مدیریت شهری
شماره ۴۰ پاییز ۹۴
No.40 Automn 2015
۳۹۹-۴۱۸
زمان دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۱۲/۲۱ زمان پذیرش نهایی: ۱۳۹۴/۶/۲

شناسایی و تدوین استراتژی های مؤثر مدیریت استراتژیک توسعه شهری شهرستان رامسر

ابراهیم حلاجیان* – استادیار مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، کرج، ایران.
علی امین شاد - دانش آموخته مدیریت اجرایی (MBA)، کرج، ایران.

چکیده

پژوهش در زمینه شناسایی و تدوین استراتژی های مؤثر مدیریت استراتژیک توسعه شهری شهرستان رامسر در سال ۹۳-۱۳۹۲ انجام شده است. پژوهش در چارچوب توصیفی- تحلیلی مبتنی بر سنجش نظرات ۷۰ نفر از خبرگان و افراد مدیریت شهری و دانشگاهی صورت گرفته است. اطلاعات از طریق پرسشنامه خود ساخته و بارگزاره های مطابق با تکنیک SWOT جمع آوری گردیده است. شناسایی استراتژی های مؤثر در هفت مرحله با شناساسس از عوامل چهار گانه عوامل محیطی خارجی و داخلی برآورد گردیده و سرانجام استراتژی های مدیریت توسعه شهری رامسر در قالب استراتژی های SO، WO، ST، WT شناسایی و در جداول خاص و با اولویت معرفی و پیشنهاد گردید.

واژاگان کلیدی: استراتژی، مدیریت استراتژی، برنامه ریزی استراتژی، مدیریت توسعه شهری.

Identify and develop effective strategies to manage urban development strategic city of Ramsar

Abstract

Research in the field identify and develop effective strategies to manage urban development strategic city of Ramsar in 93-1392 done. In the context of cross-sectional study based on the views of 70 experts and members of civil administration and the university have been made. Information through questionnaires and statements collected in accordance with SWOT technique. Identify effective strategies in seven stages Shnasass of four external and internal environment assessment and finally Ramsar management strategies of urban development strategies in the form of SO, WO, ST, WT identification and special tables with the priorities identified and proposed respectively.

Keywords: strategy, strategic management, strategic planning, management of urban development.

* نویسنده مسئول مکاتبات، شماره تماس: ۰۹۱۱۳۱۱۲۰۲۴؛ رایانامه: ebrahimhalajian@yahoo.com

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]

مقدمه

گستردگی و پیچیدگی مسائل شهری و رشد و توسعه روز افزون شهرها، مدیریت امور شهر را به وظیفه‌ای دشوار تبدیل نموده است. علاوه بر موضوعاتی همچون محیط زیست، حمل ونقل، ایمنی و برنامه ریزی شهری یکی از عوامل مهمی که تأثیر فزاینده و تعیین کننده ای بر عوامل سازنده شهری دارد، مدیریت شهری است. اگر شهر همچون سازمانی در نظر گرفته شود لازم است که در رأس آن عنصری برای برنامه ریزی آینده و اداره امورکنونی قرارگیرد. این عنصر را میتوان مدیریت شهر نامید (Zenker,et al,۲۰۰۹). مسائل بسیاری در شهرها وجود دارد که برای حل آنها و پاسخ به درخواستهای موجود در عرصه های زندگی جمعی وجود مدیریت شهری ضروری است. این موضوع به خصوص در مسائل خدماتی و عمرانی عمومی جنبه ویژه پیدا می کند؛ لذا در اموری مانند تأمین بهداشت و نظافت محیط شهر، ایجاد و حفظ فضای سبز، تأمین ایمنی شهر و شهروندان و نیازمند وجود سازمانی با تشکیلات مشخص است تا مدیریت شهر به نحوه مطلوب صورت گیرد (Akther et al ۲۰۱۱). بدین سان مدیریت شهری عبارت از سازماندهی عوامل و منابع برای پاسخگویی به نیازهای ساکنان شهر است (صرافی ودیگران، ۱۳۷۹) و شامل کارکردهای برنامه ریزی، اجرا، نظارت، کنترل و هدایت است که برای اعمال قدرت باید برآمده از اراده شهروندان و قراردادهای اجتماعی باشد. هدف تئوریک سیستم مدیریت امور شهری، تقویت فرایند توسعه شهری است؛ به نحوی که در سطح متعارف جامعه زمینه و محیط مناسبی برای زندگی راحت و کارآمد شهروندان، به تناسب ویژگیهای اجتماعی و اقتصادی فراهم شود.

مدیریت شهری به عنوان چارچوب سازمانی توسعه شهربه سیاستها، برنامه ها و طرح ها وعملیاتی اطلاق می شودکه در پی اطمینان از تطابق رشد جمعیت با دسترسی به زیرساخت های اساسی است (Jeppesen et al,۲۰۰۶). بر این اساس، کارآیی و عملکرد مطلوب مدیریت و توسعه شهری وابستگی مشخصی به عوامل زمینه ای از قبیل ثبات سیاسی، یکپارچگی اجتماعی و رونق اقتصادی و نیز عوامل دیگری از قبیل مهارت و انگیزه های سیاستمداران و اشخاص استفاده کننده از این سیاستها و همچنین عوامل داخلی دارد (Ratcliffe& Stubbs, ۲۰۱۳). تحت این شرایط چارچوب و ویژگی های سازمانی حکومت و مدیریت شهر به ویژه نقش اجرایی بخش دولتی وعمومی درآن، تاثیر بسیار تعیین کننده ای در موفقیت آن ایفا می کند. از این رو با توجه به رشد فزاینده جمعیت در شهرها و به دنبال آن افزایش مشکلات و مسائل ناشی از شهرنشینی در ابعاد وسیع اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیست محیطی لزوم ایجاد و استفاده از بسترهای مدیریت شهری با رویکرد استراتژیک احساس می شود. در واقع برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک با بررسی و تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و عوامل خارجی اثر گذار بر مدیریت و توسعه شهری می تواند به تعیین اهداف و چشم انداز مشخص مدیریت استراتژیک شهری کمک کند و ابزار مناسبی جهت تعیین مدل بهینه مدیریت شهری و توسعه استراتژیک شهری می باشد.

بیان‌مسأله

با رشد فزاینده جمعیت در شهرها و به دنبال آن افزایش مشکلات و مسائل ناشی از شهرنشینی در ابعاد وسیع اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیست محیطی لزوم ایجاد و استفاده از بسترهای مدیریت شهری با رویکرد استراتژیک احساس می شود(Song et al,،۲۰۱۱). رشد سریع شهرها و پیشی گرفتن آن از تواناییها و منابع مدیران شهری، ارائه خدمات شهری مناسب را برای مدیران شهری به یک چالش عظیم تبدیل نموده است (Jeppesen et al ,۶۲۰۰). گستردگی و پیچیدگی مسائل شهری و رشد و توسعه روزافزون شهرها ،مدیریت امور شهر را به وظیفهای دشوار تبدیل نموده است. از طرفی در دو دهه اخیر ،واژه همکاری بین سازمانی و ارتباطات بین آنان به عنوان یک پدیده نوظهور و قدرتمند و یک مزیت ویژه رقابتی، مطرح گردیده است و مدیریت شهری نیز به تبعیت این تحولات تحت تاثیر عوامل داخلی و خارجی و ساختارهای فرهنگی، اقتصادی،

مدیریت شهری
فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۰ پاییز ۹۴
No.40 Automn 2015

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]

اجتماعی و سیاسی و .. قرار گرفته است(Quitzau et al,۲۰۱۳). در این خصوص، به منظور کاهش و برطرف نمودن مشکلات یاد شده، ضروری است که وضعیت مدیریت توسعه شهری و برنامه ریزی توسعه شهری با دیدگاه استراتژیک مدنظر قرار گیرد. همچنین با توجه به گستردگی وظایف مدیریت شهری و تاثیرات عوامل داخلی نیازمند وجود برنامه های توسعه با تشکیلات مشخص است تا مدیریت شهر به نحو مطلوب صورت گیرد.

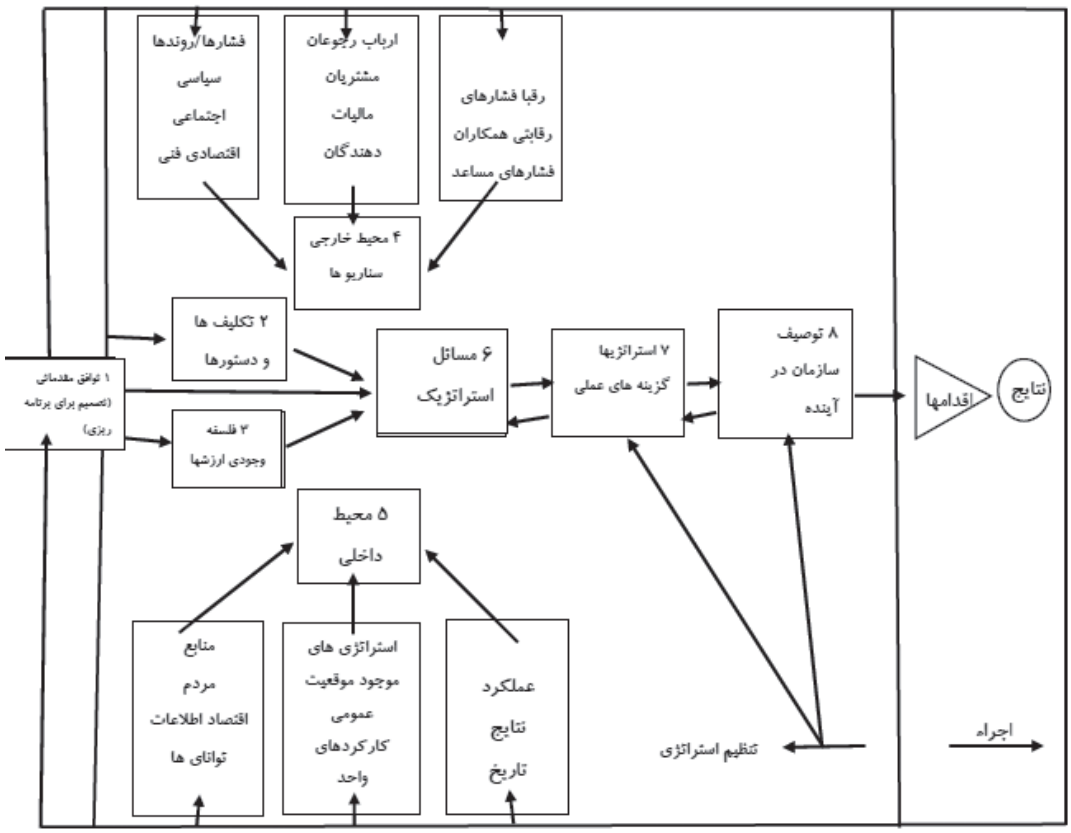
سیستم مدیریت امور شهری بنا به تعریف و به لحاظ وظایف عملی خود موظف به برنامه ریزی توسعه و عمران شهری و اجرای برنامه ها، طرح ها و پروژه های مربوطه است. انجام این وظایف تعیین کننده نوعی هویت برنامه ریزی اجرایی برای آن است (Gleeson & Low, ۲۰۰۰). در واقع مدیریت امور شهری درقالب نظام برنامه ریزی اقتصادی، اجتماعی و قضایی حاکم برکشور، اقدام به تهیه برنامه های توسعه شهری برای شهر می کند و سپس آن برنامه را در چارچوب نظام اداری- اجرایی حاکم، به پروژه های عملیاتی تبدیل کرده و به مرحله اجرا می رساند (Quitzau et al,۲۰۱۳). از این رو با توجه به اینکه مدیریت شهری و توسعه شهری تحت تاثیر عوامل داخلی و عوامل خارجی می باشد، مدیریت استراتژیک توسعه شهری به مناطق جغرافیایی این امکان را می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل نمایند و برای شکل دادن به آینده شهری به صورت انفعالی عمل ننمایند. این شیوه مدیریت باعث می- شود که مناطق شهری و حاشیه ها دارای ابتکار عمل گردیده و فعالیت ها به گونه ای گسترش و اعمال نفوذ نماید. سرنوشت مناطق را خود آن مناطق رقم زنند و آینده را تحت کنترل درآورند. از طرفی مجموعه ای از عوامل خارجی غالباً خارج از کنترل، بر انتخاب جهت، فعالیت و ساختار شهری، شهری و شهرداری و فرایند درونی آن تأثیر گذارند.

معمولاً به منظور بررسی نیروهای خارجی از ابزارها، اصول و مفاهیم مدیریت استراتژیک استفاده می شود و در بررسی عوامل خارجی سعی می گردد که روندها و رویدادهایی که از کنترل مدیریت شهری و شهرداری خارج است شناسایی شوند و مورد ارزیابی قرار گیرند. معمولاً هدف از بررسی عوامل خارجی این است که از فرصت هایی که می توان از آن ها بهره برداری کرد و تهدیداتی را که می توان از آن ها احتراز نمود یک فهرست نهایی تهیه گردد. همچنین با توجه به اینکه نظام مدیریت شهری و شهرداری در قلمرو و واحدهای وظیفه ای خود دارای نقاط قوت و ضعف می باشند. رویکرد استراتژیست های مدیریت توسعه شهری به هنگام تعیین هدف های بلندمدت و استراتژی های توسعه شهری می کوشند تا از نقاط قوت داخلی سود جویند و نقاط ضعف را از بین ببرند. فرایند ارزیابی عوامل درونی درست موازی فرایند بررسی عوامل خارجی می باشد. تجزیه و تحلیل داخلی باید قوت ها و ضعف های با اهمیت استراتژیک را که مدیریت شهری و شهرداری ها سرانجام باید استراتژی خود را با توجه به آن ها تدوین کنند تعیین و معرفی نماید. بدینسان مدیریت استراتژیک توسعه شهری میتواند عامل بسیار مؤثر برای بهبود و توسعه شهری مناطق باشد که خود تمرکز و توجه و رویآوری به مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک است. از آنجایی که شهر رامسر در غربی ترین منطقه جغرافیایی استان مازندران علی رغم پیشرفتهای قابل ملاحظه ای که در سالهای اخیر داشته است، هنوز نیاز به اجراء و انجام مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک مدیریت توسعه شهری دارد مع الوصف در این تحقیق ضمن پرداختن به بررسی ابعاد وضعیت موجود مدیریت شهری آن شهر در ادامه با استفاده از «تکنیک برایسون» (۱۹۸۵) اقدام به شناخت شناسی و تبیین و تحلیل ابعاد مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک توسعه شهری می نماید.

مدل مفهومی

مدل مفهومی پژوهش از مدل «جان . ام. برایسون»، الهام گرفته از دانشگاه «هاروارد» که از دهه ۱۹۲۰ در مدرسه بازرگانی هاروارد تدریس می شد که برای تصمیم گیری های کلیدی و انجام برنامه ریزی های استراتژیک سازمانی و شهری مورد کاربرد قرار

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]



نمودار ۱. فراگرد برنامه ریزی استراتژیک برایسون (۱۳۸۳)

می گیرد. این مدل با هدف ایجاد مطلوب ترین سازگاری بین سازمانی و محیط با تعامل فرصت ها و تهدیدها، قدرت و ضعف ها برای انتخاب بهترین و استراژی بکار گیری می شود. «مدل برایسون» تنها بر عوامل اقتصادی تکیه نداشته بلکه با توجه به نیازهای ذی فعالان کلیدی، استراتژی های کار ساز تر و قابل اجراتری را انتخاب می کند. در این مدل به تشخیص و تعیین مسایل استراتژی بطور قابل توجهی تأکید شده است که نتیجه گیری و ارزشیابی در هر مرحله از مراحل هشتگانه مدل از مزایای آن نسبت به دیگر مدل های برنامه ریزی استراتژیک می باشند که این مزایا بهترین دلیل ارجحیت انتخاب این مدل در این پژوهش برای تدوین و استراتژی مؤثر مدیریت استراتژی مدیریت شهری شهرستان رامسر از توابع استان مازندران وجود چنین مزایا در کارکرد مدل در انتخاب استراتژی بوده است.

مبانی نظری و پیشینه

الف) مبانی نظری - تحلیلی

هدف از تعریف رسالت و ارزش های مدیریت شهری مشخص کردن اهداف آن و فلسفه و ارزش هایی است که فعالیت های آن راهدایت می کند. در واقع رسالت هر مدیریتی، همراه با تکلیف های آن دلیل وجودی و توجیه اجتماعی ناظر بر آن را مشخص می کند. شناسایی و روشن ساختن ماهیت و معنای دستورها و تکلیف های رسمی و غیر رسمی است که در مدیریت شهری تأثیر می گذارد، شاید این هدف به ظاهر خیلی روشن باشد؛ ولی این واقعیت وجود دارد که اختیارات و وظایف باید روشن باشد. از طرف دیگر، وظایف مدیریت شهری عموماً کلی بوده و تمام فضایی را که مدیریت شهری می تواند در آن فعالیت کند تعریف نمی کند. بنابراین ضرورت است که با مطالعه وظایف مکتوب و مصوب مدیریت شهری و شهرداری ها:

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۰ پاییز ۹۴
No.40 Automn 2015

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]



نمودار ۲. جدول وظایف و کارکردهای مدیریت شهری و شهرداری

۱. اولاً با آن وظایف آشنا شد،
۲. ثانیاً مواردی را که در حیطه اختیارات مدیریت شهری قرار می گیرند ولی تا به حال کشف نشده اند مورد شناسایی قرار گیرند. و
۳. ثالثاً مشارکت شهروندان، توسعه پایدار، کاهش اختلافات شهری، مدیریت یکپارچه شهری، واگذاری امور، کاهش تصدی گری، تمرکز بر ایجاد درآمدهای پایدار، افزایش توان رقابت شهری و منطقه‌ای وگسترش سازمان های مجازی (الکترو نیکی) را تقویت و توسع دهد.

از این رو اهم وظایف مدیریت شهری توسعه شهری شامل حوزه‌های الف- عمرانی- شهرسازی؛ ب- خدماتی- عمومی؛ ج- اجتماعی-مردمی؛ د- مالی؛ ه- اداری؛ و ی- فرهنگی می باشد که هریک از این وظایف طیف و سیعی از زیرشاخص های وظایف را در بر می گیرند که از منظر مدیریت و استراتژیک توسعه شهری می تواند با چشم انداز بلندمدت در سطح شهر، شورا های شهری، مناطق، سطح سازمان های شهری و شهرداری ها تجلی پیدا می کند (حلاجیان، ۱۳۹۱).

پیشینه تحقیق

رهنما و صادقی (۱۳۹۱) در مقاله ای با عنوان «شناسایی وسنجش بسترهای بایسته برای الگوی مدیریت استراتژیک شهری برای مدیریت شهری مشهد» روش انبارش- پیرایش، بسترهای بایسته را برای برپایی الگوی مدیریت استراتژیک شهری، شناسایی کرده اند و سپس با بهره گیری از پرسشنامه، وضعیت هریک از این بسترها را در شهر مشهد مورد سنجش قرارداده اند. در این تحقیق، بسترهای بایسته برای برپایی الگوی مدیریت استراتژیک شهری عبارتند بودند از: «شاخص اطلاعات، تفکراستراتژیک، تعهد، خودنوسازی، ثبات نسبی، شفافیت، شهروندمداری، مشارکت، یکپارچگی، خودارزیابی و بسیج منابع.» یافته ها نشان داد که در کلانشهر مشهد میانگینِ میانگین های ۱۱شاخص مذکور برابر ۲,۲ است که کمتر از ۲,۵ (حد متوسط در طیف لیکرت) قراردارد. از ۱۱ شاخص بیان شده،

(*) مسائل استراتژیک شهر								
رفاه و تامین اجتماعی	بحران شهر داریزلزله سیل	تراکم جمعیت	آب آشامیدنی	مسکن	ناهنجاری های اجتماعی و فرهنگی	آلودگی هوا	مسافرت درون شهری	بافت فرسوده
مالی اداری و پشتیبانی	خدمات شهری و فضای سبز	امور مناطق و واحدهای تابعه	حقوقی و پارلمانی	تحقیقات برنامه ریزی و توسعه	فرهنگی و اجتماعی	معماری و شهر سازی	فنی و عمرانی	حمل و نقل و ترافیک
(*) حوزه‌های استراتژیک شهرداری								

نمودار ۳. رسالت ها و ارزش های مدیریت توسعه شهری

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]

یـک شـاخص فراتـر از حـد متوسـط (شـاخص تعهـد)، دو شـاخص برابـر حـد متوسـط (شـاخص بسـیج منابـع وشـاخص خودارزیابی) و هشـت شـاخص دیگـر، فروتر از حد متوسـط هسـتند.

خواجه ییـان و راد (۱۳۸۹) در مقالـه‌ای با عنوان «تدوین مـدل هدایتگر مدیریت شـهری برای توسـعه کارآفرینی» به بررسـی نقش مدیریت شـهری در گسـترش و توسـعه کارآفرینـی در میـان شـهروندان می پـردازد. بـا توجـه به ظرفیتهای مدیریت شـهری در فراهم کـردن منابع، ایجاد انگیزه در شـهروندان و بسترسازی برای کارآفرینی، تلاش گردید مدلی تدوین گردد که برای سـوق دادن فعالیتهای کارآفرینانـه بـه سـمت خدمات شـهری و ظرفیت سـازی مـورد نیـاز شـهر، راهبـرد تاثیرگـذار و قابـل اسـتفاده‌ای دراختیـار مدیریـت شـهری بگـذارد. در تدویـن چنیـن الگویـی، ابتدا بـر مزایـای کارآفرینی وضـرورت و توجه به مدیریـت شـهری به نقـش آفرینـی در آن پرداخته شـده اسـت و تا عوامل تاثیرگذار برگسترش کارآفرینی شناخته شـوند. این عوامل تاثیرگذار در دو بخش محیطی و فردی شناسـایی شـده و ارتباطات مدیریت شـهری با سه سطح شـهروندان، دولت و محیط بررسـی گردیده اسـت.

رضوی الهاشـم و موسـایی (۱۳۸۸) در مقالـه ای با عنوان «تحلیـل SWOT مشـارکت شـهروندی درطراحـی الگوهـای برنامـه ریزی مدیریت شـهری (مطالعـه موردی شـهر تهران)» در تعقیب دو سـتون اساسی اول، مشارکت شـهروندی در طراحـی الگوهـای برنامه ریزی شـهری چه جایگاهـی دارد؟ و دوم، نقـاط قـوت، ضعـف، فرصتهـا و تهدیدهای مشارکت شـهروندان در طرحهای برنامه ریزی شـهری کدامند؟ برای پاسـخ به پرسش نخست، مشارکت شـهروندی از جنبـه ذهنـی بررسـی چگونـه اسـت؟ این بخـش، تغییر درگرایشـها، باورهـا و دیدگاه های مـردم را مـورد توجـه قرارمـی دهد وبـرای پاسـخ به پرسـش دوم بـه رفتـار مشـارکت، سـاز وکار و نحوه مشـارکت در حوزه هـای فرهنگـی- اجتماعـی، مدیریتی، حقوقـی و فضایی تأکیـد شـده اسـت. مزیـد بـر آن نتایـج پژوهـش نشـان داد کـه طراحـی الگوهای جامـع برنامه-ریزی شـهری در شـهر تهـران مسـتلزم مشـارکت فعال شـهروندان اسـت. ایـن مشـارکت بایـد داوطلبانـه و هدفمند صـورت گیرد. برنامه ریـزان شـهری نخسـت باید بـر مشـارکت ذهنی و تغییـر در باورهـا و گرایش های شـهروندان تاکید نمایند. رفتـار مشـارکتی در برنامـه هـای شـهری نیز بایـد در دو بخـش انجـام شـود. در طراحـی و اجـرای برنامـه هـای شـهری، باید مشـارکت متخصصین و نخبـگان در اولویت قـرار گیـرد. امـا عمده مشـکلات شـهر تهـران مربـوط به حفاظـت و نگهـداری از طرحهـا و برنامـه های اجرا شـده اسـت. جلـب مشـارکت زنـان، جوانـان و بازنشسـتگان و علاقـه منـدان و تعیین سـاز و کارهای مشـارکتی آنان در حـوزه های اجتماعی، مدیریتی، قانونی و فضایی -کالبدی می توانـد کارایـی، اثربخشـی و بهـره وری برنامـه هـای مدیریـت شـهری را تقویـت کند.

رهنمایـی و همـکاران (۱۳۸۸) در پژوهشـی بـا عنـوان «توسـعه اسـتراتژیک شـهرهای میانـی ایـران بـا تأکیـد بـر رویکـرد CDS راهـی بـه سـوی توسـعه منطقـه‌ای» تبییـن مـی کنـد کـه امـروزه اداره امـور یک شـهر بدون برخـورداری از دانـش برنامه ریـزی شـهری امکان پذیـر می باشـد. گسـترش شـهرها، برنامـه ریـزان، طراحـان و کارشناسـان امـور شـهری را بـه مطالعه بیش تـر در ابعاد گوناگـون توسـعه مناطـق شـهری و تجزیه و تحلیـل آن، به منظـور ارایـه راهکارهـای نویـن واداشـته اسـت تـا شـهرهای بـزرگ از یکسـو، بـه نسـبت جمعیـت و تراکم شـان دارای پیچیدگـی هـای خاصـی در مدیریـت و اداره شـهر گردند، و از سـوی دیگر، شـهرهای کوچک و میانی نیز با معضلات و مشـکلات و مسـایلی مواجه انـد. لذا اگر بـا برنامـه ریـزی و هدفمنـد در جهـت حـل این مسـایل اقدام نشـود، درآینده مشـکل برنامه ریزی شهری کشورها در سـطح ملی و منطقه ای و محلی بیش تر خواهد شـد. نتایـج تحقیـق بازگـو می کنند که بـرای کمک بـه ایجاد فرآیندهای تصمیم سـازی مشـارکتی در شهر های میانی کشـورهای درحال توسـعه و به منظور کاسـتن از سـطح فقـر شـهری و تأمیـن توسـعه پایـدار، سـازمان همکاری شـهرها، راهبرد توسـعه شـهر به عنوان ابزار مؤثری ترویج شود.

سـعیدنیا (۱۳۸۲) در تحقیقـی بـا عنـوان «سرشـت

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]

استراتژیک برنامه ریزی و مدیریت شهری» توضیح می دهد که ازابتدای دهه ۱۹۸۰ تاکنون مفهوم استراتژی در برنامه ریزی و مدیریت همانند مفهوم کیفیت و فرایند در مهندسی مجددا گسترش و بهبودیافته است. وی بیان می کند که امروزه استراتژی مهارتی است که در کانون مدیریت، برنامه‌ریزی، آینده‌نگری و نظام‌بخشی سازمان قرار می گیرد و موجبات موفقیت سازمان رافراهم می آورد. این تئوری در برنامه ریزی و مدیریت بر پایه مفهوم سودمندی استوار است. انتخاب یک گزینه تصمیم گیری در میان گزینه های مختلف، باتوجه به شرایط محیط به وسیله اهداف عینی مورد ارزیابی قرار می گیرند. بنابراین تصمیم گیری مفهوم کانونی انتخاب استراتژیک به‌شمار می‌آید. برنامه ریزی استراتژیک توسعه شهری کلیه فعالیت های تصمیم گیری وسیاست گذاری را همراه یک دیگر به صورت کامل و پویا در نظرمی گیرد. انتخاب استراتژیک باید بتواند بین پنج عامل تعادل برقرارکند: «۱. دامنه انتخاب؛ ۲. پیچیدگی؛ ۳. ناسازگاری؛ ۴. عدم اطمینان؛ و ۵. پیشرفت.»

Gao و همکاران (۲۰۱۲) در مقاله‌ای با عنوان «یک سیستم شبیه‌سازی مبتنی بر عامل برای ارزیابی شبکه‌بندی استراتژی‌های مدیریت شهری » بیان می دارند که روشهای سنتی مدیریت شهری در یک شهر مدرن دیگر قابلیت اجرایی ندارد و به نظر می رسد شبکه بندی مدیریت شهری (GUM) یک مدل نوید بخشی برای مدیریت شهری در قرن ۲۱ باشد. اما GUM برای بهره گیری از استراتژی های مدیریت موثر به چیزی بیشتر از زیرساخت نیاز دارد. مقاله مذبور به تشریح تلاش نویسندگان جهت بررسی مشکلات شهری در داخل چارچوب GUM و بررسی گزینه های استراتژی برای آن می پردازد. برای این منظور یک سیستم عامل شبیه سازی مبتنی بر ساخت، یعنی تصمیم گیری شهری برای کشف GUM و توسعه استراتژی در پژوهش بکار گرفته می شود و پیشنهاد ساختار تصمیم گیری شهری به عنوان مدل مبتنی بر عامل اصلی با استفاده از یک پروتکل از مستندات ارایه می شود. البته شبیه سازی فعالیت های شبکه در شانگهای با هدف ارزیابی استراتژی های مختلف انجام شد. نتایج نشان داد که اثربخشی استراتژی ها و توزیع آثار آن می تواند بسیار متفاوت از آنچه باشد که بدون بهره گیری از یک مدل شبیه سازی انجام می شود. مدل شبیه سازی شده پژوهش نشان داده است که تصمیم گیری شهری می تواند به توسعه دهندگان استراتژی شهری در درک بسیاری از تعاملات محلی در شهرها، بررسی راهبردها، و بهبود رفاه جامعه کمک کند.

Rasoolimanesh و همکاران (۲۰۱۱) در مقاله ای با عنوان «دستیابی به توسعه پایدار شهری با استفاده از استراتژی های توسعه شهر» مقایسه تعاریف بین اتحادیه شهرهای و بانک جهانی در مالزی به این موضوع پرداخته‌اند که اصطلاح پایداری در اشکال و تعاریف مختلف استفاده می گردند. اولین استفاده از «پایداری» و یا «توسعه پایدار» به سال ۱۹۷۲بر می گردد. نویسندگان بیان می دارند که به منظور کنار آمدن با چهار دهه از چالش های اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی جهانی، توسعه پایدار به عنوان یک اصل توسط سازمان های بین‌المللی، دولت های ملی و محلی، به ویژه سازمان های فناوری اطلاعات در سطح محلی باید به تصویب برسد. از سوی دیگر، رویکردهای جدید در مدیریت شهری باید به منظور دستیابی به توسعه پایدار به کار گرفته شود. تا این حد که استراتژی های توسعه شهر، به عنوان روش های مدیریت استراتژیک، در ۲۰۰ شهر در سراسر جهان عملیاتی و اجرایی گردد. با این حال، استراتژی توسعه شهری و توسعه پایدار آن در بسیاری از زمینه های مختلف تعریف می شود. در این مقاله مقایسه دو تعریف خاص از استراتژی های توسعه شهر مطرح شده توسط اتحادیه شهرها و بانک جهانی به منظور دستیابی به توسعه پایدار به بیان و تحلیل شده است.

Varady (۲۰۱۱) در کتابی با عنوان «اصلاح شهرهای ویران شده» اجرای استراتژی های توسعه شهری به توصیف منشاء، اجرا و تاثیر استراتژی های بازسازی

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]

شـهری و طـرح های طراحی شـده برای جذب سـاکنان، کسـب و کار، شـغل، خریـداران و بازدیدکننـده‌ای بـرای مـکان هـای کـه در چنـد دهـه کاهـش و رهـا شـده اند، می پـردازد.

Lane (۲۰۱۱) در پژوهشـی بـا عنـوان «گـروه CEO بـه دنبـال اسـتراتژی برای توسـعه مجدد شـهری» به تمرکز بر روی طرح اسـتراتژی های شـهری که توسـط صاحبان کسـب و کار میشـیگان و گروهی از ماموران اداره اجرایی مسـتقر در میشـیگان (CEO)، کـه بـا هـدف بکارگیری اسـتراتژی هـای در حـال توسـعه برای نوسـازی شـهری اسـت، پرداختـه اسـت. وی عنـوان می کند کـه پروژهای توسـعه اسـتراتژی کـه دولـت مـی توانـد بـرای کمک به توسـعه مجدد مناطق شـهری در نظر بگیرد توسـط گروه صاحبان کسـب و کار در سـطح ایالت میشیگان قابل اجرا است.

مواد و روشها

اهداف کلی عبارتند از:

۱. تحلیـل اسـترتژیک مدیریـت توسـعه شـهری رامسـر براسـاس تبییـن برنامـه ریـزی اسـتراتژیک و در قیـاس بـا هشـت مرحلـه مـدل برنامـه ریـزی اسـتراتژیک برایسـون(۱۳۸۳)؛

۲. شناسـایی عوامـل داخلـی اثرگـذار در مدیریـت برنامه ریزی اسـتراتژیک توسعه شهری رامسـر بر اساس محیط شناسـی عوامل داخل شـهری؛

۳. شناسـایی عوامـل خارجی اثرگـذار بر مدیریـت برنامه ریزی اسـتراتژیک توسعه شهری رامسـر بر اساس محیط شناسـی عوامل خارج شـهری؛

۴. تدویـن ارائـه اسـتراتژی هـا قابـل دسـتیابی و برنامـه ریـزی اسـتراتژیک مدیریـت توسـعه شـهری رامسـر.

اهداف کاربردی عبارتند از:

۱. شـناخت وضعیـت و موقعیت کنونی مدیریت توسـعه شـهری رامسر؛

۲. شناسـایی و تحلیل اسـتراتژیک عوامل درونی و بیرونی مدیریت استراتژیک توسـعه شهری رامسر؛ و

۳. ارائـه اسـتراتژی هـای مناسـب و اولویت بنـدی آنها به منظور کارآمدی مدیریت توسـعه شـهری رامسـر.

سؤالات عبارتند از:

۴. مـدل مناسـب مدیریـت اسـتراتژیک جهـت مدیریت اسـتراتژیک توسـعه شـهری رامسـر چگونه اسـت؟

۵. عوامـل داخلی اثرگذار در مدیریت اسـتراتژیک توسـعه شهری رامسـر کدامند؟

۶. عوامل خارجی اثرگذار در مدیریت اسـتراتژیک توسـعه شـهری رامسر کدامند؟

۷. اسـتراتژی هـای قابـل دسـتیابی مدیریت اسـتراتژیک توسـعه شـهری رامسـر کدامند؟

فرضیه ها عبارتند از:

۱. بیـن «نظـرات صاحب نظـران دانشـگاهی» و «نظرات کارشناسـان» در مـورد عوامـل و مولفه هـای اثرگـذار در مدل مدیریت اسـتراتژیک توسـعه شهری رامسـر، تفاوت وجـود دارد و ایـن تفـاوت معنی دار می باشـد.

۲. بیـن «عوامـل داخلـی» و «عوامـل خارجـی» موثـر در مـدل مدیریت اسـتراتژیک توسـعه شـهری رامسـر رابطه وجـود دارد. و ایـن رابطـه معنـی دار می باشـد.

روش شناسی

ایـن پژوهـش چارچوپ چوب پژوهش تحلیلی- توصیفی و از نـوع کاربـردی انجام شـده اسـت، از آنجا کـه موضوع اصلـی پژوهـش بـر محـور «تحلیـل و تبییـن مدیریـت اسـتراتژی توسـعه شـهری در شهری رامسـر با استفاده از مدل برایسـون (۱۳۸۳)» و بصورت مطالعه موردی تمرکز داشـته اسـت؛ لـذا با شناسـایی عوامـل داخلـی و خارجی اثـر گـذار بر مدیریـت و برنامه ریزی اسـتراتژیک توسـعه شـهری رامسـر تعییـن مدیریـت و برنامـه ریـزی مذبور اقـدام بـه تدوین اسـتراتژی و راهکارهای قابل دسـت یابی به منظور بهینه سـازی شـده اسـت.

تجزیه و تحلیل SWOT

ایـن ماتریـس یکـی از ابزارهای مهمی اسـت کـه مدیران بـدان وسـیله اطلاعـات را مقایسـه می کند و مـی توانید بـا اسـتفاده از آن چهـار نـوع اسـتراتژی ارائـه نماینـد. اسـتراتژیهای (SO)، اسـتراتژیهای (WO)، اسـتراتژیهای (WT) (دیویـد، ۱۳۸۸، ص ۳۶۰). بـا تجزیه و تحلیل قوت ها و ضعف های داخلی کسـب و کار و فرصتها و تهدیدات محیط، تدوین اسـتراتژی اسـت که بهترین ترکیب میان

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]

جدول ۱. جدول تجزیه و تحلیل SWOT؛ ماخذ: علی احمدی، ۱۳۸۲، ص ۲۴۸.

عوامل داخلی عوامل محیطی	فهرست قوتها (S)	فهرست ضعفها (W)
فهرست فرصتها (O)	استراتژی های تهاجمی استفاده از فرصت ها با استفاده از نقاط قوت (SO)	استراتژی های تغییر جهت مزیت هایی که در فرصت نهفته است استفاده نماییم برای جبران نقاط ضعف (WO)
فهرست تهدیدها (T)	استراتژی های تنوع استفاده از نقاط قوت برای جلوگیری از تهدیدات (ST)	استراتژی های تدافعی به حد اقل رساندن زیان های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف (WT)

آنها را منعکس می سازد. این تجزیه و تحلیل بر این منطق استوار است که استراتژی اثربخش، قوتها و فرصت ها را حداکثر می کند، در عین حال که ضعف ها و تهدیدات آن را به حداقل می رساند. این فرض ساده اگر به درستی اجراء شود، تأثیرات عمده‌ای بر انتخاب و طراحی استراتژی اثر بخش خواهد داشت (پهلوانیان، ۱۳۸۵، ص ۱۴۲). با این تکنیک استاندارد SEOT تنها در پی یافتن فرصت ها و شناخت تهدیدهای موجود در محیط امروز است و به فراتر از مرزهای امروزی نمی پردازد؛ در برنامه ریزی استراتژیک و اجرای آن انجام این بررسی های محیطی در هر سال، به منزله بخشی از فرایند برنامه ریزی و بهنگام سازی حائز اهمیت بسیار است (هینز، ۱۳۸۷، ص ۱۱۸). تجزیه و تحلیل SWOT به تیم برنامه ریزی و افراد کلیدی سازمان اجازه می دهد تا هر نابسامانی را در ارزیابی وضع موجود جمعو جور کنند و هر موضوع ناگشوده ای را که قبلاً به راه حلی نرسیده است پاسخگو باشند. این گام یکی از مهم ترین گام ها در طول ارزیابی هاست، زیرا ارزیابی درونی و بیرونی را به هم پیوند می دهد و به یک نتیجه کلی کاربردی و قابل بهره برداری تبدیل می کند.

با این توصیف به منظور حصول برترین استراتژی مؤثر در مدیریت استراتژیک توسعه شهری شهرستان رامسر، مطابق مدل برایسون ۷ مرحله طی گردد که عبارتند از:

۱. مرحله اول، جهت توافق اولی، ضرورت ایجاد کرد که با برخی از این تصمیم گیران، گروه ها، واحدها یا سازمان ها مذاکره صورت گیرد. گروه اول شامل تعدادی از بین مسئولان مرتبط با برنامه ریزی و مدیریت شهری می باشد. گروه دوم شامل متخصصین و صاحب نظران دانشگاهی بود.

۲. در مرحله دو، با مطالعه وظایف مکتوب و مصوب مدیریت شهری و شهرداری منطقه، لیستی از وظایف و سرفصل های ماموریت مدیریت شهری تهیه می گردد.

۳. مرحله سوم، رسالت و ارزش های مدیریت شهری که مشخص کننده فلسفه و ارزش فعالیت های آن مدیریت می باشد، تعیین می گردد.

۴. در مرحله چهارم، به منظور مشخص ساختن فرصت ها و تهدیدهایی که مدیریت شهری با آن مواجه می باشند و عواملی که خارج از آن بر روی عملکرد مدیریت شهری تأثیر می گذارند شناسایی می شوند، در واقع در بررسی محیط خارجی، فرصت ها و تهدیدهای پیش روی مدیریت شهری شناسایی می گردند تا مدیران شهری بتوانند با تدوین استراتژی های مناسب از فرصت ها بهره برداری نمایند و اثرات عوامل تهدیدکننده را کاهش داده و یا ازآن ها پرهیز نمایند.

۵. در مرحله پنجم، سنجش محیط داخلی نقاط قوت و ضعف، جنبه هایی که می توانند در راه توفیق رسالت مدیریت شهری و اجرای تکلیف های آن نقش سوق دهنده بازدارنده داشته باشند، شناسایی می شوند.

۶. مرحله ششم، این مرحله انتخاب خط مشی های بنیادی صورت می گیرد که مدیریت شهری با آنها

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصتها)

	فرصت ها	ضریب	نمره	نمره‌نهایی
۱	وجود بستر مناسب جهت کوچک سازی شهرداری و واگذاری امور به بخش خصوصی	۰,۰۴	۲	۰,۰۸
۲	وجود تجربه های عملی دیگر شهر های جهان و کشور در باب مدیریت کردن برنامه های استراتژیک شهری، تفکر استراتژیک در مدیریت و غیره	۰,۰۶	۴	۰,۲۴
۳	افزایش آگاهی مردمی و تقاضای رو به افزایش آنها جهت مشارکت	۰,۰۴	۳	۰,۱۲
۴	وجود کارشناسان آشنا به مفاهیم نوین مدیریت (اعم از نظارت همگانی مدیریت و تفکر استراتژیک و...) در سطح کشور و در سطح کشور	۰,۰۵	۴	۰,۲
۵	امکان هماهنگی و همکاری سازنده با دستگاه های دولتی و خدماتی در سطح شهر	۰,۰۳	۲	۰,۰۹
۶	وجود منابع نوشتاری جدید در باب ادبیات استراتژی (اعم از مفاهیم، نظریه، مدل ها، چگونگی پیاده سازی استراتژی و ...) در سطح جهانی و ملی	۰,۰۳	۳	۰,۹
۷	فضای رقابتی گردشگری بین شهرهای شمالی کشور و بوجود آمدن فرصت هایی برای همکاران و رقابت شهرها با هم	۰,۰۴	۲	۰,۰۸
۸	وجود زمینه های مناسب برای سرمایه گذاری سرمایه داران مانند نزدیکی به سواحل شمالو...	۰,۰۳	۲	۰,۰۶
۹	استفاده از خدمات الکترونیک به شهروندان	۰,۰۳	۴	۰,۱۲
۱۰	فناوری های پیشرفته در زمینه مدیریت و برنامه ریزی شهری مانند GIS ,IT	۰,۰۶	۳	۰,۱۸
۱۱	فرگیر شدن مفاهیم مدنی مانند مشارکت مردممی، مردم سالاری شهروند مداری، حقوق بشر و ...	۰,۰۵	۴	۰,۲
۱۲	موقعیت شهر در شمال کشور و نزدیکی به دریای خزر	۰,۰۴	۳	۰,۱۲
جمع		۱		۳,۱

سروکار خواهد داشت؛ به عبارتی دراین مرحله بایستی نقاط قوت ها، ضعف ها، فرصتها و تهدیدها و زمینه های تدوین استراتژی های مؤثر مدیریت توسعه شهری پایه گذاری می شوند، شهری شناسایی شوند.

۷. در مرحله هفتم، استراتژی ها برای مدیریت استراتژیک شهری، اولویت بندی می گردد. برای تعیین وضعیت کلی استراتژی ها، ماتریس داخلی و خارجی عوامل به چهار ناحیه عمده تقسیم می گردد و برای هر یک از آن ها استراتژی های متفاوتی در نظر گرفته می شود.

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (تهدیدها)

	تهدیدها	ضریب	نمره	نمره‌نهایی
۱	ضعف قانونمندی در سطح کلان	۰,۰۴	۴	۰,۱۶
۲	نبود برنامه منسجم جهت ارتقا شرایط مدیریتی در راستای مدیریت	۰,۰۶	۴	۰,۲۴
۳	اعمال نفوذ و دخالت افراد غیر مسئول در تصمیم گیری های شهری	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
۴	اراضی قولنامه ای و نبود راه حل منطقی و قانونی برای حل این مشکل	۰,۰۶	۳	۰,۱۸
۵	بی توجهی به نیازهای خاص گردشگران با توجه به حضور گسترده آنان در شهر	۰,۰۵	۴	۰,۲
۶	ساختار متمرکز سیاسی- اداری کشور و در نتیجه عدم خود مختاری دستگاه ها و سازمانهای شهری	۰,۰۶	۳	۰,۱۸
۷	نابرابری های منطقه ای و گستردگی و گوناگونی مسائل و مشکلات شهری ناشی از آن	۰,۰۵	۴	۰,۲
۸	وجود بحرانها و مشکلات های بنیادین مدیریت شهری مانند بحران های مالی و...	۰,۰۴	۳	۰,۱۲
۹	دو گانگی ساختار مدیریت شهری: ماهیت مردم سالارانه شورا و شهرداری و ماهیت دیوان سالارانه دیگر سازمان های شهری.	۰,۰۴	۴	۰,۱۶
۱۰	وابستگی درآمد شهرداری ها به در آمدهای ناپایدار	۰,۰۵	۴	۰,۲
جمع		۱		۳,۵۸

تجزیه و تحلیل یافته ها

در شناسایی عوامل و نیروهای محیط خارجی شهری (فرصت ها و تهدیدها) و همچنین عوامل و نیروهای محیط داخلی شهری (قوت و ضعیفها):

۱. به هریک از عوامل به ترتیب اهمیت رتبه ۱ تا ۴ داده می شود. این رتبه بیانگر میزان اثربخشی استراتژی های کنونی در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل مزبور است. عدد ۴ به معنی واکنش بسیار عالی ۳ واکنش از حد متوسط به بالا و عدد ۲ به معنی واکنش در حد متوسط است. عدد ۱ نیز به معنی واکنش ضعیف است

۲. ضریب هر عامل را (که از صفر تا ۱ بود) در رتبه مربوطه به آن ضرب می شوند تا نمره نهایی به دست آید.

۳. مجموع نمره های مربوط به هر یک از متغییرها به دست می آیند تا بتوان مجموع نمره های هر استراتژی را تعیین کنیم.

محیط خارجی (فرصت ها و تهدیدها)

به منظور مشخص ساختن فرصت ها و تهدید هایی که مدیریت شهری رامسر با آن مواجه است می بایستی عواملی که خارج از آن بر روی عملکرد مدیریت شهری تءثیر می گذارند را شناسایی گردند تا فرصت ها تهدید ها از طریق نظارت بر روند ها و قوای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و و تکنولوژیکی بدست آیند.

لیست عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) با مشارکت مسئولین و کارشناسان و نخبگان دانشگاهی در قالب طیف لیکرت و فرمول‌های زیر وزن نسبی هریک از عوامل محاسبه گردید.

Equation ۱. $Rij = \Sigma Si\ F_i$ variable rate

Equation .2 $Y_{ij} = RJI/\Sigma R_{ij}$

proportional weight of the variable

Rij is the variable rate of j in group i

Si is Likert's score in five categories

Fi is frequency of alternatives

Yij is final weight of j factor in group i

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]

جدول ۴. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (قوتها)

	قوت ها	ضریب	نمره	نمره‌نهایی
۱	تمایل شهروندان به مشارکت و مسئولیت پذیری آنان	۰,۰۶	۳	۰,۱۸
۲	توجه به محیط زیست شهری در اجرای طرح ها از سوی مسئولان	۰,۰۴	۲	۰,۰۸
۳	واگذاری بخشی از وظایف شهرداری به بخش خصوصی	۰۴/۰	۳	۰,۱۲
۴	سوابق علمی و تجربی بسیاری از اعضای شورا و شهرداری	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
۵	افزایش نسبی رضایت شهروندان	۰,۰۳	۳	۰,۰۹
۶	وجود گسترده و متنوع ارتباط جمعی در شهر مانند اینترنت، پیامک، تلفن و ...	۰,۰۳	۳	۰,۰۹
۷	وجود زمینه های مناسب برای جذب سرمایه گذاری از جمله گردشگران	۰,۰۲	۳	۰,۰۶
۸	وجود انگیزه کافی و توانایی لازم بخش خصوصی برای برعهده گرفتن وظایف	۰,۰۲	۴	۰,۰۸
۹	برگزاری دوره های آموزشی برای پرسنل شهرداری	۰,۰۳	۳	۰,۰۹
۱۰	محله‌محوری	۰,۰۳	۲	۰,۰۶
۱۱	وجود متخصصان و کارشناسان مختلف در سطح شهر	۰,۰۳	۳	۰,۰۹
۱۲	ایجاد مدیریت خاص جهت رسیدگی به امور حاشیه شهر	۰,۰۳	۲	۰,۰۶
۱۳	آگاهی شهروندان از قوانین حوزه شهرداری و رعایت آنها	۰,۰۲	۴	۰,۰۸
۱۴	کنترل و مدیریت بهینه زمین شهری	۰,۰۲	۳	۰,۰۶
۱۵	تسهیلات برای رسیدگی به شکایت های شهروندی	۰,۰۳	۲	۰,۰۶
۱۶	شفافیت نسبی در مورد تخلفات اداری	۰,۰۲	۴	۰,۰۸
جمع		۱		۲,۶۶

نتایج حاصل از الویت بندی عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) درقالب روش وزن دهی برای مدیریت استراتژیک توسعه شهری رامسر نشان می دهد که در گروه فرصت ها ۲o، وجود تجربه های عملی دیگر شهرهای جهان و کشور در باب مدیریت کردن برنامه-های استراتژیک شهری، تفکر استراتژیک در مدیریت و غیره (با وزن نهایی ۰,۲۴) مهمترین فرصت می باشد. همچنین Tنبود برنامه منسجم جهت ارتقا شرایط مدیریتی در راستای مدیریت شهری پیچید (با وزن نهایی ۰,۲۴) که مهمترین عامل تهدید شناسایی گردید. لیست عوامل داخلی (قوت ها و ضعف ها) با مشارکت مسئولین و کارشناسان و نخبگان دانشگاهی در قالب طیف لیکرت و فرمول های زیر وزن نسبی هریک از عوامل محاسبه گردید:

Equation Rij =ΣSi Fi variable rate

Equation .2 $Y_{ij} = RJI/\Sigma R_{ij}$

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]

جدول ۵. لیست استراتژی های تدوین شده

SO	آینده پژوهی و تدوین نظرات جدید مدیریت شهری متناسب با وضعیت بومی کشور تدوین حقوق شهروندی و بهره مندی شهروندان از حقوق قانونی خود بستر مناسب جهت توسعه اقتصاد فضایی با دیگر شهرها مشارکت شهروندان در اداره امورشهر در نظر گرفتن شاخص های حکمروایی شهریبه عوان سیاستهای کلان جهت بهبود نهادهای مدیریت شهر
WO	بکارگیری مدیریت راهبردی و آشنا ساختن مدیران شهری با این نوع عملکرد تدوین منشور جامع مدنی برای شهروندان تعاملات میان نهادهای مدیریت شهری و شهروندان کاهش موازی کارهای نابجا بین نهادهای مدیریت شهری اعتماد سازی میان این نهادها جلوگیری از نگاه بخشی و سلسله مراتبی و به کارگیری سیاست های مشارکتی بین سازمانی
ST	باز نگری از استفاده از فن آوری های و به کار گیری نوین جهت تصمیم گیری بهینه به منظور کاهش اثرات ناشایست تقویت و انسجام بیشتر بانک اطلاعات در جهت توسعه پایدار شهری تشکیل و گسترش NGO ها به عنوان نهادهای مدنی جهت تعامل با نهادهای مدیریت شهری بکارگیری شیوه های نوین منابع مالی پایدار شهرداری و کاهش وابستگی به منافع ناپایداری از طریق بکر گیری روشهای نوین علمی توانمندسازی نهادهای مدیریت شهری با برگزاری کارگاه ها و دوره های آموزشی جهت استفاده از ابزارها و دانش نوین کاهش نهادهای تصمیم گیری بین سازمانی و دست اندرکار با نهادهای مدیریت شهری
WT	تقویت همکاران بین سازمانی و دست اندر کار با نهادهای مدیریت شهری ایجاد بستر مناسب برای شکوفایی تواناییهای بخش خصوصی گسترش تسهیلات به مناطق حاشیه ای و نابسامان شهری از طریق توانمند سازی تأکید و به کارگیری قوانین بهینه و اثر گذار جهت منافع عمومی شهروندان شناخت اولویتها و مشکلات شهری شهروندان و تقویت اراده مدیریتی برای حل این مشکلات

proportional weight of the variable
R_{ij} is the variable rate of j in group i
Si is Likert's score in five categories
Fi is frequency of alternatives
Y_{ij} is final weight of j factor in group i

نتایج حاصل از اولویت بندی نیرو و عوامل محیط داخلی (قوت ها و ضعف ها) در قالب روش وزن دهی برای مدیریت استراتژیک توسعه شه ی رامسر نشان میدهد که در گروه قوتها S ۱تمایل شهروندان به مشارکت و مسئولیت پذیری آنان (با وزن نهایی ۰,۱۸ مهمترین نقطه قوت می باشد، همچنین ۸ Wنبود تفکر استراتژیک در مدیریت شهری و نهادینه نشدن مفاهیم نوین مدیریت توسعه شهری اعم از تفکر استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک و غیره در مدیریت شهری (با وزن نهایی ۰,۲۴) مهمترین نقطه ضعف شناسایی شده است.

این مرحله دو عامل باهم مقایسه شدند و هدف تعیین

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]

استراتژی های قابل اجرا می باشد

تعیین اولویت استراتژیها

در این مرحله، استراتژی ها برای مدیریت استراتژیک توسعه شهری، اولیت بندی می گردند؛ برای تعیین وضعیت کلی استراتژی ها، ماتریس داخلی و خارجی به چهار ناحیه عمده تقسیم شدند که برای هر یک از آن ها استراتژی های متفاوتی درنظرگرفته شده اند تااعداد حاصل از میانگین امتیازهای نهایی ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی که به ترتیب ۲/۸۸ و ۳/۳۴ شده اند، نشان داد که عوامل مورد مطالعه درناحیه استراتژی توسعه قرار می گیرد؛ بنابراین با توجه به توضیحات و تحلیل های مطرح شده می توان راهبردهای SO را برای مدیریت استراتژیک توسعه شهری رامسر به اجرا در آورد.

تبیین استراتژی های مؤثر

در مرحله پایانی فرایند برنامه ریزی، استراتژی های موثر برای آینده مشخص می شود که درصورت اجرای موفقیت آمیز استراتژی های پیش بینی شده، مدیریت استراتژیک توسعه شهری شکل خواهد گرفت. در این مرحله ابتدا از طریق قضاوت شهودی و با استفاده از ماتریس(QSPM) امتیاز نهایی کلیه استراتژی ها مشخص گردید و در اجرای ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی از تجزیه و تحلیل های مرحله اول و نتیجه حاصل از مقایسه عوامل درونی و بیرونی در مرحله دوم استفاده شده است تا به وسیله آن شیوه ها راهبردهای قابل اجرا مشخص گردند. مزید بر آن از این ماتریس جهت تعیین میزان جذابیت استراتژی های تدوین شده استفاده شد و با استفاده از این ماتریس به صورت عینی استراتژی های گوناگون که در زمره بهترین استراتژی ها بودند، برای مدیریت استراتژیک توسعه شهری شهرستان رامسر مشخص گردید. مع الوصف استراتژیهای چهاگانه که در چهار ناحیه نمودار قابلیت اجرایی پیدا می کنند عبارتند از:

استراتژی SO

۱. در نظرگرفتن شاخصهای حکمروایی شهری به عنوان سیاستهای کلان جهت بهبود نهادهای مدیریت شهر (۲.۹۶)؛

۲. بستر مناسب جهت توسعه اقتصاد فضایی با دیگر شهرها (۲.۷۳)؛

۳. آینده پژوهی و تدوین نظریات جدید مدیریت شهری متناسب با وضعیت بومی کشور (۲.۶۵)؛

۴. مشارکت شهروندان در اداره امور شهر (۲.۵۱)؛ و

۵. تدوین حقوق شهروندی و بهره مندی شهروندان از حقوق قانونی خود (۲.۳۳).

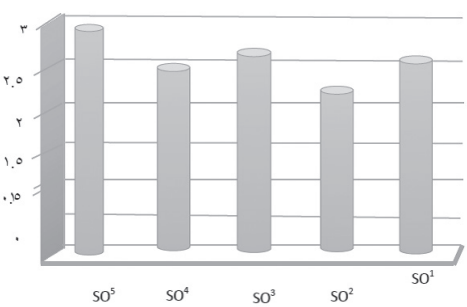
نتایج حاصل از ارزیابی استراتژی های SO برای مدیریت استراتژیک توسعه شهری رامسر نشان میدهد که اهمیت استراتژی ها عبارت است از: در نظرگرفتن شاخصهای حکمروایی شهری به عنوان سیاستهای کلان جهت بهبود نهادهای مدیریت شهری (۲.۹۶)، بستر مناسب جهت توسعه اقتصاد فضایی با دیگر شهرها (۲.۷۳)، آینده پژوهی و تدوین نظریات جدید مدیریت شهری متناسب با وضعیت بومی کشور (۲.۶۵)، مشارکت شهروندان در اداره امور شهر (۲.۵۱)، تدوین حقوق شهروندی و بهره مندی شهروندان از حقوق قانونی خود (۲.۳۳).

استراتژی WO

۱. تعاملات میان نهادهای مدیریت شهری و شهروندان (۲.۶۸)؛

۲. کاهش موازی کارهای نابجا بین نهادهای مدیریت شهری اعتمادسازی میان این نهادها (۲.۵۹)؛

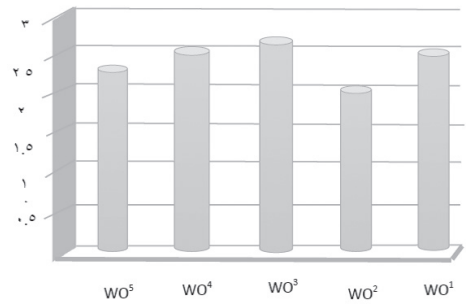
۳. جلوگیری از نگاه بخشی و سلسله مراتبی و به کارگیری سیاستهای مشارکتی بین سازمانی (۲.۳۹)؛



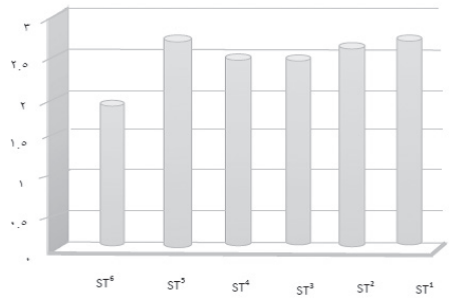
نمودار ۵. وضعیت ماتریس برنامه ریزی استراتژیک برای گروه استراتژی های SO؛ ماخذ: نگارندگان.

مدیریت شهری
فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۰ پاییز ۹۴
No.40 Automn 2015

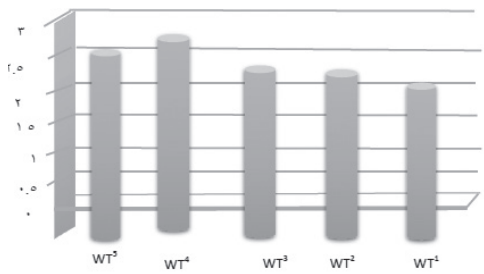
[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]



نمودار ۶. وضعیت ماتریس برنامه ریزی استراتژیک برای گروه استراتژی های WO؛ ماخذ: نگارندگان.



نمودار ۷. وضعیت ماتریس برنامه ریزی استراتژیک برای گروه استراتژی های ST؛ ماخذ: نگارندگان.



نمودار ۸. وضعیت ماتریس برنامه ریزی استراتژیک برای گروه استراتژی هاWT؛ماخذ:نگارندگان.

۴. بکارگیری مدیریت راهبردی و آشنا ساختن مدیران شهری با این نوع رویکرد (۲.۳۹)؛ و
۵. تدوین منشور جامع مدنی برای شهروندان (۲.۰۸).
نتایج حاصل از ارزیابی استراتژی های ST برای مدیریت استراتژیک شهر رامسر نشان می دهد که اهمیت استراتژی های عبارت است از:
۱. توانمندسازی نهادهای مدیریت شهر با برگزاری کارگاهها و دورههای آموزشی جهت استفاده از ابزارهاو دانش نوین (۲.۸۲)؛
۲. تقویت و انسجام بیشتر بانک اطلاعات جهت توسعه پایدار شهری (۲.۷۷)؛
۳. بازنگری در استفاده از فن آوریهای و به کارگیری فن آوریهای نوین جهت تصمیم گیری بهینه به منظور کاهش اثرات ناشایست(۲.۷۱)؛
۴. بکارگیری شیوه های نوین منابع مالی پایدار شهرداری و کاهش وابستگی به منابع ناپایداری از طریق بکارگیری روشهای نوین علمی(۲.۶)؛
۵. تشکیل و گسترش NGO ها به عنوان نهادهای مدنی جهت تعامل با نهادهای مدیریت شهری (۲.۴۸)؛
و
۶. کاهش نهادهای تصمیم گیر و حاشیه های مرتبط با نهادهای مدیریت شهری (۲.۰۲)

استراتژی WT

۱. تاکید و به کارگیری قوانین بهینه و اثر گذار جهت منافع عمومی شهروندان (۲.۷۹)؛
۲. شناخت اولویتها و مشکلات شهری شهروندان و تقویت اراده مدیریتی برای حل این مشکلات (۲.۷)؛
۳. ایجاد بستر مناسب برای شکوفایی تواناییهای بخش خصوصی (۲.۵۷)؛
۴. گسترش تسهیلات به مناطق حاشیه ای و نابسامان شهری از طریق توانمند سازی (۲.۴۳)؛ و
۵. تقویت همکاری بین سازمانی و دست اندکار با نهادهای مدیریت شهری (۲.۲۴).

نتیجه گیری و جمعبندی

فرضیه اول، تفاوت نظرات صاحب نظران دانشگاهی و نظرات کارشناسان در مورد «عوامل و مولفه هایاثرگذار بر مدیریت استراتژیک توسعه شهری رامسر» را مورد بررسی قرار می دهد. باتوجه به اینکه از صاحبنظران دانشگاهی و کارشناسان خواسته شد تا میزان اهمیت مولفه ها را به صورت عدد کمی تعیین نمایند و همچنین به دلیل مستقل بودن نظرات صاحب نظران دانشگاهی و کارشناسان در این مورد، برای بررسی فرضیه از «آزمون T مستقل» استفاده گردید. سطح

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]

جدول ۶. نتایج آزمون های فرضیه ها

فرضیه	فرضیه آماری	نوع آزمون مورد استفاده	سطح معنی داری	نتیجه
فرضیه اول	$H_0: \mu = \mu_e$ $H_1: \mu \neq \mu_e$ μ_p: میانگین اهمیت مؤلفه های کیفیت خدمات شهری از دیدگاه شهروندان μ_p: میانگین اهمیت مؤلفه های کیفیت خدمات شهری از دیدگاه کارشناسان	آزمون T نمونه های مستقل	۰/۰۲۰	با ۹۵ ٪ اطمینان «بین دیدگاه شهروندان و دیدگاه کارشناسان، در مورد اهمیت عوامل مؤثر بر کیفیت خدمات شهری، تفاوت معنی داری وجود دارد».
فرضیه دوم	$H_0: \mu_p = \mu_E$ $H_1: \mu_p \neq \mu_E$ μ_p : عوامل محیط خارجی مؤثر بر مدیریت استراتژیک شهر رامسر μ_p : عوامل محیط داخلی مؤثر بر مدیریت استراتژیک شهررامسر	آزمون من – ویتنی	۰/۲۵۳	با ۹۵ ٪ اطمینان «بین عوامل محیط خارجی و داخلی مؤثر بر مدیریت استراتژیک شهر رامسر، تفاوت معنی داری وجود ندارد»

معنی‌داری برابر با ۰.۰۲۰ شد و با اطمینان ۹۵ % ملاحظه شد که بین دیدگاه صاحب نظران دانشگاهی و کارشناسان در مورد اهمیت عوامل و مولفه های اثرگذار بر مدیریت استراتژیک توسعه شهری رامسر، تفاوت معنی‌داری وجود دارد و بنابراین فرضیه اول تائید می شود. فرضیه دوم، باتوجه به اینکه از صاحب‌نظران دانشگاهی و کارشناسان خواسته شده بود تا عوامل خارجی و داخلی را برروی یک طیف رتبه‌ای تعیین نمایند و باتوجه به کیفی بودن موضوع، برای استنباط آماری باید از آزمونهای ناپارامتریک استفاده می گردید. لذا این فرضیه تفاوت های اساسی بین عوامل محیط خارجی وعوامل محیط داخلی را مورد بررسی قرار می داد به این دلیل که دو متغیر مذکور از هم مستقل فرض شدند بنابراین، برای بررسی فرضیه فوق از «آزمون من-ویتنی» استفاده شد که این آزمون یکی از قوی‌ترین آزمون‌های غیرپارامتری و یکی از مفیدترین جانشین-های آزمون پارامتری t می باشد، به گونه‌ای که وقتی مقادیر بدست آمده مقیاس رتبه‌ای دارند، وسیله تجزیه و تحلیل مناسبی می باشد واز طرفی این آزمون معلوم می داد که آیا دو گروه عوامل مستقل از دو جامعه آماری مشترک احصاء می گردند یا خیر؟ که سطح معنی‌داری برابر با ۰/۲۵۳ گردید و با ۹۵% اطمینان ملاحظه گردید که بین عوامل محیط خارجی و داخلی موثر بر مدیریت استراتژیک توسعه شهری رامسر، تفاوت معنی داری وجود ندارد، بنابراین فرضیه دوم رد گردید.

منابع و مأخذ

اکبری، غضنفر و عبدالهی، مجید (۱۳۸۱) مجموعه قوانین و مقررات ده و دهیاری، انتشارات قلمستان، تهران.

امیر کبیری، علیرضا (۱۳۷۷) مدیریت استراتژیک، نشر ملک، تهران.

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۰ پاییز ۹۴
No.40 Automn 2015

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]

استونر، جیمز آر تورفنیچ و فریمن، ادوارد (۱۳۷۹) مدیریت تخصصی، ویرایش حسن اسماعیلی پور، نگاه دانش، تهران.
حبیبی، محسن (۱۳۸۶) ازشار تا شهر تحلیلی تاریخی از مفهوم شهر و سیمای کالبدی آن تفکر و تاثر، موسسه چاپ وانتشارات دانشگاه تهران، تهران.
خاتمی، محمد (۱۳۸۱) از دنیای شهر تا شهر دنیا، نشر نی چاپ یازدهم، تهران.
داوری، دردانه، شانه سارازاده، محمد حسن (۱۳۸۰) مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل، نشر آتنا، تهران.
دیوید، فردآر (۱۳۸۸) مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، چاپ چهاردهم، دفترپژوهشهای فرهنگی، تهران.
رابینز، استیون پی (۱۳۸۵) تئوری سازمان (ساختار، طراحی وکاربرد)، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران.
رایسن، جان مور (۱۳۸۳) برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی، مترجم عباس منوریان، موسسه عالی آموزش وپژوهش مدیریت و برنامه ریزی، تهران.
رضائیان، علی (۱۳۸۰) سیستم اطلاعات مدیریت (مدل سازی اطلاعات) سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، تهران
رهنمایی، محمدتقی و شاه حسینی، پروانه (۱۳۸۵) فرایند برنامه ریزی شهری ایران، انتشارات سمت، تهران.
ستیسی، رالف (۱۳۸۴) فکر استراتژیک و مدیریت تحول: دیدگاه های بین المللی درباره پویایی سازمانی، ترجمه مصطفی جعفری، مهزیار کاظمی موحد، رسا، تهران.
سجادی، سید محمد تقی (۱۳۸۳) تاریخ و جغرافیای تاریخی رامسر، انتشارات معین، تهران.
سعیدنیا، احمد (۱۳۸۱) مدیریت شهری، کتاب سبز شهرداری ها، جلد یازدهم، وزارت کشور، مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهری، چاپ اول، تهران.
شکوهی، علیرضا، نثاری، محمد (۱۳۸۱) راهنمای کاربردی ایجاد توسعه برنامه استراتژیک در ایالت آریزونا، نشر بیست، اصفهان.
صرافی، مظفر و دیگران (۱۳۷۹) مفهوم، مبانی و چالش های مدیریت شهری، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۱۱، صص ۸۱-۶۸.
صرافی، مظفر (۱۳۸۷) تحلیل مفهوم شهروندی و ارزیابی جایگاه آن در قوانین، مقررات و مدیریت شهری کشور، پژوهش های جغرافیایی، شماره ۶۳، صص ۱۳۴-۱۱۵.
طالب بیدختی، محمدحسین (۱۳۷۴) برنامه ریزی استراتژیک شرکت صنعتی مهرآباد، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه صنعتی شریف، تهران.
علی احمدی، علیرضا، اللهیاری، احمد (۱۳۸۲) استراتژی رقابت نوآوری در کسب کار، تولید دانش، تهران.
کوبین، جیمزبراین، مینتزبرگ، هنری، جیمز، رابرت (۱۳۷۳) مدیریت استراتژیک: فرآیندا ستراتژی، ترجمه محمد صائبی، مرکزآموزش مدیریت دولتی، تهران.
کیانی، غلامرضا، غفاریان وفا (۱۳۸۶) ۵ فرمان برای تفکراستراتژیک، ناشر سازمان فرهنگی فرا ،تهران.
کاپلان، رابرت، نورتون، دیوید (۱۳۸۶) همسویی استراتژیک ایجاد هم افزایی باکارت امتیازی متوازن، ترجمه بابک زنده دل، مسعود سلطانی، موسسه عالی پژوهش تامین اجتماعی: گروه پژوهشی صنعتی آریانا، تهران.
کاظمیان، غلامرضا (۱۳۸۶) الگوی مناسب سیستم مدیریت شهری در ایران، فصل نامه مدیریت شهری. شماره ۲۱، صص ۴۵-۳۲.
نجات حسینی (۱۳۸۰) بررسی جایگاه مفهوم شهروندی در قانون شهرداری، انتشارات سازمان شهرداری های کشور، چاپ اول، تهران.
نوریان، فرشاد و محمد شریف (۱۳۷۵) نگرشی بر روند تهیه طرح تفصیلی در شهرسازی، شرکت پردازش و برنامه ریزی شهری، تهران.
نوید رضوانی، سعید (۱۳۸۵) بهبود مدیریت شهری، دفتر مطالعات برنامه ریزی وزارت کشور، ص۴۰.
دیوید، فردار (۱۳۸۸) مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، چاپ چهاردهم، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]

رهنمایی، محمد تقی و شاه حسینی، پروانه (۱۳۸۵) فرایند برنامه‌ریزی شهری ایران، انتشارات سمت، تهران
سیستی، رالف (۱۳۸۴) فکر استراتژیک و مدیریت تحول: دیدگاههای بین المللی درباره پویایی سازمانی، ترجمه مصطفی جعفری، مهزیار کاظمی موحد، رسا، تهران
سعید نیا، احمد، (۱۳۸۱) مدیریت شهری، کتاب سبز شهرداری ها، جلد یازدهم، وزارت کشور، مرکز مطالعات و برنلامه ریزی شهری، چاپ اول
صرافی، مظفر و دیگران (۱۳۷۹) مفهوم، مبانی و چالش های مدیریت شهری، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۱۱ صص ۸۱-۶۸
صرافی، مظفر (۱۳۸۷) تحلیل مفهومی شهروندی و ارزیابی جایگاه آن در قوانین، مقررات و مدیریت شهری کشور، پژوهش های جغرافیایی، شماره ۶۳، صص۱۳۴-۱۱۵
هاشمی، فضا الله (۱۳۸۱) حقوق شهری و قوانین شهری، وزارت مسکن و شهرسازی، مرکز مطالعات و تحقیقات شهرسازی و معماری، صص ۱۷-۱۳.
هینز،استیون (۱۳۸۷) رویکرد تفکرسیستمی بر برنامه ریزی ومدیریت استراتژیک،ترجمه رشیداصلانی، نشرنی، تهران.
واگر، اورویل و دیگران (۱۳۸۳) استراتژی بازار یابی با رویکردی تصمیم محور، ترجمه محمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهشهای فرهنگی تهران.
ولز، دنیسلینزی (۱۳۸۱) مدیریت استراتژیک برای رهبران ارشد: کتاب راهنمای پیاده سازی، ترجمه بهروز ریاحی، مهدی ریاحی، مرکز آموزش عالی علمی کاربردی زاهدان مدرسان سرآمد، شرکت مشاوره و مهندسی کیفیت نسل پیشرو پارس، موسسه رشد مدیریت کیفیت و توسعه سرآمدی فردای ایرانیان، نشرمربع، تهران.
Akther, M., Islam, I., Uddin Hassan, M.۲۰۱۱. Evaluation of municipal services in selected wards of Dhaka City Corporation: citizen's perspective, Bangladesh.
Bo Gattis,S.۲۰۱۰. The Why's and How's of Citizen Satisfaction Surveys: An
Burns, W. J., ۱۹۸۷. The Delphi Method: a Discussion of Why, When, and How. Southern Oregon State College. USA.
Dalkey, N., & Helmer, O. (۱۹۶۳). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. Management science, ۳)۹), ۴۵۸۴۶۷.
Delbecq, A. L.; Van de Ven, A.H. and Gustafson, D.H., ۱۹۷۵. Group Techniques for Program Planning: a Guide to Nominal Group and Delphi Processes. Scott, Foresman, Michigan.
DeSantis, Victor S. and Tari Renner (۲۰۰۲).“City Government Structures: an Attempt at Classification” State and Local Government Review, vol. ۳۴, no. ۲.
Duffy,B .۲۰۰۹. One world many places, Citizens views of municipal government and local areas across the world, USA.
Duvall, Julianne (۲۰۱۰) Contemporary Choices for Citizens," in Roger L. Kemp, ed. Forms of Local Government: A Handbook on City, County and Regional Options.
Fry, F. L., & Stoner, C. R. (۱۹۹۵). Strategic Planning for the new and small business. Upstart publishing company.
Gleeson, B., & Low, N. (۲۰۰۰). Australian urban planning: new challenges, new agendas. Sydney: Allen & Unwin.
Greenley, G. E. (۱۹۸۶). Does strategic planning improve company performance?. Long Range Planning, ۱۰۹-۱۰۱ ,(۲)۱۹.
Hambrick, D. C. (۱۹۸۴). Taxonomic approaches to studying strategy: some conceptual and methodological issues. Journal of Management, ,(۱)۱۰ ۴۱-۲۷.
Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H. (۲۰۰۰). Research guidelines for the Delphi survey technique. Journal of advanced nursing, ۳۲(۴), ۱۰۰۸۱۰۱۵.
Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (۱۹۸۸). Organization theory. Boston: Allyn and Bacon.
Jefferson, NC: McFarland & Co.
Jeppesen, S., Andersen, J. E., & Madsen, P. V. (۲۰۰۶). Urban
Environmental Managment in Developing Countries-Land Use, Environmental Health and Pollution Management-A Review.
University of Copenhagen.
Keeney, S.; Hasson, F. and Mckenna, H., ۲۰۱۱. The Delphi Technique in Nursing and Health

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]

Research. Wiley-Blackwell, UK.
Kuo, Y. F., & Chen, P. C. (۲۰۰۸). Constructing performance appraisal indicators for mobility of the service industries using Fuzzy Delphi Method. Expert Systems with Applications, ۳۵(۴), -۱۹۳۰ ۱۹۳۹.
Landeta, J. (۲۰۰۶). Current validity of the Delphi method in social sciences. Technological forecasting and social change, ۷۳(۵), ۴۶۷-۴۸۲.
Linstone, H. A. and Turoff, M., ۱۹۷۵. The Delphi Method:Techniques and Applications. Addison-Wesley Pub. Co., Michigan.
Malik, Z. A., & Karger, D. W. (۱۹۷۵). Does long-range planning improve company performance. Management Review, ۶۴(۲ ,(۹۶۳۱-.
Margre, J. & Bertrana, X. (۲۰۰۴), Local Governments and Public City Managers in Seventeen European Countries, http://www.csital.org / pdf/documents/۲۰۰۶_۰۱_Local Government_ S. pdf.
McGinnis, V. J. (۱۹۸۱). The mission statement: A key step in strategic planning. Business, ۳۱(۶), -۳۹ ۴۳.
Miller, F. P.; Vandome, A. F. and McBrewster, J., ۲۰۱۰. Delphi
Method: Delphi Method, Forecasting, Median, The Wisdom of Crowds, Wideband Delphi, John Brunner (novelist), DARPA, Policy Analysis Market, Prediction Market. Alphascript Publishing.
Montalvo, D .۲۰۰۹. Citizen Satisfaction with Municipal Services, USA.
Mouritzen, P.E. and Svara, J.H. (۲۰۰۲) Leadership at the Apex.
Politicians and Administrators in Western Local Governments.
Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
Munk, W. P., & Shane, B. (۱۹۹۴). Using competitive analysis models to set strategy in the Northwest hardboard industry. Forest products journal, ۴۴(۱۸-۱۱ ,(۸-۷.
Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (۲۰۰۴). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. Information & Management, ۴۱ ,(۱)۲۵۲۹-.
Quitzau, M. B., Jensen, J. S., Elle, M., & Hoffmann, B. (۲۰۱۳).
Sustainable urban regime adjustments. Journal of Cleaner Production.
Ratcliffe, J., & Stubbs, M. (۲۰۱۳). Urban planning and real estate development. Routledge.
Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., & Krahn, J. (۲۰۰۷). The Delphi method for graduate research. Journal of information technology education, ۶, ۱.
Song, G., Zhou, L., & Zhang, L. (۲۰۱۱). Institutional design for strategic environmental assessment on urban economic and social development planning in China. Environmental Impact Assessment Review, ۳۱(۶), ۵۵۸۶-۸۲.
Walker Michael H.۲۰۰۶. How Are We Doing? Using Citizen Surveys to Improve Government Management, Berkshire Advisors, England.
Waterman, R. H. (۱۹۸۷). The renewal factor: How the best get and keep the competitive edge. New York: Bantam Books.
Wechsler, B., & Backoff, R. W. (۱۹۸۷). The dynamics of strategy in public organizations. Journal of the American Planning Association, ۵۳ ,(۱)۳۴-۴۳.
Zenker, S., Petersen, S., & Aholt, A. (۲۰۰۹). Development and implementation of the citizen satisfaction index (CSI): four basic factors of citizens' satisfaction. Research Papers on Marketing and Retailing,

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-10-31]