



مرکز پژوهش‌های شورای اسلامی شهر مشهد

ISSN ۲۰۰۸-۵۸۲۶

# مشهد پژوهی

مجله تخصصی مدیریت شهری

دو فصلنامه شورای اسلامی شهر مشهد

سال اول، شماره ۲  
بهار و تابستان ۱۳۸۸

بررسی امکان‌سنجی استقرار مدیریت یکپارچه شهری در ایران  
مورد مطالعه شهر مشهد

شمس‌الدین ناظمی، زهرا حسینی، عاطفه صنیعی

رتبه‌بندی نواحی شهر مشهد بر اساس شاخص‌های توسعه شهری  
ناصر شاهنوشی، زهرا گلریز ضیایی، حمیدرضا باقری

میزان رضایت‌مندی شهروندان از عملکرد شهرداری مشهد  
سیدکمال‌الدین حسینی، غلامرضا صدیق‌اورعی، محسن نوغانی، مسعود ایمانیا اردبیلی

بررسی کیفیت مدیریت منابع انسانی شهرداری مشهد و عوامل مؤثر بر آن  
مصطفی جعفری، خلیل‌الله توحیدیان

بررسی کاربرد گیاهان خشکی‌پسند زمین‌پوش در فضای سبز شهری مشهد  
سلمان شوشتریان، علی‌تهرانی‌فر

مکان‌گزینی پارک‌های شهری با استفاده از تحلیل سلسله‌مراتبی در محیط GIS  
نمونه موردی: منطقه ۱۰ شهرداری مشهد  
زهرا داودپور، نوید سعیدی رضوانی، تکتم حنایی

ریزبهنه‌بندی لوزه‌ای و مقایسه تغییرات فرکانس غالب ارتعاش ساختگاه با  
تغییرات خصوصیات بافتی خاک (یک مطالعه موردی در شرق شهر مشهد)  
مجید اکبری، محمد غفوری، ناصر حافظی مقدس

## بررسی امکان‌سنجی استقرار مدیریت یکپارچه شهری در ایران

(مورد مطالعه شهر مشهد)<sup>۱</sup>

شمس‌الدین ناظمی، دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد\*

زهرا حسینی، کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه فردوسی مشهد\*\*

عاطفه صنیعی، دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه فردوسی مشهد\*\*\*

### چکیده

کانون توجه این مطالعه، امکان‌سنجی استقرار مدیریت یکپارچه (واحد) شهری از طریق شناسایی مداخله‌گران در فرایند مدیریت شهری و تلاش برای تبیین ماهیت تعاملات میان‌بخشی آنان بوده است. با چنین دیدگاهی، پس از بررسی اجمالی روند تغییرات نظام مدیریت شهری در کشور و شهر مشهد که بستر تاریخی نظام اداری فعلی را می‌نمایاند، با انجام یک مطالعه میدانی گسترده، سازمان‌های تاثیرگذار بر مدیریت شهری شناسایی و نوع و شدت تاثیر هر یک از آنها بیان شده است. در این مطالعه، ۲۹ سازمان در سه گروه سازمان‌های دارای روابط متقابل، زنجیره‌ای و جمعی با نهادهای محلی اداره شهر معرفی شده‌اند. منطق این دسته‌بندی، ارتباط میان نوع تدابیر و مداخلات مدیریتی مورد نیاز و نوع تعاملات میان سازمانی می‌باشد.

در هم تنیدگی محیط عملیاتی و پیچیدگی محیط کلان سیستم مدیریت شهری، نکته قابل تأمل دیگری است که در نظریات مدیریت شهری مورد تأکید بوده و در واقع سنگ بنای ظهور پارادایم مدیریت یکپارچه در کلان شهرها محسوب می‌شود. این نکته از ارکان منطق نظری این تحقیق بوده و مستندات کافی را برای برآورد آمادگی محیط کلان مدیریت شهری جهت تحقق رویکرد یکپارچه فراهم می‌نماید. از این رو تلاش شده است تا ضمن مطالعه بستر تاریخی مدیریت شهری در ایران و مشهد، مختصات فضای فعلی درونی سیستم مدیریت شهری ایران ترسیم شود و بینش اولیه تحلیل محیط عمومی شکل‌گیری نظام مدیریت یکپارچه شهری فراهم آید.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت یکپارچه شهری، روابط بین‌سازمانی، محیط کلان‌شهری، تعاملات میان‌بخشی

۱- این تحقیق با حمایت مرکز پژوهش‌های شورای اسلامی شهر مشهد انجام شده است.

\* nazemi\_shm@um.ac.ir

\*\* sz\_hoseini@yahoo.com

\*\*\* a\_sanieii@yahoo.com



کتابخانه‌های شورای اسلامی مشهد

شماره دوم، بهار و تابستان ۱۳۸۸

صفحه

مکان‌سنجی استقرار مدیریت یکپارچه شهری در ایران: مورد مطالعه شهر مشهد، شمس‌الدین ناظمی، زهرا عاطفه صنیعی	۱
نواحی شهر مشهد بر اساس شاخص‌های توسعه شهری، ناصر شاموشی، زهرا گلریز ضیایی، حمیدرضا ضایع‌مندی شهروندان از عملکرد شهرداری مشهد، سید کمال‌الدین حسینی، غلامرضا صدیق اورعی، محسن سعید ایمانیان اردبیلی	۲۱
کیفیت مدیریت منابع انسانی شهرداری مشهد و عوامل مؤثر بر آن، مصطفی جعفری، خلیل‌الله توحیدیان	۳۹
کاربرد گیاهان خشکی‌پسند زمین‌پوش در فضای سبز شهری مشهد، سلمان شوشتریان، علی تهرانی‌فر	۶۴
زینی پارک‌های شهری با استفاده از تحلیل سلسله‌مراتبی در محیط GIS (نمونه موردی: منطقه ۱۰ ی مشهد)، زهره داودپور، نوید سعیدی رضوانی، تکم حنایی	۹۳
بندی لوزه‌ای و مقایسه تغییرات فرکانس غالب ارتعاش ساختگاه با تغییرات خصوصیات بافتی خاک مطالعه موردی در شرق شهر مشهد)، مجید اکبری، محمد غفوری، ناصر حافظی مقدس	۱۰۷
کتاب	۱۲۲
ی تدوین و شرایط پذیرش مقاله	۱۴۱
ه انگلیسی	۱۴۵
	۱۴۷

در دنیای امروز یکی از اصلی‌ترین معیارهای توسعه پایدار ملی، میزان توسعه‌یافتگی شهرهاست و به اعتقاد صاحب‌نظران تنها راه دستیابی به توسعه متوازن و پایدار شهری، اصلاح و ارتقای ساختار نظام مدیریت شهری می‌باشد. این در حالی است که امروزه واژه «مدیریت شهری» در کشور ما مفهوم ویژه‌ای ندارد که بر اساس آن جایگاه و نظام خاص اداره شهر را در ذهن تداعی کند. به عبارت دیگر در ایران، سامانه‌های مدیریتی شهرها از حداقل ساختارهای نظام‌مند و متناسب با نیازهای امروزی شهرها برخوردارند. نیازهای وسیع شهروندان در همه زمینه‌ها از یک سو و سیاست‌های متفاوت و گاه متضاد دستگاه‌های خدمات‌رسان شهری برای پاسخگویی به این نیازها از سوی دیگر، فضایی را فراهم آورده که به دلیل ناهماهنگی دستگاه‌ها و چرخه معیوب اداره شهر، اثربخشی سیاست‌ها را به حداقل ممکن کاهش داده است.

بر این اساس، کلان‌شهرهای امروزی برای پاسخ‌گویی به نیازهای شهروندان خود نیازمند مدیریت منسجم و هماهنگی هستند که با حضور تمام سازمان‌ها و نهادهای دولتی و خصوصی در تعاملی سازنده، از موازی‌کاری، اتلاف منابع محدود و تأخیر در اجرای برنامه‌های شهری در امان باشند. پیرو این دیدگاه که مدت‌ها در مراکز تصمیم‌گیری و مجامع فکری کشور مطرح بوده و احساس ضرورت و فوریت در مورد لزوم تحول در ساختار نظام مدیریت کشور، مواد ۱۳۶ و ۱۳۷ برنامه سوم و چهارم توسعه به دولت اجازه داده شده تا وظایف مدیریت شهری را به شهرداری‌ها و نهادهای محلی را واگذار کند.

در مطالعه حاضر، تلاش شده است گامی فراتر از افزودن این وظایف به وظایف فعلی شهرداری و نام‌گذاری آن تحت عنوان نظام مدیریت واحد شهری برداشته شود. چراکه با فرض اجرایی شدن این مصوبات، به نظر نمی‌رسد افزایش حوزه‌های وظیفه‌ای شهرداری‌ها بتواند به تنهایی گره‌گشای همه معضلات موجود در اداره شهرهای ما باشد. این پژوهش با هدف شناسایی موانع شکل‌گیری نظام جامع مدیریت شهری صورت گرفته است و با نگاهی متفاوت از جابجایی پاره‌ای وظایف بین سازمانی، شامل شناسایی کلیه عناصر لازم سیستم مدیریت شهری، معرفی محیط این سیستم و تنظیم روابط میان این عناصر با هم و با محیط خود، خواهد بود به نحوی که تعامل میان آنها، پاسخ‌گوی الزامات و نیازهای مدیریت شهری امروزی باشد.

برخی سؤالات اساسی که درباره شکل‌گیری یک نظام منسجم مدیریتی برای اداره اثربخش و کارآمد شهرها به ویژه کلان‌شهرهای کشور مطرح می‌شود عبارت است از:

- در محیط شهرها به ویژه کلان‌شهرهای کشور چه موانعی بر سر راه تحقق مدیریت یکپارچه شهری وجود دارد؟

- چه سازمان‌ها و نهادهایی در ارائه خدمات شهری نقش آفرین هستند؟

- الگوی مناسب برای مدیریت کلان‌شهرهای امروزی کدام است؟

- آیا استفاده از الگوی مدیریت یکپارچه برای شهرهای ما ممکن است؟

- الزامات و پیش‌شرط‌های استقرار نظام یکپارچه مدیریتی برای کلان‌شهرهای ایران چیست؟

- آیا شرایط استقرار چنین نظام مدیریتی در کلان‌شهرهای کشور و به ویژه شهر مشهد فراهم است؟

## ۲- پیشینه تحقیق

در مطالعه انجام شده درباره شهر یورک، تعارضات اجتناب‌ناپذیر در آن به عنوان یک مکان اجتماعی گردشگرپذیر از سویی و مکان زندگی و کار مردم از سوی دیگر، و تأثیرات آن بر مدیریت شهری بررسی و سپس رهنمودهایی برای تدوین خط‌مشی‌های مناسب در برنامه‌های توسعه گردشگری با نگاه به حقوق شهروندان ارائه شده است (می تن ۱۹۹۷).

پژوهشی با عنوان "مدیریت شهری در کشورهای در حال توسعه" انجام شده و با توجه به تعریف‌های ارائه شده از فرآیند مدیریت شهری، بر ملاحظات توسعه شهرها در ابعاد راهبردی و عملیاتی تأکید شده است. در این تحقیق، به نقش برنامه‌ریزی شهری، فرآیند تأمین زیرساخت‌ها، بازیگران اصل برنامه‌ریزی و مدیریت شهری برای شناسایی مدل آرمانی مدیریت شهری توجه شده است. این پژوهش، محقق مدیریت شهری را با اهداف دوگانه‌ای معرفی کرده که هدف اول، برنامه‌ریزی، ایجاد زیرساخت‌ها و ارائه و ارتقای خدمات شهری است و هدف دوم تعریف و تجزیه و تحلیل مدیریت شهر است که آیا وی می‌تواند به لحاظ سازمانی و مالی به ایفای نقش و وظیفه خود بپردازد (رونالد مک‌گیل، ۱۹۹۸).

در تحقیق دیگری با نام "به سوی رویکردی منسجم در برنامه‌ریزی پایدار شهری شهرها به عنوان نیروی محرکه توسعه پایدار در قاره اروپا" با بیان این که تغییرات اجتماعی، اقتصادی، زیست‌محیطی (اکولوژی) و نهادی یک شهر به شکل روزافزون در هم تنیده می‌شود، اهمیت پیچیدگی مدیریت شهری و سازمان ارائه‌کننده خدمات را مورد توجه و تأکید قرار داده‌اند. به عقیده آنها، مدیریت تیم‌های پیچیده نظیر شهرها نیازمند استفاده از ابزارهای برنامه‌ریزی پیشرفته و نوآورانه‌ای است که بتواند شرایط موجود شهرها را به درستی بررسی و توسعه‌های مورد نیاز آینده را پیش‌بینی کند. علاوه بر آن، مدیریت شهری، نیازمند یک

مشارکتی ساختار یافته و مورد حمایت اجتماعی است که سودمندان در ترسیم چشم‌انداز درازمدت گونه‌ای فعال و مطلوب نقش آفرین باشند (روتمنز و آسلت، ۲۰۰۰).

و همکاران با مطالعه رشد سریع شهرنشینی در کشور چین به بررسی نمونه وار مدیریت شهری در شهرهای این کشور پرداخته‌اند. مطالعه تطبیقی پژوهشگران نشان داده است که در حال حاضر ای متفاوت مدیریت شهری در این کشور وجود دارد. محققان در بررسی‌های خود برخی عوامل تأثیرگذار بر این شرایط را که منجر به شکل‌گیری الگوهای مختلف مدیریت شهری شده است می‌کرده‌اند (ینگ و همکاران: ۲۰۰۵).

ل در پژوهشی با عنوان "برنامه‌ریزی و اداره شهرها: مدلی برای بارسلونا" که در سال ۲۰۰۰ در نشریه ات برنامه‌ریزی به چاپ رسیده است طرح‌های بلندپروازانه برنامه‌ریزی شهری و تجدیدنظر در مدیریت شهری بارسلونا را که به رهبری و نظارت شورای شهر تهیه شده است، بررسی کرده است. محقق مدلی مدل شهر بارسلونا که گفته می‌شود رویکردی متمایز و منحصر به خود در برنامه‌ریزی شهری و ریزی راهبردی شهری دارد، برخی ابعاد تغییر را به روشنی تشریح کرده است. در این بررسی، چهار برد برنامه‌ریزی نسبتاً متمایز شامل: برنامه‌ریزی شهری متعارف، برنامه‌ریزی راهبردی شهری، ریزی زیرساخت‌های شهری و برنامه‌ریزی منطقه‌ای کلان‌شهری شناسایی شده است. پژوهشگر به ارزیابی مدل پرداخته و میزان جامعیت و انسجام آن را تجزیه و بررسی نموده است و چگونگی گویی مدل را به حل مسائل شهری و نحوه هدایت برنامه‌های توسعه شهری تشریح کرده است (سال، ۲۰۰۰).

ش‌ها و مطالعات انجام شده درباره مسائل و مشکلات شهر و شهرداری در ایران اگرچه پرشمار و گون است، اما می‌توان آنها را در هشت محور کلی شامل: ترافیک، زیباسازی شهری، مسائل قانونی و قی شهری، خدمات فرهنگی - اجتماعی، مشکلات هماهنگی بین سازمان‌های مرتبط با خدمات ی، توسعه پایدار و کاربری زمین، مشارکت شهروندان، و مدیریت شهری طبقه‌بندی کرد. نکته حائز ت این است که به استثنای محور پنجم که به مطالعات مربوط به مشکلات هماهنگی بین سازمان‌ها و های ارائه‌کننده خدمات شهری اختصاص دارد، سایر محورها کم و بیش مسائل و مشکلات موجود در ن‌شهرهای کشور را به صورت موضوع‌های مستقل مورد توجه قرار داده‌اند به گونه‌ای که حتی در ر سوم یعنی موانع قانونی و حقوقی در مسائل شهری، عمده مطالعات موجود مشکلات قانونی و

حقوقی شهروندان را در مراجعه به شهرداری‌ها هدف‌گذاری کرده است و سابقه‌ای از بررسی موانع بر سر راه ایجاد هماهنگی و انسجام در بین این سازمان‌ها که مبتنی بر تحقیقات اسنادی، پیمایشی یا ترکیبی از هر دو باشد به دست نیامده است. در حقیقت موضوع مورد توجه محققان در این محور، سردرگمی مردم به علت اختلاف نظرها و تعابیر متفاوت از مفاد قانونی یا دست و پاگیر بودن مقررات خدمات شهرداری‌ها بوده است.

در پژوهشی با نام "ارائه الگوی مناسب تقسیمات شهری بر اساس مدیریت یکپارچه"، شیوه‌های مدیریت شهری به سه دسته کلی شامل سیستم غیر متمرکز در نظام‌های فدرالی، سیستم غیرمتمرکز در نظام‌های متمرکز، و سیستم نظارتی تقسیم شده است. محقق بر این باور است که وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها و شرکت‌های زیادی مستقیم و غیر مستقیم در مدیریت شهری دخالت می‌کنند. این شیوه مدیریت شهری، مشکلات زیادی را برای شهرداری‌ها و سازمان‌های موثر در مدیریت شهری به وجود آورده است. وی با اشاره به مطالعه‌ای که درباره مشهد صورت گرفته، اظهار می‌دارد که هر سازمان با معیار مورد نظر خود شهر را به چند منطقه تقسیم کرده است و ناهماهنگی در تقسیم‌بندی شهر توسط سازمان‌ها، معلول مدیریت‌های گوناگونی است که در این تقسیم‌بندی شکل گرفته است و راه برون‌رفت از آن مدیریت شهری هماهنگ و یکپارچه در شهر هاست (نوایی، ۱۳۸۲).

در تحقیق منتشر شده در ماهنامه شهرداری‌ها، ابتدا به نقش خطیر شهرداری به عنوان متولی و مجری بسیاری از طرح‌های توسعه‌مدار و ناظر بر خدمات اجتماعی و رفاه عمومی مردم اشاره و در ادامه به ضرورت هماهنگی بین سه مرجع مردم، دولت، و سایر سازمان‌ها برای موفقیت اجرای نقش شهرداری تأکید می‌کند. رویکرد تحقیق نامبرده اختلاف و چالش پیش آمده در خصوص همکاری‌های بین بخشی است که هریک به نحوی وظیفه را به دیگری واگذار می‌کند و آن را از محدوده قانونی وظایف خود خارج می‌کند. وی در پایان راه حل را، یافتن راهکارهایی می‌داند که یک بار برای همیشه به ناهماهنگی‌های اجرایی در مدیریت شهری خاتمه دهد (نجاتی، ۱۳۸۲).

کاظمیان در پایان‌نامه تحصیلی خود که با عنوان "طراحی سیستم مدیریت شهر مناسب شهرهای ایران؛ نمونه موردی شهر مشهد" تدوین شده می‌نویسد: مدیریت شهری موجود در ایران علاوه بر موارد تاریخی دچار مسائل و مشکلات جدی است که اهم آن‌ها را می‌توان به صورت: نامشخص بودن جایگاه و هویت مدیریت شهری در سیستم کلان‌مدیریتی کشور، نامناسب بودن مفهوم سیستم، برای مدیریت شهری

وجود به لحاظ نقایص پوشش عملکردی و جغرافیایی، نبود عناصر و نهادهای منتخب شهروندان، وابستگی شدید همه جانبه به حکومت مرکزی و رویارویی سازمان‌ها و عناصر با یکدیگر خلاصه کرد و در ادامه اهم نکات پیشنهادی وی عبارتند از:

- ۱- ایجاد و تقویت ساختارهای قدرت و حکومت محلی اعم از نهاد دولتی و یا منتخب شهروندان ۲-
- پوشش عملکردی و جغرافیایی کامل سیستم مدیریت شهری ۳- جدا کردن تدریجی امور نظارت و هدایت مدیریت شهری به عنوان عنصر تصمیم‌گیر و سیاست‌گذار اصلی سیستم ۴- تشکیل و تقویت سازمان شهرداری‌های کشور به عنوان عنصر میانی نظام ۵- محلی کردن تدریجی فرآیند برنامه‌ریزی شهری ۶- تقویت شهرداری به عنوان عنصر اجرایی و هماهنگ‌کننده اصلی مدیریت شهری. وی لزوم طراحی سیستم مدیریت شهری اختصاصی برای هر شهر، بر مبنای ویژگی‌های عمومی و اختصاصی همان شهر را یادآور می‌شود (کاظمیان شیروان، ۱۳۷۷).

در طرح "مطالعات کاربردی و تحقیقات شهری" که در مرکز مطالعات برنامه‌ریزی شهری وزارت کشور انجام شده، گفته شده است که تدوین نظام مدیریت شهری، از جمله مهم‌ترین اهداف کیفی مندرج در برنامه پنج ساله دوم توسعه اقتصادی اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران است. از این رو گسترش دامنه مطالعات مدیریت شهری از مؤلفه‌های بنیادی این امر محسوب می‌شود. بررسی ساختار نظام مدیریت شهری در وضع موجود با روند افزایشی مطالعات تطبیقی، شرایط لازم را برای تصمیم‌گیران و تصمیم‌سازان نظام نوین مدیریت شهری فراهم می‌سازد تا با گسترش حوزه‌های خود در تصمیمات، آگاهانه‌تر اقدام نمایند (مزینی، ۱۳۷۷).

در "کتاب سبز راهنمای شهرداری‌ها" که در مرکز مطالعات برنامه‌ریزی شهری وزارت کشور تدوین شده است، مباحثی در زمینه اصول و مبانی نظام برنامه‌ریزی و مدیریت شهری کشور، ساماندهی امور مالی و اداری شهرداری‌ها، مدیریت تأسیسات خدمات شهری، مدیریت بهسازی فضاهای شهری و کلیه مسائل، موضوعات و محورهای مطرح در نظام برنامه‌ریزی شهری و مدیریت شهری کشور بررسی شده است و به عنوان کتاب راهنمای شهرداری‌ها از آن نام برده است (سعیدنیا، ۱۳۸۲).

رحیمی در تحقیق خود با نام "تحول در مدیریت شهری تهران" که در شهرداری این شهر با هدف آشنایی و شناخت مباحث نظری تحول در مدیریت شهری انجام شده، با طرح این سؤال که عوامل عمده تحول در

مدیریت شهری چیست؟ در صدد پاسخ برآمده است. گزارش این تحقیق در هفت بخش ارائه شده است (رحیمی، ۱۳۷۴).

"ساختار حکومت محلی مدیریت شهری و شهرداری" عنوان مقاله‌ای است که نویسنده آن معتقد است باید میان مفهوم مدیریت شهری و شهرداری از جنبه نظری تفاوت قائل شد. وی مدیریت شهری را بخشی از دانش مدیریت می‌داند که می‌تواند زیر مجموعه حکومت محلی باشد، در حالی که شهرداری، سازمانی است که با بهره‌گیری از الگوها و مفاهیم دانش مدیریت شهری، وظیفه مدیریت و اداره امور شهری را بر عهده دارد (رجب صلاحی، ۱۳۸۲).

در گزارش طرح مطالعاتی "اصلاح و بهبود وضعیت اقتصادی شهرداری مشهد"، دیدگاه شهرداران مناطق ۱۱ گانه مشهد در خصوص مشکلات موجود که مانع اجرای مدیریت واحد شهری هستند مورد بررسی قرار گرفته است. محقق، هفت عامل را مانع عمده اجرای مدیریت یکپارچه شهری معرفی کرده است (قربانی، ۱۳۸۲).

در طرح مطالعاتی "نقش و جایگاه برنامه جامع میان مدت در توسعه کلان شهرها" شهر مشهد به عنوان مورد مطالعه انتخاب شده است. این مطالعه در هشت محور شامل: بخش‌های فرهنگی و آموزشی، اداری و امنیتی و انتظامی و مسائل حاشیه شهر، اقتصادی و بهداشت و محیط زیست، بخش عمران شهری، GIS، بخش پایگاه اطلاعات جغرافیایی، بخش برنامه‌ها و طرح‌های شهرداری و سازمان‌های وابسته و نیز بخش چهارچوب‌های نظری و تجربیات دیگر کشورها و طرح‌های فرادستی، انجام شده است. بخش دیگری از گزارش تحقیق به تبیین ضرورت مدیریت یکپارچه در سطح مجموعه شهری از نگاه توسعه عمرانی اختصاص یافته و ناهماهنگی دستگاه‌های خدمات‌رسانی شهری، سازمان‌های دولتی و خصوصی، اتحادیه‌های صنفی و غیره یکی از مشکلات اساسی شهر مشهد معرفی شده است و فرایند شکل‌گیری مدیریت واحد شهری در شرایط آرمانی در قالب اصلاحات ساختاری در قانون اساسی، تمرکززدایی سیاسی و اداری، تشکیل حکومت‌های منطقه‌ای و محلی عملی دانسته شده است (رهنما و همکاران، ۱۳۸۲).

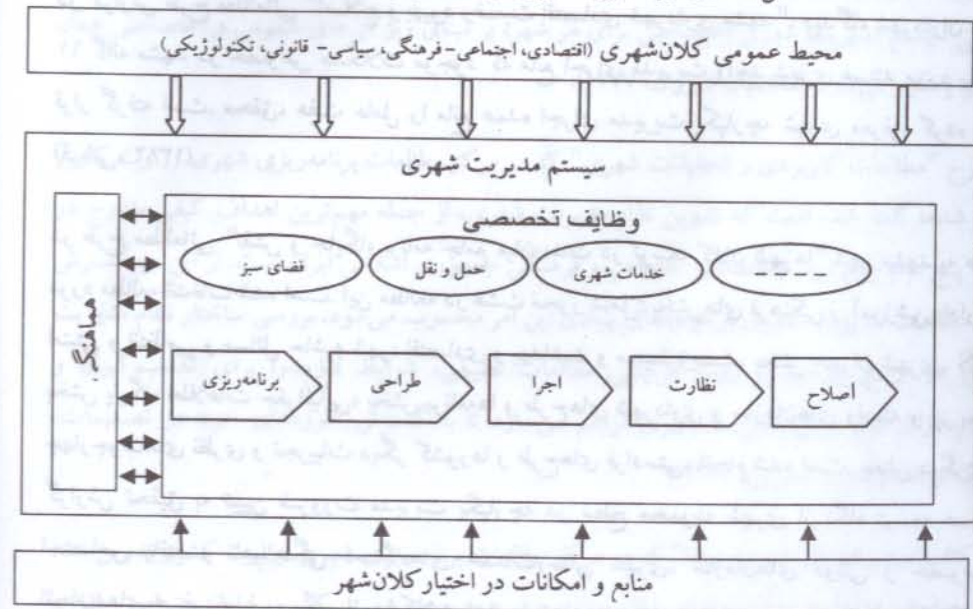
بررسی انجام شده در سازمان شهرداری‌ها، خصلت‌های مدیریت شهری در ایران را پراکندگی، تشتت و نبود روابط میان‌سازمانی لازم بین عناصر مختلف مدیریت شهری و حداقل برتری عملکردی شهرداری و

شهر بر امور شهری و نهادهای وابسته توصیف می‌کند. ویژگی‌هایی که ریشه در الگوی نظام و قانون‌گذاری کشور داشته و حاصلی ندارند جز آنکه گفته شود اصولاً نظام اداری ایران رده محلی (شهری) ندارد. بر اساس این مطالعه، حدود ۲۵ نهاد رسمی در اداره امور شهرهای ایران تدارک بدون این که حداقل هماهنگی‌ها و روابط افقی لازم میان آنها برقرار باشد و در این میان فقط یکی از ۲۵ نهاد است، آن هم بدون حداقل اختیارات لازم (سازمان شهرداری‌ها، ۱۳۸۱).

### مدل عمومی مدیریت شهری

ای مطالعات نظری و پیشینه تحقیق، مدل اولیه در مطالعه حاضر به صورت زیر ارائه می‌شود:

شکل ۱- مدل اولیه مدیریت شهری (بنگ و دیگران، ۲۰۰۵)



### روش‌شناسی تحقیق

#### ۱- سازمان‌های تاثیرگذار بر مدیریت شهری

ظهورشناسایی سازمان‌ها و نهادهایی که در فرایند ارائه خدمات توسط شهرداری به نوعی دخالت می‌کنند، پرسشنامه‌ای طراحی و در اختیار مدیران ارشد، مسئولین واحدها و کارشناسان ارشد شهرداری و نهادهای وابسته آن قرار گرفت و سپس در جلسات متعدد مصاحبه تکمیل گردید. پس از شمارش داده‌های مشترک بین شهرداری و دیگر سازمان‌ها، نوع وابستگی و درجه اثرگذاری بر عملیات اجرایی

مجموعه شهرداری با استفاده از مدل تامپسون (رحمان سرشت، ۷۷) شناسایی و در سه گروه سازمان‌های دارای رابطه متقابل، زنجیره‌ای یا جمعی با مجموعه شهرداری دسته‌بندی شد.

### ۴-۲- تحلیل محیط عمومی

به منظور مطالعه محیط سیستم مدیریت یکپارچه شهری و برآورد شدت تاثیر بالقوه نیروهای محیطی بر استقرار این سامانه مدیریتی، پرسشنامه‌هایی تهیه شد و در اختیار ۲۲ نفر از شهرداران کلان‌شهرهای کشور، ۱۰۰ نفر مدیران اجرایی و کارشناسان ارشد سازمان‌های وابسته شهرداری مشهد و اعضای شورای شهر فعلی و گذشته قرار گرفت. سپس برآیند نتایج این پرسشنامه‌ها، در اختیار اعضای شورای شهر - که در مرزهای بالای سیستم مدیریت شهری فعلی قرار گرفته و از این رو بیشترین سطح تعاملات را با محیط دارند- قرار داده شد تا ضمن تعدیل نتایج اولیه، میزان آمادگی محیط عمومی کلان‌شهری برای استقرار مدیریت یکپارچه شهری با دیدگاه عملیاتی تری مورد ارزیابی قرار گیرد.

### ۴-۳- عوامل راهگشا و بازدارنده

شناخت و تبیین عوامل بازدارنده و راهگشا در شکل‌گیری مدیریت یکپارچه شهری، بخش دیگری از تحقیق حاضر را به خود اختصاص داده است. برای این منظور مطالعات اسنادی بر شناخت سیر تحول مدیریت شهری در ایران و جهان، جایگاه شورا و شهرداری در برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، تجربه‌های کلان‌شهرهای موفق جهان و مطالعه متروپولیس، مواد قانونی مربوط به واگذاری اختیارات سازمان‌های محلی به شهرداری‌ها نظیر ماده ۱۳۶ و... تمرکز داشته است.

### ۵- یافته‌های تحقیق

#### ۵-۱- نقش سازمان‌های محلی

بر اساس یافته‌های تحقیق، ۲۹ سازمان و نهاد دولتی، بر رویه‌های اجرایی ارائه خدمات شهری از سوی مجموعه شهرداری مشهد تاثیرگذارند که البته به لحاظ نوع و میزان اثرگذاری با هم یکسان نیستند. اهم این سازمان‌ها عبارت است از: شرکت آب و فاضلاب، شرکت برق، شرکت مخابرات، شرکت گاز، سازمان مسکن و شهرسازی، سازمان بهداشت و درمان، دامپزشکی، اماکن، پزشکی قانونی، بهزیستی، بهداشت محیط، راهنمایی و رانندگی، آستان قدس، استانداری، سازمان نظام مهندسی و معاونت دادستانی.

از سوی دیگر، بر اساس مدل تامپسون می‌توان روابط میان‌سازمانی را در یکی از سه قالب متقابل، زنجیره‌ای و جمعی دسته‌بندی نمود. علی‌رغم کثرت سازمان‌های تاثیرگذار بر اداره امور شهری که همواره

مورد انتقاد تحلیل‌گران معتقد به ضرورت استقرار مدیریت یکپارچه شهری است، در پژوهش حاضر ضرورت ورود کلیه این سازمان‌ها در دایره مدیریت واحد شهری تأیید نگردید. بر مبنای این نظریه، تنظیم ارتباط کاری سازمان‌های دارای پیوند زنجیره‌ای با شهرداری که بر اساس نتایج این تحقیق بر دو گروه دیگر غالب است، با ساز و کارهای مدیریتی مناسب که منجر به رفع ناهماهنگی‌های موجود و بازتعریف دقیق رویه‌های انجام فرآیندهای مشترک می‌شود، امکان‌پذیر است (اچ‌هال، ۷۶). به این ترتیب از میان ۲۹ سازمان مشارکت‌کننده در ارائه خدمات به کلان‌شهر مشهد، ۱۷ سازمان که ارتباط آن‌ها با شهرداری و سازمان‌های وابسته از نوع وابستگی متقابل شناخته شد، مستلزم توجه ویژه و نامزد ورود به قلمرو مدیریت یکپارچه شهری می‌باشند.

ماهیت رابطه سایر سازمان‌ها و نهادها با مجموعه شهرداری از نوع زنجیره‌ای و جمعی است که ورود آن‌ها به حوزه مدیریت یکپارچه ضروری نیست و از طریق ساز و کارهای مدیریتی، امکان هماهنگی فراهم می‌باشد. اهم این سازمان‌ها عبارت است از: آموزش و پرورش، پلیس راه، اداره کل راه و ترابری، فرمانداری، دادگستری، سازمان فنی و حرفه‌ای، اداره کل دارایی، شرکت نفت، اداره کل ارشاد اسلامی، اداره پست، دفاتر اسناد رسمی، اتحادیه‌های مشاغل.

با توجه به این واقعیت که هر یک از سازمان‌های دولتی یاد شده در جدول ۱، در یک یا چند حوزه وظیفه‌ای خاص به مجموعه شهرداری متصل می‌شوند، منطقی‌تر آن است که محدوده کارکردی سازمان مدیریت واحد را بر مبنای حوزه‌های وظیفه‌ای (و نه برپایه سازمان‌های منتخب ورود) تعریف کرد. با این فرض، از تعیین فصل مشترک وظیفه‌ای میان هریک از سازمان‌های فوق با سازمان‌های محلی موجود در مجموعه شهرداری، می‌توان محدوده کارکردی زیر را برای سازمان مدیریت شهری، در نظر گرفت:

جدول ۱- سازمان‌های نامزد ورود به قلمرو مدیریت واحد شهری در شهر مشهد

سازمان‌های نامزد ورود به حوزه مدیریت شهری محدود به کارکردی سازمان مدیریت شهری

شرکت آب و فاضلاب

شرکت برق

مدیریت برنامه‌ریزی توسعه شهری

شرکت گاز

مدیریت خدمات زیربنایی شهری

+ شهرداری

شرکت مخابرات

مسکن و شهرسازی

بهداشت و درمان

مدیریت بهداشت محیط

محیط زیست

مدیریت حفاظت و ایمنی شهری

دامپزشکی

+ شهرداری

اماکن

پزشکی قانونی

مدیریت خدمات حمایتی-اجتماعی

بهریستی

+ شهرداری

مدیریت ترافیک و حمل و نقل

راهنمایی و رانندگی

استانداری (حوزه‌های محدود) + شهرداری

مدیریت ساخت و ساز شهری

آستان قدس (حوزه‌های محدود)

ادامه جدول ۱

استانداری

سازمان نظام مهندسی

+ شهرداری

معاونت دادستانی

## ۵-۲- تحلیل محیط عمومی (تهدیدها و فرصت‌ها)

براساس مبانی نظری، محیط عمومی یا کلان هر سازمان که مجموعه مدیریت شهری نیز از جمله آن محسوب می‌شود شامل عوامل اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، سیاسی- قانونی، و تکنولوژیکی است. با توجه به مدل ارائه شده از مدیریت شهری، عناصر شهری به نوعی از متغیرهای محیط عمومی تأثیر می‌پذیرند.

مهم‌ترین تهدیدهای محیط اقتصادی از نگاه مخاطبان برای استقرار مدیریت واحد شهری "فقر"، "توزیع نامناسب درآمد" و "بیکاری" با شدت تأثیر زیاد و بسیار زیاد ارزیابی شده است. ۱۰۰ درصد مدیران ارشد و اعضای شورای شهر، ساختار اداری متمرکز فعلی را مانعی جدی در این راه می‌دانند و ۸۰ درصد شدت تأثیر آن را زیاد و بسیار زیاد برآورد کرده‌اند. در بعد متغیرهای سیاسی قانونی، "تعارضات سیاسی" و "مقررات دولتی حاکم بر نهادهای شهری" با شدت زیاد و بسیار زیاد، مهم‌ترین عوامل شناخته شده. از سوی دیگر، ۶۰ درصد مدیران آمادگی سیاسی فعلی کشور را برای پذیرش مدیریت واحد شهری کم ارزیابی می‌کنند.

در زمینه فضای تکنولوژیکی حمایت‌کننده از طرح یکپارچه‌سازی مدیریت شهر مشهد، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات موجود در کشور و شهر مشهد، فرصتی مناسب شناخته شده است که نزدیک به ۱۰۰ درصد پاسخ‌گویان با آن بوده‌اند و شدت تأثیر آن نیز از میانگین ۳ بالاتر برآورد شده است. اتفاق نظر در مورد اهمیت زیاد آمادگی محیط تکنولوژیکی برای تحقق مدیریت واحد شهری، ضرورت توان تکنیکی نهادهای محلی اداره شهر برای کنترل پیامدهای تکنولوژیکی استقرار سیستم مدیریت یکپارچه شهری را تایید می‌کند. اما باید توجه داشت که آمادگی تکنولوژیکی، محدود به موارد فنی و فیزیکی نیست و شکل‌های ظریف‌تری از تکنولوژی یعنی بخش نرم‌افزاری آن همچون روش‌های بهسازی فرآیندها، کاربرد ایده‌ها و نظریه‌های مدیریتی نو و ... نیز از اهمیت بالایی برخوردارند.

در میان ارکان مختلف محیط عمومی سیستم مدیریت واحد شهری، محیط فرهنگی و اجتماعی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. در حالی که تغییر در قوانین، سیاست‌ها، تکنولوژی و متغیرهای اقتصادی نسبتاً سریع و حتی ناگهانی رخ می‌دهد، تغییر در فرهنگ و باورهای جامعه به زمان، سرمایه، تلاش و برنامه‌ریزی دقیق نیاز دارد و با وجود چاره‌اندیشی لازم موفقیت آن همواره با تردید روبروست (بیکر، ۱۹۸۹). از این رو در امکان‌سنجی استقرار نظام یکپارچه شهری، نهادهای فرهنگی مقیاس‌های پیش‌فرض در نظر گرفته می‌شوند. این موضوع فعالیت سیستم‌های ناهمخوان با این محیط را با تهدید جدی مواجه می‌کند. استقرار و تثبیت سیستم مدیریت یکپارچه شهری که متضمن ایجاد سطح مطلوبی از رفاه، امنیت و آرامش عمومی باشد نیز، صرفاً با تغییر در ساختارهای اداری، قوانین و مقررات یا ایجاد زیرساخت‌های تکنولوژیکی حاصل نمی‌شود، بلکه تحقق آن مستلزم همراهی تمامی مخاطبان و برخورداران این سیستم از جمله مردم است (الیس و مک کی، ۲۰۰۰). در بررسی‌های انجام شده در این مطالعه عواملی چون قانون‌گریزی، اعتیاد، ناامنی ... از جمله تهدیدهای جدی در محیط فرهنگی شناسایی شده‌اند که یقیناً

عملکرد نظام یکپارچه مدیریت شهری را با اشکالاتی روبرو می‌کنند. از این رو نظام فوق در مواجهه با محیط فرهنگی- اجتماعی موجود با چالش‌های زیادی مواجه است. دگرذیسی آشکاری که این سیستم در ساختار اداری کشور به وجود می‌آورد هنگامی به سرانجام خواهد رسید که با پذیرش همگانی روبرو شود. رسیدن به این مهم الزاماتی را فراروی این نظام نوین قرار می‌دهد که از آن جمله می‌توان به مواردی نظیر ترویج فرهنگ مشارکت مردمی در تصمیم‌گیری‌های محلی، ترغیب بخش خصوصی برای پذیرش سهم بیشتری از فعالیت‌های بخش دولتی، تلاش برای تثبیت جایگاه نهادهای محلی مدیریت شهری در اذهان مردمی، متقاعد کردن افکار عمومی برای پذیرش مشکلات دوران گذار، آماده‌سازی افکار عمومی برای قبول قواعد و رویه‌های جدید و ... اشاره کرد.

لازم به ذکر است که از نگاه شهرداران کلان‌شهرها و مدیران ارشد شهرداری مشهد، شدت تأثیر عوامل محیطی بر استقرار مدیریت شهری در تمام موارد از حد متوسط بیشتر و بین ۳/۸۸ تا ۴/۲۷ (از ۵ در مقیاس لیکرت) بیشتر بوده است در حالی که اعضای شورای شهر، شدت تأثیر را بین ۳ تا ۳/۷ ارزیابی نموده‌اند. جدول ۲ همگرایی نسبی مخاطبان در مورد شدت تأثیر عوامل محیطی در این مطالعه را نشان می‌دهد.

جدول ۲- میانگین شدت تأثیر عوامل محیطی بر استقرار سیستم مدیریت یکپارچه شهری

عوامل محیطی	میانگین		
	پاسخ‌گویان	شهرداران کلان‌شهرها	مدیران اجرایی سازمان‌های شهرداری
محیط اقتصادی	۳/۹۴	۴/۰۸	۳/۲
محیط سیاسی-قانونی	۳/۹۳	۳/۸۸	۳
محیط تکنولوژیکی	۴/۲۶	۴/۲۷	۳/۷
محیط فرهنگی-اجتماعی	۴/۰۹	۴/۰۴	۳/۳۷

از مجموع بررسی‌های فوق می‌توان نتیجه گرفت که میزان آمادگی محیط عمومی و کلان‌کشور و شهر مشهد برای استقرار نظام مدیریت یکپارچه شهری در شرایط حاضر در حد کم تا متوسط می‌باشد.



- اعطای خود مختاری اداری (و نه ضرورتاً سیاسی و قانونی) به کلان‌شهر؛
  - لزوم حفظ ماهیت بومی در ساختار "سازمان مدیریت یکپارچه ایجاد شده برای کلان‌شهر"؛
  - ضرورت حضور نمایندگان سازمان‌های دولتی و نهادهای محلی در مراتب این سازمان و تعیین میزان حضور و نقش نسبی هر یک.
- که در حقیقت نوعی از سازماندهی متداخل است.

■ باز طراحی ادارات داخلی مجموعه مدیریت شهر و تنظیم روابط فی‌مابین، به نحوی که امکان تعامل سازنده و جریان گردش اطلاعات میان آنها به وجود آید.

■ تعریف جایگاه مدیریت در رأس "سازمان مدیریت کلان‌شهر" با سطح مطلوبی از اختیارات، به گونه‌ای که هدایت طرح‌های مشترک میان سازمان‌های دولتی، محلی و خصوصی ممکن باشد.

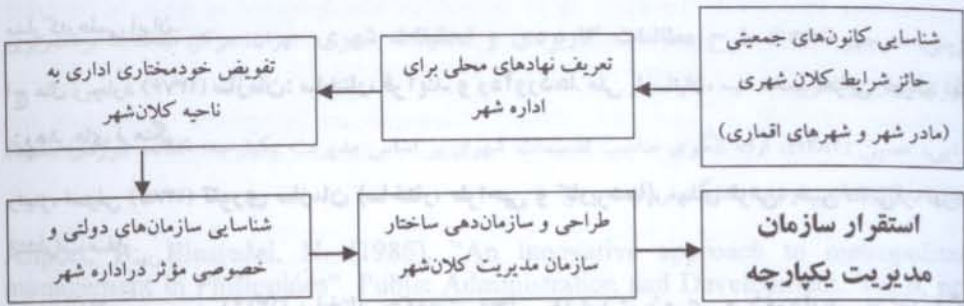
- تعریف نظام حکمرانی و تصمیم‌گیری در "سازمان مدیریت کلان‌شهر"؛
- تعریف سطح دوم قدرت محلی (شهرداری‌های شهرهای اقماری و مناطق)؛
- تنظیم روابط رو به بالا (رابطه سازمان مدیریت کلان‌شهر و دولت) با طرح موضوعاتی همچون:
  - توزیع قدرت بین مدیریت کلان‌شهر و شهرها و شهرک‌های اقماری؛
  - نحوه تعامل در مسائل کلان جامعه نظیر فرهنگ؛
  - تعیین حدود و مرزهای کلان‌شهر؛
  - باز طراحی یا متناسب‌سازی رویه‌های نظارت و کنترل؛
  - تعیین مکانیزم‌های تامین منابع مالی و...

■ روابط رو به پایین (رابطه سازمان مدیریت کلان‌شهر و شهرداری‌های اقماری) با طرح موضوعاتی از قبیل:

- نحوه توزیع منابع؛
- تعیین هزینه‌های ارائه خدمات؛
- سازوکارهای ارتباطی و نظارتی و ...

اینک با توجه به تحلیل ارایه شده از شرایط عمومی محیط فعالیت شهری ایران و نیز استناد به زمینه‌ها و الزامات شکل‌گیری و استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت یکپارچه شهری، مراحل تحقق آن با فرض فراهم

بودن شرایط پیش گفته و با تکیه بر تحقیقات متروپلیس و تجربه‌های کلان‌شهرهای موفق جهان به صورت شکل ۲ ارائه می‌شود.



شکل ۲- مراحل استقرار سازمان مدیریت کلان‌شهر از نگاه متروپلیس

#### ۷- نتیجه‌گیری

از یافته‌های این تحقیق می‌توان دریافت که محیط عمومی کلان‌شهرها برای استقرار نظام یکپارچه مدیریت شهری در حال حاضر مناسب نیست. به عبارت دیگر، فضای حاکم بر مدیریت شهری در ایران ظرفیت‌های اقتصادی، قانونی، سیاسی، فنی و انسانی را برای اجرای مدلی مناسب از مدیریت شهری ندارد که در آن وحدت فرماندهی و مدیریت حاکم باشد و حکومت‌های محلی از قدرت اثرگذاری کامل بر نهادهای دولتی در حوزه‌های وظیفه‌ای مشترک برخوردار باشند. در این شرایط سیستم مدیریت شهری، در راستای دستیابی به رسالت خود که توسعه پایدار و متوازن شهری است ناچار از پذیرش الگوهای جایگزینی است که بتوانند در عین سازگاری با شرایط نهادی حاضر، حداکثر انسجام عملکردی را در میان عناصر متنوع و متفاوت این سیستم فراهم آورند. به عبارت دیگر، محققان بر این باورند که اداره امور شهرهای کشور به ویژه کلان‌شهرها نیازمند الگوهایی است که بتوانند با حداقل نیاز به تغییرات ساختاری، حداکثر اهداف مدیریت یکپارچه را پوشش دهند. به نظر می‌رسد کارکرد اصلی چنین الگوهایی به طور عمده بر ایجاد حداکثر هماهنگی میان عناصر متعدد سیستم مدیریت شهری استوار خواهد شد.

## ۳-۵- نتایج تغییرات قانونی بر سیستم مدیریت شهری

مرور سیر تاریخی تحولات در قوانین مدیریت شهری در واقع تحلیل بخشی از محیط عمومی سیستم مدیریت شهری می‌باشد که به دلیل ارتباط مستقیم‌تر آن با امکان استقرار الگوی آرمانی مدیریت یکپارچه شهری، وضعیت آن در این مطالعه به طور ویژه بررسی شده است. بررسی روند تغییرات قانونی بر سیستم مدیریت شهری نشان می‌دهد که مدیریت کلان‌شهرها عرصه ورود عناصر سازمانی بسیاری بوده و هست که عمدتاً ناهمگون و دارای دیدگاه، اهداف و راهبردهای متفاوت می‌باشند. این تحقیق، پیامدهای عمده تغییرات قانونی در وظایف و تکالیف شهرداری‌ها را به شرح زیر شناسایی کرده است:

الف- فاصله گرفتن از اصل وحدت فرماندهی در مدیریت شهر، به دلیل ایجاد بستر قانونی برای ورود و دخالت مستقیم ده‌ها وزارتخانه، سازمان، نهاد دولتی و غیر دولتی در اداره امور شهر.

ب- انفصال برنامه‌ریزی شهری از شهرداری‌ها و شوراهای شهر که به منزله از دست دادن اساسی‌ترین ابزار مدیریت شهری برای این دو نهاد می‌باشد.

ج- جدایی تدریجی مدیریت زیرساخت‌های شهری از مجموعه شهرداری که نه تنها منجر به کاهش منابع راهبردی این سازمان و ایجاد تنگناهای اساسی برای اجرای اقدامات عمرانی آن گردیده است، بلکه بنابر یافته‌های تحقیق حاضر، عمده‌ترین مانع تشکیل مدیریت یکپارچه شهری می‌باشد.

د- کاهش استقلال شهرداری‌ها به شکلی که این نهادهای به ظاهر مستقل، در موارد بسیار تنها مجری سیاست‌ها و خط و مشی‌های سازمان‌های دولتی و یا ناظر بر اجرای آنها می‌باشند.

ه- حرکت به سوی ساختار سازمانی بخشی در مدیریت شهری، آن هم به شکل ناقص و بدون این که در کنار تعدد، تنوع و استقلال سازمان‌های میانی، دیگر الزامات بدیهی این ساختار از جمله وجود یک سازمان قوی هدایت‌گر در رأس آنها محقق شده باشد.

و- واگذاری ناقص و یا مشروط اختیاراتی که در پی گسترش ناگزیر زندگی شهری، بناچار به شهرداری‌ها تفویض گردیده است. به عنوان مثال قوانین مربوط به واگذاری مدیریت حمل و نقل و ترافیک شهری به شهرداری‌ها، در عین حال راهنمایی و رانندگی نیروی انتظامی را نیز با وزن برابر و با مرزهای شغلی نه چندان شفاف وارد این عرصه می‌نماید.

## ۶- پیش‌شرط‌های ایده تشکیل مدیریت یکپارچه شهری

بر اساس مبانی نظری سازمان و مدیریت، مطالعات گسترده جهانی و نتایج به دست آمده از این تحقیق برای حرکت به سوی تحقق ایده مدیریت یکپارچه شهری که به رفع یا کاهش ناهماهنگی‌های موجود و بهبود کیفیت زندگی شهری به ویژه در کلان‌شهرهای ایران منجر شود و احتمال بروز رویارویی‌های جدید را بعد از استقرار چنین نظامی به حداقل کاهش دهد، فراهم آوردن بستر مناسب برای رسیدن به این نوع مدیریت اجتناب‌ناپذیر است. برخی از پیش‌فرض‌ها و الزامات توفیق در این راه به شرح زیر است:

▪ اطمینان یافتن از کارایی مناسب مدیریت شهری پس از یکپارچگی

چنین اطمینانی هنگامی حاصل می‌شود که سازمان مدیریت شهری ایجاد شده، قادر به مدیریت واکنش‌ها و مقاومت‌های سازمان‌های محلی پس از اعلام یکپارچگی باشد. بر اساس مطالعات متروپلیس (اتحادیه جهانی متروپلیس، ۲۰۰۵) سازمان‌های دولتی در تمام نظام‌های حکومتی اعم از فدرالیسم آمریکای لاتین تا جامعه خودمختار اسپانیا همواره به مخالفت با انسجام مدیریت در کلان‌شهرها برخاسته‌اند و در شرایط اجبار، این موضوع را با مقاومت و از روی ناچاری پذیرفته‌اند. پس از اعلام موجودیت "سازمان مدیریت کلان‌شهر" این موضوع خود می‌تواند به طور بالقوه احتمال کارشکنی را به وجود آورد و حتی سازمان را تا مرز انحلال پیش برد. برای پیشگیری از ایجاد این شرایط، ضمن این که می‌باید فرایند مدیریت تغییر به طور کامل اجرا کرد، اتخاذ بعضی تدابیر پیش از یکپارچگی و دوران گذار می‌تواند مؤثر باشد. بعضی از این تدابیر که مطالعات متروپلیس نیز اکثر آنها را مورد توجه قرار داده است شامل:

- ایجاد رویه‌های تعاون و همکاری و تعریف طرح‌های مشارکتی میان سازمان‌های دولتی و نهادهای محلی اداره شهر
- ایجاد انگیزه در سازمان‌های دولتی و خصوصی برای همکاری در اداره امور شهر.
- پیش‌بینی ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیر برای "سازمان مدیریت کلان‌شهر" که قادر باشد به تغییرات مستمر در محیط کلان‌شهر پاسخ دهد.
- اتخاذ تدابیر مناسب برای پیشگیری از تداخل مسئولیت بین دوایر "سازمان مدیریت کلان‌شهر" به طوری که رویه‌های پاسخ‌گویی، حدود مسئولیت هر دایره را به روشنی مشخص نماید.

با فرض فراهم شدن پیش‌شرط‌های لازم برای ایجاد مدیریت یکپارچه در کلان‌شهرها، تشکیل آن به الزاماتی نیاز دارد که اهم آن عبارت است از:

## منابع

- اکبری، غضنفر (۱۳۸۳) *دموکراسی در اداره امور شهری و مشارکت شهروندان*. پژوهشگاه اطلاعات مدارک علمی ایران.
- اج‌حال ریچارد (۱۳۷۶) *سازمان: ساختار، فرآیند و ره‌آوردها*. علی پارسائیان، سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رایبیز، استیفن (۱۳۸۵) *تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)*. مهدی الوانی، حسن دانائی‌فر. تهران: انتشارات صفار.
- رجب‌صلاحي، حسين (۱۳۸۲) *ساختار حکومت محلی مدیریت شهری و شهرداری*. تهران: پایگاه اطلاع‌رسانی شهرسازی و معماری.
- رحمان‌سرشت، حسین (۱۳۷۷) *تئوری‌های سازمان و مدیریت از نوین‌گرایی تا پسانوین‌گرایی*. تهران: موسسه فرهنگی انتشاراتی فن و هنر.
- رحیمی، طیب‌السادات (۱۳۷۴) *تحول در مدیریت شهری تهران*. تهران: معاونت هماهنگی و برنامه‌ریزی شهرداری.
- رهنما، محمدرحیم (۱۳۸۲) *"تبیین نقش و جایگاه برنامه جامع میان‌مدت در توسعه کلان‌شهرها، مورد مطالعه: مشهد"*. مشهد: دانشگاه فردوسی و شهرداری.
- سعیدنیا احمد (۱۳۸۲) *کتاب سبز راهنمای شهرداری‌ها*. تهران: مرکز مطالعات برنامه‌ریزی شهر تهران.
- سعیدی‌رضوانی، نوید، کاظمیان، غلامرضا (۱۳۸۲) *امکان‌سنجی واگذاری وظایف جدید به شهرداری‌ها، سازمان شهرداری‌های کشور*.
- شناسایی و واگذاری فعالیت‌های قابل واگذاری دستگاه‌های اجرایی (در زمینه مدیریت شهری) به شهرداری‌ها. تهران: انتشارات سازمان شهرداری‌ها، ۱۳۸۱.
- صوفی، محمدعلی (۱۳۸۴) *توسعه پایدار شهری*. پایگاه اطلاع‌رسانی شهرسازی و معماری.
- علوی‌تبار، علیرضا (۱۳۸۳) *مشارکت شهروندان در اداره امور شهری*. تهران: پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران.
- قربانی، محمد (۱۳۸۲) *اصلاح و بهبود وضعیت اقتصادی شهرداری مشهد*. مشهد: دانشگاه فردوسی.

- کاظمیان شیروان، غلامرضا (۱۳۷۷)، طراحی سیستم مدیریت شهری مناسب شهرهای ایران، نمونه موردی مشهد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- مزینی، منوچهر (۱۳۷۷) *طرح مطالعات کاربردی و تحقیقات شهری*. تهران: مرکز مطالعات برنامه‌ریزی شهری وزارت کشور.
- نوابی، حسین (۱۳۸۲)، ارائه الگوی مناسب تقسیمات شهری بر اساس مدیریت یکپارچه؛ مطالعه موردی مشهد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

Allport, R., Einsiedel, N. (1986), "An innovative approach to metropolitan management in Philippines". *Public Administration and Development*. Vol.6, pp. 23-48.

Baker, R. (1989) "Institutional innovation development and environmental management: an administrative trap" *Public Administration and Development*. Vol. 9, pp. 29-47

Charcill, A. (1985) *Cities in Conflict: planning and management of Asian cities*. Washington D.C: World Bank.

Clarke, G. (1985) *Jakarta, Indonesia: planning to solve urban conflicts, Planning and Management of Asian Cities*. Washington D.C: World Bank, pp. 35-38.

Ellis, G., Mckay, S. (2000) "City Monument Profile: Belfast". *Cities*. Vol. 17, No. 1, pp. 47-54.

Lakshmaan, A., Rotner, E. (1985) "Madras, India: low cost approaches to Managing, Development in Lea, J and Courtney, J (Eds)". *cities in conflict: planning and management of Asian cities*, Washington D.C: World Bank, pp. 81-94.

Marshall, T (2000) "Urban planning and governance: Is there a Barcelona model?". *International Planning Studies*, Vol. 5, iss.3, P.299.

Mc Gill, R. (1994) "Integrated Urban management: An operational model for third world managers". *cities*, Vol. 11, No. 1, pp. 35-42.

Mc Gill, R. (1998) "Urban management in developing countries". *cities*, Vol. 15, No. 6, pp. 463-471.

Meethen, K. (1997) "York: Managing the tourist city". *Cities*, Vol. 14, No. 6, pp. 333-342.

Mintzberg, H. (1981) "organization design". *Harvard business review*, January-february, pp. 106-120.