



توسعه راهبردهایی برای بهبود تعاملات مالی و اقتصادی شهرداری ها و شرکت های خدماتی (مورد مطالعه: شهرداری تهران و شرکت های خدمات رسان آب و برق)^۱

* رضا مهدی

* دانشیار گروه مطالعات آینده نگر، پژوهشگاه مطالعات فرهنگی، اجتماعی و تمدنی، تهران، ایران.

mahdi002@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۲۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۱۳

چکیده

شهرداری تهران به مثابه یک سیستم جامع پیچیده سازگار شونده، در راستای ارتقای بهره‌وری لازم است با تمامی نهادهای خدمات شهری از جمله شرکت‌های خدمات رسان آب و برق، تعامل هم‌افزا و هم‌آفرین داشته باشد. لازمه این تعاملات، سازگاری، تنظیم و بهبود مستمر آنها با مقضیات روز با آرمان حکمرانی خوب نهاد شهرداری و کلان‌شهر تهران و ارتقای کیفیت زندگی شهروندان تهرانی است. با این دیدگاه، حکمرانی مطلوب کلان‌شهر تهران نیازمند مشارکت قانون‌مند و مسئولانه همه دستگاه‌ها و اشخاص در تمامی ساحت‌های اقتصادی-اجتماعی، سیاسی، فناوری، زیست‌محیطی و حقوقی-قانونی است. براساس قوانین و مقررات موجود هر یک از دستگاه‌های خدمات رسان باید به وظایف و تکالیف خود در اداره خوب کلان‌شهر تهران عمل کنند. به دلایل متعدد، دست کم از منظر مالی و اقتصادی تعاملات شهرداری تهران با شرکت‌های خدمات رسان دارای زمینه‌های بهبود قابل توجه است و در مواردی حقوق شهرداری و همچنین تکالیف آن به نحو احسن ایفا نمی‌شود. شهرداری تهران سالانه با میلیاردها ریال هزینه، عدم نفع یا فرصت از دست‌رفته به‌خاطر عدم تنظیم و ناشفافیت تعاملات مواجه است. در این مقاله، با استفاده از روش واکاوی و تحلیل بیش از ۴۳ عنوان قانون و مقررره مصوب ۸۰ سال اخیر، راهبردهایی برای حل‌وفصل تعارضات و کاهش مسائل و چالش‌های مرتبط با تعاملات شهرداری و شرکت‌های خدمات رسان ارائه شده است. در آفاق میان‌مدت و بلندمدت، پیامد بهبود تعاملات شهرداری تهران و شرکت‌های خدمات رسان علاوه بر ایجاد شفافیت، پاسخگویی و انضباط مالی همه طرف‌ها، خلق میلیاردها ریال درآمد و صرفه‌جویی یا کاهش هزینه‌ها در نهاد حکمروایی شهری است.

واژه‌های کلیدی: تعاملات شهرداری، شرکت‌های خدمات رسان، سیستم‌های پیچیده، سیستم‌های سازگار شونده، شهرداری تهران.

نوع مقاله: علمی

۱. این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی با عنوان «بررسی راهبردهای بهبود تعاملات مالی و اقتصادی شهرداری تهران با سازمان‌های خدماتی فعال در شهر تهران» است که با حمایت مالی «مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران» در سال ۱۴۰۴-۱۴۰۳ انجام شده است.

نویسنده عهده‌دار مکاتبات: رضا مهدی Mahdi002@gmail.com

۱- مقدمه و بیان مساله

از دیدگاه سیستمی و نظریه سیستم‌ها، شهرداری تهران به‌مثابه سیستم جامع پیچیده سازگار شونده [۱]، لازم است با تمامی نظام‌های همکار و فعال در حوزه خدمات شهری تعامل مؤثر، هم‌افزا و هم‌آفرین داشته باشد. لازمهٔ تعاملات هم‌افزا و هم‌آفرین تنظیم و بهبود مستمر این روابط با شرایط و مقضیات روز با اهداف با شرایط و مقضیات روز با اهداف ادارهٔ خوب شهرداری و شهر، رفاه بیشتر مردم و ارتقای کیفیت زندگی شهروندان تهرانی است. از این منظر، مدیریت و اداره خوب و کارآمد شهر نیازمند مشارکت نظام‌مند و قانون‌مند همه اشخاص حقیقی و حقوقی در تمام ارکان و ساحت‌های اقتصادی-اجتماعی، سیاسی، فناوری، زیست‌محیطی و حقوقی-قانونی است. براساس قوانین مصوب نظیر قانون درآمد پایدار و هزینه شهرداری‌ها و دهیاری‌ها هر یک از سازمان‌ها و شرکت‌های خدمات‌رسان فعال در سطح شهر باید به وظایف و تکالیف خود عمل کنند و از حقوق مسلم خود برخوردار شوند. این در حالی است که به‌دلایل متعدد دست‌کم از منظر مالی-اقتصادی، شهرداری تهران تعاملات مناسب و مؤثری با سازمان‌ها و شرکت‌های ذی‌حق و صاحب تکلیف در امور خدمات شهری نداشته و در بسیاری از موارد حقوق شهرداری از منظر مالی-اقتصادی ایفا نمی‌شود، [۲، ۳، ۴، ۵]. واقعیت این است که شهرداری کلان‌شهر تهران سالانه میلیاردها تومان هزینه، زیان، عدم نفع یا فرصت از دست‌رفته بخاطر عدم تنظیم، شفاف نبودن یا عدم انضباط مالی دقیق و قابل پیش‌تعاملات با شرکت‌های خدمات‌رسان دارد.

هدف اصلی این مقاله، مطالعه، تحلیل و ارائه راهبردهای بهبود تعاملات شهرداری تهران با شرکت‌های خدمات‌رسان فعال در سطح شهر تهران از منظر اقتصادی-مالی است. علاوه بر هدف اصلی، اهداف فرعی شامل شناسایی شرکت‌های خدمات‌رسان دارای تعاملات عمده با شهرداری تهران و مطالعه و تحلیل این تعاملات به منظور تنظیم و بهبود روابط شهرداری تهران با شرکت‌های خدمات‌رسان فعال در سطح شهر، ایجاد شفافیت، پاسخگویی و انضباط مالی همه طرف‌های متعامل، ایجاد درآمد جدید عمدتاً پایدار و افزایش یابنده برای شهرداری، صرفه‌جویی مستقیم یا غیر مستقیم یا کاهش هزینه‌های مستقیم یا غیر مستقیم شهرداری است [۲۵]. همچنین، ارائه راهبردهای لازم نظیر پیشنهادها، لوایح، تفاهم‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها برای حل‌وفصل بخشی از مسائل و خلأهای موجود در تعاملات شهرداری تهران با شرکت‌های خدمات‌رسان دست‌کم از منظر

مالی-اقتصادی از اهداف مهم این مقاله است. در واقع، هدف نهایی، زمینه‌چینی و بسترسازی اولیه مفهومی و عملیاتی برای درآمدزایی، کاهش هزینه‌ها و انتفاع شهرداری تهران در حکمرانی خوب کلان‌شهر تهران با رعایت اصل حقوق و تکالیف برای همه ذی‌نفعان و متعاملان است. از این‌رو، پرسش اصلی این است که با هدف احقاق حقوق و انجام تکالیف همه ذی‌نفعان تعاملات شهرداری تهران و شرکت‌های خدمات‌رسان آب و برق چگونه و با چه سازوکاری می‌تواند (و باید) تنظیم و مدیریت شود؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

این مطالعه نظریه‌محور نبوده و متمرکز بر شناسایی مسائل و خلأها در تعاملات شهرداری تهران با شرکت‌های خدمات‌رسان شهری بر پایهٔ قوانین و مقررات مصوب و تولید و پیشنهاد راهکارهای لازم برای حل مسائل و کاهش آسیب‌ها و خلأها و افزایش درآمدها و انتفاع شهرداری تهران و کاهش عدم نفع‌ها و هزینه‌ها است. با وجود این، شهرداری تهران یک نهاد اجتماعی فعال امروزی به‌مثابه یک سیستم جامع پیچیده سازگار شونده می‌باشد [۶، ۱]. چنین نهادی دارای ویژگی‌های منحصر به فردی است و سازگار شوندگی به ظرفیت سیستم برای تغییر و تحول دلالت دارد. در یک سیستم پیچیده سازگار شونده، عناصر سیستم براساس محل (زیست‌بوم) یا براساس شرایط و دانش اطراف عمل می‌کنند. این سیستم‌ها دارای شبکه ارتباطی از عوامل هستند که پُر اتصال بوده و هر یک از عناصر براساس طرح خود یا دانش محلی خود عمل می‌کند. در سیستم‌های پیچیده سازگار شونده، کنترل به‌صورت پراکنده و غیر متمرکز است و هیچ‌یک از عناصر در حالت ایده‌آل نهایی قرار ندارند و حالت‌های تعادلی، موقتی هستند. در این سیستم‌ها نمی‌توان از روش کنترلی از بالا به پایین استفاده کرد. در عوض، نقش مدیریت ایجاد شرایطی برای انعطاف‌پذیری، پاسخ خودسازمانده و پدیدار شدن پویایی‌های ذاتی به‌واسطه توانمندسازی عناصر سیستم در برخورداری از قضاوت و تصمیم‌گیری درست است. یادگیری و بازخورد در حین حرکت موجب خودسازماندهی و ایجاد کنترل‌پذیری این سیستم‌ها می‌شود. این سیستم‌ها همیشه در حال تغییر و سازماندهی مجدد قرار دارند و با دوره‌های تعادلی، تکامل پیدا می‌کنند. عناصر این سیستم‌ها قابلیت خودتنظیمی داشته و می‌توانند خود را تغییر دهند [۷]. از این‌رو، برای راهبری مطلوب شهرداری باید تعاملات آن با محیط و سایر سازمان‌ها و نظام‌های پیرامون تنظیم، مدیریت،

استناد است که در این مقاله برخی از مهم‌ترین آنها به اختصار و در سطح نیاز این تحقیق، معرفی شده است [۷].

سیستم‌های پیچیده سازگار شونده. ورودی‌ها، فرایندها، خروجی‌ها، بازخوردها و محیط بیرونی از عناصر اصلی سیستم‌های باز هستند. سیستم‌ها از منظر پیچیدگی دارای درجه بندی بوده و سیستم‌های اجتماعی در طیف سیستم‌های پیچیده و بسیار پیچیده قرار دارند. فرض عمده سیستم‌های پیچیده این است که در صورت کاهش پیچیدگی و تنوع رفتاری آن، سیستم محکوم به زوال خواهد بود [۸]. در سیستم پیچیده، پیچیدگی بر تنوع و طیف گسترده عناصر (تعدد عناصر) دلالت دارد و در یک سیستم پیچیده سازگار شونده^۱، سازگار شوندگی به ظرفیت سیستم برای تغییر یا تحول دلالت دارد. تحول، توانایی یادگیری از تجربه‌هاست. در یک سیستم پیچیده سازگار شونده همه عوامل مستقل اند. این عوامل بر اساس محل (بوم) یا بر پایه شرایط و دانش اطراف عمل می‌کنند. سیستم پیچیده سازگار شونده، دارای شبکه ارتباطی از عوامل است که بر اتصال بوده و هر یک بر اساس طرح خود یا دانش محلی خود عمل می‌کند [۹]. در سیستم‌های پیچیده سازگار شونده، کنترل به صورت پراکنده و غیر متمرکز است. اصل رشد و تکامل را دارا هستند. هیچ یک از عوامل و عناصر سیستم‌های پیچیده سازگار شونده در حالت ایده آل نهایی قرار ندارند و حالت‌های تعادلی، موقتی‌اند. این سیستم‌ها همیشه در حال تغییر و سازماندهی مجدد قرار دارند و با دوره‌های تعادلی تکامل می‌یابند [۱۰].

در سیستم‌های پیچیده سازگار شونده، باید بخش‌های مختلف سیستم یا عناصر متعدد آن، آزادی و توانایی پاسخ به محرک را از راه‌های متفاوت و غیر قابل پیش‌بینی داشته باشند. به همین دلیل، نوپیدایی^۲، شگفت‌آوری^۳ و رفتار خلاقانه، سه ویژگی این نوع سیستم‌هاست. در سیستم‌های پیچیده سازگار شونده عناصر سیستم، قابلیت خودتنظیمی دارند و می‌توانند همانند انسان که در زندگی مدام در حال یادگیری و تغییر است، خود را تغییر دهند. بازخوردی که از تعامل با محیط‌های مختلف می‌گیرد، موجب یادگیری و تحول وی می‌شود. سازگار شوندگی، فرایندهای پاسخ‌دهی به عدم پیوستگی زیاد یا فقدان هماهنگی بین نظام و

شفاف، کارآمد و به‌روز شود. تنظیم روابط شهرداری با سازمان‌ها و سیستم‌های خدمات‌دهنده و خدمات‌گیرنده در راستای هم‌افزایی و هم‌آفرینی و ارائه خدمات بهتر به مردم و جامعه و مهم‌تر از آن، پیشرفت در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، محیط‌زیستی، قانونی و حقوقی است. تنظیم، تنویر، مدیریت، به‌روزرسانی و کارآمدسازی روابط با سایر سازمان‌ها و نظام‌ها دست‌کم از سه منظر همسو با اصول شهرداری خوب است. نخست، جلوگیری از هدررفت منابع کمیاب که برای ادامه حیات بالنده شهرداری مهم و کلیدی است. دوم، استقرار و توسعه انضباط مالی که لازمه پایداری هر سازمان و سیستم سالم و بالنده است. سوم، جلوگیری از اجحاف در حقوق سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌های متعامل ذی‌حق که به نحوی از عدم تنظیم روابط با سیستم شهرداری تهران دچار زیان و خسران عمدتاً مالی-اقتصادی، می‌شوند. به عبارتی، در تنظیم روابط سیستم‌ها هم حقوق هر یک از آنها به‌ویژه شهرداری تهران در ارتباط با سایر سیستم‌ها مورد توجه و تأکید قرار می‌گیرد و هم تکالیف هر یک از سیستم‌ها به‌ویژه شهرداری تهران لحاظ می‌شود. این تنظیمات به نوعی یک سازوکار سه‌بُرد (بُرد شهرداری تهران، بُرد شرکت‌های متعامل و بُرد ملی و شهروندان) را تعقیب می‌کند. موضوع تکمیلی دیگر، خلأها و آسیب‌های کل‌نگری در طراحی، تصویب و ابلاغ سیاست‌ها، قوانین و مقررات در اداره و تنظیم روابط سازمان‌ها است. این کل‌نگری و کلیات باید موقع اجرا و عملیات به جزئیات قابل پایش و کنترل تقسیم و شکسته شده و نقش و سهم هر یک از عناصر و اجزا به طور شفاف مشخص شود. شفافیت و تعیین جزئیات سیاست‌ها و قوانین امکان پایش، آسیب‌شناسی و عارضه‌یابی و نهایتاً امکان مذاکره، چانه‌زنی و تفاهم با سایر ذی‌نفعان حقیق و حقوقی را فراهم و تسهیل می‌کند. عموماً سوء تفاهمات و اختلافات میان سازمان‌ها و اشخاص در جزئیات و موارد خاص است. این جزئیات و موارد خاص، امکان تفسیر به جانب و استفاده یا سوءاستفاده طرفین را فراهم می‌کند. واقعیت آن است که عمده اختلافات مالی-اقتصادی شهرداری‌ها با شرکت‌های خدمات‌رسان شهری نه در کلیات و اصل سیاست‌ها و قوانین، بلکه در جزئیات و نحوه تفسیر آگاهانه یا ناآگاهانه آنها است [۳]. با مدل‌سازی تعاملات شهرداری با شرکت‌های خدمات‌رسان، عناصر و جزئیات شفاف شده و امکان فهم آنها از قوانین و مقررات و حقوق و تکالیف خود و دیگری بیشتر می‌شود. برای تبیین تعاملات نهادها، نظام‌ها و سازمان‌ها، الگوها و نظریه‌های متعددی قابل ارائه و

1. Complex Adaptive System

2. Emergent

3. Surprising

ویژگی اصلی شبکه‌های فراگیر به‌خاطر فقدان یک ساختار سازمانی معین و با ثبات سازمانی قابل توجه هستند [۱۳]. در این دیدگاه، شبکه دارای شکلی شبیه به دایره است که رهبر در هسته مرکزی آن قرار دارد و خطوطی از این مرکز تا نقاط مختلف دایره امتداد یافته است. نقاط دایره‌های متحدالمرکز مجزایی را تشکیل می‌دهند که مجموعه نامنظم و بهم‌پیوسته‌ای از خطوط محوری و شعاعی آن‌ها را به هم متصل می‌کند: خطوطی که همانند تار و پود قالی ذی‌قیمتی ایرانی در سراسر ساختار پخش و توزیع می‌شوند. علت اضافه کردن واژه فراگیر به مفهوم شبکه این است که رهبران نهادهای تلاش می‌کنند تا تمامی عناصر در تمامی نقاط ساختار را به مرکز نزدیک کنند تا اینکه پیوندها قوی‌تر شوند، افراد بیشتر در معرض دید قرار گیرند و به مشارکت هرچه بیش‌تر ترغیب و تشویق شوند.

ممکن است کسانی که با سایر اشکال سازمانی خو گرفته‌اند در شناسایی ساختار مبتنی بر شبکه فراگیر دچار مشکل شوند. در واقع، از منظر افرادی که رویکرد سنتی بوروکراسی را در ذهن دارند، سازمانی با ساختار شبکه‌ای ممکن است به‌عنوان سازمانی نیازمند ترمیم و نظم‌دهی به نظر برسد. بنابراین، مفهوم شبکه فراگیر یک ساختار سازمانی تحول‌یافته و تحول‌ساز^۴ تلقی می‌شود. شرکت‌هایی که از این شکل سازمانی تبعیت می‌کنند صرفاً در حال بازی با مرزهای یک ساختار بوروکراتیک نیستند، بلکه در حال بکارگیری اشکال جدیدی از ارتباطات، رهبری و قدرت در جهت تغییر هنجارها و روش‌های عملیاتی هستند. شبکه به مثابه الگو و فرایند^۵، سازگار شونده، باز، پاسخگو است. فرایندهای فراگیر و مشارکتی، صور این گونه سازمان‌ها را نشان می‌دهند. در شبکه فراگیر، رهبری تعاونی و ارتباطی بوده، قدرت تسهیم^۶ شده و فرایندهای ارتباطی باز، بخشی از کارکرد نهادی است.

نظریه سازمان و نهاد یادگیرنده. از منظر پیتر سنج^۷ (۱۹۹۰)، سازمان یادگیرنده^۸ سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزش‌ها و سایر عناصر و سیستم‌های فرعی، با تکیه بر درس‌ها و تجربه‌هایی گذشته به‌طور پیوسته، عملکرد خود را بهبود می‌بخشد [۱۴]. یک سازمان یادگیرنده با قدرت و به

محیط است. سیستم‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی می‌توانند از جمله سیستم‌های پیچیده سازگار شونده باشند [۱]. بنیاد عمومی این سیستم‌ها، ساختار تحولی موجود در آنها است. ساختار تحولی به این معنی است که این سیستم‌ها تغییر می‌کنند و اجزاء سازنده خود را در راستای سازگار شوندگی با مسائلی که آنها را احاطه کرده است، سازماندهی مجدد^۱ می‌کنند. در سیستم‌های پیچیده سازگار شونده نمی‌توان از روش کنترلی از بالا به پایین استفاده کرد در عوض، نقش مدیریت ایجاد شرایطی برای انعطاف‌پذیری، پاسخ خودسازمانده و پدیدار شدن پویایی‌های ذاتی به واسطه توانمندسازی عناصر سیستم در برخورداری از قضاوت درست است [۱۱]. یادگیری و بازخورد در حین حرکت موجب خودسازماندهی و بوجود آمدن کنترل‌پذیری سیستم‌های پیچیده سازگار شونده می‌شود.

نظریه شبکه فراگیر. شبکه فراگیر^۲ (تار عنکبوتی) یکی از شیوه‌های اثربخش در سازمان‌دهی نهادهای اجتماعی نظیر شهرداری‌ها است. این نوع شبکه با شکل سلسله‌مراتبی که از دیرباز به‌عنوان قالب هنجار در زندگی سازمانی مطرح بوده است کاملاً تفاوت دارد. سازمان‌دهی تلاش‌های بشری بر مبنای دارایی‌های ماشین^۳ به خروج انسان از معادله منجر شد. نتیجه قابل پیش‌بینی چنین شرایطی آن بود که انسان‌ها به موجوداتی کاملاً مفلوک تبدیل شدند یا خود را با شرایط جدید وفق داده و به تبع آن، نیروی حیاتی و روح خود را از دست دادند. قربانی شدن مهارت‌ها و خلاقیت‌های افراد در برابر ساختار خشک و انعطاف‌ناپذیر ماشینی آنها را از سرچشمه‌های اصلی خود جدا کرد و این مسئله منجر به عدم توازن در جهان انسانی شد [۱۲، ۱۳]. به‌کارگیری استعاره شبکه القای نوعی پیوند و اتصال فراگیر است. این نوع از پیوند شبیه تار عنکبوت است و تغییر در یک بخش سازمان منجر به ایجاد تغییرات فراگیر در سایر بخش‌ها می‌شود. در مفهوم استعاره شبکه، این نکته مورد پذیرش است که ایجاد یک تغییر در یک بخش از سازمان بر تمامی بخش‌های سازمان تأثیر خواهد داشت. پیوستگی متقابل ساختاری و رویه‌ای ارتباطات، تعاملات انسانی و رهبری، مورد تأکید این رویکرد است.

4. transformed and transforming organizational structure

5. web as pattern and a process

6. power is shared

7. Senge

8. learning organization

1. Reorganize

2. Web of Inclusion

3. machine properties

صورت جمعی، یاد می‌گیرد و دائماً خود را به‌نحوی تغییر می‌دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی، به نحو بهتری اطلاعات از جمله اطلاعات محیطی را گردآوری، مدیریت و استفاده کند (همان). سازمان یادگیرنده گروهی است که در آن یادگیری، نیاز همیشگی تمامی منابع انسانی تلقی می‌شود و در آن، ضمن تأکید بر آموختن، چگونه آموختن، جذب و توزیع دانش نو، به خلق، تولید اطلاعات و دانش جدید و مورد نیاز پرداخته می‌شود و تمامی این دانش‌ها در رفتار و عملکرد منابع انسانی سازمان، تبلور می‌یابد.

در سازمان‌های یادگیرنده پنج قاعده یا فرمان شامل تفکر سیستمی، الگوهای ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی، قابلیت فردی تعریف شده است. تفکر سیستمی از قواعد اساسی این نوع سازمان‌ها است.

برای تأسیس تفکر سیستمی نخستین گام، جزئی‌نگری و توجه به اجزا و عناصر سازمانی است. دوم، ریشه‌یابی مرزهای نهاد است. در تفکر سیستمی، ریشه‌ها به‌خوبی بررسی شده و به کمک الگوهای پویا، تمامی علت‌ها و معلول‌ها مطالعه می‌شود.

یکی از زیرمجموعه‌های تفکر سیستمی، مرزبندی میان بخش‌های یک سیستم است که هویت سیستم در این مرزبندی مشخص شده و ارتباط بین سیستم و محیط در آن تعیین می‌شود. تمامی درونداها و برونداها از مرز سیستم عبور می‌کنند. زیرمجموعه دیگر تفکر سیستمی، کل‌نگری است. سیستم، کلی است متشکل از مجموعه دو یا تعداد بیشتری از اجزاء که رفتار هر جزء بر رفتار کل اثر می‌گذارد و وجود بستگی به تعامل اجزاء با یکدیگر دارد. آنچه که در بحث ریشه‌یابی به‌عنوان زیرمجموعه مهم تفکر سیستمی سازمان مطرح است، شناسایی ریشه مسائل بر پایه تعامل اجزای سیستم با یکدیگر به ویژه با محیط بیرونی، است. رهبران نهادها و سازمان‌های یادگیرنده، مسئولیت ایجاد امکانات و شرایط یادگیری را در سازمان دارند، کارکنان باید به طور مستمر در یادگیری و افزایش دانش خود دخالت داشته باشند. با توجه به تحولات شرایط محیطی، مدیریت‌های سنتی پاسخگوی کارآمدی شرکت‌های امروزی نیستند، باید سازمان‌ها بر نوآوری و خلاقیت تأکید داشته باشند. نکته مهم در سازمان‌های یادگیری، سبک و نقش رهبری سازمانی است. رهبران شرکت‌های یادگیرنده تفکر سیستمی دارند، کمتر روی موضوعات روزمره تأکید دارند و بیشتر روی روندها و عواملی که موجب تغییرات و تحولات می‌شوند، تأکید می‌کنند.

نظریه انتخاب راهبردی. تصمیمات مهم و راهبردی که رهبران و مدیران سازمان‌ها اتخاذ می‌کنند پیامدهای بسیار بزرگی دارد. تحولات سازمانی صرفاً عکس العمل منفعلانه سازمان در برابر تغییرات محیطی نیست، بلکه پیامد تصمیمات و یادگیری‌های سازمان است [۱۵]. بر پایه نظریه انتخاب راهبردی برای تصمیم‌گیری باید میان چهار مؤلفه زمینه (محیط بیرونی و متأثر از تصمیم)، محتوا، فرایند و پیامدهای تصمیم، رابطه برقرار شود. بنابراین، هر گونه انتخاب راهبردی که به حیات و ممت سازمان مربوط می‌شود باید در تعامل با محیط و بر اساس نیروهای پیشران تغییر برون‌سازمانی انجام شود.

نظریه اقتضایی. تلاش نظریه‌پردازان مدیریت سنتی، شناسایی بهترین راه برای فعالیت مدیران در وضعیتهای گوناگون بود به طوری که پس از دستیابی به اصول جهانشمول، مدیریت خوب الزاماً منوط به یادگیری و نحوه بکارگیری این اصول باشد. اما پژوهشگران دریافتند که ضروری است گاهی اوقات برخی اصول سنتی مورد تأکید نظریه پردازان مدیریت سنتی برای کسب نتایج بهتر نادیده گرفته شوند. بر اساس همین ضرورت از دهه ۱۹۶۰ پیدایش نظریه اقتضایی آغاز شد [۱۶]. بر پایه مدیریت اقتضایی، عملکرد مدیریت در هر زمان باید با توجه به موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت وی ارزیابی شود. وظیفه نظریه و علم تجویز یک عمل برای یک وضعیت خاص نیست، بلکه یافتن روابط بنیادی، فنون اساسی و سازماندهی دانش موجود بر مبنای مفاهیمی روشن است، مدیریت اثربخش همواره بر مبنای شناخت مقتضیات تحقق می‌پذیرد.

بر اساس نظریه اقتضایی، هر گونه تصمیم‌گیری، وابسته به شرایط محیطی و بیرونی سازمان نظیر رقابت، فناوری، اقتصاد و سیاست است. محیط‌های نامطمئن و در حال تغییر، مستلزم ساختارهای پویا، ارتباطات افقی و عمودی، کارگزاران مستقل و انعطاف‌پذیری و سازگاری بیشتر هستند [۱۷]. نظریه اقتضایی برای سازگاری سازمان با محیط بیرونی، بر رابطه بین محیط بیرونی و ساختار سازمانی تأکید دارد. مورگان^۱ (۲۰۰۶) ایده اصلی نظریه اقتضایی برای تعامل سازمان با محیط پیرامون را برشمرده است [۱۸]: سازمان، سیستم باز بوده و برقراری توازن بین نیازهای داخلی و محیط مستلزم مدیریت

1. Morgan

که مدیریت امور شهرها با درآمدهای پایدار و ناپایدار مواجه است و در ایران، بالاترین آمار درآمدهای پایدار به حدود سی درصد کل درآمدها می‌رسد. از این‌رو، دغدغه دستیابی به درآمدهای پایدار برای حکمرانی‌های محلی اهمیت به‌سزایی دارد. سرمایه‌گذاری، برون‌سپاری، مدیریت مالی، فناوری اطلاعات، ارزیابی سازمان، پژوهش، واگذاری اختیارات دولتی، نیروی انسانی، ارتباطات و متفرقه برای روش‌ها، عوارض، زمین و ساختمان، مدیریت هزینه، اوراق، تبلیغات و متفرقه برای منابع و نیروی انسانی، حق خوری، شفافیت، ضعف عملکرد، فساد، قانون، مردم و متفرقه برای موانع دستیابی به درآمد پایدار شهری است. روش‌ها، منبع‌ها و موانع دستیابی به درآمدهای پایدار در شهرداری ارومیه شناسایی و پیشنهادهایی برای افزایش این نوع درآمدها ارائه شده است.

پوراحمد، مهدیان و مهدی (۱۳۹۲) مدیریت واحد شهری در قوانین کشور بررسی و مسائل قانونی آن را شناسایی کرده‌اند [۴]. از منظر این پژوهش، در سال‌های اخیر پیچیدگی‌های شهرنشینی و طرح مباحثی چون توسعه پایدار شهری، توسعه انسانی، تقویت اقتصاد شهر، تأکید بر عدالت اجتماعی، حفظ محیط‌زیست، مقوله مدیریت شهری را بیش از پیش با مباحث پیچیده و نظام‌مند مواجه کرده است. در نتیجه، با توجه به گستره امور، نیاز به رویکردی تازه در مدیریت شهری از سویی و راهبردهای دولت و ایجاد تحول در ساختار اداری و مدیریتی کشور از سوی دیگر، لزوم توجه به شهرداری‌ها و واگذاری وظایف جدید را توجیه می‌کند. با این حال، امروزه با تمام تأکیدها و تلاش‌هایی که به‌ظاهر و در عمل صورت می‌گیرد، سیستم واحد و مناسبی در نظام مدیریت شهری کشور تحقق نیافته است. در فقدان مدیریت یکپارچه شهری، نابسامانی، ناهماهنگی، اتلاف منابع اعم از انسانی و مادی و بالاخره نارضایتی فزاینده شهروندان گریزناپذیر خواهد بود. از این‌رو، طرح موضوع مدیریت یکپارچه شهری و تحلیل سیستم مدیریت شهری موجود، جهت رفع موانع و کاستی‌ها می‌تواند حائز اهمیت فراوان باشد.

اسدی و برک‌پور (۱۳۹۹) ساختارهای هماهنگی و یکپارچگی بین‌سازمانی بررسی و ساختارهای متناسب برای تحقق یکپارچگی در مدیریت شهرها را ارزیابی کرده‌اند [۵]. این ارزیابی با طرح ویژگی‌های چندین ساختار و تشریح تناسب هر کدام با زمینه مدیریت شهری موجود کشور صورت گرفته است. از نظر آنها ساختار یا مدل سازمان رهبر، مدل متناسبی برای گذار به مدیریت شهری یکپارچه است. بر پایه این

صحیح است، در محیط‌های مختلف، ساختارهای سازمانی متفاوتی مورد نیاز است، مدیریت باید اهتمام ویژه‌ای بر سازگاری سازمان با محیط داشته باشد، در یک سازمان، بهترین راه سازماندهی وجود ندارد، بلکه سازماندهی هر سازمان وابسته به محیط است، و برای انجام وظایف یک سازمان، رویکردهای متفاوتی مورد نیاز است.

نظریه وابستگی به منابع. مفهوم سیستم‌های باز، مبین تأثیرپذیری و به‌هم‌پیوستگی سازمان و محیط است. محیط بیرونی بر ورودی‌ها و درونداها، ساختارهای درون سازمانی، فرایندها و برونداهای سازمانی مؤثر است. بر اساس نظریه وابستگی به منابع، برای توضیح رفتار منابع انسانی و فعالیت‌های نهاد باید محیط بیرونی مورد توجه و مذاقه قرار گیرد. بر پایه این نظریه، محیط بیرونی منبع اصلی تدارک منابع مختلف مالی، انسانی، دانش و اطلاعات و تولید و خدمت است. در واقع، سازمان‌ها و نهادها نمی‌توانند برای بقا و پایداری، منابع مورد نیاز خود را تأمین کنند و برای کسب منابع باید با عناصر محیطی در تعامل دائم باشند. همچنین، بخش عمده‌ای از تغییر و تحولات سازمانی به واسطه توانایی رقابت سازمان‌ها برای کسب منابع و کنترل منابع حیاتی قابل توضیح است. میزان نیاز به هر منبع و میزان در دسترس بودن آن، دو عامل کلیدی در توضیح رفتار سازمان بر مبنای این نظریه است. نکته کلیدی اینکه، رقابت برای دستیابی به منابع کمیاب، موجب افزایش و تشدید وابستگی به منابع رقابتی و محیط بیرونی تأمین‌کننده منبع می‌شود [۱۵].

افزون بر نتایج مطالعات و پژوهش‌های جهانی و بین‌المللی [۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲]، در حوزه داخلی نیز تازه‌دل و همکاران (۱۴۰۰) در مطالعه شهردار کلان‌شهر مشهد با هدف دستیابی به الگوی مناسب مدیریت یکپارچه حوزه مادر شهری مشهد با در نظر گرفتن جایگاه تمامی کنشگران انجام‌شده است، پیشنهاد می‌کنند که نهاد یکپارچه مدیریت مادر شهری شکل گیرد که بر کل حوزه مسلط باشد [۲]. این نهاد متشکل از شورای مادر شهر باشد که وظیفه قانون‌گذاری، تصمیم‌گیری و تهیه طرح را بر عهده داشته باشد. اعضای شورا ترکیبی از نمایندگان تمام کنشگران باشد که با قانون‌گذاری و انتخاب شهردار در مدیریت حوزه دخیل شوند. براساس مطالعه قلی‌پور، دروریش‌زاده و پیران‌نژاد (۱۳۹۸) که با هدف شناسایی روش‌ها، منبع‌ها و مانع‌های دستیابی به درآمد پایدار شهری در شهرداری ارومیه انجام شده است [۳] بیان می‌شود



۳- روش تحقیق

روش انجام این پژوهش، روش ترکیبی عمدتاً رفت‌وبرگشتی است. ابتدا ۴۳ قانون و مقرره مصوب مراجع ذیصلاح طی ۸۰ سال اخیر درباره شهرداری به‌طور عام و شهرداری تهران به‌طور خاص (به‌شرح جدول شماره ۱) گردآوری و مرور اسنادی شده و به روش تحلیل محتوا با معیار و ملاک «تعامل شهرداری با شرکت‌های خدمات‌رسان آب و برق» موارد تعامل شهرداری و شرکت‌های خدمات‌رسان واکاوی، تحلیل و دسته‌بندی شده است. همچنین، در این مرحله، پیشینه تحقیق جمع‌آوری و در راستای کمک به این مطالعه، طبقه‌بندی شده است. در مرحله دوم این مطالعه، با هدف شناسایی آسیب‌ها و شواهد تجربی تعاملات شهرداری تهران و شرکت‌های خدمات‌رسان، نشست‌های هدفمند با برخی از متخصصان حوزه مدیریت شهری شهرداری (دستگاه بهره‌بردار) انجام شده است. انتخاب متخصصان به‌روش هدفمند از سوی نمایندگان دستگاه بهره‌بردار انجام شده است. یکی از موارد پرسش‌ها در نشست‌ها، کم‌وکیف تعاملات شهرداری و شرکت‌های خدمات‌رسان بر پایه یافته‌های مرحله اول این تحقیق است. ترکیب تحلیل محتوای اسناد و شواهد منتج به خروجی و محصول نهایی این پژوهش شده است. مرور اسناد و تحلیل محتوا و شناسایی و دسته‌بندی مسائل و چالش‌ها همگی به روش گروه کانونی متشکل از متخصصان اجرایی شهرداری تهران (دستگاه بهره‌بردار) انجام شده است. همچنین، راهبردهای بهبود تعاملات شهرداری تهران و شرکت‌های خدمات‌رسان بر پایه تحلیل محتوای اسناد و تقاطع آنها با شواهد، توسعه داده شده و پیشنهاد شده است [۲۶].

۴- یافته‌های پژوهش

یافته‌های این پژوهش در این مرحله از طرح کلان بررسی راهبردهای بهبود تعاملات شهرداری تهران و شرکت‌های خدمات‌رسان در جدول ۲ ارائه شده است. در این جدول، صرفاً شهرداری به‌عنوان بهره‌بردار و دریافت‌کننده خدمت مد نظر قرار گرفته و سایر نقش‌های شهرداری شامل تولیدکننده و ارائه‌دهنده خدمت و همکار و هم‌آفرین وزارت نیرو و شرکت‌های خدماتی بررسی نشده است.

ساختار، شوراها و شهرداری‌ها باید نقش هدایت‌کننده و هماهنگ‌کننده کلیه کنشگران توسعه شهری و تمامی فرایندها را در اداره امور و توسعه شهر برعهده گیرند. نتایج این بررسی نشان می‌دهد نهاد مدیریت شهری به‌دلایل متعددی نظیر چندکارکردی بودن، مکان‌مبنا بودن، انتخابی بودن، بیش از سایر نهادهای عمومی و دولتی واجد بیشترین صلاحیت برای بر عهده گرفتن نقش سازمان رهبر در هماهنگی منابع و نهادهای مختلف شهر است. بر عهده گرفتن چنین رسالتی برای تحقق هماهنگی بیشتر در اداره شهرها حتی بدون واگذاری وظایف بیشتر به آنها، که همیشه با مقاومت سازمان‌های خدماتی بخشی دولتی مواجه بوده است، ممکن و عملی است.

پژوهش طالب‌پور و مجاهد (۱۳۹۸) که به منظور بررسی نقش مدیریت یکپارچه شهری در بهبود مدیریت بحران و افزایش کیفیت خدمات عمومی به شهروندان انجام شده است [۲۳] نشان می‌دهد که متغیرهای مدیریت یکپارچه شهری بر آمادگی مدیریت بحران، سرعت و کیفیت ارائه خدمات، هماهنگی بین‌بخشی، برنامه‌ریزی مناسب و تأمین الزامات مورد نیاز در شرایط بحران، مؤثرند. بابایی و ابراهیمی (۱۳۹۵) در طرح بررسی مؤلفه‌های مدیریت یکپارچه در شهر اصفهان [۲۴] نتیجه‌گیری کرده‌اند که پُرشماری مدیریت و ناهماهنگی نهادهای متولی امور شهری از مسائل اساسی در حوزه مدیریت شهری، است و اداره مطلوب شهرها بدون مدیریت یکپارچه شهری امکان‌پذیر نیست. در این پژوهش، مؤلفه‌های مدیریت یکپارچه شهری شناسایی، و تبیین و بررسی شده است. جامعه آماری این مطالعه، مهم‌ترین دستگاه‌های اجرایی حوزه مدیریت شهری نظیر شهرداری، استانداری، شرکت‌های خدمات‌رسان آب برق بوده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد مهم‌ترین عامل دستیابی به یکپارچگی، ایجاد مدیریت واحد شهری است. راهکارهای اصلی رسیدن به این امر شامل ایجاد انسجام، همپایانی، هماهنگی، دیدگاه سیستمی، تعامل در دستگاه‌های اجرایی متولی امور شهری و تحقق حکمرانی خوب در سطح شهر اصفهان بیان شده است.

جدول ۱. قوانین و مقررات مرتبط با تعاملات شهرداری و شرکت‌های خدمات‌رسان

ردیف	عنوان قانون	سال تصویب	مرجع تصویب
۱	قانون برنامه بودجه سال ۱۴۰۴ کل کشور	۱۴۰۴	مجلس شورای اسلامی

مجلس شورای اسلامی	۱۴۰۳	قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران	۲
مجلس شورای اسلامی	۱۴۰۱	قانون درآمد پایدار و هزینه شهرداری‌ها و دهیاری‌ها	۳
مجلس شورای ملی و شورای اسلامی	۱۴۰۱ و ۱۳۳۴	قانون شهرداری با اصلاحات و الحاقات	۴
مجلس شورای اسلامی	۱۳۹۶	قانون هوای پاک با اصلاحات و الحاقات	۵
مجلس شورای اسلامی	۱۳۹۶	قانون مجازات استفاده غیر مجاز از آب و فاضلاب، برق، گاز و تلفن	۶
مجلس شورای اسلامی	۱۳۹۵	قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور	۷
مجلس شورای اسلامی	۱۳۹۴	قانون توسعه و بهینه‌سازی آب شرب شهری و روستایی	۸
مجلس شورای اسلامی	۱۳۸۹	قانون الگوی مصرف انرژی با اصلاحات و الحاقات	۹
مجلس شورای اسلامی	۱۳۸۹	قانون حمایت از احیا، بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده و ناکارآمد شهری	۱۰
مجلس شورای اسلامی	۱۳۸۸	قانون اصلاح لایحه قانونی حفظ و گسترش فضای سبز در شهرها	۱۱
مجلس شورای اسلامی	۱۳۷۵	قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی و انتخاب شهرداران با اصلاحات و الحاقات	۱۲
مجلس شورای اسلامی	۱۳۷۲	قانون احداث تونل مشترک شهری با اصلاحات و الحاقات	۱۳
مجلس شورای اسلامی	۱۳۷۰	قانون نحوه تقویم ابنیه، املاک و اراضی مورد نیاز شهرداری‌ها	۱۴
مجلس شورای اسلامی	۱۳۶۹	قانون تشکیل شرکت‌های آب و فاضلاب	۱۵
مجلس شورای اسلامی	۱۳۶۱	قانون توزیع عادلانه آب با اصلاحات و الحاقات	۱۶
شورای انقلاب جمهوری اسلامی ایران	۱۳۵۹	لایحه قانونی حفظ و گسترش فضای سبز در شهرها، مصوب ۱۳۵۹	۱۷
مجلس سنا	۱۳۵۵	قانون آئین‌نامه معاملات شهرداری تهران	۱۸
مجلس شورای ملی	۱۳۵۱	قانون تأسیس شورای عالی شهرسازی و معماری با اصلاحات و الحاقات	۱۹
مجلس شورای ملی	۱۳۴۸	قانون نوسازی و عمران شهری با اصلاحات و الحاقات	۲۰
مجلس شورای ملی	۱۳۴۷	قانون آب و نحوه ملی شدن آن	۲۱
مجلس شورای ملی	۱۳۴۷	قانون اساسنامه شرکت تولید و انتقال نیروی برق ایران (توانیر)	۲۲
مجلس شورای ملی	۱۳۴۶	قانون سازمان برق ایران با اصلاحات و الحاقات	۲۳
مجلس شورای ملی و سنا	۱۳۴۶	قانون آئین‌نامه مالی شهرداری‌ها	۲۴
مجلس شورای ملی	۱۳۴۳	قانون تأسیس شرکت برق منطقه‌ای تهران	۲۵
مجلس شورای ملی	۱۳۲۰	قانون اصلاح قانون توسعه معابر	۲۶
هیأت وزیران	۱۴۰۴	آیین‌نامه تسویه و تهاتر بدهی‌ها و مطالبات دولت	۲۷
شورای اسلامی شهر	۱۴۰۳ و ۱۳۹۷	دستورالعمل اجرایی مدیریت منابع و مصارف غیر نقد	۲۸
شورای اسلامی شهر	۱۴۰۳	جوابیه به هیأت تطبیق فرمانداری تهران نسبت به مصوبه «اصلاحیه مصوبه بهای خدمات صدور مجوز حفاری، لکه‌گیری و ترمیم آسفالت معابر» - ابلاغی ۱۴۰۳	۲۹
شورای اسلامی شهر	۱۴۰۳	اصلاحیه مصوبه «بهای خدمات صدور مجوز حفاری، لکه‌گیری و ترمیم آسفالت معابر» ابلاغی ۱۳۸۵ و اصلاحات و الحاقات بعدی	۲۹
شورای اسلامی شهر	۱۴۰۲	مصوبه عوارض صدور مجوز احداث و نصب تأسیسات شهری (آنتن‌ها و دکل‌ها) از ۱۴۰۳	۳۰
شورای اسلامی شهر	۱۴۰۱	مصوبه عوارض صدور مجوز احداث و نصب تأسیسات شهری (آنتن‌ها و دکل‌ها) در ۱۴۰۲	۳۱
شورای عالی استان‌ها	۱۴۰۱	آیین‌نامه اجرایی ماده یک قانون اصلاح لایحه قانونی حفظ و گسترش فضای سبز در شهرها	۳۲



۳۳	آیین‌نامه اجرایی مواد ۲ و ۳ قانون توسعه و بهینه‌سازی آب شرب شهری و روستایی با اصلاحات و الحاقات	۱۳۹۵	هیأت وزیران
۳۴	اصلاحیه مصوبه نحوه صدور مجوز حفاری در شهر تهران ابلاغی ۱۳۸۵ اصلاحیه بعدی	۱۳۹۵	شورای اسلامی شهر
۳۵	اساس‌نامه شرکت تولید نیروی برق تهران با اصلاحات و الحاقات	۱۳۹۳	هیأت وزیران
۳۶	آیین‌نامه هماهنگی اقدامات عمرانی مؤسساتی که خدمات‌شان مستلزم حفاری معابر و احداث تأسیسات شهری است	۱۳۶۶ و ۱۳۹۰	هیأت وزیران
۳۷	دستورالعمل الزام شهرداری تهران به اجرای برنامه اصلاح الگوی مصرف	۱۳۸۸	شورای اسلامی شهر
۳۸	مجوز تشکیل ستاد هماهنگی دستگاه‌های اجرایی حوزه فنی- خدماتی شهر تهران	۱۳۸۷	شورای اسلامی شهر
۳۹	دستورالعمل پیوست مصوبه نحوه صدور مجوز حفاری در شهر تهران	۱۳۸۵	شورای اسلامی شهر
۴۰	آیین‌نامه بستر و حریم رودخانه‌ها، انهار، مسیل‌ها، مرداب‌ها، برکه‌های طبیعی و شبکه‌های آبرسانی، آبیاری و زهکشی	۱۳۷۹	هیأت وزیران
۴۱	آیین‌نامه اجرایی نحوه وضع و وصول عوارض توسط شوراهای اسلامی شهر موضوع قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای و انتخاب شهرداران	۱۳۷۸	هیأت وزیران
۴۲	آیین‌نامه اجرایی ماده ۴۱ نظام مهندسی و کنترل ساختمان	۱۳۷۵	هیأت وزیران
۴۳	آیین‌نامه اجرائی ماده ۱۲ قانون نوسازی و عمران شهری	۱۳۴۹	هیأت وزیران

جدول ۲. شهرداری تهران به‌عنوان بهره‌بردار و دریافت‌کننده خدمات آب و برق

ردیف	خدمات مورد بهره‌برداری در حوزه‌های آب و برق	قوانین و مقررات مرتبط
۱	تعویض و نصب ابزارهای اندازه‌گیری هوشمند آب در محل‌های پرمصرف شهرداری نظیر بوستان‌ها و سایر فضاهای سبز و عمومی.	قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران
۲	دریافت آب غیر شرب از شرکت خدمات‌رسان آب و فاضلاب برای آبیاری فضای سبز (در صورت وجود آب جایگزین به تشخیص وزارت نیرو).	
۳	دریافت اراضی بلااستفاده یا بایر متعلق به دولت و سازمان‌ها و نهادهای دولتی برای ایجاد فضاهای عمومی شهری و استفاده در کاربری‌های مذکور با حفظ مالکیت دولت و ایجاد فضاهای شهری برای استفاده عمومی از محل منابع شهرداری حداکثر ظرف سه‌سال. تهاثر اراضی مذکور پس از ایجاد و بهره‌برداری در ازای بدهی دولت به شهرداری با قیمت منطقه‌ای زمان واگذاری و نوع کاربری مورد استفاده.	
۴	حفظ انشعابات آب و برق موجود در محدوده‌های مصوب بازآفرینی شهری و در اولویت قرار دادن برقراری انشعابات جدید در این محدوده‌ها.	
۵	اخذ انشعابات مورد نیاز شامل آب و برق از شرکت‌های خدمات‌رسان ذی‌ربط برای محاسبه، کنترل و پرداخت هزینه‌های آب و برق مصرفی فراتر از موارد معافیت.	قانون درآمد پایدار و هزینه شهرداری‌ها و دهیاری‌ها
۶	تأمین روشنایی و برق تمامی معابر، میداين و بوستان‌های شهر تهران بدون پرداخت هزینه و تأمین کل نیروی برق مورد نیاز سایر مصارف شهرداری تهران با پرداخت هزینه، توسط شرکت خدمات‌رسان برق	
۷	جایجایی تمامی تأسیسات خدمات شهری از جمله تأسیسات آب و برق، برای اجرای طرح‌های توسعه شهری مصوب مراجع ذی‌صلاح.	
۸	تهیه آب شرب شهر و تأمین وسائل توزیع و وضع مقررات مربوط و تعیین نرخ آب مصرفی در شهر (در صورت عدم تأمین توسط وزارت نیرو)	قانون شهرداری با اصلاحات و الحاقات
۹	احداث تأسیسات تولید و توزیع برق و تأمین برق مصرفی شهر و تعیین نرخ آن (در صورت عدم تأمین توسط وزارت نیرو)	
۱۰	اخذ موافقت و نظر وزارت نیرو (به‌واسطه شرکت‌های خدمات‌رسان آب) برای اجرای هرگونه عملیات	

	عمرانی در بستر رودخانه‌ها.	
قانون هوای پاک با اصلاحات و الحاقات	دریافت آب مورد نیاز طرح افزایش سرانه فضای سبز شهر تهران به ۱۵ مترمربع از وزارت نیرو (شرکت خدمات‌رسان آب).	۱۱
	دریافت منابع آب مورد نیاز از آب مازاد حاصل از تغییر روش آبیاری سنتی به روش آبیاری نوین از وزارت نیرو (شرکت خدمات‌رسان آب) و از محل پساب تولیدی یا سایر منابع آبی برای آبیاری حریم سبز بزرگراه‌ها و کمربند سبز شهر تهران برای مقابله با پدیده گردوغبار و آلودگی ناشی از آن.	۱۲
قانون مجازات استفاده غیر مجاز از آب وفاضلاب، برق، گاز و تلفن	اخذ انشعاب مجاز و قانونی برای تمامی مصارف آب و برق شهرداری و تعیین تکلیف انشعابات غیر مجاز و بلا تکلیف آب و برق با شرکت‌های خدمات‌رسان ذی‌ربط.	۱۳
	برقراری انواع انشعابات غیر دائم و موقت (حسب ضرورت) برای انجام خدمات عمومی در شهر تهران مطابق تعرفه قانونی آب و برق.	۱۴
قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور	استفاده نظام‌مند از امکان برخورداری از ظرفیت سقف تغییر مجاز ۵ درصد در طرح‌های تفصیلی در تعاملات خود با سایر کنشگران و شرکا.	۱۵
قانون توسعه و بهینه‌سازی آب شرب شهری و روستایی	بهره‌برداری از منابع آبی حاصل از بازچرخانی پساب خروجی از تأسیسات فاضلاب برای تأمین بخشی از آب مورد نیاز در مصارف بهداشتی و آبیاری فضای سبز شهر تهران.	۱۶
قانون الگوی مصرف انرژی با اصلاحات و الحاقات	نصب و جایگزینی کنتورهای هوشمند مجهز به سیستم قرائت و کنترل هوشمند بار و امکانات فناوری‌های اطلاعاتی روزآمد برای موارد مصرف آب، برق و گاز قدیمی و جدید در تمامی اماکن و ساختمان‌های تحت حکمرانی شهرداری تهران.	۱۷
قانون حمایت از احیا، بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده و ناکارآمد شهری	حفظ حق امتیازهای آب و برق در محدوده‌های طرح‌های مصوب احیا، بهسازی و نوسازی و برقراری و تأمین خدمات مورد نیاز پس از نوسازی توسط شرکت‌های خدمات‌رسان ذی‌ربط.	۱۸
قانون توزیع عادلانه آب با اصلاحات و الحاقات	استفاده و بهره‌برداری مجاز و قانونی از بستر و حریم انهار، کانال‌های عمومی و رودخانه‌ها و مسیل‌ها با موافقت وزارت نیرو و شرکت‌های خدمات‌رسان ذی‌ربط بدون ایجاد مزاحمت در امور آب و برق.	۱۹
	حفر چاه و استفاده از آب‌های زیرزمینی با دریافت مجوز و پروانه بهره‌برداری از وزارت نیرو و شرکت خدمات‌رسان ذی‌ربط.	۲۰
	تجهیز چاه‌های مورد استفاده شهرداری به وسائل اندازه‌گیری سطح آب و میزان آبدهی طبق تشخیص و نظر وزارت نیرو و شرکت خدمات‌رسان ذی‌ربط، پرداخت هزینه تهیه و نصب کنتور آب توسط وزارت نیرو و شرکت خدمات‌رسان آب (در صورت نصب به تشخیص وزارت نیرو).	۲۱
	دریافت مجوز بهره‌برداری از وزارت نیرو و شرکت خدمات‌رسان ذی‌ربط برای استفاده از هر نوع منبع آبی در سطح شهر تهران.	۲۲
قانون تأسیس شورای عالی شهرسازی و معماری با اصلاحات و الحاقات	نقش‌آفرینی کمیسیون ماده ۵ با تشکیل منظم جلسات با حضور اعضای مؤثر و بررسی، اصلاح و تصویب طرح‌های توسعه شهری شهر تهران.	۲۳
قانون آب و نحوه ملی شدن آن	اقدام به پوشاندن روی نهر، جوی، چاه و قنات برای جلوگیری از ایجاد خطر یا خسارت برای عابران، وسائل و راه در سطح شهر تهران.	۲۴
	دریافت مجوز (اجازه) از وزارت نیرو (شرکت خدمات‌رسان آب) برای احداث نهر، جوی، چاه و قنات در سطح شهر تهران.	۲۵
	بهره‌برداری مستمر از نهر، جوی، چاه و قنات متعلق به شهرداری در سطح شهر تهران (عدم اعراض از بهره‌برداری بیش از سه‌سال و عدم دریافت اخطار از وزارت نیرو).	۲۶
	تعمیر و نگهداری نهر، جوی، چاه و قنات فعال در سطح شهر تهران (در هماهنگی با شریک یا شرکای استفاده‌کننده از نهر، جوی، چاه و قنات از جمله وزار نیرو و شرکت‌های خدمات‌رسان ذی‌ربط).	۲۷
	دریافت مصوبه (مجوز) از وزارت نیرو و شرکت خدمات‌رسان آب برای ساخت و ایجاد مجرای جایگزین مناسب برای هر نهر جاری در اراضی متعلق به شهرداری تهران که مانع عملیات عمرانی مطلوب می‌شود.	۲۸
قانون سازمان برق ایران با	اقدام فوری به تغییر محل وسائل انتقال و توزیع برق توسط شرکت خدمات‌رسان برق در صورت تغییر	۲۹



اصلاحات و الحاقات	و تعمیر یا تجدید ساختمان توسط شهرداری تهران که مستلزم تغییر محل وسائل انتقال و توزیع برق است.	
دستورالعمل اجرایی مدیریت منابع و مصارف غیر نقد	تأدیه دیون و بدهی‌ها از طریق تهاتر با دستگاه‌های خدمات‌رسان براساس فرایند اجرایی تهاتر مندرج در دستورالعمل ابلاغی شورای اسلامی شهر تهران.	۳۰
آیین‌نامه بستر و حریم رودخانه‌ها، انهار، مسیل‌ها، مرداب‌ها، برکه‌های طبیعی و شبکه‌های آبرسانی، آبیاری و زهکشی	امکان اجاره و بهره‌برداری از بستر و حریم رودخانه‌ها، انهار طبیعی و مسیل‌های مُرده و خشکیده محدوده شهر تهران با ضوابط و مقررات وزارت نیرو و شرکت آب ذی‌ربط.	۳۱
	امکان دیواره‌سازی بستر رودخانه‌ها، انهار و مسیل‌های محدوده شهر تهران با اجازه و موافقت شرکت آب منطقه‌ای تهران.	۳۲
	امکان اجاره باقیمانده بستر رودخانه‌ها، انهار و مسیل‌های محدوده شهر از شرکت آب منطقه‌ای تهران پس از ساخت دیواره.	۳۳
آیین‌نامه اجرائی ماده ۱۲ قانون نوسازی و عمران شهری	اقدام نظام‌مند به بررسی و قطع برق مؤدیان و مشترکان بدهکار به شهرداری تهران براساس درخواست و فهرست ارسالی شهرداری با دریافت هزینه‌های مربوط.	۳۴

۵- بحث و نتیجه‌گیری

همکاری شهرداری تهران با شرکت‌های خدمات‌رسان شهری آب و برق، یکی از عناصر کلیدی مدیریت شهری است که تأثیر مستقیمی بر کیفیت خدمات ارائه‌شده به شهروندان و توسعه پایدار شهر دارد. این همکاری‌ها در زمینه‌های مختلفی از جمله زیرساخت‌های شهری، تأمین منابع انرژی، ارائه خدمات ارتباطی و مدیریت مصرف منابع حیاتی تعریف می‌شود. با این حال، این تعاملات با چالش‌های متعددی همراه است که حل‌وفصل آن‌ها برای حفظ منافع شهرداری و ارتقای کارآمدی خدمات شهری ضروری است. شهرداری تهران به‌عنوان نهاد مسئول مدیریت شهر، به خدمات شرکت‌های آب و برق برای انجام وظایف خود وابسته است. این خدمات برای اجرای پروژه‌های شهری، تأمین انرژی زیرساخت‌ها و فراهم کردن نیازهای اساسی شهروندان ضروری هستند. در مقابل، این شرکت‌ها نیز به هماهنگی و همکاری شهرداری برای توسعه و نگهداری زیرساخت‌های خود نیاز دارند. این وابستگی متقابل، ماهیت همکاری‌ها را پیچیده و نیازمند شفافیت، توافق‌نامه‌های دقیق و تعاملات سازنده می‌سازد. چالش‌های مالی و اقتصادی ناشی از این همکاری‌ها به چند دسته تقسیم می‌شوند. تأخیر در پرداخت بدهی‌ها یکی از مهم‌ترین مسائل است. شهرداری و شرکت‌های خدمات‌رسان در برخی مواقع با تأخیر در تسویه بدهی‌ها مواجه می‌شوند که این امر می‌تواند ناشی از کمبود بودجه، عدم هماهنگی در قراردادها یا اختلافات بر سر محاسبه هزینه‌ها باشد. اختلاف بر سر تعرفه‌ها و حق انشعاب نیز یکی دیگر از مشکلات مهم است. شهرداری‌ها اغلب از

تعرفه‌ها یا هزینه‌های انشعاب شرکت‌های خدمات‌رسان انتقاد دارند و معتقدند که این هزینه‌ها فشار مالی مضاعفی را بر بودجه شهرداری وارد می‌کند. علاوه بر این، بار مالی ناشی از اختلافات میان شهرداری و شرکت‌های خدمات‌رسان علاوه بر تأثیرات مالی، پیامدهای اجتماعی و عملکردی نیز به‌همراه دارد. تأخیر در تسویه بدهی‌ها یا اختلافات حقوقی می‌تواند منجر به قطع خدمات یا کندی در اجرای پروژه‌های شهری شود که این امر به‌طور مستقیم بر کیفیت زندگی شهروندان و اعتماد آن‌ها به مدیریت شهری تأثیر منفی می‌گذارد. همچنین، فقدان همکاری مناسب می‌تواند باعث کندی یا توقف پروژه‌های توسعه‌ای شود که در بلندمدت به ضرر شهر و شهروندان است. برای کاهش چالش‌ها و افزایش کارآمدی همکاری‌ها، راهکارهای متعددی قابل ارائه و اعمال است. در این راستا، شفافیت مالی و تنظیم قراردادهای دقیق از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. توافق‌نامه‌های مالی باید با شفافیت کامل تنظیم شوند و هر دو طرف نسبت به تعهدات خود آگاهی و التزام داشته باشند. استفاده از فناوری‌های نوین مانند سامانه‌های دیجیتال برای مدیریت بدهی‌ها و صورت‌حساب‌ها نیز می‌تواند کمک‌کننده باشد. تشکیل کارگروه‌های مشترک میان شهرداری و شرکت‌های خدمات‌رسان برای حل‌وفصل اختلافات و هماهنگی بهتر در اجرای پروژه‌ها ضروری است. همچنین، تدوین سیاست‌های مالی پایدار که به شهرداری امکان پرداخت بدهی‌ها و اجرای پروژه‌ها را بدهد، از دیگر اقدامات مهم است. استفاده از ظرفیت‌های بخش خصوصی

هزینه‌های اداری طرفین شده و نهایتاً منجر به ارتقای کیفیت خدمات‌رسانی به شهروندان تهرانی خواهد شد.

۱. با توجه به نوع و ماهیت چالش‌ها و مسائل مبتلابه در تعاملات سهل‌الممتنع شهرداری تهران و شرکت‌های خدمات‌رسان آب و برق، شاید پیشنهاد کلیدی پایه‌ای و زیربنایی، حرکت نظام‌مند و مستمر به سمت‌وسوی شیوه حکمرانی و مدیریت واحد و یکپارچه شهری در محدوده کلان‌شهر تهران باشد.

۲. تشکیل اتاق عملیات مشترک: در راستای توسعه مفهومی حکمرانی و مدیریت واحد و یکپارچه شهری، وجود یک «اتاق عملیات مشترک» به‌منظور هماهنگی و تسریع در اجرای طرح‌ها و پروژه‌های مرتبط ضروری است. انتظار می‌رود با تشکیل چنین اتاقی بخش زیادی از ناهماهنگی‌ها و سوءبرداشتهای طرفین در تعریف، طراحی و انجام عملیات عمرانی رفع شود. برای صرفه‌جویی در زمان و هزینه، عمده فعالیت این اتاق می‌تواند (و باید) به‌صورت مجازی و در فضای دیجیتال طراحی و انجام شود.

۳. انعقاد تفاهم‌نامه‌های چارچوب: به‌جای اخذ مجوز برای هر طرح و پروژه به‌صورت جداگانه، می‌تواند (و باید) تفاهم‌نامه‌های کلی برای انواع پروژه‌های متداول مانند جابجایی تأسیسات، دریافت انشعابات مورد نیاز، آبیاری فضای سبز، میان طرفین منعقد گردد تا فرایندها، تعرفه‌ها و مسئولیت‌ها یکبار برای مدت طولانی شفاف شود.

۴. تهیه و تبادل نقشه‌های یکپارچه زیرساخت: ایجاد یک نظام اطلاعات جغرافیایی^۲ مشترک که موقعیت دقیق تمامی تأسیسات زیرزمینی و هوایی آب و برق را نشان دهد. این کار از بروز مشکل در پروژه‌های عمرانی شهری و نیاز به جابجایی‌های اضطراری خواهد کاست.

۵. ایجاد دبیرخانه واحد برای مدیریت درخواست‌ها: شهرداری تهران می‌تواند یک دبیرخانه متمرکز برای دریافت، رهگیری و پیگیری تمامی درخواست‌های خود از شرکت‌های آب و برق ایجاد کند. این کار از پراکندگی درخواست‌ها از مناطق ۲۲گانه جلوگیری کرده و امکان عارضه‌یابی، راستی‌آزمایی، گزارش‌گیری و مدیریت زمان‌بندی طرح‌ها و پروژه‌ها را فراهم خواهد کرد.

نیز می‌تواند به کاهش بار مالی شهرداری و تسریع در اجرای پروژه‌های شهری کمک کند. علاوه بر این، تعریف مدل‌های مشارکتی جدید مانند قراردادهای ساخت، بهره‌برداری و انتقال^۱ می‌تواند به همکاری‌های سازنده‌تر میان شهرداری و شرکت‌های خدمات‌رسان منجر شود. نظارت دقیق بر عملکرد مالی و اجرایی شهرداری و شرکت‌های خدمات‌رسان نقش کلیدی در کاهش اختلافات دارد. ایجاد سامانه‌های شفافیت مالی و ارائه گزارش‌های دوره‌ای می‌تواند به اعتمادسازی و مدیریت بهتر منابع کمک کند. همچنین، استفاده از ابزارهای هوشمندسازی شهری، مانند سامانه‌های مدیریت مصرف آب و انرژی، می‌تواند به کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی منجر شود.

در نهایت، همکاری میان شهرداری تهران و شرکت‌های خدمات‌رسان آب و برق یک ضرورت غیرقابل انکار برای مدیریت شهر و ارائه خدمات پایدار به شهروندان است. با این حال، چالش‌های مالی و اقتصادی موجود نیازمند راهکارهای جامع و پایدار است. شفافیت، هماهنگی و تدوین سیاست‌های مشترک از جمله اقداماتی هستند که می‌توانند به بهبود این تعاملات کمک کنند. شهرداری تهران با اتخاذ رویکردی سیستماتیک و مبتنی بر اعتماد متقابل می‌تواند نقش کلیدی در بهبود تعاملات با شرکت‌های خدمات‌رسان و ارتقای کیفیت زندگی شهروندان ایفا کند.

پیشنهادهایی برای بهبود تعاملات

براساس تحلیل قوانین و مقررات و فرایندهای اجرایی موجود، می‌توان دریافت که تعاملات فعلی شهرداری تهران و شرکت‌های خدمات‌رسان آب و برق، عمدتاً بر پایه فرایندهای اداری سنتی، مکاتبات رسمی و تأکید بر رعایت قوانین و مقررات متعدد و عمدتاً پیچیده است. برای بهبود این تعاملات، پیشنهادهایی زیر ارائه شده است. کلید بهبود تعاملات، حرکت از رویکرد مبتنی بر مجوزگیری موردی و واکنشی به رویکرد مبتنی بر حکمرانی و مدیریت یکپارچه و مشترک، شیوه‌نامه‌های شفاف و فناوری است. این تغییر نه تنها موجب تسریع پروژه‌های شهری، بلکه باعث کاهش

2. GIS

1. BOT

۱۰. طراحی و استقرار سامانه الکترونیکی صدور مجوز: این سامانه شامل پورتال یکپارچه برای درخواست، پیگیری و دریافت مجوزهای حفاری و نصب تأسیسات توسط شرکت‌های خدمات‌رسان آب و برق و شفاف‌سازی جریمه‌ها و عوارض شامل اعلام عمومی تعرفه‌های عوارض و جریمه‌ها، انتشار تعرفه‌های عوارض حفاری و جریمه‌های تخلف در سایت شهرداری و سامانه یکپارچه، تهیه راهنمای عملیاتی برای شرکت‌های خدمات‌رسان، تدوین جزوات آموزشی برای شرکت‌های خدمات‌رسان درباره فرایندهای مجوز، عوارض و جریمه‌ها خواهد بود.

۱۱. اجرای تهاتر هوشمند: گسترش سازوکار تهاتر به همه حوزه‌های مشترک. برای مثال، شهرداری تهران بتواند خدمات عمرانی یا اجاره فضاهای خود را در ازای بخشی از بدهی‌های قبلی آب و برق تهاتر کند و برعکس.

۱۲. توسعه مدل‌های مالی و سرمایه‌گذاری مشترک: توسعه مدل‌های مالی و سرمایه‌گذاری مشترک می‌تواند شامل ایجاد صندوق پروژه‌های مشترک با تأمین مالی از روش‌های کمک‌های بلاعوض دولتی، انتشار اوراق مشارکت پروژه‌محور، سهم‌الشرکه شهرداری تهران و شرکت‌های خدمات‌رسان با اهداف تأمین مالی پروژه‌های مشترک ساخت و بهره‌برداری از نیروگاه‌های خورشیدی، بازچرخانی آب، جمع‌آوری آب باران، تولید آب از پساب‌های شهری، اجرای طرح‌های توسعه شهری، پوشش هزینه‌های مطالعات فنی- اقتصادی اولیه و نظایر اینها باشد.

۶. تدوین دستورالعمل‌های اجرایی مشترک: تبدیل متون پراکنده قوانین و مقررات نظیر آنچه که در ۵۰ قانون و مقرر مصوب آمده است، به دستورالعمل‌های گام به گام و به زبان ساده برای مدیران اجرایی و کارکنان طرفین.

۷. اخذ مجوزهای لازم و ایجاد هماهنگی، تفاهم و توافق قبل از شروع هر عملیات: اخذ مجوزهای لازم نظیر انواع انشعابات آب و برق یا ایجاد هماهنگی، تفاهم و توافق قبل از شروع هر عملیات مالی- اقتصادی و فنی- عمرانی مرتبط با شرکت‌های خدمات‌رسان آب و برق، اقدام بسیار مهمی در بهبود تعاملات در برقراری روابط مؤثر و سازنده خواهد بود.

۸. طراحی و استقرار سامانه درخواست و پیگیری برخط: ایجاد یک پورتال مشترک که در آن، درخواست‌های شهرداری به‌صورت الکترونیکی ثبت و شماره پیگیری دریافت کنند، وضعیت درخواست (در دست بررسی، نیاز به مکاتبه، اصلاحات مورد نیاز، مدارک و مستندات مورد نیاز، اخذ مجوز، تکمیل شده و نظایر اینها) به‌صورت برخط قابل رهگیری باشد، مهلت‌های قانونی برای پاسخگویی به هر نوع درخواست در سیستم تعریف شده و به‌صورت خودکار یادآوری شود.

۹. توسعه برنامه کاربردی^۱ مطالبات و بدهی‌ها: این برنامه به عوامل اجرایی طرفین اجازه می‌دهد تا در لحظه، اطلاعات مالی مرتبط با حقوق و تکالیف خود در مقابل طرف مقابل را با جزئیات لازم نظیر نوع عملیات، محل عملیات، دلایل مطالبه یا بدهی، مدارک و مستندات، قانون یا مقرر یا توافق‌نامه مورد استناد، ببینند و راجع به پذیرش، رد یا نیاز به اصلاح و تکمیل ادعای طرف، اعلام نظر نمایند.

Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University.

11. Clark, A. (1999). Control and Intervention in Complex Adaptive Systems: From Biology to Biogen. Jossey-Bass: San Francisco, 1999, pp 47-66.

12. Helgesen, S. (1995). The web of inclusion: A new architecture for building great organizations. New York: Doubleday.

13. Helgesen, S. (2006). Challenges for leaders in the years ahead. In F. Hesselbein & M. Goldsmith (Eds.), The leader of the future: Vol. 2. Visions, strategies, and practices for the new era, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

14. Senge, P.M. (1990), The fifth discipline: the art and practice of the learning organization, NY: Doubleday.

15. Farhadirad, H. (2011). Designing a model for university adaptation to the external environment, PhD thesis, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran.

16. Rezaian, A. (2013). Principles of Management, Tehran, SAMT Pub.

17. Leweling, T. A. (2007), Extending Organizational Contingency Theory For Team Performance- An Information Processing and Knowledge Flows Perspective. Dissertation for Postgraduate Degree.

18. Morgan, G. (2006). Images of Organization, USA California, Sage publication Inc

19. Valeriu Ioan-Franc, Ana-Lucia Ristea, Constanța Popescu. (2015). Integrated Urban Governance: A New Paradigm of Urban Economy, Procedia Economics and Finance 22, pp.699-705.

20. Wong, Siu-Wai & Tang, Bo-Sin & Van Horen, Basil. (2006). Strategic Urban Management in China: A Case Study of Guangzhou Development District, Habitat International, Vol.30, pp. 645-667.

21. Alexander, E. (1993). Inter-organizational Coordination: Theory and Practice, Journal of Planning Literature, 7(4), pp. 48-62. Barlow, I. M. (1991).

منابع

1. Sporn, B. (1999). Adaptive University Structures: An Analysis of Adaptation to Socioeconomic Environments of US and European Universities, Jessica Kingsley Publishers, London, UK.
- 2. Tazehdel, S., Shieh, I., Seyedalhosseini, M. and Habibi, K. (2021). Integrated management of Metropolitan constituency with emphasis on governance, Journal of Urban and Regional Development Planning, 6(16), pp. 25-48.
- 3. Gholipor, R., Darvishzadeh, M. M, and Pirannejad, A. (2019). Identification of the Methods, Resources and Barriers of Achieving Sustainable Urban Income (Case Study: Urmia Municipality), Journal of Public Administration, 11(1), pp. 151-178.
- 4. Pourahmad A, Mahdian Bahnamiri M. and Mahdi A. (2013). An Analysis of the Factors Preventing the Realization of an Urban Integrated Management through the Lens of Existing Laws. IUESA 2013; 1 (2), pp. 31-50.
5. Asadie, I. and BarakPour, N. (2019). Lead Organization: An Appropriate Model of integrated urban management in Iran, *The Journal of Fine Arts: Architecture and Urban Planning*, 4(25), pp. 17-30.
6. Duran, D. (1997). Systems Theory, translated by Mohammad Yemeni Dozi Sorkhabi, Tehran, Scientific and Cultural Pub.
7. Mahdi, R. (2018). University Interaction with the Surrounding Environment, Tehran, Institute for Cultural and Social Studies (ISCS).
8. Morin, E. (1990). An Introduction to Complex Thought, translated by Afshin Jahandideh, Tehran, Ney Publications.
9. Begun, J. W., Zimmerman, B. and Dooly, K. (2003). Health Care Organizations as Complex Adaptive Systems, San Francisco, Jossey-Bass, pp.288-252.
10. Salehi, M. (2016). Evaluation of the Adaptability of Tehran State Universities and Factors Affecting It, PhD Thesis,



Integrated Urban Management in Isfahan, *Journal of Urban Economics*, 1(1), pp. 17-36.

25. Biswas, A. (2020). Establishing metropolitan governance and local governance simultaneously: Lesson from India's 74th Constitutional amendment act, *Journal of Urban Management*, 9(3), pp.316-330.

26. Higgins, M. J. (2005). *Entrepreneurship: 101 Creative Problem Solving Techniques*, translated by Mahmoud Ahmadpour Dariani, Tehran, Amir Kabir Pub.

Metropolitan Government, Rutledge, London and New York.

22. European Union. (2011), *Cities of Tomorrow: Challenges Visions, Ways forward*, European Commission, Directorate General for Regional Policy.

23. Talebpour A, Mojahed, D. M. (2019). The role of integrated urban management in improving crisis management and improving the quality of public services to citizens (Case study: Tehran province), *Journal of Socio - Cultural Development Studies*, 7 (4), pp. 67-92

24. Mahnaz Babaei, M. and Ebrahimi, S. (2016). *Studying the Components of*