

## Research Paper

**Developing the appropriate good urban governance model for metropolises of Iran and the integrated analysis of current situation (Case study: Mashhad)**Gholamreza Kazemian<sup>\*1</sup>, Ehsan Barari<sup>2</sup>, Fattah Sharif Zadeh<sup>3</sup>, Vajhollah Ghorbanizadeh<sup>4</sup>

1, Associate Prof., Faculty of management and Accounting, Allameh Tabataba'I University, Tehran, Iran.

2., Ph.D. Student in public administration, Faculty of management and Accounting, Allameh Tabataba'I University, Tehran, Iran.

3, Prof., Faculty of management and Accounting, Allameh Tabataba'I University, Tehran, Iran.

4, Associate Prof., Faculty of management and Accounting, Allameh Tabataba'I University, Tehran, Iran.

Received: 2019/08/08

Accepted: 2019/12/17

PP: 55- 74

Use your device to scan and read the article online

**Keywords:**

good governance, good urban governance, urban governance, urban management, metropolis, case study mashhad.

**Abstract**

In advanced countries, urban management is based on the theory of good urban governance to solve urban management problems, especially in metropolises. Various global and regional models have been defined for good urban governance and each has different dimensions and components. In order to establish good urban governance in the metropolises of the country, it is necessary to develop an indigenous model of urban governance for each city separately. The purpose of the research is to firstly outline the proportional model of good urban governance for metropolitan areas in terms of appropriate components, dimensions, and criteria, and secondly, by integrating an outline analysis to obtain strategies for moving towards good urban governance. In this research, different patterns of urban governance at the international level have been studied and their dimensions and components have been summarized and presented in terms of their similarities and themes. Delphi panel experts' opinions were then used to localize the model and adjust it to the metropolitan conditions of the country. The study was conducted in Mashhad city and 42 selected experts from seven stakeholders and main stakeholders of Mashhad were selected as experts and Delphi Panel through Judicial and Snowball Sampling and participated in Delphi Panel and met the dimensions and criteria of good urban governance scored and added or removed some items. Then according to the final dimensions and criteria, the current status of Mashhad metropolitan area was evaluated and the strengths and weaknesses were determined. Finally, a good and appropriate model of good urban governance for the city of Mashhad was determined based on the components, dimensions and criteria with each weight, evaluation of the current status of Mashhad based on this model with a score on the components, dimensions and criteria was carried out and the traffic guidelines from the current situation towards the prospect of good urban governance. To validate the results and provide executive solutions, two focus group meetings were held with the selected experts representing the above spectrum and the results were confirmed in Focus Group.

**Citation:** Gholamreza Kazemiam, Ehsan Barari, Fattah Sharif Zadeh, Vajhollah Ghorbanizadeh. (2021): Developing the appropriate good urban governance model for metropolises of Iran and the integrated analysis of current situation (Case study: Mashhad), Journal Research and Urban Planning, Vol 12, No 44, PP 55- 74.

**DOI:** 10.30495/jupm.2020.3969

\* **Corresponding author:** Gholamreza Kazemian

**Address:** Associate Prof., Faculty of management and Accounting, Allameh Tabataba'I University, Tehran, Iran.

**Tell:** +989123093160

**Email:** kazemian@atu.ac.ir

## Extended Abstract

### Introduction

Urban management in metropolitan areas of the country now faces many complex and multifaceted problems, but with a top-down and centralized urban management model based on the classical and new public management paradigms it is practically inadequate to address them. Also, in the digital revolutionary space of information technology and social networks, people's expectations of urban management have risen sharply due to insufficient attention to the opinions and capabilities and the willingness of public and private and public sectors to participate in decision making and implementation. In the urban management environment, as well as insufficient attention to vulnerable sections of society such as the suburbs, women, the disabled, etc., public dissatisfaction with the urban management complex has also increased. New urban management systems provide approaches to address these challenges and challenges in urban life. The approach that has become the dominant analytical model of urban management in recent decades has been the approach of good urban governance. Good urban governance represents an approach that city management is not solely in the hands of the state and the government, but rather in a collaborative process between the government, the private sector, and the public institutions of decision making and implementation for the city. In fact, the dominant global paradigm for solving these problems is the model of urban participatory management with the role of all the actors of urban management known as good urban governance. There is no such a comprehensive approach in the metropolises of the country and no native model has been developed for good urban governance, while international organizations and institutions working in the field of urban governance have emphasized the development of an indigenous model of good urban governance. It is up to each country and city to overcome the problems mentioned above with this model of good urban governance. Therefore, in the absence of an indigenous and appropriate country model for good urban governance, a model for good urban governance in metropolitan areas should be developed so that it can move towards establishing good

urban governance. The purpose of the research is to firstly outline the proportional model of good urban governance for metropolitan areas in terms of appropriate components, dimensions, and criteria, and secondly, by integrating an outline analysis to obtain strategies for moving towards good urban governance.

### Methodology

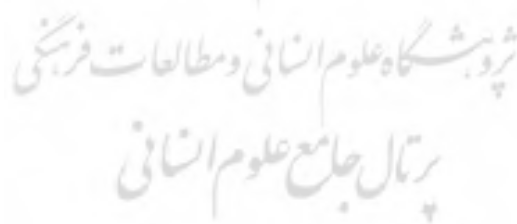
In the present study, first, a review of the various tools of good urban governance in the world has been conducted and the criteria and components of each have been summarized and then a general framework of criteria and components of good urban governance has been obtained by integrating similar criteria and components. The study was conducted in Mashhad city and 42 selected experts from seven stakeholders of Mashhad were selected as experts and Delphi Panel through Judicial and Snowball Sampling and participated in Delphi Panel and met the dimensions and criteria of good urban governance. They scored and then added or removed some items and then assessed the current status of Mashhad metropolis according to the final dimensions and criteria and identified their strengths and weaknesses. These stakeholders were divided into seven main categories: 1- Khorasan Razavi Governorate 2- Mashhad City Council 3- Mashhad Municipality 4- Astanqods Razavi 5- Private Sector and Economic Activists 6- Popular Organizations, NGOs and others popular institutions 7- University professors and independent scholars and experts in this field. Finally, a good and appropriate model of good urban governance for the city of Mashhad was determined based on the components, dimensions and criteria with each weight, evaluation of the current status of Mashhad based on this model with a score on the components, dimensions and criteria was carried out and the traffic guidelines from the current situation towards the prospect of good urban governance. To validate the results and provide executive solutions, two focus group meetings were held with the selected experts representing the above spectrum and the results were confirmed in Focus Group.

### **Results and discussion**

After performing the research stages, a suitable model of good urban governance for Mashhad with 3 concepts, 9 dimensions and 30 indicators was obtained and their scores and weight indicating desirable status were calculated. Also, the current status of Mashhad was obtained with respect to these dimensions and indicators. Among the indigenous dimensions of good urban governance for Mashhad, about 70% were from global model dimensions and about 30% were new and proposed by Delphi panel experts. For the indices, about 63% were derived from global model criteria and about 37% were new and proposed by Delphi panel experts. Considering the status score of Mashhad in terms of dimensions and criteria of good urban governance as well as their favorable status scores, the dimensions and criteria that had the most difference between the status quo and desirable were identified that require more effort to fill the status quo. And the combined strategies and executive policies for moving from the current situation to the optimal one were formulated according to the priority of each action.

### **Conclusion**

Given the divergence between the current and the desired situation, the dimensions and criteria of good urban governance were prioritized by combined measures and strategies and executive policies, and 9 strategies and 11 executive policies were identified as priorities. Strategic topics include integrated planning and implementation of urban government and public bodies, adoption of the integrated urban management bill, maximum transparency through information technology, integrated planning for pilgrimage and tourism, preparation of a comprehensive human capital document, Creating a platform for public participation in urban decision making, Support for public participation electronically, Special planning for the outskirts of Mashhad, Interdisciplinary strategic planning for the prospect of good urban governance. For future research, it is suggested that these indigenous patterns be developed for other metropolises of the country in accordance with the same process, also, in addition to the concepts, dimensions, and criteria, quantifiable sub-indicators can also be achieved for good urban governance in each city and continuously monitor and control these indicators in each city.





## مدل متناسب حکمروایی خوب شهری برای کلانشهرهای کشور و تحلیل یکپارچه وضعیت فعلی (مورد مطالعه: شهر مشهد)

غلامرضا کاظمیان<sup>۱</sup>، احسان براری<sup>۲</sup>، فتاح شریف زاده<sup>۳</sup>، وجه الله قربانی زاده<sup>۴</sup>

- ۱- دانشیار مدیریت شهری، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
- ۲- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
- ۳- استاد گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
- ۴- دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

### چکیده

در کشورهای پیشرفته برای حل مشکلات مدیریت شهری به خصوص در کلانشهرها مدیریت شهری بر مبنای نظریه حکمروایی خوب شهری می باشد. مدل‌های مختلف جهانی و منطقه ای برای حکمروایی خوب شهری تعریف شده است. برای استقرار حکمروایی خوب شهری در کلانشهرهای کشور لازم است مدل بومی حکمروایی شهری برای هر شهر به صورت مجزا تهیه شود. هدف تحقیق این است که اولاً الگوی متناسب حکمروایی خوب شهری برای کلانشهرهای کشور را در قالب مؤلفه ها، ابعاد و معیارهای متناسب به صورت موزون احصاء کرده و ثانیاً با انجام تحلیل یکپارچه رئوس راهبردهای حرکت به سمت حکمروایی خوب شهری را به دست آورد. در این تحقیق الگوهای مختلف حکمروایی شهری در سطح بین المللی بررسی شده و ابعاد و مولفه های آنها احصاء شده و به صورت تجمیع یافته با توجه به مشابهت ها و موضوعات آنها ارائه شده است. سپس برای بومی سازی مدل و متناسب سازی آن با شرایط کلانشهرهای کشور از نظرات خبرگان به صورت پنل دلفی استفاده شد. مورد مطالعه این تحقیق شهر مشهد بود و ۴۲ نفر از منتخبان خبرگان هفت ذینفع و ذینفوذ اصلی شهر مشهد به عنوان خبرگان و پنل دلفی از طریق نمونه گیری قضاوتی و گلوله برفی انتخاب شده و در پنل دلفی شرکت کرده و ابعاد و معیارهای حکمروایی خوب شهری را نمره دهی نمودند و بعضی موارد را نیز به آنها افزوده یا حذف کردند. سپس با توجه به ابعاد و معیارهای نهایی، وضعیت فعلی کلانشهر مشهد را نمره دهی و نقاط قوت و ضعف را مشخص کردند. در نهایت الگوی بومی و متناسب حکمروایی خوب شهری برای شهر مشهد بر اساس مؤلفه ها، ابعاد و معیارها با وزن هریک از آنها مشخص شد، ارزیابی وضعیت فعلی مشهد بر مبنای این الگو با نمره دهی به مؤلفه ها، ابعاد و معیارها انجام شد و راهکارهای حرکت از وضعیت فعلی به سوی چشم انداز حکمروایی خوب شهری تعیین گردید. برای اعتبار سنجی نتایج حاصله و ارائه راهکارهای اجرایی دو جلسه فوکوس گروپ با خبرگان منتخب نماینده طیف های مختلف فوق برگزار و نتایج در فوکوس گروپ تایید شد.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۰۶

شماره صفحات: ۷۴-۵۵

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



### واژه‌های کلیدی:

حکمروایی خوب، حکمروایی خوب شهری، حکمرانی خوب، مدیریت شهری، کلانشهر، نمونه موردی مشهد.

استناد: کاظمیان، غلامرضا، براری، احسان، شریف زاده، فتاح، قربانی زاده، وجه الله (۱۴۰۰): مدل متناسب حکمروایی خوب شهری برای کلانشهرهای کشور و تحلیل یکپارچه وضعیت فعلی (مورد مطالعه: شهر مشهد)، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی شهری، سال ۱۲، شماره ۴۴، مردودشت، صص ۷۴-۵۵.

DOI: 10.30495/jupm.2020.3969

□ نویسنده مسئول: غلامرضا کاظمیان

نشانی: دانشیار مدیریت شهری، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

تلفن: ۰۹۱۲۳۰۹۳۱۶۰

پست الکترونیکی: kazemian@atu.ac.ir

## مقدمه:

براساس برآورد بانک جهانی تعداد فقرای شهری تا سال ۲۰۲۵ تقریباً به بیش از ۱۵۰۰ میلیون نفر خواهد رسید. حداقل ۶۰۰ میلیون نفر که بیشتر آنها را فقرا تشکیل می‌دهند در شرایط تهدید آمیز بهداشتی در محیط‌های شهری آلوده به سر می‌برند. یک سوم ساکنان شهری در مسکن غیراستاندارد زندگی می‌کنند. حداقل ۲۵۰ میلیون ساکن شهری هیچگونه دسترسی فوری به آب لوله‌کشی سالم ندارند و ۴۰۰ میلیون نفر از امکانات بهداشتی مناسب برخوردار نیستند. همچنین بسیاری از مراکز شهری در محاصره مشکلاتی چون افزایش جرم و جنایت و بزهکاری، فساد و رشوه خواری و جرائم سازمان یافته، قاچاق مواد مخدر، فحشا و نظایر آن قرار دارند (World Bank, 2011). یکی از دلایل کاهش رفاه و گسترش فقر، گسترش اجرای سیاست های اقتصادی واکذاری امور به بخش خصوصی و کاهش نقش دولت ها می باشد. بدیهی است که افزایش رفاه جامعه و کاهش فقر، مستلزم توجه دولتمردان و تلاش مسئولان آنها در این راستا است (Danaiifard et al, 2012). این روند باعث شده است که دولت ها با پیگیری سیاست تمرکززدایی و واگذاری بخشی از اختیارات و وظایف خود به نهادهای محلی در جهت کسب مشروعیت از دست رفته برآیند. اما باز هم کماکان بسیاری از آنها در نتیجه شهرنشینی نابسامان در شرایط نامساعد اجتماعی، حقوقی، اقتصادی و سیاسی به سر می‌برند. از این رو بسیاری از دولت ها همواره سعی داشته و دارند که با تمرکززدایی بیشتر و کاهش وظایف خویش و واگذاری بخشی از امور مردم به دست خود آنها، خود را از بحران مشروعیتی که گریبان گیرشان شده، رهایی بخشند (Ebrahim zadeh, Asadian, 2013; kazemian, 2007).

مدیریت شهری در کلانشهرهای کشور نیز هم اکنون با مشکلات و مسائل متعدد و پیچیده و چندوجهی مواجه است، اما با مدل مدیریت شهری بالا به پایین و متمرکز و مبتنی بر پارادایم های مدیریت کلاسیک و مدیریت دولتی نوین عملاً کارآمدی لازم را برای پاسخگویی و حل آنها ندارد. همچنین در فضای انقلاب دیجیتالی و فناوری اطلاعات و شبکه های اجتماعی انتظارات مردمی از مدیریت شهری به شدت بالا رفته و به دلیل عدم توجه کافی به نظرات و توانمندی ها و میل به مشارکت مردم و متخصصان و بخش های خصوصی و مردمی در تصمیم گیری و اجرا در فضای مدیریت شهر و همچنین عدم توجه کافی به اقبال آسیب پذیر جامعه مانند حاشیه نشین ها، زنان، معلولان و ...، نارضایتی عمومی از مجموعه مدیریت شهری نیز بالا رفته است (Naghdi, Kulivand, 2015; Zali, Mehdi, Toorani, Mahmadian Behnamiri, 2013).

: Adina Vand, Hajizadeh, Ghadami, 2013 ;  
: Khadem al-Husseini, Ghadrjani, Zahedi, 2011 ;  
: Rabbani Hosseinzadeh, Fadaei Khorasgani, Rasool; Varesi, Hamid Reza; Akhavan Mahdavi, 2011 ;  
: Moussaie, Razavi, 2010 ;  
: Kazemian, 2010 ,Rahnama, Mafi, Asadi Roostaii, 2010, Haghshenas, Shadmanfar, Rezaii Kuchi, 2017, Pourmohammadi, Ghanbari (2019).

در سیستم مدیریت شهری نوین برای رفع این مشکلات و چالش ها در زندگی شهری، رویکردهایی ارائه شده است. رویکردی که در دهه های اخیر به مدل تحلیلی غالب در مدیریت شهری تبدیل شده، رویکرد حکمروایی خوب شهری بوده است. حکمروایی خوب شهری بیانگر رویکردی است که مدیریت شهر فقط در دست حاکمیت و دولت نباشد و در عوض در یک فرایند مشارکتی بین نهادهای حاکمیتی، بخش خصوصی و نهادهای مردمی تصمیم گیری و اجرا برای شهر انجام شود. در واقع، پارادایم غالب جهانی برای حل این مشکلات، مدل مدیریت مشارکتی شهری با نقش آفرینی همه بازیگران مدیریت شهری است که به عنوان حکمروایی خوب شهری شناخته میشود. در کلانشهرهای کشور چنین رویکردی به طور فراگیر وجود ندارد و اصولاً الگویی بومی و متناسب با شرایط کشور برای حکمروایی خوب شهری تدوین نشده است و این در حالی است که سازمانها و موسسات بین المللی موثر در زمینه حکمروایی شهری تاکید بر تدوین الگوی بومی حکمروایی خوب شهری ویژه هر کشور و شهر دارند تا با توجه به این الگوی حکمروایی خوب شهری بتوان بر مسائل و مشکلات فوق الذکر غلبه کرد (UN-HABITAT, 2003). بنابراین لازم است که در نبود الگویی بومی و متناسب با شرایط کشور در زمینه حکمروایی خوب شهری، الگویی برای حکمروایی خوب شهری در کلانشهرهای کشور تهیه شود تا با مدنظر قرار دادن آن بتوان به سمت استقرار مدیریت شهری مبتنی بر حکمروایی خوب شهری حرکت کرد. در میان کلانشهرهای کشور شهر مشهد دومین شهر پر جمعیت و بزرگ محسوب می شود. مطابق با سرشماری صورت گرفته در سال ۱۳۹۵، جمعیت شهر تهران ۸,۶۹۳,۷۰۶ نفر، مشهد ۳,۰۰۱,۱۸۴ نفر، اصفهان ۱,۹۶۱,۲۶۰ نفر و کرج ۱,۵۹۲,۴۹۲ نفر می باشد. مشاهده میشود که اختلاف جمعیت مشهد به عنوان شهر دوم بزرگ کشور با تهران بسیار زیاد است. همچنین در قوانین مربوط به مدیریت شهری و شهرداری ها نیز قوانین شهر تهران با کلیه شهرهای دیگر کشور متفاوت است و بنابراین وضعیت شهر

خواهانه، برای تاثیر گذاری تمامی نیروهای دارای نفع و نفوذ در اداره امور شهرها و همچنین پاسخگویی به تمامی نیازهای این گروه ها می باشد (Ziyari et al, 2013). آژانس های بین المللی مانند UNDP (2000) و بانک جهانی (2003) نیز به مشکلاتی در زمینه های فقر و توسعه شهری توجه فزاینده ای داشته اند. به هر حال، اینکه شرایط زندگی برای فقیران شهرنشین رو به بهبود یا وخامت باشد به میزان زیادی به نحوه "عملکرد" حکمروایی شهری بستگی دارد. بر همین اساس، حکمروایی شهری خوب به عنوان کلیدی برای حل مسئله توسعه شهری و کاهش فقر به حساب می آید (RAWOO, 2005). حکمروایی شهری، طبق تعریف UN-HABITAT عبارت است از مجموع روشهای برنامه ریزی و مدیریت عمومی شهر از سوی افراد، نهادهای عمومی و نهادهای خصوصی و نیز فرایند مستمری است که از آن طریق، منافع متضاد یا متعارض با یکدیگر همراه شده و زمینه همکاری و کنش متقابل فراهم می آید. طبق این تعریف حکمروایی شهری، هم نهادهای رسمی و هم اقدامات غیررسمی و سرمایه اجتماعی شهروندان را در برمی گیرد (UN-HABITAT, 2007). در این زمینه، حکمروایی تنها به معنی مدیریت شهر نبوده بلکه به محدوده گسترده ای از کنش گران اشاره دارد که در فرایند های تصمیم گیری و فعالیت های شهری به ایفای نقش می پردازند. از جمله این کنش گران می توان به سازمان های جامعه مدنی (CSOs)، سازمان های جامعه محور (CBOs)، گروه های عقیدتی و همچنین کسب و کار های خصوصی رسمی و غیر رسمی اشاره نمود.

تهران به نوعی منحصر به فرد میباشد که شاید به آسانی قابل تعمیم به دیگر شهرهای کشور نباشد. شهر مشهد اما از طرفی قوانینی مشابه سایر کلانشهرهای دیگر کشور از منظر قوانین شهرداری ها و مدیریت شهری دارد و از طرفی نیز در میان دیگر کلانشهرهای کشور به جز تهران در رده اول جمعیت و وسعت و البته مسائل مدیریت شهری قرار دارد. در نهایت هدف این تحقیق آن است که مفاهیم، ابعاد و معیارهای حکمروایی شهری متناسب با ویژگیهای کلان شهر مشهد را احصاء کرده و اولویت بندی و وزن موثرترین متغیرهای الگوی متناسب حکمروایی شهری در شهر مشهد را به دست آورد و تحلیلی یکپارچه از وضعیت مشهد در رابطه با این الگو بیان نماید.

### پیشینه و مبانی نظری تحقیق:

داشتن الگویی برای کلان شهرهای کشور جهت برآورده ساختن نیازهای کنونی کلان شهرها همسو با استانداردهای جهانی و مطالبات به حق مردمی امری ضروری و حیاتی است. یکی از جالب ترین و موفقیت آمیزترین الگوها در زمینه مدیریت شهری، الگوی حکمروایی شهری است که در واقع یک سیستم مدیریت شهری به شکل مشارکتی می باشد، که سه نهاد جامعه مدنی، بخش خصوصی و دولت در تمامی تصمیم گیری های مربوطه مشارکت می کنند. این الگو، با معیارهایی چون مشارکت، شفافیت، پاسخگویی، قانونمندی، عدالت، کارایی و اثربخشی و جهت گیری توافقی که بر بینش راهبردی و تمرکززدایی تاکید دارد به عنوان اثربخش ترین، کم هزینه ترین و پایدارترین شیوه اعمال مدیریت نظام پیچیده و چند سطحی امروزه شهرها، مطرح شده است. محوریت این رویکرد در مدیریت شهری، بر مبنای توسعه ای مردم سالار و برابر



شکل ۱- ذینفعان و مشارکت کنندگان اصلی در الگوی حکمروایی شهری - منبع: UNHABITAT, 2010

رفاه شهروندی و حفظ محیط زیست اداره نمایند (UN, 2010). HABITAT). با نگاهی به تجربیات جهانی کلان شهرهای دیگر در برابر مشکلات مدیریت شهری، مهم ترین نکته ای که به چشم میخورد تفاوت عمده نحوه مدیریت شهر در کلان شهرهای برتر و موفق جهان با کلان شهرهای داخل کشور است. آنچه در مدیریت شهری کلان شهرهای ایران به چشم

دیگرام بالا که توسط UN-HABITAT استفاده شده است، حداقل هشت گروه را از ذی نفعان الگوی حکمروایی می داند. ارتباط متقابل این عوامل با یکدیگر، جوامع شهری را قادر می سازد تا به وفاق برسند، قوانین را صورت بندی و تکمیل و اجرا نمایند و مقررات شهری را با قوانین انطباق دهند و اجرایی سازند و به گونه ای شفاف، شهر را به لحاظ عدالت اجتماعی،

میخورد نحوه مدیریت مبتنی بر روشهای قدیمی و ناکارآمد و سستی و در بسیاری از موارد نیز سلیقه ای مدیران شهری است. در زمینه مشکلات کنونی مدیریت شهری در کشور تحقیقات زیادی انجام شده است. جدول زیر خلاصه ای از مهم ترین آسیب های موجود در مدیریت شهری در کشور را نشان می دهد:

جدول ۱- مشکلات کنونی مدیریت شهری در ایران

مشکلات مدیریت شهری در ایران	تشریح	منبع
عدم مشارکت مردم در مدیریت شهری	علیرغم تمایل بالای مردم به مشارکت در امور مدیریت شهری، ضعف جدی در جلب مشارکتهای مردمی و ایجاد نظارت های مردمی و استفاده از نظرات و همکاری و مشارکت شهروندان و متخصصان وجود دارد. اقداماتی که برای مشارکت مردم در مدیریت شهری انجام شده است عموماً در امور کم اهمیت و به صورت کم تاثیر بوده است. محله محوری از الزامات مدیریت شهری کنونی بر مبنای حکمروایی شهری است و یکی از بهترین عرصه ها برای مشارکت شهروندان در مدیریت شهر میباشد. اقداماتی که برای محله محوری در قالب شوراباری ها و شوراهای محلات انجام شده است بیشتر حالت نمایشی و نمادین داشته و فاقد اثربخشی لازم بوده است.	<i>Adinehvand, hajizadeh, ghadami</i> :2013 . <i>shamaii and adinehvand</i> <i>zali, mahdi</i> , :2015. <i>naghdi and kulivand</i> <i>hoseinzadeh &amp; :toorani, mahdian</i> , 2013 <i>.kazemian &amp; shadmanfar</i> :2012. <i>fadaii</i> :2008. <i>farokhi, noori kermani, rezaii</i> , 2014 :2010. <i>kazemian, haghshenas, shadmanfar</i> :2014. <i>rahnamaii, mahdi, mahdian</i> 2011 . <i>kazemian, meshkini, biglari</i>
مدیریت بالا به پایین در مدیریت شهری	مدیریت شهری به صورت بالا به پایین اعمال شده و نه تنها نظرات کارشناسی بلکه نظرات متخصصان نیز تاثیر چندانی در تصمیم گیری های شهری ندارد	:2015. <i>nasiri</i> : 2013. <i>Pishgahifard et al</i> <i>prhizkar &amp; :2013 . sadeghi&amp; rahnama</i> 2005 . <i>kazemian</i>
عدم واگذاری صحیح امور به بخش خصوصی	برون سپاری فعالیتها به بخش خصوصی به درستی انجام نشده و فضای رقابتی سالم برای بخش خصوصی فراهم نیست و با توجه به فرایندهای معیوب ارتباط با بخش خصوصی چه در حوزه انتخاب و چه پرداختها، عملاً کارایی مناسب در این حوزه وجود ندارد	<i>rahmani&amp; :2013.Pishgahifard et al</i> 2011 . <i>mazhari</i>
عدم وجود مدیریت مناسب منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی در شهرداری ها به معنای علمی تقریباً وجود ندارد و فرایندهای کارآمدی برای شایسته گزینی و عدم رابطه محوری، ارتقاء، جانشین پروری و حذف نیروهای ناکارآمد و چابک سازی تشکیلات حکمفرما نیست.	<i>rezaii :2016 . Kharazmi, beigi, johari</i> <i>kiani, fazel nia, salari</i> :2012 .& <i>shamshiri</i> 2013. <i>hashemi &amp; shokoohi</i>
عدم وجود برنامه بلند مدت برای مدیریت شهر	بیشتر توجه شهرداری ها معطوف به دوره چهارساله شورای شهر است و برنامه ریزی بلندمدت واقعی کمتر مشاهده می شود. برنامه ریزی راهبردی و دیدگاه جامع و سیستماتیک و اعمال مدیریت شهری عقلایی مدیریت شهری تقریباً وجود ندارد.	<i>rezaii &amp; :2013.kiani, fazel nia, salari</i> <i>. rahnama, mafi, asadi</i> : 2012. <i>shamshiri</i> 2010
عدم وجود درآمدهای پایدار شهری و شهر فروشی	یکی از مهم ترین چالش های پیش روی مدیران شهری ناپایداری منابع درآمدی است. به علت ناکارآمد بودن نظام تامین درآمد پایدار شهرداری ها، بسیاری از خدمات با کیفیت و کمیت لازم توسط شهرداری ها ارائه نمیگردد. یکی از آفتهای نظام درآمدی ناپایدار شهرداری ها، سوق یافتن آنها به کسب درآمد از تخلفات ساخت و سازها است که زمینه ساز توسعه ناپایدار شهر و آسیب های شهری متعدد از جمله تراکم فروشی شده است. مدیریت شهری در حال حاضر در زمینه جذب مشارکت نهادهای غیردولتی، مردمی و بخش خصوصی دارای ضعف است.	<i>sharzei :2013 .Ale-eshagh &amp; hodavand</i> <i>daneshjafarai, babajani</i> , :2011 .& <i>majed</i> <i>sadeghzadeh, :2013 . karimi</i> 2015 . <i>mohamadzadeh, sobhkhiz,</i>
عدم شفافیت	در حال حاضر مدیریت شهری و مجموعه شهرداری دارای شفافیت بسیار پایینی در حوزه های مختلف کاری خود میباشد. لازم است کلیه فرایندها و مدارک غیرمحرمانه شهرداری ها به طور کاملاً شفاف به صورت عمومی ارائه شوند.	<i>.Sadjadi, yarmoradi, kanooni, heydari</i> :2017 . <i>nesari, montazeri, hoseinzadeh</i> :2015 . <i>hashemi &amp; shokoohi</i> . <i>bidram</i> :2013 :2011
عدم یکپارچگی و بهره وری مدیریت شهری	در حال حاضر از نقاط ضعف مدیریت شهری در ایران عدم وجود مدیریت یکپارچه شهری است، و لازم است مدیریت یکپارچه شهری با محوریت شهرداری در دستور کار نهادهای قانون گذار قرار گیرد تا از موازی کاری ها و ناهماهنگی ها و اتلاف منابع به این علت جلوگیری شود.	:2013 <i>Poorahmad, mahdian, mahdi,</i> <i>shammaii &amp; :2013 .hashemi &amp; shokoohi</i> <i>adinehvand</i> , 2012
عدم توجه کافی به اقلیتها و اقشار آسیب پذیر	محیط شهری اصلاً مناسب برای اقشار آسیب پذیر نیست و گویی تنها برای افراد کاملاً سالم است. این ایراد در حاشیه شهرها و عدم توجه به اقشار آسیب پذیری که در این بافت زندگی می کنند نیز مشهود میباشد.	<i>Rahnama, mafi, asadi</i> , 2010
عدم امکان اظهار نظر مردمی در مورد عملکرد مدیریت شهری	مردم تنها میتوانند شکایات و پیشنهادات خود را با مدیران شهری مطرح نمایند اما بازخوردهای چندان جدی از مسئولان دریافت نمیکند. نظرات و آرای مردمی باید نه تنها هر چهار سال یکبار در پای صندوقهای رای بلکه به صورت هر روزه و مستمر در مدیریت شهر موثر باشد.	<i>Hashemi, asadi</i> , 2018 <i>Shamsodini, sanaii, balaghi, rezaii,</i> <i>2017; adinehvand, hadjizadeh, ghadami,</i> <i>. : Rahnama, mafi, asadi</i> , 2010 2013
انجام امور سیاسی غیر مرتبط با وظایف شهرداری	با توجه به انتخاباتی بودن نظام شورای شهر و مدیریت شهری، بسیاری از انتصابات و فعالیت ها و رویکردها به صورت سیاسی و غیر کارشناسی است و در برخی موارد حالتی افراط گونه به خود می گیرد به طوری که از امکانات مدیریت شهری برای پیشبرد اهداف سیاسی گروه حاکم استفاده می شود.	<i>Rahnama, mafi, asadi</i> , 2010; <i>hashemi</i> <i>rezaii &amp; shamshiri</i> , :2013 .& <i>shokoohi</i> 2012

ارگانها و نهادهای مختلفی در سطوح مختلف جهانی و منطقه ای ملی اقدام به انتشار معیاره ها و مولفه های حکمروایی خوب

### ابعاد و معیارهای حکمروایی خوب شهری:



اندک است. استوارت (۲۰۰۶) بیان می کند که احتمالاً یکی از علت های کم توجهی به حکمروایی شهری ناشی از مشکلاتی است که در مورد فرایند جمع آوری داده های لازم در این جهت وجود دارد، همچنین وی بیان می کند که دو تلاش بلندپروازانه در جهت جبران این نقیصه در سطح نهادهای بین المللی انجام شده است یکی بانک اطلاعاتی بانک جهانی که به مباحث جهانی شدن، حکمروایی شهری و کارایی شهری توجه داشته و دیگری "نمایه حکمروایی شهری" که توسط UN-Habitat تهیه شده است.

هدف نمایه حکمروایی شهری (UGI) این است که شهرها بتوانند به صورت عینی کیفیت حکمروایی محلی خود را از طریق ۴ مولفه اصلی اثربخشی، برابری، مشارکت و پاسخگویی و ۲۵ معیار آن سنجش کنند (Narang, 2005). UGI دو هدف کلان را دنبال می کند: در سطح جهانی نشان دهنده اهمیت حکمروایی خوب شهری در رسیدن به اهداف توسعه است و در مقیاس محلی نیز به دنبال هموار نمودن تلاش های محلی به منظور ارتقای کیفیت حکمروایی شهری با ایجاد معیارهایی که مستقیماً پاسخگوی نیازها و شرایط آنها است می باشد (UN-Habitat, 2004). انتخاب معیارهای UGI بیشتر توجه به ساختارها و روابط غیررسمی و منعطف در حوزه روابط شهری داشته و تنها با رویکرد تجارتي بین المللی نیست (Obeng-Odoom, 2012). تعریف UN-HABITAT از حکمروایی شهری تاکید دارد بر "نهادهای رسمی و همچنین روابط و ساختارهای غیررسمی و سرمایه اجتماعی شهروندان که از طریق حکمروایی خوب شهری می توانند از توانمندی ها و استعدادها خود در جهت ارتقاء شرایط اجتماعی و اقتصادی خود استفاده نمایند" (UN-HABITAT, 2002). در مجموع پس از بررسی مدل های مختلف حکمروایی شهری در کشورها و شهرها و منطقه های مختلف جهان، نه مدل به عنوان مدل هایی که دارای ابعاد و معیارهای مشخص و مدون هستند و برای سطح محلی تدوین شده اند شناسایی شد. بسیاری از معیارها و مدل های حکمروایی خوب در سطح منطقه ای، ملی یا استانی/ایالتی وجود دارند و لیکن در این تحقیق به طور خاص مدل های در سطح محلی و شهری مورد نظر بوده و لذا دامنه تحقیق محدود به این نوع مدلها شده است. همچنین با توجه به تنوع مقتضیات بومی هر حوزه تاکید بر وجوه مختلفی از حکمروایی شهری در هر الگو شده و نیز با توجه به شرایط در برخی الگوها به صورت ریزتر و جزئی تر و در برخی به صورت کلی تر به بیان ابعاد و معیارها پرداخته شده است.

نموده اند، لذا تعیین یک مقیاس واحد و قطعی برای سنجش حکمروایی خوب تا حدودی مشکل است. ابزارهای متعددی برای سنجش حکمروایی خوب در جهان یافت می شود که دارای تفاوت های بیش و کم با یکدیگر هستند (UNDP, 2007). از لحاظ مقیاس سنجش حکمروایی خوب نیز این ابزارها و معیارها متفاوت هستند. اکثر این معیارها به سنجش حکمروایی خوب در مقیاس ملی میپردازند که به عنوانی ابزاری برای نهادهای بین المللی برای مقایسه وضعیت حکمروایی بین کشورهای دیگر استفاده می شود. برخی دیگر از این ابزارها و معیارها به طور خاص بر بعد یا ابعاد خاصی از حکمروایی متمرکز شده اند مانند معیار پرداخت رشوه یا معیار ادراک فساد که هر دو توسط سازمان شفافیت بین الملل منتشر شده است و یا معیار آزادی رسانه که توسط سازمان گزارشگران بدون مرز منتشر شده است. از طرف دیگر برخی ابزارها و معیارهای سنجش حکمروایی در سطح محلی بوده و تاکید بیشتر بر یک یا چند مولفه اصلی حکمروایی دارند. "Desde lo local" در مکزیک تاکید بر تمرکززدایی دارد؛ "راهنمای ارزیابی دموکراسی محلی" که توسط "موسسه بین المللی دموکراسی و کمک به انتخابات" منتشر شده است بر دموکراسی محلی تاکید دارد؛ و ابزار ارزیابی MIDAMOS که برای سنجش بهره وری شهرداری ها در پاراگوئه کاربرد دارد.

دسته سوم مربوط به معیارهایی هستند که با تمرکز بر پوشش جغرافیایی میتوانند هم به صورت بین المللی و هم در نواحی و کشورهای خاص مورد استفاده قرار گیرند. به عنوان مثال در سطح بین المللی معیار حقوق بشر که توسط مرکز دنامارکی حقوق بشر منتشر شده و "برنامه ابتکاری یکپارچگی محلی" که توسط "موسسه یکپارچگی جهانی" منتشر شده قرار دارند. در مقیاس کشوری نیز ابزارهای سنجشی مانند معیار GOFORGOLD در افغانستان، Afrobarometer در آفریقا، راهنمای متدولوژیک حکمروایی محلی UNDP برای آمریکای لاتین، برنامه ابتکاری حکمروایی شهری UNDP برای آسیا وجود دارد؛ هر چند تعداد اندکی از این معیارهای محلی به طور ویژه بر ابعاد شهری حکمروایی متمرکز شده اند. در واقع این معیارها تفاوت خاصی بین مفاهیم شهری، روستایی یا پیراشهری قائل نیستند و به طور کلی برای مفهوم حکمروایی محلی پیشنهاد شده اند. علیرغم وجود حجم انبوهی از ابزارها، معیارها و سنججه های ارزیابی حکمروایی، روش های استاندارد سنجش حکمروایی شهری به گونه ای که اجماع بر روی آن وجود داشته و متناسب با مؤلفه های حکمروایی محلی باشد

جدول ۲- لیست ابعاد و معیارهای مدل‌های جهانی حکمروایی خوب شهری

نام مدل	نهاد توسعه دهنده مدل	ابعاد	معیارها
نمایه حکمروایی شهری <i>Urban Governance Index</i>	برنامه اسکان بشر ملل متحد (UN-) (HABITAT)	اثربخشی	درآمد سرانه دولت محلی
			نرخ حقیقی بودجه‌ی ادواری و بودجه‌ی سرمایه گذاری
			تبادلات درآمدی دولت محلی
			نرخ الزام به جمع آوری مالیات واقعی
			پیش بینی پذیری تبادلات در بودجه دولت محلی
			استانداردهای عملکردی منتشر شده
			نظرسنجی میزان رضایت مشتری
			وجود بیانیه چشم انداز
			منشور شهروندی: حق دسترسی به خدمات ابتدایی
			درصد مشاوران زن
			سهم زنان از سمت‌های کلیدی
			سیاست‌های قیمت گذاری آب برای حمایت از فقرا
			مشوق‌های کسب و کارهای غیر رسمی
			شورای منتخب
			انتخاب شهردار
تعداد رای دهندگان			
مشارکت		مشارکت	انجمن عمومی
			انجمن‌های مدنی به ازای هر ده هزار نفر جمعیت
			انتشار رسمی قراردادهای مناقصه ها، بودجه و حساب ها
			کنترل توسط سطوح بالاتر دولت
			مراهمنامه ها
			امکانات ثبت شکایات شهروندی
			کمیسیون ضد فساد
			صراحت در درآمدها و دارایی ها
			حسابرسی منظم و مستقل
			وجود چشم اندازی شفاف و طرح‌های راهبردی/ عملیاتی
			رهبری
			مدیریت خوب منابع مالی
			فرآیند تصمیم گیری مرتبط، بر اساس اطلاعات قابل اتکا
			رضایت جمعیت در قبال دسترسی و کیفیت تحویل خدمات
			وجود چارچوب قانونی که حقوق تمامی شهروندان را به رسمیت بشناسد
اثر بخشی		اثر بخشی	فرصت برابر برای دریافت خدمات اولیه
			فرصت برابر برای به دست آوردن قدرت
			فرصت برابر در قبال منابع
			فرصت برابر معیشتی
			چارچوب نهادی
			مشارکت شهروندی
			مشارکت مدنی
			شفافیت: موجود و در دسترس بودن اطلاعات مربوط به تحویل خدمات، برنامه ریزی و استفاده از منابع، و نتایج به دست آمده
			حواله‌ها و ترازها (Checks and balances)
			منابع (وجود حسابرسی‌های واقع گرایانه)
			میزان پاسخگویی دولت
			یکپارچگی
			وجود و به کارگیری چارچوب نهادی-قانونی
			دسترسی شهروندان به دادگستری
			موجود و در دسترس بودن اطلاعات
بروز فساد			
مشارکت شهروندی و مشارکت مدنی	اتحاد "IMPACT" (شامل PACT؛ IDASA - نهاد مسئول دموکراسی در آفریقای جنوبی و SNV - سازمان توسعه هلند)	مشارکت شهروندی و مشارکت مدنی	بودجه و مخارج کل محلی
			اداره‌ی مستقل
			حکمروایی خوب برای توسعه
			اثربخشی
			شفافیت و حاکمیت قانون
			مستولیت پذیری
			مشارکت شهروندی و مشارکت مدنی
			شفافیت: موجود و در دسترس بودن اطلاعات مربوط به تحویل خدمات، برنامه ریزی و استفاده از منابع، و نتایج به دست آمده
			حواله‌ها و ترازها (Checks and balances)
			منابع (وجود حسابرسی‌های واقع گرایانه)
			میزان پاسخگویی دولت
			یکپارچگی
			وجود و به کارگیری چارچوب نهادی-قانونی
			دسترسی شهروندان به دادگستری
			موجود و در دسترس بودن اطلاعات
بروز فساد			

		حکروایی محلی افغانستان <b>Independent Directorate for Local Governance</b>	محلی <b>Good Governance for Local Development</b>
قابلیت پیش بینی جابجایی‌ها در بودجه‌ی دولت محلی			
تعداد کل کارکنان دولتی			
استانداردهای عملکردی منتشر شده			
اقدامات مثبت برای فقرا	عدالت		
اقدامات مثبت برای زنان			
انجمن عمومی برای زنان، جوانان و توان‌یابان	مشارکت		
وجود گروه‌های مدنی			
ظرفیت شهروندی برای مشارکت در تصمیم‌گیری			
شوراهاى منتخب			
رهبران روستایی یا شهرداران انتخاب شده	نماینده‌گی		
تعداد رای دهندگان و مشارکت رای دهندگان بر اساس جنسیت			
نمایندگان زن			
کنترل توسط دولت مرکزی			
سیاست مبارزه با فساد	مسئولیت‌پذیری		
حسابرسی مستقل			
مرام نامه‌ها			
امکان ثبت شکایت‌های شهروندی			
حق دسترسی به اطلاعات عمومی	شفافیت		
بازبینی عمومی گزارش‌های بودجه و مالی			
انتشار عمومی قراردادها و مناقصه‌ها			
حل و فصل تعارض‌ها			
محافظت در برابر جرایم و خشونت‌ها	امنیت		
مرزهای منطقه‌ای			
امنیت اجاره داری زمین و استفاده از آن			
شفافیت در مدیریت عمومی			
یک تیم شایسته از نظر فنی			
ثبات مالی فرآیندها	ظرفیت نهادی		
اثربخشی قانون			
کیفیت تحویل خدمات			
وجود برنامه‌ی راهبردی برای توسعه حکمروایی محلی که شامل یک فرمول بندی از چشم‌انداز راهبردی و مورد توافق طرفین باشد	چشم‌انداز راهبردی		
استمرار سیاست‌های عمومی			
مشارکت چشم‌گیر انتخاباتی	مشارکت شهروندی	UNDP	دستورالعمل‌های روش‌شناسی برای تحلیل حکمروایی محلی <b>Methodological Guidelines for Local Governance Analysis</b>
ترویج مشارکت مدنی			
شناسایی افراد و سازمان‌های دارای قدرت جذب	مشروعیت و رهبری		
حمایت عمومی از فرآیندهای انجام شده			
تمرین کامل حق خودمختاری			
هماهنگی در روابط افقی قدرت	روابط فعال و مثبت بین بازیگران		
وجود سازمان‌های خصوصی که در دستیابی به اهداف عمومی مشارکت می‌کنند			
برقراری اهداف در توسعه انسانی	نتایج درباره توسعه انسانی		
کارآمدی مقامات شهری			
انعطاف‌پذیری مخارج فعلی			
ظرفیت تکنولوژیک			
وجود و میزان برنامه ریزی شهری	مدیریت داخلی		
وجود و میزان منابع انسانی			
رویه‌هایی برای اکتسابات و دریافتی‌ها			
برنامه ریزی و پیاده‌سازی سرمایه‌گذاری با منابع دارای حق امتیاز			
بودجه ریزی عملیاتی			
ظرفیت برای سرمایه‌گذاری منابع شخصی	مالی	<b>Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (paraguay)</b>	اندازه‌گیری عملکرد شهری <b>Measuring Municipal Performance (MIDAMOS)</b>
کارآمدی در جمع‌آوری مالیات‌داری			
سرمایه‌گذاری اجتماعی			

ظرفیت هزینه ای از طریق منابع شخصی			
پردازش و انتشار گزارش های مالی			
برنامه ریزی بودجه			
مخارج فرآیندهای سازماندهی			
مدیریت جمع آوری مالیات			
مدیریت نقشه های ثبتی اراضی (کاداستر)			
ارائه خدمات			
پوشش خدمات اصلی	مدیریت ارائه خدمات		
کیفیت خدمات اصلی			
کیفیت محیطی			
کارآمدی قانونی	فعالیت قانونی		
کارآمدی عملیاتی و فنی			
شفافیت و مشارکت			
مشارکت و شفافیت داخلی شهری			
مکانیسم های مشارکت شهروندی			
پایداری مشارکت های شهروندی			
مسئولیت پذیری و پاسخگویی	دموکراسی و مشارکت		
شفافیت در قبال اجتماع			
روابط بین سطوح دولت ها			
ترویج برابری جنسی			
سلامت شهروندی و شایستگی زیست محیطی شهری	طبیعت، محیط و دولت غیرمتمرکز		
شهرداری ها به عنوان فضاهایی از دموکراسی در دسترس شهروندان؛			
فرآیندها و سیستم انتخاباتی و نمایندگی شهری	نزدیکی قدرت به شهروندان، سیستم انتخاباتی، مشارکت و مسئولیت پذیری	شبکه ای از 9 موسسه پژوهشی در 5 کشور آمریکای مرکزی	رصدخانه دموکراسی در آمریکای مرکزی. سیستم معیارهای حکمروایی قانونی و نهادی در آمریکای مرکزی <b>Observatory of Democracy in Central America: System of Legal and Institutional Governance Indicators for Central America</b>
وجود آشکال، سازمان ها و فضاهای مربوط به مشارکت شهروندان در سطح شهری			
وجود ساز و کارهای مسئولیت پذیری، اطلاعات شهری و شکایات شهروندی			
به رسمیت شناختن مشروط و قانونی چارچوب رقابت ها و فعالیت های دولت های محلی	دولت محلی و ویژگی های آن		
ویژگی های مدیریت شهری و ارائه خدمات			
طبیعت و اصول امور مالی و میراث شهری			
سطوح هماهنگی			
-	عدم تبعیض در حقوق		
-	دیالوگ مدنی و رایزنی عمومی در فرآیند تصمیم گیری	اتحادیه اروپا	راهنمای اتحادیه اروپا برای توسعه خوش بختی/معیار رشد شهروندان <b>Council of Europe's Guide to Developing Well-Being / Progress Indicators with Citizens</b>
-	ارتباط نهادی با شهروندان		
-	حاکمیت قانون		
-	خدمات اجتماعی		
نسبت مخارج توسعه	نمایه جهتگیری توسعه (DOI)		
تأثیرات بر نسبت مشکلات خانوادگی			
موثر بودن در پرداختن به نسبت مشکلات عمومی			
کفایت نسبت خدمات روزانه	نمایه نیازهای توسعه (DNI)		
کفایت نسبت خدمات سلامت			
دسترسی به نسبت منابع آب آشامیدنی		Philippines Center for Policy Studies	نمایه حکمروایی بر توسعه محلی <b>Governance for Local Development Index (GOFORDEV)</b>
مشارکت در هیات های رایزنی محلی			
مشارکت در شورای توسعه شهری			
نسبت رایزنی در سطح بارانگی (کوچک ترین بخش مدیریتی در فیلیپین؛ در زبان عامیانه به معنی روستا نیز هست)	نمایه توسعه مشارکتی (PDI)		
نسبت شرکت در جلسات			
برنامه ریزی توسعه			
تولید درآمد	مدیریت	philippines Department of the Interior and Local Government	سیستم مدیریت عملکرد حکمروایی محلی <b>Local Governance Performance Management System</b>
تخصیص و استفاده از منابع			
مسئولیت پذیری مالی			

(LGPMs)	
خدمات به مشتریان	
مدیریت و توسعه منابع انسانی	
توسعه کشاورزی و ماهیگیری	توسعه اقتصادی
ترویج کارآفرینی، کسب و کار و صنعت	
مدیریت منابع طبیعی	مدیریت محیط زیستی
مدیریت پسماند و کنترل آلودگی	
سلامت و تغذیه	
صلح، امنیت و مدیریت خطر بلایا	خدمات اجتماعی
آموزش	
مسکن و خدمات عمومی	
قانونگذاری محلی	
شفافیت	حکمروایی
مشارکت	

منبع :

PACT/ Impact Alliance, 2006 ; Bloom, Sunseri, Leonard; 2007 ; Dufils, :UN HABITAT: 2002; UN HABITAT, 2004 da Cruz & Marques, 2017 ; Batchelor & Fleming , 2014 ; Komorowska , : 2010 ; Memela, Mautjane, Nzo & Van Hoof, 2008 :German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2012 ; : undp, 2004 ; shafiei , 2011 : 2016 Nina, Adriano, Diosdado, Estimada, 2014 ; Department of the Interior and Local Government , n.d. ; Asian : Moretto, 2015 Batchelor, 2014; Borraz & Gales, 2010. : Capuno, 2000; Capuno, Garcia & Sardalla; 2001 : Development Bank, 2009

است و سپس با تجمیع مولفه ها و معیارهای مشابه یک چارچوب عمومی معیارها و مولفه های حکمروایی خوب شهری به دست آمده است. سپس با استفاده از نظرات صاحب نظران و ذینفوذان طیف های مختلف فکری با نفوذ در شهر مشهد اقدام به پالایش، بومی سازی، معیار سازی های جدید و پس از آن اولویت بندی و وزن دهی به این معیارها و مولفه ها شد. این ذینفعان و ذینفوذان در هفت دسته اصلی به شرح زیر دسته بندی شدند : ۱- استانداری خراسان رضوی ۲- شورای شهر مشهد ۳- شهرداری مشهد ۴- آستانقدس رضوی ۵- بخش خصوصی و فعالان اقتصادی ۶- تشکل های مردمی، NGO ها و سایر نهادهای مردمی ۷- اساتید دانشگاه و صاحب نظران و خبرگان مستقل در این حوزه.

ترکیب فوق پایبند به دسته بندی اصلی حکمروایی شهری است که دارای سه ستون حوزه های حکومتی، مردمی و بخش خصوصی است و همچنین تقریباً تمام طیف های مختلف فکری از ذینفعان و ذینفوذان مختلف شهر مشهد در این دسته بندی لحاظ شده اند. در ابتدا از میان هفت دسته بندی فوق ، تعداد ۸۱ نفر به نمایندگی از این حوزه ها انتخاب شدند و کار با ایشان در میان گذاشته شد و اهمیت و ضرورت و هدف از این کار برای ایشان تشریح شد و از ایشان دعوت به تکمیل این فرم برای مشارکت در پنل دلفی گردید. از میان این تعداد، در نهایت ۴۲ نفر در پنل اولیه دلفی شرکت کرده و اقدام به نمره دهی به ابعاد و معیار های حکمروایی خوب شهری که متناسب با ویژگی های شهر مشهد هستند نمودند. به این ترتیب در یک فرایند فراگیر با توجه به اصول مبنایی حکمروایی خوب شهری و تجربیات جهانی در این حوزه و بر مبنای نظرات متخصصان و ذینفوذان

هر کدام از این مدل ها دارای ابعاد و معیارهای متعدد هستند که بعضاً دارای همپوشانی و مشابهت با یکدیگر نیز میباشند. با بررسی این ابعاد و معیارها، اقدام به تجمیع و ادغام معیارها و ابعاد مشابه مدل های مختلف شد و با دسته بندی موضوعی این ابعاد و معیارها، جدولی تجمیع یافته و خلاصه و ادغام شده از این ابعاد و معیارها تهیه گردید. در این جدول اولاً دسته بندی موضوعی با توجه به محورهای موضوعی هر یک از ابعاد و معیارها انجام شده است و ثانیاً فراوانی ارجاع به بعد یا معیار در مدل‌های یاد شده نیز قید شده است. بدیهی است که معیارها و ابعادی که در بیشتر مدل ها تکرار شده و فراوانی بیشتری دارند دارای بیشترین درجه اهمیت و شمولیت میباشند.

مواد و روش تحقیق:

آنچه در متون و مراجع مختلف در زمینه حکمروایی خوب شهری توصیه شده است این است که بر مبنای اصول اساسی حکمروایی خوب شهری، با توجه به مقتضیات و شرایط بومی هر شهر یا کشور یا منطقه، فرایندی فراگیر برای تدوین معیارهای بومی حکمروایی خوب شهری تعریف شود تا با طی آن بتوان به معیارها و مولفه های حکمروایی خوب شهری ویژه آن شهر دست یافته و بر مبنای این معیارها و مولفه ها و ضرایب اهمیت و اولویت آنها ابتدا نقاط قوت و ضعف و وضعیت موجود شهر احصاء شود و سپس راهکارها و فرایندهای اجرایی به منظور دستیابی به نقطه مطلوب با توجه به آن معیارها تدوین گردد. به همین سبب در تحقیق حاضر نیز ابتدا مروری بر ابزارهای مختلف سنجش حکمروایی خوب شهری در جهان انجام شده و معیارها و مولفه های هریک از آنها احصاء شده

شده و وزن دهی شده به دست آمد و همچنین ضعف و قوت شهر مشهد از منظر آنها نیز مشخص شد. در مجموع روش های تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از طریق روش دلفی، بر اساس هدف، ساختار راندها، نوع سوالات و تعداد شرکت کنندگان تعیین شد. در این تحقیق با توجه به نوع سوالات و ماهیت و هدف دلفی، از تکنیک های رتبه بندی و درجه بندی استفاده می شود و در سه راند فرایند دلفی انجام میگردد.

### بحث و ارائه یافته‌ها:

در فرایند دلفی، ابعاد و معیارهای تجمع شده حاصل از مدل‌های جهانی به اعضای پنل داده شد تا نمرات خود را برای میزان متناسب و مناسب بودن این ابعاد و معیارها برای حکمروایی خوب شهری مشهد از صفر تا ۱۰ اعلام کنند. همچنین در این مرحله از اجرای دلفی با توجه به اینکه قسمتی در فرم پیش بینی شده بود که اگر کسی توضیحات اضافه ای دارد بنویسد و یا ابعاد و معیارهای پیشنهادی جدید دارد به آن بیفزاید، برخی از اعضای پنل چند بعد یا معیار اضافه کردند. برخی از این ابعاد به صورت مستقل و بدون داشتن زیرمجموعه یا معیار ذیل آن پیشنهاد شدند. همچنین برخی معیارها نیز بدون ارتباط با ابعاد خاصی، به صورت مستقل پیشنهاد شدند. فرایند دلفی در سه دور انجام شد و در این فرایند برخی ابعاد و معیارهای جدید پیشنهادی توسط اعضا اضافه شده و برخی ابعاد و معیارهای مدل‌های جهانی حذف شدند. مرحله بعد این بود که این ابعاد و معیارها در مجموع تشکیل مدل نهایی را داده و معیارهای مربوطه زیرمجموعه ابعاد قرار داده شود. در این مرحله با توجه به اینکه برخی ابعاد یا معیارها تشابه زیادی با هم داشتند و در جهت تلخیص مدل، برخی از ابعاد مرتبط با هم ادغام شدند و همچنین معیارها به ابعاد بالادستی متناسب با خود تخصیص یافتند.

در دور نهایی دلفی تعداد کل ابعاد ۳۴ عدد بود، بیشترین نمره ای که توسط اعضای پنل به ابعاد داده شده ۹,۲۶ و کمترین نمره نیز ۳,۳۵ است. میانگین نمره های کل ابعاد ۷,۲۸ بوده و میانه آن ۷,۵۴ میباشد. با توجه به اینکه میانه نمره های داده شده ۷,۵۴ میباشد لذا از این حد به عنوان حد تایید نهایی ابعاد استفاده شد یعنی ابعادی که دارای نمره بالاتر از ۷,۵۴ بودند به عنوان ابعاد برگزیده انتخاب شدند. به این ترتیب ۱۷ بعد به عنوان ابعاد برگزیده انتخاب شدند. در مورد معیارهای حکمروایی شهری متناسب با مشهد نیز روال مشابه ابعاد طی شد و در نهایت نتایج نهایی دور سوم پنل دلفی در مورد معیارهای حکمروایی شهری متناسب برای مشهد به دست آمد. در نهایت تعداد کل معیارها ۱۱۸ عدد بوده و بیشترین نمره ۹,۸۲ و

شهر مشهد اقدام به تدوین معیارها و مؤلفه‌های بومی حکمروایی خوب شهری برای مشهد گردید. سپس نقاط قوت و ضعف مشهد با توجه به این ابعاد و معیارها و از طریق نظرسنجی از خبرگان ذینفعان مشهد به دست آمد. به این ترتیب هم وضعیت فعلی مشهد از منظر ابعاد و معیارهای حکمروایی خوب شهری استخراج شد و هم با توجه به وزن ابعاد و معیارها که در فرایند دلفی استخراج شده بود وضعیت مطلوب و وزن و اولویت این ابعاد و معیارها نیز به دست آمد.

در ادامه به منظور اعتبار سنجی نتایج این فرایند، فوکوس گروپ با حضور نمایندگان خبرگان ذینفعان مشهد برگزار شد و پس از انجام دو جلسه فوکوس گروپ راهکارهای دستیابی به حکمروایی خوب شهری در مشهد به دست آمده و همچنین ابعاد و معیارهای استخراج شده از فرایند دلفی مورد تایید قرار گرفت. جامعه این پژوهش به عنوان نمونه موردی شهر مشهد انتخاب شده است که بعد از تهران بزرگترین کلان شهر کشور بوده و با توجه به اینکه قوانین مربوط به شهر تهران در زمینه شهرداریها و امور شهری متفاوت با دیگر کلان شهرها است، استفاده از مدل به دست آمده برای شهر مشهد، برای دیگر کلان شهرهای کشور آسان تر خواهد بود. پژوهش حاضر بر مبنای هدف از نوع تحقیقات کاربردی توسعه ای، بر مبنای ماهیت و روش از نوع تحقیق توصیفی زمینه یاب یا پهنانگر (پیمایشی) با روش دلفی و همچنین تحلیل محتوا بوده و از منظر رویکرد نیز دارای رویکرد تلفیقی (تلفیق رویکرد کمی و کیفی) و بر اساس مفروضات تئوری حکمروایی می باشد. در پژوهش حاضر به منظور افزایش روایی تحقیق سعی شد تا از مشارکت کنندگانی استفاده شود که در حوزه مربوط صاحب تخصص و از انگیزه و تمایل کافی برخوردار باشند (افزادی که با حوزه مدیریت شهری و همچنین نظریات مدیریت آشنایی داشته باشند و همچنین بتوان ایشان را نماینده جریان فکری ذینفعان مختلف شهر مشهد دانست)؛ و از دوره‌های متعددی در اجرای پرسشنامه ها استفاده شود. به منظور حفظ پایایی تحقیق نیز موارد ذیل مورد توجه قرارگرفت: روش دلفی برای موضوعی خاص مورد استفاده قرار گرفت؛ پاسخگویی با تخصص‌های مرتبط انتخاب شدند؛ پاسخ‌های به دست آمده از انجام هر دور دلفی به پاسخگویان بازخورد داده شد. صحت نتایج نیز از طریق تایید در جلسات فوکوس گروپ با خبرگان منتخب تایید شد. با توجه به ماهیت تحقیق از روش نمونه گیری غیر احتمالی و روش نمونه گیری گلوله برفی استفاده شد. داده های به دست آمده در این تحقیق از نوع کیفی است و در مرحله اول از طریق روش دلفی به دست آمد که طی آن ابعاد و معیارهای حکمروایی خوب شهری متناسب برای شهر مشهد به صورت اولویت بندی

میباشد. نکته قابل توجه این است که در فرایند دلفی از لحاظ روش تحقیق، معیار خاصی برای حد پذیرش نمرات وجود ندارد و این امر کاملاً بستگی به شرایط تحقیق و نوع متغیرها دارد و لذا تعیین حد پذیرش معیارها با توجه به منطق گفته شده در بالا مورد قبول است. ترکیب بندی درصد ابعاد و معیارهای نهایی شده بر مبنای اینکه در مدل‌های جهانی بوده اند یا پیشنهادی اعضای پنل دلفی می باشند به شرح جدول زیر میباشد:

جدول ۳- وضعیت ابعاد و معیارهای نهایی شده حکمروایی شهری بر مبنای منشاء آنها

ابعاد	تعداد	درصد	معیارها	تعداد	درصد
برگرفته از مدل‌های جهانی	۱۲	۷۰٫۶٪	برگرفته از مدل‌های جهانی	۱۹	۶۳٫۳٪
پیشنهادی توسط اعضای پنل دلفی	۵	۲۹٫۴٪	پیشنهادی توسط اعضای پنل دلفی	۱۱	۳۶٫۷٪
مجموع	۱۷	۱۰۰٪		۳۰	۱۰۰٪

منبع: یافته های تحقیق، ۱۳۹۸.

به مدل متناسب حکمروایی شهری برای مشهد استخراج شود. لذا مدل نهایی فوق به اعضای پنل دلفی داده شد و از ایشان خواسته شد تا با دادن نمره از ۱ تا ۵ (طیف لیکرت، ۱ مربوط به ضعف زیاد و ۵ مربوط به قوت زیاد) وضعیت فعلی را از منظر ابعاد و معیارهای فوق ارزیابی نمایند.

نتایج تجمیعی مدل متناسب حکمروایی خوب شهری برای مشهد و نمره اهمیت آنها بر مبنای نظر پنل دلفی و نمره وضعیت فعلی آنها در جدول شماره ۴ نشان داده شده است. با توجه به اینکه نمره ها برای وضعیت مطلوب از ده داده شده اما بیان نقاط و ضعف بر مبنای طیف لیکرت و از یک تا پنج بوده است لذا برای هم وزن کردن و مقایسه این داده ها، نمرات میانگین نقاط قوت و ضعف ضربدر دو شده اند تا از مقیاس ده و قابل مقایسه با وضعیت مطلوب باشند.

جدول ۴- مفاهیم، ابعاد و معیارهای بومی حکمروایی خوب شهری متناسب مشهد و مقایسه وضعیت موجود و چشم انداز آن

شهری متناسب	نمره وضعیت موجود	نمره وضعیت مطلوب	معیارهای حکمروایی شهری متناسب برای مشهد	اختلاف	نمره وضعیت موجود	نمره وضعیت مطلوب	معیارهای حکمروایی متناسب برای مشهد	اختلاف	نمره وضعیت موجود	نمره وضعیت مطلوب	معیارهای حکمروایی متناسب برای مشهد
۱۰۰	۷۰	۸۰	خلاقیت و نوآوری در اداره امور شهری	۱۰	۷۰	۸۰	خلاقیت و نوآوری در اداره امور شهری	۱۰	۷۰	۸۰	خلاقیت و نوآوری در اداره امور شهری
۱۰۰	۷۰	۷۵	کارآمدی مقامات شهری	۳۰	۷۰	۷۵	کارآمدی مقامات شهری	۳۰	۷۰	۷۵	کارآمدی مقامات شهری
۱۰۰	۷۰	۷۶	مدیریت و توسعه منابع انسانی	۳۰	۷۰	۷۶	مدیریت و توسعه منابع انسانی	۳۰	۷۰	۷۶	مدیریت و توسعه منابع انسانی
۱۰۰	۷۰	۸۳	مدیریت یکپارچه شهری	۱۳	۷۰	۸۳	مدیریت یکپارچه شهری	۱۳	۷۰	۸۳	مدیریت یکپارچه شهری
۱۰۰	۷۰	۷۷	اندازه گیری عملکرد مدیریت شهری	۷	۷۰	۷۷	اندازه گیری عملکرد مدیریت شهری	۷	۷۰	۷۷	اندازه گیری عملکرد مدیریت شهری
۱۰۰	۷۰	۷۵	کیفیت و کمیت خدمات و اماکن رفاهی و گردشگری	۵	۷۰	۷۵	کیفیت و کمیت خدمات و اماکن رفاهی و گردشگری	۵	۷۰	۷۵	کیفیت و کمیت خدمات و اماکن رفاهی و گردشگری
۱۰۰	۷۰	۷۷	مشوقهای کسب و کارهای غیر رسمی	۷	۷۰	۷۷	مشوقهای کسب و کارهای غیر رسمی	۷	۷۰	۷۷	مشوقهای کسب و کارهای غیر رسمی
۱۰۰	۷۰	۸۴	احساس امنیت در شهر (به خصوص برای گردشگران و سرمایه گذاران)	۱۴	۷۰	۸۴	احساس امنیت در شهر (به خصوص برای گردشگران و سرمایه گذاران)	۱۴	۷۰	۸۴	احساس امنیت در شهر (به خصوص برای گردشگران و سرمایه گذاران)
۱۰۰	۷۰	۸۱	برنامه ریزی توسعه	۱۱	۷۰	۸۱	برنامه ریزی توسعه	۱۱	۷۰	۸۱	برنامه ریزی توسعه
۱۰۰	۷۰	۸۱	وجود چشم اندازی شفاف و برنامه های راهبردی/ عملیاتی	۱۱	۷۰	۸۱	وجود چشم اندازی شفاف و برنامه های راهبردی/ عملیاتی	۱۱	۷۰	۸۱	وجود چشم اندازی شفاف و برنامه های راهبردی/ عملیاتی
۱۰۰	۷۰	۸۳	مدیریت منابع طبیعی	۱۳	۷۰	۸۳	مدیریت منابع طبیعی	۱۳	۷۰	۸۳	مدیریت منابع طبیعی
۱۰۰	۷۰	۸۱	مدیریت پسماند و کنترل آلودگی های شهری	۱۱	۷۰	۸۱	مدیریت پسماند و کنترل آلودگی های شهری	۱۱	۷۰	۸۱	مدیریت پسماند و کنترل آلودگی های شهری

مدیریت و سازماندهی شهر

کمترین نمره ۲،۱۱ بوده است. میانگین نمره ها ۶،۵۰ بوده و میانه آنها نیز ۶،۶۵ بوده است. با توجه به اینکه تعداد معیارهای به دست آمده بسیار زیاد است و باید در حد کمتری باشد (توجه شود که در مدل های جهانی بیشترین تعداد معیار برای یک مدل، ۳۱ عدد بوده است) لذا به منظور تعیین معیار های برتر حکمروایی شهری، آنها که از نمره ۷،۵ به بالا بودند به عنوان معیار های برتر انتخاب شد که در مجموع شامل تعداد ۳۰ معیار

پس از به دست آوردن ابعاد و معیارهای نهایی مرحله بعد این است که این ابعاد و معیارها در مجموع تشکیل مدل نهایی را داده و معیارهای مربوطه زیرمجموعه ابعاد قرار داده شود. در این مرحله با توجه به اینکه برخی ابعاد یا معیارها تشابه زیادی با هم داشتند و در جهت تلخیص مدل، برخی از ابعاد مرتبط با هم ادغام شدند و همچنین معیارها به ابعاد بالادستی متناسب با خود تخصیص یافتند.

همچنین در نهایت با توجه به زمینه کلی ابعاد و معیارها و نیز با توجه به مفاهیمی که ابعاد و معیارهای ذیل آن قرار گرفتند، ابعاد و معیارهای با زمینه مفهومی مشابه ذیل رده بندی کلان تر مفاهیم قرار گرفتند. به این ترتیب مدل نهایی مفاهیم، ابعاد و معیارهای حکمروایی خوب شهری متناسب برای شهر مشهد به دست آمد. در قدم بعدی باید نقاط قوت و ضعف مشهد با توجه

پاسخگویی عمومی		شهری		پاسخگویی عمومی		شهری	
۶.۵۸	۳.۲۴	۹.۸۲	شفافیت در قبال اجتماع				
۶	۳.۷۴	۹.۷۴	انتشار رسمی قراردادها، مناقصه ها، بودجه، حساب ها، درآمدها و دارایی ها	۴۴	۳.۸	۹.۲۴	حاکمیت قانون و شفافیت و پذیرش
۵.۸۱	۳.۸۸	۹.۶۹	موجود و در دسترس بودن اطلاعات				
۱.۹۱	۵.۷۸	۷.۶۹	وجود ساز و کارهای مسئولیت پذیری، اطلاعات شهری و شکایات شهروندی	۸۲	۲.۹	۷.۷۲	مسئولیت پذیری
۳.۲۸	۴.۲۸	۷.۵۶	پردازش و انتشار گزارش های مالی				
۰.۲۵	۷.۴	۷.۶۵	حسابرسی منظم و مستقل				
۲.۷۹	۶.۴۲	۹.۲۱	تامین انسجام و همبستگی اجتماعی				
۲.۳۱	۶.۲	۸.۵۱	فعال کردن ظرفیت های اجتماعی				
۵.۷۳	۲.۷۲	۸.۴۵	استفاده بهینه از سرمایه های نمادین				
۲.۴۹	۵.۲۸	۷.۷۷	برقراری اهداف در توسعه انسانی	۶۳	۶.۴۷	۸.۱۰	عدالت و خدمات اجتماعی
۲.۱۸	۷.۱۷	۹.۳۵	فرصت برابر برای دریافت خدمات اولیه و اقدامات مثبت برای فقرا				
۴.۷۴	۳.۶۲	۸.۲۶	مشارکت هنرمندان و بکارگیری هنر و ظرفیت های آن در تلطیف محیط شهر				
۰.۲۵	۸.۱۸	۸.۴۳	نسبت نخبگان به جمعیت شهر				
۶.۱۴	۲.۵۸	۸.۵۲	استفاده بهینه از ظرفیت های انسانی بومی	۱۷	۴.۷۲	۷.۸۹	تخصص گرایی و دانایی
۱.۷۸	۶.۳۴	۸.۱۲	میزان سفر و ماندگاری متخصصان به جمعیت گردشگر و زائر شهر				
۱.۷۹	۶.۸۴	۸.۶۳	مشارکت شهروندی در تصمیم های شهری				
۰.۰۶	۸.۰۲	۸.۰۸	وجود شورای شهر منتخب	۹۹	۶.۹۸	۷.۹۷	دیالوگ مدنی و مشارکت
۲.۷	۵.۲۶	۷.۹۶	وجود باشگاه شهروندان (نرم افزارهای مشارکت شهروندان)				

منبع: یافته های تحقیق، ۱۳۹۸.

### نتیجه گیری و ارائه پیشنهادها:

با توجه به مولفه ها، ابعاد و معیارهایی که در فرایند یاد شده فوق توسط ذینفعان مختلف مشهد در مورد حکمروایی خوب مشهد تعیین شد، عملاً چشم انداز و وضعیت مطلوب حکمروایی خوب شهری مشهد از نگاه ذینفعان به دست آمده است. در واقع چشم انداز مطلوب شهر مشهد از منظر حکمروایی خوب شهری در قالب مولفه ها، ابعاد و معیارهایی بیان شده اند که دارای وزن و نمره از لحاظ اهمیت میباشند و بنابراین بیان کننده این هستند که در حالت مطلوب حکمروایی خوب شهری مشهد باید دارای چه معیارهایی باشد و درجه اهمیت هر یک به چه میزان است. بنابراین چشم انداز مورد نظر حکمروایی خوب شهری برای مشهد به شرح مولفه ها، ابعاد و معیارهای موزونی میباشد که در جدول شماره (۴) در قالب نمره وضعیت مطلوب بیان شده است. با توجه به این چشم انداز ترسیم شده و نیز با توجه به نمره وضعیت فعلی شهر مشهد از منظر این مولفه ها و ابعاد و معیارها، در قدم بعدی باید محورهای اقدامات اصلی برای حرکت از وضعیت فعلی به سوی چشم انداز تعیین شود. به این منظور باید اولاً بررسی شود که اختلاف وضعیت فعلی و چشم انداز در مورد هر یک از مولفه ها و ابعاد و معیارها در چه مواردی بیشتر و در چه مواردی کمتر است و ثانیاً بر مبنای این

اولویت ها و اختلاف وضع موجود و چشم انداز، محورها و رئوس اقدامات لازم تعیین شود. از آنجایی که محورهای عملیاتی اقدامات برای حرکت از وضعیت فعلی به چشم انداز حکمروایی خوب شهری بیشتر متناسب با سطح معیارها می باشد، لذا این محورهای اقدام بر مبنای اختلاف وضعیت معیارها در حالت موجود و حالت چشم انداز تعریف می شود.

همچنین با عنایت به ماهیت ترکیبی و پیچیده و در هم تنیده معیارها لازم است راهبردها به صورت ترکیبی، بر مبنای وضعیت فعلی و چشم انداز پیش بینی شود. به این معنا که محورهای اقدامات باید به گونه ای تعریف شود که تا حد امکان با تلفیق اختلاف وضعیت فعلی و چشم انداز چندین معیار مشابه، راهبردی ترکیبی که در برگزیده راه حل های مختلف برای وضعیت مشابه باشد ارائه نماید. به این منظور با برگزاری دو جلسه فوکوس گروپ از خبرگان شهری و بر مبنای مشابهت و تلفیق راهبردهای حرکت از وضعیت فعلی به وضعیت چشم انداز معیارهای حکمروایی خوب شهری جدول ۵ به منظور بیان این راهبردهای تلفیقی تهیه شد و نمره مربوط به اهمیت و اولویت این راهبردهای ترکیبی نیز به صورت میانگینی از اختلاف وضعیت موجود و مطلوب معیارهای آن راهبرد تخصیص یافت.



جدول ۵- راهبردهای ترکیبی حرکت از وضعیت فعلی به سمت چشم انداز حکمروایی خوب شهری مشهد

معیارها	راهبرد ترکیبی	سیاست	اولویت	نمره
مدیریت یکپارچه شهری	سیاستگذاری و برنامه ریزی یکپارچه و هماهنگ ارگانهای دولتی و عمومی مشهد برای حرکت به سمت چشم انداز حکمروایی خوب شهری و رصد منظم اقدامات	ایجاد ستاد راهبردی مدیریت شهری مشهد در شورای اسلامی شهر یا شهرستان مشهد به منظور هماهنگی و نظارت بر این راهبرد	۱	۵,۹۶
شفافیت در قبال اجتماع	شفاف سازی حداکثری از طریق فناوری اطلاعات و در بستر پورتال های شهری	تهیه بستر الکترونیک آسان و در دسترس و قابل فهم برای عموم مردم جهت اطلاع از کلیه اطلاعات و آمارها و تصمیم های غیرمحرمانه	۲	۵,۴۲
احساس امنیت در شهر (به خصوص برای گردشگران و سرمایه گذاران)	تعیین تکلیف نسبت زیارت و گردشگری در مورد مشهد و برنامه ریزی یکپارچه برای زیارت و گردشگری و زائران و مسافران با رعایت حساسیت های شهر مذهبی مشهد و موقعیت منحصر به فرد آن	پس از ایجاد اجماع در این خصوص، تهیه برنامه میان بخشی دستگاه های دخیل در امر زیارت و گردشگری و حمایت همه جانبه از این برنامه و اعلان عمومی آن	۳	۳,۸۱
استفاده بهینه از ظرفیت های انسانی بومی	تهیه سند جامع سرمایه های انسانی شهر با مشارکت کلیه ذینفعان مشهد جهت پرورش سرمایه های انسانی موثر و مناسب برای مدیریت شهری	تهیه دستورالعمل های اجرایی و ضوابط قانونی اجرایی شدن این سند جامع شفاف سازی کلیه فرایندهای مرتبط با این سند جامع و روند جذب و ارتقاء نیرو و حمایت ها از سرمایه های انسانی ارزشمند شهر از طریق بستر فناوری اطلاعات و ایجاد پورتال جامع برای این امر	۴	۳,۱۳
تأمین انسجام و همبستگی اجتماعی فعال کردن ظرفیت های اجتماعی وجود باشگاه شهروندان (نرم افزارهای مشارکت شهروندان)	ایجاد بسترهای مشارکت عمومی در تصمیم سازی ها و بسترسازی برای مشارکت عمومی مردمی به صورت الکترونیکی	ایجاد گروه های عمومی و تخصصی مجازی برای اطلاع رسانی مردمی و کسب نظرات ایشان و ترغیب شهروندان به مشارکت از طریق امتیازها و امکانات جذاب باشگاه شهروندی	۵	۲,۴۲
فرصت برابر برای دریافت خدمات اولیه و اقدامات مثبت برای فقرا	برنامه ریزی ویژه برای حاشیه شهر مشهد با مشارکت کلیه ارگانها و نهادهای عمومی و مردمی مرتبط و دخیل در این حوزه	ارائه خدمات ویژه مازاد بر سایر نقاط شهری به حاشیه شهر برای رفع اختلافها و تبعیضهای فعلی اجرای برنامه های توانمندسازی برای افراد حاشیه شهر با مشارکت کلیه ارگانها و نهادهای ذینفوذ	۶	۲,۱۸
وجود چشم اندازی شفاف و برنامه های راهبردی/عملیاتی اندازه گیری عملکرد مدیریت شهری برنامه ریزی توسعه خلاقیت و نوآوری در اداره امور شهری	برنامه ریزی راهبردی میان دستگاهی با مشارکت ارگانها و نهادهای عمومی و دولتی برای انسجام بخشی به فعاليتها در جهت نیل به چشم انداز	تهیه برنامه های بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت عملیاتی به صورت کمی و قابل سنجش برای ارتقاء بهره وری ارگانها برای نیل به اهداف این برنامه بین بخشی و سنجش و پایش و بهبود مستمر آن	۷	۱,۷۳

حکمروایی خوب شهری	مشوقهای کسب و کارهای غیر رسمی
	مدیریت پسماند و کنترل آلودگی های شهری
	مدیریت منابع طبیعی
	وجود ساز و کارهای مسئولیت پذیری، اطلاعات شهری و شکایات شهروندی

منبع: یافته های تحقیق، ۱۳۹۸.

بوده و این الگوی بومی که نیاز مبرم مدیریت شهری در حال حاضر میباشد را برای اولین بار عرضه کرده است. البته قطعا این نوع الگوهای بومی باید برای دیگر کلانشهرهای کشور نیز مطابق با همین فرایند تدوین شوند و همچنین برای تحقیقات بعدی میتوان علاوه بر مفاهیم، ابعاد و معیارها، به شاخصهای کمی قابل اندازه گیری برای حکمروایی خوب شهری هر شهر دست یافته و به صورت مداوم اقدام به رصد و کنترل این شاخصها در هر شهر نمود.

### ملاحظات اخلاقی:

**پیروی از اصول اخلاق پژوهش:** در مطالعه حاضر فرمهای رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنیها تکمیل شد.

**حامی مالی:** هزینههای مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تأمین شد.

**تعارض منافع:** بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

طبق جدول بالا با توجه به میانگین نمرات اختلاف وضعیت موجود و چشم انداز معیارها، درجه اهمیت و الویت هر یک از راهبردهای ترکیبی یاد شده نیز مشخص شده است. به این ترتیب در تحقیق حاضر اولاً چشم انداز و وضعیت مطلوب حکمروایی خوب شهری مشهد در قالب مولفه ها، ابعاد و معیارها به صورت وزن دار ترسیم شد، ثانياً وضعیت موجود شهر مشهد از منظر این مولفه ها، ابعاد و معیارها احصاء گردید، ثالثاً با توجه به اختلاف وضع موجود و وضع مطلوب (چشم انداز) حکمروایی خوب شهری، محورهای اقدام و راهبردهای ترکیبی به صورت نمره دهی شده بر مبنای این اختلاف وضع موجود و مطلوب و اولویت و اهمیت آنها پیشنهاد شد. لازم به ذکر است از منظر تطبیق نتایج و دستاوردهای این تحقیق با دیگر پژوهشهای مشابه صورت گرفته در کشور، با توجه به اینکه تاکنون الگوی بومی برای حکمروایی خوب شهری مطابق با استانداردهای الگوهای بین المللی در این حوزه (به تفکیک مفاهیم، ابعاد و معیارها) تدوین نشده است لذا از این منظر دارای نوآوری ویژه

### References:

- Adineh Vand, Ali Asghar; Hajizadeh, Maryam; Ghadami, Mustafa. (2013). Investigation of municipal performance within the framework of good urban governance (Case study: Babolsar city). *Urban Management Journal, spring and summer 2013, Volume 11, Number 31*
- Ale-eshagh, Parisa; Hodavand, Mehdi. (2013). Investigation of new sources of revenue for municipalities. *Comparative Law Research of Iran and International, 6 (22), 1-28.*
- Batchelor, S; Smith, J; Fleming, J. (2014). RENEWABLE ENERGY AND DECENTRALIZATION (READ).
- Batchelor, s., Smith, j. (2014). TOOLS FOR IMPROVING DECENTRALISED GOVERNANCE OF ENERGY. RENEWABLE ENERGY AND DECENTRALIZATION (READ).
- Bidram, rasool. (2011). investigating areas of rent seeking in the budget structure of municipalities and its relation to efficiency; Case study: Metropolitan municipalities. *Urban Management Journal. Spring and Summer 2011, Volume 9*
- Bloom, E., Sunseri, A., & Leonard, A. (2007). Measuring and Strengthening Local Governance Capacity: The Local Governance Barometer.
- Borraz, O., & Le Galès, P. (2010). Urban governance in Europe: the government of what? *Pôle Sud, (1), 137-151.*
- Capuno, J. J. (2000). GOFORDEV Index: Advocating good governance for local development. *Issues & Letters, 9(5-6).*
- Capuno, J. J., Garcia, M. M. S., & Sardalla, J. S. (2001). Promoting local development through good governance: A partial assessment of the GOFORDEV Index. *Issues & Letters, 10(3),*
- Da Cruz, N. F., & Marques, R. C. (2017). Structuring composite local governance indicators. *Policy Studies, 38(2), 109-129.*
- Danaifard, Hassan; Babashahi, Jabar; Azar, Adel; Kurdnaji, Asadallah (2012). Transforming National Welfare: Does Good Governance Play an Important Role? *Management Research in Iran, Volume 16, Issue 4*
- Danesh Jafari, davood; Babajani, Jafar; Karimi Osboei, Samaneh. (2014). Assessment of Stability of Financial Resources and Income of Tehran Municipality. *Journal of Urban Economics and Management. 2014; ۲ (۷).*
- Department of the Interior and Local Government. (n.d.). Local Governance Performance Management System (LGPMs). Retrieved from <http://lgpms.blgs.gov.ph>
- Dufils, J. (2010). Local Governance Barometer: Measuring Governance in Madagascar. Claasen and Alpin-Lardiés.
- Ebrahim zadeh, isa. Asadian, Morteza. (2013). Analysis and Evaluation of the Realization of Good Urban Governance in Iran. *Geography and Urban Studies, 2.*

16. Farrokhi, Ehsan; Nouri Kermani, Ali; Rezaee, Ali Akbar (2014). *The Role of Municipalities in Promoting Urban Management with a Neighborhood Approach*. *Journal of Urban Management Studies*. Spring 2014 - Number 17
17. German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ). (2012). *Good governance at decentralised level and poverty reduction*.
18. Hashemi, Shahnaz, Shokoohi bidhendi, Roohollah. (2013). *Strategies to promote the status of Tehran's urban management to its optimum (Tehran municipality as a social and cultural institution)*. *Urban Management Studies*, 5 (Issue 2 (14)).
19. Hashemi, Seyed Ahmad; Abbasi, Abolfazl. (2018). *Designing a Citizen Satisfaction Model and Citizens Management Services and Citizenship Channels (Case Study: Pars Special Economic Zone)*. *Urban Planning and Research Quarterly*.
20. Hosseinzadeh, Ali Hossein; Fadaei Deh Cheshmeh, Hamid. (2012). *Investigation of Social Factors Affecting Citizen Participation in Urban Affairs (Case Study: Shahrekord)*. *Journal of Urban Sociological Studies (Urban Studies)*. Winter 2012, Volume 2, Number 5
21. Kazemian, Gholamreza; Meshkini, Abolfazl; Biglari, Shadi. (2011). *Evaluation of Urban Management Performance in Neighborhood Sustainability in District Two of District 4 of Tehran*. *Journal of Geographical Sciences Applied Research Summer 11, 2011, No. 21*.
22. Kazemian Gholamreza; Haghshenas Kashani, Farideh; Shadmanfar, Reza. (2010). *The Effect of Neighborhood Council Model on Citizen Participation with Urban Management*. *Journal of Urban Management Studies*. Fall 2010, Volume 2, Number 3; From page 23 to page 37.
23. Kazemian, Gholamreza; Shadmanfar, Reza. (2008). *Investigating the Participatory Patterns of Councils in Tehran Neighborhoods*. *Journal of Municipalities* July 9, 2008 No. 89.
24. Kazemian, Gholamreza. (2007). *An Introduction to the Model of Urban Governance*. *Urban Plans*. Spring 2007 - Nos. 19 and 20
25. Khadem al-Husseini, Ahmad; Ghadrjani, Raziéh; Zahedi Yeganeh, Amir. (2011). *Urban People's Management and Citizen Participation in Urban Management (Case Study: Isfahan Area 5)*, *Environmental Planning Journal*.
26. Kharazmi, Omid Ali; Beigi Nasrabad, Fatemeh; Johari, Leila. (2016). *Analytical study of the gap between the current situation and the desirable status of implementation of the substitution system in Mashhad*. *Urban Management Studies*, 8 (27), 15-28.
27. Kiani, Akbar; Fazelnia, Gharib; Salari Sardari, Farzali. (2013). *Comparative Comparison of Traditional and New Urban Management Approaches in Iran*. *Research in Urban Ecology*. Autumn 2013, page 81-100
28. Komorowska, D. (2016). *Citizen Voice in Afghanistan: Evaluation of National Solidarity Programme III*.
29. Memela, S., Mautjane, B., Nzo, T., & Van Hoof, P. (2008). *The State of Local Governance in South Africa: What Does the Local Governance Barometer Tell Us?*
30. Moussaie, Meysam; Razavi aleHashem, Behzad. (2010). *Citizen Participation in Urban Affairs Swot*, *Journal of Social Welfare Research*, Eleventh Year, No. 41, pp. 152 - 123.
31. Moretto, L. (2015). *Application of the "Urban Governance Index" to water service provisions: Between rhetoric and reality*. *Habitat international*
32. Naghdi, Assadollah; Kulivand, Shakiba. (2015). *Investigation of Citizens' Social Participation in Improvement and Renovation of Urban Worn Textures* *Journal of Urban Management Studies*. Spring 2015 Issue 21
33. Narang, Shipra, 2005, *Disaggregating Governance Indicators: Why Local Governance is Important and How It Can Be Measured*, paper presented at the Technical Workshop on Governance Indicators, April 20-22, New Delhi, India.
34. Nasiri, Ismail. (2015). *Evaluation of Axial Area Management Performance on the Efficiency of Favorable Urban Governance Case Study of District 4 of Tehran*. *Journal of Urban Research and Planning*. Volume 6, Number 21, Summer 2015, Page 139-156
35. Nesari, Reza; Montazeri, Rasoul; Hosseinzadeh, Nemat. (2015). *Strategies for financing Tehran municipality in the five year plan with emphasis on communicative policies of the Resistance Economy*. *Journal of Urban Economics and Management*.
36. NINA, MA., ADRIANO, I., DIOSDADO P, ESTIMADA. (2014). *The Effectiveness of the Local Governance Performance Management System (LGPMs) in Improving Governance in the Municipality of San Rafael*. *Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences*. Vol. 1
37. Obeng-Odoom, F. (2012). *Land reforms in Africa: Theory, practice, and outcome*. *Habitat international*, 36(1), 161-170.
38. PACT/ Impact Alliance. (2006). *Local Governance Barometer: Implementation Process Handbook*
39. Parhizkar, Akbar; Kazemian, Gholamreza. (2005). *Urban Governance Approach and Its Necessity in Tehran Metropolitan Area Management*. *Journal of Economic Research*
40. Pishgahi Fard Zahra, Ghalibaf, Mohammad Bagher, Moradinia Sajjad, Momeni Hamideh. (2013). *The Pathology of Spatial Distribution of Political Power in Tehran Metropolis with Emphasis on Urban Governance*. *Journal: Geography: Fall 2013, Volume 11, Number 38*
41. Pour Ahmad, Ahmad; Mehdian Behnmiri, Masoumeh; Mehdi, Ali. (2013). *An Analysis of the Factors of Non-Realization of Urban Unit Management from the Perspective of Current Laws*. *Journal of Urban Economics and Management*. The first year of spring 2013 No. 2.
42. Rabbani Khorasgani, Rasool; Varesi, Hamid Reza; Akhavan Mahdavi, Mohsen. (2011). *The Role and Position of Information Literacy on Citizens' Electronic Participation in Urban Management (Case Study: Isfahan City)*. *Urban Management Journal*. Summer 2011
43. Rahnamaii, Mohammad Taghi; Mehdi, Ali; Mehdian Behnamiri, Masoumeh. (2014). *Investigating and Analyzing the Performance of Urban Management from the Perspective of Local Participation and Citizenship; (Case Study: Babolsar City)*. *Journal: Urban*

- Management: Spring 2014, Volume 13, Number 34
44. Rahmani, Fatemeh; Mazhari, Mohammad. (2011). Investigating the Rate, Problems, Impacts and Methods of Privatization in Mashhad Municipal Services Deputy. First Conference on Urban Economics, Tehran, 2011.
  45. Rahnama, Mohammad Rahim; Mafi, Ezzatullah; Asadi, Ruh Allah. (2010). Analysis of the Position of Good Urban Governance in Mashhad with SWOT Model. *Journal of Geography and Regional Development*, No. 15.
  46. RAWOO (Netherlands Development Assistance Research Council) (2005): *The urban challenge: A question of knowledge. Rethinking the role of knowledge in poverty alleviation*, RAWOO Publication No. 28, The Hague.
  47. Rezaei Kuchi, Mahmoud. (2019). Investigating the Role of Citizen Participation in Increasing Success of Urban Management Case: Shiraz Metropolis. *Journal of Urban Research and Planning*, 10 (38), 51-62.
  48. Rezaei, Mohammad Reza; shamshiri, Muslim. (2012). Investigating and Evaluating the Position of Good Urban Governance Order in the Management Structure of Shiraz. Fourth conference on urban planning and management. Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad.
  49. Roostaii, Shahrivar; Pourmohammadi, Mohammad Reza; Ghanbari, Hakimeh. (2017). Investigating the Structural Role of Good Urban Governance in Creating Smart Cities (Case Study: Tabriz Municipality). *Urban Planning and Research Quarterly*, 8 (31)
  50. Sadeghi, Seyed Kamal; Mohammadzadeh, Parviz; Sobh Khiz, Shalaleh. (2015). Factors Affecting Private Sector Participation as an Approach to Sustainable Financing of Municipal Projects. *Journal of Urban Economics and Management*.
  51. Sadeghi, Mojtaba; Rahnama, Mohammad Rahim. (2013). Functional Structural Explanation of Urban Participatory Management (Case Study: Mashhad City). *Human Geography Research*, Volume 45, Number 1, Spring 2013. Pages 169-184.
  52. Sajjadi, Jila; Yarmoradi, Kiumars ; Kanuni, Reza; Heidari, Morteza. (2017). The Role of Good Governance in Improving the Quality of the Urban Environment from the Perspective of Residents. *Journal of Urban Ecology Research*. Spring and Summer.
  53. Shafiei, Z. (2011). *Contested understanding of urban governance*. PhD Thesis. School of Architecture, Planning and Landscape. Newcastle University
  54. Shamaei, Ali; Adineh Vand, Ali Asghar; Hajizadeh, Maryam. (2012). Evaluating the performance of municipalities based on good urban governance. *Urban Management Studies Journal*, Fall 2012, Volume 4
  55. Shamsuddini, Ali; Sanaei Moghaddam, Soroush; balaghi, Rasool; Rezai, Meysam. (2017). Measuring Citizens' Satisfaction with Municipal Performance and Evaluating Individual, Social Factors Affecting it (Case Study: Dehdasht City). *Journal of Urban Research and Planning*
  56. Sharzei, Gholam Ali; Maajed, Wahid. (2011). *Sustainable Urban Financing; How to Financing Urban Sustainable Development*. *Urban Management Journal*. Spring and Summer 2011
  57. Stewart, Kennedy, 2006, "Designing good urban governance indicators: The importance of citizen's participation and its evaluation in Greater Vancouver", *Cities*, Vol. 23, No. 3
  58. Un-habitat. (2010). *State of the world's cities 2010/2011: bridging the urban divide*. Earthscan.
  59. UN- HABITAT (2007). *Campaign on urban governance*. Campaign on urban governance. www.un habitat.org.
  60. UN-HABITAT, 2004, *Urban Indicators Guidelines: Monitoring the Habitat Agenda and the Millennium Development Goals*, www.unhabitat.org/governance.
  61. UN- HABITAT (2003). *The Global Campaign on urban governance*. www.un habitat.org.
  62. UNITED NATIONS HUMAN SETTLEMENTS PROGRAMME (UN HABITAT) (2002): *Global Campaign on Urban Governance. Concept Paper, 2nd Revised Edition, Nairobi*.
  63. UNDP. & UNDP. (2007). *Human Development Report 2007/2008*. UN.
  64. UNDP. (2004). *decentralised governance for development: A combined practice note on decentralisation, local governance and urban/rural development*.
  65. UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (UNDP) (2000): *Poverty Report 2000: Overcoming Human Poverty*, New York.
  66. WORLD BANK (2003): *World Development Report 2004: Making Services Work for Poor People*, Washington, D.C.
  67. World Bank, (2011), *World Development Report*.
  68. Zali, Nader, Mehdi Ali, Toorani, Hani; Mahmadian Behnamiri Masoumeh. (2013). *An Analysis of the Urban Management Performance of Mahabad City from the Perspective of Citizen Participation and Satisfaction*. *Journal of Urban Ecology Research*. Autumn & Winter 2013, Volume 4, Number 2 (8 consecutive)
  69. Ziyari, Karamatollah; Nikpay, Vahid; Hosseini, Ali (2013), *Measuring Citizen Participation in Urban Management Based on Good Urban Governance (Case Study: Yasuj City) Housing and Rural Environment*, No. 141, Spring.