



## Sustainable Development of Geographical Environment

Journal homepage: <https://egsdejournal.sbu.ac.ir>



### The Obstacles and Challenges of Integrated Urban Governance (Case Study: Urmia City)

Mahdi Hoseinpour<sup>1</sup> , Mohsen Kalantari<sup>2\*</sup> , Isa Piri<sup>1</sup>

1. Department of Geography and Urban Planning, University of Zanjan, Zanjan, Iran

2. Department of Geography and Urban Planning, University of Shahid Beheshti, Tehran, Iran

#### ARTICLE INFO

##### Keywords:

- Urmia
- Sustainable development
- Good governance
- Integration

Original Article

##### Article history:

Received: 17/08/2022

Accepted: 27/09/2022

#### ABSTRACT

In designing sustainable development policies, the importance of governance is often ignored. As a novel approach to urban management, urban governance promises collaborative decision-making between management, society, and the private sector. The purpose of this article is to explain the challenges, obstacles, and problems affecting the integrated governance of Urmia city. In order that better understanding of the conditions for urban policymakers emerge, we will propose solutions to eliminate these challenges and to enhance integrated governance in this city. This study is an applied and descriptive-analytical study. The data was collected through documentary and survey methods. The field data was collected using an interactive-expert-oriented approach. The data was analyzed by a quantitative-qualitative approach, and its geographical area is the city of Urmia. The statistical population of this research was 55 experts, who were selected by snowball sampling. A Delphi method was used to collect data, and SPSS and Smart PLS software were used to analyze it. According to the results, at a confidence level of 95%, the most effective structures in the development of integrated governance in Urmia city are, respectively: barriers to communication action and access 88%, individual barriers 87%, barriers to conflict of interests 78%, and structural-institutional barriers 69%. In this research, the value of SRMR for governance obstacles is 0.057, and the NFI value of the model is 0.905, which shows a significant amount of good fit.



Copyright: © 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY). license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

##### Citation:

Hoseinpour, M., Kalantari, M. and Piri, I., (2024). The Obstacles and Challenges of Integrated Urban Governance (Case Study: Urmia City), *Sustainable Development of Geographical Environment*: Vol. 6, No. 10, (150-166).  
DOI: 10.48308/sdge.2024.228380.1067

\* Corresponding author E-mail address: (Mo\_kalantari@sbu.ac.ir)

## Extended abstract

### Background and purpose

Integrated urban governance is a new approach to urban management. One of the most critical challenges of urban management is centralization in the decision-making system, following outdated traditional methods, functional complexity of decision-makers, neglecting new management approaches, and mastery of the top-down view. The present study aims to explain the challenges, obstacles, and problems affecting the integrated governance of Urmia City so that a better understanding of the conditions for urban policymakers emerges and a practical step is taken to solve the deficiencies and short comings of the structural and executive body. The summary of the background and innovation of the present research is as follows. First, the geographical scale of most of the study is at the macro-national level, or they have paid more attention to the big cities. Second, these researchers have mentioned challenges in pathology that result from background conditions and other structural factors that have not been carefully evaluated and investigated. Thirdly, the background of urban policy and integrated approach has been neglected in analyzing obstacles to realizing good urban governance.

### Methodology

The present applied study employed a descriptive-analytical research method. The data were collected via library and survey research using an interactive-expert approach and analyzed via quantitative-qualitative (mixed methods) research. The study area covers Urmia City. About fifty-five urban planning experts, specialists, and faculty members were selected via a snowball sampling technique. The Delphi technique was employed to collect data analyzed in descriptive and inferential statistics and SPSS and Smart PLS software. Forty-nine components to be entered into the software are based on structural-institutional obstacles, obstacles to citizens' lack of access to political leaders (communication action and access), obstacles to moving collective goals with personal goals of politicians (personal obstacles), obstacles to the controversial nature of institutions and organizations with interest in the government (conflict of interests).

### Findings and discussion

At the 95% confidence level, effective structures in the realization of integrated governance in Urmia city were prioritized: communication and

access obstacles at 88%, personal obstacles at 87%, conflict of interest's obstacles at 78%, and structural-institutional obstacles at 69%. The standardized residuals' root mean square (RMS) value for the obstacles to the realization of justice is 0.057, and the adjusted goodness of fit index (AGFI) value is 0.905. The obtained values for the investigated variables are within the acceptable range: "structural-institutional obstacles" with 0.487, "communication and access obstacles" with 0.774, "individual obstacles" with 0.760, and "conflict of interests" with 0.616. T-values of all variables indicated a value greater than 1.96, indicating the significance of all covert variables. Obstacles of communication action and access in not realizing integrated governance of Urmia City with a beta of 25.34 and individual obstacles in not realizing an integrated governance with a t-value of 21.95, obstacles to conflict of interests with a t-value of 18.31, and structural-institutional obstacles with a beta of 7.64 had effects on not realizing integrated urban governance of Urmia City. The overall model has a desirable GOF.

### Conclusion

The performance of the items demonstrates that the highest factor loadings for the structural-institutional obstacles are related to the lack of strategic vision agreed by all those with interests in the city regarding the good urban governance, lack of a realistic and futuristic view of the city and the weakness in urban expertise; for communication action and access, the items such as concentration of top-to-bottom power in the city management, the indifference of officials towards problems, and lack of attention to the citizens' duties and rights; for personal obstacles, the items such as no presentation of transparent performance by officials, weak participation and movement towards autocracy in decisions, and application of relation-oriented instead of rule-oriented measures; and for conflict of interests, items such as the existence of various types of divisions in urban management, the existence of multiple urban planning commissions with improper functioning, the existence of unofficial stakeholders and those related to political factions in the city management--the absence of integrated management.

**Keywords:** Urmia, Sustainable development, Good governance, Integration.





## واکاوی موانع و چالش‌های حکمروایی یکپارچه شهری (مورد مطالعه: شهر ارومیه)

مهدی حسین پور<sup>۱</sup>، محسن کلانتری<sup>۲\*</sup>، عیسی پیری<sup>۱</sup>

۱. گروه جغرافیا، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران

۲. گروه جغرافیای انسانی و آمایش، دانشکده علوم زمین، دانشگاه شهید بهشتی تهران، تهران، ایران

### چکیده

### اطلاعات مقاله

در تدوین سیاست‌های توسعه پایدار، اهمیت حکمروایی اغلب دست کم یا نادیده گرفته می‌شود. حکمروایی شهری به‌عنوان رهیافتی نوین در فرآیند مدیریت شهری، نویدبخش مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها بین مدیریت شهری، جامعه شهروندی و بخش خصوصی است. هدف پژوهش حاضر تبیین چالش‌ها، موانع و مشکلات اثرگذار در حکمروایی یکپارچه شهر ارومیه است تا درک بهتری از شرایط برای سیاست‌گذاران شهری پدید آید و گامی مؤثر در رفع کمبودها و کاستی‌های بدنه ساختاری و اجرایی برداشته شود. این پژوهش، از لحاظ روش، توصیفی - تحلیلی، با ماهیت کاربردی است. شیوه گردآوری اطلاعات به‌صورت اسنادی و پیمایشی بوده و رویکرد گردآوری داده‌ها، تعاملی - خبره محور است. در این تحقیق، روش تحلیل داده‌ها کمی - کیفی (ترکیبی) و جامعه آماری آن ۵۵ نفر از کارشناسان، خبرگان و اعضای هیئت‌علمی بوده است که به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از روش دلفی آنی و در تحلیل آنها از نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS استفاده شده است. نتایج حاکی از آن است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، سازه‌های مؤثر در تحقق حکمروایی یکپارچه شهر ارومیه به ترتیب شامل: موانع کنش ارتباطی و دسترسی ۸۸ درصد، موانع فردی ۸۷ درصد، موانع تعارض منافع ۷۸ درصد و موانع ساختاری - نهادی ۶۹ درصد است. در این پژوهش مقدار شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده برای موانع تحقق حکمروایی ۰/۰۵۷ و شاخص نرم برازندگی مدل، ۰/۹۰۵ بوده که حاکی از مقدار نیکویی برازش مناسب است.

### واژه‌های کلیدی:

- ارومیه
- توسعه پایدار
- حکمروایی خوب
- یکپارچگی

مقاله: پژوهشی

تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۰۵



Copyright: © 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### استناد:

حسین پور، م.، کلانتری، م. و پیری، ع. (۱۴۰۳). واکاوی موانع و چالش‌های حکمروایی یکپارچه شهری (مورد مطالعه: شهر ارومیه)، توسعه پایدار محیط جغرافیایی: سال ۶، شماره ۱۰، (۱۵۰-۱۶۶).  
DOI: 10.48308/sdge.2024.228380.1067

## مقدمه

برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری یکی از ابزار مهم مدیریتی صحیح است (Chery- Moore and Tomaney, 2018). برای نیل به هر هدف و انجام هر فعالیتی نیازمند برنامه‌های مناسب و یکپارچه هستیم که در دوره‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت زمانی تدوین می‌شوند. سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در نظام مدیریت شهری بیانگر وجوه ارتباط بین نهاد تصمیم‌گیری و اجرایی در سازمان‌های محلی و سازمان‌دهی امور در این نهادها است (شناور و همکاران، ۱۴۰۰). ضرورت مسئولیت‌پذیری بیشتر در اداره امور شهری، امروزه الگویی از اداره شهرها بر پایه نگرش نوینی از حکمروایی شهری است که دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی را به مشارکت جدی در اداره امور شهرها فرا می‌خواند (Brunetta et al, 2018). در واقع رهیافت حکمروایی شهری یکی از رهیافت‌های نوین در فرآیند مدیریت شهری است که نویدبخش مشارکت و چرخه‌ای‌سازی تصمیم‌گیری‌ها میان مدیریت هدایت‌گر، جامعه شهروندی و بخش خصوصی شده است (Soroshan et al, 2021). از اهداف مهم الگوی نوین مدیریت شهری یا حکمروایی خوب شهری، توسعه پایدار شهری و افزایش زیست‌پذیری شهرهاست و با مؤلفه‌هایی مانند برنامه‌ریزی کاربری اراضی، طرح‌های توسعه شهری، خدمات‌رسانی مناسب و اجرای ضوابط و قوانین توسعه شهری و ... بر زندگی ساکنان شهرها تأثیر زیادی دارد و بنابر اعلام سازمان ملل و سازمان‌های بین‌المللی الگوی حکمروایی خوب شهری موجب افزایش کیفیت زندگی و کاهش فقر و ... به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه می‌شود (Biswas et al, 2019). از دهه ۱۹۸۰ موضوع حکمروایی به موازات تأثیرات جهانی‌شدن در مسائل سیاسی مورد بررسی قرار گرفته است و در راستای به کارگیری آن تقسیم‌بندی مسئولیت‌ها در عرصه شهری شکل گرفته است به طوری که حکمروایی مشارکتی به یک ویژگی اصلی در مدیریت شهری تبدیل شده است که توسط دولت‌ها و سازمان‌های دولتی به الگویی برای مشارکت جامعه مدنی و مردمی تبدیل شده است (Ziari et al, 2020; Costa and Thomas, 2017; Uzun, 2007; Lemanski, 2017). 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 and Flock hart, 2020). دولت‌ها براساس ارزش عمومی، با مدیریت از بالا به پایین عمل می‌کنند. بنگاه‌های وابسته به بخش خصوصی سودمحور هستند و تحت سازوکار بازار فعالیت می‌کنند. سازمان‌های اجتماعی و مدنی به صورت خود سازمان یافته و در جهت منافع جامعه اداره می‌شوند. شهروندان نه تنها شرکت‌کننده فردی نیستند، بلکه به صورت سازمان یافته نقش دارند (Yang, 2021). در طراحی سیاست‌های توسعه پایدار، اهمیت بعد حکمروایی اغلب دست‌کم یا به کلی نادیده گرفته می‌شود (Patterson et al, 2017). از جمله مهم‌ترین چالش‌های مدیریت شهری در کشورهای در حال توسعه و به تبع آن کشور ما، تمرکزگرایی در نظام تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، پیروی از رهیافت‌های سنتی منسوخ، چندپارچگی عملکردی صاحبان قدرت، اقبال نداشتن برای نهادینه‌سازی رویکردهای جدید مدیریتی و برنامه‌ریزی در مدیریت شهری و تلاش نکردن برای شکست تسلط‌گرایی نگاه از بالا به پایین در روند تعریف، تبیین و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌گذاری‌هاست. برای اتخاذ یک سیاست‌گذاری صحیح نیازمند مطالعه موانع و چالش‌های زمینه‌ای فرا روی حکمروایی شهرها در ایران نیز هستیم. زیرا موانع و چالش‌ها باعث شناخت محدودیت‌ها و موانع بخش حکمروایی شهری می‌شود. فقدان این بخش در حکمروایی شهری سبب عدم شکل‌گیری نظام تصمیم‌گیری منسجم می‌شود. و به تبع آن منابع که به عنوان ابزار توسعه هستند رو به زوال و نابودی می‌روند. تمرکز توسعه در شهرها و توجه صرف به مفاهیم کالبدی و هندسی و غفلت از اهداف اجتماعی توسعه پایدار شهری، شهرها را با چالش‌های بی‌سابقه‌ای مانند تعارضات فرهنگی، نزول کیفیات زندگی، از هم‌گسیختگی‌های اجتماعی، تضعیف نهادهای محله‌ای و ... فراروی آن‌ها نهاده است. آنچه در این میان مورد اتفاق است، ناکامی نگرش‌های کلان‌مقیاس و صرفاً کالبدی شهرسازان و برنامه‌ریزان شهری در حل مشکلات نهادی شهرهاست، اما آنچه بدیهی می‌نماید حل این معضلات نیازمند نگاهی خردنگر و کوچک‌مقیاس و توجه به ظرفیت‌ها، منابع و نگرش‌ها و سرمایه‌های مردمی است تا از این طریق با بازنگری ضعف‌ها، توانایی‌ها، امکانات و محدودیت‌های موجود، راهکاری مناسب جهت برون‌شدن از این معضل ارائه شود. با توجه به اهمیت چالش‌های زمینه‌ای

فراروی حکمروایی یکپارچه شهرها در ایران، محققین این پژوهش با انتخاب شهر ارومیه به عنوان نمونه موردی، سعی به بررسی این مسئله داشته‌اند تا مسئله یک نگاه همه‌جانبه داشته باشد. زیرا در شهر بزرگ ارومیه علاوه بر مشکلات شهری و رویکردهای تدوین شده‌ی از بالا به پایین (متمرکز) و اجرای دستوری برنامه‌ها، مشکلاتی همچون؛ فقدان مدیریت واحد شهر سبب رشد نامتوازن شهر ارومیه شده است و یکی از رسالت مهم در تحقق توسعه پایدار شهری، واکاوای چالش‌ها و موانع تحقق حکمروایی خوب است. از جمله مسائل کنونی شهر ارومیه می‌توان به این موارد اشاره کرد: گسترش بیش از اندازه افقی شهر، وجود حاشیه‌نشینی همراه با تمایل اندک و پایین ساکنان برای بهبود آن، وجود مخاطرات محیطی که مهمترین آن بحران خشک شدن دریاچه ارومیه است، آسیب‌پذیری شهر از نظر پدافند غیرعامل، وجود بافت‌های فرسوده و قدیمی در شهر، عدم عدالت اجتماعی در شاخص‌های کیفیت زندگی در نواحی مختلف شهر، معضل ترافیک و دارا بودن بیشترین سرانه اتومبیل در بین شهرهای بزرگ، ناپایدار بودن منابع مالی شهرداری، مشارکت پایین شهروندان در مدیریت و اداره شهر، اعتماد پایین شهروندان به نهادهای مدیریت شهری و ... لذا بررسی چگونگی اجرای حکمروایی یکپارچه در چنین شهری که نقش مهمی در شبکه شهری شمال غرب اجرا می‌کند، می‌تواند الگو و نمونه مشخصی برای اجرای صحیح آن باشد. این نوشتار با طرح این سؤال اصلی که چه موانع و چالش‌هایی فراروی حکمروایی یکپارچه در شهر ارومیه وجود دارد؟ تلاش داشته با تبیین بهتر ابعاد مختلف موضوع، درک بهتری از شرایط، برای سیاست‌گذاران شهری پدید آورد؛ جایگاه چالش‌ها و موانع از منظر مدیران و خبرگان شهری درک شود و بتواند گامی موثر در راستای رفع کمبودها و کاستی‌ها در بدنه‌ی ساختاری و اجرایی شهرها باشد.

### مبانی نظری و پیشینه

حکمروایی خوب، لازمه‌ی مدیریت پایدار و یکپارچه شهری است؛ چرا که نوعی اعمال قدرت در مدیریت منابع اقتصادی و اجتماعی یک کشور برای توسعه محسوب می‌شود. براساس 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). حکمروایی اصطلاح پیچیده‌ای است که به شکلی غیرمستقیم تمایل دارد ما را از دیدگاه اصلی و متمرکز حکومت، بسوی سیاست‌گذاری مشارکتی مبتنی بر شبکه سوق دهد (Lyal and Tait, 2019). برخی از اندیشمندان یا نهادهای بین‌المللی در حوزه حکمروایی بر رابطه بین جامعه مدنی و دولت تأکید کرده‌اند (Mc Carney, 2003). همان‌طور که آدینک (Addink, 2019) خاطر نشان می‌کند، حکمروایی خوب شهری فرایندی است که براساس کنش متقابل میان «نهادهای رسمی اداره شهر»، «سازمان‌های غیردولتی» و «تشکل‌های جامعه مدنی» شکل می‌گیرد (Addink, 2019). از دیدگاه توسعه پایدار، حکمروایی شهری بر نقش مشارکت‌های محلی در تقویت برنامه‌های اجتماعی و اقتصادی و سیاسی در اجتماعات شهری متمرکز شده است (Meyer and Auriacmbe, 2019). پژوهش و مطالعات زیادی در داخل و خارج از کشور در رابطه با حکمروایی شهری انجام گرفته است. که به تعدادی از پژوهش‌ها اشاره می‌شود: باداچ و دامنیکا (Badach and Dymnicka, 2017) پژوهشی با عنوان حکمروایی خوب شهری و کاربرد آن در برنامه‌ریزی شهری پایدار انجام دادند که در آن مدلی از اداره شهر به نام حکمروایی خوب شهری با مفهوم توسعه پایدار ارتباط بسیار نزدیکی دارد. این پژوهش برای ارائه روش‌های منتخب در برنامه‌ریزی توسعه شهری از اصول ایده حاکمیت مشترک استفاده کرده و نتیجه گرفته است که یافته‌های جدید در کشورهایی مانند لهستان بیانگر آن است که ایده حکمروایی و توسعه پایدار به صورت یک موضوع نظری (تئوری) باقی مانده است. هالا و همکاران (Halla et al, 2022) در پژوهشی با عنوان چگونه ارزیابی‌های پایداری را با حکمروایی محلی پیوند دهیم؟ به این نتایج دست یافتند که رویکرد ارزیابی پیشنهادی می‌تواند تصویر غنی‌تری از چالش‌های شناسایی شده در ارزیابی را نسبت به یک تحلیل کمی معمولی شاخص‌ها روشن کند. بنابراین، حمایت کامل‌تری از ذی‌نفعان حکمروایی محلی برای یادگیری و اقدام در مورد مشکل مورد ارزیابی ارائه می‌دهد. به طور کلی، هدف کارشان کمک به اتحاد سازنده بین روش‌های ارزیابی

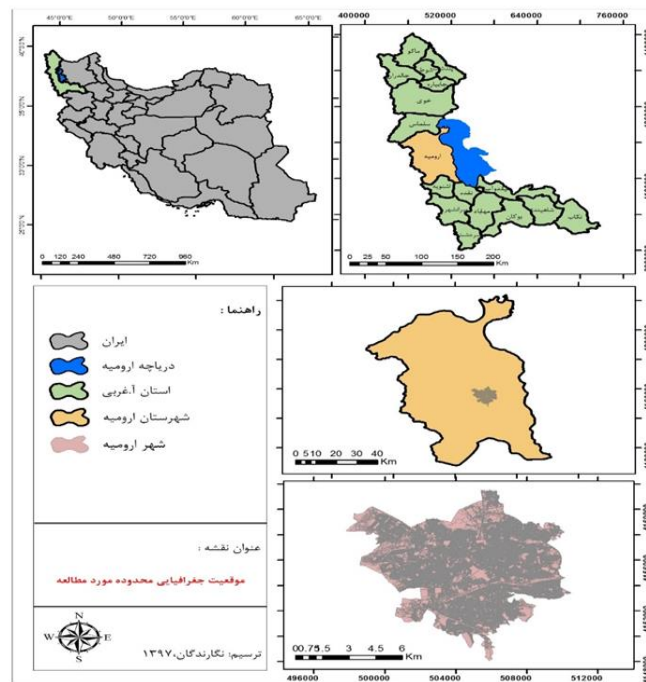
پایداری و ذی‌نفعان حکمروایی شهری است که در نتیجه منجر به هدایت آگاهانه‌تر شهرها به سمت پایداری می‌شود. حشمت‌زاده و همکاران (Heshmatzadeh et al, 2016) پژوهشی با عنوان بررسی موانع تحقق حکمرانی خوب در فرهنگ سیاسی ایران انجام دادند که نشان می‌دهد چالش اصلی حکمرانی خوب در ایران، در برخورد آن با فرهنگ سیاسی حاکم می‌باشد به طوری که در مقابل هر شاخص حکمرانی خوب، مولفه‌هایی از فرهنگ سیاسی قرار دارد که مانع از تحقق آن شاخص‌ها می‌شوند و برای رفع این موانع، باید به مقوله فرهنگ سیاسی بیش از گذشته توجه شده و اقداماتی عملی در راستای اصلاح فرهنگ سیاسی با تمرکز بر نقش دولت صورت گیرد. بدیعی ازانداهی و همکاران (Badi Azandahi et al, 2019) پژوهشی تحت عنوان حکمرانی در قرن ۲۱ و چالش‌های پیش روی آن انجام دادند که نتایج آن نشان می‌دهد موانعی همچون اندازه دولت، دسترسی شهروندان به رهبران سیاسی، جابه‌جایی اهداف جمعی با اهداف فردی سیاستمداران و تعارض نهادهای ذی‌نفع در حکومت از مهم‌ترین چالش‌های اصلی اجرای الگوی حکمرانی به شمار می‌روند. کاظمیان و همکاران (Kazemian et al, 2018) پژوهشی با عنوان آسیب‌شناسی شکل‌گیری حکمروایی محلی در ایران با روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد ساخت‌گرا انجام دادند. نتایج تحلیل داده‌ها مبین آن است که با وجود تنها دو پتانسیل نهادی و اجتماعی موجود، محدودیت‌های نهادی و اجتماعی متعددی در راه شکل‌گیری حکمروایی محلی وجود دارد. علاوه بر این یک سری عوامل زمینه‌ای هم در ایجاد محدودیت‌ها تأثیرگذار هستند. در نهایت راهبردهایی برای حل محدودیت‌های پیش‌روی شکل‌گیری حکمروایی محلی پیشنهاد شده است. طالبی و همکاران (Talebi et al, 2019) در پژوهشی با عنوان آسیب‌شناسی موانع تحقق حکمروایی خوب شهری در شهرهای میانی، مطالعه موردی: شهر نیشابور به این نتایج دست یافتند که؛ تحقق حکمروایی خوب شهری ابتدا نیازمند الزاماتی است که این الزامات بیشتر در حوزه ساختاری قرار دارند تا با تأثیرگذاری بر روی ابعاد دیگر از ناکارآمدی مدیریت شهری، بتوانند الگوی حکمروایی خوب شهری را در شهرهای میانی نهادینه کنند. درستکار (Dorostkar, 2021) پژوهشی تحت عنوان کاربست و ارزیابی مصلحت در چارچوب حکمروایی مدیریت شهری، کلان‌شهر تهران انجام داد. نتایج پژوهش وی حاکی از آن است که چارچوب حکمروایی مدیریت شهری کلان‌شهر تهران از ۱۴ مولفه اصلی و ۵۳ مولفه فرعی تشکیل شده است، که ۱۴ مولفه اصلی شامل: پاسخگویی، شفافیت، مشارکت، اثربخشی، برابری، پایداری، چشم‌انداز و برنامه‌ریزی، مشروعیت و بوروکراسی، ظرفیت مدنی، ارائه خدمات، اقتصاد، کارآمدی، ارتباطات، امنیت و مصلحت است. مولفه مصلحت با توجه به شرایط وضع موجود حاکمیت ایران به عنوان یک مولفه مطرح شد که اثر کاملاً چشم‌گیری را در بررسی‌های انجام شده نشان داده است. علویان و همکاران (Alavian et al, 2021) پژوهشی با عنوان موانع تحقق پارادایم حکمرانی خوب شهری در ایران نشان می‌دهند موانع پارادایم حکمرانی شهری در ایران را می‌توان در سه مقوله نهادی، ایده و بازیگران به شرح زیر بیان نمود؛ نهادی: دولت مطلقه، فرهنگ سیاسی محدود، خاص‌گرایی، ضعف مدیریت شهری، جامعه مدنی ضعیف، دولت رانتی، کاهش درآمدهای دولت بر اثر تحریم، دولت تفوذ ناهمگن، ساختار فرصت‌سیاسی، سیاست‌زدگی، ضعف قوانین؛ در مقوله ایده: نارسایی‌های هویتی، تعامل پیشینی ضعیف دولت - ملت، گفتمان ایدئولوژیک حاکمیت، فقدان مرجعیت شهری، حکمرانی متمرکز، نو ارزش‌گرایی هویتی، حاکمیت سنت بر جامعه ایرانی؛ بازیگران: بازیگران محدود، فرصت ائتلاف‌سازی، شهروند بی‌مسئولیت. مطالعات مرتبط با بررسی موانع و چالش‌های تحقق حکمروایی خوب شهری، بیانگر شکاف تحقیقاتی در این زمینه است. بنابراین نوآوری پژوهش حاضر از چند جهت مورد توجه قرار دارد؛ اول اینکه مقیاس جغرافیایی اکثر پژوهش‌ها، در سطح کلان (ملی) است و در سطح شهری نیز بیشتر به کلان‌شهرها توجه نموده‌اند. دوم، این پژوهش‌ها در آسیب‌شناسی عدم تحقق حکمروایی شهری، چالش‌هایی را ذکر کرده‌اند که خود این چالش‌ها، معلول شرایط زمینه‌ای و عوامل ساختاری دیگری است که به طور درست و دقیق ارزیابی و بررسی نشده‌اند. سوم اینکه، بستر سیاست‌گذاری شهری و رویکرد یکپارچه‌نگری در واکاوی موانع تحقق حکمروایی خوب شهری نادیده گرفته شده است. موضوع این پژوهش (بررسی و واکاوی موانع و چالش‌های تحقق حکمروایی یکپارچه شهری با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SMART - PLS موضوعی نو در ادبیات برنامه‌ریزی است و با توجه به پیشینه پژوهشی، این موضوع

تا کنون برای محدوده مورد مطالعه انجام نشده است. این پژوهش سعی دارد الگویی جهت اصلاح فرایند فعلی تدوین برنامه‌های حکمروایی شهری ارائه نماید. به گونه‌ای که از یک طرف پروژه‌های تهیه شده پاسخگوی نیاز مردم و سیستم شهری و از طرفی دیگر، بستر مناسبی برای ارتقاء میزان تحقق‌پذیری طرح‌های توسعه شهری باشد.

## روش‌شناسی

### محدوده و قلمرو پژوهش

شهر ارومیه، مرکز استان آذربایجان غربی، طبق سرشماری سال ۱۳۹۵، ۷۳۶۲۲۴ نفر جمعیت داشته و دهمین شهر پرجمعیت ایران و دومین شهر پرجمعیت منطقه‌ی شمال غرب ایران بوده است. ارومیه با ۱۳۳۲ متر ارتفاع در غرب دریاچه ارومیه، در دامنه کوه سیر و در میان دشت ارومیه قرار گرفته است (Statistics Center of Iran, 2015). شهر ارومیه، با مشکلات ساختاری و کارکردی زیادی در سطوح مختلف به خصوص در سطح مدیریت شهری روبرو است که نیاز به به آسیب‌شناسی و تغییر در الگوی اداره امور این شهر را ضروری می‌سازد.



شکل ۱: موقعیت جغرافیایی محدوده مورد مطالعه

پژوهش حاضر از لحاظ روش از نوع توصیفی - تحلیلی و از لحاظ ماهیت، کاربردی است. شیوه گردآوری اطلاعات به صورت کتابخانه‌ای و پیمایشی (پرسشنامه) بوده و رویکرد گردآوری داده‌ها رویکرد تعاملی - خبره‌محور است. روش تحلیل داده‌ها کمی - کیفی (روش آمیخته) و قلمرو مکانی آن، شهر ارومیه است. بنا بر نیاز پژوهش، جامعه نمونه شامل خبرگان و متخصصانی می‌شود که در زمینه موضوعی مدیریت یکپارچه شهری و حکمروایی خوب در مورد شهر مورد مطالعه تخصص لازم و کافی را دارند. نمونه‌گیری از جامعه آماری این پژوهش حدود ۵۵ نفر از کارشناسان، متخصصان، خبرگان و اعضای هیئت علمی که به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از روش دلفی آنی استفاده شده است که امکان هرگونه تغییر و اصلاح را برخلاف روش سنتی دلفی ارائه می‌دارد (در این روش نیازی به تکرار راندها نیست و کارشناس پس از پاسخ به سوالات می‌تواند نظرات سایر اعضا و همچنین دلایل آنها برای امتیاز زیاد یا کم دادن به گزینه‌ها را ببیند. همچنین کارشناس پس از مشاهده نظرات سایر اعضا می‌تواند نظر خود را اصلاح و یا به کلی تغییر

دهد و دلایل خودش را برای انتخاب گزینه‌ها ارائه نماید). این روش براساس رویکرد پژوهش دیالکتیکی، یعنی تز یا نظر، آنتی‌تز (نظر مخالف) و سنتز (توافق و اجماع جدید) شکل گرفته است که از این میان، سنتز تبدیل به تز جدیدی می‌شود. اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه‌ها از طریق آنالیز توصیفی - استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و از نرم افزارهای SPSS و Smart PLS در تحلیل داده‌ها استفاده شده است. داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری و در قسمت تحلیل داده‌ها، شیوه مدل‌سازی معادلات ساختاری، از نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است. این روش بهترین ابزار برای تحلیل مطالعاتی است که در آن‌ها روابط بین متغیرها پیچیده، حجم نمونه اندک و توزیع داده‌ها غیرنرمال است (Davari and Rezazadeh, 2015). شاخص‌ها و گویه‌های مورد استفاده در این پژوهش براساس مطالعات اسنادی - کتابخانه‌ای و میدانی انتخاب شده‌اند و شامل ۷۹ گویه در ۴ شاخص بوده‌اند: موانع ساختاری - نهادی، موانع عدم دسترسی شهروندان به رهبران سیاسی (کنش ارتباطی و دسترسی)، موانع جابه‌جایی اهداف جمعی با اهداف فردی سیاستمداران (موانع فردی)، موانع ماهیت منازعه‌آمیز نهادها و سازمان‌های ذی‌نفع در حکومت (تعارض منافع). مجموعه عوامل برای تعیین میزان اهمیت در اختیار نخبگان قرار گرفت. پاسخگویان اهمیت هر یک از مولفه‌ها را به کمک امتیازدهی مشخص کردند. نقطه برش ۳/۶ است؛ یعنی مولفه‌هایی که میانگین آن‌ها کمتر از ۳/۶ بود حذف شد. سنجش میزان میانگین و نیز میزان اجماع نظر پاسخگویان در مورد موانع و چالش‌ها مشخص شد. عدد ضریب اجماع بیانگر میزان اجماع نخبگان در مورد شدت اثرگذاری آن مانع بر تحقق حکمروایی یکپارچه شهر ارومیه است. در این پژوهش گویه‌هایی که میزان اجماع بیشتر از ۰/۶ بود در ادامه تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند. بنابراین ۴۹ مولفه برای وارد کردن به نرم‌افزار مبنا قرار گرفته و به عنوان مولفه‌های نهایی برای استفاده در تحلیل موانع و چالش‌های تحقق حکمروایی یکپارچه شهر ارومیه انتخاب شدند، که بدین صورت معرفی می‌شوند:

موانع ساختاری - نهادی شامل: (۱) فقدان حاکمیت چارچوب قانونی، (۲) عدم تطبیق مصوبات با قوانین، (۳) نبود کنترل سطوح بالاتر دولتی، (۴) تامین مالی ناپایدار شهرداری‌ها و مشکلات تبعی آن، (۵) نداشتن دید واقع بینانه و آینده‌نگر نسبت به شهر، (۶) ضعف مکانیزم‌های حقوقی و قضایی جهت پیگیری مطالبات مردمی از فضاهای شهری، (۷) سنتی و قدیمی بودن زیرساخت‌های فناوری و عدم استفاده از فناوری‌های روز، (۸) نبود بینش راهبردی مورد توافق تمامی ذی‌نفعان شهر از حکمروایی مطلوب شهری، (۹) مدیریت شهری غیرقابل انعطاف و رسمی، (۱۰) ضعف بدنه کارشناسی و کمبود نیروی متخصص در سطوح مدیریت شهری، (۱۱) عدم تحول قوانین شهرسازی در تطابق با پدیده‌های نوین شهری، (۱۲) طولانی و زمان‌بر شدن فرایند تهیه و تصویب طرح‌ها و برنامه‌های توسعه شهری، (۱۳) نبود مکانیزمی برای ارزیابی اثرات بلندمدت سیاست‌های توسعه شهری، (۱۴) نداشتن چارچوب دریافت شکایات.

موانع کنش ارتباطی و دسترسی: (۱) حضور کم‌رنگ و مشارکت پایین زنان در امور شهری، (۲) عدم پاسخگویی نهادهای متولی، (۳) فقدان مسئولیت متقابل عوامل دولتی و شهروندان، (۴) عدم نظارت عمومی و انتشار اطلاعات، (۵) توزیع ناعادلانه خدمات و امکانات در سطح شهر، (۶) عدم شکل‌گیری جامعه مدنی قدرتمند و تاثیرگذار، (۷) عدم دسترسی به اطلاعات، (۸) تمرکز گرایی و تمرکز قدرت از بالا به پایین در اداره شهر، (۹) استفاده از متخصصان و مشاوران شهرهای دیگر برای تهیه طرح‌های توسعه شهری، (۱۰) عدم توجه به وظایف و حقوق شهروندی، (۱۱) عدم رعایت انصاف و عدالت اجتماعی، (۱۲) هدف‌گزینی نامناسب در جهت توسعه کالبدی شهر، (۱۳) بی‌تفاوتی و ضعف در باورپذیری مردم و مسئولان نسبت به مشکلات شهر.

موانع فردی: (۱) کاربرد رابطه‌محوری به جای ضابطه‌محوری، (۲) گرایش به پروژه‌های مبتنی بر رانت به دلیل سود آورد نبودن پروژه‌های عام‌المنفعه برای مدیریت شهری، (۳) حضور مدیران بدون تخصص و مدرک مرتبط در بدنه مدیریت شهری، (۴) دخالت ندادن نظرات شهروندان در تصمیمات شهری، (۵) سیاسی بازی و وابستگی به احزاب سیاسی در مدیریت شهر، (۶) عدم بهره‌گیری نهادهای مدیریت شهری از تجارب موفق حکمروایی خوب شهری، (۷) در نظر گرفتن



مناسبات شخصی و گاه قومی به جای اجرای قوانین، ۸) مشارکت ضعیف و حرکت به سمت خودکامگی در تصمیمات، ۹) عدم ارائه عملکرد شفاف از سوی مسئولین شهری، ۱۰) عدم آگاهی و آموزش شهروندان از قوانین شهری. تعارض منافع: ۱) عدم وجود ارتباط مناسب نهادهای شهر (شهرداری و شوراها)، ۲) هماهنگ نبودن اهداف و اولویت‌های نهادهای مدیریت شهری با قوانین و ضوابط شهرسازی کشور، ۳) وجود انواع تفرق در مدیریت شهری (سیاسی، عملکردی، حقوقی، مالی و غیره)، ۴) عدم تفکیک امور اجرایی از امور نظارتی و ابلاغی، ۵) عدم وجود یکپارچگی در مدیریت شهری (بخشی بودن و سلسله مراتبی بودن ساختار)، ۶) فقدان تعامل بین نهادهای اجتماعی با نهادهای خصوصی و دولتی، ۷) عدم تعریف نقش و جایگاه نظام مدیریت شهری در بین نهادهای موازی با آن، ۸) نبود یک سند بالادستی مدیریت یکپارچه شهری برای هماهنگی نهادها، ۹) وجود ذی‌نفعان غیررسمی و وابسته به جناح‌های سیاسی در اداره شهر، ۱۰) عدم تعامل مناسب نهادهای مدیریت شهری با مراکز علمی و دانشگاه‌های کشور، ۱۱) وجود کمیسیون‌های متعدد شهرسازی با عملکرد نادرست (کمیسیون‌های ماده ۵، ماده صد، ماده ۷ و ...)، ۱۲) محدود ماندن حیطه اختیارات شوراهای اسلامی در ورود و نظارت به تمام مسائل مدیریت شهری. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ نشانگر پایایی قابل قبول است. فورنر و لارکر (۱۹۸۱) مقدار بحرانی برای معیار AVE را عدد ۰/۵ در نظر گرفته‌اند. بدین معنی که مقدار AVE بالای ۰/۵ روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهند. نتایج بررسی پایایی گویه پژوهش در جدول ۱ عنوان شده است.

جدول ۱: ضریب پایایی ترکیبی و روایی همگرا

سازه‌ها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
تحقق‌پذیری حکمروایی یکپارچه شهری	۰/۹۶۲	۰/۹۶۵	۰/۶۳۶
موانع ساختاری نهادی	۰/۹۳۶	۰/۹۴۳	۰/۵۴۶
موانع کنش ارتباطی	۰/۹۱۸	۰/۹۳۰	۰/۵۲۷
موانع فردی	۰/۹۲۰	۰/۹۳۳	۰/۵۸۳
موانع تعارض منافع	۰/۹۴۵	۰/۹۵۲	۰/۶۰۴

با توجه به نتایج جدول بالا در رابطه با پرسشنامه به تفکیک هر یک از سازه‌های پژوهش حاضر، پایایی (آلفای کرونباخ) و روایی همگرا (AVE) تایید می‌شود.

## یافته‌ها

### شاخص ضریب تعیین اسکوتر

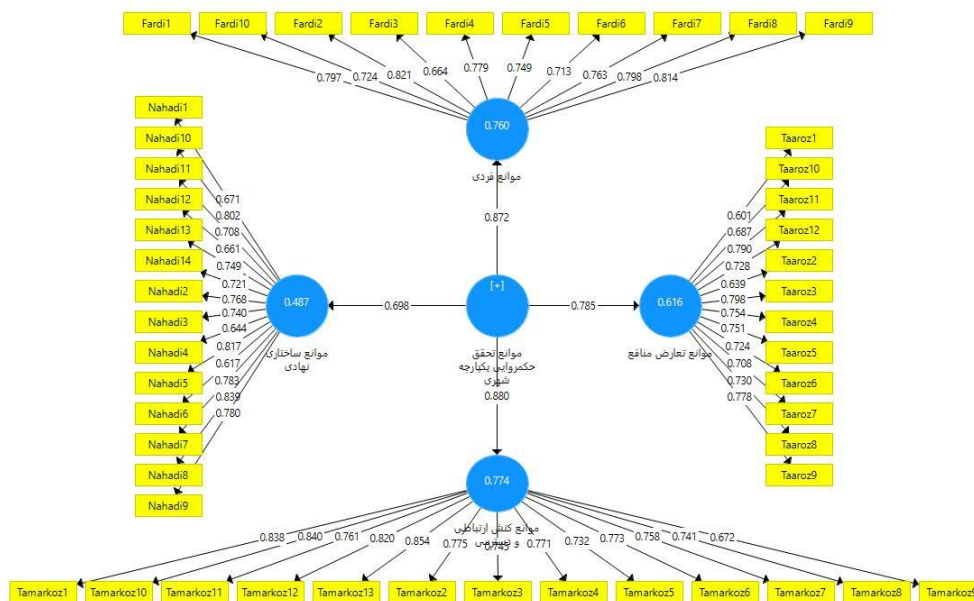
متغیرهای پنهان درون‌زا نشان می‌دهد، چند درصد از تغییرات متغیرهای درون‌زا متأثر از متغیرهای برون‌زا بوده است. مقادیر به دست آمده برای متغیرهای مختلف در جدول زیر نشان می‌دهد، متغیرهای مورد بررسی در محدوده قابل قبولی قرار دارند. مقادیر به دست آمده برای متغیرها عبارتند از: «موانع ساختاری نهادی» با (۰/۴۸۷)، «موانع کنش ارتباطی و دسترسی» با (۰/۷۷۴)، «موانع فردی» با (۰/۷۶۰) و «تعارض منافع» با (۰/۶۱۶).

جدول ۲: ضریب تعیین و استاندارد شاخص‌های مورد بررسی

R Square Adjusted	R Square	متغیرهای پنهان
۰/۴۷۷	۰/۴۸۷	موانع ساختاری نهادی
۰/۷۷۰	۰/۷۷۴	موانع کنش ارتباطی و دسترسی
۰/۷۵۵	۰/۷۶۰	موانع فردی
۰/۶۰۹	۰/۶۱۶	موانع تعارض منافع

**عملکرد گویه‌ها**

بارهای عاملی بیانگر جایگاه شاخص‌ها در سنجش متغیر و از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار مساوی یا بزرگتر از عدد ۰/۴ شود، حاکی از این است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر و پایایی قابل قبول است. در صورتی که مقدار آن کمتر از ۰/۴ گزارش شود بایستی در ارزیابی آن تجدید نظر صورت گیرد. ارزیابی بارهای عاملی مقدار بیشتر از ۰/۶ را برای همه متغیرها نشان می‌دهد.

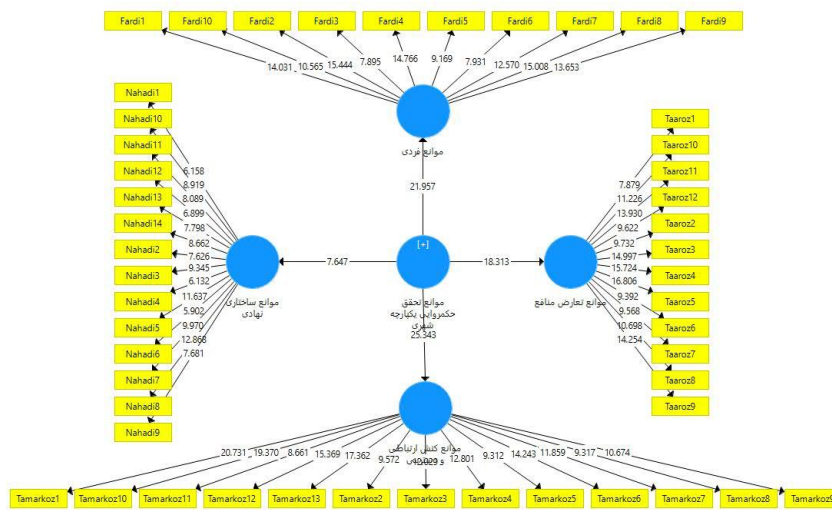


شکل ۲: مدل ترسیم شده همراه بار عاملی و ضرایب مسیر

بررسی عملکرد گویه‌ها نشان می‌دهد که بیشترین مقدار بار عاملی در بین متغیر موانع ساختاری - نهادی به گویه‌های (نبود بینش راهبردی مورد توافق تمامی ذی‌نفعان شهر از حکمروایی مطلوب شهری، نداشتن دید واقع بینانه و آینده‌نگر نسبت به شهر، ضعف بدنه کارشناسی و کمبود نیروی متخصص در سطوح مدیریت شهری)، برای متغیر کنش ارتباطی و دسترسی به گویه‌های (تمرکز گرایی و تمرکز قدرت از بالا به پایین در اداره شهر، بی تفاوتی و ضعف در باورپذیری مردم و مسئولان نسبت به مشکلات شهر، عدم توجه به وظایف و حقوق شهروندی)، برای متغیر موانع فردی به گویه‌های (عدم ارائه عملکرد شفاف از سوی مسئولین شهری، مشارکت ضعیف و حرکت به سمت خودکامگی در تصمیمات، کاربرد رابطه‌محوری به جای ضابطه‌محوری) و برای متغیر تعارض منافع به گویه‌های (وجود انواع تفرق در مدیریت شهری (سیاسی، عملکردی، حقوقی، مالی و غیره)، وجود کمیسیون‌های متعدد شهرسازی با عملکرد نادرست (کمیسیون‌های ماده ۵، ماده صد، ماده ۷ و ...))، وجود ذی‌نفعان غیررسمی و وابسته به جناح‌های سیاسی در اداره شهر) مربوط است.

**تحلیل مقدار معناداری (T)**

ارزش T در نرم افزار SMART-PLS بیانگر معنادار بودن اثر متغیرها بر همدیگر است. اگر مقدار T در بازه‌ای بیشتر از عدد ۱/۹۶ باشد، بیانگر معناداری متغیر مربوطه و مهم بودن موانع پیش‌روی تحقق حکمروایی یکپارچه شهری در آن محدوده است. ضرایب T در بین سازه‌های اصلی تحقیق، همگی مقدار بیشتر از ۱/۹۶ را نشان می‌دهند. که گویای اهمیت همه متغیرهای پنهان در تحقیق‌پذیری حکمروایی یکپارچه شهر ارومیه است.



شکل ۳: مدل ترسیم شده همراه با ضرایب معناداری (T)

هدف پژوهش که واکاوای موانع و چالش‌های موثر در تحقق حکمروایی یکپارچه شهر ارومیه و تعیین سهم هر یک از گویه‌ها و متغیرها در موضوع پژوهش است، هر ۴ فرضیه (موانع ساختاری - نهادی، موانع کنش ارتباطی و دسترسی، موانع فردی، موانع تعارض منافع) در تحقق‌پذیری حکمروایی یکپارچه شهر ارومیه تأثیر معناداری دارد که نتیجه آزمون مبنی بر پذیرش فرضیه برای آن‌ها است. با توجه به ضرایب T و بار عاملی استخراج شده از شکل ۲ و ۳ نتیجه آزمون فرضیه‌ها در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۳: نتیجه آزمون فرضیات

نتیجه آزمون	ضریب مسیر	ضریب معناداری	فرضیه
پذیرش فرضیه	۰/۶۹۸	۷/۶۴۷	موانع ساختاری - نهادی در تحقق حکمروایی یکپارچه شهر ارومیه تأثیر معناداری دارد.
پذیرش فرضیه	۰/۸۸۰	۲۵/۳۴۳	موانع کنش ارتباطی و دسترسی در تحقق حکمروایی یکپارچه شهر ارومیه تأثیر معناداری دارد.
پذیرش فرضیه	۰/۸۷۲	۲۱/۹۵۷	موانع فردی در تحقق حکمروایی یکپارچه شهر ارومیه تأثیر معناداری دارد.
پذیرش فرضیه	۰/۷۸۵	۱۸/۳۱۳	موانع تعارض منافع در تحقق حکمروایی یکپارچه شهر ارومیه تأثیر معناداری دارد.

در سطح اطمینان ۹۵٪ سازه‌های موثر در تحقق حکمروایی یکپارچه شهر ارومیه به ترتیب: موانع کنش ارتباطی و دسترسی ۸۸٪، موانع فردی ۸۷٪، موانع تعارض منافع ۷۸٪ و موانع ساختاری - نهادی ۶۹٪ اولویت‌بندی شده است. با توجه به نتایج بدست آمده می‌توان بدین صورت تحلیل‌هایی انجام داد؛ ابتدایی‌ترین شرط برقراری ارتباط مناسب میان ذی‌نفعان و کنشگران در حکمروایی شهری، بحث آموزش و فرهنگ‌سازی است که یک فرآیند گروهی است. عدم آموزش درست در خصوص حقوق و تکالیف شهروندی، موجب عدم رضایت دو طرفه شهروندان و نهادهای مدیریت شهری از همدیگر شده و راه را برای همکاری موثر بسته نگه می‌دارد. منافع کنشگران اغلب حالت تعارض به خود می‌گیرد و در صورت نبود مکانیزمی برای حل این تعارضات، فرایند تصمیم‌گیری، حالت دستوری پیدا می‌کند و هر گروهی که دارای قدرت بیشتری باشد، برای شهر تصمیم خواهد گرفت. از سوی دیگر، ارتباط بین کنشگران به میزان اعتماد نهادها و گروه‌های اجتماعی به یکدیگر بستگی دارد. با توجه به ساختار قومی شهر ارومیه، مردمی بودن و وابسته به یک قومیت خاص (ترک، کرد و ...) مسئولان انجمن‌های مردم نهاد در جلب اعتماد مردم به این نهادها بسیار تأثیرگذار است. بدین ترتیب توسعه شهری، مقوله سیاسی شده است. سیاسی بدین منظور که توسعه شهری با تحولات سیاسی، احزاب سیاسی، رقابت‌های انتخاباتی و گرایش‌های سیاسی گره خورده و گروه‌های غیررسمی متصل به قدرت سیاسی، به تدریج اداره امور شهر را به دست می‌گیرند. همچنین بحث دیگر قابل طرح، فقدان نگرش مثبت به دیگر نهادهای موازی مدیریت شهری

ارومیه است. اختلاف و تعارضات بین شورای شهر و شهرداری نمونه بارز این مدعاست. این تعارضات از محدود کردن قدرت و اختیارات شهرداری و شوراهای شهر گرفته تا فقدان ارتباط مناسب نهادهای محلی با سطوح منطقه‌ای و ملی تصمیم‌گیری مشخص است. در راستای سایر موانع و چالش‌های مطرح شده، موانع فردی نیز نقش موثری در عدم تحقق حکمروایی یکپارچه شهری در مدیریت شهری دارد. موانع فردی ناشی از عامل منفعت‌گرایی، نقش بسیار پررنگی در بی‌اثر کردن ضوابط و قوانین جهت تحقق حکمروایی یکپارچه و خوب شهری دارد. این موانع از یک جهت، نشأت گرفته از عوامل اجتماعی است و از جهت دیگر، در فقدان قوانین کارآمد و نظارت ساختاری دقیق بر توسعه شهری، بیشتر نمود می‌یابد. نکته مهم در مورد موانع ساختاری - نهادی این است که ایجاد تحولات در ساختارها به آسانی ممکن نیست و نیازمند تغییرات بنیادی در سطح کلان و ملی است. لذا این موانع نیز بر عدم تحقق حکمروایی یکپارچه شهری به ویژه در شهرهای بزرگ اعمال می‌کنند و همچنین، به دلیل ساختاری بودن این موانع، منجر به تشدید سایر موانع (موانع کنش ارتباطی و دسترسی، موانع تعارض منافع، موانع فردی) می‌شود. ضعف‌های ساختاری - نهادی معمولاً مربوط به فرایندهایی است که در ساخت قدرت سیاسی کشور تعبیه شده است و مانع از اعمال قدرت از پایین به بالا و مقاومت در برابر فرایندهای تصمیم‌گیری از پایین می‌شود. این مقاومت در تمام لایه‌های تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری مشهود است. در ادامه پژوهش به بررسی خروجی الگوریتم BT در آزمون مدل معادلات ساختاری پرداخته شده است و خروجی الگوریتم BT نشان می‌دهد، موانع کنش ارتباطی و دسترسی در عدم تحقق حکمروایی یکپارچه شهر ارومیه با میزان بتای ۲۵/۳۴ و موانع فردی در عدم تحقق حکمروایی یکپارچه شهر با میزان تی ۲۱/۹۵، موانع تعارض منافع با میزان تی ۱۸/۳۱ و موانع ساختاری - نهادی با میزان بتای ۷/۶۴ تاثیر را در عدم تحقق‌پذیری حکمروایی یکپارچه شهر ارومیه داشته است. جدول زیر ضرایب مسیر میانگین، انحراف معیار و مقادیر P را نشان می‌دهد.

جدول ۴: خروجی الگوریتم BT در آزمون مدل معادلات ساختاری

مقادیر P	آماره تی (O/STDEV)	انحراف معیار (STDEV)	میانگین نمونه (M)	نمونه اصلی (O)	الگوریتم BT
۰/۰۰۰	۷/۶۴۷	۰/۰۹۱	۰/۷۰۱	۰/۶۹۸	موانع ساختاری نهادی
۰/۰۰۰	۲۵/۳۴۳	۰/۰۳۵	۰/۸۸۵	۰/۸۸۰	موانع کنش ارتباطی و دسترسی
۰/۰۰۰	۲۱/۹۵۷	۰/۰۴۰	۰/۸۷۰	۰/۸۷۲	موانع فردی
۰/۰۰۰	۱۸/۳۱۳	۰/۰۴۳	۰/۸۰۰	۰/۷۸۵	موانع تعارض منافع

#### شاخص واری اعتبار اشتراک متغیرهای پنهان (شاخص ارتباط پیش‌بین)

هدف این بخش بررسی کیفیت ابزارهای اندازه‌گیری در پیش‌بینی کردن به روش چشم‌پوشی می‌باشد. در این چارچوب  $SSO^1$  مجموع مجذورات مشاهدات برای هر بلوک متغیر پنهان،  $SSE^2$  مجموع مجذورات خطاهای پیش‌بینی برای هر بلوک متغیر پنهان و  $SSE/SSO$  شاخص اعتبار اشتراک یا CV-COM را نشان می‌دهد. مشهورترین معیار سنجش آن شاخص  $Q^2$  استون - گایسلر است. سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این شاخص معرفی کرده‌اند. با توجه به نتایج جدول زیر عوامل «موانع ساختاری - نهادی» و «موانع تعارض منافع» دارای مقادیر «متوسط» و عوامل «موانع کنش ارتباطی و دسترسی» و «موانع فردی» دارای مقادیر «قوی» و «مثبت» به دست آمده‌اند که نشانگر کیفیت ابزار اندازه‌گیری بوده است.

جدول ۵: مقادیر به دست آمده برای شاخص CV Red

متغیر	SSO	SSE	$Q^2(=1-SSE/SSO)$	فضاوت
موانع ساختاری نهادی	۷۷۰	۶۰۰/۶۹۳	۰/۲۲۰	بالتر از ۰/۱۵ و متوسط بودن شاخص
موانع کنش ارتباطی و دسترسی	۷۱۵	۴۲۱/۱۴۲	۰/۴۱۱	بالتر از ۰/۳۵ و قوی بودن شاخص
موانع فردی	۵۵۰	۳۲۹/۸۶۴	۰/۴۰۰	بالتر از ۰/۳۵ و قوی بودن شاخص
موانع تعارض منافع	۶۶۰	۴۶۴/۹۲۶	۰/۲۹۶	بالتر از ۰/۱۵ و متوسط بودن شاخص

## مدل کلی معادلات ساختاری

یکی از مراحل اصلی قبل از بررسی رد یا پذیرش فرضیه‌های پژوهش شاخص به نام نیکویی برازش است که در آن شاخص SRMR باید کمتر از ۰/۰۸ و شاخص NFI باید بالاتر از ۰/۹ باشد. با توجه به نتایج جدول زیر و مقادیری که برای شاخص‌های مورد نظر بدست آمده می‌توان گفت، مدل کلی از مقدار نیکویی برازش بسیار خوبی برخوردار بوده و قابلیت تعمیم به جوامع مشابه را داراست. در این پژوهش مقدار SRMR برای موانع و چالش‌های تحقق حکمروایی یکپارچه شهر ارومیه ۰/۰۵۷ بدست آمده و مقدار NFI مدل مقدار ۰/۹۰۵ را نشان می‌دهد، که حاکی از مقدار نیکویی برازش بسیار مناسبی است.

جدول ۶: نیکویی برازش مدل

مقدار	مدل استاندارد	مدل تخمینی
SRMR	۰/۰۵۷	۰/۰۵۸
d _ ULS	۱/۳۹۷	۱/۵۹۳
d _ G	۰/۴۶۷	۰/۴۷۷
Chi-Square	۸۹۶/۵۴۱	۹۰۵/۴۶۳
NFI	۰/۹۰۵	۰/۹۰۴

## بحث و نتیجه‌گیری

در این نوشتار با طرح این سؤال که چالش‌ها، موانع و مشکلات اثرگذار در حکمروایی شهر ارومیه چه مواردی هستند؟ تلاش شده است با تبیین بهتر ابعاد مختلف، درک بهتری از شرایط، برای سیاست‌گذاران شهری پدید آید؛ جایگاه چالش‌ها و موانع از منظر شهروندان درک شود و بتواند گامی موثر در راستای رفع کمبودها و کاستی‌ها در بدنه ساختاری و اجرایی باشد. شناسایی و بررسی این امر مزایا و ظرفیت‌هایی را پیش روی مدیران و برنامه‌ریزان شهر ارومیه قرار می‌دهد که کاملاً می‌تواند با تسهیل اصول حکمروایی همگام باشد از جمله این ویژگی‌ها؛ مشارکت تمام ذی‌نفعان، تفکر بلندمدت در برنامه و طرح‌ها، انعطاف‌پذیری سیاست‌های شهری، مشارکت مدنی و اجماع‌گرایی، نگرش سیستمی و کل‌نگر و رویکرد تکثرگرایی را شامل می‌شود. بررسی عملکرد گویه‌ها نشان می‌دهد که بیشترین مقدار بار عاملی در بین متغیر موانع ساختاری - نهادی به گویه‌های (نبود بینش راهبردی مورد توافق تمامی ذی‌نفعان شهر از حکمروایی مطلوب شهری، نداشتن دید واقع بینانه و آینده‌نگر نسبت به شهر، ضعف بدنه کارشناسی و کمبود نیروی متخصص در سطوح مدیریت شهری)، برای متغیر کنش ارتباطی و دسترسی به گویه‌های (تمرکز گرایی و تمرکز قدرت از بالا به پایین در اداره شهر، بی‌تفاوتی و ضعف در باورپذیری مردم و مسئولان نسبت به مشکلات شهر، عدم توجه به وظایف و حقوق شهروندی)، سمت خودکامگی در تصمیمات، کاربرد رابطه‌محوری به جای ضابطه‌محوری) و برای متغیر تعارض منافع به گویه‌های (وجود انواع تفرق در مدیریت شهری (سیاسی، عملکردی، حقوقی، مالی و غیره)، وجود کمیسیون‌های متعدد شهرسازی با عملکرد نادرست (کمیسیون‌های ماده ۵، ماده صد، ماده ۷ و ...)، وجود ذی‌نفعان غیررسمی و وابسته به جناح‌های سیاسی در اداره شهر) مربوط است. یکی از مهم‌ترین ابعاد ناکارآمدی در مدیریت شهری کشور که مانع از تحقق حکمروایی یکپارچه شهری می‌شود، نبود مدیریت یکپارچه است. کما اینکه از لحاظ قانونی، هم در ماده ۱۳۶ برنامه سوم و هم در ماده ۱۳۷ برنامه چهارم توسعه از «مدیریت واحد شهری» نام برده شده، اما هیچ یک از این برنامه‌ها مدیریت یکپارچه شهری به اجرا در نیاورده است. بنابراین در این مقوله، باز هم شعاری بودن گفتمان مدیریت یکپارچه شهری را در نزد سازمان‌های مرتبط با مدیریت شهری نشان می‌دهد که با وجود گفتمان‌سازی‌ها و وجود قوانین مدون در خصوص پیاده سازی این روش، نهاد‌های متولی و درگیر به دلیل ترس از کاهش قدرت و اختیارات و عدم ریسک واگذاری تصدی‌گری به سازمان‌های دیگر، از تن دادن به مدیریت یکپارچه شهری اجتناب می‌کنند. یک شیوه بدیل و جایگزین برای مدیریت

یکپارچه شهری، همان مدیریت هماهنگ شهری است که در سطح حداقلی قرار دارد و با تحقق آن، می‌توان به پیاده‌سازی مدیریت یکپارچه که از ملزومات حکمروایی خوب شهری است، امیدوار شد. در ادامه پژوهش خروجی الگوریتم BT نشان می‌دهد، موانع کنش ارتباطی و دسترسی با میزان بتای ۲۵/۳۴، موانع فردی با میزان تی ۲۱/۹۵، موانع تعارض منافع با میزان تی ۱۸/۳۱ و موانع ساختاری - نهادی با میزان بتای ۷/۶۴ تاثیر را در عدم تحقق‌پذیری حکمروایی یکپارچه شهر ارومیه داشته است. مدل کلی از مقدار نیکویی برآزش بسیار خوبی برخوردار بوده و قابلیت تعمیم به جوامع مشابه را داراست. در این پژوهش مقدار SRMR برای موانع و چالش‌های تحقق حکمروایی یکپارچه شهر ارومیه ۰/۰۵۷ بدست آمده و مقدار NFI مدل مقدار ۰/۹۰۵ را نشان می‌دهد. نتایج پژوهش حاضر که به تحلیل و واکاوی موانع و چالش‌های حکمروایی یکپارچه شهر ارومیه پرداخته است با پژوهش‌های باداچ و همکاران (Badach et al, 2017)، هالا و همکاران (Halla et al, 2022)، بدیعی ازندهای و همکاران (Badi Azandahi et al, 2019)، حشمت‌زاده و همکاران (Heshmatzadeh et al, 2016)، کاظمیان و همکاران (Kazemian et al, 2018)، طالبی و همکاران (Talebi et al, 2019)، درستکار (Dorostkar, 2021) و علویان و همکاران (Alavian et al, 2021) که در قسمت پیشینه پژوهش به آن اشاره نمودیم، که هر کدام به نحوی به ارزیابی مشکلات و موانع حکمروایی خوب شهری پرداخته‌اند در عوامل آشکار و روبنایی (ضعف مشارکت، عدم مدیریت یکپارچه، ضعف فرهنگ شهروندی) همسویی دارد و عوامل بنیادی و ریشه‌ای تا حد زیادی نادیده گرفته شده‌اند. در پژوهش حاضر سعی شده است که حکمروایی یکپارچه شهری با طبقه‌بندی جدیدتر و بروزتری مورد کنکاش و آسیب‌شناسی گردد. بررسی چگونگی اجرای حکمروایی یکپارچه در چنین شهری که نقش مهمی را در شبکه شهری شمال غرب اجرا می‌کند می‌تواند یک الگو و نمونه مشخص برای اجرای صحیح آن باشد. شهر ارومیه رو به توسعه می‌باشد که روز به روز به جمعیت آن افزوده می‌شود و به عنوان یک شهر بزرگ رو به پیشرفت نیازمند یک توسعه همه‌جانبه و متوازن می‌باشد. بنابراین در تلاش است با رفع موانع و مشکلات عدیده، گرفتار مشکلاتی که کلانشهرهای کنونی کشور شده‌اند نباشد. لذا با بررسی و رفع موانع می‌توان راهکاری عملی را برای این شهر بزرگ ارائه نمود. این پژوهش نشان می‌دهد که حل مسائل و مشکلات شهری در شهر ارومیه زمانی می‌تواند محقق شود که تصمیم‌گیرندگان و نهادها با استفاده از دستورالعمل‌های روش‌شناختی حکمروایی خوب شهری عمل کنند. نفوذ شهروندان در اداره شهر نه تنها به اشکال گوناگون صورت می‌گیرد، بلکه عامل مهمی جهت رفع نیازهای مختلف می‌شود. فقدان عدالت اجتماعی بین مناطق شهر ارومیه از طرف نهادهای مدیریت شهری در تخصیص امکانات که نشأت گرفته از متفاوت بودن قدرت سیاسی هر یک از مناطق است و مناطقی که متصل به جریان سیاسی و یا حزبی - قومی قدرتمندتری هستند، توانسته‌اند امکانات بیشتری را برای منطقه یا ناحیه تحت خدمات‌رسانی خود بگیرند. از سوی دیگر، بسیاری از اقدامات نهادهای مدیریت شهری نیز رنگ و بوی سیاسی دارد و با ملاحظات سیاسی انجام می‌شود که نمونه بارز آن مواجهه با مسئله حاشیه‌نشینی است. هدف، ایجاد شهری است که مردم پسند باشد و برای رسیدن به این هدف، برنامه‌ریزی نباید «برای شهر» باشد بلکه برنامه‌ریزی «با شهر» باشد. روابط بین سازمان‌ها، شهروندان، نهادهای محلی و مدنی و بسیاری دیگر بایستی در تلاش باشند که؛ اثربخشی، مشارکت، مسئولیت‌پذیری و عدالت را توسعه دهند. برخی از جنبه‌های حکمروایی شهری به ویژه در مواجهه با تغییرات مداوم و سریع شهری، جهانی شدن و بسیاری از فرآیندهای دیگر، باید بیشتر توسعه یابد. با توجه به نتایجی که بدست آمد جهت تحقق حکمروایی خوب برای شهر ارومیه بایستی نظام برنامه‌ریزی مشارکتی بهبود یابد و واگذاری مدیریت امور محلی در حوزه‌های اجرایی، هماهنگی، نظارتی و مقررات‌گذاری ایجاد گردد. تحقق این راهبرد مستلزم مشارکت همه ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان در اداره امور شهر است. فرایندهای برنامه‌ریزی که مدیران شهر در چارچوب حکمروایی هدایت می‌کنند، سازوکارهای شفافیت و پاسخگویی را تضمین می‌کند. با این حال این امر در صورتی محقق می‌شود که مسئولان و شهروندان بتوانند از این سازوکارها به شکلی نتیجه‌بخش و موثر استفاده کنند. در پایان، از تلفیق و ترکیب نتایج یافته‌های پژوهش و بررسی گویه‌ها، پیشنهادات زیر ارائه می‌شود.

- ایجاد و توسعه مدیریت هماهنگ و یکپارچه شهری از طریق واگذاری مدیریت امور محلی در حوزه‌های اجرایی، هماهنگی، نظارتی، مقررات‌گذاری؛

- کمک به ارتقای سطح توانمندی‌های شورای شهر و مدیریت‌های محلی در حوزه‌های گوناگون از طریق به کارگیری نظام برنامه‌ریزی مشارکتی؛

- حرکت مدیریت شهری در جهت افزایش احساس تعلق شهروندان به جامعه شهری و تلاش در راستای بسط و توسعه نهادهای مدنی و ایجاد بستر مناسب جهت مشارکت‌های هر چه بیشتر مردم؛

- ایجاد سازمان‌های اجتماعی و تشکیل نهادهای مردمی، تقویت زیرساخت‌های اجتماعی و فضایی برای اجرا و به کارگیری شاخص‌های حکمروایی خوب در سیستم مدیریتی شهر ارومیه؛

- ایجاد بستری که مدیران در قبال اموری که انجام می‌دهند مسئول و پاسخگو باشند؛ لذا باید شهروندان و فعالان مدنی هر چه بیشتر پیگیر فعالیت مدیران و مسئولان باشند؛

- پایداری مناطق و محلات شهر ارومیه از طریق تلاش برای برقراری عدالت اجتماعی در راستای دسترسی هر چه بیشتر و بهتر ساکنان به خدمات و امکانات موجود در شهر و از تمرکز خدمات در یک منطقه خاص اجتناب نمایند؛

- داشتن تفکر و بینش راهبردی و بلندمدت مدیران شهری برای آینده شهر ارومیه و شهروندان به نحوی که در مدیریت و حکمروایی شهری از تئوری‌هایی که براساس نگرش روز مسائل مدیریتی و شهری قرار داشته و دارای بینش دموکراتیک می‌باشند، استفاده گردد.

## سپاسگزاری

این مقاله از رساله دوره دکتری تخصصی جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری به راهنمایی دکتر محسن کلانتری و مشاوره دکتر عیسی پیری، مصوب و دفاع شده در دانشگاه زنجان استخراج شده است. نویسندگان بر خود لازم می‌دانند مراتب تشکر صمیمانه خود را از مسئولان پژوهشی دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه زنجان و هیئت داوران پایان‌نامه که ما را در انجام و ارتقای کیفی این پژوهش یاری دادند، اعلام کنند.

## پی نوشت

1. Sum of squares of observations
2. The sum of squared prediction errors

## حامی مالی

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

## سهام نویسندگان در پژوهش

همه نویسندگان، در بخش‌های نگارش و تنظیم مقاله حاضر نقش و سهم برابر دارند.

## تضاد منافع

نویسنده (نویسندگان) اعلام می‌دارند که هیچ تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارند.

## منابع

- Addink, H., 2019. Good governance: Concept and context, Oxford, UK: Oxford University Press, 350 p.
- Ashnavar, M., Vasheghani Farahani, E. and Rabiei Fardad, A., 2020. Study of obstacles and background challenges facing urban governance in Iran, Journal of Geography and Human Relations, 4(3), 18-31 (In Persian). [https://www.gahr.ir/article\\_142822.html](https://www.gahr.ir/article_142822.html)

- Alavian, M., Ghasemi, A. and Rahmani, M., 2021. Grounded Theory: Obstacles to the Realization of the Paradigm of Good Urban Governance in Iran, *Journal of urban structure and function studies*, 9(31), 199-228 (In Persian) [http://shahr.journals.umz.ac.ir/article\\_3699.html](http://shahr.journals.umz.ac.ir/article_3699.html)
- Azouz, N., 2015. Good Urban Governance of Informal Settlements in Metropolitan Areas, Thesis Submitted for the partial Fulfilment for the Requirement of the Degree of Master of Science in Urban Planning and Design, Faculty of Engineering-Ain Shams University, 137 p.
- Badi Azandahi, M., vasegh, M., Malek Mohammadi, H. and Alam, R., 2019. Governance in the 21st Century and Its Challenges, *Journal of political analysis of space*, 1(3), 179-188 (In Persian) <http://psp.modares.ac.ir/article-42-32383-fa.html>
- Badach, J. and Dymnicka, M., 2017. Concept of 'Good Urban Governance' and Its Application in Sustainable Urban Planning, *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 245. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/245/8/082017>
- Bhaduri, S., 2020. Unit-2 Urban Management and Management of Urban Services. New Delhi: Indira Gandhi National Open University. <http://egyankosh.ac.in/handle/123456789/59436>
- Biswas, R., Jana, A., Arya, K. and Ramamritham, K., 2019. A good-governance framework for urban management, *Journal of Urban Management*. 12, (4), 45-78. <https://doi.org/10.1016/j.jum.2018.12.009>
- Davari, A. and Rezazadeh, A., 2015. Structural equation modeling with PLS software, Third edition, Tehran: Academic Jihad, 239 p. (In Persian) <https://www.gisoom.com/book/11097132>
- Dorostkar, E., 2021. Applying and Assessing Expediency in the Framework of Governance of Urban Management of Tehran Metropolitan, *Journal of political analysis of space*, 3(4), 271-284 (In Persian) <http://psp.modares.ac.ir/article-42-57651-fa.html>
- HeshmatZadeh, M., Haji Yousefi, A. and Talebi, M., 2016. Investigation of Obstaclesto realizationof Good Governance in Iranian Political Culture, *Journal of contemporary political essays*, 8(23), 1-24 (In Persian). [https://politicalstudy.ihcs.ac.ir/article\\_2630.html](https://politicalstudy.ihcs.ac.ir/article_2630.html)
- Hoseinpour, M., Kalantari, M. and Piri, I., 2020. Identifying and analyzing the main and influential actors in good urban governance (case study: Urmia city), *Journal of geographical studies of coastal areas*, 3(8), 27-43 (In Persian). [https://hgscj.guilan.ac.ir/article\\_5569.html](https://hgscj.guilan.ac.ir/article_5569.html)
- Halla, P., Merino-Saum, A. and Binder, C.R., 2022. How to link sustainability assessments with local governance? – Connecting indicators to institutions and controversies. *Environmental Impact Assessment Review*, 93, 2. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2022.106741>
- Iran Statistics Center., 2015. Detailed results of the general population and housing census, West Azarbaijan province, Urmia city (In Persian).
- Jonga, W., 2012. Prioritizing Political Banditry than Good Governance: Rethinking Urban Governance in Zimbabwe, *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(24), 117-135. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2184161>
- Kazemian, G., Vaezi, R., Ghorbanizadeh, V. and Shahmohammadi, M., 2018. Pathology of the Formation of Iranian Local Governance using Constructing Grounded Theory, *Journal of Geography and Urban Space Development*, 6(1), 63-80 (In Persian). [https://jgusd.um.ac.ir/article\\_28019.html](https://jgusd.um.ac.ir/article_28019.html)
- Khoshfar, G., Shayan, M. and Khodadad, M., 2018. An analysis on the performance of rural management with an emphasis on good governance indicators of the case: villages of Zarin Dasht city, *Journal of Social and Cultural Development Studies*, 7(4), 9-35 (In Persian). <http://journals.sabz.ac.ir/scds/article-1-768-fa.html>
- Lemanski, C., 2017. Unequal citizenship in unequal cities: participatory urban governance in contemporary South Africa, *IDPR*, 39(1) 15-35. <https://doi.org/10.3828/idpr.2017.2>
- Lyall, C. and 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. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.01.009>
- Martí-Costa, M. and Tomàs, M., 2017. Urban governance in Spain: From democratic transition to austerity policies, *Urban Studies*, 54(9), 2107-2122. <https://doi.org/10.1177%2F0042098016669452>
- Meyer, N. and Auriacombe, C., 2019. Good Urban Governance and City Resilience: An Afrocentric Approach to Sustainable Development. *Sustainability*, 11(19), 55-14. <https://doi.org/10.3390/su11195514>
- Meshkini, A., Hoseinpour, M. and Khodaei, S., 2020. An analysis of the role of social capital in the formation of good urban governance (case study: Ardabil city), *Environmental Studies Journal*, 13(51), 133-158 (In Persian). [https://ebtp.malayer.iau.ir/article\\_680307.html](https://ebtp.malayer.iau.ir/article_680307.html)
- Momeni, A., Jahanshiri, M. and Azmi, A., 2019. The effects of good governance on the livability of peri-urban settlements in Adran the village, *Journal of development of peri-urban spaces*, 2(1), 193- 205 (In Persian). [http://www.jpusd.ir/article\\_114043.html](http://www.jpusd.ir/article_114043.html)



- Moore-Cherry, N. and Tomaney, J., 2019. Spatial planning, metropolitan governance and territorial politics in Europe: Dublin as a case of metro-phobia? *European Urban and Regional Studies*, 26(4), 365-381. <https://doi.org/10.1177/0969776418783832>
- Nallathiga, R., 2008. Metropolitan Urban Governance Approaches and Models: Some Implications for Indian Cities Centre for Good Governance, 1-17. <http://doi=10.1.1.508.8946&rep=rep1&type=pdf>
- Patterson, J., Schulz, K., Vervoort, J., Van der Hel, S., Widerberg, O., Adler, C. and Barau, A., 2017. Exploring the governance and politics of transformations towards sustainability. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 24(3), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2016.09.001>
- Pazoki, M., Shikhi, D. and Smadi Mogadam, Sh., 2019. Analysis of the role of governance based on good governance in sustainable rural development (Case study: Filestan District, Pakdasht Township), *Journal of Geography and Development*, 18(58), 93-112 (In Persian). [https://gdij.usb.ac.ir/article\\_5178.html](https://gdij.usb.ac.ir/article_5178.html)
- Soroushan, G., Zivvyar, P., Hindani, A. and Tavakolan, A., 2020. Explaining the status of desirable urban governance indicators in Tehran, *Journal of Geography*, 19(70), 135-151 (In Persian) [http://mag.iga.ir/article\\_247582.html](http://mag.iga.ir/article_247582.html)
- Talebi, M., Ranemaei, M. and Ghorbaninejad, R., 2019. Pathology of obstacles to the realization of good urban governance in middle cities, a case study: Neishabur city, *Sustainable City Journal*, 3(4), 43-57 (In Persian) [http://www.jscity.ir/article\\_125569.html](http://www.jscity.ir/article_125569.html)
- [https://nnt.sci.org.ir/sites/Apps/yearbook/Lists/year\\_book\\_req/Item/newifs.aspx](https://nnt.sci.org.ir/sites/Apps/yearbook/Lists/year_book_req/Item/newifs.aspx)
- UNDP., 2003. The Urban Governance Initiative (UNDP-TUGI), *Environment & Urbanization* 151, 159-170. <https://doi.org/10.1177/095624780301500121>
- Uzun, C.N., 2007. Globalization and urban governance in Istanbul, ORIGINAL PAPER, 127-138. <https://www.jstor.org/stable/41107372>
- Valencia, S.C., Simon, D., Croese, S., Nordqvist, J., Oloko, M., Sharma, T., Buck, N.T. and Versace, I., 2019. Adapting the sustainable development goals and the new urban agenda to the city level: initial reflections from a comparative research project. *Int J Urban Sustain Dev*, 11, 4-23. <https://doi.org/10.1080/19463138.2019.1573172>
- Yang, H., 2021. Holistic Governance: An Explanatory Framework, In: *Urban Governance in Transition. Understanding China*. Springer, Singapore. 215 p. [https://doi.org/10.1007/978-981-15-7082-7\\_4](https://doi.org/10.1007/978-981-15-7082-7_4)
- Ziari, K., Yadollahnia, H. and Yadollahnia, H., 2019. Urban Management Performance Analysis with Emphasis on Good Governance Indicators from the Citizen's Perspective (Case Study: Sari City), *Journal of Urban Planning and Research*, 11(40), 1-16 (In Persian) [http://jupm.marvdasht.iau.ir/article\\_4004.html](http://jupm.marvdasht.iau.ir/article_4004.html)