



Research Paper

Designing an Interpretative Structural Model of Factors Affecting Integrated Urban Management (Case Study: Tabriz Metropolis)

Esmail Safaralizadeh*: Assistant Professor, Department of Geography and Urban Planning, Payame Noor University, Tehran, Iran

Robab Hoseinzadeh: Assistant Professor, Department of Geography and Urban Planning, Payame Noor University, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Received: 2023/05/14

Accepted: 2024/01/16

PP: 84-96

Use your device to scan
and read the article
online



Keywords: : Management, Integrated urban management, Structural-Interpretive modeling, Tabriz metropolis.

Abstract

Today, due to the physical, spatial and demographic growth and expansion as well as the multiplicity and complexity of the problems and challenges of cities, the need for integrated urban management to manage the public affairs of cities, especially for metropolises, has become more clear. The purpose of this research is to model the effective factors on integrated urban management in Tabriz metropolis. The research is descriptive-analytical in terms of methodology and practical in terms of targeting. The data collection method was library and survey. The statistical population of the research was 20 experts and experts by sampling method. The data collection tool is in the form of an interview and a two-way questionnaire, and the criterion of face validity used to measure and evaluate the validity of the questionnaire. The relationships between the factors affecting integrated urban management in Tabriz city analyzed in an integrated manner using Interpretive Structural Modeling (ISM) and finally by using MICMAC Analysis, the types of variables have been determined according to their influence and effectiveness on other variables leveled. The findings of the research showed that the factor of drafting comprehensive urban management laws with the influence of nine is the most influential factor in the realization of integrated urban management in the metropolis of Tabriz, which acts as the foundation stone of the model. On the other hand, the indicators of using successful urban management experiences and carrying out scientific and educational activities together with the level of influence power two have the least impact. According to the findings obtained from this research, amending urban laws and institutionalizing the concept of integrated management among citizens and officials is the first step to realize integrated urban management in the metropolis of Tabriz, because it is necessary for everyone to agree for coordination between activities.

Citation: Safaralizadeh, E., Hoseinzadeh, R (2025). **Designing an interpretative structural model of factors affecting integrated urban management (Case study: Tabriz metropolis)**, *Journal of Research and Urban Planning*, 16(61), 84-96. <https://doi.org/10.30495/jupm.2024.31884.4345>

*. **Corresponding author:** Esmail Safaralizadeh, **Email:** ES54@pnu.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

Today, due to the physical-spatial and demographic growth and expansion as well as the multiplicity and complexity of the problems and challenges of the cities, the need for integrated urban management to manage the public affairs of the cities, especially for the metropolises, has become more clear. However, the management system ruling this metropolitan area has not grown much and even with the increase of institutions in charge of this city, the level of services provided has decreased. Considering the obstacles facing urban management, especially in big cities, it seems more necessary to pay attention to the theory of integrated urban management. The metropolis of Tabriz is also the objectivity and crystallization of this reality. Due to the dominance of the centralist approach of the institutions involved in urban management, it still does not have much independence in terms of decision-making and urban policy-making; As a result, urban policy-making in the metropolis of Tabriz has undergone many political divisions. Therefore, the need to pay attention to integrated urban management has much attention by managers and policy makers of Tabriz city in recent years. Considering the necessity of the importance of the topic, the main goal of this research is to model the factors affecting the realization of integrated urban management in the metropolis of Tabriz. To track this goal, the main question of the research is one. What is the model of factors affecting the realization of integrated urban management in the metropolis of Tabriz with a structural-interpretive approach?

Methodology

The research is descriptive-analytical in terms of methodology and practical in terms of targeting. The data collection method was library and survey. The statistical population of the research was 20 experts and experts by sampling method. The data collection tool is in the form of an interview and a two-way questionnaire, and the criterion of face validity used to measure and evaluate the validity of the questionnaire. The relationships between the factors affecting integrated urban management in Tabriz city analyzed in an integrated manner using Interpretive Structural Modeling (ISM) and finally by using MICMAC analysis, the

types of variables have been determined according to their influence and effectiveness on other variables leveled.

Results and Discussion

In this research, the factors that are effective on the realization of integrated urban management in the metropolis of Tabriz were proposed and analyzed in an integrated manner. The results of this research showed that the factor of drafting comprehensive urban management laws has the highest influence with the influence power of nine, and the factors of knowledge of existing tools and experiences and scientific and educational activities together with the influence power of two have the least influence. Other findings of the research using MICMAC analysis indicate that the variables of social capital (5), effectiveness and efficiency (8) and transparency (7) was more influenced by other factors and from a systemic point of view they are part of the effective elements and it is dependent. In other words, many factors are involved in creating this variable, and they themselves can rarely become the basis of other variables. Variables such as interaction and governance (1), accountability (4), rule of law (9) and coordination and balance (3) are independent (key) variables for the realization of integrated urban management in the metropolis of Tabriz. They considered having a great impact on the realization of the integrated management of Tabriz metropolis, and these variables have high influence and less dependence. The variables of unity and coherence (2), structure and context (6) and readability and ability (10) were included in the group of independent variables that have weak influence and dependence. These variables are relatively unrelated to the system and have few and weak connections with the system. In addition, participation variable (11) is one of the linked variables and has high power of influence and dependence. According to the findings obtained from this research, amending urban laws and institutionalizing the concept of integrated management among citizens and officials is the first step to realize integrated urban management in the metropolis of Tabriz, because it is necessary for everyone to accept for coordination between activities- should follow a single integrated system. Therefore, it

is necessary to create a balance between "power" and "responsibility" in urban management (municipalities and Islamic councils of Tabriz city) for planning, management, control and supervision. Paying more and more attention to the coherent and real participation of citizens and non-governmental organizations in the decision-making processes related to the management and planning of cities has a prominent role.

Conclusion

According to the findings obtained from this research, amending urban laws and institutionalizing the concept of integrated management among citizens and officials is the first step to realize integrated urban management in the metropolis of Tabriz, because it is necessary for everyone to agree for coordination between activities. Should follow a single integrated system. Therefore, it is necessary to create a balance between "power"

and "responsibility" in urban management (municipalities and Islamic councils of Tabriz city) for planning, management, control and supervision. Paying more and more attention to the coherent and real participation of citizens and non-governmental organizations in the decision-making processes related to the management and planning of cities has a prominent role. After achieving an Integrated and comprehensive approach, to the urban issues of Tabriz metropolis, adopting was special view to the issue of urban management. need to select expert managers to hold positions related to the city of Tabriz, implementing solutions based on technology, modern science, theory Scientific, knowledge and the use of useful experiences in the history of urban planning in Iran and the world will help to solve the problems and complexities of Tabriz metropolis.



فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی شهری

دوره ۱۶، شماره ۶۱، تابستان ۱۴۰۴
شاپا چاپی: ۵۲۲۹-۲۲۲۸ - شاپا الکترونیکی: ۲۴۷۶-۳۸۴۵
<https://sanad.iau.ir/journal/jupm/>

ردیف	عنوان مقاله	نویسنده
۱	طراحی مدل ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر مدیریت یکپارچه شهری	اسماعیل صفرعلی زاده ^۱ ، رباب حسین زاده ^۲
۲	...	...
۳	...	...
۴	...	...
۵	...	...
۶	...	...
۷	...	...
۸	...	...
۹	...	...
۱۰	...	...

مقاله پژوهشی

طراحی مدل ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر مدیریت یکپارچه شهری مطالعه موردی: کلان شهر تبریز

اسماعیل صفرعلی زاده^۱: استادیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
رباب حسین زاده^۲: استادیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
امروزه با توجه به رشد و گسترش کالبدی، فضایی و جمعیتی و نیز تعدد و پیچیدگی مسائل و چالش‌های شهرها، نیاز به مدیریت یکپارچه شهری برای اداره امور عمومی شهرها و به ویژه برای کلانشهرها بیش از پیش روشن شده است. پژوهش حاضر با هدف مدلسازی عوامل مؤثر بر مدیریت یکپارچه شهری در کلانشهر تبریز می‌باشد. پژوهش از نظر روش شناسی توصیفی-تحلیلی و از نظر هدف‌گذاری کاربردی است. روش جمع‌آوری داده‌ها به صورت کتابخانه‌ای و پیمایشی بوده است. جامعه آماری پژوهش ۲۰ خبره و متخصص به صورت روش نمونه‌گیری بوده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها به صورت مصاحبه و پرسشنامه دویه می‌باشد و برای سنجش و ارزیابی روایی پرسشنامه از ملاک روایی صوری استفاده شده است. روابط بین عوامل مؤثر بر مدیریت یکپارچه شهری در شهر تبریز با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) بصورت یکپارچه مورد تحلیل قرار گرفته است و در نهایت با استفاده از تحلیل MICMAC نوع متغیرها با توجه به اثرگذاری و اثرپذیری بر سایر متغیرها مشخص و سطح‌بندی شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد عامل تدوین قوانین جامع مدیریت شهری با میزان قدرت نفوذ ۹ تأثیرگذارترین عامل در جهت تحقق مدیریت یکپارچه شهری در کلان‌شهر تبریز می‌باشد که همانند سنگ زیربنای مدل عمل می‌کند. از سوی دیگر شاخص‌های استفاده از تجارب موفق مدیریت شهری و انجام فعالیت علمی و آموزشی به طور مشترک با میزان قدرت نفوذ ۲ کمترین تأثیر را دارد. با توجه یافته‌های به دست آمده از این پژوهش، اصلاح قوانین شهری و نهادهای سازمانی مفهوم مدیریت یکپارچه میان شهروندان و مسئولان نخستین گام برای تحقق مدیریت یکپارچه شهری در کلان شهر تبریز است چرا که لازم است همه‌پذیرند برای هماهنگی میان فعالیت‌های خود باید از یک نظام واحد یکپارچه تبعیت کنند.	تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۲۶ شماره صفحات: ۸۴-۹۶ از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید  واژه‌های کلیدی: مدیریت، مدیریت یکپارچه شهری، مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، کلان شهر تبریز.

استناد: صفرعلی زاده، اسماعیل و حسین زاده، رباب (۱۴۰۴). طراحی مدل ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر مدیریت یکپارچه شهری مطالعه موردی: کلان شهر تبریز، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی شهری، ۱۶(۶۱)، ۸۴-۹۶.
<https://doi.org/10.30495/jupm.2024.31884.4345>

^۱ نویسنده مسئول: اسماعیل صفرعلی زاده، پست الکترونیکی: ES54@pnu.ac.ir

مقدمه

امروزه شهرها به‌طور اعم کلان‌شهرها، یکی از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین پدیده‌های نوظهور قرن بیستم و بیست و یکم و همچنین موتورهای توسعه سرزمینی هستند (Medeiros and van der Zwet, 2020) که الگویی متفاوت و جدید از شهرنشینی، نظام اسکان، اندازه شهر، ساختار و سازمان فضایی در عصر جدید پدیدار ساخته است (Siami&Vakili, 2016:270). افزایش جمعیت توأم با شهرنشینی سریع در کلان‌شهرها، مشکلات پایدار مانند فقر، جداسازی، بیکاری و فشارهای محیطی در کشورهای مختلف (McCann, 2015)، به‌ویژه کشورهای جهان سوم ایجاد نموده است (Fani et al, 2015:66). این مشکلات، عمدتاً از عدم تطابق نیازهای گسترده جمعیت شهری روزافزون، با توانایی حکومت‌های ملی و مدیریت‌های شهری در پاسخ به آن‌ها ناشی شده است (Azizi et al, 2011:118). ماهیت سیستم مدیریت کلان‌شهرها، با توسعه همه‌جانبه و پایدار سیستم شهری آن‌ها گره خورده است (Etgaei&Pilevar, 2016:286). بر این اساس مدیریت شهری کلان‌شهرها نیازمند تعامل و روابط گسترده محیطی، درون‌سازمانی و برون‌سازمانی خواهد بود. در حال حاضر اغلب کلان‌شهرهای کشور، درگیر عدم تعادل‌هایی هستند که در نتیجه عدم هماهنگی و تطابق عملکردی بین سازمان‌های متولی خدمات شهری به وجود آمده است. چنین مدیریت‌های ناهمگونی، باعث مرزبندی‌ها و برنامه‌ریزی‌های مستقل هر سازمان شده که خود سبب ناپایداری، ناهمگونی و صرف هزینه‌های هنگفت در امر مدیریت شهری شده است (Farhodi et al., 2009: 30-31). بنابراین شهر پدیده‌ای پویاست و به فراخور این پویایی، نیازمند مدیریت شهر و برنامه‌ریزی اصولی می‌باشد. با توجه به اینکه شهر، موجودیتی واحد و یکپارچه است، به نظر می‌رسد در مدیریت آن نیز باید رویکردی جامع‌نگر و یکپارچه وجود داشته باشد (Aslani et al., 2022:147) و به عبارت دیگر امروزه با توجه به رشد و گسترش کالبدی - فضایی و جمعیتی و نیز تعدد و پیچیدگی مسائل و چالش‌های شهرها، نیاز به مدیریت یکپارچه شهری برای اداره امور عمومی شهرها به‌ویژه برای کلان‌شهرها بیش‌ازپیش روشن شده است (Sarvar et al, 2017:38). نقش مدیریت یکپارچه شهری، شناخت قانونمندی سیستم‌ها و هدایت و عملکرد آن‌ها در جهت تعادل مطلوب بوده است (City Knowledge, 2011:6). در همین راستا، رسیدن به توسعه پایدار شهری قبل از هر چیز مستلزم سیستم مدیریت یکپارچه در سطوح مختلف سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، تصمیم‌سازی و اجرا بوده است. تا از این طریق بتواند اجزاء و عناصر سازنده سیستم مدیریت شهری در ارتباط باهم مدنظر گرفته و از هرگونه عملکرد یک‌جانبه به دور بوده تا در این راستا قادر به پاسخگویی به نیازهای روزافزون شهرها و حل‌وفصل مشکلات و مسائل رو به رشد آن‌ها بوده باشد (Alavi et al, 2014:249). مدیریت یکپارچه شهری دیدگاهی است که بر اساس آن می‌توان نظرات و منافع مختلف و گاه متضاد گروه‌های بخش عمومی، خصوصی، تشکلات غیررسمی و افراد و خانوارها را درباره توسعه منطقه به سمت‌وسوی مشترکی رهنمون ساخت. همچنین مدیریت یکپارچه شهری به معنای اتخاذ یک رویکرد کل‌نگرانه و طراحی سازوکارهایی جهت پیگیری رویکرد مذکور در مدیریت شهر است. به‌منظور تحقق یکپارچگی، شناسایی عوامل مؤثر بر یکپارچگی و تفرق در مدیریت شهری ضروری است (Saidi, 2010:131). ضرورت تحقق مدیریت یکپارچه شهری، ازاین جهت است که در شهرهای بزرگ، سالانه هزینه‌های زیادی به دلیل ناهماهنگی دستگاه‌های اجرایی، به شهروندان تحمیل می‌شود. یکی از نمونه‌های آشکار این ناهماهنگی‌ها، تداخل دو طرح عملیاتی از سوی دو نهاد متفاوت است که این امر منجر به اتلاف مقدار زیادی از منابع ملی و محلی می‌شود (Babayi& Ebrahimi, 2016:18). مدیریت یکپارچه شهری مدیریتی هم‌افزا، با حضور تمامی ذی‌نفعان و ذی‌نفعان شهری در چارچوب نهادی، سازمانی و قانونی مشخص به‌منظور ارتقای سطح مدیریت شهری و پایدار نمودن زیست-پذیری شهرها است (Daviran et al, 2012:53). در حال حاضر در کشورهای جهان سوم ناهماهنگی‌های موجود بین سازمان‌های مدیریتی باعث سردرگمی اداره شهر و اتلاف سرمایه‌های مادی و معنوی شده به‌گونه‌ای که تصمیم‌گیری سازمان‌ها و دستگاه‌های خدمات شهری در برخی موارد در تضاد با یکدیگرند. بنابراین نبود مدیریت یکپارچه شهرها هزینه‌های چندین برابر را بر پیکره اقتصادی شهرها تحمیل کرده است و درنهایت فرهنگ شهرنشینی این کشورها را با چالش‌هایی متعددی مواجه ساخته است. نظام مدیریت شهری ایران هم از این قاعده مستثنی نیست به‌طوری‌که در آن به سبب تمرکز در ساختار سیاسی- مدیریتی کشور نسبت به سیستم‌های فرادست و نظام‌های ملی و منطقه‌ای دارای رابطه‌ای خطی- عمودی و یک‌سویه‌ای است که آن را به‌سوی مدیریتی منفعل سوق داده است. به دنبال آن عدم فقدان انسجام کافی در تعاملات سیستمی با سطوح فرودست و داخلی آن را تبدیل به مدیریتی نامنسجم نموده است. در کشورمان مدیریت شهری در اختیار حدود ۲۵ ارگان قرار دارد و محصول این مدیریت متعدد و متفرق باعث چند پارگی مدیریت شهری در عرصه سیاست‌گذاری، تصمیم‌سازی و برنامه‌ریزی هدایت و نظارت و در نهایت مسائل پیچیده‌تری را بر مشکلات کلان‌شهرها افزوده است. زیرا هر سازمانی با توجه به امکانات و بعد کاری خود به مسائل شهری نگاه نموده و دیدی جامع وجود نداشته است. این سازمان‌ها نیز ارتباطات زیادی با هم نداشته و در مسائل شهری با هم مشارکت مناسب نداشته‌اند (Mohamadi, 2008:32). با وجود رشد بی‌رویه و قارچ‌گونه کلان‌شهرهای کشور، به جرأت می‌توان گفت سیستم مدیریتی حاکم بر این منطقه کلان‌شهرها، رشد چندانی ننموده و حتی با افزایش نهادهای متولی این شهر، سطح

خدمات ارائه شده تنزل نموده است. با توجه به موانع فراوانی مدیریت شهری به خصوص در کلان شهرها، توجه به تئوری مدیریت یکپارچه شهری بیش از پیش ضروری به نظر می رسد.

کلان شهر تبریز نیز عینیت و تبلور این واقعیت است. به دلیل غلبه رویکرد تمرکزطلبانه نهادهای دخیل در مدیریت شهری آن همچنان از جهت وظیفه تصمیم گیری و سیاست گذاری شهری استقلال چندانی برخوردار نیست؛ به تبع آن سیاست گذاری شهری در کلان شهر تبریز دستخوش تفرق های متعدد سیاستی شده است. از این رو ضرورت توجه به مدیریت یکپارچه شهری در سال های اخیر بسیار مورد توجه مدیران و سیاست گذاران شهر تبریز قرار گرفته است. به منظور تحقق یکپارچگی در مدیریت و سیاست گذاری شهری کلان شهر تبریز لازم می باشد که ابتدا عوامل مؤثر بر عدم یکپارچگی این فرایندها شناسایی شود. با توجه به ضرورت اهمیت موضوع هدف اصلی این پژوهش مدل یابی عوامل مؤثر بر تحقق پذیری مدیریت یکپارچه شهری در کلان شهر تبریز است. برای ردیابی این هدف، سؤال اصلی پژوهش عبارت است از: ۱. مدل عوامل مؤثر بر تحقق مدیریت یکپارچه شهری در کلان شهر تبریز با رویکرد ساختاری - تفسیری چگونه است؟

پیشینه و مبانی نظری تحقیق

- روتمنر و آسلت^۱ (۲۰۰۰)، در مقاله ای با عنوان "سیاست ها و نوآوری ها در کشورهای در حال توسعه"، اهمیت پیچیدگی مدیریت شهری و سازمان ارائه کننده خدمات را مورد توجه و تأکید قرار داده اند. به عقیده آن ها، مدیریت گروه های پیچیده نظیر شهرها نیازمند استفاده از ابزارهای برنامه ریزی پیشرفته و نوآورانه ای است که بتواند شرایط موجود شهرها را به درستی بررسی و توسعه های مورد نیاز آینده را پیش بینی کند. علاوه بر آن، مدیریت شهری، نیازمند یک فرآیند مشارکتی ساختاریافته و مورد حمایت اجتماعی است که سودمندان در ترسیم چشم انداز درازمدت شهر به گونه ای فعال و مطلوب نقش آفرین باشند. ینگ^۲ و همکاران (۲۰۰۵)، در پژوهشی به بررسی نمونه وار مدیریت شهری در برخی شهرهای کشور چین پرداخته اند. نتایج این مطالعه نشانگر این بود که در حال حاضر الگوهای متفاوت مدیریت شهری در این کشور وجود دارد. محققان در بررسی های خود برخی عوامل اساسی تأثیرگذار بر این شرایط را که منجر به شکل گیری الگوهای مختلف مدیریت شهری شده است شناسایی کرده اند. مدیروس و ون در زویت^۳ (۲۰۲۰)، در مقاله ای به برنامه ریزی و حکمروایی شهری پایدار و یکپارچه در کلان شهرها و شهرهای متوسط اروپا پرداخته اند. نتایج تحقیق آن ها نشان داد می دهد که برنامه ریزی و حکمروایی شهری پایدار در هر دو شهر (بارسلون اسپانیا و اورا پرتغال) انگیزه ای برای برنامه ریزی استراتژیک پایدار در آن ها ایجاد می کند، و می تواند از طریق مشارکت فعال شهروندان و ذی نفعان تحقق آن تقویت شود.

رضائی قوام آبادی و همکاران (۱۳۹۸)، در مقاله ای به بررسی چالش های نظام حقوقی مدیریت یکپارچه شهری در ایران، با تأکید بر تمرکززدایی و توسعه پایدار شهری پرداخته اند. نتایج این پژوهش نشان داد سیستم مدیریت یکپارچه شهری با تکیه بر تمرکززدایی و مدیریت مشارکتی باعث یکپارچه شدن مدیریت شهری خواهد شد و تغییر نظام مدیریت شهری تمرکزگرا به سوی نظام مدیریت شهری غیرمتمرکز و یکپارچه و اصلاح ساختار اداری - اجرایی امری گریزناپذیر است. آشتیانی عراقی و همکاران (۱۳۹۹)، در مقاله به بررسی تحقق مدیریت یکپارچه شهری با تأکید بر نقش و قدرت بازیگران سطوح مختلف مدیریت شهری در شهر تهران پرداخته اند. نتایج این پژوهش نشان داد که نهادهای دولتی، شهرداری و شورای شهری بیشترین قدرت را در سطوح تصمیم گیری مدیریت شهری داشته و به عبارتی بیشترین تأثیرگذاری را بر تحقق مدیریت یکپارچه شهری تهران دارند. رهنمایی و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی به بررسی عوامل یکپارچگی مدیریت کلان شهر تهران؛ چالش ها و راهبردها پرداخته اند. نتایج پژوهش بیانگر آن است که مؤلفه اول کسب درآمد شهرداری از طریق تراکم فروشی و ساخت وسازهای انبوه ۰/۷۴۹، مؤلفه دوم توسعه بیش از حد صنایع در محدوده بلافصل شهری و تخطی از قوانین ۰/۹۰۹ و مؤلفه سوم تعدد مراکز تصمیم گیری در مسائل شهری و تداخل وظایف آنان ۰/۸۲۹ مؤثرترین عوامل در عدم تحقق یکپارچگی از دید مدیران و کارشناسان شهری شناسایی شده است

1. Rotmans and Asslt

2. Yeng

3. Medeiros and van der Zwet

جدول ۱- مقایسه نحوه تفکر اندیشمندان پیرامون موضوع مدیریت یکپارچه شهری

اندیشمندان	مباحث مورد توجه	پیشرفت نظری		
		کلیت	ساختار	فرایند
دیویدسون (۱۹۹۱)	تأکید بر منافع حاصل از یکپارچگی در دو وضعیت افقی و عمودی	*		فرایند استراتژیک
شایبر چیم (۱۹۸۹)	یکپارچگی افقی و عمودی	*	*	
شارما (۱۹۸۹)	ارتباط مدیریت شهری با توسعه اجتماعی، اقتصادی و کالبدی؛ انطباق اهداف سازمان‌های مختلف با یکدیگر	*	*	*
راکودی (۱۹۹۱)	مدیریت شهری به دنبال اطمینان از عملکرد اجزای سیستم شهر در تأمین سرویس‌های مورد نیاز شهروندان می‌باشد.	*	*	*
مک‌گیل (۱۹۹۸، ۱۹۹۵، ۲۰۰۱)	پیشنهاد یکپارچه‌سازی مدیریتی در سه بعد؛ ضرورت تعریف راهبرد	*	*	*
چاکرابارتی (۲۰۰۱)	شناسایی بهره‌وران و هدایت منافع متنوع آن‌ها در قالب برنامه یکپارچگی	*	*	*

McGill, 1998, pp. 463-471; Chakrabarty, 2001, pp. 331-345; McGill, 1995, pp.337-351; McGill, 2001, pp. 347-354; Etgaci&Pilevar,2016: 286

مقایسه تطبیقی مطالعات خارجی و داخلی صورت گرفته نشانگر این می‌باشد تمرکز اصلی مرور انگلیسی و فارسی مقایسه تطبیقی می‌باشد که به ما نشان داد که تفاوت شایان توجهی از نظر قدمت پژوهشی بین مقالات داخلی و خارجی وجود دارد. بدین معنا که آثار داخلی بسیار جوان بودند و تنها محدود به ۱۲ سال گذشته است درحالی‌که آثار خارجی به بیش از دو دهه می‌رسند. همچنین رویکرد غالب در این تحقیقات متفاوت بود. در پژوهش‌های داخلی رویکرد مدیریتی سیستمی و در پژوهش‌های خارجی تمرکز بر توسعه پایدار که دربردارنده بعد زیست-محیطی، اقتصادی و برابر اجتماعی است، بود. به تبع ابعاد مورد تأکید هرکدام نیز متفاوت بود. آثار داخلی بر بعد ساختاری و کالبدی شهر انگشت می‌گذاشت درحالی‌که آثار خارجی بیشتر بر بعد زیست‌محیطی و حفظ منابع تأکید داشت. از این رو راهکارهای عمده پیشنهادی در این تحقیقات نیز شکل متفاوتی به خود می‌گرفت مطالعات داخلی بر تمرکز قدرت مدیریتی در شهرداری، تقویت نهادهای مشارکتی محلی و تغییر قوانین و مقررات متمرکز بود درحالی‌که مطالعات خارجی بیشتر متوجه تمرکز بر مدیریت منابع طبیعی و بهره‌برداری پایدار از محیط‌زیست بود. نوآوری اصلی این پژوهش با سایر پژوهش‌های صورت گرفته در این می‌باشد مدل‌یابی عوامل مؤثر بر تحقق مدیریت یکپارچه در کلان‌شهر تبریز با استفاده از روش تحلیلی نوین ساختاری-تفسیری طراحی روابط بین این عوامل به صورت یکپارچه می‌باشد.

مدیریت شهری

پایه و اساس مدیریت شهری، نقش فعال در توسعه، مدیریت و هماهنگی منابع برای دستیابی به اهداف توسعه شهری است (Abdullahi & Valibeigi, 2016, 5) مرور متون مختلف مرتبط با موضوع، نشانگر پیمودن سیری تکاملی از تعاریف اولیه مدیریت شهری به سوی تبیین آشکار مفهوم و برجسته نمودن خصوصیات چگونگی کل‌نگری در تعریف آن می‌باشد مدیریت شهری را می‌توان به دو صورت تعریف کرد، یکی محتوایی و دیگری رویه‌ای. از دیدگاه محتوایی، مدیریت شهری به مثابه اجرای سیاست، قلمداد می‌شود؛ یعنی به عنوان اداره امور عمومی و از دیدگاه رویه‌ای، مدیریت شهری را با اجرا و برخی ویژگی‌های خاص دیگر، تعریف می‌کنند که آن را فراتر از مفهوم اداره می‌برد، به علاوه برای بانک جهانی، مدیریت شهری، رویکردی شبه بازرگانی در حکومت و اداره شهر دارد که ممکن است به استفاده مؤثر و کارآمدتر منابع، منجر شود. همچنین مدیریت شهری، مجموعه‌ای از فعالیت‌ها می‌باشد که در تعامل با هم، توسعه اقتصادی، کالبدی و اجتماعی نواحی شهری را شکل داده و هدایت می‌کند (pejvak, 2015: 332). بنابراین اصلی‌ترین وظیفه مدیریت شهری، مداخله در این نواحی با هدف ارتقای توسعه اقتصادی و بهروزی مردم و نیز تأمین خدمات می‌باشد راکودی (۱۹۹۱) و شارما (۱۹۸۹)، مدیریت شهری را مسئولیتی راهبردی با جنبه‌های عملیاتی می‌دانند که علاوه بر تلاش برای تأمین نیازمندی‌های روزانه برای فعالیت شهر و ساکنین آن، به دنبال توسعه شهری در تمام ابعاد بوده و از این رو نیازمند تعامل مؤثر با حوزه‌های قدرت، سیاست، اجتماع و اقتصاد شهری است (Rakodi, 1991, 2003; Kazemian & Mirabedini, 2011; Sharma; 1989). از نظر راکودی 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. در نهایت مدیریت شهری، مسئولیتی استراتژیک است که با نتایج و تبعات عملیاتی نیز همراه می‌باشد (Mc Gill, 1998: 463-471). مک‌گیل (۱۹۹۸) که دید جامع‌تری نسبت به مدیریت شهری دارد، معتقد است که مدیریت شهری باید به عنوان یک فرایند جامع و کل‌نگر، فراگیر و یکپارچه، نگریسته شود. فراگیری با این معنی که تمامی کنشگران و بازیگران شهری را در بر گرفته، جامعیت و کل‌نگری به نحوی که کل فرایندهای سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی

و اجرا و نظارت را در بر گرفته و از رویکرد بخشی پرهیز کند و یکپارچگی بدین معنی که توسعه شهری به عنوان هدف مدیریت شهری با توسعه نهادی که اشاره به ظرفیت و توانمندی سازمان مدیریت شهری در توسعه شهری دارد و مرتبط با میزان تمرکززدایی در فرایند مدیریت شهری است، یکسان نگریسته شود. در این صورت، سازمان مدیریت شهری نیز پایدار بوده و محیط شهری پایداری مدیریت شهری نیز پایدار بوده و محیط شهری پایداری را به وجود خواهد آورد (Etagaei&Pilevar, 2016: 286).

موضوع اندیشه اداری و دانش مدیریت و به خصوص هدایت و رهبری موضوعی است که همواره با زندگی اجتماعی انسان و حتی قبل از آن مطرح بوده است (Hagigi, 1999: 5). مفهوم مدیریت یکپارچه شهری به دنبال ناکارآمدی مدیریت شهری سنتی در حل مشکلات شهری و فزونی چالش‌های شهری همچون فقر، ناهنجاری اجتماعی، ناامنی، ترافیک، بیکاری، حاشیه‌نشینی، شکاف طبقاتی و غیره به پسوند واژه مدیریت شهری جهت اهمیت دادن به ضرورت یکپارچگی اضافه شده است (Daviran et al, 2012: 55). بر اساس تعریفی دیگر مدیریت شهری مدیریتی است که در «یک و یا چند حوزه مجزا یکپارچه‌شده باشد: حوزه علوم مدیریتی، حوزه علوم برنامه‌ریزی و حوزه علوم سیاسی و جامعه‌شناختی. حوزه اول به هماهنگی و همکاری بین سازمانی مربوط است، در حوزه علوم برنامه‌ریزی شاهد ظهور برنامه‌ریزی استراتژیک فضایی به عنوان ابزار برنامه‌ریزی هستیم و ایده حکمروایی که به عنوان مفهومی فراگیر وارد حوزه برنامه‌ریزی و مدیریت عمومی گشته و جایگزین مفاهیم پیشین - از جمله اداره و مدیریت شده است محصول حوزه علوم سیاسی و جامعه‌شناسی است.» (Barakpour & Asadi, 2009: 145). مک گیل از دیدگاه دیویدسون (۱۹۹۱)، یکپارچگی را نیازی در مقیاس محدوده شهری می‌داند که تحقق آن، با وجود دشواری - های فراوان، منافع حاصل از تجمع به همراه خواهد داشت. وی همچنین تحقق این هماهنگی را نیازمند تشکیل یک چارچوب یا ساختار سازمانی می‌داند. این یکپارچگی، از دو نوع افقی و عمودی بوده و بنابراین هم شامل زیرسیستم‌ها و ضرورت فعالیت در چارچوب تصمیم‌گیری سطوح فرادست می‌شود و هم به جنبه راهبردی و عملیاتی برنامه‌ریزی به سوی مدیریت منسجم شهری توجه دارد (McGill, 1998: 467). در بررسی وسیع‌تر اندیشه‌های مک گیل علاوه بر تأکید بر به کارگیری رویکردی فراگیر، به معرفی ابعاد مدیریت یکپارچه شهری در سه بُعد برنامه‌ریزی شهری، تأمین زیرساخت‌های شهری و نهادها و سازمان‌های مدیریتی پرداخته است. ایشان مدیریت یکپارچه شهری را الهام از حکمروایی خوب شهری دارای پارامترهای مختلف و متنوعی چون کارآمدی، شفافیت، مشارکت‌طلبی، حق اظهارنظر همگانی، انصاف، دانایی محوری و غیره است که به صورت یکپارچه با هم‌افزایی نهادهای مختلف شهری اقدام به بهبود محیط شهری و حل مسائل متعدد شهری می‌نماید (Chakrabarty, 2001, 13). در بررسی دانش نظری پژوهش، می‌توان با قرار دادن مفهوم تفرق در نقطه مقابل یکپارچگی، از دو دسته مهم تفرق مدیریتی سخن به میان آورد (Barakpour&Asadi, 2009: 113-115). دسته اول، تفرق برنامه‌ریزی - سیاستی شامل مسائل مربوط به یکپارچگی افقی و عمودی هست که چالش‌های موردنظر مک گیل و شایبر چیمبا در این حوزه قرار می‌گیرند. سیاست‌های یکپارچگی عمودی را می‌توان از لایه‌های بزرگ مقیاس جهانی مانند دستور کار ۲۱ تا سطوح محلی مانند شهر تعریف کرد (Rivolin & Faludi, 2005). سیاست‌های یکپارچگی افقی را نیز می‌توان به هماهنگی بین بخش‌های مختلف مانند حمل و نقل، محیط‌زیست، اقتصاد و غیره مربوط دانست. بررسی و تحلیل چارچوب نظری پژوهش، چند مورد از رویکردهای موجود نسبت به بحث کلیت و یکپارچگی را در قالب یک مقایسه تطبیقی تنظیم نمود (جدول ۱).

درمجموع باید گفت که در زمینه یکپارچگی فرآیند مدیریت شهری، میان اندیشمندان و صاحب‌نظران این رشته، اتفاق نظر وجود دارد و نویسندگان مختلفی سعی کرده‌اند مدل‌هایی را برای تحقق این یکپارچگی پیشنهاد کنند. اما این پیشنهادها ظاهراً با هم تفاوت‌هایی دارند. برای مثال برخی از این پیشنهادها به یکپارچه کردن وظایف مدیریتی؛ نظیر برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، کنترل و استفاده از نرم‌افزارهای مناسب برای حمایت از این یکپارچگی می‌پردازند (Chakrabarty, 2001: 331-345) و برخی دیگر به یکپارچه کردن نهادهای اثرگذار؛ مانند شورای شهر، حکومت مرکزی و حکومت محلی توجه دارند (McGill, 2001: 347). بنابراین برای مدیریت یکپارچه شهری، مهم‌ترین شرط روش‌شناسانه، اتخاذ رویکرد سیستمی و کل‌نگر نسبت به مؤلفه‌های توسعه شهر و برقراری انسجام نظام‌یافته در هر زمینه جغرافیایی و عملکردی است که تحقق چنین شرطی، در قالب یک رویکرد استراتژیک به مدیریت شهری امکان‌پذیر می‌شود (Yann, 2009: 105). در چنین شرایطی، هماهنگی‌ها و روابط بین سازمان، از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار هستند؛ به گونه‌ای که تمام سازمان‌ها و ادارات مؤثر و مسئول امور شهری باید در قالب یک سیستم هدفمند و هماهنگ، عمل کنند و به ایفای مسئولیت بپردازند (Farhoudi&Galibaf, 2009: 85). با بررسی نتایج تحقیقات پژوهشگران مختلف از ساختار مدیریت شهری کشورهای درحال توسعه، به بخشی‌نگری در مدیریت توسعه شهری و محدودیت اختیارات مالی، قانونی و سازمانی سازمان‌های مدیریت شهری اشاره دارند. راهبردهای مستخرج از این تحقیقات در بهبود ساختارهای مدیریت شهری عبارت‌اند از: تمرکززدایی همزمان مسئولیت‌ها، منابع و استقلال عمل نهادهای مدیریتی محلی، ارتقاء مشارکت مردم از طریق نهادهای مدیریتی محلی، ارتقاء مشارکت مردم از طریق نهادهای مدنی و شوراهای شهر، مدیریت یکپارچه شهری

در فرم و عملکرد نظام‌های مدیریت شهری و پرهیز از رویکرد بخشی در اداره شهرها و در نهایت پوشش مدیریتی هماهنگ بر عرصه‌های پیرامون شهرها (Amos, 1989; Sharma, 1987; UNDP, 1986; Rakodi, 2003; Pieter van Digk, 2006; Mc Gill, 1998, 2001).

مواد و روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف گذاری کاربردی و از نظر روش‌شناسی به صورت توصیفی-تحلیلی است. در روند تهیه و تولید داده‌ها ابتدا عوامل مؤثر بر تحقق‌پذیری مدیریت یکپارچه شهری در کلان‌شهر تبریز با استفاده از نظرات خبرگان شامل استادان و کارشناسان در دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی از طریق روش دلفی شناسایی شده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از مدل‌سازی تفسیری-ساختاری بهره گرفته شده است. مدل‌سازی تفسیری-ساختاری یک روش سیستماتیک و ساختاریافته برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده است که در سال ۱۹۷۴ توسط گارفیلد معرفی شد (Atashsuz et al, 2016:44). این مدل یک ابزار قدرتمند کیفی در حوزه‌های مختلف بوده و تکنیکی مناسب برای تحلیل تأثیر یک عنصر بر دیگر عناصر است. این روش جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم را بررسی می‌کند، به بیان دیگر، ابزاری است که به وسیله آن، گروه می‌تواند بر پیچیدگی بین عناصر غلبه کند (Azar&Bayat, 2008:8). این روش‌شناسی به ایجاد و جهت دادن به روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم کمک می‌نماید (Faisal et al, 2006). بعلاوه، این روش تفسیری است، چون قضاوت گروهی از افراد تعیین می‌نماید که آیا روابطی میان این عناصر وجود دارد یا خیر افزون بر آن، این روش ساختاری است چون اساس روابط یک ساختار سرتاسری است که از مجموعه پیچیده‌ای از متغیرها استخراج شده است (Firuzjaian et al, 2013: 138).

روش دلفی و نیز روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری ایجاب می‌کند که اطلاعات از خبرگان و متخصصین دریافت و تحلیل شود. برای انتخاب تیم دلفی و تیم ISM، چون هدف تعمیم نتایج مطرح نبوده از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. نمونه‌گیری هدفمند، به دو دسته سهمیه‌ای و قضاوتی تقسیم می‌شود که در این پژوهش، از نمونه‌گیری قضاوتی استفاده شده است. در این نمونه‌گیری، افرادی برای نمونه انتخاب می‌شوند که برای ارائه اطلاعات موردنظر در بهترین موقعیت قرار دارند. از این رو معیارهای انتخاب خبرگان تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی است. نکته قابل توجه در تعیین تعداد خبرگان، کسب اطمینان از جامعیت دیدگاه‌های مختلف در پژوهش می‌باشد. تعداد خبرگان شرکت‌کننده در ISM مقالات بررسی‌شده معمولاً بین ۱۴ الی ۲۰ نفر انتخاب شده است (Aliakbari&Akbari, 2017:11). با در نظر گرفتن معیارهای فوق، در نهایت تعداد خبرگانی که با همکاری آن‌ها فرایند پژوهش انجام گرفت، ۲۰ نفر از استادان و متخصصان شهری در دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی است.

با استفاده از روش تحلیل محتوایی، عوامل مؤثر بر تحقق‌پذیری مدیریت یکپارچه در کلان‌شهر تبریز شناسایی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) برای تفسیر روابط بین ابعاد و شاخص‌های آن بکار رفته است. زیرا این مدل یک روش استقرار مطلوب برای شناسایی و تحلیل روابط بین ابعاد و شاخص‌ها است. روایی محتوایی پرسشنامه در این پژوهش به حد و میزانی اشاره دارد که یک ابزار منعکس‌کننده محتوای مشخص موردنظر باشد. بر اساس روش لاوشه، برای ایجاد روایی محتوایی در پرسشنامه، پس از مرور ادبیات و حوزه مورد مطالعه، دامنه محتوا و آیتم‌های ساخت پرسشنامه تدوین می‌شود، سپس از اعضای پانل محتوا خواسته می‌شود به میزان مناسب بودن هر آیتم با انتخاب یکی از سه گزینه «ضروری»، «مفید اما نه ضروری» یا «غیرلازم» پاسخ دهند. بر همین اساس با توجه به رابطه‌ی شماره یک نسبت روایی محتوایی محاسبه شده و با توجه به سطح موردنیاز برای معناداری آماری ($p < 0.05$) حداقل ۷۵٪ برای هر مرحله جهت پذیرش آن مرحله به دست می‌آید (Jafari mehrababdi et al, 2017:686).

$$CVR = (N_e - \frac{N}{2}) \div (\frac{N}{2})$$

رابطه ۱:

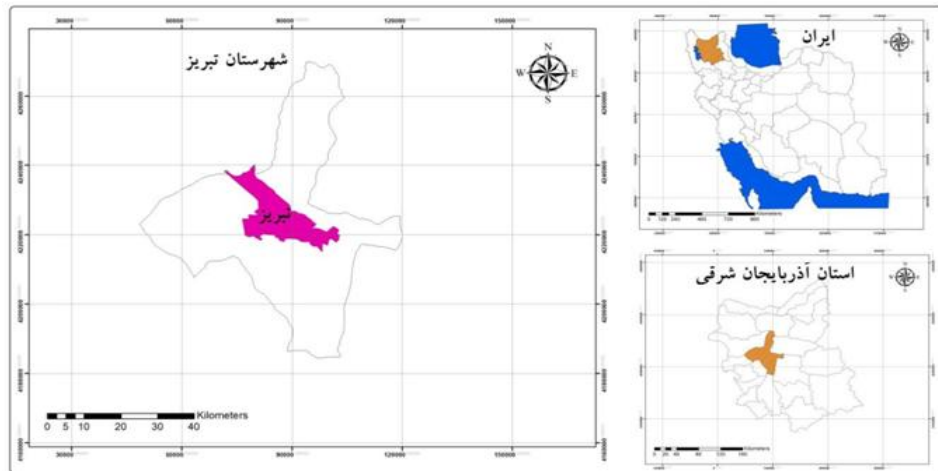
N_e = تعداد اعضای که پاسخ ضروری داد، N = تعداد کل اعضای پانل

برای پایایی پرسشنامه این پژوهش از روش آزمون مجدد استفاده شده است. برای سنجش پرسشنامه مزبور دو بار به ۴ نفر از خبرگان و متخصصین که امکان دسترسی دوباره با آن‌ها امکان‌پذیر بود ارسال شد و در نهایت مجموع همبستگی پاسخ‌های اعلام‌شده برای هر دو مرحله از طرف خبرگان ۰/۷۸ می‌باشد. این بیانگر آن می‌باشد که پرسشنامه دارای پایایی قابل قبولی می‌باشد.

محدوده مورد مطالعه

تبریز مرکز استان آذربایجان شرقی است و بزرگ‌ترین قطب اقتصادی و مرکز اداری، بازرگانی، سیاسی، صنعتی و نظامی شمال غرب ایران شناخته می‌شود. کلان‌شهر تبریز در ارتفاع ۱۳۶۵ متر، در اقلیم خشک کوهستانی و در موقعیت جغرافیایی ۴۶ درجه و ۱۸ دقیقه طول شرقی و ۳۸

درجه و ۴ دقیقه عرض شمالی قرار دارد. جمعیت این شهر در سرشماری سال ۱۳۹۵ معادل ۱۵۵۸۶۹۳ نفر بوده است (Statistical Centre of Iran, 2016). این کلان‌شهر دارای ۱۰ منطقه شهری می‌باشد.



شکل ۱- نقشه موقعیت و منطقه‌بندی شهر تبریز - منبع: نگارندگان، ۱۴۰۱.

بحث و یافته‌های تحقیق

در گام نخست که انتخاب مطالعات است، پژوهش‌های مرتبط با موضوع انتخاب شدند. برای یافتن مقالات منتشرشده در مجلات مختلف، جستجوی نظام‌مند با استفاده از واژگان کلیدی (مدیریت یکپارچه شهرهای) انجام شد. در گام بعدی کیفیت متدولوژی پژوهش‌ها و مطالعات ارزیابی شد. هدف از این بررسی حذف مقالات و پژوهش‌هایی بود که محقق به نتایج و یافته‌های ارائه‌شده اعتمادی ندارد. بعد از بررسی تناسب مقالات، پژوهشگران به دنبال حفظ پژوهش‌هایی بودند که در آن عوامل مؤثر بر مدیریت یکپارچه کلان‌شهر تبریز مطرح شده و دسته‌بندی‌هایی از این عوامل انجام داده بودند. بر این اساس، ابعاد و عوامل مؤثرتر و منطبق‌تری، شناسایی و توسط خبرگان و متخصصین ارزیابی و نهایی شده است. عوامل مؤثر حاصله در جدول شماره (۲) آمده است.

جدول ۲- عوامل اولیه مؤثر بر تحقق‌پذیری مدیریت یکپارچه شهری در کلان‌شهر تبریز

عوامل	تعریف عملیاتی
C1	تدوین قوانین جامع مدیریت شهری و ساختارهای سازمانی و اداری جدیدی در کشور.
C2	استفاده از تجارب موفق مدیریت شهری
C3	مشارکت عمومی
C4	رویکرد مدیریتی
C5	تمرکز در مدیریت
C6	تقویت شوراهای محلی
C7	جلوگیری از مداخلات سایر بخش‌ها
C8	قدرت اقتصادی
C9	نظام مدیریت غیرشهری متمرکز

عوامل	تعریف عملیاتی
C10	برنامه‌ریزی، تأمین و حفظ خدمات و زیرساخت شهرها، وجود استراتژی منسجم مدیریت، ایجاد واحد برنامه‌ریزی و طراحی معابر شهری در حوزه شهرداری، تهیه طرح‌های تفصیلی بلندمدت و عملیاتی نمودن آن. طراحی و برنامه‌ریزی کلان.
C11	ایجاد نظام مدیریت مجموعه شهری در کلان‌شهرها و کاستن از تفرق سیاسی و عملکردی موجود
C12	تحقیقات دانشگاهی بیشتر در این زمینه احساس می‌شود، تعریف مفاهیم جدید می‌تواند به تحقق اهداف کمک کند. نیاز برای آموزش در مدیریت شهری، به‌منظور تأمین به‌کارگیری چنین اصولی و تکنیک‌های مدیریتی و حل مشکلات شهری به روشی مؤثر احساس می‌شود درحالی‌که تحقق این نیازها تحت فشار نفوذ ذینفعان است.

Source: Farhoudi and Galibaf, 2019: 85; Daviran et al., 2012; Sarvar et al., 2017; Rahmani et al., 2021; Ramezani Qawamabadi et al, 2022

پس از احصاء و شناسایی شاخص‌های مدیریت یکپارچه شهری برای کلان‌شهر تبریز، این عوامل در ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) وارد شده است. در این جدول دوازده عامل مؤثر اولیه انتخاب‌شده در سطر و ستون اول جدول از پاسخ‌دهندگان خواسته شده که نوع ارتباطات دوه‌دویی عوامل را مشخص کنند. مدل‌سازی ساختاری تفسیری پیشنهاد می‌کند که از نظرات خبرگان بر اساس تکنیک‌های مختلف مدیریتی از جمله توفان فکری، گروه اسمی و غیره در توسعه روابط محتوایی میان متغیرها استفاده شود. بنابراین ماتریس خودتعاملی با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل شد و توسط خبرگان تکمیل شده است. پس از جمع‌بندی نظرات، ماتریس خود-تعاملی ساختاری نهایی تشکیل شده است. علائم و حالت‌های مورد استفاده در این رابطه مفهومی عبارت‌اند از:

V: عامل سطر i زمینه‌ساز رسیدن به عامل ستون j نماد
A: عامل ستون j زمینه‌ساز رسیدن به عامل ستون i

Xj: ارتباط دوطرفه بین دو عنصر i به j
O: عدم وجود ارتباط بین دو عنصر i و j

جدول ۳- ماتریس خود تعاملی ساختاری

j I	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12
C1	-	V	A	X	V	X	V	X	O	X	V	V
C2		-	O	A	O	A	V	O	X	A	O	O
C3			-	V	V	X	V	X	A	V	O	V
C4				-	V	O	A	X	X	V	X	O
C5					-	A	V	V	X	O	X	X
C6						-	A	V	O	V	X	V
C7							-	X	A	A	X	O
C8								-	O	A	A	X
C9									-	X	X	O
C10										-	X	O
C11											-	O
C12												-

- ماتریس دسترسی اولیه

ماتریس دسترسی اولیه از تبدیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دوازده‌گانه (صفر-یک) حاصل گردیده است. برای استخراج ماتریس، باید در هر سطر عدد یک را جایگزین علامت‌های X؛ V و عدد صفر را جایگزین علامت‌های A؛ O و در ماتریس دسترسی اولیه شود، پس از تبدیل تمام سطرها، نتیجه حاصله ماتریس دسترسی اولیه نامیده می‌شود. سپس روابط ثانویه بین بعد / شاخص‌ها کنترل شده است. رابطه ثانویه به‌گونه‌ای است که اگر بعد J منجر به بعد I شود و بعد K منجر به شود، پس بعد I منجر به بعد K خواهد شد.

جدول ۴- ماتریس دسترسی اولیه

j I	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12
C1	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱
C2	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰
C3	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱
C4	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰
C5	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱
C6	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱
C7	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰
C8	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱
C9	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰
C10	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰
C11	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
C12	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱

- ماتریس دسترسی نهایی

پس از تشکیل ماتریس دسترسی اولیه عوامل مؤثر بر مدیریت یکپارچه شهری در کلان‌شهرهای کشور با دخیل نمودن انتقال‌پذیری در روابط متغیرها، ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود تا ماتریس دسترسی اولیه سازگار شود. بدین‌صورت که اگر (i,j) با هم در ارتباط باشند و نیز (j,k) باهم رابطه داشته باشند؛ آنگاه (i,k) با هم در ارتباط هستند. در این مرحله، کلیه روابط ثانویه بین متغیرها، بررسی می‌شود و ماتریس دسترسی نهایی مطابق جدول (۵) به‌دست‌آمده است. در این ماتریس قدرت نفوذ هر متغیر عبارت است از تعداد نهایی متغیرهایی (شامل خودش) که می‌تواند در ایجاد آن‌ها نقش داشته باشد. میزان وابستگی عبارت است از تعداد نهایی متغیرهایی که موجب ایجاد متغیر مذکور می‌شوند.

جدول ۵- ماتریس دسترسی نهایی

j I	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	قدرت نفوذ
C1	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۹
C2	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۳
C3	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۷
C4	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۷
C5	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۵
C6	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۶
C7	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۴
C8	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۵
C9	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۷
C10	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۶
C11	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۷
C12	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۲
میزان وابستگی	۴	۵	۲	۶	۷	۴	۸	۹	۵	۶	۷	۵	

در جدول شماره (۵)، قدرت نفوذ (میزان تأثیری که هریک از عوامل بر سایر عوامل دارند). ۱۲ شاخص شناسایی شده در بخش تحقیق‌پذیری مدیریت یکپارچه شهری در کلان‌شهر تبریز آمده است. نتایج بیانگر این است که عامل تدوین قوانین جامع مدیریت شهری با میزان قدرت نفوذ ۹ بیشترین تأثیر و عامل‌های شناخت ابزارها و تجارب موجود و فعالیت علمی و آموزشی مشترک با میزان قدرت نفوذ ۲ کمترین تأثیر را دارد.

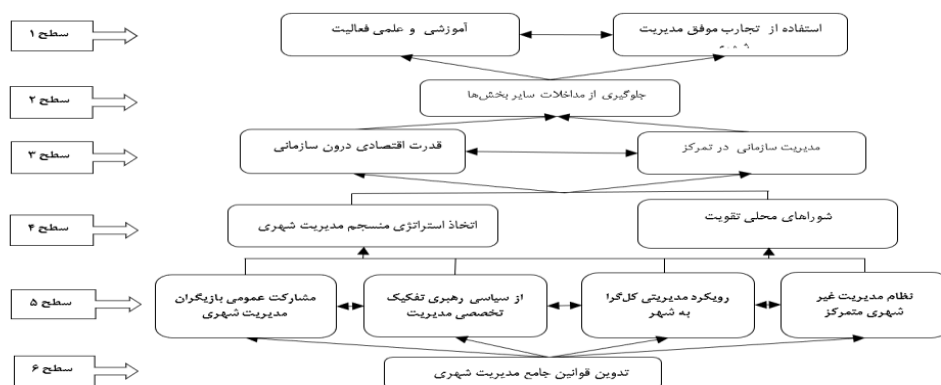
– سطح‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت یکپارچه شهری در کلان‌شهر تبریز

در این مرحله از پژوهش بعد از ماتریس دسترسی نهایی به سطوح مختلف دسته‌بندی می‌شود. برای تعیین سطح متغیرها در مدل نهایی، به ازای هر کدام از آن‌ها، سه مجموعه خروجی، ورودی و مشترک تشکیل می‌شود. در اولین جدول شاخص یا متغیرهای که اشتراک مجموعه خروجی و ورودی آن یکی است، در فرآیند سلسله‌مراتب به‌عنوان مجموعه مشترک محسوب می‌شوند، به‌طوری‌که این متغیرها در ایجاد هیچ متغیر دیگری مؤثر نیستند. پس از شناسایی بالاترین سطح، آن متغیرها از فهرست سایر متغیرها کنار گذاشته می‌شود. این تکرارها تا مشخص شدن سطح همه متغیرها، ادامه می‌یابد در این پژوهش پس از ۶ تکرار کلیه عناصر تعیین سطح شدند که نتایج آن به‌صورت جدول ۷ می‌باشد.

جدول ۶- سطوح عوامل مؤثر بر مدیریت یکپارچه شهری در تبریز

عوامل	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
C1	۱۰ و ۴ و ۷ و ۸ و ۱۰	۱۲ و ۱ و ۱۰ و ۸ و ۷ و ۴ و ۱	۱۰ و ۴ و ۸ و ۱۰	۶
C2	۱۰ و ۴ و ۷ و ۸ و ۱۰	۹ و ۷	۹	۱
C3	۹ و ۸	۱۲ و ۱ و ۱۰ و ۸ و ۷ و ۴ و ۱	۸ و ۶	۵
C4	۱۱ و ۳ و ۱ و ۷ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۱۱ و ۱ و ۱۰ و ۸ و ۷ و ۴ و ۱	۱۱ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	۵
C5	۱۲ و ۱ و ۹ و ۴ و ۱ و ۱۲	۱۲ و ۱ و ۹ و ۴ و ۱ و ۱۲	۱۲ و ۱ و ۹ و ۱۲	۳
C6	۱۱ و ۳ و ۱ و ۱۱	۱۲، ۱۱، ۱۰، ۸، ۲، ۱	۱۱ و ۳ و ۱	۴
C7	۱۱ و ۳ و ۱ و ۹ و ۸ و ۱۰ و ۱۱	۱۱ و ۳ و ۱ و ۴ و ۱ و ۱۱	۱۱ و ۸	۲
C8	۱۲ و ۳ و ۱ و ۴ و ۱ و ۷ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲	۱۲ و ۳ و ۱ و ۴ و ۱ و ۷ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲	۱۲ و ۳ و ۱ و ۴ و ۱ و ۷ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲	۳
C9	۱۱ و ۳ و ۱ و ۴ و ۱ و ۱۰ و ۱۱	۱۱ و ۳ و ۱ و ۴ و ۱ و ۷ و ۱۰ و ۱۱	۱۱ و ۳ و ۱ و ۴ و ۱ و ۱۰ و ۱۱	۵
C10	۱۱ و ۳ و ۱ و ۴ و ۱ و ۱۰ و ۱۱	۱۱ و ۳ و ۱ و ۴ و ۱ و ۷ و ۱۰ و ۱۱	۱۱ و ۳ و ۱ و ۴ و ۱ و ۱۰ و ۱۱	۴
C11	۱۰ و ۳ و ۱ و ۴ و ۱ و ۷ و ۱۰ و ۱۱	۱۰ و ۳ و ۱ و ۴ و ۱ و ۷ و ۱۰ و ۱۱	۱۰ و ۳ و ۱ و ۴ و ۱ و ۷ و ۱۰ و ۱۱	۵
C12	۱۰ و ۳ و ۱ و ۴ و ۱ و ۷ و ۱۰ و ۱۱	۱۰ و ۳ و ۱ و ۴ و ۱ و ۷ و ۱۰ و ۱۱	۱۰ و ۳ و ۱ و ۴ و ۱ و ۷ و ۱۰ و ۱۱	۱

بر اساس نتایج جدول شماره (۶)، عوامل مؤثر بر مدیریت یکپارچه شهری در کلان‌شهر تبریز، به شش سطح طبقه‌بندی شده‌اند. در شکل روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به‌خوبی نمایان است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری می‌شود. ناگفته نماند تمامی این شاخص‌های یادشده از مهم‌ترین عوامل پایه‌ای و اساسی در مدیریت یکپارچه شهری در کلان‌شهر تهران هستند، ولی عامل‌هایی که در سطح بالای مدل‌سازی ساختاری تفسیری قرار گرفته‌اند، از تأثیرپذیری بیشتری برخوردارند (شکل ۲).

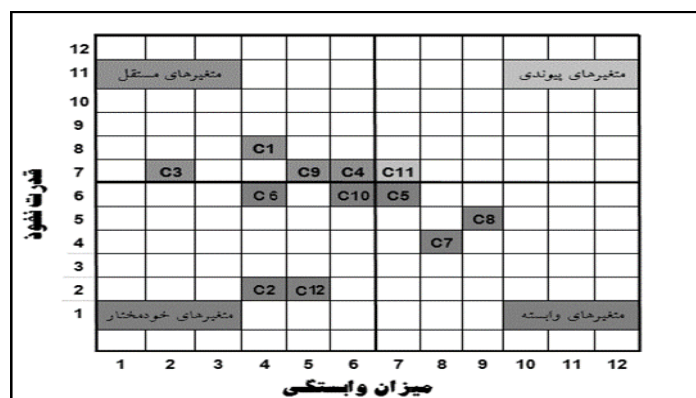


شکل ۲- مدل ساختاری- تفسیری مدیریت یکپارچه شهری در کلان‌شهر تبریز (منبع: نویسنده)

تحلیل MICMAC

در این مرحله با استفاده از MICMAC نوع متغیرها با توجه به اثرگذاری و اثرپذیری بر سایر متغیرها مشخص خواهد شد، و پس از تعیین قدرت نفوذ یا اثرگذاری و قدرت وابستگی عوامل، می‌توان تمامی عوامل مؤثر بر عوامل مؤثر تحقق‌پذیری مدیریت یکپارچه شهری در کلان‌شهر تبریز را در یکی از خوشه‌های چهارگانه روش ماتریس اثر متغیرها در چهار گروه طبقه‌بندی می‌شوند. همان‌طور که از شکل شماره (۳) نیز مشخص است، متغیرهای تمرکز در مدیریت سازمانی (۵)، قدرت اقتصادی درون‌سازمانی (۸) و جلوگیری از مداخلات سایر بخش‌ها

(۷) بیشتر تحت تأثیر سایر عوامل بوده و از منظر سیستمی جزء عناصر اثرپذیر و وابسته می‌باشد. به عبارتی دیگر، برای ایجاد این متغیر عوامل زیادی دخالت دارند و خود آن‌ها کمتر می‌توانند زمینه‌ساز متغیرهای دیگر شوند. متغیرهای همچون تدوین قوانین جامع مدیریت شهری (۱)، رویکرد مدیریتی کلی‌گرا به شهر (۴)، نظام مدیریت غیرشهری متمرکز (۹) و مشارکت عمومی بازیگران مدیریت شهری (۳) جزو متغیرهای مستقل (کلیدی) برای تحقق‌پذیری مدیریت یکپارچه شهری در کلان‌شهر تبریز به شمار می‌روند که تأثیر بسیار زیادی بر تحقق‌پذیری مدیریت یکپارچه شهری دارند که این متغیرها دارای قدرت نفوذ بالا و وابستگی کمتری دارند. متغیرهای استفاده از تجارب موفق مدیریت شهری (۲)، فعالیت علمی و آموزشی (۱۲)، تقویت شوراهای محلی (۶) و اتخاذ استراتژی منسجم مدیریت شهری (۱۰) در گروه متغیرهای مستقل (خودمختار) قرار گرفتند که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف هستند. این متغیرها نسبتاً غیر متصل به سیستم هستند و دارای ارتباطات کم و ضعیف با سیستم می‌باشند. همچنین متغیر تفکیک رهبری سیاسی از مدیریت تخصصی (۱۱) جزو متغیرهای پیوندی می‌باشد و از قدرت نفوذ و وابستگی بالایی برخوردار است. درواقع هرگونه عملی بر روی این متغیر باعث تغییر سایر متغیرها می‌شود. قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر یک از عوامل مؤثر بر مدیریت یکپارچه شهری در کلان‌شهر تبریز در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل ۳- نمودار MICMAC

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

مدیریت منسجم و یکپارچه یکی از اصلی‌ترین کاستی‌های مدیریتی شهری کلان‌شهرها کشور است که جای خالی آن شهرهای بزرگ را از حرکت در مسیر توسعه پایدار منحرف ساخته و رشد شهری، فرهنگی و اجتماعی شهرنشینی را با اختلال مواجه کرده است. برقراری مدیریت یکپارچه شهری از مهم‌ترین عوامل کنترل و هدایت نظام‌های شهری به سمت پیشرفت و توسعه است و اعمال مدیریت جزیره‌ای در دهه‌های گذشته بر کلان‌شهرهای کشور باعث بروز مشکلات فراوانی در بخش‌های بودجه، ایمن‌سازی، حمل‌ونقل، بازسازی و حقوق شهروندی شده است. در این راستا، این نظام به‌عنوان یک نهاد محلی، مسئول نظارت و کنترل بر گسترش فضاهای شهری است. اما امروزه به دلیل وفور مشکلات در کلان‌شهرها، مدیریت سنتی کارآمدی خود را از دست داده و به دنبال راهکارهای نوینی در قالب نظام حکمروایی شهری با رویکرد مدیریت یکپارچه شهری می‌باشد تا بتواند مسایل و مشکلات مرتبط با کلان‌شهر را حل کند. در این پژوهش سعی شد تا عواملی که بر تحقق مدیریت یکپارچه شهری در کلان‌شهر تبریز مؤثرند، مطرح و به‌صورت یکپارچه مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. نتایج این پژوهش نشان داد عامل تدوین قوانین جامع مدیریت شهری با میزان قدرت نفوذ ۹ بیشترین تأثیر و عامل‌های شناخت ابزارها و تجارب موجود و فعالیت علمی و آموزشی مشترکاً با میزان قدرت نفوذ ۲ کمترین تأثیر را دارد. یافته‌های دیگر پژوهش با استفاده از تحلیل MICMAC حاکی از آن می‌باشد که متغیرهای سرمایه اجتماعی (۵)، اثربخشی و کارایی (۸) و شفافیت (۷) بیشتر تحت تأثیر سایر عوامل بوده و از منظر سیستمی جزء عناصر اثرپذیر و وابسته می‌باشد. به عبارتی دیگر، برای ایجاد این متغیر عوامل زیادی دخالت دارند و خود آن‌ها کمتر می‌توانند زمینه‌ساز متغیرهای دیگر شوند. متغیرهای همچون تعامل و حکمرانی (۱)، پاسخگویی (۴)، قانون مداری (۹) و هماهنگی و تعادل (۳) جزو متغیرهای مستقل (کلیدی) برای تحقق‌پذیری مدیریت یکپارچه شهری در کلان‌شهر تبریز به شمار می‌روند که تأثیر بسیار زیادی بر تحقق‌پذیری مدیریت یکپارچه کلان‌شهر تبریز دارند که این متغیرها دارای قدرت نفوذ بالا و وابستگی کمتری دارند. متغیرهای وحدت و انسجام (۲)، ساختار و بسترسازی (۶) و توانایی و توانایی (۱۰) در گروه متغیرهای مستقل (خودمختار) قرار گرفتند که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف هستند. این متغیرها نسبتاً غیر متصل به سیستم هستند و دارای ارتباطات کم و ضعیف با سیستم می‌باشند. همچنین متغیر مشارکت (۱۱) جزو متغیرهای پیوندی می‌باشد و از قدرت نفوذ و وابستگی بالایی برخوردار است.

یافته‌های این پژوهش با یافته‌های رضائی قوام‌آبادی و همکاران (۱۳۹۸) همپوشانی دارد به طوری که سیستم مدیریت یکپارچه شهری با تکیه بر تمرکززدایی و مدیریت مشارکتی باعث یکپارچه شدن مدیریت شهری خواهد شد و تغییر نظام مدیریت شهری تمرکزگرا به‌سوی نظام مدیریت شهری غیرمتمرکز و یکپارچه و اصلاح ساختار اداری-اجرایی امری گریزناپذیر است. نتایج این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش آشتیانی عراقی و همکاران همخوانی دارد به طوری که نهادهای دولتی، شهرداری و شورای شهری بیشترین قدرت را در سطوح تصمیم‌گیری مدیریت شهری داشته و به عبارتی بیشترین تأثیرگذاری را بر تحقق مدیریت یکپارچه شهری تهران دارند.

با توجه یافته‌های به‌دست‌آمده از این پژوهش، اصلاح قوانین شهری و نهادینه‌سازی مفهوم مدیریت یکپارچه میان شهروندان و مسئولان نخستین گام برای تحقق مدیریت یکپارچه شهری در کلان‌شهر تبریز است چرا که لازم است همه بپذیرند برای هماهنگی میان فعالیت‌های خود باید از یک نظام واحد یکپارچه تبعیت کنند. بنابراین ایجاد تناسب بین «قدرت» و «مسئولیت» در مدیریت شهری (شهرداری‌ها و شوراهای اسلامی شهر تبریز) جهت برنامه‌ریزی، مدیریت، کنترل و نظارت ضروری است دارد. توجه هر چه بیشتر به جلب مشارکت منسجم و واقعی شهروندان و سازمان‌های مردم‌نهاد در فرآیندهای تصمیم‌گیری مرتبط با مدیریت و برنامه‌ریزی شهرهای نقش پررنگی دارد. پس از دستیابی به نگرش یکپارچه و جامع به مسائل شهری کلان‌شهر تبریز، اتخاذ نگاه و رویکرد تخصصی به موضوع مدیریت شهری و لزوم انتخاب مدیران متخصص جهت تصدی جایگاه‌های مرتبط با شهر تبریز، اجرای راهکارهایی مبتنی بر فناوری، علم روز، نظریه‌های علمی و استفاده از تجربه‌های مفید در تاریخ شهرسازی ایران و جهان به حل مسائل و پیچیدگی‌های کلان‌شهر تبریز کمک خواهد کرد.

ملاحظات اخلاقی:

پیروی از اصول اخلاق پژوهش: در مطالعه حاضر فرم‌های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی‌ها تکمیل شد.

حامی مالی: هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان تأمین شد.

تعارض منافع: بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Abdollahi, M., & Valibeigi, M. (2016). The Strategic Evaluation of Integrated Management Development. *Journal of Geography and Urban Space Development*, 2(2), 15-26. <https://doi.org/10.22067/gusd.v2i2.22034>. [In Persian].
- Alavi, S. A., Moulai Qelichi, M., Javadzad Aghdam, H., & Najafpour, B. (2014). Spatial prioritization of the integrated management system of urban areas (case study: 22 districts of Tehran). *Geography and Program Journal -Rizi*, year 19, number 51, 266-247. [In Persian].
- Amos, F. (1989). Strengthening municipal government, *Cities*, 6(3), 202-208. [https://doi.org/10.1016/0264-2751\(89\)90028-0](https://doi.org/10.1016/0264-2751(89)90028-0)
- Ashtiani Eraqi, M., Sarwar, R., Zeviar, P., & Fallah Tabar, N. (2020). Realization of integrated Urban Management with emphasis on the role and power of actors of different levels of urban management in Tehran. *Urban Research and Planning*, 11(40), 31-46. [DOR: 20.1001.1.22285229.1399.11.40.3.0](https://doi.org/10.22285/229.1399.11.40.3.0) [In Persian].
- Aslani, E., Shahriari, S. K., Zabihi, H. (2022). Analysis of effective indicators on the creation of an integrated urban management system in a world heritage city (research case: historical city of Yazd). *Urban and Regional Development Planning Quarterly*, 7(20), 145-179. <https://doi.org/10.22054/urdp.2022.66372.1413> [In Persian].
- Atashsuz, A., Feizi, K., A., & olfat, L. (2016). Interpretive-structural modeling of supply chain risks in the petrochemical industry. *Industrial Management Studies*, 4(41), 39-63. <https://doi.org/10.22054/jims.2016.4168> [In Persian].
- Azizi, M. M., Aboui Ardakan, M., & Nouri, N. (2011). The role of laws and regulations in the realization of integrated management in the urban complex of Tehran, *Armanshahr publication*, 4(6), pp: 117-128. [In Persian].
- Babaei, M., & Ebrahimi, S. (2016). Study and review of the components of integrated management in Isfahan city. *Urban Economy*, 1(1), 17-36. [10.22108/UE.2016.22102](https://doi.org/10.22108/UE.2016.22102) [In Persian].
- Barakpour, N., & Asadi, I. (2009). *Urban Governance Management*, Tehran: Publications of the Research Vice-Chancellor of the University of Arts. [In Persian].
- Chakrabarty, B. K (2001). *Urban Management - Concepts, Principles, Techniques and Education*, *Cities*, 18(5), 331-345. [https://doi.org/10.1016/S0264-2751\(01\)00026-9](https://doi.org/10.1016/S0264-2751(01)00026-9)
- Daviran, E., Kazemian, G.R., Meshkini, G.R., Roknaldin Eftekhari, A.R., & Kalhornia, B. (2013). Integrated urban management in the organization of informal settlements in the middle cities of Iran; Case Study: Zanzan and Hamedan, *Urban Management*, No. 30, 53-68. [In Persian].

- Etgaei, H., & Pilehvar, A. A. (2016). Compilation of the Implementation model of integrated management of mother cities, case study: Mashhad, *Armanshahr Architecture and Urbanization Journal*, No. 17, 285-30. [In Persian].
- Faisal, M., Banwet, D.K. & Shankar, R., (2006): Supply chain risk mitigation: modelling the enablers. *Business Process Management*, 12(4), 535-552. [10.1108/14637150610678113/full/html](https://doi.org/10.1108/14637150610678113/full/html)
- Fanni, Z., Heydari, S., & Aghaei, P. (2015). Measuring the quality of urban life with an emphasis on gender, case study: Qorveh city, *urban ecology research*, 6(2), 65-78. [20.1001.1.25383930.1394.6.12.5.6](https://doi.org/10.1001.1.25383930.1394.6.12.5.6) [In Persian].
- Farhodi, R.A., Galibaf, M. B., Chaharrahi, Z., & Javaheri, A. (2009). Analysis of urban physical divisions based on integrated management: a case study of Shiraz city. *Geography*, 6(18-19), 27-44. [In Persian].
- Firouzjaian, A. A., Firouzjaian, M., Hashemi P., S. H., & Gholamrezazadeh, F. (2013). Application of interpretive structural modeling technique in tourism studies (analysis with pathological approach). *Journal of Planning and Development Tourism*, 2(6), 129-159. [In Persian].
- Haghighi, M. A. (2008). *Theories of Management*, Naqsh Shahr Publications. [In Persian].
- Jafari Mehrabadi, M., Akbari, M., Atayi, F., & Razaghi Ch., F. (2017). Structural-interpretive modeling of factors affecting the development of food tourism (case example: Rasht city). *Human Settlements planning studies*, 12(3), 681-698 [In Persian].
- Kazemian, Gh. & Mirabedini, S. Z. (2011). Pathology of Integrated Urban Management in Tehran from Aspect of European Planning Studies, *honarhaye ziba Memari va shahrsazi*, 13(2), 27-38. [20.1001.1.22286020.1390.3.46.3.7](https://doi.org/10.1001.1.22286020.1390.3.46.3.7) [In Persian].
- McCann, P. (2015): *The Regional and Urban Policy of the European Union*. Edward Elgar Publishing Limited: Cheltenham, UK.
- McGill, R. (1995). Urban Management Performance: An assessment framework for Third World city managers, *Cities*, 12(5), 337-351. [https://doi.org/10.1016/0264-2751\(95\)00070-3](https://doi.org/10.1016/0264-2751(95)00070-3)
- McGill, R. (1998). Urban Management in Developing Countries. *Cities*, 15(6), 463-471. [https://doi.org/10.1016/S0264-2751\(98\)00041-9](https://doi.org/10.1016/S0264-2751(98)00041-9)
- McGill, R. (2001). Urban Management Checklist. *Cities*, 18(5), 347-354. [https://doi.org/10.1016/S0264-2751\(01\)00027-0](https://doi.org/10.1016/S0264-2751(01)00027-0)
- Medeiros, E., van der Zwet, A., (2020): Sustainable and Integrated Urban Planning and Governance in Metropolitan and Medium-Sized Cities, *Sustainability*, 12(15), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su12155976>
- Mohammadi, K. (2008). Integrated urban management and goals of Iran 2021, *Shahrdari-ha monthly*, No. 92, Tehran. [In Persian].
- Pajhvak, F. (2015). Examining the concept of urban management in an Islamic city from the perspective of religious texts and traditions with a metacomposite approach. *Urban Management*, No. 42, pp. 354-372. [In Persian].
- Rahnemayi, M. T., Modiri, M., & Khodashahi, A. (2021). Investigating the integration factors of Tehran metropolis management, Challenges and strategies. *Geography (Regional Planning)*, 11(3), 111-133. [20.1001.1.22286462.1400.11.3.7.9](https://doi.org/10.1001.1.22286462.1400.11.3.7.9) [In Persian].
- Rakodi, C. (2001). Forget Planning, put Politics first? Priorities for urban management in developing countries. *Journal of JAG*, 3(3), Pp: 209-223. [DOI:10.1016/S0303-2434\(01\)85029-7](https://doi.org/10.1016/S0303-2434(01)85029-7)
- Rakodi, C. (2003). Politics and Performance: The Implication of Emerging Governance Arrangement for Urban Management Approaches and Information Systems. *Habitat International*, 27(4), 523-547, [https://doi.org/10.1016/S0197-3975\(03\)00004-3](https://doi.org/10.1016/S0197-3975(03)00004-3)
- Ramezani Q., M. H., Yavari, A., & Ahmadi, M. (2019). Challenges of the legal system of integrated urban management in Iran, with an emphasis on decentralization and sustainable urban development. *Geography Quarterly (Regional Planning)*, Year 9, Number 4, and PP: 535-554. [20.1001.1.22286462.1398.9.4.5.5](https://doi.org/10.1001.1.22286462.1398.9.4.5.5). [In Persian].
- Rivolin, J.U. & Faludi, A. (2005). The Hidden Face of European Spatial Planning: Innovation in Governance, *European Planning Studies*, 13(2), 195-215, [10.1080/0965431042000321785](https://doi.org/10.1080/0965431042000321785)
- Rotmans, J., & Van Asslt, M. (2000). *Policies and innovations in developing countries*. Westport: Greenwood Praeger Press.
- Sarvar, R., Ashtiani, M. R., & Akbari, M. (2017). Analysis of factors affecting the realization of integrated urban management, Case study: Tehran Metropolis. *Geography (Scientific Quarterly of the Geographical Society of Iran)*, 15(52), 37-52. [In Persian].
- Sharma, S. K. (1989). *Municipal Management*. *Urban Affairs Quarterly – India* 21, pp 47-53.
- UNDP. (1986). *Characteristics of Good Governance*, <http://www.IMF.org>.
- Yann, C. S. (2009). The use of corporate small and synergy systems in promoting Industrial waste minimization in medium enterprises in Taiwan Environmental management. *Association, Taipei International Green Productivity Association*, Taipei, pp: 105-115