

پارادایم بهبود مدیریت شهری  
(با تکیه بر شهر مشهد)

M.R. Rahnama, ph.D  
Ferdowsi university of Mashhad



**A Paradigm for Urban Management Improvement :**  
**The Case of Mashhad**

When the City Islamic councils started their work in 1998, issues such as people's participation in the city affairs and resolving different problems in the cities were among the most important ones to be dealt with. people complained about the old and inefficient rules and administrative regulations in the municipalities. They demanded reform and the reconstruction of the underlying principles in the management system. unfortunately, some, if not all, of these rules and regulations continued to be used in the urban management system. This led to people's great dissatisfaction and as a result disagreement among the municipalities, the people, and the city council.

This article, first, aims to discuss comprehensively the problems and issues in the city management at both national as well as local levels. Second, it deals with a plan for reconstructing the municipality structure, including rules, tasks, service delivery, etc.

It finally presents a new paradigm for the improvement of the urban management system for the long, middle, and short - term projects and activities.

## خلاصه

هدف مقاله عبارت است از تجزیه و تحلیل وظیفه، نقش و چالش‌های سازمان شهرداری، عمده‌ترین نهاد اجرایی مدیریت شهری پس از تشکیل شوراهای اسلامی در پاسخگویی به شهروندان و ارزیابی محورهای جدید برای بازساخت شهرداری در شرایط جدید حاکمیت مردم در قالب نظام جدید مدیریت شهری و تعامل چهار عامل: شهروندان (افراد و نهادهای غیردولتی)، شورای اسلامی شهر، شهرداری و حکومت اعم از قوه مقننه، اجرائیه، قضائیه و، زیر مجموعه‌های مربوط. روش مطالعه نیز مقایسه نظری الگوی جدید مدیریت شهری در شرایط متحول محیطی و ناپایدار، با ساختار سنتی و غیرپویای شهرداری است که در نهایت منجر به طرح مدل دوگانه ساختار بوروکراتیک برای فعالیت‌های دایمی و روزمره، و ساختار ماتریسی پروژه‌ای موقت برای فعالیت‌های میان‌مدت، موقت، و ناپایدار شده است.

اصطلاحات کلیدی: پارادایم (الگو یا طرح)، مدیریت شهری

## چالش‌ها و نگرانی‌ها

یکی از آرزوهای اساسی شهروندان پس از تشکیل شوراهای اسلامی شهر در انتخابات سال ۱۳۷۸، تحول بنیادی در مدیریت شهرداری‌ها به لحاظ ساده‌سازی نظام پاسخگویی به شهروندان، کوتاهی فرایند پاسخگویی و حاکمیت اندیشه شهروند سالاری بر سازمان شهرداری بود. با سپری شدن دو سال از عمر شورای اسلامی شهر آرزوی یادشده هنوز تحقق نیافته و با مشکلات اساسی نظری و روش‌شناسی روبه‌رو است. سازمان شهرداری همچنان با نگرش صرف وظیفه‌مداری و اعمال ضوابط و مقررات غیرقابل انعطاف سنتی که باعث سرگردانی شهروندان در پیچ و خم‌های اداری است، اصرار دارد. متقاضیان، هنگام مراجعه به شهرداری باید پرونده به دست، از این اتاق به آن اتاق، از این ساختمان به آن ساختمان و از این مسؤول به آن کارمند مراجعه کنند تا با صرف وقت زیاد، و بیم و نگرانی کار خود را به انجام رسانند. مثلاً در یکی از مصوبه‌های سال ۱۳۷۱ شورای عالی اداری، برای صدور شناسنامه و پروانه ساختمانی، ۱۴ روز زمان پیش‌بینی و تأکید شده که این مدت به ۷ روز کاهش یابد.

در صورتی که در یک بررسی نمونه‌ای در سال ۱۳۷۹ در کمیسیون فنی و عمرانی شورای اسلامی شهر مشهد، میانگین صدور پروانه ساختمانی ۴۰ روز بوده است با توجه به مقررات جدید سازمان نظام مهندسی که ساختمان‌های دو سقف به بالا به سه نفر مهندس معمار، عمران و تأسیسات نیاز دارد و با لحاظ سقف پیش‌بینی شده در طراحی و نظارت، مهندسی یک ساختمان با وسعت پنج هزار مترمربع و دو سقف به بالا به بیش از ۱۵ نفر مهندس نیاز دارد و یا این که یک ساختمان ۲/۵ طبقه به سه نفر مهندس نیاز دارد، به نظر می‌رسد که یک مهندس معمار با مدرک کارشناسی ارشد، صلاحیت علمی طراحی و نظارت یک ساختمان ۲/۵ طبقه را ندارد. با اعمال چنین روش‌های به ظاهر قانونی که متقاضی را ملزم به پیدا کردن چند مهندس می‌کند، نه تنها بر سرگردانی‌های وی افزوده شده است بلکه نظام آموزش دانشگاهی نیز زیر سؤال رفته است. هرچند با کوشش‌ها و پی‌گیری‌های شورای اسلامی شهر حلقه‌های اضافی از جمله نظارت خارج از حدود اختیارات سازمان نظام مهندسی، بر نقشه‌های ساختمانی بازدیدهای فزاینده در پاسخ استعلام‌های سازمان‌ها از شهرداری حذف شده‌اند، هنوز شهروندان با مشکلات و مقاومت‌های متعدد سازمان‌های مختلف و شهرداری در برابر خواست تسهیل سیستم پاسخگویی به مردم رویاروی‌اند. هنوز متقاضی در مراجعه به شهرداری همواره با نگرانی و فشار روانی مواجه است. هنوز حقوق شهر و بسیاری از شهروندان به لحاظ مشرف بودن، به دلایل معامله ضوابط و مقررات شهرسازی و روابط خاص از جانب شهرداری رعایت نمی‌شود. روند نگرانی و نارضایتی شهروندان در مراجعه به شهرداری در حال رسیدن به آستانه ناامیدی است. پاسخ‌ها به این نگرانی‌ها متفاوت است. عده‌ای از جمله مسؤولان و دست‌اندرکاران شهرداری بر این اعتقادند که چون شهروندان در مراجعه به شهرداری همواره باید مبالغی را با عناوین گوناگون مانند عوارض یابهای خدمات، خلاف ضابطه و غیره پردازند، طبعاً از شهرداری ناراضی هستند. و به این ترتیب نارضایتی را عادی می‌شمارند. در نتیجه تصور این که نظام موجود حاکم بر مدیریت شهرداری با نارسایی‌هایی مواجه است، نادرست ارزیابی و راه هرگونه انتقاد بر شهرداری بسته می‌شود. نهایت این که شهرداری در چهارچوب ضوابط و مقررات وظیفه مداری سنتی به اعمال مقررات مبادرت می‌نماید. عده‌ای دیگر از جمله محققان و متخصصان مسایل مدیریت شهری بر این اعتقادند که

در شرایط موجود که به پست مدرنیسم مشهور شده است، شهروندان به حقوق شهر آگاه‌اند و از این‌که هزینه اداره شهر را پرداخت می‌کنند، ناراضی نیستند، زیرا مدیریت شهری به صورت غیرمستقیم و توسط نمایندگان آن‌ها مجری خواست‌ها و تصمیم‌های آن‌هاست.<sup>۲</sup> ولی آنچه مایه نگرانی شهروندان است، فرایند طولانی پاسخگویی به مردم، شفاف‌نبودن قوانین و مقررات، بی‌اعتمادی شهرداری به متقاضیان، آمد و شدهای مکرر و اغلب بی‌نتیجه، وقت‌کشی، بی‌توجهی به هزینه فرصت‌های در حال از دست رفتن، روزآمد نبودن ضوابط و مقررات شهرسازی و شهرداری، باعث نگرانی و نارضایتی شهروندان از شهرداری و به تبع آن شورای اسلامی شهر می‌شود.

علی‌رغم گذشت دو سال از عمر شوراهای اسلامی شهر هنوز گامی اساسی برای رفع این مشکلات برداشته نشده است. سرانجام این‌که نبود راهبرد مشخص در مدیریت شهری، عامل عمده نارسایی در این زمینه است.

### بهبود پارادایم مدیریت شهری

آنچه مسلم است، بازگرداندن آرامش به شهروندان در محیط متلاطم و ناپایدار و متحول شهری، کاستن از میزان نارضایتی شهروندان در برابر شهرداری، تبدیل حالت هول و هراس به امنیت خاطر، و تقویت روحیه مشارکت‌جویی شهروندان نسبت به تصمیمات شهری و افزایش میزان همدلی شهروندان با مدیریت شهری به‌طور عام و با شهرداری به‌صورت خاص، در چهارچوب پارادایم مدیریت شهری قابل حل است. این فرایند دو جنبه دارد: در قسمت اول مسایل و مشکلات مدیریت شهری در سطح کلان ملی باید حل و فصل شود. یعنی اصلاح قانون شورای اسلامی شهر، یک‌پارچگی مدیریت شهری، کاهش تعدد مراکز تصمیم‌گیری مدیریت شهری، همپوشی قوانین و مقررات محلی با ملی، تمرکز منابع درآمدی شهر در صندوق شهری و جلوگیری از خروج آن‌ها از شهر، ارتقای جایگاه عمده‌ترین نهاد تصمیم‌گیری شهری از صورت مشورتی به مشارکتی، تحقق یابد. انجام یافتن چنین فعالیت‌هایی است که به بهبود بخشی پارادایم مدیریت شهری می‌انجامد و تا حدی از نارضایتی مردم کاسته می‌شود. در این حالت است که مثلاً پروانه و پایان‌کار (شناسنامه ساختمانی) شهرداری مبنای پاسخگویی

کلیه سازمان‌های خدماتی شهری قرار می‌گیرد. یعنی پس از صدور پایان‌کار ساختمان، دیگر شرکت آب و فاضلاب شهری، سازمان ثبت و اسناد و املاک، بانک‌ها و دیگر نهادها، دوباره املاک شهروندان را از طریق استخدام کارشناس فنی مساحی نخواهند کرد. شرکت‌های گاز و برق فعالیت‌های خود را در چارچوب طرح‌های توسعه شهری متمرکز خواهند کرد. پلیس و امور رانندگی درون شهری در هماهنگی کامل و در چارچوب ضوابط کلی شهر عمل خواهند کرد. (روزانه ۱۳۰۰ نفر به دایره راهنمایی و رانندگی شهر مشهد مراجعه می‌کنند.) و سرانجام کلیه نهادهای مستقر در حوزه شهری در چهارچوب ضوابط و مقررات شهری عمل خواهند کرد. هیچ ساخت و سازی بدون مجوز انجام نخواهد گرفت. کلیه سازمان‌ها بهای عوارض خدمات شهری را پرداخت خواهند کرد. (براساس قانون بسیاری از سازمان‌های دولتی از پرداخت عوارض نوسازی معاف شده‌اند.) آن‌جاست که صداوسیما و مطبوعات محلی در جهت بهبود امور شهر گام خواهند داشت. شماره‌گذاری وسایط نقلیه و صدور گواهینامه رانندگی و نقل و انتقال وسایط نقلیه در یک محل مشخص و در کوتاه‌ترین فاصله زمانی انجام خواهد شد و از سفرهای طولانی ناخواسته به ادارات مختلف از جمله اداره پست مرکزی، دایره درآمد شهرداری، اداره دارایی، بانک‌ها و غیره جلوگیری به عمل خواهد آمد. و در نتیجه از ناراحتی‌های روحی و روانی، مشکلات رفت‌وآمد و مسائل مالی و زیست محیطی کاسته خواهد شد. این فعالیت‌ها و جلوگیری از سرگردانی شهروندان و بازگرداندن آرامش نسبی به مردم، به واقع در چارچوب پارادایم بهبود مدیریت شهری و خارج از اختیارات شوراهای شهری است و نیازمند اصلاح قانون از جانب کارگزاران مرکز نشین است. وظیفه کارگزاران محلی انعکاس مشکلات در این زمینه‌هاست. صورت دیگر پارادایم بهبود مدیریت شهری مربوط است به تحلیل نارسایی‌ها و مشکلات ناشی از اعمال قوانین و مقررات شهری و سازوکار مدیریتی سازمان عریض و طویل و گسترده شهرداری در قلمرو شهر و ارایه راه‌حل‌های مناسب برای کاهش نارضایتی شهروندان در برابر شهرداری از طریق تحول بنیادی در اندیشه کارگزاران شهرداری و سازوکار ساختاری و سازمانی شهرداری<sup>۲</sup>. آنچه مسلم است، روند و نحوه تصمیم‌گیری در سازمان شهرداری، ساختار تشکیلاتی سازمان، شیوه‌های اجرایی، ترکیب نیروی انسانی، سبک مدیریتی، سلسله مراتب ارتباطی همراه با تحولات محیطی فن شناختی،

شهروند سالاری، و...) متحول نشده و بر دامنه نارضایی شهروندان از شهرداری افزوده شده است. بنابراین، هدف اصلی مقاله و تحقیق، تحلیل ابعاد گوناگون نارسایی های ساختاری و سازوکارهای اجرایی در این جنبه از پارادایم بهبود مدیریت شهری است و نیز آرایه راهکارهایی برای تحول اساسی در سازمان شهرداری به منظور کاهش میزان نارضایتی شهروندان، از طریق تحول بنیادی در بنیادهای فکری کارگزاران شهرداری، ساختار سازمانی، سازوکارهای اجرایی، شیوه های تصمیم گیری، و سبک مدیریتی. انجام این امور در سطح محلی از وظایف و اختیارات شوراهای اسلامی شهرهاست. بنابراین پرسش های اساسی پیش روی تحول سازمان شهرداری در چارچوب پارادایم بهبود مدیریت شهری در سطح محلی را به شرح زیر می توان برشمرد:

۱ - سازمان شهرداری دارای ساختاری بلند، وظیفه مدار سنتی، تحکمی، غیرمشارکتی و انعطاف ناپذیر و بوروکراتیک در مفهوم غیرماکس و بری است.<sup>۴</sup> با توجه به سطح پوشش جغرافیایی شهر، بُعد مکانی و زمانی کوتاه، برقراری ارتباطات مدیریتی، محیط ناپایدار و متحول شهری، چنین ساختاری پاسخگوی نیازهای شهر نیست. نمودار سازمانی شهرداری بر نظریه سازمان بوروکراتیک استحال شده (غیرماکس و بری) متکی است که در آن شرح شغل، تفویض اختیار، رویه ها، مقررات و روابط تعیین شده، با محیط های پویا و انعطاف پذیر سازگاری ندارد. محیط پویا سازمان هایی انعطاف پذیرتر را ایجاد می کند. فرهنگ وظیفه مدار سنتی که به خصلت نهادینه شهرداری تبدیل شده است و در آن توجه به انجام وظیفه فردی بدون هماهنگی با سایر بخش ها، محور فعالیت و پاداش افراد شده است، می بایست به فرهنگ فرایند مدار تبدیل شود. نگاه از تک تک افراد در انجام وظیفه در سازمان شهرداری به خدمت رسانی به شهروندان تغییر یابد. یعنی مراجعه کنندگان به شهرداری محترم شمرده شوند. یعنی تکیه از درون به برون تبدیل شود و توجه بیشتری به کیفیت آرایه خدمات شود. بنابراین سازمانی که هم باید بهره وری را ملاک عمل قرار دهد و هم رضایت مندی شهروندان را لحاظ کند، قطعاً به ساختاری مسطح و میانه با سلسله مراتب کمتر نیاز دارد.<sup>۵</sup>

۲ - سبک مدیریت در شهرداری با توجه به تعداد و ترکیب نیروی انسانی شهرداری (شهرداری مشهد در آذرماه ۱۳۷۹ دارای ۱۰۵۰۰ نفر کارمند بوده است) و تخصص و توانایی های علمی و عملی آنها (حدود ۹۰ درصد آنها تا مقطع دیپلم سواد داشته اند)، تعداد و

تنوع وظایف شهرداری در طیفی از وظیفه مدار تا رابطه مدار (وظیفه‌ای، قاطع‌سازی، مشارکتی و تفویضی) متغیر است. لذا ساختار مطلوب‌تر، تلفیقی از مدیریت‌های بالا با اولویت قانع‌سازی و مشارکتی است و اعمال سایر سبک‌های مدیریتی در موارد محدود امکان‌پذیر است از جمله مدیریت تفویضی. ولی آنچه مسلم است، شیوه مدیریت مشارکتی باید به عنوان راه حل نهایی سبک مدیریت شهرداری با توجه به حضور مستقیم شهروندان فرمول‌بندی شود.

۳- نوع روابط حاکم بر سازمان شهرداری در شرایط موجود از نوع روابط هرمی و زنجیره‌ای است که ویژگی اساسی آن سرعت برقراری ارتباط می‌باشد. ولی به دلیل ساختار بلند سازمان شهرداری این مزیت از دست رفته است. با توجه به تحول بنیادی در ساختار مدیریت شهری پس از تشکیل شورای اسلامی شهر و لزوم مشارکت مردم در اداره امور شهر، رابطه دایره‌ای علی‌رغم سرعت نسبتاً پایین برقراری ارتباط، به دلیل قابلیت انعطاف بالا و تقویت روحیه کارکنان، مناسب‌ترین شکل رابطه در سازمان شهرداری است. طراحی سازمان مسطح و میانه نیز به این نوع رابطه کمک می‌کند. با توجه به فلسفه وجودی حکومت محلی، مدیریت شهری نیز نیازمند طراحی سازمان جدید و شکل جدیدی از روابط است. در غیر این صورت ساختار جدید با روابط سنتی سلسله‌مراتبی از بالا به پایین سازگاری نخواهد یافت و رابطه مکمل باهم نخواهند داشت. پس، این نقش جدید سازمان شهرداری، ساختاری نو و روابطی جدید را طلب می‌کند.

قلمرو نظارت در شهرداری بسیار گسترده است و ابعاد آن به دقت مشخص و تعریف شده نیست. مثلاً در شهرداری مشهد، ۱۳ سازمان، ۱۱ منطقه شهرداری (که بر پایه طرح جامع بر تعداد آن‌ها افزوده می‌شود)، پنج معاونت، حوزه شهردار شامل بازرسی، حراست، روابط عمومی، مشاوران و ...، چندین مجری مستقیم طرح (طرح سازماندهی حریم شهر و ...) و غیره وجود دارد. همچنین شهردار مسئول مستقیم در مقابل شورای اسلامی شهر است و بخش عمده‌ای از وقت خود را می‌بایست در این مسئولیت صرف کند. همچنین باید در بسیاری از نشست‌های بیرون سازمان شهرداری (شورای اداری استان، کمیسیون ماده پنج شورای عالی شهرداری استان، و ...) شرکت کند. از نظر اصول علم مدیریت شهری حیطة نظارت مدیریت عالی بین ۵ تا حداکثر ۱۰ نفر مدیر میانی است.<sup>۴</sup> با توجه به وضعیت تشکیلات شهری مشهد که

در بالا ذکر شد، شهردار دست کم باید بر ۳۰ نفر مدیر در سطح عالی و میانی نظارت کند. از طرفی نیز بایستی با شهروندان ارتباط نزدیک داشته باشد. پس، شکل جدیدی از طراحی سازمان شهرداری که حیطه نظارت شهردار را دقیقاً مشخص و کارآمد نماید، لازم می‌نماید. مثلاً تشکیل معاونت امور شهرداری‌های مناطق، معاونت امور سازمان‌های شهرداری، و ...

## الگوی پیشنهادی

سازماندهی مجدد سازمان شهرداری با توجه به عوامل دخیل در مدیریت شهری، از جمله پویایی، تحول پایداری و ناپایداری شهری که پیوسته زیر تأثیر تغییرات فن‌آوری و امواج تصمیمات فراشهاری در سطح فراملی، ملی و تحولات درون سازمان و درون شهری قرار دارد، به همراه تنوع و تعدد وظایف در حال افزایش مدیریت شهری\* نوعی ساختار سازمانی که بتواند بهترین عملکرد را به همراه عملی بودن، قابلیت انعطاف، و سازگاری با شرایط برون سازمانی داشته باشد، تا در نهایت رضایت شهروندان را تأمین نماید، ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین دو الگوی مکمل و در عین حال مستقل زیر برای سازمان‌دهی مجدد شهرداری پیشنهاد می‌شود:

۱ - ساختاردهی بوروکراتیک از نوع ماکس وبری: اگرچه این نوع ساختار برای فعالیت‌های نسبتاً پایدار، معمولی، ثابت و مداوم و با بُعد زمانی طولانی مناسب است. در واقع طراحی وظیفه‌ای سازمان شهرداری در شرایط فعلی از گذشته بر این مبنا است<sup>۸</sup>. یعنی کل فعالیت‌ها را به وظایف جزئی تقسیم کردن، که مشکلاتی از قبیل تنزل کارآیی سازمان، لوث‌شدن مسؤولیت، انعطاف‌ناپذیری در تغییرات، و تضاد و رقابت و تک‌بعدی شدن مدیران و کارکنان، از ویژگی‌های این ساختار است. شکل فعالیت‌های مدیریتی شهری که بخشی از آن‌ها ثابت و مداوم است، ضرورت حفظ و تحول ساختار بوروکراتیک موجود را ایجاب می‌کند. همچنین به دلیل

\* به طوری که در قانون شهرداری‌ها مصوب ۱۱ تیرماه ۱۳۳۴، چهارده وظیفه عمرانی، خدماتی، نظارتی و رفاه اجتماعی برای شهرداری‌ها تصویب شده بود. ولی تا قبل از شکل‌گیری شورای اسلامی شهرها در سال ۱۳۷۸ وظایف شهرداری‌ها به ۵۳ وظیفه افزایش یافته بود؛ گرچه بخشی از آن‌ها با مشارکت و یا به عهده سایر سازمان‌ها است. همچنین در قانون تشکیلات شوراهای اسلامی شهر مصوب سال ۱۳۷۵ وظایف شوراها ۲۹ بند ذکر شده است و در برنامه سوم توسعه اقتصادی و اجتماعی جمهوری اسلامی (۱۳۸۳ - ۱۳۷۹) وظایف جدیدی در زمینه تصدی مسایل شهری به وظایف شوراها و شوراهای اسلامی شهرها اضافه شده است.



شکل‌گیری شورای اسلامی شهر و مشارکت عمودی و افقی شهروندان، گذر از ساخت بوروکراتیک عمودی و وظیفه‌ای سازمان به ساخت فرایندی فرهنگ مدار ضروری است.

۲ - ساختار ماتریسی، پروژه‌ای و موقتی: رسالت جدید شهرداری‌ها، تنوع وظایف و اهمیت بالای مالی، فنی، زمانی و سیاسی پروژه‌های شهری، ضرورت ساماندهی فعالیت‌ها در قالب‌های جدید ساخت سازمانی بر مبنای پروژه را ایجاب می‌نماید<sup>۹</sup>. گرچه در شرایط فعلی و بنا به مقتضیات زمانی و به‌صورت تجربی و سازمان‌نیافته این نوع ساختار در مورد برخی از پروژه‌ها پیاده شده‌است. (پروژه قطار شهری، پروژه سازماندهی حریم شهر و غیره) ولی عدم رعایت اصول منطقی حاکم بر فرایند طراحی ساخت‌های پروژه‌ای و تراکم و تمرکزبخش عمده انرژی و امکانات سازمان و صرف آن در یک فعالیت خاص، باعث هدررفتن و عدم بهره‌برداری از امکانات و توان‌های بالقوه موجود شده‌است. همچنین جایگاه مدیریت‌ها به لحاظ تشکیلاتی و مالی مشخص نیست. ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی به دقت تعریف نشده‌اند. بنابراین منضبط و قانونی کردن ساخت ماتریسی پروژه‌ای برای توسعه فعالیت‌ها و رسالت جدید سازمان مدیریت شهری (شهرداری) در پاسخگویی به شهروندان ضروری است. در ساخت پروژه‌ای، ضعف یک واحد کل سازمان را زیر تأثیر قرار نخواهد داد و مشکلات ناشی از سلسله مراتب و کندی ارتباط‌ها کاهش می‌یابد. همچنین تشکیل ساختار سازمانی موقتی ویژه (ادهوکراسی) با تشکیل گروه‌های کاری موقت و اعزام به کار برحسب ضرورت به جای بخش‌های وظیفه‌ای یا بوروکراتیک دائمی، وضع قوانین محدودکننده، و عدم تمرکز و همکاری گروهی، مناسب‌تر از سازماندهی موجود می‌باشد. با توجه به ماهیت کوتاه و میان مدت بخش عمده‌ای از فعالیت‌های شهرداری، به ویژه فعالیت‌های عمرانی، ضرورت طراحی، و توسعه چنین ساخت‌هایی لازم می‌نماید.

### نتیجه

تجزیه و تحلیل چالش‌های مدیریت شهری، بیانگر چندگانگی در مدیریت شهری، تعدد فعالیت‌های موازی بین سازمان‌دهی، هدررفتن انرژی، سرمایه ملی، بی‌توجهی به عنصر زمان در رویارویی شهروندان و متقاضیان با سازمان‌های دست‌اندرکار توسعه مدیریت شهری است.

تولید سفرهای ناخواسته، ایجاد بخش‌های موازی برای انجام یافتن فعالیت‌های واحد، و تراکم نیروی انسانی مازاد در این واحدها\*، توسعه آلودگی‌های زیست محیطی و از همه مهم‌تر افزایش میزان نارضایتی شهروندان از نتایج زیانبار چنین تعدد فاقد یکپارچگی است. بنابراین، فعالیت‌ها بایستی در دو سطح ملی و محلی در جهت یکپارچگی مدیریت شهری با محور قرار دادن تقویت نهاد قانون‌گذار و ناظر شهر یعنی شورای اسلامی شهر صورت گیرد. همچنین شورای اسلامی شهر نیز با همکاری سایر نهادهای دست‌اندرکار توسعه شهری در سطح محلی، در راستای یکپارچگی مدیریت شهری، ساده‌سازی و کوتاه‌کردن مراحل پاسخگویی به شهروندان از طریق مبنای قرارداد معیارهای جامع برای کلیه سازمان‌ها و لزوم پای‌بندی سازمان‌ها به رعایت آن معیارها و روزآمد کردن ساختار عمده‌ترین سازمان مدیریت شهری، یعنی شهرداری گام بردارد. نهایت این‌که شورای اسلامی شهر نیز باید در جهت روزآمد کردن ساختار و تشکیلات و وظایف خود و برقراری ارتباط دایمی و مؤثر با شهروندان گام بردارد. در غیراین صورت، مقوله «وحدت در عین کثرت» که لازمه مدیریت شهری در شرایط پویا و متحول محیط شهری در عصر حاضر است، تحقق نخواهد یافت و انرژی‌ها همچنان بیهوده مصرف خواهد شد و بنیادهای زندگی شهری تضعیف خواهد گردید و به مثابه خانه‌سازی بر روی زمین شنی خواهد بود که با تکانی ...

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

#### منابع

- ۱- قربانی، فرج‌الله: مجموعه کامل قوانین و مقررات شهرداری و خدمات عمومی، تهران، فردوسی، ۱۳۷۳.
- ۲- سعیدنیا، احمد: مدیریت شهری، تهران، مرکز مطالعات برنامه‌ریزی شهری، وزارت کشور، ۱۳۷۹.
- ۳- رضاییان، علی: اصول مدیریت، تهران، سمت، ۱۳۷۹.
- ۴- جی، ال، کل: تئوریا و فرایندهای مدیریت، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۴.
- ۵- طاهری، ابوالقاسم: اداره امور شهرداری‌ها، تهران، نشر قومس، ۱۳۷۷.
- ۶- بررسی ساختار مدیریت شهری در ایران، چاپ دوم، تهران، وزارت کشور، مرکز مطالعات برنامه‌ریزی شهری،

\* مثلاً شهرداری، سازمان آب و فاضلاب، سازمان ثبت و اسناد و املاک و بانک‌ها، هریک جداگانه کارشناس برای مساحی املاک اعزام می‌کنند. در صورتی‌که به صورت متمرکز و با دستور کار مشخص تمام خواسته‌ها در یک مرحله قابل تحقق است.

۱۳۷۸.

- ۷ - وزارت کشور: قانون تشکیلات و وظایف شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداری، تهران، ۱۳۷۵.
- ۸ - ارسطو: اصول حکمت آتن، ترجمه باستانی پاریزی، تهران، شرکت سهامی کتاب‌های جیبی، ۱۳۷۰.
- ۹ - میرسپاسی، ناصر: مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران، میر، ۱۳۷۹.
- ۱۰ - سلطان‌زاده، حسین: مقدمه‌ای بر تاریخ شهر و شهرنشینی در ایران، تهران، امیرکبیر، ۱۳۶۷.
- ۱۱ - رابرت، وی، لوین: «آهنگ زندگی»، ترجمه کتابیون علیزاده، فصلنامه تحقیقات جغرافیایی، سال پانزدهم، شماره ۴۳، پاییز و زمستان ۱۳۷۹.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی