



Research Article

doi: [10.71633/jshsp.2025.1032473](https://doi.org/10.71633/jshsp.2025.1032473)

## Explaining the Challenges and Limitations of Optimal Urban Governance and Providing Practical Strategies (Case Study: Hamadan City)

Sadegh Hasani<sup>1</sup>, Parvane Ziviyar<sup>2\*</sup> & Mohsen Ranjbar<sup>3</sup>

1. Ph.D Student, Departemant of Geography & Urban Planning, Yadegar-e- Imam Khomeini (RAH)Shahre Rey Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. AssociateProfessor, Department of Geography, Yadegar-e- Imam Khomeini (RAH)Shahre Rey Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. AssociateProfessor, Department of Geography, Yadegar-e- Imam Khomeini (RAH)Shahre Rey Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

\* Corresponding author: Email: [ziviyar@yahoo.com](mailto:ziviyar@yahoo.com)

*Receive Date: 17 August 2023*  
*Accept Date: 24 September 2023*

### ABSTRACT

**Introduction:** Hamedan, as one of the important cities of the country, faces wide challenges in the urban management process. Mismanagement in the provision of services among urban areas, lack of spatial justice, physical-spatial heterogeneity, lack of transparency in providing plans and programs, and the increase in citizen problems related to this area have caused the problems of Hamedan city to increase.

**Research Aim:** So that the continuation of the current process can face the city with serious crises at different levels, in this context, it seems necessary to address the challenges and limitations of urban governance.

**Methodology:** The current research, with a descriptive-analytical method and in terms of practical and developmental goals, explains the challenges and limitations of desirable urban governance and presents practical strategies. The statistical community of the current research is made up of all the expert and excellent experts of Hamedan city management group, whose sample size was estimated to be 35 people.

**Studied Area:** The geographical area of this research is the city of Hamadan.

**Results :**The analysis of the research findings was processed based on the mean test models in SPSS software and the SWOT strategy presentation model.

**Conclusion:** The results indicate that the main challenges of desirable urban governance in Hamedan city include participatory factors, effectiveness and efficiency, and corruptive factors. The "SO Strategy" was identified as the most important strategy for desirable urban governance in Hamedan city. The main opportunities for Hamedan city in utilizing desirable governance strategies include changing the municipality's approach from a service-oriented institution to a social institution, adopting and promoting innovative technologies in municipal services across different areas of the city, emphasizing Hamedan's significance as a major city with a historical and touristic background, and conducting training programs to honor local authorities in the region.

**KEYWORDS:** Urban Governance, City Challenges, Strategy, SWOT Model, Hamedan City



فصلنامه علمی مطالعات برنامه‌ریزی سکونتگاه‌های انسانی  
دوره ۱۹، شماره ۴ (پیاپی ۶۹)، زمستان ۱۴۰۳  
شاپای چاپی ۵۹۶۸-۲۵۳۸ شاپای الکترونیکی ۵۹۵۵X-۲۵۳۸  
<http://jshsp.iaurasht.ac.ir>  
صص. ۱۴۶-۱۳۱

doi: 10.71633/jshsp.2025.1032473

مقاله پژوهشی

## تحلیل محدودیت‌های حکمروایی مطلوب شهری و ارائه راهبردهای کاربردی (مطالعه موردی: شهر همدان)

صادق حسینی<sup>۱</sup>، پروانه زیویار<sup>۲\*</sup> و محسن رنجبر<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، واحد یادگار امام خمینی (ره) شهر ری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. دانشیار گروه جغرافیا، واحد یادگار امام خمینی (ره) شهر ری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳. دانشیار گروه جغرافیا، واحد یادگار امام خمینی (ره) شهر ری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

\* نویسنده مسئول: Email: zivyar@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۲۶ مرداد ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش: ۰۲ مهر ۱۴۰۲

### چکیده

**مقدمه:** همدان به عنوان یکی از شهرهای مهم کشور، با چالش‌های گسترده‌ای در فرآیند مدیریت شهری مواجه است. سوء مدیریت در ارائه خدمات در بین مناطق شهری، عدم عدالت فضایی، ناهمگونی‌های کالبدی-فضایی، عدم شفافیت در ارائه طرح‌ها و برنامه‌ها و افزایش مشکلات شهروندی در ارتباط با این حوزه سبب افزایش مشکلات شهر همدان شده است.

**هدف:** به طوری که ادامه روند حاضر می‌تواند شهر را در سطوح مختلفی نیز با بحران‌هایی جدی مواجه کند که در این زمینه پرداختن به مساله چالش‌ها و محدودیت‌های حکمروایی شهری امری ضروری به نظر می‌رسد.

**روش‌شناسی تحقیق:** پژوهش حاضر با روش توصیفی-تحلیلی و از نظر هدف کاربردی و توسعه‌ای، تبیین چالش‌ها و محدودیت‌های حکمروایی مطلوب شهری قرار می‌دهد و به ارائه راهبردهای کاربردی می‌پردازد. جامعه آماری تحقیق حاضر را کلیه کارشناسان خبره و عالی مجموعه مدیریت شهر همدان تشکیل می‌دهند که حجم نمونه آن‌ها تعداد ۳۰ نفر تخمین زده شد.

**قلمرو جغرافیایی پژوهش:** قلمرو جغرافیایی این پژوهش، شهر همدان می‌باشد.

**یافته‌ها:** تحلیل یافته‌های پژوهش بر اساس مدل‌های آزمون میانگین در نرم افزار SPSS و مدل ارائه استراتژی SWOT مورد پردازش قرار گرفت.

**نتایج:** نتایج نشان داد مهمترین چالش‌های حکمروایی مطلوب شهری شهر همدان شامل عوامل مشارکتی، اثربخشی و کارایی و عوامل فسادزا می‌باشد که راهبرد SO به عنوان مهمترین راهبرد حکمروایی مطلوب شهری شهر همدان به دست آمد. مهمترین فرصت‌های شهر همدان در راستای استفاده از راهبردهای مطلوب حاکمیت شهری شامل عواملی نظیر تغییر رویکرد شهرداری از یک نهاد خدماتی به یک نهاد اجتماعی، ایجاد و ارتقاء فناوری نوین در شهرداری مناطق مختلف شهر همدان و اهمیت و توجه به همدان به عنوان یک شهر بزرگ با پیشینه تاریخی و گردشگری، و برگزاری دوره‌های آموزشی در راستای تکریم ارباب رجوع در منطقه می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** حکمروایی، چالش‌های شهری، راهبرد، مدل SWOT، شهر همدان

## مقدمه

گزارش سازمان‌های جهانی مانند بانک جهانی نشان می‌دهد که نزدیک به ۶۰ درصد از جمعیت جهان در شهرها زندگی می‌کنند (Demirgüç et al., 2022) که اگر جمعیت ساکن در کشورهای آفریقایی و بعضی از کشورهای جهان سوم را به حساب نیاوریم این میزان هم اکنون به ۷۰ درصد شهرنشین برای اکثر کشورهای جهان می‌رسد (Zhang, 2016: 243). این تحولات صورت گرفته را می‌توان در عرصه برنامه‌ریزی، نظریات توسعه و مدیریت شهری بعد از دهه ۶۰ قرن بیستم به وضوح مشاهده کرد (Gillio, 2017). جایی که در آن برنامه‌ریزی شهری از رویه برنامه‌ریزی جامع و متمرکز به سمت برنامه‌ریزی ساختاری-راهبردی، نظریات و نگرش‌های مربوط به توسعه از فرآیند توسعه وابسته و متمرکز به سمت توسعه پایدار و نظریات و رویکردهای مربوط به مدیریت شهری از حالت متمرکز و بسته آن به سمت حکمروایی شهری تغییر رویه داده است (Javid & Behzadfar, 2018: 7). این رویکرد در بحث تحولات مدیریت شهری به‌عنوان رویکرد جدیدی است که مدیریت آگاهانه ساختارهای حکومتی با قصد تقویت حوزه‌های عمومی را در بر می‌گیرد (Bibri & Krogstie, 2017: 185). هرچند در دهه گذشته در کشورهای در حال توسعه به تبعیت از کشورهای غربی فرآیند تمرکززدایی از وظایف و اختیارات دولتی و دادن نقش‌های عمده به نهادهای مردم محور محلی و فرآیند مشارکت‌پذیری افزایش یافته است (Sharp, 2019). ولی ضرورت توجه به چنین رویکردی و نهادینه سازی آن در بحث مدیریت شهری و توجه به حکومت‌های محلی به‌خصوص در کشورهای در حال توسعه به علت شهرنشینی و شهرگرایی گسترده، وجود مشکلات عدیده در اداره امور شهرها و به‌خصوص حاکم بودن روند تمرکزگرایی و اقتدار مآبانه دولت بیش از پیش می‌باشد. در حقیقت آشکار شدن بی‌کفایتی سیستم‌های سنتی بوروکراتیک سبب گردیده گرایش به سمت سیستم‌هایی در عرصه مدیریتی صورت گیرد (Gao & Yu, 2020) که در آن تصمیمات بزرگ و کوچک با مشارکت کل ذینفعان عرصه مدیریتی یعنی مردم و سایر بخش‌های جامعه همچون احزاب و اصناف و بخش‌های خصوصی در کنار بدنه تصمیم‌گیری مدیریتی که شکل بارز آن همان رویکرد حکمروایی شهری است صورت گیرد (Crane et al., 2019).

نیم نگاهی به وضعیت مدیریت شهری در ایران نشان می‌دهد 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 سیستمی و یکپارچه فاصله گرفته و در گرداب مدیریت بخشی و سلولی گرفتار آمده و همچنین از روند شهرنشینی و مسائل برآمده از این شهرنشینی، عقب مانده و در دیدگاه‌ها و نگرش‌های از بالا به پایین گرفتار گردیده است. از این رو اصلاح و بازنگری ساختار نظام مدیریتی در کشور و تطابق آن با تحولات نوین و شرایط و ویژگی‌های ضروری اجتماعی - اقتصادی حاکم بر مدیریت شهری ایران از رهیافت‌های موثر در اصلاح و ارتقای مدیریت شهرها بهره برد (رضایی و شمشیری، ۱۳۹۱: ۳). مسائلی که مدیریت شهرهای امروز را دچار چالش‌های متعددی کرده است این موضوع می‌باشد که در کنار روند شتابان افزایش جمعیت و تقاضا برای منابع و خدمات، لزوم تأمل و تغییر در نوع مناسبات با مردم و محیط را ضروری ساخته است (Cech, 2018)، مقوله‌ای که نیازمند بازبینی و تحول در روابط و ساختارها، نگاه جدید به مسائل و چالش‌ها و نحوه حل آن‌ها و همچنین نحوه مواجهه و ارتباط با بازیگران مختلف عرصه اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی در شهرها می‌باشد (Mandeli, 2019). ولی ضرورت توجه به چنین رویکردی و نهادینه سازی آن در بحث مدیریت شهری و توجه به حکومت‌های محلی به‌خصوص در کشورهای در حال توسعه به علت شهرنشینی و شهرگرایی گسترده، وجود مشکلات عدیده در اداره امور شهرها و به‌خصوص حاکم بودن روند تمرکزگرایی و اقتدار مآبانه دولت بیش از پیش می‌باشد (Parnell, 2016: 531). در حقیقت آشکار شدن بی‌کفایتی سیستم‌های سنتی بوروکراتیک سبب گردیده گرایش به سمت سیستم‌هایی در عرصه مدیریتی صورت گیرد (Kalimullah & Nour, 2017: 18) که در آن تصمیمات بزرگ و کوچک با مشارکت کل ذینفعان عرصه مدیریتی یعنی مردم و سایر بخش‌های جامعه همچون احزاب و اصناف و بخش‌های خصوصی در کنار بدنه تصمیم‌گیری مدیریتی که شکل بارز آن همان رویکرد حکمروایی شهری است صورت گیرد (Pitsis et al., 2018: 12).

شهر همدان به عنوان یکی از کلان‌شهرهای جدید کشور می‌باشد که از مشکلات عدیده‌ای در فرآیند مدیریت شهری آنچه از جانب درون سازمانی و از چه لحاظ برون سازمانی رنج می‌برد. از لحاظ درون سازمانی به جهت سوء مدیریت در ارائه خدمات در بین مناطق شهری که بعضی از مناطق و نواحی شهری مانند حصار امام و شهرک مدنی دارای کمترین منابع و در بعضی زمینه‌ها مثل وجود فضای سبز، کتابخانه و مراکز خرید دارای هیچ‌گونه امکاناتی نمی‌باشند (فیروزی و علیزاده، ۱۳۹۶). در عوض محلاتی چون استادان در منطقه ۱ از این امکانات بهره مند هستند. نبود شفافیت در ارائه طرح‌ها و برنامه‌ها و وجود شکایات مردمی در بحث نحوه

مداخلات در بافت‌ها و یا عدم نقدپذیری و مسئولیت‌پذیری مسئولان مدیریت شهری در قبال شکایات مردمی ناشی از اجرای طرح‌های شهری از جمله مشکلات درون‌سازمانی مدیریت شهری در شهرهمدان می‌باشد (معروف نژاد و خواجوی، ۱۳۹۹). در رابطه با فقر و شکاف طبقاتی و بروز ناهنجاری‌های شهری در محلات مربوط به بافت فرسوده و نواحی مانند تپه مصلی، محله حاج عنایت اشاره کرد که از جمله مسائل متعددی است که فرصت اتخاذ رهیافت‌های نوین در بحث مدیریت و حتی پرداخت به مفهوم سرمایه اجتماعی و مشارکت مندی و اعتماد در شهر را با چالش‌های متعددی روبه‌رو ساخته است. در این راستا و با توجه به مسائل یاد شده به نظر می‌رسد دستیابی و اقدام در جهت شناسایی بسترهای بایسته در جهت پیاده‌سازی رهیافت حکمروایی شهری و مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط از جمله بدان به‌عنوان رویکردی پایدار در مدیریت شهری می‌تواند در فرآیند مدیریت شهری همدان بسیار راهگشا باشد. ارتقاء جایگاه حکمروایی مطلوب شهری در همدان می‌تواند به بازساخت جامعه مدنی برای تقویت و اعتلای بیشتر سازمان‌ها، نهادها و جوامع محلی، کاهش فقر و جدایی‌گزینی‌های اجتماعی، قومی و فرهنگی در شهرها، افزایش مشارکت و مداخله افراد و صاحبان منافع در فرایندهای سیاسی درون شهر، کاهش فسادهای مدیریتی، بهبود کیفیت و افزایش امکان زندگی برای شهروندان و اعتلای امنیت برابری و پایداری منجر شود (رجب‌زاده نوبخت، ۱۳۹۵: ۲۴). لازم به ذکر است که براساس شاخص‌های حکمروایی شهری، هر یک از مناطق شهر همدان با چالش‌ها و محدودیت‌هایی در این حوزه مواجه می‌باشند که لزوم پرداختن به این شاخص‌ها امری ضروری به نظر می‌رسد. از جمله چالش‌های مناطق مختلف شهر همدان که از بعد مدیریت لازم بررسی می‌باشد (Fenderesi et al., 2022). از بعد مدیریتی ضعف‌هایی چون نبود مشارکت مردمی در اجرای طرح‌های توسعه شهری، اجرای نامناسب قوانین و مقررات شهرسازی، کمبود کارکنان متخصص در حوزه مدیریت شهری (McKinley et al., 2017: 20)، اعمال سلاقی شخصی در انتصاب کارکنان شهرداری، ناهماهنگی بین فعالیت‌های نهادهای مرتبط با امور شهری، نوسان زیاد هزینه‌های شهرداری، اتکاء شهرداری به منابع ناپایدار در آمدی، عدم به کارگیری نیروی متخصص در جایگاه متناسب با سطح و میزان تحصیلات، ناتوانی شهرداری در تخصیص پایدار و با ثبات منابع درآمدی به هزینه‌ها، نبود ابزارها و برنامه‌های مدون و منسجم مدیریت شهری و منفعل شدن برنامه‌های توسعه شهری، ناهمخوانی روند تغییرات درآمد‌ها و هزینه‌های شهرداری با یکدیگر را می‌توان نام برد. شهر همدان، با جمعیتی قریب به ۶۹۶۱۸۱ نفر جمعیت در قالب ۴ منطقه و ۱۷ ناحیه و ۷۶ محله تشکیل شده است که بررسی ابعاد و شاخص‌های حکمروایی در هر یک از این مناطق و رتبه بندی آن‌ها نشان خواهد داد که از لحاظ حکمروایی، وضعیت این مناطق چگونه است و تا چه اندازه می‌تواند این شاخص‌ها در رویکرد پایدار مدیریت شهری نقشی موثر ایفا نماید. با توجه به مسائل مطرح شده دغدغه پژوهش حاضر این موضوع می‌باشد که چالش‌ها و محدودیت‌های حکمروایی مطلوب شهری شهرهمدان چیست و راهبرد موثر در کاهش این گونه چالش‌ها چیست؟

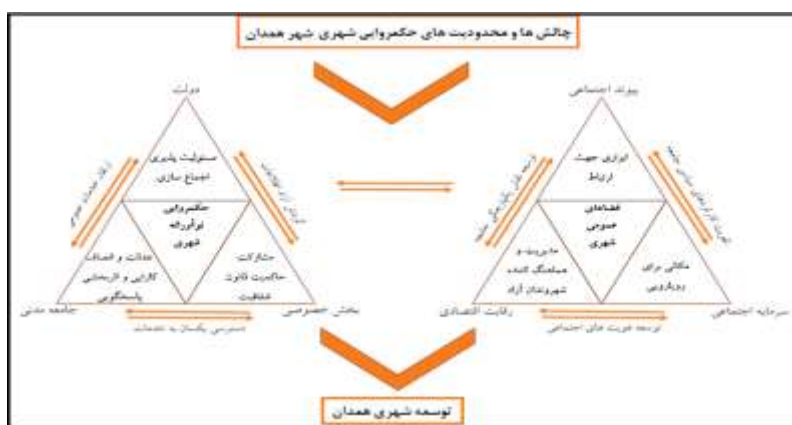
مدیریت شهری در معنا عبارت است از سازماندهی عوامل و منابع برای پاسخ‌گویی به نیازهای ساکنان شهر است. با توجه به اینکه شهر دارای نظامی باز است، مدیریت شهری بیش از حیطة کالبدی شهر را دربر می‌گیرد. بر این اساس مدیریت شهری کلیه عرصه‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی شهر را شامل می‌شود (Pozoukidou & Chatziyiannaki, 2021). در این راستا هدف کلان مدیریت شهری ایجاد محیطی قابل زندگی برای همه همراه با عدالت اجتماعی، کارایی اقتصادی و پایداری زیست محیطی است (Bibri et al., 2020). در سلسله مراتب مدیریت شهری، حکومت محلی و حکومت شهری جایگاه ویژه‌ای دارند. حکومت محلی، نظامی است که با اعمال قدرت مشروع برآمده از اراده شهروندان به عملکردهای مشترک و تأمین رفاه عموم در محدوده زندگی‌شان نظم می‌بخشد حکومت محلی، بر حسب نوع سکونتگاه‌های قلمرو خود می‌تواند صرفاً شهری یا روستایی و یا مجموعه‌ای از هر دو باشد. حکومت شهری به عنوان نوعی حکومت محلی شامل شورای شهر به مثابه نهاد قانون گذار و شهرداری و دستگاه‌های اجرایی مسئول در شهر به مثابه نهادهای مجری و گاه مستقیم از سطح محلی ناشی می‌شود. در واقع حکومت شهری حوزه حاکمیت سیاسی است مدیریت شهری عمدتاً اجرایی و فنی است که در صورت وجود حکومت شهری، زیر مجموعه‌ای از آن است. مدیریت شهری مجری تصمیم‌گیری‌های نهادهای حکومتی است، اگر چه در تصمیم‌سازی و سیاست‌گذاری مشارکت می‌کند و اجرا و نظارت را بر عهده دارد (Letawana, 2017). مدیریت شهری چند هدفی و میان‌بخشی است. مفهوم حکمروایی که در مقیاس‌های گوناگون محلی، شهری، ملی و حتی بین‌المللی به کار می‌رود بر همیاری دولت و جامعه مدنی مبتنی است (Wildavsky, 2017: 45). این مفهوم بر این اصل بنیادی استوار است که دولت‌ها به جای آنکه به تنهایی مسئولیت کامل اداره جامعه را در تمام سطوح آن بر عهده گیرند و به تعبیر دیگر، حکومت کنند، باید در کنار شهروندان، بخش خصوصی و مردمی، به عنوان یکی از نهادها یا عوامل مسئول اداره جامعه محسوب شوند (برک پور، ۱۳۸۶، ۴۹۱). حکمروایی به افراد و سازمان‌هایی می‌

پردازد که در فرآیند تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات نقش دارند. از دیدگاه انستیتو حکمروایی اوتاوا، ترکیبی است از سنت‌ها (قواعد و آداب و رسوم) نهادها و فرآیندهایی که تعیین می‌کنند چگونه قدرت باید اعمال شود، چگونه شهروندان حق مشارکت و اعتراض دارند و چگونه تصمیمات در زمینه مباحث عمومی اتخاذ می‌شود (ابراهیم‌پور و الیک، ۱۳۹۵). هدف از حکمروایی شهری تقویت فرآیند توسعه شهری است به گونه‌ای که در جامعه، زمینه و محیط مناسبی برای زندگی راحت و کارآمد شهروندان، به تناسب ویژگی‌های اجتماعی و اقتصادی آنان فراهم شود. از برآیند نظرات مختلف، حکمروایی خوب می‌بایست ۷ ویژگی عمده داشته باشد. بر این اساس این نوع حکمروایی مشارکتی، اجماع‌گرا، پاسخگو، شفاف، کارا و کارآمد، در برگیرنده و پیر و قانون است. این حکمروایی تضمین می‌کند که فساد به حداقل برسد (El-Muwalla, 2020). دیدگاه‌های اقلیت‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد و صدای آسیب‌پذیرترین اقشار اجتماع در تصمیم‌سازی‌ها شنیده شود. محققان و مراکز علمی مختلف هر کدام ویژگی‌های خاصی را برای حکمرانی خوب در نظر گرفته‌اند، و مدل‌هایی را از آن استنباط نمودند (Hooghe et al., 2016). اما در مورد شاخص‌ها، آنچه تاکنون مورد پذیرش قرار گرفته و بر روی آن اجماع بیشتری وجود دارد؛ شاخص‌هایی است که سازمان ملل آن‌ها را معرفی نموده که از جمله آن‌ها می‌توان به مسئولیت و پاسخگویی، ثبات سیاسی و مبارزه با فساد، دسترسی به اطلاعات، شفافیت، مشارکت، قانون‌مندی و عدالت اجتماعی اشاره نمود. در نهایت حکمروایی مطلوب شهری می‌تواند به احیای شهری و مدیریت پایدار شهری تبدیل شود. احیای شهری به مفهوم تجدید حیات یا باز زنده سازی بخش‌هایی از نواحی شهری است که فاقد استانداردهای عمومی رایج زندگی شهری هستند. این نواحی در بخش‌های مختلف شهر شکل می‌گیرند؛ مدیریت پایدار شهری نیز حداقل استفاده از منابع غیر قابل تجدیدپذیر، پیشرفت در استفاده از منابع تجدیدپذیر، ظرفیت‌های جذب مواد زائد در سطح جهانی و محلی، محدودیت‌ها در نیازهای اساسی انسان را شامل می‌شود. با توجه به رویکرد پژوهش حاضر در زمینه پیشینه تحقیقات صورت گرفته در موضوع حکمروایی مطلوب شهری تا کنون تحقیقات و مطالعات گسترده‌ای در جهان و ایران انجام گرفته که برخی از آن‌ها به شرح زیر ارائه می‌گردد:

خاتم و همکاران (۱۴۰۱) در بررسی و تحلیل شاخص‌های حکمروایی شهری در کلانشهر تهران به این نتیجه رسیدند که، شاخص مسئولیت‌پذیری دارای بیشترین میزان اثرگذاری بر دیگر شاخص‌ها می‌باشد و شاخص پاسخگویی دارای بیشترین میزان اثرپذیری از دیگر شاخص‌ها است. غلامی نورآبادی و همکاران (۱۴۰۱) در تبیین الگوی حکمروایی هوشمند با رویکرد مشارکت مردمی در تصمیم‌گیری شهری (نمونه موردی: شهر تهران)، نشان دادند که مشارکت در تصمیم‌گیری شهری بر روی حکمروایی هوشمند شهری تاثیر مثبت و مستقیمی دارد. محمودنیا و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان تبیین نقش حکمروایی خوب بر تاب‌آوری شهری (مطالعه موردی: محله امیریه ناحیه ۲، منطقه ۱۱ تهران)، نشان دادند که مؤلفه‌های قانون‌مندی، مشارکت، مسئولیت و پاسخگویی، شفافیت حکمروایی شهری بیشترین تأثیر را بر تاب‌آوری دارند و با توجه به سطح معنی‌داری این مؤلفه‌ها نتایج آن قابل‌تعمیم است اما مؤلفه‌های جهت‌گیری توافقی، عدالت و بینش راهبردی کارایی و اثربخشی تأثیر چندانی بر تاب‌آوری ندارند و با توجه به سطح معناداری آن‌ها نتایج آن قابل‌تعمیم نیست. اربابی سبزواری و قاسم‌پور (۱۴۰۰) در تحلیلی بر جایگاه حکمروایی خوب شهری و نقش آن در نظام مدیریت و برنامه‌ریزی شهری (مورد مطالعه: شهرداری اهواز)، به این نتایج رسیدند که بُعد، رعایت انصاف و عدالت رتبه اول و توانمندی و ظرفیت اجتماعی شهروندان رتبه دوم و ابعاد: قانون‌گرایی و حاکمیت؛ مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی؛ اجماع‌گرایی؛ تمرکززدایی و تسهیل مشارکت؛ شفافیت؛ کارایی و اثربخشی و بینش راهبردی رتبه‌های سوم تا نهم را کسب نمودند. Lu و همکاران (۲۰۲۲)، در مقاله‌ای با عنوان حکمروایی یکپارچه شهری: یک پارادایم جدید از اقتصاد شهری، به این نتیجه رسیده‌اند که همراه با ظهور جهانی‌شدن شهرها با مشکلاتی مانند نابرابری‌های اجتماعی، مکانی و تکه تکه شدن فضایی روبه‌روهستند در مواجهه با این چالش‌ها روش‌های سنتی بخشی طاقت‌فرسا و بی‌اثر می‌باشد و به جای آن حکمروایی یکپارچه شهری به عنوان یک مفهوم جدید وجود دارد که یک تغییر در وضعیت اداری و راه‌روش تفکر از تصمیم‌گیرندگان در اجرای سیاست‌های توسعه‌اراضی است. Owusu و همکاران (۲۰۲۱)، در مقاله‌ای با عنوان رهبری خوب شهری و مشارکت و جامعه مواد لازم برای حکمروایی خوب، بررسی کردند که چگونه رهبری سیاسی و مشارکت در جامعه با هم می‌تواند به تصمیم‌موثر قانونی و سیاسی در زمینه حکومت شهری کمک کند و به این نتیجه رسیدند که اگر تعامل بین هر دو ظرفیت افزایش یابد برای حاکمیت محلات خوب است. Yuan و همکاران (۲۰۲۱)، در مقاله‌ای به تعیین وضعیت شاخص‌های حکمروایی خوب شهری در مادرید، پرداخته و به این نتیجه رسیده‌اند که در بین شاخص‌های لحاظ شده از نظر شهروندان بهترین وضعیت را شاخص مشارکت و بدترین وضعیت را عامل عدالت و مسئولیت و پاسخگویی داشته است. از دید کارشناسان نیز شاخص‌های پاسخگویی بهترین

وضعیت و جهت گیری توافقی نامناسب‌ترین حالت را نشان می‌دهند. Kumar و همکاران (۲۰۲۱)، در مقاله‌ای با عنوان بررسی توسعه محله‌های شهری با تأکید بر الگوی حکمروایی خوب شهری، به این نتیجه رسیده‌اند که علیرغم وجود رابطه معنادار در محله‌ها، سطح توسعه و حکمروایی خوب شهری در بیشتر محله‌های مورد مطالعه از وضعیت مناسبی برخوردار نبوده و شاخص‌های قانون‌مداری، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری، مشارکت و اجماع محوری از مهمترین دغدغه‌های شهروندان برای رسیدن به سطح خوب توسعه محله‌ای در محله‌های مورد مطالعه بوده است. Hamilton و همکاران (۲۰۲۰)، در بررسی تحلیلی عوامل زمینه ساز حکمروایی خوب، نمونه مورد مطالعاتی شهر آخن، به این نتیجه رسیده‌اند که شیوه اداره شهر آخن با خصوصیات دوران ماقبل مدرن و فضای ارتباطی در این شهر با خصوصیات دوران مرسوم به مدرنیته یا سرمایه داری متأخر به زعم هابرماس، انطباق دارد در حالی که حکمروایی خوب محصول فرایندهای دوران مدرن است. این عدم انطباق، مانعی مهم در زمینه به کارگیری رهیافت حکمروایی خوب در آخن می باشد.

در زمینه جنبه نوآوری تحقیق، می‌بایست اشاره کرد که وجه تمایز تحقیق حاضر و سایر تحقیقات صورت گرفته در زمینه حکمروایی خوب شهری، این مساله است که تاکنون پژوهشی در سطح شهر همدان صورت نگرفته و همچنین پژوهش‌های صورت گرفته بیشتر اهدافی نظیر بررسی شاخص‌های حکمروایی شهری را مورد مطالعه کرده‌اند در حالی که پژوهش حاضر ضمن سنجش چالش‌ها و محدودیت‌های حکمروایی شهری، راهبردی موثر در راستای چالش‌های موجود بر مبنای تکنیک SWOT ارائه می‌کند.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

## روش پژوهش

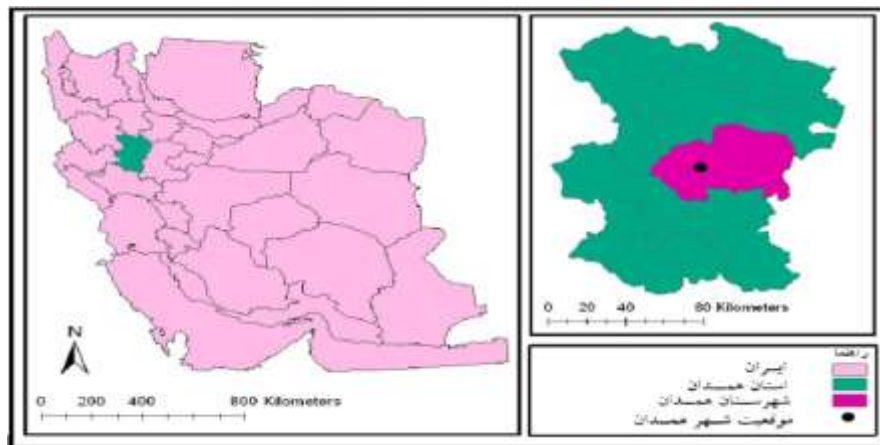
در پژوهش حاضر، روش تحقیق از نوع توصیفی - تحلیلی و کاربردی - پیمایشی می‌باشد. برای تدوین هر برنامه مدیریتی، نیاز به معیارها و تصمیم‌گیری‌هایی وجود دارد و تصمیم‌گیری همواره یکی از اقدامات مهم مدیران در هر سازمانی اعم از تولیدی و یا اجرایی است. امروزه با توجه به سرعت و حجم اطلاعات و چالش و مشکلات پیش روی سازمان‌ها، ضرورت داشتن معیارهایی برای تعیین موقعیت و برنامه‌ریزی بر اساس نقاط ضعف و قوت بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد. در پژوهش حاضر جامعه آماری از کلیه کارشناسان خبره و عالی مجموعه مدیریت شهر همدان تشکیل شده است که حجم نمونه آن بر مبنای روش کارشناسی تعداد ۳۰ نفر تخمین زده شد. به منظور نمونه‌گیری پژوهش حاضر از روش نمونه‌گیری گلوله برفی انجام گرفت. مطالعه حاضر با توجه به اهمیت شناخت تبیین چالش‌ها و محدودیت‌های حکمروایی مطلوب شهری شهر همدان از نرم افزار SPSS و مدل‌های آزمون میانگین و بینومال تست استفاده شده است (به این منظور چارچوب نظری پژوهش حاضر بر اساس مطالعات نظری به شرح جدول شماره ۱ ارائه می‌گردد) و در راستای تدوین استراتژی و ارائه راهبردهای کاربردی از مدل SWOT در نرم‌افزار CRM مورد پردازش قرار گرفته است. این مدل از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید شناخته شده برای تعیین استراتژی مناسب در راه‌های به حداقل رساندن ضعف‌ها استفاده شده است. با استفاده از این مدل در قالب یک رویکرد استراتژیک علاوه بر شناسایی قوت و ضعف‌های داخلی همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی موقعیت شهر همدان از نظر حکمروایی شایسته در میان چهار موقعیت تهاجمی، محافظه کارانه، تدافعی و رقابتی مشخص می‌شود علاوه بر آن اولویت استراتژی‌ها بررسی و راهبردهای کاربردی با توجه به نوع استراتژی تدوین شده ارائه می‌گردد.

## جدول ۱. چارچوب نظری پژوهش حاضر بر اساس مطالعات نظری

منابع نظری	گویه های چالش ها و محدودیت های حکمروایی
(بیروتی و همکاران، ۱۴۰۰)، (امیر انتخابی و همکاران، ۱۳۹۹)، (شریف زاده اقدم و همکاران، ۱۳۹۸)، (اسکندری ثانی و همکاران، ۱۳۹۶)، (بوچانی و همکاران، ۱۳۹۶)	مشارکت شهروندان
(امیر انتخابی و همکاران، ۱۳۹۹)، (تابعی و همکاران، ۱۳۹۶)، (توکلی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۱)، (رفیعیان و حسین‌پور، ۱۳۹۰)	اثر بخشی و کارایی
(فیروزی و علیزاده، ۱۳۹۶)، (مشکینی و موذن)، (شماعی و همکاران، ۱۳۹۱)	ثبات سیاسی و مبارزه با فساد
(خاتم و همکاران، ۱۴۰۱)، (اربابی سبزواری و قاسم‌پور، ۱۴۰۰)، (امینیان و همکاران، ۱۳۹۶)، (ابراهیم‌پور و الیکی، ۱۳۹۵)	دسترسی به اطلاعات
(بیروتی و همکاران، ۱۴۰۰)، (امیر انتخابی و همکاران، ۱۳۹۹)، (سرابی و همکاران، ۱۳۹۳)، (اطهاری، ۱۳۸۶)	قانون مندی
(غلامی نورآبادی و همکاران، ۱۴۰۱)، (امیرانتخابی و همکاران، ۱۳۹۹)، (شریف‌زاده اقدم و همکاران، ۱۳۹۸)	عدالت اجتماعی

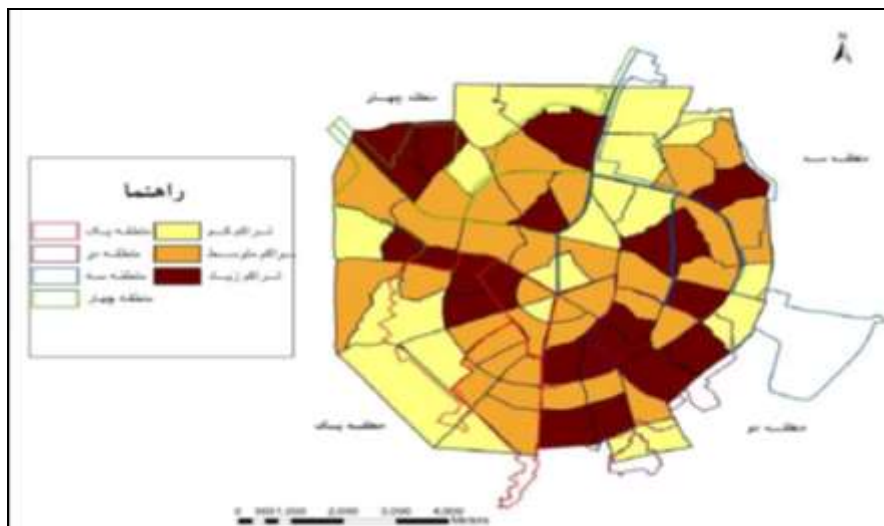
## قلمرو جغرافیایی پژوهش

استان همدان با وسعتی برابر ۱۹۴۹۳ کیلومتر ۱/۹ درصد از مساحت کل کشور را دربر می‌گیرد. شهر همدان نیز به عنوان یکی از شهرهای قدیمی ایران و جهان و مرکز استان همدان، با وسعت ۷۲۵۲ هکتار علاوه بر مرکزیت سیاسی - اداری استان بخش قابل توجهی از امکانات آموزشی درمانی و رفاهی و غیره را در خود جای داده است. شهر همدان در سال ۱۴۰۰ دارای جمعیتی معادل (۶۷۶،۱۰۵ نفر) و تراکم نسبی ۷۶ نفر در هر کیلومتر مربع می‌باشد که حدود ۴۸ درصد از جمعیت استان همدان و ۹۳ درصد جمعیت شهری را شامل می‌شود (سالنامه آماری شهرداری همدان، ۱۴۰۰).



شکل ۱. موقعیت جغرافیایی استان و شهر همدان

بر اساس گزارش عملکرد جامع سالنامه آماری ۱۳۹۹ شهرداری همدان، جمعیت شهر همدان در دوره ۱۳۹۵-۱۳۸۵ از سال ۱۳۸۵ از ۴۷۳،۱۴۹ نفر به ۵۵۴،۴۰۶ نفر در سال ۱۴۰۰ بالغ شده است. جمعیت سایر دوره‌ها به ترتیب شامل ۱۲۴۱۶۷ نفر در سال ۴۵ ۱۶۵۷۸۵ نفر در سال ۵۵ و ۲۷۲۴۹۹ نفر در سال ۶۵ و ۴۰۱۲۸۱ نفر در سال ۷۵ و ۵۵۴،۴۰۶ در سال ۹۵ گزارش شده است (سالنامه آماری شهرداری همدان، ۱۴۰۰). آهنگ نرخ رشد جمعیت شهر همدان طی سال‌های (۱۳۳۵ - ۱۴۰۰) معادل ۳ درصد بوده و در حالی که طی این مدت نرخ رشد جمعیت استان ۲/۲ درصد بوده است. بدین ترتیب نرخ رشد شهر همدان ۳/۱ درصد بیشتر از نرخ رشد جمعیت استان بوده است.



شکل ۲. تراکم جمعیت شهر همدان

## یافته‌ها و بحث

### سنجش چالش‌ها و محدودیت‌های حکمروایی مطلوب شهری شهر همدان

در جهت تجزیه و تحلیل پرسش‌های آمار توصیفی چالش‌ها و محدودیت‌های حکمروایی مطلوب شهری شهر همدان، ابتدا پرسش‌ها از یک دیگر تفکیک گردید و سپس در نرم‌افزار SPSS عملیات کد گذاری انجام گرفت، کد گذاری به صورت طیف لیکرت، اعداد ۱ تا ۵ ثبت گردید و پس از آن داده‌های پرسشنامه‌ها در محیط نرم‌افزار و در قسمت **Data view** ثبت گردید، پس از آن با استفاده از دستور **Frequencies** میانگین هر یک از سوال‌ها و طبقه بندی آن‌ها در یک جدول کلی ثبت گردید که نتایج آن به صورت زیر می باشد.

جدول ۲. گویه‌های مورد بررسی هر یک از شاخص‌های چالش‌های حکمروایی خوب شهری

ردیف	پرسش	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	میانگین
۱	میزان مسئولیت پذیری	۰	۳	۱۲	۱۵	۰	۳/۴۰
۲	همکاری با جوانان در شکل گیری تشکل‌های مردمی غیردولتی	۰	۳	۱۴	۹	۴	۳/۴۷
۳	آگاهی شهروندان	۱	۱۲	۵	۱۱	۱	۲/۹۷
۴	جلب مشارکت مردم از طریق تشکیل و فعالیت شوراهای محلی مناطق	۲	۳	۱۲	۱۱	۲	۳/۲۷
۵	همکاری شهروندان در تصمیم گیری‌های شهری	۰	۲	۱۶	۱۰	۲	۳/۴۰
۶	نقش مردم در اجرای طرح‌های توسعه شهری	۰	۲	۴	۲۳	۱	۳/۷۷
۷	مشارکت در سرمایه گذاری‌های اقتصادی محله و غیره	۳	۹	۴	۱۳	۱	۳
۸	تنوع و دامنه خدمات شهری	۴	۱۷	۹	۰	۰	۲/۱۷
۹	اطلاع از آخرین دستاوردهای تحقیقی و معرفی نوآوری‌ها	۰	۲۲	۲	۶	۰	۲/۴۷
۱۰	خصوصی سازی ارائه خدمات شهری	۰	۳	۷	۹	۰	۳/۹۳
۱۱	استفاده بهینه از منابع در جهت ارائه خدمات	۰	۱۹	۹	۰	۰	۲/۶۴
۱۲	مدت زمان اجرای طرح‌ها	۰	۰	۱	۲۲	۶	۴/۱۷
۱۳	تأمین نیاز خدماتی شهروندان و غیره	۳	۴	۲۲	۱	۰	۲/۷۰
۱۴	نماینده محلی برای بازرسی ارائه گزارش فساد	۰	۰	۲	۹	۱۹	۴/۵۷
۱۵	افشای درآمد/ دارایی مقامات محلی و بستگان آنها قبل از تصدی شغل	۰	۰	۶	۱۴	۱۰	۴/۱۳
۱۶	فامیل گرایی در مدیریت شهری	۰	۰	۲	۱۴	۱۴	۴/۴۰
۱۷	مجازات های سنگین برای مسئولین مفسد در ادارات مربوطه	۰	۱	۶	۱۷	۶	۳/۹۳
۱۸	توجه به شایسته سالاری در انتخاب مسئولین	۰	۳	۸	۱۸	۱	۳/۵۷
۱۹	گردش آزاد اطلاعات و سهولت دسترسی به آن	۰	۹	۹	۱۰	۲	۳/۱۷
۲۰	روشن بودن اقدامات و آگاهی مستمر شهروندان از روندهای موجود	۰	۰	۶	۱۳	۱۱	۴/۱۷



۳/۸۰	۸	۱۳	۴	۵	۰	انتشار رسمی (قراردادها و مناقصه‌ها، بودجه‌ها و حساب‌ها)	۲۱
۴/۲۳	۹	۱۹	۲	۰	۰	اعلام عمومی طرح‌ها و برنامه‌های توسعه شهری	۲۲
۳/۹۰	۱۲	۷	۷	۴	۰	میزان آگاهی شهروندان از قوانین و مقررات توسعه شهری برای رعایت آنها	۲۳
۳/۲۷	۱	۱۶	۳	۰	۰	تناسب قوانین با مسائل شهری موجود	۲۴
۴	۶	۱۸	۶	۰	۰	وجود قوانین کارآمد	۲۵
۴/۱۱	۱۱	۱۵	۴	۰	۰	پاسخگویی قوانین شهری حال حاضر به نیازها	۲۶
۲/۲۶	۰	۳	۲	۲۵	۰	احترام به قوانین از طرف مدیران	۲۷
۲/۸۳	۲	۳	۱۵	۸	۲	توزیع یکسان خدمات در سطح شهر	۲۸
۴/۲۳	۸	۱۵	۴	۳	۰	ایجاد فرصت‌های مناسب برای همه شهروندان در زمینه ارتقای وضعیت رفاهی	۲۹
۴/۳۵	۱۴	۱۱	۵	۰	۰	عدالت در ضوابط منطقه بندی و مقررات شهرسازی	۳۰
۴/۴۳	۱۵	۱۴	۰	۱	۰	مقابله یکسان با فعالیت‌های غیرقانونی	۳۱
۴/۷۹	۲۵	۵	۰	۰	۰	وجود منشور شهروندی (حق دسترسی به خدمات اولیه) و غیره	۳۲

بر اساس نتایج به دست آمده از آمار توصیفی چالش‌ها و محدودیت‌های حکمروایی مطلوب شهری شهر همدان، نتایج نشان می‌دهد عوامل عدم مقابله یکسان با فعالیت‌های غیرقانونی امور شهری، ضعف نمایندگی محلی برای بازرسی ارائه گزارش فساد، عدم برخورداری از عدالت در ضوابط منطقه‌بندی و مقررات شهرسازی، فامیل گرایی و انتصابات خویشاوندی در مدیریت شهری و عدم پرداختن و اعلام عمومی حکمروایی در طرح‌ها و برنامه‌های توسعه شهری از مهمترین و تاثیرگذارترین چالش‌ها و محدودیت‌ها در حکمروایی مطلوب شهری می‌باشد و عواملی نظیر تنوع و دامنه خدمات شهری، عدم احترام به قوانین از طرف مدیران و عدم اطلاع از آخرین دستاوردهای تحقیقی و معرفی نوآوری‌ها توسط شهروندان به عنوان عوامل چالشی و محدودیت‌های حکمروایی مطلوب شهری محسوب نمی‌شوند.

## راهبرد مطلوب شهر همدان در زمینه حکمروایی شهری با استفاده از تحلیل فرصت‌ها، ضعف‌ها، تهدیدها و قوت‌ها

در راستای ارائه راهبرد مطلوب شهر همدان در زمینه حکمروایی شهری، از مدل SWOT استفاده می‌شود: مدل SWOT، ابتدا در جهت تعیین پتانسیل و ظرفیت یک موضوع و یا یک میان، عوامل درونی و بیرونی موثر بر آن را بررسی کرده و سپس با استفاده از این نتایج، راهبردهای مختلف در جهت ایجاد تصمیمات و پیش‌بینی‌ها و راهکارهایی برای بهبود آن میان یا موضوع تعیین می‌گردد. برای هر موضوع یا هر میان، عوامل مختلفی در نحوه کیفیت عملکرد آن تاثیر می‌گذارد. این عوامل عموماً در دو دسته از عوامل جای می‌گیرند:

عوامل درونی: عواملی هستند که در درون خود سیستم یا منطقه وجود دارند و در تعیین وضعیت منطقه موثر می‌باشند. در مدل SWOT، عوامل درونی شامل نقاط قوت Strengths و نقاط ضعف Weaknesses یک سیستم یا سازمان یا منطقه می‌باشند. شناسایی نقاط قوت، راه تقویت سیستم را آشکار کرده و در کنار آن، شناسایی نقاط ضعف، باعث می‌شود که این نقاط ضعف به نفع نقاط قوت استفاده کرد.

عوامل بیرونی: آنهایی هستند که از کنترل منطقه خارج بوده و از بیرون بر سیستم اثر می‌گذارند. به نوعی مرتبط به فرایندهایی است که در خارج از محدوده آن منطقه به وقوع می‌پیوندد. عوامل بیرونی شامل فرصت‌ها Opportunities و تهدیدها Threats می‌باشند. یعنی چه عواملی از بیرون به عنوان یک فرصت تلقی می‌شوند که می‌توانند در جهت پیشرفت یک منطقه موثر باشند و از طرفی چه عواملی یک تهدید محسوب شده که برای منطقه خطر ساز است که باید از آن دوری کرد و آن را به فرصت تبدیل کرد.

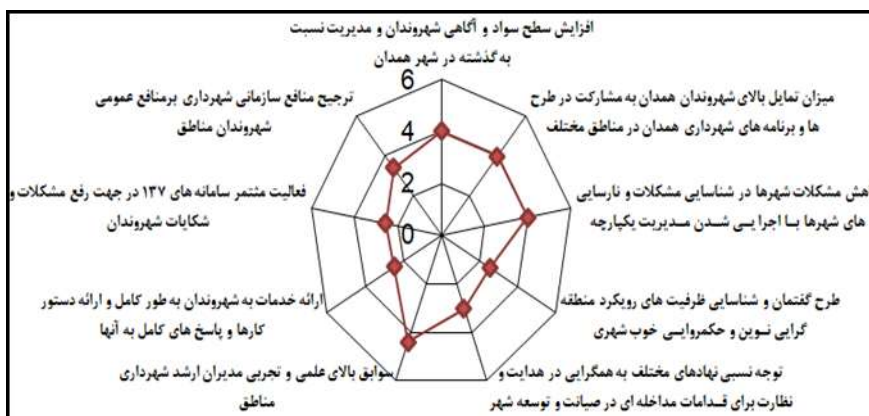
## تحلیل عوامل محیط داخلی (IFE)

در جهت شناسایی عوامل محیط داخلی و شناخت قوت‌ها و ضعف‌ها در حکمروایی شهری شهر همدان تعداد ۱۸ شاخص در قالب ۹ ضعف و ۹ قوت مورد شناسایی و ارزیابی قرار گرفت که نتایج آن به صورت جدول (۳) است.

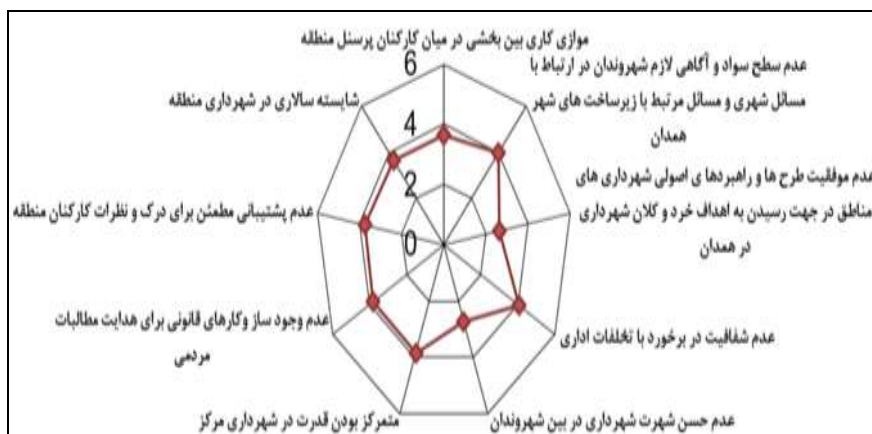
جدول ۳. عوامل محیط داخلی IFE حکمروایی شهری شهر همدان

امتیاز وزن دار	امتیاز وضع موجود	نرمالیزه کردن	وزن	قوت‌ها S
۰/۳۳	۴	۰/۰۸	۴	S1 افزایش سطح سواد و آگاهی شهروندان و مدیریت نسبت به گذشته در شهر همدان
۰/۲۴	۳/۹۸	۰/۰۶	۳	S2 میزان تمایل بالای شهروندان همدان به مشارکت در طرح‌ها و برنامه‌های شهرداری همدان در مناطق مختلف
۰/۳۳	۴	۰/۰۸	۴	S3 کاهش مشکلات شهرها در شناسایی مشکلات و نارسایی‌های شهرها با اجرایی شدن مدیریت یکپارچه
۰/۲۶	۲/۵۶	۰/۱۰	۵	S4 طرح گفتمان و شناسایی ظرفیت‌های رویکرد منطقه‌گرای نوین و حکمروایی خوب شهری
۰/۲۵	۳/۰۴	۰/۰۸	۴	S5 توجه نسبی نهادهای مختلف به همکاری در هدایت و نظارت برای اقدامات مداخله‌ای در صیانت و توسعه شهر
۰/۲۷	۴/۴	۰/۰۶	۳	S6 سوابق بالای علمی و تجربی مدیران ارشد شهرداری مناطق
۰/۲۰	۲/۴۶	۰/۰۸	۴	S7 ارائه خدمات به شهروندان به طور کامل و ارائه دستور کارها و پاسخ‌های کامل به آنها
۰/۱۶	۲/۵۸	۰/۰۶	۳	S8 فعالیت مستمر سامانه‌های ۱۳۷ در جهت رفع مشکلات و شکایات شهروندان
۰/۲۸	۳/۳۸	۰/۰۸	۴	S9 تهیه و پیگیری لایحه مدیریت یکپارچه شهری توسط شهرداری‌های کلانشهرها
<b>ضعف‌ها W</b>				
۰/۱۵	۳/۶۲	۰/۰۴	۲	W1 اقتصاد سیاسی فضا و بورس بازی زمین و مسکن در همدان
۰/۱۶	۳/۹۸	۰/۰۴	۲	W2 عدم سطح سواد و آگاهی لازم شهروندان در ارتباط با مسائل شهری و مسائل مرتبط با زیرساخت‌های شهر همدان
۰/۱۱	۲/۶۶	۰/۰۴	۲	W3 عدم موفقیت طرح‌ها و راهبردهای اصولی شهرداری‌های مناطق در جهت رسیدن به اهداف خرد و کلان شهرداری در همدان
۰/۰۸	۴/۰۶	۰/۰۲	۱	W4 عدم شفافیت در برخورد با تخلفات اداری
۰/۱۱	۲/۷۴	۰/۰۴	۲	W5 سوابق علمی و تجربی شهردار شهر همدان و اعضای شورای شهر
۰/۱۶	۳/۸۴	۰/۰۴	۲	W6 متمرکز بودن قدرت در شهرداری مرکز
۰/۰۸	۳/۸۴	۰/۰۲	۱	W7 عدم وجود ساز و کارهای قانونی برای هدایت مطالبات مردمی
۰/۰۸	۳/۷۶	۰/۰۲	۱	W8 عدم پشتیبانی مطمئن برای درک و نظرات کارکنان منطقه
۰/۱۵	۳/۶۴	۰/۰۴	۲	W9 شایسته‌سالاری در شهرداری منطقه
۳/۳۸		۱	۴۹	جمع

با توجه به جدول (۳)، اگر خروجی کمتر از مقدار ۲/۵ باشد، نشانه ضعف است و اگر خروجی بیش از ۲/۵ باشد، نشانه قوت است. در جدول حاضر IFE، عدد به دست آمده ۳/۳۸ است که نشان دهنده قوت می‌باشد.



شکل ۳. تحلیل عوامل نقاط قوت در زمینه حکمروایی شهری شهر همدان



شکل ۴. تحلیل عوامل نقاط ضعف در زمینه حکمروایی شهری شهر همدان

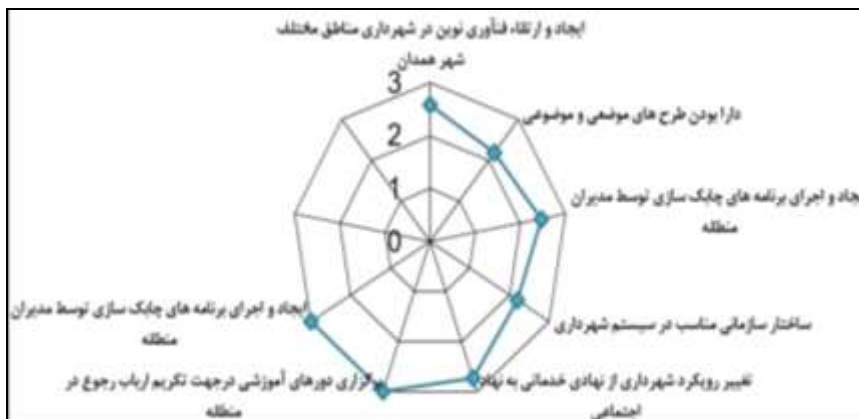
### تحلیل عوامل محیط خارجی (EFE)

در جهت شناسایی عوامل محیط خارجی و شناخت فرصت‌ها و تهدیدها در زمینه حکمروایی شهری شهر همدان تعداد ۱۶ شاخص در قالب ۹ تهدید و ۷ فرصت مورد شناسایی و ارزیابی قرار گرفت که نتایج آن به صورت جدول (۴) است.

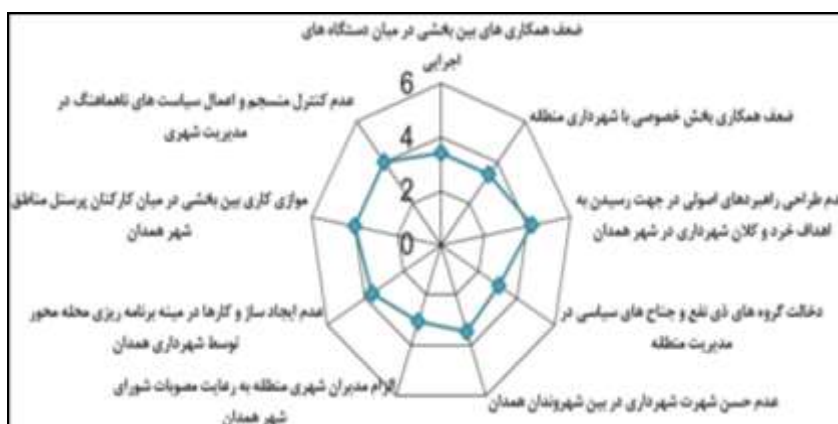
جدول ۴. ارزیابی عوامل محیط خارجی در زمینه حکمروایی شهری شهر همدان

فرصتها O	وزن	نرمالیزه کردن	امتیاز وضع موجود	امتیاز وزن دار
o1	4	0.11	2.58	0.27
o2	3	0.08	2.18	0.17
o3	3	0.08	2.46	0.19
o4	4	0.11	2.2	0.23
o5	4	0.11	2.74	0.29
o6	3	0.08	3	0.24
o7	3	0.08	3	0.24
<b>تهدیدها T</b>				
T1	2	0.05	3.4	0.18
T2	2	0.05	3.42	0.18
T3	2	0.05	4.22	0.22
T4	1	0.03	3.04	0.08
T5	2	0.05	3.46	0.18
T6	1	0.03	3.04	0.08
T7	1	0.03	3.62	0.10
T8	1	0.03	4	0.11
T9	2	0.05	4.02	0.21
جمع	38	1		2.97

با توجه به جدول (۴)، اگر خروجی کمتر از مقدار  $\frac{2}{5}$  باشد، نشانه تهدید است و اگر خروجی بیش از  $\frac{2}{5}$  باشد، نشانه فرصت است. در جدول حاضر EFE، عدد به دست آمده  $\frac{2}{97}$  است که نشان دهنده فرصت می‌باشد.

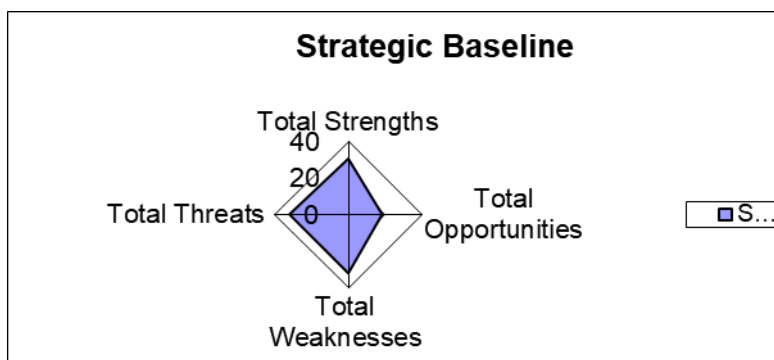


شکل ۵. تحلیل عوامل نقاط فرصت در در زمینه حکمروایی شهری شهر همدان



شکل ۶. تحلیل عوامل نقاط تهدید در در زمینه حکمروایی شهری شهر همدان

نتایج دو جدول نقاط قوت و ضعف و همچنین نقاط فرصت و تهدید نشان می‌دهد که استراتژی به دست آمده از نوع استراتژی SO است. در اجرای استراتژی‌های SO یا راهبرد تهاجمی، می‌توان با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصت‌های خارجی حداکثر بهره‌برداری را نمود. هر سازمانی علاقه مند است که همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند با بهره‌گیری از نقاط قوت داخلی از فرصت‌ها و رویدادهای خارجی حداکثر استفاده را بنماید. در واقع در این استراتژی تمام دستگاه‌ها خواهان وضعیتی هستند که قادر باشند توأمان قوت و فرصت‌های خود را به حداکثر برسانند. برخلاف راهبرد دفاعی که یک‌راه حل واکنشی است راهبرد تهاجمی یک‌راه حل کنش‌گر می‌باشد. در چنین وضعیتی سازمان با استفاده از نقاط قوت خویش در جهت گسترش بازار تولیدات و خدمات خود گام برمی‌دارد. باید توجه داشت که اگرچه هر سازمانی ممکن است موقتا از راهبردهای سه‌گانه قبلی استفاده نماید لیکن خواست و تلاش همه سازمان‌ها نایل به وضعیتی است که در آن با استفاده از نقاط قوت خود از فرصت‌های موجود در محیط خارجی نهایت بهره‌را ببرند.



شکل ۶. مجموع وزن‌های عوامل محیط داخلی و خارجی

با توجه به نمودار نتیجه‌ای که حاصل می‌شود این مسئله است که فرصت‌ها در زمینه حکمروایی شهری شهرهمدان، بیشتر از سایر عوامل است و می‌توان بر روی فرصت‌ها و قوت‌های موجود در زمینه حکمروایی شهری شهرهمدان در جهت اجرای صحیح حکمروایی شهری شهرهمدان استفاده نمود و از مجموع امکانات آن در جهت بهبود وضعیت حاضر و ارتقاء حکمروایی و ساختارهای آن تلاش نمود. در این زمینه با اجرای استراتژی کوشش می‌شود تا با استفاده از نقاط قوت از فرصت‌های خارجی بهره برداری شود که عبارتند از:

- فراهم نمودن زمینه ایجاد هماهنگی‌های بین سازمانی از طریق تسهیل و بازنگری در قوانین
- به کارگیری توانمندی‌های بخش خصوصی در زمینه‌های مختلف اجرایی و مدیریتی
- توسعه خدمات الکترونیک و فراهم نمودن دسترسی شهروندان به اطلاعات
- تصویب قوانین الزام آور جهت افزایش مشارکت و هماهنگی سازمان‌های اداره امور شهری با یکدیگر
- تدارک شرایط مشارکت مستقیم همه شهروندان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری‌ها با فراهم نمودن زمینه مدیریت مشارکتی
- وجود فضاها و بافت‌های با هویت و علاوه بر آن وجود حفظ هویت مکانی قوی در شهر همدان حاکی از آن است که این شهر پتانسیل تبدیل شدن به یک شهر فرهنگی را دارد.

## نتیجه‌گیری

شاخص‌های حکمروایی مطلوب شهری از اهمیت زیادی در مدیریت شهرها برخوردار هستند اما مدیریت شهری همدان در اجرای رویکرد حکمروایی خوب شهری با مشکلات عدیده‌های روبرو بوده است: مدیریت متمرکز، فراهم نبودن زمینه لازم در اجرا و به کارگیری حکمروایی، عدم آگاهی مدیران شهری از شاخص‌های حکمروایی مطلوب شهری، عدم اعتماد شهروندان جهت مشارکت با مدیریت شهری، همچنین ناکارآمدی مدیریت شهری در به کارگیری شهروندان در عرصه امور شهری محسوس است. مشارکت بر مبنای مشارکت شهروندان در فرآیند تصمیم‌گیری و مشارکت شهروندی در امور مسائل شهری استوار است. شفافیت؛ اختیار دادن به شهروندان برای تبدیل شدن به حسابرسی در جامعه شهری و داشتن حم اظهار نظر و دسترسی آزاد به اطلاعات است که در ساختار مدیریت شهری در جهت اعتمادسازی و کاهش سطح فساد اداری یکی از الزامات مدیریت شهری است. عدالت محوری به عنوان یکی دیگر از شاخص‌های مهم حکمروایی مطلوب شهری مطرح بوده و تأکید بر این است که در حکمروایی شهری مطلوب، همه گروه‌ها و افراد جامعه شهری، به ویژه گروه‌های آسیب‌پذیر، زنان و کودکان و فقرای شهر و ... باید فرصت مناسب و برابر و تخصیص عادلانه در زمینه ارتقاء وضعیت رفاهی و دسترسی به منابع و امکانات شهری داشته باشند و شاخص اجماع‌پذیری مستلزم وجود ارتباط و تلاش مشترک میان مدیریت شهری با سایر بخش‌های دخیل و تأثیرگذار در اداره و مدیریت شهری است. به منظور تقویت حکمروایی خوب، نیاز به تقویت هر یک از شاخص‌ها الزام می‌یابد که در نهایت با تعامل سازنده بین مدیران و شهروندان زمینه برای افزایش عملکرد مدیریت شهری فراهم می‌گردد. در مورد چالش‌ها و محدودیت‌های حاکمیت شهری مطلوب در شهر همدان، نتایج نشان می‌دهد که عواملی مانند عدم مقابله یکسان با فعالیت‌های غیرقانونی در امور شهری، ضعف نمایندگی محلی در بازرسی و گزارش دهی فساد، عدم عدالت در ضوابط منطقه‌بندی و مقررات شهرسازی، فامیل‌گرایی و انتصابات خویشاوندی در مدیریت شهری، عدم پرداختن و اعلام عمومی حاکمیت در طرح‌ها و برنامه‌های توسعه شهری، از مهمترین تأثیرگذارترین چالش‌ها و محدودیت‌ها در حاکمیت شهری مطلوب به حساب می‌آیند. همچنین، عواملی مانند تنوع و دامنه خدمات شهری، عدم احترام به قوانین توسط مدیران و عدم آگاهی از آخرین دستاوردهای تحقیقی و ارائه نوآوری‌ها توسط شهروندان، به عنوان عوامل چالشی و محدودیت‌های حاکمیت شهری مطلوب محسوب نمی‌شوند.

و در نهایت راهبرد به دست آمده در زمینه حکمروایی شهری با استفاده از تحلیل فرصت‌ها، ضعف‌ها، تهدیدها و قوت‌ها، نتایج نشان داد راهبرد به دست آمده از نوع SO می‌باشد می‌توان با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصت‌های خارجی حداکثر بهره برداری را نمود. هر سازمانی علاقه مند است که همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند با بهره‌گیری از نقاط قوت داخلی از فرصت‌ها و رویدادهای خارجی حداکثر استفاده را بنماید. در واقع در این استراتژی تمام دستگاه‌ها خواهان وضعیتی هستند که قادر باشند توأمان قوت و فرصت‌های خود را به حداکثر برسانند. در این زمینه مهمترین فرصت‌های شهر همدان در راستای

استفاده از راهبردهای مطلوب حکمروایی شهری شامل عواملی نظیر تغییر رویکرد شهرداری از نهادهای خدماتی به نهاد اجتماعی، ایجاد و ارتقاء فناوری نوین در شهرداری مناطق مختلف شهر همدان، اهمیت و توجه به همدان به مثابه شهری بزرگ با پیشینه تاریخی و گردشگری و برگزاری دوره های آموزشی درجهت تکریم ارباب رجوع در منطقه است و برترین نقاط قوت آن کاهش مشکلات شهرها در شناسایی مشکلات و نارسایی های شهرها با اجرایی شدن مدیریت یکپارچه، افزایش سطح سواد و آگاهی شهروندان و مدیریت نسبت به گذشته در شهر همدان و سوابق علمی و تجربی شهردار شهر همدان و اعضای شورای شهر است. به طور کلی مهمترین پیشنهادهایی که می توان در خصوص حکمروایی مطلوب شهری و کاهش چالش های آن در شهر همدان عنوان نمود، همان راهبردهایی می باشند که می توان به دو بخش تقسیم نمود:

### ۱. راهبردهای با اولویت اول و چشم انداز چهار سال آینده

- واکاوی و آسیب شناسی طرح های توسعه شهری میباید این مهم است که می توان از دو مقوله محوری (عدم تحقق و ناکارآمدی) به عنوان مقوله های هسته ای در پژوهش ها نام برد. در واقع نوعی نگاه تک بعدی در اهداف طرح های توسعه ای شهر همدان کاملاً مشهود است که تنها جنبه های کالبدی و جمعیتی در طرح های توسعه شهری همدان مدنظر قرار گرفته است و در این زمینه لزوم بازنگری در طرح های توسعه شهری همدان با توجه به وجود نخبگان و مدیران باسابقه علمی و اجرایی در این شهر امری ضروری به نظر می رسد.

- با ظهور و گسترش روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات در سال های اخیر حرکت به سمت تحقق حکمروایی الکترونیک در شهرهای جهان به عنوان یکی از محورهای حوزه تعامل حکمروایی خوب و فناوری های نوین حائز اهمیت است. با توجه به وضعیت موجود و ضعف های شهر همدان در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) و همچنین عدم تأکید بر استفاده از این شاخص ها مسلماً می تواند به مدیریت شهر همدان صدمات جبران ناپذیری وارد کند. در حقیقت با توجه به این که شاخص های حکمروایی درباره موضوع کمک به توسعه پایدار شهری و توسعه یکپارچه شهری متشکل از مردم و مدیران تأکید دارند ادامه این روند نه تنها مشکلات مختلفی را در زمینه مشارکت مردم و تعاملات مختلف برای توسعه شهری به وجود می آورد؛ بلکه برنامه های گوناگون شهری نیز به جایگاه استاندارد و پایداری منجر نمی شوند. بنابراین، مدیران شهری همدان بایستی با به کارگیری شاخص های حکمروایی و اهمیت دادن به این مساله، فناوری های نوین از جمله ICT را سرلوحه برنامه ریزی برای شهر همدان قرار دهند و از طریق فناوری های هوشمند گزارش های سالانه و طرح های احداث شده شهری، مسائل و مشکلات را با شهروندان در میان بگذارند و همچنین شهروندان را از طریق این سیستم ها در طرح ها و پروژه های شهری مشارکت دهند.

- قوانین و برنامه های توسعه شهری ایران با اصول حکمروایی شایسته شهری ارتباط دارند، اما به ندرت با آنها منطبق هستند، لذا لازم است اجماع مدیران محلی و ملی برای اجرای مدیریت یکپارچه شهری شهر همدان در دستور کار قرار گیرد و هماهنگی بین سازمانی میان آن ها صورت گیرد.

- برنامه های توسعه شهری همدان، صرفاً با اهدافی نظیر استانداردسازی فنی، عملکردی و سازمانی مدیریت شهری همدان تدوین شده اند. برنامه های توسعه شهری این شهر با ضعف هایی گسترده نظیر در این رابطه لزوم بازنگری در طرح های توسعه شهری همدان امری ضروری به نظر می رسد.

- شفاف سازی نحوه مصرف عوارض وصول شده از شهروندان همدان که سبب اعتماد مردم به شهرداری و همکاری بیشتر آنان با مسؤولان شهری می شود و همین طور بهینه سازی مصرف این عوارض درجهت بالا بردن کیفیت فضاهای شهری و پروژه های عمرانی جبران کمبودهای سرانه های شهری و ... .

- با توجه به افزایش مشکلات شهر همدان و افزایش جمعیت این شهر در سال های اخیر، ایجاد شورایی های محله ها به مانند شورایی های کلانشهرهای ایران نظیر تهران و اصفهان، امری ضروری به نظر می رسد.

- با توجه به مشکلات اخیر برخی از محله های شهر همدان در زمینه های برخورداری از امکانات بهداشتی - آموزشی و تفریحی، توجه به مساله عدالت و آمایش شهری عدالت گرا به وسیله اسناد حکمروایی شهری امری ضروری به نظر می رسد که در نهایت این گونه اقدامات بتواند به کاهش شکاف های ایجاد شده در بین مناطق و محله ها منجر شود.

### ۲. راهبردهای با اولویت دوم و چشم انداز پس از چهار سال

- در تمامی شهرهای ایران از جمله همدان، چالش های گسترده ای از جمله هم گسیختگی روابط اجتماعی در شهر، شهرنشینی

کاهش همکاری و تعاون، ضعف در حمایت‌های اجتماعی جامعه محلی در برنامه‌های شهری، به دلیل نبود الگوی حکمروایی خوب شهری می‌باشد که در این زمینه بیشتر برنامه‌ها از بالا به پایین انجام شده است. لذا لازم است موثرترین شیوه‌ها در امر حکمروایی (به عنوان نمونه شیوه مدیریتی (NBN)<sup>۱</sup>) که در شهرهای معاصر جهان نظیر روچستر ایالت نیویورک آمریکا نیز اجرا شده است، بایستی در شهر همدان و کلیه شهرهای ایران مورد نظر و اجرا قرار گیرد.

- نگاه تخصصی و همه جانبه به برپایی نمایشگاه‌های فصلی به عنوان یک منبع درآمد برای نهادهای مدیریت شهری و تخصیص این منابع به اموری همچون گسترش خدمات شهری ضروری اعم از بانک‌ها ادارات و... در مناطق چهارگانه شهر همدان.

- فراهم نمودن زمینه‌های لازم جهت به کارگیری توان و قابلیت‌های بخش خصوصی در اداره و اجرای امور شهری.

- در نظر گرفتن تعدادی از شاخص‌های حکمروایی شهری در جهت بهبود مدیریت شهری شهر همدان.

- ایجاد تغییرات ساختاری در نظام اداری و تصمیم‌گیری کشور از تراکم زایی به سوی تراکم زدایی در جهت بهبود روند تصمیم‌گیری مدیریت شهری همدان.

## تقدیر و تشکر

این مقاله مستخرج از رساله دکتری رشته جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری بوده که در گروه جغرافیای دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام خمینی (ره) شهر ری از آن دفاع شده است.

## منابع

- ابراهیم پور حبیب، الیکی فهیمه. (۱۳۹۵). بررسی نقش حکمرانی خوب در کارآمدی دولت‌ها، کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، دوره ۱. <https://www.sid.ir/paper/864728/fa#downloadbottom>
- اربابی سبزواری آزاده و قاسم‌پور آرشد. (۱۴۰۰). تحلیلی بر جایگاه حکمروایی خوب شهری و نقش آن در نظام مدیریت و برنامه‌ریزی شهری (مورد مطالعه: شهرداری اهواز). *رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۵(۱۶)، ۴۲-۱۸. <http://www.majournal.ir>
- اسکندری ثانی، محمد؛ ملازاده، مهدی و پورداداش، امیر. (۱۳۹۶). ارزیابی میزان مشارکت شهروندان در مدیریت شهری بر اساس الگوی حکمروایی شایسته شهری، *مورد شناسی: منطقه آزاد ارس (شهر جلفا). برنامه‌ریزی منطقه‌ای*، ۷(۲۷)، ۱۶۸-۱۵۹. [https://jzpm.marvdasht.iau.ir/article\\_2463.html](https://jzpm.marvdasht.iau.ir/article_2463.html)
- اطهاری، کمال. (۱۳۸۶). حکمروایی شهری و مبانی نظری و ضرورت شکل‌گیری آن در ایران. *جستارهای شهرسازی*، ۱۹ و ۲۰، ۱۷-۸. <https://www.sid.ir/paper/506486/fa>
- امیرانتخابی، شهرام؛ حسینی، سیدعلی و میثمی، سعید. (۱۳۹۹). تحلیلی بر ارتباط حکمروایی خوب و توسعه کارآفرینی شهری (مورد: شهر رشت). *مهندسی جغرافیایی سرزمین*، ۴(۱)، ۲۲۴-۲۰۶. [doi: 20.1001.1.25381490.1399.4.7.15.0](https://doi.org/10.1001.1.25381490.1399.4.7.15.0)
- امینیان، ناصر؛ سیدنقوی، میرعلی؛ جهانیان، منوچهر و امامی سید محسن. (۱۳۹۶). وضعیت ارزیابی شاخص‌های حکمروایی مطلوب در توسعه گردشگری شهری (مورد مطالعه: شهر تهران). *اقتصاد و مدیریت شهری*، ۵(۱۸)، ۱۳۹-۱۲۷. <https://www.sid.ir/paper/240351/fa>
- برک‌پور، ناصر و اسدی، ایرج. (۱۳۸۷). نظریه‌های مدیریت و حکمروایی شهری، گزارش نهایی طرح پژوهشی قرارداد شماره ۳۲۱۲۲، دانشگاه هنر (دانشکده معماری و شهرسازی).
- بوچانی، محمدحسین؛ صرافی، مظفر؛ توکلی‌نیا، جمیله و دشتی، علی. (۱۳۹۶). تحلیل ساختاری حاکمیت ملی و مدیریت محلی در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران در پرتو رویکرد حکمروایی شایسته شهری. *مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی*، ۹(۲)، ۲۳۶-۲۱۱. <https://doi.org/10.22631/isih.2017.2301.2761>
- بیروتی، علی؛ زیاری، کرامت‌الله و سلطان‌زاده، حسین. (۱۴۰۰). ارزیابی و تحلیل وضعیت شاخص‌های حکمروایی خوب شهری (مطالعه موردی: شهر گناوه). *دانش شهرسازی*، ۵(۲)، ۹۴-۷۹. <https://doi.org/10.22124/upk.2021.16306.1451>
- تابعی، نادر؛ کریمی، آرام و مرادی، ثروت‌اله. (۱۳۹۶). توسعه پایدار محله‌ای در چارچوب حکمروایی خوب شهری (مورد مطالعه: محلات شش شهرداری تهران). *جغرافیا و مطالعات محیطی*، ۶(۲۲)، ۳۶-۲۱. <https://sanad.iau.ir/Journal/ges/Article/978625>
- توکلی‌نیا، جمیله؛ اسکندری‌پور، مجید و برغمندی، مجتبی. (۱۳۹۱). درآمدی بر حکمروایی خوب شهری. *نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی*، ۱، ۱۳۵-۱۵۲. <https://www.sid.ir/paper/507605/fa>

۱. این شیوه مدیریت شهری نوینی است که در آن شهروندان بر پایه مشارکت حداکثری در تمامی تصمیم‌گیری‌های مربوط به شهر و امورات شهری شرکت می‌کنند.

- خاتم، سعید؛ احمدی، سید عباس و خاتم، مهناز. (۱۴۰۲). بررسی و تحلیل شاخص‌های حکمروایی شهری در کلان‌شهر تهران با استفاده از روش دیمتل فازی. *جغرافیا و برنامه ریزی محیطی*، ۳۴(۳)، ۶۴-۵۱. <https://doi.org/10.22108/gep.2022.133499.1523>
- رجب‌زاده نوبخت، ساناز. (۱۳۹۵). شناسایی سازوکارهای توانمندسازی شوراییان محلات شهر تهران مورد مطالعه پهنه شمالی کلانشهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تهران.
- رضایی، محمدرضا و شمشیری، مسلم. (۱۳۹۱). بررسی و ارزیابی جایگاه نظام حکمروایی خوب شهری در ساختار مدیریتی شهر شیراز. چهارمین کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری، ۲۰ و ۲۱ اردیبهشت.
- سرای، محمدحسین؛ شاه کرمی، نعمت؛ آئیژ، حجت و کمانداری، محسن. (۱۳۹۳). ارزیابی و تحلیل مدیریت شهری با تأکید بر شاخص‌های حکمروایی مطلوب شهری (مطالعه موردی: شهر خرم آباد). *جغرافیای اجتماعی شهری*، ۱(۱)، ۶۱-۴۳. <https://civilica.com/doc/164821>
- doi:10.22103/JUAS.2015.1771
- شریف‌زاده اقدم ابراهیم؛ شیخی عبدالله و حیدری تاشه کیود اکبر. (۱۳۹۸). ارزیابی مشارکت شهروندان در حکمروایی خوب شهری (نمونه موردی: شهر پیرانشهر). *مطالعات محیطی هفت حصار*، ۷(۲۸)، ۶۰-۴۵. [doi: 20.1001.1.23225602.1398.7.28.6.8](https://doi.org/10.22103/JUAS.2015.1771)
- شماعی، علی؛ آدینه وند، علی‌اصغر و حاجی‌زاده، مریم. (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد شهرداری‌ها بر اساس حکمروایی خوب شهری (مطالعه موردی: شهر یاسوج). *مطالعات مدیریت شهری*، ۴(۳)، ۲۰-۱.
- غلامی نورآباد هادی؛ میره‌ای محمد و جاوید علیرضا. (۱۴۰۱). تبیین الگوی حکمروایی هوشمند با رویکرد مشارکت مردمی در تصمیم‌گیری شهری (نمونه موردی: شهر تهران). *برنامه‌ریزی و آمایش فضا*، ۲۶(۱)، ۱۳۹-۱۱۹. [doi: 10.50541/HSMSP.26.1.113](https://sanad.iau.ir/fa/Article/824461)
- فیروزی، محمد علی و علیزاده، هادی. (۱۳۹۶). تحلیل و پیش‌بینی تحقق رویکرد حکمروایی شهری در مدیریت شهری اهواز. *فضای جغرافیایی*، ۱۷(۵۸)، ۲۸۴-۲۶۵. <http://geographical-space.iau-ahar.ac.ir/article-1-1562-fa.html>
- محمودنیا علیرضا؛ زیاری یوسفعلی و سرور رحیم. (۱۴۰۰). تبیین نقش حکمروایی خوب بر تاب‌آوری شهری (مطالعه موردی: محله امیریه ناحیه ۲، منطقه ۱۱ تهران). *مطالعات جغرافیایی مناطق کوهستانی*، ۳(۳)، ۱۵۷-۱۴۱. [doi: 10.52547/gsma.2.3.141](https://sanad.iau.ir/Journal/ebtp/Article/988311)
- مشکینی، ابوالفضل و موزن، سهراب. (۱۳۹۴). تحلیل حکمروایی مطلوب شهری در پایداری شهرها مطالعه موردی: شهر عجب‌شیر. *آمایش محیطی*، ۲۹(۲)، ۹۹-۱۳۲. <https://sanad.iau.ir/Journal/ebtp/Article/988311>
- معروف‌نژاد، عباس و خواجوی‌نیا، لاله. (۱۳۹۹). ارزیابی و رتبه‌بندی برخی از مؤلفه‌های حکمروایی در مناطق شهری شرق کلانشهر اهواز از دیدگاه شهروندان و کارشناسان با استفاده از تکنیک MABAC. *جغرافیا و مطالعات محیطی*، ۹(۳۴)، ۱۰۶-۸۹. <https://sanad.iau.ir/Journal/ges/Article/978908>
- نصیری هنده خاله، اسماعیل. (۱۴۰۰). سنجش و ارزیابی اثرات حکمروایی خوب بر بازآفرینی پایدار بافت‌های فرسوده شهری خرم‌آباد. *مطالعات جغرافیایی مناطق کوهستانی*، ۲(۴)، ۱۵۰-۱۳۳. [doi:10.52547/gsma.2.4.133](https://sanad.iau.ir/Journal/ges/Article/978908)
- Bibri, S. E., & Krogstie, J. (2017). Smart sustainable cities of the future: An extensive interdisciplinary literature review. *Sustainable cities and society*, 31, 183-212. [doi: 10.1016/j.scs.2017.02.016](https://doi.org/10.1016/j.scs.2017.02.016)
- Bibri, S. E., Krogstie, J., & Kärrholm, M. (2020). Compact city planning and development: Emerging practices and strategies for achieving the goals of sustainability. *Developments in the built environment*, 4, 100021. [doi: 10.1016/j.dibe.2020.100021](https://doi.org/10.1016/j.dibe.2020.100021)
- Cech, T. V. (2018). *Principles of water resources: history, development, management, and policy*. John Wiley & Sons.
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press, USA.
- Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., & Ansar, S. (2022). The Global Findex Database 2021: Financial inclusion, digital payments, and resilience in the age of COVID-19. World Bank Publications.
- El-Muwalla, M. (2020). The implementation of good governance at Jordanian Universities: A fiction or a reality? *Higher Education in the Arab World: Government and Governance*, 175-190. [doi:10.1007/978-3-030-58153-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-030-58153-4_7)
- Fenderesi, L. S., Edrisi, A., & Mousaei, M. (2022). The effect of relative deprivation on the quality of life of youth people (Case study: Tehran city). *Sociological Studies of Youth*, 13(47), 55-78. [doi:10.22034/ssyj.2022.1965324.1258](https://doi.org/10.22034/ssyj.2022.1965324.1258)
- Gao, X., & Yu, J. (2020). Public governance mechanism in the prevention and control of the COVID-19: information, decision-making and execution. *Journal of Chinese Governance*, 5(2), 178-197. [doi:10.1080/23812346.2020.1744922](https://doi.org/10.1080/23812346.2020.1744922)
- Gillio, N. (2017). *Le foncier, une ressource territoriale pour le développement économique* (Doctoral dissertation, Université Grenoble Alpes (ComUE)).
- Hooghe, L., Marks, G., Schakel, A. H., Osterkat, S. C., Niedzwiecki, S., & Shair-Rosenfield, S. (2016).



- Measuring regional authority: A postfunctionalist theory of governance*, Volume I. Oxford University Press.
- Javid, A., & Behzadfar, M. (2018). An Assessment of the Logical Value of Comprehensive Urban Development Plans of Tehran. *Journal of Urban Economics and Management*, 6(23), 1-13.  
doi: 10.29252/ieeam.6.23.1
- Kalimullah, N. A., & Nour, M. A. (2017). Farewell to the Weberian Bureaucracy in Bangladesh: Sociological and Administrative Analysis. *Competency*, 1(2), 15-29.
- Letawana, S. J. (2017). An assessment of participatory governance in Mangaung Metropolitan Municipality in the Free State (Doctoral Dissertation, University of the Free State).  
<http://hdl.handle.net/11660/6502>
- Mandeli, K. (2019). Public space and the challenge of urban transformation in cities of emerging economies: Jeddah case study. *Cities*, 95, 102409. doi: 10.1016/j.cities.2019.102409
- McKinley, D. C., Miller-Rushing, A. J., Ballard, H. L., Bonney, R., Brown, H., Cook-Patton, S. C., ... & Soukup, M. A. (2017). Citizen science can improve conservation science: natural resource management, and environmental protection. *Biological Conservation*, 208, 15-28.  
doi:10.1016/j.biocon.2016.05.015
- Owusu-Agyeman, Y. (2021). Transformational leadership and innovation in higher education: A participative process approach. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 694-716.  
doi: 10.1080/13603124.2019.1623919
- Parnell, S. (2016). Defining a global urban development agenda. *World development*, 78, 529-540.  
doi:10.1016/j.worlddev.2015.10.028
- Pitsis, A., Clegg, S., Freeder, D., Sankaran, S., & Burdon, S. (2018). Megaprojects redefined—complexity vs cost and social imperatives. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(1), 7-34.  
doi: 10.1016/j.worlddev.2015.10.028
- Pouzoukidou, G., & Chatziyiannaki, Z. (2021). 15-Minute City: Decomposing the new urban planning eutopia. *Sustainability*, 13(2), 928. doi: 10.3390/su13020928
- Sharp, R. (2019). *Organizing for change: People-power and the role of institutions*. In Policies for a Small Planet (pp. 39-64). Routledge.
- Wildavsky, A. (2017). *Leadership in a small town*. Routledge.
- Zhang, X. Q. (2016). The trends, promises and challenges of urbanisation in the world. *Habitat international*, 54, 241-252. doi: 10.1016/j.habitatint.2015.11.018

**How to cite this article:**

Hasani, S., Ziviyar, P., & Ranjbar, M. (2024). Explaining the Challenges and Limitations of Optimal Urban Governance and Providing Practical Strategies (Case Study: Hamadan City). *Journal of Studies of Human Settlements Planning*, 19(4), 131-146.

**ارجاع به این مقاله:**

حسنی، صادق؛ زیویار، پروانه و رنجبر، محسن. (۱۴۰۳). تحلیل محدودیت‌های حکمروایی مطلوب شهری و ارائه راهبردهای کاربردی (مطالعه موردی: شهر همدان). فصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی سکونتگاه‌های انسانی، ۱۹(۴)، ۱۳۱-۱۴۶.