

آسیب‌شناسی سازوکارهای فرآیند پژوهش در شهرداری تهران و ارائه راهکارهای اجرایی*

سمانه جلیلی صدرآباد*^۱ - پریا سنجیده^۲

۱. استادیار گروه شهرسازی، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
۲. کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی منطقه‌ای، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۰۶ تاریخ اصلاحات: ۱۴۰۰/۰۸/۱۳ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۸/۱۹ تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۱۲/۲۹

چکیده

با توجه به اهمیت پژوهش قبل از هر اقدام توسعه‌ای، شهرداری به عنوان سازمانی که نقش پررنگی در مدیریت شهر دارد، باید یک ساختار پژوهش مطلوب و یکپارچه داشته باشد تا با ایجاد یک چرخه مطلوب، باعث تقویت و توسعه زیرساخت‌ها و ظرفیت‌های پژوهشی در حوزه‌های گوناگون مطالعات شود. این پژوهش سعی دارد ضمن شناسایی آسیب‌های کلی، فرآیند مسئله‌یابی و فرآیند پژوهش در شهرداری مناطق ۲۲گانه تهران، فرآیند تبدیل موضوع به مسئله قابل پژوهش را ارزیابی کند. همچنین در این راستا به منظور اصلاح فرآیند تعریف مسئله و کاربست برون‌دادهای حاصل در اصلاح فرآیندهای مدیریتی مرتبط با تحقیقات شهری با محوریت شهرداری تهران پیشنهادهایی را در جهت به کاربست رسیدن پروژه‌ها ارائه کند. در پژوهش حاضر، برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها از شیوه اسنادی و برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از شیوه مصاحبه عمیق بهره گرفته شده و ۲۵ مصاحبه عمیق با سه گروه خبرگان، مسئولین شهری، مجریان و ناظران به صورت گلوله برفی انجام شده است. با توجه به یافته‌های پژوهش، مدل مفهومی فرآیند پژوهش در شهرداری مناطق ۲۲گانه تهران در شش مرحله طراحی نظام کنترل پروژه، انتخاب ناظر، تهیه و تایید آرا اف پی، فراخوان و تایید مجری، انجام پژوهش، به‌کارگیری نظام کاربست و نظارت، پیشنهاد و ارائه شده و سپس با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا، آسیب‌شناسی صورت گرفته تحلیل شده است. نتایج مصاحبه‌ها و تحلیل محتوا نشان می‌دهد در بخش‌های طراحی نظام کنترل پروژه، به‌کارگیری نظام کاربست و انتخاب ناظر، تهیه و تایید آرا اف پی در فرآیند پژوهش شهرداری تهران، آسیب‌های بیشتری وجود دارد. در ادامه روند تحقیق، فرآیند پژوهش پیشنهادی در شهرداری تهران با بسط مدل عرضه و تقاضا و رویکرد خط‌مشی‌گذاری همراه با توصیه‌هایی در جهت به کاربست رسیدن این فرآیند ارائه شده است.

واژگان کلیدی: آسیب‌شناسی، فرآیند پژوهش، شهرداری تهران، مدل عرضه و تقاضا، تحلیل محتوا.

* این مقاله، برگرفته از طرح پژوهشی با عنوان «آسیب‌شناسی سازوکارهای چرخه پژوهش در مناطق ۲۲گانه شهرداری تهران و ارائه راهکارهای اجرایی» است که کارفرمای آن، مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران و مجری آن، دانشگاه علم و صنعت ایران و نویسنده اول بوده که در سال ۱۳۹۹ صورت گرفته است.

** E-mail: s_jalili@iušt.ac.ir

۱. مقدمه

یکی از چالش‌های انجام پژوهش در سازمان‌ها، نبود چارچوب مشخص و تعریف‌شده برای این کار است. شهرداری تهران نیز از این قاعده مستثنی نیست و روند پژوهش در شهرداری‌های مناطق مختلف کلان‌شهر تهران نیز به عنوان پایتخت، وحدت رویه و مکانیزیم شفافیت ندارد و دچار پراکندگی، موازی‌کاری و ناکارآمدی می‌باشد. مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران نقشی مهم در مدیریت پژوهش در شهرداری شهر تهران دارد و طرح‌های پژوهشی بسیاری را با درخواست شهرداری مناطق مختلف و سازمان‌های زیرمجموعه شهرداری به انجام رسانده است ([The Collection of Research and Management Instructions of Study and Planning Center of Tehran 2013](#)). مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، واحدی از واحدهای حوزه مدیریتی شهرداری است که متولی امر تحقیق و توسعه بوده و مستقیماً زیر نظر شهرداری تهران اداره می‌شود ([Study Plan of Tehran Municipality 2008](#)). با تاسیس مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، این مسئله کمرنگ‌تر شد ولی فرآیند پژوهش فعلی در این مرکز نیاز به بازبینی دارد. بنابراین باید درباره‌ی ایجاد یک ساختار پژوهشی کارآمد و مسئله‌محور در مدیریت شهری با استفاده از ظرفیت‌ها و سیستم موجود اندیشیده شود. نظام پژوهشی، سیستمی است فراگیر که در بطن ساختار سازمانی شهرداری شکل گرفته و با روش‌های نظام‌مند به هدایت، مدیریت در اجرای طرح‌های پژوهشی بر اساس حدود و ثغور اختیارات و مسئولیت سازمان‌های ذی‌ربط اقدام می‌نماید. هر یک از اجزاء سازمانی و مأموریتی شهرداری می‌توانند در شناسایی و تعریف طرح‌های پژوهش کاربردی جهت بهینه‌سازی و رفع مشکلات بخش مربوط نقش داشته و به نتیجه رساندن نتایج طرح‌های پژوهشی در برنامه‌ریزی و اجرا در سازمان‌های ذی‌ربط موثر باشند ([The Collection of Research and Management Instructions of Study and Planning Center of Tehran 2013](#)). بر اساس ماده ۲ نظام‌نامه پژوهشی شهرداری تهران، فلسفه وجودی و چشم‌انداز نظام پژوهشی، ایجاد یک مجموعه‌ی منسجم و هدفمند مدیریتی در راستای راهبردها، سیاست‌ها، برنامه‌ریزی، هدایت، حمایت و پشتیبانی، ارزیابی و نظارت و نیز اجرای پژوهش‌ها، جهت بهبود اثربخشی و کارایی تصمیمات حوزه مأموریتی سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرایی در امور عمران و مدیریت شهری، به‌ویژه برای شهر تهران می‌باشد ([Research Plan of Tehran Municipality 2008](#)). از طرفی، با توجه به تنوع و حجم دانش و اطلاعات و نیز سرعت فزاینده‌ی تغییرات محیطی که متأثر از رویکردهای نوین در مدیریت شهری و نیز فناوری‌های روز جهان است، مدیریت شهری امکان مواجهه‌ی فعال و موثر با این تغییرات را نداشته و همواره با دغدغه‌های فکری در تعیین اهداف و سیاست‌ها، برنامه‌ها و طرح‌های خود مواجه است ([The](#)

Collection of Research and Management Instructions

(of Study and Planning Center of Tehran 2013). مشکل

دیگری که وجود دارد، چرخه‌ی معیوب پژوهش در کشور است که این فرآیند خصوصاً در نظام مدیریت شهری بیشتر دیده می‌شود. به عنوان مثال می‌توان به مسائلی از جمله ضعف نظری و حرفه‌ای پژوهش‌های کاربردی، عدم اعتقاد مدیران ارشد شهری به کاربرد مطالعات شهری، عدم اختصاص بودجه کافی به بخش پژوهش در بودجه عمومی، ضعف و عدم توسعه ساختاری و نهادی پژوهش و عدم توسعه ظرفیت‌های پژوهشی در دانشکده‌های شهرسازی و مدیریت شهری در این حوزه اشاره کرد ([Alvani, Akhavan Alavi, and Mahmeli Abyaneh 2018](#)).

در سال‌های اخیر، مطالعاتی در رابطه با لزوم تحول در مدیریت شهری و چالش‌های آن انجام شده است؛ اما در پژوهش حاضر، سعی شده است با بسط و گسترش مدل معرفی‌شده توسط الوانی، اخوان علو، و محملی ایبانه ۱۳۹۷ و از طرفی دیگر، با تعداد زیادی از مصاحبه‌های عمیق انجام‌شده با کارشناسان مربوطه، یک مدل جامع، دقیق و جزءنگرتر و مهم‌تر از همه، دارای قابلیت اجرایی در مناطق مختلف شهرداری تهران ارائه شود؛ در این راستا به منظور اصلاح فرآیند تعریف مسئله و کاربست برون‌دادهای حاصل در اصلاح فرآیندهای مدیریتی مرتبط با تحقیقات شهری با محوریت شهرداری تهران پیشنهادهای در جهت به کاربست رسیدن پروژه‌ها ارائه خواهد شد. هدف از این پژوهش، بررسی و ارزیابی وضعیت کنونی سازوکار پژوهش در شهرداری تهران، آسیب‌شناسی این فرآیند و در نهایت ارائه‌ی فرآیند پیشنهادی مطلوب با استفاده از رویکرد ختم‌شی‌گذاری و مدل عرضه و تقاضا است. در پژوهش حاضر، در ابتدا به مبانی نظری و تحدید برخی از مفاهیم و بررسی فرآیند پژوهش در چند کشور خارجی و پس از آن به مباحث روش تحقیق، یافته‌های تحقیق، نتیجه‌گیری و در نهایت به جمع‌بندی و پیشنهادات پرداخته می‌شود.

۲. مبانی نظری

در این قسمت، به مباحثی همچون پژوهش، فرآیند پژوهش، فرآیند پژوهش در شهرداری‌های کشورهای مالزی، فنلاند، استرالیا و دانمارک، نظام‌نامه پژوهش در شهرداری تهران، انواع پروژه در شهرداری، فرآیند پژوهش در شهرداری و مدل عرضه و تقاضا در انجام پژوهش در شهرداری تهران پرداخته می‌شود.

۲-۱- پژوهش

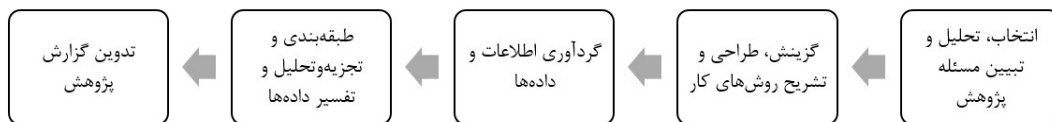
در لغت‌نامه دهخدا، پژوهش به معانی پی‌جویی، جویائی، بازجستن، جستجو، بازجویی، بازجست، تفحص، بحث، تجسس، رسیدگی، بررسی‌دن و تحقیق به کار رفته است. هم‌چنین در فرهنگ فارسی معین، پژوهش به معنای جست‌وجو، تحقیق، بازخواست، مؤاخذه و خبر داشتن است. در فرهنگ فارسی عمید، به تعبیری هم‌چون کسب اطلاع

فرآیند پژوهش علمی شامل مراحل پیوسته و سیستماتیک است که به طور خلاصه به آن‌ها اشاره می‌شود:

- مرحله اول شامل انتخاب و تبیین مسئله پژوهش و تدوین فرضیه‌ها است.
- مرحله دوم شامل انتخاب روش‌های مناسب تحقیق و نحوه‌ی تجزیه و تحلیل داده‌ها است.
- در مرحله سوم، نمونه‌ها انتخاب می‌شوند و در کل به جمع‌آوری داده‌ها پرداخته می‌شود.
- در مرحله چهارم، اطلاعات مستخرج از پژوهش تحلیل می‌شوند و پژوهشگر به آزمون فرضیه‌ها می‌پردازد.
- در مرحله پنجم، پژوهشگر به تدوین گزارش با توجه به استانداردهای کارفرما و سپس ویرایش و انتشار آن می‌پردازد (Hafeznia 2014).

در شکل ۱، فرآیند یک پژوهش علمی بر اساس مراحل پنج‌گانه‌ی فوق ارائه شده است.

شکل ۱: فرآیند پژوهش علمی



(Hafeznia 2014)

افزایش یافته است و توجه به رابطه بین شهرداری‌ها و موسسات تحقیقاتی جهت رشد توسعه اقتصادی محلی و ملی، حائز اهمیت شده است. هم‌چنین به دلیل رقابتی که میان شهرداری‌ها اتفاق افتاده است آن‌ها را برای استفاده بیش‌تر از دانشجویان و محققان جهت افزایش کیفیت پروژه‌ها ترغیب کرده است. واحد تحقیق و ارزیابی نیوزلند، بخشی از طرح اوکلند شورا اوکلند، بخش راهبرد و تحقیق در مرکز اصلی برنامه‌ریزی اوچه، مرکز تحقیقات زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی شورا است. این واحد شواهد با کیفیت بالا فراهم می‌کند که به توسعه، اجرا و ارزیابی سیاست‌ها کمک می‌کند؛ طیف وسیعی از خدمات تحقیقاتی را به تمامی بخش‌های شورا و سازمان‌های تحت کنترل شورا اختصاص داده و نتایج تحقیقات شورا و نشریات را به جامعه گسترده‌تر ارتقا می‌دهند. واحد تحقیق و ارزیابی، مجموعه‌ای از محصولات و خدمات را ارائه می‌دهد که از جمله آن‌ها می‌توان به شواهد با کیفیت بالا برای کمک به راهبرد و توسعه سیاست، اجرا و توصیه‌های ارزیابی در مورد اولویت‌های تحقیق / نظارت و کمک به طراحی سناریوی تحقیق (به عنوان مثال ظرفیت برای رشد) اشاره کرد. این واحد وظایف جمع‌آوری شواهد از جمله تحقیق، نظارت، ارزیابی و گزارش‌دهی را مدیریت می‌کند تا اطمینان حاصل کند که تصمیم‌گیری شورا مبتنی بر شواهد قوی در زمینه رشد و تغییر است. هم‌چنین از عملکرد اصلی شورا حمایت

کردن، حقیقت‌جویی، حکمت، راستی و درستی اشاره شده است.

پژوهش علمی، مطالعه سیستماتیک، کنترل‌شده، تجربی و با دید انتقادی از تصمیمات فرضی درباره روابط احتمالی بین پدیده‌های طبیعی است (Doace 1994). پژوهش علمی، عبارت است از تلاش کاوشگرانه‌ای که با آداب خاصی به‌طور نظام‌یافته با هدف کشف مجهولی در جهان خلقت و به منظور گسترش قلمرو معرفتی نوع بشر انجام شده و شناخت حاصل از آن مصادیق و مابه‌ازای خارجی داشته باشد؛ یعنی بتوان برای آن‌چه پژوهش به عنوان نتیجه و شناخت عرضه می‌کند، در خارج ذهن مصداق و واقعیت خارجی پیدا کرد (Hafeznia 2014).

۲-۲- فرآیند پژوهش

به منظور دست یافتن به یافته‌های معتبر، یک پژوهش باید بر اساس فرآیندی علمی انجام بپذیرد (Doace 1994).

در این قسمت به فرآیند انجام پژوهش در شهرداری‌های کشورهای مختلف و ایران پرداخته شده است:

- در شهرداری کشور سوئد، اول، عدم تمرکز عمومی بر سیاست‌های رفاهی وجود دارد. مسئولیت‌ها و استقلال رسمی شهرداری‌های سوئد در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ بیش‌تر شد. علاوه بر وظایف ارائه خدمات محلی، شهرداری‌ها در حال حاضر وظایف متعددی را در حوزه‌های سیاسی برعهده دارند. این امر توسعه، راهبرد توسعه دانش را برای شهرداری‌ها بسیار مهم ساخته است. نمونه‌ای از این امر، ایجاد تعداد زیادی از واحدهای منطقه‌ای و محلی در بخش رفاه اجتماعی به ابتکار مقامات محلی و منطقه‌ای، اغلب در همکاری با دانشگاه‌ها بود. دوم این که رقابت میان شهرداری‌ها افزایش یافته است که به آن‌ها انگیزه می‌دهد تا با دانشگاه‌ها متحد شوند. مورد اخیر اغلب به عنوان موتور رشد منطقه‌ای و یا به عنوان منبعی برای رفع نیازهای شهرداری‌ها و مناطق در نظر گرفته می‌شود. سوم، در حالی که تا دهه ۱۹۸۰ سیاست تحقیق ملی ادغام نیازهای شهرداری‌ها در اقدامات ابتکاری سیاست مرکزی (از طریق آژانس‌های ماموریت‌محور) بود، انتظارات و حمایت شهرداری‌ها برای قبول مسئولیت بیش‌تر برای تولید دانش و توسعه افزایش یافت. به صورت کلی می‌توان در مورد کشور سوئد این‌گونه گفت که در دهه‌های اخیر توجه به تاسیس موسسه‌های پژوهشی و استفاده از دانشگاه‌های پژوهش‌محور بسیار

شهر تهران مشخص می‌شوند (Research Plan of Tehran Municipality 2009). پس از این اتفاق، سازوکار رسمی تعریف و اجرای پژوهش‌های شهری در چارچوب نظام‌نامه پژوهشی شهرداری تهران، با راهبری مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران صورت می‌پذیرد. مرکز پژوهش و مطالعات راهبردی شورای اسلامی کلان‌شهر کرج به استناد اصول ۱۰۰ و ۱۰۱ قانون اساسی، بند دوم ماده ۷۱ (وظایف و اختیارات شوراهای اسلامی) با هدف استفاده مؤثر شوراهای اسلامی کلان‌شهرها از ظرفیت‌های نظارتی و قانونگذاری خود جهت شناخت کمبودها و نارسایی‌های مجموعه مدیریت شهری و سپس برنامه‌ریزی و ارائه راه‌حل‌های کاربردی جهت رفع آن‌ها و همچنین به منظور ارائه راهکارهای کارشناسی و نظریه‌های مشورتی به اعضای شورای اسلامی شهر و کمیسیون‌های تخصصی و یافتن راهکارهای نوین و اقدامات مناسب با توجه به رسالت خود در جهت تأمین اهداف و مأموریت مدیریت شهری، با تصویب دوره چهارم شورای اسلامی شهر کرج در تیرماه ۱۳۹۳ تاسیس شد. در شهر همدان نیز، شورای اسلامی شهر همدان با درک صحیح این ضرورت که پایه و اساس تصمیم‌گیری‌ها بر تحقیق و مطالعه استوار است، اقدام به راه‌اندازی «مرکز مطالعات و پژوهش‌ها» در آبان ماه سال ۱۳۹۲ کرد. این مرکز طی این سال‌ها سعی کرده است، با نگرشی نوین ضمن شناخت دقیق مسائل و مشکلات شهر و اولویت‌بندی آن‌ها با بهره‌گیری از دانش کارشناسان خبره و متخصصین نسبت به حل کارشناسانه این چالش‌ها اقدام و به شورای اسلامی شهر همدان در راستای نیل به اهدافی هم‌چون برنامه‌ریزی دانش‌محور، تدوین علمی سیاست‌ها، اتخاذ دقیق و به‌موقع تصمیم‌ها و نظارت اثربخش بر مجموعه مدیریت شهری کمک کند. به طور کلی می‌توان گفت، پروژه‌های شهری، به برنامه‌های عمرانی زمان‌مند می‌گویند که هدف آن‌ها تأمین منافع عمومی شهروندان است که با محوریت شهرداری و سایر نهادهای مرتبط انجام می‌گیرند (Mostafavi 2008). وظایف این نهاد، به عنوان متولی اصلی مدیریت شهری، فقط شامل فعالیت‌های عمرانی نیست، بلکه فعالیت‌های خدماتی و پژوهشی نیز از وظایف این نهاد شهری محسوب می‌شود. فرآیند برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌های شهری در این سازمان بدین‌گونه باید باشد:

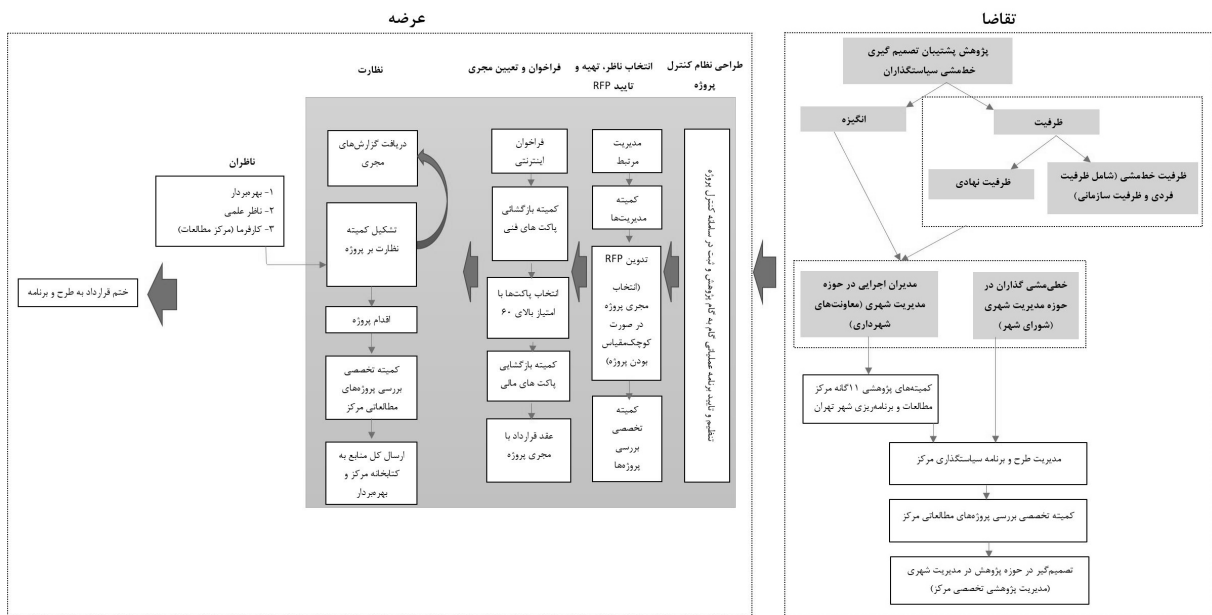
- گام اول: تعریف پروژه؛
- گام دوم: برنامه‌ریزی و طراحی؛
- گام سوم: اجرای پروژه؛
- گام چهارم: ارزیابی و بازنگری (Shokouhi Bidhendi 2012).

در شکل ۲ فرآیند پیشنهادی انجام پروژه پژوهشی در شهرداری تهران نشان داده شده است.

می‌کند که شامل برنامه‌ریزی برای رشد و برآوردن الزامات قانونی بر اساس قانون مدیریت منابع ۱۹۹۱ و اقدامات دولت محلی در رابطه با مسائل اجتماعی، اقتصادی، استفاده از زمین و محیط زیست می‌شود. واحد تحقیق و ارزیابی نیوزلند یک واحد چندرشته‌ای با متخصصان ماهر است که این الزامات را برآورده می‌کنند. با پیوند دادن تحقیق، سیاست و اجرا، این واحد به طور منحصر به فردی برای پرورش رویکردهای نوآورانه و مشارکتی به مسائل پیچیده‌ای که اوکلند اکنون و در آینده با آن‌ها مواجه خواهد بود، قرار گرفته است (Müller 2016). در استرالیا، مدیریت یک پروژه تحقیقاتی در صورت امکان، به عنوان فرصتی برای توسعه مهارت‌های تحقیق و فراهم کردن مهارت برای محققان کم‌تجربه مورد استفاده قرار می‌گیرد. تیم تحقیق به گونه‌ای شده است که مجموعه مهارت‌ها، تخصص و تجربه لازم برای رسیدگی به تمام نیازهای یک مطالعه در دسترس باشد. هم‌چنین برای تیم‌های تحقیقاتی مهم است که افراد تازه‌کار را استخدام کنند اما قادر به شروع تحقیقات و هدایت آن‌ها باشند. استخدام و برنامه‌های حفظ و نگهداری نیازمند برنامه‌ریزی، بحث و ارزیابی دقیق است تا از مشارکت بهینه مطالعه اطمینان حاصل شود. تمام داده‌های جمع‌آوری شده باید به دقت مدیریت و بررسی شوند. مدیریت بودجه نیازمند برآوردهای آگاهانه و دقیق از هزینه‌های احتمالی، ثبت دقیق، بررسی مکرر هزینه‌های واقعی در مقایسه با پیش‌بینی‌های بودجه و ارتباط مؤثر با همه‌ی اعضای تیم است که با انجام دقیق این مراحل، یک پروژه تحقیقاتی باکیفیت، قبل از اجرای پروژه خواهیم داشت که این کار سازمان مربوطه را در مسیر درست‌تر و مطمئن‌تری قرار خواهد داد. شهرداری استرالیا نیز از این قاعده مستثنی نیست. در فنلاند نیز برای رسیدن به پروژه‌های شهری موفق، شهرداری‌ها از طریق پژوهش‌های تحقیقاتی که توسط موسسات تحقیقاتی و دانشگاه‌ها انجام می‌شود عمل می‌کنند. تا سال ۲۰۱۹، بیش از ۱۰۰ پروژه تحقیقاتی (با همکاری شهرداری) انجام شده است. مدیریت شهری نتایج تحقیق را به منظور بهبود تصمیم‌گیری و تقویت تأثیر اقدامات ابتکاری توسعه خود اعمال می‌کند. برنامه تحقیق به طور قابل توجهی همکاری بین مدیریت شهری و دانشگاه‌ها را تقویت کرده است.

در شهر تهران برای اولین بار بر اساس تبصره ماده ۱۹ بودجه مصوب سال ۱۳۸۷ شورای اسلامی شهر تهران برای عدم انجام پراکنده پژوهش‌های شهری، نظام‌نامه پژوهشی شهرداری تهران تهیه، و به تمامی بخش‌های شهرداری تهران ابلاغ شد. بر اساس این نظام‌نامه بودجه پژوهشی شهرداری تهران در قالب کمیته‌های پژوهشی یازده‌گانه‌ی تخصصی با هدایت و راهبری مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی

شکل ۲: فرآیند انجام پروژه‌ی پژوهشی در شهرداری تهران



(Alvani, Akhavan Alavi, and Mahmeli Abyaneh 2018)

و "تقاضا" همان تقاضای تصمیم‌گیران و خط‌مشی‌گذاران و عوامل موثر بر آن است. از طرفی در ادبیات نظری، به مفهوم مداخله تسهیل‌گر اشاره شده است که هدف از آن ایجاد فضایی برای تسهیل دسترسی به پژوهش‌ها است که در نهایت باعث به‌کارگیری روش‌های مبتنی بر شواهد می‌شود (Alvani, Akhavan Alavi, and Mahmeli 2018). در شکل ۳ مدل عرضه و تقاضا نشان داده شده است.

۲-۳- مدل عرضه و تقاضا در انجام پژوهش در شهرداری تهران

در دهه‌های اخیر رویکرد خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد دسترسی تصمیم‌گیران به شواهد و تحلیل‌های مورد نیاز را تسهیل کرده است؛ هم‌چنین ایده‌ای در این رویکرد به عنوان مدل عرضه و تقاضا ارائه شده است که در آن، "عرضه" همان داده‌های به‌دست آمده از پژوهش‌ها و در اختیار خط‌مشی‌گذاران قرار دادن آن‌ها و عوامل موثر بر آن

شکل ۳: مدل عرضه و تقاضا



(Alvani, Akhavan Alavi, and Mahmeli Abyaneh 2018 adopted from Newman et al. 2013)

خط‌مشی‌گذاران را حل کند. استفاده از این رویکرد موجب افزایش تاثیرگذاری تصمیمات مدیران و خط‌مشی‌گذاران

رویکرد خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد می‌تواند مشکل جدایی بین پژوهشگران علوم شهری و مدیران و

است. در مجموع با ۲۵ نفر از افراد متخصص مصاحبه به عمل آمده است. ضرورت مصاحبه عمیق با مدیران و عوامل اصلی اجرای طرح‌ها از آن جهت است که آن‌ها مشکلات اجرای طرح و مشکلات ایجادشده برای مردم را به صورت ملموس‌تری برخورد کرده‌اند و در مدیریت و اعمال سیاست طرح‌ها تاثیرگذار هستند.

پس از مصاحبه با کارشناسان، برای تحلیل داده‌ها از شیوه تحلیل محتوا استفاده شده است؛ به این صورت که، با توجه به مطالعات و مصاحبه‌های انجام‌شده با کارمندان شهرداری در مناطق مختلف شهرداری تهران و همچنین برخی از معاونت‌های مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، به بررسی مشکلات و معایب موجود در روند فرآیند پژوهش‌های مطالعاتی پرداخته می‌شود. طبق بررسی‌های انجام‌شده، پیشنهاد می‌شود فرآیند پژوهش در شهرداری تهران که توسط الوانی و همکاران ارائه شده به شش مرحله توسعه داده شود:

۱. طراحی نظام کنترل پروژه؛
۲. انتخاب ناظر، تهیه و تایید آراف پی؛
۳. فراخوان و تعیین مجری؛
۴. انجام پژوهش؛
۵. به‌کارگیری نظام کاربست؛
۶. نظارت.

در تحقیق حاضر، شش مرحله‌ی فوق به عنوان مقوله، موارد اشاره‌شده در مصاحبه‌ها به عنوان زیرمقوله و متن و محتوای مصاحبه‌ها به عنوان محتوا در جدول ۱ تنظیم شده‌اند.

می‌شود؛ به این صورت که از تصمیمات آن‌ها به واسطه‌ی نتایج پژوهش‌های علمی پشتیبانی می‌شود (Alvani, Akhavan Alavi, and Mahmeli Abyaneh 2018).

۳. روش تحقیق

پژوهش حاضر، از نظر هدف، در رده‌ی پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد. برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها از روش‌های اسنادی و برداشت میدانی بهره گرفته شده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، در روش اسنادی، کتاب‌ها، مقالات، لغت‌نامه‌ها و مصاحبه‌ها هستند. روش پژوهش در این مقاله از نوع روش کیفی می‌باشد و برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز نیز از شیوه مصاحبه استفاده شده است. جهت گردآوری داده‌ها در پژوهش‌های کیفی معمولاً مصاحبه‌های عمیق انجام می‌گیرد که به آن مصاحبه آزاد نیز می‌گویند (Hariri 2006). روش نمونه‌گیری مصاحبه‌ها به صورت گلوله برفی است و اشباع نظری تعداد مصاحبه‌ها را تعیین می‌کند. در این پژوهش، مصاحبه‌های عمیق با سه گروه خبرگان، مسئولین شهری، مجریان و ناظران صورت گرفته است؛ با توجه به قلمرو مکانی تحقیق -مناطق ۲۲گانه شهرداری تهران- بر اساس موقعیت‌های مکانی شهرداری‌های مختلف، شهرداری‌های مناطق ۱، ۴، ۵، ۱۲، ۱۴، ۲۰ و ۲۲ در این تحقیق به عنوان نمونه‌های مطالعاتی انتخاب شدند و علاوه بر آن با تعدادی از مدیران و کارشناسان مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران مصاحبه شده است. با تعدادی از این افراد برای تکمیل بهتر اطلاعات به‌دست آمده، دوبار مصاحبه صورت گرفته

جدول ۱: مقوله‌بندی مسائل و مشکلات فرآیند پژوهش در شهرداری تهران بر اساس محتوای مصاحبه با کارشناسان

مقوله	زیرمقوله	محتوا
طراحی نظام کنترل پروژه	ناکارآمدی فرآیند مدیریت پروژه	عدم راهبری مناسب توسط کارفرما، طولانی بودن زمان اجرای پروژه، مشارکت ضعیف بهره‌برداران و ذی‌نفعان، پرداخت با تاخیر و نامنظم حق‌الزحمه مجریان و پیچیدگی موضوعات و دشواری مدیریت محدوده پژوهش.
	نبود سازوکارهای سریع برای دستیابی به راه‌حل	فرآیند تبدیل شدن مسئله به یک موضوع پروژه، بسیار طولانی است.
	عدم وجود روندی برای تغییر شرح خدمات	مجری ملزم است مطابق شرح خدمات پیشروی کند و نمی‌تواند پروپوزال را بر اساس نیاز، کم یا زیاد کند.
	وجود برخی از نواقص و اشکالات در تدوین قوانین	مشابه بودن عناوین برخی از قوانین، عدم ذکر تاریخ دقیق ابلاغ و تصویب و مواردی از این دست.
	محدود بودن وظایف مدیریت شهری در ایران	در ایران، وظایفی که برای مدیریت شهر (به‌خصوص شهرداری) در نظر گرفته شده بسیار محدود است.
	عدم توسعه ظرفیت‌های پژوهشی در دانشکده‌های شهرسازی و مدیریت شهری	نتیجه‌ی عدم اعتماد به پژوهشگران و عدم اختصاص بودجه کافی به پژوهش‌ها، تضعیف شدن این نهادها است.
	ضعف و عدم توسعه ساختاری و نهادی پژوهش	با توجه به این که مسائل و چالش‌های زیادی در ساختار سازمانی پژوهش در شهرداری وجود دارد، روند انجام پروژه نیاز به تغییرات جدی‌ای دارد.

مقوله	زیرمقوله	محتوا
طراحی نظام کنترل پروژه	وجود بروکراسی زیاد در فرآیند پژوهش	فرآیند پژوهشی مانند فرآیند عمرانی در نظر گرفته می‌شود و این امر باعث سخت و پیچیده شدن کار و هم‌چنین زمانبر شدن فرآیند پژوهش مطالعاتی شده است.
	چالش شناخت معیارها و شاخص‌های تحقق‌پذیری طرح‌ها توسط برنامه‌ریزان	به‌کارگیری معیارها و شاخص‌های تحقق‌پذیری طرح‌ها توسط برنامه‌ریزان مختلف، به صورت سلیقه‌ای اتفاق می‌افتد.
	فقدان الگو یا مدل مطلوب برای مسئله‌یابی	در فرآیند انجام پژوهش‌ها، الگو و چارچوب ثابتی برای مسئله‌یابی و تبدیل آن مسئله به موضوعی برای پژوهش وجود ندارد و تصمیم‌گیران در این زمینه به صورت سلیقه‌ای عمل می‌کند.
	تبعیت نکردن موضوعات پژوهش از یک نظام یکپارچه و مطلوب	تکیه موضوعات پژوهش بر قضاوت مدیران اجرایی، کارشناسان و متخصصین، ناسازگاری نتیجه‌ی مطالعات و پژوهش‌ها با نیازهای مدیریت شهری، از دست رفتن منابع، عدم تحقق‌پذیری کاربست مطالعات.
	عدم وجود برنامه‌های مدون در رابطه با فرآیند نوآوری در ایران	در ایران، برنامه مشخص و مدونی در فرآیند پژوهش، نوآوری و کارآفرینی وجود ندارد.
	تدارک پروژه‌های سرمایه‌گذاری با کیفیت پایین	با توجه به بودجه ناکافی پژوهش‌ها، این موضوع باعث پایین آمدن کیفیت پروژه‌ها می‌شود.
	عدم شفافیت تخصیص اعتبار به طرح‌های سرمایه‌گذاری	تخصیص اعتبار به طرح‌های سرمایه‌گذاری، روشن و شفاف نیست.
	فقدان نظام تحقق پروژه	وجود نداشتن چارچوب و سیستم‌های یکپارچه برای تحقق پروژه‌ها و پژوهش‌ها سبب بروز چالش‌هایی در اجرایی شدن آن‌ها می‌شود.
	ضعف در شفافیت مالی	عدم رعایت شفافیت مالی.
	مقاومت کارکنان سازمان‌ها در برابر تغییر	اگر سازمان بنا به دلایلی تصمیم به ایجاد تغییراتی در سازمان بگیرد، با چالش‌هایی مانند مقاومت کارکنانش مواجه می‌شود. عدم وجود چارچوبی در زمینه ایجاد تغییرات در سازمان‌ها یکی از مشکلات موجود در این رابطه است.
	مشکلات مرتبط با روند پژوهش مطالعاتی	مطالعات انجام‌شده در منطقه و یا در مرکز مطالعات، هیچ ضمانت‌نامه اجرایی ندارند و هم‌چنین به دلیل تکراری بودن عناوین پژوهشی، موازی‌کاری انجام می‌شود. بودجه مستقل برای پژوهش‌ها در نظر گرفته نمی‌شود.
	در نظر گرفتن بودجه پژوهشی بسیار ناچیز نسبت به بودجه عمرانی در شهرداری مناطق	بودجه پژوهشی در شهرداری مناطق بسیار ناچیز است.
	ضعف کمیته پژوهش مناطق در شناسایی پروژه‌های خلاقانه و نوآورانه و انتقال آن به مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی و اجرای آن‌ها	پروژه‌های خلاقانه و نوآورانه به سختی شناسایی می‌شوند.
	عدم استفاده از بودجه اختصاص‌یافته به شهرداری مناطق برای پروژه‌های پژوهشی در مرکز مطالعات به دلیل عدم مدیریت مناسب شورای پژوهش و نوآوری	گاهی اوقات به علت نظارت ناکافی، بودجه اختصاص‌یافته به پژوهش به درستی صرف پژوهش و مطالعات نمی‌شود.
	مشکلات موجود در رابطه با عنوان موضوع و شیوه اجرا در حوزه اجتماعی	عناوین پیشنهادی پروژه‌های مطالعاتی و نحوه‌ی پژوهش و اجرای آن‌ها چارچوب مشخصی ندارد.
	عدم ابلاغ یک روش اجرایی جامع دارای مراحل اجرای کار از طرف مرکز مطالعات برای مناطق جهت کاهش امکان خطا	چارچوب مشخص فرادستی که مراحل کار پژوهش را شرح دهد و تکلیف همه‌ی سازمان‌ها و حوزه‌ها را مشخص بکند، وجود ندارد.

مقوله	زیرمقوله	محتوا
	کم‌رنگ بودن حضور افراد ذیصلاح در شورای پژوهش و نوآوری و جدی نکردن این شورا	اهمیت زیادی به شورای پژوهش و نوآوری داده نمی‌شود و اقداماتی که باعث تقویت و توسعه این نهاد شود، انجام نمی‌گیرد یا بسیار کم است.
	مکتوب و مدون نبودن وظایف هیچ یک از حوزه‌ها در شیوه‌نامه	به علت ضعف‌ها و نواقصی که در تدوین قوانین وجود دارد، یا به علت عدم نظارت صحیح، وظایف و تکالیف حوزه‌ها و افراد مشخص نیست.
	زمانبر بودن مراحل تایید عنوان پروژه	مراحل و روند تایید و تصویب عناوین پژوهشی بسیار زمانبر و طولانی است.
	تقدم و تاخر انجام پروژه‌ها در حوزه اجتماعی	طولانی شدن زمان پروژه‌های قبل از اقدام که بعد از اقدام پروژه‌ها به نتیجه می‌رسد؛ خصوصاً در پروژه‌های اجتماعی.
	کم‌رنگ بودن موضوعات سازمانی مثل دانش سازمان و غیره در مرکز مطالعات	بیش‌تر به موضوعات مدیریت شهری پرداخته می‌شود.
انتخاب ناظر، تهیه و تایید آف پی	مسئله‌یابی نادرست	تعریف نادرست مسئله (کیفیت آف پی، کم‌توجهی به آینده، عدم انجام مطالعه و بررسی کافی برای اولویت‌های پژوهشی، ضعف در برنامه‌محوری و برنامه‌ریزی، ارتباط ضعیف با شهروندان و کنشگران شهری)، عدم درک صحیح و ناتوانی کارکنان در صورت‌بندی مسئله، عدم انجام نیازسنجی درست، ناتوانی در پاسخ به مسائل پیچیده.
	پایین بودن توان مدیریتی شرکت‌ها و موسسات پژوهشی	ضعف مدیریتی و توان مالی پایین سبب استخدام افراد کم‌تجربه و به‌کارگیری آن‌ها در انجام پروژه می‌شود.
	نگاه کوتاه مدت به همکاری با مرکز پژوهشی	فرهنگ رایج در جامعه علمی کشور، کوتاه بودن دوره‌های مدیریتی، مستندسازی ضعیف نتایج عملکرد پژوهشگران، مکانیزم نامناسب تشویق و تنبیه.
	تصویب پروژه بر اساس معیارهای سیاسی و اقتصادی	تأثیرات قابل توجه اتفاقات سیاسی، اقتصادی و غیره در نظام تعریف پروژه‌ها و پژوهش‌ها.
	واگرایی نگرش‌ها و غلبه خودمحوری	سازمان‌های مرتبط با شهرداری و شهرداری مناطق مختلف، با توجه به نگرش‌های متفاوت به شناسایی مسئله موجود می‌پردازند.
	انتخاب رابط پژوهشی مناطق	انتخاب کارشناسان بدون توجه به تخصص و سابقه آن‌ها.
	عدم همکاری معاونت‌های هر منطقه با رابط پژوهشی همان منطقه	روند نادرست انتخاب رابط پژوهشی
	مشکلات مرتبط با سامانه پژوهشیار	عدم اشراف کارشناسان بر مسائل موجود و ارسال عناوین جهت رفع تکلیف
	موازی‌کاری مطالعاتی	موازی‌کاری مطالعاتی در فرآیند پژوهش با وجود ایجاد سامانه پژوهشیار؛ به این علت که این سامانه آن‌قدر قوی نیست.
	عدم تنظیم شرح خدمات به‌صورت مطلوب	در روند عقد قرارداد، زمان زیادی از دست داده می‌شود. همچنین حوزه تخصصی برای این کار وجود ندارد و در نتیجه شرح خدمات به خوبی اعلام نمی‌شود.
	عدم تاثیرگذاری مطلوب پروژه‌ها در ابتدای تصویب طرح تحقیق	برخی از پروژه‌ها به کاربست نمی‌رسند و یا این که پروژه‌ها در میانه‌ی راه رها می‌شوند و به بهره‌برداری کامل نمی‌رسند.

مقوله	زیرمقوله	محتوا
انتخاب ناظر، تهیه و تایید آف پی	جزیره‌ای کار کردن و جزیره‌ای بودن فعالیت‌های سازمان‌ها در نظام اداری ایران	ارتباطات هماهنگی بین سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی وجود ندارد، اهداف مشترکی بین آن‌ها دیده نمی‌شود و اطلاعات مورد نیاز، به راحتی به دست پژوهشگران نمی‌رسد.
هماهنگ نبودن روابط بین شهرداری و شورای اسلامی شهرها		وجود تنش‌هایی بین سازمان‌هایی مثل شهرداری و شوراهای شهر که باعث طولانی شدن روند انجام برخی از پروژه‌ها و بعضاً حتی باعث متوقف شدن آن‌ها می‌شود.
فقر اطلاعاتی عوامل اجرایی و مسئولان		بسیاری از مسئولان در شهرداری دارای تحصیلات مرتبط نیستند و یا اطلاعات کافی در رابطه با پروژه ندارند.
متمرکز نبودن پژوهش‌ها		متمرکز نبودن پژوهش‌ها در یک سازمان خاص و یا بر روی موضوع یا مسئله خاص، باعث به وجود آمدن موازی کاری و پراکندگی موضوعات پژوهش می‌شود و از طرفی هم نمی‌توان به صورت عمیق به مسئله مورد نظر پرداخت؛ بنابراین به صورت سطحی به آن نگریسته می‌شود.
ضعف تئوریک و حرفه‌ای پژوهش‌های کاربردی		کمبود مطالعات تئوریک و کاربردی در خصوص نحوه سازماندهی و فرآیندهای کلیدی مراکز پژوهشی.
تعیین اولویت‌ها مبتنی بر صلاح‌دیدهای مدیریتی		یکی از مشکلات در پژوهش‌های شهرداری مانند دیگر سازمان‌ها، اولویت‌بندی پروژه‌ها بر اساس میزان بودجه‌ها، نگرش‌ها و صلاح‌دید برخی افراد خاص باشد.
اکتفا به مطالعات توجیهی و امکان‌سنجی		عدم توجه به این موضوع که مطالعات و ارزیابی‌ها باید تا آخرین مرحله اجرای پروژه بر روی تاثیرات و پیامدهای ابعاد مختلف اجرای پروژه وجود داشته باشد.
دایره محدود داوران و ناظران علمی		تعداد کسانی که با مرکز مطالعات به صورت مستقیم فعالیت می‌کنند بسیار محدود و کم است.
وجود رویکردهای کوتاه‌بینانه و متعصبانه		تاکید زیاد بر برخی از افراد بر تعریف پژوهش‌ها و پروژه‌ها به علت تعصب بر روی موضوعاتی خاص.
عدم توجه به موضوع مشارکت و همکاری		عدم توجه به مشارکت‌های مردم و ساکنین محلات.
عدم توانایی در نگارش آف پی مناسب		دوره‌هایی جهت آموزش نحوه نگارش آف پی وجود ندارد و کارشناسان معمولاً با توجه به تجربه شخصی خودشان، این کار را انجام می‌دهند؛ نه بر اساس یک چارچوب صحیح و مشخص.
عدم اشاره به جزئیات طرح‌ها و پژوهش‌ها در سامانه پژوهشیار و اکتفا به اطلاعات کلی آن‌ها		در سامانه پژوهشیار، فقط اطلاعات کلی پروژه‌ها ثبت می‌شود.
مرتبط نبودن تخصص کارشناسان با موضوع پژوهش		کارشناسان معمولاً با معرفی افراد سازمان‌ها و یا با توجه به سابقه‌ای که دارند، انتخاب می‌شوند؛ نه بر اساس تخصص.
عدم اشراف علمی ناظر به تمامی موضوعات و ابعاد پروژه		ناظران معمولاً به تمامی ابعاد موضوع پروژه اشراف کافی ندارند.
فراخوان و تعیین مجری	پایین بودن توان علمی مجریان و پژوهشگران	پایین بودن ظرفیت علمی در کشور، انگیزه پایین مشاوران قوی و خیره برای مشارکت، عدم تناسب دانش و توانایی پژوهشگران با نیازها و انتظارات سازمان.
ناکارآمدی فرآیند انتخاب و عقد قرارداد با مجری		عدم اطلاع‌رسانی کافی در فراخوان‌های عمومی، بروکراسی اداری، تخلفات اداری و عدم شفافیت (تبانی در انتخاب مجری پژوهشی، غیرشفاف بودن فرآیندها و اطلاعات قرارداد)، نبود سازوکار قیمت‌گذاری پروژه‌ها، معیارهای نامناسب و محدودکننده انتخاب مجری.

مقوله	زیرمقوله	محتوا
فراخوان و تعیین مجری	اعمال سلیقه‌ها در انتخاب مجری	گاهی اوقات ممکن است امتیازدهی تنها از روی تخصص و کارآمدی نباشد و این موضوع باعث خدشه‌دار شدن فضای پژوهش شود.
	ضعف شدید در مسئله‌یابی در مناطق	فرآیند مناسبی جهت شناسایی مسائل و نیازهای اصلی وجود ندارد.
	عدم حمایت از پایان‌نامه‌های دانشجویی توسط مناطق	شهرداری مناطق، سازوکاری جهت حمایت از پایان‌نامه‌های دانشجویی ندارد.
انجام پژوهش	عدم وجود تعاملات بین مجری‌ها و بخش مطالعات	مجری‌ها با بخش مطالعات تعامل ندارند و یا مجری در آن بخش از پژوهش، از تخصص کافی برخوردار نیست. همچنین، آن چه توقع می‌رود، از نتیجه پژوهش حاصل نمی‌شود.
	مشکلات مرتبط با پیشنهادات مطرح شده	برخی پیشنهادات مطرح شده در سامانه پژوهشیار به دلیل داشتن امتیاز بارگزاری اطلاعات است و شاید به طور جدی این نیاز مطرح نباشد و در نهایت پژوهشی دقیق و کاربردی به وجود نیاید. مسئول متخصص برای نوشتن پروپوزال نیز در مجموعه وجود ندارد و نیازمند یک محتوای درست است.
	فقدان الگوی مطلوب برای فرآیند انجام مطالعات و پژوهش‌ها در شهرداری تهران	در روند انجام پژوهش‌ها، فرآیند مطلوب و ثابتی وجود ندارد.
	عدم اختصاص بودجه کافی به بخش پژوهش در بودجه عمومی	برای پژوهش در مناطق، مبلغ ناچیزی در نظر گرفته می‌شود که این موضوع باعث تولید پژوهش‌هایی با کیفیت نامطلوب می‌شود.
	عدم توجه به روند انجام پروژه‌ها به صورت فرآیندی	در روند انجام پژوهش‌ها، توجهی به فرآیندی بودن آن نمی‌شود.
	ضعف در دسترسی و به اشتراک‌گذاری داده‌ها و اطلاعات	در روند انجام پژوهش‌ها، افراد با مشکل دسترسی آسان و سریع به داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز مواجه هستند.
به‌کارگیری نظام کاربست	به کاربست مناسب نرسیدن پروژه‌های مطالعاتی	بهره‌برداران، الزامی به پیاده‌سازی کاربست ندارند، مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی در جایگاه پژوهشی باید پاسخگو باشد که چرا پژوهشی انجام شده که اجرایی نشده و تنها در کتابخانه باقی مانده است؛ در صورتی که بهره‌بردار باید تا به کاربست رسیدن جوابگو باشد، پژوهش‌ها بر اساس نیازهای بهره‌برداران است و نگاه کوتاه‌مدت به آن دارند، مرکز مطالعات به دلیل متهم شدن به کتابخانه‌ای بودن پژوهش‌هایش به سمت اجرایی کردن اهداف کوتاه‌مدت بهره‌برداران رفته و بیش‌تر به نیازهای روز توجه می‌کند.
	وجود تناقض میان نگاه‌ها	از طرفی، این‌گونه مطرح می‌شود که پروژه باید کاربردی باشد و از طرفی، چون از سمت مرکز مطالعات انجام می‌شود، باید پروژه علمی باشد؛ گاهی تفاوت‌هایی وجود دارد که اگر پروژه‌ای علمی است، باید مبانی و نظری و پیشینه پژوهش جمع‌آوری شود ولی در یک پروژه کاربردی، تجارب و پیشینه تحقیق موضوعیتی ندارد و در واقع احتیاج نیست.
	ضعف در انگیزه مدیران برای اصلاح امور	تغییرات سریع مدیران، مکانیزم‌های نامناسب تشویق و تنبیه.
	ناتوانی مدیران در استفاده از یافته‌های پژوهشی	مسائل حساس و مهم‌تر در انتخاب موضوع پژوهش‌ها در نظر گرفته نمی‌شود، تغییرات سریع مدیران، کوتاه بودن عمر دوره‌های مدیریتی.
	فقدان سازوکارهای ایجادکننده ضمانت اجرا	معمولا اکثر پروژه‌ها تا مرحله‌ی کاربست پیش می‌روند اما اجرا نمی‌شوند و از آن‌ها بهره‌برداری نمی‌شود.

مقوله	زیرمقوله	محتوا
به‌کارگیری نظام کاربست	کیفیت پایین پروژه‌ها	پایین بودن توان علمی مجریان و پژوهشگران، عدم دسترسی به داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز، ناکارآمدی فرآیند نظارت.
	هم‌افزایی ضعیف میان بخش‌ها	عدم وجود ساختاری منعطف در سازمان‌ها به خصوص در شهرداری که باعث هم‌افزایی ضعیف میان بخش‌های مختلف می‌شود.
	عدم وجود ارتباط میان پژوهش‌های انجام‌شده با هم	عدم تاثیرگذاری نتایج پژوهش‌ها بر کل شهر به صورت یکپارچه.
	به کاربست نرسیدن پروژه‌ها	زمانی که پروژه‌ها به دلایل مختلفی، رها می‌شوند، به مرحله بهره‌برداری نیز نمی‌رسند و این موضوع باعث به هدر رفتن زمان، هزینه و مسائلی از این دست می‌شود.
	آثار سوء حقوقی ناشی از اجرای قوانین و طرح‌های شهرداری	تعدد قوانین شهری، تعدد قوانین با منافع خصوصی افراد، عدم نهادینه شدن تقدم حقوق عمومی بر حقوق مالکانه، منسوخ‌شدن ضوابط و مقررات شهرداری، منطبق نبودن قوانین با نیازهای شهر و شهروندان.
	متنوع و فرابخشی بودن مطالعات و پژوهش‌های مورد نیاز پشتیبان برای مدیریت شهری	جدایی سلبی بخش‌های مختلف شهرداری از یکدیگر باعث تنوع و فرابخشی بودن داده‌ها می‌شود.
	نقش متعدد کنشگران در مدیریت شهر تهران	نقش متعدد کنشگران باعث می‌شود تا مدیریت شهر با مشکلاتی مواجه شود.
	عدم توجه به اولویت‌ها و ضرورت‌های پیش‌بینی‌شده در طرح‌های بالادست	برنامه- محور نبودن روند تعریف پروژه.
	عدم یکپارچگی و مطلوبیت فرآیند برنامه‌ریزی و مطالعات و پژوهش	عدم ارتباط منسجم با اهداف اسناد فرادستی، عدم هم‌راستایی با توسعه پایدار شهر، مسئله‌یابی نامناسب و عدم توفیق خدمات پروژه‌ها، عدم تناسب و شفافیت در هزینه‌های مورد انتظار پروژه‌ها، عدم توجه به اولویت‌ها و پیشینه‌ی مطالعات انجام‌شده، مطالعات موازی توسط بخش‌های مختلف شهرداری، عدم شفافیت در اجرای مطالعات، انتخاب نامناسب مجری، اتلاف منابع مالی و عدم هم‌افزایی در استفاده از منابع مالی در بخش‌های مختلف شهرداری تهران.
	نبود اعتماد کافی میان مدیران ارشد اجرایی و خط‌مشی‌گذاران به پژوهشگران	عدم استفاده مدیران ارشد از نتایج پژوهش‌ها در تصمیمات، عدم اختصاص بودجه کافی به بخش پژوهش، عدم توسعه زیرساخت‌های پژوهشی، عدم تولید پژوهش‌های موثر در حل مشکلات کاربردی در نظام مدیریت شهری کشور.
	وجود فاصله زیاد بین یافته‌های علمی با نظام‌های تصمیم‌گیری و اجرایی	در آرشو قرار گرفتن مطالعات و پژوهش‌ها، عدم بهره‌برداری از نتایج پژوهش‌ها.
	اعتقاد بسیاری از واحدهای علمی، محققان و پژوهشگران به موضوع ثمردهی اندک تحقیق و پژوهش در ایران	این عقیده وجود دارد که تحقیقات و پژوهش‌ها تاثیری در نظام تصمیم‌گیری و یا نحوه‌ی مدیریت شهر ندارد.
	کم‌توجهی به پژوهش و تحقیق قبل از هر اقدام عملی	عدم حمایت عملی از پژوهشگران، کاربردی نبودن پژوهش‌ها، عدم توجه به نتایج پژوهش در تصمیم‌گیری.
	عدم توجه به برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های درازمدت و راهبردی	عدم توجه به رویکردهای بلندمدت در تعریف چارچوب پژوهش‌ها.
	عدم شناخت علل ایجاد و چگونگی برخورد با مشکلات	عدم بررسی علل ایجاد مسائل و مشکلات و هم‌چنین چگونگی برخورد با آن‌ها و راه‌حل‌های موجود با توجه به محدودیت‌ها و امکانات و در نتیجه اجرایی کردن پروژه‌ها.

مقوله	زیرمقوله	محتوا
	عدم تدوین گزارش توجیهی برای پیوست‌های اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی	به نگارش گزارش‌های توجیهی پیوست‌ها توجه زیادی نمی‌شود.
	سطح مشارکت شهروندان پایین‌تر از حد اطلاع‌رسانی	مشارکت پایین شهروندان که عواملی مانند میزان ارائه‌ی خدمات از سوی مدیران و مسئولان شهری و میزان رضایت از محل زندگی در این موضوع تاثیر دارند.
	ناکارآمدی قانون در حل برخی از مشکلات	آسیب‌شناسی کامل انجام نمی‌گیرد و توجهی به این که بتوان مشکلات را به صورت پروژه درآورد، صورت نمی‌گیرد.
	عدم تعهد به کاربست‌ها	به علت نظارت نادرست و یا فقدان سازوکارهای کاربست و بهره‌برداری از پروژه‌ها، معمولاً پروژه‌ها بعد از اتمام، به مرحله‌ی کاربست نمی‌رسند.
نظارت	ناکارآمدی فرآیند نظارت	عدم نظارت درست ناظران (فساد در انتخاب ناظر، مسئولیت پایین ناظران در قبال تایید نتایج)، تعهد پایین بهره‌برداران در بررسی دقیق نتایج، عدم نظارت درست کارفرما (ضعف مدیران و کارشناسان).
	عدم ارزیابی و پایش پروژه‌ها از لحاظ موفقیت و یا شکست آن‌ها	عدم توجه به مسئله‌ی ارزیابی پروژه‌ها
	فقدان شاخص‌های ارزیابی و بازنگری	عدم توجه به نتایج پروژه‌ها به علت فقدان شاخص‌های ارزیابی.
	فقدان نهاد مستقل نظارت تخصصی	عدم وجود نهادی مستقل در راستای نظارت بر اجرای صحیح قوانین از ابتدای تصویب پروژه تا زمان اجرایی شدن و به مرحله‌ی بهره‌برداری رسیدن آن.
	دیر انجام شدن ارزیابی‌ها و زمانبر بودن پروژه‌ها در مرکز مطالعات	به علت فقدان معیارها و شاخص‌های ارزیابی مطالعات، روند طی شدن آن‌ها طاقت‌فرسا و زمانبر است.

برگرفته از مصاحبه‌های انجام‌شده با (Abhari², Alae Rad³, Anari⁴, Aram⁵, Bahadori⁶, Tajjodin⁷, Teimouri⁸, Haj Farajzadeh⁹, Haji¹⁰, Aghaee¹⁰, Habibi¹¹, Hosseini Komeleh¹², Khaksar¹³, Khosh Solat¹⁴, Zareie¹⁵, Zhiani¹⁶, Zerafatikia¹⁷, Gholamloo¹⁸, Ghiaskhani¹⁹, Ghorbani²⁰, Ghoreishi²¹, Mohafezatkar²², Mozaffari²³, Mirabbasi²⁴, Noroozi²⁵, Niroo²⁶)

۴. یافته‌های تحقیق

متن مصاحبه و سپس درصد تکرار آن‌ها به‌دست آمدند و بر اساس درصد تکرار زیرمقوله‌ها، درصد تکرار مقوله‌ها به‌دست آمدند؛ این امتیازها در جدول ۲ نشان داده شده است.

با توجه به مباحث قبل، تحلیل محتوای متن مصاحبه با کارشناسان، در قالب شش مقوله و ۹۳ زیرمقوله دسته‌بندی شدند. برای امتیازدهی به مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها، در ابتدا تعداد تکرار و فراوانی هر یک از زیرمقوله‌ها بر اساس

جدول ۲: امتیاز مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها

مقوله	درصد تکرار مقوله	زیرمقوله	تعداد تکرار	درصد تکرار زیرمقوله
طراحی نظام کنترل پروژه	۳۰.۷۱	ناکارآمدی فرآیند مدیریت پروژه	۱۳	۴.۳
		نبود سازوکارهای سریع برای دستیابی به راه حل	۱	۰.۳۳
		عدم وجود روندی برای تغییر شرح خدمات	۲	۰.۶۶
		وجود برخی از نواقص و اشکالات در تدوین قوانین	۷	۲.۳۱
		محدود بودن وظایف مدیریت شهری در ایران	۱	۰.۳۳
		عدم توسعه ظرفیت‌های پژوهشی در دانشکده‌های شهرسازی و مدیریت شهری	۱	۰.۳۳

مقوله	درصد تکرار مقوله	زیرمقوله	تعداد تکرار	درصد تکرار زیرمقوله
طراحی نظام کنترل پروژه	۳۰.۷۱	ضعف و عدم توسعه ساختاری و نهادی پژوهش	۲	۰.۶۶
		وجود بروکراسی زیاد در فرآیند پژوهش	۲	۰.۶۶
انتخاب ناظر، تهیه و تایید آراف پی	۲۲.۴۵	چالش شناخت معیارها و شاخص‌های تحقق‌پذیری طرح‌ها توسط برنامه‌ریزان	۱	۰.۳۳
		فقدان الگو یا مدل مطلوب برای مسئله‌یابی	۱۲	۳.۹۷
		تبعیت نکردن موضوعات پژوهش از یک نظام یکپارچه و مطلوب	۴	۱.۳۲
		عدم وجود برنامه‌های مدون در رابطه با فرآیند نوآوری در ایران	۱	۰.۳۳
		تدارک پروژه‌های سرمایه‌گذاری با کیفیت پایین	۲	۰.۶۶
		عدم شفافیت تخصیص اعتبار به طرح‌های سرمایه‌گذاری	۲	۰.۶۶
		فقدان نظام تحقق پروژه	۷	۲.۳۱
		ضعف در شفافیت مالی	۲	۰.۶۶
		مقاومت کارکنان سازمان‌ها در برابر تغییر	۱	۰.۳۳
		مشکلات مرتبط با روند پژوهش مطالعاتی	۱	۰.۳۳
		در نظر گرفتن بودجه پژوهشی بسیار ناچیز نسبت به بودجه عمرانی در شهرداری مناطق	۷	۲.۳۱
		ضعف کمیته پژوهش مناطق در شناسایی پروژه‌های خلاقانه و نوآورانه و انتقال آن به مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی و اجرای آنها	۱	۰.۳۳
		عدم استفاده از بودجه اختصاص‌یافته به شهرداری مناطق برای پروژه‌های پژوهشی در مرکز مطالعات به دلیل عدم مدیریت مناسب شورای پژوهش و نوآوری	۱	۰.۳۳
		مشکلات موجود در رابطه با عنوان موضوع و شیوه اجرا در حوزه اجتماعی	۶	۱.۹۸
		عدم ابلاغ یک روش اجرایی جامع دارای مراحل اجرای کار از طرف مرکز مطالعات برای مناطق جهت کاهش امکان خطا	۵	۱.۶۵
کم‌رنگ بودن حضور افراد ذیصلاح در شورای پژوهش و نوآوری و جدی نکردن این شورا	۱	۰.۳۳		
مکتوب و مدون نبودن وظایف هیچ یک از حوزه‌ها در شیوه‌نامه	۱	۰.۳۳		
زمانبر بودن مراحل تایید عنوان پروژه	۷	۲.۳۱		
تقدم و تاخر انجام پروژه‌ها در حوزه اجتماعی	۱	۰.۳۳		
کم‌رنگ بودن موضوعات سازمانی مثل دانش سازمان و غیره در مرکز مطالعات	۱	۰.۳۳		
مسئله‌یابی نادرست	۱۲	۳.۹۷		
پایین بودن توان مدیریتی شرکت‌ها و موسسات پژوهشی	۱	۰.۳۳		
نگاه کوتاه‌مدت به همکاری با مرکز پژوهشی	۲	۰.۶۶		
تصویب پروژه بر اساس معیارهای سیاسی و اقتصادی	۱	۰.۳۳		
واگرایی نگرش‌ها و غلبه خودمحوری	۳	۰.۹۹		
انتخاب رابط پژوهشی مناطق	۲	۰.۶۶		
عدم همکاری معاونت‌های هر منطقه با رابط پژوهشی همان منطقه	۲	۰.۶۶		

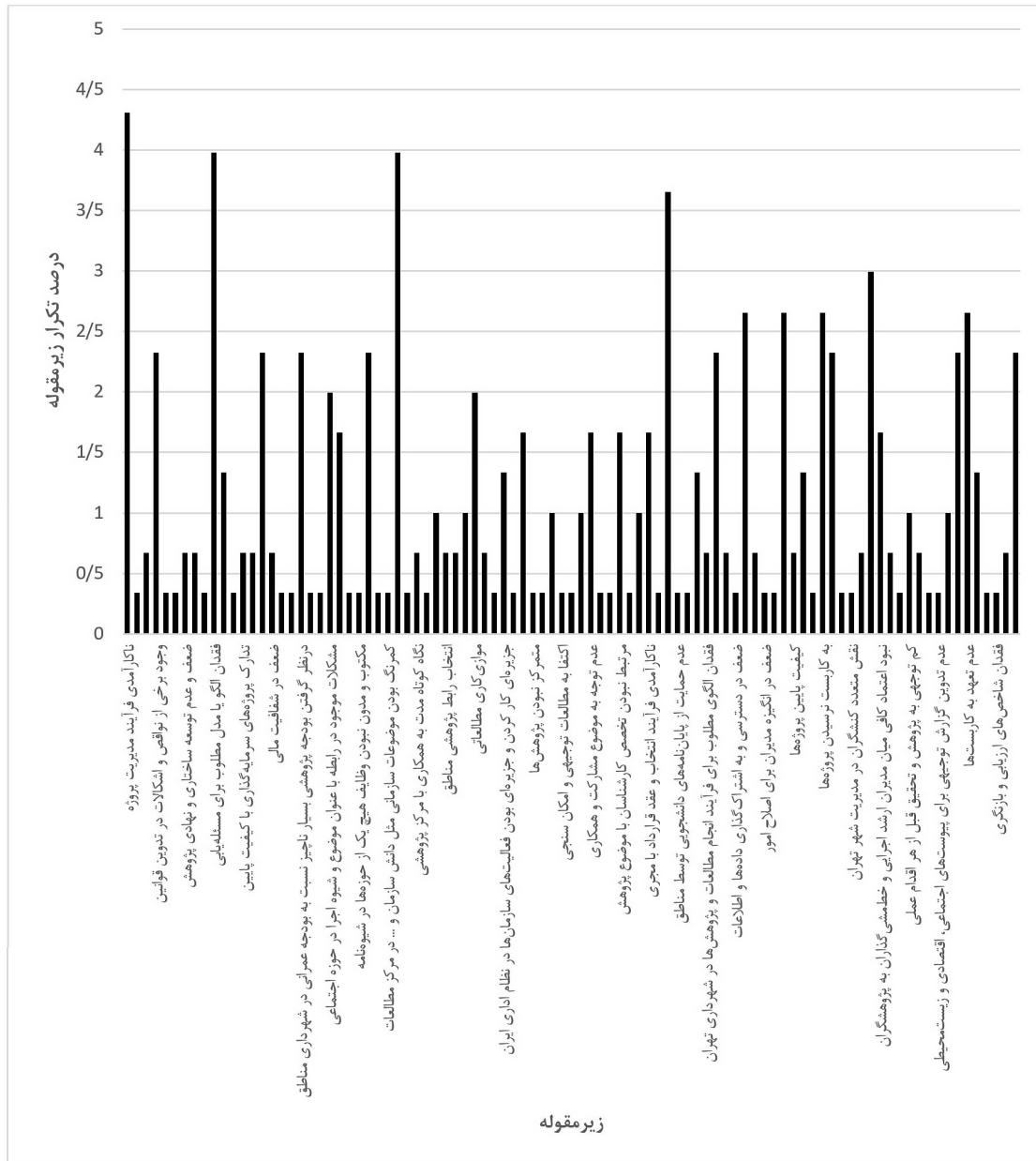
مقوله	درصد تکرار مقوله	زیرمقوله	تعداد تکرار	درصد تکرار زیرمقوله
انتخاب ناظر، تهیه و تایید آراف پی	۲۲.۴۵	مشکلات مرتبط با سامانه پژوهشیار	۳	۰.۹۹
		موازی کاری مطالعاتی	۶	۱.۹۸
		عدم تنظیم شرح خدمات به صورت مطلوب	۲	۰.۶۶
		عدم تاثیرگذاری مطلوب پروژهها در ابتدای تصویب طرح تحقیق	۱	۰.۳۳
		جزیره ای کار کردن و جزیره ای بودن فعالیت های سازمان ها در نظام اداری ایران	۴	۱.۳۲
		هماهنگ نبودن روابط بین شهرداری و شورای اسلامی شهرها	۱	۰.۳۳
		فقر اطلاعاتی عوامل اجرایی و مسئولان	۵	۱.۶۵
		متمرکز نبودن پژوهش ها	۱	۰.۳۳
		ضعف تئوریک و حرفه ای پژوهش های کاربردی	۱	۰.۳۳
		تعیین اولویت ها مبتنی بر صلاح دیدهای مدیریتی	۳	۰.۹۹
		اکتفا به مطالعات توجیهی و امکان سنجی	۱	۰.۳۳
		دایره محدود داوران و ناظران علمی	۱	۰.۳۳
		وجود رویکردهای کوتاه بینانه و متعصبانه	۳	۰.۹۹
		عدم توجه به موضوع مشارکت و همکاری	۵	۱.۶۵
		عدم توانایی در نگارش آراف پی مناسب	۱	۰.۳۳
		عدم اشاره به جزئیات طرح ها و پژوهش ها در سامانه پژوهشیار و اکتفا به اطلاعات کلی آنها	۱	۰.۳۳
		مرتبط نبودن تخصص کارشناسان با موضوع پژوهش	۵	۱.۶۵
		عدم اشراف علمی ناظر به تمامی موضوعات و ابعاد پروژه	۱	۰.۳۳
		پایین بودن توان علمی مجریان و پژوهشگران	۳	۰.۹۹
		ناکارآمدی فرآیند انتخاب و عقد قرارداد با مجری	۵	۱.۶۵
		اعمال سلیقه ها در انتخاب مجری	۱	۰.۳۳
		ضعف شدید در مسئله یابی در مناطق	۱۱	۳.۶۴
		عدم حمایت از پایان نامه های دانشجویی توسط مناطق	۱	۰.۳۳
انجام پژوهش	۵.۶۱	عدم وجود تعاملات بین مجری ها و بخش مطالعات	۱	۰.۳۳
		مشکلات مرتبط با پیشنهادات مطرح شده	۴	۱.۳۲
		فقدان الگوی مطلوب برای فرآیند انجام مطالعات و پژوهش ها در شهرداری تهران	۲	۰.۶۶
		عدم اختصاص بودجه کافی به بخش پژوهش در بودجه عمومی	۷	۲.۳۱
		عدم توجه به روند انجام پروژهها به صورت فرآیندی	۲	۰.۶۶
		ضعف در دسترسی و به اشتراک گذاری داده ها و اطلاعات	۱	۰.۳۳

مقوله	درصد تکرار مقوله	زیرمقوله	تعداد تکرار	درصد تکرار زیرمقوله
به کارگیری نظام کاربست	۲۹.۰۵	به کاربست مناسب نرسیدن پروژه‌های مطالعاتی	۸	۲.۶۴
		وجود تناقض میان نگاه‌ها	۲	۰.۶۶
		ضعف در انگیزه مدیران برای اصلاح امور	۱	۰.۳۳
		ناتوانی مدیران در استفاده از یافته‌های پژوهشی	۱	۰.۳۳
		فقدان سازوکارهای ایجادکننده ضمانت اجرا	۸	۲.۶۴
		کیفیت پایین پروژه‌ها	۲	۰.۶۶
		هم‌افزایی ضعیف میان بخش‌ها	۴	۱.۳۲
		عدم وجود ارتباط میان پژوهش‌های انجام‌شده با هم	۱	۰.۳۳
		به کاربست نرسیدن پروژه‌ها	۸	۲.۶۴
		آثار سوء حقوقی ناشی از اجرای قوانین و طرح‌های شهرداری	۷	۲.۳۱
		متنوع و فرابخشی بودن مطالعات و پژوهش‌های موردنیاز پشتیبان برای مدیریت شهری	۱	۰.۳۳
		نقش متعدد کنشگران در مدیریت شهر تهران	۱	۰.۳۳
		عدم توجه به اولویت‌ها و ضرورت‌های پیش‌بینی‌شده در طرح‌های بالادست	۲	۰.۶۶
		عدم یکپارچگی و مطلوبیت فرآیند برنامه‌ریزی و مطالعات و پژوهش	۹	۲.۹۸
		نبود اعتماد کافی میان مدیران ارشد اجرایی و خط‌مشی‌گذاران به پژوهشگران	۵	۱.۶۵
		نظارت	۴.۹۵	وجود فاصله زیاد بین یافته‌های علمی با نظام‌های تصمیم‌گیری و اجرایی
اعتقاد بسیاری از واحدهای علمی، محققان و پژوهشگران به موضوع ثمردهی اندک تحقیق و پژوهش در ایران	۱			۰.۳۳
کم‌توجهی به پژوهش و تحقیق قبل از هر اقدام عملی	۳			۰.۹۹
عدم توجه به برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های درازمدت و راهبردی	۲			۰.۶۶
عدم شناخت علل ایجاد و چگونگی برخورد با مشکلات	۱			۰.۳۳
عدم تدوین گزارش توجیهی برای پیوست‌های اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی	۱			۰.۳۳
سطح مشارکت شهروندان پایین‌تر از حد اطلاع‌رسانی	۳			۰.۹۹
ناکارآمدی قانون در حل برخی از مشکلات	۷			۲.۳۱
عدم تعهد به کاربست‌ها	۸			۲.۶۴
ناکارآمدی فرآیند نظارت	۴			۱.۳۲
نظارت	۴.۹۵	عدم ارزیابی و پایش پروژه‌ها از لحاظ موفقیت و با شکست آن‌ها	۱	۰.۳۳
		فقدان شاخص‌های ارزیابی و بازنگری	۱	۰.۳۳
		فقدان نهاد مستقل نظارت تخصصی	۲	۰.۶۶
		دیر انجام شدن ارزیابی‌ها و زمانبر بودن پروژه‌ها در مرکز مطالعات	۷	۲.۳۱

با درصد ۳.۶۴ و عدم یکپارچگی و مطلوبیت فرآیند برنامه‌ریزی و مطالعات و پژوهش با درصد ۲.۹۸ بیش‌ترین تکرار را به خود اختصاص می‌دهند. سهم هر یک از این زیرمقوله‌ها در شکل ۴ نشان داده شده است.

در بین زیرمقوله‌های بررسی‌شده، ناکارآمدی فرآیند مدیریت پروژه با درصد ۴.۳، فقدان الگو یا مدل مطلوب برای مسئله‌یابی با درصد ۳.۹۷، مسئله‌یابی نادرست با درصد ۳.۹۷، ضعف شدید در مسئله‌یابی در مناطق

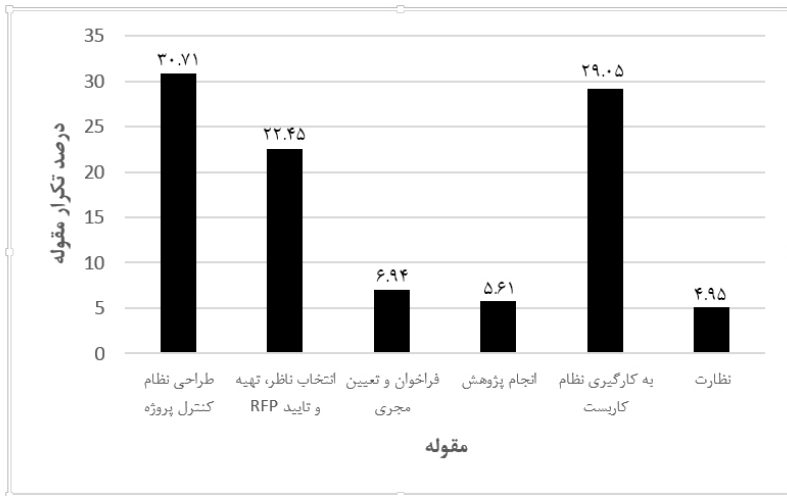
شکل ۴: سهم زیرمقوله‌ها در مصاحبه با کارشناسان



پژوهش در شهرداری تهران نیازمند توجه بیش‌تر به بخش‌های طراحی نظام کنترل پروژه، به‌کارگیری نظام کاربست و انتخاب ناظر، تهیه و تایید آراف پی است و مسائل و کاستی‌های موجود، بیش‌تر در این بخش‌ها خود را نشان می‌دهند. سهم هر یک از این مقوله‌ها در شکل ۵ نشان داده شده است.

در بین مقوله‌های بررسی‌شده، طراحی نظام کنترل پروژه با درصد ۳۰.۷۱، به‌کارگیری نظام کاربست با درصد ۲۹.۰۵، انتخاب ناظر، تهیه و تایید آراف پی با درصد ۲۲.۴۵، فراخوان و تایید مجری با درصد ۶.۹۴، انجام پژوهش با درصد ۵.۶۱ و نظارت با درصد ۴.۹۵ به ترتیب بیش‌ترین درصد را در بین نظرات کارشناسان به خود اختصاص می‌دهند. این موضوع نشان‌دهنده‌ی این است که فرآیند

شکل ۵: سهم مقوله‌ها در مصاحبه با کارشناسان

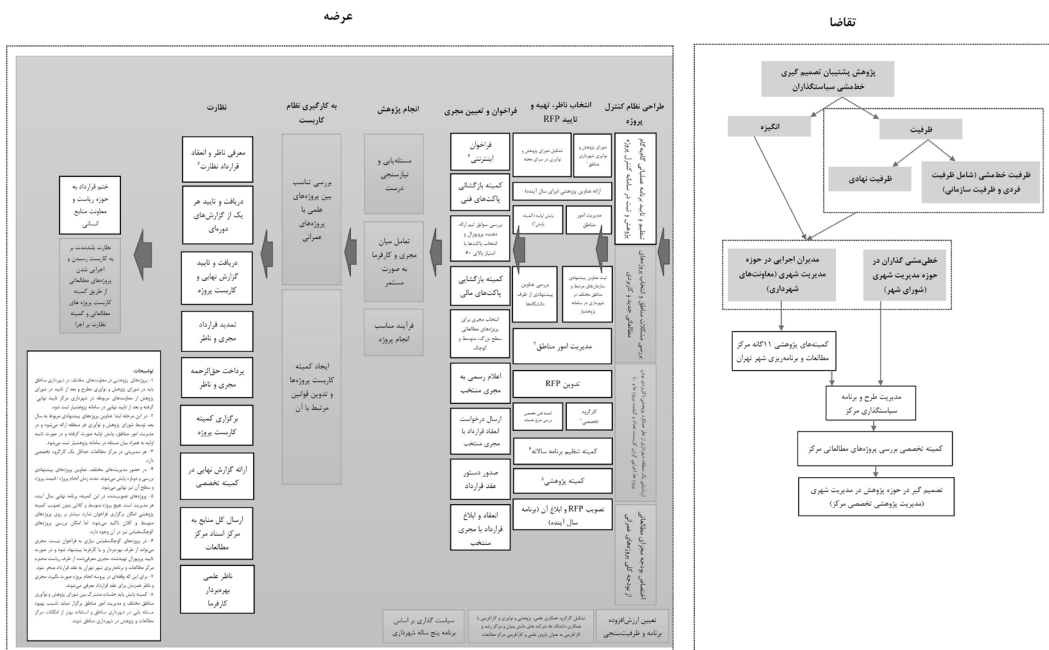


۵. جمع‌بندی

فرآیند انجام پروژه مطالعاتی در شهرداری تهران، از مدل عرضه و تقاضا که ایده‌ای از رویکرد خطمشی‌گذاری مبتنی بر شواهد می‌باشد، برگرفته شده است. یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در پژوهش‌ها، عدم شناخت و بررسی کافی نیازهای واقعی و خلاءهای پژوهشی است. در این فرآیند، با در نظر گرفتن بخش تقاضا - که همان تقاضای تصمیم‌گیران و خطمشی‌گذاران و آنچه که بر آن تاثیرگذار است - بخش بسیار مهمی از روند پژوهش بهبود می‌یابد. در این مدل مفهومی، تقاضا، شامل انگیزه و ظرفیت تصمیم‌گیران و خطمشی‌گذاران است.

نقش شورای شهر و معاونت‌های شهرداری در این روند مشخص است و در نهایت مدیریت پژوهشی تخصصی مرکز مطالعات، تصمیم‌گیرنده نهایی است که نیاز و یا موضوع پژوهشی را تعیین می‌کند. بخش عرضه که تحت تاثیر ارتباطات بین محققان با خطمشی‌گذاران و ارتباطات بین پژوهش با تصمیم‌گیران و خطمشی‌گذاران می‌باشد، اطلاعات به دست‌آمده از پژوهش است. این قسمت در شش مرحله‌ی مجزا دسته‌بندی شده است تا تمامی مسائل در روند پژوهش پوشش داده شود و در نهایت خروجی کار به صورت یک پروژه اجرایی و به کاربست مطلوب و قابل اجرایی برسد.

شکل ۶: فرآیند نهایی انجام پروژه پژوهشی در شهرداری تهران



اجرای پژوهش به شهرداری‌ها؛
 - تشکیل کمیته‌ی بین سازمانی جهت ارتقاء مشارکت سازمان‌ها؛
 - تشکیل کمیته‌های نظارت کیفیت در طول انجام پروژه؛
 - تشکیل جلسات متعدد سازمان‌های مرتبط در طول انجام پژوهش؛
 - تشکیل جلسات متعدد و متوالی در طی انجام پروژه؛
 - تشکیل تیم مطالعات و مجری و پیش بردن امور در یک راستا؛
 - برگزاری دوره‌هایی جهت تبادل اطلاعات بین سازمان‌ها؛
 - ایجاد کمیته‌ی مشترک بین سازمانی؛
 - ایجاد سازوکارهایی برای تقویت ارتباطات بین مدیران و عوامل اجرایی پروژه‌ها؛
 - ایجاد مراودات مرکز مطالعات و شهرداری‌ها در ابتدای هر سال جهت برنامه‌ریزی پروژه‌های مورد نیاز شهر؛
 - ایجاد شوراهای پژوهشی در سازمان‌های مرتبط؛
 - برگزاری جلساتی در بازه‌های زمانی مشخص و دعوت از نمایندگان ساکنان محله‌ها برای مطرح کردن مسائل و مشکلات ساکنان و هم‌چنین استفاده از نظرات آن‌ها؛
 - اصلاح و بازآرایی تشکیلات و روابط میان سازمانی عناصر ذی‌ربط در سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری شهری؛
 - برنامه‌ریزی، تامین و حفظ خدمات و زیرساخت شهرها، ایجاد استراتژی منسجم مدیریت، ایجاد واحد برنامه‌ریزی و طراحی؛
 - یکپارچه نمودن و مدیریت واحد تیم‌های عملیاتی انجام کار؛
 - به‌کارگیری یک رویکرد جامع در تدوین قوانین شهری؛
 - هماهنگی از طریق سلسله‌مراتب فرماندهی و اعمال اصول رسمی سازمان مخصوصاً توجه به حیطه‌ی نظارت و استفاده از کمک‌های کارشناسان؛
 - هماهنگی از طریق استانداردسازی فعالیت‌های سازمانی که اعمال هماهنگی را با توجه به دستورالعمل‌ها و مقررات مربوط به شکل خودکار تسهیل کرده و به مرحله‌ی اجرا درمی‌آورند.
 ۲. بررسی و اظهارنظر در مورد روش‌های اجرا و پیشنهاد روش مطلوب آن به کارفرما: برای بررسی و اظهار نظر در مورد روش‌های اجرا و پیشنهاد آن به کارفرما بر اساس دسته‌بندی‌های انجام‌شده در طول پژوهش به صورت زیر و در جدول ۳ طبقه‌بندی می‌شود.

استفاده از شیوه تحلیل محتوا نشان می‌دهد در بین مقوله‌ها، طراحی نظام کنترل پروژه، به‌کارگیری نظام کاربست و انتخاب ناظر، تهیه و تایید آراف پی و در بین زیرمقوله‌ها، ناکارآمدی فرآیند مدیریت پروژه، فقدان الگو یا مدل مطلوب برای مسئله‌یابی، مسئله‌یابی نادرست، ضعف شدید در مسئله‌یابی و عدم یکپارچگی و مطلوبیت فرآیند برنامه‌ریزی و مطالعات و پژوهش در مصاحبه با کارشناسان بیش‌تر از سایر موضوعات تکرار شده‌اند؛ بنابراین ضرورت بازنگری در این بخش‌ها جهت بهبود فرآیند پژوهش در شهرداری تهران بیش‌تر احساس می‌شود.

بنابراین بر اساس مطالعات انجام‌شده و اقدامات لازم جهت بهبود فرآیند پژوهش، نظرخواهی در مورد ارائه الگوی نهایی از متخصصین و اعمال اصلاحات پیشنهادی آن‌ها، الگوی نهایی در شکل ۶ ارائه شده است.

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

فرآیند معیوب پژوهش باعث عدم توسعه در زیرساخت‌های پژوهشی، عدم تولید پژوهش‌های موثر در حل مشکلات کاربردی، مسئله‌یابی نادرست و در نهایت عدم تاثیرگذاری مطلوب و بهینه در نظام مدیریت شهری شده است. در این پژوهش ابتدا روند پژوهش در شهرداری‌های تهران طبق مدل عرضه و تقاضا پیشنهاد شد و سپس بعد از مصاحبه با خبرگان و متخصصین در مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی و مناطق مختلف شهرداری تهران و آسیب‌شناسی وضعیت کنونی روند پژوهش در شهرداری، مدل مفهومی فرآیند پژوهش در شش مرحله‌ی طراحی نظام کنترل پروژه، انتخاب ناظر، تهیه و تایید آراف پی، فراخوان و تایید مجری، انجام پژوهش، به‌کارگیری نظام کاربست و نظارت بررسی و پس از مصاحبه با کارشناسان، با روش تحلیل محتوا بیش‌ترین مشکلاتی که در مصاحبه به آن‌ها اشاره شده بود، ارزیابی شدند و فرآیند پیشنهادی مورد نظر بسط داده و به عنوان فرآیند نهایی پژوهش ارائه شد. در راستای کاربست مطلوب فرآیند پیشنهادی برای فرآیند پژوهش در شهرداری پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:
 ۱. ایجاد و حفظ هماهنگی بین فعالیت‌های پروژه و عوامل اجرایی: جهت ایجاد و حفظ هماهنگی بین فعالیت‌های پروژه و عوامل اجرایی آن باید به نکات زیر توجه کرد:
 - تدوین و ابلاغ چکلیست واحد از مراحل و زمانبندی

جدول ۳: روش‌های اجرا در هر یک از مراحل فرآیند پژوهش

نام مرحله	اجرا
طراحی نظام کنترل پروژه	- تدوین و ابلاغ چکلیست واحد از مراحل و زمانبندی اجرای پژوهش به شهرداری‌ها؛ - طراحی سایت جامع اطلاعات پژوهش‌ها اعم از اطلاعات مجری، ناظر و تاریخ شروع و پایان پژوهش؛ - برگزاری جلسه‌ی انتخاب افراد اصلح مورد نیاز در مجموعه با حضور افراد متخصص در حوزه‌ی مورد نظر؛ - فراخوان‌های جذب نیروی جوان با ارائه‌ی مدارک و سوابق تحصیلی و تشکیل محیط آموزش؛ - تهیه‌ی لیست دقیق وظایف هر ارگان و ابلاغ به آن‌ها؛

نام مرحله	اجرا
طراحی نظام کنترل پروژه	<ul style="list-style-type: none"> - برگزاری دوره‌هایی جهت تبادل اطلاعات بین سازمان‌ها؛ - ایجاد کمیته‌ی مشترک بین سازمانی؛ - تدوین آیین‌نامه و شیوه‌نامه‌های مرتبط به‌ویژه برای وظایف اعضای کمیته‌ها؛ - ابلاغ دستورالعمل‌های مشخص هر بخش از پژوهش به مدیران ارشد؛ - نظرخواهی و دریافت درخواست‌های مدیران به منظور اعمال در قوانین تدوین‌شده شورای عالی.
انتخاب ناظر، تهیه و تایید آراف پی	<ul style="list-style-type: none"> - تعریف معیارهایی از لحاظ تخصص و کارآمدی برای انتخاب ناظران؛ - ایجاد مراودات مرکز مطالعات و شهرداری‌ها در ابتدای هر سال جهت برنامه‌ریزی پروژه‌های مورد نیاز شهر؛ - پرداختن به مفاهیم اصلی و در عین حال جزئیات هر مرحله از فرآیند پژوهش در شرح خدمات.
فراخوان و تعیین مجری	<ul style="list-style-type: none"> - برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی ضمن خدمت؛ - تعریف معیارهایی از لحاظ تخصص و کارآمدی برای انتخاب مجریان.
انجام پژوهش	<ul style="list-style-type: none"> - تشکیل کمیته‌ی بررسی وجود یا عدم وجود مطالعات پیشین در ارتباط با موضوع پژوهش؛ - تدوین چارت زمان و هزینه در هر مرحله از انجام پژوهش؛ - برگزاری جلساتی در بازه‌های زمانی مشخص و دعوت از نمایندگان ساکنان محله‌ها برای مطرح کردن مسائل و مشکلات ساکنان و هم‌چنین استفاده از نظرات آن‌ها؛ - تشکیل کمیته‌ی بررسی بودجه‌ی لازم و کافی در هر بخش؛ - نوبت‌بندی کردن اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها جهت به‌کارگیری تمام نیروهای متخصص در پروژه‌ها؛ - اولویت‌بندی انجام پژوهش‌ها بر اساس نیازمندی‌ها.
به‌کارگیری نظام کاربست	<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد نمره منفی در سامانه هوشمند اسامی مجریان طرح‌های به‌کاربست‌نرسیده؛ - تدوین چارچوب کامل یک پروژه‌ی اجرایی.
نظارت	<ul style="list-style-type: none"> - تشکیل کمیته‌های نظارت کیفیت در طول انجام پروژه.

پی‌نوشت

۱. سندی است برای تشریح اهداف، انتظارات و خروجی‌های مورد نظر کارفرما از انجام یک پروژه که ارائه‌دهندگان خدمات را از ضرورت‌های انجام پروژه و شیوه بررسی آن آگاه می‌سازد و به آن‌ها در تهیه پروپوزال پروژه و ارائه پاسخ‌های لازم به مسئله، یاری می‌رساند (Request For Proposal).
۲. مدیریت مطالعات و برنامه‌ریزی امور مناطق.
۳. رئیس اداره تشکیلات و بهبود روش‌ها در شهرداری منطقه ۱۲ تهران.
۴. معاون حمل و نقل و ترافیک شهرداری منطقه ۴ تهران.
۵. مدیریت طرح و برنامه و سیاست‌گذاری امور پژوهشی مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران.
۶. رئیس اداره تشکیلات و بهبود روش‌ها در شهرداری منطقه ۴ تهران.
۷. کارشناس اداره تشکیلات و بهبود روش‌ها در شهرداری منطقه ۱ تهران.
۸. معاون اجتماعی شهرداری منطقه ۴ تهران.
۹. رئیس اداره تشکیلات و بهبود روش‌ها منطقه ۵ شهرداری تهران.
۱۰. کارشناس مدیریت مطالعات و برنامه‌ریزی امور مناطق.
۱۱. رئیس محیط زیست و توسعه پایدار شهرداری منطقه ۴ تهران.
۱۲. معاون برنامه‌ریزی و توسعه منطقه ۱۲ شهرداری تهران.
۱۳. مدیر عامل شرکت مهندسی مشاور طراحان راه ماد، شرکت معین ترافیکی شهرداری منطقه ۷ تهران.
۱۴. رئیس اداره فنی مهندسی معاونت حمل و نقل و ترافیک شهرداری منطقه ۱۴ تهران.
۱۵. ناظر پروژه در مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران.

۱۶. کارشناس تحقیق و توسعه منطقه ۲۲ شهرداری تهران.
۱۷. رئیس اداره تشکیلات و بهبود روش‌ها در شهرداری منطقه ۱۴ تهران.
۱۸. کارشناس تحقیق و توسعه منطقه ۲۰ شهرداری تهران.
۱۹. مسئول اداره مطالعات اجتماعی منطقه ۴ شهرداری تهران.
۲۰. معاونت پشتیبانی و منابع انسانی مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران.
۲۱. مدیریت مطالعات و برنامه‌ریزی امور اجتماعی و فرهنگی مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران.
۲۲. معاون برنامه‌ریزی و توسعه منطقه ۴ شهرداری تهران.
۲۳. معاونت مطالعات و برنامه‌ریزی مدیریت، امور اجتماعی و اقتصادی مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران.
۲۴. مدیر کل اسبق تحقیق و توسعه امور مناطق شهرداری تهران.
۲۵. مدیر مطالعات و برنامه‌ریزی امور حمل‌ونقل و ترافیک مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران.
۲۶. کارشناس بازنشسته گروه معماری و شهرسازی سازمان مشاور فنی و مهندسی شهرداری تهران.

فهرست منابع

- Abhari, Maryam. An unpublished interview with authors: about issues and problems of the research process in Tehran Municipality. [in Persian]
- Aram, Hashem. An unpublished interview with authors: about issues and problems of the research process in Tehran Municipality. [in Persian]
- Alae Rad, Mohsen. An unpublished interview with authors: about issues and problems of the research process in Tehran Municipality. [in Persian]
- Alvani, Seyed Mahdi, Seyed Hossein Akhavan Alavi, and Hamidreza Mahmeli Abyaneh. 2018. A Detailed Study of Research Role and Utilization in the Urban Management Case study: Tehran Urban Management System. *Journal of Research Center for Art, Architecture, and Urban Development of Nazar* 15(63): 5-16. http://www.bagh-sj.com/article_67363.html [in Persian]
- Amid, Hasan. Amid Dictionary. Tehran: Amir Kabir. [in Persian]
- Anari, Mahdi. An unpublished interview with authors: about issues and problems of the research process in Tehran Municipality. [in Persian]
- Bahadori, Narges. An unpublished interview with authors: about issues and problems of the research process in Tehran Municipality. [in Persian]
- Doaee, Habibullah. 1994. A brief look at the variety of research methods in organizational behavior. *Journal of Knowledge and Development* (1): 58-74. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/150741/%D9%86%DA%AF%D8%A7%D9%87%DB%8C-%D8%A7%D8%AC%D9%85%D8%A7%D9%84%D-B%8C-%D8%A8%D9%87-%D8%A7%D9%86%D9%88%D8%A7%D8%B9-%D8%B1%D9%88%D-8%B4%D9%87%D8%A7%DB%8C-%D8%AA%D8%AD%D9%82%DB%8C%D9%82-%D8%AF%D8%B1-%D8%B1%D9%81%D8%AA%D8%A7%D8%B1-%D8%B3%D8%A7%D8%B2%D9%85%D8%A7%D9%86%DB%8C> [in Persian]
- Ghiaskhani, Mahdiyeh. An unpublished interview with authors: about issues and problems of the research process in Tehran Municipality. [in Persian]
- Gholamloo, Mohsen. An unpublished interview with authors: about issues and problems of the research process in Tehran Municipality. [in Persian]
- Ghorbani, Hamid. An unpublished interview with authors: about issues and problems of the research process in Tehran Municipality. [in Persian]
- Ghoshchi, Maedeh. An unpublished interview with authors: about issues and problems of the research process in Tehran Municipality. [in Persian]
- Habibi, Leyla. An unpublished interview with authors: about issues and problems of the research process in Tehran Municipality. [in Persian]
- Hariri, Nejla. 2006. Principles and methods of qualitative research. Tehran: Islamic Azad University Press.
- Hafeznia, M.R. 2014. An introduction to the research method in humanities. Tehran: Organization of Study and Design Humanities Books for Universities, Humanities R&D Center. [in Persian]
- Haj Farajzadeh. An unpublished interview with authors: about issues and problems of the research process in Tehran Municipality. [in Persian]
- Haji Aghaee, Shima. An unpublished interview with authors: about issues and problems of the research process in Tehran Municipality. [in Persian]
- Hosseini Komeleh, Mostafa. An unpublished interview with authors: about issues and problems of the research process in Tehran Municipality. [in Persian]
- How to formulate the Request for Proposal (RFP). 2011. Center of Studies and Planning of Tehran City. [in Persian]
- Khaksar, Hasan. An unpublished interview with authors: about issues and problems of the research process in Tehran Municipality. [in Persian]
- Khosh Solat, Majid. An unpublished interview with authors: about issues and problems of the research process in Tehran Municipality. [in Persian]
- Lotfi, Heydar, Fardad Edalatkhah, Minou Mirzaei, Shabbou Vazirpour. 2009. Urban management and status in the upgrading of citizens' rights. *Journal of Human Geography* 2(1): 101-110. <https://www.sid.ir/paper/177117/fa> [in Persian]
- Mirabbasi, Ramezan. An unpublished interview with authors: about issues and problems of the research process in Tehran Municipality. [in Persian]
- Mohafezatkar, Zeynab. An unpublished interview with authors: about issues and problems of the research process in Tehran Municipality. [in Persian]
- Mostafavi, Seyyed Reza. 2008. Introduction of the project impact evaluation. Office for Social and Cultural Stud-

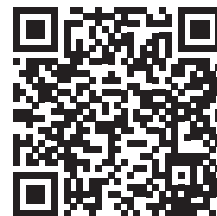
- ies of Municipality. Tehran: Akhtaran Press. [in Persian]
- Mozaffari, Gashtaseb. An unpublished interview with authors: about issues and problems of the research process in Tehran Municipality. [in Persian]
 - Müller, Bernhard. 2016. Policy gaps: future challenges for research. *Building research & information* 44(3): 338-341. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09613218.2015.1089061>
 - Niroo, Shirin. An unpublished interview with authors: about issues and problems of the research process in Tehran Municipality. [in Persian]
 - Noroozi, Mohammad Hussein. An unpublished interview with authors: about issues and problems of the research process in Tehran Municipality. [in Persian]
 - Research Plan of Tehran Municipality. 2009. Committee on Clause 20 of Municipality Budget. [in Persian]
 - Shieh, Esmacil. 2003. The Necessity of Urban Management Development in Iran. *Journal of Geography and Development* (1): 37-62. <https://www.sid.ir/paper/77042/fa> [in Persian]
 - Shokouhi Bidhendi, Mohammad Saleh. 2012. From Contemplation to Action Planning and Implementing Process of Projects in Tehran. *Journal of Manzar* (24): 25-27. <https://www.magiran.com/paper/1214061> [in Persian]
 - Study Plan of Tehran Municipality. 2008. Center for Studies and Planning of Tehran City. [in Persian]
 - Tajjodin, Beheshteh, An unpublished interview with authors: about issues and problems of the research process in Tehran Municipality. [in Persian]
 - Teimouri, Saeed. An unpublished interview with authors: about issues and problems of the research process in Tehran Municipality. [in Persian]
 - The Collection of Research and Management Instructions of Study and Planning Center of Tehran. 2013. Management of Plan, Program, and Policymaking for Research Affairs. [in Persian]
 - Zareie, Abdullah. An unpublished interview with authors: about issues and problems of the research process in Tehran Municipality. [in Persian]
 - Zerafatikia, Mohammad. An unpublished interview with authors: about issues and problems of the research process in Tehran Municipality. [in Persian]
 - Zhiani, Zahra. An unpublished interview with authors: about issues and problems of the research process in Tehran Municipality. [in Persian]

نحوه ارجاع به این مقاله

جلیلی صدرآباد، سمانه، و پریا سنجدیده. ۱۴۰۱. آسیب‌شناسی سازوکارهای فرآیند پژوهش در شهرداری تهران و ارائه راهکارهای اجرایی. *نشریه معماری و شهرسازی آرمان شهر* ۱۵(۴۱): ۲۲۷-۲۴۸.

DOI: 10.22034/AAUD.2022.295369.2514

URL: http://www.armanshahrjournal.com/article_168913.html



COPYRIGHTS

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to the Armanshahr Architecture & Urban Development Journal. This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution License.

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

