

سنجش تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب در افق ۱۴۰۴

- علیرضا امامی، دانشجوی دوره دکتری مدیریت دولتی - گرایش خط مشی گذاری - دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان
- محمدرضا ربیعی مندجین*، استادیار و عضو هیات علمی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز
- علیرضا اسلامبولچی، استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان
- مجید شمس، استاد عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ملایر

DATA OF THE AUTHORS.

1-Alireza Emami: Ph.D Student, Department of Public Administration, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran E-mail: alirezaemami1348717@gmail.com

2-Mohammad Reza Rabiee Mandjin*: Ph.D, Assistant professor, Department of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran: Corresponding Author E-mail: m.rabiee2012@yahoo.com

3-Alireza Eslambolchi: Ph.D, Assistant Professor and Faculty Member, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran E-mail: alireza.eslambolch@gmail.com

4-Majid Shams: Ph.D, Professor and faculty member, Malayer Branch, Islamic Azad University, Malayer, Iran E-mail: shams.majid@gmail.com

Measuring the Strategic Thinking of Medium-Term Sustainable Revenue Policy Developers with Good Governance Approach in Horizon(1404)

Summary:

Strategic thinking of sustainable earnings policy makers and their personality types plays an important role in identifying problems and conceptualizing the reality and visualizing anticipated strategies and contingent management of revenue sources during the policy formulation process. In this research, using Morgan's conceptual model, the researcher also presents a standard questionnaire for 57 nominal experts, formulating a sustainable income policy for middle municipalities, including MPs, government members, Guardian Council members, judges of the Bureau of Administrative Justice, members. Islamic Council and Mid-City Mayors and Nominee Experts' Opinion; Examines Strategic Thinking of Middle Municipalities' Sustainable Revenue Policy with Good Governance Approach in Four Main Subjects: Systemic Thinking, Conceptual Thinking, Futurism, Intelligent Opportunity, and 29 Subcategories Be. The research method is descriptive-survey and the results are analyzed by Friedman and paired t-test. The results show that despite the strategic thinking of the sustainable municipal revenue policy makers and the contingent management of the short-term medium-term program planners (annual and five-year budget laws), there is a significant gap between the current sustainable municipal income status and the optimal situation. There is a steady revenue stream of mid-level municipalities with good governance approaches that ignore futurism, conceptual thinking in understanding problems, systemic thinking in conceptualizing reality, and lack of clever opportunism and creativity and innovation and embodied policies. Pre-execution and consequently lack of Providing services to citizens as stakeholders is desirable.

Keywords: Strategic Thinking, Prospecting, Systemic Thinking, Intelligent opportunism, Middle Municipalities, Good Governance

چکیده:

تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب و تیپ شخصیتی آنها یکی از مولفه های الگوی تدوین خط مشی درآمدهای پایدار است که در شناسایی مشکلات، مفهوم سازی واقعیت، تجسم راهکارهای پیش بینی شده (آینده نگری) و مدیریت اقتضائی منابع درآمدی در طی فرآیند تدوین خط مشی نقش بسزائی دارد. در این تحقیق با استفاده از مدل مفهومی ترکیبی مورگان و محقق و ارائه پرسشنامه استاندارد جهت ۵۷ نفر خبره اسمی، تدوین کننده خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه شامل نمایندگان مجلس شورای اسلامی، اعضای هیات دولت، اعضای شورای نگهبان، قضات دیوان عدالت اداری، اعضای شورای اسلامی و شهرداران شهرهای میانه و دریافت نظرات خبرگان اسمی؛ به بررسی تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب در قالب چهار مقوله اصلی تفکر سیستمی، تفکر مفهومی، آینده نگری، فرصت طلبی هوشمندانه و ۲۹ زیر مقوله آنها پرداخته می شود. روش تحقیق توصیفی - پیمایشی و تحلیل نتایج بوسیله آزمون فریدمن و T زوجی انجام می شود. نتایج تحقیق نشان می دهد که با وجود نقش تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریها در قالب برنامه کوتاه و میان مدت (قوانین بودجه سالیانه و پنجساله کشور)، فاصله معنی داری بین وضع موجود تفکر استراتژیک تدوین الگوی خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریها با وضع مطلوب تفکر استراتژیک تدوین الگوی خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب وجود دارد که عدم توجه به آنها باعث عدم آینده نگری، تفکر مفهومی در فهم مشکلات، تفکر سیستمی در مفهوم سازی واقعیت، و عدم استفاده از فرصت طلبی هوشمندانه و در نتیجه عدم تحقق منابع درآمدی پایدار و اصول حکمرانی خوب و ارائه خدمات مطلوب به شهروندان بعنوان ذی نفعان می شود.

واژه های کلیدی: تفکر استراتژیک، آینده نگری، تفکر سیستمی، فرصت طلبی هوشمندانه، شهرداریهای میانه، حکمرانی خوب

مقدمه

با افزایش مشکلات و پیچیده شدن سازمان ها و محدودیت منابع در مقابل خیل عظیم خواسته ها ، به نظر می رسد نیاز به ارائه راه حل های بهتر و استفاده از ابزارهای قدرتمندتر از برنامه ریزی کوتاه و میان مدت جهت تامین منابع درآمدی پایدار شهرداریها می باشد. با توجه به اینکه برخی از خدمات شهرداری غیر قابل تعطیل و دارای کسب قیمتی پائین است و تصمیم گیریها می بایست در زمان کوتاه با حداکثر کارائی، اثر بخشی، هماهنگی و مشارکت کلیه واحدهای سازمانی اتخاذ شود لذا یکی از ویژگی بزرگ تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با توجه به تغییرات و پویایی محیط، وجود تفکر استراتژیک تدوین کنندگان در تامین منابع درآمدی پایدار شهرداریها است تا قادر به فهم و درک بهتر از استراتژیها و تدوین چشم انداز مطلوب خط مشی اتخاذ شده ، عملکرد مؤثرتری در آینده نگری و مواجهه با شرایط سخت ، تامین منابع لازم برای رفاه شهروندان باشند (پورزندی و همکاران ، ۱۳۹۴ ، ۲۶). می توان گفت تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی در تامین منابع درآمدی پایدار یکی از عوامل موثر بر تحقق حکمرانی خوب سازمان شمرده می شود که می تواند در جهت مقابله سیستماتیک با معضلات ایستائی برنامه های جامع و تفصیلی شهر، کاهش اتکای به منابع درآمدی غیر پایدار و اتفاقی، تغییرات محیط، درک فرصت ها، تخصیص بهینه منابع کمیاب و دستیابی به نتایج مورد نظر تامین منابع درآمدی پایدار با توجه به محدودیت منابع و در نتیجه تحقق رفاه شهروندان و حکمرانی خوب کمک نماید (زیاری و همکاران ، ۱۳۹۶ ، ۱۱۱). اما آیا تدوین خط مشی های درآمدی پایدار شهرداریهای میانه برگرفته از تفکر استراتژیک است؟ از سوی دیگر با توجه به تغییرات و پویایی محیط و افزایش خواسته های شهروندان بعنوان ذی نفعان واقعی و محدود بودن منابع کمیاب، استقلال مالی و خودگردان بودن شهرداریها و سبک مدیریتی درآمدی و هزینه ای در شهرداریها سبب شده، قدرت تصمیم گیری قابل ملاحظه ای جهت خط مشی گذاری درآمدهای پایدار شهرداریها به شیوه مدیریت

اقتضائی و توسط تدوین کنندگان خط مشی صورت گیرد (الوانی ، شلویری ، ۱۳۹۵ ، ۱۶). تفکر استراتژیک در محیط پر تحول و غیرقابل پیش بینی امروز، رویکرد مناسب تدوین کنندگان خط مشی است تا تجسم مناسبی از خط مشی های تدوین شده قبل از اجرا در ذهن و نگاه اقتضائی داشته باشند (الوانی ، ۱۳۹۶ ، ۴۶) تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی باعث کاهش شکاف خط مشی در شهرداریهای میانه شده و از سلیقه محوری، روز مرگی، اتکائی به منابع درآمدی غیر پایدار و تصادفی نجات دهد. (آقازاده ، ۱۳۹۴ ، ۱۸) تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی ، باعث کشف و خلق راهبردهای استراتژیک مناسب جهت تحقق چشم انداز مطلوب می شود، فرآیندی خلاقانه و واگرا بوده که با چشم انداز و دورنمای طراحی شده توسط تدوین کنندگان خط مشی مرتبط است. (مینتزبرگ^۱ ، ۲۰۱۴ ، ۴۶) از نظر آبراهام^۲ (۲۰۱۴)، تفکر استراتژیک را شناسایی استراتژی های قابل اطمینان و یا مدل های کسب و کاری می داند که به خلق ارزش برای مشتری (شهروندان) منجر شوند. او معتقد است شناخت مشکل و جستجو برای یافتن گزینه های استراتژیک مناسب، (بخشی از فرآیند تدوین خط مشی)، در واقع نتیجه عملی تفکر استراتژیک است. گرتس^۳، نیز نقش تفکر استراتژیک را تلاش برای نوآوری و تجسم آینده ای جدید و بسیار متفاوت برای سازمان می داند که ممکن است منجر به تدوین مجدد خط مشی جدید و باز خورد آنها و اتخاذ استراتژی های اصلی، منتهی شود. تفکر استراتژیک یک فرآیند مداوم در تدوین خط مشی گذاری است که هدف آن رفع ابهام و معنا بخشیدن به یک محیط پیچیده و پر ابهام است. تغییرات اساسی و سریع روندها و رویدادهای سیاسی، اقتصادی و تکنولوژیکی در عصر فراصنعتی تاثیرات شدیدی بر تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریها با رویکرد حکمرانی خوب دارد (آدینه وند و همکاران ، ۱۳۹۵ ، ۳۰۵). تحقیقات نشان داده که تنها تعداد معدودی از تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه ، موفق به واکنش صحیح و به موقع در برابر این گونه تغییرات گردیده و توانسته اند نوع ساختار و پوشش درونی



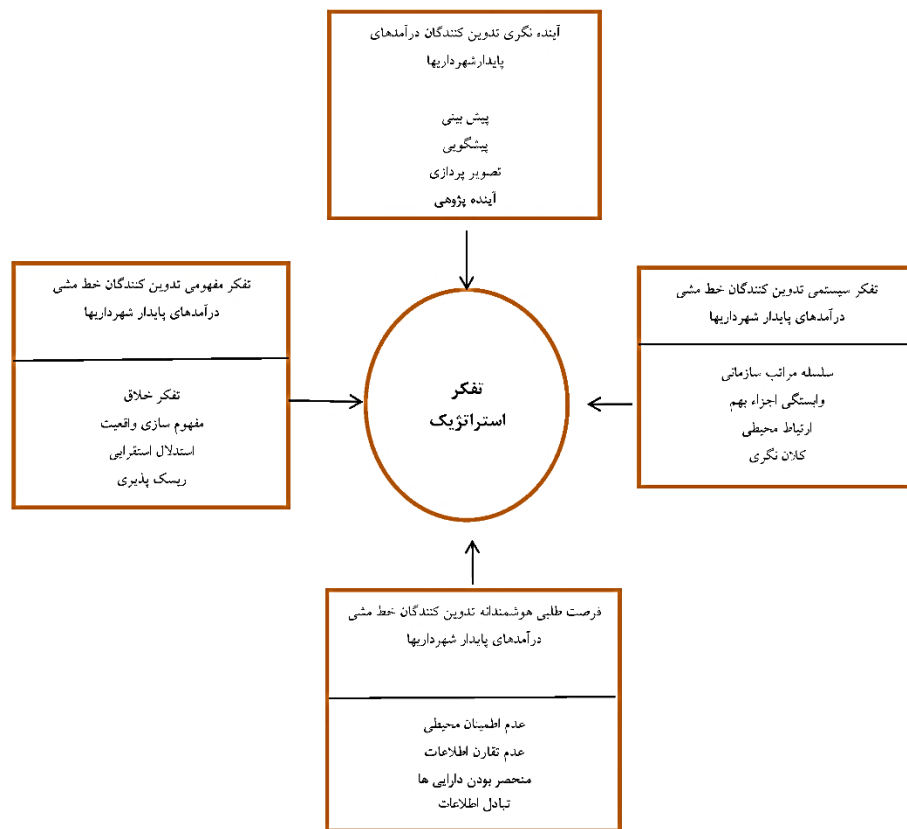
فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management

شماره ۵۷ زمستان ۹۸
No.57 Winter 2020

■ ۶ ■

نیافته است (پور زرنندی، قادری ۱۳۹۴، ۲۶). از مجموع موارد مطرح شده چنین برمی آید که بررسی وضعیت تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه و نگاه بلند مدت آنان در فرآیند خط مشی های درآمدهای پایدار شهرداریها و مدیریت اقتضائی می تواند، راهگشای کاهش اتکاء شهرداریها به منابع درآمدی اتفاقی و ناپایدار، عملکرد غیرمؤثر و فاقد اثر بخشی و کارائی شهرداریها و تحقق حکمرانی خوب باشد. (الوانی و خزائی، ۱۳۹۵، ۴۳) برای شناخت و سنجش تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه در این تحقیق از مدل ترکیبی گلدمن و مدل مفهومی پیشنهادی (شکل ۱ و ۲ و ۳) استفاده می شود.

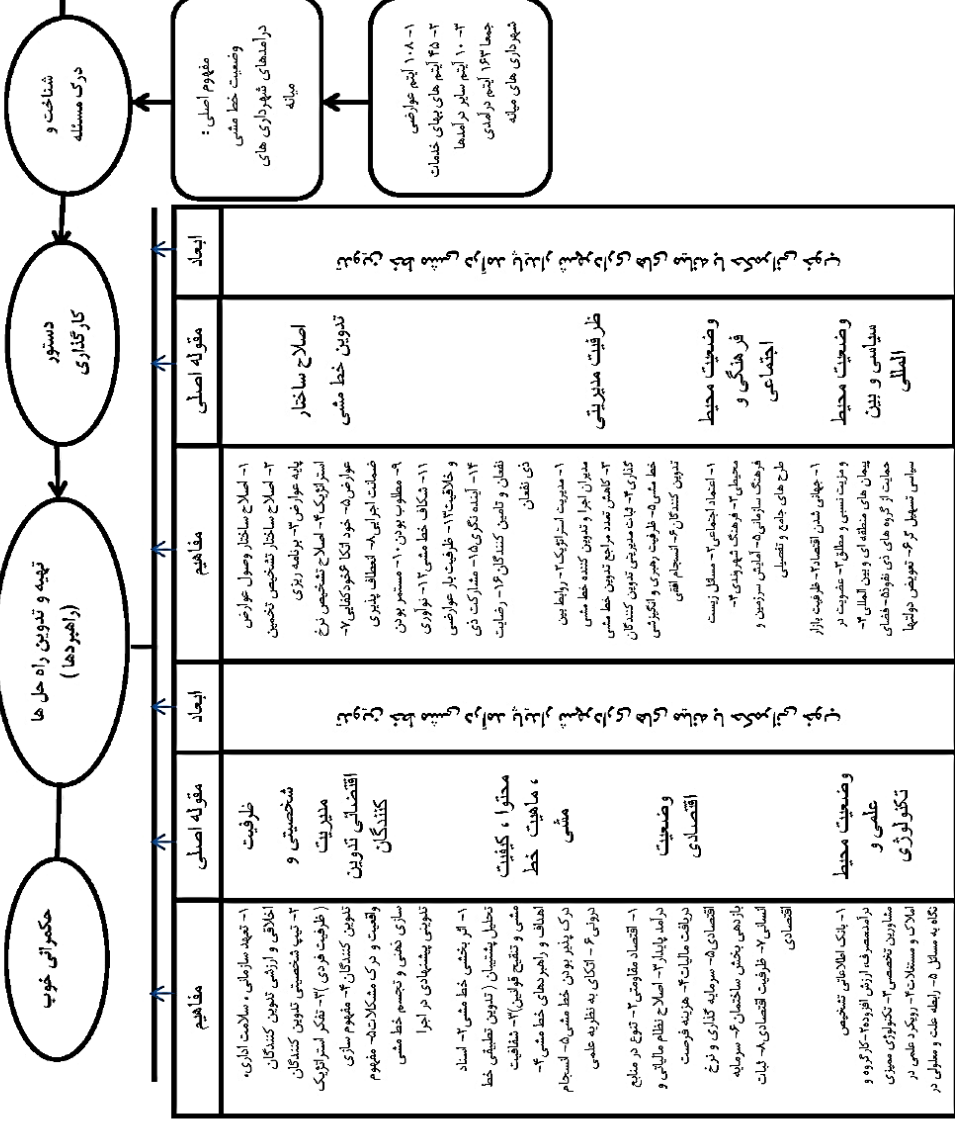
سازمان را متناسب با توانمندی موردنیاز در برابر چالش ها و دگرگونی ها، سازمان آماده نمایند (مشبکی و همکاران، ۱۳۹۴، ۱۸). الوانی، مفهوم سازی راه حلها توسط خط مشی گذاران بر اساس اطلاعات آنی و تصمیم گیری صحیح به قدرتی نیاز دارد که همان کشف و شهود یا بصیرت فوری (تفکر استراتژیک) است و ذهن گرایی که نگاه به واقعیت دارد از عین گرایی که بدنبال محسوسات است برترمی باشد (الوانی و قزل، ۱۳۹۶، ۱۶). در طی سال های گذشته به دلیل شکاف خط مشی، تاثیر عوامل برونزای خارجی و نوسانات شدید اقتصادی، شفاف نبودن اهداف درآمدهای پایدار، تغییر مدیریت، عدم اعتقاد خط مشی گذاران درآمدهای پایدار به تفکر استراتژیک، اتکای درآمدهای شهرداریهای میانه را به درآمدهای اتفاقی و ناپایدار کاهش



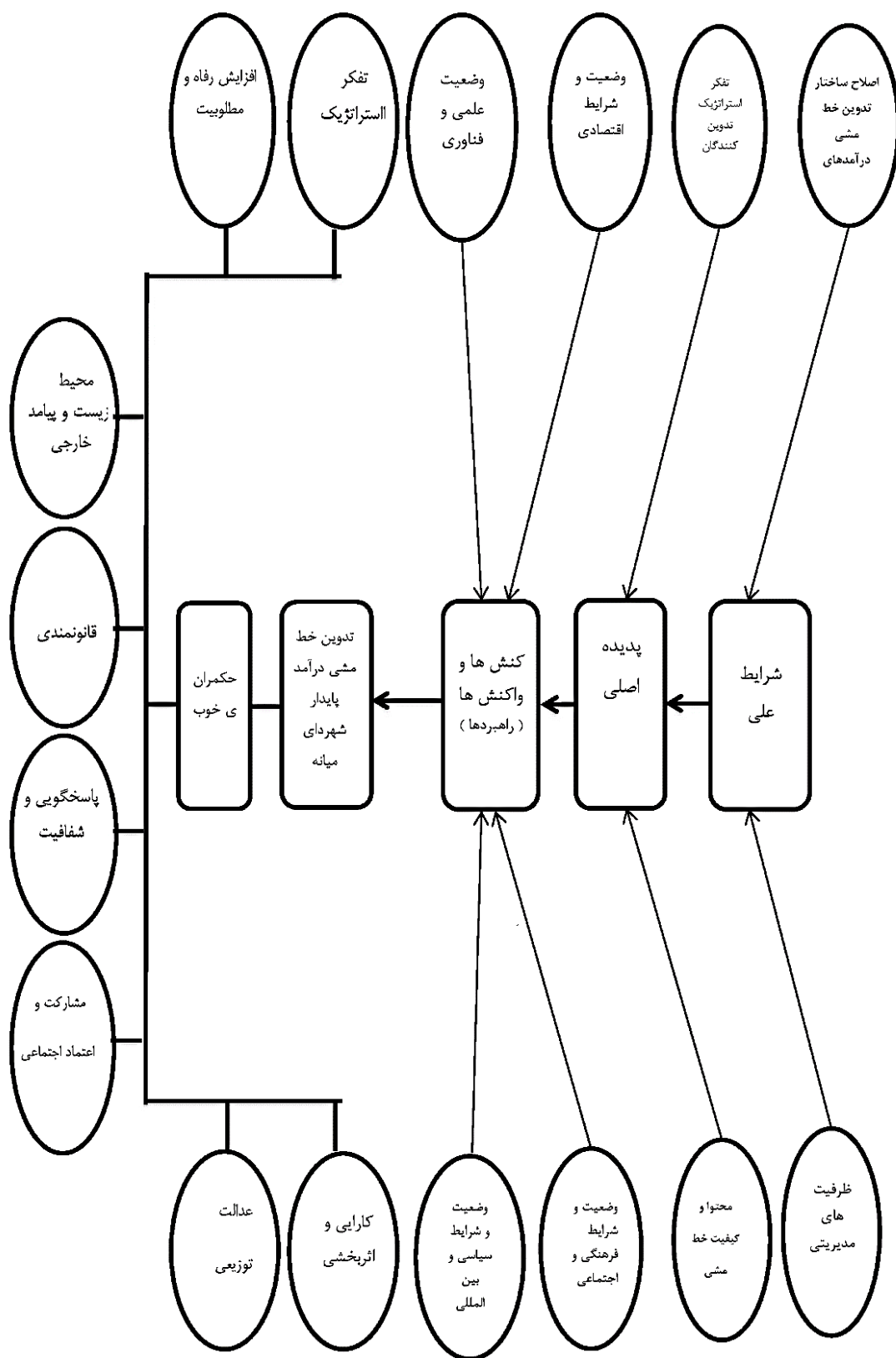
شکل شماره ۱- مدل مفهومی پیشنهادی تفکرات استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای - (منبع محقق)

مدل مفهومی شماره ۲ - منبع محقق

وضع موجود:	۱- وضعیت نظام خط مشی گذاری سلسله مراتبی	۲- عدم تعهد سازمانی، سلامت اداری، اخلاقی و ارزشی تدوین کنندگان	۳- عدم انسجام کافی	۴- شکاف خط مشی	۵- عدم خود انکاری	۶- عدم خود کنکالی	۷- عدم استمرار	۸- عدم مطلوبیت	۹- عدم تفکر استراتژیک	۱۰- فقدان نوآوری و خلاقیت	۱۱- مشارکت پابری کم	۱۲- تور شمن از اهداف چشم انداز و اهداف اقتصاد مقاومتی	۱۳- فقدان ضمانت اجرایی	۱۴- غیرقابل انصاف پابری	۱۵- فقدان مدیریت استراتژیک	۱۶- نگاه کوتاه مدت و به دور از آینده نگری	۱۷- عدم یکپارچگی و تناقض در خط مشی ها	۱۸- فقدان زیاد خط مشی گذاران و تدوین کنندگان خط مشی	۱۹- تنوع در سلیقه های ذی نفعان	۲۰- رقابت پابری شهری ها	۲۱- رقابت عثالت توزیعی و شفاهیت	۲۲- ساختار نامناسب عراض بر پایه	۲۳- ساختار نامناسب تعیین نرخ عراض	۲۴- ساختار نامناسب شاسایی و وصول عراض	۲۵- تناقض در راهبردهای خط مشی	۲۶- تناقض در سیاست های خط مشی	۲۷- ویژگی های شخصیت مشی گذاران	۲۸- عدم استفاده بهینه از منابع و امکانات	۲۹- کمکی قسیمی خدمات در شهرداری و غیرقابل تطبیق بودن	۳۰- کمکی قسیمی خدمات در شهرداری و غیرقابل تطبیق بودن
۱- وضعیت نظام خط مشی گذاری سلسله مراتبی	۲۲- عدم تعهد سازمانی، سلامت اداری، اخلاقی و ارزشی تدوین کنندگان	۲۳- عدم انسجام کافی	۲۴- عدم خود انکاری	۲۵- عدم خود کنکالی	۲۶- عدم استمرار	۲۷- عدم مطلوبیت	۲۸- عدم تفکر استراتژیک	۲۹- فقدان نوآوری و خلاقیت	۳۰- مشارکت پابری کم	۳۱- تور شمن از اهداف چشم انداز و اهداف اقتصاد مقاومتی	۳۲- فقدان ضمانت اجرایی	۳۳- غیرقابل انصاف پابری	۳۴- فقدان مدیریت استراتژیک	۳۵- نگاه کوتاه مدت و به دور از آینده نگری	۳۶- عدم یکپارچگی و تناقض در خط مشی ها	۳۷- فقدان زیاد خط مشی گذاران و تدوین کنندگان خط مشی	۳۸- تنوع در سلیقه های ذی نفعان	۳۹- رقابت پابری شهری ها	۴۰- رقابت عثالت توزیعی و شفاهیت	۴۱- ساختار نامناسب عراض بر پایه	۴۲- ساختار نامناسب تعیین نرخ عراض	۴۳- ساختار نامناسب شاسایی و وصول عراض	۴۴- تناقض در راهبردهای خط مشی	۴۵- تناقض در سیاست های خط مشی	۴۶- ویژگی های شخصیت مشی گذاران	۴۷- عدم استفاده بهینه از منابع و امکانات	۴۸- کمکی قسیمی خدمات در شهرداری و غیرقابل تطبیق بودن	۴۹- کمکی قسیمی خدمات در شهرداری و غیرقابل تطبیق بودن		



ابعاد	مفهوم اصلی:	ابعاد	مفهوم اصلی:
ابعاد	وضعیت خط مشی درآمدهای شهرداری های میانه	ابعاد	وضعیت خط مشی درآمدهای شهرداری های میانه
مفهوم اصلی:	۱-۸-۱- عدم عراضی ۲-۴-۵- عدم عراضی ۳-۱۰- عدم عراضی ۴-۱۶-۱۶-۳- عدم عراضی	مفهوم اصلی:	۱-۸-۱- عدم عراضی ۲-۴-۵- عدم عراضی ۳-۱۰- عدم عراضی ۴-۱۶-۱۶-۳- عدم عراضی
کارگذاری دستور	شناخت و درک مسئله	کارگذاری دستور	شناخت و درک مسئله
تجهیه و تدوین راه حل ها (راهبردها)	تجهیه و تدوین راه حل ها (راهبردها)	تجهیه و تدوین راه حل ها (راهبردها)	تجهیه و تدوین راه حل ها (راهبردها)
حکمرانی خوب	حکمرانی خوب	حکمرانی خوب	حکمرانی خوب



امروزه در بسیاری از مراکز تدوین خط مشی، تفکر استراتژیک خط مشی گذاران جای خود را به برنامه های کوتاه مدت غیر منطبق و دربرخی موارد متناقض با رویکرد حکمرانی خوب داده است. در حالی که تفکر استراتژیک و تدوین خط مشی درآمدهای پایدار باید در کنار هم نقش مکمل داشته باشند. (هرکلیوس ۱، ۲۰۱۵، ۴۸۶) تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی، چشم انداز مناسب با واقعیت های کنونی محیط و تحولات آینده آن را می آفریند که برای تبیین و پیاده سازی آن از ابزار تدوین خط مشی استفاده می شود. پورحسینی، ۱۳۹۶، ۳۲) الوانی تدوین کنندگان خط مشی «برنامه ریزان» را از «مجریان خط مشی» جدا می داند نقش های مؤثری همچون گردآوری داده، درک و فهم مشکلات، مفهوم سازی واقعیت و اقتضانات، همراهی تفکر استراتژیک در خلق راهبردها و مشارکت در پیاده سازی چشم اندازها، خلق چشم انداز و راهبردها را حاصل تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی می داند و هماهنگی، مشارکت شهروندان، جلوگیری از شکاف خط مشی، رفاه ذی نفعان، توزیع مناسب و توجه به مطلوبیت شهروندان از جمله وظایف اصلی، تدوین کنندگان خط مشی می داند. (ربیعی مندجینی، گیورکی، ۱۳۹۶، ۲۳) در تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه یک تصویر بزرگ و یکپارچه از ایجاد درآمد پایدار در شهرداریهای میانه و رفاه شهروندان شکل می گیرد و این شیوه نگرش لازمه کشف قواعد اثربخش و بکارگیری آنها در راستای پاسخ به مشکلات و نیازهای شهروندان بعنوان مشتری و ذی نفعان واقعی است، درحالی که مجریان خط مشی با تمرکز بر روی چشم انداز و جزئیات استراتژی خلق شده، داده های دقیق برای پیاده سازی استراتژی فراهم می سازد. (دیوید ۲، ۲۰۱۷، ۲۶) تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه، جهت گیری مناسب سازمان را جهت تامین منابع درآمدی پایدار را مشخص می سازد و با پالایش عوامل مؤثر محیطی و درونی تصویر یکپارچه ای از محیط و منابع درآمدی پایدار را در ذهن تدوین کنندگان ایجاد کرده و زمینه برای خلق پاسخ های خلاقانه و بدیع به نیازهای شهروندان و تحقق حکمرانی

خوب را فراهم می سازد. (برایسون ۳، ۱۳۸۹، ۶) هماهنگی تدوین کنندگان خط مشی با مجریان خط مشی درآمدهای پایدار جهت تحقق چشم انداز مطلوب، در قالب برنامه ها و اهداف سالیانه و کوتاه مدت تبدیل می شود و گام های لازم برای پیاده سازی استراتژی خلق شده را فرموله می کند. با این دیدگاه، شکاف خط مشی و تناقض در راهبردها، اهداف و برنامه ها کاهش می یابد و تفکر استراتژیک ابزاری برای پیاده سازی چشم انداز تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار با رویکرد حکمرانی خوب تلقی میشود (الوانی، شریف زاده، ۱۳۹۴، ۱۶). در رابطه با علل مطرح شدن سنجش تفکر استراتژیک، می توان به رویکردهای تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه اشاره نمود. محیط پویا، پیچیده و مبهم، محدودیت منابع درآمدی پایدار شهرداریهای میانه، خدمات رسانی عمومی و غیر قابل تعطیل بودن خدمات عمومی توسط شهرداریها، تحولات ناپیوسته و جهشی، تغییرات پی درپی پارادایم ها و رقابت بدون حیطه بندی باعث شده که صحت پیش بینی محیط آینده را به شدت تضعیف می کند. از سوی دیگر مبنای تحلیلهای خط مشی های کمی موجود، ثابت در نظر گرفتن محیط در پیش بینی های آینده است و در جایی که بین پیش بینی (در زمان تدوین خط مشی) و واقعیت (در زمان اجرا) تفاوت زیادی وجود داشته باشد، اثربخشی خط مشی ها از بین می رود. (دانائی فرد، همکاران، ۱۳۹۵، ۲۶) بنابراین به نظر می رسد که تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریها با رویکرد حکمرانی خوب موضوع جدیدی است که طی سال های اخیر در دنیا مورد پژوهش و بررسی قرار گرفته است و ما در نظر داریم تا در این تحقیق میزان تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار را جهت دستیابی به معیار ها و شاخص های حکمرانی خوب، مورد سنجش قرار دهیم. برای سنجش تفکر استراتژیک الگوهای متعددی پیشنهاد شده است. هریک از این الگوها به ابعادی از مفاهیم و فرآیند شکل گیری تفکر استراتژیک پرداخته اند. در این تحقیق از الگوی تلفیقی عناصر تفکر استراتژیک مدل گلدمن ۱ (گلدمن، ۲۰۱۵، ۲۸) و مدل مفهومی جدید در سنجش تفکر استراتژیک تدوین

کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب استفاده شده است. در سال ۲۰۱۵ خانم گلدمن، نظریات مینتزربرگ درباره تفکر استراتژیک و ساباتیر را در قالب یک الگوی مفهومی توسعه داد. در این الگو عناصر اصلی تفکر استراتژیک به صورت چهار رکن اصلی: تفکر سیستمی ۱- آینده نگری، ۲- تفکر مفهومی، ۳- فرصت طلبی و ۴- هوشمندانه بیان می شوند و تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه؛ مستلزم درک این عناصر و شناخت رابطه بین آنها می باشد. اوج شکوفایی تفکر استراتژیک به دهه های ۱۹۶۰ الی ۱۹۹۰ بر می گردد. در این دوره اغلب تکنیکها به ابزارهای بنیادی مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک برمی گردد. در همین راستا ۱۰ ایده بزرگ ۱- برنامه ریزی بلند مدت، ۲- تجزیه و تحلیل استراتژیک، ۳- کیفیت، ۴- تئوری پرتفوی، ۵- مدل های تخصیص بنام، ۶- برنامه ریزی سناریو، ۷- فرهنگ سازی، ۸- هنر رهبری، ۹- اندازه گیری نقاط مهم، ۱۰- اتحادهای استراتژیک را سنگ بنای شکل گیری تفکر استراتژیک بر شمرده اند. این ایده ها ابزارهای قابل اطمینانی بوده اند اما تغییرات سریع و رقابت جهانی موجب ایجاد تفکر استراتژیک خلاق، مزیت رقابتی جدید مدیران و منبع نهایی ایجاد تمایز سازمانی شد. (الیو، ۵، ۲۰۱۶، ۸)

پیشینه تحقیق:

آقازاده و همکاران (۱۳۹۵)، در تحقیقی تحت عنوان ((سنجش تفکر استراتژیک مدیران شهردار امروزه در بسیاری از مراکز تدوین خط مشی، تفکر استراتژیک خط مشی گذاران جای خود را به برنامه های کوتاه مدت غیر منطبق و دربرخی موارد متناقض با رویکرد حکمرانی خوب داده است. در حالی که تفکر استراتژیک و تدوین خط مشی درآمدهای پایدار باید در کنار هم نقش مکمل داشته باشند. (هرکلیوس ۱، ۲۰۱۵، ۴۸۶) تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی، چشم انداز مناسب با واقعیت های کنونی محیط و تحولات آینده آن را می آفریند که برای تبیین و پیاده سازی آن از ابزار تدوین خط مشی استفاده می شود. (پورحسینی، ۱۳۹۶)

۳۲) الوانی تدوین کنندگان خط مشی «برنامه ریزان» را از «مجریان خط مشی» جدا می داند نقش های مؤثری همچون گردآوری داده، درک و فهم مشکلات، مفهوم سازی واقعیت و اقتضانات، همراهی تفکر استراتژیک در خلق راهبردها و مشارکت در پیاده سازی چشم اندازها، خلق چشم انداز و راهبردها را حاصل تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی می داند و هماهنگی، مشارکت شهروندان، جلوگیری از شکاف خط مشی، رفاه ذی نفعان، توزیع مناسب و توجه به مطلوبیت شهروندان از جمله وظایف اصلی، تدوین کنندگان خط مشی می داند. (ریعی مندجینی، گیورکی، ۲۳، ۱۳۹۶) در تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه یک تصویر بزرگ و یکپارچه از ایجاد درآمد پایدار در شهرداریهای میانه و رفاه شهروندان شکل می گیرد و این شیوه نگرش لازمه کشف قواعد اثربخش و بکارگیری آنها در راستای پاسخ به مشکلات و نیازهای شهروندان بعنوان مشتری و ذی نفعان واقعی است، درحالی که مجریان خط مشی با تمرکز بر روی چشم انداز و جزئیات استراتژی خلق شده، داده های دقیق برای پیاده سازی استراتژی فراهم می سازد. (دیوید ۲، ۲۰۱۷، ۲۶) تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه، جهت گیری مناسب سازمان را جهت تامین منابع درآمدی پایدار را مشخص می سازد و با پالایش عوامل مؤثر محیطی و درونی تصویر یکپارچه ای از محیط و منابع درآمدی پایدار را در ذهن تدوین کنندگان ایجاد کرده و زمینه برای خلق پاسخ های خلاقانه و بدیع به نیازهای شهروندان و تحقق حکمرانی خوب را فراهم می سازد. (برایسون ۳، ۱۳۸۹، ۶) هماهنگی تدوین کنندگان خط مشی با مجریان خط مشی درآمدهای پایدار جهت تحقق چشم انداز مطلوب، در قالب برنامه ها و اهداف سالیانه و کوتاه مدت تبدیل می شود و گام های لازم برای پیاده سازی استراتژی خلق شده را فرموله می کند. با این دیدگاه، شکاف خط مشی و تناقض در راهبردها، اهداف و برنامه ها کاهش می یابد و تفکر استراتژیک ابزاری برای پیاده سازی چشم انداز تدوین کنندگان



خط‌مشی درآمدهای پایدار با رویکرد حکمرانی خوب تلقی می‌شود (الوانی ، شریف زاده ، ۱۳۹۴ ، ۱۶). در رابطه با علل مطرح شدن سنجش تفکر استراتژیک، می‌توان به رویکردهای تدوین خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه اشاره نمود. محیط پویا، پیچیده و مبهم، محدودیت منابع درآمدی پایدار شهرداریهای میانه، خدمات رسانی عمومی و غیر قابل تعطیل بودن خدمات عمومی توسط شهرداریها، تحولات ناپیوسته و جهشی، تغییرات پی‌درپی پارادایم‌ها و رقابت بدون حیطه بندی باعث شده که صحت پیش‌بینی محیط آینده را به شدت تضعیف می‌کند. از سوی دیگر مبنای تحلیل‌های خط‌مشی‌های کمی موجود، ثابت در نظر گرفتن محیط در پیش‌بینی‌های آینده است و در جایی که بین پیش‌بینی (در زمان تدوین خط‌مشی) و واقعیت (در زمان اجرا) تفاوت زیادی وجود داشته باشد، اثربخشی خط‌مشی‌ها از بین می‌رود. (دانائی فرد ، همکاران ، ۱۳۹۵ ، ۲۶) بنابراین به نظر می‌رسد که تفکر استراتژیک تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداریها با رویکرد حکمرانی خوب موضوع جدیدی است که طی سال‌های اخیر در دنیا مورد پژوهش و بررسی قرار گرفته است و ما در نظر داریم تا در این تحقیق میزان تفکر استراتژیک تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار را جهت دستیابی به معیارها و شاخص‌های حکمرانی خوب، مورد سنجش قرار دهیم. برای سنجش تفکر استراتژیک الگوهای متعددی پیشنهاد شده است. هریک از این‌الگوها به ابعادی از مفاهیم و فرآیند شکل‌گیری تفکر استراتژیک پرداخته‌اند. در این تحقیق از الگوی تلفیقی عناصر تفکر استراتژیک مدل گلدمن ۱ (گلدمن ، ۲۰۱۵ ، ۲۸) و مدل مفهومی جدید در سنجش تفکر استراتژیک تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب استفاده شده است. در سال ۲۰۱۵ خانم گلدمن ، نظریات مینتزربرگ درباره تفکر استراتژیک و ساباتیر را در قالب یک الگوی مفهومی توسعه داد. در این الگو عناصر اصلی تفکر استراتژیک به صورت چهار رکن اصلی: تفکر سیستمی ۱- آینده‌نگری، ۲- تفکر مفهومی، ۳- فرصت‌طلبی و ۴- هوشمندانه بیان می‌شوند و تفکر استراتژیک تدوین‌کنندگان خط

مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه؛ مستلزم درک این عناصر و شناخت رابطه بین آنها می‌باشد. اوج شکوفایی تفکر استراتژیک به دهه‌های ۱۹۶۰ الی ۱۹۹۰ بر می‌گردد. در این دوره اغلب تکنیکها به ابزارهای بنیادی مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک برمی‌گردد. در همین راستا ۱۰ ایده بزرگ ۱- برنامه‌ریزی بلند مدت، ۲- تجزیه و تحلیل استراتژیک، ۳- کیفیت، ۴- تئوری پرتفوی، ۵- مدل‌های تخصیص بنام، ۶- برنامه‌ریزی سناریو، ۷- فرهنگ‌سازی، ۸- هنر رهبری، ۹- اندازه‌گیری نقاط مهم، ۱۰- اتحادهای استراتژیک را سنگ بنای شکل‌گیری تفکر استراتژیک برشمرده‌اند. این ایده‌ها ابزارهای قابل اطمینانی بوده‌اند اما تغییرات سریع و رقابت جهانی موجب ایجاد تفکر استراتژیک خلاق، مزیت رقابتی جدید مدیران و منبع‌نهایی ایجاد تمایز سازمانی شد. (الیو ، ۲۰۱۶ ، ۵ ، ۸)

پیشینه تحقیق:

آقازاده و همکاران (۱۳۹۵)، در تحقیقی تحت عنوان ((سنجش تفکر استراتژیک مدیران شهرداری تهران)) با استفاده از مدل خانم لیدت‌کا به بررسی و سنجش تفکر استراتژیک مدیران اجرائی در سطح شهرداری تهران می‌پردازد و بیان می‌کند که بر اساس پنج بعد تفکر استراتژیک شامل تفکر سیستمی، خلاقیت و نوآوری، تفکر در زمان، تمرکز بر هدف و آینده‌نگری، مدیران اجرائی در ۴ بعد (خلاقیت و نوآوری ، تفکر در زمان ، تمرکز بر هدف و تفکر سیستمی) ضعیف می‌باشند و در این تحقیق به بررسی تفکر استراتژیک مدیران اجرائی یا همان مجریان خط‌مشی می‌پردازد و میزان تفکر استراتژیک تدوین‌کنندگان خط‌مشی که وضع‌کنندگان اصلی ساختارهای اصلی ماموریت و رسالت اصلی سازمان هستند پرداخته نمی‌شود.

معروفی و همکاران (۱۳۹۷)، در تحقیقی تحت عنوان ((سنجش تفکر استراتژیک مدیران شهرداری و اعضای شورای اسلامی شهر ملایر)) با استفاده از مدل لیدت‌کا به سنجش تفکر استراتژیک مدیران اجرائی شهرداری مذکور در قالب پنج بعد می‌پردازد و در نتیجه مشخص می‌شود از نظر پنج بعد تفکر سیستمی، آینده‌نگری، خلاقیت و نوآوری، تفکر در زمان، تفکر سازمانی

شهرداری ملایر در دوره مورد بررسی؛ فاقد تفکر استراتژیک است

احد طجری (۱۳۹۷)، در تحقیق خود به دنبال شناسایی مؤلفه های تفکر استراتژیک در جامعه ایرانی بود که برای دستیابی به آن مطالعات کتابخانه ای و تحقیقات میدانی انجام داد. وی با استناد از روش های (دومرحله ای)، در مرحله اول پس از مطالعه کتب و منابع مرتبط با موضوع ۱۴ مؤلفه برای تفکر استراتژیک استخراج نمود و در مرحله دوم پس از اظهار نظر خبرگان و تحقیقات تکمیلی به شش مؤلفه تفکر سیستمی، مثبت، خلاقیت، چشم انداز، هوش سازمانی، تفکر در زمان، آنها را تقلیل و اساس تحلیل خود قرار داد.

در تحقیق مشبکی و خزاعی (۱۳۹۶)، هدف آنها تعیین عناصر تفکر استراتژیک در سازمانهای ایرانی و همچنین شناسایی روابط و تعاملات موجود میان عناصر مذکور بود. بدین منظور مدلی را از طریق بررسی نظرات خبرگان تدوین نمودند. در این مدل عناصر تفکر استراتژیک در چهار سطح و براساس میزان وابستگی و همچنین قدرت پیش برندگی آنها در ارتباط با سایر عوامل دسته بندی شده بودند. عناصری که در سطح بالاتر قرار گرفته بودند دارای ماهیت پیرو می باشند و عناصری که در سطوح پایین قرار داشتند، دارای قدرت پیش برندگی بیشتر بودند.

کفچه (۱۳۹۷)، در تحقیق خود، تفکر راهبردی را حوزه های می داند که به نظریه پردازی و مفهوم سازی نیاز دارد. لذا مدلی از تفکر راهبردی در سطح سازمانی را ارائه و در ۳۹۳ شرکت فعال در صنایع غذایی مورد آزمایش قرار می دهد. این مدل از سه مفهوم عوامل زمینه ای، تفکر راهبردی و عملکرد سازمانی تشکیل شده که عوامل زمینه ای خود از ابعاد عوامل محیطی، عوامل فردی، عوامل گروهی، عوامل سازمانی و مدیریت ارشد؛ تفکر راهبردی از ابعاد عوامل محتوایی تفکر راهبردی و عوامل فرآیندی تفکر راهبردی و عملکرد سازمانی از بعد سودآوری تشکیل شده می باشد مؤلفه های سطح تلاطم، سطح ابهام و شدت رقابت بعد عوامل محیطی، مؤلفه های ریسک پذیری و تحمل ابهام، بعد عوامل فردی،

مؤلفه های تعارض کارکردی و تنوع شغل و بعد عوامل گروهی، مؤلفه های فرهنگ سازمانی، نظام سازمانی ارگانیک، نظام پاداش و جبران و فن آوری و نظام اطلاعات بعد عوامل سازمانی؛ مؤلفه های شیوه رهبری و تنوع تیم مدیریت بعد عوامل تیم مدیریت ارشد؛ مؤلفه های خلاقیت، تفکر سیستمی و چشم انداز بعد عوامل محتوایی تفکر راهبردی و مؤلفه های ارتباطات راهبردی، تجزیه و تحلیل راهبردی و رفتار سیاسی بعد عوامل فرآیندی تفکر راهبردی را تشکیل می دادند.

در تحقیق دیگری، یاجم (۱۳۹۶)، علاوه بر بیان ضرورت تفکر استراتژیک و مزیت های آن مجموعه ای از مؤلفه های دیدگاهی پیرامون تفکر استراتژیک را تبیین نمود.

بررسی ها و تحلیل های صورت گرفته در این تحقیق نشان داد برای آنکه مدیران دارای تفکر استراتژیک باشند باید عوامل متعددی از قبیل خلاقیت و توجه به گذشته، حال و آینده ارزیابی محیط، مدیریت تعارض، موقعیت شناسی، آینده نگری، هوشمندی، تنوع در الگوی ذهنی، مسئولیت پذیری، جو سازمانی و هماهنگی، دیدگاه سیستمی و رویکرد فرآیندی را دارا باشند.

سالاری نهنه (۱۳۹۶)، در تحقیقی با بررسی مفاهیم و مدل های تفکر استراتژیک و فرآیند تصمیم گیری، شش مؤلفه استفاده از ایده ها و راه حل های جدید، فرصت طلبی، خلاقیت، تفکر سیستمی، تفکر در زمان، و اثربخشی را به عنوان مؤلفه های اصلی تفکر استراتژیک و چهار مرحله تشخیص و شناسایی مشکلات، یافتن راه حل های ممکن، انتخاب بهترین راه حل و ارزیابی راه حل را به عنوان مراحل اصلی فرآیند تصمیم گیری تعیین نمود.

نظریه پردازان مشهوری همچون مینتزبرگ، کیم برلی، هامل، لیدکا و گلدمن این زمینه نظر خود را ارائه داده اند. در ادامه نظریه هایی که در زمینه تفکر در سال های ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۵ ارائه گردیده است، در نموداری مطرح شده است تا بتوان به تغییراتی که در طی سالها رخ داده است توجه کرد و اهمیت مؤلفه های مدل گلدمن را درک نمود که با توجه به بررسی به اجماع مدل نهایی پرداخته است: ی تهران)) با استفاده از مدل خانم لیدت کا به بررسی و سنجش تفکر استراتژیک مدیران اجرائی در سطح



شهرداری تهران می پردازد و بیان می کند که بر اساس پنج بعد تفکر استراتژیک شامل تفکر سیستمی، خلاقیت و نوآوری، تفکر در زمان، تمرکز بر هدف و آینده نگری، مدیران اجرایی در ۴ بعد (خلاقیت و نوآوری، تفکر در زمان، تمرکز بر هدف و تفکر سیستمی) ضعیف می باشند و در این تحقیق به بررسی تفکر استراتژیک مدیران اجرایی یا همان مجریان خط مشی می پردازد و میزان تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی که وضع کنندگان اصلی ساختارهای اصلی ماموریت و رسالت اصلی سازمان هستند پرداخته نمی شود.

معروفی و همکاران (۱۳۹۷)، در تحقیقی تحت عنوان ((سنجش تفکر استراتژیک مدیران شهرداری و اعضای شورای اسلامی شهر ملایر)) با استفاده از مدل لیدت کا به سنجش تفکر استراتژیک مدیران اجرایی شهرداری مذکور در قالب پنج بعد می پردازد و در نتیجه مشخص می شود از نظر پنج بعد تفکر سیستمی، آینده نگری، خلاقیت و نوآوری، تفکر در زمان، تفکر سازمانی شهرداری ملایر در دوره مورد بررسی؛ فاقد تفکر استراتژیک است

احد طجری (۱۳۹۷)، در تحقیق خود به دنبال شناسایی مؤلفه های تفکر استراتژیک در جامعه ایرانی بود که برای دستیابی به آن مطالعات کتابخانه ای و تحقیقات میدانی انجام داد. وی با استناد از روش های (دومرحله ای)، در مرحله اول پس از مطالعه کتب و منابع مرتبط با موضوع ۱۴ مؤلفه برای تفکر استراتژیک استخراج نمود و در مرحله دوم پس از اظهار نظر خبرگان و تحقیقات تکمیلی به شش مؤلفه تفکر سیستمی، مثبت، خلاقیت، چشم انداز، هوش سازمانی، تفکر در زمان، آنها را تقلیل و اساس تحلیل خود قرار داد.

در تحقیق مشبکی و خزاعی (۱۳۹۶)، هدف آنها تعیین عناصر تفکر استراتژیک در سازمانهای ایرانی و همچنین شناسایی روابط و تعاملات موجود میان عناصر مذکور بود. بدین منظور مدلی را از طریق بررسی نظرات خبرگان تدوین نمودند. در این مدل عناصر تفکر استراتژیک در چهار سطح و براساس میزان وابستگی و همچنین قدرت پیش برندگی آنها در ارتباط با سایر عوامل دسته بندی شده بودند. عناصری که در سطح بالاتر قرار گرفته بودند دارای ماهیت پیرو می باشند و

عناصری که در سطوح پایین قرار داشتند، دارای قدرت پیش برندگی بیشتر بودند.

کفچه (۱۳۹۷)، در تحقیق خود، تفکر راهبردی را حوزه های می داند که به نظریه پردازی و مفهوم سازی نیاز دارد. لذا مدلی از تفکر راهبردی در سطح سازمانی را ارائه و در ۳۹۳ شرکت فعال در صنایع غذایی مورد آزمایش قرار می دهد. این مدل از سه مفهوم عوامل زمینه ای، تفکر راهبردی و عملکرد سازمانی تشکیل شده که عوامل زمینه ای خود از ابعاد عوامل محیطی، عوامل فردی، عوامل گروهی، عوامل سازمانی و مدیریت ارشد؛ تفکر راهبردی از ابعاد عوامل محتوایی تفکر راهبردی و عوامل فرآیندی تفکر راهبردی و عملکرد سازمانی از بعد سودآوری تشکیل شده می باشد مؤلفه های سطح تلاطم، سطح ابهام و شدت رقابت بعد عوامل محیطی، مؤلفه های ریسک پذیری و تحمل ابهام، بعد عوامل فردی، مؤلفه های تعارض کارکردی و تنوع شغل و بعد عوامل گروهی، مؤلفه های فرهنگ سازمانی، نظام سازمانی ارگانیک، نظام پاداش و جبران و فن آوری و نظام اطلاعات بعد عوامل سازمانی؛ مؤلفه های شیوه رهبری و انواع تیم مدیریت بعد عوامل تیم مدیریت ارشد؛ مؤلفه های خلاقیت، تفکر سیستمی و چشم انداز بعد عوامل محتوایی تفکر راهبردی و مؤلفه های ارتباطات راهبردی، تجزیه و تحلیل راهبردی و رفتار سیاسی بعد عوامل فرآیندی تفکر راهبردی را تشکیل می دادند.

در تحقیق دیگری، یاجم (۱۳۹۶)، علاوه بر بیان ضرورت تفکر استراتژیک و مزیت های آن مجموعه ای از مؤلفه های دیدگاهی پیرامون تفکر استراتژیک را تبیین نمود. بررسی ها و تحلیل های صورت گرفته در این تحقیق نشان داد برای آنکه مدیران دارای تفکر استراتژیک باشند باید عوامل متعددی از قبیل خلاقیت و توجه به گذشته، حال و آینده ارزیابی محیط، مدیریت تعارض، موقعیت شناسی، آینده نگری، هوشمندی، تنوع در الگوی ذهنی، مسئولیت پذیری، جو سازمانی و هماهنگی، دیدگاه سیستمی و رویکرد فرآیندی را دارا باشند.

سالاری نهنه (۱۳۹۶)، در تحقیقی با بررسی مفاهیم و مدل های تفکر استراتژیک و فرآیند تصمیم گیری، شش مؤلفه استفاده از ایده ها و راه حل های جدید، فرصت طلبی، خلاقیت، تفکر سیستمی، تفکر در زمان، و اثربخشی را به

عنوان مؤلفه های اصلی تفکر استراتژیک و چهار مرحله تشخیص و شناسایی مشکلات، یافتن راه حل های ممکن، انتخاب بهترین راه حل و ارزیابی راه حل را به عنوان مراحل اصلی فرآیند تصمیم گیری تعیین نمود. نظریه پردازان مشهوری همچون مینتزبرگ، کیم برلی، هامل، لیدکا و گلدمن این زمینه نظر خود را ارائه داده

اند. در ادامه نظریه هایی که در زمینه تفکر در سال های ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۵ ارائه گردیده است، در نموداری مطرح شده است تا بتوان به تغییراتی که در طی سالها رخ داده است توجه کرد و اهمیت مؤلفه های مدل گلدمن را درک نمود که با توجه به بررسی به اجماع مدل نهایی پرداخته است:

جدول ۱- نتایج تحقیقات انجام شده در زمینه تفکر استراتژیک

ردیف	تاریخ اجرا	اجراکننده	مدل تفکر استراتژیک	مکان اجرا	نتایج کسب شده
۱		احسان فرزین آبده گاه	جین. دکا- بارویکرد سیستمی	بهنوش گچساران	با توجه به نتایج تحقیق مؤلفه تفکر سیستمی، در سطح کارخانه مورد مطالعه در حد خوبی بکار برده میشود
۲	۲۰۱۰	صدیقه السادات طباطبایی جعفری	جین. دکا	شرکت پلی پک	دو مؤلفه تفکر سیستمی و فرصت طلبی هوشمندانه در حد خوب و دو مؤلفه هدفمند بودن و تفکر بهنگام در حد ضعیف و مؤلفه فرضیه سازی در حد بسیار ضعیفی کاربرد دارد.
۳	۲۰۱۰	اکرم رضائی	گری هامل	شرکت زر سیم ساوه	سه مؤلفه گوش دادن به صداها، جدید، ایجاد شور تازه، استقبال از تجربه جدید در حد خوبی و دو مؤلفه ایجاد محاورات جدید و ایجاد چارچوب فکری جدید در حد عالی می باشد.
۴	۲۰۱۱	شیرین احمدی	گری هامل	معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی تهران	سه مؤلفه گوش دادن به صداها، جدید، ایجاد چارچوب فکری جدید، استقبال از تجربه جدید در حد ضعیف و ایجاد شور تازه در سازمان در حد متوسط و ایجاد محاورات جدید در حد عالی کاربرد دارد.

همان طور که در جدول (۱)، آمده است و از آنجا که این تحقیق طبق مدل مفهومی جدید و مدل گلدمن، به مسئله سنجش تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی گذاران درآمد های پایدار شهرداری های میانه با رویکرد حکمرانی خوب می پردازد، لذا مسأله جدید می باشد. که با توجه به جدید و جامع بودن مدل مورد استفاده در این تحقیق، نواقص مدلهای قبلی از جمله تاکید صرف بر اجرای خط مشی؛ رفع و کاهش یافته است. این مدل با توجه به چارچوب نظریه پرداز اصلی خود (خانم گلدمن) و در چارچوب مدل مفهومی پیشنهادی، ایجاد شده است. همچنین جهت بررسی میزان پابندی به تفکر استراتژیک در بین تدوین کنندگان خط مشی با استفاده از آزمون t استیودنت و برای رتبه بندی کاربرد مؤلفه ها از آزمون فریدمن استفاده شده است. بر اساس جدول شماره (۲)، مؤلفه های مورد سنجش مدل های تفکر استراتژیک در طی این سال ها مشخص گردیده است. در مدل پیشنهادی با مشخص کردن مؤلفه های مناسب و شناسائی نقص سایر مدلهای، مدل مفهومی پیشنهادی تفکر استراتژیک ارائه می شود. جدول شماره (۲) به بیان مؤلفه های مورد سنجش از نظر مدلهای تفکر استراتژیک می پردازد.

جدول ۲- مؤلفه های تفکر استراتژیک در ادبیات رایج

ردیف	مؤلفه	منبع- سال
۱-	خلاقیات	بن (۲۰۱۵)، بن (۲۰۰۵)، دانشگاه کسب و کار هاروارد (۲۰۱۰)
۲-	چشم انداز برای آینده	موریس (۲۰۱۶)، بن (۲۰۱۵)، کافمن (۲۰۱۳)، بن (۲۰۰۵)، واتن و هورن (۲۰۱۷)
۳-	کل نگری	بن (۲۰۱۵)، دانشگاه کسب و کار هاروارد (۲۰۱۰)
۴-	تفکر سیستمی	لیدت کا (۲۰۱۵)، بن (۲۰۰۵)
۵-	دیدگاه بلند مدت	موریس (۲۰۱۶)، غفاریان و کیانی (۱۳۹۴)
۶-	استدلال منطقی	کلپروی و مکینلی (۲۰۱۷)
۷-	شهودی	کلپروی و مکینلی (۲۰۱۷)
۸-	تمرکز بر هدف	لیدت کا (۲۰۱۵)، لشکر بلوکی (۱۳۹۴)
۹-	پیشروی یا فرضیه	کلپروی و مکینلی (۲۰۱۷)، لیدت کا (۲۰۱۵)، هامل (۲۰۱۶)، لشکر بلوکی (۱۳۹۴)
۱۰-	تفکر در زمان	لیدت کا (۲۰۱۵)
۱۱-	فرصت جویی هدفمندانه	لیدکا (۲۰۱۵)، ویلیامسون (۲۰۱۶)
۱۲-	یادگیری مستمر	هامل (۲۰۱۶)، غفاریان و کیانی (۱۳۹۴)
۱۳-	ارتباطات مؤثر	هامل (۲۰۱۶)، بن (۲۰۰۱)، واتن و هورن (۲۰۱۷)
۱۴-	متمایز اندیشیدن	غفاریان و کیانی (۱۳۹۴)
۱۵-	قدرت پیش بینی	کافمن (۲۰۱۳)، واتن و هورن (۲۰۱۷)
۱۶-	کنجکاوی و اکتشاف	ویلیامسون (۲۰۱۶)، غفاریان و کیانی (۱۳۹۴)
۱۷-	گزینه سازی	کلپروی و مکینلی (۲۰۱۷) و ویلیامسون (۲۰۱۶) واتن و هورن (۲۰۱۰) لشکر بلوکی (۱۹۹۴)
۱۸-	قابلیت سازی	ویلیامسون (۲۰۱۶) غفاریان و کیانی (۱۳۹۴)
۱۹-	قدرت تحلیل	دانشگاه کسب و کار هاروارد (۲۰۱۰)



در شهرداریها و نگاه جدید به سازمان های عمومی شهرداری جهت خدمات رسانی مطلوب به شهروندان و حرکت بسوی حکمرانی خوب از علائم پیشرفت در محیط سازمان های جدید و حرکت به سوی جهانی شدن است، لذا ما را بر آن داشت تا پژوهش خود را در راستای تفکر استراتژیک در یک سازمان غیر دولتی و نهاد عمومی (شهرداریها و شوراهای) انجام دهیم. میزان کاربرد هر یک از مؤلفه ها خود می تواند بحث بر انگیز باشد و نقاط ضعف و قوت خط مشی های تدوین شده را در پیاده سازی تفکر استراتژیک نشان می دهد. اما عناصر این مدل پیشنهادی؛ عنصر اول تفکر سیستمی در تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب است. یک تدوین کننده خط مشی و متفکر استراتژیک باید مدل جامع زنجیره ارزشی در ایجاد منابع درآمدی پایدار را به همراه راهکارهای تسهیل کننده و خط مشی های لازم را از ابتدا تا انتها مفهوم سازی نماید و وابستگی متقابل اعضا و تعاملات آنها در سیستم داخلی و خارجی را درک کند. و برای

امروزه با وجود چالش های فراوان در تامین منابع درآمدی پایدار در شهرداریها و خواسته های نامحدود شهروندان جهت افزایش رفاه، انجام فرآیندهای مفهوم سازی واقعیتها و تدوین خط مشی درآمدهای پایدار و انتخاب بهینه و استفاده صحیح و مولد از منابع درآمدهای پایدار بیش از گذشته برای سازمانها و نهادهای عمومی خدمتی چون شهرداریها ضروری است و بدون انجام آن برای بسیاری از سازمان های وابسته شهرداریها و ارائه خدمات مطلوب به شهروندان و ادامه بقا هم میسر نخواهد بود. (سنایان، ۱۳۹۶، ۱۳۲) از این رو استفاده از روش های مختلف تفکر استراتژیک در کانون توجه تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار در شهرداریهای میانه، شرکت های مشاور و دانشگاه ها قرار گرفته است. این مسأله بیانگر این است که هنوز در کشور ما برای نهادینه کردن تفکر استراتژیک و تدوین خط مشی درآمدهای پایدار در شهرهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب بعنوان یک ضرورت مدیریتی است. کم توجهی به این امر مهم، با توجه به غیر قابل تعطیل بودن خدمات شهرداریها و نقش مدیریت درآمدی و هزینه ای

حل آن با مدل های کمی و کیفی آشنایی و تسلط داشته باشد.

دومین عنصر، آینده نگری در تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریها با رویکرد حکمرانی خوب است که قدرت رویا پردازی و اندیشیدن به فراتر از گذشته و حال را نیاز دارد همچنین نیاز به تحلیل وضعیت اقتصادی، اجتماعی و سیاسی و فرهنگی کشور با توجه به روند گذشته و وضعیت حال و گسترش آن در آینده می باشد و از گذشته پلی در حال به آینده می زند. برای تخمین و پیش بینی آینده از روشهای مختلف آماری مناسب و معیار کارآئی نهایی در راستای رسیدن به اهداف و آرمان ها استفاده می شود و تمرکز در جهت دار ساختن و قدرتمند نمودن خط مشی های تدوینی می باشد. تفکر استراتژیک با آینده نگری موجب تحقق تدوین مناسب خطمشی درآمدهای پایدار در شهرهای میانه و تحقق چشم انداز مطلوب و انتخاب و اولویت بندی مناسب استراتژیهای مناسب درآمدهای پایدار در شهرداریهای میانه و تحقق حکمرانی خوب می شود.

سومین عنصر، تفکر مفهومی در تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب است که هدف آن افزایش توان تدوین خلاقانه و نوآورانه الگوی درآمدهای پایدار در شهرداریهای میانه از طریق بازارها و منابع جدید می باشد.

چهارمین عنصر، فرصت طلبی هوشمندانه تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه است که در کل هوشمندی نسبت به محیط اعم از داخلی و خارجی را شامل شده و توجه تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه به تحولات محیط و فضای سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و فرصت های حاصل از آن را می طلبد.

اما در مورد عوامل موثر در هریک از شاخصها، پس از بررسی و جمع بندی نظرات خبرگان و مدیران و اعضاء

محترم شورای اسلامی شهر به ۲۹ عامل که بتواند تمامی ابعاد تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه را مورد سنجش قرار دهد، دست یافتیم. که این عوامل در جدول شماره ۵ در ادامه تحقیق ارائه شده است.

روش تحقیق

این تحقیق از دیدگاه هدف یک پژوهش کاربردی محسوب شده و از نظر شیوه های گردآوری و پردازش اطلاعات توصیفی و از شاخه پیمایشی به شمار می آید. در بخش میدانی تحقیق، داده های اولیه از طریق پرسشنامه گردآوری گردید پرسشنامه شامل سه بخش اطلاعات فردی، مشخصات سازمانی و ۲۹ سوال شاخص های سنجش تفکر استراتژیک (مطابق با شاخصهای مدل گلدمن و مفهومی جدید) بوده که برای هر عامل دو وضعیت اهمیت عامل و وضع موجود مورد بررسی قرار گرفته است.

تجزیه و تحلیل اطلاعات :

جامعه و نمونه آماری :

جامعه آماری تحقیق خبرگان اسمی شامل نمایندگان مجلس شورای اسلامی، اعضای شورای اسلامی و شهرداران شهرهای میانه، قضات دیوان عدالت اداری، اعضای کمیته انطباق مصوبات، طرحها و لوایح مجلس شورای اسلامی با اصول اقتصاد مقاومتی و اصل ۴۴ قانون اساسی، اعضای شورای نگهبان، اساتید گروه مدیریت، بر نامه ریزی شهری و علوم اقتصادی دانشگاهها به تعداد ۵۷ نفر می باشند که با انجام پرسشنامه و مصاحبه از آنها نتایج بدست آمده است.

آمار توصیفی :

شیوه توزیع فراوانی بر اساس جدول ۳ شماره نشان داده شده است.



جدول شماره ۳: فراوانی جامعه آماری نمونه

شاخص	معیار سنجش					جمع کل
سن	۲۳-۳۵	۳۶-۴۸	۴۹-۶۱	۶۲-۷۴	کل آزمودنی	
تعداد	۴	۴۷	۵	۱	۵۷	
درصد	٪۷	۸۲٪	۹٪	٪۲	۱۰۰٪	
تحصیلات	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری	کل آزمودنی		
تعداد	۶	۴۴	۷	۵۷		
درصد	٪۱۱	۷۷٪	۱۲٪	٪۱۰۰		
سابقه خدمت	۱-۸	۹-۱۶	۱۷-۲۴	۲۵ به بالا	کل آزمودنی	
پستهای مدیریتی	۱۱	۱۳	۱۵	۱۸	۵۷	
درصد	۱۹٪	۲۳٪	٪۲۶	۳۲٪	٪۱۰۰	

جدول شماره ۴ - توزیع فراوانی معیار اصلی تفکر استراتژیک خط مشی گذاران درآمدهای پایدار با رویکرد حکمرانی خوب

شاخص تفکر استراتژیک منابع درآمدی پایدار شهرداریها	درصد فراوانی					
	کاملاً مخالف	مخالف	تا حدی مخالف	بی تفاوت	تا حدی موافق	کاملاً موافق
تفکر سیستمی درآمدی پایدار	۰	۱	۸/۲	۶۱/۹	۲۸/۹	۰
تفکر مفهومی درآمدی پایدار	۰	۲/۱	۶/۲	۷۸/۴	۱۳/۳	۰
فرصت طلبی هوشمندانه درآمد پایدار	۰	۷/۲	۸۲/۵	۱۰/۳	۰	۰
آینده نگری درآمدهای پایدار شهرداریها	۰	۴/۱	۲۷/۸	۵۹/۸	۸/۲	۰
تفکر استراتژیک منابع درآمدی پایدار شهرداریها	۰	۲	۱۸/۶	۷۸/۴	۱	۰



جدول شماره ۴: توزیع فراوانی، وضعیت تفکر استراتژیک خط مشی گذاران درآمدهای پایدار شهرهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب را نشان می دهد.

تحلیل استنباطی:

روایی و پایایی:

از آنجا که سوالات مطرح شده بر اساس نظر اساتید محترم گروه مدیریت و روانشناسی در پرسشنامه تدوین شده است لذا اصلاحات لازم اعمال و روایی آنها تایید گردید و همچنین به منظور تعیین پایایی با استفاده از نرم افزار spss و روش آلفای کرونباخ مقدار ضریب آلفا

جدول شماره ۳: ۸۷/۳ محاسبه شده است. که بالاتر از ۰/۷ است لذا پایایی مورد تأیید قرار می گیرد.

پرسش ها و فرضیه های تحقیق: با توجه به مساله و اهداف در این تحقیق، فرضیه نداشته و به جای آن پرسش های پژوهش به شرح ذیل را مطرح می شود:

- شاخص ها و عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب کدامند؟
- میزان این شاخص ها در تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه چقدر است؟

۰/۷ است لذا پایایی مورد تأیید قرار می گیرد.

پرسش ها و فرضیه های تحقیق: با توجه به مساله و اهداف در این تحقیق، فرضیه نداشته و به جای آن پرسش های پژوهش به شرح ذیل را مطرح می شود:

- شاخص ها و عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب کدامند؟
- میزان این شاخص ها در تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه چقدر است؟

نتایج اصلی با استفاده از آزمون های فریدمن و T زوجی بر اساس دو پرسش موجود مورد بررسی قرار می گیرد. برای پاسخ به این سؤال از امتیاز داده شده در مورد میزان اهمیت هریک از عوامل به کمک آزمون فریدمن استفاده می کنیم. فرضیات عبارتند از:

H0 فرض صفر: میانگین امتیاز عوامل مؤثر بر

تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمد پایدار شهرداریهای میانه با یکدیگر برابر است

H1 فرض مقابل: حداقل میانگین امتیاز دو عامل مؤثر بر تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمد پایدار شهرداریهای میانه با یکدیگر برابر نیست. به کمک نرم افزار SPSS نتایج زیر در جدول ۵ حاصل شد:

جدول ۵. نتایج آزمون شاخص ها و عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمد پایدار شهرداریهای میانه

آماره آزمون فریدمن(کای دو)	تعداد نمونه	درجه آزادی	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
۹/۸۵۶	۵۷	۳	۰/۰۴۳	رد فرض صفر

جدول ۵ به ترتیب شامل آماره کای دو، تعداد مشاهدات، درجه آزادی و حداقل سطح معنی داری می باشد. با توجه به سطح معنی داری آزمون که کمتر از ۰/۰۵ است فرض صفر آزمون مبنی بر یکسان بودن میانگین امتیاز اهمیت عوامل پرسشنامه رد می شود. یعنی اهمیت عوامل با یکدیگر متفاوت است.

پرسش دوم: میزان این شاخص ها در تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه چقدر می باشد؟ برای پاسخ به این سوال نیز از امتیاز داده شده در مورد

وضع موجود هر یک از عوامل به کمک آزمون فریدمن استفاده نمودیم. فرضیات عبارتند از:

H0 فرض صفر: میانگین امتیاز عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمد پایدار شهرداریهای میانه با یکدیگر برابر است.

H1 فرض مقابل: حداقل میانگین امتیاز دو عامل مؤثر بر تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمد پایدار شهرداریهای میانه با یکدیگر برابر نیست.

به کمک نرم افزار SPSS نتایج زیر حاصل شد:

جدول ۶. نتایج آزمون ۲۹ عامل مؤثر بر تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمد پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب

آماره آزمون فریدمن(کای دو)	تعداد نمونه	درجه آزادی	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
۴۳۵/۸۸۹	۵۷	۳	۰/۰۰۰	رد فرض صفر

جدول ۷. نتایج آزمون چهار شاخص مؤثر بر تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمد پایدار شهرداریهای میانه

آماره آزمون فریدمن(کای دو)	تعداد نمونه	درجه آزادی	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
۴۵/۹۴۴	۵۷	۳	۰/۰۰۰	رد فرض صفر

جدول ۶ و ۷ به ترتیب شامل آماره کای دو، تعداد مشاهدات، درجه آزادی و حداقل سطح معنی داری برای دو وضعیت ۲۹ عامل و چهار شاخص اصلی می باشد، با توجه به سطح معنی داری آزمون که کمتر از ۰/۰۵ است فرض صفر آزمون مبنی بر یکسان بودن میانگین امتیاز

وضع موجود عوامل پرسشنامه رد می شود. یعنی اختلاف معنی داری بین وضعیت موجود عوامل وجود دارد. سپس با توجه به متفاوت بودن میزان اهمیت و وضعیت موجود عوامل نسبت به اولویت بندی آنها به کمک آزمون فریدمن پرداخته شده است (به شرح جدول ۸):

جدول ۸. اولویت بندی، میانگین و انحراف معیار وضعیت موجود و اهمیت عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک

اهمیت		وضعیت موجود			شاخص های تفکر استراتژیک	
انحراف معیار	میانگین	اولویت	انحراف معیار	میانگین		اولویت
۰/۷۷	۴/۲۹	۱	۰/۹۶	۳/۰۷	۱	آینده نگری
۰/۹۳	۴/۰۶	۲	۱/۰۵	۳/۰۱	۲	تفکر سیستمی
۰/۹۷	۳/۹۵	۴	۱/۰۱	۲/۶۱	۴	تفکر مفهومی
۰/۷۰	۴/۰۰	۳	۱/۰۵	۲/۶۵	۳	فرصت طلبی هوشمندانه

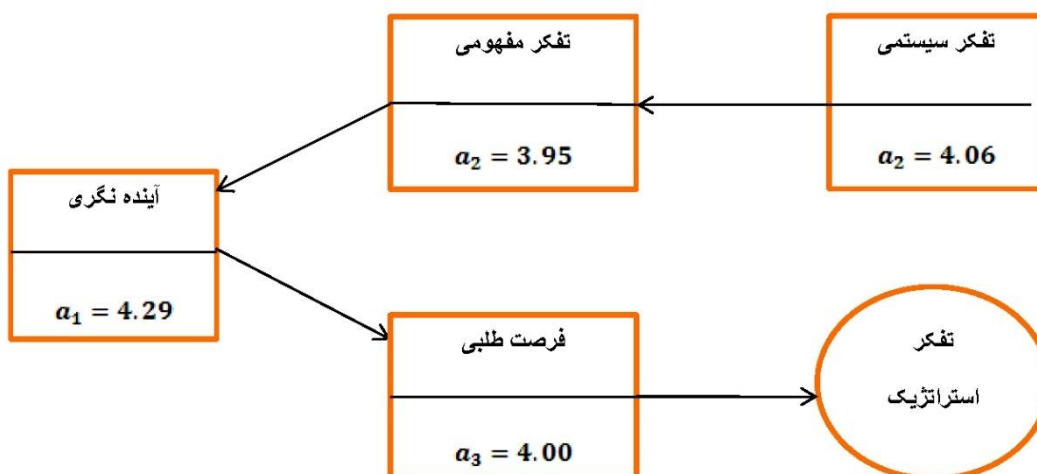
نتایج اصلی با استفاده از آزمون T زوجی:

در ادامه جهت بررسی وجود اختلاف معنی دار بین اهمیت عوامل و وضع موجود در شاخص ها طبق نظر ۵۷ نفر نمونه گرفته شده و پاسخ دهندگان، از آزمون T زوجی استفاده نموده ایم که در جدول شماره ۹ و شکل شماره ۲ نتیجه و میزان اهمیت بر تفکر استراتژیک تامین منابع درآمدی پایدار شهرداریها آمده است:

جدول ۹- آزمون T زوجی میانگین امتیاز شاخص ها

نتیجه آزمون	سطح معنی داری	آماره آزمون زوجی T	میانگین وضع موجود	میانگین اهمیت	شاخص های تفکر استراتژیک
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۱۰/۸۳۳	۳/۰۷	۴/۲۹	آینده نگری
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۱۰/۴۴۳	۳/۰۱	۴/۰۶	تفکر سیستمی
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۹/۱۶۷	۲/۶۱	۳/۹۵	تفکر مفهومی
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۱۲/۷۵۵	۲/۶۵	۴/۰۰	فرصت طلبی هوشمندانه

شکل شماره ۴- مدل مفهومی و اهمیت و وزن هر یک از آیتمهای مؤثر بر تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمد پایدار شهرداریهای میانه را نشان می دهد.



شکل شماره- ۴

همچنین برای بررسی دقیق تر از آزمون T زوجی برای ۲۹ عامل هم استفاده نمودیم تا وجود اختلاف بین اهمیت و وضع موجود هر یک آنها را نیز تشخیص دهیم. نتایج برابر جدول ۱۰ عبارتند از:

جدول ۱۰- آزمون T زوجی میانگین امتیاز ۲۹ عامل

نتیجه آزمون	سطح معنا داری	آماره آزمون T زوجی	شاخص ها و عوامل تفکر استراتژیک		
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۱۸/۴۳	اهمیت نقش ادراکات ذهنی تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب در خلق درآمدهای پایدار	آینده گیری	
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۴/۱۴	اهمیت نقش عوامل داخلی تدوین کنندگان خط مشی های درآمد پایدار شهرداریهای میانه (کارآیی، سیستم های مالی و ...) در تحقق حکمرانی خوب		
رد فرض صفر	۰/۳۸۷	۱۰/۸۶	اهمیت نقش عوامل درونی (سیاست های کلی، شرح ماموریت و رسالت شهرداریهای میانه) و ظرفیت بالقوه شهرداریها در تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریها با رویکرد حکمرانی خوب		
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۹/۸۱	میزان شناخت تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه از فرصت ها و تهدیدهای محیط جهت تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب		
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۱۰/۰۰	اهمیت واحد تدوین کننده خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب به عنوان جزئی از کل تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریها		
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۵/۸۰	اهمیت نظر مراجعین، ذی نفعان و تامین کنندگان (درون سازمانی و برون سازمانی) در تصمیم گیری های تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب		
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۹/۷۰	میزان بهره مندی تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه از فرصت های گذشته برای تدوین اهداف خط مشی		
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۷/۶۲	میزان بهره مندی تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانها با رویکرد حکمرانی خوب از ارتباط بین گذشته، حال و آینده برای خلق ایده جدید		
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۱۰/۷۱	میزان اعتقاد به ارتباط بین نقاط قوت فعلی تدوین خط مشی های درآمدهای پایدار با عملکرد گذشته جهت ایجاد درآمدهای پایدار شهرداریها با رویکرد حکمرانی خوب		تفکر سیستمی
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۸/۴۷	میزان اعتقاد تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار به ارتباط بین نقاط ضعف فعلی خط مشی گذاری با عملکرد گذشته درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب		
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۱۲/۲۶	میزان قرار داشتن تفکر و ذهنیت تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار در مسیر اصلی جهت ایجاد منابع درآمدهای پایدار شهرداریها با رویکرد حکمرانی خوب		
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۷/۵۴	میزان تبادل نظر تدوین کنندگان خط مشی برای رفع موانع و مشکلات و جلوگیری از شکاف خط مشی با سایر خط مشی گذاران درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه		
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۵/۱۸	میزان استفاده از تکنولوژی و امکانات بالقوه تدوین کنندگان خط مشی در جهت تحقق اهداف تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار با رویکرد حکمرانی خوب		



تأیید فرض صفر	۰/۱۳۶	۰/۰۵۴	میزان برخورد با مانع در مسیر دستیابی به آرمان ها تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب	تفکر مفهومی
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۵/۴۳	میزان استفاده از توان تکنولوژیکی مجریان خط مشی در جهت تحقق اهداف سازمان جهت ایجاد منابع درآمدی پایدار شهرداریها	
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۱۵/۲۹	میزان استفاده از توان منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمان جهت ایجاد منابع درآمدی پایدار شهرداریها	
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۱۲/۴۵	میزان وضوح اهداف و آرمان ها تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه	
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۸/۴۹	درک و فهم مشکلات واحد سازمانی توسط تدوین کنندگان خط مشی جهت ایجاد درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب	
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۸/۹۲	میزان بکارگیری خلاقیت توسط تدوین کنندگان خط مشی ، در حین تصمیم گیری در فرصت های زمانی محدود جهت خلق منابع درآمدی پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب	
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۵/۲۶	میزان امکان فرضیه سازی خلاقانه در محیط کار جهت تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریها با رویکرد حکمرانی خوب	
تأیید فرض صفر	۱/۴۳۲	۰/۲۱	وجود شرایط مناسب محیط کار برای آزمون فرضیه های خلاقانه جهت تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب	
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۱۰/۷۵	میزان ضرورت توجه تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار به ایجاد ارزش های فرصت آفرین برای شهروندان جهت ایجاد منابع درآمدی پایدار شهرداریها	
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۱۱/۷۷	میزان نگرش مثبت به تغییرات و قرار دادن آن بعنوان وسیله ای برای کشف فرصت های نوظهور خط مشی گذاری درآمدهای پایدار شهرداریها	
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۱۲/۴۸	میزان قابلیت مشاهده عینی بکارگیری ایده ها در تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریها با مجریان خط مشی	
تأیید فرض صفر	۰/۰۰۰	۲/۱۱	میزان تأثیر تغییرات محیط بر فعالیت های واحد سازمانی تحت مدیریت جهت ایجاد منابع درآمدی پایدار شهرداریها	
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۱۸/۴۳	میزان بحث و بررسی در خصوص تهدیدها و فرصت های محیطی در جلسات عمومی تدوین کنندگان خط مشی جهت ایجاد درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب	
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۴/۱۴	میزان استقبال از ایده های نوآورانه کارکنان و مجریان خط مشی توسط تدوین کنندگان جهت ایجاد منابع درآمدی پایدار شهرداریها	فرصت طلبی هوشمندانه
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۱۰/۸۶	میزان مطالعه و توجه تدوین کنندگان خط مشی به عملکرد سازمان های همسو و اجرا کننده خط مشی برای تصمیم گیری در حوزه خط مشی گذاری درآمدهای پایدار در شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب	

همان طور که از نتایج در جدول شماره ۱۰ به دست آمده، به غیر از دو عامل در بقیه، عوامل تفکر استراتژیک مؤثر بر تدوین کنندگان خط مشی درآمد پایدار شهرداریهای میانه اختلاف معنی دار بین اهمیت و وضع موجود وجود دارد که توجه بیشتری در راستای نهادینه کردن تفکر استراتژیک مؤثر تدوین کنندگان خط مشی درآمد پایدار شهرداریهای میانه را می طلبد. آزمون فریدمن جهت مقایسه میزان کاربرد هر مؤلفه مدل برابر جدول ۱۰ مورد استفاده قرار گرفته است. میزان P-value در حدود ۰/۰۰۱ می باشد که به دلیل کوچکتر بودن از سطح معنی داری آزمون (۰/۰۵)، می توان با احتمال ۹۵ درصد نتیجه گرفت که میزان کاربرد فاکتورهای چهارگانه (بطور میانگین) در بین تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه متفاوت است. طبق این آزمون

همان طور که از نتایج در جدول شماره ۱۰ به دست آمده، به غیر از دو عامل در بقیه، عوامل تفکر استراتژیک مؤثر بر تدوین کنندگان خط مشی درآمد پایدار شهرداریهای میانه اختلاف معنی دار بین اهمیت و وضع موجود وجود دارد که توجه بیشتری در راستای نهادینه کردن تفکر استراتژیک مؤثر تدوین کنندگان خط مشی درآمد پایدار شهرداریهای میانه را می طلبد. آزمون فریدمن جهت

آینده نگری بیشترین کاربرد را در بین تدوین کنندگان خط مشی دارد و در مقابل فاکتور فرصت طلبی هوشمندانه کمترین کاربرد را میان عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمد پایدار شهرداریهای میانه دارد. جدول ۸: نتایج حاصل از آزمون فریدمن برای رتبه بندی فاکتورهای تفکر استراتژیک تدوین خط مشی درآمدهای پایدار در شهرهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب را نشان می دهد.

نتیجه گیری و پیشنهادها:

با توجه به یافته های پژوهش در شاخص های چهارگانه مطرح شده و همین طور بیست و نه معیار مرتبط با شاخص های تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب، پیشنهادهایی در رابطه با هر یک از آنها به شرح زیر ارائه گردید: در رابطه با شاخص "تفکر سیستمی" از نگاه جامعه آماری، تدوین کنندگان خط مشی های درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب، در این شاخص از موقعیت مناسبی برخوردارند ولیکن در حد مطلوب نیست چراکه اهداف تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرهای میانه، بسیار کوتاه مدت و حتی گاهی مطابق با اهداف مدیریت اقتضائی بوده که گاهی مهمتر از اهداف کلان سازمانی نیز واقع شده اند و به نظر می رسد تفکر سنتی درخصوص تدوین خط مشی درآمدهای شهرداریهای میانه (درآمدهای غیر پایدار)، بسیار بارزتر از تفکر استراتژیک تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه، باشد و اما از اقدامات صورت گرفته می توان به تدوین خط مشی در برخی از مواد برنامه پنجم توسعه و برخی آرای صادره دیوان عدالت اداری و مصوبات شوراهای اسلامی را نام برد ولیکن وجود برخی مشکلات، اعم از تغییر تدوین کنندگان خط مشی، تیپ شخصیتی و تفاوت در نگاه مفهومی تدوین کنندگان خط مشی و عدم الزام به ادامه تفکر استراتژیک در تدوین خط مشی درآمدهای پایدار در شهرداریهای میانه و عدم اجرا، کنترل، نظارت، و بازخورد خط مشی های درآمدهای پایدار باعث عدم کارآئی، شکاف در خط مشی،

عدم شفافیت در اهداف، عدم رضایت و مشارکت ذی نفعان و در نتیجه عدم تحقق حکمرانی خوب می شود. شاخص ((تفکر سیستمی)) از اهمیت بسیار بالایی درسنجش تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب برخوردار است و می بایست باتوجه به گذشته و در نظر داشتن حال و بسط آن به آینده همواره "تفکر به موقع" داشت تا در برابر نوسانات شدید و تغییرات محیط عکس العمل مناسب نشان داد که باتوجه به نتایج تحقیق به نظر می رسد که این شاخص نیز در نزد تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار مطلوب نیست و از آنجا که با تغییرات محیط و تدوین کنندگان خط مشی، اکثر تجربیات و اقدامات تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه به دست فراموشی سپرده شده و علاوه بر صرف هزینه های فراوان و یا حتی موازی، اجرا کنندگان خط مشی، ذی نفعان و تامین کنندگان دچار مشکلات فراوان در رسیدن به چشم انداز و اهداف بلند مدت می شوند لذا شایسته است که در جهت رفع این معضل که از اهمیت بسیار بالایی نیز برخوردار است تدابیر اساسی از جمله الزام تدوین کنندگان و مجریان خط مشی درآمدهای پایدار رابه تفکر استراتژیک (تفکر - چشم انداز - استراتژی - برنامه ریزی استراتژیک) پیشنهاد می شود. همچنین در خصوص این شاخص پیشنهادات به شرح ذیل می باشند:

- اعتقاد به ارتباط بین نقاط ضعف فعلی با عملکرد تدوین کنندگان خط مشی گذاری درآمدهای پایدار شهرداریها ی میانه با رویکرد حکمرانی خوب در گذشته از طریق تنقیح قوانین، بررسی تناقض در اهداف، راهبردهای خط مشی گذاران، نگاه کلان و تفکر استراتژیک جهت تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب و بهره مندی از هنر تجسم و واقعی سازی تدوین کنندگان و ارتباط بین گذشته، حال و آینده در جهت تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریها ی میانه با رویکرد حکمرانی خوب اما سومین شاخص ارزیابی شده در نزد تدوین کنندگان خط مشی گذاری درآمدهای پایدار شهرداریها ی میانه با رویکرد حکمرانی



خوب ((فرصت طلبی هوشمندانه)) می باشد. این شاخص بر اساس نظر نمونه آماری، در میان سایر شاخصها از اهمیت کمتری در نزد تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب برخوردار است و باید تدوین کنندگان خط مشی به شناسایی راهبردهای مناسب بر اساس شرایط محیط داخلی و خارجی، به طور جدی توجه داشت. هرچه از راهبردهای صریح و مطلوب در تامین منابع درآمدی پایدار استفاده گردد میزان تعاملات و ارتباطات درون و بیرون سازمانی و تحقق شاخص های حکمرانی خوب بیشتر خواهد بود. همچنین می بایست تدوین کنندگان خط مشی، در موقعیت تصمیم گیری قرار بگیرند (مدیریت اقتضائی) تا قادر به توسعه راه حل های خلاقانه و منحصر به فرد جهت دستیابی به درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب باشند. در این راستا شایسته است تدوین کنندگان خط مشی از افراد با تفکر شهودی (تفکر مبتنی بر توانائی و تجربه) باشند. همچنین در انتخاب خط مشی گذاران درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب به مسئله تفکراستراتژیک و مدل های تعیین تیپ شخصیتی، ویژگی های شخصیت و تناسب آن با تدوین کنندگی خط مشی درآمدهای پایدار با رویکرد حکمرانی خوب نیز لحاظ شود. افزون بر این پیشنهاد می گردد که از قدرت مدیریت استعداد و مدیریت مشارکتی در ایجاد انگیزه (پاداش و ...) تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب نیز استفاده نمود و مهمتر از آن، افراد خلاق و توانای موجود در سازمان همواره می بایست از حمایت تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار بهره مند باشند، توجه بیشتر به عوامل ذیل نیز به ترتیب اولویت از دیگر پیشنهادات است:

- بررسی تاثیر تغییرات محیطی بر تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب
- ایجاد نگرش مثبت به تغییرات به عنوان کشف فرصتهای نوظهور در جهت تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب.

- عینی بودن بکارگیری ایده های کارکنان و ذینفعان و مشارکت آنها در تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب به منظور پرهیز از شکاف خط مشی .

آخرین شاخص مورد ارزیابی تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب "تفکر مفهومی" تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب است. هم اکنون در محیط اکثر مراجع تدوین کننده خط مشی درآمدهای پایدار، با افزایش دسترسی به اطلاعات و کمبود زمان برای تفکر در تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب، توانایی فرضیه سازی و آزمون آنها به صورت مؤثر، موضوع مهمی قلمداد می شود و توانایی اجرایی بودن خط مشی های تدوین شده و فرضیه ها هسته اصلی شایستگی بهترین تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب است که در تامین منابع درآمدی پایدار مورد استفاده قرار می گیرند که بر اساس نظر خبرگان اسمی ، این شاخص در تدوین خط مشی های درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب مورد توجه قرار نگرفته است. در خصوص این شاخص نیز پیشنهاد می گردد که به عوامل ذیل به ترتیب اولویت توجه بیشتری گردد:

- بکارگیری خلاقیت در حین تصمیم گیری حتی در فرصت های زمانی محدود در تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب (مدیریت اقتضائی)
- استفاده از روشهای علمی در تصمیم گیری ها و لحاظ داشتن محدودیت منابع و مطلوبیت نهایی آخرین واحد پولی هزینه شده و خود اتکائی در تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب
- منعطف نمودن نهادهای تدوین کننده خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب در برابر تغییرات و کاهش تعدد مراجع خط مشی گذاری به

- منظور کاهش تناقض در تدوین خط مشی به منظور خودکفائی شهرداریها
- امکان فرضیه سازی خلاقانه در محیط سازمان
- جهت تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب
- ایجاد نظام انگیزشی در تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب
- از دیگر عوامل شایان توجه در زمینه تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب و خارج از عوامل فوق می توان به موارد ذیل اشاره نمود:
- تاکید بر فرهنگ سازمانی همسو و سازگار با خلاقیت و تغییر در جهت تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب
- روحیه مثبت اندیشی، صراحت، صداقت، سلامت اداری، اخلاقی در تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب
- هوشیاری محیطی سازمان در جهت تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب
- تحول برنامه مدیریت شهری به برنامه مدیریت مشارکتی در جهت تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب
- تعاملات گروهی در تفکرات تدوین خط مشی گذاران درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب
- حمایت تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب از تفکرات، تلاش های خلاقانه و ...
- اصلاح ساختارها، فرایندها در افزایش گفتمان مستمر استراتژیک تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب
- کاهش اقدامات غیرضروری و برنامه ریزی در جهت حذف نهادها و سازمانهای موازی تدوین کننده خط

مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب

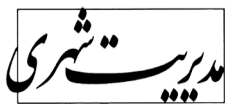
• مطالعه مدل های موجود تفکر در حوزه های خدمات عمومی و شهرداریهای جهان (مدیریت تطبیقی) در تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب

در رابطه با شاخص "آینده نگری" تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب: در این شاخص تدوین کنندگان خط مشی از موقعیت بهتری نسبت به شاخص های دیگر تدوین خط مشی درآمدهای پایدار برخوردار است ولیکن لازم است تا تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه به جای جزیره ای فکر کردن و توجه به تک تک اجزا و نگاه کوتاه مدت، تغییر دیدگاه داده و بلند نگری، کل نگری و مفهوم سازی واقعیت نمایند و با دیدگاه سیستمی را جایگزین نگاه موجود خود نمایند و با تدوین خط مشی لازم مبنی بر وضع عوارض بر پایه های با ثبات و ایجاد منابع درآمدی پایدار این نگاه بلند و چشم انداز در تامین منابع درآمدی را ایجاد نمایند.

در تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب، به نقش عوامل داخلی (کارآیی، سیستم های مالی و، منابع درآمدهای پایدار...) در تحقق ارزش ها و کاهش نوسانات و آثار سوء نوسانات و پیامدهای خارجی هر ساختار سازمانی جهت تامین منابع درآمدی پایدار از جمله دریافت مالیات توسط شهرداریها و تعیین نرخ و پایه مالیاتی توسط شهرداریها و ایجاد خوداتکائی اهمیت داده شود.

در تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه، به اهمیت نقش عوامل درونی (سیاست های کلی سازمان) و شناسائی ارزش ها در ایجاد درآمدهای پایدار توجه شود.

در تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب، واحد تحت مدیریت به عنوان جزیی از کل سازمان و نیز نقش خط مشی گذاران، رهبران در نوآوری و ایجاد بازارها و منابع جدید و خلق درآمدهای پایدار، بسیار مهم و موثر می باشد.



در تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداریهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب، نظر شهروندان بعنوان ذی نفعان و تامین کنندگان (درون سازمانی و برون سازمانی) در تصمیم گیری های درآمدهای پایدار موثر است.

منابع و ماخذ:

- ♦ الوانی، سید مهدی (۱۳۹۶)، الگوی اقتضایی و ایجابی در خط مشی گذاری عمومی، فصلنامه آینده پژوهی مدیریت - دانشگاه تهران، تابستان ۱۳۹۶، سال ۲۲، شماره ۱۳۲، ص ۲۸-۱۶
- ♦ الوانی، سید مهدی؛ شریف زاده، فتح (۱۳۹۴)، فرآیند خط مشی گذاری عمومی، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ چهاردهم
- ♦ الوانی، سید مهدی؛ شلویری، میثاق (۱۳۹۵)، اجرای خط مشی عمومی دیدگاههای نظری و راهکارهای عملی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری، چاپ اول
- ♦ الوانی، سید مهدی، خزائی، حسین (۱۳۹۵) درآمدی بر آینده پژوهی در مدیریت دولتی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری، چاپ اول
- ♦ الوانی، سید مهدی؛ قزل، علیرضا؛ (۱۳۹۶)، تفرجی از سر ناشکیبائی سیری اجمالی در نوشته های پدر علم مدیریت ایران استاد سید مهدی الوانی تهران، نشر نی، چاپ اول،
- ♦ آقازاده، هاشم، منوریان، عباس، شهامت نژاد، مینا (۱۳۹۵)، سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری تهران، فصلنامه علمی - پژوهشی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۴، شماره ۱۲، تابستان ۱۳۹۵، ص ۱۴۶-۱۲۹
- ♦ آقازاده، هاشم، (۱۳۹۴)، توسعه تفکر استراتژیک یک قابلیت اصلی، تدبیر، شماره ۱۴۹، ص. ۳۳-۱۷
- ♦ اخذ طجری، محمد علی (۱۳۹۷)، تبیین مؤلفه های تفکر استراتژیک و بررسی آن در سازمان های دولتی مورد مطالعه سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان قم، پایان نامه کارشناسی ارشد، قم، دانشکده مدیریت، پردیس دانشگاه تهران، ص ۲۱۲-۴

- ♦ احمدی، شیرین (۱۳۹۷)، سنجش تفکر استراتژیک بر اساس الگوی نوآوری استراتژی گری هامل مورد مطالعه شرکت نیرو موتور، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- ♦ آدینه وند، علی اصغر، علیان، مهدی، نظری، نرگس، کوزه گر، لطفعلی (۱۳۹۵)، حکمرانی خوب شهری در ایران، اولویت بندی مولفه ها و معرفه ها، فصلنامه راهبرد، زمستان ۱۳۹۵، دوره ۲۵، شماره ۸۱؛ ۳۰۵-۳۳۸
- ♦ برایسون، جان. ام. (۱۳۸۹). «برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی». ترجمه عباس منوریان. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی
- ♦ محمد، پورزرندی، شرزه ای، غلامعلی، ماجد، حسین، امیری، مجتبی، میر عنایت، سید عباس (۱۳۹۴) بررسی میزان تناسب منابع درآمدی و ماموریتهای شهرداری مورد مطالعه شهرداری تهران، فصلنامه علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، سال دوم، پائیز ۱۳۹۴، شماره ۷، ص ۲۸-۱۲
- ♦ پورزرندی، محمد، قادری، حسین، طباطبائی، سید محسن (۱۳۹۵)، بررسی میزان تناسب درآمدی و ماموریتهای شهرداری مورد مطالعه شهرداری تهران، فصلنامه علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، سال چهارم، پائیز ۹۵، شماره ۲۲، ص ۲۸-۱۲
- ♦ پاچم، هاجر (۱۳۹۶)، تعیین مولفه ها و شاخص های تفکر استراتژیک و اندازه گیری آن در شرکت بنزن، پایان نامه دکتری، کیش، پردیس بین المللی دانشگاه تهران، ص ۱۶۷-۸
- ♦ پور حسینی، سید جواد (۱۳۹۶)، ریشه یابی تفکر برنامه ریزی استراتژیک، ماهنامه تدبیر، سال بیست و دوم، شماره ۱۹۹، ص ۴۳-۲۶
- ♦ دانائی فر، حسن، محمدی نافع، اصغر، رهنورد، فرج الله، فروزنده، لطف الله؛ طراحی مدل برای ارتقای خط مشی گذاری در قوه مجریه کشور، ماهنامه آینده مدیریت و توسعه، دوره ۲۹، پائیز ۹۵، شماره ۳، ص ۲۷-۱۷.
- ♦ ربیعی مندجینی، محمدرضا، گیوریان، حسین (۱۳۹۵)، تصمیم گیری و تعیین خط مشی دولتی، تهران، انتشارات نیکان، چاپ چهارم.

- سیستمی در کارخانه بهنوش گچساران ، تهران ، انتشارات پیام نور دانشکده علوم اقتصادی و اجتماعی ، چاپ اول ؛ ۴۴-۲۸
- ◆ مشبکی، اصغر، خزاعی، آناهیتا، ۱۳۹۶، طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان های ایرانی ، نشریه مدیریت بازرگانی، پاییز و زمستان ۱۳۹۳ ، ص ۱۱۸.
- ◆ معروفی ، فخرالدین ، امامی ، علیرضا ، اسلامبولچی ، علیرضا (۱۳۹۷) ، سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداریها و شوراهای اسلامی شهرجهت برنامه ریزی استراتژیک منابع درآمدی پایدار شهرداریها (مورد مطالعه شهر و شهرداری ملایر ، فصلنامه جغرافیای منابع انسانی ، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار ، دوره ۱۱ ، شماره ۱، شماره پیاپی ۴۱، زمستان ۱۳۹۷، ص ۱۱۰-۸۹
- ◆ ALLIO, R. J.(2016). STRATEGIC THINKING THE TEN BIG IDEAS. STRATEGIC & LEADERSHIP, 34(4): 4-13.
- ◆ CLEIARVY.D AND MACANLY.S (2017). "STRETCHING STRATEGIC THINKING". STRATEGY AND .STRATEGIC NAGEMENT", LONG RANGE PLANNING, VOL. 29, No. 4, PP. 543.
- ◆ BONN, INGRID. (2015). "IMPROVING STRATEGIC THINKING: A MULTILEVEL APPROACH". LEADERSHIP AND ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL. VOL 25No 5. PP 336-345.
- ◆ BONN, INGRID, (2005), "FROM STRATEGIC PLANNING TO STRATEGIC MANAGEMENT", LONG RANGE PLANNING, VOL. 29, No. 4, PP. 543.-558
- ◆ KAUFMAN, S. P. (2013,« STRATEGIC MANAGEMENT FOR COMPETITIVE ADVANTAGE», HARVARD BUSINESS REVIEW. JULY-AUGUST, PP.107-114
- ◆ ABRAHAM, STAN APPROACH". LEADERSHIP AND ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL. VOL 25 No 5. PP 336-345.
- ◆ GOLDMAN EF. LEADERSHIP PRACTICES THAT ENCOURAGE STRATEGIC THINKING. JOURNAL OF STRATEGY AND MANAGEMENT 2017; 5(1): 25-40.
- ◆ VILIAMSON, L. (2016)«STRATEGIC THINKING OR STRATEGICPLANNING?», LONG RANGE PLANNING, 31(3), 481-487.

- ◆ سالاری نهنه، ابراهیم(۱۳۹۶)، شناسایی مؤلفه های تفکر استراتژیک و رابطه آن در بهبود فرآیند تصمیم گیری؛ مورد مطالعه سازمان حمایت از مصرف کنندگان و تولید کنندگان، پایان نامه کارشناسی ارشد، قم، دانشکده مدیریت، پردیس دانشگاه تهران. ص ۱۹۶-۶
- ◆ سنایان، عباس (۱۳۹۶) بخش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری، مدیریت بازرگانی، نهادها ، ص ۱۴۶-۱۲۹.
- ◆ زیاری، کرامت اله، علی ،مهدی ، معصومه مهدیان بهنمیری، رضا ، بابک .(۱۳۹۶) "مطالعه و شناخت منابع مالی و ارائه راهکارهایی برای بهبود پایداری درآمد شهرداری ها، مورد پژوهش؛ شهرداری شهر مهاباد." مدیریت شهری - پژوهشکده مدیریت شهری و روستایی ، ۳۱، ۳۱۳۹، ۱۲۴-۱۰۷
- ◆ رضائی ، اکرم ، شیرین ، احمدی (۱۳۹۶) سنجش تفکر استراتژیک کارکنان در شرکت زر سیم ساوه ، پایان نامه کارشناسی ارشد ، پیام نور ساوه ، ص ۱۲۴-۱۸
- ◆ کفچه، پرویز(۱۳۹۷)، تبیین مدل سازمانی برای تفکر راهبردی، پایان نامه دکتری، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.
- ◆ کالیس، دیوید(۲۰۱۷)، تفکر استراتژیک، راه حل های حرفه ای برای چالش های روزانه، ترجمه مسعود سلطانی، تهران: آریانا قلم .
- ◆ طباطبائی ، صدیقه السادات ، جعفری ، الهام (۱۳۹۶) سنجش تفکر استراتژیک مدیران شرکت پلی پک با استفاده از مدل جین لیدت کا ، پایان نامه کارشناسی ارشد پیام نور ، ص ۱۵۶-۱۲
- ◆ غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا (۱۳۹۴)، پنج فرمان برای تفکر استراتژیک، تهران: فصلنامه تدبیر ، شماره ۱۳۱ ، ص ۴۲-۱۸
- ◆ لشکر بلوکی، مجتبی(۱۳۹۷)، فنون و فرامین تفکر استراتژیک، تهران: انتشارات نص.
- ◆ فرزین ایدگاه ، احسان ، (۱۳۹۶) سنجش تفکر استراتژیک براساس الگوی جین لیدکا با رویکرد

- ◆ VATEN.G.AND HOREN.B (2017), "INTRODUCTION", IN GARRATT, B.(ED.), DEVELOPING STRATEGIC THOUGHT ± REDISCOVERING THE ART OF DIRECTION GIVING, MCGRAW-HILL, LONDON, PP. 1-8.
- ◆ HAMEL, G. (2016) STRATEGY INNOVATION AND THE QUEST FOR VALUE. SLOAN MANAGEMENT REVIEW; VOL 39, ISSUE 4, P. 8.
- ◆ HERACLEOUS, L. (2015), "STRATEGIC THINKING OR STRATEGIC PLANNING", LONG RANGE PLANNING, VOL.31, No.3, PP.481-487.
- ◆ GARRATT, B. (2017B), "INTRODUCTION", IN GARRATT, B.(ED.), DEVELOPING STRATEGIC THOUGHT ± REDISCOVERING THE ART OF DIRECTION-GIVING, MCGRAW-HILL, LONDON, PP. 1-8.
- ◆ LIEDTKA, J.M., (2015) . STRATEGIC THINKING: CAN IT BE TAUGHT? LONG RANGE PLANNING 31, 120-129.
- ◆ MINTZBERG H. (2014), "RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC THINKING AND PERFORMANCE", HARVARD BUSINESS REVIEW, JANUARY FEBRUARY, PP.107-114.
- ◆ MURIS.J.M (2016). "EAST ASIAN AND AMERICAN PERSPECTIVES ON THINKING STRATEGICALLY: THE LEOPARD AND HIS SPOTS". ASIA PACIFIC JOURNAL OF HUMAN RESOURCES. 28; 40. PP 40-50.



فصلنامه مدیریت شهری

Urban Management

شماره ۵۷ زمستان ۹۸

No.57 Winter 2020