



بازشناسی و پیوندشناسی الگوهای مدیریت شهری

نمونه: کلان شهر مشهد

محمد رحیم رهنما^۱

rahnama2001@yahoo.com

مجتبی صادقی^۲

روح اله اسدی^۳

ro.asadi@gmail.com

چکیده:

این پژوهش به بازشناسی و پیوندشناسی الگوهای مدیریت شهری، تعیین جایگاه الگوهای سه گانه مدیریت شهری (مدیریت مشارکتی، مدیریت یکپارچه و مدیریت استراتژیک) را در کلان شهر مشهد می پردازد؛ یعنی الگوهای گوناگون مدیریت شهری را بازشناسی و پیوند بین آنها را آشکار می سازد. برای این کار، با روش توصیفی-تحلیلی و در قالب پرسشنامه (۳۸۴ پرسشنامه بین شهروندان، و ۲۵ پرسشنامه بین کارشناسان) اطلاعات مورد نیاز گردآوری شد و با آزمون T-TEST مورد سنجش قرار گرفت.

یافته ها نشان داد که بین سه الگوی بیان شده، یک رابطه و پیوند درهم تنیده ای وجود دارد، به گونه ای که هر سه الگو در مدیریت شهری، لازم و ملزوم یکدیگرند. می توان گفت که با چینش و ایجاد پیوندهای گوناگون بین سه الگوی مدیریت مشارکتی، یکپارچه و استراتژیک، الگوی مدیریت شهری با ویژگی های ویژه خود، بازشناسی می گردد.

همچنین یافته ها نشانگر آنند که در مدیریت شهری مشهد، هیچ یک از الگوهای سه گانه ای فوق جایگاه شایسته ای ندارند و ضعف در هر سه الگو دیده می شود؛ بطوری که ویژگی هایی از هر الگو، در مدیریت شهری مشهد دید می شود ولی تا به کارگیری کامل آنها، فاصله ی زیادی وجود دارد. به طوری که، باید پیگیری الگوی مدیریت مشارکتی و یکپارچه در اولویت قرار گیرد تا زمینه برای مدیریت استراتژیک نیز فراهم گردد.

کلیدواژه ها: مدیریت مشارکتی- مدیریت یکپارچه- مدیریت استراتژیک- کلان شهر مشهد.

۱ عضو هیأت علمی گروه جغرافیای دانشگاه فردوسی مشهد

۲ دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه یزی شهری، دانشگاه فردوسی مشهد

۳ دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه یزی شهری، دانشگاه فردوسی مشهد، نویسنده عهده دار مکاتبات



۱. مقدمه:

اگر برای ما باور باشیم که سازمان‌ها دارای ویژگی‌های مشترکی هستند که عبارت است از: ۱. نهاد اجتماعی هستند؛ ۲. مبتنی بر هدف می‌باشند؛ ۳. ساختار آن‌ها به صورت آگاهانه طراحی شده است؛ ۴. با محیط خارجی ارتباط دارند؛ ۵. مبتنی بر تقسیم کار هستند (اسمعیلی گیوی، ۱۳۸۷: ۱)، می‌توان شهر را نیز بسان سازمانی پنداشت که دارای ویژگی‌های یک سازمان می‌باشد. شهر نیز به مانند یک سازمان، نیاز به مدیریت شهری، و مهم‌تر از آن نیاز به الگوی شایسته‌ای از مدیریت شهری دارد، چه بسا شهری که از مدیران شایسته‌ای برخوردار است ولی نبود الگوی مناسب، جلوی بالندگی شهر را گرفته باشد. باید گفت که شناسایی الگوی شایسته برای مدیریت شهری گرچه بااهمیت است ولی دغدغه‌ی این پژوهش نیست، زیرا این کار دارای پیش‌نیازهایی است که عبارت از: ۱- وضعیت هر یک از الگوهای مدیریت شهری، در مدیریت کنونی شهر شناسایی شود. ۲- پیوند بین الگوهای مدیریت شهری آشکار گردد. با این دو کار، می‌توان نخست وضع موجود مدیریت شهری را شناخت و سپس با شناسایی ارتباط این الگوها، دانست که برای رسیدن به یک الگوی شایسته، نخست زمینه را برای کدامین الگو باید فراهم آورد. با نگاهی به آنچه گفته شد، دغدغه‌ی بنیادی این نوشتار، پیرامون بازشناسی و پیوندشناسی الگوهای مدیریت شهری و همچنین مشخص کردن جایگاه مدیریت شهری مشهد در بین این الگوهاست. بنابراین، تلاش (هدف) برای این است تا وضعیت سه الگوی مدیریتی (مدیریت مشارکتی، مدیریت یکپارچه و مدیریت استراتژیک) در کلان‌شهر مشهد، نخست بازشناسی، و سپس پیوند و ارتباط این سه الگو با هم روشن گردد. در همین راستا سه پرسش بنیادی مطرح شد: هر یک از الگوهای سه‌گانه (مشارکتی، یکپارچه و استراتژیک) چه وضعیتی دارند؟ چه پیوندی میان این سه الگو برقرار است؟ در کلان‌شهر مشهد، پیگیری کدام الگو باید در اولویت قرار گیرد؟

۲. روش تحقیق و نمونه گیری:

روش تحقیق، روشی توصیفی-تحلیلی است به‌گونه‌ای که برای هر یک از سه الگوی مورد نظر (مشارکتی، یکپارچه و استراتژیک)، نخست در قالب پرسشنامه‌گویه‌هایی طرح گردید و اطلاعات مورد نیاز گردآوری شد. نمونه‌گیری توسط فرمول کوکران، با توجه به جمعیت مشهد در سال ۱۳۸۵ (۲۴۲۷۳۱۶) (سازمان آمار، اطلاعات و خدمات کامپیوتری شهرداری مشهد، ۱۳۸۸: ۲) انجام شد، به طوری که ۳۸۴ پرسشنامه بین شهروندان، و ۲۵ پرسشنامه بین کارشناسان توزیع گردید. با توجه به طبقه‌بندی مناطق شهرداری مشهد که از نظر توسعه‌یافتگی توسط مدل موریس بدست آمده است (شاهنوشی و دیگران، ۱۳۸۵: ۴۳۷-۴۳۸)، منطقه ۱ (نماینده مناطق توسعه یافته)، منطقه ۹ (نماینده مناطق با توسعه متوسط) و منطقه ۳ (نماینده مناطق کم توسعه یافته) به عنوان نمونه انتخاب شدند. پرسش‌ها، بصورت طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (کم، خیلی کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد) طراحی شده و سپس با آزمون T-TEST مورد بررسی قرار گرفتند.

۳. مبانی نظری:

اگر مدیریت را فرآیند به کارگیری منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل بدانیم که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت می‌گیرد (رهنما، ۱۳۸۷: ۱)، مدیریت شهری را می‌توان مدیریتی دانست که با به کارگیری منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات،



هدایت و کنترل، برای دستیابی به اهداف شهری و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، تلاش می‌کند. یکی از الگوهای مهم مدیریت شهری، الگوی مدیریت مشارکتی است، [تا جایی که] سازمان‌های جهانی، مانند بانک جهانی، " مشارکت " و "توانمندسازی" شهروندان را همچون نوشدارویی برای بهبود نابرابری‌ها پذیرفته‌اند (McEwan, 2005: 970). یکی از اصلی‌ترین منفعت‌های سازمانی و اجتماعی مشارکت، آن است که حل و فصل منافع ضد و نقیض در میان مذاکرات فردی و / یا چانه‌زنی‌های جمعی را بیشتر از تحمیل قدرت [روش اعمال قدرت]، ممکن می‌سازد. (Branch, 2010: 1) در واقع، منظور از مشارکت، قدرت تأثیر گذاردن بر تصمیم‌گیری‌ها و سهمیم شدن شهروندان در قدرت است. (برک‌پور، ۱۳۸۶: ۵۰۱). مشارکت آنجایی است (جایی رخ می‌دهد) که درجه‌ی مطمئنی از بازپخش قدرت وجود داشته باشد. (Bickerstaff & Others, 2002) ۶۲: " اهداف مشارکت عمومی " به اشتراک‌گذاشتن اطلاعات، درگیر کردن جامعه در مرحله‌ی تصمیم‌سازی، قراردادن - خواسته‌های (اهداف) جامعه در توجهات و ملاحظات، واگذار کردن توانایی تأثیرگذاری بر خروجی تصمیم‌سازی، به جامعه را دربر می‌گیرد. (O'Faircheallaigh, 2010: 19). سازمان جامعه، وسیله‌ای است برای مردمی که مشارکت را جستجو می‌کنند. سازماندهی کردن، مردم را گردهم می‌آورد و [آنها] را در تولید قدرت برای انجام دادن اهدافشان، توانمند می‌سازد (Checkoway, 2010: 2). از آنجایی که مشارکت نیازمند بستری قانونمند، آگاه و مشارکت‌طلب است (ارجمندینا، ۱۳۸۰: ۳۱) لذا می‌توان مدیریت مشارکتی را الگویی بستر ساز برای مشارکت دانست. مدیریت مشارکتی، به مفهوم توانمندسازی کارکنان و شاغلان سازمان‌ها به منظور مداخله در فرآیند تصمیم‌گیری است (دارابی، ۱۳۸۷: ۷۱۰).

مدیریت یکپارچه نیز دومین الگویی است که به عنوان الگویی مهم در مدیریت شهری از آن یا می‌شود. هماهنگی بین سازمانی یعنی فرآیند ایجاد یا به کارگیری قوانین تصمیم‌گیری وضع شده توسط دو یا چند سازمان به صورت جمعی و در ارتباط با محیط کاریشان (کیاکجوری و ملک‌محمدی زنجان، ۱۳۸۵: ۳) مدیریت یکپارچه شهری عبارت است از هماهنگی ساختاری - کارکردی سازمان‌های شهری، در فرآیند مدیریت نظام فضایی شهری (صادقی، ۱۳۸۸، ۲۹).

مدیریت استراتژیک سومین الگوی مورد نظر این نوشتار می‌باشد. مدیریت استراتژیک: " هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدفهای بلندمدت خود دست یابد " (فردآر، ۱۳۷۹: ۲۴). مدیریت استراتژیک دارای سه جزء اصلی است که عبارتند از تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی، که برنامه‌ریزی استراتژیک مترادف است با مرحله‌ی تدوین استراتژی. (همان: ۱۹) باید گفت که استراتژی، یک سری تصمیمات هدف‌گرا و فعالیت‌هایی است که مهارت‌ها و منابع یک سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدهای محیط آن، هماهنگ می‌سازد (Flouris & Dostaler, 2007: 2). فرارفتن از مسائل روزمره شهر و پرهیز از غرق شدن در آن‌ها، مستلزم وجود بینشی گسترده و درازمدت نسبت به آینده یا داشتن بینش راهبردی در زمینه‌ی توسعه‌ی شهری است (برک‌پور، ۱۳۸۶: ۵۰۲).

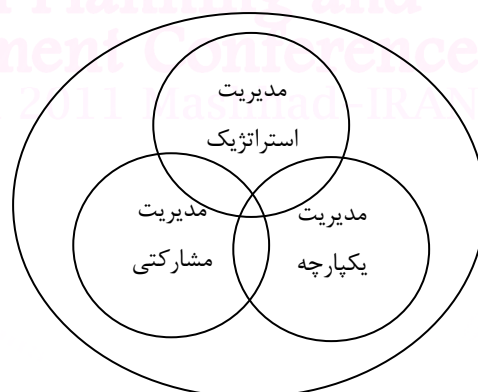
۴. تئوری سیستم‌ها مبنای تئوریک تبیین پیوند الگوهای سه‌گانه مدیریت شهری:

تئوری عمومی سیستم‌ها در یک مفهوم ارگانیک و بیولوژیک که معمولاً از آن به عنوان " انقلاب ارگانیک " یاد می‌کنند، ریشه دارد. برتالانفی این مفهوم را این‌گونه بیان می‌کند که " بر خلاف پدیده‌های فیزیکی مانند جاذبه الکتریسته، پدیده‌های حیات فقط در " موجودیت‌هایی منحصر به فرد " به نام " ارگانسیم " یافت می‌شود. هر ارگانسیم یک سیستم است. بدین معنی که اجزا و فراگردهای آن در تعامل طرفینی، نظمی پویا دارند. " (رضائیان، ۱۳۷۷: ۱۲-۱۳). هدف اصلی این تئوری، کشف



قوانین و نظم ذاتی انواع پدیده‌هاست" (همان: ۱۵)" سیستم یعنی مجموعه‌ای متشکل از عوامل گوناگون که روی یکدیگر به طور دینامیکی اثر می‌گذارند و برای به انجام رساندن کار یا دست یافتن به هدف خاصی سازمان یافته‌اند" (روزنی و بیشن، ۱۳۷۰: ۲۰). اگر شهر را سیستمی بپنداریم، افزون بر این که این سیستم دارای دو عنصر مهم (شهروندان و مدیریت شهری) است، می‌توان برای الگوی مدیریت شهری نیز سه جزء مهم (مشارکتی بودن، یکپارچه بودن و استراتژیکی بودن) را در نظر گرفت. بنا بر تئوری سیستمی، این سه عنصر به عنوان سه عنصر مهم مدیریت شهری، روی یکدیگر به طور دینامیکی اثر می‌گذارند و در پیوند با یکدیگرند. بر مبنای تئوری سیستم‌ها، می‌توان گفت که نمی‌شود مدیریت شهری، در زمینه برپایی الگوی مدیریت استراتژیک موفق باشد، در حالی که در زمینه‌ی مدیریت مشارکتی و یا مدیریت یکپارچه ناموفق عمل کرده باشد. افزون بر این، تمرکز سازمانی (هماهنگی) و مشارکت شهروندان، جزء مزیت‌های مدیریت استراتژیک هستند، به طوری که السون و هایلث بیان می‌کنند: مزیت‌های فرآیند مدیریت استراتژیک، تمرکز سازمانی، شناسایی اولویت‌ها و اهداف، روشنی (شفافیت) و ارتباط میان ذی‌نفعان، مدیریت نتایج، و سازوکاری برای پیش‌بینی و برنامه‌ریزی تغییراتی که با پیامدهای ممکن سروکار (ارتباط) دارند را دربرمی‌گیرند (Olsen & Haslett, ۲۰۰۲: ۴۵۰). از طرفی اگر "مشارکت" و "توانمندسازی" شهروندان را چون نوشدارویی برای بهبود نابرابری‌ها بپذیریم (McEwan, ۲۰۰۵: ۹۷۰) شدنی نیست که بدون مشارکت، به صرف داشتن دید بلندمدت (مدیریت استراتژیک) و به صرف وجود هماهنگی بین سازمان‌های شهری (مدیریت یکپارچه)، نابرابری‌های شهری را از بین برد و با مدیریت استراتژی‌ها (مدیریت استراتژیک) به چشم‌انداز شهری رسید. در همین راستا مدیریت استراتژیک ممکن است [حتما این‌گونه است که] جنبه‌های انسان- پایه ظرفیت استراتژیک یک سازمان را شامل شود. (Steinthorsson & Soderholm, ۲۰۰۲: ۲۳۴). کولتر^۴ برای یک نگرش مردم‌سالارانه‌تر به استراتژی بحث می‌کند و پیشنهاد می‌کند که استراتژی، کار هر مدیری است که "به شیوه‌ی استراتژیکی" مدیریت می‌کند [استراتژی کار همه‌ی مدیران درگیر مدیریت استراتژیک، می‌باشد] (Flouris & Dostaler, ۲۰۰۷: ۳). کوتاه سخن آنکه مدیریت استراتژیک، یکپارچه و مشارکتی، سه بعد درهم تنیده‌ی مدیریت شهری هستند که برای تحقق مدیریت شهری جامع لازم و ضروری می‌باشند و همانند اجزای یک سیستم با یکدیگر در ارتباطند.

3rd Urban Planning and Management Conference
20-21 April 2019, Mashhad, IRAN



شکل ۱: درهم‌تنیدگی الگوهای مدیریت استراتژیک، مدیریت یکپارچه و مدیریت مشارکتی



۵. جایگاه الگوهای مدیریت شهری در کلان شهر مشهد:

به منظور شناسایی وضعیت الگوهای سه گانه‌ی مدیریت شهری مشهد، جدول ۱ طراحی شد که نشان دهنده گویه‌های مورد نظر و میانگین آن‌هاست.

جدول ۱: الگوهای مدیریت شهری و گویه‌های مربوطه

میانگین	میانگین	پاسخگویان	گویه	شماره	الگوی مدیریت
۱.۹	۱.۹	ش ^۵	شهروندان قدرت تاثیرگذاری بر تصمیمات شهرداری و شورای شهر را دارند.	۱	مدیریت مشارکتی
	۱.۵	ش	در فرایند تهیه و اجرای طرح‌های توسعه شهری از شهروندان نظرخواهی می‌شود.	۲	
	۲.۲	ک ^۶	سازوکارهای لازم جهت مشورت بین سازمان‌های رسمی شهر و شهروندان وجود دارد.	۳	
۲.۰	۱.۶	ش	سازمان‌های مختلف شهری (مانند سازمان آب، برق و شهرداری و ...) در اجرای پروژه‌های شهری، با یکدیگر هماهنگ هستند.	۴	مدیریت یکپارچه (هماهنگی)
	۲.۱	ش	جهت هماهنگی و اداره بهتر شهر، بین نهادهای مختلف هماهنگی وجود دارد.	۵	
	۲.۱	ک	میان سازمان‌های رسمی خدمات رسان شهر و سازمان‌های غیردولتی هماهنگی لازم وجود دارد.	۶	
	۲.۵	ک	میان سازمان‌های مختلف تهیه کننده و اجراکننده طرح‌های شهری تفاهم وجود دارد.	۷	
۲.۴	۲.۶	ک	شهرداری و شورای شهر، فعالیت‌های خود را اعم از برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها، مورد کنترل قرار می‌دهند تا در جهت رسیدن به چشم‌انداز شهری حرکت کنند و از مسیر آن منحرف نشوند.	۸	مدیریت استراتژیک
	۲.۷	ک	شهرداری و شورای شهر، اثرات و بازخورد سیاست‌های اجرایی را، در برنامه‌ها و اهداف خود اعمال می‌کنند.	۹	
	۲.۴	ش	طرح‌های انجام شده ضمن کمک به حل مشکلات موجود، مشکلات چند سال آینده را نیز در نظر دارند.	۱۰	
	۲.۴	ک	مسئولان محلی چشم اندازی برای آینده شهر از طریق فرایندی مشارکتی به وضوح بیان کرده اند و در راستای آن عمل می‌کنند.	۱۱	
	۲.۵	ک	شهرداری و شورای شهر برنامه های میان مدت و درازمدت مناسبی برای شهر دارند.	۱۲	
	۲.۴	ک	تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک بر شورای شهر و شهرداری حاکم است.	۱۳	
	۲.۴	ک	شورای شهر و شهرداری برنامه های درازمدت را به طور پیوسته دنبال می‌کنند.	۱۴	

۵. شهروندان
۲. کارشناسان



پیش از به کارگیری گویه‌های پرسشنامه‌ی کارشناسان، باید ابتدا معنادار بودن آن‌ها تایید شود. جدول ۲ معنادار بودن میانگین‌های به دست آمده از پرسشنامه‌های کارشناسان را نشان می‌دهد.

Test value = ۲.۵			
P- value معناداری (دو دامنه‌ای)	df	میانگین	شماره گویه
۰.۳۷	۲۸	۲.۲	۳
۰.۱۹	۲۹	۲.۱	۶
۰.۹۰۱	۲۸	۲.۵	۷
۰.۳۶۱	۱۷	۲.۶	۸
۰.۳۶۹	۱۷	۲.۸	۹
۰.۵۱۲	۲۸	۲.۴	۱۱
۰.۷۷۹	۲۸	۲.۵	۱۲
۰.۵۱۲	۲۸	۲.۴	۱۳
۰.۷۷۹	۲۸	۲.۴	۱۴

جدول ۲: معناداری گویه‌ها نسبت به Test value مورد نظر

از آن‌جا که در پرسش‌نامه، از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است بنابراین، عدد ۲.۵ برابر میانگین این طیف خواهد بود (Test value = ۲.۵) به طوری که در تعیین وضعیت شاخص مدیریت مشارکتی، یکپارچه و استراتژیک، عدد ۲.۵ به عنوان حد متوسط می‌باشد. اگر میانگین گویه‌ای از آن کمتر باشد، نقطه ضعف و اگر بیشتر باشد، نقطه قوتی برای مدیریت شهری مشهود خواهد شد. با توجه به جدول ۱، میانگین گویه‌های شماره‌ی ۷، ۸، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۹ و ۱۴، تقریباً همگی برابر ۲.۵ می‌باشد. فرض نیز بر این است که میانگین این گویه‌ها، در جامعه هم برابر ۲.۵ می‌باشند:

$$\begin{cases} H_0 : \mu_{7,8,9,11,12,13,14} = 2.5 \\ H_1 : \mu_{7,8,9,11,12,13,14} \neq 2.5 \end{cases}$$

P-value این گویه‌ها بزرگتر از آلفای ۰.۰۵ می‌باشد (جدول ۲)، بنابراین فرض H_0 مبتنی بر اینکه میانگین این گویه‌ها برابر ۲.۵ می‌باشد، پذیرفته می‌شود. میانگین گویه‌های شماره‌ی ۶ و ۳ کمتر از ۲.۵ می‌باشد. فرض نیز بر این است که میانگین این گویه‌ها، در جامعه هم کمتر از ۲.۵ است:

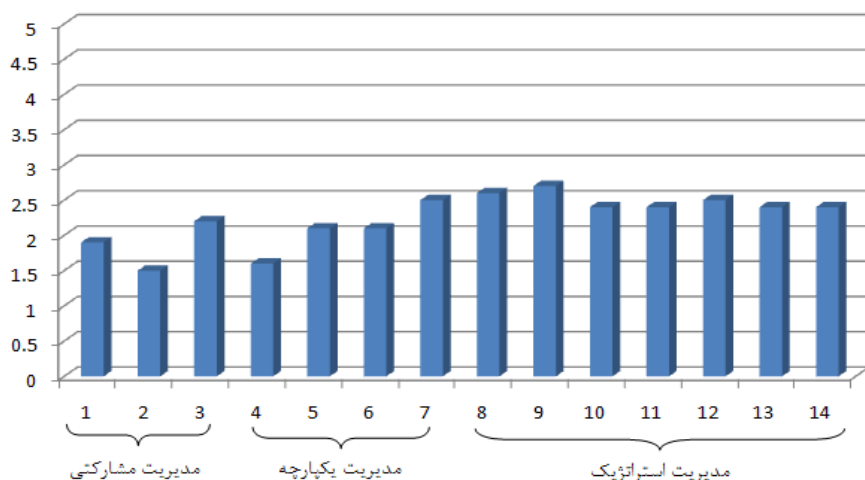
$$\begin{cases} H_0 : \mu_{3,6} \geq 2.5 \\ H_1 : \mu_{3,6} < 2.5 \end{cases}$$

P-value این گویه‌ها کوچکتر از آلفای ۰.۰۵ می‌باشد (جدول ۲)، بنابراین فرض H_1 مبتنی بر اینکه میانگین این گویه‌ها، کوچکتر از ۲.۵ می‌باشد، پذیرفته می‌شود. یافته‌های آزمون T-TEST، نشان از معنادار بودن میانگین گویه‌ها در سطح ۹۵ درصد دارد.

پیش از پرداختن به پیوندشناسی میان الگوهای سه‌گانه مدیریت شهری، نخست باید وضعیت هر یک از الگوها در کلان‌شهر مشهد مشخص شود. طبق تئوری سیستم‌ها که در ابتدای نوشتار بحث شد، نباید میانگین گویه‌ها تفاوت زیادی با هم داشته

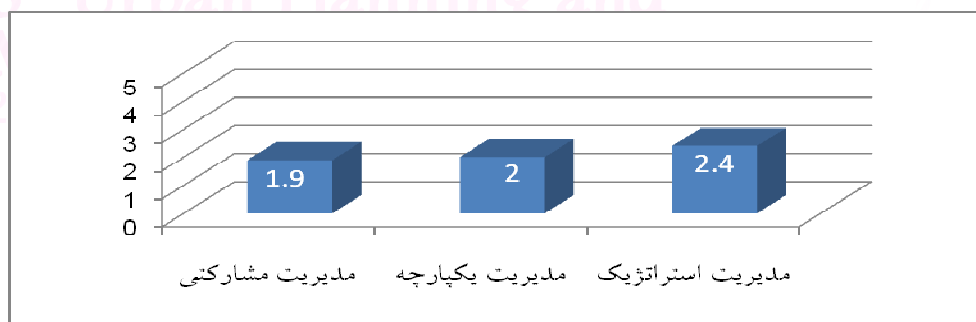


باشند زیرا هر سه ویژگی (مشارکتی بودن، یکپارچه بودن و استراتژیک بودن) مدیریت شهری به هم وابسته اند و مستقل از یکدیگر نیستند. جدول ۱، گویای این است که میانگین همه ی گویه ها با اندکی تفاوت، همانند هم هستند و تفاوت چشم گیری دیده نمی شود.^۷



نمودار ۱: جایگاه الگوهای سه گانه مدیریت شهری در کلان شهر مشهد به تفکیک گویه بر اساس میانگین

نمودار ۱، نشان می دهد که میانگین همه ی گویه ها کمتر از حد متوسط (۲.۵) می باشد. تنها گویه ۸ با میانگینی برابر ۲.۶، مبتنی بر تلاش مدیریت شهری در جهت منحرف نشدن از چشم انداز شهری و گویه ی شماره ۹ با میانگینی برابر ۲.۷، مبتنی بر اعمال بازخورد سیاست های شهری در اهداف و برنامه ها، بیشتر از ۲.۵ است. میانگین گویه ها، وضعیت مناسبی را از مدیریت شهری کلان شهر مشهد نشان نمی دهد زیرا به جز دو گویه ی ۸ و ۹، که میانگینی بیشتر از ۲.۵ دارند، دیگر گویه ها، در وضعیت پایین تر از حد متوسط (۲.۵) قرار می گیرند. افزون بر نمودار ۱ که وضعیت الگوهای مدیریت شهری را به تفکیک گویه نشان داد، نمودار ۲ نیز به روشنی وضعیت نه چندان مناسب این الگوها را نشان می دهد.



نمودار ۲: جایگاه الگوهای سه گانه مدیریت شهری در کلان شهر مشهد

^۷ به دلیل جلوگیری از تکرار گویه ها، تنها شماره ی گویه ها در نمودار آورده شده است به طوی که شماره ی گویه ها در همه ی جدول ها و نمودارها، یکی است.



یافته‌ها نشان از این دارد (نمودار ۲) که در کلان‌شهر مشهد، میانگین هر سه الگوی مدیریتی اعم از مشارکتی (۱.۹)، یکپارچه (۲) و استراتژیک (۲.۴)، در پایین‌تر از حد متوسط (۲.۵) قرار دارد. گرچه تفاوت چندانی بین وضعیت سه الگو دیده نمی‌شود ولی باید گفت که وضعیت مدیریت استراتژیک، نسبت به مدیریت مشارکتی و یکپارچه بهتر است.

۶. بازشناسی و پیوندشناسی الگوهای مدیریت شهری:

طبق تئوری سیستم‌ها که در ابتدای نوشتار بحث شد، اگر سه جنبه‌ی مدیریت شهری (مشارکتی بودن، یکپارچه بودن و استراتژیک بودن) به صورت اجزایی از ویژگی‌های سیستم مدیریت شهری مشهد هستند، نباید میانگین گویه‌های آن‌ها تفاوت زیادی با هم داشته باشند. نمودار ۱، گویای این است تقریباً میانگین همه‌ی گویه‌ها با اندکی تفاوت، کمتر از حد متوسط (۲.۵) می‌باشد. از طرف دیگر نیز، نمودار ۲، نشان داد که وضعیت هر سه الگوی مدیریتی در مشهد، تقریباً مشابه است، میانگین هر سه الگو، با کمی اختلاف کمتر از حد متوسط می‌باشند. افزون بر این یافته‌ها، برای آشکارتر شدن پیوند میان الگوهای سه‌گانه، از بین گویه‌های هر یک از الگوها، گویه‌ای به نمایندگی گزینش شد و بین آن‌ها تحلیل همبستگی انجام گرفت (گرچه با این کار، ضریب دقیقی از رابطه‌ی الگوها بدست نخواهد آمد، ولی دور از واقعیت نیز نخواهد بود). برای مدیریت مشارکتی، گویه‌ی شماره‌ی ۳ (سازوکارهای لازم جهت مشورت بین سازمان‌های رسمی شهر و شهروندان وجود دارد) و برای مدیریت استراتژیک، گویه‌ی شماره‌ی ۱۱ (مسئولان محلی چشم‌اندازی برای آینده شهر از طریق فرایندی مشارکتی به وضوح بیان کرده‌اند و در راستای آن عمل می‌کنند) در نظر گرفته شد (جدول ۳).

جدول ۳: همبستگی بین عمل به چشم‌انداز و وجود سازوکار لازم جهت مشورت با شهروندان

پاسخ‌دهندگان به دو گویه‌ی مربوطه: کارشناسان	مدیریت مشارکتی: (سازوکارهای لازم جهت مشورت بین سازمان‌های رسمی شهر و شهروندان وجود دارد).
مدیریت استراتژیک: (مسئولان محلی چشم‌اندازی برای آینده شهر از طریق فرایندی مشارکتی به وضوح بیان کرده‌اند و در راستای آن عمل می‌کنند).	ضریب همبستگی: ۰.۴۱۱ Sig: ۰.۰۳ N: ۰.۰۵

یافته‌ها نشان می‌دهد که در سطح ۹۵ درصد اطمینان، بین به مشورت گرفتن شهروندان (مدیریت مشارکتی) و عمل به چشم‌انداز (مدیریت استراتژیک) رابطه‌ی مستقیمی با ضریب همبستگی ۰.۴ وجود دارد. برای مدیریت یکپارچه، گویه‌ی شماره‌ی ۵ (جهت هماهنگی و اداره بهتر شهر، بین نهادهای مختلف هماهنگی وجود دارد)، و برای مدیریت استراتژیک، گویه‌ی شماره‌ی ۱۰ (طرح‌های انجام شده ضمن کمک به حل مشکلات موجود، مشکلات چند سال آینده را نیز در نظر دارند) در نظر گرفته شد (جدول ۴).

جدول ۴: همبستگی آینده‌نگری و هماهنگی نهادهای مختلف شهری

پاسخ‌دهندگان به دو گویه‌ی مربوطه: شهروندان	مدیریت یکپارچه: (جهت هماهنگی و اداره بهتر شهر، بین نهادهای مختلف هماهنگی وجود دارد).
مدیریت استراتژیک: (طرح‌های انجام شده ضمن کمک به حل مشکلات موجود، مشکلات چند سال آینده را نیز در نظر دارند).	ضریب همبستگی: ۰.۴۰۵ Sig: ۰.۰۰ N: ۰.۰۱



یافته‌ها نشان می‌دهد که در سطح ۹۹ درصد اطمینان، بین هماهنگی نهادهای مختلف شهری (مدیریت یکپارچه) و آینده‌نگری (مدیریت استراتژیک) رابطه‌ی مستقیمی با ضریب همبستگی ۰.۴ وجود دارد.

۶-۱. پیوندشناسی الگوهای مدیریت شهری با بهره‌گیری از تئوری سیستم‌ها:

با توجه به این‌که "تئوری عبارت است از مجموعه به هم پیوسته‌ای از تعاریف، مفاهیم، قضایا و موضوعاتی که پدیده‌ای را به طور منظم و مرتب بیان می‌دارد و روابط بین متغیرها را تعیین می‌کند." (نبوی، ۱۳۸۲: ۴۷)، می‌توان از تئوری سیستم‌ها برای تعیین روابط بین مفاهیم (سه الگوی مدیریت شهری) بهره جست. با توجه به اینکه تئوری سیستم‌ها اصولاً به موضوع روابط، ساختار و وابستگی متقابل اشیاء می‌پردازد (جمشیدیان و اخوان صراف، ۱۳۸۱: ۲۱)، می‌توان رابطه و پیوند بین الگوی مدیریت استراتژیک شهری و مدیریت یکپارچه شهری را این‌گونه بیان کرد:

"شهر" یک سیستم (سازمان) و یک "کل تفکیک‌ناپذیری" است که از اجزایی به هم پیوسته و به هم وابسته شکل گرفته است.

۱. هدف مدیریت استراتژیک شهری، هدایت و حرکت این "کل جداناپذیر" (شهر)، از وضع موجود به وضع مطلوب (چشم انداز) می‌باشد.

۲. از آن جایی که اجزاء و عناصر این "کل تفکیک‌ناپذیر" (شهر) به هم وابسته و پیوسته‌اند، و هدف مدیریت استراتژیک شهر، حرکت و هدایت کل سیستم (شهر) به سمت وضعیت مطلوب می‌باشد؛ لذا نیاز است تا همه‌ی اجزاء به طور هماهنگ در راستای وضع مطلوب (چشم انداز) حرکت کنند.

۳. در یک مدیریت یکپارچه شهری است که همه‌ی دستگاه‌ها و سازمان‌های شهری با یکدیگر هماهنگ هستند.

۴. نتیجه: مدیریت استراتژیک شهری با مدیریت یکپارچه شهری در پیوند است. بدون مدیریت یکپارچه شهری، مدیریت استراتژیک شدنی نیست. (نمودار ۲ نیز نشان داد که میانگین هر دو نوع الگو، کمتر از حد متوسط (۲.۵) می‌باشد. هم‌چنین جدول ۴ گویای پیوند این دو الگو می‌باشد به طوری که یک همبستگی مستقیمی بین آینده‌نگری (مدیریت استراتژیک) و هماهنگی سازمان‌های شهری (مدیریت یکپارچه) را نشان می‌دهد).

هم‌چنین می‌توان پیوند بین مدیریت استراتژیک شهری و مدیریت مشارکتی را این‌گونه بیان کرد:

۱. هدف مدیریت استراتژیک شهری، هدایت و حرکت "کل جدا ناپذیر" (شهر)، از وضع موجود به وضع مطلوب (چشم انداز) می‌باشد.

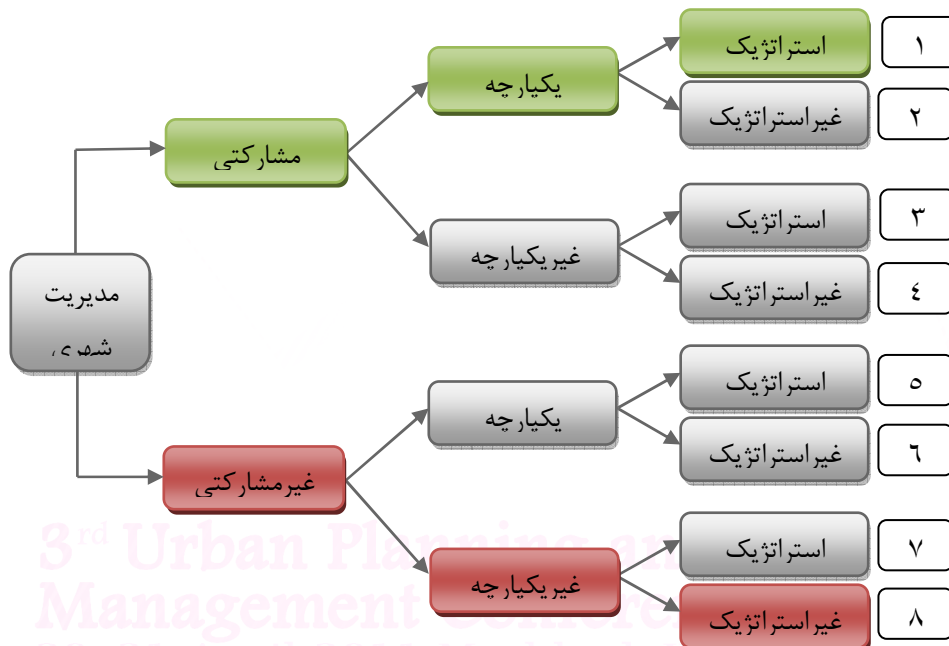
۲. شهر از شهروندان تشکیل شده و این شهروندان هستند که می‌توانند با مشارکت و همکاری خود، حرکت شهر، از وضع موجود به وضع مطلوب را تحقق و یا ممکن سازند.



۳. در یک مدیریت مشارکتی است که به توانمندسازی کارکنان و شاغلان سازمانها (شهروندان) به منظور مداخله در فرآیند تصمیم‌گیری پرداخته می‌شود (مدیریت مشارکتی است که سازوکار لازم جهت مشارکت شهروندان را فراهم می‌آورد).

۴. نتیجه: مدیریت استراتژیک شهری در پیوند با مدیریت مشارکتی شهری است. بدون مدیریت مشارکتی، مدیریت استراتژیک شدنی نیست. (نمودار ۲ نیز نشان داد که میانگین هر دو نوع الگو مدیریت شهری، کمتر از حد متوسط (۲.۵) است. هم‌چنین جدول ۳ گویای پیوند این دو الگو می‌باشد، به طوری که یک همبستگی مستقیم بین عمل به چشم‌انداز شهری (مدیریت استراتژیک) و وجود سازوکار لازم جهت مشورت با شهروندان (مدیریت مشارکتی) را نشان می‌دهد).

با نگاهی به آنچه گفته شد و با یافته‌هایی که به دست آمد می‌توان گفت که با چینش گوناگون سه الگوی یاد شده، می‌توان هشت الگوی مدیریتی برای شهر تشخیص داد، و بازشناسی کرد. شکل ۲، این هشت الگو را نشان می‌دهد.





جدول ۵: بازشناسی جدول ۵: الگوی های مدیریت شهری

الگو	ویژگی	توضیحات
۱	مشارکتی ، یکپارچه و استراتژیکی	شدنی است . بهترین الگوی مدیریت شهری است. این الگو ، دارای هر سه الگوی مدیریت شهری است و از مزیت های هر سه الگو بهره مند است.
۲	مشارکتی، یکپارچه و غیراستراتژیک	شدنی است . به دلیل عدم توجه به آینده ، به زودی دچار چالش خواهد شد.
۳	مشارکتی، غیریکپارچه و استراتژیکی	شدنی نیست، زیرا تحلیل ها نشان داد که یکپارچگی لازمی استراتژیکی شدن است.
۴	مشارکتی، غیریکپارچه و غیراستراتژیک	شدنی است. هرج و مرج ،ویژگی این نوع مدیریت خواهد بود، زیرا بدون وجود مدیریت یکپارچه، مشارکت شهروندان در سازمان های متعدد و موازی ، ناهماهنگی سازمان ها را بیشتر خواهد کرد.
۵	غیرمشارکتی، یکپارچه و استراتژیکی	شدنی نیست، زیرا تحلیل ها نشان داد که مشارکتی بودن ، لازمی استراتژیکی شدن است.
۶	غیرمشارکتی، یکپارچه و غیراستراتژیک	شدنی است. این نوع مدیریت دچار چالش های بزرگی است و روز به روز ناکارآمدتر خواهد شد زیرا دو ضعف بزرگ دارد، غیرمشارکتی بودن و غیراستراتژیک بودن.
۷	غیرمشارکتی، غیریکپارچه و استراتژیک	شدنی نیست، زیرا تحلیل ها نشان داد که مشارکتی بودن و یکپارچه بودن، لازمی مدیریت استراتژیک است.
۸	غیرمشارکتی، غیریکپارچه و غیراستراتژیک	شدنی است. بدترین حالت مدیریت شهری است . این نوع مدیریت شهری ، بسیار نابسامان است زیرا جدای از استراتژیک نبودن، مشارکتی و یکپارچه هم نیست.

به طور کلی و در یک دید کلان این گونه می توان بیان کرد که الگوی مدیریت شهری دارای سازوکاری است که این سازوکار می تواند در بالندگی شهر سودمند افتد (شکل ۳)



شکل ۳: سازوکار گردونه مدیریت شهری

شکل ۳ گویای آن است که ایجاد هماهنگی بین سازمان های درگیر در مدیریت شهری (ایجاد مدیریت یکپارچه) باعث ایجاد نیرو و افزایش هم افزایی می شود و از طرفی در سطوح پایین (در بین شهروندان) مدیریت مشارکتی نیز باعث هم افزایی خواهد شد. اگر این نیروها و هم افزایی های دوسویه (از بالا به پایین و از پایین به بالا) روی دهند، گردونه شهر چرخش خود را آغاز کرده و شروع به چرخیدن می نماید و از ایستایی به پویایی خواهد رسید. در این مرحله، گردونه شهر دارای پویایی بایسته و شایسته-



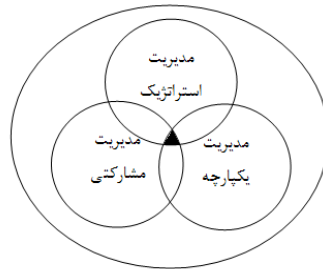
ای است که اگر به آن جهت داده نشود، روزمرگی از ویژگی‌های آن خواهد بود و این دو توان بالقوه‌ی (هم‌افزایی در بالا و پایین) بی استفاده خواهد ماند. بنابراین باید برای این گردونه در حال چرخش، چشم‌اندازی فراهم گردد تا تنها در جای خودش نچرخد بلکه به سوی چشم‌انداز شهری حرکت کند. پس الگوی دیگری نیز بایسته است و آن چیزی نیست مگر الگوی مدیریت استراتژیک. مدیریت استراتژیک با فراهم‌سازی چشم‌انداز شهری و راهبردهای، مسیری برای بالندگی شهر فراهم می‌سازد و گردونه در حال چرخش شهری را به آن سوی رهنمون می‌سازد؛ گرچه خود مدیریت استراتژیک نیز بر شدت این پویایی و چرخندگی می‌افزاید.

بازشناسی و پیوندشناسی الگوهای سه‌گانه‌ی مدیریت شهری، این توانایی را به ما می‌دهد که دریابیم "مدیریت شهری کنونی (در شهر مشهد) در کدام وضعیت قرار دارد و برای به چشم‌انداز رساندن شهر، باید کدامین الگو را، و با چه اولویتی، برگزیند. جدول ۶ به روشنی گویای پاسخ این پرسش‌ها خواهد بود.

جدول ۶: الگوهای هشت‌گانه مدیریت شهری و وضعیت چهارگانه آن‌ها

اگر مدیریت شهری، یکپارچه ...			
است (+)	نیست (-)		
پیگیری مدیریت استراتژیک (تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی) توصیه می‌شود (شدنی است). (حالت اول)	پیگیری مدیریت استراتژیک توصیه نمی‌شود (شدنی نیست) و نخست باید سازمان‌ها و نهادهای درگیر در مدیریت شهری، از نظر ساختاری و کارکردی بایکدیگر هماهنگ شوند. (حالت دوم)	است (+)	اگر مدیریت شهری، مشارکتی ...
پیگیری مدیریت استراتژیک توصیه نمی‌شود (شدنی نیست) و نخست باید سازوکارهای لازم جهت مشارکت شهروندان فراهم شود. (حالت سوم)	پیگیری مدیریت استراتژیک توصیه نمی‌شود (شدنی نیست) و نخست باید از یکسو سازمان‌ها و نهادهای درگیر در مدیریت شهری، از نظر ساختاری و کارکردی بایکدیگر هماهنگ شوند. و دیگرسو نیز سازوکارهای لازم جهت مشارکت شهروندان فراهم شود. (حالت چهارم)	نیست (-)	

با توجه به جدول ۶، کلانشهر مشهد، به دلیل ضعف در مدیریت مشارکتی و ناهماهنگی بین سازمان‌های شهری (نمودار ۲) در وضعیت چهارم قرار می‌گیرد. ناگفته نماند که یکپارچه بودن و مشارکتی بودن مدیریت شهری نسبی است، گرچه در جدول ۶ به دلیل تشخیص حالت‌های گوناگون، تفکیک حالت‌ها از یکدیگر به طور مطلق انجام شده است و اگرچه درست است که مدیریت شهری کلانشهر مشهد در حالت چهارم قرار گرفته ولی این‌گونه نیست که بگوییم مطلقاً مشارکتی نیست یا مطلقاً یکپارچه نیست بلکه این بدان معناست که در کلانشهر مشهد، در حوزه‌ی مدیریت مشارکتی و هماهنگی، دچار ضعف می‌باشد. بنا بر نمودار ۲، بهتر است که مدیریت شهری مشهد را این‌گونه بازنمود کنیم که مدیریت شهری مشهد، دارای یک الگوی مدیریتی است که گرچه ویژگی‌هایی از الگوهای مدیریت مشارکتی، یکپارچه و استراتژیک را داراست ولی در همین راستا نیز دارای ضعف‌ها و کاستی‌هایی است که باید برطرف گردد. شکل ۴ به خوبی گویای جایگاه مدیریت شهری مشهد در میان الگوهای سه‌گانه می‌باشد.



شکل ۴: جایگاه مدیریت شهری مشهد در میان الگوهای سه‌گانه مدیریت شهری

مدیریت شهری مشهد در کانون الگوهای سه‌گانه مدیریت شهری قرار می‌گیرد به‌گونه‌ای که از هر الگو، مقداری را در برمی‌گیرد ولی باز هم تا دربرگرفتن کامل سه الگوی مذکور، فاصله دارد. کوتاه سخن آنکه به نظر می‌رسد به کار بردن واژه‌هایی چون غیرمشارکتی، غیریکپارچه و غیراستراتژیک زیاد مناسب نباشد بنابراین با توجه به شکل ۴ می‌توان مدیریت شهری مشهد را مدیریتی دانست که ویژگی‌هایی از هر سه الگو را در برمی‌گیرد ولی تا دربرگرفتن کامل آن‌ها، فاصله بسیار دارد.

۷. نتیجه‌گیری :

همه‌ی الگوهای مدیریتی که در فضای شهری به کار گرفته می‌شوند به‌گونه‌ای با یکدیگر در پیوند هستند و نمی‌توان از پیوند اندام‌وار آن‌ها چشم‌پوشی کرد. الگوهای مدیریت مشارکتی، یکپارچه و استراتژیک شهری نیز دارای پیوندهایی هستند که برپایی هر کدام، در گرو توانمندسازی دو الگوی دیگر است. این سه الگو در کلان‌شهر مشهد جایگاه مناسبی نداشته و با نقطه ضعفهایی رو به روست که باید به آن‌ها بیشتر پرداخته شود. با توجه به ضعفهایی که در راستای مدیریت مشارکتی و یکپارچه در مشهد دیده می‌شود، بیش و پیش از توجه به مدیریت استراتژیک، ایجاد هماهنگی بین‌سازمانی (مدیریت یکپارچه) و همچنین از بین بردن ضعفهای موجود مدیریت مشارکتی، باید مورد توجه قرار گیرد. مدیریت شهری مشهد مدیریتی است که ویژگی‌هایی از هر سه الگو را در برمی‌گیرد ولی تا دربرگرفتن کامل آن‌ها، فاصله بسیار دارد.

پیشنهاد:

پیشنهاد می‌شود که مدیریت شهری مشهد، نخست در پی تقویت و از بین بردن ضعفهای موجود در راستای مدیریت مشارکتی باشد. همچنین با کوشش در جهت برپایی مدیریت یکپارچه و ایجاد هماهنگی بین‌سازمانی، زمینه‌ی لازم را برای الگوی مدیریت استراتژیک (تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی برای رسیدن به چشم‌انداز) فراهم سازد. پیشنهاد می‌شود که چشم‌اندازی واقع‌بینانه برای مدیریت شهری آماده گردد تا نقاط ضعف، قوت، تهدیدها و فرصت‌های پیش‌روی آن آشکار و سپس استراتژی‌هایی جهت دستیابی به چشم‌انداز مدیریت شهری، فراهم شود. و به این ترتیب چشم‌انداز شهری نیز در پیوند با چشم‌انداز مدیریت شهری قرار گیرد.



منابع :

۱. ارجمندنیا، اصغر. (۱۳۸۰). «سازمان های غیردولتی، راهبرد مشارکت سازمان یافته». فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۵، ۲۸-۳۳.
۲. اسمعیلی گیوی، محمدرضا. (۱۳۸۷). «سازمان، هاله‌ای از تعهدات». ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۵، ۱-۹.
۳. برک پور، ناصر. (۱۳۸۶). « حکمروایی حوب شهری و نظام اداره شهرها در ایران». مجموعه مقالات کنفرانس برنامه ریزی و مدیریت شهری، ۵۱۷-۴۹۱.
۴. جمشیدیان، مهدی - اخوان صراف، احمدرضا. (۱۳۸۱). نظریه سیستم‌ها و وظایف مدیران. چاپ اول. تهران: سیمین.
۵. جی. د. روزنی - بیشن، جان. (۱۳۷۰). روش تفکر سیستمی. ترجمه: امیرحسین جهاننگلو. تهران: پیشبرد.
۶. دارابی، حسن. (۱۳۸۷). «مدیریت مشارکتی». دانشنامه‌ی مدیریت شهری و روستایی، ۷۱۰-۷۱۳.
۷. رضائیان. (۱۳۷۷). تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم. چاپ سوم. تهران: سمت.
۸. رهنما، رحیم. (۱۳۸۷). «مشهد آرمان شهر اسلامی (شاخصهای آرمان شهری)». دومین همایش علمی - کاربردی... تا آرمانشهر رضوی، مشهد. ۱۷-۲۲.
۹. سازمان آمار، اطلاعات و خدمات کامپیوتری شهرداری مشهد. (۱۳۸۵). آمار نامه مشهد.
۱۰. صادقی، مجتبی. (۱۳۸۸). «تحلیل مدیریت استراتژیک در کلانشهر مشهد با بکارگیری مدل SWOT». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد
۱۱. فرد آر، دیوید. (۱۳۷۹). مدیریت/استراتژیک، ترجمه: علی پارسائیان و محمد اعرابی. چاپ اول. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۱۲. کجوری، داود - ملک محمدی زنجان، علی اصغر. (۱۳۸۵). «ارائه و توسعه مدلی به منظور ایجاد هماهنگی بین دو یا چند سازمان متولی مسائل مربوط به مدیریت شهری». مجموعه مقالات کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری، مشهد، ۱-۲۴.
۱۳. نبوی، بهروز. (۱۳۸۲). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم اجتماعی. چاپ بیست و یکم. تهران: کتابخانه فروردین.

منابع لاتین:

۱۴. Bickerstaff, K . & Others. (۲۰۰۲). "Transport Planning and Participation: the rhetoric and realities of Public involvement". *Journal of Transport Geography* volume ۱۰, ۶۱-۷۳
۱۵. Branch.K.M. (۲۰۱۰). "Participative Management and Employee and Stakeholder Involvement". *Academic Leadership Journal* .
۱۶. Checkoway.B.(۲۰۱۰). "What is youth participation?". *Children and Youth Services Review*.
۱۷. Flouris, T & Dostaler, I. (۲۰۰۷). "Strategic Management as a Key to Educating the New Aviation Professional ". *International Journal of Professional* , Volume ۱, Issue ۱, PP ۱-۱۳
۱۸. McEwan. Cheryl.(۲۰۰۵). "New spaces of citizenship? Rethinking gendered participation and empowerment in South Africa". *Political Geography* ۲۴, ۹۶۹-۹۶۹
۱۹. O'Faircheallaigh. Ciaran. (۲۰۱۰). "Public participation and environmental impact assessment: Purposes, implications and lessons for public policy making ". *Environmental Impact Assessment Review* ۳۰, ۱۹-۲۷
۲۰. Olsen, J.E & Haslett.T. (۲۰۰۲). "Strategic Management in Action". *Systemic Practice and Action Research*, Vol ۱۵, No ۶, pp ۴۴۹-۴۶۴.
۲۱. Steinhthorsson.S.R & Soderholm. A. (۲۰۰۲). Strategic management as multi- contextual sensemaking in intermediate organizations". *Scandinavian Journal of Management*, ۱۸, ۲۳۳-۲۴۸