ASPI | Afarand Scholarly Publishing Institute; Turkey
ISSN: 2538-4384; Geographical Researches. 2025;40(4):287-293 10.58209/geores.40.4.287

# Structural and Economic Barriers to Bold Urban Management in Kermanshah, Iran

## ARTICLE INFO

***Article Type***
Qualitative Research

***Authors***
Kolyaei Y.[1]* *MSc*
Malek Hosseini A.[1] *PhD*
Shams M.[1] *PhD*

**How to cite this article**
Kolyaei Y, Malek Hosseini A, Shams M. Structural and Economic Barriers to Bold Urban Management in Kermanshah, Iran. Geographical Researches. 2025;40(4):287-293.

[1]Department of Urban Geography and Urban Planning, Malayer Campus (Ma.C.), Islamic Azad University, Malayer, Iran

***Correspondence**
*Address*: Bentehoda Boulevard, Central District Governor's Office, Kermanshah, Iran. Postal Code: 6719979975
*Phone*: +98 (83) 38277038
3258933367@iau.ir

***Article History***
Received: September 30, 2025
Accepted: November 29, 2025
ePublished: December 1, 2025

## ABSTRACT

**Aims** Cities in developing countries have faced complex challenges in urban management over recent decades, including excessive centralization, financial constraints, and weak technological infrastructure. However, the implementation of this approach encounters serious institutional and economic barriers. The concept of "bold urban management" has emerged as an innovative approach to improving quality of life and achieving sustainable development. This study was conducted to identify and analyze the structural and economic barriers to bold urban management in the metropolis of Kermanshah.

**Methodology** This qualitative study, carried out in 2025 in Kermanshah employed a qualitative phenomenological approach, using semi-structured interviews with 11 urban managers and experts. Data were analyzed through thematic coding and descriptive statistical features were extracted.

**Findings** Excessive centralization in decision-making, lack of effective delegation of authority to local levels, chronic budgetary limitations, heavy reliance on government funding, and outdated technological infrastructure were the main obstacles to bold urban management in Kermanshah. These factors restricted the operational capacity of urban institutions and weaken the autonomy of local managers.

**Conclusion** Institutional centralization, weak technological infrastructures, and organizational cultural resistance are among the most significant obstacles to realizing bold urban management in Kermanshah.

**Keywords** Bold Urban Management; Structural and Economic Barriers; Developing Countries, Iran, Kermanshah

## CITATION LINKS

[Ahern, 2011] From fail-safe to safe-to-fail: Sustainability and resilience in the new urban world; [Albino *et al.*, 2015] Smart cities: Definitions, dimensions, performance, and initiatives; [Arnstein, 1969] A ladder of citizen participation; [Baycan-Levent & Kundak, 2009] Planning for resilient cities: Lessons from Istanbul; [Devas *et al.*, 2001] Urban governance and poverty: Lessons from a study of ten cities in the global South; [El-Shahat, 2018] Urban governance challenges in Cairo; [Frontiers in Sustainable Cities, 2024] Citizen participation and smart urban governance; [Ghasemi, 2024] State decentralization and good urban governance in Iran; [Grindle, 1997] Getting good government: Capacity building in the public sectors of developing countries; [Hajilou *et al.*, 2024] Investigating financial motivators and demotivators of urban sprawl through the lens of municipalities: A case of Qom, Iran; [Hosseinpour *et al.*, 2025] Exploring urban future: Enhancing good urban governance through scenario planning in Urmia city, Iran; [Meerow *et al.*, 2016] Defining urban resilience: A review; [North, 1990] Institutions, institutional change and economic performance; [NUP, 2023] National urban policy programme in I.R. Iran; [OECD & UN-Habitat, 2024] Global state of national urban policy 2024; [Rhodes, 1996] The new governance: Governing without government; [Roy, 2011] Urbanisms, worlding practices and the theory of planning; [Sharma & Singh, 2022] Digital technologies and smart governance in developing cities; [Sotarauta & Beer, 2017] Governance, leadership and urban development: Theoretical insights and empirical evidence; [Souza ML, 2015] Urban Political Ecology and Governance in São Paulo; [UN-Habitat, 2020] Innovative governance for urban futures; [UN-Habitat, 2024] World cities report 2024: Urban futures; [World Bank, 2021] World development report 2021: Data for better lives; [Zali *et al.*, 2024] Digital twins for smarter Iranian cities: A future studies perspective;

*Copyright© 2025, the Authors | Publishing Rights, ASPI. This open-access article is published under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License which permits Share (copy and redistribute the material in any medium or format) and Adapt (remix, transform, and build upon the material) under the Attribution-NonCommercial terms.*

# موانع ساختاری اقتصادی پیش روی مدیریت جسورانه در مناطق شهری کرمانشاه، ایران

**یاسمین کلیایی* MSc**
گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران
**عباس ملک حسینی PhD**
گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران
**مجید شمس PhD**
گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران

## چکیده

**اهداف:** رویکرد «مدیریت جسورانه شهری» به عنوان راهکاری نوین برای ارتقای کیفیت زندگی و دستیابی به توسعه پایدار مطرح شده است هدف از این پژوهش شناسایی و تحلیل موانع ساختاری و اقتصادی پیش روی مدیریت جسورانه شهری در کلانشهر کرمانشاه بود.

**روش‌شناسی:** این مطالعه از نوع کیفی پدیدارشناسی تفسیری بوده و در سال ۱۴۰۴ در شهر کرمانشاه با رویکرد پدیدارشناسی کیفی و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۱ مدیر و کارشناس شهری انجام شد. داده‌ها با روش کدگذاری مضمون تحلیل شدند و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بررسی گردید.

**یافته‌ها:** تمرکزگرایی افراطی در تصمیم‌گیری، نبود تفویض اختیار موثر به سطوح محلی، محدودیت‌های مزمن بودجه‌ای، وابستگی شدید به اعتبارات دولتی و کمبود زیرساخت‌های فنّاورانه از مهم‌ترین موانع تحقق مدیریت جسورانه شهری در کرمانشاه بودند. این عوامل ظرفیت اجرایی نهادهای شهری را محدود کرده و استقلال عمل مدیران محلی را تضعیف می‌کرد.

**نتیجه‌گیری:** تمرکزگرایی نهادی، ضعف زیرساخت‌های فنّاورانه و مقاومت فرهنگی سازمانی از مهم‌ترین موانع تحقق مدیریت جسورانه شهری در کرمانشاه هستند.

**کلیدواژگان:** مدیریت جسورانه شهری، موانع ساختاری و اقتصادی، کشورهای جهان سوم، ایران، کرمانشاه

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۰۸
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۰۸
*نویسنده مسئول: 3258933367@iau.ir

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، شهرهای کشورهای در حال توسعه با چالش‌های پیچیده‌ای در حوزه مدیریت شهری مواجه بوده‌اند؛ از جمله تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری، محدودیت‌های مالی، ضعف در زیرساخت‌های فنّاورانه و ناکارآمدی نهادی [Devas *et al.*, 2001; World Bank, 2021]. این شرایط موجب شده بسیاری از شهرها نتوانند به طور موثر به نیازهای روزافزون شهروندان پاسخ دهند و کیفیت زندگی شهری ارتقا یابد. در واکنش به این مشکلات، رویکرد «مدیریت جسورانه شهری» به عنوان راهکاری نوین مطرح شده است؛ رویکردی که بر نوآوری، مشارکت‌پذیری و آینده‌نگری تاکید دارد و می‌تواند زمینه‌ساز توسعه پایدار و افزایش تاب‌آوری شهری باشد [UN-Habitat, 2020; UN-Habitat, 2024].

مطالعات بین‌المللی نشان داده‌اند که تمرکزگرایی و ضعف در تفویض اختیار از مهم‌ترین موانع توسعه شهری در کشورهای در حال توسعه هستند [Sharma & Singh., 2022]. پژوهش‌های اخیر نیز بر نقش فنّاوری‌های نوین در بهبود حکمرانی شهری تاکید کرده‌اند [Albino *et al.*, 2015]. در این میان، مفهوم تاب‌آوری شهری به عنوان چارچوبی مکمل برای مدیریت جسورانه مطرح شده است و بر توانایی شهرها در پاسخ‌گویی به بحران‌ها و سازگاری با تغییرات تاکید دارد [Ahern, 2011; Meerow *et al.*, 2016; OECD & UN-Habitat, 2024]. همچنین، مطالعات جدید در حوزه مدیریت مشارکتی اهمیت درگیرکردن شهروندان در فرآیند تصمیم‌گیری را برجسته ساخته‌اند [Arnstein, 1969].

شهر کرمانشاه به عنوان یکی از کلانشهرهای غرب ایران، با موقعیت مرزی و نقش محوری در تعاملات اقتصادی و فرهنگی، نمونه‌ای بارز از چالش‌های مدیریت شهری در کشورهای در حال توسعه است. این شهر علاوه بر مشکلات زیرساختی و مالی، با مسایل اجتماعی و نهادی متعددی مواجه است که ضرورت توجه به رویکردهای نوین مدیریت را دوچندان می‌سازد. تنوع فرهنگی و اجتماعی کرمانشاه، در کنار ضعف در مشارکت مردمی و تمرکزگرایی شدید در تصمیم‌گیری، شرایطی فراهم کرده که بررسی مدیریت جسورانه در این شهر اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند.

با وجود این ادبیات، بررسی مشخص و عمیق موانع ساختاری و اقتصادی در مسیر تحقق مدیریت جسورانه در شهرهای ایران، به‌ویژه کرمانشاه، تاکنون کمتر انجام شده است. حتی در اسناد رسمی ایران مانند برنامه سیاست ملی شهری [NUP, 2023] نیز بر ضرورت اصلاحات نهادی و مدیریت جسورانه تاکید شده است، اما پژوهش‌های علمی هنوز به طور کافی این موضوع را بررسی نکرده‌اند. این خلا پژوهشی ضرورت انجام مطالعه حاضر را نشان می‌دهد؛ پژوهشی که تلاش دارد با تمرکز بر کرمانشاه، تصویری روشن از موانع نهادی و اقتصادی پیش روی مدیریت جسورانه ارایه دهد و راهکارهایی عملی برای ارتقای کارآمدی و استقلال مدیریت شهری پیشنهاد کند. در بررسی چالش‌های مدیریت شهری در کرمانشاه و ضرورت گذار به رویکردی جسورانه، بهره‌گیری از مبانی نظری متنوع، زمینه‌ای مفهومی غنی برای تبیین مساله فراهم می‌سازد. نخست، نظریه «حکمرانی شهری و فقر» که توسط *دواس* و همکاران ارایه شده است، به تاثیر ضعف ساختارهای اجرایی بر گسترش نابرابری و ناکارآمدی شهری در کشورهای در حال توسعه می‌پردازد [Devas *et al.*, 2001]. در کرمانشاه، ساختارهای سنتی و ایستا مانع تحقق مدیریت کارآمد و پاسخ‌گو بوده‌اند؛ از این رو، گذار به شیوه‌های نوین مدیریت، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر به شمار می‌رود.

در ادامه، رویکرد ارایه‌شده توسط *سوتاراتا* و *بیر* با تمرکز بر رهبری شهری مکان‌محور، اهمیت مشارکت شهروندان، نوآوری و توجه به ویژگی‌های بومی را برجسته می‌سازد [Sotarauta & Beer, 2017]. کرمانشاه به عنوان شهری با بافت فرهنگی و جغرافیایی منحصربه‌فرد، نیازمند مدیریتی است که ظرفیت‌های محلی را فعال کند. در این بستر، مدیریت جسورانه می‌تواند به عنوان سازوکاری مناسب برای تقویت نقش رهبری شهری مطرح شود.

نظریه ارایه‌شده توسط UN-Habitat مفهوم «مدیریت جسورانه» را به عنوان راهبردی آینده‌نگر برای عبور از رکود سیاست‌گذاری و تحقق توسعه پایدار معرفی می‌کند [UN-Habitat, 2020]. در شهر کرمانشاه، بهره‌گیری از این نگاه می‌تواند موجب شکوفایی ظرفیت‌های نهفته و غلبه بر موانع توسعه‌ای گردد.

پژوهش *شارما* و *سینگ* به نقش فنّاوری‌های نوین در بهبود حکمرانی شهری اشاره دارد [Sharma & Singh, 2022]. کاربرد ابزارهایی مانند سامانه اطلاعات جغرافیایی (Geographic Information System)، اینترنت اشیا و تحلیل داده‌های شهری در مدیریت منابع و تصمیم‌سازی، نمونه‌ای از جسارت اجرایی در حکمرانی مدرن است که در کرمانشاه نیز قابلیت اجرا دارد.

گزارش بانک جهانی در تحلیل ساختارهای مدیریتی کشورهای در حال توسعه، موانعی چون تمرکزگرایی، بوروکراسی و ضعف در تفویض اختیار را به عنوان چالش‌های اصلی معرفی می‌کند [World Bank, 2021]. این چالش‌ها در کرمانشاه نیز محسوس‌اند و معرفی و اجرای مدیریت جسورانه می‌تواند بخشی از پاسخ به این ناکارآمدی‌ها باشد.

نظریه «تاب‌آوری شهری» نیز به عنوان یکی از مبانی مکمل در مدیریت جسورانه مطرح است. این نظریه بر توانایی شهرها در پاسخ‌گویی به بحران‌ها، سازگاری با تغییرات و حفظ عملکرد پایدار تاکید دارد [Meerow *et al.*, 2016]. در کرمانشاه، که با چالش‌هایی نظیر مهاجرت، بیکاری و فرسودگی زیرساخت‌ها مواجه است، تقویت تاب‌آوری از طریق سیاست‌گذاری جسورانه می‌تواند به ارتقای کیفیت زندگی شهری منجر شود.

نظریه «نوآوری نهادی» بر اهمیت تغییر در ساختارها، فرآیندها و فرهنگ سازمانی برای تحقق تحول در حکمرانی شهری تاکید دارد [North, 1990]. در کرمانشاه، مقاومت در برابر تغییر، نبود فرهنگ سازمانی نوآور و محدودیت‌های قانونی، مانعی جدی در برابر اجرای سیاست‌های جسورانه محسوب می‌شوند.

تجربه‌های تطبیقی در شهرهایی مانند استانبول، قاهره، دهلی و سائوپائولو نشان می‌دهد که مدیریت جسورانه، زمانی موفق خواهد بود که با حمایت نهادی، استقلال مالی و مشارکت شهروندی همراه باشد [Baycan-Levent & Kundak, 2009; Roy, 2011; Souza, 2015; El-Shahat, 2018]؛ این تجربه‌ها می‌توانند الگوهایی عملی برای شهر کرمانشاه فراهم سازند.

نظریه «ظرفیت نهادی» نیز به عنوان چارچوبی تحلیلی برای سنجش توانایی نهادهای شهری در اجرای سیاست‌های تحول‌گرا مطرح است [Grindle, 1997]. این نظریه تاکید دارد که بدون ظرفیت اجرایی، حتی سیاست‌های جسورانه نیز به نتیجه نمی‌رسند. در کرمانشاه، ضعف در منابع انسانی، نبود آموزش‌های تخصصی و ساختارهای ناکارآمد، ظرفیت نهادی را محدود کرده‌اند.

نظریه «شهر هوشمند» نیز به عنوان یکی از رویکردهای نوین در حکمرانی شهری، بر استفاده از فنّاوری‌های دیجیتال، داده‌محوری و مشارکت الکترونیک تاکید دارد [Albino *et al.*, 2015]. در کرمانشاه، بهره‌گیری از زیرساخت‌های هوشمند می‌تواند به ارتقای شفافیت، افزایش بهره‌وری و تسهیل تعامل شهروندان با نهادهای شهری منجر شود.

نظریه «مدیریت مشارکتی» نیز بر اهمیت درگیرکردن ذی‌نفعان مختلف در فرآیند تصمیم‌گیری شهری تاکید دارد [Arnstein, 1969]. در کرمانشاه، که با چالش‌هایی در اعتماد عمومی و مشارکت اجتماعی مواجه است، تقویت سازوکارهای مشارکتی می‌تواند به افزایش مشروعیت و اثربخشی سیاست‌های جسورانه کمک کند.

در نهایت، نظریه «حکمرانی شبکه‌ای» به عنوان چارچوبی برای درک تعامل میان نهادهای دولتی، خصوصی و مدنی در مدیریت شهری مطرح است [Rhodes, 1996]. در کرمانشاه، نبود هماهنگی میان این بازیگران، یکی از موانع اصلی در تحقق مدیریت جسورانه است که نیازمند بازنگری در روابط بین سازمانی، ایجاد پلتفرم‌های همکاری و تفویض اختیار موثر است.

این پژوهش با هدف بررسی موانع تحقق مدیریت شهری جسورانه در شهر کرمانشاه انجام شد.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع کیفی بوده و در بازه زمانی فروردین تا مهر ۱۴۰۴ در شهر کرمانشاه با استفاده از رویکرد پدیدارشناسی تفسیری انجام شد؛ این رویکرد به کشف و فهم عمیق تجارب زیسته مدیران و متخصصان شهری در زمینه حکمرانی می‌پردازد. چنین نگرشی امکان شناخت لایه‌های پنهان، معانی ضمنی و برداشت‌های فردی از تجربه‌ی مدیریت شهری را فراهم می‌سازد و برای تحلیل مسایل پیچیده نهادی و ساختاری در بسترهای محلی بسیار مناسب است.

در طول پژوهش، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران و کارشناسان شهری کرمانشاه صورت گرفت و داده‌ها پس از گردآوری در همان سال تحلیل شدند.

**محدوده جغرافیایی محدوده مورد مطالعه**

شهر کرمانشاه، به عنوان یکی از کلانشهرهای مهم ایران، در ناحیه غربی کشور و در مجاورت مرز عراق واقع شده است. این شهر با مساحتی حدود ۹۳ کیلومتر مربع و جمعیتی نزدیک به یک میلیون نفر، از جایگاه سیاسی، اقتصادی و فرهنگی ویژه‌ای در منطقه غرب کشور برخوردار بوده و نقش محوری در تعاملات منطقه‌ای ایفا می‌کند. کرمانشاه در فاصله حدود ۱۲۰کیلومتری مرز خسروی قرار دارد که نزدیک‌ترین گذرگاه رسمی به عراق است و همین موقعیت جغرافیایی، اهمیت استراتژیک آن را در تبادلات اقتصادی، فرهنگی و امنیتی دوچندان کرده است.

از نظر کالبدی، کرمانشاه دارای تنوع فضایی قابل توجهی است؛ از بافت‌های تاریخی و مرکزی گرفته تا مناطق جدید در حال توسعه، نواحی حاشیه‌نشین و مناطق کمتر برخوردار. این تنوع فضایی، نیاز به مدیریت شهری نوآورانه و جسورانه را برجسته می‌سازد. همچنین، وجود راه‌های اصلی و بزرگراه‌هایی مانند بزرگراه کرمانشاه-اسلام‌آباد،

بلوار شهید بهشتی و مسیر مرزی به قصر شیرین و خسروی، جایگاه ارتباطی ویژه‌ای برای این شهر فراهم کرده است.

از منظر برنامه‌ریزی شهری، تنوع اجتماعی، فرهنگی و اقلیمی کرمانشاه، در کنار چالش‌هایی نظیر تمرکزگرایی، پیچیدگی بوروکراتیک، ضعف در مشارکت مردمی و مقاومت نهادی، این شهر را به نمونه‌ای مناسب برای تحلیل قابلیت‌ها و محدودیت‌های مدیریت جسورانه در بسترهای شهری کشورهای در حال توسعه بدل کرده است.

### روش گردآوری داده‌ها

داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق با ۱۱ نفر از مدیران، برنامه‌ریزان شهری و کارشناسان حوزه مدیریت شهری گردآوری شد. مصاحبه‌ها به صورت حضوری و در محیط‌های کاری یا دانشگاهی انجام گرفت و هر جلسه بین ۴۵ تا ۷۵ دقیقه طول کشید. تمامی مصاحبه‌ها با رضایت کتبی شرکت‌کنندگان ضبط و سپس به طور کامل پیاده‌سازی شدند. پرسش‌های مصاحبه حول محورهایی چون موانع ساختاری، ظرفیت‌های نهادی، تجربه‌های اجرایی و دیدگاه نسبت به مدیریت جسورانه طراحی گردید.

### شیوه نمونه‌گیری

در این پژوهش از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد؛ به گونه‌ای که مشارکت‌کنندگان براساس تخصص، تجربه اجرایی و شناخت عمیق از ساختار مدیریت شهری کرمانشاه انتخاب شدند. معیارهای انتخاب شامل سابقه مدیریتی در نهادهای شهری، تجربه مواجهه با ساختارهای نهادی، مشارکت در پروژه‌های توسعه شهری و آشنایی با مفاهیم نوآورانه در حکمرانی شهری بود. همچنین تنوع در جایگاه سازمانی و دیدگاه‌های نظری در انتخاب نمونه‌ها لحاظ شد تا غنای داده‌ها افزایش یابد.

### ابزار تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA 2022 برای تحلیل کیفی و استخراج مضمون‌ها استفاده شد. داده‌های مصاحبه‌ها در سه مرحله شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی پردازش گردید تا مفاهیم بنیادین مرتبط با موانع مدیریت جسورانه شناسایی شوند. در مرحله کدگذاری باز بیش از ۱۲۰ کد اولیه استخراج شد که در مراحل بعدی به ۱۸ مضمون اصلی و ۵ دسته مفهومی نهایی سازمان‌دهی شدند. همچنین برای تحلیل آماری و بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان از نرم‌افزار SPSS ورژن ۲۶ بهره گرفته شد.

### اعتبار داده‌ها و یافته‌ها

به منظور ارتقای اعتبار درونی و بیرونی یافته‌ها، از دو روش مکمل استفاده شد:

۱. بازبینی همزمان توسط مشارکت‌کنندگان: افراد مصاحبه‌شونده نسخه‌ای از مضامین استخراج‌شده را دریافت کرده و نظرات اصلاحی یا تاییدی خود را ارایه دادند. این بازخوردها در تحلیل نهایی لحاظ شد.

۲. ارزیابی توسط متخصصان بیرونی: دو نفر از اساتید حوزه برنامه‌ریزی شهری و روش‌شناسی کیفی ساختار تحلیل را بررسی کرده و اعتبار منطقی و انسجام مفهومی آن را تایید نمودند. این اقدامات باعث افزایش پایایی و قابلیت اتکای یافته‌های پژوهش شد.

در مجموع، روش‌شناسی این پژوهش با بهره‌گیری از ابزارهای دقیق، نمونه‌گیری هدفمند و تحلیل عمیق مضمون‌ها، تصویری روشن و مستند از موانع تحقق مدیریت جسورانه در بستر شهری کرمانشاه ارایه می‌دهد.

## یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش براساس تحلیل داده‌های گردآوری‌شده از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۱ نفر از مدیران، برنامه‌ریزان و کارشناسان حوزه مدیریت شهری کرمانشاه و همچنین پرسش‌نامه‌های تکمیلی در دو مرحله کیفی و کمّی ارایه شدند (جدول ۱).

**جدول ۱)** مشخصات مصاحبه‌شوندگان

| کد مصاحبه‌شونده | سن | سابقه مدیریتی | جایگاه سازمانی | حوزه تخصصی |
|---|---|---|---|---|
| M1 | ۴۵ | ۲۳ | مدیر اجرایی شهرداری | برنامه‌ریزی شهری |
| M2 | ۴۱ | ۱۱ | معاون فنی شهرداری | برنامه‌ریزی شهری |
| M3 | ۴۰ | ۷ | مدیر منطقه‌ای | برنامه‌ریزی شهری |
| M4 | ۵۲ | ۶ | معاون عمرانی | مدیریت پروژه‌های عمرانی |
| M5 | ۴۷ | ۱۰ | مدیر دفتر فنّی | مدیریت پروژه‌های عمرانی |
| M6 | ۵۱ | ۲۰ | مدیرکل شهرسازی | سیاست‌گذاری شهری |
| M7 | ۴۷ | ۲۰ | مدیر منطقه | سیاست‌گذاری شهری |
| M8 | ۵۳ | ۳ | معاون اجرایی | سیاست‌گذاری شهری |
| M9 | ۵۴ | ۱۵ | شهردار کل | سیاست‌گذاری شهری |
| M10 | ۵۷ | ۵ | مدیرکل عمرانی | توسعه شهری |
| M11 | ۵۲ | ۱۵ | مدیر منطقه | سیاست‌گذاری شهری |

برای روشن‌تر شدن یافته‌ها، نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها ارایه می‌شود. یکی از مدیران شهری تاکید داشت که «*تمرکزگرایی افراطی در تصمیم‌گیری استقلال عمل من را به‌شدت محدود کرده است*». مدیرمنطقه دیگری اشاره کرد که «*وابستگی شدید به اعتبارات دولتی باعث شده بسیاری از پروژه‌های شهری نیمه‌کاره بماند*». یک برنامه‌ریز شهری توضیح داد که «*نبود زیرساخت‌های فنّاورانه و ابزارهای داده‌محور، امکان مدیریت هوشمند را از بین برده است*». در همین راستا، یکی دیگر از مدیران شهری بیان کرد که «*مقاومت فرهنگی سازمانی و ترس از شکست، مانع نوآوری در سیاست‌گذاری شهری می‌شود*». همچنین یک مدیرعمرانی حوزه آموزش شهری خاطرنشان کرد که «*فرصت‌های یادگیری سازمانی محدود بوده و مدیران از مهارت‌های لازم برای تصمیم‌گیری جسورانه برخوردار نیستند*». یکی از مدیرکل دفتر شهری نیز تأکید کرد که «*پیچیدگی‌های بروکراتیک و ارجاع‌های مکرر به مراجع قانونی، روند تصمیم‌گیری را کند و پرهزینه کرده است*». یک مدیر اجرایی دیگر تجربه خود را چنین بیان کرد که «*نبود هماهنگی میان نهادهای مختلف شهری، اجرای پروژه‌ها را با تأخیرهای جدی مواجه ساخته*

*است*». در نهایت، شهردارکل توضیح داد که «*فقدان حمایت نهادی و مالی، انگیزه مشارکت بخش خصوصی در توسعه شهری را کاهش داده است*». این نمونه‌ها نشان داد که موانع نهادی، مالی، فنّاورانه، آموزشی، فرهنگی و قانونی همگی در کنار هم ظرفیت اجرایی مدیریت شهری کرمانشاه را محدود کرده‌اند و ضرورت اصلاحات ساختاری و نهادی را برجسته می‌سازند.

**۱. تحلیل کیفی مضمون‌محور**

داده‌های مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA 2022 و روش تحلیل مضمون بررسی شدند. فرآیند کدگذاری در سه مرحله «باز»، «محوری» و «انتخابی» انجام شد. در نهایت، پنج مضمون اصلی به عنوان موانع تحقق مدیریت جسورانه شهری در کرمانشاه شناسایی شدند (جدول ۲).

**جدول ۲)** فرآیند کدگذاری داده‌های مصاحبه

| کدگذاری باز (نمونه کدها) | کدگذاری محوری (دسته‌های میانی) | کدگذاری انتخابی (مضامین اصلی) |
|---|---|---|
| **تمرکز تصمیم‌گیری در سطح ملی**<br>**وابستگی شدید به مصوبات بالادستی**<br>**نبود اختیار کافی در سطح محلی**<br>**محدودیت امضای مالی**<br>**تضاد منافع سازمانی**<br>**موازی‌کاری در واحدها** | ساختار متمرکز مدیریت شهری<br>ضعف در تفویض اختیار<br>ناهماهنگی بین‌سازمانی | موانع نهادی و ساختاری |
| **ترس از شکست**<br>**ترجیح اقدامات متداول**<br>**مقاومت کارکنان**<br>**تجربه‌های ناموفق گذشته** | محافظه‌کاری در تصمیم‌گیری<br>مقاومت در برابر تغییر | مقاومت فرهنگی سازمانی |
| **کمبود زیرساخت‌های دیجیتال**<br>**شبکه ناکارآمد**<br>**نبود داشبوردهای هوشمند**<br>**عدم استانداردسازی داده** | ضعف زیرساخت‌های فنّاورانه<br>شکاف داده و برنامه‌ریزی اجرایی | نارسایی‌های فنّاورانه و اطلاعاتی |
| **فرصت‌های آموزشی محدود**<br>**آموزش‌های غیرهدفمند**<br>**بی‌اعتمادی به نیروهای متخصص**<br>**جزیره‌ای‌بودن واحدها**<br>**نبود مهارت‌های رهبری تحول‌گرا** | ضعف یادگیری سازمانی<br>نبود روحیه مشارکتی<br>کمبود توانمندسازی مدیریتی | ضعف در یادگیری سازمانی و مشارکت تیمی |
| **پرهیز از ریسک**<br>**ترجیح پروژه‌های کم‌چالش**<br>**نبود چارچوب شفاف برای ارزیابی**<br>**مستندسازی ناکافی** | مدیریت ریسک محافظه‌کارانه<br>ضعف در یادگیری از تجربیات | مدیریت ریسک محدود |

موانع نهادی و قانونی ۲۳ بار، مقاومت فرهنگی سازمانی ۱۹ بار، ضعف زیرساخت‌های فنّاورانه ۱۶ بار، کمبود آموزش و اعتماد تیمی ۱۲ بار و مدیریت ریسک محدود ۹ بار تکرار شدند.

**۲. تحلیل کمّی سوالات مصاحبه**

داده‌های حاصل از مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار SPSS تحلیل شدند. شاخص‌های آماری زیر استخراج گردید:

- میانگین سابقه مدیریتی ۹/۶۴ سال بود.
- بیشترین تعداد نیرو تحت مدیریت به ۱۰۰ نفر رسید.
- میانگین دفعات ارجاع به مراجع قانونی ۲/۸۲ بار ثبت شد.
- ضریب همبستگی بین سابقه مدیریتی و جسارت تصمیم‌گیری برابر با ۰/۱۳۸- بود (p=۰/۶۸۵).

نتایج کمّی نشان داد که ارتباط معناداری بین سابقه مدیریتی و میزان جسارت در تصمیم‌گیری وجود نداشت. این یافته‌ها تایید کردند که عوامل نهادی و ساختاری بیش از تجربه فردی بر تحقق مدیریت جسورانه شهری در کرمانشاه تاثیر گذاشتند.

## بحث

این پژوهش با هدف شناسایی و تحلیل موانع نهادی و اقتصادی در مسیر تحقق مدیریت جسورانه شهری در کرمانشاه انجام شد.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که تمرکزگرایی افراطی در تصمیم‌گیری، نبود تفویض اختیار موثر به سطوح محلی، محدودیت‌های مزمن بودجه‌ای، وابستگی شدید به اعتبارات دولتی و ضعف زیرساخت‌های فنّاورانه از مهم‌ترین موانع تحقق مدیریت جسورانه شهری در کرمانشاه هستند. این نتایج با مطالعات بین‌المللی همخوانی دارد؛ به‌ویژه پژوهش *دواس* و همکاران [Devas *et al.* 2001] و گزارش بانک جهانی [World Bank, 2021] که تمرکزگرایی و بوروکراسی را از موانع اصلی توسعه شهری در کشورهای در حال توسعه معرفی کرده‌اند. در کرمانشاه نیز همان الگو مشاهده شد، با این تفاوت که شدت وابستگی مالی به دولت بیش از نمونه‌های مشابه در کشورهای دیگر بود و همین امر استقلال عمل مدیران محلی را به‌شدت محدود کرده بود. یافته‌های این پژوهش با نتایج *روی* [Roy, 2011] نیز همخوانی دارد که بر نقش ساختارهای نهادی در موفقیت مدیریت شهری تاکید کرده است. همچنین، مطالعه *بایکان-لونت* و *کونداک* [Baycan-Levent & Kundak, 2009] نشان می‌دهد که استقلال مالی و حمایت نهادی از عوامل کلیدی در تحقق مدیریت جسورانه هستند؛ عواملی که در کرمانشاه به‌شدت ضعیف‌اند. مطالعات داخلی نیز نشان داده‌اند که تمرکززدایی شرط لازم برای حکمرانی خوب در ایران است [Ghasemi, 2024]. مطالعه‌ای در قم نیز نشان داده است که وابستگی مالی شهرداری‌ها یکی از عوامل گسترش ناکارآمدی و توسعه نامتوازن شهری است [Hajilou *et al.*, 2024].

از منظر فنّاوری، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد کمبود زیرساخت‌های دیجیتال و ضعف در بهره‌گیری از ابزارهای نوین مدیریتی، ظرفیت اجرایی مدیریت شهری را محدود کرده است. این نتیجه با مطالعات *آلبینو* و همکاران [Albino *et al.*, 2015] و *شارما* و سینگ [Sharma & Singh, 2022] همسو است که بر نقش فنّاوری‌های نوین در ارتقای حکمرانی شهری تاکید دارند. در حالی که در بسیاری از شهرهای در حال توسعه حرکت به سمت شهر هوشمند آغاز شده، کرمانشاه همچنان با محدودیت‌های جدی در این زمینه مواجه است. گزارش جدید UN-Habitat نیز بر ضرورت سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های دیجیتال برای افزایش شفافیت و کارآمدی مدیریت شهری تاکید دارد [UN-Habitat, 2024].

پژوهش‌های جدید در ایران نیز نشان داده‌اند که ابزارهایی مانند Digital Twin می‌توانند ظرفیت مدیریت شهری را افزایش دهند و به بهبود شفافیت و کارآمدی کمک کنند [Zali *et al.*, 2024].

در حوزه مشارکت اجتماعی، نتایج نشان داد که ضعف در اعتماد عمومی و نبود سازوکارهای موثر برای مشارکت شهروندان، یکی از موانع کلیدی مدیریت جسورانه است. این یافته با مدل مشارکت *آرنشتاین* [Arnstein, 1969] قابل مقایسه است. در حالی که این مطالعات بر اهمیت درگیرکردن شهروندان در فرآیند تصمیم‌گیری تاکید دارند، در کرمانشاه مشارکت اجتماعی هنوز در سطحی محدود باقی مانده است. پژوهش‌های جدید نیز نشان داده‌اند که حکمرانی مشارکتی در شهرهای هوشمند می‌تواند پیوند میان شهروندان و نهادهای شهری را تقویت کند [Frontiers in Sustainable Cities, 2024]. تجربه‌های تطبیقی در استانبول و سائوپائولو نشان می‌دهد که ایجاد سازوکارهای مشارکتی و استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای ارتباط با شهروندان توانسته اعتماد عمومی را افزایش دهد. در مقابل، کرمانشاه فاقد چنین سازوکارهایی است و همین امر موجب شده سیاست‌های شهری با مقاومت اجتماعی مواجه شوند.

از منظر تاب‌آوری شهری، کرمانشاه در برابر بحران‌های اقتصادی و اجتماعی آسیب‌پذیر بود و ظرفیت نهادی لازم برای پاسخ‌گویی به این بحران‌ها را نداشت. این یافته با چارچوب نظری *میرو* و همکاران [Meerow *et al.*, 2016] و *آهرن* [Ahern, 2011] همخوانی دارد که تاب‌آوری شهری را به عنوان یکی از پیش‌شرط‌های توسعه پایدار معرفی کرده‌اند. گزارش OECD و UN-Habitat نیز تاکید می‌کند که سیاست‌های ملّی شهری باید به طور جدی بر تقویت تاب‌آوری و استقلال محلی تمرکز کنند [OECD & UN-Habitat, 2024]. تجربه ارومیه نیز نشان می‌دهد که سناریوپردازی و آینده‌نگری می‌تواند ظرفیت تاب‌آوری شهری را افزایش دهد و زمینه‌ساز حکمرانی جسورانه‌تر شود [Hosseinpour *et al.*, 2025].

به طور کلی، مقایسه یافته‌های این پژوهش با ادبیات موجود نشان می‌دهد که موانع ساختاری و اقتصادی مدیریت جسورانه در کرمانشاه مشابه بسیاری از شهرهای کشورهای در حال توسعه است، اما شدت تمرکزگرایی، وابستگی مالی و ضعف نهادی در این شهر برجسته‌تر است. در شهرهایی مانند استانبول و قاهره، اصلاحات نهادی و مالی توانسته‌اند بخشی از این مشکلات را کاهش دهند، در حالی که در کرمانشاه چنین اصلاحاتی هنوز به طور جدی آغاز نشده است. این تفاوت‌ها نشان می‌دهد که برای تحقق مدیریت جسورانه در کرمانشاه، اصلاحات نهادی و مالی باید در اولویت قرار گیرد و سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فناورانه و اجتماعی به طور جدی دنبال شود. همچنین، تقویت مشارکت شهروندان و افزایش استقلال محلی می‌تواند زمینه‌ساز اجرای سیاست‌های جسورانه و ارتقای کیفیت زندگی شهری باشد.

با وجود محدودیت‌هایی مانند حجم نمونه محدود و تمرکز بر یک شهر، این پژوهش ارزش آن را دارد که در مطالعات تطبیقی و آینده‌پژوهی مدیریت شهری در ایران و کشورهای در حال توسعه مورد استفاده قرار گیرد.

**پیشنهادهای سیاستی**

براساس یافته‌های پژوهش، گذار به مدیریت جسورانه شهری در کرمانشاه نیازمند مجموعه‌ای از اقدامات سیاستی در پنج محور کلیدی است:

۱. ایجاد فرهنگ سازمانی جسورانه: حمایت از نوآوری، پذیرش شکست‌های برنامه‌ریزی‌شده و راه‌اندازی سازوکارهای گفت‌وگوی آزاد میان مدیران و کارکنان.

۲. توانمندسازی مدیران شهری: آموزش مهارت‌های رهبری تحول‌گرا، مدیریت ریسک و تبادل تجربه با شهرهای موفق داخلی و خارجی.

۳. اصلاح ساختارهای تصمیم‌گیری: بازمهندسی فرآیندهای اداری برای افزایش چابکی، شفافیت در تخصیص منابع و تفویض اختیار به مدیران میانی.

۴. تامین منابع پایدار برای نوآوری: ایجاد صندوق نوآوری شهری، مشارکت بخش خصوصی و دانشگاه‌ها در پروژه‌های زیرساختی و توسعه سامانه‌های داده‌باز.

۵. تقویت حکمرانی مشارکتی: راه‌اندازی پلتفرم‌های مشارکت شهروندی، تدوین شاخص‌های ارزیابی جسارت مدیریتی و افزایش نقش نهادهای مردمی در نظارت و مطالبه‌گری.

## نتیجه‌گیری

تمرکزگرایی نهادی، ضعف زیرساخت‌های فنّاورانه و مقاومت فرهنگی سازمانی از مهم‌ترین موانع تحقق مدیریت جسورانه شهری در کرمانشاه هستند.

**تشکر و قدردانی:** از تمامی مدیران و کارشناسان شهری که در مصاحبه‌ها شرکت کردند و داده‌های ارزشمند خود را در اختیار پژوهش قرار دادند، صمیمانه قدردانی می‌شود

**تاییدیه اخلاقی:** این پژوهش مطابق با اصول اخلاق پژوهش انجام شده و کلیه مصاحبه‌شوندگان با رضایت آگاهانه در مطالعه شرکت کردند.

**تعارض منافع:** نویسندگان اعلام می‌کنند هیچ‌گونه تعارض منافع در این پژوهش وجود ندارد.

**سهم نویسندگان:** یاسمین کلیایی (نویسنده اول)، نگارنده مقدمه/روش‌شناس/پژوهشگر اصلی/تحلیلگر آماری/نگارنده بحث (۴۰٪)؛ عباس ملک حسینی (نویسنده دوم)، نگارنده مقدمه/پژوهشگر کمکی/نگارنده بحث (۳۰٪)؛ مجید شمس (نویسنده سوم)، روش‌شناس/پژوهشگر کمکی/تحلیلگر آماری (۳۰٪)

**منابع مالی:** این پژوهش هیچ‌گونه حمایت مالی مستقیم یا غیرمستقیم دریافت نکرده است.

## منابع

- Ahern J (2011). From fail-safe to safe-to-fail: Sustainability and resilience in the new urban world. Landscape and Urban Planning. 100(4):341-343.
- Albino V, Berardi U, Dangelico RM (2015). Smart cities: Definitions, dimensions, performance, and initiatives. Journal of Cleaner Production. 102:1-19.
- Arnstein SR (1969). A ladder of citizen participation.

- North DC (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: Cambridge University Press.
- NUP (2023). National urban policy programme in I.R. Iran. Nairobi: UN-Habitat.
- OECD & UN-Habitat (2024). Global state of national urban policy 2024. Paris: OECD Publishing.
- Rhodes RAW (1996). The new governance: Governing without government. Political Studies. 44(4):652-667.
- Roy A (2011). Urbanisms, worlding practices and the theory of planning. Planning Theory. 10(1):6-24.
- Sharma R, Singh G (2022). Digital technologies and smart governance in developing cities. Cities. 120:103-118.
- Sotarauta M, Beer A (2017). Governance, leadership and urban development: Theoretical insights and empirical evidence. London: Routledge.
- Souza ML (2015). Urban Political Ecology and Governance in São Paulo. Urban Studies. 52(11):2032-2048.
- UN-Habitat (2020). Innovative governance for urban futures. Nairobi: United Nations Human Settlements Programme.
- UN-Habitat (2024). World cities report 2024: Urban futures. Nairobi: United Nations Human Settlements Programme.
- World Bank (2021). World development report 2021: Data for better lives. Washington, DC: World Bank.
- Zali N, Soltani A, Najafi P, Ebadi Qajari S, Mehrju M (2024). Digital twins for smarter Iranian cities: A future studies perspective. Computational Urban Science. 4:43.
American Institute of Planners. 35(4):216-224.
- Baycan-Levent T, Kundak S (2009). Planning for resilient cities: Lessons from Istanbul. Cities. 26(4):185-194.
- Devas N, Amis P, Beall J, Grant U, Mitlin D, Rakodi C, et al (2001). Urban governance and poverty: Lessons from a study of ten cities in the global South. International Development Planning Review. 23(4):345-370.
- El-Shahat M (2018). Urban governance challenges in Cairo. Middle East Journal of Urban Studies. 12(2):45-63.
- Frontiers in Sustainable Cities (2024). Citizen participation and smart urban governance. Frontiers in Sustainable Cities. 6(2):145-160.
- Ghasemi A (2024). State decentralization and good urban governance in Iran. State Studies. 10(38):121-162. [Persian]
- Grindle MS (1997). Getting good government: Capacity building in the public sectors of developing countries. Massachusetts: Harvard University Press.
- Hajilou M, Meshkini A, Ghaedrahmati S, Mirehei M (2024). Investigating financial motivators and demotivators of urban sprawl through the lens of municipalities: A case of Qom, Iran. Applied Spatial Analysis and Policy. 17:1435-1461.
- Hosseinpour M, Kalantari M, Jafarpour Ghalehteimouri K (2025). Exploring urban future: Enhancing good urban governance through scenario planning in Urmia city, Iran. City and Built Environment. 3:18.
- Meerow S, Newell JP, Stults M (2016). Defining urban resilience: A review. Landscape and Urban Planning. 147:38-49.