

حسین احمدی

(با همکاری مهندسین مشاور (تصت))

ضرورت مدیریت استراتژیک و شاخص های شهری

چکیده

در این مقاله ابتدا دلایل ضرورت پرداختن به برنامه ریزی استراتژیک در شهرهای کشور از جمله شهر مشهد مقدس، سپس نگرش های غربی و شرقی موجود و فرایند آن تشریح گردیده است. در ادامه نیز موانع پیش روی پیاده سازی آن از جمله: شاخص های شهری، دیواره بان شهری و سیستم ها و فرایندها و راه حل های پیشنهادی توضیح داده شده است.

۱. مشکل در کجا است؟

همانطور که گفته اند: « سؤال خوب، نصف جواب است»، لذا پاسخ به سؤال بالا می تواند راهگشا باشد. بدین منظور لازم است ابتدا به دسته بندی مشکلات پردازیم که به درونی و محیطی تقسیم می گردد:

الف) مشکلات درونی: به مشکلاتی گفته می شود که منشأ درون شهری داشته و در حیطه کنترلی مدیران، مسئولان و خلاصه ذینفعان آن است. بعضی از این مشکلات به شرح زیر هستند:

۱. صوری بودن برنامه ریزیها و روزمرگی؛
۲. عدم هماهنگی و انسجام در سطوح مختلف مدیریت شهری؛
۳. نظارت و ارزیابی سلیقه ای (نبود شاخصهای مناسب)؛
۴.

شایان ذکر است که مشکل عدم هماهنگی و انسجام یا اصطلاحاً جزیره ای شدن مدیریتها در شهرها یک پدیده عمومی بوده و خاص شهر مشهد و یا شهرهای کشور نیست.

ب) مشکلات محیطی: به مشکلاتی گفته می شود که منشا برون شهری داشته و معمولاً از خارج بر آن تحمیل شده است، لذا در حیطه کنترلی مدیران، مسئولان و خلاصه ذینفعان آن نیست. بعضی از این مشکلات به شرح زیر هستند:

۱. تشدید خصومت غریبهها؛
۲. شدت تغییرات در ابعاد مختلف اعم از اجتماعی، تکنولوژیکی و ...؛
۳. پیچیدگی بیشتر امور شهری؛
۴. رقابتی شدن امور؛
۵. افزایش انتظارات مردمی؛
۶.

در میان موارد بالا، رقابتی شدن شهرها موضوع نسبتاً جدیدی است که اخیراً مطرح شده است برای نمونه به چند نظر به شرح زیر اشاره می گردد:

نمونه اول مربوط به لیست شناسایی شده عوامل رقابتی شهرهای اروپایی است که در سال ۲۰۰۴ تهیه شده است.



آقای تیم کمپبل (Tim Campbell) مشاور بانک جهانی در گزارش خود می نویسد: " تا ۲۰ سال دیگر بیش از نیمی از جمعیت جهان در حال توسعه در شهرها مستقر خواهد شد. بدین ترتیب نقطه ثقل قدرتهای اقتصادی - سیاسی از سطح ملی به سطح منطقه ای تغییر نموده که در نتیجه

نقش شهرها و بخصوص کلان شهرها مهمتر خواهد شد. بسیاری از تصمیمات اقتصادی-سیاسی در شهرها که قطب منطقه محسوب می شوند، اتخاذ شده و هدایت خواهند شد." بدیهی است که وقتی تصمیمات اقتصادی-سیاسی در سطح منطقه ای به عهده شهرها (خواسته یا ناخواسته) گذاشته شود، رقابت و همکاری دو مبحث مهم در مدیریت شهری خواهد شد. لذا نیاز به برخورداری از نگرش و ابزارهای مناسب نیز ضرورت می یابد.

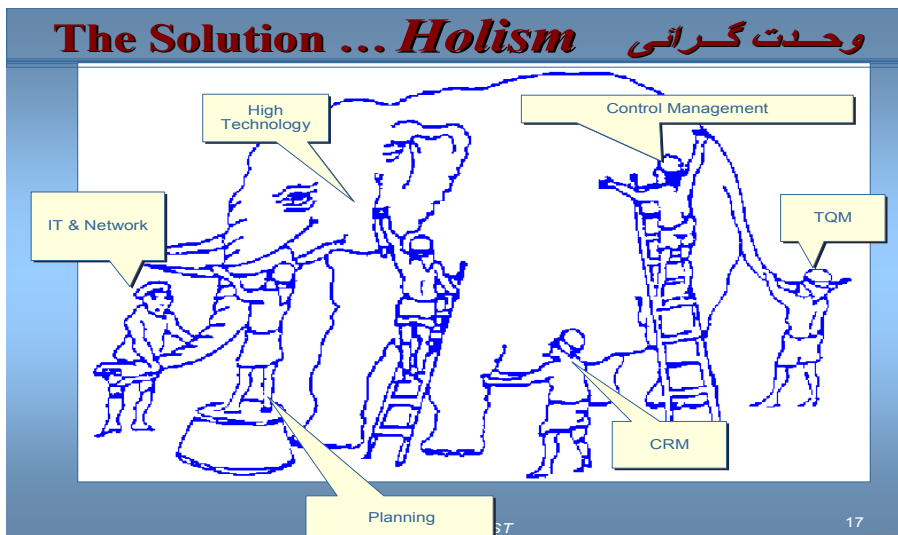
۲. چه باید کرد؟ کدام نگرش؟

پس از مشخص شدن اجمالی مشکل، نوبت یافتن راه حلهای مناسب فرامی رسد. در این خصوص دو دیدگاه عمده از دیر زمان مطرح بوده که عبارتند از: نگرش غربی و نگرش شرقی.

الف) دیدگاه غربی یا رقابتی: این نوع نگرش که تاکید بر رقابت دارد، ریشه در تفکرات غربی و سکولار داشته و افق آن فراتر از مرزهای دنیای موجود نمی رود. اصول نظری آن به شرح زیر است:

- بدون رقابت، دنیا بی معنی خواهد بود؛
- رقابت باعث شکوفایی استعدادهای انسانها می شود؛
- دنیای ایده آل و صلح آمیز، صرفاً در خیال افراد ایده آلیست یافت می شود؛
- در رقابت همیشه یک طرف بازنده و یکطرف برنده است، لذا باید تلاش نمود تا در طرف برنده باشیم.

ب) دیدگاه شرقی یا توحیدی: این نوع نگرش که تاکید بر وحدت اجتماعی و بشری داشته، ریشه در تفکرات شرقی یا توحیدی دارد. نمونه های این نگرش را به وفور می توان در ادبیات ایرانی (مثل شعر معروف سعدی: بنی آدم عضو یک دیگرند که در آفرینش ز یک گوهرند) یافت. جای تعجب نیست که متفکران غربی هم برای بیان این دیدگاه از داستان فیل در مثنوی مولوی استفاده می نمایند (شکل زیر).



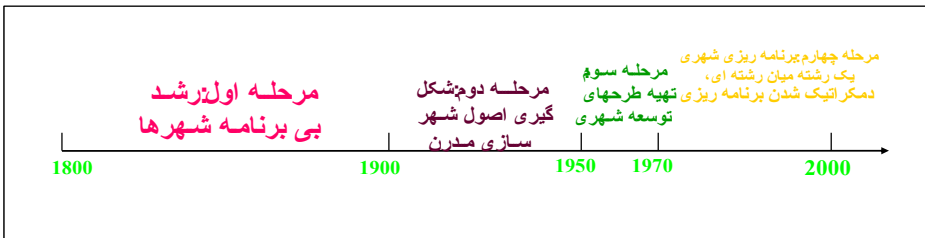
افق دید این نوع نگرش فراتر از مرزهای دنیای موجود رفته و عالم معنی را نیز در برمی گیرد. اصول نظری آن که توسط غریبها بیان شده به شرح زیر است (بدیهی است اصول نگرش توحیدی در اسلام به مراتب عمیقتر است):

- ریشه مشکلات انسان در عدم هماهنگی او با هستی است ؛
- ما همه بخشی از چیزی هستیم که بزرگتر از ماست ؛
- زندگی بهتر در گروی هماهنگی جزء با کل است ؛
- در صورت هماهنگی همه برنده خواهند بود ، نه یکی بازنده و دیگری برنده .

در این ارتباط تقسیم بندی دوران حیات بشری توسط الوین تافلر (جدول زیر) قابل توجه است. این تقسیم بندی سیر جامعه بشری به سمت وحدت را به خوبی نشان می دهد:

نگرشها	دورانها
اساساً ماده گرایانه بوده، شدیداً رقابتی عمل کرده و باعث پیدایش مشکلات اجتماعی شده است .	موج دوم: صنعتی
اساساً بر همکاری انسانها تأکید داشته، بر مصرف متوازن و معقول منابع اصرار دارد .	موج سوم: فراصنعتی
بر وحدت و یکپارچه سازی جامعه بشری تأکید دارد .	موج چهارم: وحدت گرایی

اما روند برنامه ریزی شهری که نقش مهمی را در شکل گیری شهرها داشته، نیز با کمی اختلاف فاز در همین راستا حرکت نموده است.



بدیهی است حداقل در دوران گذار کنونی، برخورداری از هر دو دیدگاه می تواند مفید باشد. بنابراین می توان چنین جمع بندی نمود که: رقابت و همکاری دو ویژگی عصر اخیر است و جهت پاسخگویی به آن، نگرش رقابتی و همکاری نهفته در برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک می تواند راه حل مناسبی باشد. جهت روشتر شدن این جمع بندی لازم است که تعریف استراتژی و فرایند آن توضیح داده شود.

تعریف استراتژی:

جهت تعریف استراتژی، سه سؤال اساسی مطرح است:

۱. کجا هستیم؟ یا وضع موجود چگونه است؟
۲. کجا می خواهیم باشیم یا برویم؟ یا وضع مطلوب چه باید باشد؟
۳. چگونه به آنجا می خواهیم برسیم؟ یا استراتژی ما چه باشد؟

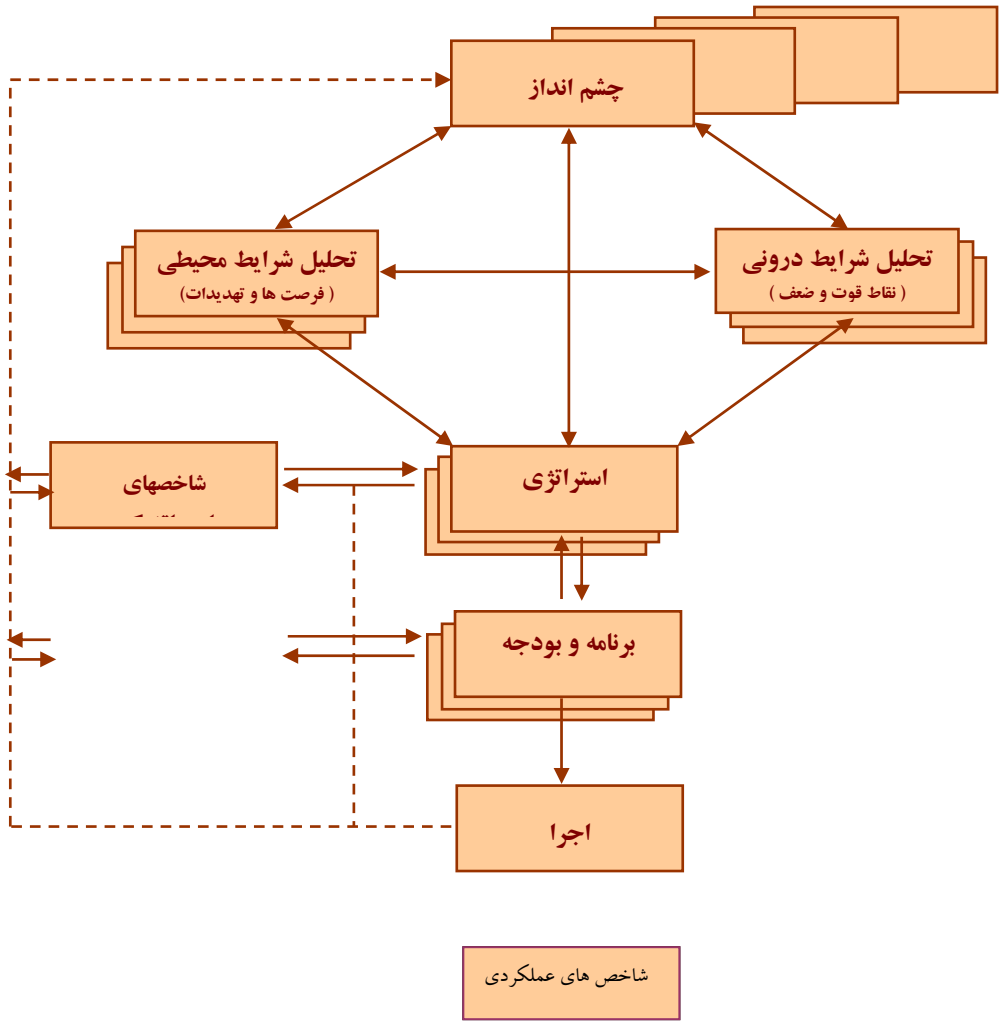
مشابه مطلب بالا می توان در بیانات حضرت امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) یافت که در نهج البلاغه فرموده اند: "رحم الله أمرا علم من أين، فی أين و الی أين". در معنی آن گفته اند که: رحمت خاصه حق تعالی نصیب کسی (یا کسانی) می شود که بدانند از کجایند، در کجایند و به سمت کجایند. با توجه به نکات بالا می توان گفت: استراتژی، روش دستیابی به اهداف و آرمانها در محیطی چالشی است. بنابراین با داشتن استراتژی که نحوه دست یابی به وضع مطلوب از طریق رقابت و همکاری است؛ روزمرگیها، عدم هماهنگیها، جزیره ای عمل کردنها و...

بایستی کاملاً متفنی شوند! البته این درست است؛ به شرط وجود سایر عوامل مانند: قدرت اعمال و

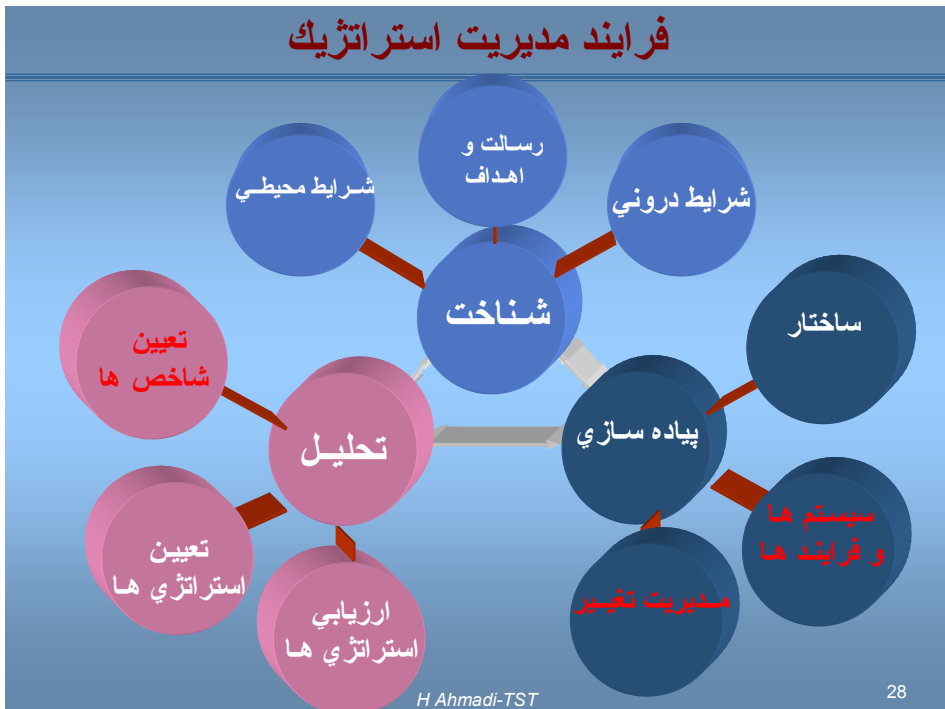
پیاده سازی آن و غیره....

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، تکرار پذیر و رفت و برگشتی بوده که هدف آن تنظیم سازمان یا یک مجموعه با محیط بیرونی متغیر آن است. این فرآیند به علت وجود سطوح مختلف سازمانی چند لایه نیز می شود که تصویر مراحل کلی آن به شرح ذیل است:



البته همانطور که گذشت، شرط موفقیت استراتژی در نظر داشتن سایر عوامل مانند: قدرت اعمال و پیاده سازی آن و غیره... است؛ لذا پرداختن به مدیریت استراتژیک که فراتر از آن است ضروری می گردد. فرآیند مدیریت استراتژیک در شکل زیر نشان داده شده که در آن چند مرحله از اهمیت بیشتری برخوردار هستند:



در تجربه برنامه ریزی استراتژیک شهر مشهد، بعضی از مراحل بالا مانند: تعیین شاخصها، سیستمها و فرآیندها و بالاخره مدیریت تغییر، جایگاه ویژه ای داشته اند که در ادامه اجمالاً توضیح داده شده است ولی جهت اطلاع بیشتر نیاز است به منابع آن مراجعه شود.

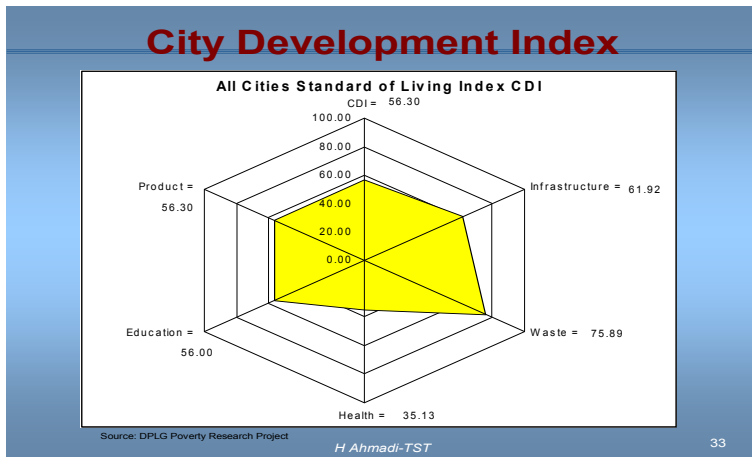
موانع راه :

۱. شاخصهای شهری

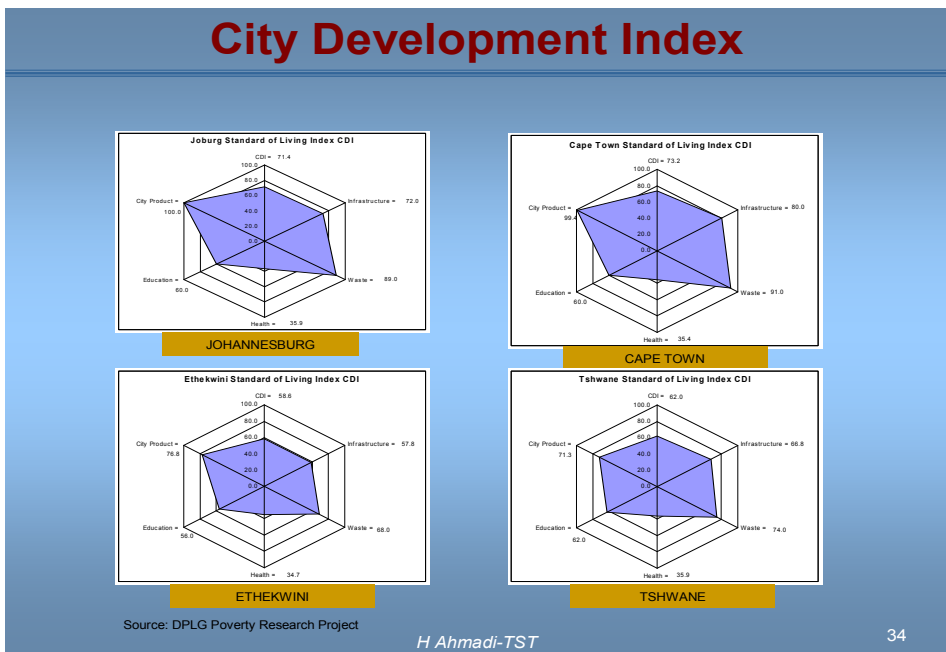
بدیهی است که فرایند برنامه ریزی حالت چرخه تکرارپذیری را داشته و حداقل یکبار بایستی این چرخه کاملاً اجرا شود تا امکان ارزیابی صحت و دقت آن فراهم گردد. در شکل زیر این چرخه به خوبی نشان داده شده است:



درخصوص برنامه ریزی استراتژیک در شهرها ازجمله شهر مشهد، مشکل عدم وجود شاخصهای شهری معضل اساسی در پیاده سازی آن بوده است. دامنه این تقیصه به سازمانهای بین المللی (مانند: متروپولیس ، UN-Habitat و...) هم کشیده شده و آنها را واداشته تا دراین ارتباط اقداماتی (ازقبیل آموزش کارشناسان شهرهای مختلف جهان، ارائه طرحها و کمکهای فکری و ...) را انجام دهند. شکلهای زیر نمونه های کوچکی از این موارد است که در ارتباط با تدوین شاخصهای شهری استاندارد جهت مقایسه آنها است:



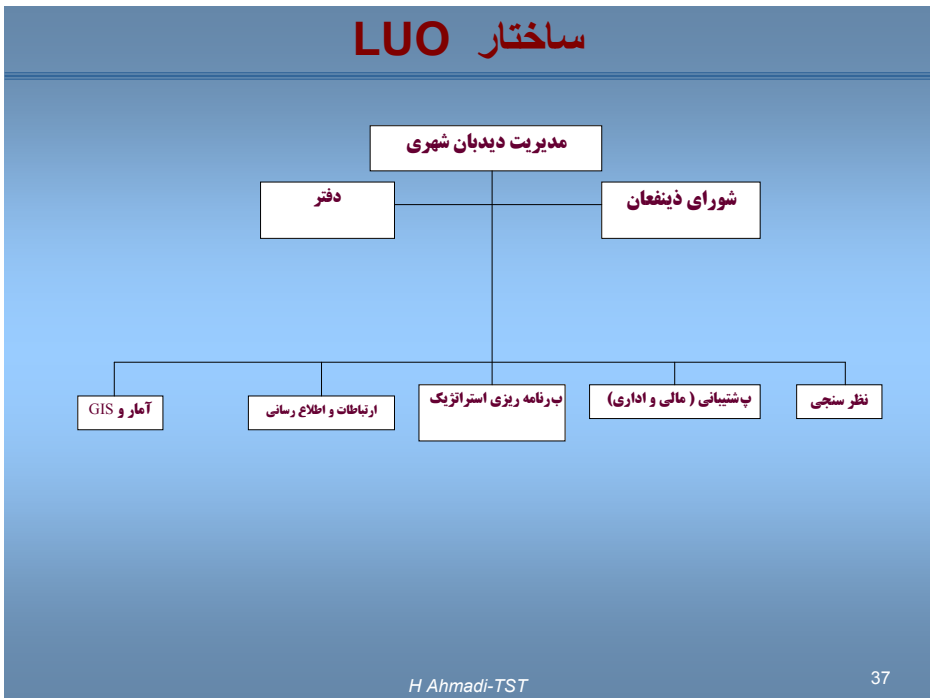
33



34

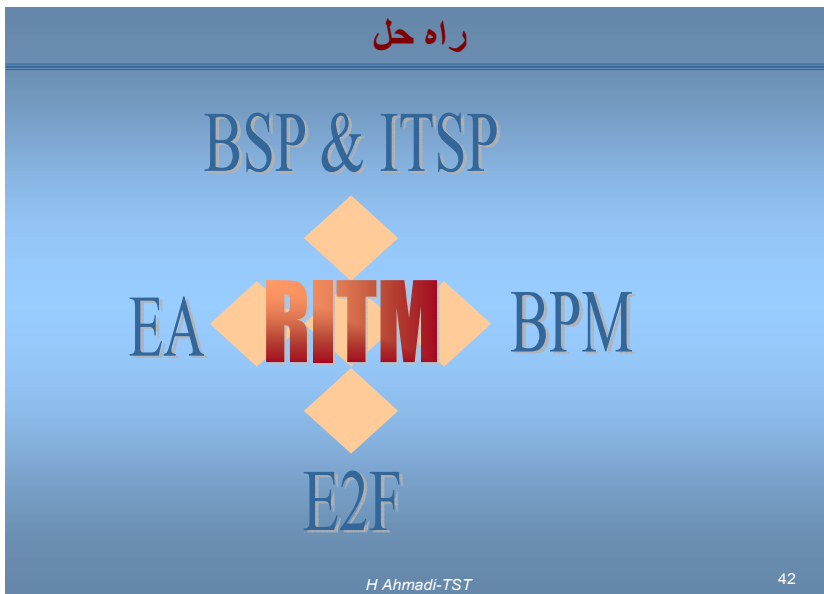
۲. دیده بان شهری (LUO) Local Urban Observatory

یکی از راه حل‌های ارائه شده توسط سازمان‌های بالا ایجاد دیده بان شهری جهت اداره بهتر امور شهری و جذب مشارکت بیشتر شهروندان و ذینفعان آن در کل است. وظایف این نهاد جدید در اصل، امکان‌سازی نظارت همگانی بر امور شهری و حقوق شهروندی است. بدین منظور به شهرداری مشهد ساختار زیر پیشنهاد شده که جهت تحقق آن نیاز به فرهنگ‌سازی و زمینه‌سازی‌های متعددی است:

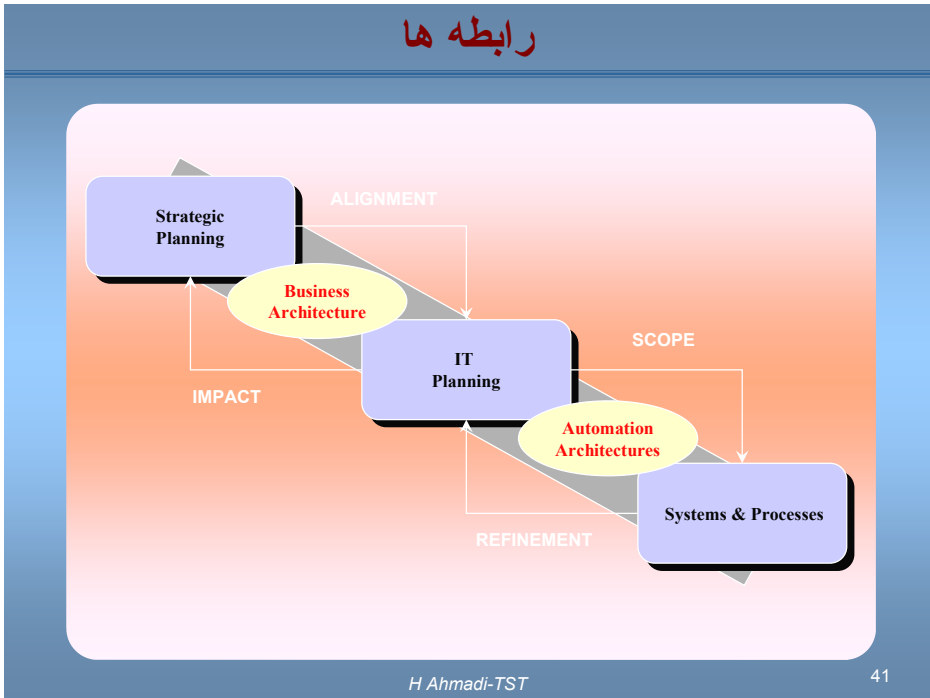


۳. سیستمها و فرایندها

جهت تحقق برنامه ریزی استراتژیک در شهرها که شامل ذینفعان متعدد با انتظارات گسترده ای هستند برخورداری از یک نظام اطلاعاتی جامع ، انعطاف پذیر و به هنگام ضروری است. با عنایت به این نکته از همان ابتدای طرح جهت رفع این معضل اقدام گردید که پس از سه سال فعالیت پژوهشی درکنار طرح فوق ، نهایتاً چارچوب و نرم افزارهای نسل سومی مبتنی بر معماری سازمانی، مدیریت فرایندها، برنامه ریزهای استراتژیک و IT تحت عنوان (ریتم) با همکاری شرکت پیک الکترونیک تهیه و با موفقیت آزمایش گردید(شکل زیر).



به کمک چارچوب (ریتم) کلیه سیستمها و فرایندهای شهری موجود شناسایی شده ، سپس ارتباط آنها با برنامه ریزهای استراتژیک و IT به صورت دو طرفه(رفت و برگشتی) برقرار می گردد (شکل زیر):



با داشتن سیستم اطلاعاتی جامع، انعطاف پذیر و به هنگام بالا، ابزار مورد نیاز نظارت همگانی درداخل و خارج از شهرداری فراهم شده و نهایتاً امکان به روز سازی شاخصهای شهری به صورت مستمر و روزانه میسر می گردد.