

# تحلیل تطبیقی مدیریت شهری در کلانشهرهای تهران و لندن و توانمندسازی مدیران در راستای مدیریت یکپارچه شهری<sup>۱</sup>

زهرا حاجی لو

گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

سیدجمال الدین دریاباری

گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

عباس ارغان<sup>۲</sup>

گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

رحمت الله فرهودی

استادیار بازنشسته، دانشکده جغرافیا، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۳/۰۹

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۱/۲۵

## چکیده

شهر امروز به عنوان یکی از عظیم‌ترین دستاوردهای فرهنگ و تمدن و یکی از فراگیرترین پدیده‌های اجتماعی عصر حاضر مطرح است. بر حسب این گستردگی، هر کس به فراخور ظن و فن خود بدان می‌نگرد، علیرغم گذشت بیش از دودهمه از تصویب مصوبه‌های مجموعه‌های شهری و تهیه طرح‌ها و پژوهش‌های متعدد دانشگاهی، نهادهای مسئول برنامه‌ریزی کلان کشور از دستیابی به یگانگی برنامه‌ریزی و مدیریتی مطلوب برای مجموعه‌های شهری ناکام مانده‌اند. مهم‌ترین علل این ناکامی رامیتوان عدم توجه پژوهش‌ها به واقعیت‌های فضایی، سازمانی و ساختار تصمیم‌گیری در ایران، فقدان بررسی‌های موشکافانه‌ی ساز و کارهای اجرایی و کم توجهی به لزوماً انطباق رویکردهای برنامه‌ریزی با ساختار اداری - برنامه‌ریزی کشور دانست. هدف از پژوهش حاضر، بررسی تطبیقی نقش سازمان‌های اداری در توانمندسازی نظام مدیریت یکپارچه شهری تهران و لندن در راستای شناخت نواقص مدیریت شهری تهران است. تحقیق حاضر از پژوهش‌های تطبیقی با تحلیل کیفی است. روش تحقیق در این مقاله به دو صورت توصیفی - تحلیلی صورت گرفته است و اطلاعات به صورت کتابخانه‌ای - اسنادی آماری گردآوری شده است و از نظر روش‌شناسی، فراتحلیل (تحلیل ثانوی) محسوب می‌شود. با توجه به اینکه هدف نهایی این پژوهش، مقایسه تطبیقی نقش سازمان‌های اداری در توانمندسازی نظام مدیریت یکپارچه شهری تهران با لندن، تشخیص کمبودها و نقاط مبهم در مدیریت مجموعه‌های شهری می‌باشد، از این رو می‌توان پژوهش حاضر را از دسته پژوهش‌های کاربردی برشمرد. نتایج نشان می‌دهد از بزرگترین مشکلات موجود در شهرداری تهران، ناهماهنگی ادارات داخل شهرداری است. بسیاری از پروژه‌های خدمات شهری از جمله: لوله‌کشی برای فضای سبز شهر، ساختن زیر مخزنی، عریض نمودن نهر، مسدود کردن نهر، .... بدون هماهنگی با اداره فنی و ترافیک بوده و این امر هزینه‌های هنگفتی را بر دوش شهرداری می‌نهد. علاوه بر آن وقت و نیروی انسانی دوباره و یا هر از گاهی سه باره مصرف می‌گردد. در کل می‌توان گفت، دستیابی به مدیریت واحد شهری نیازمند واگذاری اختیارات لازم به مدیریت شهری است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت یکپارچه شهری، سازمان‌های اداری، توانمندسازی، لندن، تهران.

۱- این مقاله برگرفته از رساله دکتری با موضوع توانمندسازی نظام مدیریت یکپارچه شهری مطالعه تطبیقی تهران و لندن دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان می‌باشد.

۲- (نویسنده مسئول) abbas.arghan@yahoo.com

## مقدمه

شهرها اصلی‌ترین میراث تمدنی بشریت به شمار می‌روند به همین دلیل شکوفایی تمدن‌ها پیوسته با بالندگی شهرها همراه بوده است. با پیشرفت جوامع و توسعه شهرها، انسان با مسائل و مشکلات بزرگ‌تری روبه‌رو شده است. در دنیای امروز یکی از اصلی‌ترین معیارهای توسعه پایدار ملی، میزان توسعه یافتگی شهرهاست و به اعتقاد صاحب‌نظران تنها راه دستیابی به توسعه متوازن و پایداری شهری، اصلاح و ارتقای ساختار نظام مدیریت شهری می‌باشد. این درحالی‌است که امروزه واژه «مدیریت شهری» در کشور ما مفهوم ویژه‌ای ندارد که براساس آن جایگاه و نظام خاص اداره شهر را در ذهن تداعی کند. هرچند سابقه پیدایش اولین شهرها به ۵۵۰۰ سال قبل باز می‌گردد (ممتاز، ۱۳۸۱، ۹)؛ اما شهرنشینی معاصر در پی انقلاب صنعتی از کشورهای غربی آغاز گردید (عظیمی، ۱۳۸۱، ۲۲). انقلاب مشروطیت در ایران نقطه عطفی در مدیریت مدرن شهرهای ایران به شمار می‌آید، پیش از انقلاب مشروطه قوانین مدون و مکتوبی در اداره شهرها وجود نداشت و نظام سنتی متولی اداره امور بود. از اولین قانون بلدیّه (۱۲۸۶) و در زمان تشکیل اولین بلدیّه در سال ۱۲۸۸ تا تشکیل شوراهای اسلامی شهر که نزدیک به یک قرن می‌گذرد همواره میل به تمرکز قدرت به چشم می‌خورد. در سال ۱۳۱۶ نظام اداری و تقسیمات کشوری، مبتنی بر قانون به تصویب رسید. براساس این قانون سلسله مراتب استان - شهرستان - بخشی و دهستان ساختار اداری و دولتی بودند و زیر نظر فرمانداری به انجام وظیفه می‌پرداختند تا سال ۱۳۱۲ نیز به علت ضعف در توان مالی شهرداریها و عدم اشنایی مسئولان شهرداری و عمران شهر توجه کافی به کیفیت کالبدی شهرها معطوف نمی‌شد (شیعه ۱۳۷۹، ۴۰).

به طور کلی در کلان شهرها براساس اهداف (کاهش و رفع مشکلات یاد شده)، سیاست‌ها و استراتژی‌های مشخص، برنامه‌های لازم (شامل برنامه کلان بلند مدت، میان مدت و برنامه‌های عملیاتی کوتاه مدت) تدوین می‌گردد. از جمله الزامات موفقیت برنامه‌ها "انسجام و یکپارچگی در برنامه‌ریزی است" هم چنین برای هدایت صحیح برنامه‌ها و عملیات، نیاز به هماهنگی و سازماندهی، رهبری، کنترل، و نظارت مناسب می‌باشد که با توجه به تعریف اندیشمندان و صاحب نظران علم مدیریت از واژه "مدیریت" (رسیدن به اهداف و تأمین حداکثر نتایج از طریق بکارگیری مناسب و بهینه از منابع و امکانات از طریق انجام وظایف مدیر که شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل می‌باشد (ایرانزاد پاریزی، ۱۳۸۴، ۲۰) با توجه به تعریف نظام مدیریت شهری (سازمان گسترده، متشکل از تمام عناصر و اجزای رسمی و غیر رسمی ذیربط و مؤثر در حیطه‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی و کالبدی حیات شهری با هدف اداره، هدایت و کنترل توسعه همه جانبه و پایدار شهر) (جوادی، ۱۳۸۲، ۱۵) و وظایف اصلی مدیر شهر، فرماندهی (برنامه‌ریزی و صدور دستورات لازم)، هماهنگی وظایف (جلوگیری از تداخل وظایف) و نظارت (ارزیابی برنامه‌های اجرا شده) (سعیدینیا، ۱۳۸۲، ۱۳) و با تکیه بر اصول مدیریتی فایول "وحدت فرماندهی" و "وحدت مدیریت" و .... ضرورت یک "نظام مدیریت شهری منسجم" کاملاً مشهود است.

طرح موضوع مدیریت یکپارچه شهری برای تهران به دلیل وجود چالش‌ها و معضلاتی است که این شهر در حال حاضر با آن روبه‌رو بوده و روز به روز نیز پیچیده‌تر می‌شود. ضرورتی که در دو برنامه ۵ ساله اخیر یعنی برنامه سوم و چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور به نوعی به آن اشاره شده و راه‌حلی نیز بر آن منظور

گردیده است. می‌توان گفت شهرنشینی در ایران در دهه‌های گذشته از چنان شتابی برخوردار بوده که فرصت لازم برای آماده سازی زیر ساخت‌ها و بسترهای مناسب زندگی شهری را نداشته است (هادی‌پور، ۱۳۸۸، ۳)، بنابراین رسیدن به توسعه پایدار شهری قبل از هر چیز مستلزم سیستم مدیریت شهری یکپارچه در سطوح مختلف سیاستگذاری، برنامه‌ریزی، تصمیم سازی، تصمیم گیری و اجرا بوده است (کلینیک مدیریت شهری، ۱۳۸۹، ۲). به منظور تحقق هدف فوق، در بسیاری از کشورها امور محلی و مدیریت یکپارچه شهری به یک رده حکومتی ویژه و نسبتاً مستقل و واحد در کل نظام حکومتی واگذار شده است (مک گیل ۱۹۹۸-۱۹۹۴ - واندلر، ۲۰۰۸ - اشودلر ۲۰۱۱-، چاکرابارتی، ۲۰۰۱، ریدن، ۲۰۰۸، بایرد، ۲۰۰۹)، اما در ایران، سیستم مدیریت شهری و شهرداری، دیگر جوابگوی مسائل شهری نمی‌باشد، زیرا امروزه شهرداریها دیگر به عنوان یک نهاد خدماتی به شمار نیامده، بلکه همواره از آن به عنوان یک نهاد اجتماعی یاد می‌کنند، به نظر می‌رسد دلیل این امر را باید در عوامل زیر جستجو کرد: عدم استقلال مدیریت کلان، وابستگی به حکومت مرکزی (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۰، ۶) بنابراین امروزه اهم اصلی در موفقیت اداره شهرها را باید در تمرکز بر "مدیریت یکپارچه شهری" به مثابه وسیله‌ای برای تحقق «توسعه شهری پایدار» قلمداد کرد (عزیزی، ۱۳۹۰، ۶).

مشکلات مدیریتی فوق‌الذکر در همه کلان شهرهای ایران به خصوص شهر تهران وجود دارد و یکی از اصلی‌ترین موانع فرا روی مدیریت شهری، به خصوص در کلان شهری مانند تهران، چند پارگی مدیریت شهری در عرصه سیاستگذاری، تصمیم سازی، برنامه‌ریزی، هدایت و نظارت است. در حالی که مدیریت شهری کارآمد و پایدار، امور محلی سیستم شهری را بایستی یکپارچگی برنامه‌ریزی، سیاستگذاری، هدایت، سازماندهی، نظارت و هماهنگی نماید. (کلینک مدیریت شهری، ۱۳۸۹، ۲).

لندن شهری است بسیار متنوع که تفاوت‌های موجود در آن بسیار فراتر از آن چیزی است که در بیشتر شهرهای دیگر یافت می‌شود، چرا که این تمایزهای جغرافیایی و اجتماعی محلی، به عنوان جزء ذاتی تمام شهرها موجب تشدید و پیچیدگی نقش‌های ملی و بین‌المللی پایتخت می‌شود. (رفیعیان، ۱۳۹۰، ۳). نظام حکومت شهری در انگلستان، نوع مستقلی از سیستم حکومت شهری در جهان را تشکیل می‌دهد. قانون حکومت‌های محلی سال ۱۹۷۲ یک نظام دو سطحی را در این کشور برقرار کرد که شامل دو سطح شهرستان و بخش می‌شود که هر دو سطح مشتقل هستند و انجمن‌های منتخب محلی آنها عملکردهای تفکیک شده مربوط به خود را به عهده دارند و مقامات شهرستان‌ها عموماً مسئول خدمات با مقیاس وسیع هستند. شوراها منتخب مردم نقش اساسی دارند. در زمینه مسائل شهری نیز مشارکت مردم جایگاه ویژه‌ی خود را دارد. با توجه به وظایف شهرداری در لندن نشان دهنده یکپارچگی مدیریت شهری صحیح می‌باشد که این مدیریت موفق شهری این کلان شهر وام دار تجربیات با ارزش گذشتگان است. مدیریتی که در طول سالیان دراز شکل و چارچوب خود را پیدا کرده به طوری که هم اکنون این شهر بعد از توکیو، دومین شهر گران دنیا است. این پژوهش در صدد بررسی تطبیقی نقش سازمان‌های اداری در توانمندسازی نظام مدیریت یکپارچه شهری تهران و لندن است.

## پیشینه

قالیباف و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان نقش تقسیمات شهر در مدیریت یکپارچه شهری مطالعه موردی: شهر تهران. هدف از این مقاله تبیین نقش تقسیمات شهر در مدیریت یکپارچه شهری در شهر تهران بوده است که با روش تحقیقی توصیفی و تحلیلی و با مطالعات تاریخی در زمینه سیر تقسیمات شهری تهران سعی در رسیدن به این مهم را داشته است. براساس نتایج بدست آمده دستیابی به توسعه یکپارچه و پایدار شهری و نیز خدمات رسانی هماهنگ و یکپارچه به فضای شهری در گرو مدیریت یکپارچه فضای شهری و مدیریت یکپارچه فضای شهری خود در گرو رعایت اصل تقسیم سلسله مراتبی فضای شهری است؛ امری که در کلانشهر تهران تحقیق نیافته است. بنابراین باید گفت که تقسیم فضای شهری به صورت سلسله مراتبی می‌تواند به عنوان بستر ساز شکل‌گیری مدیریت یکپارچه عمل کرد که این امر به نوبه خود می‌تواند یکپارچگی ذی‌نفعان، یکپارچگی فضایی، یکپارچگی سیاستگذاری و یکپارچگی عملکردی را به دنبال داشته باشد.

ناظمی و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهشی بررسی امکان سنجی استقرار مدیریت یکپارچه شهری در ایران (مورد مطالعه شهر مشهد) پرداخته است که کانون توجه این مطالعه امکان سنجی استقرار مدیریت یکپارچه (واحد) شهری از طریق شناسایی مداخله‌گران در فرآیند مدیریت شهری و تلاش برای تبیین ماهیت تعاملات میان بخشی آنان بوده است. با چنین دیدگاهی، پس از بررسی اجمالی روند تغییرات نظام مدیریت شهری در کشور و شهر مشهد که بستر تاریخی نظام اداری فعلی را می‌نمایاند، با انجام مطالعه میدانی گسترده‌ای به شناخت سازمان‌های تأثیرگذار بر مدیریت شهری و تشخیص نوع و شدت تأثیر هر بخش مبادرت شده است. نتیجه این قسمت، دسته‌بندی ۲۹ سازمان شناسایی شده در سه گروه سازمانهای دارای روابط متقابل، زنجیری و جمعی با نهادهای محلی اداره شهر می‌باشد. منطبق با این دسته‌بندی، ارتباط میان نوع تدابیر و مداخلات مدیریت مورد نیاز و نوع تعاملات میان سازمانی می‌باشد. در این مقاله مبانی مرتبط با مدیریت شهری و مدیریت یکپارچه شهری مرور شده است و با استفاده از پرسشنامه کنشگران مؤثر بر پیاده‌سازی این سیستم با توجه به درجه اهمیت شناسایی شده است.

علیخان گرگانی، (۱۳۹۲)، مطالعه یکپارچگی نظام مدیریت شهری تهران (مطالعه موردی مأموریت خدمات شهری) در این تحقیق از یک منظر که ساختن مدل مفهومی پیشنهادی نگارنده است، شیوه قیاسی-استقرایی مبنای انجام تحقیق قرار گرفت و برای آزمون مدل پیشنهادی از تحلیل‌های کمی استفاده شده است. نتایج تحلیل نشان می‌دهد که در حوزه خدمات شهری، مأموریت خدمات شهری و زیباسازی با اهمیت‌ترین و مأموریت تهیه محصولات کشاورزی و پروتئینی شهروندان کم‌اهمیت‌ترین مأموریت‌های شهرداری در حوزه خدمات شهری هستند. همچنین نوع رابطه و مکانیزم مناسب هماهنگی میان شهرداری با سازمان‌های مرتبط به تفکیک اهداف مختلف تعیین گردید.

فلاح منشادی؛ روحی، (۱۳۹۴) مقدمه‌ای بر الزامات و راهکارهای دستیابی به حمل و نقل یکپارچه شهری در تهران. در این تحقیق ابتدا تعاریف و مزیت‌های حمل و نقل یکپارچه ارائه شده، در ادامه انواع یکپارچه سازی حمل و نقل پتانسیل اجرایی شدن و امکانات و موانع دستیابی به حمل و نقل یکپارچه در تهران مورد بررسی قرار گرفته است. از بین اقدامات اجرایی برای یکپارچه سازی حمل و نقل شهری تهران اقداماتی که به یکپارچه سازی بین مدهای

مختلف حمل و نقلی می‌پردازد پتانسیل اجرایی بیشتری دارند و در مقابل موانع بیشتری برای اجرایی شدن یکپارچه سازی مدیریتی و سازمانی وجود دارد.

شهابیان (۱۳۹۲) مدیریت شهری در لندن بزرگ، مدیر تهیه و توسعه طرح‌های شهری مرکز اطلاعات جغرافیایی شهر تهران. نظام برنامه‌ریزی در انگلستان در سال ۱۹۴۷ بنا نهاده شد. ساختار نظام مدیریت شهری حکومت‌های محلی در انگلستان به صورت شورامدیر است. به طور کلی کشور بریتانیا فاقد قانون اساسی است و فقط قوانین پارلمانی هستند که وظایف مدیریت کلان شهری چون لندن و دیگر شهرها و حتی بخش‌ها و محله‌ها را تدوین، نظارت و هدایت می‌کنند. و براساس قوانین پارلمانی، طرح‌های توسعه تهیه شده و جهات توسعه کنترل می‌شوند. این مقاله به شرح وظایف، ساختار و نقش شوراهای شهر، استان، شهرستان، شوراهای محلی، کمیته مشورتی برنامه‌ریزی لندن و نیز ضمن اشاره‌ای کوتاه به عنوان مقایسه به جایگاه شهرداران قدیم و جدید انگلیس و نقش استراتژیک شهرداری و مدیریت شهری در توسعه ملی می‌پردازد.

بی. کی. چاکرابارتی، ۲۰۰۱، در تحقیقی با عنوان مفاهیم، اصول، تکنیک‌ها و آموزش مدیریت شهری، به این نتیجه رسیدند که مدیریت یکپارچه شهری مبتنی بر رویکردی نظری و نظامند است و اصول مدیریت سنتی مانند اصول بهره‌وری، پاسخ‌دهی اجتماعی، و انعطاف را نیز برای مدیریت شهری در جهت مقابله با محدودیتها، قابل کاربرد می‌داند. به طور مشابه بسیاری از تکنیکهای مدیریت سنتی مانند علم مدیریت، اجرای تحقیقات و کامل ترکه به کارطراحی کمک می‌کنند، نیز در مدیریت شهری در سطوح مختلف سیستم قابل به کارگیری است تا فرایند توسعه و شهرگرایی به شکل موثر و برابر محقق شود. کامپیوتر تکنیکهایی را برای تحلیل و بهبود شکل ساخت و ساز شهری فراهم می‌آورد و برای طرح به نحو حرکت به سمت توسعه شهری، ادغام تحقیقات عملی، تحت عنوان برنامه‌ریزی شهری و ابزار مدیریتی به بهره‌وری و برابری در اجرایات شهری کمک می‌کند و پیشنهاد می‌دهد نیاز به آموزش در مدیریت شهری، به منظور تأمین به کارگیری چنین اصولی و تکنیکهای مدیریتی و حل مشکلات شهری به روشی مؤثر احساس می‌شود. درحالیکه تحقق این نیازها تحت فشار نفوذ ذینفعان است.

ریدن، ۲۰۰۸، در تحقیقی با عنوان ابزارهایی برای مدیریت پایدار یکپارچه در شهرها، شهرستان‌ها با استفاده از روش اسنادی به این نتیجه رسید رویکردهای مختلف به مدیریت شهری معمولاً تمرکزات مختلف دارد و وابسته به این است که در چه شرایطی اعمال می‌شوند. مثلاً نظام‌های آمریکایی اغلب چشم اندازها و اهداف خوبی دارند، در حالی که نظام‌های اروپایی بیشتر بر خط زمینه و نظارت فرایند متمرکزاند. اغلب این سیستم‌ها در تحقق کار خود و فاز عمل ضعیف هستند. عملاً بیشتر آنها سیستم خود را معرفی می‌کند بدون استفاده از دیگر منابع.

ای. کلاسون و همکاران، (۲۰۰۹) در مقاله رهنمودی درباره نمای کلی نظام مدیریت یکپارچه، با استفاده از روش اسنادی به نتایجی دست یافتند که نظام مدیریت یک پارچه در پنج گام محقق می‌شود. ۱- تعیین وضعیت فعلی ۲- تعیین جایگاه مورد مطلوب ۳- ایجاد کمیته سیاسی ۴- اجرا و نظارت ۵- گزارش و ارزیابی

### مبانی نظری

موضوع اندیشه اداری، دانش مدیریت و به خصوص رهبری و هدایت موضوعی است که همراه با زندگی اجتماعی انسان و حتی قبل از آن مطرح بوده است. برخی از قدیمی‌ترین سوابق اداره عمومی دوره باستانی در

لوح‌های سنگی سومری‌ها یافته شده است که نشان می‌دهد حدود ۵۰۰۰ سال پیش روحانیون سومری ارتش را تجهیز و تغذیه، معابد انبارها را اداره، مالیات را گردآوری، سوابق معاهدات مالی را نگهداری، و محاکم قضایی را اداره و الواح گلی را فراهم و توزیع می‌کردند تا اینگونه امور بر روی آنها ثبت و نگهداری شود (رضویان، ۱۳۸۱: ۱۳)

توانمندسازی: توانمندسازی به معنی تشویق افراد برای مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌هایی است که بر فعالیت آنها مؤثر است؛ یعنی فضایی برای افراد فراهم شود تا بتوانند ایده‌های خوبی را بیافرینند و آنها را به عمل تبدیل کنند. توانمندسازی، عنصر حیاتی کسب و کار در دنیای نوین است. اهدافی مانند نزدیک‌تر شدن بیشتر به مشتری، بهبود خدمات پس از فروش، ارائه مداوم نوآوری، افزایش بهره‌وری و در دست گرفتن میدان رقابت برای سازمان‌هایی به دست خواهد آمد که راه‌های جدی‌دی برای توانمند ساختن افرادشان یافته‌اند (www.pajooh.com, ۱۳۹۵).

مدیریت شهری: به اعتقاد شارما (Sharma, ۲۰۰۰) مدیریت شهری مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که در تعامل با هم توسعه اقتصادی، کالبدی و اجتماعی نواحی شهری را شکل داده و هدایت می‌کند. بنابراین اصلی‌ترین وظیفه مدیریت شهری، مداخله در این نواحی با هدف ارتقای توسعه اقتصادی و بهروزی مردم و نیز تأمین خدمات ضروری است. راکودی (Rakodi, 2003) نیز مشابهی دارد، هدف مدیریت شهری، مدیریت اجزای سیستم شهری است به نحوی که کارکرد روزانه سیستم را ممکن ساخته و با تشویق همه انواع فعالیتهای اقتصادی بستری فراهم آورد تا ساکنان قادر باشند به نیازهای اساسی خود شامل مسکن، کالاها یا خدمات عمومی و نیز فرصت‌های درآمد ساز دسترسی داشته باشند. هر دوی این محققین معترفند که مدیریت شهری مسئولیتی استراتژیک است که با نتایج و تبعات عملیاتی نیز همراه است.

استرن stren، در سال ۱۹۹۳ میلادی، طی مقاله‌ای در نشریه شهرها Cities بیان می‌کند که اصول کلی برای فهم مدیریت شهری وجود ندارد و مفهوم اصلی این واژه بسیار گیج کننده است. مدیریت شهری با توجه به سلیقه‌ها، ادراک افراد و همچنین اقتضای سیاسی- اجتماعی در زمان‌های مختلف معانی متفاوت داشته است. چنانچه ما در زمان کنونی نیز این اختلاف معانی و مفهوم را کاملاً شاهد هستیم.

مدیریت یکپارچه شهری: مطرح کردن مباحثی مثل نظام قدرت، مدیریت استراتژیک، حکمروایی شهری و سرمایه اجتماعی و ... دستیابی به یکی از بازخوردهای حاصل از حکمروایی یعنی رویکرد یکپارچه شهری بوده است. مدیریت یکپارچه را می‌توان به دو بخش درون نهادی و میان نهادی تقسیم کرد. بطوریکه یک طرف یکپارچگی کارکرد و عملکرد درون سازمانی فراهم آورده شود که این امر همان ساختار سازمانی یک نهاد مدیریتی است. و از طرف دیگر بتواند عملکرد مدیریتی بین نهادهای شهری در سطوح مختلف جغرافیایی (محلی، شهری و فراشهری) را بهبود بخشید.

منظور از یکپارچگی مدیریت شهری ایجاد مدیریت واحد نبوده و مفهوم مدیریت واحد با مفهوم یکپارچگی تفاوت‌های ماهوی بسیار داشته و استفاده آن بجای هم و یا مترادف با هم از نظر مفهومی و کارکردی هیچ صحیح نمی‌باشد. بطوریکه در سیستم مدیریت شهری واحد سازمان و نهادهای شهری در سطوح محلی به عنوان سازمان مستقل با استقلال عملکردی مشخص نیستند بلکه تابع سازمان‌های دولتی یا عمومی (همچون شهرداری) می‌باشند

(کاظمیان، ۱۳۸۹). مدیریت یکپارچه شهری ترکیبی از دو مفهوم «شهر» و «مدیریت» دانست. بر مبنای این مدل، مدیریت شهری با رویکرد یکپارچگی عبارت است از یک نظام مدیریتی ویژه که در قلمرو جغرافیایی معین به نام شهر مسئولیت بهبود و توسعه عملکردهای شهری را برعهده دارد. ابعاد سه گانه این مدل عبارتند از:

۱- مدیریت و وظایف اصلی آن، مشتمل بر برنامه‌ریزی شهری، سازمان‌دهی شهری، هدایت و رهبری شهری و نظارت و کنترل شهری، تأمین و تخصیص منابع شهری

۲- شهر و قلمروهای جغرافیایی آن، مشتمل بر قطعه زمین، محله، ناحیه، منطقه، شهر و حریم شهر.

۳- شهر و عملکردهای شهری، مشتمل بر سیاست شهری، اقتصاد شهری، اجتماع شهری، فناوری شهری، حقوق و قوانین شهری و محیط شهری (کاظمیان، ۱۳۹۰: ۲).

### روش

تحلیل تطبیقی به معنای توصیف و تبیین مشابهت‌ها و تفاوت‌های شرایط یا پیامدها در بین واحدهای اجتماعی بزرگ مقیاس است.. (غفاری، ۱۳۸۸، ۶۵). بررسی تطبیقی به عنوان فرآیندی چند بعدی، جامع، نظام‌مند و معطوف به بستر شناخته می‌شود. در انجام مطالعات تطبیقی، انتخاب مورد مطالعه و مقیاس تحلیل و برنامه‌ریزی برای ایجاد شرایط هم‌ارز از نکات کلیدی محسوب می‌شود (Bonakdar, GHaraei, & Barakpur, 2012: 151). امروزه بررسی تطبیقی از اجزای جدا ناشدنی پژوهش‌ها در علوم شهری و رشته‌های مرتبط با آن به شمار می‌رود و وجود ساختار قدرتمند تحلیلی مستلزم این نوع رویکرد است. رویکرد مذکور اجازه می‌دهد تا با تعریف متغیرها و معیارهای قابل قیاس، عوامل نامربوط از بستر موضوع پژوهش حذف گردد ((pieterse, 2005, 83 همچنین نیجمن در سرمقاله خود در نشریه جغرافیای شهری اشاره می‌کند که بررسی تطبیقی اگرچه تنها در دهه ۹۰ رو به افول گذاشته، همواره در شاخه‌های علوم اجتماعی و شهری حضوری مؤثر داشته است (Nijman, 2007: 1-2). تحقیق حاضر از پژوهش‌های تطبیقی با تحلیل کیفی است روش تحقیق در این مقاله به دو صورت توصیفی-تحلیلی صورت گرفته است و اطلاعات به صورت کتابخانه‌ای-اسنادی آماری گردآوری شده است. و از نظر روش شناسی، فراتحلیل (تحلیل ثانوی) محسوب می‌شود. با توجه به اینکه هدف نهایی این پژوهش، مقایسه تطبیقی نقش سازمان‌های اداری در توانمندسازی نظام مدیریت یکپارچه شهری تهران با لندن، تشخیص کمبودها و نقاط مبهم در مدیریت مجموعه‌های شهری و نهایتاً ارائه پیشنهادهایی برای بهبود ساختار مورد نظر می‌باشد، از این رو می‌توان پژوهش حاضر را از دسته پژوهش‌های کاربردی برشمرد.

### محدوده مورد مطالعه

تهران، بزرگ‌ترین شهر و پایتخت ایران و مرکز استان تهران و شهرستان تهران است. جمعیت آن ۸٬۲۴۴٬۵۳۵ نفر است و بیست و پنجمین شهر پرجمعیت جهان به شمار می‌آید. مساحت این شهر ۷۳۰ کیلومتر مربع است. این شهر یکی از بزرگ‌ترین شهرهای غرب آسیا و بیست و هفتمین شهر بزرگ دنیا است. شهر تهران، در شمال کشور ایران و جنوب دامنه رشته‌کوه البرز واقع شده است (ویکی‌پدیا، ۱۳۹۵). فعال‌ترین و پرجمعیت‌ترین بخش استان تهران، منطقه کلان‌شهری آن است که با وسعتی در حدود ۱۶/۷ هزار کیلومتر مربع، جمعیتی معادل ۱۲/۳ میلیون نفر را در خود

جای می‌دهد. براساس برآورد جمعیت تعدیل شده استان تهران برای سال ۱۳۸۴ در هر کیلومتر مربع از منطقه کلان شهری تهران ۷۴۲ نفر سکونت دارند که از این تعداد ۶۴۶ نفر ساکن شهرها و ۹۶ نفر ساکن روستاها هستند (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۴).

لندن، مخلوطی از یک شهر جهان‌سومی و یک شهر کاملاً پیشرفته است. مساحت شهر نزدیک به یک‌هزار و ۵۰۰ کیلومتر مربع است و جمعیت آن به ۷ میلیون نفر می‌رسد. مردم لندن هم مثل سایر هموطنانشان به زبان انگلیسی صحبت می‌کنند، با این حال احتمال دارد مردم شهرهای دیگر انگلستان برای ارتباط با اهالی این شهر به مشکل برخورند. اصولاً در انگلستان و در نواحی مختلف آن، لهجه‌ها کاملاً با یکدیگر متفاوت است و مردم هر منطقه با لهجه‌ای که مخصوص خودشان است، صحبت می‌کنند (www.hamshahrionline.ir، ۱۳۹۵). لندن پایتخت انگلستان و بریتانیا است. این شهر همچنین بزرگ‌ترین و پرجمعیت‌ترین شهر در بریتانیا و بزرگ‌ترین ناحیه شهری از نظر مساحت در اروپا نیز هست. این شهر که در کنار رود تیمز قرار دارد قدمتی دو هزار ساله دارد و تاریخ ساخت آن به دوران روم باستان برمی‌گردد سیتی لندن به عنوان هسته تاریخی لندن تا حدود زیادی حفظ شده است و از قرن ۱۹ میلادی توسعه این شهر شروع شده و امروزه این شهر مهم‌ترین شهر انگلستان به شمار می‌آید و ساختار اداری بسیار گسترده‌ای دارد (ویکی‌پدیا، ۱۳۹۵).

#### بحث و یافته‌ها

در این پژوهش از روش تطبیقی - موردی به عنوان یک رویه علمی و برگزیده‌ای از منابع مکتوب شامل مقالات و عملکردهای مدیریت دو کلانشهر و آمار و اطلاعات منتشر شده از طرف سازمان‌های مختلف که مورد عمل و استناد است، استفاده گردیده است و سپس این اطلاعات مورد تحلیل و بررسی و در نهایت با یکدیگر مطابقت داده شده است. بر این اساس ابتدا مفاهیم اولیه و اصلی در رابطه با موضوع مورد بررسی ارائه شده است و سپس به تحلیل و بررسی مدیریت شهری لندن و تطبیق آن با مدیریت شهری تهران پرداخته شده است. مرحله نخست: طرح مفاهیم و رویکردهای نظری در ارتباط با موضوع

مرحله دوم: بررسی شرایط موجود دو کلانشهر بر اساس شاخص‌های مهم مطرح شده در مدیریت شهری که در این قسمت تهدیدها و فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت به شرح ذیل انجام گردیده است فهرستی از فاکتورهای مدیریت شهری اعمال شده در دو کلانشهر تهیه و نقاط ضعف و قوت مورد بررسی و تحلیل و در نهایت مقایسه گردیده است که چهار شاخص مدنظر عبارتند از:

اطلاعات از طریق کتاب‌ها و مقالات و اینترنت و مراجعه به شهرداری‌های دو کلانشهر و استفاده از آمارهای سازمان‌های مختلف درگیر در مدیریت دو کلانشهر و در برخی موارد از طریق حضور در محیط شهری تهران و مشاهده عینی بدست آمده است. با توجه به این که نوع روش تحقیق تطبیقی موردی بوده یکی از روشهای مورد استفاده چک لیست مقیاسی است که در این روش فاکتورها مورد سنجش و تطبیق امتیاز دهی و در نهایت با هم جمع و مقایسه می‌گردند و امتیاز دهی بین +۳ تا -۳ می‌باشد و پارامترها در چهار گروه طبقه‌بندی می‌گردند.

روش دیگری که برای تطبیق مدیریت شهری دو کلانشهر در خصوص گردشگری استفاده گردیده چک لیست کیفی است. از روشهای دیگر مورد استفاده، نرم افزار اکسل می‌باشد که دوازده گزینه مهم مدیریت شهری در دو کلانشهر



که تأثیرات مهمی در کنترل و هدایت و مدیریت کلانشهرها را برعهده دارند از طریق نمودارها مورد مقایسه و تطبیق قرار گرفته است.

جدول (۱) چک لیست مقیاسی

تهران	لندن	اجزای مدیریت شهری گزینه‌ها
۰	۱	تغییرات و کنترل کیفیت هوا
۰	۱	مکان یابی مناسب راهها و جاده‌ها و بزرگراهها
۱	۲	ایجاد و مکان یابی مناسب پارکینگ
۱	۲	ایجاد و مکان یابی مناسب جهت راههای ورودی تفرجگاههای مهم
۱	۲	استفاده از انواع سیستم‌های حمل و نقل و گزینش سیستم‌های مناسب
۱	۲	توسعه ناوگان حمل و نقل عمومی
۰	۱	ایجاد مسیرهای مخصوص پیاده
۰	۱	ایجاد مسیرهای مخصوص دو چرخه
۱	۲	مکان یابی مناسب علائم راهنمایی و رانندگی
۱	۳	نرخ رشد اقتصاد شهری و درآمد شهری
۱	۳	نرخ تورسم پذیری خارجی
۱	۲	کنترل هزینه‌ها و خسارات ناشی از تصادفات شهری
۱	۱	کاهش از میزان مرگ و میر ناشی از تصادفات
۱	۳	جذب درآمدهای مستمر و پایدار شهری
۲	۳	کاهش از وابستگی به اقتصاد کلان کشور
۱	۲	ایجاد سیستم جمع آوری آبهای سطحی
۱	۲	مدیریت پسماندها
۰	۱	حراست از اکوسیستم‌های طبیعی
۱	۱	کنترل کاربری زمین
۱	۱	ایجاد فضاهای سبز شهری و حفظ اراضی کشاورزی و باغات
۰	۱	کنترل صنایع مزاحم
-۲	۳	اعمال مدیریت واحد شهری
-۱	۳	کنترل آثار باستانی و فرهنگی و حفظ میراث تاریخی
۱	۳	تأثیرگذاری مثبت بر فضا ملی
۰	۳	تأثیرگذاری بر فضای بین‌المللی
۲	۳	حفظ تناسب در بناهای شهری
۱	۳	تاسیسات زیر بنایی شهری (ایجاد و نگهداری)
۱	۲	استفاده از معماری بومی در شهر
۰	۲	استفاده از رنگ در سیمای شهر
۱	۲	ایجاد سازمانهای اجتماعی و مشارکت عمومی
۱	۳	ایجاد فضاها و مراکز تفریحی و گردشگری
۱	۲	رضایت مندی اجتماعی

منبع: پژوهش

### تحلیل ماتریس مقیاسی

از دلایل موفقیت مدیریت شهری کلانشهر لندن مدیریت یکپارچه شهری می‌باشد وظایف شهرداری کلانشهر لندن شامل برنامه‌ریزی کلانشهر (طرح‌های تفصیلی، نقشه برداری، تاسیسات زیر بنایی، جمع آوری و دفع فاضلاب، تسهیلات انتقال گاز، تهیه آب و برق و شبکه تلفن و ساخت مسکن، حمل و نقل شهری، نظافت شهری، خدمات انتظامی و امنیت شهری، پلیس شهرداری، مدیریت بحران، نظارت بر قیمت‌ها، خدمات رفاهی و اجتماعی و بهداشتی، ارائه خدمات فرهنگی، آموزشی و تربیتی، ورزشی و محیط زیستی می‌باشد که تحت نظارت شهرداری

هستند و اداره امور بر عهده شهرداران می‌باشد. اما در کلان شهر تهران وظایف فوق بر عهده چندین سازمان می‌باشد که باعث ناهماهنگی‌هایی در فعالیت‌های اجرایی و شهری مابین نهادهای اجرایی و دوباره کاری و اسراف و سردرگمی شده است. شهرداری کلانشهر تهران علت عدم انجام برخی وظایف خود را به صورت زیر در جدول ۵-۱۲ بیان کرده است.

جدول (۲) علت عدم انجام وظایف شهرداری از دیدگاه مدیران

ردیف	شرح	فراوانی درصد
۱	کمبود بودجه و اعتبار	۳۷
۲	فقدان نیروی متخصص	۱۰
۳	عدم استقبال مردم	۸
۴	نداشتن امکانات و تجهیزات	۷
۵	عدم نیاز به انجام وظیفه برای کوچکی شهر	۷
۶	عدم همکاری سازمانها و ارگانهای مربوط	۶
۷	عدم برنامه‌ریزی و یا نبود برنامه هماهنگ	۶
۸	موجود بودن و عدم نیاز به افزایش	۵
۹	نقص سازمان تشکیلات	۳
۱۰	عدم مجوز قانونی یا منع قانونی و مشکلات ناشی از آن	۳
۱۱	نداشتن تاسیسات و معادن مورد نیاز	۲
۱۲	نداشتن طرح و نقشه مصوب شهری	۲
۱۳	عدم بررسی و نظارت‌های کارشناسی	۱
۱۴	نداشتن مأمور کنترل جهت برخورد با متخلفان	۱
۱۵	عدم وجود ابنیه فرهنگی	۱

منبع: یافته‌های پژوهش

جمع جبری عوامل اقتصادی لندن در ماتریس برابر ۱۵+ و تهران ۷- می‌باشد که نشان دهنده برتری وضعیت اقتصادی شهر لندن نسبت به تهران می‌باشد که دلایل آن به صورت زیر می‌باشد. چون سیاست‌های اعمال شده در خصوص مدیریت کلانشهر لندن باعث گردیده است که لندن، شهرهایی مانند توکیو، نیویورک و هنگ کنگ را هر کدام بیش از ۴۵ درصد رشد ناخالص ملی کشورشان را داشته‌اند پشت سر بگذارد قابل ذکر است در آمد سال ۲۰۱۰ لندن با ۷۳ تریلیون بیش از نصف صادرات کشورمان یعنی ۱۰۳ تریلیون دلار می‌باشد. و فرودگاه آن با پذیرش ۳۰ میلیون مسافر خارجی نقش بسیار بالایی در درآمدزایی لندن از طریق صنعت توریسم را داشته است و در سال ۲۰۱۰ این شهر ۲۴۰ میلیارد تومان در بخش حمل سرمایه جذب نموده است. تطبیق ویژگی‌های قابل صنعتی گردشگری کلان شهر تهران و لندن نشان دهنده موفقیت لندن در بخش گردشگری می‌باشد که در نرخ رشد اقتصادی درآمدهای پایدار این کلانشهر نقش اساسی و کلیدی را دارد که موبد نتیجه ماتریس در بخش عوامل اقتصادی می‌باشد که در جدول شماره (۱۳-۵) بررسی گردیده است.

جدول (۳)، چک لیست کیفی تطبیق مدیریت توریسم و تحلیل آن

ردیف	ویژگیها	لندن	تهران	توضیحات
۱	سابقه پایتخت بودن	*	*	هر دو در گذشته و حال
۲	کلانشهر (جمعیت و وسعت)	*	*	لندن و تهران تقریباً با هم برابرند
۳	بیشترین درصد جمعیت (دین)	مسیحی	اسلام	
۴	آثار تاریخی - باستانی	رومی	دوره قاجار	به جا مانده برای گردشگران
۵	نهادهای (کلیسا، تنوع و تعداد)	بیشتر		
۶	وجود مسجد	*	*	
۷	موقعیت در سطح جهانی	برتر از تهران	شهر جهانی لندن	
۸	موقعیت در سطح کشور در حال حاضر	حاشیه غربی	تقریباً مرکز	قدیم متفاوت
۹	الگو در شهرسازی خاص	*	*	
۱۰	جذب گردشگر داخلی	*	*	لندن بیشتر
۱۱	جذب گردشگر خارجی	*	*	لندن بیشتر
۱۲	تنوع جاذبه‌های گردشگری	*بیشتر	*	دسترسی به دریا و جزایر
۱۳	جنس مصالح ساختمانی (آثار باستانی)	بیشتر سنگ	بیشتر آجر	
۱۴	ویژگیهای آب و هوایی	مرطوب	گرم و خشک	تفاوت رطوبت و خشکی
۱۵	بحران آب		*	تهران دارد
۱۶	تنوع محیطی (طبیعی)	*بیشتر	*	کوه، جنگل، دریا، دریاچه، جزیره
۱۷	تنوع محیط انسانی	*بیشتر	*	لندن شهر جهانی
۱۸	درصد فضای سبز	*بیشتر	*	به دلیل مسائل آب و هوایی و وجود فضای سبز طبیعی
۱۹	امکان توسعه شهر در جهات افقی	بیشتر	در برخی جهات	
۲۰	بازار سنتی	*	*	
۲۱	بازار عمده فروشی در سطح بین المللی	مدرن‌تر	نیمه مدرن	لندن قطب اقتصادی
۲۲	امکان توسعه گردشگری صنعتی	پیرامون	پیرامون	
۲۳	میلان شهر در مجاورت مناطق باستانی	*بیشتر	*	لندن بیشتر
۲۴	کیوسک یا مراکز راهنمای گردشگران	*	*	لندن مشهودتر و بیشتر
۲۵	عابر بانک، کیوسک‌های تبدیل پول	*	-	لندن مدرن‌تر و بیشتر
۲۶	شبکه حمل و نقل قابل دسترسی برای گردشگران	*	*	لندن مدرن‌تر
۲۷	مترو و تراموا- قطار برفی	*	*	لندن مدرن‌تر و جلوتر
۲۸	آلودگی هوا	درصد محدودی	متأسفانه مرکز شهر	لندن در بخش غیر توریستی قابل مشاهده
۲۹	اتومبیل‌های گازسوز	*	*	لندن بیشتر
۳۰	کرایه تاکسی و قیمت بنزین و گاز	*	*	تهران کمی ارزانتر ولی با کیفیت پایین‌تر
۳۱	هزینه گردشگری	کمی گران‌تر *	*	
۳۲	فرودگاه بین المللی	*	*	لندن فراتر
۳۳	اتصال به شبکه راه آهن سراسری	*	*	
۳۴	شبکه کشتی رانی	*	*	چون تهران دریا ندارد

منبع: یافته‌های پژوهش

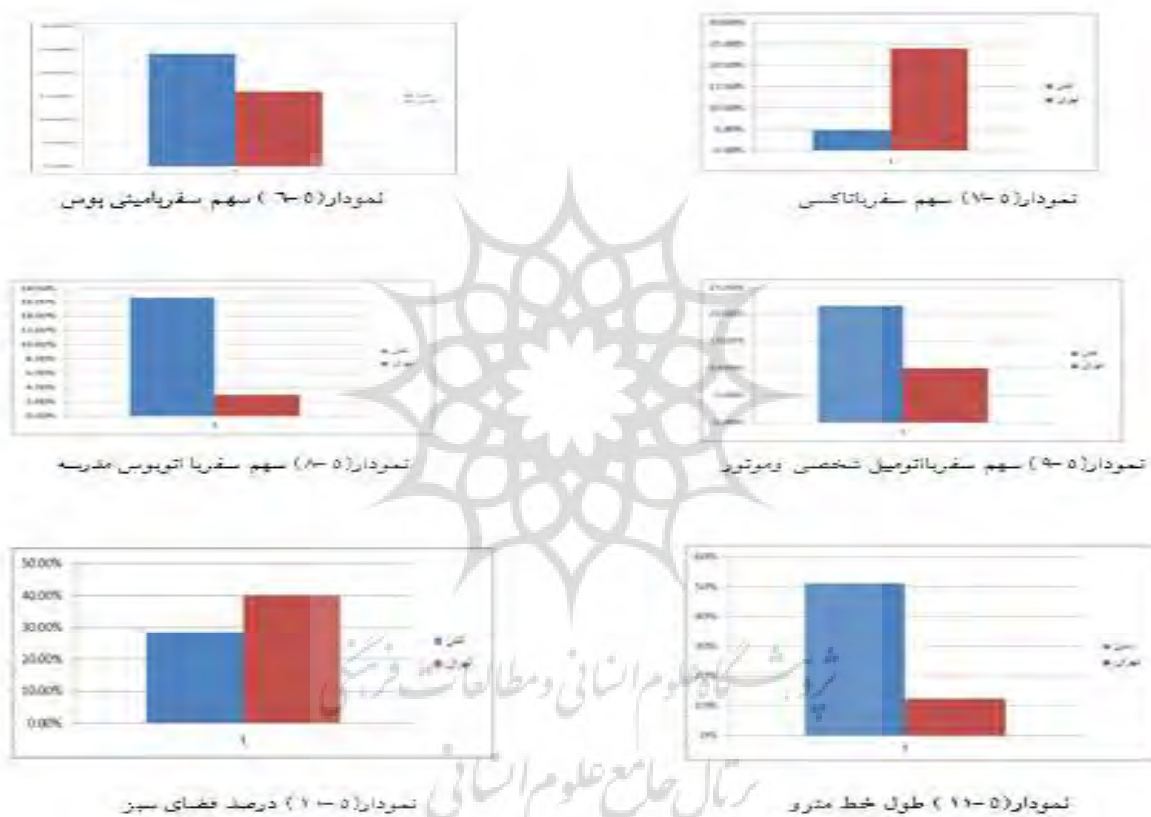
جدول (۳) که برخی از خصوصیات عمده دو کلانشهر را نشان می‌دهد و این ویژگیها اساساً جدای از مقولات و بحثهای گسترده گردشگری می‌تواند در بخش‌های مختلف طبقه‌بندی شود. نکته بارز جدول فوق موفقیت لندن در جذب بیشتر گردشگران خارجی است که البته تحت تأثیر عوامل و شرایط خاص خود است به دلیل سیاست‌های مدیریتی اعمال شده در این شهر می‌باشد که جز درآمدهای پایدار شهری می‌باشد در بررسی ۱۵۰ کشور جهان که از سوی معتبرترین دانشگاه اکونومی جهان صورت گرفت لندن با اختلاف زیادی در صدر می‌باشد چون با افزایش

رشد درآمدی ۵/۵ درصد تأثیر بسزایی در کاستن از درصد بیکاری در کشور انگلیس را بر عهده داشته است که نشان از درآمدهای پایدار شهری این کلانشهر از صنعت توریسم بوده که نقشی بسیار مهم و مثبتی در مدیریت شهری کلانشهر لندن داشته است که متأسفانه کلانشهر تهران در این خصوص بسیار عقب‌تر از لندن می‌باشد.

با توجه به نتیجه ماتریس (۱) در خصوص عوامل اجتماعی و تجربه ثابت شده است که برنامه‌ریزی و طراحی بدون مشارکت فعال و مؤثر مردم در فرآیند تصمیم‌گیری و اجراء موفقیتی کسب نخواهد کرد. چنین مشارکتی در مراحل مختلف فرآیند برنامه‌ریزی و طراحی ضرورت دارد و در هر مرحله به نحوی به بالا بردن کیفیت شناخت، اتخاذ تصمیمات منطقی و یا اجرای مؤثر تبدیل برنامه‌ریزی با مردم به مفهوم برنامه‌ریزی برای مردم تصمیم‌مان کمک می‌کند. امروزه مفهوم یافته که مسلماً این تحول نتایج بی سابقه‌ای را بدنبال خواهد داشت. بر همین اساس مشارکت مردم در فرآیند برنامه‌ریزی و طراحی شهری آثاری کلاً متفاوت از گذشته در بر خواهد داشت. از آنجا که بخش عمده مشکلات و نابسامانی‌های موجود در اداره شهر حاصل عدم توافق یا بی توجهی شهرنشینان به شیوه‌های عقلانی زندگی در شهر است بسیاری از کارشناسان بر این باورند که باید فرهنگ شهری را آموزش داد و این کار نیاز به یک مدیریت کارآمد و دقیق بر مبنای مشارکت عمومی در شهر دارد. انسجام و همبستگی، تعامل و پیاده کردن نظام شهری در شهر نیازمند مدیریت واحد است و این تنها در صورتی انجام می‌پذیرد که فرهنگ مدنی در شهر ایجاد شود فرهنگ مدنی، فرهنگی است که در آن دو گونه اعتماد وجود دارد یکی اعتماد شهروندان به یکدیگر و دیگری اعتماد متقابل آنان با مدیران شهری در صورت وجود اعتماد دوم است که توان مدیران در پیاده کردن اهدافشان افزایش می‌یابد و از بسیاری از هزینه‌ها به سبب مشارکت و حضور مردم کاسته می‌شود. مدیریت شهری در تهران پیش از آن که به موضوع گردشگری و توسعه آن بیندیشد باید به حفظ و انسجام اجتماعی و فرهنگی شهر توجه کند و میزان مشارکت و همکاری مردم را در ادراه شهر توسعه دهد و در غیر در این صورت هر برنامه‌ای اگر با توجه به نیاز مردم و فرهنگ آنان به خوبی انجام نگیرد در آنان احساس جدایی از مدیران را ایجاد کرده و آنان را به سوی گریز از مشارکت و همکاری می‌کشاند. مدیران شهری لندن با افزایش همکاری و مشارکت خود و ایجاد تسهیلات در امور مردم را به کارهایی انجام می‌دهند کسب کرده‌اند و با حمایت آنان و کسب همکاری و مشارکت با مردم آنان را در جهت فرهنگ شهری مناسب هدایت نموده‌اند.

جمع جبری امتیازات حمل و نقل و ترافیک شهری لندن و تهران به ترتیب ۱۴+ و ۵+ می‌باشد که حاکی از مناسب‌تر بودن حمل و نقل عمومی و ترافیک شهری کلانشهر لندن نسبت به تهران می‌باشد که دلایل آن را می‌توان به صورت زیر بیان نمود. درصد استفاده از اتومبیل شخصی در لندن پایین‌تر از تهران می‌باشد شاید دلیل آنرا بتوان به مسائلی از قبیل مناسب‌تر بودن حمل و نقل عمومی و یا فرهنگ سازی در خصوص استفاده از وسایل حمل و نقل عمومی و عدم استفاده از اتومبیل شخصی دانست. مسئله دیگری که در این خصوص باید به آن توجه نمود ایجاد پیاده روها مخصوصی عابری در لندن می‌باشد که جذابیت این پیاده روها و امن بودن آنها تمایل به پیاده روی در این شهر برای سفرهای کوتاه را افزایش می‌دهد وجود مسیرهای مخصوص دوچرخه در بعضی از خیابانهای لندن از دلایل دیگر این موضوع می‌باشد. جمع جبری عوامل زیست محیطی ماتریس جدول (۱-۴) نشان از برتری مدیریت شهری اعمال شده در لندن نسبت به تهران می‌باشد که آمار و اخبار سازمان‌های جهانی نیز موید نتایج ماتریس می‌باشند که

به برخی از آنها اشاره می‌نماییم. طی بررسی‌های که از طریق اکونومیست در زمینه محیط زیست، انرژی و حمل و نقل و آب و کیفیت هوا و فاضلاب صورت گرفت. لندن بزرگترین شهر اروپا سالانه به ازای هر نفر ۳/۲۵ تن دی اکسیدکربن به هوا وارد می‌کند که بسیار پایین‌تر از سایر شهرهای اروپایی که در حدود ۵/۲۱ می‌باشد است و تهران نیز پیشتر از این بررسی بوده است که دلیل موفقیت کلانشهر لندن اعمال سیاست‌های مختلف در زمینه حمل و نقل شهری و حمل و نقل عمومی که شامل افزایش سطح کمی و کیفی حمل و نقل عمومی افزایش کیفیت سوخت، ارائه موتورهای وسایل نقلیه طبق استانداردهای اروپایی و اجباری کردن عایق کاری در ساختمانها و مشخص و رفع نمودن گره‌های ترافیکی می‌باشد.



### تحلیل توانمندسازی مدیران در راستای مدیریت یکپارچه شهری از دیدگاه مدیران در شهر تهران

پرسشنامه توزیع شده در راستای بررسی و تحلیل عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیریت یکپارچه شهری از دیدگاه مدیران در شهر تهران بوده است، بنابراین با توجه به جامعه آماری مدیران مناطق ۲۲ گانه تهران، ۱۰۰ پرسشنامه در سطح مناط میان مدیران شهری مناطق ۲۲ گانه تهران به صورت تصادفی پر شده است. همچنین جهت بررسی روایی پرسشنامه از روایی ذهنی و نظرات کارشناسان استفاده شده است و پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ، ۰٫۷۲ بدست آمده است که عدد بدست آمده بیانگر پایایی خوب پرسشنامه است.

با توجه به پرسشنامه عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیریت یکپارچه در ۹ عامل طبقه‌بندی شد سپس با توجه آزمونهای آماری تأثیر هرکدام بر توانمندسازی مدیریت یکپارچه شهری از دیدگاه مدیران شهری بررسی و تحلیل شد، که نتایج حاصل از تحلیل وضعیت متغیرهای تحقیق در افراد مورد بررسی به صورت خلاصه به شرح زیر است:

جدول (۴) خلاصه نتایج آزمون میانگین یک جامعه

متغیرهای تحقیق	میانگین	اثرگذار/غیراثرگذار
مشارکت	۴,۲۷۱	اثرگذار
کارایی و اثربخشی	۳,۸۶۲	اثرگذار
مسئولیت پذیری	۴,۰۲۴	اثرگذار
شفافیت	۴,۱۸۹	اثرگذار
قانونمندی	۳,۴۰۳	اثرگذار
عدالت	۳,۰۹۴	غیراثرگذار
تمرکززدایی	۳,۹۲۳	اثرگذار
پیش راهبردی	۴,۱۱۶	اثرگذار
جهت گیری توافقی	۳,۰۰۶	غیراثرگذار

منبع: یافته‌های پژوهش

همانطور که در جدول بالا مشاهده می‌شود متغیرهای عدالت و جهت‌گیری توافقی از نظر پاسخگویان به عنوان عوامل مؤثر بر توانمندی مدیران شناسایی نشده است. این نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه‌ای بوده و از آنجا که طیف 5 گزینه‌ای برای پرسشنامه استفاده شده است، متوسط طیف عدد 3 بوده که اگر عدد مربوط به ستون میانگین از عدد 3 بالاتر و این بالاتر بودن معنی دار باشد، آنگاه آن عامل مؤثر شناخته می‌شود، در غیر این صورت عامل مربوطه در توانمندی مدیران و توانمندسازی مدیریت یکپارچه مؤثر نبوده است. در ادامه 7 عامل شناسایی شده را با استفاده از آزمون فریدمن اولویت بندی می‌نماییم.

#### رتبه‌بندی ابعاد متغیرهای اثرگذار بر توانمندسازی مدیریت یکپارچه از دیدگاه مدیران

برای رتبه بندی متغیرهای اثرگذار بر توانمندسازی مدیران از آزمون فریدمن استفاده شده است. آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی متغیرها یا ابعاد بکار گرفته می‌شود. آزمونهای فرض آماری در آزمون فریدمن بصورت زیر طراحی شده است:

$H_0$ : میانگین رتبه‌ها یکسان است

$H_1$ : حداقل دو رتبه دارای میانگین متفاوتی می‌باشد.

جدول (۵) آمار توصیفی مربوط به آزمون فریدمن را نشان می‌دهد که میانگین رتبه‌های متغیرهای اثرگذار بر توانمندی مدیران در آن مشخص می‌باشد و جدول (۵) آمار استنباطی مرتبط با آزمون فریدمن می‌باشد که مقدار کای سکوور و ضریب معناداری در آن مشخص می‌باشد.

جدول (۵)، آمار توصیفی آزمون فریدمن (متغیرهای اثرگذار بر توانمندسازی مدیران)

متغیرهای اثرگذار بر توانمندسازی مدیران	میانگین رتبه‌ها
مشارکت	۴,۹۲
کارایی و اثربخشی	۳,۵۸
مسئولیت پذیری	۴,۱۱
شفافیت	۴,۳۳
قانونمندی	۲,۸۲
تمرکززدایی	۴,۰۱
پیش راهبردی	۴,۱۷

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول (۶) آمار استنباطی آزمون فریدمن (متغیرهای اثرگذار بر توانمندسازی مدیران)

تعداد	۱۰۰
کای اسکونر	۹۱,۵۴۵
درجه آزادی	۶
ضریب معناداری	.۰۰۰

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه ضریب معناداری (۰,۰۰۰) بدست آمده کوچکتر از ۰,۰۵ می‌باشد در نتیجه فرض صفر رد شده و فرض یک تأیید می‌شود. به عبارت دیگر حداقل میان دو رتبه اختلاف معناداری وجود دارد. همانطور که جدول (۵) نشان می‌دهد متغیر مشارکت دارای بیشترین امتیاز و تأثیرگذاری بر توانمندسازی مدیران در مدیریت یکپارچه شهری از منظر مدیران شهری است و قانونمندی دارای کمترین رتبه و تأثیرگذاری بر توانمندسازی مدیران در راستای مدیریت یکپارچه می‌باشد.

### نتیجه گیری

با توجه به تجزیه و تحلیلها و نتایج حاصل از فرضیات می‌توان گفت، ریشه تمام مشکلات کلانشهر تهران در مقایسه با لندن که نسبت به مشکلات تهران قابل اغماض می‌باشد به شرح زیر قابل تلخیص هستند:

(الف) فقدان عناصر رسمی منتخب شهروندان

(ب) مبهم بودن جایگاه و نقش شهرداری در کل سیستم مدیریت شهری، به ویژه در زمینه‌های تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی و عدم وجود مدیریت یکپارچه شهری

(پ) خلاء تشکیلات و دیدگاه برنامه‌ریزی و روابط بین سازمانی در سیستم موجود و عدم وجود مکانیزم هماهنگ‌کننده افقی و فضایی بین سازمانی عناصر و نهادهای ذیربط و مسئول اداره کلان شهر.

(ت) فقدان نهاد مدیریت کلان شهری برای مدیریت جامع کلان شهر تهران.

(ث) تنوع و تعدد عناصر غیررسمی و تأثیرگذاری زیاد آنها بر مدیریت شهری.

(ج) عدم وجود درآمدهای پایدار شهری

(چ) عدم مشارکت عمومی و عدم اعتماد به مدیریت شهری در بین عموم

مشکل شهر تهران بدون تردید معلول مسائل و مشکلاتی است که کل جامعه در زمینه‌ها و ابعاد گوناگون با آن روبرو است امروزه عوامل کلاسیک جاذبه و دافعه، در شهرها و روستاها، همچنان حرکت‌های بی‌رویه جمعیت را دامن می‌زند که منجر به تخلیه بعضی نقاط از جمعیت و تمرکز جمعیت در بعضی نقاط دیگر نظیر تهران شده که ناشی از رانش روستا نه از جاذبه شهر است و از آنجا همه چیز دچار دگرگونی می‌گردد. و بنابراین منجر به اتخاذ سیاستهای نادرست توسعه، سرمایه‌گذاریهای نامتعادل و حساب (بدون برنامه‌ریزی) نشده، و سیاستهای جمعیتی و فضاهای نامناسب که یکی از نتایج آن بوجود آمدن کلان شهر تهران است خواهد شد. پس مشکل در فقدان نظام برنامه‌ریزی و طراحی شهری و منطقه‌ای به معنای واقعی و کامل آن است. اما شواهد و قراین در لندن در این خصوص اوضاع را بهتر و کاملتر نشان می‌دهد اوضاع نظامی که برنامه‌ریزی را در کنار طراحی با همه اجزاء و عناصر آنها در یک فرآیند منطقی و پویا تلفیق نموده و تفکر، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی و طراحی مستمر و منسجم را که بتواند هدفهای معقولی را برای سکونتگاهها، تعیین نماید جایگزین تصمیم‌گیری براساس یک نقشه یا طرح خاص کند.

نظام برنامه‌ریزی و طراحی نیاز به یک پایه نظری - فلسفی محکم و قدرتمندی دارد که براساس آن بتوان به تدوین و ارائه هنجارها، تعاریف و معیارهای مربوط به سکونتگاههای انسانی، در چارچوب ارزشهای معقول پرداخته، ایده‌آلهایی برای این سکونتگاهها متناسب با نقش و ماهیت والای انسانی معرفی نمود، تا بر آن اساس بتوان به تدوین سیاست و خط‌مشی‌های بلندمدت برنامه‌ریزی و طراحی دست زد. بدیهی است نقش، موقعیت، اندازه و کیفیت شهر تهران به عنوان پایتخت یعنی کانون تصمیم‌گیریهای سیاسی و نهاد فرهنگی جامعه ما در این راستا و در رابطه با سایر اجزاء این چارچوب نظری فلسفی تعریف و مشخص خواهد شد.

در شرایط کنونی تنها راه توسعه و آبادانی شهر؛ هماهنگ کردن دستگاه‌های شهری است و تا زمانی که این مهم رخ ندهد نمی‌توان توسعه و آبادانی را به خوبی در شهر متبلور کرد. برای توسعه همه‌جانبه شهری، هیچ راهی جز هماهنگ کردن مدیریت‌های شهری وجود ندارد. روش‌های نظام برنامه‌ریزی شهری در کشور انگلستان جز یکی از برجسته‌ترین و با اهمیت‌ترین شیوه‌های مدیریت شهری به حساب می‌آید که در سال‌های اخیر از سوی کارشناسان جهانی مدیریت شهری بسیار مورد توجه قرار گرفته است. در این کشور حکومت‌های محلی هر یک شورای ویژه خود را دارا هستند که توسط مردم انتخاب می‌شوند و هر یک در قلمرو خاص خود با نظارت مستقیم حکومت مرکزی و مطابق قانون اساسی کشور با استقلال نسبی فعالیت می‌کنند. در قانون اساسی این کشور پیش‌بینی شده است که استان‌ها و شهرداری‌ها به وسیله قانون ایجاد یا منحل می‌شوند، همچنین ساختار حکومتی آنها و میزان نظارت و مداخلتی که توسط مسوولان بالاتر بر فعالیت‌شان اعمال خواهد شد، نیز تعیین شده است. با توجه به این امر که به استان‌ها و شهرداری‌ها به مقدار زیادی استقلال عمل‌کردی داده شده است، با این وجود قانون اساسی کنترل‌های لازمه را نیز پیش‌بینی کرده است، بدین معنی که بودجه و مالیات می‌بایست توسط قوانین وضع شود همچنین تصمیمات مهم مالی استان‌ها و شهرداری‌ها نیز باید برای تصویب به سطوح بالاتر از طریق این نهادها منعکس شود. کارشناسان مدیریت شهری انگلستان هدف از برنامه‌ریزی شهری در این کشور را، جلوگیری از سوء استفاده از زمین و یا ساختمان می‌دانند بدین معنا که می‌بایست در راستای توسعه شهری منافع جامعه، تک تک اعضا جامعه و اکوسیستم زیست محیطی به خطر نیافتد شهرداری لندن طیف وسیعی از وظایف مربوط به شهر را بر عهده دارد و مسوول خدمات وسیع شهری مانند نظارت بر برق، حمل و نقل عمومی (اتوبوس، تراموا، مترو، ترن سریع‌السیر)، نظافت شهر، امور اقتصادی، پلیس، امور نظام وظیفه، امور مربوط به کار و اشتغال، امور سالمندان و شهرداری‌های محلی را بر عهده دارد. شهرداری محلی مسئول تمامی وظایف و خدماتی است که به طور روزمره مورد نیاز شهروندان است از سوی دیگر مدیران کل شهر خط‌مشی‌ها و سیاست‌های اصلی را در توسعه شهر تعیین می‌کنند به‌طوری‌که ایده‌های جدید را مطرح کرده و به این نکته بسیار توجه دارند که شهر به حوزه‌های مستقل و جدا تقسیم نشود و در ضمن هویت و تمامیت خود را به عنوان یک شهر حفظ کند. شهرداری‌های محلی مسوولیت نظارت بر اموری مانند شهرسازی و نگهداری اماکن عمومی، محیط زیست شهری، احداث و بهبود مسکن و کمک به مستاجران، تغییرات در آپارتمان‌ها جهت سکونت معلولان، کسب اطلاعات برای بهبود واحدهای مسکونی با مالکیت خصوصی، اقتصاد و وضعیت اشتغال، سیاست‌های ویژه برای سالمندان، آموزش و پرورش، امور ورزشی، امور فرهنگی، امور مالی، ثبت‌نام و صدور گواهی را در کارنامه فعالیت‌های خود دارا هستند. به طور کلی نظام



مدیریت شهری در کشور انگلستان از انسجام خاصی برخوردار است و کارشناسان شهری این کشور نیز بر این نکته صحنه می‌گذارند که حضور همه جانبه دستگاه حکومتی در امر نظارت عملکرد درون شهری و همکاری همزمان بخش خصوصی و قبول مسوولیت شهروندان گام‌های موثری در مدیریت یکپارچه شهری برداشته است و سبب نظام‌یافتن پیگیری امور شهری در این کشور شده است. اما در تهران یک واحد مسکونی یا تجاری که مجوز احداث آن توسط شهرداری صادر می‌شود برای انشعاب آب باید از شرکت آب و فاضلاب مجوز لازم را بگیرد، برای اشتراک برق باید از اداره برق، برای نصب کنتور گاز از شرکت گاز و برای صدور پایان کار از شهرداری، برای اجازه کار (در واحد تجاری) از اتحادیه مربوطه، برای بحث بهداشت از اداره بهداشت، برای موضوع پارکینگ و ترافیک از اداره راهنمایی و رانندگی، برای دریافت خط تلفن از اداره مخابرات و برای بعضی دیگر از مجوزها باید از اداره بازرگانی، اداره میراث فرهنگی، اداره دارایی، نیروی انتظامی و بسیاری دیگر از ادارات باید مجوز بگیرد تا مشمول خدمات شهری باشی و طی کردن این مراحل سخت و هفت خان خدمات شهری، هم اکنون تبدیل به معضل اصلی شهرهای کشور به ویژه کلان شهرها شده است و تنها نسخه‌ای که برای درمان این درد متصور است مدیریت یکپارچه شهری است. همان چیزی که کارشناسان امور شهری بارها و بارها متذکر شده‌اند. تحقق مدیریت واحد شهری می‌تواند تأثیر مثبتی بر کاهش هزینه‌ها و افزایش سرعت اجرای پروژه‌ها داشته باشد. دوگانگی‌ها در مدیریت شهرها مانع اصلی پیشرفت پروژه‌های شهری است یکی از مشکلات کلان شهرها نبود حاکمیت مدیریت یکپارچه شهری است و تا زمانی که دوگانگی در مدیریت شهری حاکم باشد موفق به حل مشکلات شهرها نخواهیم شد. «حل برخی از مشکلات شهری از جمله ترافیک منوط به مدیریت یکپارچه شهری است حل معضل ترافیک، نیازمند مدیریت یکپارچه شهری و تعامل تمام ارگان‌هاست. مدیریت یکپارچه شهری تجربه مثبتی است که می‌تواند مدیریت جامع ترافیکی را به دنبال داشته باشد و از مشکلات عدیده‌ای که در این زمینه وجود دارد، جلوگیری کند.

## منابع

- ایرانزاد پاریزی، مهدی (۱۳۸۴) تکریم مشتری و ارائه خدمت با کیفیت برتر تحول بنیادی در نظام اداری کشور، مجله تحول اداری، شماره ۴۹، ص ۸۵-۱۰۸.
- جوادی، اردشیر (۱۳۸۲) مدیریت شهری در ایران، فراز و، ماهنامه پژوهشی شهرداری‌ها، شماره ۴۷.
- حسین پور، سید علی و رفیعیان، مجتبی (۱۳۹۰) نظریه، شهر، فضا، مدیریت شهری، انتشارات طحان.
- دویران، اسماعیل، کاظمیان، غلامرضا (۱۳۹۱) مدیریت یکپارچه شهری در سازمان دهی سکونتگاه‌های غیر رسمی شهرهای میانی ایران (زنجان، همدان) مجله: مدیریت شهری «پاییز و زمستان ۱۳۹۱ - شماره ۳۰ علمی-پژوهشی ۱۶» صفحه - از ۵۳ تا ۶۸
- رفیعیان، مجتبی، (۱۳۹۰) نوسازی شهر لندن: حکمرانی، پایداری و اجتماع محوری در یک شهر جهانی، انتشارات دانشگاه تهران، موسسه پژوهشی فرهنگ و هنر دانشگاه تهران.
- دانشنامه آزاد ویکی‌پدیا، ۱۳۹۵.
- رضویان، محمد تقی (۱۳۸۱) مدیریت عمران شهری، تهران، پیوند نو.
- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی شهرداری، ۱۳۸۴.
- سعیدنیا، احمد، ۱۳۸۲، فصلنامه مدیریت شهری، سرشت استراتژیک برنامه‌ریزی و مدیریت شهری، شماره ۱۴
- سعیدنیا، احمد (۱۳۸۲) مجموعه کتابهای سبز شهرداری، شهرسازی، جلد اول، انتشارات سازمان شهرداریها

- شهبان، شهرام (۱۳۹۲) مدیریت شهری در لندن، مرکز تهیه و توسعه طرح‌های شهری مرکز مطالعات جغرافیایی شهر تهران. نشریه شهر نگار، سال هشتم، صص ۲۹-۴۶. شهرداری‌ها و دهیارهای کشور.
- شیعه، اسماعیل (۱۳۷۹)، لزوم تحول مدیریت شهری در ایران، مجله جغرافیا و توسعه، بهار و تابستان ۱۳۸۲ صفحه ۳۶-۶۲.
- عزیزی، محمد مهدی، ابوبی اردکان، محمد ونوری، نسرين (۱۳۹۰) نقش قوانین و مقررات در تحقق مدیریت یکپارچه در مجموعه شهری تهران، مجله معماری و شهرسازی ارمان شهر، بهار و تابستان، صص ۱۱۷ - ۱۲۸
- عظیمی، حسین (۱۳۸۱) سیاست‌های ارزی و تجاری و تأثیر آن بر بخش صنعت در ایران، نشریه: نام مفید، دوره ۸، شماره ۳۱ (اقتصاد)
- علیخان گرگانی، روح اله (۱۳۹۲) مطالعه یکپارچگی نظام مدیریت شهری تهران (مطالعه موردی مأموریت خدمات شهری)، فصلنامه مدیریت و تحول، شماره ۱۳، صص ۲۹-۳۷.
- غفاری، غلامرضا (۱۳۸۸) منطق پژوهش تطبیقی، گروه برنامه‌ریزی اجتماعی، دانشگاه تهران.
- فلاح منشادی، روحی، امیر (۱۳۹۴) مقدمه‌ای بر الزامات و راهکارهای دستیابی به حمل و نقل یکپارچه شهری در تهران، اردیبهشت ۱۳۹۴.
- قالیباغ، محمد باقر؛ حافظ نیا، محمد رضا و محمد پور، علی (۱۳۸۹) تبیین نقش تقسیمات سیاسی - اداری شهر در مدیریت یکپارچه شهری (مطالعه موردی: شهر تهران) فصلنامه علمی پژوهشی جغرافیا.
- کاظمیان، غلامرضا (۱۳۹۱) شناسایی ابعاد و راهکارهای تحقق مدیریت یکپارچه شهری با روش فرا تلفیق، چهارمین کنفرانس مدیریت و برنامه‌ریزی شهری.
- کاظمیان، غلامرضا؛ میرعابدینی، سیده زهره (۱۳۹۰) آسیب شناسی مدیریت یکپارچه شهری در تهران از منظر سیاست گذاری و تصمیم گیری شهری، نشریه هنرهای زیبا - معماری و شهر سازی، شماره ۴۶، تابستان، صص ۲۷-۳۸.
- کلینیک مدیریت شهری، ۱۳۸۹.
- میر عبادی، زهره (۱۳۸۸) امکان سنجی تحقق مدیریت یکپارچه شهری با تاکید بر سطح تصمیم گیری (شهر تهران) دانشگاه علامه طباطبایی، پایان نامه دکتری رشته جغرافیای شهری.
- ممتاز، فریده (۱۳۸۱) انحرافات اجتماعی. نظریه‌ها و دیدگاه‌ها، تهران: شرکت سهامی انتشار.
- ناظمی، شمس الدین، حسینی سیده زهرا و صنیعی، عاطفه؛ میرنجاتی، سید علی؛ شعبانی، ساناز و آزموده، مرجان (۱۳۹۲) طرح مطالعه جامع مدیریت واحد شهری و راهکارهای حذف یا کاهش موانع تحقق آن، مرکز پژوهش‌های شورای اسلامی شهر مشهد، مجله مشهد پژوهی، دو فصلنامه شورای اسلامی شهر مشهد، سال اول، شماره ۲، بهار و تابستان ۱۳۸۸، صص ۱-۲.
- هادی پور، حلیمه خاتون (۱۳۸۸) توانمندسازی نظام مدیریت شهری با تاکید بر محله محوری و مشارکت مردمی.
- Baird, Ronald C (2009) " On a strategic frame work for performance enhancement in managing new jersey's urban coast 'center for marina science university of north carolinawil mington, pp1-11.
- Claesson A. et al (2009) " Guidance paper on overview of the integrated management system " in managin urban europe 25 project. european commission
- Chakrabarty, B. K(2001) Urban Management- Concepts, Principles, Techniques and Education, Cities. Vol 18, No 5, pp 331-345.
- Mc Gill, Ronald (1994), "integrated urban management: an operational model for third world city managers "cities: the international quarterly on urban policy, 1994, 35.
- Mc Gill, Ronaldo (1998), Urban management in developing countries, cities, Vol. 15. No 6, pp 463-471.
- Nijman, J. (2007) "introduction comparative urbanism " urban geography.28(1).
- Pieterse, E (2005) untangling 'integration'"in urban development policy debates, urban forum, vol15. no 1.
- Rakodi. C (2003), politics and performance: the implication of emerging governance arrangements for urban management approaches and information systems.habitat international 27,523-54.
- Ryden lars (2008) ' tools for integred sustainability management in cities and towns " urban studies and sustainability science, baltic university press javascript: void (0). 2008.

- Schwedler Hanns- uve (2011) " integrated urban governance " metropolis, world association of the major metropolises senate department for urban development, berlin march 211.
- Sharma, k. C. (2000) Popular participation for good governance and development at the local level, the case of botswana ' regional development do alogve (RDD), vol 21,no 1 (spring)
- Stren. R (1993), urban managemen in development assistance, cities, vol 10,no2
- Wandeler,Koen, (2008)" integrated approaches to design and planning ".commemorative international conference of the occasion of 4th cycle anniversary of KMUTT. sustainable development to save the earth: technologies and strategies vision 2050, bangkok, thailand.
1395. 'www.pajoohe.com
- www.hamshahrionline.ir, 1395.

