

# سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری و شوراهای اسلامی شهر جهت برنامه ریزی استراتژیک منابع درآمدی پایدار شهرداری (مورد مطالعه شهر و شهرداری ملایر)

علیرضا امامی<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، و مربی واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران

فخرالین معروفی نقدهی

دانشیار دانشگاه کردستان، سنندج، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۶/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۹/۱۸

## چکیده

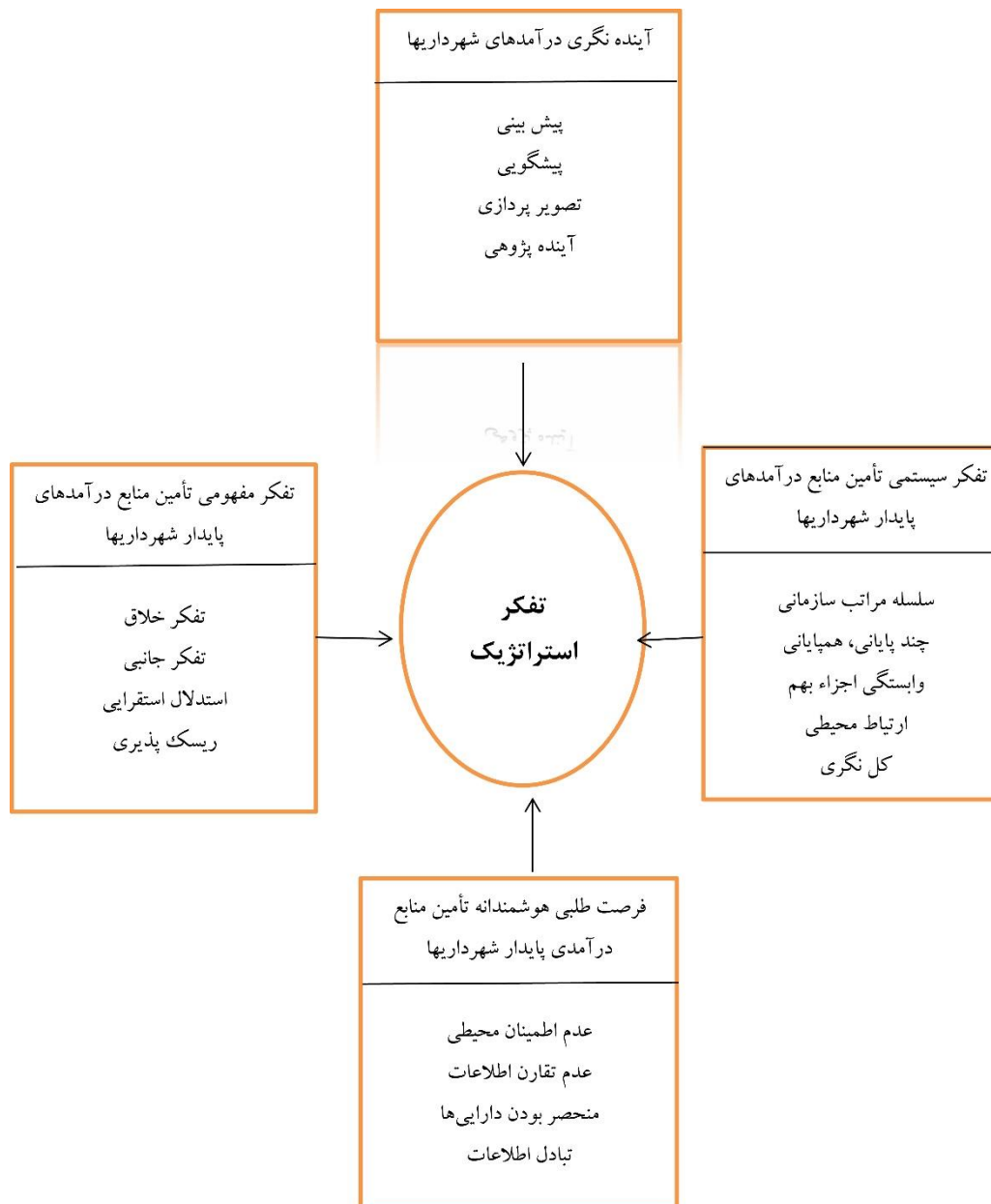
تفکر استراتژیک در بقاء سازمان و پیشرفت در محیط متغیر و پویای امروزی نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کند و به مدیران در خلق فرصت‌های جدید و اتخاذ استراتژی و برنامه ریزی استراتژیک جهت تأمین منابع درآمدی پایدار کمک می‌نماید، این پژوهش سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری و شورای اسلامی شهر ملایر جهت تأمین منابع درآمدی پایدار شهرداری به کمک مدل گلدمن ۲ می‌پردازد. این مدل شامل ۴ شاخص اصلی "تفکر سیستمی"، "تفکر مفهومی"، "آینده‌نگری"، "فرصت‌طلبی هوشمندانه" می‌باشد که به کمک منابع موجود و نظر صاحب نظران به ۲۹ زیرعامل تقسیم و با استفاده از روش تحقیق توصیفی پیمایشی، اهمیت عامل و وضع موجود هر یک از شاخص‌های مذکور با پرسشنامه از مدیران شهرداری و اعضای شورای اسلامی شهر، مورد ارزیابی قرار گرفت. تحلیل نتایج به کمک آزمون فریدمن ۳ و T زوجی، بیان می‌کند که با وجود اقدامات مهم همچون، تدوین برنامه کوتاه مدت، داشتن امکانات بالقوه مناسب در شهرداری و شوراهای اسلامی شهر ملایر، فاصله معنی داری بین اهمیت عوامل شاخص تأمین منابع درآمدی پایدار با وضع موجود آنها در سازمان‌ها وجود دارد که عدم توجه به آنها اجتناب ناپذیر و باعث تشدید بحران می‌شود.

**واژگان کلیدی:** تفکر مفهومی، آینده‌نگری، تفکر سیستمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه، شهرداری و شورای اسلامی

## مقدمه

با افزایش مشکلات و پیچیده شدن سازمان‌ها و محدودیت منابع در مقابل خیل عظیم خواسته‌ها، به نظر می‌رسد نیاز به ارائه راه‌حل‌های بهتر و استفاده از ابزارهای قدرتمندتر از برنامه ریزی کوتاه مدت جهت تأمین منابع درآمدی پایدار شهرداری‌ها می‌باشد (سالاری نهنه، ۱۳۹۰). با توجه به اینکه برخی از خدمات شهرداری غیر قابل تعطیل و دارای ارزش قیمتی پائین است و تصمیم‌گیری‌ها می‌بایست در زمان کوتاه با حداکثر کارایی، اثر بخشی، هماهنگی و مشارکت کلیه واحدهای سازمانی اتخاذ شود لذا یکی از ویژگی بزرگ مدیران شهری با توجه به تغییرات و پویایی محیط، وجود تفکر استراتژیک در تأمین منابع درآمدی پایدار شهرداریها است تا قادر به فهم و درک بهتر از استراتژیها و برنامه استراتژیک، عملکرد مؤثرتری در آینده نگری و مواجه با شرایط سخت باشند (سنایان و همکاران، ۱۳۹۳). تفکر استراتژیک در محیط پر تحول و غیرقابل پیش بینی امروز، رویکرد مناسب «برنامه ریزی استراتژیک» سازمان است تا مدیران را از سلیقه محوری، روزمرگی، نگاه کوتاه مدت (اتکاء به منابع درآمدی غیر پایدار) ... نجات دهد و مدیران را در تدوین استراتژی مناسب جهت کسب موفقیت یاری دهد (میتنبرگ، ۲۰۱۴). تفکر استراتژیک، فرآیندی خلاقانه و واگرا بوده که با چشم انداز و دورنمای طراحی شده توسط رهبران سازمان مرتبط است. آبراهام تفکر استراتژیک را شناسایی استراتژی‌های قابل اطمینان و یا مدل‌های کسب و کاری می‌داند که به خلق ارزش برای مشتری (شهروندان) منجر شوند (پورتر، ۲۰۱۴). تفکر استراتژیک یک فرآیند مداوم است که هدف آن رفع ابهام و معنا بخشیدن به یک محیط پیچیده است (میتنبرگ و لامپل، ۲۰۱۴). این فرآیند تجزیه و تحلیل موقعیت و همچنین ترکیب خلاقانه نتایج تحلیل در قالب یک برنامه استراتژیک موفقیت آمیز را در بر می‌گیرد. در مقابل برنامه ریزی استراتژیک، غالباً برای اشاره به یک فرآیند تحلیلی و برنامه ریزی شده مورد استفاده قرار می‌گیرد. برنامه ریزی استراتژیک به مجموعه مفاهیم، رویه‌ها و ابزارهایی گفته می‌شود که جهت کمک به رهبران، مدیران و برنامه ریزان برای تفکر و اجرای استراتژیک طراحی شده‌اند. برنامه ریزی استراتژیک جایگزینی برای تفکر نیست (استاسی، ۲۰۱۵). بلکه این دو در یک فرآیند دیالکتیک با یکدیگر تعامل بوده و هر دو برای مدیریت استراتژیک اثر بخش ضروری به شمار می‌روند (لیدتکا، ۲۰۱۵). آکور و انگلیست ۴ در تحقیق خود تفکر استراتژیک را با استفاده از عناصری چون آگاهی نسبت به صنعت و رقبا، نقد خود، آگاهی نسبت به مشکلات اصلی شرکت و یادگیری از تجربیات گذشته، تعریف می‌کنند. محققان مذکور همگی تفکر استراتژیک و عناصر آن را در سطح فردی مطالعه نموده‌اند، اما گروهی دیگر از محققان در کنار عناصر سطح فردی بستر و محیط سازمان را نیز مورد توجه قرار داده‌اند. اگرچه گروه اخیر نیز بیشتر بر عناصر سطح فردی تأکید داشته‌اند.

از مجموع موارد مطرح شده چنین برمی‌آید که بررسی وضعیت تفکر استراتژیک و نگاه بلند مدت در تأمین منابع درآمدی پایدار شهرداری‌ها می‌تواند راهگشای شناسایی عارضه‌هایی همچون نگاه کوتاه مدت، نوسانات شدید منابع درآمدی، کاهش درآمد پایدار و اتکاء به منابع درآمدی اتفاقی و ناپایدار، عملکرد غیر مؤثر و فاقد اثر بخشی و کارایی و کاهش هزینه‌ها باشد (هراکلوس، ۲۰۱۵). به این منظور برای شناخت استراتژی و اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک تأمین منابع درآمدی پایدار شهرداریها به سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری و شورای اسلامی ملایر با استفاده از مدل گلدمن بر اساس مدل مفهومی شکل ۱ پرداختیم.



مدل مفهومی پیشنهادی شکل شماره ۱ تفکرات استراتژیک منابع درآمدی پایدار در مدیران شهرداری

منبع: نگارندگان

تغییرات اساسی و سریع روندها و رویدادهای سیاسی، اقتصادی و تکنولوژیکی در عصر فراصنعتی تاثیرات شدیدی بر عملکرد و رفتار سازمانها بویژه تأمین منابع مالی پایدار شهرداریها دارد. تحقیقات نشان داده که تنها تعداد معدودی از مدیران شهرداریها در کشورهای جهان سوم موفق به واکنش صحیح و به موقع در برابر این گونه تغییرات گردیده و توانسته اند نوع ساختار و پوشش درونی سازمان را متناسب با توانمندی موردنیاز در برابر چالشها و دگرگونیها، سازمان بخشند (گارت، ۲۰۱۴). برای هماهنگی با تغییرات روزافزون و گام برداشتن در جهت اهداف سازمانی بویژه تأمین منابع مالی پایدار شهرداریها نیاز به تغییر در روش تفکر و تحول ذهنی مدیران شهرداریها می باشد و وقتی سازمان با مشکلات جدید مواجه می شود، راه حل های قدیمی بدست آوردن منابع مالی پایدار کارایی خود را از دست می دهند (تامپسون و استریکلند، ۲۰۱۵). تفکر استراتژیک منابع مالی پایدار به این معنی که

بتوان عوامل مؤثر بر سازمان را دید و از آینده مبهم و نامطمئن، باملاحظه وابستگی عوامل مؤثر راه حل‌های مسائل را در تأمین منابع درآمدی پایدار ارائه نمود. تفکر استراتژیک تأمین منابع مالی پایدار در شهرداریها چیزی بیش از توجه به روندهای اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فن آوری بوده و مدیرانی را می‌طلبد که همبستگی این عوامل را تشخیص دهند. تفکر استراتژیک درآمدهای پایدار در شهرداریها، مدیر شهری را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر مؤثر است و کدامیک مؤثر نیست و چرا؟ (بون و اینکارد، ۲۰۱۵). سالاری کهنه (۱۳۹۰) در تحقیقی با بررسی مفاهیم و مدل‌های تفکر استراتژیک و فرآیند تصمیم‌گیری، شش مؤلفه استفاده از ایده‌ها و راه حل‌های جدید، فرصت‌طلبی، خلاقیت، تفکر سیستمی، تفکر در زمان، و اثربخشی را به عنوان مؤلفه‌های اصلی تفکر استراتژیک و چهار مرحله تشخیص و شناسایی مشکلات، یافتن راه حل‌های ممکن، انتخاب بهترین راه حل و ارزیابی راه حل را به عنوان مراحل اصلی فرآیند تصمیم‌گیری تعیین نمود، در جدول شماره ۱ خلاصه‌ای از مدل‌های مطرح در خصوص تفکر استراتژیک آمده است

جدول ۱: الگوهای مطرح در زمینه تفکر استراتژیک در ادبیات رایج

| نام الگو                            | مطرح کننده سال            | شرح  |
|-------------------------------------|---------------------------|--|
| الگوی فرآیند تفکر استراتژیک         | دانشکده کسب و کار         | این الگو شامل دو مرحله می‌باشد که هرکدام نیز گام‌های خاص را در بر می‌گیرد (تأسیس ۲۰۱۰)   |
| دانشکده کسب و کار هاروارد           | هاروارد ۲۰۱۰              | مرحله اول: تعیین موضوع استراتژیک<br>۱- شاهد تصویر کلان ۲- تعیین اهداف استراتژیک مرحله دوم: بکارگیری مهارتها:<br>۳- تعیین روابط، الگوها و روندها ۴- خلاقیت ۵- تحلیل اطلاعات ۶- اولویت بندی اقدامات<br>۷- انتخاب اقدامها   |
| الگوی ۹ مرحله‌ای تفکر استراتژیک     | سیمون دانن و تری هرن ۲۰۱۰ | این الگو شامل ۹ مرحله زیر می‌باشد (wosston Home2010) ۱- جمع کردن هوش استراتژیک ۲- ارزیابی قابلیت‌های استراتژیک ۳- خلق دانش استراتژیک ۴- پیش بینی استراتژیک ۵- پرورش چشم انداز استراتژیک ۶- خلق گزینه‌های استراتژیک ۷- اتخاذ تصمیمات استراتژیک ۸- ایجاد استراتژی رهبری بازار و برقراری ارتباطات ۹- برنامه ریزی و مدیریت پروژه پیاده سازی تغییر  |
| الگوی فرامین ۱۰ گانه تفکر استراتژیک | مجتبی لشکر بلوکی (۱۳۹۰)   | این الگو شامل ۱۰ فرمان زیر می‌باشد<br>فرمان اول: هدف متمرکز هدف‌گیری و هدف‌گرایی باید داشته باشد<br>فرمان دوم: در جستجوی پرسش‌های ناگفته و پاسخ‌های نیافته باشد<br>فرمان سوم: متمرکز بر عواملی باشد که هم متمایز کننده باشد و هم متمایز کننده باشید<br>فرمان چهارم: در هر رخداد و روندی منابع بالقوه استراتژیک را جستجو کنید<br>فرمان پنجم: همیشه خاطره‌های متعدد از آینده در ذهن داشته باشید<br>فرمان ششم: سیستم مولد و ارزش را از نو بیافرینید<br>فرمان هفتم: دایره انتخاب‌ها و گزینه‌های خود را گسترش دهید<br>فرمان هشتم: مدام فرضیه پردازی و فرضیه آزمایشی کنید<br>فرمان نهم: بازی برنده برنده برنده (برد برد برد) طراحی کنید<br>فرمان دهم: چرخه‌های فزاینده و پاینده ایجاد کنید |

امروزه در بسیاری از سازمان‌ها تفکر استراتژیک درآمدهای پایدار جای خود را به برنامه ریزی استراتژیک غیر منطبق و دربرخی موارد رؤیایی نسبت به واقعیت‌های کنونی و آینده بازار سپرده است. در حالی که تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک باید در کنار هم نقش مکمل داشته باشند  
برنامه ریزی استراتژیک فقط زمانی می‌تواند مفید باشد که از طریق تفکر استراتژیک حمایت شود و در نهایت به مدیریت استراتژیک منجر گردد. که در جدول شماره ۲ به نتایج تحقیقات انجام شده در زمینه تفکر استراتژیک به آن پرداخته شده است.

جدول (۲): نتایج تحقیقات انجام شده در زمینه تفکر استراتژیک

| ردیف | تاریخ اجرا | اجراکننده                          | محل تفکر استراتژیک                | مکان اجرا                                   | نتایج کسب شده  |
|------|------------|------------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| ۱    | ۲۰۰۹       | احسان فرزین<br>آبده گاه            | جین. دکا-<br>بسیارویکرد<br>سیستمی | بهنوش گچساران                               | با توجه به عوامل تفکر سیستمی، در این کارخانه تفکر در حد خوبی بکار برده می‌شود  |
| ۲    | ۲۰۱۰       | صدیقه السادات<br>طباطبایی<br>جعفری | جین. دکا                          | شرکت پلی پک                                 | دو مؤلفه تفکر سیستمی و فرصت طلبی هوشمندانه در حد خوب و دو مؤلفه هدفمند بودن و تفکر بهنگام در حد ضعیف و مؤلفه فرضیه سازی در حد بسیار ضعیفی کاربرد دارد.                               |
| ۳    | ۲۰۱۰       | اکرم رضائی                         | گری هامل                          | شرکت<br>زر سیم ساوه                         | سه مؤلفه گوش دادن به صداها، ایجاد جدید، ایجاد شور تازه، استقبال از تجربه جدید در حد خوبی و دو مؤلفه ایجاد محاورات جدید و ایجاد چارچوب فکری جدید در حد عالی کاربرد دارد.              |
| ۴    | ۲۰۱۱       | شیرین احمدی                        | گری هامل                          | معاونت درمان<br>دانشگاه علوم<br>پزشکی تهران | سه مؤلفه گوش دادن به صداها، ایجاد جدید، ایجاد چارچوب فکری جدید، استقبال از تجربه جدید در حد ضعیف و ایجاد شور تازه در سازمان در حد متوسط و ایجاد محاورات جدید در حد عالی کاربرد دارد. |

همان طور که در جدول (۲)، آمده است و از آنجا که این تحقیق طبق مدل مفهومی جدید که برگرفته از مدل گلدمن، در سطح مدیران شهرداری و اعضای شورای اسلامی بعنوان نهاد عمومی غیر دولتی انجام شده است. لذا مسئله سنجش تفکر استراتژیک از مدیران شهرداری و اعضای شورای اسلامی مسأله جدید و نوپائی می‌باشد. که با توجه به جامع بودن مدل مورد استفاده در این تحقیق، نواقص مدل‌های قبلی از جمله روشهای مناسب در کاهش تفاوت بین برنامه ریزی استراتژیک، اجرا و کنترل و ارزیابی در نهادهای عمومی شهرداری و شورای اسلامی رفع و کاهش یافته است. این مدل با توجه به چارچوب نظر نظریه پرداز اصلی خود (خانم گلدمن) و پس از بررسی تمام مدل‌های موجود با اجماع و ترکیب مدل‌ها و تکمیل نواقص، ایجاد گردیده است (بوستون و ویلسون، ۲۰۱۵). همچنین با توجه به اینکه تمام تحقیقات در مراکز خدماتی عمومی اجرا گردیده است. این مسأله بیانگر این است که هنوز در کشور ما برای نهادینه کردن تفکر استراتژیک و اتخاذ استراتژی و برنامه ریزی استراتژیک بعنوان یک ضرورت مدیریتی است. کم توجهی به این امر مهم، با توجه به غیر قابل تعطیل بودن خدمات شهرداریها و نقش مدیریت درآمدی و هزینه‌ای در سازمان‌های عمومی و نگاه جدید به سازمان‌های عمومی شهرداری جهت خدمات رسانی به شهروندان بعنوان یک سازمان کارآفرین و مجازی در کشور که همه از علائم پیشرفت در محیط سازمان‌های جدید و حرکت به سوی جهانی شدن است، ما را بر آن داشت تا پژوهش خود را در راستای تفکر استراتژیک در یک سازمان غیر دولتی و نهاد عمومی (شهرداری‌ها و شوراهای) انجام دهیم. میزان کاربرد هر یک از مؤلفه‌ها خود می‌تواند بحث بر انگیز باشد و نقاط ضعف و قوت سازمان را در پیاده سازی تفکر استراتژیک نشان می‌دهد.

### روش تحقیق

این تحقیق از دیدگاه هدف یک پژوهش کاربردی محسوب شده و از نظر شیوه‌های گردآوری و پردازش اطلاعات توصیفی و از شاخه پیمایشی به شمار می‌آید. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران ارشد اعم از معاونین شهرداری، مدیران واحدها و سازمانهای وابسته به شهرداری، شهرداران سابق، مشاوران، مدیران میانی در مجموعه شهرداری و اعضای شورای اسلامی شهر در حال حاضر و گذشته بوده که از تعداد ۵۷ نفر بعنوان نمونه تصادفی انتخاب و پرسش شده است. روش نمونه گیری استفاده شده با توجه به ساختار جامعه به لحاظ تفاوت در رده و پست سازمانی افراد، نمونه گیری طبقه بندی بوده که مقدار آن با استفاده از فرمول کوکران حداقل ۳۸ نمونه به دست آمده

است. که در این تحقیق از ۵۷ نمونه استفاده شده است. در بخش میدانی تحقیق، داده‌های اولیه از طریق پرسشنامه گردآوری گردید پرسشنامه شامل سه بخش اطلاعات فردی، مشخصات سازمانی و ۲۹ سؤال شاخص‌های سنجش تفکر استراتژیک (مطابق با شاخصهای مدل گلدمن) بوده که برای هر عامل دو وضعیت اهمیت عامل و وضع موجود مورد بررسی قرار گرفته است. پس از استانداردسازی پرسشنامه، جهت تعیین روایی آن با انجام مصاحبه و کسب نظرات اساتید مدیریت و مدیران شهرداری و شورای اسلامی انجام پیش آزمون، اصلاحات لازم اعمال و روایی تأیید گردید و همچنین به منظور تعیین پایایی با استفاده از نرم افزار SPSS و روش آلفای کرونباخ مقدار ضریب آلفا ۰/۸۷ محاسبه شده است. که بالاتر از ۰/۷ است لذا پایایی مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۳: فراوانی جامعه آماری نمونه

| شاخص            | معیار سنجش |            |       |       | جمع کل           |
|-----------------|------------|------------|-------|-------|------------------|
| سن              | ۲۳-۲۴      | ۲۴-۳۳      | ۳۴-۴۴ | ۴۴-۵۴ | ۶۳-۵۴ کل آزمودنی |
| تعداد           | ۴          | ۴۷         | ۵     | ۱     | ۵۷               |
| درصد            | ۷٪         | ۸۲٪        | ۹٪    | ۲٪    | ۱۰۰٪             |
| تحصیلات         | لیسانس     | فوق لیسانس | دکتری |       |                  |
| تعداد           | ۴۴         | ۱۲         | ۱     |       | ۵۷               |
| درصد            | ۷۷٪        | ۲۱٪        | ۲٪    |       | ۱۰۰٪             |
| سابقه خدمت      | ۳          | ۷-۳        | ۱۱-۷  | ۲۴-۱۱ | کل آزمودنی       |
| پست‌های مدیریتی | ۱۱         | ۱۳         | ۱۵    | ۱۸    | ۵۷               |
| درصد            | ۱۹٪        | ۲۳٪        | ۲۶٪   | ۳۲٪   | ۱۰۰٪             |

Source: Research findings

در جدول شماره ۴ وضعیت توزیع فراوانی وضع موجود تفکر استراتژیک نزد مدیران شهرداری و شورای اسلامی شهر ملایر را از نظر نمونه آماری ۵۷ نفر از خبرگان اسمی بیان شده است.

جدول شماره ۴: توزیع فراوانی، وضعیت تفکر استراتژیک مدیران شهرداری و شورای اسلامی مورد مطالعه شهرداری و شورای شهر ملایر

| شاخص تفکر استراتژیک منابع درآمدی پایدار شهرداریها | درصد فراوانی |       |              |          |              |              |
|---|--------------|-------|--------------|----------|--------------|--------------|
|   | کاملاً مخالف | مخالف | تا حدی مخالف | بی تفاوت | تا حدی موافق | کاملاً موافق |
| تفکر سیستمی درآمدی پایدار                         | ۰            | ۱     | ۸/۲          | ۶۱/۹     | ۲۸/۹         | ۰            |
| تفکر مفهومی درآمدی پایدار                         | ۰            | ۲/۱   | ۶/۲          | ۷۸/۴     | ۱۳/۳         | ۰            |
| فرصت طلبی هوشمندانه درآمد پایدار                  | ۰            | ۷/۲   | ۸۲/۵         | ۱۰/۳     | ۰            | ۰            |
| آینده نگری درآمدهای پایدار شهرداریها              | ۰            | ۴/۱   | ۲۷/۸         | ۵۹/۸     | ۸/۲          | ۰            |
| تفکر استراتژیک منابع درآمدی پایدار شهرداریها      | ۰            | ۲     | ۱۸/۶         | ۷۸/۴     | ۱            | ۰            |

Source: Research findings

جدول ۵ به ترتیب شامل آماره کای دو، تعداد مشاهدات، درجه آزادی و حداقل سطح معنی داری می‌باشد. با توجه به سطح معنی داری آزمون که کمتر از ۰/۰۵ است فرض صفر آزمون مبنی بر یکسان بودن میانگین امتیاز اهمیت عوامل پرسشنامه رد می‌شود.

جدول ۵: نتایج آزمون شاخص‌ها و عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک در شهرداری و شورای اسلامی شهر ملایر

| آماره آزمون فریدمن (کای دو) | تعداد نمونه | درجه آزادی | سطح معنی داری | نتیجه آزمون |
|-----------------------------|-------------|------------|---------------|-------------|
| ۹/۸۵۶                       | ۵۷          | ۳          | ۰/۰۴۳         | رد فرض صفر  |

Source: Research findings

جدول ۶ و ۷ به ترتیب شامل آماره کای دو، تعداد مشاهدات، درجه آزادی و حداقل سطح معنی داری برای دو وضعیت ۲۹ عامل و چهار شاخص اصلی می‌باشد، با توجه به سطح معنی داری آزمون که کمتر از ۰/۰۵ است فرض

صفر آزمون مبنی بر یکسان بودن میانگین امتیاز وضع موجود عوامل پرسشنامه رد می‌شود. یعنی اختلاف معنی داری بین وضعیت موجود عوامل وجود دارد. سپس با توجه به متفاوت بودن میزان اهمیت و وضعیت موجود عوامل نسبت به اولویت بندی آنها به کمک آزمون فریدمن پرداخته شده است (به شرح جدول ۸):

جدول ۶: نتایج آزمون ۲۹ عامل مؤثر بر تفکر استراتژیک تأمین منابع درآمدی پایدار در شهرداری و شورای اسلامی شهر ملایر

| آماره آزمون فریدمن (کای دو) | تعداد نمونه | درجه آزادی | سطح معنی داری | نتیجه آزمون |
|-----------------------------|-------------|------------|---------------|-------------|
| ۴۳۵/۸۸۹                     | ۵۷          | ۳          | ۰/۰۰۰         | رد فرض صفر  |

Source: Research findings

جدول ۷ نتایج آزمون ۴ شاخص مؤثر بر تفکر استراتژیک تأمین منابع درآمدی پایدار در شهرداری و شورای اسلامی شهر ملایر

| آماره آزمون فریدمن (کای دو) | تعداد نمونه | درجه آزادی | سطح معنی داری | نتیجه آزمون |
|-----------------------------|-------------|------------|---------------|-------------|
| ۴۵/۹۴۴                      | ۵۷          | ۳          | ۰/۰۰۰         | رد فرض صفر  |

Source: Research findings

جدول ۸: اولویت بندی، میانگین و انحراف معیار وضعیت موجود و اهمیت عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک

| شاخص‌های تفکر استراتژیک | وضعیت موجود |         | اهمیت  |         |
|-------------------------|-------------|---------|--------|---------|
|                         | اولویت      | میانگین | اولویت | میانگین |
| آینده نگری              | ۱           | ۳/۰۷    | ۱      | ۴/۲۹    |
| تفکر سیستمی             | ۲           | ۳/۰۱    | ۲      | ۴/۰۶    |
| تفکر مفهومی             | ۴           | ۲/۶۱    | ۴      | ۳/۹۵    |
| فرصت طلبی هوشمندانه     | ۳           | ۲/۶۵    | ۳      | ۴/۰۰    |

Source: Research findings

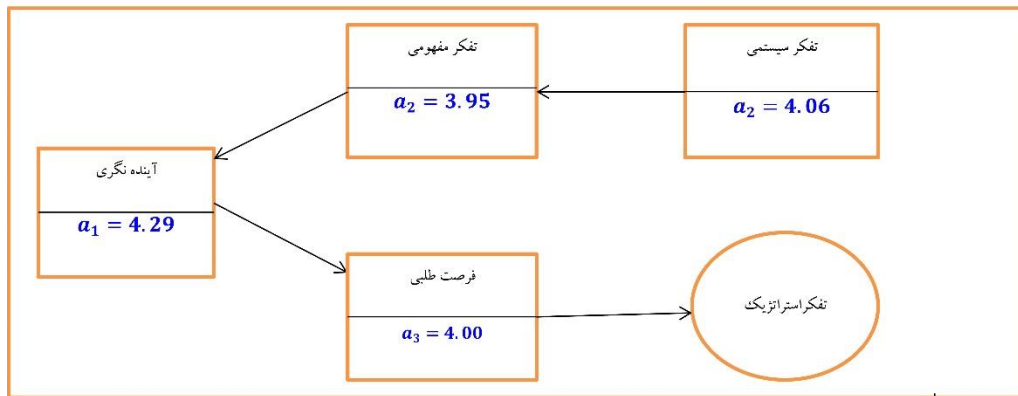
### نتایج اصلی با استفاده از آزمون T زوجی

در ادامه جهت بررسی وجود اختلاف معنی دار بین اهمیت عوامل و وضع موجود در شاخص‌ها طبق نظر ۵۷ نفر نمونه گرفته شده و پاسخ دهندگان، از آزمون T زوجی استفاده نموده‌ایم که در جدول شماره ۹ و شکل شماره ۲ نتیجه و میزان اهمیت بر تفکر استراتژیک تأمین منابع درآمدی پایدار شهرداریها آمده است:

جدول ۹: آزمون T زوجی میانگین امتیاز شاخص‌ها

| شاخص‌های تفکر استراتژیک | میانگین اهمیت | میانگین   |                    | نتیجه آزمون |
|-------------------------|---------------|-----------|--------------------|-------------|
|                         |               | وضع موجود | آماره آزمون T زوجی |             |
| آینده نگری              | ۴/۲۹          | ۳/۰۷      | ۱۰/۸۳۳             | رد فرض صفر  |
| تفکر سیستمی             | ۴/۰۶          | ۳/۰۱      | ۱۰/۴۴۳             | رد فرض صفر  |
| تفکر مفهومی             | ۳/۹۵          | ۲/۶۱      | ۹/۱۶۷              | رد فرض صفر  |
| فرصت طلبی هوشمندانه     | ۴/۰۰          | ۲/۶۵      | ۱۲/۷۵۵             | رد فرض صفر  |

Source: Research findings



شکل شماره ۲- مدل مفهومی و اهمیت و وزن هر یک از آیتم‌های مؤثر بر تفکر استراتژیک تأمین منابع درآمدی پایدار شهرداریها

آزمون فریدمن جهت مقایسه میزان کاربرد هر مؤلفه مدل برابر جدول ۱۰ مورد استفاده قرار گرفته است. میزان P-value در حدود  $0.001 \leq$  می‌باشد که به دلیل کوچکتر بودن از سطح معنی داری آزمون (۰/۰۵)، می‌توان با احتمال ۹۵ درصد نتیجه گرفت که میزان کاربرد فاکتورهای چهارگانه (بطور میانگین) در بین مدیران منتخب شهرداری و شورای اسلامی شهر ملایر متفاوت است. طبق این آزمون آینده نگری بیشترین کاربرد را در بین مدیران داشته و در مقابل فاکتور فرصت طلبی هوشمندانه کمترین کاربرد را میان مدیران منتخب شهرداری دارد.

جدول ۱۰): نتایج حاصل از آزمون فریدمن برای رتبه بندی فاکتورهای تفکر استراتژیک تأمین منابع درآمدی پایدار

| فاکتور              | رتبه میانگین | آزمون رتبه بندی فریدمن      |
|---------------------|--------------|-----------------------------|
| تفکر مفهومی         | ۳/۹۵         | تعداد ۵۷                    |
| آینده نگری          | ۳/۲۹         | زوجی ۱۰/۲۳۳                 |
| فرصت طلبی هوشمندانه | ۴/۰۰         | درجه آزادی ۳                |
| تفکر سیستمی         | ۴/۰۶         | $P\text{-value} \leq 0.001$ |

Source: Research findings

### نتیجه گیری و پیشنهادها

با توجه به یافته‌های پژوهش در شاخص‌های چهارگانه مطرح شده و همین‌طور بیست و نه عامل مرتبط با شاخص‌ها تأمین منابع درآمدی پایدار شهرداریها، پیشنهادهایی در رابطه با هر یک از آنها به شرح زیر ارائه گردید:

در رابطه با شاخص "آینده نگری" منابع درآمدی پایدار شهرداریها: در این شاخص شهرداری و شورای اسلامی شهر ملایر از موقعیت بهتری نسبت به شاخص‌های دیگر تأمین منابع درآمدی پایدار برخوردار است ولیکن لازم است تا کارشناسان و بخصوص مدیران این مجموعه به جای جزیره‌ای فکر کردن و توجه به تک تک اجزا و نگاه کوتاه مدت، تغییر دیدگاه داده و بلند نگری، کل نگری و یا دیدگاه سیستمی را جایگزین نگاه موجود خود نمایند و با وضع عوارض بر پایه‌های با ثبات و ایجاد منابع درآمدی پایدار این نگاه بلند و چشم انداز در تأمین منابع پایدار درآمدی را ایجاد نمایند و اما دیگر پیشنهادها:

- اهمیت به نقش عوامل داخلی (کارایی، سیستم‌های مالی و، منابع درآمدهای پایدار...) در تحقق ارزش‌ها و کاهش نوسانات و آثار سوء نوسانات و پیامدهای خارجی هر ساختار سازمانی جهت تأمین منابع درآمدی پایدار مؤثر است
- اهمیت به نقش عوامل درونی (سیاست‌های کلی سازمان) در تحقق ارزش‌ها و ایجاد منابع درآمدی پایدار
- اهمیت واحد تحت مدیریت به عنوان جزیی از کل سازمان و نوآوری در ایجاد منابع درآمدی پایدار



- اهمیت به نظر مراجعه کنندگان (درون سازمانی و برون سازمانی) در تصمیم گیری‌ها در تأمین منابع درآمدی پایدار
  - اهمیت به شناختن فرصت‌ها و تهدیدهای محیط در ایجاد منابع درآمدی پایدار
  - اهمیت به نقش واحد تحت مدیریت در خلق منابع درآمدی پایدار (لدرشیپ، ۲۰۱۵).
- در رابطه با شاخص "تفکر سیستمی" در تأمین منابع درآمدی پایدار: شهرداری و شورای اسلامی ملایر از دید این شاخص در موقعیت مناسبی قرار گرفته ولیکن در حد مطلوب نیست چراکه اهداف در شهرداری و شورای اسلامی ملایر بسیار کوتاه مدت و حتی گاهی مطابق با اهداف مدیریت وقت بوده که گاهی مهمتر از اهداف کلان سازمانی نیز واقع شده‌اند و به نظر می‌رسد تفکر سنتی درخصوص تأمین منابع درآمدی (درآمدهای غیر پایدار) شهرداری و شورای اسلامی شهر ملایر بسیار بارزتر از تفکر استراتژیک تأمین منابع درآمدی پایدار باشد و اما از اقدامات مهم می‌توان به تدوین اسنادی چون سند چشم انداز شهر ملایر و برنامه پنج ساله شهرداری و شورای اسلامی شهر ملایر نام برد ولیکن وجود برخی مشکلات اعم از تغییر مدیران و عدم الزام به ادامه تفکر استراتژیک در تأمین منابع درآمدی پایدار، برنامه ریزی استراتژیک، اجرا، کنترل، نظارت، عدم گستردگی لازم و شفاف بودن اهداف، کمی نبودن دستاوردهای مورد انتظار و... نشان از عدم بکارگیری یک چارچوب و نظام یکپارچه تدوین، پیاده سازی، نظارت، کنترل و اخذ بازخوردهای برنامه‌ای بلند مدت در این سازمان و کل نظام برنامه ریزی در کشور است.
- تبادل نظر با سایر واحدهای سازمان برای رفع موانع و مشکلات تأمین منابع درآمدی پایدار
  - وضوح اهداف و آرمان‌ها و الزام تمامی سازمانها و دستگاه‌ها به تبعیت از نظام برنامه ریزی و استراتژی‌های تأمین منابع درآمدی پایدار
  - استفاده بهینه از امکانات و توان سازمان (تکنولوژیکی، منابع انسانی، فیزیکی و ...) در جهت تأمین منابع درآمدی پایدار
  - قرار دادن واحد سازمانی تحت مدیریت در مسیر اصلی تأمین منابع درآمدی پایدار
- که این شاخص نیز از اهمیت بسیار بالایی در سنجش تفکر استراتژیک برخوردار است و می‌بایست باتوجه به گذشته و در نظر داشتن حال و بسط آن به آینده همواره "تفکر به موقع" داشت تا در برابر نوسانات شدید و تغییرات محیط عکس العمل مناسب نشان داد که باتوجه به نتایج تحقیق به نظر می‌رسد که این شاخص نیز مورد کم توجهی قرار گرفته و از آنجا بیکه با تغییرات مدیریت در شهرداری، اکثر تجربیات و اقدامات مدیریت گذشته به دست فراموشی سپرده شده و علاوه بر صرف هزینه‌های فراوان و یا حتی موازی، سازمان دچار مشکلات فراوان در رسیدن به اهداف بلند مدت می‌گردد (دیوید فرد، ۲۰۱۴). لذا شایسته است که در جهت رفع این معضل که از اهمیت بسیار بالایی نیز برخوردار است تدابیر اساسی از جمله الزام شهرداران و شورای اسلامی به اجرای نظام استراتژیک (تفکر - چشم انداز - استراتژی - برنامه ریزی استراتژیک) پیشنهاد می‌شود (بن و کریستودولو، ۲۰۱۵). در ادامه در خصوص این شاخص پیشنهادات به شرح ذیل می‌باشند:
- اعتقاد به ارتباط بین نقاط قوت فعلی سازمان با عملکرد گذشته در جهت تأمین منابع درآمدی پایدار
  - اعتقاد به ارتباط بین نقاط ضعف فعلی سازمان با عملکرد گذشته در جهت تأمین منابع درآمدی پایدار
  - بهره مندی از ارتباط بین گذشته، حال و آینده در جهت تأمین منابع درآمدی پایدار

• بهره‌مندی از فرصت‌های گذشته برای رسیدن به اهداف در جهت تأمین منابع درآمدی پایدار و اما سومین شاخص ارزیابی شده "فرصت طلبی هوشمندانه" در تأمین منابع درآمدی پایدار: این شاخص در میان سایر شاخصها از اهمیت کمتری برخوردار بوده و باید به شناسایی استراتژی‌هایی که برای محیط سازمان مناسب‌تر هستند، به طور جدی توجه داشته باشیم (جانسون، ۲۰۱۴). هرچه از استراتژی‌های صریح و مطلوب در تأمین منابع درآمدی پایدار استفاده گردد میزان تعاملات و ارتباطات درون سازمانی بیشتر خواهد بود (هاول، ۲۰۱۴). همچنین می‌بایست افراد در موقعیت تصمیم‌گیری قرار بگیرند تا قادر به توسعه راه‌حل‌های خلاقانه و منحصر به فرد جهت دستیابی به تأمین منابع درآمدی پایدار شهرداریها باشند. در این راستا شایسته است از افراد با تفکر شهودی (تفکر مبتنی بر توانایی‌ها و تجرب‌های فراوان) در پست‌های مهم و اصلی سازمان استفاده گردد. و در انتخاب مدیران به مسئله استراتژیک و مدل‌های تعیین شخصیت، ویژگی‌های شخصیت و تناسب آن با شغل نیز لحاظ شود. افزون بر این پیشنهاد می‌گردد که از قدرت مدیریت استعداد و مدیریت مشارکتی در ایجاد انگیزه (پاداش و ...) نیز استفاده نمود و مهم‌تر از آن، افراد خلاق و توانای موجود در سازمان همواره می‌بایست از حمایت مدیران ارشد بهره‌مند باشند، توجه بیشتر به عوامل ذیل نیز به ترتیب اولویت از دیگر پیشنهادات است:

- بررسی تأثیر تغییرات محیطی بر فعالیتهای واحد تحت مدیریت در جهت تأمین منابع درآمدی پایدار
- ایجاد نگرش مثبت به تغییرات به عنوان کشف فرصتهای نوظهور در جهت تأمین منابع درآمدی پایدار
- توجه به ایجاد ارزش‌های فرصت‌آفرین برای شهروندان در جهت تأمین منابع درآمدی پایدار
- قابل‌رویت بودن بکارگیری ایده‌های کارکنان واحد تحت مدیریت در جهت تأمین منابع درآمدی پایدار
- بهینه نمودن سطح توان سازمان (تکنولوژی، منابع انسانی، فیزیکی و ...) در جهت تأمین منابع درآمدی پایدار
- ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه و بکارگیری نتایج مطالعات این واحدها در جهت تأمین منابع درآمدی پایدارنپیر و همکاران، ۲۰۱۵).

و اما آخرین شاخص مورد ارزیابی در شهرداری و شورای اسلامی شهر ملایر "تفکر مفهومی" تأمین منابع درآمدی پایدار است. هم‌اکنون در محیط اکثر شهرداریها افزایش دسترسی به اطلاعات و کمبود زمان برای تفکر در تأمین منابع درآمدی پایدار، توانایی فرضیه‌سازی و آزمون آنها به صورت مؤثر، موضوع مهمی قلمداد می‌شود و توانایی خوب کار کردن در فرضیه‌ها هسته اصلی شایستگی بهترین استراتژی‌هایی است که در تأمین منابع درآمدی پایدار مورد استفاده قرار می‌گیرند که به نظر می‌رسد این شاخص نیز مورد کم توجهی مدیران ارشد در این سازمان واقع شده است. در خصوص این شاخص نیز پیشنهاد می‌گردد که به عوامل ذیل به ترتیب اولویت توجه بیشتری گردد:

- بکارگیری خلاقیت در حین تصمیم‌گیری حتی در فرصت‌های زمانی محدود در جهت تأمین منابع درآمدی پایدار
- استفاده از رو‌شهای علمی در تصمیم‌گیری‌ها و لحاظ داشتن محدودیت منابع و مطلوبیت نهایی آخرین واحد پولی هزینه شده در جهت تأمین منابع درآمدی پایدار
- منعطف نمودن سازمان در برابر تغییرات در جهت تأمین منابع درآمدی پایدار
- امکان فرضیه‌سازی خلاقانه در محیط سازمان در جهت تأمین منابع درآمدی پایدار
- ایجاد نظام انگیزشی در جهت تأمین منابع درآمدی پایدار (اوهمی، ۲۰۱۴).

از دیگر عوامل شایان توجه در زمینه تفکر استراتژیک تأمین منابع درآمدی پایدار و خارج از عوامل فوق می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- تاکید بر فرهنگ سازمانی همسو و سازگار با خلاقیت و تغییر در جهت تأمین منابع درآمدی پایدار
- روحیه مثبت اندیشی، صراحت و صداقت در جهت تأمین منابع درآمدی پایدار
- هوشیاری محیطی سازمان در جهت تأمین منابع درآمدی پایدار
- امکان ابراز نظر مخالف در ارتباط با مسائل در جهت تأمین منابع درآمدی پایدار
- تحول برنامه مدیریت شهری به برنامه مدیریت مشارکتی در جهت تأمین منابع درآمدی پایدار
- تعاملات گروهی در تفکرات سازمانی
- تمرین و ممارست در تفکر استراتژیک
- حمایت سازمان از تفکرات، تلاش‌های خلاقانه و ...
- اصلاح ساختارها، فرایندها در افزایش گفتمان مستمر استراتژیک
- بهسازی مهارتها در برابر تغییرات محیطی
- کاهش اقدامات غیرضروری و برنامه ریزی در جهت حذف اینگونه اقدامات
- مطالعه مدل‌های موجود تفکر در حوزه های خدمات عمومی و شهرداریهای در جهان
- مشارکت، مشارکت، و تاکید اکید بر مشارکت

#### منابع

- Akhundi, Abbas; Hadi Zenuz, Behrouz, (1394). Structural Revision of Tehran Metropolitan Revenue System, Iranian Services Management Company, at the suggestion of the Tehran Municipality Studies and Planning Center.
- Amami, Amir Abbas; Abong, Omid (1393) Comparative Study of Municipality Revenues and Taxes in Selected Municipalities of the World, Second Tehran Municipal Tax Conference.
- Bonn, I. And Christodolou, C. (2015), "From strategic planning to Vol 33. No 5. pp. 5-12. Abraham, Stan
- Bonn, Ingrid (20 15). "Improving Strategic thinking: a multilevel approach". Leadership and Organization Development Journal. Vol 25 No 5. pp. 336-345
- Boston, MA. Wilson, I. (2014), "Strategic planning is not dead", Long Range Planning, Vol. 27, No. 4, pp. 12-24
- David, Fred R. (2014). Strategic Management (12th ed.). New York: Macmillan Publishing Company.
- Garratt, B. (2014), `` Introduction ", in Garratt, B. (ed.), Developing a Strategic Thought, Rediscovering the Art of Direction Giving, McGraw-Hill, London, p. 1-8
- Hamel, G. (2014) Strategy innovation and the quest for value. Sloan Management Review; Vol 39, Issue 4, p. 8
- Heracleous, L. (2015), "Strategic thinking or strategic planning," Long Range Planning, Vol.31, No.3, pp. 488-487.
- Johnson G. (2014), Strategic Management and Management Process, Basil Blackwell, Oxford.
- Kallis, David (2010), Strategic Thinking, Professional Solutions for Daily Challenges, Translated by Masoud Soltani, Tehran: Ariana Kalam
- Leadership .. (2015). "Stretching Strategic Thinking". Strategy and. strategic management, Long Range Planning, Vol. 29, No. 4, pp. 543
- Liedtka, J.M., (2015). Strategic thinking: can it be taught? Long Range Planning 31, 120-129.

- Mintzberg, H. (2014), "The fall and growth of strategic planning," *Harvard Business Review*, January February, pp. 107-114.
- Mintzberg, H. and Lampel, J. (2014), "Reflecting on the strategy process", *Sloan Management Review*, Spring, pp. 2-30.
- Napier, Nancy K. & Albert, Martha S. (2015). "East Asian and American Perspectives on Thinking Strategically: The Leopard and His Spots". *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 28; 40. pp. 40-50.
- Ohmae, K. (2014), *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, New York
- Porter M.E. (2014), *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London.
- Salari Pananeh, Ibrahim (2011), *Identifying the Components of Strategic Thinking and Its Relationship in Improving the Decision Making Process; Case Study of Consumer Protection and Producers' Conservation Organization*, Master's Thesis, Qom, School of Management, Campus of Tehran University
- Sanaian, Abbas, et al. (1393) *Strategic Thinking Section in Municipal Managers*, Business Administration, Institutions 146-129
- Stacey R. (2015) *Strategic Management and Organizational Dynamics* 2nd Ed, London, Pitman.
- Thompson, A. A. Jr. and Strickland A.J. III (2013), *Strategic Management. Concepts and Cases* (11th ed.), Irwin McGraw-Hill,