

شناسایی و اولویت بندی موانع تحقق مدیریت یکپارچه شهری (مطالعه موردی شهرداری

کرج)

مهدی پندار<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۸/۱۰ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۹/۲۵

### چکیده:

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت بندی موانع تحقق مدیریت یکپارچه شهری و با رویکرد و روش اکتشافی- تحلیلی به موضوع شناسایی و اولویت بندی عوامل و مولفه‌های موثر بر مدیریت یکپارچه شهری در شهرداری کرج پرداخته است. جامعه آماری پژوهش حاضر، تمامی مدیران ارشد، میانی، پایه و کارشناسان در شهرداری کرج و دیگر سازمان‌های اداری شهر کرج بالغ بر ۱۳۰۰ نفر هستند که با استفاده از جدول مورگان، تعداد ۳۰۰ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین شده است و به دنبال پاسخ به این سوال است که چالش‌ها و موانع تحقق مدیریت یکپارچه در شهرداری کرج؛ کدامند؟ نتایج این پژوهش نشان داد با توجه به یافته‌های بدست آمده از تحلیل عاملی اکتشافی؛ یکپارچه سازی و هماهنگ نمودن وظایف دستگاه‌ها در یک چارچوب معین و مشترک به عنوان مهمترین و اثرگذارترین عامل، شناخته شده است.

**واژگای کلیدی:** برنامه ریزی شهری، مدیریت شهری، مدیریت یکپارچه شهری، شهرداری

کرج

---

<sup>۱</sup>- استادیار و عضو هیئت علمی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشگاه تهران، گروه اقتصاد کشاورزی، تهران، ایران  
mpendar@ur.ac.ir

## مقدمه

یکی از اصلی‌ترین موانع فراروی مدیریت شهری - بخصوص در کلان شهرها - چند پارگی مدیریت شهری در عرصه سیاست‌گذاری، تصمیم‌سازی، برنامه‌ریزی، هدایت و نظارت است. شهر سیستمی باز است که ساختارهای این سیستم هر کدام دارای کارکردهای خاص خود است. این عملکردها و کارکردها در پیوستگی زمانی و مکانی - فضایی - در حال تغییر و تحول و همچنین در حال باز تولیداند. ولی بایستی توجه شود کل سیستم شهر چیزی فراتر از تمام اجزاء، ساختارها، کارکرد و عملکردهای آن است، یعنی اگر ساختارها و عملکردهای یک شهر از هم منفک و تجزیه شوند، پیوند دوباره آنها دیگر شمایل سیستم شهر را ندارد. (احمدی، ۱۳۸۸: ۲۲)

بی شک نتیجه این چندپارگی و یا اختلالات و پارازیت‌های شهری، معضلات پیچیده شهری از جمله ترافیک، اسکان شهری و ... است که می‌توان با قطعیت عنوان کرد، مشکلات و معضلات شهری در صورت یکپارچگی مدیریت به حداقل میزان می‌رسد. طرح مدیریت واحد شهری از جمله مباحثی است که در برنامه سوم به آن اشاره می‌شود. طبق مستندات در ماده ۱۳۶ برنامه سوم، به دولت اجازه داده شد با توجه به توانایی‌های شهرداری‌ها، آن گروه از تصدی‌های مربوط به دستگاه‌های اجرائی در رابطه با مدیریت شهری را که ضروری تشخیص می‌دهد، براساس پیشنهاد مشترک وزارت کشور و سازمان امور اداری و استخدامی کشور همراه با منابع تأمین اعتبار ذریب به شهرداری‌ها واگذار کند. در این باره در بند (ب) ماده ۱۳۷ برنامه چهارم توسعه نیز آمده است، "آن دسته از تصدی‌های قابل واگذاری دستگاه‌های دولتی در امور توسعه و عمران شهر و روستا، باتصویب هیأت‌وزیران همراه با منابع مالی ذریب به شهرداری‌ها و دهیاری‌ها واگذار می‌شود". (رهنمایی، ۱۳۹۲: ۲۲)

همچنین در برنامه پنجم در ماده ۱۷۳ در قالب مدیریت هماهنگ شهری عنوان شده است، دولت مجاز است در طول برنامه نسبت به تهیه برنامه جامع مدیریت شهری به منظور دستیابی به ساختار مناسب و مدیریت هماهنگ و یکپارچه شهری در محدوده و حریم شهرها، با رویکرد تحقق توسعه پایدار شهرها، تمرکز مدیریت از طریق واگذاری وظایف و تصدی‌های دستگاه‌های دولتی به بخش‌های خصوصی و تعاونی و شهرداری‌ها، بازنگری و به روزرسانی قوانین و مقررات شهرداری‌ها و ارتقاء جایگاه شهرداری‌ها و اتحادیه آنها اقدام قانونی به عمل آورد. برداشت از قوانین برنامه سوم و چهارم توسعه، مدیریت واحد شهری بوده است. این در

حالی است که آماده نبودن زیر ساخت‌های لازم مانع تحقق مدیریت واحد شهری شده است. بنابراین برای گذر از این معضلات و مشکلات فراروی خدمات شهری باید به سمت مدیریت نوین شهری یا همان مدیریت یکپارچه رفت. مدیریت یکپارچه شهری، نظریه‌ای است برای حل معضلات بر جای مانده شهری. (محمدی، ۱۳۹۰: ۲۲)

در همین راستا، این مطالعه به منظور شناسایی چالش‌ها و موانع تحقق مدیریت یکپارچه در شهرداری کرج، که مطالعه حاضر را از مطالعات دیگر جدا می‌سازد؛ در گام نخست، شناسایی و دسته‌بندی چالش‌ها و موانع تحقق مدیریت یکپارچه در شهرداری کرج و در گام دوم اولویت بندی این عوامل و مولفه‌ها است که برای فراگیر ساختن یافته‌های این مطالعه، از رویکرد سیستمی بهره گرفته شده است تا بتوان عوامل تحقق را مورد بازکاوی قرار داد.

### اهداف پژوهش

#### الف: هدف اصلی

هدف اصلی این تحقیق، عبارت است از: شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌ها و موانع تحقق مدیریت یکپارچه در شهرداری کرج.

#### ب: اهداف اختصاصی

- ۱- شناسایی چالش‌ها و موانع تحقق مدیریت یکپارچه در شهرداری کرج؛
- ۲- تعیین میزان سهم و تأثیر هر یک از چالش‌ها و موانع تحقق مدیریت یکپارچه در شهرداری کرج؛
- ۳- اولویت‌بندی تقدم و تأخر هر یک از چالش‌ها و موانع تحقق مدیریت یکپارچه در شهرداری کرج؛

#### پرسش‌های پژوهش

- ۱- چالش‌ها و موانع تحقق مدیریت یکپارچه در شهرداری کرج؛ کدامند؟
- ۲- سهم هر یک از چالش‌ها و موانع تحقق مدیریت یکپارچه در شهرداری کرج؛ به چه میزان است؟
- ۳- اولویت‌بندی تقدم و تأخر هر یک از چالش‌ها و موانع تحقق مدیریت یکپارچه در شهرداری کرج؛ چگونه است؟

### مبانی نظری و تجربی تحقیق

شهر به مثابه بخشی از سلسله مراتب سیستم فضایی 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. شهر مرکز فرصت و محیطی برای ارائه توانائی‌های بالقوه انسانی است. تمرکز روزافزون افراد در نواحی شهری و رشد سریع شهر-نشینی ناشی از مهاجرت و همچنین افزایش طبیعی جمعیت شهر، مشکلاتی را در ارائه خدمات متناسب با میزان افزایش جمعیت شهری به وجود می‌آورد که خود به عنوان یکی از موانع اصلی اجرای وظایف و ارائه خدمات شهری کافی به شهروندان می‌گردد. این امر توأم با عدم رغبت مردم برای مشارکت در فعالیت‌های عمران شهری، که تا حد زیادی ریشه در شیوه نظام اداری متمرکز دارد، از عواملی هستند که توانایی مسئولان را در تامین نیازهای ساکنان شهری با مشکل مواجه می‌سازد. بنابراین، کارکرد مدیریت شهری کارآمد به عنوان یک نهاد مدیریتی فراگیر و درگیر با موضوع‌ها و پدیده‌های بسیار گسترده و متنوع شهر و شهرنشینی ضروری است تا نهایتاً دستیابی به توسعه انسانی پایدار در شهر میسر گردد. نظام تصمیم‌گیری در هر شهر، به مثابه یک سیستم دارای عملکرد است و عناصر و روابط موجود در آن می‌بایستی به پیروی از کل سیستم عمل کرده و همواره ارتباط آن را با عناصر خارجی سیستم به صورت تعاملی حفظ کند و چنانچه هر یک از عناصر یا روابط از حالت معقول خود خارج گردد سیستم را با مشکل مواجه خواهد ساخت. (Scott, 2016:22)

نظام مدیریت شهری با هدف اداره مطلوب امور شهر، سعی دارد روابط میان عناصر شهری را هماهنگ سازد. به دلیل گستردگی و میان‌رشته‌ای بودن سیستم مدیریت شهری به مثابه یک سیستم باز، عوامل مختلفی در آن دخالت دارد و بدون شناخت این سیستم نمی‌توان عناصر و روابط را در جهت اهداف آن تغییر شکل داد، زیرا هنر برنامه‌ریزی، شناخت عناصر سیستم و ایجاد روابط بین آن عناصر است، به نحوی که این مجموعه عناصر در جهت هدف سیستم عمل کنند. بی‌توجهی به اجزاء همچنین عدم کشف روابط و میزان تاثیر هر یک از عناصر در نظام تصمیم‌گیری هرگز به یک نظام تصمیم‌گیری منسجم، موثر و معطوف به اهداف مطلوب منجر نخواهد شد. (طاهرخانی، ۱۳۹۳: ۲۹)

با نیم‌نگاهی به تحلیل وضعیت شهرنشینی و مدیریت شهری در ایران متوجه می‌شویم، در شرایط کنونی ما فاقد حکومت‌ها و سازمان‌های توانمند محلی مستقل هستیم؛ در شرایط

کلان عدم شکل‌گیری این نهادها و سازمان‌های محلی به ساختار متمرکز و استبدادی تاریخی و اقتصاد رانتی دولت برمی‌گردد. با وجود آنکه در اکثر کشورهای جهان چه با مشخصه‌های تمرکزگرا و چه با مشخصه‌های فدرالی، شهرداری‌ها دارای قدرت بالا در امور محلی هستند و به عنوان نهادی فرابخشی عمل می‌کنند و شهرداری‌ها همراه با شوراهای دارای حکومت محلی‌اند و تمام امور محلی در حیطه اختیارات و وظایف آنها می‌گنجد. بنابراین اموری چون تهیه طرح‌های توسعه شهری، مدیریت زمین و مسکن، امور آموزش و پرورش، حمل‌ونقل، بازیافت، مدیریت اسکان غیررسمی، نواحی کهن و قدیمی شهر، گردشگری، امور فرهنگی، محیط‌زیست و ... جزء وظایف محلی و به عبارتی در حوزه اختیارات شهرداری‌ها و شوراهای هستند، در حالی که مدیریت شهری در شرایط کنونی بین ۲۵ نهاد دولتی و شهرداری تقسیم شده است. (Hall, 2014:25)

واقعیت این است، که یکی از عمده مشکلاتی که خدمات دهی به شهر و شهروندان را در جامعه شهری با مشکل مواجه می‌سازد، ناهماهنگی میان ارگان‌ها و نهادهای خدمت‌رسان در انجام امور است. پیشینه بسیاری از مشکلات شهری، نمایشی از بروز بسیاری ناهماهنگی‌ها بین دستگاه‌های خدمات‌رسان شهری است. ناراحت‌کننده‌تر از این وضعیت این است که این متولیان گوناگون فاقد هماهنگی و همسو نگری‌اند، نتیجه این چندپارگی در مدیریت شهری باز تولید مسایل شهری چون ترافیک، اسکان غیررسمی، اشتغال غیررسمی، بورس بازی زمین و مسکن و مسایلی گسترده‌ای از این دست است. بسیار اتفاق افتاده است که خیابانی پس از آسفالت به واسطه اقدامات سایر ادارات خدمات‌رسان از جمله فاضلاب، برق، گاز، مخابرات ... مجدد شکافته شده است. این مسئله کار را هم برای مردم و هم نهادهای خدمات‌رسان مشکل می‌کند، ضمن آنکه این موضوع به نارضایتی عمومی نیز دامن می‌زند. البته برای رفع این نقص و بحران که به واقع مصداقی از اسراف سرمایه‌های مردمی است به راهکارهای متنوعی فکر کرده‌ایم. نتیجه این اندیشه که امروزه به عنوان عمده‌ترین راهکار حل موضوع مطرح می‌شود، بهره‌گیری از خروجی‌های اجرای طرح کلان "مدیریت یکپارچه شهری" است. (صرافی و همکاران، ۱۳۸۸: ۴۱)

مدیریت شهری کارآمد در یک نگاه برنامه‌ریزی برای همه امور محلی، سیاستگذاری، هدایت، ساماندهی، نظارت و هماهنگی مسائل شهری است. این امور را می‌توان در تهیه طرح‌های توسعه شهری، مدیریت زمین و مسکن، حمل و نقل، بازیافت، مدیریت اسکان غیررسمی، بافت‌های فرسوده، محیط زیست، گردشگری و امور فرهنگی دید. البته باید اذعان داشت، که این امور

باید در حیطه مسئولیت‌های شهرداری و شوراها باشند. مدیریت نوین نیز یکپارچگی در مدیریت شهر را تأیید و بر اجرای آن نیز تأکید دارد زیرا با جاری شدن این رویکرد در سیستم مدیریتی، ضریب آسیب‌های اجتناب‌ناپذیری را که به دنبال بروز برخی موانع امکان‌بروز می‌یابد به نحو اثرگذاری کاهش می‌یابد. هدف از مطرح کردن موضوع "مدیریت واحد شهری" تصدی‌گری و اشراف و مدیریت سلیقه‌ای امور شهری نیست بلکه هدف کلان این مدیریت، افزایش راندمان فعالیت‌ها و عملکرد مدیریت شهری و گسترده کردن فضای خدمات‌رسانی است. مدیریت شهری ما در شرایط کنونی بین نهادهای مختلفی از جمله شهرداری تقسیم شده است. (شیعه، ۱۳۹۱: ۲۲)

مدیریت یکپارچه شهری نظریه نوینی است که در یکی دو دهه اخیر در کشور برای حل معضلات کنونی مدیریت شهرها مطرح شده است. اما همه می‌دانیم که تمایل به شهرنشینی و جاذبه‌های آن در میان جامعه به حدی رو به افزایش است که در حال حاضر شهرها بعنوان مهمترین پایگاه رشد و توسعه و مرکز اصلی تحولات قرار گرفته‌اند. بنابراین در مسیر دستیابی به توسعه پایدار، شهر یک شاخص مهم تلقی می‌گردد که رشد و بالندگی آن ارتباط مستقیم با چگونگی مدیریت و دستاوردهای حاصله دارد. شاخصه و رویکرد مدیریت شهری بر طرف نمودن ناهماهنگی و تفرقه موجود در میان نظام‌های مدیریت شهری است که این هماهنگی باید از طریق نزدیکی اهداف و دیدگاه‌ها، یکپارچگی عملکردها و سیستم‌ها و کارآمدتر کردن فرایندها بدست آید. دستیابی به مدیریت یکپارچه شهری نیازمند تعریف و تدوین قانون و چهارچوب-هایی در ساختار کلان کشوری و واگذاری اختیارات به مدیریت واحد شهری است. از این رو، نظام تصمیم‌گیری شهر با هدف اداره امور شهر و تامین محیط مناسب زندگی برای شهروندان به عنوان زیر مجموعه‌ای از سیستم حکومتی بوده که با توجه به ساختار سیاسی کلان کشور نسبت به پیگیری امور اقدام می‌کند. عمده اهداف این سیستم در جهت اهداف کلان حکومت است. با توجه به موارد فوق، می‌توان نتیجه گرفت که نظام تصمیم‌گیری شهری به عنوان یک سیستم باز برای خود اهداف، محیط، منابع و شیوه‌های خاص اجرایی را داراست و چنانچه هر یک از این عوامل به عللی به رکود کشیده شود سیستم دچار اختلال گردیده و نمی‌تواند به عملکرد بهینه خود بپردازد. (محمدی، ۱۳۹۰: ۶۶)

بنابراین، با توجه به مطالب فوق‌الذکر و بررسی محتوای ادبیات پژوهش، نظام و سیستم مدیریت یکپارچه شهری، فضای مناسبی است برای بهره‌گرفتن از قابلیت‌ها و پتانسیل‌های

مدیریت واحد شهری و شکوفا کردن توانمندی‌های مدیریت شهری در قالب یک مدیریت واحد و یکپارچه.

### پیشینه تحقیق

به طور کلی مرور پیشینه پژوهش، چشم‌اندازهای تحلیل را وسعت می‌دهد و محقق را با افکار متخصصان دیگر که پژوهش‌ها و اندیشه‌هایشان ممکن است الهام‌بخش او در کار پژوهش باشند، آشنا می‌کند. در همین راستا، این بخش را با مرور پیشینه پژوهشهای مرتبط با موضوع پژوهش، با توجه به این موضوع که در این رابطه کارهای پژوهشی اندکی در کشور صورت گرفته است؛ دنبال می‌کنیم.

ارائه الگوی مناسب تقسیمات شهری بر اساس مدیریت یکپارچه (مطالعه موردی مشهد) در سال ۱۳۸۲ توسط حسین نوایی به عنوان پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس انجام شده است. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که شیوه‌های مدیریت شهری در جهان بر سه الگوی کلی منطبق است که در ایران این مدیریت بر عهده شهرداری بوده و پس از تغییرات و تحولات فراوان قانونی هم اکنون تنها یکی از عناصر تاثیرگذار در این مقوله بوده و هریک از سازمان‌ها بخشی از این وظیفه را انجام میدهند. برخی از سازمان‌ها و شرکت‌ها جهت ارائه خدمات بهتر به تقسیم‌بندی شهر روی آورده و بر اساس معیارهای خود شهر را به چند منطقه تبدیل نموده‌اند. عدم هماهنگی‌های مختلف در این بخش‌ها و مدیریتهای معلول مدیریت - های گوناگون است و نیاز ویژه به یکپارچه سازی این مدیریتهای حس می‌شود.

امکان سنجی تحقق مدیریت یکپارچه شهری با تأکید بر سطح تصمیم‌گیری (نمونه موردی شهر تهران) سیده زهره میرعابدینی در سال ۱۳۸۸ به عنوان پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبایی نتیجه گرفته است که مدیریت یکپارچه شهری به معنای اتخاذ رویکرد کل نگرانه و طراحی سازوکارهایی جهت پیگیری رویکرد مذکور در مدیریت امور شهر است. در پژوهش حاضر، عوامل موثر بر یکپارچگی مدیریت شهری در نمونه موردی شهر تهران از طریق دو روش کمی و کیفی شناسایی شدند. یافته‌های روش کمی که محصول جمع‌آوری نظرات مدیران و کارشناسان نهاد مدیریت شهری تهران و برخی نهادهای دولتی/حکومتی است، نشان می‌دهد که چهار عامل شبکه‌ها و سازمان‌های متعدد زیربند مدیریت شهری، نظام و روابط قدرت بازیگران عرصه شهری، بستر قوانین و مقررات موجود

شهری و همچنین زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی از جمله عوامل موثر بر عدم یکپارچگی مدیریت شهری هستند.

پژوهشی با عنوان تحلیل موانع ایجاد مدیریت یکپارچه شهری با تأکید بر نقش نهادهای حکومتی (کلانشهر تهران) توسط سید علی حسین پور در سال ۱۳۹۰ به عنوان پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس انجام گرفته است که وی نتیجه گرفته است که نظام مدیریت شهری ایران به سبب تمرکز در ساختار سیاسی - مدیریتی کشور نسبت به سیستم - های فرادست و نظام‌های ملی و منطقه‌ای دارای رابطه‌ای خطی - عمودی و یک سوپه‌ای است که آن را به سوی 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 و در نهایت از نظر ابعاد محیطی نیز مدیریت شهری ایران به دلیل عدم برخورداری از بسترهای مناسب سیاسی، اجتماعی، مالی، حقوقی و مشارکت ناکافی کنشگران اجتماعی در محیطی نامساعد در حال فعالیت است.

ضرورت‌ها و الزامات مدیریت یکپارچه در کلانشهر تهران توسط دکتر ناصر براتی، امیر ثامنی و محمدعلی سلیمان‌نژاد در سال ۱۳۹۰ در مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهرداری تهران انجام گرفته است. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که با وجود اینکه ری و شمیرانات دارای هویت تاریخی مستقل می‌باشند اما به لحاظ کالبدی، عملکردی و هویتی وابسته به کلانشهر تهران می‌باشند. این پیوستگی و یکپارچگی تمام ابعاد وجودی کلانشهر تهران را شامل شده و در طول زمان یک شبکه بهم پیوسته و در هم تنیده فرهنگی - اجتماعی، مدیریتی، سیاسی، اقتصادی و کالبدی بین سه شهرستان ری، تهران و شمیرانات به وجود آورده که آنها را تبدیل به یک کل واحد نموده است. در نتیجه هرگونه تفرق و جدایی از لحاظ مدیریتی به مانند جدا شدن اجزاء یک سیستم، آسیب‌ها و صدمات جدی به پیکره کلانشهر تهران وارد آورده و نهایتاً منجر به آثار نامطلوب بر زندگی شهروندان و تضعیف نقش و جایگاه مدیریت شهری تهران در اداره آن خواهد شد. همچنین این بدعت می‌تواند آغازی بر تجزیه کلانشهر تهران بوده، به گونه - ای که در آینده شاهد ادعاهای فزاینده جدایی دیگر قسمت‌ها از کلانشهر تهران باشیم. لذا وجود یک مجموعه یکپارچه و هماهنگ در مدیریت شهری کلانشهر تهران پیش شرط رسیدن به اهداف استراتژیک ملی و منطقه‌ای پیش‌بینی شده برای کلانشهر تهران و نظام مقدس جمهوری اسلامی بوده و تقویت مدیریت شهری این کلانشهر، به عنوان ویتترین و آئینه تمام نمای



نظام، متضمن ارتقاء قدرت ایران در سطح منطقه‌ای و بین‌المللی است. این مهم به نوبه خود در هرچه بهتر شدن ارائه خدمات شهری به شهروندان تاثیر مستقیم نهاده و نتیجتاً افزایش کارایی سیستم ارائه خدمات شهری باعث نیل به چشم‌اندازهای متصور برای کلانشهر تهران خواهد شد.

شناسایی ابعاد و راهکارهای تحقق مدیریت یکپارچه شهری با روش فراتلفیق عنوان پژوهش دیگری است که توسط دکتر غلامرضا کاظمیان و زهره میرعابدینی در سال ۱۳۹۱ انجام گرفته است و در مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس مدیریت و برنامه ریزی شهری مشهد انتشار یافته است. فراتلفیق روشی برای ایجاد تفسیری خلاقانه و یکپارچه از یافته‌های کیفی است که نتایجی فراتر از آنچه که در تحقیقات و مطالعات فردی آشکار شده است به دنبال دارد. مدیریت یکپارچه شهری نیز مفهومی سهل و ممتنع در راستای ایجاد هماهنگی در فرایند و محتوای مدیریت شهر است. نتیجه فراتلفیق موید این امر است که بیشتر پژوهشگران اصلاح ساختار سازمانی و روابط عناصر ذیربط در مدیریت شهری و اصلاح بسترها و ابزارهای مرتبط با مدیریت شهری شامل قوانین و مقررات و توانمندی مالی شهرداری‌ها را در تحقق مدیریت یکپارچه شهری موثر دانسته‌اند.

### روش‌شناسی تحقیق

مطالعه حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر نوع تحقیق یا نحوه گردآوری داده‌ها نیز، از نوع تحقیقات توصیفی-اکتشافی که با استفاده از روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر، تمامی مدیران ارشد، میانی، پایه و کارشناسان در شهرداری کرج و دیگر سازمان-های منطقه شهری کرج (اداره آب و فاضلاب، فرمانداری، اداره برق، اداره مخابرات، فرماندهی انتظامی و ...) بالغ بر ۱۳۰۰ نفر هستند که با استفاده از جدول مورگان، تعداد ۳۰۰ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین شده است. نحوه انتخاب افراد نیز به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشد. بدین ترتیب که در حوزه‌ها و بخش‌های اداری ستاد مرکزی شهرداری و مناطق ۱۲ گانه شهرداری و نیز سازمانهای شهری ذکر شده، تعدادی از کارشناسان و مدیران به صورت کاملاً تصادفی، انتخاب شده‌اند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه خودساخته توسط پژوهشگر و اهداف پژوهش است. در مطالعه حاضر برای محاسبه قابلیت اعتماد پرسشنامه‌ها، از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین ترتیب که ابتدا پرسشنامه‌های پژوهش بر روی یک گروه ۲۵ نفری

انجام گردیده و سپس از طریق آلفای کرونباخ، ضریب همسانی درونی گویه‌های مربوط به مقیاس‌های مختلف پرسشنامه محاسبه گردید. که ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۵ بدست آمده است. این نتیجه نشان از میزان بالای آلفا و مناسب بودن ابزار پرسشنامه به منظور جمع‌آوری اطلاعات است. به منظور تعیین روایی آن نیز، بدین صورت که با اساتید راهنما و مشاور، صاحب‌نظران و متخصصین دیگر، مشورت‌های لازم انجام شده و سپس با استفاده از نظرات اصلاحی آنان پرسشنامه تعدیل شده و پس از انجام اصلاحات نهایی، پرسشنامه‌ها در میان جامعه آماری، تکمیل شده است.

### - نتایج و یافته‌های تحقیق

جدول ۱. توزیع فراوانی ویژگی‌های فردی پاسخگویان

درصد	فراوانی	شرح	
۳/۳	۱۰	زن	جنس
۹۶/۷	۲۹۰	مرد	
۱۰۰	۳۰۰	جمع	
۱۵	۴۵	لیسانس	میزان تحصیلات
۸۵	۲۵۵	فوق لیسانس و بالاتر	
۱۰۰	۳۰۰	جمع	
۱۳/۴	۴۰	۲۰-۳۰	سن
۲۳/۳	۷۰	۳۱-۴۰	
۴۰	۱۲۰	۴۱-۵۰	
۲۳/۳	۷۰	۵۱ سال و بالاتر	
۱۰۰	۳۰۰	جمع	
۱۰	۳۰	۱-۸ سال	سابقه کار
۱۶/۶	۵۰	۹-۱۳	
۳۳/۳	۱۰۰	۱۴-۱۹	
۲۶/۷	۸۰	۲۰-۲۴	
۱۳/۳	۴۰	۲۵ سال و بالاتر	
۱۰۰	۳۰۰	جمع	
۳۶/۷	۱۱۰	اجرایی	نوع شغل
۳۰	۹۰	مدیریتی	
۳۳/۳	۱۰۰	تخصصی	
۱۰۰	۳۰۰	جمع	

با توجه به نتایج بدست آمده از جدول فوق‌الذکر در مورد ویژگی‌های فردی پاسخگویان، ملاحظه می‌گردد که ۹۶/۷ درصد از پاسخگویان، مرد و در مقابل ۳/۳ درصد نیز، زن بوده‌اند. در عین حال ۱۵ درصد از پاسخگویان، از تحصیلات لیسانس برخوردار بوده‌اند و در مقابل ۸۵ درصد از پاسخگویان نیز، تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر، داشته‌اند. از سوی دیگر ۴۰/۳ درصد از پاسخگویان، در گروه سنی ۵۰-۴۱ سال و در مقابل ۲۳/۳ درصد نیز در گروه سنی ۵۱ سال و بالاتر بوده‌اند. در مجموع ۳۶/۷ درصد از پاسخگویان نیز، ۴۰ سال و کمتر؛ داشته‌اند. ۳۳/۳ درصد از پاسخگویان، نوع شغل تخصصی داشته‌اند و در مقابل ۳۶/۷ درصد از نوع شغل اجرایی برخوردار بوده‌اند. تنها ۳۰ درصد نوع شغل مدیریتی داشته‌اند. ۳۳/۳ درصد از پاسخگویان، ۱۹-۱۴ سال، سابقه کار داشته‌اند و در مقابل ۴۰ درصد نیز، ۱۹ سال و بیشتر، سابقه کار داشته‌اند.

#### - آزمون تحلیل عاملی

آزمون پرسش اول: چالش‌ها و موانع تحقق مدیریت یکپارچه در شهرداری کرج؛ کدامند؟  
آزمون پرسش دوم: سهم هر یک از چالش‌ها و موانع تحقق مدیریت یکپارچه در شهرداری کرج؛ به چه میزان است؟

معمولاً در تحقیقات اجتماعی و اقتصادی به دلیل ماهیت کار و مقیاس متغیرهای مورد سنجش، با حجم زیادی از متغیرها (گویه‌ها) روبرو هستیم. از طرفی نیز محقق برای تحلیل بهتر و دقیق‌تر داده‌ها و رسیدن به نتایجی علمی‌تر و در عین حال عملیاتی‌تر، به دنبال آن است که از یک طرف حجم داده‌ها را کاهش دهد و از طرف دیگر ساختار جدیدی را برای داده‌های خود تشکیل دهد. روش آماری که برای نیل به این مقصود در نرم افزار SPSS تعبیه شده است، روش تحلیل عاملی می‌باشد. هدف اصلی تحلیل عاملی، مطالعه نظم و ساختار موجود در داده‌های چند متغیره است.

بنابراین، اساس تحلیل عاملی بر دو آزمون مبتنی است که هر دو این آزمون، نشان می‌دهد که آیا داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ به عبارتی در انجام تحلیل عامل ابتدا باید از این مسئله اطمینان حاصل کرد که آیا می‌توان داده‌ها موجود را تقلیل داده و به چند عامل پنهانی کاهش داد یا خیر؟ برای درک این مسئله، دو آزمون KMO و بارلت در روش تحلیل عاملی وجود دارد. در رابطه با مقدار (KMO)<sup>۱</sup>، نتایج تحلیل عاملی

1. Keirs-Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy

(۰/۸۳) حکایت از مناسب بودن داده‌ها و متغیرهای مورد نظر جهت انجام تحلیل عاملی و یا به عبارتی روشن‌تر، تقلیل داده‌ها به یک سری عوامل بنیادی و پنهانی می‌باشد. آزمون بارتلت<sup>۲</sup> در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشد که نشانگر آن است که ماتریس همبستگی عامل‌ها با گویه‌ها و متغیرها، یک ماتریس واحد نمی‌باشد. بدین معنا که، از یک طرف همبستگی درون‌گویی‌های مناسب بوده و از طرف دیگر نیز، همبستگی هر عامل با مجموعه گویه‌ها و با همبستگی عوامل دیگر با مجموعه گویه‌های دیگر تفاوت دارد. در مجموع، با توجه به این نتیجه، کشف یک ساختار جدید از فایل داده‌ها و متغیرهای تحقیق، ممکن می‌باشد.

جدول ۲. آزمون KMO and BARTLETTS

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.83
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	27216
	Df	58
	Sig.	.000

بنابراین از مجموع ۴۰ گویه، ۵ عامل ساخته شده است. عامل‌های اول تا پنجم به ترتیب توانسته اند ۲۵/۱، ۲۰/۱، ۱۶/۱، ۸/۱ و ۶/۴ درصد از واریانس و تغییرات مجموعه متغیرها را تعیین کنند. در مجموع؛ ۵ عامل فوق‌الذکر، ۷۵/۸ درصد از واریانس کل چالش‌ها و موانع تحقق مدیریت یکپارچه در شهرداری کرج را تشکیل داده‌اند. جدول ذیل نیز ماتریس همبستگی گویه‌ها و عامل‌ها را بعد از چرخش، نشان می‌دهد. بنابراین، این عامل‌ها به دلیل سنخیت ماهیت و مقدار بارعاملی شان در ۵ طبقه یا مقوله جای گرفته‌اند که به عنوان چالش‌ها و موانع تحقق مدیریت یکپارچه در شهرداری کرج، دسته‌بندی شده‌اند:

2. Bartlet Test

جدول ۳. ماتریس همبستگی عاملها بعد از چرخش

بار عاملی					گویه‌ها
عامل اول	عامل دوم	عامل سوم	عامل چهارم	عامل پنجم	
				۰/۸۷	هماهنگی بین بخشی و بین بخش‌های اداری سازمانهای مختلف
				۰/۷۱	یکپارچه شدن وظایف سازمانی در سطح شهر
				۰/۸۱	هماهنگی در فعالیت‌های اجرایی و شهری میان ارگان‌ها
				۰/۷۷	وجود کانون رهبری در بین سازمانهای شهری
				۰/۶۹	هماهنگ نمودن فعالیتهای واحدهای تابعه با برنامه‌ها و هدفها و خط مشی‌های تعیین شده
				۰/۷۰	ایجاد نظام سلسله مراتبی در تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و اجرا در قالب یک مرکز واحد مدیریت شهری
				۰/۸۲	ممانعت از اتخاذ تصمیمات فردی در خصوص امور شهری
				۰/۶۹	هماهنگی و یکپارچه کردن اقدامات در چارچوب بخش‌های دولتی، سازمان‌های عمومی و گروه‌های ذینفع در سطح شهر
				۰/۷۷	ایجاد نظام سلسله مراتبی در تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و اجرا در قالب یک مرکز واحد مدیریت شهری
				۰/۷۹	توافق بر لزوم فعالیتهای و اقدامات مشترک
				۰/۸۰	وجود مدیریت تعاملی و هم‌سنخ با مسائل شهری
				۰/۷۶	تفکر مشارکتی و تصمیم‌گیری گروهی کارکنان در قالب یک مرکز واحد مدیریت شهری
				۰/۶۶	مهندسی مجدد فعالیتهای بر اساس اهداف سازمانی و رفع فعالیتهای غیرضروری شهری
				۰/۷۷	حذف موازی کاریها و دوباره کاریها در سازمانهای شهری
				۰/۶۹	حاکمیت تفکر سیستمی در بین مدیران دستگاههای اجرایی
				۰/۷۰	وجود برنامه ریزی متناسب با شرایط سیاسی، اجتماعی و فرهنگی جوامع شهری
				۰/۸۲	وجود برنامه ریزی متناسب با شرایط و موقعیت اقتصادی شهرها و شهرداری‌های کشور
				۰/۶۹	برنامه بلندمدت و چشم‌انداز شهری یکسان و مشترک
				۰/۸۷	وجود یک اتاق فرمان و مرکز تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری در سطح شهر
				۰/۷۱	سازوکارهای مشخص و مدون برنامه‌ریزی برای اجرای تمامی پروژه‌های شهری
				۰/۸۱	امکان برنامه‌ریزی و فعالیت بیشتر و تخصصی تر برای سازمانها
				۰/۷۷	تخصیص مطلوب تر منابع لازم و کافی به طرح‌ها و پروژه‌های شهری
				۰/۶۸	نظارت بر برنامه‌های شهری توسط نهادهای مشخص مسئول در سطوح مختلف
				۰/۶۹	وجود برنامه‌های مشخص قابل کنترل به وسیله مدیریت شهری
				۰/۷۰	افزایش میزان نظارت مردمی بر حسن عملکرد فعالیتهای

	۰/۸۲			جلوگیری از اتلاف منابع و سرمایه‌های شهری
	۰/۶۹			اعتماد و رضایت مردم از دستگاه‌های متولی مسائل شهری
	۰/۷۷			اصلاح و بهبود مستمر فرآیندها
	۰/۷۹			ارزیابی و سنجش کارآمدی شهرداریها
۰/۵۸				تعریف و تعیین فعالیت‌های مشخص برای هر یک از سازمان‌ها و دستگاه‌های متولی در سطح شهر
۰/۶۸				تخصصی شدن فعالیتها و عدم موازی کاری توسط سازمانها
۰/۶۹				تعریف و تبیین سازوکار هماهنگ و یکسان در دستگاههای متولی برای جذب سرمایه گذاری در طرحها و پروژه های شهری
۰/۷۰				بسیج امکانات و نیروهای فنی سازمانها جهت پیشبرد طرحهای عمرانی در سطح شهر
۰/۸۲				ارتقاء فرهنگ علاقه به کار و مشارکت تمامی کارکنان سازمانها در سرنوشت شهر خودشان
۰/۶۹				شهرسازی مدرن و متناسب با معیارهای روز کشورهای پیشرفته
۰/۶۹				حذف موازی کاریها و دوباره کاریها در سازمان‌های شهری
۰/۷۲				کارآمدی، شفافیت در قوانین و مقررات و بخشنامه‌های اداری سازمان‌های متولی مسائل شهری
۰/۸۱				تدوین دستورالعمل تشویقی و حمایتی در راستای بکارگیری و بالفعل نمودن پتانسیل‌ها و قابلیت‌های شهری
۰/۸۸				اصلاح مقررات و محدودیت‌های دست و پاگیر در قالب یک مرکز واحد مدیریت شهری
۰/۷۷				سرعت عمل در انجام فعالیتها و کارهای محوله

عامل اول: یکپارچه‌سازی و هماهنگ نمودن وظایف دستگاه‌ها در یک چارچوب معین و مشترک

هماهنگی بین‌بخشی و بین بخش‌های اداری سازمان‌های مختلف
یکپارچه شدن وظایف سازمانی در سطح شهر
هماهنگی در فعالیت‌های اجرایی و شهری میان ارگان‌ها
وجود کانون رهبری در بین سازمانهای شهری
هماهنگ نمودن فعالیت‌های واحدهای تابعه با برنامه‌ها و هدفها و خط‌مشی‌های تعیین شده
ایجاد نظام سلسله مراتبی در تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و اجرا در قالب یک مرکز مدیریت شهری
ممانعت از اتخاذ تصمیمات فردی در خصوص امور شهری
هماهنگی و یکپارچه‌کردن اقدامات در چارچوب بخش‌های دولتی، سازمان‌های عمومی و گروه‌های ذینفع در سطح شهر
توافق بر لزوم فعالیتها و اقدامات مشترک
وجود مدیریت تعاملی و هم‌سنخ با مسائل شهری
تفکر مشارکتی و تصمیم‌گیری گروهی کارکنان در قالب یک مرکز واحد مدیریت شهری

## شناسایی و اولویت بندی موانع تحقق مدیریت یکپارچه شهری...

عامل دوم: تدوین چشم‌انداز، سیاست‌ها و برنامه مشترک برای تمامی سازمان‌ها

مهندسی مجدد فعالیتها بر اساس اهداف سازمانی و رفع فعالیتهای غیرضروری شهری
حذف موازی کاریها و دوباره کاریها در سازمانهای شهری
حاکمیت تفکر سیستمی در بین مدیران دستگاههای اجرایی
وجود برنامه ریزی متناسب با شرایط سیاسی، اجتماعی و فرهنگی جوامع شهری
وجود برنامه ریزی متناسب با شرایط و موقعیت اقتصادی شهرها و شهرداری‌های کشور
برنامه بلندمدت و چشم‌انداز شهری یکسان و مشترک
وجود یک اتاق فرمان و مرکز تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری در سطح شهر
سازوکارهای مشخص و مدون برنامه‌ریزی برای اجرای تمامی پروژه های شهری
امکان برنامه‌ریزی و فعالیت بیشتر و تخصصی تر برای سازمانها
تخصیص مطلوب تر منابع لازم و کافی به طرح ها و پروژه های شهری

عامل سوم: ایجاد سازوکارهای نظارتی به منظور بهبود فرآیندهای اداری

نظارت بر برنامه‌های شهری توسط نهادهای مشخص مسئول در سطوح مختلف
وجود برنامه‌های مشخص قابل کنترل به وسیله مدیریت شهری
افزایش میزان نظارت مردمی بر حسن عملکرد فعالیتها
جلوگیری از اتلاف منابع و سرمایه های شهری
اعتماد و رضایت مردم از دستگاه های متولی مسائل شهری
اصلاح و بهبود مستمر فرآیندها
ارزیابی و سنجش کارآمدی شهرداریها

عامل چهارم: ارتقاء فرآیندهای سازمانی در راستای روزآمدسازی و تخصصی نمودن وظایف

تعریف و تعیین فعالیت‌های مشخص برای هر یک از سازمانها و دستگاههای متولی در سطح شهر
تخصصی شدن فعالیتها و عدم موازی کاری توسط سازمانها
تعریف و تبیین سازوکار هماهنگ و یکسان در دستگاه‌های متولی برای جذب سرمایه‌گذاری در طرح‌ها و پروژه های شهری
بسیج امکانات و نیروهای فنی سازمانها جهت پیشبرد طرحهای عمرانی در سطح شهر
ارتقاء فرهنگ علاقه به کار و مشارکت تمامی کارکنان سازمانها در سرنوشت شهر خودشان
شهرداری مدرن و متناسب با معیارهای روز کشورهای پیشرفته

عامل پنجم: اصلاح قوانین، شفاف‌سازی و مهندسی مجدد فرآیندهای ارائه خدمات

حذف موازی کاریها و دوباره کاریها در سازمان‌های شهری
کارآمدی، شفافیت در قوانین و مقررات و بخشنامه‌های اداری سازمان‌های متولی مسائل شهری
تدوین دستورالعمل تشویقی و حمایتی در راستای بکارگیری و بالفعل نمودن پتانسیل‌ها و قابلیت‌های شهری
اصلاح مقررات و محدودیت‌های دست و پاگیر در قالب یک مرکز واحد مدیریت شهری
سرعت عمل در انجام فعالیتها و کارهای محوله

- آزمون ناپارامتری فریدمن

آزمون پرسش سوم: اولویت‌بندی تقدم و تأخر هر یک از چالش‌ها و موانع تحقق مدیریت یکپارچه در شهرداری کرج؛ چگونه است؟

آزمون ناپارامتری فریدمن از جمله آزمون‌های آماری است که برای رتبه‌بندی و اولویت‌دهی به متغیرهای چندسطحی و یا چندمقوله‌ای با مقیاس رتبه‌ای (ترتیبی) انجام می‌گیرد. در این پژوهش نیز به منظور اولویت‌بندی میانگین چالش‌ها و موانع تحقق مدیریت یکپارچه در شهرداری کرج، از آزمون ناپارامتری فریدمن استفاده شده است. آزمون فرضیه حکایت از آن داشت که از حیث آماری، با اطمینان ۰/۹۹ و سطح خطای کمتر از ۰/۰۱، تفاوت معنی‌داری بین چالش‌ها و موانع تحقق مدیریت یکپارچه در شهرداری کرج وجود دارد. جدول زیر موید چنین نتیجه‌ای است:

جدول ۴. نتایج حاصل از آزمون فریدمن

میانگین رتبه	عوامل
۱۵/۶	یکپارچه‌سازی و هماهنگ نمودن وظایف دستگاهها در یک چارچوب معین و مشترک
۱۴/۷	تدوین چشم‌انداز، سیاست‌ها و برنامه مشترک به طور تخصصی برای تمامی سازمان‌ها
۱۲/۲	ایجاد سازوکارهای نظارتی به منظور بهبود فرآیندهای اداری و افزایش رضایت شهروندان
۱۰/۱	ارتقاء فرآیندهای سازمانی در راستای روزآمدسازی و تخصصی نمودن وظایف
۸/۸	اصلاح قوانین، شفاف‌سازی و مهندسی مجدد فرآیندهای ارائه خدمات به شهروندان

$$X^2 = 412/116 \quad d.f = 4 \quad P < 0/01$$

بنابراین مقایسه میانگین رتبه عوامل و مولفه‌های تحقق مدیریت یکپارچه در شهرداری کرج از دیدگاه پاسخگویان نشان از آن دارد که یکپارچه‌سازی و هماهنگ نمودن وظایف دستگاه‌ها در یک چارچوب معین و مشترک (۱۵/۶)، تدوین چشم‌انداز، سیاست‌ها و برنامه مشترک به طور تخصصی برای تمامی سازمانها (۱۴/۶) و ایجاد سازوکارهای نظارتی به منظور بهبود فرآیندهای اداری (۱۲/۲) بیشترین میانگین را به لحاظ تأثیرپذیری بر مدیریت یکپارچه در مدیریت شهری شهرداری کرج داشته و در مقابل کمترین میانگین نیز مربوط به ارتقاء فرآیندهای سازمانی در راستای روزآمدسازی و تخصصی نمودن وظایف (۱۰/۱) و اصلاح قوانین، شفاف‌سازی و مهندسی مجدد فرآیندهای ارائه خدمات (۸/۸) بوده است.



## - پیشنهادها و راهکارها

پیشنهادها و راهکارهای پژوهش با توجه به نتایج و یافته‌های پژوهش حاضر، عبارتند از:

۱- با توجه به نتایج و یافته‌های بدست آمده از تحلیل عاملی اکتشافی؛ یکپارچه‌سازی و هماهنگ نمودن وظایف دستگاهها در یک چارچوب معین و مشترک به عنوان مهمترین و اثر گذارترین عامل، شناخته شده است. لذا در همین راستا اقدامات و فعالیتهای ذیل پیشنهاد می‌گردد:

- جلوگیری از دوباره‌کاری‌ها و موازی کاری‌های اداری در دستگاه‌های مسئول امور شهری؛

- اولویت‌بندی در تخصیص اعتبارات و منابع به پروژه‌های کلان شهری توسط یک مدیریت واحد؛

- پذیرش مسئولیت فردی و پاسخگویی در قالب یک مدیریت واحد؛
- اعتقاد به یک نظام مدیریت کارآمد که کارکنان شرکت و پیمانکاران مرتبط با پروژه‌های شهری از آن تبعیت کنند.
- اهمیت دادن به دیدگاه‌ها و پیشنهادهای تمامی دستگاه‌های اجرایی و قطعی نمودن ضمانت‌های اجرایی آن؛
- وجود یک محور مدیریتی در هدایت و پیشبرد امور اجرایی؛
- تشکیل جلسات مابین سازمان‌ها در سطوح مدیران ارشد، مدیران میانی و مدیران پایه برای هماهنگی و رفع موانع توسعه مطلوب پروژه‌های شهری؛
- هماهنگی و هم‌نوایی در تصمیم‌گیری، تصمیم‌سازی و اجرای وظایف شهری بین دستگاه‌های متولی؛

۲- تدوین چشم‌انداز، سیاست‌ها و برنامه مشترک به طور تخصصی برای تمامی سازمان‌ها از دیگر عواملی است که با توجه به نتایج و یافته‌های آزمون تحلیل عاملی، بدست آمده است. در تدوین این چشم‌انداز، سیاست‌ها و برنامه مشترک بین دستگاه‌های حوزه مسائل شهری؛ توجه به این نکات مهم است:

- شناخت کامل از وضعیت شهر و مسائل پیرامون آن با توجه به موضوع یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها و وظایف شهری؛
- اهمیت دادن به دیدگاه‌ها و پیشنهادهای تمامی دستگاه‌های اجرایی و قطعی نمودن ضمانت‌های اجرایی آن؛
- تدوین برنامه بلندمدت با توجه به نیازسنجی و اولویت‌بندی از نیازهای مهم شهروندان

- ایجاد کارگروه دائمی به منظور برنامه‌ریزی و تدوین برنامه‌های تخصصی در حوزه‌های مختلف مسائل شهری و ارائه گزارش به مسئولین شهری؛
- توجه به لزوم سازگاری بین توسعه شهری و محیط پیرامونی.
- ۳- ایجاد سازوکارهای نظارتی به منظور بهبود فرآیندهای اداری و افزایش رضایت شهروندان از دیگر عواملی است که با توجه به نتایج و یافته‌های پژوهش در موفقیت نظام مدیریت یکپارچه شهری، تأثیرگذار است:
- بکارگیری نیروهای متخصص و مجرب در حرفه تخصصی خود متناسب با کار اجرایی و استفاده از مشاورین ذیربط با توان اجرایی بسیار بالا؛
- برگزاری جلسات هم‌اندیشی بین مسئولین و مشاوران دستگاه‌های ذیربط در مسائل شهری؛
- هماهنگی بین دستگاه‌ها در نظارت از روند اجرای مطلوب پروژه‌های شهری؛
- توجه ویژه به بافت قومیتی و جمعیتی شهر کرج که مهاجران از اقوام مختلف در این شهر ساکن می‌باشند.
- پرهیز از تعارفات اداری و سیاسی کاری در تصمیم‌گیری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و اجرای پروژه‌های کلان شهری؛
- نظارت دقیق از طریق گماردن کارشناسان دارای تجربه بر روند اجرایی پروژه‌ها از زمان تعریف پروژه تا بهره‌برداری؛
- ۴- ارتقاء فرآیندهای سازمانی در راستای روزآمدسازی و تخصصی نمودن وظایف؛ از دیگر عواملی است که در نظام مدیریت یکپارچه شهری، جایگاه والا و مهمی داشته و نقش اساسی را ایفا می‌نماید:
- استفاده موثر و بهینه از ماشین‌آلات و نیروی انسانی و سرعت عمل در اجرای پروژه‌ها؛
- تجمیع سازمان‌ها و نهادهای مرتبط با حوزه مدیریت شهری؛
- اصلاح ساختاری و نیروی انسانی نهادهای مذکور با رویکرد یکپارچه‌سازی وظایف مدیریتی دستگاه‌ها؛
- توافق و اجماع بین مسئولین دستگاه‌ها بر سر مسائل کلان مدیریتی؛
- تدوین طرح راهبردی به منظور هدایت نظام فعلی به سوی تحقق نظام مدیریت یکپارچه شهری و رفع موارد قانونی.

۵- اصلاح قوانین، شفاف سازی و مهندسی مجدد فرآیندهای ارائه خدمات از دیگر عواملی است که در ارتقاء برنامه ریزی و مدیریت شهری در نظام مدیریت یکپارچه شهری، از اهمیت و جایگاه قابل توجه و مهمی برخوردار هستند. نکات ذیل این اهمیت و ضرورت را تشریح می-کند:

- حذف یا اصلاح ضوابط و مقررات و آئین نامه‌ها و بخشنامه‌های موازی در راستای مدیریت یکپارچه شهری؛
- سرعت مطلوب و منطقی در اجرای پروژه‌های شهری؛
- وجود یک محور مدیریتی در هدایت و پیشبرد امور اجرایی؛
- تشکیل جلسات مابین سازمانها در ۲ قسمت مدیران ارشد، مدیران میانی و مدیران پایه برای هماهنگی و رفع موانع توسعه مطلوب پروژه‌های شهری.

## منابع فارسی

### کتاب

- احمدی، میترا (۱۳۸۸)، **جهانی شدن و پایداری شهری**، تهران: موسسه تحقیقات و توسعه علوم انسانی
- شیعه، اسماعیل (۱۳۹۱)، **کارگاه برنامه ریزی شهری**، انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ پنجم
- محمدتقی رهنمایی، پروانه شاه حسینی (۱۳۹۲)، **فرایند برنامه ریزی شهری ایران**، انتشارات سمت، چاپ ششم
- مظفر صراف، علیرضا محمدی (۱۳۸۹)، **الزامات مدیریت مناطق کلانشهری در فرآیند جهانی شدن با تأکید بر منطقه کلانشهری تهران**، در: مجموعه مقالات اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت شهری با رویکرد توسعه پایدار، تهران، انتشارات شهرداری تهران
- طاهرخانی حبیب‌الله (۱۳۹۳)، **برنامه‌ریزی و مدیریت شهری**، انتشارات سازمان شهرداری‌ها، تهران

### مقالات

- بصیرت، میثم (۱۳۸۵)، **تجربیات جهانی حکمروایی مناطق کلانشهری؛ آموزه‌هایی برای ایران**، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۱۸
- مظفر صراف، مرتضی قورچی و علیرضا محمدی (۱۳۸۸)، **جهانی شدن، شهرهای جهانی و کلانشهر تهران**، فصلنامه اقتصاد شهری، شماره ۴

### پایان نامه

- محمدی، علیرضا (۱۳۹۰)، **تحلیل فضایی خدمات پشتیبان تولید با تأکید بر کارکرد فراملی کلانشهر تهران**، پایان نامه دکتری جغرافیا و برنامه ریزی شهری، تهران، دانشگاه شهید بهشتی

## English Resources

### Book

- Ohmae, K. (2012), **Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked World**, New York: Harper Business
- Taylor, P. J., et al (eds) (2011), **Global Urban Analysis: A Survey of Cities in Globalization**, London: Earthscan
- Scott, A.J. (2016), **Global City-Regions: Trends, Theory, Policy**. Cambridge, UK: Oxford University Press

### site

- Hall, P. (2014), **World Cities, Mega-Cities and Global Mega-City-Regions**, In: <http://www.lboro.ac.uk/gawc/rb/al6.html>