

سنجد موانع استقرار مدیریت هماهنگ شهری در کلانشهر مشهد

قدیر صیامی*: استادیار و عضو هیئت علمی گروه شهرسازی، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران.
مليحه 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

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.

پژوهش حاضر به «تبیین موانع تحقق نظام مدیریت هماهنگ شهری در کلانشهر مشهد و سنجش وزن و میزان اثرگذاری هر مانع در تحقق نظام فوق الذکر» پرداخته که در سایه تکثر و واگرایی کنشگران و در غیاب یک چارچوب نهادی واحد صلاحیت 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 اس‌بی‌اس‌اس و نیز روش تحلیل اثرات متقاطع به عنوان یکی از تکنیک‌های آینده‌نگاری، با استفاده از نرم‌افزار میکمک 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 بر جسته‌ای 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 مانع اصلی تحقق نظام مدیریت هماهنگ این تبدیل شود.

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

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

مقدمه

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 جامعه شهروندی نمی‌تواند هیچ‌گونه عکس العمل مؤثری در جهت رفع این معضلات از خود نشان دهد، چراکه منشأ قدرت این سازمان‌ها خارج از محیط شهری 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 ناراضیتی‌ها 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 توسعه که همگی دولت‌ها را ملزم به تهییه برنامه چهارم توسعه، 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 تهییه 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-فضایی‌ها در ایران، ناهمانگی و افتراق در نظام مدیریت شهری در این شهرها از جمله در وجود 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 عدمه آنها ناشی از فقدان برنامه‌های راهبردی و ناهمانگی 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، گستینگی 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 عمل‌آمکان ایجاد هماهنگی

مدیریت شهری

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

Urban management
No.67 Summer 2022

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

این رو مدیریت شهری متشکل از دو مفهوم «شهر» و «مدیریت» است که شهر محیط عمل و موضوع مدیریت شهری و مظاهر 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

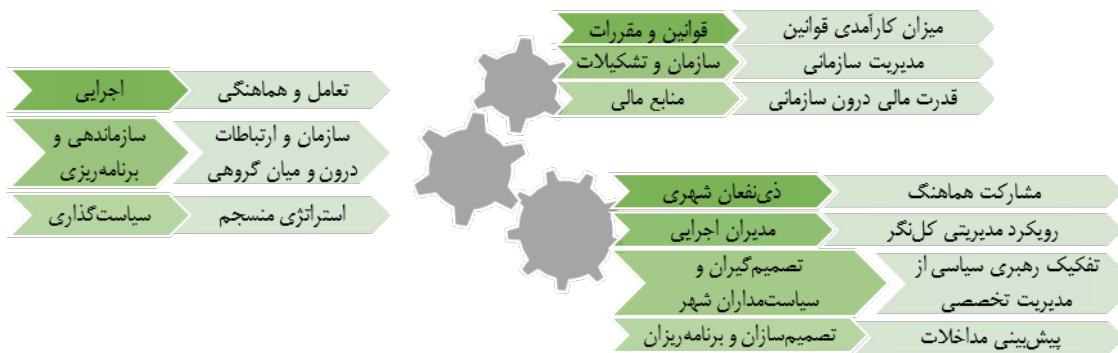
دسته نظریه	صاحب نظر	اهداف اصلی مدیریت شهری
اهداف شهر و شهروندان	وونگ	افزایش رقابت‌پذیری و پایداری شهرها
	وان دیک	هماهنگی و همکاری بخش خصوصی و عمومی
	راکودی	توسعه اقتصادی شهر و رفاه اجتماعی از طریق اثربخشی فعالیت و خدمات ارائه شده در شهرها
	داوی	ایجاد و توسعه دسترسی‌های اولیه به زیرساخت‌های اصلی، مسکن و اشتغال مناسب 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	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
	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

(ماخذ: نگارندهان به اقتباس از: مک‌گیل، ۱۹۹۸؛ راکودی، ۲۰۰۱؛ وونگ، ۲۰۰۶؛ و کاظمیان و سعیدی رضوانی، ۱۳۸۲)

در نگرش سیستمی نیز، اهداف سیستم مدیریت شهری در دو بخش ساختاری - رویه‌ای (اهداف کلان مرتبه با عناصر، ارتباطات و عملکرد صحیح و کارآمد مدیریتی اعم از: سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و هماهنگی میان عناصر سیستم مدیریت شهری) و کارکردی - محتوایی (اهداف مرتبه 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 گسترده‌گی و تنوع در اهداف را بهره‌برداری، 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 عادلانه منابع مشترک، قابل تعریف است؛ لذا مفهوم مدیریت هماهنگ شهری در پی مقابله با تفرقها و رفع موانع و کاستی‌ها، نابسامانی، ناهمانگی، 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



نمودار ۱: ابعاد و شاخص‌های مدیریت هماهنگ شهری

ناحیه، منطقه، شهر و حريم 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، 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 حريم کل شهر) به صورت یکپارچه مدیریت شود و یکپارچگی در لایه‌های مدیریتی نیز به معنای آن است که کلیه سیاست‌گذاری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و اجرای آن‌ها می‌بايست 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 سرمیں 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 پردازند اما اصل بر یکپارچگی و هماهنگی در بین آن‌ها است، درحالی که در «مدیریت واحد شهری» مبانی 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 می‌مانند؛ در واقع اگر در لایه‌های سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی به صورت یکپارچه عمل نشود، در لایه اجرایی هم به موفقیتی نخواهیم رسید. به طور خلاصه مهم‌ترین مسائلی که می‌بايست کانون توجه مدیریت هماهنگ و یکپارچه شهری باشند عبارتند از: شناسایی بازیگران صحنه (چه چیز یا چه کس موتور محرکه مدیریت شهری است؟)،

باید توجه داشت که هر وزارت‌خانه یا سازمان (دولتی یا خصوصی) در هر سطحی که کارهای مرتبه با شهر را انجام می‌دهد به نوعی بر مدیریت شهری اثر می‌گذارد و از آن تأثیر می‌پذیرد؛ این سازمان‌ها را می‌توان بخشنی از محیط نزدیک دربرگیرنده سیستم مدیریت شهری محسوب نمود که به طور کلی در سه سطح طبقه‌بندی می‌شوند (سعیدنیا، ۱۳۷۹ و مرکز پژوهش‌های شهری و روستایی، ۱۳۸۲)؛ ۱- سطح کلان: یعنی وزارت‌خانه، سازمان و دستگاه‌هایی که جیله 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 جیله اخبارات آن‌ها استانی است، از جمله: استانداری (مهمند ترین 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 چهل و هشت قانون نظام صنعتی)، کمیسیون ماده دو و کمیسیون رسیدگی به ساخت و سازهای بی‌رویه شهری، کمیسیون 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 عده‌های را بر عهده دارد و سایر سازمان‌های رسمی (شورای اسلامی شهر، فرمانداری و شورای تأمین شهرستان) و غیررسمی (نمایندگان شهر در مجلس شورای اسلامی، ائمه جماعت، مجتمع تخصصی، افراد و گروه‌های فشار سیاسی، اقتصادی و اجتماعی) نیز در سیستم مدیریت شهری به ایفای نقش می‌پردازند.

بعاد و مؤلفه‌های متعدد سیستم مدیریت شهری نیز در سه گروه: ۱- عملکردهای شهری مشتمل بر: سیاست، اقتصاد، اجتماع، فرهنگ، كالبد، فناوری، حقوق و قوانین و محیط‌زیست، ۲- قلمروهای جغرافیایی شهر مشتمل بر: قطعه زمین، محله،

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 «تحقیق مدیریت یکپارچه شهری با تأکید بر نقش و قدرت بازیگران سطوح مختلف مدیریت شهری در شهر تهران» نیز به اولویت‌سنجی نقش و میزان قدرت بازیگران عرصه مدیریت شهری پرداخته و نتیجه گرفته است که نهادهای دولتی، شهرداری و شورای شهری بیشترین قدرت را در سطوح تصمیم‌گیری مدیریت شهری دارند. نتیجه 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، پیشانهای کلیدی، اولویت‌های هماهنگی و نیز ارائه راهکارهای مدیریت هماهنگ شهری، از جنبه‌های نوآوری پژوهش حاضر می‌باشد که در سایر مطالعات نگاه همه‌جانبه‌ای بدین صورت محقق نشده؛ لذا چارچوب کلی مطالعه حاضر را می‌توان در سه گام اصلی به شرح نمودار زیر (نمودار ۲) خلاصه نمود.

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

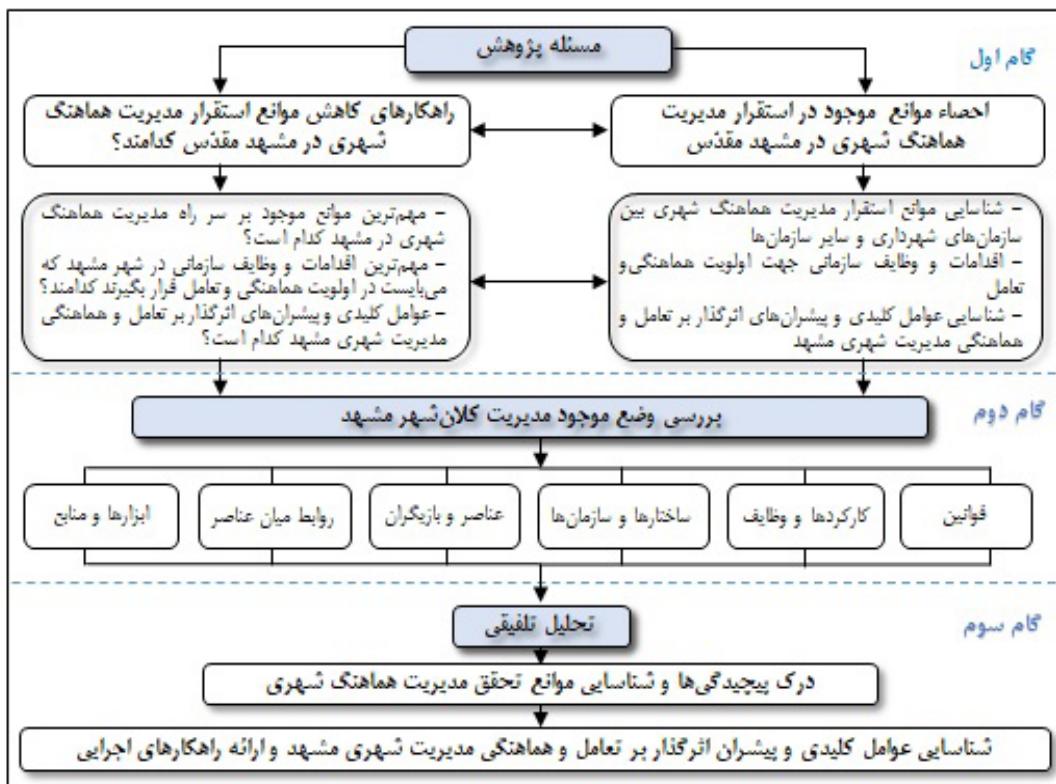
بررسی مطالعات و پژوهش‌های داخلی و خارجی موجود در زمینه مدیریت هماهنگ و یکپارچه شهری بیانگر آن است که علیرغم گستردگی استفاده از این مفهوم در داخل، تعریف روش و متقی نیز آن ارائه نشده است اما راهکارها، تبیه‌گیری و پیشنهادهای موجود در پژوهش‌ها، ما را در یافتن شاخص‌ها و ابعاد مؤثر مدیریت هماهنگ شهری و یافتن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

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 گروه مدیریت یکپارچه فضای شهری است که از طریق رعایت اصل تقسیم سلسه مراتبی فضا میسر می‌شود و یکپارچگی ذی‌نفعان، فضا، سیاست‌گذاری و عملکرد را نیز به دنبال دارد، امری که در تهران تحقق نیافرته است. ناظمی و همکاران (۱۳۸۸) نیز در پژوهش خود تحت عنوان «بررسی امکان‌سنجی استقرار مدیریت شهری و تلاش برای تبیین تعاملات در فرآیند مدیریت شهری» 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 میرعبدیینی (۱۳۹۱) نیز در پژوهشی تحت عنوان «شناسایی ابعاد و راهکارهای تحقق مدیریت یکپارچه شهری با روش فراتتفقی» 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 پرورشی شهر وندان کم‌اهمیت‌ترین

مدیریت شهری

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

Urban management
No.67 Summer 2022



نمودار ۲: الگوی شماتیک چارچوب تحقیق

مد پژوهشی

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

Urban management
No.67 Summer 2022

۸۲

سوالات فوق‌الذکر استفاده می‌گردد؛ داده‌ها نیز با استفاده از روش دلفی و آزمون آنوا^۱ در قالب نرم‌افزار اس‌بی‌اس‌اس^۲ و نیز ماتریس اثرباری عوامل و اثرات متقاطع در قالب نرم‌افزار میک‌مک^۳ مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل 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 تکرار پذیری آن مبنی بر نظر کارشناسان، سنجیده می‌شود (جدول ۲).

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 پیشانهای اثربار 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 پیشانهای اثربار 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 محدوده مطالعاتی و در روش میدانی نیز از روش مصاحبه ساختنیافتة در میان جامعه آماری ۳۸ کارشناس خبره و با سابقه مدیریت شهری در مشهد به منظور پاسخگویی به

1. ANOVA

2. SPSS

3. MIC MAC
مخفف فرانسوی ماتریس ضرایب تحلیل اثربار متقاطع به منظور طبقه‌بندی

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

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

کد	دسته	مانع	تکرار
D	برون‌سازمانی (ناظارتی و مشارکتی)	عدم نظارت بر عملکرد واقعی دستگاهها با پشتونه 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
E	زیرساختی	ضعف ظرفیت شهروندان و نهادهای جامعه مدنی برای مداخله آگاهانه	۵
		عدم وجود بستر اطلاعاتی شهری	۱۰
		کمبود نیروی انسانی کارآمد و متخصص در زمینه فناوری‌های مرتبط با مدیریت هماهنگ شهری	۹
		عدم پیش‌بینی اعتبارات لازم جهت اجرای برنامه‌ها و سیاست‌ها و قوانین قابل اجرا	۱۴
F	اقتصادی (مالی)	عدم تعریف منابع مالی کافی و صریح برای شهرداری‌ها بر اساس قوانین جاری	۱۲
		خودداری نهادهای اداری و دولتی در پرداخت هزینه‌های شهری	۱۰

مدیریت شهری

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

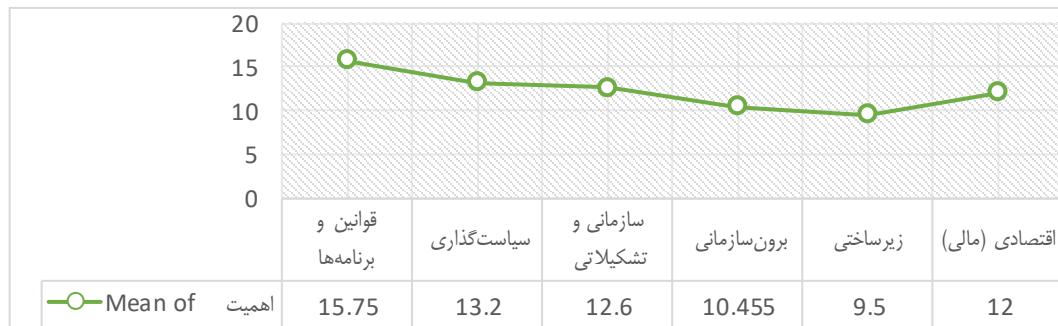
Urban management
No.67 Summer 2022

۸۴

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

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

سطح معناداری (۰/۰۲۹) 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.



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

در این مرحله، از آزمون تعقیبی ای‌اس‌دی^۱ جهت تبیین و تشریح بهتر نقش این موافع استفاده می‌گردد (جدول ۴).

جدول ۴: مقایسه اهمیت موافع مختلف مدیریت شهری هماهنگ با یکدیگر در آزمون تعقیبی ای‌اس‌دی

سطح معناداری	خطای انحراف استاندارد	تفاوت میانگین (I-J)	موافع در دسته		سطح معناداری	خطای انحراف استاندارد	تفاوت میانگین (I-J)	موافع در دسته	
			(J)	(I)				(J)	(I)
.۰۰۱	۱/۵۴۵۱۳	-۲/۲۹۵۴۵°	A	D	.۰۱۱۵	۱/۵۸۴۹۳	۲/۵۵۰۰۰	B	A
.۰۰۷	۱/۶۱۷۳۵	-۲/۷۴۵۴۵	B		.۰۰۵۳	۱/۵۸۴۹۳	۳/۱۵۰۰	C	
.۰۱۹۲	۱/۶۱۷۳۵	-۲/۱۴۵۴۵	C		.۰۰۱	۱/۵۴۵۱۳	۵/۲۹۵۴۵°	D	
.۰۷۳۹	۲/۸۴۵۴۴	.۰/۹۵۴۵۵	E		.۰۰۳۳	۲/۸۲۷۱۴	۶/۲۵۰۰۰°	E	
.۰۵۲۵	۲/۴۱۱۰۰	-۱/۵۴۵۴۵	F		.۰۱۲۴	۲/۳۸۹۳۷	۳/۷۵۰۰۰	F	
.۰۰۳۳	۲/۸۲۷۱۴	-۶/۲۵۰۰۰°	A	E	.۰۱۱۵	۱/۵۸۴۹۳	-۲/۵۵۰۰۰	A	B
.۰۲۰۴	۲/۸۶۷۲۵	-۳/۷۰۰۰	B		.۰۷۱۹	۱/۶۵۵۴۱	.۰/۶۰۰۰۰	C	
.۰۲۸۶	۲/۸۶۷۲۵	-۳/۱۰۰۰	C		.۰۰۹۷	۱/۶۱۷۳۵	۲/۷۴۵۴۵	D	
.۰۷۳۹	۲/۸۴۵۴۴	.۰/۹۵۴۵۵	D		.۰۲۰۴	۲/۸۶۷۲۵	۳/۷۰۰۰۰	E	
.۰۴۶۴	۳/۳۷۹۰۸	-۲/۵۰۰۰۰	F		.۰۰۶۲۵	۲/۴۳۶۶۹	۱/۲۰۰۰۰	F	
.۰۱۲۴	۲/۳۸۹۳۷	-۳/۷۸۰۰۰	A	F	.۰۰۰۵۳	۱/۵۸۴۹۳	-۳/۱۵۰۰۰	A	C
.۰۶۲۵	۲/۴۳۶۶۹	-۱/۲۰۰۰۰	B		.۰۷۱۹	۱/۶۵۵۴۱	-.۰/۶۰۰۰۰	B	
.۰۸۰۷	۲/۴۳۶۶۹	-.۰/۶۰۰۰۰	C		.۰۱۹۲	۱/۶۱۷۳۵	۲/۱۴۵۴۵	D	
.۰۵۲۵	۲/۴۱۱۰۰	۱/۵۴۵۴۵	D		.۰۰۲۸۶	۲/۸۶۷۲۵	۳/۱۰۰۰۰	E	
.۰۴۶۴	۳/۳۷۹۰۸	۲/۵۰۰۰۰	E		.۰۰۰۸۰۷	۲/۴۳۶۶۹	-.۰/۶۰۰۰۰	F	

چنانچه از نمودار و جدول فوق پیداست، موافع 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 موافع 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 به طور 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

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



نمودار ۴: میزان اهمیت و تأثیر مؤلفه‌های عامل قوانین و برنامه‌ها بر عدم هماهنگی مدیریت شهری مشهد

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

تجزیه و تحلیل 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 عنوان‌یافته 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

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

مدیریت شهری

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

Urban management
No.67 Summer 2022

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 مکتبه، سائل و مشکلات ناشی از حمل و نقل و ترافیک شهری و سپس اینمی و امنیت شهری در فضاهای عمومی و برنامه‌ریزی در زمینه بحران‌های اجتماعی شهر، در صدر اهمیت‌ها قرار دارند.

جدول ۶: طبقه‌بندی اولویت اقدامات و وظایف مستلزم هماهنگی سازمان‌های مدیریت شهری در مشهد

اولویت	بازه تکرار	اقدامات و وظایف
اول	۲۱-۱۷	ساماندهی ناوگان حمل و نقل 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 بورس بازی 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 پیشان‌های 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 35×35 تنظیم می‌شود (جدول ۷)؛ سپس برای تجزیه‌وتحلیل آن‌ها از نرم‌افزار میک‌مک^۱ استفاده می‌گردد.

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

کد	دسته	کد	عامل
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 فراینشی (کلان)
X3			تعریف کمیسیون‌های 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 در سطح عملیاتی را ایفا می‌کند
X4			جلوگیری از نگاه‌های سیاسی و جنابی در تصمیماتی و تقویت روحیه منفعت شهر
X5			تشکیل سازمان مرکزی برنامه‌ریزی و مدیریت شهری (در سطح خرد و کلان)
X6			هماهنگ‌سازی چشم‌انداز میان بخش‌های فعل 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			تمرکزدایی در حوزه سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری مدیریت شهری از طریق ایجاد و تقویت ساختارهای قدرت و حکومت محلی اعم از نهادهای دولتی و با منتخب شهر وندان
X10			تشکیل و تقویت سازمان شهرداری‌های کشور به عنصر میانی نظام اجرایی و مدیریت شهری

سیاست‌گذاری و مدیریت

B

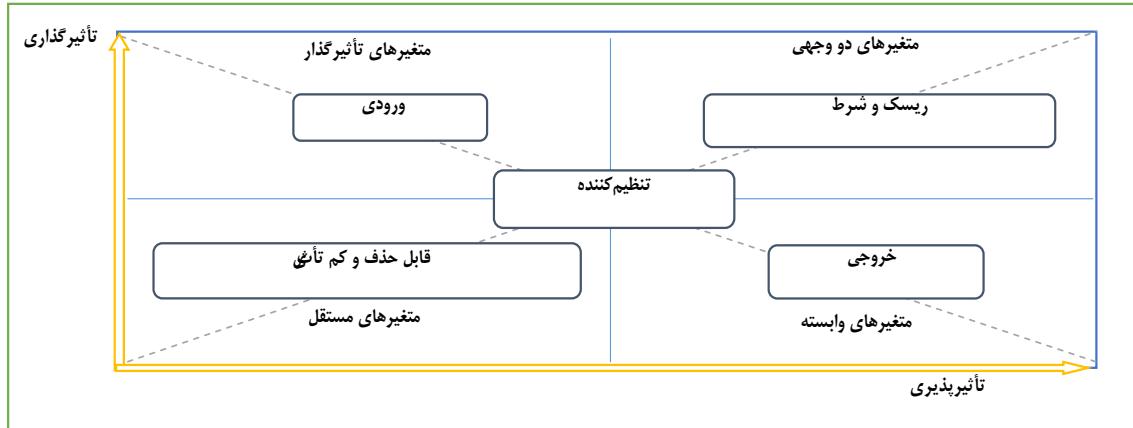
مد پرست شری

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

Urban management
No.67 Summer 2022

C		A	B	D
متوجه شدن به اینها	متوجه نبودن به اینها			
X11 تهیه و تدوین برنامه‌ای برای آگاهسازی مدیران مجموعه شهرداری و سازمان‌های محلی شهر به منظور تقویت دید فرایندی آن‌ها و افزایش وفاق در تنظیم مناسبات میان سازمانی	X12 بسრسانی 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 اکذاری 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	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)			
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 بروزرسانی قوانین شهرداری و شهر که بیش از سی سال از آن می‌گذرد			
X25 اصلاح قوانین و مقررات و رفع خلافهای 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 تأخیر پروژه‌ها و برنامه‌های دستگاه‌ها در هر طرح شهری			
X27 تهیه سند تفصیلی با مشخص نمودن قلمرو وظیفه‌ای تمام سازمان‌های مرتبه با اداره شهر در نظام مدیریت شهری با همکاری مراجع قانونی و تأیید ذی‌نفعان به منظور تغییر عامل قلمرو ناهمگون به وضعیت همگون	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 «جريان 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 برنده‌برنده 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.



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 حوزه مدیریت شهری در مشهد، تحلیل های ساختاری ماتریس تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم انجام می گردد که جمع اعداد سطرهای عوامل میزان اثرگذاری و جمع ستون ها میزان اثرپذیری آن را نشان می دهد. 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) می باشد

۱- ماتریس تأثیرات مستقیم امدی آی: این ماتریس در برگیرنده متغیرهای ساختاری سیستم و تنها شامل روابط کنونی میان متغیرها است. در جدول زیر (جدول ۸) تعداد (۰ تا ۴) ماتریس ارائه شده است و میزان پرشدگی محاسبه شده به عنوان نسبت بین تعداد مقادیر امدی آی متفاوت از ۰ و تعداد کل عناصر ماتریس را نشان می دهد.

جدول ۸: تحلیل اولیه داده ها و ماتریس مقاطعه

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

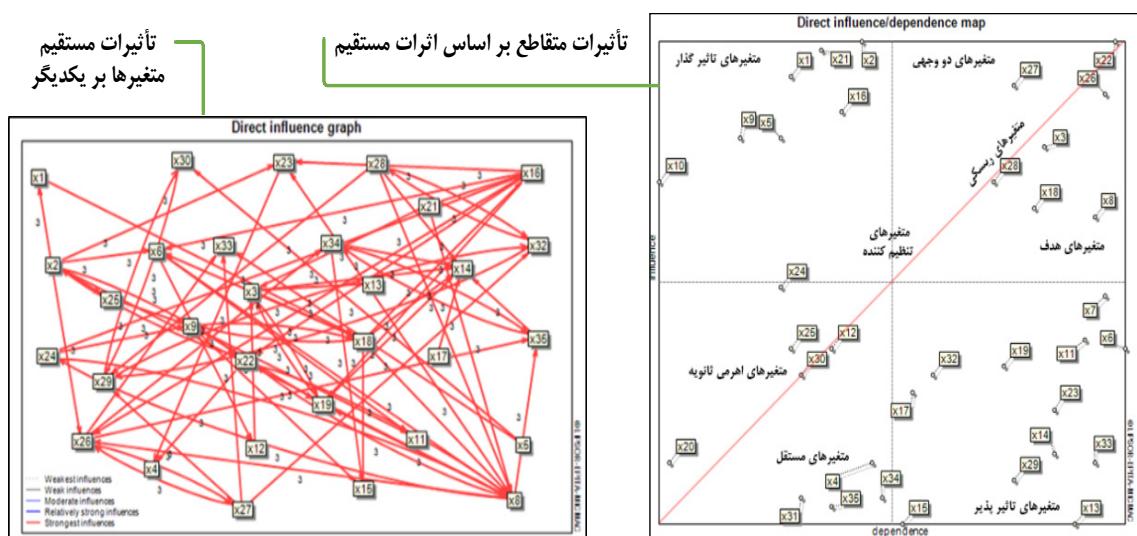
جدول ۹: مجموع سطرهای و ستون ها (اثرگذاری و اثرپذیری مستقیم) در ماتریس تأثیرات مستقیم

عوامل	مجموع اثرگذاری	مجموع اثرپذیری	عوامل	مجموع اثرپذیری	مجموع اثرگذاری	عوامل	مجموع اثرپذیری	مجموع اثرگذاری	عوامل
X1	70	31	X13	31	70	X1	31	31	31
X2	74	38	X14	27	68	X2	38	68	X2
X3	62	56	X15	19	69	X3	56	69	X3
X4	26	39	X16	66	58	X4	39	58	X4
X5	63	30	X17	34	24	X5	30	24	X5
X6	39	64	X18	55	36	X6	64	36	X6
X7	45	62	X19	37	22	X7	45	22	X7
X8	54	61	X20	26	36	X8	54	36	X8
X9	63	26	X21	73	26	X9	63	26	X9
X10	58	18	X22	74	22	X10	58	22	X10
X11	40	60	X23	32	21	X11	40	21	X11
X12	39	35	X24	46	30	X12	39	30	X12
مجموع اثرگذاری عوامل									
مجموع اثرپذیری عوامل									
1562									
1562									



نمودار ۶: درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس

نحوه توزیع و پراکش متغیرها در صفحه پراکندگی، بیانگر پایداری یا ناپایداری سیستم است (گودت، 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 لشکل 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 بینایینی 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).



مد پرست شهری

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

Urban management
No.67 Summer 2022

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

۲- ماتریس تأثیرات غیرمستقیم امپی‌دی‌آی: این ماتریس نشان‌دهنده وابستگی متغیرها و تأثیرات فعلی و بالقوه است که جمع اعداد سطرها به مثابه میزان تأثیرگذاری و جمع ستون‌های هر عامل میزان تأثیرپذیری آن را نشان می‌دهد (جدول ۱۰).

جدول ۱۰: مجموع سطراها و ستونها (اثرگذاری و اثربذیری مستقیم) در ماتریس تأثیرات غیرمستقیم

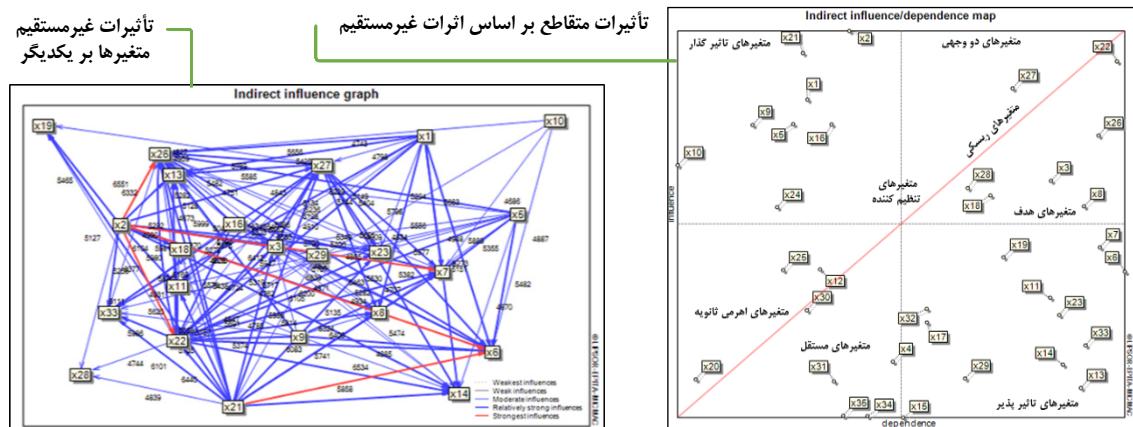
مجموع اثربذیری	مجموع اثرگذاری	عوامل	مجموع اثربذیری	مجموع اثرگذاری	عوامل	مجموع اثربذیری	مجموع اثرگذاری	عوامل
۵۶۰۳۵	۸۰۹۱۶	X25	۱۲۲۲۱۸	۴۱۸۹۴	X13	۶۱۴۳۶	۱۳۷۳۶۵	X1
۱۲۶۱۴۶	۱۲۵۴۷۲	X26	۱۱۸۲۴۳	۴۹۶.۶	X14	۷۰۷۳۴	۱۶۰۱۰۶	X2
۱۰۷۰۲۹	۱۴۱۰۸۶	X27	۸۲۶۷۷	۳۲۰۴۹	X15	۱۱۵۵۶۷	۱۱۰۵۰۱	X3
۹۷۰۶۶	۱۰۸۰۸۶	X28	۶۶۷۹۵	۱۲۹۲۰۹	X16	۸۰۴۰۴	۵۰۵۸۱	X4
۹۶۴۷۸	۴۵۰۶۳	X29	۸۸۰۰۱	۶۳۶۰۲	X17	۵۸۲۶۸	۱۲۹۲۸۳	X5
۶۱۳۰۶	۶۷۶۱۶	X30	۱۰۲۱۱۸	۱۰۵۶۳۲	X18	۱۳۱۹۹۴	۸۰۳۸۱	X6
۶۷۳۴۸	۴۴۰۶۷	X31	۱۰۵۰۱۹	۸۵۱۹۱	X19	۱۲۶۴۴۵	۸۸۴۵۲	X7
۸۷۹۵۷	۶۸۰۹۰	X32	۳۶۶۰۰	۴۴۷۶۳	X20	۱۲۲۹۰۵	۱۰۲۰۲۸	X8
۱۲۳۲۵۵	۵۵۹۹۹	X33	۶۰۴۱۵	۱۵۲۷۸۹	X21	۴۹۲۳۴	۱۲۸۹۵۰	X9
۷۴۷۵۹	۳۲۵۵۸	X34	۱۳۰۲۳۷	۱۵۰۰۲۷	X22	۳۲۵۸۹	۱۱۵۶۵۶	X10
۶۹۳۶۵	۳۲۶۷۲	X35	۱۱۷۳۹۸	۶۶۰۲۸	X23	۱۱۵۴۱۶	۷۱۷۷۰	X11
-	-	-	۵۴۶۹۵	۱۰۱۷۳۶	X24	۶۴۲۳۳	۸۱۱۶۱	X12
۳۰۸۰۳۸۵						مجموع اثرگذاری عوامل		
۳۰۸۰۳۸۵						مجموع اثربذیری عوامل		

مدیریت شهری

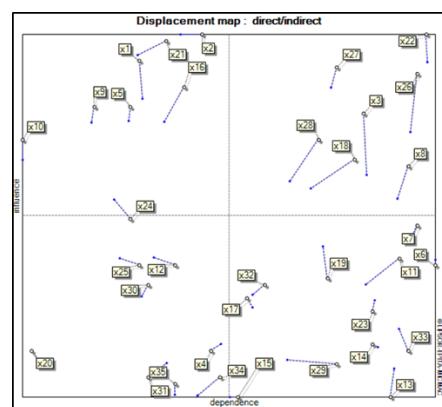
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و رسانی
شماره ۶۷. تابستانی ۱۴۰۱

Urban management
No.67 Summer 2022

۹۱



نمودار ۸: تأثیرات متقاطع (اثرگذاری و اثربذیری و برآکنش متغیرها بر اساس اثرات غیرمستقیم) و غیرمستقیم متغیرها بر یکدیگر



نمودار ۹: جابجایی تأثیرات متقاطع (مستقیم و غیرمستقیم)

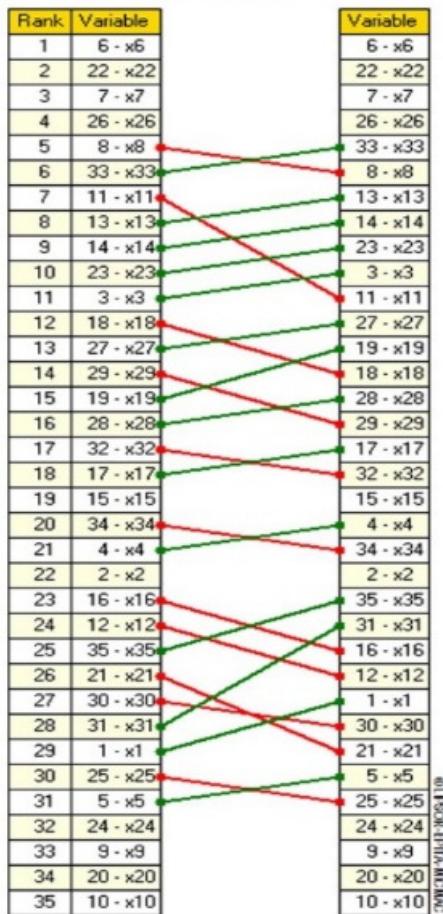
در این مرحله می‌بایست به رتبه‌بندی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم و غیرمستقیم عوامل بر مدیریت هماهنگ شهری در مشهد پرداخت (جدول ۱۱).

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

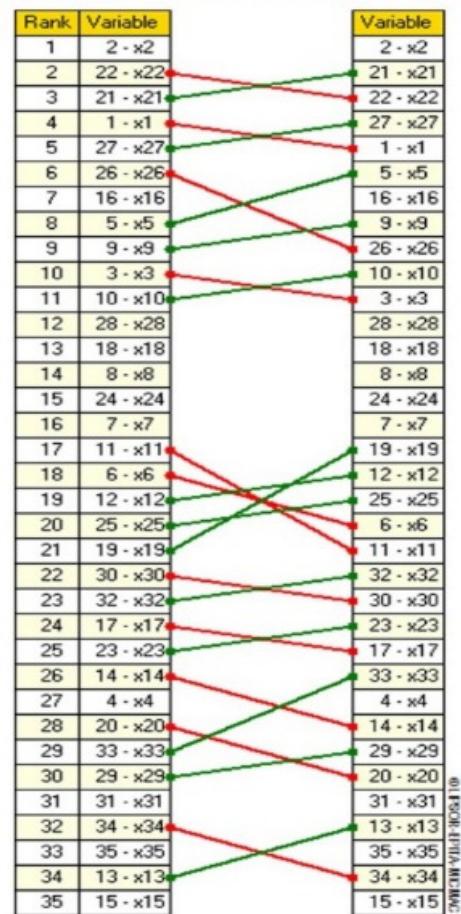
اثرات غیرمستقیم				اثرات مستقیم				رتبه
میزان اثرپذیری	متغیرها	میزان اثرگذاری	متغیرها	میزان اثرپذیری	متغیرها	میزان اثرگذاری	متغیرها	
۴۲۸	X6	۵۱۹	X2	۴۰۹	X6	۴۷۳	X2	۱
۴۲۲	X22	۴۹۶	X21	۴۰۳	X22	۴۷۳	X22	۲
۴۱۰	X7	۴۸۷	X22	۳۹۶	X7	۴۶۷	X21	۳
۴۰۹	X26	۴۵۸	X27	۳۹۶	X26	۴۴۸	X1	۴
۴۰۰	X33	۴۴۵	X1	۳۹۰	X8	۴۴۱	X27	۵
۳۹۸	X8	۴۱۹	X5	۳۹۰	X23	۴۳۵	X26	۶
۳۹۶	X13	۴۱۹	X16	۳۸۴	X11	۴۲۲	X16	۷
۳۸۳	X14	۴۱۸	X9	۳۷۷	X13	۴۰۳	X5	۸
۳۸۱	X23	۴۰۷	X26	۳۶۴	X14	۴۰۳	X9	۹
۳۷۵	X3	۳۷۵	X10	۳۶۴	X23	۳۹۶	X3	۱۰
۳۷۴	X11	۳۵۸	X3	۳۵۸	X3	۳۷۱	X10	۱۱
۳۴۷	X27	۳۵۰	X28	۳۵۲	X18	۳۷۱	X28	۱۲
۳۴۰	X19	۳۴۲	X18	۳۳۹	X27	۳۵۲	X18	۱۳
۳۳۱	X18	۳۳۱	X8	۳۳۹	X29	۳۴۵	X8	۱۴
۳۱۵	X28	۳۳۰	X24	۳۳۲	X19	۲۹۴	X24	۱۵
۳۱۳	X29	۲۸۷	X7	۳۲۶	X28	۲۸۸	X7	۱۶
۲۸۵	X17	۲۷۶	X19	۲۸۸	X32	۲۵۶	X11	۱۷
۲۸۵	X32	۲۶۳	X12	۲۷۵	X17	۲۴۹	X6	۱۸
۲۶۸	X15	۲۶۲	X25	۲۶۸	X15	۲۴۹	X12	۱۹
۲۶۱	X4	۲۶۰	X6	۲۵۶	X34	۲۴۹	X25	۲۰
۲۴۲	X34	۲۳۲	X11	۲۴۹	X4	۲۳۶	X19	۲۱
۲۲۹	X2	۲۲۱	X32	۲۴۳	X2	۲۳۰	X30	۲۲
۲۲۵	X35	۲۱۹	X30	۲۳۰	X16	۲۳۰	X32	۲۳
۲۱۸	X31	۲۱۴	X23	۲۲۴	X12	۲۱۷	X17	۲۴
۲۱۶	X16	۲۰۶	X17	۲۲۴	X35	۲۰۴	X23	۲۵
۲۰۸	X12	۱۸۱	X33	۲۱۷	X21	۱۷۲	X14	۲۶
۱۹۹	X1	۱۶۴	X4	۲۰۴	X30	۱۶۶	X4	۲۷
۱۹۹	X30	۱۶۱	X14	۲۰۴	X31	۱۶۶	X20	۲۸
۱۹۶	X21	۱۴۶	X29	۱۹۸	X1	۱۶۶	X33	۲۹
۱۸۹	X5	۱۴۵	X20	۱۹۸	X25	۱۵۳	X29	۳۰
۱۸۱	X25	۱۴۳	X31	۱۹۲	X5	۱۴۰	X31	۳۱
۱۷۷	X24	۱۳۶	X13	۱۹۲	X24	۱۴۰	X34	۳۲
۱۵۹	X9	۱۰۶	X35	۱۶۶	X9	۱۳۴	X35	۳۳
۱۱۸	X20	۱۰۵	X34	۱۲۱	X20	۱۲۱	X13	۳۴
۱۰۵	X10	۱۰۴	X15	۱۱۵	X10	۱۲۱	X15	۳۵

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

Classement par dépendance



Classify variables according to their i



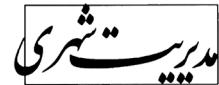
نمودار ۱۰: جابجایی رتبه‌های تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم و غیرمستقیم عوامل

به طور 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 آن که از سیستم تأثیر پذیرند، بر آن اثر می‌گذارند؛ ب) عوامل دو و چهه: 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 قطري این ناحيه قرار می‌گيرند، 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 قطري این ناحيه قرار می‌گيرند، 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 محسوس کرد؛ چ) عوامل تأثیرپذیر: متغیرهایی غیر راهبردی با وابستگی شدید به سایر متغیرها که بيشتر از سایر متغیرها نتيجه 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 مستتنا 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، بيشتر از

اثرگذاری، تأثیرگذارند و بالای خط قطری قرار دارند و به عنوان نقطه‌های معیار یا سنجش قابل استفاده هستند. همچنین متغیرهای گستته در نزدیکی مبدأ مختصات قرار دارند و ارتباطی به پویایی و تغییرات کنونی سیستم ندارند. عوامل مستقل به طور کل در دو دسته مستقل از سیستم و اهرمی ثانویه تقسیم‌بندی می‌شوند؛^۵ 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	دو وجهی	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	۱-د	مستقل از سیستم	X4, X30, X31, X34, X35
د	مستقل	۲-د	مستقل اهرمی ثانویه	X20, X25
ه	تنظیمی	-	-	X12



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

Urban management
No.67 Summer 2022

نتایج تحقیق بیانگر آن است که عوامل کلیدی پیشran 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 فرآبخشی (در سطح کلان)، (X21) ادغام و یکپارچه نمودن قوانین تمامی ادارات تحت پوشش در تعريف الزامات قانونی لازم در طرح، (X1) مدیریت روابط و ایجاد تعامل بین سازمان‌ها و شرکت‌های خدمات رسان 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) بازنیزی و ظایف و اختریات شهرداری‌ها و اگذاری تدریجی و ظایف دولت به شهرداری‌ها خصوصاً وظایف مربوط به تأمین زیرساخت‌ها و یا وظایف حاکمیتی، (X9) تمرکزدایی در حوزه سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری مدیریت شهری از طریق ایجاد و تقویت ساختارهای قدرت و حکومت محلی اعم از نهادهای دولتی و یا منتخب شهر وندان، (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 سطح کلان بوده و این مهم نشان از آن دارد که با توجه به نقش گسترده و مؤثر نظام اداری مدیریتی- اجرایی ایران در انجام امور به عنوان یکی از زیرساخت‌های مهم توسعه و تحقق آرمان‌های کشور، می‌بایست تعیین کننده این هم در سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری این نظام رخ دهد تا نتایج مثبت آن در عرضه‌ی مدیریت شهری هماهنگ در سطح 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 مناسب با نیازهای امروزی شهرها برخوردارند؛ نیازهای وسیع شهر وندان 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 ناهمانگی دستگاهها و چرخه معیوب اداره شهر، اثربخشی سیاست‌ها را به حداقل ممکن کاهش داده است؛ بر این اساس های امروزی برای پاسخگویی به نیازهای شهر وندان خود نیازمند مدیریتی منسجم و هماهنگ هستند که با حضور تمام سازمان‌ها و نهادهای دولتی و خصوصی در تعاملی سازنده از موازی کاری‌ها، 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، راه حلی است برای تحقق مدیریت هماهنگ شهری در کشور و شهر؛ به عبارتی ضعف در نظام برنامه‌ریزی شهری، کیفیت ضعیف طراحی و اجرای ضعیف زیرساخت‌های

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

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

کد	دسته	مضامین کلیدی
A	قوانين و برنامه‌ها	همانگی و دید فراخشی قوانين بروز شهر و شهرداری
B	(خرد و کلان)	ادامات شفاف و واضح حاکمیت و روحیه تعاملی مدیران
		ادرک واحد از سیاست‌های کل مجموعه روحیه منفعت شهر
C	سازمانی و تشکیلاتی	مدیریت روابط میان سازمانی قوانين فرادستی ملاک عمل
		- روحیه اعتماد
D	(نظراتی و مشارکتی) بیرون سازمانی	مشارکت مردمی فرهنگ شهروندی
		مشارکت سازمانی پارلمان شهری - نهاد تصمیم‌ساز و بی‌طرف
E	زیرساختی	زیرساخت‌های اطلاعاتی امن رصدخانه متتمرکز با ظرفیت استفاده یکسان
		- زیرساخت‌های اطلاعاتی با دسترسی یکسان
F	اقتصادی (مالی)	سیستم مالی یکپارچه پایداری اقتصادی

مدیریت شهری

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

Urban management
No.67 Summer 2022

شهری تهران (مطالعه موردی: مأموریت خدمات شهری) مدیریت توسعه تحول، (۱۳)، ۲۹-۳۷.
۹. فرهودی، رحمت‌الله؛ قلیاف، محمدانباقر؛ چهارراهی، ذیح‌الله؛ وجاهري، احمد (۱۳۸۷)، «تحلیل تقسیمات کالبدی شهری بر اساس مدیریت یکپارچه (نمونه موردی: شیباراز)» جغرافیا (انجمن جغرافیایی ایران)، ۱۸(۱)، ۴۴-۲۷.

۱۰. کاظمیان شیروان، غلامرضا (۱۳۷۷)، «طراحی سیستم مدیریت شهری مناسب شهرهای ایران (نمونه موردی: مشهد)»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی تهران.

۱۱. کاظمیان، غلامرضا؛ 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؛ میرعبدالینی، زهره (۱۳۹۰)، «آسیب‌شناسی مدیریت یکپارچه شهری در تهران از منظر سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری شهری» هنرهای زیبا، ۴۶(۴).

۱۴. کاظمیان، غلامرضا؛ میرعبدالینی، زهره (۱۳۹۱)، «شناسایی ابعاد و راهکارهای تحقق مدیریت یکپارچه شهری با روش فراتلفیق» کفرانس 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؛ بزرگزاده، مهدی؛ و رفیعیان، مجتبی (۱۳۹۵)، «شناسایی و تحلیل عوامل کلیدی مؤثر بر توسعه شهری با رویکرد آینده‌نگاری

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. چاروسابی، علی؛ و ایوانلو، مریم (۱۳۹۹)، «بررسی راهکارهای مدیریت یکپارچه شهری در شهر اهواز» جغرافیا، ۱۸(۹)، ۱۲۰-۱۳۲.
۲. رهمنا، محمدرحیم (۱۳۸۰)، «پارادایم بهبود مدیریت شهری (با تکیب در شهر مشهد)» تحقیقات جغرافیایی، ۱۶(۲-پیاپی ۶۱)، ۶۲-۷۲.
۳. زالی، نادر؛ و عطربان، فروغ (۱۳۹۰)، «تدوین ستاریوهای توسعه گردشگری منطقه‌ای بر اساس اصول آینده‌پژوهی استان همدان» آمایش سرزمین، ۱۸(۱)، ۱۰۷-۱۳۱.
۴. سعیدنیا، احمد (۱۳۷۹)، «مدیریت شهری، کتاب سیز شهرداری، جلد یازدهم»، تهران، انتشارات سازمان شهرداری‌ها.
۵. شهابیان، شهرام (۱۳۸۶)، «مدیریت شهری در لندن بزرگ» شهرنگار، ۴۳(۳).
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 اینزایهای مدیریت شهری در یکپارچگی مدیریت تهران» هویت شهر، ۱۰(۱۰)، ۵-۱۶.
۸. علیخان گرگانی، روح‌الله (۱۳۹۲)، «مطالعه یکپارچگی نظام مدیریت

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, Seyed Zahra; and Saniei, Atefah (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 1, 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]
- .۵۲-۳۵. مطالعه موردي: کرج» جغرافيا و توسعه فضائي شهرى, (۲)
- .۱۷. ناظمي، شمس الدین؛ حسيني، سیده زهراء؛ و صنيعي، عاطفة (۱۳۸۸)، «بررسی امکان سنجی استقرار مدیریت یکپارچه شهری در ایران (مورد مطالعه شهر مشهد)» مشهد پژوهی, ۱ (۲)
- .۱۸. نظم فر، حسين؛ اقتاب، احمد؛ غفارى گilannde، عطا؛ و موسوى، ميرنجف (۱۳۹۷)، «تحليل عوامل کلیدی مؤثر بر برنامه ریزی شهری شهر خلاق (مطالعه موردي: اروميه)» پژوهش های جغرافیای برنامه ریزی شهری, ۶ (۱)، ۲۲-۱
- .۱۹. نوري جيرانيلاغي، (۱۳۹۰)، بررسی نقش و تأثير قوانین و مقررات بر یکپارچگی مدیریت شهری در تهران، پایان نامه ارشد، دانشگاه تهران.
20. Abdullahi, Majid; Ayazi, Mohammad Hadi; Nozarpour, Ali; Imanijaharmi, 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]

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 0.05) 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 determine 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

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.

مدیریت شهری

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

Urban management
No.67 Summer 2022