



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)

Journal of Geography and Urban Space Development Vol. 12, No.4 (Winter 2026) – Serial Number 31

Analysis of Urban Governance in the Post-Corona Era with an Emphasis on Strategic Planning (A Case Study: Tabriz Metropolis)

Shahrivar Roustaei¹

Professor in Geography and Urban Planning, University of Tabriz, Tabriz, Iran

Rasoul Ghorbani

Professor in Geography and Urban Planning, University of Tabriz, Tabriz, Iran

Hadis Bordbar

PhD in Geography and Urban Planning, University of Tabriz, Tabriz, Iran

Received: 14 March 2024

Accepted: 2 July 2024

PP. 92-115

Abstract

When challenges such as Corona arise, metropolitan areas face serious management problems due to the lack of a participatory system of the population based on strong governance and the presence of numerous activists. The solution to such problems requires the transfer of responsibility from the city administration to the actors of the dominant approach to urban governance. The aim is to analyze and determine the position of urban governance in the post-corona era in Tabriz and to develop practical strategies based on strengths, weaknesses, opportunities and threats in order to realize urban governance in the post-corona era in Tabriz. The study is purposive and descriptive-analytical. Different methods were used to gather information: Library and fieldwork. In the phase of library and field studies, information was obtained from reliable domestic and foreign sources and questions from experts. The statistical population consists of 250 experts, elites and city managers who were randomly selected. SWOT analysis shows that the municipal administration in Tabriz is in a defensive position in the post-corona era. In this context, the strategies related to the defensive position were presented and prioritized based on the strategic planning matrix. The results show that defensive strategies should be considered in order to achieve urban governance in the post-corona era in Tabriz. To achieve this, city leaders should not only raise citizens' awareness, but also promote citizens' strategic thinking about the benefits of a collaborative approach to city governance to control crises such as Corona and improve conditions in the post-Corona era.

Keywords: Tabriz, Urban governance, Corona, Urban management, Crisis.

¹. Corresponding author. Email: srostaiei@tabrizu.ac.ir

Extended Abstract

1. Introduction

Local governments have been more successful in managing pandemics due to their close ties to communities, greater responsiveness, and higher legitimacy, as officials are directly elected by citizens. In Tabriz, the absence of an empowered, participatory governance system among many stakeholders has caused managerial confusion during crises like COVID-19. The current traditional management system is inadequate for these challenges. Enhancing responsiveness by involving public institutions and citizens in decision-making is essential. Adopting urban governance that integrates public, private, and civil sectors can strengthen capacity for effective crisis control, management, and recovery.

This study aims to analyze and determine the status of urban governance in the post-COVID-19 era in the metropolis of Tabriz and to propose practical strategies based on the city's strengths, weaknesses, threats, and opportunities for realizing urban governance during this period. Operating under the hypotheses that 1) urban governance in Tabriz during the post-COVID-19 era is not in a favorable position, and 2) a critical strategy for achieving urban governance in this period involves raising awareness levels among all community members, particularly citizens, the study seeks to answer the following questions:

1. What is the current status of urban governance in the post-COVID-19 era in Tabriz?
2. What practical strategies, based on strengths, weaknesses, threats, and opportunities, can facilitate the realization of urban governance in Tabriz during the post-COVID-19 era?

2. Method

This study is practical in its objective and descriptive-analytical in nature. During the documentary research phase, reliable domestic and international sources were utilized. The key dimensions and factors of the study include the planning dimension—highlighting decentralization, justice orientation, transparency, and legality—and the managerial dimension, which encompasses citizen participation, awareness-raising, continuous citizen education, responsibility, and accountability.

In the field phase, data were collected from experts, elites, and urban managers through a structured questionnaire. Considering the extensive population size, the sample size was determined to be 250 individuals using random sampling based on Cochran's formula. The questionnaire's content validity was established through expert review by university professors and domain specialists. Reliability was assessed using Cronbach's alpha coefficient via SPSS software, yielding a value of 0.91, which exceeds the acceptable threshold of 0.7, confirming the instrument's reliability.

Analysis of the questionnaires facilitated the identification of strengths, weaknesses, opportunities, and threats. To understand strategic issues and formulate strategies, the SWOT method was employed, and for prioritization and selection of superior strategies, the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) was utilized.

3. Results

The Internal Factor Evaluation (IFE) matrix identified "citizens' awareness of COVID-19 and preventive measures via various media" (mean=3.17) and "universal internet access since the pandemic onset" (mean=2.72) as the highest and lowest strengths, respectively. Among weaknesses, "lack of healthcare centers accessible to most neighborhoods" (mean=2.80) and "absence of meetings or think tanks for citizen input" (mean=1.59) ranked highest and lowest. The overall IFE score of 1.69, well below the 2.5 threshold, indicates significant internal weaknesses in Tabriz.

The External Factor Evaluation (EFE) matrix showed "potential to prevent financial resource discrimination among Tabriz districts" (mean=3.67) and "availability of internet and media" (mean=2.74) as the top and bottom opportunities. The greatest threats were "adherence to hierarchical, sectoral systems" (mean=2.63) and "lack of sustainable municipal revenue for autonomous public health decisions" (mean=1.85). The total EFE score of 1.31, also below 2.5, reveals Tabriz's underperformance in leveraging opportunities and mitigating threats.

The Internal-External (IE) matrix recommends prioritizing WT (defensive) strategies—aimed at reducing weaknesses and avoiding threats—to advance urban governance in post-COVID-19 Tabriz.

The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) ranked five WT strategies: highest priority to "enhancing citizen awareness and strategic thinking on participatory governance benefits in crisis management" (score=6.877); followed by "addressing non-inclusiveness issues through participatory programs" (6.710); "boosting synergy among urban organizations to optimize resource use in crisis control and recovery" (6.559); "maintaining relative stability in justice, education, transparency, accountability, and responsibility instead of full transformation" (6.076); and finally "implementing selected public health decisions based on existing revenue" (5.636).

4. Discussion and Conclusion

In Iran, particularly in the metropolis of Tabriz, urban governance discourse remains in its early development. Despite rapid urbanization and complex challenges, and the need to shift from traditional to modern, participatory management approaches, adopting such approaches in Tabriz is still nascent due to lacking tools and infrastructure. The importance of urban governance, especially for crisis management, is supported by studies like Du and Tan (2022), Onishi et al. (2020), and McGurrick et al. (2020). SWOT analysis and expert consultations show that post-COVID-19 urban governance in Tabriz faces an unfavorable position, requiring defensive strategies (WT) to reduce weaknesses and avoid threats, followed by competitive strategies (ST) to leverage strengths and mitigate threats.

These findings align with previous studies such as Rahnama, Mafi, and Asadi (2010), Arghan and Behrooz (2019), and Tokliniya, Imani Jajermi, and Yadollania (2021), emphasizing the importance of defensive and competitive strategies and enhancing public participation. This study analyzed urban governance status in post-pandemic Tabriz through SWOT, identifying significant weaknesses and threats alongside strengths and opportunities. Internal and external evaluations reveal internal weaknesses and poor exploitation of opportunities or avoidance of threats. The IE matrix confirms urban governance in post-COVID-19 Tabriz is in an unfavorable position, validating the hypothesis. Additionally, findings from the QSPM matrix validate the second hypothesis that "raising awareness among all community members, particularly citizens, is a critical strategy for achieving urban governance in Tabriz during the post-pandemic era."

Accordingly, based on the strategic analyses and prioritization of management strategies, the following practical and scholarly recommendations are proposed for future research and actions: Investigate the impact of educational and informational programs on enhancing civic participation and urban advocacy, as well as the role of media and social institutions in strengthening social capital, conduct qualitative and participatory research to identify citizens' real needs and design participation models tailored to the cultural and social context of Tabriz, etc.

Keywords: Crisis, COVID-19, Tabriz, Urban Governance, Urban Management



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)

مجله جغرافیا و توسعه فضای شهری، سال دوازدهم، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۴، شماره پیاپی ۳۱

تحلیلی بر حکمروایی شهری در دوران پساکرونا با تأکید بر برنامه‌ریزی راهبردی (مطالعه موردی: کلانشهر تبریز)^۱

شهریور روستایی (استاد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران، نویسنده مسئول)

srostaei@tabrizu.ac.ir

رسول قربانی (استاد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران)

rghorbani@tabrizu.ac.ir

حدیث بردبار (دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران)

hadis.bordbar@tabrizu.ac.ir

تاریخ تصویب: ۱۴۰۳/۰۴/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۲۴

صص ۹۲-۱۱۵

چکیده

کلانشهرها هنگام بروز چالش‌هایی نظیر کرونا به دلیل نبود نظام مشارکت‌جویانه مردمی مبتنی بر حکمروایی مقتدر و در حضور کنشگران متعدد، دچار مسائل جدی مدیریتی می‌شوند، حل چنین مسائلی مستلزم واگذاری مسئولیت اداره شهر بر عهده ذینفعان در غالب رویکرد حکمروایی شهری می‌باشد. هدف این مقاله تحلیل و تعیین موقعیت حکمروایی شهری در دوران پساکرونا در کلانشهر تبریز و ارائه راهبردهای کاربردی با تکیه بر نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها برای تحقق حکمروایی شهری در دوران پساکرونا در کلانشهر تبریز می‌باشد. پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ ماهیت توصیفی-تحلیلی است. برای گردآوری اطلاعات، از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. در مرحله مطالعات کتابخانه‌ای، از منابع معتبر داخلی و خارجی استفاده شد. در مرحله میدانی اطلاعات از کارشناسان، نخبگان و مدیران شهری با تدوین پرسشنامه به دست آمد. جامعه آماری ۲۵۰ نفر از کارشناسان، نخبگان و مدیران شهری می‌باشد که به صورت نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شده‌اند. یافته‌های مدل سوات نشان می‌دهد که حکمروایی شهری در دوران پساکرونا در کلانشهر تبریز در موقعیت تدافعی قرار می‌گیرد. در همین راستا راهبردهای مربوط به موقعیت تدافعی ارائه گردید و با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی اولویت‌بندی شد. نتایج نشان می‌دهد برای تحقق حکمروایی شهری در دوران پساکرونا در کلانشهر تبریز با مدنظر قراردادن راهبردهای تدافعی، لازم است مسئولین و متولیان امور شهری افزون بر ارتقاء سطح آگاهی شهروندان، اقدام به ترویج تفکر استراتژیک در میان شهروندان در خصوص مزایای رویکرد مشارکتی حکمروایی شهری برای کنترل بحران‌هایی نظیر کرونا و بهبود شرایط در دوران پس از آن، نمایند.

کلیدواژه‌ها: بحران، تبریز، حکمروایی شهری، کرونا، مدیریت شهری.

^۱. این مقاله مستخرج از رساله دکتری رشته جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری است.

۱. مقدمه

رویدادهای پیش‌بینی نشده بهداشتی همه ساله سهم عمده‌ای در ایجاد خسارت‌های مالی و جانی در کلانشهرها دارند که در این میان ضعف مدیریت شهری جهت مهار آن‌ها، موجب افزایش میزان خسارات می‌شود (هی و ژا^۱، ۲۰۲۲، ص. ۳). در دسامبر ۲۰۱۹، بیماری کرونا از شهر ووهان چین پای به زندگی انسان گذاشت و به سرعت در کلانشهرها گسترش یافت، در چنین شرایطی کلانشهرهایی که فاقد نظام مدیریت شهری مشارکتی و مبتنی بر حکمروایی بودند دچار چالش‌های مدیریتی گردیدند، زیرا چالش‌های نوظهور با پیچیدگی‌های فراوان از طریق کاربست سیستم‌های مدیریتی بروکراتیک قابل حل نیستند (روشنایی، احمدیان و خوارزمی، ۱۴۰۲، ص. ۲) و مشکلات مضاعفی را برای شهر بوجود می‌آورند، در همین راستا به اعتقاد متخصصان برای به حداقل رساندن خسارات و نیز بمنظور بازیابی شرایط پس از بحران، می‌بایست طی یک فرایند واکنشی موثر وضعیت ارزیابی شده و در سریع‌ترین زمان راه‌حل‌های مناسب اتخاذ گردند (مانی‌ای دی و ماکن‌گدی^۲، ۲۰۲۰، ص. ۵)، به اعتقاد آن‌ها تحقق این امر مستلزم توجه به نوع خاصی از رابطه میان دولت و جامعه مدنی و واگذاری قسمتی از وظایف اداره شهر به شهروندان در غالب حکمروایی شهری می‌باشد. حکمروایی شهری کنش، شیوه یا سیستم اداره است که در آن مرزهای بین سازمان‌ها، بخش عمومی و خصوصی در هم می‌روند (علیزاده و روشنایی، ۱۳۹۶، ص. ۱۲۱). رویکرد حکمروایی شهری، عنصر ذاتی همکاری بین جامعه مدنی، جامعه سیاسی، دولت و شهروندان می‌باشد (پیری، ۱۳۹۵، ص. ۱۲۳)، همچنین این رویکرد تمایل دارد به شکلی غیرمستقیم ما را از دیدگاه متمرکز حکومت، به سوی سیاست‌گذاری مشارکتی سوق دهد و به موجب آن همه ذینفعان را برای حل مشکلات شهری بسیج نماید (شاهینی‌فر و چاره‌جو، ۱۳۹۷، ص. ۲۰۳).

نتایج پژوهش دوو و تان^۳ (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که شیوع کرونا منجر به افزایش توجه دولت به سیستم مدیریت شهری مشارکتی شده است، زیرا مدیریت شهری مشارکتی سبب ارتقاء بازدهی منابع و جابجایی سریع‌تر اطلاعات می‌گردد؛ هک گویرک^۴ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود بر لزوم نوآوری در مدیریت شهری و اتخاذ حکمروایی شهری تأکید نموده‌اند؛ نتایج پژوهش‌های هانی‌ای دی و هاکن‌گدی (۲۰۲۰) و اونیشی^۵ و همکاران (۲۰۲۰) نشان می‌دهند که در دوران پساکرونا رویکردهای مدیریت شهری سستی برای مقابله با بحران‌ها کارایی نخواهند داشت و حکمروایی شهری که مشتمل بر سازمان‌های جمعی، گروه‌های اجتماعی و بازیگران غیردولتی است سبب واکنش‌های موثرتر علیه کرونا می‌شود؛ نتایج مطالعه شریفی و خاوریان-گرمسیر^۶ (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که توجه به حوزه‌های محیطی، اقتصادی-اجتماعی، مدیریتی (حکمروایی شهری) سبب ایجاد شهرهای پایدارتر در دوران پساکرونا می‌شود؛ نتایج پژوهش علی و

1. He & Zhang

2. Munyede & Machengete

3. Du & Tan

4. McGuirk

5. Onyishi

6. Sharifi & Khavarian-Garmsir

کیل^۱ (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که حکمروایی شهری می‌تواند با استفاده از اختیارات خود با چالش‌های نوظهور شهری مقابله کند.

نتایج مطالعه روشنایی، احمدیان و خوارزمی (۱۴۰۲) نشان می‌دهد که مهم‌ترین متغیرهای تحقق حکمروایی شهری از نظر شهروندان جهت‌گیری توافقی و مسئولیت‌پذیری و از نظر مدیران مسئولیت‌پذیری و عدالت می‌باشند؛ نتایج پژوهش توکلی‌نیا، ایمانی جاجرمی و یداله‌نیا (۱۴۰۰) نشان می‌دهد که برای ارتقاء عملکرد مدیریت شهری در چارچوب حکمروایی شهری اولویت با راهبردهای رقابتی می‌باشد؛ نتایج پژوهش حیدری و همکاران (۱۴۰۰) نشان می‌دهد که در تبریز مولفه‌های مشارکت، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی بیشترین تاثیر را در تاب‌آوری اجتماعی شهروندان در برابر کرونا دارند؛ نتایج پژوهش حسینی (۱۳۹۹) نشان می‌دهد که مؤلفه‌های مؤثر بر حکمروایی شهری در زمان کرونا شامل آگاهی‌بخشی، آموزش مستمر شهروندان، صداقت رسانه‌ای، راهبردهای نوین بهداشتی، همکاری فرابخش سازمان‌ها، مسئولیت‌پذیری شهروندان، شفافیت، پاسخگویی و عدالت‌محوری می‌باشند؛ نتایج پژوهش کاظمیان و همکاران (۱۳۹۸) نشان می‌دهد که وجود محدودیت‌های نهادی، اجتماعی و زمینه‌ای مانع تحقق حکمروایی شهری در ایران می‌شود؛ نتایج پژوهش‌های ارغان و بهرورزی (۱۳۹۸)، شاهینی‌فر و چاره‌جود (۱۳۹۷) و رهنما، مافی و اسدی (۱۳۸۹) نشان می‌دهند به ترتیب قائم‌شهر، کرمانشاه و مشهد از نظر حکمروایی شهری در وضعیت تدافعی قرار دارند؛ نتایج پژوهش روستایی، نعیمی مطلق و درویشی (۱۳۹۷) نشان می‌دهد که مولفه‌های اطلاع‌رسانی و آشنایی با حقوق حکمروایی شهری بیشترین تاثیر را بر رضایت از عملکرد شهرداری تبریز دارند؛ نتایج پژوهش پیری (۱۳۹۵) نشان می‌دهد که تحقق حکمروایی شهری در تبریز نیازمند مبنای قانونی می‌باشد.

مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که آن‌ها عمدتاً به تحلیل وضعیت حکمروایی شهری در مطالعات موردی پرداخته‌اند و اقدام به انتخاب راهبردهای موثر و تدابیر لازم در راستای بهبود وضعیت حکمروایی شهری نکرده‌اند، لذا نوآوری پژوهش حاضر این است که افزون بر تحلیل وضعیت موجود حکمروایی شهری در دوران پسا کرونا در تبریز، با بهره‌مندی از برنامه‌ریزی راهبردی، اقدام به تعیین و اولویت‌بندی راهبردها نموده است، چرا که تحلیل وضعیت موجود به تنهایی اقدامی کافی و لازم در جهت بهبود وضعیت حکمروایی شهری در دوران پسا کرونا نیست و اتخاذ اقدامات راهبردی، بررسی اقدامات و فرایندها و در نهایت تلفیق عوامل برنامه‌ریزی با عوامل اجرایی و مشارکت عمومی الزامی می‌باشد.

کلانشهر تبریز در غیاب یک نظام مشارکت جویانه مردمی مبتنی بر حکمروایی مقتدر به شهری مملو از کنشگران متعدد با موانع در هم تنیده بدل شده که هنگام بروز چالش‌هایی نظیر کرونا، دچار سردرگمی‌های مدیریتی می‌شود، زیرا سیستم مدیریتی تبریز با تکیه بر سازوکارهای سنتی قادر به حل چالش‌های نوظهور نیست (کاظمیان و همکاران، ۱۳۹۸، ص. ۶۵) و ضروری است توان پاسخگویی به نیازهای جدید از طریق جذب نیروهای فعال در نهادهای عمومی و درگیر نمودن شهروندان در مراحل تصمیم‌گیری ارتقاء یابد، تحقق

¹. Ali & Keil

این امر مستلزم اتخاذ رویکرد حکمروایی شهری می‌باشد، زیرا این رویکرد از طریق بهره‌گیری از ظرفیت‌های جامعه در بخش‌های دولتی، خصوصی و مدنی و نیز با تقویت توان سازمانی، امکان کنترل، مدیریت موثر و بازیابی شرایط پس از بحران‌هایی نظیر کرونا را فراهم می‌نماید. هدف این مقاله تحلیل و تعیین موقعیت حکمروایی شهری در دوران پساکرونا در کلانشهر تبریز و ارائه راهبردهای کاربردی با تکیه بر نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها برای تحقق حکمروایی شهری در دوران پساکرونا در کلانشهر تبریز می‌باشد و در پی پاسخگویی به سوالات زیر است: ۱- حکمروایی شهری در دوران پساکرونا در کلانشهر تبریز از چه موقعیتی برخوردار است؟، ۲- راهبردهای کاربردی با تکیه بر نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت‌ها برای تحقق رویکرد حکمروایی شهری در دوران پساکرونا در کلانشهر تبریز کدامند؟

۲. روش‌شناسی

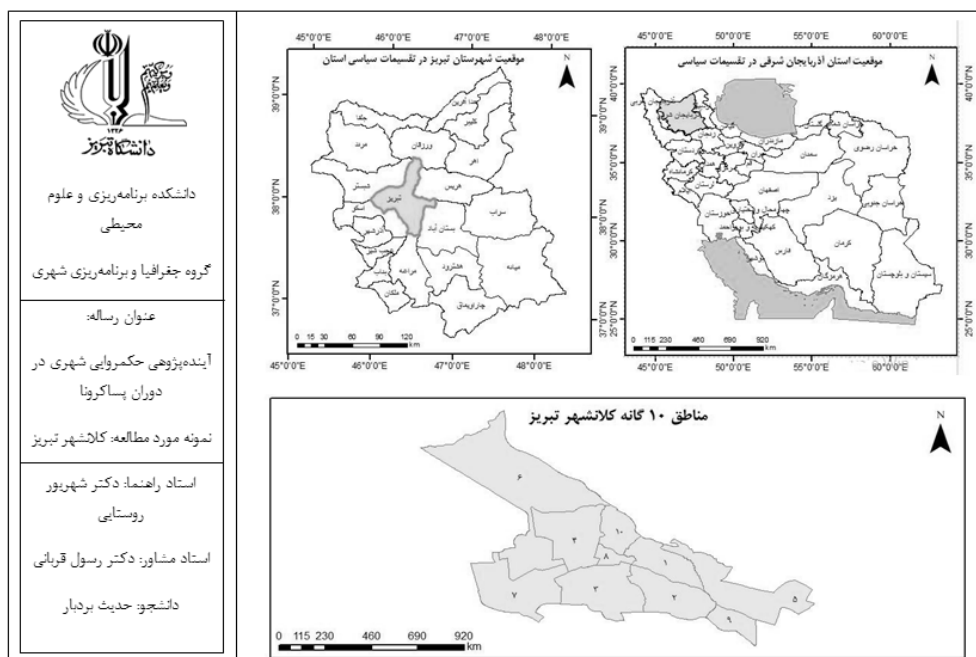
پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ ماهیت توصیفی-تحلیلی می‌باشد. در مرحله مطالعات کتابخانه‌ای، از منابع معتبر داخلی و خارجی استفاده شد. در مرحله میدانی اطلاعات از کارشناسان، نخبگان و مدیران شهری با تدوین پرسشنامه به دست آمد. به دلیل گسترده بودن حجم جامعه آماری، تعداد افراد نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی، ۲۵۰ نفر (فرمول کوکران) تعیین گردید. برای تدوین سوالات تخصصی پرسشنامه نقاط قوت و ضعف (عوامل درونی)، فرصت‌ها و تهدیدهای (عوامل بیرونی) هر یک از عوامل کلیدی موثر در تحقق حکمروایی شهری تبریز با بهره‌گیری از نظرات متخصصان و مطالعات اسنادی شناسایی گردیدند و به صورت گویه‌های خنثی در قالب سوالات پرسشنامه نوشته شدند و سپس جهت امتیازدهی (طیف لیکرت) در اختیار افراد نمونه قرار گرفتند، در نهایت با محاسبه میانگین برای هر سوال (میانگین هر سوال از عوامل درونی و بیرونی بزرگتر یا مساوی ۳ = قوت و فرصت، میانگین هر سوال از عوامل درونی و بیرونی کوچکتر از ۳ = ضعف و تهدید) نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای نهایی تعیین گردیدند. روایی پرسشنامه با روش روایی صوری تعیین شده است، به این صورت که پرسشنامه تدوین شده را اساتید دانشگاه و صاحب‌نظران این حوزه تایید نمودند. برای سنجش پایایی پرسشنامه از روش ضریب آلفای کرونباخ (SPSS) استفاده شده است که این میزان ۰/۹۱ (بیشتر از ۰/۷) می‌باشد، بنابراین اعتبار پرسشنامه تایید می‌شود. جهت شناخت مسائل استراتژیک و تدوین راهبردها از روش SWOT و برای اولویت‌بندی و انتخاب راهبردهای برتر از ماتریس QSPM استفاده شده است.

جدول ۱. عوامل کلیدی موثر در تحقق حکمروایی شهری تبریز

عامل کلیدی	بعد
شفافیت	برنامه‌ریزی
قانون‌مندی	
عدالت‌محوری	
تمرکززدایی	
مشارکت شهروندان	مدیریتی
آگاهی‌بخشی	
آموزش مستمر شهروندان	
مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	

مأخذ: (سروش‌ان و همکاران، ۱۴۰۰، ص. ۱۴۱؛ حیدری و همکاران، ۱۴۰۰، ص. ۲۱؛ حسینی، ۱۳۹۹، ص. ۹۳؛ سروشان و همکاران، ۱۴۰۱، ص. ۴۲۶؛ حسینی، رمضان‌پور و آشوری، ۱۳۹۹، ص. ۸۲۲)؛ (استاد محمودنیا، زیاری و سرور، ۱۴۰۰، ص. ۱۴۵؛ زیاری و کانونی، ۱۴۰۰، ص. ۶۹؛ دلیر و حسینی، ۱۳۹۸، ص. ۱۷۰؛ خمجانی و همکاران، ۱۴۰۱، ص. ۸۶؛ اندستا و روستایی، ۱۴۰۰، ص. ۴۹؛ روستایی، پورمحمدی و قنبری، ۱۳۹۶، ص. ۱۳۰؛ فیروزی و همکاران، ۱۳۹۷، ص. ۸۰)

کلانشهر تبریز با وسعتی حدود ۲۵۰۵۶ هکتار در ۳۸ درجه و ۱ دقیقه تا ۳۸ درجه و ۸ دقیقه عرض شمالی و ۴۶ درجه و ۵ دقیقه تا ۴۶ درجه و ۲۲ دقیقه طول شرقی واقع شده است. متوسط ارتفاع این شهر از سطح دریا‌های آزاد حدود ۱۴۶۰ متر می‌باشد. تبریز در میان ارتفاعات منطقه (به جز قسمت غربی) محصور شده است. این شهر در گذشته، از مراکز مهم تجاری منطقه بوده و هم اکنون نیز از مراکز صنعتی کشور به شمار می‌رود. تبریز به سبب مرکزیت اقتصادی، صنعتی، اداری و اعتبار بین‌المللی مهاجرپذیرترین شهر استان آذربایجان شرقی می‌باشد (نیازی و محمدزاده، ۱۳۸۸، ص. ۱۹۷).



شکل ۱. موقعیت محدوده مورد مطالعه

۳. یافته‌ها

۱.۳. تعیین میزان اهمیت عوامل داخلی و خارجی موثر بر حکمروایی شهری در دوران پساکرونا در کلانشهر تبریز

ماتریس‌های IFE و EFE از فهرست عوامل درونی (قوت و ضعف) و بیرونی (فرصت و تهدید) سیستم تهیه می‌شوند که هدف آن‌ها بررسی استراتژیک عوامل درونی و بیرونی سیستم است. برای محاسبه وزن نرمال شده، باید میانگین هر عامل بر جمع میانگین تمامی عوامل مربوط به آن (عوامل درونی یا بیرونی) تقسیم شود که برحسب درجه اثرگذاری بر سیستم در بازه بین صفر (بی‌اهمیت) تا یک (بسیار مهم) تعریف می‌گردد. وزن نرمال شده هر عامل بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت سیستم است و مجموع وزن نرمال شده هر دسته از عوامل درونی و بیرونی برابر با یک می‌باشد. نمره، عددی بین ۱ تا ۴ است که به نقاط ضعف نمره ۱ (ضعف اساسی) یا ۲ (ضعف کم)، به نقاط قوت نمره ۳ (قوت معمولی) یا ۴ (قوت بسیار بالا)؛ به تهدیدها نمره ۱ (تهدید جدی و اساسی - واکنش خیلی بد) یا ۲ (تهدید قابل اعتنا و کم - واکنش بد و منفی) و به فرصت‌ها نمره ۳ (فرصت قابل اعتنا - واکنش خوب) یا ۴ (فرصت طلایی - واکنش بسیار عالی) اختصاص داده می‌شود. نمره نهایی هر یک از عوامل حاصل ضرب وزن نرمال شده عامل مورد نظر در نمره آن می‌باشد. جمع نمره نهایی اگر بزرگتر یا مساوی ۲/۵ باشد، نشان دهنده غلبه قوت‌ها بر ضعف‌ها و همچنین فرصت‌ها بر تهدیدها می‌باشد و چنانچه کوچکتر از ۲/۵ باشد، بیانگر غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها و نیز تهدیدها بر فرصت‌ها است. جدول (۲) نشان می‌دهد که S_3 با میانگین ۳/۱۷ و S_1 با میانگین ۲/۷۲ به ترتیب اولویت اول و آخر را در میان تمامی نقاط قوت و W_2 با میانگین ۲/۸۰ و W_{18} با میانگین ۱/۵۹ به ترتیب اولویت اول و آخر را در میان تمامی

نقاط ضعف به خود اختصاص داده‌اند. مجموع نمره نهایی عوامل درونی برابر ۱/۶۹ است که فاصله این عدد تا میانگین مورد نظر (۲/۵) زیاد می‌باشد، بنابراین تبریز از نظر عوامل درونی در شرایط نابسامانی قرار دارد.

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل درونی حکمروایی شهری در دوران پسا کرونا در کلانشهر تبریز

عوامل درونی	میانگین	وزن نرمال شده	نمره	نمره نهایی
قوت (S) S1: دسترسی شهروندان به اینترنت و فضای مجازی بویژه از زمان شیوع کرونا. S2: تدوین و اجرای قابل قبول قوانین فاصله‌گذاری اجتماعی، قرنطینه و دورکاری در طول شیوع کرونا. S3: آگاهی شهروندان در رابطه با ماهیت کرونا و شیوه‌های موثر در جلوگیری از ابتلاء به این بیماری از طریق دسترسی به رسانه‌ها. S4: درخواست گسترده شهروندان از متولیان امور در راستای اعمال شفافیت. S5: مسئولیت‌پذیری شهروندان در امور مرتبط با بهداشت عمومی.	۲/۷۲	۰/۰۳۷۰۹۳	۴	۰/۱۴۸۳۷
	۲/۷۶	۰/۰۳۷۶۳۸	۴	۰/۱۵۰۵۵۲
	۳/۱۷	۰/۰۴۳۲۲۹	۳	۰/۱۲۹۶۸۸
	۲/۹	۰/۰۳۹۵۴۷	۳	۰/۱۱۸۶۴۲
	۲/۸۱	۰/۰۳۸۳۲	۴	۰/۱۵۳۲۸
جمع کل قوت‌ها				
ضعف (W) W1: نبود مسئولان عادل در ساختار مدیریت شهری برای اتخاذ تصمیمات، انجام اقدامات و توزیع امکانات به صورت عادلانه در مناطق مختلف شهر در دوران شیوع کرونا. W2: نبود مراکز درمانی در حوزه نفوذ اغلب محله‌ها برای مهار کرونا. W3: نبود رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی در راستای شفاف‌سازی اقدامات مدیریت شهری در دوران کرونا و بازایی شرایط در دوران پسا کرونا. W4: نبود روحیه تعاون میان شهروندان برای همکاری با مدیریت شهری در راستای مهار کرونا و بازایی شرایط در دوران پسا کرونا. W5: نبود تعلق خاطر شهروندان به محله‌های خود جهت مشارکت در امور مرتبط با بهداشت عمومی محله. W6: نبود سوابق علمی و تجربی اعضای شورای شهر و مسئولین شهرداری برای آموزش شهروندان در رابطه با اهمیت حکمروایی شهری در مهار پاندمی‌ها و بازایی شرایط در دوران پس از آن. W7: نبود مسئولان با روحیه مسئولیت‌پذیری بالا در زمینه درمان، آموزش، ارائه خدمات مشاوره درمانی و آموزشی به صورت آنلاین به شهروندان در دوران شیوع کرونا. W8: نبود تفکر استراتژیک نسبت به توانمندی‌های شهرداری‌ها و شورای شهر در خصوص مهار پاندمی و رفع پیامدهای منفی ناشی از آن در آینده.	۲/۰۱	۰/۰۲۷۴۱	۱	۰/۰۲۷۴۱
	۲/۸۰	۰/۰۳۸۱۸۴	۱	۰/۰۳۸۱۸۴
	۲/۲۸	۰/۰۳۱۰۹۲	۱	۰/۰۳۱۰۹۲
	۲/۵۷	۰/۰۳۵۰۴۷	۱	۰/۰۳۵۰۴۷
	۲/۷۰	۰/۰۳۶۸۲	۱	۰/۰۳۶۸۲
	۱/۹۲	۰/۰۲۶۱۸۳	۱	۰/۰۲۶۱۸۳
	۲/۲	۰/۰۳۰۰۰۱	۲	۰/۰۶۰۰۰۳
	۲/۰۵	۰/۰۲۷۹۵۶	۱	۰/۰۲۷۹۵۶

۰/۰۵۶۷۳	۲	۰/۰۲۸۳۶۵	۲/۰۸	W9: نبود درآمد پایدار برای شهرداری‌ها جهت اجرای مستقلانه تصمیمات مرتبط با بهداشت عمومی.
۰/۰۳۰۴۱	۱	۰/۰۳۰۴۱	۲/۲۳	W10: هماهنگی ضعیف بین نهادهای شهری و موازی‌کاری بویژه در امور مرتبط با حوزه بهداشت عمومی.
۰/۰۶۴۶۳۹	۲	۰/۰۳۲۳۲	۲/۳۷	W11: همکاری ضعیف بین نهادهای رسمی امور مرتبط با بهداشت عمومی با بخش خصوصی و نهادهای مردمی.
۰/۰۳۱۳۶۵	۱	۰/۰۳۱۳۶۵	۲/۳	W12: نبود دسترسی برابر تمامی مناطق شهر به امکانات بهداشتی و محرومیت نسبی برخی مناطق در دوران شیوع کرونا.
۰/۰۲۵۵۰۱	۱	۰/۰۲۵۵۰۱	۱/۸۷	W13: عدم توجه به نظرات تمامی اقشار جامعه در فرایند برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و اجرای اقدامات بهداشتی.
۰/۰۲۶۸۶۵	۱	۰/۰۲۶۸۶۵	۱/۹۷	W14: عدم مطرح کردن تصمیمات، اقدامات و بودجه‌ریزی‌ها و نتایج حاصل از آن‌ها به صورت عمومی توسط مسئولین حوزه بهداشت عمومی شهر به شهروندان.
۰/۰۳۵۳۲	۱	۰/۰۳۵۳۲	۲/۵۹	W15: نبود روحیه پایداری به قانون و اجرای صحیح آن در میان دستگاه‌های مسئول اداره امور بهداشت شهروندان.
۰/۰۲۷۱۳۸	۱	۰/۰۲۷۱۳۸	۱/۹۹	W16: نبود مشورت بین نهادهای متولی حوزه بهداشت عمومی با شهروندان در رابطه با کرونا.
۰/۰۲۴۹۵۶	۱	۰/۰۲۴۹۵۶	۱/۸۳	W17: عدم توجه به نظرات عموم شهروندان در رابطه با تهیه، تدوین و اجرای طرح‌های مختلف برای مهار پاندمی و نیز بهبود شرایط در دوران از آن.
۰/۰۲۱۶۸۳	۱	۰/۰۲۱۶۸۳	۱/۵۹	W18: عدم برگزاری جلسات و اتاق‌های فکر برای دریافت ایده‌های شهروندان.
۰/۰۲۸۳۶۵	۱	۰/۰۲۸۳۶۵	۲/۰۸	W19: عدم تمایل شهروندان به انجام فعالیتهای اقتصادی داوطلبانه در محله و صرف درآمد حاصل از آن در راستای بهبود وضعیت بهداشت عمومی در زمان شیوع کرونا و نیز بهبود شرایط محله در دوران پساکرونا.
۰/۰۵۸۹۱۲	۲	۰/۰۲۹۴۵۶	۲/۱۶	W20: عدم آگاهی شهروندان از پتانسیل‌های رویکرد حکمروایی شهری و ابعاد و مولفه‌های آن در مهار پاندمی.
۰/۰۳۲۸۶۵	۱	۰/۰۳۲۸۶۵	۲/۴۱	W21: عدم اطلاع‌رسانی صحیح به شهروندان در خصوص تصمیمات اخذ شده و اقدامات انجام شده برای مهار پاندمی.
۰/۰۲۹۱۸۳	۱	۰/۰۲۹۱۸۳	۲/۱۴	W22: ضعف آموزش‌های دوره‌ای برای پرسنل شهرداری و سایر مسئولان شهری در رابطه با آخرین دستاوردهای جهانی برای مهار شیوع کرونا.
۰/۰۲۸۰۹۲	۱	۰/۰۲۸۰۹۲	۲/۰۶	W23: نبود نگرش صحیح و بی‌اعتمادی شهروندان نسبت به آموزش‌های ارائه شده از سوی شهرداری‌ها و شورای شهر.
۰/۰۵۸۰۹۴	۲	۰/۰۲۹۰۴۷	۲/۱۳	W24: عدم اهتمام جدی متولیان حوزه بهداشت عمومی شهر به امر آموزش مستمر شهروندان به عنوان راهکاری موثر برای مهار کرونا و بازیابی شرایط در دوران پساکرونا.

۰/۰۶۲۷۳	۲	۰/۰۳۱۳۶۵	۲/۳	W25: عدم ارائه آموزش های کاربردی به شهروندان در حوزه های مرتبط با بهداشت عمومی در زمان وقوع بحران هایی نظیر کرونا.
۰/۰۲۸۹۱	۱	۰/۰۲۸۹۱	۲/۱۲	W26: عدم پاسخگویی متولیان امور شهری در رابطه با تصمیمات و اقدامات حوزه بهداشت عمومی.
۰/۰۳۰۲۷۴	۱	۰/۰۳۰۲۷۴	۲/۲۲	W27: پایین بودن سطح مسئولیت پذیری متولیان امور مرتبط با حوزه بهداشت عمومی.
۰/۹۸۴۷۲۷	۳۳	۰/۸۰۴۱۷۳	۵۸/۹۷	جمع کل ضعف ها
۱/۶۸۵۲۵۸	-	۱	۷۳/۳۳	جمع کل عوامل درونی
-	۱/۵۹۳۷۵	-	-	میانگین
-	۰/۹۷۹۱۱۷	-	-	انحراف معیار

جدول (۳) نشان می دهد که O₈ با میانگین ۳/۶۷ و O₃ با میانگین ۲/۷۴ به ترتیب اولویت اول و آخر را در میان تمامی فرصت ها و T₁₁ با میانگین ۲/۶۳ و T₂ با میانگین ۱/۸۵ به ترتیب اولویت اول و آخر را در میان تمامی تهدیدها به خود اختصاص داده اند. مجموع نمره نهایی فرصت ها و تهدیدها، برابر ۱/۱۳ است که فاصله این عدد تا میانگین مورد نظر (۲/۵) زیاد می باشد، بنابراین تبریز نتوانسته در برابر عوامل بیرونی خوب عمل نماید.

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی حکمروایی شهری در دوران پسا کرونا در کلانشهر تبریز

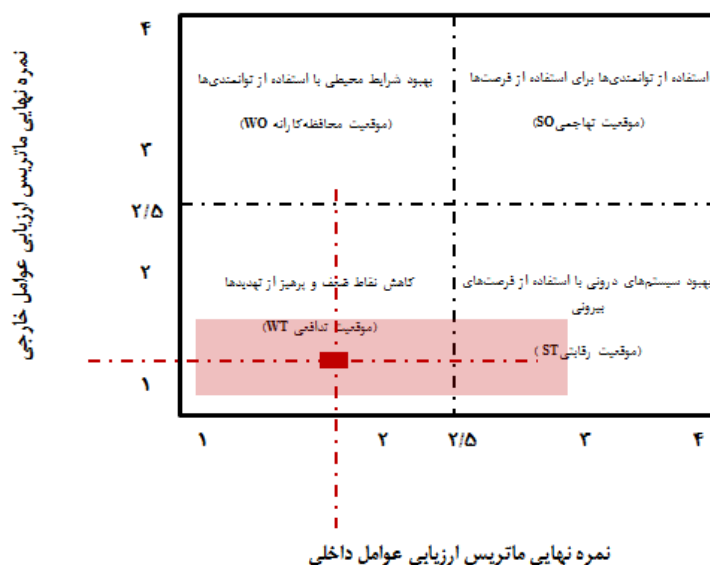
نمره نهایی	نمره	وزن نرمال شده	میانگین	عوامل بیرونی	
۰/۰۴۰۴۳۱	۱	۰/۰۴۰۴۳۱	۲/۸۵	O1: امکان دسترسی تمام شهروندان به اینترنت و فضای مجازی جهت خرید اینترنتی مایحتاج روزانه و بهره مندی از اطلاعات بهداشتی به روز.	فرصت (O)
۰/۰۹۲۷۷۹	۲	۰/۰۴۶۳۹	۳/۲۷	O2: امکان آموزش گسترده شهروندان توسط شبکه های مجازی و تلویزیون.	
۰/۰۷۷۷۴۲	۲	۰/۰۳۸۸۷۱	۲/۷۴	O3: وجود پتانسیل دسترسی شهروندان به اینترنت، فضای مجازی و انواع دیگر رسانه ها.	
۰/۰۸۹۰۹۱	۲	۰/۰۴۴۵۴۵	۳/۱۴	O4: وجود جمعیت قابل قبول باسواد در شهر و آمادگی آن ها جهت دریافت آموزش های جدید برای مهارت کرونا و بهبود شرایط در دوران پسا کرونا.	
۰/۰۴۳۱۲۷	۱	۰/۰۴۳۱۲۷	۳/۰۴	O5: امکان پیاده سازی ساختارهای غیرمتمرکز در کلانشهر تبریز به دلیل وجود پتانسیل های موجود.	
۰/۰۳۹۴۳۸	۱	۰/۰۳۹۴۳۸	۲/۷۸	O6: امکان جلوگیری از دخالت گروه های مختلف ذی نفوذ از سوق دادن امکانات بهداشتی به سمت مناطق خاصی از شهر با بهره گیری از پتانسیل های موجود.	
۰/۰۵۰۶۴۵	۱	۰/۰۵۰۶۴۵	۳/۵۷	O7: امکان رواج اصل عدالت محوری و اعتماد سازی به شهرداری ها.	
۰/۰۵۲۰۶۴	۱	۰/۰۵۲۰۶۴	۳/۶۷	O8: امکان جلوگیری از تبعیض در توزیع منابع مالی بین مناطق مختلف در کلانشهر تبریز.	

۰/۰۴۱۴۲۴	۱	۰/۰۴۱۴۲۴	۲/۹۲	O9: امکان جلوگیری از نفوذ افراد سودجو و ارائه دهنده اطلاعات نادرست به شهروندان در بدنه مدیریت شهری.	تهدید (T)
۰/۰۴۷۶۶۶	۱	۰/۰۴۷۶۶۶	۳/۳۶	O10: امکان استفاده از پتانسیل تفکر پاسخگویی در سطح جامعه مدیران شهری برای مدیریت شرایط در هنگام شیوع پاندمی‌هایی نظیر کرونا.	
۰/۰۵۷۴۴۰۸	۱۳	۰/۴۴۴۶۰۲	۳۱/۳۴	جمع کل فرصت‌ها	
۰/۰۳۱۶۳۶	۱	۰/۰۳۱۶۳۶	۲/۲۳	T1: نبود هماهنگی و همکاری سازنده نهادهای بخش دولتی با نهادهای بخش خصوصی برای مهار کرونا و بهبود شرایط در دوران پساکرونا.	
۰/۰۲۶۲۴۵	۱	۰/۰۲۶۲۴۵	۱/۸۵	T2: نبود پتانسیل ایجاد درآمدپایدار برای شهرداری در جهت اجرای مستقلانه تصمیمات مرتبط با بهداشت عمومی.	
۰/۰۳۷۱۶۸	۱	۰/۰۳۷۱۶۸	۲/۶۲	T3: نبود بستر الزام‌آور برای مدیریت شهری در راستای شفاف‌سازی تصمیمات و اقدامات در دوران شیوع پاندمی‌هایی نظیر کرونا و نیز دوران پس از آن.	
۰/۰۳۲۰۶۱	۱	۰/۰۳۲۰۶۱	۲/۲۶	T4: نبود قوانین الزام‌آور در خصوص شفاف‌سازی تصمیمات و اقدامات.	
۰/۰۳۱۴۹۴	۱	۰/۰۳۱۴۹۴	۲/۲۲	T5: نبود شورایی‌ها در کلانشهر تبریز برای جلب مشارکت شهروندان در امور مرتبط با بهداشت عمومی.	
۰/۰۳۲۰۶۱	۱	۰/۰۳۲۰۶۱	۲/۲۶	T6: نبود بستر مناسب برای بهره‌گیری از تجارب موفق شهرهای جهان در زمینه جلب مشارکت شهروندان برای مهار کرونا و بازیابی شرایط در دوران پساکرونا.	
۰/۰۳۴۴۷۳	۱	۰/۰۳۴۴۷۳	۲/۴۳	T7: کمبود مراکز آموزشی در راستای کمک به مدیریت شهری برای مهار پاندمی‌هایی نظیر کرونا.	
۰/۰۳۱۳۵۲	۱	۰/۰۳۱۳۵۲	۲/۲۱	T8: نبود توجه به توسعه آموزش عمومی شهروندان به عنوان یکی از وظایف شهرداری‌ها در قانون شهرداری‌ها.	
۰/۰۳۱۶۳۶	۱	۰/۰۳۱۶۳۶	۲/۲۳	T9: نبود بستر برای بهره‌برداری از مفاد مرتبط با پاسخگویی در منشور حقوق شهروندی.	
۰/۰۳۱۹۱۹	۱	۰/۰۳۱۹۱۹	۲/۲۵	T10: نبود عزم جدی برای ارتقاء شرایط مدیریتی در راستای شکل‌گیری رویکرد حکمروایی شهری در دوران پساکرونا در کلانشهر تبریز.	
۰/۰۳۷۳۱	۱	۰/۰۳۷۳۱	۲/۶۳	T11: پابندی به نظام سلسله‌مراتبی و بخشی در کلانشهر تبریز.	
۰/۰۲۸۲۳۱	۱	۰/۰۲۸۲۳۱	۱/۹۹	T12: عدم توجه به شایسته‌سالاری در جذب مدیران حوزه بهداشت عمومی.	
۰/۰۳۲۲۰۳	۱	۰/۰۳۲۲۰۳	۲/۲۷	T13: نبود شفافیت در مسائل مرتبط با بهداشت عمومی در دوران شیوع کرونا.	
۰/۰۳۰۳۵۹	۱	۰/۰۳۰۳۵۹	۲/۱۴	T14: نبود اهتمام برای زمینه‌سازی در راستای جلب واقعی مشارکت شهروندان در غالب تشکیل شوراهای محلی برای مهار پاندمی‌هایی نظیر کرونا و بازیابی شرایط در دوران پساکرونا.	

۰/۰۳۵۶۰۸	۱	۰/۰۳۵۶۰۸	۲/۵۱	T15: تاثیرگذاری رسانه های مغرض داخل و خارج از کشور بر افکار شهروندان جهت فریب آنها و بی ارزش جلوه دادن اقدامات مثبت مدیریت شهری.
۰/۰۳۵۴۶۶	۱	۰/۰۳۵۴۶۶	۲/۵	T16: نبود آگاهی بخشی صحیح در خصوص کرونا به شهروندان در راستای اعتماد سازی نسبت به عملکرد نظام مدیریت شهری.
۰/۰۳۶۱۷۵	۱	۰/۰۳۶۱۷۵	۲/۵۵	T17: عدم توجه به رویکرد آموزش محوری به عنوان نیروی برای حل مشکلات ناشی از شیوع بحران هایی نظیر کرونا و نیز بازیابی شرایط در دوران پسا کرونا.
۰/۵۵۵۳۹۸	۱۷	۰/۵۵۵۳۹۸	۳۹/۱۵	جمع کل تهدیدها
۱/۱۲۹۸۰۶	-	۱	۷۰/۴۹	جمع کل عوامل بیرونی
-	۱/۱۱۱۱۱۱	-	-	میانگین
-	۰/۳۲۰۲۵۶	-	-	انحراف معیار

۲.۳. انتخاب راهبردهای مناسب حکمروایی شهری در دوران پسا کرونا در کلانشهر تبریز

بررسی ماتریس IE به این پرسش پاسخ می دهد که اولویت با کدام گروه از راهبردهای (ST, WO, SO) می باشد؟ در ماتریس IFE، نمره نهایی ۱/۶۹، میانگین نمرات ۱/۶۰ و انحراف معیار نمرات ۰/۹۸ و در ماتریس EFE، نمره نهایی ۱/۱۳، میانگین نمرات ۱/۱۲ و انحراف معیار نمرات ۰/۳۳ می باشد. ماتریس IE بر اساس همین یافته ها تشکیل شده است (شکل ۲). ناحیه ای که محل تقاطع دو خط نقطه چین را نشان می دهد، متعلق به گروه راهبردهای همین داده است. بررسی ماتریس IE نشان می دهد که اگر مدیریت شهری تبریز بخواهد حرکت خود را به سمت حکمروایی شهری برای دوران پسا کرونا آغاز کند، اولویت با اجرای راهبردهای تدافعی (WT) کاهش ضعف ها و پرهیز از تهدیدها، می باشد.



شکل ۲. ماتریس IE حکمروایی شهری در دوران پسا کرونا در کلانشهر تبریز

۳.۳. تطبیق و تعیین راهبردهای موثر بر حکمروایی شهری در دوران پسا کرونا در کلانشهر تبریز

ماتریس IE (شکل ۲) نشان داد که راهبردهای تدافعی (WT) و رقابتی (ST) به ترتیب در اولویت اول و دوم قرار دارند. جدول (۴) به این پرسش پاسخ می‌دهد که راهبردهای WT و ST کدامند؟ در این جدول با توجه به ترکیب محیط‌های درونی و بیرونی راهبردهای مناسبی استخراج می‌گردند: (SO) بهره‌برداری از قوت‌ها جهت استفاده از فرصت‌ها؛ (WO) بهره‌برداری از فرصت‌ها برای از بین بردن ضعف‌ها؛ (ST) احتراز از تهدیدها با بهره‌برداری از قوت‌ها و (WT) کاهش ضعف‌ها و پرهیز از تهدیدها.

جدول ۴. راهبردها و دلایل علی تدوین آن‌ها

دلایل انتخاب راهبرد		راهبرد	گروه	
S ₁	O ₁ , Q ₂ , O ₃	ارائه آموزش‌های کاربردی به شهروندان برای مهار پاندمی‌هایی نظیر کرونا با تکیه بر زیرساخت‌های مطلوب ارتباطی و اطلاع‌رسانی موجود.	SO ₁	SO
S ₄ , S ₅	O ₅	آمادگی قابل قبول شهروندان نظیر درخواست برای اعمال شفافیت همه‌جانبه از سوی مسئولین و نیز مسئولیت‌پذیری بالای آن‌ها جهت پیاده‌سازی تدریجی ساختار غیرمتمرکز مدیریت شهری در کلانشهر تبریز.	SO ₂	
S ₂	O ₄	اجرای اقدامات قانونی مقابله با پاندمی‌هایی نظیر کرونا با تکیه بر شمار زیاد شهروندان تحصیل کرده در نقش الگو برای شهروندان بی‌سواد یا کم‌سواد.	SO ₃	
S ₁	O ₆ , O ₇ , O ₈ , O ₉	آگاه‌سازی شهروندان از حقوق شهروندی و جلوگیری از افزایش فرصت‌طلبی و زیاده‌خواهی افراد سوجود و ناعادل موجود در ساختار مدیریت شهری با تکیه بر زیرساخت‌های مطلوب ارتباطی و اطلاع‌رسانی.	SO ₄	
S ₃ , S ₄ , S ₅	O ₁₀	استفاده از ویژگی‌های مثبت شهروندان (به دنبال شفافیت بودن، مسئولیت‌پذیری بودن، آگاه بودن و غیره) برای استفاده حداکثری از ظرفیت تفکر مسئولین شهری.	SO ₅	
W ₃ , W ₁₃ , W ₁₄ , W ₁₆ , W ₁₇ , W ₁₈ , W ₂₁	O ₃	بهره‌مندی از شیوه‌های ارتباطی و اطلاع‌رسانی سریع و آسان (اینترنت، فضای مجازی، تلویزیون و غیره) به منظور ارائه اطلاعات به‌روز به شهروندان در رابطه با تصمیمات، اقدامات، شیوه‌نامه‌های موثر در مهار بیماری و برگزاری مناظرات میان شهرداری، شورای شهر و شهروندان در این خصوص.	WO ₁	WO
W ₁ , W ₂ , W ₁₂	O ₆ , O ₇ , O ₈ , O ₉	بهره‌مندی از پتانسیل‌های مبتنی بر عدالت موجود در شهر در راستای دسترسی برابر تمامی شهروندان به امکانات مالی، خدمات بهداشتی و غیره.	WO ₂	
W ₄ , W ₁₉ , W ₂₀ , W ₂₂ , W ₂₄ , W ₂₅	O ₂ , O ₄	تزریق تفکر آموزش محوری به اعضای جامعه قبل، در حین و پس از وقوع بحران‌هایی نظیر کرونا	WO ₃	

WO4	حرکت تدریجی به سمت پیاده سازی ساختار غیر متمرکز مدیریت شهری در تبریز.	O5	W7, W9, W10, W11, W15, W26, W27
WO5	بهره گیری از رواج بینش پاسخگویی در میان مدیران شهری برای پذیرش مسئولیت تصمیمات و اقدامات انجام شده در راستای مدیریت شرایط و مهار پاندمی های مشابه کرونا.	O10	W14, W26
ST1	بهره برداری از بستر اینترنت و فضای مجازی به عنوان ابزار و نیروی کاربردی (مکمل قابل قبول آموزش حضوری) جهت آموزش موثر و همه جانبه شهروندان در قبل، حین و پس از وقوع بحران هایی نظیر کرونا.	T7, T8, T17	S1
ST2	بستر سازی با بهره مندی از ویژگی های مثبت شهروندان (به دنبال شفافیت بودن، مسئولیت پذیری بودن، آگاه بودن، تمایل به مشارکت داشتن و غیره) در راستای حرکت به سمت پیاده سازی ساختارهای غیر متمرکز مدیریت شهری.	T3, T4, T5, T9, T10, T11, T12, T13, T14	S3, S4, S5
ST3	خنثی نمودن اهداف و برنامه های مخرب و مغرضانه برخی از رسانه های داخلی و خارجی.	T15	S1
ST4	بهره مندی از پتانسیل های بالفعل موجود در راستای بکارگیری تجارب موفق مدیریت شهری کشورهای دیگر برای مهار موثر بحران هایی نظیر کرونا.	T6	S1, S3
WT1	حفظ ثبات نسبی عملکرد و رویکرد مدیریت شهری به لحاظ مواردی نظیر عدالت محوری، آموزش محوری، شفافیت، مسئولیت پذیری و پاسخگویی و غیره به جای تکامل همه جانبه آن.	T3, T4, T5, T7, T8, T9, T10, T11, T13, T17	W1, W2, W3, W7, W12, W15, W21, W22, W24, W25, W26, W23, W27
WT2	افزایش سطوح هم افزایی و همکاری میان تمامی سازمان های دخیل در امر مدیریت شهری با هدف استفاده حداکثری از منابع بالفعل موجود در راستای کنترل نسبی بحران هایی نظیر کرونا و بازیابی نسبی شرایط در دوران پس از آن.	T10, T11	W10, W11
WT3	تعدیل سطح مشکلات ناشی از عدم پذیرش اصل شمولیت مردم (عدم شناسایی نیازهای واقعی، عدم ارائه خدمات مناسب با نیاز و در نتیجه کمبود یا هدر رفت منابع، عدم مدیریت موثر بحران و غیره) و فرصت بخشی به آنها از طریق تدوین و اجرای برنامه های مشارکتی.	T14	W4, W13, W16, W18
WT4	ارتقاء میزان آگاهی و ایجاد یک تفکر استراتژیک در میان شهروندان در خصوص مزایای رویکرد مشارکتی حکمروایی شهری در مهار و کنترل بحران هایی نظیر کرونا و بهبود شرایط در دوران پس از آن.	T1, T10, T11, T16	W8, W19, W20
WT5	اجرای برخی تصمیمات مرتبط با بهداشت عمومی شهروندان از سوی مدیریت شهری با تکیه بر امکانات درآمذایی بالفعل.	T2	W9

ST

WT

۴.۳. اولویت‌بندی راهبردهای موثر بر حکمروایی شهری در دوران پسا کرونا در کلانشهر تبریز

بررسی ماتریس QSPM به این پرسش پاسخ می‌دهد که کدام یک از راهبردهای WT باید در اولویت قرار بگیرند؟ برای تدوین این ماتریس، راهبردهایی که می‌بایست اولویت‌بندی شوند در ردیف بالا قرار گرفتند و در ادامه پس از نوشتن قوت‌ها و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در یک ستون، وزن نرمال شده هر عامل (جدول ۲ و ۳) در ستون بعدی درج گردیدند. نمره جذابیت (۱= بدون جذابیت، ۲= تاحدی جذاب، ۳= دارای جذابیت معقول و ۴= بسیار جذاب) جذابیت هر راهبرد را در مجموعه‌ای از راهبردها نشان می‌دهد که برای تعیین آن بایستی عوامل درونی و بیرونی به لحاظ نقششان در موفقیت سیستم مورد ارزیابی قرار گیرند. جمع نمره جذابیت از حاصل ضرب وزن نرمال شده در نمره‌های جذابیت بدست می‌آید که بمنظور اولویت‌بندی راهبردها، جمع نمره جذابیت تمامی عوامل درونی و بیرونی مرتبط با هر راهبرد با یکدیگر جمع شده و مقایسه می‌گردند. ماتریس QSPM (جدول ۵) نشان داد که از راهبردهای WT، اولویت با راهبرد WT₄ با نمره جذابیت (۶/۸۷۷۳۴۳) می‌باشد و راهبرد WT₃ با نمره جذابیت (۶/۷۱۰۲۳۷)، راهبرد WT₂ با نمره جذابیت (۶/۵۵۹۶۹۸)، راهبرد WT₁ با نمره جذابیت (۶/۰۷۶۰۳۹) و راهبرد WT₅ با نمره جذابیت (۵/۶۳۶۲۵) به ترتیب در اولویت‌های دوم تا پنجم قرار می‌گیرند.

مدیریت شهری تبریز به لحاظ عواملی نظیر عدالت‌محوری، آموزش‌محوری و غیره در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارد که در همین راستا راهبرد WT₁ ضمن تأکید بر لزوم حفظ ثبات وضعیت موجود به ارتقاء عدالت توزیعی در سطح تبریز برای متمایل نمودن وضعیت ثبات نسبی به سمت وضعیت مطلوب برای همه شهروندان اذعان می‌نماید. راهبردهای WT₂ و WT₅ از طریق ابزارهای ارتقاء همکاری میان تمامی ارکان دخیل در مدیریت شهری، استفاده حداکثری از منابع موجود و نیز تکیه بر امکانات درآمدزایی بالفعل به صورت مستقل بر کنترل موثرتر بحران‌های شهری تأکید می‌نمایند، در چنین شرایطی شهروندان و مدیران شهری با مشاهده اثرات رویکردهای مدیریت مشارکتی در بهبود و بازیابی شرایط بحرانی، برای تحقق حکمروایی شهری در تبریز تلاش می‌نمایند. راهبرد WT₃ بر پذیرش اصل شمولیت مردم و نیز درگیر کردن آن‌ها در فرایند مدیریت شهری بویژه در زمان بروز بحران تأکید می‌کند که در چنین شرایطی ضمن شناسایی نیازهای واقعی، در کوتاه‌ترین زمان امکانات و خدمات مورد نیاز شهروندان در دسترس آن‌ها قرار می‌گیرد و بحران با کمترین هزینه به صورت کارآمدتر کنترل می‌گردد. راهبرد WT₄ از طریق آگاهی‌بخشی به شهروندان در خصوص پتانسیل رویکردهای مدیریت مشارکتی در کنترل مطلوب‌تر بحران‌های نوظهور شهری و بازیابی شرایط پس از آن، منجر به افزایش مطالبه عمومی جهت استقرار رویکرد حکمروایی شهری می‌شود.

راهبردهای گروه WT										عوامل تعیین کننده و وزن نرمال شده	
WT ₅		WT ₄		WT ₃		WT ₂		WT ₁			
جمع نمره جاذبیت	نمره جاذبیت	جمع نمره جاذبیت	نمره جاذبیت	جمع نمره جاذبیت	نمره جاذبیت	جمع نمره جاذبیت	نمره جاذبیت	جمع نمره جاذبیت	نمره جاذبیت	وزن نرمال شده	قوت
۰/۰۷۴۱۸۵	۲	۰/۱۴۸۳۷	۴	۰/۱۴۸۳۷	۴	۰/۱۱۱۲۷۸	۳	۰/۰۷۴۱۸۵	۲	۰/۰۳۷۰۹۳	S ₁
۰/۰۷۵۲۷۶	۲	۰/۱۱۲۹۱۴	۳	۰/۰۳۷۶۳۸	۱	۰/۱۱۲۹۱۴	۳	۰/۱۱۲۹۱۴	۳	۰/۰۳۷۶۳۸	S ₂
۰/۰۸۶۴۵۸	۲	۰/۱۲۹۶۸۱	۳	۰/۱۷۲۹۱۷	۴	۰/۰۸۶۴۵۸	۲	۰/۰۸۶۴۵۸	۲	۰/۰۴۳۲۲۹	S ₃
۰/۱۱۸۶۴۲	۳	۰/۱۱۸۶۴۲	۳	۰/۱۵۸۱۸۹	۴	۰/۱۱۸۶۴۲	۳	۰/۱۱۸۶۴۲	۳	۰/۰۳۹۵۴۷	S ₄
۰/۱۱۴۹۶	۳	۰/۱۱۴۹۶	۳	۰/۱۵۳۲۸	۴	۰/۱۱۴۹۶	۳	۰/۱۱۴۹۶	۳	۰/۰۳۸۳۲	S ₅
										وزن نرمال شده	ضعف
۰/۱۰۹۶۴۱	۴	۰/۰۸۲۲۳۱	۳	۰/۰۵۴۸۲۱	۲	۰/۰۵۴۸۲۱	۲	۰/۰۸۲۲۳۱	۳	۰/۰۲۷۴۱	W ₁
۰/۰۷۶۳۶۷	۲	۰/۰۷۶۳۶۷	۲	۰/۰۷۶۳۶۷	۲	۰/۱۱۴۵۵۱	۳	۰/۱۱۴۵۵۱	۳	۰/۰۳۸۱۸۴	W ₂
۰/۰۹۳۲۷۷	۳	۰/۱۲۴۳۶۹	۴	۰/۱۲۴۳۶۹	۴	۰/۰۹۳۲۷۷	۳	۰/۰۹۳۲۷۷	۳	۰/۰۳۱۰۹۲	W ₃
۰/۰۳۵۰۴۷	۱	۰/۱۴۰۱۸۸	۴	۰/۱۴۰۱۸۸	۴	۰/۱۴۰۱۸۸	۴	۰/۰۷۰۰۹۴	۲	۰/۰۳۵۰۴۷	W ₄
۰/۰۳۶۸۲	۱	۰/۱۱۰۴۶	۳	۰/۰۷۳۶۴	۲	۰/۰۳۶۸۲	۱	۰/۰۳۶۸۲	۱	۰/۰۳۶۸۲	W ₅
۰/۱۰۴۷۳۲	۴	۰/۰۲۶۱۸۳	۱	۰/۰۷۸۵۴۹	۳	۰/۰۷۸۵۴۹	۳	۰/۰۷۸۵۴۹	۳	۰/۰۲۶۱۸۳	W ₆
۰/۰۹۰۰۰۴	۳	۰/۰۶۰۰۰۳	۲	۰/۰۹۰۰۰۴	۳	۰/۰۹۰۰۰۴	۳	۰/۰۹۰۰۰۴	۳	۰/۰۳۰۰۰۱	W ₇
۰/۰۸۳۸۶۷	۳	۰/۱۱۱۸۲۳	۴	۰/۱۱۱۸۲۳	۴	۰/۰۵۵۹۱۲	۲	۰/۰۵۵۹۱۲	۲	۰/۰۲۷۹۵۶	W ₈
۰/۱۱۳۴۶	۴	۰/۰۸۵۰۹۵	۳	۰/۰۵۶۷۳	۲	۰/۱۱۳۴۶	۴	۰/۰۵۶۷۳	۲	۰/۰۲۸۳۶۵	W ₉
۰/۱۲۱۶۴۲	۴	۰/۱۲۱۶۴۲	۴	۰/۰۹۱۲۳۱	۳	۰/۱۲۱۶۴۲	۴	۰/۰۹۱۲۳۱	۳	۰/۰۳۰۴۱	W ₁₀
۰/۱۲۹۲۷۹	۴	۰/۱۲۹۲۷۹	۴	۰/۰۹۶۹۵۹	۳	۰/۱۲۹۲۷۹	۴	۰/۰۹۶۹۵۹	۳	۰/۰۳۲۳۲	W ₁₁
۰/۰۳۱۳۶۵	1	۰/۱۲۵۴۶	۴	۰/۰۶۲۷۳	۲	۰/۰۹۴۰۹۵	۳	۰/۰۶۲۷۳	۲	۰/۰۳۱۳۶۵	W ₁₂
۰/۰۷۶۵۰۳	۳	۰/۰۷۶۵۰۳	۳	۰/۱۰۲۰۰۵	۴	۰/۰۷۶۵۰۳	۳	۰/۰۷۶۵۰۳	۳	۰/۰۲۵۵۰۱	W ₁₃
۰/۰۸۰۵۹۵	۳	۰/۰۸۰۵۹۵	۳	۰/۱۰۷۴۵۹	۴	۰/۰۸۰۵۹۵	۳	۰/۰۸۰۵۹۵	۳	۰/۰۲۶۸۶۵	W ₁₄
۰/۱۰۵۹۵۹	۳	۰/۰۷۰۶۴	۲	۰/۱۰۵۹۵۹	۳	۰/۱۴۱۲۷۹	۳	۰/۱۰۵۹۵۹	۳	۰/۰۳۵۳۲	W ₁₅
۰/۰۸۱۴۱۳	3	۰/۱۰۸۵۵	۴	۰/۰۸۱۴۱۳	۳	۰/۱۰۸۵۵	۴	۰/۰۸۱۴۱۳	۳	۰/۰۲۷۱۳۸	W ₁₆
۰/۰۷۴۸۶۷	۳	۰/۰۹۹۸۲۳	۴	۰/۰۹۹۸۲۳	۴	۰/۰۹۹۸۲۳	۴	۰/۰۷۴۸۶۷	۳	۰/۰۲۴۹۵۶	W ₁₇
۰/۰۶۵۰۴۸	۳	۰/۰۸۶۷۳۱	۴	۰/۰۸۶۷۳۱	۴	۰/۰۸۶۷۳۱	۴	۰/۰۶۵۰۴۸	۳	۰/۰۲۱۶۸۳	W ₁₈
۰/۱۱۳۴۶	۴	۰/۱۱۳۴۶	۴	۰/۱۱۳۴۶	۴	۰/۰۵۶۷۳	۲	۰/۰۵۶۷۳	۲	۰/۰۲۸۳۶۵	W ₁₉
۰/۱۱۷۸۲۴	۴	۰/۱۱۷۸۲۴	۴	۰/۰۸۸۳۶۸	۳	۰/۰۵۸۹۱۲	۲	۰/۰۵۸۹۱۲	۲	۰/۰۲۹۴۵۶	W ₂₀
۰/۰۹۸۵۹۵	۳	۰/۰۹۸۵۹۵	۳	۰/۱۳۱۴۶۱	۴	۰/۱۳۱۴۶۱	۴	۰/۰۹۸۵۹۵	۳	۰/۰۳۲۸۶۵	W ₂₁
۰/۰۵۸۳۶۶	۲	۰/۰۵۸۳۶۶	۲	۰/۰۸۷۵۴۹	۳	۰/۱۱۶۷۳۳	۴	۰/۰۸۷۵۴۹	۳	۰/۰۲۹۱۸۳	W ₂₂
۰/۰۸۴۲۷۷	۳	۰/۰۸۴۲۷۷	۳	۰/۰۸۴۲۷۷	۳	۰/۰۸۴۲۷۷	۳	۰/۰۸۴۲۷۷	۳	۰/۰۲۸۰۹۲	W ₂₃

۰/۰۵۸۰۹۴	۲	۰/۰۸۷۱۴	۳	۰/۰۸۷۱۴	۳	۰/۰۸۷۱۴	۳	۰/۰۸۷۱۴	۳	۰/۰۲۹۰۴۷	W ₂₄
۰/۰۶۲۷۳	۲	۰/۰۹۴۰۹۵	۳	۰/۰۹۴۰۹۵	۳	۰/۰۹۴۰۹۵	۳	۰/۰۹۴۰۹۵	۳	۰/۰۳۱۳۶۵	W ₂₅
۰/۰۸۶۷۳۱	۳	۰/۱۱۵۶۴۲	۴	۰/۱۱۵۶۴۲	۴	۰/۰۸۶۷۳۱	۳	۰/۰۸۶۷۳۱	۳	۰/۰۲۸۹۱	W ₂₆
۰/۰۹۰۸۲۲	۳	۰/۱۲۱۰۹۶	۴	۰/۱۲۱۰۹۶	۴	۰/۱۲۱۰۹۶	۳	۰/۰۹۰۸۲۲	۳	۰/۰۳۰۲۷۴	W ₂₇
										وزن نرمال شده	فرصت
۰/۰۸۰۸۶۳	۲	۰/۱۶۱۷۲۵	۴	۰/۱۲۱۲۹۴	۳	۰/۱۶۱۷۲۵	۴	۰/۱۶۱۷۲۵	۴	۰/۰۴۰۴۳۱	O ₁
۰/۰۹۲۷۷۹	۲	۰/۱۸۵۵۵۸	۴	۰/۱۸۵۵۵۸	۴	۰/۱۳۹۱۶۹	۳	۰/۱۸۵۵۵۸	۴	۰/۰۴۶۳۹	O ₂
۰/۰۷۷۷۴۲	۲	۰/۱۵۵۴۸۳	۴	۰/۱۵۵۴۸۳	۴	۰/۱۵۵۴۸۳	۴	۰/۱۵۵۴۸۳	۴	۰/۰۳۸۸۷۱	O ₃
۰/۱۷۸۱۸۱	۴	۰/۱۳۳۶۳۶	۳	۰/۰۸۹۰۹۱	۲	۰/۰۸۹۰۹۱	۲	۰/۱۷۸۱۸۱	۴	۰/۰۴۴۵۴۵	O ₄
۰/۰۸۶۲۵۳	۲	۰/۱۷۲۵۰۷	۴	۰/۱۷۲۵۰۷	۴	۰/۱۷۲۵۰۷	۴	۰/۱۷۲۵۰۷	۴	۰/۰۴۳۱۲۷	O ₅
۰/۱۱۸۳۱۵	۳	۰/۱۵۷۷۵۳	۴	۰/۱۵۷۷۵۳	۴	۰/۱۵۷۷۵۳	۴	۰/۱۵۷۷۵۳	۴	۰/۰۳۹۴۳۸	O ₆
۰/۱۵۱۹۳۶	۳	۰/۲۰۲۵۸۲	۴	۰/۲۰۲۵۸۲	۴	۰/۲۰۲۵۸۲	۴	۰/۲۰۲۵۸۲	۴	۰/۰۵۰۶۴۵	O ₇
۰/۱۵۶۱۹۲	۳	۰/۲۰۸۲۵۶	۴	۰/۲۰۸۲۵۶	۴	۰/۲۰۸۲۵۶	۴	۰/۲۰۸۲۵۶	۴	۰/۰۵۲۰۶۴	O ₈
۰/۰۸۲۸۴۹	۲	۰/۳۷۲۸۱۹	۹	۰/۱۶۵۶۹۷	۴	۰/۱۶۵۶۹۷	۴	۰/۱۶۵۶۹۷	۴	۰/۰۴۱۴۲۴	O ₉
۰/۱۴۲۹۹۹	۳	۰/۱۴۲۹۹۹	۳	۰/۱۹۰۶۶۵	۴	۰/۱۹۰۶۶۵	۴	۰/۱۹۰۶۶۵	۴	۰/۰۴۷۶۶۶	O ₁₀
										وزن نرمال شده	تهدید
۰/۱۲۶۵۴۳	۴	۰/۱۲۶۵۴۳	۴	۰/۱۲۶۵۴۳	۴	۰/۱۲۶۵۴۳	۴	۰/۰۹۴۹۰۷	۳	۰/۰۳۱۶۳۶	T ₁
۰/۰۴۹۷۹	۴	۰/۰۷۸۷۳۵	۳	۰/۰۷۸۷۳۵	۳	۰/۰۷۸۷۳۵	۳	۰/۰۵۲۴۹	۲	۰/۰۲۶۲۴۵	T ₂
۰/۱۴۸۶۷۴	۴	۰/۱۴۸۶۷۴	۴	۰/۱۴۸۶۷۴	۴	۰/۱۴۸۶۷۴	۴	۰/۱۱۱۵۰۵	۳	۰/۰۳۷۱۶۸	T ₃
۰/۰۶۴۱۲۳	۲	۰/۰۶۴۱۲۳	۲	۰/۰۹۶۱۸۴	۳	۰/۰۹۶۱۸۴	۳	۰/۰۶۴۱۲۳	۲	۰/۰۳۲۰۶۱	T ₄
۰/۱۲۵۹۷۵	۴	۰/۱۲۵۹۷۵	۴	۰/۱۲۵۹۷۵	۴	۰/۱۲۵۹۷۵	۴	۰/۱۲۵۹۷۵	۴	۰/۰۳۱۴۹۴	T ₅
۰/۰۹۶۱۸۴	۳	۰/۱۲۸۲۴۵	۴	۰/۰۶۴۱۲۳	۲	۰/۰۹۶۱۸۴	۳	۰/۰۹۶۱۸۴	۳	۰/۰۳۲۰۶۱	T ₆
۰/۰۶۸۹۴۶	۲	۰/۰۶۸۹۴۶	۲	۰/۰۳۴۱۹	۳	۰/۰۳۴۱۹	۳	۰/۰۶۸۹۴۶	۲	۰/۰۳۴۴۷۳	T ₇
۰/۰۶۲۷۰۴	۲	۰/۱۲۵۴۰۸	۴	۰/۱۲۵۴۰۸	۴	۰/۰۹۴۰۵۶	۳	۰/۰۹۴۰۵۶	۳	۰/۰۳۱۳۵۲	T ₈
۰/۰۹۴۹۰۷	۳	۰/۰۹۴۹۰۷	۳	۰/۰۹۴۹۰۷	۳	۰/۱۲۶۵۴۳	۴	۰/۰۹۴۹۰۷	۳	۰/۰۳۱۶۳۶	T ₉
۰/۱۲۷۶۷۸	۴	۰/۰۹۵۷۵۸	۳	۰/۰۹۵۷۵۸	۳	۰/۱۲۷۶۷۸	۴	۰/۱۲۷۶۷۸	۴	۰/۰۳۱۹۱۹	T ₁₀
۰/۱۴۹۲۴۱	۴	۰/۰۷۴۶۲۱	۲	۰/۰۷۴۶۲۱	۲	۰/۱۱۹۳۱	۳	۰/۱۱۹۳۱	۳	۰/۰۳۷۳۱	T ₁₁
۰/۱۱۲۹۲۴	۴	۰/۰۸۴۶۹۳	۳	۰/۰۸۴۶۹۳	۳	۰/۱۱۲۹۲۴	۴	۰/۰۸۴۶۹۳	۳	۰/۰۲۸۲۳۱	T ₁₂
۰/۱۲۸۸۱۳	۴	۰/۱۲۸۸۱۳	۴	۰/۱۲۸۸۱۳	۴	۰/۱۲۸۸۱۳	۴	۰/۰۹۶۶۰۹	۳	۰/۰۳۲۲۰۳	T ₁₃
۰/۰۹۱۰۷۷	۳	۰/۱۲۱۴۳۶	۴	۰/۱۲۱۴۳۶	۴	۰/۰۹۱۰۷۷	۳	۰/۱۲۱۴۳۶	۴	۰/۰۳۰۳۵۹	T ₁₄
۰/۰۳۵۶۰۸	۱	۰/۰۷۱۲۱۶	۲	۰/۰۷۱۲۱۶	۲	۰/۰۳۵۶۰۸	۱	۰/۰۳۵۶۰۸	۱	۰/۰۳۵۶۰۸	T ₁₅
۰/۰۷۰۹۳۲	۲	۰/۰۶۳۹۸	۳	۰/۱۴۱۸۶۴	۴	۰/۰۶۳۹۸	۳	۰/۰۶۳۹۸	۳	۰/۰۳۵۴۶۶	T ₁₆
۰/۰۸۵۲۶	۳	۰/۰۸۵۲۶	۳	۰/۱۴۴۷۰۱	۴	۰/۰۸۵۲۶	۳	۰/۱۴۴۷۰۱	۴	۰/۰۳۶۱۷۵	T ₁₇
۵/۶۳۶۲۴۸	۱۶۹	۶/۸۷۷۳۴۳	۲۰۱	۶/۷۱۰۲۳۷	۱۹۷	۶/۵۵۹۶۹۸	۱۹۳	۶/۰۷۶۰۳۹	۱۷۶	جمع نمره	

۴. بحث

علی‌رغم گسترش بحران‌های نوظهور شهری و آشکار شدن ضرورت گذار از رویکردهای سنتی به الگوهای نوین مدیریت شهری، حکمروایی شهری در کلانشهر تبریز همچنان در مراحل اولیه تکامل قرار دارد. نتایج حاصل از تحلیل ماتریس‌های IFE و EFE نشان داد که غلبه ضعف‌های درونی و ناتوانی در بهره‌برداری مؤثر از فرصت‌های بیرونی، مهم‌ترین مانع تحقق حکمروایی شهری در دوران پساکرونا می‌باشد. این وضعیت را می‌توان ناشی از فقدان زیرساخت‌های نهادی نوین، محدودیت ابزارهای اجرایی، ضعف مشارکت سازمان‌یافته شهروندان و ناکارآمدی سازوکارهای تصمیم‌گیری دانست که در شرایط پیچیده پساکرونا تشدید شده‌اند.

مقایسه نتایج پژوهش حاضر با ادبیات پیشین نشان می‌دهد که تأکید بر نوآوری نهادی و اتخاذ رویکردهای مشارکتی، یکی از الزامات اساسی مدیریت مؤثر بحران‌های نوظهور شهری است. از آنجا که حکمروایی شهری مبتنی بر مشارکت سازمان‌های جمعی، گروه‌های اجتماعی، بازیگران غیردولتی و ذینفعان متعدد است، این رویکرد زمینه واکنش‌های هماهنگ‌تر و کارآمدتر در مواجهه با بحران‌هایی نظیر پاندمی کرونا را فراهم می‌سازد. در همین راستا، نتایج پژوهش‌های دو و تان (۲۰۲۲)، اونیشی و همکاران (۲۰۲۰) و مک‌گوریک و همکاران (۲۰۲۰) نیز بر نقش کلیدی حکمروایی شهری در ارتقاء تاب‌آوری و مدیریت اثربخش بحران‌های نوظهور تأکید دارند که با یافته‌های پژوهش حاضر همسو می‌باشد.

نتایج مستخرج از مدل SWOT و تحلیل ماتریس IE نشان داد که کلانشهر تبریز در شرایط فعلی، به دلیل ضعف‌های ساختاری و فشار تهدیدهای محیطی، در موقعیتی قرار دارد که اولویت نخست آن اجرای راهبردهای تدافعی (WT) می‌باشد. این یافته بیانگر آن است که تحقق حکمروایی شهری در دوران پساکرونا، پیش از هرگونه حرکت توسعه‌محور، نیازمند کاهش ضعف‌ها، اصلاح ساختارهای مدیریتی و پرهیز از تهدیدهای بیرونی است. در گام بعدی، راهبردهای رقابتی (ST) می‌توانند با بهره‌گیری هدفمند از ظرفیت‌های موجود، زمینه عبور تدریجی از وضعیت تدافعی را فراهم نمایند.

در این چارچوب، نتایج حاصل از اولویت‌بندی راهبردها در ماتریس QSPM نیز نشان داد که راهبردهای مبتنی بر ارتقاء آگاهی شهروندان، تقویت مشارکت عمومی و افزایش همکاری نهادی، بالاترین جذابیت را دارا هستند. این امر بیانگر آن است که یکی از ریشه‌های اصلی ضعف حکمروایی شهری در تبریز، پایین بودن سطح مشارکت آگاهانه و مطالبه‌گری عمومی می‌باشد؛ موضوعی که بدون توجه به آن، استقرار پایدار حکمروایی شهری امکان‌پذیر نخواهد بود.

در نهایت، یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج مطالعات رهنما، مافی و اسدی (۱۳۸۹) در خصوص ضرورت توجه به راهبردهای تدافعی، پژوهش ارغان و بهروزی (۱۳۹۸) در زمینه ارتقاء جایگاه شوراها و افزایش مشارکت عمومی، و پژوهش توکلی‌نیا، ایمانی جاجرمی و یداله‌نیا (۱۴۰۰) در خصوص اهمیت راهبردهای رقابتی، همسو می‌باشد. این همسویی نشان می‌دهد که مدیریت شهری تبریز در مسیر تحقق حکمروایی شهری در دوران پساکرونا، ناگزیر از اتخاذ رویکردی اصلاح‌محور، مشارکتی و مرحله‌ای است.

۵. نتیجه گیری

هدف این مقاله تحلیل و تعیین موقعیت حکمروایی شهری در دوران پسا کرونا در کلانشهر تبریز و ارائه راهبردهای کاربردی با تکیه بر نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها برای تحقق حکمروایی شهری در دوران پسا کرونا در کلانشهر تبریز می‌باشد. یافته‌ها نشان می‌دهد که اگرچه مسیر دستیابی به اهداف پژوهش با ضعف‌ها و تهدیدهای اساسی مواجه می‌باشد اما در این میان قوت‌ها و فرصت‌هایی را نیز در اختیار دارد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که کلانشهر تبریز در ارتباط با حکمروایی شهری در دوران پسا کرونا، از نظر عوامل درونی دچار ضعف می‌باشد (نمره نهایی = $1/69$)، همچنین به لحاظ عوامل بیرونی نیز در وضعیت نامناسبی قرار دارد (نمره نهایی عوامل بیرونی = $1/13$) و نتوانسته از فرصت‌ها بهره‌برداری کرده و از تهدیدها دوری نماید، بنابراین می‌توان اذعان نمود که تبریز عملکرد مطلوبی در برابر عوامل بیرونی از خود نشان نداده است. برای پاسخ به سوال اول پژوهش، ماتریس IE مورد بررسی قرار گرفت، نتایج این ماتریس نشان می‌دهد که حکمروایی شهری در دوران پسا کرونا در کلانشهر تبریز، موقعیت مناسبی ندارد چراکه راهبردهای تدافعی (WT) در اولویت اول قرار گرفته‌اند. در ادامه برای پاسخ به سوال دوم پژوهش، ماتریس QSPM بررسی شد، نتایج حاکی از آن است که از میان پنج راهبرد WT، اولویت با راهبرد «ارتقاء میزان آگاهی و ایجاد یک تفکر استراتژیک در میان شهروندان در خصوص مزایای رویکرد مشارکتی حکمروایی شهری در مهار و کنترل بحران‌هایی نظیر کرونا و بهبود شرایط در دوران پس از آن» می‌باشد و راهبردهای «تعدیل سطح مشکلات ناشی از عدم پذیرش اصل شمولیت مردم (عدم شناسایی نیازهای واقعی، عدم ارائه خدمات مناسب با نیاز و در نتیجه کمبود یا هدر رفت منابع، عدم مدیریت موثر بحران و غیره) و فرصت بخشی به آن‌ها از طریق تدوین و اجرای برنامه‌های مشارکتی»، «افزایش سطوح هم‌افزایی و همکاری میان تمامی سازمان‌های دخیل در امر مدیریت شهری با هدف استفاده حداکثری از منابع بالفعل موجود در راستای کنترل نسبی بحران‌هایی نظیر کرونا و بازیابی نسبی شرایط در دوران پس از آن»، «حفظ ثبات نسبی عملکرد و رویکرد مدیریت شهری به لحاظ مواردی نظیر عدالت محوری، آموزش محوری، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی و غیره به جای تکامل همه‌جانبه آن» و «اجرای برخی تصمیمات مرتبط با بهداشت عمومی شهروندان از سوی مدیریت شهری با تکیه بر امکانات درآمذزایی بالفعل» به ترتیب در اولویت‌های دوم تا پنجم قرار می‌گیرند. در همین راستا با توجه به نتایج تحلیل راهبردی و اولویت‌بندی راهبردهای مدیریتی، در ادامه پیشنهادها کاربردی و علمی مرتبط با هر یک از این راهبردها برای مطالعات و اقدامات آینده ارائه می‌شود:

بررسی تاثیر برنامه‌های آموزشی و اطلاع‌رسانی بر افزایش مشارکت و مطالبه‌گری شهری، و نقش رسانه‌ها و نهادهای اجتماعی در تقویت سرمایه اجتماعی.

انجام پژوهش‌هایی با رویکرد کیفی و مشارکتی برای شناسایی نیازهای واقعی شهروندان و طراحی مدل‌های مشارکت متناسب با بافت فرهنگی و اجتماعی تبریز.

انجام مطالعات موردی و شبکه‌ای در مورد سازوکارهای بهبود هماهنگی بین سازمان‌های مختلف و ارزیابی کارایی مدل‌های مدیریت یکپارچه شهری.

تحلیل فرآیندهای موجود مدیریت شهری با تمرکز بر عدالت توزیعی، پاسخگویی و شفافیت، و ارائه راهکارهایی برای حفظ و ارتقاء این شاخص‌ها در مواجهه با بحران‌های آتی.

انجام پژوهش‌های اقتصادی-مدیریتی برای بهینه‌سازی استفاده از منابع درآمدی شهرداری و ارزیابی تأثیر آن بر بهبود خدمات بهداشت شهری و تاب‌آوری در بحران‌ها.

لازم به ذکر می‌باشد که پژوهش حاضر با رویکرد تحلیلی-کمی در رابطه با حکمروایی شهری در کلانشهر تبریز انجام شده است که محدود به شرایط زمانی خاص دوران پسا کرونا می‌باشد. به همین دلیل، تغییرات احتمالی در محیط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی در آینده می‌تواند بر اعتبار و تعمیم‌پذیری نتایج تأثیرگذار باشد. همچنین تمرکز بر کلانشهر تبریز و تحلیل در سطح کلان، امکان بررسی دقیق‌تر تفاوت‌ها و ویژگی‌های مناطق مختلف شهری و دیدگاه‌های متنوع ذی‌نفعان را محدود کرده است. علاوه بر این، محدودیت منابع داده‌ای و دسترسی به اطلاعات عمیق‌تر مدیریتی ممکن است برخی ابعاد پیچیده‌تر حکمروایی شهری را پوشش ندهد.

کتاب نامه

۱. ارغان، ع. و بهروزی، ح. (۱۳۹۸). بررسی جایگاه حکمروایی شایسته شهری جهت برنامه‌ریزی راهبردی مناسب با استفاده از مدل SOWT (مطالعه موردی: شهر قائم‌شهر). شباک، ۵(۴۶)، ۲۷-۴۰.
۲. استاد محمودنیا، ع. ر.، زیاری، ی. و سرور، ر. (۱۴۰۰). تبیین نقش حکمروایی خوب بر تاب‌آوری شهری (مطالعه موردی: محله امیریه ناحیه ۲، منطقه ۱۱ تهران). مطالعات جغرافیایی مناطق کوهستانی، ۲(۳)، ۱۵۷-۱۴۱.
۳. اندستا، ف. و روستایی، ش. (۱۴۰۰). ارزیابی عوامل مؤثر بر اجرای حکمروایی شهری مشارکتی (برنامه NBN) در منطقه ۲ کلانشهر تبریز. جغرافیا و برنامه‌ریزی، ۲۵(۷۶)، ۴۳-۵۵.
۴. پیری، ع. (۱۳۹۵). جایگاه حکمروایی مطلوب شهری در کاهش میزان جدایی‌گزینی فضایی (مطالعه موردی: کلانشهر تبریز). جغرافیا و توسعه فضای شهری، ۳(۱)، ۱۲۱-۱۳۲.
۵. توکلی‌نیا، ج.، ایمانی جاجرمی، ح. و یداله‌نیا، ح. (۱۴۰۰). تحلیل جایگاه حکمروایی خوب در عملکرد مدیریت شهری (مطالعه موردی: شهر بابل). آمایش محیط، ۵۳، ۱۰۸-۸۵.
۶. حسینی، ع.، رمضان‌پور، ح. و آشوری، ح. (۱۳۹۹). تحلیل شاخص‌های حکمروایی شهری و تأثیر آن بر کیفیت مکان (مطالعه موردی: شهر آذر شهر). پژوهش‌های جغرافیایی برنامه‌ریزی شهری، ۸(۴)، ۸۱۳-۸۳۱.
۷. حسینی، ه. (۱۳۹۹). تدوین الگوی ساختاری تفسیری حکمرانی مطلوب شهری در زمان شیوع پاندمی کرونا. اقتصاد و مدیریت شهری، ۹(۳۴)، ۸۵-۹۹.
۸. حیدری، م. ت. و همکاران. (۱۴۰۰). تبیین اثرات حکمروایی مطلوب شهری بر تاب‌آوری اجتماعی شهروندان در برابر اپیدمی کووید-۱۹ (مطالعه موردی: شهر تبریز). شهر پایدار، ۴(۴)، ۱۷-۳۳.

۹. خمجانی، ش.، و همکاران. (۱۴۰۱). تحلیل تطبیقی حکمروایی خوب شهری (مطالعه موردی: مناطق ۲ و ۱۰ شهر تهران). *جغرافیا*، ۲۰ (۷۲)، ۷۹-۹۴.
۱۰. رحمتی دلیر، ث.، و ملک حسینی، ع. (۱۳۹۸). بررسی میزان انطباق پذیری مدیریت شهری ایران با اصول حکمروایی خوب شهری (مطالعه موردی: شهر کنگاور). *مطالعات هنر اسلامی*، ۳۳ (۱۵)، ۱۶۴-۱۸۹.
۱۱. رهنما، م. ح.، مافی، ع.، و اسدی، ر. (۱۳۸۹). تحلیل جایگاه حکمروایی خوب شهری در مشهد با الگوی SWOT. *جغرافیا و توسعه ناحیه‌ای*، ۱۵، ۱۹۷-۲۲۴.
۱۲. روستایی، ش.، پورمحمدی، م. ر.، و قنبری، ح. (۱۳۹۶). بررسی نقش ساختار حکمروایی خوب شهری در ایجاد شهرهای هوشمند (مطالعه موردی: شهرداری تبریز). *پژوهش و برنامه‌ریزی شهری*، ۳۱ (۸)، ۱۴۶-۱۲۳.
۱۳. روشنایی، ح.، احمدیان، م. ع.، و خوارزمی، ا. ع. (۱۴۰۲). تحلیل مقایسه‌ای وضع موجود و مطلوب شاخص‌های حکمروایی خوب شهری در شهر جدید گلپهار از دیدگاه شهروندان و مدیران. *جغرافیا و توسعه فضای شهری*، ۱۵، ۱-۱۷.
۱۴. زیاری، ک. ا.، و کانونی، ر. (۱۴۰۰). تحلیل ساختاری تاب‌آوری اجتماعی در چارچوب حکمروایی شایسته شهری با رویکرد آینده‌پژوهی (مطالعه موردی: شهر اردبیل). *برنامه‌ریزی و آمایش فضا*، ۲۵ (۳)، ۳۳-۱.
۱۵. سروشان، غ. ر.، و همکاران. (۱۴۰۰). تبیین وضعیت شاخص‌های حکمروایی مطلوب شهری در شهر تهران. *جغرافیا*، ۱۹ (۱۹)، ۱۳۵-۱۵۱.
۱۶. سروشان، غ. ر.، و همکاران. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر حکمروایی شهری بر تاب‌آوری شهرها (مطالعه موردی: شهر تهران). *پژوهش‌های کاربردی علوم جغرافیا*، ۲۷ (۲۲)، ۴۳۷-۴۱۳.
۱۷. شاهینی‌فر، م.، و چاره‌جو، ف. (۱۳۹۷). ارزیابی شاخص‌های موثر در تحقق حکمروایی خوب شهری در کلانشهرها (مطالعه موردی: شهر کرمانشاه). *جغرافیا و توسعه فضای شهری*، ۵ (۲)، ۲۰۱-۲۱۹.
۱۸. علیزاده، ک.، و روشنایی، ح. (۱۳۹۶). نقش حکمروایی خوب در برندسازی شهری. *جغرافیا و توسعه فضای شهری*، ۱۱ (۱)، ۱۳۷-۱۱۵.
۱۹. فیروزی، م. ع.، و همکاران. (۱۳۹۷). شناخت و ارزیابی تأثیر مؤلفه‌های حکمروایی شهری از منظر رویکرد مدیریت دانش مطالعه‌ای در کلانشهر تبریز. *آمایش جغرافیایی فضا*، ۳۷ (۱۰)، ۷۳-۹۰.
۲۰. کاظمیان، غ. ر.، و همکاران. (۱۳۹۸). آسیب‌شناسی شکل‌گیری حکمروایی محلی در ایران با روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد ساخت‌گرا. *جغرافیا و توسعه فضای شهری*، ۶ (۱)، ۶۳-۸۰.
۲۱. نیازی، ح.، و محمدزاده، ر. (۱۳۸۸). بررسی عوارض زیست‌محیطی و انسانی ترافیک درون‌شهری تبریز. *جغرافیا و برنامه‌ریزی*، ۱۵ (۳۴)، ۱۹۱-۲۱۶.

22. Du, Sh., & Tan, H. (2020). Location Is Back: The Influence of COVID-19 on Chinese Cities and Urban Governance. *Sustainability*, 3347(14), 1-13.
23. He, J., & Zhang, Y. (2022). Urban epidemic governance: An event system analysis of the outbreak and control of COVID-19 in Wuhan China. *Urban Studies*, 8 (2), 1-23.
24. Keil, R., & Ali, H. (2007). Governing the Sick City: Urban Governance in the Age of Emerging Infectious Disease. *Antipode*, 11(20), 1-28.
25. McGuirk, P., Dowling, R., Maalsen, S., & Baker, T. (2020). Urban governance innovation and COVID-19. *Geographical Research*, 7(32), 1-8.

26. Munyede, P., & Machengete, V.P. (2020). Rethinking citizen participation and local governance in post corona viruse pandemic era in Zimbabwe. *Multidisciplinary Research*, 2(2), 1-16.
27. Onyishi, Ch. J., UP Ejike-Alieji, A., Kelechukwu Ajaero, Ch., Chukwuka Mbaegbu, C., Chukwuebuka Ezeibe, Ch., Udemezue Onyebueke, V., Oluchukwu Mbah, P., & Chidi Nzeadibe, Th. (2020). COVID-19 Pandemic and Informal Urban Governance in Africa: A Political Economy Perspective. *Asian and African Studies*, 21(4), 1-25.
28. Sharifi, A., & Khavarian-Garmsir, A. R. (2020). The COVID-19 pandemic: Impacts on cities and major lessons for urban planning, design and management. *Science of the Total Environment*, 7(49), 1-14.