

راهکارهای مدیریت یکپارچه شهری

نمونه موردی: شهر اهواز

علی چاروسایی، مریم ایلانلو

تاریخ وصول: ۱۳۹۸/۰۷/۱۳، تاریخ تأیید: ۱۳۹۸/۱۲/۲۰

چکیده

مدیریت یکپارچه شهری به معنای اتخاذ یک رویکرد کلنگرانه و طراحی سازوکارهایی جهت پیگیری رویکرد مذکور در مدیریت امور شهر است. هدف از این پژوهش بررسی راهکارهای مدیریت یکپارچه شهری در کلان‌شهر اهواز می‌باشد. روش استفاده در این تحقیق توصیفی - تحلیلی است. بدین منظور در ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و تکمیل پرسش‌نامه داده‌های تحقیق گردآوری شده و سپس با استفاده از مدل SOWT به ارائه راهکار در خصوص مدیریت یکپارچه در شهر اهواز پرداخته شد. ۹ مولفه به کار رفته در این پژوهش عبارتند از: هماهنگی، حکمرانی خوب، همپایانی، وحدت فرماندهی، انسجام، تعامل، ساختار تشکیلاتی و دیدگاه سیستمی و قدرت. نتایج آزمون t نشان می‌دهد، میانگین بدست آمده در تمامی نه مؤلفه پایین‌تر از میانگین نظری (۳) ارزیابی شده است و تفاوت آنها از مطلوبیت عددی نیز به شکل منفی ارزیابی و برآورد شده است یعنی اکثر آزمودنی‌ها گزینه کم و خیلی کم را انتخاب کرده‌اند. در این میان وضعیت مؤلفه ساختار تشکیلاتی نسبت به سایر مؤلفه‌های وضعیت نامناسب‌تری دارد و مولفه دیدگاه سیستمی و قدرت از وضعیت مطلوب‌تری برخوردارند. در این راستا ایجاد مدیریت یکپارچه بهترین تصمیم جهت کاهش و رفع نارسایی‌های شناخته شده. نتایج روش سوات نشان داد در وهله اول، باید با استفاده از نقاط قوت داخلی و فرصت خارجی بهره برداری کرد.

کلیدواژه‌گان: مدیریت یکپارچه شهری، آزمون t، اهواز، مدل SOWT

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۱- دانشجوی کارشناس ارشد، گروه جغرافیا، واحد ماهشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، ماهشهر، ایران.

۲- استادیار، گروه جغرافیا، واحد ماهشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، ماهشهر، ایران (نویسنده مسئول، ایمیل: maryamilanloo@yahoo.com).

مقدمه

شهر به مثابه بخشی از سلسله مراتب سیستم قضایی و تقسیمات سیاسی - جغرافیایی هر کشور براساس شاخصه‌های مختلفی مانند نوع حکومت، مدیریت، سطح آگاهی، علاقه‌مندی اجتماعی و مشارکت مردم در نظام تصمیم‌گیری و ... شکل می‌گیرد (Chemma and Ward, 2017:325). در نیم قرن اخیر، شهرها با سرعت زیادی گسترش یافته‌اند، به طوری که افزایش درجه شهرنشینی و جمعیت شهری که از مهمترین جنبه‌های تغییر جهانی است (Xu et al., 2007: 124). به عنوان یک واقعیت غیرقابل انکارمقدمه رشد و توسعه گسترده شهری را فراهم آورده و تغییرات وسیعی از مقیاس محلی تا جهانی در کاربری و پوشش زمین ایجاد کرده است (پوراحمدی و همکاران، ۱۳۹۱: ۳۳).

با توجه به اینکه امروزه در سراسر جهان، رشد شهری هم از نظر جمعیت و هم از نظر گسترش فضایی، منجر به تغییرات گسترده‌ای شده است، این پدیده به همراه پدیده شهرنشینی و رکود شهری در نقطه ثقل نگرانی‌های برنامه‌ریزان شهری قرار گرفته است (Alden, 1996: 203). به طوری که مطالعه جدی از سوی جغرافی‌دانان و برنامه‌ریزان شهری و همچنین سیاست‌مداران را می‌طلبد. در این ارتباط اگر افزایش جمعیت شهرها و گسترش آن‌ها را به معنای چند برابر شدن مسائل و مشکلات موجود در شهرها به همراه افزایش درخواست خدمات بدانیم، اولین نهادی که در این زمینه برای مقابله با مسائل فوق مطرح می‌شود، نهاد مدیریت شهری است (UN Habitat, 2009: 131). شالوده مدیریت شهری عبارت است از برعهده‌گرفتن نقشی فعال در توسعه، مدیریت و هماهنگ‌سازی منابع برای دستیابی به اهداف توسعه شهری (کاظمیان و میرعبادی، ۱۳۹۰: ۲۸).

بررسی تجربه‌های جهانی نشان می‌دهد که سیستم‌های مدیریت شهری در جهان شکل‌ها و ساختارهای متنوعی را به خود گرفته‌اند و از این رو طیف وسیعی از وظایف را در راستای رسیدن به اهدافشان بر عهده گرفته‌اند، از خدمات شهری گرفت تا خدمات فرهنگی، آموزشی، ورزشی و تفریحی، بهداشتی، نظم و امنیت شهری، رفاه اجتماعی، برنامه‌ریزی توسعه شهری، مقابل با سوانح، امور اقتصادی شهری، جمع‌آوری آمار و اطلاعات، حفاظت از محیط زیست، میراث فرهنگی تا امور مهاجران و آنچه شهرهای جهان را از هم متمایز می‌کند نحوه ارتباط و تعامل دولت با سیستم مدیریت شهری خصوصاً در کلان‌شهرهاست. در این جاست که مفهوم "دولت حداقلی" در مقابل "دولت حداکثر" مطرح می‌شود که سررشته تمامی امور را بر عهده می‌گیرد و هم قدرت‌ها و اختیارات و به تبع آن فعالیت‌ها و ایفای وظایف را در خود متمرکز می‌کند. برعکس در دولت حداقلی، نقش اصلی دولت، نظارت و هدایت، مدیریت، سیاست‌گذاری و پژوهش است و فعالیت‌ها از طریق نهادهای خصوصی و عمومی غیر دولتی انجام و از جهات انطباق با قوانین بوسیله نهادهای دولتی کنترل می‌شود.

شهرها و کلان‌شهرها هویتی اقتصادی، اجتماعی و کالبدی یکپارچه‌اند و علیرغم وجود چهره‌های مختلف از شهر، دارای هویتی واحد است و بنابراین برای دستیابی به اهداف مدیریت شهری استراتژی‌ها، سیاست‌ها و برنامه‌های یکپارچه‌ایی مورد نیاز است که این چهره واحد را مد نظر قرار داده و توسط واحد مدیریتی مشخصی هماهنگ شود و با وجود چنین اهمیتی در اداره یکپارچه شهر سؤال اینجاست که سهم سیستم مدیریت شهری (شامل شهرداری و شورای شهر) از فرایند تصمیم‌گیری‌های شهری چیست؟ نوع مناسب تعامل شهرداری‌ها و دولت به چه شکل است و سیاست‌گذاری در قبال رشد، توسعه و نگهداری زیرساخت‌های اساسی شهر بر عهده کدام واحد است (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۳۲).

یکی از ایده‌های قابل قبول در جهت مدیریت جامع و برخورد هماهنگ با مسائل و مشکلات مختلف در سیستم پیچیده شهری در کشور، مدیریت واحد یا یکپارچه شهری است که به نظر می‌رسد، مدل مطلوبی برای سامان دادن به پراکندگی مدیریتی در حوزه شهر است. وجود معضلات شهری، امروزه احساس نیاز به برنامه‌ریزی را بیشتر

می‌کند و در چارچوب این تفکر، ایجاد تعادل، تناسب و هماهنگی در بخش‌های مختلف شهر امکان‌پذیر است (پوراحمد و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۲).

یکپارچگی مدیریت شهری، مشارکت عمومی و توافق عمومی از پیش شرط‌های اساسی برای تحقق رویکرد راهبرد توسعه شهر است. ضرورت استقرار و عملکرد مؤثر نظام یکپارچه مدیریت شهری در سطح محلی است ضرورتی انکارناپذیر است. نظامی که بتواند با اتکا بر وحدت و هماهنگی هدفمند بین عناصر و دست‌اندرکاران مختلف حیات شهری، بستر لازم را برای تحقق‌های برنامه توسعه شهری در قالب مدیریت شهری راهبردی فراهم آورد. مدیریت شهری در ایران به جهت فقدان مشروعیت و قدرت قانونی لازم، توان هماهنگی و جلب مشارکت نهادهای دولتی و خصوصی در سطح شهر را ندارد (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۳۲). تعدد مدیریت و ناهماهنگی سازمان‌ها و نهادهای دولتی و خصوصی متولی امور شهری از مسائل اساسی درحوزه مدیریت شهری است؛ امروزه اداره مطلوب بدون، شهرها مدیریت یکپارچه شهری پذیرامکان نیست (بابایی و ابراهیمی، ۱۳۹۵: ۳۶).

پیشینه

در این زمینه تحقیقات زیادی در سطح ایران و جهان صورت گرفته است که به برخی از آن‌ها در ذیل اشاره می‌شود. ریدن (۲۰۱۲) در مقاله خود تحت عنوان ابزاری برای مدیریت یکپارچه در شهرها و شهرستان‌ها بیان می‌دارد که رویکردهای مختلف به مدیریت شهری معمولاً تمرکزهای مختلف دارد و وابسته به این است که در چه شرایطی اعمال می‌شوند. این مقاله ابزار مدیریت یک سیستم جدید را معرفی نمی‌کند. به جای آن از بهترین ابزارهای موجود برای هر بخش مختلف از مدیریت پایدار بهره می‌گیرد. چالش برانگیزترین بخش مدیریت پایدار مسئله یکپارچگی است. ای کلاسون و همکارانش (۲۰۱۵) مقاله‌ای تحت عنوان مقاله رهنمودی درباره نمای کلی نظام مدیریت یکپارچه منتشر کردند. نوع مطالعه آن‌ها نظری-تحلیلی و مدل پیشنهادی شورا-مدیرشهر (مدیریت یکپارچه) بوده است. هانس اووه اشودلر (۲۰۱۷) مقاله‌ای با عنوان حاکمیت یکپارچه شهری کرده است. یافته‌های آن بیان می‌دارد که نمی‌توان رابطه یکسانی میان مشکلات و ابزار حل آن یافت. یک نسخه عمومی نوشت. هاشمی و همکاران (۱۳۹۶) به نقش مدیریت شهری در موفقیت رویکرد راهبرد توسعه شهری قزوین پرداختند. روش تحقیق در این پژوهش مبتنی بر روش پیمایشی - کمی بوده و گردآوری داده‌های موردنیاز به صورت اسنادی و میدانی بوده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که در مجموع ۲۳ عامل از بین ۲۹ عاملی که تاثیر آنها در ناکارآمدی و عدم موفقیت راهبرد توسعه شهر موردسنجش قرار گرفته بودن، از همبستگی ۹۲ تا ۵۰ درصد برخوردار هستند و تاکید روشنی بر این نکته دارند که، تفرق مدیریتی موجود در ساختار مدیریت شهری، موجب ناکارآمدی و عدم موفقیت رویکرد "راهبرد توسعه شهر" است. پورموسوی و مودت (۱۳۹۶) به ارزیابی فضایی توسعه پایدار شهری با رویکرد مدیریت یکپارچه و استفاده از مدل HDI در کلانشهر اهواز پرداختند. نتایج تحقیق آن‌ها نشان داده است مدیریت یکپارچه شهری در مناطق هشت‌گانه بر اساس میزان برخوردای و محرومیت در مناطق دارای تفاوت زیادی می‌باشد به طوری که میانگین شاخص HDI برابر ۰/۵۶۶ درصد بوده است.

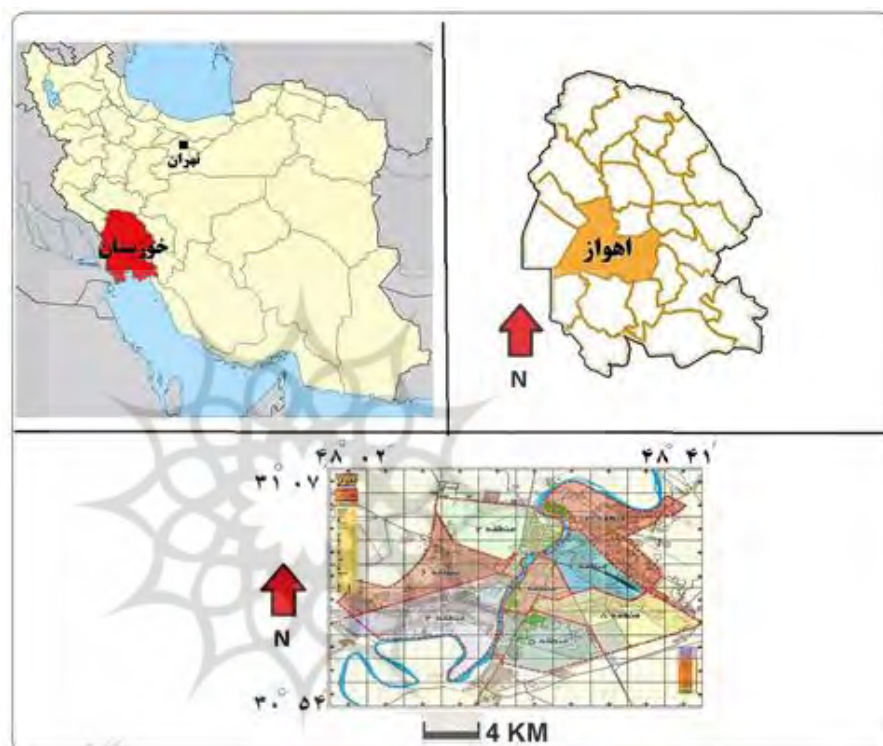
میرمسنودی و منصور ارمکی (۱۳۹۷) به بررسی راهکارهای تحقق مدیریت یکپارچه شهری در شهر تهران پرداختند. نتایج آن‌ها نشان داد که شهر تهران تا رسیدن به شاخص‌های مدیریت یکپارچه شهری فاصله زیادی را باید طی کند و پیمودن آن نیازمند هماهنگی بین تمام سازمان‌های دخیل در مدیریت یکپارچه شهری است.

شهر اهواز شهری دارای پیشینه‌ای دیرینه است، که تبلور نمادهای شهری در آن به گذشته دوری می‌رسد. با توجه به اینکه مدیریت شهرهای ایران در سطح مناسبی قرار ندارد، به نظر می‌رسد که شهر اهواز نیز از این قاعده مستثنی نیست و نیازمند سیستم مدیریتی جدید و پویاتری است، تا بتواند میزان اثرگذاری خود را در شهر افزایش دهد.

مساله مدیریت یکپارچه شهری برای پایان دادن به عملکردهای سلیقه ای و جزیره ای برخی مدیران در دستور کار قرار گرفت اما با گذشت حدود ۳۰ سال از این تعریف همچنان شاهد عدم یکپارچگی مدیریت شهری در کلانشهر اهواز هستیم. این درحالی است که با پایان آمدن عمر مدیریت‌های فردی و سازمانی در حوزه های مختلف همچون زیرساخت، انرژی، ارتباطات، آموزش، حمل و نقل و کسب و کار باید تمام دستگاه های ذیربط برای توسعه متوازن در شهر گام بردارند.

موقعیت شهر اهواز

مساحت شهرا اهواز ۲۰۴۷۷ هکتار است که فقط ۶۹۲۳ هکتار آن در بافت شهری قرار گرفته است. (سایت فرمانداری اهواز، ۱۳۹۶)



شکل ۱: موقعیت جغرافیایی منطقه مورد مطالعه (ترسیم: نگارنده)

روش تحقیق

با توجه به ماهیت موضوع، روش تحقیق انجام شده در این تحقیق از نوع کتابخانه‌ای و توصیفی-تحلیلی می‌باشد. برای ارزیابی مدیریت یکپارچه در شهر اهواز در ابتدا پرسش‌نامه‌ای تهیه گردید و میان کارمندان شهرداری‌های شهر اهواز توزیع گردید. در این پژوهش جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شهرداری اهواز می‌باشد که شامل ۳۲۵۶ نفر می‌باشند و افراد دارای تخصص در این زمینه در مجموع ۷۸۳ نفر شناسایی شدند که از طریق فرمول کوکران ۲۶۰ نفر از طریق نمونه‌گیری تصادفی به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. این تحقیق در فاصله زمانی زمستان ۱۳۹۷ و تا تابستان ۱۳۹۸ انجام گرفته است. در این پژوهش از پرسش‌نامه محقق ساخته که از ۹ شاخص هماهنگی، حکمرانی خوب، همپایانی، وحدت فرماندهی، انسجام، تعامل، ساختار تشکیلاتی، دیدگاه

سیستمی و قدرت تشکیل شده است. مقیاس نمره‌گذاری پرسش‌نامه بر مبنای مقیاس لیکرت ۵ گزینه‌ای به شرح ذیل نمره‌گذاری می‌شود:

خیلی کم: ۱، کم: ۲، متوسط: ۳، زیاد: ۴، و خیلی زیاد: ۵. در این پژوهش برای بررسی روایی پرسش‌نامه از روایی صوری استفاده شده است. بدین صورت که پرسش‌نامه محقق ساخته بررسی راهکارهای تحقق مدیریت یکپارچه شهری به تعدادی از صاحب‌نظران و اساتید مربوطه از جمله استاد راهنما داده شد و از آنها در مورد هر سوال و در خصوص ارزیابی سوال‌های پژوهش نظرخواهی گردید. در نهایت پس از رفع ایرادات و ابهامات سوالات، پرسش‌نامه‌ها در بین جامعه آماری توزیع گردید. برای تعیین پایایی در این پژوهش، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار آلفای خروجی از نرم‌افزار SPSS محاسبه گردید. ضریب آلفای کرونباخ در این پژوهش برابر به ۰,۹۱۱ می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل پرسش‌نامه از آزمون t تک نمره استفاده شده است. در مرحله بعد با توجه به چارچوب نظری مدیریت یکپارچه شهری برای شناسایی و تبیین و تجزیه و تحلیل وضعیت شهر اهواز، ابتدا همانطور که ذکر شاخص‌های مؤثر بر اساس اطلاعات کمی و کیفی شناسایی شده و سپس با استفاده از تکنیک SWOT در چارچوب عوامل درون منطقه‌ای (نقاط ضعف و قوت) و برون منطقه‌ای (تهدیدات و فرصت‌ها) قرار گرفته است تا راهکارهای ایجاد مدیریت یکپارچه شهری را در چارچوب اهداف به راهبردهای استراتژیکی رهنمون سازد.

یافته‌های تحقیق

در ابتدا همانطور که پیشتر ذکر شد پرسش‌نامه توزیع گردید. در مؤلفه هماهنگی که شامل ۴ سوال می‌باشد تمامی سوالات نشان می‌دهد که وجود هماهنگی میان مراکزی که اقدام به تصویب برنامه‌ها می‌کنند کم می‌باشد. مؤلفه حکمرانی خوب شامل ۱۲ سؤال می‌باشد که در این میان میزان اهمیت سازمان به اجرای قوانین و مقررات در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای امور نسبت به سایر سوالات وضعیت مطلوب‌تری را دارا می‌باشد. مؤلفه همپایانی دارای سه سؤال می‌باشد که در سوال وجود اهداف بلندمدت هم‌راستا میان سازمان‌های متولی امور شهری اکثر پاسخ‌دهندگان گزینه کم را انتخاب نموده‌اند.

مؤلفه وحدت فرماندهی دارای ۳ سوال می‌باشد که در هر سه سوال اکثر پاسخ‌دهندگان گزینه خیلی کم را انتخاب نموده‌اند. که نشان‌دهنده عدم وجود یک کانون رهبری فرا سازمانی برای سامان دادن به پراکندگی مدیریت امور شهری در شهر اهواز می‌باشد. مؤلفه انسجام نیز دارای ۵ سوال می‌باشد که اکثر پاسخ‌دهندگان گزینه متوسط و کم را در این سوالات انتخاب نموده‌اند. در این میان به سوال مناسب بودن وضعیت زیرساخت اطلاعاتی MIS, RISGIS اکثریت گزینه خیلی کم را انتخاب نموده‌اند که همین مسئله بیانگر عدم وجود امکانات و زیرساخت‌های مناسب در سازمان‌های متولی امور شهری می‌باشد. مؤلفه ساختار تشکیلاتی دارای ۴ سؤال می‌باشد. می‌باشد که اکثر پاسخ‌دهندگان گزینه متوسط و کم را در این سوالات انتخاب نموده‌اند. به سؤال مشارکت کارکنان در تصمیم‌های مهم در سازمان با استفاده از فرآیند بحث عمومی اکثریت گزینه‌های خیلی کم را انتخاب نموده‌اند که بیانگر عدم مشارکت در برنامه‌ریزی می‌باشد.

مؤلفه دیدگاه سیستمی دارای ۴ سؤال می‌باشد که در سوال وجود دیدگاه مشترکی میان اقدامات کاری سازمان‌های متولی امور شهری اکثریت گزینه کم را انتخاب نموده‌اند در سایر سوالات اکثریت گزینه متوسط را انتخاب نموده‌اند. اصل مدیریت یکپارچه همانطور که پیشتر ذکر شد دیدگاه کل نگرانه می‌باشد که به سوال وجود دیدگاه کل نگرانه در مواجهه با مسائل پیچیده شهری در سازمان پاسخ‌دهندگان ۸,۳ درصد به گزینه خیلی زیاد، ۵,۶ درصد گزینه زیاد ۳۸,۹ درصد گزینه متوسط ۳۶,۱ درصد گزینه کم و ۸,۳ درصد گزینه خیلی کم را انتخاب

نموده‌اند. که همین بیانگر دید جزئی در امر مدیریت شهری در شهر اهواز می‌باشد. مؤلفه قدرت دارای سه سؤال می‌باشد. که در هر سه سؤال اکثریت پاسخ‌دهندگان گزینه متوسط را انتخاب نموده‌اند. نتایج حاصل از این آزمون t (جدول ۱) نشان می‌دهد بین میانگین ۹ مؤلفه، هماهنگی، حکمرانی خوب، همپایانی، وحدت فرماندهی، انسجام، تعامل، ساختار تشکیلاتی، دیدگاه سیستمی و قدرت و عدد ۳ تفاوت معناداری در سطح اطمینان ۹۵٪ وجود دارد ($p \text{ value} < 0.05$). جدول ۲ نتایج آزمون t تک نمره ۹ مؤلفه در پرسش‌نامه را نشان می‌دهد:

جدول ۱: نتایج آزمون t تک نمره ۹ مؤلفه

استاندارد آزمون = ۳						مؤلفه
سطح معناداری	درجه آزادی	T	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪		
				پایین	بالا	
۰,۰۰۳	۴	-۳,۲	-۳۰,۲۰	-۴۳,۳	-۱۷,۰۱	هماهنگی
۰,۰۰۱	۴	-۴,۸	-۳۰,۰۶	-۳۹,۳۹	-۲۰,۷	حکمرانی خوب
۰,۰۰۲	۴	-۴,۹	-۳۰,۰	-۴۱,۹	-۱۸,۰۱	همپایانی
۰,۰۰۲	۴	-۵,۲	-۳۰,۰	-۴۰,۸	-۱۹,۱	وحدت فرماندهی
۰,۰۰۳	۴	-۵,۱	-۳۰,۰۰	-۴۲,۵	-۱۷,۴	انسجام
۰,۰۰۳	۴	-۵,۹	-۳۰,۰۲	-۴۳,۱	-۱۶,۹	تعامل
۰,۰۰۲	۴	-۶,۱	-۳۰,۱	-۴۳,۷	-۱۶,۵	ساختار تشکیلاتی
۰,۰۰۲	۴	-۲,۸	-۲۷,۲	-۴۱,۰۹	-۱۳,۳	دیدگاه سیستمی
۰,۰۰۲	۴	-۲,۹	-۳۰,۲	-۴۱,۳	-۱۸,۶	قدرت

نمره آزمون t در تمامی نه مؤلفه منفی می‌باشد و میانگین بدست آمده پایین‌تر از میانگین نظری (۳) ارزیابی شده است و تفاوت آنها از مطلوبیت عددی نیز به شکل منفی ارزیابی و برآورد شده است یعنی اکثر آزمودنی‌ها گزینه کم و خیلی کم را انتخاب کرده‌اند. در این میان وضعیت مؤلفه ساختار تشکیلاتی نسبت به سایر مؤلفه‌های وضعیت نامناسب‌تری دارد و مؤلفه دیدگاه سیستمی و قدرت از وضعیت مطلوب‌تری برخوردارند.

در مرحله بعد با استفاده از نتایج پرسش‌نامه ماتریس سوات تشکیل گردید.

مرحله اول: نقاط ضعف و قوت (عوامل درونی) تهدیدها و فرصت‌ها (عوامل بیرونی)

در این منطقه تعداد ۹ نقطه قوت داخلی در برابر ۸ نقطه ضعف داخلی و تعداد ۸ فرصت خارجی در برابر ۷ تهدید خارجی، شناسایی و بررسی شده است. به این ترتیب، مجموع تعداد ۱۷ نقطه قوت و فرصت به عنوان امکانات و مزیت‌ها و تعداد ۱۵ ضعف و تهدید به عنوان محدودیت‌ها و تنگناهای پیش روی این منطقه جهت ارزیابی مدیریت یکپارچه شهری در اهواز قابل شناسایی است. در این قسمت سعی شد، تا به وسیله پرسش‌نامه مزیت‌ها و محدودیت‌های عمده منطقه، جهت اولویت بندی ارزیابی شود.

جدول ۲: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

نهایی	رتبه	اولیه	قوت ها (S)
۰/۲۹۲	۳	۴۵۳	S1: اعلام آمادگی اکثر سازمان‌ها که فعالیت‌های بخش آن‌ها موجب دخالت در کار یکدیگر و اتلاف منابع می‌شود
۰/۴۵۹	۴	۵۳۴	S2: قبول این نکته از طرف سازمان‌ها که فعالیت‌های بخشی آن‌ها موجب دخالت در کار یکدیگر و اتلاف وقت و هزینه می‌شود
۰/۴۵۷	۴	۵۳۲	S3: وجود کادر تخصصی در هر یک از سازمان‌ها همچون محیط‌زیست، شهرداری، شورای شهر و ...
۰/۵۰۷	۴	۵۹۰	S4: وجود یک نهاد انتخابی به عنوان شورای شهر در اهواز
۰/۴۳۴	۴	۵۰۵	S5: برگزاری کارگاه‌ها و کلاس‌های مرتبط با مدیریت یکپارچه شهری
۰/۴۲۷	۴	۴۹۷	S6: همخوانی داشتن طرح‌های اجرا شده یا در حال اجرای توسعه شهری با نیازها و کمبودهای شهر
۰/۴۴۲	۴	۵۱۴	S7: وجود برنامه‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت برای هر یک از شرکت‌ها و سازمان‌های مرتبط با مدیریت شهری
۰/۴۳۸	۴	۵۱۰	S8: تخصیص امکانات زیرساختی در تمامی مناطق و نواحی شهری توسط شهرداری
۰/۴۴۳	۴	۵۱۵	S9: الزام مدیران شهری به رعایت مصوبات شورای شهر اهواز
۳/۹۰		۴۶۵۰	جمع کل
نهایی	رتبه	اولیه	ضعف ها (W)
۰/۱۱۸	۱	۵۷۸	W1: سطح پایین مشارکت‌پذیری نظام مدیریت شهری اهواز
۰/۱۲۱	۱	۵۹۲	W2: پایین بودن سطح اطلاع‌رسانی از تهیه و اجرا و هزینه طرح‌ها توسط شهرداری
۰/۱۱۸	۱	۵۷۶	W3: عدم شکل‌گیری NGO های قوی برای فشار به سازمان‌ها و حکومت محلی
۰/۱۲۹	۱	۶۳۱	W4: وجود تقسیمات متعدد و ناهماهنگ در سطح شهر از طرف سازمان‌های مختلف
۰/۱۳۵	۱	۶۶۱	W5: عدم وجود زیرساخت‌های مناسب و اطلاعات دقیق و کافی در این زمینه
۰/۱۳۶	۱	۶۲۵	W6: عدم وجود یک مرکز در سطح محلی جهت هماهنگی اقدامات و شرکت‌ها
۰/۱۳۰	۱	۶۳۵	W7: عدم وجود هماهنگی میان اقدامات و فعالیت‌های اجرایی مشترک میان سازمان‌های متولی امور شهری
۰/۱۱۹	۱	۵۸۲	W8: نبود سازوکار نظارتی مردم و پاسخگویی به آن‌ها در برنامه‌ها
۱		۴۸۱۰	جمع کل

یافته های تحقیق: نگارندگان

مرحله دوم: ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و عوامل خارجی (EFE):

بنابر نظرات ارائه شده و محاسبات انجام شده، ماتریس ارزیابی در جدول های ۲ و ۳ آمده است. این جداول بیانگر ضریب اولیه، رتبه و در نهایت ضریب نهایی برای هر یک از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید می باشد.

جدول ۲ نشان می دهد که مؤلفه ی S4 وجود یک نهاد انتخابی به عنوان شورای شهر در اهواز با امتیاز وزنی ۰/۵۰۷ به عنوان مهم ترین نقطه قوت محسوب می شود. در مقابل مؤلفه ی S1 اعلام آمادگی اکثر سازمان‌ها که فعالیت‌های بخش آن‌ها موجب دخالت در کار یکدیگر و اتلاف منابع می‌شود با امتیاز نهایی ۰/۲۹۲ به عنوان کم اهمیت ترین نقطه قوت ایجاد مدیریت یکپارچه شهری در منطقه است. و مؤلفه W6: عدم وجود یک مرکز در سطح محلی جهت هماهنگی اقدامات و شرکت‌ها با امتیاز ۰/۱۳۶ به عنوان مهمترین نقطه ضعف در یک سطح قرار می گیرند.

جدول ۳: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

ضریب نهایی	رتبه	ضریب اولیه	فرصت‌ها (O)
۰/۴۸۳	۴	۵۹۲	O1: گسترش دولت الکترونیک و ارائه خدمات بهتر به شهروندان
۰/۴۸۷	۴	۵۹۷	O2: التزام مدیران شهری به پاسخگویی به مطالبات مردم و پذیرش اصل نظارت
۰/۴۸۳	۴	۵۹۲	O3: وجود پتانسیل نیروی جوان و با انگیزه جهت مشارکت در تدوین برنامه‌های توسعه شهری
۰/۴۹۷	۴	۶۰۹	O4: اعلام آمادگی وزارت کشور برای واگذاری برخی از مسئولیت‌ها و وظایف به شهرداری‌ها
۰/۵۲۶	۴	۶۴۵	O5: ایجاد سازوکار توجیه به حقوق شهروندی در مدیریت یکپارچه شهری و برنامه‌های شهری
۰/۵۰۱	۴	۶۱۴	O6: استفاده از فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی
۰/۵۳۱	۴	۶۵۱	O7: ایجاد هماهنگی و همکاری سازنده با دستگاه‌های دولتی و خدماتی در سطح شهر
۰/۴۹۰	۴	۶۰۱	O8: اعتمادسازی با تعامل دو سویه مردم و شهردار
۴		۴۹۰۱	جمع کل
ضریب نهایی	رتبه	ضریب اولیه	تهدیدها (T)
۰/۱۴۵	۱	۵۸۵	T1: عدم شایسته‌سالاری در به کارگیری مدیران و متخصصان برنامه‌ریزی شهری
۰/۱۴۱	۱	۵۶۹	T2: یکسان بودن مدل اداره امور شهر در تمامی شهرها
۰/۱۵۴	۱	۶۲۲	T3: صریح نبودن قانون شهرداری‌ها، عدم پاسخگویی آن به مشکلات کنونی و عدم تناسب این قانون با تحولات ایجاد شده در جوامع شهری
۰/۱۶۳	۱	۶۵۶	T4: عدم ارائه یک برنامه دقیق زمان‌بندی شده برای واگذاری اختیارات به حکومت محلی
۰/۱۳۴	۱	۵۴۲	T5: جایگاه حقوقی مبهم و غیر مستقل شهرداری در مقابل دولت
۰/۱۲۸	۱	۵۱۵	T6: مدیریت جزئی‌نگر و عدم توجه به برنامه‌های راهبردی و بلندمدت
۰/۱۳۱	۱	۵۲۷	T7: تعدد مراکز تصمیم‌گیری و اختیارات محدود شهرداری‌ها
۱		۴۰۱۶	جمع کل

یافته‌های تحقیق: نگارندگان

بر اساس جدول شماره ۳ مولفه O7: ایجاد هماهنگی و همکاری سازنده با دستگاه‌های دولتی و خدماتی در سطح شهر با امتیاز وزنی ۰/۵۳۱ به عنوان بهترین فرصت خارجی شناخته شده است. مولفه T4: عدم ارائه یک برنامه دقیق زمان‌بندی شده برای واگذاری اختیارات به حکومت محلی بت امتیاز وزنی ۰/۱۶۳ مهمترین تهدید خارجی شناخته شده است.

مرحله سوم: تدوین راهبرد به کمک SWOT

پس از شناسایی عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) آن‌ها از ماتریس‌های EFE و IFE وارد ماتریس SWOT شده و راهبردهای ترکیبی تعیین می‌شوند.

الف. تشکیل ماتریس SWOT تدوین راهبردها:

ماتریس SWOT امکان تدوین چهار انتخاب یا راهبرد متفاوت را فراهم می‌آورد. البته در جریان عمل، برخی از راهبردها با یکدیگر همپوشانی داشته، یا به طور همزمان هماهنگ با یکدیگر به اجرا در می‌آیند. در واقع، بر حسب وضعیت سیستم چهار دسته راهبرد را که از نظر درجه کنش‌گری متفاوت هستند، می‌توان تدوین کرد:

راهبردهای رقابتی / تهاجمی (SO)

- SO1: بازنگری در جایگاه دولت و تحول ساختاری آن در ارتباط با مدیریت شهری
- SO2: ایجاد ساخت‌های قانونی مدیریت یکپارچه شهری و تحول در قوانین و مقررات مربوط به آن
- SO3: ایجاد ضمانت اجرایی برای وظایف محوله به شهرداری
- SO4: توسعه اختیارات سازمان‌های محلی
- SO5: تغییر نظام مدیریت شهری تمرکزگرا به سوی نظام مدیریت غیرمتمرکز براساس رویکرد توسعه پایدار

شهری

- SO6: بهبود و ارتقاء دائمی توان کارشناسی و تخصصی شهرداری و شورای شهر اهواز
- SO7: ایجاد تعامل میان دستگاه‌های متولی امور شهری

راهبردهای اقتضایی (ST)

- ST1: رویکرد کل‌گرایی مدیریت شهر اهواز
- ST2: گسترش دایره فعالیت شهرداری در حیطی مسائل شهری
- ST3: اصلاح و بازآرایی تشکیلات و روابط میان سازمانی عناصر ذی‌ربط در سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری
- ST4: کاهش تعداد سازمان‌های دولتی مسئول مدیریت شهری
- ST5: قرار دادن شهرداری در رأس مدیریت یکپارچه و هماهنگی شهر
- ST6: تقویت و توسعه شوراهای در سطوح مختلف شهری از سطح محله‌ای تا سطح مناطق شهرداری
- ST7: برقراری و ایجاد تناسب بین وظایف و اختیارات شهرداری

راهبردهای انطباقی (WO)

- WO1: تقویت و توسعه NGOها
- WO2: ایجاد فرهنگ مشارکت از طریق فعالیت‌های اقتصادی و همسویی منافع اجتماعی
- WO3: تصویب قانون مدیریت یکپارچه شهری
- WO4: ایجاد شورای هماهنگی شهرداری و دستگاه‌های دولتی
- WO5: ایجاد هماهنگی بیشتر بین سازمان‌های مجری مدیریت شهری
- WO6: تشکیل کمیته هماهنگی و نظارت بر اجرای امور سازمان‌های مختلف
- WO7: استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای حل مشکلات و هماهنگی بیشتر
- WO8: مشخص کردن حوزه وظایف هر کدام از سازمان‌های مرتبط با محیط‌زیست شهر به طور دقیق و واضح
- WO9: سنجش منظم عملکرد مسئولان و نظام مدیریت شهر و اعلام عمومی آن

راهبردهای تدافعی (WT)

- WT1: تبدیل شهرداری به یک نهاد فرابخشی در شهرها
- WT2: تقسیم فضای شهر به صورت سلسله‌مراتبی

WT3: اطلاع‌رسانی و آموزش مهارت‌ها

WT4: افزایش اختیارات شهرداری در جهت ایجاد هماهنگی و سازمان‌های مسئول مدیریت شهر

WT5: واگذاری اختیارات و منابع مالی به دستگاه‌های محلی

WT6: تدوین قانون جامع شهرسازی

WT7: افزایش سهم شهرداری‌ها از مالیات‌های محلی

WT8: ارتقاء بهبود توان مالی شهرداری و استقلال مالی این نهاد از دولت و تدوین استانداردهای ارزیابی خدمات مدیریت شهری

ب. انتخاب راهبردهای قابل قبول:

راهبردهای قابل قبول از میان راهبردهای جدول فوق انتخاب می‌گردد. بنابراین با توجه به شناخت نقاط ضعف و قوت منطقه مورد مطالعه و فرصت‌ها و تهدیداتی که در خارج از منطقه وجود دارد و تأثیرهای فراوانی که می‌گذارد و با جمع امتیازات آن‌ها می‌توان راهبرد مناسبی را ایجاد مدیریت یکپارچه شهری در منطقه ارائه داد. در راستای ارائه راهبرد و استراتژی کلان بر اساس قانده معمول چنانچه کل امتیازات تهدیدات و ضعف‌ها کمتر از کل امتیازات فرصت‌ها و قوت‌ها باشد استراتژی ما تهاجمی می‌باشد. و چنانچه کل امتیازات تهدیدات و ضعف‌ها بیشتر از کل امتیازات فرصت‌ها و قوت‌ها باشد استراتژی ما تدافعی می‌باشد. فرآیند انتخاب راهبردهای قابل قبول ایجاد مدیریت یکپارچه شهری در دو گام زیر انجام گرفته است:

تشکیل ماتریس راهبردها و اولویت‌های اجرایی و تعیین موقعیت

ماتریس یادشده براساس امتیاز حاصل از نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها حاصل شده است که امتیاز مربوط به هر کدام در جدول شماره ۴ نشان داده شده است.

انتخاب راهبردهای قابل قبول

برای برنامه ریزی در جهت ایجاد مدیریت یکپارچه شهری در منطقه مورد مطالعه در ماتریس راهبردها و اولویت‌های اجرایی، تعیین‌کننده راهبرد قابل قبول، رقابتی/تهاجمی (S) است.

جدول ۳: ترکیب عوامل داخلی و خارجی

عوامل خارجی		عوامل داخلی	
T	O	W	S
۱	۴	۱	۳/۹۰
WO	ST	WT	SO
۴	۳/۹۰	۱	۱۵/۶

براساس ارقام به دست آمده در جدول ۵ بزرگ‌ترین عدد به دست آمده مربوط به نقاط تهدیدهای شهر می‌باشد که معادل ۴ می‌باشد. بدین ترتیب در وهله اول، باید با استفاده از نقاط قوت داخلی و فرصت خارجی بهره‌برداری کرد.

نتیجه‌گیری

در ایران اگر چه مسائل مدیریت شهری در دو دهه اخیر مورد توجه بوده است، اما فقدان چارچوب نظری منسجم باعث ابهام و سردرگمی در فهم اصول پایه مدیریت شهری شده است و به تدریج نوعی پرهیز از مداخله مستقیم و پذیرش وضع موجود را به دنبال داشته است. از سوی دیگر، روند رشد جمعیت شهر نشین طی چند دهه اخیر و گسترش بافت های شهری، نیاز به انواع خدمات عمومی، تاسیسات عمومی و زیر بنایی، مسایل بهداشت شهری و نظایر آن‌ها بسیاری از شهرهای ما، از جمله اهواز، را با بحران مواجهه کرده است. برای ارائه راهکار در خصوص مدیریت یکپارچه شهری در کلان‌شهر اهواز در ابتدا پرسش‌نامه‌ای تهیه گردید و در میان کارمندان و مسئولان متولی امور شهری در اهواز توزیع گردید. پرسش‌نامه مذکور دارای ۹ مؤلفه می‌باشد که با توجه به تجزیه و تحلیل‌ها و نتایج حاصل از پرسش‌نامه می‌توان گفت، ریشه تمام مشکلات کلان‌شهر اهواز به شرح ذیل می‌باشند:

الف. مبهم بودن جایگاه و نقش شهرداری در کل سیستم مدیریت شهری

ب. خلاء تشکیلات و دیدگاه برنامه‌ریزی و روابط بین سازمانی در سیستم موجود و عدم مکانیزم هماهنگ کننده

ج. فقدان نهاد مدیریت کلان شهری و تأثیری گذاری زیاد آنها بر مدیریت شهری

د. عدم هماهنگی میان سازمان‌های متولی امور شهری

و. عدم به کارگیری از زیرساخت‌ها نوین و جدید در امر مدیریت شهری

ه. عدم نظارت دقیق بروی اجرای قوانین و مقررات

در راستای مدیریت یکپارچه شهری در اهواز پیشنهادهای اجرایی زیر به شهرداری ارائه می‌شود:

-توانمندسازی مالی بر مبنای درآمدهای شهری نظیر دریافت عوارض و بهای تمام شده خدمات، کمک‌های دولت و شیوه‌های نوین تأمین مالی از جمله اوراق مشارکت، سرمایه‌گذاری و غیره

-طرح بسترهای تخصصی مانند سیستم‌های هوشمند پشتیبان تصمیم‌گیری در مدیریت شهری (سیستم یکپارچه برنامه‌ریزی کاربردی زمین، تأمین زیرساخت‌ها، بهداشت و سلامت عمومی، محیط‌زیست و ..)

-برنامه‌ریزی، تشویق، حمایت و صدور مجوز ایجاد و توسعه خدمات حمایتی - اجتماعی از طریق بخش خصوصی

-توانمندسازی و افزایش مشارکت شهروندان، انجمن‌ها یا شوراهای شهری و حمایت و تأسیس و فعالیت سازمان‌های مردم‌نهاد

-بررسی چگونگی یکپارچگی در محورهای راهبردی دیگر مدیریت شهری (مدیریت زمین، فقرزدایی، محیط‌زیست و اقتصاد شهری)

-ارائه راهکارهایی در ظرفیت‌سازی منابع انسانی در مدیریت شهری جهت ایجاد انگیزه در پذیرش نقش رهبری مدیریت شهری

-استفاده از تجربیات جهانی در شفاف‌سازی حیطه وظایف و اختیارات مدیران شهری

-تدوین چشم‌انداز واحد در افق زمانی معین برای شهری و ابلاغ همگانی آن به بخش‌های مرتبط

-ظرفیت‌سازی و بسترسازی مناسب به منظور ارتقای سطح پذیرش طرح مدیریت یکپارچه، توسط مدیران

-توجه به سازمان‌های مردم‌نهاد و مشارکت‌های مردمی به منظور تحقق اهداف مدیریت شهری

-برخوردار کردن نهادهای محله‌ای از وزن لازم در اخذ تصمیمات و مدیریت شهری

-تدوین الگوی بومی مدیریت یکپارچه و پایدار شهر در شهر اهواز

منابع

۱. بابایی، مهناز، ابراهیمی، سعید، (۱۳۹۵)، مطالعه و بررسی مؤلفه‌های مدیریت یکپارچه در شهر اصفهان، فصلنامه اقتصاد شهری، سال اول، شماره اول، صص ۵۴-۳۵
 ۲. پوراحمد، احمد، مهدیان بهنمیری، معصومه، علی، مهدی، (۱۳۹۳)، تحلیلی بر عوامل عدم تحقق مدیریت واحد شهری از دیدگاه قوانین موجود، فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، شماره دوم، صص ۳۱-۵۱.
 ۳. پورموسوی، سید نادر، مودت، الیاس، (۱۳۹۶)، ارزیابی فضایی توسعه پایدار شهری با رویکرد مدیریت یکپارچه و استفاده از مدل HDI (مطالعه موردی: کلان‌شهر اهواز)، فصلنامه مطالعات عمران شهری، شماره دهم، صص ۵۲-۳۵.
 ۴. کاظمیان غلامرضا، ۱۳۷۳، طراحی سیستم مدیریت شهری مناسب شهرهای ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد برنامه ریزی شهری و منطقه ای. دانشگاه شهید بهشتی
 ۵. کوزه‌گر، لطفعلی، آدینه‌وند، علی اصغر، علیان، مهدی، نظری، نرگس، (۱۳۹۵)، ارزیابی مدیریت شهر اهواز در چارچوب حکمرانی خوب شهری، مجله معماری و شهرپایدار، سال چهارم، شماره دوم، صص ۱-۱۶
 ۶. میرمسعودی، سید پویا، منصوری‌ارمکی، رضا، (۱۳۹۷)، بررسی راهکارهای تحقق مدیریت یکپارچه شهری در شهر تهران، فصلنامه مطالعات مدیریت شهری، سال دهم، شماره سی و چهارم، صص ۶۱-۴۵
 ۷. هاشمی سید مناف، یحیی پور مهدی، (۱۳۹۰)، اصول و مبانی مدیریت خدمات شهری در شهرداری، سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور
 ۸. هاشمی، حسین، رضویان، محمدتقی، رضویان، سجادی، ژیل، (۱۳۹۶)، نقش مدیریت شهری در موفقیت رویکرد راهبرد توسعه شهری (CDS نمونه موردی: شهر قزوین، فصلنامه علمی - پژوهشی و بین‌المللی انجمن جغرافیای ایران، دوره جدید، سال پانزدهم، شماره ۵۴، صص ۱۲۹-۱۴۷.
9. 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.
10. Claesson A. et al(2009) " Guidance paper on overview of the integrated management system " in managin urban europe 25 project. european commission
11. Chakrabarty, B. K(2001) Urban Management- Concepts, Principles, Techniques and Education, Cities. Vol 18, No 5, pp 331-345.
12. Cheema, G. S. and S. E. Ward(1993). Urban management: Policies and innovations in developing countries, Praeger Publishers
13. James, P., et al.(2009). "Towards an integrated understanding of green space in the European built environment." Urban Forestry & Urban Greening 8(2): 65-75
14. Mc Gill, Ronald(1994), "integrated urban management: an operational model for third world city managers "cities: the international quarterly on urban policy, 1994, 35.
15. Mc Gill, Ronaldo(1998), Urban management in developing countries, cities, Vol. 15 No 6, pp 463-.
16. Nijman, J.(2007) "introduction comparative urbanism " urban geography.28(1).
17. Pieterse, E(2005) untangling 'integration" in urban development policy debates, urban forum, vol15. no 1.

18. Rakodi. C(2003), politics and performance: the implication of emerging governance arrangements for urban management approaches and information systems.habitat international 27,523-54.
19. Ryden lars(2012) ' tools for integrated sustainability management in cities and towns " urban studies and sustainability science, baltic university press javascript: void(0). 2008
20. Schwedler, H.-U.(2011). Integrated Urban Governance: The Way Forward, Senate Department for Urban Development
21. Xu, M., Liu, C., An, S. Chen, S. and Yan, P.(2007). Assessing the impact of urbanization on regional net primary productivity in Jiangyin County, China. Journal of Environmental Management, 85(3), 597–606

