مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۷. تابستان ۱۴۰۱

Urban managment
No.67 Summer 2022

۷۷-۹۸

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۵/۰۲ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۰۶/۱۸

سنجش موانع استقرار مدیریت هماهنگ شهری در کلانشهر مشهد

قدیر صیامی*: استادیار و عضو هیئت علمی گروه شهرسازی، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران.
ملیحه صلاحی: کارشناس ارشد برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران.
محمدیوسف پیروی: کارشناس ارشد برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران.
مریم نفیسی: کارشناس ارشد برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران.

چکیده

پژوهش حاضر به «تبیین موانع تحقق نظام مدیریت هماهنگ شهری در کلانشهر مشهد و سنجش وزن و میزان اثرگذاری هر مانع در تحقق نظام فوق‌الذکر» پرداخته که در سایه تکثر و واگرایی کنشگران و در غیاب یک چارچوب نهادی واجد صلاحیتِ برنامه‌ریز و سیاست‌گذار پدیدار شده است. این پژوهش برحسب هدف، کاربردی و از حیث چارچوب، توصیفی- تحلیلی است که با روش دلفی و در قالب مصاحبه‌های ساخت‌نیافته، نظرات ۳۸ نفر از مدیران و خبرگان مدیریت شهری دریافت و مورد تحلیل قرار گرفته و سپس داده‌های به دست آمده با استفاده از آزمون آنوا در نرم‌افزار اِس‌پی‌اِس‌اِس و نیز روش تحلیل اثرات متقاطع به عنوان یکی از تکنیک‌های آینده‌نگاری، با استفاده از نرم‌افزار میک‌مَک مورد بررسی و ارزیابی واقع شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد موانع مربوط به «قوانین و برنامه‌ها» متأثر از مسائل و مشکلات کلان نظام برنامه‌ریزی و اجرایی کشور به عنوان کلیدی‌ترین عامل، نقش برجسته‌ای در ممانعت از تحقق مدیریت هماهنگ مشهد داشته و سبب شده تا ماهیت نظام برنامه‌ریزی و اداری- اجرایی بخشی و عمودی و نبود مکانیزم‌ها و روابط افقی لازم به مَانع اصلی تحقق نظام مدیریت هماهنگ این تبدیل شود.

واژگان کلیدی: تفرق سیاسی، حکمروایی، مدیریت هماهنگ شهری، مشهد.

Assessing the obstacles to the establishment of coordinated urban management in the metropolis of Mashhad

Abstract

This research deals with "explaining the obstacles to the realization of the coordinated urban management system in the metropolis of Mashhad and measuring the weight and effectiveness of each obstacle in the realization of the above-mentioned system" which has emerged under the multiplicity and divergence of actors and in the absence of a qualified institutional framework for planning and policy making. This research is applied in terms of purpose and analytical-descriptive in terms of research framework with the Delphi method and in the form of unstructured interviews, the opinions of 38 managers and urban management experts were received and analyzed, Then the data obtained using ANOVA test in SPSS software as well as the method of cross-effects analysis as one of the forecasting techniques using MIC MAC software have been reviewed and evaluated. The results of this research show that "obstacles related to laws and programs" affected by the major issues and problems of the country's planning and executive system, as the most key factor, have played a prominent role in preventing the realization of the coordinated metropolitan management of Mashhad And it has caused the nature of the vertical and departmental planning and administrative-executive system and the lack of necessary horizontal mechanisms and relationships to become the main obstacle to the realization of the coordinated management system of this metropolis.

Keyword: Political Separation, Governance, Coordinated Urban Management, Mashhad.

* نویسنده مسؤول Q.siaami@gmail.com

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

مقدمه

مدیریت یکپارچه و هماهنگ شهری به معنای اتخاذ رویکردی کل‌نگرانه، پیشنگر، همسو با توسعه پایدار و توأم با رفاه عمومی است که به طراحی و برنامه‌ریزی سازوکارهایی جهت پیگیری و غلبه بر مسائل و مشکلات پیش روی شهرها به ویژه‌ها می‌پردازد (کاظمیان و میرعابدینی، ۱۳۹۰). این مفهوم در طی دو دهه اخیر به دغدغه‌ای ملی در ادبیات مدیریت شهری ایران بدل شده است. در قانون شهرداری‌ها، قانون‌گذار وظایف گسترده و متنوعی را برای شهرداری‌ها تعیین کرده است که مابین سازمان‌های مختلف دولتی و خصوصی توزیع شده‌اند (رهنما، ۱۳۸۰)؛ نظر به اینکه هر یک از این سازمان‌ها در حوزه‌های وظیفه‌ای مرتبط با مدیریت شهری، خود جزئی از سیستم محسوب می‌شوند و در ارتباط متقابل با یکدیگر قرار می‌گیرند، برای برقراری هماهنگی و کنترل دقیق و کافی نیازمند مدیریتی مشترک‌اند که این امر تنها با انتقال این وظایف به متولی اصلی اداره شهر یعنی شهرداری‌ها محقق می‌گردد؛ در این راستا تلاش‌هایی در قالب ایجاد زیرساخت‌های قانونی صورت گرفت، از جمله تصریح ماده ۱۳۶ برنامه سوم توسعه، بند ب ماده ۱۳۷ برنامه چهارم توسعه، ماده ۱۷۳ برنامه پنجم توسعه و بند الف ماده ۷۷ برنامه ششم توسعه که همگی دولت‌ها را ملزم به تهیه برنامه جامع مدیریت شهری به منظور دستیابی به هماهنگی و یکپارچگی مدیریت در محدوده و حریم شهرها نموده است، اما در مقام عمل و همگام با توسعه کالبدی- فضایی ها در ایران، ناهماهنگی و افتراق در نظام مدیریت شهری در این شهرها از جمله در وجوه سیاسی، عملکردی، قلمرویی، مدیریتی- حکومتی و یا تکثر منابع (افراد، گروه‌ها، ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان) روندی پرشتاب‌تر از گذشته به خود گرفته است.

شهر مشهد مقدس به عنوان دومین مذهبی دنیا و یکی از مهم‌ترین مقاصد گردشگری ایران (به واسطه وجود حرم امام رضا (ع) سالانه پذیرای حدود ۲۵ میلیون زائر و گردشگر داخلی و خارجی است) در طی یکی دو دهه اخیر تحولات اساسی را در زمینه‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی و فیزیکی تجربه نموده که بخشی از آن خواسته یا ناخواسته زمینه نارسائی‌های متعددی را برای شهر و مشکلات فراوانی را نه تنها برای ساکنان و مجاوران بلکه برای زائران نیز به همراه داشته که عمدهٔ آن‌ها ناشی از فقدان برنامه‌های راهبردی و ناهماهنگی میان دستگاه‌های متولی ارائه خدمات می‌باشد. از سویی دیگر وجود بخشی‌نگری و نبود نگرش سیستمی میان سطوح مختلف برنامه‌ریزی و حضور آستان قدس رضوی به عنوان یکی از بزرگ‌مالکان و ذی‌نفوذان اصلی مدیریت شهری در کنار سایر دستگاه‌های متولی مدیریت شهری، جمعیت فزاینده، گسستگی مدیریت شهری و ارائه خدمات به شهروندان توسط سازمان‌ها و نهادهای متعدد، فقدان مرجع مشخص و واحد برای سازماندهی امور، منجر به عدم مدیریت هماهنگ و مشکلات ناشی از آن گردیده و عملاً امکان ایجاد هماهنگی نسبی میان سازمان‌ها و نظارت بر عملکرد و فعالیت آن‌ها به نفع مصالح شهر و شهروندان را غیرممکن ساخته است؛ با وجود اینکه آشفتگی و نابسامانی مدیریت فعلی، رنج و زحمت فراوانی را به ساکنان تحمیل می‌کند، متأسفانه جامعهٔ شهروندی نمی‌تواند هیچ‌گونه عکس‌العمل مؤثری در جهت رفع این معضلات از خود نشان دهد، چراکه منشأ قدرت این سازمان‌ها خارج از محیط شهروندی است و خود را ملزم به پاسخگویی نمی‌بینند.

در مجموع می‌توان گفت پاسخگویی به نیاز شهروندان و رفع مشکلات آن‌ها به دلیل پیچیدگی‌های فراوان ناشی از حضور سازمان‌های مختلف، مستلزم استقرار نظام مدیریت واحد یا هماهنگ شهری است تا مرجع مشخص و معینی برای کنترل و نظارت بر اعمال این دستگاه‌ها به منظور ایجاد وحدت رویه و عمل، حذف رقابت‌های مخرب و بدون توجه به آثار و عوارض محیطی و پاسخگویی به شهروندان در جهت کاهش نارضایتی‌ها و افزایش رفاه عمومی به وجود آید که علیرغم تأکید صاحب‌نظران به ضرورت تحقق این امر، کلانشهرهای کشور تاکنون در دستیابی به این مهم ناکام مانده‌اند و مطابق باور مدیران ارشد کشور، مدیران سازمان‌ها و نهادهای متولی اداره شهرها به ویژه شوراهای اسلامی شهرها بر ایجاد تحول در نظام مدیریت شهری در کشور، این همگرایی نسبی در دیدگاه‌ها نتوانسته به اقدام عملی در هماهنگی مدیریت شهرها منجر گردد و مطالعات پراکنده‌ای که در سال‌های اخیر در کشور انجام شده‌اند، حاکی از وجود موانع و مشکلات ساختاری، قانونی و مدیریتی بر سر راه تحقق مدیریت هماهنگ و یکپارچه شهری می‌باشند؛ لذا بنا به ضرورت مطالعهٔ دقیق‌تر ابعاد مدیریت هماهنگ شهری، مختصات و ویژگی‌های آن و عوامل بازدارنده و یا کند کنندهٔ استقرار آن، پژوهش حاضر با هدف احصاء راه‌های کاهش موانع استقرار مدیریت هماهنگ شهری در مشهد مقدس، بر آن است تا از منظری نو به این مهم بپردازد و نتایجی ملموس با قابلیت عملیاتی شدن را در اختیار مجموعه مدیریتی شهر و کلیه علاقه‌مندان به این موضوع قرار دهد.

پیشینه نظری و تجربی

در طبقه‌بندی عمومی انواع سامانه‌ها، شهرها به عنوان یکی از پیچیده‌ترین سامانه‌های اقتصادی- اجتماعی شناخته می‌شوند (کاظمیان شیروان، ۱۳۷۳) که برای چیرگی بر مسائل و چالش‌های پیش رو و بهینه کردن سطح اثربخشی مدیریت، مستلزم اقدامات دولتی و خصوصی یکپارچه از طریق اعمال نظام مدیریت هماهنگ شهری می‌باشند، نظامی که خواسته‌ها، منابع مردمی و فعالان اقتصادی شهر، سیاست‌ها و منابع دولت به عنوان ورودی‌ها و توسعه شهر و کیفیت زندگی شهروندان به عنوان خروجی‌های آن شناخته می‌شوند و از آنجا که مجموعه‌ای از اجزای زنده حاضر و در تعامل با یکدیگر (افراد و تشکل‌های دولتی یا غیردولتی) است و ساخت سلسله مراتبی و تقسیم کار دقیق دارد، در رده نظام‌های اداری- اجتماعی قرار می‌گیرد؛ از

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۷ . تابستانی ۱۴۰۱
Urban managment
No.67 Summer 2022

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

این‌رو مدیریت شهری متشکل از دو مفهوم «شهر» و «مدیریت» است که شهر محیط عمل و موضوع مدیریت شهری و مظهر تکثر و در عین حال وحدت و یکپارچگی است؛ بنابراین مواجهه و رویکرد یکپارچه به مدیریت شهری را می‌بایست برگرفته از ذات و ماهیت شهر تلقی نمود، لذا «مدیریت شهری» عبارت است از یک نظام مدیریتی ویژه با مسئولیت بهبود و توسعه عملکردها در قلمرو جغرافیایی شهر (عبداللهی و همکاران، ۱۳۹۲).

در یک دسته‌بندی کلی می‌توان اهداف و وظایف سیستم مدیریت شهری را به دو گروه نظریات مبتنی بر شهر و شهروندان و نظریات مبتنی بر شهر، شهروندان و عملکرد تقسیم نمود (جدول ۱).

جدول ۱: اهداف و وظایف نظام مدیریت شهری بر اساس نظریات مبتنی بر شهر، شهروندان و عملکرد

دسته نظریه	صاحب‌نظر	اهداف اصلی مدیریت شهری
اهداف: شهر و شهروندان	وونگ	افزایش رقابت‌پذیری و پایداری شهرها
	وان دیک	هماهنگی و همکاری بخش خصوصی و عمومی
	راکودی	توسعه اقتصادی شهر و رفاه اجتماعی از طریق اثربخشی فعالیت و خدمات ارائه شده در شهرها
	داوی	ایجاد و توسعه دسترسی‌های اولیه به زیرساخت‌های اصلی، مسکن و اشتغال متناسب با رشد جمعیت، تنظیم و کنترل فعالیت‌های بخش خصوصی به ویژه فعالیت‌های مؤثر بر امنیت، سلامت و رفاه عمومی
	گزارش کمیسیون سکونتگاه‌های انسانی سازمان ملل- ۱۹۹۳	ارتقاء وضعیت کار و زندگی برای تمام جمعیت شهر به ویژه گروه‌های کم‌درآمد، تشویق و ارتقاء توسعه پایدار شهری، حفاظت و بهبود محیط طبیعی و کالبدی شهر
اهداف: شهر، شهروندان و عملکرد	مک‌گیل	بخش اول: برنامه‌ریزی، تأمین و نگهداری از زیرساخت‌ها و خدمات شهری و بخش دوم: حصول اطمینان از وضعیت مناسب دولت شهری از نظر سازمانی و مالی

(مأخذ: نگارندگان به اقتباس از: مک‌گیل[1]، ۱۹۹۸؛ راکودی[2]، ۲۰۰۱؛ وونگ[3]، ۲۰۰۶ و کاظمیان و سعیدی رضوانی، ۱۳۸۲)

در نگرش سیستمی نیز، اهداف سیستم مدیریت شهری در دو بخش ساختاری- رویه‌ای (اهداف کلان مرتبط با عناصر، ارتباطات و عملکرد صحیح و کارآمد مدیریتی اعم از: سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و هماهنگی میان عناصر سیستم مدیریت شهری) و کارکردی- محتوایی (اهداف مرتبط با وظایف و عملکرد مدیریتی اعم از: ارتقاء رقابت‌پذیری و پایداری شهر، تأمین، آماده‌سازی و نگهداری زیرساخت‌ها و خدمات شهری، توسعه پایدار اقتصادی و اجتماعی، حفاظت از محیط کالبدی شهر و غیره) دسته‌بندی می‌شود. این گستردگی و تنوع در اهداف و راهبردها، سازمان مدیریت شهری را از تقبل و انجام وظایف متعدد و گوناگون ناگزیر می‌کند و به ارائه نظریات و دیدگاه‌های مختلف و بعضاً متفاوت نیز منجر می‌گردد.

در راستای مدیریت هماهنگ شهری، تنظیم چارچوب روابط میان سازمانی و عناصر مؤثر در اداره شهر به عنوان اجزاء سیستم مدیریت شهری با سازوکارهایی چون ایجاد آگاهی و شناخت متقابل در سازمان‌ها پیرامون قلمرو وظیفه‌ای مجزا و مشترک با یکدیگر، ایجاد توافق نظر در آن‌ها در مورد حدود نقش خود و پذیرش نقش سازمان مقابل در حوزه‌های وظیفه‌ای مجزا و مشترک و در کل عملیات مرتبط با اداره شهر، تعریف جایگاه اجزاء نسبت به یکدیگر و تخصیص عادلانهٔ منابع مشترک، قابل تعریف است؛ لذا مفهوم مدیریت هماهنگ شهری در پی مقابله با تفرق‌ها و رفع موانع و کاستی‌ها، نابسامانی، ناهماهنگی، اتلاف منابع انسانی و مادی و در نتیجه نارضایتی فزاینده شهروندان، می‌تواند حائز اهمیت فراوان باشد. به زعم مک‌گیل (۱۹۹۸)، تشریح محتوای مدیریت یکپارچه شهری شامل سازماندهی هماهنگ و یکپارچه، استراتژی هماهنگ و یکپارچه، مقیاس و معیار سنجش و نیز سیستم مالی هماهنگ و یکپارچه می‌باشد. ابعاد و شاخص‌های مدیریت هماهنگ شهری به شرح نمودار زیر (نمودار ۱) است:

1. Mc Gill
2. Rakodi
3. Wong

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]



نمودار ۱: ابعاد و شاخص‌های مدیریت هماهنگ شهری

باید توجه داشت که هر وزارتخانه یا سازمان (دولتی یا خصوصی) در هر سطحی که کارهای مرتبط با شهر را انجام می‌دهد به نوعی بر مدیریت شهری اثر می‌گذارد و از آن تأثیر می‌پذیرد؛ این سازمان‌ها را می‌توان بخشی از محیط نزدیک دربرگیرنده سیستم مدیریت شهری محسوب نمود که به‌طور کلی در سه سطح طبقه‌بندی می‌شوند (سعیدنیا، ۱۳۷۹ و مرکز پژوهش‌های شهری و روستایی، ۱۳۸۲): ۱- سطح کلان: یعنی وزارتخانه، سازمان و دستگاه‌هایی که حیطهٔ عمل آن‌ها کل کشور است و توانایی تصمیم‌گیری برای مدیریت شهری را دارد که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از: وزارت کشور، وزارت مسکن و شهرسازی و شورای عالی معماری و شهرسازی، ۲- سطح منطقه‌ای: در این سطح سازمان مستقل چندانی وجود ندارد و سازمان‌های موجود شعبه‌های استانی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های کشوری محسوب می‌شوند که حیطه اختیارات آن‌ها استانی است»، از جمله: استانداری (مهم‌ترین و اثرگذارترین نهاد) شعبه‌های وزارت مسکن و شهرسازی، شوراهای اداری برنامه‌ریزی و شهرسازی استان به عنوان شعبه استانی شورای عالی شهرسازی و معماری ایران، شوراهایی مانند ترافیک، کمیسیون نظارت (ماده چهل‌وهشت قانون نظام صنعتی)، کمیسیون ماده دو و کمیسیون رسیدگی به ساخت‌وسازهای بی‌رویه شهری، کمسیون ماده پنج قانون تأسیس شورای عالی شهرسازی و معماری ایران و در سطح استانی سازمان همیاری شهرداری‌های استان و ۳- سطح محلی: مهم‌ترین نهاد این سطح شهرداری (رسمی) است که نقش عمده‌ای را برعهده دارد و سایر سازمان‌های رسمی (شورای اسلامی شهر، فرمانداری و شورای تأمین شهرستان) و غیررسمی (نمایندگان شهر در مجلس شورای اسلامی، ائمه جماعت، مجامع تخصصی، افراد و گروه‌های فشار سیاسی، اقتصادی و اجتماعی) نیز در سیستم مدیریت شهری به ایفای نقش می‌پردازند.

ابعاد و مؤلفه‌های متعدد سیستم مدیریت شهری نیز در سه گروه: ۱- عملکردهای شهری مشتمل بر: سیاست، اقتصاد، اجتماع، فرهنگ، کالبد، فناوری، حقوق و قوانین و محیط‌زیست، ۲- قلمروهای جغرافیایی شهر مشتمل بر: قطعه زمین، محله، ناحیه، منطقه، شهر و حریم شهر و ۳- وظایف مدیریتی مشتمل بر: برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، نظارت و کنترل، تأمین و تخصیص منابع، قابل تقسیم‌اند و هماهنگی مدیریت شهری و پایداری توسعه شهری در گرو توازن و توسعه یکپارچه تمام ابعاد و مؤلفه‌های فوق است (عبداللهی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۱۲۸). مقصود از یکپارچگی عملکردی به معنای مدیریت یکپارچه تمام ابعاد عملکردی است و یکپارچگی قلمرو نیز بدان معناست که تمام فضای شهری (از یک بلوک شهری تا حریم کل شهر) به صورت یکپارچه مدیریت شود و یکپارچگی در لایه‌های مدیریتی نیز به معنای آن است که کلیه سیاست‌گذاری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و اجرای آن‌ها می‌بایست به صورت هماهنگ انجام شود. بدین ترتیب مدیریت یکپارچه باید تمام عملکردهای شهری را در کل قلمرو شهر و در سه لایه سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرایی در اختیار داشته باشد. قطعاً این یکپارچگی به معنای خودفرمانی و استقلال سیاسی نیست، بلکه مدیریت‌های محلی به عنوان یک بخش از مدیریت سرزمین تعریف شده‌اند و ملزم به رعایت اصول و چارچوب بالادستی خود هستند. مدیریت محلی در شهر نیز موظف به برقراری تعادل بین نیازهای شهروندان و سیاست‌های دولت است. با این تفاسیر، تفاوت «مدیریت واحد» و «مدیریت یکپارچه» آشکار می‌شود؛ در مدیریت یکپارچه شهری عناصر متعدد و مستقل از هم می‌توانند در شهر حضور داشته و به مدیریت بپردازند اما اصل بر یکپارچگی و هماهنگی در بین آن‌ها است، درحالی که در «مدیریت واحد شهری» مبنای کلیه امور یک مرجع واحد در نظر گرفته می‌شود (کاظمیان، ۱۳۸۸، ص ۴۲). نکته مهم در این میان تأکید بیش از حدی است که بر بخش اجرایی مدیریت شهر می‌شود و سایر لایه‌ها (سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی) مغفول می‌ماند؛ در واقع اگر در لایه‌های سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی به صورت یکپارچه عمل نشود، در لایه اجرایی هم به موفقیتی نخواهیم رسید. به‌طور خلاصه مهم‌ترین مسائلی که می‌بایست کانون توجه مدیریت هماهنگ و یکپارچه شهری باشند عبارتند از: شناسایی بازیگران صحنه (چه چیز یا چه کس موتور محرکه مدیریت شهری است؟)،

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۷ . تابستانی ۱۴۰۱
Urban managment
No.67 Summer 2022

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

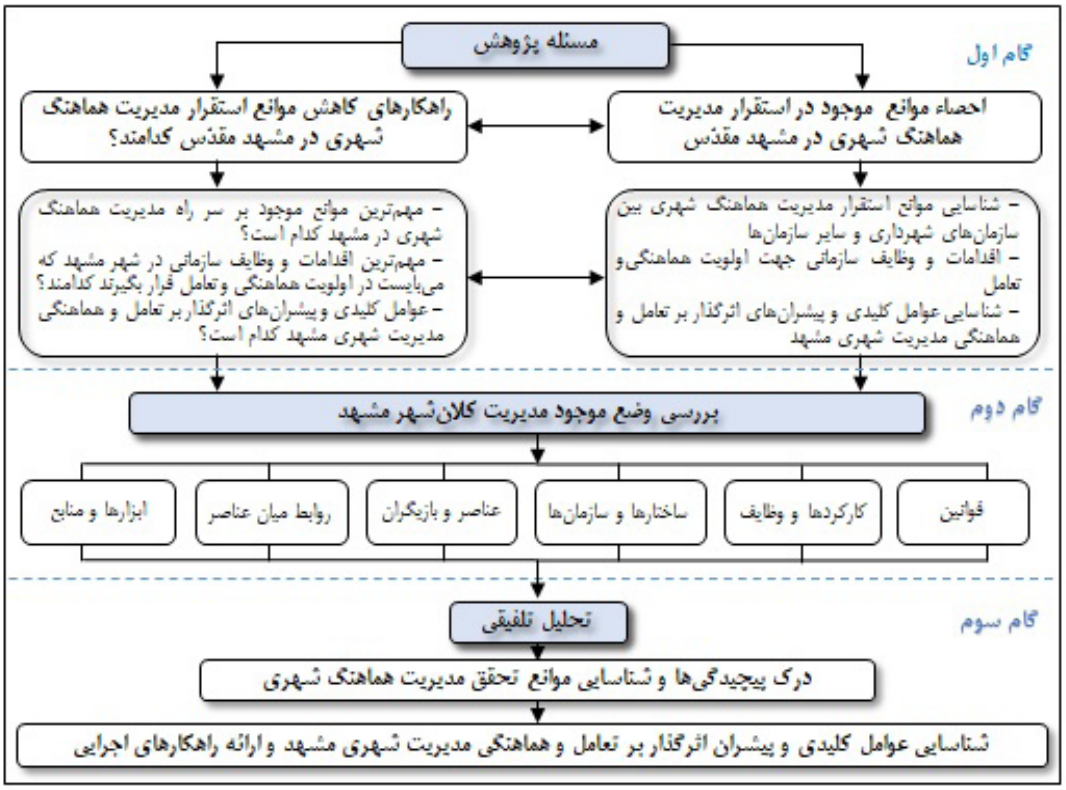
درک پیچیدگی‌های ساختاری (تفکرِ بخشی در مقابل تفکر فرابخشی: اطمینان از وجود ساختار متناسب با پیچیدگی‌های شهری) و هماهنگی میان ضروریات استراتژیک و برنامه‌های عملیاتی در فرآیند اداره شهر.

بررسی مطالعات و پژوهش‌های داخلی و خارجی موجود در زمینه مدیریت هماهنگ و یکپارچه شهری بیانگر آن است که علیرغم گستردگی استفاده از این مفهوم در داخل، تعریف روشن و متقنی از آن ارائه نشده است اما راهکارها، نتیجه‌گیری و پیشنهادهای موجود در پژوهش‌ها، ما را در یافتن شاخص‌ها و ابعاد مؤثر مدیریت هماهنگ شهری و یافتن راهکارهای تحقق آن یاری می‌نماید؛ در ادامه به برخی از مطالعات انجام شده پیرامون مدیریت شهری از منظر هماهنگی و یکپارچگی می‌پردازیم:

فرهودی و همکاران (۱۳۸۷) در پژوهشی تحت عنوان «نقش تقسیمات شهری در مدیریت یکپارچه شهری (مطالعه موردی: شهر تهران)» به بررسی و تبیین نقش تقسیمات شهر در مدیریت یکپارچه در این پرداختند و بیان داشتند دستیابی به توسعه یکپارچه و پایدار و خدمات‌رسانی هماهنگ و یکپارچه به فضای شهری در گرو مدیریت یکپارچه فضای شهری است که از طریق رعایت اصل تقسیم سلسله مراتبی فضا میسر می‌شود و یکپارچگیِ ذی‌نفعان، فضا، سیاست‌گذاری و عملکرد را نیز به دنبال دارد، امریَ که در تهران تحقق نیافته است. ناظمی و همکاران (۱۳۸۸) نیز در پژوهش خود تحت عنوان «بررسی امکان‌سنجی استقرار مدیریت یکپارچه شهری از طریق شناسایی مداخله‌گران در فرآیند مدیریت شهری و تلاش برای تبیین تعاملات میان‌بخشی آنان» پس از شناسایی عوامل مؤثر بر یکپارچگی مدیریت شهری در سطح سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری، به این نتیجه رسیدند که محیط عمومی ها برای استقرار مدیریت یکپارچه شهری مناسب نیست. در پژوهشی دیگر تحت عنوان «بررسی نقش و تأثیر قوانین و مقررات بر یکپارچگی مدیریت شهری در تهران»، نوری جیرانبلاغی (۱۳۹۰) به شناسایی و رتبه‌بندی کنشگران و ابزارهای مدیریت یکپارچه شهری در این پرداخت و عنوان نمود مهم‌ترین کنشگران در عرصه‌های مختلف مدیریت شهری تهران، ابزارهای مدیریت شهری هستند. کاظمیان و میرعابدینی (۱۳۹۱) نیز در پژوهشی تحت عنوان «شناسایی ابعاد و راهکارهای تحقق مدیریت یکپارچه شهری با روش فراتلفیق» عوامل مؤثر بر یکپارچگی مدیریت شهری در سطح سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری را مورد شناسایی قرار دادند و بدین نتیجه رسیدند که در صورت اصلاح نظام و روابط قدرت میان بازیگران عرصه شهری، امکان یکپارچگی فرآیند سیاست‌گذاری در مدیریت شهر تهران فراهم می‌گردد. همچنین علیخان گرگانی (۱۳۹۲) نیز در پژوهش خود تحت عنوان «مطالعه یکپارچگی نظام مدیریت شهری تهران (مطالعه موردی: مأموریت خدمات شهری) بدین نتیجه رسید که در حوزه خدمات شهری، مأموریت خدمات و زیباسازی شهری با اهمیت‌ترین و مأموریت تهیه محصولات کشاورزی و پروتئینی شهروندان کم‌اهمیت‌ترین مأموریت‌های شهرداری هستند. شهابیان (۱۳۸۶) نیز در پژوهشی تحت عنوان «مدیریت شهری در لندن بزرگ» به شرح وظایف، ساختار و نقش شوراهای شهر، استان، شهرستان، شوراهای محلی، کمیته مشورتی برنامه‌ریزی لندن و نقش استراتژیک شهرداری و مدیریت شهری در توسعه ملی پرداخته است. پژوهش عزیزی و همکاران (۱۳۹۱) تحت عنوان «تحقق مدیریت یکپارچه شهری با تأکید بر نقش و قدرت بازیگران سطوح مختلف مدیریت شهری در شهر تهران» نیز به اولویت‌سنجی نقَش و میزان قدرت بازیگران عرصهٔ مدیریت شهری پرداخته و نتیجه گرفته است که نهادهای دولتی، شهرداری و شورای شهری بیشترین قدرت را در سطوح تصمیم‌گیری مدیریت شهری دارند. نتیجهٔ پژوهش چاروسایی و ایوانلو (۱۳۹۹) تحت عنوان «بررسی راهکارهای مدیریت یکپارچه شهری در شهر اهواز» نیز بیانگر آن است که تمام مؤلفه‌های سنجش مدیریت شهری هماهنگ اهواز از میانگین‌های نظری این رویکرد پایین‌تر است.

با توجه به مطالعات انجام شده، بررسی‌های همه‌جانبه و توأمان نسبت به شناسایی موانع، پیشران‌های کلیدی، اولویت‌های هماهنگی و نیز ارائه راهکارهای مدیریت هماهنگ شهری، از جنبه‌های نوآوری پژوهش حاضر می‌باشد که در سایر مطالعات نگاه همه‌جانبه‌ای بدین‌صورت محقق نشده؛ لذا چارچوب کلی مطالعه حاضر را می‌توان در سه گام اصلی به شرح نمودار زیر (نمودار ۲) خلاصه نمود.

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]



نمودار ۲: الگوی شماتیک چارچوب تحقیق

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۷ . تابستانی ۱۴۰۱

Urban managment
No.67 Summer 2022

روش‌شناسی

پژوهش حاضر منطبق بر روش توصیفی– تحلیلی ابتدا به شناخت و بررسی مهم‌ترین موانع موجود بر سر راه مدیریت هماهنگ شهری در مشهد می‌پردازد و سپس وظایف و اقدامات نیازمند تعامل و هماهنگی سریع بین سازمان‌های ذی‌ربط را تعیین و اولویت‌بندی می‌کند و درنهایت سعی بر مشخص نمودن مهم‌ترین عوامل کلیدی و پیشران اثرگذار بر این هماهنگی دارد؛ لذا سه هدف مذکور در قالب سه سؤال اصلی در پژوهش مطرح گردید: ۱- مهم‌ترین موانع موجود بر سر راه مدیریت هماهنگ و یکپارچه مدیریت شهری در مشهد کدامند؟، ۲- مهم‌ترین اقدامات و وظایف سازمانی در شهر مشهد که می‌بایست در اولویت هماهنگی و تعامل قرار گیرند، کدامند ؟ و ۳- عوامل کلیدی و پیشران‌های اثرگذار بر تعامل و هماهنگی مدیریت شهری در مشهد کدامند ؟.

روش گردآوری اطلاعات در این تحقیق مبتنی بر روش اسنادی و میدانی است؛ از روش اسنادی در شناخت چارچوب نظری و تجربی و شناسایی محدودهٔ مطالعاتی و در روش میدانی نیز از روش مصاحبهٔ ساخت‌نیافته در میان جامعه آماری ۳۸ کارشناس خبره و باسابقهٔ مدیریت شهری در مشهد به منظور پاسخگویی به سؤالات فوق‌الذکر استفاده می‌گردد؛ داده‌ها نیز با استفاده از روش دلفی و آزمون آنوا[1] در قالب نرم‌افزار اِس‌پی‌اِس‌اِس[2] و نیز ماتریس اثرگذاری عوامل و اثرات متقاطع در قالب نرم‌افزار میک‌مَک[3] مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرند.

تجزیه‌وتحلیل داده‌ها

تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در ارتباط با سؤال اول پژوهش: «مهم‌ترین موانع موجود بر سر راه مدیریت هماهنگ و یکپارچه مدیریت شهری در مشهد کدامند ؟»

ابتدا میزان اهمیت هر مانع توسط تکرارپذیری آن مبنی بر نظر کارشناسان، سنجیده می‌شود (جدول ۲).

1. ANOVA
2. SPSS
3. MIC MAC:مخفف فرانسوی ماتریس ضرایب تحلیل اثر متقاطع به منظور طبقه‌بندی

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

جدول ۲: موانع تحقق مدیریت شهری هماهنگ و دسته‌بندی آن‌ها در شهر مشهد

کد	دسته	مانع	تکرار
A	قوانین و برنامه‌ها	نظام برنامه‌ریزی و اداری- اجرایی بخشی و عمودی و فقدان مکانیزم‌ها و روابط افقی لازم در هماهنگی میان‌بخشی	۲۴
		قدیمی بودن قوانین موضوعه شهری و تغییر شرایط شهرها با مبانی و تکنولوژی‌های روز	۲۲
		وجود چندگانگی در قوانین و تبصره‌های مربوط به اختیارات شهرداری‌ها	۱۸
		پیچیدگی کشف برخی قوانین و مقررات (ابهامات قانونی)	۱۷
		نبود چارچوب‌های قانونی برای تعریف و تعیین سازوکارهای قانونی برای مشارکت مردمی	۱۷
		نامشخص بودن میزان مسئولیت قانونی مدیریت شهری در قبال مراجع ذی‌صلاح	۱۶
		عدم اجرای جامع وظایف قانونی و همچنین برنامه‌های نمایندگان مردم در شورای شهر	۱۳
		فقدان قوانین مؤثر و دارای ضمانت اجرایی	۱۳
		عدم تعیین حدود قانون‌گذاری مجلس و شورای شهر	۱۳
		نبود سازوکارهای قانونی- نهادی برای تعاون و همکاری سازمانی	۱۳
		عدم پوشش کامل و مسکوت بودن قوانین در بخش عمده‌ای از موارد	۱۲
		تعارض‌های قانونی موجود در بخش‌ها و سازمان‌های مختلف	۱۱
B	سیاست‌گذاری و مدیریتی (خرد و کلان)	تمرکزگرایی و بخشی‌گرایی نظام تصمیم‌گیری	۱۹
		وجود عناصر غیررسمی مؤثر در تصمیم‌گیری و مدیریت (نمایندگان مجلس شورای اسلامی، ائمه جماعت، افراد و گروه‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی و مجامع و گروه‌های متخصصین ذی‌ربط)	۱۶
		نبود زمینه و بستر قانونی برای تعادل‌بخشی بین بازیگران مختلف عرصهٔ تصمیم‌گیری	۱۶
		تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در تمام سطوح کشور	۱۴
		تصمیم‌سازی صرفاً بر مبنای منافع و مصالح سازمانی در دستگاه‌های مختلف	۱۳
		تعارض سیاست‌های انتخابی دولت با رویکرد تمرکزگرا و مدیریت شهری با رویکرد استقلال‌طلبانه و دموکراتیک	۱۳
		تفوق و کنترل آستان قدس (یکی از مراجع مهم تصمیم‌گیری در اداره شهر) به بخش بزرگی از منافع اقتصادی	۱۲
		اعمال نفوذ دولت برای کنترل و هدایت مدیریت شهری	۱۱
		تعدد مؤسسات وابسته به آستان قدس رضوی و دامنه جغرافیایی فراتر از شهر و حتی استان	۱۰
		نبود سازوکارهای لازم، مشارکت و مداخله افراد، گروه‌ها و بخش خصوصی در تصمیم‌گیری‌های قلمرو عمومی	۸
C	سازمانی و تشکیلاتی	بخشی‌نگری و فقدان دیدگاه سیستمی در سازمان‌ها و عدم وجود نگرش جامع به موضوعات در بعد ساختاری	۲۰
		نگاه‌های سیاسی و جناحی در اقدامات و فرآیندهای حوزه مدیریت شهری به جای نگاه مردمی و شهری	۱۵
		نامشخص بودن تشکیلات و روابط میان‌سازمانی مدیریت شهری	۱۵
		غلبه فرد یا افراد به قوانین و ضوابط	۱۴
		تعدد ارگان‌ها و دستگاه‌های اجرایی با وظایف مشابه و موازی	۱۴
		نامشخص بودن جایگاه و مسئولیت‌های شهرداری به عنوان عنصر اجرایی نظام مدیریت شهری	۱۳
		عدم روحیهٔ تعاملی در مدیران ی و بخشی‌نگری در آن‌ها	۱۲
		عدم شایسته‌سالاری در انتصابات مدیریت‌های ی	۱۱
		مبهم بودن جایگاه مدیریت شهری در سیستم مدیریت جامعه	۹
		نبود هماهنگی و همکاری‌های لازم شهرداری‌ها و سازمان‌های بخش دولتی در برنامه‌ریزی و اجرا	۹
		یکسان بودن شرح وظایف شهرداری‌ها در سراسر کشور	۷

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

کد	دسته	مانع	تکرار
D	برون‌سازمانی (نظارتی و مشارکتی)	عدم نظارت بر عملکرد واقعی دستگاه‌ها با پشتوانه قضایی و قانونی	۱۷
		بی‌اعتمادی فرهنگی و اجتماعی شهروندان به نظام مدیریت شهری	۱۵
		فقدان قدرت برخورد با مداخلات نادرست آستان قدس رضوی در ساختار و سیستم شهر به دلیل قدرت سیاسی	۱۴
		ضعف نماینده مردم در مجلس و نگاه‌های بخشی و سیاسی به مشکلات شهری	۱۳
		سطح پایین مشارکت‌پذیری نظام مدیریت شهری	۱۲
		عدم تعامل مناسب شورای شهر با همه سازمان‌ها	۹
		نهادینه نشدن فعالیت نهادهای جامعه مدنی و ضعف عملکرد احزاب سیاسی	۹
		فقدان اعتماد متقابل بین نهادهای متولی در مدیریت شهری	۹
		غلبه روحیه محافظه‌کاری در نظام اداره کشور	۶
		ضعف نماینده ولی‌فقیه در ایجاد تعامل میان‌بخشی در همه نهادها	۶
		ضعف ظرفیت شهروندان و نهادهای جامعه مدنی برای مداخله آگاهانه	۵
E	زیرساختی	عدم وجود بستر اطلاعاتی شهری	۱۰
		کمبود نیروی انسانی کارآمد و متخصص در زمینه فناوری‌های مرتبط با مدیریت هماهنگ شهری	۹
F	اقتصادی (مالی)	عدم پیش‌بینی اعتبارات لازم جهت اجرای برنامه‌ها و سیاست‌ها و قوانین قابل اجرا	۱۴
		عدم تعریف منابع مالی کافی و صریح برای شهرداری‌ها بر اساس قوانین جاری	۱۲
		خودداری نهادهای اداری و دولتی در پرداخت هزینه‌های شهری	۱۰

مبتنی بر جدول فوق و ناظر بر مجموع تکرار موانع، از آزمون آنوا[1] در قالب نرم‌افزار اِس‌پی‌اِس‌اِس[2] برای سنجش اهمیت دسته‌ها استفاده می‌شود (جدول ۳ و نمودار ۳).

جدول ۳: آنوای یکراهه موانع مختلف بر سر راه مدیریت هماهنگ شهری در مشهد

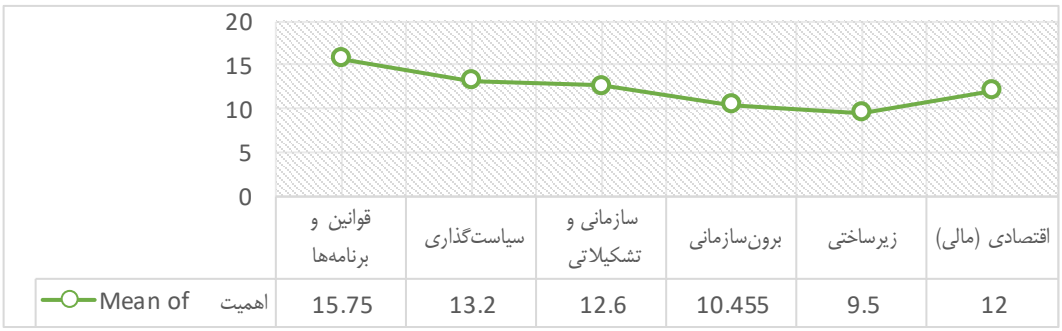
–	مجموع مربعات	درجه آزادی	مربع میانگین	آماره F	سطح معناداری
بین گروهی	۱۹۰/۵۰۲	۵	۳۸/۱۰۰	۲/۷۸۱	۰/۰۲۹
درون‌گروهی	۵۷۵/۴۷۷	۴۲	۱۳/۷۰۲		
کل	۹۷۹/۷۶۵	۴۷	–		

سطح معناداری ۰/۰۲۹ (کمتر از ۰/۰۵) در جدول فوق حاکی از آن است که در کارکرد، اهمیت و تأثیر موانع و چالش‌های مختلف در زمینه هماهنگی مدیریت شهری در مشهد تفاوت وجود دارد.

1. ANOVA
2. SPSS

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۷ . تابستانی ۱۴۰۱
Urban managment
No.67 Summer 2022

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]



نمودار ۳: نمودار اختلاف میانگین عوامل (موانع) مورد بررسی بر هماهنگی مدیریت شهری مشهد

در این مرحله، از آزمون تعقیبی اِل‌اِس‌دی[1] جهت تبیین و تشریح بهتر نقش این موانع استفاده می‌گردد (جدول ۴).

جدول ٤: مقایسه اهمیت موانع مختلف مدیریت شهری هماهنگ با یکدیگر در آزمون تعقیبی اِل‌اِس‌دی

موانع در دسته (I)	موانع در دسته (J)	تفاوت میانگین (I-J)	خطای انحراف استاندارد	سطح معناداری	موانع در دسته (I)	موانع در دسته (J)	تفاوت میانگین (I-J)	خطای انحراف استاندارد	سطح معناداری
A	B	۲/۵۵۰۰۰	۱/۵۸۴۹۳	۰/۱۱۵	D	A	-۲/۲۹۵۴۵*	۱/۵۴۵۱۳	۰/۰۰۱
	C	۳/۱۵۰۰	۱/۵۸۴۹۳	۰/۰۵۳		B	-۲/۷۴۵۴۵	۱/۶۱۷۳۵	۰/۰۹۷
	D	۵/۲۹۵۴۵*	۱/۵۴۵۱۳	۰/۰۰۱		C	-۲/۱۴۵۴۵	۱/۶۱۷۳۵	۰/۱۹۲
	E	۶/۲۵۰۰۰*	۲/۸۲۷۱۴	۰/۰۳۳		E	۰/۹۵۴۵۵	۲/۸۴۵۴۴	۰/۷۳۹
	F	۳/۷۵۰۰۰	۲/۳۸۹۳۷	۰/۱۲۴		F	-۱/۵۴۵۴۵	۲/۴۱۱۰۰	۰/۵۲۵
B	A	-۲/۵۵۰۰۰	۱/۵۸۴۹۳	۰/۱۱۵	E	A	-۶/۲۵۰۰۰*	۲/۸۲۷۱۴	۰/۰۳۳
	C	۰/۶۰۰۰۰	۱/۶۵۵۴۱	۰/۷۱۹		B	-۳/۷۰۰۰۰	۲/۸۶۷۲۵	۰/۲۰۴
	D	۲/۷۴۵۴۵	۱/۶۱۷۳۵	۰/۰۹۷		C	-۳/۱۰۰۰۰	۲/۸۶۷۲۵	۰/۲۸۶
	E	۳/۷۰۰۰۰	۲/۸۶۷۲۵	۰/۲۰۴		D	۰/۹۵۴۵۵	۲/۸۴۵۴۴	۰/۷۳۹
	F	۱/۲۰۰۰۰	۲/۴۳۶۶۹	۰/۶۲۵		F	-۲/۵۰۰۰۰	۳/۳۷۹۰۸	۰/۴۶۴
C	A	-۳/۱۵۰۰۰	۱/۵۸۴۹۳	۰/۰۵۳	F	A	-۳/۷۵۰۰۰	۲/۳۸۹۳۷	۰/۱۲۴
	B	-۰/۶۰۰۰۰	۱/۶۵۵۴۱	۰/۷۱۹		B	-۱/۲۰۰۰۰	۲/۴۳۶۶۹	۰/۶۲۵
	D	۲/۱۴۵۴۵	۱/۶۱۷۳۵	۰/۱۹۲		C	-۰/۶۰۰۰۰	۲/۴۳۶۶۹	۰/۸۰۷
	E	۳/۱۰۰۰۰	۲/۸۶۷۲۵	۰/۲۸۶		D	۱/۵۴۵۴۵	۲/۴۱۱۰۰	۰/۵۲۵
	F	۰/۶۰۰۰۰	۲/۳۴۶۶۹	۰/۸۰۷		E	۲/۵۰۰۰۰	۳/۳۷۹۰۸	۰/۴۶۴

چنانچه از نمودار و جدول فوق پیداست، موانع مربوط به دسته A: قوانین و برنامه‌ها، با اختلاف معناداری کمتر از ۰/۰۵ در رأس چالش‌های تحقق مدیریت هماهنگ شهری مشهد قرار دارد و موانع دسته E: زیرساختی نیز کمترین اهمیت و تأثیر را این بر هماهنگی دارد. در مقایسه سایر عوامل، تفاوت‌ها معنادار و شدید نیست، یعنی به جز عامل قوانین و برنامه‌ها سایر عوامل به‌طور تقریباً یکسانی مشکل‌ساز می‌شوند؛ لذا بنابر اهمیت این دسته، با استفاده از روش دلفی به تبیین مؤلفه‌های مربوطه و میزان اهمیت و تأثیر هر یک

1. LSD

فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۷ . تابستانی ۱۴۰۱

Urban managment
No.67 Summer 2022

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

از آن‌ها بر اساس اعلام نظر مدیران و خبرگان با سابقه مدیریت شهری مشهد می‌پردازیم (نمودار ۴):



نمودار ٤: میزان اهمیت و تأثیر مؤلفه‌های عامل قوانین و برنامه‌ها بر عدم هماهنگی مدیریت شهری مشهد

نمودار فوق حاکی از تأکید کارشناسان بر مؤلفهٔ «نظام برنامه‌ریزی و اداری- اجرایی بخشی و عمودی و فقدان مکانیزم‌ها و روابط افقی لازم برای هماهنگی‌های میان‌بخشی» است، یعنی مشکل اساسی در سطوح کلان و مربوط به نظام برنامه‌ریزی بخشی کشور می‌باشد؛ لذا تا زمانی که نظام متمرکزِ بالا به پایین جای خود را به نظام غیرمتمرکزِ پایین به بالا ندهد، نباید انتظار چندانی برای تغییرات و اصلاحات جدی در سیستم مدیریتی یک شهر خاص را داشت.

تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در ارتباط با سؤال دوم پژوهش: «مهم‌ترین اقدامات و وظایف سازمانی در شهر مشهد که می‌بایست در اولویت هماهنگی و تعامل قرار گیرند، کدامند ؟»

در این مرحله لیست نهایی وظایف و اقدامات در اولویت تعامل و هماهنگی مدیریت شهری در مشهد مبنی بر نظرات کارشناسان پژوهش استخراج و تدوین می‌گردد؛ بدین طریق که ابتدا هر کارشناس فهرستی از وظایف و اقدامات مهم را تهیه نموده تا در گام بعدی مجموع نظرات فهرست شده مجدداً در اختیار آن‌ها قرار گیرد و در آن عوامل موردنظر خود را تأیید نمایند؛ به عبارتی دیگر به جز مواردی که خود فهرست نموده‌اند، از میان عناوین قید شده توسط سایر کارشناسان نیز مواردی را بسته به نظر خود تأیید کنند (جدول ۵).

جدول ۵: وظایف و اقدامات در اولویت هماهنگی و تعامل میان ارگان‌های مدیریت شهری و اهمیت آن‌ها

وظایف و اقدامات در اولویت	اهمیت (تکرار)	وظایف و اقدامات در اولویت	اهمیت (تکرار)
ساماندهی ناوگان حمل‌ونقل عمومی	۲۱	اطلاع‌رسانی به موقع و شفاف‌سازی برنامه‌ها و اقدامات	۱۰
هوشمندسازی کنترل ترافیک	۱۷	ابلاغ و اجرای احکام به ویژه آرای کمیسیون‌های ماده صد	۹
ایمنی و امنیت شهری به ویژه در فضاهای عمومی	۱۶	پلیس ساختمان	۹
برنامه‌ریزی در زمینه بحران‌های اجتماعی شهری	۱۶	صدور پروانه‌ها و جلوگیری از ساخت‌وسازهای غیرمجاز	۸
سامانه حفاری (پیاده‌روسازی- آسفالت و جداول، زیرسازی و غیره)	۱۵	اجرای بهینه ضوابط و مقررات شهرسازی و معماری	۸
حفاظت از محیط‌زیست با تأکید بر کاهش آلودگی هوا	۱۴	تأسیسات مخابراتی	۷
ممانعت و برخورد با بورس‌بازی زمین و زمین‌خواری	۱۳	تعیین تکلیف اراضی رها	۶
حل مشکلات دفع پسماند	۱۱	-	-

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۷ . تابستانی ۱۴۰۱
Urban managment
No.67 Summer 2022

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

مندرجات جداول ۵ و ۶، مهم‌ترین و اصلی‌ترین اقداماتی را مشخص می‌کند که باید در رأس امور سازمان‌های مرتبط با مدیریت شهری مشهد قرار گیرند که بدین منظور تسریع در تعاملات و هماهنگی‌های میان سازمانی امری است ضروری. این اقدامات مشتمل بر پانزده مورد بوده که بنابر اولویت مکتسبه، مسائل و مشکلات ناشی از حمل‌ونقل و ترافیک شهری و سپس ایمنی و امنیت شهری در فضاهای عمومی و برنامه‌ریزی در زمینه بحران‌های اجتماعی شهر، در صدر اهمیت‌ها قرار دارند.

جدول ٦: طبقه‌بندی اولویت اقدامات و وظایف مستلزم هماهنگی سازمان‌های مدیریت شهری در مشهد

اولویت	بازه تکرار	اقدامات و وظایف
اول	۲۱-۱۷	ساماندهی ناوگان حمل‌ونقل عمومی- هوشمندسازی کنترل ترافیک
دوم	۱۶-۱۲	ایمنی و امنیت شهری به ویژه در فضاهای عمومی- برنامه‌ریزی در زمینه بحران‌های اجتماعی شهری- سامانه حفاری پیاده‌روسازی- آسفالت و جداول، زیرسازی و غیره- حفاظت از محیط‌زیست با تأکید بر کاهش آلودگی هوا- ممانعت و برخورد با بورس‌بازی زمین و زمین‌خواری
سوم	۱۱-۶	حل مشکلات دفع پسماند- اطلاع‌رسانی به موقع و شفاف‌سازی در زمینه برنامه‌ها و اقدامات- ابلاغ و اجرای احکام به ویژه آرای کمیسیون‌های ماده صد- پلیس ساختمان- صدور پروانه‌ها و جلوگیری از ساخت‌وسازهای غیرمجاز- اجرای بهینه ضوابط و مقررات شهرسازی و معماری- تأسیسات مخابراتی- تعیین تکلیف اراضی رها

تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در ارتباط با سؤال سوم پژوهش: «عوامل کلیدی و پیشران‌های اثرگذار بر تعامل و هماهنگی مدیریت شهری در مشهد کدامند ؟»

پس از مصاحبات صورت گرفته در مراحل پیشین و رسیدن به اشباع نظری، در ابتدا ۳۵ عامل خرد و کلان شناسایی شده بر یکپارچگی مدیریت شهری در مشهد، ذیل ۵ دسته و در ماتریسی به ابعاد ۳۵×۳۵ تنظیم می‌شود (جدول ۷)؛ سپس برای تجزیه‌وتحلیل آن‌ها از نرم‌افزار میک‌مَک[1] استفاده می‌گردد.

جدول ۷: عوامل اولیه مؤثر بر مدیریت شهری هماهنگ در مشهد

کد	دسته	کد	عامل
B	سیاست‌گذاری و مدیریتی (خرد و کلان)	X1	مدیریت روابط و ایجاد تعامل میان سازمان‌ها و شرکت‌های خدمات‌رسان از سوی نمایندگان دولت در شهرها (استاندارها، فرماندارها، معاونین آن‌ها و غیره)
		X2	شرح وظایف و توجیه کامل دستگاه‌ها و شفاف‌سازی دقیق اقدامات برای آن‌ها در قالب نظام اجرایی فرابخشی (کلان)
		X3	تعریف کمسیون‌های بین سازمانی با ترکیبی از نهادهای محلی و سازمان‌های دولتی تحت پوشش سازمان عالی مدیریت و برنامه‌ریزی شهری را در خود جای می‌دهند و نقش ایجاد هماهنگی درسطوح عملیاتی را ایفا می‌کند
		X4	جلوگیری از نگاه‌های سیاسی و جناحی در تصمیمات ی و تقویت روحیه منفعت شهر
		X5	تشکیل سازمان مرکزی برنامه‌ریزی و مدیریت شهری (در سطح خرد و کلان)
		X6	هماهنگ‌سازی چشم‌انداز میان بخش‌های فعال در مدیریت شهری
		X7	ایجاد سازمان واحد کنترل و هدایت توسعه شهری با مرکزیت شورای شهر و شهرداری
		X8	تقویت شهرداری به عنوان عنصر اجرایی و هماهنگ‌کننده اصلی مدیریت شهری
		X9	تمرکززدایی در حوزه سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری مدیریت شهری از طریق ایجاد و تقویت ساختارهای قدرت و حکومت محلی اعم از نهادهای دولتی و یا منتخب شهروندان
		X10	تشکیل و تقویت سازمان شهرداری‌های کشور به عنصر میانی نظام اجرایی و مدیریت شهری

1. MIC MAC

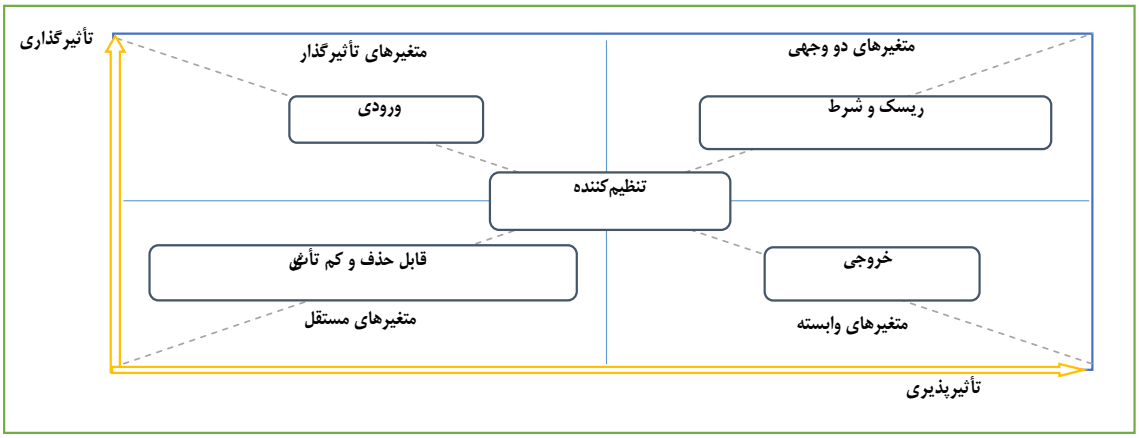
[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

C	سازمانی و تشکیلاتی	X11	تهیه و تدوین برنامه‌ای برای آگاه‌سازی مدیران مجموعه شهرداری و سازمان‌های محلی شهر به منظور تقویت دید فرابخشی آن‌ها و افزایش وفاق در تنظیم مناسبات میان سازمانی
		X12	بسترسازی مناسب و فرهنگ‌سازی جهت ارتقاء روحیه تعاملی مدیران سازمان‌ها از سوی حاکمیت
		X13	ایجاد یا افزایش ادراک واحدهای درون‌سازمانی از سیاست‌های کل مجموعه در شهرداری و دستگاه‌های شهری
		X14	اعتمادسازی میان سازمان‌های شهری از طریق سهیم شدن در منافع اجرای طرح‌ها و مطرح شدن تمام سازمان‌های درگیر به عنوان مجری طرح
		X15	مساعدت مالی سازمان‌ها به یکدیگر در انجام طرح‌های خدماتی شهری
		X16	بازتعریف وظایف و اختیارات شهرداری‌ها و واگذاری تدریجی وظایف دولت به شهرداری‌ها خصوصاً وظایف مربوط به تأمین زیرساخت‌ها و یا وظایف حاکمیتی
		X17	بهره‌گیری از فناوری اطلاعات (رایانه‌ای) و نیروهای متخصص دانشگاه‌ها و دستگاه‌های مربوطه جهت نظارت بر عملکرد کلیه دستگاه‌های اجرایی در ارتباط با اجرای برنامه‌های مشترک
F	اقتصادی (مالی)	X18	رفع موانع موجود و تأمین اعتبارات موردنیاز سازمان‌های مختلف و در رأس آن شهرداری
		X19	ارتباط مستقیم میان برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی در سطح محلی
		X20	تقویت نهادهای اقتصاد مقاومتی و ستاد تدبیر استان (با شرط لازم‌الاجرا بودن مصوبات برای کلیه دستگاه‌ها و مجموعه‌ها)
A	قوانین و برنامه‌ها	X21	ادغام و یکپارچه نمودن قوانین تمامی ادارات تحت پوشش در تعریف الزامات قانونی موردنیاز طرح
		X22	حرکت در جهت برنامه‌های توسعه شهری و منطقه‌ای بالادستی (طرح‌های جامع و توسعه ناحیه‌ای)
		X23	توجه به قوانین بالادستی در جهت هماهنگی در اجرای پروژه‌های شهری
		X24	به‌روزرسانی قوانین شهرداری و شهر که بیش از سی سال از آن می‌گذرد
		X25	اصلاح قوانین و مقررات و رفع خلأهای قانونی در شرح وظایف و اختیارات عناصر و سازمان‌های ذی‌ربط مدیریت شهری
		X26	تهیه برنامه واحد و دارای اهداف مشترک با مشخص نمودن وظایف هر دستگاه و همچنین رعایت تقدم و تأخر پروژه‌ها و برنامه‌های دستگاه‌ها در هر طرح شهری
		X27	تهیه سند تفصیلی با مشخص نمودن قلمرو وظیفه‌ای تمام سازمان‌های مرتبط با اداره شهر در نظام مدیریت شهری با همکاری مراجع قانونی و تأیید ذی‌نفعان به منظور تغییر عامل قلمرو ناهمگون به وضعیت همگون
D	برون سازمانی (نظارتی و مشارکتی)	X28	تقویت نقش شورای شهری به عنوان یک نهاد تصمیم‌ساز و بی‌طرف از سوی حاکمیت
		X29	تقویت نقش مردم در تصمیمات شهری از طریق شورای اجتماعی محلات
		X30	فرهنگ‌سازی و نهادینه‌سازی مدیریت هماهنگ و یکپارچه شهری با استفاده از تبلیغات و رسانه‌های شهری
		X31	استفاده از ظرفیت نمایندگان مردم در مجلس و شورای شهر در اعتمادسازی میان دستگاه‌ها برای منافع شهر
		X32	ارزیابی عملکرد ارگان‌ها و بخش‌های مختلف در عملیاتی نمودن برنامه استراتژیک شهر از سوی شورای شهر
		X33	تبیین ضرورت درک حضور سازمان‌های مختلف در قلمرو وظیفه‌ای شهر و شهرداری و میزان اهمیت این حضور
		X34	ارتباط میان سازمانی از طریق «جریان مبادله منابع» در قالب برنامه‌های مشترک در راستای ارتقاء سطح هماهنگی بین شهرداری و سایر نهادهای خدمات‌رسان در شهر
		X35	استفاده از استراتژی‌های انسجام نظیر مذاکره ارزش‌افزوده با رویکردی برنده- برنده و با توجه به شرایط حاکم بر روابط بین شورا و شهرداری با سازمان‌ها و نهادهای محلی

با در نظر گرفتن تعداد گروه‌های ارتباطی در ماتریس تشکیل شده می‌توان میزان تأثیر متغیرها را سنجید و تمامی متغیرها و محیط دربرگیرنده آن‌ها را با نمایش در یک نمودار مفهومی یا یک محور مختصات (تأثیرگذاری - تأثیرپذیری) نمایش داد (زالی و عطریان، ۱۳۹۰، ص ۱۱۹). در نمودار زیر (نمودار ۵) انواع متغیرها در مختصات مذکور نشان داده شده‌اند.

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۷ . تابستانی ۱۴۰۱
Urban managment
No.67 Summer 2022

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]



نمودار ۵: پلان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل

در ادامه، پس از ارائه ماتریس محاسبات تأثیرگذاری عوامل مدیریت هماهنگ شهری در مشهد برگرفته از نظرات ۹ نفر از مدیران متخصص حوزهٔ مدیریت شهری در مشهد، تحلیل‌های ساختاری ماتریس تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم انجام می‌گردد که جمع اعداد سطرهای عوامل میزان اثرگذاری و جمع ستون‌ها میزان اثرپذیری آن را نشان می‌دهد. انواع شدت و میزان تأثیر این الگو در چهار گروه بدون تأثیر (عدد صفر)، تأثیر ضعیف (عدد یک)، تأثیر متوسط (عدد دو) و تأثیر زیاد (عدد سه) و تأثیر احتمالی (حرف P) می‌باشد

۱- ماتریس تأثیرات مستقیم اِم‌دی‌آی[1]: این ماتریس دربرگیرنده متغیرهای ساختاری سیستم و تنها شامل روابط کنونی میان متغیرها است. در جدول زیر (جدول ۸) تعداد (۰ تا ۴ (P)) ماتریس ارائه شده است و میزان پرشدگی محاسبه شده به عنوان نسبت بین تعداد مقادیر اِم‌دی‌آی متفاوت از ۰ و تعداد کل عناصر ماتریس را نشان می‌دهد.

جدول ۸: تحلیل اولیه داده‌ها و ماتریس متقاطع

ابعاد ماتریس	تکرار	۰	۱	۲	۳	P	جمع	درجه پرشدگی
35×35	۲	۲۴۵	۱۷۴	۳۵۸	۲۲۴	۲۲۴	۹۸۰	۸۰

جدول ۹: مجموع سطرها و ستون‌ها (اثرگذاری و اثرپذیری مستقیم) در ماتریس تأثیرات مستقیم

عوامل	مجموع اثرگذاری	مجموع اثرپذیری	عوامل	مجموع اثرگذاری	مجموع اثرپذیری	عوامل	مجموع اثرگذاری	مجموع اثرپذیری
X۱	۷۰	۳۱	x۱۳	۱۹	۵۹	x۲۵	۳۹	۳۱
x۲	۷۴	۳۸	x۱۴	۲۷	۵۷	x۲۶	۶۸	۶۲
x۳	۶۲	۵۶	x۱۵	۱۹	۴۲	x۲۷	۶۹	۵۳
x۴	۲۶	۳۹	x۱۶	۶۶	۳۶	x۲۸	۵۸	۵۱
x۵	۶۳	۳۰	x۱۷	۳۴	۴۳	x۲۹	۲۴	۵۳
x۶	۳۹	۶۴	x۱۸	۵۵	۵۵	x۳۰	۳۶	۳۲
x۷	۴۵	۶۲	x۱۹	۳۷	۵۲	x۳۱	۲۲	۳۲
x۸	۵۴	۶۱	x۲۰	۲۶	۱۹	x۳۲	۳۶	۴۵
x۹	۶۳	۲۶	x۲۱	۷۳	۳۴	x۳۳	۲۶	۶۱
x۱۰	۵۸	۱۸	x۲۲	۷۴	۶۳	x۳۴	۲۲	۴۰
x۱۱	۴۰	۶۰	x۲۳	۳۲	۵۷	x۳۵	۲۱	۳۵
x۱۲	۳۹	۳۵	x۲۴	۴۶	۳۰	–	–	–
مجموع اثرگذاری عوامل								۱۵۶۲
مجموع اثرپذیری عوامل								۱۵۶۲

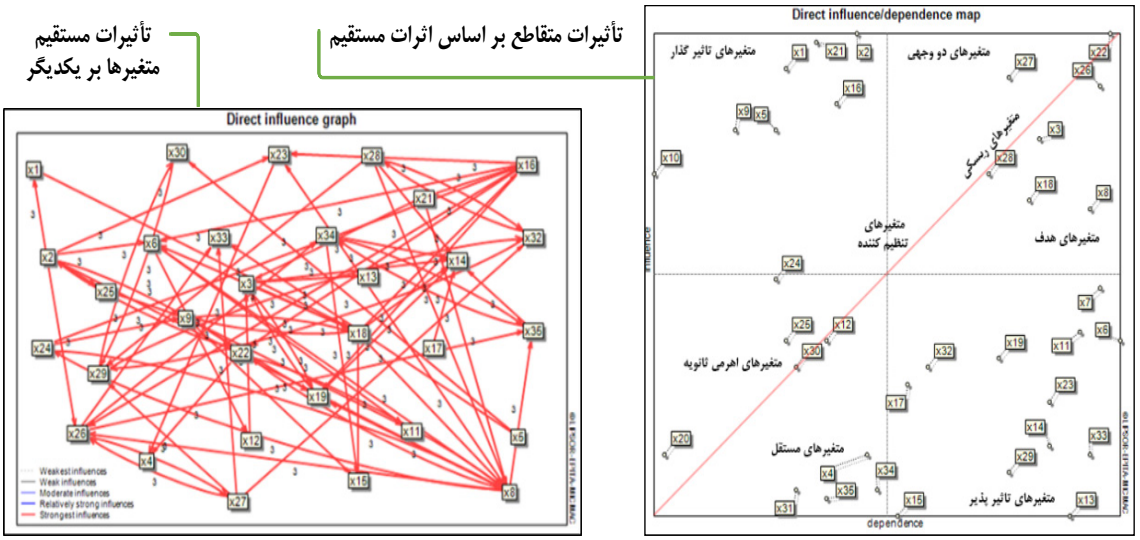
1. MDI

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]



نمودار ٦: درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس

نحوه توزیع و پراکنش متغیرها در صفحه پراکندگی، بیانگر پایداری یا ناپایداری سیستم است (گودت[1]، ۲۰۰۶: ص ۱۸۹). در سیستم‌های پایدار مجموعاً سه دسته: متغیرهای بسیار تأثیرگذار بر سیستم (عوامل کلیدی)، متغیرهای مستقل و متغیرهای خروجی سیستم (متغیرهای نتیجه) دیده می‌شود که پراکنش Lشکل متغیرها در این سیستم‌ها به معنای وجود برخی متغیرها با اثرگذاری بیشتر و برخی با اثرپذیری بیشتر است، لذا سیستم به حالت پایدار نزدیک بوده و جایگاه هر عامل و نقش آن کاملاً روشن است؛ اما در سیستم‌های ناپایدار وضعیت پیچیده‌تر است و متغیرها حول محور قطری صفحه پراکنده‌اند و در بیشتر مواقع، حالت بینابینی از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را نشان می‌دهد که این امر ارزیابی و شناسایی عوامل کلیدی را بسیار دشوار می‌کند، اما با این وجود در این سیستم‌ها نیز راه‌هایی جهت گزینش و شناسایی عوامل کلیدی ترسیم شده است (نظم‌فر و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۱۰).



نمودار ۷: تأثیرات متقاطع (اثرگذاری و اثرپذیری و پراکنش متغیرها بر اساس اثرات مستقیم) و مستقیم متغیرها بر یکدیگر

۲- ماتریس تأثیرات غیرمستقیم اِم‌پی‌دی‌آی[2]: این ماتریس نشان‌دهندهٔ وابستگی متغیرها و تأثیرات فعلی و بالقوه است که جمع اعداد سطرها به‌مثابه میزان تأثیرگذاری و جمع ستون‌های هر عامل میزان تأثیرپذیری آن را نشان می‌دهد (جدول ۱۰).

1. Godet
2. MPDI

فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۷ . تابستانی ۱۴۰۱

Urban managment
No.67 Summer 2022

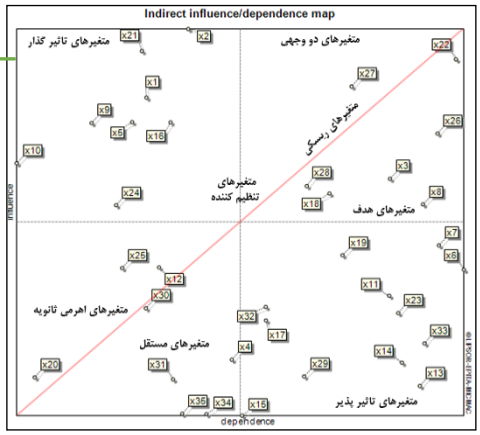
[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

جدول ۱۰: مجموع سطرها و ستون‌ها (اثرگذاری و اثرپذیری مستقیم) در ماتریس تأثیرات غیرمستقیم

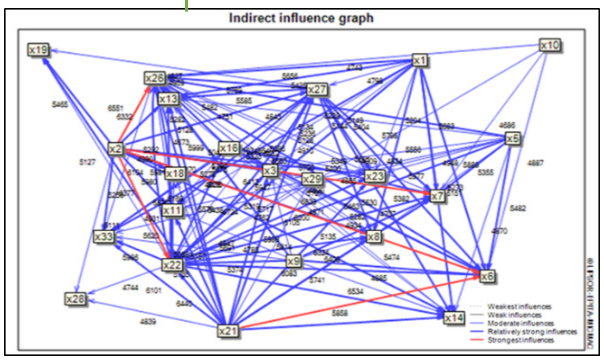
عوامل	مجموع اثرگذاری	مجموع اثرپذیری	عوامل	مجموع اثرگذاری	مجموع اثرپذیری	عوامل	مجموع اثرگذاری	مجموع اثرپذیری
x۱	۱۳۷۳۶۵	۶۱۴۳۶	x۱۳	۴۱۸۹۴	۱۲۲۲۱۸	x۲۵	۸۰۹۱۶	۵۶۰۳۵
x۲	۱۶۰۱۰۶	۷۰۷۳۴	x۱۴	۴۹۶۰۶	۱۱۸۲۴۳	x۲۶	۱۲۵۴۷۲	۱۲۶۱۴۶
x۳	۱۱۰۵۰۱	۱۱۵۵۶۷	x۱۵	۳۲۰۴۹	۸۲۶۷۷	x۲۷	۱۴۱۰۸۶	۱۰۷۰۲۹
x۴	۵۰۵۸۱	۸۰۴۰۴	x۱۶	۱۲۹۲۰۹	۶۶۷۹۵	x۲۸	۱۰۸۰۸۶	۹۷۰۶۶
x۵	۱۲۹۲۸۳	۵۸۲۶۸	x۱۷	۶۳۶۰۲	۸۸۰۰۱	x۲۹	۴۵۰۶۳	۹۶۴۷۸
x۶	۸۰۳۸۱	۱۳۱۹۹۴	x۱۸	۱۰۵۶۳۲	۱۰۲۱۱۸	x۳۰	۶۷۶۱۶	۶۱۳۰۶
x۷	۸۸۴۵۲	۱۲۶۴۴۵	x۱۹	۸۵۱۹۱	۱۰۵۰۱۹	x۳۱	۴۴۰۶۷	۶۷۳۴۸
x۸	۱۰۲۰۲۸	۱۲۲۹۰۵	x۲۰	۴۴۷۶۳	۳۶۶۰۰	x۳۲	۶۸۰۹۰	۸۷۹۵۷
x۹	۱۲۸۹۵۰	۴۹۲۳۴	x۲۱	۱۵۲۷۸۹	۶۰۴۱۵	x۳۳	۵۵۹۹۹	۱۲۳۲۵۵
x۱۰	۱۱۵۶۵۶	۳۲۵۸۹	x۲۲	۱۵۰۰۲۷	۱۳۰۲۳۷	x۳۴	۳۲۵۵۸	۷۴۷۵۹
x۱۱	۷۱۷۷۰	۱۱۵۴۱۶	x۲۳	۶۶۰۲۸	۱۱۷۳۹۸	x۳۵	۳۲۶۷۲	۶۹۳۶۵
x۱۲	۸۱۱۶۱	۶۴۲۳۳	x۲۴	۱۰۱۷۳۶	۵۴۶۹۵	–	–	–
مجموع اثرگذاری عوامل								۳۰۸۰۳۸۵
مجموع اثرپذیری عوامل								۳۰۸۰۳۸۵

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۷ . تابستانی ۱۴۰۱
Urban managment
No.67 Summer 2022

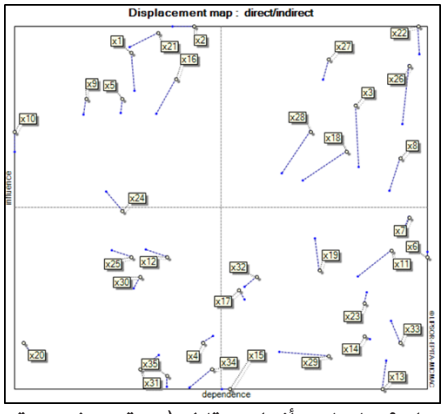
تأثیرات متقاطع بر اساس اثرات غیرمستقیم



تأثیرات غیرمستقیم متغیرها بر یکدیگر



نمودار ۸: تأثیرات متقاطع (اثرگذاری و اثرپذیری و پراکنش متغیرها بر اساس اثرات غیرمستقیم) و غیرمستقیم متغیرها بر یکدیگر



نمودار ۹: جابجایی تأثیرات متقاطع (مستقیم و غیرمستقیم)

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

در این مرحله می‌بایست به رتبه‌بندیِ تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم و غیرمستقیم عوامل بر مدیریت هماهنگ شهری در مشهد پرداخت (جدول ۱۱).

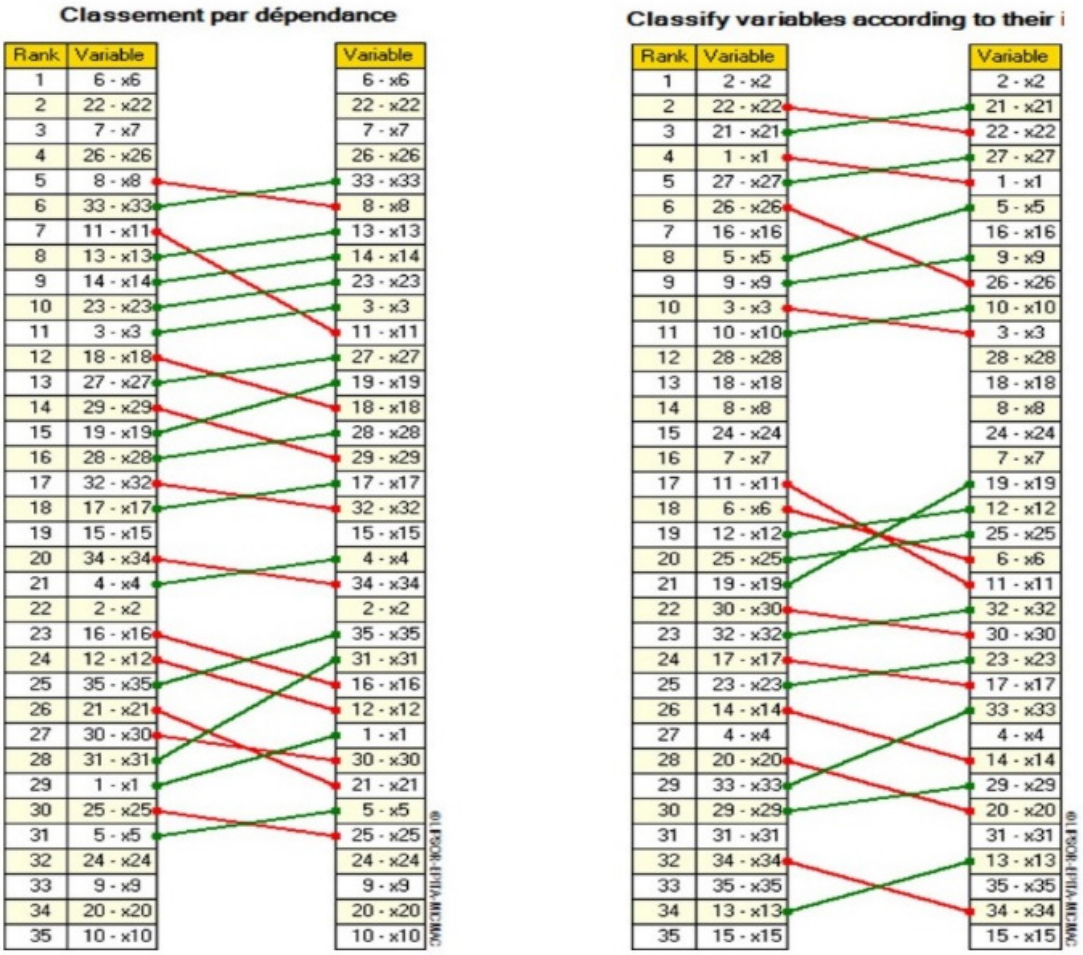
جدول ۱۱: اثرگذاری و اثرپذیری متغیرها به صورت مستقیم و غیرمستقیم

رتبه	اثرات مستقیم				اثرات غیرمستقیم			
	متغیرها	میزان اثرگذاری	متغیرها	میزان اثرپذیری	متغیرها	میزان اثرگذاری	متغیرها	میزان اثرپذیری
۱	x۲	۴۷۳	x۶	۴۰۹	x۲	۵۱۹	x۶	۴۲۸
۲	x۲۲	۴۷۳	x۲۲	۴۰۳	x۲۱	۴۹۶	x۲۲	۴۲۲
۳	x۲۱	۴۶۷	x۷	۳۹۶	x۲۲	۴۸۷	x۷	۴۱۰
۴	x۱	۴۴۸	x۲۶	۳۹۶	x۲۷	۴۵۸	x۲۶	۴۰۹
۵	x۲۷	۴۴۱	x۸	۳۹۰	x۱	۴۴۵	x۳۳	۴۰۰
۶	x۲۶	۴۳۵	x۳۳	۳۹۰	x۵	۴۱۹	x۸	۳۹۸
۷	x۱۶	۴۲۲	x۱۱	۳۸۴	x۱۶	۴۱۹	x۱۳	۳۹۶
۸	x۵	۴۰۳	x۱۳	۳۷۷	x۹	۴۱۸	x۱۴	۳۸۳
۹	x۹	۴۰۳	x۱۴	۳۶۴	x۲۶	۴۰۷	x۲۳	۳۸۱
۱۰	x۳	۳۹۶	x۲۳	۳۶۴	x۱۰	۳۷۵	x۳	۳۷۵
۱۱	x۱۰	۳۷۱	x۳	۳۵۸	x۳	۳۵۸	x۱۱	۳۷۴
۱۲	x۲۸	۳۷۱	x۱۸	۳۵۲	x۲۸	۳۵۰	x۲۷	۳۴۷
۱۳	x۱۸	۳۵۲	x۲۷	۳۳۹	x۱۸	۳۴۲	x۱۹	۳۴۰
۱۴	x۸	۳۴۵	x۲۹	۳۳۹	x۸	۳۳۱	x۱۸	۳۳۱
۱۵	x۲۴	۲۹۴	x۱۹	۳۳۲	x۲۴	۳۳۰	x۲۸	۳۱۵
۱۶	x۷	۲۸۸	x۲۸	۳۲۶	x۷	۲۸۷	x۲۹	۳۱۳
۱۷	x۱۱	۲۵۶	x۳۲	۲۸۸	x۱۹	۲۷۶	x۱۷	۲۸۵
۱۸	x۶	۲۴۹	x۱۷	۲۷۵	x۱۲	۲۶۳	x۳۲	۲۸۵
۱۹	x۱۲	۲۴۹	x۱۵	۲۶۸	x۲۵	۲۶۲	x۱۵	۲۶۸
۲۰	x۲۵	۲۴۹	x۳۴	۲۵۶	x۶	۲۶۰	x۴	۲۶۱
۲۱	x۱۹	۲۳۶	x۴	۲۴۹	x۱۱	۲۳۲	x۳۴	۲۴۲
۲۲	x۳۰	۲۳۰	x۲	۲۴۳	x۳۲	۲۲۱	x۲	۲۲۹
۲۳	x۳۲	۲۳۰	x۱۶	۲۳۰	x۳۰	۲۱۹	x۳۵	۲۲۵
۲۴	x۱۷	۲۱۷	x۱۲	۲۲۴	x۲۳	۲۱۴	x۳۱	۲۱۸
۲۵	x۲۳	۲۰۴	x۳۵	۲۲۴	x۱۷	۲۰۶	x۱۶	۲۱۶
۲۶	x۱۴	۱۷۲	x۲۱	۲۱۷	x۳۳	۱۸۱	x۱۲	۲۰۸
۲۷	x۴	۱۶۶	x۳۰	۲۰۴	x۴	۱۶۴	x۱	۱۹۹
۲۸	x۲۰	۱۶۶	x۳۱	۲۰۴	x۱۴	۱۶۱	x۳۰	۱۹۹
۲۹	x۳۳	۱۶۶	x۱	۱۹۸	x۲۹	۱۴۶	x۲۱	۱۹۶
۳۰	x۲۹	۱۵۳	x۲۵	۱۹۸	x۲۰	۱۴۵	x۵	۱۸۹
۳۱	x۳۱	۱۴۰	x۵	۱۹۲	x۳۱	۱۴۳	x۲۵	۱۸۱
۳۲	x۳۴	۱۴۰	x۲۴	۱۹۲	x۱۳	۱۳۶	x۲۴	۱۷۷
۳۳	x۳۵	۱۳۴	x۹	۱۶۶	x۳۵	۱۰۶	x۹	۱۵۹
۳۴	x۱۳	۱۲۱	x۲۰	۱۲۱	x۳۴	۱۰۵	x۲۰	۱۱۸
۳۵	x۱۵	۱۲۱	x۱۰	۱۱۵	x۱۵	۱۰۴	x۱۰	۱۰۵

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۷. تابستانی ۱۴۰۱
Urban managment
No.67 Summer 2022

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

جابجایی رتبه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم و غیرمستقیم عوامل بر هماهنگی مدیریت شهری در مشهد، در نمودار زیر (نمودار ۱۰) قابل‌ملاحظه است.



نمودار ۱۰: جابجایی رتبه‌های تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم و غیرمستقیم عوامل

به‌طور کل عوامل (مستقیم و غیرمستقیم) مدیریت شهری در مشهد، در پنج دسته بدین شرح قابل تقسیم‌اند: الف) عوامل تأثیرگذار: متغیرهایی که اصلی‌ترین عوامل پیشران در روند یکپارچگی مدیریت شهری هستند و بیش از آن‌که از سیستم تأثیر بپذیرند، بر آن اثر می‌گذارند؛ ب) عوامل دو وجهی: متغیرهای تشکیل‌دهنده شاخص‌های ناپایداری با دو ویژگی مشترک اثرگذاری و اثرپذیری بالا که هم قابل دستکاری و کنترل هستند و هم بر پویایی و تغییر سیستم تأثیر می‌گذارند، این متغیرها در قسمت شمال شرقی نمودار قرار می‌گیرند و در برخی منابع از این عوامل به عنوان متغیرهای اعتماد یاد می‌شود. متغیرهایی که بالای خط قطری این ناحیه قرار می‌گیرند، متغیرهای «ریسک» نامیده می‌شوند، چراکه ظرفیت تبدیل شدن به بازیگران کلیدی را دارند، یعنی به سرعت تغییرات بر آن‌ها اثر می‌گذارد و آن‌ها نیز این تغییرات را خیلی سریع به متغیرهای وابسته در ناحیه منتقل می‌کنند. متغیرهایی که زیر خط قطری این ناحیه قرار می‌گیرند، متغیرهای «هدف» نامیده می‌شوند و نتایج سیستم را به نمایش می‌گذارند، به عبارتی دیگر با دستکاری این متغیرها سیستم تغییرات تکاملی را در پیش خواهد گرفت، لذا با این تفاسیر متغیرهایی را که تأثیر بالایی دارند اما قابل کنترل نیستند، نمی‌توان به عنوان متغیر راهبردی محسوب کرد؛ ج) عوامل تأثیرپذیر: متغیرهایی غیر راهبردی با وابستگی شدید به سایر متغیرها که بیشتر از سایر متغیرها نتیجه می‌شوند؛ د) عوامل مستقل: متغیرهای غیر راهبردی با تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بسیار پایین که در قسمت جنوب شرقی نمودار قرار می‌گیرند و متغیرهای مستقل و مستثنا نامیده می‌شوند که از سایر متغیرهای سیستم تأثیر نمی‌پذیرند، بر آن‌ها اثر نمی‌گذارند و ارتباط بسیار کمی با سیستم دارند. در این بین متغیرهای اهرمی ثانویه با وجود اینکه کاملاً مستقل هستند، بیشتر از

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

اثرگذاری، تأثیرگذارند و بالای خط قطری قرار دارند و به عنوان نقطه‌های معیار یا سنجش قابل استفاده هستند. همچنین متغیرهای گسسته در نزدیکی مبدأ مختصات قرار دارند و ارتباطی به پویایی و تغییرات کنونی سیستم ندارند. عوامل مستقل به‌طور کل در دو دسته مستقل از سیستم و اهرمی ثانویه تقسیم‌بندی می‌شوند؛ ه) عوامل تنظیمی: متغیرهایی تنظیم‌کننده که در نزدیکی مرکز شکل قرار گرفته و حالت تنظیمی دارند و گاهی به عنوان اهرم ثانویه عمل می‌کنند. بر اساس سیاست‌هایی که برنامه‌ریزان برای اهداف خود به کار می‌گیرند، این متغیرها قابلیت ارتقاء به متغیرهای تأثیرگذار، متغیرهای تعیین‌کننده یا متغیرهای هدف و ریسک را دارند. در جدول زیر (جدول ۱۲) به طبقه‌بندی متغیرها ذیل این دسته‌بندی می‌پردازیم:

جدول ۱۲: دسته‌بندی عوامل مستقیم و غیرمستقیم بر مدیریت هماهنگ شهری در مشهد

ردیف	دسته عامل	ردیف	زیر موضوع	کد عوامل مربوطه
الف	تأثیرگذار	الف	–	X1, X2, X5, X9, X10, X16, X21, X24
ب	دو وجهی	ب-۱	دو وجهی ریسک	X22, X27
		ب-۲	دو وجهی هدف	X3, X8, X18, X26, X28
ج	تأثیرپذیر	–	–	X6, X7, X11, X13, X14, X15, X17, X19, X23, X29, X32, X33
د	مستقل	د-۱	مستقل از سیستم	X4, X30, X31, X34, X35
		د-۲	مستقل اهرمی ثانویه	X20, X25
ه	تنظیمی	–	–	X12

فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۷ . تابستانی ۱۴۰۱

Urban managment
No.67 Summer 2022

نتایج تحقیق بیانگر آن است که عوامل کلیدی پیشران و مؤثر بر مدیریت هماهنگ شهری مشهد به ترتیب اهمیت عبارتند از: X2) شرح وظایف و توجیه کردن کامل دستگاه‌ها و شفاف‌سازی دقیق اقدامات برای آن‌ها در قالب نظام اجرایی فرابخشی (در سطح کلان)، X21) ادغام و یکپارچه نمودن قوانین تمامی ادارات تحت پوشش در تعریف الزامات قانونی لازم در طرح، X1) مدیریت روابط و ایجاد تعامل بین سازمان‌ها و شرکت‌های خدمات‌رسان از سوی نمایندگان دولت در شهرها (استاندارها، فرماندارها، معاونین آن‌ها و غیره)، X5) تشکیل سازمان مرکزی برنامه‌ریزی و مدیریت شهری (در سطح خرد و کلان)، X16) بازتعریف وظایف و اختیارات شهرداری‌ها و واگذاری تدریجی وظایف دولت به شهرداری‌ها خصوصاً وظایف مربوط به تأمین زیرساخت‌ها و یا وظایف حاکمیتی، X9) تمرکززدایی در حوزه سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری مدیریت شهری از طریق ایجاد و تقویت ساختارهای قدرت و حکومت محلی اعم از نهادهای دولتی و یا منتخب شهروندان، X8) تقویت شهرداری به عنصر میانی نظام اجرایی و مدیریت شهری و X24) به‌روزرسانی قوانین شهرداری و شهر که بیش از سی سال از آن می‌گذرد؛ لذا مهم‌ترین عامل مربوط به سیاست‌گذاری و مدیریتی آن هم در سطوح کلان بوده و این مهم نشان از آن دارد که با توجه به نقش گسترده و مؤثر نظام اداریِ مدیریتی- اجرایی ایران در انجام امور به عنوان یکی از زیرساخت‌های مهم توسعه و تحقق آرمان‌های کشور، می‌بایست تغییرات ریشه‌ای، اساسی و فراگیر در سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری این نظام رخ دهد تا نتایج مثبت آن در عرضه‌ی مدیریت شهری هماهنگ در سطوح خرد مانند شهر مشهد نمایان گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

به عقیده صاحب‌نظران، اصلاح و ارتقاء ساختار نظام مدیریت شهری تنها راه دستیابی به توسعه متوازن و پایدار شهرها می‌باشد و این در حالی است که امروزه واژه مدیریت شهری در کشور ما مفهوم ویژه‌ای ندارد که بشود مبتنی بر آن جایگاه و نظام خاص اداره شهر در ذهن تداعی گردد؛ به عبارتی دیگر در ایران مدیریت شهرها از حداقل ساختارهای نظام‌مند و متناسب با نیازهای امروزی شهرها برخوردارند؛ نیازهای وسیع شهروندان در ابعاد مختلف از یک‌سو و سیاست‌های متفاوت و گاه متضاد دستگاه‌های خدمت‌رسان شهری برای پاسخگویی به این نیازها از سوی دیگر فضایی را فراهم آورده که به سبب ناهماهنگی دستگاه‌ها و چرخه معیوب اداره شهر، اثربخشی سیاست‌ها را به حداقل ممکن کاهش داده است؛ بر این اساس های امروزی برای پاسخگویی به نیازهای شهروندان خود نیازمند مدیریتی منسجم و هماهنگ هستند که با حضور تمام سازمان‌ها و نهادهای دولتی و خصوصی در تعاملی سازنده از موازی‌کاری‌ها، اتلاف منابع محدود و نیز تأخیر در اجرای برنامه‌های شهری در امان باشند.

مبتنی بر نتایج تحقیق حاضر، حرکت به سمت هماهنگی بیشتر با سازمان‌ها و نهادهای محلی، راه‌حلی است برای تحقق مدیریت هماهنگ شهری در کشور و شهر؛ به عبارتی ضعف در نظام برنامه‌ریزی شهری، کیفیت ضعیف طراحی و اجرای ضعیف زیرساخت‌های

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

شهری، علاوه برافزایش هزینه‌های شهرداری و ایجاد نارضایتی مردم، خود زمینه‌ساز ناهماهنگی میان شهرداری و سازمان‌های ارائه‌کننده خدمات شهری است؛ لذا در این پژوهش، مهم‌ترین مضامین کلیدی در راستای تحقق هدف مدیریت هماهنگ شهری در مشهد، ذیل حوزه‌های شش‌گانه در جدول زیر (جدول ۱۳) شناسایی شدند.

جدول ۱۳: مضامین کلیدی در راستای تحقق مدیریت هماهنگ شهری در مشهد

کد	دسته	مضامین کلیدی	
A	قوانین و برنامه‌ها	هماهنگی و دید فرابخشی	قوانین بروز شهر و شهرداری
B	سیاست‌گذاری و مدیریتی (خرد و کلان)	اقدامات شفاف و واضح	حاکمیت و روحیه تعاملی مدیران
		ادراک واحد از سیاست‌های کل مجموعه	روحیهٔ منفعت شهر
C	سازمانی و تشکیلاتی	مدیریت روابط میان سازمانی	قوانین فرادستی ملاک عمل
		روحیه اعتماد	–
D	بیرون سازمانی (نظارتی و مشارکتی)	مشارکت مردمی	فرهنگ شهروندی
		مشارکت سازمانی	پارلمان شهری- نهاد تصمیم‌ساز و بی‌طرف
E	زیرساختی	زیرساخت‌های اطلاعاتی امن	رصدخانه متمرکز با ظرفیت استفاده یکسان
		زیرساخت‌های اطلاعاتی با دسترسی یکسان	–
F	اقتصادی (مالی)	سیستم مالی یکپارچه	پایداری اقتصادی

مطابق مضامین جدول فوق، متعاقباً می‌توان راهبردهایی را برای دستیابی به آن‌ها و در جهت رفع موانع و چالش‌های مدیریت هماهنگ شهری در این ارائه نمود.

فهرست منابع و مأخذ

۱. چاروسایی، علی؛ و ایوانلو، مریم (۱۳۹۹)، «بررسی راهکارهای مدیریت یکپارچه شهری در شهر اهواز» جغرافیا، ۱۸ (۹)، ۱۲۰-۱۳۲.

۲. رهنما، محمدرحیم (۱۳۸۰)، «پارادایم بهبود مدیریت شهری (با تکیه‌بر شهر مشهد)» تحقیقات جغرافیایی، ۱۶(۲- پیاپی ۶۱)، ۶۲-۷۲.

۳. زالی، نادر؛ و عطریان، فروغ (۱۳۹۰)، «تدوین سناریوهای توسعه گردشگری منطقه‌ای بر اساس اصول آینده‌پژوهی استان همدان» آمایش سرزمین، ۸ (۱)، ۱۰۷-۱۳۱.

۴. سعیدنیا، احمد (۱۳۷۹)، «مدیریت شهری، کتاب سبز شهرداری، جلد یازدهم»، تهران، انتشارات سازمان شهرداری‌ها.

۵. شهابیان، شهرام (۱۳۸۶)، «مدیریت شهری در لندن بزرگ» شهرنگار، (۴۳).

۶. عبداللهی، مجید؛ ایازی، محمدهادی؛ نوذرپور، علی؛ ایمانی جاجرمی، حسین؛ کاظمیان، غلامرضا؛ و صالحی، اسماعیل (۱۳۹۲)، «مدیریت شهری: بررسی تطبیقی نظام مدیریت شهری در کشورهای نمونه (جلد ۳)»، تهران، انتشارات تیسا.

۷. عزیزی، محمدمهدی؛ ایوبی اردکان، محمد؛ و نوری، نسرین (۱۳۹۱)، «بررسی نقش کنشگران و ابزارهای مدیریت شهری در یکپارچگی مدیریت تهران» هویت شهر، (۱۰)، ۵-۱۶.

۸. علیخان گرگانی، روح‌الله (۱۳۹۲)، «مطالعه یکپارچگی نظام مدیریت شهری تهران (مطالعه موردی: مأموریت خدمات شهری)» مدیریت توسعه تحول، (۱۳)، ۲۹-۳۷.

۹. فرهودی، رحمت‌الله؛ قالیباف، محمدباقر؛ چهارراهی، ذبیح‌الله؛ و جواهری، احمد (۱۳۸۷)، «تحلیل تقسیمات کالبدی شهری بر اساس مدیریت یکپارچه (نمونه موردی: شیراز)» جغرافیا (انجمن جغرافیایی ایران)، ۶ (۱۹ و ۱۸)، ۴۴-۲۷.

۱۰. کاظمیان شیروان، غلامرضا (۱۳۷۳)، طراحی سیستم مدیریت شهری مناسب شهرهای ایران (نمونه موردی: مشهد)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی تهران.

۱۱. کاظمیان، غلامرضا؛ و سعیدی رضوانی، نوید (۱۳۸۲)، «امکان‌سنجی واگذاری وظایف جدید به شهرداری‌ها، جلد دوم: مدیریت شهری و شهرداری‌ها در ایران»، تهران، انتشارات سازمان شهرداری‌های کشور.

۱۲. کاظمیان، غلامرضا (۱۳۸۸)، «اعتقاد به مدیریت یکپارچه نیازمند اعتماد متقابل است» منظر، ۱ (۳)، ۴۴-۴۵.

۱۳. کاظمیان، غلامرضا؛ و میرعابدینی، زهره (۱۳۹۰)، «آسیب‌شناسی مدیریت یکپارچه شهری در تهران از منظر سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری شهری» هنرهای زیبا، (۴۶).

۱۴. کاظمیان، غلامرضا؛ و میرعابدینی، زهره (۱۳۹۱)، «شناسایی ابعاد و راهکارهای تحقق مدیریت یکپارچه شهری با روش فراتلفیق» کنفرانس ملی برنامه‌ریزی و مدیریت شهری، ۴.

۱۵. مرکز پژوهش‌های شهری و روستایی- (۱۳۸۲)، «طراحی سیستم مدیریت مجموعه‌های شهری، جلد دوم»، پژوهشکده اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس، مرکز مطالعات برنامه‌ریزی شهری وزارت کشور.

۱۶. ملک‌زاده، ندا؛ بزاززاده، مهدی؛ و رفیعیان، مجتبی (۱۳۹۵)، «شناسایی و تحلیل عوامل کلیدی مؤثر بر توسعه شهری با رویکرد آینده‌نگاری

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

(مطالعه موردی: کرج)» جغرافیا و توسعه فضای شهری، (۲)، ۳۵-۵۲.

۱۷. ناظمی، شمس‌الدین؛ حسینی، سیده زهرا؛ و صنیعی، عاطفه (۱۳۸۸)، «بررسی امکان‌سنجی استقرار مدیریت یکپارچه شهری در ایران (مورد مطالعه شهر مشهد)» مشهد پژوهی، ۱ (۲)، ۱-۲۱.

۱۸. نظم‌فر، حسین؛ آفتاب، احمد؛ غفاری گیلانده، عطا؛ و موسوی، میرنجف (۱۳۹۷)، «تحلیل عوامل کلیدی مؤثر بر برنامه‌ریزی شهری شهر خلاق (مطالعه موردی: ارومیه)» پژوهش‌های جغرافیای برنامه‌ریزی شهری، ۶ (۱)، ۱-۲۲.

۱۹. نوری جیرانبلاغی، (۱۳۹۰)، بررسی نقش و تأثیر قوانین و مقررات بر یکپارچگی مدیریت شهری در تهران، پایان‌نامه ارشد، دانشگاه تهران.

20. Abdullahi, Majid; Ayazi, Mohammad Hadi; Nozarpour, Ali; Imanijajarmi, Hossein; Kazemian, Gholamreza; and Salehi, Esmail (2013), "Urban Management: A Comparative Study of Urban Management System in Sample Countries (Volume 3 3)", Tehran, TISA Publications. [In Persian]
21. Alikhan Gorgani, Ruhollah (2013), "Study of the integration of Tehran's urban management system (case study: urban services mission)" Development Development Management, (13), 29-37. [In Persian]
22. Azizi, Mohammad Mehdi; Ayubi Ardakan, Mohammad; and Nouri, Nasreen (2012), "Investigation of the role of activists and urban management tools in the integration of the management of the metropolis of Tehran", Hoyt Shahr, (10), 5-16. [In Persian]
23. Charosai, Ali; and Evanlou, Maryam (2019), "Investigation of integrated urban management solutions in Ahvaz city" Geografia, 18 (9), 120-132. [In Persian]
24. Farhoudi, Rahmatullah; Ghalibaf, Mohammad Bagher; Chaharrahi, Zabihullah; and Javaheri, Ahmad (2008), "Analysis of Urban Physical Divisions Based on Integrated Management (Case Example: Shiraz)," Geografia (Geographic Association of Iran), 6 (19 & 18), 27-44. [In Persian]
25. Godet, M (2006), "Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool, Economica, Washington".
26. Kazemian Shirvan, Gholamreza (1994), Designing a suitable urban management system for Iranian cities (case example: Mashhad), Master's thesis, Shahid Beheshti University, Tehran. [In Persian]
27. Kazemian, Gholamreza; and Saeedi Rizvani, Navid (2003), "Feasibility of assigning new tasks to municipalities, Volume II: Urban management and municipalities in Iran", Tehran, Publications of the Organization of Municipalities of the country. [In Persian]
28. Kazemian, Gholamreza; and Mirabedini, Zohre (2011), "Pathology of integrated urban management in Tehran from the perspective of urban policymaking and decision-making" Fine Arts, (46). [In Persian]
29. Kazemian, Gholamreza; and Mirabedini, Zohre (2012), "Identifying the dimensions and solutions for realizing integrated urban management with the meta-integration method", National Conference on Urban Planning and Management, 4. [In Persian]
30. Malekzadeh, Neda; Bazazzadeh, Mehdi; and Rafiyan, Mojtaba (2016), "Identification and analysis of key factors affecting urban development with a foresight approach (case study: Karaj metropolis)" Geography and Urban Space Development, (2), 35-52. [In Persian]
31. Mc Gill, R (1998), "Urban Management in Developing Countries", Cities, 15(6), 463–471.
32. Nazemi, Shamsuddin; Hosseini, Seyede Zahra; and Saniei, Atefeh (2009), "Investigating the Feasibility of Establishing Integrated Urban Management in Iran (Mashhad City Case Study)" Mashhad Research, 1 (2), 1-21. [In Persian]
33. Nazmfar, Hossein; Aftab, AhmAd; Ghafari Gilande, Ata; and Mousavi, Mirnjaf (2018), "Analysis of key factors affecting the urban planning of the creative city (Case study: Urmia)" Urban Planning Geography Research, 6 (1), 1-22. [In Persian]
34. Nouri Jeiranbalaghi, (2011), Studying the role and effect of laws and regulations on the integration of urban management in Tehran metropolis, Master's thesis, University of Tehran. [In Persian]
35. Rahnama, Mohammad Rahim (2001), "Paradigm of urban management improvement (Based on the city of Mashhad)" Geographical Research, 16(2-61), 62-72. [In Persian]
36. Rakodi, C (2001), "Forget planning, put politics first? Priorities for urban management in developing countries", Journal of JAG l, 3.
37. Saeednia, Ahmad (2000), "Urban Management, The Green Book of Municipalities, Volume 11", Tehran, Publications of the Organization of Municipalities. [In Persian]
38. Shahabian, Shahram (2007), "Urban Management in Greater London" Shahrnegar, (43). [In Persian]
39. Urban and Rural Research Center- (2003), "Urban Complex Management System Design, Volume II", Tarbiat Modares University Economics Research Center, Ministry of Interior Urban Planning Studies Center. [In Persian]
40. Wong, Siu-wai&Tang, Bo-sin&van Horen, Basil, (2006) "Strategic urban Management in china: a case study of Guangzhou development district "habitate international, 30, 645-667.
41. Zali, Nader; and Atrian, Forough (2011), "Development of Regional Tourism Development Scenarios Based on Future Research Principles in Hamedan Province", Amayesh Sarzamin, 8 (1), 107-131. [In Persian]

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۷ . تابستانی ۱۴۰۱
Urban managment
No.67 Summer 2022

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

five sets of factors (direct and indirect) effective in the management system The urban coordination in Mashhad is categorized as:

Influential factors as the main driving factors in the integration process of urban management, such as relationship management and creating interaction between organizations and service companies by government representatives in cities (governors, governors, their deputies); 2- Two-faceted factors as trust variables with two common characteristics of influence and high influence 3- Influence factors that do not have strategic properties due to their strong dependence on other variables and are more results than other variables, such as the coordination of vision among active departments in urban management; 4- Independent factors as independent and excluded variables that have very low impact and influence and cannot be considered strategic variables. 5- Regulatory factors as regulatory variables that have a regulatory mode and sometimes act as a secondary lever and can be upgraded to influential variables. They have the determinants or variables of the goal and risk, such as proper context and culturalization.

findings

The results of data analysis regarding the most important obstacles in the way of coordinated and integrated management of urban management in Mashhad through ANOVA test indicate that there is a significant difference between the importance of obstacles and various problems of coordination of urban management in Mashhad (significance level less than 05 0.0) and this means that there is a difference in the function, importance and impact of various obstacles and challenges in the field of Mashhad urban management coordination. The results of the post hoc LSD test, which was used to better explain and explain the role of these obstacles, indicate that the obstacles related to "laws and programs" with a significant difference compared to other factors (less than 0.05) are at the top of the challenges. and the problems of the coordinated urban management of Mashhad and the "infrastructural" obstacles have the least importance and influence on this coordination. Other obstacles also have differences with each other in terms of importance and impact, but these differences are not significant and severe, and it indicates that they are almost identical in the realization of coordinated, challenging and problematic urban management. The results showed that the problems caused by "urban transportation and traffic" and then "urban safety and security in public spaces" and "planning in the field of social crises of the city" are the most important and main actions that should be at the top of the affairs of organizations related to urban management. be located in Mashhad.

Conclusion

Based on the results obtained in the current research, moving towards greater coordination with local organizations and institutions is a solution to realize coordinated urban management in the country and

(Extended abstract)

Methodology

According to the descriptive-analytical method, the present research first identifies and examines the most important obstacles on the way to the coordinated urban management of Mashhad, and then determines and prioritizes the tasks and actions that require rapid interaction and coordination between urban management organizations in the city, and finally tries to Determining the most important key factors and drivers influencing the interaction and coordination of urban management in Mashhad. Using the field method, unstructured interviews were used among the statistical population of 38 experts and experienced urban management experts in Mashhad in order to answer the questions (objectives) of the research. became. In this research, the Delphi method was used to compare and measure different categories of factors extracted in the lack of coordination of the urban management of Mashhad, and from the ANOVA test in the form of SPSS software, in the analysis of information and the classification of factors, and in the calculation of the matrix of the influence of factors and the analysis of effects. MIC MAC software was used for cross-checking.

problem statement

The holy city of Mashhad, as the second religious' metropolis in the world and one of the most important tourist destinations in Iran (due to the presence of the sacred shrine of Hazrat Ali bin Musa al-Reza (AS)) has experienced fundamental changes in various social, economic and physical fields during the last one or two decades. Part of which, intentionally or unintentionally, has caused many inadequacies for the city and many problems not only for residents and neighbors but also for pilgrims, most of which are caused by the lack of strategic plans and inconsistency between the institutions in charge of providing services. On the other hand, the existence of sectionalism and the lack of a systemic approach between different levels of planning and the presence of Astan Quds Razavi as one of the major owners and main stakeholders of urban management along with other institutions in charge of urban management, the growing population, the fragmentation of urban management and the provision of services to citizens by the organization Many organizations and institutions, the lack of a specific and single authority to organize affairs, etc., has led to the lack of coordinated management and the resulting problems, and it is practically made it impossible to create relative coordination between organizations and monitor the activities and performance of each one for the benefit of the city and other citizens.

Conceptual Model

The conceptual framework of the study of "key factors and driving forces affecting the interaction and coordination of urban management in Mashhad and data analysis in the MIC MAC software and the analysis matrix of the direct effects of MDI and the indirect effects of MPDI on

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۷ . تابستانی ۱۴۰۱

Urban managment
No.67 Summer 2022

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

the city; In other words, the weakness in the urban planning system, the poor design quality and the poor implementation of urban infrastructure, in addition to increasing the costs of the municipality and causing people's dissatisfaction, is itself the cause of disharmony between the municipality and the organizations providing urban services; Therefore, in this research and in line with the realization of coordinated urban management in Mashhad, practical suggestions are proposed in each of the six areas, namely the areas of laws and programs, policy and management (micro and macro), organizational and nonorganizational, extra-organizational (supervisory and collaborative), infrastructure and economic. became Comparison and prioritization of key factors and driving factors influencing (directly and indirectly) on the coordinated urban management of Mashhad indicates that the factors "description of duties and full justification of the devices and detailed clarification of actions for them in the form of trans-sectoral executive system (at the macro level)" "Integrating and unifying the laws of all covered departments in defining the necessary legal requirements in the plan", "Managing relationships and creating interaction between organizations and service companies by government representatives in cities (Tetrarchs, governors, their deputies, etc.)" and " The establishment of the central organization of urban planning and management (at the micro and macro level)" respectively, the first to fourth priorities are the key factors and driving forces influencing the coordinated urban management of Mashhad.

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]