

مطالعات مدیریت راهبردی

شماره ۱۵ - پائیز ۱۳۹۲

صص ۳۷-۵۶

## تبیین راهبردهای رقابت‌پذیری شهر تهران

مسعود ربیعه\*، محسن خواجه‌ئی\*\*

### چکیده

امروزه یکی از مسائل مهم اقتصاد شهری، رقابت شدید میان شهرها در مقیاس جهانی است و تعداد زیادی از شهرها برای جلب سرمایه‌گذاری خارجی و توانمندتر شدن با یکدیگر به رقابت برخاسته‌اند. با لحاظ این مهم این مقاله به بررسی و تحلیل راهبردهای رقابت‌پذیری شهر تهران می‌پردازد. در این تحقیق و بر اساس یک رویکرد دو مرحله‌ای ابتدا وضعیت شهر تهران از نظر ۹ متغیر رقابت‌پذیری با سایر شهرهای در حال توسعه مورد مقایسه قرار می‌گیرد. این متغیرها شامل: متغیر رشد اقتصادی، تولید ناخالص داخلی، هزینه زندگی، کیفیت زندگی، زیرساخت اطلاعاتی و اقتصادی شهری، ریسک اقتصادی و امنیت شهری و کارایی محیط کسب‌وکار، کارایی محیط خدمات مالی و ارتباطات تجاری می‌باشند. در مرحله دوم تحقیق با استفاده از نتایج حاصل از بررسی متغیرهای ذکر شده در مرحله قبلی، راهبرد مناسب رقابتی به کمک ابزارهای ماتریس SWOT و SPACE برای شهر تهران ارائه می‌شود. جامعه آماری تحقیق شامل ۷۰ شهر در حال توسعه دنیا است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بهترین راهبرد رقابتی برای شهر تهران وضعیت تدافعی است.

کلیدواژه‌ها: شاخص رقابت‌پذیری شهری؛ ماتریس SWOT؛ ماتریس SPACE.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۶/۱۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۰۸/۱۱

\* استادیار، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

E-mail: M\_Rabieh@sbu.ac.ir

\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی.

## ۱. مقدمه

با ورود به هزاره سوم، شاهد رقابت فشرده‌تر شهرها در جهان به ویژه در بخش تجاری هستیم. شهرها با استفاده از امکانات و فرصت‌های موجود می‌کوشند تا سهم بیشتری در تجارت جهانی را به دست آورند که پیش زمینه این حضور در تجارت جهانی فراهم کردن بسترهای لازم اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی است. رقابت‌پذیری شهری را توانایی شهرها برای حفظ و بهبود استانداردهای زندگی شهروندان و افزایش توانایی اقتصادی گویند. شهرها از منظر رقابت‌پذیری جهانی از یکدیگر متمایز هستند. رتبه‌بندی عوامل رقابت‌پذیری جهانی در شناخت شکل‌گیری مبانی اقتصادی شهر و تبیین الگوهای کلی موفقیت یا شکست شهرها در بازار پر ازدحام جهانی، بسیار ارزشمند است. اهمیت شهرهای بزرگ در توسعه ملی و همچنین در توسعه جهانی بسیار مورد تأکید می‌باشد. ساویچ<sup>۱</sup> مدعی است که مراکز شهری همیشه در تولید ثروت ملی پیشرو بوده‌اند و اکنون بسیاری از شهرها جایگاه ویژه‌ای در عصر جهانی دارند [۵]. شهرهایی که در بازاریابی برای خود شکست می‌خورند به احتمال زیاد با خطر ورشکستگی و رکود مواجه می‌شوند. شهرها به عنوان کالاهایی ارزشمند مورد توجه قرار گرفته و بیش از هر محصول دیگری در تاریخ سرمایه‌داری برای آنها تبلیغات و بازاریابی شده است [۲].

دهه گذشته شاهد رقابت روزافزون سرمایه‌های در گردش میان شهرهای جهان بوده است. رقابت میان شهرها با رشد شرکت‌های چند ملیتی تشدید شده است همچنین مدیریت شهری در تلاش برای جذب سرمایه‌گذاری داخلی، نقش فزاینده‌ای در بازاریابی خود داشته‌اند، با پیدایش بخش‌های مختلف اقتصاد نوین جهانی همچون خدمات مالی، رقابت در جذب مؤسسات بین‌المللی جهت استقرار در شهرها و یا رقابت بر سر صحنه‌های جهانی مانند رخدادهای ورزشی و نمایشگاه‌های تجاری، اثرات و نتایج اقتصادی نویدبخشی را به بار می‌آورند. ورود سرمایه خارجی موجب شکوفایی و توسعه برخی مراکز شهری نقاط مختلف جهان مانند اوکلند، بوینوس آیرس، سئول و تورنتو شده است. رقابت‌پذیری شهری و سازوکار حاکم بر دخل و خرج کلان شهرها موضوعی است که طی سالیان اخیر به آن بیشتر از گذشته توجه شده است. ایجاد تحول در منابع درآمدی کلان شهرهای یک کشور اصلی‌ترین رسالت مدیران آینده شهرها خواهد بود. با افزایش جمعیت شهرها و روند رو به رشد شهرنشینی در جامعه، پرداختن به تمامی جوانب زندگی شهرنشینی اعم از امور اقتصادی، اجتماعی، فرهنگ، عمرانی و حتی سیاسی مورد توجه قرار گرفته است. تمام شهرهای اروپا در برنامه‌ریزی راهبردی و وضع قوانین، روش‌ها و تکنیک‌های بازاریابی را به کار می‌بندند. برای چندین دهه است که شهرها در سرتاسر جهان تکنیک‌های بازاریابی را به کار می‌برند و به‌طور فزاینده‌ای از فلسفه بازار یابی تطبیقی برای اهداف راهبردی و

1. Savitch

عملیاتی خود استفاده می‌کنند [۱۷]. در فرآیند برنامه‌ریزی و طراحی شهری دولت باید به همان اندازه که به عوامل فیزیکی و اقتصادی بها می‌دهد به عوامل اجتماعی و فرهنگی و به نقش افراد ذی‌نفع بها دهد. یکی از اصلی‌ترین موانع فراروی مدیریت شهری، به خصوص در شهرها، چند بخشی بودن مدیریت شهری در عرصه سیاست‌گذاری، تصمیم‌سازی، برنامه‌ریزی، هدایت و نظارت است. شهر سیستمی "پویا" است که عملکرد ساختارهای آن، پیوسته با هم تعامل دارند؛ برای تنظیم این روابط و پایداری سیستم، هماهنگی و یکپارچگی در مدیریت آن ضروری است. سؤال اصلی تحقیق این است که: وضعیت فعلی شهر تهران در مقایسه با ۷۰ شهر در حال توسعه، چه نقاط قوت و فرصتی را نشان می‌دهد و چه نقاط ضعف و تهدیدی را برملا می‌سازد که بتواند ما را در تدوین راهبردهای آینده مدیریت شهری یاری‌رسان باشد؟ هدف اصلی این پژوهش شناخت توانمندی‌های فعلی شهر تهران از لحاظ شاخص رقابت‌پذیری است. همچنین این تحقیق می‌تواند راهنمایی برای مدیران شهری جهت برنامه‌ریزی‌های بلند و کوتاه‌مدت بوده و همچنین راهنمایی برای مؤسسات بزرگ مالی و سرمایه‌گذاران برای حضور در بازارهای جدید باشد. در بخش‌های باقیمانده مقاله نخست پیشینه تحقیق مورد بررسی قرار گرفته و در ادامه روش تحقیق، تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق ارائه می‌شود. بخش پایانی مقاله هم شامل بحث و نتیجه‌گیری است.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

رقابت‌پذیری شهری را "توانایی یک شهر برای خلق ثروت به بهترین روش در مقایسه با سایر شهرهای دنیا" گویند [۲۸]. همچنین رقابت‌پذیری شهری را توانایی اقتصاد شهری در رشد مستمر و یا حفظ استاندارد زندگی می‌دانند [۳۰]. تعدادی از مؤسسات بزرگ همچون مرسر<sup>۱</sup>، مسترکارت<sup>۲</sup>، پروژه رقابت‌پذیری شهرهای دنیا<sup>۳</sup> با داشتن دفاتر متعدد در شهرهای مختلف دنیا مستقیماً اقدام به رتبه‌بندی شهرهای جهان بر اساس شاخص‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی نموده‌اند. مؤسسه مرسر دارای بیش از ۱۵۰۰۰ پرسنل است که در ۴۱ کشور و بیش از ۱۹۰ شهر جهان مستقر هستند و با معیارهای کارشناسی مصوب مؤسسه، اوضاع و شرایط شهرهای مختلف را از نزدیک مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌دهند. بر پایه گزارش پروژه رقابت‌پذیری شهرهای دنیا که شامل لیست ۵۰۰ شهر برتر دنیا از لحاظ شاخص رقابت‌پذیری است، شهر نیویورک با کسب بیشترین امتیاز در رتبه اول قرار دارد. در این گزارش لندن و توکیو

1. Mercer
2. Master Card
3. Global Urban Competitiveness project

در رتبه دوم و سوم و شهر تهران در رتبه ۳۳۲ قرار گرفته است [۳۰]. اندرو داف<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) بیان می‌کند که شهرها گردانندگان اصلی اقتصاد بوده، شهرهای بزرگ نقشی اساسی در منافع ملی دارند، خلاقیت نقش مهمی در رقابت‌پذیری شهرها دارد. او همچنین در مطالعاتش در زمینه رقابت‌پذیری بر شاخص کیفیت زندگی و نوآوری و کارآفرینی و نیروی کار جوان تأکید ورزید [۱۳]. مرکز صنعت و تجارت لندن (۲۰۰۸)<sup>۲</sup> توانایی شهرها در جذب سرمایه‌گذاری، ثبات اقتصادی، تسهیل در کسب‌وکار و محیط قانونی را متغیر رقابت‌پذیری شهرها می‌داند [۲۶]. در بررسی شاخص‌های رقابت‌پذیری شهرها مطالعاتی در هند صورت گرفت که عوامل رقابت‌پذیری شهرها را در حوزه‌های سرمایه‌انسانی، هزینه‌ها، زیرساخت و محیط اجتماعی و عوامل کسب‌وکار و ریسک تقسیم‌بندی کرده است [۲۴، ۲۵].

برنامه راهبردی سیدنی بر پایه صنایع رقابت‌پذیر جهانی بنا شده است. وجود تنوع شغلی و نیروی کار مهارت دیده و زیرساخت‌های اجتماعی و اقتصادی و سازگاری شهری از عوامل رقابت‌پذیری این شهر در مقیاس جهانی است. سیدنی ۹ درصد تولید ناخالص داخلی استرالیا را دارد [۳۲].

لین بگ<sup>۳</sup> در مطالعه خود بر روی عوامل رقابت‌پذیری شهرها مدلی با متغیرهای کیفیت زندگی، بهره‌وری، نرخ اشتغال، ظرفیت برای یادگیری و نوآوری، محیط تجاری، روندهای از بالا به پایین بخشی و تأثیرهای بزرگ را مطرح کرد [۱۱].

مولر و ویستر در واشنگتن برای مدل رقابت‌پذیری شهرها چهار متغیر استعدادهای منطقه‌ای، ساختار اقتصادی، منابع انسانی و محیط اجتماعی و سازمانی را مدنظر قرار داده‌اند. مولر و ویستر در تجزیه و تحلیل‌های مدل خود از ماتریس SWOT استفاده کردند [۲۷].

طبق گزارش اخیر مرکز نظارت بر شهرهای اروپا بارسلون چهارمین و آمستردام ششمین شهر جذاب برای تجارت هستند. بارسلون با اصلاحات انجام داده و برنامه‌ریزی توسعه فرهنگی و اقتصادی و راهبردی و بازاریابی شهری توانسته است موقعیت خود را به عنوان یک شهر پویا ارتقا دهد. برنامه بارسلون شامل دو بخش است که در بخش نخست و تا سال ۲۰۰۰ با برگزاری المپیک ۱۹۹۲ توانستند موقعیت ممتازی را به دست آورند ولی مدل جدید این شهر در سال ۲۰۰۳ ترسیم شد. که ۳ بعد کلی را شامل فرهنگ همزیستی خوب و همکاری و همبستگی اجتماعی و توسعه مدل اقتصادی بر اساس معیارهای واقعی و اشتغال و مدل منطقه‌ای و قابلیت تحرک را شامل می‌شود [۱۲].

---

1. Andrew Duff  
2. London Chamber of Commerce and Indus  
3. Lain Begg

طبق برنامه اقتصادی شهر زوریخ پر اهمیت‌ترین بخش، بخش بیمه و بانکداری است. از لحاظ زیرساخت‌ها که توسط دولت صورت می‌گیرد، سوئیس پس از آمریکا در رتبه دوم است، همچنین از لحاظ کیفیت زندگی در رتبه اول شهرهای دنیا است و زوریخ از لحاظ شاخص قدرت خرید در رتبه اول دنیا قرار دارد، از لحاظ شاخص تحقیق و توسعه که توسط دولت صورت می‌گیرد سوئیس پس از سوئد در رتبه دوم است [۲۹].

مرکز مطالعات رقابت‌پذیری اقتصادی شهر تورنتو عوامل منابع انسانی، تکنولوژی، سرمایه مالی، زیر ساخت فیزیکی، محیط تجاری و کیفیت زندگی را به عنوان عوامل رقابت‌پذیری معرفی و مبنای کار خود قرار داده است [۱۴].

یانگ کیانگ<sup>۱</sup> از دانشگاه اقتصاد و مالی تگزاس ضمن مرور ادبیات رقابت‌پذیری شهرها بیان نمود که مفهوم رقابت‌پذیری پیچیده است و نمی‌توان به سادگی آن را تعریف نمود و ابعاد آن را مشخص کرد اما وی بیان کرد که عملکرد اقتصادی، استانداردهای زندگی، کارایی محیط تجاری، کارایی مدیریت شهری و زیرساخت از جمله عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری شهری هستند [۲۸].

**تجزیه و تحلیل ماتریس SWOT.** تجزیه و تحلیل ماتریس SWOT فرآیندی است که با تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان و ترسیم وضع موجود، تدوین راهبردهای آینده را مدنظر قرار می‌دهد [۲۰]. در این بخش با استفاده از ماتریس SWOT و مقایسه نقاط قوت با فرصت‌های محیطی، نقاط قوت با تهدیدهای محیطی، نقاط ضعف با تهدیدها و فرصت‌های محیطی، چهار گروه از راهبردهای محتمل یا کاندید، شامل راهبردهای تهاجمی (SO)، راهبردهای محافظه‌کارانه (WO) راهبردهای رقابتی (ST) و راهبردهای تدافعی (WT) استخراج و تحلیل می‌گردد. روش تجزیه و تحلیل SWOT، مدل تحلیلی مختصر و مفیدی است که به شکلی نظام‌یافته هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی کرده و راهبردهای متناسب با موقعیت فعلی را منعکس می‌سازد. این راهبردها در مرحله بعد از طریق ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی (SPACE) مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت راهبردهای منتخب از بین آنها مشخص شده‌اند. اجزای ماتریس SWOT به شرح زیر است:

تهدیدها: یک تهدید به عنوان یک رویداد نادرست یا نیرویی در محیط خارجی که منجر به صدماتی در راهبرد سازمان‌ها می‌شود [۲۱].

فرصت‌ها: فرصت‌ها به عنوان یک مجموعه از شرایط مناسب برای رسیدن به اهداف در زمان درست می‌باشد [۲۷].

1. Li Yongqian

نقاط قوت: قدرت درونی یک سازمان را که دربردارنده قدرت رقابتی‌اش با دیگر رقبا است نشان می‌دهد [۲۳]. نقاط قوت سازمانی، به عنوان مهارت‌ها و توانایی‌های یک سازمان در جهت تدوین راهبردها می‌باشد [۱۰].

نقاط ضعف: نقاط ضعف بخشی است که تأثیر منفی بر روی ارزش محصول و خدمات در ارتباط با مصرف‌کنندگان یا محیط رقابتی را نشان می‌دهد [۷].

**راهبردهای ماتریس SWOT.** راهبردهای ماتریس SWOT به شرح زیر است:

**راهبردهای SO:** راهبردهایی که با توجه به فرصت‌های محیطی و نقاط قوت عوامل داخلی تدوین و انتخاب می‌شوند. هدف اصلی از این راهبردها استفاده بهینه از فرصت‌های محیطی در جهت تقویت نقاط قوت داخلی می‌باشد.

**راهبردهای WO:** راهبردهایی که با توجه به فرصت‌های محیطی و نقاط ضعف داخلی تدوین می‌شوند. هدف اصلی از این دسته از راهبردها بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی برای جبران ضعف‌های داخلی می‌باشد.

**راهبردهای ST:** راهبردهایی که با توجه به تهدیدات محیطی و نقاط قوت داخلی تدوین می‌شوند. هدف از این دسته از راهبردها کاهش اثرات نامناسب تهدیدات محیطی با استفاده مناسب از نقاط قوت داخلی می‌باشد. (اصطلاحاً به این راهبردها، راهبردهای تبدیل تهدید به فرصت هم می‌گویند که فراوان استعمال می‌گردد).

**راهبردهای WT:** راهبردهایی هستند که با توجه به تهدیدات محیطی و نقاط ضعف داخلی تدوین می‌شوند. هدف اصلی از این دسته از راهبردها کاهش نقاط ضعف داخلی و در امان ماندن از اثرات سوء تهدیدات محیطی می‌باشد. این دسته از راهبردها، از نوع تدافعی می‌باشد [۷].

**ماتریس SPACE.** این ماتریس در مرحله دوم تحقیق یعنی مرحله مقایسه عوامل اهمیت زیادی دارد. این ماتریس دارای چهار خانه شامل راهبردهای تهاجمی، محافظه‌کارانه، تدافعی و رقابتی است. این ماتریس نشان‌دهنده دو بعد داخلی توان مالی و مزیت رقابتی و دو بعد خارجی ثبات محیط و توان صنعتی است. عوامل تعیین‌کننده شامل: قدرت اقتصادی و مالی، رقابتی، فنی و ثبات محیط می‌باشد [۵].

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر بر مبنای هدف، یک تحقیق کاربردی محسوب می‌شود و بر مبنای روش انجام تحقیق از نوع مروری - تحلیلی بوده که برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به پیشینه و مبانی

نظری و همچنین آمار و ارقام آن از منابع کتابخانه‌ای شامل: کتاب‌ها، مجلات، پایان‌نامه‌ها، طرح‌های تحقیقاتی، مقالات فارسی و انگلیسی، روزنامه‌ها، سالنامه و گزارشات آماری نیز استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق شامل تمامی شهرهای در حال توسعه است که چون دسترسی به اطلاعات تمامی این شهرها میسر نبود، یک نمونه ۷۰ تایی از شهرهای در حال توسعه انتخاب شد (داده‌های مربوط به ۱۰ شهر در ضمیمه آورده شده است). به این دلیل که شهر تهران جزو شهرهای در حال توسعه دنیا می‌باشد، مقایسه وضعیت فعلی شهر تهران با شهرهای هم‌تراز خود، می‌تواند تحلیلی منطقی باشد. بازه زمانی تحقیق سال ۲۰۱۱-۲۰۱۰ می‌باشد. برای جمع‌آوری داده‌ها از داده‌های موجود در وب سایت‌های مؤسسات مرسر<sup>۱</sup>، مستر کارت<sup>۲</sup>، اسکریب<sup>۳</sup> و پروژه رقابت‌پذیری شهری<sup>۴</sup> استفاده شده است. این تحقیق دارای دو بخش کلی است که در بخش نخست ۹ متغیر با استفاده از آزمون پارامتریک T آزمون شده است و در بخش دوم برای انتخاب راهبرد مناسب برای شهر تهران از تجزیه و تحلیل ماتریس SWOT و SPACE استفاده شده است.

جدول ۱. نقشه راه تحقیق

ردیف	شرح مرحله
۱	بررسی مبانی نظری، پیشینه تحقیق، روش تحقیق
۲	انتخاب متغیرهای تحقیق، سؤال تحقیق و بیان فرضیه‌ها
۳	تحلیل‌ها در دو بخش کلی ارائه می‌شود، در مرحله اول بر اساس ۹ متغیر به مقایسه شهر تهران با ۷۰ شهر در حال توسعه از لحاظ شاخص رقابت‌پذیری می‌پردازیم. در این مرحله فرضیه‌های تحقیق مورد آزمون قرار می‌گیرد.
۴	در مرحله دوم با استفاده از خروجی نتایج مرحله اول، ماتریس SWOT تکمیل می‌گردد. در ادامه برای انتخاب راهبرد مناسب رقابتی با استفاده از داده‌های مرحله اول، ماتریس SPACE ترسیم و وضعیت رقابتی شهر تهران مشخص می‌گردد. در آخر پیشنهاداتی با توجه به نتایج مرحله اول و دوم بیان می‌گردد.

**متغیرهای تحقیق.** در این تحقیق از ۹ متغیر رشد اقتصادی، تولید ناخالص داخلی، هزینه زندگی، کیفیت زندگی، زیرساخت اطلاعاتی و اقتصادی شهری، ریسک اقتصادی و امنیت شهری و کارایی محیط کسب و کار، کارایی محیط خدمات مالی و ارتباطات تجاری استفاده شده است که در جدول ذیل افراد یا سازمان‌های محقق در حوزه رقابت‌پذیری شهری که از این متغیرها در تحقیقاتشان استفاده کرده‌اند نام برده شده است.

1. Mercer
2. Mastercard
3. Scribd
4. Global Urban Competitiveness project

جدول ۲. منابع متغیرهای مورد استفاده در تحقیق

ردیف	متغیر	محقق (سال تحقیق)
۱	رشد اقتصادی	مولر و وبستر (۲۰۰۰)، بونتجه و همکاران (۲۰۰۷).
۲	تولید ناخالص داخلی	مولر و وبستر (۲۰۰۰)، بونتجه و همکاران (۲۰۰۷).
۳	هزینه زندگی	شارما و آبیشک (۲۰۰۶)، سینکین و جولیتا (۲۰۰۷).
۴	کیفیت زندگی	اندرو داف (۲۰۰۹)، لین بگ (۱۹۹۸)، مرکز برنامه توسعه اقتصادی شهر زوریخ (۲۰۱۱) اگان و تد (۲۰۰۰).
۵	زیرساخت اطلاعاتی و اقتصادی شهری	شارما و آبیشک (۲۰۰۶)، سینکین و جولیتا (۲۰۰۷)، برنامه استراتژیک شهر سیدنی (۲۰۱۱)، اگان و تد (۲۰۰۰).
۶	ریسک اقتصادی و امنیت شهری	شارما و آبیشک (۲۰۰۶)، سینکین و جولیتا (۲۰۰۷).
۷	کارایی محیط کسب و کار	مرکز صنعت و تجارت لندن (۲۰۰۸).
۸	کارایی محیط خدمات مالی	مسترکارت (۲۰۰۸).
۹	ارتباطات تجاری	مسترکارت (۲۰۰۸).

این تحقیق به دنبال بیان عوامل مؤثر بر رقابت پذیری شهری یا بیان رابطه میان متغیرها نیست بلکه با استفاده از ۹ متغیر ارائه شده به توصیف نقاط قوت و ضعف شهر تهران در مقایسه با شهرهای در حال توسعه می پردازد و سپس بر اساس این نقاط قوت و ضعف راهبردهای مناسب را پیشنهاد می کند.

**سؤال تحقیق.** سؤال اصلی تحقیق این است که: وضعیت فعلی شهر تهران در مقایسه با ۷۰ شهر در حال توسعه، چه نقاط قوت و فرصتهایی را به ما نشان می دهد و چه نقاط ضعف و تهدیدی را برملا می سازد تا بتواند ما را در تدوین راهبردهای آینده مدیریت شهری یاری رساند؟

**فرضیه های تحقیق.** با توجه به ۹ متغیر شاخص رقابت پذیری، ۹ فرضیه تعریف شده است که در جدول شماره ۳ بیان شده است. در این بخش، برای بیان فرضیه ها از شاخص شهر تهران استفاده شده است و همچنین از نماد  $\mu_1$  برای بیان میانگین شهرهای در حال توسعه برای هر متغیر استفاده شده است. از خروجی این آزمون برای تعیین نقاط قوت و ضعف شهر تهران در مقایسه با ۷۰ شهر در حال توسعه دنیا استفاده می شود. اگر فرضیه رد شود آن متغیر به عنوان نقطه قوت و اگر فرضیه تأیید شود به عنوان نقطه ضعف برای شهر تهران جهت تکمیل ماتریس SWOT استفاده می شود. برای آزمون آماری فرضیه ها از نرم افزار SPSS و آزمون پارامتریک T استفاده شده است [۱].



جدول ۳. فرضیه‌های تحقیق

شماره فرضیه	شرح	فرضیه آماری
۱	میانگین تولید ناخالص داخلی شهرهای در حال توسعه بزرگتر از شاخص تولید ناخالص داخلی شهر تهران است.	$H_0: \mu_1 \geq 127$ $H_1: \mu_1 < 127$
۲	میانگین رشد اقتصادی شهرهای در حال توسعه بزرگتر از شاخص رشد اقتصادی شهر تهران است.	$H_0: \mu_1 \geq 33$ $H_1: \mu_1 < 33$
۳	میانگین هزینه زندگی شهرهای در حال توسعه بزرگتر از شاخص هزینه زندگی شهر تهران است.	$H_0: \mu_1 \geq 82$ $H_1: \mu_1 < 82$
۴	میانگین کیفیت زندگی شهرهای در حال توسعه بزرگتر از شاخص کیفیت زندگی شهر تهران است.	$H_0: \mu_1 \geq 48$ $H_1: \mu_1 < 48$
۵	میانگین شاخص زیرساخت شهرهای در حال توسعه بزرگتر از میانگین شاخص زیرساخت شهر تهران است.	$H_0: \mu_1 \geq 30$ $H_1: \mu_1 < 30$
۶	میانگین شاخص ریسک شهرهای در حال توسعه بزرگتر از شاخص ریسک شهر تهران است.	$H_0: \mu_1 \geq 40$ $H_1: \mu_1 < 40$
۷	میانگین کارایی محیط کسب و کار شهرهای در حال توسعه بزرگتر از شاخص کارایی محیط کسب و کار شهر تهران است.	$H_0: \mu_1 \geq 54$ $H_1: \mu_1 < 54$
۸	میانگین کارایی محیط خدمات مالی شهرهای در حال توسعه بزرگتر از شاخص کارایی محیط خدمات مالی شهر تهران است.	$H_0: \mu_1 \geq 22$ $H_1: \mu_1 < 22$
۹	میانگین ارتباطات تجاری شهرهای در حال توسعه بزرگتر از شاخص ارتباطات تجاری شهر تهران است.	$H_0: \mu_1 \geq 22$ $H_1: \mu_1 < 22$

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

مرحله یک تحقیق، ۹ فرضیه متناسب با ۹ متغیر تحقیق مطرح شده است. که به تفصیل مورد بحث قرار گرفته و آزمون شده است. در این مرحله با توجه به اینکه میانگین داده‌های مربوط به هر فرضیه موجود و از طریق این میانگین می‌توان به خوبی فرضیه‌های تحقیق را آزمون کرد، لذا از آزمون تی استیودنت برای تأیید یا رد فرضیه‌ها استفاده شده است. خروجی نتایج نشان می‌دهد که شهر تهران در مقایسه با ۷۰ شهر در حال توسعه دنیا نقاط قوت یا ضعف داشته است. در مورد متغیرهای (شاخص‌های) تولید ناخالص داخلی و هزینه‌های زندگی شهر تهران در مقایسه با ۷۰ شهر نقطه قوت داشته ولی سایر متغیرها نشان می‌دهد که شهر تهران در مقایسه با شهرهای در حال توسعه دارای نقطه ضعف است.

جدول ۴. نتایج آزمون تی استیودنت برای ۹ فرضیه مرحله اول تحقیق

متغیر	تعداد نمونه	درجه آزادی	آماره آزمون	سطح معناداری	سطح خطا	تایید/رد فرضیه آماری	نتیجه گیری
تولید ناخالص داخلی	۷۰	۶۹	-۳/۲۹۵	۰/۹۹۹	۰/۰۵	رد $H_0$	نقطه قوت $(S_1, O_4, O_2)$
رشد اقتصادی	۷۰	۶۹	۴/۸۸۱	۰/۰۰۰	۰/۰۵	تایید $H_0$	نقطه ضعف $(T_1, T_2)$
هزینه زندگی	۶۵	۶۴	-۳/۱۹۱	۰/۹۹۹	۰/۰۵	رد $H_0$	نقطه قوت $(O_1)$
کیفیت زندگی	۷۰	۶۹	۱۲/۱۲۵	۰/۰۰۰	۰/۰۵	تایید $H_0$	نقطه ضعف $(W_1)$
زیرساخت	۷۰	۶۹	۳/۲۲۱	۰/۰۰۲	۰/۰۵	تایید $H_0$	نقطه ضعف $(T_3, W_8)$
ریسک	۷۰	۶۹	۱۵/۸۰۳	۰/۰۰۰	۰/۰۵	تایید $H_0$	نقطه ضعف $(W_4)$
کارایی محیط کسب و کار	۷۰	۶۹	۷/۴۴۴	۰/۰۰۰	۰/۰۵	تایید $H_0$	نقطه ضعف $(W_2, W_7)$
کارایی محیط خدمات مالی	۷۰	۶۹	۶/۸۳۴	۰/۰۰۰	۰/۰۵	تایید $H_0$	نقطه ضعف $(T_4)$
ارتباطات تجاری	۷۰	۶۹	۳/۳۱۷	۰/۰۰۱	۰/۰۵	تایید $H_0$	نقطه ضعف $(W_5)$

طبق جدول شماره ۳ فرضیه ۱ و ۳ رد و سایر فرضیه‌ها تأیید می‌گردد. ستون آخر جدول فوق نتایج هر فرضیه را مشخص می‌سازد، بدین صورت که فرضیات ۱ و ۳ که رد شده‌اند به عنوان نقطه قوت و سایر فرضیه‌ها که تأیید شده‌اند به عنوان نقطه ضعف شهر تهران در مقابل سایر شهرهای در حال توسعه در نظر گرفته شده است. متناسب با نتایج هر فرضیه نقاط قوت و ضعف استخراج و از این نتایج به عنوان ورودی اطلاعات مرحله ۲ تحقیق استفاده می‌شود.

**مرحله ۲ تحقیق.** متناسب با نتایج هر فرضیه ۱ یا چند نقطه قوت یا ضعف بیان شده است که در جدول شماره ۵ به عنوان ورودی اطلاعات مرحله ۲ تحقیق استفاده شده است.

**تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی شهر تهران با استفاده از ماتریس SWOT.** پس از جمع‌آوری اطلاعات و پیش‌بینی‌های مراکز آماری راجع به شاخص‌های شهر تهران، مقایسه آن با شهرهای بزرگ دنیا مانند نیویورک، دوی، لندن صورت گرفته است. ماتریس زیر چارچوبی کلی برای مدیران شهری است، برای هر مرحله پیشنهادهایی مبتنی بر توانایی‌ها و ظرفیت‌های تهران و نقاط ضعف و قدرت و تهدیدها و فرصت‌های محیطی این شهر صورت گرفته است.

**ماتریس SWOT برای تجزیه و تحلیل شاخص‌های رقابت‌پذیری شهر تهران.** با بسط خروجی نتایج ۹ فرضیه مرحله ۱ تحقیق در تعیین نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها ماتریس SWOT استفاده می‌کنیم. همچنین از مطالعات کتابخانه‌ای نیز در تکمیل ماتریس استفاده شده است.

جدول شماره ۵. ماتریس SWOT

W نقاط ضعف -	S نقاط قوت -
<p>۱. پایین بودن شاخص کیفیت زندگی در شهر تهران</p> <p>۲. عدم تسهیلات لازم در بخش کسب و کار</p> <p>۳. سیستم حمل و نقل ناکارآمد [۳].</p> <p>۴. ریسک سرمایه گذاری بالا</p> <p>۵. ارتباطات تجاری کم</p> <p>۶. نرخ تورم بالا در شهر تهران به نسبت سایر شهرهای در حال توسعه [۳۸].</p> <p>۷. موازی کاری و کند بودن سیستم اداری</p> <p>۸. سرمایه گذاری کم در حوزه دولت الکترونیک در شهر تهران</p>	<p>۱. تولید ناخالص داخلی بالا</p> <p>۲. منابع طبیعی و تاریخی شهر تهران [۳۳].</p>
WO راهبرد	SO راهبرد
<p>۱. حمایت از کارآفرینان فردی و سازمانی (<math>W_2, O_3</math>)</p> <p>۲. حمایت از NGO های مرتبط با سازماندهی افراد بی سرپناه (<math>W_1, O_4</math>)</p> <p>۳. افزایش تعداد دفاتر دولت الکترونیک و بهبود خدمات رسانی توسط وب سایت های مرتبط (<math>W_7, W_8, O_2</math>)</p> <p>۴. نوسازی یافت های فرسوده و اجرای سیاست های تشویقی بهسازی با مشارکت مردم (<math>W_1, O_4</math>)</p>	<p>۱. ایجاد بورس نفت گاز و کالا (<math>O_2, S_1</math>)</p> <p>۲. ایجاد یک مرکز مالی</p> <p>۳. نیروی انسانی توانمند</p> <p>۴. درآمد سرانه بالای شهر تهران به نسبت سایر شهرهای در حال توسعه</p>
WT راهبرد	ST راهبرد
<p>۱. ایجاد قوانینی که کمک به حضور شرکت های بین المللی در تهران می کند (<math>W_2, W_4, T_2, T_1</math>)</p> <p>۲. برنامه ریزی برای کاهش رشد جمعیت (<math>W_1, T_5</math>)</p> <p>۳. ایجاد وب سایتی برای معرفی شهر تهران برای جذب گردشگران (<math>W_5, T_2</math>)</p> <p>۴. افزایش تعداد فرودگاه های بین المللی، پایانه های مسافربری، ناوگان حمل و نقل درون شهری و افزایش بزرگراهها (<math>W_3, T_3, T_4</math>)</p>	<p>۱. افزایش تعداد هتل های ۵ ستاره، بیمارستان ها و دانشگاه ها (<math>S_1, T_3</math>)</p> <p>۲. ایجادو حفظ پارک های جنگلی (<math>S_2, T_2</math>)</p>
O فرصت ها -	T تهدیدها -
<p>۱. بالا بودن هزینه های زندگی در شهرهای در حال توسعه نسبت به شهر تهران</p> <p>۲. ایجاد یک مرکز مالی</p> <p>۳. نیروی انسانی توانمند</p> <p>۴. درآمد سرانه بالای شهر تهران به نسبت سایر شهرهای در حال توسعه</p>	<p>۱. بالا بودن رشد اقتصادی شهرهای در حال توسعه نسبت به شهر تهران</p> <p>۲. کاهش درآمد های آتی</p> <p>۳. زیرساخت بهتر شهرهای در حال توسعه از نظر تعداد هتل ها</p> <p>۴. بیمارستان ها و دانشگاه ها</p> <p>۵. ایجاد مراکز مالی بزرگ در شهرهای در حال توسعه</p> <p>۶. افزایش جمعیت شهر تهران [۳۷].</p>

ارزیابی موقعیت شهر تهران و تعیین راهبرد مناسب (SPACE). این مرحله به ارزیابی موقعیت شهر تهران در محیط شهرهای در حال توسعه و تعیین راهبرد مناسب می‌پردازد. نهایتاً راهبردهای منتخب از میان راهبردهای کاندید و محتمل با استناد به یافته‌های ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی (SPACE) انتخاب می‌شود. بر این اساس، ماتریس مورد نظر دارای چهار بخش تهاجمی، محافظه‌کارانه، تدافعی و رقابتی خواهد بود. این ماتریس نشان‌دهنده دو بعد داخلی توان مالی و مزیت رقابتی و دو بعد خارجی ثبات محیط و توان صنعتی است. عوامل تعیین‌کننده شامل: قدرت اقتصادی و مالی، رقابتی، فنی و ثبات محیط می‌باشد. با توجه به عوامل مورد بررسی این تحقیق و تحلیل حاصل از انجام آن، برای هر یک از ابعادی که بر روی محورهای ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی در نظر گرفته می‌شوند از متغیرهای مورد بررسی تحقیق استفاده کردیم. جدول زیر برای ارزیابی شاخص توان مالی (FS)<sup>۱</sup>، مزیت رقابتی (CA)<sup>۲</sup>، قدرت صنعتی (IS)<sup>۳</sup> و ثبات محیط (ES)<sup>۴</sup> شهر تهران استفاده شده است.

جدول ۶. ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی شهر تهران

نمره	توان مالی FS (۱ برای بدترین حالت و ۶ برای بهترین حالت)
۴/۶۴	شاخص تولید ناخالص داخلی
۳/۴۴	شاخص هزینه های زندگی
۲/۸۸	شاخص رشد اقتصادی
۳/۶۵	میانگین
	توان صنعتی IS (۱ برای بدترین حالت و ۶ برای بهترین حالت)
۲/۴	شاخص زیر ساختار
۲/۴	میانگین
	ثبات محیط ES (۱- برای بهترین حالت و ۶- برای بدترین حالت)
-۵/۲۸	شاخص ریسک اقتصادی و امنیت
-۴/۸	شاخص کارایی محیط کسب و کار
-۴/۵۶	شاخص کارایی محیط خدمات مالی
-۳/۴۴	شاخص ارتباطات تجاری
-۴/۳۴	میانگین
	مزیت رقابتی CA (۱- برای بهترین حالت و ۶- برای بدترین حالت)
-۵/۲	شاخص کیفیت زندگی
-۵/۲	میانگین

1. Financial Strength
2. Competitive Advantage
3. Industry Strength
4. Environmental Stability

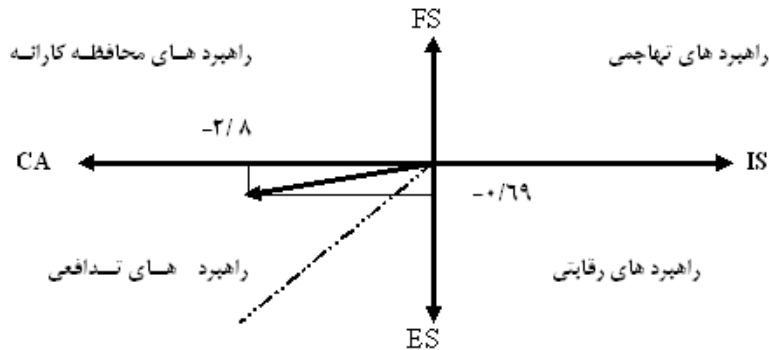
امتیازات مربوط به هر یک از عوامل و شاخص‌ها. پس از ارزیابی هر یک از عوامل فوق در مقایسه با سایر شهرهای در حال توسعه دنیا، ارزش هر شاخص به صورت کمی محاسبه شده است. لازم به ذکر است که شاخص‌های FS و IS نمراتی از ۱+ (بدترین) تا ۶+ (بهترین) و به متغیرهای شاخص‌های ES و CA نمراتی از ۱- (بهترین) تا ۶- (بدترین) تخصیص داده شده است. ارزش در نظر گرفته شده برای هر شاخص بر اساس رتبه‌بندی شاخص‌های مورد نظر توسط مؤسسه‌های مرسر و مسترکارت انجام شده است، بدین صورت که به بهترین شهر در شاخص مورد نظر نمره ۶+ در دو بعد FS و IS و نمره ۱- به بهترین شهر در دو بعد ES و CA در نظر گرفته شده است. نمره شهر تهران نیز براساس شاخص شهر تهران در مقایسه با بهترین و بدترین شهر در هر شاخص و از طریق نسبت گیری بدست آمده است، که نتیجه آن در جدول ۶ آمده است [۷].

**تعیین موقعیت شهر تهران در محیط شهرهای در حال توسعه دنیا بر اساس ۹ متغیر مورد تحلیل.** نمای راهبردی حاصل از تجزیه و تحلیل ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی براساس محاسبات انجام شده به شرح زیر می‌باشد: محورهای ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی نشان دهنده دو بعد درونی و بیرونی شهر تهران در مقایسه با رقبا است. توان مالی (FS) و مزیت رقابتی (CA) از جمله شاخص‌های اصلی عوامل داخلی شهر تهران بوده و دو متغیر ثبات محیط (ES) و توان صنعت (IS) نیز از جمله شاخص‌های اصلی عوامل خارجی هستند. لازم به ذکر است که برای تعیین وضعیت کلی شهر تهران عوامل فوق از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند. از آنجا که بر اساس اطلاعات موجود، بردار شکل ۱ در گوشه سمت چپ و پایین نمودار قرار گرفته، می‌توان نتیجه گرفت که بهترین راهبرد برای شهر تهران، راهبرد تدافعی است. در این بخش تعریف دو متغیر X و Y به شرح زیر ارائه شده است:

متغیر X: نمره‌های موجود بر روی محور Xها شامل جمع عددی نمره‌های متغیر مزیت رقابتی و توان صنعتی می‌باشد و همچنین متغیر Y شامل نمره‌های موجود بر روی محور Yها است که در بردارنده جمع عددی متغیرهای ثبات محیط و توان مالی می‌باشد.

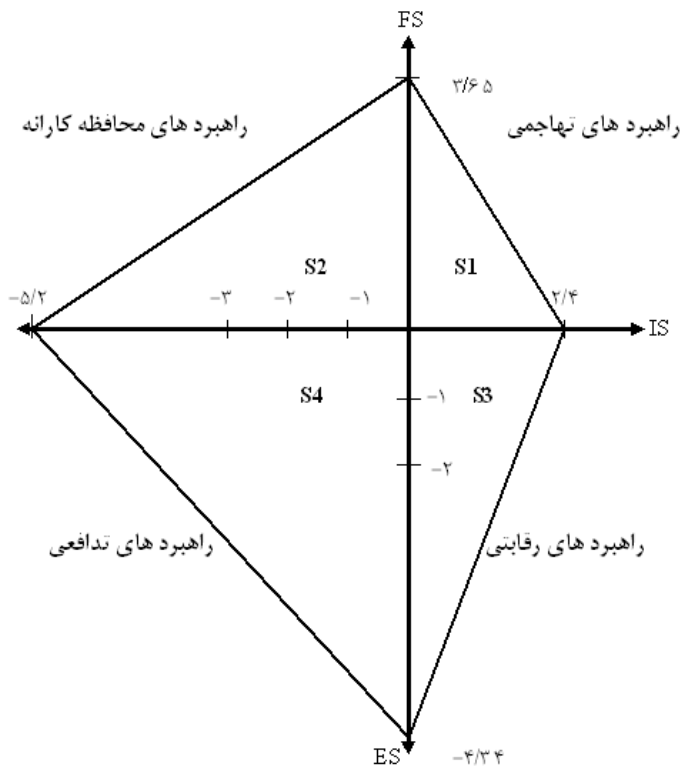
$$\left\{ \begin{array}{l} X=CA+IS \\ y=ES+FS \end{array} \right. \rightarrow \left\{ \begin{array}{l} X= -5.2+ 2.4= -2.8 \\ Y = -4.34 + 3.65= -0.69 \end{array} \right.$$

نمودار تعیین موقعیت راهبردی شهر تهران. همان طور که در شکل ۱ می بینیم شهر تهران می تواند یکی از حالت های تهاجمی، محافظه کارانه، رقابتی و یا تدافعی را داشته باشد ولی براساس داده های تحقیق و خروجی ماتریس SPACE، شهر تهران دارای موقعیت تدافعی است. این نمودار نشان می دهد که برای تدوین برنامه راهبردی برای شهر تهران بهتر است از راهبردهای تدافعی استفاده شود.



شکل ۱. موقعیت راهبردی شهر تهران

به منظور اعتبار بخشی به نتایج حاصل شده، چهار عدد به دست آمده از ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی را در شکل ۲ بر روی محورهای مختصات نشان داده و به هم متصل می شود. در این صورت، چهار مثلث قائم الزاویه به وجود خواهد آمد. بنابراین، در اینجا نیز مانند ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی مشاهده می شود که با در نظر گرفتن توانایی ها شهر تهران بهتر است راهبردهای تدافعی اتخاذ شود.



شکل ۲. موقعیت انتخاب راهبرد

### ۵. نتیجه گیری و پیشنهاد

سؤال اصلی تحقیق این بود که: وضعیت فعلی چه نقاط قوت و فرصتی را به ما نشان می دهد و نقاط ضعف و تهدید را برملا می سازد که بتواند ما را در تدوین راهبردهای آینده مدیریت شهری یاری رسان باشد؟ با تجزیه و تحلیل های صورت گرفته مشخص شد که بهترین راهبرد برای شهر تهران در مقایسه با رقبا (۷۰ شهر در حال توسعه) وضعیت تدافعی است. جنبه نوآوری تحقیق از آن جهت است که تاکنون تحقیقات صورت گرفته در ایران، توان رقابتی سازمان ها را می سنجید و برنامه های راهبردی بیشتر برای سازمان ها تدوین می شد. و تاکنون توان رقابتی شهرها در ایران آزمون نشده است. اهمیت موضوع نیز از آن جهت است که هم اکنون شهرها گردانندگان اصلی اقتصاد می باشند. اکنون کشورهایی دارای توان بالاتر از جهت رقابت پذیری، دارای شهرهایی از این حیث هستند [۳۰].

تهران از لحاظ شاخص تولید ناخالص داخلی در وضعیت خوبی به سر می‌برد (رتبه ۴۷ دنیا از حیث تولید ناخالص داخلی) [۳۴]. باید یادآور شد که ۲۵ درصد تولید ناخالص داخلی ایران متعلق به شهر تهران است و با توجه به سیاست‌های تمرکززدایی دولت، احتمالاً در آینده با کاهش تولید ناخالص داخلی شهر تهران روبه‌رو باشیم [۳۹].

لذا مدیریت شهری از هم اکنون می‌بایست به فکر منابع جدید درآمدی برای شهر تهران باشد. همچنین به رغم بالا بودن تولید ناخالص داخلی به لحاظ جمعیت بالای شهر تهران، درآمد سرانه شهروندان پایین است لذا کاهش جمعیت و یا جلوگیری از رشد جمعیت می‌تواند نقش مهمی در افزایش درآمد سرانه داشته باشد. یکی از عوامل مهم در رقابت‌پذیری شهرها و پویایی آنها جذب سرمایه‌گذاری و منابع برای طرح‌های مختلف آتی می‌باشد. در این راستا پیشنهاد تأسیس بانک شهرداری برای جذب منابع و ایجاد بورس‌های بین‌الملل برای جذب سرمایه‌گذاری می‌تواند تهران را رقابت‌پذیرتر کند. شهر تهران برای بهبود رتبه اقتصادی خود می‌بایست سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی را بهبود بخشد. تهران از لحاظ شاخص هزینه‌های زندگی در مقایسه با سایر شهرها در رتبه پایینی قرار دارد و این امر می‌تواند به خصوص در جذب گردشگران کمک شایانی نماید.

کمبود امکانات فرهنگی و تفریحی و بهداشتی و خصوصاً آلودگی صوتی و هوا باعث پایین بودن سطح کیفیت زندگی در شهر تهران می‌شود. تهران رتبه ۱۷۸ دنیا در میان شهرهای دنیا را دارا می‌باشد [۳۶].

شهر تهران از لحاظ پتانسیل زیرساختی شرایطی است که به یک شهر بزرگ با ساختارهای مدرن تبدیل شود را داراست اما می‌بایست سرعت سرمایه‌گذاری بر روی دولت الکترونیک و زیرساخت‌های اقتصادی با شتاب بیشتری صورت گیرد رتبه ۴۷ تهران در میان ۷۰ شهر در حال توسعه، گویای این حقیقت است که برای توسعه زیربنایی می‌بایست درآمدهای جدید شناسایی شود و با توجه به اینکه رقبا نیز سرعت در حال پیشرفت هستند شناسایی درآمدهای جدید می‌تواند نیازمندی شهر را برای سرعت بخشیدن به این امر برطرف سازد [۳۱].

برگزاری بازی‌های ورزشی و برگزاری رویدادهای بزرگ یکی از راه‌هایی است که شهرهای بزرگ برای شتاب بخشیدن و استاندارد کردن زیرساخت‌های خود انجام می‌دهند.

ریسک اقتصادی و امنیت شهری موضوع مهمی است که سرمایه‌گذاران و شرکت‌های بزرگ با آن سروکار دارند. یعنی قبل از ورود به یک محیط تجاری، موقعیت سیاسی، اقتصادی و امنیتی آن منطقه را بررسی می‌کنند در صورتی که آن شهر یا منطقه دارای ثبات اقتصادی و امنیت باشد سرمایه‌گذاران تمایل بیشتری برای حضور دارند. در این حیث نباید از نقش دولت نیز گذشت. ریسک اقتصادی شهرها تابعی از ریسک اقتصادی دولت می‌باشد. رتبه ریسک سرمایه‌گذاری



ایران ۵۸ در دنیا می‌باشد، در حالی که سنگاپور که یکی از ثروت‌مندترین شهرهای دنیا می‌باشد کم‌ریسک‌ترین کشور از لحاظ ریسک سرمایه‌گذاری می‌باشد. همچنین ریسک امنیتی ایران در دنیا ۳۱ می‌باشد و ژاپن در رتبه اول است، پس شهرهایی مانند توکیو دارای ریسک امنیتی پایینی هستند [۳۰].

نقش دولت در کاهش ریسک اقتصادی و امنیتی شهرها موضوع مهمی است که نیازمند همکاری متقابل دولت و مدیریت کلان شهری است. همچنین ذکر این نکته نیز ضروری است که میان رتبه دولت‌ها از لحاظ شاخص رقابت‌پذیری در دنیا و رتبه شهرهایشان رابطه معناداری وجود دارد. این رابطه به این صورت مشاهده شد که ۵۰ شهر اول دنیا از لحاظ شاخص رقابت‌پذیری در ۱۰ کشور اول دنیا از لحاظ این شاخص قرار دارند، هرچند استثناهایی نیز وجود داشت.

دیوانسالاری غیرضروری و فساد اداری، مانع بزرگی بر سر راه رقابت‌پذیری شهرهاست، در حالیکه تهران دارای یک نظام بوروکراتیک کند است، شهرهای بزرگ دنیا مانند سنگاپور در پایین‌ترین سطح دیوانسالاری و فساد اداری قرار دارد در نتیجه برای رقابت با این شهرها می‌بایست از نیروی انسانی کارآمد چه در سطح مدیریت، برنامه‌ریزی، کادر اداری و پاسخگویی استفاده کرد. همچنین دولت می‌بایست نقش مدیران شهری را برای برنامه‌ریزی پررنگ‌تر کند و سیستمی مشارکتی با حضور شهروندان و دولت برای اداره شهر تهران طراحی نماید.

جذابیت شهری از عواملی است که در جذب درآمد و رقابت در مقیاس جهانی حائز اهمیت است جذابیت شهری می‌تواند از طریق دانشگاه‌های مجهز، هتل‌های زیبا، بیمارستان‌های مدرن و مراکز دیدنی تحقق پیدا کند. روند انتخاب شهردار تهران به صورت مستقیم توسط مردم همانند بسیاری از شهرهای بزرگ دنیا (آمستردام) می‌تواند مشارکت بیشتر مردم را به همراه داشته باشد. پیشنهاد می‌شود جهت انجام تحقیق‌های آتی در داخل کشور توان رقابتی شهرها نسبت به هم سنجیده و رتبه‌بندی شود تا مدیران شهری بتوانند برنامه‌های راهبردی دقیق‌تری را تدوین کنند. همچنین توصیه می‌شود با توجه به اینکه شهر یک سیستم پویا است می‌توان در تحقیقات آتی برای تحلیل بهتر از روش‌هایی مانند پویایی‌شناسی سیستم‌ها استفاده کرد.

## منابع

۱. آذر، عادل، مومنی، منصور (۱۳۸۳). *تحلیل آماری*، جلد ۲، تهران، چاپ هفتم، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.
۲. جان رنای شورت، یونگ هیون کیم (۱۳۸۴). *جهانی‌شدن و شهر احمد پور احمد*، شایان رستمی، پژوهشگاه علوم انسانی، فرهنگ و مطالعات اجتماعی جهاد دانشگاهی.
۳. سایت شهرداری تهران (۱۳۸۷). طرح جامع حمل و نقل و ترافیک تهران، بخش "۴-۵" مقایسه شاخص‌های دستیابی به چشم‌انداز طرح جامع.
۴. کیوانی، رامین (۱۳۸۸). جهانی‌شدن و رقابت شهری، چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی مراجع مسئول شهرداری در کشورهای در حال توسعه. *اقتصاد شهر*، شماره اول.
۵. کیم یونگ هون و جان رنه شورت (۱۳۸۸). شهر و اقتصاد، ایرج اسدی، *اقتصاد شهر*، شماره اول.
۶. گیلیس، مالکوم، پرکینز، دوايت اچ، رومر، مایکل، اسنودگراس، دانلد آر (۱۳۷۹). *اقتصاد توسعه*. ترجمه غلامرضا آزاد. نشر نی.
۷. فرد دیوید (۱۳۸۴). *مدیریت راهبردی*، ترجمه پارسایان و اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۸. هادی زنون، بهروز (۱۳۸۸). درآمدی بر اقتصاد شهری، *اقتصاد شهر*، بهار، شماره اول.
9. Amin, A & Thrift, N, (1995). *Globalisation, Institutional "Thickness" and the Local Economy*, in: P.Healey; S.Cameron; Davoudi; Grahamand. Madaniour, *Managing Cities: the new Urban Context*, Wiley, Chichester.
10. Barney J .B; Griffin , R. W (1992). *The management of organizations :Strategy, Structure, and Behavior*, Boston.
11. Begg, Lain, (1998). *Cities and competitiveness*. South Bank university P15.
12. Bontje, Macro, Pareja, Montserrat, (2007). *Attracting Creative Knowledge: Strategies towards Competitiveness in Amsterdam and Barcelona*, International Conference Rotterdam.
13. Duff, Andrew, (2009). *Understanding city competitiveness, Global stranegth*.
14. Egan, Ted, (2000). *An Assessment of Toronto's Global Competitiveness*, Toronto Economic Development, University of Toronto.
15. Fred R .David (2009). *Strategic Management*. chapter 6, Strategy Analysis & Choice, 11 th Edition , Publisher: Prentice Hall .p 21-29.
16. Flyvbjerg, B (2008). *Curbing Optimism Bias and Strategic Misrepresentation in Planning: Reference Class Forecasting in Practice*. *European Planning Studies*, 16(1), pp. 3-21.
17. Kavaratzis, Michalis (2004). *From city marketing to city branding Towards atheoretical framework for developing city brands*. *urban and regional studies institute*. University of Groningen.
18. Kleiner, Freshetal (2006). *Gardner's Art through The Ages: The Western Perspective*., p 796.
19. Klaus Schwab (2012). *The Competitiveness Report 2009 2010, World Economic Forum Geneva, Switzerland*". [http://www.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2009-10.pdf](http://www.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2009-10.pdf).
20. Narayanan, V.K. Nath, Ragh (1993). *Organization Theory: Strategic Approach*, Irwin INC, USA

21. Rowe, Alan J (1994). *Strategic Management: A methodological Approach*, 4th ed., Addison-Wesley Publishing Co. Inc.
22. Rowe, h, Mason, rand K. Dickel (1982), *Strategic Management and Business olicy: Methodological Approach*. (Reading Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co.Inc.,©):155.
23. Sharplin, Arther (1986). *Strategic Management*, McGraw-Hill, Book Co .
24. Sinkiene, Jolita (2007). *City Competitiveness: Concept, Factors, Model*, University of Technology, Kaunas, p4.
25. Sharma, Abhishek (2006). *Global City Competitiveness, Offshore Insights Market Report Series, 4, Issue8*.
26. The competitiveness of London (2008). *Future challenges from emerging cities*, April A Report to the London Chamber of Commerce and Industry.
27. Webster, Douglas, Muller, Larissa (2000). *Urban Competitiveness Assessment in Developing Country Urban Regions: The Road Forward*, the World Bank, Washington D. C.
28. Yongqiang, Li (2005). *Conceptual Mode lfor Urban Competitiveness. Southwestern University of Finance and Economics, sep., 4(9)*.
29. www. greaterzuricharea. Ch (2011). *Urban Development City of Zurich Economic Development*.
30. www. gucp. org/en (2008). Global Urban Competitiveness Project (GUCP) and The Global Competitiveness Report 2010-2011©2010 World EconomicForum.
31. www.mastercardworldwide.com/insight, (2008). Worldwidw Centers of Commerce Index.
32. www. Sydney 2030. com. Au (2011). Sustainable Sydney 2030 city of Sydney strategic plan.
33. www. tehran.ir
34. www.scribd.com, Price water house coopers estimate sand projections using urban agglomerations definitions and population estimates, November (2009).
35. www.mercer.com/cost of living
36. www.mercer.com/quality of living
37. www.amar.org.ir
38. [www.en.db-city.com/Country/Inflation](http://www.en.db-city.com/Country/Inflation) (2010).
39. www.dolat.ir

## ضمیمه

شهر/شاخص	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
Shanghai	۱	۲۳۳	۹۸	۷۱	۶۹	۶۰	۵۵	۶۰	۷۲	۷۳
Beijing	۲	۱۶۶	۱۰۱	۷۱	۶۳	۶۴	۵۴	۶۰	۵۱	۶۵
Budapest	۳	۵۳	۸۶	۳۶	۷۸	۴۷	۸۵	۶۶	۴۹	۴۱
Kuala Lumpur	۴	۳۱۸	۷۵	۴۳	۶۹	۳۶	۷۳	۷۱	۵۷	۴۶
Mexico City	۵	۳۹۰	۷۳	۴۱	۷۴	۴۰	۵۸	۶۶	۵۹	۵۰
Johannesburg	۶	۱۱۰	۶۰	۲۹	۶۹	۲۳	۷۸	۷۱	۶۷	۴۰
Sao Paulo	۷	۳۸۸	۹۷	۳۸	۶۸	۳۷	۷۴	۵۳	۶۷	۵۱
Buenos Aires	۸	۳۶۲	۶۲	۳۴	۷۵	۴۰	۷۸	۶۲	۵۳	۴۹
Moscow	۹	۳۲۱	۱۴۲	۴۳	۶۳	۴۸	۵۵	۶۱	۶۶	۵۷
Istanbul	۱۰	۱۸۲	۹۹	۳۴	۷۲	۴۱	۵۴	۶۲	۵۷	۴۹
Tehran	۱۸	۱۲۷	۸۲	۳۲	۴۷	۲۹	۳۹	۵۴	۲۱	۲۴