

تحلیلی بر عوامل موثر بر نظام مدیریت شهری کلانشهر تهران در راستای مدیریت یکپارچه شهری^۱

زهرا حاجی لو

گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

عباس ارغان^۲

گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

سیدجمال الدین دریاباری

گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

رحمت الله فرهودی

استادیار بازنشسته، دانشکده جغرافیا، دانشگاه تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۳/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۹/۱۱

چکیده

امروزه مدیریت کلانشهرها، با توجه به رشد بی رویه آنها که باعث تخریب محیط زیست و ایجاد مسائل اجتماعی و فرهنگی و اقتصادی عدیده ای شده است، که نیاز به بازنگری در سیستمهای مدیریتی و قوانین حاکم بر آنها را دارد. کلانشهر در بسیاری از کشورهای در حال توسعه از دید بسیاری از کارشناسان به مثابه سیاه چاله‌هایی قلمداد می‌گردند، که باعث بلعیدن انرژی و سرمایه ملی می‌گردد، که باید ضرورت توجه به مدیریت شهری واحد را در آنها در اولویت قرار داد. شهر به مثابه سیستم یکپارچه ای است که باید مدیریت آن نیز یکپارچه باشد، و در اینجا می‌توان از اصلاح مدیریت واحد و یکپارچه شهری استفاده کرد، چون که مدیریت واحد صرفه جویی در هزینه‌های شهری را به دنبال دارد. هدف از پژوهش حاضر، تحلیل عوامل موثر بر نظام مدیریت شهری کلانشهر تهران در راستای مدیریت یکپارچه شهری است. پژوهش حاضر به دلیل ایجاد درک و دانشی کاربردی برای مدیران در حوزه مدیریت شهری در کلانشهر تهران و مدیریت یکپارچه شهری بر مبنای هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و بر مبنای ماهیت داده‌ها و نحوه گردآوری، از نوع پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی به شمار می‌رود. جامعه آماری پژوهش کارشناسان و متخصصان در حوزه مدیریت شهری در شهر تهران هستند. که بر اساس مدل مفهومی و به صورت تحلیل مسیر عوامل موثر بر ساختار مدیریت شهری و تأثیرات آنها مشخص شد و آنچه حائز اهمیت است نقش کلیدی مشارکت شهروندان در مدیریت یکپارچه شهری از دیدگاه پاسخگویان می‌باشد. که با توجه به نتایج جدول سوات برای کلانشهر تهران؛ اجماع مسئولان محلی در کلیت لزوم توسعه شهری و ضرورت هماهنگی بین سازمانی، قانونمداری سازمانها و ممانعت از دخالت گروههای غیرمرتبط در وظایف آنان (در سطح ملی و محلی)، الزام به رعایت قوانین و همچنین تغییر آن با توجه به نیازهای روز، پذیرش شمول مردم و فرصت‌بخشی به آنان در راستای مشارکت در سرنوشت خود و ایجاد زمینه‌ها و فرصت‌های بیشتر جهت استفاده از پتانسیلهای بخش خصوصی در اجرای امور پیشنهاد می‌شود.

واژگان کلیدی: مدیریت شهری، مدیریت یکپارچه شهری، مدیران شهری، توانمندسازی، تهران.

۱- این مقاله برگرفته از رساله دکتری با موضوع توانمند سازی نظام مدیریت یکپارچه شهری مطالعه تطبیقی تهران و لندن دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان می‌باشد.

۲- (نویسنده مسئول) Abbas.arghan@yahoo.com

مقدمه

امروزه مدیریت کلانشهرها، با توجه به رشد بی‌رویه آنها که باعث تخریب محیط زیست و ایجاد مسائل اجتماعی و فرهنگی و اقتصادی عدیده‌ای شده است، که نیاز به بازنگری در سیستم‌های مدیریتی و قوانین حاکم بر آنها را دارد. کلانشهر در بسیاری از کشورهای در حال توسعه از دید بسیاری از کارشناسان به مثابه سیاه چاله‌هایی قلمداد می‌گردند، که باعث بلعیدن انرژی و سرمایه ملی می‌گردد، که باید ضرورت توجه به مدیریت شهری واحد را در آنها در اولویت قرار داد. شهر به مثابه سیستم یکپارچه‌ای است که باید مدیریت آن نیز یکپارچه باشد، و در اینجا می‌توان از اصلاح مدیریت واحد و یکپارچه شهری استفاده کرد، چون که مدیریت واحد صرفه جویی در هزینه‌های شهری را به دنبال دارد. مک‌گیل معتقد است که مدیریت شهری در واقع واسطه بین دستگاه اداری دولت و جامعه است. چرا که دستگاه‌های اداری منابع را در اختیار دارد و جامعه نیز به این منابع برای تامین خدمات و توسعه زیرساخت‌ها نیاز دارد. وی اشاره می‌کند که در فرایند توزیع و اختصاص منابع باید گروه‌ها و ذی‌نفعان مختلفی شرکت داشته باشند با این حال به عقیده وی حکومت محلی و یا حکومت شهری به عنوان نزدیکترین و اجرایی‌ترین سطح حکومت به شهروندان باید به عنوان نیروی اصلی در مدیریت شهری عمل کند. وی اشاره می‌کند که رویکرد های تفرد گرا توان کارآمد و پایدار خدمات شهری و زیرساخت‌ها را ندارد و نتیجه می‌گیرد رویکرد مدیریت یکپارچه در تامین و تدارک خدمات و زیرساخت‌های شهری و توانایی پاسخگویی به نیازهای روز افزون شهروندان و شهرها را دارد. همچنین یکپارچگی در برنامه‌ریزی، نهادها و سازمانهای درگیر در امور شهری را به عنوان راه‌های مقابله با تفرد و دستیابی به الگوی پایدار توسعه شهری، پیشنهاد می‌کند (قالیاف همکاران، ۱۳۹۲: ۵۵). که پژوهش‌های صورت گرفته توسط سرور و همکاران (۱۳۹۶)، در "واکاوی عوامل موثر بر تحقق پذیری مدیریت یکپارچه شهری؛ مطالعه موردی: کلانشهر تهران"؛ اتقایی و پیله‌ور (۱۳۹۵) در "تدوین الگوی تحقق مدیریت یکپارچه مادرشهرها، نمونه موردی: مشهد"؛ فلاح منشادی و روحی (۱۳۹۴) در "مقدمه‌ای بر الزامات و راهکارهای دستیابی به حمل و نقل یکپارچه شهری در تهران" در داخل کشور و پژوهش‌های ناتر و همکاران (۲۰۱۸)، در "پژوهش کیفیت استراتژی یکپارچه شهری با توجه به استراتژی ۲۰۲۰ اروپا: مورد مطالعه اسلوونی، استراتژی اروپا ۲۰۲۰"؛ پاول و سن (۲۰۱۷)، "ارزیابی قابلیت پذیری در یک کلانشهر براساس تاثیر عوامل جغرافیایی یکپارچه شهری (IUGF) بر خوشه بندی مراکز شهری کلکته"؛ ای. کلاسون و همکاران، (۲۰۰۹) در مقاله "رهنمودی درباره نمای کلی نظام مدیریت یکپارچه" و ریدن (۲۰۰۸)، در تحقیقی با عنوان "ابزارهایی برای مدیریت پایدار یکپارچه در شهرها" در خارج از کشور، از این دسته‌اند.

مطالب گفته شده به خوبی اهمیت و ضرورت مدیریت یکپارچه شهر را در اداره بهتر و کارآمد تر شهر توضیح و تبیین می‌کند. در واقع مدیریت یکپارچه شهری یکی از راه‌کارهای اصلی مقابله با تفرد و چند پارگی در ابعاد مختلف عملکردی، قلمرویی و مدیریتی است که کلانشهر تهران هم به آن مبتلاست. علی‌رغم سابقه تقریباً صد ساله مدیریت شهری در کلانشهر تهران همچنان چند پارگی و عدم انسجام بین نهادها و سازمانهای ذی‌نفع در مدیریت و اداره شهر تهران دیده می‌شود و پیامدهای مختلفی را در ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی برای رفاه و بهزیستی شهروندان دارد. به طور کلی با وجود اهمیت مساله مدیریت و برنامه‌ریزی شهری و تحقق عدالت و بهبود

کیفیت زندگی شهری، کمتر تلاش علمی و سازمان یافته ای برای مطالعه تجربی این موضوع صورت گرفته است. یکپارچگی در امر مدیریت هم به عنوان یکی از پایه های اصلی در مدیریت شهری، از این قاعده مستثنی نیست. این غفلت هم در ابعاد نظری و هم در ابعاد روش شناسی از سوی پژوهشگران، برنامه ریزی، علوم مدیریت و علوم اجتماعی صورت گرفته است. بنابراین، پرداختن به وضعیت مدیریت شهری و مدیریت یکپارچه در کلانشهر تهران و بررسی جوانب مختلف آن هم از نقطه نظر بهبود مدیریت و حکمروایی شهری و هم با توجه قلت مطالعات و پژوهش های آن در ابعاد مفهومی و نظری، با هدف تعمیق و گسترش این حوزه و کاربردی و عملیاتی کردن، ضروری می نماید. در واقع با وجود اهمیت این موضوع و اتفاق نظر اندیشمندان و خبرگان در حوزه شهری بر این مساله جای سوال است که چرا به اجرا در نمی آید. به نظر منطقی می رسد تا به موانع و عواملی تاثیرگذار بر عدم تحقق مدیریت یکپارچه شهری در کلانشهر تهران پردازیم و آنها را اشکار سازیم تا سیاست گذاری ها و تصمیمات بعدی در جهت یکپارچه سازی مدیریت شهری در شهر تهران با ثبات و آگاهی بیشتری صورت گیرد و از نتایج پژوهش بتوان استفاده نمود.

ضرورت بعدی در انجام پژوهش این است که کلانشهر تهران به عنوان پایتخت اداری و سیاسی کشور و نیز گستردگی و اهمیت آن، همواره با مشکلات و چالش های مختلف مدیریتی مواجه بوده و هست. این چالش ها هم به مدیران شهری و هم به شهروندان راجع است. اما به نظر می رسد چالش های مدیریتی کلانشهر تهران بیشتر، به مدیران و برنامه ریزان شهری بر میگردد که در سطوح مختلف ملی، منطقه ای و محلی به برنامه ریزی و سیاست گذاری می پردازند. از این رو ضرورت می یابد تا چالش ها و مسائل موجود در اداره شهر تهران مورد بررسی و واکاوی قرار گیرد. همچنین نهادها و سازمانهای مختلف دولتی و عمومی که در اداره شهر تهران نقش دارند، بسیار متعدد و مختلف هستند و هرکدام به صورت مستقل و جداگانه به برنامه ریزی در سطح شهر تهران می پردازند. با وجود نهادها و ذی نفعان متعدد درگیر در اداره شهر تهران همچنان مدیریت شهری در کلانشهر تهران با مسائل جدی مواجه است که به نظر میرسد لازم است تا از این دریچه و از نگاه یکپارچگی به آن توجه گردد.

مبانی نظری

موضوع اندیشه اداری، دانش مدیریت و به خصوص رهبری و هدایت موضوعی است که همراه با زندگی اجتماعی انسان و حتی قبل از آن مطرح بوده است. برخی از قدیمی ترین سوابق اداره عمومی دوره باستانی در لوح های سنگی سومری ها یافته شده است که نشان می دهد حدود ۵۰۰۰ سال پیش روحانیون سومری ارتش را تجهیز و تغذیه، معابد انبارها را اداره، مالیات را گردآوری، سوابق معاهدات مالی را نگهداری، و محاکم قضایی را اداره و الواح گلی را فراهم و توزیع می کردند تا اینگونه امور بر روی آنها ثبت و نگهداری شود (رضویان، ۱۳۸۱: ۱۳). در این میان با توجه به موضوع توانمندسازی به معنی تشویق افراد برای مشارکت بیشتر در تصمیم گیری هایی است که بر فعالیت آنها مؤثر است؛ یعنی فضایی برای افراد فراهم شود تا بتوانند ایده های خوبی را بیافرینند و آنها را به عمل تبدیل کنند. توانمندسازی، عنصر حیاتی کسب و کار در دنیای نوین است. اهدافی مانند نزدیک تر شدن بیشتر به مشتری، بهبود خدمات پس از فروش، ارائه مداوم نوآوری، افزایش بهره وری و در دست گرفتن میدان رقابت برای

سازمان‌هایی به‌دست خواهد آمد که راه‌های جدیدی برای توانمند ساختن افرادشان یافته‌اند (۱۳۹۵، www.pajoohe.com).

به اعتقاد شارما (Sharma, ۲۰۰۰) مدیریت شهری مجموعه‌ای از فعالیتهاست که در تعامل با هم توسعه اقتصادی، کالبدی و اجتماعی نواحی شهری را شکل داده و هدایت می‌کند. بنابراین اصلی‌ترین وظیفه مدیریت شهری، مداخله در این نواحی با هدف ارتقای توسعه اقتصادی و بهروزی مردم و نیز تأمین خدمات ضروری است. راکودی (Rakodi, 2003) نیز مشابهی دارد، هدف مدیریت شهری، مدیریت اجزای سیستم شهری است به نحوی که کارکرد روزانه سیستم را ممکن ساخته و با تشویق همه انواع فعالیتهای اقتصادی بستری فراهم آورد تا ساکنان قادر باشند به نیازهای اساسی خود شامل مسکن، کالاها یا خدمات عمومی و نیز فرصت‌های درآمد ساز دسترسی داشته باشند. هر دوی این محققین معتقدند که مدیریت شهری مسئولیتی استراتژیک است که با نتایج و تبعات عملیاتی نیز همراه است. استرن stren نیز در سال ۱۹۹۳ میلادی، طی مقاله‌ای در نشریه شهرها Cities بیان می‌کند که اصول کلی برای فهم مدیریت شهری وجود ندارد و مفهوم اصلی این واژه بسیار گیج‌کننده است. مدیریت شهری با توجه به سلیقه‌ها، ادراک افراد و همچنین اقتضای سیاسی - اجتماعی در زمان‌های مختلف معانی متفاوت داشته است. چنانچه ما در زمان کنونی نیز این اختلاف معانی و مفهوم را کاملاً شاهد هستیم.

مطرح کردن مباحثی مثل نظام قدرت، مدیریت استراتژیک، حکمروایی شهری و سرمایه اجتماعی و ... دستیابی به یکی از بازخوردهای حاصل از حکمروایی یعنی رویکرد یکپارچه شهری بوده است. مدیریت یکپارچه را می‌توان به دو بخش درون نهادی و میان نهادی تقسیم کرد. بطوریکه یک طرف یکپارچگی کارکرد و عملکرد درون سازمانی فراهم آورده شود که این امر همان ساختار سازمانی یک نهاد مدیریتی است. و از طرف دیگر بتواند عملکرد مدیریتی بین نهادهای شهری در سطوح مختلف جغرافیایی (محلی، شهری و فراشهری) را بهبود بخشید.

منظور از یکپارچگی مدیریت شهری ایجاد مدیریت واحد نبوده و مفهوم مدیریت واحد با مفهوم یکپارچگی تفاوت‌های ماهوی بسیار داشته و استفاده آن بجای هم و یا مترادف با هم از نظر مفهومی و کارکردی هیچ صحیح نمی‌باشد. بطوریکه در سیستم مدیریت شهری واحد سازمان و نهادهای شهری در سطوح محلی به عنوان سازمان مستقل با استقلال عملکردی مشخص نیستند بلکه تابع سازمان‌های دولتی یا عمومی (همچون شهرداری) می‌باشند (کاظمیان، ۱۳۸۹). مدیریت یکپارچه شهری ترکیبی از دو مفهوم «شهر» و «مدیریت» دانست. بر مبنای این مدل، مدیریت شهری با رویکرد یکپارچگی عبارت است از یک نظام مدیریتی ویژه که در قلمرو جغرافیایی معین به نام شهر مسئولیت بهبود و توسعه عملکردهای شهری را برعهده دارد. ابعاد سه‌گانه این مدل عبارتند از:

- ۱- مدیریت و وظایف اصلی آن، مشتمل بر برنامه‌ریزی شهری، سازمان‌دهی شهری، هدایت و رهبری شهری و نظارت و کنترل شهری، تامین و تخصیص منابع شهری
- ۲- شهر و قلمروهای جغرافیایی آن، مشتمل بر قطعه زمین، محله، ناحیه، منطقه، شهر و حریم شهر.
- ۳- شهر و عملکردهای شهری، مشتمل بر سیاست شهری، اقتصاد شهری، اجتماع شهری، فناوری شهری، حقوق و قوانین شهری و محیط شهری (کاظمیان، ۱۳۹۰: ۲).

با توجه به مطالب بیان شده رویکرد سنتی مدیریت شهری به طور عمده در مناسبات بین حکومت مرکزی مشخص می‌شود که در آن دولت و کارگزاریهای آن عهده‌دار نقش مدیریت هستند و اجتماعات محلی و نهادهای مردمی در فرآیند تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی شهری نقشی ندارند (نوابخش و ارجمند سیاه پوش، ۱۳۸۸: ۱۵) در این سیستم نظام مدیریت در سطوح مختلف عمدتاً متمرکز عمل کرده و توسعه فضایی در سطوح جغرافیایی نامتوازن و نابرابریهای شهری بواسطه تمرکزگرایی مدیریت، تمرکز منابع و قدرت نسبت بالایی را دارا می‌باشد. اما رویکرد مدیریت نوین به نقش اجتماعات شهری اولویت داده است و امکان مشارکت فعال در مدیریت شهری با ایجاد نهادهای محلی شکل می‌گیرد. این نهادها شامل ارگانهای بخش خصوصی، عمومی، دولتی و مردمی می‌باشد. تفاوت رویکرد سنتی به مدیریت شهری و رویکرد نوین در قالب حکمروایی شهری و رویکرد مدیریت یکپارچه شهری منشعب از آن با معیارهای مقایسه در قالب کنشگران، وظایف، ساختار، قراردادها و توزیع قدرت در جدول زیر آمده است.

جدول شماره ۱: مقایسه مدیریت سنتی و نوین (نظام حکومت و حکمروایی شهری)

مدیریت شهری سنتی (حکومت شهری)	معیار مقایسه	مدیریت شهری نوین (حکمروایی - یکپارچگی)
تعداد محدود مشارکت کنندگان - عوامل اجرایی اساساً دولتی - عدم حضور نهادهای مردمی	کنشگران	تعداد زیاد مشارکت کنندگان - عوامل اجرایی بخش‌های مختلف مردمی - خصوصی و عمومی - شکل‌گیری نهادهای محلی
عدم شکل‌گیری مشاوره - عدم همکاری در صورت‌بندی سیاست‌های اجرایی - گستردگی زیاد موضوعات شهری - عملکرد عمدتاً کالبدی - فیزیکی، برنامه‌ریزی و اجرای فن‌گرا	کارکردها و وظایف	انجام مشاوره، همکاری در اجرای سیاست‌ها و صورت‌بندی گستردگی کم موضوعات سیاسی، عملکرد مشارکت محور، توجه به سایر ابعاد زندگی شهری
مرزهای بسته و انعطاف‌ناپذیر، عضویت میز موازی کار، عملکرد بروکراتیک - تخصیص منابع از بالا	ساختار	مرزهای بسیار باز، عضویت داوطلبانه و خودیار، تعامل و هم‌افزایی سازمانی، عملکرد دموکراتیک، تمایل به توزیع؟؟ تمرکززدا
اقتدار سلسله مراتبی و رهبری پیوسته از بالا، میانکنش خصمانه و روابط متضاد، برخوردهای غیررسمی، پنهانکاری، رقابت انحصاری	قراردادهای میان کنش	مشاوره افقی و تحرک درمانی، توافق بر سر هنجارها، تکنوکراتیک و روابط مبتنی با همکاری، باز بودن و شفافیت پاسخگویی نهادهای شهری، نقش نظارت دولت، اعتماد معامله به مثل و رقابت‌پذیری فعال همه نهادها
آزادی عمل بالای دولت از جامعه، تسلط و اقتدار دولتی، عدم نفوذ گروه‌های ذینفع، عدم تعادل و همزیستی بین بازیگران	توزیع قدرت	آزادی عمل اندک دولت از جامعه، تسلط پراکنده دولت، تعادل و همزیستی بین بازیگران و منفعت طلبی چند جانبه، هم افزا و همگرا

هم‌گرا و هم افزا و یکپارچه ←

→ واگرا و ناپارچه

منبع: (کاظمیان و سعیدی رضوانی، ۱۳۸۳: ۴)

از طرف دیگر منظور از یکپارچگی مدیریت شهری ایجاد مدیریت واحد نبوده و مفهوم مدیریت واحد با مفهوم یکپارچگی تفاوت‌های ماهوی بسیار داشته و استفاده آن بجای هم و یا مترادف با هم از نظر مفهومی و کارکردی هیچ صحیح نمی‌باشد. بطوریکه در سیستم مدیریت شهری واحد سازمان و نهادهای شهری در سطوح محلی به عنوان سازمان مستقل با استقلال عملکردی مشخص نیستند بلکه تابع سازمان‌های دولتی یا عمومی (همچون شهرداری) می‌باشند. که با توجه به خواسته‌ها و نظرات آنها عمل می‌نمایند. در سیستم مدیریت شهری نهادهای شهری به ویژه نهادهای محلی به صورت واحد تحت اختیار نهاد بزرگتر یا نهاد دارای قدرت و اختیارات بیشتر بوده و با عملکردهای آن تطابق دارد. در واقع در مدیریت واحد بیشتر بحث حکومت و حاکم شهری مطرح می‌باشد نه مدیریت شهری. اما در سیستم مدیریت یکپارچه شهری سازمان‌های خردتر نه تحت امتیاز حاکم شهر بلکه هماهنگ با آن وابسته با استقلال عملکرد در ساختار مدیریت شهری وارد می‌شوند. در این سیستم ذی‌نفعان شهری در همه مراحل مدیریت شهری مشارکت فعال داشته و در آن دخیل هستند. این مفهوم دربرگیرنده تمام سازمان‌های رسمی و

غیررسمی موثر بر اداره شهرها است نه به نوعی در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی و اجرای برنامه‌های مدیریت شهری براساس برنامه راهبردی و نقشه راه سازمان رهبری دخالت دارند.

روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر به دلیل ایجاد درک و دانشی کاربردی برای مدیران در حوزه مدیریت شهری در کلانشهر تهران و مدیریت یکپارچه شهری بر مبنای هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و بر مبنای ماهیت داده‌ها و نحوه گردآوری، از نوع پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی به شمار می‌رود. جامعه آماری پژوهش کارشناسان و متخصصان در حوزه مدیریت شهری در شهر تهران هستند به روش غیر احتمالی ساده و در دسترس ۴۰۰ پرسشنامه توزیع که ۳۱۸ آن-های بصورت برگشت داده شد و تحلیل‌ها بر اساس آن صورت گرفت. برای بررسی روایی پرسش‌نامه از روایی محتوایی یا ظاهری استفاده شده که ابتدا یک پرسش‌نامه اولیه تهیه و در اختیار خبرگان دانشگاهی قرار گرفت و پس از اعمال نظرات آنان پرسش‌نامه نهایی تهیه گردید. برای سنجش پایایی سوالات از روش‌های آلفای کرونباخ و AVE^۱ و CR^۲ استفاده شده است. استاندارد آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ توسط کرونباخ (۱۹۵۱) بیان شده است که در این پژوهش پایایی کل ۰/۹۷۱ بوده است همچنین باگوزی و یی (۱۹۸۸) مقدار بالای ۰/۶ را برای CR و فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مقدار استاندارد ۰/۵ را برای AVE ذکر کرده‌اند. جدول زیر نشان می‌دهد که تمام متغیرهای مکنون تحقیق دارای پایایی در سطح بسیار مناسبی هستند.

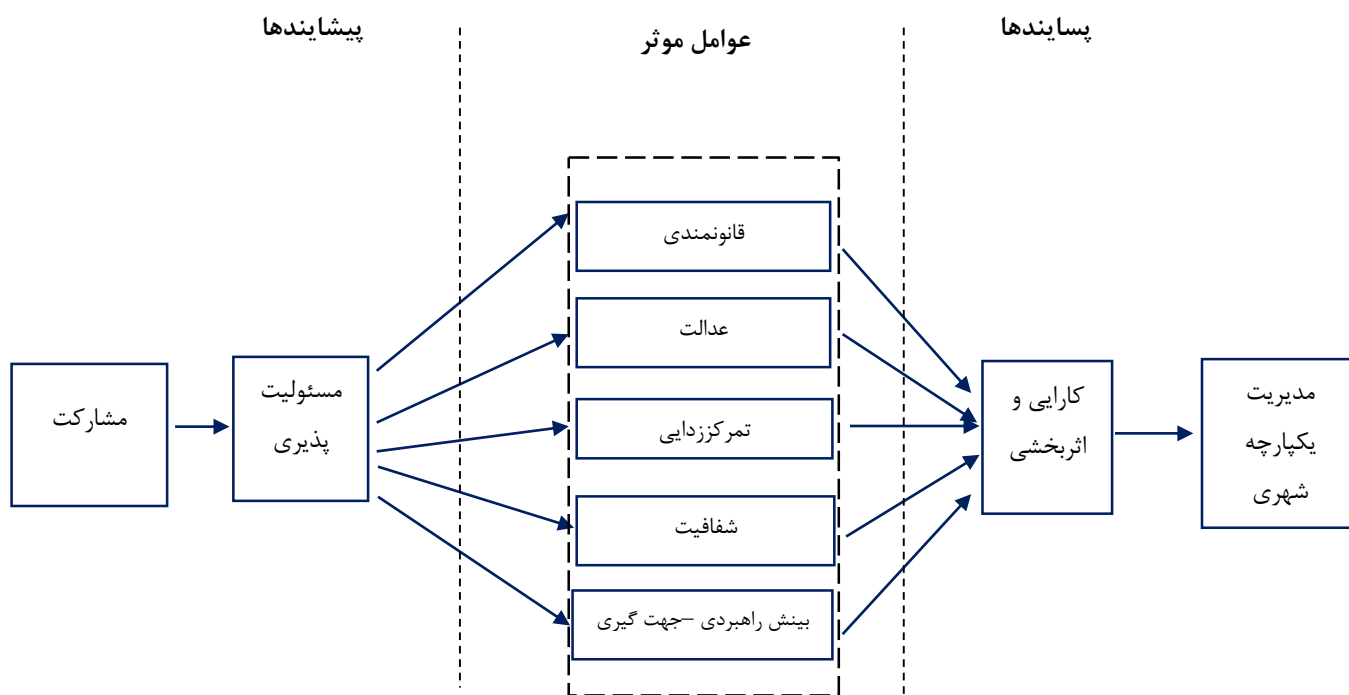
در این پژوهش شیوه‌ی گردآوری داده‌ها پیمایشی و با استفاده از پرسشنامه بوده است و جهت تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه با استفاده از آمار توصیفی به تجزیه و تحلیل ویژگی‌های افراد پاسخ‌دهنده پرسشنامه پرداخته ایم، همچنین با توجه به الگوی مفهومی پژوهش از روش تحلیل مسیر استفاده شده است که ابتدا برای سنجش همبستگی بین متغیرها، بار عاملی آن‌ها استخراج شده و هرچه میزان بار عاملی بیشتر باشد این همبستگی بالاتر خواهد بود. در واقع از روش‌های معادلات ساختاری (SEM) استفاده گردیده تا روابط بین متغیرهای مدل به صورت همزمان مورد بررسی و آزمون قرار گیرد و در نهایت با توجه به مدل مفهومی پژوهش ضرایب مسیر مدل عملیاتی و آزمون‌شده پژوهش ارائه می‌گردد. سپس با توجه به نتایج پرسشگری به ارائه ماتریس‌های SWOT در ارتباط با نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید مدیریت شهری تهران در راستای شاخص‌های مدیریت یکپارچه شهری می‌پردازیم و در پایان به ارائه استراتژی‌های مورد نظر خواهیم پرداخت.

جدول شماره ۲: پایایی سازه‌های متغیرهای پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ	AVE	CR	متغیر	آلفای کرونباخ	AVE	CR
مشارکت	۰/۸۵۲	۰/۵۳۳	۰/۸۷۲	عدالت	۰/۸۲۷	۰/۷۴۴	۰/۸۹۷
کارایی و اثربخشی	۰/۸۷۷	۰/۵۷۸	۰/۹۰۵	تمرکززدایی	۰/۸۷۹	۰/۸۰۵	۰/۹۲۵
مسئولیت‌پذیری	۰/۸۷۵	۰/۵۷۴	۰/۹۰۳	بینش راهبردی	۰/۹۰۵	۰/۶۷۸	۰/۹۲۶
شفافیت	۰/۸۰۵	۰/۶۳۱	۰/۸۷۲	جهت‌گیری توافقی	۰/۹۰۱	۰/۸۳۶	۰/۹۳۸
قانونمندی	۰/۸۴۰	۰/۶۷۷	۰/۸۹۳				

^۱Average variance extracted

^۲Composite Reliability



نمودار شماره ۱: الگوی مفهومی پژوهش

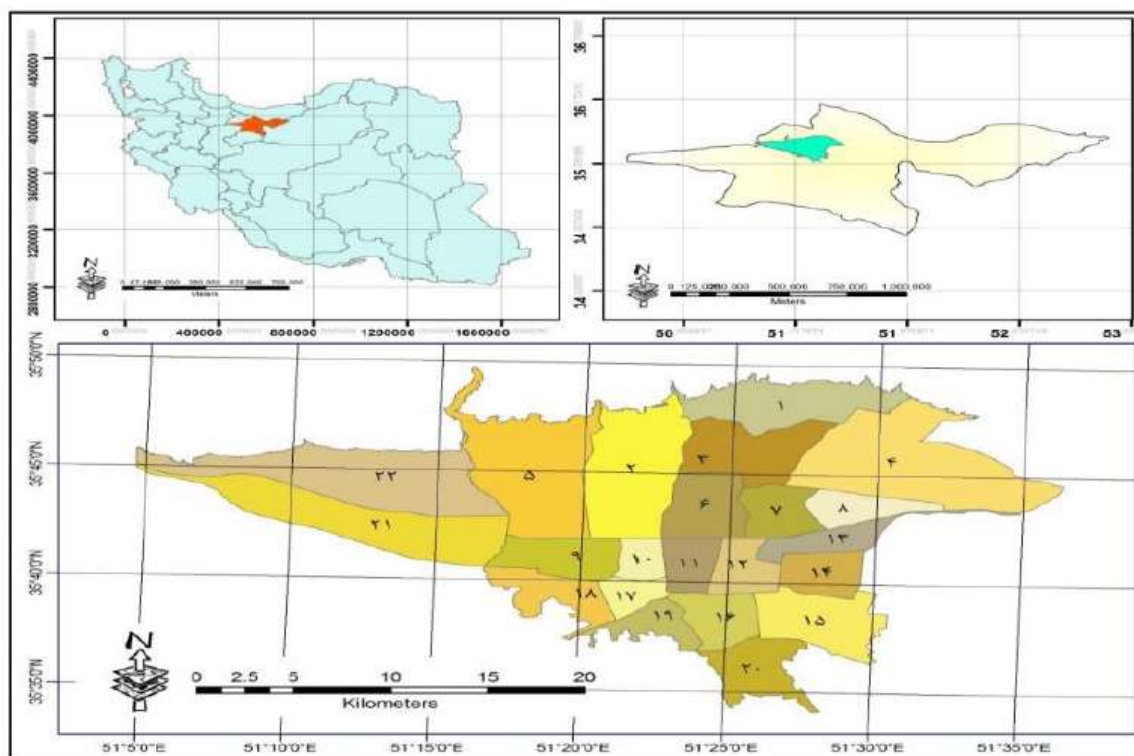
بنابراین با توجه به مدل مفهومی و شاخص های مدیریت یکپارچه شهری فرضیات تحقیق بدین گونه خواهند بود:

- ۱- بین مشارکت با مسئولیت پذیری رابطه مستقیم وجود دارد.
- ۲- بین مسئولیت پذیری با قانونمندی رابطه مستقیم وجود دارد.
- ۳- بین مسئولیت پذیری با عدالت رابطه مستقیم وجود دارد.
- ۴- بین مسئولیت پذیری با تمرکز زدایی رابطه مستقیم وجود دارد.
- ۵- بین مسئولیت پذیری با شفافیت رابطه مستقیم وجود دارد.
- ۶- بین مسئولیت پذیری با بینش راهبردی رابطه مستقیم وجود دارد.
- ۷- بین مسئولیت پذیری با کارایی و اثربخشی رابطه مستقیم وجود دارد.
- ۸- بین قانونمندی با کارایی و اثربخشی رابطه مستقیم وجود دارد.
- ۹- بین عدالت با کارایی و اثربخشی رابطه مستقیم وجود دارد.
- ۱۰- بین تمرکززدایی با کارایی و اثربخشی رابطه مستقیم وجود دارد.
- ۱۱- بین شفافیت با کارایی و اثربخشی رابطه مستقیم وجود دارد.
- ۱۲- بین بینش راهبردی با کارایی و اثربخشی رابطه مستقیم وجود دارد.
- ۱۳- بین کارایی و اثربخشی با مدیریت یکپارچه شهری رابطه مستقیم وجود دارد.

قلمرو جغرافیایی تحقیق

تهران، بزرگترین شهر و پایتخت ایران و مرکز استان تهران و شهرستان تهران است. جمعیت آن ۸,۲۴۴,۵۳۵ نفر است و بیست و پنجمین شهر پرجمعیت جهان به شمار می آید. مساحت این شهر ۷۳۰ کیلومتر مربع است. این شهر یکی از بزرگترین شهرهای غرب آسیا و بیست و هفتمین شهر بزرگ دنیا است. شهر تهران، در شمال کشور ایران و

جنوب دامنه رشته‌کوه البرز واقع شده است. فعال‌ترین و پرجمعیت‌ترین بخش استان تهران، منطقه کلان‌شهری آن است که با وسعتی در حدود ۱۶/۷ هزار کیلومتر مربع، جمعیتی معادل ۱۲/۳ میلیون نفر را در خود جای می‌دهد. براساس برآورد جمعیت تعدیل شده استان تهران برای سال ۱۳۸۴ در هر کیلومتر مربع از منطقه کلان‌شهری تهران ۷۴۲ نفر سکونت دارند که از این تعداد ۶۴۶ نفر ساکن شهرها و ۹۶ نفر ساکن روستاها هستند (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۴).



شکل شماره ۱: محدوده مورد مطالعه (منبع: مهندسین مشاور شارمند ۱۳۹۷)

بحث و یافته‌ها

در این قسمت پژوهش به تجزیه و تحلیل وضعیت جمعیت‌شناختی افراد پاسخ‌دهنده پرسشنامه پرداخته می‌شود. در این قسمت به بررسی متغیرهای سن، جنسیت، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات، وضعیت اشتغال، بانک‌های که افراد پاسخ‌دهنده در ارتباط می‌باشند اشاره شده است؛ خلاصه این اطلاعات در جدول ذیل اشاره شده است.

جدول شماره ۳: وضعیت جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش

- فراوانی درصد		- فراوانی درصد	
جنسیت	مرد ۲۱۵ ۶۷/۶	زن ۱۰۳ ۳۲/۴	سن
	مجرد ۹۸ ۳۰/۸	متأهل ۲۲۰ ۶۹/۲	تأهل
	کارمند ۱۳۵ ۴۲/۴	کارشناسی ۱۰۸ ۳۴/۰	تحصیلات
	استاد دانشگاه ۳۴ ۱۰/۷	کارشناسی ارشد ۱۷۸ ۵۶/۰	دکتری ۳۲ ۱۰/۰
	مدیر ۹۴ ۲۹/۶	خصوصی ۵۵ ۱۷/۴	محل کار
	دانشجو ۵۵ ۱۷/۲	دولتی ۹۵ ۲۹/۸	عمومی ۱۶۸ ۵۲/۸

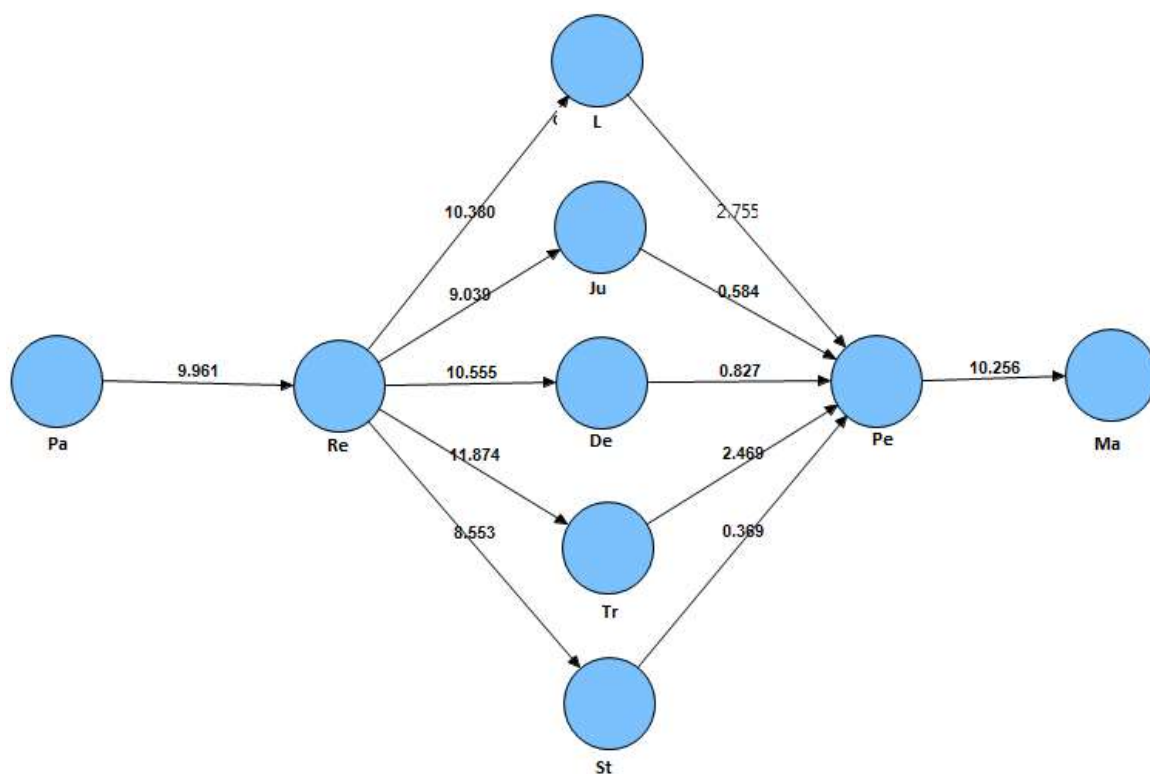
تجزیه و تحلیل متغیرهای پژوهش

در این قسمت در ابتدا برای سنجش همبستگی بین متغیرها، بار عاملی آن‌ها استخراج شده که هرچه میزان بار عاملی بیشتر باشد این همبستگی بالاتر خواهد بود. درباره اینکه مقدار بار عاملی حداقل چقدر باشد بحث بسیار است، اما آنچه به عنوان حداقل قابل قبول از آن یاد می‌شود مقدار ۰/۳ و آنچه توصیه می‌شود مقدار بیشتر از ۰/۵ می‌باشد. جدای از مقدار بار عاملی معنادار بودن آن نیز حائز اهمیت است. در این پژوهش بار عاملی بالای ۰/۵ مدنظر بوده که می‌بایست در سطح اطمینان ۹۵٪ با مقدار آماره t برابر ۱/۹۶ معنادار باشد. تک تک متغیرهای این تحقیق در زیر از این نظر مورد بررسی قرار گرفته‌اند. همان طور که در جدول زیر مشاهده می‌شود بین متغیرهای مکنون و مشاهده در تمامی موارد در وضعیت مناسبی قرار دارد.

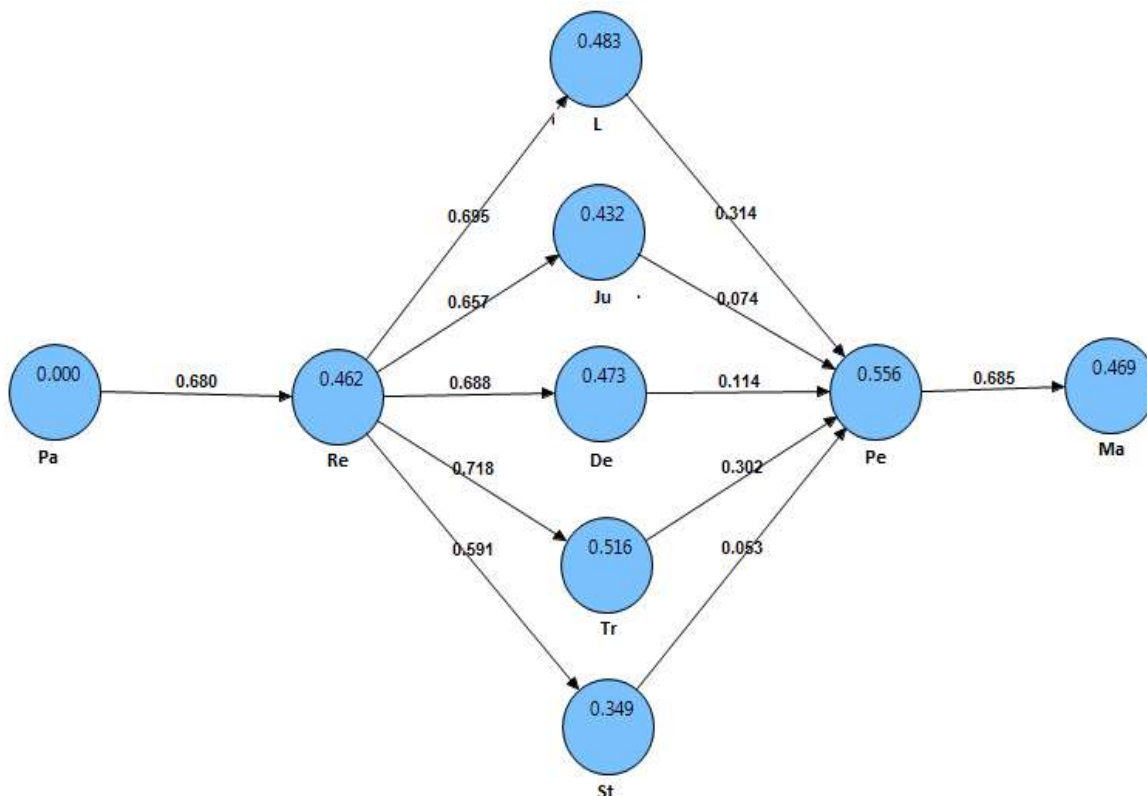
جدول شماره ۴: بار عاملی بین متغیرهای مکنون و مشاهده شده

متغیر	بارعاملی	آماره t	متغیر	بارعاملی	آماره t	
De 1	۰/۷۲۸	۱۴/۳۳۵	L 1	۰/۷۵۲	۱۵/۴۸۷	قانونمندی
De 2	۰/۷۱۸	۱۳/۸۵۴	L 2	۰/۷۳۶	۱۳/۱۶۹	
De 3	۰/۷۹۳	۱۸/۰۲۵	L 3	۰/۷۲۸	۹/۸۵۵	
De 4	۰/۸۰۳	۱۹/۲۳۵	L 4	۰/۷۳۶	۱۳/۱۲۵	
De 5	۰/۸۰۲	۱۸/۲۶۷	L 5	۰/۷۱۸	۱۳/۱۲۴	
De 6	۰/۷۰۷	۱۲/۵۸۴	L 6	۰/۷۱۴	۱۲/۹۴۱	
De 7	۰/۷۴۶	۱۲/۲۳۳	Ju 1	۰/۷۲۴	۱۲/۵۵۱	عدالت
Tr1	۰/۸۰۸	۱۶/۹۶۳	Ju 2	۰/۷۴۹	۱۴/۸۶۸	
Tr2	۰/۷۷۴	۱۴/۴۳۲	Ju 3	۰/۸۱۱	۲۱/۳۴۸	
Tr3	۰/۸۰۷	۱۶/۲۰۲	Ju 4	۰/۷۸۴	۱۴/۴۷۶	
Tr4	۰/۷۸۹	۱۶/۹۳۳	Ju 5	۰/۶۹۰	۹/۹۴۷	
St1	۰/۸۱۲	۲۱/۷۳۷	Ju 6	۰/۷۶۷	۱۵/۸۸۶	
St2	۰/۸۵۰	۲۵/۹۶۱	Ju 7	۰/۷۸۹	۱۷/۲۵۷	مشارکت
St3	۰/۸۴۸	۳۰/۰۲۲	Pa 1	۰/۸۴۵	۲۱/۷۷۵	
St4	۰/۸۷۹	۱۷/۰۶۸	Pa 2	۰/۸۶۷	۲۴/۱۸۵	
Pe1	۰/۸۹۸	۳۶/۲۱۰	Pa 3	۰/۸۷۶	۲۴/۱۷۳	مسئولیت پذیری
Pe2	۰/۸۹۸	۴۴/۵۱۳	Re 1	۰/۸۲۴	۲۲/۳۹۶	
Pe3	۰/۸۹۷	۳۹/۶۸۴	Re 2	۰/۸۳۹	۲۱/۴۳۰	
Ma1	۰/۸۷۷	۲۶/۸۵۳	Re 3	۰/۸۵۲	۲۶/۱۷۲	مدیریت یکپارچه
Ma2	۰/۹۲۹	۵۹/۷۹۸	Re 4	۰/۸۱۱	۱۶/۶۷۱	
Ma3	۰/۹۳۶	۵۶/۵۴۶	Re 5	۰/۸۱۷	۱۷/۴۷۱	
			Re 6	۰/۷۹۹	۲۱/۹۹۶	

پس از اینکه اطمینان حاصل شد بین مشاهدات و متغیرهای مکنون مربوطه همبستگی و رابطه معقولی برقرار است نوبت به تجزیه و تحلیل بااهمیت دیگری می‌رسد که از آن طریق فرضیات آماری پژوهش حاضر بررسی خواهد شد. از آنجا که ماهیت تحقیق حاضر چند متغیر می‌باشد، از روشهای معادلات ساختاری (SEM) استفاده می‌گردد تا روابط بین متغیرهای مدل به صورت همزمان مورد بررسی و آزمون قرار گیرد. در نگاره‌های زیر مقدار t مدل و ضرایب مسیر (β) مدل آزمون شده نشان داده شده است.



نمودار شماره ۲: آماره‌های t مدل عملیاتی و آزمون‌شده پژوهش



نمودار شماره ۳: ضرایب مسیر مدل عملیاتی و آزمون‌شده پژوهش

ضریب مسیر برای رابطه مشارکت و مسئولیت پذیری ۰/۶۸۰ و آماره t مدل آزمون شده برابر ۹/۹۶۱ است که بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ برای سطح اطمینان ۹۵٪ می‌باشد. لذا می‌توان ابراز داشت که با سطح اطمینان ۹۵ درصد که

مشارکت بر مسئولیت پذیری در ساختار مدیریت شهری تاثیرگذار است. ضریب مسیر برای رابطه مسئولیت پذیری و قانونمندی نیز ۰/۶۹۵ و آماره t مدل آزمون شده برابر ۱۰/۳۸۰ است که بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ برای سطح اطمینان ۹۵٪ می باشد. لذا می توان ابراز داشت که با سطح اطمینان ۹۵ درصد که مسئولیت پذیری بر قانونمندی در ساختار مدیریت شهری تاثیرگذار است. همچنین ضریب مسیر برای رابطه مسئولیت پذیری با عدالت ۰/۶۵۷ و آماره t مدل آزمون شده برابر ۹/۰۳۹ است که بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ برای سطح اطمینان ۹۵٪ می باشد. لذا می توان ابراز داشت که با سطح اطمینان ۹۵ درصد که مسئولیت پذیری بر عدالت در ساختار مدیریت شهری تاثیرگذار است. در آخر ضریب مسیر برای رابطه مسئولیت پذیری با تمرکززدایی ۰/۶۸۸ و آماره t مدل آزمون شده برابر ۱۰/۵۵۵ است که بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ برای سطح اطمینان ۹۵٪ می باشد. لذا می توان ابراز داشت که با سطح اطمینان ۹۵ درصد که مسئولیت پذیری بر تمرکززدایی نیز تاثیرگذار است. نتایج حاصل از سایر روابط تحلیل مسیر در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول شماره ۵: وضعیت فرضیات تحقیق

فرضیه مطرح	ضریب مسیر β	آماره t	وضعیت فرضیه
رابطه مستقیم مشارکت با مسئولیت پذیری	۰/۶۸۰	۹/۹۶۱	تایید
رابطه مستقیم مسئولیت پذیری با قانونمندی	۰/۶۹۵	۱۰/۳۸۰	تایید
رابطه مستقیم مسئولیت پذیری با عدالت	۰/۶۵۷	۹/۰۳۹	تایید
رابطه مستقیم مسئولیت پذیری با تمرکززدایی	۰/۶۸۸	۱۰/۵۵۵	تایید
رابطه مستقیم مسئولیت پذیری با شفافیت	۰/۷۱۸	۱۱/۸۷۴	تایید
رابطه مستقیم مسئولیت پذیری با بینش راهبردی	۰/۵۹۱	۸/۵۵۳	تایید
رابطه مستقیم قانونمندی با کارایی و اثربخشی	۰/۳۱۴	۲/۷۵۵	تایید
رابطه مستقیم عدالت با کارایی و اثربخشی	۰/۰۷۴	۰/۵۸۴	عدم تایید
رابطه مستقیم تمرکززدایی با کارایی و اثربخشی	۰/۱۱۴	۰/۸۲۷	عدم تایید
رابطه مستقیم شفافیت با کارایی و اثربخشی	۰/۳۰۲	۲/۴۶۹	تایید
رابطه مستقیم بینش راهبردی با کارایی و اثربخشی	۰/۰۶۳	۰/۳۸۹	عدم تایید
رابطه مستقیم کارایی و اثربخشی با مدیریت یکپارچه شهری	۰/۶۸۵	۱۰/۲۵۸	تایید

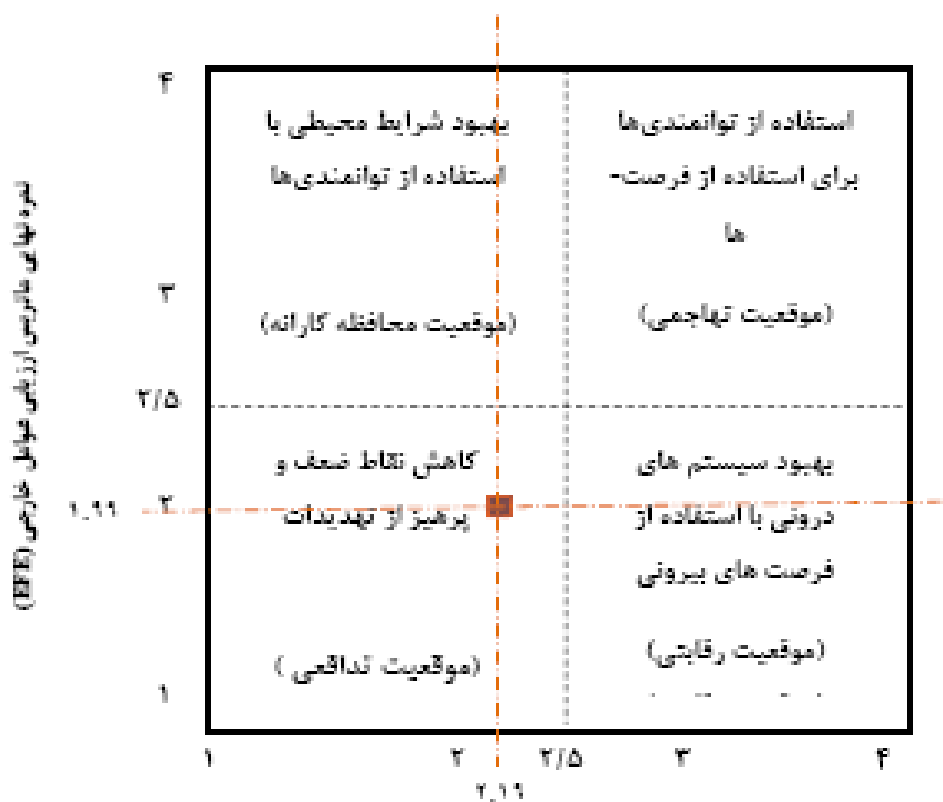
با توجه به نتایج حاصل از نمودار تحلیل مسیر روابط بین متغیرهای تحقیق و تأثیر و تأثرات آنها ارائه شد و به تحلیل عوامل موثر بر نظام مدیریت شهری در راستای مدیریت یکپارچه شهری از دیدگاه پاسخگویان پرداختیم. با توجه به نتیجه نمودار تحلیل مسیر برنامه ریزی و مدیریت شهری بدون مشارکت فعال و موثر مردم در فرآیند تصمیم گیری و اجراء موفقیتی کسب نخواهد کرد. چنین مشارکتی در مراحل مختلف فرآیند برنامه ریزی و طراحی ضرورت دارد و در هر مرحله به نحوی به بالا بردن کیفیت شناخت، اتخاذ تصمیمات منطقی و یا اجرای موثر تبدیل برنامه ریزی با مردم به مفهوم برنامه ریزی برای مردم تصمیمان کمک می کند. امروزه مفهوم یافته که مسلماً این تحول نتایج بی سابقه ای را بدنبال خواهد داشت. مدیریت شهری در تهران پیش از آن که به موضوع گردشگری و توسعه آن بیندیشد باید به حفظ و انسجام اجتماعی و فرهنگی شهر توجه کند و میزان مشارکت و همکاری مردم را در ادراه شهر توسعه دهد و در غیر در این صورت هر برنامه ای اگر با توجه به نیاز مردم و فرهنگ آنان به خوبی انجام نگیرد در آنان احساس جدایی از مدیران را ایجاد کرده و آنان را به سوی گریز از مشارکت و همکاری می کشاند. حال با توجه به توضیحات در این بخش و نتایج پرسشگری به ارائه ماتریس های SWOT در ارتباط با نقاط قوت، ضعف،

فرصت و تهدید مدیریت شهری تهران در راستای شاخص های مدیریت یکپارچه شهری می پردازیم و در پایان به ارائه استراتژیهای مورد نظر خواهیم پرداخت.

جدول شماره ۶: ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید مدیریت یکپارچه شهری در کلانشهر تهران

نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
۱. تمایل شهروندان به مشارکت و مسئولیت پذیری آنان	۱. اعمال نفوذ و دخالت افراد غیرمسئول در تصمیم گیری های شهری
۲. آگاهی از قوانین حوزه شهرداری و رعایت آنها	۲. عدم نظرخواهی از شهروندان و عدم مشارکت مطلوب آنها در فرایند تهیه و اجرای طرح ها
۳. در نظر گرفتن محیط زیست شهری در اجرای طرح ها از سوی مسئولین	۳. هماهنگی ضعیف بین نهادهای شهری و موازی کاری
۴. تسهیلات برای رسیدگی به شکایات شهروندان	۴. عدم پاسخگویی قوانین شهری حاضر به نیازهای جدید و همچنین ضعف قانونمندی
۵. شفافیت نسبی در مورد تخلفات اداری	۵. عدم پاسخ مناسب شهرداری به خواسته های شهروندان و سردرگمی مردم در مراجعه به شهرداری
۶. واگذاری بخشی از وظایف شهرداری به بخش خصوصی	۶. عقلانی نبودن زمان و هزینه طرح ها و عدم شفافیت در این موارد
۷. ایجاد مدیریت خاص جهت رسیدگی به امور حاشیه شهر و محلات	۷. همکاری ضعیف بین نهادهای رسمی اداره شهر با بخش خصوصی و نهادهای مردمی
۸. ناحیه محوری	۸. ضعف پاسخگویی و مسئولیت پذیری مسئولین
۹. سوابق علمی و تجربی بسیاری از اعضای شورای شهر و شهرداری	۹. ضعف اطلاع رسانی کافی به شهروندان درباره جزئیات طرح ها
۱۰. افزایش نسبی رضایت شهروندان	۱۰. عدم دسترسی مساوی مناطق به امکانات و محرومیت نسبی برخی مناطق
۱۱. کنترل و مدیریت بهینه زمین	۱۱. عدم دیدگاه استراتژیک مسئولان و نبود استراتژی مناسب برای آینده
۱۲. برگزاری دوره های آموزشی برای پرسنل شهرداری	۱۲. حاکمیت چندگانه
۱۳. وجود متخصصان و کارشناسان مختلف در تهران	۱۳. استفاده از نیروهای غیرمتخصص در شهرداری
	۱۴. ضعف آموزش های دوره ای برای پرسنل شهرداری و اطلاع ناکافی پرسنل از آخرین دستاوردهای تحقیقاتی شهری
	۱۵. وجود فساد اداری و روحیه رانتی
	۱۶. نگرش نامطلوب شهروندان به شهرداری
	۱۷. عدم تحقق مدیریت واحد شهری
	۱۸. عدم تأمین بودجه لازم شهرداری ها به دلیل عدم خودکفایی و نبود درآمدهای پایدار.
فرصت ها (O)	استراتژی های WO
۱. امکان هماهنگی . همکاری سازنده با دستگاه های دولتی و خدماتی در سطح شهر	۱. ایجاد زمینه عملی جهت مشارکت شهروندان (O4, S1) فراهم نمودن زمینه مدیریت مشارکتی با محوریت همکاری مردمی (W2, O4)
۲. وجود بسترهای مناسب جهت کوچک سازی شهرواری و واگذاری امور به بخش خصوصی	۲. الزام دستگاههای اداره شهر جهت هماهنگی و همکاری با یکدیگر (W3, O1, W7)
۳. استفاده از خدمات الکترونیک به شهروندان	۳. استفاده گسترده از ظرفیت های IT با افزایش خدمات الکترونیکی (W5, O5)
۴. افزایش آگاهی مردمی و تقاضای روبه افزایش آنها جهت مشارکت	۴. اجماع مدیران در عملیاتی نمودن مطالعات طرحهای راهبردی تهران (W11, O8)
۵. استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در ارائه خدمات و استفاده از نظر شهروندان	۵. در اولویت قرار دادن مدیریت واحد شهری و عملیاتی نمودن آن (W18, O1, O5)
۶. گاههای مثبت قانونی در راستای تمرکززدایی و خصوصی سازی	۶. ایجاد شبکه الکترونیکی جهت ارتباط مستمر و اطلاع رسانی به شهروندان (W5, W9, O5)
استراتژی های SO	فرصت ها (O)
۱. ایجاد زمینه عملی جهت مشارکت شهروندان (O4, S1)	۱. امکان هماهنگی . همکاری سازنده با دستگاه های دولتی و خدماتی در سطح شهر
۲. عملیاتی نمودن نظرات کارشناسان و متخصصان در راستای هماهنگی بین سازمانی (S9, S13, O1)	۲. وجود بسترهای مناسب جهت کوچک سازی شهرواری و واگذاری امور به بخش خصوصی
۳. استفاده از توانمندی های بخش خصوصی در زمینه های جدیدتر (S6, O2, O6)	۳. استفاده از خدمات الکترونیک به شهروندان
۴. طراحی نظام مدیریتی ویژه و عملیاتی نمودن آن با تأکید بر بالاترین سطح هماهنگی سازمانی (O9, O10, O8, O7, S13)	۴. افزایش آگاهی مردمی و تقاضای روبه افزایش آنها جهت مشارکت
۵. افزایش کارایی مناطق شهرداری و تمرکز امور جهت پاسخگویی به شهروندان و استفاده از توان آنان (O5, S1, S4, S8)	۵. استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در ارائه خدمات و استفاده از نظر شهروندان
	۶. گاههای مثبت قانونی در راستای تمرکززدایی و خصوصی سازی
	۷. مطالعات طرح مجموعه شهری تهران
	۸. تهران بعنوان پایتخت و مرکز تجاری، اداری و سیاسی و صنعتی کشور

تهدیدات (T)	استراتژی های ST	استراتژی های WT
۱. اعمال نفوذ و دخالت افراد غیرمسئول در تصمیم گیری های شهری	۱. گسترش خدمات و تسهیلات به نواحی حاشیه ای و توانمندسازی حاشیه نشینان (S7, T2)	۱. قانونمداری سازمان ها و ممانعت از دخالت گروههای غیرمرتبط در وظایف آنان (در سطح ملی و محلی) (W1, WI6, T1, T3, T8)
۲. تداوم حاشیه نشینی و سکونتگاههای غیر رسمی	۲. بسیج منابع انسانی و ظرفیهای اداری جهت ایجاد مدیریت واحد شهری (S9, S13, T4, T9)	۲. افزایش توان و تخصص پرسنل اداری و آموزش مستمر آنان در جهت ایجاد رابطه مستحکم با شهروندان و پاسخگویی مناسب به آنان (W8, W14, W15, T10)
۳. دخالت جناح های سیاسی و گروه های مختلف ذی نفوذ	۳. ایجاد بستر مناسب جهت همکاری تنگاتنگ مردم و شهرداری و پایه ریزی حکومت محلی (S1, S12, T13)	۳. اجماع مسئولان محلی در کلیت لزوم توسعه شهری و ضرورت هماهنگی بین سازمانی (W13, T9, T11, W18)
۴. مدیریت خردنگر و عدم توجه به برنامه های بلندمدت	۴. افزایش کارایی شورای شهر برای همراه کردن مردم با خود جهت تقویت جایگاه شورا (S1, S9, T14)	۴. پذیرش شمول مردم و فرصت بخشی به آنان در راستای مشارکت در سرنوشت خود (W2, T12, T13, T14)
۵. ساختارهای تمرکزطلبانه و روند نه چندان مطلوب تمرکززدایی در کشور		۵. ایجاد زمینه ها و فرصت های بیشتر جهت استفاده از پتانسیل های بخش خصوصی در اجزای امور (W7, T7)
۶. ضعف قانونمندی در سطح کلان		۶. الزام به رعایت قوانین و همچنین تغییر آن با توجه به نیازهای روز (W4, T8)
۷. عدم یک عزم جدی برای ارتقای شرایط مدیریتی در راستای مدیریت واحد شهری		
۸. عدم شایسته سالاری در بکارگیری مدیران و متخصصین		
۹. ادامه رویکرد بخشی در سازمانهای دولتی		
۱۰. عدم زمینه سازی برای مشارکت واقعی مردم در سرنوشت خود		
۱۱. شکاف ملت و دولت و حس استقلال دولت از ملت به دلیل اتکای به درآمد نفت		
۱۲. تضعیف جایگاه شوراهای شهر و کاستن اختیارات قانونی آنها		

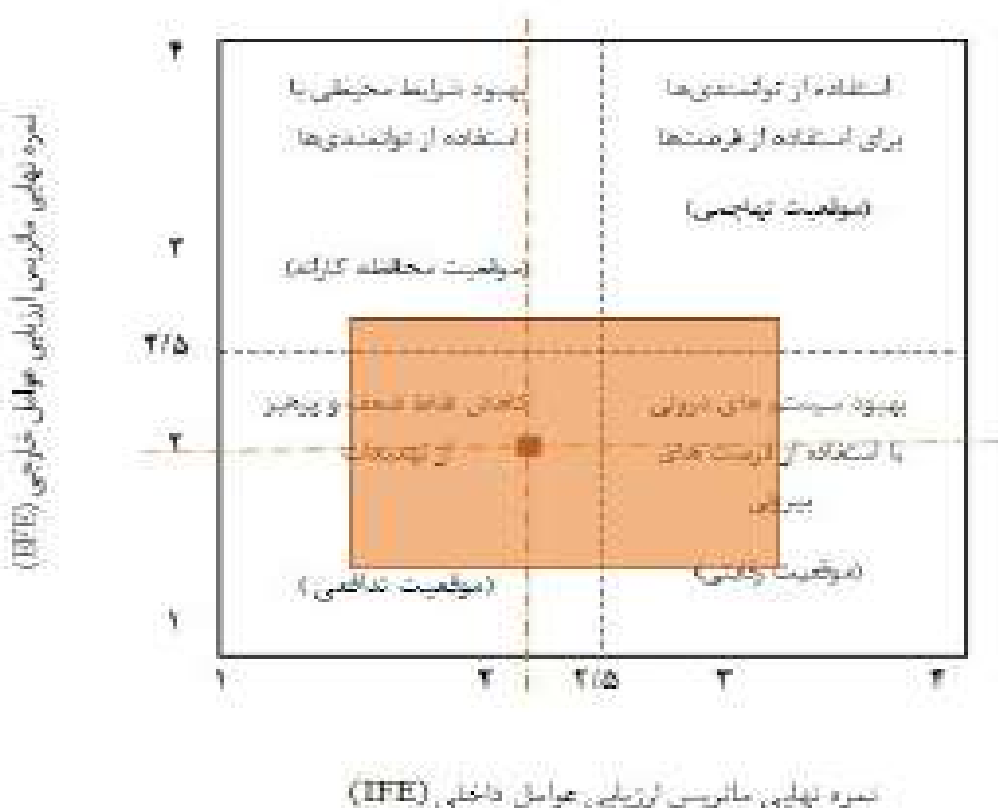


تدریجاً نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IE)

نمودار شماره ۴: ماتریس داخلی خارجی (IE) مدیریت یکپارچه شهری

جدول شماره ۷: محاسبه میانگین و انحراف معیار نمرات عوامل داخلی و خارجی

EFE	IFE	
۲,۰۴	۲,۳۱	X
۰,۶۲	۰,۹۶	S
۲,۶۶	۳,۲۷	X+S
۱,۴۲	۱,۳۵	X-S



نمودار شماره ۵: تعیین جایگاه تهران به لحاظ مدیریت یکپارچه شهری در محدوده استراتژیها و اولویت بندی آنها

اتخاذ هرگونه تصمیم در مورد راه‌های طراحی و برنامه‌ریزی باید اولاً براساس اهداف از پیش تعیین شده ارزیابی و میزان حصول هر راه حل در تحقق هدفها مشخص گردد و ثانیاً آثار جانبی هر تصمیم، اعم از آثار اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و زیست محیطی باید معلوم شود تا از این طریق به توان به راه حل بهینه که دارای بیشترین آثار مطلوب و کمترین آثار نامطلوب است دست یافت. علاوه بر آن تصمیم‌گیری در مورد آینده هر چقدر هم دقیق و براساس اطلاعات درست و کامل صورت گیرد باز نیاز به ارزیابی و تجدیدنظر احتمالی در آن از بین نمی‌رود. ارزیابی مستمر و مداوم تصمیمات و یا طرحها و برنامه‌ها براساس اطلاعات جدید به تصحیح آنها و جلوگیری از اشتباهات می‌انجامد. خلاصه اینکه مشکل در فقدان نظامی است که بامشخصاتی که ذکر شد بتواند امور مهم برنامه‌ریزی و طراحی شهری و منطقه‌ای را به طور هماهنگ و پویا تحقق بخشد، و بدیهی است در غیر این صورت یعنی با استفاده از شیوه‌های مقطعی و موردی و در غیاب یک نظام منسجم و دائمی، اعمال هرگونه کنترل و نظارت بر رشد شهر تهران و بنابراین کیفیت زندگی در آن بی‌حاصل بوده و نتیجه مطلوبی را بدست نخواهد داد. ایجاد این نظام خواهد توانست در آینده با

0.06	3	0.04	2	0.06	3	0.06	3	0.04	2	0.08	4	0.04	2	0.02	10. افزایش نسبی رهايت شهروندان
0.06	2	0.06	2	0.03	1	0.03	1	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.03	11. کنترل و مدیریت بيهينه زمین
0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.04	4	0.01	1	0.01	12. برگزاری دوره های آموزشی برای پرسنل شهرداری
0.2	4	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.15	3	0.2	4	0.05	1	0.05	13. وجود متخصصان و کارشناسان مختلف در تهران
تضعف ضعیف															
0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.1	2	0.1	2	0.05	1	0.2	4	0.05	1. اعمال نفوذ و دخالت افراد غیر مسئول در تصمیم گیری های شهری
0.04	1	0.08	2	0.12	3	0.16	4	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2. عدم نظرخواهي از شهروندان و عدم مشارکت مطلوب آنها در فرایند تهیه و اجرای طرح‌ها
0.12	3	0.08	2	0.04	1	0.08	2	0.16	4	0.04	1	0.12	3	0.04	3. هماهنگی ضعیف بین نهادهای شهری و مواردی کاری
0.02	1	0.08	4	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.06	3	0.02	4. عدم پاسخگویی قوانین شهری حاضر به نیازهای جدید و همچنین ضعف قانونگذاری
0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.16	4	0.04	1	0.04	5. عدم پاسخ مناسب شهرداری به خواسته‌های شهروندان و سردرگمی مردم در مراجعه به شهرداری
0.03	1	0.06	2	0.03	1	0.06	2	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	6. عقلانی نبودن زمان و هزینه طرح‌ها و عدم شفافیت در این موارد
0.06	2	0.06	2	0.09	3	0.12	4	0.09	3	0.03	1	0.06	2	0.06	7. همکاری ضعیف بین نهادهای رسمی اداره شهر با بخش خصوصی و نهادهای مردمی
0.03	1	0.06	2	0.09	3	0.09	3	0.06	2	0.12	4	0.06	2	0.06	8. ضعف پاسخگویی و مسؤلیت پذیری مسئولین
0.02	1	0.04	2	0.02	1	0.08	4	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	9. ضعف اطلاع رسانی کافی به شهروندان درباره جزئیات طرحها
0.12	4	0.06	2	0.03	1	0.03	1	0.06	2	0.03	1	0.06	2	0.06	10. عدم دسترسی مساوی مناطق به امکانات و محرومیت نسبی برخی مناطق
0.12	3	0.08	2	0.04	1	0.04	1	0.12	3	0.04	1	0.08	2	0.08	11. عدم دیدگاه استراتژیک در مسئولان و نبود استراتژی مناسب برای آینده شهر
0.04	1	0.04	1	0.08	2	0.12	3	0.04	1	0.08	2	0.04	1	0.04	12. تنگ خاطر ضعیف شهروندان به شهر
0.12	2	0.12	2	0.06	1	0.06	1	0.24	4	0.06	1	0.18	3	0.18	13. حاکمیت چندگانه
0.09	3	0.06	2	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.12	4	0.06	2	0.06	14. استفاده از نیرو های غیرمتخصص در شهرداری
0.04	2	0.04	2	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.08	4	0.02	1	0.02	15. ضعف آموزشهای دوره ای برای پرسنل شهرداری و اطلاع ناکافی پرسنل از آخرین دستاوردهای تحقیقاتی شهری
0.03	1	0.12	4	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.12	4	0.12	16. وجود فساد اداری و روجیه رانی
0.06	2	0.12	4	0.06	2	0.09	3	0.06	2	0.12	4	0.12	4	0.12	17. نگرش نامطلوب شهروندان به شهرداری
0.12	3	0.16	4	0.12	3	0.12	3	0.16	4	0.08	2	0.04	1	0.04	18. عدم تحقق مدیریت واحد شهری
0.03	1	0.03	1	0.09	3	0.03	1	0.06	2	0.03	1	0.03	1	0.03	19. عدم تأمین بودجه لازم شهرداریها به دلیل خودکفایی آنها و نبود درآمدهای پایدار
1.22		1.42		1.1		1.36		1.27		1.38		1.43		1.0	
3.01		3.44		2.77		3.28		3.94		2.75		3.81			مجموع نمره‌های جداییت

با توجه به نتایج جدول شماره ۸ SWOT، مدیریت شهری تهران در موقعیت تدافعی قرار می‌گرفت که در این راستا استراتژیها و اولویت بندی آن بر اساس ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) به این شرح می‌باشد:

۱- استراتژی شماره ۳: اجماع مسئولان محلی در کلیت لزوم توسعه شهری و ضرورت هماهنگی بین سازمانی (W13, T9, T11, W18)

۲- استراتژی شماره ۱: قانونمداری سازمانها و ممانعت از دخالت گروههای غیرمرتبط در وظایف آنان (در سطح ملی و محلی) (W1, W16, T1, T3, T8)

۳- استراتژی شماره ۶: الزام به رعایت قوانین و همچنین تغییر آن با توجه به نیازهای روز (W4, T8)

۴- استراتژی شماره ۴: پذیرش شمول مردم و فرصت‌بخشی به آنان در راستای مشارکت در سرنوشت خود)
(W2,T12,T13,T14)

۵- استراتژی شماره ۵: ایجاد زمینه‌ها و فرصت‌های بیشتر جهت استفاده از پتانسیلهای بخش خصوصی در اجرای امور (W7,T7)

نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش تحلیل عوامل موثر بر مدیریت شهری تهران در راستای مدیریت یکپارچه شهری بود که بر اساس مدل مفهومی و به صورت تحلیل مسیر این عوامل و تأثیرات آنها مشخص شد و آنچه حائز اهمیت است نقش کلیدی مشارکت شهروندان در مدیریت یکپارچه شهری از دیدگاه پاسخگویان می باشد. تجربه ثابت نموده است که برنامه ریزی و طراحی بدون مشارکت فعال و موثر مردم در فرآیند تصمیم‌گیری و اجراء، موفقیتی کسب نخواهد کرد. چنین مشارکتی در مراحل مختلف فرآیند برنامه ریزی و طراحی ضرورت دارد و در هر مرحله به نحوی به بالابردن کیفیت شناخت، اتخاذ تصمیمات منطقی و یا اجرای موثر تبدیل برنامه ریزی با مردم «به مفهوم» برنامه ریزی برای مردم تصمیمات کمک می‌کند. امروزه مفهوم یافته که مسلماً این تحول نتایج بی سابقه‌ای را به دنبال خواهد داشت. بر همین اساس پیچیده شدن روابط انسانی و عرصه‌های مختلف زندگی و بزرگ شدن شهرها، اداره و مدیریت این کلانشهرها را به شیوه‌های سنتی ناممکن ساخته است. امروزه واژه مدیریت شهری جایگاهی آکادمیک یافته و ضرورتی انکارناپذیر برای اداره کلانشهرها محسوب می‌شود. در گذشته مدیریت جوامع کوچک سوار بر موج ناآگاهی‌های مردم صورت می‌گرفته اما در حال حاضر برای اداره شهرها چاره‌ای جز آگاه کردن مردم از زوایای پنهان و نهان بخش‌های مختلف مدیریت شهری نیست. مدت زمانی است که با طرح آموزش‌های شهروندی تلاش می‌شود که برای شهرها هویت‌سازی شود و کاری صورت گیرد تا شهروندان شهرشان را دوست داشته باشند و در اداره آن مشارکت کنند. مجموعه آموزش‌های شهروندی قصد دارد تعلق اجتماعی در شهروندان ایجاد نماید تا بتواند از طریق ایجاد مسئولیت‌های اجتماعی و مشارکت مردم، شهرها را با کمترین هزینه اداره کند. با یک نگاه اجمالی می‌توان دریافت که امروزه هزینه‌های بسیار سنگینی بواسطه فقدان روحیه مشارکتی و مسئولیت‌های اجتماعی بر مدیریت شهری تحمیل می‌شود و این نکته بیانگر این مهم است که با توجه به امکانات و منابع موجود راهی جز مشارکت شهروندان در اداره شهر نیست. قطعاً بدون تلاش مجموعه مدیریت شهری و مهیا سازی مقدمات، این امر امکانپذیر نخواهد بود. تجربه نشان داده است که مردم در صورتی مشارکت می‌کنند که به یک نهاد اعتماد داشته باشند و اگر بخواهند اعتماد کنند ابتدا باید آن را بشناسند. باید اذعان داشت زمینه‌های اعتماد سازی بین شهروندان و مدیریت شهر فراهم نیست و تاکنون زمینه شناخت مدیریت شهری و کارکردهای آن فراهم نشده است. واضح است که شناخت مردم از شهرداری، شناختی کم و سطح پائین است، بنابراین به طور طبیعی اعتماد و مشارکت مردم در اداره شهرها وضعیت مطلوبی نخواهد داشت. عدم اعتماد مردم به شهرداری به خصوص در سالهای اخیر از بدبینی نیست بلکه کمبود آگاهی است. مشارکت شهروندان به عنوان یک امر اجتناب‌ناپذیر در دیدگاه مدیریت شهر باید شکل بگیرد تا به منظور کاهش چشمگیر هزینه‌ها در اداره شهر و تسهیل در انجام ماموریت‌ها و همچنین در جهت بهره‌گیری مطلوب از فرصت‌ها تلاش کنیم تا مشارکت مردم را در اداره شهر به

همراه داشته باشیم. بی شک برای تحقق مشارکت مردم باید با تمام توان اعتماد سازی کرد و بدون تردید برای ایجاد اعتماد پایدار، باید در جهت آگاه کردن مردم از اهداف، وظایف، مأموریت‌ها، عملکردها و خدمات مدیریت شهری گام برداشت. در حقیقت برای جلب مشارکت شهروندان باید جهت افزایش آگاهی‌های عمومی مردم سرمایه‌گذاری کرد و انجام فعالیت‌های علمی و فرهنگی به همراه اصلاح ساختار اداری و افزایش کیفیت و همچنین تسهیل در خدمات رسانی به شهروندان موجب می‌شود تا شهرداری به عنوان یک نهاد عمومی و مدیریت شهر پذیرفته شود. مدیریت شهر فقط مدیریت بر مکان‌ها، فعالیت‌ها و کالبد شهر نیست بلکه مدیریتی است که با همه ابعاد زندگی شهروندان ارتباط مستقیم دارد. نکته اساسی در تاکید به سرمایه‌گذاری مدیریت شهری بر آگاهی‌های عمومی این است که در جریان این آگاه سازی و جلب اعتماد مردم و بهره‌گیری از مشارکت آنها، شهروندان نیز به مسئولیت‌ها، تکالیف و وظایف خودآگاه خواهند شد. در حقیقت هر قدر در افزایش آگاهی شهروندان تلاش کنیم آنها مسئولیت پذیرتر خواهند شد و این تنها راه افزایش مشارکت مردم و اعتماد سازی است. پر واضح است که بیشتر شدن فاصله بین مردم و مدیریت شهری، اداره شهر را با مشکلات و هزینه‌های زیاد همراه خواهد کرد و باید با ارتقاء دانش سازمانی، افزایش کارآمدی نیروهای انسانی، بهینه سازی روش‌های خدماتی، تدوین برنامه‌های فرهنگی و آموزشی اعتماد ساز و نهایتاً افزایش اثر بخشی فعالیت‌ها، زمینه‌های لازم را جهت افزایش آگاهی و مشارکت شهروندان فراهم کرد. بنابراین برای توسعه همه جانبه شهری، هیچ راهی جز هماهنگ کردن مدیریت‌های شهری وجود ندارد. تحقق مدیریت واحد شهری می‌تواند تاثیر مثبتی بر کاهش هزینه‌ها و افزایش سرعت اجرای پروژه‌ها داشته باشد. دوگانگی‌ها در مدیریت شهرها مانع اصلی پیشرفت پروژه‌های شهری است یکی از مشکلات کلان شهرها نبود حاکمیت مدیریت یکپارچه شهری است و تا زمانی که دوگانگی در مدیریت شهری حاکم باشد موفق به حل مشکلات شهرها نخواهیم شد. مدیریت یکپارچه شهری تجربه مثبتی است که با توجه به نتایج جدول سوات برای کلانشهر تهران؛ اجماع مسئولان محلی در کلیت لزوم توسعه شهری و ضرورت هماهنگی بین سازمانی، قانونمداری سازمانها و ممانعت از دخالت گروه‌های غیرمرتبط در وظایف آنان (در سطح ملی و محلی)، الزام به رعایت قوانین و همچنین تغییر آن با توجه به نیازهای روز، پذیرش شمول مردم و فرصت‌بخشی به آنان در راستای مشارکت در سرنوشت خود و ایجاد زمینه‌ها و فرصت‌های بیشتر جهت استفاده از پتانسیلهای بخش خصوصی در اجرای امور پیشنهاد می‌شود.

منابع

اتقایی، حمید، پيله ور، علی اصغر (۱۳۹۵)، تدوین الگوی تحقق مدیریت یکپارچه مادرشهرها نمونه موردی: مشهد، نشریه آرمانشهر، شماره ۱۷.

دویران، اسماعیل، کاظمیان، غلامرضا (۱۳۹۱) مدیریت یکپارچه شهری در سازمان دهی سکونتگاه‌های غیر رسمی شهرهای میانی ایران (زنجان، همدان) مجله: مدیریت شهری « پاییز و زمستان ۱۳۹۱ - شماره ۳۰ علمی-پژوهشی ۱۶ صفحه - از ۵۳ تا ۶۸

رضویان، محمد تقی (۱۳۸۱) مدیریت عمران شهری، تهران، پیوند نو.

سازمان مدیریت و برنامه ریزی شهرداری، ۱۳۸۴.

سرور، رحیم، آشتیانی عراقی، مجیدرضا و مجید اکبری (۱۳۹۶)، واکاوی عوامل موثر بر تحقق پذیری مدیریت یکپارچه شهری؛ مطالعه موردی کلانشهر تهران، فصلنامه جغرافیا، شماره ۵۲.

- سعیدنیا، احمد، ۱۳۸۲، فصلنامه مدیریت شهری، سرشت استراتژیک برنامه ریزی و مدیریت شهری، شماره ۱۴.
- شهبان، شهرام (۱۳۹۲) مدیریت شهری در لندن، مرکز تهیه و توسعه طرح های شهری مرکز مطالعات جغرافیایی شهر تهران. نشریه شهر نگار، سال هشتم، صص ۲۹-۴۶. شهرداریها و دهیاریهای کشور.
- علیخان گرگانی، روح اله (۱۳۹۲) مطالعه یکپارچگی نظام مدیریت شهری تهران (مطالعه موردی ماموریت خدمات شهری)، فصلنامه مدیریت و تحول، شماره ۱۳، صص ۲۹-۳۷.
- فلاح منشادی، روحی، امیر (۱۳۹۴) مقدمه ای بر الزامات و راهکارهای دستیابی به حمل و نقل یکپارچه شهری در تهران، اردیبهشت ۱۳۹۴.
- قالیباف، محمد باقر، حافظ نیا، محمد رضا، محمد پور، علی (۱۳۹۲)، نقش تقسیمات شهر در مدیریت یکپارچه شهری، فصلنامه جغرافیا، شماره ۳۷.
- قالیباف، محمد باقر؛ حافظ نیا، محمد رضا و محمد پور، علی (۱۳۸۹) تبیین نقش تقسیمات سیاسی - اداری شهر در مدیریت یکپارچه شهری (مطالعه موردی: شهر تهران) فصلنامه علمی پژوهشی جغرافیا.
- کاظمیان، غلامرضا (۱۳۹۱) شناسایی ابعاد و راهکارهای تحقق مدیریت یکپارچه شهری با روش فرا تلفیق، چهارمین کنفرانس مدیریت و برنامه ریزی شهری.
- کاظمیان، غلامرضا؛ میرعابدینی، سیده زهره (۱۳۹۰) آسیب شناسی مدیریت یکپارچه شهری در تهران از منظر سیاست گذاری و تصمیم گیری شهری، نشریه هنرهای زیبا - معماری و شهر سازی، شماره ۴۶، تابستان، صص ۲۷-۳۸.
- کاظمیان، غلامرضا، سعیدی رضوانی، نوید (۱۳۸۳)، امکان سنجی واگذاری وظایف جدید به شهرداریها، انتشارات سازمان شهرداریها، جلد دوم مدیریت شهری .
- مهندسین مشاور شارمند (۱۳۷۹)، شیوه های تحقق طرح های توسعه شهری، وزارت کشور؛ مرکز مطالعات برنامه یزی شهری.
- ناظمی، شمس الدین، حسینی سیده زهرا و صنیعی، عاطفه؛ میر نجاتی، سید علی؛ شعبانی، ساناز و ازموده، مرجان (۱۳۹۲) طرح مطالعه جامع مدیریت واحد شهری و راهکارهای حذف یا کاهش موانع تحقق آن، مرکز پژوهش های شورای اسلامی شهر مشهد، مجله مشهد پژوهی، دو فصلنامه شورای اسلامی شهر مشهد، سال اول، شماره ۲، بهار و تابستان ۱۳۸۸، صص ۱-۲.
- نوابخش، مهرداد، ارجمند سیاه پوش، اسحق (۱۳۸۸)، مبانی توسعه پایدار شهری، انتشارات جامعه شناسان تهران .
- Claesson A . et al (2009) " Guidance paper on overview of the integrated management system " in managin urban europe 25 project . european commission
- Chakrabarty, B. K(2001) Urban Management- Concepts, Principles, Techniques and Education, Cities. Vol 18, No 5, pp 331-345.
- Naterer, A, Žižek, A & Lavrič(2018), The quality of integrated urban strategies in light of the Europe 2020 strategy: The case of Slovenia, Cities, Volume 72.
- Paul, A, Sen, J (2017), Livability assessment within a metropolis based on the impact of integrated urban geographic factors (IUGFs) on clustering urban centers of Kolkata, Cities, In press, corrected proof, Available online 8 December 2017.
- Rakodi . C (2003) , politics and performance: the implication of emerging governance arrangements for urban management approaches and information systems.habitat international 27,523-54.
- Ryden lars (2008) ' tools for integrared sustainability management in cities and towns " urban studies and sustainability science, baltic university press javascript: void (0). 2008.
- Schwedler Hanns- uve (2011) " integrated urban governance " metropolis , world association of the major metropolises senate department for urban development , berlin march 211.
- Sharma, k . C. (2000) Popular participation forgood governance and development at the local level, the case of botswana ' regional development do alogve (RDD) , vol 21,no 1 (spring)
- Stren . R (1993), urban managemen in development assistance , cities, vol 10 ,no2
www.pajoohe.com