



## رقابت کلان‌شهرها در عرصه‌های فراملی با استفاده از ابزار استراتژی‌یابی

مرتضی قورچی

دانشجوی دکتری جغرافیای سیاسی دانشگاه تربیت مدرس  
(مسئول مکاتبات)

جواد مالکی

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی (MBA) دانشگاه علم و صنعت ایران

### چکیده

مدیران شهری در سال‌های اخیر تلاش گسترده‌ای داشته‌اند تا شهر خود را در شبکه کلانشهرهای جهانی ارتقای داده و منافع اقتصادی هنگفتی را برای شهروندان خود فراهم سازند. این هدف امروزه با شناخت و اتخاذ رویکرد هوشمندی رقابتی که همان نظارت هدفمند بر محیطی است که سازمان در آن به فعالیت و رقابت می‌پردازد امکان پذیر شده و با هدف اخذ تصمیمات استراتژیک توسعه یافته است. مدیران شهری با بهره بردن از این رویکرد و بخصوص ابزار استراتژی‌یابی آن برای رقابت با سایر شهرها، کسب آمادگی نموده و استراتژی خود را در عرصه‌های فرا ملی جهت رقابت با سایر کلانشهرها تدوین می‌کنند. اساساً استراتژی‌یابی تکنیکی است که در طول قرن بیستم شرکت‌های چند ملیتی برای رقابت با سایر شرکت‌ها و بازاریابی خود استفاده می‌کردند و حداکثر تلاش آنها نیز این بود تا با تکیه بر این ابزار بتوانند رفتارهای رقیب را مورد تحلیل قرار داده و برای رقابت با این نوع رفتارها، استراتژی‌های جدیدی را برای شرکت خود فراهم سازند. این مقاله در صدد است تا با روش توصیفی - تحلیلی فضای رقابتی کلانشهرها را در عرصه‌های فراملی به بحث گذاشته و چگونگی رویکرد هوشمندی رقابتی و کاربرد ابزار استراتژی‌یابی را در حوزه مدیریت شهری به تحلیل در آورد.

### واژگان کلیدی

جهانی شدن، کلانشهرها، هوشمندی رقابتی، استراتژی‌یابی شهرها

## مقدمه

شهرها از دیر باز در کانون تحولات عمده تاریخ بشری بوده‌اند. آنها نه تنها با پسرانه‌های محلی خود تعامل داشتند بلکه به مرور با سایر شهرهای دیگر در یک رابطه سلسله مراتبی وارد عرصه مناسبات اقتصادی و اجتماعی شدند. بعد از شکل‌گیری پیمان وستفالی و ظهور دولت - ملت‌ها در صحنه نظام بین‌الملل، حضور و نقش شهرها در این فضا کم رنگ شد و به جای آن دولت‌ها وارد عرصه بازیگری در نظام بین‌الملل شدند. این روند تا اواخر قرن بیستم در چارچوب اقتصاد فوردیستی ادامه یافت، اما با تحولات گسترده‌ای که در نظام سرمایه‌داری و تجدید ساختار آن از اقتصاد فوردیسم به پسافوردیسم منتهی شد، شهرها به مرور نقش و کارکرد گذشته خود را در مناسبات بین‌المللی بازیافتند و وارد عرصه بازیگری در نظام بین‌الملل شدند. با شکل‌گیری چنین روندی، عده‌ای آن را تحت عنوان فضای جریان‌ها تعبیر کردند که پایه اصلی جهانی شدن «معاصر» است.

فرآیند جهانی شدن، بوجود آمدن سازمان تجارت جهانی و یکپارچگی بازارهای جهانی، پیشرفتهای سریع و بنیادین تکنولوژیک، پیشرفتهای جدید در زمینه فناوری اطلاعات، افزایش تغییرات سریع در الگوهای مصرف و تقاضا، تبیین کنترل‌های آلودگی محیط‌زیست و حفظ منابع انرژی، کمبود منابع و هزینه‌های بالای آنها، چالشهایی هستند که شهرهای مختلف در عرصه فعالیت‌ها و خدمات با آنها روبرو هستند و ادامه‌ی حیات آنها، منوط به تصمیم‌گیری درست و به موقع در برابر این تغییرات است. در این میان، فرآیند جهانی شدن و گسترش بازارهای مصرف و نیز افزایش تعداد رقبا و شدت رقابت، باعث اهمیت بخشیدن به مفاهیمی مانند رقابت‌پذیری شده است. این امر موجب گردیده تا سازمان‌های خدماتی و عمومی نیز در کشورهای مختلف، در جهت ارتقای توان خود به شناسایی عوامل موثر بر مقوله رقابت پرداخته و برای تقویت آنها تلاش کنند.

به تازگی در اصول برنامه‌ی مدیریتی ریاست جمهوری آمریکا آمده است که سازمان‌های دولتی باید نتیجه محور باشند نه فرآیند محور؛ شهروند محور باشند و نه رویه محور و دیوانسالار؛ بازار محور باشند و رقابت را تشویق کنند نه اینکه نوآوری را در سازمان خفه کنند. در آمریکا بسیاری از این نوع اقدامات تحت نام «بازآفرینی دولت» و در انگلستان تحت نام «مدرنیزه کردن دولت» صورت پذیرفته‌اند. این مفهوم در ادبیات اروپایی با عنوان «مدیریت عمومی نوین» نامیده می‌شود. در این راستا کسب هوشمندی رقابتی یکی از الزامات غیرقابل انکار برای اغلب سازمانها است تا بتوانند از طریق کسب و تجزیه و تحلیل اطلاعات و همین طور افزایش دانش و ایجاد آگاهی، بر

مطالعات مدیریت شهری

سال دوم

شماره سوم

پاییز ۱۳۸۹

۱۵۶

قابلیت‌های خود بیفزایند. در پرتو این دانش است که تصویر کاملی از وضعیت فعلی و آتی صحنه رقابت در پیش روی مدیران نقش می‌بندد تا بتوانند بهتر تصمیم بگیرند. استراتژی‌یابی یکی از گام‌های چهارگانه هوشمندی رقابتی است. همچنین هوشمندی رقابتی بخش مهم و موثر تفکر استراتژیک در محیط رقابتی است. در این پژوهش، مقوله جهانی شدن شهرها را با استفاده از رویکرد هوشمندی رقابتی و ابزار استراتژی‌یابی بررسی نموده و تصویر جدیدی از روند توسعه و پیشرفت در سلسله مراتب شبکه جهانی شهرها ارائه می‌گردد.

### جهانی شدن

جهانی شدن در دو دهه گذشته تقریباً یکی از مباحث کلیدی محافل دانشگاهی بوده است و رشته‌های گوناگون علمی به ویژه در حوزه علوم انسانی تقریباً در اکثر پژوهش‌های خود، درباره این اصطلاح قلم فرسایی کرده‌اند. امروزه جهانی شدن به عنوان برنامه و سرمشقی برای هزاره جدید ظهور کرده است. این اصطلاح ابتدا از سوی بزرگان تجارت در محافل مختلف مطرح گردید، پرورانیده شد و به وسیله صاحبانظران رسانه‌ها، سیاستمداران و افراد دانشگاهی در روزنامه‌ها، مجلات، کتاب‌های مربوط به امور روزمره و اخبار و رادیو و تلویزیون و برنامه‌های مناظره و گروه‌های گفتگوی اینترنتی، ترویج شد. (Taylor, Johnston & Watts 2001, 1)

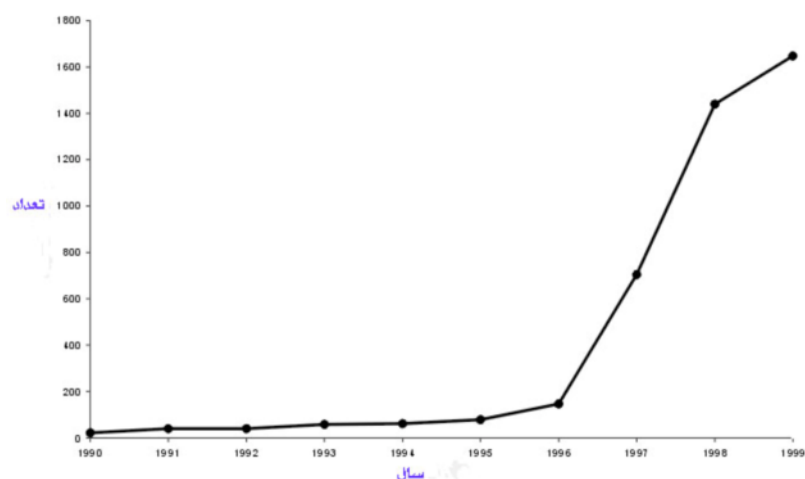
تصویر ۱: تحول اقتصاد جهانی بعد از پیمان و ستفاليا



همچنانکه در تبلیغات مشترک رسانه‌های خبری هویداست، جهانی‌شدن ناگزیر توجه تحلیل‌گران و مفسران اجتماعی را به خود جلب کرده است. به عنوان مثال، در کاوشی مرتبط با نشریات علوم انسانی، ۴۲۳۹ نشریه درباره‌ی جهانی‌شدن در دهه ۱۹۹۰ شناسایی شد.

تا سال ۱۹۹۹ نشریه‌های علوم انسانی با موضوع جهانی‌شدن به شدت تمام افزایش یافت به طوری که تعداد آن ۳۲ نشریه در هفته بود (Taylor, Johnston & Watts, 2001, 2). در حال حاضر اصطلاح «جهانی‌شدن» تبدیل به بخشی از واژگان روزمره ما شده است (دهقانی، پژوهش ۷، ۱۳۸۶، ۴۹). هر چند که درباره این اصطلاح بحث‌های پرشوری وجود دارد ولی هنوز مفهومی سیال و انعطاف‌پذیر است. به عنوان مثال عده‌ای از آن به عنوان هوچی‌گری پرطمطراق یاد می‌کنند و عده‌ای نیز آن را «عصر بی نظیر جهانی» قلمداد می‌کنند. (Taylor, Johnston, Watts:2001, p2)

نمودار ۱: ظهور و گسترش موضوع جهانی‌شدن در مباحث علوم اجتماعی از ۱۹۹۰-۱۹۹۹



منبع: Taylor, Johnston, Watts 2001

در این میان عده‌ای نیز فهم خود را با تمرکز بر رویکردهای تاریخی معطوف کرده‌اند. به عبارتی این عده از نظریه پردازان، هسته اولیه بحث خود را بر مبنای دیدگاهی تاریخی و دراز مدت نسبت به جهانی شدن قرار می‌دهند. بیلی<sup>۱</sup> مورخ معروف در کتاب خود تحت عنوان «جهانی شدن باستانی و مدرن در اروپا، آسیا و آفریقا» که در سال ۲۰۰۲ به چاپ رسیده است از جهانی شدن به عنوان فرآیندی چند صد ساله یاد می‌کند. همچنین هاپکینز<sup>۲</sup> نیز فرآیند جهانی شدن را طولانی و تاریخی می‌داند. هارت و نگری<sup>۳</sup> از چپ‌گرایانی هستند که بر جنبه تاریخی جهانی شدن تاکید می‌کنند. (نوروزی منفرد و پژوهش ۱۳۸۶، ۷ و ۹۲)

بنابراین با توجه به تحولات امروزه، به لحاظ زمانی دو رویکرد بسیار عمده درباره جهانی شدن وجود دارد، یکی جهانی شدن تاریخی و دیگری جهانی شدن معاصر است که کسانی همچون کاستلز<sup>۴</sup>، تیلور<sup>۵</sup> و گیدنز<sup>۶</sup> درباره آن بحث می‌کنند.

### جهانی شدن معاصر<sup>۷</sup>

یکی از مهمترین مباحث جهانی شدن مربوط به گستره‌ای از نظریات در خصوص این بحث است که اندیشمندان آن در انتهای کاربرد اصطلاح جهانی شدن، کلمه معاصر را به آن می‌افزایند. این امر سبب می‌شود تا این اصطلاح از مباحث مطرح شده در خصوص جهانی شدن با رویکردی تاریخی، تفکیک شود. منظور از جهانی شدن معاصر، به شکل‌گیری فرآیندی باز می‌گردد، که دوره زمانی شکل‌گیری آن را از اواخر دهه ۱۹۷۰ تاکنون می‌دانند. در اصل جهانی شدن متاخر، بحثی است که فارغ از تئوری‌های متداول در این حوزه، با رویکردی کاستلزی و مبتنی بر جامعه شبکه‌ای مورد تفسیر و تحلیل قرار می‌گیرد. به عبارتی اگر به جهانی شدن از منظر جامعه شبکه‌ای نگرسته شود در این صورت تصویر جغرافیایی خاصی شکل می‌گیرد که در آن می‌توان جغرافیای توسعه را در سطح جهانی دید. جغرافیای جهانی شدن می‌تواند ابعاد مکانی جهانی شدن را به نمایش بگذارد و مناطقی که در معرض این پدیده قرار گرفته را از یک سو، و مناطق حاشیه‌ای را از سوی دیگر به تصویر کشد. (کاستلز ۱۳۸۰، ۴۱۷:۳)

مانوئل کاستلز، استاد جامعه‌شناسی شهری دانشگاه برکلی در لوس آنجلس، معتقد است، جهانی شدن معاصر بر اثر تقارن تاریخی سه فرآیند مستقل پدیدار شد؛ انقلاب تکنولوژی اطلاعات، بحران‌های اقتصادی سرمایه‌داری و دولت‌سالاری در دهه ۱۹۷۰ و

تجدید ساختار متعاقب آنها این سه فرآیند در ارتباط متقابل با یکدیگر پایه و اساس جامعه شبکه‌ای را بنیان نهاده‌اند، که دارای سه خصیصه اصلی است:

(۱) **اقتصاد اطلاعاتی**<sup>۸</sup>؛ که در آن بهره‌وری و رقابت میان شرکت‌ها و بنگاه‌های تجاری، مناطق و حوزه‌های اقتصادی و کشورها، بیش از هر زمان دیگر به معرفت و دانش و اطلاعات و تکنولوژی لازم برای پردازش این اطلاعات، از جمله تکنولوژی مدیریت و مدیریت تکنولوژی متکی شده است. در عین حال این نوع اقتصاد فراصنعتی در قیاس با اقتصاد صنعتی، در صورتی که با مقررات و قوانین مقید و محدود نشود از قابلیت طرد و دفع و حاشیه رانی به مراتب بیشتری برخوردار است.

(۲) **اقتصاد جهانی**<sup>۹</sup>؛ که نباید آن را با اقتصاد جهان<sup>۱۰</sup> یکسان پنداشت. پدیدار دوم، به معنای انحای مبادلات تجاری در سطح جهان قرن‌هاست که در جریان است و امری نوظهور به شمار نمی‌آید. در حالی که اقتصاد جهانی در مقام یک واقعیت اجتماعی نو در درونی‌ترین هسته‌های شکل دهنده‌ی خود دربرگیرنده‌ی فعالیت‌های استراتژیک مسلطی است که قادرند در مقام یک واحد به هم وابسته، انواع کار و تکاپوی اقتصادی را در تراز جهانی و مقیاس سیاره‌ای در زمان واقعی به مورد اجرا درآورند. اقتصادهای ملی و محلی در نهایت متکی به دینامیسم این نوع اقتصاد جهانی است، بدین معنی که آثار و عوارض و محصولات آن در سرتاسر کره زمین پدیدار است، اما همه بخش‌های ارض مسکون در این اقتصاد مشارکت ندارد و در واقع بخش چشمگیری از جمعیت ساکن در زمین از دایره فعالیت‌ها و عملکردهای این اقتصاد بیرون می‌مانند. خصلت این اقتصاد چنان است که بخش‌ها، بازارها و افراد غنی را به یکدیگر متصل می‌سازد و در یک چرخه سود به همکاری وامی‌دارد و بخش‌ها و بازارها و افراد فاقد امکانات را از محدوده عملکردهای سود آور خود طرد می‌کند.

(۳) **فعالیت‌های اقتصادی شبکه‌ای**؛ این نوع فعالیت‌ها، نوع تازه‌ای از سازمان و تشکیلات است که مشخصه فعالیت‌های اقتصاد جهانی به شمار می‌آید. این نوع سازمان به تدریج منطق خاص خود را بسط می‌دهد و بر دیگر سازمان‌ها و تشکیلات سلطه پیدا می‌کند. این شبکه یا متشکل است از بخش‌هایی از شرکت‌ها و موسسات و بنگاه‌های مختلف و یا از رهگذر تقسیمات درونی در یک بنگاه بزرگ پدید می‌آید. (کاستلز ۱۶:۱)

در حقیقت بر اساس این خصیصه‌ها، جهانی شدن معاصر متکی به نوعی دینامیسم درونی است که حد و مرزی را بر نمی‌تابد و از انعطاف زیاد برخوردار بوده و فزون طلب و گسترش‌پذیر است. در عین حال جهانی شدن معاصر متکی بر منطق شبکه است که



از شماری نقاط اتصال یا گره، مشابه سیناپس‌های سلسله اعصاب تشکیل یافته که سرمایه در میان آنها در جریان بوده و کنترل بر شبکه از طریق آنها اعمال می‌شود. این وضعیت جدید همان چیزی است که کاستلز از آن به نام جامعه شبکه‌ای و فضای جریان‌ها یاد می‌کند. (کاستلز ۱:۱۹)

### فضای جریان‌ها

فضای جریان‌ها در چارچوب پیوندهای بی‌شمار اقتصاد جهانی، روابط و اتصالاتی که در طول فضا و به موازات اقتصاد اطلاعاتی بنا شده است، نمود یافته و شکل گرفته است. از نظر تیلور جغرافیادان سیاسی معاصر، فضای جریان شامل دو سطح عمده است؛ نخست سطح زیرساختی و دوم، سطح سازمانی. سطح اول «جهانی کابلی شده» است که تجهیزات سخت‌افزاری را به تجهیزات نرم‌افزاری پیوند داده است که این امر ارسال الکترونیکی اطلاعات را به سراسر جهان ممکن می‌سازد. سطح دوم عبارت است از الگوهای اجتماعی پیوندها میان مردم و نهادهایی که عملکرد جامعه شبکه‌ای را میسر می‌سازد. در سطح اول یا جهان کابلی شده گره‌های شبکه ساختارهای مکانی هستند که در شهرها تبلور می‌یابند. اگر چنانچه یک گره در ساختار سلسله مراتبی شبکه از اهمیت بیشتری برخوردار شود واحد مکانی گره که شهر می‌باشد دارای مقیاس عملکردی جهانی خواهد بود و به نام جهان شهر در ساختار سلسله مراتب جامعه شبکه‌ای حضور خواهند یافت. (Taylor, M.J. Watts and , Johnston 2001,24) جهان شهرها، نقاط تلاقی تنوع پیوندها و رابطه‌هایی هستند که دنباله رو اقتصاد معاصر جهانی می‌باشند. (جانستون، تیلور و واتس ۱۳۸۳، ۳۵۵)

### ظهور شهرهای جهانی در فضای جریان‌ها

با شکل‌گیری جهانی شدن معاصر و شبکه‌هایی که با استفاده از تکنولوژی ارتباطات شکل گرفته است، برای شهرها این امکان بوجود آمده است که در پیوند با شبکه‌ها، وارد عرصه فضای جریان‌ها شوند و در درون شبکه جایگاهی را برای خود در اقتصاد جهانی کسب کنند. این جایگاه می‌تواند وزن و اهمیت شهرها را در اقتصاد جهانی تعیین کند. به مجرد اینکه یک کلانشهر وارد عرصه شبکه می‌شود در درون فضای جریان‌ها قرار گرفته و در جهانی شدن معاصر، نقشی جهانی به خود خواهد گرفت.

بر اساس تعاریفی که رنه شورت<sup>۱۱</sup> از جهان شهر ارایه کرده است چنین می‌توان گفت که حضور یک شهر در شبکه می‌تواند مبنای جهانی بودن آن شهر محسوب شود. (Short 2004, 2) در حقیقت جهان شهرها را باید به عنوان مکان‌ها و موقعیت‌هایی به حساب آورد که از طریق آنها مناطق وسیعی از جهان به فضای انباشت جهانی سرمایه می‌پیوندند. این شهرها، گره‌های اصلی شبکه محسوب می‌شوند که در عملکرد هر اندازه یک گره در ساختار شبکه بتواند برخورد صمیمانه با سرمایه داشته باشد سرمایه و شرکت‌های چندملیتی را به سوی خود خواهد کشاند. در این وضعیت، سرمایه می‌تواند به نحو کامل از این فرصت بهره‌مند و برخوردار شده و به راحتی شهری را از فرصت‌های توسعه در جهان برخوردار کند. بنابراین به محض اینکه شرایطی فراهم شد تا یک شهر بتواند در شبکه حضور یابد، شرکت‌ها می‌توانند در زمینه سرمایه‌گذاری در کارخانه‌ها و تاسیسات جدید، در بُعد مقررات و اعطای کمک‌های بلاعوض و یا یارانه‌ها، یک شهر را در ساختار سلسله مراتب شبکه ارتقا دهند و فرصت‌های فراوانی را در پیش روی شهروندان آن قرار دهند. به همین دلیل است که امروزه جهان شهرها به عنوان کانون‌های نوظهور قدرت تجلی یافته و به شدت با یکدیگر در رقابت به سر می‌برند، چرا که تغییر در گره‌های شبکه، یعنی جابجایی مکان‌های شهری و ظهور و سقوط آنها در ساختار سلسله مراتب شبکه است. از این رو مکان‌ها به عنوان نقاط گرهی در ساختار شبکه و در رقابت با سایر گره‌ها، ممکن است در فضای جریان‌ها دچار ضعف شده پیامد آن منجر به زوال اقتصادی، اجتماعی و فیزیکی آن شود.

تیلور معتقد است که در عصر اطلاعات که هم اکنون در آن به سر می‌بریم، دانش بیش از هر زمانی، نشان دهنده قدرت است که آن نیز در جهان شهرها جای گرفته است. تمرکز دانش به ویژه در خدمات تولیدی پیشرفته همچون؛ حسابداری، تبلیغات، فعالیت‌های بانکی و مالی، بیمه، حقوق، مشاوره‌های مدیریتی سبب شده است تا اقتصاد جهانی در عملکرد بسیار توانا جلوه کند. (Taylor, Johnston 2001, 7)

### رقابت کلان‌شهرها در فضای اقتصاد جهانی

رقابت معمولاً در سطح موسسه یا صنعت تعریف شده است. (اسکات ۱۳۸۴، ۱۷۷) رقابت یک شهر به مجموعه‌ای از عوامل بستگی دارد که شامل فرآیند حاکمیت، زیر ساخت‌ها اجتماعی و اقتصادی، کیفیت سرمایه انسانی و محیط طبیعی، محیط تجاری و قابلیت موسسات محلی است. (Friedman 1998, 54) در گذشته رقابت به شرکت‌ها و



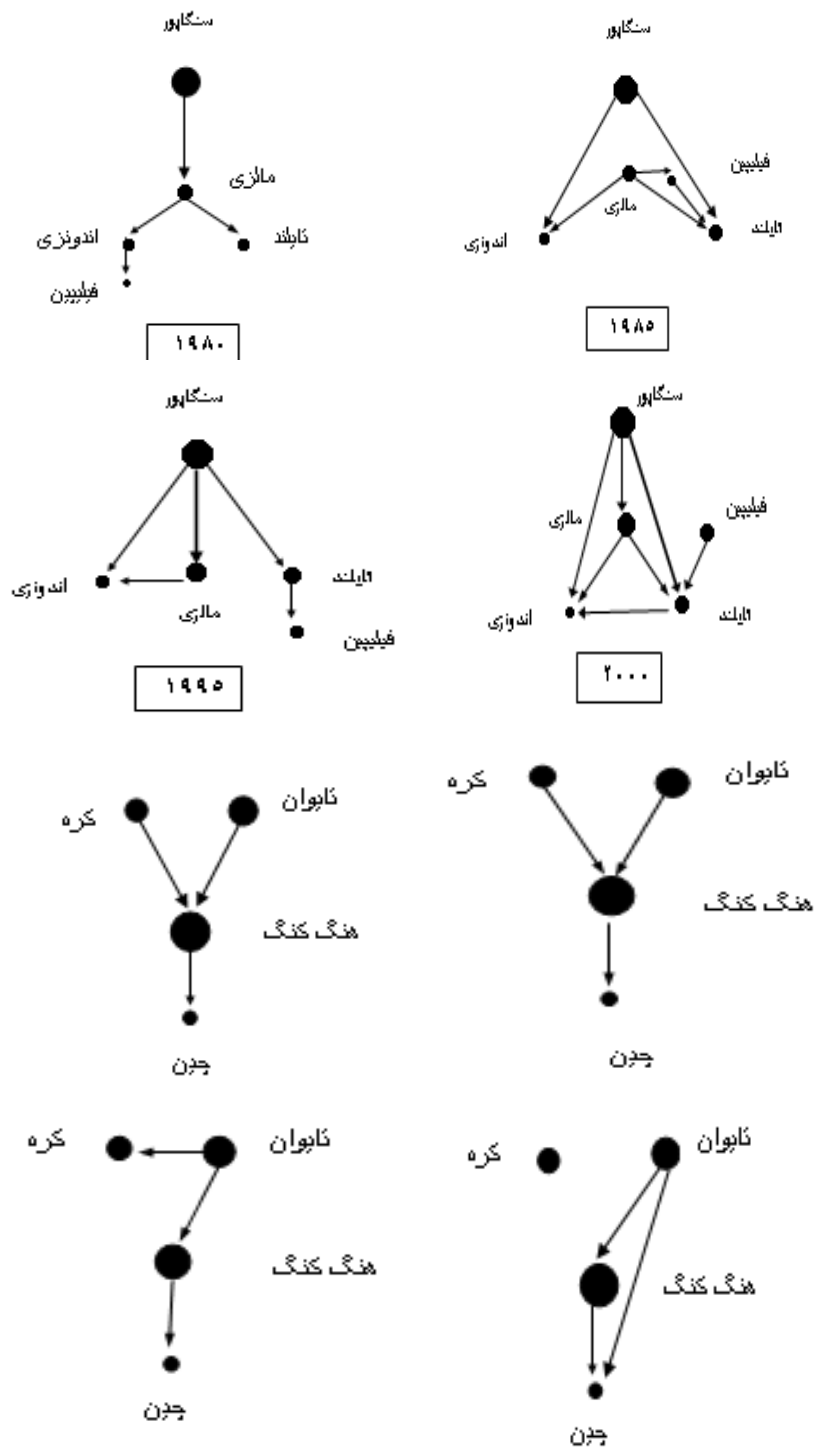


نهادهای تولیدی مربوط می‌شد ولی با شکل‌گیری جهانی شدن معاصر و شبکه‌ای شدن اقتصاد جهانی، شهرها همواره به عنوان گره‌های اقتصاد شبکه‌ای از جایگاه ویژه‌ای برخوردار شدند. در حقیقت شهرها در متن اقتصاد جهانی قرار گرفتند و در تقسیم بین‌المللی کار و تولید در مقیاس جهانی به ایفای نقش پرداختند. در چنین وضعیتی شهرها با استفاده از ابزار دیپلماسی شهری به شدت در رقابت با یکدیگر قرار گرفتند تا بتوانند در فضای اقتصاد جهانی و در یک ساختار سلسله مراتبی جایگاه خود را ارتقا داده و منافع سرشاری را برای شهروندان خود به ارمغان بیاورند.

در این میان دولت‌ها نیز نقش ویژه‌ای را در حمایت از شهرهای خود بر عهده گرفتند چرا که در این نوع رقابت‌ها دولت‌ها باید امنیت و تعهدات بین‌المللی را برای شهرهای خود که در متن اقتصاد شبکه‌ای قرار داشتند را فراهم می‌ساختند. بنابراین دولت‌ها همواره نقش مکمل و هدایتی شهرها را در رقابت آنها با سایر شهرهای دیگر بر عهده می‌گرفتند. پیتر تیلور معتقد است که در برخی موارد که دولت‌ها نتوانستند کلان‌شهرهای خود را در این رقابت‌ها مورد حمایت قرار دهند باعث تنزل جایگاه شهرهای آنها در رقابت با سایر شهرهای دیگر شده است. بعنوان مثال همواره مانیل به جهت چالش‌های در پیش روی کشور فیلیپین همواره از دهه ۱۹۸۰ تاکنون مراحل تنزلی را طی کرده است و برعکس کلان‌شهرهای کشور چین از همان زمان تاکنون در ساختار سلسله مراتب شبکه‌ای شهرها ارتقا یافته‌اند. (Taylor 2007,102)

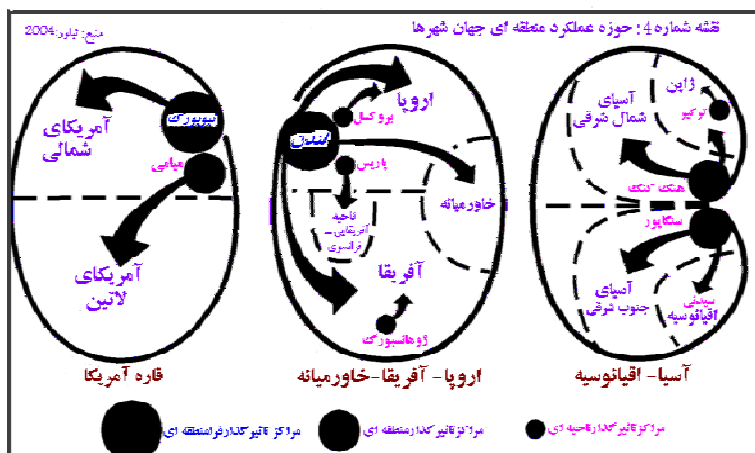
در فضای جهانی شدن معاصر شهرهای جهانی به عنوان قدرت‌های رقابتی جدید در متن اقتصاد جهانی به شدت در حال فراز و فرود هستند. (اسکات ۱۳۸۴، ۱۵۴) علاوه بر این در فضای جهانی شدن معاصر میان کلان‌شهرها همکاری‌های تعاملی نیز وجود دارد، ولی این نوع همکاری‌ها نیز بیشتر در راستای رسیدن به سطوح بالای زندگی صورت می‌گیرد و مکمل رقابت‌های میان آنها می‌باشد چرا که شاخص‌های زندگی وقتی در یک شهر بهبود می‌یابد، شهر قدرت عملکردی بیشتری در رقابت با سایرین می‌یابد. (Taylor 2007,104)

تصویر ۲: رقابت شهرهای جهانی در چارچوب اقتصاد جهانی



مطالعات مدیریت شهری  
 سال دوم  
 شماره سوم  
 پاییز ۱۳۸۹  
 ۱۶۴

تصویر شماره (۳): حوزه عملکرد منطقه‌ای جهان شهرها



منبع: (تیلور ۲۰۰۴)

### جهان شهرها و ابزار رقابت

امروزه کلان‌شهرها با دو رویکرد دیپلماسی شهری و هوشمندی رقابتی تلاش می‌کنند تا در سلسله مراتب شبکه جهان‌شهرها ارتقا یابند. این دو رویکرد لازم و ملزوم یکدیگر هستند. در قرن بیست و یکم، داشتن یک دیپلماسی شهری کارآمد، می‌تواند بخشی از منابع مالی مدیریت شهری را از شهروندان سایر کلان‌شهرهای دیگر تامین نماید و هرچه بیشتر شهرها را به سوی توسعه سوق دهد. دیپلماسی شهری هم اکنون به عنوان ابزاری نوین و کارآمد در دستان مدیران کلان‌شهرها قرار گرفته است که به موازات سطح فراتر دیپلماسی میان کشورها، در ارتباط با پیوندهای فضایی - مکانی کلان‌شهرها با یکدیگر، فعالیت نمایند.

دیپلماسی شهری، اهداف دیگری نیز دارد که بیشتر در چارچوب مناسبات خواهرخواندگی‌های میان شهری، شرکت‌های سرمایه‌گذاری، سازمان‌های اقتصادی منطقه‌ای و جهانی و نهادهای مالی جهانی همچون بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول را با مدیریت کلان‌شهرها پیوند می‌دهد. در تعقیب چنین اهداف بزرگی، امروزه مدیران کلان‌شهرهایی که جهانی می‌اندیشند با تمام توان سعی دارند از دیپلمات‌های برجسته استفاده کنند تا بتوانند از ظرفیت‌ها و فرصت‌های توسعه در سطوح محلی، منطقه‌ای و جهانی برای رفاه شهروندان خود استفاده نمایند. غالباً دو مسیر وجود دارد که در آن دیپلمات‌های شهری می‌توانند دستاورد اقتصادی برای شهرشان را تضمین

کنند: اول اینکه آنها می‌توانند توریست، شرکت‌های خارجی، سازمان‌های بین‌المللی و رخدادهای بین‌المللی را برای شهرشان جذب کنند و دوم اینکه آنها می‌توانند خدمات و دانش صادر کنند و یا این که وارد همکاری و توافقات با دیگر شهرها شوند.

در دنیای پیچیده رقابتی امروز اگر سازمانی به حرکت رقبا توجه نداشته باشد، کورکورانه به رقابت پرداخته است. همچنین اگر نتواند اقدامات رقبا را تشخیص دهد، استراتژی‌های آنها را درک کند و حرکت بعدی آنها را پیش‌بینی نماید نباید انتظار داشته باشد که بر رقبا خود پیروز شود. اطلاعات رقابتی در مورد استراتژی‌های رقبا، آخرین حرکت‌های آنها، نقاط قوت و ضعف آنها در رابطه با منابع و برنامه‌هایی که اعلام کرده‌اند اهمیت زیادی برای پیش‌بینی اقدامات بعدی آنها و تاثیر آن بر حرکات استراتژیک سازمان دارد. بهترین منبع اطلاعاتی در مورد استراتژی رقبا، این است که ببینیم در محیط چه می‌کنند و مدیریت آنان در مورد برنامه‌های خود چه می‌گویند. اطلاعات مورد نیاز دیگر را می‌توان با توجه به حوزه جغرافیایی فعالیت رقبا، نیت استراتژیک و سهم بازار مورد نظر آنان، جایگاه آنها در نقشه استراتژیک صنعت یا خدمات و میل به ریسک‌پذیری دریافت. (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۷۹)

مدیران، مشاوران و کارشناسان برنامه‌ریز، همواره در جست و جوی روش‌های موثرتری برای تدوین استراتژی هستند. روش‌هایی که در صورت به کارگیری، نتایج بهتر و ملموس‌تری را به همراه داشته باشد. این جست و جو از سوی محققان، اندیشمندان و مراکز آکادمیک، با ارایه مستمر الگوهای تازه و تکامل یافته‌تری پشتیبانی می‌شود. امروزه کسب هوشمندی رقابتی یکی از الزامات غیرقابل انکار برای اغلب سازمانها است تا بتوانند از طریق کسب و تجزیه و تحلیل اطلاعات و همین‌طور افزایش دانش و ایجاد آگاهی، بر قابلیت‌های خود بیفزایند. در این راستا می‌توان از این رویکرد در جهت افزایش توان رقابتی کلان‌شهرها و هدایت آنها بسوی جهانی شدن و رقابت با سایر جهان‌شهرها استفاده نمود.

### هوشمندی رقابتی<sup>۱۲</sup> رویکرد مناسب جهت ایجاد تمایز

استراتژی رویکردی برای خلق مزیت رقابتی است و الگوهای آن برای فضای رقابتی اثربخش است. فضای رقابتی نه تنها در کسب و کار، بلکه در صحنه‌های نظامی، سیاسی، ورزشی، خدماتی، عمومی و هر فضایی که در آن قواعد رقابت حاکم باشد موضوعیت دارد. فضای رقابتی از حداقل دو وجود مستقل<sup>۱۳</sup> با هدف متعارض، عرصه‌ای



برای رویارویی و یک عامل رفع تنازع شکل می‌گیرد. تعارض در هدف بدین مفهوم است که دستیابی یک طرف به هدف، مستلزم چشم پوشی طرف‌های دیگر از اهداف خود باشد. این شرایط ممکن است به صورت بالفعل و یا بالقوه محقق گردد. در رقابت بالقوه هر چند رقیب بالفعلی وجود ندارد ولی، امکان و انگیزه شکل‌گیری یک رقیب قدرتمند، شرایط رقابتی را حاکم می‌سازد. سازمانها در دستیابی به اهداف متعارض، مقدرات خود را برای حضور و موفقیت در عرصه رویارویی بسیج می‌کنند.

عرصه رویارویی رکن لازم دیگری در شکل‌گیری فضای رقابتی است و آن عرصه‌ای است که در آن رقبا برای دستیابی به اهداف خود به مبارزه می‌پردازند. بازار (برای فضای رقابت کسب و کار)، مسابقات ورزشی، انتخابات (برای فضای رقابت سیاست داخلی کشورها) و جنگها نمونه‌هایی از عرصه‌های رویارویی هستند. در فقدان عرصه رویارویی، قدرت رقابتی یک مفهوم انتزاعی بیش نیست. عامل ضروری دیگر در فضای رقابتی، عامل رفع تنازع است. این عامل در چارچوب قواعد مربوطه، نتیجه رقابت را مشخص ساخته و پاداش دستیابی به هدف را متوجه طرف شایسته‌تر می‌سازد. بدین ترتیب سازمان، رقیب و مشتری سه کنشگر اصلی عرصه کسب و کار هستند. هوشمندی رقابتی و ابزار آن یعنی استراتژی‌یابی بر این اساس بنا شده تا با شناخت و تلفیق داده‌های مربوط به این سه کنشگر، مناسب‌ترین حوزه برای اثربخشی استراتژی را مشخص کرده و سپس با استفاده از یک روش تحلیلی، زمینه خلق استراتژی اثربخش را فراهم سازد. (پوریافر و مالکی ۱۳۸۷)

هوشمندی رقابتی بخش مهم و موثر تفکر استراتژیک در محیط رقابتی است. بر اساس تعریف جامعه کارشناسان، هوشمندی رقابتی، برنامه سیستماتیک و اخلاقی است برای جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و مدیریت اطلاعات بیرونی سازمان که برنامه‌ها، تصمیمات و عملیات آن را تحت تاثیر قرار می‌دهد. فرآیند افزایش توان رقابتی بازار از طریق درک رقبا و محیط رقابتی را هوشمندی رقابتی می‌نامند. در خلال سالهای اخیر، هوشمندی رقابتی به یکی از مفاهیم مهم مدیریت تبدیل شده و با فرهنگ شرکت‌های پیشرو عجین گشته است. افزایش هوشمندی رقابتی موجب می‌گردد سازمانها اطلاعات محیط اطراف خود را سریعتر و با دقت بیشتری تجزیه و تحلیل کرده و نتایج حاصل را به طریق سودمند ذخیره و در مواقع مقتضی در دسترس تصمیم‌گیرندگان قرار دهند. این امر جریان تبادل اطلاعات و دانش را در بستر سازمان تسریع کرده و اثربخشی فرآیند تفکر استراتژیک و تصمیم‌گیری جمعی را به نحو چشمگیری بهبود می‌بخشد. بدین ترتیب، مدیران اجرایی با درک بهتر رقبا و محیط پر چالش رقابت می‌توانند با

تکیه بر ابزارها و تکنیک‌های خاص، اطلاعات مرتبط با قابلیت‌ها، نقاط قوت و ضعف و نیات رقبا را مورد بررسی قرار داده و نسبت به انتخاب راهبرد مناسب اقدام و همواره یک گام از رقبا جلوتر باشند. (Davis 2004)

بر اساس تعریف دانشکده مدیریت فرانسه،<sup>۱۴</sup> هوشمندی رقابتی عبارت است از هنر یافتن، جمع‌آوری، فرآوری و ذخیره‌سازی اطلاعات، به منظور دسترسی و استفاده پرسنل در تمام سطوح سازمان، تا ضمن شکل دادن به آینده سازمان، از وضعیت موجود نیز در قبال تهدیدات رقابتی حمایت کنند. از دیدگاه این دانشکده مفهوم هوشمندی رقابتی به چهار مقوله اصلی قابل تقسیم است: (www.Scip.org)

(۱) آگاهی تجاری / بازاریابی: که بطور عمده اطلاعات مشتریان، تامین کنندگان، خریداران و توزیع کنندگان گردآوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد؛  
 (۲) آگاهی از وضعیت رقبا (استراتژی‌یابی): که متمرکز بر مسایلی از قبیل راهبرد، سیاست‌های قیمت گذاری، محصولات جانشین و سیاست‌های توسعه رقبا است؛  
 (۳) آگاهی فناوری و تکنیکی: که با پژوهش‌های پایه و کاربردی، کارخانه‌ها، فرآیندها و هنجارها و حق اختراع سر و کار دارد؛

(۴) آگاهی راهبردی و اجتماعی: که به مسایلی از قبیل قوانین، مسایل مالی و مالیاتی، مسایل سیاسی و اقتصادی و جنبه‌های اجتماعی و منابع انسانی می‌پردازد. برخی از موضوعات کلیدی که جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات آن برای افزایش هوشمندی رقابتی مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از: اطلاعات مربوط به گزینه برتر، اطلاعات مربوط به شبکه زنجیره ارزش، شبکه جهانی اطلاع‌رسانی، اطلاعات مالی، اطلاعات مربوط به قیمت تمام شده، اطلاعات ترویج خدمات و تبلیغات، اطلاعات محصولات، اطلاعات راهبردی بازار، اطلاعات نیروی انسانی، اطلاعات مشتریان، اطلاعات جغرافیایی شهرها و ... (Fuld 1995) همچنین برخی سودمندی‌های هوشمندی رقابتی در کلان‌شهرها عبارتند از:

- افزایش درجه اطمینان از تصمیمات استراتژیک که براساس هوشمندی رقابتی اتخاذ شده است؛
- افزایش دانش؛
- بهبود بخشیدن به ارتباطات چند وظیفه‌ای در سازمان؛
- بهبود کیفیت محصول و خدمت در مقایسه با رقبا؛
- کمک به پیش‌بینی بهتر روندهای بازار و نوسانات آن؛



- بهبود در امر پیش بینی استراتژی رقبا؛
- کشف مشتریان جدید و یا بالقوه؛
- درس آموختن از شکست و موفقیت دیگران؛
- تسهیل در امر ورود به کسب و کار جدید؛
- افزایش بهره‌وری؛
- افزایش توان سازمان برای انطباق با تغییرات محیط؛
- به روز نگاه داشتن آگاهی سازمان از تغییراتی که فعالیت شهر را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

### استراتژی‌یابی ابزاری مناسب برای ارتقای جایگاه کلان شهرها

استراتژی‌یابی گام دوم مقوله هوشمندی رقابتی است. در برخی از کسب و کارها هر چند رقیب قابل توجه و بالفعلی وجود ندارد ولیکن محیط رقابتی است و سازمان برای جلوگیری از شکل‌گیری یک رقیب بالفعل، بطور مستمر در ارایه محصولات ارزش آفرین برای مشتری تلاش می‌کند. در استراتژی‌یابی کار از شناخت آغاز می‌شود. برای تحلیل رقیب ابتدا باید از میزان و صحت داده‌های مرتبط با رقیب اطمینان حاصل کرد. باید از خود پرسید؛ تا چه اندازه از استراتژی رقیب آگاهی داریم، تا چه حد قابلیت‌های او را می‌شناسیم.

برنامه‌های او چیست؟ این اطلاعات باید واقعی و متکی به مدارک و مستندات باشد. هیچ چیز به اندازه حدسهای بی‌پایه در مورد رقیب، برای یک حرکت استراتژیک خطرآفرین نیست. دستیابی به اطلاعات رقیب کاری دشوار، ولی پرفایده است و برای این کار تحلیل و تلفیق مستمر اطلاعات آشکار (مصاحبه‌ها، سایت اینترنتی، اطلاعیه‌ها و...) یک روش مفید است. اطلاع گرفتن از مشتری، شبکه توزیع و مراکز فروش هم یک روش موثر در این راستا به شمار می‌آید. گردآوری و تحلیل اطلاعات مربوط به رقبای اصلی (یعنی سازمانهایی که در این مقطع قصد پیشی گرفتن بر آنها را دارید مانند جهان‌شهرها و کلان‌شهرها) نیازمند سازوکار سازمان‌یافته و مستمر است. بدون این سازوکار، حرکت استراتژیک همانند رها کردن تیری در تاریکی خواهد بود. برای اطمینان از حداقل سطح آگاهی در مورد رقبای اصلی باید صادقانه به سه پرسش زیر پاسخ داده شود: (پوریافر، مالکی ۱۳۸۷)

۱) آیا رقبای اصلی خود را مشخص کرده‌اید؟ از میان ده‌ها و بلکه صدها رقیب، رقبای اصلی ما کدامند؟

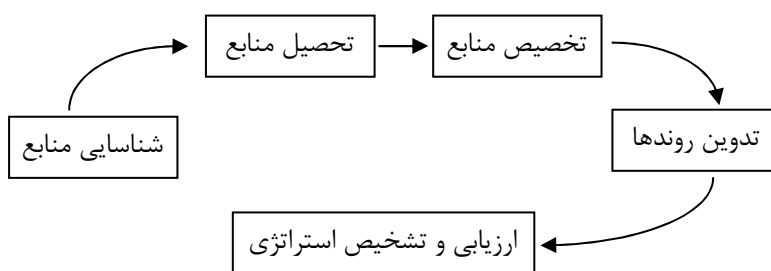
۲) آیا در سازمان، سازوکارهای سیستماتیک برای گردآوری و تحلیل اطلاعات از رقیب وجود دارد؟ (گردآوری و تحلیل اطلاعات در مورد حرکتها و جهت گیری‌های رقیب و...)

۳) آیا از وضعیت خود نسبت به رقیب آگاهی دارید؟ (آیا مقایسه دوره‌ای با رقیب در سازمان شما معمول است؟)

استراتژی‌یابی در سه بخش مشتری، رقبا و سازمان اجرا می‌شود. در حال حاضر و بدلیل وجود آمدن رقبای بالفعل و بالقوه‌ای مانند کلان‌شهرها و جهان‌شهرها، در سازمان‌های عمومی نیز هر سه بخش مورد توجه قرار می‌گیرد. فرآیند استراتژی‌یابی عبارت است از شناسایی منابع و تعاریف آنها، چگونگی تحصیل یا کسب منابع، چگونگی تخصیص منابع، اهداف، ماموریتها، برنامه‌ها و ارزشها، بررسی سایر اطلاعات و منابع موجود، تدوین جداول و نمودارهای روند، ارزیابی، تحلیل و نتیجه گیری.

برخی از مهمترین منابع سازمانی (برای شهرها) عبارتند از: اطلاعات/ پول و سرمایه/ اعتبار/ منابع انسانی/ مواد اولیه/ ماشین آلات و تجهیزات/ مزیت‌های نسبی و ... همچنین از جمله مواردی که می‌تواند به عنوان شاخص سنجش توان رقا مورد استفاده قرار گیرد عبارتند از: بررسی تمامی مستندات، مکتوبات و اطلاعات مرتبط با منابع حیاتی/ میزان اطلاعات از رقبا/ سطح دانش در حوزه تخصصی/ منابع تامین درآمد/ شناسایی و استخراج سابقه سرمایه‌گذاران/ برند مورد استفاده رقا (برند شهری)/ جایگاه اجتماعی، سیاسی و اقتصادی شهر در سطح سلسله مراتب شهرهای جهانی و ...

تصویر ۴: فرآیند استراتژی‌یابی



منبع: پوریافر، مالکی، مهندسی مدیریت، ۱۳۸۷





در این راستا می‌توان با بررسی حوزه مالی کلان‌شهرها با پارامترهای زیر به اطلاعات لازم دست یافت. پارامترهای پیشنهادی عبارتند از میزان دارائی/ میزان بدهی/ سود و زیان/ نحوه توزیع درآمد/ قیمت تمام شده/ ساختار سرمایه/ فعالیت‌های سودآور/ رشد تولید خدمات/ سرمایه‌گذاری‌های غیر مرتبط/ تجزیه و تحلیل صورتهای مالی/ مدیریت نقدینگی، دارایی، سرمایه‌گذاری. به منظور تحلیل پارامترهای پیشنهادی می‌توان از ابزارهای اندازه‌گیری مختلفی جهت ارزیابی یک شهر و پیش‌بینی وضعیت آینده آن استفاده کرد که از آن جمله تجزیه و تحلیل‌های افقی و عمودی صورتهای مالی اعم از ترازنامه، گزارش سود و زیان و بررسی نسبتها را می‌توان نام برد. همچنین می‌توان به بررسی سایر اطلاعات و منابع موجود رقبا پرداخت. بررسی سوابق مدیریتی تیم حاکم در سازمان/ شهر رقیب، بررسی بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های صادره در سازمان / شهر رقیب، مصاحبه با مشاورین و تصمیم‌گیرندگان اصلی سازمان / شهر رقیب، بررسی مصاحبه‌های مطبوعاتی و اخبار رسانه‌های سازمان / شهر رقیب، بررسی سخنرانی‌های مدیریت و گروه تصمیم‌گیر در سازمان / شهر رقیب، نظر سنجی از مدیران و کارمندان سازمان / شهر رقیب، نظرسنجی از مشتریان (مردم) سازمان / شهر رقیب و ...

در بخش آخر باید با استفاده از بررسی و تدوین روندها و با توجه به اطلاعات کسب شده، پیرامون تحصیل و تخصیص منابع در سالهای گذشته سازمان / شهر رقیب نسبت به بررسی روند حرکتی آن در حوزه مربوطه پرداخت. برای این امر معمولاً گامهای زیر طی می‌گردد:

- (۱) تبدیل پارامترهای کیفی به پارامترهای کمی متناسب؛
  - (۲) استفاده از شاخصهای استاندارد و معتبر جهت بررسی میزان رشد؛
  - (۳) تهیه جداول ارزیابی دوره‌ای (سالانه، فصلی، ماهیانه و ...)
  - (۴) رسم نمودارهای روند با استفاده از انواع روشهای رگرسیون و برآوردگرها.
- جهت نیل به هدف اصلی که کشف استراتژی در حوزه مربوطه می‌باشد اقدام به بررسی و ارزیابی نمودارها و جداول و در نهایت تشخیص استراتژیها می‌کنیم. مهمترین ابزارهایی که در این مرحله به کمک تحلیلگر می‌آیند عبارتند از:
- (۱) نمودارهای مینا؛
  - (۲) تجارب و سوابق تیم تحلیلگر؛
  - (۳) میزان شناخت تیم تحلیلگر از حوزه کاری مربوطه.



## نتیجه گیری

بطور کلی مدیریت شهری در ارتباط با سازمان‌های اقتصادی منطقه‌ای و شرکت‌های چند ملیتی زمینه‌های سرمایه‌گذاری و استقرار دفاتر آنها را در شهرهای خود فراهم کرده و برای شهروندان خود فرصت‌های شغلی را بوجود می‌آورند. در این فضا، شهرها همانند دولت‌ها، به شدت با یکدیگر در درون شبکه و فضای جریان‌ها به رقابت پرداخته و هر یک تلاش می‌کنند تا بازار سرمایه را هرچه بیشتر به سوی شهر خود سوق داده و از مزیت‌های آن بهرمنند شوند. علاوه بر این، چنانچه شهری از مزیت‌های نسبی خاصی برخوردار باشد، می‌تواند با حرکت به عرصه‌های فراملی و سرمایه‌گذاری در پروژه‌های سایر کلان‌شهرهای دیگر به منابع مالی بیشتری دسترسی یافته و با اعزام نیروی کار متخصص جهت فعالیت در پروژه‌ها، شرایط و زمینه‌های اشتغال را برای شهروندان خود فراهم سازد. جغرافیای جهان‌شهرها نشان می‌دهد که در منطقه خاورمیانه به غیر از جهان‌شهر استانبول در رده تقسیم بندی گاما شهرهای دیگر هنوز نتوانسته‌اند به سطح یک جهان‌شهر برسند. در واقع کلان‌شهرهای ایران با داشتن مزیت‌های نسبی فراوان برای حضور در سطح فراملی و یافتن جایگاهی در شبکه سلسله مراتبی جهان‌شهرها به علت فقدان رویکرد فراملی و رقابتی در حوزه مدیریت شهری هنوز به شکل سنتی هدایت می‌شوند. این روند باعث شده است تا کلان‌شهرهای ایران دچار مشکلات حاد کمبود منابع مالی شوند و فشار این کمبود به نوعی به شهروندان آنها منتقل شود. برای برون رفت از چنین وضعیتی مدیریت‌های کلان‌شهرهای ایران نیازمند تغییر استراتژی و استفاده از ابزار دیپلماسی شهری برای ورود به عرصه‌های فراملی هستند. در شرایط کنونی این تغییر استراتژی باید هرچه زودتر در مدیریت کلان‌شهر تهران شکل بگیرد.

در دنیای امروز با ویژگی بازارهای روبه رشد سریع، تکیه بر اطلاعات قدیمی به کاهش بیش و از دست دادن فرصت‌های پیش روی سازمان منجر می‌گردد. بنابراین، افزایش درجه هوشمندی و استفاده از فن استراتژی‌یابی است که نگاه و درک سازمان را نسبت به تحولات محیط و آینده شفافتر ساخته و توان سازمان را برای تحلیل فرایندهای روبه ظهور افزایش می‌دهد. استراتژی‌یابی یک ابزار و فن مناسب جهت کسب اطلاعات ضروری رقبا برای تدوین استراتژی سازمان است که با تلفیق فرایندهای گام به گام و مفاهیم استراتژی، استراتژیست را در خلق مناسب‌ترین استراتژی ممکن کمک و هدایت می‌کند. این ابزار و فن با تمرکز بر استراتژی مشتری و رقیب به عنوان مهمترین عوامل محیطی و شایستگی‌های متمایزکننده (استراتژی سازمان) به عنوان مهمترین عامل داخلی، اطلاعات لازم را جهت تطابق موثر بین سازمان و محیط آن برقرار می‌سازد. استراتژی‌یابی به عنوان یک ابزار و فن مناسب برای رصد و

مطالعات مدیریت شهری

سال دوم

شماره سوم

پاییز ۱۳۸۹

۱۴۴

تحلیل اطلاعات (مشتری، رقبا و سازمان) جهت تدوین استراتژی پیشنهاد می‌شود، هر چند دوباره باید تاکید کرد که در تدوین استراتژی، اثربخشی مرهون قابلیت‌های تحلیلی و خلاقیت مدیران و بصیرت آنان نسبت به کسب و کار است؛ قابلیت‌هایی که هنر مدیران شایسته است.

### منابع و ماخذ

- (۱) اسکات، جان آلن. ۱۳۸۴. شهر- منطقه‌های جهانی. ترجمه پانته‌آ لطفی کاظمی. تهران: پردازش و برنامه ریزی شهر تهران.
- (۲) پوریافر، رضا و جواد مالکی. ۱۳۸۷. استراتژی‌یابی در شرکت‌ها و سازمان‌های رقیب (با تاکید بر سازمان دولتی و غیرانتفاعی)، مهندسی مدیریت.
- (۳) جانستون، آ. جی، پیتر تیلور و مایکل واتس. ۱۳۸۳. جغرافیاهای تحول جهانی. ترجمه نسرين نوریان. تهران: دوره عالی جنگ..
- (۴) کاتلر، فیلیپ و گری آرمسترانگ. ۱۳۷۹. اصول بازاریابی. چاپ اول. ترجمه علی پارسائیان. تهران: نشر ادبستان.
- (۵) کاستلز، مانوئل. ۱۳۸۰. عصر اطلاعات: جامعه شبکه‌ای. ترجمه احد علیقلیان و افشین خاکباز. تهران: طرح نو.
- 6) Davis, M. (2004). Using business intelligence for competitive advantage. available at: [www.knowledgepoint.com.au/business\\_intelligence/Articles/BI\\_MD\\_001b.htm](http://www.knowledgepoint.com.au/business_intelligence/Articles/BI_MD_001b.htm).
- 7) Friedman : World city formation, international journal of urban and regenal research 1998.
- 8) L. Fuld, The new competitor intelligence, Wiley, New York, 1995
- 9) Short, R,J: Global Metropolitan:Routledge:2004.
- 10) Taylor , P, J, Cities in Globalization, Routledge: 2007.
- 11) Taylor, Peterr,Johnston R.J,Watts, Michaael J: Globalization/ Geography: Black Well Publisher, 2001.
- 12) Taylor,p.j ,World City Network: A Global Urban Analysis,Routledge:2004

### یادداشتها

- <sup>1</sup> Bili.
- <sup>2</sup> Hopkinz
- <sup>3</sup> Hurt & Negri
- <sup>4</sup> Castells.
- <sup>5</sup> Taylor.
- <sup>6</sup> Giddens



- 
- <sup>7</sup> Contemporary Globalization.
  - <sup>8</sup> Information Economy.
  - <sup>9</sup> Global Economy.
  - <sup>10</sup> World Economy.
  - <sup>11</sup> Short, Renh.
  - <sup>12</sup> Competitive Intelligence
  - <sup>13</sup> Entity
  - <sup>14</sup> GTILAB

