

تحلیلی بر حکمروایی شهری در دوران پسا کرونا با تاکید بر برنامه ریزی راهبردی

(مطالعه موردی: کلانشهر تبریز)

شهریور روستایی (استاد گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دکتری جغرافیا شهری و تخصص جغرافیای شهری- برنامه ریزی شهری،

دانشکده برنامه ریزی و علوم محیطی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران، نویسنده مسئول)

srotaei@tabrizu.ac.ir

رسول قربانی (استاد گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دکتری جغرافیا و برنامه ریزی شهری و تخصص جغرافیای شهری- برنامه ریزی

شهری، دانشکده برنامه ریزی و علوم محیطی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران)

rghorbani@tabrizu.ac.ir

حدیث بردبار (دانشجوی دکتری، دکتری جغرافیا و برنامه ریزی شهری و تخصص جغرافیای شهری- برنامه ریزی شهری، دانشکده

برنامه ریزی و علوم محیطی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران)

hadis.bordbar@tabrizu.ac.ir

چکیده

کلانشهرها هنگام بروز چالش‌هایی نظیر کرونا به دلیل نبود نظام مشارکت جویانه مردمی مبتنی بر حکمروایی مقتدر و در حضور کنشگران متعدد، دچار مسائل جدی مدیریتی می‌شوند، حل چنین مسائلی مستلزم واگذاری مسئولیت اداره شهر بر عهده ذینفعان در غالب رویکرد حکمروایی شهری می‌باشد. هدف این مقاله تحلیل و تعیین موقعیت حکمروایی شهری در دوران پسا کرونا در کلانشهر تبریز و ارائه راهبردهای کاربردی با تکیه بر نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها برای تحقق حکمروایی شهری در دوران پسا کرونا در کلانشهر تبریز می‌باشد. پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ ماهیت توصیفی-تحلیلی است. برای گردآوری اطلاعات، از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. در مرحله مطالعات کتابخانه‌ای، از منابع معتبر داخلی و خارجی استفاده شد. در مرحله میدانی اطلاعات از کارشناسان، نخبگان و مدیران شهری با تدوین پرسشنامه به دست آمد. جامعه آماری ۲۵۰ نفر از کارشناسان، نخبگان و مدیران شهری می‌باشد که به صورت نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شده‌اند. یافته‌های مدل سوات نشان می‌دهد که حکمروایی شهری در دوران پسا کرونا در کلانشهر تبریز در موقعیت تدافعی قرار می‌گیرد. در همین راستا راهبردهای مربوط به موقعیت تدافعی ارائه گردید و با استفاده از ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی اولویت بندی شد. نتایج نشان می‌دهد برای تحقق حکمروایی شهری در دوران پسا کرونا در کلانشهر تبریز با مدنظر قراردادن راهبردهای تدافعی، لازم است مسولین و متولیان امور شهری افزون بر ارتقاء سطح آگاهی شهروندان، اقدام به ترویج تفکر استراتژیک در میان شهروندان در خصوص مزایای رویکرد مشارکتی حکمروایی شهری برای کنترل بحران‌هایی نظیر کرونا و بهبود شرایط در دوران پس از آن، نمایند.

کلیدواژه‌ها: تبریز، حکمروایی شهری، کرونا، مدیریت شهری، بحران.

رویدادهای پیش‌بینی نشده بهداشتی همه ساله سهم عمده‌ای در ایجاد خسارت‌های مالی و جانی در کلانشهرها دارند که در این میان ضعف مدیریت شهری جهت مهار آن‌ها، موجب افزایش میزان خسارات می‌شود (هی و ژا، ۲۰۲۲، ص. ۳). در دسامبر ۲۰۱۹، بیماری کرونا از شهر ووهان چین پای به زندگی انسان گذاشت و به سرعت در کلانشهرها گسترش یافت، در چنین شرایطی کلانشهرهایی که فاقد نظام مدیریت شهری مشارکتی و مبتنی بر حکمروایی بودند دچار چالش‌های مدیریتی گردیدند، زیرا چالش‌های نوظهور با پیچیدگی‌های فراوان از طریق کاربست سیستم‌های مدیریتی بروکراتیک قابل حل نیستند (روشنایی، احمدیان و خوارزمی، ۱۴۰۲، ص. ۲) و مشکلات مضاعفی را برای شهر بوجود می‌آورند، در همین راستا به اعتقاد متخصصان برای به حداقل رساندن خسارات و نیز بمنظور بازیابی شرایط پس از بحران، می‌بایست طی یک فرایند واکنشی موثر وضعیت ارزیابی شده و در سریع‌ترین زمان راه‌حل‌های مناسب اتخاذ گردند (مانی‌ای دی و ماکن‌گدی، ۲۰۲۰، ص. ۵)، به اعتقاد آن‌ها تحقق این امر مستلزم توجه به نوع خاصی از رابطه میان دولت و جامعه مدنی و واگذاری قسمتی از وظایف اداره شهر به شهروندان در غالب حکمروایی شهری می‌باشد. حکمروایی شهری کنش، شیوه یا سیستم اداره است که در آن مرزهای بین سازمان‌ها، بخش عمومی و خصوصی در هم می‌روند (علیزاده و روشنایی، ۱۳۹۶، ص. ۱۲۱). رویکرد حکمروایی شهری، عنصر ذاتی همکاری بین جامعه مدنی، جامعه سیاسی، دولت و شهروندان می‌باشد (پیری، ۱۳۹۵، ص. ۱۲۳)، همچنین این رویکرد تمایل دارد به شکلی غیرمستقیم ما را از دیدگاه متمرکز حکومت، به سوی سیاست‌گذاری مشارکتی سوق دهد و به موجب آن همه ذینفعان را برای حل مشکلات شهری بسیج نماید (شاهینی‌فر و چاره‌جو، ۱۳۹۷، ص. ۲۰۳).

کلانشهر تبریز در غیاب یک نظام مشارکت جوانه مردمی مبتنی بر حکمروایی مقتدر به شهری مملو از کنشگران متعدد با موانع در هم تنیده بدل شده که هنگام بروز چالش‌هایی نظیر کرونا، دچار سردرگمی‌های مدیریتی می‌شود، زیرا سیستم مدیریتی تبریز با تکیه بر سازوکارهای سنتی قادر به حل چالش‌های نوظهور نیست (کاظمیان و همکاران، ۱۳۹۸، ص. ۶۵) و ضروری است توان پاسخگویی به نیازهای جدید از طریق جذب نیروهای فعال در نهادهای عمومی و درگیر نمودن شهروندان در مراحل تصمیم‌گیری ارتقاء یابد، تحقق این امر مستلزم اتخاذ رویکرد حکمروایی شهری می‌باشد، زیرا این رویکرد از طریق بهره‌گیری از ظرفیت‌های جامعه در بخش‌های دولتی، خصوصی و مدنی و نیز با تقویت توان سازمانی، امکان کنترل، مدیریت موثر و بازیابی شرایط پس از بحران‌هایی نظیر کرونا را فراهم می‌نماید. هدف این مقاله تحلیل و تعیین موقعیت حکمروایی شهری در دوران پساکرونا در کلانشهر تبریز و ارائه راهبردهای کاربردی با تکیه بر نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها برای تحقق حکمروایی شهری در دوران پساکرونا در کلانشهر تبریز می‌باشد و در پی پاسخگویی به سوالات زیر است: ۱- حکمروایی شهری در

1 He & Zhang

2 Munyede & Machengete

دوران پسا کرونا در کلانشهر تبریز از چه موقعیتی برخوردار است؟؛ ۲- راهبردهای کاربردی با تکیه بر نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت‌ها برای تحقق رویکرد حکمروایی شهری در دوران پسا کرونا در کلانشهر تبریز کدامند؟

نتایج پژوهش دوو و تان^۱ (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که شیوع کرونا منجر به افزایش توجه دولت به سیستم مدیریت شهری مشارکتی شده است، زیرا مدیریت شهری مشارکتی سبب ارتقاء بازدهی منابع و جابجایی سریع‌تر اطلاعات می‌گردد؛ مک گویرک و همکاران^۲ (۲۰۲۰) در پژوهش خود بر لزوم نوآوری در مدیریت شهری و اتخاذ حکمروایی شهری تاکید نموده‌اند؛ نتایج پژوهش‌های مانای ای دی و ماکن گدی (۲۰۲۰) و اونیشی و همکاران^۳ (۲۰۲۰) نشان می‌دهند که در دوران پسا کرونا رویکردهای مدیریت شهری سنتی برای مقابله با بحران‌ها کارایی نخواستند داشت و حکمروایی شهری که مشتمل بر سازمان‌های جمعی، گروه‌های اجتماعی و بازیگران غیردولتی است سبب واکنش‌های موثرتر علیه کرونا می‌شود؛ نتایج مطالعه شریفی و خاوریان-گرمسیر^۴ (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که توجه به حوزه‌های محیطی، اقتصادی-اجتماعی، مدیریتی (حکمروایی شهری) سبب ایجاد شهرهای پایدارتر در دوران پسا کرونا می‌شود؛ نتایج پژوهش علی و کیل^۵ (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که حکمروایی شهری می‌تواند با استفاده از اختیارات خود با چالش‌های نوظهور شهری مقابله کند.

نتایج مطالعه روشنایی، احمدیان و خوارزمی (۱۴۰۲) نشان می‌دهد که مهم‌ترین متغیرهای تحقق حکمروایی شهری از نظر شهروندان جهت‌گیری توافقی و مسئولیت‌پذیری و از نظر مدیران مسئولیت‌پذیری و عدالت می‌باشند؛ نتایج پژوهش توکلی‌نیا، ایمانی جاجرمی و یداله‌نیا (۱۴۰۰) نشان می‌دهد که برای ارتقاء عملکرد مدیریت شهری در چارچوب حکمروایی شهری اولویت با راهبردهای رقابتی می‌باشد؛ نتایج پژوهش حیدری و همکاران (۱۴۰۰) نشان می‌دهد که در تبریز مولفه‌های مشارکت، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی بیشترین تاثیر را در تاب‌آوری اجتماعی شهروندان در برابر کرونا دارند؛ نتایج پژوهش حسینی (۱۳۹۹) نشان می‌دهد که مؤلفه‌های مؤثر بر حکمروایی شهری در زمان کرونا شامل آگاهی‌بخشی، آموزش مستمر شهروندان، صداقت رسانه‌ای، راهبردهای نوین بهداشتی، همکاری فرابخش سازمان‌ها، مسئولیت‌پذیری شهروندان، شفافیت، پاسخگویی و عدالت‌محوری می‌باشند؛ نتایج پژوهش کاظمیان و همکاران (۱۳۹۸) نشان می‌دهد که وجود محدودیت‌های نهادی، اجتماعی و زمینه‌ای مانع تحقق حکمروایی شهری در ایران می‌شود؛ نتایج پژوهش‌های ارغان و بهرورزی (۱۳۹۸)، شاهینی‌فر و چاره‌جود (۱۳۹۷) و رهنما، مافی و اسدی (۱۳۸۹) نشان می‌دهند که ترتیب قائم‌شهر، کرمانشاه و مشهد از نظر حکمروایی شهری در وضعیت تدافعی قرار دارند؛ نتایج پژوهش روستایی، نعیمی مطلق و درویشی (۱۳۹۷) نشان می‌دهد که مولفه‌های اطلاع‌رسانی و آشنایی با حقوق حکمروایی شهری بیشترین تاثیر را بر رضایت از عملکرد شهرداری تبریز دارند؛ نتایج پژوهش پیری (۱۳۹۵) نشان می‌دهد که تحقق حکمروایی شهری در تبریز نیازمند مبنای قانونی می‌باشد.

1 Du & Tan

2 McGuirk et al

3 Onyishi et al

4 Sharifi & Khavarian-Garmsir

5 Ali & Keil

مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که آن‌ها عمدتاً به تحلیل وضعیت حکمروایی شهری در مطالعات موردی پرداخته‌اند و اقدام به انتخاب راهبردهای موثر و تدابیر لازم در راستای بهبود وضعیت حکمروایی شهری نکرده‌اند، لذا نوآوری پژوهش حاضر این است که افزون بر تحلیل وضعیت موجود حکمروایی شهری در دوران پسا کرونا در تبریز، با بهره‌مندی از برنامه‌ریزی راهبردی، اقدام به تعیین و اولویت‌بندی راهبردها نموده است، چرا که تحلیل وضعیت موجود به تنهایی اقدامی کافی و لازم در جهت بهبود وضعیت حکمروایی شهری در دوران پسا کرونا نیست و اتخاذ اقدامات راهبردی، بررسی اقدامات و فرایندها و در نهایت تلفیق عوامل برنامه‌ریزی با عوامل اجرایی و مشارکت عمومی الزامی می‌باشد.

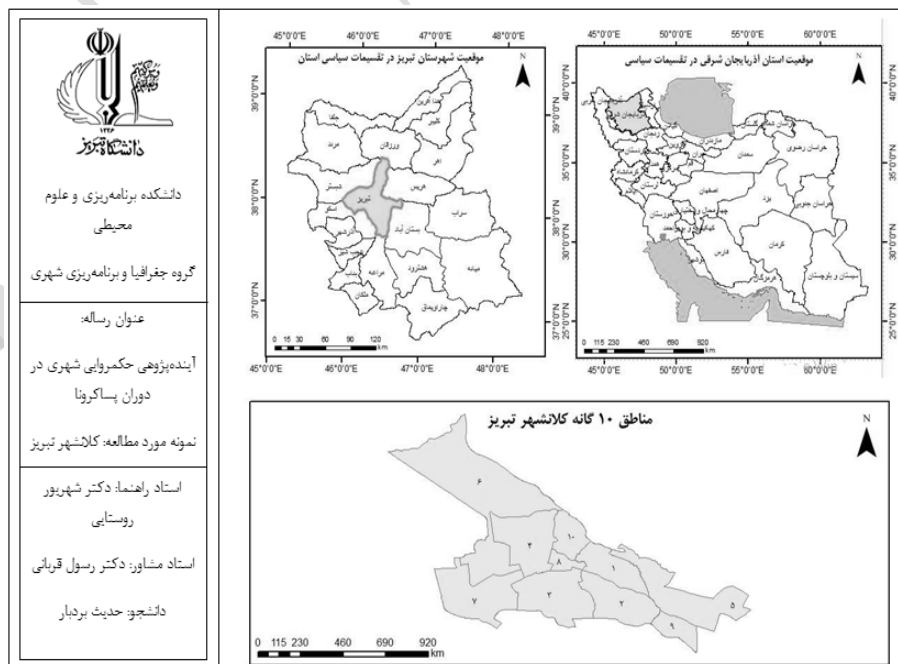
۲- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ ماهیت توصیفی-تحلیلی می‌باشد. در مرحله مطالعات کتابخانه‌ای، از منابع معتبر داخلی و خارجی استفاده شد. در مرحله میدانی اطلاعات از کارشناسان، نخبگان و مدیران شهری با تدوین پرسشنامه به دست آمد. به دلیل گسترده بودن حجم جامعه آماری، تعداد افراد نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی، ۲۵۰ نفر (فرمول کوکران) تعیین گردید. برای تدوین سوالات تخصصی پرسشنامه نقاط قوت و ضعف (عوامل درونی)، فرصت‌ها و تهدیدهای (عوامل بیرونی) هر یک از عوامل کلیدی موثر در تحقق حکمروایی شهری تبریز با بهره‌گیری از نظرات متخصصان و مطالعات اسنادی شناسایی گردیدند و به صورت گویه‌های خشی در قالب سوالات پرسشنامه نوشته شدند و سپس جهت امتیازدهی (طیف لیکرت) در اختیار افراد نمونه قرار گرفتند، در نهایت با محاسبه میانگین برای هر سوال (میانگین هر سوال از عوامل درونی و بیرونی بزرگتر یا مساوی ۳= قوت و فرصت، میانگین هر سوال از عوامل درونی و بیرونی کوچکتر از ۳= ضعف و تهدید) نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای نهایی تعیین گردیدند. روایی پرسشنامه با روش روایی صوری تعیین شده است، به این صورت که پرسشنامه تدوین شده را اساتید دانشگاه و صاحب‌نظران این حوزه تایید نمودند. برای سنجش پایایی پرسشنامه از روش ضریب آلفای کرونباخ (SPSS) استفاده شده است که این میزان ۰/۹۱ (بیشتر از ۰/۷) می‌باشد، بنابراین اعتبار پرسش‌نامه تایید می‌شود. جهت شناخت مسائل استراتژیک و تدوین راهبردها از روش SWOT و برای اولویت‌بندی و انتخاب راهبردهای برتر از ماتریس QSPM استفاده شده است.

جدول ۱. عوامل کلیدی موثر در تحقق حکمروایی شهری تبریز

منابع	عامل کلیدی	بعد
(سروشان و همکاران، ۱۴۰۰، ص. ۱۴۱)؛ (حیدری و همکاران، ۱۴۰۰، ص. ۲۱)؛ (حسینی، ۱۳۹۹، ص. ۹۳)؛ (سروشان و همکاران، ۱۴۰۱، ص. ۴۲۶)؛ (حسینی، رمضان‌پور و آشوری، ۱۳۹۹، ص. ۸۲۲)؛ (استاد محمودنیا، زیاری و سرور، ۱۴۰۰، ص. ۱۴۵)؛ (زیاری و کانونی، ۱۴۰۰، ص. ۶۹)؛ (دلیر و حسینی، ۱۳۹۸، ص. ۱۷۰)؛ (خمجانی و همکاران، ۱۴۰۱، ص. ۸۶)؛ (اندستا و روستایی، ۱۴۰۰، ص. ۴۹)؛ (روستایی، پورمحمدی و قنبری، ۱۳۹۶، ص. ۱۳۰)؛ (فیروزی و همکاران، ۱۳۹۷، ص. ۸۰).	شفافیت	برنامه‌ریزی
	قانون‌مندی	
	عدالت‌محوری	
	تمرکززدایی	
	مشارکت شهروندان	مدیریتی
	آگاهی‌بخشی	
	آموزش مستمر شهروندان	
	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	

کلانشهر تبریز با وسعتی حدود ۲۵۰۵۶ هکتار در ۳۸ درجه و ۱ دقیقه تا ۳۸ درجه و ۸ دقیقه عرض شمالی و ۴۶ درجه و ۵ دقیقه تا ۴۶ درجه و ۲۲ دقیقه طول شرقی واقع شده است. متوسط ارتفاع این شهر از سطح دریاهای آزاد حدود ۱۴۶۰ متر می‌باشد. تبریز در میان ارتفاعات منطقه (به جز قسمت غربی) محصور شده است. این شهر در گذشته، از مراکز مهم تجاری منطقه بوده و هم اکنون نیز از مراکز صنعتی کشور به شمار می‌رود. تبریز به سبب مرکزیت اقتصادی، صنعتی، اداری و اعتبار بین‌المللی مهاجرپذیرترین شهر استان آذربایجان شرقی می‌باشد (نیازی و محمدزاده، ۱۳۸۸، ص. ۱۹۷).



شکل ۱. موقعیت محدوده مورد مطالعه

۳-۱- ماتریس‌های ارزیابی عوامل درونی (IFE) و عوامل بیرونی (EFE)

ماتریس‌های IFE و EFE از فهرست عوامل درونی (قوت و ضعف) و بیرونی (فرصت و تهدید) سیستم تهیه می‌شوند که هدف آن‌ها بررسی استراتژیک عوامل درونی و بیرونی سیستم است. برای محاسبه وزن نرمال شده، باید میانگین هر عامل بر جمع میانگین تمامی عوامل مربوط به آن (عوامل درونی یا بیرونی) تقسیم شود که برحسب درجه اثرگذاری بر سیستم در بازه بین صفر (بی‌اهمیت) تا یک (بسیار مهم) تعریف می‌گردد. وزن نرمال شده هر عامل بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت سیستم است و مجموع وزن نرمال شده هر دسته از عوامل درونی و بیرونی برابر با یک می‌باشد. نمره، عددی بین ۱ تا ۴ است که به نقاط ضعف نمره ۱ (ضعف اساسی) یا ۲ (ضعف کم)، به نقاط قوت نمره ۳ (قوت معمولی) یا ۴ (قوت بسیار بالا)؛ به تهدیدها نمره ۱ (تهدید جدی و اساسی) - واکنش خیلی بد) یا ۲ (تهدید قابل اعتنا و کم - واکنش بد و منفی) و به فرصت‌ها نمره ۳ (فرصت قابل اعتنا - واکنش خوب) یا ۴ (فرصت طلایی - واکنش بسیار عالی) اختصاص داده می‌شود. نمره نهایی هر یک از عوامل حاصل ضرب وزن نرمال شده عامل مورد نظر در نمره آن می‌باشد. جمع نمره نهایی اگر بزرگتر یا مساوی ۲/۵ باشد، نشان دهنده غلبه قوت‌ها بر ضعف‌ها و همچنین فرصت‌ها بر تهدیدها می‌باشد و چنانچه کوچکتر از ۲/۵ باشد، بیانگر غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها و نیز تهدیدها بر فرصت‌ها است. جدول (۲) نشان می‌دهد که S_3 با میانگین ۳/۱۷ و S_1 با میانگین ۲/۷۲ به ترتیب اولویت اول و آخر را در میان تمامی نقاط قوت و W_2 با میانگین ۲/۸۰ و W_{18} با میانگین ۱/۵۹ به ترتیب اولویت اول و آخر را در میان تمامی نقاط ضعف به خود اختصاص داده‌اند. مجموع نمره نهایی عوامل درونی برابر ۱/۶۹ است که فاصله این عدد تا میانگین مورد نظر (۲/۵) زیاد می‌باشد، بنابراین تیریز از نظر عوامل درونی در شرایط نابسامانی قرار دارد.

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل درونی حکمروایی شهری در دوران پسا کرونا در کلانشهر تبریز

نمره نهایی	نمره	وزن نرمال شده	میانگین	عوامل درونی	
۰/۱۴۸۳۷	۴	۰/۰۳۷۰۹۳	۲/۷۲	S_1 : دسترسی شهروندان به اینترنت و فضای مجازی بویژه از زمان شیوع کرونا.	قوت (S)
۰/۱۵۰۵۵۲	۴	۰/۰۳۷۶۳۸	۲/۷۶	S_2 : تدوین و اجرای قابل قبول قوانین فاصله‌گذاری اجتماعی، قرنطینه و دورکاری در طول شیوع کرونا.	
۰/۱۲۹۶۸۸	۳	۰/۰۴۳۲۲۹	۳/۱۷	S_3 : آگاهی شهروندان در رابطه با ماهیت کرونا و شیوه‌های موثر در جلوگیری از ابتلاء به این بیماری از طریق دسترسی به رسانه‌ها.	
۰/۱۱۸۶۴۲	۳	۰/۰۳۹۵۴۷	۲/۹	S_4 : درخواست گسترده شهروندان از متولیان امور در راستای اعمال شفافیت.	
۰/۱۵۳۲۸	۴	۰/۰۳۸۳۲	۲/۸۱	S_5 : مسئولیت‌پذیری شهروندان در امور مرتبط با بهداشت عمومی.	
۰/۷۰۰۵۳۲	۱۸	۰/۱۹۵۸۲۷	۱۴/۳۶	جمع کل قوت‌ها	

نمره نهایی	نمره	وزن نرمال شده	میانگین	عوامل درونی	
۰/۰۲۷۴۱	۱	۰/۰۲۷۴۱	۲/۰۱	W ₁ : نبود مسئولان عادل در ساختار مدیریت شهری برای اتخاذ تصمیمات، انجام اقدامات و توزیع امکانات به صورت عادلانه در مناطق مختلف شهر در دوران شیوع کرونا.	ضعف (W)
۰/۰۳۸۱۸۴	۱	۰/۰۳۸۱۸۴	۲/۸۰	W ₂ : نبود مراکز درمانی در حوزه نفوذ اغلب محله‌ها برای مهار کرونا.	
۰/۰۳۱۰۹۲	۱	۰/۰۳۱۰۹۲	۲/۲۸	W ₃ : نبود رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی در راستای شفاف‌سازی اقدامات مدیریت شهری در دوران کرونا و بازیابی شرایط در دوران پساکرونا.	
۰/۰۳۵۰۴۷	۱	۰/۰۳۵۰۴۷	۲/۵۷	W ₄ : نبود روحیه تعاون میان شهروندان برای همکاری با مدیریت شهری در راستای مهار کرونا و بازیابی شرایط در دوران پساکرونا.	
۰/۰۳۶۸۲	۱	۰/۰۳۶۸۲	۲/۷۰	W ₅ : نبود تعلق خاطر شهروندان به محله‌های خود جهت مشارکت در امور مرتبط با بهداشت عمومی محله.	
۰/۰۲۶۱۸۳	۱	۰/۰۲۶۱۸۳	۱/۹۲	W ₆ : نبود سوابق علمی و تجربی اعضای شورای شهر و مسئولین شهرداری برای آموزش شهروندان در رابطه با اهمیت حکمروایی شهری در مهار پاندمی‌ها و بازیابی شرایط در دوران پس از آن.	
۰/۰۶۰۰۰۳	۲	۰/۰۳۰۰۰۱	۲/۲	W ₇ : نبود مسئولان با روحیه مسئولیت‌پذیری بالا در زمینه درمان، آموزش، ارائه خدمات مشاوره درمانی و آموزشی به صورت آنلاین به شهروندان در دوران شیوع کرونا.	
۰/۰۲۷۹۵۶	۱	۰/۰۲۷۹۵۶	۲/۰۵	W ₈ : نبود تفکر استراتژیک نسبت به توانمندی‌های شهرداری‌ها و شورای شهر در خصوص مهار پاندمی و رفع پیامدهای منفی ناشی از آن در آینده.	
۰/۰۵۶۷۳	۲	۰/۰۲۸۳۶۵	۲/۰۸	W ₉ : نبود درآمد پایدار برای شهرداری‌ها جهت اجرای مستقلانه تصمیمات مرتبط با بهداشت عمومی.	
۰/۰۳۰۴۱	۱	۰/۰۳۰۴۱	۲/۲۳	W ₁₀ : هماهنگی ضعیف بین نهادهای شهری و موازی‌کاری بویژه در امور مرتبط با حوزه بهداشت عمومی.	
۰/۰۶۴۶۳۹	۲	۰/۰۳۲۳۲	۲/۳۷	W ₁₁ : همکاری ضعیف بین نهادهای رسمی امور مرتبط با بهداشت عمومی با بخش خصوصی و نهادهای مردمی.	
۰/۰۳۱۳۶۵	۱	۰/۰۳۱۳۶۵	۲/۳	W ₁₂ : نبود دسترسی برابر تمامی مناطق شهر به امکانات بهداشتی و محرومیت نسبی برخی مناطق در دوران شیوع کرونا.	
۰/۰۲۵۵۰۱	۱	۰/۰۲۵۵۰۱	۱/۸۷	W ₁₃ : عدم توجه به نظرات تمامی اقشار جامعه در فرایند برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و اجرای اقدامات بهداشتی.	
۰/۰۲۶۸۶۵	۱	۰/۰۲۶۸۶۵	۱/۹۷	W ₁₄ : عدم مطرح کردن تصمیمات، اقدامات و بودجه‌ریزی‌ها و نتایج حاصل از آن‌ها به صورت عمومی توسط مسئولین حوزه بهداشت عمومی شهر به شهروندان.	
۰/۰۳۵۳۲	۱	۰/۰۳۵۳۲	۲/۵۹	W ₁₅ : نبود روحیه پابندی به قانون و اجرای صحیح آن در میان دستگاه‌های مسئول اداره امور بهداشت شهروندان.	
۰/۰۲۷۱۳۸	۱	۰/۰۲۷۱۳۸	۱/۹۹	W ₁₆ : نبود مشورت بین نهادهای متولی حوزه بهداشت عمومی با شهروندان در رابطه با کرونا.	

نمره نهایی	نمره	وزن نرمال شده	میانگین	عوامل درونی
۰/۰۲۴۹۵۶	۱	۰/۰۲۴۹۵۶	۱/۸۳	W ₁₇ : عدم توجه به نظرات عموم شهروندان در رابطه با تهیه، تدوین و اجرای طرح‌های مختلف برای مهار پاندمی و نیز بهبود شرایط در دوران از آن.
۰/۰۲۱۶۸۳	۱	۰/۰۲۱۶۸۳	۱/۵۹	W ₁₈ : عدم برگزاری جلسات و اتاق‌های فکر برای دریافت ایده‌های شهروندان.
۰/۰۲۸۳۶۵	۱	۰/۰۲۸۳۶۵	۲/۰۸	W ₁₉ : عدم تمایل شهروندان به انجام فعالیت‌های اقتصادی داوطلبانه در محله و صرف درآمد حاصل از آن در راستای بهبود وضعیت بهداشت عمومی در زمان شیوع کرونا و نیز بهبود شرایط محله در دوران پساکرونا.
۰/۰۵۸۹۱۲	۲	۰/۰۲۹۴۵۶	۲/۱۶	W ₂₀ : عدم آگاهی شهروندان از پتانسیل‌های رویکرد حکمروایی شهری و ابعاد و مولفه‌های آن در مهار پاندمی.
۰/۰۳۲۸۶۵	۱	۰/۰۳۲۸۶۵	۲/۴۱	W ₂₁ : عدم اطلاع‌رسانی صحیح به شهروندان در خصوص تصمیمات اخذ شده و اقدامات انجام شده برای مهار پاندمی.
۰/۰۲۹۱۸۳	۱	۰/۰۲۹۱۸۳	۲/۱۴	W ₂₂ : ضعف آموزش‌های دوره‌ای برای پرسنل شهرداری و سایر مسئولان شهری در رابطه با آخرین دستاوردهای جهانی برای مهار شیوع کرونا.
۰/۰۲۸۰۹۲	۱	۰/۰۲۸۰۹۲	۲/۰۶	W ₂₃ : نبود نگرش صحیح و بی‌اعتمادی شهروندان نسبت به آموزش‌های ارائه شده از سوی شهرداری‌ها و شورای شهر.
۰/۰۵۸۰۹۴	۲	۰/۰۲۹۰۴۷	۲/۱۳	W ₂₄ : عدم اهتمام جدی متولیان حوزه بهداشت عمومی شهر به امر آموزش مستمر شهروندان به عنوان راهکاری موثر برای مهار کرونا و بازیابی شرایط در دوران پساکرونا.
۰/۰۶۲۷۳	۲	۰/۰۳۱۳۶۵	۲/۳	W ₂₅ : عدم ارائه آموزش‌های کاربردی به شهروندان در حوزه‌های مرتبط با بهداشت عمومی در زمان وقوع بحران‌هایی نظیر کرونا.
۰/۰۲۸۹۱	۱	۰/۰۲۸۹۱	۲/۱۲	W ₂₆ : عدم پاسخگویی متولیان امور شهری در رابطه با تصمیمات و اقدامات حوزه بهداشت عمومی.
۰/۰۳۰۲۷۴	۱	۰/۰۳۰۲۷۴	۲/۲۲	W ₂₇ : پایین بودن سطح مسئولیت‌پذیری متولیان امور مرتبط با حوزه بهداشت عمومی.
۰/۹۸۴۷۲۷	۳۳	۰/۸۰۴۱۷۳	۵۸/۹۷	جمع کل ضعف‌ها
۱/۶۸۵۲۵۸	-	۱	۷۳/۳۳	جمع کل عوامل درونی
-	۱/۵۹۳۷۵	-	-	میانگین
-	۰/۹۷۹۱۱۷	-	-	انحراف معیار

جدول (۳) نشان می‌دهد که O₈ با میانگین ۳/۶۷ و O₃ با میانگین ۲/۷۴ به ترتیب اولویت اول و آخر را در میان تمامی فرصت‌ها و T₁₁ با میانگین ۲/۶۳ و T₂ با میانگین ۱/۸۵ به ترتیب اولویت اول و آخر را در میان تمامی تهدیدها به خود اختصاص داده‌اند. مجموع نمره نهایی فرصت‌ها و تهدیدها، برابر ۱/۱۳ است که فاصله این عدد تا میانگین مورد نظر (۲/۵) زیاد می‌باشد، بنابراین تبریز نتوانسته در برابر عوامل بیرونی خوب عمل نماید.

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی حکمروایی شهری در دوران پسا کرونا در کلانشهر تبریز

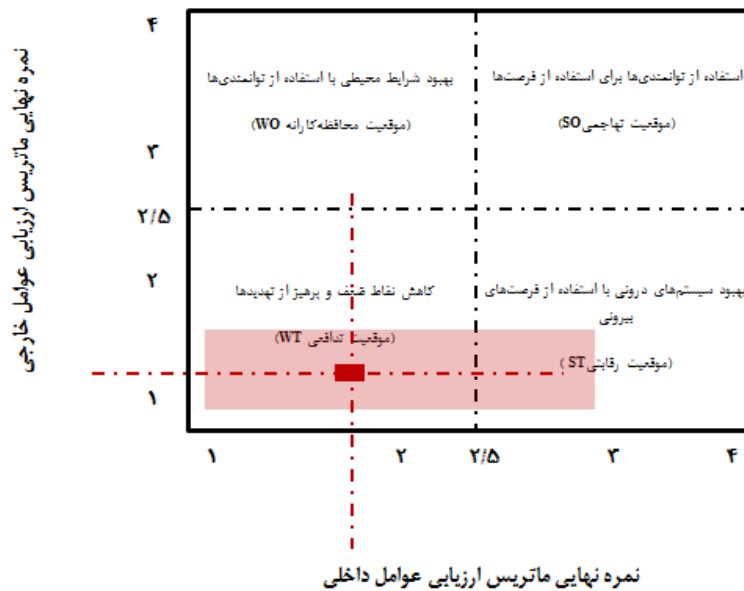
نمره نهایی	نمره	وزن نرمال شده	میانگین	عوامل بیرونی	
۰/۰۴۰۴۳۱	۱	۰/۰۴۰۴۳۱	۲/۸۵	O ₁ : امکان دسترسی تمام شهروندان به اینترنت و فضای مجازی جهت خرید اینترنتی مایحتاج روزانه و بهره‌مندی از اطلاعات بهداشتی به‌روز.	فرصت (O)
۰/۰۹۲۷۷۹	۲	۰/۰۴۶۳۹	۳/۲۷	O ₂ : امکان آموزش گسترده شهروندان توسط شبکه‌های مجازی و تلویزیون.	
۰/۰۷۷۷۴۲	۲	۰/۰۳۸۸۷۱	۲/۷۴	O ₃ : وجود پتانسیل دسترسی شهروندان به اینترنت، فضای مجازی و انواع دیگر رسانه‌ها.	
۰/۰۸۹۰۹۱	۲	۰/۰۴۴۵۴۵	۳/۱۴	O ₄ : وجود جمعیت قابل قبول باسواد در شهر و آمادگی آن‌ها جهت دریافت آموزش‌های جدید برای مهار کرونا و بهبود شرایط در دوران پسا کرونا.	
۰/۰۴۳۱۲۷	۱	۰/۰۴۳۱۲۷	۳/۰۴	O ₅ : امکان پیاده‌سازی ساختارهای غیرمتمرکز در کلانشهر تبریز به دلیل وجود پتانسیل‌های موجود.	
۰/۰۳۹۴۳۸	۱	۰/۰۳۹۴۳۸	۲/۷۸	O ₆ : امکان جلوگیری از دخالت گروه‌های مختلف ذی‌نفوذ از سوق دادن امکانات بهداشتی به سمت مناطق خاصی از شهر با بهره‌گیری از پتانسیل‌های موجود.	
۰/۰۵۰۶۴۵	۱	۰/۰۵۰۶۴۵	۳/۵۷	O ₇ : امکان رواج اصل عدالت‌محوری و اعتمادسازی به شهرداری‌ها.	
۰/۰۵۲۰۶۴	۱	۰/۰۵۲۰۶۴	۳/۶۷	O ₈ : امکان جلوگیری از تبعیض در توزیع منابع مالی بین مناطق مختلف در کلانشهر تبریز.	
۰/۰۴۱۴۲۴	۱	۰/۰۴۱۴۲۴	۲/۹۲	O ₉ : امکان جلوگیری از نفوذ افراد سودجو و ارائه دهنده اطلاعات نادرست به شهروندان در بدنه مدیریت شهری.	
۰/۰۴۷۶۶۶	۱	۰/۰۴۷۶۶۶	۳/۳۶	O ₁₀ : امکان استفاده از پتانسیل تفکر پاسخگویی در سطح جامعه مدیران شهری برای مدیریت شرایط در هنگام شیوع پاندمی‌هایی نظیر کرونا.	
۰/۰۵۷۴۴۰۸	۱۳	۰/۴۴۴۶۰۲	۳۱/۳۴	جمع کل فرصت‌ها	
۰/۰۳۱۶۳۶	۱	۰/۰۳۱۶۳۶	۲/۲۳	T ₁ : نبود هماهنگی و همکاری سازنده نهادهای بخش دولتی با نهادهای بخش خصوصی برای مهار کرونا و بهبود شرایط در دوران پسا کرونا.	تهدید (T)
۰/۰۲۶۲۴۵	۱	۰/۰۲۶۲۴۵	۱/۸۵	T ₂ : نبود پتانسیل ایجاد درآمد پایدار برای شهرداری در جهت اجرای مستقلانه تصمیمات مرتبط با بهداشت عمومی.	
۰/۰۳۷۱۶۸	۱	۰/۰۳۷۱۶۸	۲/۶۲	T ₃ : نبود بستر الزام‌آور برای مدیریت شهری در راستای شفاف‌سازی تصمیمات و اقدامات در دوران شیوع پاندمی‌هایی نظیر کرونا و نیز دوران پس از آن.	
۰/۰۳۲۰۶۱	۱	۰/۰۳۲۰۶۱	۲/۲۶	T ₄ : نبود قوانین الزام‌آور در خصوص شفاف‌سازی تصمیمات و اقدامات.	
۰/۰۳۱۴۹۴	۱	۰/۰۳۱۴۹۴	۲/۲۲	T ₅ : نبود شورایی‌ها در کلانشهر تبریز برای جلب مشارکت شهروندان در امور مرتبط با بهداشت عمومی.	
۰/۰۳۲۰۶۱	۱	۰/۰۳۲۰۶۱	۲/۲۶	T ₆ : نبود بستر مناسب برای بهره‌گیری از تجارب موفق شهرهای جهان در زمینه جلب مشارکت شهروندان برای مهار کرونا و بازیابی شرایط در دوران پسا کرونا.	
۰/۰۳۴۴۷۳	۱	۰/۰۳۴۴۷۳	۲/۴۳	T ₇ : کمبود مراکز آموزشی در راستای کمک به مدیریت شهری برای مهار	

نمره نهایی	نمره	وزن نرمال شده	میانگین	عوامل بیرونی
				پاندمی‌هایی نظیر کرونا.
۰/۰۳۱۳۵۲	۱	۰/۰۳۱۳۵۲	۲/۲۱	T ₈ : نبود توجه به توسعه آموزش عمومی شهروندان به عنوان یکی از وظایف شهرداری‌ها در قانون شهرداری‌ها.
۰/۰۳۱۶۳۶	۱	۰/۰۳۱۶۳۶	۲/۲۳	T ₉ : نبود بستر برای بهره‌برداری از مفاد مرتبط با پاسخگویی در منشور حقوق شهروندی.
۰/۰۳۱۹۱۹	۱	۰/۰۳۱۹۱۹	۲/۲۵	T ₁₀ : نبود عزم جدی برای ارتقاء شرایط مدیریتی در راستای شکل‌گیری رویکرد حکمروایی شهری در دوران پساکرونا در کلانشهر تبریز.
۰/۰۳۷۳۱	۱	۰/۰۳۷۳۱	۲/۶۳	T ₁₁ : پایبندی به نظام سلسله‌مراتبی و بخشی در کلانشهر تبریز.
۰/۰۲۸۲۳۱	۱	۰/۰۲۸۲۳۱	۱/۹۹	T ₁₂ : عدم توجه به شایسته‌سالاری در جذب مدیران حوزه بهداشت عمومی.
۰/۰۳۲۲۰۳	۱	۰/۰۳۲۲۰۳	۲/۲۷	T ₁₃ : نبود شفافیت در مسائل مرتبط با بهداشت عمومی در دوران شیوع کرونا.
۰/۰۳۰۳۵۹	۱	۰/۰۳۰۳۵۹	۲/۱۴	T ₁₄ : نبود اهتمام برای زمینه‌سازی در راستای جلب واقعی مشارکت شهروندان در غالب تشکیل شوراهای محلی برای مهار پاندمی‌هایی نظیر کرونا و بازیابی شرایط در دوران پساکرونا.
۰/۰۳۵۶۰۸	۱	۰/۰۳۵۶۰۸	۲/۵۱	T ₁₅ : تاثیرگذاری رسانه‌های مغرض داخل و خارج از کشور بر افکار شهروندان جهت فریب آن‌ها و بی‌ارزش جلوه دادن اقدامات مثبت مدیریت شهری.
۰/۰۳۵۴۶۶	۱	۰/۰۳۵۴۶۶	۲/۵	T ₁₆ : نبود آگاهی بخشی صحیح در خصوص کرونا به شهروندان در راستای اعتمادسازی نسبت به عملکرد نظام مدیریت شهری.
۰/۰۳۶۱۷۵	۱	۰/۰۳۶۱۷۵	۲/۵۵	T ₁₇ : عدم توجه به رویکرد آموزش محوری به عنوان نیرویی برای حل مشکلات ناشی از شیوع بحران‌هایی نظیر کرونا و نیز بازیابی شرایط در دوران پساکرونا.
۰/۵۵۵۳۹۸	۱۷	۰/۵۵۵۳۹۸	۳۹/۱۵	جمع کل تهدیدها
۱/۱۲۹۸۰۶	-	۱	۷۰/۴۹	جمع کل عوامل بیرونی
-	۱/۱۱۱۱۱۱	-	-	میانگین
-	۰/۳۲۰۲۵۶	-	-	انحراف معیار

۳-۲- تحلیل ماتریس درونی و بیرونی (IE)

بررسی ماتریس IE به این پرسش پاسخ می‌دهد که اولویت با کدام گروه از راهبردهای (WT و ST، WO، SO) می‌باشد؟ در ماتریس IFE، نمره نهایی ۱/۶۹، میانگین نمرات ۱/۶۰ و انحراف معیار نمرات ۰/۹۸ و در ماتریس EFE، نمره نهایی ۱/۱۳، میانگین نمرات ۱/۱۲ و انحراف معیار نمرات ۰/۳۳ می‌باشد. ماتریس IE بر اساس همین یافته‌ها تشکیل شده است (شکل ۲). ناحیه‌ای که محل تقاطع دو خط نقطه‌چین را نشان می‌دهد، متعلق به گروه راهبردهای همین داده است. بررسی ماتریس IE نشان می‌دهد که اگر مدیریت شهری تبریز بخواهد حرکت خود را به سمت

حکمریایی شهری برای دوران پساکرونا آغاز کند، اولویت با اجرای راهبردهای تدافعی (WT): کاهش ضعفها و پرهیز از تهدیدها، می باشد.



شکل ۲. ماتریس IE حکمریایی شهری در دوران پساکرونا در کلانشهر تبریز

۳-۳- تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (TOWS)

ماتریس IE (شکل ۲) نشان داد که راهبردهای تدافعی (WT) و رقابتی (ST) به ترتیب در اولویت اول و دوم قرار دارند. جدول (۴) به این پرسش پاسخ می‌دهد که راهبردهای WT و ST کدامند؟ در این جدول با توجه به ترکیب محیط‌های درونی و بیرونی راهبردهای مناسبی استخراج می‌گردند: (SO) بهره‌برداری از قوت‌ها جهت استفاده از فرصت‌ها؛ (WO) بهره‌برداری از فرصت‌ها برای از بین بردن ضعف‌ها؛ (ST) احتراز از تهدیدها با بهره‌برداری از قوت‌ها و (WT) کاهش ضعفها و پرهیز از تهدیدها.

جدول ۴. راهبردها و دلایل علی تدوین آنها

دلایل انتخاب راهبرد		راهبرد	گروه	
S ₁	O ₁ , O ₂ , O ₃	ارائه آموزش‌های کاربردی به شهروندان برای مهار پاندمی‌هایی نظیر کرونا با تکیه بر زیرساخت‌های مطلوب ارتباطی و اطلاع‌رسانی موجود.	SO ₁	SO
			S ₄ , S ₅	
S ₂	O ₄	اجرای اقدامات قانونی مقابله با پاندمی‌هایی نظیر کرونا با تکیه بر شمار زیاد شهروندان تحصیل‌کرده	SO ₃	

دلایل انتخاب راهبرد		راهبرد	گروه	
		در نقش الگو برای شهروندان بی سواد یا کم سواد.		
S ₁	O ₆ , O ₇ , O ₈ , O ₉	آگاه سازی شهروندان از حقوق شهروندی و جلوگیری از افزایش فرصت طلبی و زیاده خواهی افراد موجود و ناعادل موجود در ساختار مدیریت شهری با تکیه بر زیرساخت های مطلوب ارتباطی و اطلاع رسانی.	SO ₄	
S ₃ , S ₄ , S ₅	O ₁₀	استفاده از ویژگی های مثبت شهروندان (به دنبال شفافیت بودن، مسئولیت پذیری بودن، آگاه بودن و غیره) برای استفاده حداکثری از ظرفیت تفکر مسئولین شهری.	SO ₅	
W ₃ , W ₁₃ , W ₁₄ , W ₁₆ , W ₁₇ , W ₁₈ , W ₂₁	O ₃	بهره مندی از شیوه های ارتباطی و اطلاع رسانی سریع و آسان (اینترنت، فضای مجازی، تلویزیون و غیره) به منظور ارائه اطلاعات به روز به شهروندان در رابطه با تصمیمات، اقدامات، شیوه نامه های موثر در مهار بیماری و برگزاری مناظرات میان شهرداری، شورای شهر و شهروندان در این خصوص.	WO ₁	
W ₁ , W ₂ , W ₁₂	O ₆ , O ₇ , O ₈ , O ₉	بهره مندی از پتانسیل های مبتنی بر عدالت موجود در شهر در راستای دسترسی برابر تمامی شهروندان به امکانات مالی، خدمات بهداشتی و غیره.	WO ₂	
W ₄ , W ₁₉ , W ₂₀ , W ₂₂ , W ₂₄ , W ₂₅	O ₂ , O ₄	تزیق تفکر آموزش محوری به اعضای جامعه قبل، در حین و پس از وقوع بحران هایی نظیر کرونا	WO ₃	WO
W ₇ , W ₉ , W ₁₀ , W ₁₁ , W ₁₅ , W ₂₆ , W ₂₇	O ₅	حرکت تدریجی به سمت پیاده سازی ساختار غیر متمرکز مدیریت شهری در تبریز.	WO ₄	
W ₁₄ , W ₂₆	O ₁₀	بهره گیری از رواج بینش پاسخگویی در میان مدیران شهری برای پذیرش مسئولیت تصمیمات و اقدامات انجام شده در راستای مدیریت شرایط و مهار پاندمی های مشابه کرونا.	WO ₅	
S ₁	T ₇ , T ₈ , T ₁₇	بهره برداری از بستر اینترنت و فضای مجازی به عنوان ابزار و نیروی کاربردی (مکمل قابل قبول آموزش حضوری) جهت آموزش موثر و همه جانبه شهروندان در قبل، حین و پس از وقوع بحران هایی نظیر کرونا.	ST ₁	
S ₃ , S ₄ , S ₅	T ₃ , T ₄ , T ₅ , T ₉ , T ₁₀ , T ₁₁ , T ₁₂ , T ₁₃ , T ₁₄	بستر سازی با بهره مندی از ویژگی های مثبت شهروندان (به دنبال شفافیت بودن، مسئولیت پذیری بودن، آگاه بودن، تمایل به مشارکت داشتن و غیره) در راستای حرکت به سمت پیاده سازی ساختارهای غیر متمرکز مدیریت شهری.	ST ₂	ST
S ₁	T ₁₅	خنثی نمودن اهداف و برنامه های مخرب و مغرضانه برخی از رسانه های داخلی و خارجی.	ST ₃	
S ₁ , S ₃	T ₆	بهره مندی از پتانسیل های بالفعل موجود در راستای بکارگیری تجارب موفق مدیریت شهری کشورهای دیگر برای مهار موثر بحران هایی نظیر کرونا.	ST ₄	
W ₁ , W ₂ , W ₃ , W ₇ , W ₁₂ , W ₁₅ , W ₂₁ , W ₂₂ , W ₂₄ , W ₂₅ , W ₂₆	T ₃ , T ₄ , T ₅ , T ₇ , T ₈ , T ₉ , T ₁₀ , T ₁₁ , T ₁₃ , T ₁₇	حفظ ثبات نسبی عملکرد و رویکرد مدیریت شهری به لحاظ مواردی نظیر عدالت محوری، آموزش محوری، شفافیت، مسئولیت پذیری و پاسخگویی و غیره به جای تکامل همه جانبه آن.	WT ₁	WT

دلایل انتخاب راهبرد		راهبرد	گروه
W ₂₃ , W ₂₇			
W ₁₀ , W ₁₁	T ₁₀ , T ₁₁	افزایش سطوح هم‌افزایی و همکاری میان تمامی سازمان‌های دخیل در امر مدیریت شهری با هدف استفاده حداکثری از منابع بالفعل موجود در راستای کنترل نسبی بحران‌هایی نظیر کرونا و بازیابی نسبی شرایط در دوران پس از آن.	WT ₂
W ₄ , W ₁₃ , W ₁₆ , W ₁₈	T ₁₄	تعدیل سطح مشکلات ناشی از عدم پذیرش اصل شمولیت مردم (عدم شناسایی نیازهای واقعی، عدم ارائه خدمات مناسب با نیاز و در نتیجه کمبود یا هدر رفت منابع، عدم مدیریت موثر بحران و غیره) و فرصت بخشی به آن‌ها از طریق تدوین و اجرای برنامه‌های مشارکتی.	WT ₃
W ₈ , W ₁₉ , W ₂₀	T ₁ , T ₁₀ , T ₁₁ , T ₁₆	ارتقاء میزان آگاهی و ایجاد یک تفکر استراتژیک در میان شهروندان در خصوص مزایای رویکرد مشارکتی حکمروایی شهری در مهار و کنترل بحران‌هایی نظیر کرونا و بهبود شرایط در دوران پس از آن.	WT ₄
W ₉	T ₂	اجرای برخی تصمیمات مرتبط با بهداشت عمومی شهروندان از سوی مدیریت شهری با تکیه بر امکانات درآمدزایی بالفعل.	WT ₅

۳-۴- ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)

بررسی ماتریس QSPM به این پرسش پاسخ می‌دهد که کدام یک از راهبردهای WT باید در اولویت قرار بگیرند؟ برای تدوین این ماتریس، راهبردهایی که می‌بایست اولویت‌بندی شوند در ردیف بالا قرار گرفتند و در ادامه پس از نوشتن قوت‌ها و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در یک ستون، وزن نرمال شده هر عامل (جدول ۲ و ۳) در ستون بعدی درج گردیدند. نمره جذابیت (۱= بدون جذابیت، ۲= تاحدی جذاب، ۳= دارای جذابیت معقول و ۴= بسیار جذاب) جذابیت هر راهبرد را در مجموعه‌ای از راهبردها نشان می‌دهد که برای تعیین آن بایستی عوامل درونی و بیرونی به لحاظ نقششان در موفقیت سیستم مورد ارزیابی قرار گیرند. جمع نمره جذابیت از حاصل ضرب وزن نرمال شده در نمره‌های جذابیت بدست می‌آید که بمنظور اولویت‌بندی راهبردها، جمع نمره جذابیت تمامی عوامل درونی و بیرونی مرتبط با هر راهبرد با یکدیگر جمع شده و مقایسه می‌گردند. ماتریس QSPM (جدول ۵) نشان داد که از راهبردهای WT₁، اولویت با راهبرد WT₄ با نمره جذابیت (۶۸۷۷۳۴۳) می‌باشد و راهبرد WT₃ با نمره جذابیت (۶۷۱۰۲۳۷)، راهبرد WT₂ با نمره جذابیت (۶۵۵۹۶۹۸)، راهبرد WT₁ با نمره جذابیت (۶۰۷۶۰۳۹) و راهبرد WT₅ با نمره جذابیت (۵/۶۳۶۲۵) به ترتیب در اولویت‌های دوم تا پنجم قرار می‌گیرند.

مدیریت شهری تبریز به لحاظ عواملی نظیر عدالت‌محوری، آموزش‌محوری و غیره در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارد که در همین راستا راهبرد WT₁ ضمن تاکید بر لزوم حفظ ثبات وضعیت موجود به ارتقاء عدالت توزیعی در سطح تبریز برای متمایل نمودن وضعیت ثبات نسبی به سمت وضعیت مطلوب برای همه شهروندان اذعان می‌نماید. راهبردهای WT₂ و WT₅ از طریق ابزارهای ارتقاء همکاری میان تمامی ارکان دخیل در مدیریت شهری، استفاده حداکثری از منابع موجود و نیز تکیه بر امکانات درآمدزایی بالفعل به صورت مستقل بر کنترل موثرتر بحران‌های

شهری تاکید می‌نمایند، در چنین شرایطی شهروندان و مدیران شهری با مشاهده اثرات رویکردهای مدیریت مشارکتی در بهبود و بازیابی شرایط بحرانی، برای تحقق حکمروایی شهری در تبریز تلاش می‌نمایند. راهبرد WT₃ بر پذیرش اصل شمولیت مردم و نیز درگیر کردن آن‌ها در فرایند مدیریت شهری بویژه در زمان بروز بحران تاکید می‌کند که در چنین شرایطی ضمن شناسایی نیازهای واقعی، در کوتاه‌ترین زمان امکانات و خدمات مورد نیاز شهروندان در دسترس آن‌ها قرار می‌گیرد و بحران با کمترین هزینه به صورت کارآمدتر کنترل می‌گردد. راهبرد WT₄ از طریق آگاهی‌بخشی به شهروندان در خصوص پتانسیل رویکردهای مدیریت مشارکتی در کنترل مطلوب‌تر بحران‌های نوظهور شهری و بازیابی شرایط پس از آن، منجر به افزایش مطالبه عمومی جهت استقرار رویکرد حکمروایی شهری می‌شود.

جدول ۵. ماتریس QSPM

راهبردهای گروه WT										
WT ₅		WT ₄		WT ₃		WT ₂		WT ₁		عوامل تعیین کننده و وزن نرمال شده
فوت	وزن نرمال شده	فوت	وزن نرمال شده	فوت	وزن نرمال شده	فوت	وزن نرمال شده	فوت	وزن نرمال شده	
S ₁	۰/۰۳۷۰۹۳	۲	۰/۰۷۴۱۸۵	۴	۰/۱۴۸۳۷	۳	۰/۱۱۱۲۷۸	۲	۰/۰۷۴۱۸۵	۰/۰۳۷۰۹۳
S ₂	۰/۰۳۷۳۶۸	۳	۰/۱۱۲۹۱۴	۳	۰/۰۳۷۳۶۸	۳	۰/۱۱۲۹۱۴	۳	۰/۱۱۲۹۱۴	۰/۰۳۷۳۶۸
S ₃	۰/۰۴۳۲۲۹	۲	۰/۰۸۶۴۵۸	۳	۰/۱۷۲۹۱۷	۲	۰/۰۸۶۴۵۸	۲	۰/۰۸۶۴۵۸	۰/۰۴۳۲۲۹
S ₄	۰/۰۳۹۵۴۷	۳	۰/۱۱۸۶۴۲	۳	۰/۱۵۸۱۸۹	۳	۰/۱۱۸۶۴۲	۳	۰/۱۱۸۶۴۲	۰/۰۳۹۵۴۷
S ₅	۰/۰۳۸۳۲	۳	۰/۱۱۴۹۶	۳	۰/۱۵۳۲۸	۳	۰/۱۱۴۹۶	۳	۰/۱۱۴۹۶	۰/۰۳۸۳۲
W ₁	۰/۰۲۷۴۱	۳	۰/۰۸۲۲۳۱	۲	۰/۰۵۴۸۲۱	۲	۰/۰۵۴۸۲۱	۲	۰/۰۸۲۲۳۱	۰/۰۲۷۴۱
W ₂	۰/۰۳۸۱۸۴	۳	۰/۱۱۴۵۵۱	۲	۰/۰۷۶۳۶۷	۳	۰/۱۱۴۵۵۱	۳	۰/۱۱۴۵۵۱	۰/۰۳۸۱۸۴
W ₃	۰/۰۳۱۰۹۲	۳	۰/۰۹۳۲۷۷	۴	۰/۱۲۴۳۶۹	۳	۰/۰۹۳۲۷۷	۳	۰/۰۹۳۲۷۷	۰/۰۳۱۰۹۲
W ₄	۰/۰۳۵۰۴۷	۲	۰/۰۷۰۰۹۴	۴	۰/۱۴۰۱۸۸	۴	۰/۱۴۰۱۸۸	۴	۰/۰۷۰۰۹۴	۰/۰۳۵۰۴۷
W ₅	۰/۰۳۳۸۲	۱	۰/۰۳۳۸۲	۳	۰/۰۷۳۶۴	۱	۰/۰۳۳۸۲	۱	۰/۰۳۳۸۲	۰/۰۳۳۸۲
W ₆	۰/۰۲۶۱۸۳	۳	۰/۰۷۸۵۴۹	۱	۰/۰۷۸۵۴۹	۳	۰/۰۷۸۵۴۹	۳	۰/۰۷۸۵۴۹	۰/۰۲۶۱۸۳
W ₇	۰/۰۳۰۰۰۱	۳	۰/۰۹۰۰۰۴	۲	۰/۰۹۰۰۰۴	۳	۰/۰۹۰۰۰۴	۳	۰/۰۹۰۰۰۴	۰/۰۳۰۰۰۱
W ₈	۰/۰۲۷۹۵۶	۲	۰/۰۵۵۹۱۲	۴	۰/۱۱۱۸۲۳	۲	۰/۰۵۵۹۱۲	۲	۰/۰۵۵۹۱۲	۰/۰۲۷۹۵۶
W ₉	۰/۰۲۸۳۶۵	۲	۰/۰۵۶۷۳	۳	۰/۰۵۶۷۳	۴	۰/۱۱۳۴۶	۲	۰/۰۵۶۷۳	۰/۰۲۸۳۶۵
W ₁₀	۰/۰۳۰۴۱	۳	۰/۰۹۱۲۳۱	۴	۰/۰۹۱۲۳۱	۴	۰/۱۲۱۶۴۲	۳	۰/۰۹۱۲۳۱	۰/۰۳۰۴۱
W ₁₁	۰/۰۳۲۲۲	۳	۰/۰۹۶۹۵۹	۴	۰/۰۹۶۹۵۹	۴	۰/۱۲۹۲۷۹	۳	۰/۰۹۶۹۵۹	۰/۰۳۲۲۲
W ₁₂	۰/۰۳۱۳۶۵	۲	۰/۰۶۲۷۳	۴	۰/۰۶۲۷۳	۳	۰/۰۹۴۰۹۵	۲	۰/۰۶۲۷۳	۰/۰۳۱۳۶۵
W ₁₃	۰/۰۲۵۵۰۱	۳	۰/۰۷۶۵۰۳	۳	۰/۱۰۲۰۰۵	۳	۰/۰۷۶۵۰۳	۳	۰/۰۷۶۵۰۳	۰/۰۲۵۵۰۱

راهبردهای گروه WT											
WT ₅		WT ₄		WT ₃		WT ₂		WT ₁		عوامل تعیین کننده و وزن نرمال شده	
تعداد جمع نمره	نمره جداگانه	تعداد جمع نمره	نمره جداگانه	تعداد جمع نمره	نمره جداگانه	تعداد جمع نمره	نمره جداگانه	تعداد جمع نمره	نمره جداگانه		
۰/۰۸۰۵۹۵	۳	۰/۰۸۰۵۹۵	۳	۰/۱۰۷۴۵۹	۴	۰/۰۸۰۵۹۵	۳	۰/۰۸۰۵۹۵	۳	۰/۰۲۶۸۶۵	W ₁₄
۰/۱۰۵۹۵۹	۳	۰/۰۷۰۶۶۴	۲	۰/۱۰۵۹۵۹	۳	۰/۱۴۱۲۷۹	۳	۰/۱۰۵۹۵۹	۳	۰/۰۳۵۳۲	W ₁₅
۰/۰۸۱۴۱۳	3	۰/۱۰۸۵۵	۴	۰/۰۸۱۴۱۳	۳	۰/۱۰۸۵۵	۴	۰/۰۸۱۴۱۳	۳	۰/۰۲۶۱۳۸	W ₁₆
۰/۰۷۴۸۶۷	۳	۰/۰۹۹۸۲۳	۴	۰/۰۹۹۸۲۳	۴	۰/۰۹۹۸۲۳	۴	۰/۰۷۴۸۶۷	۳	۰/۰۲۴۹۵۶	W ₁₇
۰/۰۶۵۰۴۸	۳	۰/۰۸۶۷۳۱	۴	۰/۰۸۶۷۳۱	۴	۰/۰۸۶۷۳۱	۴	۰/۰۶۵۰۴۸	۳	۰/۰۲۶۸۱۳	W ₁₈
۰/۱۱۳۴۶	۴	۰/۱۱۳۴۶	۴	۰/۱۱۳۴۶	۴	۰/۰۵۶۷۳	۲	۰/۰۵۶۷۳	۲	۰/۰۲۸۳۶۵	W ₁₉
۰/۱۱۷۸۲۴	۴	۰/۱۱۷۸۲۴	۴	۰/۰۸۸۳۶۸	۳	۰/۰۵۸۹۱۲	۲	۰/۰۵۸۹۱۲	۲	۰/۰۲۹۴۵۶	W ₂₀
۰/۰۹۸۵۹۵	۳	۰/۰۹۸۵۹۵	۳	۰/۱۳۱۴۶۱	۴	۰/۱۳۱۴۶۱	۴	۰/۰۹۸۵۹۵	۳	۰/۰۳۲۸۶۵	W ₂₁
۰/۰۵۸۳۶۶	۲	۰/۰۵۸۳۶۶	۲	۰/۰۸۷۵۴۹	۳	۰/۱۱۶۷۳۳	۴	۰/۰۸۷۵۴۹	۳	۰/۰۲۹۱۸۳	W ₂₂
۰/۰۸۴۲۷۷	۳	۰/۰۸۴۲۷۷	۳	۰/۰۸۴۲۷۷	۳	۰/۰۸۴۲۷۷	۳	۰/۰۸۴۲۷۷	۳	۰/۰۲۸۰۹۲	W ₂₃
۰/۰۵۸۰۹۴	۲	۰/۰۸۷۱۴	۳	۰/۰۸۷۱۴	۳	۰/۰۸۷۱۴	۳	۰/۰۸۷۱۴	۳	۰/۰۲۹۰۴۷	W ₂₄
۰/۰۶۲۷۳	۲	۰/۰۹۴۰۹۵	۳	۰/۰۹۴۰۹۵	۳	۰/۰۹۴۰۹۵	۳	۰/۰۹۴۰۹۵	۳	۰/۰۳۱۳۶۵	W ₂₅
۰/۰۸۶۷۳۱	۳	۰/۱۱۵۶۴۲	۴	۰/۱۱۵۶۴۲	۴	۰/۰۸۶۷۳۱	۳	۰/۰۸۶۷۳۱	۳	۰/۰۲۸۹۱	W ₂₆
۰/۰۹۰۸۲۲	۳	۰/۱۲۱۰۹۶	۴	۰/۱۲۱۰۹۶	۴	۰/۱۲۱۰۹۶	۳	۰/۰۹۰۸۲۲	۳	۰/۰۳۰۲۷۴	W ₂₇
										وزن نرمال شده	فرصت
۰/۰۸۰۸۶۳	۲	۰/۱۶۱۷۲۵	۴	۰/۱۲۱۲۹۴	۳	۰/۱۶۱۷۲۵	۴	۰/۱۶۱۷۲۵	۴	۰/۰۴۰۴۳۱	O ₁
۰/۰۹۲۷۷۹	۲	۰/۱۸۵۵۵۸	۴	۰/۱۸۵۵۵۸	۴	۰/۱۳۹۱۶۹	۳	۰/۱۸۵۵۵۸	۴	۰/۰۴۶۳۹	O ₂
۰/۰۷۷۷۴۲	۲	۰/۱۵۵۴۸۳	۴	۰/۱۵۵۴۸۳	۴	۰/۱۵۵۴۸۳	۴	۰/۱۵۵۴۸۳	۴	۰/۰۳۸۸۷۱	O ₃
۰/۱۷۸۱۸۱	۴	۰/۱۳۳۶۳۶	۳	۰/۰۸۹۰۹۱	۲	۰/۰۸۹۰۹۱	۲	۰/۱۷۸۱۸۱	۴	۰/۰۴۴۵۴۵	O ₄
۰/۰۸۱۲۵۳	۲	۰/۱۷۲۵۰۷	۴	۰/۱۷۲۵۰۷	۴	۰/۱۷۲۵۰۷	۴	۰/۱۷۲۵۰۷	۴	۰/۰۴۳۱۲۷	O ₅
۰/۱۱۸۳۱۵	۳	۰/۱۵۷۷۵۳	۴	۰/۱۵۷۷۵۳	۴	۰/۱۵۷۷۵۳	۴	۰/۱۵۷۷۵۳	۴	۰/۰۳۹۴۳۸	O ₆
۰/۱۵۱۹۳۶	۳	۰/۲۰۲۵۸۲	۴	۰/۲۰۲۵۸۲	۴	۰/۲۰۲۵۸۲	۴	۰/۲۰۲۵۸۲	۴	۰/۰۵۰۶۴۵	O ₇
۰/۱۵۶۱۹۲	۳	۰/۲۰۸۲۵۶	۴	۰/۲۰۸۲۵۶	۴	۰/۲۰۸۲۵۶	۴	۰/۲۰۸۲۵۶	۴	۰/۰۵۲۰۶۴	O ₈
۰/۰۸۲۸۴۹	۲	۰/۳۷۲۸۱۹	۹	۰/۱۶۵۶۹۷	۴	۰/۱۶۵۶۹۷	۴	۰/۱۶۵۶۹۷	۴	۰/۰۴۱۴۲۴	O ₉
۰/۱۴۲۹۹۹	۳	۰/۱۴۲۹۹۹	۳	۰/۱۹۰۶۶۵	۴	۰/۱۹۰۶۶۵	۴	۰/۱۹۰۶۶۵	۴	۰/۰۴۷۶۶۶	O ₁₀
										وزن نرمال شده	تهدید
۰/۱۲۶۵۴۳	۴	۰/۱۲۶۵۴۳	۴	۰/۱۲۶۵۴۳	۴	۰/۱۲۶۵۴۳	۴	۰/۰۹۴۹۰۷	۳	۰/۰۳۱۶۳۶	T ₁
۰/۱۰۴۹۷۹	۴	۰/۰۷۸۷۳۵	۳	۰/۰۷۸۷۳۵	۳	۰/۰۷۸۷۳۵	۳	۰/۰۵۲۴۹	۲	۰/۰۲۶۲۴۵	T ₂
۰/۱۴۸۶۷۴	۴	۰/۱۴۸۶۷۴	۴	۰/۱۴۸۶۷۴	۴	۰/۱۴۸۶۷۴	۴	۰/۱۱۱۵۰۵	۳	۰/۰۳۷۱۶۸	T ₃
۰/۰۶۴۱۲۳	۲	۰/۰۶۴۱۲۳	۲	۰/۰۹۶۱۸۴	۳	۰/۰۹۶۱۸۴	۳	۰/۰۶۴۱۲۳	۲	۰/۰۳۲۰۶۱	T ₄
۰/۱۲۵۹۷۵	۴	۰/۱۲۵۹۷۵	۴	۰/۱۲۵۹۷۵	۴	۰/۱۲۵۹۷۵	۴	۰/۱۲۵۹۷۵	۴	۰/۰۳۱۴۹۴	T ₅
۰/۰۹۶۱۸۴	۳	۰/۱۲۸۲۴۵	۴	۰/۰۶۴۱۲۳	۲	۰/۰۹۶۱۸۴	۳	۰/۰۹۶۱۸۴	۳	۰/۰۳۲۰۶۱	T ₆
۰/۰۶۸۹۴۶	۲	۰/۰۶۸۹۴۶	۲	۰/۰۳۴۱۹	۳	۰/۰۳۴۱۹	۳	۰/۰۶۸۹۴۶	۲	۰/۰۳۴۴۷۳	T ₇

راهبردهای گروه WT											
WT ₅		WT ₄		WT ₃		WT ₂		WT ₁		عوامل تعیین کننده و وزن نرمال شده	
نوع نمبر	نوع نمبر	نوع نمبر	نوع نمبر	نوع نمبر	نوع نمبر	نوع نمبر	نوع نمبر	نوع نمبر	نوع نمبر		
۰/۰۶۲۷۰۴	۲	۰/۱۲۵۴۰۸	۴	۰/۱۲۵۴۰۸	۴	۰/۰۹۴۰۵۶	۳	۰/۰۹۴۰۵۶	۳	۰/۰۳۱۳۵۲	T ₈
۰/۰۹۴۹۰۷	۳	۰/۰۹۴۹۰۷	۳	۰/۰۹۴۹۰۷	۳	۰/۱۲۶۵۴۳	۴	۰/۰۹۴۹۰۷	۳	۰/۰۳۱۶۳۶	T ₉
۰/۱۲۷۶۷۸	۴	۰/۰۹۵۷۵۸	۳	۰/۰۹۵۷۵۸	۳	۰/۱۲۷۶۷۸	۴	۰/۱۲۷۶۷۸	۴	۰/۰۳۱۹۱۹	T ₁₀
۰/۱۴۹۲۴۱	۴	۰/۰۷۴۶۲۱	۲	۰/۰۷۴۶۲۱	۲	۰/۱۱۱۹۳۱	۳	۰/۱۱۱۹۳۱	۳	۰/۰۳۷۳۱	T ₁₁
۰/۱۱۲۹۲۴	۴	۰/۰۸۴۶۹۳	۳	۰/۰۸۴۶۹۳	۳	۰/۱۱۲۹۲۴	۴	۰/۰۸۴۶۹۳	۳	۰/۰۲۸۲۳۱	T ₁₂
۰/۱۲۸۸۱۳	۴	۰/۱۲۸۸۱۳	۴	۰/۱۲۸۸۱۳	۴	۰/۱۲۸۸۱۳	۴	۰/۰۹۶۶۰۹	۳	۰/۰۳۲۲۰۳	T ₁₃
۰/۰۹۱۰۷۷	۳	۰/۱۲۱۴۳۶	۴	۰/۱۲۱۴۳۶	۴	۰/۰۹۱۰۷۷	۳	۰/۱۲۱۴۳۶	۴	۰/۰۳۰۳۵۹	T ₁₄
۰/۰۳۵۶۰۸	۱	۰/۰۷۱۲۱۶	۲	۰/۰۷۱۲۱۶	۲	۰/۰۳۵۶۰۸	۱	۰/۰۳۵۶۰۸	۱	۰/۰۳۵۶۰۸	T ₁₅
۰/۰۷۰۹۳۲	۲	۰/۰۱۶۳۹۸	۳	۰/۱۴۱۸۶۴	۴	۰/۰۱۶۳۹۸	۳	۰/۰۱۶۳۹۸	۳	۰/۰۳۵۶۶۶	T ₁₆
۰/۱۰۸۵۲۶	۳	۰/۱۰۸۵۲۶	۳	۰/۱۴۴۷۰۱	۴	۰/۱۰۸۵۲۶	۳	۰/۱۴۴۷۰۱	۴	۰/۰۳۱۷۱۵	T ₁₇
۰/۶۳۶۲۴۸	۱۶۹	۶/۸۷۳۴۳	۲۰۱	۶/۷۱۰۲۳۷	۱۹۷	۶/۵۵۹۶۹۸	۱۹۳	۶/۰۷۶۰۳۹	۱۷۶	جمع نمبر	

۴- بحث

امروزه علی‌رغم گسترش بحران‌های نوظهور شهری و محرز شدن لزوم تغییر رویکرد مدیریت شهرها از دیدگاه‌های سنتی به نوین برای حل این بحران‌ها، همچنان ادبیات حکمروایی شهری تبریز در مراحل اولیه تکامل قرار دارد، علت عمده این امر آن است که هنوز ابزارها و زیرساخت‌های نوین جهت تحقق این رویکرد فراهم نمی‌باشد. مقایسه نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های پیشین در رابطه با لزوم ایجاد نوآوری در ساختار مدیریت شهری و اتخاذ رویکردهای مشارکتی نشان می‌دهد که حکمروایی شهری بدلیل آنکه مشتمل بر سازمان‌های جمعی، گروه‌های اجتماعی، بازیگران غیردولتی و ذینفعان متعدد می‌باشد منجر به واکنش‌های موثرتر علیه بحران‌های نوظهور نظیر کرونا می‌شود. در همین راستا نتایج پژوهش‌های دو و تان (۲۰۲۲)، اونیشی و همکاران (۲۰۲۰) و مک‌گوریک و همکاران (۲۰۲۰) نیز حاکی از ضرورت توجه به حکمروایی شهری برای مدیریت موثرتر بحران‌های نوظهور می‌باشد که نتایج پژوهش‌های آن‌ها هم‌سو با هدف پژوهش حاضر است. نتایج مستخرج از مدل SWOT و پرسش از کارشناسان و مدیران شهری نشان داد که تحقق حکمروایی شهری در دوران پسا کرونا در کلانشهر تبریز به دلیل اینکه مانند سایر کلانشهرهای ایران موقعیت مناسبی ندارد در گام اول نیازمند توجه ویژه متولیان امور شهری به اجرای راهبردهای تدافعی (کاهش ضعف‌ها و پرهیز از تهدیدها) است و در گام دوم نیز مستلزم پیاده‌سازی و تحقق راهبردهای رقابتی (احتراز از تهدیدها با بهره‌برداری از قوت‌ها) می‌باشد. نتایج پژوهش حاضر با پژوهش رهنما، مافی و اسدی (۱۳۸۹) به لحاظ لزوم توجه به راهبردهای تدافعی، پژوهش ارغان و بهروزی (۱۳۹۸) به لحاظ مدنظر قرار

دادن راهبردهای تدافعی و توجه ویژه به ارتقاء جایگاه شورا برای افزایش مشارکت عمومی شهروندان و پژوهش توکلی‌نیا، ایمانی جاجرمی و یداله‌نیا (۱۴۰۰) به لحاظ حائز اهمیت بودن راهبردهای رقابتی، همسو می‌باشد.

۵- نتیجه‌گیری

هدف این مقاله تحلیل و تعیین موقعیت حکمروایی شهری در دوران پسا کرونا در کلانشهر تبریز و ارائه راهبردهای کاربردی با تکیه بر نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها برای تحقق حکمروایی شهری در دوران پسا کرونا در کلانشهر تبریز می‌باشد. یافته‌ها نشان می‌دهد که اگرچه مسیر دستیابی به اهداف پژوهش با ضعف‌ها و تهدیدهای اساسی مواجه می‌باشد اما در این میان قوت‌ها و فرصت‌هایی را نیز در اختیار دارد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که کلانشهر تبریز در ارتباط با حکمروایی شهری در دوران پسا کرونا، از نظر عوامل درونی دچار ضعف می‌باشد (نمره نهایی = ۱/۶۹)، همچنین به لحاظ عوامل بیرونی نیز در وضعیت نامناسبی قرار دارد (نمره نهایی عوامل بیرونی = ۱/۱۳) و نتوانسته از فرصت‌ها بهره‌برداری کرده و از تهدیدها دوری نماید، بنابراین می‌توان اذعان نمود که تبریز عملکرد مطلوبی در برابر عوامل بیرونی از خود نشان نداده است. برای پاسخ به سوال اول پژوهش، ماتریس IE مورد بررسی قرار گرفت، نتایج این ماتریس نشان می‌دهد که حکمروایی شهری در دوران پسا کرونا در کلانشهر تبریز، موقعیت مناسبی ندارد چراکه راهبردهای تدافعی (WT) در اولویت اول قرار گرفته‌اند. در ادامه برای پاسخ به سوال دوم پژوهش، ماتریس QSPM بررسی شد، نتایج حاکی از آن است که از میان پنج راهبرد WT، اولویت با راهبرد «ارتقاء میزان آگاهی و ایجاد یک تفکر استراتژیک در میان شهروندان در خصوص مزایای رویکرد مشارکتی حکمروایی شهری در مهار و کنترل بحران‌هایی نظیر کرونا و بهبود شرایط در دوران پس از آن» می‌باشد و راهبردهای «تعدیل سطح مشکلات ناشی از عدم پذیرش اصل شمولیت مردم (عدم شناسایی نیازهای واقعی، عدم ارائه خدمات مناسب با نیاز و در نتیجه کمبود یا هدر رفت منابع، عدم مدیریت موثر بحران و غیره) و فرصت بخشی به آن‌ها از طریق تدوین و اجرای برنامه‌های مشارکتی»، «افزایش سطوح هم‌افزایی و همکاری میان تمامی سازمان‌های دخیل در امر مدیریت شهری با هدف استفاده حداکثری از منابع بالفعل موجود در راستای کنترل نسبی بحران‌هایی نظیر کرونا و بازبازی نسبی شرایط در دوران پس از آن»، «حفظ ثبات نسبی عملکرد و رویکرد مدیریت شهری به لحاظ مواردی نظیر عدالت‌محوری، آموزش‌محوری، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی و غیره به جای تکامل همه‌جانبه آن» و «اجرای برخی تصمیمات مرتبط با بهداشت عمومی شهروندان از سوی مدیریت شهری با تکیه بر امکانات درآمدزایی بالفعل» به ترتیب در اولویت‌های دوم تا پنجم قرار می‌گیرند، بنابراین پیشنهاد می‌شود برای تحقق هر یک از راهبردهای مذکور تدابیر لازم اتخاذ گردد.

کتابنامه

- ارغان، ع. و بهروزی، ح. (۱۳۹۸). بررسی جایگاه حکمروایی شایسته شهری جهت برنامه‌ریزی راهبردی مناسب با استفاده از مدل SOWT (مطالعه موردی: شهر قائم‌شهر). شبک، ۵(۶۶)، ۲۷-۴۰.
- استاد محمودنیا، ع. ر.، زیاری، ی.، و سرور، ر. (۱۴۰۰). تبیین نقش حکمروایی خوب بر تاب‌آوری شهری (مطالعه موردی: محله امیریه ناحیه ۲، منطقه ۱۱ تهران). *مطالعات جغرافیایی مناطق کوهستانی*، ۲(۳)، ۱۵۷-۱۴۱.
- اندستا، ف.، و روستایی، ش. (۱۴۰۰). ارزیابی عوامل مؤثر بر اجرای حکمروایی شهری مشارکتی (برنامه NBN) در منطقه ۲ کلانشهر تبریز. *جغرافیا و برنامه‌ریزی*، ۲۵(۷۶)، ۴۳-۵۵.
- پیری، ع. (۱۳۹۵). جایگاه حکمروایی مطلوب شهری در کاهش میزان جدایی‌گزینی فضایی (مطالعه موردی: کلانشهر تبریز). *جغرافیا و توسعه فضای شهری*، ۳(۱)، ۱۲۱-۱۳۲.
- توکلی‌نیا، ج.، ایمانی جاجرمی، ح.، و یدالنهیا، ح. (۱۴۰۰). تحلیل جایگاه حکمروایی خوب در عملکرد مدیریت شهری (مطالعه موردی: شهر بابل). *آمایش محیط*، ۵۳، ۱۰۸-۸۵.
- حسینی، ع.، رمضان‌پور، ح.، و آشوری، ح. (۱۳۹۹). تحلیل شاخص‌های حکمروایی شهری و تأثیر آن بر کیفیت مکان (مطالعه موردی: شهر آذر شهر). *پژوهش‌های جغرافیایی برنامه‌ریزی شهری*، ۸(۴)، ۸۱۳-۸۳۱.
- حسینی، ه. (۱۳۹۹). تدوین الگوی ساختاری تفسیری حکمرانی مطلوب شهری در زمان شیوع پاندمی کرونا. *اقتصاد و مدیریت شهری*، ۹(۳۴)، ۸۵-۹۹.
- حیدری، م. ت.، و همکاران. (۱۴۰۰). تبیین اثرات حکمروایی مطلوب شهری بر تاب‌آوری اجتماعی شهروندان در برابر اپیدمی کووید-۱۹ (مطالعه موردی: شهر تبریز). *شهر پایدار*، ۴(۴)، ۱۷-۳۳.
- خمجانی، ش.، و همکاران. (۱۴۰۱). تحلیل تطبیقی حکمروایی خوب شهری (مطالعه موردی: مناطق ۲ و ۱۰ شهر تهران). *جغرافیا*، ۲۰(۷۲)، ۷۹-۹۴.
- رحمتی دلیر، ث.، و ملک حسینی، ع. (۱۳۹۸). بررسی میزان انطباق‌پذیری مدیریت شهری ایران با اصول حکمروایی خوب شهری (مطالعه موردی: شهر کنگاور). *مطالعات هنر اسلامی*، ۳۳(۱۵)، ۱۶۴-۱۸۹.
- روستایی، ش.، پورمحمدی، م. ر.، و قنبری، ح. (۱۳۹۶). بررسی نقش ساختار حکمروایی خوب شهری در ایجاد شهرهای هوشمند (مطالعه موردی: شهرداری تبریز). *پژوهش و برنامه‌ریزی شهری*، ۳۱(۸)، ۱۴۶-۱۲۳.
- روشنایی، ح.، احمدیان، م. ع.، و خوارزمی، ا. ع. (۱۴۰۲). تحلیل مقایسه‌ای وضع موجود و مطلوب شاخص‌های حکمروایی خوب شهری در شهر جدید گلپه‌ار از دیدگاه شهروندان و مدیران. *جغرافیا و توسعه فضای شهری*، ۱۵، ۱۷-۱.
- رهنما، م. ح.، مافی، ع.، و اسدی، ر. (۱۳۸۹). تحلیل جایگاه حکمروایی خوب شهری در مشهد با الگوی SWOT. *جغرافیا و توسعه ناحیه‌ای*، ۱۵، ۲۲۴-۱۹۷.
- زیاری، ک. ا.، و کانونی، ر. (۱۴۰۰). تحلیل ساختاری تاب‌آوری اجتماعی در چارچوب حکمروایی شایسته شهری با رویکرد آینده‌پژوهی (مطالعه موردی: شهر اردبیل). *برنامه‌ریزی و آمایش فضا*، ۲۵(۳)، ۱-۳۳.
- سروش‌ان، غ. ر.، و همکاران. (۱۴۰۰). تبیین وضعیت شاخص‌های حکمروایی مطلوب شهری در شهر تهران. *جغرافیا*، ۷۰(۱۹)، ۱۳۵-۱۵۱.

- سروش، غ. ر.، و همکاران. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر حکمروایی شهری بر تاب‌آوری شهرها (مطالعه موردی: شهر تهران). پژوهش‌های کاربردی علوم جغرافیا، ۶۷(۲۲)، ۴۱۳-۴۳۷.
- شاهینی فر، م.، و چاره‌جو، ف. (۱۳۹۷). ارزیابی شاخص‌های موثر در تحقق حکمروایی خوب شهری در کلانشهرها (مطالعه موردی: شهر کرمانشاه). جغرافیا و توسعه فضای شهری، ۵(۲)، ۲۰۱-۲۱۹.
- علیزاده، ک.، و روشنایی، ح. (۱۳۹۶). نقش حکمروایی خوب در برندسازی شهری. جغرافیا و توسعه فضای شهری، ۴(۱)، ۱۱۵-۱۳۷.
- فیروزی، م. ع.، و همکاران. (۱۳۹۷). شناخت و ارزیابی تأثیر مؤلفه‌های حکمروایی شهری از منظر رویکرد مدیریت دانش مطالعه‌ای در کلانشهر تبریز. آمایش جغرافیایی فضا، ۳۷(۱۰)، ۷۳-۹۰.
- کاظمیان، غ. ر.، و همکاران. (۱۳۹۸). آسیب‌شناسی شکل‌گیری حکمروایی محلی در ایران با روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد ساخت‌گرا. جغرافیا و توسعه فضای شهری، ۶(۱)، ۶۳-۸۰.
- نیازی، ح.، و محمدزاده، ر. (۱۳۸۸). بررسی عوارض زیست‌محیطی و انسانی ترافیک درون‌شهری تبریز. جغرافیا و برنامه‌ریزی، ۱۵(۳۴)، ۱۹۱-۲۱۶.

- Du, Sh., & Tan, H. (2020). Location Is Back: The Influence of COVID-19 on Chinese Cities and Urban Governance. *Sustainability*, 3347(14), 1-13.
- He, J., & Zhang, Y. (2022). Urban epidemic governance: An event system analysis of the outbreak and control of COVID-19 in Wuhan China. *Urban Studies*, 8 (2), 1-23.
- Keil, R., & Ali, H. (2007). Governing the Sick City: Urban Governance in the Age of Emerging Infectious Disease. *Antipode*, 11(20), 1-28.
- McGuirk, P., & et al. (2020). Urban governance innovation and COVID-19. *Geographical Research*, 7(32), 1-8.
- Munyede, P., & Machengete, V.P. (2020). Rethinking citizen participation and local governance in post corona viruse pandemic era in Zimbabwe. *Multidisciplinary Research*, 2(2), 1-16.
- Onyishi, Ch. J., & et al. (2020). COVID-19 Pandemic and Informal Urban Governance in Africa: A Political Economy Perspective. *Asian and African Studies*, 21(4), 1-25.
- Sharifi, A., & Khavarian-Garmsir, A. R. (2020). The COVID-19 pandemic: Impacts on cities and major lessons for urban planning, design and management. *Science of the Total Environment*, 7(49), 1-14.