

## شناسایی و سنجش بسترهای بایسته برای الگوی مدیریت استراتژیک شهری (مطالعه موردی شهر مشهد)

محمد رحیم رهنما: دانشیار جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران  
مجتبی صادقی: دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران\*

### چکیده

این نوشتار، نخست با بکارگیری روش انبارش - پیرایش، بسترهای بایسته را برای برپایی الگوی مدیریت استراتژیک شهری، شناسایی کرده و سپس با بهره‌گیری از پرسشنامه، وضعیت هر یک از این بسترها را در شهر مشهد مورد سنجش قرار داده است. برای این کار، ۳۸۴ پرسشنامه بین شهروندان و ۲۱ پرسشنامه بین کارشناسان شهری توزیع گردید. بسترهای بایسته برای برپایی الگوی مدیریت استراتژیک شهری عبارتند از: شاخص اطلاعات، تفکر استراتژیک، تعهد، خودنوسازی، ثبات نسبی، شفافیت، شهروندمداری، مشارکت، یکپارچگی، خودارزیابی و بسیج منابع. یافته‌ها نشان می‌دهد در کلانشهر مشهد میانگین میانگین‌های ۱۱ شاخص مذکور برابر ۲.۲ است که کمتر از ۲.۵ (حد متوسط در طیف لیکرت) قرار دارد. از ۱۱ شاخص بیان شده، یک شاخص فراتر از حد متوسط (شاخص تعهد)، دو شاخص برابر حد متوسط (شاخص بسیج منابع و شاخص خودارزیابی) و هشت شاخص دیگر، فروتر از حد متوسط هستند. بنابراین، در شهر مشهد، بسترهای بایسته‌ای که الگوی مدیریت استراتژیک باید بر پایه آنها استوار گردد، از استحکام لازم برخوردار نیستند، در نتیجه نخست باید در راستای فراهم آوردن این بسترها کوشید و سپس اقدام به برپایی مدیریت استراتژیک کرد.

**واژه‌های کلیدی:** شناسایی و سنجش، بسترهای بایسته، مدیریت استراتژیک، مدیریت استراتژیک شهری، مادرشهر

مشهد

## ۱- مقدمه

## ۱-۱- طرح مسأله

"خواستن"، "دانستن" و "توانستن" سه درونمایه‌ای است که آدمی با آنها سخن‌ها دارد. این سه درونمایه، آرزوهای آدمی را در چنبره‌ی خویش می‌کشند به گونه‌ای که پیش از انجام هر کاری برای رسیدن به آرزوی خویش، پرسش‌هایی اندیشه‌ی آدمی را پریشان می‌سازد مانند: آیا می‌خواهی به آرزوی خود برسی؟ (خواستن). آیا راه رسیدن به آرزوی خود را می‌دانی؟ (دانستن). آیا توان رسیدن به آرزوی خود را داری؟ (توانستن). چه بسیار کسانی که چیزی (آرزویی) را می‌خواهند، راه‌های رسیدن به آن را هم می‌دانند. ولی توانایی رسیدن به آن را ندارند. برای نمونه کسی می‌خواهد جنگاور ماهری شود (خواستن)، همه‌ی فن‌های آن را می‌داند (دانستن) ولی نمی‌تواند فن‌هایی را که می‌داند، انجام دهد (توانستن). بنابراین باید زمینه‌های بایسته برای رسیدن به آنچه که می‌خواهد، و می‌داند، را شناسایی و سپس فراهم سازد. در این نوشتار به دنبال "خواستن" و "دانستن" نیستیم، بلکه به دنبال "توانستن" هستیم. "جوامع امروز ما نه زندانهای منضبط بلکه جنگلهایی بی‌نظم و ترتیب‌اند" (کاستلز ب، ۱۳۸۲، ۳۵۷) بنابراین مدیریت جنگلهای بی‌نظم، الگوی مدیریتی متفاوتی از زندانهای منضبط را خواهان است و شهرها نیز از این ویژگی برکنار نیستند. شهرها باید چگونگی بهتر مدیریت شدن را "بخواهند"، "بدانند" و "بتوانند". روشن است که برای "توانستن"، باید بسترها و پیش‌زمینه‌هایی فراهم گردد. برتری‌های الگوی مدیریت استراتژیک بر کسی پوشیده نیست، به گونه‌ای که مدیریت شهری خواستار برپایی مدیریت

استراتژیک است (خواستن)، روش‌ها، ویژگی‌ها و الگوهای گوناگون مدیریت استراتژیک هم، آشکار و در دسترس است (دانستن) ولی آنچه پیش از همه مهم می‌نماید، شناسایی و فراهم‌آوری بسترهای بایسته برای برپایی این الگو می‌باشد که در این نوشتار، از آن، با نام سنجش بسترهای بایسته‌ی (لازم) الگوی مدیریت استراتژیک شهری یاد شده است.

در جهان کنونی که هزاران شهر در آن می‌زیند، شهرها با نگاهی به خود درخواهند یافت که "من هستم" و با نگاهی به جهان رقابتی و همکارانه‌ی دیگر شهرها، به دنبال این خواهد بود که از "من هستم" گامی فراتر نهد و بگوید "من هم هستم" یعنی در جهان درهم‌تنیده و آشوبناک کنونی، برای جلوگیری از گوشه‌نشین شدن و نادیده‌گرفته شدن، فریاد خواهند زد که "من هم در رقابت و همکاری شما شهرها" خواهم بود، من هم در این جهان جایگاهی خواهم داشت. پیوند مکانی کارکردهای مسلط در جوامع ما در شبکه‌ی تعاملی رخ می‌دهد بطوری در این هیچ مکانی به خودی خود وجود ندارد چون جایگاه‌ها به وسیله‌ی جریانها تعریف می‌شوند (کاستلز الف، ۱۳۸۰، ۴۷۷). دست و پا کردن جایگاهی شایسته برای یک شهر در این شبکه‌ی ارتباطی که پیکربندی اصلی فضایی است (همان، ۴۷۷) نیازمند تدوین چشم‌انداز و استراتژی‌هایی خواهد بود که این استراتژی باید به اجرا و ارزیابی گذاشته شوند. این کار نیازمند الگوی مدیریت استراتژیک می‌باشد. الگویی که کار تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی را به صورت یک فرآیند پیوسته‌ای انجام می‌دهد (فرد آر، ۱۳۷۹: ۴۳) ولی این تمام کار نیست. گرچه شناخت درست مفهوم مدیریت استراتژیک، مسئله‌ای مهم است ولی از آن مهمتر،

طوری که ۳۸۴ پرسشنامه بین شهروندان، و تعداد ۲۱ پرسشنامه هم بین کارشناسان شهری توزیع گردید. پرسش‌ها، به صورت طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (کم، خیلی کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد) طراحی شدند.

## ۲- مبانی نظری

پیش از پرداختن به مفهوم مدیریت استراتژیک، باید به مفهوم استراتژی پرداخت زیرا مدیریت استراتژیک بدون مفهوم استراتژی بی‌معنا است و این مفهوم استراتژی است که به مدیریت استراتژیک هویت می‌بخشد. به گفته‌ی نشریه اکونومیست «هیچکس به راستی نمی‌داند که استراتژی چیست؟» (غفاریان و علی‌احمدی، ۱۳۸۲: ۱). "استراتژی، روش دستیابی به اهداف و آرمان‌ها در یک محیط چالشی است" (احمدی و همکاران، ۱۳۸۵: ۶۰۵). فردآر نوشته است که چون هیچ انسان کاملی وجود ندارد بنابراین هیچ راهبرد کاملی نیز وجود ندارد (Fred R, 2003, 4). "استراتژی یک سری از تصمیمات و فعالیت‌های هدف محور است که مهارت‌ها و منابع سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدهای محیط سازمان سازگار و هماهنگ می‌کند" (Flouris & Dostaler, 2007, 2). نوع نگرش به استراتژی می‌تواند بر شیوه‌ی مدیریت استراتژیک تاثیرگذار باشد. سه رویکرد (نگرش) به استراتژی عبارت است از:

- رویکرد تجویزی: استراتژی‌ها، با توجه به تحلیل‌هایی که از نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت‌ها و تهدیدها انجام می‌گیرد، در قالب دستورالعمل‌ها و مدل‌های مشخص و تجویز شده‌ای ارائه می‌شوند (ثقفی و همکاران، ۱۳۸۷: ۲۲۸). این گروه به چپ مغزان معروفند (فتح‌اللهی، ۱۳۸۳: ۴۴).

شناسایی و فراهم‌آوری بسترهای بایسته برای برپایی این الگو می‌باشد، یعنی نخست دریابیم که چه بسترهایی برای این برپایی این الگو لازم است و سپس وضعیت این بسترها (شاخص) را در شهر مورد نظر (شهر مشهد) مشخص سازیم. بنابراین دغدغه این پژوهش، پیرامون شناسایی و سنجش بسترها و پیش‌زمینه‌ی است که پیروزی الگوی مدیریت استراتژیک شهری بدان وابسته است. در همین راستا دو پرسش رخ می‌نماید و آن این که: بسترها و پیش‌زمینه‌های بایسته برای برپایی الگوی مدیریت استراتژیک شهری کدامند؟ هر یک از این بسترها، در شهر مشهد چه وضعیتی دارند (در شهر مشهد تا چه اندازه بسترهای لازم برای الگوی مدیریت استراتژیک شهری، فراهم است)؟

## ۲-۱- اهداف پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی پیش‌نیازهای الگوی مدیریت استراتژیک، سنجش و تعیین وضعیت هر یک از پیش‌نیازها (بسترها)، در شهر مشهد است.

## ۳-۱- فرضیه

گمان‌ها بر این است که در شهر مشهد، بسترهای بایسته برای برپایی الگوی مدیریت استراتژیک فراهم نیست و این هسته‌ی پژوهش ما را می‌آفریند.

## ۴-۱- روش تحقیق

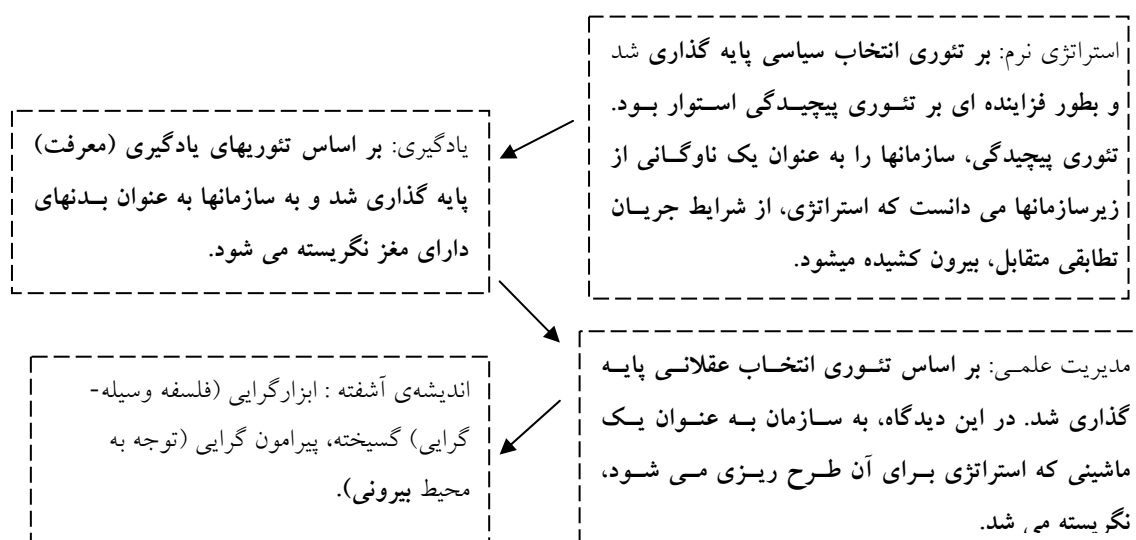
روش انجام این پژوهش، روشی است. در همین راستا، در قالب پرسشنامه گویه‌هایی طرح شد و اطلاعات مورد نیاز گردآوری گردید. نمونه‌گیری توسط رابطه کوکران، با توجه به جمعیت مشهد در سال ۱۳۸۵ (۲۴۲۷۳۱۶) (سازمان آمار، اطلاعات و خدمات کامپیوتری شهرداری مشهد، ۱۳۸۸: ۲) انجام شد، به

بقای سازمان با توجه به عوامل محیطی است (محمودزاده، ۱۳۸۵: ۴۲) مدیریت استراتژیک: " هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدفهای بلند مدت خود دست یابد " (فرد آر، ۱۳۷۹: ۲۴). مدیریت استراتژیک ۱- زمینه قابل استفاده سازمان را تعریف می‌کند. - نمای کلی اهداف و مقاصد بلندمدت را تعیین می‌کند. - نقاط قوت و ضعف، و فرصتها و تهدیدها را آشکار می‌سازد- یک برنامه ای از فعالیت‌های فرصت طلب را توسعه می‌دهد (Carlsson&Walden,1996,11). تمرکز سازمانی، شناسایی اولویت‌ها و اهداف، شفافیت و مکاتبه میان ذی نفعان، مدیریت کردن نتایج، برپایی ساختار پیش-بینی و برنامه‌ریزی برای تغییراتی که با نتایج سروکار دارند از مزیت‌های مدیریت استراتژیک محسوب می‌شوند (Olsen & Hastell,2002,450). تفکر مدیریت استراتژیک طی زمان، تکامل یافته است و بر جنبه‌های گوناگونی انگشت تاکید نهاده است ( شکل ۱).

- رویکرد توصیفی: استراتژی‌ها زاده‌ی فرصت‌ها هستند، با تغییر در پیش‌فرض‌هایی که استراتژی‌ها بر مبنای آنها ارائه شده‌اند، استراتژی‌های تدوین‌شده نیز اعتبار خود را از دست خواهند داد. این رویکردی است خلاق و پویا. (تقفی و همکاران، ۱۳۸۷: ۲۲۸). این گروه به راست مغزان معروفند (فتح اللهی، ۱۳۸۳: ۴۴).

- رویکرد تلفیقی: تلفیقی از دو رویکرد توصیفی و تجویزی است به گونه‌ای که علم و هنر، تحلیل و نوآوری را با هم درمی‌آمیزد و بردیدگاهی سیستماتیک و اقتضایی تاکید دارد (فتح اللهی، ۱۳۸۳: ۴۴-۴۵).

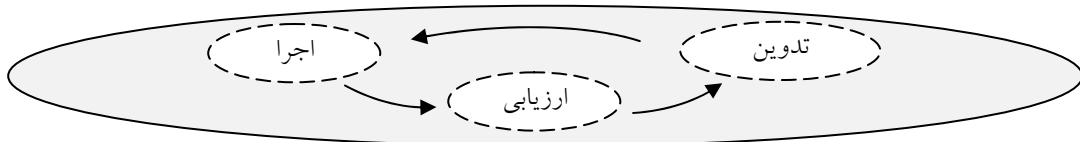
پس از روشن شده مفهوم استراتژی می‌توان گفت که: مدیریت استراتژیک عبارتند از تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی، که برنامه‌ریزی استراتژیک مترادف است با مرحله تدوین استراتژی. (فرد آر، ۱۳۷۹: ۱۹). جوهره اصلی مدیریت استراتژیک، فرصت‌سازی و بسترسازی برای تکامل و



شکل ۱- سیر تکامل مدیریت استراتژیک منبع: (Worrall,1998,27)

مستمر است که تغییر در هر یک از ارکان الگو، موجب تغییر در دیگر ارکان آن خواهند شد بگونه ای که فرآیند مدیریت استراتژیک را هیچ پایانی نیست (همان، ۴۴).

الگوی مدیریت استراتژیک فرد آر دارای سه مرحله اصلی تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی است (فرد آر، ۱۳۷۹: ۱۹). فرآیند مدیریت استراتژیک از تعیین ماموریت آغاز می‌شود و به سوی ارزیابی عملکرد حرکت می‌کند. این فرآیند، یک فرآیند پویا و



شکل ۲- گردونه مدیریت استراتژیک شهری منبع: برگرفته از (فرد آر، ۱۳۷۹: ۱۹)

(منافع شخصی افراد بالاتر، تخصیص منابع بیهوده و بی‌اثر - نبود تعهد و هدف سازمانی (ارتباطات ضعیف و ناکارا، کمبود کارآفرینی) - یادگیری سازمانی جلوگیری کننده (روشهای فکری کهنه، کمبود بازخوردهای درست و ارتباطات) (Beer & others, 2005, 54). سومین مرحله، مرحله ارزیابی استراتژی است. (فرد آر، ۱۳۷۹: ۴۳) ارزیابی موفقیت آمیز استراتژی براین واقعیت قرار دارد که نتیجه عملیات در زمان مقرر و به صورتی مناسب ارائه گردد. فرد آر، ارزیابی استراتژی را شامل سه فعالیت می‌داند. - بررسی مبانی اصلی استراتژی شرکت - مقایسه نتیجه مورد نظر با نتیجه واقعی - انجام دادن اقدامات اصلاحی (همان، ۵۴۲). اگر هدف سیستم مدیریت شهری را اداره امور شهرها بدانیم (داداش‌پور، ۱۳۸۰: ۲) و مدیریت شهری را سازماندهی عوامل و منابع برای پاسخگویی به نیازهای ساکنان شهر بپنداریم (صرافی و عبدالمهی، ۱۳۸۷: ۱۲۱) و براین باشیم که مدیریت استراتژیک فرآیند تدوین (برنامه ریزی استراتژیک)، اجرا و ارزیابی استراتژی‌هاست، (فرد آر، ۱۳۷۹: ۱۹)، می‌توان در

الگوی جامع مدیریت استراتژیک دارای سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی می‌باشد. مرحله تدوین استراتژی یا همان مرحله ریزی استراتژیک شامل تعیین ماموریت، شناسایی عوامل درونی و بیرونی، تعیین اهداف بلند مدت و انتخاب استراتژی می‌شود. (فرد آر، ۱۳۷۹: ۴۳) برنامه‌ریزی استراتژیک، یک فرآیند تکرار پذیر و رفت و برگشتی است با هدف تنظیم سازمان با محیط متغیر بیرونی (احمدی و همکاران، ۱۳۸۵: ۶۰۶). دومین مرحله مدیریت استراتژیک، مرحله اجرای استراتژی است (فرد آر، ۱۳۷۹: ۴۳). اجرای استراتژی یعنی مدیریت بر نیروها به هنگام عمل (همان، ۴۲۴). اجرای استراتژی یک فرآیند عملیاتی است که بر کارایی، هماهنگی بین عده‌ی زیادی از افراد، و مهارت رهبری تاکید دارد (همان: ۴۲۶). اجرای استراتژی شامل تعیین اهداف سالانه و سیاستها و همچنین تخصیص منابع می‌شود (همان، ۴۳). در اجرای استراتژی موانعی وجود دارد که باعث عدم بکارگیری موفق استراتژی می‌شوند این عوامل عبارتند از: - قدرتها و سیاست‌های ناخوشی‌آور

کاری است دشوار. در این پژوهش، تلاش شده است روشی برای تعیین شاخص‌ها ارائه گردد زیرا اگر آرمانی‌ترین شاخص‌ها در دسترس نیست، حداقل شاخص‌های مطلوب را بتوان یافت. اهمیت روش ارائه شده را می‌توان از دو جنبه بیان کرد: - این روش، شاخص‌هایی (بسترهای بایسته) را برای مدیریت استراتژیک شهری مشخص می‌کند - از این روش می‌توان برای تعیین شاخص‌های دیگر مفاهیمی که تا کنون در مورد آنها شاخص‌سازی نشده است، استفاده کرد. روش ارائه شده از آن جهت که مهمات (جنبه‌ها و بسترهای مهم و لازم برای مدیریت استراتژیک) را گردآوری می‌کند، روشی است انباشتی. از آن جهت که مهمات را تلفیق، گزینش می‌کند، روشی است پیرایشی. بنابراین نام انبارش - پیرایش بر این روش نهاده شده است.

### ۳-۲- روش انبارش - پیرایش

در این روش، از دو نوع منبع - منابع نقلی (مطالعه مقالات و کتاب‌های مدیریت استراتژیک) و منابع عقلی (استدلال‌ها و اظهارنظر کارشناسان) - استفاده شده است تا جنبه‌ها و بسترهای مهم و لازم برای مدیریت استراتژیک (مهمات) شناسایی و گردآوری شود. سپس جنبه و بسترهای لازم (مهمات) بدست آمده، در برگه‌ای فهرست شد (مرحله انبارش). در ادامه نیز مهمات فهرست شده، گروه‌بندی شدند بطوری که همه‌ی مهماتی که مشابه هم بودند و جنبه‌ی تاکیدی آنها با هم مشترک و مشابه بود در یک گروه قرار گرفتند. برای هر گروه، نام مناسبی که دربرگیرنده‌ی ویژگی‌های آن گروه باشد، انتخاب گردید. سرانجام هر شاخص (بستر) به

فضای شهری، مدیریت استراتژیک را اینگونه تعریف کرد: مدیریت استراتژیک شهری عبارت است از فرآیند تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی برای نظام فضایی شهر، با هدف هرچه‌بیشتر نزدیک‌ساختن این نظام فضایی از "آنچه هست" (وضعیت موجود) به "آنچه باید باشد" (وضعیت مطلوب).

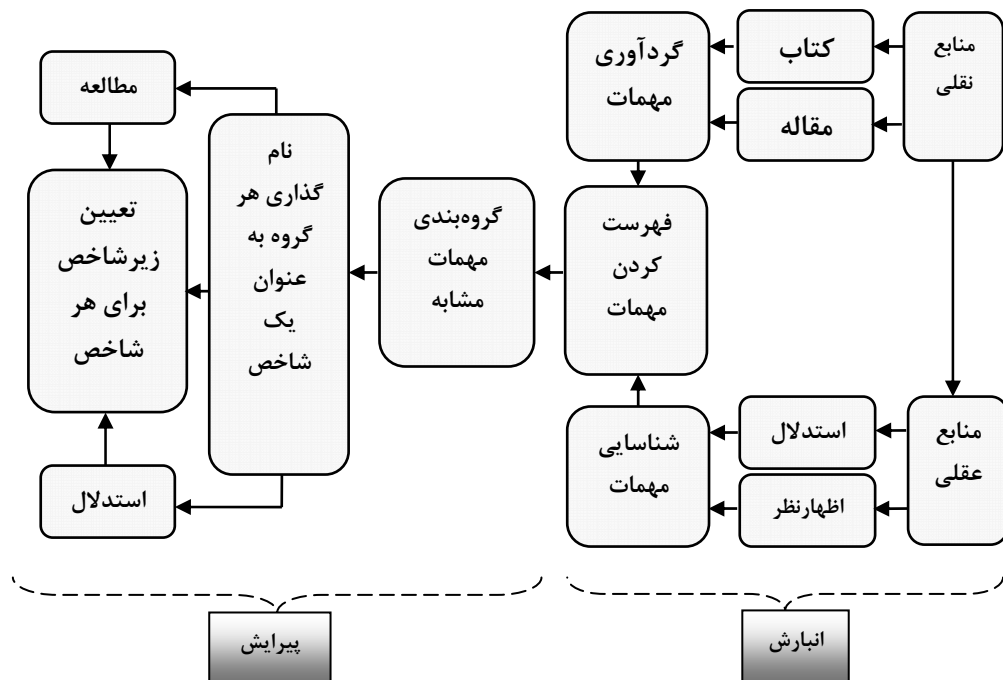
### ۳- تحلیل یافته‌ها

#### ۳-۱- شناسایی بسترهای بایسته برای برپایی الگوی مدیریت استراتژیک

براستی که اگر بخواهیم گردونه‌ی تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی به خوبی در گردش باشد و الگوی مدیریت استراتژیک به خوبی جریان یابد، شناسایی پیش‌زمینه کاری بس ضروری است. به همین منظور، جستجوهای بسیاری در منابع نقلی اعم از کتاب‌ها و مقالات فارسی و انگلیسی انجام شد. نتیجه آنکه نکات مهمی که در منابع مدیریت استراتژیک، به آنها تاکید شده است دو ویژگی دارد - در هیچ منبعی<sup>۱</sup> به طور مشخص و تدوین شده، شاخص‌هایی ارائه نشده است. - بر نکات بی شماری که در مدیریت استراتژیک اهمیت دارد، به صورت پراکنده (نه مدون) تاکید شده است. آشکار است که دریای خروشان نظریه‌ها، منابع و اظهارنظرهای بی شمار، گزینش چند شاخص بنیادی که هم دربرگیرنده‌ی همه بسترهای لازم باشد (جامع) و هم بازدارنده همه بسترهای نالازم باشد (مانع)، کاری است بس دشوار، گیج کننده، و در نگاه نخست، ناشدنی. بنابراین، بدون یک روش و یا یک طرح ذهنی، گزینش شاخص‌هایی که بتوانند هم دربرگیرنده (جامع) و هم بازدارنده (مانع) باشند،

<sup>۱</sup> منابعی که در دسترس نویسندگان بوده است

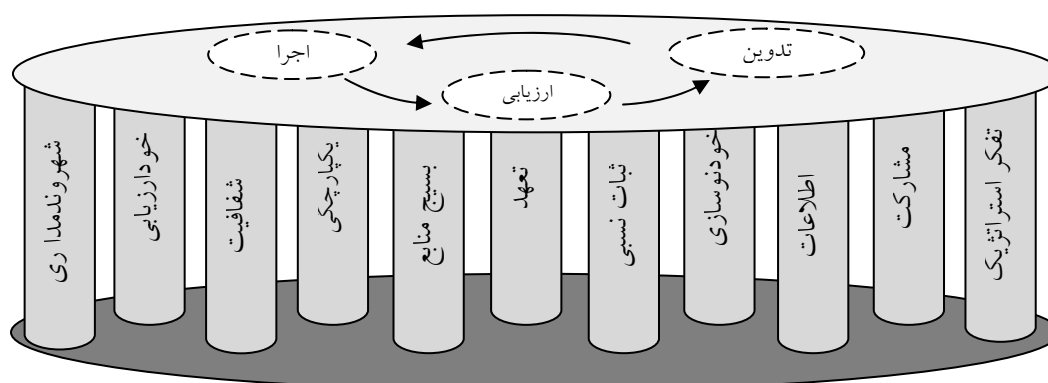
زیرشاخص‌هایی شکسته شد تا سنجش آنها دقیق‌تر و آسان‌تر صورت گیرد (مرحله پیرایش).



شکل ۳- روش انبارش - پیرایش منبع: نویسندگان

(شاخص شهروندمداری)، مشارکت جو (شاخص مشارکت)، هماهنگ (شاخص یکپارچگی) و ... باشد. شکل ۴ نشان می‌دهد که گردونه تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی، برستون‌پی (بسترهایی) استوار است که اگر این ستون فرو ریزد، دیگر گردونه مدیریت استراتژیک از کار خواهد افتاد. الگوی مدیریت استراتژیک همانند سقفی است که بر پایه یی بنا می‌شود بگونه ای که نمی‌توان این سقف را بدون ساختن و استوار ساختن ستون‌های بایسته (لازم و ضروری)، برافراشت.

یافته‌های به دست آمده از روش انبارش - پیرایش نشان داد که شاخص‌های لازم (بسترهای بایسته) برای برپایی الگوی مدیریت استراتژیک شهری عبارتند از: شاخص اطلاعات، تفکر استراتژیک، تعهد، خودنوسازی، ثبات نسبی، شفافیت، شهروندمداری، مشارکت، یکپارچگی، خودارزیابی، بسیج منابع. برای نمونه باید گفت که یکی از پیش‌نیازها و بسترهای لازم برای این که مدیریت شهری بتواند در فرآیند تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی (الگوی مدیریت استراتژیک)، موفق عمل کند باید شهروندمدار



شکل ۴- نمای مفهومی از ستون‌های بایسته برای برپایی گردونه‌ی مدیریت استراتژیک شهری منبع: نویسندگان

### ۳-۳- سنجش بسترهای بایسته برای برپایی الگوی مدیریت استراتژیک شهری

پس از شناسایی و شناخت بسترهای لازم برای پیاده سازی مدیریت استراتژیک شهری، اکنون به سنجش این شاخص‌ها در شهر مشهد می‌پردازیم تا وضعیت بسترهای لازم در شهر مشهد آشکار گردد. به همین منظور گویه‌هایی طراحی شد که میانگین آنها، به عنوان میانگین زیرشاخص‌ها، و میانگین میانگین‌های زیرشاخص‌های هر شاخص، به عنوان میانگین آن

شاخص در نظر گرفته شد. سرانجام، میانگین میانگین‌های همه شاخص‌ها بدست آمد که گویای وضعیت کلی بسترهای مدیریت استراتژیک در شهر مشهد می‌باشد (جدول ۱). ناگفته نماند که میانگین هر شاخص یا زیرشاخصی که کمتر از ۲,۵ (حد متوسط در طیف لیکرت) باشد، یعنی آن شاخص در شهر مشهد وضعیت شایسته‌ای ندارد. جدول ۱، افزون بر وضعیت شاخص‌ها، وضعیت زیرشاخص‌های هر یک از شاخص‌ها و رتبه بندی آنها را نیز نشان می‌دهد.

جدول ۱- وضعیت بسترهای بایسته الگوی مدیریت استراتژیک شهری در مشهد

رتبه	بسترهای بایسته	میانگین	زیربسترها	میانگین	رتبه	تعداد گویه	آلفای کرونباخ
۱	تعهد	۲,۷۹	تعهد شهروندان نسبت به توسعه شهر	۳,۵۳	۱	۱	-
۲	بسیج منابع	۲,۵	تعهد مدیران نسبت به توسعه شهر	۲,۰۵	۲	۱	-
۳	خودارزیابی	۲,۵	بسیج منابع توسط مدیریت شهری	۲,۵	-	۱	-
۳	خودارزیابی	۲,۵	ارزیابی بازخوردهای طرح‌های شهری	۲,۷۶	۱	۱	۰,۷
			ارزیابی انحراف از چشم‌انداز شهری	۲,۵۷	۲	۱	۰,۷
			ارزیابی فاصله تا چشم‌انداز شهری	۲,۱۹	۳	۱	۰,۷
۴	شفافیت	۲,۳۸	امکان قانونی شفافیت	۲,۹۲	۱	۱	-
۴	شفافیت	۲,۳۸	اعتقاد مدیران به شفافیت	۲,۲۹	۲	۱	-
			اعمال شفافیت از سوی مدیران	۱,۹۳	۳	۴	۰,۷
۵	شهروندمداری	۲,۳۷	امکان قانونی شهروندمداری	۲,۶۵	۱	۱	-
۵	شهروندمداری	۲,۳۷	اعتقاد مدیران به شهروندمداری	۲,۶۲	۲	۱	-
			اعمال شهروندمداری از سوی مدیران	۱,۸۶	۳	۱	-
			تصمیمات مدیران شهری	۲,۵۱	۱	۱	-
۶	ثبات نسبی	۲,۲۴	ثبات نسبی مالی مدیریت شهری	۲,۲۴	۲	۱	-

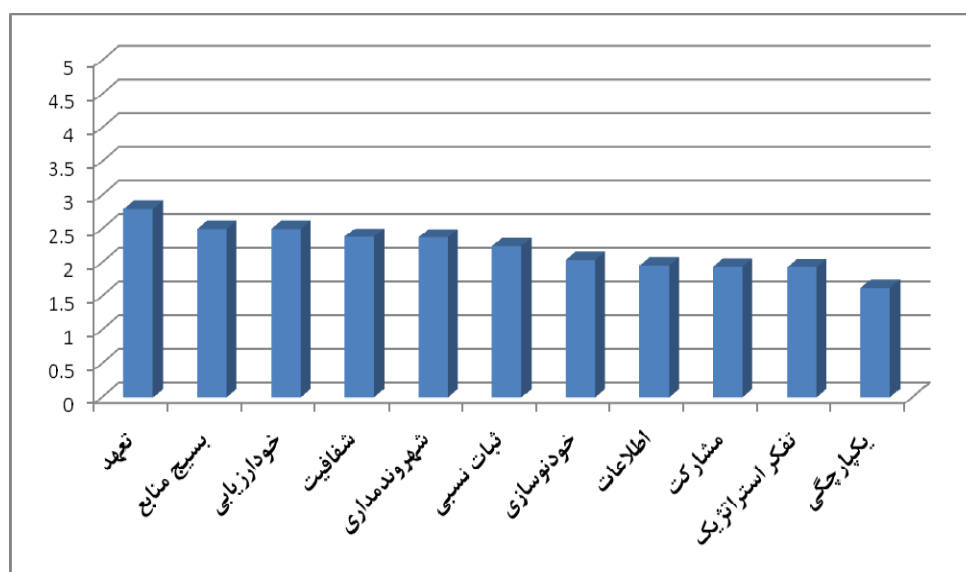


۰/۷	۲	۳	۱,۹۷	ثبات نسبی مدیران در مدیریت شهری			
۰/۷۹	۴	۲	۲,۱۳	فرهنگ تغییرگرای مدیران	۲,۰۴	خودنوسازی	7
-	۱	۳	۱,۹۵	حل به موقع مسائل شهری توسط مدیریت شهری			
۰/۷۵	۲	۱	۲	کیفیت اطلاعات	۱,۹۶	اطلاعات	8
۰/۸	۲	۲	۱,۹۲	دسترسی به اطلاعات			
-	۱	-	۱,۹۴	(قدرت تاثیرگذاری شهروندان بر مدیریت شهری)	۱,۹۴	مشارکت	9
۰/۷۱	۲	-	۱,۹۳	فرضیه سازی و آینده نگری	۱,۹۳	تفکر استراتژیک	10
-	۱	-	۱,۹۳	دیدسیستمی			
-	۱	-	۱,۶۲	یکپارچگی (هماهنگی بین سازمانهای شهری)	۱,۶۲	یکپارچگی	11
					2.2	میانگین	*

منبع: نویسندگان (پرسشنامه کارشناسان و شهروندان)

(رتبه یازده) فهرست کنیم، شاخص تعهد دارای بیشترین میانگین (رتبه اول) و شاخص یکپارچگی دارای کمترین میانگین (رتبه یازدهم) است.

نمودار ۱، وضعیت بسترهای بایسته (شاخصها) را به ترتیب از بیشترین میانگین به کمترین میانگین، به روشنی نشان می دهد. این نمودار گویای این است که اگر شاخصها را از بیشترین (رتبه اول) به کمترین



نمودار ۱: وضعیت بسترهای بایسته مدیریت استراتژیک شهری در شهر مشهد منبع: نویسندگان

دیگری دارای میانگینی فراتر از ۲,۵ نیست. ناگفته نماند که بالا بودن میانگین شاخص تعهد، بیشتر به بالا بودن تعهد شهروندان نسبت به بالندگی شهر (میانگینی برابر ۳,۵۳) برمیگردد، بطوری که میانگین تعهد مدیران نسبت به بالندگی شهر برابر ۲,۰۵ می باشد (جدول ۱). با توجه به نمودار ۱، هر دو شاخص بسیج

بنا بر طیف پنج گزینه ای لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد) عدد ۲,۵ به عنوان حد متوسط در نظر گرفته می شود بنابراین نمودار ۱ نشان از آن دارد که تنها شاخصی که میانگین آن (۲,۷۹) فراتر از حد متوسط (۲,۵) می باشد، شاخص تعهد (تعهد نسبت به توسعه و بالندگی شهر) می باشد. به جز این شاخص، در شهر مشهد هیچ شاخص

رتبه‌ی ششم قرار می‌گیرد. چهار شاخص اطلاعات<sup>۶</sup>، مشارکت<sup>۷</sup>، تفکر استراتژیک<sup>۸</sup> و یکپارچگی، شاخص-هایی هستند که در شهر مشهد، میانگینی کمتر از ۲ را دارا می‌باشند که این نشان از ضعف در این شاخص-هاست. شاخص اطلاعات با میانگینی برابر ۱,۹۶ در رتبه‌ی هشتم، و شاخص مشارکت با میانگینی برابر ۱,۹۴، در رتبه‌ی نهم قرار می‌گیرند. نمودار ۱، نیز گویای این است که تفکر استراتژیک در مدیریت شهری شهر مشهد جایگاه شایسته‌ای نداشته و این شاخص به عنوان بستری برای مدیریت استراتژیک، وضعیتی مناسبی ندارد زیرا با میانگینی برابر ۱,۹۳، بسیار پایین‌تر از حد متوسط قرار دارد. همچنین نمودار ۱ گویاست که بدترین وضعیت در بین بسترهای بایسته (شاخص) برای برپایی الگوی مدیریت استراتژیک در شهر مشهد، به شاخص یکپارچگی (هماهنگی سازمانهای شهری) با میانگینی برابر ۱,۶۲ که بسیار پایین‌تر از حد متوسط است، برمی‌گردد. از یازده شاخص بیان شده، یک شاخص فراتر از حد متوسط (شاخص تعهد)، دو شاخص برابر

منابع و خودارزیابی<sup>۱</sup>، دارای میانگینی برابر ۲,۵ می‌باشند که نشان از آن دارد که مدیریت شهر مشهد، در بسیج کردن منابع برای انجام طرح‌ها و برنامه‌های شهری و در ارزیابی اقدامات و برنامه‌ی خود، وضعیت متوسطی دارد. شفافیت<sup>۲</sup>، شهروندمداری<sup>۳</sup> و خودنوسازی<sup>۴</sup>، با میانگینی برابر ۲,۳۸، ۲,۳۷ و ۲,۰۴ به ترتیب در رده‌ی ۴ و ۵ و ۶ قرار می‌گیرند. میانگین این سه شاخص نیز در زیر خط متوسط (۲,۵) قرار دارد. بطور کلی به جز شاخص تعهد (میانگینی برابر ۲,۷۹) و به جز دو شاخص بسیج منابع و خودارزیابی (میانگینی برابر ۲,۵)، میانگین همه دیگر شاخص‌ها در زیر خط متوسط (۲,۵) قرار دارند بطوری که نقطه ضعف‌های شهر مشهد در راستای مدیریت استراتژیک را، باید در این شاخصها جستجو کرد. در شهر مشهد، ثبات نسبی<sup>۵</sup> مدیریت شهری (اعم از ثبات مدیریتی، مالی و ...) دارای میانگینی برابر ۲,۲۴ می‌باشد بطوری که در میان یازده شاخص مورد نظر، این شاخص در

۱. اهمیت ارزیابی در مدیریت استراتژیک به اندازه‌ای است که طبق مدل جامع مدیریت استراتژیک (شکل ۲)، یکی از سه مرحله‌ی مدیریت استراتژیک، مرحله‌ی ارزیابی استراتژی‌هاست و افزون بر این، طبق همین مدل، در هر سه مرحله‌ی تدوین، اجرا و ارزیابی مدیریت استراتژیک، ارزیابی بازخوردها و اعمال آنها در هر سه مرحله دیده می‌شود.

۲. شفافیت نقطه‌ی مقابل پنهانکاری است و بر گردش آزاد اطلاعات و سهولت دسترسی به اطلاعات استوار است (برک پور، ۱۳۸۵: ۵۰۲).

۳. در اینجا منظور از شهروندمداری، توجه به نیازها، خواسته‌ها و رضایتمندی مشتریان (شهروندان) است.

۴. "خودنوسازی مفهومی است که رابطه نزدیک با تحول و تغییر دارد. سه مشخصه‌ی اصلی سازمان‌های خود نوساز عبارتند از: وجود فرهنگ حمایت کننده از تغییر، تدوین مقررات در جهت تغییر و وقت شناسی در حل مسائل (سلیمی و نادری، ۱۳۸۶، ۱).

۵. در اینجا منظور از ثبات نسبی یعنی عدم نوسانات و تغییرات شدید از نظر مالی، تصمیمات و ... که باعث از بین رفتن ثبات و پایداری لازم در مدیریت شهری می‌شود.

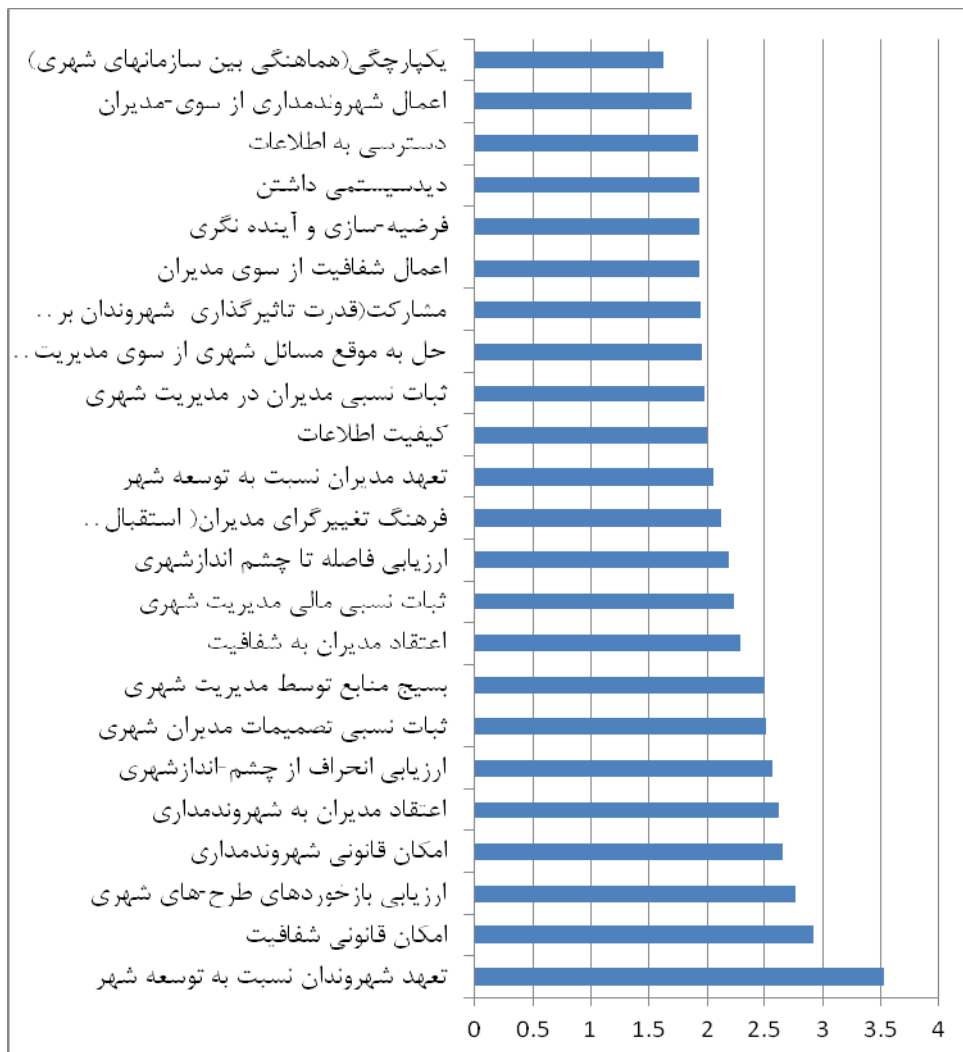
۶. اطلاعات به داده‌های طبقه بندی شده و معنادار گفته می‌شود (اشتریان، ۱۳۸۶: ۴۶). "اطلاعات و اطلاع رسانی، مهمترین ابزار استراتژیک برای مدیریت و اداره‌ی صحیح همه‌ی واحدهای اقتصادی، فرهنگی و سیاسی محسوب می‌گردد" (سند راهبردی شهر الکترونیک مشهد با محوریت شهرداری).

۷. منظور از مشارکت، قدرت تاثیرگذاران بر تصمیم‌گیری‌ها و سهیم شدن شهروندان در قدرت است " (برک پور، ۱۳۸۵: ۵۰۱)

۸. تفکر استراتژیک، شیوه‌ی خاصی از اندیشیدن است که می‌توان آن را "مهارت معماری استراتژی" دانست (فربودنیا، ۱۳۸۷: ۷۶۶). تفکر استراتژیک یعنی یک چرخه‌ی سالانه از چگونگی راندن (به کار انداختن) سازمان به روش استراتژیک (برنامه ریزی استراتژیک + تفکر استراتژیک روزانه + رهبری + تغییر) (Haines & others, 2006, 1). پنج جزء اصلی تفکر استراتژیک عبارت است از: ۱- دید سیستمی، ۲- هدف‌محوری ۳- فرصت طلبی هوشمندانه ۴- تفکر در زمان ۵- فرضیه‌سازی (لاورنس، ۱۳۸۳: ۹-۱۰).

بایسته برای الگوی مدیریت استراتژیک را فراهم خواهد ساخت. افزون بر جدول ۱، که وضعیت زیرشاخص‌ها را همراه رتبه‌ی هریک نمایش داده است، نمودار ۲ نیز میانگین همه‌ی زیرشاخص‌های (زیربسترها) مربوط به هر یک از شاخص‌ها (بسترها) را از کمترین به بیشترین نشان می‌دهد.

حد متوسط (شاخص بسیج منابع و شاخص خودارزیابی) و هشت شاخص دیگر، فروتر از حد متوسط می‌باشند. یافته‌ها نشان از آن دارد که در شهر مشهد، ستون‌هایی که الگوی مدیریت استراتژیک شهری می‌باید بر پایه‌ی آنها استوار گردد، ستون‌های استوار نیستند به گونه‌ای که برطرف‌سازی ضعف‌های این ستون‌ها (شاخص‌ها) و تقویت آنها؛ زمینه و بستر



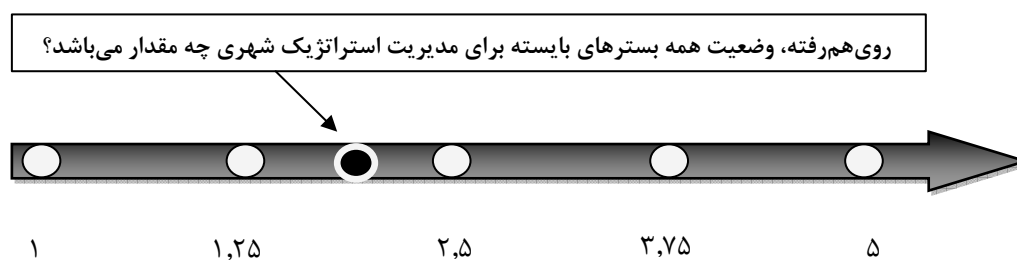
نمودار ۲- زیرشاخص‌های مدیریت استراتژیک شهری مشهد

میانگین را داراست و این نشان از ضرورت پی‌گیری مدیریت یکپارچه در شهر مشهد دارد. بهترین

نمودار ۲ گویای این است که در میان زیرشاخص‌ها نیز زیرشاخص یکپارچگی، کمترین

برای برپایی الگوی مدیریت استراتژیک فراهم خواهد شد. گرچه در برخی از زیرشاخص‌ها (۲۶ درصد زیرشاخص‌ها) وضعیت فراتر از حد متوسط است ولی باز هم نباید ضعف در دیگر زیرشاخص را فراموش کرد. بدون بسترهایی که بیان گردید، فرآیند تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی که به گفته ی فرد آر فرایندی است بی پایان (فرد آر، ۱۳۷۹: ۴۴)، به شایستگی انجام نخواهد شد. اگر خواهان چشم انداز شهری هستیم، باید خواهان برافراشتگی این ستون‌ها باشیم. شکل ۵ نشان می‌دهد که اگر راه رسیدن به بسترهایی بایسته مدیریت استراتژیک شهری را به چهار گام (طیف پنج گزینه‌ای لیکرت) تقسیم کنیم، شهر مشهد، در میانه‌ی گام دوم است. این وضعیت، از حد متوسط پایین‌تر است زیرا میانگین میانگین‌های بدست آمده (جدول ۱)، که گویای وضعیت بسترهایی بایسته برای مدیریت استراتژیک شهری در مشهد است، برابر ۲,۲ است.

وضعیت، مربوط به زیرشاخصی می باشد که به شهروندان مربوط می‌شود (شاخص تعهد شهروندان نسبت به توسعه شهری با میانگینی برابر ۳/۵۳). از ۲۳ زیرشاخص (زیربستر) مورد سنجش، میانگین ۱۵ زیرشاخص (۶۵ درصد زیرشاخص‌ها)، کمتر از ۲,۵ (حد متوسط) است، میانگین ۲ زیرشاخص (۹ درصد زیرشاخص‌ها) برابر ۲,۵ بوده و میانگین ۶ زیرشاخص (۲۶ درصد زیرشاخص‌ها) بزرگتر از ۲,۵ است (نمودار ۲). این یافته نیز گویای ضعف در زیربسترهای بایسته برای برپایی الگوی مدیریت استراتژیک در شهر مشهد است. با وجود کاستی‌هایی که در بسترها (شاخص) و زیربسترهای (زیرشاخص‌های) لازم برای مدیریت استراتژیک شهری مشهد وجود دارد، گویاست که این ستون‌ها، استواری بایسته برای برافراشتن و نگه‌داشتن گردونه‌ی مدیریت استراتژیک شهری را ندارند. اگر این ستون‌ها به اندازه ی کافی توانمند شوند، آنگاه بسترهایی بایسته



شکل ۵- بردار وضعیت کلی بسترهایی بایسته برای مدیریت استراتژیک شهری در شهر مشهد

این که " گمان بر این است که در شهر مشهد بسترهایی بایسته برای برپایی الگوی مدیریت استراتژیک فراهم نیست"، تایید می‌شود. زیرا در شهر مشهد، میانگین میانگین‌های بسترهایی بایسته برای مدیریت استراتژیک برابر ۲,۲ (کمتر از حد متوسط) بدست آمد و همچنین از یازده بستر بایسته

- آزمون فرضیات

با توجه به این که بسترهایی بایسته برای برپایی الگوی مدیریت استراتژیک شهری عبارتند از: شاخص اطلاعات، تفکر استراتژیک، تعهد، خودنوسازی، ثبات نسبی، شفافیت، شهروندمداری، مشارکت، یکپارچگی، خودارزیابی، بسیج منابع، و با توجه به جدول ۱، نمودار ۱ و ۲، باید گفت که فرضیه این نوشتار مبنی بر

زیرا این شاخص، ضعیف‌ترین وضعیت را داراست. در گام دوم، پیشنهاد می‌شود نارسایی‌ها و ضعف‌هایی که پیرامون مشارکت شهروندان در مدیریت شهری وجود دارد، برطرف گردد تا بتوان از نقاط قوت شهروندان از جمله تعهد زیاد آنها نسبت به بالندگی شهر خود، در فرایند مدیریت استراتژیک شهری بهره جست.

#### منابع

- احمدی، حسین، با همکاری مهندسین مشاور تصت (۱۳۸۵)، "ضرورت مدیریت استراتژیک و شاخص‌های شهری"، مجموعه مقالات کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری، مشهد، ۶۱۳-۶۰۱.
- اشتریان، کیومرث (۱۳۸۶)، "کاربرد مدیریت دانش در مرکز نظارت همگانی"، به ویرایش لیلا وحدتی و زهرا عسگری، مجموعه مقالات نظارت همگانی شهروندی و توسعه سازمانی، تهران، ۴۵-۵۵.
- برک پور، ناصر (۱۳۸۵)، "حکمروایی شهری و نظام اداره شهرها در ایران"، مجموعه مقالات کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری، مشهد، ۴۹۱-۵۱۷.
- ثقفی، فاطمه - عباسی شاهکوه، کلثوم - کاری دولت آبادی، اکبر (۱۳۸۷)، "مدل مفهومی ساختار استراتژی نوآوری مبتنی بر آینده‌نگاری و تفکر استراتژیک"، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران، ۲۱۷-۲۲۸.
- داداش پور، شم (۱۳۸۰)، "مدیریت شهری، اهداف و راهبردها"، ماهنامه تدبیر، سال سیزدهم، شماره ۱۲۰، ۸۶-۹۰.

(شاخص‌ها)، میانگین هشت بستر، پایین‌تر از حد متوسط بوده است. (نمودار ۱).

#### ۴- نتیجه‌گیری

یافته‌های بدست آمده از روش انبارش - پیرایش نشان داد که شاخص‌های لازم (بسترهای بایسته) برای برپایی الگوی مدیریت استراتژیک شهری عبارتند از: شاخص اطلاعات، تفکر استراتژیک، تعهد، خودنوسازی، ثبات نسبی، شفافیت، شهروندمداری، مشارکت، یکپارچگی، خودارزیابی، بسیج منابع. یافته نشان داد که در شهر مشهد، از ۱۱ شاخص بیان شده، یک شاخص فراتر از حد متوسط (شاخص تعهد)، دو شاخص برابر حد متوسط (شاخص بسیج منابع و شاخص خودارزیابی) و هشت شاخص دیگر، فروتر از حد متوسط می‌باشند. بدترین وضعیت در بین بسترهای بایسته (شاخص) برای برپایی الگوی مدیریت استراتژیک در شهر مشهد، به شاخص یکپارچگی (هماهنگی سازمانهای شهری با میانگینی برابر ۱،۶۲) برمی‌گردد (نمودار ۱) شاخص یکپارچگی، در میان شاخص‌ها و نیز زیرشاخص‌ها کمترین میانگین را داراست و این نشان از ضرورت پی‌گیری مدیریت یکپارچه در شهر مشهد دارد. کوتاه سخن آنکه، در شهر مشهد بسترهای بایسته برای برپایی الگوی مدیریت استراتژیک آنگونه که شایسته و بایسته است، فراهم نیست (جدول ۱، نمودار ۲).

#### ۵- پیشنهادها

برای مدیریت شهر مشهد بسان یک سامانه، به روش استراتژیک، باید نخست، بسترها و زیربسترهای بایسته‌ای را که بیان گردید (۱۱ شاخص نام برده شده) فراهم گردد، به گونه‌ای که برپایی الگوی مدیریت یکپارچه (شاخص یکپارچگی) در اولویت قرار گیرد

لاورنس، اتون (۱۳۸۳)، "تفکر استراتژیک"، ترجمه امیر اخلاصی و محمد فرهادی، ویزنامه مدیریت استراتژیک (سامانه)، شماره ۲۱، ۸-۱۲.

محمود زاده، ابراهیم (۱۳۸۵)، "طرح ریزی استراتژیک - فقط یک گام تا اجرا"، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۴۹، ۳۹-۴۵.

نیچه، فدریش (۱۳۸۶) چنین گفت زردتشت، برگردان داریوش آشوری، چاپ ۲۶، انتشارات آگاه.

Beer, Michael, Voelpel, Sven C, Leibold, Marius, Tekie, Eden B, (2005), "Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process", Long Range Planning, 38, 445-465.

Carlsson, Christer, Walden, Pirkko (1996), "Cognitive map and a hyperknowledge support system in strategic management", Group decision and negotiation, 6: 7-36.

Flouris, Triant, Dostaler, Isabelle, (2007), "Strategic Management as a Key to Educating the New Aviation Professional", International Journal of Professional Aviation Training & Testing Research, Volume 1, 1-13.

Fred R. David, (2003), Strategic management: concepts and cases, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey. 9th ed.

Haines, Stephen, Founder, CEO of the Centre for Strategic Management, (2006), "Becoming a Strategic Thinker on a Daily Basis: Raise Your Strategic IQ for 21st Century Success", Centre for Strategic Management, 1-4.

Olsen, J. E, Haslett, T, (2002), "Strategic Management in Action", Systemic Practice and Action Research, Vol. 15, No. 6, 449-464.

Worrall, Les, (1998), "Strategic analysis: a scientific art", Management Research Centre, Wolverhampton Business School, University of Wolverhampton, UK, 1-33.

سازمان آمار، اطلاعات و خدمات کامپیوتری شهرداری مشهد، آمار نامه مشهد ۱۳۸۵.

سلیمی، قربانعلی - نادری، ناهید (۱۳۸۶)، "خودنوسازی سازمان"، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۱.

سند راهبردی شهر الکترونیک مشهد با محوریت شهرداری، برگرفته از: (<http://e-mashhad.ir>).

صرافی، مظفر - عبدالهی، مجید (۱۳۸۷)، "تحلیل و مفهوم شهروندی و ارزیابی جایگاه آن در قوانین، مقررات و مدیریت شهری کشور"، پژوهشهای جغرافیایی، شماره ۶۳، ۱۱۵ - ۱۳۴.

غفاریان، وفا - علی احمدی، علیرضا (۱۳۸۲)، "تفکر استراتژیک"، ماهنامه تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۳۷، ۱-۱۴.

فتح اللهی، مهدی (۱۳۸۳)، "جلوگیری از شکست برنامه‌ریزی استراتژیک"، فصلنامه سامانه، شماره ۲۱، ۴۴-۴۷.

فربودنیا، بابک (۱۳۸۷)، "استراتژی شنا"، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران، ۷۶۲-۷۷۹.

فرد آر، دیوید (۱۳۷۹)، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ اول، تهران، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.

کاستلز، الف، مانوئل (۱۳۸۰)، عصر اطلاعات: اقتصاد، جامعه، فرهنگ (ظهور جامعه‌ی شبکه‌ای)، ترجمه احد علیقلیان، افشین خاکباز، جلد اول، چاپ اول، تهران، انتشارات طرح نو.

کاستلز، ب، مانوئل (۱۳۸۰)، عصر اطلاعات: اقتصاد، جامعه، فرهنگ (قدرت و هویت)، ترجمه حسن چاوشیان، جلد دوم، چاپ دوم، تهران، انتشارات طرح نو.