

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

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

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

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

مقدمه

زمینه ای از قبیل ثبات سیاسی، یکپارچگی اجتماعی و رونق اقتصادی و نیز عوامل دیگری از قبیل مهارت و انگیزه‌های سیاستمداران و اشخاص استفاده کننده از این سیاستها و همچنین عوامل داخلی دارد (Ratcliffe & Stubbs, 2013). 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 بسترهای مدیریت شهری با رویکرد استراتژیک احساس می شود. در واقع برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک با بررسی و تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و عوامل خارجی اثر گذار بر مدیریت و توسعه شهری می تواند به تعیین اهداف و چشم انداز مشخص مدیریت استراتژیک شهری کمک کند و ابزار مناسبی جهت تعیین مدل بهینه مدیریت شهری و توسعه استراتژیک شهری می باشد.

بیان مسأله

با رشد فزاینده جمعیت در شهرها و به دنبال آن افزایش مشکلات و مسائل ناشی از شهرنشینی در ابعاد وسیع اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیست محیطی لزوم ایجاد و استفاده از بسترهای مدیریت شهری با رویکرد استراتژیک احساس می شود (Song et al, 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 وظیفه‌های دشوار تبدیل نموده است. از طرفی در دو دهه اخیر، واژه همکاری بین سازمانی و ارتباطات بین آنان به عنوان یک پدیده نوظهور و قدرتمند و یک مزیت ویژه رقابتی، مطرح گردیده است و مدیریت شهری نیز به تبعیت این تحولات تحت تاثیر عوامل داخلی و خارجی و ساختارهای فرهنگی، اقتصادی

گسترده و پیچیدگی مسائل شهری و رشد و توسعه روز افزون شهرها، مدیریت امور شهر را به وظیفه ای دشوار تبدیل نموده است. علاوه بر موضوعاتی همچون محیط زیست، حمل و نقل، ایمنی و برنامه ریزی شهری یکی از عوامل مهمی که تاثیر 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 تشکیلات 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 (صرافی و دیگران، ۱۳۷۹) و شامل کارکردهای برنامه ریزی، اجرا، نظارت، کنترل و هدایت است که برای اعمال قدرت باید برآمده از اراده شهروندان و قراردادهای اجتماعی باشد. هدف تئوریک سیستم مدیریت امور شهری، تقویت فرایند توسعه شهری است؛ به نحوی که در سطح متعارف جامعه زمینه و محیط مناسبی برای زندگی راحت و کارآمد شهروندان، به تناسب ویژگیهای اجتماعی و اقتصادی فراهم شود.

مدیریت شهری به عنوان چارچوب سازمانی توسعه شهر به سیاستها، برنامه ها و طرح ها و عملیاتی اطلاق می شود که در پی اطمینان از تطابق 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

مدیریت شهری

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

۳۹۸

اجتماعی و سیاسی و .. قرار گرفته است (Quitza et al, 2013). در این خصوص، به منظور کاهش و برطرف نمودن مشکلات یاد شده، ضروری است که وضعیت مدیریت توسعه شهری و برنامه ریزی توسعه شهری با دیدگاه استراتژیک مدنظر قرار گیرد. همچنین با توجه به گستردگی وظایف مدیریت شهری و تاثیرات عوامل داخلی نیازمند وجود برنامه های توسعه با تشکیلات مشخص است تا مدیریت شهر به نحو مطلوب صورت گیرد.

سیستم مدیریت امور شهری بنا به تعریف و به لحاظ وظایف عملی خود موظف به برنامه ریزی توسعه و عمران شهری و اجرای برنامه ها، طرح ها و پروژه های مربوطه است. انجام این وظایف تعیین کننده نوعی هویت برنامه ریزی اجرایی برای آن است (Gleeson & Low, 2000). در واقع مدیریت امور شهری در قالب نظام برنامه ریزی اقتصادی، اجتماعی و قضایی حاکم بر کشور، اقدام به تهیه برنامه های توسعه شهری برای شهر می کند و سپس آن برنامه را در چارچوب نظام اداری- اجرایی حاکم، به پروژه های عملیاتی تبدیل کرده و به مرحله اجرا می رساند (Quitza et al, 2013). از این رو با توجه به اینکه مدیریت شهری و توسعه شهری تحت تاثیر عوامل داخلی و عوامل خارجی می باشد، مدیریت استراتژیک توسعه شهری به مناطق جغرافیایی این امکان را می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل نمایند و برای شکل دادن به آینده شهری به صورت انفعالی عمل نمایند. این شیوه مدیریت باعث می شود که مناطق شهری و حاشیه ها دارای ابتکار عمل گردیده و فعالیت ها به گونه ای گسترش و اعمال نفوذ نمایند. سرنوشت مناطق را خود آن مناطق رقم زنند و آینده را تحت کنترل در آورند. از طرفی مجموعه ای از عوامل خارجی غالباً خارج از کنترل، بر انتخاب جهت، فعالیت و ساختار شهری، شهری و شهرداری و فرایند درونی آن تأثیر گذارند.

معمولاً به منظور بررسی نیروهای خارجی از ابزارها، اصول و مفاهیم مدیریت استراتژیک استفاده می شود و در بررسی عوامل خارجی سعی می گردد که روندها

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

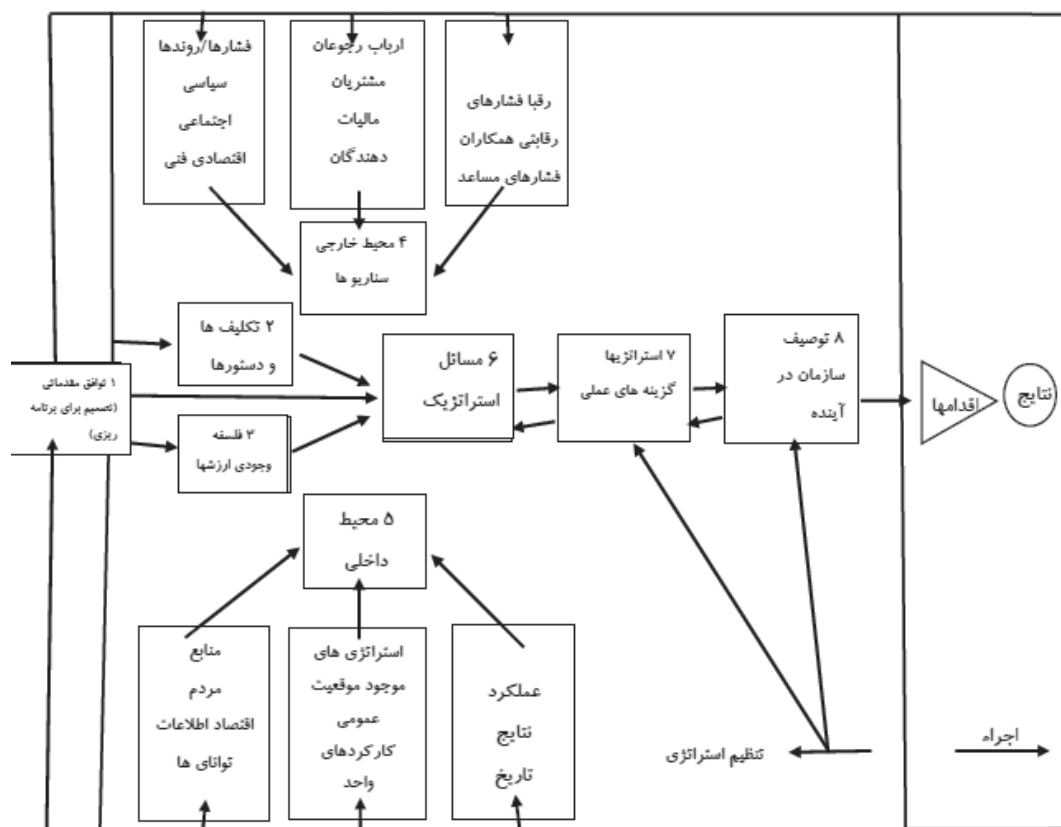
مدل مفهومی

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

مدیریت شهری

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

۳۹۹



نمودار ۱. فراگرد برنامه ریزی استراتژیک برای سون (۱۳۸۳)

مبانی نظری و پیشینه

الف) مبانی نظری - تحلیلی

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

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

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

پیشینه تحقیق

رهنما و صادقی (۱۳۹۱) در مقاله ای با عنوان «شناسایی و سنجش 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 هر یک از این بسترها را در شهر مشهد مورد سنجش قرار داده اند. در این تحقیق، بسترهای بایسته برای برپایی الگوی مدیریت استراتژیک شهری عبارتند بودند از: «شاخص اطلاعات، تفکر استراتژیک، تعهد، خودنوسازی، ثبات نسبی، شفافیت، شهروندمداری، 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) قرارداد. 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. و
 ۳. ثالثاً مشارکت شهروندان، توسعه پایدار، کاهش اختلافات شهری، مدیریت یکپارچه شهری، واگذاری امور، کاهش تصدی گری، تمرکز بر ایجاد درآمدهای پایدار، افزایش توان رقابت شهری و منطقه ای و گسترش سازمان های مجازی (الکترو نیکی) را تقویت و توسعه دهد.
- از این رو اهم وظایف مدیریت شهری توسعه شهری شامل حوزه های الف- عمرانی- شهرسازی؛ ب-

مدیریت شهری

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

۴۰۱

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

نمودار ۳. رسالت ها و ارزش های مدیریت توسعه شهری

این مشارکت باید داوطلبانه و هدفمند صورت گیرد. برنامه ریزان شهری نخست باید بر مشارکت ذهنی و تغییر در باورها و گرایش های شهروندان تاکید نمایند. رفتار مشارکتی در برنامه های شهری نیز باید در دو بخش انجام شود. در طراحی و اجرای برنامه های شهری، باید مشارکت متخصصین و نخبگان در اولویت قرار گیرد. اما عمده مشکلات شهر تهران مربوط به حفاظت و نگهداری از طرحها و برنامه های اجرا شده است. جلب مشارکت زنان، جوانان و بانزستگان و علاقه مندان و تعیین ساز و کارهای مشارکتی آنان در حوزه های اجتماعی، مدیریتی، قانونی و فضای-کالبدی می تواند کارایی، اثربخشی و بهره وری برنامه های 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 منطقه ای» تبیین می کند که امروزه اداره امور یک شهر بدون برخورداری از دانش برنامه ریزی شهری امکان پذیر می باشد. گسترش شهرها، برنامه ریزان، طراحان و کارشناسان امور شهری را به مطالعه بیش تر در ابعاد گوناگون توسعه مناطق شهری و تجزیه و تحلیل آن، به منظور ارایه راهکارهای نوین واداشته است تا شهرهای بزرگ از یکسو، به نسبت جمعیت و تراکم شان دارای پیچیدگی های خاصی در مدیریت و اداره شهر گردند، و از سوی دیگر، شهرهای کوچک و میانی نیز با معضلات و مشکلات و مسایلی مواجه اند. لذا اگر با برنامه ریزی و هدفمند در جهت حل این مسایل اقدام نشود، در آینده مشکل برنامه ریزی شهری کشورها در سطح ملی و منطقه ای و محلی بیش تر خواهد شد. نتایج تحقیق بازگو می کنند که برای کمک به ایجاد فرآیندهای تصمیم سازی 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

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 بیان و راد (۱۳۸۹) در مقاله ای با عنوان «تدوین مدل هدایتگر مدیریت شهری برای توسعه کارآفرینی» به بررسی نقش مدیریت شهری در گسترش و توسعه کارآفرینی در میان شهروندان می پردازد. 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 استفاده ای 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 تا عوامل تاثیرگذار برگسترش کارآفرینی شناخته شوند. این عوامل تاثیرگذار در دو بخش محیطی و فردی شناسایی شده و ارتباطات مدیریت شهری با سه سطح شهروندان، دولت و محیط بررسی گردیده است.

رضوی الهاشم و موسایی (۱۳۸۸) در مقاله ای 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 گرایشها، باورها و دیدگاه های مردم را مورد توجه قرار می دهد و برای پاسخ به پرسش دوم به رفتار مشارکت، ساز و کار و نحوه مشارکت در حوزه های فرهنگی-اجتماعی، مدیریتی، حقوقی و فضای 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.

مدیریت شهری

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

۴۰۲

ارایه می شود. البته شبیه سازی فعالیت های شبکه در شانگهای با هدف ارزیابی استراتژی های مختلف انجام شد. نتایج نشان داد که اثربخشی استراتژی ها و توزیع آثار آن می تواند بسیار متفاوت از آنچه باشد که بدون بهره گیری از یک مدل شبیه سازی انجام می شود. مدل شبیه سازی شده پژوهش نشان داده است که تصمیم گیری شهری می تواند به توسعه دهندگان استراتژی شهری در درک بسیاری از تعاملات محلی در شهرها، بررسی راهبردها، و بهبود رفاه جامعه کمک کند.

Rasoolimanesh و همکاران (۲۰۱۱) در مقاله ای با عنوان «دستیابی به توسعه پایدار شهری با استفاده از استراتژی های توسعه شهر» مقایسه تعاریف بین اتحادیه شهرهای و بانک جهانی در مالزی به این موضوع 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. نویسندگان بیان می دارند که به منظور کنار آمدن با چهار دهه از چالش های اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی جهانی، توسعه پایدار به عنوان یک اصل توسط سازمان های 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 گردید. با این حال، استراتژی توسعه شهری و توسعه پایدار آن در بسیاری از زمینه های مختلف تعریف می شود. در این مقاله مقایسه دو تعریف خاص از استراتژی های توسعه شهر مطرح شده توسط اتحادیه شهرها و بانک جهانی به منظور دستیابی به توسعه پایدار به بیان و تحلیل شده است.

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

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 مجددا گسترش و بهبود یافته 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 موجبات موفقیت سازمان رافراهم می آورد. این تئوری در برنامه ریزی و مدیریت بر پایه مفهوم سودمندی استوار است. انتخاب یک گزینه تصمیم گیری در میان گزینه های مختلف، باتوجه به شرایط محیط به وسیله اهداف عینی مورد ارزیابی قرار می گیرند. بنابراین تصمیم گیری مفهوم قانونی 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 برقرار 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 روشهای سنتی مدیریت شهری در یک شهر مدرن دیگر قابلیت اجرایی ندارد و به نظر می رسد شبکه بندی مدیریت شهری (GUM) یک مدل نوید بخشی برای مدیریت شهری در قرن ۲۱ باشد. اما GUM برای بهره گیری از استراتژی های مدیریت موثر به چیزی بیشتر از زیرساخت نیاز دارد. مقاله مذکور به تشریح تلاش نویسندگان جهت بررسی مشکلات شهری در داخل چارچوب GUM و بررسی گزینه های استراتژی برای آن می پردازد. برای این منظور یک سیستم عامل شبیه سازی مبتنی بر ساخت، یعنی تصمیم گیری شهری برای کشف GUM و توسعه استراتژی در پژوهش بکار گرفته می شود و پیشنهاد ساختار تصمیم گیری شهری به عنوان مدل مبتنی بر عامل اصلی با استفاده از یک پروتکل از مستندات

مدیریت شهری

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

۴۰۳

شهری و طرح های طراحی شده برای جذب ساکنان، کسب و کار، شغل، خریداران و بازدیدکننده ای 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 پروژه 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.

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 مذکور 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 تواند 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 ضعف های داخلی کسب و کار و فرصتها و تهدیدات محیط، تدوین استراتژی است که بهترین ترکیب میان

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

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

سازمان ها مذاکره صورت گیرد. گروه اول شامل تعدادی از بین مسئولان مرتبط با برنامه ریزی و مدیریت شهری می باشد. گروه دوم شامل متخصصین و صاحب نظران دانشگاهی بود.

۲. در مرحله دو، با مطالعه وظایف مکتوب و مصوب مدیریت شهری و شهرداری منطقه، لیستی از وظایف و سرفصل های ماموریت مدیریت شهری تهیه می گردد. ۳. مرحله سوم، رسالت و ارزش های مدیریت شهری که مشخص کننده فلسفه و ارزش فعالیت های آن مدیریت می باشد، تعیین می گردد.

۴. در مرحله چهارم، به منظور مشخص ساختن فرصت ها و تهدیدهایی که مدیریت شهری با آن مواجه می باشند و عواملی که خارج از آن بر روی عملکرد مدیریت شهری تأثیر می گذارند شناسایی می شوند، در واقع در بررسی محیط خارجی، فرصت ها و تهدیدهای پیش روی مدیریت شهری شناسایی می گردند تا مدیران شهری بتوانند با تدوین استراتژی های مناسب از فرصت ها بهره برداری نمایند و اثرات عوامل تهدیدکننده را کاهش داده و یا از آن 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 (هینز، ۱۳۸۷، ص ۱۱۸). تجزیه و تحلیل SWOT به تیم برنامه ریزی و افراد کلیدی سازمان اجازه می دهد تا هر نابسامانی را در ارزیابی وضع موجود جمع و جور کنند و هر موضوع ناگشوده ای را که قبلاً به راه حلی نرسیده است پاسخگو باشند. این گام یکی از مهم ترین گام ها در طول ارزیابی هاست، زیرا ارزیابی درونی و بیرونی را به هم پیوند می دهد و به یک نتیجه کلی کاربردی و قابل بهره برداری تبدیل می کند.

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

۱. مرحله اول، جهت توافق اولی، ضرورت ایجاد کرد که با برخی از این تصمیم گیران، گروه ها، واحدها یا

مدیریت شهری

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

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصتها)

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

مدیریت شهری

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

۴۰۶

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

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

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (تهدیدها)

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



محیط خارجی (فرصت ها و تهدیدها)

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

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

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

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 ضعفها):

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

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

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

جدول ۴. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (قوتها)

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

مدیریت شهری

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

۴۰۸

مدیریتی در راستای مدیریت شهری پیچید (با وزن نهایی ۰,۲۴) که مهمترین عامل تهدید شناسایی گردید. لیست عوامل داخلی (قوت ها و ضعف ها) با مشارکت مسئولین و کارشناسان و نخبگان دانشگاهی در قالب طیف لیکرت و فرمول های زیر وزن نسبی هر یک از عوامل محاسبه گردید:

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

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

نتایج حاصل از الویت بندی عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) در قالب روش وزن دهی 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 T نبود برنامه منسجم جهت ارتقا شرایط

جدول ۵. لیست استراتژی های تدوین شده

<p>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 شاخص های حکمروایی شهریه عوان سیاستهای کلان جهت بهبود نهادهای مدیریت شهر</p>	<p>SO</p>
<p>بکارگیری مدیریت راهبردی و آشنا ساختن مدیران شهری با این نوع عملکرد تدوین منشور جامع مدنی برای شهروندان تعاملات میان نهادهای مدیریت شهری و شهروندان کاهش موازی کارهای نابجا بین نهادهای مدیریت شهری اعتماد سازی میان این نهادها جلوگیری از نگاه بخشی و سلسله مراتبی و به کارگیری سیاست های مشارکتی بین سازمانی</p>	<p>WO</p>
<p>بازنگری از استفاده از فن آوری های و به کارگیری نوین جهت تصمیم گیری بهینه به منظور کاهش اثرات ناشیست تقویت و انسجام بیشتر بانک اطلاعات در جهت توسعه پایدار شهری تشکیل و گسترش NGO ها به عنوان نهادهای مدنی جهت تعامل با نهادهای مدیریت شهری بکارگیری شیوه های نوین منابع مالی پایدار شهرداری و کاهش وابستگی به منافع ناپایداری از طریق بکر گیری روشهای نوین علمی توانمندسازی نهادهای مدیریت شهری با برگزاری کارگاه ها و دوره های آموزشی جهت استفاده از ابزارها و دانش نوین کاهش نهادهای تصمیم گیری بین سازمانی و دست اندر کار با نهادهای مدیریت شهری</p>	<p>ST</p>
<p>تقویت همکاران بین سازمانی و دست اندر کار با نهادهای مدیریت شهری ایجاد بستر مناسب برای شکوفایی تواناییهای بخش خصوصی گسترش تسهیلات به مناطق حاشیه ای و نابسامان شهری از طریق توانمند سازی تأکید و به کارگیری قوانین بهینه و اثر گذار جهت منافع عمومی شهروندان شناخت اولویتها و مشکلات شهری شهروندان و تقویت اراده مدیریتی برای حل این مشکلات</p>	<p>WT</p>

مدیریت شهری

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

۴۰۹

مشارکت و مسئولیت پذیری آنان (با وزن نهایی ۰,۱۸ مهمترین نقطه قوت می باشد، همچنین ۸ W نبود تفکر استراتژیک در مدیریت شهری و نهادینه نشدن مفاهیم نوین مدیریت توسعه شهری اعم از تفکر استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک و غیره در مدیریت شهری (با وزن نهایی ۰,۲۴) مهمترین نقطه ضعف شناسایی شده است.

این مرحله دو عامل باهم مقایسه شدند و هدف تعیین

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 (قوت ها و ضعف ها) در قالب روش وزن دهی برای مدیریت استراتژیک توسعه شه ی رامسر نشان میدهد که در گروه قوتها ۱ S تمایل شهروندان به

استراتژی‌های قابل اجرا می باشد

تعیین اولویت استراتژیها

در این مرحله، استراتژی‌ها برای مدیریت استراتژیک توسعه شهری، اولیت بندی می گردند؛ برای تعیین وضعیت کلی استراتژی‌ها، ماتریس داخلی و خارجی به چهار ناحیه عمده تقسیم شدند که برای هر یک از آن‌ها استراتژی‌های متفاوتی در نظر گرفته شده اند تا اعداد 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 تحلیل‌های مطرح شده می توان راهبردهای SO را برای مدیریت استراتژیک توسعه شهری رامسر به اجرا در آورد.

تبیین استراتژی‌های مؤثر

در مرحله پایانی فرایند برنامه ریزی، استراتژی‌های مؤثر برای آینده مشخص می شود که در صورت اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌های پیش بینی شده، مدیریت استراتژیک توسعه شهری شکل خواهد گرفت. در این مرحله ابتدا از طریق قضاوت شهودی و با استفاده از ماتریس (QSPM) امتیاز نهایی کلیه استراتژی‌ها مشخص گردید و در اجرای ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی از تجزیه و تحلیل‌های مرحله اول و نتیجه حاصل از مقایسه عوامل درونی و بیرونی در مرحله دوم استفاده شده است تا به وسیله آن شیوه‌ها راهبردهای قابل اجرا مشخص گردند. مزید بر آن از این ماتریس جهت تعیین میزان جذابیت استراتژی‌های تدوین شده استفاده شد و با استفاده از این ماتریس به صورت عینی استراتژی‌های گوناگون که در زمره بهترین استراتژی‌ها 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 حکمروایی شهری به عنوان سیاستهای کلان جهت بهبود نهادهای مدیریت شهر

(۲۰۹۶)؛

۲. بستر مناسب جهت توسعه اقتصاد فضایی با دیگر

شهرها (۲۰۷۳)؛

۳. آینده پژوهی و تدوین نظریات جدید مدیریت شهری

متناسب با وضعیت بومی کشور (۲۰۶۵)؛

۴. مشارکت شهروندان در اداره امور شهر (۲۰۵۱)؛ و

۵. تدوین حقوق شهروندی و بهره مندی شهروندان از

حقوق قانونی خود (۲۰۳۳).

نتایج حاصل از ارزیابی استراتژی‌های SO برای

مدیریت استراتژیک توسعه شهری رامسر نشان میدهد

که اهمیت استراتژی‌ها عبارت است از: در نظر گرفتن

شاخصهای حکمروایی شهری به عنوان سیاستهای

کلان جهت بهبود نهادهای مدیریت شهری (۲۰۹۶)،

بستر مناسب جهت توسعه اقتصاد فضایی با دیگر

شهرها (۲۰۷۳)، آینده پژوهی و تدوین نظریات جدید

مدیریت شهری متناسب با وضعیت بومی کشور

(۲۰۶۵)، مشارکت شهروندان در اداره امور شهر (۲۰۵۱)،

تدوین حقوق شهروندی و بهره مندی شهروندان از

حقوق قانونی خود (۲۰۳۳).

استراتژی WO

۱. تعاملات میان نهادهای مدیریت شهری و شهروندان

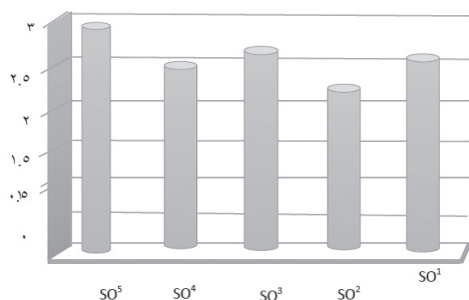
(۲۰۶۸)؛

۲. کاهش موازی کارهای نابجا بین نهادهای مدیریت

شهری اعتمادسازی میان این نهادها (۲۰۵۹)؛

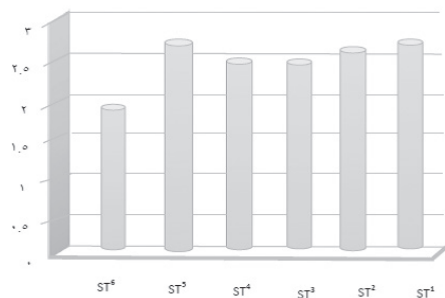
۳. جلوگیری از نگاه بخشی و سلسله مراتبی و به کارگیری

سیاستهای مشارکتی بین سازمانی (۲۰۳۹)؛

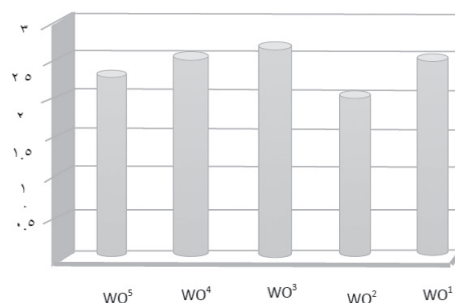


نمودار ۵. وضعیت ماتریس برنامه ریزی استراتژیک برای گروه

استراتژی‌های SO؛ ماخذ: نگارندگان.



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



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

- تشکیل و گسترش NGO ها به عنوان نهادهای مدنی جهت تعامل با نهادهای مدیریت شهری (۲۰۴۸)؛
- کاهش نهادهای تصمیم گیر و حاشیه های مرتبط با نهادهای مدیریت شهری (۲۰۰۲)

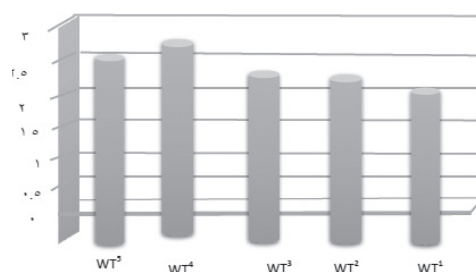
استراتژی WT

- تاکید و به کارگیری قوانین بهینه و اثر گذار جهت منافع عمومی شهروندان (۲۰۷۹)؛
- شناخت اولویتها و مشکلات شهری شهروندان و تقویت اراده مدیریتی برای حل این مشکلات (۲۰۷)؛
- ایجاد بستر مناسب برای شکوفایی تواناییهای بخش خصوصی (۲۰۵۷)؛

- گسترش تسهیلات به مناطق حاشیه ای و نابسامان شهری از طریق توانمند سازی (۲۰۴۳)؛ و
- تقویت همکاری بین سازمانی و دست اندکار با نهادهای مدیریت شهری (۲۰۲۴).

نتیجه گیری و جمع بندی

فرضیه اول، تفاوت نظرات صاحب نظران دانشگاهی و نظرات کارشناسان در مورد «عوامل و مولفه های اثرگذار 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؛ ماخذ: نگارندگان.

- بکارگیری مدیریت راهبردی و آشنا ساختن مدیران شهری با این نوع رویکرد (۲۰۳۹)؛ و
 - تدوین منشور جامع مدنی برای شهروندان (۲۰۰۸).
- نتایج حاصل از ارزیابی استراتژی های ST برای مدیریت استراتژیک شهر رامسر نشان می دهد که اهمیت استراتژی های عبارت است از:

- توانمندسازی نهادهای مدیریت شهر با برگزاری کارگاهها و دوره های آموزشی جهت استفاده از ابزارها و دانش نوین (۲۰۸۲)؛
- تقویت و انسجام بیشتر بانک اطلاعات جهت توسعه پایدار شهری (۲۰۷۷)؛
- بازنگری در استفاده از فن آوری های و به کارگیری فن آوری های نوین جهت تصمیم گیری بهینه به منظور کاهش اثرات ناشیست (۲۰۷۱)؛
- بکارگیری شیوه های نوین منابع مالی پایدار شهرداری و کاهش وابستگی به منابع ناپایداری از طریق بکارگیری روشهای نوین علمی (۲۰۶)؛

جدول ۶. نتایج آزمون‌های فرضیه‌ها

فرضیه	فرضیه آماری	نوع آزمون مورد استفاده	سطح معنی داری	نتیجه
فرضیه اول	$\begin{cases} H_0: \mu_e = \mu_p \\ H_1: \mu_e > \mu_p \end{cases}$ <p>μ_p: میانگین اهمیت مؤلفه‌های کیفیت خدمات شهری از دیدگاه شهروندان μ_e: میانگین اهمیت مؤلفه‌های کیفیت خدمات شهری از دیدگاه کارشناسان</p>	آزمون T نمونه‌های مستقل	۰/۰۲۰	با ۹۵٪ اطمینان «بین دیدگاه شهروندان و دیدگاه کارشناسان، در مورد اهمیت عوامل مؤثر بر کیفیت خدمات شهری، تفاوت معنی داری وجود دارد».
فرضیه دوم	$\begin{cases} H_0: \mu_p = \mu_e \\ H_1: \mu_p > \mu_e \end{cases}$ <p>μ_p: عوامل محیط خارجی مؤثر بر مدیریت استراتژیک شهر رامسر μ_e: عوامل محیط داخلی مؤثر بر مدیریت استراتژیک شهر رامسر</p>	آزمون من - ویتنی	۰/۲۵۳	با ۹۵٪ اطمینان «بین عوامل محیط خارجی و داخلی مؤثر بر مدیریت استراتژیک شهر رامسر، تفاوت معنی داری وجود ندارد».

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 مولفه‌های اثرگذار بر مدیریت استراتژیک توسعه شهری رامسر، تفاوت معنی داری وجود دارد و بنابراین فرضیه اول تأیید می‌شود. فرضیه دوم، باتوجه به اینکه از صاحب نظران دانشگاهی و کارشناسان خواسته شده بود تا عوامل خارجی و داخلی را بر روی یک طیف رتبه‌ای تعیین نمایند و باتوجه به کیفی بودن موضوع، برای استنباط آماری باید از آزمونهای ناپارامتریک استفاده می‌گردید. لذا این فرضیه تفاوت‌های اساسی بین عوامل محیط خارجی و عوامل محیط داخلی را مورد بررسی قرار می‌داد به این دلیل که دو متغیر مذکور از هم مستقل فرض شدند بنابراین، برای بررسی فرضیه فوق از «آزمون من-ویتنی» استفاده شد که این آزمون یکی از قوی‌ترین آزمون‌های غیرپارامتری و یکی از مفیدترین

جانشین‌های آزمون پارامتری t می‌باشد، به گونه‌ای که وقتی مقادیر بدست آمده مقیاس رتبه‌ای دارند، وسیله تجزیه و تحلیل مناسبی می‌باشد و از طرفی این آزمون معلوم می‌داد که آیا دو گروه عوامل مستقل از دو جامعه آماری مشترک احصاء می‌گردند یا خیر؟ که سطح معنی داری برابر با ۰/۲۵۳ گردید و با ۹۵٪ اطمینان ملاحظه گردید که بین عوامل محیط خارجی و داخلی مؤثر بر مدیریت استراتژیک توسعه شهری رامسر، تفاوت معنی داری وجود ندارد، بنابراین فرضیه دوم رد گردید.

منابع و مأخذ

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

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

استونر، جیمز آر تورفنیچ و فریمن، ادوارد (۱۳۷۹) مدیریت تخصصی، ویرایش حسن اسماعیلی پور، نگاه دانش، تهران.

حبیبی، محسن (۱۳۸۶) از شار تا شهر تحلیلی تاریخی از مفهوم شهر و سیمای کالبدی آن تفکر و تأثر، موسسه چاپ وانتشارات دانشگاه تهران، تهران.

خاتمی، محمد (۱۳۸۱) از دنیای شهر تا شهر دنیا، نشر نی چاپ یازدهم، تهران.

داوری، دردانه، شانه ساززاده، محمد حسن (۱۳۸۰) مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل، نشر آتنا، تهران.

دیوید، فردآر (۱۳۸۸) مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، چاپ چهاردهم، 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.

رضائیان، علی (۱۳۸۰) سیستم اطلاعات مدیریت (مدل سازی اطلاعات) سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، تهران

رهنمایی، محمدتقی و شاه حسینی، پروانه (۱۳۸۵) فرایند برنامه ریزی شهری ایران، انتشارات سمت، تهران.

ستیزی، رالف (۱۳۸۴) فکر استراتژیک و مدیریت تحول: دیدگاه‌های بین‌المللی درباره پویایی سازمانی، ترجمه مصطفی جعفری، مه‌زیار کاظمی موحد، رسا، تهران.

سجادی، سید محمد تقی (۱۳۸۳) تاریخ و جغرافیای تاریخی رامسر، انتشارات معین، تهران.

سعیدنیا، احمد (۱۳۸۱) مدیریت شهری، کتاب سبز شهرداری ها، جلد یازدهم، وزارت کشور، مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهری، چاپ اول، تهران.

شکوهی، علیرضا، نثاری، محمد (۱۳۸۱) راهنمای کاربردی ایجاد توسعه برنامه استراتژیک در ایالت آریزونا،

نشر بیست، اصفهان.

صرافی، مظفر و دیگران (۱۳۷۹) مفهوم، مبانی و چالش‌های مدیریت شهری، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۱۱، صص ۸۱-۶۸.

صرافی، مظفر (۱۳۸۷) تحلیل مفهوم شهروندی و ارزیابی جایگاه آن در قوانین، مقررات و مدیریت شهری کشور، پژوهش‌های جغرافیایی، شماره ۶۳، صص ۱۳۴-۱۱۵.

طالب بیدختی، محمدحسین (۱۳۷۴) برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت صنعتی مهرآباد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه صنعتی شریف، تهران.

علی احمدی، علیرضا، اللهیاری، احمد (۱۳۸۲) استراتژی رقابت نوآوری در کسب کار، تولید دانش، تهران.

کوبین، جیمز براین، مینتزرگ، هنری، جیمز، رابرت (۱۳۷۳) مدیریت استراتژیک: فرآیند استراتژی، ترجمه محمد صائبی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.

کیانی، غلامرضا، غفاریان وفا (۱۳۸۶) ۵ فرمان برای تفکر استراتژیک، ناشر سازمان فرهنگی فرا، تهران.

کاپلان، رابرت، نورتون، دیوید (۱۳۸۶) همسویی 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، فصل‌نامه 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 برنامه ریزی شهری، تهران.

نوید رضوانی، سعید (۱۳۸۵) بهبود مدیریت شهری، دفتر مطالعات برنامه ریزی وزارت کشور، ص ۴۰.

دیوید، فردار (۱۳۸۸) مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ چهاردهم، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران

مدیریت شهری

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

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*, ۳(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*, ۱۰۹-۱۰۱, (۲)۱۹.

Hambrick, D. C. (۱۹۸۴). Taxonomic approaches to studying strategy: some conceptual and methodological issues. *Journal of Management*, ۱۰(۱), ۴۱-۲۷.

Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H. (۲۰۰۰). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of advanced nursing*, ۳۲(۴), ۱۰۰۸۱-۱۰۱۵.

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

رهنمایی، محمد تقی و شاه حسینی، پروانه (۱۳۸۵) فرایند برنامه ریزی شهری ایران، انتشارات سمت، تهران

سیستی، رالف (۱۳۸۴) فکر استراتژیک و مدیریت تحول: دیدگاه‌های بین‌المللی درباره پویایی سازمانی، ترجمه مصطفی جعفری، مه‌زیار کاظمی موحد، رسا، تهران

سعید نیا، احمد، (۱۳۸۱) مدیریت شهری، کتاب سبز شهرداری‌ها، جلد یازدهم، وزارت کشور، مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهری، چاپ اول

صرافی، مظفر و دیگران (۱۳۷۹) مفهوم، مبانی و چالش‌های مدیریت شهری، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۱۱ صص ۶۸-۸۱

صرافی، مظفر (۱۳۸۷) تحلیل مفهومی شهروندی و ارزیابی جایگاه آن در قوانین، مقررات و مدیریت شهری کشور، پژوهش‌های جغرافیایی، شماره ۶۳، صص ۱۱۴-۱۱۵

هاشمی، فضا الله (۱۳۸۱) حقوق شهری و قوانین شهری، وزارت مسکن و شهرسازی، مرکز مطالعات و تحقیقات شهرسازی و معماری، صص ۱۷-۱۳.

هینز، استیون (۱۳۸۷) رویکرد تفکرسیستمی بر برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه رشیداصلانی، نشرنی، تهران.

واگر، اورویل و دیگران (۱۳۸۳) استراتژی بازار یابی با رویکردی تصمیم محور، ترجمه محمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی تهران.

ولز، دنیسلیزنی (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، نشرمرعب، 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-

مدیریت 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), -۱۹۳۰-۱۹۳۹.
- Landeta, J. (۲۰۰۶). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological forecasting and social change*, ۷۳(۵), ۴۶۷-۴۸۲.
- Linstone, H. A. and Turoff, M., ۱۹۷۵. *The Delphi Method: Techniques and Applications*. Addison-Wesley Pub. Co., Michigan.
- Malik, Z. A., & Karger, D. W. (۱۹۷۵). Does long-range planning improve company performance. *Management Review*, ۶۴(۲), (۹۶۳۱-۴۳).
- Margre, J. & Bertrana, X. (۲۰۰۴), *Local Governments and Public City Managers in Seventeen European Countries*, http://www.csital.org/pdf/documents/۲۰۰۶_۰۱_Local_Government_S.pdf.
- McGinnis, V. J. (۱۹۸۱). The mission statement: A key step in strategic planning. *Business*, ۳۱(۶), -۳۹-۴۳.
- Miller, F. P.; Vandome, A. F. and McBrewster, J., ۲۰۱۰. *Delphi Method: Delphi Method, Forecasting, Median, The Wisdom of Crowds, Wideband Delphi*, John Brunner (novelist), DARPA, Policy Analysis Market, Prediction Market. Alphascript Publishing.
- Montalvo, D. ۲۰۰۹. *Citizen Satisfaction with Municipal Services, USA*.
- Mouritzen, P.E. and Svava, 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-.
- Quitau, M. B., Jensen, J. S., Elle, M., & Hoffmann, B. (۲۰۱۳). Sustainable urban regime adjustments. *Journal of Cleaner Production*.
- Ratcliffe, J., & Stubbs, M. (۲۰۱۳). *Urban planning and real estate development*. Routledge.
- Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., & Krahn, J. (۲۰۰۷). The Delphi method for graduate research. *Journal of information technology education*, ۶, ۱.
- Song, G., Zhou, L., & Zhang, L. (۲۰۱۱). Institutional design for strategic environmental assessment on urban economic and social development planning in China. *Environmental Impact Assessment Review*, ۳۱(۶), ۵۵۸۶-۸۲.
- Walker Michael H. ۲۰۰۶. *How Are We Doing? Using Citizen Surveys to Improve Government Management*, Berkshire Advisors, England.
- Waterman, R. H. (۱۹۸۷). *The renewal factor: How the best get and keep the competitive edge*. New York: Bantam Books.
- Wechsler, B., & Backoff, R. W. (۱۹۸۷). The dynamics of strategy in public organizations. *Journal of the American Planning Association*, ۵۳, (۱)۳۴-۴۳.
- Zenker, S., Petersen, S., & Aholt, A. (۲۰۰۹). Development and implementation of the citizen satisfaction index (CSI): four basic factors of citizens' satisfaction. *Research Papers on Marketing and Retailing*.