان انتظارات مردم و عملکرد بروکراسی، زمانی کاهش می‌یابد که ارزش‌های اخلاقی و مراقبت‌محور به طور نهادی در تصمیم‌ها وارد شوند (Lehtonen, 2010).

با وجود گستره این ادبیات، نقدهای جدی هم مطرح است: نخست، مسئله انتقال‌پذیری بی‌واسطه شاخص‌های حکمرانی خوب به بافت‌های فرهنگی و ارزشی متفاوت؛ دوم، غلبه رویکردهای فنی بر ابعاد اخلاقی و معنایی؛ و سوم، فاصله میان معیارگذاری‌های کلان و سازوکارهای اجرایی محلی، به‌ویژه در مقیاس شهر (Hendriks, 2014; UN-Habitat, 2022; OECD, 2023). این نقدها زمینه‌ای فراهم کرده‌اند تا پژوهش‌های جدیدتر به‌جای تجویز نسخه‌های یکسان، بر بومی‌سازی مفهومی و نهادی و نیز بر ترجمه ارزش‌ها به فرایندهای سنجش‌پذیر تأکید کنند.

### مطالعات داخلی

در ایران، مجموعه‌ای از پژوهش‌ها به صورت‌بندی مفهومی و هنجاری حکمرانی اسلامی و نیز به بازخوانی نسبت آن با سیاست‌گذاری عمومی و مدیریت شهری پرداخته‌اند. بخشی از این آثار با رجوع به مبانی اسلامی، قرآن، سنت و سیره معصومان، اصولی مانند عدالت، شورا، امانت‌داری و پاسخ‌گویی را به عنوان شالوده حکمرانی اسلامی برجسته کرده‌اند و نشان داده‌اند اخلاق حکمرانی در سنت اسلامی واجد صورت‌بندی نسبتاً نظام‌مند است (درخشه و موسوی‌نیا، ۱۳۹۷؛ ایزدی، ۱۴۰۰). برخی مطالعات، شهر اسلامی را در پیوند با عدالت فضایی، کرامت انسانی، حقوق شهروندی و مشارکت عمومی بازخوانی کرده‌اند و علاوه بر کالبد، بر «سبک حکمرانی شهر» به‌منزله ترجمان عملی ارزش‌ها تأکید نهاده‌اند (نقی‌زاده، ۱۳۸۹؛ فلاحت، ۱۳۹۰؛ کلانتری، حقی و دادخواه، ۱۳۹۳؛ لیتکوهی و سنجر، ۱۳۹۳؛ مولایی، ۱۳۹۹).

در سطح سیاست عمومی و حکمرانی کلان، پژوهش‌هایی به چالش‌های ساختاری پرداخته‌اند: از شکاف‌های حکمرانی در نظام اطلاعاتی تا مسائل مزمن فساد اداری، ضعف شفافیت، اتکای درآمدی ناپایدار و کاهش سرمایه اجتماعی؛ چالش‌هایی که مشروعیت و کارآمدی را در سطح ملی و محلی متأثر می‌کنند (قاضی‌زاده، ۱۴۰۰؛ سیمبر و ملکی، ۱۳۹۸؛ صالح‌نیا و احمدی، ۱۴۰۱). در حوزه شهری نیز آثاری به مضامین حکمرانی خوب شهری و نقش مشارکت شهروندان پرداخته و نشان داده‌اند تقویت مشارکت، همزمان بر کارآمدی، مقبولیت و پاسخ‌گویی اثر می‌گذارد (حاجی‌علی‌زاده، موسوی‌چمران و زرافشان، ۱۳۹۵؛ ملک‌حسینی، ۱۳۹۷). همچنین، مطالعاتی با رویکرد برنامه‌ریزی محله‌محور در شهرهای ایرانی، چارچوب‌های مشارکت، شفافیت و مطالبه‌گری را به‌منزله پیشران‌های بهبود حکمرانی محلی مستند کرده‌اند (قاسمی سیانی، قاسمی و حیدری، ۱۳۹۹).

در کنار این ادبیات، جریان دیگری به طبقه‌بندی مفهومی «شهر اسلامی» پرداخته و گونه‌هایی مانند «شهر مسلمانان»، «شهر امت اسلامی»، «شهر اسلامی» و «شهر آرمانی اسلامی» را متمایز کرده است؛ تمایزی که نشان می‌دهد سطح ارزش‌ها و سطح سازوکارها لزوماً هم‌پوشان نیستند و برای عبور از مباحث مفهومی به میدان عمل شهری، به چارچوب‌های اجرایی نیاز است (پورجعفر، پورجعفر و صفدری، ۱۳۹۳). برخی مطالعات اجتماعی و حقوقی نیز «کرامت انسان» و «تبعیض مثبت حمایتی» را به‌منزله اصول راهنمای سیاست‌گذاری شهری در چارچوب حکمرانی اسلامی تبیین کرده‌اند (موسوی‌زاده و کیخا، ۱۳۹۹).

با وجود این تلاش‌ها، می‌توان سه ملاحظه کلیدی را در ادبیات داخلی برجسته کرد: (۱) غالب آثار، یا در سطح نظری و هنجاری باقی مانده‌اند، یا به شاخص‌گذاری‌های کلان بسنده کرده‌اند؛ (۲) پیوند منسجم میان «ارزش‌های اسلامی» و «سازوکارهای اجرایی شهرداری» کمتر به‌صورت مدل‌های عملیاتی و سنجش‌پذیر صورت‌بندی شده است؛ و (۳) مطالعات کمی و کیفی مسئله‌محور که براساس تجربه زیسته مدیران، کارشناسان و شهروندان، به استخراج «شاخص‌های کلیدی قابل اجرا» بینجامد، هنوز محدود است.

### جمع‌بندی و خلأ پژوهش

ادبیات بین‌المللی نشان داده که حکمرانی شهری بدون مشارکت معنادار، شفافیت نهادی و پاسخ‌گویی پایدار نمی‌ماند؛ اما همین ادبیات، در انتقال مستقیم شاخص‌های جهانی به بافت‌های فرهنگی و ارزشی متمایز با چالش مواجه است (Hendriks, 2014; UN-Habitat, 2022; OECD, 2023). در ایران نیز در حالی که مبانی هنجاری حکمرانی اسلامی به‌خوبی تبیین شده و مضامین عدالت‌محوری، شورا، امانت‌داری و فسادستیزی به‌روشنی در آثار دینی و نظری و بخشی از پژوهش‌های شهری بازتاب

یافته است، فاصله محسوس میان سطح ارزش‌ها و سطح اجرا پابرجاست (درخشه و موسوی‌نیا، ۱۳۹۷؛ ایزدی، ۱۴۰۰؛ قاضی‌زاده، ۱۴۰۰؛ صالح‌نیا و احمدی، ۱۴۰۱). شکاف یادشده در سه نمود اصلی رخ می‌نماید:

۱. فقدان چارچوب‌های عملیاتی بومی که ارزش‌های اسلامی را به شاخص‌ها، فرایندها و ابزارهای سنجش‌پذیر برای شهرداری‌ها ترجمه کند؛
  ۲. کمبود شواهد میدانی نظام‌مند (کیفی/ترکیبی) که از تجربه زیسته مدیران و خبرگان برای استخراج «شاخص‌های کلیدی قابل اجرا» بهره بگیرد؛
  ۳. پراکندگی میان حوزه‌های موضوعی (شفافیت و ضد فساد، مشارکت و سرمایه اجتماعی، عدالت فضایی، قانون‌گرایی، کارآمدی) و نبود «الگوی یکپارچه» که روابط درونی این مؤلفه‌ها را برای کاربری سیاستی روشن سازد.
- پژوهش حاضر دقیقاً در پاسخ به این خلأها سامان یافته است؛ این مطالعه با تکیه بر رویکرد کیفی، الگوی بومی حکمرانی اسلامی در مدیریت شهری را طراحی و چارچوب پیوند اصول ارزشی با سازوکارهای نهادی را صورت‌بندی می‌کند؛ به گونه‌ای که قابلیت سنجش، ارزیابی و پیاده‌سازی در شهرداری‌های کلان‌شهرها فراهم شود.

## مبانی نظری

مبانی نظری هر پژوهش به منزله ستون فکری آن است و چارچوبی را فراهم می‌آورد که یافته‌های تحقیق بر پایه آن تحلیل و تفسیر می‌شوند. در حوزه حکمرانی، تنوع رویکردها و الگوها سبب شده است که تعاریف و مؤلفه‌های متفاوتی از سوی اندیشمندان و نهادهای بین‌المللی ارائه شود. در عین حال، در جوامع اسلامی، آموزه‌های دینی و ارزشی نقش اساسی در شکل‌دهی به مفهوم حکمرانی ایفا می‌کنند.

### ۱) از «حکومت» به «حکمرانی» و صورت‌بندی‌های معاصر حکمرانی شهری

تحول گفتمانی از «Government» به «Governance» طی سه دهه اخیر، فهم اداره امور عمومی را از الگوی سلسله‌مراتبی و دستورمحور، به الگوی شبکه‌ای و تعاملی چندبازیگری جابه‌جا کرده است. در این پارادایم، دولت تنها بازیگر تصمیم‌گیری و اجرا نیست؛ بلکه در کنار بنگاه‌های خصوصی، نهادهای مدنی، شبکه‌های حرفه‌ای و اجتماع‌های محلی قرار می‌گیرد و مسئله اداره شهر به مثابه هماهنگی میان سطوح و بازیگران متکثر صورت‌بندی می‌شود (Rhodes, 1996; Stoker, 1998; Chhotray & Stoker, 2009). به موازات این تحول، ادبیات سیاست‌گذاری عمومی و مدیریت دولتی بر ترکیب ارزش‌های هنجاری با سازوکارهای اجرایی و سنجش‌پذیر تأکید کرده است؛ به نحوی که کیفیت حکمرانی نه فقط در «غایت»، بلکه در «فرایند» و «نتیجه» ارزیابی می‌شود (Bovaird & Löffler, 2003).

در همین راستا، الگوی «حکمرانی خوب»، صورت‌بندی شده در اسناد مرجع بین‌المللی، شاخص‌هایی همچون پاسخ‌گویی، شفافیت، حاکمیت قانون، مشارکت شهروندی، کارایی و اثربخشی را به عنوان معیارهای سنجش کیفیت اداره عمومی معرفی کرد (World Bank, 1992; UNDP, 1997). اما تجربه سیاستی نشان داد انتقال نسخه‌های معیارمحور به بافت‌های فرهنگی و ارزشی متنوع، بدون بومی‌سازی نهادی و توجه به ظرفیت‌های اجرایی سطح محلی، به شکاف‌هایی در مشروعیت و کارآمدی می‌انجامد (Hendriks, 2014).

ادبیات معاصر حکمرانی شهری نیز با تأکید بر چندسطحی بودن تصمیم‌گیری‌ها، ضرورت مشارکت معنادار ذی‌نفعان، و طراحی سازوکارهای شفافیت و کنترل تعارض منافع، بر این نکته پای می‌فشارد که کیفیت حکمرانی شهری در پیوند مستقیم با معماری نهادی و اجتماعی شهر است (Minnery, 2011; UN-Habitat, 2022; OECD, 2023). بنابراین، ترجمه «معیارهای عام حکمرانی خوب» به «فرایندها و ابزارهای اجرایی متناسب با شهر» - از داده باز و ثبت عمومی تصمیم‌ها گرفته تا الگوهای هم‌تصمیمی و هم‌تولیدی و جزئی ضروری از صورت‌بندی حکمرانی شهری به شمار می‌آید (Ansell & Gash, 2008; Bovaird & Löffler, 2003).

## ۲) اصول هنجاری حکمرانی اسلامی و نکات اجرایی آن در مقیاس شهر

حکمرانی اسلامی از حیث مبانی، بر منظومه‌ای از اصول ارزشی و تکلیف‌مدار تکیه دارد که هم بُعد اخلاقی و هنجاری اداره امور عمومی را روشن می‌کند و هم به لحاظ نصوص دینی، راهنمای عام کنش کارگزاران و نهادهاست. «عدالت» به عنوان اصل محوری، در مقام گرانیگاه توزیع فرصت‌ها و تکالیف عمومی، در قرآن کریم مورد تأکید قرار گرفته است («إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ...»، نحل: ۹۰) و با «امانت‌داری و شایسته‌سالاری» (نساء: ۵۸) و «شورا» (شوری: ۳۸) هم‌نشین می‌شود. در سیره حکومتی علوی نیز، به‌ویژه در نامه ۵۳ نهج‌البلاغه، اصول بنیادینی چون رعایت حق الناس، فسادستیزی، انصاف، مراقبت از طبقات ضعیف، و ساده‌زیستی کارگزاران به صورت قواعد رفتاری و راهبردهای اجرایی برشمرده شده است (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳؛ درخشه و موسوی‌نیا، ۱۳۹۷).

ترجمه این اصول به سطح «حکمرانی شهری» مستلزم نگاشت مفهومی و سازوکاری است:

- عدالت‌محوری در شهر، به ابزارهایی همچون برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی عادلانه، توزیع متوازن خدمات و زیرساخت‌ها، و سنجش‌های برابری فضایی نیاز دارد؛
- شورامحوری و مشارکت شهروندی، فراتر از مناسک مشورتی، باید در قالب سازوکارهای هم‌تصمیمی/هم‌تولیدی، مشارکت محله‌محور و نهادینه‌سازی نظارت عمومی بر فرایندهای تخصیص منابع تحقق یابد؛
- شفافیت و پاسخ‌گویی، به معماری نهادی داده‌های باز، ثبت عمومی تصمیم‌ها، ردیابی تعارض منافع و سامانه‌های گزارشگری شهروندی نیازمند است؛
- قانون‌گرایی، به تبیین روشن حدود اختیارات و مسئولیت‌ها، یکپارچگی داده حقوقی و کاهش تفسیرهای سلیقه‌ای در صدور مجوزها و قراردادهای وابسته است؛
- امانت‌داری و پاک‌دستی اداری، به کنترل نظام‌مند تعارض منافع، استانداردهای اخلاق حرفه‌ای و نظارت‌های بی‌طرفانه درون‌سازمانی و برون‌سازمانی متکی است.

ادبیات داخلی شهر اسلامی و شهر ایرانی و اسلامی نیز با تأکید بر عدالت فضایی، کرامت انسانی، حقوق شهروندی و ارتقای کیفیت محیط زندگی، مسیر پیوند ارزش‌های اسلامی با سیاست‌های شهری را برجسته کرده است (نقی‌زاده، ۱۳۸۹؛ کلانتری خلیل‌آباد، حقی و دادخواه، ۱۳۹۳؛ لیتکوهی و سنجری، ۱۳۹۳؛ مولایی، ۱۳۹۹). افزون بر این، پژوهش‌های کاربردی در حوزه مشارکت و سرمایه اجتماعی نشان داده‌اند تقویت مشارکت معنادار شهروندان با پاسخ‌گویی و کارآمدی مدیریت شهری هم‌بستگی دارد (حاجی‌علی‌زاده، موسوی‌چمران و زرافشان، ۱۳۹۵). در سطح کلان حکمرانی، مطالعاتی درباره شکاف‌های اطلاعاتی، ضعف شفافیت، اتکای درآمدی ناپایدار و فرسایش اعتماد عمومی، بر لزوم معماری نهادی جدید برای ارتقای کیفیت حکمرانی تأکید کرده‌اند (قاضی‌زاده، ۱۴۰۰؛ صالح‌نیا و احمدی، ۱۴۰۱).

با جمع‌بندی مبانی هنجاری اسلامی و اقتضانات حکمرانی شهری معاصر، می‌توان گفت حکمرانی اسلامی شهری نه صرفاً بیان ارزشی اهداف، که صورت‌بندی سازوکارهای سنجش‌پذیر و اجرایی است؛ سازوکارهایی که هم در معیارهای جهانی حکمرانی خوب، مانند شفافیت و پاسخ‌گویی، نقطه اشتراک دارد و هم در غایت‌مداری دینی، کرامت‌مداری و مسئولیت اخلاقی کارگزاران، تمایز می‌یابد (UN-Habitat, 2022; OECD, 2023; Bovaird & Löffler, 2003).

## ۳) مدل مفهومی پژوهش و گزاره‌های نظری راهنما

بر پایه ادبیات فوق، مدل مفهومی پژوهش، «هسته ارزشی حکمرانی اسلامی» را با «سازوکارهای نهادی و اجرایی حکمرانی شهری» پیوند می‌دهد و پیامدهای حکمرانی را در سطوح ادراکی و عینی مورد توجه قرار می‌دهد. در این مدل، سازه‌های هنجاری ورودی شامل عدالت‌محوری، شورامحوری/مشارکت، شفافیت و پاسخ‌گویی، قانون‌گرایی، امانت‌داری/پاک‌دستی اداری، رهبری اخلاقی و ظرفیت‌سازی نهادی است. سازوکارهای میانی عبارت‌اند از: داده باز و ثبت عمومی تصمیم‌ها، کنترل تعارض منافع، سازوکارهای هم‌تصمیمی و هم‌تولیدی، یکپارچگی نهادی و کاهش عدم‌تقارن اطلاعات. پیامدها نیز شامل اعتماد عمومی، بهبود

کیفیت تصمیم‌گیری، عدالت فضایی، رضایت شهروندان و کارایی مدیریتی شهرداری‌هاست (Stoker, 1998; Rhodes, 1996; UN-Habitat, 2022; Hendriks, 2014).

- برای هدایت تحلیل کیفی، گزاره‌های نظری زیر به‌مثابه پل تبیینی میان ادبیات و داده‌ها به کار می‌رود:
- گ ۱. شفافیت نهادی، از طریق کاهش عدم‌تقارن اطلاعات و افزایش قابلیت رهگیری تصمیم‌ها، اعتماد عمومی را ارتقا می‌دهد (OECD, 2023; Hendriks, 2014).
- گ ۲. مشارکت معنادار شهروندان، در قالب سازوکارهای هم‌تصمیمی/هم‌تولیدی، با افزایش مقبولیت سیاست‌ها و کیفیت اجرا، کارآمدی مدیریت شهری را بهبود می‌بخشد (Minnery, 2011; Ansell & Gash, 2008).
- گ ۳. کنترل ساختاری تعارض منافع و امانت‌داری اداری، از مسیر کاهش فرصت‌های رانت‌زا و فساد، اثربخشی منابع عمومی را افزایش می‌دهد (Bovaird & Löffler, 2003).
- گ ۴. قانون‌گرایی روشن و کاهش تفسیرهای سلیقه‌ای، با تعیین دقیق حدود مسئولیت و اختیار، پاسخگویی و پیش‌بینی‌پذیری تصمیم‌ها را تقویت می‌کند (UNDP, 1997; World Bank, 1992).
- گ ۵. عدالت‌محوری، هنگامی که در بودجه‌ریزی و ارائه خدمات شهری ترجمه اجرایی بیابد، به بهبود عدالت فضایی و رضایت شهروندان می‌انجامد (UN-Habitat, 2022).
- گ ۶. رهبری اخلاقی مدیران شهری، از طریق الگوسازی رفتاری و قاعده‌گذاری منصفانه، سرمایه نمادین حکمرانی را تقویت و تاب‌آوری نهادی را افزایش می‌دهد (Chhotray & Stoker, 2009; Stoker, 1998).

#### ۴) تعاریف عملیاتی سازه‌ها (برای کاربست در تحلیل کیفی)

- عدالت‌محوری: التزام به توزیع منصفانه خدمات و زیرساخت‌ها میان محلات/گروه‌ها؛ نشانه‌ها: معیارهای تخصیص بودجه بر مبنای محرومیت نسبی، سنجه‌های برابری فضایی، ارزیابی اثرات توزیعی پروژه‌ها.
  - مشارکت/شورامحوری: درگیری مؤثر شهروندان و ذی‌نفعان در چرخه سیاست‌گذاری، از نیازسنجی تا ارزیابی؛ نشانه‌ها: شوراهای محله، پلتفرم‌های هم‌تصمیمی، هم‌تولیدی خدمات.
  - شفافیت نهادی: دسترسی‌پذیری داده‌ها و فرایندها برای عموم؛ نشانه‌ها: داده باز، ثبت عمومی تصمیم‌ها و قراردادهای ردیابی تعارض منافع.
  - پاسخ‌گویی: سازوکارهای الزام‌آور برای توضیح تصمیم‌ها/نتایج و اصلاح خطا؛ نشانه‌ها: گزارش‌های عملکرد قابل سنجش، بازخوردگیری نهادی.
  - قانون‌گرایی: تبعیت از قواعد مصرح، تبیین حدود وظایف و اختیارات و کاهش تفسیرهای سلیقه‌ای؛ نشانه‌ها: کدهای رفتاری، استانداردهای فرایندهای مجوزدهی/قراردادها.
  - امانت‌داری/پاک‌دستی: حفاظت از منابع عمومی و پیشگیری از فساد؛ نشانه‌ها: نظام تعارض منافع، ممیزی‌های مستقل، آموزش اخلاق حرفه‌ای.
  - رهبری اخلاقی/حرکت جهادی: جهت‌دهی ارزشی سازمان به سوی خدمت‌گرایی و عدالت‌محوری؛ نشانه‌ها: الگوهای ساده‌زیستی اداری، اولویت‌بندی مسائل محرومان، تحمل‌پذیری نقد.
  - ظرفیت‌سازی نهادی: ارتقای مهارت‌ها، فرایندها و زیرساخت‌های داده/دیجیتال؛ نشانه‌ها: یکپارچگی داده‌های شهری، ارتقای مهارت‌های تحلیل و سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد.
- این نگاشت مفهومی و اجرایی، بستر تحلیل مضمون را فراهم می‌کند تا کدها و مضامین استخراج‌شده از گفت‌وگوهای خبرگان، به طور منسجم با سازه‌های نظری مرتبط و در نهایت در قالب الگوی یکپارچه برای شهرداری‌های کلان‌شهرها صورت‌بندی شود.

## روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی و تبیینی و از نظر ماهیت، کیفی با پارادایم تفسیرگرایانه و ساخت‌گرایانه است. هدف، واکاوی و صورت‌بندی شاخص‌های کلیدی حکمرانی اسلامی در مدیریت شهری است؛ بنابراین به جای آزمون فرضیه‌های کمی، بر معناسازی از تجربه خبرگان و ساخت الگوی مفهومی تکیه شده است (Patton 2015, Creswell & Poth 2018).

جامعه پژوهش شامل خبرگان حوزه‌های مدیریت شهری، سیاست‌گذاری عمومی، برنامه‌ریزی شهری، و اندیشه سیاسی و اسلامی در ایران بود. با نمونه‌گیری هدفمند و با تنوع حداکثری (Maximum Variation)، ۱۷ نفر انتخاب شدند تا طیف مناسبی از دیدگاه‌ها (دانشگاهی، مدیریتی شهرداری/شورا، پژوهشی و سیاستی) پوشش داده شود.

معیارهای ورود: حداقل ۵ سال سابقه مرتبط، سابقه مسئولیت/پژوهش در یکی از حوزه‌های یادشده، و آشنایی تصدیقی با مباحث حکمرانی اسلامی. معیارهای خروج: عدم تمایل به مشارکت یا تعارض منافع مؤثر. کفایت نمونه بر اساس اشباع معنایی و اصل توان اطلاعاتی تعیین شد.

ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق بود. راهنمای مصاحبه بر پایه مرور ادبیات (بخش مبانی و پیشینه) و اهداف مطالعه تدوین و در یک مصاحبه پایلوت بازبینی شد (Patton). نمونه‌ای از محورهای راهنما:

- برداشت شما از شاخص‌های عملیاتی حکمرانی اسلامی شهری چیست؟
- ترجمه ارزش‌های اسلامی (عدالت، شورا، امانت‌داری، پاسخ‌گویی) به سازوکارهای اجرایی شهرداری چگونه باید باشد؟
- موانع و پیشران‌های نهادی شفافیت، مشارکت، قانون‌گرایی، ضدتعارض منافع در شهرداری‌ها چیست؟
- به نظر شما پیامدهای مورد انتظار (اعتماد عمومی، عدالت فضایی، کارآمدی، رضایت شهروندان) چگونه سنجش‌پذیر می‌شوند؟

پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، برای تثبیت و تعمیق داده‌ها از یادداشت‌برداری میدانی استفاده شد. پس از پیاده‌سازی فایل صوتی، داده‌ها در نرم‌افزار MAXQDA سازمان‌دهی و کدگذاری شدند؛ کدنامه اولیه با ترکیب کدهای استقرایی (برآمده از داده) و کدهای قیاسی (برآمده از مبانی و پیشینه) ساخته شد و طی فرایند تحلیلی به‌روز شد.

## یافته‌های تحقیق

تحلیل ۱۷ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به روش تحلیل مضمون بازتابی (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) منجر به ساختاری چهارسطحی شد: ۱۴۵ کد اولیه که در مرحله محوری به ۳۷ مضمون فرعی خوشه‌بندی شد و درنهایت، در مرحله انتخابی به ۸ مضمون اصلی و یک مضمون سازمان‌دهنده انسجام یافت. مضمون سازمان‌دهنده با ادغام منطقی مضامین اصلی، حکمرانی اسلامی شهری است که اصول هنجاری را به سازوکارهای اجرایی و پیامدهای حکمرانی پیوند می‌دهد.

جدول ۱. تعداد کدها و مضامین برآمده از مصاحبه‌ها (تحلیل مضمون)

سطح خروجی تحلیل	تعداد	توضیح
کدهای اولیه	۱۴۵	برآمده از رونویسی کامل ۱۷ مصاحبه و کدگذاری باز
مضامین فرعی	۳۷	خوشه‌بندی کدهای هم‌معنا در کدگذاری محوری
مضامین اصلی	۸	تجمیع مضامین فرعی در سطوح مفهومی بالاتر
مضمون سازمان‌دهنده	۱	حکمرانی اسلامی شهری به عنوان چارچوب یکپارچه

توزیع کدها در مضامین اصلی بدین شرح است: شفافیت و تعارض منافع (۱۸)، مشارکت (۱۸)، عدالت فضایی (۱۹)، قانون‌گرایی (۱۷)، پاسخ‌گویی (۱۸)، کارایی و یکپارچگی نهادی (۱۸)، امانت‌داری و فسادستیزی (۱۸)، رهبری اخلاقی و جهت‌گیری ارزشی (۱۹).

پس از کدگذاری اولیه و ثانویه، در مرحله محوری، کدهای هم‌معنا در خوشه‌هایی هم‌خانواده قرار گرفت و ۳۷ مضمون فرعی پدید آمد. نمونه‌ای از نگاشت کد اولیه به مضمون فرعی «در جدول ۲ گزارش می‌شود.

## جدول ۲. نمونه‌ای از کدهای اولیه و مضمون‌های فرعی منتج از مصاحبه‌ها

کدهای اولیه نماینده	مضمون فرعی	توضیح/نشانگر اجرایی
انتشار عمومی صورت‌جلسات و قراردادهای	داده‌های باز و دسترس‌پذیری	پرتال داده باز، داشبورد قراردادها
علنی‌سازی دلایل و مسیر تصمیم	ثبات عمومی تصمیم‌ها	رهگیری تصمیم از پیشنهاد تا اجرا
افشای منافع شخصی/سازمانی	سامانه تعارض منافع	افشا/منع/جابه‌جایی موقعیت‌های تعارض
رای‌گیری محلی برای پروژه‌های محله	بودجه‌ریزی مشارکتی	سهم مشخص بودجه مشارکتی
سنجش قبل/بعد توزیع خدمات	پیوست عدالت فضایی	نقشه‌های عدالت فضایی، شاخص برابری
استانداردسازی مجوز/قرارداد	یکنواختی رویه‌ها	نقشه فرایند، SLAهای منتشرشده
گزارش خروجی محور به عموم	پاسخ‌گویی نتیجه‌محور	KPIهای قابل فهم برای شهروند
یکپارچگی بانک‌های داده شهری	تحول دیجیتال	پلتفرم داده یکپارچه
ممیزی مستقل دوره‌ای	ممیزی و پایش ضد فساد	نهاد ممیزی بیرونی/درونی
الگوی رفتاری مدیران	رهبری اخلاقی	ساده‌زیستی، تحمل نقد، خدمت‌محوری

## تبدیل مضامین فرعی به مضامین اصلی

در مرحله انتخابی، ۳۷ مضمون فرعی در قالب ۸ مضمون اصلی صورت‌بندی شد. توزیع زیرمضمون‌ها میان مضامین اصلی به گونه‌ای است که جمع آن‌ها ۳۷ شود.

## جدول ۳. مضامین فرعی و مضامین اصلی مستخرج از آن‌ها

تعداد کدها	مضامین اصلی	مضامین فرعی
۱۸	۱. شفافیت نهادی و مدیریت تعارض منافع	داده‌های باز و دسترس‌پذیری ثبت عمومی تصمیم‌ها و قراردادهای سامانه مدیریت تعارض منافع (افشا، منع، جابه‌جایی) استانداردهای افشا و گزارشگری ردیابی مجوزها و مسیر تصمیم
۱۸	۲. مشارکت معنادار شهروندی	شوراهای محله یا منطقه با اختیار مؤثر بودجه‌ریزی مشارکتی پلتفرم‌های هم‌تصمیمی و مشورت ساختاریافته سازوکار پاسخ رسمی به بازخورد و شکایات مشارکت‌ذی‌نفعان تخصصی در پروژه‌های کلیدی
۱۹	۳. عدالت‌محوری و برابری فضایی	بودجه‌ریزی مبتنی بر محرومیت نسبی پیوست عدالت فضایی برای پروژه‌ها توازن توزیع خدمات و زیرساخت‌ها عدالت رویه‌ای در مجوزها و تعرفه‌ها سنجش‌های برابری فضایی و پایش دوره‌ای
۱۷	۴. قانون‌گرایی و پیش‌بینی‌پذیری	استانداردسازی فرایندهای قرارداد یکپارچگی داده‌ها و رویه‌های حقوقی صیانت از حقوق مکتسبه شهروندان و کسب‌وکارها شفاف‌سازی حدود اختیار و مسئولیت (SLA)
۱۸	۵. پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری	گزارش‌دهی نتیجه‌محور و قابل فهم برای عموم هیئت رسیدگی مستقل به شکایات سازوکار اصلاح خطا و یادگیری نهادی قراردادهای ارزیابی‌های مبتنی بر عملکرد
۱۸	۶. کارایی مدیریتی و یکپارچگی نهادی	تحول دیجیتال و یکپارچه‌سازی داده‌های شهری فرایندمحوری و حذف موازی‌کاری مدیریت عملکرد (زمان، هزینه، کیفیت) هماهنگی افقی و عمودی میان واحدهای حکمرانی داده (کیفیت، امنیت، دسترسی)
۱۸	۷. امانت‌داری و فسادستیزی	ممیزی داخلی و خارجی مستقل کنترل ساختاری بازار پیمانکاری و مجوزدهی کد اخلاق حرفه‌ای و آموزش پاک‌دستی گزارشگری تخلف و حمایت از گزارشگر
۱۹	۸. رهبری اخلاقی و جهت‌گیری ارزشی	الگوی رفتاری مدیران (ساده‌زیستی، خدمت‌محوری) عدالت‌خواهی و اولویت افشار کم‌برخوردار تحمل نقد، شفافیت ارتباطی با رسانه و عموم انسجام گفتمانی عدالت - شفافیت هدایت ارزشی راهبردها و پروژه‌ها

## مضمون سازمان‌دهنده

در سطح بالادست مفهومی، حکمرانی اسلامی شهری به عنوان مضمون سازمان‌دهنده شناسایی شد. این مضمون، اصول هنجاری (عدالت، مشارکت، امانت‌داری، قانون‌گرایی) را به سازوکارهای نهادی - اجرایی (شفافیت داده، مدیریت تعارض منافع، پاسخ‌گویی، یکپارچگی نهادی) متصل می‌کند و از طریق کاهش عدم‌تقارن اطلاعات، افزایش مشارکت معنادار و ارتقای پیش‌بینی‌پذیری به پیامدهای حکمرانی (اعتماد عمومی، کیفیت تصمیم‌گیری، عدالت فضایی، کارایی مدیریتی و رضایت شهروندان) می‌انجامد.

جدول ۴. مضامین اصلی و مضامین سازمان‌دهنده حکمرانی اسلامی

مضمون سازمان‌دهنده	مضامین اصلی تشکیل‌دهنده	مضمون سازمان‌دهنده
حکمرانی اسلامی شهری	۱. شفافیت نهادی و مدیریت تعارض منافع	داده‌های باز، ثبت عمومی تصمیم‌ها و قراردادهای سامانه تعارض منافع، گزارشگری شفاف، رهگیری مجوزها
	۲. مشارکت معنادار شهروندی	شوراهای محله، بودجه‌ریزی مشارکتی، پلتفرم‌های هم‌تصمیمی، پاسخ به بازخورد و مشارکت ذی‌نفعان تخصصی
	۳. عدالت‌محوری و برابری فضایی	بودجه ریزی عادلانه، پیوست عدالت فضایی، توازن خدمات، عدالت رویه‌ای، شاخص‌های پایش برابری
	۴. قانون‌گرایی و پیش‌بینی‌پذیری	استانداردسازی فرایندها، یکپارچگی داده‌ها، صیانت از حقوق مکتسبه، شفاف‌سازی SLAها
	۵. پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری	گزارش دهی نتیجه‌محور، هیئت رسیدگی مستقل، اصلاح خطا، قراردادهای عملکردهم‌محور
	۶. کارایی مدیریتی و یکپارچگی نهادی	تحول دیجیتال، فرایندمحوری، مدیریت عملکرد، هماهنگی نهادی، حکمرانی داده
	۷. امانت‌داری و فسادستیزی	ممیزی مستقل، کنترل بازار پیمانکاری، کد اخلاق حرفه‌ای، گزارشگری تخلف
	۸. رهبری اخلاقی و جهت‌گیری ارزشی	الگوی رفتاری مدیران، عدالت‌خواهی، تحمل نقد، انسجام گفتمانی عدالت - شفافیت، هدایت ارزشی پروژه‌ها

### بحث و دلالت‌ها

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ترجمه اصول هنجاری حکمرانی اسلامی (عدالت، مشارکت، امانت‌داری و قانون‌گرایی) به سازوکارهای اجرایی سنجش‌پذیر در مدیریت شهری نه تنها ممکن، بلکه در تجربه خبرگان شهری نیز معنادار و کارآمد است. هشت مضمون اصلی استخراج‌شده (شفافیت و تعارض منافع؛ مشارکت معنادار شهروندی؛ عدالت‌محوری و برابری فضایی؛ قانون‌گرایی و پیش‌بینی‌پذیری؛ پاسخ‌گویی؛ کارایی و یکپارچگی نهادی؛ امانت‌داری و فسادستیزی؛ رهبری اخلاقی و جهت‌گیری ارزشی) هم‌زمان به دو پرسش کلیدی پاسخ می‌دهند: «چه می‌خواهیم؟» (غایات ارزشی) و «چگونه اجرا کنیم؟» (سازوکارهای نهادی). به بیان دیگر، شکاف دیرینه «ارزش و اجرا» با صورت‌بندی شبکه‌ای از ابزارها، از داده باز و افشای تعارض منافع گرفته تا بودجه‌ریزی مشارکتی، پیوست عدالت فضایی و استانداردسازی فرایندها، قابل پر شدن است (UNDP, 1997; Bovaird & Löffler, 2003; UN-Habitat, 2022).

### نسبت با ادبیات جهانی و بومی

نتایج با جابه‌جایی پارادایمی ادبیات حکمرانی از «Government» به «Governance» هم‌خوانی دارد؛ یعنی از سلسله‌مراتب اداری به شبکه‌های چندبازیگری که در آن دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی در تعامل اند (Rhodes, 1996; Stoker, 1998; Chhotray & Stoker, 2009).

مضامین شفافیت، مشارکت، قانون‌گرایی و پاسخ‌گویی، با مؤلفه‌های هسته‌ای «حکمرانی خوب» انطباق دارد (World Bank, 1997; UNDP, 1992; OECD, 2023). با این حال، یافته‌های حاضر در سطح بومی، مزیت غایت‌مداری و کرامت‌محوری را به معماری نهادی شهر می‌افزاید و نشان می‌دهد چگونه ارزش‌های اسلامی در قالب ابزارهای اجرایی سنجش‌پذیر ترسیم می‌شوند (درخشه و موسوی‌نیا، ۱۳۹۷؛ نقی‌زاده، ۱۳۸۹؛ کلانتری خلیل‌آباد، حقی و دادخواه، ۱۳۹۳؛ مولایی، ۱۳۹۹). همچنین، هم‌سویی مضمون «مشارکت معنادار» با رویکردهای حکمرانی همکارانه در ادبیات بین‌المللی مشهود است؛ با این تفاوت که در این پژوهش، «اثرگذاری بودجه‌ای مشارکت» و «اختیار واقعی شوراهای محله» به‌عنوان شروط کف مطرح شده‌اند (Ansell & Gash, 2008؛ حاجی‌علی‌زاده، موسوی‌چمران و زرافشان، ۱۳۹۵).

مضمون «عدالت‌محوری و برابری فضایی» نیز از سطح شعار فراتر رفته و به ابزارهایی همچون پیوست عدالت فضایی، نقشه‌های برابری دسترسی و شاخص‌های تخصیص عادلانه بودجه ترجمه شده است؛ این دقیقاً همان قلمرویی است که ادبیات

«کیفیت حکمرانی شهری» بر لزوم سنجش‌پذیری نتایج تأکید می‌کند (Hendriks, 2014; UN-Habitat, 2022). از سوی دیگر، مضمون «کارایی و یکپارچگی نهادی» یافته‌های تحلیل را به محور حاکمیت داده و تحول دیجیتال پیوند می‌زند و نشان می‌دهد بدون یکپارچگی داده‌های شهری و فرایندمحوری، نه شفافیت پایدار می‌ماند و نه تصمیم‌سازی بهبود می‌یابد (OECD, 2023؛ قاضی‌زاده، ۱۴۰۰؛ قاسمی سیانی، قاسمی و حیدری، ۱۳۹۹).

### سهم نظری یافته‌های پژوهش

سهم نظری این پژوهش در سه نکته مکمل صورت‌بندی می‌شود:

- پل ارزش- سازوکار: ارائه نگاهی که اصول هنجاری اسلامی را به سازوکارهای اجرایی شهری مرتبط می‌کند؛ به‌گونه‌ای که هر ارزش (عدالت، شفافیت، مشارکت، قانون‌گرایی، امانت‌داری) با نشانگرهای مشاهده‌پذیر (پرتال داده باز، سامانه تعارض منافع، بودجه مشارکتی، پیوست عدالت فضایی، SLAهای علنی، ممیزی مستقل) قابل ردیابی باشد (Bovaird & Löffler, 2003; UN-Habitat, 2022).
- یکپارچگی مضمون‌ها در قالب یک مضمون سازمان‌دهنده: تلفیق هشت مضمون اصلی ذیل «حکمرانی اسلامی شهری» به‌عنوان چارچوب بالادست که منطق روابط میان ورودی‌های ارزشی، سازوکارهای نهادی و پیامدهای حکمرانی را روشن می‌کند (Rhodes, 1996; Stoker, 1998).
- تعمیق بومی‌سازی حکمرانی خوب: تبیین اینکه چرا کنترل ساختاری تعارض منافع، اثر بودجه‌ای مشارکت و پیوست عدالت فضایی در بافت ایران، عناصر کلیدی ترجمه معیارهای جهانی به راه‌حل‌های زمینه‌مند هستند (Ansell & Gash, 2008; Hendriks, 2014؛ درخشه و موسوی‌نیا، ۱۳۹۷؛ صالح‌نیا و احمدی، ۱۴۰۱).

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی بومی حکمرانی اسلامی در مدیریت شهری انجام شد و نشان داد چگونه می‌توان اصول ارزشی حکمرانی اسلامی، مانند عدالت، شورا/مشارکت، امانت‌داری و قانون‌گرایی، را به طور نظام‌مند به سازوکارهای نهادی و اجرایی سنجش‌پذیر در مدیریت شهری پیوند داد.

خروجی تحلیل، شامل ۱۴۵ کد، ۳۷ مضمون فرعی و ۸ مضمون اصلی، تصویری قانع‌کننده از این پیوند ارائه کرد: شفافیت نهادی و مدیریت تعارض منافع، مشارکت معنادار شهروندی، عدالت‌محوری و برابری فضایی، قانون‌گرایی و پیش‌بینی‌پذیری، پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری، کارایی مدیریتی و یکپارچگی نهادی، امانت‌داری و فسادستیزی، و رهبری اخلاقی و جهت‌گیری ارزشی.

برآیند داده‌ها نشان می‌دهد که کاهش عدم‌تقارن اطلاعات (از رهگذر داده‌های باز، افشای تعارض منافع و ثبت عمومی تصمیم‌ها)، افزایش مشارکت معنادار (بودجه‌ریزی مشارکتی، شوراهای محله با اختیار مشخص)، و ارتقای پیش‌بینی‌پذیری حقوقی - اداری (استانداردسازی فرایندها، SLAهای علنی، یکپارچگی داده‌های حقوقی)، سه رکن واسطاند که ارزش‌های اسلامی را به نتایجی همچون اعتماد عمومی، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، عدالت فضایی و کارایی مدیریتی متصل می‌کنند. همچنین روشن شد که رهبری اخلاقی نقش ضرب‌کننده دارد: الگوی رفتاری مدیران شهری (ساده‌زیستی، تحمل نقد، عدالت‌خواهی و خدمت‌محوری) می‌تواند سرمایه نمادین سازمان را تقویت کرده و اجرای بسته‌های شفافیت، مشارکت و پاسخ‌گویی را ممکن‌الوقوع‌تر سازد.

به طور کلی، نتیجه نظری و کاربردی پژوهش این است که حکمرانی اسلامی شهری فقط یک منظومه ارزشی توصیه‌ای نیست، بلکه با ترجمه اصول به سازوکارهای مشخص و قابل سنجش، ظرفیت تبدیل شدن به چارچوب عملیاتی قابل پیاده‌سازی در شهرداری‌های کلان‌شهرها را دارد. این چارچوب، هم با معیارهای پذیرفته‌شده حکمرانی معاصر هم‌نشینی دارد (شفافیت، پاسخ‌گویی، مشارکت)، و هم تمایز غایت‌مدار و کرامت‌محور خود را حفظ می‌کند. از این‌رو، انتظار می‌رود اجرای مرحله‌بندی‌شده

بسته سیاستی برگرفته از این ۸ مضمون اصلی، به تقویت مشروعیت ادراکی و ارتقای کارآمدی اجرایی بینجامد و مسیر تحقق توسعه شهری منصفانه و پایدار را هموار کند.

### پیشنهادها

بر اساس یافته‌های این پژوهش و با توجه به شناسایی ۸ مضمون اصلی به عنوان ارکان حکمرانی اسلامی شهری، مجموعه‌ای از پیشنهادهای سیاستی و اجرایی ارائه می‌شود. این پیشنهادهای با هدف ترجمه اصول هنجاری به سازوکارهای عملیاتی طراحی شده‌اند تا شهرداری‌های کلان‌شهرها بتوانند ضمن ارتقای مشروعیت ادراکی، کارآمدی مدیریتی و اعتماد عمومی، مسیر تحقق توسعه شهری پایدار و عادلانه را هموار سازند.

### شفافیت نهادی و تعارض منافع

- ایجاد پرتال داده‌های باز شهری با حداقل سبد داده: قراردادهای، مناقصات، صورت‌جلسات، مجوزها، نقشه پروژه‌ها.
- استقرار سامانه مدیریت تعارض منافع (افشا، منع، جابه‌جایی) برای مدیران، کارشناسان کلیدی و پیمانکاران؛ تدوین کد اخلاق حرفه‌ای و سازوکار رسیدگی علنی.

### مشارکت معنادار شهروندی

- اختصاص سهم مشخص بودجه مشارکتی (مثلاً ۵ درصد در سال اول) و تعهد به رأی‌گیری محله‌ای برای پروژه‌های کوچک و متوسط.
- رسمیت‌بخشی به شوراهای محله یا منطقه با اختیار اثرگذار در توقف یا بازطراحی پروژه‌ها؛ پاسخ رسمی و مستند به بازخوردهای جمعی.

### عدالت محوری و برابری فضایی

- تدوین شاخص عدالت فضایی و الزام پیوست عدالت برای همه پروژه‌های عمرانی و خدماتی؛ انتشار نقشه‌های عدالت فضایی برای پایش عمومی.
- بودجه‌ریزی مبتنی بر محرومیت نسبی و گزارش عمومی سهم عادلانه بودجه مناطق.

### قانون‌گرایی و پیش‌بینی‌پذیری

- استانداردسازی فرایندهای مجوز و قرارداد و انتشار SLAهای قابل فهم برای شهروندان و کسب‌وکارها؛ یکپارچه‌سازی رویه‌های حقوقی در یک پایگاه واحد.
- حفاظت از حقوق مکتسبه و کاهش تفسیرهای سلیقه‌ای از طریق گداهای اجرایی و نظارت بر اجرای یکنواخت.

### پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری

- انتشار گزارش‌های عملکرد نتیجه‌محور (KPIهای کمی و کیفی) در بازه‌های سه‌ماهه، به زبان قابل فهم برای عموم.
- ایجاد هیئت رسیدگی مستقل به شکایات و ثبت عمومی چرخه رسیدگی تا حصول نتیجه؛ طراحی «پروتکل اصلاح خطا».

### کارایی مدیریتی و یکپارچگی نهادی

- استقرار پلتفرم یکپارچه داده شهری و معماری حاکمیت داده (کیفیت، امنیت، دسترسی)؛ حذف موازی‌کاری از طریق فرایندمحوری.
- تعریف و پایش KPIهای زمان، هزینه و کیفیت برای پروژه‌ها و خدمات کلیدی؛ ردیابی انتهابه‌انتها.

### امانت‌داری و فسادستیزی

- تقویت ممیزی داخلی/خارجی مستقل؛ کنترل ساختاری بازار پیمانکاری و مجوزدهی؛ انتشار عمومی نتایج ممیزی.
- پیاده‌سازی سازوکار گزارشگری تخلف با حمایت حقوقی و سازمانی واقعی از گزارشگران.

### رهبری اخلاقی و جهت‌گیری ارزشی

- برنامه توسعه رهبری اخلاقی برای مدیران (گفت‌وگوهای مسئولانه با رسانه/عموم، آموزش تعارض منافع، تمرین پاسخ‌گویی).
- تضمین انسجام گفتمانی عدالت و شفافیت در اسناد راهبردی، بودجه و عملکرد؛ پیوند مشهود بین شعارها و تصمیم‌ها.

## منابع و مآخذ

- ایزدی، م. (۱۴۰۰). «امنیت پایدار از منظر انقلاب اسلامی (اصول و مبانی حکمرانی امنیتی بر مبانی مکتب امنیتی تهران)». *مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، ۵(۱۸)، ۲۸۱-۳۱۰-۲۸۱-۳۱۰.
- پورجعفر، م.ر.، پورجعفر، ع.، و صفدری، س. (۱۳۹۳). «انواع شهر اسلامی و اشاراتی به نحوه نحوه شاخص‌سازی در راستای شهری آرمانی-اسلامی». *پژوهش‌های معماری اسلامی*، ۸، ۱-۱۷۱-۱۷.
- حاجی‌علی‌زاده، ج.، موسوی‌چمران، م.، و زرافشان، ع. (۱۳۹۵). «تحلیلی بر همبستگی بین الگوی حکمروایی شایسته شهری و میزان مشارکت شهروندی (مطالعه مطالعه موردی شهر شیراز)». *فضای جغرافیایی*، ۱۶(۵۴)، ۱-۲۶-۲۶.
- درخشه، ج.، و موسوی‌نیا، س. م. (۱۳۹۷). «مؤلفه‌های حکمرانی شایسته در سیره سیره حکومتی پیامبر اسلام (ص)». *پژوهش‌های علم و دین*، ۱۹(۱)، ۱-۲۸-۲۸.
- سیمبر، ر.، و ملکی، آ. (۱۳۹۸). «بایسته‌های حکمرانی و ایماژهای سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران در عرصه بین‌الملل». *سیاست جهانی*، ۸(۴)، ۲۶۷-۲۶۷-۳۰۰-۳۰۰.
- صالح‌نیا، ع.، و احمدی، ر. (۱۴۰۱). «شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های حکمرانی در جمهوری اسلامی ایران». *مطالعات راهبردی*، ۲۵(۱)، ۸۹-۱۲۶-۱۲۶.
- فلاح، س.م. (۱۳۹۰). «برساخت مفهوم «شهر اسلامی»». *مطالعات شهر ایرانی-اسلامی*، شماره ۳ (بهار ۱۳۹۰)، صص ۳۵-۴۶.
- قاسمی سیانی، م.، قاسمی، ا.، و حیدری، ح. (۱۳۹۹). «تدوین چارچوب مفهومی برنامه‌ریزی مشارکتی محله‌محور در شهرهای ایرانی (مطالعه مطالعه موردی: محله‌های سیروس، جوادیه و هفت‌چنار تهران)». *مطالعات شهر ایرانی-اسلامی*، ۱۱(۴۱)، ۴۱-۸۳-۴۱-۸۳.
- قاضی‌زاده، ع. (۱۴۰۰). «شکاف حکمرانی در نظام اطلاعاتی جمهوری اسلامی ایران». *مطالعات راهبردی*، ۲۴(۴)، ۱۸۵-۱۸۵-۱۸۵-۱۸۵.
- کلانتری خلیل‌آباد، ح.، حقی، م.، و دادخواه، م. (۱۳۹۳). «مؤلفه‌های اجتماعی الگوی شهرسازی ایرانی-اسلامی». *نقش جهان*، ۴(۱)، ۱۷-۲۶-۲۶.
- کلانتری خلیل‌آباد، حسین؛ حقی، مهدی؛ دادخواه، محسن. (۱۳۹۳). «مؤلفه‌های اجتماعی الگوی شهرسازی ایرانی-اسلامی». *نقش جهان: مطالعات نظری و فناوری‌های نوین معماری و شهرسازی*، سال چهارم، شماره ۱ (بهار و تابستان ۱۳۹۳)، صص ۱۷-۲۶.
- لیتکوهی، س.، و سنجر، س. (۱۳۹۳). «مقایسه معیارهای کیفیت زندگی شهری در نظریات معاصر و مفاهیم استخراج‌شده درباره شهر اسلامی». *پژوهش‌های معماری اسلامی*، ۱(۲)، ۴۱-۶۴-۴۱-۶۴.
- لیتکوهی، ساناز؛ سنجر، سپیده. (۱۳۹۳). «مقایسه معیارهای کیفیت زندگی شهری در نظریات معاصر و مفاهیم استخراج‌شده درباره شهر اسلامی بر مبنای علل چهارگانه معماری». *مجله پژوهش‌های معماری اسلامی*، دوره ۲، شماره ۱ (بهار ۱۳۹۳)، صص ۴۳-۶۶.
- ملک‌حسینی، ع. (۱۳۹۷). «نقش حکمروایی خوب شهری در مدیریت و برنامه‌ریزی گردشگری شهر سمنان». *نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی*، ۹(۳)، ۱۵-۳۰-۱۵-۳۰.
- موسی‌زاده، ا.، و کیخا، س. (۱۳۹۹). «کرامت انسان در اسلام، مبنای راهبرد حمایتی تبعیض مثبت در حقوق معلولان؛ الگوی حکمرانی مطلوب اسلامی». *راهبرد اجتماعی-فرهنگی*، ۹(۳۴)، ۹۱-۱۲۰-۹۱-۱۲۰.
- مولایی، ا. (۱۳۹۹). «واکاوی اصول و راهبردهای تحقق شهر ایرانی-اسلامی». *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۴۴، ۱-۱۸-۱-۱۸.
- مولائی، اصغر. (۱۳۹۹). «واکاوی اصول و راهبردهای تحقق شهر ایرانی-اسلامی». *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، دوره ۱۱، شماره ۴۴ (دی ۱۳۹۹)، صص ۱-۱۸.
- نقی‌زاده، م. (۱۳۸۹). «تأملی در چیستی شهر اسلامی». *مطالعات شهر ایرانی-اسلامی*، ۱(۱)، ۸۴-۱۰۵-۸۴-۱۰۵.
- نقی‌زاده، محمد. (۱۳۸۹). «تأملی در چیستی شهر اسلامی». *فصلنامه مطالعات شهر ایرانی-اسلامی*، دوره ۱، شماره ۱ (پاییز ۱۳۸۹)، صص ۱۴-۱.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2003). *Public management and governance*. Routledge.
- Chhotray, V., & Stoker, G. (2009). *Governance theory and practice: A cross-disciplinary approach*. Palgrave Macmillan.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage.

- Hendriks, F. (2014). Understanding good urban governance: Essentials, shifts and values. *Urban Affairs Review*, 50(4), 553-576.
- Lehtonen, T. (2010). Ethical governance from a citizen's point of view: A care-ethical approach. University of Vaasa.
- Minnery, J. (2011). Modelling the elements of urban governance. *Urban Policy and Research*, 29(2), 167-183.
- OECD. (2023). *Government at a Glance 2023*. OECD Publishing.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652-667.
- Stoker, G. (1998). Governance as theory: Five propositions. *International Social Science Journal*, 50(155), 17-28.
- UN-Habitat. (2022). *World Cities Report 2022: Envisioning the future of cities*. United Nations Human Settlements Programme.
- UNDP. (1997). *Governance for sustainable human development*. United Nations Development Programme.
- World Bank. (1992). *Governance and development*. The World Bank.