

## واکاوی نقش طرح‌های ساختاری - راهبردی در تحقق انگاره حکمروایی خوب شهری (مطالعه موردی: منطقه ۲۲ شهر تهران)

منصور عزیزی- دانشجوی دکترای شهرسازی، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران  
رسول درس‌خوان\* - استادیار گروه شهرسازی، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران  
محمدرضا پورمحمدی - استاد دانشکده جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده جغرافیا و برنامه‌ریزی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۷/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۰/۲۵

### چکیده

تغییر در نگرش به توسعه و فرایند آن برای شهرها از عوامل مهم در پیدایش زمینه تغییر رویکرد در برنامه‌ریزی شهری به سمت استفاده از برنامه‌ریزی ساختاری - راهبردی بود. این تغییر نتیجه تحولات سیاسی در جوامع برای استقرار دموکراسی و مشارکت‌پذیری دولت‌ها در اداره شهرهاست. برنامه‌ریزی ساختاری - راهبردی و حکمروایی به شکل چارچوب مناسبی می‌تواند کمبود دموکراسی موجود مربوط به تصمیم‌گیری مرتبط با مسائل مهم محلی را برطرف کند که می‌تواند راه مهم دیگری برای ارائه محتوای جدید به دموکراسی محلی باشد. برنامه‌ریزی ساختاری - راهبردی هم فرایند هم محصولی است که موجبات تأمین بخشی از حکمروایی خوب شهری را مهیا می‌کند. استراتژی توسعه شهری در شهرهای مختلف تابع یک چارچوب واحد نیست؛ ولی حداقل به پنج موضوع مهم شهری توجه دارد: زیست‌پذیری شهر، پایداری زیست‌محیطی، شکل فضایی شهر و زیرساخت‌های آن، منابع مالی، و حکمرانی شهر. استراتژی توسعه شهری بر این فرض مبتنی است که مسیر توسعه شهرها از طریق مداخلات استراتژیک جامعه، بخش خصوصی، و تشکلهای مدنی در زمان و به شیوه مناسب می‌تواند به شکل شگفت‌انگیزی تغییر یابد. هدف از این پژوهش واکاوی نقش طرح‌های ساختاری - راهبردی در تحقق انگاره حکمروایی خوب شهری با نمونه مطالعاتی منطقه ۲۲ کلان‌شهر تهران است. روش تحقیق کیفی (تحلیل محتوا) است. در این بخش با قاعده اشباع نظری با ۲۲ نفر مصاحبه شد. ساختار نمونه به شیوه تدریجی با رویکرد گلوله برفی در فرایند تحقیق مشخص شد. نتایج نشان‌دهنده وجود مشکلات عمده در ساختار مدیریت و قوانین شهری است.

کلیدواژه‌ها: تحقق، حکمروایی خوب شهری، طرح راهبردی - ساختاری.

## مقدمه

وجود این انتقادات مشترک در عرصه مدیریت شهری و طرح‌های توسعه موجبات تغییرات اساسی در نظام برنامه‌ریزی شهری و مدیریت شهری در ایران را فراهم ساخت. کلان‌شهر تهران به دلیل مسائل و مشکلات متعدد اجتماعی، اقتصادی، زیرساختی، و زیست‌محیطی به مرحله بحران شدید نظام برنامه‌ریزی و مدیریتی رسیده است. با توجه به بحران حاصله تغییرات وسیعی در نظام تهیه طرح‌های شهری (از جامع به راهبردی) و بالتبع تغییرات در نظام مدیریت شهری انجام پذیرفته است. این گام‌ها با توجه به بررسی‌ها گرچه اندک اما تأثیرگذار بوده است. منطقه ۲۲ تهران جدیدترین منطقه شهری در پایتخت ایران است با وسعتی حدود ۱۲۰۰۰ هکتار، واقع در شمال غربی تهران. این منطقه تازه تأسیس در کنار جمعیت قابل توجهی از شهروندان تهرانی به قطب گردشگری و اقتصادی تهران نیز تبدیل شده است.

در منطقه ۲۲ در حیطه مدیریت شهری با تغییرات اساسی روبه‌رو هستیم؛ اهم این موارد که در اسناد شهرداری منطقه ۲۲ بدان پرداخته شده عبارت است از: تغییر رویکرد از مدیریت روزمره به مدیریت برنامه‌محور؛ تغییر رویکرد مسئله‌محور به رویکرد دانایی‌مبنای؛ تغییر از مدیریت غیر شفاف به مدیریت شیشه‌ای؛ تغییر رویکرد خودبستگی به دیپلماسی‌محور؛ تغییر از مدیریت صرفاً کالبدی به مدیریت فرهنگ‌مبنای؛ تغییر از مدیریت شهر مبنای به محله‌مبنای؛ تغییر از مدیریت جزیره‌ای به مدیریت شهری هماهنگ و یکپارچه؛ و ...

با توجه به تغییرات رخ داده در عرصه مدیریت منطقه و حرکت در سمت حکمروایی روند تهیه طرح راهبردی منطقه چندان تغییری با طرح‌های پیش از خود نداشته؛ از جمله مشارکت همگانی و نقش گروه‌های ذی‌نفع در طرح چندان واضح و چشم‌گیر نبوده؛ از همه مهم‌تر، ارتباط روند اجرایی و مدیریت منطقه با طرح راهبردی مبهم است (این در حالی است که محتوای طرح‌های راهبردی و انگاره حکمروایی از اصول و مبانی مشترکی بهره می‌برد). از سویی، می‌باید به ساختارهای تشکیل‌دهنده مدیریت شهری اشاره کرد که گرچه تغییرات مثبتی از جمله ایجاد سرای محلات در حوزه عملیاتی و تغییرات سازمانی در حیطه شهرداری رخ داده است، روند تصویب طرح کماکان مسیر بلند خود تا پشت درهای شورای عالی را می‌پیماید. در صورتی که در مبانی تئوریک طرح‌های ساختاری-راهبردی و حکمروایی خوب شهری چنین امری مردود شناخته شده است.

سازمان ملل در دومین کنفرانس مربوط به سکونتگاه‌های انسانی در سال ۱۹۹۶ استانبول شعار خود را «فعالیت جهانی برای حکمروایی خوب شهری» قرار داد. از سال ۲۰۰۰ به‌طور مداوم بانک جهانی هر ساله گزارشی در مورد فعالیت‌ها و همکاری‌های این بانک با کشورهای مختلف با عنوان «اصلاح نهادهای عمومی و تقویت حکمروایی» منتشر کرده است.

در این شرایط، کلان‌شهر تهران با بحران‌های اجتماعی-اقتصادی، مدیریتی، و نارسایی طرح‌های توسعه و عمران شهری روبه‌روست. مجموعه این شرایط ایجاب می‌کند که نظام مدیریت توسعه شهری در تهران متحول شود که این امر به‌آسانی میسر نمی‌شود و نیاز به یک فرایند و اصطلاحاً «دوره گذار» دارد. محتوای اصلی این دوره گذار عبارت است از: تغییر الگوی رایج مدیریتی و حرکت به سمت «پارادایم برنامه‌ریزی راهبردی» که از پویایی، انعطاف‌پذیری، و انطباق‌پذیری زیادی برخوردار است منطقه ۲۲ شهرداری تهران به‌عنوان منطقه پیش‌تاز در امر حکمروایی خوب شهری و طرح راهبردی از سویی می‌تواند مسیر را برای سایر مناطق همچنین سایر شهرها در کاربست انگاره حکمروایی و برنامه‌ریزی راهبردی هموار کند و از سویی دیگر نحوه یکپارچگی این دو انگاره در روبه‌روشدن با مسائل شهری می‌بایست بررسی شود. گرچه انگاره حکمروایی و برنامه‌ریزی راهبردی در مبانی و خواستگاه دارای اهداف مشترکی است، هدف از پژوهش حاضر بررسی میزان تحقق حکمروایی خوب شهری در طرح راهبردی منطقه است.

## مبانی نظری

در طول بیست سال گذشته، برای اولین بار در دنیای انگلیسی‌زبان و پس از آن در مقیاس جهانی، حکمروایی شهری برای تعیین و تدوین و فرموله‌بندی تعدادی از تغییرات عمده به گفتمانی رایج تبدیل شده است. حکمروایی شهری در این مدت با استفاده از وام‌نهادهای مالی بین‌المللی بزرگ مانند بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول مورد استفاده قرار گرفت و به‌عنوان یک رویکرد جدید به مقصد کشورهای درحال توسعه با هدف کمک به جامعه مدنی و کاستن از نقش نهادهای حکومتی در مدیریت شهری و اجرای برنامه‌های توسعه بین‌المللی سوق پیدا کرد. این افزایش توان پاسخ‌گویی جامعه مدنی، که به‌عنوان خودتوانمندسازی تفسیر شد، به نظارت بر تصمیمات و منابع پرداخت با اصلاحات نهادی مانند مبارزه علیه فساد، افزایش دموکراسی‌سازی، و خصوصی‌سازی خدمات همراه بود. همچنین، توانسته هزینه آسیب‌پذیرترین گروه‌های اجتماعی را در سمت توسعه اجتماعی و اقتصادی و نیازهای جمعی قرار دهد (Jouve, B., 2008).

حکمروایی یک روش/ مکانیسم برای برخورد با طیف گسترده‌ای از مشکلات/ درگیری‌هاست که در آن کنشگران به‌طور منظم در جهت کسب رضایت و اصلاح تصمیمات از طریق مذاکره با یکدیگر و همکاری در اجرای تصمیمات به‌طور مستمر فعالیت دارند (Schmitter, P. C., 2002).

جسوپ و مایر<sup>۱</sup> اشاره می‌کنند که حکمروایی به هر حالت از هماهنگی فعالیت‌ها وابسته است. ظهور پارادایم حکمروایی به علت وابستگی به تغییرات در اقتصاد سیاسی است. خودسازمان‌دهی شبکه‌های بین فردی، مذاکره درون‌سازمانی هماهنگ، و بسترسازی برای تمرکززدایی مهم‌تر از تغییرات در بازارها یا هماهنگی در سلسله‌مراتب اقتصادی، سیاسی، و اجتماعی بودند. تحت تأثیر جهانی شدن، تغییرات نیز در حکمروایی به سمت سیاست‌های رقابت-همگانی<sup>۲</sup> (رقابت‌پذیری)، نوآوری-همگانی<sup>۳</sup> (نوآوری‌گرا)، و سازوکار چانه‌زنی (مشارکت) در جریان است (Mayer, M, 1994 Jessop, B1994).

سند راهبردی CDS برای رشد منطبق با عدالت اجتماعی از طریق مشارکت گسترده جامعه در راستای ارتقای کیفیت زندگی تمام شهروندان به‌ویژه قشر فقیر تهیه می‌شود (زیاری و همکاران، ۱۳۹۶).

مظاهر یک جامعه مدنی تمایز بین «حکومت»<sup>۴</sup> و «حکمروایی»<sup>۵</sup> را پدیدار ساخت. این تمایز است که اغلب توسط نویسندگان مختلف مانند مک کارنی، هالفنی<sup>۶</sup>، و رودریگز<sup>۷</sup> به‌طور مکرر در تعریف حکمروایی نمودار است: «تمایز حکمروایی از حکومت در روابط حاکم در جامعه مدنی و دولت است. بین کنشگران و قوانین، بین حکومت و حکمرانی کردن ... این جنبه دوم است- رابطه جامعه مدنی با دولت- که مطالعات حکمروایی را از مطالعات حکومت متمایز می‌کند» (Mccarney, 1995).

در حکمرانی خوب، ارتباط سه حوزه دولت، جامعه مدنی، و بخش خصوصی حائز اهمیت است. در چنین وضعیتی، حکمرانی خوب در راستای دستیابی به توسعه شکل می‌گیرد. تحت این شرایط، دولت چارچوب حقوقی و محدوده عمل سیاسی را تعیین می‌کند، بخش خصوصی ثروت تولید می‌کند و اشتغال ایجاد می‌کند و جامعه مدنی از طریق بسیج عمومی برای مشارکت در فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی، و سیاسی ارتباط متقابل جامعه و سیاست را تسهیل می‌کند. از

1. Jessop & Mayer 1998
2. competition-oriented
3. innovation-oriented
4. governance
5. government
6. Halfani
7. Rodriguez

آنجا که هریک از این سه حوزه ضعف‌ها و قوت‌هایی دارند، حکمرانی خوب را به‌ویژه در ارتباط با الزام توسعه پایدار به‌منزله وجود یک ارتباط سازنده میان این سه می‌دانند (حکمت‌نیا و همکاران، ۱۳۹۶)

هدف کلی از این تحقیق واکاوی محتوای دو پارادایم طرح‌های ساختاری- راهبردی (برنامه‌ریزی) و حکمروایی خوب شهری (مدیریت) و تبیین جایگاه پارادایم طرح‌های ساختاری- راهبردی در تحقق حکمروایی خوب شهری است. در ادامه اهداف ویژه پژوهش را می‌توان برشمرد: بررسی محتوایی طرح‌های ساختاری- راهبردی و پارادایم حکمروایی؛ بررسی معیارهای بومی‌شده حکمروایی شهری با توجه منابع و پژوهش‌های موجود؛ و تبیین جایگاه طرح‌های ساختاری- راهبردی منطقه ۲۲ شهر تهران در اجرای حکمروایی.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع کاربردی و در گروه پژوهش‌های کیفی است. برای تبیین مؤلفه‌های انگاره حکمروایی خوب شهری و طرح‌های راهبردی- ساختاری از روش بررسی کتابخانه‌ای بهره خواهیم برد. با توجه به تعدد نهادهای عمومی و خصوصی و دولتی درگیر (به‌طور مستقیم و غیرمستقیم) در طرح راهبردی- ساختاری (از تهیه تا اجرا)، مطالعه همه آن‌ها غیرممکن و غیرعملی است. بنابراین، مطالعه حاضر نخست بر سه سازمان مهم (شرکت‌های مشاور طرح، شهرداری، سرای محلات) متمرکز می‌شود. ویژگی مشترک هر سه نهاد ذکرشده در غیردولتی‌بودن آن است. ساختار نمونه به شیوه تدریجی با رویکرد گلوله برفی در فرایند تحقیق مشخص می‌شود. حسب ملاک انطباق موضوع با روش، از قاعده اشباع نظری برای تعیین تعداد مشارکت‌کنندگان استفاده خواهد شد.



نمودار ۱. فرایند اجرای تحقیق

معیارهای حکمروایی خوب شهری در قالب فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شهری  
 هنجارهای حکمروایی خوب شهری، که توسط سازمان ملل متحد حمایت می‌شود، عبارت‌اند از: پایداری؛ تمرکززدایی؛ عدالت؛ بهره‌وری؛ شفافیت و پاسخ‌گویی؛ مشارکت مدنی و شهروندی؛ و امنیت (Habitat, 2000).

## چارچوب هنجاری مشترک برنامه‌ریزی راهبردی و حکمروایی خوب

در سطوح مختلف و جهت‌های برنامه‌ریزی شهری، برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه یکی از مناسب‌ترین روش‌ها برای تحقق حکمروایی است. نگرش‌های مترقی بیشتر به برنامه‌ریزی استراتژیک شهری می‌تواند به‌وضوح به‌عنوان حکمروایی در نظر گرفته شود (Pinson, G., 2002; Williams, G., 1999; Borja, J. and Castells, M., 1997).

حکمروایی در حال حاضر به‌طور گسترده‌ای در معانی مختلف استفاده می‌شود. این مفاهیم عمدتاً گذراست و گاهی اوقات عرصه‌های عمومی و خصوصی یا حکومت مرکزی و محلی را جدا می‌کند و اغلب به‌عنوان روابط چندسازمانی، چنددولتی، و چند بخش شناخته می‌شود (Roiseland, A., 2011). گاهی اوقات نیز حکمروایی ترکیبی از فرم‌های مختلف قدیمی و جدید سازمان‌یافته و رویکردهای دولتی در نظر گرفته می‌شود (Leitner, H., 1990; Stoker, G., 1998; Macleod, G. and Goodwin, M., 1999; Davies, J. S., 2011). در شرایط عملی‌تر، ما می‌توانیم همجوشی ارتباطات افقی و عمودی بین کنشگران را به‌عنوان نمونه‌ای برای حکمروایی مشاهده کنیم. دیدگاه «افقی» در محیط شهری به معنای همکاری میان کنشگران محلی فعال در داخل شهر است (Kokx, van Kempen, 2010). شکل حکمروایی از مدیریت امور عمومی می‌تواند برای دولت سنتی محلی (تمرکزگرا) با توجه به اصول دموکراسی و ابزارهای مشارکتی و دموکراتیک چالش جدی محسوب شود. پیر (۲۰۰۹) استدلال می‌کند که بیشتر مدل‌های مدیریت اهداف مبتنی بر عملکرد و کارایی داشته و کمتر دموکراسی و حساب‌دهی (پاسخ‌گویی) را بازتاب می‌دهند (Hohn, U. and Neuer, B., 2006).

توجه بیشتر به برنامه‌ریزی فضایی استراتژیک در طی دو تا سه دهه گذشته در اروپا دیده می‌شود و حتی متداول است. اهمیت و کاربردهای احتمالی این برنامه را آلبرت و هلی آلبرت و کنزمان بیان کرده‌اند. مثلاً، آن‌ها درباره اثر چنین تغییری در فرهنگ حکمروایی اشاره داشتند: برنامه‌ریزی استراتژیک در حال حاضر به‌عنوان ابزار استاندارد در مقیاس جهانی و پیشرفته‌ترین نسخه‌ای است که می‌توان در شهرهای بزرگ و مناطق شهری مشاهده کرد. این تمرکز بر تغییر مبتنی بر مدرنیزه کردن، درک واقع‌گرایانه از روند توسعه (فرصت‌ها و تهدیدات)، و اجرای اقدامات تصویب‌شده با بسیج بازیگران محلی است. در مقایسه با برنامه‌ریزی فیزیکی سنتی، چارچوب قانونی قوی‌تر و کاربری زمین متفاوتی ارائه می‌دهد. برنامه‌ریزی استراتژیک با مفهوم فعلی حکمروایی به‌ویژه در شکل مشارکتی، تعاون، و همکاری خود روبه‌روست. باین‌حال، هنوز هم عمدتاً دولت محلی رهبری و فرم نهایی برنامه‌ریزی است (Healey, P., 2004; Albrechts, 2003).

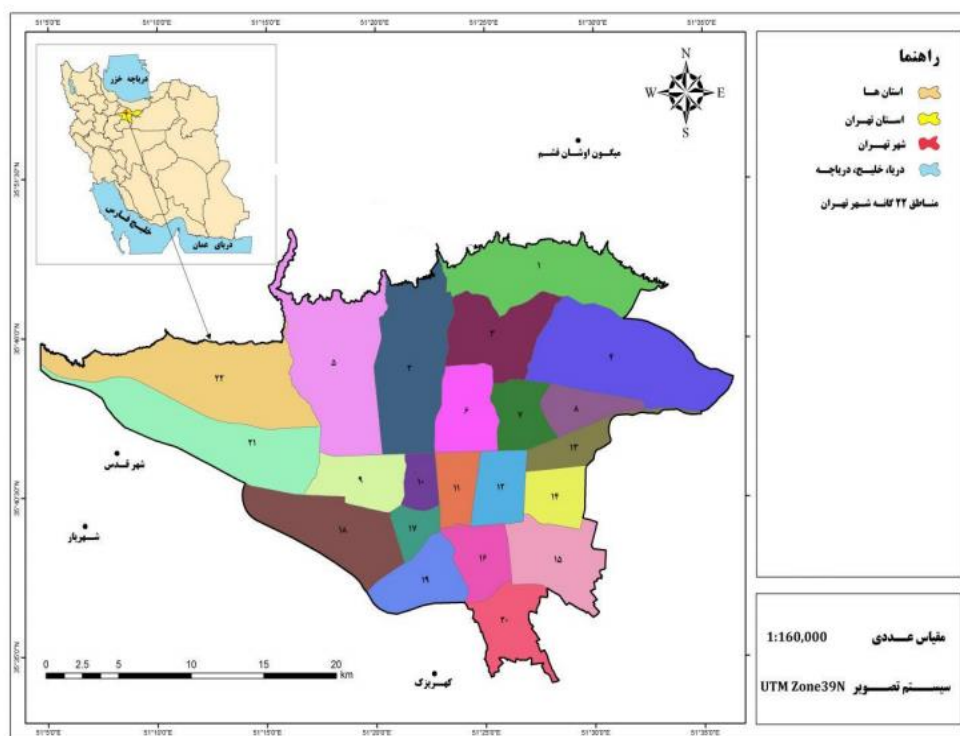
ذی‌نفعان سیمای اصلی رویکردهای فعلی در برنامه‌ریزی استراتژیک شهری (گرف و دولف، ۲۰۱۰) در نظر گرفته می‌شوند. نمی‌توانیم موقعیت کارشناسان (مانند برنامه‌ریزان، تسهیل‌کننده، تحلیلگران، و مشاوران) را فراموش کنیم که هنوز بسیار مهم است. آن‌ها هنوز مسئولیت حرفه‌ای برای هماهنگ کردن اهداف اجتماعی، اقتصادی، و زیست‌محیطی با منافع رقبا از سیاستمداران محلی، بازرگانان، سازمان‌های غیردولتی، نهادها، و جوامع مختلف را در چارچوب برنامه‌ریزی پیچیده‌تر دارند (مک، ۲۰۱۳). در مورد برنامه‌ریزی استراتژیک، درگیری‌های سنتی بین سیاست، علم، تخصص، و دموکراسی (کومبرگر، ۲۰۱۳) در یک ترکیب خاص قرار دارد. رویکردهای در حال حاضر غالباً به بازیگران و سیاستمداران دیگر و کمتر به دانشمندان و برنامه‌ریزان بستگی دارد. با وجود این، نقش آن‌ها بیشتر در حوزه مشاوره، استدلال، و متقاعد کردن بازیگران (ذی‌نفعان) دیگر بسیار مهم است. آن‌ها نقش خود را برای ایجاد تغییر در افراد (ذی‌نفعان و شرکت‌کنندگان دیگر) در جایگاه مسئول «استراتژیست» انجام می‌دهند. نقش آن‌ها توسعه ادراک «جامع»<sup>۱</sup> از شهر یا منطقه شهری است که قادر به تشکیل چشم‌انداز و اهداف مشترک است. همچنین، ترکیب کارشناسان مربوط به برنامه‌ریزی استراتژیک در مقایسه با برنامه‌ریزی فیزیکی سنتی متفاوت است. از سوی دیگر، برنامه‌ریزی استراتژیک و

حکروایی به شکل چارچوب مناسبی می‌تواند کمبود دموکراسی موجود مربوط به تصمیم‌گیری مرتبط با مسائل مهم محلی و واقعی را پُر کند. این می‌تواند راه مهم دیگری برای ارائه محتوای جدید به دموکراسی محلی باشد. باید از ادراک بیش‌ازحد ساده‌ای از دموکراسی محلی که به دموکراسی انتخابی عددی ختم می‌شود برحذر باشیم. برنامه‌ریزی استراتژیک و حکروایی پایه‌ای مناسب برای دموکراسی و مشارکت فعال فراهم می‌کنند (Pinson, G, 2002). واضح است که برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان تصمیمات و سیاست‌های محلی موردنیاز مشروعیت دموکراتیک است. همان‌طور که آلبرت اشاره کرد، برنامه‌ریزی استراتژیک دموکراسی را رد نمی‌کند، بلکه آن را تکمیل می‌کند؛ زیرا به‌نوعی توافق (درمورد اهداف و اقدامات) و به‌اشتراک‌گذاری قدرت و مسئولیت منجر می‌شود (Albrechts, L., 2012).

برنامه‌ریزی استراتژیک و حکروایی خوب مبتنی است بر یک چارچوب مشابه و هنجاری و تعدادی ویژگی مشترک (Narang, S. and Reutersward, L., 2006): ۱. مشارکت عمومی و مسئولیت مدنی؛ ۲. عدالت؛ ۳. پاسخ‌گویی.

### بررسی طرح CDS منطقه ۲۲ تهران

شهرداری منطقه ۲۲ تهران در سال ۱۳۸۹ برنامه‌ای را که بتواند راهگشای مسائل پیچیده و متعدد این منطقه شهری باشد تعریف پروژه CDS دانست. مهندسین مشاور آرمان‌شهر در سال ۱۳۹۱ طرح مذکور را تهیه و به شهرداری منطقه ارائه کردند. در یکی از اسناد منتشرشده از طرف شهرداری منطقه ۲۲ در سال ۱۳۹۱ نیز، شهرداری به کاربست راهبردهای طرح CDS اذعان کرده است. طرح مذکور در دو سطح منطقه و ناحیه تهیه شده است. در ادامه به بررسی طرح می‌پردازیم.



نقشه ۱. موقعیت منطقه ۲۲ کلان‌شهر تهران

در تهیه طرح سه مرحله طراحی و ارزیابی، چشم‌انداز استراتژی، و اجرا و نظارت تدوین شده است. از سویی دیگر طرح مذکور در دو قالب منطقه و محلات نه‌گانه تدوین شده است.

## جدول ۱. مراحل و محتوای طرح CDS منطقه ۲۲ تهران

مراحل	محتوا
طراحی و ارزیابی	امکان‌سنجی، تصمیم‌گیری و ارزیابی در خصوص لزوم اجرای پروژه سازمان‌دهی تشکیلات سازمانی برای طی فرایند و ارزیابی وضعیت منطقه ۲۲ سازمان‌دهی زیرساخت‌های اطلاعاتی برای تحقق‌پذیری پروژه در منطقه ۲۲
چشم‌انداز - استراتژی	جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، تحلیل موقعیت و پرسپکتیوی از جهت‌گیری آینده مطالعات زیست‌محیطی مطالعات اقتصاد و مدیریت شهری مطالعات حمل‌ونقل و ترافیک مطالعات برنامه‌ریزی شهری مطالعات طراحی شهری
اجرا و نظارت	تدوین چشم‌اندازهای بلندمدت و تعیین استراتژی‌ها تدوین راهبردهای دستیابی به چشم‌اندازهای منطقه بررسی مزایای نسبی راهبردهای گوناگون و اولویت‌بندی راهبردها اهداف و سیاست‌های اجرایی برنامه اجرا و اقدام
	اجرای برنامه‌های اقدام، نهادینه کردن فرایند CDS و نظارت بر آن، بازخوانی استراتژی‌ها و مناسب‌سازی آن‌ها

مأخذ: نگارنده به اقتباس از داده‌ها

## بحث و یافته‌ها

### ویژگی‌های فردی و عمومی جامعه هدف

#### جدول ۲. ویژگی‌های جامعه هدف

ردیف	نوع نهاد	تعداد به نفر
۱	مدنی	۴
۲	خصوصی	۲
۳	عمومی	۲
۴	مردمی	۱۴

### استخراج داده‌های معنایی (کدگذاری باز)

کدگذاری باز یک بخش از تجزیه و تحلیل است که شامل شناسایی، نام‌گذاری، دسته‌بندی، و تشریح پدیده‌های موجود میان داده‌های اسنادی و رخدادهای منطقه ۲۲ متناسب با اجرای طرح‌های راهبردی است. در این مرحله هدف درک مفاهیم مستتر در اسناد شهری و اثرهای آن در منطقه با توجه به مصاحبه‌هاست. ۹۲ واحد معنایی در این مرحله به دست آمد.

### استخراج مقوله‌ها و مضامین اصلی (کدگذاری محوری)

واحدهای معنایی نشان‌دهنده ابعاد مختلف پدیده‌اند و ارائه توصیفات متنی مرحله بعد را آسان‌تر می‌کنند. در این مرحله ۱۵ مضمون یا مقوله استخراج و مفاهیم برساننده هر یک از این مضمون‌ها مشخص شد.

این ۱۵ مقوله به چندین دسته تقسیم می‌شوند: برخی از آن‌ها به موانع حکمروایی شهری در طرح‌های راهبردی منطقه ۲۲ می‌پردازند. برخی به عوامل شکل‌گیری این موانع اشاره کرده‌اند و برخی پیامدهای ناشی از آن را مطرح می‌کنند.

## جدول ۳. عوامل، موانع، و پیامدهای حاصل از مقوله‌ها

پیامد	موانع	عوامل
چندپارگی و بی‌ثباتی مدیریتی: ناتوانی شهرداری در برقراری ارتباط بین سازمان‌های محلی نبود مدیریت یکپارچه غالب بودن فضای امنیتی برای تشکیل NGO در منطقه کمبود توانمندی، دانش و تسلط و تعهد مدیریتی در سلسله‌مراتب مدیریت شهری برداشت‌های متفاوت از مفهوم حکمروایی در بین متولیان امر کمبود آموزش در زمینه فهم مسئولیت‌پذیری در لایه‌های مختلف مدیریت شهری قدرت اجرایی پایین شوراییاران و هیئت امنای سرای محلات در طرح راهبردی منطقه عدم سند استراتژیک خاص سازمان‌ها عدم تطابق کامل تصمیمات، برنامه‌های طرح راهبردی منطقه با فعالیت‌های شهرداری	به‌روز نبودن قوانین و دستورالعمل‌ها: آگاهی‌یافتن نسبت به قوانین و محدودیت‌های سازمانی در شهرداری درآمد و قدرت بالای شهرداری و نبود رویه روشن در جهت مطالبات مردمی در طرح راهبردی منطقه از محل درآمدها کمبود منابع مالی در بخش مدنی عدم به‌روزرسانی قوانین و دستورالعمل‌ها برای سازمان‌های متولی فقدان تعاملات مداوم و رسمی مبتنی بر قانون: همکاری مقطعی بین سازمان‌ها روابط ضعیف بین شهرداری مردم و بخش خصوصی ناآگاهی کافی از نیازهای ذی‌نفعان منطقه	ضعف و بی‌تجربگی در برنامه‌ریزی مدیریت و اجرا: سردرگمی دست‌اندرکاران اجرایی ناهماهنگی بین بخش‌های مختلف مدیریت شهری محدودیت‌های ارتباطات سازمانی مدیریت شهری منطقه ناتوانی شهرداری در برقراری ارتباط بین سازمان‌های محلی سردرگمی دست‌اندرکاران اجرایی عدم نقش اجرایی راهبردهای مشارکت‌بنیان فقدان راهکارهای بین‌سازمانی فقدان مهارت ارتباطی بین مردم و مسئولان امر (ارتباط تعاملی): کمبود روحیه گروهی عدم نظرسنجی در پروژه‌های عمرانی متوسط و کلان از مردم ناکارآمدی نظام نظارت: عدم حمایت کامل شهرداری از برخی مصوبات خلأ نظارت و پایش نبود یک دستگاه نظارتی قوی بدون گرایش به نهاد یا ارگان خاصی

ضعف و بی‌تجربگی در برنامه‌ریزی مدیریت و اجرا، فقدان مهارت ارتباطی بین مردم و مسئولان امر (ارتباط تعاملی)، و ناکارآمدی نظام نظارت مقوله‌هایی هستند که موانع و چالش‌های مرتبط با حکمروایی شهری منطقه محسوب می‌شوند. مقوله‌های مربوط به عوامل تشکیل‌دهنده این موانع شامل به‌روز نبودن قوانین و دستورالعمل‌ها و فقدان تعاملات مداوم و رسمی مبتنی بر قانون می‌شود. پیامد آن نیز چندپارگی و بی‌ثباتی مدیریتی است.

## تعیین مضامین اصلی (کدگذاری گزینشی)

در مرحله کدگذاری گزینشی، بعد از بارها مطالعه و رفت‌وبرگشت‌هایی که میان داده‌ها و مفاهیم و مقوله‌ها و کدها انجام گرفت، دو مقوله بیش از همه در داده‌ها و مصاحبه‌ها خود را نمایان ساخت. این دو مقوله که مقوله مرکزی یا هسته‌ای مطالعه حاضر است با نام رویکرد مؤثر در حکمروایی شهری به‌عنوان پدیده‌محوری در قلب مقوله‌های دیگر قرار دارد. علت انتخاب این دو مورد آن است که همه مفاهیم و مقوله‌ها به نوعی به آن اشاره می‌کرد؛ به طوری که بر مبنای پدیده‌محوری و کدگذاری محوری مؤلفه‌های مؤثر بر حکمروایی تحت تأثیر از طرح‌های راهبردی در مرحله کدگذاری گزینشی استخراج شد.



## جدول ۴. کدگذاری گزینشی

ردیف	مقوله اصلی	مقوله فرعی
۱	تغییر پارادایم از حکومت شهری به حکمروایی شهری در مبانی فلسفی تهیه طرح‌های ساختاری-راهبردی منطقه ۲۲	ظهور مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردمحور در منطقه ظهور و توسعه شبکه‌های ارتباطی و اطلاع‌رسانی توسعه و گسترش مسئولیت‌ها متناسب با نیازهای پیچیده در نظام مدیریت شهری منطقه توسعه فرهنگ پاسخ‌گویی و شفافیت در عرصه مدیریت شهری فعال‌شدن نهادهای مردمی موسوم به سمن‌ها آموزش و فرهنگ‌سازی در مدیریت مشارکتی تهیه طرح‌های موضعی و موضوعی براساس نظرسنجی‌های گسترده
۲	ضعف در حیطه اجرا (نظارت و به مشارکت طلبیدن) و قانون‌گذاری	ضعف و بی‌تجربگی در برنامه‌ریزی مدیریت و اجرا فقدان مهارت ارتباطی بین مردم و مسئولان امر (ارتباط تعاملی) ناکارآمدی نظام نظارت چندپارگی و بی‌ثباتی مدیریتی به‌روزی نبودن قوانین و دستورالعمل‌ها فقدان تعاملات مداوم و رسمی مبتنی بر قانون تدوین نظام قانونی بر حسب نیاز (بهره‌برداری ابزاری)

## ارائه و تفسیر مدل تحلیل

در تفسیر نتایج به‌دست‌آمده می‌توان به مقوله‌های حاصل از مرحله قبل پرداخت و برای هر یک مثال‌هایی متعدد برشمرد. به‌عنوان مثال، در تأیید «ظهور مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردمحور در منطقه ۲۲» می‌توان موارد زیر را ارائه کرد: در گزارش دوسالانه شهرداری منطقه ۲۲ تهران (۱۳۹۰-۱۳۹۲) چنین ذکر شده است: منطقه ۲۲ مهد توسعه پایدار شهر تهران است. **داشتن دیدگاهی راهبردی و تهیه تنوعی از برنامه‌های اجرایی** برای توسعه منطقه الزامی است. یکی از برنامه‌های مهم که در سال ۱۳۹۰ مدیریت منطقه به‌عنوان برنامه‌ای کارآمد راه‌اندازی کرد CDS است. از دیگر نمودهای راهبردی‌محور نظام توسعه منطقه ۲۲ موارد زیر است:

پهنه‌بندی هدفمند و خدمات‌محور

تصویب طرح‌های موضعی ویژه در طرح تفصیلی

تغییر کارکرد منطقه براساس برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت شهر تهران (از مسکونی و تجاری به منطقه تفریحی و

گردشگری)

تأمین سرانه‌های خدماتی شهر تهران

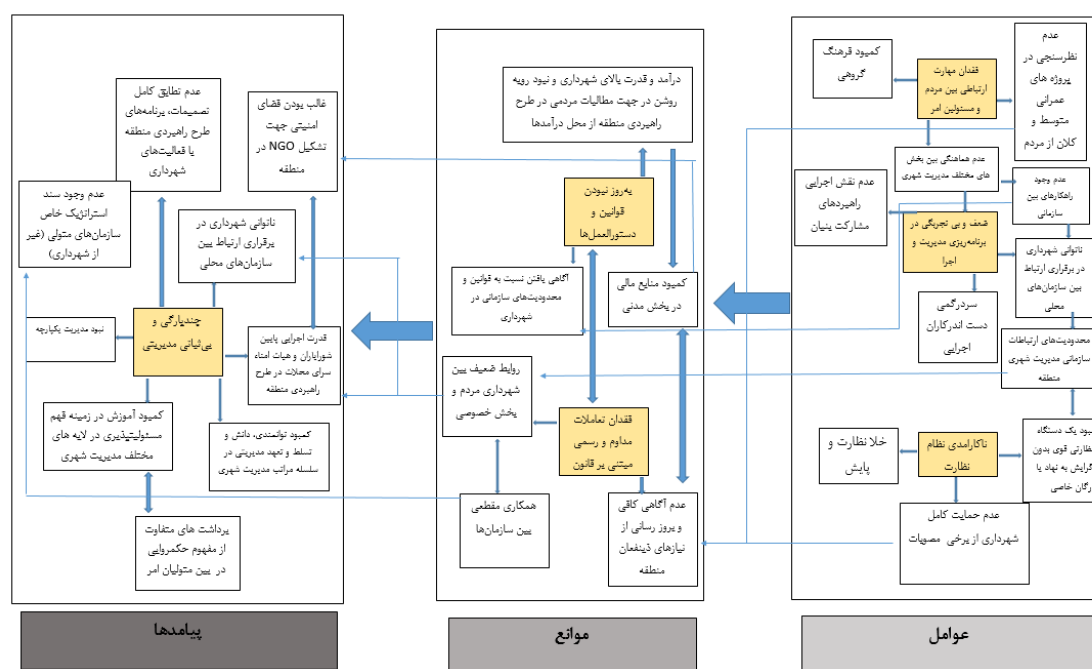
سامان‌دهی ارتفاعات و حریم منطقه

اماکن و پردیس‌های ویژه (از جمله پردیس‌های دانشگاهی مختلف، قطار شهری و ایستگاه‌های مترو، رود دره‌ها،

مراکز بهداشتی و درمانی ویژه و سایر اماکن و تأسیسات و تسهیلات موردنیاز به‌صورت ویژه)

توجه به سرانه‌ها و خدمات منطقه ۲۲

تحقق‌پذیری طرح تفصیلی از طریق CDS



نمودار ۲. ارائه مدل تحلیلی

## نتیجه‌گیری

در ارتباط با فرضیه اول پژوهش «به‌نظر می‌رسد طرح‌های ساختاری- راهبردی در دیالکتیک خود با پارادایم حکمروایی خوب شهری می‌تواند به تحقق آن در حوزه شهری کمک درخوری کند. در موضع پژوهش این ممکن با مشکلاتی از جمله کمبود تجربه و نگاه سنتی (هم در حیطه مدیریت شهری و هم در حیطه تدوین طرح‌های شهری) مواجه است.» می‌توان به نتایج تحلیل محتوایی اشاره کرد:

همان‌گونه که در نمودار پیداست، طرح‌های ساختاری و راهبردی ابزاری بسیار کارآمد برای اجرای بخش مهمی از حکمروایی است و طبق پیش‌بینی‌های انجام‌گرفته بخش اجرایی و مدیریتی موجود در مدیریت شهری ایران و مدیریت منطقه ۲۲ به‌طور اخص با چالش‌هایی مواجه است.

در ارتباط با فرضیه دوم پژوهش «گمان می‌رود طرح‌های ساختاری- راهبردی منطقه ۲۲ شهری تهران در تحقق حکمروایی خوب شهری با چالش‌هایی عمده مواجه است.» به دو طریق پژوهش حاضر سعی در یافتن پاسخ درست کرده است:

نتایج پژوهش در بخش تحلیل محتوا به شرح زیر بود: ضعف و بی‌تجربگی در برنامه‌ریزی مدیریت و اجرا، فقدان مهارت ارتباطی بین مردم و مسئولان امر (ارتباط تعاملی)، و ناکارآمدی نظام نظارت مقوله‌هایی هستند که عوامل مرتبط با حکمروایی شهری منطقه محسوب می‌شوند. موانع مربوط به عوامل تشکیل‌دهنده این عوامل شامل به‌روز نبودن قوانین و دستورالعمل‌ها و فقدان تعاملات مداوم و رسمی مبتنی بر قانون می‌شود. پیامد آن نیز چندپارگی و بی‌ثباتی مدیریتی است.

در طرف مقابل نیز می‌توان به تغییراتی چشم‌گیر در مدیریت منطقه (به‌واسطه خاستگاه طرح‌های راهبردی) اشاره کرد:

ظهور مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردمحور در منطقه  
تغییر از حکومت به حکمروایی در نظام مدیریت منطقه

ظهور و توسعه شبکه‌های ارتباطی و اطلاع‌رسانی  
توسعه و گسترش مسئولیت‌ها متناسب با نیازهای پیچیده در نظام مدیریت شهری منطقه  
توسعه فرهنگ پاسخ‌گویی و شفافیت در عرصه مدیریت شهری  
فعال شدن نهادهای مردمی موسوم به سمن‌ها  
آموزش و فرهنگ‌سازی در مدیریت مشارکتی  
تهیه طرح‌های موضعی براساس نظرسنجی‌های گسترده  
میزان کاربست موارد فوق گرچه با کارایی کامل آن فاصله دارد، شروع گزاره‌های اشاره‌شده را می‌توان گامی بسیار مثبت تلقی کرد.

در پایان نیز می‌توان به تدوین نظام قانونی بر حسب نیاز اشاره کرد که تأثیر مثبت یا منفی آن نیز دچار تردید است. گاهی این قوانین بر حسب ضرورت است؛ ولی آنچه مهم‌تر است بهره‌برداری ابزاری از قانون است. در بخش کمی پژوهش با بررسی شاخص‌های هر یک از معیارهای مذکور، مهم‌ترین دلایل عدم تحقق حکمروایی به‌واسطه طرح CDS منطقه ۲۲ را می‌توان واکاوی کرد. در معیار مشارکت‌های مردمی و شاخص وجود سازوکارهای لازم برای مداخله شهروندان در روند توسعه شهری، در طرح CDS بر سنجش مستمر میزان رضایتمندی ساکنان از طرح‌ها و برنامه‌ها تأکید شده است؛ حال آنکه طبق داده‌های حاصل از پیمایش منطقه در عمل این سنجش رخ نمی‌دهد. همچنین، مشارکت شامل پروژه‌های کلان نیست و سیاست‌های متناسب نیز در اسناد بالادست وجود ندارد. نبود زمینه‌های رشد انجمن‌های غیردولتی و اثرگذاری آن‌ها در روند حکمروایی در عمل، کارایی ضعیف فضاها عمومی، و اثرگذاری پایین آن در نهادینه کردن فرهنگ مشارکت، بی‌توجهی شوراها در کمک به راه‌اندازی و تشکیل سازمان‌ها و تشکل‌های غیررسمی، اثرگذاری پایین سازمان‌ها و تشکل‌های غیردولتی در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، اجرا و ارزیابی طرح‌های شهری، و منفعل بودن رسانه‌های محلی از جمله مهم‌ترین عوامل عدم تحقق معیار مشارکت در فاز اجرایی طرح استراتژیک منطقه است.

شاخص‌هایی دیگر نیز همچون وجود رویه‌های ساده برای واکنش مسئولان در برابر خواسته‌ها و آرای شهروندان، میزان اجرای وظایف محوله و از پیش تعیین شده، میزان رعایت عدالت در ضوابط منطقه‌بندی و مقررات شهری و نحوه تخصیص منابع و خدمات به شهروندان نیز طبق پیمایش محدوده متناسب با خاستگاه‌های طرح CDS نیست. عوامل مذکور در مجموع طرح استراتژیک را در فاز اجرایی با مسائلی جدید روبه‌رو می‌کند و کارایی طرح را به سطحی پایین نازل می‌دهد.

بررسی طرح استراتژیک منطقه ۲۲ تهران نشان‌دهنده تفاوت فاحش بین فاز اجرایی طرح با قبل از آن دارد و این امر بیانگر ریشه‌دار بودن و نیرومند بودن ساختارهای سنتی در مدیریت شهری به‌واسطه منتفع‌بودن عده‌ای خاص، کمبود عزم جدی در اجرای اصول حکمروایی در قالب طرح استراتژیک، نامأنوس بودن اصول و پارادایم حکمروایی برای مجریان و ذی‌نفعان، کمبود آموزش و تسلط کافی به اصول و مفاهیم حکمروایی و نهادینه‌سازی آن و مواردی از این دست است که نیازمند بررسی مبسوط در پژوهشی دیگر است. ارزیابی طرح مذکور حاوی نکاتی مهم بدین شرح بود:  
به‌رغم وضعیت مناسب طرح استراتژیک، در عمل این طرح نیز مانند طرح‌های قبل از خود (جامع - تفصیلی) موفقیت درخوری در فاز اجرا نداشته است؛

سازوکار اجرایی در طرح CDS منطقه ساخته و پرداخته نشده است؛

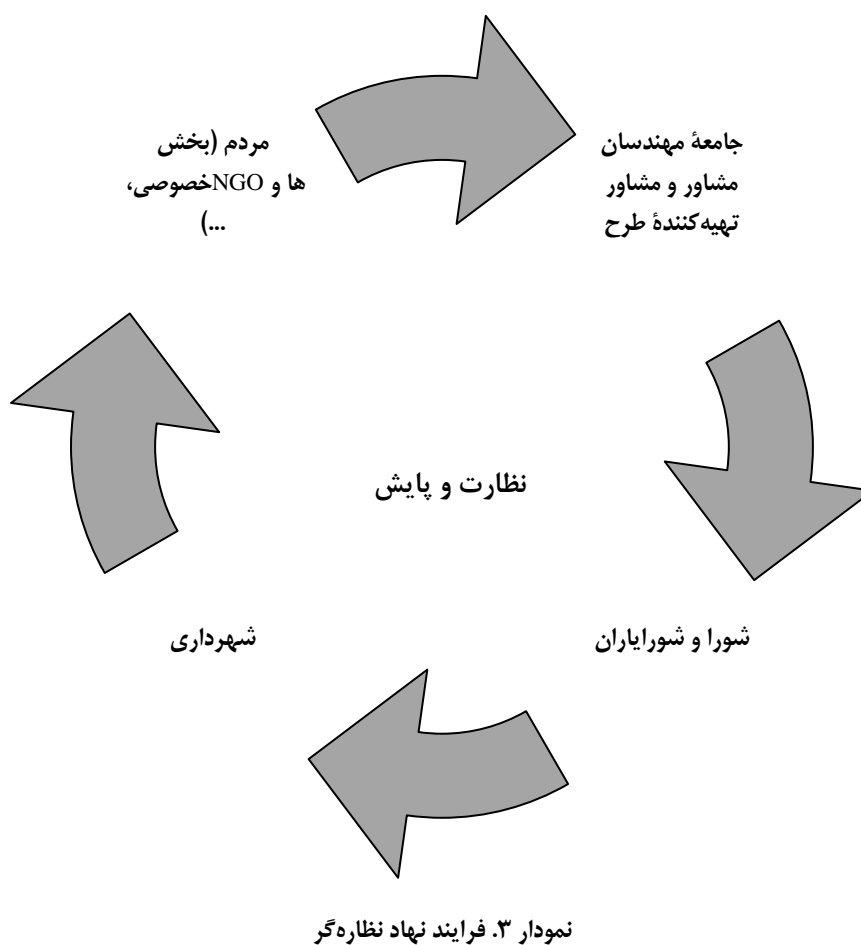
راهبردهای سازمانی برای کاربست سایر راهبردها در طرح دیده نشده است؛

مرحله پایش و نظارت در طرح CDS به دلایل نامعلوم تهیه نشده است. در قیاس با پژوهش‌های انجام‌شده (در بخش پیشینه پژوهش) می‌توان به نتایج مشابه اذعان کرد؛ با اینکه طرح‌های CDS تدوین‌شده در ایران از استانداردهای کافی برخوردار است، در فاز اجرا با موانعی روبه‌روست که قابلیت اعمال و اجرای همه ظرفیت‌های ذکرشده در طرح را ندارند.

### پیشنهادها

تحولات رخ داده در منطقه به‌عنوان منطقه پیشرو در مدیریت خوب شهری مبین شروع تغییراتی چشم‌گیر و مفید است. اما کماکان این تغییرات نیازمند اصلاحاتی بالاجس ساختاری و حقوقی است. بدین منظور، پیشنهادهای این پژوهش به شکلی ارائه می‌شود که موانع موجود (نتایج تحلیل محتوا) با توجه به تحرکات مثبتی که در منطقه در اثر تغییرات در سطوح برنامه‌ریزی و مدیریتی رخ داده است (واقعیات موجود) مرتفع شود:

با توجه به بینش راهبردی به‌وجودآمده در جامعه مهندسان مشاور و شهرداری و تسری آن به سایر بخش‌های مدیریت منطقه ۲۲ از جمله شورایاران، می‌توان نهادی مستقل متشکل از این سه بخش و مردم (بخش خصوصی، NGOها و ...) به جهت نظارت بر عملکردهای همه بخش‌های درگیر در منطقه تشکیل داد. وظیفه اصلی این نهاد، علاوه بر نظارت و مانیتورینگ رخدادهای منطقه، شفافیت و اطلاع‌رسانی و همچنین نظرسنجی از ذی‌نفعان می‌تواند باشد. با توجه به جمیع جهات نام این نهاد را می‌توان «نظاره‌گر» نامید.



با توجه به آنکه امکان تفاوت‌ها و تضادها در این نهاد می‌تواند روند تصمیم‌گیری را با مشکلاتی مواجه کند، رسانه‌ای شدن آن به‌عنوان اهرمی در جهت برقراری فضایی عادلانه مؤثر است. تصمیمات نهادهای اجرایی و تصمیم‌ساز می‌تواند در این نهاد به اشتراک گذاشته شود و در موارد حساس از نظرسنجی‌های گسترده در اخذ تصمیم بهره برد (پُرکردن خلأ نظارت و پایش در طرح CDS منطقه ۲۲)

آموزش و ظرفیت‌سازی: با توجه به آنکه آموزش شهروندی به‌خصوص در زمینه بهبود مدیریت شهری کاملاً ضروری است، این ضرورت می‌تواند در قالب سرای محلات و سمن‌ها در منطقه ۲۲ اجرایی شود.

فرهنگ‌سازی و جریان‌سازی: از جمله اهدافی که در زمینه طرح‌های راهبردی- ساختاری و حکمروایی بسیار اهمیت دارد پذیرش مسئولیت و تغییر دیدگاه از سمت به مسئولیت است.

نهادیه‌کردن احترام به قانون: تغییرات اساسی در قوانین به‌خصوص قانون شوراها از موارد بسیار مهمی است که می‌توان با تغییر آن روند حکمروایی را بهبود بخشید. حذف انتخاب شهردار توسط شوراها و کاهش اختیارات آنان به نظارت و گزارش‌دهی و انتخاب شهردار توسط مردم منطقه را می‌توان از چندین جنبه بررسی کرد:

- جلوگیری از گسست بین طرح CDS با طرح تفصیلی و موضوعی و موضعی؛

- تاریخ تهیه و تصویب طرح CDS منطقه با بعضی از طرح‌های موضوعی و موضعی همخوانی ندارد. طبعاً خاستگاه طرح‌های یادشده به طرح توسعه و عمران و قبل از آن برمی‌گردد. به‌روزرسانی طرح‌های پیشین و همسوکردن آن طرح‌ها در ادامه تهیه طرح CDS می‌تواند منطقه را از چالش‌های بعد در امان نگه دارد؛

- اعتباربخشی به نهادهای مدنی در قوانین شهرسازی؛

- تعداد NGOها در کشورهای پیشرو قابل مقایسه با کشور ما نیست. جایگاه بخش نهادهای مردمی موسوم به سمن‌ها (به‌عنوان بازوهای قدرتمند برای احقاق حقوق عامه) به صورتی که می‌توانست در عرصه برنامه‌ریزی راهبردی و حکمروایی خوب شهری از آن استفاده کرد نیست؛

- تدوین سازوکار اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی؛

- شفافیت بخش اعظمی از مسئولیت مجموعه عوامل درگیر در اطلاع‌رسانی است. در طرح‌های CDS منطقه کمتر

به این مهم به‌عنوان راهبرد پرداخته شده است.

## منابع

۱. زیاری، کرامت‌اله؛ قاسمی، سعید؛ مهدی، علی و مهدیان بهنمیری، معصومه، ۱۳۹۶، تحلیلی بر وضعیت ساختاری- کالبدی شهر مهاباد از منظر راهبرد توسعه شهری (CDS)، پژوهش‌های جغرافیای انسانی، دوره ۴۹، ش ۳.
۲. حکمت‌نیا، حسن؛ ملکی، محمد؛ موسوی، میرنجف و افشانی، علیرضا، ۱۳۹۶، سنجش میزان تحقق‌پذیری حکمروایی خوب شهری در ایران (مطالعه موردی: شهر ایلام)، پژوهش‌های جغرافیای انسانی، دوره ۴۹، ش ۳.
3. Albrechts, L., 2004, Strategic (spatial) planning reexamined. *Environment and Planning B: Planning and Design*, No. 31, PP. 743-758.
4. Albrechts, L., 2012, Reframing strategic spatial planning by using coproduction perspective. *Planning Theory*, Vol. 12, No. 1, PP. 46-63.
5. Albrechts, L.; Healey, P. and Kunzmann, K., 2003, Strategic spatial planning and regional governance in Europe. *APA Journal*, Vol. 69, No. 2, PP. 113-129.
6. Borja, J. and Castells, M., 1997, *Local & Global – Management of Cities in the Information Age*. London: UNCHS and Earthscan.
7. Davies, J. S., 2011, *Challenging governance theory: From networks to hegemony*. Bristol: Policy Press.
8. Hawang, Y., 2011, *Comparative analyziz of Indonesian and Korean governance*, korea: Asia research center, 1-28.
9. Hekmatnia, H.; Maleki, M.; Mousavi, M. and Afshani, A., 2017, Assess the implementation of good urban governance in Iran (Case Study: Ilam city. *Journal of Research in Human Geography*, No. 3. PP. 607-619. (In Persian)
10. Hohn, U. and Neuer, B., 2006, New Urban Governance: Institutional Change and Consequences for Urban Development. *European Planning Studies*, Vol. 14, No. 3, PP. 291-298.
11. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2451.2009.01671.x>
12. Jessop, B., 1995, The regulation approach, governance and post-Fordism: Alternative perspectives on economic and political change. *Economy and Society*, Vol. 24, No. 3, PP. 307-333.
13. Jouve. B., 2008, Urban governance: towards the emergence of a new policy instrument?, Vol. 59, No. 193-194, September 2008.
14. Kokx, A. and van Kempen, R., 2010, Dutch urban governance: Multi-level or multi-scalar?, *European Urban and Regional Studies*, Vol. 17, No. 4, PP. 355-369.
15. Kornberger, M., 2012, Governing the City: From Planning to Urban Strategy. Theory, *Culture & Society*, Vol. 29, No. 2, PP. 84-106.
16. Leitner, H., 1990, Cities in pursuit of economic growth: The local state as entrepreneur. *Political Geography Quarterly*, Vol. 9, No. 2, PP. 146-170.
17. Mace, A., 2013, Delivering local plans: recognising the bounded interests of local planners within spatial planning. *Environment and Planning C: Government and Policy*, No. 31, PP. 1133-1146.
18. Macleod, G. and Goodwin, M., 1999, Space, scale and state strategy: rethinking urban and regional governance. *Progress in Human Geography*, Vol. 23, No. 4, PP. 503-527.
19. Mayer, M., 1994, Urban governance in the post-Fordist city. In P. Healey, S. Cameron, S. Davoudi, S. Graham, & A. Madanipour (Eds.), *Managing cities: The new urban context* (pp. 231-249). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
20. Mccarney, Patricia L; Halfani, Mohammed ; Rodriguez, A., 1995, Towards an understanding of governance: the emergence of an idea and its implications for urban research in developing countries.

- In: STREN, Richard (Ed.). *Urban research in developing countries*. Toronto : Centre for Urban and Community Studies, University of Toronto, 1995. v. 4, p. 95-98.
21. Narang, S. and Reutersward, L., 2006, Improved governance and sustainable urban development Strategic planning holds the key. *European Journal of Spatial Development* [http://www.nordregio.se/EJSD/-ISSN, 1650, 9544](http://www.nordregio.se/EJSD/-ISSN,1650,9544).
  22. Pinson, G., 2002, Political government and governance: Strategic planning and the reshaping of political capacity in Turin. *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 26, No. 3, PP. 477-493.
  23. Roiseland, A., 2011, Understanding local governance: institutional forms of collaboration. *Public Administration*, Vol. 89, No. 3, PP. 879-893.
  24. Schmitter, P. C., 2002, Participatory governance arrangements: Is there any reason to expect it will achieve 'Sustainable and innovative policies in a multilevel context?'. In J. Grote, & B. Gbikpi (Eds.), *Participatory governance: Political and societal implications* (pp. 51-70). Opladen: Leske+Budrich.
  25. Stoker, G., 1998, Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal*, Vol. 50, No. 155, PP. 17-28.
  26. United Cities and Local Governments, 2010, Policy paper on urban strategic planning: Local leaders preparing for the future of our cities Includes regional reports and case studies.
  27. United Cities and Local Governments Cités et Gouvernements Locaux Unis Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, 2010, The City of 2030 - Our Manifesto, World Secretariat Carrer Avinyó, 15 08002 Barcelona España. <http://www.cities-localgovernments.org>.
  28. UN-HABITAT., 2010, *The right to the city: Bridging the urban divide*. Rio de Janeiro: World Urban Forum, United Nations.
  29. United Nation Center for Human Settlements (Habitat), 2000, Draft report on the overall review and appraisal of the implementation of the habitat agenda HS/C/PC.2/2
  30. Williams, G., 1999, Metropolitan governance and strategic planning: a review of experience of Manchester, Toronto and Melbourne. *Progress in Planning*, No. 52, PP. 1-100.
  31. Zyyari, K.; Ghasemi, S.; Mahdi, A. and Mahdian Bhenamiri, M., 2017, Analyzing the physical - structural condition of Mahabad city from city development strategies (CDS) view. *Journal of Research in Human Geography*, No. 3. PP. 485-504. (In Persian)