

# تحلیل ارزیابانه چالش‌های رویه‌ای مدیریت شهری با رویکرد تحلیل محتوا گرانهم و لاندمن (مورد پژوهی: کلانشهر اهواز)

مهرناز ارزانی بیرگانی<sup>۱\*</sup>، عمران کهزادی سیف آباد<sup>۲</sup>

۱- دانشجوی دکتری شهرسازی، دانشکده علوم پایه، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران  
۲- استادیار گروه شهرسازی، دانشکده فنی مهندسی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران

arzanimehrnaz@gmail.com

پذیرش ۱۴۰۰/۰۶/۲۳

تاریخ دریافت ۱۴۰۰/۰۴/۲۱

## چکیده

گسترده‌گی و پیچیدگی مسائل شهری و رشد و توسعه روز افزون شهرها، مدیریت امور شهر را به وظیفه‌ای دشوار تبدیل نموده است. برخی مسائل موجود در شهر، ناملموس و پنهان هستند اما مهم‌تر و بنیادی‌تر از مسائل آشکار شهر به شمار می‌آیند. این پژوهش در پی پاسخگویی به این سوال است که مهمترین چالش‌های رویه‌ای مدیریت شهری در کلانشهر اهواز کدامند. برای پاسخ به این سوال پس از مطالعه متون نظری و نیم‌نگاهی به پژوهش‌های مرتبط با موضوع مدیریت شهری در تحلیل ترکیبی و چند مرحله‌ای، ابتدا در مرحله اول از مجموعه مدیران شهری، مردم و متخصصین مصاحبه‌ای نیمه ساختار یافته صورت گرفت. بنابر بنیادین بودن شیوه تحلیل محتوای گرانهم، داده‌ها با استفاده از رویکرد تحلیل محتوا و به روش گرانهم و لاندمن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. سپس در مرحله دوم با استفاده از پرسشنامه‌ای، درون مایه‌های کشف شده از بخش اول مطالعه توسط متخصصین با تجربه حوزه شهرسازی و مدیریت شهری، بر اساس ضریب اهمیت امتیاز دهی و با کمک آزمون فریدمن در نرم افزار SPSS اولویت‌بندی شدند. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که، مهمترین و بنیادی‌ترین چالش‌های حوزه مدیریت شهری در کلانشهر اهواز از دیدگاه متخصصین مربوط به قوانین، ساختار و اخلاق حرفه‌ای است.

**واژگان کلیدی:** چالش‌های نظام مدیریت شهری، کلانشهر اهواز، چالش‌های رویه‌ای، تحلیل محتوای گرانهم و لاندمن، تحلیل ارزیابانه، طبقه‌بندی JEL:

## ۱- مقدمه

شهرنشینی مسئله‌ای است که امروزه مسئولان و برنامه‌ریزان شهری با آن مواجه هستند (Stephens, And Stterthwaire, 2008). هر چه ماهیت اتفاقات در شهرها پیچیده‌تر می‌شود، باید مشی مدیریت آنها نیز پیچیده‌تر شود (Lewis & Mioch, 2005). گسترده‌گی و پیچیدگی مسائل شهری و رشد و توسعه روز افزون شهرها، مدیریت امور شهر را به وظیفه‌ای دشوار تبدیل نموده است

(Zenker & al et,2009). تحولات شهری و جمعیت آن در جهان در دو دهه اخیر چالش‌هایی را برای سیاست مدیریت شهری به وجود آورده است که تا قبل از این، با این چالش‌ها مواجه نبوده است (UN Habitat,2009). رشد سریع شهرها و پیشی گرفتن آن از توانایی‌ها و منابع مدیران شهری، ارائه خدمات شهری مناسب را برای مدیران شهری به یک چالش عظیم تبدیل نموده است. (Jeppesen& al et,2006)

الگوی مدیریتی یک شهر نشان دهنده وضعیت مدیریتی کل کشور است، وجود مشکل در چگونگی مدیریت و همچنین بی توجهی به سایر گروه‌هایی که بر شهر تأثیرگذار هستند موجب می‌شود که مدیریت شهر عملکردی مناسب و تأثیرگذار نداشته باشد (Dekker & Kempen,2002).

ساختار مدیریت شهری نه در ایران بلکه در سراسر جهان همراه با دگرگونی‌های رژیم‌های حکومتی و سیستم‌های اقتصادی دچار جذر و مدهای فراوان شده است (مزینی، ۱۳۷۴). مدیریت شهری نیز به شکل سنتی با توجه به پیچیده‌تر شدن مسائل و مشکلات شهری، جوابگوی مدیریت و اداره بهینه شهرها نیست. (ملکی و همکاران، ۱۳۹۷) جامعه جهانی، امروزه به این نتیجه رسیده است که مشکل عمده مدیریت شهری کمبود منابع مالی یا تکنولوژی مدرن و یا نیروی انسانی ماهر نیست، بلکه بیش از همه، مشکل اصلی در شیوه اداره این عوامل است (تقوایی و تاجدار، ۱۳۸۸). لازمه حل چنین مشکلاتی ابتدا دانستن و آگاهی از صورت مسئله است و لزوم آگاهی از صورت مساله ارزیابی و بررسی شرایط کنونی است. بنابر پژوهش‌هایی که تاکنون صورت گرفته است و همچنین نمایش تصویر شهر و نارضایتی مردم از عملکرد مجموعه نظام مدیریت شهری اهواز ناکارآمدی این سیستم آشکار است. عوامل متعددی در ناکارآمدی نظام مدیریت شهری اهواز دخیل هستند.

این نوشتار بر آن است تا با تحلیل ارزیابانه‌ای، نخست ضمن شناسایی چالش‌های رویه‌ای مدیریت شهری در کلانشهر اهواز این سوال را نیز به آزمون بگذارد که مهمترین و اساسی‌ترین چالش‌های رویه‌ای که منجر به بروز دیگر چالش‌ها می‌شوند کدامند، هدف آن است تا با شناساندن ابعاد مختلف مشکلات رویه‌ای حوزه مدیریت شهری، زمینه‌های بهبود و کارآیی بیشتر نظام مدیریتی و همچنین بهبود شرایط موجود را فراهم آورد.

## ۲- پیشینه تحقیق

آدینه‌وند و همکاران (۱۳۹۷) در مقاله‌ای مؤلفه‌های اصلی حکمرانی خوب شهری را مورد مطالعه قرار دادند و با معرفی‌سازی از مؤلفه‌های کلان حکمرانی خوب شهری، میزان رعایت اصول حکمرانی خوب شهری را در مناطق هشتگانه شهر اهواز مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد، ارزیابی شهر اهواز را در چهارچوب حکمرانی خوب شهری با میانگین کل ۲۰۱۲/۲ در وضعیتی پایین‌تر از متوسط و تا حدودی ضعیف است.

امینی و ایراندونست (۱۳۹۰) در پژوهش خود با نگاهی تازه به مدیریت شهری در شهرهای کوچک، مشکلات مدیریتی فراروی این شهرها شناسایی و تحلیل کردند. اطلاعات به دست آمده از این بررسی نشان می‌دهد که عمده‌ترین مسأله بر سر راه مدیریت شهری در شهرهای کوچک، مسائل مالی و کمبود منابع مالی پایدار است، که البته این ضعف با مشکلاتی همچون عدم انتخاب صحیح مدیران، عدم استفاده از فرصت‌های موجود (به دلیل ضعف مدیریتی و اقتصادی) تشدید می‌شود؛ این بررسی نشان می‌دهد که تامین مالی و درآمد پایدار برای شهر و استفاده از تجربه‌های بخش خصوصی، از نیازهای ضروری مدیریت شهری در شهرهای کوچک است. هم‌زمان این شهرها باید به رفع مشکلاتی در عرصه نیروی انسانی، فنی و ظرفیت‌سازی در حوزه‌های مختلف توجه جدی نشان دهند. اگرچه محدودیت منابع مالی خود عاملی اصلی در دامن زدن به سایر مشکلات، همچون کاستی زیرساختها و ظرفیت‌های انسانی و فنی است، اما مقایسه شهرهای مختلف نشان می‌دهد که مدیریت شهری و نوآوری مدیران شهری به عنوان یک عامل تعیین‌کننده، نقشی اساسی در کاهش مشکلات مالی و مادی شهرهای کوچک دارد. همچنین در این شهرها ممکن است به فرصت‌هایی مانند بهره‌گیری از سرمایه اجتماعی موجود، و تهدیدهایی مانند ندیده گرفتن قوانین و مقررات موجود انجام شود.

شاه‌کرمی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود بررسی و ارزیابی از جایگاه نظام حکمروایی مطلوب شهری در ساختار مدیریتی شهر خرم‌آباد پرداختند. نتایج بدست آمده در این پژوهش نشان می‌دهد که موقعیت شهر خرم‌آباد از میان چهار حالت تهاجمی، محافظه‌کارانه، تدافعی و رقابتی در بدترین وضعیت ممکن یعنی موقعیت تدافعی قرار دارد و همچنین نظر شهروندان در مورد شاخص حکمروایی مطلوب مثبت نبوده است و از دیدگاه کارشناسان غیر از دو شاخص پاسخگویی و قانون‌مداری حکمروایی خوب شهری بقیه شاخص‌ها نامطلوب ارزیابی شد.

خدشاهی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود دو عامل، "تعدد مدیریت و ناهماهنگی سازمان‌ها و نهادهای دولتی و خصوصی متولی امور شهری" و "توسعه و گسترش قانون‌های شهری اطراف کلان شهر تهران" را به عنوان چالش‌های اساسی مدیریت کلانشهر تهران می‌دانند و به ارائه راهبردهای مدیریتی با رویکرد مدیریت یکپارچه شهری برای کلانشهر تهران می‌پردازند. برخی از راهبردهای بازنگری که ارائه می‌دهند می‌توان به، حرکت به سمت تمرکز زدایی از قدرت و سازمان‌های دولتی و ساختار بوروکراتیک و واگذاری اختیارات به حکومت‌های محلی و مدیریت شهری و همچنین واگذاری اختیار تهیه طرح‌های توسعه شهری و منطقه‌ای به نهادهای محلی اشاره کرد.

کاظمی و رحمانی (۱۳۹۹) در پژوهش خود با تمرکز بر عملکرد دو سازمان شورای شهر و شهرداری، با استفاده از قضاوت شهروندان به ارزیابی میزان حکمرانی خوب شهری در اهواز می‌پردازند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که عملکرد شهرداری و شورای شهر اهواز از دیدگاه مردم در سطح بد قرار دارد اما پژوهشگران این پژوهش را درستی بر عملکرد این دو سازمان نمی‌دانند بلکه آن را محرکی برای تغییر برای عملکرد مثبت جلب رضایت شهروندان می‌دانند و در این راستا راهبردهایی را چون: اصلاح قوانین مدیریت شهری، ایجاد نظام تشویق و تنبیه در شهرداری اهواز، توسعه مشارکت شهروندان، تقویت جامعه مدنی و... ارائه می‌دهند.

لاوهانی و ندبله (۲۰۱۷) در پژوهش خود به بررسی اثربخشی ارائه خدمات در یک شهرداری محلی در لیمپوپو در آفریقای جنوبی پرداختند. یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که در شهرداری محلی که برای مطالعه انتخاب شده است، سیستم‌های پشتیبانی مالی بر ارائه خدمات تأثیر می‌گذارند. همچنین در پایان بر اساس نتایج مطالعه، توصیه شده است که شهرداری برای ایجاد یک پایه درآمد خوب، از کمک به دولت برای ارائه خدمات به جوامع جلوگیری کند.

آخوندی و همکاران (۱۳۸۶) در پژوهشی به بررسی و تحلیل ابعاد مختلف مفهوم تفرق سیاسی به عنوان بزرگترین چالش فراروی نظام‌های اداره و حاکمیت مناطق کلانشهری می‌پردازند. نتایج بررسی حاکی از وجود قلمروهای متعدد حکومتی و مدیریتی و افزایش روزافزون آن در منطقه کلان‌شهری تهران است. علاوه بر این به واسطه نظام برنامه‌ریزی متمرکز و بخشی کشور، نهادها و سازمان‌های متعددی در قالب شعبه‌های استانی و شهرستانی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های ملی در سطح منطقه کلانشهری تهران فعال هستند، اما سازوکار موثری برای ایجاد هماهنگی، همکاری و همیاری بین این نهادها با قلمروهای مدیریتی و قلمروهای حکومتی شهرستان و بخش وجود ندارد.

### ۳- مبانی نظری

در دهه ۱۹۷۰ ایده مدیریت شهری از طرف دو نویسنده به عنوان شکلی از دلالتی یا حق العمل کاری تلقی شد. مدیریت شهری از نگاه آنان، توزیع منابع از طریق کنترل قدرت بود. در این مفهوم، مدیریت شهری به عنوان میانجی میان بوروکراسی و جامعه بود (McGill, 1998). استفاده از واژه مدیریت شهری برای اولین بار در سال ۱۹۸۶ از سوی سازمان بین‌المللی برنامه مدیریت شهری که از جانب بانک جهانی، مرکز سازمان ملل برای اسکان بشر و برنامه توسعه سازمان ملل حمایت می‌شود، برای مدیریت رشد شهرها در کشورهای درحال توسعه مطرح شد (Nallathiga, 2008) در واقع سابقه علم مدیریت شهری به پیدایش شهر و ضرورت تدوین اصول و مقررات و قوانین زیستن انسان‌ها در کالبد زیستی، روانی و تغییر جهت می‌دهد (زیاری و همکاران، ۱۳۸۸). مدیریت شهری را می‌توان فرایندی سیستماتیک در قالب رشد و توسعه شهر نامید که از دو جزء اصلی تشکیل شده است: یکی

مدیریت و دیگری شهر. مفهوم مدیریت نوعی عمل تصمیم‌گیری است که در بردارنده برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل است. این عوامل یک رابطه تعاملی با یکدیگر دارند. شهر نیز نوعی خالقیت بشری برای استمرار زندگی بهتر و مناسب است (لطیفی، ۱۳۸۴)

دانش مدیریت حول و حوش پنج کارکرد مدیریتی سازمان می‌یابد: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، نیروی‌انسانی، هدایت و کنترل. این موضوع در مدیریت شهری نیز صادق است (Chakrabarty, 2001). مدیریت شهری مسئولیت حکومت شهری است و تمام حوزه‌های توسعه شهری از خصوصی تا عمومی را در برمی‌گیرد (Amos, 1989). سیستم مدیریت امور شهری بنا به تعریف و به لحاظ وظایف عملی خود موظف به برنامه‌ریزی توسعه و عمران شهری و اجرای برنامه‌ها، طرح‌ها و پروژه‌های مربوطه است. انجام این وظایف تعیین‌کننده نوعی هویت برنامه‌ریزی اجرایی برای آن است (Gleeson & Low, 2000). مدیریت شهری به عنوان چارچوب سازمانی توسعه شهر به سیاستها، برنامه‌ها و طرح‌ها و عملیاتی اطلاق می‌شود که در پی اطمینان از هماهنگی رشد جمعیت با دسترسی به زیرساخت‌های اساسی (Jeppesen & al et, 2006) است. مدیریت شهری عبارت از سازماندهی عوامل و منابع برای پاسخگویی به نیازهای ساکنان شهر است (صرافی، ۱۳۷۹). سازماندهی، برنامه‌ریزی، مرارت و ایجاد انگیزش تشکیل دهنده مفهوم مدیریت هستند و از آنجا که شهر مانند یک سیستم و سازمان عمل می‌کند، در رأس آن و برای اداره امور شهر، از تخصصی تحت عنوان مدیریت شهری استفاده می‌شود (Shia, 2003). اشترن بیان میکند که اصول کلی برای فهم مدیریت شهری وجود ندارد و مفهوم اصلی این واژه بسیار گیج‌کننده است. مدیریت شهری با توجه به سلیقه‌ها، ادراک افراد و همچنین اقتضای سیاسی-اجتماعی زمان‌های مختلف معانی متفاوت داشته است. چنانچه ما در زمان کنونی نیز این اختلاف معانی و مفهوم را کاملاً شاهد هستیم. (دانایی‌فر، ۱۳۸۵ به نقل از اشترن ۱۹۹۳). هدف تئوریک سیستم مدیریت شهری، تقویت فرآیند توسعه شهری است. (داداش‌پور، ۱۳۸۰). نیم‌نگاهی به وضعیت مدیریت شهری در ایران نشان می‌دهد به دلایلی چون تمرکزگرایی، برونزا بودن برنامه‌ها و طرح‌های شهری، اقتصاد رانتی و مبتنی بر نفت، مدیریت شهری در سیطره دولت است و مدام از مدیریت یکپارچه و سیستمی فاصله گرفته و در گرداب مدیریت بخشی و سلولی گرفتار آمده و از روند شهرنشینی و مسائل حاصل از این شهرنشینی، عقب مانده و در دیدگاه‌ها و نگرش‌های از بالا به پایین گرفتار شده است. (تقوایی و تاجدار ۱۳۸۸). آن دسته از مسائل که به نظام برنامه‌ریزی و اداره شهر مربوط می‌شوند اگرچه مسائلی ناملموس و پنهان هستند اما مهم‌تر و بنیادی‌تر از مسائل محتوایی و آشکار شهر به شمار می‌آیند، زیرا آنها به وجود آورنده یا تشدیدکننده مسائل محتوایی هستند. ضعف توان نهادی شهرها، جدا افتادگی و تفرق بخش‌های مختلف اداره شهر، کمبود انگیزه و ابتکار در ایجاد تحولات اساسی در شهر، مقاومت در برابر دگرگونی و روابط نامناسب میان حکومت و مدیریت‌های محلی و شهری، از جمله چالش‌های رویه‌ای هستند. هرگونه تحول اساسی در شهر و کاهش مسائل موضوعی آن وابسته به اصلاحات اساسی در رویکردها و نظام‌های برنامه‌ریزی و مدیریت شهری است (برک‌پور، ۱۳۸۷).

جدول ۱- شاخص‌های تاثیرگذار در مدیریت شهری

محقق	سال	شاخص تاثیر گذار	توضیحات
Christensen & Laegreid	۲۰۰۸	هماهنگی بین سازمانی	تعهد شفاف به مشارکت در فرایندهای هماهنگی بین سازمانی و اجرای مؤثر آنها وجود داشته باشد.
State Services Commission	۲۰۰۸		فرایند هماهنگی بین سازمانی شامل ایجاد قوانین تصمیم‌گیری، مباحث خط مشی و مبادله اطلاعات بین سازمانهای درگیر است و این به نوبه خود بر اعمال تصمیمات درون سازمانی تأثیر خواهد داشت.

همکاریهای بین سازمانی، به معنای تعامل بین سازمان های مستقل می باشد و الگوی روابط اجتماعی بین چند سازمان نامیده می شوند. در مجموع، همکاریهای بین سازمانی، جنبه های مختلفی را در بر می گیرند که همه آنها تحت لوای بین سازمانی مورد بررسی قرار می گیرند.

باید وظایف بین وزارتخانه های درگیر و سازمان مربوطه، به شکلی شفاف تقسیم شوند؛ در غیر این صورت احتمال همپوشانی وظایف، زیاد می شود که هماهنگی را مشکل خواهد ساخت.

امروزه عملکرد شورای شهر فقط به شهرداری ها ختم می شود و در مقابل نهاد های دیگر هیچ مسئولیتی ندارد و سازگاری با نهادهای دیگر متناسب با قانون تنها بر پایه نیاز آن سازمان ها عملی شده است و شورای شهر، مامور یا سازمان کنترل و تصمیم گیری نیست.

شهرهای ما دارای قوانین، آیین نامه ها و مقرراتی از نظر شهرسازی بوده اند که مصوبات بسیاری از آنها به دهه های بسیار قبل باز میگردد، که نه شهر نشینی در ایران دارای چنین وسعتی بود و نه شهرداری ها آنچنان بودند که نیازمند وضع قوانین و مقررات شهری جدیدی باشند تا در سایه آنها اداره امور شهرها را به نحوی درست و با بهره وری مناسب به پیش ببرند.

مهمترین نقائص و آسیب های ناشی از مدل مدیریت شهری در ایران عبارتند از: ۱. نقص در مدل مدیریت شهری ایران و ضرورت تفکیک رهبری سیاسی از مدیریت تخصصی. ۲. محدودیت در وظایف نهادهای مدیریت شهری ۳. یکسانی مدل اداره امور شهر در تمامی شهرهای کشور ۴. نقص سازوکارهای نظارت و تعادل بخشی در تنظیم رابطه شورا و شهردار ۵. شکل نگرفتن شوراهای محله ای و منطقهای زیر مجموعه شوراهای شهر ۶. نحوه انتخاب اعضای شورای شهر ۷. مدیریت شهری و مساله اداره منطقه شهری

شوراهای شهر در شهرها به دلایلی در زمینه مدیریت شهری توفیق زیادی نداشته اند که دلایل عدم توفیق شوراهای اسلامی در شهرها به عدم وجود ساز و کارهای حقوقی و قانونی در تحقق شوراها در کشور، روشن نبودن وضعیت شوراها در ساختار رسمی کشور، فقدان پشتوانه و منابع مالی برای شوراها، فقدان نیروهای متخصص در امور شهری در شوراهای اسلامی و... از جمله دیگر مواردی است که عملاً مسیر تضعیف شوراها را هموار کرده است.

نظام اداره امور شهر در طی صد سال گذشته از وظایف اصلی مدیریت شهری به جهت نداشتن منابع درآمدی پایدار، ضعف نهادهای مدنی و

محلی و نداشتن جایگاه تعریف شده تشکیلاتی در سلسله مراتب تشکیلاتی کشور، عدم مشارکت در برنامه ریزی به واسطه. ماهیت برنامه ریزی متمرکز و از بالا به پایین ..... باز مانده و بیشتر به امور بر زمین مانده شهر پرداخته اند. نتیجه این رویکرد و سیاست گذاری، رشدی بی قواره و نا اندیشیده دولت و ضعف و ناتوانی مفرط مدیریت شهری بوده است			
برای تمام شهروندان یک شهر عدالت باید رعایت شود و برنامه های اجرایی باید بدون توجه به یک قشر خاص صورت بگیرد، همچنین همه شهروندان شهر نیز در برابر قوانین برابر هستند و حقوق و مسئولیت های مطابق با جایگاهشان را به عنوان شهروند دارند.	عدالت	۲۰۰۲	Friedmann
مدیریت شهری باید تمام گروه ها و افراد ساکن در شهر را در نظر داشته باشد و بدون توجه به گروهی خاص و به طور متعادل، نیاز همه ی ساکنان شهر را برآورده کند.		۲۰۰۳	Acioly
برای اینکه اهداف مدیریت شهری یعنی آرامش و امنیت و رفاه و ایمنی و... محقق شود، نیاز به فراهم شدن شرایطی از جمله شرایط سیاسی و اجتماعی و اقتصادی مناسب، منسجم، پایدار و همچنین به کارگیری نیرو های متخصص و کارآمد است	توجه به تخصص	۱۳۸۳	رجب صالحی
استفاده از سیاستها و راهبرد های مدیریت یکپارچه امری گریز ناپذیر است، که مدیران و برنامه ریزان شهری باید آن را پیش بگیرند تا تمام فعالیت هایی که در شهر انجام میگردد تحت کنترل و نظارت و به صورت یکپارچه باشد و از بسیاری دوباره کاری ها و شکست خوردن پروژه ها و طرح ها جلوگیری شود	کنترل و نظارت یکپارچه	۲۰۰۱	chakrabarty
مدیریت شهری باید دیدگاه جامع نگرتری درباره اجزا و عناصر سیستم شهری اختیار کند.	جامع نگری	۲۰۰۶	Digk
رویکرد کل نگر، نیازمند هدایتی قوی است تا هماهنگی و همسویی الزم در فرآیند مدیریت شهری حاصل گردد و مطلوب ترین نیروی هدایتی، مطمئناً یک حکومت شهری یا محلی قوی در سطح شهر خواهد بود.		۱۳۸۴	مرکز پژوهشهای شهری و روستایی

#### ۴- روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی، از نظر ماهیت، تحلیلی، و از نظر روش جمع آوری داده ها، پیمایشی است. با توجه به هدف مطالعه حاضر، در این پژوهش از طرح ترکیبی چند مرحله ای (Mixed Multistage Design Methods) استفاده شد. در این پژوهش، طرح چند مرحله ای به صورت متوالی انجام شد. در طرح های متوالی، پژوهشگر جزهای کمی و کیفی را در مراحل جداگانه به کار می برد و یک نوع از داده ها را قبل از نوع دیگر داده ها جمع آوری و تجزیه و تحلیل می کند (Creswell & Plano, 2017). به این ترتیب ابتدا یک مطالعه کیفی اولیه به منظور تبیین چالش های رویه ای حوزه مدیریت شهری اهواز انجام شد، سپس در مرحله بعد براساس یافته های مرحله کیفی، با کسب نظرات متخصصین از طریق پرسشنامه، متغیرها بر اساس ضریب اهمیت با استفاده از نرم افزار spss اولویت بندی شدند.

در این مطالعه پژوهشگر پس از ۱۶ مصاحبه به اشباع داده‌ها رسید و تحلیل داده‌ها نیز روی همین تعداد مصاحبه خاتمه یافت. ۱۶ شرکت کننده این پژوهش شامل: ۹ نفر از پرسنل و مدیران شهری بودند که ۲ نفر از این ۹ نفر تحصیلات دانشگاهی مرتبط داشتند. و همچنین ۳ نفر از متخصصین حوزه شهرسازی بودند که با مجموعه شهرداری مرتبط و از چالش‌های درون سازمانی اطلاع داشتند. و ۴ نفر مراجعه کنندگان به سازمان و مردم عادی بودند. جمع‌آوری داده‌های کیفی به مدت ۲ هفته در ۲۵ آذر ماه تا ۱۰ دی ماه ۱۳۹۹ به طول انجامید. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختار یافته استفاده شد. مدت زمان مصاحبه‌ها بسته به چگونگی پاسخگویی و تمایل مشارکت کنندگان از ۵ الی ۱۲ دقیقه متغیر بود. مصاحبه‌ها در سازمان شهرداری اهواز انجام شد. بدین ترتیب پس از انتخاب مشارکت کنندگان برای شرکت در پژوهش، آشنایی اولیه توسط پژوهشگر صورت گرفت. در صورت تمایل مشارکت کننده به شرکت در مطالعه، اطلاعات مربوط به هدف مطالعه، چگونگی جمع‌آوری داده و همکاری ایشان توضیح داده شد. هر مصاحبه به صورت فردی و با رعایت حریم خصوصی افراد انجام شد. به مشارکت کنندگان اطمینان داده شد که اطلاعات آنها به صورت محرمانه و بدون ذکر نام ثبت می‌شود. سپس مصاحبه پس از توضیح مختصری در مورد مفهوم "چالش‌های رویه‌ای مدیریت شهری" با زبان قابل درک برای مشارکت کنندگان، با ذکر تک سوال: "از دیدگاه شما به عنوان یک (شهروند/ مدیر شهری/ متخصص شهری) مدیریت شهری اهواز با چه مشکلاتی رو به روست؟" انجام پذیرفت. همچنین برحسب نیاز در طول مصاحبه‌ها از سوالات کاوشی (Questions Probing) مانند "منظور شما چیست" یا "اگر می‌توانید لطفاً بیشتر توضیح دهید"، استفاده شد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی مطالعه، از رویکرد تحلیل محتوا استفاده شد. تحلیل محتوا، یکی از روش‌ها و تکنیک‌های متعدد پژوهشی برای تجزیه و تحلیل داده‌های متنی است که محتوای آشکار متن را تجزیه و تحلیل نمی‌کند بلکه به تجزیه و تحلیل محتوای پنهان نیز می‌پردازد (Graneheim & Lundman, 2004). در تحلیل محتوای کیفی، سه رویکرد متفاوت برای تفسیر محتوای متون به کار می‌رود. در این مطالعه از تحلیل محتوای نوع قراردادی استفاده شد. تحلیل محتوای قراردادی عموماً در طرح مطالعه‌ای که هدفش توصیف پدیده است، به کار می‌رود. این طرح معمولاً زمانی مناسب است که تئوری یا متن‌های پژوهشی موجود در مورد یک پدیده محدود باشند. پژوهشگران از به کارگیری طبقات از پیش تصور شده خودداری می‌کنند و در عوض اجازه می‌دهند که طبقات و نام آنها از داده‌ها ناشی شوند تا بینش‌های جدیدی شکل بگیرد. تحلیل محتوای کیفی در این مطالعه به روش گرانیهام و لاندمن با گذراندن ۸ مرحله ۱- پیاده‌سازی کل مصاحبه بلافاصله بعد از انجام هر مصاحبه. ۲- خواندن کل متن برای درک کلی از محتوای آن. ۳- تعیین واحدهای معنا و واحد معنای تخلص شده و کدهای اولیه. ۴- طبقه‌بندی کدهای اولیه مشابه در طبقات جامع‌تر. ۵- تعیین درون مایه اصلی ۶- تعیین طبقات اصلی ۷- تعیین زیر طبقات ۸- دسته‌بندی کدها در زیر طبقات صورت پذیرفت. بدین ترتیب در این مطالعه پس از انجام هر مصاحبه، متن مصاحبه‌ها در اولین فرصت پیاده‌سازی شد و فایل صوتی مصاحبه‌ها تایپ شد. از واحدهای معنا، واحدهای معنای تخلص شده و سپس کدهای اولیه‌ای به دست آمدند. و پس از آن کدهایی که حول یک مفهوم مرکزی بودند در داخل یک زیر طبقه جای داده شدند. سپس زیر طبقات چندین بار بازبینی و براساس شباهت‌ها و تفاوت‌ها با یکدیگر مقایسه شدند و طبقات و درون مایه‌ها شکل گرفتند، به طوری که سعی شد درون طبقات بیشترین همگنی و بین طبقات بیشترین ناهمگنی وجود داشته باشد.

در مرحله دوم پژوهش ۳۹ چالش بدست آمده از مرحله اول تحلیل در پرسشنامه‌ای با هم‌اندیشی ۶ تن از متخصصین علاقه‌مند و با تجربه اولویت بندی شد. پرسشنامه به گونه‌ای طراحی شده بود که هر متخصص باید بر اساس درجه اهمیت با کمک طیف لیکرات از ۱ تا ۵ به هر چالش (یا کد) امتیاز بدهد. در نهایت داده‌های حاصل از پرسشنامه با کمک آزمون فریدمن در نرم‌افزار spss تحلیل و مهمترین چالش‌های رویه‌ای حوزه مدیریت شهری تبیین شد.

## ۵- یافته‌های تحقیق

به منظور شناسایی چالش‌های رویه‌ای مدیریت شهری کلانشهر اهواز از نتایج مصاحبه‌ها استفاده شده است. در این بخش پس از پیاده‌سازی و نوشتن متن کامل مصاحبه‌ها، واحدهای معنا، واحدهای معنای تلخیص شده و کدهای تدوین شده است. واحد معنا بیانگر مجموعه‌ای از واژگان یا عبارات‌هایی است که به یک معنای کلیدی واحدی مرتبط هستند. (طیبی و همکاران به نقل از گرانهمیم و لاندمن) همچنین، تلخیص به کاهش داده‌ها همزمان با حفظ کیفیت اشاره می‌کند. و برچسب زدن به یک واحد معنا کدگذاری نامیده می‌شود (طیبی و همکاران) (جدول ۲). یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها بر مبنای ۳ دسته‌بندی ذکر شده در بالا تدوین شده است.

جدول ۲- واحد معنا، واحد معنای تلخیص شده و کدهای حاصل پژوهش

واحد معنا	واحد معنای تلخیص شده	کد
تعامل مردمی با شهرداری اهواز وجود ندارد مردم در زمینه‌های مختلف با شهرداری همکاری نمی‌کنند البته شهرداری هم تمایلی به مشورت گرفتن از مردم ندارد و راه‌های مشارکت بسته است. (آقای ۳۶ ساله متخصص امور شهری)	عدم وجود مشارکت بین مردم و واحد اجرایی	عدم مشارکت مردمی
در انتخاب مسئولین و کارکنان برای پست‌های کلیدی و تخصصی امور شهری به تخصص توجهی نمی‌شود. (خانم ۲۹ ساله ارباب رجوع و متخصص امور شهری)	عدم توجه به تخصص در پست‌های کلیدی مرتبط با امور شهری	عدم توجه به تخصص
اگر ما قوانین جامع شهرسازی داشتیم این تداخل‌ها و دوباره کاری‌ها و ناهماهنگی‌ها وجود نداشت. (خانم ۴۲ ساله کارمند سازمان)	عدم وجود قانون جامع شهرسازی در جهت کاهش ناهماهنگی‌ها	عدم وجود قانون جامع شهرسازی
خیلی از همکاران در مقابل نابرابری‌ها و بی‌انصافی‌ها سکوت میکنند در صورتی که تنها کسانی که می‌توانند مانع این اشتباهات باشند، آنها هستند. (خانم ۳۸ ساله کارمند سازمان)	سکوت در مقابل اشتباهات کارکنان	نبود اخلاق حرفه‌ای
در بسیاری از مواقع سازمان‌های مرتبط با امور شهری با شهرداری همکاری نمی‌کنند. (آقای ۴۷ ساله مدیر شهری)	عدم هماهنگی بین سازمان‌های امور شهری و اختلاف نظر در خصوص حل مشکلات شهری بین سازمان‌های ذی‌ربط	عدم هماهنگی بین سازمانی و اختلافات بین سازمانی
علاوه بر تعدد تصمیم‌گیران اختلاف نظر و جنجال‌هایی مخصوصاً در دهه اخیر در خصوص مشکلات شهری بین سازمان‌های مرتبط پیش آمده که به ضرر مردم بوده است. نمونه بارز آن اختلاف بین شهرداری و آبفا در خصوص مشکل فاضلاب شهری اهواز که این اختلاف در سطح ملی مطرح شد. (خانم ۳۳ ساله متخصص امور شهری)	عدم وجود منابع درآمد پایدار شهرداری	تأمین اعتبار
اعتبار کافی حتی برای پرداخت حقوق کارکنان وجود ندارد و هیچ منبع درآمدی پایدار نداریم که بتوان		



برای خدمات شهری برنامه ریزی کنیم. (آقای ۵۲ ساله مدیر شهری)	عدم وجود احساس مسئولیت سازمانی و احساس تعلق	عدم مسئولیت پذیری سازمان ها
گاهها در شهر مشکلاتی پیش می آید، که هیچ سازمان مرتبط با امور شهری در اصلاح و بهبود وضعیت خود را مسئول نمی داند و هر سازمان از انجام وظایف خود شانه خالی می کند. (خانم ۲۹ ساله ارباب رجوع و متخصص امور شهری)	تامین درآمد با تخلف قانونی	فروش تراکم
شهرداری برای تامین درآمد های خود گاهها مجبور می شود که مجوزهایی خارج از مقررات صادر کند. (آقای ۵۲ ساله مدیر شهری)	فساد مالی در اثر کمبود اعتبار و کم رنگ شدن هویت انسانی	فساد مالی
حقوق پایین کارمندان که از همان کمبود اعتبار ناشی می شود باعث ایجاد فساد مالی در برخی بخش های شهرداری شده است. (آقای ۴۰ ساله ارباب رجوع)	تاثیر جناح سیاسی بر انتخاب مسئولین در دوره های مختلف	تاثیر منفی جناح بندی سیاسی در انتصابات
بدون شک چیزی که در شهرداری های مناطق اهواز عیان است خیلی از پست های کلیدی تحت تاثیر جناح سیاسی غالب بر کشور در آن دوره انتخاب می شوند . و حتی در سال های اخیر بسیار دیده شده که تصمیمات تحت نفوذ گروه های سیاسی که اکثریت اعضای شورای شهر یا مدیران شهری را تشکیل می دهند، گرفته شده است. (آقای ۴۰ ساله ارباب رجوع)	تاثیر قومیت در تعاملات و جبهه گیری های درون سازمانی	قوم گرایی افراطی
در اهواز اینکه از کدام قومیت هستی در روابط بین سازمانی ، برخورد ، نوع حمایت و عدم حمایت مدیر بخش از کارکنان تاثیر بسیار زیاد دارد. (خانم ۳۸ ساله کارمند سازمان)	شفافیت بین سازمان و مردم و درون سازمانی وجود ندارد.	عدم وجود شفافیت
مردم از مشکلات درون شهرداری بی اطلاع هستند و توقعاتشان بر آورده نمی شود. همچنین وقتی طرحی اجرا می شود مردم عوامل تاثیرگذار پشت پرده را نمی شناسند و بیشتر تصمیمات در پشت درب اتاق های بسته توسط اشخاص خاصی در سازمان گرفته می شود. (آقای ۴۶ ساله مدیر شهری)	مدل شورا-مدیر شهر چالش ساز است.	منسوخیت مدل شورا-مدیر
اینکه شهردار توسط اعضای شورا انتخاب می شود خودش باعث چالش سازی های زیادی در امور شهری است. به عنوان مثال شهردار به عنوان مدیر شهر به سبب ساختار و توانایی عزل و نصب توسط شورا فقدان رهبری قوی است. (آقای ۳۰ ساله ارباب رجوع)	شهروندان در اهواز به قوانین پایبند نیستند.	عدم پایبندی شهروندان به قوانین
شهروندان در شهر اهواز در موارد بسیاری از جمله ساخت و ساز، اخذ پروانه و ... به قوانین پایبند		

نیستند. (آقای ۵۲ ساله مدیر شهری)		
عدم وجود فیلتر های تخصصی ورود به مجموعه شورای شهر	در ورود به مجموعه اعضای شورای شهر تخصص و تجربه جایگاهی ندارد.	همین که هر کسی با هر سطح تجربه و تخصص نا مربوط به امور شهری می تواند در شورای شهر عضو شود ، ای بی تخصصی و بی تجربگی در اعضای شورا بسیاری از چالش ها را رقم میزند. (آقای ۵۵ ساله متخصص مرتبط با سازمان)
عدم مسئولیت پذیری در برابر عملکرد	عدم مسئولیت پذیری و پاسخگویی مدیران شهری به مردم در قبال عملکرد خود	مدیران امور شهری خود را مالک شهر میدانند و درباره عملکرد و چون و چرای تصمیماتشان به مردم پاسخی نمی دهند. و مسئولیتی در برابر نارضایتی مردم از خدمات ارائه شده نشان نمیدهند. (آقای ۳۰ ساله ارباب رجوع)
ضعف در سیاست گذاری ها و جایگاه ذاتی شهرداری ها	جایگاه مبهم و غیر مستقل شهرداری ها در مقابل دولت	شهرداری علیرغم اینکه مسئولیت سنگینی در شهر و در ارتباط با مردم بر عهده دارد از جایگاه مشخص و ثابتی در سیستم سیاسی - اداری کشور برخوردار نیست. (آقای ۳۶ ساله متخصص امور شهری)
مقاومت در برابر فناوری	استفاده از فناوری در جهت افزایش سهولت و کاهش آسیب ها	اگر سیستم های ارتباط با مراجعه کنندگان و روال اداری پرونده ها بصورت اتوماسیونی بود در زمان بسیار صرفه جویی میشد مخصوصا که در شرایط ویژه کرونا بسیاری از سازمان ها حتی در کشور خودمان این شیوه را پیش گرفته اند. (آقای ۲۹ ساله کارمند سازمان)
محدودیت ظرفیت نهادی جهت ارائه خدمات شهری	شهرداری ظرفیت نهادی لازم را برای ارائه خدمات شهری ندارد.	در خیلی بخش ها شهرداری ظرفیت لازم را برای اجرای طرح ها و ارائه خدمات شهری ندارد و این خود موجبات نارضایتی مردم را فراهم می آورد. (آقای ۴۱ ساله کارمند سازمان)
عدم استقلال سازمانی	تعدد سازمان های تصمیم گیری و اختیارات محدود شهرداری	در تصمیم گیری ها در خصوص امور شهری مراکز و نهاد های مختلفی دخالت دارند و همیشه تناقض در تصمیم گیری ها دیده می شود و شهرداری اختیارات محدودی دارد. (آقای ۵۲ ساله مدیر شهری)
عدم نظارت بین سازمانی / عدم نظارت اصولی بر امور شهری	نظارت بین سازمانی سبب کاهش تخلفات و مشکلات می شود.	اگر نظارتی بین روابط بین سازمانی بود خیلی از تخلفات کاهش پیدا میکرد و حتی ضعف های قانونی نمود پیدا می کردند. و همچنین نظارت به طور جدی با ضوابط مشخص شده و قانونی بر انجام طرح ها و خدمات صورت نمی گیرد و همین موضوع از کیفیت کار کم میکند. (آقای ۵۵ ساله متخصص مرتبط با سازمان)

تداخل عملکرد سازمان ها	بین سازمان ها هماهنگی و اولویت بندی اجرا وجود ندارد.	در خیلی مواقع دیده شده که عملکرد سازمان ها با هم تداخل دارد . به عنوان مثال سازمان شهرداری خیابانی را آسفالت می کند، هنوز ۱ هفته از آسفالت کردن خیابان نگذشته اداره گاز آسفالت خیابان را برای تعمیر لوله های گاز تخریب میکند.(خانم ۳۸ ساله کارمند سازمان)
عدم مشارکت سازمان اجرا کننده در فرایند تهیه طرح ها	شهرداری در تهیه و تصویب طرح های توسعه شهری نقشی ندارد.	شهرداری ها با اینکه متولی اصلی امور شهری و اجرا کننده طرح های توسعه شهری هستند اما ، نقشی در تهیه طرح ها ندارد .(آقای ۴۷ ساله مدیر شهری)
بی انظباتی مالی	بی تدبیری مدیریتی در کنترل منابع مالی	شهرداری ها مدیریت مناسبی در خصوص کنترل منابع مالی خود ندارند و یکی از دلایلی که توانایی پرداخت به موقع حقوق پرسنل و کارگران را ندارند علاوه بر منابع پایدار مالی همین سو تدبیر مدیریتی است.(آقای ۵۵ ساله متخصص مرتبط با سازمان)
تعدد و تنوع ذی نفعان و ذی ربطان	تعدد افراد ،سازمانها و شرکت های خصوصی و خواسته و انتظارات	افراد ،سازمان ها و نهاد ها و شرکت های خصوصی متعددی طرف حساب شهرداری ها هستند و توقعات و انتظارات متنوعی از شهرداری ها دارند.(آقای ۴۷ ساله مدیر شهری)
همه شمول نبودن قوانین شهری و شهروندی	عدم وضوح و شمولیت قوانین شهری و شهروندی	مردم از حقوق خود بی اطلاع هستند و تناقض در قوانین باعث سردرگمی مردم می شود.(آقای ۴۰ ساله ارباب رجوع)
رویکرد غیر تخصصی مدیران شهری	رویکرد و نگرش غیر تخصصی به موضوعات	مدیران شهری همیشه نشان داده اند که در حل موضوعات همواره به دنبال کوتاه ترین و سریع ترین راه حل هستند و از استفاده از راه حل های تخصصی و زیر ساختی ممانعت می ورزند.(آقای ۴۰ ساله ارباب رجوع)
تضاد فرهنگ سازمان ها	تضاد و برخورد فرهنگ سازمان ها	هر سازمانی بنا بر فرهنگ خود و باید ها و نباید ها با مسائل برخورد می کند و از آنجا که مدیران هر سازمان معمار اصلی فرهنگ آن سازمان هستند ،این تفاوت در برخورد سازمان ها با یکدیگر به وضوح دیده می شود.(آقای ۵۲ ساله مدیر شهری)
کمبود ماشین آلات	کمبود ماشین آلات برای خدمت رسانی در مواقع بحرانی	شهرداری به عنوان یک نهاد شهری و مردمی در مواقع حساس بحرانی تا کنون با کمبود ماشین آلات خدمت رسانی مواجه بوده است . سیلاب سالانه مخصوصا سیلاب سال ۹۸ تصدیق این موضوع است.(آقای ۵۲ ساله مدیر شهری)
وابستگی زیاد به منابع دولتی	وابستگی شهرداری ها به منابع دولتی سبب ایجاد انتظاراتی از سوی سازمان	شهرداری ها بنا بر وابستگی زیاد به منابع دولتی چه منابع مالی و چه منابع خدمات رسانی همواره با

	<p>های دولتی شده است.</p>	<p>مشکل مواجه هستند چراکه این وابستگی گاهها انتظاراتی را از جانب سازمان های دولتی از شهرداری ایجاد می کند. (خانم ۳۸ ساله کارمند سازمان)</p>
<p>اختلاف بین اعضای شورای شهر و شهرداران</p>	<p>اعمال نظر اعضای شورای شهر بر شهرداران و اختلافات اعضای شورا با یکدیگر</p>	<p>اعمال نظر اعضای شورای شهر بر شهرداران وجود دارد و مدیر شهر به دلیل امکان استیضاح اکثرا تسلیم تصمیمات از بالا می شود و در بعضی مواقع هم اختلاف نظر و درگیری ها در بین این دو بالا می گیرد. همچنین در اهواز همیشه شورای شهر به چند گروه تقسیم شده و به عنوان یک گروه اجمع نظر نداشته اند این اختلافات باعث ایجاد برخی جبهه گیری ها منفی درون سازمانی در مقابل هم قوم ها یا دوستان گروه مقابل شده و مشکلاتی را درون سازمان ایجاد نموده است. (آقای ۳۲ ساله ارباب رجوع)</p>
<p>کمبود نیروی انسانی متخصص در بدنه شهرداری / استخدام بدون آزمون</p>	<p>استخدام بدون آزمون و نظارت باعث بی عدالتی در حق فارغ التحصیلان مرتبط با امور شهری گردیده است.</p>	<p>ورود به سازمان شهرداری مثل سایر سازمان ها نیست و بسته به خواست شورا و شهردار استخدام صورت می گیرد. به عنوان مثال در زمان شهرداری آقای X شهرداری اهواز حدود ۲۰۰۰ نفر استخدام داشت که در میان آنها تعداد قابل ملاحظه ای فارغ التحصیل پرستار و ماما وجود داشت در صورتی که تمامی فارغ التحصیلان مرتبط با امور شهری در سطح خوزستان بیکار و از نبود شرایط اشتغال در رشته شهرسازی گله مند هستند. امروز در شهرداری اهواز به ازای ۱ میز ۷ نفر حقوق می گیرند. (خانم ۳۳ ساله متخصص امور شهری)</p>
<p>عدم همکاری و هماهنگی بین بخشی /</p>	<p>عدم همکاری و هماهنگی بین بخشی باعث مضرر گشتن ارباب رجوع می شود.</p>	<p>در درون سازمان شهرداری بعضا دیده می شود که همکاری بین بخش های مختلف انجام نمی شود و ارباب رجوع برای اخذ یک امضا ساعت ها و روز ها در رفت و آمد است و قربانی نا هماهنگی بین بخش های مختلف سازمان می شود. (آقای ۵۷ ساله ارباب رجوع)</p>
<p>بی انگیزگی مردم و بخش خصوصی در همکاری با شهرداری</p>	<p>فقدان ساز و کار و انگیزه های لازم جهت درگیر شدن بخش خصوصی و مردم در همکاری با شهرداری ها</p>	<p>مردم برای همکاری و همیاری با شهرداری ها از خود علاقه ای نشان نمی دهند. بخش خصوصی هم به دلیل بی انظباتی در پرداخت مالی و کمبود مزایای سرمایه گذاری تمایلی به همکاری با شهرداری ندارند. (آقای ۵۲ ساله مدیر شهری)</p>

خدمات شهرداری در مناطق ثروتمند نشین با مناطق فقیر نشین متفاوت است. خدمت رسانی در کیانپارس و امانیه که محل زندگی مسئولین رده بالای استانی است به سرعت و با بالاترین سطح کیفیت انجام می شود. (آقای ۵۷ ساله ارباب رجوع)	توزیع نابرابر امکانات شهری در مناطق شهر اهواز	عدم تخصیص عادلانه خدمات شهری
مدیران شهری تمایلی به ارتباط و استفاده از متخصصین حوزه شهرسازی ندارند. قرارداد هایی با دانشگاه بسته می شود که دیده شده طرف قرارداد با شهرداری گروه علوم اجتماعی و یا گروه آب است و موضوعیت طرح های تخصصی شهرسازی اند. (آقای ۳۶ ساله متخصص امور شهری)	عدم همکاری و استفاده مدیران شهری از نهادهای علمی متخصص شهرسازی	عدم همکاری و استفاده مدیران شهری از نهادهای علمی متخصص
تعدد زیاد مشکلات در حوزه امور شهری و مدیریتی نشان دهنده نیاز به اصلاح قوانین است. در خیلی مواقع مشکلات با قوانین حاضر قابل حل نیستند. (آقای ۵۷ ساله ارباب رجوع)	تعدد مشکلات در حوزه امور شهری نیاز به اصلاح قوانین را به شدت ملموس نموده است.	پاسخگو نبودن قوانین به نیاز های جدید
سرمایه داران شهر افراد مشخصی هستند که در تصمیم گیری های امور شهری و شورای شهر با تکیه بر ثروت خود دخالت می کنند. (آقای ۳۶ ساله متخصص امور شهری)	اعمال نفوذ و دخالت سرمایه داران در امور شهر و تصمیمات شورای شهر	اعمال نفوذ و دخالت افراد غیر مسئول در تصمیم گیری های شهری

در فرایند کد یابی (جدول ۲) یافته های حاصل از مصاحبه با افراد مختلف با ۳ نوع دیدگاه متفاوت، مردمی، مدیران شهری و متخصصین آشنا به امور شهری (که حضور آنها به صورت اتفاقی در محل انجام مصاحبه بود.) صورت پذیرفت که هر کدام از آنها از زاویه دید خود مشکلات را ذکر می کردند. کارمندان و مدیران شهری بیشتر مشکلات درون سازمانی را مد نظر داشتند، مردم عادی نیز مشکلات مربوط به ارتباط خود با شهرداری ها را بیشتر عنوان می کردند و متخصصین به مشکلات نگاه عمیق تری داشتند به گونه ای که ضعف های مربوط به قوانین و روابط ساختاری سازمان ها را ریشه بسیاری از چالش های مورد نظر مردم و مدیران شهری می دانستند. در بسیاری، موارد ذکر شده توسط مخاطبین تکراری بود و به زبان های مختلف مخاطبین منظور خود را می رساندند. حدود ۹۰ کد اولیه از مصاحبه ها استخراج شد که پس از غربالگری به ۳۹ کد اصلی تغلیظ داده شد. در این مرحله پس از تدوین واحدهای معنا و واحدهای معنای تلخیص شده و کدها که همان چالش های رویه ای حوزه مدیریت شهری هستند، طبقه بندی چالش ها (کدها) در چهار سطح از کلان به جز، ۱- درون مایه ۲- طبقه ۳- زیر طبقه ۴- کدها صورت پذیرفته است.

جدول ۳- درون مایه، طبقه، زیر طبقه و دسته بندی کدها (چالش ها)

درون مایه	طبقه	زیر طبقه	کدها
چالش های	چالش	اخلاقی	فساد مالی
رویه ای	ها و		نبود اخلاق حرفه ای
مدیریت	عوامل		فروش تراکم
شهری	درون		عدم مشارکت مردمی
اهواز	سازمانی		عدم وجود شفافیت

کمبود نیروی متخصص در بدنه شهرداری عدم همکاری و هماهنگی بین بخشی عدم تخصیص عادلانه خدمات شهری	اقتصادی	تامین اعتبار محدودیت ظرفیت نهادی جهت ارائه خدمات شهری بی انضباطی مالی کمبود ماشین آلات وابستگی به منابع دولتی بی انگیزگی مردم و بخش خصوصی در همکاری با شهرداری
عدم مسئولیت پذیری در برابر عملکرد مقاومت در برابر فناوری رویکرد غیر تخصصی مدیران شهری اختلاف بین اعضای شورای شهر و شهردار عدم همکاری و استفاده مدیران شهری از نهادهای علمی متخصص	مدیریتی	
منسوخیت مدل شورا-مدیر شهر عدم وجود فیلترهای تخصصی ورود به مجموعه شورای شهر ضعف در سیاست گذاری و جایگاه ذاتی شهرداری ها عدم استقلال سازمانی تعدد و تنوع ذی نفعان و ذی ربطان	چالش ها و عوامل برون سازمانی	سیاسی - ساختاری
عدم وجود قانون جامع شهرسازی عدم مشارکت سازمان اجرا کننده در فرایند تهیه طرح ها همه شمول نبودن قوانین شهری و شهروندی پاسخگو نبودن قوانین به نیازهای جدید استخدام بدون آزمون عدم نظارت بین سازمانی و نظارت اصولی بر امور شهری تداخل عملکرد سازمان ها	قانونی	
اعمال نفوذ و دخالت افراد غیر مسئول در تصمیم گیری های شهری عدم توجه به تخصص تاثیر منفی جناح بندی سیاسی در انتصابات و تصمیم گیری ها قوم گرایی افراطی عدم مسئولیت پذیری سازمان ها عدم پایبندی شهروندان به قوانین عدم هماهنگی و اختلافات بین سازمانی تضاد فرهنگ سازمان ها	اخلاقی	

دو مفهوم "چالش‌ها و عوامل برون سازمانی" و "چالش‌ها و عوامل درون سازمانی" دو طبقه اصلی پژوهش قرارگرفت و چالش‌ها به ۶ دسته: ۱- چالش‌های اخلاقی درون سازمانی ۲- چالش‌های اقتصادی درون سازمانی ۳- چالش‌های مدیریتی درون

سازمانی ۴- چالش‌های سیاسی - ساختاری برون‌سازمانی ۵- چالش‌های قانونی برون‌سازمانی ۶- چالش‌های اخلاقی برون‌سازمانی تقسیم شدند. در مرحله بعد تحلیل کدها (چالش‌ها) در قالب یک پرسشنامه در اختیار ۶ متخصص با تجربه شهرسازی و مدیریت شهری قرار گرفت که به هر کد بر اساس ضریب اهمیت با طیف لیکرات از ۱ تا ۵ امتیاز دهند سپس داده‌های پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزار spss و با آزمون فریدمن تحلیل شد و اولویت‌بندی چالش‌ها مشخص شد.

جدول ۴- آمار توصیفی حاصل از آزمون فریدمن

رتبه	انحراف از				
	بیشترین	کمترین	میانگین	میانگین	تعداد
31.42	5	4	.516	4.67	6
31.58	5	4	.516	4.67	6
31.58	5	4	.516	4.67	6
31.33	5	4	.516	4.67	6
34.83	5	5	.000	5.00	6
31.58	5	4	.516	4.67	6
30.00	5	4	.548	4.50	6
31.67	5	4	.516	4.67	6
31.58	5	4	.516	4.67	6
31.67	5	4	.516	4.67	6

سازمان

در یافته‌های حاصل از تحلیل پرسشنامه متخصصین با تجربه با آزمون فریدمن، ۱۰ مولفه به عنوان مهمترین و عمیق‌ترین چالش‌های رویه‌ای حوزه مدیریت شهری در اهواز انتخاب شدند (جدول ۴). همچنین رتبه هر ۱۰ چالش، بیشترین نمره و کمترین نمره در جدول نشان داده شده است.

جدول ۵- آمار آزمون

N	6
Chi-Square	168.409
df	38
Asymp. Sig.	.000

آزمون فریدمن

در این آزمون (جدول ۵) مقدار آمار کی اسکویر با درجه آزادی ۳۸ و p-value برابر با ۰,۰۰۰ شده که کوچک‌تر از سطح معنی‌داری ۰,۰۵ است نتیجه می‌گیریم که بین سوالات پرسشنامه به لحاظ اهمیت، تفاوت معنی‌دار وجود دارد و از دیدگاه متخصصین این چالش‌ها از ارزش و اهمیت یکسان برخوردار نیستند. همچنین پس از چالش‌های ذکر شده در اولویت اول از دیدگاه متخصصین، عدم هماهنگی و اختلاف بین سازمانی، همه شمول نبودن قوانین شهری و شهروندی، عدم مسئولیت‌پذیری در برابر عملکرد، اختلاف بین اعضای شورای شهر و شهردار، تاثیر منفی جناح‌بندی سیاسی در انتصابات و تصمیم‌گیری‌ها و عدم استفاده و همکاری

مدیران شهری از نهادهای علمی متخصص، از نظر ضریب اهمیت در اولویت دوم قرار دارند. در این بخش از تحلیل به بحث در خصوص چرایی انتخاب و دیدگاه متخصصین پرداخته شده است.

اخلاق آن گونه که از یافته‌های حاصل از پژوهش دریافت می‌شود اخلاق انسانی و فرهنگ هر شخص که در پی تربیت افراد از سال‌ها زندگی در خانواده و جامعه به دست می‌آید از بنیادی‌ترین، ریشه‌ای‌ترین و زیرساختی‌ترین ویژگی‌هایی است که می‌تواند در راستای کاهش چالش‌های مدیریت شهری کارگشا باشد یا خود، عامل ایجاد و یا تشدید آن باشد. اخلاق هر فرد در سیستم مدیریت شهری می‌تواند روی سایر افراد نیز تاثیر گذار باشد حال اگر آن شخص مدیر مجموعه باشد این تاثیر دو چندان است. "عدم توجه به تخصص" به عنوان یکی از چالش‌های این حوزه و زیر مجموعه اخلاق قرار می‌گیرد. این چالش در پی عملکرد چند دهه اخیر مسئولین از سطح ملی تا جزترین سطح در انتخاب پست‌های کلیدی، مدیران شهری، معاونت‌ها و حتی کارمندان جز سر بر دوانده و مسئله‌ساز شده است به گونه‌ای که همواره از موضوعات بحث داغ جامعه متخصص و علمی و حتی این اواخر جامعه مردمی است. کالانشهر اهواز در این مورد استثنا نبوده و حتی عواملی چون قوم‌گرایی افراطی و جناح‌بندی سیاسی تا حدود زیادی تشدید کننده آن نیز هست. "رویکرد غیر تخصصی مدیران شهری" که ماحصل چالش ذکر شده قبلی است و به مانند زنجیره‌ای به هم متصل چالش‌ها را رقم می‌زند، نتاجی جز مدیریت جزنگر و دور از تخصص به دنبال ندارد. یک متخصص شهرساز با درایت و با اخلاق علاوه بر داشتن رویکرد کل‌نگر و دیدگاه تخصصی در پی حل مسائل با ریشه‌یابی مشکلات است و اعمال نظرات وی با مشورت هم ردیفان متخصص خود منجر به حل مشکل خواهد شد والا که این امر نیازمند گذشت زمان زیادی باشد. اما بیشتر مدیران شهری که صندلی مدیریت شهری را سکوی پرتاب خود به بالاتر می‌بینند در پی حل مشکلات، کوتاه‌ترین مسیر را انتخاب نموده و با نگاه جز نگر خود نه تنها به حل مشکلات کمک نمی‌کنند بلکه مسائل را پیچیده‌تر می‌سازند. "نبود اخلاق حرفه‌ای" می‌تواند پر معنا، پیچیده و نامفهوم باشد و در نگاه اول این سوال را در ذهن خواننده بوجود آورد که مفهوم نویسنده از اخلاق حرفه‌ای به عنوان یک چالش (یا کد) چیست؟ مصاحبه‌شونده‌ها در چندین مورد منظور خود را از بی‌اخلاقی‌های سازمانی این‌گونه عنوان می‌کردند که "مسئولین در مقابل فساد مالی کارمندان خود سکوت می‌کنند/ مدیران شهری در مقابل عملکرد اشتباه برخی همکاران خود سکوت می‌کنند/ و... جملاتی از این قبیل بارها در مصاحبه‌ها عنوان شد. متخصصین نبود اخلاق حرفه‌ای را به عنوان یکی از مهمترین چالش‌های این حوزه دانسته‌اند. شاید دلیل این انتخاب‌ها دشوار بودن فرایند بازگرداندن معرفت و اخلاق حرفه‌ای به جامعه افسار گسیخته‌ای است که در کسب صندلی‌های مدیریت شهری معرفت را از یاد برده‌اند. چرا که هنوز پس از گذشت صدها سال صندلی حکمرانی شهر در اذهان آن‌ها صندلی قدرت و قدرت‌نمایی تلقی می‌شود. حال آنکه چه کسی به اندازه یک شهرساز می‌داند که شهرسازی عرصه خدمت به مردم و بنا نهادن محیطی است که انسان در آن خوشبختی و تعالی را بدست آورد.

قانون با وجود اهمیت شهرسازی از حیث ارتباط با مردم و تاثیر آن در سعادت زندگی انسانی، پس از گذشت بیش از چهار دهه از تدوین قانون اساسی و همچنین بر اساس احکام برنامه چهارم توسعه، تدوین قانون شهرسازی و معماری انجام پذیرفته است. در حالی که انتظار می‌رفت تاکنون "قانون جامع شهرسازی" تدوین و در قالب لایحه‌ای از سوی دولت تهیه، و سپس به قانون تبدیل می‌شد. یکی از اصلی‌ترین موانع فراروی مدیریت شهری "پاسخگو نبودن قوانین به نیازهای جدید" است. شهر یک سیستم باز است که عملکرد و کارکردهای موجود در این سیستم، در شرایط مکانی، زمانی و فضایی، مدام در حال تغییر و تولید است. بنابر این نیازمند وضع و بازنگری سالانه قوانین موجود توسط متخصصین است. هرچند در خصوص مدیریت شهری بازنگری قوانین پاسخگو نخواهد بود و همانگونه که پیش‌تر بدان اشاره شد، نیازمند وضع و تغییر اساسی در این شرایط هستیم. "نظارت بین‌سازمانی و نظارت عملکرد درون‌سازمانی"، "کمبود نیروی متخصص در بدنه شهرداری"، "بی‌انضباطی مالی" و "استخدام بدون آزمون" همگی چالش‌هایی هستند که با تدوین قوانین جامع و جدید، قابل حل هستند.

ساختار از قوانین جدا نیست و رابطه و همپوشانی تنگاتنگی با یکدیگر دارند. تغییر در ساختار تغییر در قوانین است و عکس آن نیز صادق است. مدیریت شهری و مدل شورا-مدل شهر، سال‌هاست که به دلیل ناکارآمدی در کشورهای جهان اول به دلایلی چون:



فقدان رهبری قوی و موثر، عدم تمایل مدیر به انجام وظایف سیاست سازی و... منسوخ شده و بسته به فرهنگ و نوع حکومت هر کشور گاهی در برخی کشورهای فدرالی هر ایالت مدل مدیریت شهری با منشور اختصاصی ویژه خود را دارد. در ایران اما در قانون اساسی هیچ اشاره‌ای به نوع مدل مدیریت شهری نشده است اما نوع مدیریتی که تاکنون در کشور اجرا شده، مدل شورا - مدیر شهر بوده است. تغییر در نوع مدل مدیریت شهری به دلیل ساختار سیاسی متمرکز حاکم در کشور و مقاومت در برابر تغییر و الگوبرداری‌های بی‌تدبیر از کشورهای غربی و بی‌توجهی به دانش متخصصین این امر توسط مدیران و نمایندگان سطح ملی، سبب آن شده است که تاکنون اقدامی جدی برای تدوین و اجرای ساختار و قوانین مدیریت شهری، مختص ایران اسلامی صورت نپذیرد.

## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

چالش‌های مدیریت شهری از بعد رویه‌ای زمینه‌ساز چالش‌های بعد محتوایی هستند. مدیریت شهری در اهواز نمونه کوچکی از مدیریت در سطح کشور است با آن که نمی‌توان نتایج یک پژوهش را در موقعیت مکانی خاص به کل کشور تعمیم داد اما، در خصوص مدیریت شهری بنا بر ساختار متمرکز و مشابه مدیریت شهری در سراسر کشور نتایج پژوهش در کلانشهر اهواز قابل تمیز از سطح ملی کشور نیست. از طرفی نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد سه عامل اساسی اخلاق، قانون و ساختار ریشه‌ساز چالش‌های رویه‌ای و در نهایت چالش‌های محتوایی مدیریت شهری هستند و تغییر و کنترل این سه عامل موجب کاهش مشکلات شهری خواهد بود. برای مرتفع نمودن چالش‌های رویه‌ای پیشنهادات زیر مطرح می‌شود:

- ایجاد یک نهاد نظارتی بر عملکرد شهرداری در حین انجام وظیفه برای کنترل و کاهش فساد اداری و مالی
- آموزش حقوق شهروندی و مطالبه‌گری توسط میانجی‌گران به شهروندان
- بازنگری در جایگاه ساختاری نهاد مدیریت شهری و تعریف جایگاه جدید
- تقویت سازمان‌های مردم‌نهاد در نقش نهاد نظارتی دوم بر عملکرد مدیریت شهری
- بازنگری در مدل مدیریت شهری شورا- مدیر شهر و ارائه مدل جدید توسط جمعی از متخصصین علوم شهری و سیاسی
- ایجاد تحولات اساسی در قوانین و وضع قانون جامع مدیریت شهری
- استخدام از طریق سازمان‌های رسمی وزارت علوم و منع استخدام‌های بدون آزمون
- تامین بودجه پایدار شهرداری‌ها در جهت کاهش فرایند شهر فروشی
- منع منصوبیت مدیران شهری غیر متخصص با کمک وضع قوانین جدید
- جانداختن مفاهیم "مدیریت شهری"، "شهرسازی" و "برنامه ریزی شهری" به عنوان یک تخصص و علم در اذهان مردم و منع ورود بدون تخصص به پست‌های کلیدی
- تزریق جامعه متخصص به بدنه شهرداری‌ها
- تدوین منشور اخلاق و سیستم تشویق و تنبیه برای ارتقا فرهنگ و اخلاق سازمانی

## ۷- منابع

۱. احمدآخوندی، عباس، برک پور، ناصر، اسدی، ایرج، طاهرخانی، حبیب‌الله، بصیرت، میثم و زندی، گلزار، (۱۳۸۶). حاکمیت شهر-منطقه تهران: چالش‌ها و روند‌ها، نشریه هنرهای زیبا، (شماره بیست و نهم)، ۱۶-۵.
۲. ایراندوست، کیومرث و امینی، امین، (۱۳۹۰). ارزیابی چالش‌های مدیریت شهرهای کوچک اندام از دید گروه‌های ذی‌نفع، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات شهری، (شماره اول)، ۹۱-۱۰۸.
۳. احمد آخوندی، عباس، برک‌پور، ناصر، اسدی، ایرج، بصیرت، میثم و طاهرخانی، حبیب‌الله، (۱۳۸۷). آسیب‌شناسی مدل اداره امور شهر در ایران، نشریه پژوهش‌های جغرافیایی (شماره شصت و سوم)، ۱۳۵-۱۵۶.

۴. برک پور، ناصر و اسدی، ایرج (۱۳۸۷). نظریه های مدیریت و حکمروایی شهری، گزارش نهایی طرح پژوهشی قرارداد شماره ۱۲/۳۲۱۲۲. دانشگاه هنر (دانشکده معماری و شهرسازی)، ۶۵-۷۶.
۵. تقوایی، علی اکبر و تاجدار، رسول (۱۳۸۸). درآمدی بر حکمروایی خوب شهری در رویکردی تحلیلی، فصلنامه مدیریت شهری، (شماره بیست و سوم)، ۳۹-۵۲.
۶. خدشاهی، علی، رهنمائی، محمد تقی و مدیری، مهدی، (۱۳۹۷). تحلیل راهبردی چالش های مدیریتی کلان شهر تهران با رویکرد مدیریت یکپارچه شهری، فصلنامه علمی پژوهشی نگرش های نو در جغرافیای انسانی، سال دهم، (شماره چهارم)، ۱۶۲-۱۴۱.
۷. داداش پور هاشم، (۱۳۸۰). مدیریت شهری، اهداف و راهبرد ها، ماهنامه تدبیر، (شماره صد و بیستم) ۸۹-۸۶.
۸. دانایی فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی، آذر، عادل (۱۳۸۵) روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، چاپ اول، تهران، انتشارات صفار
۹. رجب صالحی، حسین، (۱۳۸۳). ساختار حکومت محلی، مدیریت شهری و شهرداری، در مجموعه مقالات برنامه ریزی و مدیریت شهری: مسائل و چالش های تجربی، تهران: سازمان شهرداری های کشور.
۱۰. زیاری، کرامت الله، زندوی، سید مجد الدین، آقاجانی، محمد و مقدم، محمد، (۱۳۸۸). بررسی مشارکت شهروندی و نقش آن در مدیریت شهرهای کوچک (نمونه موردی: شهرهای گله دار، ورزنه و هیدج). مجله جغرافیا و توسعه ناحیه ای، (شماره سیزدهم)، ۱۱۱-۲۳۵.
۱۱. سالاری سردری، فرضعلی و کیانی، اکبر (۱۳۹۶). تحلیل الگوی مدیریت شهری ایران (ساختار، عملکرد و راهبرد)، فصلنامه مطالعات مدیریت شهری، سال نهم، (شماره سی و دوم)، ۳۵-۵۲.
۱۲. سرایی، محمد حسین، شاه کرمی، نعمت، انیژ، حجت و کمانداری، محسن، (۱۳۹۳). ارزیابی و تحلیل مدیریت شهری با تاکید بر شاخص های حکمروایی مطلوب شهری (مطالعه موردی: شهر خرم آباد)، نشریه مطالعات نواحی شهری، سال اول (شماره یکم)، ۶۲-۴۳.
۱۳. شیعه، اسمائیل، (۱۳۸۲). لزوم تحول مدیریت شهری در ایران، مجله جغرافیا و توسعه، دوره یک، (شماره یکم)، ۶۲-۳۷.
۱۴. صدیق، رحمت الله (۱۳۸۶). تحلیل مدل های حکمرانی شهری در انتخابات سومین دوره شورای اسلامی شهر تهران، فصلنامه علمی پژوهشی رفاه اجتماعی، سال هفتم، (شماره بیست و ششم)، ۳۳-۹.
۱۵. صرافی، مظفر (۱۳۷۹) مفهوم، مبانی و چالش های مدیریت شهری، فصلنامه مدیریت شهری، (شماره یازدهم)، ۸۱-۶۸.
۱۶. فرجی، امین، آدینه وند، اصغر و علیان، مهدی، (۱۳۹۷). ارزیابی عملکرد شهرداری های مناطق هشتگانه شهر اهواز در چارچوب الگوی حکمرانی خوب شهری، فصلنامه برنامه ریزی توسعه شهری و منطقه ای، سال سوم، (شماره پنجم)، ۱۴۲-۱۱۵.
۱۷. فنی، زهره و فرید صارمی، (۱۳۹۰). چالش های نظام مدیریتی محله محور در توسعه پایدار کلانشهر تهران، نشریه صفا، دوره ۱۷، (شماره چهل و هفتم)، ۹۱-۱۰۸.
۱۸. کاظمی، حیدر و رحمانی، بیژن، (۱۳۹۹). ارزیابی حکمرانی خوب شهری برای شهر های ایران مطالعه موردی: شهر اهواز، فصلنامه آمایش محیط، (شماره چهل و هشتم)، ۸۹-۱۰۸.
۱۹. لطیفی، غلامرضا (۱۳۸۴) تحلیل مدیریت شهری تهران طی سالهای ۱۳۶۸-۱۳۷۶، رساله دکتری شهرسازی، دانشکده هنرهای زیبا، دانشگاه تهران، تهران.
۲۰. مرکز پژوهشهای شهری و روستایی (۱۳۸۲). طراحی سیستم مدیریت مجموعه های شهری، جلد دوم، پژوهشکده اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس، مرکز مطالعات برنامه ریزی شهری وزارت کشور.
۲۱. مزینی منوچهر، (۱۳۷۴)، مدیریت شهری و روستایی در ایران، مشکلات و امکانات آن، وزارت مسکن و شهرسازی.
۲۲. ملکی، سعید، زراعی، جواد و زادولی خواجه، شاهرخ، (۱۳۹۷). ارزیابی شاخص محور های حکمروایی مطلوب شهری با رویکرد مدیریت محله (مورد شناسی: محالت شهر همدان)، جغرافیا و آمایش شهری - منطقه ای، (شماره بیست و نهم)، ۷۴-۶۱.

23. Acioly Claudio (2003) The Meaning and Scope of Urban Management: an introductory note”, in Sirry, Azza ‘Urban Management Practices in Secondary Cities in Egypt: the case of Belbeis’, Elias Modern Publishing House, Cairo, Egypt.
24. Amos. F. (1989). Strengthening municipal government, *Journal of Cities*, 6(3), 202- 208.
25. Creswell JW, Plano Clark VL. *Designing and conducting mixed method research*. Thousand Oaks CA: Sage publications; 2017.
26. Chakrabarty, B. K.(2001), *Urban Management: Concepts, Principles, Techniques and Education*, *Cities*, Vol. 18, No. 5
27. C.Stephens and D.Satterthwaire , 2008, *urban Health In Developing Countries*.
28. Clever Ndebele & Phelley N.Lavhelani.(2017).Local government and quality service delivery : an evaluation of municipal service delivery in a local municipality in Limpopo Province. *Journal of public Administration*.vol 52.Issue 2
29. Christensen, T., Laegreid, P.(2008). The challenge of coordination in central government organizations: The Norwegian Case, *Public Organization Review*, 8(2), 97- 116.
30. Dekker, K, Beaumont, J., & Van Kempen, R. (2002). *Urban Development Programmes in The Hague: A Preliminary Assessment*
31. Friedmann, J. (2004), *Hong Kong, Vancouver and Beyond: Strategic Spatial Planning and the Longer Range, Planning Theory and Practice*, Vol. 5, No. 1.
32. Gleeson,B. , & Low,N.(2000).*Australian urban planning .new challenges, new agendas*.Sydney:Allen & Unwin.
33. Graneheim UH, Lundman B. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Educ Today* 2004; 24(2):105-12.
34. Gazendam, H.W. (2000). *Coordination Mechanisms in Multi-Actor Systems*, Netherlands: Twente University.
35. Jefferson, NC: McFarland & Co.Jeppesen, S. , Andersen, J.E. , & Madsen, P. V.(2006).*Urban Environmental Management in Developing Countries –land Use, Environmental Health and Pollution Management- A Review*.University of Copenhagen.
36. Lewis, Dan and Mioch, Jaana. (2005). “urban vulnerability and good governance”. *Journal of contingencies and crisis mnsgement*, 13(2), 50-53
37. McGill .R (1998), *Urban Management in Developing Countries*, *Cities*, Vol.15, No.6.
38. Nallathiga,R.(2008) *Metropolitan Urban Governance Approaches and models:some Implications for Indian Cities*,Paper Presented at the Third international Conference on Public Policy and Management on "Urban Governance and Public –Private Partnerships"Held at the Indian Institute of Management\_Bangalore on August 4-6 Bangalore.
39. Zenker, S. , Petersen ,S. & Aholt A.2009.*Development and implementation of the citizen satisfaction index (CSI): four basic factors of citizens' satisfaction*.Research Papers on Marketing and Retailing, Research.Wiley-Blackwell, UK.
40. UN Habitat. (2009). *Planning Sustainable Cities*, Global Report on Human
41. *Settlements*, London: United Nation Human Settlement Programme.
42. Peters, B.G. (1998). *Managing horizontal government: The politics of Co-ordination*, *Public Administration*, 76(2), 295–311.
43. State Services Commission (2008). *Factors for Successful Coordination – A Framework to Help State Agencies Coordinate effectively*, Wellington: State Services Commission, Available at: [www.ssc.govt.nz/display/document.asp?docid=6453](http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?docid=6453)
44. Shia, Ismail. 2003. "The Necessity of Urban Management Transformation in Iran." *Journal of Geography and Development* 60-83.

## **Evaluative analysis Procedural challenges of urban management with a content analysis approach Granheim and Landmann (case study : metropolis Ahvaz)**

**Mehrnaz Arzani Birgani<sup>1</sup>, Omran Kohzadi Seyf Abad<sup>2</sup>**

1. PhD student, Urban planning, Science, Ahvaz, Azad University, Ahvaz, Iran
2. PhD of Urban design , Urban planning, Science,Ahvaz, Azad University, Ahvaz, Iran

**arzanimehrnaz@gmail.com**

### **Abstract:**

The extend and complexity of urban issues and the increasing growth and development of cities have made managing city affairs a difficult task. To find the answer to this question, after studying the theoretical texts and a brief overview at the research related to the subjects of urban management in combined and multi\_stage analysis, in the first stage from of the collection of urban managers, people and professionals, a semi\_structured interview was conducted. Due to fundamental nature of the Granheim content analysis method, the data were analyzed using the content analysis approach by the Granheim and Landman method. Then in the second stage, using a questionnaire, the themes discovered from the first part of the study were prioritized by experienced experts in the field of urban planning and urban management, based on security factor and with the help of Friedman test in SPSS software. The results of the research show that the most important and fundamental challenges in the field of urban management in the metropolis of Ahvaz from the perspective of experts are related to laws, structure and professional ethics.

**Keywords:** Challenges of urban management,Ahvaz metropolis,Procedural challenges, Granheim and Landmann content analysis,Evaluative analysis