

پژوهش های راهبردی مسائل اجتماعی ایران  
سال هشتم، شماره پیاپی (۲۷)، شماره چهارم، زمستان ۱۳۹۸  
تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۰۳  
صص ۷۵-۹۸

## شعارهای تبلیغاتی پنجمین دوره انتخابات شورای اسلامی شهر بجنورد: کشف و فهم پیام های ارتباطی

سعید رفیع پور\*، استادیار، گروه شهرسازی، دانشگاه بجنورد، بجنورد، ایران

s.rafiempor@ub.ac.ir

مریم رحمانی، استادیار، گروه علوم اجتماعی، دانشگاه بجنورد، بجنورد، ایران

m.rahmani@ub.ac.ir

### چکیده

محتوای اقلام تبلیغاتی نامزدهای انتخابات شوراهای اسلامی شهر، که شهر را در جای شهروند درک کرده اند، پیام های ارتباطی آشکار و پنهانی از چگونگی انجام دادن کارها توسط مدیریت شهری در شهر دارد؛ بنابراین، در این نوشتار کوشیده شده است با استفاده از روش تحلیل محتوای تلفیقی (کمی و کیفی)، اهداف کلان و مضامین استراتژیک مکنون در محتوای اقلام تبلیغاتی نامزدهای پنجمین دوره انتخابات شورای اسلامی شهر بجنورد از چهار منظر کارت امتیازی متوازن، کشف شود. یافته ها نشان می دهند از ۱۱۷۵ شعار تبلیغاتی، به لحاظ فراوانی به ترتیب، منظر شهروند (۶۴ درصد)، فرایندهای داخلی (۲۰/۶۸ درصد)، مالی (۹/۳۶ درصد) و یادگیری و رشد (۵/۹۶ درصد)، بیشترین و کمترین مفاهیم موجود در محتوای متنی اقلام تبلیغاتی را به خود اختصاص داده اند. مضامین استراتژیک مکنون در شعارهای تبلیغاتی به ترتیب، «تأمین نیازهای فضایی و مکانی شهروندان به طور متعادل و متوازن»، «عدالت در منابع و منافع مالی»، «برنامه اجرایی همسو با شهر و شهروند» و «ارتقای سرمایه های فکری» برحسب چهار منظر شهروند، مالی، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد است. در مجموع، مقدار بیشتر فراوانی داده ها در منظر شهروند (۶۴ درصد) ممکن است ناشی از رفتار انتخاباتی معمول برای جذب نظر رأی دهندگان باشد؛ اما همچنین طرح مسئله از منظر مشکل در نسبت با عملکرد شهرداری و شورای شهر نیز است؛ مبنی بر اینکه فرایندهای داخلی، که عملیات اصلی اجرای استراتژی های منظرهای شهروند و مالی در آن اتفاق می افتد، به علت همسو نبودن با شهر و شهروندان، نتوانسته اند به الزامات شهر و خواسته های شهروندان، پاسخ لازم و کافی بدهند.

واژه های کلیدی: کارت امتیازی متوازن، تحلیل محتوا، انتخابات، شعارهای تبلیغاتی، شورای اسلامی شهر

\* نویسنده مسئول: ۰۹۱۴۱۱۰۵۰۲۳

## مقدمه

پیشروی و برتری جویی در انتخابات، مستلزم مجهز بودن به کلیدهای گفتاری است که مخاطب را جلب کند و ناخودآگاه این احساس را در او برانگیزد که مخاطب آن گفتار است. این گفتارها بیش از هر چیز در پیام های (شعارهای) انتخاباتی نامزدها متجلی می شوند. بر این اساس، نخستین گام در راه تبلیغات منسجم و اتکاپذیر، انتخاب پیام و نقطه متمرکز مناسب برای بناکردن فعالیت تبلیغاتی بر پایه آن است (علوی-پور، ۱۳۹۱: ۳۹)؛ اما محتوای شعارهای تبلیغاتی نامزدهای تصدی کرسی شورای شهر، به علت اینکه عموماً برآمده از تجربه زیسته خود آن نامزدها به عنوان ساکنان شهر از چگونگی انجام دادن کارها توسط مدیریت شهری (شهرداری و شورای شهر) است، پیام های ارتباطی واقعی تری با مخاطبان شان در مقایسه با سایر انتخابات سیاسی در کشور دارد که کشف و فهم این پیام های آشکار و پنهان به همسویی<sup>۱</sup> استراتژی های مدیریت شهری با شهر و شهروندان کمک می کند. این امر در این پژوهش با مدل کارت امتیازی/ ارزیابی متوازن<sup>۲</sup> (BSC) انجام می شود.

کارت ارزیابی متوازن، یک الگو و یا به عبارتی، چارچوبی مفهومی برای تدوین مجموعه ای از شاخص های عملکرد برای اهداف استراتژیک است (حمیدیان و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۷۳) که وظیفه آن، ترجمه اهداف استراتژیک به مجموعه ای از شاخص های عملکردی است که به طور معمول از میان چهار منظر<sup>۳</sup> مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد انتخاب می شوند (بابایی چمازکتی و مختاری، ۱۳۹۵: ۳۳۸). به طور بالقوه، نتیجه های استفاده شده در چهار منظر کارت امتیازی برای کسب رضایت انواع ذی نفعانی

استفاده می شوند که بهترین ارزش را به دست آورند یا برای کمک به مسئولان در شناسایی مکان هایی که به بهترین ارزش دست نیافته اند و بهبود عملکرد بیشتری را می طلبند (Wisniewski and Olafsson, 2004: 604).

بدین ترتیب، این پژوهش با تکیه بر مدل کارت امتیازی متوازن بر این فرضیه استوار است که شعارها، اهداف و برنامه های پیشنهادی نامزدهای شورای شهر بجنورد با چهار منظر - مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد - کارت امتیازی متوازن، منطبق است؛ به عبارت دیگر، محتوای اقلام تبلیغاتی نامزدهای پنجمین دوره انتخابات شورای اسلامی شهر بجنورد، پیام های ارتباطی در نسبت با ضرورت بهبود عملکرد مدیریت شهر بجنورد در چهار منظر کارت امتیازی متوازن دارد و به چهار پرسش اساسی ذیل پاسخ می دهد:

- ۱- چه ارزش هایی برای شهروندان خلق کنیم؟ (منظر مشتری/ شهروندان)؛
- ۲- منابع مالی لازم برای خلق ارزش برای شهروندان چگونه تأمین و توزیع شود؟ (منظر مالی)؛
- ۳- نظام انجام دادن کارها برای خلق ارزش برای شهروندان چگونه باشد؟ (منظر فرایندهای داخلی)؛
- ۴- چگونه می توانیم یاد بگیریم و در سه منظر مالی، فرایندهای داخلی و مشتری (شهروند) بهبود یابیم؟ (منظر یادگیری و رشد).

## پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه در این پژوهش بر محور موضوع «پیام های تبلیغات انتخاباتی» استوار است؛ به عبارت دیگر، اجزای تشکیل دهنده پژوهش برحسب این موضوع شکل می گیرد.

مؤسسه های تبلیغاتی معمولاً از مشتریان تجاری یا سیاسی خود می خواهند - یا به آنان کمک می کنند - اهداف خود را مشخص کنند. موضع آنان چیست؟ تفاوت آنان با رقبایشان چیست؟ چرا مردم باید به آنان رأی بدهند؟ پرسش های مهمی

<sup>1</sup> Alignment

<sup>2</sup> Balanced Scorecard (BSC)

این مدل در منابع مختلف به دو شکل کارت امتیازی متوازن و یا کارت ارزیابی متوازن ترجمه شده است. در این نوشتار برای وحدت کلمه از کارت امتیازی متوازن استفاده شده است.

<sup>3</sup> Perspective

فارغ از چارچوب این سه پرسش، پژوهش‌های بسیاری درباره موضوع انتخابات از جمله درباره «رفتار انتخاباتی» (یزدخواستی و همکاران، ۱۳۹۴؛ Hajnal, 2011; Houston and Ong, 2011; Wood, 2002; Lewis, 2003) انجام شده است؛ اما از آنجاکه این پژوهش، براساس پرسش اول - چه می‌خواهید بگویید؟ - با تحلیل محتوای اقلام تبلیغاتی نامزدهای پنجمین دوره انتخابات شورای اسلامی شهر بجنورد به دنبال کشف پیام‌های مکنون در آنهاست، بررسی پیشینه پژوهش به موارد ذیل محدود می‌شود.

صدیق سروستانی، ایمانی جاجرمی و فیروزآبادی (۱۳۸۶)، با تحلیل محتوای پیام‌های تبلیغاتی انتخابات شورای اسلامی شهر تهران، با این فرض که شعارهای انتخاباتی مطرح شده در تبلیغات مکتوب انتخابات شورای شهر تهران، نشان‌دهنده ادراک و شناخت نامزدها از مردم، نیازها و خواسته‌هایشان است، در چارچوب مدل‌های حکمرانی شهری (رفاهی، مدیریتی، شراکت‌گرا و طرفدار رشد) مهم‌ترین ارزش‌ها و عناصر اداره شهر را از منظر نامزدها و رأی‌دهندگان سومین دوره انتخابات شورای شهر تهران بررسی کرده‌اند. یافته‌های آنان نشان می‌دهند محتوای بیشتر پیام‌های تبلیغاتی و برنامه‌های نامزدها و تشکل‌ها با مدل حکمرانی رفاهی، همخوانی بیشتری دارد.

طالب، ایمانی جاجرمی، فیروزآبادی و صادقی (۱۳۹۰)، با این پیش‌فرض که بررسی محتوای برنامه‌ها و سیاست‌های انتخاباتی به فهم دیدگاه توسعه‌ای نخبگان سیاسی و سیاست‌گذاران و ترجیحات سیاسی شهروندان کمک می‌کند و ارتباط آن را با نظام اجتماعی و سیاسی، وقایع اجتماعی و گفتمان غالب و رایج در جامعه روشن می‌کند، با استفاده از روش تحلیل محتوا، رویکردهای توسعه (رفاهی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، اداری و زیست‌محیطی) در شعارهای تبلیغاتی هشتمین انتخابات مجلس شورای اسلامی شهر تهران را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که گفتمان «رفاهی - اجتماعی» در شعارهای تبلیغاتی نامزدها غالب بوده

که آنان برای تدوین استراتژی از مدیران احزاب می‌پرسند - مانند پرسش‌هایی که از مشتریان تجاری خود مطرح می‌کنند - عبارتند از:

چه می‌خواهید بگویید؟

به چه کسانی می‌خواهید بگویید؟

چگونه می‌خواهید بگویید؟ (کاوانگ<sup>۱</sup>، ۱۳۸۰).

بیشتر پژوهش‌هایی که موضوع «پیام تبلیغات انتخاباتی» را بررسی کرده‌اند، به‌نحوی بر مواضع این سه پرسش تکیه داشته‌اند و با تحلیل محتوای اقلام تبلیغاتی انتخابات بر مبنای سه پرسش مذکور به دنبال کشف پیام‌های مکنون در آنها بوده‌اند؛ از جمله بر مبنای پرسش دوم - به چه کسانی می‌خواهید بگویید؟ - طالب و همکارانش (۱۳۸۷) گروه‌های هدف در تبلیغات هشتمین انتخابات مجلس شورای اسلامی شهر تهران را بررسی کرده‌اند. نتایج نشان دادند بیشترین توجه نامزدهای منفرد و احزاب، به جوانان و زنان و با اهمیت کمتری از این دو گروه، فقرا بوده است. در پژوهش دیگری، ابراهیمی (۱۳۹۷) میزان توجه به گروه‌های در معرض طرد اجتماعی در تبلیغات دهمین دوره انتخابات مجلس شورای اسلامی شهر تهران را با استفاده از روش تحلیل محتوا بررسی کرد و به این نتیجه دست یافت که از میان ۱۰ گروه عمده در معرض طرد اجتماعی، بیشترین توجه نامزدها به دو گروه جوانان و بیکاران بوده است و پس از آن به ترتیب، فقرا، زنان، بیماران، سالخورده‌گان، کودکان و معلولان قرار دارند. درباره پرسش سوم - چگونه می‌خواهید بگویید؟- در پژوهشی، استفاده نامزدهای شرکت‌کننده در انتخابات ۲۰۱۴ شهرداری‌های یونان از شبکه‌های اجتماعی<sup>۲</sup> مانند فیس‌بوک، توییتر و یوتیوب بررسی شد. نتایج نشان دادند نامزدهایی که از شبکه‌های اجتماعی استفاده کرده‌اند، در مقایسه با نامزدهایی که اهل شبکه‌های اجتماعی نبودند، آرای بیشتری کسب کرده‌اند (Lappas et al., 2016).

<sup>1</sup> Kavanagh

<sup>2</sup> Social Media

تمایل نامزدها به اظهارنظر درباره بازسازی شهر با تأکید بر آینده، کنایه از نارضایتی از روند بازسازی فعلی شهر باشد. برتری جلوه‌های خاصی از شهر کرایست‌چرچ بر اقلام تبلیغاتی نشان می‌دهد نامزدها، انتخابات را ابزاری برای اثرگذاشتن بر بازسازی شهر پس از بحران تصور کرده‌اند تا تأثیر مثبتی بر ساخت آینده شهر داشته باشند.

برای بررسی دقیق گسست دانش، که ارزش مطالعه دارد، در ابتدا، پژوهشگر باید درک جامعی از دانش موجود درباره موضوع مدنظر خود داشته باشد؛ سپس بتواند از این درک برای تحلیل پژوهش‌هایی استفاده کند که در حوزه مدنظر وی انجام شده‌اند و نقطه خالی یا کم‌رنگی را در این پژوهش‌ها بیابد (نظری، ۱۳۹۲: ۳۲). پژوهش‌های پیشین، که برای کشف پیام‌های ممکن در تبلیغات انتخابات کوشیده‌اند، از آنجاکه در زمینه دانش خاص پژوهشگران فارغ از معیارهای اندازه‌گیری عملکرد ظاهر شده‌اند، نتوانسته‌اند نتایج را از مواضع مشخص و معینی برخوردار کنند که مبنای ارزیابی عملکرد برای مدیران اجرایی قرار گیرد. این امر ناشی از این است که مبنای نظری (مدل‌های حکمرانی شهری، رویکردهای توسعه، دیالکتیک فضا و سیاست و هویت) برای تحلیل محتوای اقلام تبلیغاتی انتخابات محلی (شورای شهر و شهرداری)، متناسب با عرصه‌های عمل مدیران اجرایی نبوده است؛ به همین علت، این پژوهش، بررسی محتوای اقلام تبلیغاتی نامزدهای پنجمین دوره انتخابات شورای اسلامی شهر بجنورد را با تکیه بر مبنای نظری مدل کارت امتیازی متوازن در چهار منظر شهروند، مالی، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد بررسی می‌کند تا نتایج آن از مواضع مشخص کاربردی برای ارزیابی و بهبود عملکرد مدیریت شهری شورای اسلامی شهر و شهرداری بجنورد برخوردار شوند.

#### کارت امتیازی متوازن

مبنای نظری این پژوهش بر کارت امتیازی متوازن تکیه دارد که زمینه تحلیل محتوای اقلام تبلیغاتی مکتوب نامزدهای

است و محتوای اهداف و برنامه‌ها به رویکرد توسعه‌ای «نیازهای اساسی»، نزدیکی بیشتری دارد.

طالب، یوسفوند و یوسفوند (۱۳۹۲)، با این پیش‌فرض که شناخت اهداف و برنامه‌های رقیبان انتخاباتی و ادراک ترجیحات و اولویت‌های آنها برای توسعه شهر خرم‌آباد، داده‌های مفیدی را برای شناسایی رفتارهای سیاسی، سیاست‌گذاری عمومی، برنامه‌ریزی واقع‌بینانه و نقد ساختارها و روش‌های موجود فراهم می‌آورد، با استفاده از روش تحلیل محتوا، رویکردهای توسعه (فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، رفاهی - خدماتی، اجتماعی، زیست‌محیطی، مدیریتی - اداری و تولیدی) در شعارهای تبلیغاتی نامزدهای نهمین دوره انتخابات مجلس شورای اسلامی در شهر خرم‌آباد را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که گفتمان رفاهی - خدماتی و تولیدی (صنعت و معدن) در شعارهای تبلیغاتی نامزدها غالب است و محتوای اهداف و شعارهای آنها به رویکردهای توسعه‌ای «نیازهای اساسی» و «رویکرد مهندسی و تولیدی»، نزدیکی بیشتری دارد.

طبیعی، امینی‌زاده و کریمی (۱۳۹۷) برای آشکارکردن اهمیت طراحی گرافیک پوستر انتخاباتی در نشان‌دادن هویت ملی، با استفاده از روش تحلیل نشانه‌شناسی لایه‌ای بر مبنای ابعاد هویت ملی (اجتماعی، تاریخی، فرهنگی، جغرافیایی، سیاسی، مذهبی) پوسترهای انتخاباتی شورای شهر شیراز را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که ابعادی همچون ابعاد اجتماعی، مذهبی و فرهنگی در طراحی گرافیک پوسترهای انتخاباتی شهر شیراز برای بازنمایی مؤلفه‌های هویت ملی، بیشترین کاربرد را دارند.

کارلتون<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی در نیوزیلند برای بررسی تأثیر متقابل سیاست و فضای شهر پس از زلزله ۷/۱ ریشتری، محتوای پوسترهای تبلیغاتی انتخابات ۲۰۱۳ شورای شهر کرایست‌چرچ<sup>۲</sup> را بررسی کرد و به این نتیجه رسید که احتمالاً

<sup>1</sup> Carlton

<sup>2</sup> Christchurch

مالی (Perry, 2011: 3) و به عمل تبدیل کردن چشم‌انداز و استراتژی مؤثر است (Isoraitè, 2008: 19). کارت امتیازی متوازن، سازوکاری برای آشنایی ریختن استراتژی در درون اهداف عملیاتی خاص است (Shangahaidonhi, 2014: 16). کارت امتیازی متوازن، روشی برای مدیریت استراتژیک با تأکید بر کنترل استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی است (Vanti et al., 2008: 4). بسیاری از بنگاه‌های تجاری، کارت امتیازی متوازن را به‌عنوان راهی برای به مرحله عمل درآوردن استراتژی و سنجش عملکرد بنگاه اتخاذ کرده‌اند (Crabtree and DeBusk, 2008: 8).

مضامین استراتژیک<sup>۱۰</sup>، عناصر استراتژیک بنیادی‌ای هستند که شالوده کارت ارزیابی متوازن را تشکیل می‌دهند. با وجود این، به محض اینکه کارت امتیازی ساخته شد، نقش بنیادینی که مضامین استراتژیک بازی می‌کنند همیشه با چشم غیرمسلح، تشخیص‌دادنی نیست. مضامین استراتژیک به‌مثابه دیوارهای باربر<sup>۱۱</sup> در یک ساختمان، که ساختار را به دست می‌دهند، از آن پشتیبانی می‌کنند و اغلب مرزهایی برای کارت ارزیابی متوازن شما فراهم می‌کنند. از همه مهم‌تر، مضامین استراتژیک، استراتژی‌ها و مدل کسب‌وکار شما را تعریف می‌کنند (Perry, 2011: 1). مضمون استراتژیک، عموماً برشی عمودی در نقشه استراتژی از زیرمجموعه یک استراتژی فراگیر است که یک دسته متمایز از اهداف استراتژیک مرتبط با هم را شامل می‌شود. نقشه استراتژی<sup>۱۲</sup>، یک مدل خلق ارزش از طریق پیوندهای علت و معلولی بین اهداف استراتژیک در چهار منظر کارت ارزیابی متوازن است (Kaplan and Jackson, 2007: 1).

کارت امتیازی متوازن در ابتدا برای سودآوری بخش خصوصی به کار برده شد؛ اما پتانسیل آن برای بهبود مدیریت سازمان‌های بخش عمومی<sup>۱۳</sup> بیشتر است (Kaplan, 1999: 3). سازمان‌های بخش عمومی با ترکیب منظرهای مالی و مشتری

پنجمین دوره انتخابات شورای اسلامی شهر بجنورد را با طبقه‌بندی محتوای این اقلام در چهار منظر مشتری، مالی، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد فراهم می‌کند.

کارت امتیازی متوازن، که اولین بار، رابرت کاپلان<sup>۱</sup> و دیوید نورتون<sup>۲</sup> آن را در سال ۱۹۹۲ در مجله کسب‌وکار هاروارد<sup>۳</sup> (کارت امتیازی متوازن - معیارهایی که عملکرد را هدایت می‌کند) معرفی کردند، چارچوب جامعی برای مدیران اجرایی فراهم می‌کند که اهداف استراتژیک یک شرکت را به مجموعه‌ای منسجم از سنجش‌های عملکرد ترجمه کنند (Kaplan and Norton, 1993: 134). کارت امتیازی با چهار منظر - مالی<sup>۴</sup>، مشتری<sup>۵</sup>، فرایندهای داخلی<sup>۶</sup> و یادگیری و رشد<sup>۷</sup> - تصویری متوازن از عملکرد عملیات جاری و محرک‌های عملکرد آتی ارائه می‌دهد (Kaplan and Norton, 1996: 53) و به مدیران، چهار منظر مختلف برای انتخاب معیار اندازه‌گیری معرفی می‌کند؛ به عبارت دیگر، کارت امتیازی متوازن، شاخص‌های سنتی مالی را با معیارهای عملکردی مشتریان، فرایندهای داخلی و فعالیت‌های نوآوری و بهبود تکمیل می‌کند (Kaplan and Norton, 1993: 134).

اما کارت امتیازی متوازن بیش از آنکه یک تکلیف اندازه‌گیری باشد (Kaplan and Norton, 1993: 134) یک سیستم یا روش مدیریت استراتژیک است (Kaplan and Norton, 1993: 4) (Vanti et al., 2008: 134) که به مدیران کمک می‌کند گستره و کلیت طرز کار شرکت را ببینند (Kaplan and Norton, 1993: 142)، به کاهش مشکل نزدیک‌بینی<sup>۸</sup> [نبود قدرت آینده‌نگری] و کوتاه‌مدت‌گرایی<sup>۹</sup> مدیریت کمک می‌کند (Madsen et al., 2019: 1)، در توسعه دسته‌جمعی داستان استراتژی یک سازمان و مشخص کردن ارتباط ظرفیت، فرایندها، ارزش مشتری و نتایج

<sup>1</sup> Robert Samuel Kaplan

<sup>2</sup> David P. Norton

<sup>3</sup> Harvard Business Review

<sup>4</sup> Financial Perspective

<sup>5</sup> Customer Perspective

<sup>6</sup> Internal Perspective

<sup>7</sup> Learning and Growth Perspective

<sup>8</sup> Myopia

<sup>9</sup> Short-Termism

<sup>10</sup> Strategic Themes

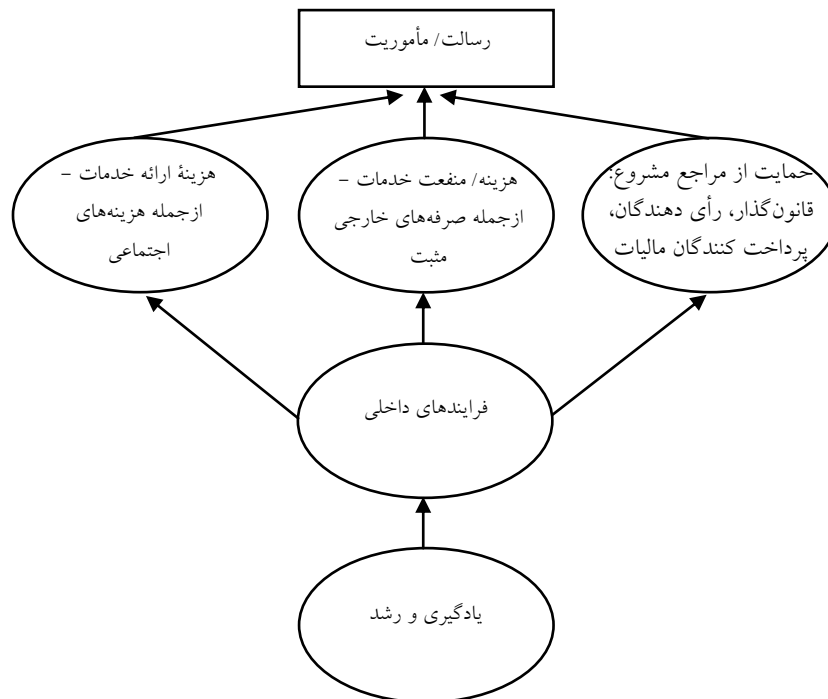
<sup>11</sup> Load Bearing Walls

<sup>12</sup> Strategy Maps

<sup>13</sup> Public Sector Organizations (PSOs)

پشتیبانی از منابع بودجه خود بیفزاید (مطابق شکل شماره ۱) (Kaplan, 1999: 4).

در کارت ارزیابی متوازن، مضامین استراتژیک را شناسایی می کنند. برای تحقق مأموریت خود، یک سازمان بخش عمومی باید - با حداقل هزینه - ایجاد ارزش کند و بر



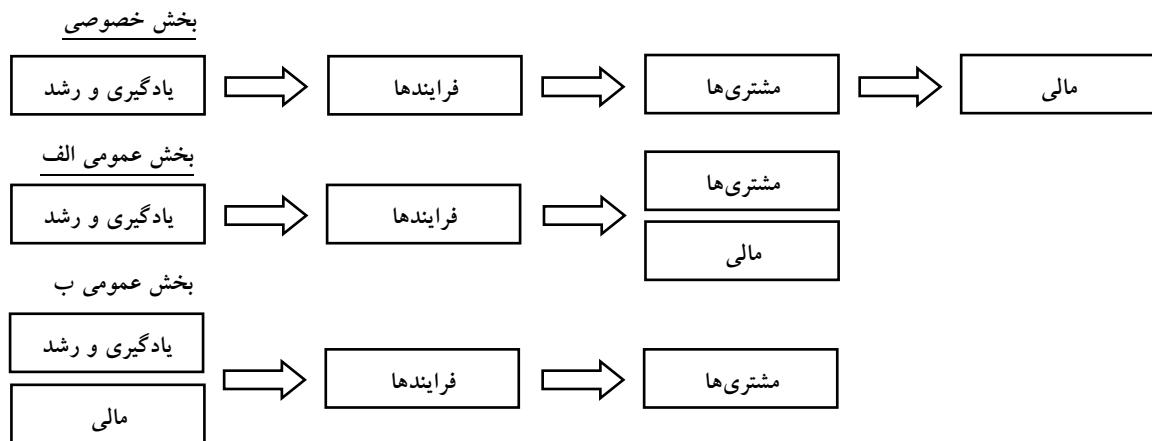
شکل ۱- سه مضمون متفاوت منظرهای مالی و مشتری برای سازمان های بخش عمومی (Kaplan, 1999: 4).

تواناکننده<sup>۲</sup> تلقی کرد و نه یک هدف (شکل شماره ۲، بخش عمومی ب) (Wisniewski and Olafsson, 2004: 605).

چهار منظر کارت ارزیابی متوازن، که کاپلان و نورتون پیشنهاد کرده اند، برای سازمان های بخش خصوصی طراحی شده اند و تلاشی برای تشویق چنین سازمان هایی برای گسترش اندیشه ارزیابی عملکردشان فراتر از سنجه های مالی صرف بوده است. در بخش عمومی، همواره تمایل بر این بوده است که اطمینان حاصل شود سنجه های عملکرد صرفاً بر هزینه ها متمرکز نشده باشد؛ بلکه برای بررسی کردن کارایی و اثربخشی<sup>۱</sup> بکوشند. بدین ترتیب، منظر مشتری حداقل به یکی از اهداف نهایی تبدیل می شود. منظر مالی به عنوان هدف مشترک قابل قیاس از نظر دستیابی به ارزش برای پول با بودجه عمومی در دسترس دیده می شود (شکل شماره ۲، بخش عمومی الف). با وجود این، استدلال هایی مبنی بر این موضوع وجود دارد که منظر مالی را در درجه اول، یک

<sup>2</sup> Enabler

<sup>1</sup> Efficiency and Effectiveness



شکل ۲- سلسله‌مراتب منطقی ضمنی کارت ارزیابی متوازن (Wisniewski and Olafsson, 2004: 606)

### روش پژوهش

روش پژوهش، که بر چگونگی انجام‌دادن کار دلالت دارد، با توجه به هدف این پژوهش، که درصدد کشف اهداف کلان استراتژیک و مضامین استراتژیک به‌عنوان پیام‌های مکنون در محتوای اقلام تبلیغاتی پنجمین دوره انتخابات شورای اسلامی شهر بجنورد است، بر استراتژی تحلیل محتوای تلفیقی (تجمعی) تکیه دارد.

در تحلیل محتوای تلفیقی همانند تحلیل محتوای کمی، پژوهشگر به شمارش کلمات، جمله‌ها و مفاهیم دست می‌زند؛ اما فرایند پژوهش در این بخش متوقف نمی‌شود و پژوهشگر به جای تمرکز بر فراوانی داده‌ها و ارائه تحلیل آماری از آن، توجه خود را به استفاده از کلمات در هر بافت خاص معطوف می‌کند. دنبال‌کردن این هدف موجب می‌شود که همانند سایر تحقیقات کیفی، داده‌ها در بستر ظهورشان و در رابطه با سایر عوامل اثرگذار درک شوند. با تمرکز بر محتوای پنهان در تحلیل محتوای تجمعی، یافته‌های حاصل از شمارش داده‌ها با در نظر گرفتن عوامل گوناگونی تعدیل می‌شوند؛ ازجمله اینکه چه معانی پنهان و آشکاری در استفاده از هر لغت یا مفهوم خاص، مدنظر است؟ (تبریزی، ۱۳۹۳: ۱۳۴-۱۳۳).

بدین ترتیب، این پژوهش بر روش پژوهش تلفیق روشی متکی است که از نظر وزن‌بندی، روش تحلیل محتوای کمی در اولویت است و نقش پایه دارد و نقش روش تحلیل محتوای

کیفی، نقش مکملی و ثانویه است. ابتدا، اهداف کلان استراتژیک در چهار منظر کارت امتیازی متوازن شناسایی می‌شوند و اهمیت و جایگاه آنها برحسب فراوانی به دست می‌آید؛ سپس در مرحله دوم، مضمون استراتژیک مکنون و نهفته در اهداف کلان استراتژیک به‌دست‌آمده از مرحله اول، فهم و ادراک می‌شود.

روش گردآوری داده‌ها به شیوه اسنادی است که بر نظام-های نوشتاری (متنی) اقلام تبلیغاتی - بروشور، تراکت، کارت و پوستر - اتکا دارد. جامعه آماری، اقلام تبلیغاتی ۱۹۴ نامزد ثبت‌نام‌کرده در انتخابات برای تصدی ۹ کرسی پنجمین دوره شورای اسلامی شهر بجنورد است. برای انتخاب نمونه آماری، پژوهشگر در فاصله ۴ روز پایانی انتخابات با گردش به‌صورت پیاده در خیابان‌ها و میدان‌های اصلی شهر بجنورد، که بیشتر ستادهای تبلیغاتی نیز در طول مسیر یا پیرامون آنها دایر شده بودند، اقلام تبلیغاتی با محتوای متنی را گردآوری کرد. از آنجاکه همه ۱۹۴ نامزد پنجمین دوره انتخابات شورای اسلامی شهر بجنورد به تبلیغ و انتشار اقلام تبلیغاتی اقدام نکرده بودند، درنهایت، نمونه آماری شامل ۵۴ نفر از کل نامزدهای پنجمین دوره انتخابات شورای اسلامی شهر بجنورد شد که به‌صورت غیرتصادفی و براساس در دسترس بودن اقلام تبلیغاتی انتخاب شده‌اند.

**یافته‌ها و بحث**

است، به لحاظ فراوانی از ۱۱۷۵ برنامه پیشنهادی، به ترتیب، منظر مشتری (شهروند) (۶۴ درصد)، منظر فرایندهای داخلی (۲۰/۶۸ درصد)، منظر مالی (۹/۳۶ درصد) و منظر یادگیری و رشد (۵/۹۶ درصد)، بیشترین و کمترین شعارها - اهداف و برنامه‌های پیشنهادی - را به خود اختصاص داده‌اند.

محتوای شعارهای انتخاباتی ۵۴ نامزد شورای شهر بجنورد پس از مقایسه داده‌ها برحسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها به چهار منظر شهروند، مالی، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد تقسیم شدند. همانگونه که در جدول شماره ۱ نشان داده شده

جدول ۱- شعارهای ۵۴ نامزد شورای شهر بجنورد برحسب چهار منظر کارت امتیازی متوازن

ردیف	کد نامزدها	منظر شهروند	منظر مالی	منظر فرایندهای داخلی	منظر یادگیری و رشد	ردیف	کد نامزدها	منظر شهروند	منظر مالی	منظر فرایندهای داخلی	منظر یادگیری و رشد
۱	۲۴۵	۵	۰	۱	۲	۲۸	۵۷۲	۳۰	۴	۸	۱
۲	۶۷۴	۲۱	۲	۳	۱	۲۹	۱۷۵	۱۲	۱	۳	۱
۳	۱۹۵	۳	۱	۰	۰	۳۰	۱۵۴	۲۰	۴	۹	۱
۴	۱۹۷	۷	۱	۳	۰	۳۱	۵۲۴	۲۰	۴	۹	۱
۵	۲۸۷	۷	۰	۵	۱	۳۲	۶۱۲	۲۰	۴	۹	۱
۶	۶۴۵	۲	۱	۰	۰	۳۳	۲۷۶	۲۰	۴	۹	۱
۷	۴۲۶	۶	۶	۹	۰	۳۴	۴۸۴	۲۰	۴	۹	۱
۸	۲۱۵	۰	۰	۲	۰	۳۵	۶۷۱	۵۰	۳	۱	۱
۹	۴۵۱	۱۶	۱	۴	۴	۳۶	۱۹۸	۷۸	۹	۲۱	۵
۱۰	۲۹۷	۷	۳	۷	۲	۳۷	۶۲۱	۲۹	۵	۱۰	۱
۱۱	۶۲۸	۱۱	۰	۱	۱	۳۸	۴۶۲	۱۳	۰	۱	۱
۱۲	۶۴۶	۱۰	۰	۴	۰	۳۹	۱۲۹	۱۵	۴	۹	۶
۱۳	۴۱۶	۱۲	۰	۲	۱	۴۰	۱۹۲	۸	۳	۲	۲
۱۴	۱۹۴	۲۲	۳	۲۰	۳	۴۱	۴۶۵	۱۶	۱	۴	۲
۱۵	۵۶۵	۹	۰	۱	۰	۴۲	۲۴۱	۱۱	۸	۳	۲
۱۶	۵۶۴	۱	۰	۸	۲	۴۳	۱۸۷	۷	۲	۱	۱
۱۷	۴۹۲	۲۰	۲	۱	۳	۴۴	۴۵۴	۸	۲	۴	۳
۱۸	۴۵۷	۱۱	۴	۱	۲	۴۵	۴۹۶	۱۴	۰	۳	۲
۱۹	۱۷۶	۱۳	۱	۳	۲	۴۶	۴۲۱	۷	۰	۱	۲
۲۰	۵۱۴	۲۰	۲	۸	۰	۴۷	۴۷۴	۵	۰	۳	۲
۲۱	۴۸۵	۲۱	۰	۲	۳	۴۸	۱۴۱	۱۳	۳	۶	۰
۲۲	۱۶۱	۱۳	۲	۳	۱	۴۹	۱۶۷	۱	۱	۵	۰
۲۳	۶۱۶	۱۲	۲	۱	۲	۵۰	۱۶۸	۲	۰	۰	۰
۲۴	۴۲۹	۷	۱	۲	۰	۵۱	۲۱۶	۵	۰	۲	۰
۲۵	۵۹۸	۲۲	۴	۷	۱	۵۲	۱۶۴	۱	۰	۰	۰
۲۶	۲۱۴	۹	۱	۴	۰	۵۳	۶۷۲	۱	۰	۰	۰
۲۷	۴۱۷	۳۱	۵	۷	۱	۵۴	۲۵۴	۸	۲	۲	۱
						جمع	۷۵۲	۱۱۰	۲۴۳	۷۰	



## منظر مشتری (شهروند)

از بین ۱۱۷۵ مفهوم مستخرج از شعارها، اهداف و برنامه‌های پیشنهادی ۵۴ نامزد شورای شهر بجنورد، تعداد ۷۵۲ مفهوم در ذیل منظر شهروند به ۱۱ هدف کلان استراتژیک، دسته‌بندی می‌شود (مطابق جدول شماره ۲) که به ترتیب برحسب فراوانی شامل ۱- افزایش کمی و کیفی کاربری‌ها و فضاهای کالبدی (۲۷/۱۹ درصد)؛ ۲- بهبود حمل‌ونقل و ترافیک شهری (۱۶/۷۱ درصد)؛ ۳- پویایی اقتصاد شهر (۱۲/۳۳ درصد)؛ ۴- توسعه اجتماعی- فرهنگی (۱۱/۵۴ درصد)؛ ۵- ارتقای کیفیت محیط‌زیست (۶/۶۳ درصد)؛ ۶- ارتقای کیفی سیما و منظر شهری (۶/۵ درصد)؛ ۷- ارتقای کیفیت خدمات شهری (۴/۹۱ درصد)؛ ۸- ارتقای مبلمان شهری (۴/۷۷ درصد)؛ ۹- تعدیل ضوابط و مقررات شهرسازی (۴/۱۱ درصد)؛ ۱۰- سامان‌دهی بافت‌های مسئله‌دار شهری (۳/۸۵ درصد) و ۱۱- گسترش فضاهای شهری (۱/۱۹ درصد) است.

از مجموع ۷۵۲ برنامه پیشنهادی نامزدهای شورای شهر در وجه شهروند، ۳۳۱ عدد (۴۳/۹ درصد) از آنها، دو هدف استراتژیک افزایش کمی و کیفی کاربری‌ها و فضاهای کالبدی و بهبود حمل‌ونقل و ترافیک شهری را پوشش می‌دهد؛ بنابراین از نظر ۴۵ نفر (۸۳/۳۳ درصد) از نامزدهای شورای شهر بجنورد (از مجموع ۵۴ نامزد)، کاربری اراضی شهری و حمل‌ونقل شهری، از اجزای اساسی و استراتژیک در منظر شهروند محسوب می‌شوند. از نظر آنان، برنامه‌ریزی در حوزه کاربری زمین، به ترتیب فراوانی ۱- پارک و فضای سبز (۱۸/۰۵ درصد)؛ ۲- ورزشی (۱۶/۵۹ درصد)؛ ۳- تفریحی

(۱۵/۶۱ درصد)؛ ۴- فرهنگی- هنری (۱۴/۱۵ درصد)؛ ۵- گردشگری (۸/۷۸ درصد)؛ ۶- تجاری (۵/۸۵ درصد)؛ ۷- درمانی (۴/۸۸ درصد)؛ ۸- صنعتی (۴/۳۹ درصد)؛ ۹- تأسیسات شهری (۳/۴۱ درصد)؛ ۱۰- تجهیزات شهری (۱/۹۵ درصد)؛ ۱۱- آموزشی (۱/۹۵ درصد)؛ ۱۲- خدماتی (۱/۴۶ درصد)؛ ۱۳- طبیعی (۱/۴۶ درصد)؛ ۱۴- مسکونی (۰/۹۸ درصد)؛ ۱۵- نظامی (۰/۴۹ درصد) از الزامات اساسی تأمین نیازهای فضایی و مکانی شهروندان است. به طور کلی، از نظر نامزدهای شورای شهر بجنورد، کاربری‌های پارک و فضای سبز، ورزشی، تفریحی و فرهنگی- هنری در مجموع، بیش از ۶۴/۴ درصد نیازهای فضایی و مکانی شهروندان را برحسب نوع کاربری به خود اختصاص داده است.

اما با اینکه به نظر نامزدهای شورای شهر بجنورد، برنامه‌ریزی در حوزه کاربری زمین و حمل‌ونقل، اساسی‌ترین نیازهای فضایی و مکانی شهروندان را پوشش می‌دهد، با تحلیل مضمون همه مفاهیم، که در ذیل ۱۱ هدف کلان استراتژیک در منظر شهروند دسته‌بندی شده‌اند، دو مقوله فرعی «تأمین نیازهای فضایی و مکانی شهروندان برحسب ویژگی‌های مکان- فضا» و «تأمین نیازهای فضایی و مکانی شهروندان برحسب ویژگی‌های اجتماعی» به عنوان الگوها و ویژگی‌های تکراری و متمایز در درون داده‌ها یا مفاهیم استخراج‌شده است که در ترکیب با یکدیگر، مضمون استراتژیک «تأمین نیازهای فضایی و مکانی شهروندان به طور متعادل و متوازن» را درون مفاهیم ذیل منظر شهروند آشکار می‌کند.

جدول ۲- اهداف کلان استراتژیک در منظر شهروند (مشتری)

ردیف	شعارها، اهداف و برنامه های پیشنهادی نامزدهای شورای شهر بجنورد در منظر شهروند	اهداف کلان استراتژیک	تعداد نامزدها (۵۳ نفر)	درصد از کل رابردها (٪ ۱۰۰)
۱	۱- افزایش سرانه فضای سبز، ۲- ایجاد پارک بانوان، ۳- ایجاد خانه فرهنگ، ۴- توسعه میدانها و سالن های ورزشی، ... و ۲۰۵- راه اندازی بازارچه.	افزایش کمی و کیفی کاربری ها و فضاهای کالبدی	۴۳	٪ ۲۷/۱۹
۲	۱- احداث پارکینگ طبقاتی، ۲- بازگشایی معابر، ۳- ساماندهی حمل و نقل عمومی، ۴- پیادهمداری، ... و ۱۲۶- تمرکززدایی از مرکز شهر.	بهبود حمل و نقل و ترافیک شهری	۳۹	٪ ۱۶/۷۱
۳	۱- ایجاد زمینه های اشتغال شهروندان، ۲- توجه به صنعت گردشگری، ۳- توسعه مشاغل خانگی، ... و ۹۳- افزودن به درآمد شهر.	پویایی اقتصاد شهر	۳۸	٪ ۱۲/۳۳
۴	۱- ارتقای منزلت شهروندی، ۲- نشاط اجتماعی، ۳- توجه به آسیب های اجتماعی، ۴- توجه به مسائل فرهنگی، ... و ۸۷- برگزاری جشنواره.	توسعه اجتماعی - فرهنگی	۳۲	٪ ۱۱/۵۴
۵	۱- ایجاد کمربند سبز، ۲- ساماندهی مشاغل آلاینده، ۳- ساماندهی باغات، ۴- ساماندهی خندق، ۵- بازگشایی مسیل ها، ... و ۵۰- بازیافت زباله ها.	ارتقای کیفیت محیط زیست	۲۴	٪ ۶/۶۳
۶	۱- زیباسازی و بهبود ورودی و خروجی های شهر، ۲- ارتقای سیما و منظر شهر، ... و ۴۹- جمع آوری نازیبایی های موجود در سطح شهر.	ارتقای کیفی سیما و منظر شهری	۲۵	٪ ۶/۵
۷	۱- رسیدگی به آرامستان ها، ۲- توسعه متوازن خدمات شهری، ۳- جمع آوری به موقع زباله ها، ۴- لکه گیری آسفالت، ... و ۳۷- رنگ آمیزی جدول ها.	ارتقای کیفیت خدمات شهری	۱۶	٪ ۴/۹۱
۸	۱- رسیدگی به مبلمان شهری، ۲- روشنایی معابر، ۳- ساماندهی بیلبردها، استندها و تلویزیون های شهری، ... و ۳۶- نصب ست های ورزشی در پارک.	ارتقای مبلمان شهری	۲۲	٪ ۴/۷۷
۹	۱- صدور مجوز ساخت مسکن برای زمین های مساحت کم با قولنامه عادی، ... و ۳۱- تعدیل ضوابط و مقررات شهرسازی در حاشیه شهر.	تعدیل ضوابط و مقررات شهرسازی	۱۷	٪ ۴/۱۱
۱۰	۱- ساماندهی بافت های قدیمی و فرسوده و ناکارآمد شهری، ... و ۲۹- ساماندهی وضعیت حاشیه نشینی و زاغه نشینی.	ساماندهی بافت های مسئله دار شهری	۲۲	٪ ۳/۸۵
۱۱	۱- ایجاد محیطی فرحبخش برای عموم، ۲- فضاهای خاطره انگیز، ... و ۹- سرزنده سازی محیط شهری در تمامی محلات و برای همه مردم.	گسترش فضاهای شهری همگانی	۷	٪ ۱/۱۹



شکل ۳- مضمون استراتژیک در منظر شهروند

است.

ویژگی‌های اجتماعی، که در برنامه‌ریزی‌ها برای تأمین نیازهای فضایی و مکانی شهروندان لحاظ شده است، (مطابق جدول شماره ۴) به ترتیب فراوانی برحسب جنس (بانوان، زنان، خانم‌ها)، سن (جوانان، سالمندان، کودکان، نوجوانان)، معلولان و جانبازان، درآمد (اقشار ضعیف، اقشار کم‌درآمد، افراد کم‌درآمد)، زنان سرپرست خانوار، همه اقوام و سایر (ورزشکاران، پیشکسوتان، افراد کارآفرین، رانندگان، گروه‌های هنرمند، کامیون‌داران، هیئت‌های ورزشی، مسافران، گردشگران، زائران، سرمایه‌گذاران) تفکیک‌شدنی است.

تعداد و توازن، درونمایه اصلی مضمون استراتژیک مکنون در منظر شهروند را برحسب ویژگی‌های مکان-فضا و ویژگی‌های اجتماعی تشکیل می‌دهد؛ به عبارت دیگر، تأمین نیازهای مکانی و فضایی شهروندان، تعداد و توازن، اصلی است که در مقایسه با ویژگی‌های مکان-فضا و ویژگی‌های اجتماعی، به خود معنا و مفهوم می‌بخشد. مطابق جدول شماره ۳، ویژگی‌های مکان-فضا، که در برنامه‌ریزی‌ها برای تأمین نیازهای فضایی و مکانی شهروندان لحاظ شده است، به ترتیب فراوانی شامل ۱- مناطق حاشیه‌نشین، ۲- کل شهر، ۳- بافت فرسوده و قدیم، ۴- شهرک‌ها، ۵- محله، ۶- مناطق محروم، ۷- مرکز شهر و ۸- حوزه استحفاظی شهر

جدول ۳- تأمین نیازهای فضایی و مکانی شهروندان برحسب ویژگی های مکان-فضا

ردیف	مفاهیم	ویژگی های مکان-فضا	فراوانی
۱	۱- توسعه و توزیع عادلانه امکانات فرهنگی، ورزشی، تفریحی، آموزشی و هنری در نقاط مختلف شهری، ۲- توسعه بازارهای روزانه در تمامی منطقه های جغرافیایی شهر به ویژه حواشی شهر، ۳- ادامه و تکمیل عملیات بازسازی و مبلمان شهری که به تمامی مناطق و حتی حاشیه شهر تسری یابد، ۴- افزایش تعداد خطوط تحت پوشش وسایل نقلیه عمومی در سطح شهر، و ... ۲۷- پیگیری ایجاد بازار روز در شمال، جنوب، شرق و غرب شهر.	نقاط/ مناطق / مختلف شهر، سطح شهر، کل شهر	۲۷
۲	۱- توجه به مناطق حاشیه شهر و حاشیه نشینان محترم، ۲- رسیدگی ویژه به حاشیه شهر و نظارت بر تقسیم عادلانه امکانات، ۳- واگذاری امتیاز ویژه به حاشیه شهر در زمینه ساخت و ساز، ۴- توسعه متوازن خدمات شهری با توجه ویژه به مناطق حاشیه ای، و ... ۶۲- توجه بیشتر به نقاط محروم و کمتر برخوردار (سامان دهی حاشیه شهر، افزایش فضاهای سبز و تفریحی، ارتقای کیفی وضعیت ساخت و سازها).	حاشیه شهر، حاشیه نشینان، محلات حاشیه نشین، حواشی شهر، زاغه نشینی	۶۲
۳	۱- پیگیری مؤثر در برقراری عدالت در ارائه خدمات به شهروندان مرکز و حاشیه شهر، ۲- شناسایی زمین های قابل تملک برای ساخت مراکز بهداشتی درمانی در مراکز پیرامونی برای تمرکززدایی از مرکز شهر، ۳- احداث بوستان ویژه بانوان در بافت مرکزی شهر برای دسترسی آسان و امن تر، ۴- تسهیل در اخذ پروانه ساختمانی، مناطق اطراف شهر در تفکیک زمین های با کاربری ساختمانی و نواحی مرکز شهر.	مرکز شهر، نواحی مرکز شهر	۴
۴	۱- سامان دهی بافت های قدیمی و فرسوده و ناکارآمد، رسیدگی به مشکلات بافت های فرسوده شهری، ۲- رفع مشکل بافت فرسوده، ۳- سامان دهی بافت فرسوده، ۴- سامان دهی بافت های قدیمی و فرسوده و ناکارآمد شهری، و ... ۱۰- توجه به حاشیه شهر و محلات هدف ستاد بازآفرینی شهری.	بافت قدیم/ فرسوده، محلات هدف بازآفرینی شهری	۱۰
۵	۱- کاهش تعرفه ای پروانه ساخت مخصوصاً در مناطق محروم، ۲- اجرای عدالت اجتماعی و برخورداری در توسعه شهر و خدمات با اولویت مناطق محروم، ۳- کاهش تعرفه ای پروانه ساخت مخصوصاً در مناطق محروم، ۴- تغییرات اساسی در ساختار خیابان ها و پیاده روهای مناطق محروم و حاشیه شهر، و ... ۶- تسهیل صدور مجوز درمانگاه در اماکن کم برخوردار.	مناطق محروم، مکان های کم برخوردار، نقاط محروم، مکان های کم برخوردار	۶
۶	۱- توجه ویژه به حاشیه نشینی و شهرک های اطراف، به خصوص شهرک گلستان، ۲- احداث پارک تفریحی در وسعت زیاد برای مردم شریف و پرجمعیت گلستان شهر بجنورد، ۳- تلاش برای رفع مشکلات شهرک های تازه تأسیس، و ... ۱۰- افزایش وسایل نقلیه عمومی شهری برای خدمات رسانی به ساکنان شهرک ها.	شهرک های اطراف، حومه شهر، شهرک های اقماری	۱۰
۷	۱- توسعه فضای سبز و پارک های محله ای، ۲- پیگیری تأسیس سالن ورزشی برای بانوان (مانند سالن مهربانو در شهر بازی) در محلات مختلف، ۳- پیگیری ایجاد کتابخانه در محلات، و ... ۶- پیگیری ایجاد خانه فرهنگ در محلات.	محله ای، محلات	۶
۸	۱- تکمیل زیرساخت های شهر در حوزه استحفاظی مطابق طرح تفصیلی شهر بجنورد.	حوزه استحفاظی جمع	۱ ۱۲۶

جدول ۴- تأمین نیازهای فضایی و مکانی شهروندان برحسب ویژگی‌های اجتماعی

ردیف	مفاهیم	ویژگی‌های اجتماعی	فراوانی
۱	۱- تجهیز و تکمیل پارک ویژه بانوان در نقاط مختلف شهر، ۲- گسترش فضاهای پارک ورزشی بانوان و جوانان، ۳- احداث پارک‌ها و سالن ورزشی مختص بانوان، ۴- اتخاذ برنامه‌های ویژه برای افزایش نشاط اجتماعی با ایجاد مکان ورزشی مخصوص بانوان، ... و ۲۸- توسعه زیرساخت‌های بهداشتی و تلاش برای ایجاد زمینه حضور پزشکان متخصص خانم برای خدمات‌رسانی تخصصی به زنان.	بانوان، زنان، خانم‌ها	۲۸
۲	۱- احداث و توسعه اماکن ورزشی و تفریحی برای جوانان، ۲- اهتمام به ایجاد و گسترش فضاهای ورزشی و تفریحی برای نوجوانان، جوانان و به‌ویژه بانوان، ۳- برنامه‌ریزی و ایجاد تسهیلات لازم برای اوقات فراغت سالمندان، ۴- فراهم کردن امکانات رفاهی، ورزشی و فرهنگی مختص اقشار خاص (معلولان، جانبازان، بانوان، بازنشستگان، جوانان و کودکان)، ۵- کمک به دستگاه‌های متولی در رفع مشکلات مسکن جوانان، ... و ۱۴- صدور پروانه رایگان برای مسکن زوج‌های جوان.	جوانان (۸)، سالمندان (۲)، زوج‌های جوان (۲)، کودکان (۱)، نوجوانان (۱)	۱۴
۳	۱- ایجاد و تأسیس مکان‌های مناسب با مقتضیات سازمان‌دهی شده در زمینه عرضه محصولات سنتی و اصیل استان و ایجاد بازار مناقصه و فروش برای آن دسته از افرادی که نمی‌توانند مکان تجاری احداث کنند، ... و ۵- تأمین زمین برای احداث مسکن برای اقشار کم‌درآمد.	اقشار ضعیف، اقشار کم‌درآمد، افراد کم‌درآمد	۵
۴	۱- پیگیری کارآفرینی و اشتغال‌زایی برای زنان سرپرست خانوار با در اختیار گذاشتن مکان‌های مربوط به شهرداری، ۲- حمایت از مشاغل خرد و دستفروشان با تقویت بازارچه‌های خوداشتغالی برای افراد کم‌درآمد و زنان سرپرست خانوار، ۳- طرح برای توانمندسازی بانوان و اقشار کم‌درآمد (ایجاد بازارچه‌های فصلی، بازارچه‌های شبانه برای حمایت از اقشار کم‌درآمد و زنان سرپرست خانوار).	زنان سرپرست خانوار	۳
۵	۱- برنامه‌ریزی و ایجاد تسهیلات لازم برای اوقات فراغت سالمندان، معلولان جسمی و حرکتی، ۲- طرح ایجاد پارک‌ها، توسعه فضای سبز، فراهم کردن امکانات رفاهی و ورزشی و فرهنگی مختص اقشار خاص (بانوان، بازنشستگان و جوانان و معلولان و جانبازان)، و ... ۷- مناسب‌سازی معابر و خیابان‌ها برای استفاده آسان به‌ویژه برای معلولان و جانبازان عزیز.	معلولان (۴)، جانبازان (۳)	۷
۶	۱- در جامعه مدنی، همه شهروند و برابرند و همه اقوام حق برخورداری برابر از امکانات شهری و... را دارند، ۲- همان.	همه اقوام	۲
۷	۱- پیگیری درباره توسعه میدان‌ها و سالن‌های ورزشی و حمایت از ورزشکاران و پیشکسوتان، ۲- ایجاد مکان‌های مناسب برای گروه‌های هنرمند و کارآفرین با تسهیلات ویژه، ۳- ایجاد مجتمع‌های خدماتی و رفاهی برای رانندگان محترم تاکسی‌ها (عمومی، تلفنی، سرویس‌ها، وانت و نیشان‌های باربری و ...). برای ارائه خدماتی همچون باطری‌سازی، مکانیکی و ... و رفاهی؛ همچون جشن‌ها، سینما، گردهمایی و ...، ۴- امکان‌سنجی تأمین زمین مناسب برای عزیزان برای انتقال مکان کامیون-داران، ۵- ایجاد امکانات عمومی و رفاهی برای جذب و نگهداری مسافران و زائران، ۶- حل مشکل اسکان و چادرزدن مسافران در پارک‌ها و فضای سبز با تأسیس مکان‌هایی با خدمات بهداشتی و امنیتی مناسب برای اسکان و چادرزدن مسافران، ۷- تلاش برای جذب سرمایه‌گذار و فراهم کردن بستر اشتغال جوانان، ...	ورزشکاران (۱)، پیشکسوتان (۱)، افراد کارآفرین (۱)، رانندگان (۱)، گروه‌های هنرمند (۱)، کامیون‌داران (۱)، هیئت-های ورزشی (۱)، مسافران (۱)، گردشگران (۱)، زائران (۱)، سرمایه‌گذاران (۱)	۱۵
		جمع	۷۴

**منظر مالی**

از بین ۱۱۷۵ مفهوم مستخرج از شعارها، اهداف و برنامه های پیشنهادی ۵۴ نامزد شورای شهر بجنورد، تعداد ۱۱۰ مفهوم در ذیل منظر مالی به ۹ هدف کلان استراتژیک قابل دسته بندی است (مطابق جدول شماره ۵) که به ترتیب برحسب فراوانی شامل راهبردهای منابع درآمدی پایدار (۳۹/۴۵ درصد)، آماده سازی بودجه و مدیریت آن (۲۰/۱۸ درصد)، تأمین مالی

دارایی های زیرساختی (۱۱/۰۱ درصد)، شفافیت مالی (۶/۴۲ درصد)، عوارض قانون مند و عادلانه (۶/۴۲ درصد)، وصول مطالبات شهرداری از دستگاه های دولتی (۶/۴۲ درصد)، نظارت دقیق بر عملکرد مالی شهرداری (۵/۵ درصد)، جذب اعتبارات و کمک های دولتی (۲/۷۵ درصد)، و کاهش هزینه های جاری (۱/۸۳ درصد) است.

جدول ۵- اهداف کلان استراتژیک در منظر مالی

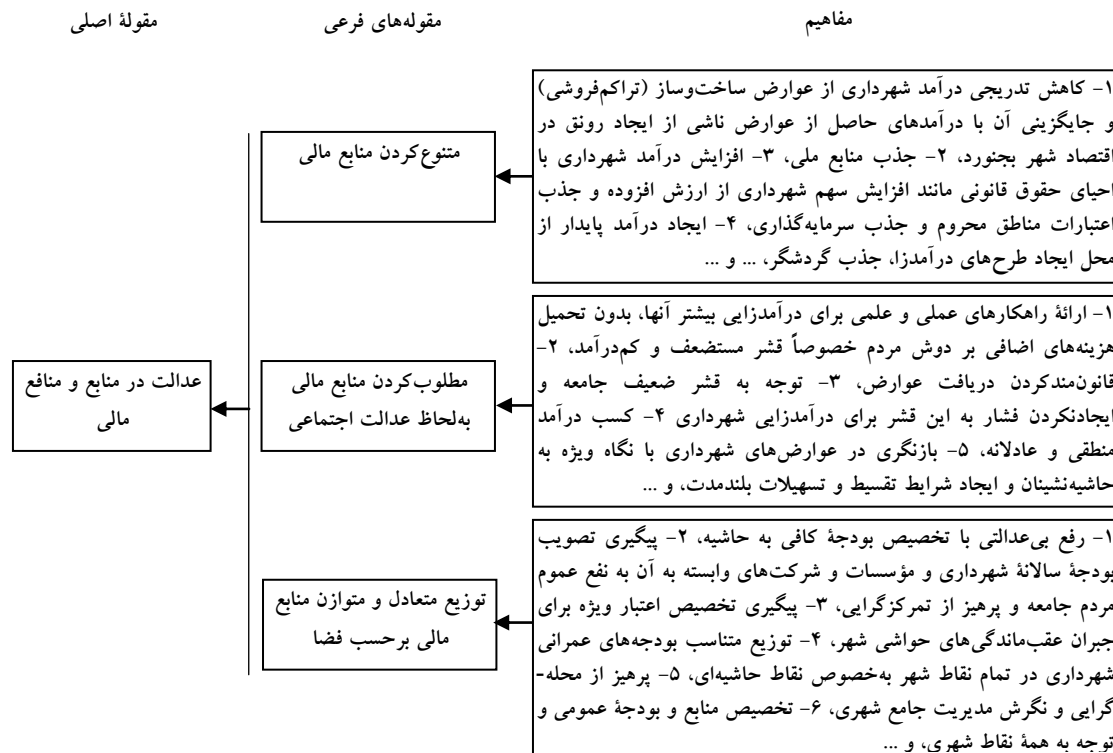
ردیف	شعارها، اهداف و برنامه های پیشنهادی نامزدهای شورای شهر بجنورد در منظر مالی	اهداف کلان استراتژیک	تعداد نامزدها (۳۷ نفر)	درصد از کل راهبردها (۱۰۰٪)
۱	۱- ایجاد درآمد پایدار، ۲- درآمد پایدار از محل ایجاد طرح های درآمدزا، سرمایه گذاری .... و ۴۳- ارائه راهکارهای عملی و علمی برای درآمدزایی.	منابع درآمدی پایدار	۳۴	۳۹/۴۵
۲	۱- تصویب بودجه، ۲- پرهیز از محله گرایی و نگرش مدیریت جامع شهری، ۳- حسابداری تعهدی، ... و ۲۲- ارائه منظم گزارش تفریغ بودجه.	آماده سازی بودجه و مدیریت آن	۱۴	۲۰/۱۸
۳	۱- تأمین اعتبار احداث ترمینال مسافربری، ... و ۱۳- ایجاد ساختار شبیه خیرین مدرسه ساز برای ساخت مکان های خدمات شهری.	تأمین مالی دارایی های زیرساختی	۱۴	۱۱/۰۱
۴	۱- شفافیت مالی، ۲- ارائه گزارش عملکردی فصلی، ... و ۷- انتشار درآمد و هزینه کرد شهرداری ها برای عموم مردم.	شفافیت مالی	۶	۶/۴۲
۵	۱- قانون مند کردن دریافت عوارض، ... و ۷- ارائه راهکارهای عملی و علمی برای درآمدزایی، بدون تحمیل هزینه های اضافی بر دوش مردم خصوصاً قشر مستضعف و کم درآمد.	عوارض قانون مند و عادلانه	۴	۶/۴۲
۶	۱- وصول مطالبات شهرداری از سایر ادارات و نهادها، ... و ۷- پیگیری مطالبات شهرداری از دستگاه های دولتی.	وصول مطالبات شهرداری از دستگاه های دولتی	۸	۶/۴۲
۷	۱- نظارت بر حساب درآمدها و هزینه های شهرداری، ... و ۶- نظارت دقیق بر دارایی های نقدی و حساب های درآمد و هزینه، نحوه مصرف آنها.	نظارت دقیق بر عملکرد مالی شهرداری	۵	۵/۵
۸	۱- پیگیری جذب اعتبارات دولتی با همکاری استانداری، ۲- پیگیری برای جذب اعتبارات ملی ۳- تعریف پروژه های ملی برای جذب منابع ملی.	جذب اعتبارات و کمک های دولتی	۳	۲/۷۵
۹	۱- کاهش هزینه های جاری و ۲- افزایش بهره وری و کاهش هزینه های جاری.	کاهش هزینه های جاری	۲	۱/۸۳

راهبردها در منظر مالی را شامل می شود، تأکید کرده اند؛ اما به نظر می رسد با توجه به درونمایه مفاهیم منابع درآمدی پایدار، در پایداری منابع درآمدی، خصیصه مطلوب بودن منابع درآمدی به لحاظ عدالت اجتماعی بیشتر تأکید شده است؛ به عبارت دیگر، از نظر اکثریت نامزدهای شورای شهر بجنورد،

همه نامزدهای شورای شهر به منظر شهروند توجه کرده اند؛ اما از ۵۴ نامزد شورای شهر، فقط ۳۷ نفر یا به عبارتی، حدود ۶۷ درصد از نامزدها به منظر مالی اهمیت داده اند و از بین این ۳۷ نفر، ۳۴ نفر (حدود ۹۱ درصد) آنان بر راهبرد منابع درآمدی پایدار، که ۳۹/۴۵ درصد از کل

و شیوه فقط مردم به‌عنوان منبع مالی تأمین هزینه‌های شهرداری را تغییر دهد. معیار عدالت در توزیع منابع مالی، تعادل و توازن در توزیع آن برحسب فضاست. معیار عدالت در تأمین منابع مالی نیز، تعادل و توازن در ترکیب درآمدها با متنوع کردن منابع درآمدی و تکیه نکردن صرف بر مردم است.

کسب درآمد صرفاً با تکیه بر مالیات‌ها و عوارض دریافتی از مردم به‌ویژه ساکنان سکونتگاه‌های غیررسمی و اقشار ضعیف جامعه، مطلوب نیست و شهرداری بجنورد باید با دستیابی به روش‌های جدید و با متنوع کردن منابع درآمدی به سمت عدالت‌محوری در تأمین منابع مالی ضروری خود حرکت کند



شکل ۴- مضمون استراتژیک در منظر مالی

### منظر فرایندهای داخلی

از بین ۱۱۷۵ مفهوم مستخرج از شعارها، اهداف و برنامه‌های پیشنهادی ۵۴ نامزد شورای شهر بجنورد، تعداد ۲۴۳ مفهوم در ذیل منظر فرایندهای داخلی به ۱۳ هدف کلان استراتژیک قابل دسته‌بندی است (مطابق جدول شماره ۶) که به ترتیب برحسب تعداد فراوانی شامل هماهنگی و یکپارچگی کلیه نهادهای بخشی مؤثر در توسعه و عمران شهر (۱۳/۹۹ درصد)، توسعه ماشین‌آلات و تجهیزات سازمانی (۱۳/۵۸ درصد)، مشارکت دادن شهروندان در اداره امور شهر (۱۳/۱۷ درصد)، عمل کردن شورا به وظایف ذاتی و قانونی خود

(۱۲/۳۵ درصد)، شفافیت و پاسخگویی (۱۱/۱۱ درصد)، توجه به امور رفاهی و حقوق کارکنان شهرداری (۸/۸۲ درصد)، اصلاح ساختار سازمانی شهرداری (۸/۲۳ درصد)، تهیه طرح و انواع طرح‌ها برای توسعه و عمران شهری (۶/۱۷ درصد)، تدوین چشم‌انداز برای شهر و شهرداری (۴/۱۲ درصد)، پایبندی به اجرای طرح‌های توسعه شهری مصوب و بازنگری آن (۲/۸۸ درصد)، تدوین برنامه راهبردی توسعه و عمران شهری شهرداری (۲/۸۸ درصد)، رابطه تعاملی شورای شهر و شهرداری (۲/۰۶ درصد) و تکمیل طرح‌ها و پروژه‌های در دست اقدام (۱/۶۵ درصد) است.

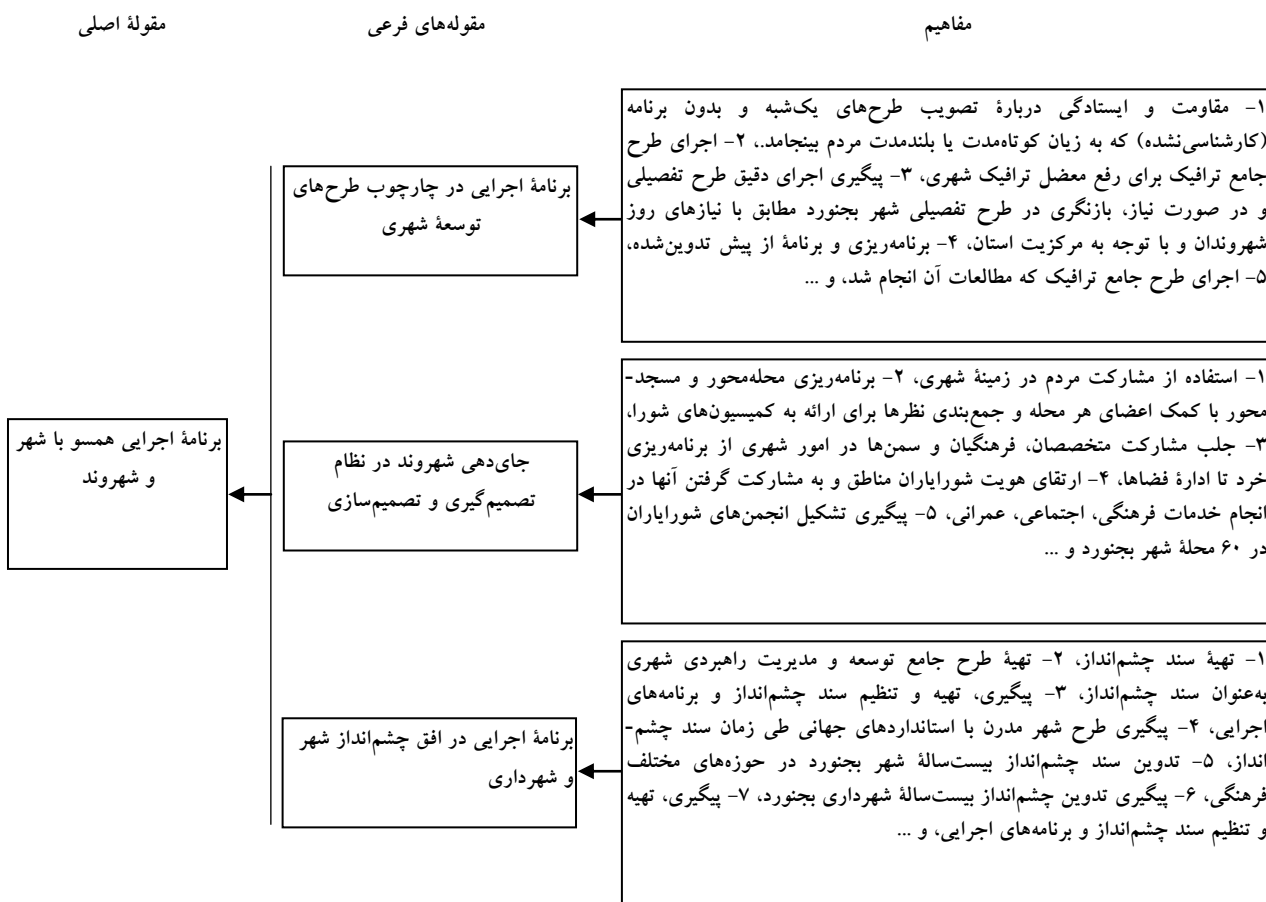
جدول ۶- اهداف کلان استراتژیک در منظر فرایندهای داخلی

ردیف	شعارها، اهداف و برنامه‌های پیشنهادی نامزدهای شورای شهر بجنورد در منظر فرایندهای داخلی	اهداف کلان استراتژیک	تعداد نامزدها (۴۹ نفر)	درصد از کل راهبردها (۱۰۰٪)
۱	۱- ایجاد کمیسیون مدیریت واحد شهری با همکاری کلیه ادارات ارائه‌دهنده خدمات به شهروندان برای جلوگیری از دوباره‌کاری و مدیریت هزینه، ۲- ایجاد مدیریت واحد و یکپارچه در شهر، ... ۳۴- توجه ویژه به بافت فرسوده شهر و هماهنگی با سازمان‌های مربوط.	هماهنگی و یکپارچگی کلیه نهادهای بخشی مؤثر در توسعه و عمران شهر	۲۱	٪ ۱۳/۹۹
۲	۱- ایجاد سامانه شهرداری الکترونیک، ۲- تجهیز و به‌روزرسانی سازمان خدمات موتوری شهرداری، ۳- پیگیری خرید ماشین برف‌روب، لجن‌کشی و ... ۳۳- تأمین تجهیزات ضروری سازمان آتش‌نشانی برای مدیریت بحران.	توسعه ماشین‌آلات و تجهیزات سازمانی	۱۵	٪ ۱۳/۵۸
۳	۱- استفاده از مشارکت مردم در زمینه شهری، ۲- برنامه‌ریزی محله‌محور و مسجدمحور با کمک اعضای هر محله و جمع‌بندی نظرات برای ارائه به کمیسیون‌های شورا، ... ۳۲- پیگیری تشکیل انجمن‌های شوراییاران در ۶۰ محله شهر بجنورد.	مشارکت‌دادن شهروندان در اداره امور شهر	۲۵	٪ ۱۳/۱۷
۴	۱- تلاش برای تحقق‌یافتن وظایف شورا، ۲- نظارت بر حسن انجام تمامی طرح‌ها و بودجه‌ها، ۳- نظارت و پیگیری بر استخدام‌ها و امور پیمانکاری شهرداری، ... ۳۰- حرکت در مسیر قانون و وظایف شورای اسلامی.	عمل کردن شورا به وظایف ذاتی و قانونی خود	۲۳	٪ ۱۲/۳۵
۵	۱- ارائه گزارش سه‌ماهه در جلسات دوره‌ای با محلات شهر، ۲- شفاف‌سازی فرایندهای خدماتی و پاسخگویی شورا شهر و ارکان شهرداری به مردم، ... ۲۷- برگزاری جلسه پرسش و پاسخ شهردار و ارائه گزارش به مردم در پایان هر فصل به‌طور رودرو و پوشش خبری رسانه‌ها.	شفافیت و پاسخگویی	۲۰	٪ ۱۱/۱۱
۶	۱- برقراری عدالت و یکسان‌سازی پرداخت به‌موقع حقوق و مزایای نیروهای شرکتی، پیمانی و رسمی در شهرداری، ۲- توجه ویژه درباره پرداخت به‌موقع حقوق و مزایای نیروهای کارگری در سازمان‌های پسماند، اتوبوسرانی، پارک‌ها و فضای سبز، ... ۱۹- حمایت از کلیه کارکنان شهرداری در تمام بخش‌ها.	توجه به امور رفاهی و حقوق کارکنان شهرداری	۱۳	٪ ۸/۸۲
۷	۱- تقویت شهرداری مهر در راستای تحول در ساختار حاشیه‌نشینی و ارتقای سطح فرهنگی اجتماعی و اقتصادی آن مناطق، ۳- پیگیری جدی اصلاح ساختار سازمانی شهرداری برای افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های جاری، ... ۲۰- پیگیری ویژه برای ایجاد اداره حقوقی کارآمد.	اصلاح ساختار سازمانی شهرداری	۱۳	٪ ۸/۲۳
۸	۱- پیگیری تدوین برنامه جامع برای افق بیست‌ساله گورستان پارک جاوید، ۲- تدوین و پایه‌گذاری طرح جامع شهر فرهنگی، ۳- پیگیری تهیه نقشه جامع فضاهای سبز در شهر بجنورد، ... ۱۵- پیگیری و اجراکردن طرح بانک زمین.	تهیه طرح و انواع طرح‌ها برای توسعه و عمران شهری	۱۳	٪ ۶/۱۷
۹	۱- تدوین سند چشم‌انداز بیست‌ساله شهر بجنورد در حوزه‌های مختلف فرهنگی، ۵- پیگیری تدوین چشم‌انداز بیست‌ساله شهرداری بجنورد، ... ۱۰- پیش‌بینی و تدوین چشم‌انداز مناسب برای توسعه شهر.	تدوین چشم‌انداز برای شهر و شهرداری	۸	٪ ۴/۱۲
۱۰	۱- بازنگری در طرح جامع و تفصیلی شهر، ۲- اجرای طرح جامع ترافیک برای رفع معضل ترافیک شهری، ... ۷- پیگیری اجرای دقیق طرح تفصیلی و در صورت نیاز، بازنگری در طرح تفصیلی شهر بجنورد مطابق نیازهای روز شهروندان و با توجه به مرکزیت استان.	پایبندی به اجرای طرح‌های توسعه شهری مصوب و بازنگری آنها	۵	٪ ۲/۸۸
۱۱	۱- برنامه راهبردی عملیات اجرایی عمران شهری، ۲- تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی و عملیاتی، ... ۳- پیگیری تدوین برنامه پنج‌ساله شهرداری بجنورد، ... ۷- پیگیری تهیه و تصویب برنامه چهارساله مدیریت شهر.	تدوین برنامه راهبردی توسعه و عمران شهری شهرداری	۶	٪ ۲/۸۸
۱۲	۱- تنظیم روابط شورای اسلامی شهر و شهرداری برای ثبات مدیریت، ۳- همسوبودن تلاش‌ها برای زندگی بهتر که همه شهروندان خواهان آن هستند، ... ۵- تلاش برای ایجاد ثبات مدیریتی در امور شهری.	رابطه تعاملی شورای شهر و شهرداری	۴	٪ ۲/۰۶
۱۳	۱- اولویت‌بندی پروژه‌ها و تکمیل پروژه‌های در دست اقدام، ۲- برنامه‌ریزی صحیح و مطالعه‌شده برای اجرای تمام طرح‌ها و پروژه‌های نیمه‌تمام برای جلوگیری از بایکوت و هدررفت سرمایه، ... ۴- توجه به تکمیل پروژه‌های سرمایه‌گذاری شهری با محوریت حقوق شهر و شهروندان.	تکمیل طرح‌ها و پروژه‌های در دست اقدام	۴	٪ ۱/۶۵



گذاشته می‌شود. جای‌دهی شهروند در فرایند تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی، تدوین نظام برنامه اجرایی به تناسب ویژگی‌های تعیین‌شده در طرح‌های توسعه شهری (طرح جامع، طرح تفصیلی، طرح جامع ترافیک و ...) و چشم‌انداز شهر و شهرداری، شرایطی هستند که زمینه را برای همسویی برنامه اجرایی شهرداری با نیازهای شهر و شهروندان فراهم می‌کند، از پروژه‌های اختصاصی مدنظر آقای شهردار و تک‌تک اعضای شورای شهر، رهایی می‌بخشد و موجب می‌شود شوراهای شهر برحسب منافع قومی، محله‌ای و... شهر را مرزبندی نکنند؛ وجهی که بی‌گمان در دو منظر مالی و منظر شهروند نیز تسری می‌یابد و توزیع منابع و منافع را از ویژگی تعادل و توازن برخوردار می‌کند.

از بین ۱۳ هدف کلان استراتژیک در منظر فرایندهای داخلی، مقوله اصلی «برنامه اجرایی همسو با شهر و شهروند» قابل استخراج است، که منبعث از سه مقوله فرعی «برنامه اجرایی در چارچوب طرح‌های توسعه شهری»، «برنامه اجرایی در افق چشم‌انداز شهر و شهرداری» و «جای‌دهی شهروند در نظام تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی» است. از مجموع ۴۹ نامزدی که به منظر فرایندهای داخلی توجه کرده‌اند، اهداف، برنامه‌ها و شعارهای ۲۸ نفر از آنان، با قرارگرفتن در زیر چتر مقوله «برنامه اجرایی همسو با شهر و شهروند»، روال معمول مدیریت شهرها در کشور را مردود دانسته‌اند. روال معمول بر پروژه‌های اختصاصی شهردار و اعضای شورای شهر متکی است و با تغییر مدیریت‌ها (شهرداری و شورای شهر) کنار



شکل ۵- مضمون استراتژیک در منظر فرایندهای داخلی

منظر یادگیری و رشد

از بین ۱۱۷۵ مفهوم مستخرج از شعارها، اهداف و برنامه های پیشنهادی ۵۴ نامزد شورای شهر بجنورد، تعداد ۷۰ مفهوم در ذیل منظر یادگیری و رشد به ۵ هدف کلان استراتژیک قابل دسته بندی است (مطابق جدول شماره ۷) که به ترتیب

برحسب تعداد فراوانی شامل استفاده از دانش و تجربه شهروندان (۷۰ درصد)، انتخاب شهردار شایسته (۱۱/۴۳ درصد)، انجام پژوهش (۸/۵۷ درصد)، کارکنان شایسته برای شهرداری (۵/۷۱ درصد) و ایجاد پایگاه داده ها و اطلاعات (۴/۲۹ درصد) است.

جدول ۷- اهداف کلان استراتژیک در منظر یادگیری و رشد

ردیف	شعارها، اهداف و برنامه های پیشنهادی نامزدهای شورای شهر بجنورد در منظر یادگیری و رشد	اهداف کلان استراتژیک	تعداد نامزدها (از ۳۸ نفر)	درصد از کل راهبردها (% ۱۰۰)
۱	۱- فعال کردن کمیسیون های مختلف شورای شهر و دعوت از نخبگان و استادان محترم به ویژه جوانان و استفاده از تخصص، تجربه ها، طرح ها و نظرهای سازنده این عزیزان برای پیشبرد برنامه های شهر، ۲- استقرار نظام پیشنهادها برای استفاده از نظرات شهروندان و استفاده از طرح های پیشنهادی و اجرایی کردن طرح های مناسب، با ذکر نام پیشنهاددهندگان، .. ۳- پیگیری ایجاد اتاق فکر در شورای اسلامی شهر و شهرداری با جذب افراد متدین، دلسوز و علاقه مند به امور شهرسازی و با تخصص زیاد.	استفاده از دانش و تجربه شهروندان	۳۲	۷۰٪
۲	۱- انتخاب شهردار متعهد، متخصص، مردمی و خدمتگزار و قوی، ۲- انتخاب شهردار شایسته، ... و ۸- پیگیری انتخاب شهردار با معیارهای علمی و تخصصی.	انتخاب شهردار شایسته	۸	۱۱/۴۳٪
۳	۱- فعال تر کردن کمیسیون ها و مرکز پژوهش های شورای اسلامی شهر، ۲- پیگیری پژوهش محوری طرح ها و پروژه های شهرداری، ... و ۶- مطالعه پژوهشی برای بهبود ترافیک.	انجام پژوهش	۵	۸/۵۷٪
۴	۱- افزایش بهره وری کارگاه های تولیدی وابسته (کارخانه آسفالت، سنگ شکن و ...) از نیروهای کارآمد، ۲- افزایش سطح آگاهی و حرفه ای تخصص و تعهد در بدنه شهرداری، ۳- پیگیری افزایش سطح سواد در شهرداری با جذب کارشناس و کارشناس ارشد و ۴- پیگیری شکل گیری بدنه شهرداری از نیروهای متخصص شهرسازی و معماری.	کارکنان شایسته برای شهرداری	۳	۵/۷۱٪
۵	۱- استفاده از فناوری اطلاعات و IT در مدیریت شهری، ۲- ایجاد بانک اطلاعاتی برای استفاده در برنامه ریزی های شهری و شهرداری و ارتقای کمی و کیفی بازده سیستم های موجود و ۳- تحول اداری و فناوری اطلاعات سازمان شهرداری برای تسهیل در ارائه خدمات شهری.	ایجاد پایگاه داده ها و اطلاعات	۲	۴/۲۹٪

از بین ۵ هدف کلان استراتژیک در منظر یادگیری و رشد، مقوله اصلی، «ارتقای سرمایه های فکری» به عنوان مضمون استراتژیک اهداف کلان استراتژیک ۳۸ نامزد شورای شهر بجنورد، قابل استخراج است که متشکل از سه مقوله فرعی «ارتقای سرمایه انسانی»، «ارتقای سرمایه ساختاری» و «ارتقای سرمایه ارتباطی» است. از مجموع ۳۸ نفر نامزد شورای شهر بجنورد، که به منظر یادگیری و رشد توجه کرده اند، درونمایه اهداف، برنامه ها و شعارهای همه آنان، توسعه و به کارگیری

منابع دانش برای بهبود عملکرد شهرداری و شورای شهر است؛ به عبارت دیگر، از نظر حدود ۷۰ درصد از ۵۴ نفر نامزد برای شورای شهر بجنورد، موفقیت در اداره شهر به ارتقای ابعاد سه گانه سرمایه فکری<sup>۱</sup> یعنی سرمایه انسانی<sup>۲</sup>، سرمایه ساختاری<sup>۳</sup>، و سرمایه رابطه ای<sup>۴</sup> وابسته است. از نظر آنان در بعد

<sup>1</sup> Intellectual Capital

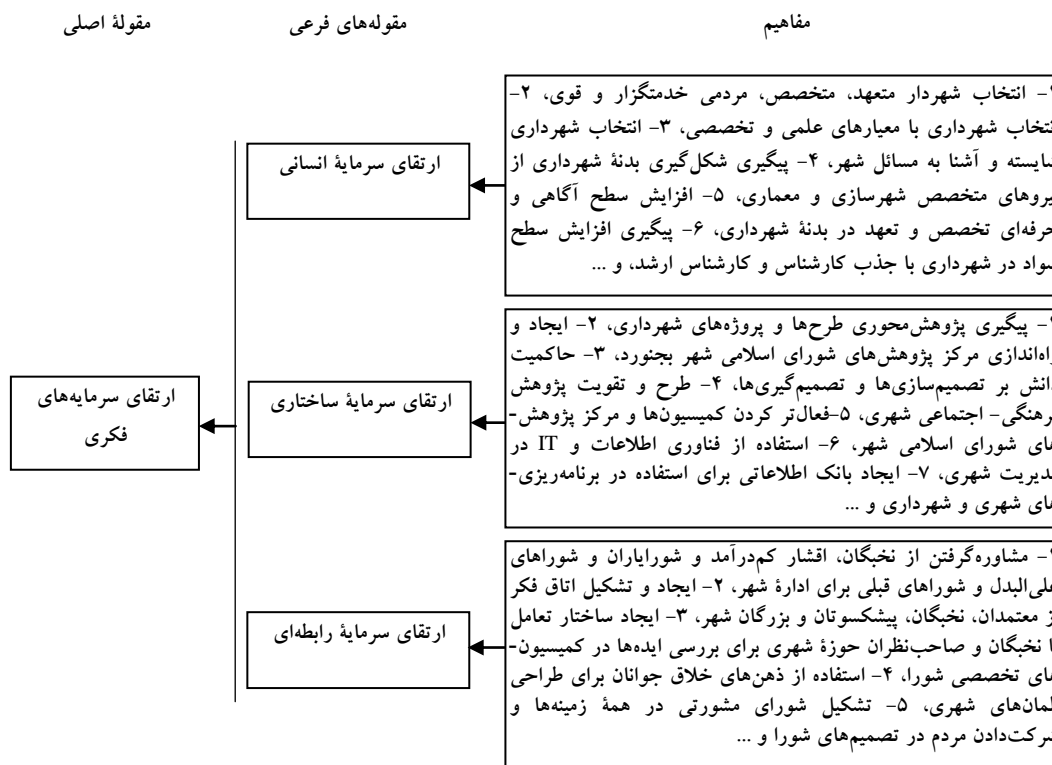
<sup>2</sup> Human Capital

<sup>3</sup> Structural Capital

<sup>4</sup> Relation Capital

می‌افزاید، در تعیین استراتژی‌های اصلی مدیریت شهری نیز مؤثر است؛ اما از نظر نامزدهای شورای شهر بجنورد، سرمایه رابطه‌ای، مهم‌ترین بعد باارزش سرمایه فکری برای ایجاد ارزش بیشتر در مجموعه مدیریت شهری است و آنان موفقیت مدیریت شهر در عملکرد را در داشتن دانش‌های مفید و کاربردی در نزد شهروندان می‌دانند. به نظر آنان، ایجاد شبکه روابط تعاملی با شهروندان و به تبع آن، دانش فراگرفته شده از آنان، فهم مدیریت شهری از شهر و شهروند و انطباق عملکرد مدیریت شهری با نیازهای واقعی شهر و شهروندان را افزایش می‌دهد.

سرمایه انسانی، سرمایه فکری در مجموعه مدیریت شهرداری با شایستگی فرد شهردار با صفات متعهد، متخصص، مردمی، خدمتگزار، قوی، توانمند، شایسته، علمی و تخصصی، آشنا به مسائل شهر، مدیر، مدبر، دلسوز و متخصص و شایستگی کارکنان شهرداری با صفات سطح سواد، متخصص شهرسازی و معماری، کارآمد، سطح آگاهی، حرفه‌ای، تخصص و تعهد ارتقا می‌یابد. دانش حاصل از انجام دادن پژوهش و ایجاد پایگاه داده و اطلاعات به‌عنوان سرمایه ساختاری نیز به فرد شهردار و کارکنان شهرداری در عملکرد فکری بهینه کمک می‌کند تا شایستگی در عملکرد را بهبود بخشند. سرمایه ساختاری ضمن اینکه بر ذخایر غیرانسانی دانش در شهرداری



شکل ۶- مضمون استراتژیک در منظر یادگیری و رشد

در چهار منظر کارت امتیازی متوازن دارد و به چهار پرسش اساسی «برای شهروندان چه ارزش‌هایی خلق کنیم؟ (منظر مشتری/ شهروند)؛ منابع مالی لازم برای خلق ارزش برای شهروندان چگونه تأمین و توزیع شود؟ (منظر مالی)؛ نظام

**نتیجه**

محتوای اقلام تبلیغاتی نامزدهای پنجمین دوره انتخابات شورای اسلامی شهر بجنورد، پیام‌های ارتباطی در نسبت با ضرورت بهبود عملکرد شورای اسلامی و شهرداری بجنورد

بیشتری دارد.

با وجود اینکه منظر شهروند - مشتری، بیشترین مفاهیم موجود در محتوای اقلام تبلیغاتی نامزدهای پنجمین دوره انتخابات شورای اسلامی شهر بجنورد را شامل شده و ۷۵۲ مفهوم از ۱۱۷۵ مفهوم را به خود اختصاص داده است، در مقابل، منظر فرایندهای داخلی با داشتن ۲۴۳ مفهوم - از مجموع ۱۱۷۵ مفهوم - که تقریباً برابر یک سوم مفاهیم منظر شهروند است، با ۱۳ هدف کلان استراتژیک در مقایسه با سه منظر مشتری، مالی و یادگیری و رشد، که به ترتیب ۱۱، ۷ و ۵ هدف کلان استراتژیک دارند، اهمیت و ضرورت نظام انجام دادن کارها توسط مدیریت شهری را در نظرگاه نامزدها نشان می‌دهد. از آنجاکه عملیات اصلی اجرای استراتژی‌های منظرهای مالی و مشتری در منظر فرایندهای داخلی اتفاق می‌افتد، تعداد بیشتر اهداف کلان استراتژیک در منظر فرایندهای داخلی، بیان‌کننده این واقعیت است که از نظر نامزدهای پنجمین دوره شورای اسلامی شهر بجنورد، نظام انجام دادن کارها توسط شهرداری و شورای اسلامی شهر بجنورد در حال حاضر در همراهی با منظرهای مالی و مشتری نیست و به همین علت، نتیجه کارهای مدیریت شهری (شهرداری و شورای شهر)، نتوانسته است به الزامات و خواسته‌های شهروندان پاسخ لازم را بدهد؛ اما راه‌حل برون‌رفت از این مشکل یا مسئله چیست؟

تحلیل مضمون شعارهای تبلیغاتی نامزدهای شورای اسلامی شهر نشان می‌دهد از نظر آنان، مشکل توزیع نامتوازن و نامتعادل منابع و منافع در شهر، که ناشی از فرایند انجام کارها (تحمیل پروژه‌های مدنظر شورای شهر و شهرداری به شهر و شهروندان و همچنین مرزبندی شهر توسط اعضای شورای شهر برحسب منافع قومی، محله‌ای و ...) است، با مردمی شدن مدیریت شهری حل خواهد شد؛ به عبارت دیگر، راه‌حل برون‌رفت از مشکل، دگرش‌پذیری در مدیریت شهری با ارتقای سرمایه‌های فکری و همسویی نظام انجام دادن کارها با شهر و شهروندان است.

انجام دادن کارها برای خلق ارزش برای شهروندان چگونه باشد؟ (منظر فرایندهای داخلی)؛ و چگونه می‌توانیم یاد بگیریم و در سه منظر مالی، فرایندهای داخلی و مشتری/ شهروند بهبود یابیم؟ (منظر یادگیری و رشد) مطابق شکل شماره ۷ پاسخ می‌دهد.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند از ۱۱۷۵ شعار تبلیغاتی ۵۴ نامزد شورای شهر بجنورد، به لحاظ فراوانی به ترتیب، منظر شهروند (۶۴ درصد)، منظر فرایندهای داخلی (۲۰/۶۸ درصد)، منظر مالی (۹/۳۶ درصد) و منظر یادگیری و رشد (۵/۹۶ درصد)، بیشترین و کمترین مفاهیم موجود در محتوای متنی اقلام تبلیغاتی را به خود اختصاص داده‌اند. از آنجایی که مسائل و مشکلات مطرح شده در منظر شهروند، آشکارترین و ملموس‌ترین مسائل زندگی شهری برای رأی‌دهندگان در مقایسه با مسائل سه منظر مالی، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد است، به نظر می‌رسد فراوانی شعارهای تبلیغاتی نامزدهای شورای شهر بجنورد در منظر شهروند با تأکید بر آشکارترین و ملموس‌ترین مسائل زندگی شهری برای رأی‌دهندگان، رفتاری انتخاباتی برای کسب آرای بیشتر باشد. طالب و همکاران (۱۳۹۲) نیز در تحلیل محتوای کیفی شعارهای تبلیغاتی نامزدهای نهمین دوره انتخابات مجلس شورای اسلامی در شهر خرم‌آباد به این نتیجه دست یافتند که نامزدها برای دست یافتن به اهداف انتخاباتی خویش می‌کوشند با تأکید بر مسائل و مشکلات جامعه، توجه رأی‌دهندگان را به خود جلب کنند. صدیق سروستانی و همکاران (۱۳۸۶) نیز با مقایسه فراوانی شعارهای مطرح شده نامزدهای سومین دوره شورای اسلامی شهر تهران به این نتیجه رسیدند که مقوله رفاهی - خدماتی با ۶۴/۵ درصد از کل شعارهای مطرح شده نامزدها در رتبه نخست قرار می‌گیرد. پژوهش طالب و همکاران (۱۳۹۰) درباره رویکردهای توسعه در شعارهای تبلیغاتی هشتمین انتخابات مجلس شورای اسلامی در شهر تهران نیز نشان داد گفتمان «رفاهی - اجتماعی» در شعارهای تبلیغاتی غالب است و محتوای اهداف و برنامه‌ها به رویکرد توسعه‌ای «نیازهای اساسی»، نزدیکی

افزایش کاربری‌ها و فضاهای کابردی	بهبود حمل‌ونقل و ترافیک شهری	پویایی اقتصادی شهر	توسعه اجتماعی و فرهنگی	گسترش فضاهای شهری همگانی	منظر شهروند: برای شهروندان چه ارزش‌هایی خلق کنیم؟
ارتقای مبلمان شهری	تأمین نیازهای فضایی و مکانی شهروندان به‌طور متعادل و متوازن	ارتقای کیفیت محیط‌زیست	ارتقای کیفیت سیما و منظر شهری	سامان‌دهی بافت‌های مسئله‌دار	
ارتقای کیفیت خدمات شهری	تعدیل ضوابط و مقررات شهرسازی				
منابع درآمدی پایدار	عدالت در منابع و منافع مالی	شفافیت مالی	جذب اعتبارات و کمک‌های دولتی	منظر مالی: تأمین و توزیع منابع و منافع مالی چگونه باشد؟	
کاهش هزینه‌های جاری	نظارت بر عملکرد مالی	آماده‌سازی بودجه و مدیریت آن	تأمین مالی دارایی‌ها		
مدیریت یکپارچه شهری	رابطه تعاملی شورا و شهرداری	مشارکت‌دادن شهروندان	توسعه ماشین‌آلات و تجهیزات	عمل کردن شورا به وظایف خود	منظر فرایندهای داخلی: نظام انجام‌دادن کارها برای خلق ارزش برای شهروندان چگونه باشد؟
اصلاح ساختار سازمانی شهرداری	برنامه اجرایی همسو با شهر و شهروند	اجرای طرح‌های توسعه شهری	برنامه راهبردی شهرداری		
تکمیل طرح‌های نیمه تمام	امور رفاهی کارکنان شهرداری	تهیه طرح و انواع طرح‌ها	شفافیت و پاسخگویی	تدوین چشم‌انداز	
استفاده از دانش و تجربه شهروندان	ارتقای سرمایه‌های فکری	کارکنان شایسته برای شهرداری	شهردار شایسته	منظر یادگیری و رشد: چگونه می‌توانیم یاد بگیریم و بهبود یابیم؟	
ایجاد پایگاه داده و اطلاعات	انجام‌دادن پژوهش				

شکل ۷- اهداف کلان و مضامین استراتژیک مکتون در شعارهای تبلیغاتی پنجمین دوره انتخابات شورای اسلامی شهر بجنورد برحسب

چهار منظر کارت امتیازی متوازن

## منابع

- محتوای کیفی شعارهای تبلیغاتی نامزدهای نهمین دوره انتخابات مجلس شورای اسلامی در شهر خرم‌آباد: از منظر رویکردهای توسعه‌محور، فصلنامه علوم اجتماعی، د ۲۰، ش ۶۰، ص ۴۹-۸۴.
- طبیعی، م؛ امینی‌زاده، س. و کریمی، م. (۱۳۹۷) «نشانه‌شناسی هویت ملی در پوسته‌های انتخاباتی شورای شهر شیراز»، مطالعات ملی، د ۱۹، ش ۳، ص ۱۴۱-۱۵۴.
- علوی‌پور، م. (۱۳۹۱) «تبلیغات انتخاباتی: شیوه‌های کلاسیک و مدرن»، فصلنامه مطالعات انتخابات، د ۱، ش ۱، ص ۳۵-۴۷.
- کاوانگ، د. (۱۳۸۰) «پیکارهای انتخاباتی و وسایل نوین ارتباطی»، فصل ششم از کتاب مبارزات انتخاباتی: آموزه‌های نوین در بازاریابی سیاسی، ترجمه: رضا حائر، راهبرد، د ۹، ش ۱۹، ص ۱۷۱-۱۸۶.
- نظری، م. (۱۳۹۲) «گسست دانشی در پژوهش‌های مولد چگونه رصد می‌شود؟ پیشنهاد ترسیم دو نقشه: نقشه دانش و نقشه پژوهش»، تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، د ۴۷، ش ۱، ص ۲۷-۴۸.
- یزدخواستی، ب؛ ربانی خوراسگانی، ع. و کشاورز، ز. (۱۳۹۴) «بررسی تأثیر دین‌داری بر گرایش به رفتار انتخاباتی شهروندان اصفهانی با تأکید بر نظام مردم‌سالاری دینی»، جامعه‌شناسی کاربردی، د ۲۶، ش ۲، ص ۱۷-۴۰.
- Carlton, S. (2014) "Like You, I Want to Feel Excitement and Hope About Our City: 'Christchurch the City' in Campaign Material of the 2013 Christchurch City Council Election". *Journal of Architecture and Urbanism*, 38(1): 11-23.
- Crabtree, A. D. and DeBusk, G. K. (2008) "The Effects of Adopting the Balanced Scorecard on Shareholder Returns". *Advances in Accounting*, 24 (1): 8-15. DOI:10.1016/j.adiac.2008.05.016.
- Hajnal, Z. L. and Lewis, P. G. (2003) "Municipal Institutions and Voter Turnout in Local Elections". *Urban Affairs Review*, 38 (5): 645-668. doi:10.1177/1078087403038005002.
- Houston, D. and Ong, P. M. (2011) "Determinants of Voter Participation in Neighborhood Council
- ابراهیمی، م. (۱۳۹۷) «میزان توجه به گروه‌های در معرض طرد اجتماعی در تبلیغات دهمین دوره انتخابات مجلس شورای اسلامی (مورد مطالعه: شهر تهران)»، مجلس و راهبرد، د ۲۵، ش ۹۴، ص ۱۱۵-۱۴۸.
- بابایی چمازکتی، م. و مختاری، ح. (۱۳۹۵) «ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان گلستان با کارت ارزیابی متوازن (سال ۱۳۹۲)». *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، د ۲۲، ش ۸۶، ص ۳۳۵-۳۵۳.
- تبریزی، م. (۱۳۹۳) «تحلیل محتوای کیفی از منظر رویکردهای قیاسی و استقرایی»، علوم اجتماعی، د ۲۱، ش ۶۴، ص ۱۰۵-۱۳۸.
- حمیدیان، م؛ خسروی‌پور، ن. و عبدی، م. (۱۳۹۶) «ارزیابی شاخص‌های برنامه راهبردی با رویکرد کارت امتیازی متوازن و روش سلسله‌مراتبی AHP (مطالعه موردی: سازمان امور مالیاتی کشور)». *پژوهشنامه مالیات*، د ۲۵، ش ۳۴، ص ۱۷۱-۲۰۹.
- صدیق سروستانی، ر؛ ایمانی جاجرمی، ح. و فیروزآبادی، ا. (۱۳۸۶) «تحلیل مدل‌های حکمرانی شهری در انتخابات سومین دوره شورای اسلامی شهر تهران»، رفاه اجتماعی، د ۷، ش ۲۶، ص ۹-۳۳.
- طالب، م؛ ایمانی جاجرمی، ح؛ فیروزآبادی، ا. و صادقی، ع. (۱۳۹۰) «رویکردهای توسعه در شعارهای تبلیغاتی هشتمین انتخابات مجلس شورای اسلامی در شهر تهران»، مطالعات جامعه‌شناختی، د ۱۸، ش ۳۸، ص ۱۶۷-۱۹۲.
- طالب، م؛ فیروزآبادی، ا؛ ایمانی جاجرمی، ح. و صادقی، ع. (۱۳۸۷) «بررسی گروه‌های هدف در تبلیغات هشتمین انتخابات مجلس شورای اسلامی در شهر تهران»، جامعه‌شناسی ایران، د ۹، ش ۱ و ۲، ص ۱۶۵-۱۸۳.
- طالب، م؛ یوسفوند، س. و یوسفوند، ع. (۱۳۹۲) «تحلیل

- Social Sciences*, 8 (5):1-31. DOI: 10.3390/socsci8050152.
- Perry, G. S. (2011) *Strategic Themes – How Are They Used and WHY?* Retrieved from: <https://www.balancedscorecard.org>
- Shangahaidonhi, T. (2014) "The Applicability of the Balanced Scorecard Approach to Performance Management in the Modern Day Organisations, A Case of a Rural District Council in Gokwe, Zimbabwe". *Researchjournal's Journal of Human Resource (RJOHR)*, 2 (3): 1-17.
- Vanti, A. A. Espin, R. Perez-Soltero, A. and Ciotta, D. (2008) "Strategic Themes for Balanced Scorecard Construction Based on Fuzzy Logic". *The International Journal of Applied Management and Technology*, 6 (2): 4-38.
- Wisniewski, M. and Olafsson, S. (2004) "Developing Balanced Scorecards in Local Authorities: A Comparison of Experience". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (7): 602-610. DOI: 10.1108/17410400410561222.
- Wood, C. (2002) "Voter Turnout in City Elections". *Urban Affairs Review*, 38 (2): 209-231. doi:10.1177/107808702237659.
- Elections". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41 (4): 686-703. doi:10.1177/0899764011425705
- Isoraitè, M. (2008) "The Balanced Scorecard Method: From Theory to Practice". *Intellectual Economics*, 1 (3): 18-28.
- Kaplan, R. S. (1999) *The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations*. Balanced Scorecard Report, Article Reprint No. B9911C.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1993) "Putting the Balanced Scorecard to Work". *Harvard Business Review*, 71 (5): 134-147.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996) "Linking the Balanced Scorecard to Strategy". *California management Review*, 39 (1): 53-79.
- Kaplan, R. S. and Jackson, C. (2007) "Managing by Strategic Themes." *Balanced Scorecard Report*, 9 (5): 1-6.
- Lappas, G. Triantafillidou, A. Yannas, P. Kavada, A. Kleftodimos, A. and Vasileiadou, O. (2016) "Social Media Battles: Their Impact During the 2014 Greek Municipal Elections". *Journal of Universal Computer Science*, 22 (3): 375-393. DOI:10.3217/jucs-022-03-0375
- Madsen, D. Q. Azizi, B. Rushiti, A. and Stenheim, T. (2019) "The Diffusion and Implementation of the Balanced Scorecard in the Norwegian Municipality Sector: A Descriptive Analysis".

