

Research Paper

Assessing the Challenges of Promoting Urban Governance with a Future Studies Approach the Case Study of Mianeh City

Meysam Azimi <sup>a</sup>, Karim Hosseinzadeh Dalir <sup>a\*</sup>, Ali Azar <sup>b</sup>

<sup>a</sup>. Department of Geography and Urban Planning, Marand Branch, Islamic Azad University, Marand, Iran

<sup>b</sup>. Department of Urban Planning, Maragheh Branch, Islamic Azad University, Maragheh, Iran

ARTICLE INFO

ABSTRACT

**Keywords:**

Urban Governance,  
Middle-Class City,  
Citizens,  
Desirable Future,  
Mianeh City.



**Received:**

3 April 2022

**Received in revised form:**

31 May 2022

**Accepted:**

7 August 2022

pp.93-114

The planning processes that city managers direct in the framework of governance against the challenges of urban development, ensure transparency and accountability mechanisms. In this research, while evaluating the challenges of improving urban governance in a medium-sized city in the middle of the city with a future research approach, key factors and connections between them have been analyzed and ranked. The current research is applied in terms of purpose and descriptive-analytical in terms of methodology. The most important key factors of urban governance were evaluated using the Delphi technique and polling 30 experts, consensus and certainty indicators, and priority and importance to evaluate 43 key drivers in Micmac software. The results show that among the 8 main factors, participation, accountability, justice and legality were the most effective dimensions of the process of urban development. Among the 10 key and important drivers, the variables of the effective role of applying citizens' decisions in the preparation of urban development plans and the accountability of city managers and officials to citizens have been the most important two-faceted and influential variables. The results confirm the fact that the factors of participation, accountability, justice and legality of urban governance affect the process of changes in the middle-aged city, and in such a way that the continuation of the current situation will lead to the formation of a disaster scenario, and in the best case if the current situation continues, changes in the governance system in parallel with the lack of a regular and coherent program and the lack of inter-organizational coordination, the reduction of the level of social empowerment, the lack of strengthening of the local economy and the reduction of the participatory role of citizens, the reduction of the level of private sector investments and the reduction of physical supervision over the built spaces related to the control of all kinds of increasing urban challenges. it will result in.

**Citation:** Azimi, M., Hosseinzadeh Dalir, K., Azar, A. (2022). Assessing the Challenges of Promoting Urban Governance with a Future Studies Approach the Case Study of Mianeh City. *Journal of Sustainable City*, 5 (2), 93-114.

<http://doi.org/10.22034/JSC.2021.298787.1523>

\* . Corresponding author (Email: phd.dalir1399@gmail.com)

Copyright © 2022 The Authors. Published by Iranian Geography and Urban Planning Association. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Extended Abstract

### Introduction

The growing trend has faced cities with three significant challenges highlighting the need to understand the future and plan for it. These three challenges include risk management and uncertainties, sustainable development issues, and democratization issues, which require new tools and methods for thinking about the future in a very complex and unknown environment. Today's civilization has moved more towards urbanization than ever before, and urban growth has had adverse consequences on the frameworks of cities. The dimensions of urban settlements are becoming more complex, and, consequently, security instability is becoming more apparent in urban areas. In this way, urban society, especially in its modern and contemporary forms, is constantly and extensively exposed to various challenges. Urban management must respond to changes in the city, especially citizens, by monitoring and evaluating significant challenges. Its strategic actions must be commensurate with urban issues and developments, be more responsible and accountable than the community, function better as an essential part of the social learning system, and finally, play a vital role in predicting, discovering, and welcoming the future. These processes rely heavily on communication networks within organizations and the community, the systems of official government organizations and their planning systems, and the communication network between them. Under this approach, in the form of a participatory development process, all stakeholders, including government, the private sector, and civil society, provide the means to solve urban problems. Council coalitions, as well as supporting mayors, legislate for institutional support. This study aimed to identify and rank the influential variables and critical drivers of urban governance against the growing urban development challenges in the Mianeh city and analyze the relationship between these variables with a future studies approach.

### Methodology

The present study is part of applied and descriptive-analytical in terms of purpose and methodology, respectively. The most important key factors of urban governance were identified using Delphi technique and opinion of 30 experts, and with the indicators of consensus and certainty, priority and importance of 43 key drivers in Mic Mac software program were examined. Then, the most important drivers of regeneration were identified and scored using the Delphi method and a questionnaire. Finally, based on 43 sub-drivers in 8 key factors of participation (P), consensus (C), accountability (R), justice (J), legitimacy (L), transparency (T), accountability (Re) and efficiency and effectiveness (E); cross matrices were formed. In the next step, the weights were applied using Mic Mac software, and the intensity of direct and indirect effectiveness and impressionability of variables, and finally, 18 key drivers were identified as the most important ones.

### Results and discussion

The results of the study showed that among the 18 factors, 10 key and important drivers of central city governance, which are the same two-dimensional and influential variables are as below:

Effective role of citizens in making decisions in urban development plans; accountability of city managers and officials to citizens; neutrality and equality in the law; use of experienced and specialized people in urban management; preference of collective interests over personal ones; the effectiveness of city managers' actions in the face of crisis; accountability of councils and description of urban development programs and plans, especially preventive; meritocracy in the selection of urban managers; involvement with accountability of urban managers in the management of physical development of the city; and requesting city managers from citizens to participate in affairs. Given the key indicators identified, the adoption of strategic and flexible policies to monitor the system of future developments is

necessary.

Analysis of data related to various political and institutional, economic, environmental, and ecological factors and other components affecting the governance transformations in the Mianeh city has considered the probability of eight scenarios more than different scenarios. Also, it has assessed the likelihood of other scenarios as very small and weak. These scenarios are derived from the interaction between the situation of each factor and the situation of the other ones. A situation's effect on the probability of occurrence or the reinforcement or empowerment of other conditions, or even their limitation, is the primary basis for forming scenarios. Which requires simultaneously considering very complex factors and situations that the ability to analyze is beyond the human mind, and only intelligent processors can analyze them simultaneously.

### **Conclusion**

In the final part, while formulating eight priority strategies based on the preparation of preventive plans in problem areas, in accordance with local capacities and attention to physical, social, economic, and legal issues, employing and attracting the

participation of people and non-governmental organizations in the direction of good urban governance, and efforts to achieve urban unit management, and increase the efficiency of urban management in carrying out development and preventive projects in dysfunctional areas, and government institutional and specialized management as the principal trustee of development; the situation of the critical drivers of urban governance in the transformations, based on the challenges of the transformations of the Mianeh city on the horizon of 2031 was described.

### **Funding**

There is no funding support.

### **Authors' Contribution**

All of the authors approved the content of the manuscript and agreed on all aspects of the work.

### **Conflict of Interest**

Authors declared no conflict of interest.

### **Acknowledgments**

We are grateful to all the scientific consultants of this paper.



## ارزیابی چالش‌های ارتقاء حکمروایی شهری با رویکرد آینده‌پژوهی مطالعه موردی: شهر میانه

میثم عظیمی - گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران  
کریم حسین زاده دلیر<sup>۱</sup> - گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران  
علی آذر - گروه شهرسازی، واحد مراغه، دانشگاه آزاد اسلامی، مراغه، ایران

### چکیده

### اطلاعات مقاله

فرآیندهای برنامه‌ریزی که مدیران شهر در چارچوب حکمروایی در برابر چالش‌های توسعه شهری هدایت می‌کنند، سازوکارهای شفافیت و پاسخگویی را تضمین می‌کند. در این پژوهش ضمن ارزیابی چالش‌های ارتقاء حکمروایی شهری در شهر متوسط اندام میانه با رویکرد آینده‌پژوهی، عوامل کلیدی و ارتباطات بین آن‌ها تجزیه و تحلیل و رتبه‌بندی شده است. پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش شناختی توصیفی - تحلیلی است. مهم‌ترین عوامل کلیدی حکمروایی شهری با استفاده از تکنیک دلفی و نظرخواهی از ۳۰ کارشناس، شاخص‌های اجماع و قطعیت، اولویت و اهمیت به ارزیابی ۴۳ پیشران کلیدی در نرم‌افزار Micmac پرداخته شد. که نتایج نشان می‌دهد که از بین ۸ عامل اصلی، مشارکت، پاسخگویی، عدالت و قانونمندی اثرگذارترین ابعاد بر روند توسعه شهری میانه بوده‌اند. از میان ۱۰ پیشران کلیدی و مهم متغیرهای نقش موثر اعمال تصمیمات شهروندان در تهیه طرح‌های توسعه شهری و پاسخگویی مدیران و مسئولان شهری به شهروندان به‌عنوان متغیرهای دو وجهی و تأثیرگذار دارای بیشترین اهمیت بوده‌اند. نتایج تأییدکننده این نکته است که عوامل مشارکت، پاسخگویی، عدالت و قانونمندی حکمروایی شهری اثرگذار بر روند تحولات شهر میانه ناپایدار و به‌گونه‌ای است که تداوم وضع موجود به شکل‌گیری سناریو فاجعه خواهد انجامید و در بهترین حالت، در صورت ادامه وضع موجود، تغییرات سیستم حکمروایی به موازی کاری و عدم وجود برنامه منظم و منسجم و فقدان هماهنگی بین سازمانی، کاهش سطح توانمندی اجتماعی، عدم تقویت اقتصاد محلی و کاهش نقش مشارکتی شهروندان، کاهش سطح سرمایه‌گذاری‌های بخش خصوصی و کاهش نظارت کالبدی بر فضاهای ساخته‌شده مرتبط با کنترل انواع چالش‌های فزاینده شهری منجر خواهد شد.

### واژگان کلیدی:

حکمروایی شهری، شهر متوسط اندام، شهروندان، آینده مطلوب، شهر میانه.



### تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۰۱/۱۴

### تاریخ بازنگری:

۱۴۰۱/۰۳/۱۰

### تاریخ پذیرش:

۱۴۰۱/۰۵/۱۶

صص. ۹۳-۱۱۴

**استناد:** عظیمی، میثم؛ حسین زاده دلیر، کریم و آذر، علی. (۱۴۰۱). ارزیابی چالش‌های ارتقاء حکمروایی شهری با رویکرد آینده‌پژوهی مطالعه موردی: شهر میانه. *مجله شهر پایدار*، ۵ (۲)، ۹۳-۱۱۴.

<http://doi.org/10.22034/JSC.2021.298787.1523>

## مقدمه

روند افزایشی شهرها را با سه چالش عمده مواجه کرده است (Porio, 2014: 245) که ضرورت درک آینده و برنامه‌ریزی برای آن را آشکار می‌کند، این سه چالش عبارت‌اند از: مدیریت خطر و عدم قطعیت‌ها؛ موضوعات توسعه پایدار و مباحث بازننگری دمکراسی (مردم‌سالاری) که نیازمند ابزارها و روش‌های جدیدی برای تفکر در مورد آینده در محیطی بسیار پیچیده و نامعلوم می‌باشد (ربانی و همکاران، ۱۳۹۸: ۴۶). تمدن کنونی بیش‌ازپیش شهری شده و رشد شهری پیامدهای ناگواری را بر پیکرهای شهرها وارد آورده است. ابعاد سکونتگاه‌های شهری روزبه‌روز پیچیده‌تر و به تبع آن ناپایداری امنیتی در بوم شهرها نمایان‌تر شده است. بر این منوال جامعه شهری، به‌ویژه در اشکال امروزی و مدرن آن، به‌طور دائم و گسترده در معرض انواع مختلفی از چالش‌ها قرار گرفته است (Hogan et al., 2014: 730; Hawley et al., 2012: 165). در طول چند دهه اخیر، رویکردهای گوناگونی در عرصه مدیریت چالش‌های شهری مطرح‌شده است که حکمروایی خوب شهری، از مطرح‌ترین آن‌هاست. در حال حاضر، این الگو در مجامع بین‌المللی و محافل کارشناسی، بهترین راه خروج از بن‌بست فقر و توسعه‌نیافتگی شهرها تلقی می‌شود. حکمروایی اصول فعلی دولت از بالا به پایین حکمرانی جهانی را به چالش می‌کشد و بر نقش محلی متمرکز می‌شود تا حاکمیت شهری را در برابر نیازهای مردم پاسخگوتر کند (Korosteleva & Flockhart, 2020: 153).

در حال حاضر، این رویکرد به‌عنوان مؤثرترین، کم‌هزینه‌ترین و پایدارترین شیوه اعمال مدیریت شهر شناخته می‌شود. هدف‌گذاری اصلی در حکمروایی خوب، حرکت و گذار از ساختارهای متمرکز و سلسله‌مراتبی به‌طرف رویکرد مشارکتی با سازمان‌های اجتماعی و بازیگران غیردولتی از جمله بخش خصوصی است (Cento Bull & Jones, 2006: 77). درواقع مؤلفه‌های حکمروایی خوب شهری، یک مجموعه ساختار به هم وابسته است که بهبود در وضعیت هرکدام به بهبود در شرایط مؤلفه دیگر وابسته است. برای ارتقای وضعیت حکمروایی در مدیریت شهری باید توجه داشت که تنها با نگاه به این موضوع نتیجه مورد انتظار حاصل نخواهد شد (طاهر موسوی و قره‌داغی، ۱۳۹۹: ۳۶). بر این مبنای، رویکرد حکمروایی به نقش‌آفرینی فعال شهروندان در عرصه تصمیم‌گیری‌های شهری منجر می‌شود و این امکان را برای مدیران فراهم می‌کند تا با به‌کارگیری ظرفیت کنشگران، مشکلات را به‌صورت مناسب‌تر و بهینه‌تر بشناسند و رفع کنند (زیاری و همکاران، ۱۳۹۹: ۱؛ حاتمی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۶: ۶۰۰). یکی از انگیزه‌های اصلی پژوهش‌های حکمروایی شهری در کشورهای درحال توسعه، توسعه دامنه و نوع مشکلات شهرها به‌ویژه در ابعاد مدیریتی و تصمیم‌گیری است (احدینژاد و همکاران، ۱۳۹۶: ۲). نیم‌نگاهی به وضعیت مدیریت شهری در ایران نشان می‌دهد که به دلایلی چون تمرکزگرایی، برون‌زا بودن برنامه‌ها و طرح‌های شهری، اقتصاد رانتی و مبتنی بر نفت، مدیریت شهری در سیطره دولت است و مدام از مدیریت یکپارچه و سیستمی فاصله گرفته و در گردها مدیریت بخشی و سلولی گرفتار آمده و از روند شهرنشینی و مسائل حاصل از این شهرنشینی عقب‌مانده و در دیدگاه‌ها و نگرش‌های از بالا به پایین گرفتار گردیده است. از این‌رو اصلاح و بازننگری در نظام مدیریت شهری کشور با تحولات ساختاری و محتوایی دیدگاه‌های نوین مطرح در زمینه مدیریت شهری به‌صورت جدی مورد تأکید بوده است. دهه‌های اخیر مقوله جدیدی در نظام مدیریت شهرها تحت عنوان حکمروایی شهری مطرح‌شده که بر چگونگی دست‌یافتن به مدیریتی کارا و بهینه با زمینه توسعه مردم‌سالار و عادلانه تأکید دارد (تقوایی و تاجدار، ۱۳۸۸: ۴۷). بیشتر این مشکلات در سطح بالاتری شکل می‌گیرد؛ از این‌رو نبود متولی خاصی برای رسیدگی به این مشکلات، موجب حاد شدن آن می‌شود (صرافی و نجاتی، ۱۳۹۶: ۴۰)؛ چراکه اگر شهرها به‌خوبی مدیریت شوند، فرصت‌های مهمی را برای توسعه اقتصادی و اجتماعی فراهم می‌کنند (حسینی، ۱۳۹۵: ۴۴)؛ بنابراین

مدیران شهری باید از فرصت‌های جدیدی که به تحلیل یکپارچه مشکلات شهری و در نتیجه راه‌حل‌های یکپارچه منجر خواهد شد، بهره بگیرند (Van Dijk, 2008: 1).

در شرایط فعلی پیش‌بینی افق‌های دور که لازمه برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و بلندمدت است، با دشواری صورت می‌گیرد و گاه چنان حوادث غیرمنتظره‌ای روی می‌دهند که بنیاد سیاست‌ها با استراتژی بلندمدت را به هم می‌ریزد. در حقیقت مطالعات آینده‌پژوهانه و آینده‌نگارانه تلاش دارند تا پیوندی میان شناخت علمی و رؤیای شناخت آینده برقرار سازند و به‌طور سیستماتیک، به ساخت آینده مطلوب بپردازد. مطالعه پژوهش‌های تجربی انجام‌شده در این رابطه نشان می‌دهد که کاربرد روش‌های آینده‌پژوهی در مسائل کلان و ساختاری مدیریت و حکمروایی شهری روزبه‌روز بیشتر شده و با توجه به رویکردهای آینده‌پژوهی می‌توان به یک حکمروایی کارا و مؤثر دست‌یافت که باعث همکاری متقابل میان دولت، بخش خصوصی و جامعه محلی می‌شود (Markus & Krings, 2020: 1516). نخستین تلاش جدی برای ترکیب سناریوهای کمی (سخت) و کیفی (نرم) توسط آلکامو<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) شروع شد و ترکیب روش‌ها تحت عنوان سناریوهای ترکیبی<sup>۲</sup> در مباحث چالش‌های حکمروایی شهری را مورد بحث قرار داده و در قالب رویکرد SAS چارچوب دهی نموده است. میجر<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) نیز با بررسی حکمرانی در عصر اطلاعات شهر هوشمند معتقد است که نه تنها در مورد فناوری بلکه در سازمان‌دهی مجدد همکاری بین بازیگران گوناگون در حوزه عمومی به‌سرعت شیوه سازمان‌دهی اقدام مشترک را تغییر می‌دهد. این فناوری‌ها هزینه‌های معامله برای همکاری گسترده را به طرز چشمگیری کاهش می‌دهد و بنابراین اشکال جدید همکاری را که می‌توانیم آن‌ها را حاکمیت باز بنامیم تسهیل می‌کند. شمس‌الدین<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) نیز با تحلیل ابعاد پایداری شهری، انعطاف‌ناپذیری سیستم‌های حکمروایی، تغییرات مداوم هم‌زمان با تغییرات ساختار شهری و تغییرات تکنولوژیک را از چالش‌های عدم تحقق آن بر می‌شمارد. طباطبایی (۱۳۹۷) با اشاره به اهمیت آینده‌پژوهی و ویژگی تعاملی و مشارکتی آن در ارتقای ایمنی در مواجهه با بلایای طبیعی، مزیت اصلی آینده‌پژوهی را در ارتقای ایمنی و پیشگیری از مصدومیت‌ها، شناخت امکان وقوع بلایای طبیعی آینده و جلوگیری از غافلگیری سیستم مدیریت شهری می‌داند.

شواهد موجود نشان می‌دهد که آنچه همواره در فرآیند مدیریت شهری کشور در سطوح میانی مورد غفلت قرار می‌گیرد، عمدتاً مسائل و مشکلات شهرهای میانی است و کمتر توجهی به مسائل و مشکلات شهرهای میانه یا متوسط و کوچک می‌شود. آنچه به‌عنوان شهرهای میانه اندام در متون شهری رایج شده، بحث‌های پر دامن‌های را در ارتباط با ماهیت، اهمیت و مسائل مختلف این شهرها از جمله مدیریت آن‌ها در پی داشته است. برای نمونه، استان آذربایجان شرقی دارای ۷۰ شهر و ۲۸۵۹۵۴۰ نفر جمعیت شهرنشین است که این تعداد، ۷۳،۱۴ درصد از کل جمعیت استان را شامل می‌شود. شهرستان شبستر با ۱۱ شهر، بیشترین و شهرستان‌های اهر، چاروا و یماق و هوراند هر کدام با یک شهر، کمترین تعداد شهرهای استان را دربر گرفته‌اند. مطابق عملکرد سازمان فضایی سلسله‌مراتب شهری، میانه پنجمین شهر استان است که شهرهای متوسط اندام همچون شهر میانه در آذربایجان شرقی به‌عنوان یک عامل در ایجاد تعادل منطقه‌ای و با خصوصیات مثبت محیطی و پایداری به لحاظ اجتماعی و زیست‌محیطی و همچنین دوری از بسیاری از مشکلات شهرهای بزرگ چون ترافیک و ازدحام مورد توجه قرار گرفته‌اند. این شهر هر اندازه که کوچک هم باشند، با توجه به ماهیت شهری آن‌ها، دارای ابعاد گسترده‌ای از مسائل و مشکلات هستند. واقعیت این است که پیچیدگی‌های شهر متوسط

1. Alcamo  
2. Hybrid scenario  
3. Major  
4. Shamsuddin

اندام نشان می‌دهد که اگر ابزار و نیروی کافی برای مدیریت آن فراهم نشود، ولو کوچک و کم‌جمعیت باشد، اداره آن به مراتب از شهرهای بزرگ دشوارتر است (زیاری و همکاران، ۱۳۹۹: ۷ - ۴). این پژوهش در پی آن است که چالش مدیریت شهری را بر اساس شاخص‌های مهم حکمرانی شهری را که حال جایگاه آن در توسعه و مدیریت شهری مورد تأیید همگان قرار گرفته است (تا جایی که بعضی‌ها آن را تنها راه توسعه به شمار می‌آورد) در مدیریت شهری میانه مبتنی بر رویکرد آینده‌پژوهی مورد مطالعه قرار دهد تا شاید نتایج این پژوهش به‌عنوان راهنمایی برای مدیران و برنامه‌ریزان شهر میانه و شهرهای مشابه قرار گیرد. لذا هدف پژوهش حاضر پاسخگویی به دو سؤال زیر است:

- ❖ حکمروایی شهری میانه از نظر شاخص‌های حکمروایی شهری در چه وضعیتی می‌باشد؟
- ❖ مهم‌ترین پیشران‌های کلیدی (چالش‌ها) تحقق حکمروایی شهری در شهر میانه چه مواردی هستند؟

## مبانی نظری

### حکمروایی شهری

مفهوم حکمروایی به فرآیند تصمیم‌گیری و فرآیندی اشاره دارد که به کمک آن تصمیم‌گیری‌ها صورت می‌گیرد. در حکمروایی مطلوب سه نهاد دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی با یکدیگر همکاری می‌کنند تا شهر سالم، با کیفیت، با قابلیت زندگی بالا و توسعه پایدار شهری را شکل دهند. این سه نهاد، همان نهادهایی هستند که در نظریه رژیم شهری تحلیل شده‌اند (اکبری، ۱۳۸۵: ۱۵۲). حکمروایی اصطلاح پیچیده‌ای است که به شکلی غیرمستقیم تمایل دارد از دیدگاه اصلی و متمرکز حکومت، به سوی سیاست‌گذاری مشارکتی مبتنی بر شبکه سوق پیدا کند (Lyal & Tait, 2019: 135). یکی از ابزارهایی که جوامع پیشرفته برای توسعه اجتماعات خود از آن بهره می‌گیرند، استفاده از الگوی مطلوب مدیریتی، با عنوان الگوی حکمروایی خوب است (اسماعیل‌زاده و همتی، ۱۳۹۱: ۱۰۴). منظور از حکمروایی فرآیندهای تصمیم‌گیری، سیاست‌گذاری و اجرای تمهیدات توسعه‌ای چه در بخش عمومی و چه در بخش خصوصی و غیردولتی است. مستندات سازمان‌های بین‌المللی مروج حکمروایی خوب در بخش عمومی و ویژگی‌های متعددی را برای آن برشمرده‌اند. کمیسیون اقتصادی و اجتماعی آسیا - اقیانوسیه ملل متحد برای حکمروایی خوب هشت ویژگی به‌قرار زیر ذکر کرده است: حکمروایی خوب ابراز نظر آزادانه افراد و «مشارکت» را تسهیل می‌کند و «پاسخگویی» نیازها طی زمانی معقول است، همچنین با «حاکمیت قانون» و رعایت حقوق بشر محقق می‌شود و مستلزم شفافیت در تصمیم‌گیری و گردش آزادانه اطلاعات قابل‌فهم برای همگان است. اساس حکمروایی خوب بر «مسئولیت‌پذیری» بخش عمومی به معنای پس دادن حساب به شهروندان است (محبوبی و حبیبی، ۱۳۹۸). بانک جهانی، ابداع‌کننده واژه حکمروایی و توسعه‌دهنده این مفهوم است. ریشه‌های نظری این موضوع به کارهایی که افرادی مانند مک لالین در انگلستان انجام داده‌اند برمی‌گردد. در دهه ۶۰ موضوع مشارکت در انگلستان مطرح شد و پس‌از آن در دهه ۷۰ کمیسیون اسکفینگتن مأمور شد که در مورد گسترش مشارکت در جوامع شهری، فعالیت کند. در همین زمان، مک لالین جزء اولین افرادی بود که مفهوم "Governance" را مطرح کردند. از نظر او حکومت‌های شهری و محلی به بن‌بست رسیده بودند، چون رابطه آن‌ها با سازمان‌های مدنی، مردم و اقشار اجتماعی قطع شده بود. این قطع ارتباط با مردم و ناکارایی آن‌ها، انتظارات تازه‌ای را از سوی مردم به دنبال داشت. در حقیقت، مردم انتظار داشتند که بتوانند در اداره جامعه، مشارکت فعال‌تری داشته باشند و گروه‌های داوطلب و بخش خصوصی، می‌خواستند در این امور سهیم شوند (ادیبی و قاسم‌پور، ۱۴۰۰: ۵). در این زمان، مک لالین "Governance" را به‌عنوان شیوه‌ای از روش‌های اداره جامعه در مقابل حکومت مطرح کرد.

منظور از این شیوه، این بود که اگر ما حکومت را به‌عنوان بخش رسمی دولتی بشناسیم با ورود بخش خصوصی و گروه‌های داوطلب به عرصه سیاست‌گذاری و حکومت، می‌توانیم شاهد شکل مطلوب‌تری از اداره شهر باشیم. پس از آن در دهه ۹۰ بانک جهانی به ترویج این موضوع به‌عنوان یک سند جهانی و بین‌المللی پرداخت. تعریف ساده حکمروایی شهری کیفیت روابط میان حکومت و شهروندان است (Sheng, 2010: 134).

پس از مطرح‌شدن الگوی حکمروایی در جهان، بازنگری کلی در شیوه‌های حکومتی و مدیریتی کشورهای درحال توسعه ضرورت می‌یابد؛ زیرا با مشاهده مشکلات عدیده ناشی از شیوه‌های مدیریتی متمرکز در ارتباط با چالش‌های اقلیمی و مدیریت بلایا می‌توان دریافت که برای دستیابی به توسعه منطقه‌ای و شهری، باید نهادهای محلی و مردمی را با مسئله مواجه کرد که این امر نیازمند ایجاد جوامع مدنی است (اسماعیل‌زاده و همکاران، ۱۳۸۵: ۳). حکمروایی خوب توسعه لازمه مدیریت خوب شهری است؛ چراکه نوعی اعمال قدرت در مدیریت منابع اقتصادی و اجتماعی یک کشور برای توسعه محسوب می‌شود. بر اساس برنامه توسعه سازمان ملل، حکمروایی برای دستیابی به اهداف توسعه مدیریت سیاسی و دولتی عاری از فساد است؛ بنابراین برای دستیابی به اهداف توسعه شهری باید توجه ویژه‌ای به حاکمیت توسعه داشت (Bhaduri, 2020: 33). وجود این شرایط، ساختار حاکمیتی کشورها و مدیریت شهری را با یک تناقض اساسی روبرو می‌کند چراکه بدون وجود استراتژی بلندمدت جایی برای مدیریت بهینه منابع باقی نمی‌ماند. رأی‌رهایی از این تناقض، آینده‌پژوهی راه‌حلی نوآورانه را در اختیار برنامه‌ریزان قرار می‌دهد که بر پایه آن‌ها می‌توان برای افق‌های ۱۰ ساله، ۲۰ ساله و حتی ۵۰ سال آینده برنامه‌ریزی نمود، بدون اینکه بلایا و حوادث بتوانند بنیاد برنامه‌ها و راهبردهای حکمروایی را در هم بشکنند (Estevez-Mauriz et al, 2017: 6).

امروزه مهم‌ترین ابزارهای سیاست‌گذاری منطقه‌ای را می‌توان شامل موارد زیر برشمرد: (۱) اداری؛ شامل قوانین و ضوابط، استانداردها؛ (۲) فرآیندی؛ راهبردها، برنامه‌ها، طرح‌ها، بیانیه‌ها؛ (۳) نهادی؛ نهادها، مدیریت منطقه‌ای؛ (۴) مادی؛ زیرساخت‌ها، خدمات، مواد؛ (۵) اجتماعی؛ آموزش، ارتباطات، مشاوره، ظرفیت‌سازی؛ (۶) مالی؛ حمایت مالی، اعتبارها، بخشش‌ها (حاتمی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۶).

#### الگوی مدیریتی مبتنی بر حکمروایی خوب

حکمروایی خوب چارچوبی برای تصمیم‌گیری و اجرا است. تنها در مورد تصمیم‌گیری نیست و بلکه به فرآیندها و نتایج متمرکز است. سپس، از اواخر دهه ۱۹۹۰ به این سو، «حکمروایی خوب» به‌عنوان پارادایم مسلط مدیریت عمومی و دولتی مطرح شده است. مشروعیت و حق اظهارنظر، هدایت، عملکرد، مسئولیت‌پذیری، انصاف و برابری، پاسخ‌گویی، اجماع، اثربخشی و کارایی و نگرش راهبردی از اصول مدیریت مبتنی بر حکمروایی خوب معرفی شده‌اند (صانعی، ۱۳۸۵: ۲۸). سالارزهی و ابراهیم‌پور، پیشین: ۵۳-۵۲). سازمان متحد، بانک جهانی، صندوق بین‌المللی توسعه کشاورزی (IFAD)، سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD)، یونسکو و سایر سازمان‌های بین‌المللی فعال در بحث توسعه؛ پاسخ‌گویی، شفافیت، محاسبه‌پذیری، قانون‌مداری، مسئولیت‌پذیری، کارآمدی و اثربخشی و مشارکت‌پذیری را به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های حکمروایی خوب پذیرفته‌اند.



## مدیریت شبکه‌ای<sup>۱</sup> و حکمروایی شبکه‌ای<sup>۲</sup>

این نظریه برگرفته از نظریه‌های جامعه شبکه‌ای و جامعه اطلاعاتی است که توسط کسانی چون مانوئل کستلز<sup>۳</sup>، الوین تافلر<sup>۴</sup> و هایدی تافلر<sup>۵</sup> و فرانک وبستر<sup>۶</sup> و سایرین ترویج شده‌اند. می‌توان این الگوی مدیریتی را مدیریت مبتنی بر اطلاعات معرفی نمود. الگویی پیشنهادی از مدیریت است که در طی آن یک سامانه مدیریتی با استفاده از فناوری‌های اطلاعات و پیوندهای شبکه‌ای مراحل مختلف مدیریتی را به اجرا می‌گذارد. در این مدل هر آنچه به‌عنوان وظایف سازمانی و فردی مدیریتی محسوب می‌شوند، در چارچوب یک سامانه مدیریتی شبکه‌ای به اجرا گذاشته می‌شود. شهروندان، نهادهای بخش دولتی و خصوصی، مدیران، کارکنان تخصصی، زیرساخت‌های شبکه‌ای، آموزش، ظرفیت‌سازی و توانمندسازی شبکه‌ای، مدیریت مالی و انسانی شبکه‌ای، برون‌سپاری و مدیریت ارزش برخی از مفاهیم رایج و کلیدی در این الگوی مدیریتی محسوب می‌شوند. در این الگو حکمروایی در مدیریت مفهومی است که در چارچوب سامانه مدیریتی شبکه‌ای و با انجام اقدامات زمینه‌ساز فراهم می‌شود. حکمروایی در انطباق با زیرساخت‌های پیوندهای شبکه‌ای به اجرا گذاشته می‌شود (دانایی‌فرد، ۱۳۹۲). کستلز (۱۹۹۷) یکی از جامعه‌شناسانی است که در سه‌گانه خود با عنوان عصر اطلاعات، با استناد به نظریه‌پردازان مختلف مفهوم جامعه شبکه‌ای را روشن نموده است. منظور از حکمروایی شبکه‌ای، الگوی سیاسی، مدیریتی و اداری مبتنی بر ویژگی‌های حکمروایی خوب است که در بین شبکه‌های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و تمامی شبکه‌های موثر در توسعه رایج می‌شود. در این الگو از فناوری‌های اطلاعاتی، ارتباطی و مهندسی برای پیشبرد توسعه استفاده موثر به عمل می‌آید.

جدول ۱. الگوهای مدیریتی رایج در حوزه سازمان‌های دولتی و غیردولتی از دهه ۱۹۱۰ تا سال ۲۰۱۴ میلادی

الگوهای مدیریتی	حوزه تسلط الگو	برخی ویژگی‌ها
الگوی مدیریت سنتی	دولتی	دیوانسالاری متمرکز، کنترل از بالا، اجرای احکام دولتی، پاسخ‌گویی سلسله‌مراتبی
الگوی مدیریت علمی	دولتی	تأکید بر علم و کارایی، توسعه عقلانیت، تأکید بر مهارت‌ها
الگوی مدیریت نوین	دولتی - خصوصی	مهارت کارکنان، پاسخ‌گویی، اولویت بخش خصوصی، تجزیه بوروکراسی دولتی، مشوق‌های مالی، کارایی، کنترل هزینه.
الگوی مدیریت کارآمد	خصوصی	رهبری، چشم‌انداز سازی، توانمندسازی کارکنان، الهام‌بخشی و تربیت، اینترنت و فناوری اطلاعات.
الگوی مدیریت راهبردی	دولتی - خصوصی	راهبردهای بلندمدت، اهداف، تحلیل داخلی و خارجی نهادها و غیره.
الگوی مدیریت کیفیت جامع	دولتی	مشتری مداری، راهبردی و بلندمدت، مشارکت کارکنان، رهبری و نه مدیریت، داده محوری.
الگوی مدیریتی کارآفرین	دولتی	تسهیلگری دولتی، رقابت، مأموریت‌محوری، عدم تمرکز، بازارگرایی
الگوی مدیریت خدمات عمومی جدید	دولتی	خدمات‌رسانی دولتی، منافع عمومی.
الگوی مدیریتی مشارکتی	عمومی، دولتی، خصوصی	سهیم کردن و مشارکت دادن مردم و ذی‌نفعان، مشارکت در بخش‌های مدیریتی، کیفیت، رضایت، عملکرد، تعهد، بهره‌وری.
الگوی مدیریت منابع انسانی	عمومی، دولتی، خصوصی	کسب رضایت کارکنان برای تأمین اهداف سازمان، جذب و گزینش، آموزش و سایر وظایف مدیریت انسانی سازمان‌ها و غیره.
الگوی مدیریت عملکرد	عمومی، دولتی، خصوصی	سنجش عملکرد کارکنان، تعیین شایستگی‌ها، گزارش دهی، داده‌پردازی،

1. E- Management
2. E- Governance
3. Manuel Castells
4. Elvin Toffler
5. Heidi Toffler
6. Frank Webster

ارائه نتایج سنجش عملکرد		
اعتقاد بر گوناگونی وضعیت‌ها و رهیافت‌ها در مواجهه با مسائل مختلف کلی و خاص	دولتی، خصوصی	الگوی اقتضایی
محابسه‌پذیری، پاسخ‌گویی، شفافیت، مشارکت، انصاف و برابری، شمولیت، تمرکززدایی.	عمومی، دولتی، خصوصی و شهروندان	الگوی مدیریت مبتنی بر حکمروایی خوب
فناوری اطلاعات و ارتباطات، مشتری مداری، آگاهی‌رسانی، مدیریت شبکه‌ای، مدیریت از راه دور.	عمومی، دولتی، خصوصی و شهروندان	الگوی مدیریت شبکه‌ای

منبع: (سرزعی، ۱۳۸۶. رشیدی‌فرد، ۱۳۸۹. قاسمی‌شاد، ۱۳۹۲. سالارزهی و ابراهیم‌پور، ۱۳۹۱. صانی، ۱۳۸۵. دانایی‌فرد، ۱۳۹۲)

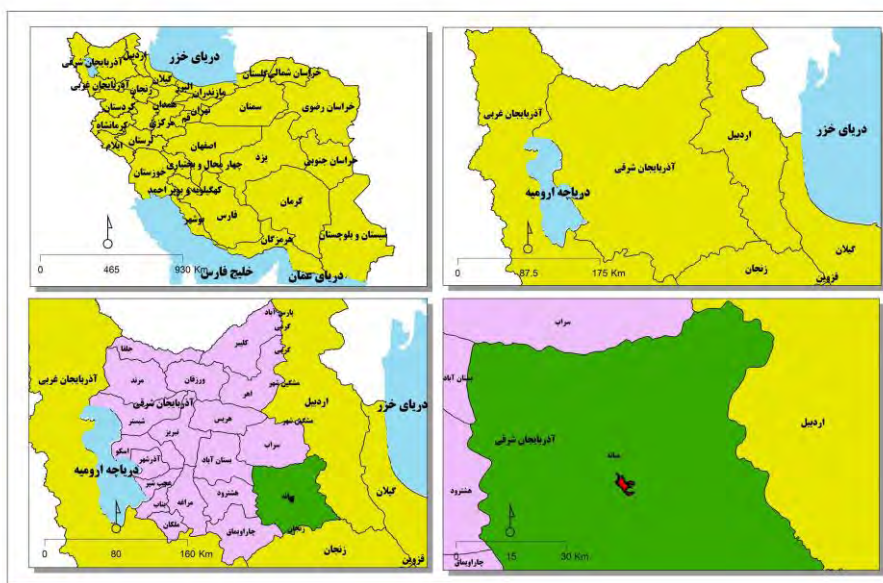
نظریه‌های مدیریتی از نگرش‌هایی مکانیستی و بوروکراتیک (اداری) و نظریه‌های کلاسیک به سمت نگرش‌های علمی، سامانمند، انسانی، رفتاری و رفتار سازمانی و نظریه‌های اقتضایی<sup>۱</sup> یا موقعیتی حرکت نموده‌اند. الگوهای مدیریتی در نگرش‌های کلاسیک از نظریه‌های هنری فایول و لیندال اورویک<sup>۲</sup> و در نگرش‌های مربوط به رویکرد روابط انسانی از نظریه‌های ماری پارکر فولت<sup>۳</sup> و لنسیس لیکرت<sup>۴</sup> تأثیر پذیرفته‌اند.

### محدوده مورد مطالعه

شهرستان میانه، در جنوب شرقی استان آذربایجان شرقی قرار دارد و به‌عنوان پهناورترین شهرستان شمال غرب کشور ۵۹۱۹ کیلومتر وسعت دارد. شهرستان‌های سراب، چاراویماق حدود شمالی و غربی آن را می‌پوشاند. حدود جنوبی این شهرستان با قسمتی از جنوب اردبیل هم‌جوار است. شهرستان خلخال واقع در استان اردبیل نیز همسایه شرقی این شهرستان به شمار می‌رود. گوشه شمال غربی حدود شهرستان میانه از ۸۲ کیلومتری جنوب شرقی تبریز شروع و به طول ۸۰ کیلومتر به سمت جنوب و شرق کشیده می‌شود. مرکز شهر میانه، به خط مستقیم در ۱۳۸ کیلومتری جنوب شرقی تبریز قرار دارد. شهرستان میانه به همراه هشترود و چاراویماق دوازده هزار کیلومتر وسعت دارند و مردمان مناطق یادشده بعد از تبریز برای امور اقتصادی خود به شهر میانه مراجعه می‌کنند. شهر میانه، مرکز سیاسی - اداری شهرستان میانه، در شمال غربی ایران و جنوب شرقی استان آذربایجان شرقی واقع شده است.

این شهر در ۴۷ درجه و ۴۲ دقیقه طول شرقی و ۳۷ درجه و ۲۰ دقیقه عرض شمالی، بین دو رشته کوه بزقوش و قافلانکوه واقع شده و ارتفاع آن از سطح دریاهای آزاد، ۱۱۰۰ متر است (نایی، ۱۳۸۴: ۲۱). برابر با آمار سرشماری سال ۱۳۹۵، استان آذربایجان شرقی دارای ۵۵ نقطه شهری بوده است که از این تعداد سهم ۱ کلان‌شهر، ۳ شهر بزرگ، ۱۷ شهر میانی و ۳۶ شهر کوچک بوده است. در این سال شهر میانه با جمعیت ۹۸۹۷۳ جمعیت، پنجمین شهر بزرگ استان بوده است (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۵).

1. Contingency Approaches
2. Lyndall Urwick
3. Mary Parker Follett
4. Rensis Likert



شکل ۱. موقعیت جغرافیایی شهر میانه

## روش پژوهش

در پژوهش حاضر بومی‌سازی شاخص‌ها از منظر گروه‌های هدف و توسعه دانش کاربردی به‌منظور شناسایی پیشران‌های تأثیرگذار بر چالش‌های حکمروایی شهری با تأکید بر شهرهای میانه انجام مورد بررسی قرار گرفته است. روش تحقیق پژوهش حاضر آمیخته و ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی رویکرد آینده‌پژوهانه مبتنی تحلیل اکتشافی به کمک نرم‌افزار Micmac می‌باشد. در قدم نخست، با مرور مبانی نظری و تدقیق و تدوین مهم‌ترین شاخص‌های حکمروایی مطابق جدول شماره ۱، از روش اسنادی شامل تکنیک پیمایش و ابزار پرسشنامه و مصاحبه با جامعه دلفی، پیشران‌های تأثیرگذار بر حکمروایی شهری با استفاده از مدل شاخص اجماع برای تعیین اهمیت، قطعیت و اولویت پیشران‌ها استفاده شده است. بر این مبنا حجم نمونه آماری با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس، ۳۰ نفر متخصص با روش غیر تصادفی یا نمونه‌گیری هدفمند، شامل اعضای هیئت‌علمی دانشگاه، کارشناسان اجرایی و اداری شهر میانه و متخصصان حوزه حکمروایی مطابق جداول شماره ۳ و ۴ به انجام رسیده است.

در ادامه، در چارچوب ماتریس اثرات متقاطع از گروه دلفی خواسته شد بر مبنای فرآیند تأثیرگذاری و تأثیرپذیری (مقایسه زوجی) پیشران‌ها بر یکدیگر، دامنه امتیازی ۰ الی ۳ را به هر پیشران اختصاص دهند که عدد صفر به‌منزله فاقد اثرگذاری، عدد ۱ اثرگذاری کم یا ناچیز، عدد ۲ با اثرگذاری متوسط، عدد ۳ به‌منزله اثرگذاری بالا و حرف P به معنی اثرگذاری بالقوه در فرآیند تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم هر پیشران به‌صورت متقابل است. روش تحلیل تأثیرات متقابل تکنیکی خبره محور است که نتایج کمی را بازگو می‌کند. در این روش تحلیل تأثیرات متقابل بر ماتریس‌های تأثیرات استوار است که با هدف بررسی وضعیت پایداری یا ناپایداری سیستم ارزیابی می‌شود.

## جدول ۲. پیشران‌های حکمروایی اثرگذار در بررسی چالش‌های شهر میانه به همراه کدبندی اولیه آن‌ها

پیشران‌های اصلی	پیشران‌های فرعی
مشارکت (P)	تبادل نظر مدیران شهر در تصمیم‌گیری‌های مربوط به مسائل و بحران‌های شهر با شهروندان (P1)، آگاهی لازم شهروندان برای مشارکت در تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها (P2)، نقش موثر اعمال تصمیمات شهروندان در تهیه طرح‌های توسعه شهری (P3)، تأثیر شبکه‌های اجتماعی در مشارکت نهادهای مدنی، تعاونی‌ها و بخش خصوصی (P4)، درخواست مدیران شهری از شهروندان به منظور مشارکت در امور (P5).
اجتماع محوری (C)	حضور شهروندان در امور همگانی مربوط به شهر (C1)، هماهنگ بودن برنامه‌های سازمان‌های مرتبط با مدیریت شهری (C2)، تأثیر وجود ارتباط متقابل و تعامل سازنده میان نهادهای دولتی و خصوصی (C3)، حمایت از منافع بیشتر گروه‌ها (C4)، نگرش به جمع و کار جمعی (C5)، میزان آگاهی مدیران از مسائل روز (C6) و استفاده از نظرات شهروندان در حل مشکلات (C7).
پاسخگویی (R)	واکنش منفی شهروندان به پاسخگو نبودن مدیریت شهری (R1)، پاسخگویی مدیران و مسئولان شهری به شهروندان (R2)، پاسخگویی شوراها و تشریح برنامه‌ها و طرح‌های توسعه شهری (R3)، جلب مشارکت با پاسخگویی مدیران مناطق شهری در مدیریت توسعه کالبدی شهر (R4) و نقش برگزاری جلسات عمومی برای تشریح اقدامات عمومی (R5).
عدالت (J)	توزیع عادلانه امکانات و تسهیلات شهری (J1)، رعایت انصاف و عدالت در ارائه خدمات به مناطق کمتر برخوردار شهر (J2)، ترجیح منافع جمعی بر شخصی (J3)، برقراری عدالت جنسیتی (J4)، رویکرد عدالت محوری مدیران شهری در مسائل مختلف شهر (J5)، میزان توجه مدیران و مسئولان شهر به ابعاد اقتصادی (J6) و فعالانه عمل کردن مدیران شهری در ساخت و مدیریت کالبدی مناطق شهر (J7).
قانونمندی (L)	به‌کارگیری تمهیدات و راه‌حل مناسب برای قانونمند بودن مدیران شهری در مواقع نیاز (L1)، میزان پایبندی مدیران شهری در جانب‌داری نکردن از خواص (L2)، بی‌طرفی و برابری در برابر قانون (L3)، تلاش مدیران شهری در آگاه کردن شهروندان از قوانین محیط‌زیست شهری (L4)، میزان پایبندی مدیران شهری در مداخله در محیط کالبدی شهر (L5)، تأثیرگذاری گروه‌های ذی‌نفع در توسعه کالبدی شهر (L6) و آگاهی و اطلاع مدیریت شهری از حقوق و قوانین محیط‌زیست شهری (L7).
شفافیت (T)	تدوین قوانین شفاف بدون ابهام (T1)، میزان نقش آگاه‌سازی شهروندان از سوی مدیریت شهری (T2)، ارائه اطلاعات شفاف از مباحث فنی و اجرایی (T3) و نظرخواهی از مردم درباره طرح‌های کالبدی و اقتصادی (T4).
مسئولیت‌پذیری (Re)	میزان احساس مسئولیت مدیران در زمان بروز فاجعه (Re1)، میزان مسئولیت‌پذیری شهروندان (Re2)، توانمندسازی مردم شهر (Re3)، انتخاب و شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران شهری (Re4).
کارایی و اثربخشی (E)	به‌کارگیری توانایی مناسب ظرفیت‌های شهر (E1)، وجود نیروی انسانی ماهر و کارآزموده (E2)، میزان اثربخش بودن اقدامات مدیران شهر در برابر مشکلات (E3) و استفاده از افراد باتجربه و متخصص در مدیریت شهری (E4).

منبع: مصاحبه با گروه دلفی و مطالعات اسنادی نگارندگان بر اساس (ربانی و همکاران، ۱۳۹۸، حسینی و همکاران، ۱۳۹۹، Spring et al., 2019)

## جدول ۳. نحوه گزینش یا انتخاب جامعه آماری خبره محور

ویژگی	ارزش یا امتیاز
تعداد مقالات علمی - پژوهشی داخلی یا خارجی مرتبط با حوزه حکمروایی شهری و آینده‌پژوهی	۳
تعداد کتاب (تألیفی یا ترجمه) یا مقالات مروری مرتبط با حوزه مربوطه	۴
تعداد طرح‌های پژوهشی یا علمی مصوب انجام‌شده با حوزه مربوطه	۴
سابقه همکاری یا عضویت در شورا، انجمن، نهاد، گروه، شرکت یا تشکل مربوطه	۲
سابقه اجرایی تخصصی	۴

## جدول ۴. ویژگی شغلی جامعه آماری خبره محور

وضعیت شغلی کارشناسان	تعداد	درصد
دانشجوی تحصیلات تکمیلی	۵	۱۶,۶۷
هیئت علمی دانشگاه	۷	۲۳,۳۳
کارشناس اجرایی	۱۰	۳۳,۳۳
کارشناس پژوهشی حوزه	۸	۲۶,۶۷
جمع	۳۰	۱۰۰

## یافته‌ها

## شناسایی پیشران‌های حکمروایی اثرگذار در شهر میانه

اگر شناسایی موضوع با تصمیم اصلی قدم اول در برنامه‌ریزی سناریو باشد، تهیه فهرستی از عوامل کلیدی که بر موضوع موردنظر تأثیرگذار دهد، باشند قدم دوم به شمار می‌آید. در این مرحله از گروه دلفی خواسته شد که مهم‌ترین عوامل کلیدی اثرگذار بر روند تحولات و آینده حکمروایی شهر میانه را ظرف ۱۰ سال آینده مشخص نمایند. با شناسایی مؤلفه‌ها و پیشران‌های اولیه مؤثر بر حکمروایی مبتنی بر اساس یافته‌های روش دلفی و مصاحبه با نخبگان و مسئولین اجرایی از میان مجموع پیشران‌های فرعی، ۴۳ پیشران کلیدی در ابعاد هشت‌گانه مشارکت (P)، اجتماع‌محوری (C)، پاسخگویی (R)، عدالت (J)، قانونمندی (L)، شفافیت (T)، مسئولیت‌پذیری (Re) و کارایی و اثربخشی (E) با پهنای ماتریس ۴۳×۴۳ مبتنی بر تحلیل اثرات تقاطع متقاطع تنظیم شد. این پیشران‌ها بر اساس نتایج پرسشنامه‌ها و بر اساس فرآیند منطقی شاخص، طراحی و تدوین شاخص‌های موردنظر، بر اساس شاخص‌های اجماع و قطعیت، اولویت و اهمیت اطلاعات پرسشنامه‌ای شامل معیارها و پیشران‌های محیطی و کلان‌روندهای مؤثر بوده است.

## تشکیل ماتریس اثرات متقاطع

در گام بعدی با شناسایی مؤلفه‌های اولیه از طریق نرم‌افزار Micmac، ماتریس اثرات متقاطع با استفاده از نظر نخبگان شکل داده و با دادن امتیازدهی زوجی شاخص‌های موردنظر بر حسب میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آن‌ها از صفر تا ۳ میزان اهمیت هریک مشخص شد. برای اینکه داده‌های واردشده به ضریب قابل‌اعتمادی از پایایی برسند تعداد تکرارها تا ۴ بار افزایش یافت و در این سطح داده‌ها به پایایی قابل قبولی رسیدند. بر اساس داده‌های جدول شماره ۴ می‌توان گفت که شاخص پرشدگی ۹۷٫۶۷ درصد است که نشان از پیوستگی و تأثیرگذاری بالای متغیرها بر روی یکدیگر است. بالا بودن این ضریب بیشتر به نقش عوامل مختلف در سطوح منطقه‌ای محلی و خصوصیات کلان ساختار مدیریتی شهر میانه برمی‌گردد، در نتیجه برخی متغیرها اثرگذاری کمتری یا بیشتری بر هم دارند. در ماتریس متقاطع جمع اعداد سطرهای هر عامل به‌عنوان میزان تأثیرگذار و جمع ستون‌های هر عامل میزان تأثیرپذیری آن را از عوامل دیگر نشان می‌دهد. بر مبنای ۱۸۰۶ ارزش محاسبه‌شده در ماتریس اولیه اثرات متقاطع، ۷۰۱ مورد دارای تأثیرگذاری زیاد، ۸۴۸ مورد دارای تأثیرگذاری متوسط و ۲۵۷ مورد دارای تأثیرگذاری کم و ۴۳ مورد بی‌تأثیر ارزیابی شده‌اند.

جدول ۵. تحلیل اولیه داده‌های ماتریس اثرات متقاطع

شاخص	ابعاد ماتریس	تعداد تکرار	تعداد صفر	تعداد یک	تعداد دو	تعداد سه	جمع	درصد پرشدگی
مقدار	۴۳	۴	۴۳	۲۵۷	۸۴۸	۷۰۱	۱۸۰۶	۹۷٫۶۷٪

## رتبه‌بندی اولیه پیشران‌ها بر اساس میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم

بر اساس ماتریس اثرات متقاطع، جمع سطرهای ماتریس میزان اثرگذاری و جمع ستون‌ها میزان اثرپذیری پیشران‌ها را نشان می‌دهد. در جدول شماره ۵ میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هریک از مؤلفه‌ها نشان داده شده است. مقایسه متغیرهای تأثیرگذار و تأثیرپذیر بر اساس رتبه‌بندی آن‌ها نخستین گام در یافتن متغیرهای کلیدی و استراتژیک است. بر این اساس چنانچه تعداد متغیرهای تکراری در تأثیرگذارترین و تأثیرپذیرترین متغیرها، بالا باشد، سیستم دارای تعدادی متغیر کلیدی است که قابلیت کنترل و هدایت سیستم را آسان‌تر می‌نماید، چنانچه تعداد متغیرهای تکراری در ستون تأثیرگذارترین و تأثیرپذیرترین متغیرها پایین باشد، سیستم دارای ساختار خاصی است که قابلیت کنترل کمتری توسط

بازیگران دارد. سیستم مورد مطالعه این پژوهش دارای حالت دوم است. چنانچه در جدول شماره ۶ مشاهده می‌شود از رتبه ۲۰ - ۱ مؤلفه‌های هر دو ستون، دقیقاً نیمی از پیشران‌ها به اختلاف اثرگذاری و اثرپذیری کم تکرار شده‌اند.

جدول ۶. رتبه‌بندی میزان اثرگذاری و اثرپذیری مستقیم پیشران‌ها

رتبه	پیشران	رتبه	اثرگذار	رتبه	اثرپذیر
۱	تدوین قوانین شفاف بدون ابهام	۱	۱۱۱	۱	۱۰۵
۲	برقراری عدالت جنسیتی	۲	۱۱۰	۲	۱۰۴
۳	ترجیح منافع جمعی بر شخصی	۳	۱۰۹	۳	۱۰۳
۴	به کارگیری تمهیدات و راه حل مناسب برای قانونمندیون مدیران شهری در مواقع بحران	۴	۱۰۸	۴	۱۰۲
۵	نقش موثر اعمال تصمیمات شهروندان در تهیه طرح‌های توسعه شهری	۵	۱۰۶	۵	۱۰۱
۶	آگاهی لازم شهروندان برای مشارکت در تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها	۶	۱۰۳	۶	۱۰۱
۷	آگاهی و اطلاع مدیریت شهری از حقوق و قوانین محیط زیست شهری	۷	۱۰۲	۷	۱۰۱
۸	میزان پایبندی مدیران شهری در جانب‌داری نکردن از خواص	۸	۱۰۱	۸	۱۰۱
۹	بیطرفی و برابری در برابر قانون	۹	۱۰۱	۹	۱۰۰
۱۰	تبادل نظر مدیران شهر در تصمیم‌گیری‌های مربوط به مسائل و بحران‌های طبیعی شهر با شهروندان	۱۰	۹۸	۱۰	۱۰۰
۱۱	رویکرد عدالت محوری مدیران شهری در مسائل مختلف شهر	۱۱	۹۸	۱۱	۹۹
۱۲	تأثیرگذاری گروه‌های ذی نفوذ در توسعه کالبدی شهر	۱۲	۹۷	۱۲	۹۸
۱۳	میزان نقش آگاه سازای شهروندان از سوی مدیریت شهری	۱۳	۹۷	۱۳	۹۸
۱۴	نظرخواهی از مردم درباره طرح‌های کالبدی و اقتصادی	۱۴	۹۶	۱۴	۹۸
۱۵	میزان توجه مدیران و مسئولان شهر به بعد اقتصادی بلافاصله	۱۵	۹۶	۱۵	۹۷
۱۶	رعایت انصاف و عدالت در ارائه خدمات به مناطق در مواقع بحران	۱۶	۹۵	۱۶	۹۷
۱۷	پاسخگویی مدیران و مسئولان شهری به شهروندان	۱۷	۹۵	۱۷	۹۶
۱۸	جنب مشارکت با پاسخگویی مدیران مناطق شهری در مدیریت توسعه کالبدی شهر	۱۸	۹۵	۱۸	۹۶
۱۹	نقش برگزاری جلسات عمومی برای تشریح اقدامات عمومی مفیده با بحران (سیل)	۱۹	۹۴	۱۹	۹۶
۲۰	فصلانه عمل کردن مدیران شهری در ساخت و مدیریت کالبدی مناطق شهر	۲۰	۹۴	۲۰	۹۶
۲۱	استفاده از افراد باتجربه و متخصص در مدیریت شهری	۲۱	۹۴	۲۱	۹۵
۲۲	میزان اثربخشی بودن اقدامات مدیران شهر در برابر وقوع بحران	۲۲	۹۴	۲۲	۹۵
۲۳	پاسخگویی شوراها و تشریح برنامه‌ها و طرح‌های توسعه شهری خصوصاً پیشگیرانه	۲۳	۹۳	۲۳	۹۵
۲۴	توزیع عادلانه امکانات و تسهیلات شهری	۲۴	۹۳	۲۴	۹۴
۲۵	تأثیر شبکه‌های اجتماعی در مشارکت نهادهای مدنی، تعاونی‌ها و بخش خصوصی در مواقع بروز بحران	۲۵	۹۳	۲۵	۹۴
۲۶	تلاش مدیران شهری در آگاه کردن شهروندان از قوانین محیط زیست شهری	۲۶	۹۳	۲۶	۹۴
۲۷	میزان پایبندی مدیران شهری در مناحله در محیط کالبدی شهر	۲۷	۹۳	۲۷	۹۴
۲۸	واکنش منفی شهروندان به پاسخگو نبودن مدیریت شهری در مواقع بروز خطر	۲۸	۹۲	۲۸	۹۴
۲۹	وجود نیروی انسانی ماهر در مواقع بحران و امداد	۲۹	۹۱	۲۹	۹۴
۳۰	ارائه اطلاعات شفاف از مساحت فنی و اجرایی	۳۰	۹۱	۳۰	۹۴
۳۱	درخواست مدیران شهری از شهروندان به منظور مشارکت در امور قبل و بعد از بحران	۳۱	۹۱	۳۱	۹۱
۳۲	میزان احساس مسئولیت مدیران در زمان بروز بحران	۳۲	۹۰	۳۲	۹۱
۳۳	به کارگیری توانایی مناسب ظرفیتهای شهر در صورت بروز بحران	۳۳	۸۹	۳۳	۸۹
۳۴	حضور شهروندان در امور همگانی مربوط به بلافاصله	۳۴	۸۸	۳۴	۸۸
۳۵	میزان مسئولیت پذیری شهروندان در مواقع بروز بحران	۳۵	۸۸	۳۵	۸۸
۳۶	استفاده از نظرات شهروندان در حل مشکلات	۳۶	۸۸	۳۶	۸۷
۳۷	هماهنگ بودن برنامه‌های سازمان‌های مرتبط با مدیریت شهری	۳۷	۸۷	۳۷	۸۷
۳۸	حمایت از منافع بیشتر گروه‌ها	۳۸	۸۷	۳۸	۸۷
۳۹	تأثیر وجود ارتباط متقابل و تعامل سازنده میان نهادهای دولتی و خصوصی	۳۹	۸۶	۳۹	۸۷
۴۰	میزان احساس مسئولیت مدیران در زمان بروز بحران	۴۰	۸۶	۴۰	۸۶
۴۱	وجود نیروی انسانی ماهر در مواقع بحران و امداد	۴۱	۸۶	۴۱	۸۶
۴۲	انتخاب و شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران شهری	۴۲	۸۱	۴۲	۸۵
۴۳	میزان آگاهی مدیران از مسائل روز	۴۳	۸۱	۴۳	۸۵
۴۴	توانمندسازی مردم شهر در صورت بروز بحران	۴۴	۷۹	۴۴	۸۴

### تحلیل پلان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متغیرها بر اساس روابط مستقیم

هرکدام از متغیرها با توجه میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری در مکان خاصی مطابق شکل شماره ۳ (نمودار) قرار می‌گیرند. موقعیت متغیرها در نمودار بیانگر وضعیت آن‌ها در سیستم و نقش آن‌ها در پویایی و تحولات سیستم در آینده است. به‌طور کلی این متغیرها در چهار دسته طبقه‌بندی می‌شوند:

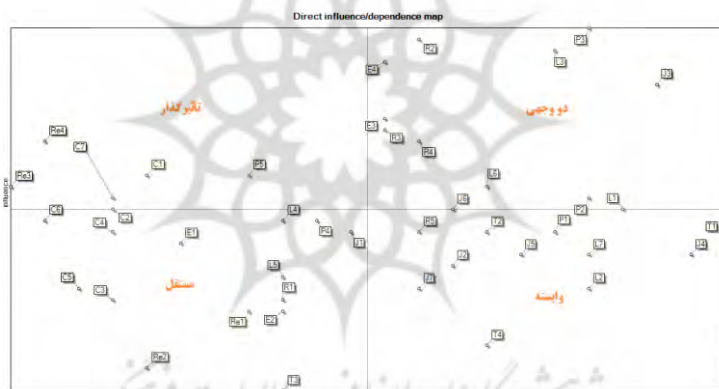
۱. متغیرهای تأثیرگذار: در این محدوده ۶ پیشران، درخواست مدیران شهری از شهروندان به‌منظور مشارکت در امور، حضور شهروندان در امور همگانی، هماهنگ بودن برنامه‌های سازمان‌های مرتبط با مدیریت شهری، استفاده از نظرات شهروندان در حل مشکلات، توانمندسازی مردم شهر در صورت بروز بحران انتخاب و شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران شهری قرار دارند.

۲. متغیرهای دووجهی: در این ناحیه ۱۲ پیشران مهم: آگاهی لازم شهروندان برای مشارکت در تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، تأثیر شبکه‌های اجتماعی در مشارکت نهادهای مدنی، تعاونی‌ها و بخش خصوصی، پاسخگویی مدیران و مسئولان شهری به شهروندان، پاسخگویی شوراها و تشریح برنامه‌ها و طرح‌های توسعه شهری خصوصاً پیشگیرانه، جنب مشارکت با پاسخگویی مدیران مناطق شهری در مدیریت توسعه کالبدی شهر، ترجیح منافع جمعی بر شخصی، میزان توجه مدیران و مسئولان شهر به ابعاد اقتصادی، به‌کارگیری تمهیدات و راه‌حل مناسب برای قانونمندیون مدیران

شهری، بی‌طرفی و برابری در برابر قانون، تأثیرگذاری گروه‌های ذی‌نفع در توسعه کالبدی شهر، میزان اثربخش بودن اقدامات مدیران شهر در برابر چالش‌ها و استفاده از افراد باتجربه و متخصص در مدیریت شهری قرار دارند.

۳. متغیرهای تأثیرپذیر یا وابسته: در این محدوده ۱۲ پیشران: تبادل نظر مدیران شهر در تصمیم‌گیری‌های مربوط به مسائل و بحران‌های شهر با شهروندان، نقش برگزاری جلسات عمومی برای تشریح اقدامات عمومی، رعایت انصاف و عدالت در ارائه خدمات به مناطق کمتر برخوردار، برقراری عدالت جنسیتی، رویکرد عدالت محوری مدیران شهری در مسائل مختلف شهر، فعالانه عمل کردن مدیران شهری در ساخت و مدیریت کالبدی مناطق شهر، میزان پایبندی مدیران شهری در جانب‌داری نکردن از خواص، آگاهی و اطلاع مدیریت شهری از حقوق و قوانین محیط‌زیست شهری، تدوین قوانین شفاف بدون ابهام، میزان نقش آگاه‌سازی شهروندان از سوی مدیریت شهری و نظرخواهی از مردم درباره طرح‌های کالبدی و اقتصادی قرارگرفته‌اند.

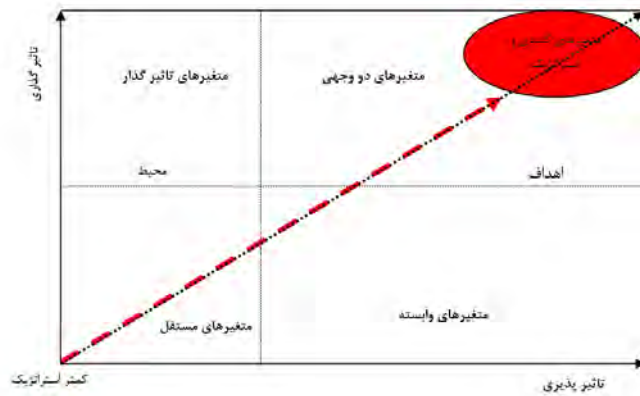
۴. متغیرهای مستقل و مستثنی: در این محدوده نیز ۲۴ پیشران: تأثیر شبکه‌های اجتماعی در مشارکت نهادهای مدنی، تعاونی‌ها و بخش خصوصی، تأثیر وجود ارتباط متقابل و تعامل سازنده میان نهادهای دولتی و خصوصی، حمایت از منافع بیشتر گروه‌ها، نگرش به جمع و کار جمعی، واکنش منفی شهروندان به پاسخگو نبودن مدیریت شهری، توزیع عادلانه امکانات و تسهیلات شهری، تلاش مدیران شهری در آگاه کردن شهروندان از قوانین محیط‌زیست شهری، میزان پایبندی مدیران شهری در مداخله در محیط کالبدی شهر، ارائه اطلاعات شفاف از مباحث فنی و اجرایی، میزان احساس مسئولیت مدیران در زمان بروز بحران، میزان مسئولیت‌پذیری شهروندان و وجود نیروی انسانی ماهر قرارگرفته‌اند.



شکل ۲. پلان تأثیرات متقاطع متغیرها (تأثیرگذاری و تأثیرپذیری)

### شناسایی متغیرهای استراتژیک در نمودار

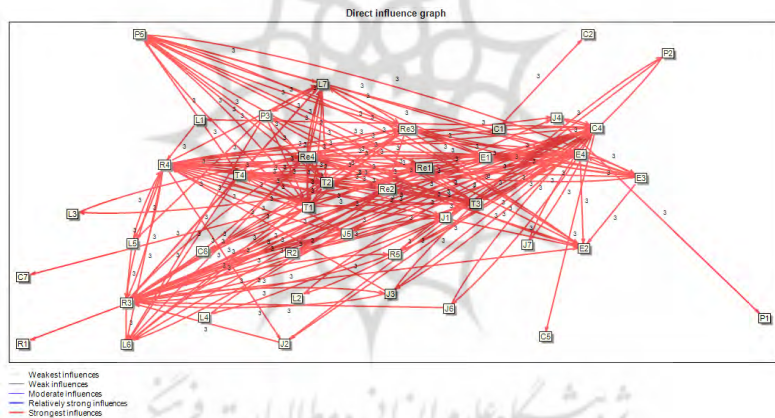
اگر نمودار وضعیت متغیرها را به صورت یک شبکه مختصات فرض کنیم، متغیرهای قرارگرفته در ناحیه ۲ چنین وضعیتی دارند و برنامه‌ریزان به ندرت می‌توانند این متغیرها را تغییر دهند. متغیرهای قرارگرفته در ناحیه ۳ شبکه مختصات، همان‌طور که در شکل شماره ۳ مشخص است، تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بسیار پایینی در سیستم دارند و نمی‌توانند متغیر استراتژیک محسوب شوند. متغیرهای ناحیه ۴ نیز به دلیل وابستگی شدید به سایر متغیرها خاصیت استراتژیک ندارند و بیشتر نتیجه سایر متغیرها به حساب می‌آیند. اما متغیرهای ناحیه ۱ شبکه مختصات متغیرهای استراتژیک‌اند، زیرا هم قابلیت کنترل شدن با سیستم مدیریتی را دارند و هم بر سیستم تأثیرگذاری مقبولی دارند. در واقع هر چه از انتهای ناحیه ۳ به سمت انتهای ناحیه ۱ شبکه مختصات نزدیک‌تر می‌شویم، بر میزان اهمیت و استراتژیک بودن متغیر افزوده می‌شود.



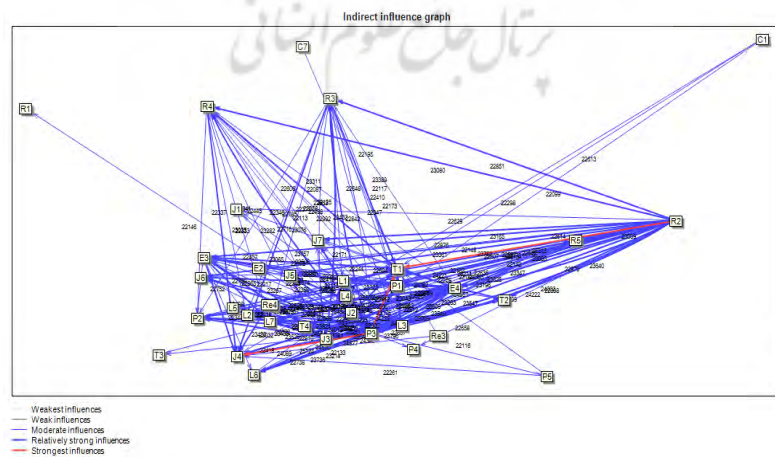
شکل ۳. موقعیت متغیرهای استراتژیک در نمودار

## تحلیل روابط بین متغیرها و جابجایی رتبه‌بندی متغیرها

شکل شماره ۵ و ۶ تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم بین پیشران‌های ۴۳ گانه را نشان می‌دهد که بر اساس میزان تأثیرگذاری دارای ۵ حالت ضعیف‌ترین تأثیرات، تأثیرات ضعیف، تأثیرات میانه، تأثیرات زیاد و در تأثیرات غیرمستقیم یا اثرپذیری بین پیشران‌های هدف را نشان می‌دهد که آن‌ها نیز دارای ۵ حالت فوق‌الذکر می‌باشد.



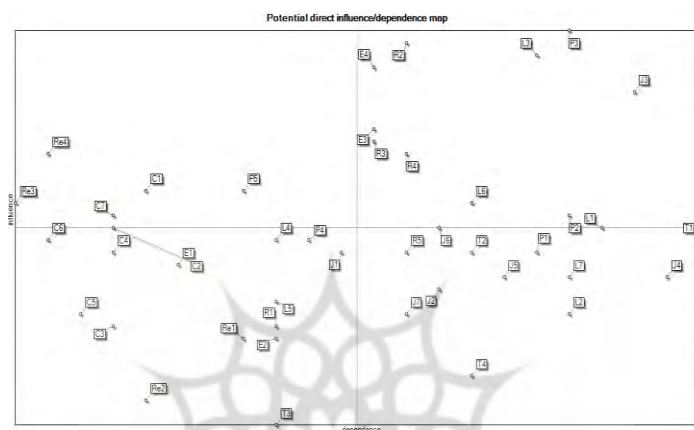
شکل ۴. پلان چرخه اثرگذاری یا تأثیرات مستقیم بین عوامل و روابط بین عوامل



شکل ۵. پلان چرخه اثرگذاری یا تأثیرات غیرمستقیم بین عوامل و روابط بین عوامل



از آنجایی که تأثیر هر متغیر بر متغیر دیگری از دو طریق اثرگذاری مستقیم و اثرگذاری غیرمستقیم اعمال می‌شود، بر اساس میزان اثرگذاری و اثرپذیری مستقیم و غیرمستقیم، پراکنش متغیرها در صفحه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری تغییر کرده و احتمال جابجایی متغیرها وجود دارد. خروجی نرم‌افزار میک‌مک برای جابجایی متغیرها که در شکل شماره ۷ نشان داده شده حاکی از این است که بر اساس روابط غیرمستقیم بین متغیرها، قدرت تأثیرگذاری متغیرهای تأثیرگذار کمتر شده چراکه اغلب متغیرها در ناحیه ۲ به سمت پایین شبکه مختصات جابجا شده‌اند. در مورد تأثیرپذیری متغیرهای ناحیه ۴ هم جابجایی غالب متغیرهای تأثیرپذیر به سمت پائین و سمت راست را نشان می‌دهد که نشان از افزایش قدرت تأثیرپذیری این متغیرها دارد.

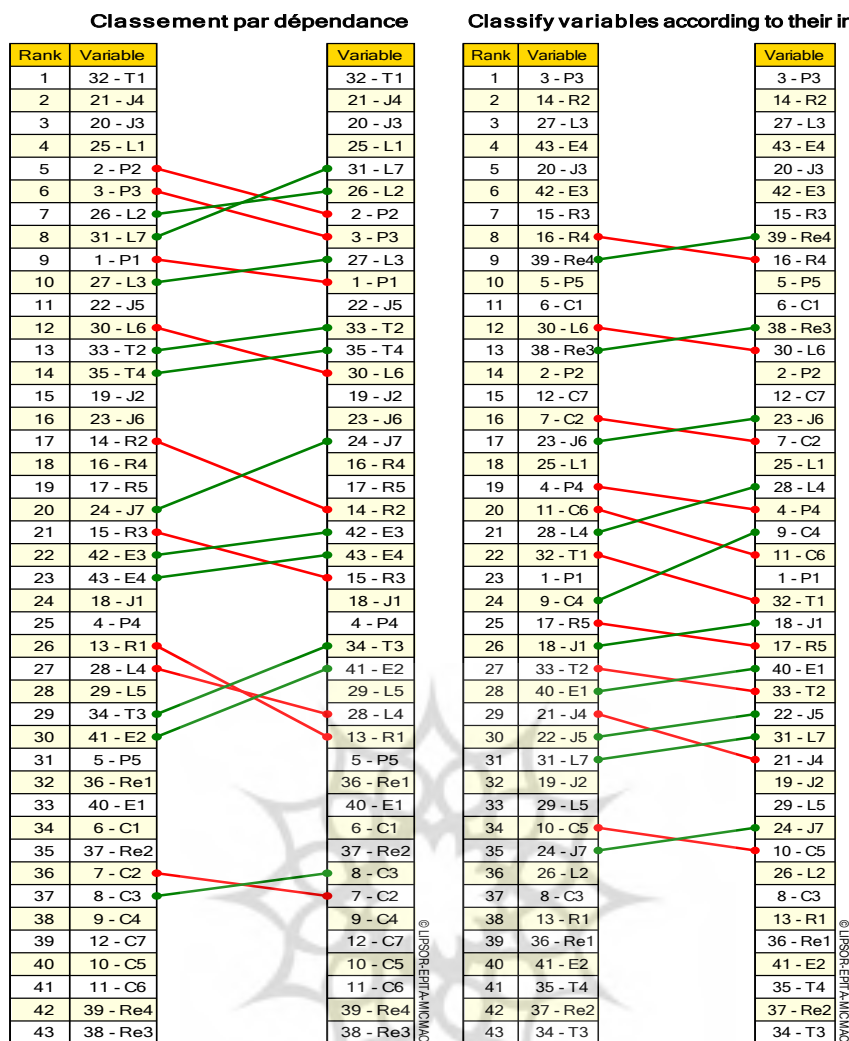


شکل ۶. نقشه جابجایی متغیرها بر اساس اثرات مستقیم و غیرمستقیم بر اساس (کد) شماره متغیرها

با توجه به اینکه برای محاسبات اثرهای غیرمستقیم، نرم‌افزار ماتریس را چند بار به توان می‌رساند، جمع اثرگذاری و اثرپذیری‌های غیرمستقیم اعداد چندرقمی درمی‌آید و مقایسه آن با اثرهای مستقیم دشوار می‌شود. برای رفع این مشکل نرم‌افزار، جدول سهم عوامل بر اساس اثرهای مستقیم و غیرمستقیم را در مقیاس ۱۰ هزار ارائه می‌دهد. بر این اساس، مجموع اثرگذاری و اثرپذیری‌ها ۱۰ هزار محاسبه شده و سهم هر کدام از عوامل از این عدد نشان‌دهنده سهم آن از کل سیستم است. در جدول شماره ۷ و شکل شماره ۹، سهم پیشران‌ها از کل اثرگذاری و اثرپذیری بر اساس اثرهای مستقیم و غیرمستقیم نشان داده شده است. چنانکه مشاهده می‌شود، ۱۸ پیشران در ستون اثرگذاری بیشترین سهم را در اثرگذاری مستقیم داشته‌اند که از این تعداد ۱۲ متغیر در اثرگذاری غیرمستقیم هم با جابجایی‌های اندکی مجدداً تکرار شده‌اند و فقط متغیرهای "تأثیر شبکه‌های اجتماعی در مشارکت نهادهای مدنی، تعاونی‌ها و بخش خصوصی" از رتبه ۱۹ به رتبه ۲۰ و متغیر "توزیع عادلانه امکانات و تسهیلات شهری" هم از رتبه ۲۶ به ۲۵ و متغیر "به‌کارگیری توانایی مناسب ظرفیت‌های شهر" از رتبه ۲۷ به ۲۶ منتقل شده است. علاوه بر این متغیر "نگرش به جمع و کار جمعی" از رتبه ۳۴ به رتبه ۳۶ و متغیر "فعالانه عمل کردن مدیران شهری در ساخت و مدیریت کالبدی مناطق شهر" از رتبه ۳۵ به رتبه ۳۴ جابجا شده‌اند. در اثرپذیری، ۱۸ پیشران از ۱۲ پیشرانی که در ستون اثرپذیری مستقیم وجود دارند همان پیشران با تغییراتی در رتبه‌بندی در اثرپذیری غیرمستقیم هم تکرار شده‌اند.

جدول ۷. فهرست پیشران‌های با بیشترین سهم در اثرگذاری و اثرپذیری مستقیم و غیرمستقیم

رتبه	پیشران	اثرگذاری مستقیم	پیشران	اثرپذیری مستقیم	پیشران	اثرگذاری غیرمستقیم	پیشران	اثرپذیری غیرمستقیم
۱	P3	۲۷۳	T1	۲۵۸	P3	۲۷۱	T1	۲۵۹
۲	R2	۲۷۱	J4	۲۵۶	R2	۲۷۰	J4	۲۵۵
۳	L3	۲۶۸	J3	۲۵۳	L3	۲۶۵	J3	۲۵۳
۴	E4	۲۶۶	L1	۲۵۱	E4	۲۶۴	L1	۲۵۱
۵	J3	۲۶۱	P2	۲۴۹	J3	۲۶۰	L7	۲۴۹
۶	E3	۲۵۳	P3	۲۴۹	E3	۲۵۳	L2	۲۴۸
۷	R3	۲۵۱	L2	۲۴۹	R3	۲۴۹	P2	۲۴۸
۸	R4	۲۴۹	L7	۲۴۹	Re4	۲۴۹	P3	۲۴۷
۹	Re4	۲۴۹	P1	۲۴۶	R4	۲۴۸	L3	۲۴۵
۱۰	P5	۲۴۱	L3	۲۴۶	P5	۲۴۱	P1	۲۴۵
۱۱	C1	۲۴۱	J5	۲۴۴	C1	۲۴۱	J5	۲۴۳
۱۲	L6	۲۳۹	L6	۲۴۱	Re3	۲۳۹	T2	۲۴۲
۱۳	Re3	۲۳۹	T2	۲۴۱	L6	۲۳۸	T4	۲۴۲
۱۴	P2	۲۳۶	T4	۲۴۱	P2	۲۳۷	L6	۲۴۱
۱۵	C7	۲۳۶	J2	۲۳۹	C7	۲۳۷	J2	۲۳۹
۱۶	C2	۲۳۴	J6	۲۳۹	J6	۲۳۶	J6	۲۳۹
۱۷	J6	۲۳۴	R2	۲۳۶	C2	۲۳۴	J7	۲۳۶
۱۸	L1	۲۳۴	R4	۲۳۶	L1	۲۳۳	R4	۲۳۶
۱۹	P4	۲۳۱	R5	۲۳۶	L4	۲۳۲	R5	۲۳۵
۲۰	C6	۲۳۱	J7	۲۳۶	P4	۲۳۲	R2	۲۳۵
۲۱	L4	۲۳۱	R3	۲۳۴	C4	۲۳۱	E3	۲۳۴
۲۲	T1	۲۳۱	E3	۲۳۴	C6	۲۳۰	E4	۲۳۴
۲۳	P1	۲۲۹	E4	۲۳۴	P1	۲۳۰	R3	۲۳۳
۲۴	C4	۲۲۹	J1	۲۳۱	T1	۲۳۰	J1	۲۳۱
۲۵	R5	۲۲۹	P4	۲۲۹	J1	۲۲۹	P4	۲۲۹
۲۶	J1	۲۲۹	R1	۲۲۶	R5	۲۲۸	T3	۲۲۷
۲۷	T2	۲۲۹	L4	۲۲۶	E1	۲۲۸	E2	۲۲۶
۲۸	E1	۲۲۶	L5	۲۲۶	T2	۲۲۷	L5	۲۲۶
۲۹	J4	۲۲۴	T3	۲۲۶	J5	۲۲۵	L4	۲۲۶
۳۰	J5	۲۲۴	E2	۲۲۶	L7	۲۲۵	R1	۲۲۵
۳۱	L7	۲۲۴	P5	۲۲۴	J4	۲۲۴	P5	۲۲۴
۳۲	J2	۲۲۱	Re1	۲۲۴	J2	۲۲۳	Re1	۲۲۴
۳۳	L5	۲۱۹	E1	۲۱۹	L5	۲۱۸	E1	۲۱۹
۳۴	C5	۲۱۶	C1	۲۱۶	J7	۲۱۸	C1	۲۱۷
۳۵	J7	۲۱۶	Re2	۲۱۶	C5	۲۱۷	Re2	۲۱۶
۳۶	L2	۲۱۶	C2	۲۱۴	L2	۲۱۶	C3	۲۱۶
۳۷	C3	۲۱۴	C3	۲۱۴	C3	۲۱۵	C2	۲۱۶
۳۸	R1	۲۱۴	C4	۲۱۴	R1	۲۱۴	C4	۲۱۵
۳۹	Re1	۲۱۲	C7	۲۱۴	Re1	۲۱۳	C7	۲۱۴
۴۰	E2	۲۱۲	C5	۲۱۲	E2	۲۱۱	C5	۲۱۲
۴۱	T4	۲۰۴	C6	۲۰۹	T4	۲۰۵	C6	۲۱۰
۴۲	Re2	۱۹۹	Re4	۲۰۹	Re2	۲۰۱	Re4	۲۰۹
۴۳	T3	۱۹۴	Re3	۲۰۷	T3	۱۹۴	Re3	۲۰۷



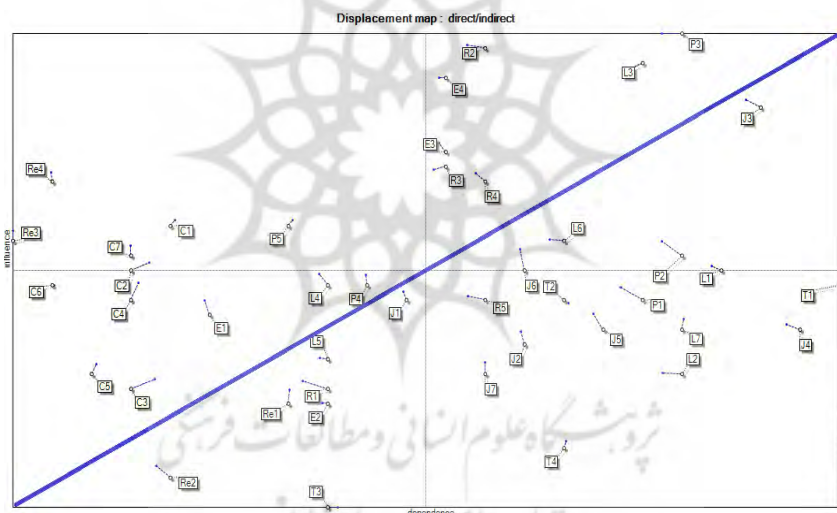
شکل ۷. نقشه جابجایی متغیرها بر اساس اثرات مستقیم و غیرمستقیم بر اساس (کد) شماره متغیرها

بر حسب ماتریس اثرگذاری و وابستگی بالقوه مستقیم و غیرمستقیم، می‌توان گفت که ۳ پیشران تقویت نقش موثر اعمال تصمیمات شهروندان در تهیه طرح‌های توسعه شهری، پاسخگویی مدیران و مسئولان شهری به شهروندان و بی‌طرفی و برابری در برابر قانون، در رتبه اول تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم و ۳ پیشران ترجیح منافع جمعی بر شخصی، برقراری عدالت جنسیتی و تدوین قوانین شفاف بدون ابهام در رتبه اول اثرپذیری مستقیم و غیرمستقیم قرار گرفته‌اند. با مطابق یافته‌های شکل شماره ۸، نیروهای پیشران کلیدی به لحاظ تأثیرگذاری و تأثیرپذیری قابل‌ارائه خواهد بود. در این راستا، با توجه به ۴۳ متغیر کلی بررسی شده، ۴۳ نیروی پیشران کلیدی نیز به ترتیب از بیشترین به کمترین اهمیت ارائه شده است. که بر این مبنای متغیر یا پیشران ارائه اطلاعات شفاف از مباحث فنی و اجرایی با کمترین اثرگذاری مستقیم در رتبه آخر و پیشران توانمندسازی مردم شهر با کمترین اثرپذیری مستقیم قرار گرفته‌اند.

آنچه از وضعیت صفحه پراکنده متغیرهای مؤثر بر وضعیت آینده تحولات و چالش‌های حکمروایی شهر میانه مشخص است، وضعیت ناپایدار سیستم است. بیشتر متغیرها در اطراف محور قطری صفحه پراکنده‌اند. به جز چند عامل که نشان‌دهنده تأثیرات بالا هستند، بقیه متغیرها وضعیت مشابهی دارند. مطابق شکل شماره ۹ تأییدکننده این نکته است که عوامل مشارکت، پاسخگویی، عدالت و قانونمندی حکمروایی شهری اثرگذار بر روند تحولات شهر میانه ناپایدار و

به‌گونه‌ای است که تداوم وضع موجود به شکل‌گیری سناریو فاجعه خواهد انجامید و در بهترین حالت، در صورت ادامه وضع موجود، تغییرات سیستم حکمروایی به موازی کاری و عدم وجود برنامه منظم و منسجم و فقدان هماهنگی بین سازمانی، کاهش سطح توانمندی اجتماعی، عدم تقویت اقتصاد محلی و کاهش نقش مشارکتی شهروندان، کاهش سطح سرمایه‌گذاری‌های بخش خصوصی و کاهش نظارت کالبدی بر فضاهای ساخته‌شده مرتبط با کنترل انواع چالش‌های فزاینده شهری منجر خواهد شد.

نتایج ارزیابی ضمن اینکه در سطح بالایی با واقعیت‌های پیرامون تغییرات سیستم حکمروایی شهر میانه انطباق دارد، به‌گونه‌ای که در چارچوب مطالعات آینده‌نگرانه و با بهره‌گیری از رویکرد سناریو نگاری، می‌توان ضمن سنجش وضعیت کلی عوامل سیاسی و نهادی، زیرساختی و کالبدی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و.. الگوی پایداری یا ناپایداری آن را نیز از چگونگی توزیع فضایی متغیرها در سطح نمودارها و شکل‌های خروجی از نرم‌افزار میک مک دریافت. همچنین، درصد تقریباً بالای ضریب پر شدگی (۹۷ درصد) در متغیرهای تحقیق، میزان روایی و پایایی ابزارهای پژوهش را در سطح تقریباً بالایی مورد تأیید قرار می‌دهد. به این منظور، پژوهش حاضر ضمن سنجش اثرات مستقیم متغیرهای ابعاد اثرگذاری - وابستگی غیرمستقیم و بالقوه متغیرها را نیز در چیدمان فضایی متغیرها و تدوین نیروهای پیشران کلیدی و سناریوهای نهایی لحاظ نموده است.



شکل ۹. وضعیت پایداری - ناپایداری سیستم حکمروایی شهری میانه بر تحولات آینده

تحلیل داده‌های مربوط به وضعیت‌های مختلف عوامل سیاسی و نهادی، اقتصادی، زیست‌محیطی و اکولوژیک و سایر مؤلفه‌های اثرگذار بر روند تحولات حکمروایی شهر میانه احتمال وقوع ۸ سناریو را بیش از سایر سناریوها دانسته و احتمال وقوع سایر سناریوها را در حد بسیار ناچیز و ضعیف ارزیابی کرده است.

این سناریوها، از هم‌کنشی بین وضعیت‌های هر یک از عوامل در ارتباط با وضعیت‌های دیگر عوامل استخراج می‌شوند. اینکه اتفاق افتادن یک وضعیت بر احتمال اتفاق افتادن یا تقویت و توانمندسازی دیگر وضعیت‌ها و یا حتی محدود ساختن آن‌ها، چه تأثیری می‌تواند داشته باشد، پایه اصلی شکل‌گیری سناریوهاست که مستلزم لحاظ هم‌زمان عوامل و وضعیت‌های بسیار پیچیده‌ای است که توان تحلیل آن از ذهن و توانمندی بشر خارج بوده و تنها پردازنده‌های هوشمند قادر به تحلیل هم‌زمان آن‌ها هستند.

## جدول ۸. وضعیت نیروهای پیشران کلیدی حکمروایی شهری میانه در تحولات مبتنی افق ۱۴۱۰

سناریو مطلوب	سناریو فاجعه	سناریو میانه	عامل کلیدی
بهبود و تحول در وضعیت برنامه‌ریزی مشارکتی مبتنی بر تبادل نظر مدیران شهر در تصمیم‌گیری‌های مربوط به مسائل شهر با شهروندان و آگاهی لازم شهروندان برای مشارکت در تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها	کاهش نقش موثر اعمال تصمیمات شهروندان در تهیه طرح‌های توسعه شهری و تأثیر ناچیز شبکه‌های اجتماعی در مشارکت نهادهای مدنی، تعاونی‌ها و بخش خصوصی	ادامه وضعیت نامطلوب فعالی و پایین بودن میزان مشارکت و عدم آگاهی لازم شهروندان برای مشارکت در تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها	مشارکت (P)
افزایش حضور شهروندان در امور همگانی و هماهنگ بودن برنامه‌های سازمان‌های مرتبط با مدیریت شهری و استفاده از نظرات شهروندان در حل مشکلات مرتبط	محدود کردن وظایف بخش مردم‌نهاد، عدم مدیریت سرمایه و عدم توجه به نقش مشارکت مردم در اصلاح و تعدیل کالبدی و روند مدیریت حرایم	ادامه وضعیت موجود و توجه محدود به مدیریت همگانی و یکپارچه و روند ناموفق مدیریت کالبدی به نفع محلات هدف	اجتماع محوری (C)
افزایش انتقادپذیری مدیریت شهری و پاسخگویی مدیران و مسئولان شهری به شهروندان در مدیریت توسعه کالبدی شهر میانه	کاهش ظرفیت انتقادپذیری مدیران شهری و توسعه محدود جلب مشارکت با پاسخگویی مدیران مناطق شهری در مدیریت توسعه توجه به موقعیت کالبدی و جمعیتی مناطق و ایجاد فشار و آسیب‌های اجتماعی بیشتر	ادامه وضعیت نامطلوب فعلی	پاسخگویی (R)
برنامه‌ریزی برای بهبود وضعیت ساماندهی فضایی - مکانی کیفیت کاربری‌های شهری و ارائه خدمات لازم	افزایش عدالت فضایی و اجتماعی پاسخگویی شوراها و تشریح برنامه‌ها و طرح‌های توسعه اجتماعی بدون تضييع حقوق اقشار	ادامه وضعیت نامطلوب موجود برنامه‌ریزی برای بهبود وضعیت و ساماندهی خدمات در محدوده مناطق	عدالت (J)
افزایش کاربست تمهیدات و راه‌حل مناسب برای قانونمند بودن مدیران شهری و افزایش تأثیرگذاری گروه‌های ذی‌نفع در توسعه کالبدی شهر	کاهش تخصیص منابع اقتصادی و تسهیلات لازم به مناطق کم برخوردار و نبود برنامه‌ریزی برای بهبود وضعیت در آگاه کردن شهروندان از قوانین محیط‌زیست شهری	توجه محدود به وضعیت اقدامات	قانونمندی (L)
افزایش آگاه‌سازی شهروندان از سوی مدیریت شهری و ارائه اطلاعات شفاف از مباحث فنی و اجرایی و نظرخواهی از مردم درباره طرح‌های کالبدی و اقتصادی	فقدان اطلاعات شفاف از مباحث فنی و اجرایی و کاهش روند دخالت اقشار مردم در فرآیند تهیه و اجرایی طرح‌های توسعه	ادامه وضعیت فعالی پیرامون عدم شفافیت در گزارش و عملکرد مدیریت شهری و نقش ناچیز شهروندان در فرآیند مدیریت شهری	شفافیت (T)
افزایش احساس مسئولیت‌پذیری مدیران و شهروندان در زمان بروز بحران و توانمندسازی مردم شهر	انتخاب شایسته و تصدی مدیران لایق شهری آشنا با اصول حکمروایی و مدیریت کالبدی بافت	ادامه وضعیت نامطلوب فعلی و توجه محدود به وضعیت اقدامات	مسئولیت‌پذیری (Re)
استفاده معقول از ظرفیت‌های شهر در مواقع بروز بحران و تقویت نقش سازمان‌های محلی و نیروی انسانی ماهر	فقدان اثربخش بودن اقدامات مدیران شهر و عدم استفاده از افراد باتجربه و متخصص در مدیریت شهری	ادامه وضعیت نامطلوب فعلی	کارایی و اثربخشی (E)

## نتیجه‌گیری

مدیریت شهری باید با پیش و ارزیابی چالش‌های کلان، پاسخگویی روندهای تغییر در شهر به‌ویژه در برابر شهروندان باشد و اقدامات راهبردی آن با مسائل شهری و تحولات آن متناسب باشد، در مقایسه با اجتماع مسئول و پاسخگوتر باشد و به‌عنوان بخش مهمی از نظام یادگیری اجتماعی بهتر عمل کند و در نهایت نقش مهمی در پیش‌بینی، کشف و استقبال از آینده ایفا کند. این فرایندها به وجود شبکه ارتباطات در داخل سازمان‌ها و اجتماع و نظام‌های سازمان‌های رسمی حکومت و نظام‌های برنامه‌ریزی آن و همچنین شبکه ارتباطات میان آن بسیار متکی هستند. به‌موجب این رویکرد در قالب فرایند مشارکتی توسعه، همه ذی‌نفعان شامل حکومت، بخش خصوصی و جامعه مدنی، وسایلی را برای حل

مشکلات شهری فراهم می‌کنند. ائتلاف‌های شورایی و همچنین شهرداران حامی، برای حمایت نهادی قانون سازی می‌کنند. در این پژوهش که با هدف شناسایی و رتبه‌بندی متغیرها و پیشران‌های کلیدی مؤثر حکمروایی شهری در برابر چالش‌های فزاینده توسعه شهری در شهر میانه و تحلیل روابط بین این متغیرها با رویکرد آینده‌نگاری تدوین شد.

نخست تعداد ۳۰ نفر از متخصصان و مسئولان اجرایی که بایستی در بحث مشارکت داشته باشند را شناسایی و انتخاب نموده و سپس با روش دلفی و از طریق پرسشنامه به شناسایی و امتیازدهی مهم‌ترین پیشران‌های مؤثر بر بازآفرینی اقدام شد که در نهایت ۴۳ پیشران فرعی در ۸ عامل کلیدی مشارکت (P)، اجتماع‌محوری (C)، پاسخگویی (R)، عدالت (J)، قانونمندی (L)، شفافیت (T)، مسئولیت‌پذیری (Re) و کارایی و اثربخشی (E) ماتریس‌های متقاطع تشکیل شد و در مرحله بعدی با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک وزن‌های به‌دست‌آمده اعمال شد و شدت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم و غیرمستقیم متغیرها و در نهایت ۱۸ پیشران کلیدی به‌عنوان مهم‌ترین پیشران‌ها شناخته شد.

نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که از میان ۱۸ عامل، ۱۰ پیشران کلیدی و مهم حکمروایی شهر میانه که همان متغیرهای دو وجهی و تأثیرگذار محسوب می‌شوند عبارت‌اند از: نقش مؤثر اعمال تصمیمات شهروندان در تهیه طرح‌های توسعه شهری، پاسخگویی مدیران و مسئولان شهری به شهروندان، بی‌طرفی و برابری در برابر قانون، استفاده از افراد باتجربه و متخصص در مدیریت شهری، ترجیح منافع جمعی بر شخصی، میزان اثربخش بودن اقدامات مدیران شهر در برابر وقوع بحران، پاسخگویی شوراها و تشریح برنامه‌ها و طرح‌های توسعه شهری خصوصاً پیشگیرانه، انتخاب و شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران شهری، جلب مشارکت با پاسخگویی مدیران مناطق شهری در مدیریت توسعه کالبدی شهر و درخواست مدیران شهری از شهروندان به‌منظور مشارکت در امور با توجه به شاخص‌های کلیدی شناسایی‌شده، اتخاذ سیاست‌های راهبردی و استراتژیک و انعطاف‌پذیر برای پایش سیستم تحولات آینده لازم و ضروری می‌نماید.

در بخش نهایی ضمن تدوین ۸ استراتژی اولویت‌دار مبتنی بر تهیه طرح‌های پیشگیرانه در محلات مسئله‌دار متناسب با ظرفیت‌های محلی و توجه به مسائل کالبدی، اجتماعی، اقتصادی و حقوقی، به‌کارگیری و جذب مشارکت مردم و انجمن‌های مردم‌نهاد در راستای حکمروایی خوب شهری و تلاش جهت تحقق مدیریت واحد شهری و بالا بردن کارایی مدیریت شهری در انجام پروژه‌های عمرانی و پیشگیرانه در مناطق ناکارآمد منطقه و مدیریت نهادی و تخصصی دولت به‌عنوان متولی اصلی توسعه وضعیت نیروهای پیشران کلیدی حکمروایی شهری در تحولات مبتنی چالش‌های توسعه شهر میانه در افق ۱۴۱۰ تشریح شد.

## تشکر و قدردانی

بنا به اظهار نویسنده مسئول این مقاله حامی مالی نداشته است.

## منابع

- اسماعیل‌زاده، حسن و همتی، محمد. (۱۳۹۱). حکمروایی خوب، راه چاره تحقق شهر خوب. مجله اطلاعات سیاسی - اقتصادی، ۲۸۸ (۲)، ۱۱۵-۱۰۲.
- اربابی سبزواری، آزاده و قاسم‌پور، آرش. (۱۴۰۰). تحلیلی بر جایگاه حکمروایی خوب شهری و نقش آن در نظام مدیریت برنامه‌ریزی شهری (مطالعه موردی: شهرداری اهواز). فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۵ (۵۵)، ۴۲-۱۸.
- احدنژاد، محسن؛ جعفری، مینا و جعفری، نسرين. (۱۳۹۶). ارزیابی توسعه درون‌زای بافت مرکزی شهرها با تأکید بر شاخص‌های کیفیت زندگی: مطالعه موردی بافت مرکزی شهر زنجان. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی شهری، ۱ (۲۸)، ۱-۱۱.

۲۰.

- (۴) ابراهیم‌زاده، عیسی و اسمعیل‌نژاد، مرتضی. (۱۳۹۶). پناهندگان اقلیمی چالش آینده تحولات منطقه‌ای (مطالعه موردی: خراسان جنوبی). *فصلنامه جغرافیا و توسعه*، ۱۵ (۴۸)، ۱۸-۱.
- (۵) پطروودی، سید حمید؛ جعفرنژاد چقوشی، احمد؛ صادقی مقدم، محمدرضا و صفری، حسین. (۱۳۹۶). چالش‌های حاکمیت شبکه مدیریت بحران (مطالعه موردی: شهر تهران). *نشریه مدیریت دولتی*، ۹ (۳)، ۳۷۹-۴۰۲.
- (۶) پورموسوی، موسی؛ اقبال، محمدرضا و خوشخوان، جلال. (۱۳۹۴). بررسی میزان تحقق‌پذیری شاخص‌های مدیریت بحران در طرح تفصیلی (مورد مطالعه: منطقه ۲۰ شهرداری تهران). *نشریه تحلیل فضایی مخاطرات محیطی*، ۲ (۲)، ۳۱-۱۷.
- (۷) تقوایی، علی‌اکبر و تاجدار، رسول. (۱۳۸۸). درآمدی بر حکمروایی خوب شهری در رویکردی تحلیلی. *فصلنامه مدیریت شهری*، ۷ (۲۳)، ۴۵-۵۸.
- (۸) حاتمی‌نژاد، حسین؛ بزرافکن، شهرام و آروین، محمود. (۱۳۹۶). تحلیل نقش الگوی حکمروایی خوب شهری در کاهش آسیب‌پذیری مسکن شهری در برابر زلزله. *مطالعات برنامه‌ریزی سکونتگاه‌های انسانی*، ۴۰، ۶۱۷-۵۹۹.
- (۹) حسینی، علی؛ رمضان‌پور، حامد و آشوری، حسن. (۱۳۹۹). تحلیل شاخص‌های حکمروایی شهری و تأثیر آن بر کیفیت مکان (مطالعه موردی: شهر آذرشهر). *پژوهش‌های جغرافیایی برنامه‌ریزی شهری*، ۸ (۴)، ۸۱۳-۸۳۱.
- (۱۰) حسینی، سیدهادی. (۱۳۹۶). شهر فشرده و توسعه پایدار شهری سبزوار. *نشریه تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی*، ۷ (۴۵)، ۹۳-۱۱۶.
- (۱۱) ربانی، طاهار؛ مشکینی، ابوالفضل؛ رکن‌الدین افتخاری، عبدالرضا و رفیعیان، مجتبی. (۱۳۹۸). تبیین مسائل حکمروایی شهری در سناریوهای آینده کلان‌شهر تهران مبتنی بر رویکرد تبدیل سناریوهای کیفی به کمی. *مجله شهر پایدار*، ۲ (۱)، ۴۵-۶۲.
- (۱۲) زیاری، کرامت‌اله؛ یدالنه‌نیا، هاجر و یدالنه‌نیا، حسین. (۱۳۹۹). تحلیل عملکرد مدیریت شهری با تأکید بر شاخص‌های حکمروایی خوب از منظر شهروندان (مورد مطالعه: شهر ساری). *پژوهش و برنامه‌ریزی شهری*، ۴۰، ۱۶-۱.
- (۱۳) صرافی، مظفر و نجاتی، ناصر. (۱۳۹۶). حکمروایی چند سطحی منطقه کلان‌شهری در راستای رویکرد نو منطقه‌گرایی. *هویت شهری*، ۱۱ (۳۱)، ۳۱-۴۲.
- (۱۴) موسوی طاهر؛ سراسکانرود، زهرا و قره داغلی، رستم. (۱۳۹۹). ارزیابی عملکرد شهرداری‌های استان آذربایجان شرقی بر اساس شاخص‌های حکمروایی خوب. *خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، ۳۷، ۳۸-۲۷.
- (۱۵) طباطبایی، شیمیا. (۱۳۹۷). اهمیت آینده‌پژوهی در ارتقای ایمنی در مواجهه با بلایای طبیعی. *مجله ارتقای ایمنی و پیشگیری از مصدومیت‌ها*، ۶ (۱۵)، ۲-۱.
- (۱۶) غلامی، حمیده؛ پناهی، علی و احمدزاده، حسن. (۱۳۹۹). آینده‌پژوهی تاب‌آوری سکونتگاه‌های شهری در برابر مخاطرات محیطی با تأکید بر پاندومی کرونا (مطالعه موردی: شهر تبریز). *جغرافیا و مخاطرات محیطی*، ۹ (۴)، ۱۷۹-۱۹۹.
- (۱۷) کاویانی راد، مراد. (۱۳۸۹). تحلیل فضایی مخاطرات محیطی و بحران‌های بوم‌شناسی در ایران. *مطالعات راهبرد*، ۱۳ (۴۸)، ۳۳-۵۷.
- (۱۸) محبوبی، سحر و حبیبی، داوود. (۱۳۹۸). تبیین رابطه حکمروایی خوب شهری و رضایتمندی شهروندان از عملکرد شهرداری (مطالعه موردی: شهر دوگنبدان). *مطالعات محیطی هفت حصار*، ۳۰ (۸)، ۵۸-۴۷.
- (۱۹) معینیان میان‌دوآب، غزال و برنجی، نسیم. (۱۳۹۸). بررسی تحقق‌پذیری حکمروایی خوب شهری با تأکید بر نقش نهاد شهرداری (مورد مطالعه: شهر تبریز). *فصلنامه معماری‌شناسی*، ۲ (۸)، ۳۷-۲۹.

## References

- 1) Alcamo, J. (2008) Developments in Integrated Environmental Assessment. *Developments in Integrated Environmental Assessment*, 2, 123-150.
- 2) Arnold, M., & de Cosmo, S. (2015). *Building Social Resilience, Protecting and Empowering those most at risk*. International Bank for Reconstruction and Development / International Development Association or The World Bank, www.worldbank.org.
- 3) Asongu, S. A., Agboola, M. O., Alola, A. A., & Bekun, F. V. (2020) The criticality of growth, urbanization, electricity and fossil fuel consumption to environment sustainability in Africa. *Science of the Total Environment*, 712, 136376.

- 4) Bettencourt, L. M. (2020) Urban growth and the emergent statistics of cities. *Science Advances*, 6(34), eaat8812.
- 5) Bhaduri, S. (2020) *Unit-2 Urban Management and Management of Urban Services*. New Delhi: Indira Gandhi National Open University.
- 6) Broccardo, L., Culasso, F., & Mauro, S. G. (2019) Smart city governance: exploring the institutional work of multiple actors towards collaboration. *International Journal of Public Sector Management*, 12, 1-12.
- 7) Carlton, B. (2014). *A Model for Municipal Institutional Capacity Analysis, FCM (Federation of Canadian Municipalities)*. Retrieved from <http://www.cardinalgroupp.ca/nua/aif/aif02.html>.
- 8) Cento Bull, A., & Jones, B. (2006). Governance and social capital in urban regeneration: A comparison between Bristol and Naples. *Urban Studies*, 43 (4), 767-786.
- 9) Cerreta, M. (2010) *Thinking through complex values*. In *Making Strategies in Spatial Planning* (pp. 381-404). Springer, Dordrecht.
- 10) De Guimarães, J. C. F., Severo, E. A., Júnior, L. A. F., Da Costa, W. P. L. B., & Salmoria, F. T. (2020) Governance and quality of life in smart cities: Towards sustainable development goals. *Journal of Cleaner Production*, 25 (3), 119-926.
- 11) De Oliveira, J. A. P., Doll, C. N., Balaban, O., Jiang, P., Dreyfus, M., Suwa, A., & Dirgahayani, P. (2013) Green Economy and Governance in Cities: Assessing Good Governance in Key Urban Economic Processes. *Journal of Cleaner Production*, 58, 138-152.
- 12) Estévez-Mauriz, L., Fonseca, J. A., Forgaci, C., & Björling, N. (2017). The livability of spaces: Performance and/or resilience? Reflections on the effects of spatial heterogeneity in transport and energy systems and the implications on urban environmental quality. *International Journal of Sustainable Built Environment*, 6 (1), 1-8.
- 13) Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*. (Vol. 9). New York: Basic books.
- 14) Gani, A., & Duncan, R. (2007). Measuring Good Governance Using Time Series Data: Fiji Islands. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 12 (3), 367-385.
- 15) Hawley, R. J., Bledsoe, B. P., Stein, E. D., & Haines, B. E. (2012). Channel Evolution Model of Semiarid Stream Response to Urban Induced Hydromodification 1. *JAWRA Journal of the American Water Resources Association*, 48 (4), 722-744.
- 16) Habitat, U. N. (2016). *World Cities Report 2016: Urbanization and Development—Emerging Futures*. Publisher: UN-Habitat.
- 17) Hogan, D. M., Jarnagin, S. T., Loperfido, J. V., & Van Ness, K. (2014). Mitigating the effects of landscape development on streams in urbanizing watersheds. *JAWRA Journal of the American Water Resources Association*, 50 (1), 163-178.
- 18) Houet, T., Marchadier, C., Bretagne, G., Moine, M.P., Rahim, A., Vincent, V., Bonhomme, M., Lemonsu, A., Avner, P., Hidalgo, J., & Masson, V. (2016). Combining narratives and modelling approaches to simulate fine scale and long-term urban growth scenarios for climate adaptation. *Environmental Modelling & Software*, 86, 1-13.
- 19) Huck, A., & Monstadt, J. (2019) Urban and infrastructure resilience: Diverging concepts and the need for cross-boundary learning. *Environmental Science & Policy*, 100, 211-220.
- 20) Inglehart, R. (1990). *Values, ideology, and cognitive mobilization in new social movements*. Challenging the political order: new social and political movements in western democracies.
- 21) Joseph, J. (2013). Resilience as Embedded Neoliberalism: A Governmentality Approach. *Resilience*, 1 (1), 38-52.
- 22) Korosteleva, E. A., & Flockhart, T. (2020). Resilience in EU and international institutions: Redefining local ownership in a new global governance agenda. *Contemporary Security Policy*, 41 (2), 153-175.
- 23) Liu, H. K., Hung, M. J., Tse, L. H., & Saggau, D. (2020). Strengthening urban community governance through geographical information systems and participation: An evaluation of my Google Map and service coordination. *Australian Journal of Social*, 55 (2), 182-200.
- 24) Lyall, C., & Tait, J. (2019). Beyond the limits to governance: new rules of engagement for



- the tentative governance of the life sciences. *Research Policy*, 48 (5), 1128-1137.
- 25) Manca, D. P., Varnhagen, S., Brett-MacLean, P., Allan, G. M., Szafran, O., Ausford, A., & Turner, D. (2007). Rewards and challenges of family practice: Web-based survey using the Delphi method. *Canadian Family Physician*, 53 (2), 277-286.
- 26) Markus, G. B., & Krings, A. (2020). Planning, participation, and power in a shrinking city: The Detroit Works Project. *Journal of Urban Affairs*, 42 (8), 1141-1163.
- 27) Porio, E. (2014). Climate change vulnerability and adaptation in Metro Manila: Challenging governance and human security needs of urban poor communities. *Asian Journal of Social Science*, 42 (1-2), 75-102.
- 28) Rashid, H. (2011). Interpreting flood disasters and flood hazard perceptions from newspaper discourse: Tale of two floods in the Red River valley, Manitoba, Canada. *Applied Geography*, 31(1), 35-45.
- 29) Shamsuddin, S. (2020) Resilience resistance: The challenges and implications of urban resilience implementation. *Cities*, 103, 1-8.
- 30) Sheng, Y. K. (2010) Good urban governance in Southeast Asia. *Environment and Urbanization Asia*, 1 (2), 131-147.
- 31) Van Dijk, M. P. (2008) *Urban management and institutional change: An integrated approach to achieving ecological cities* (No. IHS WP 16).
- 32) Windle, P. E. (2004) Delphi technique: assessing component needs. *Journal of PeriAnesthesia Nursing*, 1 (19), 46-47.
- 33) Yang, H. (2021) *Holistic Governance: An Explanatory Framework*, In: *Urban Governance in Transition*. (pp. 57-95). Singapore: Springer.

