



بررسی و ارزیابی جایگاه نظام حکمروایی خوب شهری در ساختار مدیریتی شهر شیراز

محمد رضا رضایی^۱، مستقیم شدشیری^۲

Mrezaei@yazduni.ac.ir

shamshiri ۲۰۱۰@yahoo.com

چکیده

امروزه با گسترش سریع شهرنشینی به ویژه در کشورهای جهان سوم ما شاهد بروز نابسامانی‌ها و مشکلات فراوانی در اداره امور شهرها بوده‌ایم که ریشه در مدیریت نامطلوب و غیر تخصصی داشته است، مدل‌های ارائه شده جهت اداره امور شهرها به دلیل عدم هم‌خوانی با نیازهای واقعی شهر و شهروندان و در نظر گرفتن جوانب مختلف حیات انسان شهری نتوانسته‌اند مفید واقع شوند. از موثرترین شیوه‌های برخورد با مسایل مناطق شهری، ظرفیت‌سازی نهادی، مدیریت کارآمدتر و انتخاب الگوی بهینه برای مدیریت این مناطق می‌باشد. یکی از الگوهای مطرح شده در امر مدیریت شهری، حکمروایی خوب شهری می‌باشد که به عنوان مدیریت شفاف و پاسخگو با هدف نیل به توسعه اقتصادی، اجتماعی، عدلانه و پایدار تعریف شده است و منشأ قدرت در آن تمامی شهروندان و نهادهای مدنی می‌باشد. هدف این مقاله بررسی و ارزیابی جایگاه نظام حکمروایی خوب شهری در ساختار مدیریتی شهر شیراز با استفاده از مدل SWOT و ارائه راهبردهایی جهت تحقق آن می‌باشد. یافته‌ای این پژوهش حاکی از آن است که کلان‌شهر شیراز در گرداب مدیریت بخشی و سلولی و دیدگاه‌ها و نگرش‌های از بالا به پایین گرفتار گردیده است و از مدیریت ناکارآمد ضعف ساختاری و نهادی در اداره امور شهر رنج می‌برد و مسئولان و سزمان‌های درگیر در اداره امور شهر جهت بهبود شرایط خویش می‌بایست با به حداقل رساندن و کاهش نقاط ضعف در امر مدیریت شهری و پرهیز از تهدیداتی که جایگاه مدیریت موثر و مشرکت‌گرای شهری را به خطر می‌اندازد زمینه تحقق حکمروایی خوب شهری را فراهم کند.

واژه‌های کلیدی: حکمروایی خوب شهری، مدیریت شهری، شهر شیراز، مدل SWOT

۱- استادیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه یزد

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه یزد





۱- مقدمه

یکی از پدیده های نوین قرن بیستم و دهه های اخیر روند گسترش شهرنشینی و افزایش بی رویه جمعیت و توسعه فیزیکی مناطق شهری می باشد. این روند در کشورهای در حال توسعه (از جمله ایران) همواره با مشکلات فروانی روبرو بوده است که پیامد های منفی بسیاری به همراه داشته است. تهدید جدی کیفیت محیط زیست، افزایش فقر شهری و تشکیل مناطق حاشیه نشین، کمبود زیر ساخت ها و خدمات شهری از قبیل تأمین آب و عرضه مسکن، نابرابری های اقتصادی، اجتماعی و مسائل متعدد دیگر در کشورهای در حال توسعه به دلیل نرخ بالای رشد جمعیت در مناطق شهری به صورت حادثی بروز پیدا کرده است. سیستم مدیریت سنتی در مناطق شهری کلان شهری که شامل نهادهای متعدد محلی و منطقه ای است، توانایی حل مسائل و معضلات شهری و پاسخگویی به تحولات سریع شهرنشینی و نیاز های ساکنان شهرها را ندارد، از این رو مدیریت شهری زمینه ارائه خدمات مورد نیاز جمعیت ساکن در شهرها و الزامات زندگی جمعی را فراهم می نماید. بدینسان مدیریت شهری عبارت از سازماندهی عوامل و منابع برای پاسخگویی به نیازهای ساکنان شهر که شامل کارکردهای برنامه ریزی، اجرا، نظارت، کنترل و هدایت است و برای اعمال قدرت باید برآمده از اراده شهروندان و قرارداد های اجتماعی باشد (صرافی، ۱۳۸۷: ۱۲۰). بنابراین می توان مهم ترین هدف مدیریت شهری را ارتقاء شرایط کار و زندگی جمعیت، در قالب اقشار و گروه های مختلف اجتماعی و اقتصادی و حفاظت از حقوق شهروندان و تشویق به توسعه اقتصادی و اجتماعی پایدار دانست (سعید نیا، ۱۳۷۹: ۴۶). امروزه، مدیریت شهری در جهان تحول اساسی یافته است و شهرها برای آن مدیریت می شوند تا بتوانند رفاه و آسایش ساکنان خود را تأمین سازند (شیعه، ۱۳۸۲: ۹). مدیریت شهری در آینده به طور اعم و در قرن ۲۱ به طور اخص دچار نوعی چالش خواهد بود، چالشی که خود تابعی از تغییر و تحولات فناورانه، جمعیتی، اقتصادی، سیلسی و بین المللی محسوب می شود (صالحی، ۱۳۸۱: ۱۳۷). این ها همه ضرورت تغییر ساختار نظام حاکم موجود در مدیریت شهری را به سوی الگوهای مدیریت مشارکتی و حکمروایی شهری در راستای بهبود عملکرد ساختار نظام مدیریتی شهری را بیش از پیش نمایان می کند.

۲- بیان مسئله ضرورت تحقیق

بسیاری، معتقدند که جامعه آینده، جامعه ای شهر نشین خواهد بود. بنابراین، شهرها به جای این که مکان هایی بی ثمر برای سرمایه گذاری اقتصادی یا تراکم کارگران بیکار با انبوه مشکلات اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی باشند؛ باید به مراکز رشد و پویایی اقتصادی و اجتماعی، در چارچوب ملی بدل شوند. این مراکز، باید آفرینشگر فرصت هایی ارزنده برای رفاه و توسعه نه تنها جمعیت ساکن در آن، بلکه جمعیت تمامی کشور باشد (لطفی، ۱۳۸۸: ۱۲). جامعه جهانی، امروزه به این نتیجه رسیده است که مشکل عمده مدیریت شهری کمبود منابع مالی یا تکنولوژی مدرن و یا نیروی انسانی ماهر نیست بلکه بیش و پیش از همه، مشکل اصلی در شیوه اداره این عوامل است. (ترابی، ۱۳۸۳: ۶). نیم نگاهی





به وضعیت مدیریت شهری در ایران نشان می‌دهد به دلایلی چون تمرکز گرایی، برون‌زا بودن برنامه‌ها و طرح‌های شهری، اقتصاد رانتی و مبتنی بر نفت، مدیریت شهری در سیطره دولت است و مدام از مدیریت سیستمی و یکپارچه فاصله گرفته و در گرداب مدیریت بخشی و سلولی گرفتار آمده و همچنین از روند شهرنشینی و مسائل برآمده از این شهرنشینی، عقب مانده و در دیدگاه‌ها و نگرش‌های از بالا به پایین گرفتار گردیده است. (بوچانی، ۱۳۸۶: ۱۲) از این رو اصلاح و بازنگری ساختار نظام مدیریتی در کشور و تطابق آن با تحولات نوین در عرصه مدیریت شهری به طور جدی ضروری می‌باشد و می‌بایست ما بین رویکرد های نوین و شرایط و ویژگی‌های ضروری اجتماعی، اقتصادی حاکم بر مدیریت شهری ایران از رهیافت‌های موثر در اصلاح و ارتقای مدیریت شهرها بهره برد. در حال حاضر رویکرد «حکروایی خوب شهری» به عنوان اثر بخش ترین، کم هزینه‌ترین و پایدارترین شیوه اعمال مدیریت معرفی می‌شود (ترابی، ۱۳۸۳: ۶). سعی این مقاله در این است که با در نظر گرفتن موارد فوق و درک این امر که تحلیل و شناخت توان‌ها و محدودیت‌های مدیریت و حکمروایی خوب شهری می‌تواند تأثیر بسزایی در جهت اخذ تصمیمات صحیح در امر برنامه ریزی و تعیین استراتژی مناسب جهت بهبود حکمروایی خوب شهر داشته باشد. همچنین با شناسایی توان‌ها و محدودیت‌های امر مدیریت شهری راهبردها و راهکارهایی جهت بهبود و ارتقاء جایگاه حکمروایی خوب شهری ارائه شود. بنابراین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدید های امر حکمروایی خوب شهری با استفاده از تکنیک (SWOT) مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار خواهد گرفت تا در نهایت بهترین راهبرد و استراتژی جهت بهره گیری از نقاط قوت و فرصت‌ها برای از بین بردن و کاهش نقاط ضعف و تهدیدها در جهت توسعه و بهبود حکمروایی خوب شهری در ساختار مدیریت شهر شیراز ارایه گردد.

۳- حکمروایی خوب مفاهیم و دیدگاه‌ها

اگرچه کاربرد مفهوم حکمروایی شهری از اواخر دهه ۱۹۸۰ و از آفریقا آغاز گردید، اما برایان مک لاین اولین نظریه پرداز ی است که در سال ۱۹۷۳ به این مفهوم پرداخت (زیبایی، ۱۳۸۷: ۳). به عقیده لالین تقاضای روزافزون مردم شهرها این است که حکومت شهری باید نسبت به روندهای تغییر در شهر پاسخگوتر باشد، اقداماتش با مسایل شهری و تحولات آن‌ها مناسب‌تر باشد، نسبت به اجتماع مسئول تر باشد، سرانجام نقش مهمی در پیشگیری، کشف و استقبال از آینده ایفا کند (برک پور، ۱۳۸۵: ۴۹۱). حکمروایی خوب شهری در سال ۱۹۹۴ به یک مشغله ذهنی و پنج سال بعد به یک اجبار تبدیل شده بود (Ahmed, ۱۹۹۹: ۲۹۵). حکمروایی خوب برگردان واژه good governance عنوان گردیده است با این وجود اکثر صاحب نظران داخلی معتقدند به جای ترکیب واژه عربی فارسی (حکمروایی) واژه (حاکمیت) را می‌توان معادل governance کار برد و به جای واژه خوب از شایسته استفاده کرد (لطهاری و ...، ۱۳۸۶: ۱۹). سازمان ملل حکمروایی مطلوب شهری را مشارکت همه شهروندان در تصمیم گیری‌ها می‌داند که نه تنها دولت بلکه همچنین شامل جامعه مدنی و بخش خصوصی می‌شود (Roberts et al, ۲۰۰۷: ۹۶۷). حکمروایی شهری خوب را به سه جزء





می توان تجزیه کرد؛ حکمروایی، شهری، خوب. زیست بوم سازمان ملل، «حکمروایی» را برای توصیف فرایند تصمیم گیری های جمعی به کار می برد. «شهری» معمولاً به گروه هایی اشاره دارد که در نواحی متراکم شهری زندگی می کنند. «خوب» را به بار ارزشی این اصطلاح اشاره دارد. حکمرانی خوب بر تبیین چگونگی حکمرانی دولت ها و به طور خاص بر رابطه ی حکومت با شهروندان دلالت داشته و صفت خوب در مهم ترین شاخصه های آن از جمله تاکید بر حاکمیت قانون، پاسخگویی دولت ها، مشارکت گسترده مردم در فرایند حکومت داری، مسئولیت پذیری و عدالت جویی حکومت، کارایی و اثر بخشی آن انعکاس یافته است. در حکمرانی خوب بر حداقل فساد ممکن، اعمال نظرات اقلیت ها، شنیدن صدای محروم ترین و آسیب پذیر ترین اقشار در جامعه در اعمال تصمیم گیری تاکید می شود. حکمرانی خوب همچنین پاسخگوی نیازهای حال و آینده جامعه می باشد (UNDP, 2000, P3). حاکمیت شایسته روشی برای تنظیم روابط اجتماعی در بین حوزه های تخصصی و سیاسی است که دستیابی به توسعه پایدار را ممکن می سازد. حاکمیت شایسته در پی فراهم آوردن محیطی است که در آن شهروندان امکان توافق و برقراری انواع روابط اجتماعی و اقتصادی، سیاسی، فرهنگی را به طور آزادانه داشته باشند بدون آنکه حقوق دیگران را نقض کنند. (تقوایی، ۱۳۸۸: ۱۰۵) از این منظر، حکمروایی خوب به عنوان مدیریت شفاف و پاسخگو با هدف نیل به توسعه اقتصادی و اجتماعی عادلانه و پایدار تعریف شده است. مشأ قدرت و مشروعیت در حکمروایی شهری تمامی شهروندان و حضور آن ها در همه صحنه ها و ارکان جامعه مدنی است. (شهیدی، ۱۳۸۶: ۴۲)





۳-۱- اصول ششمین حکمروایی خوب

جدول ۱: اصول و شاخص‌های انجمن حکمروایی خوب شهری

مشراکت : (Participation):	تمامی شهروندان بایستی مستقیماً «یا از طریق نهادهای میانجی در فرایند تصمیم‌گیری شرکت داشته باشند که چنین مشارکتی بر مبنای آزادی بیان و آزادی انجمن‌ها صورت می‌گیرد.»
شفافیت: (Transparency):	بیانگر ایجاد اعتماد متقابل بین حکومت و عله مردم از طریق تأمین اطلاعات با تضمین دسترسی آسان به اطلاعات لازم و کافی است.
قانون‌مداری: (Rule of Law):	منظور اجری قوانینی است که برای همه سودمند و ضروری است بدون استثنه گذاشتن میان هر یک از شهروندان، ضمن توجه به حقوق پایه انسانی و ملاحظه ارزش‌های متداول جامعه
پاسخگویی (Accountability)	پاسخگویی از طریق فرایندهای انتخاب صاحبان قدرت و همین طور از طریق روبه‌های تعیین می‌گردد که بدن طریق، فرایند تصمیم‌سازی عمومی و نتایجی که آن‌ها به وجود می‌آورند در راستای تعاملات عمومی و بازخورد آنها مورد حمایت قرار می‌گیرند.
عدالت (Equity)	تاکید بر فراهم آوردن فرصت‌های برابر برای شهروندان جهت بهبود رفاه بدون تبعیض میان آن‌ها.
مسئولیت‌پذیری (Responsiveness)	دلالت بر افزایش حساسیت مدیران حکومتی نسبت به خواسته‌های عمومی دارد.
چشم‌انداز (Vision)	داشتن استراتژی مشخص و نگاه راهبردی جهت نیل به پایداری، توسعه و پیشرفت مناطق با مشارکت شهروندان از طریق فراهم آوردن حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری بین آن‌ها.
نظارت (Supervision)	افزایش تلاش‌های نظارتی در اقدامات حکومتی و فرایندهای توسعه با مشارکت بخش خصوصی و عموم مردم.
کارایی و اثربخشی (Efficiency and Effectiveness)	تضمین اعطای خدمت به عموم مردم با مصرف بهینه و عاقلانه منابع در دسترس.
تخصص‌گرایی (Professionalism)	تأمین اسن و سریع خدمات ضروری از طریق افزایش ظرفیت و شرایط اخلاقی مدیران.

Source (UNDP, ۲۰۰۲): P ۳

۴- اجزای

- بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات پیشروی تحقق حکمروایی خوب شهری در شیراز.
- ارائه راهبردها و راهکارهای اجرایی جهت تحقق نظام حکمروایی خوب شهری در شیراز.

۵- روش‌ها و ابزارها

این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی است. برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از بررسی‌های کتابخانه‌ای، مطالعات میدانی، مشاهده، مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. در مرحله اول با افراد ذی‌ربط و صاحب نظر در





سازمان‌ها و بخش‌های گوناگون مرتبط با امر مدیریت شهری شیراز مصاحبه صورت گرفته و در مرحله بعد با طراحی پرسشنامه از مدیران شهرداری، اعضای شورای شهر، صاحب نظران و اساتید دانشگاه در ارتباط با تحقق حکمروایی خوب شهری نظرخواهی صورت گرفته و داده‌های جمع‌آوری شده بر اساس مدل (SWOT) که یکی از مناسب‌ترین فنون برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل استراتژی، است و امروزه به عنوان ابزاری نوین برای تحلیل عملکردها و وضعیت شکاف، مورد استفاده طراحان و ارزیابان استراتژی قرار می‌گیرد (Nilsson, 2004) در قالب نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها مشخص شدند. در ادامه با استفاده از نظرات کارشناسان اقدام به امتیاز دهی عامل‌ها کرده و با توجه به نتایج حاصل شده به تدوین و ارائه راهبردهای اجرایی و منسب جهت بهبود و تحقق پارادایم حکمروایی خوب شهری شیراز مبادرت شده است.

۶- یافته‌های تحقیق

۶-۱- مرحله اول: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

در این مرحله مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف فهرست و سپس وزن دهی گردید تا نمره نهایی عوامل داخلی مشخص شود و طبق نتایج بدست آمده در جدول شماره (۲) جایگاه شیراز به عنوان بزرگ‌ترین قطب جمعیتی، اقتصادی و فرهنگی جنوب کشور با نمره وزنی ۰/۱۲ مهم‌ترین نقطه قوت و موازی کاری و عدم هماهنگی سازمان و نهاد‌های متولی اداره امور شهر با وزن ۰/۰۶ و همچنین عدم مشارکت و نظرخواهی از شهروندان در فرایند تهیه و اجرای طرح‌های شهری با وزن ۰/۰۷ به عنوان مهم‌ترین نقاط ضعف ساختار مدیریتی شهر شیراز در جهت نیل به تحقق حکمروای خوب شناسایی گردید.





جدول ۲: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

نمره نهایی	نمره	ضریب	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)	
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱ افزایش سطح سواد و آگاهی شهروندان نسبت به مقوله مدیریت شهری	توسعه
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۲ علاقه شهروندان به مشارکت در اداره امور شهر	
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۳ افزایش آگاهی و اطلاعات شهروندان از قوانین شهرداری و رعایت آن‌ها	
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۴ اهمیت دادن به مقوله زیست محیطی در طرح‌های شهری و اجرای آن	
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۵ ناحیه محوری و محیط گرایی	
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۶ جایگاه شیراز به عنوان بزرگ‌ترین قطب جمعیتی، اقتصادی و فرهنگی جنوب کشور	
۰/۰۴	۱	۰/۰۳	۷ کنترل و مدیریت بهینه زمین و منابع طبیعی و اقتصادی شهر	
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۸ برگزاری دوره های آموزشی برای پرسنل شهرداری	
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	۹ وجود متخصصان و کارشناسان در شهر شیراز	
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱۰ همکاری دانشگاه شیراز با شهرداری	
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱ عدم مشارکت و نظر خواهی از شهروندان در فرایند تهیه و اجرای طرح‌های شهری	توسعه
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۲ موازی کاری و عدم هماهنگی سازمان و نهاد های متولی اداره امور شهر	
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۳ متناسب نبودن قوانین شهری با نیازهای جدید	
۰/۱	۲	۰/۰۵	۴ ضعف قانون مندی و اجرای آن از سوی دستگاه های ذی ربط در اداره امور شهر	
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۵ ضعف وعدم همکاری نهادهای رسمی اداره امور شهر با بخش خصوصی و عمومی	
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۶ منطقی نبودن زمان و هزینه طرح‌ها و عدم شفافیت در اجرای آن‌ها	
۰/۱	۲	۰/۰۵	۷ ضعف پاسخگویی و مسئولیت پذیری مسئولان	
۰/۱	۲	۰/۰۵	۸ ضعف و کمبود اطلاع رسانی درباره جزئیات و نحوه اجرای طرح‌های شهری به شهروندان	
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۹ استفاده از نیروهای غیر متخصص در شهرداری و سایر نهاد های اداره امور شهری	
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۱۰ وجود فساد اداری و عدم تعهد شغلی در بین برخی از کارمندان شهرداری	
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱۱ عدم تحقق مدیریت واحد شهری	
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۱۲ نبود منبع درآمدی پایدار شهرداری‌ها برای اداره امور شهر	
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۱۳ عدم امکانات برابر بین مناطق شهری محرومیت نسبی برخی از مناطق	
۱۹۸	۱		نمره نهایی	

۶-۲- مرحله دوم: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

در این مرحله نیز همچون مرحله قبل مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدات پیشروی تحقق نظام حکمروایی خوب شهر شیراز فهرست و سپس وزن دهی گردید تا نمره نهایی عوامل داخلی مشخص شود و طبق نتایج بدست آمده در جدول شماره (۳) نقش و جایگاه کلان شهر شیراز با نمره وزنی ۰/۱۵ و همچنین افزایش آگاهی مردم و تقاضای روز افزون آن‌ها جهت مشارکت در اداره سرنوشت محیط زندگی خود





با نمره ۰/۱۴ به عنوان مهم‌ترین فرصت‌های پیشرو و دخالت و اعمال نفوذ افراد و دستگاه‌های غیر مربوط در اداره امور شهر، همچنین عملیاتی نشدن شورا‌های محلی و مشارکت دادن شهروندان در اداره امور شهر با نمره ۰/۰۷ به عنوان مهم‌ترین تهدیدات پیشروی تحقق حکمروایی خوب در شیراز شناسایی گردید

جدول ۳: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

نمره نهایی	نمره	ضریب	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)	
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	راهبرد دولت برای کوچک سازی دولت و نهادهای اداری از جمله شهرداری‌ها	فرصت‌ها
۰/۱	۲	۰/۰۵	وجود زمینه‌های قانونی لازم برای کوچک سازی شهرداری و واگذاری بخشی از امور آن به بخش خصوصی	
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	گسترش دولت الکترونیک و ارائه خدمت بهتر به شهروندان	
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	افزایش آگاهی مردم و تقاضای روز افزون آن‌ها جهت مشارکت در اداره سرنوشت محیط زندگی خود	
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	تصویب قوانین در راستای تمرکززدایی و خصوصی سازی	
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	نقش و جایگاه کلان شهر شیراز به عنوان پشتوانه تأمین خدمات تجاری بازرگانی تفریحی ناحیه جنوب کشور و نزدیکی به بزارهای کشورهای حوزه خلیج فارس	
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	استفاده از فن آوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی و استفاده از دیدگاه و نظرات شهروندان	
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	دخالت و اعمال نفوذ افراد و دستگاه‌های غیر مربوط در اداره امور شهر	تهدیدها
۰/۱	۲	۰/۰۵	گسترش بی رویه شهری و تداوم از هم گسیختگی سازمان فضایی کالبدی شهر	
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	باند بازی‌های سیاسی و دخالت جناح‌های مختلف	
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	مدیریت جزئی نگر و عدم توجه به برنامه‌های استراتژیک و بلند مدت	
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	عملیاتی نشدن شورا‌های محلی و مشارکت دادن شهروندان در اداره امور شهر	
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	نگرش منفی و از بین رفتن اعتماد شهروندان به شهرداری‌ها	
۰/۱	۲	۰/۰۵	فراهم نبودن زمینه‌های لازم جهت مشارکت مردم	
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	ضعف ساختار و جایگاه شوراهای اسلامی شهر و کاستن از اختیارات قانونی آن‌ها	
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	عدم شایسته سالاری در به‌کارگیری مدیران و متخصصان	
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	عدم عزم جدی مسئولان برای ارتقای شرایط مدیریتی در ارتباط با مدیریت واحد شهری	
۱/۷۲		۱	نمره نهایی	

۶-۳- مرحله سیم: ماتریس داخلی خارجی (IFE)

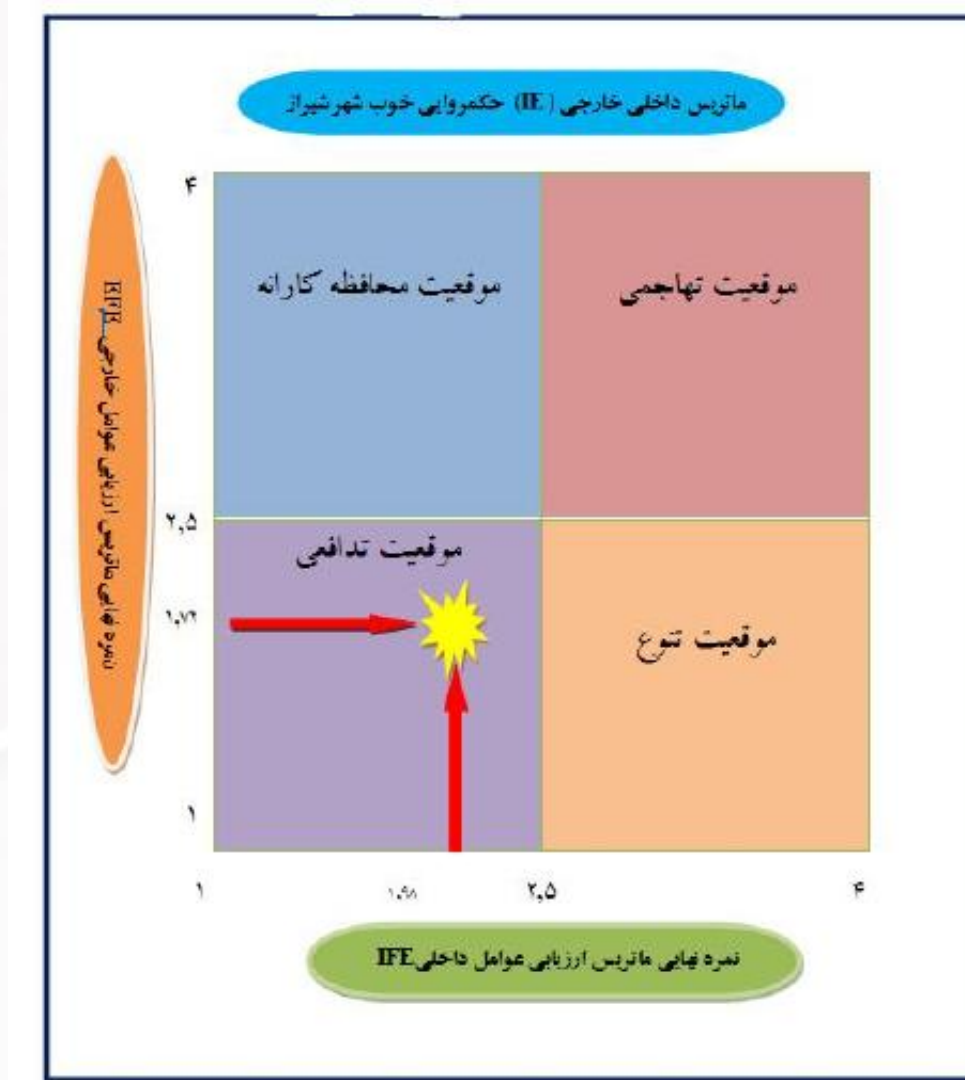
در این ماتریس بر حسب نمرات نهایی حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی موقعیت موضوع مورد بحث از مین موقعیت‌های چهارگانه مشخص می‌شود:

۱ رقابتی (تهاجمی) ۲ بازنگری (محافظه کارانه) ۳ تنوع ۴ تدافعی





در این مرحله امتیاز وزنی کل ماتریس عوامل داخلی و امتیاز وزنی کل ماتریس عوامل خارجی را استخراج و در جدول ماتریس داخلی خارجی IE ترسیم می‌شود بنا بر جدول ارزیابی ماتریس عوامل داخلی IFE، نمره وزن کل بدست آمده برابر با $1/98$ و نمره وزن کل ماتریس خارجی (EFE) برابر با $1/72$ می‌باشد سپس آن‌ها را در محور X و Y رسم شده تا موقعیت ما را با توجه به تمامی عوامل به ما در نمودار (۱) نشان دهد.
نمودار ۱: ماتریس داخلی خارجی





۶-۳- مرحله چهارم ترسیم ماتریس TOWS

در این مرحله اقدام به ترسیم ماتریس TOWS با استفاده از راهبردهای مختلف و متنوع بدست آمده می شود.

		توسعه	تهدید
TOWS		افزایش سطح سواد و آگاهی شهروندان علاقه شهروندان به مشارکت ناحیه محوری و محیط گرایی وجود متخصصان و کارشناسان در شهر شیراز و ...	عدم مشارکت شهروندان موثری کلری وعدم هماهنگی سازمانها متناسب نبودن قوانین شهری با نیازهای جدید و
		استراتژی so	استراتژی wo
د	راهبرد دولت برای کوچک سازی گسترش دولت الکترونیک - تصویب قوانین در راستای تمرکز زدایی و خصوصی سازی افزایش آگاهی مردم - نقش و جایگاه کلان شهر شیراز ... استفاده از فن آوهای ارتباطی و اطلاعاتی	زمینه سازی جهت افزایش مشارکت شهروندان عطیاتی نمودن نظرات کارشناسان متخصصان و خبرگان در راستای ایجاد مدیریت واحد شهری فراهم نمودن زمینه ایجاد هماهنگی های بین سازمانی از طریق تسهیل و بلزنگری در قوانین به کارگیری توانمندی های بخش خصوصی توسعه خدمات الکترونیک و فراهم نمودن دسترسی شهروندان به اطلاعات ایجاد سامانه واحد پاسخگویی به شهروندان و استفاده از نظرات آن ها	تصویب قوانین الزام آور جهت افزایش مشارکت و هماهنگی سازمان های اداره امور شهری با یکدیگر. تدارک شرایط مشارکت مستقیم همه شهروندان در فرآیند های تصمیم گیری و سیاست گذاری ها با فراهم نمودن زمینه مدیریت مشارکتی . تعریف دقیق نقش و جایگاه هر یک از نهاده و سازمان های مختلف در اداره امور شهر . ایجاد سامانه نظارت همگانی و ارتباط مستمر شهروندان با مسئولان.
	استراتژی st	استراتژی wt	
ف	دخالت و اعمال نفوذ افراد و دستگاه های غیر مربوط در اداره امور شهر باند بازی های سیاسی مدیریت جزئی نگر و عدم توجه به برنامه های استراتژیک و بلند مدت فراهم نبودن زمینه های لازم جهت مشارکت مردم عدم شایسته سازی در به کارگیری مدیران و متخصصان	گسترش خدمات و تسهیلات به طور عادلانه بین تمامی نواحی شهری و ساماندهی نواحی حاشیه ای استفاده از ظرفیت ها و توانمندی های انسانی و سازمانی موجود جهت ایجاد مدیریت واحد شهری تقویت جایگاه و اختیارات شوراهای اسلامی شهر برای ایجاد فشار از پایین و ...	پابندی به قوانین در سازمانها و جلوگیری از دخالت و نفوذ افراد و گروه های غیر مرتبط آموزش مستمر و دائمی به کارکنان و پرسنل اداری جهت افزایش توانمندی و کارایی آن ها فراهم نمودن زمینه های لازم برای تسهیل در ارتباط شهروندان با مدیران و مسئولان شهری. به کارگیری توان و قابلیت های بخش خصوصی در اداره و اجرای امور و ...





۷- راهبردها و پیشنهادات

در این قسمت، در هر مرحله نو عمل با هم مقایسه و تداخل می‌شوند و مدیران با استفاده از این ابزار می‌توانند چهار استراتژی WT/ST/WO/SO انتخاب کنند نگارنده بر اساس نتایج بدست آمده از یافته های تحقیق ۴ راهبرد رقابتی/تهاجمی، بازرگری/محافظه کارانه، تنوع و تدافع را مطرح کرده است که در ذیل هر یک پیشنهادهایی جهت تحقق آن ارائه گردیده است:

۷-۱- راهبرد رقابتی (تهاجمی) (SO)

با اجرای این استراتژی کوشش می‌شود تا با استفاده از نقاط قوت از فرصت‌های خارجی بهره برداری شود که عبارتند از:

- ✓ زمینه سازی جهت افزایش مشارکت شهروندان.
- ✓ عملیاتی نمودن نظرات کارشناسان، متخصصان و خبرگان در راستای ایجاد حکمروایی خوب شهری.
- ✓ فراهم نمودن زمینه ایجاد هماهنگی‌های بین سازمانی از طریق تسهیل و بلزنگری در قوانین.
- ✓ به‌کارگیری توانمندی‌های بخش خصوصی در زمینه های مختلف اجرایی و مدیریتی.
- ✓ ایجاد سامانه واحد پاسخگویی به شهروندان و استفاده از نظرات آن‌ها.
- ✓ توسعه خدمات الکترونیک و فراهم نمودن دسترسی شهروندان به اطلاعات.

۷-۲- راهبرد بازرگری/محافظه کارانه (WO)

هدف این است که با استفاده از فرصت‌های موجود در محیط خارج نقاط ضعف داخلی بهبود یابد و شامل موارد زیر می‌شود:

- ✓ تصویب قوانین الزام آور جهت افزایش مشارکت و هماهنگی سازمان‌های اداره امور شهری با یکدیگر.
- ✓ تدارک شرایط مشارکت مستقیم همه شهروندان در فرآیند های تصمیم گیری و سیاست گذاری‌ها با فراهم نمودن زمینه مدیریت مشارکتی.
- ✓ استفاده گسترده از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های فن آوری اطلاعات و ارتباطات با افزایش خدمات الکترونیکی.
- ✓ تعریف دقیق نقش و جایگاه هر یک از نهاده و سازمان‌های مختلف در اداره امور شهر.
- ✓ ایجاد سامانه نظارت همگانی و ارتباط مستمر شهروندان با مسئولان.

۷-۳- راهبرد تنوع (ST)

با استفاده از نقاط قوت، اثر تهدیدات خارجی کاهش می‌یابد که شامل موارد زیر می‌باشد:

- ✓ گسترش خدمات و تسهیلات به طور عادلانه بین تمامی نواحی شهری و ساماندهی نواحی حاشیه ای
- ✓ استفاده از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های انسانی و سازمانی موجود جهت ایجاد حکمروایی خوب شهری.
- ✓ فراهم نمودن زمینه های لازم جهت پایه ریزی حکومت محلی و همکاری شهروندان با شهرداری‌ها.
- ✓ تقویت جایگاه و اختیارات شوراهای اسلامی شهر برای ایجاد فشار از پایین.





۴-۳-۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۶-۱۷-۱۸-۱۹-۲۰-۲۱-۲۲-۲۳-۲۴-۲۵-۲۶-۲۷-۲۸-۲۹-۳۰-۳۱-۳۲-۳۳-۳۴-۳۵-۳۶-۳۷-۳۸-۳۹-۴۰-۴۱-۴۲-۴۳-۴۴-۴۵-۴۶-۴۷-۴۸-۴۹-۵۰-۵۱-۵۲-۵۳-۵۴-۵۵-۵۶-۵۷-۵۸-۵۹-۶۰-۶۱-۶۲-۶۳-۶۴-۶۵-۶۶-۶۷-۶۸-۶۹-۷۰-۷۱-۷۲-۷۳-۷۴-۷۵-۷۶-۷۷-۷۸-۷۹-۸۰-۸۱-۸۲-۸۳-۸۴-۸۵-۸۶-۸۷-۸۸-۸۹-۹۰-۹۱-۹۲-۹۳-۹۴-۹۵-۹۶-۹۷-۹۸-۹۹-۱۰۰

حالت، تدافعی است و هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات خارجی است و با توجه به قرار گرفتن وضعیت مدیریت شهری شیراز در این موقعیت اقدامات عملی زیر الزامی می‌باشد:

- ✓ پابندی به قوانین در سازمانها و جلوگیری از دخالت و نفوذ افراد و گروه های غیر مرتبط
- ✓ آموزش مستمر و دائمی به کارکنان و پرسنل اداری جهت افزایش توانمندی و کارایی آنها
- ✓ فراهم نمودن زمینه های لازم برای تسهیل در ارتباط شهروندان بامدیران و مسئولان شهری
- ✓ رفتار مناسب و تعاملی با شهروندان، پذیرش و فرصت بخشی به آنان در راستای توسعه مشارکت شهروندان.
- ✓ فراهم نمودن زمینه های لازم جهت به کارگیری توان و قابلیت های بخش خصوصی در اداره و اجرایی امور.

۸- بحث و نتیجه گیری

بدون تردید شهرها با مسائل عمده ای چون آلودگی ها، بی خانمانی، رشد جرائم، پایین بودن کیفیت زندگی و نظایر اینها مواجه هستند که تنها با بهره گیری از رویکردهای سیاسی تقسیم قدرت در شهر و بهره گیری از الگوی حکمروایی خوب شهری می توان به حل آنها اقدام نمود. حکمروایی خوب شهری از طریق حکومت حداقلی، بازار گسترده و سیاست گذاری مطلوب فراهم می گردد. در این پژوهش، به منظور ارائه راهبرد و راهکارهای مناسب جهت تحقق حکمروایی خوب شهری در شهر شیراز، نقاط قوت ضعف، فرصت ها و تهدیدهای پیشروی امر مدیریت شهری در شیراز به وسیله روش SWOT مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت و استراتژی هایی جهت بهبود و تحقق نظام حکمروایی خوب شهری تدوین گردید. با توجه به نتایج بدست آمده از جدول ماتریس داخلی خارجی، جایگاه حکمروایی خوب شهری در شیراز در موقعیت تدافعی قرار گرفته است و ما می بایست از طریق کاهش و به حداقل رساندن نقاط ضعف داخلی که مهم ترین آنها عدم مشارکت شهروندان، موازی کاری و عدم هماهنگی سازمانها و متناسب نبودن قوانین با نیازهای جدید می باشد و همچنین پرهیز از تهدیداتی از قبیل دخالت و اعمال نفوذ افراد و دستگاه های غیر مربوط در اداره امور شهر، عملیاتی نشدن شورا های محلی و مشارکت دادن شهروندان در اداره امور شهر، ضعف ساختار و جایگاه شوراهای اسلامی شهر با اتخاذ استراتژی (WT) که شامل مواردی همچون: پابندی به قوانین در سازمانها و جلوگیری از دخالت و نفوذ افراد و گروه های غیر مرتبط، آموزش مستمر و دائمی به کارکنان و پرسنل اداری جهت افزایش توانمندی و کارایی آنها، فراهم نمودن زمینه های لازم برای تسهیل در ارتباط شهروندان با مدیران و مسئولان شهری و فراهم نمودن زمینه های لازم جهت به کارگیری توان و قابلیت های بخش خصوصی در اداره و اجرای امور می باشد زمینه تحقق نظام حکمروایی خوب شهری در شهر شیراز را فراهم آوریم.





منابع مآخذ

- ۱- اطهاری، کمال و همکاران (۱۳۸۶)، حکمروایی شهری مبانی نظری و ضرورت شکل گیری آن در ایران، مجله جستارهای شهرسازی، سال ششم، شماره ۱۹، بهار.
- ۲- برک پور، ناصر (۱۳۸۵)، حکمروایی شهری و نظام اداره شهرها در ایران، همایش مدیریت و برنامه ریزی شهری
- ۳- بوجانی، محمد حسین (۱۳۸۶)، لزوم بازبینی محتوای مدیریت کلان شهری، روزنامه اعتماد شماره ۱۲-۱۳۴۲، تیرماه.
- ۴- ترابی، علی رضا (۱۳۸۳)، مدیریت پایدار شهری در گرو حکمرانی خوب، شهرداری‌ها، سال ششم شماره ۶۹، بهمن.
- ۵- تقوایی، علی اکبر وموسوی تاجدار (۱۳۸۸)، درآمدی بر حکمروایی خوب شهری در رویکرد تحلیل فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۲۳ بهار.
- ۶- زیبایی، نیره (۱۳۸۷)، حکمروایی شهری، زمینه ساز پایداری شهری، <http://citymanager.blogfa.com>، ۲۵ دیماه.
- ۷- سعید نیه احمد (۱۳۷۹)، مدیریت شهری، جلد یازدهم، سازمان شهرداری‌های هلی کشور، تهران.
- ۸- شهیدی، محمد حسین (۱۳۸۶)، شهرسازی، حمل‌ونقل و حکمروایی شهری، جستارهای شهرسازی، سال ششم، شماره ۱۹ و ۲۰، بهار.
- ۹- شیعه، اسماعیل (۱۳۸۲)، لزوم تحول مدیریت شهری در ایران، مجله جغرافیا و توسعه، بهار و تابستان.
- ۱۰- صالحی، اسماعیل (۱۳۸۱)، اجلاس ۲۰۰۲ سران کشورها در ژوهانسبورگ و اهمیت آن در مدیریت شهری، مجله شهرداری‌ها، سال سوم شماره ۳۵.
- ۱۱- صرافقی، مظفر و مجید عبداللهی (۱۳۸۷)، تحلیل مفهوم شهروندی و ارزیابی جایگاه آن در قوانین، مقررات و مدیریت شهری کشور، فصلنامه پژوهش‌های جغرافیایی، شماره ۴۳، تهران.
- ۱۲- لطفی، حیدر و دیگران (۱۳۸۸)، مدیریت شهری و جایگاه آن در ارتقاء حقوق شهروندان، فصلنامه علمی پژوهشی جغرافیایی انسانی، سال دوم، شماره اول، زمستان.
- ۱۳- Ahmed I. (۱۹۹۹), Governance and the international development community: making sense of the Bangladesh experience *Contemporary south Asia*, Vol.۳, No. ۳, pp: ۳۹۵-۳۰۹
- Empirical Exploration into Global Determinants of Urban Performance. ۲۰۰۴. April ۲۹.
- ۱۴- Johnston, W. Ronald Minis, Jr. P. Henry. Toward Democratic Decentralization: Approaches To Promoting Good Governance. Research Triangle Institute. ۱۹۹۳.
- ۱۵- Roberts S.M., Wright S. and O' Neil PH. (۲۰۰۷), Good governance in the Pacific? Ambivalence and possibility, *Geoforum*, No. ۳۸, pp: ۹۶۷- ۹۸۴
- ۱۶- Nilsson, M., Research and advice on strategic environmental assessment, Stockholm Environmental Institute Publications, ۲۰۰۴.
- ۱۷- UNDP/ Governance Unit Jakarta Introducing Good Local Governance, the Indonesian Experience ۲۰۰۲



This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.