

Research Article

Dor: 20.1001.1.25385968.1402.18.1.5.2

Compilation of a Strategic Map of Integrated Urban Management in the Metropolises of Iran (Case Study: Tehran Metropolis)

Shahram Amir Entekhabi^{1*}, Majid Akbari², Vahid Boostan Ahmadi³ & Moslem Zarghamfard Sanginabadi⁴

1. Assistant Professor, Department of Geography, Payam Noor University, Tehran, Iran

2. Ph.D. in Geography & Urban Planning, Payam Noor University, Tehran, Iran

3. Ph.D. in Geography & Urban Planning, Payam Noor University, Tehran, Iran

4. Ph.D in geography & urban planning, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

* Corresponding author: Email: shahram_ach@yahoo.com

Receive Date: 27 May 2021

Accept Date: 30 August 2021

ABSTRACT

Introduction: Integrated urban management is one of the most important and basic issues to consider and investigate in the field of metropolitan management. Despite the fact that more than 100 years have passed since the city of Tehran enjoyed a modern-style urban management system, due to the dominance of the centralist approach of the government in the administration of cities, municipalities and councils still do not have proper independence in terms of decision-making and urban policy-making. Therefore, the attention and explanation of this issue is considered one of the most important issues, which is necessary considering the physical-spatial and demographic growth and expansion, as well as the multiplicity and complexity of the issues and challenges of the city of Tehran.

Research aim: This article is done with the purpose of strategic planning of integrated urban management in Tehran metropolis with comparative comparison and relying on Meta-SWOT strategic planning model.

Methodology: The current research is descriptive-analytical in terms of method and practical in terms of targeting. The data collection method was library and survey.

Results: The findings of this research showed that the factors of reforming urban management laws, integrating all actors in the field of urban management and overall management to the city with scores of 0.98, 0.98 and 84 respectively. It should be at the top of executive measures in the direction of strategic planning of integrated urban management in Tehran.

Conclusion: The results of the investigation of external environmental factors which show that the unknown components of an integrated approach in urban management, the lack of separation of political leadership from specialized management, and the absence or weakness of organizational communication strengthening mechanisms indicate the impact of macro environmental factors. According to the surveys, the northern areas have the least and the southern areas of Tehran metropolis have the highest amount of inconsistency. Therefore, in accordance with the growth of urbanization in Tehran, there is a lack of formation of integrated urban management.

KEYWORDS: Strategic Planning, Integrated Urban Management, Sustainable Urban Development, Meta-SWOT Model, Tehran Metropolis



فصلنامه علمی مطالعات برنامه‌ریزی سکونتگاه‌های انسانی
دوره ۱۸، شماره ۱ (پیاپی ۶۲)، بهار ۱۴۰۲
شاپای چاپی ۰۵۹۶۸-۲۵۳۵ شاپای الکترونیکی ۰۵۹۵۸-۲۵۳۸
<http://jshsp.iaurasht.ac.ir>
صص. ۶۷-۵۱

Dor: 20.1001.1.25385968.1402.18.1.5.2

مقاله پژوهش

تدوین نقشه راهبردی مدیریت یکپارچه شهری در کلان‌شهرهای ایران (مطالعه موردی: کلان‌شهر تهران)

شهرام امیر انتخابی^{۱*}، مجید اکبری^۲، وحید بوستان احمدی^۳ و مسلم ضرغام فرد^۴

۱. استادیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
۲. دانش آموخته دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
۳. دانش آموخته دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
۴. دانش آموخته دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

* نویسنده مسئول: Email: e.sami1361@gmail.com

تاریخ دریافت: ۰۶ خرداد ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش: ۰۸ شهریور ۱۴۰۰

چکیده

مقدمه: مدیریت یکپارچه شهری، از جمله مهمترین و اساسی‌ترین مسائل قابل تامل و بررسی در عرصه‌ی مدیریت های کلان شهری به شمار می‌رود. علی‌رغم آنکه بیش از ۱۰۰ سال از برخورداری شهر تهران از نظام مدیریت شهری به سبک مدرن می‌گذرد، اما به دلیل غلبه رویکرد تمرکزطلبانه دولت در اداره شهرها، شهرداری‌ها و شوراهای هم‌چنان از جهت وظیفه‌ی تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری شهری از استقلال مناسبی برخوردار نیست. لذا توجه و تبیین این مسئله از مهمترین مسائلی به شمار می‌رود که با توجه به رشد و گسترش کالبدی - فضایی و جمعیتی و نیز تعدد و پیچیدگی مسائل و چالش‌های شهر تهران، ضروری می‌نماید.

هدف: این نوشتار با هدف برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت یکپارچه شهری در کلانشهر تهران با قیاس تطبیقی و با تکیه بر مدل برنامه‌ریزی راهبردی Meta-SWOT انجام گرفته است.

روش‌شناسی تحقیق: پژوهش حاضر از نظر روش، توصیفی - تحلیلی و از لحاظ هدف‌گذاری کاربردی می‌باشد. روش جمع‌آوری داده‌ها به صورت کتابخانه‌ای و پیمایشی بوده است.

قلمرو جغرافیایی پژوهش: قلمرو جغرافیایی این پژوهش کلان‌شهر تهران است.

یافته‌ها: یافته‌های این پژوهش نشان داد عامل‌های اصلاح قوانین مدیریت شهری، یکپارچه نمودن همه بازیگران عرصه مدیریت شهری و مدیریت کلی‌گرا به شهر به ترتیب با کسب امتیازهای ۰/۹۸، ۰/۹۸ و ۰/۸۴ باید در جهت برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت یکپارچه شهری در تهران باید در صدر اقدامات اجرایی باشد.

نتایج: نتایج بررسی عوامل خارجی محیطی که نشان می‌دهد مولفه‌های ناشناخته ماندن نگرش یکپارچه در مدیریت شهری، عدم تفکیک رهبری سیاسی از مدیریت تخصصی و نبود یا ضعف ساز و کارهای تقویت ارتباطات سازمانی نشانگر میزان تاثیر عوامل کلان محیطی است. براساس بررسی‌های صورت گرفته مناطق شمالی کمترین و مناطق جنوبی کلانشهر تهران بیشترین میزان ناهماهنگی را دارند. بنابراین متناسب با رشد شهرنشینی در تهران فقدان شکل‌گیری مدیریت یکپارچه شهری بوجود آمده است.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت یکپارچه شهری، توسعه پایدار شهری، مدل Meta-SWOT، کلان‌شهر تهران

مقدمه

امروزه شهرها به طور اعم کلان‌شهرها، یکی از مهم‌ترین و تاثیرگذارترین پدیده‌های نوظهور قرن بیستم و بیست و یکم هستند (Ertan & Egercioğlu, 2016: 602) که الگویی متفاوت و جدید از شهرنشینی، نظام اسکان، اندازه شهر، ساختار و سازمان فضایی در عصر جدید پدیدار ساخته است (صیامی و وکیلی، ۱۳۹۵: ۲۷۰). رشد و گسترش سریع کالبدی - فضایی و جمعیتی و نیز تعدد و پیچیدگی مسائل و چالش‌های کلانشهرها از یک سو و همچنین تعدد موضوعات و سازمان‌های دخیل در امر برنامه‌ریزی به دلیل پیچیده‌گی ذاتی شهرها، نیاز به مدیریت یکپارچه شهری برای اداره امور عمومی کلانشهرها را بیش از پیش روشن کرده و برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران شهری را ناگزیر به اتخاذ رویه برنامه‌ریزی واحد و یکپارچه جهت هماهنگی بین اولویت‌ها و نیازهای مختلف این مداخله‌کنندگان را می‌نماید (بابایی و ابراهیمی، ۱۳۹۵: ۱۸). بنابراین، مدیریت یکپارچه شهری به عنوان یک نهاد مدیریتی فراگیر و درگیر با موضوعات و پدیده‌های بسیار گسترده و متنوع شهر و شهرنشینی ضروری است (Brooks et al., 2020) تا نهایتاً دستیابی به توسعه پایدار در شهر میسر گردد (طالقانی و رضایی، ۱۳۸۶: ۶۱). به عبارتی مدیریت یکپارچه شهری مدیریتی هم افزا، با حضور تمامی ذی‌نفعان و ذی‌نفعان شهری در چارچوب نهادی، سازمانی و قانونی مشخص به منظور ارتقاء سطح مدیریت شهری و پایدار نمودن زیست‌پذیری شهرها می‌باشد (دویران و همکاران، ۱۳۹۱: ۵۳). از این رو، رسیدن به توسعه پایدار شهری قبل از هر چیزی مستلزم سیستم مدیریت شهری یکپارچه در سطوح مختلف سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و اجرا بوده است (کاظمیان و میرعبادینی، ۱۳۹۰: ۳۰). نیم‌نگاهی به وضعیت مدیریت شهری در ایران نشان می‌دهد به دلایلی چون تمرکزگرایی، برون‌زا بودن برنامه‌ها و طرح‌های شهری، اقتصاد رانتی و مبتنی بر نفت، مدیریت شهری تحت تاثیر دولت است و مدام از مدیریت بخشی و سلولی گرفتار آمده و همچنین از روند شهرنشینی و مسائل برآمده از شهرنشینی، عقب مانده و در دیدگاه‌ها و نگرش‌های از بالا به پایین گرفتار گردیده است (رضائی و زنگی‌آبادی، ۱۳۹۷: ۱۸۰). به طوری که امروزه مدیریت شهری در کشور در اختیار حدود ۲۵ ارگان است، ساختار شهری نامناسب، هر روز مسائل پیچیده‌تری را بر مشکلات شهرها افزوده است. زیرا هر سازمانی با توجه به امکانات و بعد کاری خود به مسائل شهری نگاه نموده و دیدی جامع وجود نداشته است. این سازمان‌ها نیز ارتباطات زیادی با هم نداشته و در مسائل شهری با هم مشارکت مناسب نداشته‌اند (محمدی، ۱۳۸۷: ۳۲). کلان‌شهر تهران عینیت و تبلور این واقعیت است. علیرغم آنکه بیش از ۱۰۰ سال از برخورداری شهر تهران از نظام مدیریت شهری به سبک مدرن می‌گذرد، اما به دلیل غلبه رویکرد تمرکزطلبانه دولت در اداره شهرها، شهرداری‌ها و شوراها همچنان از جهت وظیفه تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری شهری استقلال چندانی برخوردار نیستند؛ به تبع آن سیاست‌گذاری شهری و خصوصاً کلانشهر تهران دستخوش تفرق‌های متعدد سیاستی شده است. ضرورت تحقق مدیریت یکپارچه شهری، از این جهت است که در شهرهای بزرگ، سالانه هزینه‌های زیادی به دلیل ناهماهنگی دستگاه‌های اجرایی، به شهروندان تحمیل می‌شود. یکی از نمونه‌های آشکار این ناهماهنگی‌ها، تداخل دو طرح عملیاتی از سوی دو نهاد متفاوت است که این امر منجر به اتلاف مقدار زیادی از منابع ملی و محلی می‌شود (بابایی و ابراهیمی، ۱۳۹۵: ۱۸). مدیریت یکپارچه شهری هم‌افزای، با حضور تمامی ذی‌نفعان و ذی‌نفعان شهری در چارچوب نهادی، سازمانی و قانونی مشخص به منظور ارتقای سطح مدیریت شهری و پایدار نمودن زیست‌پذیری شهرها است (دویران و همکاران، ۱۳۹۱: ۵۳). همچنین با وجود رشد بی‌رویه و قارچ‌گونه کلانشهر تهران، به جرات می‌توان گفت سیستم مدیریتی حاکم بر این منطقه کلانشهری، رشد چندان ننموده (خلیجی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۸۴) و حتی با افزایش نهادهای متوالی این شهر، سطح خدمات ارائه شده تنزل یافته است (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۱: ۶). به‌طوریکه این شهر نیز در طی ۲ قرن اخیر ابتدا به آهستگی و سپس به صورت جهشی از شهرهای دیگر ایران فاصله گرفت و نه تنها بزرگترین، پرجمعیت‌ترین و پرنفوذترین شهر کشور گردید و بقیه شهرها و نواحی کشور را به حاشیه صرف خود تبدیل نمود، بلکه طی نیم قرن اخیر یک منطقه شهری به هم پیوسته را در هسته اصلی استان تهران ایجاد نمود. اکنون در کنار سایر مسائل و معضلات این کلانشهر، مدیریت یکپارچه در این مجموعه یکی از مهمترین چالش‌های نظام اداری و دیوان‌سالاری کشور به شمار می‌آید (حمیدی و امیرانتخابی، ۱۳۸۹: ۲). به منظور برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت یکپارچه شهرهای در کلانشهرهای ایران با تاکید بر تهران لازم بود که با تفکر راهبردی با تکیه بر ابزار برنامه‌ریزی استراتژیک جدید این موضوع مورد بررسی قرار گیرد. به‌کارگیری روش‌ها و فنون تحلیلی مبتنی بر تفکر راهبردی، در پی روشن شدن کاستی‌ها و نارسایی‌ها رهیافت‌های سنتی برنامه‌ریزی در بخش عمومی، به‌ویژه فنون و روش‌های تحلیل در آن‌ها مطرح شد (حججو و همکاران، ۱۳۹۲: ۷۸). در جوامع پیشرفته امروزه، یکی از شیوه‌های

رایج در امر برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی راهبردی است (قائد رحمتی و خاوریان گرمسیر، ۱۳۹۴: ۱۸۰). برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان یک ابزار در مدیریت برای کمک به یک سیستم جهت انجام بهتر کارها و اطمینان از رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده، به‌کار می‌رود (بریسون، ۲۰۱۱: ۲۶). بنابراین نوشتار حاضر با هدف برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت یکپارچه شهری در کلان‌شهر تهران با تکیه بر مدل برنامه‌ریزی راهبردی Meta-SWOT انجام گرفته است. Meta-SWOT یک دوباره نویسی برای تجزیه و تحلیل SWOT در یک شکل قابل ملاحظه‌ی تغییر یافته با حفظ رویکرد اصلی‌اش می‌باشد. روش جدید کاستی‌های بسیار زیادی از SWOT را از طریق آینده‌گرا بودن دقیق بودن، منابع محور بودن، هدفمند بودن، مفید و به موقع بودن، حذف می‌کند. اعتقاد این تکنیک در برنامه‌ریزی راهبردی بر این است که این محدوده‌های مورد مطالعه در جهت برنامه‌ریزی باید رقابت‌پذیر باشند. رقبا و مزیت‌های منحصر به فرد خود را شناسایی و با تکیه بر این منابع و توانایی‌های منحصر به فرد برنامه‌ها و استراتژی‌های خود را تدوین نمایند. به‌طور کلی این تکنیک نگاهی از داخل به بیرون در رابطه با برنامه‌ریزی دارد و در پی جستجوی عملکردها با ویژگی‌های فوق‌العاده است.

مدیریت شهری به‌عنوان چهارچوب سازمانی توسعه شهر، به سیاست‌ها، برنامه‌ها، طرح‌ها و عملیات مربوط می‌شود که در پی اطمینان از تطابق رشد جمعیت با دسترسی به زیرساخت‌های اساسی، مسکن و اشتغال هستند (پرهیزکار و فیروز بخت، ۱۳۹۰: ۴۹). این اصطلاح (مدیریت شهری) به‌عنوان مجموعه‌ای از سازوکارها، فعالیت‌ها و کارکردها و همچنین بستر مناسب و اطمینان بخش برای شکل‌گیری و شکل‌دهی به کارکردهای شهری مطرح گردیده و متضمن توزیع خدمات و منابع برای همه شهروندان است (2-1-2). (Chakrabart, 2001:332; Acioly, 2003: 1-2). بنابراین ماهیت آن در شهر مستلزم دارا بودن اطلاعات جامعی در زمینه‌های برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، نظارت و کنترل است. اما هزاره سوم سرآغاز تحولات فراوان و بی‌وقفه‌ای است که بازنگری و تغییر در فرایند و ساختار مدیریت شهری را الزامی می‌کند (آشتیانی عراقی و همکاران، ۱۳۹۹: ۳۲). فرایندهایی مانند جهانی‌شدن، فرایند دموکراسی خواهی جوامع، گرایش نظریه‌های توسعه دولت‌محور و گرایش به حکمرانی خوب (اخباری و احمدی مقدم، ۱۳۹۳: ۳۹). این موضوعات مبین این هستند که، شهر یک سیستم یکپارچه و باز است که با سطوح جغرافیایی و مدیریتی مختلف ارتباط تنگاتنگی دارد (حیدریان و رحیمی، ۱۳۹۶: ۹۲۰)، از این رو مدیریت شهری هم باید در ساختار و هم در عملکرد رویکرد یکپارچه‌ای نسبت به شهر و موضوعات شهری داشته باشد (Stead & Geerlins, 2005: 447). نظریه‌پردازان و کارگزاران برنامه‌ریزی و مدیریت برای دستیابی به کارایی و اثربخشی مورد انتظار در تحقق اهدافشان و پا به پای سیستم پیچیده موضوع خود یعنی شهر و منطقه، تلاش کرده‌اند سیستم متناظری با همان پیچیدگی‌ها برای برنامه‌ریزی و مدیریت آن ایجاد کنند تا از این طریق بتوانند برای هدایت توسعه یکپارچه و منسجم و نیز رفع مسائل بفرنج این پهنه‌های جغرافیایی اقدام مؤثرتری نمایند. به این ترتیب مفاهیمی که اغلب با پسوندها و پیشوندهایی چون یکپارچه یا یکپارچه‌سازی، منسجم و مانند این‌ها همراه می‌گردند گویایی چنین تلاش‌هایی هستند. در همین راستا مفهوم مدیریت یکپارچه شهری مطرح است که به دنبال ناکارآمدی مدیریت شهری سنتی در حل مشکلات شهری و فزونی چالش‌های شهری همچون فقر، ناهنجاری اجتماعی، ناامنی، ترافیک و غیره به پسوند واژه مدیریت شهری جهت اهمیت دادن به ضرورت یکپارچگی اضافه شده است. یکی از ایرادات اساسی مدیریت شهری سنتی نظریه انتقادی پر مسئولیت بودن دولت و مدیریت شهری صرفاً دولتی است که بر این اعتقاد بود دولت‌ها به تدریج وظایف بیشتری را در زمینه‌ی اداره جامعه از جمله مدیریت عمومی بر عهده گرفته‌اند که بسیار فراتر از توانایی مالی و اداری آن‌ها است (دویران و همکاران، ۱۳۹۱: ۵۵). بنابراین لزوم واگذاری امور و اختیارات و توزیع آن به نهادهای سطوح پایین‌تر در قالب نهادهای محلی ضروری است؛ چراکه ادامه روند حاضر به دلیل تسلط سرمایه‌داری خصوصی، وظایف دولت‌ها را با انواع تعارض مواجه کرده و در نتیجه منجر به بروز بحران عقلانیت، بحران اقتصادی، بحران اجتماعی و نهایتاً بحران مشروعیت را سبب‌ساز خواهد شد. به طوری کلی باید گفت که امروزه در چارچوب رویکردهای نوین مدیریت شهری، بر پارادایم مدیریت شهری یکپارچه تأکید می‌شود و مدیریت شهری یکپارچه به‌عنوان الگوی مناسب جهت پاسخگویی به نیازهای روزافزون شهروندان و نیز مشکلاتی که شهرها با آن مواجه‌اند، دیده می‌شود. در واقع تعدد نیروها و عوامل شکل‌دهنده شهر نیازمند الگوی مدیریتی است که بتواند همزمان مجموعه عوامل را تحت پوشش قرار دهد. این در حالی است که مدیریت یکپارچه شهری مستلزم فراهم نمودن بسترها و زمینه‌های عملکرد کارآمد آن است و در نبود بسترهای مناسب، نمی‌توان انتظار داشت که مدیریت یکپارچه شهری شکل بگیرد (قالیباف و همکاران، ۱۳۹۲: ۵۹). مک

گیل^۱ هم (۱۹۹۸)، علاوه بر تأکید بر به کارگیری رویکردی فراگیر، به معرفی ابعاد مدیریت یکپارچه شهری در سه بعد برنامه‌ریزی شهری، تأمین زیرساخت‌های شهری و نهادها و سازمان‌های مدیریتی پرداخته است. از این رو یکپارچگی مدیریت شهری به معنای یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی شهری، یکپارچه‌سازی تأمین زیرساخت‌ها و یکپارچه سازی نهادی و سازمانی است (McGill, 2001, 1998, 1995). مدیریت یکپارچه شهری با الهام از حکمروایی خوب شهری دارای پارامترهای مختلف و متنوعی چون کارآمدی، شفافیت، مشارک تطبیبی، حق اظهار نظر همگانی، انصاف، دانایی محوری و غیره است که بصورت یکپارچه با هم افزایشی نهادهای مختلف شهری اقدام به بهبود محیط شهری و حل مسائل متعدد شهری می‌نماید (دوبران و همکاران، ۱۳۹۱: ۵۴). ترنز و بارت^۲، مولفه‌های اصلی مدیریت یکپارچه شهری را در موارد زیر دانسته‌اند: مشروعیت حکومت، مسئولیت و پاسخگویی عناصر سیاسی حکومت در زمینه اقدامات خود، شایستگی حکومت برای تدوین سیاست مناسب، تصمیم‌گیری بجا، اجرای موثر تصمیم‌ها و ارائه خدمات، احترام به حقوق بشر و قانونمندی (Rusmarsidik, 2000).

در بررسی دانش نظری پژوهش، می‌توان با قرار دادن مفهوم تفرق در نقطه مقابل یکپارچگی، از دو دسته مهم تفرق مدیریتی سخن به میان آورد. دسته اول، تفرق برنامه‌ریزی_سیاستی شامل مسائل مربوط به یکپارچگی افقی و عمودی هستند که چالش‌های مورد نظر مک گیل و شایبر چیمبا در این حوزه قرار می‌گیرند. سیاست‌های یکپارچگی عمودی را می‌توان از لایه‌های بزرگ مقیاس جهانی مانند دستور کار ۲۱ تا سطوح محلی مانند شهر تعریف کرد (Rivolin & Faludi, 2005). سیاست‌های یکپارچگی افقی را نیز می‌توان به هماهنگی بین بخش‌های مختلف مانند حمل و نقل، محیط زیست، اقتصاد و غیره مربوط دانست (برک‌پور و اسدی، ۱۳۸۸: ۸۱). بررسی و تحلیل چارچوب نظری پژوهش، چند مورد از رویکردهای موجود نسبت به بحث کلیت و یکپارچگی را در قالب یک مقایسه تطبیقی تنظیم نمود (جدول ۱).

جدول ۱. مقایسه نحوه تفکر اندیشمندان پیرامون موضوع مدیریت یکپارچه شهری

انديشمندان	مباحث مورد توجه	بیشرفت نظری		
		کلیت	ساختار	فرایند
دیویدسون (۱۹۹۱)	تأکید بر منافع حاصل از؛ اهمیت یکپارچگی در دو وضعیت افقی و عمودی			فرایند استراتژیک
شایبر چیمبا (۱۹۸۹)	یکپارچگی افقی و عمودی			فرایند
شارما (۱۹۸۹)	ارتباط مدیریت شهری با توسعه اجتماعی، اقتصادی و کالبدی؛ انطباق اهداف سازمان‌های مختلف با یکدیگر			ساختار
راکودی (۱۹۹۱)	مدیریت شهری به دنبال اطمینان از عملکرد اجزای سیستم شهر در تأمین سرویس‌های مورد نیاز شهروندان می‌باشد.			کلیت
مک گیل (۱۹۹۵)، ۱۹۹۸، ۲۰۰۱	پیشنهاد یکپارچه‌سازی مدیریتی در سه بعد؛ ضرورت تعریف راهبرد			فرایند
چاکرابارتی (۲۰۰۱)	شناسایی بهره‌وران و هدایت منافع متنوع آنها در قالب برنامه یکپارچگی			کلیت

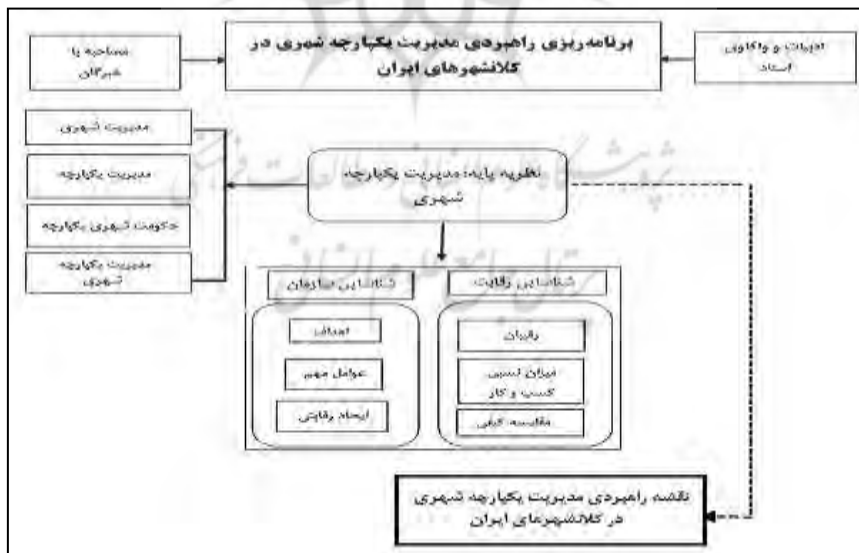
منبع: (McGill, 1998: 463-471, McGill, 2001, Chakrabarty, 2001 331-345, McGill, 1995: 337-351)

347-354؛ انتقانی و پیلهور، ۱۳۹۳: ۲۸۶).

در مجموع باید گفت که در زمینه یکپارچگی فرایند مدیریت شهری، میان اندیشمندان و صاحب‌نظران این رشته، اتفاق نظر وجود دارد و نویسندگان مختلفی سعی کرده‌اند مدل‌هایی را برای تحقق این یکپارچگی پیشنهاد کنند. اما این پیشنهادها ظاهراً با هم تفاوت‌هایی دارند. برای مثال برخی از این پیشنهادها به یکپارچه کردن وظایف مدیریتی؛ نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل و استفاده از نرم‌افزارهای مناسب برای حمایت از این یکپارچگی می‌پردازند (Chakrabarty, 2001: 331-345) و برخی دیگر به یکپارچه کردن نهادهای اثرگذار؛ مانند شورای شهر، حکومت مرکزی و حکومت محلی توجه دارند (347-354) (McGill, 2001):

1. McGill
2. Turner and Barr

هم‌اکنون با دو رهیافت برنامه‌ریزی راهبردی خارج به داخل و داخل به خارج روبه‌رو هستیم (قائد رحمتی و خاوریان گرمسیر، ۱۳۹۴: ۱۸۷). این نوع تقسیم‌بندی به عامل به کار گرفتن با نگرفتن منابع و قابلیت‌ها و همچنین عوامل خرد و کلان محیطی در آغاز بستگی دارد (اکبری و همکاران، ۱۳۹۶: ۷۶). به عبارتی دکتترین علم برنامه‌ریزی راهبردی به این اتفاق نظر رسیدند که سازمان‌ها و شرکت‌های برتر و محبوب دارای توانایی‌های منحصر به فردی هستند که سبب شده تا در بازارها جایگاهی داشته باشند. این شرکت‌ها با استفاده از خلاقیت، یک رهیافت داخل به خارج رقم‌زده، بر این اساس و اتکا بر توانایی‌های درونی، خود را از دیگران متمایز کردند، به عبارتی دیگر بازارهایی را به‌وجود آورده و فضای رقابتی شکل داده‌اند (Agarwal et al., 2012: 37). بینش دیدگاه مبتنی بر منابع^۱ بر این فرض استوار است که بنگاه‌ها مجموعه‌ای از منابع و توانایی‌های ناهمگن هستند؛ که این منابع و توانایی‌ها قابل انتقال از بنگاهی به بنگاه دیگر نمی‌باشد (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). همچنین این دیدگاه فرض تکیه دارد که منابع و توانایی‌های هر سازمان و گروه نخستین مزیت و عامل متمایز کننده آن‌هاست و نوعی برتری پایدار و بلند مدت را برای آن‌ها به ارمغان می‌آورد (Akio, 2005: 126). منظور از منابع و توانایی‌ها، دارایی‌ها، ویژگی‌های مثبت، دانش و هر نوع مزیت نسبی است که در اختیار یک گروه است و در بهبود شرایط آینده آن‌ها موثر است (Barney, 1991: 100). بارنی در سال ۱۹۹۱ اضافه می‌کند که اگر منابع و توانمندی بنگاه ارزشمند، کمیاب، تقلیدناپذیر و غیرقابل جایگزینی (موسوم به شرایط VRIO) باشند، می‌توانند مزیت رقابتی مستمر برای بنگاه ایجاد کنند (بدری و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۳-۲۴). مدل Meta-SWOT بر اساس رهیافت داخل به خارج و به نوعی دیدگاه مبتنی بر منابع است. همچنان چگونگی تشخیص منابع و قابلیت‌های قادر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار به‌عنوان یک چالش باقی است (اکبری و همکاران، ۱۳۹۶: ۷۶). بارنی (۱۹۹۱) برای حل این مسئله چهار معیار اصلی را ارائه می‌کند. در مدل Meta-SWOT، عوامل مرتبط با محیط سازمان به طور مستقلی از عوامل داخلی شناسایی می‌شوند. برای این شناسایی از روش PESTEL استفاده می‌گردد. این چارچوب بر اساس عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوریانه، زیست‌محیطی و قانونی استوار است (Isoherranen, 2012: 27). این تحلیل جهت شناسایی فرصت‌های پیش روی و همچنین خطرات احتمالی گسترش هر مجموعه موثر می‌باشد (Bloomberg, 2012: 2). عموماً این تحلیل جهت ارزیابی محیط در ابعاد کلان و همچنین ارزیابی زمان حال می‌پردازد (Jones and Hill, 2013: 335). چرا که عوامل کلان این توانایی را دارند تا تغییرات اساسی را در محیط و مجموعه ایجاد کنند؛ در حالی که آن بنگاه تأثیری در اتخاذ این تصمیمات نداشته است (Gillespie, 2007; Husso, 2011: 7). شکل (۱) مدل مفهومی و تحلیل پژوهش را نشان می‌دهد:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

مرور ادبیات و کارهای صورت گرفته در حیطه‌ی مدیریت یکپارچه شهری ما را به پژوهش‌های ارزشمندی رهنمون می‌سازد. از نزدیک‌ترین کارهای علمی انجام شده به این پژوهش را می‌توان به آثار زیر اشاره نمود:

عزیزی و همکاران (۱۳۹۱)، در مقاله‌ای با عنوان بررسی نقش کنشگران و ابزارهای مدیریت شهری در یکپارچگی مدیریت کلانشهر تهران، با هدف شناسایی و رتبه‌بندی کنشگران و ابزارهای مدیریت یکپارچه شهری در کلانشهر تهران انجام داده‌اند. نتایج این پژوهش نشان داد مهمترین کنشگران در عرصه‌های مختلف مدیریت شهری تهران اولویت‌بندی ابزارهای مدیریت شهری هستند. بابایی و ابراهیمی (۱۳۹۵)، در مقاله‌ای با عنوان مطالعه و بررسی مؤلفه‌های مدیریت یکپارچه در شهر اصفهان، نتایج این پژوهش نشان داد که مهمترین عامل دستیابی به یکپارچگی، ایجاد مدیریت واحد شهری است. و راهکارهای اصلی برای رسیدن به این امر شامل ایجاد انسجام، همپایانی، هماهنگی، دیدگاه سیستمی، تعامل در دستگاه‌های اجرایی متولی امور شهری و تحقق حکمرانی خوب در سطح شهر اصفهان است. صیامی و وکیلی (۱۳۹۵)، در پژوهشی تحت عنوان تبیین سناریوهای مشارکت جویانه و دمکراتیک نهادی در ساختار نظام حکمروایی منطقه کلانشهری تهران، با رویکرد تحلیل و توصیفی و تجویزی به بررسی چالش‌های رویه‌ای و محتوایی سازوکارهای غیر مشارکت جویانه موجود در عرصه حکمروایی منطقه کلانشهری تهران به سناریونویسی پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش نشانگر این بود که شکل ترکیبی حکمروایی (سناریوی اول) می‌تواند از سوی سیستم سیاسی حزبی (سیاستمداران) و مدیریت دولتی (کارگزاران عمومی) و منتخبان ملی، محلی و تخصصی، حمایت کامل شود. و دور نمایی اجرای نخستین سناریو، اصول کارایی و مشروعیت دمکراتیک را به طور یکجا در خود گنجانیده است و زمینه‌ساز اجرایی سناریو چهارم در بلند مدت خواهد شد. آشتیانی عراقی و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی به بررسی آسیب شناسی مدیریت یکپارچه شهری در تهران از منظر سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری شهری پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که نهادهای دولتی، شهرداری و شورای شهری بیشترین قدرت را در سطوح تصمیم‌گیری مدیریت شهری داشته و به عبارتی بیشترین تأثیرگذاری را بر تحقق مدیریت یکپارچه شهری تهران دارند. مک‌گیل (۱۹۹۸) در مقاله‌ای با عنوان مدیریت شهری در کشورهای در حال توسعه «ضمن تبیین تعریف‌های مختلف از فرآیند مدیریت شهری، بر ملاحظات توسعه شهرها در ابعاد راهبردی و عملیاتی تأکید شده است. در این پژوهش، به نقش برنامه‌ریزی، فرآیند تأمین زیرساخت‌ها، بازیگران اصل برنامه‌ریزی و مدیریت شهری برای شناسایی مدل آرمانی مدیریت شهری توجه شده است. در این پژوهش، محقق مدیریت شهری را باهدف دوگانه‌ای معرفی کرده که هدف اول، برنامه‌ریزی، ایجاد زیرساخت‌ها و ارائه و ارتقای خدمات شهری و هدف دوم تعریف و تجزیه و تحلیل مدیریت شهر است که آیا وی می‌تواند به لحاظ سازمانی و مالی به ایفای نقش و وظیفه خود بپردازد. روتمنر و آسلت (۲۰۰۰)، در مقاله‌ای با عنوان سیاست‌ها و نوآوری‌ها در کشورهای در حال توسعه، اهمیت پیچیدگی مدیریت شهری و سازمان ارائه‌کننده خدمات را موردتوجه و تأکید قرار داده‌اند. به عقیده آنها، مدیریت گروه‌های پیچیده نظیر شهرها نیازمند استفاده از ابزارهای برنامه‌ریزی پیشرفته و نوآوران‌های است که بتوانند شرایط موجود شهرها را به‌درستی بررسی و توسعه‌های موردنیاز آینده را پیش‌بینی کنند. علاوه بر آن، مدیریت شهری، نیازمند یک فرآیند مشارکتی ساختاریافته و مورد حمایت اجتماعی است که سودمندان در ترسیم چشم‌انداز درازمدت شهر به‌گونه‌ای فعال و مطلوب نقش‌آفرین باشند. ینگ و همکاران (۲۰۰۵)، در پژوهشی به بررسی نمونه‌وار مدیریت شهری در برخی شهرهای کشور چین پرداخته‌اند. نتایج این مطالعه نشانگر این بود که در حال حاضر الگوهای متفاوت مدیریت شهری در این کشور وجود دارد. محققان در بررسی‌های خود برخی عوامل اساسی تأثیرگذار بر این شرایط را که منجر به شکل‌گیری الگوهای مختلف مدیریت شهری شده است شناسایی کرده‌اند. بروکس^۲ و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی به بررسی تغییر مدیریت ساحلی و دریایی: دموکراسی عمدی و مدیریت یکپارچه در نیو ساوت ولز استرالیا پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش نشان داد دستیابی به یکپارچگی در سراسر آژانس‌های چند گانه با رویکردهای رشته‌ای مختلف و فرهنگ‌های سازمانی، مقدار قابل توجهی زمان نیاز دارد حتی پس از چندین سال، چالش‌ها در جای دادن تغییرات فرهنگی و تعهد منابع در تمام سطوح باقی می‌ماند تا از اجرای موفق مدیریت اطلاعات فوری اطمینان حاصل شود.

با توجه به اهمیت موضوع مدیریت یکپارچه شهری و بررسی پیشینه تحقیق در مورد برنامه‌ریزی، مدیریت شهری و توسعه پایدار شهری شواهد نشان می‌دهد در کشور ایران پژوهش‌ها در زمینه مدیریت یکپارچه شهری اندک می‌باشد؛ و این مطالعات بیشتر به بررسی نقش کنشگران، الگوهای مدیریتی شهر، قوانین و سیاست‌گذاری در زمینه مدیریت یکپارچه شهری تمرکز داشتند. اما پژوهش حاضر با تحقیقات یاد شده از این جهت تفاوت و تازگی دارد که با بکارگیری مدل جدید برنامه‌ریزی استراتژیک Meta-SWOT، سعی خواهد داشت نگاهی از داخل به بیرون در رابطه با مدیریت یکپارچه شهری داشته باشد و در پی جستجوی

1. Rotmans and Asslt

2. Brooks

عملکردها با ویژگی‌های فوق‌العاده است. خروجی این پژوهش می‌تواند ضمن شناسایی منابع و توانایی‌های داخلی و عوامل کلان محیطی و نقاط مثبت در کلانشهر تهران، راهکارهای مثبت پیش‌روی مدیران و مسئولان شهری برای مدیریت شهری و راهبردهای کاربردی به‌منظور توسعه پایدار شهری قرار دهد.

روش پژوهش

با توجه به مؤلفه‌های مورد بررسی پژوهش حاضر از لحاظ هدف‌گذاری کاربردی و از لحاظ روش‌شناسی به صورت توصیفی-تحلیلی می‌باشد. در این فرآیند متناسب با داده‌های موردنیاز پژوهش از روش کتابخانه‌ای و منابع مرجع در رابطه با موضوع مورد مطالعه برای گردآوری اطلاعات بخش توصیفی و از روش پیمایشی به صورت بررسی‌های میدانی و مصاحبه به عنوان ابزار گردآوری داده‌های بخش تحلیلی پژوهش استفاده شده است. معیارهای انتخاب خبرگان و متخصصین در این پژوهش، تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی است. نکته قابل توجه در تعیین تعداد خبرگان، کسب اطمینان از جامعیت دیدگاه‌های مختلف در پژوهش می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه راهبردهای مدیریت یکپارچه شهری در کلانشهر تهران از مدل Meta-SWOT بهره گرفته شده است. جامعه آماری برای انجام این پژوهش ۲۵ نفر از مسئولان، خبرگان و کارشناسان با تجربه در حیطه مدیریت شهری می‌باشد. Meta-SWOT، برای اولین بار توسط تیم سه نفره متشکل از آگاروال استادیار علوم رایانه و دو تن از همکاران وی در دپارتمان مدیریت بازرگانی دانشگاه نوربرت آمریکا در سال ۲۰۱۲ با الهام گرفتن از تئوری مبتنی بر منابع معرفی گردید. این تکنیک جدید در برنامه‌ریزی راهبردی و به نوعی تکامل‌یافته از تکنیک SWOT است. مدل Meta-SWOT می‌تواند با شناسایی جایگاه کلانشهر تهران در مقایسه با سایر رقبا در ابعاد رقابتی مختلف، مشخص نمودن میزان ارزشمندی، کمیابی، تقلیدناپذیری، غیرقابل جایگزینی منابع و قابلیت‌ها، بررسی میزان تاثیر عوامل داخلی بر کنترل تهدیدات یا استفاده بهینه از فرصت‌های بیرونی، بررسی میزان تناسب بین اهداف و منابع و قابلیت‌ها نقش‌سازنده‌ای در استفاده بهینه از مزیت‌های رقابتی توسعه پایدار شهری در مناطق کلانشهری ایفا نماید.

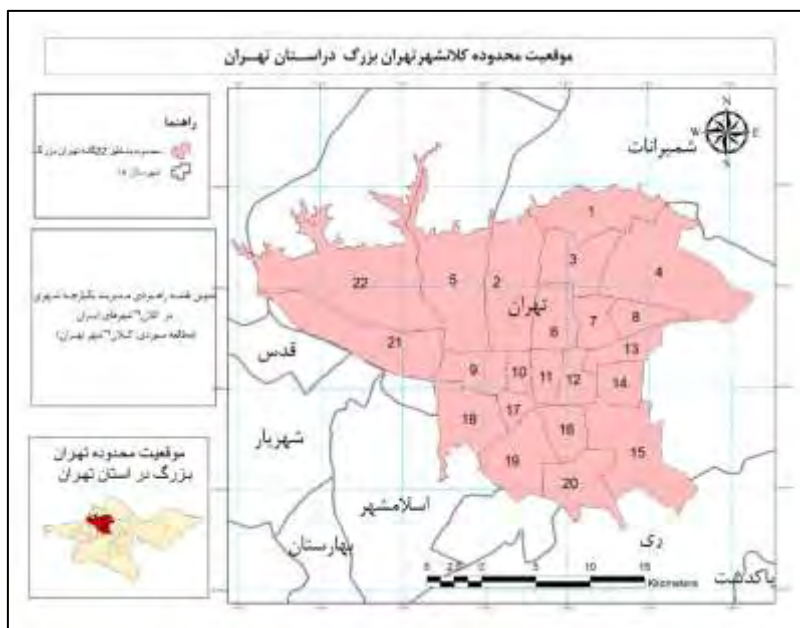
قلمرو جغرافیایی پژوهش

کلان‌شهر تهران از نظر جغرافیایی در ۵۱ درجه و ۱۷ دقیقه تا ۵۱ درجه و ۳۳ دقیقه طول خاوری و ۳۵ درجه و ۳۶ دقیقه تا ۳۵ درجه و ۴۴ دقیقه عرض شمالی قرار گرفته است (شکل شماره ۲). بر اساس نخستین سرشماری رسمی که در سال ۱۳۳۵ انجام گرفت، این شهر با ۱۵۶۰۹۳۴ نفر جمعیت، پرجمعیت‌ترین شهر ایران بوده است. بر اساس سرشماری رسمی که در سال ۱۳۸۵، جمعیت تهران، ۷۷۰۵۰۳۶ نفر بوده است و این تعداد در سال ۱۳۹۵ به ۸۷۳۷۵۱۰ نفر رسیده است. این محدوده شامل ۲۲ منطقه شهرداری است که در مجموع ۴/۷ درصد مساحت کل شهر- منطقه را به خود اختصاص می‌دهد. شهر- منطقه تهران تقریباً بیش از ۹۰ درصد مساحت استان تهران را در بر می‌گیرد. در حال حاضر این محدوده متشکل از ۱۲ شهرستان و بیش از ۳۰ بخش (قلمروهای حکومتی) و نیز بیش از ۵۰ محدوده شهرداری (قلمرو مدیریتی) است. در این ارتباط بررسی ساختار مدیریت منطقه کلان‌شهر تهران نشان می‌دهد که طی این مدت همچنان بر تعداد تقسیمات اداری و سیاسی استان تهران افزوده شده است (جدول شماره ۲). لذا در کنار این افزایش قلمروها و نهادهای مدیریتی، هیچ نهاد مدیریتی در سطح قلمرو «منطقه کلان‌شهر تهران» شکل نگرفته است.

جدول ۲. تغییر قلمروهای مدیریتی منطقه کلان‌شهر تهران بین سال‌های ۱۳۹۵-۱۳۴۵

قلمروهای مدیریتی	نهاد مدیریت منطقه‌ای و محلی	۱۳۴۵	۱۳۵۵	۱۳۶۵	۱۳۷۵	۱۳۸۵	۱۳۹۰	۱۳۹۵
شهرستان	فرماندار	۵	۴	۶	۹	۱۳	۱۶	۱۶
بخش	بخشدار	۱۳	۱۴	۱۸	۲۱	۲۵	۳۳	۳۴
دهستان	دهدار	۳۳	۲۵	۳۷	۶۳	۸۰	۶۴	۷۱
شهر	شهردار	۸	۱۷	۱۷	۲۴	۵۵	۴۴	۴۶

منبع: مرکز آمار ایران، ۱۴۰۰



شکل ۲. موقعیت جغرافیایی مورد مطالعه

یافته‌ها و بحث

تعیین کردن اهداف تعیین شده برای مدیریت یکپارچه شهری تهران سند چشم انداز ۱۴۰۴: در اولین مرحله از این پژوهش اهداف تعیین شده برای مدیریت یکپارچه شهری تهران بر اساس تحلیل محتوا منابع استخراج شدند. بازه زمانی برنامه‌ریزی برای این تحقیق همسو با اسناد فرادست و منطبق با سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ مشخص شده است.

جدول ۳. اهداف تعیین شده برای مدیریت یکپارچه شهری تهران ۱۴۰۴

اهداف	سطح اولویت
تحقق استراتژی منسجم مدیریت یکپارچه شهری	بالا
تحقق رویکرد مدیریتی کل‌گرا به شهر	بالا
تحقق رویکرد استراتژیک به مدیریت شهری	متوسط
تغییر نظام مدیریت شهری تمرکز گرا به سوی نظام مدیریت غیر شهری متمرکز	متوسط
تهیه برنامه جامع مدیریت شهری	متوسط
وجود یک کانون رهبری فرا سازمانی برای سامان دادن به پراکندگی مدیریت امور شهری	بالا
مشارکت هماهنگ کنشگران عرصه مدیریت شهری	متوسط
تقویت شوراهای شهری	متوسط
اصلاح نظام و روابط قدرت میان بازیگران عرصه شهری	پایین
ارتقاء، بهبود توان مالی و درآمد پایدار شهرداری و استقلال مالی این نهاد از دولت	بالا
ایجاد نظام مدیریت مجموعه شهری در کلانشهرها	بالا
تهیه و تدوین نظام فنی و اجرایی شهرداری‌ها	متوسط
پرداخت منابع حاصل از مالیات بر ارزش افزوده به شهرداری	متوسط
یکپارچه‌سازی تامین زیرساخت‌های شهری	بالا
هماهنگی در فعالیت‌های اجرایی و شهری میان سایر ارگان‌ها	متوسط

به دلیل عدم یکسان بودن وزن اهداف شناسایی شده با تکیه بر نظرات خبرگان و کارشناسان در حیطه‌ی مدیریت یکپارچه شهری بر اساس میزان اهمیت در سه سطح (بالا، متوسط و پایین) اولویت‌بندی شدند. برای اولویت‌بندی اهداف از روش وزن‌دهی AHP، استفاده شده است. در جدول (۳) هر یک از اهداف سازمانی براساس درجه اولویت آن‌ها نشان داده شده است که پس از تدوین و تعیین میزان اهمیت هر یک، اطلاعات وارد نرم افزار Meta-SWOT شد.

شناسایی منابع و قابلیت‌های مدیریت یکپارچه شهری تهران

در این مرحله از پژوهش منابع و توانایی‌های مدیریت یکپارچه شهری تهران از طریق نظرات خبرگان و کارشناسان شناسایی شدند. به عبارت دیگر، باید عوامل موثر و کلیدی برای موفقیت سازمان^۱ شناسایی شوند که در جریان توسعه پایدار شهری مجموعه ضروری‌اند. این منابع و قابلیت‌ها از وزن و اهمیت یکسانی برخوردار نیستند بنابراین بر اساس میزان تأثیری که می‌توانند در راستای رسیدن به اهداف پژوهش کمک کنند وزن‌دهی شوند. برای این امر از آنتروپی شانون یکی از مدل‌های وزن‌دهی به شاخص‌ها می‌باشد استفاده شده است. مجموع وزن‌های تخصیص داده شده باید ۱۰۰ باشد که در غیر این صورت گام گذاشتن در مراحل بعدی پژوهش غیرممکن خواهد بود. شکل شماره نشان‌دهنده عوامل موثر در مدیریت یکپارچه شهری تهران است (شکل ۳).

CRITICAL SUCCESS FACTORS	
Identification	Weighting
Which resources and capabilities are required to be successful in our line of business (industry)?	How important are these in comparison to each other?
اصلاح قوانین مدیریت شهری	7 %
شناخت ابزارها و تجارب موجود	7 %
یکپارچه نمودن همه بازیگران عرضه مدیریت شهری	6 %
مدیریتی کلی نگرا به شهر	5 %
تمرکز در مدیریت سازمانی	4 %
تثویت نهادهای محلی و مردم نهاد	8 %
مقابله با مداخلات با سایر بخشها	5 %
قدرت اقتصادی درون سازمانی	4 %
نظام مدیریت غیر متمرکز شهر	8 %
استراتژی منسجم مدیریت شهر	7 %
طراحی و برنامه ریزی کلان	8 %
کاستن از تفریق سیاسی و عملکردی موجود	10 %
فعالیت‌های علمی و آموزشی	4 %
برنامه ریزی تامین و حفظ خدمات زیرساختهای شهرها	8 %
بهبود و استقلال توان مالی شهرداری	9 %
Total 100	

شکل ۳. عوامل موثر در مدیریت یکپارچه شهری کلان‌شهر تهران

شناسایی ابعاد رقابتی مدیریت یکپارچه شهری تهران

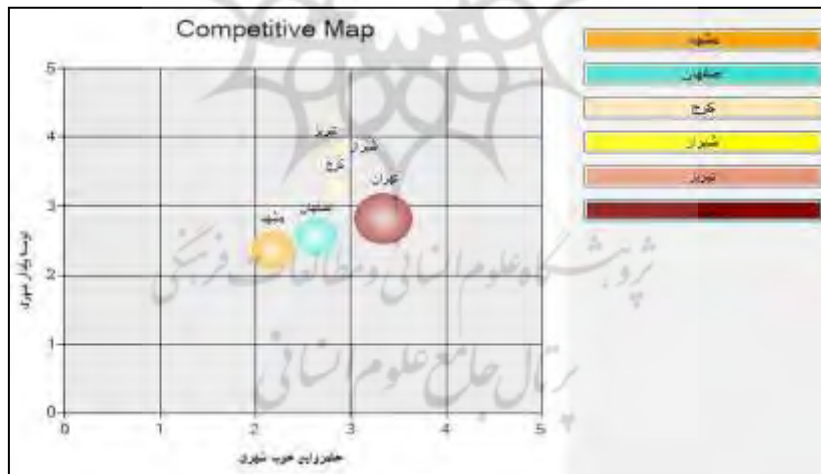
در این گام از پژوهش باید به شناسایی ابعاد رقابتی^۲ پرداخت. از آنجایی که در مراحل بعدی نقشه رقابتی ترسیم خواهد شد، لازم است عوامل اصلی موفقیت (منابع و توانایی‌ها) در دو بُعد رقابتی دسته‌بندی شوند. از این رو با توجه به منابع و توانایی‌های استخراج شده در مرحله قبلی پژوهش، دو بُعد رقابتی (توسعه پایدار شهری و تأثیرات اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی) به عنوان ملاک‌های مورد نظر هستند، همچنین باید وضعیت رقبا از نظر توسعه پایدار و تأثیرات اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی نسبت به مجموعه و کلانشهر تهران مورد مطالعه مشخص شوند. به دلیل اینکه ماهیت کار مبتنی بر رقابت است؛ در ادامه‌ی پژوهش باید رقاباتی که در زمینه توسعه پایدار شهری، رقیب به‌شمار می‌روند، شناسایی شوند. در همین راستا، ۵ کلانشهر بالای ۱/۶ یک میلیون ششصد نفر جمعیت (مشهد، اصفهان، کرج، شیراز و تبریز) به عنوان رقبای اصلی کلانشهر تهران در نظام مدیریت شهری کشور هستند که باید وضعیت آن‌ها مشخص گردند. برای انجام این مقایسه‌ها از پنج سطح بسیار فراتر، فراتر، تقریباً مساوی، پایین‌تر و بسیار پایین‌تر استفاده می‌شود (جدول ۴).

1. Critical Success Factors
2. Identification of Competitive Dimensions

جدول ۴. قیاس شهر تهران با کلانشهرهای رقیب از نظر منابع و قابلیت‌های موجود

منابع و قابلیت‌ها	مشهد	اصفهان	کرج	شیراز	تبریز
تحقق استراتژی منسجم مدیریت یکپارچه شهری	زیاد	برابر	زیاد	کمتر	کمتر
تحقق رویکرد مدیریتی کل‌گرا به شهر	زیاد	برابر	خیلی زیاد	برابر	برابر
تحقق رویکرد استراتژیک به مدیریت شهری	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد
تغییر نظام مدیریت شهری تمرکز گرا به سوی نظام مدیریت غیر شهری متمرکز	زیاد	زیاد	زیاد	کمتر	کمتر
تهیه برنامه جامع مدیریت شهری	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	برابر
وجود یک کانون رهبری فرا سازمانی برای سامان دادن به پراکندگی مدیریت امور شهری	زیاد	زیاد	برابر	خیلی کمتر	خیلی کمتر
مشارکت هماهنگ کنشگران عرصه مدیریت شهری	برابر	برابر	برابر	برابر	برابر
تقویت شوراهای شهری	زیاد	زیاد	کمتر	برابر	کمتر
اصلاح نظام و روابط قدرت میان بازیگران عرصه شهری	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد
ارتقاء، بهبود توان مالی و درآمد پایدار شهرداری و استقلال مالی این نهاد از دولت	زیاد	کمتر	کمتر	زیاد	زیاد
ایجاد نظام مدیریت مجموعه شهری در کلانشهرها	برابر	برابر	کمتر	کمتر	کمتر
تهیه و تدوین نظام فنی و اجرایی شهرداری‌ها	برابر	برابر	برابر	کمتر	برابر
پرداخت منابع حاصل از مالیات بر ارزش افزوده به شهرداری	زیاد	زیاد	برابر	خیلی کمتر	برابر
یکپارچه‌سازی تامین زیرساخت‌های شهری	زیاد	زیاد	برابر	کمتر	برابر
هماهنگی در فعالیت‌های اجرایی و شهری میان سایر ارگان‌ها	برابر	برابر	کمتر	کمتر	کمتر

در این گام با توجه به مقایسات صورت گرفته در مراحل پیشین و نتایج به دست آمده، نقشه رقابتی خروجی گرفته شد. در واقع این نقشه بیانگر وضعیت رقبا نسبت به سازمان و هدف تحت مطالعه است. بدین ترتیب: موقعیت و نکات مثبت رقبا بیانگر این است که کلانشهر تهران به لحاظ توسعه پایدار شهری بعد از تبریز، شیراز، و کرج قرار دارد (شکل ۴).



شکل ۴. نقشه رقابتی، جایگاه کلانشهر تهران نسبت به رقبا

جدول ۵. وزن مزیت رقابتی هر یک از رقبای مدیریت یکپارچه شهری تهران

DMU	توسعه پایدار شهری		حکمرانی خوب شهری		مجموع		امتیاز
	مطلق	نرمال شده	مطلق	نرمال شده	مطلق	نرمال شده	
مشهد	۱۸/۲	۸۱۹۵۴۸۸/۰	۳۶/۲	۷۴۲۱۳۸۳/۰	۵۴/۴	۵۶۱۶۸۷/۱	۱
اصفهان	۶۶/۲	۹۹۲۴۸۱۲/۰	۵۶/۲	۸۰۵۰۳۱۴/۰	۲/۵	۷۹۷۵۱۳/۱	۲
کرج	۸۰/۲	۰۶۷۶۶۹/۰	۲۶/۳	۰۲۵۱۵۷/۰	۱/۶	۰۹۲۸۲۶/۲	۳
شیراز	۹/۲	۰/۰۹۰۲۲۶	۸۶/۳	۲۱۳۸۳۶/۱	۷۶/۶	۳۰۴۰۶۲/۲	۵
تبریز	۷۰/۲	۰۳۰۰۷۵/۰	۸۶/۳	۲۱۳۸۳۶/۱	۵۹۹۹۹۹/۶	۲۴۳۹۱۲/۲	۴

ارزیابی منابع و توانایی‌ها بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع

در این قسمت از پژوهش برای پاسخ به این سوال که چگونگی ایجاد مزیت رقابتی توسعه پایدار شهری هریک از این منابع و قابلیت از دیدگاه مبتنی بر منابع استفاده می‌شود. بر این اساس، قابلیت‌ها و منابع را از نظر با ارزش بودن^۱، تقلیدناپذیری^۲ و غیر قابل جایگزینی^۳ RIO (V) در طیف ۵ درجه‌ای (بسیار موافقم، موافقم، نظری ندارم، تاحدودی مخالفم و بسیار مخالفم) تعیین می‌گردد. در همین زمینه، جدول زیر به ارزیابی منابع و توانایی‌ها بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع اختصاص دارد.

جدول ۶. ارزیابی منابع و قابلیت‌ها بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع

منابع و پتانسیل‌ها	با ارزش بودن	تقلیدناپذیری	غیر قابل جایگزینی
تحقق استراتژی منسجم مدیریت یکپارچه شهری	بسیار موافقم	موافقم	بسیار موافقم
تحقق رویکرد مدیریتی کل‌گرا به شهر	بسیار موافقم	موافقم	بسیار موافقم
تحقق رویکرد استراتژیک به مدیریت شهری	بسیار موافقم	بسیار موافقم	موافقم
تغییر نظام مدیریت شهری تمرکز گرا به سوی نظام مدیریت غیر متمرکز	موافقم	موافقم	موافقم
تهیه برنامه جامع مدیریت شهری	موافقم	نظری ندارم	نظری ندارم
وجود یک کانون رهبری فرا سازمانی برای سامان دادن به پراکندگی مدیریت امور شهری	بسیار موافقم	موافقم	نظری ندارم
مشارکت هماهنگ کنشگران عرصه مدیریت شهری	موافقم	موافقم	موافقم
تقویت شوراهای شهری	موافقم	موافقم	نظری ندارم
اصلاح نظام و روابط قدرت میان بازیگران عرصه شهری	نظری ندارم	موافقم	نظری ندارم
ارتقاء بهبود توان مالی و درآمد پایدار شهرداری و استقلال مالی این نهاد از دولت	نظری ندارم	نظری ندارم	موافقم
ایجاد نظام مدیریت مجموعه شهری در کلانشهرها	موافقم	موافقم	موافقم
تهیه و تدوین نظام فنی و اجرایی شهرداری‌ها	نظری ندارم	نظری ندارم	نظری ندارم
پرداخت منابع حاصل از مالیات بر ارزش افزوده به شهرداری	موافقم	نظری ندارم	نظری ندارم
یکپارچه‌سازی تامین زیرساخت‌های شهری	بسیار موافقم	بسیار موافقم	موافقم
هماهنگی در فعالیت‌های اجرایی و شهری میان سایر ارگان‌ها	بسیار موافقم	نظری ندارم	بسیار موافقم

تحلیل عوامل محیطی مرتبط PESTEL

در این مرحله از پژوهش به ارزیابی عوامل محیطی موثر خارج از کنترل سازمان (اقتصادی، سیاسی، فرهنگی اجتماعی، تکنولوژیکی، بوم‌شناختی و قانونی) موثر بر فضای محدوده مورد مطالعه پرداخته خواهد شد که برای انجام این مرحله از تحلیل PESTEL استفاده خواهد شد. این تحلیل بیشتر جهت شناسایی فرصت‌های پیش روی و همچنین خطرات احتمالی گسترش هر مجموعه موثر می‌باشد. و به عبارت کلی‌تر می‌توان گفت تحلیل PESTEL جهت ارزیابی محیط در ابعاد کلان و همچنین ارزیابی زمان حال می‌پردازد و چارچوب آن براساس عوامل "اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، تکنولوژیکی، زیست‌محیطی و قانونی" استوار می‌باشد. در همین راستا عوامل محیطی موثر خارج از کنترل در مدیریت یکپارچه شهری در چهار معیار (وزن، تاثیر، احتمال افزایش و درجه اضطرار) با تکیه بر نظرات کارشناسان مورد بررسی قرار می‌گیرد (جدول ۷).

جدول ۷. عوامل محیطی موثر خارج از کنترل سازمان

عامل‌ها	وزن	تاثیر	احتمال افزایش	درجه اضطرار
ایجاد نشدن انسجام و بسترهای قانونی در کشور در زمینه مدیریت شهری	خیلی مهم	قوی	بالا	خیلی فوری
ناشناخته ماندن نگرش یکپارچه در مدیریت سطوح مختلف فضایی	خیلی مهم	خیلی قوی	بالا	فوری
عدم ارتباط و تحول قوانین شهری متناسب با فرایند و پدیده‌های جدید شهرنشینی	متوسط	متوسط	متوسط	فوری
عدم یکپارچگی از نظر منابع مالی	خیلی مهم	قوی	بالا	خیلی زود
ضعف زیرساخت‌های اطلاعاتی برای مدیریت یکپارچه شهری	خیلی خیلی مهم	خیلی قوی	متوسط	فوری
عدم تدقیق جایگاه نظام مدیریت شهری نزد سازمان های ذی مدخل همسطح	مهم	قوی	بالا	خیلی فوری

1. Valuable
2. Rare
3. Inimitable

خیلی فوری	بالا	قوی	خیلی مهم	عدم هم‌افزایی میان نهادی
فوری	پایین	متوسط	خیلی مهم	نبودن یا ضعف سازوکارهای تقویت ارتباطات سازمانی
فوری	متوسط	ضعیف	کم اهمیت	تنوع موضوعی قوانین و اعمال آنها توسط مجریان متعدد
خیلی فوری	پایین	ضعیف	خیلی مهم	تعدد نگرش و دیدگاه‌های سیاسی
فوری	بالا	خیلی قوی	خیلی مهم	عدم تفکیک رهبری سیاسی از مدیریت تخصصی

ارزیابی تناسب راهبردی

تناسب بین منابع و قابلیت‌ها و عوامل خارجی

در این گام از خبرگان و کارشناسان در حیطه مدیریت شهری خواسته شد به ارزیابی تاثیر منابع و امکانات بر روی عوامل خارجی بپردازند. در واقع تناسب راهبردی، به واسطه انطباق عوامل داخلی یا خارجی محاسبه می‌گردد. از آنجا که این مدل در پی توسعه مدل SWOT و تلاش برای ترکیب آن با یک ابزار پشتیبان تصمیم‌گیری است. معیار تناسب راهبردی عاملی برای دست-یابی به این امر است. هدف در این گام این می‌باشد که چگونه منابع و توانایی‌ها، فرصت‌ها را پشتیبانی کرده و تهدیدات را کاهش می‌دهند. آنچه باید از آن دوری کرد تقسیم‌بندی خشک و انعطاف‌پذیر عوامل خارجی به فرصت‌ها و تهدیدات و عواملی داخلی به نقاط ضعف و قوت است. از آنجا که مقایسات زوجی و دودویی این عوامل حجم زیادی را در بر خواهد داشت، فقط به چند عامل نمونه اشاره شده است (جدول ۸).

جدول ۸. تناسب راهبردی بین منابع و توانایی‌ها و عوامل خارجی

سطوح مقایسه	بسیار ضعیف	ضعیف	تا حدودی	قوی	بسیار قوی	عوامل محیطی (PESTEL)		
						عدم هم‌افزایی میان نهادی	عدم تفکیک رهبری سیاسی از مدیریت تخصصی	ایجاد نشدن انسجام و بسترهای قانونی در کشور در زمینه مدیریت شهری
منابع و قابلیت‌ها			اصلاح قوانین مدیریت شهری	قوی	بسیار قوی	قوی		
			مدیریتی کلی‌گرا به شهر	بسیار قوی	قوی	قوی		
			قدرت اقتصادی درون سازمانی	بسیار قوی	قوی	قوی		
			کاستن از تفرق سیاسی موجود	ضعیف	قوی	قوی		
			بهبود و استقلال توان مالی شهرداری	بسیار قوی	بسیار ضعیف	قوی		

تناسب بین منابع و قابلیت‌ها با اهداف

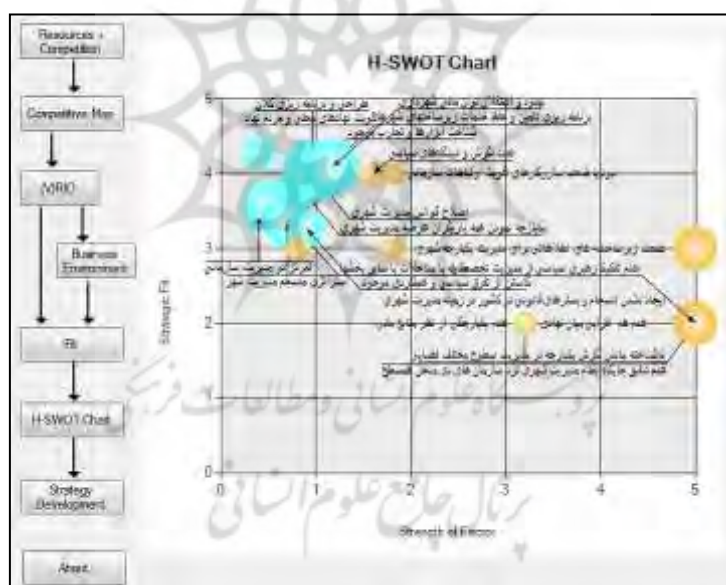
بعد از ارزیابی تناسب راهبردی بین منابع، توانایی‌ها و عوامل خارجی در ادامه باید میزان تاثیر منابع و توانایی‌ها بر اهداف پژوهش را تعیین کرد. طبق روال مرحله قبل از آنجا که مقایسات زوجی و دودویی این عوامل حجم زیادی را در بر خواهد داشت، فقط به چند عامل نمونه اکتفا شده است (جدول ۹).

جدول ۹. تناسب راهبردی بین منابع و قابلیت‌ها با اهداف

سطوح مقایسه	بسیار ضعیف	ضعیف	تا حدودی	قوی	بسیار قوی	عوامل محیطی (PESTEL)		
						هماهنگی در فعالیت‌های اجرایی و شهری میان سایر نهادها	ایجاد نظام مدیریت مجموعه شهر در کلان شهرها	تحقق استراتژی منسجم مدیریت یکپارچه شهری
منابع و قابلیت‌ها			اصلاح قوانین مدیریت شهری	قوی	قوی	تا حدودی		
			مدیریتی کلی‌گرا به شهر	خیلی قوی	تا حدودی	تا حدودی		
			قدرت اقتصادی درون سازمانی	خیلی قوی	قوی	خیلی قوی		
			کاستن از تفرق سیاسی موجود	خیلی قوی	قوی	خیلی قوی		
			بهبود و استقلال توان مالی شهرداری	خیلی قوی	ضعیف	تا حدودی		

نقشه راهبردی

در نهایت در این مرحله با توجه به تصمیمات و مقایسات پیشین در گام پنجم، اقدام به ترسیم نقشه راهبردی می‌شود منابع و توانایی‌ها با رنگ فیروزه‌ای و عوامل کلان محیطی با رنگ نارنجی نشان داده شده است. در نقشه راهبردی منابع و توانایی‌ها و عوامل خارجی بر مبنای سه معیار مورد تحلیل قرار می‌گیرند: الف) نزدیکی منابع و قابلیت‌ها با عوامل خارجی؛ ب) سمت افقی و فوقانی عوامل؛ د) اندازه حباب‌ها. (شکل ۴). محور افقی (X) با ارزش بودن، تقلیدناپذیری و تناسب سازمانی و محور عمودی (Y) میزان و درجه تناسب راهبردی عوامل را نشان می‌دهد. همچنین اندازه هر حباب میزان تناسب با اهداف را مشخص می‌نماید. آن‌هایی که به سمت راست متمایل، نسبتاً با ارزش، نادر، تقلیدنشده و غیرقابل جایگزین هستند و از تناسب راهبردی برخوردارند. یافته‌های این پژوهش نشانگر این است در بین منابع و توانایی‌های داخلی منابع و توانایی‌های مدیریت یکپارچه شهری دارای اوزان متفاوتی نسبت به هم دارند به طوری که در محور افقی (X) عامل‌های اصلاح قوانین مدیریت شهری، یکپارچه نمودن همه بازیگران عرصه مدیریت شهری و مدیریت کلی گرا به شهر به ترتیب با کسب امتیازهای ۰/۹۸، ۰/۹۸ و ۰/۸۴ جایگاه‌های اول تا سوم را به خود اختصاص داده‌اند و این عوامل در جهت برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت یکپارچه شهری در تهران باید در صدر اقدامات اجرایی باشد. در محور عمودی (Y) که بیانگر میزان و درجه تناسب راهبردی عوامل می‌باشد عامل بهبود و استقلال مالی شهرداری و برنامه‌ریزی تامین، حفظ خدمات و زیرساخت‌های شهری و طراحی و برنامه‌ریزی کلان به ترتیب با وزن ۶/۹۸ و ۵/۹۵ بیشترین وزن و بیشترین میزان تناسب با اهداف مدیریت یکپارچه شهری کلانشهر تهران دارند. نتایج بررسی عوامل خارجی محیطی که نشان می‌دهد مولفه‌های ناشناخته ماندن نگرش یکپارچه در مدیریت شهری (X:5, Y:2, Hubble size:5)، عدم تفکیک رهبری سیاسی از مدیریت تخصصی (X:5, Y:2, Hubble size:5) و نبود یا ضعف ساز و کارهای تقویت ارتباطات سازمانی (X:1.80, Y:4, Hubble size:3) نشانگر میزان تاثیر عوامل کلان محیطی است.



شکل ۵. نقشه راهبردی توسعه پایدار شهری مدیریت یکپارچه شهری تهران

قضاوت عوامل محیطی با منابع

در نهایت برای تدوین راهکارهایی پایانی باید به قضاوت در مورد میزان، امکانات و ترکیب عوامل مهم محیطی با منابع و توانایی‌ها پرداخت. به عبارتی دیگر باید تعیین کرد که آیا با ترکیب این عوامل با یکدیگر در تدوین استراتژی راهگشا هستند، و در چه اولویتی باید قرار بگیرند. بنابراین، می‌توان راهبردهای مدیریت یکپارچه شهری به ترتیب اولویت، درج شده در شکل نشان داد. بر این اساس، می‌توان از مهم‌ترین اقدامات در این راستا به موارد ذیل اشاره کرد:



شکل ۶. قضاوت عوامل محیطی با منابع

نتیجه گیری

تجزیه و تحلیل چالش‌های مدیریت شهری در زمینه خدمات‌رسانی در کشور، بیانگر وجود چندگانگی در مدیریت و در نتیجه آن، تعدد فعالیت‌های موازی بین سازمان‌ها، ایجاد اشکال در سازماندهی خدمات، هدر رفت منابع، تراکم نیروی انسانی و غیره و نهایتاً نارضایتی شهروندان است که فائق آمدن بر آن‌ها، تحول در ساختار نظام مدیریت شهری کشور را می‌طلبد. در این راستا این مقاله با هدف برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت یکپارچه شهری در کلانشهرهای ایران با استفاده از مدل بروز برنامه‌ریزی استراتژیک Meta-SWOT انجام گرفت. نتایج این پژوهش نشان داد در بین منابع و توانایی‌های داخلی منابع و توانایی‌های مدیریت یکپارچه شهری دارای وزن‌های متفاوتی نسبت به هم دارند به طوری که در محور افقی (X) عامل‌های اصلاح قوانین مدیریت شهری، یکپارچه نمودن همه بازیگران عرصه مدیریت شهری و مدیریت کلی‌گرا به شهر به ترتیب با کسب امتیازهای ۰/۹۸، ۰/۹۸ و ۰/۸۴ باید در جهت برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت یکپارچه شهری در تهران باید در صدر اقدامات اجرایی باشد. این نتایج بیانگر این می‌باشد که متناسب با رشد شهرنشینی در شهر تهران و گسترش سازمان‌ها و ادارات مختلف، تضاد تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ها و نابسامانی‌ها در فضاهای شهری تشدید گردیده است. به عبارت روشن‌تر مدیریت کلانشهر تهران، در عرصه‌های مختلف فعالیت، توسط نهادهای مختلف صورت می‌گیرد که موجب تشتت و موازی کاری در این زمینه گردیده است. و غالباً در مدیریت شهری کلانشهر تهران تمایز مشخصی بین دو مقوله "مدیریت یکپارچه شهری" و "مدیریت واحد شهری" قائل نیستند و حتی در اکثر مباحث کلان مطروحه اتفاق نظر چشمگیری بین آن‌ها وجود ندارد. از دیگر سو، بررسی مدارک قانونی مرتبط با بحث مدیریت یکپارچه شهری در این مطالعه، حاکی از گسستگی و ناهماهنگی این مدارک و نبود پشتوانه محکمی برای اجرای آن‌ها و همچنین تعدد رویه‌ها در مسیر تحول نظام مدیریت شهری از سوی دستگاه‌های مختلف تأثیرگذار می‌باشد. این نتیجه پژوهش با یافته‌های کاظمیان و میرعابدینی (۱۳۹۰) و ابراهیم‌نیا و عبدی دانشپور (۱۳۹۶) هم پوشانی دارد که به این نتیجه رسیدند که محیط تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری در کلانشهر تهران نیز محیطی است متشکل از عوامل تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری رسمی و غیررسمی که در سطوح فضایی و زمانی متفاوت در پی بیشینه کردن منافع فردی و گروهی خود هستند و هر یک مطابق با دیدگاهها، انگیزه‌ها و دورنمایی متفاوتی که از آینده این بزرگشهر در نظر دارند و نیز میزان منابعی که در اختیار دارند با یکدیگر تفاوت دارند و اهداف آنها نیز مبهم و دارای عدم قطعیت است.

با توجه به یافته‌های این پژوهش به منظور ارائه راه‌حل در سطح کلان به نظر می‌رسد که در مرحله اول لازم است قوانین مربوط به مدیریت شهری در سطح کلان استخراج شده و تناقضات مربوط به قوانین متعدد در این زمینه برطرف گردد. چرا که در حال حاضر و طبق برخی قوانین، تشکیل مدیریت یکپارچه شهری می‌تواند و باید در سطح شهرهای کشور و علی‌الخصوص کلانشهر تهران اجرا گردد اما بر اساس برخی از قوانین مربوط به بخش‌های مختلف بعضی از سازمان‌ها می‌توانند در امر مدیریت

شهری دخالت نمایند. بر این اساس در قدم نخست لازم می‌باشد که قوانین متعدد مرتبط با مدیریت یکپارچه شهری احصاء و در برخی موارد تجدید نظر و اصلاح گردد. در قدم دوم بودجه‌های اختصاص یافته به سازمان‌های دخیل در بخش مربوطه در اختیار شهرداری کلانشهر تهران قرار بگیرد با این شرط که حداقل هر سازمان با توجه به بودجه اختصاص یافته عملاً بتواند عملیات اجرایی و برنامه‌های خود را البته با هماهنگی کامل شهرداری اجرا نماید. از این رو لازم می‌باشد که یک نهاد معین به عنوان مرجع، به سامان دادن امور شهری و مدیریت بخش‌های مختلف بپردازد. که این مرجع همان مدیریت یکپارچه شهری است. همچنین ارتقاء جایگاه شهرداری به یک جایگاه فرابخشی نهادی به عنوان مرجع هماهنگی سایر ارگان‌ها و بخش‌ها در رابطه با ماهیت سیستم شهر که از نظام‌های متعددی شهری تشکیل شده است می‌باشد که این عامل مسبب نزدیکی و ارتقاء جایگاه شهرداری از یک سازمان محلی به یک حکومت محلی می‌شود. بنابراین مدیریت شهری در صورتی می‌تواند موفق باشد که از پایین‌ترین سطح تا بالاترین سطح آن یعنی از مدیریت شهری، مناطق، نواحی و محلات، لایه‌های سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری وجود داشته باشد. لذا برای مدیریت یکپارچه شهری در کلانشهر تهران مهمترین شرط روش شناسانه، اتخاذ رویکرد سیستمی و کل‌نگر نسبت به مؤلفه‌های توسعه شهر و برقراری انسجام نظام یافته در هر زمینه جغرافیایی و عملکردی است که تحقق چنین شرطی در قالب یک رویکرد استراتژیک به مدیریت شهری است. مدیریت شهری با توسعه فرهنگ شهرنشینی رابطه متقابلی دارد. با توجه به نحوه مدیریت شهر، فرهنگ شهرنشینی شکل می‌گیرد. طبق بررسی‌های صورت گرفته مناطق شمالی کمترین و مناطق جنوبی کلانشهر تهران بیشترین میزان ناهماهنگی را دارند. بنابراین متناسب با رشد شهرنشینی در تهران فقدان شکل‌گیری مدیریت یکپارچه شهری وجود دارد. هماهنگی معقولی بین ساخت فضاها و کالبد شهر و محیط طبیعی و فیزیکی با وضع اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی وجود ندارد و لازمه حل این بحران ایجاد هماهنگی میان دستگاه‌های تصمیم‌گیرنده است.

تقدیر و تشکر

این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی مستقل بوده و بدون حمایت مالی سازمانی انجام شده است.

منابع

- ابراهیم‌نیا، وحیده و عبدی دانشپور، زهره. (۱۳۹۵). سیاست‌گذاری در بزرگ‌شهر تهران: واکاوی دوگانه یکپارچگی-غیریکپارچگی. نشریه هنرهای زیبا-معماری و شهرسازی. ۲۲(۱)، ۲۸-۱۷.
- اتقائی، حمید و پیله‌ور، علی اصغر. (۱۳۹۳). تدوین الگوی تحقق مدیریت یکپارچه مادرشهرها، نمونه موردی: مشهد. نشریه معماری و شهرسازی آرمان‌شهر، ۱۷، ۳۰۱-۲۸۵.
- اکبری، مجید؛ سرور، رحیم؛ سبحانی، نوبخت و موسوی‌نور، سید علی. (۱۳۹۶). کاربست مدل Meta-SWOT در برنامه‌ریزی و مدیریت صیانت و توسعه پایدار حریم کلانشهرها (مطالعه موردی: حریم پهنه جنوبی کلان‌شهر تهران). فصلنامه مجلس و راهبرد، ۲۴(۹۱)، ۱۰۰-۶۷.
- آشتیانی عراقی، مجیدرضا؛ سرور، رحیم؛ زیویار، پروانه و فلاح تبار، نصرالله. (۱۳۹۹). تحقق مدیریت یکپارچه شهری با تأکید بر نقش و قدرت بازیگران سطوح مختلف مدیریت شهری در شهر تهران. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی شهری، ۱۱(۴۰)، ۳۱-۴۶.
- بابایی، مهناز و ابراهیمی، سعید. (۱۳۹۵). مطالعه و بررسی مؤلفه‌های مدیریت یکپارچه در شهر اصفهان. فصلنامه اقتصاد شهری، ۱(۱)، ۳۶-۱۷.
- بدری، سیدعلی؛ رضوانی، محمدرضا، ترابی، ذبیح‌الله و ملکان، احمد. (۱۳۹۴). متا سوات، ابزاری استراتژیک برای برنامه‌ریزی گردشگری پایدار؛ مورد مطالعه: روستای مغان، فصلنامه برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، ۴(۱۳)، ۵۰-۲۹.
- پرهیزکار، اکبر و فیروز بخت، علی. (۱۳۹۰). چشم‌انداز مدیریت شهری در ایران با تأکید بر توسعه پایدار شهری. فصلنامه جغرافیایی سرزمین، ۳۳(۱)، ۶۷-۴۳.
- حقوقی، محمدرضا؛ زندیه، سمیه و ابراهیم‌نیا، وحیده. (۱۳۹۲). چارچوب بکارگیری فن در برنامه‌ریزی فضایی مبتنی بر تفکر راهبردی. فصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی شهری، ۱(۳)، ۹۸-۷۷.
- حمیدی، کریم و امیرانتخابی، شهرام. (۱۳۸۹). کلان شهر تهران بزرگ و چالش‌های مدیریت شهری. فصلنامه جغرافیایی سرزمین، ۷(۲۶)، ۱۳-۱.
- حیدریان، شیدا و رحیمی، محمود. (۱۳۹۶). تدوین و سنجش معیارهای مداخله یکپارچه در ساماندهی سکونتگاه‌های غیررسمی با رویکرد حکمروایی شهری (نمونه موردی: ناحیه نایسر شهر سنندج). مطالعات برنامه‌ریزی سکونتگاه‌های انسانی، ۱۲(۴)، ۹۱۵-۹۳۳.

- خلیجی، محمدعلی؛ سرور، رحیم و زرآبادی، زهرا سادات سعیده. (۱۳۹۷). تحلیلی بر انواع تفرق‌ها و میزان اثرگذاری آنها بر تحقق مدیریت یکپارچه حریم پایتخت. *مطالعات برنامه‌ریزی سکونتگاه‌های انسانی*، ۱۳(۲)، ۲۸۳-۳۰۳.
- دوبران، اسماعیل؛ کاظمیان، غلامرضا؛ مشکینی، ابوالفضل؛ رکن‌الدین افتخاری، عبدالرضا و کلهرنیا، بیژن. (۱۳۹۱). مدیریت یکپارچه شهری در ساماندهی سکونتگاه‌های غیر رسمی شهرهای میانی ایران؛ مورد: زجان و همدان. *نشریه مدیریت شهری*، ۱۰(۳۰)، ۵۳-۶۸.
- رضائی، میثم و زنگی آبادی، علی. (۱۳۹۹). ارزیابی و تحلیل نقش کنشگران مدیریت شهری در مدیریت یکپارچه بافت تاریخی کلان‌شهر شیراز با استفاده از مدل ANP. *مجله آمایش جغرافیایی فضا*، ۱۰(۳۶)، ۱۷۹-۱۹۶.
- صیامی، قدیر و وکیلی، جواد. (۱۳۹۵). تبیین سناریوهای مشارکت‌جویانه و دموکراتیک نهادی در ساختار نظام حکمروایی منطقه کلان‌شهری تهران. *فصلنامه مجلس و راهبرد*، ۲۳(۸۶)، ۳۰۲-۲۶۹.
- طالقانی، محمد و رضایی، پرویز. (۱۳۸۶). عملکرد مدیریت شهری در سیستم یکپارچه مدیریت جامعه (مفاهیم - کاربردها). *مطالعات برنامه‌ریزی سکونتگاه‌های انسانی*، ۲(۴)، ۶۹-۶۱.
- عزیزی، محمد مهدی؛ ابویی اردکان، محمد و نوری، نسرین. (۱۳۹۱). بررسی نقش کنشگران و ابزارهای مدیریت شهری در یکپارچگی مدیریت کلانشهر تهران. *نشریه هویت شهر*، ۱۰(۶)، ۱۶-۵.
- قائد رحمتی، صفر، خاوریان گرمسیر، امیررضا. (۱۳۹۴). نقش تکنیک Meta SWOT در برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری شهر یزد، مجله برنامه‌ریزی و آمایش فضا، ۲۰(۱)، ۱۷۹-۲۰۵.
- کاظمیان، غلامرضا و میر عابدینی، سیده زهره. (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی مدیریت یکپارچه شهری در تهران از منظر سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری شهری. *نشریه‌های زیبا-معماری و شهرسازی*، ۳(۴۶)، ۳۸-۲۷.
- محمدی، کاوه. (۱۳۸۷). مدیریت شهری یکپارچه و اهداف ایران ۱۴۰۰، ماهنامه شهرداری‌ها، شماره ۹۲، تهران.
- Agarwal, R., Grassl, W., & Pahl, J. (2012). Meta-SWOT: introducing a new strategic planning tool. *Journal of Business Strategy*, 33(2), 12-21.
- Akio. T. (2005). the Critical Assessment of the Resource-Based View of Strategic Management. *International Affairs*. 3, 125-150.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1), 99-120.
- Bloomberg. (2012). . WOT, PETTEL, Porter's 5 Forces and Value Chain.1-16. <http://cfcdn.ivoryresearch.com/wp-content/uploads/2013/04/Bloomberg-Business-sample1.pdf>.
- Brooks, K., Barclay, K., Grafton, R. Q., & Gollan, N. (2020). Transforming coastal and marine management: Deliberative democracy and integrated management in New South Wales, Australia. *Marine Policy*, 104053.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Vol. 1, John Wiley & Sons, 2011.
- Chakrabarty, B. K. (2001). Urban Management - Concepts, Principles, Techniques and Education. *Cities*. 18(5), 331-345.
- Ertan, T., & Egercioğlu, Y. (2016). Historic City Center Urban Regeneration: Case of Malaga and Kemeralti, zmir. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. (223), 601-607.
- Gillespie, A. (2007). *Foundations of Economics-Additional Chapter on Business*, Oxford University Press.
- Jones, G., & C. Hill. (2013). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, Mason, Ohio South-Western, Cengage Learning.
- McGill, R. (1995). Urban Management Performance. *Cities*. 12(5), 337-351.
- McGill, R. (1998). Urban Management in Developing Countries. *Cities*. 15(6), 463-471.
- McGill, R. (2001). Urban Management Checklist. *Cities*. 18(5), 347-354.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley, New York.
- Rivolin, J.U. & Faludi, A. (2005). *The Hidden Face of European Spatial Planning: Innovation in Governance*,
- Rotmans, J., & Van Asslt, M. (2000). *Policies and innovations in developing countries*. Westport: Greenwood Praeger Press.
- Rusmarsidik, T. (2000). *Models of urban governance for bandung metropolitan area in Indonesia*. University of Canberra, Centre for Developing Cities.
- Stead, D., & Harry, G. (2005). Integrating Transport, Land use Planning and Invironment Policy Views of Practitioners from Denmark, England and Germany. *The European Journal of Social Science Research*, 18(4).

- Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of general management*, 14(3), 4-12.
- Ying, Y., Shou, Y., & Wu, X. (2005). Empirical Analysis of Urban Management and Public Services in Chinese Cities. *International Conference on Services Systems and Services Management*, China.



How to cite this article:

Amir Entekhabi, Sh., Akbari, M., Boostan Ahmadi, V., & Zarghamfard Sanginabadi, M. (2022). Compilation of a Strategic Map of Integrated Urban Management in the Metropolises of Iran (Case Study: Tehran Metropolis). *Journal of Studies of Human Settlements Planning*, 18(1), 51-67.

ارجا به این مقاله:

امیرانتخابی، شهرام؛ اکبری، مجید؛ بوستان احمدی، وحید و ضرغام فرد، مسلم. (۱۴۰۲). تدوین نقشه راهبردی مدیریت یکپارچه شهری در کلان‌شهرهای ایران (مطالعه موردی: کلان‌شهر تهران). فصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی سکونتگاه‌های انسانی، ۱۸ (۱)، ۵۱-۶۷.

فصلنامه علمی

مطالعات برنامه‌ریزی سکونتگاه‌های انسانی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی