



Priority strategies for realizing integrated urban governance

Esmaeil Hemtian¹✉, Abdollah Mobini Dehkordi²

1. (Corresponding Author) Strategic Studies Department, School of Strategic Management, National Defense University, Tehran, Iran

Email: Esmaeil.hemmatiyan110@gmail.com

2. Strategic Studies Department, School of Strategic Management, National Defense University, Tehran, Iran

Email: drabollahmobini1313@gmail.com

ARTICLE INFO

Article type:
Research Paper

Article History:

Received:

16 April 2025

Received in revised form:

30 June 2025

Accepted:

6 August 2025

Available online:

26 August 2025

Keywords:

SWOT analysis,
integrated governance,
effective strategies,
prioritized strategies,
planning matrix.

ABSTRACT

The research was conducted with the aim of formulating priority strategies for realizing integrated urban governance. For this purpose, the important issue is to extract priority strategies for realizing integrated urban governance. This article uses a descriptive and survey method and its statistical population is 1100 managers and high-level experts in the fields of strategic management, planning, urban geography, environment, cultural management, tourism, sociology, lawyers, communications and information technology, artificial intelligence and theorizing. Data was collected by preparing open and closed questionnaires, conducting interviews and receiving opinions from elites and experts. A sample size of 162 people was selected by proportional stratified sampling and proportion with a distributed and completed questionnaire. The data was analyzed using descriptive and experimental methods, SPSS and Excel techniques, non-parametric statistical inference methods, general inferential statistics, Friedman binomial test, Pearson and Spearman correlation tests, and Swot and Qspm matrices. In total, the strategic location of cities is in the SO region, which, by identifying seventeen strengths, 14 weaknesses, eighteen opportunities, and 13 threats, requires the management of opportunity and threat factors in the form of 24 strategies, including eight SO strategies, five ST strategies, six WO strategies, and five WT strategies, to achieve desirable urban governance and management. By managing environmental factors and utilizing opportunities and strengths, weaknesses and threats can be overcome and integrated governance can be achieved. As a result, to achieve integrated governance, the opportunities available in most of the selected SO strategies should be maximized and ST, WT, and WO strategies should also be used in accordance with the prioritization of strategies and conditions.

Citation: Hemtian, E., & Mobini Dehkordi, A. (2025). Priority strategies for realizing integrated urban governance. *Journal of Future City, Indigenous Thought*, 1 (1), 123-143..
<http://doi.org/10.22034/future.2025.3854>



© The Author(s)

This is an open access article under the CC BY NC license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Publisher: Yazd University

Extended Abstract

Introduction

Integrated governance is a new concept in urban management and planning, the realization of which requires infrastructural changes in the three categories of information and communication technology, policy management, and human resources and social capital. In modern urban governance and management, unlike the mere view of creating urban infrastructure and services, the process of establishing communication between urban governance and individual citizens is with a developmental and environmental perspective that includes improving governance and protecting citizen rights and strengthening and developing specialized and general areas of urban governance in a balanced manner.

Methodology

The present study aimed to develop effective and prioritized strategies in realizing integrated urban governance with a tourism development approach considering a sustainable environment, using a descriptive and survey method and in two qualitative and quantitative stages. Its data was analyzed using descriptive and experimental methods, SPSS and Excel techniques, non-parametric statistical inference methods, general inferential statistics of Friedman's binomial test, Pearson and Spearman correlation tests, and SWOT and QSPM matrices.

Results and Discussion

Although strategic studies do not have a history of more than a few decades at the international level, they have a scope that can be used to bring many scientific fields, including urban management studies, from the current state to the desired one. Identifying an appropriate strategy can facilitate and accelerate the realization of integrated governance and desirable urban management, which is a multifaceted combination of complex management of physical, social, human and economic capital to improve the performance of urban services by using innovative methods and integrating and harmonizing management components with the approach of progress,

development, transformation and excellence. In proportion to the reliability and validity of the data, the realization of integrated governance is possible with regard to the country's environmental conditions, and the secret to the realization and success of this important matter lies in the correct analysis of existing resources, internal environmental factors (strengths and weaknesses) and the examination of external situations (opportunities and threats).

The quantitative planning matrix of the SO strategy showed that in order to realize integrated governance, urban managers should take a proactive approach while strengthening interactions and communications with academic and research centers to extract the system of problems and design a new model of integrated governance, targeting private sector capital and creating and expanding databases and integrated systems to improve urban services in terms of quantity and quality. In the quantitative planning matrix, the ST strategy showed that urban affairs managers should strive to achieve integrated governance by increasing their external interactions towards discourse, culture, flow, networking and implementation by utilizing the capacities of the councils, the private sector, associations and NGOs. On the other hand, other strategies such as WO and WT should also make efforts to optimally manage resources in proportion to their capabilities and prepare and compile an institutional map of the division of duties and actions between the governing and government agencies and the private and public sectors as the main, pivotal, specific and cooperative custodians to prevent parallel actions, duplication, tasteful and insular actions in performing tasks.

The results of the factor importance and intensity coefficient in the SWOT analysis regarding opportunities, threats, strengths and weaknesses showed that four factors; A diverse and diverse climate and four seasons for the development of tourism, diverse and diverse tourism, sightseeing, pilgrimage, recreational and cultural platforms, drawing a vision and strategic document in the field of developing new

artificial intelligence technologies in the field of integrated governance and urban management, and the government's special and extensive support for the development of tourism and tourism in domestic and foreign dimensions are among the upcoming opportunities for realizing desirable integrated urban governance. Also, three factors: the lack of a comprehensive and communicated model of integrated governance and desirable urban management with a tourism development approach, the lack of integration of databases between the responsible and relevant agencies in integrated governance and desirable urban management, and the absence of an approach to bilateral and multilateral exchange of systemic information between the country's agencies are among the main threats and obstacles to realizing integrated governance. On the other hand, three factors: Citizens' desire and belief in achieving integrated governance and desirable urban management with a tourism approach, conducting strategic and applied research in the field of modern governance and management of cities, tourism and the environment, and the existence of councils as a symbol of citizen participation and interaction in delegating part of city management are among the strengths in achieving integrated governance. And, also, two factors; the lack of comprehensive, dynamic and up-to-date laws and regulations in the field of integrated governance and urban management, tourism and the complex, long and formal process in issuing tourism, tourism and environment permits are among the weaknesses in this area.

Conclusion

The findings of this study show that the position of the country's cities for realizing integrated governance in accordance with local requirements and considerations has seventeen points of strength, 14 points of weakness, eighteen points of opportunity and 13 points of threat that can be drawn, which are strengths in terms of internal factors and opportunities in terms of external factors, and 24 possible strategies

were drawn, including eight SO strategies, five ST strategies, six WO strategies and five WT strategies, and then, based on the QSPM evaluation method, 13 priority strategies were selected and selected from among the possible strategies. Finally, the results of the analysis of the environmental factors of the country's cities showed that the strategic position of the country's cities is such that it can make maximum use of the existing opportunities and most of the selected strategies are SO. However, policymakers, designers and strategic planners can also use ST, WO and WT strategies depending on the existing conditions.

Funding

There is no funding support.

Authors' Contribution

Authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article. All of the authors approved the content of the manuscript and agreed on all aspects of the work declaration of competing interest none.

Conflict of Interest

Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

We are grateful to all the scientific consultants of this paper.

راهبردهای اولویت‌دار تحقق حکمرانی یکپارچه شهری

اسماعیل همیتان^۱ ✉، عبدالله مبینی دهکردی^۲

۱- نویسنده مسئول، گروه مطالعات راهبردی، دانشکده مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران. رایانامه:

Esmail.hemmatian110@gmail.com۲- گروه مطالعات راهبردی، دانشکده مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران. رایانامه: drabollahmobini1313@gmail.com

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۰۱/۲۷

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۴/۰۴/۰۹

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۵/۱۵

تاریخ چاپ:

۱۴۰۴/۰۶/۰۴

پژوهش با هدف تدوین راهبردهای اولویت‌دار تحقق حکمرانی یکپارچه شهری صورت پذیرفت. بدین منظور مسأله مهم استخراج راهبردهای اولویت‌دار تحقق حکمرانی یکپارچه شهری می‌باشد. این مقاله از روش توصیفی و پیمایشی و جامعه آماری آن ۱۱۰۰ نفر از مدیران و کارشناسان سطوح عالی حوزه‌های مدیریت راهبردی، برنامه‌ریزی، جغرافیای شهری، محیط‌زیست، مدیریت فرهنگی، گردشگری و توریسم، جامعه‌شناسی، حقوقدانان، ارتباطات و فناوری اطلاعات، هوش مصنوعی و نظریه‌پردازی هستند که با تهیه پرسشنامه باز و بسته، انجام مصاحبه و دریافت نظرات نخبگان و خبرگان داده‌ها جمع‌آوری و با نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی و میزان با پرسشنامه توزیع و تکمیل شده، ۱۶۲ نفر حجم نمونه انتخاب و داده‌ها از روش توصیفی و آزمایشی و تکنیک‌های Spss و Excel و روش استنباطی آماری ناپارامتریک، آمار استنباطی کلی آزمون دوجمله‌ای فریدمن، آزمون همبستگی پیرسون و اسپیرمن و ماتریس Swot و Qspm تجزیه و تحلیل شد. در مجموع موقعیت راهبردی شهرها در منطقه SO قرار دارند که با شناسایی هفده نقطه قوت، ۱۴ نقطه ضعف، هجده نقطه فرصت و ۱۳ نقطه تهدید نیازمند مدیریت عوامل فرصت و تهدید در قالب ۲۴ راهبرد، شامل هشت راهبرد SO، ۵ راهبرد ST، شش راهبرد WO و ۵ راهبرد WT برای تحقق حکمرانی و مدیریت مطلوب شهری است که با مدیریت عوامل محیطی و بهره‌گیری از نقاط فرصت و قوت می‌توان بر ضعف‌ها و تهدیدها غلبه و حکمرانی یکپارچه را محقق نمود. در نتیجه برای تحقق حکمرانی یکپارچه بایستی از فرصت‌های موجود در غالب راهبردهای انتخابی SO حداکثر استفاده نمود و متناسب با اولویت‌بندی راهبردها و شرایط از راهبردهای ST، WT و WO نیز استفاده کرد.

واژگان کلیدی:

تحلیل سوات،

حکمرانی یکپارچه،

راهبردهای موثر،

راهبردهای اولویت‌دار،

ماتریس برنامه‌ریزی.

استناد: همیتان، اسماعیل و مبینی دهکردی، عبدالله. (۱۴۰۴). راهبردهای اولویت‌دار تحقق حکمرانی یکپارچه شهری. دو فصلنامه شهر آینده،

اندیشه بومی، ۱ (۱)، ۱۴۳-۱۲۳.

<http://doi.org/10.22034/future.2025.3854>

مقدمه

حکمرانی یکپارچه، مفهومی نو در مدیریت و برنامه‌ریزی شهری است که تحقق آن نیازمند تغییرات زیرساختی در سه مقوله فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت سیاست‌گذاری و منابع انسانی و سرمایه اجتماعی است. در حکمرانی یکپارچه برخلاف نگاه صرف به ایجاد زیرساخت‌های شهری، فرایند برقراری ارتباط میان حاکمیت شهری و آحاد شهروندان با نگاه توسعه‌ای است که بهبود حکمرانی و حفظ حقوق شهروندی و تقویت عرصه‌های تخصصی و عمومی حوزه مدیریت شهری به صورت متوازن در بر می‌گیرد.

حکمرانی مطلوب شهری مفهومی گسترده و متغیر دارد. که به واسطه ارتباط مفهومی و ماهیتی با فناوری و دستاوردهای خیره‌کننده و تحولات فناوری در طول سال‌های اخیر تغییر کرده و واجد ماهیتی پویا و سیال گردیده و در کنار مدیریت شهری و توسعه گردشگری و محیط‌زیست به صورت گسترده توسط دولت‌ها مورد استفاده قرار گرفته است، لیکن تعریف مشخص و جامعی که در برگزیده ترکیبی مولفه‌های فوق باشد ارائه نگردیده است. (محمدی ده‌چشمه، ۱۴۰۰: ۱۳۶)

تحقق حکمرانی یکپارچه شهری صرفاً به عوامل فناورانه متکی نیست، بلکه، مدیریت و هماهنگی هوشمندانه بین حوزه‌ها و بازیگران مختلف شهری با ترسیم چشم‌انداز مشخص و ساختار بهینه، مشارکت جامعه و تدوین سیاست‌های بروز، هوشمندسازی، روان‌سازی و تسریع اجراء فرایندهای مدیریتی در پرتو رعایت حقوق شهروندی است که اتصال منطقی، نظام‌مند، یکپارچه و هدفمند فرایندهای سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و مغزافزاری و اطلاعات‌افزاری و انتقال دانش فنی، تصمیم‌سازی و تسهیل تصمیم‌گیری با هدف به حداکثر رساندن بهره‌گیری ساختارهای مدیریت شهری در حوزه اجتماعی، اقتصادی، زیست‌محیطی و خدماتی و ایجاد اشکال جدیدی از ارتباطات، تعاملات، همکاری و مشارکت از طریق فناوری اطلاعات برای نیل به نتایج بهتر و فرایندهای حکمروایی بازتر است. (مبینی دهکردی، ۱۳۸۶: ۳۶) و (Biswas, 2020:320)

حکمرانی یکپارچه یکی از الزامات اساسی توسعه پایدار و متوازن جوامع شهری است که در حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی شهری اهمیت و ضرورت مضاعفی پیدا می‌کند و دارای ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی، کالبدی، زیست‌محیطی، مدیریتی و زیرساخت شهری می‌باشد. نگرش نوین به حکمرانی یکپارچه نمود خود را در حوزه خدمات‌رسانی، نظامات شهری و حقوق شهروندان که از اجزاء و عناصر اصلی آن هستند متبلور می‌سازد. اصطلاح حکمرانی یکپارچه و مدیریت مطلوب شهری با نگاه به توسعه گردشگری و حفظ محیط‌زیست به طور گسترده‌ای در ادبیات برنامه‌ریزی و مدیریت شهری گفتمان‌سازی، فرهنگ‌سازی و نهادینه‌سازی نگردیده و مستلزم تحقیقات گسترده برای شناسایی جنبه‌های مختلف آن و بسط جزئیات علی‌رغم فقدان سابقه، پیشینه و تحقیقی مستقیم است. (تقوایی، ۱۴۰۱: ۹۵ و ۹۴)

تحقیقاتی که با موضوع حکمرانی یکپارچه صورت گرفته، پژوهشگر حمیدرضا جودکی در مقاله چالش‌های حکمروایی مدیریت یکپارچه شهری و ارائه راهکارهای عملیاتی به شناسایی ابعاد و مولفه‌های سوءمدیریت و حکمروایی بد یکپارچه شهری و ارائه راهکارهای عملیاتی پرداخته است. همچنین محقق افشار ابدالی و همکاران در مقاله تعیین چارچوب‌های مفومی حکمروایی خوب شهری بر مدیریت یکپارچه شهری به مطالعه موردی کلان‌شهر تهران پرداخته است. از این‌رو نوآوری این تحقیق در مقایسه با پژوهش‌های غیرمستقیم دیگر، در تدوین راهبردهای اولویت‌دار تحقق حکمرانی یکپارچه با نگاه به توسعه گردشگری و حفظ محیط‌زیست پایدار با نگاه و رویکرد جامع مدیریت راهبردی می‌باشد.

با این لحاظ، با توجه به شرایط پرشتاب، متغیر و پیچیده فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی و علی‌رغم تأکیدهای متعدد قوانین برنامه پنج‌ساله به مقوله حکمرانی و مدیریت شهری به ذهن متبادر می‌شود که به موضوع تحقق حکمرانی

یکپارچه شهری در راستای اهداف و برنامه‌های کلان توسعه و پیشرفت پنج‌ساله کشور پرداخته شده است؟ با توجه به ذهنیت، محقق درصدد است با انجام مطالعات اکتشافی و اسنادی به بررسی موضوع پرداخته و راهبردهای لازم ارائه کند. بدین‌منظور سوالات اصلی این پژوهش عبارتند از:

- عوامل محیطی (نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌های) تحقق حکمرانی یکپارچه کدامند؟
- وضعیت حکمرانی یکپارچه شهری در توسعه صنعت گردشگری با رعایت ملاحظات زیست‌محیطی چگونه است؟
- راهبرد غالب و اولویت‌دار در این حوزه چیست؟ از این‌رو مهم‌ترین مسأله‌ی تحقیق؛ راهبردهای موثر در تحقق مطلوب حکمرانی یکپارچه شهری با رویکرد توسعه گردشگری در پرتو محیط‌زیست پایدار چیست؟ می‌باشد.

مبانی نظری

حکمرانی یکپارچه شهری مجموعه سیاست‌ها، فرآیندها و فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که برای مدیریت و برنامه‌ریزی متناسب با رشد سریع شهرنشینی متداول گردیده و نقشی اساسی در ارتقاء کیفیت زندگی شهروندان و توسعه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و گردشگری و محرکی برای بهبود وضعیت اقتصادی و افزایش درآمدهای غیررسمی و محلی عمل کند. (صدری، ۱۴۰۰: ۱۰۵)

در دو دهه‌ی گذشته، نظریه‌پردازان و سیاست‌گذاران تلاش کرده‌اند تا سیر تکاملی شهرها متناسب با تغییرات فناوری اطلاعات و ارتباطات فراگیر و رو به رشد در ماهیت، ساختار و شکل‌گیری زیرساخت‌ها، حکمرانی و مدیریت شهری به تصویر بکشند. روند تکاملی فناوری اطلاعات و ارتباطات باعث ظهور مفاهیم، تعاریف و تأثیرگذاری بر حکمرانی گردیده که بعضی از آنها قابل رصد و پیش‌بینی و متفاوت با پیش‌فرض‌های اولیه مدیریت شهری شکل گرفته‌اند. (جودکی، ۱۴۰۰: ۶)

حکمرانی یکپارچه مجموعه‌ی سازمان یافته از تعامل، همکاری و هماهنگی بین سازمان‌ها و اجزای مرتبط و ذی‌نقش مدیریت شهری و ترکیب فناوری، تنقیح و اصلاح قوانین و مقررات اداری و تعامل و پیوند بین سرمایه‌های فیزیکی با سرمایه اجتماعی برای توسعه خدمات بهتر و زیرساخت‌ها می‌باشد، به‌طوری‌که پیوند بین اطلاعات، دیدگاه‌ها، نظریه‌ها و اندیشه‌ها برحسب برنامه منسجم و بهبود خدمات شهری را محقق می‌بخشد. (سیدالحسینی، ۱۴۰۰: ۲۶)

مطابق با نمودار زیر، هفت نظریه در موضوع حکمرانی یکپارچه و مدیریت مطلوب شهری با رویکرد توسعه گردشگری و حفظ محیط‌زیست پایدار وجود دارد که هر یک از منظری به بررسی زوایایی از تحقق حکمرانی یکپارچه پرداخته و حکایت از توسعه ابعاد اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، سیستمی، زیست‌محیطی دارد (ابدالی، ۱۳۹۸: ۲۹۶؛ Mattiuzzi, Elizabeth et al, 2020: 123) که در تدوین راهبردهای تحقق حکمرانی یکپارچه مورد لحاظ قرار گرفته و عبارتند از:



شکل ۱. نظریه‌های مرتبط با حکمرانی یکپارچه

بدین صورت، نظریه منتخب در این تحقیق بر پایه توسعه پایدار و متوازن مبتنی بر توسعه اجتماعی است که باید بین برآورده سازی نیازهای نسل حاضر با کمترین آسیب به توانایی نسل های آینده تعادل و توازن برقرار نماید و گردشگری به گونه ای توسعه یابد که آثار منفی بر محیط زیست و جامعه محلی را به حداقل برساند و فرآیند تحقق حکمرانی یکپارچه و بازتاب های اجتماعی و توسعه ای آن بدون اثرات مخرب زیست محیطی و چالش های پساتوسعه ای محقق گردد. بهره گیری ترکیبی نظریات فوق متضمن نیل به حکمرانی یکپارچه شهری به همراه توسعه گردشگری است که تحقق توأمان حکمرانی و مدیریت در نظامات شهری برای جوامع فعلی و آینده به ارمغان خواهد آورد. (حاتمی، ۱۴۰۰: ۳۰۲) و (تقوایی، همان: ۹۶)

حکمرانی یکپارچه، ترکیبی چندوجهی از مدیریت پیچیده سرمایه فیزیکی، اجتماعی، انسانی و اقتصادی با بکارگیری روش های نوآورانه و رویکرد جدید با استفاده از دانش محوری موجبات تقویت و یکپارچگی بین اجزای مدیریت شهری و مشارکت شهروندان فراهم می نماید. آنچه مدیریت شهری را به سمت حکمرانی یکپارچه مطلوب پیش می برد، صرفاً استفاده از ابزار الکترونیک و سیستم ارتباطی آن شهر نیست، بلکه نحوه مدیریت و برنامه ریزی و استفاده از ابزارهای همه جانبه در جهت ارتقای سطح کیفی و کمی زندگی شهروندان و ارائه خدمات شهری است. (اربابی سبزواری، ۱۴۰۰: ۱۳۴)

با این لحاظ، حکمرانی یکپارچه معطوف به پیشرفت و توسعه پایدار و متوازن است که در آن کلیه الزامات و ملزومات مدیریت شهری از طریق رویکرد نوآورانه و سیستماتیک و ارتباط و تبادل اطلاعات و بهینه سازی فرایندها انجام می شود و با برقراری ارتباط جامع، نظام مند و فرایندی زیرساخت های سخت افزاری، نرم افزاری، مغزافزاری و اطلاعات افزاری شهری، بهینه سازی و بروزرسانی زیرساخت ها و سیستم های بهبود مدیریت شهری خواهد گردید. (ضیائی، ۱۴۰۲: ۳۳).

حکمرانی یکپارچه تسهیل گری برای توسعه گردشگری، نیازمند مدیریت و برنامه ریزی دقیق و سیاست گذاری های جامع است. این مدیریت باید توازن منطقی و علمی میان توسعه گردشگری و حفظ محیط زیست با حکمرانی و مدیریت شهری برقرار کند، تا ضمن تعادل و توازن در نقش های ذی نفعان مختلف بسترهای مشارکت آنان در فرآیند طرح ریزی، برنامه ریزی، اجرای مطلوب، نظارت و کنترل بر پیشرفت برنامه ها ایجاد نماید.

روش پژوهش

مک میلان و شوماخر، تحقیقات بر اساس هدف به سه دسته بنیادی، کاربردی و تحقیق و توسعه ای طبقه بندی و از حیث نحوه گردآوری اطلاعات به دو گروه طرح های آزمایشی و طرح های غیرآزمایشی و توصیفی طبقه بندی می شوند و از زیرمجموعه های طرح توصیفی به تحقیق پیمایشی، تحقیق همبستگی، تحقیق پس رویدادی، اقدام پژوهی و مطالعه موردی اشاره نمود. (دلاور، ۱۳۸۱: ۷۳) و (سرمدی، ۱۳۸۱: ۳۵)

این مقاله از بعد هدف؛ تحقیق- کاربردی و به روش توصیفی و پیمایشی و استنباطی انجام شد. این روش به کشف واقعیت های موجود یا آنچه هست انجام می شود. در واقع به منظور توصیف یک جامعه تحقیقی در زمینه توزیع یک پدیده معین انجام می شود؛ به همین دلیل محقق درباره ی علت وجودی توزیع بحث نمی کند، بلکه به چگونگی تحقق و نحوه پیاده سازی راهبردهای موثر در تحقق حکمرانی یکپارچه در ابعاد زیرساختی، ساختاری، رویکردی و مدیریتی می پردازد و آن را توصیف می کند.

جامعه آماری پژوهش ۱۱۰۰ نفر از مدیران و کارشناسان سطوح عالی حوزه های راهبردی هستند که پس از هماهنگی های لازم، پرسشنامه میان جامعه آماری (افراد مورد پژوهش) توزیع شد. از ۲۴۹ پرسشنامه توزیع شده متناسب

با جامعه آماری منتخب و نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی در مجموع تعداد ۱۶۲ پرسشنامه تکمیل و عودت داده شد که بر این اساس حجم نمونه انتخابی ۱۶۲ نفر می‌باشد.

میانگین سنی خدمتی جامعه نمونه (حجم نمونه)، ۲۰ درصد شرکت‌کنندگان زیر ۱۰ سال، ۳۲ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال، ۲۹ درصد بین ۲۰ تا ۳۰ سال و ۱۹ درصد بالای ۳۰ سال است. براساس یافته‌ها ۲۷ درصد شرکت‌کنندگان در تحقیق با فراوانی ۴۴ نفر زن و ۷۳ درصد با فراوانی ۱۱۸ نفر مرد و همچنین ۷۴ درصد شرکت‌کنندگان در تحقیق کارشناسی، ۲۱ درصد کارشناسی‌ارشد و ۵ درصد دکتری هستند.

روش تحقیق در چهار مرحله انجام شد. در مرحله اول با انجام مطالعات اکتشافی از روش تحقیق اسنادی و جستجوی اینترنتی و تکنیک تحلیل محتوا بهره گرفته شد. جهت بررسی روایی سازه پرسشنامه محقق ساخته؛ ابتدا پژوهشگر به مطالعه گسترده ادبیات پژوهش پرداخت و با ارائه چارچوب پیشنهادی و کشف عوامل موثر، طرح سوالات پرسشنامه پژوهش اقدام نموده و ضمن مصاحبه با کارشناسان و خبرگان و شناسایی عوامل قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها در رابطه با راهبردهای موثر در تحقق حکمرانی یکپارچه شهری بهره گرفته شده است. (قاسمی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۲۷-۱۳۰) و (رجب‌زاده، ۱۳۸۷: ۸۷)

در مرحله دوم ضمن جمع‌آوری نظرات افراد خبره و متخصصین از روش توصیفی و استنباطی و تکنیک پرسشنامه استفاده و در مرحله سوم که اختصاص به تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق دارد از روش توصیفی و آزمایشی و تکنیک‌های Spss و Excel و روش استنباطی آماری ناپارامتریک، آمار استنباطی کلی آزمون دوجمله‌ای فریدمن، آزمون همبستگی پیرسون و اسپیرمن استفاده و در مرحله چهارم که به فرایند استخراج راهبرد با تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی می‌پردازد از روش تحقیق پیش‌تدبیری، توصیفی و تلفیقی و تکنیک‌های، SWOT و QSPM استفاده شد.

به منظور جمع‌آوری داده‌ها علاوه بر مصاحبه هدایت شده از پرسشنامه مشتمل بر ۱۱ سوال بر مبنای پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شد. در این پرسشنامه ۱ سوال برای شناساندن نقاط قوت، یک سوال برای شناساندن نقاط ضعف، ۱ سوال برای شناساندن فرصت‌ها و یک سوال برای شناساندن تهدیدها، ۵ سوال برای روایی و پایایی مبانی نظری، یک سوال برای شناساندن چالش‌ها، ۱ سوال برای شناساندن راهبردها تدوین شد. برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و به منظور حصول از روایی ابزار، از روایی محتوا با نظر خبرنگاران و متخصصان استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ماتریس (SWOT) و برای کاهش میزان خطا، انحراف و روایی و پایایی بیشتر از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) استفاده شد.

به طور کلی داده‌ها نمانگری از واقعیت‌ها، مفاهیم و موضوعات است. جمع‌آوری داده‌ها به دو صورت کمی و کیفی صورت گرفت و سپس بر روی داده‌های حاصل از اجرای تحقیق تحلیل کمی از جهات مختلف قابل طبقه‌بندی است. دو نوع طبقه‌بندی کلی بر اساس پارامتری یا ناپارامتری بودن تحلیل که اساساً بر مقیاس داده استوار است. پس از طبقه‌بندی داده‌ها، اطلاعات گردآمده، مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها با توجه به پرسش‌های تدوین شده انجام پذیرفت و میزان پایایی و روایی داده‌ها استخراج گردد.

برای تحلیل (SWOT) نیاز به تدوین ۳ مدل می‌باشد. این مدل‌ها عبارتند از: ۱. مدل خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی؛ ۲. مدل خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی؛ ۳. مدل خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک که استخراج عوامل مختلف از مدل‌های مذکور استفاده شد که مختصات تحلیل مورد استفاده و وزن‌های استخراج شده به شرح جدول می‌باشد. (جی‌دیوید، ۱۳۸۴: ۹۷) و (جفری هریسون، ۱۳۸۲: ۱۰۱)

یافته‌ها

پس از جمع‌آوری و طبقه‌بندی اطلاعات گردآمده، مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها با توجه به پرسش‌های اولیه مطرح شده می‌رسد. در این گام با یافتن رابطه همبستگی یا آزمون همبستگی پیرسون میان عوامل سعی گردید که اثبات یا عدم اثبات عوامل مشخص و مورد ارزیابی قرار گیرد. روش انتخاب شده تهیه و ارسال پرسشنامه، دریافت و جمع‌آوری پرسشنامه و جمع‌بندی نظرات خبرگان و تجزیه و تحلیل داده‌ها که از طریق محاسبه ضریب همبستگی از نوع اسپیرمن انجام شد. همچنین در این بخش به بررسی سوال‌های یازده‌گانه و بررسی عوامل اصلی و فرعی و نتایج جانبی تحقیق از آزمون کولموگروف اسمیرنوف (بررسی نرمال بودن عوامل)، آزمون t تک نمونه‌ای برای عوامل مستقل، تحلیل واریانس یک‌طرفه و آزمون فریدمن استفاده شده است. از آنجایی که بر اساس نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف تمامی متغیرها و عوامل دارای توزیع غیرنرمال هستند. لذا به نتایج آزمون دوجمله‌ای در خصوص تأیید یا عدم تأیید اکتفا می‌کنیم:

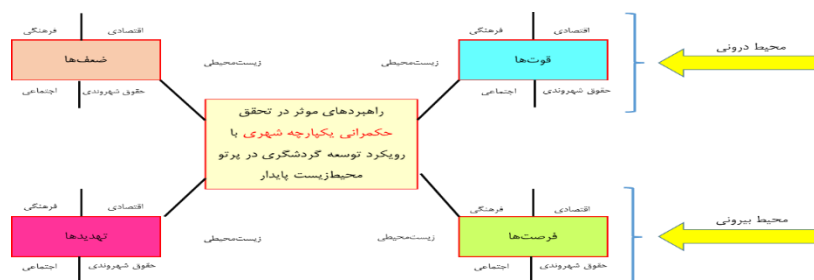
جدول ۱. آزمون سوالات یازده‌گانه بر اساس از آزمون کولموگروف اسمیرنوف (بررسی نرمال بودن عوامل)، آزمون t تک نمونه‌ای برای عوامل مستقل، تحلیل

واریانس یک‌طرفه و آزمون فریدمن

ردیف	عوامل	ابعاد	تعداد میانگین	انحراف معیار	نظرات	تعداد	مقدار آزمون نسبت	سطح معناداری	نتیجه آزمون	میانگین رتبه (از بین رتبه‌ها)	
۱	تعریف حکمرانی	مجموعه‌ای فرایندها، سیاست‌ها و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شهری	۱۶۱	۴/۳	-۷/۱	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۱۹ ۱۲۲	S(=P)	۰	تأیید	۲/۵
		مجموعه تعامل، همکاری و هماهنگی بین سازمان‌ها و اجزای مدیریت شهری	۱۵۸	۲/۵۲	۱	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۷۷ ۸۱	S(=P)	۰	تأیید	۲/۵
		سیر تکاملی در ماهیت، ساختار و زیرساخت‌های حکمرانی و مدیریت شهری	۱۵۶	۲/۲۶	۷/۱	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۸۸ ۶۸	S(=P)	۰	تأیید	۲/۵
۲	پارادایم حکمرانی شهری	تحول و تعالی در حوزه ساخت‌افزایی و زیرساخت‌های شهری	۱۵۷	۲/۲۶	۱	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۶۰ ۹۷	S(=P)	۰/۹	عدم تأیید	۲/۴۶
		تحول و تعالی در حوزه‌های نرم‌افزاری و سامانه‌های مدیریت شهری	۱۵۵	۲/۱۷	۷/۱	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۴۲ ۶۱	S(=P)	۰/۹	عدم تأیید	۲/۳۹
		تعالی حوزه‌های مغزافزایی برای طراحی و تولید سامانه‌های مدیریت شهری	۱۵۲	۲/۱۴	۷/۱	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۴۷ ۵۷	S(=P)	۰/۹	عدم تأیید	۲/۲۸
		فرایند تکاملی حوزه‌های سخت، نرم، معن و اطلاعات مدیریت حوزه‌های شهری	۱۵۹	۲/۹۲	۰/۹	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۴۴ ۱۱۵	S(=P)	۰	تأیید	۲/۵
۳	نظریه‌های حکمرانی شهری	نظریه توسعه پایدار	۱۵۶	۲/۲۵	۰/۹	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۸۸ ۶۸	S(=P)	۱	تأیید	۲/۶۵
		نظریه گردشگری پایدار	۱۵۲	۲/۵۸	۱	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۹۷ ۵۷	S(=P)	۱	تأیید	۴/۹۳
		نظریه بازآفرینی شهری	۱۵۵	۲/۲۲	۱	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۴۴ ۶۱	S(=P)	۰/۸	تأیید	۴/۵
		نظریه مدیریت زیست‌محیطی	۱۵۸	۲/۲۲	۷/۱	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۷۷ ۸۱	S(=P)	۰/۹	تأیید	۴/۷۸
		نظریه حاکمیت محلی	۱۵۸	۲/۲۷	۷/۲	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۷۷ ۸۱	S(=P)	۱	عدم تأیید	۳/۵۳
		نظریه سیستم‌های پیچیده	۱۵۸	۲/۲۷	۷/۱	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۷۷ ۸۱	S(=P)	۱	عدم تأیید	۳/۲۲
		نظریه توسعه اجتماعی	۱۵۹	۲/۱۹	۰/۹	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۴۰ ۱۱۹	S(=P)	۱	تأیید	۴/۹۹
۴	رویکردهای حکمرانی شهری	پیش‌رستانه و متناسب با تحولات	۱۵۶	۲/۲۵	۰/۹	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۸۰ ۷۲	S(=P)	۱	تأیید	۲/۶۵
		همه‌پندی و همه‌جانبه	۱۵۲	۲/۵۸	۱	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۵۲ ۱۰۲	S(=P)	۱	تأیید	۴/۹۳
		مردم محوری	۱۵۵	۲/۲۲	۱	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۵۵ ۱۰۰	S(=P)	۰/۸	تأیید	۴/۵
		تعادل بین فرصت و نقش‌ها	۱۵۸	۲/۲۲	۷/۱	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۲۲ ۱۱۶	S(=P)	۰/۹	تأیید	۴/۷۸
		منکی صرف بر بخش خصوصی	۱۵۸	۲/۲۷	۷/۲	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۲۸ ۱۲۰	S(=P)	۱	عدم تأیید	۳/۵۳
۵	فرصت‌های محیطی حکمرانی	فناوری‌پایه	۱۵۸	۲/۲۷	۷/۱	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۱۰۰ ۵۸	S(=P)	۰/۹	عدم تأیید	۴/۵۳
		رعایت حقوق شهروندی	۱۵۹	۲/۱۹	۰/۹	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۵۹ ۱۰۰	S(=P)	۱	تأیید	۴/۹۹
		کسب و کارهای نوپا در حوزه گردشگری	۱۵۶	۲/۲۲	۷/۱	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۵۸ ۹۸	S(=P)	۰/۰۲	تأیید	۳/۶
		محیط شهری متنوع و پویا	۱۵۷	۲/۲۹	۰/۹	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۵۸ ۹۹	S(=P)	۰/۰۱	تأیید	۳/۷۳
		حمایت گسترده دولت از گردشگری	۱۵۹	۲/۹	۲/۱	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۴۲ ۱۱۷	S(=P)	۰	تأیید	۳/۹۶
۶	رویکردهای طراحی راهبردها	سرمایه‌گذاری حیاتی محیط زیست	۱۵۸	۲/۵۵	۰/۹	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۷۷ ۸۱	S(=P)	۰/۴	تأیید	۳/۱۹
		الگوهای بومی حکمرانی	۱۵۹	۲/۶۵	۱	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۸۵ ۷۳	S(=P)	۰/۶	عدم تأیید	۳/۱
		رویکرد حال به آینده	۱۴۲	۲/۱۵	۰/۸	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۲۸ ۱۱۴	S(=P)	۰	تأیید	۳/۳۱
		رویکرد تحلیل محیط	۱۴۲	۲/۲۵	۰/۹	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۲۲ ۱۱۰	S(=P)	۰	تأیید	۳/۰۱
		رویکرد آینده‌نگری	۱۳۹	۲/۲۷	۰/۹	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۲۶ ۱۱۲	S(=P)	۰	تأیید	۳/۲۲
		رویکرد تحولات محیطی	۱۴۱	۲/۰۹	۰/۸	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۴۴ ۹۷	S(=P)	۰	تأیید	۲/۵۹
		رویکرد پیش‌نگری	۱۳۶	۲/۰۵	۷/۱	کثر از متوسط بیشتر از متوسط	۲۷ ۹۹	S(=P)	۰	تأیید	۲/۸۷

ردیف	عوامل	ایماد	تعداد	میانگین	انحراف معیار	نظرات	تعداد	مقدار (میان نسبت)	سطح آماری	نتیجه آمون	میانگین رتبه (از مومن فریدمن)
۷	تهدیدهای محیطی حکمرانی	نبود قوانین و مقررات موضوعه	۱۵۳	۲/۱۵	۰/۹	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۶۰ ۹۲	5/0=P	۰	تأیید	۲/۶۶
		فقدان مرکز یکپارچه راهبری	۱۵۵	۲/۷۵	۱	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۶۰ ۹۵	5/0=P	۰	تأیید	۲/۴۳
		عدم شبکه‌سازی سیستمی	۱۵۵	۲/۷۲	۰/۸	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۵۵ ۱۰۰	5/0=P	۰	تأیید	۲/۱۷
		تمرکزگرایی	۱۵۲	۲/۰۷	۰/۹	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۵۸ ۹۹	5/0=P	۰	تأیید	۲/۳۳
		ضعیف بودن سواد رسانه‌ای	۱۴۱	۲/۸۷	۱	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۴۴ ۹۷	5/0=P	۰	تأیید	۲/۸۴
۸	ابعاد حکمرانی	سخت‌افزاری	۱۵۸	۲/۷۲	۱/۱	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۷۷ ۸۱	5/0=P	۰/۹	تأیید	۴/۷۸
		نرم‌افزاری	۱۵۸	۲/۲۷	۱/۲	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۷۷ ۸۱	5/0=P	۱	تأیید	۳/۵۳
		مغزافزاری	۱۵۸	۲/۹۷	۱/۱	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۷۷ ۸۱	5/0=P	۱	تأیید	۴/۸۹
		اطلاعات‌افزاری	۱۵۹	۲/۱۹	۰/۸	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۳۰ ۱۱۹	5/0=P	۱	تأیید	۴/۹۹
		اقتصادی	۱۵۶	۲/۲۵	۰/۹	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۷۰ ۸۰	5/0=P	۱	تأیید	۶/۶۵
۹	موضوعات حکمرانی	اجتماعی	۱۵۳	۲/۵۸	۱	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۵۴ ۱۰۰	5/0=P	۱	تأیید	۴/۹۳
		فرهنگی	۱۵۵	۲/۲۲	۱	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۵۵ ۱۰۰	5/0=P	۰/۸	تأیید	۴/۵
		زیست محیطی	۱۵۸	۲/۷۲	۱/۱	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۱۲۶ ۳۲	5/0=P	۰/۸	تأیید	۴/۷۸
		سیاسی	۱۵۹	۲/۶۵	۱	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۸۵ ۷۴	5/0=P	۰/۶	عدم تأیید	۳/۱
		امنیتی	۱۵۸	۲/۲۷	۱/۲	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۱۳۰ ۲۸	5/0=P	۱	عدم تأیید	۳/۵۳
۱۰	چالش‌های راهبردی حکمرانی	فضای مجازی	۱۵۹	۲/۱۹	۰/۸	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۵۹ ۱۰۰	5/0=P	۱	تأیید	۴/۹۹
		رویکرد حکمرانی	۱۵۸	۲/۷۲	۱/۱	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۱۲۶ ۳۲	5/0=P	۰/۸	تأیید	۴/۷۳
		قانون‌گذاری یا قاعده‌گذاری	۱۵۸	۲/۹۷	۱/۱	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۷۷ ۸۱	5/0=P	۱	تأیید	۴/۸۹
		تمرکز یا عدم تمرکز حکمرانی	۱۵۹	۲/۱۹	۰/۸	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۴۰ ۱۱۹	5/0=P	۱	تأیید	۴/۹۹
		قاعده‌روی یا قاعده‌شکنی	۱۵۶	۲/۲۵	۰/۹	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۸۰ ۷۲	5/0=P	۱	تأیید	۶/۶۵
۱۱	راهبردهای تحقق حکمرانی	نگاه سیستمی یا سستی	۱۵۳	۲/۵۸	۱	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۱۰۰ ۵۰	5/0=P	۱	تأیید	۴/۹۳
		آینده‌نگری یا حفظ وضع موجود	۱۵۵	۲/۲۲	۱	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۵۵ ۱۰۰	5/0=P	۰/۸	تأیید	۴/۵
		بستر حضور بخش خصوصی	۱۵۵	۲/۲۲	۱	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۶۰ ۹۵	5/0=P	۰/۸	تأیید	۴/۵
		تدوین الگوی حکمرانی بومی	۱۵۶	۲/۲۵	۰/۹	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۸۸ ۶۸	5/0=P	۱	تأیید	۶/۶۵
		طراحی سیستم‌های یکپارچه	۱۵۳	۲/۵۸	۱	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۹۷ ۵۷	5/0=P	۱	تأیید	۴/۹۳
		ایجاد بانک‌های اطلاعاتی	۱۵۵	۲/۲۲	۱	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۹۴ ۶۱	5/0=P	۰/۸	تأیید	۴/۵
		تدوین قوانین جاری توسعه دهنده	۱۵۸	۲/۷۲	۱/۱	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۷۷ ۸۱	5/0=P	۰/۸	تأیید	۴/۷۸
		جلب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	۱۵۸	۲/۲۷	۱/۲	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۷۷ ۸۱	5/0=P	۱	تأیید	۳/۵۳
		بهره‌گیری از الگوهای حکمرانی در دنیا	۱۵۸	۲/۹۷	۱/۱	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۷۷ ۸۱	5/0=P	۱	تأیید	۴/۸۹
		ایجاد فضای مشارکتی و رقابتی	۱۵۹	۲/۱۹	۰/۸	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۳۰ ۱۱۹	5/0=P	۱	تأیید	۴/۹۹
		مشارکت بخش خصوصی و مردم نهاد	۱۵۶	۲/۲۵	۰/۹	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۸۰ ۷۲	5/0=P	۱	تأیید	۶/۶۵
		تدوین نگاشت نهادی و تقسیم وظایف	۱۵۳	۲/۵۸	۱	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۱۰۰ ۵۰	5/0=P	۱	تأیید	۴/۹۳
		راهبری واحد، منسجم و متمرکز	۱۵۵	۲/۲۲	۱	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۵۵ ۱۰۰	5/0=P	۰/۸	تأیید	۴/۵
		طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی	۱۵۸	۲/۲۲	۱/۱	کمتر از متوسط بیشتر از متوسط	۱۲۶ ۳۲	5/0=P	۰/۸	تأیید	۴/۷۳

در ادامه با استفاده از ارزیابی عوامل درونی و بیرونی محیطی، عوامل موثر در هدف که تدوین راهبردهای اولویت‌دار تحقق حکمرانی یکپارچه شهری با رویکرد توسعه گردشگری در پرتو محیط‌زیست پایدار پرداخته می‌شود.



شکل ۲. مولفه‌های احصاء عوامل محیطی درونی و بیرونی

- ماتریس عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)

برای ارزیابی عوامل درونی، از ماتریس ارزیابی عوامل درونی استفاده شد. در این ماتریس، قوت‌ها و ضعف‌های شناسایی شده در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با ضرایب و رتبه‌های خاصی امتیازبندی می‌شوند تا مشخص گردد برای تحقق حکمرانی یکپارچه مطلوب شهری در مجموع به لحاظ عوامل داخلی دارای قوت‌اند یا ضعف. در این ماتریس عوامل راهبردی یا اولویت‌دار داخلی در ستون اول و در قالب قوت و ضعف‌ها، فهرست و سپس در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، با مقایسه این عوامل با یکدیگر ضریب اهمیتی بین صفر تا یک به آن تعلق می‌گیرد. تخصیص این ضرایب باید به گونه‌ای باشد که جمع ضرایب تمام عوامل داخلی بیش از یک نباشد. در ستون سوم با توجه به کلیدی بودن یا عادی بودن قوت‌ها و ضعف‌ها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ به قوت‌ها و رتبه ۱ یا ۲ به ضعف‌ها اختصاص می‌یابد. تخصیص رتبه‌ها بدین صورت است که اگر قوت‌ها در حد عالی باشند، رتبه ۴ و چنانچه معمولی باشند رتبه ۲ و چنانچه بحرانی باشند، رتبه ۱ دریافت می‌کنند؛ لذا روند رتبه‌دهی به گونه‌ای است که هرچه از قوت عالی به سمت ضعف بحرانی پیش می‌رویم، به میزان رتبه کمتر شده و از ۴ به ۱ می‌رسد.

جدول ۲. ماتریس عوامل عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف)

نقاط قوت (S)				نقاط ضعف (W)			
عوامل	ضریب اهمیت	شدت	نمره	عوامل	ضریب اهمیت	شدت	نمره
تعامل و باور شهروندان به تحقق مدیریت مطلوب شهری با رویکرد گردشگری	۰.۵۷- /	۳/۳	۰.۸۸۲	مقاومت مدیران و کارشناسان مدیریت شهری به تغییر از روش‌های سنتی به نوین و هوشمند	۰.۴۳- /	۱/۳	۰.۵۳- /
ایجاد رشته‌های دانشگاهی و میان رشته‌ای در حوزه مدیریت شهری گردشگری مجهزاست و ...	۰.۴۸- /	۳/۴	۰.۸۲۲	عدم تدوین سیاست‌ها و قوانین منسجم به منظور تسریع هوشمندسازی خدمات و مدیریت شهری	۰.۴۲- /	۱/۵	۰.۶۳- /
انجام پژوهش‌های راهبردی و کاربردی در حوزه مدیریت نوین شهرها گردشگری و مجهزاست	۰.۴۶- /	۳/۷	۰.۷۰- /	وجود چالش سطوح متفاوت از خدمات مدیریت شهری در محلات مختلف شهری	۰.۴۶- /	۱/۲	۰.۵۵- /
سرمدانه‌گذاری سنگین دولت در حوزه توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در کشور	۰.۴۲- /	۳/۷	۰.۷۲۲	فراهم نبودن زیرساخت‌های فناوری ارتباطات و شبکه‌های نوین ارتباطی	۰.۴۳- /	۱/۳	۰.۵۱- /
وجود مراکز پستخوان و دفاتر خدمات الکترونیک و گذاری بخشی از امور غیرحاکمیتی به مردم	۰.۴۵- /	۳/۴	۰.۸۵۱	فتان قوانین و مقررات جامع، پویا و بروز در حوزه مدیریت شهری گردشگری و توریسم	۰.۴۵- /	۱/۴	۰.۵۱- /
سیاست‌های طی از راه ICT و ایجاد زیرساخت‌های باندی در حوزه مدیریت شهری	۰.۴۸- /	۳/۶	۰.۸۵۷	عدم انضمام عمومی شهروندان به رویکرد هوشمندسازی خدمات و مدیریت شهری	۰.۴۷- /	۱/۵	۰.۶۳- /
ارتباط دانشگاه و مراکز پژوهشی در توسعه مدیریت شهری با گردشگری و مجهزاست در کشور	۰.۵۱- /	۳/۵	۰.۷۸۱	نقدپذیری پایین شبکه اینترنت و اینترنت داخلی برای ارائه خدمات هوشمند شهری	۰.۴۶- /	۱/۶	۰.۶۳- /
طراحی تدوین و پادانسازی الگوهای موفق داخلی حفظ و نگهداشت مجهزاست پایدار	۰.۵۰- /	۳/۵	۰.۸۶۰	عدم مطالعه NGOها در هوشمندسازی و مدیریت شهری و توسعه گردشگری	۰.۵۲- /	۱/۴	۰.۷۰- /
انضمام روزمره شهروندان به حفظ مجهزاست در کلبه کنش‌ها و فعالیت‌های انضمامی	۰.۵۷- /	۳/۲	۰.۸۸۲	عدم تدوین مایشیت مشخص برای فعالیت‌های مردمی در حوزه توسعه گردشگری و مجهزاست	۰.۴۳- /	۱/۲	۰.۵۳- /
افزایش آگاهی گردشگران و ساکنان در مورد ضرورت حفاظت از مجهزاست	۰.۴۸- /	۳/۲	۰.۷۳۲	بیروگرایی شدید در نظام اداری و عملکردی و مدیریت شهری	۰.۴۲- /	۱/۵	۰.۶۳- /
وجود شورای‌های به عنوان نهاد مشارکت و تعامل شهروندان در گذاری بخشی از مدیریت شهرها	۰.۴۶- /	۳/۳	۰.۷۷۰	تعامل شدید مدیران به روش‌های قدیمی و منسوخ در مدیریت و ارائه خدمات شهری	۰.۴۶- /	۱/۳	۰.۵۵- /
دوره‌های آموزشی تخصصی در حوزه هوشمندسازی خدمات و مدیریت شهری	۰.۴۲- /	۳/۷	۰.۷۲۲	عدم توجه به رویکرد هوشمندسازی در طراحی ساختارها، مقررات، وظایف و فرایندها	۰.۴۳- /	۱/۲	۰.۵۱- /
تشکیل کلبه شهروندان برای مشارکت در مدیریت توسعه گردشگری و مجهزاست	۰.۴۵- /	۳/۷	۰.۸۵۱	عدم دسترسی به زیرساخت‌های فناوری ارتباطات در حفراتی کشوری	۰.۴۵- /	۱/۴	۰.۵۱- /
پهناهای محلی برای نظارت بر تأثیرات گردشگری بر مجهزاست و کیفیت زندگی	۰.۴۸- /	۳/۶	۰.۸۵۷	فرایند پیچیده و طولانی و تدریجی در صدور مجوزهای گردشگری، توریسم و مجهزاست	۰.۴۶- /	۱/۶	۰.۶۳- /
ایجاد فناوری‌های نوین برای کاهش آسیب‌های زیست‌محیطی و افزایش پایداری در بخش گردشگری	۰.۴۸- /	۳/۴	۰.۸۲۲	$\sum_{i=1}^{24} 1 - \sum_{i=1}^{24} \frac{2}{715} = 0.715$			
متنوع‌های مالی و تسهیلات به کسب‌وکارهایی که به پایداری و حفاظت از مجهزاست	۰.۴۶- /	۳/۷	۰.۷۷۰				
ایجاد نظام‌های مدیریتی که به ارتقاء شفافیت، سطوح و پاسخگویی	۰.۴۲- /	۳/۷	۰.۷۲۲				

در ستون چهارم به ضرایب ستون دوم و رتبه‌های ستون سوم برای هر دو عامل در هم ضرب شده تا امتیاز آن عامل (قوت یا ضعف) مشخص شود. در انتهای این ستون از جمع امتیازات به دست آمده، امتیاز نهایی به لحاظ برخورداری از قوت یا ضعف تعیین می‌شود. جمع امتیاز نهایی بیش از ۲/۵ در این ماتریس، بدین معناست که طبق پیش‌بینی‌های به عمل آمده، قوت‌های پیش‌روی در تحقق حکمرانی یکپارچه شهری با رویکرد توسعه گردشگری در پرتو محیط‌زیست پایدار بر ضعف‌های آن غلبه خواهد داشت و امتیاز کمتر از ۲/۵ نشان دهنده‌ی غلبه ضعف‌ها بر قوت‌های آن است.

برای تعیین موقعیت راهبردی تحقق راهبردهای موثر حکمرانی یکپارچه شهری می‌دهد با رویکرد توسعه گردشگری در پرتو محیط‌زیست پایدار از ماتریس عوامل درونی و بیرونی استفاده شد. نتایج نشان مجموع نمرات ماتریس عوامل، بیشتر از ۲/۵ (۲/۷۱۵) و حاکی از آن است که شهرها از لحاظ فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، زیرساختی و زیست‌محیطی از لحاظ عوامل درونی دارای قوت‌اند. ولی از لحاظ مدیریت راهبردی دارای ضعف‌اند.

- ماتریس عوامل بیرونی (نقاط فرصت و تهدید)

برای ارزیابی عوامل بیرونی، از ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی استفاده شد. در این ماتریس نیز از روند پیش‌گفته استفاده شده است.

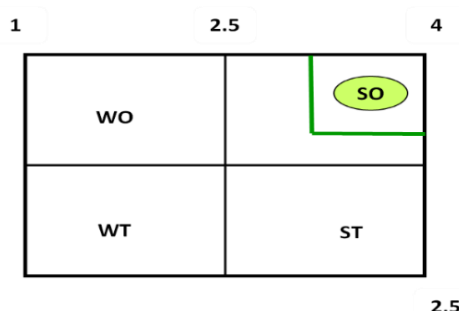
جدول ۳. ماتریس عوامل عوامل بیرونی (نقاط فرصت و تهدید)

[illegible]

چنانچه کل امتیاز نهایی راهبردهای موثر در تحقق حکمرانی یکپارچه در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معناست که طبق پیش‌بینی‌های به عمل آمده، فرصت‌های پیش‌روی بر تهدیدهای آن غلبه خواهد داشت و امتیاز کمتر از ۲/۵ نشان دهنده‌ی غلبه تهدیدها بر فرصت‌های آن است. جدول شماره ۸ ماتریس عوامل بیرونی را نشان می‌دهد، همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، مجموع نمرات این ماتریس بیش از ۲/۵ (۲/۵۱۷) و حاکی از آن است که شهرهای کشور از لحاظ عوامل بیرونی برای تحقق حکمرانی یکپارچه دارای فرصت‌اند.

در مجموع نتایج جداول ۹-۸ و همچنین ماتریس داخلی و خارجی، حاکی از آن است که شهرهای کشور از لحاظ موقعیت راهبردی در منطقه SO قرار دارند. در واقع راهبردهای موثر تحقق حکمرانی یکپارچه از لحاظ عوامل درونی دارای قوت و از لحاظ عوامل بیرونی، دارای فرصت‌اند.

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی، از ماتریس درونی و بیرونی استفاده شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت راهبردهای موثر در تحقق حکمرانی یکپارچه به کار می‌رود. برای تشکیل این ماتریس نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی قرار می‌گیرند تا جایگاه مدیریت مطلوب شهری در خانه‌های این ماتریس مشخص شود و راهبرد مناسبی برای آن اتخاذ کرد؛ در این ماتریس نمرات در طیف دو بخش قوی (۲/۵ تا ۴) و ضعیف (۱ تا ۲/۵) تعیین می‌شود.



2.5

شکل ۳. ماتریس نمرات عوامل محیطی

تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک

در ماتریس تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک با استفاده از جداول تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی و ترکیب آنها، مهم‌ترین عوامل استراتژیک تدوین راهبردهای موثر در تحقق حکمرانی یکپارچه ارائه گردیده است. در واقع با تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک برنامه‌ریزانی که تصمیم‌های استراتژیک را اتخاذ می‌کنند، نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها را به تعداد کمتری از عوامل محدود می‌نماید. این کار با بررسی دوباره وزن‌های هریک از عوامل موجود در جدول‌های تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی انجام گرفته است. مهم‌ترین و اصلی‌ترین عوامل تأثیرگذار در تحقق حکمرانی یکپارچه و تبدیل شهرها به قطب‌های پیشرو، پویا، فعال و موثر در توسعه گردشگری باید به جداول تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک صفحات گذشته متصل شوند. در این مرحله مجموع وزن‌ها باید یک شود، در این صورت نیاز به تعدیل و تغییر وزن‌های قبلاً محاسبه شده در دو جدول مذکور است که مهم‌ترین عوامل استراتژیک در جداول بیان شده است. واکاوی نظرات و ارائه راهبردهایی جهت بهره‌وری بهینه از نقاط قوت‌ها و فرصت‌ها برای مقابله با ضعف‌ها و تهدیدهای حکمرانی یکپارچه شهری در ماتریس SWOT امکان تدوین چهار راهبرد متفاوت را فراهم می‌سازد، در واقع برحسب وضعیت سیستم چهار دسته راهبرد که از نظر درجه کنشگری متفاوت هستند تدوین می‌گردد.



شکل ۴. ماتریس سوات

راهبرد انطباقی (بازنگری) WO

راهبردهای که تلاش دارد با کاستن از ضعف‌ها، حداکثر استفاده از فرصت ببرد.

راهبرد (دفاعی) WT

در این حالت، سیستم نه با فرصت و نه با قوت محیط داخلی مواجه می‌باشد، بلکه از بعد داخلی با ضعف و از نظر خارجی با تهدیدهای متعددی مواجه می‌باشد و بهترین استراتژی، استراتژی کاهش خواهد بود.

راهبردهای اقتضایی (تنوع) ST

راهبردهای اقتضایی بر پایه بهره گرفتن از قوت‌های موجود برای مقابله با تهدیدها تدوین می‌شود و هدف آن به حداکثر رساندن نقاط قوت و به حداقل رساندن تهدیدها است.

راهبرد (تهاجمی - رقابتی) SO

راهبردهای که تمامی سیستم‌ها خواهان وضعیتی هستند که قادر باشند هم‌زمان قوت و فرصت‌های خود را به حداکثر برسانند، برخلاف راهبردهای دفاعی که یک راه حل واکنشی است، راهبردهای تهاجمی یک راهبرد کنشگر است، در چنین وضعیتی سازمان‌های متولی مدیریت امور شهری با استفاده از نقاط قوت خویش، برای گسترش همه موضوعات و خدمات برای رسیدن به قطب‌های پیشرو، پویا، فعال و موثر گام اساسی و بنیادین برمی‌دارند. هر یک از این راهبردها بر اساس ماتریس تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک تنظیم می‌گردد:

جدول ۴. ماتریس سوات

ضعف‌ها	قوت‌ها	تحلیل SWOT
۱. مقاومت مدیران و کارشناسان حکمرانی شهری به تغییر از روش‌های سنتی به نوین و هوشمند؛ ۲. عدم تدوین سیاست‌ها و قوانین منسجم به منظور تسریع هوشمندسازی خدمات و حکمرانی یکپارچه شهری؛ ۳. وجود چالش سطوح متفاوت از خدمات حکمرانی یکپارچه شهری در محلات مختلف شهری؛ ۴. فراهم نبودن زیرساخت‌های فناوری ارتباطات و شبکه‌های نوین ارتباطی حکمرانی یکپارچه شهری؛ ۵. فقدان قوانین و مقررات جامع، پویا و به روز در حوزه حکمرانی یکپارچه شهری، گردشگری و توریسم؛ ۶. عدم اعتماد عمومی شهروندان به رویکرد هوشمندسازی خدمات و حکمرانی یکپارچه شهری؛ ۷. نفوذ پذیری پایین شبکه اینترنت و اینترنت داخلی برای یکپارچه‌سازی اطلاعات و ارائه خدمات هوشمند شهری؛ ۸. عدم مداخله NGOها در هوشمندسازی و حکمرانی یکپارچه و مدیریت مطلوب شهری و توسعه گردشگری؛ ۹. عدم تدوین مانیفست مشخص برای فعالیت‌های مردمی در حوزه توسعه گردشگری و محیط‌زیست؛ ۱۰. بوروکراسی شدید در نظام اداری و خدماتی و حکمرانی یکپارچه شهرها؛ ۱۱. تمایل شدید مدیران به روش‌های قدیمی و منسوخ در حکمرانی و ارائه خدمات شهری؛ ۱۲. عدم توجه به رویکرد هوشمندسازی در طراحی ساختارها، ماموریت‌ها، وظایف و فرایندها؛ ۱۳. عدم دسترسی به زیرساخت‌های فناوری ارتباطات (فیبرنوری) در جغرافیای کشوری؛ ۱۴. فرایند پیچیده و طولانی و تشریفاتی در صدور مجوزهای گردشگری، توریسم و محیط‌زیست.	۱. تمایل و باور شهروندان به تحقق حکمرانی مطلوب شهری با رویکرد گردشگری؛ ۲. ایجاد رشته‌های دانشگاهی و میان‌رشته‌ای در حوزه حکمرانی شهری، گردشگری، محیط‌زیست و ...؛ ۳. انجام پژوهش‌های راهبردی و کاربردی در حوزه حکمرانی نوین شهرها، گردشگری و محیط‌زیست؛ ۴. سرمایه‌گذاری سنگین دولت در حوزه توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در کشور؛ ۵. وجود مراکز پیشخوان و دفاتر خدمات الکترونیک و واگذاری بخشی از امور غیرحاکمیتی به مردم؛ ۶. سیاست‌های ملی ارتقاء ICT و ایجاد زیرساخت‌های بنیادی در حوزه حکمرانی یکپارچه شهری؛ ۷. ارتباط دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی در توسعه حکمرانی یکپارچه شهری با گردشگری و محیط‌زیست در کشور؛ ۸. طراحی، تدوین و پیاده‌سازی الگوهای موفق داخلی حفظ و نگهداشت محیط‌زیست پایدار؛ ۹. اهتمام روزمره شهروندان به حفظ محیط‌زیست در کلیه کنش‌ها و فعالیت‌های اجتماعی؛ ۱۰. افزایش آگاهی گردشگران و ساکنان در مورد ضرورت حفاظت از محیط‌زیست؛ ۱۱. وجود شورایی‌ها به عنوان نماد مشارکت و تعامل شهروندان در واگذاری بخشی از حکمرانی شهرها؛ ۱۲. دوره‌های آموزشی تخصصی در حوزه هوشمندسازی خدمات و حکمرانی شهری؛ ۱۳. نقش‌آفرینی کلیه شهروندان برای مشارکت در حکمرانی توسعه گردشگری و محیط‌زیست؛ ۱۴. نهادهای محلی برای نظارت بر تأثیرات گردشگری بر محیط‌زیست و کیفیت زندگی؛ ۱۵. ایجاد فناوری‌های نوین برای کاهش آسیب‌های زیست‌محیطی و افزایش بهره‌وری در بخش گردشگری؛ ۱۶. مشوق‌های مالی و تسهیلات به کسب‌وکارهایی که به پایداری و حفاظت از محیط‌زیست؛ ۱۷. استقرار نظام‌های حکمرانی یکپارچه هوشمند که به ارتقاء شفافیت عملیات و پاسخگویی.	تحلیل SWOT درونی بیرونی
راهبردهای بازنگری (WO) WO-۱- تدوین قوانین موضوعه توسعه دهنده و تسهیل کننده برای اجرای مطلوب حکمرانی یکپارچه شهری و توسعه گردشگری. WO-۲- بازنگری و تجدیدنظر در الگوی حکمرانی و برنامه‌ریزی راهبردی برای ایجاد بسترهای حکمرانی	راهبردهای تهاجمی-رقابتی (SO) SO-۱- سرمایه‌گذاری هدفمند و جلب سرمایه‌های بخش خصوصی در راستای ارتقای زیرساخت‌های ارتباطات و فناوری اطلاعات، توسعه گردشگری و حفاظت از محیط زیست برای تغییر وضعیت حکمرانی شهرهای کشور.	فرصت‌ها ۱. وجود اسناد بالادستی، قوانین و مقررات موضوعه و برنامه‌های توسعه در پیشرفت و توسعه شهرها؛ ۲. اقلیم متنوع و متکثر و چهار فصل برای توسعه گردشگری و توریسم؛ ۳. بسترهای گردشگری، سیاحتی، زیارتی و تفریحی و

یکپارچه مطلوب شهری متناسب با اقتضات و شرایط بومی هر منطقه. ۳WO- توسعه و ارتقاء زیرساخت‌های سخت‌افزاری، نرم‌افزاری، مغزافزاری و اطلاعات‌افزاری برای خروج شهرها از بن‌بست و محرومیت و ارائه خدمات مطلوب و هدفمند فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و شهری. ۴WO- اختصاص بودجه مناسب ICT برای توسعه حکمرانی یکپارچه شهری و فرهنگ‌سازی مناسب برای بهره‌گیری مناسب از فناوری اطلاعات و ارتباطات در هوشمندسازی. ۵WO- تدوین پروژه‌های تحقیقاتی و پژوهشی توسعه‌ای با مراکز آموزشی، پژوهشی، دانشگاهی برای ارتقاء سطح فرهنگ عمومی شهروندان نسبت به نهادینه نمودن بسترهای حکمرانی یکپارچه مطلوب شهری و توسعه گردشگری. ۶WO- افزایش سطح مشارکت اجتماعی و همبستگی شهروندان در حکمرانی یکپارچه هوشمند در تعامل با دستگاه‌های دولتی و عمومی و خصوصی برای اجرای حقوق شهروندی.	۲SO- تقویت و توسعه ظرفیت‌های شورایی در محلات شهری برای کمک به حکمرانی شهری برای اجرای طرح نیازسنجی، نظرسنجی، امکان‌سنجی، توان‌سنجی و اثربسنجی طرح‌های گوناگون حکمرانی شهری برای ارتقاء حکمرانی شهری، خواسته‌ها، مشکلات و مطالبات شهروندان. ۳SO- بهره‌گیری از ظرفیت‌های دانشگاهی و مراکز آموزش عالی در جهت نهادینه‌سازی، فرهنگ‌سازی، گفت‌وگو سازی و شبکه‌سازی اجرای طرح‌های حکمرانی یکپارچه شهری، توسعه گردشگری و ارتقاء محیط‌زیست. ۴SO- طراحی و پیاده‌سازی الگوی نوین حکمرانی و حکمرانی هوشمند خدمات و ایجاد شهرهای هوشمند مبتنی بر مبانی اسلامی و ایرانی با رویکرد تعاملی و مشارکتی شهروندان. ۵SO- ایجاد فضای مشارکتی، تعاملی و رقابتی بین شهروندان با بهره‌گیری از ابزارهای نوین رسانه‌ای، ارتباطی، اطلاع‌رسانی و آگاهی‌بخشی برای مشارکت در ایجاد بسترهای حکمرانی مطلوب شهری و توسعه گردشگری. ۶SO- راه‌اندازی، تقویت و توسعه سامانه‌ای چندمنظوره الکترونیکی جهت خدمت‌رسانی هوشمند و حذف فرایندهای حضور فیزیکی برای دستیابی به خدمات شهری مطلوب. ۷SO- استانداردسازی و یکپارچه‌سازی سیستم‌ها و نظامات فناوری، اطلاعات و ارتباطات در کشور برای ایجاد نظام فناوری مادر برای گسترش خدمات شهری یکپارچه و توسعه گردشگری. ۸SO- حمایت از بخش خصوصی جهت سرمایه‌گذاری در ایجاد زیرساخت‌های ارتباطاتی و گردشگری توأم با حفاظت از محیط‌زیست.	فرهنگی گسترده در کشور؛ ۴. مسیرهای ترانزیتی و دفاتر گردشگری گسترده در سراسر کشور؛ ۵. سرمایه‌گذاری‌های گسترده دولت در توسعه بخش فیر نوری و زیرساخت‌های ارتباطاتی کشور؛ ۶. توجه به یادگیری مهارت‌ها و فناوری‌های جدید در حوزه حکمرانی شهری؛ ۷. روحیه نوآوری و کارآفرینی در بین شهروندان و ایجاد کسب و کارهای جدید گردشگری؛ ۸. تحصیلات عالی شهروندان به ویژه جوانان در مهارت‌های هوش مصنوعی و گردشگری؛ ۹. ترسیم سند راهبردی و چشم‌انداز در زمینه توسعه فناوری‌های نوین هوش مصنوعی در حوزه حکمرانی؛ ۱۰. بومی‌سازی دانش فنی فناوری‌های هوشمندسازی در کشور به ویژه در امور حکمرانی یکپارچه شهری؛ ۱۱. کارآیی بالا و اثربخشی موفق الگوهای طراحی شده هوشمندسازی در حکمرانی کلان پروژه‌ها؛ ۱۲. افزایش سرعت، دقت و دریافت ارزان خدمات گردشگری و توریزم در شهر هوشمند؛ ۱۳. بازگشت سریع اصل سرمایه در حوزه‌های زیرساختی جهت ترغیب سرمایه‌گذاران گردشگری؛ ۱۴. حمایت، ویژه و گسترده دولت از توسعه گردشگری و توریزم در ابعاد داخلی و خارجی در کشور ۱۵. پیاده‌سازی مدل‌ها و الگوهای بومی حکمرانی پس‌ماند برای جلوگیری از آسیب‌های زیست‌محیطی؛ ۱۶. ارتقاء فرهنگی عمومی گردشگری و توریزم در بین شهروندان در استقبال از گردشگران؛ ۱۷. مشارکت بخش خصوصی در توسعه گردشگری و حفاظت از محیط‌زیست؛ ۱۸. ایجاد و راه‌اندازی پویای ملی و سراسری در حفاظت از محیط‌زیست.
راهبردهای تدافعی (WT) ۱WT- گسترش ارتباطات علمی بین دستگاه‌های متولی ایجاد شهر هوشمند با مراکز دانشگاهی و پژوهشی و فرهنگی در جهت تقویت ابعاد نرم‌افزاری، سخت‌افزاری و مغزافزاری فرهنگی برای طراحی الگوها، مدل‌ها و مفاهیم نوین کسب و کار در حکمرانی یکپارچه شهری. ۲WT- برنامه‌ریزی راهبردی در سطوح بلند، میان و کوتاه‌مدت در حوزه گسترش بسترهای سخت‌افزاری، نرم‌افزاری، مغزافزاری و اطلاعات‌افزاری شهر هوشمند و انجام ارزیابی‌های مستمر جهت سنجش میزان اثربخش برنامه‌های توسعه مدیریت شهری. ۳WT- بهره‌گیری از نیروی انسانی مجرب، متخصص و خبره به ویژه جوانان برای مشارکت‌پذیری در راه‌اندازی طرح‌های گردشگری روستایی، بوم‌گردی و سنتی برای جذب توریزم. ۴WT- ساماندهی مشاغل و کسب و کارهای نوین و دیجیتالی و توسعه تشکلهای صنفی، علمی و مهندسی در حوزه فناوری اطلاعات. ۵WT- تهیه و تدوین نداشت نهادی تقسیم وظایف و	راهبردهای تنوع (ST) ۱ST- ایجاد و گسترش بانک‌های اطلاعاتی و ایجاد سامانه‌های یکپارچه برای طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی هوشمندسازی حکمرانی یکپارچه مطلوب شهری. ۲ST- استفاده بهینه و حداکثری از ظرفیت بخش خصوصی، سمن‌ها، NGOها در حکمرانی یکپارچه و پیاده‌سازی بسترهای توسعه مدیریت شهری و توسعه گردشگری و حفظ محیط‌زیست. ۳ST- توسعه زیرساخت‌های ارتباطی، فناوری اطلاعات، شبکه‌های اجتماعی برای گفت‌وگو سازی، فرهنگ‌سازی، نهادینه‌سازی، جریان‌سازی، شبکه‌سازی و اطلاع‌رسانی نوین و به هنگام هوشمندسازی خدمات یکپارچه. ۴ST- طراحی، تدوین و پیاده‌سازی الگوی جامع بومی و متناسب با پیشرفت، تحول و تعالی خدمات به شهروندان و رعایت حقوق شهروندی در حکمرانی یکپارچه شهری. ۵ST- تعریف پروژه‌های مشترک تحقیقاتی	تهدیدها ۱. کمبود بودجه و اعتبارات و نبود سرمایه‌گذاران بخش خصوصی و مشارکت شهروندان؛ ۲. عدم حمایت و پشتیبانی از بخش خصوصی جهت مشارکت در ایجاد زیرساخت‌های گردشگری؛ ۳. عدم قوانین و مقررات موضوعه برای تبدیل قوانین کلان به قوانین اجرایی؛ ۴. فقدان الگوی جامع و ابلاغی حکمرانی یکپارچه مطلوب شهری با رویکرد توسعه گردشگری؛ ۵. حکمرانی متمرکز بخش دولتی و عدم بهره‌گیری از بخش عمومی در حکمرانی یکپارچه مطلوب شهری؛ ۶. فقدان الگوهای لازم حکمرانی و سیاست‌گذاری در حوزه حکمرانی یکپارچه؛ ۷. تضعیف نقش نهادهای عمومی و سمن‌ها در هوشمندسازی خدمات و حکمرانی یکپارچه هوشمند شهری؛ ۸. سطح سواد پایین الکترونیک شهروندان در استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعات و خدمات الکترونیک؛ ۹. غلبه منافع دستگاهی و شخصی بر منافع ملی و حاکمیتی در اجرای سیاست‌های هوشمندسازی؛

۱۰. عدم گفت‌وگو سازی، اطلاع‌رسانی، نهادینه‌سازی و فرهنگ‌سازی در حوزه حکمرانی یکپارچه شهری؛	حکمرانی یکپارچه شهری با مراکز دانشگاهی و پژوهشگاهی برای ارتقاء استانداردهای محیط‌زیستی.	اقدامات بین کلیه دستگاه‌های حاکمیتی، دولتی، خصوصی و مردمی و جلوگیری از موازی‌کاری، دوباره‌کاری، سلیقه‌ای و جزیره‌ای عمل کردن حکمرانی یکپارچه شهری.
۱۱. فقدان یکپارچه‌سازی بانک‌های اطلاعاتی بین دستگاه‌های متولی و ذی‌نقش در حکمرانی یکپارچه مطلوب شهری؛		
۱۲. عدم وجود رویکرد تبادل دو و چندجانبه اطلاعات سامانه‌های دستگاه‌های کشور با یکدیگر؛		
۱۳. وجود مراکز متعدد، موازی، مزاحم در حوزه حکمرانی یکپارچه مطلوب شهری.		

– استخراج راهبردهای ممکن

مطلوب‌ترین وضعیت برای راهبردهای موثر در تحقق حکمرانی یکپارچه شهری حالتی است که از تمامی نقاط مثبت و مزیت‌های موقعیت برای به حداکثر رساندن وضعیت عوامل، تقاضا و فرصت‌ها استفاده کنند تا وضعیت موجود را به وضعیت مطلوب تبدیل کنند، یعنی در راهبرد SO بایستی ضمن شناسایی ضعف‌های محیطی شهری، آنها را رفع و حتی تبدیل به قوت کرد و با طراحی و پیاده‌سازی الگوی نوین حکمرانی و مدیریت مطلوب شهری مبتنی بر مبانی اسلامی و ایرانی با رویکرد تعاملی و مشارکتی فضای رقابتی ایجاد کرد و با استفاده از ابزارهای نوین رسانه‌ای، ارتباطی، اطلاع‌رسانی و آگاهی‌بخشی ضمن یکپارچه‌سازی اطلاعات و خدمات بسترهای حضور مردم در سازندگی، پیشرفت و توسعه متوازن شهرها ایجاد کرد.

راهبردهای ST حداکثر بهره‌برداری از نقاط قوت شهرها برای رویارویی با تهدیدها، تنگناها و موارد آسیب زنده محیطی و به حداقل رساندن آنهاست؛ بدین منظور برای تحقق حکمرانی یکپارچه و مدیریت مطلوب شهری بایستی از زمینه‌ها و عوامل پیشبرنده در حوزه فناوری اطلاعات، سیستم‌های نظامی و بانک‌های اطلاعاتی و مدیریتی استفاده کرد و با یکپارچه‌سازی اطلاعات و ارتقاء کمیت و کیفیت خدمات شهری بسترهای ارائه خدمات هدفمند و هوشمند را ایجاد نمود و تهدیدها و تنگناهایی که از ناحیه محیط و رقبا متوجه حکمرانی یکپارچه شهری می‌گردد بی‌اثر یا کم‌اثر کرد.

همچنین بهره‌گیری از بسترهای قانونی، سیاست‌گذاری، خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری برای مرتفع نمودن موانع و گلوگاه‌های پیش‌روی تحقق حکمرانی یکپارچه و تبدیل شهرهای کشور به قطب‌های پیشرو، پویا، فعال و موثر در ابعاد گوناگون (چندساختی) با ایجاد بسترهای زیرساختی، روساختی، قانونی، سرمایه‌گذاری و پیشگیری از دیگر راهبردهای این موقعیت محسوب می‌گردد.

راهبردهای WO؛ کاستن و به حداقل رساندن نقاط ضعف و آسیب‌پذیر به راهبردهای تحقق حکمرانی یکپارچه شهری و به حداکثر رساندن فرصت‌ها به موقعیت‌ها و تقاضاها است؛ بنابراین برای ایجاد بسترهای مدیریت مطلوب شهری باید نقاط ضعف و آسیب‌پذیر را دفع نمود و با بهره‌گیری از موقعیت‌های رقابتی و پیشبرنده محیط بیرونی پیرامون شهری از قبیل فناوری‌های جدید، امکانات و منابع انسانی متخصص و متعهد و برخوردار از مهارت‌های بالا برای حل موانع و مشکلات پیش‌روی تحقق حکمرانی یکپارچه شهری بهره جست.

هدف از راهبردهای WT؛ کاستن و به حداقل رساندن عوامل آسیب‌پذیر و نقاط ضعف شهری کشور و تهدیدها و تنگناهای بیرونی است. در بدترین حالت با تجدید در رویکردها، شیوه‌ها، ساختارها، رفتارها و روش‌ها و در پیش گرفتن رویکرد پیشبرنده و فعال بسترهای ارتباطات و تعاملات با دستگاه‌های متولی و ذی‌نقش، ظرفیت‌های پایان‌ناپذیر مردمی و سازمان‌های مردم‌نهاد موانع پیش‌روی توسعه گردشگری شهری در ابعاد فرهنگی، اجتماعی، ورزشی، علمی و آموزشی و جذب توریسم برطرف گردد.

همچنین زمینه توسعه و تعمیق خدمات با رویکرد الکترونیک در جامعه و بسترهای نفوذ و پیشبردگی آن برای تأثیرگذاری بر محیط و اجتماع نقش اساسی در تحقق حکمرانی یکپارچه ایفا می‌نماید. با توجه به ماتریس داخلی و خارجی تحقق مدیریت مطلوب شهری با رویکرد توسعه گردشگری و جذب توریسم از لحاظ موقعیت راهبردی در منطقه SO قرار دارد. و شهرهای کشور متناسب با ویژگی‌ها و اقتضات بومی و درونی از لحاظ عوامل درونی دارای قوت و از لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت هستند.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که محیط تحقق حکمرانی یکپارچه شهری با رویکرد توسعه گردشگری در پرتو محیط‌زیست پایدار از لحاظ موقعیت راهبردی در منطقه SO قرار دارند، بدین معنا که از لحاظ عوامل درونی، دارای قوت و از لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت هستند. بر اساس موقعیت راهبردی شناسایی شده، یافته‌ها بیانگر آن است که شهرهای کشور متناسب با اقتضات و ملاحظات بومی به صورت میانگین، هفده نقطه قوت، ۱۴ نقطه ضعف، هجده نقطه فرصت و ۱۳ نقطه تهدید دارند که از لحاظ عوامل درونی، دارای قوت و از لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت هستند و راهبردهای تحقق آن بر اساس موقعیت در چهار دسته ذیل استخراج و اولویت‌بندی گردید.

جدول ۵. راهبردهای استخراج شده

راهبردهای ST	راهبردهای SO
1ST- ایجاد و گسترش بانک‌های اطلاعاتی و ایجاد سامانه‌های یکپارچه برای طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت هوشمندسازی مدیریت مطلوب شهری؛ 2ST- استفاده بهینه و حداکثری از ظرفیت بخش خصوصی، سمن‌ها، NGOها در مدیریت و پیادسازی بسترهای توسعه مدیریت شهری و توسعه گردشگری و حفظ محیط‌زیست؛ 3ST- توسعه زیرساخت‌های ارتباطی، فناوری اطلاعات، شبکه‌های اجتماعی برای گفت‌وگو، فرهنگ‌سازی، نهادینه‌سازی، جبران‌سازی، شبکه‌سازی و اطلاع‌رسانی نوین و به هنگام هوشمندسازی خدمات؛ 4ST- طراحی، تدوین و پیادسازی الگوی جامع بومی و متناسب با پیشرفت، تحول و تعالی خدمات به شهروندان و رعایت حقوق شهروندی در مدیریت شهری؛ 5ST- دستیابی به سهم مناسب از بازار جهانی کالا و خدمات فناوری اطلاعاتی در حوزه هوشمندسازی و ایجاد شهر هوشمند برای رقابت با قدرت‌های جهانی؛ 6ST- معرفی پروژه‌های مشترک تحقیقاتی مدیریت شهری با مراکز دانشگاهی و پژوهشگاهی برای ارتقاء استانداردهای محیط‌زیستی.	1SO- سرمایه‌گذاری هدفمند و جلب سرمایه‌های بخش خصوصی در راستای ارتقای زیرساخت‌های ارتباطات و فناوری اطلاعات، توسعه گردشگری و حفاظت از محیط زیست برای تغییر وضعیت مدیریت شهرهای کشور؛ 2SO- تقویت و توسعه ظرفیت‌های شورایی در محلات شهری برای کمک به مدیریت شهری برای اجرای طرح نیاز سنجی، نظرسنجی، امکان‌سنجی، توان‌سنجی و اثرسنجی طرح‌های گوناگون مدیریت شهری برای ارتقاء مدیریت شهری، خواست‌ها، مشکلات و مطالبات شهروندان؛ 3SO- بهره‌گیری از ظرفیت‌های دانشگاهی و مراکز آموزش عالی در جهت نهادینه‌سازی، فرهنگ‌سازی، گفت‌وگو، فرهنگ‌سازی و شبکه‌سازی اجرای طرح‌های مدیریت شهری، توسعه گردشگری و ارتقاء محیط‌زیست؛ 4SO- طراحی و پیادسازی الگوی نوین حکمرانی و مدیریت هوشمند خدمات و ایجاد شهرهای هوشمند مبتنی بر مبانی اسلامی و ایرانی با رویکرد تعاملی و مشارکتی شهروندان؛ 5SO- ایجاد فضای مشارکتی، تعاملی و رقابتی بین شهروندان با بهره‌گیری از ابزارهای نوین رسانه‌ای، ارتباطی، اطلاع‌رسانی و اکسپلنشن برای مشارکت در ایجاد بسترهای مدیریت مطلوب شهری و توسعه گردشگری؛ 6SO- راه‌اندازی، تقویت و توسعه سامانه‌های چندمنظوره الکترونیکی جهت خدمت‌رسانی هوشمند و حذف فرایندهای حضور فیزیکی برای دستیابی به خدمات شهری مطلوب؛ 7SO- استانداردسازی و یکپارچه‌سازی سیستم‌ها و نظامات فناوری، اطلاعات و ارتباطات در کشور برای ایجاد نظام فناوری مادر برای گسترش خدمات شهری و توسعه گردشگری؛ 8SO- حمایت از بخش خصوصی جهت سرمایه‌گذاری در ایجاد زیرساخت‌های ارتباطی و گردشگری توأم با حفاظت از محیط‌زیست.
راهبردهای WT	راهبردهای WO
1WT- گسترش ارتباطات علمی بین دستگاه‌های متولی ایجاد شهر هوشمند با مراکز دانشگاهی و پژوهشی و فرهنگی در جهت تقویت ابعاد نرم‌افزاری، سخت‌افزاری و مخابراتی برای طراحی الگوها، مدل‌ها و مفاهیم نوین کسب و کار در مدیریت شهری؛ 2WT- برنامه‌ریزی راهبردی در سطوح بلند، میان و کوتاهمدت در حوزه گسترش بسترهای سخت‌افزاری، نرم‌افزاری، مخابراتی و اطلاعات‌افزاری شهر هوشمند و انجام ارزیابی‌های مستمر جهت سنجش میزان آریزش برنامه‌های توسعه شهری؛ 3WT- بهره‌گیری از نیروی انسانی مجرب، متخصص و خرد به ویژه جوانان برای مشارکت‌پذیری در راه‌اندازی طرح‌های گردشگری روستایی، بوم‌گردی و سنتی برای جذب توریسم؛ 4WT- ساماندهی مشاغل و کسب و کارهای نوین و دیجیتال و توسعه تشکلهای علمی، صنعتی و علمی و هنری؛ 5WT- تهیه و تدوین نکات نهادی تقسیم وظایف و اقدامات بین کليه دستگاه‌های حاکمیتی، دولتی، خصوصی و مردمی برای جلوگیری از موازی‌کاری، دوباره‌کاری، سلیقه‌ای و جزیرهای عمل کردن در طرح مدیریت شهری.	1WO- تدوین قوانین موضوعه توسعه دهنده و تسهیل‌کننده برای اجرای مطلوب مدیریت شهری و توسعه گردشگری؛ 2WO- بازنگری و تجدیدنظر در الگوی حکمرانی و برنامه‌ریزی راهبردی برای ایجاد بسترهای مدیریت مطلوب شهری متناسب با اقتضات و شرایط بومی هر منطقه؛ 3WO- توسعه و ارتقاء زیرساخت‌های سخت‌افزاری، نرم‌افزاری، مخابراتی و اطلاعات‌افزاری برای خروج شهرها از بن‌بست و محرومیت و ارائه خدمات مطلوب و هدفمند فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و شهری؛ 4WO- اختصاص بودجه مناسب ICT توسط مدیریت شهری و فرهنگ‌سازی مناسب برای بهره‌گیری مناسب از فناوری اطلاعات و ارتباطات در هوشمندسازی؛ 5WO- تدوین پروژه‌های تحقیقاتی و پژوهشی توسعه‌ای با مراکز آموزشی، پژوهشی، دانشگاهی برای ارتقاء سطح فرهنگ عمومی شهروندان نسبت به نهادینه نمودن بسترهای مدیریت مطلوب شهری و توسعه گردشگری؛ 6WO- افزایش سطح مشارکت اجتماعی و همبستگی شهروندان در مدیریت هوشمندسازی و ایجاد و تحقق شهر هوشمند در تعامل با دستگاه‌های دولتی و عمومی برای اجرای حقوق شهروندی.

ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)

ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)، یکی از فنون و ابزارهای مهم در ارزیابی گزینه‌های راهبردی و مشخص کردن جذابیت نسبی راهبردهاست که در مرحله تصمیم‌گیری از آن استفاده می‌شود. این ماتریس مشخص می‌کند که کدام یک از گزینه‌های راهبردی انتخاب شده مناسب‌تر است و در واقع، راهبردها را اولویت‌بندی می‌کند (QSPM) بعد از بررسی عوامل و ماتریس SWOT، تصمیم‌گیران را مجبور می‌کند تا به وزن عوامل SWOT بیشتر و با دقت هرچه تمام بیندیشند و موقعیت را به صورت دقیق‌تر و عمیق‌تر از آنچه SWOT به تنهایی انجام می‌دهد، تجزیه و تحلیل کنند و از این طریق، ضعف‌های مربوط به SWOT دفع می‌شود. در واقع QSPM برای مقایسه و اولویت‌بندی عوامل کلیدی داخلی و خارجی استفاده می‌شود و احتمال نادیده گرفته شدن و یا وزن‌دهی نامناسب عوامل را کاهش می‌دهد.

در حالت کلی جمع امتیازهای هر راهبرد، نشانگر راهبرد برتر است، در این ماتریس، با توجه به تعداد عوامل نقاط قوت و فرصت با تعداد عوامل ضعف و تهدید، راهبردهای دارای اولویت به شرح ذیل می‌باشند:

جدول ۶. راهبردهای منتخب و اولویت‌دار

نوع راهبرد	اولویت اول	اولویت دوم	اولویت سوم
SO	SO6, SO4, SO3, SO1	SO2, SO7	SO5, SO8
ST	ST4, ST3, ST2	ST1	
WO	WO6, WO4, WO2, WO1	WO3	WO5
WT	WT2, WT1	WT4, WT5	WT3

برای هریک از راهبردهای شناسایی شده، ماتریس QSPM تشکیل و هرکدام در جدول جداگانه‌ای گزارش شده است.

– ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی؛ راهبردهای SO

ماتریس برنامه‌ریزی کمی راهبرد SO نشان می‌دهد که نمره کل چهار راهبرد؛ SO1، SO3، SO4، SO6 بیشترین امتیاز دارند. بر این اساس، با جلب سرمایه‌های بخش خصوصی و سرمایه‌گذاری هدفمند دولتی نسبت به ایجاد زیرساخت‌های ارتباطات و فناوری اطلاعات اقدام نمود و با تقویت و توسعه ظرفیت‌های شورایاری محلات شهری به کمک مدیریت شهری برای اجرای طرح نیازسنجی، نظرسنجی، امکان‌سنجی، توان‌سنجی و آترسنجی حکمرانی یکپارچه شهری اقدام کرد.

برای ارتقاء نظام مسائل مدیریت شهری، خواسته‌ها، مشکلات و مطالبات شهروندان با بهره‌گیری از ظرفیت‌های ارتباطات و فناوری اطلاعات در جهت نهادینه‌سازی، فرهنگ‌سازی، گفتمان‌سازی و شبکه‌سازی به صورت الکترونیک و هوشمند صورت پذیرد. همچنین از ظرفیت‌های دانشگاهی و مراکز آموزش عالی در جهت طراحی، تدوین و پیاده‌سازی الگوی حکمرانی یکپارچه و پیوست‌های آن در اجرای طرح‌های مدیریت شهری استفاده نمود.

طراحی الگوی نوین حکمرانی و مدیریت هوشمند خدمات و ایجاد شهرهای هوشمند مبتنی بر مبانی اسلامی و ایرانی با رویکرد تعاملی، مشارکتی و رقابتی و استفاده از ظرفیت‌های سازمان‌های مردم‌نهاد و شورایاری محله از دیگر راهبردها است.

– ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی؛ راهبردهای ST

ماتریس برنامه‌ریزی کمی راهبرد ST نشان می‌دهد که نمره کل سه راهبرد؛ ST2، ST3 و ST4 به ترتیب بیشترین امتیاز را دارند. بر این اساس، با ایجاد و گسترش بانک‌های اطلاعاتی و ایجاد سامانه‌های یکپارچه طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی اجرای مطلوب فرایندهای خدمات شهری را مدیریت و بهبود بخشید.

همچنین استفاده بهینه و حداکثری از ظرفیت بخش خصوصی، سمن‌ها، NGOها در مدیریت و پیاده‌سازی بسترهای توسعه خدمات شهری و گردشگری و حفظ محیط‌زیست از الزامات دیگر راهبردهای تحقق حکمرانی یکپارچه است. همچنین توسعه زیرساخت‌های ارتباطی، فناوری اطلاعات، شبکه‌های اجتماعی برای گفتمان‌سازی، فرهنگ‌سازی، نهادینه‌سازی، جریان‌سازی، شبکه‌سازی و اطلاع‌رسانی نوین و بهنگام و هوشمندسازی خدمات از ملزومات راهبردی این موقعیت است

از سوی دیگر طراحی، تدوین و پیاده‌سازی الگوی جامع و بومی و متناسب با الگوی پیشرفت، تحول و تعالی خدمات به شهروندان و ایجاد بسترهای تحقق حقوق شهروندی در حکمرانی یکپارچه شهری از راهبردهای آثربخش این موقعیت است.

– ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی؛ راهبردهای WO

ماتریس برنامه‌ریزی کمی راهبرد WO نشان می‌دهد که نمره کل چهار راهبرد؛ WO1، WO2، WO4 و WO6 به ترتیب بیشترین امتیاز را دارند. بر این اساس، با تدوین قوانین موضوعه توسعه‌دهنده و تسهیل‌کننده زمینه برنامه‌ریزی شهری و توسعه گردشگری را فراهم کرد و با بازنگری و تجدیدنظر در الگوی حکمرانی و برنامه‌ریزی راهبردی بسترهای مدیریت مطلوب شهری متناسب با اقتضائات و شرایط بومی هر منطقه گام‌های اساسی برداشت. همچنین اختصاص اعتبارات مناسب ICT و فرهنگ‌سازی برای بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات در هوشمندسازی و افزایش سطح مشارکت اجتماعی و همبستگی شهروندان در تعامل با دستگاه‌های دولتی و عمومی برای تحقق حقوق شهروندی از عوامل بسترساز و توسعه دهنده حکمرانی یکپارچه شهری است.

– ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی؛ راهبردهای WT

ماتریس برنامه‌ریزی کمی راهبرد WT نشان می‌دهد که نمره کل دو راهبرد؛ WT1 و WT2 به ترتیب بیشترین امتیاز را دارند. بر این اساس، باید با گسترش ارتباطات علمی بین دستگاه‌های متولی با مراکز دانشگاهی، پژوهشی و اندیشکده‌های فرهنگی نسبت به تقویت ابعاد نرم‌افزاری، سخت‌افزاری و مغزافزاری خدمات شهری و طراحی الگوها، مدل‌ها و مفاهیم نوین کسب و کار اقدام کرد.

از سوی دیگر برنامه‌ریزی راهبردی در سطوح بلند، میان و کوتاه‌مدت و گسترش بسترهای سخت‌افزاری، نرم‌افزاری، مغزافزاری و اطلاعات‌افزاری حکمرانی یکپارچه و ارزیابی‌های مستمر جهت سنجش میزان اثربخشی برنامه‌های توسعه شهری نقش به سزایی در تحقق حکمرانی یکپارچه خواهد داشت.

همچنین تهیه و تدوین نگاشت نهادی تقسیم وظایف و اقدامات بین دستگاه‌های حاکمیتی و دولتی و بخش‌های خصوصی و مردمی به عنوان متولیان اصلی، محوری، معین و همکار برای جلوگیری از اقدامات موازی، دوباره‌کاری‌ها، سلیقه‌ای و جزیره‌ای عمل کردن به وظایف در تحقق مدیریت مطلوب شهری موثر است.

بحث

مطالعات راهبردی هر چند پیشینه‌ای بیش از چند دهه در سطح بین‌الملل ندارد اما گستره‌ای را به خود اختصاص داده است که می‌توان بسیاری از رشته‌های علوم منجمله مطالعات حوزه مدیریت شهری به وسیله آن از وضعیت موجود به مطلوب رساند. مشخص شدن راهبرد مناسب می‌تواند تحقق حکمرانی یکپارچه و مدیریت مطلوب شهری، که ترکیبی چندوجهی از مدیریت پیچیده سرمایه فیزیکی، اجتماعی، انسانی و اقتصادی برای ارتقاء عملکرد خدمات شهری با بکارگیری روش‌های نوآورانه و یکپارچه‌سازی و همگون‌سازی اجزاء مدیریت با رویکرد پیشرفت، توسعه، تحول و تعالی است را تسهیل و تسریع نماید. متناسب با پایایی و روایی داده‌ها تحقق حکمرانی یکپارچه با لحاظ شرایط محیطی کشور ممکن‌الوصول بوده و رمز تحقق و موفقیت این مهم در گرو تجزیه و تحلیل صحیح منابع موجود عوامل محیطی داخل (قوت‌ها و ضعف‌ها) و بررسی موقعیت‌های خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) می‌باشد. پژوهش حاضر با هدف تدوین راهبردهای موثر و اولویت‌دار در تحقق حکمرانی یکپارچه شهری با رویکرد توسعه گردشگری در پرتو محیط‌زیست پایدار به شیوه توصیفی و پیمایشی و در دو مرحله کیفی و کمی صورت گرفته و داده‌های آن با استفاده از روش توصیفی و آزمایشی و تکنیک‌های Spss و Excel و روش استنباطی آماری ناپارامتریک، آمار استنباطی کلی آزمون دوجمله‌ای فریدمن، آزمون همبستگی پیرسون و اسپیرمن و ماتریس SWOT و QSPM تجزیه و تحلیل شده است. هر چند که مطالعات حوزه حکمرانی یکپارچه و مدیریت مطلوب شهری در کشور ما پیشینه و قدمت زیادی ندارد و در این زمینه با

رویکرد تفکر و مدیریت استراتژیک (راهبردی) سند جامع حکمرانی یکپارچه شهری که در برگیرنده احصاء عوامل محیطی موثر و راهبردی‌های اولویت‌دار در پیش‌روی مدیران برای حرکت صحیح و اصولی تدوین نگردیده و صرفاً معطوف به ابلاغ سیاست‌های کلان در برنامه‌های توسعه و پیشرفت می‌باشد و بسیاری از مدیران حوزه‌های شهری نسبت به پارادایم‌های ظهور و بروز یافته در حوزه مدیریت و حکمرانی که مستلزم تغییر و تحولات گسترده سخت‌افزاری، نرم‌افزاری، مغزافزاری و اطلاعات‌افزاری است مقاومت نشان می‌دهند و همچنین عدم گفت‌وگو سازی و نهادینه‌سازی این موضوع در ادبیات نظری حکمرانی و مدیریت شهری محقق را در دسترسی به فراداده‌های جامع که ماحصل اجراء طرح‌ها و برنامه‌ها و تجربه مدیرانی مدیران برای تحقق حکمرانی یکپارچه است با محدودیت روبه‌رو ساخته است.

این پژوهش در مقایسه با پژوهش‌های دیگر صورت گرفته در این حوزه متناسب با ادبیات نظری تحقیق دارای نوآوری و ویژگی‌های ممتازی است که به تدوین و استخراج راهبردهای موثر تحقق حکمرانی یکپارچه که در برگیرنده ابعاد حکمرانی و مدیریت شهری از لحاظ بررسی عوامل محیطی موثر اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، زیست محیطی، امنیتی با رویکرد مدیریت راهبردی پرداخته است که وجه تمایز آن از سایر تحقیقات صورت گرفته است و افق‌های جدیدی را در رویکرد راهبردی و راهگشای سیاست‌گذاران، مدیران و برنامه‌ریزان مدیریت شهری قرار داده است که با بکارگیری و تبدیل آن به طرح و برنامه‌های عملیاتی حکمرانی یکپارچه را محقق خواهد نمود.

نتیجه‌گیری

یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد موقعیت شهرهای کشور برای تحقق حکمرانی یکپارچه متناسب با اقتضائات و ملاحظات بومی دارای هفده نقطه قوت، ۱۴ نقطه ضعف، هجده نقطه فرصت و ۱۳ نقطه تهدید قابل ترسیم است که از لحاظ عوامل درونی، دارای قوت و از لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت هستند و ۲۴ عنوان راهبردهای ممکن، شامل هشت راهبرد SO، ۵ راهبرد ST، شش راهبرد WO و ۵ راهبرد WT ترسیم گردید و سپس بر اساس روش ارزیابی QSPM از بین راهبردهای ممکن تعداد ۱۳ راهبرد اولویت‌دار انتخاب و برگزیده شد. در نهایت، نتایج تجزیه و تحلیل عوامل محیطی نشان داد که موقعیت راهبردی شهرهای کشور به گونه‌ای است که می‌تواند از فرصت‌های موجود حداکثر استفاده را به عمل آورد و اغلب راهبردهای انتخابی آن SO باشد. با این وجود سیاست‌گذاران، طراحان و برنامه‌ریزان راهبردی می‌توانند بر حسب شرایط موجود از راهبردهای ST، WO و WT نیز استفاده کنند.

ماتریس برنامه‌ریزی کمی راهبرد SO نشان داد که مدیران شهری برای تحقق حکمرانی یکپارچه می‌بایست با رویکرد پیشبرنده ضمن تقویت تعاملات و ارتباطات با مراکز دانشگاهی و پژوهشی نسبت به استخراج نظام مسائل مشکلات و طراحی الگوی نوین حکمرانی یکپارچه، جذب هدفمند سرمایه‌های بخش خصوصی و ایجاد و گسترش بانک‌های اطلاعاتی و سامانه‌های یکپارچه برای ارتقاء خدمات شهری به لحاظ کمی و کیفی اقدام نمایند. در ماتریس برنامه‌ریزی کمی راهبرد ST نشان داد مدیران امور شهری با افزایش تعاملات برون سازمانی نسبت به گفت‌وگو سازی، فرهنگ‌سازی، جریان‌سازی، شبکه‌سازی و پیاده‌سازی تحقق حکمرانی یکپارچه از طریق بهره‌گیری از ظرفیت‌های شورایی، بخش خصوصی، سمن‌ها و NGOها تلاش نمایند. از سوی دیگر، ماتریس برنامه‌ریزی کمی راهبرد WO نشان می‌دهد سیاست‌گذاران و مدیران تحقق حکمرانی هوشمند می‌بایست با شناسایی خلاءها و کمبودهای قانونی، قوانین مزاحم، معارض، متناقض و متضاد در جهت تدوین قوانین موضوعه پویا و منعطف توسعه‌دهنده و تسهیل‌کننده تحقق حکمرانی یکپارچه با رویکرد برنامه‌ریزی شهری و توسعه گردشگری با رعایت ملاحظات زیست‌محیطی را در دستور کار قرار دهند.

همچنین ماتریس برنامه‌ریزی کمی راهبرد WT نشان داد مدیران با برنامه‌ریزی راهبردی در سطوح بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت و گسترش بسترهای سخت‌افزاری، نرم‌افزاری، مغزافزاری و اطلاعات‌افزاری حکمرانی یکپارچه و انجام ارزیابی‌های مستمر و سنجش میزان اثربخشی برنامه‌های توسعه شهری نسبت به مدیریت بهینه منابع متناسب با مقدرات و تهیه و تدوین نگاشت نهادی تقسیم وظایف و اقدامات بین دستگاه‌های حاکمیتی و دولتی و بخش‌های خصوصی و مردمی به عنوان متولیان اصلی، محوری، معین و همکار برای جلوگیری از اقدامات موازی، دوباره‌کاری‌ها، سلیقه‌ای و جزیره‌ای عمل کردن به وظایف تلاش مضاعف صورت دهند.

نتایج ضریب اهمیت و شدت عامل در تحلیل SWOT در خصوص فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها نشان داد چهار عامل؛ اقلیم متنوع و متکثر و چهار فصل برای توسعه گردشگری و توریسم، بسترهای گردشگری، سیاحتی، زیارتی و تفریحی و فرهنگی متنوع و متکثر، ترسیم چشم‌انداز و سند راهبردی در زمینه توسعه فناوری‌های نوین هوش مصنوعی در حوزه حکمرانی یکپارچه و مدیریت شهری و حمایت ویژه و گسترده دولت از توسعه گردشگری و توریسم در ابعاد داخلی و خارجی از فرصت‌های پیش‌رو برای تحقق حکمرانی یکپارچه مطلوب شهری هستند. همچنین سه عامل؛ فقدان الگوی جامع و ابلاغی حکمرانی یکپارچه و مدیریت مطلوب شهری با رویکرد توسعه گردشگری، فقدان یکپارچه‌سازی بانک‌های اطلاعاتی بین دستگاه‌های متولی و ذی‌نقش در حکمرانی یکپارچه و مدیریت مطلوب شهری و عدم وجود رویکرد تبادل دو و چندجانبه اطلاعات سامانه‌ای دستگاه‌های کشور با یکدیگر از تهدیدها و موانع اصلی پیش‌روی تحقق حکمرانی یکپارچه هستند. از سوی دیگر سه عامل؛ تمایل و باور شهروندان به تحقق حکمرانی یکپارچه و مدیریت مطلوب شهری با رویکرد گردشگری، انجام پژوهش‌های راهبردی و کاربردی در حوزه حکمرانی و مدیریت نوین شهرها، گردشگری و محیط‌زیست و وجود شورایی‌ها به عنوان نماد مشارکت و تعامل شهروندان در واگذاری بخشی از مدیریت شهرها از نقاط قوت در تحقق حکمرانی یکپارچه هستند. و همچنین دو عامل؛ فقدان قوانین و مقررات جامع، پویا و به روز در حوزه حکمرانی یکپارچه و مدیریت شهری، گردشگری و توریسم و فرایند پیچیده و طولانی و تشریفاتی در صدور مجوزهای گردشگری، توریسم و محیط‌زیست از عوامل ضعف در این حوزه است.

با توجه به یافته‌های پژوهش، توجه به الزامات زیر توسط دست‌اندرکاران، برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران نقش اساسی در تحقق حکمرانی یکپارچه خواهد داشت:

- اتصال سامانه‌ها، نرم‌افزارهای عمومی و اختصاصی و پایگاه‌های داده ملی اطلاعات برای گسترش تعامل و استفاده بهینه از منابع اطلاعاتی نقش به سزایی در تحقق حکمرانی یکپارچه ایفاء می‌نماید.
- تغییر در رویکرد برنامه‌ریزی از برنامه‌ریزی سنتی و ناکارآمد به رویکرد سیستمی و نظام‌مند و حذف فرایندهای اضافی، موازی و طولانی و استقرار کامل دولت الکترونیک از الزامات تحقق حکمرانی یکپارچه است.
- جلب اعتماد مردمی رکن محوری بستر تحقق حکمرانی یکپارچه شهری است. مشارکت مردمی در طراحی، تدوین، پیاده‌سازی، اجراء، بازخورد و بهبود مستمر فرایند نظامات مدیریت شهری مستلزم مشارکت، همراهی، همدلی و هماهنگی کلیه شهروندان در مراحل نیازسنجی، نظرسنجی، امکان‌سنجی، توان‌سنجی، منابع‌سنجی است.
- تعاملات و ارتباطات گسترده با مراکز دانشگاهی، پژوهشی و اندیشکده‌های مدیریتی در طراحی، تولید و توسعه سیستم‌های نوین یکپارچه‌سازی، تبادل و اشتراک‌سازی اطلاعات بین دستگاه‌های مرتبط مورد اهتمام می‌باشد.
- توجه به نظام کادرسازی، جانشین‌پروری و تربیت نیروی انسانی مجرب و خبره برای حکمرانی یکپارچه شهری در ابعاد چندساحتی از الزامات تحقق، تعمیق و استمرار مدیریت مطلوب شهری می‌باشد.

- تهیه و تدوین نگاشت نهادی سازمان‌های ذی‌نقش و بهره‌گیری از ظرفیت‌ها سمن‌ها و واگذاری موضوعات غیرحاکمیتی به مردم برای ایجاد رقابت سازنده و پیشبرنده در توسعه گردشگری و جذب توریسم موثر است.

حامی مالی

این اثر حمایت مالی نداشته است.

سهم نویسندگان در پژوهش

نویسندگان در تمام مراحل و بخش‌های انجام پژوهش سهم برابر داشتند.

تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که هیچ تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارند.

تقدیر و تشکر

نویسندگان از همه کسانی که در انجام این پژوهش به ما یاری رساندند، به‌ویژه کسانی که کار ارزیابی کیفیت مقالات را انجام دادند، تشکر و قدردانی می‌نمایند.

منابع

- ابدالی، افشار؛ ذبیحی، حسین و ماجدی، حمید. (۱۳۹۸). تبیین چارچوب مفهوم حکمروایی خوب شهری مبتنی بر مدیریت یکپارچه شهری. *فصلنامه نگرش نو در جغرافیای انسانی*، ۱۲ (۱)، ۳۰۹-۲۹۳. doi: JR- GEOIAU-12-1-015
- اربابی سبزواری، آزاده. (۱۴۰۰). مدیریت یکپارچه شهری با مروری بر مولفه‌های حکمروایی شهری. *ماهنامه پایا شهر*، ۳۴ (۳)، ۴۳-۲۲. doi: JR- PAYA-3-34-014
- تقوایی، مسعود؛ رجب صلاحی، حسین و شفیعی، مرجان. (۱۴۰۱). تحلیلی بر راهبردهای تحقق مدیریت یکپارچه شهری: مطالعه موردی شهر تهران. *فصلنامه جغرافیا و توسعه ناحیه‌ای*، ۲۰ (۱)، ۱۱۸-۸۵. doi: JR- JGRD-20-1-005
- جودکی، حمیدرضا و قاسم‌پور، آرش. (۱۴۰۰). چالش حکمروایی مدیریت یکپارچه شهری و ارائه راهکارهای عملیاتی. *فصلنامه رویکرد پژوهش نوین در مدیریت و حسابداری*، ۵۷ (۵)، ۱-۱۵. doi: JR- AMA-5-57-001
- حاتمی، افشار؛ ساسان پور، فرزانه؛ زیپارو، آلبرتو و سلیمانی، محمد. (۱۴۰۰). شهر هوشمند مفاهیم، ابعاد و شاخص‌ها. *نشریه تحقیقات کاربردی*، ۲۱ (۶۰)، ۳۲۰-۲۹۵. doi: JR- JGSKH-21-60-016
- دلاور، علی (۱۳۸۱). *روش تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی*. چاپ بیستم. تهران: انتشارات ویرایش.
- رجب‌زاده، احمد (۱۳۸۷). *سند قانون برنامه توسعه پنجم جمهوری اسلامی ایران*. چاپ اول، تهران: انتشارات سازمان برنامه و بودجه.
- سیدالحسینی، سیدمسلم و صمیمی، کیومرث. (۱۴۰۰). تدوین الگوی مدیریت یکپارچه حوزه مادر شهری مشهد با تاکید بر حکمروایی. *فصلنامه برنامه‌ریزی توسعه شهری و منطقه‌ای*، ۶ (۱۶)، ۴۸-۲۵. doi: JR- URDP-6-16-002
- سرمدی، زهرا. (۱۳۸۱). *روش تحقیق در علوم رفتاری*. چاپ چهارم. تهران: انتشارات آگاه.
- صدری، فرهاد. (۱۴۰۰). تدوین راهبردهای حکمرانی خوب شهری. *فصلنامه پژوهش راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی*، ۱۲ (۹۷)، ۸۰-۱۰۵.

- ضیائی، احمد؛ باقرنژاد، حمیدرضا و شجاعی ستوده، مالک اشتر. (۱۴۰۲). حکمرانی مدرن در مدیریت یکپارچه شهری. تهران: انتشارات لوح سفید.
- قاسمی، ابوالفضل؛ علویان؛ مرتضی؛ لطفی، صدیقه و رحمانی، مریم. (۱۴۰۰). تحلیل مضامین حکمرانی خوب شهری در برنامه های توسعه جمهوری اسلامی ایران. *پژوهش های راهبردی مسائل اجتماعی ایران*، ۱۰ (۳۴)، ۱۱۷-۱۴۱. doi: JR-SSOSS-10-0-007
- محمدی ده چشمه، مصطفی. (۱۴۰۰). چشم انداز حکمروایی هوشمند ایران. *فصلنامه اقتصاد و برنامه ریزی*، ۳ (۴)، ۱۳۶-۱۰۸. doi: JR-UREP-3-4-009
- مقتدري اصفهانی، فریناز؛ (۱۳۹۹). بازتعریف مفهوم شهر هوشمند. *نشریه علمی پژوهشی آینده نگاری*، ۱ (۱)، ۹۸-۱۲۸. doi: JR-UDD-1-2-004
- مبینی دهکردی، علی (۱۳۸۶). *پارادایم ها*. چاپ سوم، تهران: انتشارات پژوهشگاه صنعت نفت.
- هانکر، جی دیوید (۱۳۸۴). *مبانی مدیریت استراتژیک*. ترجمه سید محمدعلی اعرابی. چاپ بیستم، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- هریسون، جفری و کارون جان (۱۳۸۲). *مدیریت استراتژیک*. ترجمه بهروز قاسمی. چاپ اول، تهران: انتشارات هیأت.

References

- Abdi, A., Zabehi, H., & Majedi, H. (2019). Explaining the conceptual framework of good urban governance based on integrated urban management. *New Attitudes in Human Geography*, 12(1), 293–309. <https://doi.org/JR-GEOIAU-12-1-015> [In Persian]
- Arbabbi Sabzevari, A. (2021). Integrated urban management with an overview of urban governance components. *Payashahr Monthly*, 34(3), 22–43. <https://doi.org/JR-PAYA-3-34-014> [In Persian]
- Biswas, A. (2020). "Establishing metropolitan governance and local governance simultaneously: Lesson from India's 74th Constitutional amendment act. *Journal of Urban Management*, 9(3), 316-330.
- Delaver, A. (2002). *Research methods in psychology and educational sciences* (20th ed.). Virayesh Publication. [In Persian]
- Ghasemi, A., Alavian, M., Lotfi, S., & Rahmani, M. (2021). Analysis of the themes of good urban governance in the development programs of the Islamic Republic of Iran. *Strategic Research on Social Problems in Iran*, 10(34), 117–141. <https://doi.org/JR-SSOSS-10-0-007> [In Persian]
- Hanker, J. D. (2005). *Fundamentals of strategic management* (S. M. A. Erabi, Trans.; 20th ed.). Cultural Research Bureau. (Original work published ?). [In Persian]
- Harrison, J., & Caron, J. (2003). *Strategic management* (B. Ghasemi, Trans.; 1st ed.). Heiat Publication. (Original work published ?). [In Persian]
- Hatami, A., Sasanpour, F., Ziparo, A., & Soleimani, M. (2021). Smart city: Concepts, dimensions and indicators. *Applied Research Journal*, 21(60), 295–320. <https://doi.org/JR-JGSKH-21-60-016> [In Persian]
- Joodaki, H. R., & Ghasempour, A. (2021). Challenges of integrated urban management governance and presenting operational solutions. *New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(57), 1–15. <https://doi.org/JR-AMA-5-57-001> [In Persian]
- Mattiuzzi, E., & Karen, Ch. (2020). Epistemic Communities in Unlikely Regions: The Role of Multi-level Governance in Fostering Regionalism. *Journal of Planning Education and Research*, 43(3), 682-696. <https://doi.org/10.1177/0739456X20937287>
- Moeini Dehkordi, A. (2007). *Paradigms* (3rd ed.). Iran Oil Industry Research Institute Publication. [In Persian]
- Moghaddari Esfahani, F. (2020). Redefining the concept of smart city. *Futures Studies*, 1(1), 98–128. <https://doi.org/JR-UDD-1-2-004> [In Persian]

- Mohammadi Dehcheshmeh, M. (2021). The perspective of Iran's smart governance. *Economy and Planning*, 3(4), 108–136. <https://doi.org/JR-UREP-3-4-009> [In Persian]
- Rajabzadeh, A. (2008). The law of the fifth development plan of the Islamic Republic of Iran (1st ed.). *Plan and Budget Organization Publication*. [In Persian]
- Sadri, F. (2021). Developing strategies for good urban governance. *Journal of Strategic Research of the National Defense University*, 12(97), 80–105. [In Persian]
- Sarmad, Z. (2002). *Research methods in behavioral sciences* (4th ed.). Agah Publication. [In Persian]
- Seyed Al-Hosseini, S. M., & Samimi, K. (2021). Developing an integrated management model for the metropolitan area of Mashhad with an emphasis on governance. *Urban and Regional Development Planning*, 6(16), 25–48. <https://doi.org/JR-URDP-6-16-002> [In Persian]
- Taghvaei, M., Rajab Salahi, H., & Shafiei, M. (2022). An analysis of strategies for realizing integrated urban management: A case study of Tehran city. *Geography and Regional Development*, 20(1), 85–118. <https://doi.org/JR-JGRD-20-1-005> [In Persian]
- Ziae, A., Baghernezhad, H. R., & Shojaei Sotoodeh, M. (2023). Modern governance in integrated urban management. *Louh-e Sefid Publication*. [In Persian]