

## فصلنامه علمی پژوهش و برنامه‌ریزی شهری

سال ۱۱، شماره پیاپی ۴۰، بهار ۱۳۹۹

شاپا چاپی: ۲۲۲۸-۵۲۲۹ - شاپا الکترونیکی: ۳۸۴۵-۲۴۷۶

<http://jupm.miau.ac.ir>

مقاله پژوهشی

# بررسی آسیب‌های مدیریت شهری و نقش آن در نظام برنامه‌ریزی توسعه شهری با استفاده از تحلیل سه شاخگی (مطالعه موردی: شهرداری پاکدشت)

**احمد اسدی:** دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، واحد نور، دانشگاه آزاد اسلامی، نور، ایران

**آریتا رجیبی:** دانشیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

**غلامرضا جانبازی قبادی:** دانشیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، واحد نور، دانشگاه آزاد اسلامی، نور، ایران

**محمد کمیلی:** استادیار پژوهشی گروه جغرافیا، جهاد دانشگاهی، تهران، ایران

پذیرش: ۱۳۹۸/۸/۲۰

صص ۴۷-۵۸

دریافت: ۱۳۹۸/۵/۱۰

### چکیده

قدم اول جهت بهبود مدیریت در یک سازمان با آسیب شناسی آغاز می‌گردد. آسیب شناسی باعث می‌شود تا بتوانیم موانع رشد و توسعه سازمان را شناسایی و جهت رفع آنها برنامه ریزی کنیم. در این پژوهش ابتدا با استفاده از روش تحلیل سه شاخگی و با مصاحبه با ۱۲ نفر از کارشناسان خبره شهرداری پاکدشت به شناسایی آسیب‌های ساختاری، رفتاری و محیطی یا زمینه‌ای پرداخته شده است. سپس متن مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوا و نرم‌افزار MAXQDA 2018 مورد تحلیل قرار گرفته و ابعاد آسیب شناسی مدیریت توسعه شهری پاکدشت شناسایی شده و مدل تحقیق ارائه می‌شود. در آسیب‌های ساختاری، ساخت و ساز غیر مجاز با بار عاملی ۰٫۸۹ و نمودار سازمانی موجود با بار عاملی ۰٫۸۶، مهم‌ترین آسیب‌های مدیریت توسعه شهری پاکدشت هستند. در آسیب‌های زمینه‌ای، وضعیت قوانین موجود با بار عاملی ۰٫۹۸، طرح‌های توسعه شهری با بار عاملی ۰٫۹۵، عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع با بار عاملی ۰٫۹۴ و عدم مشارکت شهروندان در مدیریت شهری با بار عاملی ۰٫۸۵، آسیب‌های زمینه‌ای مدیریت توسعه شهری پاکدشت هستند. در آسیب‌های رفتاری، عدم آگاهی و دانش کارکنان با بار عاملی ۰٫۹۷، عدم شناخت استانداردهای کاری با بار عاملی ۰٫۹۷، عدم نظارت بر عملکرد کارکنان با بار عاملی ۰٫۹۵، فرهنگ سازمانی در عملکرد کارکنان با بار عاملی ۰٫۹۲ و عدم آگاهی و دانش اعضای شورای شهر با بار عاملی ۰٫۷۹، آسیب‌های رفتاری مدیریت توسعه شهری پاکدشت هستند.

**واژگان کلیدی:** مدیریت شهری، آسیب شناسی، ساختار سازمانی، تحلیل سه شاخگی، شهر پاکدشت.

**مقدمه:**

یکی از عوامل عمده ناکارآمدی نظام برنامه ریزی توسعه شهری در کشور ناشی از آسیب‌های مدیریت شهری می‌باشد. آنچه به عنوان ساخت و ساز غیرمجاز و شکل‌گیری سکونت‌گاه‌های غیررسمی، ناکارآمدی طرح‌های توسعه شهری و ..... در نظام برنامه‌ریزی شهری کشور مطرح است، در واقع ریشه در آسیب‌های موجود در مدیریت شهری داشته و تا این آسیب‌ها بهبود نیابد نظام برنامه ریزی شهری کارآمد نخواهد شد. مطالعه وضع موجود نشان می‌دهد که بخشی از این آسیب‌ها ناشی از آسیب‌های سازمانی می‌باشند. کارکرد صحیح یک سازمان به شدت متأثر از ساختار سازمانی می‌باشد. هر چند وزارت کشور در ضوابط تشکیلاتی شهرداری‌ها با درجات مختلف ساختاری را پیش‌بینی و ابلاغ نموده است، ولی این ساختار در بسیاری از شهرداری‌های کشور رعایت نشده و باعث به هم ریختگی و بی‌نظمی و به دنبال آن آشفتگی در ساختار و در نتیجه ناکارآمدی آنها شده است. با بررسی ساختار سازمانی شهرداری‌های سراسر کشور متوجه می‌شویم که ساختار شهرداری‌ها بر اساس نیازهای منطقه‌ای و محلی تدوین نشده، لذا نتوانسته به تأمین نیازهای شهروندان بپردازد. این ساختار بدون توجه به شرایط محیطی، منابع درآمدی، وجود کارکنان متخصص مورد نیاز و همچنین میزان توسعه یافتگی شهر نوشته و برای کلیه شهرداری‌هایی که دارای درجه یکسان می‌باشند ابلاغ شده است. در نهایت آنچه مشاهده می‌شود آن است که ساختار ابلاغی با ساختار موجود شهرداری‌ها همخوانی چندانی با هم نداشته و در بسیاری موارد متناقض نیز می‌باشند.

سؤالاتی که در این پژوهش به آنها پرداخته شده و جهت پاسخ به آنها بررسی‌هایی انجام شده شامل: ساختار موجود شهرداری‌ها تا چه میزان بر عملکرد آنها تأثیرگذارده و چه آسیب‌هایی را به آن وارد نموده است؟ آسیب‌های ناشی از عدم آگاهی کارکنان شهرداری‌ها به قوانین و رفتار سازمانی کدامند؟ آسیب‌های ناشی از قوانین موجود در زمینه مدیریت شهری کدامند؟ میزان آسیبی که هر کدام از موارد یاد شده به عملکرد مدیریت شهری وارد می‌کند چه میزان می‌باشد؟ در نهایت این آسیب‌ها در سه شاخه آسیب‌های ساختاری، آسیب‌های زمینه‌ای یا محیطی و آسیب‌های رفتاری طبقه‌بندی و با استفاده از مدل تحلیل سه شاخگی به شناسایی آنها اقدام و با تحلیل و الویت‌بندی آسیب‌های شناخته شده در هر شاخه، میزان نقش آنها مورد سنجش قرار گرفته است و پیشنهادهایی جهت بهبود آنها ارائه گردیده است. در این پژوهش با بررسی قوانین و آیین‌نامه‌های اداری شهرداری‌ها و همچنین ساختار اداری شهرداری‌ها با استفاده از تحلیل سه شاخگی به شناسایی آسیب‌های ساختاری، رفتاری و محیطی یا زمینه‌ای این شهرداری اقدام گردیده و با تحلیل و الویت‌بندی آسیب‌های شناخته شده در هر شاخه، میزان نقش آنها مورد سنجش قرار گرفته است و پیشنهادهایی جهت بهبود آنها ارائه گردیده است.

**مبانی نظری و پیشینه تحقیق:**

آسیب‌شناسی سازمانی، فرآیند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثر بخشی آنها می‌باشد. آسیب‌شناسی سازمانی اغلب به عنوان حساس‌ترین جزء استقرار یک طرح بهبود سازمانی تلقی می‌گردد. بهبود سازمانی با مرحله آسیب‌شناسی آغاز می‌گردد. (Najafzadeh, 2016: 59). آسیب‌شناسی سازمانی بر خلاف تشخیص پزشکی، تنها با برطرف کردن مشکل به پایان نمی‌رسد بلکه سازمان نیاز به پذیرش تغییر و در پیش گرفتن یک مسیر جدید دارد. آسیب‌شناسی به سازمان کمک می‌کند تا در جهت رشد و توسعه برنامه‌های آتی آماده شود. (Esfandyari, 2017: 229). آنچه در آسیب‌شناسی یک سازمان در الویت اول مطالعه و بررسی قرار می‌گیرد ساختار سازمانی آن است. انتخاب ضعیف ساختار منجر به از دست دادن فرصت‌ها می‌شود که می‌تواند تهدیدی برای کارایی و اثر بخشی کوتاه مدت سازمان و نیز بقای بلند مدت آن شود. (M Burton, 2016: 109) در ساختار سازمانی روابط میان واحدهای سازمانی که حدود اختیارات، سلسله مراتب، سطوح مدیریتی و نحوه تقسیم و توزیع وظایف واحدها را نشان داده می‌شود و شامل نمودار سازمانی، شرح وظایف و پست‌های سازمانی است.

از دیدگاه مدیریت و توسعه سازمان، ابزارهای ساختاری لازم برای شکل‌گیری سازمان و عملکرد نظام مدیریت شهری عبارتند از، ساختار سازمانی، برنامه، قوانین و مقررات، منابع انسانی، مالی و تکنولوژیک، ابزارهای مالکیت و تغییر حق مالکیت زمین و املاک، ابزارهای تشویقی و تنبیهی (Lalehpoor, 2012: 37). "بر اساس بنده ماده ۳ ضوابط تشکیلاتی شهرداری‌ها ساختار سازمانی تعیین‌کننده حدود وظایف و اختیارات، سلسله مراتب، سطوح سازمانی و نحوه تقسیم و توزیع وظایف واحدهای سازمانی می‌باشد و شامل نمودار سازمانی، پست‌های سازمانی و شرح وظایف آنهاست" (majmoeh zabavet va moghrarate sazmandehi va sakhtare shahrdarihq, 2017: 17).  
**مدیریت شهری:** "مدیریت شهری را می‌توان فرآیندی سیستمی در قالب شهر و توسعه شهر نامید. این فرآیند تشکیل شده از دو جزء اصلی می‌باشد، یکی مدیریت و دیگری شهر." (Latifi, 2012: 98) تعاریف متعددی در رابطه با مدیریت شهری ارائه گردیده که نشان می‌دهد هنوز در بین اندیشمندان شهری در زمینه تعریف مدیریت شهری اتفاقی حاصل نشده است. "استرن (steren) در سال ۱۹۹۳ طی

مقاله ای در نشریه شهرها (*cities*) بیان می کند که اصول کلی برای فهم مدیریت شهری وجود ندارد و مفهوم اصی این واژه بسیار گیج کننده است. مدیریت شهری با توجه به سلیقه ها، ادراک افراد و همچنین اقتضای سیاسی- اجتماعی زمان های مختلف معانی متفاوت داشته است" (*Razavian, 2011:19*). اما سؤال اصلی این است: اصولاً چرا شهرها باید مدیریت شوند و نتیجه این مدیریت چه خواهد بود. شاید بتوان در یک حالت کلی این سؤال را اینطور پاسخ داد: "شهرها برای آن مدیریت می شوند که بتوانند رفاه و آسایش ساکنان خود را تأمین کنند" (*Razavian, 2013:13*). با توجه به تغییرات روزافزون در شیوه های زندگی، مدیریت شهری نیز می بایست قادر به حل مسایل مسائل ناشی از شیوه های مدرن زندگی باشد. "مدیریت شهری در آینده به طور اعم و در قرن بیست و یکم به طور اخص دچار نوعی چالش خواهد بود، چالشی که خود تابعی از تغییر و تحولات فناورانه، جمعیتی، اقتصادی و سیاسی و بین المللی محسوب می گردد" (*Salehi, 2002:51*). شهرداری ها به عنوان رکن اصلی مدیریت شهری باید بتوانند با استفاده از علوم و فناوری های نوین دائماً خود را به روز نگاه دارند تا قدرت برخورد با چالش های فراروی زندگی مدرن شهرنشینی را داشته باشند. اما متأسفانه در کشورهای در حال توسعه " ساختار شهرداری ها در طول نیم قرن گذشته، همپای مقتضیات زمان و تحولات گوناگون جامعه پیشرفت نکرده و همچنان در حال و هوای دهه های گذشته باقی مانده است" (*Shakoormoghdam, 2010:21*). در ایران، اولین قانون شهرداری ها در سال ۱۲۸۶ به نام قانون بلدیه نوشته شد و در حال حاضر نیز "اکثر اصول قانونی اداره شهرها بر اساس قانون شهرداری ها مصوب ۱۳۳۴ است" (*Latifi, 2012:146*).

**تحلیل سه شاخگی:** این مدل، یکی از مدل های شناسایی آسیب های سازمانی می باشد. "در مدل تحلیل سه شاخگی، پدیده ها در سه شاخه ساختاری، رفتاری و محیطی یا زمینه ای مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند. الگوی سه شاخگی بر این ایده استوار است که هر پدیده را می توان در قالب سه بعد ساختار، محتوا (رفتار) و زمینه تجزیه و تحلیل کرد" (*Mirzaie ahranjani ۱۹۹۸:۱۱*). با توجه به اینکه در این مدل می توان تمام ابعاد مورد شناسایی را در قالب های مذکور دسته بندی نمود، لذا باعث می شود تا تحلیل انجام شده بر روی یک پدیده از جامعیت مناسبی برخوردار شود. «بعد ساختار» شامل عوامل غیر انسانی می باشد که در شکل گیری چارچوب سازمانی مؤثر است. این عوامل در ساختار مدیریت شهری می تواند شامل ساخت و سازها، نمودار سازمانی، شورای شهر، منابع درآمدی و ... گردد. در «بعد محتوا» یا «رفتار» شاهد دخالت عوامل انسانی می باشیم. در این بعد دانش و آگاهی عوامل انسانی شامل اعضای شورای شهر و کارکنان شهرداری ها، عوامل نظارتی و فرهنگ سازمانی مؤثر می باشد. «بعد محیطی» یا «زمینه ای» طرح های توسعه شهری، قوانین و مشارکت شهروندان مورد توجه قرار می گیرد.

ناصر برک پور و ایرج اسدی (۱۳۹۰) در کتاب مدیریت و حکمروایی شهری به مباحث مفهوم شناسی مدیریت شهری، چالش های مدیریت شهری، مدیریت شهری یکپارچه، مدل های مدیریت شهری و گذار از مدیریت شهری به حکمروایی شهری پرداخته اند. سمیه صفی (۱۳۹۱) در رساله دکتری با عنوان نقش ساختار مدیریت شهری در توسعه فرهنگ شهرنشینی با روش توصیفی- تحلیلی، به بررسی ساختار مدیریت شهری همدان پرداخته و نتیجه گرفته است، این ساختار از انسجام، انعطاف پذیری، کارآمدی و مشارکت لازم برخوردار نیست. غلامرضا لطیفی (۱۳۹۱) در کتاب مدیریت شهری ضمن تعریف مفهومی مدیریت شهری و بررسی نظریه های گوناگون در این باب به بررسی عناصر و ویژگی های عمومی سیستم اداره شهرهای ایرانی پس از اسلام تا دوره معاصر پرداخته است. غلامرضا کاظمیان و همکاران (۱۳۹۲) در کتاب سه جلدی مدیریت شهری ضمن بیان تعاریف، مفاهیم و روابط مفهومی در مدیریت شهری به ماموریت مدیریت شهری، روش ها و ابزار مدیریت شهری، تأثیر فناوری اطلاعات بر مدیریت شهر، مدیریت مالی، مدیریت بحران و ضوابط و قوانین شهرسازی و مدیریت شهری در جهان و در پایان به بررسی تطبیقی نظام مدیریت شهری در کشورهای نمونه مانند آمریکا، فرانسه، آلمان، انگلستان، مالزی و ... پرداخته است. یوسف اشرفی و زینب آذر مند (۱۳۹۲) در مقاله ای در تحلیل و طراحی ساختار سازمانی متناسب برای شهرداری های میانی در نشریه پژوهش و برنامه ریزی شهری به این نتیجه رسیده است که ساختار سازمانی موجود شهرداری ساوه دارای کاستی هایی بوده و تأسیس واحدهایی را پیشنهاد نموده است تا نواقص موجود برطرف شود.

### روش تحقیق:

روش تحقیق پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه ای بوده و براساس ماهیت، از نوع تحقیقات کیفی تلقی می شود و بر اساس متدولوژی، توصیفی از نوع تحلیلی بوده و از این رو در روش تحلیل آن از تحلیل محتوا با استفاده از نرم افزار تحلیل کیفی *MAXQDA* ۲۰۱۸ استفاده شده است. با توجه به اهداف تعیین شده روش جمع آوری اطلاعات به صورت کتابخانه ای و اسنادی و میدانی گردآوری شده و ابزار گردآوری اطلاعات در روش اسنادی و کتابخانه ای بررسی و مطالعه قوانین، آیین نامه ها و دستورالعمل های ابلاغی بوده و در

روش میدانی با مصاحبه و پرسشنامه اطلاعات گردآوری شده است. سپس متن مصاحبه ها را با استفاده از روش تحلیل محتوا و نرم افزار *MAXQDA 2018* مورد تحلیل قرار داده و ابعاد آسیب شناسی مدیریت توسعه شهری پاکدشت را شناسایی کرده و مدل تحقیق را ارائه نموده است. پس از شناسایی آسیب های مدیریت توسعه شهری پاکدشت، یک پرسشنامه بر اساس نتایج تحلیل کیفی مصاحبه ها طراحی شده و با توزیع میان کارکنان شهرداری اطلاعات لازم در قالب ۳۴۹ پرسشنامه گردآوری گردید. به منظور بررسی روایی سازه پرسشنامه، تحلیل عاملی تاییدی برای سه مدل آسیب های ساختاری، آسیب های رفتاری و آسیب های زمینه ای با استفاده از نرم افزار *LISREL 8.72* انجام شد. در نهایت برای بررسی مناسب بودن مدل از آزمون های مختلفی که به طور کلی شاخص های برازندگی نامیده می شوند، استفاده گردید و برازش مدل مورد تایید قرار گرفته است.

### محدوده مطالعاتی:

شهر پاکدشت در عرض جغرافیایی ۳۵ درجه و ۱۱ دقیق شمالی و طول ۵۱ درجه و ۲۰ دقیقه شرقی در جنوب شرقی استان تهران و در بخش مرکزی شهرستان پاکدشت واقع شده است. ارتفاع متوسط این شهر از سطح دریا ۹۴۰ متر می باشد. این شهر در سال ۱۳۶۹ با به هم پیوستن سه روستای قوهه، پلشت و مامازن تأسیس گردید و در ادامه در طی این سال ها روستاهای خاون آباد، بیر و حصار امیر و شهرک انقلاب به ترتیب به آن الحاق شد. مساحت کنونی این شهر در حال حاضر در حدود ۲۵۰۰ هکتار می باشد. بر اساس سرشماری سال ۱۳۹۵ جمعیت این شهر نزدیک به ۲۳۷ هزار نفر بوده و شهرداری این شهر دارای ۹۰ نفر از اعضای شورای شهر آن ۹ نفرند که ۵ نفر از آنها معلم ۲ نفر شغل آزاد، یک نفر مدرس دانشگاه در رشته تاریخ ادیان و یک نفر نیز کارمند شهرداری می باشند.

شهرداری پاکدشت به عنوان موضوع پژوهش از نظر نیروی انسانی در زمان انجام پژوهش دارای ۴۲۵ نیرو با قرارداد رسمی کارگری ۲۳، نیروی کارمند پیمانی ۱۲، کارمند رسمی ۱۶۱، نیروی شرکت تأمین نیروی طرف قرارداد شهرداری و ۲۶۳ نفر نیروی کارگری طرف قرارداد شهرداری در زمینه فضای سبز است. بر اساس بررسی های به عمل آمده مشخص شد تعداد زیادی از نیروهایی جذب شده برای فعالیت های فضای سبز یعنی در حدود ۱۳۰ نفر از این نیروها در قسمت های اداری مشغول به فعالیت می باشند. همچنین ۲۷۰ نفر نیز در شرکت پیمانکاری خدمات شهری جذب شده اند که از این تعداد نیز بیش از ۹۰ نفر در قسمت های اداری مشغول به فعالیت می باشند. در حقیقت جذب این نیروها عمدتاً خارج از ضوابط اداری و بر اساس روابط فامیلی، ایلی و قبیله ای صورت و در پوشش شرکت های طرف قرارداد شهرداری انجام شده است. از نظر تحصیلات نیز ۲۳ نفر با مدرک فوق لیسانس، ۶۵ نفر لیسانس، ۳۱ نفر فوق دیپلم، ۱۳۸ نفر دیپلم و الباقی پایین تر از دیپلم می باشند. بر اساس آخرین سازمان تفصیلی مصوب ابلاغ شده به شهرداری پاکدشت برای این سازمان ۴۵۵ پست سازمانی در نظر گرفته شده است که از این تعداد ۲۴۲ پست تعریف شده پست کارشناسی می باشد. همچنین این شهرداری دارای سه سازمان مصوب با عنوان سازمان عمران و بازآفرینی شهری با ۳۴ پست تعریف شده، سازمان آتش نشانس و خدمات ایمنی با ۱۸۳ پست مصوب و سازمان مدیریت حمل و نقل بار و مسافر با ۵۹ پست تعریف شده می باشد که در حال حاضر حتی بدون در نظر گرفتن پست ها تعداد نیروهای شاغل در این سازمان ها به مراتب کمتر بوده و با احتساب پست های کارشناسی مصوب با کمبود مفرط نیروی کارشناس مواجه می باشند. واگذاری وظایف به معاونت ها و واحدها نیز بر اساس سلیقه انجام شده و این امر باعث سردرگمی سازمانی و پیچیده شدن امور اداری گردیده است. به طور مثال جلوگیری از تخلفات ساختمانی که طبق چارت مصوب در حوزه وظایف خدمات شهر می باشد به معاونت شهرسازی واگذار و یا ممیزی املاک که از وظایف ذاتی مدیریت درآمد می باشد، به سازمان عمران و باز آفرینی فضاهای شهری واگذار گردیده است. تعداد معاونت های موجود نیز خود بر بی نظمی موجود افزوده و باعث کندی گردش کار و پیچیده شدن بیشتر آن گردیده است. این در حالیست که بر اساس بند یک ماده ۱۰ ضوابط تشکیلاتی شهرداری ها که در سال ۱۳۹۴ از طرف وزیر کشوریه شهرداری های سراسر کشور ابلاغ گردیده است و بر اساس بند ۶ ماده ۱۰، شهرداری های دویست هزار نفر تا پانصد هزار نفر جمعیت حداکثر ۴ معاون شهردار در ساختار سازمانی خود پیش بینی نمایند (*majmoeh zabavet va moghrarate sazmandehi va sakhtare shahrdariq, 2018:29*). مقایسه نمودار سازمانی موجود (شکل ۱) و نمودار سازمانی مصوب (شکل ۲) گویای تفاوت های عمده در ساختار این نمودار می باشد.

چنانچه در نمودار فوق مشاهده می گردد بر اساس چارت سازمانی موجود این شهرداری در حال حاضر دارای ۹ معاونت، سه منطقه و سه سازمان می باشد. این در حالیست که با توجه به درجه شهرداری، قوانین موجود و جمعیت این شهر این سازمان تنها می توانسته حداکثر چهار معاونت داشته باشد و همچنین بر اساس دستورالعمل منطقه بندی و مجوز تأسیس منطقه تنها می بایست دارای دو منطقه باشد که این نشان می دهد ساختار سازمانی فوق با قوانین و دستورالعمل ها منافات دارد و منطبق نیست.

از دیگر مواردی که در نمودار سازمانی موجود مشاهده گردید عدم توجه به ضوابط ایجاد واحدهای سازمانی مندرج در ماده ۴ ضوابط تشکیلاتی شهرداری ها . ( *majmoeh zabavet va moghrarate sazmandehi va saktare shahrdariq, 2017:20-23* ). می باشد. بر اساس ماده مذکور ضوابط ایجاد واحدهای سازمانی در چهار سطح تعریف شده که در سطح اول معاونت، در سطح دوم مدیریت، اداره کل و دفتر، در سطح سوم گروه و اداره و در سطح چهارم امور قرار گرفته است. با توجه به اینکه در سطح دوم اداره کل و دفتر تنها به شهرهای بالای یک میلیون نفر جمعیت به بالا تعلق می گیرد شهرداری قاعداً مشمول حال شهرداری پاکدشت نمی شود. همچنین با بررسی نمودار و پست های مصوب ساختار شهرداری پاکدشت مشخص شد که این شهرداری می تواند ۱۳ اداره داشته باشد که در حال حاضر تنها یک اداره در این شهرداری موجود است به نام اداره بازرسی که در حقیقت به اشتباه این کار صورت گرفته و در نمودار سازمانی مصوب مدیریت بازرسی می باشد و در حقیقت به یک سطح پایین تر تنزل پیدا نموده است.

با مقایسه نمودار سازمانی مصوب با نمودار سازمانی موجود مغایرت های بسیار زیادی مشاهده می گردد از جمله در تعداد معاونت ها، تعداد ادارات، تعداد مدیریت ها و واگذاری مسئولیت ها. به طور مثال ممیزی املاک و وصول عوارض شهرسازی به سازمان عمران و باز آفرینی شهری سپرده شده که در شرح فعالیت مندرج در اساسنامه سازمان وجود نداشته و به صورت طبیعی از وظایف ذاتی واحد درآمد است. یا واحد جلوگیری از تخلفات ساختمانی که در چارت مصوب زیر مجموعه خدمات شهری می باشد به معاونت شهرسازی سپرده شده است. از دیگر مغایرت های اساسی می توان به تأسیس مطقه ۳ در ناحیه خاتون آباد اشاره کرد که فتقد مجوز لازم بوده و در نمودار سازمانی مصوب نیز موجود نیست. این در حالی است که جمعیت این ناحیه کمتر از ۵۰ هزار نفر می باشد. تأسیس و فعالیت بدون مجوز سازمان مدیریت پسماند نیز از جمله این مغایرت ها می باشد.

### فرایند طراحی و تصویب ساختار سازمانی در شهرداری ها:

- ۱- انجام مطالعات لازم درخصوص توزیع اختیارات و مسئولیت ها در قالب واحدهای تابعه، سازمانهای وابسته، مؤسسات و شرکت های وابسته و ستاد شهرداری توسط شهرداری.
- ۲- تهیه و تنظیم نمودار سازمانی برای ستاد شهرداری و واحدهای تابعه و عناوین سازمانهای وابسته و مؤسسات یا شرکت های وابسته توسط شهرداری و ارسال آن به سازمان شهرداریها و دهیاری های کشور با اطلاع شورای اسلامی شهر جهت تصویب و ابلاغ.
- ۳- تهیه و تنظیم تشکیلات تفصیلی ستاد شهرداری و واحدهای تابعه و سازمانهای وابسته در سقف پست های سازمانی مصوب و نمودار سازمانی تأیید شده و ارائه آن به سازمان شهرداریها و دهیاری های کشور.
- ۴- انجام تغییرات لازم بر روی اساسنامه مؤسسات و یا شرکت های وابسته و پیشنهاد اساسنامه اصلاحی به شورای اسلامی شهر و ارائه آن پس از تصویب شورای اسلامی شهر به سازمان شهرداریها و دهیاری های کشور. (مجموعه ضوابط و مقررات سازماندهی و ساختار شهرداری ها، ۱۳۹۶:۳۰).

بر اساس بند یک ماده ۱۰ ضوابط تشکیلاتی شهرداری ها که در سال ۱۳۹۴ از طرف وزیر کشوریه شهرداری های سراسر کشور ابلاغ گردیده است برای شهرهای ده هزار تا یک میلیون و پانصد هزار نفر جمعیت، حداکثر به ازای هر هزار نفر جمعیت، دو پست سازمانی و به ازای هر دو هزار نفر بیشتر از یک میلیون و پانصد هزار نفر یک پست سازمانی برای ستاد شهرداری، مناطق، نواحی و سازمان های وابسته به استثنای سازمان آتش نشانی و خدمات ایمنی قابل پیش بینی می باشد. برای شهرهای با جمعیت کمتر از ده هزار نفر، بر اساس شرایط و ویژگی های خاص هر شهر تا سقف ۲۰ پست سازمانی قابل پیش بینی می باشد. بر اساس بند ۶ ماده ۱۰ شهرداری های بالای یک میلیون نفر جمعیت می توانند حداکثر (۶) معاون شهردار، شهرداری های پانصد هزار نفر جمعیت تا یک میلیون نفر جمعیت حداکثر ۵ معاون شهردار، شهرداری های دویست هزار نفر جمعیت تا پانصد هزار نفر جمعیت حداکثر ۴ معاون شهردار و شهرداری های پنجاه هزار نفر جمعیت تا دویست هزار نفر جمعیت شهرداری ها حداکثر ۳ معاون شهردار و شهرداری های ده هزار نفر جمعیت تا پنجاه هزار نفر جمعیت حداکثر یک معاون شهردار در ساختار سازمانی خود پیش بینی نمایند. همچنین بر اساس بند ۷ ماده ۱۰ تعداد پست مشاور زیر نظر شهردار برای شهرداری های بالای دویست هزار نفر جمعیت و مراکز استان ها حداکثر به تعداد معاونین آن خواهد بود.

### یافته های تحقیق:

در این تحلیل اطلاعات جمع آوری شده از طریق مصاحبه با خبرگان مورد بررسی قرار گرفته است. به این صورت که متن مصاحبه ها با استفاده از روش تحلیل محتوا و نرم افزار *MAXQDA 2018* تحلیل و ابعاد آسیب شناسی مدیریت توسعه شهری پاکدشت شناسایی شده و مدل تحقیق ارائه می شود. به این منظور با ۱۲ نفر از خبرگان مدیریت توسعه شهری مصاحبه شد تا در نهایت مصاحبه ها به اشباع نظری

رسیدند. در ادامه نتایج تحلیل مصاحبه ها با استفاده از کدگذاری در داده بنیاد ارائه می شود. مراحل کدگذاری در داده بنیاد عبارتند از: کدگذاری باز و کدگذاری محوری. نتایج حاصل از کدگذاری باز متن مصاحبه ها نشان دادند که تعداد ۹۶ کد باز از میان ۲۶۰ مفهوم شناسایی شد. سپس در مرحله کدگذاری محوری، این ۹۶ کد باز در قالب ۳ مقوله و ۱۷ زیرمقوله دسته بندی شدند. این ۳ مقوله عبارت از سه بعد ساختاری، رفتاری و زمینه ای هستند. جدول ۱ این مقوله ها و زیرمقوله ها و فراوانی های هرکدام را ارائه می دهد. نتایج تحلیل کیفی مصاحبه ها در جدول ۱ نشان می دهد که آسیب شناسی مدیریت توسعه شهری پاکدشت شامل سه بعد اصلی می باشد که عبارتند از آسیب های ساختاری، آسیب های زمینه ای (محیطی) و آسیب های رفتاری.

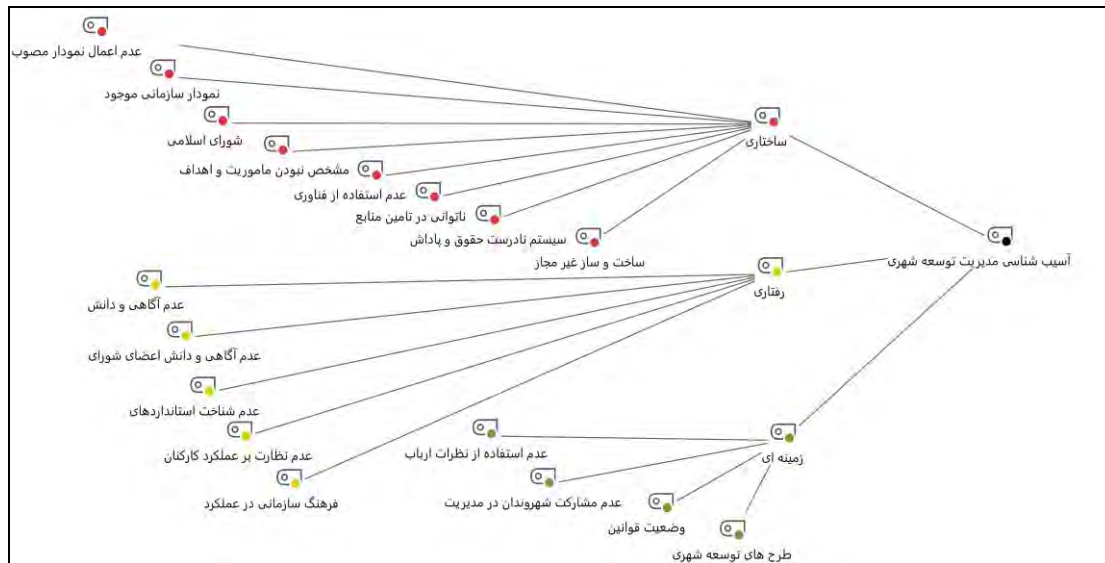
جدول ۱- نتایج تحلیل کیفی مصاحبه ها

مقوله	زیرمقوله	فراوانی	
آسیب های ساختاری	ساخت و ساز غیر مجاز و شکل گیری سکونت گاه های غیر رسمی	۱۹	
	سیستم نادرست حقوق و پاداش	۷	
	شورای اسلامی شهر	۱۸	
	عدم استفاده از فناوری اطلاعات	۷	
	عدم اعمال نمودار سازمانی مصوب	۲۵	
	مشخص نبودن ماموریت و اهداف سازمانی	۱۲	
	ناتوانی در تامین منابع درآمدی	۱۰	
	نمودار سازمانی موجود	۲۱	
	آسیب های زمینه ای (محیطی)	طرح های توسعه شهری	۱۴
		عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع	۱۴
عدم مشارکت شهروندان در مدیریت شهری		۱۱	
وضعیت قوانین موجود		۱۴	
آسیب های رفتاری	عدم آگاهی و دانش اعضای شورای شهر	۱۸	
	عدم آگاهی و دانش کارکنان	۱۲	
	عدم شناخت استانداردهای کاری	۳۱	
	عدم نظارت بر عملکرد کارکنان	۱۵	
	فرهنگ سازمانی در عملکرد کارکنان	۱۱	

منبع: یافته های تحقیق، ۱۳۹۸.

آسیب های ساختاری عبارت از ساخت و ساز غیرمجاز و شکل گیری سکونت گاه های غیررسمی، سیستم نادرست حقوق و پاداش، شورای اسلامی شهر، عدم استفاده از فناوری اطلاعات، عدم اعمال نمودار سازمانی مصوب، مشخص نبودن ماموریت و اهداف سازمانی، ناتوانی در تامین منابع درآمدی و نمودار سازمانی موجود هستند. در این بعد از آسیب ها، بیشترین فراوانی (معادل ۲۵ مفهوم شناسایی شده) مربوط به زیرمقوله «عدم اعمال نمودار سازمانی مصوب» است که نشان می دهد خبرگان بر عدم اعمال نمودار سازمانی مصوب به عنوان مهم ترین آسیب ساختاری تأکید دارند. پس از آن خبرگان بر زیرمقوله «ساخت و ساز غیر مجاز و شکل گیری سکونت گاه های غیررسمی» بیشترین تأکید را داشته اند. آسیب های زمینه ای (محیطی) عبارت از طرح های توسعه شهری، عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع، عدم مشارکت شهروندان در مدیریت شهری و وضعیت قوانین موجود می باشند.

آسیب های رفتاری عبارت از عدم آگاهی و دانش اعضای شورای شهر، عدم آگاهی و دانش کارکنان، عدم شناخت استانداردهای کاری، عدم نظارت بر عملکرد کارکنان و فرهنگ سازمانی در عملکرد کارکنان هستند. در این بعد از آسیب ها، بیشترین فراوانی (معادل ۳۱ مفهوم شناسایی شده) مربوط به زیرمقوله «عدم شناخت استانداردهای کاری» است که نشان می دهد خبرگان بر آن به عنوان مهم ترین آسیب رفتاری تأکید دارند. شکل ۱ الگوی آسیب شناسی مدیریت توسعه شهری پاکدشت را که توسط نرم افزار MAXQDA 2018 رسم شده است را نشان می دهد.



شکل ۱- الگوی آسیب شناسی مدیریت توسعه شهری پاکدشت

پس از شناسایی آسیب های مدیریت توسعه شهری پاکدشت، یافته های توصیفی متغیرهای دموگرافیک در جدول ۲ نشان دادند که اکثریت اعضای نمونه (۷۵ درصد) مرد بوده اند. همچنین اکثریت نمونه معادل ۴۲,۵ درصد در محدوده سنی ۳۵ تا ۴۴ سال بوده اند.

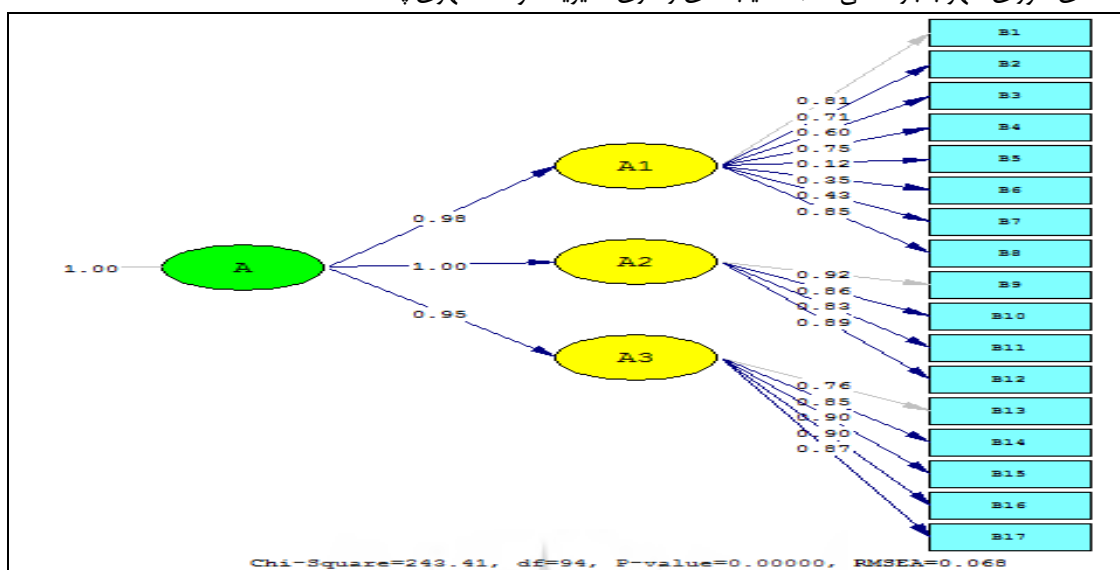
جدول ۲- یافته های توصیفی متغیرهای دموگرافیک

متغیر	دموگرافیک	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۲۵۵	۷۵,۰
	زن	۸۵	۲۵,۰
سن	زیر ۲۴ سال	۱۶	۴,۸
	۲۵ تا ۳۴ سال	۱۱۸	۳۵,۳
	۳۵ تا ۴۴ سال	۱۴۲	۴۲,۵
	۴۵ تا ۵۴ سال	۴۱	۱۲,۳
	۵۵ سال و بالاتر	۱۷	۵,۱
تحصیلات	دیپلم	۱۳۰	۳۹,۶
	فوق دیپلم	۷۶	۲۳,۲
	کارشناسی	۹۵	۲۹,۰
	کارشناسی ارشد	۲۷	۸,۲

منبع: یافته های تحقیق، ۱۳۹۸.

به منظور بررسی روایی سازه پرسشنامه، تحلیل عاملی تأییدی برای سه مدل آسیب های ساختاری، آسیب های رفتاری و آسیب های زمینه ای با استفاده از نرم افزار LISREL 8.72 انجام شد. و مشخص شد تمامی این گویه ها در مدل معنادار هستند. بنابراین روایی سازه تأیید می شود. نتایج حاصله نشان می دهد؛ مقدار آلفای کرونباخ برای آسیب های ساختاری برابر با ۰,۹۳، آسیب های زمینه ای ۰,۹۵۹ و برای آسیب های رفتاری برابر با ۰,۹۶۳ است. همچنین مقدار آلفای کرونباخ برای تمامی زیرمؤلفه ها نیز بزرگتر از ۰,۷ می باشد. بنابراین با توجه به اینکه تمامی این مقادیر بزرگتر از ۰,۷ می باشند، لذا نتیجه می شود که پرسشنامه از پایایی مناسبی برخوردار است. در آسیب های ساختاری، ساخت و ساز غیر مجاز با بار عاملی ۰,۸۹، سیستم نادرست حقوق و پاداش با بار عاملی ۰,۸۹، عدم استفاده از فناوری اطلاعات با بار عاملی ۰,۸۹ و نمودار سازمانی موجود با بار عاملی ۰,۸۶ مهم ترین آسیب های مدیریت توسعه شهری پاکدشت هستند. پس از این عوامل، شورای اسلامی شهر با بار عاملی ۰,۶۶، ناتوانی در تأمین منابع درآمدی با بار عاملی ۰,۵۶، عدم اعمال نمودار سازمانی مصوب با بار عاملی ۰,۵۱ و مشخص نبودن مأموریت و اهداف سازمانی با بار عاملی ۰,۳۸ از دیگر آسیب های ساختاری مدیریت توسعه شهری پاکدشت هستند. در آسیب های زمینه ای، وضعیت قوانین موجود با بار عاملی ۰,۹۸، طرح های توسعه شهری با بار عاملی ۰,۹۵، عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع با بار عاملی ۰,۹۴ و عدم مشارکت شهروندان در مدیریت شهری با بار عاملی ۰,۸۵، آسیب های زمینه ای مدیریت توسعه

شهری پاکدشت هستند. در آسیب های رفتاری، عدم آگاهی و دانش کارکنان با بار عاملی ۰,۹۷، عدم شناخت استانداردهای کاری با بار عاملی ۰,۹۷، عدم نظارت بر عملکرد کارکنان با بار عاملی ۰,۹۵، فرهنگ سازمانی در عملکرد کارکنان با بار عاملی ۰,۹۲ و عدم آگاهی و دانش اعضای شورای شهر با بار عاملی ۰,۷۹ آسیب های رفتاری مدیریت توسعه شهری پاکدشت هستند



شکل ۲- مدل سه شاخگی و مقادیر بار عاملی

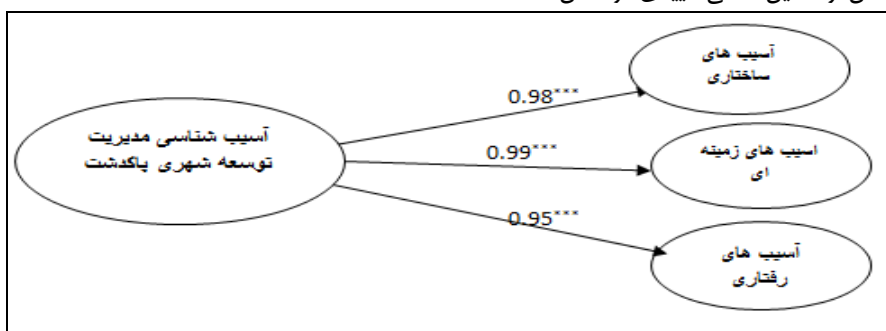
جدول ۳ نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی مدل سه شاخگی آسیب شناسی مدیریت توسعه شهری پاکدشت را ارائه می دهد. در این جدول اگر قدر مطلق آماره  $t$  بزرگتر ۱,۹۶ باشد، آن متغیر در مدل معنادار خواهد بود. همچنین مقادیر بار عاملی میزان تأثیر متغیر در مدل را نشان می دهد. به عبارت دیگر بار عاملی هرچه بیشتر باشد، تأثیر آن متغیر در مدل بیشتر خواهد بود.

جدول ۳- نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل آسیب شناسی مدیریت توسعه شهری پاکدشت

آماره $t$	$S.E.$	بار عاملی استاندارد	ابعاد
۱۷,۵۵	۰,۰۴۵	۰,۹۸	آسیب های ساختاری
۲۲,۲۹	۰,۰۰۹	۰,۹۹	آسیب های زمینه ای
۱۵,۸۰	۰,۱۰۰	۰,۹۵	آسیب های رفتاری

منبع: یافته های تحقیق، ۱۳۹۸.

با توجه به این جدول ملاحظه می شود که تمامی ابعاد آسیب شناسی که در فاز کیفی تحقیق شناسایی شدند، در فاز کمی، معناداری آنها تایید شده است. بنابراین تمامی این ابعاد در مدل معنادار هستند. لذا آسیب های ساختاری با بار عاملی ۰,۹۸، آسیب های زمینه ای با بار عاملی ۰,۹۹ و آسیب های رفتاری با بار عاملی ۰,۹۵ سه نوع آسیبی هستند که در آسیب شناسی مدیریت توسعه شهری پاکدشت شناسایی و تأیید شدند. نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی در شکل ۳ خلاصه شده اند.



شکل ۳- مدل تحقیق به همراه بارهای عاملی استاندارد- منبع: یافته های تحقیق، ۱۳۹۸.



برای بررسی مناسب بودن مدل از آزمون‌های مختلفی که به‌طور کلی شاخص‌های برازندگی نامیده می‌شوند، استفاده می‌شود. شاخص‌های برازندگی در جدول ۴ آمده است. همان‌طور که در این جدول آمده، مقدار این شاخص‌ها برای تمامی مدل‌ها مقداری مطلوب می‌باشد. به عبارت دیگر در این جدول ملاحظه می‌شود که نسبت آماره خی دو به درجه آزادی برای تمامی مدل‌ها کوچک‌تر از ۴ است. همچنین همان‌طور که در این جدول ملاحظه می‌شود، شاخص‌های  $RFI$ ,  $CFI$ ,  $IFI$  و  $NFI$  همگی بالاتر از ۰,۹ می‌باشند. مقدار  $RMSEA$  نیز برای تمامی مدل‌ها کمتر از ۰,۰۸ می‌باشد. بنابراین به‌طور کلی برازش مناسب مدل تأیید می‌شود.

جدول ۴- آماره کای دو و شاخص‌های برازندگی مدل نتای سه شاخگی

شاخص	مدل کلی تحقیق	مدل آسیب‌های ساختاری	مدل آسیب‌های زمینه‌ای	مدل آسیب‌های رفتاری	مقدار مطلوب
$Chi-Square/DF$	۲,۶۵۶	۲,۷۳۶	۲,۹۵۳	۳,۱۳۰	<۴
$RFI$	۰,۹۸	۰,۹۱	۰,۹۷	۰,۹۶	>۰,۹
$NFI$	۰,۹۸	۰,۹۲	۰,۹۸	۰,۹۷	>۰,۹
$CFI$	۰,۹۹	۰,۹۵	۰,۹۹	۰,۹۸	>۰,۹
$IFI$	۰,۹۹	۰,۹۵	۰,۹۹	۰,۹۸	>۰,۹
$RMSEA$	۰,۰۶۸	۰,۰۶۹	۰,۰۷۰	۰,۰۷۵	<۰,۰۸

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۸.

### نتیجه‌گیری:

مدیریت شهری به‌عنوان یکی از ارکان اصلی نظام برنامه‌ریزی توسعه شهری در کشور با آسیب‌های جدی مواجه بوده و این آسیب‌ها باعث اختلال در این نظام گردیده است. یکی از علل اصلی عدم موفقیت نظام برنامه‌ریزی توسعه در کشور، مدیریت شهری ناکارآمد است. از پژوهش حاضر می‌توان نتیجه گرفت از آسیب‌های جدی و قابل‌تأملی که مدیریت شهری را تهدید و باعث ناکارآمدی آن گردیده است مربوط به ساختار موجود است. ساختاری که مبتنی بر قوانین و دستورالعمل‌ها نبوده و صرفاً بر اساس سلیقه و اعمال نفوذ ذی‌نفعان و مدیران و بدون هرگونه اساس علمی تولید شده است. ساختار به وجود آمده مشکلات و نیازهای شهر را ندیده انگاشته و طبیعتاً پاسخگوی آنها نیست. این آسیب‌ها سبب افزایش ساخت و ساز غیر مجاز و شکل‌گیری سکونت‌گاه‌های غیررسمی، ناتوانی در تأمین منابع درآمدی مورد نیاز شهرداری‌ها، عدم نظارت صحیح بر عملکرد کارکنان و ناکارآمدی طرح‌های توسعه شهری گردیده است. در این ساختار حتی افراد متخصص و کارآمد نیز فاقد کارایی و عملکرد مناسب خواهند شد. این ساختار اجازه مشارکت شهروندان در امور شهرداری را نمی‌دهد و تمهیداتی در این زمینه برای آن در نظر نگرفته است. در نتیجه سازمانی خودکامه به وجود آورده که به نظرات ارباب رجوع کمتر اهمیتی نمی‌دهد. با توجه به اینکه در این ساختار شناخت کافی نسبت به مأموریت‌ها و استانداردهای کاری وجود ندارد در نتیجه دچار ناکارآمدی، سردرگمی و پیچیدگی می‌شود که زمینه‌ساز فساد اداری خواهد شد. یکی از علل اصلی این ساختار نابه‌هنجار عدم دانش و اطلاعات لازم اعضای شورای شهر می‌باشد که به‌عنوان عناصر تاثیرگذار در مدیریت شهری نه تنها قادر به حل مشکل نمی‌باشند، بلکه با دخالت‌های خود که همراه با عدم آگاهی می‌باشد به آن دامن می‌زند. لذا جهت مدیریت بهتر شهرها نیاز است تا به درمان این آسیب‌ها پرداخته شود. با توجه به آسیب‌های شناخته شده پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

۱- جهت کاندیداتوری افراد برای شوراهای شهر استانداردهای علمی مناسب و لازم در نظر گرفته شود؛ ۲- تشکیل کارگروه ویژه‌ای از متخصصین در سازمان شهرداری‌ها جهت طراحی ساختار مناسب شهرداری‌ها با توجه به نیازهای شهری؛ ۳- بازنگری و بروز نمودن قوانین شهری؛ ۴- توجه ویژه به آموزش کارکنان؛ ۵- جلوگیری از به‌کارگیری بی‌رویه نیروهای غیر متخصص در شهرداری‌ها خصوصاً در قالب شرکت‌های پیمانکاری؛ ۶- تدوین سازوکار مناسب و مبتنی بر فناوری اطلاعات جهت نظارت بر عملکرد کارکنان.

### Reference:

1. Esfandyari, Atefeh, Kavooosi, Zahra, Ravanbod, Mohamad reza, Mohabati, Fatemeh, Esfandyari, Fahimeh, Salari, Hedaiat, Zanganeh babaie, Mahdi, (1396), *Asib shenasi sazemani dar setad olome pezeszki shiraz bar asas E olgoie Seh shakhegi*, *Magaleh olom E pezeszki E Sadra, doreh 5, shomareh 4*
2. Ashrafi, Yosef, Azarmand, zeinab, (1393), *Tahlil, Tarahi E Sakhtar Sazemani E Motenaseb Barai E Shahrdirihai miani, Mored E Motaleati: Shahrdari Saveh, Pajohesh hai E joghrafiaie Barnameh rizi shahri, doreh 2. Shomareh 1*

3. *Burton, Richard M, Obel, Borg, Dorteh, Doibak Hekenson, tarjomeh : Birami, Mohamad Hosin, (1395), Sakhtar Sazemani, Entesharat Donyae Eghtesad, Chap Aval*
4. *Bovard, Toni, Loofer, Elkeh, Tarjomeh: Rahimian, Ashraf, (1392), Hokmravaie va Modiriat E Omomi, , Chap e aval*
5. *Torabi, Alireza, (1383), Modiriat Paidar E shahri dar grove hokmravaie khoob, ShahrDariha, Sal E6, shomareh 69*
6. *Rahman seresht, Hosin, (1393), teoriyai E sazman va modiriat, nashr Doran, chap 7*
7. *Razavian, Mohamad Taghi, saidi fard, Faranak, salehi, Mona, (1392), Modiriat shahri dar jahan, Nashr E Daneshgah E Emam reza*
8. *Sajadi, Jila, Razavian, Mohamad Taghi, Heidari, Jahangir, Jamali, Hosein, (1397), Naghsh E Modiriat E Shahri Dar Toseaeh Paidar Gardeshgari Saheli Az Didgah Jameah Mizban (motaleh moredi: shahre Booshehr), Nashrieh pajooesh Va Barnameh Rizi shahri, sal E 9, Shomareh piapi 33*
9. *Shakoori Moghadam, Mohsen, (1389), Rah E Ayandeh Shardiha, Nashr E Zareh, Chap E 2*
10. *Salehi, Esmail, (1381), Ejlal E 2002 saran E Keshvarha dar johansburg va ahameiat E An dar modiriat E shahri, ShahrDariha, shomareh 35*
11. *Samadi Miarkalaie, Hosein, Aghajani, Hasan ali, samadi miarkalaie, Hamzeh, (2015), Model E Moadelat E Sakhtari Ertebat Mian E Sakhtar E Sazamanai Va Tavanmand Sazi Ravanshenakhti Karkonan, Faslnameh rahyafti noo dar Modiriat E amoozeshi, Sal E6, shomareh 1, piapi 21*
12. *Laleh Poor, Manijeh, sarvar, Hooshang, Sarvar, Rahim, (2012), Sakhtar E Modiriat E Shahri Iran Ba Takid Bar Tahvolat E Kalbodi Sharha, Fasl nameh Amaiesh E Mohit, shmareh 18*
13. *Latifi, GHolamreza, (2012), Modiriat E Shahri, Nashre Elm, Chap Aval*
14. *Majmooleh Zavabet Va Moghararat E Sazmandehi Va Sakhtar E ShahrDariha, (2017), Sazeman E ShahrDariha Va Dehiarihai E Keshvar*
15. *Mohanaie, Majid, (1999), Chegonegi E Iyjade Modiriat E Mosharekati Dar ShahrDariha, Mahnameh ShahrDariha, Shomareh 96*
66. *Mirzaie Ahranjani, Hasan, (1998), Avamel E Moaser Bar Vojdan E Kari Va Enzebat E Ejtemaie, Majmooleh Maghalat Seminar Vojdan E Kari Va Enzebat E ejtemaie, Entesharat E Daneshgah E Azade Eslami Ghazvin*
17. *Najaf Bigi, Reza, (2018), Sazeman Va Modiriat, Entesharat E Termeh, Chap 12*
18. *Najafi Zadeh, Mohsen, Zahedi, Sied Mohamad, (2016), Asib Shenasi Nezam E Modiriat E Amalkard E Karkonan Dar Daneshgah E Olom E pezeski Ghazvin Ba Estefadeh Az Model Seh Shakhegi, Majaleh Modiriat Toseh Va Tahval, Shomareh 25*
19. *Noroozi, Hosein, Noroozi, Davood, (2018), teoriyaye Modiriat E Pishrafteh, Chap E sevom, Nashr foojan*
20. *VanDik, MainPiter, Tarjomeh: Kazemian, GHolamReza, Rastegar, Hamed, (2014), Modiriat E Shahri Az Nazariyh Ta Amal, Entesharat E Tisa*
21. *Yavari, Hosein, (2014), Modiriat, Entesharat Azar, Chap E 2*

Research Paper

**Investigating the damages of urban management and its role in city  
development planning by using tripartite analysis  
(Case study: Pakdasht Municipality)**

**Ahmad Assadi:** PhD Student in Geography and Urban Planning, Noor Branch, Islamic Azad University, Noor, Iran

**Azita Rajabi<sup>1</sup>:** Associate Professor of Geography & Urban Planning, Tehran Markazi Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

**Gholam Reza Janbazi Ghobadi:** Associate Professor of Geography & Urban Planning, Noor Branch, Islamic Azad University, Noor, Iran

**Mohammad Komeili:** Assistant Professor of Geography, Jahad university, Tehran Iran

Received: 2018/3/22

PP:57-58

Accepted:2018/9/11

**Abstract**

One of the most important factors in the system of development plan consists of the present damages in urban management a part of which stems from organizational damages in the urban establishments in the country and by identifying the pathology of the urban management, one can understand the barriers to growth and development of the city in different spheres of the country and effective measures should envisaged in order to overcome the impediments to development and planning. In line with this policy, this study investigates the pathology of the urban management in Pakdasht and its effects on the trend of developmental planning with a view to studying and identifying the pathology of urban management of the Pakdasht City. In this study, by examining the administrative rules and regulations and bylaws as well as the administrative structure of the municipality, and by using the tripartite analysis, attempts have been made to the structural, behavioral and environmental damages. After identifying the pathology of urban management in Pakdasht, a questionnaire based on qualitative analysis and by distributing them among the staff of the municipality has been provided in the form of 349 questionnaires, then the transcripts of the interviews have been analyzed by using the software MAXQDA 2018 and the dimensions of the pathology of the urban development of Pakdash have been identified. Then by using MAXQDA 2018, attempts have been made to draw the pattern of pathology in urban planning in Pakdash and by analyzing and prioritizing the damages in every field, the amount of their role has been evaluated and suggestions have been offered.

**Keyword:** urban management, pathology, organization structure, tripartite analysis, Pakdasht City

**Extended Abstract:**

**Introduction:**

One of the most important factors in the system of development plan consists of the present damages in urban management a part of which stems from organizational damages in the urban establishments in the country. By identifying the pathology of the urban management, one can understand the barriers to growth and development of the city in different spheres of the country and effective measures should envisaged in order to overcome the impediments to development and planning. This study indicates that part of these damages stems from organizational damages because

<sup>1</sup>. Corresponding Author's , Email: azitarajabi@yahoo.com , Tel: +989121227307

*the proper function of an organization or institute such as municipality can be severely affected by its organizational structure. The supervising organization i.e. the interior ministry has not announced a certain structure for municipalities based on the current rules with different degrees, this structure*  
*In many municipalities, the structure has not been taken into account and this has caused disorganization and disorder, resulting in disruption in the structure and consequently in their inefficiency. By examining the organizational structure of municipalities across the country, we realise that municipalities have not been tailored to meet local and regional needs, and thus have failed to meet the needs of citizens. This structure is designed regardless of environmental conditions, sources of income, the need for skilled staff and the extent of city development and has been communicated to all municipalities with the same degree. Finally, what is to be seen is that the communicative structure is not very consistent with the existing structure of municipalities and in many cases is even contradictory with it, including those clashing structures whose intrinsic output reflects this structural inequality. Therefore, the questions addressed in this study and the answers to these questions are as follows: To what extent has the existing structure of the municipalities affected their performance and what has been the harm? What are the disadvantages of municipal employees' lack of awareness of organizational rules and behavior? What are the disadvantages of existing urban management laws? And what is the extent of the damage that each of the above causes to the performance of urban management ?*

### **Methodology:**

*The damages are eventually categorized into three categories: structural, contextual or environmental and behavioral, and are identified by using a triaxial analysis model and by analyzing and prioritizing known damages in each case, their role has been measured and suggestions for improvement are made.*

*The reason for choosing the tricuspid model is that it is one of the models of organizational damage identification. And in that analysis, the phenomena are analyzed into three structural, behavioral, and environmental or contextual categories. Given that the model can classify all the identified dimensions into the aforementioned frameworks, it is essential that the analysis performed on this phenomenon be appropriately comprehensive.*

*Consequently, by studying municipal administrative laws and regulations as well as the administrative structure of Pakdasht municipality and using triaxial analysis to identify structural, behavioral and environmental or contextual damages of this municipality, the information collected from interviews with experts have been investigated. In this way, the interviews are identified using the content analysis method and MAXQDA 2018 software and pathological analysis of Pakdasht urban development management and the research model is presented after damage identification. A questionnaire based on qualitative analysis was designed and implemented by Pakdasht Urban Development Management Distribution of necessary information to the municipality staff in the form of 349 questionnaires. Then we analyzed the text of the interviews using MAXQDA 2018 content analysis method and identified pathological aspects of Pakdasht urban development management. The results of the interviews were then presented using coding in the foundation data and the results of coding identified 96 open codes among 260 concepts. Then in the axial coding step, these 96 open codes were categorized into 3 categories and 17 subcategories, which are the same three structural, behavioral, and contextual dimensions.*

### **Results and discussion:**

*The results of the confirmatory factor analysis provide the pathological model of Pakdasht urban development management pathology. In this regard, the factor table shows the extent of the impact of the variable on the model, and the higher the factor load, the greater the impact on the model. According to the data of the mentioned model, the underlying pathology, structural damages, and behavioral damages, respectively, were ranked third, affecting the pathology of Pakdasht urban development management, respectively. It shows that inefficiencies, confusion and complexity and corruption are the influential elements of urban management along with the lack of awareness of the most important issues in the pathology of Pakdasht urban management.*