



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)

مجله جغرافیا و توسعه فضای شهری، سال یازدهم، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۳، شماره پیاپی ۲۶

## شناسایی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر ایجاد مدیریت یکپارچه شهری با رویکرد آینده‌پژوهی و برنامه‌ریزی بر پایه سناریو (نمونه مورد مطالعه: شهر قم)

سید علی حسینی (دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران)

hosseini.a1345@gmail.com

حسین یغفوری (دانشیار جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران)

yaghfoori@gep.usb.ac.ir

زهره هادیانی (دانشیار جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران، نویسنده مسئول)

z.hadyani@gep.usb.ac.ir

تاریخ تصویب: ۱۴۰۱/۰۹/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۰۶

صص ۱۳۰-۱۰۷

### چکیده

توسعه روزافزون شهرنشینی از مشخصه‌های بارز زندگی اجتماعی در عصر کنونی است که تأثیر عمیقی بر جوامع انسانی داشته است، متناسب با توسعه شهرنشینی و ظهور کلان‌شهرها، مدیریت شهری نیز به تدریج تکامل یافته است. تغییرات در محیط زندگی شهری چنان شتابی یافته است که متخصصان در حوزه‌های مختلف را به بررسی و مطالعه مستمر، برای غلبه بر مشکلات کلان‌شهرها وادار نموده است. امروزه شهرها هراندازه و بُعدی داشته باشند، به یک مدیریت بهینه، جهت کاهش مشکلات فرهنگی، اجتماعی، خدماتی، ایجاد آرامش و آسایش، اجرای عدالت به نحو مؤثر و تقویت روحیه‌ی مشارکت شهروندان نیاز دارند و این خود نیازمند به یک مدیریت یکپارچه شهری می‌باشد. هدف از این مقاله شناسایی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر ایجاد مدیریت یکپارچه شهری با رویکرد آینده‌پژوهی و برنامه‌ریزی بر پایه سناریو در شهر قم می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از حیث روش ترکیبی از روش‌های اسنادی و پیمایشی در سطح اکتشافی و مبتنی بر رویکرد آینده‌پژوهی و سناریو نگاری است. روش جمع‌آوری اطلاعات مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی است. در این تحقیق از روش‌های تحلیل ساختاری و سناریونگاری استفاده شده است. نرم‌افزارهای مورد استفاده در این تحقیق نرم‌افزار Scenario Wizard و MICMAC می‌باشد. نتایج مدل تحلیل ساختاری نشان داد که مهم‌ترین و کلیدی‌ترین متغیر در ایجاد و توسعه‌ی مدیریت یکپارچه‌ی شهری در شهر قم، متغیر مدیریتی - نهادی و قانونی می‌باشد. نتایج نهایی هم نشان داد که ۶ سناریو با سازگاری قوی و محتمل پیش روی توسعه‌ی مدیریت یکپارچه شهری قم قرار دارد که شرایط امیدوارکننده‌ای را برای توسعه مدیریت یکپارچه‌ی شهری در شهر قم فراهم کرده‌اند.

**کلیدواژه‌ها:** آینده‌پژوهی، برنامه‌ریزی بر پایه سناریو، پیشران‌های کلیدی، شهر قم، مدیریت یکپارچه شهری.

## ۱. مقدمه

مدیریت شهری یکپارچه و هماهنگ به مرکزیت، شهرداری و نهادهای ذی ربط (اعم از دولتی و عمومی) تحت نظارت و سیاست‌گذاری محلی شورای شهر، الگوی عمومی موردنظر در تدوین وظایف شهرداری‌ها است. بدون این وحدت و هماهنگی بین سازمانی، کارایی و اثربخشی مجموعه اقدامات و منابع صرف شده برای اداره امور شهر و توسعه آن به شدت مورد سؤال و تشکیک است. در همین چارچوب، جامعیت فضایی و عملکردی شهرداری و مدیریت شهری در هدایت و کنترل تمام فضای شهر و همه ابعاد حیات شهری ضرورتی اصولی است (کاظمیان و سعیدی رضوانی، ۱۳۸۳، ص. ۱۶). از آنجاکه عملیات شهری دربرگیرنده تعداد زیادی از عناصر مرتبط با یکدیگر در سطوح مختلف تصمیم‌گیری است، رویکرد سامانه‌ای در مدیریت شهری برای ایجاد هماهنگی میان تلاش‌ها در سطوح مختلف، یک ضرورت انکارناپذیر است (چاکراباتی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱، ص. ۳۳۳). مدیریت یکپارچه شهری، یکپارچه‌سازی سیاستی<sup>۲</sup> و حکومت شهری یکپارچه، گویای این است که سامانه برنامه‌ریزی و مدیریت قادر نخواهد بود تعدد و تکتیری را که در ماهیت پدیده‌هایی چون شهرها و مناطق شهری وجود دارد، بدون جامع‌نگری و یکپارچه‌سازی تصمیم‌ها و سیاست‌های عوامل مختلف، هدایت کند (برک پور و اسدی، ۱۳۸۸، ص. ۱۰۷). چارچوب سازمانی مدیریت شهری باید به نحوی طراحی شود که تمام امور شهر، در هر دو زمینه جغرافیایی و عملکردی را تحت پوشش قرار دهد. در چنین شرایطی، هماهنگی‌ها و روابط بین سازمانی، از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار هستند، به گونه‌ای که تمام سازمان‌ها و ادارات مؤثر و مسئول امور شهر، باید در قالب یک سامانه هدفمند و هماهنگ عمل کرده و به ایفای مسئولیت خود بپردازند (کاظمیان، ۱۳۷۳، ص. ۶۱). کارایی برنامه‌ها و سیاست‌های شهری تا حد زیادی به کیفیت نهادهای مسئول برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی آن‌ها بستگی دارد. مؤلفه‌های ظرفیت نهادی شهر در یک کشور شامل هماهنگی افقی و عمودی بین سازمان موردنظر، ترسیم مسئولیت‌ها و کارکرد سازمان، مهارت‌های فنی و ایجاد روابط عمومی سازمان‌ها برای انجام وظایفشان و تمرکززدایی از برنامه‌ریزی و اختیارات مدیریتی می‌شود (چیمبا<sup>۳</sup>، ۱۳۸۲، ص. ۱۸-۱۹). در عملیات شهری، کنشگران گوناگون، نماینده سازمان‌های مختلف شهری بوده و از رشته‌های متفاوتی (برنامه‌ریزی شهری، معماری، مهندسی، جغرافیا، جامعه‌شناسی، اقتصاد، مالی و غیره) هستند و در هر سطح سامانه با یکدیگر همکاری می‌کنند. برای حل مؤثر مشکلات شهری، یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها در هر سطح سامانه ضروری است. در عرف کاری، برنامه ریزان تلاش می‌کنند که ابعاد مشکلات مهم شهری را در برنامه‌های خود یکپارچه کنند (چاکراباتی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱، ص. ۳۳۲).

1. Chakrabarty
2. Policy Integration
3. Chima
4. Chakrabarty

فرآیند شکل‌گیری مدیریت یکپارچه شهری در حالت ایدئال به این صورت است که تراکم زدایی سیاسی و اداری در دستگاه‌های دولتی رخ داده و سپس حکومت‌های منطقه‌ای و محلی تشکیل می‌شود. سرانجام بعد از این مراحل مدیریت یکپارچه شهری ایجاد می‌شود (رهنما، ۱۳۸۳، ص. ۱۳۶).

در حال حاضر مدیریت یکپارچه شهری فاقد انسجام و کلی‌نگری است و تصمیم‌گیران و مجریان امور شهری معتقدند مدیریت یکپارچه شهری حوزه پهناوری است که با بسیاری از گستره‌های اجرایی و برنامه‌ریزی جامعه پیوند دارد و همچنین دارای اهدافی است که به صورت ذیل بیان می‌شود (قره‌خانی و عبدالله زاده فرد، ۱۳۹۵، ص. ۵).

- شناسایی نهادها و سازمان‌های مرتبط با مدیریت شهری و بررسی وظایف هر یک.
- هماهنگ‌سازی مراکز متعدد مدیریت توسعه شهری.
- ارتقای شرایط کار و زندگی همه جمعیت شهر با توجه به افراد و گروه‌های کم‌درآمد.
- تشویق توسعه اقتصادی و اجتماعی پایدار.

توسعه روزافزون شهرنشینی از مشخصه‌های بارز زندگی اجتماعی در عصر کنونی است که تأثیر عمیقی بر جوامع انسانی داشته است، متناسب با توسعه شهرنشینی و ظهور کلان‌شهرها، مدیریت شهری نیز به تدریج تکامل یافته است. تغییرات در محیط زندگی شهری چنان شتابی یافته است که متخصصان و صاحب‌نظران در حوزه‌های مختلف را به بررسی و مطالعه مستمر، برای غلبه بر مسائل و مشکلات رویاروی شهرها به‌ویژه کلان‌شهرها و ادار نموده است (اعظمی و همکاران، ۱۳۸۸، ص. ۱). در ایران، سامانه مدیریتی شهرها از حداقل ساختارهای نظام‌مند و متناسب با نیازهای امروزی شهرها برخوردارند. نیازهای وسیع شهروندان در همه‌ی زمینه‌ها از یک‌سو و سیاست‌های متفاوت و گاه متضاد دستگاه‌های خدمات رسان شهری برای پاسخ‌گویی به این نیازها از سوی دیگر، فضایی را فراهم کرده که به دلیل ناهماهنگی دستگاه‌ها و چرخه‌ی معیوب اداره شهر، اثربخشی سیاست‌ها را به حداقل ممکن کاهش داده است (ناظمی و همکاران، ۱۳۸۸، ص. ۱۲). چنین مشکلی در حوزه‌ی برنامه‌ریزی شهری، یعنی تعدد موضوعات و سازمان‌های دخیل در امر برنامه‌ریزی موجب شده تا سیاست‌گذاران شهری، رویه برنامه‌ریزی واحد و یکپارچه‌ای را اتخاذ نمایند تا بین اولویت‌ها و نیازهای مختلف مداخله‌کنندگان شهری هماهنگی ایجاد نمایند. لذا بیش از گذشته این نکته مورد توجه قرار گرفته که برای برنامه‌ریزی شهری کارآمد و مؤثر، یکپارچگی در قوانین و مقررات و همچنین یکپارچگی در ضوابط اجزایی بین نهادها و سازمان‌های مسئول ضروری است. برقراری ارتباط مؤثر و کارا میان مداخله‌کنندگان گوناگون به کاهش زمان لازم برای واکنش در مقابل اختلالات در سیستم شهری کمک خواهد کرد. برای رسیدن به نتیجه‌ای یکپارچه و جامع باید ابعاد مختلف فعالیت‌های اقتصادی، زیست-محیطی و ساختارهای اجتماعی به‌وسیله همه مداخله‌کنندگان و یا به عبارتی افراد، گروه‌ها، نهادها و سازمان‌های ذینفع در شهر به‌درستی درک و هماهنگ شود (قرخلو و حسینی، ۱۳۸۵، ص. ۱۵۸). در این راستا کلان‌شهرهای امروزی برای پاسخ‌گویی به نیازهای شهروندان خود نیازمند مدیریت یکپارچه و هماهنگی هستند که با حضور تمام سازمان‌ها و نهادهای دولتی و خصوصی، در تعاملی سازنده، از موازی کاری‌ها، اتلاف منابع محدود و تأخیر در اجرای برنامه‌های شهری در امان

باشند. پیرو این دیدگاه که مدت‌ها در مراکز تصمیم‌گیری و مجامع فکری کشور مطرح بوده، در مواد ۱۳۶ و ۱۳۷ برنامه سوم و چهارم توسعه به دولت اجازه داده شده تا وظایف مدیریت شهری را به شهرداری‌ها و نهادهای محلی واگذار کنند (ناظمی و همکاران، ۱۳۸۸، ص. ۱۸). در نتیجه، اصل «وحدت مدیریت» که در مقابل تفرق عملکردی مطرح می‌شود، اقتضا می‌کند که شهرداری‌های به‌عنوان متصدی اصلی مدیریت شهر، تمام یا اغلب وظایف مهم اداره و توسعه شهر را بر عهده داشته باشند. نتیجه بررسی‌ها نشان می‌دهد که در شهرهای فاقد وحدت مدیریت که وظایف مربوط به شهر به‌وسیله‌ی ارگان‌های مختلف انجام می‌پذیرد، معمولاً خدمات ارائه‌شده از کیفیت مطلوب برخوردار نیست و از سوی دیگر شهرداری فاقد هویت مستقل مدنی است و بیشتر به‌عنوان یکی از سازمان‌های دولتی تلقی می‌شود؛ بنابراین امروزه اهرم اصلی در موفقیت اداره شهرها را باید در تمرکز بر «مدیریت یکپارچه شهری» به‌مثابه‌ی وسیله‌ای برای تحقق «توسعه شهری پایدار» قلمداد کرد که موضوع بسیاری از پژوهش‌ها در سال‌های اخیر شده است که نیازمند توجه ویژه است. از این رو ضرورت وجود مدیریت یکپارچه شهری در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه مدیران و سیاستگذاران شهری قرار گرفته است.

علیرغم آنکه سال‌ها از برخورداری شهر قم از نظام مدیریت شهری به سبک مدرن می‌گذرد، اما به دلیل غلبه رویکرد تمرکزطلبانه دولت در اداره شهرها، شهرداری‌ها و شوراهای همچنان از جهت وظیفه تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری شهری از استقلال چندانی برخوردار نیستند؛ به‌تبع آن سیاست‌گذاری شهری خصوصاً در کلان‌شهر قم دستخوش تفرق‌های متعدد سیاستی شده است. امروزه مدیریت شهری در کلان‌شهر قم وارث انباشتی از معضلات، انتظارات پاسخ داده نشده و اولویت‌های بر زمین مانده است و حرکت در این مسیر بدون همراهی، هماهنگی و یکپارچگی در نظام مدیریت شهری ممکن نیست. شهر قم مجموعه مغشوشی از ساختمان‌ها و عناصر مختلفی است که به‌دوراز هرگونه معیار و ضوابط معماری و برنامه‌ریزی شهری توسعه‌یافته و تابع جمعیت درون خود گسترش یافته است. تعدد نهادهای ذی‌ربط مدیریت شهری باعث می‌شود که هرکدام از نهادها، برنامه‌ریزی مستقلی را بر اساس وظایفشان در شهر پیاده کنند. از طرفی در تنظیم سیاست‌های توسعه شهر قم، آن‌طور که مطالعات نشان داده است، توجه صددردصدی به اسناد بالادستی یعنی طرح آمایش سرزمین و طرح کالبدی ملی و منطقه‌ای نشده است. به‌صورت کلی این مشکلات نشان‌دهنده وجود تفرق سیاستی - برنامه‌ای عمودی و افقی هستند. تعدد نهادهای دولتی و حکومتی با قدرت سیاست‌گذاری در کلان‌شهر قم، وجود عناصر غیررسمی تأثیرگذار بر سیاست‌گذاری شهر قم و قدرتمند بودن بازیگران رسمی به دلیل برخورداری از جایگاه دولتی همگی نشان‌دهنده وجود تفرق سیاسی - حکومتی در شهر قم هستند. اگرچه به نظر می‌رسد چالش‌های مدیریتی کلان‌شهر قم بیشتر، به مدیران و برنامه‌ریزان شهری برمی‌گردد که در سطوح مختلف ملی، منطقه‌ای و محلی به برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری می‌پردازند. با توجه به مطالب گفته‌شده، می‌توان گفت رسیدن به توسعه پایدار شهری در شهر قم، قبل از هر چیز مستلزم داشتن سیستم مدیریت شهری یکپارچه در تمامی سطوح مختلف سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و اجرا بوده و می‌باشد. لذا، به جهت تحقق هدف موردنظر، امور محلی (شهری) و مدیریت یکپارچه شهری به یک رده

حکومتی ویژه و نسبتاً مستقل و واحد در کل نظام حکومتی باید واگذار شود و چنانچه این رده حکومتی شهرداری باشد، باید کاملاً در تمامی امور مستقل بوده و جوابگوی تمامی مسائل شهری باشد و به عبارتی دارای استقلال مدیریت کلان بوده و کاملاً از حکومت مرکزی مستقل باشد.

بنابراین برای اداره موفق کلان‌شهر قم نمی‌توان از مدیریت‌های جداگانه و سیاست‌گذاری‌های بخشی بهره گرفت، اگر هر کدام از عناصر مجموعه مدیریت شهر بنا به حوزه اختیارات خود برای شهر تصمیم بگیرند و از منظر خرد و بخشی نگری به شهر بنگرند ناهماهنگی تصمیم‌ها در بعد کلان مشکلات عدیده‌ای را پیش خواهد آورد که بدون تعارف می‌توان بخشی از مسائل کنونی را حاصل این تفرق و عدم یکپارچگی مدیریت شهر دانست؛ بنابراین این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤالات است که پیشران‌های کلیدی مؤثر بر ایجاد و توسعه مدیریت یکپارچه شهری در شهر قم کدام‌اند؟ و سناریوهای مؤثر و مطلوب در جهت ایجاد و توسعه مدیریت یکپارچه شهری در شهر قم چه سناریوهایی می‌تواند باشد؟

در ذیل به ذکر پیشینه و مطالعات گذشته در مورد تحقیق پرداخته شده است:

رهنمایی و همکاران در سال ۱۳۹۷ در پژوهشی به تحلیل راهبردی چالش‌های مدیریتی کلان‌شهر تهران با استفاده از روش SWOT و تکنیک دلفی پرداختند. نتایج نشان داد که در جهت موفقیت در یکپارچگی مدیریت کلان‌شهر تهران راهبردهای بازنگری را باید به اجرا درآورد، بدین صورت که باید نقاط ضعف درونی مدیریت یکپارچه در کلان‌شهر تهران را کاهش داده و نهایت بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی را به عمل آورد (رهنمایی و همکاران، ۱۳۹۷، ص. ۱۴۱).

طلا در سال ۱۳۹۶ در پژوهشی به شناسایی و تحلیل سیستماتیک چالش‌های مدیریت شهری تهران پرداخت. نتایج نشان داد که سیستم مدیریت شهری تهران در حالت ناپایدار قرار دارد و مهم‌ترین چالشی که مدیریت شهری تهران با آن روبه‌رو است عدم نظارت بر امور اجرایی است (طلا، ۱۳۹۶، ص. ۵۵۷).

اتقایی و پیله‌ور در سال ۱۳۹۳ در تحقیقی با استفاده از مدل‌های دلفی، VIKOR و SWOT، به تدوین الگوی تحقق مدیریت یکپارچه در کلان‌شهرها پرداختند. نتایج نشان داد که جهت تحقق مدیریت یکپارچه‌ی شهری برخی سازمان‌ها مثل شرکت گاز، برق، آب و نیروی انتظامی از اولویت برخوردارند و به سهولت می‌توانند خود را با شهرداری هماهنگ کنند (اتقایی و پیله‌ور، ۱۳۹۳، ص. ۲۸۵).

عزیزی و همکاران در سال ۱۳۹۰ در تحقیقی به بررسی تأثیر و نقش قوانین و مقررات شهری در تحقق مدیریت یکپارچه پرداختند. نتایج نشان‌دهنده تأثیر قوانین و مقررات بر مدیریت یکپارچه شهری در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب و شکاف معنی‌دار میان وضعیت موجود و مطلوب است (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۰، ص. ۱۱۷).

ای کلاسون<sup>۱</sup> و همکاران در سال ۲۰۰۹ در تحقیقی با استفاده از روش استنادی به توصیف نمای کلی مدیریت یکپارچه شهری پرداختند. نتایج نشان داد که نظام مدیریت یکپارچه در ۵ گام محقق می‌شود؛ ۱. تعیین وضعیت فعلی

۲. تعیین جایگاه مورد مطلوب ۳. ایجاد کمیته سیاسی ۴. اجرا و نظارت ۵. گزارش و ارزیابی (کلاسون و همکاران، ۲۰۰۹، ص. ۲۴).

ریدن در سال ۲۰۰۸ در تحقیق به بررسی ابزارهای تحقق مدیریت یکپارچه در شهرها پرداخت. نتایج نشان داد که رویکردهای مختلف به مدیریت شهری معمولاً تمرکزهای مختلف دارد و وابسته به این است که در چه شرایطی اعمال می‌شوند (ریدن، ۲۰۰۸، ص ۲۵).

چاکرابتی<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۱ به بررسی مفاهیم، تکنیک‌ها و آموزش مدیریت شهری پرداخت. نتایج نشان داد که مدیریت یکپارچه شهری مبتنی بر رویکردی نظری و نظام‌مند است و اصول مدیریت سنتی مانند اصول بهره‌وری، پاسخ‌دهی اجتماعی و انعطاف را نیز برای مدیریت شهری در جهت مقابله با محدودیت‌ها، قابل کاربرد می‌داند (چاکرابتی، ۲۰۰۱، ص ۳۳۱).

این پژوهش ضمن ادامه روند پژوهش‌های قبلی در مورد مدیریت یکپارچه شهری سعی نموده است با استفاده از مدل‌های آینده‌پژوهی شامل مدل تحلیل ساختاری و سناریونویسی به بررسی مهم‌ترین پیشران‌های کلیدی در ایجاد مدیریت یکپارچه شهری در کلان‌شهر قم بپردازد. همچنین در این پژوهش از دو نرم‌افزار میک مک و سناریو ویزارد برای مشخص کردن پیشران‌های اصلی و کلیدی مؤثر بر ایجاد مدیریت یکپارچه شهری استفاده شده است. به نظر می‌رسد به‌کارگیری مدل‌های آینده‌پژوهی در بحث مدیریت یکپارچه شهری در مورد کلان‌شهرهایی مانند شهر قم در مطالعات گذشته به‌ندرت صورت گرفته است.

## ۲. روش‌شناسی

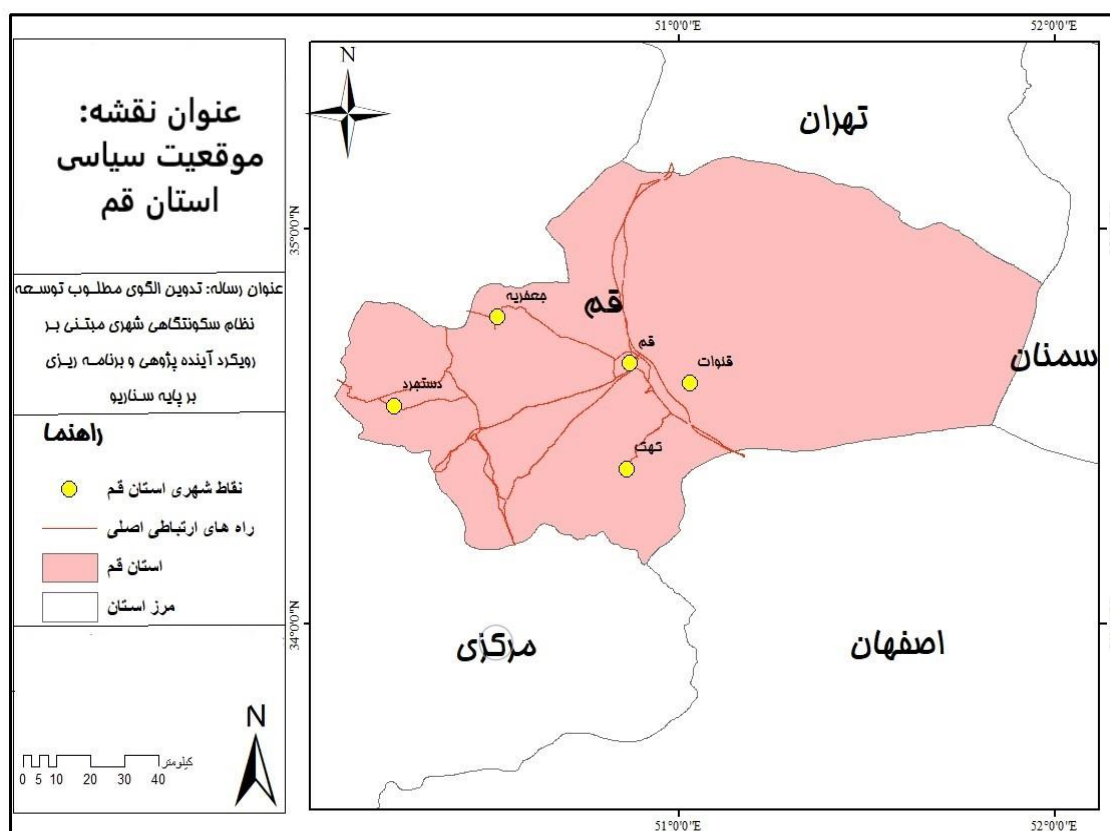
نوع تحقیق بر اساس هدف کاربردی - توسعه‌ای و از لحاظ ماهیت و روش تحلیلی - اکتشافی می‌باشد. روش گردآوری اطلاعات در این پژوهش مطالعات کتابخانه‌ای (فیش‌برداری و اسنادی) و مطالعات میدانی (پرسش‌نامه و مصاحبه) است. در این پژوهش از روش‌های تحلیل ساختاری و سناریونگاری دلفی استفاده شده است. نرم‌افزارهای مورد استفاده در این پژوهش نرم‌افزار Scenario Wizard و MIC MAC می‌باشد.

به‌منظور تعیین و شناسایی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر ایجاد مدیریت یکپارچه شهری در شهر قم با استفاده از خبره‌سنجی از کارشناسان و متخصصان مربوطه عوامل اولیه مورد شناسایی قرار می‌گیرند. داده‌ها و منابع اطلاعاتی از طریق پرسش‌نامه جمع‌آوری و سپس با استفاده از مدل تحلیل ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

روش نمونه‌گیری در این پژوهش مبتنی بر روش غیر احتمالی و از نوع هدفمند است. این طرح نمونه‌برداری زمانی به کار می‌رود که گردآوری داده‌های تخصصی و دقیق در مورد موضوع پژوهش جنبه حیاتی داشته و هیچ‌یک از سایر طرح‌های نمونه‌برداری احتمالی امکان گردآوری چنین داده‌هایی را به دست نمی‌دهد (الرک و ستل<sup>۳</sup>، ۱۳۸۰، ص.

1. Ryden  
2. Chakrabart  
3. Alreck & Settle

۳۲۱). لازم به ذکر است که در یکی از مراجع، تعداد اعضای کمیته شرکت‌کننده در مدل‌سازی ساختاری تفسیری بین ۱۰ تا ۱۲ نفر پیشنهاد شده است (اصغر پور، ۱۳۸۲، ص. ۱۳۱). در این پژوهش تعداد خبرگان ۳۰ نفر انتخاب شده است. قلمرو مکانی این پژوهش شهر قم مرکز شهرستان قم می‌باشد. این شهرستان در سال ۱۳۷۵ از استان تهران جدا شده و به‌تنهایی استان قم را تشکیل داده است. مختصات جغرافیایی شهر قم برابر با  $35^{\circ}15'35''$  طول شرقی و  $38^{\circ}31'30''$  عرض شمالی می‌باشد (سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی: ۱۳۸۳، ص. ۴). شهر قم در مرکز ثقل جمعیتی کشور قرار گرفته است (فرید، ۱۳۶۸، ص. ۳۶۵) و به دلیل مکان‌گزینی در کنار شاهرن رهگذر رشد و توسعه راه‌های ارتباطی کشور و قرارگیری تهران مرکز سیاسی، اداری کنونی کشور در فاصله‌ی ۱۳۵ کیلومتری شمال، اصفهان پایتخت قدیمی کشور در فاصله‌ی ۲۷۰ کیلومتری جنوب، کاشان و اراک از قطب‌های فرهنگی و صنعتی کشور با فاصله‌ی حدود ۱۰۰ کیلومتری جنوب و جنوب غربی آن، همواره در طول تاریخ موقعیت ارتباطی ممتازی داشته است.



شکل ۱. موقعیت جغرافیایی محدوده مورد مطالعه در کشور (ترسیم: نگارنده، ۱۴۰۱).

## ۳. یافته‌ها

به منظور تعیین پیشران‌های کلیدی مؤثر بر ایجاد مدیریت یکپارچه شهری در شهر قم با استفاده از خبره سنجی از متخصصان و کارشناسان مربوطه به تعیین پرسش‌نامه اثرات متقاطع پرداخته شد. برای این منظور تعداد ۳۴ عامل به عنوان عوامل اولیه بر اساس نظر کارشناسان شناسایی و با کمک نرم‌افزار میک میک تحلیل شدند. ابعاد ماتریس ۳۴\*۳۴ تنظیم شد. بر اساس نتایج درجه پرشدگی ماتریس ۹۳ درصد است که حاکی از آن است که عوامل انتخاب شده در بیش از ۹۳ درصد موارد بر یکدیگر تأثیر داشته‌اند. نتایج تحلیل اولیه ماتریس در جدول شماره ۱ ذکر شده است.

جدول ۱. نتایج تحلیل اولیه ماتریس متقاطع متغیرها

۳۴	اندازه ماتریس
۲	تعداد چرخش (تکرار)
۷۸	بدون تأثیر
۲۰۹	تأثیر گذاری کم
۵۶۷	تأثیر گذاری متوسط
۳۰۲	تأثیر گذاری قوی
۰	تأثیر گذاری بالقوه
۱۰۷۸	مجموع
۹۳/۲۵٪	درجه پرشدگی

از طرف دیگر ماتریس اثرات متقاطع عوامل و متغیرهای مورد بررسی در تحقیق بر اساس شاخص‌های آماری با ۲ بار چرخش داده‌ای از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۱۰۰ درصد برخوردار بوده است که این موضوع نیز روایی بالای پرسش‌نامه و پاسخ‌های آن را نشان می‌دهد (جدول شماره ۲).

جدول ۲. میزان چرخش داده‌ای و درجه مطلوبیت عوامل و متغیرها در ماتریس اثرات متقاطع

میزان تأثیرپذیری	میزان تأثیرگذاری	تعداد چرخش
۹۷٪	۹۹٪	۱
۱۰۰٪	۱۰۰٪	۲



## ۳.۱. ماتریس تأثیرات مستقیم (MDI)

در ماتریس تأثیرات مستقیم جمع سطری هر عامل به‌عنوان میزان تأثیرگذاری و جمع ستونی هر عامل میزان تأثیرپذیری آن را از عوامل دیگر نشان می‌دهد. هر چه میزان جمع سطری یک عامل بیشتر باشد نشان‌دهنده‌ی اثرگذاری بیشتر و اثرپذیری کمتر آن عامل می‌باشد.

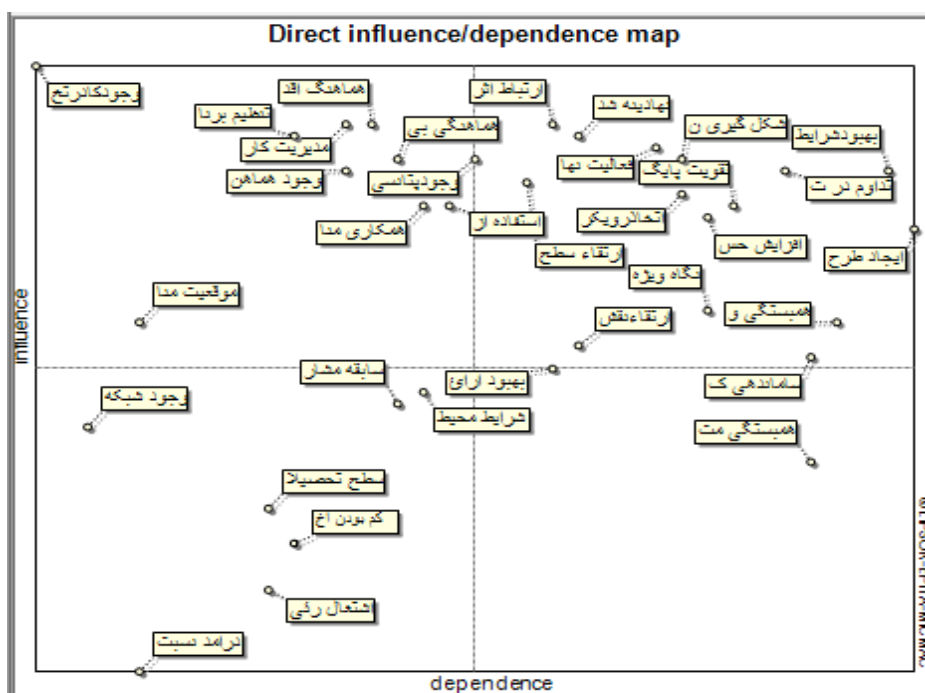
## جدول ۳. میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل بر همدیگر در ماتریس تأثیرات متقابل

متغیر	شاخص‌های موردبررسی	تأثیرگذاری	تأثیرگذاری متغیر	تأثیرپذیری	تأثیرپذیری متغیر
اجتماعی- فرهنگی و جمعیتی	همبستگی و انسجام قومیتی میان ساکنان شهر و مدیران اداره شهر	۶۲	۶۸۸	۷۹	۷۲۷
	وجود سابقه مشارکت بین ساکنان شهر در طرح‌های مدیریتی	۵۵		۶۲	
	وجود پتانسیل حرفه‌ای در زمینه ایجاد انسجام و مشارکت در اداره شهر	۷۶		۶۵	
	فعالیت نهادهای تأثیرگذار بر امور شهر و ارتباط قوی مردم با این نهادها	۷۷		۷۲	
	تقویت پایگاه اجتماعی به‌ویژه در محلات حاشیه‌نشین	۷۲		۷۵	
	نگاه ویژه نهادهای مدیریت شهری به معضلات اجتماعی و فرهنگی موجود	۶۳		۷۴	
	بهبود شرایط زیستی به‌واسطه برنامه‌ریزی محله محور	۷۵		۸۱	
	تداوم در تمایل به بر عهده گرفتن مسئولیت‌های محله توسط ساکنان	۷۵		۷۷	
	اتخاذ رویکرد مشارکتی در طرح‌های تدوین‌شده در سطح نهادهای مدیریتی	۷۳		۷۳	
	ارتقاء نقش نهادهای غیردولتی در افزایش مشارکت در امور شهر	۶۰		۶۹	
اقتصادی	کم بودن اختلاف درآمدی بین خانوارهای ساکن و مدیران نسبت به میانگین کل	۴۳	۲۳۴	۵۸	۲۹۱
	درآمد نسبتاً بالای ساکنان مناطق نزدیک به شهرداری‌ها نسبت به میانگین کل	۳۲		۵۲	
	اشتغال رئیس خانوار به‌عنوان منبع درآمد اکثر خانواده‌ها	۳۹		۵۷	
	ارتقاء سطح اشتغال محله با همکاری مؤثر نهادهای کارآفرینی و فنی حرفه‌ای	۷۴		۶۷	
	ارتقاء سطح تحصیلات در میان افراد ساکن در محلات حاشیه‌نشین در شهر	۴۶		۵۷	
محیطی و کالبدی	موقعیت مناسب شهر نسبت به موقعیت استراتژیک منطقه‌ای	۶۲	۵۵۸	۵۲	۶۱۳
	وجود شبکه زیرساختی بسیار قوی	۵۳		۵۰	

متغیر	شاخص‌های مورد بررسی	تأثیر گذاری	تأثیر گذاری متغیر	تأثیر پذیری	تأثیر پذیری متغیر
	بهبود ارائه کیفیت تسهیلات واحدهای مسکونی توسط نهادهای مدیریتی	۵۸		۶۸	
	ارتقاء شرایط محیطی، قانونی در زمینه افزایش بهای زمین و مسکن	۵۶		۶۳	
	افزایش حس امنیت با پیش‌بینی کاربری‌های مناسب و هم‌مقیاس با نیازهای محله‌ای	۷۱		۷۴	
	ایجاد طرح‌های ساماندهی با جنبه مشارکتی در محلات بافت فرسوده	۷۰		۸۲	
	همبستگی متولیان، نهادهای غیردولتی و مردم جهت برطرف نمودن آلودگی‌های محیطی	۵۰		۷۸	
	ارتباط اثربخش میان نهادهای خدمات رسان شهری	۷۹		۶۸	
	ساماندهی کالبدی و بهسازی محیطی	۵۹		۷۸	
مدیریتی - نهادهای و قانونی.	وجود کادر تخصصی با سوابق بسیار بالا	۸۴	۷۶۹	۴۸	۶۱۸
	هماهنگی بین نهادهای مسئول مدیریت شهری	۷۶		۶۲	
	نهادینه شدن اداره امور شهر به صورت انتخابی	۷۸		۶۹	
	شکل‌گیری نهادهای مدیریت شهری بسیار قوی جهت برنامه‌ریزی ویژه اقشار کم‌درآمد	۷۶		۷۳	
	مدیریت کارآمد شهرداری شهر در مقایسه با دیگر شهرهای استان	۷۹		۶۰	
	استفاده از پتانسیل‌های نهادهای سازمان‌های غیردولتی در برطرف نمودن نیازهای مردم	۷۲		۶۴	
	تنظیم برنامه زمان‌بندی شده دقیق برای واگذاری اختیارات به حکومت محلی	۷۸		۵۸	
	همکاری مناسب و هدفمند بین ارگان‌های اجرایی و مدیریتی	۷۲		۶۳	
	وجود هماهنگی میان مراکز اخذ تصمیم‌های کلیدی و اساسی سازمان	۷۵		۶۰	
	وجود هماهنگی میان اقدامات و فعالیت‌های اجرایی مشترک میان سازمان‌های متولی امور شهری	۷۹		۶۱	
جمع کل	۲۲۴۹	۲۲۴۹	۲۲۴۹	۲۲۴۹	

ماخذ: (کلاسون و همکاران، ۲۰۰۹؛ مک‌گیل، ۱۹۹۸؛ واندر، ۲۰۰۸؛ اشودلر، ۲۰۱۱؛ چاکرآبارتی، ۲۰۰۱؛ ریدن، ۲۰۰۸؛ بایرد، ۲۰۰۹؛ رهنمایی و همکاران، ۱۳۹۷؛ طلا، ۱۳۹۶؛ انتقایی و پیله ور، ۱۳۹۳؛ عزیزی و همکاران، ۱۳۹۰؛ ناظمی و همکاران، ۱۳۸۸؛ رضوانی و کاظمیان، ۱۳۸۱)

بر اساس نتایج تحلیلی جدول شماره ۳ می‌توان بیان کرد که تأثیرگذارترین متغیر در ایجاد و توسعه‌ی مدیریت یکپارچه‌ی شهری متغیر مدیریتی - نهادی و قانونی می‌باشد که میزان تأثیرگذاری آن‌ها بسیار بیشتر از میزان تأثیرپذیری آن‌هاست. متغیرهای اجتماعی - فرهنگی و جمعیتی، اقتصادی و محیطی - کالبدی وضعیتی متفاوت با متغیر مدیریتی - نهادی و قانونی دارند، بدین معنا که تأثیرگذاری آن‌ها بسیار کمتر از میزان تأثیرپذیری آن‌هاست. از سوی دیگر در بین شاخص‌های مورسنجش تأثیرگذاری شاخص‌های مانند وجود پتانسیل حرفه‌ای در زمینه‌ی ایجاد انسجام و مشارکت در اداره شهر، فعالیت نهادهای تأثیرگذار بر امور شهر و ارتباط قوی مردم با این نهادها، اتخاذ رویکرد مشارکتی در طرح‌های تدوین شده در سطح نهادهای مدیریتی، ارتقاء سطح اشتغال محله با همکاری مؤثر نهادهای کارآفرینی و فنی حرفه‌ای، موقعیت مناسب شهر نسبت به موقعیت استراتژیک منطقه‌ای بسیار بیشتر از تأثیرپذیری آن‌هاست. این حاکی از آن است که شاخص‌های یادشده تأثیر بسیاری در سیستم بر جای می‌گذارند و به‌عنوان تأثیرگذارترین عوامل در توسعه مدیریت یکپارچه‌ی شهری قم شناخته می‌شوند.



شکل ۲. پراکنندگی متغیرها و جایگاه آن‌ها در محور تأثیرگذاری و تأثیرپذیری

بر اساس نحوه‌ی قرارگیری و پراکنش عوامل و متغیرها در ماتریس تأثیرگذاری مستقیم می‌توان به بیان مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده یا تأثیرگذار و مهم‌ترین عوامل نتیجه یا تأثیرپذیر در ایجاد و توسعه مدیریت یکپارچه شهری در شهر قم پرداخت (جدول شماره ۴).

## جدول ۴. طبقه‌بندی شاخص‌ها و وضعیت آن‌ها بر اساس میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری در ماتریس تأثیرات

## مستقیم

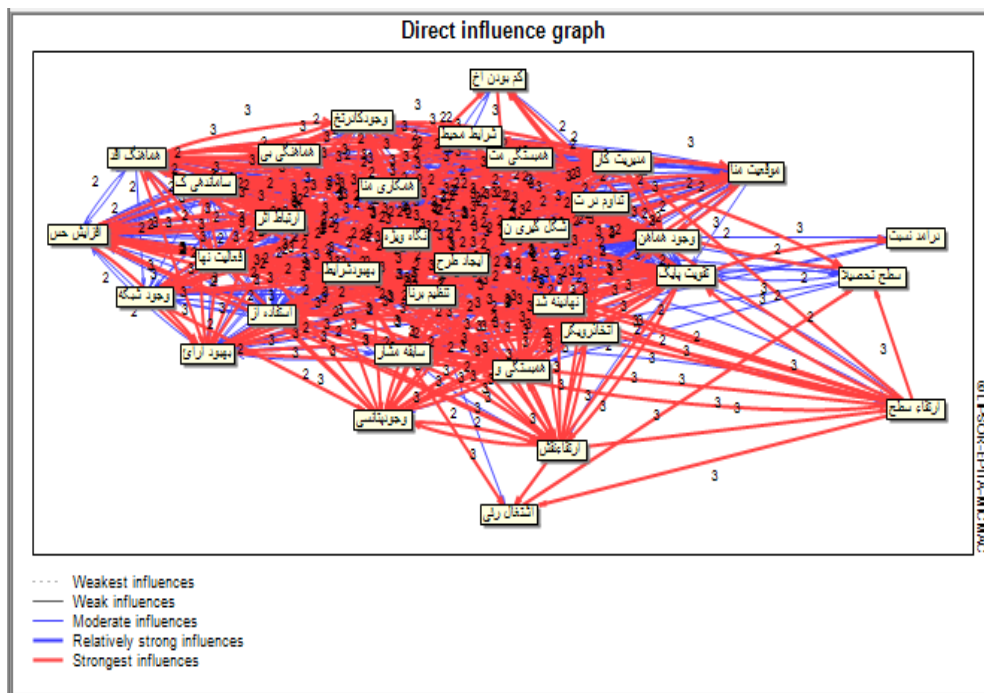
ویژگی هر طبقه	عوامل و متغیرها	گروه متغیرها موجود در هر طبقه	طبقه‌بندی شاخص‌ها
این شاخص‌ها بیشترین تأثیرگذاری و کمترین تأثیرپذیری را دارند. به‌عنوان بحرانی‌ترین شاخص‌ها، وضعیت سیستم و تغییرات آن وابسته به آن‌هاست. متغیرهای ورودی سیستم محسوب می‌شوند و توسط سیستم قابل کنترل نیستند زیرا خارج از سیستم قرار داشته و بیشتر به‌صورت عاملی از ثبات عمل می‌کنند. این متغیرها در قسمت شمال شرقی نمودار قرار می‌گیرند.	وجود کادر تخصصی با سوابق بسیار بالا	مدیریتی - نهادی و قانونی	شاخص‌های تعیین‌کننده یا تأثیرگذار
	تنظیم برنامه زمان‌بندی شده دقیق برای واگذاری اختیارات به حکومت محلی		
	مدیریت کارآمد شهرداری شهر در مقایسه با دیگر شهرهای استان		
	وجود هماهنگی میان اقدامات و فعالیت‌های اجرایی مشترک میان سازمان‌های متولی امور شهری		
	وجود هماهنگی میان مراکز اخذ تصمیم‌های کلیدی و اساسی سازمان	محیطی و کالبدی	
	هماهنگی بین نهادهای مسئول مدیریت شهری		
	همکاری مناسب و هدفمند بین ارگان‌های اجرایی و مدیریتی		
	موقعیت مناسب شهر نسبت به موقعیت استراتژیک منطقه‌ای	اجتماعی - فرهنگی و جمعیتی	
وجود پتانسیل حرفه‌ای در زمینه ایجاد انسجام و مشارکت در اداره شهر			
هم‌زمان به‌صورت تأثیرپذیر و بسیار تأثیرگذار عمل می‌کنند. این متغیرها دارای طبیعتی ناپایدار هستند، زیرا هر عمل و تغییری بر روی آن‌ها واکنش و تغییر بر دیگر شاخص‌ها را در پی خواهد داشت. این متغیرها در قسمت شمال شرقی نمودار قرار می‌گیرند.	استفاده از پتانسیل‌های نهادی سازمان‌های غیردولتی در برطرف نمودن نیازهای مردم	مدیریتی - نهادی و قانونی	شاخص‌های دوجبهی
	نهادینه شدن امور اداره شهر به‌صورت انتخابی		
	شکل‌گیری نهادهای مدیریت شهری بسیار قوی جهت برنامه‌ریزی ویژه اقشار کم‌درآمد		
	افزایش حس امنیت با پیش‌بینی کاربری‌های مناسب و هم‌مقیاس با نیازهای محله‌ای	محیطی و کالبدی	
	ایجاد طرح‌های ساماندهی با جنبه مشارکتی در محلات بافت فرسوده		
	ارتباط اثربخش میان نهادهای خدمات رسان شهری		
	ساماندهی کالبدی و بهسازی محیطی		
	همبستگی و انسجام قومیتی میان ساکنان شهر و	اجتماعی - فرهنگی و	

ویژگی هر طبقه	عوامل و متغیرها	گروه متغیرها موجود در هر طبقه	طبقه‌بندی شاخص‌ها
	مدیران اداره شهر	جمعیته	
	فعالیت نهادهای تأثیرگذار بر امور شهر و ارتباط قوی مردم با این نهادها		
	تقویت پایگاه اجتماعی به‌ویژه در محلات حاشیه‌نشین		
	نگاه ویژه نهادهای مدیریت شهری به معضلات اجتماعی و فرهنگی موجود		
	بهبود شرایط زیستی به‌واسطه برنامه‌ریزی محله محور		
	تداوم در تمایل به بر عهده گرفتن مسئولیت‌های محله توسط ساکنان		
	اتخاذ رویکرد مشارکتی در طرح‌های تدوین‌شده در سطح نهادهای مدیریتی		
	ارتقاء نقش نهادهای غیردولتی در افزایش مشارکت در امور شهر		
	ارتقاء سطح اشتغال محله با همکاری مؤثر نهادهای کارآفرینی و فنی حرفه‌ای	اقتصادی	
تأثیرگذاری بسیار پایین و تأثیرپذیری بسیار بالایی دارند. نسبت به تکامل متغیرهای دوجبهی و تأثیرگذار بسیار حساس هستند. این شاخص‌ها خروجی سیستم به حساب می‌آیند. متغیرهای وابسته در قسمت جنوب شرقی نمودار قرار دارند.	ارتقاء سطح اشتغال محله با همکاری مؤثر نهادهای کارآفرینی و فنی حرفه‌ای	محیطی و کالبدی	شاخص‌های تأثیرپذیر یا وابسته
	ارتقاء سطح اشتغال محله با همکاری مؤثر نهادهای کارآفرینی و فنی حرفه‌ای		
این شاخص‌ها از سایر شاخص‌های سیستم تأثیر چندانی نپذیرفته و بر آن‌ها نیز تأثیر کمی داشته یا تأثیری ندارد. این متغیرها در قسمت جنوبی نمودار قرار گرفته و ارتباط بسیار کمی با سیستم دارند، زیرا نه باعث توقف یک متغیر اصلی و نه باعث تکامل و پیشرفت یک متغیر در سیستم می‌شوند	کم بودن اختلاف درآمدی بین خانوارهای ساکن و مدیران نسبت به میانگین کل	اقتصادی	شاخص‌های مستقل و مستثنی
	درآمد نسبتاً بالای ساکنان مناطق نزدیک به شهرداری‌ها نسبت به میانگین کل		
	اشتغال رئیس خانوار به‌عنوان منبع درآمد اکثر خانواده‌ها		
	ارتقاء سطح تحصیلات در میان افراد ساکن در محلات حاشیه‌نشین در شهر		
	وجود شبکه زیرساختی بسیار قوی	محیطی - کالبدی	

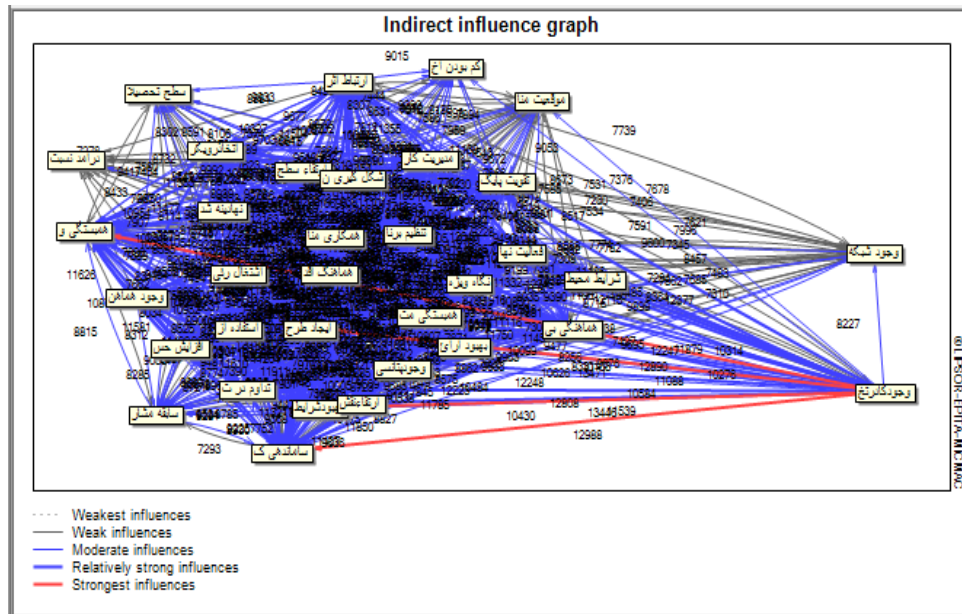
طبقه‌بندی شاخص‌ها	گروه متغیرها موجود در هر طبقه	عوامل و متغیرها	ویژگی هر طبقه
		ارتقاء شرایط محیطی، قانونی در زمینه افزایش بهای زمین و مسکن	
	اجتماعی - فرهنگی و جمعیتی	وجود سابقه مشارکت بین ساکنان شهر در طرح‌های مدیریتی	

بر اساس نتایج مشخص شد که از نه شاخص تأثیرگذار و تعیین‌کننده، هفت شاخص از گروه متغیر مدیریتی - نهادی و قانونی، یک شاخص از گروه متغیر کالبدی - محیطی و یک شاخص هم از گروه متغیر اجتماعی - فرهنگی و جمعیتی بوده است. در گروه شاخص‌های تأثیرپذیر و نتیجه هم دو شاخص قرار گرفته‌اند که هر دو از گروه متغیرهای کالبدی - محیطی بوده‌اند.

در نهایت نمایشی گرافیکی از شاخص‌های مورد بررسی در ماتریس تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم نشان داده شده است (شکل شماره ۳ و ۴).



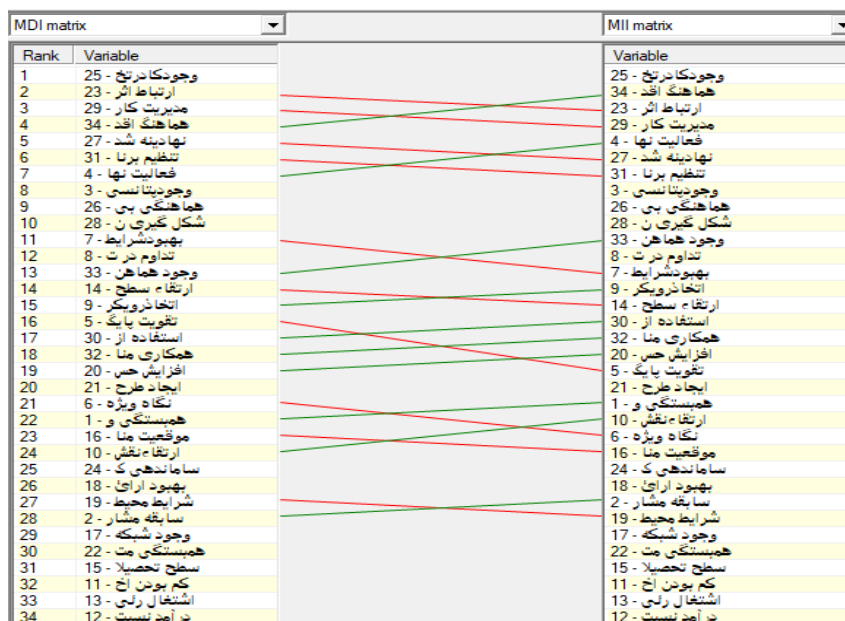
شکل ۳. تأثیرات مستقیم بین متغیرها و روابط بین آن‌ها



شکل ۴. تأثیرات غیرمستقیم بین متغیرها و روابط بین آنها

۲.۳. رتبه‌بندی نهایی شاخص‌های موردبررسی بر اساس میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری در ایجاد و توسعه مدیریت یکپارچه شهری

پس از انجام محاسبات درنهایت با استفاده از تحلیل سیستمی به رتبه‌بندی نهایی شاخص‌ها پرداخته شده است.



شکل ۵. رتبه‌بندی و تعیین جایگاه شاخص‌های مورد مطالعه بر اساس میزان اثرگذاری در ماتریس تأثیرات مستقیم

و غیرمستقیم

بر اساس نتایج حاصل از شکل شماره ۵ می‌توان بیان کرد که شاخص‌های وجود کادر تخصصی با سوابق بسیار بالا، ارتباط اثربخش میان نهادهای خدمات رسان شهری، مدیریت کارآمد شهرداری شهر در مقایسه با دیگر شهرهای استان، وجود هماهنگی میان اقدامات و فعالیت‌های اجرایی مشترک میان سازمان‌های متولی امور شهری، نهادینه شدن اداره امور شهر به صورت انتخابی و تنظیم برنامه زمان‌بندی شده دقیق برای واگذاری اختیارات به حکومت محلی به ترتیب پنج شاخص اثرگذار و کلیدی در ایجاد و توسعه مدیریت یکپارچه شهری در قم می‌باشند.

### ۳.۳. شناسایی ۱۰ شاخص کلیدی مؤثر در ایجاد و توسعه مدیریت یکپارچه شهری در شهر قم

در نهایت از میان ۳۴ شاخص مورد بررسی بر اساس وزن داده شده و تحلیل سیستمی انجام شده، ۱۰ شاخص به عنوان پیشران‌های کلیدی اثرگذار بر ایجاد و توسعه مدیریت یکپارچه شهری در شهر قم انتخاب شد. این عوامل در واقع چارک بالایی تأثیرات مستقیم است و شامل عواملی می‌شود که بر اساس امتیاز عامل اول حداکثر در ۲۵ درصد پایین تر از آن قرار دارد.

### جدول ۵. پیشران‌های کلیدی مؤثر در ایجاد و توسعه مدیریت یکپارچه شهری در شهر قم

متغیر	رتبه	۱۰ شاخص‌های کلیدی تأثیرگذار در توسعه مدیریت یکپارچه شهری
مدیریتی - نهادی و قانونی	۱	وجود کادر تخصصی با سوابق بسیار بالا
	۲	مدیریت کارآمد شهرداری شهر در مقایسه با دیگر شهرهای استان
	۴	وجود هماهنگی میان اقدامات و فعالیت‌های اجرایی مشترک میان سازمان‌های متولی امور شهری
	۵	نهادینه شدن اداره امور شهر به صورت انتخابی
	۶	تنظیم برنامه زمان‌بندی شده دقیق برای واگذاری اختیارات به حکومت محلی
	۹	هماهنگی بین نهادهای مسئول مدیریت شهری
اجتماعی - فرهنگی	۱۰	شکل‌گیری نهادهای مدیریت شهری بسیار قوی جهت برنامه‌ریزی ویژه اقشار کم‌درآمد
	۷	فعالیت نهادهای تأثیرگذار بر امور شهر و ارتباط قوی مردم با این نهادها
	۸	وجود پتانسیل حرفه‌ای در زمینه ایجاد انسجام و مشارکت در اداره شهر
محیطی و کالبدی	۲	ارتباط اثربخش میان نهادهای خدمات رسان شهری

### ۳.۴. وضعیت‌های احتمالی عوامل اصلی

برای هر یک از عوامل اصلی، وضعیت‌های احتمالی پیش روی توسعه مدیریت یکپارچه شهری در شهر قم مشخص شد. بدین منظور از کارشناسان متخصص در زمینه موضوع پژوهش نظرخواهی شد. در نهایت، با بررسی نتایج، برای ۱۰ عامل اصلی، ۳۰ وضعیت احتمالی مشخص شد.



## جدول ۶. وضعیت احتمالی هر یک از پیشران‌های اصلی در توسعه مدیریت یکپارچه‌ی شهری در قم

پیشران‌های کلیدی مؤثر بر توسعه مدیریت یکپارچه شهری قم	وضعیت	زیرمجموعه هر عامل
کادر تخصصی با سوابق بسیار بالا	مطلوب	بهبود و ارتقاء توان کارشناسی و تخصصی شهرداری و شورای شهر قم
	نسبتاً مطلوب	مشارکت نهادهای آموزشی در برقراری مستمر فرآیند حرفه‌آموزی
	بحرانی	کمبود مراکز آموزشی عالی متخصص مدیریت شهری و حوزه‌های مرتبط با آن
مدیریت کارآمد شهرداری شهر در مقایسه با دیگر شهرهای استان	مطلوب	ارتقاء، بهبود توان مالی شهرداری و شورای شهر و استقلال مالی این نهاد از دولت
	نسبتاً مطلوب	تجدید ساختار تشکیلات سازمانی درونی شهرداری قم
	بحرانی	وابستگی مالی شهرداری قم به دولت مرکزی و کمبود منابع مالی برای تحقق پروژه‌های شهری
هماهنگی میان اقدامات و فعالیت‌های اجرایی مشترک میان سازمان‌های متولی امور شهری	مطلوب	یکپارچگی سیاست‌های بخش‌های مختلف شهری (حمل و نقل، مسکن، محیط‌زیست و...)
	نسبتاً مطلوب	تداخل قلمروی و منطبقه بندی‌های نهادهای ذی‌ربط مدیریت شهری (آب، برق، مناطق شهرداری و...)
	بحرانی	عدم یکپارچگی سیاست‌های بخش‌های مختلف شهری
نهادینه شدن اداره امور شهر به صورت انتخابی	مطلوب	واگذاری تدریجی وظایف دولت به شهرداری‌ها خصوصاً وظایف مربوط به تأمین زیرساخت‌ها و یا وظایف حاکمیتی
	نسبتاً مطلوب	بهبود بستر حضور و مشارکت شهروندی در مدیریت شهری
	بحرانی	عدم ایجاد ظرفیت مشارکت‌پذیری و امکان مشارکت شهروندان در مدیریت شهری
تنظیم برنامه زمان‌بندی‌شده دقیق برای واگذاری اختیارات به حکومت محلی	مطلوب	تمرکززدایی از قدرت حکومت مرکزی و انتقال قدرت تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری در سطح محلی به حکومت محلی یا مدیریت شهری
	نسبتاً مطلوب	به رسمیت شناختن استقلال رده مدیریتی - سازمانی مدیریت شهری در سلسله‌مراتب اداری - حاکمیتی کشور در سطح محلی
	بحرانی	تعارض ماهیتی مدیریت شهری محلی با نظام کلان اداری اجرایی
هماهنگی بین نهادهای مسئول مدیریت شهری	مطلوب	ایجاد نهاد هماهنگ‌کننده سیاست‌گذاری محلی و مسئول وضع مقررات و امور عمومی
	نسبتاً مطلوب	ملزم نمودن کلیه نهادهای رسمی و غیررسمی به همکاری و هماهنگی با مدیریت شهری قم در راستای انجام وظایفشان در شهر
	بحرانی	دقیق نبودن تقسیم‌کار و وظایف ساماندهی برون سیستمی در ارتباط با مدیریت شهری
شکل‌گیری نهادهای مدیریت شهری بسیار قوی جهت برنامه‌ریزی ویژه اقشار کم‌درآمد	مطلوب	تأکید بر وجود یک مرکز هماهنگ‌کننده سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌های شهری
	نسبتاً مطلوب	طراحی یک شورا یا مرکز متشکل از عناصر ذی‌ربط مدیریت شهری به نام

پیشران‌های کلیدی مؤثر بر توسعه مدیریت یکپارچه شهری قم	وضعیت	زیرمجموعه هر عامل
فعالیت نهادهای تأثیرگذار بر امور شهر و ارتباط قوی مردم با این نهادها	بحرانی	شورای هماهنگی به ریاست شهردار قم
	مطلوب	عدم وجود قوانین مناسب، کافی و یا پوشش کامل موضوعات مرتبط با مدیریت شهری
وجود پتانسیل حرفه‌ای در زمینه ایجاد انسجام و مشارکت در اداره شهر	مطلوب	ایجاد سازمان واحد کنترل و هدایت توسعه شهری به مرکزیت شورای شهر و شهرداری
	نسبتاً مطلوب	افزایش فعالیت تشکل‌های مردم‌نهاد در موضوعات شهری
	بحرانی	عدم تولید و گردش مناسب اطلاعات مورد نیاز و دسترسی مدیران به این اطلاعات برای تصمیم‌گیری
ارتباط اثربخش میان نهادهای خدمات رسان شهری	مطلوب	ایجاد امکان مشارکت شهروندان در برنامه‌ریزی توسعه شهری
	نسبتاً مطلوب	تیین و ترویج مفهوم و فرهنگ شهروندی
	بحرانی	سطح پایین مشارکت‌پذیری نظام مدیریت شهری
ارتباط اثربخش میان نهادهای خدمات رسان شهری	مطلوب	تدوین استانداردهای ارزیابی خدمات مدیریت شهری و سنجش منظم عملکرد مسئولان و نظام مدیریت شهر قم
	نسبتاً مطلوب	هماهنگی و ارتباط مؤثر بین تمامی نهادهای خدمات رسان شهری
	بحرانی	نامشخص بودن عناصر نظام و حوزه وظایف و اختیارات نهادهای خدمات رسان شهری

### ۳.۵. نتایج نرم‌افزار سناریو ویزارد

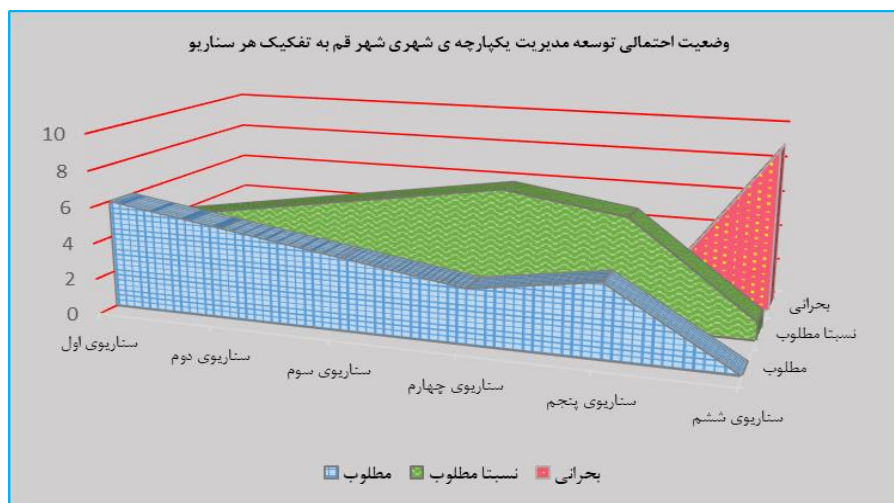
نتایج نرم‌افزار سناریو ویزارد نشان می‌دهد که ۶ سناریو با سازگاری قوی و ۶۱۹ سناریو با سازگاری ضعیف پیش روی ایجاد و توسعه مدیریت یکپارچه‌ی شهری قم قرار دارد. شکل شماره ۷ تابلوی سناریوهای با سازگاری بالا و قوی را همراه با وضعیت‌های احتمالی و وضعیت مربوط به هریک از عدم قطعیت‌ها از نظر مطلوبیت یا بحرانی بودن نشان می‌دهد.

### جدول ۷. تابلوی سناریوها با سازگاری قوی برای سه وضعیت موجود

سناریو ۱	سناریو ۲	سناریو ۳	سناریو ۴	سناریو ۵	سناریو ۶
بهبود و ارتقاء توان کارشناسی و تخصصی شهرداری و شورای شهر قم					
تجدید ساختار تشکیلات سازمانی درونی شهرداری قم					
یکپارچگی سیاست‌های بخش‌های مختلف شهری (حمل و نقل، مسکن و ...)					
کمبود مراکز آموزشی عالی متخصص مدیریت شهری و حوزه‌های مرتبط با آن					
وابستگی مالی شهرداری قم به دولت مرکزی و کمبود منابع مالی برای تحقق پروژه‌های شهری					
تداخل قلمروی و منطقه بندی‌های نهادهای ذی‌ربط					

سناریو ۱	سناریو ۲	سناریو ۳	سناریو ۴	سناریو ۵	سناریو ۶
مدیریت شهری					
واگذاری تدریجی وظایف دولت به شهرداری‌ها خصوصاً وظایف مربوط به تأمین زیرساخت‌ها		بهبود بستر حضور و مشارکت شهروندی در مدیریت شهری			
به رسمیت شناختن استقلال رده مدیریت شهری در سلسله مراتب اداری - حاکمیتی کشور در سطح محلی		تعارض ماهیتی مدیریت شهری محلی با نظام کلان اداری اجرایی			
ملزم نمودن کلیه نهاد های رسمی و غیررسمی به همکاری و هماهنگی با مدیریت شهری قم در راستای انجام وظایفشان در شهر		ایجاد نهاد هماهنگ کننده سیاست گذاری محلی و مسئول وضع مقررات عمومی			
تاکید بر وجود یک مرکز هماهنگ کننده سیاست و برنامه ریزی شهری	طراحی یک شورا یا مرکز متشکل از عناصر ذیربط مدیریت شهری بهنام شورای هماهنگی به ریاست شهرداری قم	تاکید بر وجود یک مکز هماهنگ کننده سیاست و برنامه ریزی شهری		عدم وجود قوانین مناسب، کافی و یا پوشش کامل موضوعات مرتبط با مدیریت شهری	
افزایش فعالیت تشکل های مردم نهاد در موضوعات شهری					
ایجاد امکان مشارکت شهروندان در برنامه ریزی توسعه شهری		تدوین و ترویج مفهوم و فرهنگ شهروندی			
تدوین استانداردهای ارزیابی خدمات مدیریت شهری و سنجش منظم عملکرد مسئولان و نظام مدیریت شهر قم		هماهنگی و ارتباط مؤثر بین تمامی نهادهای خدمات رسان شهری			

با توجه به جدول شماره ۷ در تابلو سناریو، رنگ آبی نشان‌دهنده وضعیت مطلوب، رنگ سبز نشان‌دهنده وضعیت نسبتاً مطلوب است و رنگ قرمز نشان‌دهنده وضعیت بحرانی یا احتمالی است. صفحه سناریوهای قوی از ۶۰ وضعیت احتمالی مختلف تشکیل شده است. همان‌طور که در تخته سناریو هم مشاهده می‌شود تعداد وضعیت‌های نسبتاً مطلوب بر وضعیت‌های مطلوب و بحرانی برتری دارد و بیشترین فرض‌ها را تشکیل داده است. از ۶۰ وضعیت احتمالی در سناریوهای قوی و محتمل، ۳۷ درصد (۲۲ وضعیت)، وضعیت مطلوب، ۴۸ درصد (۲۹ وضعیت)، وضعیت نسبتاً مطلوب و ۱۵ درصد (۹ وضعیت)، هم وضعیت بحرانی دارند. از بین سناریوهای با سازگاری قوی، سناریوی شماره ۱ و ۲ با دارا بودن ۱۱ وضعیت مطلوب و ۹ وضعیت نسبتاً مطلوب بهترین شرایط را برای توسعه مدیریت یکپارچه‌ی شهری قم در آینده در بر گرفته است. سناریوی شماره ۳، ۴ و ۵ در مرتبه‌ی بعدی قرار گرفته‌اند که هم وضعیت آینده و هم روند موجود را برای توسعه مدیریت یکپارچه‌ی شهری قم در نظر گرفته‌اند. در نهایت سناریوی شماره ۶ قرار گرفته است که شامل یک وضعیت نسبتاً مطلوب و نه وضعیت‌های بحرانی برای ایجاد و توسعه مدیریت یکپارچه‌ی شهری قم می‌باشد.



شکل ۷. وضعیت احتمالی توسعه مدیریت یکپارچه ی شهری شهر قم به تفکیک هر سناریو

#### ۴. بحث

پژوهش حاضر با هدف شناسایی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر ایجاد مدیریت یکپارچه شهری با رویکرد آینده‌پژوهی و برنامه‌ریزی بر پایه سناریو در شهر قم صورت گرفته است. با توجه به نتایج حاصله از پژوهش می‌توان سناریوهای پیش روی مدیریت یکپارچه شهری قم را به سه گروه عمده تقسیم کرد که هر یک از گروه‌ها شامل چند سناریو با ویژگی‌های تقریباً مشترک با تفاوت کم در یک یا چند وضعیت از میان ۱۰ عامل اصلی می‌باشند. این گروه‌ها به شرح زیر می‌باشند:

- سناریوهای مطلوب (سناریو اول و دوم).
- سناریوهای نسبتاً مطلوب (سناریو سوم، چهارم و پنجم).
- سناریوهای بحران (سناریو ششم).

#### – سناریوهای گروه اول: شرایط مطلوب با رویکردهای مبتنی بر رقابت‌پذیری و برنامه محوری

این گروه شامل سناریوهای اول و دوم می‌باشد که بهترین و مطلوب‌ترین شرایط ممکن برای ایجاد و توسعه مدیریت یکپارچه شهری قم را شامل می‌شود. در این گروه حالت بحرانی وجود ندارد و عامل متمایزکننده آن‌ها تفاوت در میزان حالات مطلوب و ایستا است. این گروه بیشترین تعداد وضعیت مطلوب را بین سناریوهای دیگر گروه‌ها به خود اختصاص داده‌اند. در این گروه که شامل دو سناریو می‌شود ۲۰ وضعیت وجود دارد که میزان وضعیت مطلوب حدود ۵۵ درصد، وضعیت نسبتاً مطلوب ۴۵ درصد و وضعیت بحرانی صفر درصد می‌باشد. ویژگی این سناریوها بهبود و ارتقاء توان کارشناسی و تخصصی شهرداری و شورای شهر قم، یکپارچگی سیاست‌های بخش‌های مختلف شهری (حمل و نقل، مسکن، محیط‌زیست و...)، واگذاری تدریجی وظایف دولت به شهرداری‌ها خصوصاً وظایف مربوط به تأمین زیرساخت‌ها و یا وظایف حاکمیتی، تأکید بر وجود یک مرکز هماهنگ‌کننده

سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌های شهری، ایجاد امکان مشارکت شهروندان در برنامه‌ریزی توسعه شهری و تدوین استانداردهای ارزیابی خدمات مدیریت شهری و سنجش منظم عملکرد مسئولان و نظام مدیریت شهر قم می‌باشد.

#### - سناریوهای گروه دوم: شرایط نسبتاً مطلوب

در این گروه سه سناریو مشاهده می‌شود که شامل سناریوی سوم، چهارم و پنجم می‌باشد. در این گروه از ۳۰ وضعیت موجود ۳۷ درصد مربوط به وضعیت مطلوب، ۶۳ درصد وضعیت نسبتاً مطلوب و صفر درصد مربوط به وضعیت بحرانی می‌باشد. ویژگی‌های این گروه شامل ویژگی‌های بهبود و ارتقاء توان کارشناسی و تخصصی شهرداری و شورای شهر قم، تجدید ساختار تشکیلات سازمانی درونی شهرداری قم، یکپارچگی سیاست‌های بخش‌های مختلف شهری (حمل و نقل، مسکن، محیط‌زیست و...)، بهبود بستر حضور و مشارکت شهروندی در مدیریت شهری، به رسمیت شناختن استقلال رده مدیریتی - سازمانی مدیریت شهری در سلسله‌مراتب اداری - حاکمیتی کشور در سطح محلی، ایجاد نهاد هماهنگ‌کننده سیاست‌گذاری محلی و مسئول وضع مقررات و امور عمومی، ملزم نمودن کلیه نهادهای رسمی و غیررسمی به همکاری و هماهنگی با مدیریت شهری قم در راستای انجام وظایفشان در شهر، تأکید بر وجود یک مرکز هماهنگ‌کننده سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌های شهری، طراحی یک شورا یا مرکز متشکل از عناصر ذی‌ربط مدیریت شهری به نام شورای هماهنگی به ریاست شهردار قم، افزایش فعالیت تشکل‌های مردم‌نهاد در موضوعات شهری، تبیین و ترویج مفهوم و فرهنگ شهروندی، تدوین استانداردهای ارزیابی خدمات مدیریت شهری و سنجش منظم عملکرد مسئولان و نظام مدیریت شهر قم، هماهنگی و ارتباط مؤثر بین تمامی نهادهای خدمات رسان شهری می‌باشد.

#### - سناریوهای گروه سوم: شرایط بحرانی و نامطلوب (عدم امکان ایجاد مدیریت یکپارچه شهری)

این گروه از سناریوها وضعیت بحران را شامل می‌شود و شامل سناریوی شماره شش می‌شود. از ۱۰ وضعیت قرارگرفته در این گروه صفر درصد میزان حالت‌های مطلوب، ۱۰ درصد حالت نسبتاً مطلوب و ۹۰ درصد حالت بحران را نشان می‌دهند. مقایسه درصد فراوانی حالت مطلوب و بحران این گروه با گروه‌های دیگر نشان‌دهنده وضعیت بحران در پیش روی شهر قم در این گروه است. از جمله ویژگی‌های این گروه از سناریوها می‌توان به کمبود مراکز آموزشی عالی متخصص مدیریت شهری و حوزه‌های مرتبط با آن، وابستگی مالی شهرداری قم به دولت مرکزی و کمبود منابع مالی برای تحقق پروژه‌های شهری، تداخل قلمروی و منطقه‌بندی‌های نهادهای ذی‌ربط مدیریت شهری (آب، برق، مناطق شهرداری و...)، عدم ایجاد ظرفیت مشارکت‌پذیری و امکان مشارکت شهروندان در مدیریت شهری، تعارض ماهیتی مدیریت شهری محلی با نظام کلان‌اداری اجرایی و ... اشاره کرد.

نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش با نتایج پژوهش‌های پیشین همچون رهنمایی و همکاران (۱۳۹۷)، طلا (۱۳۹۶)، اتقایی و پیلهور (۱۳۹۳) و عزیزی و همکاران (۱۳۹۰) همسو و هم‌جهت بوده و نشان داده که سیستم مدیریت شهری قم به‌مانند بسیاری از مناطق و شهرهای مختلف کشور ایران در حالت ناپایدار قرار دارد و مهم‌ترین

عواملی که موجب ناپایداری سیستم مدیریت شهری شده عواملی مانند: کمبود مراکز آموزشی عالی متخصص مدیریت شهری و حوزه‌های مرتبط با آن، وابستگی مالی شهرداری به دولت مرکزی و کمبود منابع مالی برای تحقق پروژه‌های شهری، عدم یکپارچگی سیاست‌های بخش‌های مختلف شهری، عدم ایجاد ظرفیت مشارکت‌پذیری و امکان مشارکت شهروندان در مدیریت شهری، تعارض ماهیتی مدیریت شهری محلی با نظام کلان اداری اجرایی، دقیق نبودن تقسیم‌کار و وظایف ساماندهی برون سیستمی در ارتباط با مدیریت شهری بوده است. همان طوری که مرور بر متون و ادبیات پژوهش نشان داد تأکید مطالعات انجام‌شده برای ایجاد مدیریت یکپارچه شهری مبتنی بر رویکردی نظری و نظام‌مند بوده است و اصول مدیریت سنتی مانند اصول بهره‌وری، پاسخ‌دهی اجتماعی و انعطاف را نیز برای مدیریت شهری در جهت مقابله با محدودیت‌ها، قابل کاربرد می‌دانند. بر اساس مطالعات ای. کلاسون و همکاران (۲۰۰۹)، ریدن (۲۰۰۸)، بی. کی. چاکرابارتی (۲۰۰۱) که در بخش مبانی نظری اشاره گردید، به‌مانند پژوهش انجام‌گرفته ایجاد نظام مدیریت یکپارچه در ۵ گام شامل: ۱. تعیین وضعیت فعلی ۲. تعیین جایگاه مورد مطلوب ۳. ایجاد کمیته سیاسی ۴. اجرا و نظارت ۵. گزارش و ارزیابی محقق می‌شود که با نتایج پژوهش صورت گرفته کاملاً همسو بوده است.

#### ۵. نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که ۱۰ شاخص مهم و کلیدی بر توسعه مدیریت یکپارچه شهری در شهر قم مؤثر بوده که از میان این ۱۰ شاخص، هفت شاخص از گروه متغیر مدیریتی - نهادی و قانونی، دو شاخص از گروه متغیر اجتماعی - فرهنگی و یک شاخص هم از گروه متغیر محیطی و کالبدی بوده‌اند. نتایج نهایی مدل تحلیل ساختاری نشان داد که مهم‌ترین و کلیدی‌ترین متغیر در ایجاد و توسعه مدیریت یکپارچه شهری در شهر قم، متغیر مدیریتی - نهادی و قانونی می‌باشد. نتایج نهایی تحقیق هم نشان داد که ۶ سناریو با سازگاری قوی و محتمل و ۶۱۹ سناریو با سازگاری ضعیف پیش روی توسعه مدیریت یکپارچه شهری قم قرار دارد. سناریوهای گروه اول دارای شرایط مطلوب با رویکردهای مبتنی بر رقابت‌پذیری و برنامه محوری بوده است. این گروه شامل سناریوهای اول و دوم می‌باشد که بهترین و مطلوب‌ترین شرایط ممکن برای ایجاد و توسعه مدیریت یکپارچه شهری قم را شامل می‌شود. در این گروه حالت بحرانی وجود ندارد. سناریوهای گروه دوم دارای ویژگی‌های حفظ وضعیت و روند موجود می‌باشند. در این گروه سه سناریو مشاهده می‌شود که شامل سناریوی سوم، چهارم و پنجم می‌باشد که مانند سناریوی گروه اول وضعیت بحرانی ندارند و بیشتر بر وضعیت نسبتاً مطلوب تأکید دارند. سناریوهای گروه سوم شرایط بحرانی و نامطلوب پیش روی توسعه مدیریت یکپارچه شهری قم را دربرمی‌گیرند و شامل سناریوی شماره شش می‌شود. حدود ۹۰ درصد وضعیت‌های قرارگرفته در این گروه حالت نامطلوب و بحرانی پیش روی توسعه مدیریت یکپارچه شهری قم را دربر می‌گیرد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده می‌توان سناریوهای گروه اول و

دوم را به‌عنوان مهم‌ترین سناریوهای پیش روی توسعه مدیریت یکپارچه‌ی شهری در شهر قم دانست که شامل موارد زیر می‌باشد:

- بهبود و ارتقاء توان کارشناسی و تخصصی شهرداری و شورای شهر قم؛
- یکپارچگی سیاست‌های بخش‌های مختلف شهری (حمل و نقل، مسکن، محیط‌زیست و...؛)
- واگذاری تدریجی وظایف دولت به شهرداری‌ها خصوصاً وظایف مربوط به تأمین زیرساخت‌ها و یا وظایف حاکمیتی؛
- تأکید بر وجود یک مرکز هماهنگ‌کننده سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌های شهری؛
- ایجاد امکان مشارکت شهروندان در برنامه‌ریزی توسعه شهری؛
- تدوین استانداردهای ارزیابی خدمات مدیریت شهری و سنجش منظم عملکرد مسئولان و نظام مدیریت شهر قم؛

## ۶. سپاسگزاری

نویسندگان لازم می‌دانند از صندوق حمایت از پژوهشگران و فناوران کشور ( Iran National Science Foundation: INSF)، به دلیل حمایت از این رساله مقطع دکتری و مقاله مستخرج از آن (به شماره طرح ۹۹۰۲۸۹۶۸) تشکر و قدردانی نمایند.

## کتاب نامه

۱. اتقایی، ح.، و پیله ور، ع.ا. (۱۳۹۳). تدوین الگوی تحقق مدیریت یکپارچه مادر شهرها، نمونه موردی: مشهد. مجله معماری و شهرسازی آرمان‌شهر، ۹(۱۷)، ۲۸۵-۳۰۱.
۲. اصغر پور، م. ج. (۱۳۸۲). تصمیم‌گیری گروهی و نظریه بازی‌ها با نگرش تحقیق در عملیات. تهران: دانشگاه تهران.
۳. برک پور، ن.، و اسدی، ا. (۱۳۸۸). مدیریت و حکمروایی شهری. تهران: معاونت پژوهشی دانشگاه هنر.
۴. چیمما، ش. (۱۳۸۲). مدیریت شهر: خط‌مشی‌ها و نوآوری‌ها در کشورهای در حال توسعه. ترجمه دکتر پرویز زاهدی، چاپ دوم. تهران: شرکت پردازش و برنامه‌ریزی شهری.
۵. رهنما، م. ر. (۱۳۸۳). طرح جامع تبیین نقش و جایگاه برنامه جامع میان‌مدت هماهنگی در توسعه کلان‌شهرها. نمونه شهر مشهد. مشهد: انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد و شهرداری.
۶. رهنمایی، م. ت.، خدشاهی، ع.، و مدیری، م. (۱۳۹۷). تحلیل راهبردی چالش‌های مدیریتی کلان‌شهر تهران با رویکرد مدیریت یکپارچه شهری، فصلنامه نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی، ۱۱(۲)، ۲۱۷-۲۳۸.
۷. طلا، ح. (۱۳۹۶). شناسایی و تحلیل سیستماتیک چالش‌های مدیریت شهری تهران. مجله مدیریت شهری، ۷(۷)، ۱۲۰-۱۴۸.

۸. عزیزی، م. م.، ابویی اردکان، م.، و نوری، ن. (۱۳۹۰). نقش قوانین و مقررات در تحقق مدیریت یکپارچه در مجموعه شهری تهران. *مجله آرمان شهر*، ۴(۶)، ۱۱۷-۱۲۸.
۹. قرخلو، م.، و حسینی، ه. (۱۳۸۵). شاخص‌های توسعه پایدار شهری. *مجله جغرافیا و توسعه ناحیه‌ای*. ۵(۸). ۱۵۷-۱۷۷.
۱۰. قره‌خانی، م.، و عبدالله زاده فرد، ع. (۱۳۹۵). بررسی مدیریت یکپارچه شهری و تأثیر آن بر توسعه پایدار؛ نمونه موردی شیراز. تهران: چهارمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مهندسی عمران، معماری و مدیریت شهری.
۱۱. کاظمیان، غ. (۱۳۷۳). *طراحی سیستم مدیریت شهری مناسب شهرهای ایران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای، تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
۱۲. کاظمیان، غ.، و سعیدی رضوانی، ن. (۱۳۸۳). *امکان‌سنجی واگذاری وظایف جدید به شهرداری‌ها*. تهران: انتشارات سازمان شهرداری‌ها، جلد اول، چاپ دوم.
۱۳. مرکز آمار ایران. (۱۳۹۵). *سالنامه آماری سال ۱۳۹۵ استان قم*. فصل اول. ص ۲۸. تهران: مرکز آمار ایران.
۱۴. ناظمی، ش.، حسینی، ز.، و صنیعی، ع. (۱۳۸۸). بررسی امکان‌سنجی استقرار مدیریت یکپارچه شهری در ایران؛ مطالعه شهر مشهد. *مجله مشهد پژوهی*. ۱(۲)، ۱-۱۹.
۱۵. ناظمی، ش.، و حسینی، ز.، و صنیعی، ع.، و میرنجاتی، س.، و شعبانی، س.، و آزموده، م. (۱۳۸۸). طرح مطالعه جامع مدیریت واحد شهری و راهکارهای حذف یا کاهش موانع تحقق آن. مرکز پژوهش‌های شورای اسلامی شهر مشهد. *مجله مشهد پژوهی*. دو فصلنامه شورای اسلامی شهر مشهد. ۱(۲)، ۱-۲۰.
16. Burns, N., & Groves, K. (1997). *Practice of nursing research*. Philadelphia, PA: WB Saunders Company.
17. Chakrabarty, B. K. (2001). Urban Management- Concepts, Principles, Techniques and Education, *Cities*, 18(5), 331-345.
18. Claesson, A. (2009). *Guidance Paper on Overview of the integrated Management System in Managing Urban Europe 25 Project*. European Commission.
19. Hsu, Ch., & Sandford. BA. (2008). *The Delphi technique: making sense of consensus*. Available from: <http://pareonline.net/pdf/v12n10.pdf>.
20. Okoli, Ch., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15-29.
21. Ryden, L. (2008). *Tools for integrated sustainability management in cities and towns urban studies and sustainability science*. Baltic University Press Javascript: void (1).