

## آسیب‌شناسی ساختارهای نهادی اثرگذار در تحقق مدیریت یکپارچه شهری پایتخت

محمد سهرابی

دانشجوی دکترای جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

علی اصغر رضوانی<sup>۱</sup>

دانشیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

آزیتا رجبی

دانشیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۸/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۱/۲۹

### چکیده

امروزه مشکلاتی مانند مناسب و به روز نبودن قانون شهرداری برای اداره‌ی کلان‌شهرها و شهرهای کشور، مشخص نبودن تعریف و تفکیک وظایف ملی از محلی و تناقضات و عدم هماهنگی موجود در آن، عدم شفافیت و تعیین تکلیف وظایف، حدود اختیارات و مسئولیت‌ها بین ارکان اداره‌ی امور ملی و محلی، بزرگ شدن دولت و کم توجهی به رفع مسائل و مشکلات مدیریتی شهرها، افزایش مسائل اجتماعی و عدم شفافیت مسئولیت وظایف مربوطه، سطح پایین مشارکت مردم در اداره‌ی امور شهرها و محله‌ها موجب شده تا انگیزه‌های قوی در تمامی بخش‌های جامعه به منظور رسیدن به راه حلی عملی و مؤثر به وجود آید. هدف اصلی این مقاله دستیابی به استراتژی همسویی منافع سازمان‌های دولتی و غیردولتی در جهت تحقق مدیریت یکپارچه شهری است. سؤال اصلی مقاله این است که موانع اثرگذار در عدم تحقق مدیریت یکپارچه کلان‌شهر تهران چیست؟ فرضیه‌ای را که برای پاسخ‌گویی به سؤال اصلی در صدد آزمون آن هستیم این است که به نظر می‌رسد موانع اثرگذار در عدم تحقق مدیریت یکپارچه شهر تهران متغیرهای ساختاری و متغیرهای مدیریتی درون سازمان‌های دولتی و بین سازمان‌های دولتی و غیردولتی است. یافته‌های مقاله نشان می‌دهد که بین متغیرهای مدیریتی اثرگذار در عدم تحقق مدیریت یکپارچه شهری تهران و نهادهای دولتی و غیردولتی، رابطه معناداری وجود دارد. تهران به عنوان مرکزیت سیاسی، اقتصادی ایران، از موقعیت خاص و منحصر به فردی برخوردار است، استقرار ۱۵ میلیون نفر جمعیت، فعالیت وزارتخانه‌ها و نهادهای سیاسی، امنیتی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی حساس و اثرگذار، مهاجرپذیری از کل استان‌های کشور، ترافیک، آلودگی هوا، دغدغه‌های زیست محیطی، تراکم ساختمان‌ها، ابنیه و املاک مسکونی، تجاری، حجم فزاینده خودروها، شبکه عظیم آب‌رسانی، گاز، برق، تلفن، راهداری تنها بخشی از پیچیدگی‌ها، ظرفیت‌ها و چالش‌های پیش روی این منطقه به شمار می‌رود. این تحقیق از لحاظ ماهیت و روش به صورت توصیفی-تحلیلی است و با توجه به این که شیوه به کار رفته در انجام این پژوهش از نوع کاربردی بوده و به منظور کشف روابط بین متغیرها و پدیده‌ها و همچنین گره‌گشایی از مسائل و تنگناهای موجود در کلان‌شهر تهران تدوین شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز مطالعات کتابخانه‌ای و پیمایشی استفاده شده است. جهت ارزیابی شرایط درون سیستمی و برون سیستمی از مدل ترکیبی (SOWT-AHP) بهره گرفته می‌شود.

**واژگان کلیدی:** ساختارهای نهادی، مدیریت یکپارچه شهری، تهران.

## مقدمه

در ایران علی‌رغم سابقه طولانی نهادهای مدیریتی شهری از جمله بلدیّه، هنوز شاهد تفرق مدیریت و تقسیم وظایف شهرداری‌ها در بین نهادهای متعدد دخیل در امر مدیریت شهری در کشور هستیم. این در حالی است که طی سده اخیر حرکت‌های مهمی مانند اولین قانون شهرداری در بیش از یکصد سال قبل و قانون مصوب ۱۳۳۴ شهرداری از شش دهه قبل انجام شده است (حسینی و دیگران، ۱۳۹۰: ۲۷). امروزه مشکلاتی مانند مناسب و به روز نبودن قانون شهرداری برای اداره کلان‌شهرها و شهرهای کشور، مشخص نبودن تعریف و تفکیک وظایف ملی از محلی و تناقضات و عدم هماهنگی موجود در آن، عدم شفافیت و تعیین تکلیف وظایف، حدود اختیارات و مسئولیت‌ها بین ارکان اداره امور ملی و محلی، بزرگ شدن دولت و کم توجهی به رفع مسائل و مشکلات مدیریتی شهرها، افزایش مسائل اجتماعی و عدم شفافیت مسئولیت وظایف مربوطه، سطح پایین مشارکت مردم در اداره امور شهرها و محله‌ها موجب شده تا انگیزه‌های قوی در تمامی بخش‌های جامعه به منظور رسیدن به راه حلی عملی و مؤثر به وجود آید (مطوف، ۱۳۸۹: ۳۴). از سوی دیگر بررسی اصول قانون اساسی نشان می‌دهد که ظرفیت‌ها و آرمان‌های مهمی در زمینه امور محلی و اهمیت مشارکت مردم در اداره امور کشور در قالب شوراها بیان شده است. با وجود آرمان‌های مترقی قانون اساسی در زمینه تعریف مشارکت مردم در اداره امور خود، نحوه اداره امور کشور به شکل متمرکز است و به تبع آن، تمامی امور اجرایی کشور به استثنای وظایف محدودی که به شهرداری‌ها واگذار شده است، از طریق قوه مجریه با اختیارات و پاسخگویی متمرکز انجام می‌شود؛ لذا با توجه به تجارب علمی و تطبیقی در مدیریت شهری و چالش‌های موجود در اداره شهرهای کشور و روزآمد نبودن قانون شهرداری، ضرورت و لزوم بازنگری در آن و تدوین قانون به روز مدیریت شهری کشور از اهمیت بسیاری برخوردار است. تمامی این ضرورت‌ها و تنگناهای موجود موجب شده تا تدوین پیش‌نویس لایحه قانونی مدیریت شهری بر اساس تحقق ماده ۱۷۳ قانون برنامه پنجم توسعه کشور مبنی بر تدوین برنامه جامع مدیریت شهری توسط دولت، در دستور کار قرار گیرد. تدوین لایحه قانونی یاد شده که بازنگری و به روز رسانی اساسی در قانون شهرداری محسوب می‌شود، ناشی از ضرورت سمت دهی اداره امور عمومی به سمت عدم تمرکز است (احمد آخوندی و دیگران، ۱۳۸۷: ۱۳۵).

همه ساله مبالغ زیادی برای اداره امور نظارت، اجرایی و ارائه خدمات در شهر تهران صورت می‌گیرد. علی‌رغم این شاهد آن هستیم که به دلیل موازی کاری و سرعت پایین ارائه خدمات توسط سازمان‌ها و ادارات، رضایت چندانی برای شهروندان مشاهده نمی‌گردد. به نظر می‌رسد با اعمال مدیریت یکپارچه شهری می‌توان ضمن جلوگیری از اتلاف هزینه‌ها، به صورت منسجم به ارائه خدمات با کیفیت پرداخت. هدف اصلی تحقیق اتخاذ یک رویکرد کل نگرانه و طراحی سازوکارهایی جهت پیگیری رویکرد مذکور در مدیریت شهر است که به منظور تحقق یکپارچگی، شناسایی عوامل مؤثر بر آن و تفرق در مدیریت شهری ضروری است (رهنما، ۱۳۸۰: ۷۲).

در پژوهش حاضر، عواملی شناسایی شده‌اند که مؤثر بر یکپارچگی مدیریت شهری در سطح سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری شهر تهران با روش کمی یافته‌های پژوهش شامل شهرداری و شورای شهر تهران (و برخی نهادهای دولتی / حکومتی) شامل وزارت کشور، وزارت راه و شهرسازی و مجلس شورای اسلامی است. این تحقیق از لحاظ

ماهیت و روش به صورت توصیفی- تحلیلی است و با توجه به این که شیوه به کار رفته در انجام این پژوهش از نوع کاربردی بوده و به منظور کشف روابط بین متغیرها و پدیده‌ها و همچنین گره‌گشایی از مسائل و تنگناهای موجود در کلان‌شهر تهران تدوین شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز مطالعات کتابخانه‌ای و پیمایشی استفاده شده است. جهت ارزیابی شرایط درون سیستمی و برون سیستمی از مدل ترکیبی (SOWT-AHP) بهره گرفته می‌شود.

### رویکرد نظری

سیستم مدیریت یکپارچه شهری در واقع تجمیع خدمات ۲۳ ارگان شامل مخابرات، آب، برق، گاز، پلیس راهنمایی و رانندگی، آموزش و پرورش، بهداشت و درمان، دانشگاه‌ها، کمیته امداد، میراث فرهنگی، دارایی و ... در حوزه خدمات شهری با مدیریتی واحد است که به آن‌ها اجازه می‌دهد تا دید بازتری نسبت به سیاست‌گذاری، تصمیم سازی، اجرای پروژه‌ها و نظارت بر آن‌ها داشته باشد (طالقانی و رضائی، ۱۳۸۶: ۵۷). اعمال قدرت مدیریت شهری در چگونگی استقرار و اداره شهرها بر حسب گونه‌های فرهنگی و ساختار اجتماعی- سیاسی جوامع پدیدار می‌شود. شهر که پیچیده‌ترین و متنوع‌ترین جلوه‌های زندگی بشری را در خود دارد بدون وجود نظام مدیریت شهری که ضمن انجام برنامه‌ریزی‌های لازم برای رشد و توسعه آینده شهر به مقابله با مسائل و مشکلات کنونی آن می‌پردازد، بی‌سامان می‌گردد. اصطلاح مدیریت شهری از لحاظ مفهومی متنوع و تا حدی مبهم است. این امر ناشی از تنوع نگرش‌های موجود به دلیل میان رشته‌ای بودن و جدید بودن مدیریت شهری است و دستیابی به تعریفی مشخص و واحد مستلزم در نظر گرفتن بسیاری از این تعاریف است که در زیر به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود: داده‌های سیستم مدیریت شهری، خواسته‌های دولت و شهروندان و ستانده‌های آن توسعه کمیّت و کیفیت زندگی شهری است؛ بنابراین مدیریت شهری باید تمام شهری اعم از فضای کالبدی و عملکردی آن را تحت پوشش قرار دهد (علوی و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۴۷).

لذا دارای ماهیت سازمانی توأمان چند عملکردی و چند سطحی است. ویلیامز در سال ۱۹۷۸ مدیریت شهری را یک تئوری و چشم‌انداز نمی‌داند، بلکه آن را چارچوب و پایه و اساس مطالعات شهر می‌داند. او اضافه می‌کند که مدیریت شهری ارتباط قوی و تنگاتنگ با ماهیت شهر از یک طرف و ساختارهای اجتماعی و اقتصادی از طرف دیگر دارد، همچنین مدیریت شهری با سازمان‌های دولتی که در شهر خدمات ارائه می‌دهند و جمعیت شهر ارتباط تنگاتنگی دارد (ولی قلی زاده و خیری، ۱۳۹۴: ۵۴). تمام این تعاریف دلالت بر انعطاف‌پذیری مدیریت شهری دارند. چرا که نظام مدیریت شهری متشکل از عناصر و اجزاء به هم پیوسته‌ای است که باید در تعامل و ارتباط با هم در نظر گرفته شوند و آنچه که امروزه در هدایت این نظام اهمیتی ویژه دارد توانایی آن در انعطاف‌پذیری است. نظام مدیریت شهری یک سیستم پویا و باز است و با انواع فرا سیستم‌ها و زیر سیستم‌های متعدد در ارتباط است؛ بنابراین با توجه به متغیرهای بسیار و محیط ناهمگن و متنوعی که مدیریت شهری در آن قرار دارد، این نظام باید به روش باز عمل کند و ساختارهای خشک و غیر قابل انعطاف را از خود دور سازد و دارای این توانمندی باشد تا با محیط اطراف سازگار شده و ضمن حفظ کلیت خود به تبادل پویا با محیط بپردازد (الوندی، ۱۳۸۸: ۸).

اصل اساسی در حکومت‌های محلی این است که مردم همان محل با مشارکت و همفکری یکدیگر و حتی المقدور با استفاده از منابع و امکانات محلی نسبت به تأمین خدمات عمومی و نیز عمران و آبادی محل در چارچوب قانون اقدام نمایند. از این رو سطح محلی مدیریت و اداره امور باید در سطح ملی به رسمیت شناخته شود و در پی آن سطح منطقه‌ای رابط بین این دو تلقی گردد. در واقع امروزه رابطه مستقیم بین بهبود مدیریت شهری و دموکراسی محلی با تمرکززدایی پذیرفته شده است. تفویض اختیارات، جلب مشارکت مردم و بستر گشایی نهایی آن در سطوح پایین‌تر، شرط موفقیت سیاست‌های عدم تمرکز فضایی است. همان گونه که ذکر گردید از مهم‌ترین حکومت‌های محلی شهرداری‌ها هستند (ولیعقلی زاده و خیری، ۱۳۹۵: ۲۷). وجود این سازمان از هنگامی ضرورت یافت که برآورده ساختن نیازهای افراد بشر، از عهده تک تک آن‌ها خارج گردید و لازم شد سازمانی این نیازها را بطور مشترک برآورده سازد. با توجه به آنچه ذکر گردید واژه مورد نظر به هر دو حوزه اداری و عملی شهرداری اشاره نموده است. مشخصات شهرداری از کشوری به کشور دیگر متفاوت است؛ اما می‌توان حوزه شهرداری را بطور کلی با خصوصیات زیر تعریف کرد:

ناحیه‌ای است که به وسیله مرزهای اداری معین، مشخص شده و ویژگی مسلط شهری دارد و معمولاً توسط یک مجموعه از مأموران برگزیده محلی اداره می‌شود و در محدوده یک واحد حکومتی بالاتر مثل فرمانداری قرار دارد. مجموعه اداری شهرداری نیز سازمانی محلی و غیردولتی است که به منظور اداره امور محلی و ارائه خدمات لازم با هدف مدیریت و توسعه کالبدی، اقتصادی و اجتماعی در محدوده تعریف شده از سوی قانون‌گذار که معمولاً شهر و اطراف آن است، به فعالیت می‌پردازد. شهرداری سازمانی منتخب است که مشروعیتش از انتخاب کنندگان است. از استقلال نسبی در چارچوب قانونی برخوردار است و تشکیل آن از حق حاکمیت ملی نشأت می‌گیرد (اکبری زاده، ۱۳۸۸: ۲۲). از مدل‌های مدیریت یکپارچه شهری می‌توان به مدل لودیکو کوارونی اشاره کرد. نامبرده معمار و نظریه‌پرداز ایتالیایی در سال‌های ۱۹۸۷-۱۹۱۱ بوده است. وی دارای نظریات قابل ملاحظه‌ای در باب مرمت شهری است. نظریات کوارونی در خصوص مرمت شهری به شرح ذیل می‌باشند.

۱- چند وجوهی بودن مرمت شهری. توجه به تمامی وجوه اقتصادی-کالبدی و ... در مرمت شهری

۲- احیای بافت تاریخی از وجوه متفاوت

اصول مورد نظر کوارونی در مورد مرمت شهری:

۱- هماهنگی: ایجاد هماهنگی میان طرح شهر و طرح مرمت شهری که امری لازم و ضروری است.

۲- پویایی: با توجه به وجوه اقتصادی در بافت‌های تاریخی شهری امری ضروری است. بر اساس نظریه و اصول پیشنهادی کوارونی می‌توان به این نتیجه رسیدند هدف وی از ایجاد تداخل دریافت کهن، بهبود عملکرد با احترام گذاشتن به کالبد زنده و پویایی شهری است. کالبد پیشنهادی وی معاصر سازی است و شیوه وی در اقدام بافت‌های تاریخی بهسازی و نوسازی بر مبنای برنامه‌ریزی ملی شهری است. روش پیشنهاد کوارونی بازسازی شهری و روش جامع مرمت بافت شهری بوده است (سالاری سردری و کیانی، ۱۳۹۶: ۳۵).

دیدگاه نظری کوارونی مبتنی است بر:

۱- چند وجهی بودن مرمت شهری: توجه به کالبدی، اقتصادی و ...

۲- احیاء بافت تاریخی از وجوه متفاوت

اصول مورد توجه در مرمت:

۱- هماهنگی: میان طرح‌های جامع و طرح‌های مرمت

۲- پویایی: پویایی در بافت به خصوص در وجه اقتصادی

هدف اصلی: بهبود عملکرد، اقدام به کالبد زنده و پویا

روش مداخله شیوه اقدام: روش بازسازی و مرمت جامع شهری شیوه بهسازی و نوسازی برنارد

از دیگر مدل‌های مدیریت یکپارچه شهری مدل برنارد چومی است. طراحی برنارد چومی برای پارک لاویلت باعث

تعجب بسیاری از متخصصان و طراحان جهان گردیده چرا که حرکت وی در طراحی، حرکتی نو و انقلابی محسوب

است (سالاری سردری و کیانی، ۱۳۹۶: ۳۵).

نظریه چومی در رابطه با مرمت بافت شهری بسیار شایان اهمیت است. این نظریات شامل:

۱- جایگزینی مفاهیم تازه: اهمیت و ضرورت جایگزینی مفاهیم تازه در رابطه با تضاد فرم و عملکرد در جهت آشتی

دادن آن‌ها (رحیمی اتانی و پناهی، ۱۳۹۵: ۱۲۱).

۲- معماری پیچیده بدون رعایت قواعد سنتی سلسله مراتب و ترکیبی می‌تواند سامان یابد.

۳- زدودن مفاهیم قراردادی از طراحی و جایگزین کردن مفاهیم قابل تأویل در آن

۳- انقطاع تاریخی

اصول مورد بحث چومی در رابطه با مدیریت یکپارچه شهری به شرح زیر است:

۱- استقلال موضوع در متن: تعریف مناسب موضوع در زمینه کاری

۲- روی هم قرار گیری عملکردها: تبیین کردن عملکردها بر هم قرار گرفته شد

۳- بی انتهای: نامحدود بودن

۴- تضاد در تقابل بی پیوند

۵- کثرت در تقابل با وحدت (رحیمی اتانی و پناهی، ۱۳۹۵: ۱۲۱).

۶- بی نظمی در تقابل با نظم

۷- انعطاف پذیری

۸- ناهماهنگی

۹- تغییر مداوم موضوع و معنا در متن

۱۰- شکستن تضاد و تباین میان فرم و عملکرد (اکبری زاده، ۱۳۸۸: ۲۰)

دستورالعمل‌های چومی در رابطه با مدیریت یکپارچه شهری شامل:

۱- وجود تضاد در نظام‌های هنری کالبدی

۲- تغییر و تحول در کالبد بنا و انعطاف‌پذیر بودن آن‌ها

با استناد به نظریه اصول و دستورالعمل برنارد چومی می‌توان این چنین به نتیجه رسید که هدف چومی جایگزین کردن مفاهیم جدید جهت آشتی دادن فرم و عملکرد بوده است. کاربری پیشنهاد وی تعیین کردن کاربری بر مبنای متن و زمینه آن است (رحیمی اتانی و پناهی، ۱۳۹۵: ۱۲۱).

شیوه عملی و اقدامی وی بهسازی-نوسازی و بازسازی است. روش ملاحظه چومی هم به صورت موضعی-موضوعی است.

۴ دیدگاه نظریات چومی:

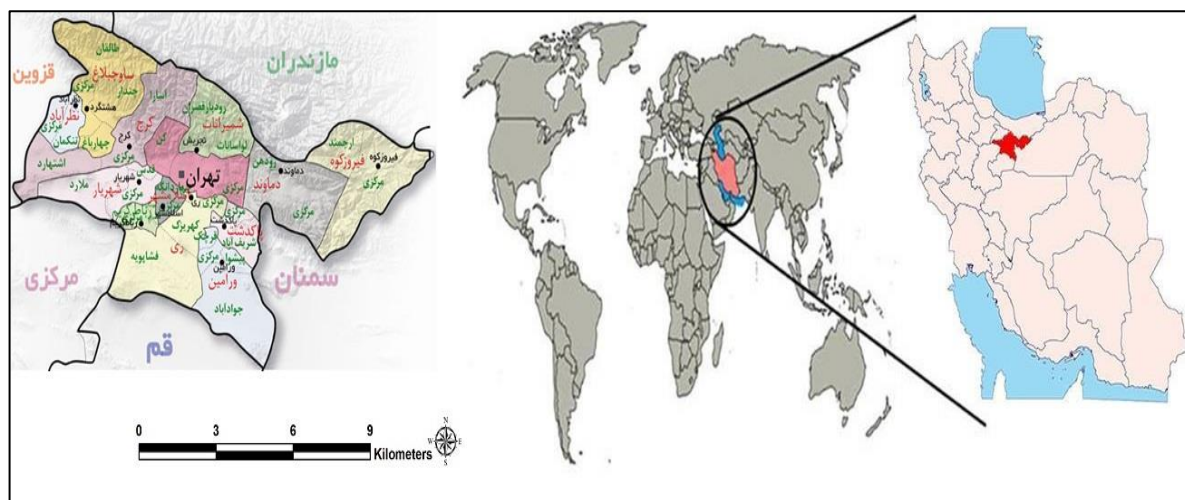
۱- جانشینی مفاهیم تازه

۲- معماری پیچیده مغایر قوای سنتی

۳- جانشینی مفاهیم قابل تأویل بجای قراردادی (رحیمی اتانی و پناهی، ۱۳۹۵: ۱۲۱).

### محیط مورد مطالعه

شهر تهران در ۵۱ درجه و ۶ دقیقه تا ۵۱ درجه و ۳۸ دقیقه طول شرقی و ۳۵ درجه و ۳۴ دقیقه تا ۳۵ درجه و ۵۱ دقیقه عرض شمالی قرار گرفته است و ارتفاع آن از سطح آب‌های آزاد بین ۱۸۰۰ متر در شمال تا ۱۲۰۰ متر در مرکز و ۱۰۵۰ متر در جنوب متغیر است. تهران در میان دو وادی کوه و کویر و در دامنه‌های جنوبی رشته کوه البرز گسترده شده است (سیر تحولات تاریخی شهر تهران، ۱۳۷۹: ۲۵)

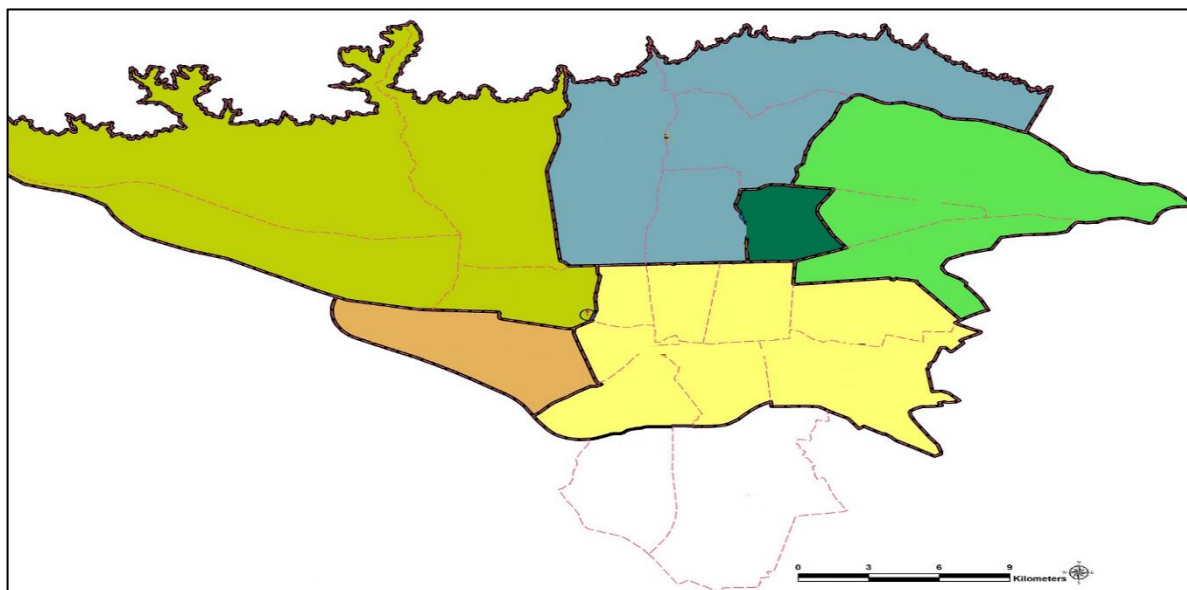


نقشه شماره ۱- موقعیت کشوری و نیز منطقه‌ای شهر تهران

منبع: (<http://www.bmbtrj.org>)

از جنوب به کوه‌های ری و بی‌بی شهر بانو و دشت‌های هموار شهریاری و رامین و از شمال توسط کوهستان محصور شده است. تهران در حدود ۷۳۰ کیلومتر مربع مساحت دارد. شهرداری تهران از دیدگاه تأمین نیازمندی‌ها و اداره بهتر سطح شهر را به ۲۲ منطقه شهرداری و ۱۱۲ ناحیه بخش کرده که شهر ری و تجریش را نیز شامل شده است. از سوی دیگر وزارت کشور هم برای انجام انتخابات‌های مختلف و کارهای مدیریتی دیگر، تفسیر خاص خود را از شهرستان تهران دارد که بر ۲۲ منطقه شهرداری منطبق نیست و شمیران و ری را نیز شهرستان‌هایی جداگانه در نظر گرفته است. این شهر به واسطه‌ی داشتن شبکه مخابراتی گسترده نیز دارای نواحی هفت‌گانه مخابراتی است. تهران را می‌توان به سه منطقه طبیعی تقسیم کرد (سعید نیا، ۱۳۶۸: ۱۰).

- کوه‌های شمالی: بلندترین نقطه این کوه‌ها قله توچال به ارتفاع ۳۹۳۳ است.
  - دامنه کوه‌ها: این منطقه شامل قسمت‌های شمالی شهر مانند اوین، درکه، نیاوران، حصارک و سوهانک می‌شود.
  - دشت جنوبی: بخش اعظم شهر در این دشت قرار گرفته و شیب ملایمی از شمال به جنوب دارد.
- آب و هوا تهران متأثر از کوهستان در شمال و دشت در جنوب است. غیر از شمال تهران که تحت تأثیر کوهستان آب و هوا آن تا حدی معتدل و مرطوب است، آب و هوای بقیه شهر کلاً گرم و خشک و در زمستان‌ها اندکی سرد است. مهم‌ترین منبع بارش در این شهر بادهای مرطوب مدیترانه‌ای و اطلسی هستند که از سمت غرب می‌وزند. رشته کوه البرز همچون سدی به نحو مؤثری از نفوذ بسیاری از توده‌های هوا جلوگیری می‌کند در نتیجه باعث شده است که هوای شهر از یک سو خشک‌تر و از سوی دیگر از آرامش نسبی برخوردار باشد (سعید نیا، ۱۳۶۸: ۱۰). از نظر فصلی، هوای تهران در زمستان تحت تأثیر سیستم پرفشار شمالی (سیبری) قرار دارد. این تأثیر باعث شده است که در این فصل هوا در قسمت‌های مرکزی و جنوبی معتدل و در قسمت‌های شمالی شهر سرد باشد، به طوری که در این قسمت‌ها دمای هوا در زمستان بارها به زیر صفر می‌رسد. همچنین در این فصل به دلیل پدیده وارونگی هوا میزان آلودگی جوی بالاست. در تابستان‌ها عامل مهم سیستم کم‌فشار حرارتی کویر مرکزی است که سبب می‌شود هوا گرم و خشک باشد. میزان بارندگی در سطح شهر تهران عمدتاً کم بوده و به مقدار ۲۴۵/۸ میلی‌متر در طی سال اندازه‌گیری و تعداد روزهای یخبندان (با دمای زیر صفر) آن نیز ۳۶ روز در سال ثبت شده است (۱۳۷۶). در یک دوره ۴۵ ساله بیشترین دمای تهران ۴۳ درجه سلسیوس و کمترین دمای آن ۱۵- درجه سلسیوس گزارش شده است. میانگین رطوبت نسبی هوا در تهران ۴۰ درصد و در شمیران ۴۶ درصد بوده است. باد غالب تهران غربی (۲۷۰ درجه) و متوسط سرعت آن ۵/۵ متر بر ثانیه است. شب‌ها نسیم خنکی از کوه به پایین می‌وزد (باد کوه) و روزها بر عکس نسیمی از سمت دشت می‌وزد (باد دشت). متوسط میزان بارندگی در سطح شهر تهران کم بوده و به مقدار ۳۱۶ میلی‌لیتر در طول سال اندازه‌گیری و تعداد روزهای یخبندان آن نیز ۳۶ روز در سال ثبت شده است. شهر تهران به وسیله دو رودخانه اصلی کرج و جاجرود و نیز تعدادی رودخانه‌های فصلی دیگر مشروب می‌شود، در واقع حد طبیعی فضای جغرافیایی تهران به واسطه این دو رودخانه مشخص می‌گردد. رودخانه کرج پرآب‌ترین رود دامنه‌های جنوبی البرز است که از باران‌های فصل سرد و ذوب شدن برف‌های مناطق کوهستانی تأمین می‌شود و در ۴۰ کیلومتری غرب تهران از کانون آبگیر خرسنگ کوه سرچشمه می‌گیرد (نظریان و رحیمی، ۱۳۹۱: ۱۱۱).



نقشه شماره ۲- تقسیمات داخلی شهر تهران منبع: (http://www.ess.co.at)

تراکم جمعیت تهران، ۲۰ برابر کشور تراکم جمعیت در استان تهران نیز ۸۹۰ نفر است که حدود ۲۰ برابر تراکم جمعیت در کل کشور (۴۶ نفر در هر کیلومتر مربع) است. سهم مساحتی استان تهران برابر با ۰/۸ درصد و سهم جمعیتی آن نیز ۱۶/۲ درصد است. بر اساس آمار سال ۱۳۹۵، سهم تهران در کل تولید ناخالص داخلی ایران ۲۱ درصد است و با اختصاص نیمی از بخش صنعت کشور به خود، نقش مهمی در اقتصاد ایران دارد صنایع تهران شامل خودروسازی، الکترونیک و تجهیزات الکتریکی، تسلیحات نظامی، منسوجات، شکر، سیمان (قلی زاده، ۱۳۸۹: ۲۹).

### روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ ماهیت و روش به صورت توصیفی - تحلیلی است و با توجه به این که شیوه به کار رفته در انجام این پژوهش از نوع کاربردی بوده و به منظور کشف روابط بین متغیرها و پدیده‌ها و همچنین گره‌گشایی از مسائل و تنگناهای موجود در کلان‌شهر تهران تدوین شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز مطالعات کتابخانه‌ای و پیمایشی استفاده شده است. جهت ارزیابی شرایط درون سیستمی و برون سیستمی از مدل ترکیبی - (SOWT-AHP) بهره گرفته می‌شود. پس از جمع‌آوری پرسشنامه نسبت به بررسی عوامل، فهرستی یکپارچه از نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات ایجاد می‌شود و از اعضای جامعه مجدد خواسته خواهد شد تا نسبت به دادن امتیاز و وزن هر یک از عوامل اقدام نمایند. بعد از جمع‌آوری فهرست‌های توزیع شده مجدداً نسبت به یکسان سازی وزن‌ها و امتیازات توسط خبرگان انجام خواهد گرفت. در اینجا قادر خواهیم بود تا اولین مرحله تجزیه و تحلیل اطلاعات را انجام دهیم یعنی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) را تشکیل دهیم. بدین ترتیب که پس از تعیین ساختار درختی مسئله پژوهش در چهار سطح و انجام مقایسات زوجی، با توجه به خروجی مدل تحلیل سلسله مراتبی (AHP) اقدام به مشخص کردن میزان اهمیت هر عامل، محاسبه اوزان و رتبه خواهد گردید.



## شناسایی عوامل مؤثر داخلی و خارجی

از طریق پرسشنامه‌های شماره به صورت حضوری از پاسخ دهندگان خواسته شد تا با پاسخ‌گویی به سؤالات مشخص نمایند که نتایج آن‌ها در جدول زیر ارائه شده است. بعد از تکمیل پرسشنامه‌ها اطلاعات خروجی در قالب لیستی از عوامل حاصل گردید، اما به علت صرفه‌جویی در زمان و انرژی و با توجه به وقت و منابع در دسترس از میان عوامل شناسایی شده آن دسته از عوامل با اولویت بالا انتخاب گردید و بار دیگر این عوامل با نظر خبرگان مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت و نهایتاً مجموعه عوامل مؤثر انتخاب شدند که در قالب ماتریس‌های ارزیابی آورده شده است.

جدول شماره ۱- پرسش‌های مربوط به بررسی عوامل داخلی و خارجی

ردیف	شرح سؤال	ماهیت عوامل	تعداد پاسخ دهندگان	نمره نهایی سؤال (میانگین نمرات)
۱	تأثیر سیاست‌گذاری بخش زمین و مسکن را در عدم تحقق مدیریت یکپارچه شهری چگونه ارزیابی می‌کنید؟	داخلی	۱۰ نفر	۴/۴
۲	تأثیر در اختیار داشتن منابع مالی و درآمدی را در عدم تحقق مدیریت یکپارچه شهری چگونه ارزیابی می‌کنید؟	داخلی	۱۰ نفر	۱/۶
۳	تأثیر عدم برخورداری از شایستگی کافی برای اداره شهر را در عدم تحقق مدیریت یکپارچه شهری چگونه ارزیابی می‌کنید؟	داخلی	۱۰ نفر	۱/۹
۴	تأثیر تأمین زیرساخت‌های اساسی را در عدم تحقق مدیریت یکپارچه شهری چگونه ارزیابی می‌کنید؟	داخلی	۱۰ نفر	۳/۳
۵	تأثیر توسعه کالبدی شهر را در عدم تحقق مدیریت یکپارچه شهری چگونه ارزیابی می‌کنید؟	خارجی	۱۰ نفر	۱/۸
۶	تأثیر مهاجرات بیگانگان را در عدم تحقق مدیریت یکپارچه شهری چگونه ارزیابی می‌کنید؟	خارجی	۱۰ نفر	۲/۱
۷	تأثیر موازی کاری در عدم تحقق مدیریت یکپارچه شهری چگونه ارزیابی می‌کنید؟	داخلی	۱۰ نفر	۲/۴
۸	تأثیر مشارکت شهروندان در عدم تحقق مدیریت یکپارچه شهری چگونه ارزیابی می‌کنید؟	خارجی	۱۰ نفر	۳/۹
۹	تأثیر کسب رضایت شهروندان در عدم تحقق مدیریت یکپارچه شهری چگونه ارزیابی می‌کنید؟	خارجی	۱۰ نفر	۳/۷
۱۰	تأثیر تأمین هزینه‌های سازمان در عدم تحقق مدیریت یکپارچه شهری چگونه ارزیابی می‌کنید؟	خارجی	۱۰ نفر	۳/۱
۱۱	تأثیر تأمین حمل‌ونقل شهری در عدم تحقق مدیریت یکپارچه شهری چگونه ارزیابی می‌کنید؟	داخلی	۱۰ نفر	۴/۳
۱۲	تأثیر عدم اطلاع از نیازهای شهروندان در عدم تحقق مدیریت یکپارچه شهری چگونه ارزیابی می‌کنید؟	خارجی	۱۰ نفر	۱/۹
۱۳	تأثیر قوانین و مقررات در عدم تحقق مدیریت یکپارچه شهری چگونه ارزیابی می‌کنید؟	داخلی	۱۰ نفر	۴/۱

منبع:  
پژوهش  
در

پرسش‌های مطرح شده در پرسشنامه که به منظور شناسایی و بررسی عوامل داخلی و خارجی تنظیم شده است عنوان شده‌اند و در ستون‌های بعدی ماهیت عوامل با به عبارت دیگر مقصود از طرح سؤال ذکر شده است تا بر اساس نمرات به دست آمده که توسط اعضای خبرگان که تعداد آن‌ها در ستون سوم ذکر گردیده‌اند، در طی جلسات متداول و با در نظر گرفتن شرایط حال شرکت و سایر رقبا بتوان عوامل مورد نظر را استخراج نمود. مفهوم نمرات داده شده این است که اگر نمره نهایی سؤال کمتر از ۳ باشد در مورد عوامل داخلی ضعف و در مورد عوامل خارجی

تهدید محسوب می‌شود و اگر نمره نهایی حاصل شده بیشتر از ۳ باشد در مورد عوامل داخلی قوت و در مورد عوامل خارجی فرصت قلمداد خواهند شد. بر اساس مذاکرات شفاهی با اعضای خبرگان تصمیم گرفته شد نمره نهایی برابر ۳ نیز دلالت بر بی‌اثر بودن آن عامل داشته باشد.

### توصیف متغیرهای جمعیت شناختی خبرگان

جدول شماره ۲- توصیف جنسیت خبرگان

جنسیت	درصد
مرد	۷۰
زن	۳۰

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول شماره ۳- توصیف تحصیلات خبرگان

تحصیلات	درصد
کمتر از لیسانس	۰
لیسانس	۴۰
فوق لیسانس	۳۰
دکتری	۳۰

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول شماره ۵- سن خبرگان

گروه سنی	درصد
بین ۲۵ تا ۳۰ سال	۰
بین ۳۱ تا ۴۰ سال	۰
بین ۴۱ تا ۵۰ سال	۴۰
بین ۵۱ تا ۶۰ سال	۶۰

منبع: یافته‌های پژوهش

### ماتریس تجزیه و تحلیل محیطی (ماتریس سوات)

برای منظور بهسازی تجزیه و تحلیل SWOT از روش تصمیم‌گیری چند معیاره به نام (فرایند تحلیل سلسله مراتبی) استفاده می‌کنیم. با کمک این روش امکان مقایسه بین فاکتورها یا معیارها به منظور اولویت‌بندی آن‌ها و به‌کارگیری آن‌ها در قالب داده‌ها و ارزش‌های محاسبه فراهم می‌شود و هدف از اجرای ترکیب این روش (روش ترکیبی) به منظور بهبود کمی برنامه‌ریزی استراتژیک بوده است تا بتوان در پایان پس از تعیین استراتژی‌ها، با اولویت‌بندی فاکتورهای مؤثر در برنامه‌ریزی از طریق فرآیند تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی AHP راهکارهای مناسب پیشنهاد داده شود.

### تجزیه و تحلیل بر اساس SWOT

جدول شماره ۶- نقاط قوت و ضعف داخلی

نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
S1 سیاست‌گذاری بخش زمین و مسکن	W1 در اختیار داشتن منابع مالی و درآمدی
S2 تأمین حمل‌ونقل شهری	W2 تأمین زیرساخت‌های اساسی
S3 قوانین و مقررات	W3 عدم برخورداری از شایستگی کافی برای اداره شهر
-	W4 موازی کاری

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول شماره ۷- فرصت‌ها و تهدیدات محیطی

تهدیدات محیطی (T)	فرصت‌های محیطی (O)
-------------------	--------------------

T1 توسعه کابندی شهر	O1 مشارکت شهروندان
T2 مهاجرات بیگانگان	O2 کسب رضایت شهروندان
T3 عدم اطلاع از نیازهای شهروندان	O3 تأمین هزینه‌های سازمان

منبع: یافته‌های پژوهش

### روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یکی از جامع‌ترین سیستم‌های طراحی شده برای تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه است زیرا این تکنیک امکان فرموله کردن مسئله را به صورت سلسله مراتبی فراهم می‌کند و همچنین امکان در نظر گرفتن معیارهای مختلف کمی و کیفی را در مسئله دارد این فرآیند گزینه‌های مختلف را در تصمیم‌گیری دخالت داده و امکان تحلیل حساسیت روی معیارها و زیر معیارها را دارد، علاوه بر این بر مبنای مقایسه زوجی بنا نهاده شده که قضاوت و محاسبات را تسهیل می‌نماید همچنین میزان سازگاری و ناسازگاری تصمیم را نشان می‌دهد که از مزایای ممتاز این تکنیک در تصمیم‌گیری چند معیاره است؛ اما بکارگیری این روش مستلزم چندین گام است که برای این پژوهش به منظور بررسی صحت و دقت محاسبات و انتخاب درست استراتژی‌های تعیین شده با روش AHP، انجام گام‌های مذکور یکبار توسط نرم‌افزار Microsoft Excel 2010 از طریق فرمول نویسی و محاسبه شاخص و نرخ ناسازگاری بین معیارهای اصلی و زیر معیارها و گزینه‌های مطرح شده در درخت تصمیم و بار دیگر توسط نرم افزار تحلیل سلسله مراتبی Expert Choice 11 صورت گرفته است.

### قضاوت ترجیحی (مقایسات زوجی)

انجام مقایساتی بین گزینه‌های مختلف تصمیم، بر اساس هر شاخص و قضاوت در مورد اهمیت شاخص تصمیم با انجام مقایسات زوجی، بعد از طراحی سلسله مراتب مسئله تصمیم صورت گرفت. تصمیم‌گیرندگان که متشکل از اعضای کمیته استراتژیک شرکت تخته شهید باهنر گرگان به همراه اساتید راهنما و مشاور بودند مجموعه ماتریس‌هایی که به طور عددی اهمیت یا ارجحیت نسبی شاخص‌ها را نسبت به یکدیگر و هر گزینه تصمیم را با توجه به شاخص‌ها نسبت به سایر گزینه‌ها اندازه‌گیری می‌نماید، ایجاد نمودند.

جدول شماره ۸- مقادیر ترجیحات برای مقایسه‌های زوجی

مقدار عددی	ترجیحات (قضاوت شفاهی)
۹	Extremely preferred کاملاً مرجع یا کاملاً مهم‌تر و یا کاملاً مطلوب‌تر
۷	Very strongly preferred ترجیح یا اهمیت یا مطلوبیت خیلی قوی
۵	strongly preferred ترجیح یا اهمیت یا مطلوبیت قوی
۳	Moderately preferred کمی مرجع یا کمی مهم‌تر یا کمی مطلوب‌تر
۱	Equally preferred ترجیح یا اهمیت یا مطلوبیت یکسان
۰.۲، ۰.۴، ۰.۸	ترجیحات بین فواصل فوق

منبع: یافته‌های پژوهش

### محاسبات وزن‌های نسبی

تعیین وزن عناصر تصمیم نسبت به هم از طریق مجموعه‌ای از محاسبات عددی قدم بعدی در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی انجام محاسبات لازم برای تعیین اولویت هر یک از عناصر تصمیم با استفاده از اطلاعات ماتریس‌های مقایسات زوجی است. مجموع اعداد هر ستون از ماتریس مقایسات زوجی را محاسبه کرده، سپس هر عنصر ستون را بر مجموع اعداد آن ستون تقسیم می‌کنیم. ماتریس جدیدی که بدین صورت به دست می‌آید، «ماتریس مقایسات

نرمال شده» نامیده می‌شود. میانگین اعداد هر سطر از ماتریس مقایسات نرمال شده را محاسبه می‌کنیم. این میانگین وزن نسبی عناصر تصمیم با سطرهای ماتریس را ارائه می‌کند؛ که نتایج به دست آمده از محاسبات صورت گرفته در ستون میانگین حسابی ارائه شده‌اند.

### سازگاری در قضاوت‌ها

قدم‌های زیر برای محاسبه نرخ ناسازگاری به کار گرفته می‌شود:

گام ۱. ماتریس مقایسه زوجی ماتریس مورد نظر (A) را تشکیل می‌دهیم.

گام ۲. بردار ستونی «وزن نسبی» (W) را مشخص می‌نماییم.

گام ۳. محاسبه بردار مجموع وزنی: ماتریس مقایسات زوجی (A) را در بردار ستونی (W) ضرب می‌کنیم، بردار جدیدی را که به این طریق به دست می‌آورید، بردار مجموع وزنی نامیده می‌شود.

گام ۴. محاسبه بردار ناسازگاری: عناصر بردار مجموع وزنی را بر بردار وزن نسبی تقسیم کنید. بردار حاصل بردار ناسازگاری نامیده می‌شود.

آیا بزرگ‌ترین مقدار ویژه ماتریس (A) یعنی  $\lambda_{max}$  مشخص است؟ اگر پاسخ مثبت است به قدم بعدی می‌رویم در غیر این صورت مقدار آن را تخمین می‌زنیم:

• به دست آوردن  $\lambda_{max}$  میانگین عناصر برداری ناسازگاری  $\lambda_{max}$  را به دست می‌دهد.

گام ۵. محاسبه شاخص ناسازگاری: شاخص ناسازگاری به صورت زیر تعریف می‌شود:

$$I.I = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

n: عبارت است از تعداد گزینه‌های موجود در مسئله

گام ۶. محاسبه نرخ ناسازگاری: نرخ ناسازگاری از تقسیم شاخص ناسازگاری بر شاخص ناسازگاری ماتریس

تصادفی دست می‌آید.

$$I.R = \frac{I.I}{I.I.R}$$

جدول شماره ۹- مقدار شاخص‌های ناسازگاری تصادفی برای ماتریس‌هایی با ابعاد مختلف

N	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
I.I.R	۰	۰	۰/۵۸	۰/۹	۱/۱۲	۱/۲۴	۱/۳۲	۱/۴۱	۱/۴۵	۱/۵۱

منبع: یافته‌های پژوهش

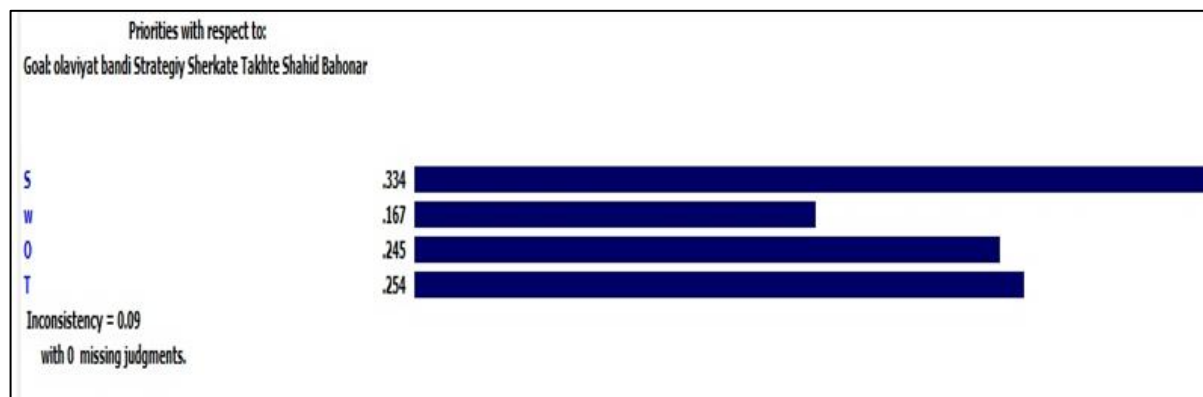
جدول شماره ۱۰- مقایسات زوجی عوامل ماتریس SWOT

میانگین حسابی	تهدیدات (T)	فرصت‌ها (O)	نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	میانگین حسابی
۰/۳۴	۲	۱	۲	۱	نقاط قوت (S)
۰/۱۷	۱	۰/۵	۱	۰/۵	نقاط ضعف (W)
۰/۲۵	۰/۵	۱	۲	۱	فرصت‌ها (O)
۰/۲۵	۱	۲	۱	۰/۵	تهدیدات (T)

منبع: یافته‌های پژوهش

مطابق با جدول بالا که مقایسات زوجی صورت گرفته در مورد عوامل ماتریس SWOT را نشان می‌دهد پس از وارد نمودن ارجحیت نسبی شاخص‌ها میانگین حسابی محاسبه شده است. شایان ذکر است که میانگین حسابی همان

درجه اهمیت عوامل ماتریس SWOT است که در رتبه‌بندی آن‌ها تأثیرگذار خواهند بود. شاخص ناسازگاری برای عوامل اصلی برابر ۰/۰۸، شاخص تصادفی با توجه به تعداد گزینه‌های موجود (N=۴) برابر ۰/۹ و نرخ ناسازگاری برابر ۰/۰۸۸ محاسبه گردیده است. از آنجایی که نرخ ناسازگاری به دست آمده کمتر از ۰/۱ است لذا سازگاری عوامل اصلی مورد قبول است.



نمودار شماره ۱- مقایسات زوجی عوامل ماتریس SWOT با نرم افزار Expert Choice منبع: یافته‌های پژوهش

همان‌طور که مشخص است محاسبه وزن‌های صورت گرفته برای معیارهای اصلی با نرم‌افزار Expert Choice، کاملاً با نتایج به دست آمده از نرم‌افزار Microsoft Excel منطبق است.

جدول شماره ۱۱- جدول مقایسات زوجی نقاط قوت

میانگین حسابی	S3	S2	S1	
۰/۵۵	۲	۳	۱	سیاست‌گذاری بخش زمین و مسکن (S1)
۰/۳	۲	۱	۰/۲	تأمین حمل و نقل شهری (S2)
۰/۱۵	۱	۰/۵	۰/۱۲۵	قوانین و مقررات (S3)

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول بالا مقایسات زوجی صورت گرفته برای نقاط قوت را به عنوان مجموعه‌ای از زیر معیارهای اصلی نشان می‌دهد. طبق محاسبات انجام گرفته شده شاخص ناسازگاری (I.I) برای زیر معیار نقاط قوت برابر ۰/۰۲۳، شاخص تصادفی (I.I.R) با توجه به تعداد گزینه‌های موجود (N=3) برابر ۰/۵۸ و نرخ ناسازگاری (I.R) برابر ۰/۰۱۹ محاسبه گردیده است. از آنجایی که نرخ ناسازگاری به دست آمده کمتر از ۰/۱ است لذا سازگاری عوامل مورد قبول است. در مقایسه بین نقاط قوت سیاست‌گذاری بخش زمین و مسکن از اهمیت بیشتری به نسبت سایر عوامل برخوردار است.

جدول شماره ۱۲- جدول مقایسات زوجی نقاط ضعف

میانگین حسابی	W4	W3	W2	W1	
۰/۲۱	۱	۱	۰/۵	۱	در اختیار داشتن منابع مالی و درآمدی (W1)
۰/۲۹	۱	۱	۱	۲	تأمین زیرساخت‌های اساسی (W2)
۰/۲۳	۱	۱	۱	۱	عدم برخورداری از شایستگی کافی برای اداره شهر (W3)
۰/۲۷	۱	۱/۵	۱	۱	موازی کاری (W4)

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول بالا مقایسات زوجی صورت گرفته برای نقاط ضعف را به عنوان مجموعه‌ای از زیر معیارهای اصلی نشان می‌دهد. طبق محاسبات انجام گرفته شده شاخص ناسازگاری (I.I) برای زیر معیار نقاط ضعف برابر ۰/۰۱، شاخص تصادفی (I.I.R) با توجه به تعداد گزینه‌های موجود (N=۴) برابر ۰/۹ و نرخ ناسازگاری (I.R) برابر ۰/۰۰۸ محاسبه

گردیده است. از آنجایی که نرخ ناسازگاری به دست آمده کمتر از ۰/۱ است لذا سازگاری عوامل مورد قبول است. در بین مقایسه نقاط ضعف تأمین زیرساخت‌های اساسی به نسبت سایر معیارها اهمیت بیشتری دارد.

جدول شماره ۱۳- جدول مقایسات زوجی فرصت‌ها

میانگین حسابی	O3	O2	O1	
۰/۴۵	۰/۲۵	۴	۱	مشارکت شهروندان (O1)
۰/۱۹	۰/۲۵	۱	۱	کسب رضایت شهروندان (O2)
۰/۳۷	۱	۲	۱	تأمین هزینه‌های سازمان (O3)

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول بالا مقایسات زوجی صورت گرفته برای فرصت‌های محیطی را به عنوان مجموعه‌ای از زیر معیارهای اصلی نشان می‌دهد. طبق محاسبات انجام گرفته شده شاخص ناسازگاری (I.I) برای این زیر معیارها برابر ۰/۰۰۳، شاخص تصادفی (I.I.R) با توجه به تعداد گزینه‌های موجود (N=۳) برابر ۰/۵۸ و نرخ ناسازگاری (I.R) برابر ۰/۰۰۲ محاسبه گردیده است. از آنجایی که نرخ ناسازگاری به دست آمده کمتر از ۰/۱ است لذا سازگاری عوامل مورد قبول است. در بین عوامل خارجی مشارکت شهروندان تأثیر بیشتری به نسبت سایر عوامل دارد.

جدول شماره ۱۴- جدول مقایسات زوجی تهدیدات

میانگین حسابی	T3	T2	T1	
۰/۴۳	۱/۵	۲	۱	توسعه کالبدی شهر (T1)
۰/۱۹	۰/۵	۱	۰/۵	مهاجرات بیگانگان (T2)
۰/۳۸	۱	۲	۱	عدم اطلاع از نیازهای شهروندان (T3)

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول بالا مقایسات زوجی صورت گرفته برای تهدیدات محیطی را به عنوان مجموعه‌ای از زیر معیارهای اصلی نشان می‌دهد. طبق محاسبات انجام گرفته شده شاخص ناسازگاری (I.I) برای این زیر معیارها برابر ۰/۰۰۴، شاخص تصادفی (I.I.R) با توجه به تعداد گزینه‌های موجود (N=۳) برابر ۰/۵۸ و نرخ ناسازگاری (I.R) برابر ۰/۰۲۳ محاسبه گردیده است. از آنجایی که نرخ ناسازگاری به دست آمده کمتر از ۰/۱ است لذا سازگاری عوامل مورد قبول است. در بین این عوامل توسعه کالبدی شهر اهمیت بیشتری دارد.

### ادغام وزن‌های نسبی

به منظور رتبه‌بندی گزینه‌های تصمیم، در این مرحله بایستی وزن نسبی هر عنصر را در وزن عناصر بالاتر ضرب کرد تا وزن نهایی آن به دست آید. با انجام این مرحله برای هر گزینه، مقدار وزن نهایی به دست می‌آید. بر اساس توضیحات بیان شده نتایج در جدول زیر ارائه گردیده است.

جدول شماره ۱۵- جدول وزن نهایی معیارها

معیارهای اصلی (ماتریس SWOT)	وزن نسبی	عوامل اولویت‌دار (زیر معیارها)	وزن نسبی	وزن نهایی
نقاط قوت (S)	۰/۳۴	سیاست‌گذاری بخش زمین و مسکن (S1)	۰/۵۵	۰/۱۹
		تأمین حمل‌ونقل شهری (S2)	۰/۳	۰/۱
		قوانین و مقررات (S3)	۰/۱۵	۰/۰۵
نقاط ضعف (W)	۰/۱۷	در اختیار داشتن منابع مالی و درآمدی (W1)	۰/۲۱	۰/۰۴
		تأمین زیرساخت‌های اساسی (W2)	۰/۲۹	۰/۰۵
		عدم برخورداری از شایستگی کافی برای اداره شهر (W3)	۰/۲۳	۰/۰۴
		موازی کاری (W4)	۰/۲۷	۰/۰۵
	۰/۲۵	مشارکت شهروندان (O1)	۰/۴۵	۰/۱۱

۰/۰۵	۰/۱۹	کسب رضایت شهروندان (O2)	فرصت‌ها (O)
۰/۰۹	۰/۳۷	تأمین هزینه‌های سازمان (O3)	
۰/۱۱	۰/۴۳	توسعه کالبدی شهر (T1)	تهدیدات (T) ۰/۲۵
۰/۰۵	۰/۱۹	مهاجرت بیگانگان (T2)	
۰/۰۹	۰/۳۸	عدم اطلاع از نیازهای شهروندان (T3)	

جدول شماره ۱۶- اولویت‌بندی عوامل با روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

اولویت‌ها	عامل	وزن نهایی
۱	سیاست‌گذاری بخش زمین و مسکن	۰/۱۹
۲	مشارکت شهروندان	۰/۱۱
۲	توسعه کالبدی شهر	۰/۱۱
۴	تأمین حمل و نقل شهری	۰/۱
۵	تأمین هزینه‌های سازمان	۰/۰۹
۵	عدم اطلاع از نیازهای شهروندان	۰/۰۹
۷	قوانین و مقررات	۰/۰۵
۷	تأمین زیرساخت‌های اساسی	۰/۰۵
۷	موازی کاری	۰/۰۵
۷	کسب رضایت شهروندان	۰/۰۵
۷	مهاجرت بیگانگان	۰/۰۵
۱۲	در اختیار داشتن منابع مالی و درآمدی	۰/۰۴
۱۲	عدم برخورداری از شایستگی کافی برای اداره شهر	۰/۰۴

در بین عوامل مورد مقایسه سایت گذاری بخش زمین و مسکن و بعد از آن مشارکت شهروندی و توسعه کالبدی شهر مهم‌ترین عوامل در عدم تحقق مدیریت یکپارچه شهری هستند و در فصل بعدی پیشنهادهایی برای تحقق مدیریت یکپارچه شهری ارائه می‌شود.

### ب- یافته‌های تحلیلی

#### آزمون فرضیات

مقایسات زوجی صورت گرفته برای تهدیدات محیطی را به عنوان مجموعه‌ای از زیر معیارهای اصلی نشان می‌دهد. طبق محاسبات انجام گرفته شده شاخص ناسازگاری (I.I) برای این زیر معیارها برابر ۰/۰۰۴، شاخص تصادفی (I.I.R) با توجه به تعداد گزینه‌های موجود (N=۳) برابر ۰/۵۸ و نرخ ناسازگاری (I.R) برابر ۰/۰۲۳ محاسبه گردیده است. از آنجایی که نرخ ناسازگاری به دست آمده کمتر از ۰/۱ است لذا سازگاری عوامل مورد قبول است. در بین این عوامل توسعه کالبدی شهر اهمیت بیشتری دارد. این یکی از متغیرهایی است که در زمینه متغیرهای مدیریتی در سازمان‌های دولتی و غیردولتی وجود دارد.

مقایسات زوجی صورت گرفته برای فرصت‌های محیطی را به عنوان مجموعه‌ای از زیر معیارهای اصلی نشان می‌دهد. طبق محاسبات انجام گرفته شده شاخص ناسازگاری (I.I) برای این زیر معیارها برابر ۰/۰۰۳، شاخص تصادفی (I.I.R) با توجه به تعداد گزینه‌های موجود (N=۳) برابر ۰/۵۸ و نرخ ناسازگاری (I.R) برابر ۰/۰۰۲ محاسبه

گردیده است. از آنجایی که نرخ ناسازگاری به دست آمده کمتر از ۰/۱ است لذا سازگاری عوامل مورد قبول است. در بین عوامل خارجی مشارکت شهروندان تأثیر بیشتری به نسبت سایر عوامل دارد. مقایسات زوجی صورت گرفته برای نقاط ضعف را به عنوان مجموعه‌ای از زیر معیارهای اصلی نشان می‌دهد. طبق محاسبات انجام گرفته شده شاخص ناسازگاری (I.I) برای زیر معیار نقاط ضعف برابر ۰/۰۱، شاخص تصادفی (I.I.R) با توجه به تعداد گزینه‌های موجود (N=۴) برابر ۰/۹ و نرخ ناسازگاری (I.R) برابر ۰/۰۰۸ محاسبه گردیده است. از آنجایی که نرخ ناسازگاری به دست آمده کمتر از ۰/۱ است لذا سازگاری عوامل مورد قبول است. در بین مقایسه نقاط ضعف تأمین زیرساخت‌های اساسی به نسبت سایر معیارها اهمیت بیشتری دارد. این متغیر نشان از عدم وجود استراتژی مناسب در سازمان‌های دولتی در مدیریت یکپارچه شهری دارد. مقایسات زوجی صورت گرفته برای نقاط قوت را به عنوان مجموعه‌ای از زیر معیارهای اصلی نشان می‌دهد. طبق محاسبات انجام گرفته شده شاخص ناسازگاری (I.I) برای زیر معیار نقاط قوت برابر ۰/۰۲۳، شاخص تصادفی (I.I.R) با توجه به تعداد گزینه‌های موجود (N=3) برابر ۰/۵۸ و نرخ ناسازگاری (I.R) برابر ۰/۰۱۹ محاسبه گردیده است. از آنجایی که نرخ ناسازگاری به دست آمده کمتر از ۰/۱ است لذا سازگاری عوامل مورد قبول است. در مقایسه بین نقاط قوت سیاست‌گذاری بخش زمین و مسکن از اهمیت بیشتری به نسبت سایر عوامل برخوردار است. این متغیر هم از متغیرهایی است که ارتباط بین متغیرهای مدیریتی و ساختاری را در مدیریت یکپارچه شهری نشان می‌دهد و نشان می‌دهد باید سیاست‌گذاری‌های مدیریتی با توجه به ساختار و کالبد شهری تعیین گردند.

### نتیجه‌گیری و دستاورد علمی پژوهشی

در بین عوامل مورد مقایسه سایت‌گذاری بخش زمین و مسکن و بعد از آن مشارکت شهروندی و توسعه کالبدی شهر مهم‌ترین عوامل در عدم تحقق مدیریت یکپارچه شهری هستند و در فصل بعدی پیشنهادهایی برای تحقق مدیریت یکپارچه شهری ارائه می‌شود. در بخش سیاست‌گذاری زمین. مسکن دولت مهم‌ترین نقش را دارد. در حوزه اجرای سیاست‌های دولت در بخش مسکن، دست‌کم دو شرکت دولتی عمران و بهسازی شهری و شهرهای جدید مجری سیاست‌های دولت در بافت‌های فرسوده و شهرهای جدید هستند؛ ساختار غیرمتمرکز فعلی در حال حاضر سبب شده است تصمیم‌ها در بخش مسکن به شکل جزیره‌ای، پراکنده و فاقد جامع‌نگری برای کل بخش مسکن وضع شود؛ به این معنی که به عنوان مثال در حوزه شهرهای جدید سیاست‌های ایزوله بدون لحاظ اثرگذاری و اثرپذیری در قسمت‌های مختلف بخش مسکن و بعضاً سیاست‌های موازی، متضاد و گاه خنثی‌کننده یکدیگر، اتخاذ می‌شود؛ به طوری که تفرق در تصمیم‌گیری‌ها در بخش مسکن در همه سنوات گذشته یکی از مهم‌ترین عوامل بروز چالش‌های مزمن در این بخش‌ها بوده است. به عنوان مثال چالش ناکامی همه دولت‌های گذشته تاکنون در بحث نوسازی گسترده بافت‌های فرسوده نشان می‌دهد از آنجا که در دوره‌هایی سیاست‌های توسعه منفصل شهرها در قالب اجرای سیاست هدایت سر ریز جمعیت به شهرهای جدید و به دنبال آن واگذاری زمین‌های ۹۹ ساله (ساخت مسکن مهر) در دستور کار قرار گرفت این سیاست‌ها با اعمال نقش دافع جمعیت از بافت‌های فرسوده، انگیزه‌های



نوسازی در محدوده‌های هدف شهری را کاهش داد؛ این موضوع نمونه بارزی از تأثیر اجرای سیاست‌های پراکنده و ناهماهنگ در شکست برنامه‌ها و تکالیف دولت در حوزه مسکن به خصوص نوسازی بافت‌های فرسوده است. آسیب‌شناسی‌های صورت گرفته از تأثیر انجام اقدامات موازی، متضاد و پراکنده در بخش مسکن از سوی کارشناسان در نهایت به پیشنهاد یک طرح چهار ضلعی برای طراحی ساختار جدید در بخش مسکن منجر شده است. در قالب این طرح چهار ضلعی باید ادغام‌های ثانویه و مکمل و در صورت نیاز انحلال برخی شرکت‌ها و نهادهای غیرضروری که به خط پایان مأموریت‌های تعریف شده خود رسیده‌اند به طور جدی دنبال شود؛ کارشناسان برای مقطع زمانی فعلی پیشنهاد می‌کنند هم اکنون بخش مسکن نیازمند یک ساختار چهار گانه مرکب از سیاست‌گذار واحد برای بخش مسکن (معاونت مسکن)، سیاست‌گذار واحد برای حوزه شهرسازی (معاونت شهرسازی)، سازمان واحد برای مدیریت زمین (بانک زمین در قالب سازمان ملی زمین) و یک نهاد مجری سیاست‌های دولت در بخش مسکن برای اجرای سیاست‌های توسعه درونی و بیرونی شهرها متناسب با نیازها و اولویت‌ها است. به اعتقاد کارشناسان لازم است مأموریت‌ها و ساختار سازمان ملی زمین و مسکن به شکلی اصلاح شود که این سازمان با نام (سازمان ملی زمین)، صرفاً تبدیل به «بانک زمین» شود؛ به این معنا که شناسایی، مدیریت، نگهداری و عرضه هدفمند اراضی دولتی به منظور اجرای سیاست‌های واحد در حوزه مسکن تنها از سوی این نهاد انجام شود. از سوی دیگر لازم است با تعریف این چهارگانه، ساختار حوزه مسکن به گونه‌ای اصلاح شود که مجری سیاست‌های دولت در بخش مسکن تنها برای یک دوره گذار، یک شرکت دولتی باشد و به محض فراهم شدن زمینه حضور بخش خصوصی، اجرای سیاست‌ها در بخش مسکن به صورت کامل در اختیار بخش خصوصی قرار گیرد.

پیشنهاد دوم کارشناسان، به «انحلال برخی شرکت‌های دولتی مجری طرح‌های مسکن» برمی‌گردد؛ در قالب این پیشنهاد لازم است مجری سیاست‌های دولت در بخش مسکن با انحلال شرکت‌های دولتی مجری، «شرکت پروژه‌ها» باشد که با مشارکت دولت و بخش خصوصی ایجاد می‌شود. در صورت اصلاح ساختار بخش مسکن به واسطه انجام این جراحی (ادغام برخی زیرمجموعه‌های حوزه مسکن)، اولاً هزینه‌های دولت در بخش مسکن کاهش می‌یابد و ثانیاً مسیر سیاست‌گذاری و اجرای برنامه‌ها کوتاه‌تر خواهد شد. همچنین در وهله سوم، بازدهی و راندمان برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌ها در بخش مسکن افزایش خواهد یافت. این در حالی است که از سوی دیگر، تخصیص بهینه اعتبارات محدود در بخش مسکن با انجام این جراحی تضمین می‌شود. هم اکنون اولویت دولت در بخش مسکن، توانمندسازی سه گروه متقاضی مسکن شامل خانه اولی‌ها، ساکنان بافت‌های فرسوده و ساکنان بافت‌های حاشیه‌ای و سکونت‌گاه‌های غیررسمی از طریق تسهیل فرآیند تأمین مالی با استفاده از تسهیلات مسکن است؛ در قالب همین اولویت قرار است سمت عرضه در بافت‌های فرسوده هم تأمین مالی شود؛ این در حالی است که در صورت اجرای سیاست‌های دیگری در بخش مسکن در قالب ساختار چندهسته‌ای و غیرمتمرکز فعلی، تأمین مالی و تأمین زمین برای اجرای سیاست اصلی دچار چالش می‌شود. یکی از نمونه‌های بارز موازی کاری، انجام اقدامات پراکنده و بعضاً متضاد در حوزه مسکن طی سال‌های گذشته شکست سیاست اجرای مصوبه دولت برای پرداخت سالانه ۳۰۰ هزار فقره تسهیلات ارزان قیمت نوسازی در بافت‌های فرسوده است.

امروزه مشارکت در اجتماع محلی عامل مهم و مؤثری در مدیریت شهری محسوب می‌شود که در کشور ما به علت وجود نظام برنامه‌ریز متمرکز از بالا به پایین همواره مشارکت اجتماعی در حاشیه و یا به شکل صوری به اجرا در می‌آید. همین امر موجب شده است که حوزه عمومی (جز در مواردی) دچار ضعف باشد به بیان دیگر، دولت، اکثر حوزه‌ها را متعلق به خود دانسته و تصدی‌گری و اجرای ملزومات آن را بر عهده داشته است که این امر باعث مشارکت شهروندان به شکل صوری و حداکثر مشورتی است و از سوی دیگر شهروندان نیز همواره دولت (به صورت عام) را مسئول و مجری بسیاری از وظایف و امور اجتماعی می‌دانند. از آرمان‌های اصلی توسعه انسانی، توانمندسازی مردم است تا کارگزار در دگرگونی زندگی شخصی و اجتماعی‌شان شوند. همان‌گونه که آمارتیا سن می‌گوید، در اقدامات توسعه، مردم باید دیده شوند. فرصت مشارکتی داده شود که به‌طور فعال به سرنوشتشان شکل دهند و نه آنکه صرفاً دریافت کنندگان منفعل نتایج برنامه‌های هرچند ماهرانه توسعه باشند. برنامه‌ریزی برای مشارکت دادن، حضور آگاهانه، شهروندان در عرصه‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، رفاهی و محلی، یکی از مهم‌ترین دغدغه‌ها و ضرورت‌های مدیران شهری است. در این میان نهادهای محلی مانند شوراها و شهرداری‌ها به دلایل مختلف در شکل‌گیری و ساماندهی مشارکت مردم به ویژه در مقیاس محلات و نواحی نقش ارزشمندی دارند.

در واقع حضور مردم برای حل مشکلات خود مردم امری لازم است در صورتی که مردم نخواهند یا نتوانند برای کمک به اداره امور شهر یا محله خود گام بردارند، احتمال اینکه مدیریت شهری نتواند مسائل حادی که شهر با آن روبروست را حل کند، بسیار است. از طرف دیگر اگر برنامه‌ریزان و مدیران امر شهری خواهان اجرا و تحقق برنامه‌های خود هستند باید آن‌ها را با محیط اجتماعی خود هماهنگ سازند و چنین امری تنها با مشارکت مردم به دلیل شناخت ژرف آن‌ها از نیازها، خواسته‌ها و محیط اجتماعی خود امکان‌پذیر است در تهران، در سال‌های اخیر با اهتمام مدیریت شهری و همکاری و تعامل نهادها و سازمان‌های زی ربط، در قالب تشکیل و حمایت از فعالیت‌های شورا یاری‌های محلات، اقدامات بسیار خوبی در زمینه استفاده از ظرفیت مشارکت و همکاری شهروندان و توجه به اولویت‌ها و نیازهای محلی صورت گرفته است و فعالیت‌های دیگری نیز در این جهت به منظور اجرایی کردن رویکرد محله محوری در حال انجام است. یکی از جنبه‌های مهم نظریه حکمروایی خوب شهری، همان بعد مشارکت است چرا که اصل و بنیان نظریه مذکور بر حکومت مردمی استوار است یعنی حکومتی که در آن مردم اداره امور را بر عهده دارند. شهرگرایی و شهرنشینی همراه با رشد فزاینده مسائل انسانی و اجتماعی، از پدیده‌های عمومی و رایج کشورهای در حال توسعه است. جوامعی که از یک طرف فرآیند گذار از اقتصاد معیشتی و روستایی به اقتصاد نوین و شهری و از طرف دیگر نرخ بی سابقه مهاجرت‌های شهری و هجوم اکولوژیکی را تجربه می‌نمایند، چنین دوران را با تنوعی از مسائل و معضلات انسانی، اجتماعی و کالبدی سپری می‌کنند که مبین ناکارآمدی سیاست‌ها و شرایط ساختاری در ابعاد ملی و منطقه‌ای است. تا حد زیادی رشد مادر شهرها و کلان‌شهرهای ایران محصول سیاست‌های تمرکزگرا و به هم خوردگی تعادل‌های اقتصادی، اجتماعی و مهاجرت نیروهای انسانی فراوان به سمت شهرها و بخصوص شهرهای بزرگ است؛ و لذا با توجه به رشد لجام گسیخته جمعیت انسانی و محدودیت‌های منابع شهری، بسیاری از مسائل و مشکلات شهری از قبیل مسکن، حمل و نقل، آلودگی، مهاجرت، آسیب‌های اجتماعی و حاشیه‌نشینی به طرز بی‌رویه‌ای رشد یابد و بعضاً شاهد واژگونی منابع و خدمات شهری باشیم، بطوریکه تا حد زیادی

دایره و عرصه عمل خدمات رسانی، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری و تلاش در جهت حل مسائل شهری را بسیار محدود و تنگ نموده است. از این‌رو مشارکت شهروندان در مدیریت شهرها و محل سکونت خود به عنوان یکی از مسائل شهرها ضروری است. در نظریه‌های سنتی برنامه‌ریزی (رویکرد سیستمی و مارکس گرایی) جایگاهی برای مشارکت شهروندان در نظر گرفته نشده و به مشارکت گروه‌های مردمی اعتباری قائل نشده است؛ اما در نظریه‌های جدید برنامه‌ریزی (وکالتی و مشارکتی) بحث مشارکت شهروندان مطرح می‌شود و هر کدام از این مکاتب به نحوی مشارکت شهروندان را مد نظر قرار می‌دهند.

## منابع

- ابراهیم‌زاده، حسین (۱۳۸۹)، ساختار حکومت محلی، مدیریت شهری و شهرداری، برنامه‌ریزی و مدیریت شهری؛ مسائل نظری و چالش‌های تجربی، انتشارات شهرداری‌ها، تهران.
- ابطحی، احمد (۱۳۸۸)، مجموعه کتاب‌های سبز شهرداری، مدیریت شهری، جلد یازدهم، انتشارات سازمان شهرداری‌های کشور.
- ابطحی، احمد (۱۳۸۸)، خصوصی‌سازی و نظارت در فضای عمومی شهرها، شهرداری‌ها، مجله شهرداری‌ها، سال هفتم.
- آخوندی، محمدعلی (۱۳۸۹)، مشارکت مردم، فصل‌نامه علمی کاربردی.
- اردشیری، مهیار (۱۳۷۹)، توسعه پایدار و مدیریت شهری، فصلنامه مدیریت شهری، سال اول، ش ۱۲.
- الوندی، زهرا (۱۳۸۸)، بررسی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت یکپارچه شهری پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.
- اوکلی، پیتر و دیوید مارسدن (۱۳۷۰)، رهیافت‌های مشارکت در توسعه روستایی، ترجمه منصور محمدنژاد، مرکز تحقیقات روستایی، تهران، سلسله انتشارات روستا و توسعه، ش ۴.
- پرهیزگار، کامبیز (۱۳۹۰)، پیشنهاد روش مدیریت واحد شهری، مجله آبادی، سال پنجم، شماره ۱۷.
- پور احمد، کیومرث (۱۳۹۳)، بررسی رابطه بین اعمال مدیریت واحد شهری با مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در استانداری خراسان" پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت شهری
- حسین زاده دلیر، کریم (۱۳۸۹)، کاربرد مشارکت اجتماعی شهروندان در امور شهری در طرح‌های جامع و اصول طراحی شهرهای مشارکتی، مجله رشد جغرافیا
- دلاوری، رحیم (۱۳۸۸)، بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق مدیریت واحد شهری، مطالعه موردی شهرستان همدان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه تبریز
- شعبانی بهار، غلامرضا و علی پارساجو (۱۳۹۰)، تحلیل راهبردی درونی و بیرونی (SWOT Analysis) اداره کل تربیت بدنی استان همدان، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳
- لشگری، مظفر (۱۳۸۸)، مفهوم و مبانی و چالش‌های مدیریت شهری، فصلنامه مدیریت شهری، شماره دوم
- علائی، رضا (۱۳۸۹)، جامعه‌شناسی شهری و شهرنشینی، دانشگاه پیام نور، ۱۳۸۹
- موسوی زاده، (۱۳۸۹)، اثربخشی پیاده‌سازی مدیریت واحد شهری بر رضایت مشتریان در ادارات شهر همدان" پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته برنامه‌ریزی شهری
- میکائیلی، علیرضا (۱۳۸۸)، سازمان‌دهی فرآیند برنامه‌ریزی و طراحی فضای سبز جهت کاربری‌های تفریحی و نقش آن در توسعه پایدار شهری، مجموعه مقالات همایش‌های آموزشی و پژوهش‌های فضای سبز تهران، جلد دوم
- هاشمی، فضل‌الله (۱۳۸۸)، مشارکت شهروندان در طرح‌ریزی شهری و منطقه‌ای، نشریه آبادی، ش ۸۸
- هاشمی، فضل‌الله (۱۳۷۰)، حقوق و قوانین شهرسازی، تهران مرکز مطالعات و تحقیقات شهرسازی و معماری ایران.

- حسینی، علی و احمد پور احمد و موسی پژوهان و حجت اله رحیمی (۱۳۹۰)، نقش نهادهای مدیریت شهری در مدیریت پایدار شهر با تاکید بر جایگاه کمیسیون ماده پنج شهر تهران، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۲۸.
- مطوف، شریف (۱۳۸۹)، سازمان برنامه ریزی شهری در تجربه‌ی کلان شهرها؛ مدیریت یکپارچه شهری و نهاد برنامه ریزی توسعه شهری تهران، فصلنامه منظر، شماره ۶.
- احمدآخوندی، عباس و ناصر برک پور و میثم بصیرت و حبیب الله طاهرخانی (۱۳۸۷)، آسیب شناسی مدل اداره امور شهر در ایران، فصلنامه پژوهش‌های جغرافیایی، شماره ۶۳.
- رهنما، محمد رحیم (۱۳۸۰)، پارادایم بهبود مدیریت شهری (با تکیه بر شهر مشهد)، فصلنامه تحقیقات جغرافیایی، شماره ۶۱.
- طالقانی، محمد و پرویز رضائی (۱۳۸۶)، عملکرد مدیریت شهری در سیستم یکپارچه مدیریت جامعه (مفاهیم - کاربردها)، فصلنامه مطالعات برنامه ریزی سکونتگاه‌های انسانی، شماره ۴.
- علوی، سید علی و محمد مولانی قلیچی و هادی جوادزاد اقدم و بهمن نجف پور (۱۳۹۴)، اولویت‌بندی فضایی سیستم مدیریت یکپارچه مناطق شهری (مطالعه موردی: مناطق ۲۲ گانه شهر تهران)، فصلنامه جغرافیا و برنامه ریزی، شماره ۵۱.
- ولی قلی زاده، علی و توران خیری (۱۳۹۴)، تبیین نقش تمرکزگرایی در ایجاد چالش‌های مدیریت شهری در ایران، فصلنامه جغرافیای سیاسی، شماره ۱.
- سالاری سردری، فرضعلی و اکبر کیانی (۱۳۹۶)، تحلیل الگوی مدیریت شهری ایران (ساختار، عملکرد و راهبرد)، فصلنامه مطالعات مدیریت شهری، شماره ۳۲.
- رحیمی اتانی، سمیرا و سیامک پناهی (۱۳۹۵)، خوانش بینامتنی آثار برنارد چومی با تأکید بر مفهوم فضای بینابین، فصلنامه پژوهش هنر دانشگاه هنر اصفهان، شماره ۱۱.
- سیر تحولات تاریخی شهر تهران (۱۳۷۹)، فصلنامه دانش جغرافیا، شماره ۱.
- سعید نیا، احمد (۱۳۶۸)، مکان شهر تهران، فصلنامه محیط شناسی، دوره پانزدهم - شماره ۱۵.
- نظریان، اصغر و محمد رحیمی (۱۳۹۱)، تحلیل الگوی مدیریتی شهر تهران، فصلنامه پژوهش‌های جغرافیای انسانی، شماره ۸۱.
- قلی زاده، سید ابراهیم (۱۳۸۹)، حاشیه نشینی و امنیت کلان شهر تهران، فصلنامه آفاق امنیت، شماره ۸.
- Carolina Duarte, Lawrence P. E t tkin, Marilyn M. Helms, and Michael s.Anderson. The challenge of VeneZuela: A SWOT Analysis, (2006).
- Chang,Hsu- His- Huang,Wen-chin. Application of a quantification SWOT analytical method, (2005).
- Ibidit, S. (2012). Reading in Planning Theory, Oxford.
- Seker, Sukran. Ozgurler, Mesut. / Analysis of the Turkish Consumer Electronics Firm using SWOT-AHP / 8th International Strategic Management Conference, Social and Behavioral Sciences 58, 1544 – 1554. /2012
- Hall, J (2005). Governance. Published in Encyclopedia of city. Edited
- Morgan (2010),information natural heritage trends, London