

مدیریت شهری

شماره ۴۰ پاییز ۹۴

No.40 Autumn 2015

■ ۳۹۹-۴۱۸ ■

زمان پذیرش نهایی: ۱۳۹۴/۶/۲

زمان دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۱۲/۲۱

شناسایی و تدوین استراتژی‌های 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.

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.

چکیده

پژوهش در زمینه شناسایی و تدوین استراتژی‌های مؤثر مدیریت استراتژیک توسعه شهری شهرستان رامسر در سال ۱۳۹۲-۹۳ 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 بارگزاره‌های مطابق با تکنیک SWOT جمع آوری گردیده است. شناسایی استراتژی‌های مؤثر در هفت مرحله با شناسایی از عوامل چهار گانه عوامل محیطی خارجی و داخلی برآورد گردیده و سرانجام استراتژی‌های مدیریت توسعه شهری رامسر در قالب استراتژی‌های SO، WO، ST، WT، شناسایی و در جداول خاص و با اولویت معرفی و پیشنهاد گردید. واژگان کلیدی: استراتژی، مدیریت استراتژی، برنامه‌ریزی استراتژی، مدیریت توسعه شهری.

مقدمه

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 و عمومی در آن، 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 بسترهاي 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.

بيان مسائل

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 بسترهاي مدیریت شهری با رویکرد استراتژیک احساس می شود (Song et al, 2011). 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, 2006). گستردگی و پیچیدگی مسائل شهری و رشد و توسعه روزافزون شهرها، مدیریت امور شهر را به وظیفه های دشوار تبدیل نموده است. علاوه بر موضوعاتی همچون محیط زیست، حمل و نقل، 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 امور کنونی قرار گیرد. این عنصر را میتوان مدیریت شهر نامید (Zenker, et al, 2009). 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 تشكیلات مشخص است تا مدیریت شهر به نحوه مطلوب صورت گیرد (Akther et al, 2011). بدین سان مدیریت شهری عبارت از سازماندهی عوامل و منابع برای پاسخگویی به نیازهای ساکنان شهر است (صرفی و دیگران، ۱۳۷۹) و شامل کارکردهای برنامه ریزی، اجراء، 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 شهر به سیاستها، برنامه ها و طرح ها و عملیاتی اطلاق می شود که در پی اطمینان از تطبیق رشد جمعیت با دسترسی به زیرساخت های اساسی است (Jeppesen et al, 2006). بر این اساس، کارآیی و عملکرد مطلوب مدیریت و توسعه شهری وابستگی مشخصی به عوامل

دریس شهری

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

۳۹۸

مدیریت شهری

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

۳۹۹

و رویدادهایی که از کنترل مدیریت شهری و شهرداری خارج است شناسایی شوند و مورد ارزیابی قرار گیرند. عموماً هدف از بررسی عوامل خارجی این است که از فرصت‌هایی که می‌توان از آن‌ها بهره برداری کرد و تهدیداتی را که می‌توان از آن‌ها احتراز نمود یک فهرست نهایی تهیه گردد. همچنین با توجه به اینکه نظام مدیریت شهری و شهرداری در قلمرو و واحدهای وظیفه‌ای خود دارای نقاط قوت و ضعف می‌باشند. رویکرد استراتژیست‌های مدیریت توسعه شهری به هنگام تعیین هدف‌های بلندمدت و استراتژی‌های توسعه شهری می‌کوشند تا از نقاط قوت داخلی سود جویند و نقاط ضعف را از بین ببرند. فرایند ارزیابی عوامل درونی درست موازی فرایند بررسی عوامل خارجی می‌باشد. تجزیه و تحلیل داخلی باید قوت‌ها و ضعف‌های با اهمیت استراتژیک را که مدیریت شهری و شهرداری‌ها سرانجام باید استراتژی خود را با توجه به آن‌ها تدوین کنند تعیین و معرفی نماید.

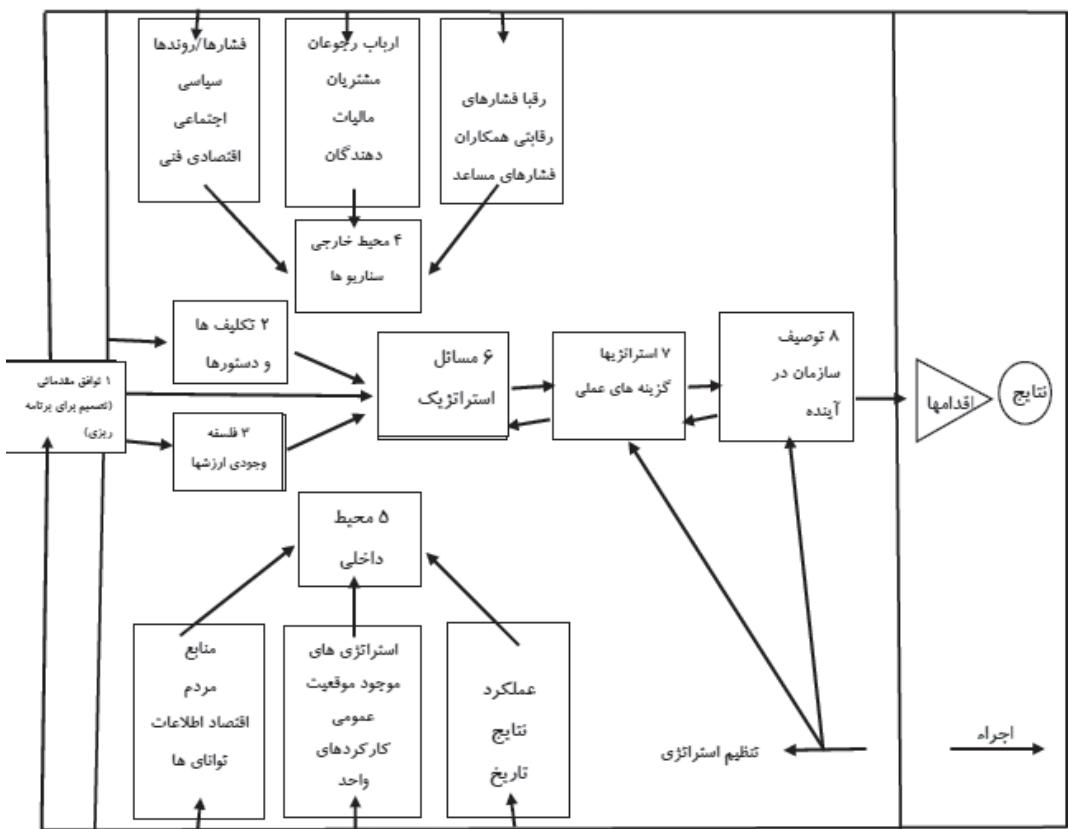
بدینسان مدیریت استراتژیک توسعه شهری می‌تواند عامل بسیار مؤثر برای بهبود و توسعه شهری مناطق باشد که خود تمرکز و توجه و رویآوری به مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک است. از آنجایی که شهر رامسر در غربی‌ترین منطقه جغرافیایی استان مازندران علی‌رغم پیشرفت‌های قابل ملاحظه‌ای که در سالهای اخیر داشته است، هنوز نیاز به اجراء و انجام مدیریت و برنامه‌ریزی 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» (1985) اقدام به شناخت‌شناسی و تبیین و تحلیل ابعاد مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه شهری می‌نماید.

مدل مفهومی

مدل مفهومی پژوهش از مدل «جان. ام. برایسون»، الهام گرفته از دانشگاه «هاروارد» که از دهه ۱۹۲۰ در مدرسه بازرگانی هاروارد تدریس می‌شد که برای تصمیم‌گیری‌های کلیدی و انجام برنامه‌ریزی‌های استراتژیک سازمانی و شهری مورد کاربرد قرار

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 برنامه‌ریزی توسعه شهری با دیدگاه استراتژیک مدنظر قرار گیرد. همچنین با توجه به گستردگی وظایف مدیریت شهری و تاثیرات عوامل داخلی نیازمند وجود برنامه‌های 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 برنامه‌ریزی توسعه و عمران شهری و اجرای برنامه‌ها، طرح‌ها و پروژه‌های مربوطه است. انجام این وظایف تعیین کننده نوعی هویت برنامه‌ریزی اجرایی برای آن است (Gleeson & Low, ۲۰۰۰). در واقع مدیریت امور شهری در قالب نظام برنامه‌ریزی اقتصادی، اجتماعی و قضایی حاکم برکشور، اقدام به تهیه برنامه‌های توسعه شهری برای شهر می‌کند و سپس آن برنامه را در چارچوب نظام اداری-اجرایی حاکم، به پروژه‌های عملیاتی تبدیل کرده و به مرحله اجرا می‌رساند (Quitzau et al, ۲۰۱۳). از این‌رو با توجه به اینکه مدیریت شهری و توسعه شهری تحت تاثیر عوامل داخلی و عوامل خارجی می‌باشد، مدیریت استراتژیک توسعه شهری به مناطق جغرافیایی این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل نمایند و برای شکل دادن به آینده شهری به صورت انفعالی عمل ننمایند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که مناطق شهری و حاشیه‌ها دارای ابتکار عمل گردیده و فعالیت‌ها به گونه‌ای گسترش و اعمال نفوذ نماید. سرنوشت مناطق را خود آن مناطق رقم زنند و آینده را تحت کنترل درآورند. از طرفی مجموعه‌ای از عوامل خارجی غالباً خارج از کنترل، بر انتخاب جهت، فعالیت و ساختار شهری، شهری و شهرداری و فرایند درونی آن تأثیر گذارند. عموماً به منظور بررسی نیروهای خارجی از ابزارهای اصول و مفاهیم مدیریت استراتژیک استفاده می‌شود و در بررسی عوامل خارجی سعی می‌گردد که روندها



نمودار ۱. فرآگرد برنامه ریزی استراتژیک برایسون (۱۳۸۳)

مبانی نظری و پیشینه
(الف) مبانی نظری - تحلیلی

هدف از تعریف رسالت و ارزش‌های مدیریت شهری مشخص کردن اهداف آن و فلسفه و ارزش‌هایی است که فعالیت‌های آن راهدایت می‌کند. در واقع رسالت هر مدیریتی، همراه با تکلیف‌های آن دلیل وجودی و توجیه اجتماعی ناظر بر آن را مشخص می‌کند. شناسایی و روشن ساختن ماهیت و معنای دستورها و تکلیف‌های رسمی و غیر رسمی است که در مدیریت شهری تأثیر می‌گذارد، 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 می‌تواند در آن فعالیت کند تعریف نمی‌کند. بنابراین ضرورت است که با مطالعه وظایف مکتب و مصوب مدیریت شهری و شهرداری ها:

می‌گیرد. این مدل با هدف ایجاد مطلوب ترین سازگاری بین سازمانی و محیط با تعامل فرصت‌ها و تهدیدها، قدرت و ضعف‌ها برای انتخاب بهترین و استراتژی بکار گیری می‌شود. «مدل برایسون» تنها بر عوامل اقتصادی تکیه نداشته بلکه با توجه به نیازهای ذی فعلان کلیدی، استراتژی‌های کارساز تر و قابل اجراتری را انتخاب می‌کند. 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 مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک می‌باشد که این مزايا بهترین دلیل ارجحیت انتخاب این مدل در این پژوهش برای تدوین و استراتژی مؤثر مدیریت استراتژی مدیریت شهری شهrestan را مسر از توابع استان مازندران وجود چنین مزايا در کارکرد مدل در انتخاب استراتژی بوده است.

بررسی شهری

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

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

پیشینه تحقیق

رهنمای 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 بسترهای شهر مشهد مورد سنجش قرارداده اند. در این تحقیق، بسترهای بایسته برای برپایی الگوی مدیریت استراتژیک شهری عبارتند بودند از: «شachsen اطلاعات، تفکر استراتژیک، تعهد، خودنوسازی، ثبات نسبی، شفافیت، شهر و ند�داری، مشارکت، یکپارچگی، خودارزیابی و بسیج منابع». یافته ها نشان داد که در کلانشهر مشهد میانگین میانگین های ۱۱ شاخص مذکور برابر ۲,۲ است که کمتر از ۲,۵ (حد متوسط در طیف لیکرت) قرار دارد. از ۱۱ شاخص بیان شده،



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.
 ۳. ثالثاً مشارکت شهر و ندان، توسعه پایدار، کاهش اختلافات شهری، مدیریت یکپارچه شهری، و اگذاری امور، کاهش تصدی گردش، تمرکز بر ایجاد درآمدهای پایدار، افزایش توان رقابت شهری و منطقه ای و گسترش سازمان های مجازی (الکترونیکی) را تقویت و توسعه دهد.
- از این رو اهم وظایف مدیریت شهری توسعه شهری شامل حوزه های الف- عمرانی- شهرسازی؛ ب-

(*) مسائل استراتژیک شهر										
افت فرسوده	مسافت درون شهری	الودگی ها	ناهنجاری های اجتماعی	و فرهنگی	مسکن	آب آشامندی	زرگم جمعیت	تجهیزات شهری	جهان شهرداری زرگری	رفاه و تأمین اجتماعی
حمل و نقل و ترافیک	فی و غیر فی	معماری و شهر	سازی	فرهنگی و اجتماعی	تحقیقات برنامه	ریزی و توسعه	شروع و پایانی	امور ملکی و ارادهای ثابعه	خدمات شهری و فضای سبز	مالی اداری و پیشگیری
(**) حوزه های استراتژیک شهرداری										

نمودار ۳. رسالت ها و ارزش های مدیریت توسعه شهری

یک شاخص فراتر از حد متوسط (شاخص تعهد)، دو شاخص برابر حد متوسط (شاخص بسیج منابع و شاخص خودارزیابی) و هشت شاخص دیگر، فروتر از حد متوسط هستند.

خواجه ییان و راد (۱۳۸۹) در مقاله‌ای با عنوان «تدوین مدل هدایتگر مدیریت شهری برای توسعه کارآفرینی» به بررسی نقش مدیریت شهری در گسترش و توسعه کارآفرینی در میان شهروندان می‌پردازد. با توجه به ظرفیتهای مدیریت شهری در فراهم کردن منابع، ایجاد انگیزه در شهروندان و بسترسازی برای کارآفرینی، تلاش گردید مدلی تدوین گردد که برای سوق دادن فعالیتهای کارآفرینانه به سمت خدمات شهری و ظرفیت سازی مورد نیاز شهر، راهبرد تاثیرگذار و قابل استفاده‌ای در اختیار مدیریت شهری بگذارد. در تدوین چنین الگویی، ابتدا بر مزایای کارآفرینی و ضرورت و توجه به مدیریت شهری به نقش آفرینی در آن پرداخته شده است و تأثیرگذار بر گسترش کارآفرینی شناخته شوند. این عوامل تأثیرگذار در دو بخش محیطی و فردی شناسایی شده و ارتباطات مدیریت شهری با سه سطح شهری، دولت و محیط بررسی گردیده است.

رضوی‌الهاشم و موسایی (۱۳۸۸) در مقاله‌ای با عنوان «تحلیل SWOT مشارکت شهروندی در طراحی الگوهای برنامه ریزی مدیریت شهری (مطالعه موردی شهر تهران)» در تعقیب دو ستون اساسی اول، مشارکت شهروندی در طراحی الگوهای برنامه ریزی شهری چه جایگاهی دارد؟ و دوم، نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدهای مشارکت شهروندان در طرحهای برنامه ریزی شهری کدامند؟ برای پاسخ به پرسش نخست، مشارکت شهروندی از جنبه ذهنی بررسی چگونه است؟ این بخش، تغییر در گرایی‌ها، باورها و دیدگاه‌های مردم را مورد توجه قرارمی‌دهد و برای پاسخ به پرسش دوم به رفتار مشارکت، ساز و کار و نحوه مشارکت در حوزه‌های فرهنگی-اجتماعی، مدیریتی، حقوقی و فضایی تأکید شده است. مزید بر آن نتایج پژوهش نشان داد که طراحی الگوهای جامع برنامه-ریزی شهری در شهر تهران مستلزم مشارکت فعال شهروندان است.

این مشارکت باید داوطلبانه و هدفمند صورت گیرد. برنامه‌ریزان شهری نخست باید بر مشارکت ذهنی و تغییر در باورها و گرایش‌های شهروندان تاکید نمایند. رفتار مشارکتی در برنامه‌های شهری نیز باید در دو بخش انجام شود. در طراحی و اجرای برنامه‌های شهری، باید مشارکت متخصصین و نخبگان در اولویت قرار گیرد. اما عدمه مشکلات شهر تهران مربوط به حفاظت و نگهداری از طرحها و برنامه‌های اجرا شده است. جلب مشارکت زنان، جوانان و بازنیستگان و علاقه‌مندان و تعیین ساز و کارهای مشارکتی آنان در حوزه‌های اجتماعی، مدیریتی، قانونی و فضایی-کالبدی می‌تواند کارایی، اثربخشی و بهره‌وری برنامه‌های مدیریت شهری را تقویت کند.

رهنمایی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «توسعه استراتژیک شهرهای میانی ایران با تأکید بر رویکرد CDS راهی به سوی توسعه منطقه‌ای» تبیین می‌کند که امروزه اداره امور یک شهر بدون برخورداری از دانش برنامه ریزی شهری امکان‌پذیر می‌باشد. گسترش شهرها، برنامه ریزان، طراحان و کارشناسان امور شهری را به مطالعه بیشتر در ابعاد گوناگون توسعه مناطق شهری و تجزیه و تحلیل آن، به منظور ارایه راهکارهای نوین و اداسته است تا شهرهای بزرگ از یکسو، به نسبت جمعیت و تراکم شان دارای پیچیدگی‌های خاصی در مدیریت و اداره شهر گرددن، و از سوی دیگر، شهرهای کوچک و میانی نیز با معضلات و مشکلات و مسایلی مواجه‌اند. لذا اگر با برنامه ریزی و هدفمند در جهت حل این مسائل اقدام نشود، در آینده مشکل برنامه ریزی شهری کشورها در سطح ملی و منطقه‌ای و محلی بیشتر خواهد شد. نتایج تحقیق بازگو می‌کنند که برای کمک به ایجاد فرآیندهای تصمیم‌سازی مشارکتی در شهرهای میانی کشورهای در حال توسعه و به منظور کاستن از سطح فقر شهری و تأمین توسعه پایدار، سازمان همکاری شهرها، راهبرد توسعه شهر به عنوان ابزار مؤثری ترویج شود.

سعیدنیا (۱۳۸۲) در تحقیقی با عنوان «سرشت

مدیریت شهری

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

۴۰۳

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 دهنگان 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 پرداخته اند که اصطلاح پایداری در اشکال و تعاریف مختلف استفاده می گردند. اولین استفاده از «پایداری» و یا «توسعه پایدار» به سال ۱۹۷۲ بر می گردد. نویسنگان 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 بین المللی، 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 «صلاح شهرهای ویران شده» اجرای استراتژی های توسعه شهری به توصیف منشاء، اجرا و تاثیر استراتژی های بازسازی

استراتژیک برنامه ریزی و مدیریت شهری» توضیح می دهد که از ابتدای دهه ۱۹۸۰ تاکنون مفهوم استراتژی در برنامه ریزی و مدیریت همانند مفهوم کیفیت و فرایند در مهندسی مجدد گسترش و بهمودیافته است. وی بیان می کند که امروزه استراتژی مهارتی است که در کانون مدیریت، برنامه ریزی، آینده نگری و نظام بخشی سازمان قرار می گیرد و موجات 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، با توجه به شرایط محیط به وسیله اهداف عینی مورد ارزیابی قرار می گیرند. بنابراین تصمیم گیری مفهوم کانونی انتخاب استراتژیک به شمار می آید. برنامه ریزی استراتژیک توسعه شهری کلیه فعالیت های تصمیم گیری و سیاست گذاری را همراه یک دیگر به صورت کامل و پویا در نظر می گیرد. انتخاب استراتژیک باید بتواند بین پنج عامل تعادل برقار کند: «۱. دامنه انتخاب؛ ۲. پیچیدگی؛ ۳. ناسازگاری؛ ۴. عدم اطمینان؛ و ۵. پیشرفت.»

Gao و همکاران (۲۰۱۲) در مقاله ای با عنوان «یک سیستم شبیه سازی مبتنی بر عامل برای ارزیابی شبکه بندی استراتژی های مدیریت شهری» بیان می دارند که روش های سنتی مدیریت شهری در یک شهر مدرن دیگر قابلیت اجرایی ندارد و به نظر می رسد شبکه بندی مدیریت شهری (GUM) یک مدل نویدبخشی 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 نویسنگان 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

سؤالات عبارتند از:

۴. مدل مناسب مدیریت استراتژیک جهت مدیریت

استراتژیک توسعه شهری رامسر چگونه است؟

۵. عوامل داخلی اثرگذار در مدیریت استراتژیک توسعه

شهری رامسر کدامند؟

۶. عوامل خارجی اثرگذار در مدیریت استراتژیک توسعه

شهری رامسر کدامند؟

۷. استراتژی های قابل دستیابی مدیریت استراتژیک

توسعه شهری رامسر کدامند؟

فرضیه ها عبارتند از:

۱. بین «نظرات صاحب نظران دانشگاهی» و «نظرات

کارشناسان» در مورد عوامل و مولفه های اثرگذار در

مدل مدیریت استراتژیک توسعه شهری رامسر، تفاوت

وجود دارد و این تفاوت معنی دار می باشد.

۲. بین «عوامل داخلی» و «عوامل خارجی» موثر در

مدل مدیریت استراتژیک توسعه شهری رامسر رابطه

وجود دارد و این رابطه معنی دار می باشد.

روش شناسی

این پژوهش چارچوب چوب پژوهش تحلیلی- توصیفی

و از نوع کاربردی انجام شده است، از آنجا که موضوع

اصلی پژوهش بر محور «تحلیل و تبیین مدیریت

استراتژی توسعه شهری در شهری رامسر با استفاده از

مدل برایسون (۱۳۸۳)» و بصورت مطالعه موردی تمرکز

داشته است؛ لذا با شناسایی عوامل داخلی و خارجی

اثرگذار بر مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک توسعه

شهری رامسر تعیین مدیریت و برنامه ریزی مذبور

اقدام به تدوین استراتژی و راهکارهای قابل دست یابی

به منظور بهینه سازی شده است.

تجزیه و تحلیل SWOT

این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران

بدان وسیله اطلاعات را مقایسه می کند و می توانید

با استفاده از آن چهار نوع استراتژی ارائه نمایند.

استراتژیهای (SO)، استراتژیهای (WO)، استراتژیهای

(WT) (دیوید، ۱۳۸۸، ص. ۳۶۰). با تجزیه و تحلیل قوت

ها و ضعفهای داخلی کسب و کار و فرصتها و تهدیدات

محیط، تدوین استراتژی است که بهترین ترکیب میان

شهری و طرح های طراحی شده برای جذب ساکنان، کسب و کار، شغل، خریداران و بازدیدکنندهای برای مکان های که در چند دهه کاهش و رها شده اند، می پردازد.

Lane (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «گروه CEO به دنبال استراتژی برای توسعه مجدد شهری» به تمرکز بر روی طرح استراتژی های شهری که توسط صاحبان کسب و کار میشیگان و گروهی از ماموران اداره اجرایی مستقر در میشیگان (CEO)، که با هدف بکارگیری استراتژی های در حال توسعه برای نوسازی شهری است، پرداخته است. وی عنوان می کند که پژوهش های توسعه استراتژی که دولت می تواند برای کمک به توسعه مجدد مناطق شهری در نظر بگیرد توسط گروه صاحبان کسب و کار در سطح ایالت میشیگان قابل اجرا است.

مواد و روشها

اهداف کلی عبارتند از:

۱. تحلیل استراتژیک مدیریت توسعه شهری رامسر براساس تبیین برنامه ریزی استراتژیک و در قیاس با هشت مرحله مدل برنامه ریزی استراتژیک برایسون (۱۳۸۳)؛

۲. شناسایی عوامل داخلی اثرگذار در مدیریت برنامه ریزی استراتژیک توسعه شهری رامسر بر اساس محیط شناسی عوامل داخل شهری؛

۳. شناسایی عوامل خارجی اثرگذار بر مدیریت برنامه ریزی استراتژیک توسعه شهری رامسر بر اساس محیط شناسی عوامل خارج شهری؛

۴. تدوین ارائه استراتژی ها قابل دستیابی و برنامه ریزی استراتژیک مدیریت توسعه شهری رامسر.

اهداف کاربردی عبارتند از:

۱. شناخت وضعیت و موقعیت کنونی مدیریت توسعه شهری رامسر؛

۲. شناسایی و تحلیل استراتژیک عوامل درونی و بیرونی مدیریت استراتژیک توسعه شهری رامسر؛ و

۳. ارائه استراتژی های مناسب و اولویت بندی آنها به منظور کارآمدی مدیریت توسعه شهری رامسر.

میری شهری

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

۴۰۴

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

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

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 مكتوب 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 باشد 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 گرددند تا مدیران شهری بتوانند با تدوین استراتژی های مناسب از فرصت ها بهره برداری نمایند و اثرات عوامل تهدیدکننده را کاهش داده و یا ازان 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

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 عمده ای 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 (هیزن، ۱۳۸۷، ص ۱۸). تجزیه و تحلیل SWOT به تیم برنامه ریزی و افراد کلیدی سازمان اجازه می دهد تا هر نابسامانی را در ارزیابی وضع موجود جمعب جور کنند و هر موضوع ناگشوده ای را که قبل از 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، مطلبی مدل برای سون 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، واحد ها یا

مدیریت شهری

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

۴۰۵

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصت‌ها)

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

مدیریت شهری

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

۴۰۶

شهری، اولویت‌بندی می‌گردد. برای تعیین وضعیت نقاط قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و زمینه‌های کلی استراتژی‌ها، ماتریس داخلي و خارجي عوامل به چهار ناحيّه عمده تقسيم می‌گردد و برای هر يك از آن‌ها استراتژي‌های مختلفی در نظر گرفته می‌شود.

سروکار خواهد داشت؛ به عبارتی در اين مرحله بايستی تدوين استراتژي‌های مؤثر مدیریت توسعه شهری پايه گذاري می‌شوند، شهری شناسایی شوند.

۷. در مرحله هفتم، استراتژي‌ها برای مدیریت استراتژیک

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (تهدیدها)

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

مدیریت شهری

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

۴۰۷

محیط خارجی (فرصت ها و تهدیدها)

به منظور مشخص ساختن فرصت ها و تهدید هایی که مدیریت شهری را مسر برآورده باشد مواجه است می بايستی عواملی که خارج از آن بر روی عملکرد مدیریت شهری تءثیر می گذارند را شناسایی گردد تا فرصت ها تهدید ها از طریق نظرارت بر روند ها و قوای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی بدست آیند. لیست عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) با مشارکت مسئولین و کارشناسان و نخبگان دانشگاهی در قالب طیف لیکرت و فرمول های زیر وزن نسبی هریک از عوامل محاسبه گردید.

Equation 1. $R_{ij} = \sum S_i F_i$ variable rate

Equation .2 $Y_{ij} = R_{ji} / \sum R_{ij}$

proportional weight of the variable

R_{ij} is the variable rate of j in group i

S_i is Likert's score in five categories

F_i is frequency of alternatives

Y_{ij} is final weight of j factor in group i

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 ضعیفهها):

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 هریک از متغیرها به دست می آیند تا بتوان مجموع نمره های هر استراتژی را تعیین کنیم.

جدول ۴. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (قوتها)

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

مدیریت شهری

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

۴۰۸

نتایج حاصل از الوبت بندی عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) در قالب روش وزن دهنی برای مدیریت استراتژیک توسعه شهری رامسر نشان می دهد که در گروه فرصت ها ۲۰، 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 تأبود برنامه منسجم جهت ارتقا شرایط

Equation $R_{ij} = \sum S_i F_i$ variable rate

Equation .2 $Y_{ij} = R_{ji} / \sum R_{ij}$

جدول ۵. لیست استراتژی‌های تدوین شده

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 امور شهر در نظر گرفتن شاخص‌های حکمرانی شهری به عنوان سیاست‌های کلان جهت بهبود نهادهای مدیریت شهر	SO
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 نایجا بین نهادهای مدیریت شهری اعتماد سازی میان این نهادها جلوگیری از نگاه بخشی و سلسله مراتبی و به کارگیری سیاست‌های مشارکتی بین سازمانی	WO
باز نگری از استفاده از فن آوری‌های و به کارگیری نوین جهت تصمیم‌گیری بهینه به منظور کاهش اثرات ناشایست	
تقویت و انسجام بیشتر بانک اطلاعات در جهت توسعه پایدار شهری تشکیل و گسترش NGO‌های بعنوان نهادهای مدنی جهت تعامل با نهادهای مدیریت شهری بکارگیری شیوه‌های نوین منابع مالی پایدار شهرداری و کاهش وابستگی به منافع ناپایداری از طریق بکرگیری روش‌های نوین علمی توانمندسازی نهادهای مدیریت شهری با برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی جهت استفاده از ابزارها و دانش نوین	ST
کاهش نهادهای تصمیم‌گیری بین سازمانی و دست اندر کار با نهادهای مدیریت شهری	
تقویت همکاران بین سازمانی و دست اندر کار با نهادهای مدیریت شهری ایجاد بستر مناسب برای شکوفایی تواناییهای بخش خصوصی گسترش تسهیلات به مناطق حاشیه‌ای و نابسامان شهری از طریق توانمند سازی تأکید و به کارگیری قولانی بهینه و اثرگذار جهت منافع عمومی شهروندان شناخت اولویتها و مشکلات شهری شهروندان و تقویت اراده مدیریتی برای حل این مشکلات	WT

مشارکت و مسئولیت پذیری آنان (با وزن نهایی ۰،۱۸) مهتمترین نقطه قوت می‌باشد، همچنین W_{ij} بود تفکر استراتژیک در مدیریت شهری و نهادینه نشدن مفاهیم نوین مدیریت توسعه شهری اعم از تفکر استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک و غیره در مدیریت شهری (با وزن نهایی ۰،۲۴) مهتمترین نقطه ضعف شناسایی شده است. این مرحله دو عامل باهم مقایسه شدند و هدف تعیین

proportional weight of the variable R_{ij} is the variable rate of j in group i S_i is Likert's score in five categories F_i 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 (قوت‌ها و ضعف‌ها) در قالب روش وزن دهنده برای مدیریت استراتژیک توسعه شهی رامسر نشان میدهد که در گروه قوتها S_1 تمایل شهروندان به

(۲.۹۶) 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 عمدۀ تقسیم شدن که برای هر یک از آن ها استراتژی های متفاوتی درنظر گرفته شده اند تابعیت 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 در ناحیه 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 در صورت اجرای موفقیت آمیز استراتژی های پیش بینی شده، مدیریت استراتژیک توسعه شهری شکل خواهد گرفت. در این مرحله ابتدا از طریق قضاؤت 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 قبل اجرا مشخص گردد. مزید بر آن از این ماتریس جهت تعیین میزان جذبیت استراتژی های توسعه شده استفاده شد و با استفاده از این ماتریس به صورت عینی استراتژی های گوناگون که در زمرة بهترین استراتژی ها بودند، برای مدیریت استراتژیک توسعه شهری شهرستان رامسر مشخص گردید. مع الوصف استراتژیهای چهارگانه که در چهار ناحیه نمودار قابلیت اجرایی پیدا می کنند عبارتند از:

استراتژی SO

۱. در نظر گرفتن شاخصهای حکمرانی شهری به عنوان سیاستهای کلان جهت بهبود نهادهای مدیریت شهر

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).

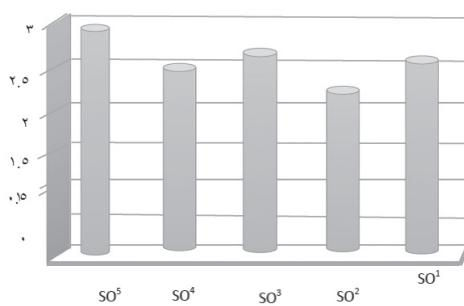
نتایج حاصل از ارزیابی استراتژی های SO برای مدیریت استراتژیک توسعه شهری رامسر نشان میدهد که اهمیت استراتژی ها عبارت است از: در نظر گرفتن شاخصهای حکمرانی شهری به عنوان سیاستهای کلان جهت بهبود نهادهای مدیریت شهری (۲.۹۶)، بستر مناسب جهت توسعه اقتصاد فضایی با دیگر شهرها (۲.۷۳)، آینده پژوهی و تدوین نظریات 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

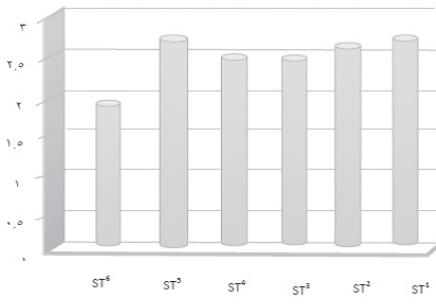
۱. تعاملات میان نهادهای مدیریت شهری و شهروندان (۲.۶۸)؛

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

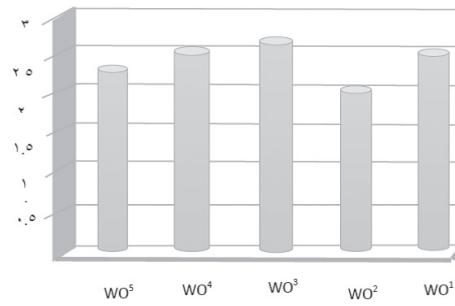
۳. جلوگیری از نگاه بخشی و سلسه مراتبی و به کارگیری سیاستهای مشارکتی بین سازمانی (۲.۳۹)؛



نمودار ۵. وضعیت ماتریس برنامه ریزی استراتژیک برای گروه استراتژی های SO؛ مأخذ: نگارنگان.



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



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

۵. تشکیل و گسترش NGO ها به عنوان نهادهای مدنی جهت تعامل با نهادهای مدیریت شهری (۲۴۸)؛

۶

۶. کاهش نهادهای تصمیم گیر و حاشیه های مرتبط با نهادهای مدیریت شهری (۲۰۲).

استراتژی WT

۱. تاکید و به کارگیری قوانین بهینه و اثرگذار جهت منافع عمومی شهروندان (۲۷۹)؛

۲. شناخت اولویتها و مشکلات شهری شهروندان و تقویت اراده مدیریتی برای حل این مشکلات (۲۷)؛

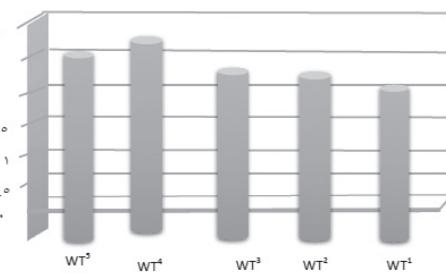
۳. ایجاد بستر مناسب برای شکوفایی تواناییهای بخش خصوصی (۲۵۷)؛

۴. گسترش تسهیلات به مناطق حاشیه ای و نابسامان شهری از طریق توانمندسازی (۲۴۳)؛ و

۵. تقویت همکاری بین سازمانی و دست اندکار با نهادهای مدیریت شهری (۲۲۴).

نتیجه گیری و جمعبندی

فرضیه اول، تفاوت نظرات صاحب نظران دانشگاهی و نظرات کارشناسان در مورد «عوامل و مولفه های اثراگذار بر مدیریت استراتژیک توسعه شهری رامسر» را مورد بررسی قرار می دهد. با توجه به اینکه از صاحب نظران 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



نمودار ۸. وضعیت ماتریس برنامه ریزی استراتژیک برای گروه استراتژی های WT؛ مأخذ: نگارندگان.

۴. بکارگیری مدیریت راهبردی و آشنا ساختن مدیران شهری با این نوع رویکرد (۲۳۹)؛ و

۵. تدوین منشور جامع مدنی برای شهروندان (۲۰۸). 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 دوره های آموزشی جهت استفاده از ابزارهای دانش نوین (۲۸۲)؛

۲. تقویت و انسجام بیشتر بانک اطلاعات جهت توسعه پایدار شهری (۲۷۷)؛

۳. بازنگری در استفاده از فن آوریهای و به کارگیری فن آوریهای نوین جهت تصمیم گیری بهینه به منظور کاهش اثرات ناشایست (۲۷۱)؛

۴. بکارگیری شیوه های نوین منابع مالی پایدار شهرداری و کاهش وابستگی به منابع ناپایداری از طریق بکارگیری روشهای نوین علمی (۲۶)؛

جدول ۶. نتایج آزمون های فرضیه ها

فرضیه	فرضیه آماری	نوع آزمون مورد استفاده	سطح معنی داری	نتیجه
فرضیه اول	$\begin{cases} H_0: \mu = \mu_0 \\ H_1: \mu \neq \mu_0 \end{cases}$ <p>μ_0: میانگین اهمیت مؤلفه های کیفیت خدمات شهری از دیدگاه شهروندان</p> <p>μ: میانگین اهمیت مؤلفه های کیفیت خدمات شهری از دیدگاه کارشناسان</p>	آزمون T نمونه های مستقل	.0/020	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	$\begin{cases} H_0: \mu_E = \mu_D \\ H_1: \mu_E \neq \mu_D \end{cases}$ <p>μ_E: عوامل محیط خارجی مؤثر بر مدیریت استراتژیک شهر رامسر، تفاوت معنی داری وجود ندارد»</p> <p>μ_D: عوامل محیط داخلی مؤثر بر مدیریت استراتژیک شهر رامسر</p>	آزمون من - ویتنی	.0/253	با ۹۵٪ اطمینان «بین عوامل محیط خارجی و داخلی مؤثر بر مدیریت استراتژیک شهر رامسر، تفاوت معنی داری وجود ندارد»

میری شهری

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

۴۱۲

معنی داری برابر با ۰.۰۲۰ شد و با اطمینان ۹۵٪ ملاحظه شد که بین دیدگاه صاحب نظران دانشگاهی و کارشناسان در مورد اهمیت عوامل و مؤلفه های آنگذار بر مدیریت استراتژیک توسعه شهری رامسر، تفاوت معنی داری وجود دارد و بنابراین فرضیه اول تائید می شود. فرضیه دوم، با توجه به اینکه از صاحب نظران دانشگاهی و کارشناسان خواسته شده بود تا عوامل خارجی و داخلی را برروی یک طیف رتبه ای تعیین نمایند و با توجه به کیفی بودن موضوع، برای استنباط آماری باید از آزمونهای ناپارامتریک استفاده می گردید. لذا این فرضیه تفاوت های اساسی بین عوامل محیط خارجی و عوامل 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 قوی ترین آزمون های غیرپارامتری و یکی از مفیدترین

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.

مدیریت شهری

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

۴۱۳

- نشر بیست، اصفهان.
- صرفی، مظفر و دیگران (۱۳۷۹) مفهوم، مبانی و چالش‌های مدیریت شهری، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۱۱، صص ۶۸-۸۱.
- صرفی، مظفر (۱۳۸۷) تحلیل مفهوم شهروندی و ارزیابی جایگاه آن در قوانین، مقررات و مدیریت شهری کشور، پژوهش‌های جغرافیایی، شماره ۶۳، صص ۱۳۴-۱۱۵.
- طالب بیدختی، محمدحسین (۱۳۷۴) برنامه‌ریزی 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، مینتزرگ، هنری، جیمز، رابت (۱۳۷۳) مدیریت استراتژیک: فرآینداسترتژی، ترجمه محمد صائبی، مرکزآموزش مدیریت دولتی، تهران.
- کیانی، غلامرضا، غفاریان وفا (۱۳۸۶) فرمان برای تفکر استراتژیک، ناشر سازمان فرهنگی فرا، تهران.
- کاپلان، رابت، نورتون، دیوید (۱۳۸۶) همسوی استراتژیک ایجاد هم‌افزایی 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 شهرداری‌های کشور، چاپ اول، تهران.
- نوریان، فرشاد و محمد شریف (۱۳۷۵) نگرشی بر روند تهیه طرح تفصیلی در شهرسازی، شرکت پردازش و برنامه‌ریزی شهری، تهران.
- نوید رضوانی، سعید (۱۳۸۵) بهبود مدیریت شهری، دفتر مطالعات برنامه‌ریزی وزارت کشور، ص ۴۰.
- دیوید، فردار (۱۳۸۸) مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چاپ چهاردهم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
- استونر، جیمز آر تورفینیج و فریمن، ادوارد (۱۳۷۹) مدیریت تخصصی، ویرایش حسن اسماعیلی پور، نگاه دانش، تهران.
- حربی، محسن (۱۳۸۶) از شار تا شهر تحلیلی تاریخی از مفهوم شهر و سیمای کالبدی آن تفکر و تاثر، موسسه چاپ و انتشارات 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، فردار (۱۳۸۸) مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چاپ چهاردهم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
- رابینز، استیون پی (۱۳۸۵) تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربرد)، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران.
- رایسن، جان مور (۱۳۸۳) برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی، مترجم عباس منوریان، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، تهران.
- ریاضیان، علی (۱۳۸۰) سیستم اطلاعات مدیریت (مدل سازی اطلاعات) سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، تهران.
- رهنمایی، محمد تقی و شاه حسینی، پروانه (۱۳۸۵) فرایند برنامه ریزی شهری ایران، انتشارات سمت، تهران.
- ستیسی، رالف (۱۳۸۴) فکر استراتژیک و مدیریت تحول: دیدگاه‌های بین المللی درباره پویایی سازمانی، ترجمه مصطفی جعفری، مهیار کاظمی موحد، رسما، تهران.
- سجادی، سید محمد تقی (۱۳۸۳) تاریخ و جغرافیای تاریخی رامسر، انتشارات معین، تهران.
- سعیدنیا، احمد (۱۳۸۱) مدیریت شهری، کتاب سبز شهرداری‌ها، جلد یازدهم، وزارت کشور، مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهری، چاپ اول، تهران.
- شکوهی، علیرضا، نشاری، محمد (۱۳۸۱) راهنمای کاربردی ایجاد توسعه برنامه استراتژیک در ایالت آریزونا،

- zen 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*, ۲(۹), ۴۵۸-۴۶۷.
- 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*, 19-101, (۲) ۱۹.
- Hambrick, D. C. (۱۹۸۴). Taxonomic approaches to studying strategy: some conceptual and methodological issues. *Journal of Management*, 1(1) ۱۰-۲۷.
- Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H. (۲۰۰۰). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of advanced nursing*, 32(4), 100-105.
- 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 Management 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

رهنمايى، محمد تقى و شاه حسیني، پروانه (۱۳۸۵)
فرایند برنامه‌ریزی شهری ایران، انتشارات سمت،
تهران

سيستى، رالف (۱۳۸۴) فكر استراتژيك و مدیریت تحول:
دیدگاههای بین المللی درباره پویابی سازمانی، ترجمه
مصطفی جعفری، مهندسی کاظمی موحد، رسا، تهران
سعید نیا، احمد، (۱۳۸۱) مدیریت شهری، کتاب سبز
شهرداری ها، جلد یازدهم، وزارت کشور، مرکز مطالعات
و برنامه ریزی شهری، چاپ اول
صرفی، مظفر و دیگران (۱۳۷۹) مفهوم، مبانی و چالش
های مدیریت شهری، فصلنامه مدیریت شهری، شماره
۱۱ صص ۶۸-۸۱

صرفی، مظفر (۱۳۸۷) تحلیل مفهومی شهروندی و
ارزیابی جایگاه آن در قوانین، مقررات و مدیریت شهری
کشور، پژوهش های جغرافیایی، شماره ۶۳، صص ۱۳۴-۱۱۵

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 تفکر سیستمی بر برنامه
ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه رشیداصلانی، نشری،
تهران.

واگر، اوروپل و دیگران (۱۳۸۳) استراتژی بازار یابی
با رویکردی تصمیم محور، ترجمه محمد ابراهی، داد
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،
نشر مرتع، 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 Citi-

میری شهری

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

۴۱۴

- 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), -۱۹۳-۱۹۳۹.
- Landeta, J. (۲۰۰۶). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological forecasting and social change*, ۷۳(۵), ۴۷۷-۴۸۲.
- 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), ۹۳۱-.
- Margre, J. & Bertrana, X. (۲۰۰۴), Local Governments and Public City Managers in Seventeen European Countries, http://www.csital.org/pdf/documents/2004_1_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. (۱۹۸۸). The dynamics of strategy in public organizations. *Journal of the American Planning Association*, ۵۴ ,(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*,

مدیریت شهری

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

۴۱۶