



فصلنامه مدیریت شهری - شماره ۲۲ - زمستان ۱۳۸۷
Modiriati Shahri - No.22. Winter 2008

۴۳-۶۰

زمان دریافت مقاله:

۱۳۸۷/۸/۵

زمان پذیرش نهایی:

۱۳۸۷/۱۱/۹

راهبردهای توسعه خدمات شهرداری‌های الکترونیک بر اساس تجزیه و تحلیل SWOT (مطالعه موردی شهرداری الکترونیک منطقه ۱۳ تهران)

مهران نژادجوادی پور*

کارشناس ارشد مدیریت شهری، مشاور شهرداری منطقه ۱۳ تهران، تهران، ایران.

Electronic municipality services development guidelines based on SWOT analysis (case study of Tehran s 13thregion Electronic municipality)

Abstract:

Having and developing Electronic urban services in municipalities out of doubt has many advantages in urban management .considering the authority increase in urban management we can find the necessity of master planning for services development in Electronic municipalities.

This article is a research report which is done to determine electronic municipality service development for Tehran 13th region. In the first step of this research the effective key actors for municipality electronic services are determined and in the next step existing strategic factors in each area are recognized. Then each of these factors determining their importances were evaluated based on evaluation of internal and external factors matrix. So the internal and external factors are put into levels and the most important opportunities, threats and weak points of region's municipalities in electronic services are introduced. Finally using the tools of strategic situation determination some guidelines in two groups of main and specific for electronic municipality services development are provided.

Keywords:

Electronic municipality services, Strategic IT Technologies, Urban Management, Tehran s 13thregion.

چکیده

استقرار و توسعه خدمات شهری الکترونیکی و تعاملی در شهرداری‌ها، بدون شک مزایای متعددی را در عرصه مدیریت شهری، به دنبال خواهد داشت. با توجه به سیاست افزایش اختیارات و تقویت شهرداری‌ها در اداره امور مناطق و اهداف ناحیه‌محوری و محله‌گرایی در مدیریت شهری تهران، می‌توان به جایگاه و نقش کلیدی شهرداری‌های مناطق و همچنین ضرورت برنامه‌ریزی جامع و استراتژیک جهت استقرار و توسعه خدمات تعاملی در شهرداری‌های الکترونیک، پی برد.

مقاله حاضر، گزارش پژوهشی است که به منظور تدوین استراتژی‌های توسعه خدمات شهرداری‌های الکترونیک و در قالب مطالعه موردی شهرداری منطقه ۱۳، انجام پذیرفته است. در نخستین گام این پژوهش، عوامل کلان و کلیدی تأثیرگذار بر توسعه خدمات الکترونیک شهرداری‌ها تبیین و در گام بعدی عوامل استراتژیک موجود در هر زمینه، شناسایی شده است. سپس هر یک از این عوامل، با تعیین اهمیت نسبی و تعیین ارزش راهبردی آنها بر طبق الگوی پیاده‌سازی ماتریس‌های ارزیابی عوامل خارجی و داخلی، مورد ارزیابی قرار گرفته است.

بدین ترتیب عوامل استراتژیک برون‌سازمانی و درون‌سازمانی رتبه‌بندی گشته و مهم‌ترین فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف‌های شهرداری منطقه، در راستای توسعه خدمات الکترونیک، معرفی شده است. در نهایت نیز به کمک ابزار تعیین موقعیت استراتژیک و تدوین استراتژی، راهبردهایی در دو گروه عمده و خاص برای توسعه خدمات شهرداری الکترونیک در منطقه ۱۳ تهران، تدوین و ارائه گشته است.

واژگان کلیدی:

خدمات شهرداری الکترونیک، برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت شهری، شهرداری منطقه ۱۳ تهران.

مقدمه

با توسعه خدمات تعاملی در شهرداری‌های الکترونیک، دیگر نیازی به مراجعه حضوری شهروندان به شهرداری‌ها نیست و اطلاعات و خدمات مورد نیاز، از هر مکان و در تمامی اوقات در دسترس آنها قرار می‌گیرد و می‌توانند پیوسته از روند امور خود مطلع شوند.

با توجه به اهداف توسعه‌ای و مصوبات الزام‌آور شورای اسلامی شهر تهران و همچنین عزم و پیگیری مجدانه نهادهای مدیریت شهری تهران، هم‌اکنون «توسعه خدمات شهری مبتنی بر فناوری‌های نوین» در کانون توجه شهرداری تهران جای دارد. همچنین با توجه به اتخاذ سیاست «ناحیه‌محوری و محله‌گرایی» از سوی نهادهای متولی مدیریت شهری تهران در راستای افزایش اختیارات و تقویت شهرداری‌های مناطق در اداره امور مناطق آن، می‌توان به جایگاه و نقش شهرداری‌های مناطق و از سوی دیگر به اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی جامع و راهبردی در راستای استقرار و توسعه خدمات در قالب خدمات شهرداری‌های الکترونیک تهران، پی برد (نژادجوادی پور، ۱۳۸۶).

۱- مروری بر مبانی نظری و ادبیات تحقیق

۱-۱- خدمات شهری الکترونیکی و تعاملی

به‌طور کلی «خدمات رسانی الکترونیک» به معنای فراهم نمودن شرایطی است که سازمان‌ها بتوانند خدمات متنوع خود را با بهره‌گیری از قابلیت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، به شهروندان ارائه کنند.

«خدمات الکترونیک شهری» به معنای خدمات‌رسانی الکترونیکی به شهروندان - که از آن به‌عنوان نوعی از «خدمات اجتماعی الکترونیکی»^۱ نیز یاد می‌شود (نژادجوادی پور، ۱۳۸۶) - در دو سطح مفهومی عام و خاص، قابل مشاهده و بررسی است.

در واقع مفهوم عام آن به‌صورت «خدمات شهری الکترونیکی»^۲، دامنه وسیع خدمات تمامی دستگاه‌ها و سازمان‌های دولتی و خصوصی را (در ارتباط با نیازمندی‌های گوناگون شهروندان در زمینه‌های مختلف تجاری، اداری، آموزشی، فرهنگی، تفریحی، گردشگری

در عصر حاضر، اطلاعات و اطلاع‌رسانی از مهم‌ترین ابزار استراتژیک مدیریت اثربخش و کارآمد تمامی سازمان‌های دولتی و خصوصی محسوب می‌گردند. به‌دلیل اهمیت اطلاعات در فرآیند تصمیم‌گیری، فناوری اطلاعات و ارتباطات در جهان با سرعت چشمگیری توسعه یافته و تمامی فعالیت‌های روزمره بشر را تحت تأثیر قرار داده است.

از سوی دیگر با توسعه روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات و به‌کارگیری گسترده آن در جوامع شهری و زندگی روزمره شهروندان، مفهوم، اهمیت راهبردی و تمرکز جغرافیایی «خدمات» نیز دستخوش تحولات گسترده‌ای شده است.

شهرهای امروزی به‌عنوان نقاط تجلی شکل نوین زندگی در عصر ارتباطات و موج چهارم (که به نهضت مجازی شدن تعبیر می‌شود)، به سبب تمرکز خدمات و حجم بیشینه تعاملات اجتماعی و اقتصادی، در بالاترین سطح نیاز به بهره‌گیری از فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطاتی قرار دارند. بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات در عرصه «مدیریت شهری» نیز تأثیرات و تحولات ژرفی را در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی در پی داشته و خواهد داشت.

در این میان، به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در قالب «خدمات الکترونیک شهری» - در تعاملات و تراکنش‌های میان شهروندان، نهادهای مدیریتی و سایر سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات شهری - به‌عنوان راهکاری اثربخش و کارآمد در راستای توسعه، ارتقای کیفیت و نوآوری در حوزه‌های مختلف ارائه خدمات به شهروندان به‌شمار می‌رود (نژادجوادی پور، مرداد ۱۳۸۷).

بدین ترتیب شهرداری‌ها نیز به‌عنوان مراکز عمده مدیریت و ارائه خدمات شهری، می‌توانند با استقرار و توسعه خدمات الکترونیک تعاملی در قالب شهرداری‌های الکترونیک، از قابلیت‌ها و مزایای فراوان آن در عرصه خدمت‌رسانی به شهروندان بهره‌گیرند (نژادجوادی پور، تیر ۱۳۸۷).

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Modiriat Shahrī
شماره ۲۲- زمستان ۱۳۸۷
No.22.winter 2008

۴۴

می‌باشد (علی احمدی، ۱۳۸۳).

مقصود از «فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی»^۳، رویدادها و روندهای موجود در محیط خارجی سازمان است که می‌توانند در آینده به میزان زیادی به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصت‌ها و تهدیدها، خارج از کنترل یک سازمان بوده و از این رو به عوامل خارجی یا برون‌سازمانی تعبیر می‌شوند (دیوید، ۱۳۸۶).

از سویی دیگر «نقاط قوت و ضعف داخلی»^۴ در زمره فعالیت‌های درون‌سازمانی و قابل کنترل قرار گرفته و ممکن است سازمان، آنها را به نحوی مطلوب و ایده‌آل و یا به شکلی ضعیف انجام داده و مدیریت نماید (دیوید، ۱۳۸۶).

اصل اساسی مدیریت استراتژیک این است که سازمان‌ها باید برای بهره‌جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش آنها، در صدد تدوین استراتژی‌های مقتضی و مورد نیاز برآیند. همچنین از دیگر فعالیت‌های اصلی و ضروری مدیریت استراتژیک این است که نقاط قوت و ضعف دوایر و واحدهای سازمان را شناسایی و آنها را ارزیابی نماید. بدین ترتیب شناسایی و ارزیابی عوامل استراتژیک خارجی و داخلی، می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین نماید (هانگر، ۱۳۸۶).

۲- روش تحقیق

۱-۲- چارچوب و پایگاه نظری پژوهش

چارچوب نظری پژوهش بر اساس مبانی نظری برنامه‌ریزی استراتژیک (به صورت عام) و برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و ارتباطات (به صورت خاص) و الگوهای معتبر و استاندارد تدوین استراتژی‌ها، تنظیم شده است. چارچوب و فرآیند پژوهش، از چهار مرحله تشکیل شده که در هر مرحله، بر اساس مدل‌های ارائه‌شده در منابع نظری مختلف، از روش‌ها و ابزارهای مختلفی برای دستیابی به اهداف مورد نظر در هر مرحله، بهره گرفته می‌شود.

در مرحله اول و دوم، به منظور تحلیل محیط و شناسایی

و سایر موارد) در بر می‌گیرد. این مفهوم در ارتباط با نظریه‌هایی چون «دولت الکترونیک»^۵ و «شهرهای الکترونیک و مجازی»^۶ مطرح شده و مورد بررسی قرار می‌گیرد (نژادجوادی‌پور، مرداد ۱۳۸۷).

اما هنگامی که ارائه الکترونیکی خدمات شهری از سوی شهرداری‌ها، مدنظر قرار گیرد (چنان که پژوهش حاضر نیز بر این جنبه متمرکز است)، از آن به عنوان «خدمات الکترونیک شهرداری»^۵ یاد شده و در قالب مفاهیم ویژه‌ای چون «شهرداری الکترونیک» و «دولت الکترونیک محلی»^۶ مطرح می‌گردد (نژادجوادی‌پور، تیر ۱۳۸۷).

تعاملی بودن خدمات الکترونیک شهری بدین معناست که روند جریان اطلاعات بین شهروندان و نهادها و سازمان‌های شهری، دوسویه است. بدین ترتیب و بر این اساس، ارگان‌های شهری پا را از ارائه اطلاعات صرف فراتر نهاده (مراحل نخستین پیدایش و ارتقا؛ در فرآیند شکل‌گیری و تکامل شهر و شهرداری الکترونیک) و با فراهم نمودن زمینه دریافت اطلاعات و مدارک مورد نیاز جهت انجام امور شهروندان، خدمات گسترده‌تری را به نحوی مطلوب به آنها عرضه می‌دارند (مرحله تعامل؛ سومین مرحله تکامل شهر و شهرداری الکترونیک).

بدین ترتیب خدمات شهرداری الکترونیک دارای دامنه وسیعی از قابلیت‌هایی است که با تأمین مزایایی چون فراهم نمودن زمینه نوآوری و بهبود کیفیت خدمات (افزایش سرعت، دقت و اطمینان و قابلیت دسترسی در هر زمان و مکان) و تسهیل فرآیندهای شهری (که کاهش ترافیک و آلودگی‌های زیست‌محیطی شهرها را نیز در پی دارد) به تحقق شعار شهروندمداری و رضایتمندی شهروندان می‌انجامد (نژادجوادی‌پور، تیر ۱۳۸۷).

۲-۱- عوامل استراتژیک و تدوین استراتژی‌ها

تحلیل محیط خارجی و داخلی سازمان‌ها و شناسایی و ارزیابی عوامل استراتژیک چهارگانه- شامل فرصت‌ها و تهدیدات محیط خارجی و نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان‌ها- یکی از ارکان اساسی برنامه‌ریزی استراتژیک و نخستین گام جهت تدوین استراتژی‌ها



فصلنامه مدیریت شهری
Modiriyaat Shahrī
شماره ۲۲- زمستان ۱۳۸۷
No.22.winter 2008

■ ۴۵ ■

- 3- Electronic(e-) Government
- 4-Electronic/Virtual/Digital/Internet/Cyber Cities
- 5-Municipality e-Services (e-Municipality Services)
- 6- e-Municipality / Local e-Government
- 7- External Factors: Opportunities and Threats
- 8- Internal Factors: Strengths and Weaknesses

ضعف»^{۱۶} (هانگر، ۱۳۸۶؛ دیوید، ۱۳۸۶)، استراتژی‌های مربوط به شرایط ویژه سازمان تدوین می‌شوند. از آنجا که مطابق مدل‌های یادشده، معیار و مبنای شناسایی و ارزیابی عوامل استراتژیک، بر پایه خبرگی، قضاوت و تحلیل کارشناسانه مدیران ارشد، کارشناسان و مشاوران خبره سازمان قرار دارد، تمامی مراحل پژوهش در تعاملی مستمر با گروه‌های نامبرده انجام می‌پذیرد.

۲-۲- مدل مفهومی و فرآیند پژوهش

به منظور شناسایی و ارزیابی عوامل استراتژیک توسعه خدمات الکترونیک، پژوهشی کاربردی و به روش توصیفی-پیمایشی، در چهار فاز یا مرحله به شرح ذیل تعریف شده و به اجرا درآمده است؛ ضمن آنکه در نمودار (شماره ۱)، مدل مفهومی مراحل و اجزای فرآیند پژوهش در قالب یک شمای عملیاتی (فلوچارت) نمایش داده شده است.

در فاز نخست پژوهش، عوامل کلان دارای تأثیرات احتمالی بر توسعه خدمات الکترونیک، در تناظر با هر یک از حوزه‌های یادشده در مدل‌های مطالعه محیط خارجی و داخلی سازمان، مورد شناسایی قرار می‌گیرند. مقصود این مرحله، شناسایی زمینه‌های عمده و بالقوه بروز عوامل استراتژیک چهارگانه می‌باشد؛ که به عنوان یک چارچوب پژوهشی در مرحله شناسایی عوامل استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرند. بدین منظور، علاوه بر مطالعات نظری در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات، خدمات الکترونیک و حیطه مسائل شهری، مصاحباتی نیز با برخی خبرگان، صاحب نظران و همچنین مسئولان و مدیران ارشد نهادهای مدیریت شهری تهران صورت گرفته است.

در فاز دوم پژوهش، جهت شناسایی عوامل استراتژیک چهارگانه، پرسش‌نامه‌ای بر اساس عوامل کلیدی فوق‌الذکر و با استفاده از «تکنیک دلفی»^{۱۷} تدوین گشته و از پرسش‌شوندگان خواسته شد، فرصت‌ها، تهدیدها و همچنین نقاط قوت و ضعف شهرداری منطقه را با توجه به حوزه کارشناسی یا

عوامل برون‌سازمانی (فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی)، از الگوی تجزیه و تحلیل «پستل»^{۱۸} (که گونه جامع‌تری از مدل «پست» می‌باشد) استفاده شده است. بر اساس این مدل، محیط خارجی سازمان به شش حوزه «سیاسی»، «اقتصادی»، «اجتماعی-فرهنگی»، «فناوری»، «قانونی» و «مسائل و شرایط محیطی» تقسیم شده و بررسی می‌شود (RapidBI Ltd., 2008).

همچنین جهت تحلیل سازمان و شناسایی عوامل درون‌سازمانی (نقاط قوت و ضعف)، با جمع‌بندی از دو الگوی «بررسی عوامل داخلی» (دیوید، ۱۳۸۶) و «تجزیه و تحلیل سازمانی» (هانگر، ۱۳۸۶)، حوزه‌های «مدیریت»، «ساختار سازمانی»، «منابع انسانی»، «فرهنگ سازمانی»، «مالی و حسابداری»، «بازاریابی»، «تولید و عملیات»، «تحقیق و توسعه» و «فناوری اطلاعات و ارتباطات» مورد بررسی و مطالعه قرار می‌گیرند.

سپس به منظور ارزیابی عوامل استراتژیک، میزان اثربخشی و اهمیت نسبی عوامل در حیطه صنعت مربوطه (وزن عوامل) و همچنین نحوه مدیریت عوامل در محدوده سازمان (امتیاز عوامل)، با استفاده از الگوهای «ماتریس ارزیابی عوامل خارجی/ خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی»^{۱۹} و «ماتریس ارزیابی عوامل داخلی/ خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی»^{۲۰}، مورد سنجش قرار می‌گیرند (هانگر، ۱۳۸۶؛ دیوید، ۱۳۸۶).

در مرحله سوم پژوهش، به منظور تعیین موقعیت استراتژیک سازمان و پیشنهاد استراتژی‌های کلان یا عمده، از نمودار تجزیه و تحلیل «سوات»^{۲۱} (علی‌احمدی، ۱۳۸۳) ماتریس عوامل داخلی- خارجی^{۲۲} (دیوید، ۱۳۸۶) و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک «اسپیس»^{۲۳} (هانگر، ۱۳۸۶) استفاده می‌شود.

در نهایت به منظور تدوین استراتژی‌های ویژه یا خاص سازمان، ابتدا با استفاده از «جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک»^{۲۴} (هانگر، ۱۳۸۶) و یا دسته‌بندی موضوعی عوامل (نژادجوادی‌پور، ۱۳۸۶)، فهرستی خلاصه از مهم‌ترین آنها انتخاب شده و سپس با تلفیق آنها در «ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط



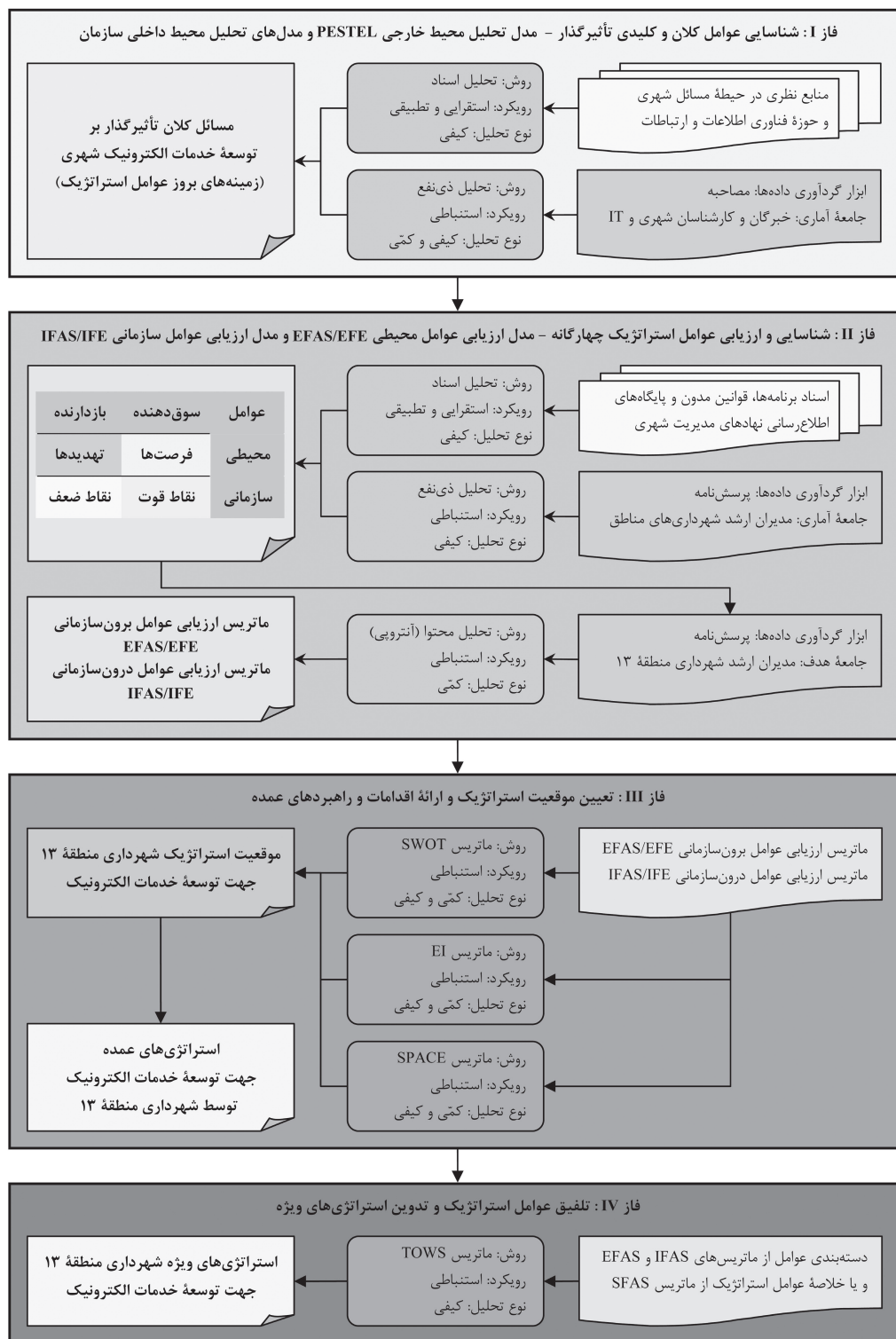
فصلنامه مدیریت شهری
Modiriat Shabri
شماره ۲۲- زمستان ۱۳۸۷
No.22.winter 2008

۴۶

- 9-PESTEL/PEST analysis tool
- 10-EFE/SFAS (Ext. Factors Evaluation/Analysis Summary)
- 11- IFE/IFAS (Int. Factors Evaluation/Analysis Summary)
- 12-SWOT analysis
- 13-Internal-External (IE) matrix
- 14-SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) matrix
- 15-SFAS (Strategic Factors Analysis Summary)
- 16-TOWS matrix
- 17-Delphi Method

حیطه مسئولیت خویش، شناسایی و معرفی نمایند. و دسته‌بندی آنها، فهرستی از عوامل استراتژیک با جمع‌آوری آرای پاسخ‌دهندگان، تجزیه و تحلیل چهارگانه به‌دست آمد.

نمودار (شماره ۱): مدل مفهومی مراحل و اجزای فرآیند پژوهش



مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
 Modiriat Shahrī
 شماره ۲۲- زمستان ۱۳۸۷
 No.22.winter 2008

نه‌گانه مدل تجزیه و تحلیل سازمانی، مورد شناسایی قرار گرفت؛ تا از این طریق، چارچوب و ملاکی علمی و عملی برای شناسایی عوامل استراتژیک چهارگانه حاصل شود. در این راستا، پس از گردآوری و پالایش داده‌های حاصل از مطالعات نظری صورت گرفته و بهره‌گیری از دیدگاه‌های کارشناسی اخذ شده از صاحب‌نظران مسائل شهری و فناوری اطلاعات و ارتباطات (در قالب مصاحبه)، مطالب به دست آمده مورد تجزیه و تحلیل کیفی قرار گرفتند و با دسته‌بندی و تلخیص یافته‌ها، زمینه‌های عمده و مسائل کلیدی در شکل‌گیری و بروز فرصت‌ها و تهدیدهای برون‌سازمانی و یا نقاط قوت و ضعف درون‌سازمانی برای توسعه خدمات الکترونیک شهرداری‌ها، به شرح جداول (شماره ۱ و ۲) شناسایی و طبقه‌بندی شدند.

لازم به ذکر است که اهمیت، نحوه و مصادیق اثرگذاری هر یک از این مسائل کلیدی، در مقاله‌ای دیگر و به‌نحوی مبسوط و جامع تشریح شده است (نژادجوادی‌پور، بهمن ۱۳۸۷).

در ادامه فاز دوم پژوهش، به منظور ارزیابی هر یک از عوامل استراتژیک شناسایی شده و تعیین نوع و میزان عملکرد آنها، با پیروی از الگوی ماتریس‌های ارزیابی عوامل خارجی و داخلی، پرسش‌نامه دیگری تهیه شده و از پرسش‌شوندگان خواسته شد تا میزان اثربخشی و اهمیت نسبی (وزن) و نوع و میزان کارایی (امتیاز) هر یک از عوامل را ارزیابی نمایند. سپس میزان عملکرد هر یک از عوامل فهرست اولیه، محاسبه شده و نوع عملکرد آنها (به‌عنوان عامل سوق‌دهنده یا عامل بازدارنده) مورد آزمون قرار گرفته است و بدین ترتیب فهرست نهایی عوامل استراتژیک چهارگانه به ترتیب عملکرد آنها، ارائه شده است.

فاز سوم پژوهش، به تجزیه و تحلیل موقعیت استراتژیک سازمان و پیشنهاد اقدامات راهبردی و یا استراتژی‌های عمده متناسب با آن می‌پردازد که در این راستا، اطلاعات حاصل از ماتریس‌های تهیه شده در مرحله پیشین، به‌عنوان داده‌های ورودی در تحلیل‌های کمی و کیفی این مرحله، مورد استفاده قرار خواهند گرفت.

در نهایت و در فاز چهارم پژوهش، جهت تدوین استراتژی‌های خاص سازمان که از تلفیق عوامل استراتژیک کلیدی حاصل می‌شوند نیز از اطلاعات حاصل از مراحل پیشین پژوهش استفاده شده و با ترکیب آنها از طریق تحلیل‌های کیفی و بر مبنای قضاوت و تحلیل کارشناسانه در تعامل و مشاوره با شهردار، مدیران ارشد و کارشناسان شهرداری منطقه ۱۳، استراتژی‌های توسعه خدمات شهرداری الکترونیک این منطقه، تدوین شده‌اند.

۳- تحلیل و ارائه یافته‌های پژوهش

۱-۳- فاز نخست: شناسایی حوزه‌های تأثیرگذار

به‌منظور یافتن عوامل استراتژیک چهارگانه (شامل فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف) در حوزه‌های یادشده، ابتدا زمینه‌های شکل‌گیری یا بروز آنها در محیط خارج و داخل شهرداری‌ها، در تناظر با حوزه‌های شش‌گانه مدل تجزیه و تحلیل محیطی پستل و حوزه‌های



فصلنامه مدیریت شهری
Modiriat Shahri
شماره ۲۲- زمستان ۱۳۸۷
No.22.winter 2008

جدول (شماره ۱): مسائل تأثیرگذار عمده در شکل‌گیری فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی در استقرار و توسعه خدمات الکترونیک شهرداری‌ها

حوزه‌های محیطی	مسائل تأثیرگذار کلان در محیط خارجی
سیاسی	<p>■ نوع نگرش، سیاست‌های حمایتی یا الزام‌آور در زمینه ارائه خدمات الکترونیک در سازمان‌های عمومی، از سوی صاحب‌منصبان، سیاستگذاران و نهادهای کلان کشور</p> <p>■ نگرش، حمایت یا الزام به ارائه خدمات الکترونیک شهری و توسعه شهرداری‌های الکترونیک، از سوی مسئولان و سیاستگذاران نهادهای بالادست مدیریت شهری تهران</p> <p>■ گرایش و پارادایم سیاسی حاکم، در راستای تقویت حکومت‌های محلی</p> <p>■ زمینه و پارادایم حاکم در ارتباط با افزایش رضایت و عدالت اجتماعی</p> <p>■ «فرهنگ شهروندمداری» (شهروندمحوری) و حمایت متولیان شهری از بهبود یا نوآوری در خدمات، با بهره‌گیری از روش‌های نوین (عام) و خدمات الکترونیک (خاص)</p>
اقتصادی	<p>■ تصویب، تخصیص یا تأمین منابع مالی، اعتبارات و هزینه‌های لازم یا هرگونه تسهیلات اقتصادی از سوی نهادها و دستگاه‌های بالادست</p> <p>■ افزایش درآمد یا ایجاد منابع درآمدی جدید برای شهرداری‌ها</p> <p>■ صرفه‌جویی و کاهش هزینه‌های مختلف شهرداری‌ها (در راستای سیاست اصلاح الگوی مصرف)</p>
فرهنگی	<p>■ توسعه «فرهنگ شهروندی» و احساس نیاز، گرایش و پارادایم اجتماعی- فرهنگی حاکم در راستای افزایش مشارکت‌های مردمی در اداره امور شهری</p> <p>■ بستر فرهنگی استفاده از خدمات الکترونیک؛ استقبال و تمایل شهروندان به بهره‌گیری از خدمات الکترونیک</p>
فناوری	<p>■ وجود امکانات یا تسهیلات عمومی در زمینه زیرساخت‌های فنی و تکنولوژیک مورد نیاز</p> <p>■ بهره‌مندی شهروندان از امکانات و زیرساخت‌های فنی و تکنولوژیک مورد نیاز به صورت شخصی</p> <p>■ دانش، آشنایی و توانایی علمی و فنی شهروندان به منظور بهره‌گیری از خدمات الکترونیک</p>
قانونی	<p>■ وضعیت و جایگاه توسعه ارائه خدمات الکترونیک در زیرساختار قانونی سطح کلان کشوری</p> <p>■ جایگاه توسعه خدمات الکترونیک، در زیرساختار قانونی حوزه مسائل شهری، شامل سیاست‌ها، قوانین، برنامه‌ها و بخش‌نامه‌های ابلاغ شده از سوی نهادهای بالادست</p>
شرایط محیطی	<p>■ اهمیت مسائل زیست‌محیطی شهر و احساس ضرورت و نیاز یا وجود سیاست‌ها و قوانین حمایتی یا ملزم‌کننده، در زمینه کاهش آلودگی هوا و ترافیک شهری</p> <p>■ استقبال، تمایل و یا زمینه مشارکت (علمی، فنی یا اقتصادی) پیمانکاران و سایر سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات شهری، جهت توسعه خدمات الکترونیک در سطح مناطق</p> <p>■ ارتباط با مراکز علمی، تحقیقاتی، آموزش عالی و خبرگان حوزه مسائل شهری و آمادگی آنان جهت همکاری و مشارکت در توسعه خدمات الکترونیک شهری</p>

جدول (شماره ۲): مسائل تأثیرگذار عمده در شکل‌گیری نقاط قوت و نقاط ضعف شهرداری‌ها در استقرار و توسعه خدمات الکترونیک

حوزه‌های سازمانی	مسائل تأثیرگذار کلان در محیط داخلی
مدیریت	<ul style="list-style-type: none"> گرایش و پیگیری مدیران ارشد شهرداری‌ها در راستای استقرار و توسعه ارائه خدمات الکترونیک شهری در مناطق بهره‌مندی و در اختیار داشتن برنامه‌ای استراتژیک در راستای استقرار و توسعه خدمات الکترونیک شهری در سطح منطقه
ساختار سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> وجود متولی (در قالب شورا، کمیته یا واحد) مشخص با شرح وظایف روشن، در راستای استقرار و توسعه خدمات الکترونیک شهری میزان تفویض اختیارات لازم به واحدهای متولی فناوری اطلاعات و ارتباطات در شهرداری‌ها
منابع انسانی	<ul style="list-style-type: none"> وجود کارشناسان و کادر فنی متخصص حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات در شهرداری‌ها توانایی شهرداری‌ها در جذب و توسعه منابع انسانی و ایجاد فرصت‌های شغلی جدید از طریق توسعه خدمات الکترونیک شهری میزان دانش و توانایی عموم کارمندان و کارکنان شهرداری در راستای به‌کارگیری فناوری‌های نوین در انجام امور محوله
فرهنگ سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> تمایل و گرایش کارمندان و کارکنان شهرداری‌ها در بهره‌گیری از فناوری‌های نوین نگرش کارمندان و کارکنان شهرداری‌ها در راستای توسعه خدمات الکترونیک شهرداری‌ها (با توجه به تأثیرات آن، از جمله بر مسائل کاری و حوزه اشتغال)
مالی - حسابداری	<ul style="list-style-type: none"> مصوب‌بودن اعتبارات و منابع مالی مورد نیاز در راستای استقرار و توسعه خدمات الکترونیک شهری در ردیف بودجه‌های شهرداری‌های مناطق توانایی شهرداری‌ها در «کاهش یا صرفه‌جویی در هزینه‌ها» با بهره‌گیری از خدمات الکترونیک توانایی شهرداری‌ها در «ایجاد منابع درآمدی جدید» با بهره‌گیری از خدمات الکترونیک تملک یا امکان اختصاص فضای فیزیکی، برای راه‌اندازی دفاتر ارائه خدمات الکترونیک شهری به شهروندان، با پراکندگی و سهولت دسترسی در نواحی مختلف مناطق
بازاریابی	<ul style="list-style-type: none"> توانایی شهرداری‌ها در «ارائه خدمات جدید» با بهره‌گیری از خدمات الکترونیک شهری به شهروندان منطقه قابلیت تبدیل و ارائه خدمات فعلی حوزه‌ها، بخش‌ها و واحدهای مختلف شهرداری‌ها، در قالب خدمات الکترونیکی به شهروندان مناطق
تولید و عملیات	<ul style="list-style-type: none"> در اختیار داشتن دستورالعمل و شیوه‌های اجرایی مدون در راستای استقرار و توسعه خدمات الکترونیک در شهرداری‌های مناطق پتانسیل شهرداری‌ها در «بهبود کیفیت خدمات فعلی» (از قبیل کاهش بروکراسی و تسریع در ارائه خدمات) با بهره‌گیری از خدمات الکترونیک شهری قابلیت انتقال روال، جریان اداری و امور حوزه‌ها، بخش‌ها و واحدهای سازمانی مختلف شهرداری‌ها، به بستر و ساختار الکترونیکی قابلیت انتقال و تبدیل اسناد، مدارک و پرونده‌های حوزه‌ها، بخش‌ها و واحدهای مختلف شهرداری‌ها به مدارک الکترونیکی در هر بخش وجود دفاتر ارائه خدمات الکترونیک شهری و عملکرد آنها در منطقه
تحقیق و توسعه	<ul style="list-style-type: none"> وجود و بهره‌گیری اثربخش از واحد تحقیق و توسعه^{۱۸} در شهرداری‌های مناطق پیشینه پژوهشی و یا در اختیار داشتن نتایج تحقیقات و پژوهش‌های انجام‌شده در راستای استقرار و توسعه خدمات الکترونیک شهری
فناوری اطلاعات و ارتباطات	<ul style="list-style-type: none"> وضعیت زیرساختار «سخت‌افزاری - تجهیزاتی»^{۱۹} در شهرداری‌ها وضعیت زیرساختار «سخت‌افزاری - شبکه‌ای»^{۲۰} در شهرداری‌ها وضعیت زیرساختار «نرم‌افزاری - کاربردی / اجرایی»^{۲۱} یکپارچه در شهرداری‌ها وضعیت زیرساختار «نرم‌افزاری - آرشیوی»^{۲۲} در شهرداری‌ها وضعیت زیرساختار «نرم‌افزاری - اینترنتی»^{۲۳} در شهرداری‌ها وجود و عملکرد سیستم‌های کمک تصمیم‌گیری^{۲۴} و اطلاعات مدیریت^{۲۵} یکپارچه در شهرداری‌های مناطق

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Modiriat Shahrī
شماره ۲۲- زمستان ۱۳۸۷
No.22.winter 2008

■ ۵۰ ■

18-R & D: Research and Development
19- Hardware & Accessories
20-Cable/Wireless Networks
21-Software Applications and Programs
22-Data Centers / e-Databases / e-Archives
23-Internet Residence - Website / Portal
24-DSS (Decision Support System)
25-MIS (Management Information System)

۳-۲- فاز دوم: شناسایی و ارزیابی عوامل استراتژیک (فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف)

در فاز دوم پژوهش، با هدف شناسایی عوامل استراتژیک چهارگانه، ابتدا مستندات برنامه‌ها و سایر مصوبات و بخشنامه‌های نهادهای مدیریت شهری، مورد مطالعه قرار گرفت و از این طریق، برخی شرایط موجود و اقدامات انجام‌یافته توسط نهادهای کلان مدیریت شهری تهران و شهرداری منطقه ۱۳، بررسی شد. سپس به منظور یافتن فرصت‌ها و تهدیدات برون‌سازمانی و همچنین نقاط قوت و ضعف شهرداری منطقه ۱۳ در توسعه خدمات الکترونیک در این سازمان، با استفاده از تکنیک دلفی، پرسشنامه‌ای با سؤالات باز- پاسخ، تدوین و در اختیار شهردار و مدیران ارشد قرار گرفت. بدین ترتیب که از آنان خواسته شد با نهایت دقت و تعمق موشکافانه، تا حد امکان کلیه فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف شهرداری را با توجه به حیطة مسئولیت و حوزه کارشناسی خویش، شناسایی نموده و عنوان نمایند.

پس از آن، مطالب حاصل از پرسشنامه با رویکردی تطبیقی مورد تحلیل قرار گرفت و با پالایش، تلخیص، ترکیب و جمع‌بندی یافته‌ها، فهرستی جامع از عوامل استراتژیک، تهیه شد. بر این اساس، ۲۶ عامل استراتژیک برون‌سازمانی (شامل ۱۶ فرصت و ۱۰ تهدید برون‌سازمانی) و ۱۹ عامل استراتژیک درون‌سازمانی (شامل ۸ نقطه قوت و ۱۱ نقطه ضعف درون‌سازمانی) مورد شناسایی قرار گرفت که ضمن دسته‌بندی، کدگذاری و انتخاب عنوان اختصاری برای عوامل مذکور، فهرستی نهایی از عوامل استراتژیک چهارگانه در دو گروه برون‌سازمانی و درون‌سازمانی، به دست آمد.

در ادامه این مرحله پژوهش، به منظور ارزیابی عوامل استراتژیک، از الگوی پیاده‌سازی جداول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل برون‌سازمانی و درون‌سازمانی (گونه دیگری از ماتریس‌های ارزیابی عوامل برون‌سازمانی و درون‌سازمانی) تبعیت و استفاده شده است.

در این راستا اهمیت و اثربخشی نسبی (وزن) و نوع و

میزان کارایی (امتیاز) هر یک از عوامل، مجدداً با استفاده از تکنیک دلفی و توسط پرسشنامه‌ای با سؤالات بسته- پاسخ (در طیف لیکرت با پنج درجه)، ارزیابی شده است. بنابراین از مدیران ارشد شهرداری منطقه ۱۳ خواسته شد تا با نهایت دقت و تعمق، فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف را بر اساس دو پارامتر مدنظر، مورد ارزیابی قرار دهند.

در این جداول، «وزن» هر عامل عبارت است از اهمیت نسبی آن عامل که در مقایسه با سایر عوامل، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، معرف آن است که: «میزان اهمیت و اثربخشی نسبی هر عامل تا چه اندازه است؟» برای محاسبه اوزان بهنجار (درصد اهمیت نسبی) عوامل، از روش «آنتروپی شانون» استفاده شده است.

اما «امتیاز» هر عامل عبارت است از نوع و نحوه ظهور آن برای سازمان، که به صورت جداگانه برای هر یک از عوامل، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در مورد عوامل برون‌سازمانی، هدف، یافتن پاسخ به این سؤال است که: «با توجه به توانایی و واکنش سازمان، نوع و کیفیت آن به عنوان یک فرصت/تهدید و یا نقطه قوت/ضعف چگونه است؟».

نتیجه نهایی ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای برون‌سازمانی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف درون‌سازمانی در قالب تشکیل ماتریس‌های مذکور، به ترتیب در جداول (شماره ۳ و ۴) ارائه شده است.

همچنین به منظور آزمون عملکرد عوامل، ستون دیگری به ماتریس‌های مذکور افزوده شد که در آن، عملکرد عوامل را از حاصل ضرب وزن و امتیاز علامت‌دار (با انتقال مقیاس ارزیابی از بازه ۱ تا ۵ به بازه ۲- تا ۲+) به دست آورده و از این طریق، صحت ظهور عوامل برای سازمان نیز آزمون شده است. بدین ترتیب، عوامل «ق ۲»، «ق ۳» و «ق ۷» و «ت ۶» که عملکردی متفاوت با فرضیات پیش از ارزیابی آنها در فرآیند تشکیل ماتریس‌های تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک داشته‌اند، در این جداول در گروه متناسب با نوع عملکردشان قرار گرفته و کد آنها نیز با قرار گرفتن در نماد قلاب، متمایز شده است.



جدول (شماره ۳): جدول خلاصه تجزیه و تحلیل (ماتریس ارزیابی) عوامل برون سازمانی؛ EFAS / EFE Matrix

عوامل خارجی	کد عوامل	عنوان اختصاری عوامل برون سازمانی	وزن	امتیاز	امتیاز موزون	عملکرد عوامل	رتبه عوامل
فرصتها	ف ۱	توجه و مصوبات نهادهای سیاسی کشور	۰,۰۴۲۲	۴,۲۵۰	۰,۱۷۹۳	۰,۰۵۲۷	۱۰
	ف ۲	حمایت و مصوبات شورای اسلامی شهر تهران	۰,۰۴۳۸	۴,۶۶۷	۰,۲۰۴۴	۰,۰۷۳۰	۲
	ف ۳	توصیه اکید و حمایت‌های شهرداری و شهردار تهران	۰,۰۴۴۴	۴,۹۱۷	۰,۲۱۸۱	۰,۰۸۵۰	۱
	ف ۴	توسعه «مشارکت‌های مردمی و فرهنگ شهروندی»	۰,۰۴۱۶	۴,۰۸۳	۰,۱۶۹۸	۰,۰۴۵۰	۱۳
	ف ۵	رویکرد علمی در حوزه مدیریت شهری	۰,۰۴۱۱	۴,۰۸۳	۰,۱۶۷۷	۰,۰۴۴۵	۱۴
	ف ۶	اهمیت مسائل زیست‌محیطی شهر تهران و قوانین الزام‌آور	۰,۰۴۰۹	۴,۴۱۷	۰,۱۸۰۶	۰,۰۵۷۹	۸
	ف ۷	«شهروندمداری» و «طرح‌های جهادی خدمات‌رسانی به شهروندان»	۰,۰۴۰۳	۴,۵۸۳	۰,۱۸۴۸	۰,۰۶۳۸	۵
	ف ۸	ایجاد منابع درآمدی یا کاهش هزینه‌های شهرداری	۰,۰۳۷۸	۳,۹۱۷	۰,۱۴۸۰	۰,۰۳۴۶	۱۵
	ف ۹	پشتیبانی و خدمات سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران	۰,۰۴۲۵	۴,۵۰۰	۰,۱۹۱۲	۰,۰۶۳۷	۶
	ف ۱۰	همکاری شهرداری‌های سایر مناطق تهران و «طرح جهادی ۱۳۷»	۰,۰۲۶۱	۳,۷۵۰	۰,۰۹۷۹	۰,۰۱۹۶	۱۷
	ف ۱۱	امکان واگذاری خدمات الکترونیک شهری به پیمانکاران خصوصی	۰,۰۴۱۵	۴,۵۰۰	۰,۱۸۶۹	۰,۰۶۲۳	۷
	ف ۱۲	فضای مساعد علمی - تحقیقاتی و برگزاری سمینارها	۰,۰۳۶۸	۴,۳۳۳	۰,۱۵۹۵	۰,۰۴۹۱	۱۲
	ف ۱۳	خواست شهروندان مبنی بر تنوع، کیفیت و سرعت خدمات شهری	۰,۰۴۲۲	۴,۶۶۷	۰,۱۹۶۹	۰,۰۷۰۳	۴
	ف ۱۴	آشنایی شهروندان و تجربه استفاده از خدمات الکترونیک	۰,۰۴۲۳	۴,۱۶۷	۰,۱۷۶۲	۰,۰۴۹۳	۱۱
	ف ۱۵	زیرساخت‌های «شبکه‌های - ساخت‌افزایی» و شبکه خطوط فیبرنوری	۰,۰۳۶۸	۴,۵۰۰	۰,۱۶۵۶	۰,۰۵۵۲	۹
	ف ۱۶	زیرساخت‌های «شبکه‌های - نرم‌افزاری» و پرتال اینترنتی شهرداری تهران	۰,۰۴۱۳	۴,۷۵۰	۰,۱۹۶۲	۰,۰۷۲۳	۳
[ت] ۶	الزام در واگذاری به بخش خصوصی و مشکلات موجود	۰,۰۳۶۲	۳,۶۶۷	۰,۱۳۲۷	۰,۰۲۴۱	۱۶	
تهدیدها	ت ۱	کاستی‌های زیرساخت قانونی - حقوقی	۰,۰۳۸۹	۲,۱۶۷	۰,۰۸۴۲	-۰,۰۲۳۴	۲۱
	ت ۲	عدم تعیین حدود اختیارات و وظایف شهرداری‌های مناطق	۰,۰۴۰۱	۲,۲۵۰	۰,۰۹۰۳	-۰,۰۳۰۱	۲۰
	ت ۳	عدم پیش‌بینی و اعطای منابع مالی و اعتباری ویژه به شهرداری منطقه	۰,۰۳۷۱	۱,۶۶۷	۰,۰۶۱۸	-۰,۰۴۹۴	۲۵
	ت ۴	انحصار «سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران»	۰,۰۳۳۸	۱,۹۱۷	۰,۰۶۴۷	-۰,۰۳۶۶	۲۳
	ت ۵	محدودیت در جذب و توسعه منابع انسانی	۰,۰۲۶۶	۱,۵۸۳	۰,۰۴۲۲	-۰,۰۳۷۷	۲۴
	ت ۷	محدودیت در رویکرد انتفاعی و ایجاد منابع درآمدی	۰,۰۳۶۳	۲,۳۳۳	۰,۰۸۴۷	-۰,۰۲۴۲	۱۹
	ت ۸	کمبود استقبال و آمادگی علمی و فرهنگی در شهروندان	۰,۰۴۱۸	۲,۸۳۳	۰,۱۱۸۵	-۰,۰۰۷۰	۱۸
	ت ۹	بهره‌مندی کم شهروندان از امکانات به صورت شخصی	۰,۰۳۴۲	۲,۰۰۰	۰,۰۶۸۵	-۰,۰۳۴۲	۲۲
	ت ۱۰	امکانات محدود بخش عمومی در زیرساخت‌های فنی	۰,۰۳۳۴	۱,۵۰۰	۰,۰۵۰۲	-۰,۰۵۰۲	۲۶
				جمع	۳/۶۲	۰/۶۲	



فصلنامه مدیریت شهری
Modiriat Shahrī
شماره ۲۲- زمستان ۱۳۸۷
No.22.winter 2008

جدول (شماره ۴): جدول خلاصه تجزیه و تحلیل (ماتریس ارزیابی) عوامل درون سازمانی؛ IFAS / IFE Matrix

رتبه عوامل	عملکرد عوامل	امتیاز موزون	امتیاز	وزن	عنوان اختصاری عوامل برون سازمانی	کد عوامل	عوامل خارجی
۱۰	+,۰,۰۵۲۷	+,۰,۱۷۹۳	۴,۲۵۰	۰,۰۴۲۲	توجه و مصوبات نهادهای سیاسی کشور	ف ۱	فرصت‌ها
۲	+,۰,۰۷۳۰	+,۰,۲۰۴۴	۴,۶۶۷	۰,۰۴۳۸	حمایت و مصوبات شورای اسلامی شهر تهران	ف ۲	
۱	+,۰,۰۸۵۰	+,۰,۲۱۸۱	۴,۹۱۷	۰,۰۴۴۴	توصیه اکید و حمایت‌های شهرداری و شهردار تهران	ف ۳	
۱۳	+,۰,۰۴۵۰	+,۰,۱۶۹۸	۴,۰۸۳	۰,۰۴۱۶	توسعه «مشارکت‌های مردمی و فرهنگ شهروندی»	ف ۴	
۱۴	+,۰,۰۴۴۵	+,۰,۱۶۷۷	۴,۰۸۳	۰,۰۴۱۱	رویکرد علمی در حوزه مدیریت شهری	ف ۵	
۸	+,۰,۰۵۷۹	+,۰,۱۸۰۶	۴,۴۱۷	۰,۰۴۰۹	اهمیت مسائل زیست‌محیطی شهر تهران و قوانین الزام‌آور	ف ۶	
۵	+,۰,۰۶۳۸	-,۰,۱۸۴۸	۴,۵۸۳	۰,۰۴۰۳	«شهروندمداری» و «طرح‌های جهادی خدمات‌رسانی به شهروندان»	ف ۷	
۱۵	+,۰,۰۳۴۶	+,۰,۱۴۸۰	۳,۹۱۷	۰,۰۳۷۸	ایجاد منابع درآمدی یا کاهش هزینه‌های شهرداری	ف ۸	
۶	+,۰,۰۶۳۷	-,۰,۱۹۱۲	۴,۵۰۰	۰,۰۴۲۵	پشتیبانی و خدمات سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران	ف ۹	
۱۷	+,۰,۰۱۹۶	+,۰,۰۹۷۹	۳,۷۵۰	۰,۰۲۶۱	همکاری شهرداری‌های سایر مناطق تهران و «طرح جهادی ۱۳۷»	ف ۱۰	
۷	+,۰,۰۶۲۳	-,۰,۱۸۶۹	۴,۵۰۰	۰,۰۴۱۵	امکان واگذاری خدمات الکترونیک شهری به پیمانکاران خصوصی	ف ۱۱	
۱۲	+,۰,۰۴۹۱	+,۰,۱۵۹۵	۴,۳۳۳	۰,۰۳۶۸	فضای مساعد علمی - تحقیقاتی و برگزاری سمینارها	ف ۱۲	
۴	+,۰,۰۷۰۳	+,۰,۱۹۶۹	۴,۶۶۷	۰,۰۴۲۲	خواست شهروندان مبنی بر تنوع، کیفیت و سرعت خدمات شهری	ف ۱۳	
۱۱	+,۰,۰۴۹۳	+,۰,۱۷۶۲	۴,۱۶۷	۰,۰۴۲۳	آشنایی شهروندان و تجربه استفاده از خدمات الکترونیک	ف ۱۴	
۹	+,۰,۰۵۵۲	+,۰,۱۶۵۶	۴,۵۰۰	۰,۰۳۶۸	زیرساخت‌های «شبکه‌ای - سخت‌افزاری» و شبکه خطوط فیبرنوری	ف ۱۵	
۳	+,۰,۰۷۲۳	+,۰,۱۹۶۲	۴,۷۵۰	۰,۰۴۱۳	زیرساخت‌های «شبکه‌ای - نرم‌افزاری» و پرتال اینترنتی شهرداری تهران	ف ۱۶	
۱۶	+,۰,۰۲۴۱	+,۰,۱۳۲۷	۳,۶۶۷	۰,۰۳۶۲	الزام در واگذاری به بخش خصوصی و مشکلات موجود	ت [۶]	تهدیدها
۲۱	-,۰,۰۳۲۴	-,۰,۰۸۴۲	۲,۱۶۷	۰,۰۳۸۹	کاستی‌های زیرساخت قانونی - حقوقی	ت ۱	
۲۰	-,۰,۰۳۰۱	+,۰,۰۹۰۳	۲,۲۵۰	۰,۰۴۰۱	عدم تعیین حدود اختیارات و وظایف شهرداری‌های مناطق	ت ۲	
۲۵	-,۰,۰۴۹۴	-,۰,۰۶۱۸	۱,۶۶۷	۰,۰۳۷۱	عدم پیش‌بینی و اعطای منابع مالی و اعتباری ویژه به شهرداری منطقه	ت ۳	
۲۳	-,۰,۰۳۶۶	+,۰,۰۶۴۷	۱,۹۱۷	۰,۰۳۳۸	انحصار «سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران»	ت ۴	
۲۴	-,۰,۰۳۷۷	-,۰,۰۴۲۲	۱,۵۸۳	۰,۰۲۶۶	محدودیت در جذب و توسعه منابع انسانی	ت ۵	
۱۹	-,۰,۰۲۴۲	+,۰,۰۸۴۷	۲,۳۳۳	۰,۰۳۶۳	محدودیت در رویکرد انتفاعی و ایجاد منابع درآمدی	ت ۷	
۱۸	-,۰,۰۰۷۰	+,۰,۱۱۸۵	۲,۸۳۳	۰,۰۴۱۸	کمبود استقبال و آمادگی علمی و فرهنگی در شهروندان	ت ۸	
۲۲	-,۰,۰۳۴۲	+,۰,۰۶۸۵	۲,۰۰۰	۰,۰۳۴۲	بهره‌مندی کم شهروندان از امکانات به‌صورت شخصی	ت ۹	
۲۶	-,۰,۰۵۰۲	+,۰,۰۵۰۲	۱,۵۰۰	۰,۰۳۳۴	امکانات محدود بخش عمومی در زیرساخت‌های فنی	ت ۱۰	
		۳/۶۲	جمع	۰/۶۲			

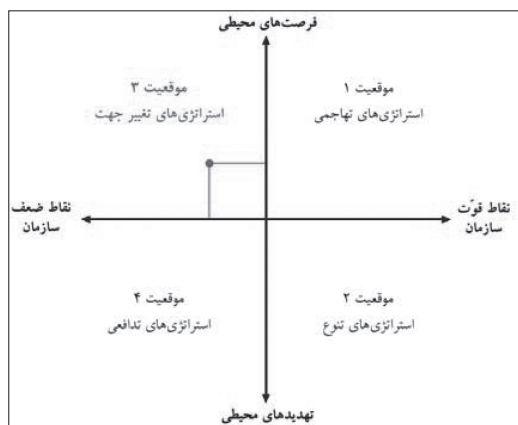
مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Modiriati Shahrī
شماره ۲۲- زمستان ۱۳۸۷
No.22.winter 2008

۵۳

استراتژیک متناسب با آن، پیشنهاد می‌گردد. همان‌گونه که در این نمودار به تصویر درآمده است، شهرداری منطقه ۱۳ در راستای استقرار و توسعه خدمات الکترونیک شهری در این منطقه، در «موقعیت شماره ۳» یعنی وضعیت غلبه فرصت‌ها بر تهدیدات محیطی و در ضمن غلبه نقاط ضعف بر نقاط قوت سازمان، قرار گرفته است. در چنین شرایطی، توصیه می‌شود سازمان با استفاده از «استراتژی‌های تغییر جهت» از مزیت‌های نهفته در فرصت‌های محیطی در جهت جبران نقاط ضعف خود بهره‌گیرد (علی‌احمدی، ۱۳۸۳).

نمودار (شماره ۲): تعیین موقعیت و استراتژی عمده شهرداری منطقه ۱۳، بر اساس نمودار SWOT



۲-۳-۳- ماتریس داخلی- خارجی؛ IE matrix

کاربرد «ماتریس داخلی- خارجی» در تدوین استراتژی‌های بخش‌های گوناگون یک سازمان است. این ماتریس دارای ۹ خانه است و بخش‌های مختلف سازمان، در یکی از ۹ خانه آن قرار می‌گیرند. این ماتریس دارای دو بعد اصلی است: - مجموع امتیازات موزون عوامل استراتژیک برون‌سازمانی از ماتریس EFAS / EFE؛ که بر روی محور عمودی نشان داده می‌شود. - مجموع امتیازات موزون عوامل استراتژیک درون‌سازمانی از ماتریس IFAS / IFE؛ که بر روی محور افقی نشان داده می‌شود (علی‌احمدی، ۱۳۸۳). با توجه به این که مجموع امتیازات موزون در ماتریس‌های

لازم به ذکر است که تشریح جامع و مبسوط عوامل استراتژیک چهارگانه فوق، به همراه شواهد عینی و مصادیق عملی آنها، در مقاله پژوهشی دیگری ارائه شده است (نژادجوادی پور، بهمن ۱۳۸۷).

۳-۳- فاز سوم: تجزیه و تحلیل موقعیت استراتژیک و ارائه راهبردهای عمده

مرحله سوم پژوهش، به تجزیه و تحلیل موقعیت استراتژیک سازمان و تدوین استراتژی‌های عمده یا کلان و پیشنهاد اقدامات استراتژیک، اختصاص دارد. در این راستا، اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله دوم پژوهش، به‌عنوان داده‌های ورودی در این مرحله، مورد استفاده و تجزیه و تحلیل قرار خواهند گرفت.

تجزیه و تحلیل موقعیت و تعیین اقدام استراتژیک سازمان عبارت است از انجام موازنه استراتژیک بین عوامل سوق‌دهنده (شامل فرصت‌های محیطی و نقاط قوت سازمانی) در مقابل عوامل بازدارنده (تهدیدهای محیطی و نقاط ضعف سازمانی) و در جهت رفع آنها (هانگر، ۱۳۸۶).

در ادامه تحلیل‌های این مرحله، موقعیت استراتژیک شهرداری منطقه ۱۳ در راه توسعه خدمات الکترونیک شهری در این منطقه، با استفاده از سه روش پیشنهادی در منابع نظری مختلف، مورد تحلیل و ارزیابی قرار گرفته است.

۱-۳-۳- نمودار تحلیل موقعیت و تعیین راهبرد

«سوات»؛ SWOT analysis matrix

یکی از کاربردهای مدل SWOT، مقایسه نظام‌یافته فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی با ضعف‌ها و قوت‌های داخلی است، که به‌منظور تشخیص یکی از چهار الگوی میان موقعیت‌ها و استراتژی‌های عمده یا کلی سازمان صورت می‌گیرد (علی‌احمدی، ۱۳۸۳).

با جمع‌بندی نتایج حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل استراتژیک داخلی و خارجی، موقعیت استراتژیک شهرداری منطقه ۱۳ تهران در مسیر استقرار و توسعه خدمات الکترونیک شهری در این منطقه، به‌گونه‌ای که در نمودار (شماره ۲) عرضه شده است، تعیین و اقدام

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Modiriat Shahrī
شماره ۲۲- زمستان ۱۳۸۷
No.22.winter 2008

ارزیابی عوامل برون‌سازمانی و دورن‌سازمانی، در بازه ۱ تا ۵ قرار می‌گیرد، بنابراین خانه‌های این ماتریس به نحوی که در جدول (شماره ۵) نمایش داده شده است، خواهد بود.

به‌منظور تعیین وضعیت استراتژیک خدمات الکترونیک در شهرداری منطقه ۱۳ و پیشنهاد استراتژی‌های عمده یا کلان در این بخش از فعالیت‌های سازمان؛ از ماتریس‌های مرحله دوم، داریم:

۳/۶۲=مجموع امتیازات موزون عوامل استراتژیک برون‌سازمانی -
 ۲/۳۹=مجموع امتیازات موزون عوامل استراتژیک درون‌سازمانی
 بنابراین وضعیت «خدمات الکترونیک در شهرداری منطقه ۱۳»، چنانچه در جدول (شماره ۵) نیز مشخص شده است، در خانه موقعیت استراتژیک شماره پنج قرار می‌گیرد. در چنین شرایطی توصیه می‌گردد که سازمان «استراتژی‌های حفظ و نگهداری»، از قبیل «رسوخ در بازار» و همچنین «توسعه محصول یا خدمات» را در پیش گیرد (دیوید، ۱۳۸۶).

جدول (شماره ۵): «ماتریس داخلی- خارجی» و موقعیت خدمات الکترونیک شهری در شهرداری منطقه ۱۳ تهران

		مجموع امتیازات موزون عوامل درون‌سازمانی		
		۳/۶۶ تا ۵ (۶۶/۶٪ تا ۱۰۰٪)	۲/۳۳ تا ۳/۶۶ (۳۳/۳٪ تا ۶۶/۶٪)	۱ تا ۲/۳۳ (۰٪ تا ۳۳/۳٪)
مجموع امتیازات موزون عوامل برون‌سازمانی	۳/۶۶ تا ۵ (۶۶/۶٪ تا ۱۰۰٪)	خانه I	خانه II	خانه III
	۲/۳۳ تا ۳/۶۶ (۳۳/۳٪ تا ۶۶/۶٪)	خانه IV	خانه V Σ EFE = ۳/۶۲ Σ IFE = ۲/۳۹	خانه VI
	۱ تا ۲/۳۳ (۰٪ تا ۳۳/۳٪)	خانه VII	خانه VIII	خانه IX

مدیریت شهری

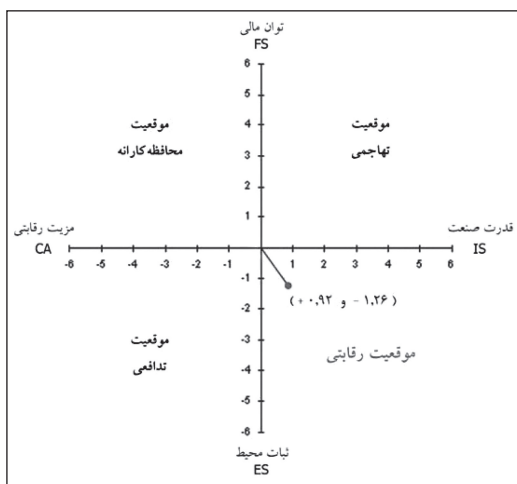
فصلنامه مدیریت شهری
 Modiriat Shahrī
 شماره ۲۲- زمستان ۱۳۸۷
 No.22.winter 2008

■ ۵۵ ■

قرار گرفته است.

در چنین شرایطی لازم است تا سازمان‌ها «استراتژی‌های رقابتی» مانند «رسوخ در بازار»، «توسعه بازار»، «توسعه محصول» و «تشکیل مشارکت» را به اجرا گذارند (دیوید، ۱۳۸۶).

نمودار (شماره ۳): ارزیابی موقعیت و پیشنهاد اقدام استراتژیک برای شهرداری منطقه ۱۳، بر اساس مدل SPACE Matrix



۳-۴- فاز چهارم: تلفیق عوامل استراتژیک و تدوین راهبردهای خاص و ویژه شرایط سازمان

پس از آن که عوامل برون‌سازمانی و درون‌سازمانی، شناسایی و ارزیابی گشت و از این طریق عوامل کلیدی آنها از غیر کلیدی تمییز داده شد، زمان پیشنهاد و انتخاب استراتژی‌ها فرا می‌رسد (علی‌احمدی، ۱۳۸۳). این امر با استفاده از الگوی «ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف»، که می‌توان آن را «ماتریس تلفیق عوامل استراتژیک» نیز نامید، انجام می‌پذیرد. در جدول (شماره ۶)، شمایی از این ماتریس نمایش داده شده است.

در پیاده‌سازی این ماتریس، پس از لیست کردن هر یک از عوامل استراتژیک چهارگانه و نوشتن آنها در سلول مربوط به خود، از محل تلاقی هر یک از آنها استراتژی‌های مورد نظر حاصل می‌شود (علی‌احمدی، ۱۳۸۳).

۳-۳-۳- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک؛ SPACE matrix

این ماتریس دارای چهار خانه است، که عبارتند از «موقعیت تهاجمی»، «موقعیت محافظه کارانه»، «موقعیت رقابتی» و «موقعیت تدافعی».

محورهای این ماتریس نیز، دارای دو بعد داخلی «توان مالی» و «مزیت رقابتی» (بر روی محور عمودی) و دو بعد خارجی «ثبات محیط» و «توان صنعت» (بر روی محور افقی) می‌باشند.

بنابر روش پیاده‌سازی این ماتریس، به هنگام تهیه آن بهتر است عواملی استراتژیکی که از پیش در ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی سازمان ارزیابی شده‌اند، مورد توجه و استفاده قرار گیرد.

لذا ابتدا با تبعیت از الگوی پیاده‌سازی این ماتریس، نسبت به محاسبه مقادیر کمی متغیرهای چهارگانه آن اقدام شده است.

- $1/57 = +$ مجموع امتیازات پارامترهای معرف توان مالی (FS)
 - $3/49 = -$ مجموع امتیازات پارامترهای معرف مزیت رقابتی (CA)
 - $2/83 = -$ مجموع امتیازات پارامترهای معرف ثبات محیط (ES)
 - $4/86 = +$ مجموع امتیازات پارامترهای معرف توان صنعت (IS)
- بنابراین برای مقادیر روی محورها داریم:

- $0/92 = +$ مجموع داده‌ها بر روی محور افقی (CA-IS axis)
 - $1/26 = -$ مجموع داده‌ها بر روی محور عمودی (ES-FS axis)
- بدین ترتیب، ماتریس موقعیت و اقدام استراتژیک SPACE، به‌منظور ارزیابی موقعیت و تعیین اقدام استراتژیک سازمان، مطابق نمودار (شماره ۳) به‌دست آمده است.

از مقادیر کمی محاسبه‌شده و نمودار فوق چنین بر می‌آید که، سازمان در صنعتی که به‌صورت نسبتاً پایدار (۲,۸۳-) و در حال رشد (۴,۸۶+) است، از نظر مالی (۱,۵۷+) و مزیت رقابتی (۳,۹۴-) در وضعیت چندان مطلوبی قرار ندارد.

بنابراین و همان‌گونه که در این نمودار نیز مشهود است، شهرداری منطقه ۱۳ تهران به‌منظور توسعه خدمات الکترونیک شهری در این منطقه، در «موقعیت رقابتی»

استراتژی‌های چهارگانه، بر اساس خبرگی و خلاقیت صورت گرفته و از مشکل‌ترین بخش‌های مدل تحلیل «سوات» می‌باشد و به قدرت قضاوت و توانایی تجزیه و تحلیل خوبی نیازمند است (علی‌احمدی، ۱۳۸۳).

بنابراین این مرحله از پژوهش نیز در تعامل مستمر و با انجام مشاوره با شهردار و مدیران ارشد شهرداری منطقه ۱۳، انجام شده است. همچنین با توجه به نتایج ارزیابی عوامل و تعیین موقعیت استراتژیک سازمان در مراحل گذشته، «راهبردهای ضعف-فرصت» از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بود، لذا بخش عمده‌ای از تجزیه و تحلیل‌های این مرحله بر تدوین این راهبردها متمرکز بود و در میان مجموعه راهبردها نیز سهم بیشتری را به خود اختصاص خواهند داد.

بدین ترتیب در آخرین گام پژوهش، استراتژی‌هایی ویژه جهت استقرار و توسعه ارائه خدمات الکترونیک در شهرداری منطقه ۱۳ تهران، به کمک تلفیق عوامل استراتژیک در ماتریس SWOT، تدوین شده و فهرست نهایی و شرح آنها در جدول (شماره ۷) ارائه شده است.

مسأله مهم در استفاده از این ماتریس، این است که در جهت تدوین استراتژی‌های بسیار خاص و با توجه به شرایط ویژه سازمان به کار گرفته شود و نه تدوین استراتژی‌های کلی یا عمومی (هانگر، ۱۳۸۶).

اما از آنجا که تعداد تمامی عوامل استراتژیک حاصل از جداول خلاصه تجزیه و تحلیل (ماتریس‌های ارزیابی) عوامل خارجی و داخلی، بسیار زیاد بود، لذا تحلیل و تلفیق آنها جهت تدوین استراتژی‌ها امری نسبتاً مشکل می‌باشد؛ از این رو راه‌های گوناگونی جهت تهیه فهرستی محدود و خلاصه از عوامل استراتژیک پیشنهاد شده است.

بنابراین به منظور تهیه فهرست خلاصه‌ای از عوامل استراتژیک جهت سهولت در تحلیل و به هنگام تلفیق این عوامل، عوامل استراتژیک خارجی و داخلی در گروه‌های موضوعی دسته‌بندی شده‌اند. در جدول (شماره ۶)، گروه‌های موضوعی حاصل از دسته‌بندی نیز کدگذاری شده و کد آنها با حروف مورب، از کدهای اولیه متمایز شده است. از طرفی، تلفیق عوامل استراتژیک کلیدی و تدوین



فصلنامه مدیریت شهری
Modiriati Shahrri
شماره ۲۲- زمستان ۱۳۸۷
No.22.winter 2008

۵۲

جدول (شماره ۶): ماتریس TOWS به منظور تلفیق عوامل استراتژیک توسعه خدمات الکترونیک در منطقه ۱۳ و تدوین استراتژی‌های ویژه

نقاط ضعف	نقاط قوت	عوامل درون سازمانی	عوامل برون سازمانی
ض ۱. ضعف‌ها و موانع اداری در سازمان: ض ۲، ۷ [ق] ۱ ض ۲. ضعف واحد فناوری اطلاعات سازمان: ض ۳، ۴، ۷ [ق] ۳ ض ۳. ضعف‌های مالی: ض ۵ ض ۴. ضعف‌های منابع انسانی: ض ۶، ۷ [ق] ۲ ض ۵. ضعف‌های اطلاعاتی و پژوهشی: ض ۸، ۹ ض ۶. ضعف در ارائه خدمات الکترونیک: ض ۱۰، ۱۱	ق ۱. حمایت شهردار و مدیران ارشد سازمان: ق ۱ ق ۲. زمینه‌های فنی نرم‌افزاری: ق ۴ ق ۳. زمینه‌های فنی سخت‌افزاری: ق ۵ و ق ۶ ق ۴. زمینه‌های ارائه خدمات الکترونیک: ق ۸	فرصت‌های قانونی و حمایت‌های دولتی: ف ۱ و ۶ ۲. حمایت‌های مدیریت شهر تهران: ف ۳ و ۲ ۳. فرصت‌های مالی و مشارکتی: ف ۱۰، ۱۱، ۱۲ و ۱۳ [ت] ۶ ۴. فرصت‌های علمی و پژوهشی: ف ۵ و ۱۳ ۵. استقبال و خواست شهروندان: ف ۱۳، ۱۴ و ۱۵ ۶. فرصت‌های فنی و زیرساختی: ف ۹ و ۱۵ ۷. فرصت‌های ارائه خدمات الکترونیک: ف ۱۶	۱. محدودیت‌های قانونی: ت ۱ ۲. محدودیت در اختیارات: ت ۴، ۵ و ۲ ۳. محدودیت‌های مالی: ت ۳ و ۷ ۴. محدودیت‌های علمی و فنی شهروندان: ت ۸ و ۹ ۵. محدودیت‌های امکانات عمومی: ت ۱۰
راهبردهای WO ض ف ۱ ض ف ۲ . . ض ف n	راهبردهای SO ق ف ۱ ق ف ۲ . . ق ف n	فرصت‌ها	تهدیدها
راهبردهای WT ض ت ۱ ض ت ۲ . . ض ت n	راهبردهای ST ق ت ۱ ق ت ۲ . . ق ت n	تهدیدها	فرصت‌ها

جدول (شماره ۷): راهبردهای استقرار و توسعه خدمات الکترونیک شهری توسط شهرداری منطقه ۱۳ تهران

شرح استراتژی	عوامل استراتژیک مرتبط	کد استراتژی‌ها	گروه استراتژی‌ها
قرار گرفتن « توسعه خدمات الکترونیک شهرداری در منطقه ۱۳ » در زمره اولویت‌های اهداف و برنامه‌های راهبردی این سازمان.	ق ۱ ف ۲و۱	ق ۱ف	SO: استراتژی‌های قوت - فرصت
حداکثر استفاده از قابلیت‌های فعلی شهرداری در ارائه خدمات الکترونیک (پرتال و دفاتر فعلی خدمات الکترونیک شهرداری در سطح منطقه) جهت ارائه خدمات حوزه‌هایی که جریان اداری و اسناد آنها تاکنون به ساختار الکترونیکی منتقل شده است (به‌ویژه حوزه شهرسازی و معماری).	ق ۲و۲ ق ۳ ف ۷	ق ۲ف	
حرکت در جهت تحقق «شهر الکترونیک» و «خدمات الکترونیک شهری یکپارچه» با فراهم نمودن امکان ارائه خدمات سایر نهادهای ارائه‌دهنده خدمات شهری به شهروندان.	ق ۳و۳ ف ۵و۱و۲	ق ۳ف	
تلاش در جهت توسعه حوزه اختیارات شهرداری و تا حد امکان رفع موانع قانونی و با تقلیل تأثیرات منفی آنها از طریق رای‌زنی و کسب حمایت نهادها و مسئولان بالادستی مدیریت شهری تهران.	ق ۱ ت ۲و۱ ف ۲و۱	ق ۱ت	ST: استراتژی‌های قوت - تهدید
عدم تمرکز صرف بر ارائه مستقیم (پرتال اینترنتی) خدمات الکترونیک شهری به شهروندان و ایجاد یا توسعه عناصر هدایت‌گر و واسطه‌های (نظیر دفاتر ارائه خدمات الکترونیک شهری در سطح منطقه)	ق ۴ ق ۷ ت ۴	ق ۲ت	
توسعه زیرساخت‌ها و تجهیزات فنی اماکن عمومی و فراهم نمودن امکانات آموزش‌های فرهنگی و فنی همگانی (با توجه به کاستی‌های موجود).	ق ۳ ق ۷ ت ۵و۴	ق ۳ت	
تلاش در جهت رفع یا کاهش موانع موجود و حساسیت امور دارای بار حقوقی و مالی، از طریق رای‌زنی و هماهنگی با مسئولان نهادهای بالادستی.	ض ۲ ف ۲	ض ۱ف	WO: استراتژی‌های ضعف - فرصت
تعیین متولی و تشکیل یک نهاد سازمانی جهت راهبری توسعه خدمات الکترونیک و پیگیری هماهنگ، نظام‌یافته و مستمر اهداف در شهرداری.	ض ۴و۲ ف ۱و۲	ض ۲ف	
رفع مشکلات و عوامل منجر به تضعیف عملکرد واحد فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری و تقویت این واحد.	ض ۲ ق ۱	ض ۳ف	
واگذاری عملیات اجرایی توسعه خدمات الکترونیک شهری با استفاده از فرصت‌های مشارکتی موجود (با توجه به محدودیت منابع مالی و انسانی).	ض ۴و۳ ف ۳	ض ۴ف	
توسعه ساختار و فعالیت‌های پژوهشی شهرداری به‌منظور رفع کاستی‌های اطلاعاتی و آماری.	ض ۵ ف ۴	ض ۵ف	
افزایش تعداد دفاتر خدمات الکترونیک شهرداری در سطح منطقه با تخصیص یا احداث فضای فیزیکی مورد نیاز توسط شهرداری.	ض ۶ ق ۷ ف ۶ و ۳	ض ۶ف	
جلب منابع مالی - اعتباری و سرمایه‌گذاری خارجی، با استفاده از حمایت‌های نهادهای بالادست و سایر فرصت‌های مشارکت بخش خصوصی.	ض ۳ ت ۳ ف ۱و۳	ض ۷ف	
عدم سرمایه‌گذاری مستقیم و ورود به عرصه اجرایی، با توجه به محدودیت‌های خارجی و کمبود منابع سازمان.	ض ۴و۳ ت ۳و۲	ض ۱ت	WT: استراتژی‌های ضعف - تهدید
انتخاب استراتژی «تغییرات موازی»: به معنای جایگزینی تدریجی سامانه‌های ارائه خدمات الکترونیک شهری به موازات ادامه روال پیشین انجام امور و ارائه خدمات توسط شهرداری.	با توجه به جمیع تهدیدها و ضعف‌ها	ض ۲ت	

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Modiriat Shabri
شماره ۲۲- زمستان ۱۳۸۷
No.22.winter 2008

۵۸

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

با بررسی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در جدول (شماره ۳) این گونه استنباط می‌شود که سیاست‌ها، حمایت و توجه نهادها و مسئولان ارشد مدیریت شهری تهران (شورای اسلامی، شهرداری و شخص شهردار)، به همراه احساس نیاز روزافزون و افزایش استقبال و خواسته‌های شهروندان مبنی بر توسعه خدمات الکترونیک، مهم‌ترین عوامل سوق‌دهنده محیط خارجی شهرداری‌ها به‌شمار می‌رود.

از سوی دیگر، عدم دسترسی کافی و همگانی شهروندان به امکانات مورد نیاز از قبیل دسترسی به رایانه و اینترنت (چه به صورت شخصی و یا از طریق امکانات بخش عمومی) و وجود ابهام و محدودیت در اختیارات و مسئولیت‌های شهرداری‌های مناطق و در اختیار نداشتن منابع مالی مورد نیاز، از عمده‌ترین عوامل بازدارنده می‌باشند.

همچنین از مطالعه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در جدول (شماره ۴) چنین برمی‌آید که توجه و حمایت مسئولان ارشد شهرداری‌های مناطق، بهره‌مندی از زیرساخت‌های فنی مورد نیاز جهت توسعه خدمات الکترونیک (به‌ویژه خطوط فیبرنوری و شبکه ارتباطی بی‌سیم) و راه‌اندازی ساب‌پرتال‌های شهرداری‌ها، همزمان با شروع به کار دفاتر خدمات الکترونیک شهرداری در سطح مناطق، از مهم‌ترین نقاط قوت شهرداری‌های مناطق به‌شمار می‌روند.

اما در عین حال، محدودیت تنوع و تعاملی نبودن خدمات ساب‌پرتال‌های شهرداری‌ها و همچنین تعداد کم، پراکندگی نامناسب و عدم استفاده از حداکثر ظرفیت خدماتی دفاتر خدمات الکترونیک شهرداری، به همراه عدم پیگیری مستمر برنامه‌ها و کمبود منابع مالی جهت توسعه خدمات الکترونیک در شهرداری‌های مناطق، به همراه ضعف ساختار پژوهشی و کمبود اطلاعات و آمار دقیق، از عمده‌ترین ضعف‌ها و محدودیت‌های شهرداری‌های مناطق به‌شمار می‌روند.

از مجموع عملکرد عوامل استراتژیک، این گونه استنباط می‌شود که به‌طور کلی شهرداری منطقه، به‌لحاظ استراتژیک در موقعیت غلبه فرصت‌ها بر تهدیدات و غلبه نقاط ضعف بر قوت‌ها قرار دارد. لذا عمدتاً می‌توان با اجرای «استراتژی‌های فرصت-ضعف»، از مزیت‌هایی نهفته در فرصت‌ها، در جهت جبران نقاط ضعف سازمان استفاده نمود.

با وجود توجه جدی و اقدامات اثربخشی که جهت توسعه خدمات الکترونیک در رأس سیاست‌های مدیریت شهری تهران قرار گرفته است؛ می‌توان همسو با سیاست تقویت مناطق و ناحیه‌محوری، با

تفویض اختیارات و استقلال بیشتر به شهرداری‌های مناطق و بهره‌گیری از خلاقیت و توانایی‌های بالقوه آنها و در مشارکت با بخش خصوصی، گام‌های مؤثرتر و سریع‌تری را در این راه پیمود. لذا توصیه می‌شود تا سایر شهرداری‌های مناطق نیز به اقتضای شرایط استراتژیک ویژه خود و در قالب «پژوهش‌های موردی»، اقدام به شناسایی عوامل استراتژیک برای سازمان خود کنند و با تلفیق این عوامل استراتژیک به کمک ابزارهای مختلف تدوین استراتژی‌ها، راهبردهای خاص سازمان خود را استخراج نمایند.

منابع و ماخذ:

- ۱- دیوید، فرد آر؛ «مدیریت استراتژیک»، ترجمه: پارسائیان، علی؛ اعرابی، سیدمحمد؛ چاپ دهم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۶.
 - ۲- علی‌احمدی، علی‌رضا؛ ابراهیمی، مهدی؛ سلیمانی ملکان، حجت؛ «برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و ارتباطات»، تهران: انتشارات تولید دانش، ۱۳۸۳.
 - ۳- نژادجوادی‌پور، مهران؛ «تدوین راهبردهای استقرار و توسعه خدمات الکترونیک شهری در شهرداری تهران- منطقه ۱۳»، پایان‌نامه مقطع کارشناسی ارشد به راهنمایی دکتر اصغر صراف‌زاده، دانشگاه آزاد اسلامی- واحد علوم و تحقیقات تهران، ۱۳۸۶.
 - ۴- نژادجوادی‌پور، مهران؛ «نوآوری و توسعه در ارائه خدمات به شهروندان با بهره‌گیری از خدمات الکترونیک شهری، تهران، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت سرآمدی و کیفیت و نخستین همایش ملی مدیریت نوآوری»، مرداد ۱۳۸۷.
 - ۵- نژادجوادی‌پور، مهران؛ «خدمات‌رسانی الکترونیک در نهادهای مدیریت شهری؛ ضرورت‌ها، زمینه‌ها و چالش‌ها»، تهران، اولین کنفرانس نظام اداری الکترونیک، تیر ۱۳۸۷.
 - ۶- نژادجوادی‌پور، مهران؛ «شناسایی و ارزیابی عوامل استراتژیک توسعه خدمات الکترونیک شهری»، تهران، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICTM ۲۰۰۹)، بهمن ۱۳۸۷.
 - ۷- هانگر، دیوید جی؛ ویلن، توماس ال؛ «مبانی مدیریت استراتژیک»، ترجمه اعرابی، سیدمحمد، ایزدی، داود، چاپ سوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۶.
- 8- RapidBI Ltd., PEST/PESTLE Analysis Tool & Template, RapidBI website (<http://www.rapidbi.com>), 2008.

