

## ظرفیت شناسی تحقق پذیری مدیریت یکپارچه شهری با رویکرد آینده نگاری (مطالعه ی موردی کلانشهر تهران)

سولماز سنائی<sup>۱</sup>، رحیم سرور<sup>۲</sup>، بختیار عزت پناه<sup>۳</sup>

### چکیده

شهر ظرفی متشکل از عناصر مختلفی است. از آنجا که عملیات شهری در برگیرنده تعداد زیادی از عناصر مرتبط با یکدیگر در سطوح مختلف تصمیم گیری است، مدیریت یکپارچه شهری جهت ایجاد هماهنگی میان تلاش‌ها در سطوح مختلف یک ضرورت انکار ناپذیر است. هدف از این پژوهش ارزیابی مدیریت یکپارچه کلانشهر تهران با رویکرد آینده نگاری بوده است. برای این منظور جهت جمع آوری اطلاعات از شیوه اسنادی- کتابخانه‌ای استفاده شده است. در این تحقیق از ۲۴ شاخص در ۴ مؤلفه (دانش و اطلاعات، آموزش و پرورش، مشارکت مردم و شهروندان، مدیریت) بهره برده شده که جهت بررسی ارتباط بین این شاخص‌ها از نرم افزار میک مک<sup>۴</sup> استفاده و پیشرانها استخراج شده‌اند. برای تحلیل پیشرانها و سناریو نویسی از نرم افزار سناریو ویزارد<sup>۵</sup> استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که وضعیت مدیریت یکپارچه در کلانشهر تهران در وضعیت مناسبی قرار نداشته است. سناریوهای استخراج شده در باب مدیریت یکپارچه شهری تهران شامل سناریوهای طلایی، بحرانی و بینابین بوده‌اند که بنابر نظر کارشناسان امکان تحقق سناریو بحرانی در آینده تهران یکی از بدیل‌های آینده محسوب می‌شود. این سناریو بدترین حالت سناریو بوده و برای جلوگیری از تحقق سناریو بحرانی و تقویت روندها گرایش این شهر به سمت بهبود مدیریت یکپارچه و تاحدی همسو شدن با سناریو طلایی پیشنهادهایی ارائه شده است.

کلیدواژگان: مدیریت، مدیریت یکپارچه، آینده نگاری، تهران

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱- دانشجوی دکتری گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران

۲- عضو هیات علمی گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

۳- عضو هیات علمی گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران

## بیان مسئله

شهرها امروزه به سرعت در حال رشد و توسعه می‌باشند و هم‌زمان مسائل و مشکلات شهر نیز پیچیده‌تر می‌شود، در این راستا اداره شهرها نیز تبدیل به موضوعی خطیر و قابل توجه می‌شود، و بدون شک یک مدیریت شهری موفق می‌تواند شهر را به سمت توسعه پایدار پیش ببرد و باعث افزایش رفاه ساکنان شهر شود (رجب‌صلاحي و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۶۲).

به عبارتی دیگر گستردگی و پیچیدگی مسائل شهری و رشد و توسعه روزافزون شهرها، مدیریت امور شهر را به وظیفه دشواری تبدیل نموده است. علاوه بر موضوعاتی همچون محیط زیست، حمل و نقل، ایمنی و برنامه ریزی شهری، یکی از عوامل مهمی که تاثیر فزاینده و تعیین کننده ای بر عوامل سازنده شهری دارد، مدیریت شهری است. اگر شهر همچون سازمانی در نظر گرفته شود لازم است که در رأس آن عنصری برای برنامه ریزی آینده و اداره امور شهر قرار گیرد این عنصر را میتوان مدیریت یکپارچه شهری نام نهاد (منصوری، ۱۳۹۷: ۱۲).

در اینجا می‌توان مدیریت شهری را اینگونه تعریف کرد: روند توسعه، اجرا، هماهنگ‌سازی و ارزیابی راهبردی یکپارچه است که با کمک کنشگران شهری و با در نظر گرفتن بخش خصوصی و منافع شهروندان در چارچوب سیاسی اجرا می‌شود که در سطح عالی دولت برای دستیابی به توسعه اقتصادی پایدار مشخص شده است (دیجیک و پیتر، ۲۰۰۶: ۷۱). شهرها با توجه به وجود سازمان‌ها و ارگان‌های مختلف که به صورت مستقل اداره می‌شوند با چالش بزرگ مدیریت روبرو است. برقراری ارتباط مؤثر و کارا میان مداخله‌کنندگان گوناگون به کاهش مدت زمان لازم برای واکنش در مقابل اختلالات در سیستم و نظام شهری کمک خواهد کرد. برای ایجاد ساختاری جامع و یکپارچه باید ابعاد مختلف توسعه اقتصادی، حفاظت محیط زیست و ساختارهای اجتماعی به وسیله همه مداخله‌کنندگان و یا به عبارتی افراد، گروه‌های نهادها و سازمان‌های ذی نفع در شهر به درستی درک شود (قرخلو و حسینی، ۱۳۸۶: ۴۲). با گذشت بیش از یک قرن از شکل‌گیری ساختارهای سازمانی نوین در حوزه مدیریت شهری در ایران در کنار سابقه تاریخی کهن آن در کشور، بر اساس جایگاه حقوقی تعریف شده برای شهرداری‌ها در ایران، مدیریت شهری، مدیریتی واحد نیست و اداره‌کنندگان شهر مشتمل بر نمایندگان دولت و مردم هستند. این نوع مدیریت متفرق سبب دوباره کاری، انجام کارهای موازی و بعضاً از بین رفتن سرمایه‌های عمومی، ایجاد تشکیلات عریض و طویل دیوانی، ایجاد اصطکاک و برخورد ادارات، ناهماهنگی در انجام وظایف و عدم مسئولیت‌پذیری می‌گردد (بابایی و ابراهیمی، ۱۳۹۵: ۳۶). مدیریت یکپارچه شهری دیدگاهی است که بر اساس آن می‌توان نظرات و منافع مختلف و گاه متضاد گروه‌های بخش عمومی، خصوصی، تشکل‌های غیررسمی و افراد و خانوارها را درباره توسعه منطقه به سمت و سوی مشترکی رهنمون ساخت همچنین مدیریت یکپارچه شهری به معنای اتخاذ یک رویکرد کل‌نگرانه و طراحی ساز و کارهایی جهت پیگیری رویکرد مذکور در مدیریت شهر است. به منظور تحقق یکپارچگی، شناسایی عوامل مؤثر بر یکپارچگی و تفرق در مدیریت شهری ضروری است (سرور و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۸). مدیریتی است هم‌افزا، با حضور تمامی ذی‌نفعان و ذی‌نفعان شهری در چارچوب نهادی، سازمانی و قانونی مشخص به منظور ارتقاء سطح مدیریت شهری و پایدار نمودن زیست‌پذیری شهر (دویران و همکاران، ۱۳۹۱: ۵۳).

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).

در کل برای جلوگیری از اصطکاک و تقابل در مدیریت شهری، نظریه مدیریت یکپارچه به عنوان سازماندهی‌کننده ارگان‌های موجود در سطح شهر مطرح شده است. از طرفی شهرها مانند جانداران در حال رشد و توسعه هستند و امکانات موجود در حد جوابگویی به نیازهای موجود است، این تحقیق برآن است با استفاده از رویکرد آینده نگاری مدیریت یکپارچه شهری با تاکید بر مدیران شهری را مورد ارزیابی قرار دهد تا روند آینده مدیریت یکپارچه کلانشهر تهران مشخص شده و در نهایت در جهت بهبود عملکرد آن گام برداشت.

جدول ۱: تحقیقات صورت گرفته در زمینه مدیریت شهری و مدیریت یکپارچه شهری

نویسنده	سال	عنوان	نتیجه
سرور	۱۳۹۶	واکاوای عوامل موثر بر تحقق مدیریت یکپارچه شهری (مطالعه موردی: شهر تهران)	ضعف زیرساخت های اطلاعاتی برای مدیریت یکپارچه شهری ۰/۸۰، عدم تدقیق جایگاه نظام مدیریت شهری نزد سازمان‌های ذی مدخل همسطح ۰/۷۸ و تعدد نگرش و دیدگاههای سیاسی با ضریب ۰/۷۷ موثرترین و تاثیرگذارترین عوامل در تحقق پذیری مدیریت یکپارچه کلانشهر تهران تشخیص داده شده‌اند.
کشکولی	۱۳۹۵	مدیریت یکپارچه شهری و شهر سبز پایدار	دست یابی به توسعه پایدار فضای سبز شهری، نیازمند سیاست‌ها و روش‌های مدیریتی کارآمد می‌باشد که یکی از این روش‌های مدیریتی اتخاذ رویکرد مدیریت یکپارچه شهر است.
منصوری	۱۳۹۷	مدیریت یکپارچه شهری الزامی برای حکمروایی خوب شهری	رسیدن به توسعه پایدار شهری قبل از هر چیزی مستلزم سیستم مدیریت شهری یکپارچه در سطوح مختلف سیاستگذاری، برنامه ریزی، تصمیم گیری و اجرایی است
امیری	۱۳۹۷	تحلیل معیارهای مدیریت یکپارچه شهری (مطالعه موردی: تهران)	معیار مشروعیت مدیران در ساختار مدیریت یکپارچه شهری با کسب امتیاز ۰/۷۳ توانسته است جایگاه نخست را به خود اختصاص دهد
بابایی	۱۳۹۵	مطالعه و بررسی مؤلفه‌های مدیریت یکپارچه در شهر اصفهان	مهمترین عامل در دستیابی به یکپارچگی ایجاد مدیریت واحد شهری است. راهکارهای اصلی برای رسیدن به این امر شامل انسجام، همپیمانی، هماهنگی، دیدگاه منسجم در دستگاه های اجرایی و تحقق مدیریت حکمرانی خوب در سطح شهر اصفهان بوده است.
مسعودی	۱۳۹۷	بررسی راهکارهای تحقق مدیریت یکپارچه شهری در کلانشهر تهران	تهران تا رسیدن به شاخص‌های مدیریت یکپارچه شهری فاصله زیادی باید طی بکند و پیمودن آن نیازمند هماهنگی بین تمام سازمان‌های دخیل در مدیریت یکپارچه شهری است.

ماخذ: نگارندگان

### مبانی نظری

شهر یک مجموعه زنده است و این مجموعه زنده در حال تغییر و تحولات مستمر می باشد. اگر قسمتی از شهر توسط یک مجموعه و قسمت های دیگر توسط مجموعه دیگری مجزا و مستقل از یکدیگر اداره شود، این شهر به زودی فرسوده شده و از بین می رود. به اعتقاد مامفورد، شهر عبارت است از یک شبکه جغرافیایی، یک سازمان

اقتصادی، یک فرایند صنعتی، صحنه ای برای کنش اجتماعی و نمادی زیباشناختی از وحدت جمعی (لطیفی، ۱۳۸۴: ۳۲). طی چند دهه اخیر پیوندهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی درون شهرها با تغییرات اساسی روبرو بوده است. هم اکنون کلان شهرها به شدت رشد یافته اند و مسائل و مشکلات آن ها هم از نظر تعداد و هم از نظر شدت افزایش پیدا کرده اند (وود، ۲۰۰۶: ۴۱). جدا از مسائل و مشکلات موجود در شهرها روند اداره و مدیریت این چالش ها فی نفسه باعث بروز مشکل شده است، به طوری که عملکرد سازمان های موجود در سطح شهر همیشه در یک راستا نبوده و برخی مواقع در تضاد و باعث تناقضات شدید در سطح مدیریت شهر شده اند. مدیریت شهری فرایندی از مسئولیت ها، اقدامات و ارتباطات مداوم برای نیل به اهداف عملیاتی خاص در سطح جوامع شهری است. شکل گیری این فرایند و تحقق اهداف عملیاتی آن نیازمند یک چارچوب سازمانی تعریف شده، شفاف و پاسخگو در قبال همه کنشگران جوامع شهری می باشد. مک گیل (۱۹۹۸) که دید جامع تری نسبت به مدیریت شهری دارد، معتقد است که مدیریت شهری باید به عنوان یک فرایند جامع و کل نگر، فراگیر و یکپارچه، نگریسته شود. فراگیری با این معنی که تمامی کنشگران و بازیگران شهری را در بر گرفته، جامعیت و کل نگرایی به نحوی که کل فرایندهای سیاست گذاری، برنامه ریزی، 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 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 پایدار مدیریت شهری نیز پایدار بوده و محیط شهری پایداری را به وجود خواهد آورد (سرور، ۱۳۹۶: ۳۰).

#### عملکرد مدیریت یکپارچه شهری

مدیریت یکپارچه شهری مدیریتی است که در یک یا چند حوزه مجزا یکپارچه شده باشد. اعم از حوزه علوم مدیریتی، حوزه علوم برنامه ریزی و در نهایت حوزه علوم سیاسی و جامعه شناختی، زمینه یکپارچگی فرایند مدیریت شهری میان صاحب نظران رشته های مطرح شده اتفاق نظر بوجود می آورد و مدل هایی را برای تحقق این یکپارچگی پیشنهاد می کند. مدیریت شهری یکپارچه و هماهنگی به مرکزیت، شهرداری و نهادهای ذیربط (اعم از دولتی و عمومی) تحت نظارت و سیاست گذاری محلی شورای شهر، الگوی عمومی مورد نظر در تدوین وظایف شهرداری ها است. بدون این وحدت و هماهنگی بین سازمانی، کارایی و اثربخشی مجموعه اقدامات و منابع صرف شده برای اداره امور شهر و توسعه آن به شدت مورد سوال است. در همین چارچوب، جامعیت فضایی و عملکردی شهرداری و مدیریت شهری در هدایت و کنترل تمام فضای شهر و همه ابعاد حیات شهری ضرورتی اصولی است (کاظمیان و سعیدی رضوانی، ۱۳۸۳: ۳۶).

#### هماهنگی عملکرد سازمان ها دخیلی در مدیریت شهری

هماهنگی میان نظام های سازمانی موجب می شود 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 بین سازمانی، میان کارکنانی رخ می دهد 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 (۷۵: Van de Ven et al, ۱۹۷۶) 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 (۴۸: Whetten, Rogers, ۱۹۸۲) مفهوم هماهنگی می تواند در بردارنده «فرایندها و پیامدها» نیز باشد (Alexander, ۱۹۹۵: ۶۵) همچنین این مفهوم می تواند

از زوایای درون سازمانی و نیز بین سازمانی مورد مطالعه قرار گیرد. فرایند هماهنگی بین سازمانی شامل ایجاد قوانین تصمیم گیری، مباحث خط مشی و مبادله اطلاعات بین سازمان های درگیر است و این به نوبه خود بر اعمال تصمیمات درون سازمانی تأثیر خواهد داشت (State Services Commission, ۲۰۰۸: ۲۲).

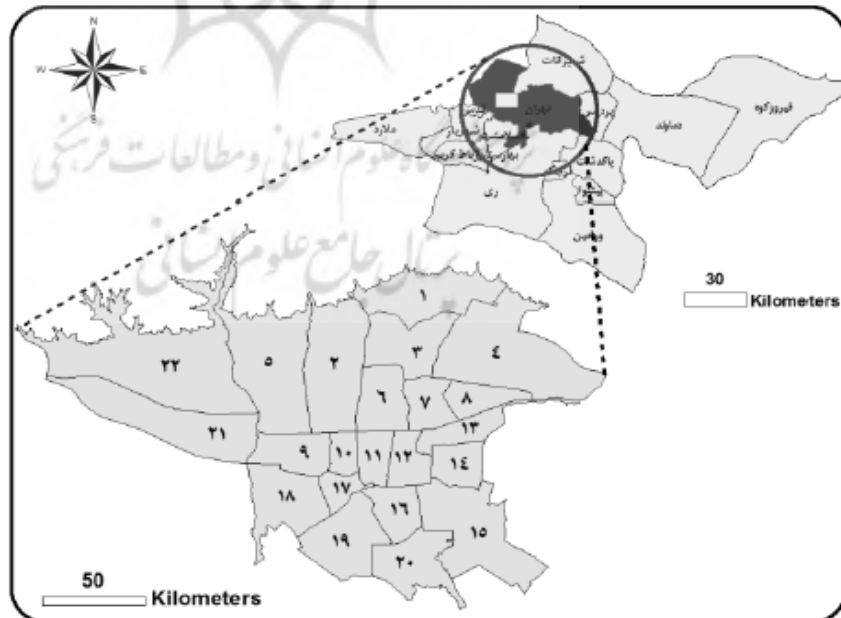
### آینده نگاری و مدیریت یکپارچه شهری

ورود به عصر تکنولوژی و عدم قطعیت ها باعث دو عملکرد مثبت و منفی در قبال بشر شده اند. آسودگی، راحتی، در دسترس بودن می توان جنبه های مثبت آن باشند ولی سردرگمی، قابل پیش بینی نبود، پیچیدگی را نیز می توان اثرات منفی عدم قطعیت در عصر حاضر باشد. در دهه های گذشته با رابطه خطی و رابطه علت و معلول تا حد نسبتاً دقیق می توانست به پیش بینی های مطلوب در آینده دست یابد ولی اکنون این مسئله به راحتی امکان پذیر نمی باشد. برای فایق آمدن بر این مسئله، تکنیک های زیادی جهت کشف آینده ظهور کرده اند که از جمله آنها رویکرد آینده نگاری است. این رویکرد با شناسایی عدم قطعیت ها و عوامل کلید اقدام به ترسیم چشم انداز می کند. در زمینه مدیریت یکپارچه شهری نیز با شناسایی شاخص ها و بررسی رابطه های آنها پیشنهادهای استخراج می شوند و سپس متناسب با پیشنهادهای سناریوهای طراحی می شوند. در نهایت سناریو محتمل را شناسایی کرده و متناسب با آن در راستای مدیریت یکپارچه شهری می توان برنامه ریزی کرد.

### معرفی محدوده مورد مطالعه

پرجمعیت ترین شهر و پایتخت ایران، مرکز استان تهران و شهرستان تهران است. با ۸٬۶۹۳٬۷۰۶ تن جمعیت، بیست و چهارمین شهر پرجمعیت جهان و پرجمعیت ترین شهر غرب آسیا به شمار می رود. کلانشهر تهران نیز دومین کلانشهر پرجمعیت خاورمیانه است.

از نظر اداری، تهران به ۲۲ منطقه و ۱۲۲ ناحیه شهری تقسیم شده است و شهرهای تجریش و ری را در بر گرفته است. اداره شهر توسط شهرداری تهران انجام می شود. شهردار تهران توسط شورای شهر تهران انتخاب می شود و این شورا بر عملکرد شهرداری نظارت و برای اداره شهر، قانون گذاری می کند.



نقشه ۱: موقعیت جغرافیایی کلانشهر تهران در استان و شهرستان - ماخذ: نگارندگان

روش تحقیق

نوع تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر گرد آوری داده توصیفی بوده است. جمع آوری اطلاعات به دو صورت اسنادی- کتابخانه‌ای صورت گرفته است. در این تحقیق برای ارزیابی مدیریت یکپارچه کلانشهر تهران از ۲۴ شاخص در قالب ۴ مؤلفه "دانش و اطلاعات، آموزش و پرورش، مشارکت مردمی، مدیریت" استفاده شده است. با استفاده از نرم افزار میک مک رابطه بین متغیرها مورد سنجش قرار گرفته و سپس پیشران‌های کلیدی استخراج شده‌اند. پیشران‌های کلیدی در محیط نرم افزار سناریو ویزارد<sup>۲</sup> مورد تحلیل قرار گرفته و وضعیت سازگاری آن‌ها مورد بررسی قرار گرفته و سپس سناریوهای قوی و باور کردنی استخراج شده‌اند. در نهایت با توجه به سناریوها، سناریوهای طلایی، بحرانی، بینابین مشخص و پیشنهادهایی در جهت بهبود مدیریت یکپارچه کلانشهر تهران ارائه شده است.

جدول ۲: ابعاد و پیشرانهای مدیریت یکپارچه کلانشهر تهران

شناسه	پیشرانها	مؤلفه
Variable01	هماهنگی بیشتر بین سازمان‌های مجری مدیریت شهری	دانش و اطلاعات
Variable02	آگاهی شهروندان از حقوق شهروندی	
Variable03	آگاهی شهروندان از قوانین و مقررات	
Variable04	میزان کیفیت نظام پیشنهادی شهروندان	
Variable05	در دسترس قرار دادن اهداف طرح‌ها و صورت‌های مالی سازمان برای شهروندان	
Variable06	یادگیری شهروندان	آموزش و پرورش
Variable07	بهبودی و توسعه انسانی	
Variable08	استفاده از تجربیات کشورهای موفق	
Variable09	وجود جلسات برای تبادل دانش و تجربیات	
Variable10	وجود سازوکار پاسخگویی برای شهروندان	مشارکت مردمی و شهروندان
Variable11	همیاری شوراهای محلی	
Variable12	استفاده از پتانسیل‌های تخصصی مردم	
Variable13	تقسیم فضای شهری به صورت سلسله مراتبی	
Variable14	اصلاح و تعدیل نظام قدرت تصمیم‌گیری به نفع نهادهای محلی	
Variable15	مشارکت شهروندان در طرح و پروژه‌ها	
Variable16	گزارش عملکرد سازمان‌ها به شهروندان	
Variable17	ادغام و یکپارچگی عناصر ذیربط در مدیریت	مدیریت عمومی محیط
Variable18	مشروعیت مدیران در ساختار مدیریت یکپارچه شهری	
Variable19	تأمین منابع مالی پایدار شهرها	
Variable20	تقسیم قدرت در راستای تمرکز زدایی	
Variable21	مسئولیت‌پذیری سازمان در قبال ذی‌نفعان	
Variable22	میزان تعهد سازمان به اجرای قوانین و مقررات	
Variable23	وجود یک مرکز برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری فراسازمانی برای سازمان	
Variable24	وجود همبستگی بین مدیران و کارکنان	

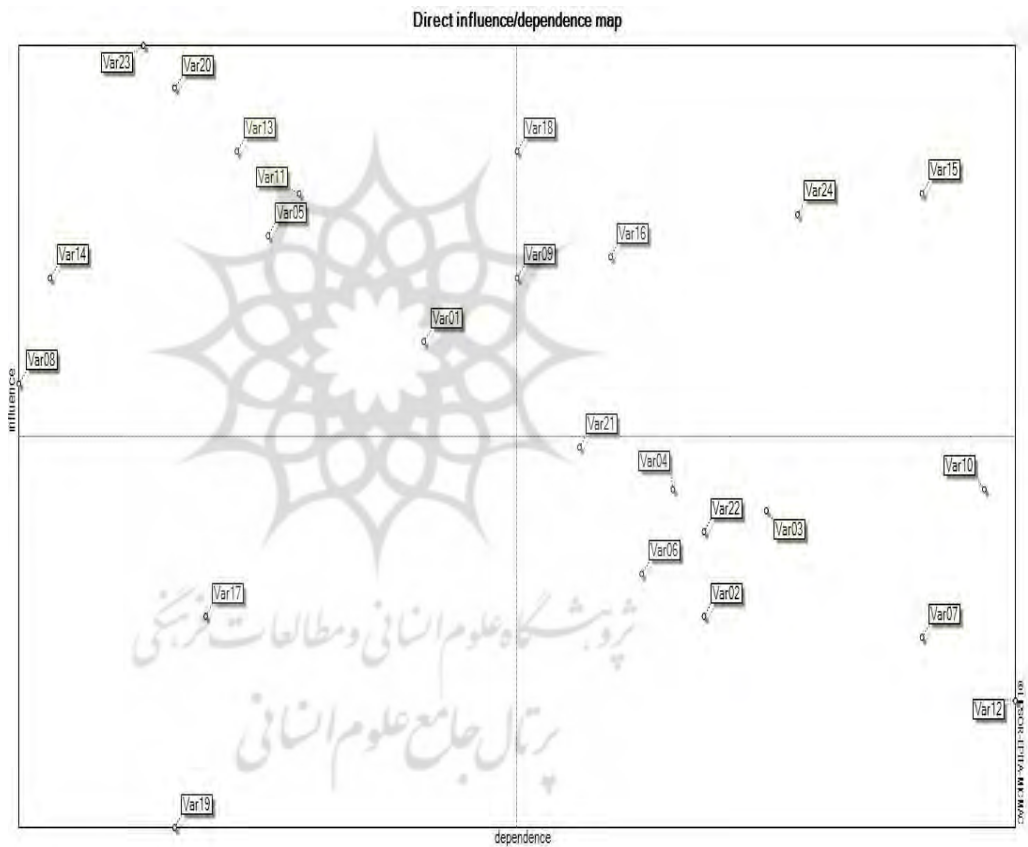
ماخذ : نگارندگان

رابطه مستقیم بین متغیرها

متغیرهای تاثیرگذار

متغیرهایی که درصد تاثیرگذاری آنها نسبت به تأثیر پذیری بسیار بالاتر هستند را شامل می شود و این متغیرها در شمال غربی پلان تأثیرگذاری - تأثیر پذیری قرار می گیرند. در این راستا با توجه به شناسایی سیستم به عنوان سیستم ناپایدار، وجود عوامل تأثیرگذار با درجه ی بسیار بالا و قرارگیری در منتهی الیه نمودار در سمت شمال غربی بعید به نظر می رسد. زیرا وجود متغیرها در این محل بیشتر در سیستم های پایدار حاکم می باشد. متغیرهای زیر با توجه به موقعیت قرارگیری آنها در پلان تأثیرگذاری - تأثیر پذیری متغیرهای تأثیرگذار نامیده می شوند.

پیشرانهای تاثیرگذار موجود شامل شاخص های وجود یک مرکز برنامه ریزی و تصمیم گیری فراسازمانی برای سازمان، تقسیم قدرت در راستای تمرکز زدایی، تقسیم فضای شهری به صورت سلسله مراتبی، در دسترس قرار دادن اهداف طرح ها و صورت های مالی سازمان برای شهروندان، مشروعیت مدیران در ساختار مدیریت یکپارچه شهری، وجود جلسات برای تبادل دانش و تجربیات تاثیر گذار و کنترل کننده سیستم تشخیص داده شده اند.



شکل ۱: رابطه مستقیم بین شاخص ها - ماخذ: نگارندگان

جدول ۳: وضعیت شاخص‌ها

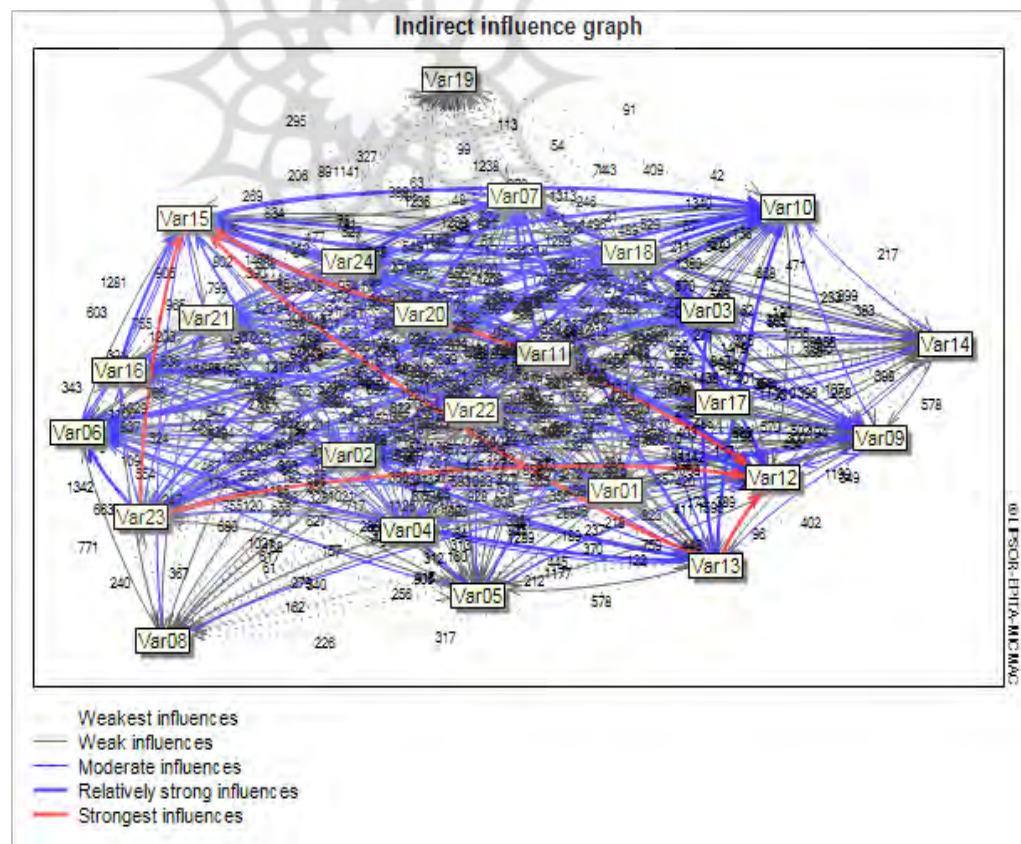
پیشران	وضعیت
-var01-var05-var09-var11-var13-var18-var20-var23	تاثیرگذار
-var24-var16	ریسک
-var15	هدف
-var12-var07-var02-var06-var03-var22-var04-var10-	تاثیرپذیری
-var17	مستقل
var08-var19	اهرم ثانوی

ماخذ: نگارندگان

چنانچه از جدول بالا نیز قابل تشخیص است تنها دو متغیر اهرم ثانوی "ادغام و یکپارچگی عناصر ذریبند در مدیریت" و مستقل "تأمین منابع مالی پایدار شهرها" وجود داشته‌اند. بقیه پیشرانها در سه فضایی اثرگذار، اثرپذیری و متغیرهای دو وجهی توزیع شده‌اند. بیشترین مقدار اثرپذیری مستقیم مربوط به شاخص‌ها (var12) با ۶۸۵ اثرپذیری- (var10) با ۶۶۸ اثرپذیری-(var07) با ۶۳۵ اثرپذیری بوده است و در مقابل شاخص‌های (var08) با ۱۵۰ اثرپذیری، (Var14) با ۱۶۷ اثرپذیری کمترین مقدار را داشته‌اند.

رابطه غیر مستقیم متغیرها

بیشترین مقدار اثرگذاری مستقیم مربوط به شاخص‌های (var20) با ۶۹۳ اثر، (var23) با ۶۹۲ اثر، (var13) با ۶۷۷ اثر بوده است. در مقابل کمترین مقدار مربوط به شاخص (var19) با ۴۳ اثر بوده است.



شکل ۲: رابطه غیر مستقیم پیشرانها(ماخذ: نگارندگان)



بیشترین مقدار اثرپذیری غیر مستقیم مربوط به شاخص‌های "مشارکت شهروندان در طرح و پروژه‌ها" با ۷۱۷ اثر، "استفاده از پتانسیل‌های تخصصی مردم" با ۷۰۲ اثر، "آگاهی شهروندان از قوانین و مقررات" با ۶۶۲ اثر بوده است. در مقابل کمترین مقدار اثرپذیری غیر مستقیم مربوط به شاخص‌های "استفاده از تجربیات کشورهای موفق" با ۱۴۲ اثر و "تأمین منابع مالی پایدار شهرها" با ۱۰۵۸ اثر بوده‌اند.

جدول ۴: عوامل کلیدی در مدیریت یکپارچه کلانشهر تهران

شاخص	مؤلفه
Variable23	وجود یک مرکز برنامه ریزی و تصمیم گیری فراسازمانی برای سازمان
Variable20	تقسیم قدرت در راستای تمرکز زدایی
Variable13	تقسیم فضای شهری به صورت سلسله مراتبی
Variable18	مشروعیت مدیران در ساختار مدیریت یکپارچه شهری
Variable11	همیاری شوراها محلی
Variable15	مشارکت شهروندان در طرح و پروژه‌ها
Variable24	وجود همبستگی بین مدیران و کارکنان
Variable05	در دسترس قرار دادن اهداف طرح‌ها و صورت‌های مالی سازمان برای شهروندان

ماخذ: نگارندگان

#### سازگاری بین پشیران‌ها

ارزیابی صورت گرفته از نتایج سازگاری بین شاخص‌ها نشان می‌دهد همیاری شوراها محلی از مؤلفه "همیاری شوراها محلی" با امتیاز ۲۶ سازگارترین و در مرتبه بعدی شاخص‌های همبستگی بین مدیران و کارکنان از مؤلفه "وجود همبستگی بین مدیران و کارکنان" با ۱۸ امتیاز، تقسیم فضا به صورت سلسله مراتب از مؤلفه "تقسیم فضای شهری به صورت سلسله مراتبی" با ۱۶ امتیاز قرار داشته‌اند و کمترین سازگاری نیز به شاخص برنامه ریزی فراسازمانی از مؤلفه "وجود یک مرکز برنامه ریزی و تصمیم گیری فراسازمانی برای سازمان" با امتیاز ۲، مشارکت شهروندان در طرح‌های شهری از مؤلفه "مشارکت شهروندان در طرح و پروژه‌ها" با امتیاز ۳ قرار گرفته‌اند.

#### سناریوهای قوی

این سناریوها شامل ۴ سناریو با سه وضعیت بوده‌اند:

سناریو اول بیانگر وضعیت کاملاً مطلوب بوده است، سناریو دوم وضعیت ایستا و سناریوهای سوم و چهارم وضعیت بحرانی را نشان می‌دهند.

جدول ۵: سناریوهای قوی در مدیریت یکپارچه کلانشهر تهران

دسترس قرار دادن اهداف طرح‌ها	مدیران و کارکنان همبستگی بین	مشارکت شهروندان	همیاری شوراها محلی	مشروعیت مدیران	تقسیم فضای شهری	تمرکز زدایی قدرت	مرکز برنامه ریزی فراسازمانی	سناریو اول
شفاف سازی طرح‌ها	همبستگی بین مدیران و کارکنان	مشارکت شهروندان در طرح‌ها	همیاری شورای محلی	مشروعیت مدیران	تقسیم فضا به صورت سلسله	توزیع متناسب قدرت	برنامه ریز فراسازمانی	

				شهری	مراتبی		
کاملا مطلوب	کاملا مطلوب	کاملا مطلوب	کاملا مطلوب	کاملا مطلوب	کاملا مطلوب	کاملا مطلوب	کاملا مطلوب
سناریو دوم	سناریو دوم	سناریو دوم	سناریو دوم	سناریو دوم	سناریو دوم	سناریو دوم	سناریو دوم
بی خبری شهروندان از اهداف طرح	ارتباط ضعیف مدیران و کارکنان	بی توجهی به مشارکت شهروندان در طرح ها	نبود همیاری شورای محلی	بی توجهی به مشروعیت مدیران مدیریت شهری	ایستا بودن وضعیت فضاهای شهری	متمركزسازی قدرت تصمیم گیری	برنامه ریزی درون سازمانی
ایستا	ایستا	بحرانی	بحرانی	بحرانی	ایستا	بحرانی	مطلوب
سناریو سوم	سناریو سوم	سناریو سوم	سناریو سوم	سناریو سوم	سناریو سوم	سناریو سوم	سناریو سوم
بی خبری شهروندان از اهداف طرح	نبود ارتباط بین مدیران و کارکنان	بی توجهی به مشارکت شهروندان در طرح ها	نبود همیاری شورای محلی	مدیریت شهری بدون توجه به مشروعیت شهروندان	وجود فضاهای ناهماهنگ	متمركزسازی قدرت تصمیم گیری	ایستا بودن برنامه ریزی مدیریت شهری
ایستا	بحرانی	بحرانی	بحرانی	ایستا	بحرانی	بحرانی	ایستا
سناریو چهارم	سناریو چهارم	سناریو چهارم	سناریو چهارم	سناریو چهارم	سناریو چهارم	سناریو چهارم	سناریو چهارم
اهداف طرح شهری	نبود ارتباط بین مدیران و کارکنان	بی توجهی به مشارکت شهروندان در طرح ها	نبود همیاری شورای محلی	بی توجهی به مشروعیت مدیران شهری	وجود فضاهای ناهماهنگ	متمركزسازی قدرت تصمیم گیری	ایستا بودن برنامه ریزی مدیریت شهری
بحرانی	بحرانی	بحرانی	بحرانی	بحرانی	بحرانی	بحرانی	ایستا

ماخذ: نگارندگان

جدول ۶: سناریوهای باورکردنی مدیریت یکپارچه شهری تهران

سناریو سوم	سناریو دوم	سناریو اول	مؤلفه
انجام عملیات بدون هیچ برنامه‌ای	برنامه ریزی درون سازمانی	برنامه ریزی فراسازمانی	وجود یک مرکز برنامه ریزی و تصمیم گیری فراسازمانی برای سازمان
متمركز بودن قدرت تصمیمات در یک نقطه خاص	توزیع مناسب قدرت در سطح شهر	توزیع متناسب قدرت در سطح شهر	تقسیم قدرت در راستای تمرکززدایی
وجود فضاهای ناهماهنگ و بدون ارتباط	تقسیم فضا به صورت سلسله مراتب	تقسیم فضا به صورت سلسله مراتب	تقسیم فضای شهری به صورت سلسله مراتبی
بی توجهی به مشروعیت مدیران شهری	مشروعیت مدیران مدیریت شهری	مشروعیت مدیران مدیریت شهری	مشروعیت مدیران در ساختار مدیریت یکپارچه شهری
نبود همیاری شوراهای محلی	همیاری شوراهای محلی	همیاری شوراهای محلی	همیاری شوراهای محلی
بی توجهی به مشارکت شهروندان	مشارکت شهروندان در طرح های شهری	مشارکت شهروندان در طرح های شهری	مشارکت شهروندان در طرح و پروژه ها
نبود رابطه بین مدیران و کارکنان	همبستگی بین مدیران و کارکنان	همبستگی بین مدیران و کارکنان	وجود همبستگی بین مدیران و کارکنان

در دسترس قرار دادن اهداف طرح‌ها و صورت‌های مالی سازمان برای شهروندان	شفاف‌سازی طرح‌ها برای شهروندان	شفاف‌سازی طرح‌ها برای شهروندان	بی خبری شهروندان از اهداف طرح‌ها
مؤلفه	سناریو پنجم	سناریو چهارم	سناریو ششم
وجود یک مرکز برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری فراسازمانی برای سازمان	ایستا بودن روند برنامه‌ریزی	برنامه‌ریزی درون سازمانی	برنامه‌ریزی درون سازمانی
تقسیم قدرت در راستای تمرکززدایی	متمرکز بودن قدرت تصمیمات	متمرکز بودن قدرت تصمیمات	متمرکز بودن قدرت تصمیمات
تقسیم فضای شهری به صورت سلسله مراتبی	وجود فضاهای ناهماهنگ	ایستا بودن وضعیت فضاهای شهری	وجود فضاهای ناهماهنگ
مشروعیت مدیران در ساختار مدیریت یکپارچه شهری	مدیریت شهری بدون مشروعیت	بی توجهی به مشروعیت مدیران شهری	بی توجهی به مشروعیت مدیران شهری
همیاری شوراهای محلی	نبود همیاری شوراهای محلی	نبود همیاری شوراهای محلی	نبود همیاری شوراهای محلی
مشارکت شهروندان در طرح و پروژه-ها	بی توجهی به مشارکت شهروندان	بی توجهی به مشارکت شهروندان	بی توجهی به مشارکت شهروندان
وجود همبستگی بین مدیران و کارکنان	نبود رابطه بین مدیران و کارکنان	ارتباط ضعیف بین مدیران و کارکنان	ارتباط ضعیف بین مدیران و کارکنان
در دسترس قرار دادن اهداف طرح‌ها و صورت‌های مالی سازمان برای شهروندان	بی خبری شهروندان از اهداف طرح‌ها	بی خبری شهروندان از اهداف طرح‌ها	بی خبری شهروندان از اهداف طرح‌ها
مؤلفه	سناریو هفتم	سناریو هشتم	سناریو نهم
وجود یک مرکز برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری فراسازمانی برای سازمان	برنامه‌ریزی درون سازمانی	برنامه‌ریزی درون سازمانی	برنامه‌ریزی درون سازمانی
تقسیم قدرت در راستای تمرکززدایی	متمرکز بودن قدرت تصمیمات	توزیع متناسب قدرت در سطح شهر	توزیع متناسب قدرت در سطح شهر
تقسیم فضای شهری به صورت سلسله مراتبی	ایستا بودن وضعیت فضاهای شهری	تقسیم فضا به صورت سلسله مراتب	تقسیم فضا به صورت سلسله مراتب
مشروعیت مدیران در ساختار مدیریت یکپارچه شهری	بی توجهی به مشروعیت مدیران شهری	بهبود روند مشروعیت مدیران شهری	مشروعیت مدیران شهری
همیاری شوراهای محلی	نبود همیاری شوراهای محلی	همیاری شوراهای محلی	همیاری شوراهای محلی
مشارکت شهروندان در طرح و پروژه-ها	ایستا بودن روند مشارکت شهروندان	توجه‌های اندک به مشارکت شهروندان	مشارکت شهروندان در طرح‌های شهری
وجود همبستگی بین مدیران و کارکنان	ارتباط ضعیف بین مدیران و کارکنان	همبستگی بین مدیران و کارکنان	همبستگی بین مدیران و کارکنان

در دسترس قرار دادن اهداف طرح‌ها و صورت‌های مالی سازمان برای شهروندان	بی خبری شهروندان از اهداف طرح‌ها	شفاف‌سازی طرح‌ها برای شهروندان	روشن کردن اندک طرح‌ها برای شهروندان
مؤلفه	سناریو دهم	سناریو یازدهم	سناریو دوازدهم
وجود یک مرکز برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری فراسازمانی برای سازمان	برنامه‌ریزی درون سازمانی	برنامه‌ریزی درون سازمانی	برنامه‌ریزی درون سازمانی
تقسیم قدرت در راستای تمرکززدایی	توزیع متناسب قدرت در سطح شهر	تمرکز بودن قدرت تصمیمات	توزیع متناسب قدرت در سطح شهر
تقسیم فضای شهری به صورت سلسله مراتبی	تقسیم فضا به صورت سلسله مراتب	وجود فضاهای ناهماهنگ	تقسیم فضا به صورت سلسله مراتب
مشروعیت مدیران در ساختار مدیریت یکپارچه شهری	مشروعیت مدیران شهری	بی توجهی به مشروعیت مدیران شهری	مشروعیت مدیران شهری
همیاری شوراهای محلی	همیاری شوراهای محلی	نبود همیاری شوراهای محلی	همیاری شوراهای محلی
مشارکت شهروندان در طرح و پروژه-ها	توجه‌های اندک به مشارکت شهروندان	بی توجهی به مشارکت شهروندان	توجه‌های اندک به مشارکت شهروندان
وجود همبستگی بین مدیران و کارکنان	همبستگی بین مدیران و کارکنان	نبود رابطه بین مدیران و کارکنان	همبستگی بین مدیران و کارکنان
در دسترس قرار دادن اهداف طرح‌ها و صورت‌های مالی سازمان برای شهروندان	روشن کردن اندک طرح‌ها برای شهروندان	کتمان اهداف طرح‌های شهری	شفاف‌سازی طرح‌ها برای شهروندان
مؤلفه	سناریو سیزدهم	سناریو چهاردهم	سناریو پانزدهم
وجود یک مرکز برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری فراسازمانی برای سازمان	انجام عملیات بدون هیچ برنامه‌ای	برنامه‌ریزی درون سازمانی	ایستا بودن روند برنامه‌ریزی
تقسیم قدرت در راستای تمرکززدایی	متمرکز بودن قدرت تصمیمات	متمرکز بودن قدرت تصمیمات	متمرکز بودن قدرت تصمیمات
تقسیم فضای شهری به صورت سلسله مراتبی	وجود فضاهای ناهماهنگ	وجود فضاهای ناهماهنگ	وجود فضاهای ناهماهنگ
مشروعیت مدیران در ساختار مدیریت یکپارچه شهری	مدیریت شهری بدون مشروعیت	مدیریت شهری بدون مشروعیت	مدیریت شهری بدون مشروعیت
همیاری شوراهای محلی	نبود همیاری شوراهای محلی	نبود همیاری شوراهای محلی	نبود همیاری شوراهای محلی
مشارکت شهروندان در طرح و پروژه-ها	بی توجهی به مشارکت شهروندان	مشارکت شهروندان	ایستا بودن روند مشارکت شهروندان
وجود همبستگی بین مدیران و کارکنان	نبود رابطه بین مدیران و کارکنان	ارتباط ضعیف بین مدیران و کارکنان	ارتباط ضعیف بین مدیران و کارکنان
در دسترس قرار دادن اهداف طرح‌ها و صورت‌های مالی سازمان برای	بی خبری شهروندان از اهداف طرح‌ها	بی خبری شهروندان از اهداف طرح‌ها	بی خبری شهروندان از اهداف طرح‌ها

شهروندان	مؤلفه	سناریو شانزدهم	سناریو هفدهم	سناریو هجدهم
وجود یک مرکز برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری فراسازمانی برای سازمان	برنامه‌ریزی درون سازمانی	برنامه‌ریزی درون سازمانی	برنامه‌ریزی درون سازمانی	انجام عملیات بدون هیچ برنامه‌ای
تقسیم قدرت در راستای تمرکززدایی	متمرکز بودن قدرت تصمیمات	متمرکز بودن قدرت تصمیمات	توزیع متناسب قدرت در سطح شهر	متمرکز بودن قدرت تصمیمات
تقسیم فضای شهری به صورت سلسله مراتبی	وجود فضاهای ناهماهنگ	وجود فضاهای ناهماهنگ	تقسیم فضا به صورت سلسله مراتب	وجود فضاهای ناهماهنگ
مشروعیت مدیران در ساختار مدیریت یکپارچه شهری	بی توجهی به مشروعیت	بی توجهی به مشروعیت	مشروعیت مدیران مدیریت شهری	بی توجهی به مشروعیت
همیاری شوراهای محلی	نبود همیاری شوراهای محلی	نبود همیاری شوراهای محلی	همیاری شوراهای محلی	نبود همیاری شوراهای محلی
مشارکت شهروندان در طرح و پروژه-ها	بی توجهی به مشارکت شهروندان	بی توجهی به مشارکت شهروندان	مشارکت شهروندان در طرح‌های شهری	بی توجهی به مشارکت شهروندان
وجود همبستگی بین مدیران و کارکنان	نبود رابطه بین مدیران و کارکنان	نبود رابطه بین مدیران و کارکنان	همبستگی بین مدیران و کارکنان	نبود رابطه بین مدیران و کارکنان
در دسترس قرار دادن اهداف طرح‌ها و صورت‌های مالی سازمان برای شهروندان	بی خبری شهروندان از اهداف طرح‌ها	بی خبری شهروندان از اهداف طرح‌ها	شفاف‌سازی طرح‌ها برای شهروندان	کتمان اهداف طرح‌های شهری

مؤلفه	سناریو نوزدهم	سناریو بیستم	سناریو بیست و یکم
وجود یک مرکز برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری فراسازمانی برای سازمان	ایستا بودن روند برنامه‌ریزی	برنامه‌ریزی درون سازمانی	برنامه‌ریزی درون سازمانی
تقسیم قدرت در راستای تمرکززدایی	متمرکز بودن قدرت تصمیمات	متمرکز بودن قدرت تصمیمات	متمرکز بودن قدرت تصمیمات
تقسیم فضای شهری به صورت سلسله مراتبی	وجود فضاهای ناهماهنگ	ایستا بودن وضعیت فضاهای شهری	وجود فضاهای ناهماهنگ
مشروعیت مدیران در ساختار مدیریت یکپارچه شهری	مدیریت شهری بدون مشروعیت	بی توجهی به مشروعیت مدیران شهری	مدیریت شهری بدون مشروعیت
همیاری شوراهای محلی	نبود همیاری شوراهای محلی	نبود همیاری شوراهای محلی	نبود همیاری شوراهای محلی
مشارکت شهروندان در طرح و پروژه‌ها	بی توجهی به مشارکت شهروندان	بی توجهی به مشارکت شهروندان	بی توجهی به مشارکت شهروندان
وجود همبستگی بین مدیران و کارکنان	نبود رابطه بین مدیران و کارکنان	ارتباط ضعیف بین مدیران و کارکنان	ارتباط ضعیف بین مدیران و کارکنان
در دسترس قرار دادن اهداف	کتمان اهداف طرح‌های شهری	بی خبری شهروندان از	بی خبری شهروندان از

اهداف طرح‌ها	اهداف طرح‌ها		طرح‌ها و صورت‌های مالی سازمان برای شهروندان
سناریو بیست و چهارم	سناریو بیست و سوم	سناریو بیست و دوم	مؤلفه
برنامه‌ریزی درون سازمانی	انجام عملیات بدون هیچ برنامه‌ای	ایستا بودن روند برنامه‌ریزی	وجود یک مرکز برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری فراسازمانی برای سازمان
متمركز بودن قدرت تصمیمات	متمركز بودن قدرت تصمیمات	متمركز بودن قدرت تصمیمات	تقسیم قدرت در راستای متمركززدایی
ایستا بودن وضعیت فضاهای شهری	وجود فضاهای ناهماهنگ	وجود فضاهای ناهماهنگ	تقسیم فضای شهری به صورت سلسله مراتبی
بی توجهی به مشروعیت مدیران شهری	بی توجهی به مشروعیت	بی توجهی به مشروعیت	مشروعیت مدیران در ساختار مدیریت یکپارچه شهری
نبود همیاری شوراهای محلی	نبود همیاری شوراهای محلی	نبود همیاری شوراهای محلی	همیاری شوراهای محلی
بی توجهی به مشارکت شهروندان	بی توجهی به مشارکت	بی توجهی به مشارکت شهروندان	مشارکت شهروندان در طرح و پروژه‌ها
نبود رابطه بین مدیران و کارکنان	نبود رابطه بین مدیران و کارکنان	نبود رابطه بین مدیران و کارکنان	وجود همبستگی بین مدیران و کارکنان
بی خبری شهروندان از اهداف طرح‌ها	بی خبری شهروندان از اهداف طرح‌ها	کتمان اهداف طرح‌های شهری	در دسترس قرار دادن اهداف طرح‌ها و صورت‌های مالی سازمان برای شهروندان
سناریو بیست و هفتم	سناریو بیست و ششم	سناریو بیست و پنجم	مؤلفه
ایستا بودن روند برنامه‌ریزی	ایستا بودن روند برنامه‌ریزی	ایستا بودن روند برنامه‌ریزی	وجود یک مرکز برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری فراسازمانی برای سازمان
بهبود اندک توزیع قدرت تصمیمات	متمركز بودن قدرت تصمیمات	متمركز بودن قدرت تصمیمات	تقسیم قدرت در راستای متمركززدایی
وجود فضاهای ناهماهنگ	وجود فضاهای ناهماهنگ	وجود فضاهای ناهماهنگ	تقسیم فضای شهری به صورت سلسله مراتبی
مدیریت شهری بدون مشروعیت شهروندان	مدیریت شهری بدون مشروعیت شهروندان	مدیریت شهری بدون مشروعیت	مشروعیت مدیران در ساختار مدیریت یکپارچه شهری
نبود همیاری شوراهای محلی	نبود همیاری شوراهای محلی	نبود همیاری شوراهای محلی	همیاری شوراهای محلی
بی توجهی به مشارکت شهروندان	ایستا بودن روند مشارکت شهروندان	بی توجهی به مشارکت شهروندان	مشارکت شهروندان در طرح و پروژه‌ها
نبود رابطه بین مدیران و کارکنان	نبود رابطه بین مدیران و کارکنان	ارتباط ضعیف بین مدیران و کارکنان	وجود همبستگی بین مدیران و کارکنان
بی خبری شهروندان از اهداف طرح‌ها	بی خبری شهروندان از اهداف طرح‌ها	بی خبری شهروندان از اهداف طرح‌ها	در دسترس قرار دادن اهداف طرح‌ها و صورت‌های مالی

			سازمان برای شهروندان
سناریو سی ام	سناریو بیست و نهم	سناریو بیست و هشتم	مؤلفه
برنامه‌ریزی درون سازمانی	ایستا بودن روند برنامه‌ریزی	ایستا بودن روند برنامه‌ریزی	وجود یک مرکز برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری فراسازمانی برای سازمان
بهبود اندک توزیع قدرت تصمیمات	متمرکز بودن قدرت تصمیمات	متمرکز بودن قدرت تصمیمات	تقسیم قدرت در راستای تمرکززدایی
ایستا بودن وضعیت فضاهای شهری	ایستا بودن وضعیت فضاهای شهری	وجود فضاهای ناهماهنگ	تقسیم فضای شهری به صورت سلسله مراتبی
مدیریت شهری بدون مشروعیت شهروندان	بی توجهی به مشروعیت مدیران شهری	مدیریت شهری بدون مشروعیت	مشروعیت مدیران در ساختار مدیریت یکپارچه شهری
نبود همیاری شوراهای محلی	نبود همیاری شوراهای محلی	نبود همیاری شوراهای محلی	همیاری شوراهای محلی
توجه های اندک به مشارکت شهروندان	بی توجهی به مشارکت شهروندان	بی توجهی به مشارکت شهروندان	مشارکت شهروندان در طرح و پروژه‌ها
ارتباط ضعیف بین مدیران و کارکنان	ارتباط ضعیف بین مدیران و کارکنان	نبود رابطه بین مدیران و کارکنان	وجود همبستگی بین مدیران و کارکنان
بی خبری شهروندان از اهداف طرح‌ها	بی خبری شهروندان از اهداف طرح‌ها	بی خبری شهروندان از اهداف طرح‌ها	در دسترس قرار دادن اهداف طرح‌ها و صورت‌های مالی سازمان برای شهروندان
سناریو سی و سوم	سناریو سی و دوم	سناریو سی و یکم	مؤلفه
ایستا بودن روند برنامه‌ریزی	انجام عملیات بدون هیچ برنامه‌ای	ایستا بودن روند برنامه‌ریزی	وجود یک مرکز برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری فراسازمانی برای سازمان
متمرکز بودن قدرت تصمیمات	متمرکز بودن قدرت تصمیمات	متمرکز بودن قدرت تصمیمات	تقسیم قدرت در راستای تمرکززدایی
وجود فضاهای ناهماهنگ و بدون ارتباط	وجود فضاهای ناهماهنگ	وجود فضاهای ناهماهنگ	تقسیم فضای شهری به صورت سلسله مراتبی
بی توجهی به مشروعیت مدیران شهری	مدیریت شهری بدون مشروعیت شهروندان	بی توجهی به مشروعیت مدیران شهری	مشروعیت مدیران در ساختار مدیریت یکپارچه شهری
نبود همیاری شوراهای محلی	نبود همیاری شوراهای محلی	نبود همیاری شوراهای محلی	همیاری شوراهای محلی
بی توجهی به مشارکت شهروندان	بی توجهی به مشارکت شهروندان	بی توجهی به مشارکت شهروندان	مشارکت شهروندان در طرح و پروژه‌ها
ارتباط ضعیف بین مدیران و کارکنان	ارتباط ضعیف بین مدیران و کارکنان	نبود رابطه بین مدیران و کارکنان	وجود همبستگی بین مدیران و کارکنان
بی خبری شهروندان از اهداف طرح‌ها	بی خبری شهروندان از اهداف طرح‌ها	بی خبری شهروندان از اهداف طرح‌ها	در دسترس قرار دادن اهداف طرح‌ها و صورت‌های مالی سازمان برای شهروندان

سناریو سی و ششم	سناریو سی و پنجم	سناریو سی و چهارم	مؤلفه
برنامه ریزی فراسازمانی	ایستا بودن روند برنامه ریزی	ایستا بودن روند برنامه ریزی	وجود یک مرکز برنامه ریزی و تصمیم گیری فراسازمانی برای سازمان
توزیع متناسب قدرت در سطح شهر	متمرکز بودن قدرت تصمیمات	متمرکز بودن قدرت تصمیمات	تقسیم قدرت در راستای تمرکززدایی
تقسیم فضا به صورت سلسله مراتب	ایستا بودن وضعیت فضاهای شهری	وجود فضاهای ناهماهنگ و بدون ارتباط	تقسیم فضای شهری به صورت سلسله مراتبی
مشروعیت مدیران مدیریت شهری	بی توجهی به مشروعیت مدیران شهری	بی توجهی به مشروعیت مدیران شهری	مشروعیت مدیران در ساختار مدیریت یکپارچه شهری
همیاری شوراهای محلی	نبود همیاری شوراهای محلی	نبود همیاری شوراهای محلی	همیاری شوراهای محلی
توجه های اندک به مشارکت شهروندان	ایستا بودن روند مشارکت شهروندان	بی توجهی به مشارکت شهروندان	مشارکت شهروندان در طرح و پروژه ها
همبستگی بین مدیران و کارکنان	ارتباط ضعیف بین مدیران و کارکنان	ارتباط ضعیف بین مدیران و کارکنان	وجود همبستگی بین مدیران و کارکنان
روشن کردن اندک طرح ها برای شهروندان	بی خبری شهروندان از اهداف طرح ها	بی خبری شهروندان از اهداف طرح ها	در دسترس قرار دادن اهداف طرح ها و صورت های مالی سازمان برای شهروندان

ماخذ: نگارندگان

وضعیت سناریوهای باور کردنی به سه بخش مطلوب با رنگ سبز، ایستا با رنگ زرد، بحرانی با رنگ قرمز تقسیم بندی شده اند. سناریوهای مطلوب با ۸ سناریو ۱-۶-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴ کمترین تعداد از سناریوها را به خود اختصاص داده اند. در مقابل سناریوهای بحرانی با ۲۲ سناریو بیشترین تعداد سناریو را به خود اختصاص داده اند.

جدول ۷: وضعیت سناریوهای مدیریت یکپارچه کلانشهر تهران

سناریوها	درجه مطلوبیت		سناریوها	درجه مطلوبیت	
	نامطلوب	ایستا و حالتی بینابین		نامطلوب	ایستا و حالتی بینابین
سناریوی اول	۸	۰	سناریو بیست و چهارم	۰	۶
سناریوی دوم	۱	۰	سناریو بیست و پنجم	۷	۷
سناریوی سوم	۱	۳	سناریو بیست و ششم	۴	۴
سناریوی چهارم	۱	۳	سناریو بیست و هفتم	۴	۳
سناریوی پنجم	۱	۴	سناریو بیست و هشتم	۳	۰



۵	۳	۰	سناریو بیست و نهم	۰	۰	۸	سناریوی ششم
۱	۴	۳	سناریو سی ام	۲	۵	۱	سناریوی هفتم
۱	۴	۳	سناریو سی و یکم	۳	۴	۱	سناریوی هشتم
۸	۰	۰	سناریو سی و دوم	۴	۳	۱	سناریوی نهم
۴	۴	۰	سناریو سی و سوم	۶	۲	۰	سناریوی دهم
۳	۵	۰	سناریو سی و چهارم	۰	۰	۸	سناریوی یازدهم
۲	۶	۰	سناریو سی و پنجم	۰	۰	۸	سناریوی دوازدهم
۴	۴	۰	سناریو سی و ششم	۰	۰	۸	سناریوی سیزدهم
۴	۴	۰	سناریو سی و هفتم	۰	۰	۸	سناریوی چهاردهم
۵	۳	۰	سناریو سی و هشتم	۰	۰	۸	سناریوی پانزدهم
۵	۳	۰	سناریو سی و نهم	۳	۴	۱	سناریوی شانزدهم
۵	۲	۱	سناریو چهلم	۶	۲	۰	سناریوی هفدهم
۱	۷	۰	سناریو چهل و یکم	۵	۳	۰	سناریوی هجدهم
۳	۳	۲	سناریو چهل و دوم	۲	۶	۱	سناریوی نوزدهم
۳	۵	۰	سناریو چهل و سوم	۶	۱	۱	سناریوی بیستم
۳	۴	۱	سناریو چهل و چهارم	۷	۱	۰	سناریو بیست و یکم
۲	۶	۰	سناریو چهل و پنجم	۵	۲	۱	سناریو بیست و دوم
				۶	۲	۰	سناریو بیست و سوم

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 ایران با مع علوم انسانی  
 ماخذ: نگارندگان

نتیجه گیری

ارزیابی های صورت گرفته در مورد سناریوها بیانگر سه وضعیت سناریو طلایی، بینابین و بحرانی بوده است. تحقیق حاضر دارای ۷ سناریو با وضعیت طلایی بوده است که در همه آنها وضعیت کاملاً مطلوب ارزیابی شده است. سناریو طلایی بیانگر بهترین وضعیت ممکن در آینده است. بنابر یافته های پژوهش در صورت تحقق موارد جدول زیر امکان تحقق سناریو طلایی وجود دارد.

جدول ۸: وضعیت سناریو طلایی

سناریوها	ویژگی سناریوها	وضعیت	گروه
۱	وجود برنامه ریز فرازمانی، توزیع متناسب قدرت تصمیم گیری، تقسیم فضا به صورت سلسله مراتبی، مشروعیت مدیران نزد شهروندان، همیاری شورای محلی، همبستگی بین مدیران و کارکنان، شفاف سازی طرح ها	دارای وضعیت کاملاً مطلوب	گروه اول
۱۱			
۱۲			
۱۳			
۱۴			
۱۵			
۲۸			

ماخذ: نگارندگان

سناریوهای ایستا

بیانگر ادامه وضعیت موجود در آینده است. به طوری که صرفاً کپی حالت موجود نیست بلکه حالت را نشان می دهد که وضعیت خطی و پیش بینی شده را نشان می دهد و فراتر از آن اقداماتی صورت نمی گیرد. با فرض کردن همین اقدامات در آینده باعث احتمال وقوع آینده بحرانی نیز دور از انتظار نخواهد بود چرا که مشکلات و موانع شهری هر روزه در حال افزایش هستند و وضعیت موجود نه تنها قادر به حل مسائل پیش رو در آینده نیست بلکه حتی توان حل مسائل رو به رشد کنونی را نیز ندارد. بنابراین منظور ما از حالت ایستا ادامه روند موجود به صورت خطی می باشد. ما در این تحقیق ۱۳ سناریو با وضعیت ایستا داشته ایم به طوری که با تحقق موارد موجود در جدول زیر ادامه تحقق سناریوهای ایستا وجود دارد.

جدول ۹: وضعیت سناریو ایستا

سناریوها	ویژگی سناریوها	وضعیت	گروه
۵	وجود برنامه ریزی در حد درون سازمانی، بهبود اندک توزیع قدرت تصمیم گیری در سطح شهر، ایستا بودن وضعیت فضاهای شهری، مدیریت شهری بدون مشروعیت از جانب شهروندان، فعالیت کم همیاری شوراهای محلی، ایستا بودن روند مشارکت شهروندان، ارتباط ضعیف بین مدیران و کارکنان، بی خبر بودن شهروندان از اهداف طرح و پروژه ها	دارای وضعیت ایستا	گروه دوم
۷			
۸			
۱۶			
۱۹			
۲۷			
۳۰			
۳۱			
۳۴			
۴۱			

۴۳			
۴۴			
۴۵			

ماخذ: نگارندگان

### سناریو بحرانی

این سناریو بیانگر بدترین حالت ممکن در آینده است. در این تحقیق ما دارای ۱۸ سناریو با وضعیت بحرانی بوده ایم. با توجه به نظر کارشناسان امکان تحقق این سناریو در آینده بالا است.

جدول ۱۰: وضعیت سناریو بحرانی

سناریوها	ویژگی سناریوها	وضعیت	گروه
۲	انجام اقدامات بدون هیچ برنامه‌ای از پیش تعیین شده، متمرکز بودن قدرت تصمیمات در یک نقطه، وجود فضاهای ناهمگن و نامناسب به جای سلسله مراتب بودن فضاهای شهری، بی توجهی به مسئله مشروعیت مدیران از نظر شهروندان، نبود رابطه بین مدیران و کارکنان، کتمان اهداف طرح و پروژه‌ها از شهروندان	وضعیت بحرانی	گروه سوم
۳			
۴			
۹			
۱۰			
۱۷			
۱۸			
۲۰			
۲۱			
۲۲			
۲۳			
۲۴			
۲۵			
۲۹			
۳۲			
۳۸			
۳۹			
۴۰			

ماخذ: نگارندگان

برای جلوگیری از تحقق سناریوهای بحرانی که امکان تحقق آن با توجه به نظر کارشناسان بالا ارزیابی شده است توجه به پیشنهادهای زیر ضروری می‌نماید:

- وجود یک مرکز ساماندهی و هماهنگ کننده برون سازمانی
- تقسیم فضای شهری به صورت سلسله مراتبی
- توجه به مسئله همیاری شورای محلی برای توجه هرچه بیشتر بر ابعاد کوچک شهری
- دخیل دادن شهروندان در طرح و پروژه‌های شهری
- آگاه سازی شهروندان از اهداف و نتایج طرح‌ها جهت شفاف سازی هرچه بیشتر مسائل شهری

## منابع

- ۱- امیری، پویا و میرزاپور، مهدی، (۱۳۹۷)، "تحلیل معیارهای مدیریت یکپارچه شهری مطالعه موردی: تهران"، فصلنامه جغرافیایی سرزمین، سال پانزدهم، شماره ۵۸، صفحه ۳۰-۱۷.
  - ۲- بابایی، مهناز و ابراهیمی، سعید، (۱۳۹۵)، "مطالعه و بررسی مولفه های مدیریت یکپارچه در شهر اصفهان"، فصلنامه اقتصاد شهری، سال اول، شماره ۱، صفحه ۳۶-۱۷.
  - ۳- سرور، رحیم؛ آشتیانی عراقی، مجید رضا و اکبری، مجید، (۱۳۹۶)، "واکوی عوامل موثر بر تحقق پذیری مدیریت یکپارچه شهری مطالعه موردی: کلاشهر تهران"، فصلنامه علمی-پژوهشی و بین المللی انجمن جغرافیایی ایران، سال نهم، شماره ۴، صفحه ۲۱۳-۱۹۵.
  - ۴- قرخلو، مهدی و حسنی، سید هادی، (۱۳۸۶)، "شاخص های توسعه پایدار شهری"، مجله جغرافیا و توسعه ناحیه ای، سال چهارم، شماره ۸، صفحه ۱۷۷-۱۵۷.
  - ۵- کاظمیان، غلامرضا و سعیدی رضوانی، نوید، (۱۳۸۳)، امکان سنجی واگذاری وظایف جدید به شهرداری ها، جلد پنجم پیشنهاد و امکان سنجی واگذاری وظایف جدید به شهرداری های ایران، چاپ اول، انتشارات سازمان شهرداریها و دهیاریهای کشور.
  - ۶- کشکولی، محمد رضا و صید بیگی، صادق، (۱۳۹۵)، "مدیریت یکپارچه شهری و شهر سبز پایدار"، فصلنامه پژوهش های نوین علوم جغرافیا، معماری و شهرسازی، سال اول، شماره ۳، صفحه ۴۴-۲۷.
  - ۷- لطیفی، غلامرضا، (۱۳۸۴)، تحلیل مدیریت شهری تهران از سال ۱۳۷۶-۱۳۶۸، رساله دکتری شهری، دانشگاه تهران، دانشکده هنرهای زیبا.
  - ۸- منصوری، محمد رضا؛ عبدالهی، کریم و کسمرادیان کنگاوری، اکرم، (۱۳۹۷)، "ارزیابی عملکرد شهرداری کوهدشت در بین شهرداری های استان لرستان"، فصلنامه پژوه نامه مطالعات راهبردی علوم انسانی و اسلامی، سال دوم، شماره ۱۷، صفحه ۱۰۶-۹۵.
  - ۹- میر مسعودی، سید پویا و منصوری ارمکی، رضا، (۱۳۹۷)، "بررسی راهکارهای تحقق مدیریت یکپارچه شهری در شهر تهران"، فصلنامه مطالعات مدیریت شهری، سال دهم، شماره ۳۴، صفحه ۶۰-۴۵.
- ۱۰- Agencies Coordinate effectively, Wellington: State Services Commission, Available at:  
Alexander, E.R. (1995), How Organizations Act Together. Interorganizational Coordination in Theory and Practice, Luxembourg: Gordon and Breach Publishers.
- ۱۱- Dijk, V., & Pieter, M. (2006), Managing Cities in Developing Countries: the Theory and Practice of Urban Implementation, Iowa: Iowa State University Press; Management . Edward Elgar Publishing  
organizations. American Sociological Review, 41(1), 322-338 Public Administration, 3(36), 337-353.
- ۱۲- Rogers, D. L., Whetten, D. A. (1982), Interorganizational Coordination: Theory, Research and State Services Commission (2008), Factors for Successful Coordination – A Framework to Help State.
- ۱۳- Van de Ven., A, Deibecq., A. L., & Koenig, R.(1976). Determinants of coordination modes within organizations. American Sociological Review , 41, 322-.
- 14- Wood, C. (2006), Scope and Patterns of Metropolitan Governance in Urban America. American Review of [www.ssc.govt.nz/display/document.asp?docid=6453](http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?docid=6453)