

توسعه فردی و تحول سازمانی

ارائه الگوی خدمات عمومی نوین با رویکرد توسعه پایدار شهری در شهرداری‌ها

شیوه استناددهی: قضلی وسط کلایی، هادی، کوشکی
جهرمی، علیرضا، شکی، محمدحسن، و آزادی ریکنده،
حمید. (۱۴۰۳). ارائه الگوی خدمات عمومی نوین با رویکرد
توسعه پایدار شهری در شهرداری‌ها. *توسعه فردی و تحول
سازمانی*، ۲(۲)، ۱۱۷-۱۰۱.

هادی قضلی وسط کلایی^۱، علیرضا کوشکی جهرمی^۲، محمدحسن شکی^۳، حمید آزادی ریکنده^۴
۱. گروه مدیریت دولتی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران
۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۳. گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: koushkie@atu.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ: ۱ شهریور ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۸ مرداد ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۳ مرداد ۱۴۰۳

تاریخ ارسال: ۱۱ اردیبهشت ۱۴۰۳

در دنیای پرچالش کنونی، ارائه خدمات عمومی نیازمند بازنگری بنیادین با تکیه بر اصول پایداری و مشارکت‌محور بوده و توسعه پایدار شهری، مستلزم الگویی است که فراتر از رویکردهای سنتی، به ابعاد محیطی، اجتماعی و نهادی خدمات عمومی توجه داشته باشد. این پژوهش با رویکردی کیفی و تفسیرگراییانه، در پی طراحی الگویی برای خدمات عمومی نوین با تأکید بر اقتضائات توسعه پایدار در بافت شهری ایران بوده است. روش تحقیق کیفی بوده و جامعه آماری در بخش طراحی الگو، اعضای هیئت علمی رشته‌های مدیریت دولتی، مدیریت شهری، شهرسازی و برنامه‌ریزی شهری در مراکز آموزش عالی و شهرداران، اعضای شورای اسلامی شهرها و مدیران عالی شهرداری‌های کشور و در بخش اعتباریابی، صاحب‌نظران و کارشناسان آگاه به موضوع پژوهش در استان مازندران بود. در بخش کیفی با روش نمونه‌گیری گلوله برفی تعداد ۱۹ خبره و در بخش اعتباریابی با روش نمونه‌گیری هدفمند، ۱۷ خبره انتخاب شد. ابزار گردآوری اطلاعات، در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش اعتباریابی، چک لیست خبره سنجی بوده و برای تحلیل داده‌ها، در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون با کدگذاری اولیه، ساخت مضامین و پالایش مضامین در نرم افزار Atlas و در بخش اعتباریابی از روش دلفی در طی سه مرحله و در نرم افزار SPSS استفاده گردید. برای تعیین روایی و پایایی در بخش کیفی، از بررسی‌های لازم شامل مقبولیت (بازنگری خبرگان) و قابلیت تائید (بازبینی خبرگان)، استفاده شده و در مرحله اعتباریابی، محتوای چک لیست خبره سنجی از نظر قابل فهم بودن و گویا بودن مورد تائید چند تن از خبرگان دانشگاهی و سازمانی قرار گرفته و پایایی آن با روش آزمون مجدد، ۰/۸۸ محاسبه و تأیید گردید. طبق نتایج بخش کیفی، الگوی نهایی دارای ۶ تم اصلی بشرح: ۱. حکمرانی پایدار و مشارکتی، ۲. عدالت اجتماعی و فراگیرشدن خدمات، ۳. مدیریت منابع و محیط‌زیست پایدار، ۴. فناوری و نوآوری در خدمات عمومی، ۵. پایداری اقتصادی و توانمندسازی مالی و ۶. فرهنگ‌سازی و آموزش شهروندی، ۲۴ تم فرعی و ۹۶ معیار بوده است. نتایج بخش اعتباریابی، حاکی از تائید تم‌های اصلی و فرعی شناسایی شده در بخش کیفی بود.

کلیدواژگان: خدمات عمومی، خدمات عمومی نوین، توسعه پایدار شهری.

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)
صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

Proposing a Model of New Public Services with an Urban Sustainable Development Approach in Municipalities

Hadi Ghazli Vasat Kalai¹, Alireza Koushkie Jahromi^{2*}, Mohammad Hassan Shakki³, Hamid Azadi Reikandeh³

1. Department of Public Administration, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Ghaemshahr, Iran
2. Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
3. Department of Management, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Ghaemshahr, Iran

*Corresponding Author's Email: koushkie@atu.ac.ir

How to cite: Ghazli Vasat Kalai, H., Koushkie Jahromi, A., Shakki, M. H., & Azadi Reikandeh, H. (2024). Proposing a Model of New Public Services with an Urban Sustainable Development Approach in Municipalities. *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(2), 101-117.

Abstract

In today's challenging world, the provision of public services requires a fundamental re-evaluation grounded in the principles of sustainability and participatory governance. Urban sustainable development necessitates a model that goes beyond traditional approaches, addressing the environmental, social, and institutional dimensions of public services. This study, employing a qualitative and interpretivist approach, aimed to design a model for new public services with an emphasis on the requirements of sustainable development in the urban context of Iran. The research adopted a qualitative methodology. In the model design phase, the statistical population included faculty members from the fields of public administration, urban management, urban planning, and city development at higher education institutions, as well as mayors, city council members, and senior municipal managers across the country. In the validation phase, the population consisted of experts and practitioners familiar with the subject matter in Mazandaran Province. In the qualitative section, 19 experts were selected using the snowball sampling method. In the validation phase, 17 experts were selected using purposive sampling. The data collection tools included semi-structured interviews in the qualitative section and an expert validation checklist in the validation section. For data analysis, thematic analysis was applied in the qualitative phase using initial coding, theme development, and theme refinement through Atlas.ti software. In the validation phase, the Delphi method was conducted in three rounds using SPSS software. To ensure validity and reliability in the qualitative section, procedures such as acceptability (expert review) and confirmability (expert audit) were employed. In the validation phase, the content of the expert validation checklist was confirmed by several academic and organizational experts for clarity and comprehensibility. Its reliability was calculated and confirmed through the test-retest method with a coefficient of 0.88. According to the results of the qualitative section, the final model comprised six main themes: (1) sustainable and participatory governance, (2) social justice and inclusive service delivery, (3) sustainable resource and environmental management, (4) technology and innovation in public services, (5) economic sustainability and financial empowerment, and (6) civic education and cultural promotion. These themes included 24 sub-themes and 96 indicators. The results of the validation phase confirmed the main and sub-themes identified in the qualitative section.

Keywords: public services, new public services, urban sustainable development.

Submit Date: 30 April 2024

Revise Date: 29 July 2024

Accept Date: 13 August 2024

Publish Date: 22 August 2024



© 2024 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، تغییرات بنیادین در ساختارهای اقتصادی، اجتماعی و فناورانه، نحوه طراحی، ارائه و ارزیابی خدمات عمومی را به چالش کشیده است. رویکرد سنتی مدیریت دولتی که مبتنی بر سلسله‌مراتب بوروکراتیک، کنترل متمرکز و سیاست‌گذاری از بالا به پایین بود، دیگر پاسخ‌گوی پیچیدگی‌ها، تنوع انتظارات و سرعت تحولات در فضاهای شهری نیست. در واکنش به این ناکارآمدی‌ها، گفتمان‌های نوینی چون «مدیریت دولتی نوین» و به‌ویژه «خدمات عمومی نوین» (New Public Services) شکل گرفته‌اند که تأکید آن‌ها بر مشارکت شهروندان، عدالت اجتماعی، شفافیت، پاسخگویی، نوآوری، و توسعه پایدار است (Barney & Arikan, 2021; Grant, 1996). این تحول نظری در بستر شهرها اهمیت مضاعف یافته، چراکه شهرها به‌عنوان کانون چالش‌های زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی، نیازمند مدل‌هایی انعطاف‌پذیر، مشارکت‌محور و هوشمند برای ارائه خدمات عمومی هستند.

نظریه منابع (Resource-Based View) و نظریه ظرفیت‌های جذب (Absorptive Capacity) که در مطالعات راهبردی سازمان‌ها مطرح شده‌اند، بر این نکته تأکید دارند که سازمان‌ها زمانی می‌توانند عملکردی پایدار و متمایز داشته باشند که قادر به شناسایی، جذب، تفسیر و بهره‌برداری مؤثر از دانش محیطی و منابع داخلی خود باشند (Helfat & Raubitschek, 2020; Zahra & George, 2002). در این راستا، شهرداری‌ها به‌مثابه سازمان‌هایی عمومی، برای ارتقای اثربخشی خدمات باید از ظرفیت‌های راهبردی همچون هوش راهبردی، یادگیری سازمانی، و انعطاف‌پذیری نهادی برخوردار باشند. همان‌گونه که (Teece, 2014) اشاره می‌کند، ظرفیت‌های پویای سازمانی نه تنها امکان سازگاری با تحولات را فراهم می‌آورد، بلکه بستر خلاقیت، نوآوری و بازآفرینی خدمات را نیز مهیا می‌سازد.

در دهه گذشته، «هوش راهبردی» (Strategic Intelligence) به‌عنوان یکی از محورهای تحول‌آفرین در مدیریت عمومی و دولتی مورد توجه محققان قرار گرفته است. این مفهوم که ترکیبی از جمع‌آوری نظام‌مند اطلاعات، تحلیل محیط، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، و یادگیری راهبردی است، به سازمان‌های دولتی امکان می‌دهد که تصمیم‌هایی دقیق، آینده‌نگر و هماهنگ با مقتضیات محیط اتخاذ کنند (Liebowitz, 2024; Mohammed & Saadaoui, 2024; et al., 2023). در بستر شهری، هوش راهبردی به‌ویژه در شهرداری‌ها می‌تواند در پیش‌بینی بحران‌های زیست‌محیطی، طراحی خدمات مبتنی بر نیاز شهروندان، و تقویت مشارکت محلی نقشی اساسی ایفا کند (Hakim & Sohrabi, 2021; Yourchi, 2021; Tishegaran et al., 2021).

یکی دیگر از مباحث کلیدی، تأثیر فناوری‌های نوین در بازتعریف خدمات عمومی است. گذار از شهرهای سنتی به «شهرهای هوشمند» تنها در بُعد تکنولوژیک خلاصه نمی‌شود، بلکه مستلزم تحول در نگرش مدیریتی، ارتقای فرهنگ شهروندی، و ایجاد چارچوب‌های حکمرانی نوین است (Bechtsis et al., 2024; Werro et al., 2024). به عبارت دیگر، دیجیتالی شدن خدمات باید با اصول عدالت اجتماعی، شفافیت اطلاعات، و کاهش شکاف‌های دیجیتال همراه باشد تا بتوان آن را در راستای توسعه پایدار ارزیابی کرد. در این چارچوب، نقش رهبری راهبردی نیز برجسته می‌شود؛ چراکه بدون هدایت مؤثر، نهادینه‌سازی نوآوری و تحول در ساختارهای نهادی ممکن نیست (Hamuda, 2024; Elshref, 2024; Saleh & Al-Hakimi, 2024).

ادبیات سازمانی همچنین بر اهمیت «منطق‌های نهادی» (Institutional Logics) در شکل‌دهی به رفتار و تصمیمات سازمان‌ها تأکید دارد. به بیان (Thornton et al., 2012)، نهادهای عمومی از جمله شهرداری‌ها در بستر مجموعه‌ای از منطق‌های فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی عمل می‌کنند که کنش‌های آن‌ها را هدایت یا محدود می‌سازد. بنابراین، هرگونه تغییر در الگوهای خدمات‌رسانی باید با درک عمیق

از ساختارهای نهادی، قواعد اجتماعی، و نظام ارزشی حاکم بر محیط صورت گیرد. شهرداری‌هایی که نتوانند این منطرها را شناسایی، تفسیر و هم‌راستا کنند، در مسیر پیاده‌سازی تحول و توسعه پایدار با چالش‌های جدی مواجه خواهند شد.

از دیگر الزامات تحول در خدمات عمومی، بهره‌گیری از «هوش رقابتی» (Competitive Intelligence) و «تصمیم‌سازی مبتنی بر تحلیل داده» است که به شهرداری‌ها کمک می‌کند در مواجهه با کمبود منابع، محدودیت‌های زمانی و فشارهای اجتماعی، راه‌حل‌هایی واقع‌گرایانه، نوآورانه و هماهنگ با آینده ارائه دهند (Vriens & Solberg Søilen, 2022). همچنین، با توجه به پیچیدگی‌های سیستم‌های شهری و چندبعدی بودن توسعه پایدار، بهره‌گیری از رویکرد «معنا سازی» (Sensemaking) نیز می‌تواند به مدیران شهری در درک موقعیت‌ها، ساختن تفسیرهای مشترک و هم‌راستا کردن ذی‌نفعان کمک کند (Weick, 1995).

با این حال، مرور ادبیات نشان می‌دهد که اگرچه مطالعات متعددی درباره خدمات عمومی نوین، حکمرانی پایدار، و توسعه شهری انجام شده است، اما هنوز خلأهای نظری و کاربردی مهمی وجود دارد. نخست، بیشتر مدل‌های موجود عمدتاً در کشورهای توسعه‌یافته طراحی شده و به‌صورت بومی‌شده در کشورهایی چون ایران قابل پیاده‌سازی نیستند. دوم، نگاه‌های غالب هنوز تمرکز بالایی بر فناوری یا ساختار دارند، درحالی‌که غفلت از فرهنگ سازمانی، سرمایه اجتماعی، و تعاملات نهادی موجب شکست سیاست‌ها در مرحله اجرا می‌شود. سوم، ادبیات پژوهشی اغلب به بررسی اجزای منفرد خدمات عمومی پرداخته و کمتر کوشیده است تا الگویی جامع، یکپارچه و چندبعدی برای تحول خدمات شهری تدوین کند (Paiuc et al., 2024; Teece et al., 2023).

در پاسخ به این خلأها، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی خدمات عمومی نوین با رویکرد توسعه پایدار شهری در شهرداری‌های ایران و با اتکا به روش‌شناسی کیفی و دیدگاه خبرگان حوزه مدیریت دولتی و شهری انجام شده است.

روش‌شناسی

روش تحقیق کیفی بوده است، در بخش کیفی این تحقیق از رویکرد «تفسیرگرایانه» با روش تحلیل مضمون بهره برده شد. در بخش اعتباریابی از روش «تصمیم‌گیری گروهی» با تکنیک دلفی استفاده شد. در مرحله کیفی، از خبرگان و متخصصان بهره گرفته شد تا مصاحبه‌ها از اعتبار مناسبی برخوردار باشد. مشارکت کنندگان در بخش کیفی شامل ۱. خبرگان دانشگاهی (اعضاء هیئت علمی رشته‌های مدیریت دولتی، مدیریت شهری، شهرسازی و برنامه‌ریزی شهری در مراکز آموزش عالی)، ۲. خبرگان سازمانی (شهرداران، اعضاء شورای اسلامی شهرها و مدیران عالی شهرداری‌های کشور) و ۳. صاحب‌نظران و کارشناسان مبحث «خدمات عمومی نوین» و «توسعه پایدار شهری» می‌باشد.

خصوصیات مورد نظر برای خبره بودن افراد: ۱. داشتن تحصیلات مرتبط با «مدیریت دولتی»، ۲. داشتن تحصیلات مرتبط با «مدیریت شهری»، ۳. داشتن کتاب، مقاله و یا طرح تحقیقاتی مرتبط با موضوع پژوهش و ۵. داشتن سابقه اجرایی مرتبط با موضوع پژوهش در شهرداری‌های کشور. به منظور نمونه‌گیری در بخش کیفی، طیفی از آگاهان کلیدی در زمینه موضوع تحقیق با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شد. این انتخاب و نظرسنجی، تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و پس از آن متوقف شد. منظور از اشباع نظری، به اشباع رسیدن نظرات مطرح شده خبرگان در چند مصاحبه آخر از خبرگان بوده، بطوریکه از تحلیل محتوای مصاحبه‌های پایانی، موارد جدیدی بدست نیاید. نمونه‌گیری به روش گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری انجام گرفت. در جدول (۱) مشخصات ۱۹ خبره به شرح زیر آمده است.

توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۱. اطلاعات مصاحبه شوندگان

ردیف	جنسیت	رشته تحصیلی	مدرک تحصیلی	سابقه (سال)	پست سازمانی یا شغل	کد در نظر سنجی
۱	زن	مدیریت دولتی - تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی	دانشجوی دکتری	۲۱	مدیر عالی شهرداری	N۱
۲	مرد	شهرداری - شهرسازی	دانشجوی دکتری	۲۲	مدیر میانی شهرداری	N۲
۳	مرد	مدیریت امور شهری	دکتری	۱۱	عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی	N۳
۴	مرد	مدیریت دولتی - مدیریت تطبیقی و توسعه	کارشناسی ارشد	۱۹	مدیر میانی شهرداری	N۴
۵	زن	مدیریت دولتی - تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی	دانشجوی دکتری	۲۲	مدیر عالی شهرداری	N۵
۶	زن	مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی	دکتری	۲۳	عضو هیئت علمی وزارت علوم	N۶
۷	مرد	شهرداری - شهرسازی	دانشجوی دکتری	۲۷	مدیر عالی شهرداری	N۷
۸	زن	مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی	دانشجوی دکتری	۲۵	عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور	N۸
۹	مرد	شهرداری - طراحی شهری	کارشناسی ارشد	۱۳	مدیر میانی شهرداری	N۹
۱۰	مرد	برنامه‌ریزی شهری	دکتری	۱۹	عضو هیئت علمی وزارت علوم	N۱۰
۱۱	مرد	مدیریت دولتی - مدیریت تطبیقی و توسعه	دکتری	۷	عضو هیئت علمی وزارت علوم	N۱۱
۱۲	مرد	شهرداری - طراحی شهری	دانشجوی دکتری	۲۴	عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی	N۱۲
۱۳	مرد	مدیریت دولتی - مدیریت تطبیقی و توسعه	دکتری	۲۷	عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی	N۱۳
۱۴	زن	مدیریت امور شهری	دکتری	۹	عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی	N۱۴
۱۵	مرد	مدیریت دولتی - تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی	دکتری	۱۹	عضو هیئت علمی وزارت علوم	N۱۵
۱۶	مرد	شهرداری - طراحی شهری	دکتری	۱۸	مدیر عالی شهرداری	N۱۶
۱۷	مرد	برنامه‌ریزی شهری	دانشجوی دکتری	۲۱	عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی	N۱۷
۱۸	مرد	جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری	کارشناسی ارشد	۱۷	معاونت توسعه شهرداری	N۱۸
۱۹	زن	شهرداری - شهرسازی	دکتری	۹	عضو هیئت علمی وزارت علوم	N۱۹

جامعه آماری در بخش اعتباریابی، مدیران عالی شهرداری‌ها و اعضای هیئت علمی رشته‌های مدیریت دولتی، شهرسازی، مدیریت شهری و برنامه‌ریزی شهری در مراکز آموزش عالی استان مازندران، بود. روش نمونه‌گیری در بخش اعتباریابی، به صورت نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند بوده که تعداد ۱۷ خبره و کارشناس با بکارگیری این تکنیک نمونه‌گیری انتخاب گردیدند. از مصاحبه نیمه ساختاریافته به عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی استفاده شده و ابزار گردآوری اطلاعات در بخش اعتباریابی، چک لیست خبره سنجی بوده است. برای تعیین روایی و پایایی ابزار بخش کیفی، از بررسی‌های لازم شامل مقبولیت (بازنگری خبرگان) و قابلیت تأیید (بازبینی مجدد خبرگان)، استفاده گردید. بطوریکه برای تعیین روایی، متن تایپ شده پنج مصاحبه اولیه به‌مراه کدگذاری اولیه ای که براساس این پنج مصاحبه

بدست آمد، در اختیار خبرگانی که آنان مصاحبه بعمل آمده بود، قرار گرفت تا آنان در مورد، برداشت‌ها و استنباط‌هایی که مصاحبه‌گر از مصاحبه آنان، کرده بود، اعمال نظر کنند. در صورت مغایرت و نیاز به اصلاح بر روی موارد تایپ شده از روی مصاحبه، اصلاحات انجام گرفتند تا آنچه که مدنظر خبرگان بوده، مورد تحلیل قرار گیرد. برای تعیین پایایی، در این پژوهش برای قابلیت تأیید در مرحله پایانی، طبقات به دست آمده به چند نفر از مشارکت کنندگان اولیه به منظور بازبینی و تأیید برگردانده شده و نکات پیشنهادی اعمال شد. برای روایی داده‌ها در مرحله اعتباریابی، محتوای چک لیست نظرسنجی از نظر قابل فهم بودن، رسابودن و گویا بودن مورد تأیید چند تن از خبرگان دانشگاهی و سازمانی قرار گرفت و موارد اصلاحی رفع شده تا چک لیست خبره سنجی از اعتبار لازم برخوردار باشد. به منظور بررسی پایایی چک لیست خبره سنجی بمنظور تعیین مولفه‌های نهایی، از آزمون مجدد استفاده شده است که به همین منظور، ابزار چک لیست بین ۱۰ نفر از افراد جامعه آماری در دو نوبت متفاوت با بازه زمانی دوهفته پخش شده و ضریب همبستگی بین نتایج حاصل از نوبت اول با نوبت دوم، در محیط نرم افزار SPSS مقدار ۰/۸۸ محاسبه شده و پایایی مورد تأیید قرار گرفت.

در بخش کیفی تحقیق حاضر از روش کیفی تحلیل تم استفاده شده است. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند، اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را نیز تفسیر کند. تم انتزاعی‌ترین سطح داده‌ها است که شکل گرفتن و انتخاب آن‌ها بستگی زیادی به ساختارهای تحقیق دارد. استفاده از مطالعات کیفی به ویژه روش تحلیل تم زمانی ضرورت پیدا می‌کند که اطلاعات اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد و یا اینکه در مطالعات و تحقیقات انجام شده در ارتباط با موضوع مورد نظر، فقدان یک چارچوب نظری که به صورتی جامع به تبیین موضوع بپردازد، مشهود باشد. دلیل انتخاب روش تحلیل تم در تحقیقات این بوده که هدف تحقیق شناسایی ایده‌هایی اولیه و عمیق برای توسعه الگوهای نظری برای تحقیقات تجربی آتی در حوزه مورد تحقیق، براساس یافته‌های کیفی بوده است. اندرسون (۲۰۰۷)، یک فرآیند پانزده مرحله‌ای را برای تحلیل تم ارائه می‌دهد. همچنین کلارک و برون (۲۰۰۶)، نیز فرآیندی شش مرحله‌ای بدین منظور سامان داده‌اند که در این تحقیق از این رویکرد استفاده گردید.

در بخش اعتباریابی، اعتباریابی مولفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی با تعیین میزان اهمیت آنان در تبیین مدل، با نظرسنجی از خبرگان و بکارگیری تکنیک دلفی و انجام محاسبات توصیفی در نرم افزار SPSS، انجام گرفت که از چک لیست نظرسنجی طی سه راند استفاده شد. روش دلفی یکی از روش‌های تحقیق کیفی است که از آن به منظور دستیابی به اجماع در تصمیم‌گیری‌های گروهی استفاده می‌شود. در عمل، روش دلفی یک سری از چک لیست‌ها یا دوره‌های متوالی به همراه بازخورد کنترل شده ای است که تلاش دارد به اتفاق نظر میان یک گروه از افراد متخصص درباره یک موضوع خاص دست یابد. روش دلفی در مجموع در سه دور به انجام رسید که در این بخش یافته‌های حاصل از هر دور به تفکیک ارائه گردید. محقق برای نظرسنجی از خبرگان، تم‌های فرعی هر یک از شش تم اصلی ۱. حکمرانی پایدار و مشارکتی، ۲. عدالت اجتماعی و فراگیرشدن خدمات، ۳. مدیریت منابع و محیط‌زیست پایدار، ۴. فناوری و نوآوری در خدمات عمومی، ۵. پایداری اقتصادی و توانمندسازی مالی و ۶. فرهنگ‌سازی و آموزش شهروندی را در قالب چک لیست نظرسنجی ۵ گزینه‌ای با میزان اهمیت (۱ کمترین) تا (۵ بیشترین) در اختیار گروه خبرگان قرار داد. فاصله زمانی هر یک از دوره‌های دلفی، یک هفته بوده و بعد از راند اول، یک هفته بعد، راند دوم دلفی انجام شد و به همین نحو، در هفته بعدی، راند سوم دلفی انجام گرفت. در این پژوهش، روش دلفی در مجموع در سه دور به انجام رسید.

یافته‌ها

از ۱۹ خبره، تعداد تعداد ۱۳ نفر مرد (۸۱/۲۵ درصد) و ۶ نفر زن (۱۸/۷۵ درصد) بوده‌اند. لذا اکثر افراد، مرد بودند. تعداد ۱۰ نفر کارشناسی ارشد و دانشجوی دکتری (۵۲/۶ درصد)، ۶ نفر دکتری - استادیار (۳۱/۶ درصد)، ۲ نفر دکتری - دانشیار (۱۰/۵ درصد) و ۱ نفر دکتری - استاد (۵/۳ درصد) بوده‌اند. لذا اکثر افراد، کارشناسی ارشد و دانشجوی دکتری بودند. تعداد ۳ نفر ۱۰ سال و کمتر (۱۵/۸ درصد)، ۷ نفر بین ۱۱ تا ۲۰ سال (۳۶/۸ درصد) و ۹ نفر (۴۷/۴ درصد) بیشتر از ۲۰ سال بوده است. لذا اکثر افراد دارای سابقه خدمت بیشتر از ۲۰ سال بودند. تعداد ۵ نفر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (۲۶/۳ درصد)، ۱ نفر دانشگاه پیام نور (۵/۳ درصد)، تعداد ۵ نفر دانشگاه آزاد اسلامی (۲۶/۳ درصد) و ۸ نفر (۴۲/۱ درصد) از مدیران شهرداری‌های کشور بودند. لذا اکثر افراد، از مدیران شهرداری‌های کشور بودند.

در بخش کیفی، محور اصلی پژوهش مربوط به کاوش و اکتشاف عوامل متأثر در خصوص تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و معیارهای مربوط به «الگوی خدمات عمومی نوین با رویکرد توسعه پایدار شهری در شهرداری‌ها» به عنوان مفهوم اصلی بود. از رویکرد شش مرحله ای کلارک و براون (۲۰۰۶) برای تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد.

گام ۱: آشنایی با داده‌ها: غوطه‌ور شدن در داده‌ها شامل "بازخوانی مکرر داده‌ها" و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها): قبل از انجام کدگذاری اولیه در گام اول، داده‌ها در سطح جمله و عبارت برای هر یک از مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و غوطه‌ور شدن در داده‌ها شامل "بازخوانی مکرر داده‌ها" و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها)، بوده است.

گام ۲: ایجاد کدهای اولیه: خواندن و آشنایی محقق با داده‌ها در جهت ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها: در این گام مشخص شده که در نهایت، ۳۱۷ کد مفهومی اولیه شناسایی شد.

مرحله ۳: جستجوی کدهای گزینشی: دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده: پس از بررسی و مطابقت این کدها، کدهای تکراری بایستی حذف شوند که ۲۲۱ کد از بین ۳۱۷ کد اولیه، حذف شده و در نهایت ۹۶ کد احصا گردید.

مرحله ۴: شکل‌گیری تم‌های فرعی: ایجاد مجموعه‌ای از تم‌ها و بازبینی آن‌ها: در جدول (۲)، نتایج حاصل از تعیین تم فرعی (طبقه فرعی) آمده است. هدف از این قسمت ایجاد رابطه بین معیارهای تولید شده است. در مرحله کدگذاری اولیه، از ۳۱۷ کد اولیه شناسایی شده، پس از بررسی این کدها و حذف کدهای تکراری، تعداد ۲۲۱ کد حذف گردید. حال در کدگذاری مرحله دوم (ساخت مضامین)، تعیین تم‌های فرعی (طبقه‌های فرعی) با کدهای اولیه نهایی (۹۶ کد) انجام شد.

جدول ۲. نتایج تعیین تم‌های فرعی (طبقه‌های فرعی) در کدگذاری مرحله دوم (ساخت مضامین)

ردیف	تم فرعی	معیار
۱	فناوری‌های سبز	[N۲-۱۸] توسعه حمل‌ونقل الکتریکی - ۳ تکرار [N۱۸-۲] بهینه‌سازی مصرف آب با فناوری‌های نوین - ۳ تکرار [N۴-۵] استفاده از مصالح ساختمانی پایدار - ۳ تکرار [N۱۴-۱۰] کاهش ردپای کربنی با بکارگیری فناوری‌های نوین و تقویت آن - ۴ تکرار
۲	شفافیت و پاسخگویی	[N۱-۱۱] ایجاد سامانه شفاف‌سازی بودجه و هزینه‌ها - ۴ تکرار [N۴-۱۸] انتشار گزارش‌های عمومی عملکرد شهرداری - ۴ تکرار [N۶-۱۱] پاسخگویی به درخواست‌های مردمی در مهلت مشخص - ۲ تکرار [N۱۷-۱۷] نظارت مستقل بر عملکرد شهرداری - ۴ تکرار

۳	حمایت از کسب و کارهای محلی	[N۱۱-۱۱] ایجاد بازارچه‌های محلی - ۳ تکرار [N۱۰-۱۲] مشارکت و تعامل با بانک‌ها در اعطای وام به کسب و کارهای خرد - ۳ تکرار [N۱۹-۷] کاهش مالیات برای کسب و کارهای کوچک - ۴ تکرار [N۴-۱۱] حمایت از تولید محصولات بومی - ۳ تکرار [N۷-۱۷] شفافیت در بودجه‌بندی شهری - ۴ تکرار [N۱۰-۴] تخصیص منابع بر اساس اولویت‌بندی - ۴ تکرار [N۸-۷] مدیریت بدهی‌های شهرداری با بهینه‌سازی هزینه‌های جاری - ۴ تکرار [N۱۶-۱۳] افزایش بهره‌وری در هزینه‌های عمومی - ۲ تکرار [N۷-۶] اجرای عدالت در صدور مجوزهای مختلف برای عموم شهروندان - ۴ تکرار [N۱۸-۸] برخورد قانونی با تخلفات شهری - ۴ تکرار [N۱۲-۹] تضمین حقوق شهروندی در قوانین محلی - ۳ تکرار [N۶-۷] تدوین آیین‌نامه‌های شفاف برای خدمات شهری - ۳ تکرار [N۳-۱۴] ایجاد امکانات برای افراد دارای معلولیت - ۳ تکرار [N۱۱-۱۴] طراحی فضاهای شهری بدون مانع برای دسترسی بیشتر و مناسب‌تر شهروندان - ۳ تکرار [N۱۷-۲] ارتقای خدمات آنلاین برای دسترسی آسان‌تر - ۴ تکرار [N۲-۱۰] بهبود زیرساخت‌های حمل و نقل عمومی - ۴ تکرار [N۲-۱۷] سامانه مدیریت هوشمند ترافیک - ۴ تکرار [N۴-۴] خدمات شهروندی آنلاین - ۲ تکرار [N۱۴-۹] نصب سنسورهای هوشمند در معابر مختلف شهری - ۳ تکرار [N۱۸-۱۱] ایجاد سیستم‌های نظارت هوشمند - ۴ تکرار [N۱۱-۵] همکاری بین‌نهادی با سازمان‌های دولتی و غیردولتی - ۲ تکرار [N۳-۱۱] ایجاد کارگروه‌های مشترک برای پروژه‌های شهری - ۴ تکرار [N۱۲-۸] اشتراک‌گذاری اطلاعات میان بخش‌ها - ۲ تکرار [N۵-۱۱] هماهنگی میان‌بخشی در بحران‌های پیش روی شهر - ۳ تکرار [N۱-۱۰] حفاظت از جنگل‌ها و پارک‌های شهری - ۳ تکرار [N۱۹-۱۲] گسترش بوستان‌های محلی - ۴ تکرار [N۱۲-۱۶] کاشت درختان در معابر شهری برای بیشتر کردن فضای سبز - ۳ تکرار [N۸-۶] جلوگیری از تخریب فضای سبز در ساخت‌وسازها - ۴ تکرار [N۳-۸] ایجاد فضاهای عمومی برای تعامل - ۳ تکرار [N۱۰-۱۴] حمایت از گروه‌های مردم‌نهاد و فعالیت‌های داوطلبانه در سطح شهر - ۳ تکرار [N۱۱-۹] تقویت شبکه‌های اجتماعی محلی - ۲ تکرار [N۱۷-۱۵] برگزاری رویدادهای اجتماعی در نقاط مختلف شهر - ۴ تکرار [N۴-۱۲] آموزش مهارت‌های شغلی به شهروندان با کمک سازمان فنی و حرفه‌ای - ۴ تکرار [N۱-۲۰] ارتقای سطح اشتغال در مناطق محروم - ۴ تکرار [N۱۳-۶] ایجاد فرصت‌های کارآفرینی در سطح شهر با دریافت بودجه‌های کشوری در این خصوص - ۴ تکرار [N۱۲-۱۲] تقویت تعاونی‌های محلی - ۴ تکرار [N۱۶-۵] تفکیک زباله از مبدأ از سوی مأمورین و کارکنان مدیریت پسماند شهری - ۴ تکرار [N۱-۹] اجرای برنامه‌های بازیافت شهری - ۴ تکرار [N۴-۶] ایجاد ایستگاه‌های جمع‌آوری زباله - ۲ تکرار [N۱۳-۴] کاهش تولید زباله با آموزش عمومی - ۴ تکرار [N۱۳-۱۱] برگزاری کمپین‌های فرهنگی برای عموم شهروندان - ۳ تکرار [N۲-۱] آموزش اصول شهروندی در مدارس طی تعامل و هماهنگی با آموزش و پرورش - ۴ تکرار [N۵-۱۷] توسعه برنامه‌های آگاهی‌بخشی از طریق رسانه‌ها و شبکه‌های محلی و منطقه‌ای - ۳ تکرار [N۱۲-۱۳] ایجاد محتواهای فرهنگی در رسانه‌ها - ۳ تکرار [N۲-۹] توزیع متوازن امکانات شهری در مناطق مختلف - ۳ تکرار [N۱۸-۹] دسترسی یکسان به حمل و نقل عمومی - ۴ تکرار
۴	مدیریت مالی شهری	
۵	حاکمیت قانون	
۶	دسترسی همه‌جانبه	
۷	شهر هوشمند	
۸	تعامل میان‌بخشی	
۹	حفظ فضای سبز	
۱۰	ارتقای تعامل اجتماعی	
۱۱	توانمندسازی اقتصادی	
۱۲	مدیریت پسماند	
۱۳	ترویج فرهنگ شهروندی	
۱۴	برابری در توزیع خدمات	

۱۵	مشارکت عمومی	[N۱-۵] فراهم کردن خدمات یکسان آموزشی در مناطق- ۲ تکرار
		[N۵-۳] رفع تبعیض در خدمات رفاهی اختصاص داده شده به مناطق مختلف- ۳ تکرار
		[N۱۲-۷] ایجاد سامانه مشارکت آنلاین شهروندان- ۴ تکرار
۱۶	تقویت هویت محلی	[N۴-۱۷] برگزاری جلسات هم‌اندیشی محلی با حضور معتمدین محله‌ها- ۴ تکرار
		[N۸-۳] تشکیل شوراهای محلی مشارکتی- ۴ تکرار
		[N۱۶-۸] دریافت بازخورد از پروژه‌های شهری- ۴ تکرار
۱۷	حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر	[N۹-۱۵] برگزاری جشنواره‌های محلی برای تقویت هویت- ۴ تکرار
		[N۳-۷] حفظ و احیای نمادهای فرهنگی- ۳ تکرار
		[N۵-۲۱] اجرای برنامه‌های توسعه گردشگری فرهنگی- ۳ تکرار
۱۸	عدالت جنسیتی	[N۱۱-۸] تقویت حس تعلق به محله- ۳ تکرار
		[N۳-۱۵] کمک به تأمین مسکن برای اقشار کم‌درآمد در قالب طرح‌های حمایتی و کمک هزینه- ۴ تکرار
		[N۷-۸] توسعه نرم افزاری و سخت افزاری خدمات برای رفاه سالمندان و کودکان- ۳ تکرار
۱۹	تنوع‌بخشی درآمدها	[N۲-۱۱] توسعه خدمات بهداشتی در محلات کم‌برخوردار- ۲ تکرار
		[N۱-۷] برگزاری برنامه‌های آموزشی برای اقشار آسیب‌پذیر- ۳ تکرار
		[N۲-۱۲] ارتقای حضور زنان در مدیریت شهری- ۲ تکرار
۲۰	انرژی پایدار	[N۶-۱] بهبود امنیت فضاهای شهری برای زنان در مناطق مختلف شهری- ۳ تکرار
		[N۷-۱۱] فراهم کردن فرصت‌های برابر شغلی- ۳ تکرار
		[N۱۹-۳] حمایت عملی از کسب‌وکارهای زنان- ۴ تکرار
۲۱	کاهش آلودگی‌ها	[N۱۱-۱۰] ایجاد درآمدهای پایدار غیرمالیاتی- ۴ تکرار
		[N۱-۱۸] حمایت از پروژه‌های سرمایه‌گذاری- ۱ تکرار
		[N۱۸-۱۲] جذب سرمایه‌گذاران خارج از استان و فرمانطقه‌ای- ۳ تکرار
۲۲	برنامه‌های آموزشی	[N۴-۱۰] توسعه صنایع فرهنگی و گردشگری- ۲ تکرار
		[N۱-۱۲] توسعه انرژی‌های تجدیدپذیر (خورشیدی و بادی)- ۳ تکرار
		[N۶-۴] بهره‌وری انرژی در ساختمان‌های شهری و ملزم نمودن پیمانکاران به این امر- ۴ تکرار
۲۳	تخصص‌گرایی فناورانه در خدمات عمومی	[N۴-۳] استفاده از فناوری‌های کم‌مصرف- ۳ تکرار
		[N۱۴-۴] مشوق‌های مالی برای انرژی پاک- ۴ تکرار
		[N۶-۳] پایش آلودگی هوا و صوتی با بهبود زیرساخت‌های سخت افزاری و نرم افزاری- ۳ تکرار
۲۴	نواوری در خدمات	[N۹-۵] محدود کردن خودروهای آلاینده- ۳ تکرار
		[N۴-۲] ارتقای حمل‌ونقل پاک برای کمتر کردن آلودگی- ۳ تکرار
		[N۸-۱۱] اعمال قوانین سختگیرانه برای صنایع آلاینده- ۲ تکرار
		[N۱۷-۹] آموزش اصول بهداشت عمومی و شهری از طریق رسانه‌ها و شبکه‌های محلی و منطقه‌ای- ۴ تکرار
		[N۳-۶] برگزاری دوره‌های مدیریت بحران- ۳ تکرار
		[N۹-۱۴] ارائه برنامه‌های آموزشی آنلاین در خصوص فرهنگ شهروندی- ۴ تکرار
		[N۱۶-۱۱] آموزش رفتار مسئولانه در فضاهای عمومی- ۴ تکرار
		[N۹-۴] آموزش نیروهای متخصص در فناوری- ۴ تکرار
		[N۵-۱۴] استفاده از مدیران متخصص و آشنا به فناوری روز در شهرداری- ۳ تکرار
		[N۱۴-۱۳] بهره‌گیری از مشاوران فناوری در خدمات عمومی- ۳ تکرار
		[N۱۵-۵] توسعه تیم‌های تحقیق و توسعه- ۴ تکرار
		[N۱۵-۴] ارائه خدمات یکپارچه در پلتفرم‌ها- ۳ تکرار
		[N۹-۱۲] طراحی اپلیکیشن‌های کاربردی شهری با قابلیت استفاده همگانی- ۳ تکرار
		[N۱-۱۵] ارائه خدمات شخصی‌سازی شده به شهروندان- ۳ تکرار
		[N۱۹-۱۵] توسعه راهکارهای مبتنی بر هوش مصنوعی- ۴ تکرار

گام ۵: تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی: امکان ارائه یک تصویر رضایت‌بخش از تم‌ها در کدگذاری مرحله سوم (پالایش مضامین): در این مرحله از کدگذاری، ۹۶ کد نهایی که در قالب ۲۴ تم فرعی (طبقه فرعی) دسته‌بندی شده بود، در زیرمجموعه ۶ تم اصلی (طبقه اصلی)، قرار گرفت.

گام ۶: تهیه گزارش: تحلیل پایانی و نگارش گزارش: نتایج نهایی حاصل از تحلیل کیفی، به شرح جدول (۳)، ارائه شده است:

جدول ۲. دسته‌بندی تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و شاخص‌های الگوی نهایی تحقیق

ردیف	تم اصلی	تم فرعی	تعداد تم‌های فرعی	تعداد شاخص
۱	حکمرانی پایدار و مشارکتی	شفافیت و پاسخگویی	۴	۱۶
۲		مشارکت عمومی		
۳		تعامل میان‌بخشی		
۴		حاکمیت قانون		
۵	عدالت اجتماعی و فراگیر شدن	برابری در توزیع خدمات	۴	۱۶
۶	خدمات	دسترسی همه‌جانبه		
۷		حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر		
۸		عدالت جنسیتی	۴	۱۶
۹	مدیریت منابع و محیط‌زیست	مدیریت پسماند		
۱۰	پایدار	حفظ فضای سبز		
۱۱		کاهش آلودگی‌ها		
۱۲		انرژی پایدار	۴	۱۶
۱۳	فناوری و نوآوری در خدمات	شهر هوشمند		
۱۴	عمومی	فناوری‌های سبز		
۱۵		نوآوری در خدمات		
۱۶		تخصص‌گرایی فناورانه در خدمات عمومی	۴	۱۶
۱۷	پایداری اقتصادی و	مدیریت مالی شهری		
۱۸	توانمندسازی مالی	تنوع‌بخشی درآمدها		
۱۹		حمایت از کسب‌وکارهای محلی		
۲۰		توانمندسازی اقتصادی	۴	۱۶
۲۱	فرهنگ‌سازی و آموزش	ترویج فرهنگ شهروندی		
۲۲	شهروندی	برنامه‌های آموزشی		
۲۳		تقویت هویت محلی		
۲۴		ارتقای تعامل اجتماعی		

پس از اتمام مرحله کیفی و تعیین تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و شاخص‌های الگوی نهایی، الگوی خدمات عمومی نوین با رویکرد توسعه پایدار شهری در شهرداری‌ها، به شرح شکل (۱) ارائه می‌گردد:



شکل ۱. الگوی خدمات عمومی نوین با رویکرد توسعه پایدار شهری در شهرداری‌ها - نتیجه مرحله کیفی

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که طراحی خدمات عمومی نوین با رویکرد توسعه پایدار شهری نیازمند توجه هم‌زمان به ابعاد شش‌گانه حکمرانی مشارکتی، عدالت اجتماعی، مدیریت منابع زیست‌محیطی، فناوری و نوآوری، پایداری اقتصادی و فرهنگ‌سازی شهروندی است. این شش تم اصلی در قالب ۲۴ تم فرعی و ۹۶ شاخص تدوین شدند که در مجموع تصویری جامع، یکپارچه و چندبعدی از الزامات توسعه پایدار در سطح خدمات شهری ارائه می‌کنند. این الگو ضمن پوشش دادن مؤلفه‌های نرم‌افزاری مانند شفافیت، پاسخگویی، تعامل نهادی و آموزش شهروندی، بر عناصر سخت‌افزاری مانند فناوری‌های سبز، مدیریت منابع، و زیرساخت‌های هوشمند نیز تأکید دارد.

مؤلفه «حکمرانی پایدار و مشارکتی» به عنوان یکی از مهم‌ترین ابعاد الگو، با چهار تم فرعی «شفافیت و پاسخگویی»، «مشارکت عمومی»، «تعامل میان بخشی» و «حاکمیت قانون» ساختار یافته است. این بخش از مدل با یافته‌های (Thornton et al., 2012) هم‌راستا است که تأکید می‌کند حکمرانی مؤثر مستلزم هماهنگی میان منطق‌های نهادی و ارتقای فرآیندهای شفاف تصمیم‌گیری است. همچنین یافته‌ها هم‌راستا با (Mohammed & Saadaoui, 2024) هستند که نقش هوش راهبردی را در بهبود رهبری و تصمیم‌سازی مبتنی بر مشارکت کارکنان دانشگاهی نشان می‌دهد. از منظر نظریه «درک موقعیت» (Sensemaking) نیز، یافته‌ها نشان می‌دهند که تعامل میان نهادها، تنها در صورتی کارآمد است که معناهای مشترک در میان ذی‌نفعان تولید شود (Weick, 1995).

بعد دوم مدل، یعنی «عدالت اجتماعی و فراگیر شدن خدمات»، از دیگر نقاط تمرکز پژوهش بود که چهار زیرمؤلفه «برابری در توزیع خدمات»، «دسترسی همه‌جانبه»، «حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر» و «عدالت جنسیتی» را دربر می‌گرفت. این یافته‌ها با چارچوب نظری عدالت فضایی و عدالت توزیعی تطابق دارد. همان‌طور که (Zahra & George, 2002) در نظریه ظرفیت جذب اشاره می‌کند، سازمان‌های عمومی باید بتوانند دانش محیطی مرتبط با نیازهای شهروندان را جذب و به اقدامات راهبردی تبدیل کنند. این نیاز به جذب بازخوردهای محیطی به‌ویژه در موضوعاتی مانند نابرابری‌های فضایی، بهداشت شهری و فرصت‌های شغلی برای زنان و اقشار آسیب‌پذیر کاملاً مشهود است. همچنین یافته‌های این پژوهش با رویکرد توانمندسازی اجتماعی مطرح‌شده توسط (Grant, 1996) که تأکید دارد سازمان‌ها باید از طریق مدیریت دانش درونی، به ایجاد ظرفیت‌های توسعه اجتماعی بپردازند، هماهنگ است.

در بخش «مدیریت منابع و محیط‌زیست پایدار»، یافته‌ها بر اهمیت چهار تم فرعی «مدیریت پسماند»، «حفظ فضای سبز»، «کاهش آلودگی‌ها» و «انرژی پایدار» تأکید داشتند. این نتایج با تحلیل‌های (Helfat & Raubitschek, 2020) مطابقت دارد که نشان می‌دهد ظرفیت‌های پویا مانند مدیریت زیست‌محیطی، نقش اساسی در عملکرد پایدار سازمان‌ها دارد. همچنین یافته‌ها نشان دادند که بدون توجه به انرژی‌های تجدیدپذیر و فناوری‌های کم‌مصرف، شهرداری‌ها قادر به مدیریت بحران‌های زیست‌محیطی در سطح شهری نخواهند بود؛ نکته‌ای که در چارچوب نظریات (Bechtsis et al., 2024) درباره هوش راهبردی دیجیتال نیز تأکید شده است. آنها بیان می‌کنند که اطلاعات محیطی اگر به‌درستی جمع‌آوری و تحلیل نشود، منجر به تصمیمات ناپایدار و ناکارآمد خواهد شد.

بعد «فناوری و نوآوری در خدمات عمومی» نیز یکی از نوآورانه‌ترین یافته‌های پژوهش بود که چهار مؤلفه «شهر هوشمند»، «فناوری‌های سبز»، «تخصص‌گرایی فناورانه» و «نوآوری در خدمات» را شامل می‌شد. یافته‌ها حاکی از آن بودند که موفقیت شهرداری‌ها در توسعه پایدار، منوط به ادغام فناوری با حکمرانی هوشمند است. این دیدگاه با مطالعه (Teece et al., 2023) درباره قابلیت‌های پویای سازمان‌ها در مواجهه با نوآوری‌ها و تحول دیجیتال مطابقت دارد. همچنین یافته‌های پژوهش با نظریه «رهبری معنایی» مطرح‌شده توسط (Paiuc et al., 2024) هم‌راستا است که بیان می‌کند استفاده از فناوری در خدمات عمومی باید در چارچوبی فرهنگی و اجتماعی معنادار شود تا منجر به همگرایی شهروندان با سیستم‌های هوشمند گردد.

در بخش «پایداری اقتصادی و توانمندسازی مالی»، چهار تم فرعی «مدیریت مالی شهری»، «تنوع‌بخشی درآمدها»، «حمایت از کسب‌وکارهای محلی» و «توانمندسازی اقتصادی» به‌عنوان پایه‌های اقتصادی توسعه شهری پایدار شناخته شدند. یافته‌های این بخش به‌خوبی با تحلیل‌های (Saleh & Al-Hakimi, 2024) در خصوص ارتباط میان رهبری راهبردی، انعطاف‌پذیری مالی و عملکرد سازمانی مطابقت دارد. همچنین (Barney & Arian, 2021) تأکید می‌کند که سازمان‌ها باید با ایجاد مزیت رقابتی درونی، منابع خود را متنوع و کارآمد کنند تا در برابر تحولات اقتصادی مقاوم باشند. در این راستا، تنوع‌بخشی به منابع درآمدی، به‌ویژه از طریق سرمایه‌گذاری در صنایع فرهنگی و نوآورانه، از اولویت‌های سیاست‌گذاری شهری است.

در نهایت، بعد «فرهنگ‌سازی و آموزش شهروندی» نیز با چهار زیرمؤلفه «ترویج فرهنگ شهروندی»، «برنامه‌های آموزشی»، «تقویت هویت محلی» و «ارتقای تعامل اجتماعی» مطرح شد. یافته‌های این بخش همسو با رویکرد (Hamuda & Elshref, 2024) است که نشان می‌دهد شکل‌گیری فرهنگ سازمانی نوآورانه و آینده‌نگر مستلزم آموزش مداوم و تعامل با شهروندان است. همچنین (Liebowitz et al., 2023) معتقدند که سازمان‌ها باید هوش راهبردی را در بستری فرهنگی پیاده کنند تا مشروعیت تصمیمات و پذیرش اجتماعی آن‌ها افزایش یابد.

توجه به اینکه در بسیاری از شهرهای ایران، ارتباط میان شهروندان و نهادهای محلی شکننده است، آموزش شهروندی و افزایش تعلق محله‌ای می‌تواند پایه‌های حکمرانی پایدار را تقویت کند.

در مجموع، الگوی ارائه‌شده در این پژوهش نه تنها هم‌راستا با چارچوب‌های نظری نوین در حوزه خدمات عمومی و حکمرانی مشارکتی است، بلکه توانسته است با در نظر گرفتن واقعیت‌های بومی، مدلی عملیاتی و چندبعدی برای شهرداری‌های ایران پیشنهاد دهد. هم‌پوشانی مؤلفه‌های کیفی شناسایی‌شده با مفاهیم مطرح‌شده در منابع نظری پژوهش، نشان‌دهنده انسجام مفهومی و اعتبار علمی یافته‌ها است. یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش، ماهیت کیفی آن است که تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر مناطق جغرافیایی کشور را با چالش مواجه می‌کند. همچنین، تمرکز پژوهش بر استان مازندران و استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، ممکن است موجب سوگیری در بازنمایی دیدگاه‌های ملی شده باشد. علاوه بر این، محدودیت منابع مالی و زمانی در تحلیل ابعاد گسترده توسعه پایدار شهری و نیز عدم دسترسی به برخی مدیران کلیدی شهرداری‌ها در زمان مصاحبه، موجب شد برخی دیدگاه‌ها در نتایج لحاظ نشود.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، از روش‌های آمیخته (ترکیب کیفی و کمی) استفاده شود تا علاوه بر شناسایی تم‌ها، میزان تأثیرگذاری هر مؤلفه بر تحقق توسعه پایدار شهری نیز سنجیده شود. همچنین می‌توان این مدل را در شهرهای مختلف ایران با ساختارهای فرهنگی، اقتصادی و زیست‌محیطی متفاوت آزمون کرد تا امکان تطبیق یا اصلاح شاخص‌ها فراهم گردد. علاوه بر این، بررسی تجربیات کشورهای موفق در این حوزه و بومی‌سازی الگوهای آن‌ها در بستر اجتماعی ایران، می‌تواند ارزش علمی پژوهش‌های بعدی را افزایش دهد.

شهرداری‌ها می‌توانند از مدل ارائه‌شده برای بازطراحی ساختارهای نهادی خود استفاده کنند و نظام تصمیم‌سازی را به سمت فرآیندهای مشارکت‌محور، شفاف و فناورانه هدایت نمایند. آموزش مدیران میانی شهرداری‌ها در حوزه هوش راهبردی، مدیریت منابع زیست‌محیطی و عدالت اجتماعی از جمله اقداماتی است که می‌تواند بهره‌وری اجرای این مدل را افزایش دهد. همچنین طراحی برنامه‌های شهروندی در قالب اپلیکیشن‌های مشارکتی، پلتفرم‌های بودجه‌ریزی مشارکتی و کمپین‌های آموزشی در سطح محلات، زمینه پیاده‌سازی عملی مؤلفه‌های مدل را فراهم می‌سازد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

In the current landscape of urban governance, the transformation of public service delivery systems has emerged as a fundamental requirement in response to growing environmental, social, and institutional complexities. Traditional bureaucratic models rooted in hierarchical and command-

control paradigms are increasingly viewed as inadequate in addressing the multifaceted and dynamic challenges of 21st-century cities. This is particularly true in developing countries where urbanization trends are accelerating, public expectations are evolving, and resource constraints are pronounced. In this context, the emergence of New Public Services (NPS) has shifted the focus of public administration from efficiency-driven models to those that emphasize democratic participation, transparency, sustainability, and responsiveness ([Barney & Arikan, 2021](#); [Grant, 1996](#)).

The Resource-Based View (RBV) of organizations underscores the need for leveraging internal capabilities and knowledge as strategic assets to achieve sustainable performance. This perspective is increasingly being adopted in public administration to understand how municipalities can develop strategic competencies to deliver value-driven services aligned with sustainable development goals ([Helfat & Raubitschek, 2020](#); [Zahra & George, 2002](#)). Urban municipalities, in particular, are expected to act not merely as service providers but as strategic policy actors that enable inclusive growth, environmental stewardship, and participatory governance ([Teece, 2014](#)). Accordingly, the integration of strategic intelligence into public management becomes essential for navigating complexities and making data-informed decisions in service design and policy implementation ([Bechtsis et al., 2024](#); [Mohammed & Saadaoui, 2024](#)).

Strategic intelligence refers to the capacity of organizations to gather, process, interpret, and utilize information relevant to future planning and decision-making. In public sector organizations, strategic intelligence facilitates foresight, anticipates challenges, identifies opportunities, and strengthens resilience ([Liebowitz et al., 2023](#); [Vriens & Solberg Søilen, 2022](#)). Particularly in urban settings, where uncertainties are intensified by socio-economic disparities and environmental risks, the ability to operationalize strategic intelligence contributes to more agile and inclusive service models ([Hakim & Sohrabi Yourchi, 2021](#); [Hamuda & Elshref, 2024](#)). This approach is bolstered by institutional logics theory, which posits that organizational actions are shaped by a constellation of cultural, normative, and cognitive elements embedded within the institutional environment ([Thornton et al., 2012](#)). Municipalities operating under varying legal, political, and social constraints must adapt service models that reflect local contexts while aligning with broader sustainability agendas.

Despite growing scholarly attention, a critical gap persists in the literature regarding the formulation of localized, multidimensional frameworks for urban public services that integrate strategic intelligence with sustainable development principles. Most existing models have been conceptualized in developed contexts and emphasize technological or economic aspects, often neglecting the cultural, participatory, and institutional dimensions necessary for contextual relevance ([Paiuc et al., 2024](#); [Teece et al., 2023](#)). Moreover, few studies provide operational strategies for integrating citizen engagement, digital innovation, and environmental responsibility into the structure of municipal services. Therefore, this study aims to address this gap by designing a comprehensive and empirically grounded model for New Public Services in Iranian municipalities that incorporates strategic, environmental, and social components in alignment with sustainable urban development.

Methods and Materials

This research adopted a qualitative and interpretivist approach to explore and develop a grounded model of New Public Services tailored to the urban governance context of Iran. The study was conducted in two main phases: model design and model validation. The target population in the design phase consisted of academic experts in public administration, urban planning, and municipal management, as well as senior practitioners including mayors, city council members, and senior municipal managers. In the validation phase, experts from Mazandaran province with in-depth knowledge of public service delivery and urban sustainability participated.

Snowball sampling was used to identify 19 experts for the qualitative interviews, while purposive sampling was employed in the validation phase to select 17 participants for the Delphi rounds. Data collection in the first phase was performed through semi-structured interviews, and in the second phase through an expert checklist survey. Thematic analysis was applied using Atlas.ti software to identify codes, construct themes, and refine categories. The Delphi technique, implemented across three rounds using SPSS software, was employed to validate the model and determine the relative importance of identified components. The reliability of the checklist was confirmed through test-retest analysis, with a correlation coefficient of 0.88. Credibility and confirmability were ensured through member checking and expert review of transcribed and coded interview data.

Findings

The thematic analysis in the qualitative phase resulted in the identification of 96 indicators classified under 24 sub-themes and 6 main themes. These six core dimensions are: (1) Sustainable and Participatory Governance, (2) Social Justice and Inclusive Service Delivery, (3) Sustainable Resource and Environmental Management, (4) Technology and Innovation in Public Services, (5) Economic Sustainability and Financial Empowerment, and (6) Civic Education and Cultural Development.

The first theme, Sustainable and Participatory Governance, included sub-themes such as transparency and accountability, public participation, inter-sectoral coordination, and the rule of law. This dimension underscored the importance of democratizing decision-making processes and enhancing trust between municipal authorities and citizens.

The second theme, Social Justice and Inclusive Services, encompassed equitable distribution of services, universal access, support for vulnerable groups, and gender justice. These sub-themes emphasized the need to reduce spatial and socio-economic inequalities in access to urban services. The third dimension focused on the management of urban resources and the environment, including themes such as waste management, green space preservation, pollution reduction, and the adoption of renewable energy solutions. This reflected the growing urgency of integrating environmental sustainability into municipal planning.

The fourth main theme emphasized the role of smart technologies and innovation in modernizing public services. Sub-themes such as smart cities, green technologies, service innovation, and technological specialization were identified as pivotal in driving efficiency and responsiveness.

The fifth component addressed economic sustainability through efficient urban financial management, diversification of municipal revenue streams, support for local enterprises, and empowerment of marginalized economic groups.

The sixth and final theme highlighted the importance of fostering civic identity and engagement through cultural campaigns, educational programs, promotion of local heritage, and initiatives to enhance social interaction among residents.

In the Delphi validation process, each of the 24 sub-themes was assessed by experts in three rounds, resulting in consensus on their relevance and priority. For instance, in the governance domain, rule of law and public participation received the highest importance ratings. Similarly, in the environmental dimension, renewable energy and pollution control were ranked as top priorities. The findings indicated strong agreement among experts regarding the applicability and comprehensiveness of the proposed model.

Discussion and Conclusion

The proposed model of New Public Services reflects a significant evolution in urban public administration, particularly within the Iranian context. The results affirm the multidimensionality of

effective service delivery, where governance, equity, innovation, and environmental stewardship are not isolated pillars but interdependent components of a cohesive system. Unlike traditional top-down models, this study emphasizes citizen-centric governance that fosters engagement, equity, and accountability. By positioning municipalities as facilitators of collective action and innovation, the model redefines their role in achieving sustainable urban futures.

The dimension of sustainable and participatory governance aligns with international discourse on good governance, which underlines transparency, legal accountability, and civic participation as prerequisites for institutional legitimacy and public trust. Through thematic coding, the study reveals how municipal performance can be enhanced when citizens are not merely service recipients but active co-creators of public value. Furthermore, the institutional emphasis on the rule of law signals a shift from discretionary governance toward predictable and rights-based management practices.

In addressing social justice and inclusive services, the model underscores the ethical and operational necessity of reaching underserved and marginalized groups. It challenges the status quo of unequal resource distribution by advocating for needs-based allocation and proactive inclusion strategies. This resonates with global movements toward inclusive cities, where all residents, regardless of socio-economic status or geographic location, have equitable access to quality services.

Environmental and resource management components of the model affirm the urgency of integrating sustainability into core municipal functions. The alignment with global sustainability frameworks is evident, especially in the emphasis on clean energy, pollution mitigation, and urban biodiversity. By embedding ecological considerations into service delivery, municipalities can transition from reactive crisis management to proactive resilience-building.

The technological and innovation pillar of the model reflects the transformative potential of digital tools in public administration. However, the study goes beyond superficial digitalization by incorporating technological specialization and citizen-oriented innovation. This ensures that technology adoption is not merely technocratic but culturally resonant and socially inclusive. The model advocates for strategic investments in smart systems that are responsive to community needs and adaptive to environmental challenges.

Economic sustainability, as detailed in the model, is crucial for ensuring that service innovations and governance reforms are financially viable and scalable. Through improved fiscal management, revenue diversification, and support for local entrepreneurship, municipalities can reduce dependency on central transfers and enhance their financial autonomy. Empowering economically vulnerable groups also contributes to social cohesion and shared prosperity.

Finally, the inclusion of civic education and cultural development highlights the role of social capital and community identity in fostering urban sustainability. Civic literacy, cultural expression, and participatory rituals are not peripheral concerns but integral to building resilient and vibrant cities. These elements strengthen the relational infrastructure that underpins effective governance and collective action.

In conclusion, the study presents a robust, context-sensitive, and theoretically grounded model for the transformation of public services in urban Iran. It provides a practical blueprint for municipal reform that is responsive to contemporary challenges and grounded in principles of sustainability, equity, and innovation. The model's comprehensiveness makes it a valuable reference not only for Iranian policymakers but also for other developing contexts seeking to reconcile public service modernization with sustainable urban development.

References

- Barney, J. B., & Arikan, A. M. (2021). The resource-based view: Origins and implications. In R. E. F. M. A. Hitt & J. S. Harrison (Eds.), (pp. 124-147). Blackwell Publishing. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2301136>
- Bechtsis, D., Panopoulos, D., Vlachopoulou, M., & Nikolaidou, A. (2024). Strategic intelligence in the digital transformation of public and private organizations: Comparative insights. *Government Information Quarterly*, 41(1), 101-119. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101119>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(11), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Hakim, A. M., & Sohrabi Yourchi, B. (2021). Developing Strategic Capabilities Using Strategic Intelligence Capacity. *Journal of Soft Power Studies*, 11(24), 35-71. https://www.spba.ir/article_132185_1c24500e9820db9684705de1a9df7a5c.pdf
- Hamuda, O. A., & Elshref, H. A. (2024). Strategic intelligence and its impact on enhancing organizational culture: A study on senior management staff at Misurata University. *Kufa Journal of Economics and Administrative Sciences* VL - 14(51), 141-160. <https://doi.org/10.36322/kuey.v14i51.5947>
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2020). Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research Policy*, 49(8), 103124. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.103124>
- Liebowitz, J., Paliszkievicz, J., & Gołuchowski, J. (2023). Strategic intelligence in the age of digital transformation: A new paradigm for organizational success. *Journal of Knowledge Management* VL - 27(5), 1234-1256. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0215>
- Mohammed, S. M., & Saadaoui, S. (2024). The role of strategic intelligence for leadership in developing proactive work behaviours amongst universities' employees. *Journal of Applied Research in Higher Education*. <https://doi.org/10.1108/JARHE-07-2023-0294>
- Paiuc, D., Săniuță, A., & Teacu Parincu, A. M. (2024). Strategic intelligence: A semantic leadership perspective. *Journal of Intelligence Studies*, 4(2), 50. <https://doi.org/10.3390/jintelligence4020050>
- Saleh, M. H., & Al-Hakimi, M. A. (2024). Linking strategic intelligence, strategic leadership, strategic planning, and strategic thinking and business performance: The moderating effect of strategic flexibility. *Future Business Journal*, 10(31). <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00670-z>
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2023). Dynamic capabilities and strategic management: A retrospective and prospective view. *Strategic management journal*, 44IS - 1, 3-34. <https://doi.org/10.1002/smj.3456>
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001>
- Tishegaran, M., Khodamoradpour, M., Naghshbandi, S., & Yektayar, M. (2021). Evaluating the Level of Organizational Strategic Intelligence in the Ministry of Sports and Youth. *Journal of Strategic Studies in Sports and Youth*, 51(2), 239-254. <https://ensani.ir/fa/article/588039/>
- Vriens, D., & Solberg Søilen, K. (2022). Competitive intelligence and strategic decision-making: An updated perspective. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 12(1), 45-60.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications. <https://www.amazon.co.uk/Sensemaking-Organizations-Foundations-Organizational-Science/dp/080397177X>
- Werro, A., Nitzl, C., & Borghoff, U. M. (2024). On the role of intelligence and business wargaming in developing foresight. *ArXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2405.06957>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>