

تاریخ دریافت: ۹۲/۱۰/۰۳  
تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۲/۲۲  
صفحات: ۱۴۳-۱۲۷

## مطالعه عناصر ساختاری الگوی مدیریت شهری تهران در حوزه‌های شش‌گانه شهری

روح‌اله علیخان‌گرگانی<sup>\*۱</sup>

مرتضی موسی‌خانی<sup>۲</sup>

غلامرضا معمارزاده<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف از وجود سیستم مدیریت شهری، تأمین و ایجاد زمینه و محیط مناسب برای زندگی راحت، امن و کارآمد شهروندان به تناسب ویژگی‌های اجتماعی و اقتصادی است که این امر نیازمند وجود مدیریتی یکپارچه می‌باشد. از این رو تحقیق حاضر بر آن است تا عناصر ساختاری الگوی مدیریت شهری تهران را مورد بررسی قرار داده و نوع وابستگی میان آنها را مشخص کند. در این پژوهش، از روش قیاسی-استقرایی استفاده گردیده و مدل پیشنهادی تحلیل‌های کمی برای آزمون به کار گرفته شد. جامعه آماری این تحقیق را تمامی مدیران سطوح عالی شهرداری تهران که در حوزه‌های مختلف شهرداری دارای سابقه فعالیت مرتبط بوده و خبره آن حوزه می‌باشند تشکیل می‌دهد. نتایج تحلیل نشان داد نظام مدیریت شهری مانند یک سیستم باز با سایر نهادها دارای رابطه خطی-عمودی بوده ولی از لحاظ برنامه‌ریزی و سازماندهی با مشکل مواجه است. همچنین نوع رابطه و مکانیزم مناسب هماهنگی میان شهرداری با سازمان‌های مرتبط، به تفکیک اهداف مختلف، تعیین گردید. در نهایت پیشنهادهایی جهت بهبود نظام مدیریت شهری بیان گردید.

واژه‌های کلیدی: مدیریت شهری، یکپارچگی، وابستگی

طبقه‌بندی JEL: R38, R15, R13, R11

\*۱- دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران، مسئول مکاتبات: r.gorgani86@gmail.com

۲- دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران

۳- دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران

### ۱- مقدمه

امروزه در سطح شهرها و به ویژه شهرهای بزرگ کشورهای در حال توسعه، شکل‌گیری مفهوم شهروندی، مشارکت و حقوق شهروندی، بسیار مهم جلوه می‌کند. مسأله فوق برای ایران با اهمیت‌تر است؛ به این علت که شهرهای ایران همواره محل اعمال حاکمیت دولت‌ها بوده و وابستگی شهر به حاکمیت، عنصر بارز شهرنشینی در ایران می‌باشد. مروری بر مطالعات پیرامون مشکلات شهرها و شهروندان از یکسو و مدیریت امور شهرها از سوی دیگر نشان می‌دهد که سیستم مدیریتی موجود، نه اختیار لازم برای حل مسائل خود را دارا می‌باشد و نه توان و سازوکار لازم برای برخورد با معضلات فراروی خود را دارد (برک‌پور، اسدی، ۱۳۸۸). برای حل چنین مشکلاتی، عمدتاً راهبردهایی از قبیل تمرکززدایی قدرت مرکزی، جلب مشارکت عمومی مردم برای مدیریت شهری، مدیریت کارآمد و بهبود کیفیت زندگی شهری، پیشنهاد شده‌اند که به کار بستن آنها منجر به ارتقای جایگاه مدیریت شهری نیز می‌گردند. تحقق اهداف فوق مستلزم این است که نظام مدیریت شهری، مسئول اداره و هدایت تمام فضای جغرافیایی و عملکردهای شهری باشد و به این لحاظ باید تمام عناصر و سازمان‌های ذی‌ربط و تمام محدوده شهر را تحت نظارت داشته باشد. از این رو شهر به عنوان کلیتی یکپارچه و به هم پیوسته، به سازمانی متشکل و مقتدر با مدیریتی یکپارچه و کارآمد نیازمند است؛ لذا باید توجه داشت که مشکلات مدیریت شهری، ناشی از فقدان قانون یا تعدد قانون یا تعارض قوانین نیست، بلکه وجود آنها معلول عوامل دیگری می‌باشد؛ از جمله: عدم هماهنگی در برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری شهری، دخالت و اقتدار دولت در تصمیمات شهری، نداشتن اختیار و آزادی عمل و استقلال مدیران شهری برای تصمیم‌گیری، تفرق و تعدد مراجع مدیریت شهری در سطح محلی و عدم هماهنگی بین آنها.

با توجه به مطالعات انجام شده، نظام مدیریت شهری ایران با دو مشکل ساختاری و کارکردی، مواجه است. از دیدگاه ساختاری، اجزا و عناصر سازنده مدیریت شهری و تعامل و ارتباط بین آنها، واکاوی شده و از نگاه کارکردی، محصول و برآیند مدیریت شهری موجود در زندگی شهرنشینان و رفع مسائل و مشکلات زندگی شهری، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. البته در این تحقیق، از منظر ساختاری به مطالعه ساختار الگوی بومی مدیریت شهری تهران پرداخته می‌شود.

موارد عمده‌ای در نظام مدیریت شهری کلان‌شهر تهران وجود دارد اما یکی از مواردی که از نظر محقق، اولویت بالاتری دارد این است که میان متولیان مختلف نظام شهری، هماهنگی لازم وجود نداشته یا این که هماهنگی‌های میان متولیان، با نوع نظام وابستگی آنها متناظر نیست؛ لذا این سؤال مطرح می‌شود که اولاً چه نوع وابستگی میان شهرداری و سایر متولیان نظام شهری وجود دارد؟ ثانیاً با توجه به نوع وابستگی میان شهرداری و متولیان نظام شهری، مکانیزم‌های هماهنگی متناسب با آنها کدامند؟

### ۲- پیشینه تحقیق

جمع‌بندی مباحث مطرح شده نشان می‌دهد که مدیریت شهری کارآمد نیازمند اتخاذ رویکردی منسجم و یکپارچه در ارائه خدمات است و این امر نیز مستلزم برقراری مکانیزم‌های مناسب هماهنگی با توجه به نوع وابستگی بین کنش‌گران اصلی و سازمان‌های مؤثر در ارائه خدمات شهری است. براین اساس، تلاش‌های صاحب‌نظرانی که به دنبال نوعی دسته‌بندی یا نوع‌شناسی مکانیزم‌های وابستگی و هماهنگی بودند، بررسی گردید و در نهایت، شش چارچوب تئوریک به شرح جدول (۱) مطرح شد که دارای یکی از دو خصیصه زیر هستند:

مستقیم است. در نهایت، در وابستگی متقابل از مکانیزم سازگاری روبروی یا تنظیم دوجانبه، استفاده می‌شود. تامپسون<sup>۱</sup> (۱۹۵۳) و مینتزرگ<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) هستند و سایر الگوهای مطرح شده، به نحوی از الگوهای فوق، منبعت شده‌اند. از این رو تلفیقی از الگوهای فوق جهت دستیابی به مدل مفهومی تحقیق، ارائه شد.

۱- ارائه نوع‌شناسی از سازوکارهای هماهنگی یا وابستگی  
 ۲- نشان دادن شیوه تأثیرپذیری سازوکارهای مختلف هماهنگی از انواع مختلف وابستگی بین سازمانی. همان‌گونه که جدول (۱) نشان می‌دهد، دو چارچوب اصلی و پیش‌گام در این زمینه، الگوهای

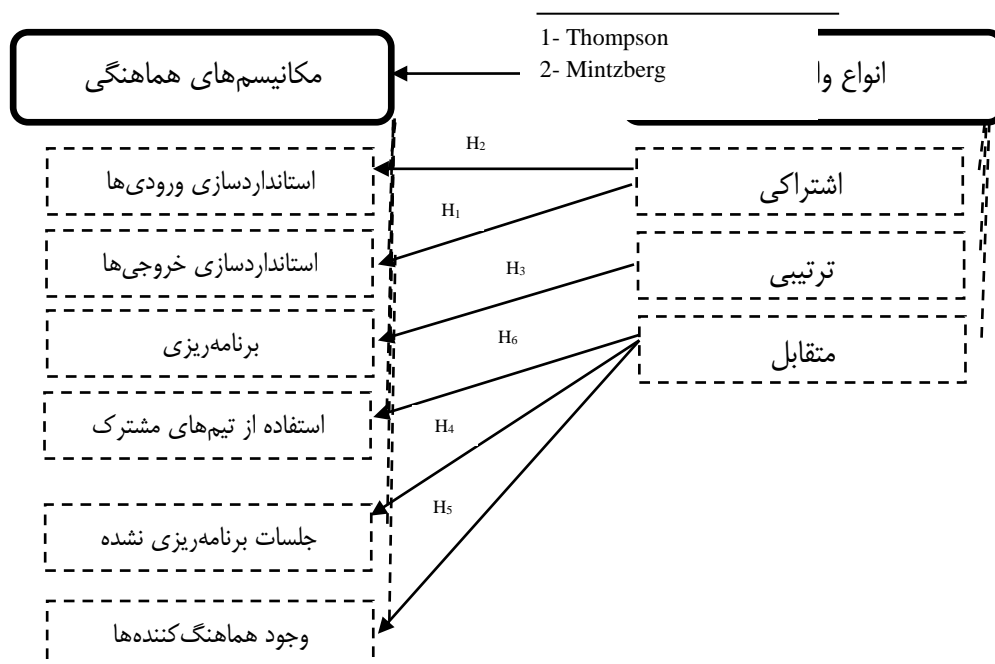
جدول ۱- مقایسه چارچوب‌های هماهنگی بین سازمانی

توضیحات	مکانیزم‌های هماهنگی	انواع وابستگی	چارچوب تئوریک
تامپسون عمدتاً درباره وابستگی بین واحدهای کاری یک سازمان بحث نموده است. محققان دیگر، از این چارچوب برای بررسی روابط بین سازمانی استفاده نموده‌اند.	روش‌ها و مقررات استاندارد	اشتراکی	تامپسون (۱۹۵۳)
	وجود برنامه‌ها - جداول زمان‌بندی شده - بازخورد نتیجه فعالیت‌ها	ترتیبی	
	تعديلات و تغییرات متقابل - جلسات بین واحدهای سازمانی - گروه کاری	متقابل	
مینتزرگ نیز درباره هماهنگی بین واحدهای کاری یک سازمان بحث نموده است. محققان دیگر، از این چارچوب برای بررسی روابط بین سازمانی استفاده نموده‌اند.	سرپرستی مستقیم	وابستگی در جریان کار	مینتزرگ (۱۹۷۸)
	استانداردسازی ورودی/ خروجی	وابستگی در مقیاس	
	استانداردسازی مهارت‌ها - استانداردسازی فرایند	وابستگی در فرایند	
	سازگاری روبروی و دیگر مکانیزم‌ها	وابستگی در روابط اجتماعی	
مکانیزم‌های هماهنگی بر اساس این الگو پیشنهاد شده است.	حساس کردن سیستم - سیستم جبران خدمات - روش‌های غیرشخصی	برنامه‌ریزی رفتار	مارچ و سایمون <sup>۳</sup> (۱۹۸۴)
	ارتباطات فردی	استفاده از ارتباطات	

منبع (الوانی، ۱۳۸۵)

وابستگی متقابل، نیازمند حجم وسیعی از مبادله اطلاعات و منابع می‌باشد و در سازمان‌های پیچیده‌ای که انجام وظایفشان نیازمند هماهنگی‌های فراوان کارکنان و کارشناسان با یکدیگر است، کاربرد دارد. بنابراین در این نوع وابستگی باید تعداد زیادی از تعاملات و هماهنگی‌های مستقیم بین افراد یا واحدهای سازمانی درگیر، صورت پذیرد که این خود می‌تواند از طرق مختلف همچون استفاده از تیم‌هایی متشکل از سازمان‌های مختلف، ارتباطات غیررسمی رودررو و غیره انجام شود. در مجموع، مباحث فوق نشان می‌دهد که می‌توان مدل تحلیلی تحقیق را به صورت شکل (۱) نشان داد که مبنای جهت مطالعه نوع وابستگی و مکانیزم هماهنگی متناسب با آن در حوزه شهری می‌باشد.

در وابستگی متوالی یا ترتیبی، سازمان‌ها تلاش می‌نمایند نحوه ایجاد هماهنگی بین خود را برنامه‌ریزی نموده و برای تقسیم کار، مبادرت به زمان‌بندی کرده و جداولی را تعیین نمایند. این برنامه‌ریزی می‌تواند از طریق یک واحد، مجموعه یا سازمانی مرکزی صورت گیرد که عملیات دیگر سازمان‌های درگیر در وابستگی متوالی را هماهنگ می‌کند. این نوع هماهنگی، در چیدمانی به کار می‌رود که در آن، پیمانکار اصلی و مجموعه‌ای از پیمانکاران فرعی وجود دارند و پیمانکار اصلی، فعالیت‌های دیگر واحدها را برنامه‌ریزی، زمان‌بندی و نظارت می‌کند. بنابراین در وابستگی متوالی (یا آن‌گونه که مینتزرگ، وابستگی جریان کاری می‌نامد)، مناسب‌ترین مکانیزم هماهنگی، استفاده از سرپرستی



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

منبع: (مطالعات نگارندگان)

## ۳- مبانی نظری

## مدیریت شهری

مدیریت شهری را می‌توان به دو صورت تعریف کرد، یکی محتوایی و دیگری رویه‌ای. از دیدگاه محتوایی، مدیریت شهری به مثابه اجرای سیاست، قلمداد می‌شود؛ یعنی به عنوان اداره امور عمومی<sup>۱</sup> و از دیدگاه رویه‌ای، مدیریت شهری را با اجرا و برخی ویژگی‌های خاص دیگر، تعریف می‌کنند که آن را فراتر از مفهوم اداره می‌برد. به علاوه برای بانک جهانی، مدیریت شهری، رویکردی شبه‌بازرگانی در حکومت و اداره شهر دارد که ممکن است به استفاده مؤثر و کارآمدتر منابع، منجر شود. همچنین مدیریت شهری، مجموعه‌ای از فعالیت‌ها می‌باشد که در تعامل با هم، توسعه اقتصادی، کالبدی و اجتماعی نواحی شهری را شکل داده و هدایت می‌کند. بنابراین اصلی‌ترین وظیفه مدیریت شهری، مداخله در این نواحی با هدف ارتقای توسعه اقتصادی و به‌روزی

مردم و نیز تأمین خدمات می‌باشد. راکودی<sup>۲</sup> نیز نظر مشابهی دارد؛ از نظر او هدف مدیریت شهری، مدیریت اجزای سیستم شهری است؛ به نحوی که کارکرد روزانه سیستم را ممکن ساخته و با تشویق همه انواع فعالیت‌های اقتصادی، بستری فراهم آورد تا ساکنان قادر باشند به نیازهای اساسی خود شامل مسکن، کالاها یا خدمات عمومی و نیز فرصت‌های درآمدساز، دسترسی داشته باشند. در نهایت، مدیریت شهری، مسئولیتی استراتژیک است که با نتایج و تبعات عملیاتی نیز همراه می‌باشد (Mc Gill, 1998).

در جای دیگر، مدیریت شهری مترادف با مدیریت رشد و توسعه، پنداشته می‌شود. برخی اوقات، حتی مدیریت شهری، معادل «مدیریت منابع عمومی» بیان شده و یا «مدیریت محیطی» نیز تلقی می‌گردد. در جای دیگر، مدیریت شهری، هم‌عرض «مدیریت خدمات عمومی» است؛ یعنی مترادف با ارائه خدمات عمومی

مدیریت شهری با توسعه نهادی که اشاره به ظرفیت و توانمندی سازمان مدیریت شهری در توسعه شهری دارد و مرتبط با میزان تمرکززدایی در فرایند مدیریت شهری است، یکسان نگریسته شود. در این صورت، سازمان مدیریت شهری نیز پایدار بوده و محیط شهری پایداری را به وجود خواهد آورد.

### یکپارچگی

هماهنگی بین سازمانی، فرایندی است که به واسطه آن دو یا چند سازمان، رویه‌های جدیدی را برای تصمیم‌گیری ایجاد کرده یا از قواعد تصمیم‌گیری موجود برای برخورد جمعی با محیط کاری مشترک، بهره می‌جویند. مدیریت یکپارچه شهری، تلاش برای هماهنگ کردن و یکپارچه کردن اقدامات دولتی و خصوصی برای چیره شدن بر مسائلی است که ساکنان شهرها با آنها مواجه هستند و همچنین در پی ایجاد شهرهای رقابتی‌تر، عادلانه‌تر و پایدارتر می‌باشد. مدیریت یکپارچه شهری، مدیریتی است که در یک یا چند حوزه مجزا، یکپارچه شده باشد که عبارتند از: حوزه علوم مدیریتی، حوزه علوم برنامه‌ریزی، حوزه علوم سیاسی و جامعه‌شناختی. حوزه علوم مدیریتی، به هماهنگی و همکاری بین سازمانی مربوط است. در حوزه علوم برنامه‌ریزی، شاهد ظهور برنامه‌ریزی استراتژیک فضایی به عنوان ابزار برنامه‌ریزی هستیم. ایده حکمروایی که به عنوان مفهومی فراگیر وارد حوزه علوم برنامه‌ریزی و مدیریت عمومی گشته، محصول حوزه علوم سیاسی و جامعه‌شناسی می‌باشد (برک‌پور، اسدی؛ ۱۳۸۸). 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

می‌باشد که وظیفه اصلی حکومت محلی است. بنابراین ارائه تعریف محتوایی واحدی از مدیریت شهری با وجود ویژگی‌های متفاوتی که برای آن ذکر شده، مشکل به نظر می‌رسد. اما تعاریف متداولی که برای این مفهوم ارائه شده تا حدودی از ماهیت واحدی برخوردارند. اگر شهر، همچون سازمانی در نظر گرفته شود، لازم است که در رأس آن، عنصری برای برنامه‌ریزی آینده و اداره امور کنونی قرار گیرد و این عنصر را می‌توان مدیریت شهر نامید. مسائل بسیاری در شهرها وجود دارند که برای حل آنها وجود مدیریت شهری، الزامی قلمداد می‌شود؛ مسائلی مانند: چگونگی گسترش آینده شهر، تأمین خدمات عمومی (آب، برق و نظافت)، احداث مراکز عمومی با کارکردهای تفریحی-فرهنگی و ورزشی و نهایتاً ساختن خیابان‌ها و کوچه‌ها. مدیریت شهری برای شهر نیز باید برنامه‌ریزی‌هایی انجام دهد، فعالیت‌های شهری را سازمان دهد، بر فعالیت‌های انجام شده، نظارت کند و حتی برای انجام بهینه امور، انگیزش لازم را در سازمان مدیریت شهری و سایر سازمان‌ها و شهروندان ایجاد نماید. همچنین، در تعریف دیگری آمده است که مدیریت شهری، فرایندی از مسئولیت‌ها، اقدامات و ارتباطات مداوم برای نیل به اهداف عملیاتی خاص در سطح جوامع شهری می‌باشد. شکل‌گیری این فرایند و تحقق اهداف عملیاتی آن نیازمند یک چارچوب سازمانی تعریف شده، شفاف و پاسخگو در قبال همه کنش‌گران جوامع شهری می‌باشد. مک‌گیل<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) که دید جامع‌تری نسبت به مدیریت شهری دارد، معتقد است که مدیریت شهری باید به عنوان یک فرایند جامع و کل‌نگر، فراگیر و یکپارچه، نگریسته شود. فراگیری با این معنی که تمامی کنش‌گران و بازیگران شهری را در بر گرفته، جامعیت و کل‌نگری به نحوی که کل فرایندهای سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازماندهی و اجرا و نظارت را در بر گرفته و از رویکرد بخشی پرهیز کند و یکپارچگی بدین معنی که توسعه شهری به عنوان هدف

استفاده از نرم‌افزارهای مناسب برای حمایت از این یکپارچگی می‌پردازند (Chakrabarty, 2001) و برخی دیگر به یکپارچه کردن نهادهای اثرگذار؛ مانند شورای شهر، حکومت مرکزی و حکومت محلی توجه دارند (Mc Gill, 2001). بنابراین برای مدیریت یکپارچه شهری، مهمترین شرط روش‌شناسانه، اتخاذ رویکرد سیستمی و کل‌نگر نسبت به مؤلفه‌های توسعه شهر و برقراری انسجام نظام‌یافته در هر زمینه جغرافیایی و عملکردی است که تحقق چنین شرطی، در قالب یک رویکرد استراتژیک به مدیریت شهری امکان‌پذیر می‌شود. در چنین شرایطی، هماهنگی‌ها و روابط بین سازمان، از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار هستند؛ به‌گونه‌ای که تمام سازمان‌ها و ادارات مؤثر و مسئول امور شهری باید در قالب یک سیستم هدفمند و هماهنگ، عمل کنند و به ایفای مسئولیت بپردازند (فرویدی، قالیباف، ۱۳۸۸).

## روابط سازمانی و هماهنگی در مدیریت

### یکپارچه

همکاری‌های بین‌سازمانی، به معنای تعامل بین سازمان‌های مستقل می‌باشد و الگوی روابط اجتماعی بین چند سازمان نامیده می‌شوند. در مجموع، همکاری‌های بین‌سازمانی، جنبه‌های مختلفی را در بر می‌گیرند که همه آنها تحت لوای بین‌سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرند (Gazendam, 2000). تلاش‌های همکاری بین‌سازمانی، همگی دارای ساختاری تعاملی بوده که بر همکاری و مشارکت بین سازمان‌ها جهت دستیابی به هدف یا اهداف مشترک توجه دارند (Bailey, Koney, 1995; Mizrahi, Rosenthal, 1992). اما آن چه در روابط بین‌سازمانی اهمیت بسیاری دارد این است که چگونه سازمان‌ها و متولیان مختلف در یک حوزه را با یکدیگر هماهنگ نمود؟

ضرورت وجودی و توجه به موضوع هماهنگی، در اثر وابستگی‌ها و روابط موجود بین بخش‌های مختلف یک سازمان یا بین سازمان‌های مختلف با یکدیگر است. ناگزیر

باید جهت حل برخی مسائل، از همکاری‌های بین‌سازمانی و به تبع آن، از هماهنگی‌های بین‌سازمانی استفاده کرد (Mulford, Klonglan, 1992). همچنان که سازمان‌ها از لحاظ عمودی (روابط با تأمین‌کنندگان و مشتریان) نامنسجم و پراکنده می‌شوند و خدماتشان را که سابقاً خودشان ارائه می‌کردند، برون‌سپاری می‌نمایند، هماهنگی با سازمان‌های بیرونی برای دستیابی به اهداف عملکردی، از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود؛ بنابراین طراحی مکانیزم‌هایی برای مدیریت روابط بین‌سازمانی، ضرورت می‌یابد (Lorenzoni, Lipparini, 1999; Podolny, Oliver, 1990). هماهنگی میان نظام‌های سازمانی موجب می‌شود تا فعالیت‌های کاری در مرزهای سازمان‌های مختلف، منسجم و یکپارچه گردند. در چنین حالتی، مکانیزم‌های هماهنگی به کار گرفته شده میان کارکنان و مدیران، متفاوت است. هماهنگی در سیستم‌های بین‌سازمانی، میان کارکنانی رخ می‌دهد که مشتریان یکسانی دارند؛ لذا برای دستیابی به درک مشترک و توافق درباره شیوه کار و همچنین اجتناب از اهداف متعارض باید وظایف، یکپارچه و منسجم شوند (Van de Ven et al., 1976). از سوی دیگر، هماهنگی بین مدیران اداری زمانی رخ خواهد داد که آنها تصمیم مشترکی اتخاذ نمایند و عمل مشترکی را به نمایندگی از جمع، انجام دهند (Rogers, Whetten, 1982). مفهوم هماهنگی می‌تواند دربردارنده «فرایندها و پیامدها» نیز باشد (Alexander, 1995)؛ همچنین این مفهوم می‌تواند از زوایای درون‌سازمانی و نیز بین‌سازمانی مورد مطالعه قرار گیرد. فرایند هماهنگی بین‌سازمانی شامل ایجاد قوانین تصمیم‌گیری، مباحث خط‌مشی و مبادله اطلاعات بین سازمان‌های درگیر است و این به نوبه خود بر اعمال تصمیمات درون‌سازمانی تأثیر خواهد داشت (State Services Commission, 2008; Douma, Schreuder, 2002). با توجه به مطالب مطرح شده، خدمات شهری عموماً نیازمند هماهنگی بین‌سازمانی هستند. از منظر پیامدها، هماهنگی می‌تواند ضعیف، متوسط یا قوی باشد.

تعامل است. بر این اساس به دلیل آنکه بین شهرداری و هر سازمان به ازای هر مأموریت، شش مکانیزم هماهنگی وجود دارد؛ شش فرضیه آماری مستقل برای بررسی نوع مکانیزم مطلوب هماهنگی بین شهرداری با هر سازمان به ازای هر مأموریت، تدوین شد و نظرات خبرگان در این خصوص جمع‌آوری گردید. به عنوان مثال یکی از مأموریت‌های حوزه فرهنگی و اجتماعی شهرداری، مأموریت فرهنگی است. شهرداری تهران به ازای این مأموریت با سازمان‌های مختلفی در ارتباط می‌باشد که یکی از آنها وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است. بنابراین شش فرضیه مستقل آماری برای شناخت مکانیزم‌های هماهنگی مؤثر بین شهرداری و وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به ازای مأموریت فرهنگی، به صورت زیر تدوین گردید:

**فرضیه ۱:** وابستگی بین شهرداری و وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، از نوع اشتراکی می‌باشد و مکانیزم هماهنگی بین آنها، استانداردسازی خروجی‌ها است.

**فرضیه ۲:** وابستگی بین شهرداری و وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، از نوع اشتراکی می‌باشد و مکانیزم هماهنگی بین آنها، استانداردسازی ورودی‌ها است.

**فرضیه ۳:** وابستگی بین شهرداری و وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، از نوع ترتیبی می‌باشد و مکانیزم هماهنگی بین آنها، برنامه‌ریزی است.

**فرضیه ۴:** وابستگی بین شهرداری و وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، از نوع متقابل می‌باشد و مکانیزم هماهنگی بین آنها، استفاده از ارتباطات رودررو در جلسات برنامه‌ریزی نشده است.

**فرضیه ۵:** وابستگی بین شهرداری و وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، از نوع متقابل می‌باشد و مکانیزم هماهنگی بین آنها، وجود کسانی است که به طور تمام‌وقت مشغول ایجاد هماهنگی هستند.

**فرضیه ۶:** وابستگی بین شهرداری و وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، از نوع متقابل می‌باشد و

هماهنگی ضعیف به این معناست که تصمیمات بین‌سازمانی بر تصمیمات درون‌سازمانی تأثیری نداشته‌اند اما هماهنگی قوی خصوصاً در زمینه دستگاه‌های اداری، مستلزم وجود چند عنصر اساسی است که در زیر به آنها اشاره کلی می‌شود:

■ باید وظایف بین وزارتخانه‌های درگیر و سازمان مربوطه، به شکلی شفاف تقسیم شوند؛ در غیر این صورت احتمال همپوشانی وظایف، زیاد می‌شود که هماهنگی را مشکل خواهد ساخت (Peters, 1998).

■ سازمان‌ها نباید اهداف متعارض داشته باشند.

■ تعهد شفاف به مشارکت در فرایندهای هماهنگی بین‌سازمانی و اجرای مؤثر آنها وجود داشته باشد (Christensen, Laegreid, 2008).

#### ۴- روش تحقیق

شهرداری تهران دارای حوزه‌های مختلف فعالیت بوده و در هر حوزه نیز اهداف متفاوتی دارد؛ لذا باید ابتدا این حوزه‌ها و اهداف آنها شناسایی گردند. همچنین با توجه به اینکه به ازای هر یک از اهداف داده شده تک‌تک حوزه‌های فعالیت شهرداری، شهرداری با سازمان‌ها و نهادهای خاصی، دارای فعالیت‌های مشترک، موازی یا فعالیت‌های به هم وابسته و متوالی می‌باشد؛ ضروری است سازمان‌های مرتبط با هر یک از اهداف نیز شناسایی گردند. بنابراین ابتدا به بررسی شهرداری تهران و حوزه‌های مأموریتی آن پرداخته می‌شود که در این راستا شش حوزه فعالیت شهرداری به شرح ذیل شناسایی گردید: (۱) حوزه فرهنگی و اجتماعی (۲) حوزه ایمنی و مدیریت بحران (۳) حوزه شهرسازی و معماری (۴) حوزه مدیریت و هوشمندسازی شهری (۵) حوزه خدمات شهری (۶) حوزه حمل و نقل و عمران شهری.

سپس با انجام مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های متعدد با خبرگان و مطالعات اکتشافی، ۳۳ هدف از مأموریت‌های شش‌گانه شهرداری، مشخص گردید. شهرداری تهران به ازای هر یک از این اهداف ۳۳‌گانه، با سازمان‌های مختلف و متفاوتی بسته به نوع هدف، در

مکانیزم هماهنگی بین آنها، استفاده از تیم‌های متشکل از سازمان‌های مختلف است.

بدین ترتیب با در نظر گرفتن جدول (۲) و با توجه به وجود ۳۳ مأموریت و این که در هر کدام از آن، شهرداری به طور میانگین با ۴/۳۶ سازمان مرتبط است، فرضیات فوق‌الذکر ۱۴۴ بار تکرار خواهند شد. برخی از فرضیات فوق مانند فرضیه ۱ و ۲ نیاز به بررسی آماری نداشته و مورد بررسی آماری قرار نمی‌گیرند؛ زیرا تمام یا اکثر خبرگان بیان کرده‌اند که برای هماهنگی شهرداری با یک سازمان و به ازای یک مأموریت مشخص، نباید از یک مکانیزم خاص استفاده شود. به عبارت دیگر قبل از انجام آزمون شش فرضیه آماری مذکور، ابتدا با خبرگان

مورد نظر در هر یک از حوزه‌های فعالیت شهرداری، مصاحبه‌های جداگانه‌ای در خصوص نوع رابطه شهرداری با سازمان‌های مختلف صورت گرفت. اگر تمام یا اکثریت قریب به اتفاق خبرگان شهرداری با قاطعیت بیان می‌نمودند که برای بهینه‌سازی رابطه شهرداری با یک سازمان خاص به ازای یک مأموریت مشخص نباید از یک مکانیزم خاص استفاده شود، این مکانیزم هماهنگی، مورد بررسی آماری قرار نمی‌گرفت. این مطلب در تمام جداول به دست آمده برای هر یک از مأموریت‌های شهرداری نشان داده شده است. برای اثبات یا رد سایر فرضیه‌ها، از روش‌های آماری و نرم‌افزار SPSS استفاده گردید.

### جدول ۲- حوزه‌ها و مأموریت‌های مدیریت شهری و سازمان‌های مرتبط با آن

حوزه	مأموریت‌های مربوطه	نهادهای مرتبط با مأموریت
فرهنگی و اجتماعی	مأموریت فرهنگی	وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، سازمان تبلیغات، صدا و سیما، وزارت آموزش و پرورش، سازمان اوقاف و امور خیریه، بخش خصوصی
	مأموریت سلامت	وزارت بهداشت، وزارت آموزش و پرورش، سازمان صدا و سیما، سازمان بهزیستی، بخش خصوصی
	مأموریت خدمات اجتماعی و رفاهی	بهزیستی، کمیته امداد، نیروی انتظامی، قوه قضاییه، وزارت بهداشت، صدا و سیما، وزارت کار، وزارت کشور، بخش خصوصی
	مأموریت آموزش و مشارکت‌های اجتماعی	وزارت ارشاد، سازمان صدا و سیما
	مأموریت ورزش	وزارت ورزش و جوانان، وزارت آموزش و پرورش، وزارت علوم، سازمان صدا و سیما، وزارت کشور، بخش خصوصی
	مأموریت حوزه بانوان	سازمان بهزیستی، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، وزارت کشور، سازمان تبلیغات، بخش خصوصی و خیریه‌ها
	ایمنی و مدیریت بحران	مأموریت افزایش سطح ایمنی
مأموریت افزایش کارایی سیستم مدیریت شهر تهران هنگام وقوع بحران		وزارت کشور، سازمان بحران کشور، هلال احمر، وزارت بهداشت، سازمان بسیج، وزارت ارتباطات
مأموریت نظارت و مدیریت بر بازسازی پس از بحران		سازمان بحران کشور، هلال احمر، قوه قضاییه، وزارت کشور، وزارت بهداشت، سازمان بسیج، وزارت نیرو، وزارت نفت، وزارت ارتباطات، نیروی انتظامی
شهرسازی و معماری	برنامه‌ریزی، نظارت و راهبری طرح‌ها	کمیسیون ماده پنج، شورای عالی شهرسازی و معماری
	حفظ بناهای تاریخی و واجد ارزش	میراث فرهنگی و گردشگری
	برنامه‌ریزی، طرح‌ریزی و ساماندهی حریم شهر	استانداری، بنیاد مسکن، منابع طبیعی، وزارت جهاد کشاورزی، وزارت نیرو، نیروی انتظامی
	برنامه‌ریزی کنترل و نظارت بر ساخت و ساز	قوه قضاییه، سازمان نظام مهندسی، کمیسیون ماده صد، نیروی انتظامی، مجلس شورای اسلامی



مدیریت و هوشمندسازی شهری	شناسایی و ساماندهی بافت‌های فرسوده	کمیسیون ماده پنج، شورای عالی شهرسازی و معماری، نظام مهندسی، وزارت نیرو، بانک‌ها و مؤسسات مالی
	اصلاح و شبکه معابر	کمیسیون ماده پنج، راهنمایی و رانندگی
	تهیه برنامه‌های راهبردی میان‌مدت و بلندمدت	مجلس شورای اسلامی، وزارت کشور، معاونت برنامه‌ریزی رئیس‌جمهور، مجمع تشخیص مصلحت، بخش خصوصی
خدمات شهری	مأموریت استانداردسازی فعالیت‌ها و محصولات	وزارت کشور، وزارت علوم و دانشگاه‌ها، مجمع کلان‌شهرهای کشور، مجلس شورای اسلامی
	تهیه تنظیم و نظارت بودجه	مجلس شورای اسلامی، وزارت کشور، معاونت برنامه‌ریزی ریاست جمهوری
	مأموریت زیباسازی	وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، وزارت نیرو، صدا و سیما، بنیاد شهید و امور ایثارگران، سازمان تبلیغات اسلامی
	مأموریت ساماندهی	سازمان محیط زیست، وزارت بهداشت، نیروی انتظامی، صدا و سیما، اتحادیه‌ها و اصناف
	مأموریت مسیل‌ها و قنوات	وزارت نیرو، سازمان محیط زیست
	مأموریت فضای سبز	وزارت نیرو، قوه قضاییه، سازمان محیط زیست، سازمان منابع طبیعی، صدا و سیما
	مأموریت خدمات شهری	سازمان محیط زیست، وزارت بهداشت، قوه قضاییه، نیروی انتظامی و پلیس راهور
	مأموریت محیط زیست	وزارت نیرو، سازمان استاندارد، نیروی انتظامی، وزارت بهداشت، سازمان محیط زیست
	مأموریت تهیه محصولات کشاورزی و پروتئینی	اصناف و اتحادیه‌ها، وزارت بازرگانی، وزارت جهاد کشاورزی
	علم و فن و عمران شهری	توسعه حمل و نقل غیرموتوری
توسعه سیستم حمل و نقل هوشمند		وزارت ارتباطات، وزارت راه و شهرسازی، پلیس راهور
افزایش ایمنی و بهره‌وری معابر		پلیس راهور، شرکت‌های خودروسازی، وزارت نیرو، وزارت راه و شهرسازی
مدیریت تقاضای سفر		شرکت‌های خودروسازی، وزارت کشور، صدا و سیما
توسعه سیستم‌های حمل و نقل یکپارچه		وزارت نیرو، وزارت ارتباطات، پلیس راهور، شرکت‌های خودروسازی، وزارت راه و شهرسازی
آموزش و ارتقای فرهنگ ترافیک		وزارت ارشاد، صدا و سیما، وزارت آموزش و پرورش
توسعه پارکینگ‌های عمومی		بخش خصوصی
مدیریت سفرهای برون‌شهری و ترمینال‌ها		وزارت راه و شهرسازی، وزارت کشور، صدا و سیما

منبع: (مطالعات نگارندگان)

در تحقیق حاضر، از یک منظر که ساختن مدل مفهومی پیشنهادی نگارنده است، شیوه قیاسی-استقرایی، مبنای انجام تحقیق قرار گرفت که جزئی از پژوهش کیفی می‌باشد و به منظور آزمون مدل پیشنهادی، از تحلیل‌های کمی استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی مدیران سطوح عالی شهرداری تهران است که در حوزه‌های مختلف شهرداری دارای سابقه فعالیت مرتبط بوده و خبره آن حوزه می‌باشند. در این تحقیق سعی شده تا از مدیران سطوح عالی سازمان که در هر یک از حوزه‌های شهرداری دارای سوابق طولانی بوده استفاده شود. به

منظور شناسایی سازمان‌هایی که در حوزه مدیریت شهری با شهرداری دارای تعامل بوده یا فعالیت‌های موازی، متوالی یا متقابل با فعالیت‌های شهرداری انجام می‌دهند، ابتدا به بررسی اسناد موجود در شهرداری پرداخته، سپس مصاحبه‌های ساختاریافته و دقیقی با خبرگان شهرداری در حوزه‌های شش‌گانه مأموریتی شهرداری صورت گرفت و بدین ترتیب مشخص گردید که کدام سازمان‌ها در هر یک از اهداف شهرداری با آن دارای تعامل هستند. نهایتاً به منظور شناسایی مدل تعاملی شهرداری تهران با سازمان‌های مختلف، پرسشنامه خاصی براساس مدل تامپسون طراحی گردید.

همان گونه که در جدول (۳) مشاهده می‌گردد، مأموریت سلامت با ضریب ۰/۲۶۲۹ و خدمات اجتماعی و رفاهی با ضریب ۰/۱۹۶۳، با اهمیت‌ترین مأموریت‌های شهرداری در حوزه فرهنگی و اجتماعی هستند. در حوزه ایمنی و مدیریت بحران، مأموریت افزایش سطح ایمنی و کاهش خطرپذیری شهر تهران با ضریب ۰/۵۹۳۴ و در حوزه معماری و شهرسازی، برنامه‌ریزی، نظارت و راهبری طرح‌های توسعه شهری با ضریب ۰/۳۴۴۸ و در حوزه مدیریت و هوشمندسازی شهری، مأموریت تهیه برنامه‌های راهبردی میان‌مدت و بلندمدت با ضریب ۰/۶۶۱۶ و در حوزه خدمات شهری، زیباسازی با ضریب ۰/۲۰۵۹ و در نهایت در حوزه حمل‌ونقل، توسعه سیستم‌های حمل‌ونقل یکپارچه، با ضریب ۰/۲۴۶۸ جزء با اهمیت‌ترین عوامل تأثیرگذار محاسبه گردیدند. اما در ادامه و با توجه به محدودیت‌های موجود، نتایج کلی دو حوزه خدمات شهری و حوزه فرهنگی و اجتماعی، در جداول (۴) و (۵) به تفصیل بیان شده و نتایج مربوط به مطالعه، مورد اشاره قرار می‌گیرند.

با استفاده از این پرسشنامه، به جمع‌آوری نظرات خبرگان متخصص در حوزه‌های مأموریتی شش‌گانه پرداخته شد. به منظور ساخت یک چارچوب و الگوی بومی مدیریت شهری مبتنی بر ساختار در شهرداری تهران، به ازای هر یک از حوزه‌های شش‌گانه و اهداف مرتبط و بررسی نوع رابطه شهرداری با هر یک از سازمان‌های مرتبط در این اهداف و تعیین مکانیزم یا مکانیزم‌های هماهنگی بین آنها، به تحلیل آماری نتایج به دست آمده از خبرگان شهرداری پرداخته شد. برای این منظور با استفاده از نرم‌افزار SPSS، داده‌ها براساس آزمون T<sup>۱</sup> بررسی شدند. برای رد یا تأیید فرض این آزمون، با استفاده از آزمون T به بررسی این نکته پرداخته شد که آیا میانگین امتیازهای مختلف خبرگان به این سؤال، نشان‌دهنده موافق یا خیلی موافق بودن آنها با این فرضیه است یا خیر.

#### ۵- یافته‌های تحقیق

یافته‌ها نشان می‌دهد که حوزه شهرسازی و معماری، همچنین حوزه حمل و نقل و عمران شهری، بیشترین اهمیت را از نظر خبرگان شهرداری داشته‌اند و حوزه خدمات شهری، حوزه مدیریت و هوشمندسازی شهری، حوزه فرهنگی و اجتماعی و حوزه ایمنی و مدیریت بحران، در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. هر یک از حوزه‌های شهرداری دارای مأموریت‌های متفاوتی هستند که آنها نیز از دید خبرگان، اهمیت‌های متفاوتی دارند؛ به عبارت دیگر، مأموریت‌های مختلفی که در هر حوزه وجود دارند از دید خبرگان دارای اهمیت‌های متفاوتی هستند. در این قسمت نیز برای شناسایی مأموریت‌های مهم‌تر شهرداری از نظر خبرگان و تعیین وزن و اهمیت آن‌ها در هر یک از حوزه‌ها، از روش تحلیل سلسله‌مراتبی گروهی استفاده شده است. نتایج این تحلیل که تعیین اهمیت این مأموریت‌ها می‌باشد مطابق با جدول (۳) به دست آمده است. بر این اساس،

1- t-Test

جدول ۳- اوزان به دست آمده برای هر یک از مأموریت‌های شهرداری تهران در حوزه‌های شش‌گانه

نام حوزه	نام مأموریت	وزن هر حوزه
حوزه فرهنگی و اجتماعی	فرهنگی	۰/۱۷۵۹
	سلامت	۰/۲۶۲۹
	خدمات اجتماعی و رفاهی	۰/۱۹۶۳
	آموزش و مشارکت‌های اجتماعی	۰/۱۵۰۲
	ورزش	۰/۱۴۶۳
	حوزه بانوان	۰/۶۸۳
حوزه ایمنی و مدیریت بحران	افزایش سطح ایمنی و کاهش خطرپذیری شهر تهران	۰/۵۹۳۴
	افزایش کارایی سیستم مدیریت شهر تهران هنگام وقوع بحران	۰/۲۷۹۶
	نظارت و مدیریت بر بازسازی پس از بحران	۰/۱۲۷۰
حوزه معماری و شهرسازی	برنامه‌ریزی، نظارت و راهبری طرح‌های توسعه شهری	۰/۳۴۴۸
	حفظ بناهای تاریخی و واجد ارزش شهر تهران	۰/۱۸۲۵
	برنامه‌ریزی طرح‌ریزی و ساماندهی حریم شهر تهران	۰/۱۴۸۹
	برنامه‌ریزی کنترل و نظارت بر ساخت و ساز	۰/۱۳۱۷
	شناسایی برنامه‌ریزی و ساماندهی بافت‌های فرسوده شهری	۰/۱۰۰۳
	اصلاح و شبکه معابر	۰/۰۹۱۶
حوزه مدیریت و هوشمندسازی شهری	تهیه برنامه‌های راهبردی میان‌مدت و بلندمدت	۰/۶۶۱۶
	مأموریت استانداردسازی فعالیت‌ها و محصولات مدیریت شهری	۰/۲۰۳۹
	تهیه، تنظیم و نظارت بودجه	۰/۱۳۴۵
حوزه خدمات شهری	زیباسازی	۰/۲۰۵۹
	ساماندهی	۰/۱۲
	مسئله‌ها و قنوات	۰/۱۱۰۴
	فضای سبز	۰/۱۵۶۴
	محیط زیست	۰/۱۰۸۴
	تهیه محصولات کشاورزی و پروتئینی شهروندان	۰/۰۶۱۸
حوزه حمل و نقل و عمران شهری	توسعه حمل و نقل غیرموتوری	۰/۰۹۸۵
	توسعه سیستم حمل و نقل هوشمند	۰/۲۰۶۳
	افزایش ایمنی و بهره‌وری معابر	۰/۱۲۹۱
	مدیریت تقاضای سفر	۰/۱۱۰۸
	توسعه سیستم‌های حمل و نقل یکپارچه	۰/۲۴۶۸
	آموزش و ارتقای فرهنگ ترافیک	۰/۰۷۰۳
	توسعه پارکینگ‌های عمومی	۰/۰۸۱۹
	مدیریت سفرهای برون‌شهری و ترمینال‌ها	۰/۰۵۶۳

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

## جدول ۴- نتایج تحلیل داده‌ها در حوزه خدمات شهری

فرضیه‌های تحقیق						
انواع وابستگی	انواع وابستگی	اشتراکی	مأموریت ساماندهی	نیروی انتظامی	وزارت بهداشت	محیط زیست
			استانداردسازی خروجی‌ها			
			استانداردسازی ورودی‌ها			
			برنامه‌ریزی			✓
			استفاده از ارتباطات رودررو در جلسات برنامه‌ریزی نشده			✓
			وجود کسانی که به طور تمام وقت مشغول ایجاد هماهنگی هستند	✓	✓	✓
			استفاده از تیم‌های متشکل از سازمان‌های مختلف	✓	✓	✓
			مأموریت مسیل‌ها و قنوات	وزارت نیرو	محیط زیست	
			استانداردسازی خروجی‌ها			
			استانداردسازی ورودی‌ها			
			برنامه‌ریزی		✓	
			استفاده از ارتباطات رودررو در جلسات برنامه‌ریزی نشده			
			وجود کسانی که به طور تمام وقت مشغول ایجاد هماهنگی هستند	✓	✓	
			استفاده از تیم‌های متشکل از سازمان‌های مختلف			
			مأموریت فضای سبز	وزارت نیرو	قوه قضائیه	منابع طبیعی
			استانداردسازی خروجی‌ها			
			استانداردسازی ورودی‌ها			
			برنامه‌ریزی	✓		✓
			استفاده از ارتباطات رودررو در جلسات برنامه‌ریزی نشده			✓
			وجود کسانی که به طور تمام وقت مشغول ایجاد هماهنگی هستند			
			استفاده از تیم‌های متشکل از سازمان‌های مختلف	✓		✓
			مأموریت خدمات شهری	محیط زیست	وزارت بهداشت	قوه قضائیه
			استانداردسازی خروجی‌ها			
			استانداردسازی ورودی‌ها			
			برنامه‌ریزی	✓	✓	
			استفاده از ارتباطات رودررو در جلسات برنامه‌ریزی نشده	✓	✓	✓
			وجود کسانی که به طور تمام وقت مشغول ایجاد هماهنگی هستند	✓	✓	✓
			استفاده از تیم‌های متشکل از سازمان‌های مختلف	✓	✓	✓
			مأموریت محیط‌زیست	محیط زیست	وزارت نیرو	سازمان استاندارد
			استانداردسازی خروجی‌ها			
			استانداردسازی ورودی‌ها			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			
			متقابل			
			اشتراکی			
			متوالی			

✓	✓			✓	برنامه‌ریزی	متوالی	
					استفاده از ارتباطات رو در رو در جلسات برنامه‌ریزی نشده	متقابل	
		✓	✓		وجود کسانی که به طور تمام وقت مشغول ایجاد هماهنگی هستند		
	✓	✓	✓	✓	استفاده از تیم‌های متشکل از سازمان‌های مختلف		
		شواری اتحادیه‌ها	وزارت بازرگانی	جهاد کشاورزی	مأموریت کشاورزی		
					استانداردسازی خروجی‌ها	اشتراکی	انواع وابستگی
					استانداردسازی ورودی‌ها		
		✓	✓	✓	برنامه‌ریزی	متوالی	
			✓	✓	استفاده از ارتباطات رودررو در جلسات برنامه‌ریزی نشده	متقابل	
				✓	وجود کسانی که به طور تمام وقت مشغول ایجاد هماهنگی هستند		
		✓	✓	✓	استفاده از تیم‌های متشکل از سازمان‌های مختلف		
سازمان تبلیغات	بنیاد شهید	صداوسیما	وزارت نیرو	وزارت ارشاد	مأموریت زیباسازی		
		✓			استانداردسازی خروجی‌ها	اشتراکی	انواع وابستگی
					استانداردسازی ورودی‌ها		
✓	✓	✓	✓	✓	برنامه‌ریزی	متوالی	
	✓				استفاده از ارتباطات رودررو در جلسات برنامه‌ریزی نشده	متقابل	
				✓	وجود کسانی که به طور تمام وقت مشغول ایجاد هماهنگی هستند		
✓	✓	✓	✓	✓	استفاده از تیم‌های متشکل از سازمان‌های مختلف		

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

جدول ۵- نتایج تحلیل داده‌ها در حوزه فرهنگی و اجتماعی

فرضیه‌های تحقیق						
آموزش و پرورش	صداوسیما	اوقاف و امور خیریه	سازمان تبلیغات	وزارت فرهنگ	مأموریت فرهنگی	
					استانداردسازی خروجی‌ها	اشتراکی
					استانداردسازی ورودی‌ها	
	✓		✓	✓	برنامه‌ریزی	متوالی
			✓		استفاده از ارتباطات رودررو در جلسات برنامه‌ریزی نشده	متقابل
	✓		✓	✓	وجود کسانی که به طور تمام وقت مشغول ایجاد هماهنگی هستند	
✓	✓		✓	✓	استفاده از تیم‌های متشکل از سازمان‌های مختلف	
بخش خصوصی	تهزیستی	صداوسیما	وزارت بهداشت	آموزش و پرورش	مأموریت سلامت	
		✓			استانداردسازی خروجی‌ها	اشتراکی
					استانداردسازی ورودی‌ها	
	✓	✓	✓		برنامه‌ریزی	متوالی
	✓	✓	✓	✓	استفاده از ارتباطات رودررو در جلسات برنامه‌ریزی نشده	متقابل
			✓		وجود کسانی که به طور تمام وقت مشغول ایجاد هماهنگی هستند	
✓		✓	✓	✓	استفاده از تیم‌های متشکل از سازمان‌های مختلف	

انواع وابستگی		مأموریت خدمات اجتماعی و رفاهی						
انواع وابستگی	اشتراکی	استانداردسازی خروجی‌ها						
		استانداردسازی ورودی‌ها						
	متوالی	برنامه‌ریزی	✓	✓				
		استفاده از ارتباطات رودررو در جلسات برنامه‌ریزی نشده	✓	✓	✓			
		وجود کسانی که به طور تمام‌وقت مشغول ایجاد هماهنگی هستند	✓	✓	✓			
		استفاده از تیم‌های متشکل از سازمان‌های مختلف	✓	✓	✓			
انواع وابستگی		مأموریت آموزش و مشارکت‌های اجتماعی						
انواع وابستگی	اشتراکی	استانداردسازی خروجی‌ها						
		استانداردسازی ورودی‌ها						
	متوالی	برنامه‌ریزی			✓			
		استفاده از ارتباطات رودررو در جلسات برنامه‌ریزی نشده				✓		
		وجود کسانی که به طور تمام‌وقت مشغول ایجاد هماهنگی هستند				✓		
		استفاده از تیم‌های متشکل از سازمان‌های مختلف				✓		
انواع وابستگی		مأموریت ورزش						
انواع وابستگی	اشتراکی	استانداردسازی خروجی‌ها						
		استانداردسازی ورودی‌ها						
	متوالی	برنامه‌ریزی	✓					
		استفاده از ارتباطات رودررو در جلسات برنامه‌ریزی نشده	✓	✓				
		وجود کسانی که به طور تمام‌وقت مشغول ایجاد هماهنگی هستند	✓	✓				
		استفاده از تیم‌های متشکل از سازمان‌های مختلف	✓	✓	✓			
انواع وابستگی		مأموریت بانوان						
انواع وابستگی	اشتراکی	استانداردسازی خروجی‌ها						
		استانداردسازی ورودی‌ها						
	متوالی	برنامه‌ریزی		✓	✓	✓		
		استفاده از ارتباطات رودررو در جلسات برنامه‌ریزی نشده				✓		
		وجود کسانی که به طور تمام‌وقت مشغول ایجاد هماهنگی هستند				✓		
		استفاده از تیم‌های متشکل از سازمان‌های مختلف				✓		

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

### ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با توجه به مطالعه انجام شده، مشخص می‌شود که وضعیت موجود نظام مدیریت شهری کشور، از دو منظر ساختاری و کارکردی، با مشکل جدی مواجه می‌باشد. از دیدگاه ساختاری و با نگرش سیستمی، روابط و تعاملات

نظام مدیریت شهری - به مثابه یک سیستم باز- با سیستم‌های فراسطح و نظام‌های ملی همچون وزارتخانه‌ها و شوراهای عالی و نظام‌های منطقه‌ای از قبیل ادارات کل و استانداری‌ها به سبب تمرکز در ساختار سیاسی- مدیریتی کشور، دارای نوعی رابطه خطی - عمودی و یک

سویه بوده و با مدیریتی منفعل روبروست. از نظر رابطه با سیستم‌های هم‌سطح و محلی؛ همچون ادارات تابعه دستگاه‌های اجرایی و فرمانداری‌ها به دلیل وجود روابط ناهماهنگ، مدیریتی چندپارچه حاکم است. نسبت به سیستم‌های فروسطح و داخلی نیز به لحاظ فقدان انسجام کافی در تعاملات سیستمی، مدیریتی غیرمنسجم و از نظر محیطی به جهت عدم برخورداری از بسترهای مناسب فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و حقوقی، تحت تأثیر پاره‌ای قانون‌گریزی‌ها، مشارکت ناکافی مردم و فشار برخی سازمان‌های غیررسمی قرار دارد؛ بنابراین نظام مدیریت شهری کشور از دیدگاه ساختاری، در محیط نامساعدی ایفای نقش می‌نماید. همچنین، از دیدگاه کارکردی، مدیریت شهری با چنین ساختاری در انجام وظایف برنامه‌ریزی و سازماندهی، دچار مشکل می‌باشد؛ به طوری که به دلیل وجود مراجع متعدد در برنامه‌ریزی شهری، ناهماهنگی در سازمان‌های اجرایی و عدم امکان رهبری و کنترل همه کنش‌گران حوزه شهری، با موانع اساسی در روند وظیفه‌ای خود روبه‌رو است. از آنجا که نظام مدیریت شهری در تهران، رو به بهبود بوده و از جهت یکپارچگی با برخی مشکلات روبه‌رو می‌باشد؛ قابل مقایسه با سایر کلان‌شهرهای هم‌رده خود در دنیا نیست. با آگاهی از وضع موجود مدیریت شهری و نامناسب بودن جایگاه آن در ساختار سیاسی - مدیریتی کشور و ضمن بهره‌مندی از مبانی نظری مدیریت شهری کارآمد و اثربخش، به ویژه ضرورت برخورداری از ظرفیت‌های قانون اساسی، اهداف سند چشم‌انداز، جهت‌گیری سیاست‌های کلی نظام و احکام قوانین برنامه، در راستای تمرکززدایی، تفویض اختیار به مدیران محلی، جلب مشارکت مردم و اعمال مدیریت یکپارچه در اداره امور شهرها، الگوی مدیریت مطلوب شهری به منظور ارتقای جایگاه مدیریت شهری در ساختار سیاسی - مدیریتی کشور، پیشنهاد می‌شود. در این الگو با تفکیک و تبیین اختیارات، مسئولیت‌ها و حوزه عملکرد هر یک از بخش‌های دولتی، عمومی و مردمی بر مدیریت شهری غیرمتمرکز،

مشارکتی و مبتنی بر ویژگی‌های حاکمیت مطلوب شهری، تکیه شده است. همچنین، در این الگو که در چارچوب الگوی کلان توسعه ایرانی - اسلامی و هماهنگ با پیشرفت و عدالت در جامعه طراحی شده است، دولت (نهادهای دولت مرکزی در سطح ملی، منطقه‌ای و محلی) مسئول موارد زیر خواهد بود:

- تدوین سیاست‌ها و خط‌مشی‌های کلان کشور
- توزیع مسئولیت‌ها، اختیارات و وظایف در تمامی بخش‌های حاکمیت
- پایه‌ریزی بنیان‌های نهادی مناسب برای تمرکززدایی اداری و سیاسی
- ایجاد محیط قانونی - سیاسی مناسب برای فعالیت بخش عمومی، بازار و جامعه مدنی محلی
- هماهنگ‌کننده سطوح مختلف حاکمیت و نظارت و کنترل بر عملکرد آنها
- سرمایه‌گذاری در خدمات اساسی، اجتماعی و زیرساخت‌ها
- پشتیبانی از گروه‌های آسیب‌پذیر.
- بخش عمومی (شهرداری و شورای شهر) مسئول حوزه‌های زیر می‌باشد:
- ایجاد محیط قانونی و سیاسی مساعد برای مشارکت مردم و بخش خصوصی در اداره شهر
- انتقال نهادها، ساختارها و فرایندهای تصمیم‌گیری به حوزه‌های محلی
- ارتباط نزدیک با بخش خصوصی و سازمان‌های محلی
- تعیین اهداف و منابع در مقیاس محلی و توسط بازیگران و عاملان محلی
- ایجاد همگرایی و همکاری در مدیریت محلی به جای تفرق و واگرایی
- مدیریت تسهیل‌گر، توانمندساز و تنظیم‌کننده به جای کنترل‌کننده وضع موجود
- مجری اقدامات ابتکاری و تسهیل‌گر وضع مطلوب به جای اقدامات واکنشی و تنظیم وضع موجود

تخصصی، مشاوره خبرگان و صاحب نظران در فرایندها  
تصمیم‌سازی‌های شهری

■ به رسمیت شناختن و افزایش نقش شهرداری‌ها  
از حوزه بخش عمومی غیردولتی و شوراهای اسلامی شهر  
به حوزه بخش مردمی به عنوان ارکان مدیریت شهری  
■ تمرکز وظیفه برنامه‌ریزی و تصویب تمامی  
طرح‌های شهری در شورای اسلامی شهر با پیشنهاد  
شهرداری، دستگاه‌های اجرایی محلی و نهادهای مدنی  
مستقر در شهر

■ واگذاری وظیفه نظارت، هدایت و هماهنگی بین  
دستگاه‌های محلی در اجرای مصوبات شورای اسلامی  
شهر به شهرداری و اعمال مدیریت یکپارچه در شهر  
توسط شهردار.

با توجه به محدودیت‌های این تحقیق، به محققان آتی  
پیشنهادهایی در راستای تکمیل این تحقیق و غنای بیشتر  
آن، ارائه می‌شود. در این تحقیق، متغیرهایی نظیر سبک  
مدیریت، نظام برنامه‌ریزی و کنترل، چندان مورد توجه قرار  
نگرفته است؛ پیشنهاد می‌شود تا نظام یکپارچه شهری از  
منظر مکانیزم‌های برنامه‌ریزی، هدایت و کنترل مورد توجه  
قرار گیرد. در این مطالعه برای استقرار نظام یکپارچه  
شهری، ویژگی‌های مورد نیاز نظام شهری در نظر گرفته  
نشده که پیشنهاد می‌شود نقش مفاهیمی چون حکمرانی  
خوب شهری، مشارکت مدنی و شهروندی در استقرار نظام  
یکپارچه شهری، مطالعه شود. همچنین، با توجه به این که  
در این تحقیق به زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی  
(فن‌آوری اطلاعات) در نظام یکپارچه شهری توجهی نشده  
است پیشنهاد می‌شود نقش فن‌آوری اطلاعات در ایجاد  
یکپارچگی مورد مطالعه قرار گیرد.

#### ۷- منابع

الوانی، مهدی. (۱۳۸۵). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.  
برک‌پور، ناصر؛ اسدی، ایرج. (۱۳۸۸). مدیریت و حکمروایی  
شهری، تهران: انتشارات معاونت پژوهشی دانشگاه هنر.

■ توانمندی و نوآوری در توسعه منابع و ابزارهای  
حاکمیت و مدیریت شهری

■ میانجی‌گری بین عاملان مختلف و سازگاری بین  
منافع گوناگون و رفع تعارض‌ها  
■ تسهیل و تشویق تنوع در روش‌ها و سبک‌های  
سازماندهی و مدیریت  
■ معتقد به روندهای تغییر در شهر و توانمند در  
پیش‌بینی و استقبال از روندهای آینده.

همچنین، بخش مردمی (نهادهای بخش خصوصی)  
مسئول موارد زیر می‌باشد:

■ ارتباط و تعامل مداوم با نهادهای عمومی و مردمی  
■ ناظر و کنترل‌گر عملکرد نهادهای دولتی و عمومی  
■ آگاه و حساس به مسائل عمومی جامعه  
■ تأمین‌کننده بخشی از منابع مالی در توسعه محلی.

بخش مردمی (جامعه مدنی) نیز در قبال  
حوزه‌های زیر مسئول است:

■ شناسایی منافع عمومی با تعدیل منافع خصوصی افراد  
و گروه‌ها و تلاش برای تحقق آن  
■ تسهیل‌گر تعامل اجتماعی و سیاسی گروه‌ها برای  
مشارکت در فعالیت‌های حوزه عمومی

■ پیگیر ارتباط با بخش عمومی و دولت و ارائه اطلاعات  
از نظام اجتماعی و طرح تقاضاها، واقعیت‌ها و پیشنهادها  
در درون نهادهای رسمی حکومت  
■ پاسخگویی و شفاف‌سازی نهادهای عمومی و خصوصی  
در مورد اقدامات و تصمیمات خود.

همچنین سایر پیشنهادها به منظور استقرار نظام  
یکپارچه شهری به شرح زیر است:

■ تقویت نهاد مدیریت شهری با مشارکت مردم در  
انتخاب مستقیم شهرداران

■ افزایش کارآمدی شهرداری‌ها و شوراهای  
اسلامی شهر از طریق متناسب‌سازی شرایط احراز  
شهرداران و عضویت افراد در شوراها با وظایف محوله و  
نیز افزایش تعداد اعضای هر شورا با توجه به جمعیت و  
گسترده‌گی شهر و ضرورت بهره‌مندی از کمیته‌های



- Oliver, C. (1990). Determinants of inter-organizational relationships: Integration and future directions, *Academy of Management Review*, 15(241), 179-192.
- Peters, B. G. (1998). Managing horizontal government: The politics of co-ordination, *Public Administration*, 76(2), 295-311.
- Podolny, J. (1994). Market uncertainty and the social character of economic exchange, *Administrative Science Quarterly*, 39(4), 71-83.
- Rogers, D. L., Whetten, D. A. (1982). *Interorganizational Coordination: Theory, Research and Implementation*, Iowa: Iowa State University Press.
- State Services Commission (2008). Factors for Successful Coordination – A Framework to Help State Agencies Coordinate effectively, Wellington: State Services Commission, Available at: [www.ssc.govt.nz/display/document.asp?docid=6453](http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?docid=6453).
- Van de Ven, A, Deibecq, A. L., Koenig, R. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*, 41(1), 322-338.
- فرهودی، رحمت‌اله؛ قالیباف، محمدباقر. (۱۳۸۸). تحلیل تقسیمات کالبدی شهری بر اساس مدیریت یکپارچه: نمونه موردی شهر شیراز، *جغرافیا*، ۶(۱۸ و ۱۹)، ۴۴-۲۷.
- Alexander, E. R. (1995). *How Organizations Act Together. Interorganizational Coordination in Theory and Practice*, Luxembourg: Gordon and Breach Publishers.
- Bailey, D., Koney, K. M. (1995). Community-based consortia: One model for creation and development, *Journal of Community Practice*, 2(1), 46-59.
- Chakrabarty, B. K. (2001). Urban Management: Concepts, principles, techniques & educations, *Cities*, 18(5), 331-345.
- Christensen, T., Laegreid, P. (2008). The challenge of coordination in central government organizations: The Norwegian case, *Public Organization Review*, 8(2), 97-116.
- Douma, S., Schreuder, H. (2002). *Economic Approaches to Organizations*, Essex: Pearson Education.
- Gazendam, H. W. (2000). *Coordination Mechanisms in Multi-Actor Systems*, Netherlands: Twente University.
- Lorenzoni, G., Lipparini, A. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study, *Strategic Management Journal*, 20(1), 317-338.
- Mc Gill, R. (1998). Urban management in developing countries, *Cities*, 15(6), 463-471.
- Mc Gill, R. (2001). Urban management checklist, *Cities*, 18(5), 347-354.
- Mizrahi, T., Rosenthal, B. (1992). *Managing Dynamic Tensions in Social Change Coalitions*, In T. Mizrahi & J.D. Morrison(Eds.), *Community organizing and social administration: Advances, trends and emerging principles*, New York: Haworth Press.
- Mulford, C. L., Klonglan, G.E. (1992). *Creating Coordination Among Organizations*, U.S.A.: North Central Region Extension Sociology Committee.