

طراحی الگوی مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم

غلامرضا کاظمیان* - دانشیار مدیریت شهری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

میر علی سید نقوی - دانشیار مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

داود حسین پور - دانشیار مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

سید علی بیگدلی - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

Designing a strategic management model for Qom religious metropolis

Abstract

Strategic management of the religious metropolises due to owning specific features, a special condition is seen in these metropolises which causes the metropolis strategic management area to encounter some issues. This dissertation designs the strategic management model of Qom religious metropolis using qualitative research method and in-depth interviewing and group discussion. Carried out interviews with 17 experts of the urban management area and group discussion with 10 experts have scrutinized this issue using thematic analysis methods. The results obtained from the interviews and group discussions reflect that this religious metropolis has a managerial institutional ground and environment which is multiple and different from other metropolises. The activists and the main factors of strategic management area in this city are vast and various. Thus, comprehensive and complete attention to the environment and the ground and also activists is recommended. Two interactive and cooperative spaces between the activists and the main factors of the strategic management area of an aforementioned metropolis are being observed that cooperation and accompaniment between activists and coordination between factors seem indispensable. Moreover, paying attention to the procedural issues and also communication issues of the strategic management process for Qom religious metropolis is one of other findings of the research.

Key words: Strategic Management, Urban Management, Religious City, Metropolis, Qom.

چکیده

مدیریت راهبردی کلانشهرهای مذهبی به واسطه ویژگی‌های خاصی که دارند، متفاوت است؛ در این کلانشهرها شاهد شرایط خاصی هستیم که عرصه مدیریت راهبردی کلانشهری را با مسائلی مواجه می‌سازد. این پژوهش با استفاده از روش تحقیق کیفی و با مصاحبه عمیق و مباحثه گروهی، به طراحی الگوی مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم می‌پردازد. مصاحبه‌های صورت گرفته با ۱۷ تن از نخبگان عرصه مدیریت شهری و مباحثه گروهی با ۱۰ نفر از ایشان، با استفاده از روش تحلیل مضمون، این موضوع را مورد بررسی قرار داده است. نتایج مصاحبه‌ها و بحث گروهی بیانگر این است، این کلانشهر مذهبی دارای محیط و زمینه نهادی مدیریتی متکثر و متفاوت با دیگر کلانشهرها است و کنشگران و عوامل اصلی عرصه مدیریت راهبردی این شهر متنوع و گسترده هستند لذا توجه همه جانبه و کامل به محیط و زمینه و همچنین کنشگران مورد پیشنهاد است؛ دو فضای تعاملی و تقابلی میان کنشگران و عوامل عرصه مدیریت راهبردی کلانشهر مذکور به چشم می‌خورد که همکاری و همراهی بین کنشگران و هماهنگی بین عوامل ضروری می‌نماید. ضمناً توجه به مسایل رویه‌ای و همچنین مسائل ارتباطی فرآیند مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم از دیگر یافته‌های این پژوهش می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت راهبردی، مدیریت شهری، شهر مذهبی، کلانشهر، قم

۱- مقدمه

کلانشهرهای مذهبی در همه دنیا دارای خصوصیات و شرایط خاص خود هستند که این امر در مدیریت آنها نیز تاثیر بسزایی دارد؛ این کلانشهرها به واسطه قرارگیری در محیط های مذهبی در سطح ملی دارای اهمیت ویژه ای هستند که توجه به آنها از ضروریات برنامه ریزی ملی می باشد (کاظمیان، ۱۳۹۶، ص. ۱۲). کلانشهرهای مذکور به واسطه وجود قدرت های خاص و اثرگذار نظیر گروه های مذهبی، روحانیون و سایر ذی نفوذان، در عرصه برنامه ریزی، مولفه ها و متغیرهایی را در خود می بینند که با سایر کلانشهرها متفاوت می باشند. با توجه به اینکه در الگوهایی که تاکنون در حوزه مدیریت شهری طرح شده، به مبحث کلانشهرهای مذهبی دنیا و همچنین به نقش ذینفعان کلیدی و ارزش های جامعه، کمتر توجه شده است در نتیجه استفاده صرف از این الگوها به واسطه عدم انطباق با زمینه مورد نظر نمی تواند کمک معنی داری به مدیریت راهبردی این دست کلانشهرها بنماید؛ علاوه بر این، وجود تفاوت های معنی دار فرهنگی، سیاسی و اجتماعی میان کلانشهرهای مذهبی ایرانی اسلامی نظیر قم با سایر کلانشهرهای مذهبی جهان، به موضوع اهمیتی دوچندان می بخشد.

مولفه مذهبی بودن در کلانشهری نظیر قم مولفه ای است که بر کلیه شئون اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی این شهر سایه انداخته است؛ شرایط سیاسی، ماهیت اقتصادی و بافت عمومی مردم، هنجارها و ارزش های اجتماعی همه و همه راهی به سوی مذهب داشته و هویت خود را از آن وام می گیرند. در چنین شرایطی در نظر نگرفتن مسئله مذهبی بودن یک کلانشهر در مدیریت راهبردی آن شهر، حرکتی بدون هویت بوده و زمینه ساز عملیاتی نگردیدن راهبردهایی است که سنخیت معنایی و ساختاری متناسبی با زمینه اصلی شهر ندارد، در نتیجه شناسایی نیروهای اثرگذار بر عرصه مدیریت کلانشهر قم اعم از کنشگران و عوامل و همچنین

روابط میان آنها و در نهایت آشنایی با وجوه اصلی فرآیند مدیریت راهبردی این کلانشهر مذهبی می تواند کمک شایانی به ارتقای تحقق پذیری برنامه های مدیریت شهری نموده و همگرایی بیشتری را برای مدیریت یکپارچه این کلانشهر مذهبی فراهم نماید؛ از این رو این پژوهش می کوشد تا با شناسایی کلیه مولفه های اثرگذار بر فرآیند اداره شهر قم به طراحی الگویی برای مدیریت راهبردی این شهر پردازد که بتواند در زمینه ای ایرانی، شهر را مدیریت و هدایت نماید.

۲- مبانی نظری

مفهوم مدیریت شهری در دنیای معاصر با مفهوم سنتی آن دارای تفاوت هایی می باشد. در دهه منتهی به ۱۹۷۰ با ورود برنامه ریزی اجتماعی مفاهیم اجتماعی نیز در مدیریت شهری نمود یافت و دولت و مدیران شهرهای بزرگ دریافتند که ناآرامی های اجتماعی مانند قومی، نژادی و طبقاتی، تهدیدی برای پایداری اقتصادی و سیاسی در شهرها است؛ از این رو، مقوله برنامه ریزی اجتماعی، مورد استقبال قرار گرفته و رواج یافت؛ در واقع، برنامه ریزی اجتماعی، به عنوان نشانه ای از برابری طلبی و مشارکت جویی دولت و مدیران شهر تفسیر شد (پاکزاد، ۱۳۸۹، ص. ۹۱). توجه به موضوعات زیست محیطی و بوم شناختی به عنوان یک ضرورت معطوف به پایداری، توجه به فناوری اطلاعات و حرکت به سمت شهر الکترونیک، توجه به نقش شهرها در عرصه های منطقه ای، توجه به نقش جامعه محلی در فرآیند های تصمیم سازی و مساله مشارکت، توجه به تئوری اقتصاد رقابتی و بازتعریف مفهوم مدیریت ناشی از این تئوری همه و همه از دغدغه های مدیریت شهری در دنیای معاصر هستند (واندیک، ۱۳۹۲، ص. ۱۷).

پیدایش مفهوم مدیریت راهبردی در ادبیات جهانی به دهه ۱۹۵۰ و ۶۰ باز می گردد؛ جایی که نویسندگانی نظیر پیتر دراگر^۱، فلیپ سلزنیک^۲، آلفرد چندلر^۳، ایگور آنسوف^۴ و بروس هندرسون^۵ نخستین

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۵۳ زمستان ۹۷
No.53 Winter 2019

۱۴۲

خشت های این ساختمان را بنا کردند(Kiechel, ۲۰۱۰).

در سال ۲۰۱۱ گلاک^۶، کافمن^۷ و والک^۸ مدیریت راهبردی را به شکل زیر تعریف کرده اند:

مدیریت راهبردی، فرآیند تصمیم سازی، مدیریت عملیاتی روزانه و پلی میان وضع موجود و مطلوب هر سازمانی می باشند (Wells, ۱۹۹۸).

در نگاه تئوریسن های مختلف، مدیریت راهبردی دارای الگو های مختلفی است که شالوده اکثر آن ها را می توان در تدوین، اجرا و بازنگری خلاصه کرد. با این همه مفهوم مدیریت راهبردی اولین بار برای سیستم های تجاری و صنعتی مطرح شد و ورود آن به عالم شهر و مدیریت شهری مرهون دگرگونی هایی بود که در دستگاه فکری مدیریت شهری رخ داد.

در دنیای مدیریت شهری در قرن بیستم دو تحول بنیادین رخ داده است که یکی مربوط به استفاده از صنایع IT در مدیریت شهر بود و دیگری استفاده از رویه های مشارکتی در مدیریت شهری (مهدیزاده، ۱۳۸۶، ص. ۹۰). تا حدود دهه ۱۹۶۰ چنین تصور می شد که شهر و مسائل آن مثل هر پدیده دیگر به کمک تعقل و علوم مختلف قابل شناخت است، اما تجارب و تحولات بعدی تردیدهای جدی در این نحوه نگرش به وجود آورد، اولاً معلوم شد که ماهیت شهرها پیچیده تر از آن است که تصور می شد، ثانیاً امکانات شناختی و مداخله ای ما در روند تحولات شهرها محدود است و ثالثاً میزان و نوع مداخله در ساختار و عملکرد شهرها امری حساس است و احتمالاً با عوارض پیش بینی نشده ای همراه خواهد بود (موسوی، ۱۳۹۵، ص. ۱۲)؛ در همین رابطه پیتروال با بررسی تجارب پیشروان اولیه برنامه ریزی شهری به چند نتیجه کلی دست یافت که در زیر به آن ها اشاره می شود:

۱. اغلب متفکرین بیشتر متوجه تولید نقشه های تفصیلی و ارائه اسناد قطعی در مورد آینده بودند و کمتر به عوامل اقتصادی و نقش نیروهای بخش

خصوصی و غیره در اجرا توجه داشتند.
۲. اینها به ندرت به ارائه گزینه های مختلف می پرداختند و تنها یک نگرش نسبت به آینده داشتند.

۳. در برنامه ریزی نگاه مفرط کالبدی داشتند و حتی به مسائل اقتصادی اجتماعی هم دید کالبدی داشتند (کاظمیان، و همکاران، ۱۳۹۲، ص. ۴۴).
همچنین شین مک کوئل^۹ نیز در انتقاد از حاکمیت تفکر راسیونالیستی در شهرسازی در کتاب نظریه های برنامه ریزی می نویسد:

نتایج چندین دهه برنامه ریزی کالبدی نا امید کننده است چرا که نظریه های پایه ای آن بسیار کلی مبتنی بر عوامل کالبدی نخبه گرایانه و از نظر اقتصادی مالی و سیاسی بسیار غیر واقعی می باشد. همچنین در گزارش مرکز سازمان ملل متحد برای سکونتگاه های انسانی در سال ۱۹۹۵ عنوان شد که طرح های سنتی جامع موفق نبوده و عمده دلایل عدم موفقیت آن ها به عدم هماهنگی میان بخش های مختلف در برنامه ریزی، ناهماهنگی میان فرآیند تهیه طرح ها و سیاست های اقتصادی و اجتماعی، مقررات نامناسب کاربری زمین و تفکیک اراضی و تنگناهای سازمانی و عدم همکاری میان نهادهای مسئول بر می گردد (مهدیزاده، ۱۳۸۶، ص. ۹۱).

از این رو می توان گفت، ساختار متغیر سیستم شهر و همچنین تغییرات غیر قابل پیش بینی این سیستم در کنار نیاز به استفاده از یک رویکرد مشارکتی در فرآیند تصمیم سازی و تصمیم گیری و همچنین ایرادات وارده به برنامه ریزی جامع، جملگی باعث شد تا دنیای مدیریت به فکر طراحی نظام مدیریت مبتنی بر فرآیند رفت و برگشتی با رویه های مشارکتی و پایین به بالا برای اداره راهبردی شهرها مبادرت ورزد که از آن به عنوان مدیریت راهبردی شهری یاد می شود.

در دهه های پایانی قرن بیستم و با پا گرفتن هر چه بیشتر تفکر سیستمی در عرصه شهرسازی، استفاده از الگوریتم های راهبردی نیز در دستور کار قرار گرفته و



برنامه های راهبردی در عرصه شهر و شهرسازی بروز یافته است؛ در این قرن به واسطه اهمیت فزاینده شهرها و به واسطه بروز مسائل فرهنگی و اقتصادی مهاجرت هر چه بیشتر از روستاها به شهرها شکل گرفته است؛ یکی از پیامدهای این جریان شکل گیری کلانشهرها هستند که به واسطه مقیاس متفاوت خود شیوه های متفاوتی مدیریت را می طلبند. تامپسون^{۱۰} و استریکلند^{۱۱} مدیریت راهبردی کلانشهری را به عنوان پروسه ای تعریف می کنند که طی آن مدیران کلانشهرها مسیر درازمدت توسعه شهر را مشخص می کنند، اهداف عملکردی ویژه ای وضع می کنند، راهبرد هایی طراحی می کنند تا در پرتوی شرایط داخلی و خارجی مربوطه به این اهداف دست پیدا کنند و متعهد می شوند که برنامه های عملیاتی انتخاب شده را اجرا کنند. مطالعات صورت گرفته در زمینه مدیریت راهبردی کلانشهرها نشان داده است که مدیریت راهبردی کلانشهری به تصمیم گیری درباره راهبرد و برنامه ریزی درباره اینکه آن راهبرد چگونه موثر واقع شود، مربوط می شود. مدیریت راهبردی کلانشهرها را می توان شامل سه عنصر تدوین راهبردها، اجرای راهبردها به معنی شکل دهی اقدامات اجرایی و نهایتاً ارزیابی آنها پس از اجرا به منظور انجام بازنگری های لازم دانست.

یکی از عناصر سه گانه شکل دهنده به شهرها در طول تاریخ عنصر مذهب بوده است (حبیبی، ۱۳۹۰، ص. ۲). در دنیای معاصر نیز در عرصه های سرزمینی شاهد کلانشهرهایی هستیم که مولفه مذهب عنصر مسلط و غالب آنهاست؛ این گونه شهرها به واسطه شرایط خاصی مذهبی خود دارای فرهنگی مذهبی، اقتصادی مذهبی، سیاستی مذهبی و در یک معنای بلندتر زمینه ای مذهبی هستند که آنها را از بافت اطراف خود متمایز می سازند. وجود نیروهای خاصی مذهبی و همچنین جامعه متفاوت مردمی در کنار توریسم مذهبی همه و همه مدیریت راهبردی این شهرها را نیازمند نسخه ای متفاوت از سایر شهرها

می سازد (رهنما و همکاران، ۱۳۹۱، ص. ۱۸۰). در کلانشهرهای مذهبی به واسطه نقش متفاوتی که گروه های خاص در آنها ایفا می کنند، فرآیند برنامه ریزی و مدیریت شهری، کنشگرانی را در خود می بیند که در سایر کلان شهرها یا از اساس وجود ندارند و یا سطح اثرگذاری کمتری را دارند. همچنین از آنجایی که این شهرها چشم انداز متفاوتی دارند و قرار است نقش متفاوتی را ایفا نمایند، دارای اهداف و برنامه های متفاوتی هستند که باعث می شود الگو خاصی از مدیریت راهبردی را بکار گیرند. توجه به الگوهای استفاده شده در بسیاری از کلانشهرهای مذهبی دنیا نشان می دهد عناصری نظیر مشارکت و توجه به نیروهای خاص مذهبی از ضرورت های مدیریت راهبردی در این کلانشهرهاست که ضمانت اجرایی بیشتری به اهداف و برنامه ها می دهد (سقای، ۱۳۹۳، ص. ۱۱)؛ از این رو برای افزایش تحقق پذیری طرح های توسعه شهری و همچنین تبدیل نیروهای مختلف به مؤتلفین توسعه شهر و جلوگیری از تضاد نهادهای درونی و بیرونی مدیریت شهری ضروری است تا به طراحی الگویی برای مدیریت راهبردی کلانشهرهای مذهبی نظیر قم پرداخته شود.

۳- پیشینه پژوهش

بررسی های صورت گرفته در پایگاه های مدارک علمی داخلی و خارجی نشان می دهد، در خصوص تدوین الگوی مدیریت راهبردی در کلانشهرها یا شهرهای مذهبی، پژوهش های اندکی صورت گرفته لذا در بررسی پیشینه پژوهش سعی شده است پژوهش هایی که از ابعاد مختلف با موضوع مورد مطالعه دارای قرابت هستند، مورد بررسی قرار گیرند.

اقدامات صورت گرفته در کلانشهرهای مذهبی از نظر روش فاقد تمایز با روش ها و الگوهای مورد استفاده در کلانشهرهای معمول هستند، هرچند برخی مانند گرید (۲۰۱۶) و چادا و آنکار (۲۰۱۶) معتقدند باید مذهب در برنامه ریزی شهری به

مدیریت شهری شهرهای اسلامی با استفاده از مصاحبه و بررسی اسناد و تجزیه و تحلیل تصاویر به صورت موردی در شهر کائو در نیجریه پرداخته است؛ وی ضمن بررسی علت عدم تعادل در فضاهای شهری بخشی از آن را حاصل چالش های مرتبط با مواجهه مسلمانان با تمدن غرب و تأثیرات آن می داند و راهکار اصلاح آن را استفاده از ابزارهای موجود در شریعت اسلامی می داند و معتقد است این ابزارهای می تواند نقش محوری و موثری در مدیریت و طراحی فضاهای شهری بر عهده گیرند. یافته های این پژوهش سه ابزار حریم، هیمما و فینا را برای مدیریت شهری پیشنهاد کرده است؛ حریم، اشاره به استفاده از فضاهای شهری، منابع محلی و تنظیم قواعد شهری به منظور استفاده پایدار از ساختار و منابع طبیعی در محدوده های خرد و کلان شهر را دارد؛ هیمما بر موضوعات زیست محیطی، توسعه مناطق سبز شهری، مقابله با گازهای گلخانه های، حفظ موقعیت طبیعی و استراحتگاه های تفریحی اشاره داشته و تاکید می نماید که استفاده از این ابزار در برنامه ریزی شهری بر نگرانی از محیط زیست شهری متمرکز است. فینا بر حفظ حریم خصوصی همسایگان و همزیستی مسالمت آمیز در مناطق محلی تاکید و مشارکت مردمی در ایجاد چنین فضایی در سطح محله ای را مدنظر قرارداده است (Barau, ۲۰۱۰).

نامریچ و ودام (۲۰۱۵) با دو پرسش اصلی، کلان شهر چگونه جوامع مذهبی محلی را تحت تاثیر قرار می دهد؟ و نقش جوامع مذهبی محلی در ایجاد کلان شهر چیست؟ و با استفاده از روش تجزیه و تحلیل قوم نگاری در پانزده منطقه شهری شیکاگو براساس اماکن مذهبی ادیان مختلف از جمله کلیساهای پروتستان، کنیسه های یهودی، مساجد مسلمانان و معابد هندوها و جوامع محلی شکل گرفته پیرامون آنها، در پژوهشی موضوع تاثیر مذهب را در شهر های آمریکا مورد بررسی قرار داده اند؛ یافته های این پژوهش بیانگر طیفی متنوع از تأثیرات از قوی

صورت عام و در کلانشهرهای مذهبی به صورت ویژه مدنظر قرار گیرد. گرید (۲۰۱۶) رابطه مذهب و برنامه ریزی شهری را با استفاده از یک رویکرد تحقیق کیفی مبتنی بر داده های متنی، گفت و گو با نهادهای مرتبط و عموم مردم مورد بررسی قرار داده است؛ یافته های این پژوهش براساس نظام برنامه ریزی شهری در انگلستان نشان می دهد که مذهب دارای پیامدهای برنامه ریزی فضایی همه جنبه ها برای تمام سطوح سیاستگذاری شهری است؛ نادیده گرفتن وجود مذهب منجر به یک برنامه ریزی ناقص شده که اهداف برابری و تنوع را تضعیف می کند؛ پیامدهای این شکاف با وجود مقیاس های زیست محیطی، اقتصادی و اجتماعی، سیاست پایداری را متزلزل می کند و این در حالی است که شناخت کمی از تاثیر مسایل دینی در شهرها وجود دارد و ذهنیت منفی در میان برنامه ریزان غالب است، لذا راه های تغییر درک برنامه ریزان و درک دین در برنامه ریزی شهری نیز در این پژوهش بررسی شده که یکی از مهم ترین یافته های آن این است که "مذهب" باید به عنوان یک جزء کلیدی در سیاست های کلان شهرها مدنظر قرار گیرد (Greed, ۲۰۱۶).

چادا و آنکار (۲۰۱۶) در پژوهشی نقش مذهب در برنامه ریزی شهری شهر الله آباد کشور هند به عنوان یک شهر مذهبی که به دلیل برخورداری از اماکن مقدس و مراسم مذهبی سالانه پذیرای میلیون ها گردشگران مذهبی (زائر) است را مورد بررسی قرار داده اند؛ پژوهشگران پس از مرور مسائل برنامه ریزی شهری در کشور هند به صورت عام از جمله تغییرات سیاسی و تأثیرات شدید آن بر مدیریت شهری، مسائل شهر مذکور را از وجوه مختلف بررسی و مدعی هستند هرگونه سناریو پردازی جهت رفع مسائل شهر باید با در نظر داشتن هویت مذهبی و تعداد بالای گردشگران مذهبی مورد توجه قرار گیرد (Chadha & Onkar, ۲۰۱۶).

بارائو (۲۰۱۰) به بررسی ابزارهای اسلامی در حوزه

تا ضعیف است (Numrich & Wedam, ۲۰۱۵). مارشال و کمپل (۲۰۰۹) در خصوص نقش مذهب در اداره کلانشهرها می نویسند، توجه به المان های مذهبی و در نظر گرفتن زمینه نهادی در کنار توجه به مسئله چشم انداز سازی و رفت و برگشتی بودن فرآیند جز مهم ترین فاکتورهای مدیریت راهبردی این کلانشهرها می باشد. (Marshall & Campell, ۲۰۰۹).

رحمان (۲۰۱۵) در پژوهشی در خصوص برنامه ریزی راهبردی در کلانشهر داکا در بنگلادش، به مرور روند شکل گیری برنامه ریزی راهبردی در این شهر پرداخته و سپس مسائل مدیریت شهری در داکا را مورد تحلیل قرار داده است. یافته ها وی نشان می دهد فقدان هماهنگی در میان سازمان های متولی در حوزه مدیریت شهری، جریان دست یابی مؤثر به اهداف مندرج در برنامه ریزی راهبردی شهر داکا را با اختلال مواجه ساخته و پیشنهاد کرده یک ساختار متمرکز در زمینه سیاست گذاری های شهری می تواند رافع این مساله باشد (Rahman, ۲۰۱۵).

عظیمی هاشمی و همکاران (۱۳۹۲) نسبت به طراحی الگوی مولفه های شهر زیارتی مطلوب با مطالعه شهر مشهد اقدام نموده اند. در این مطالعه در مرحله کیفی بیست مولفه و در نهایت در مرحله کمی دوازده مولفه در شهر زیارتی مطلوب مشتمل بر زیرساخت های شهر، مدیریت معطوف به زیرساخت شهری، اخلاق کسب و کار در میان بازاریان، معماری شهر، امنیت شهر، آموزش فعالان بخش خدمات و آموزش فرهنگ میزبانی به مردم شهر، ایمنی با تأکید بر ایمنی در حمل و نقل جاده های منتهی به شهر، پایداری اقتصادی زیارت، سیاست گذاری معطوف به زائر در بستر مدیریت و سیاست گذاری، رقابت پذیری اقتصادی، جذابیت اقتصادی شهر و توسعه اقتصادی شناسایی کرده اند؛ همچنین الگوی مفهومی شهر زیارتی مطلوب، نظامی دارای تعادل است که دارای چهار کارکرد

اصلی تطابق با محیط، دست یابی به هدف، انسجام اجتماعی و پایداری الگوهای فرهنگی توسط خرده نظام سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی شهر است و رابطه درون و بین هریک از خرده نظام ها با الگوی تعادلی و نفوذ متقابل، زمینه حفظ و پایداری سیستم را فراهم می آورد (عظیمی هاشمی و همکاران، ۱۳۹۲).

رهنما و همکاران (۱۳۹۱) به فاصله وضع موجود (مدیریت شهری کنونی مشهد) با وضع مطلوب (مدیریت راهبردی شهری) به کمک الگوی SWOT پرداخته اند. یافته ها نشان می دهد که مدیریت راهبردی در کلانشهر مشهد جایگاه شایسته ای ندارد و اگر مدیریت شهری مشهد بخواهد حرکت خود را به سمت یک مدیریت راهبردی شهری آغاز کند، باید راهبردهای های گروه تدافعی که مبتنی بر کاهش نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدها می باشد را به ترتیب برای حل مشکلات و بحران های روزمره شهری، افزایش هم افزایی مدیریت شهری، حفظ ثبات سیستم شهری به جای تکامل آن در اولویت خود قرار دهد (رهنما و همکاران، ۱۳۹۱).

سقای (۱۳۹۳) در پژوهشی به تحلیل راهبردی نظام مدیریتی در کلانشهر مذهبی مشهد (با تأکید بر مدیریت کیفیت منسجم گردشگری مذهبی) پرداخته است. نتایج ناشی از مصاحبه با حدود ۶۸ کارشناس و متخصص و تحلیل نتایج به دست آمده در الگوی MS-SWOT، شش راهبرد را در حوزه خدمات رفاهی اعم از اقامت، پذیرایی، بهداشت و درمان، حمل و نقل، اوقات فراغت و اطلاع رسانی و تبلیغات مشخص و تحلیل شکاف مدیریت منسجم گردشگری مذهبی در شهر مشهد را ارائه می دهد. (سقای، ۱۳۹۳).

آژند (۱۳۹۱) وضعیت ارائه خدمات شهری در شهر شیراز را با استفاده از یک رویکرد کمی و مبتنی بر تکنیک دلفی در ۹ محور با استفاده از نظریات فعالان عرصه مدیریت شهری، مورد ارزیابی قرار داده است. مهم ترین یافته این پژوهش براساس

اجماع پاسخگویان لزوم اصلاح موارد قانونی، حقوقی و تنظیم روابط بازیگران عرصه شهری است (آژند، ۱۳۹۱)؛ شهرداری شیراز در سال طی سال های ۱۳۹۰-۱۳۹۱ با مشارکت دانشگاه شیراز نسبت به تدوین برنامه راهبردی پنج ساله خود اقدام نموده است. تدوین کنندگان اذعان کرده اند این برنامه هدایتگر توسعه همه جانبه شهر شیراز در حیطه اختیارات و وظایف شهرداری است؛ ایشان کوشیده اند نظرات سایر نهاد های فعال در مدیریت شهری را نیز دریافت نمایند. روش تدوین مبتنی بر یک رویکرد بالا به پایین و روش معمول تدوین برنامه ها راهبردی که از تدوین چشم انداز آغاز و در نهایت به پروژه های عملیاتی مرتبط با سیاست ها و راهبرد ها خاتمه می یابد (شهرداری شیراز، ۱۳۹۲). رضایی و کریمی (۱۳۹۵) نیز در پژوهشی به اولویت بندی و تعیین راهبرد های توسعه شهر شیراز با استفاده از روش AHP پرداخته اند؛ در این پژوهش ابتدا ۶ راهبرد اصلی، ساماندهی فضایی، تقویت اقتصاد شهری، زیست پذیری اجتماعی، دسترسی پایدار، محیط زیست و حکمروایی خوب شهر، به همراه راهبردهای فرعی بر اساس درخت سلسله مراتبی ترسیم گردیده و پس از تهیه پرسشنامه از متخصصان و مدیران شهری خواسته شده تا بر اساس مقایسه زوجی اولویت ها را مشخص سازند؛ در کل نتایج حاصل از تلفیق معیارها و زیر معیارها با هدف (راهبرد توسعه پایدار شهری) نشان می دهد که کسب درآمدهای پایدار اولویت اول، عدالت فضایی و توزیع بهینه امکانات دارای اولویت دوم، گسترش توریسم اولویت سوم و در راستای دسترسی پایدار تکمیل مترو شهر در اولویت چهارم برنامه ریزی قرار داشته و اولویت پنجم برنامه ریزی نیز تدوین چشم انداز است و جلوگیری از گسترش کالبدی و شهر فشرده در اولویت آخر برنامه ریزی قرار گرفته است (رضایی و کریمی، ۱۳۹۵).

کاظمیان و میر عابدینی (۱۳۹۰) در پژوهشی عوامل

موثر بر یکپارچگی مدیریت شهری کلانشهر تهران را از طریق دو روش کمی و کیفی شناسایی نموده اند؛ یافته های روش کمی که محصول جمع آوری نظرات مدیران و کارشناسان نهاد مدیریت شهری تهران (شامل شهرداری و شورای شهر تهران) و برخی نهادهای دولتی/حکومتی (شامل وزارت کشور، وزارت مسکن و مجلس شورای اسلامی) است، نشان می دهد که چهار عامل شبکه نهادها و سازمانهای متعدد ذیربط مدیریت شهری، نظام و روابط قدرت بازیگران عرصه شهری، بستر قوانین و مقررات موجود شهری و همچنین زیرساخت های اطلاعاتی و ارتباطی از جمله عوامل موثر بر عدم یکپارچگی مدیریت شهری هستند که از این میان در صورت اصلاح نظام و روابط قدرت میان بازیگران عرصه شهری، امکان یکپارچگی فرایند مدیریت شهری تهران فراهم می شود؛ یافته های کیفی نیز که محصول فرا تلفیق ۱۰ مطالعه مرتبط با یکپارچگی مدیریت شهری تهران هستند نشان می دهد که بر اساس عوامل شناسایی شده در بخش مطالعه کمی، در حال حاضر مدیریت شهری تهران یکپارچه نیست و بیشتر پیشنهادات ارائه شده در مطالعات پیشین تحت غلبه نظام قدرت بر مدیریت شهری، حول محور اصلاح بسترها و امکانات مورد نیاز مدیریت یکپارچه شهری می باشد (کاظمیان و میر عابدینی، ۱۳۹۰).

در شهر قم نیز تلاش هایی در راستای استقرار مدیریت راهبردی صورت گرفته که بیشتر معطوف به تدوین برنامه های پنج ساله برای شهرداری قم شده است؛ از جمله برنامه پنج ساله شهرداری قم ۱۳۹۶-۱۳۹۲ که توسط گروه مشاوران تدبیرگران در سال های ۱۳۹۱ و ۱۳۹۲ هجری شمسی به انجام شده و وفق پنج ساله ۱۳۹۲ الی ۱۳۹۶ را در بر می گرفت؛ در این سند، نظام نامه های موجود و اسناد فرادستی مورد مطالعه قرار گرفته و به بررسی وضع موجود شهر قم از حیث شرایط راهبردی، وضعیت جغرافیایی، جمعیتی، اقتصادی، تاسیسات و

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۵۳ زمستان ۹۷
No.53 Winter 2019

۱۴۷

جدول ۱- جمع‌بندی بررسی پیشینه پژوهش

مؤلفه	نام پژوهشگر	مضمون ارائه شده
محیط و زمینه مدیریت شهر مذهبی	گرید	مذهب دارای پیامدهای برنامه ریزی فضایی همه جنبه ها برای تمام سطوح سیاستگذاری شهری است
	چادا و آنکار	هرگونه سناریو پردازی جهت رفع مسائل شهر باید با در نظر داشتن هویت مذهبی مورد توجه قرار گیرد
	نامریچ و ودام	طیفی متنوعی از تاثیرات از قوی تا ضعیف بین مذهب و جامعه وجود دارد
	مارشال و کمپل	توجه به امان های مذهبی و در نظر گرفتن زمینه نهادی، جز مهم ترین فاکتورهای مدیریت راهبردی کلانشهرهای مذهبی می باشد
کنشگران موثر بر عرصه مدیریت شهری و رابطه آنها	رحمان	به سبب فقدان هماهنگی در میان سازمان های متولی مدیریت شهری، یک ساختار متمرکز در زمینه سیاست گذاری های شهری لازم است
	آژند	تنظیم روابط بازیگران عرصه شهری لازم است
	کاظمیان و میر عابدینی	اصلاح نظام و روابط قدرت میان بازیگران عرصه مدیریت شهری، امکان یکپارچگی فرایند مدیریت شهری را فراهم می سازد
عوامل موثر بر مدیریت شهری و رابط آنها	بارائو	سه ابزار موجود در شریعت اسلامی مشتمل بر حریم ، هیما و فینا می تواند نقش موثری در مدیریت و طراحی فضاهای شهری بر عهده گیرند
	کاظمیان و میر عابدینی	اصلاح موارد قانونی در عرصه مدیریت شهری لازم است
مسایل رویه ای و ارتباطی فرایند	مارشال و کمپل	توجه به مسئله چشم انداز سازی و رفت و برگشتی بودن فرایند جز مهم ترین فاکتورهای مدیریت راهبردی کلانشهرهای مذهبی می باشد
موارد مرتبط با الگوی مدیریت راهبردی شهری و مفاهیم آن	عظیمی هاشمی و همکاران	ارائه الگو براساس مؤلفه های شهر زیارتی مطلوب
	رهنما و همکاران	مدیریت شهری مشهد برای حرکت به سمت یک مدیریت راهبردی شهری بایستی راهبردهای گروه تدافعی که مبتنی بر کاهش نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدها می باشد، را انتخاب نماید
	سقای	تحلیل و ارائه راهبرد در نظام مدیریت گردشگری در کلانشهر مذهبی مشهد
	برنامه پنج ساله شهرداری شیراز	ویژگی های برنامه : دریافت نظرات سایر نهاد های فعال در مدیریت شهری و روش تدوین مبتنی بر یک رویکرد بالا به پایین، برنامه از تدوین چشم انداز آغاز و در نهایت به پروژه های عملیاتی مرتبط با سیاست ها و راهبرد ها ختم می شود
چشم انداز و سند راهبردی شهر قم	رضایی و کریمی	اولویت بندی و تعیین راهبرد های توسعه شهر شیراز
	چشم انداز و سند راهبردی شهر قم	ویژگی های برنامه : مطالعه نظام نامه های موجود و اسناد فرادستی و بررسی وضع موجود شهر قم با بهره گیری از الگوی دیوید و بربایسون
	بخت آور و جندقیان	مطالعه ویژگی های شهر اسلامی و تطبیق آن با الگوی اسلامی و ایرانی پیشرفت و توسعه پایدار

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۵۳ زمستان ۹۷
No.53 Winter 2019

۱۴۸

تجهیزات زیربنایی، گردشگری، فرهنگی و اجتماعی، مسائل و مشکلات امور عملیاتی و زیر بنایی شهر قم، وضعیت کلی مدیریت شهری و تحلیل هزینه ها و درآمد بخش های مختلف پرداخته شده و سپس چشم انداز، اهداف کیفی و کمی کوتاه مدت و طرح ها و پروژه های شهر قم در محدوده فعالیت های شهرداری استخراج شده است (شهرداری قم، ۱۳۹۶). در سال ۱۳۹۴ مجددا برنامه ۵ سال شهر قم ۱۴۰۰-۱۳۹۵ توسط شرکت مشاور راد اندیش به همراه سند چشم انداز ۱۴۱۴ با بهره گیری الگوی دیوید و برایسون تدوین گردیده است (شهرداری قم، ۱۳۹۶). همچنین بخت آور و جندقیان (۱۳۹۵) به مطالعه ویژگی های شهر اسلامی و تطبیق آن با الگوی اسلامی و ایرانی پیشرفت و توسعه پایدار پرداخته اند؛ یافته های این پژوهش نشان می دهد، یک شهر اسلامی واجد ۱۱ ارزش کلیدی اعم از قبول داشتن توحید در همه مراتب، لزوم شناخت کامل انسان و در نظر داشتن همه ابعاد انسانی، رعایت و اقامه قسط و عدل، ضرورت و قبول حاکمیت الهی در جامعه و شهر، نفی ضرر و ضرار در امور شهر اسلامی، توجه توانمند به مصالح اجتماعی و خواست های فردی، جلوگیری از سلطه و فعالیت موثر بیگانگان، رعایت نظم و انضباط در امور، رعایت سادگی و اسراف گریزی، رعایت حقوق محیط زیست، طبیعت و جانداران و نفی سختی و مشقت در زندگی شهروندان می باشد (بخت آور و جندقیان، ۱۳۹۵).

در ادامه، برداشتها و جمع بندی پژوهشگر از پیشینه تجربی مورد بررسی، جهت استفاده بهتر از آنها در بخش های بعدی پژوهش در قالب جدول ۱ ارائه می گردد.

۴- سوالات تحقیق

پرسش های اصلی مطرح شده در این پژوهش به صورت زیر می باشد:

۱. محیط و زمینه نهادی- مدیریتی کلانشهر مذهبی قم چه ویژگی هایی را دارد؟

۲. کنشگران و عوامل عرصه مدیریت راهبردی کلان شهر مذهبی قم کدامند؟

۳. روابط بین کنشگران و عوامل موثر بر فرآیند مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم چگونه است؟

۴. فرآیند مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم چه ویژگی هایی دارد؟

۵- روش شناسی

در این پژوهش از روش تحقیق کیفی استفاده شده است. پژوهشگر برای استنباط نظرات نخبگان از تکنیک مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته و همچنین بحث گروهی استفاده کرده است. برای انتخاب مصاحبه شوندگان، پژوهشگر سعی نمود از کلیه افراد ذینفع و مرتبط با موضوع پژوهش، نمایندگان واجد صلاحیت را بر اساس تجربه و برخورداری از دانش لازم انتخاب نماید؛ این افراد که تعداد آنها در مصاحبه ۱۷ و در بحث گروهی ۱۰ نفر بودند مشتمل بر اعضای فعلی و سابق شورای اسلامی شهر، مدیران ارشد فعلی و سابق دستگاه های متولی مدیریت شهری، علما و اندیشمندان برجسته حوزوی، نمایندگان نهادهای ملی مستقر در شهر قم و اعضای هیئت علمی دارای سابقه پژوهش در موضوعات مرتبط انتخاب گردیده اند. در طول مصاحبه ها پژوهشگر کوشید با در نظر گرفتن مبانی نظری و پیشینه های تجربی احصاء شده و با توجه به پرسش های اصلی تحقیق، سوالاتی که بررسی کننده ویژگی ها و ابعاد محیط و زمینه مدیریت کلانشهر مذهبی قم می باشد، کنشگران و عواملی که به طور مستقیم و غیر مستقیم بر مدیریت راهبردی قم تاثیر گذار هستند و همچنین روابط بین آنها و نهایتا ویژگی های ساختاری فرآیند مدیریت راهبردی شهر مذکور را ارائه نماید. در بحث گروهی نیز پژوهشگر تلاش نمود تا با ایجاد فضایی چالشی و با استفاده از نقطه نظرات گروه های مختلف حاضر در عرصه مدیریت شهری قم به بررسی آراء مختلف بپردازد.

۶- یافته ها

به منظور تحلیل داده ها و کسب یافته های مناسب، پس از انجام مصاحبه های تفکیکی متناسب با ۱۷ نفر و بحث گروهی با ۱۰ نفر و پیاده سازی متن آنها، با استفاده از روش تحلیل مضمون و با در نظر داشتن رویکرد کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مولفه های الگوی مستخرج با توجه به شواهد، مستندات و ادبیات تحقیق ارائه می گردد؛ فرآیند کار در این بخش به این صورت است که پژوهشگر با توجه به مراحل روش تحلیل مضمون به تحلیل و ارائه یافته ها در قالب سوالات چهارگانه پژوهش خواهد پرداخت؛ لازم به ذکر است در ابتدا به تفکیک سوالات پژوهش، جدول تحلیلی (جدول ۲) مشتمل بر خرده مضامین شناسایی شده حاصل از کدگذاری باز پژوهشگر، مضامین فرعی حاصل از تقسیم بندی خرده مضامین شناسایی شده مذکور و مضامین اصلی که به عبارتی پاسخ به سوال اصلی پژوهش یعنی ویژگی های الگوی مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم است، بر اساس شباهت های معنایی و محتوایی ارائه می گردد؛ در گام بعد با در نظر گرفتن مباحث مطروحه در بحث گروهی که پس از انجام مصاحبه های انفرادی صورت پذیرفت، تلاش شد تا با تشریح دقیق مضامین اصلی و فرعی شناسایی شده و احصا روابط بین آنها، نسبت به ارائه الگوی مورد نظر اقدام شود.

مضامین فرعی احصاء شده حاصل از تحلیل داده های دریافت شده در خصوص سوال اول پژوهش، به طور کلی اشاره به این واقعیت دارند که محیط و زمینه نهادی مدیریتی کلانشهر مذهبی قم به عنوان دو مضمون اصلی، متکثر و متفاوت است؛ بدین معنا که از یک سو طیف گسترده ای از افراد و گروه ها یا به واسطه قیمومیت بر عرصه کالبدی همانند ملاکین و سرمایه داران، یا به واسطه تسلط بر موضوعات مختلف شهری همانند مسئولین مدیریت شهر، یا به واسطه اثرگذاری بر افکار و اندیشه ها و جایگاه والای اجتماعی همانند روحانیون و فرهیختگان برجسته و

برای تحلیل مصاحبه ها و بحث گروهی در این پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. تحلیل مضمون روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (مضامین) موجود درون داده ها است؛ این روش در حداقل خود داده ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می کند، اما می تواند از این فراتر رفته و جنبه های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند (براون و کلارک، ۲۰۰۶، ص ۷۸). در این پژوهش، پژوهشگر صرفاً به دنبال کشف مولفه ها و مقوله های پنهان در پس متون نبوده بلکه تلاش نموده تا پس از کدگذاری متن و شناسایی مضمون ها به درک رابطه میان آنها پرداخته و در نهایت الگوی مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم را طراحی نماید.

به منظور سنجش پایایی و روایی تحلیل کیفی صورت گرفته در این پژوهش از روشهای قابلیت اعتبار، قابلیت تایید، قابلیت انتقال و قابلیت اعتماد استفاده شده است؛ برای تعیین قابلیت اعتبار از روشهای مختلفی از قبیل بازبینی توسط مشارکت کننده ها و بررسی داده ها توسط متخصصین مربوطه بهره برداری شد، برای ایجاد قابلیت تایید، تلاش شد تا تمامی مراحل پژوهش اعم از جمع آوری داده ها، تحلیل و شکل گیری مولفه ها را به طور کامل شرح دهد بطوریکه حتی سایرین با خواندن متن قادر به ممیزی و کار آزمایی پژوهش خواهند بود؛ برای افزایش قابلیت اعتماد سعی شد تا رابطه پرباری با مشارکت کنندگان برقرار شود؛ پژوهشگر کوشید بتواند اعتماد آنان را به خود جلب کرده تا داده ها و تجارب بیشتر و درست تری بدست آورد. در پایان پژوهشگر با به کارگیری رویه بازبینی خارجی از قابلیت انتقال مطالعه اطمینان حاصل کرد؛ بدین صورت که یافته های نهایی برای چهار نفر از محققین رشته های شهرسازی و مدیریت شهری دانشگاه تهران و دانشگاه تربیت مدرس که سابقه پژوهش های کیفی را داشته اند، ارائه گردید.

جدول ۲ - خرده مضامین، مضامین فرعی و مضامین اصلی

سوال پژوهش	خرده مضامین شناسایی شده	مضامین فرعی	مضامین اصلی
محیط و زمینه نهادی- مدیریتی کلانشهر مذهبی قم چه ویژگی هایی را دارد؟	جایگاه قم در تاریخ سیاسی ایران جایگاه قم در تاریخ مذهبی ایران قم به عنوان سمبل توسعه شهری کشور ارزش های مذهبی همسو میان شهروندان قم به عنوان کلانشهر شیعی در سطح منطقه قم به عنوان یک کلانشهر تماما مذهبی وجود نیروهای مختلف تاثیرگذار در اداره شهر وجود سطوح مختلف اثر گذاری در شهر قم به عنوان ویتترین نظام مقدس جمهوری اسلامی ارزش های مذهبی خاص الزامات مذهبی خاص فرهنگ مذهبی جامعه مذهبی اقتصاد مذهبی سیاست مذهبی ذائقه سیاسی متفاوت مردم عقبه تاریخی توجه به حرم حضرت معصومه (س) و مسجد جمکران برندسازی شهری بر اساس ارزش های مذهبی	محیط تاریخی و کالبدی مذهبی محیط اقتصادی مذهبی محیط فرهنگی و اجتماعی مذهبی محیط سیاسی مذهبی حجم متفاوت تاثیر گذاری بازیگران محیطیو مدیریتی تعدد بازیگران محیطی و مدیریتی	محیط و زمینه نهادی مدیریتی متفاوت کلانشهر مذهبی قم محیط و زمینه نهادی مدیریتی متکثر کلانشهر مذهبی قم
کنشگران و عوامل عرصه مدیریت راهبردی کلان شهر	الف) کنشگران : مشورت پذیری از شهروندان فعال سازی نیروهای مردمی تقویت شوراهای محلی توجه به نقش استانداری در اداره شهر توجه به جایگاه نیروهای مذهبی فعال توجه به آراء مردم شهروندان مذهبی در قم وجود نیروهای غیر رسمی در اداره شهر وجود مراجع عظام تقلید وجود حوزه علمیه قم انتخابات شوراهای	موکلین متشکل (نهاد های سیاسی مذهبی ملی مستقر در قم ، نهاد های مذهبی محلی قم، نهاد های موثر و مرتبط استانی قم، نماینده گی نهاد های مرتبط و مسئول ملی ، نهادهای صنعتی و مردمی) موکلین غیر متشکل) شهروندان شهر قم ، نخیکان شهر قم ، افراد خاص مذهبی شهر قم) تنوع عوامل موثر بر مدیریت راهبردی کلانشهر	تنوع کنشگران موثر بر مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم
مذهبی قم کدامند؟	ب) عوامل : وجود منابع سرشار انسانی و مالی در کلانشهر مذهبی قم وجود ارزش های متفاوت در اداره کلانشهر تحقق پذیری برنامه ها عقلانیت تفاوت در حیطه اختیارات سازمانی سطح اثرگذاری متفاوت نقش های تعیین شده پاسخ گویی مدیریت شهری مسئولیت پذیری مدیریت شهری پخش نامتوازن نیروها و متخصصین در سازمان ها تخصص متفاوت نهادهای دخیل در مدیریت شهری تاکید بر نیروهای کارشناس	متولیان مدیریت شهری (شورای اسلامی شهر ، شهرداری ، ادارات دولتی شهری) احکام برنامه ای و وظایف قانونی منابع (قوتها و ضعفها) مالی ، منابع انسانی و فناوری (" ظرفیت ها (فرصتها و تهدیدها" مالی ، منابع انسانی و فناوری ") ارزشهای مذهبی حاکم	مذهبی قم

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۵۳ زمستان ۹۷
No.53 Winter 2019

۱۵۱

فضای تقابلی میان کنشگران و میان عوامل	اصل محوریت شهرداری در بین دستگاههای متولی مدیریت شهری ضرورت همکاری و همرانی بین کنشگران	الف) روابط بین کنشگران : مشارکت جویی از مراجع معظم تقلید تعیین سطوح مشارکتی برای مردم مشروعیت پذیری از شهروندان مشارکت شهروندان واگذاری برخی امور به شهروندان شفافیت در قبال شهروندان پاسخ گویی به شهروندان توجه به نظرات روحانیون تقویت رابطه موکلین غیر متشکل با مردم مشارکت خواهی از حوزه استفاده از ظرفیت های مشورتی و ارزیابی کننده حوزه سیاست گذاری مشارکتی با نهادهای ادارات کل استانی شورای شهر به عنوان نخ تسبیح متصل کننده بازیگران سیاست گذاری با استفاده از نظرخواهی از استانداری استفاده از ظرفیت های اجرایی شهروندان استفاده از ظرفیت های فکری استانداری لزوم خودمختاری سازمان احتمال بالاتر واگرایی تصمیمات در کلانشهر مذهبی قم توجه به نقش ادارات کل استانی در سطح شهر توجه به مسئله مشارکت در اداره شهر	روابط بین کنشگران و بین عوامل موثر بر فرآیند مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم به چه صورت است؟
فضای تعاملی میان کنشگران و میان عوامل	یکپارچگی برنامه ها و وظایف قانونی دستگاههای متولی مدیریت شهری وجود هماهنگی بین عوامل موثر بر فرآیند مدیریت راهبردی شهری	پرهیز از موازی کاری از طریق تعامل شهرداری و استانداری حفظ استقلال سازمانی پرهیز از مداخله جویی پرهیز از سهم خواهی لزوم جلب مشارکت مردمی پشتوانه سازی بسجح عمومی مشروعیت عمومی عقلانیت مشارکتی بجای عقلانیت ابزاری مشارکت بجای هرج و مرج همبستگی در محیط داخلی مدیریت شهری ب) روابط بین عوامل : تصمیم گیری مشارکتی و اجرای انفرادی تاکید بر وحدت در خط مشی گذاری لزوم برنامه ریزی مشارکتی تفاوت در نقش های سازمانی بی اعتمادی میان نهادهای مختلف اثرگذار در مدیریت کلانشهر مذهبی قم هم پوشانی فکری و مالی سازمان های دخیل تاثیرگذاری نهادهای مختلف بر شهر تعامل با محیط خارج بهره گیری از داشته های درونی سازمانی تخصص گرایی ارتقای تحقق پذیری خط مشی گذاری یکپارچه	
	تفکیک مراحل ۳ گانه فرآیند(تدوین ، اجرا، بازنگری) ضرورت برنامه ریزی اجرا قبل از اجرای راهبردها	تعریف حدود و مرز های اثرگذاری نهادهای مختلف ثبت جایگاه شهرداری به عنوان مجری پرهیز از واگذاری اجرا به نهادهای مختلف تاکید بر نقش سیاست گذار شورای شهر شورای شهر به عنوان عنصری حاضر در همه مراحل تاکید بر نقش اجرایی شهرداری چشم انداز سازی در نقطه شروع پرهیز از بی نظمی لزوم نظم در اداره شهر رفت و برگشتی بودن فرآیند	

فرآیند مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم چگونه است؟	لزوم بازنگری دوره ای تاکید بر بازنگری طرح با محوریت شورای شهر تدوین بسته برنامه ها در آغاز فرآیند حضور همه نیروها در مرحله برنامه ریزی تخصیص اجرا به شهرداری محدودیت نهادهای استانی در اجرا کیفیت محوری معین بودن نقش ها فرصت بازنگری بهتر پرهیز از اغتشاش حضور ذی نفوذان در مرحله بازنگری ناتوانی الگو فعلی در اداره راهبردی شهر معیارهای خاص ارزیابی	ملاحظات مربوط رویه فرآیند مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم ملاحظات مربوط به مسایل ارتباطی فرآیند مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم	ضرورت چشم انداز سازی قبل از تدوین راهبردها مسئله بازنگری راهبردها تعیین نقش های متولیان مدیریت شهری (نقش هر یک از کنشگران در بخش های سه گانه)
--	--	--	---

یا به واسطه حضور شهروندان خاص همانند مراجع معظم تقلید که هر کدام توانایی جهت دهی به مسیر کلی حرکت شهر و یا ایجاد دست انداز در مسیر حرکت قطار مدیریت شهر را دارند، به صورت مستقیم و غیر مستقیم بر اداره راهبردی کلانشهر مذهبی قم اثر گذار هستند که در الگوی ارائه شده به شکل پیش زمینه ترسیم گردیده و از سوی دیگر تفاوت محتوایی و شکلی ابعاد محیط و زمینه نهادی مدیریتی شهر قم مشتمل بر اقتصاد مبتنی بر تورسیم مذهبی، فرهنگ برخاسته از ارزش های دینی، مسائل سیاسی متأثر از دیدگاههای مذهبی و همچنین کالبدهای ارزشی نظیر بقاع متبرکه و مساجد متعدد به لحاظ وجود بستر خاص مذهبی، شهر قم را بدل به زمینه ای متمایز و متفاوت ساخته است که در الگوی ارائه شده در چهار بعد زمینه محیطی، بدان اشاره شده است.

در تحلیل داده های حاصل از بررسی دومین سوال پژوهش، مضامین فرعی احصاء شده که بر فرآیند مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم موثر هستند، نشانگر مضامین اصلی مشتمل بر وجود تنوع زیاد در نوع کنشگران و همچنین عوامل عرصه مدیریت راهبردی کلان شهر مذهبی قم می باشند؛ کنشگران متنوع در قالب موکلین متشکل (نهاد های سیاسی مذهبی ملی مستقر در قم همانند مجلس خبرگان رهبری، نهاد های مذهبی محلی قم همانند حوزه علمیه قم، نهاد های موثر و مرتبط استانی قم همانند

استانداری و ادارات کل استانی، نمایندگی نهاد های مرتبط و مسئول ملی همانند شورای نگهبان قانون اساسی، نهادهای صنفی و مردمی همانند صنف بازاریان)، موکلین غیر متشکل (شهروندان شهر قم، نخبگان شهر قم همانند اساتید برجسته حوزه و دانشگاه، افراد خاص مذهبی شهر قم همانند مراجع معظم تقلید) و متولیان مدیریت شهری (شورای اسلامی شهر، شهرداری و ادارات دولتی شهری) و عوامل متنوع در قالب احکام برنامه ای و وظایف قانونی دستگاههای متولی مدیریت شهری همانند برنامه های ۵ ساله مدیریت شهری، منابع (ضعفها و قوتها) و ظرفیتهای (تهدیدها و فرصتهای مالی، انسانی و فناوری و همچنین ارزشهای مذهبی حاکم بر شهر که تعیین کننده خط مشی های اصلی مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم است، طبقه بندی می شود که مطابق با الگوی ارائه شده، بر فرآیند مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم تاثیر گذار هستند.

بررسی مضامین فرعی حاصل از تحلیل داده های دریافتی در خصوص سومین سوال پژوهش پیرامون روابط بین کنشگران و بین عوامل موثر بر فرآیند مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم حاکی از وجود دو فضای کاملاً متضاد تقابلی و تعاملی در قالب مضامین اصلی می باشد؛ در خصوص رابطه میان کنشگران، شاخص هایی نظیر لزوم حفظ استقلال سازمانی، پرهیز از شکل گیری بی نظمی

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۵۳ زمستان ۹۷
No.53 Winter 2019

۱۵۳

و مولفه‌هایی نظیر اینها باعث می‌شود که نهادهای نظیر شهرداری به عنوان اصلی‌ترین متولی مدیریت شهری ترجیح دهد که مسئله مدیریت راهبردی شهر را به صورت اختصاصی و انحصاری در اختیار خود و یا حداقل با محوریت خود و در قالب فضای تقابلی دنبال نماید و این در حالی است ضرورت همکاری و هم‌رایی بین همه کنشگران موثر بر مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم می‌طلبد تا شهرداری به همراه سایر متولیان مدیریت شهری با موکلین متشکل و غیر متشکل تعامل بهتری داشته و با توجه به تخصص و تجربه خود، به عنوان محور در بین دستگاههای متولی مدیریت شهری و در قالب فضای تعاملی ایفا نقش نماید. رابطه میان عوامل موثر بر مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم نیز رابطه‌ای دو سویه است که در بخش‌هایی تبدیل به تقابل و در بخش‌هایی بدل به تعامل و همکاری می‌گردد؛ اهمیت مسائلی نظیر یکپارچگی برنامه‌ها و وظایف قانونی دستگاههای متولی مدیریت شهری و همچنین ارتباط بین عوامل موثر بر فرآیند مدیریت راهبردی و لزوم هماهنگی در تأثیر پذیری از آنها در فرآیند مدیریت راهبردی کلان شهر مذهبی قم، فضایی تعاملی است که بایستی بر رویکردهای انحصارگرایانه کنشگران عرصه مدیریت شهری که دنبال کننده فضای تقابلی است، فائق آید؛ لازم به ذکر است روابط میان کنشگران و میان عوامل در الگوی ارائه شده به شکل مستطیل خط چین مشخص شده است.

مضامین فرعی حاصل از بررسی یافته‌های مربوط به چهارمین سوال پژوهش اشاره بر دو مضمون اصلی ملاحظات مربوط به رویه فرآیند مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم به عنوان مضمون اصلی و محوری در الگو ارائه شده و همچنین ملاحظات مربوط به مسایل ارتباطی در فرآیند مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم دارد؛ مضامین فرعی در ارتباط با ملاحظات مربوط به رویه فرآیند عبارتند از: تفکیک و جداسازی اجرای مراحل سه

گانه فرآیند مدیریت راهبردی یعنی تدوین، اجرا و بازنگری به منظور لزوم اهمیت انجام دقیق هریک، ضرورت چشم انداز سازی قبل از تدوین راهبردها با هدف ایجاد توافق جمعی و مشارکت گروهی کلیه کنشگران اعم از افراد و گروههای ذینفع و ذی نفوذ مذکور، ضرورت برنامه ریزی اجرا قبل از اجرای راهبردها به منظور اطمینان از صحت برنامه های تدوین شده و روندهای اجرایی مدنظر در قالب طراحی برنامه های اجرایی و پایلوت کاری و همچنین توجه به مسئله بازنگری ارزیابی گونه به عنوان یکی از مهمترین مواردی که تاکنون بیشتر مورد غفلت واقع شده و لازمست نتایج آن به کنشگران اعم از متولیان مدیریت شهری بصورت مستقیم و به موکلان متشکل و غیر متشکل به صورت غیر مستقیم، به احکام و وظایف قانونی، منابع، ظرفیتهای و همچنین خود فرآیند مدیریت راهبردی به صورت مستقیم و به ارزشهای مذهبی حاکم به جهت صلیبیت آن به صورت غیر مستقیم جهت انجام اصلاحات لازم منعکس گردیده تا اصلاحات لازم در ارکان و فرایند معمول گردد. مضمون اصلی ملاحظات ارتباطی مربوط به فرآیند مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم مشتمل بر مضمون فرعی تعیین نقش ها، نشان می دهد که موکلان متشکل و غیرمتشکل بصورت غیر مستقیم از طریق ارتباط با متولیان مدیریت شهری مطالبات خود را مطرح کرده، همه متولیان مدیریت شهری با نقش های متفاوت در تمامی مراحل سه گانه مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم حضور داشته، نقش شهرداری به عنوان محور مدیریت شهری در هر سه مرحله مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم و نقش شورای اسلامی شهر در مرحله تدوین و بویژه بازنگری راهبردها بسیار پررنگ بوده، ادارات دولتی شهری قم نقش پررنگ تری در مرحله اجرای راهبردها به نسبت سهم خود در اداره شهر در مقایسه با نقششان در سایر مراحل در اداره شهر قم بر عهده داشته و شهرداری قم به سبب سهم

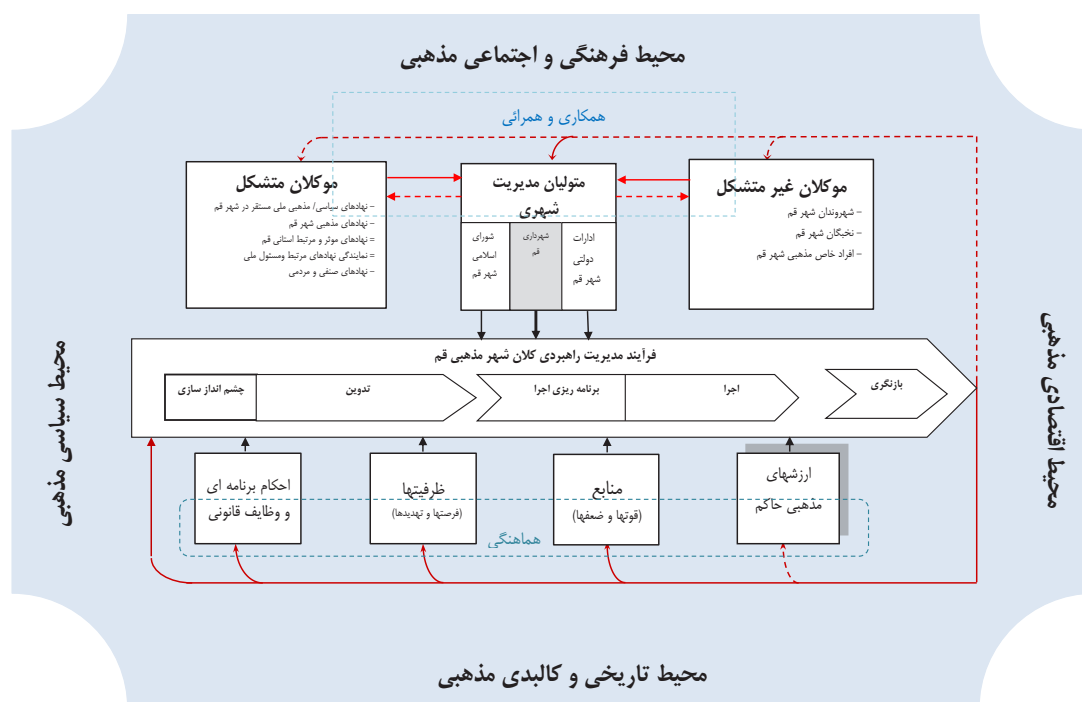
خود در اداره شهر نقش بسیار پررنگ تری در مرحله اجرای راهبردها به نسبت سایر متولیان مدیریت شهری داراست.

در نهایت الگوی کیفی برآمده از یافته ها بر اساس روابط تبیین شده میان مضامین های اصلی و فرعی در ارتباط با مضمون محوری شناسایی گردیده (رویه مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم) ترسیم که در شکل ۱ ارائه می گردد.

۷- بحث و نتیجه گیری

بررسی الگوی طراحی شده در این پژوهش که بیشتر مبتنی بر عناصر شکلی مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم می باشد نشان می دهد علیرغم وجود برخی موارد خاص، تفاوت بسیار زیادی از حیث ارکان و فرآیند مدیریت راهبردی این شهر با دیگر شهرهای کشور وجود ندارد، لکن تفاوت اصلی در محتوای مدیریت راهبردی شهر است که در محدوده بررسی این پژوهش قرار نگرفته است. این پژوهش در وهله اول کوشیده تا به دو مسئله اساسی توجه کند. مسئله اول محیط و زمینه نهادی

مدیریتی است که در آن کلانشهر مذهبی قم قرار گرفته و دوم کنشگران و عواملی است که در این عرصه فعالیت می نمایند؛ محیط و زمینه نهادی مدیریتی کلانشهر مذهبی قم زمینه ای متکثر و متفاوت است به این معنا که طیف گسترده ای از افراد و گروهها در راستای مدیریت راهبردی و تحقق نقشی که انتظار می رود قم به عنوان یک شهر شیعی شاخص و متفاوت از حیث کالبدی و تاریخی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و همچنین سیاسی در عرصه ملی و بین المللی ایفا نماید، مشارکت می نمایند. در کنار این موارد، وجود موکلین متشکل، موکلین غیر متشکل و متولیان مدیریت شهری به عنوان کنشگران متنوع عرصه مدیریت شهری قم و همچنین عوامل متنوع مشتمل بر احکام برنامه ای و وظایف قانونی، منابع، ظرفیت ها و ارزشهای مذهبی حاکم و وجود روابط تعاملی و تقابلی میان آنها که بیش از پیش نیاز به همکاری و همراهی و هماهنگی و همچنین یکپارچگی و وفاق دارد، به چشم می خورد. تفکیک مراحل سه گانه مدیریت راهبردی (



شکل ۱- الگوی مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۵۳ زمستان ۹۷
No.53 Winter 2019

۱۵۵

تدوین، اجرا و بازنگری)، چشم اندازی سازی قبل از تدوین راهبردها، برنامه ریزی اجرا قبل از اجرای راهبردها و موضوع ضرورت بازنگری در راهبردها به عنوان ویژگی های رویه ای فرآیند مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم و مسئله تعیین نقش های هریک از متولیان مدیریت شهری به عنوان ویژگی ارتباطی فرآیند مذکور نیز از جمله مهمترین مولفه های الگوی مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم هستند.

به نظر می رسد الگوی طراحی شده دارای مزیت های متعددی برای اجرا در کلانشهر مذهبی قم است؛ مهمترین مزیت الگوی مذکور فراهم نمودن زمینه ایجاد یکپارچگی از طریق همکاری و همیاری میان کلیه کنشگران متکثر و متعدد در عرصه مدیریت شهری یک کلانشهر مذهبی با توجه به شرایط منحصر بفرد آن که موجب شکل گیری اجماع و تفاهم میان ایشان می شود، می باشد که با یافته ها و پیشنهادات رحمان (۲۰۱۵)، آژند (۱۳۹۱) و کاظمیان و میرعابدینی (۱۳۹۰) سازگار است. در این الگو ارزشهای مذهبی در تمامی ارکان و ابعاد نظام مدیریت راهبردی شهری اعم از اقتصاد، فرهنگ، کالبد و سیاست حاکم که بسیار متفاوت با مدیریت دیگر کلانشهرها می باشد، تبلور ویژه ای یافته و آنها را تحت تاثیر قرار داده است که این موضوع در پژوهش های گرید (۲۰۱۶)، چادا و آنکار (۲۰۱۶)، نامریچ و ودام (۲۰۱۵) و مارشال و کمپل (۲۰۰۹) نیز مورد توجه قرار گرفته است.

الگوی طراحی شده نشان می دهد، احکام و وظایف قانونی، منابع و ظرفیتهای مدیریت شهری از جمله عوامل موثر بر فرآیند مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم می باشد که لازم است به منظور افزایش هرچه بیشتر کارایی و اثربخشی فرآیند مذکور و همچنین بهره برداری هرچه بهتر از شرایط، میان آنها هماهنگی لازم برقرار شود و این در حالی است که موارد مذکور با یافته های کاظمیان و

میرعابدینی (۱۳۹۰) و تا حد زیادی با یافته های بارائو (۲۰۱۰) تطبیق دارد.

توجه به مسایل رویه ای فرآیند مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم از جمله لزوم چشم انداز سازی و رفت و برگشتی بودن فرآیند مذکور در قالب مسئله بازنگری از دیگر ویژگی های الگوی طراحی شده می باشد که در پژوهش مارشال و کمپل (۲۰۰۹) نیز به آنها اشاره گردیده است.

بصورت کلی می توان گفت الگوی طراحی شده واجد ویژگی های منحصر بفردی از جمله تاثیر دادن دین و مذهب بر زمینه و محیط مدیریت شهر، بهره برداری مناسب از قوتها و فرصتها برای کاهش ضعفها و تهدیدهای مدیریت شهری، مشارکت همه ذینفعان و کنشگران و لزوم توجه به احکام و وظایف هریک از دستگاههای متولی مدیریت شهری در مدیریت راهبردی کلانشهر مذهبی قم می باشد که این موارد در مطالعات و الگوهای تدوین شده عظیمی هاشمی و همکاران (۱۳۹۲)، رهنما و همکاران (۱۳۹۱)، سقایی (۱۳۹۳)، برنامه پنج ساله شهرداری شیراز (۱۳۹۲)، بخت آور و جندقیان (۱۳۹۵)، رضایی و کریمی (۱۳۹۵) و (چشم انداز ۱۴۱۴ شهر قم و سند راهبردی - عملیاتی ۱۴۰۰، ۱۳۹۶) به انحاء مختلف مورد اشاره قرار گرفته است.

سطح اجتماعی، علمی و مدیریتی مصاحبه شوندگان، تعدد نقش و وظایف ایشان، انجام هماهنگی های لازم جهت مصاحبه و همچنین فقدان ادبیات نظری و تجربی غنی در حوزه موضوع اصلی پژوهش از مهمترین محدودیت هایی بوده که در مسیر روی پژوهشگر قرار گرفته است.

فهرست منابع

۱. آژند، سحر، (۱۳۹۱)، «مدیریت یکپارچه خدمات شهری و راهکارهای اجرایی کردن آن در ایران (کلانشهر شیراز)»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز، پردیس بین الملل.
۲. بخت آور، علی، جندقیان، محمد مهدی، (۱۳۹۵)،

"به مثابه دارایی قابلیت ساز کلانشهرهای مذهبی برای ایفای نقش جهانی". کنفرانس بین المللی برنامه ریزی و مدیریت شهری. مشهد: شهرداری مشهد.

۱۲. کاظمیان، غلامرضا، میرعابدینی زهره، (۱۳۹۰)، «آسیب شناسی مدیریت یکپارچه شهری در تهران از منظر سیاستگذاری و تصمیم گیری شهری»، نشریه هنرهای زیبا-معماری و شهرسازی، ۳(۴۶).

۱۳. کاظمیان، غلامرضا، صالحی، اسماعیل، ایازی، سیدمحمد هادی. (۱۳۹۲)، «مدیریت شهری (جلد اول)»، تهران، نشر تیسرا.

۱۴. موسوی، سیروس، (۱۳۹۵)، «استراتژی توسعه شهری - راهبردی برای برنامه ریزی شهری»، برگرفته از آژانس خبری توانا <http://khananews.com/print.php?id=4295>

۱۵. مهدیزاده، ج. (۱۳۸۶)، «برنامه ریزی راهبردی توسعه شهری (تجربیات اخیر جهانی و جایگاه آن در ایران)»، تهران: نشر پیام سیماگران.

۱۶. واندیک، ماین پیتز، (۱۳۹۴)، «مدیریت شهری از نظریه تا عمل اداره شهر در کشورهای در حال توسعه»، (مترجمین غلامرضا کاظمیان و حامد رستگار، نشر تیسرا، تهران).

17. Barau, A. S. (2010), «Islamic instruments for sustainable urban spatial planning and management. Sustainable architecture and urban development» Centre for the Study of Architecture in the Arab Region, Amman.

18. Braun, V. & Clarke, V. (2006) «Using thematic analysis in psychology». Qualitative Research in Psychology.

19. Chadha, H., & Onkar, P. (2016), «Changing Cities in the Perspective of Religious Tourism-A Case of Allahabad» Procedia Technology.

20. Greed, C. (2016) «Religion and Sustainable Urban Planning: If you can't count it, or won't count it,

مطالعه و بررسی ویژگی های شهر اسلامی و تطبیق با ویژگی های شهر و الگوی اسلامی و ایرانی پیشرفت و توسعه پایدار»، اداره پژوهش ها و مطالعات کاربردی معاونت برنامه ریزی و سرمایه انسانی شهرداری قم.

۳. پاکزاد، جهانشاه، (۱۳۸۹)، «تاریخ شهر و شهرنشینی در اروپا از آغاز تا انقلاب صنعتی»، انتشارات آرمان شهر.

۴. شهرداری شیراز (۱۳۹۲)، «برنامه پنج ساله شهرداری شیراز»، معاونت برنامه ریزی و سرمایه انسانی شهرداری شیراز.

۵. شهرداری قم (۱۳۹۶)، «چشم انداز ۱۴۱۴ شهر مقدس قم»، انتشارات شکوفه یاس.

۶. حبیبی، سید محسن (۱۳۹۰)، «از شار تا شهر: تحلیلی تاریخی از مفهوم شهر و سیمای کالبدی آن: تفکر و تأثر»، انتشارات دانشگاه تهران، تهران.

۷. رضایی، محمدرضا، کریمی، برباز، (۱۳۹۵)، «اولویت بندی و تعیین استراتژی های توسعه شهر (CDSs) شیراز با استفاده از AHP» فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش و برنامه ریزی شهری، ۷(۲۴).

۸. رهنما، محمدرحیم، خاکپور، براتعلی، صادقی، مجتبی، (۱۳۹۱)، «تحلیل مدیریت استراتژیک در کلانشهر مشهد با مدل SWOT»، نشریه جغرافیا و برنامه ریزی، ۱۶(۴۲).

۹. سقایی، مهدی (۱۳۹۳)، «تحلیل استراتژیک عرصه های خدمات رفاهی گردشگری مذهبی در کلانشهر مشهد (با تأکید بر مدیریت کیفیت منسجم گردشگری مذهبی)»، ششمین کنفرانس ملی برنامه ریزی و مدیریت شهری با تأکید بر مؤلفه های شهر اسلامی، مشهد.

۱۰. عظیمی هاشمی مژگان، اعظم کاری فائزه، خیرخواهان جعفر، ثابت تیموری مژگان، شریعتی سعید. (۱۳۹۲). «واکاوی مولفه های شهر زیارتی مطلوب (مورد مطالعه شهر مشهد)»، مطالعات شهر ایرانی اسلامی، شماره ۱۲.

۱۱. کاظمیان، غلامرضا (۱۳۹۶)، «صفت "مذهبی

it doesn't count» Sustainable Development.

21. Kiechel, W. (2010). »The Lords of Strategy« ,Harvard Business Press.

22. Numrich, P. D., & Wedam, E. (2015). »Religion and community in the new urban America« ,Oxford University . Press.<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250121008/abstract>

23. Rahman, M. A. U. (2015). »Coordination of urban planning organizations as a process of achieving effective and socially just planning: A case of Dhaka city, Bangladesh« ,International Journal of Sustainable Built Environment.

24. Wells, D. L. (1998). »Strategic management for senior leaders: a handbook for implementation «,Department of the Navy, Total Quality Leadership Office.

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۵۳ زمستان ۹۷
No.53 Winter 2019

■ ۱۵۸ ■