

تدوین راهبردهای حکمرانی خوب شهری برای مدیریت پایدار کلانشهر تهران

فرهاد صدری^۱، حسن شیرازی^۲، مصطفی ملایی^۳، شعله هوشمند^۴

۱- دکترای مدیریت محیط زیست و کارشناس سازمان بازرسی کل کشور ۲- دانشیار دانشگاه عالی دفاع ملی
۳- دانش آموخته دکترای مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی ۴- دانشجوی دکترای برنامه ریزی محیط زیست دانشگاه تهران

چکیده: یک حکمرانی خوب اصول به هم وابسته ای مانند؛ پایداری، برابری، کارآمدی، شفافیت و پاسخگویی، امنیت، فعالیتهای مدنی و شهروندی را توصیف می کند. در این تحقیق برای اولویت بندی و تبیین ارزش واقعی هر یک از ۱۸ راهبرد تدوین شده، از ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM) با استفاده از آزمون کولموگوروف - اسمیرونوف استفاده شده است. به منظور تعیین امتیاز نهایی راهبردها، آنالیز واریانس Anova برای چهار گروه راهبرد SWOT محاسبه شده است. نتایج آزمون دانکن در خصوص راهبردهای چهارگانه نشان میدهد، راهبردها اختلاف معنا داری با یکدیگر ندارند. در این پژوهش علاوه بر مقایسه میانگین به روش دانکن، از LSD در سطح احتمال ۵ درصد استفاده شده است. در نهایت، ۷ مدل راهبردی حکمرانی شهری خوب برای کلانشهر تهران تدوین شده است که شامل تقسیم عادلانه منابع و درآمد شهری (تساوی حقوق - عدالت و انصاف)، رفع نارسایی های مقررات و قوانین موجود (حاکمیت قانون)، مبارزه با فساد همچون مافیای زمین و مسکن (شفافیت)، پذیرش انتقاد شهروندان (پاسخگویی)، مشارکت قدرتمندتر در انتخابات عمومی (مشارکت جویی) می باشند.

کلید واژه گان: راهبرد، مدیریت پایدار، حکمرانی خوب، کلانشهر

Developing proper urban governance strategies for a sustainable management of Tehran metropolitan area

Farhad Sadri¹, Hassan Shirazi², Mostafa Molaei³, Shoeleh Hooshmand^{*4}

1. Doctor of Environmental Management and Expert of the National Inspection Organization
2. Associate Professor Supreme National Defense University
3. Doctor of Strategic Management from Supreme National Defense University
4. PhD student in Environmental Planning, University of Tehran

Corresponding author: ShoelehHooshmand; farhadsadri10@gmail.com

Copyright © 2019 The First National Congress of Governance. All rights reserved.

Abstract A good urban governance model must include interdependent principles such as sustainability, equality, efficiency, transparency and accountability, security, civic engagement and citizenship. In this study, to quantify and prioritize the real value of each of the 18 strategies, the quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) using Kolmogorov Smirnov test was used. In order to determine the final score of the strategies, Anova variance analysis was computed for four groups of SWOT strategies. Duncan's test results for the four strategies show that the strategies do not differ significantly. In this study, in addition to Duncan's mean comparison, the Least Significant Difference (LSD) at 5% probability level was used. Finally, 7 strategic models of good urban governance for Tehran metropolis have been formulated, which include fair allocation of urban resources and income (equality of rights, justice), remediation of existing rules and regulations (rule of law), combating corruption such as in the land and housing mafia (Transparency), acceptance of citizen criticism (accountability), stronger participation in general elections (participation).

Keywords: Strategy, Sustainable Management, Good Governance, Metropolis

حکمرانی خوب شهری بر پایه اصل «شهروند مداری» بر این نکته تاکید می کند که هیچ زن، مرد یا کودکی نباید از دسترسی به الزامات زندگی شهری از جمله سرپناه مناسب، امنیت شغلی، آب سالم، بهداشت و بهره مندی از محیط زیست مناسب، آموزش، تغذیه و امنیت اجتماعی محروم گردد. برای دستیابی به این مهم ضرورت دارد مدیریت کلانشهر ها منجمله تهران نسبت به تدوین راهبردهای مناسب اقدام نمایند. در سال ۱۹۸۶ جانشون و همکاران در مطالعه ای، روش * SWOT را به عنوان ابزاری که در مراحل اولیه تدوین استراتژی استفاده می شود، معرفی کرده اند. این ماتریس در صورتی که اهداف مشخص و شاخصهای مورد نیاز فراهم باشند در اجرای طرحهای مدیریت شهری موثر است (Jahnson, 1987: 345). بنابراین فرایند مدیریت استراتژیک در چارچوب والگوی متداول و قابل قبول شامل سه بخش اصلی: تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی است (David, 1998: 88-91). دیوید در سال ۱۹۹۸ روشی را برای کمی کردن SWOT ارائه کرد. وی اقدام به تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، خارجی و ماتریس پروفیل رقابتی کرد. Halla در سال ۲۰۰۷ از تجزیه و تحلیل SWOT برای طرح مدیریت شهری برای شهر دارالسلام تانزانیا استفاده کرد. قلمرو ماتریس SWOT وسیع و گسترده بوده و در واقع چارچوب مفهومی برای تحلیل های سیستمی محسوب می شود که امکان بررسی عوامل و مقایسه ها، تنگناها، تهدیدها، جنبه های آسیب زننده، فرصتها، تقاضا ها و موقعیت های محیط بیرونی را همراه با نقاط قوت و ضعف راهبرد به وجود می آورد (Srivastana et al., 2005: 34-38). همچنین SWOT یکی از ابزارهای تعیین استراتژی ها در بسیاری از جنبه ها و فعالیتهای مدیریتی می باشد و تمامی نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت های موجود را شناسایی و معرفی می کند، بنابراین می تواند مبنایی برای تصمیم گیری مدیران و کارشناسان تعیین اهداف گردد (Naham et al., 2010). یکی دیگر از ابزارهای مهم در تدوین استراتژی ها در مدیریت شهری بهره گیری از اصول حکمرانی خوب شهری است. تدوین استراتژی های مدیریت پایدار شهری با توجه به اصول حکمرانی خوب و اصول توسعه پایدار شهری و قراردادن آنها در سیستمهای مدیریت شهری به عنوان یکی از موثرترین روشهای مدیریتی و مکانیزم های اجرایی در کاهش معضلات زیست محیطی می تواند ابزاری در راه رسیدن به توسعه پایدار شهری به شمار می آید (Ting, L. and Williamson, I., 2000: 46-54). شکل ۱ رابطه بین اصول حکمرانی مطلوب و توسعه پایدار را نشان می دهد. برای تدوین مدیریت پایدار کلانشهر تهران باید از راهبردهای حکمرانی خوب شهری استفاده شود (فرضیه تحقیق). بنابر این سوالات اصلی این تحقیق بر این موضوعات استوار است، که اولاً: آیا می توان از راهبردهای حکمرانی خوب شهری برای مدیریت پایدار کلانشهر تهران استفاده کرد؟ ثانیاً: چگونه می توان از اصول حکمرانی خوب شهری برای تدوین راهبردها در مدیریت پایدار کلانشهر تهران استفاده کرد؟

* Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats

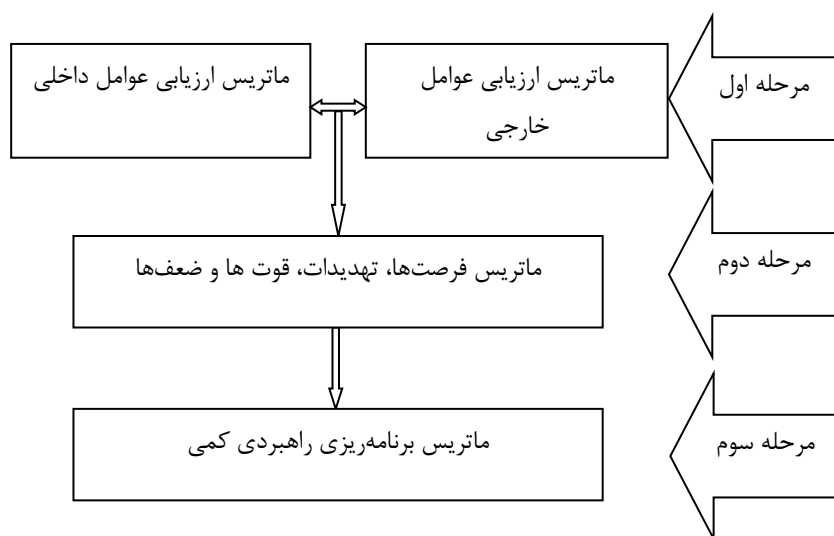


شکل ۱. رابطه بین اصول حکمرانی خوب و توسعه پایدار (تینگ و ویلیامسون، ۲۰۰۰)

حکمرانی شهری به مثابه شیوه‌هایی است که طی آن افراد، نهادها و بخش خصوصی و عمومی به اعمال مدیریت و برنامه‌ریزی برای امور متداول شهر می‌پردازند (Vansant, 2001). بر همین اساس حکمرانی خوب شهری، طبق تعریف زیست بوم سازمان ملل عبارت است از مجموع روش‌های برنامه‌ریزی و مدیریت عمومی شهر از سوی افراد، نهادهای عمومی و نهادهای خصوصی و نیز فرایند مستمری است که از آن طریق منافع متضاد یا متعارض با یکدیگر همراه شده و زمینه همکاری و کنش متقابل فراهم می‌آید. طبق این تعریف حکمرانی شهری، هم نهادهای رسمی و هم اقدامات غیررسمی و سرمایه اجتماعی شهروندان را دربرمی‌گیرد. هدف از حکمرانی خوب شهری تقویت فرایند توسعه شهری است. بنا بر منشور HABITAT سازمان ملل متحد حکمرانی خوب شهری اصول به هم وابسته پایداری، برابری، کارآمدی، شفافیت و پاسخگویی، امنیت، فعالیتهای مدنی و شهروندی را توصیف می‌کند (UN-HABITAT, 2009). حکمرانی خوب یکی از چهار مشخصه، «شهر پایدار» بوده که سه ویژگی دیگر آن عبارتند از «قابلیت زیست مطلوب»، یعنی تضمین کیفیت زندگی شایسته و بهره‌مندی از فرصت‌های برابر برای تمام مردم منجمله فقرا، «رقابت پذیری» که در جستجوی دست‌یابی به عدالت شهری و «قابلیت انباشت» که بر نظام اقتصادی سالم در بهره‌گیری صحیح از منابع اقتصادی، اجتماعی و هزینه‌های آن تأکید دارد. در این شکل از مدیریت شهری در پی ایجاد تعادل میان منافع اقتصادی و اجتماعی، مسئولیت مهمی دارد (Ramakrishna, 2008). در این پژوهش نسبت به تدوین استراتژی‌های مناسب برای مدیریت پایدار کلانشهر تهران با استفاده از تحلیل عوامل استراتژیک SWOT پرداخته شده است. در واقع تصمیم‌های استراتژیک در دستیابی به تطابق بیرونی مطلوب موثرند و اجرای این تصمیم‌ها نیز نیازمند سازماندهی منابع داخلی برای دستیابی به انسجام درونی است (Robinson, 1994). در یک برنامه‌ریزی استراتژیک همه سازمانها، از محیط‌های داخلی و خارجی برای اهداف استراتژیک خود استفاده می‌نمایند.

روش تحقیق

در این پژوهش به منظور بررسی مباحث نظری و تعیین چارچوب نظری از روش تحقیق توصیفی- تاریخی متکی بر داده های تجربی استفاده می شود و به لحاظ ماهیتی و هدف، تحقیق از نوع تشریحی و پیش بینی کننده می باشد و به لحاظ انواع کاربردی بطور همزمان از چند روش مانند روش آماری، روش مقایسه ای و مطالعه موردی استفاده می شود. در مرحله اول شاخص های مدیریت پایدار شهری و اصول حکمرانی مطلوب شهری تعریف شده و پارامترهای موثر هر کدام احصاء گردیده است. جامعه آماری در این مطالعه شامل ۸۰ نفر با تسهیلات کارشناسی ارشد و بالاتر برای مدیریت پایدار شهر تهران انتخاب شده است. مراحل و روش تدوین راهبردها در این مطالعه به شرح شکل ۲ می باشد.



شکل ۲. مراحل و روش تدوین راهبردها در پژوهش

در ماتریس IFE عوامل داخلی تاثیرگذار شناسایی و مهمترین عوامل فهرست می شوند. این عوامل دربرگیرنده نقاط قوت و ضعف سیستم مدیریت محیط زیست شهری می باشد. به هر یک از عوامل ضربی از صفر (بی اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم) داده شده که بیانگر اهمیت نسبی آن عامل در موفقیت است. به هر یک از این عاملها نمره ۱ تا ۵ داده می شود. نمره ۱ بیانگر خیلی ضعیف و ۵ نشان دهنده قوت بسیار بالای عامل بحث می باشد که به آن امتیاز وضع موجود اطلاق می شود. پس از تعیین نمره نهایی و عامل آن را در وزن نرمالیزه شده آن ضرب و در نهایت مجموع امتیازات وزن دار محاسبه می شود. همین امر برای ماتریس EFE (فرصت ها و تمیدها) نیز اعمال می گردد. اگر نمره نهایی ماتریس IFE سیستم مدیریت محیط زیست کمتر از ۳ باشد یعنی در مجموع سیستم در برخورد با عوامل درونی دچار ضعف و اگر از ۳ بیشتر باشد سیستم در برخورد با عوامل درونی دارای قوت است. امتیاز بالا در ماتریس EFE به مدیریتی تعلق می گیرد که در خصوص استفاده از فرصتها و مقابله با

تهدیدها به خوبی عمل می کند و بالعکس (محرم نژاد، ۱۳۸۵: ۲۰). سپس با استفاده از ماتریس SWOT تمامی نقاط قوت، ضعف و تهدیدها و فرصتهای موجود شناسایی و معرفی می شوند. این ماتریس ابزار مهمی برای مقایسه اطلاعات ۴ نوع استراتژی SO، WO، ST، WT می باشد (Woods, 1997: 71-79). استراتژی های بدست آمده در مرحله قبل با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) اولویت بندی می شوند. در مرحله بعد مدل ارزیابی راهبردهای مدیریت پایدار شهری تدوین شده است. در ابتدا نحوه توزیع داده ها برای راهبردهای SO، WO، ST و WT مورد بررسی قرار گرفته که به این منظور از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف جهت بررسی توزیع نرمال یا عدم توزیع نرمال استفاده شده است. جهت بررسی فرضیات تحقیق با توجه به توزیع نرمال داده ها و اینکه فاکتورهای مورد بررسی بیش از ۲ مورد می باشد از آزمون آنالیز واریانس یک طرف استفاده شده است. به عبارت دیگر جهت بررسی آزمون فرضیه صفر (H_0) یا برابر بودن میانگین ها از این آزمون استفاده شده است. اگر آزمون معنی دار باشد (سطح معنی دار کمتر از ۰/۰۵) نتیجه می گیریم بین میانگین ها تفاوت وجود دارد. در این پژوهش جهت مقایسه میانگین ها و گروه بندی آنها از آزمون چند دامنه ای دانکن از LSD (آزمون حداقل اختلاف معنی دار) و برای تحلیل و ارائه مدل نهایی از روش برنامه ریزی خطی رگرسیون گام به گام و از نرم افزار SPSS استفاده شده است.

بحث و نتیجه گیری

این بخش بر گرفته از محتوای رساله دکترای آقای فرهاد صدری با عنوان تدوین استراتژی های مدیریت محیط زیست شهری بر پایه اصول حکمرانی مطلوب (مطالعه موردی: کلانشهر تهران)، می باشد.

۱- شناسایی و تعیین اصول حکمرانی خوب شهری

مطابق جدول ۱ حکمرانی خوب شهری دارای اصول ۸ گانه ای است که به عنوان شاخص در نظر گرفته شده که برنامه توسعه سازمان ملل متحد (UNDP, 1999). مجموعه ای از اصول را تشریح کرده است که با کمی اختلاف در سطح جهانی پذیرفته شده است. کمیسیون اقتصادی و اجتماعی ملل متحد برای آسیا و اقیانوسیه هشت ویژگی را برای حکمرانی خوب برابر جدول ۱ برشمرده اند (UN escap, 2004). و با توجه به مفهوم آن و با استفاده از نظرسنجی و تهیه پرسشنامه برای هر کدام زیرشاخص هایی تدوین شده است.

جدول ۱ - اصول حکمرانی خوب

ردیف	شاخص (اصول)	زیر شاخص
۱	مشارکت جویی	نرخ مشارکت در انتخاب اعضای شورای شهر وجود نظام تصمیم گیری و تصمیم سازی مشارکتی؛ و از پایین ترین واحدهای شهر یعنی محلات به سمت بالا تعداد و فعالیتهای شورایاریها تعداد و نوع پیامهای ۱۳۷ سطح تماس بین مقامات شهر و مردم به عنوان مثال گردهمایی، بحث های مدیریتی سطح بالا و ... میزان مشارکت سازمانهای غیر دولتی
۲	قانون گرایی و حاکمیت قانون	تعداد قوانین (قوانینی که اجرای آنها دچار تهدید و فرصت است) میزان اجرای قوانین شفاف سازی تصمیمات
۳	شفافیت	شفاف کردن کل هزینه ها هر فرآیند و در معرض شهروندان قرار دادن ایجاد دفاتر الکترونیکی آمارهای دسترسی مورد نیاز متخصصان
۴	مسئولیت پذیری	ارائه خدمات لازم به ذینفعان در چارچوب زمانی معین ارائه وظایف شهرداریها میزان رضایت ذینفعان بر اساس نظر سنجی موجود
۵	رضایتمندی - مردم محوری	وجود چشم انداز بلندمدت و وسیعی نسبت به توسعه انسانی پایدار و باتوجه به ارزشهای جامعه و چگونگی دستیابی به اهداف تعداد جوامع مدنی فعال در مدیریت شهری
۶	تساوی حقوق - عدالت و انصاف	میزان توجه به حقوق تمامی اقشار جامعه (فقیر و غنی - مرد و زن - جوان و پیر) مدیریت شهری یکپارچه ، جامع و مردم سالار
۷	کارایی و اثربخشی	کیفیت بهره وری پایدار از منابع طبیعی و حفاظت از محیط زیست تمرکز زدایی گسترده به عنوان مثال تعداد واحدهای شهرداری در مناطق و نواحی شهری کیفیت کارکنان شهرداری (میزان تحصیلات - میزان تجربه - میزان آموزش) نسبت بین مدت پاسخگویی به مدت مطلوب
۸	پاسخگویی	تعداد کارمندان شهرداری بازای هر هزار نفر جمعیت وجود نظام تکریم ارباب رجوع ملاقاتهای مردمی شهرداران

– ارزیابی و تحلیل عوامل داخلی و خارجی حکمرانی خوب شهری کلانشهر تهران (IFE, EFE)

جدول ۲ – ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حکمرانی خوب شهری (IFE)

ردیف	عوامل داخلی	وزن	امتیاز وضع موجود	امتیاز وزن دار
قوت ها				
۱	ارائه گزارشهای عمومی و مکتوب سالیانه در جهت سلامت اداری، شفافیت و آگاهی رسانی	۰.۰۴۳	۴	۰.۱۷۱
۲	وجود قوانین زیست محیطی شهری	۰.۰۴۰	۳	۰.۱۲۰
۳	وجود سامانه های ۱۳۷ و ۱۸۸۸	۰.۰۳۷	۴	۰.۱۴۹
۴	ارائه خدمات به ذینفعان در چارچوب زمانی معین (وجود برنامه زمانی، شروع و اتمام پروژه)	۰.۰۴۳	۲	۰.۰۸۶
۵	پاسخگویی حضوری به شهروندان، وجود برنامه های ملاقات مردمی شهروندان و مدیران شهرداری	۰.۰۳۴	۳	۰.۱۰۳
۶	وجود دوره های آموزشی حقوق شهروندی در فرهنگسراها (قانون گرایی و مشارکت)	۰.۰۲۹	۳	۰.۰۸۶
۷	وجود سازمان بازرسی شهرداری و ورود به عرصه پیشگیری از بروز اختلالات قانونی با تشکیل کمیسیون صیانت و پیشگیری	۰.۰۴۰	۴	۰.۱۶۰
۸	رویکرد جدید شهرداری تهران در جهت تبدیل از سازمان خدماتی به نهاد اجتماعی	۰.۰۴۶	۳	۰.۱۳۷
۹	وجود شوراییها به عنوان نماد مشارکت و تعامل شهروندان	۰.۰۴۳	۳	۰.۱۲۹
۱۰	شرکت شهرداران و مدیران شهری در جلسات ارتباط مستقیم و حضور در رسانه ها با هدف پاسخگویی و شفاف سازی	۰.۰۳۱	۳	۰.۰۹۴
۱۱	وجود نظام تکریم ارباب رجوع در برخی از سازمانها و مناطق شهرداری	۰.۰۴۰	۲	۰.۰۸۰
۱۲	وجود شبکه اینترنتی tehran.iri جهت تعامل درون سازمانی و تارنمای tehran.ir جهت تعامل برون سازمانی	۰.۰۲۹	۲	۰.۰۵۷
۱۳	برگزاری جلسات شهرداران با شوراییها	۰.۰۳۷	۳	۰.۱۱۱
۱۴	تشکیل شوراهای حل اختلاف	۰.۰۳۴	۳	۰.۱۰۳
۱۵	وجود طرح ناحیه محوری با هدف تمرکز زدایی	۰.۰۳۱	۴	۰.۱۲۶
۱۶	اقدامات آموزشی ازجمله چاپ پیام در پشت قبوض نوسازی و بلیطهای اتوبوس و توزیع بروشور	۰.۰۳۱	۲	۰.۰۶۳
۱۷	مشارکت شوراییان در تهیه و تنظیم اسناد راهبردی محلات و پیشنهاد پروژه محلات و نواحی	۰.۰۴۶	۲	۰.۰۹۱
۱۸	وجود مراکز تحقیقاتی و پژوهشی از جمله مرکز مطالعات و برنامه ریزی، ستاد محیط زیست و توسعه پایدار در شهرداری تهران	۰.۰۳۴	۲	۰.۰۶۹
ضعف ها				
۱۹	عدم اعتماد عمومی شهروندان به نظارت و پیگیری شهرداری	۰.۰۴۰	۲	۰.۰۸۰
۲۰	وجود نابرابریهای خدماتی در مناطق تهران	۰.۰۴۹	۲	۰.۰۹۷
۲۱	عدم رضایت شهروندان از خدمات شهرداری بر اساس نظر سنجی موجود	۰.۰۴۹	۲	۰.۰۹۷
۲۲	عدم مداخله NGOها در مدیریت شهری	۰.۰۴۰	۱	۰.۰۴۰
۲۳	پایین بودن میانگین سطح تحصیلات کارکنان شهرداری	۰.۰۲۹	۲	۰.۰۵۷
۲۴	عدم مشارکت واقعی شوراییان در تهیه و تنظیم اسناد راهبردی محلات و پیشنهاد پروژه محلات و نواحی	۰.۰۴۰	۲	۰.۰۸۰
۲۵	دخالت گروههای غیررسمی در مدیریت شهری	۰.۰۳۴	۲	۰.۰۶۹

جدول ۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حکمرانی مطلوب شهری (EFE)

ردیف	عوامل داخلی	وزن	امتیاز وضع موجود	امتیاز وزن دار
فرصت ها				
۱	انتخابات دوره ای مجلس شورای اسلامی	۰.۰۵۳	۴	۰.۲۱۴
۲	وجود قوانین در سطوح ملی	۰.۰۵۷	۳	۰.۱۷۲
	وجود رسانه های مختلف جهت اطلاع رسانی	۰.۰۵۳	۲	۰.۱۰۷
۳	سرمایه گذاری خصوصی محلی، مشارکت بخش خصوصی در سیاستگذاری و خدمات در سطح محلی	۰.۰۴۶	۲	۰.۰۹۲
تهدیدها				
۴	عدم مدیریت محیط زیست شهری یکپارچه	۰.۰۶۹	۲	۰.۱۳۷
۵	کیفیت پایین بهره وری پایدار از منابع طبیعی و حفاظت از محیط زیست	۰.۰۵۷	۲	۰.۱۱۵
۶	عدم شایسته سالاری در مدیریت شهری	۰.۰۶۱	۱	۰.۰۶۱
۷	عدم شفافیت مسایل برای شهروندان در حوزه مدیریت شهری	۰.۰۵۳	۲	۰.۱۰۷
۸	عدم حمایت دولت از شهرداری در حوزه های مختلف مدیریت شهری	۰.۰۵۳	۱	۰.۰۵۳
۹	ضعف فرهنگی جامعه مدنی	۰.۰۵۰	۱	۰.۰۵۰
۱۰	دو قطبی بودن (تضاد شمال و جنوب و فقر و غنا)	۰.۰۶۱	۲	۰.۱۲۲
۱۱	کمبود بودجه های دولتی در نبود سرمایه گذاران خصوصی و مشارکت شهروندان	۰.۰۴۶	۲	۰.۰۹۲
۱۲	مدیریت متمرکز بخشی و دولتی و ناتوانی بخش های عمومی (شهرداریها)	۰.۰۴۲	۲	۰.۰۸۴
۱۳	نداشتن الگوهای لازم مدیریتی	۰.۰۴۶	۱	۰.۰۴۶
۱۴	تبعیض در توزیع منابع مالی	۰.۰۵۷	۳	۰.۱۷۲
۱۵	عدم پایبندی به قانون از طرف شهروندان	۰.۰۴۶	۲	۰.۰۹۲
۱۶	ماهیت نظام سلسله مراتبی و بخشی در ایران که باعث تشدید تمرکز گرایی می گردد	۰.۰۴۲	۳	۰.۱۲۶
۱۷	تضعیف نهادهای عمومی مانند شهرداریها در مقابل سازمانهای دولتی	۰.۰۴۲	۲	۰.۰۸۴
۱۸	عدم توجه به حقوق تمامی اقشار جامعه (فقیر و غنی- مرد و زن- جوان و پیر)	۰.۰۶۵	۲	۰.۱۳۰
جمع		۱		۲.۰۵۳

با توجه به جمع نهایی امتیازات وزن دار حاصل از جداول IFE, EFE که به ترتیب ۲/۵۵۷ و ۲/۰۵۳ بدست آمده است، می توان عنوان داشت که مجموعه مدیریت کلانشهر تهران با توجه به اصول حکمرانی خوب در برخورد با عوامل درونی دچار ضعف بوده و سیستم در استفاده از فرصتها و مقابله با تهدیدها به خوبی عمل ننموده است.

۲- تدوین و تحلیل فرصت ها ، تهدیدات ، نقاط قوت و ضعف (SWOT) حکمرانی خوب شهری

کلانشهر تهران

براساس نتایج بدست آمده از جداول EFE,IFE و تجزیه و تحلیل فرصت ها ، تهدیدها ، نقاط قوت و ضعف در ماتریس SWOT استراتژی های ۱۸ گانه مدیریت پایدار کلانشهر تهران به شرح ذیل احصاء گردیده است:

- استراتژی های مبتنی بر نقاط قوت و فرصت ها (SO)

ST1- اجرای ترتیبات لازم برای ترویج و پرورش سرمایه گذاری خصوصی محلی، فعال سازی مشارکت بخش خصوصی در سیاستگذاری و خدمات در سطح محلی و مسئولیت پذیری بیشتر در قبال نیازهای بخش خصوصی

ST2- مشارکت قدرتمندتر در انتخابات عمومی

- استراتژی های مبتنی بر نقاط ضعف و فرصتها (WO)

ST3- آگاه سازی عموم شهروندان از مشکلات بوجودآمده و تصمیم گیری برای حل آن با مشارکت موثر واقعی مردم از طریق رسانه ها در امور مدیریت شهری

ST4- به کارگیری نیروهای حرفه ای تر در کارهای اجرایی

ST5- جستجوی راهکارهای مناسب حقوقی و قانونی برای موضوعات نوپدید

ST6- اجماع مدیران محلی بر اجرای مدیریت یکپارچه شهری و ضرورت هماهنگی بین سازمانی

- استراتژی های مبتنی بر نقاط قوت و تهدیدها (ST)

ST7- توسعه گزینه های اعلام خواسته های محلی، برنامه ریزی مشارکتی و سازوکارهای مشورتی از طریق برگزاری جلسات

ST8- بهبود در ارائه کارآمد خدمات، نهادسازی برای هماهنگی مؤثرتر بین سطوح مختلف دولت و گزینه های جدید برای ارائه خدمات، مانند تأمین منابع بیرونی و خصوصی سازی

ST9- مبارزه با عموم عرصه ها و زمینه های فساد همچون مافیای زمین و مسکن

ST10- بهبود در ارائه کارآمد خدمات، نهادسازی برای هماهنگی مؤثرتر بین سطوح مختلف دولت و گزینه های جدید برای ارائه خدمات، مانند تأمین منابع بیرونی و خصوصی سازی

- استراتژی های مبتنی بر نقاط ضعف و تهدیدها (WT)

ST11- پایداری و توزیع عادلانه خدمات در شهر به منظور جلوگیری از دو قطبی شدن شهر

ST12- استفاده از تشکلهای غیردولتی زیست محیطی در اجرای برنامه های آموزشی و آگاهسازی به منظور تغییر نگرش شهروندان

ST13- استقرار یک نظام کارآمد و شفاف مبادلات بین سطوح مختلف دولت و برقراری سازو کارهای انگیزشی و تجهیز منابع مالی محلی

ST14- شکل گیری مدیریت واحد شهری

ST15- تقسیم عادلانه منابع و درآمد شهری

ST16- شفاف سازی سیاسی و پذیرش انتقاد شهروندان

ST17- رفع نارسایی های مقررات و قوانین موجود

ST18- قانون مداری سازمان ها و جلوگیری از دخالت گروههای غیررسمی در مدیریت شهری

۳- ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM) مدیریت پسماند کلانشهر تهران

نتایج نهایی حاصل از تجزیه و تحلیل و تبیین ارزش کمی جذابیت نهایی راهبردهای حکمرانی خوب شهری تهران (QSPM) به ترتیب جذابیت در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM) حکمرانی خوب شهری کلانشهر تهران

جمع کل (نهایی)				جمع کل (نهایی)			
ردیف		استراتژی		ردیف		استراتژی	
TAS		AS		TAS		AS	
۱	ST ₃	۸۱	۷,۸۹۳۳۳	۱۳	ST _۹	۶۰	۶,۰۰۷۵۸۷
۲	ST _{۱۵}	۷۴	۷,۶۹۱۴۹	۱۴	ST _{۱۲}	۶۳	۵,۹۰۱۲۲
۳	ST _۷	۷۳	۷,۳۹۰۳۴	۱۵	ST _{۱۷}	۵۴	۵,۸۹۹۵۸
۴	ST _{۱۴}	۷۱	۷,۶۶۰۵	۱۶	ST _۴	۵۳	۵,۵۸۲۷
۵	ST _{۱۶}	۷۰	۷,۳۵۲۶۷	۱۷	ST _{۱۳}	۵۳	۵,۵۳۳۶۳
۶	ST _{۱۱}	۶۹	۷,۴۱۱۰۶	۱۸	ST _۵	۴۹	۵,۲۱۱۲۳
۷	ST ₆	68	۷,۱۱۹۹۱				
۸	ST _۸	۶۶	۷,۰۱۳۵۳				
۹	ST _۱	۶۲	۶,۲۱۹۹۶				
۱۰	ST _{۱۸}	۶۲	۶,۱۳۵۵۱				
۱۱	ST _{۱۰}	۶۲	۶,۰۱۰۸				
۱۲	ST _۲	۵۸	۶,۰۱۰۵۴۲				

۴- تجزیه و تحلیل ماتریس های برنامه ریزی راهبردی کمی حکمرانی خوب کلانشهر تهران

به منظور اولویت بندی و تعیین ارزش واقعی هر یک از راهبردهای حکمرانی خوب کلانشهر تهران، نتایج حاصل از ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای راهبردهای ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM) حکمرانی خوب کلانشهر تهران که به منظور تعیین نرمال بودن مقادیر امتیاز نهایی و جذابیت کل راهبردها بعمل آمده است در جدول ۴ ارائه گردیده است. با توجه به اینکه نتایج آزمون بیانگر آن بود که معیار تصمیم (P-Value)

بزرگتر از ۰/۰۵ است فرض صفر رد نمی‌شود و یا به عبارت دیگر داده‌ها از توزیع نرمال برخوردارند و دلیلی بر رد فرض صفر "داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار است" وجود ندارد.

جدول ۴. آزمون نرمال بودن توزیع داده‌های حکمرانی خوب شهری کلانشهر تهران

مدیریت پایدار شهر تهران	تعداد	کولموگروف-اسمیرنوف	سطح معنی داری
حکمرانی مطلوب شهری	۸۱۰	0.928	0.285

تجزیه و تحلیل چهار نوع راهبرد SWOT حکمرانی خوب شهری کلانشهر تهران

در جدول ۵ میانگین، انحراف از معیار، کمترین، بیشترین مقادیر چهار نوع راهبرد SWOT در حکمرانی خوب کلانشهر تهران آورده شده است. همچنین در جدول ۶ نتایج آنالیز واریانس anova برای چهار نوع راهبرد SWOT آمده است، که با توجه به بررسی بعمل آمده و بزرگتر بودن معیار تصمیم از ۰/۰۵ ($P\text{-Value} > 0.05$) می‌توان بیان کرد که میان میانگین‌های هر یک از چهار نوع راهبرد اختلاف معنی‌داری وجود ندارد، به بیان دیگر فرض صفر مبنی بر "برابری میانگین‌های چهار نوع راهبرد" رد نمی‌شود.

جدول ۵. میانگین، انحراف از معیار، کمترین، بیشترین مقادیر راهبردهای SWOT (حکمرانی خوب کلانشهر تهران)

نوع راهبرد	تعداد	میانگین	انحراف از معیار	کمترین	بیشترین
SO	۹۰	۱۳۷۷۲۶	۱۰۷۸۲۰۵	۰۴۵۸	۸۵۵۰
WO	۱۸۰	۱۴۳۳۷۵	۰۹۶۸۰۶۲	۰۴۰۰	۵۴۹۶
ST	۱۸۰	۱۵۱۶۳۴	۱۱۱۳۱۲۲	۰۴۰۰	۶۸۵۷
WT	۳۶۰	۱۴۸۸۵۰	۱۱۱۳۱۲۲	۰۰۰۰	۶۸۷۰
کل	۸۱۰	۱۴۷۰۱۶	۰۱۰۸۰۳۱۱	۰۰۰۰	۸۵۵۰

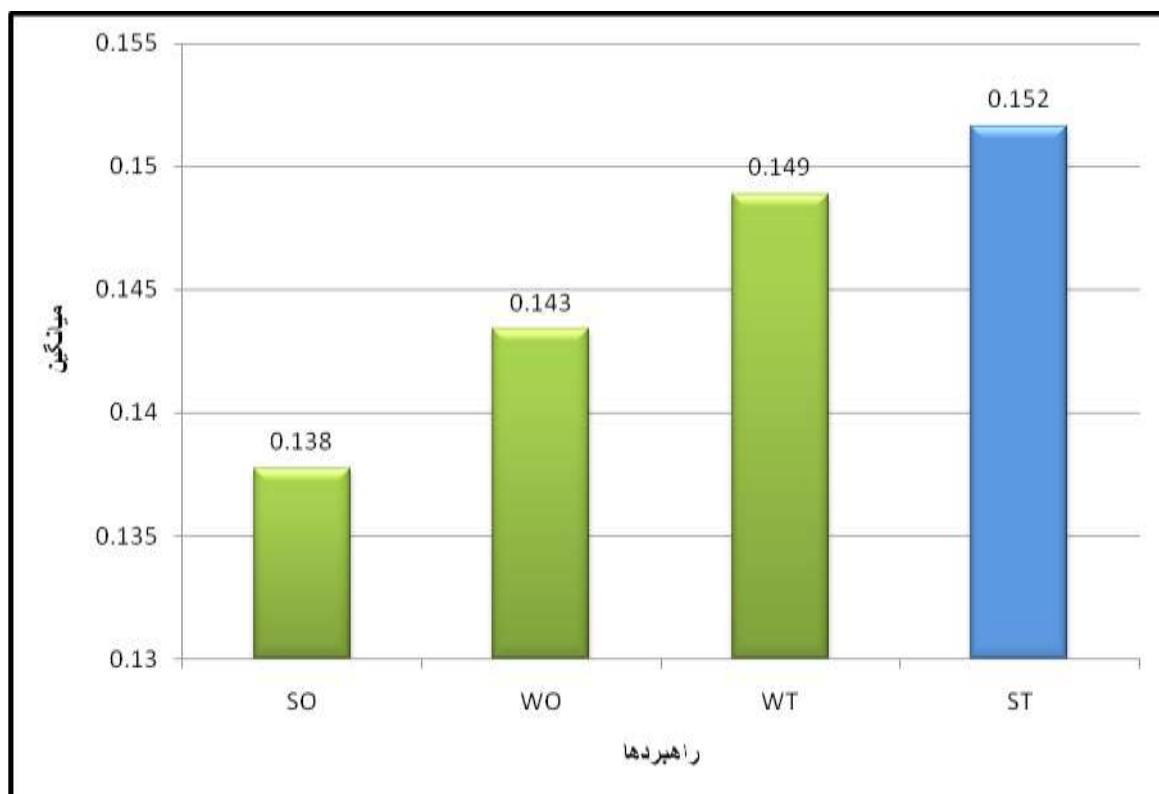
جدول ۶. آنالیز واریانس anova برای چهار نوع راهبرد SWOT (حکمرانی خوب کلانشهر تهران)

منابع تغییر	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	مقدار F	معیار تصمیم
بین گروه	۰.۱۵	3	۰.۰۵		
درون گروه	۹،۴۲۶	۸۰۶	۰.۱۲	۰.۴۳۳	۰.۷۲۹
کل	۹،۴۴۲	۸۰۹			

به منظور تعیین اختلاف بین میانگین‌های چهار نوع راهبرد SWOT از آزمون دانکن استفاده شد که نتایج آن در جدول ۷ ارائه شده است. در خروجی مربوط به زیرمجموعه‌های همگن آزمون دانکن میانگین‌هایی که با هم تفاوت ندارند را در یک زیر گروه قرار می‌دهند. بر اساس نتایج بدست آمده و مقایسه میانگین راهبردهای SO، ST، WO و WT نشان می‌دهد که میانگین ۴ نوع راهبرد اختلاف معنی‌داری با یکدیگر ندارند و در گروه a قرار گرفته‌اند. در نمودار ۳ مقایسه میانگین چهار نوع راهبرد SWOT حکمرانی خوب شهری کلانشهر تهران و اولویت‌بندی آنها ارائه شده است.

جدول ۷. نتایج آزمون دانکن برای چهار نوع راهبرد SWOT (حکمرانی خوب شهری کلانشهر تهران)

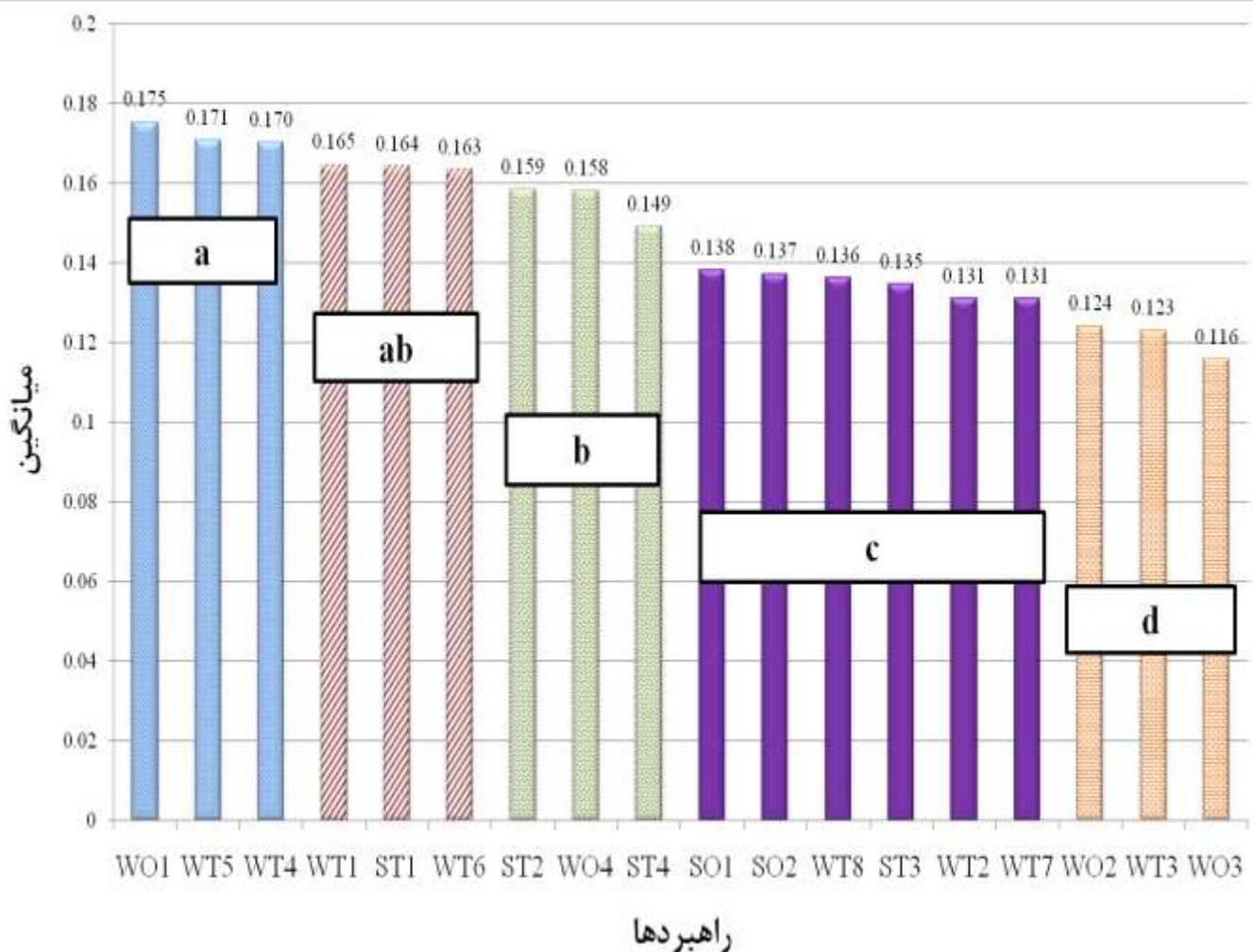
آزمون	نوع استراتژی	میانگین	گروه	
Duncan	WT	.137726	a	b
	WO	.143375	√	
	ST	.148850	√	
	SO	.151634	√	
معیار تصمیم			۰.۳۰۱	1.000



نمودار ۳. مقایسه میانگین چهار نوع راهبرد SWOT حکمرانی خوب شهری کلانشهر تهران

۵- مقایسه راهبردهای حکمرانی خوب شهری کلانشهر تهران

بر اساس نتایج آنالیز واریانس anova برای مقادیر راهبردهای ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) حکمرانی خوب شهری کلانشهر تهران اولویت بندی راهبردها مشخص گردید. نمودار ۴ مقایسه میانگین ۲۴ راهبردها ماتریس های کمی برنامه ریزی راهبردی حکمرانی خوب شهری کلانشهر تهران را نشان می‌دهد.



نمودار ۴. مقایسه میانگین راهبردهای ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) حکمرانی خوب کلانشهر تهران

مدل تعیین راهبردهای حکمرانی خوب شهری شهر تهران

اثربخش ترین و مناسب ترین راهبردهای حکمرانی خوب شهری شهر تهران بر اساس تحلیل نتایج بدست آمده از ماتریس های برنامه ریزی راهبردی کمی با استفاده از مدل طراحی و ارائه شده در این تحقیق به شرح زیر می باشد:

۱- راهبردهای انتخاب شده که بیشترین ارزش و اهمیت را برای بهرمندی از قوت‌های موجود در

حکمرانی خوب شهری را دارند، عبارتند از:

-راهبردهای قوت و ضعف (SO)

$$GGS = 0.757 (SO_4)$$

-راهبردهای ضعف و فرصت (WO)

$$GGS = 0.929 (WO_2)$$

-راهبردهای قوت و تهدید (ST)

$$GGS = 0.873 (ST_2)$$

-راهبردهای ضعف و تهدید (WT)

$$GGS = 0.764 (WT_2), 0.471 (WT_4)$$

۲- راهبردهای انتخاب شده که بیشترین ارزش و اهمیت را برای احتراز از ضعف‌های موجود در حکمرانی خوب شهری را دارند، عبارتند از:

-راهبردهای قوت و ضعف (SO)

$$GGS = 0.717 (SO_7)$$

-راهبردهای ضعف و فرصت (WO)

-راهبردهای قوت و تهدید (ST)

-راهبردهای ضعف و تهدید (WT)

$$GGS = 0.717 (WT_5)$$

۳- راهبردهای انتخاب شده که بیشترین ارزش و اهمیت را برای استفاده از فرصت‌های موجود در حکمرانی خوب شهری را دارند، عبارتند از:

-راهبردهای قوت و ضعف (SO)

-راهبردهای ضعف و فرصت (WO)

-راهبردهای قوت و تهدید (ST)

$$GGS = 1/0.0 (ST_3)$$

- راهبردهای ضعف و تهدید (WT)

$$GGS = 1/0.0 (WT_8)$$

۴- راهبردهای انتخاب شده که بیشترین ارزش و اهمیت را برای دوری از تهدیدهای موجود در حکمرانی خوب شهری را دارند، عبارتند از:

- راهبردهای قوت و ضعف (SO)

$$GGS = 0.592 (SO_2)$$

- راهبردهای ضعف و فرصت (WO)

$$GGS = 1/0.0 (WO_3)$$

- راهبردهای قوت و تهدید (ST)

$$GGS = 0.534 (ST_4), 0.503 (ST_3)$$

- راهبردهای ضعف و تهدید (WT)

$$GGS = 1/0.0 (WT_7)$$

مدل نهایی انتخاب مناسب ترین و اثربخش ترین راهبردهای حکمرانی خوب شهری شهر تهران به ترتیب اولویت آنها، بادر نظر گرفتن اهمیت وارزش تمام راهبردها قوت و فرصت (SO)، قوت و تهدید (ST)، ضعف و فرصت (WO)، ضعف و تهدید (WT) و تمام متغیرها یا عوامل اصلی تاثیر گذار (فرصتها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف) در این مدیریت به صورت زیر تعیین و ارائه گردیده است:

مدل نهایی انتخاب راهبردهای حکمرانی خوب شهری کلانشهر تهران :

$$GGS'_L = 0.322 (WO_3), 0.292 (SO_1), 0.200 (WT_1), 0.190 (ST_4), 0.154 (WT_5), 0.143 (WT_1), 0.131 (WT_4)$$

پیشنهاد ها

- مشارکت قدرتمندتر در انتخابات عمومی (مشارکت جویی)
 - جستجوی راهکارهای مناسب حقوقی و قانونی برای موضوعات نوپدید (قانون گرایی و حاکمیت قانون)
 - مبارزه با عموم عرصه ها و زمینه های فساد همچون مافیای زمین و مسکن (شفافیت)
 - پایداری و توزیع عادلانه خدمات در شهر به منظور جلوگیری از دو قطبی شدن شهر (رضایت مندی – مردم محوری)
 - تقسیم عادلانه منابع و درآمد شهری (تساوی حقوق عدالت – انصاف)
 - رفع نارسایی های مقررات و قوانین موجود (قانون گرایی و حاکمیت قانون)
 - شفاف سازی سیاسی و پذیرش انتقاد شهروندان (پاسخگویی)
- با توجه به استراتژی های فوق هر یک از استراتژی های مدل نهایی انتخاب راهبردهای حکمرانی خوب شهری در مدیریت پایدار کلانشهر تهران که در داخل پراکنش به آنها اشاره شده ، پیشنهاد می گردد.

منابع

- اسماعیل زاده، حسن، صرافی، مظفر، (۱۳۸۵)، جایگاه حکمروائی خوب در برنامه ریزی شهری، نمونه موردی: طرح متروی تهران - ویژه نامه جغرافیا، پیاپی ۴۸، صفحه ۱-۲۴۸
- صانعی، مهدی، (۱۳۸۵)، حکمرانی خوب مفهومی نو در مدیریت دولتی، فصلنامه تدبیر، شماره ۱۷۸
- صدری، فرهاد (۱۳۹۲)، تدوین راهبردهای مدیریت محیط زیست شهری بر پایه اصول حکمرانی مطلوب، رساله دکتری مدیریت محیط زیست، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران
- مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، (۱۳۸۳)، حکمرانی خوب، بنیان توسعه، شماره ۱۷، ع ص ۱۹۴.
- محرم‌نژاد، ناصر، (۱۳۸۵)، "مدیریت و برنامه‌ریزی محیط‌زیست"، چاپ میران.
- David, F.R., (1998). Strategic Management: concept and cases. Prentice. HaLLa. Newjersey: pp.88-91
- Halla, F., (2007). A SWOT analysis of strategic urban development planning: The case of Dares salaam city in Tanzania, Habitat International, **31**, 130-142
- Harrison, j., Karon, J., (2003). Strategic management, Translated and compiled by ghasmi, B., Hayat publications, Tehran, Iran.
- Jahnson, G., (1987). Strategic Management and Management procese. (Basil Black well, oxford).
- Johanson, G.K., shcoles and R.w., sixty., (1986). Exploring strategic management scarborough, prentice- Hall, ontario, pp.345.
- Kullkarmi, V. and T.Ramach and ra., (2006). Environment Management. New Dehli India: Capital publishing co.
- Rajyalakshmi, V., (2004). Environmental and sustainable Development. New Dehli India: APH Publishing co
- Robinson, P. (1994). Strategic Management. Pritea In the United States of America.
- Srivastava, P. and K.Hari ., (2005). Singh, stakhobler-based swot a hahgsistor successful municipal solid waste management in lucknow. India waste management. pp.34-38.
- Ting, L. and Williamson, I., (1999a). Cadastral Trends: A synthesis. Australian surveyor, **4**(1), 46-54.
- Ting, L. and Williamson, I., (1999b). Land administration and cadastral trends: The Impact of the changing humankind- Land relationship and major global drivers. In proceedings of international conference on land termure and cadastral infrastructures for sustainable development, (Melbourn, Australia: UN-FIG) pp.317-338
- Un Escap, (2004). What is good governance, Internet site www.undp.org.
- UNDP, (1999, july). Governance for sustainable growth and equity report of International conference, United nations, New York.
- UN-HABITAT, (2009). Urban Governance Index (UGI) a tool measure progress in achieving good urban governance, available from [www. UN habitate. Org](http://www.UNhabitate.Org).
- Vansant, j., (2001). Cooperation for Good Governance. July. Terry Sanford Institute of public policy
- Woods, H., (1997). Strategic Planning, A Look At Ruby Tuesday, Cornet Hotel And Restaurant Administration Quarterly, 71-79

