

# فرآیند و مدل های اجرای برنامه های استراتژیک شهری

دکتر سید محمد اعرابی<sup>۱</sup>  
عباس خدادادی<sup>۲</sup>

## چکیده

به طور کلی فرآیند مدیریت استراتژیک در سه مرحله، تدوین، اجرا و کنترل انجام می شود. خلاء موجود میان تدوین و اجرای استراتژی یکی از مباحث عمده مدیریت استراتژیک می باشد. از نظر مدیریت استراتژیک راهبردی دلیل موفقیت یک موسسه تنها انتخاب راهبردهای مناسب نیست؛ بلکه به انجام رسانیدن اهداف مورد انتظار نیز ضرورت دارد. تامین این موفقیت مسلماً نیازمند سعی و کوشش دقیق و قابل توجه است. راهبرد انتخاب شده هر چقدر هم مناسب و موثر باشد تا زمانی که به همان اندازه و درجه موثر و مناسب اجرا نگردد، ناموفق خواهد ماند. در برنامه ریزی استراتژیک شهری نیز، تدوین برنامه و تعیین استراتژی و چشم انداز و ماموریت به تنهایی هیچ مطلوبیتی ندارد و باید این برنامه ها و استراتژی ها به عرصه ظهور رسیده و مورد اجرا قرار گیرند تا موثر واقع گردند. در همین راستا، پیاده سازی استراتژی، نیازمند توجه به متغیرها و عوامل مهمی است که ضرورتاً در اجرای استراتژی مهم هستند. از جمله این عوامل عبارتند از:

- تعیین راهبرد و هدف های سالانه و برنامه ریزی عملیاتی؛
- تخصیص منابع؛
- ساختار؛
- فرهنگ؛
- ارتباطات و اطلاع رسانی؛
- فرآیند؛
- مدیریت؛
- فن آوری و کنترل.

این عوامل با استفاده از رویکرد سیستمی به صورت ورودی، فرآیند و خروجی مورد توجه قرار گرفته اند.

## واژگان کلیدی:

برنامه ریزی استراتژیک  
شهری<sup>۳</sup>، اجرای  
استراتژی<sup>۴</sup>، مدل.

ویژه نامه



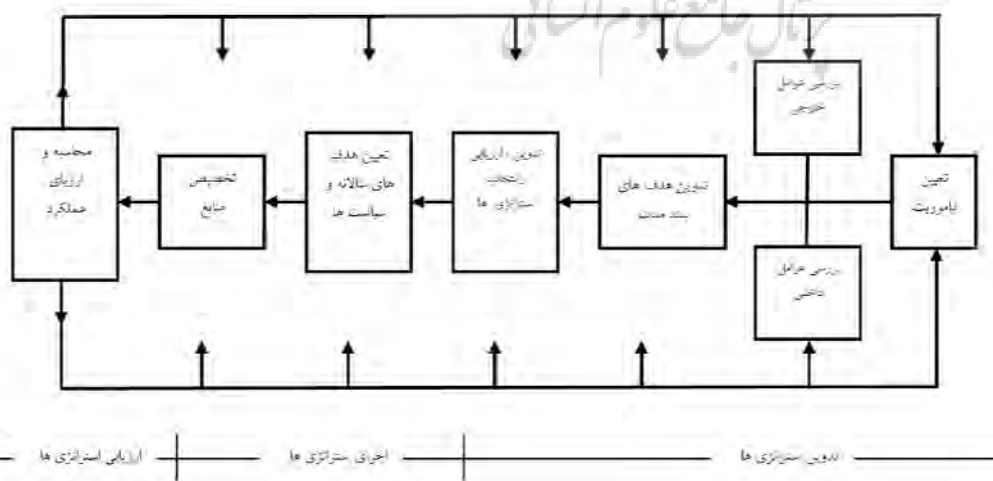
شماره ۱  
اردیبهشت ۱۳۸۶

## مقدمه

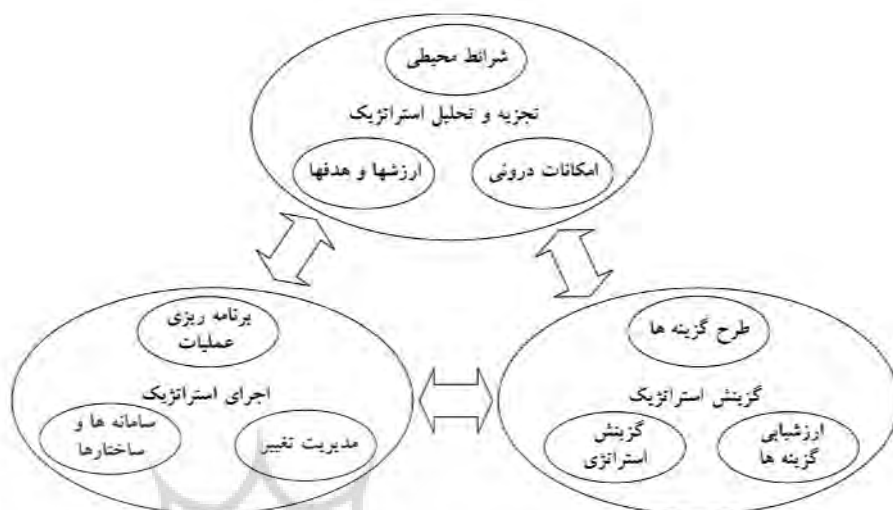
جهان امروز، جهانی سرشار از تغییرات و پیچیدگی‌هاست. این گونه تغییرات مسائلی را مانند آموزش، بهداشت، اشتغال، محیط زیست و حاشیه نشینی و غیره را برای اکثر شهرهای واقع در کشورهای در حال توسعه بوجود آورده است. در حالی که معمولاً برای حل معضلات شهری راه‌های آسانی از طریق برنامه ریزی سنتی شهری وجود ندارد؛ برنامه ریزی استراتژیک شهرها می‌تواند در جهت مقابله سیستماتیک با معضلات شهری از طریق درک فرصت‌ها، امکانات، تهدیدات، تشخیص و تخصیص منابع و... به دولت‌های محلی و شهرداری‌ها کمک‌های شایسته‌ای بنماید. برنامه ریزی استراتژیک شهری در صدد یافتن راه‌هایی جهت حفظ یا افزایش توان اقتصادی و چگونگی حفظ یا ارتقای کیفیت زندگی می‌باشد. [۱۰]. یافتن راه حل‌ها و پیشنهاد آنها در حوزه استراتژیک شهری، زمانی مثمر ثمر خواهد بود که به عرصه ظهور رسیده و مزایای آنها در جامعه نمود پیدا کنند. در خصوص اجرای برنامه ریزی استراتژیک در ایران، باید عنوان کرد که علی‌رغم مطرح شدن تدریجی این شیوه برنامه ریزی در عرصه‌های آکادمیک و اجرایی کشور و توجه و استفاده از آن در برنامه ریزی شهری، قدمی پس ارزنده است. لیکن در ارتباط با نحوه اجرا و عملی نمودن این گونه برنامه‌ها به طوری که حداکثر اثر بخشی<sup>۵</sup> در اهداف و برنامه‌های استراتژیک حاصل گردد، اقدامات مهم و جدی صورت نگرفته است. لذا در این مقاله سعی شده تا عوامل موثر بر اجرا و موانع عمده‌ای که ممکن است در این زمینه بوجود آید، مورد توجه قرار گرفته و نهایتاً مدل و الگوی مفهومی جهت استراتژی‌های شهری ارائه گردد.

## ماهیت مدیریت استراتژیک

به طور کلی فرآیند مدیریت استراتژیک در سه مرحله تدوین، اجرا و کنترل انجام می‌شود. مرحله تدوین استراتژی تعیین چشم انداز و بیانیه مأموریت و تحلیل محیطی و سازمانی و گزینش استراتژی‌ها را شامل می‌شود. خروجی مرحله تدوین، استراتژی‌های بروز شده‌ای است که مناسب برای اجرا و پیاده سازی می‌باشند. دومین مرحله، اجرای استراتژی بوده و مرحله پایانی آن نیز ارزیابی و کنترل استراتژیک است. این فرآیند در نمودار شماره (۱)، ارائه گردیده است. بخش اجرایی کردن استراتژی‌های تدوین شده، مهم‌ترین بخش در فرآیند مدیریت استراتژیک می‌باشد. مرحله اجرا، باید استراتژی تصویب شده را پیگیری کرده، نقاط قوت و ضعف آن را در عمل شناخته و نتایج حاصل از آن را مورد ارزیابی قرار دهد. همواره باید توجه داشت که تدوین اهداف و استراتژی‌ها به شکل موفقیت آمیز نمی‌تواند اجرای آن را به صورت موفق، تضمین نماید. همیشه انجام استراتژی (اجرای آن) از گفتن آنچه باید انجام شود (تدوین استراتژی) مشکل تر است.



بر اساس یک مدل مدیریت استراتژیک، این فرآیند شامل سه مرحله تحلیل، گزینش و اجرای استراتژیک می‌باشد. اجرای استراتژی در این مدل با استفاده از سازوکارهای برنامه ریزی عملیات و مدیریت تغییر در عین توجه به سامانه‌ها، ساختارهای سازمان را شامل می‌شود [۸].



نمودار شماره (۲)، فرآیند مشروح مدیریت استراتژیک [۸]

برنامه ریزی استراتژیک در تعریف کنفرانس متروپلیس ۹۳<sup>۶</sup> به صورت ذیل تعریف شده است: برنامه ریزی استراتژیک، شیوه‌ای جهت‌آخذ تصمیمات و فعالیت‌ها در خصوص شکل دهی و رهنمود یک سیستم است. سیستم می‌تواند یک شهر، منطقه و یا ایالت، یک کارکرد همچون حمل و نقل، بهداشت و یا آموزش و یا یک سازمان خصوصی و عمومی باشد. در واقع آنچه را که واقعاً برای جامعه و یا سازمان مهم است، در بر می‌گیرد. مهم‌تر از هر چیز برنامه ریزی استراتژیک، برنامه تخصیص منابع کمیاب به مناطق و کارکردهای بحرانی، تاکید دارد [۱۰].»

صرف نظر از نوع مدل ارائه شده، اجرای استراتژی مقوله مورد نظر در بررسی تمامی نظریه پردازان است. البته میان اجرا و تدوین استراتژی، تفاوت‌های زیادی وجود دارد و توجه به این تفاوت‌ها کمک زیادی در درک اجرای استراتژی می‌کند. در همین راستا دیوید معتقد است که اجرای استراتژیک، رابطه‌ای گنگ و ناشناخته با تدوین آن دارد. وی پیشنهاد می‌کند که از روش‌های زیر می‌توان تفاوت بین اجرا و تدوین راهبردی را مشخص نمود:

۱. در تدوین، نیروها قبل از عمل قرار می‌گیرند.
۲. اجرای استراتژی به معنای مدیریت بر نیروها در هنگام عمل است.
۳. در تدوین، بر اثربخشی توجه می‌شود.
۴. در اجرا، بر کارایی توجه می‌شود.
۵. اصولاً تدوین، یک فرآیند ذهنی است.
۶. اجرای استراتژی یک فرآیند عینی است.
۷. تدوین استراتژی، مستلزم داشتن قضاوت شهودی خوب و مهارت‌های تحلیلی است.
۸. اجرای استراتژی، مستلزم داشتن انگیزه ویژه و مهارت‌های رهبری است.
۹. تدوین استراتژی، مستلزم هماهنگی بین عده کمی است.
۱۰. اجرای استراتژی، مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده زیادی است [۷].

### سطوح مختلف برنامه ریزی استراتژیک

سالمسبوری معتقد است که توجهات باید از برنامه ریزی استراتژیک بسوی اجرای آن معطوف شود و پیش شرط این جهت گیری جدید، وجود کارگزاران مشخص در هر طبقه است. در حقیقت به نظر وی احتمال اجرای یک استراتژی وجود ندارد؛ مگر با وجود یک قدرت استراتژیک مسئول که متعهد اجرای سیاست است [۲]. برای برنامه ریزی استراتژیک، سه سطح مختلف را در نظر گرفته اند، که سطح برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ریزی تاکتیکی و برنامه ریزی عملیاتی را شامل می شوند.

برنامه ریزی استراتژیک، فرآیندی است که توسط آن، مدیران وظیفه یا مأموریت اصلی سازمان را ترسیم کرده و ابزاری لازم برای رسیدن به این مأموریت را فراهم می آورند. در این سطح از برنامه ریزی، مدیران ارشد درگیر بوده و امور بلندمدت سازمان تنظیم می شود. در برنامه ریزی تاکتیکی، فعالیت های مرتبط با اجرای یک استراتژی، برنامه ریزی شده و در سطح میانی سازمان انجام می شود. برنامه ریزی عملیاتی، فرآیندی است که از طریق آن، مدیران، فعالیت ها و گام های ویژه ای را در رسیدن به هدف خاصی ترسیم می کنند [۸].

### عناصر رویکردهای نوین برنامه ریزی استراتژیک

تغییرات در برنامه ریزی سنتی و نوین در سازمان های غیرانتفاعی، موجب پیدایش تغییرات زیادی میان این دو رویکرد شده است. با توجه به این تفاوت ها، به طور تلویحی می توان به این نتیجه رسید که رویکردهای نوین اهمیت زیادی برای اجرای استراتژی و مشارکت دادن افراد در برنامه ریزی استراتژیک قائل هستند. در جدول شماره (۱)، مهم ترین ویژگی های رویکردهای نوین برنامه ریزی استراتژیک ارائه شده است.

برنامه ریزی سنتی (برنامه جامع)	برنامه ریزی استراتژیک نوین
<ul style="list-style-type: none"> <li>اهداف کالبدی در قالب ایجاد نظم و حفظ تعادل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اهداف خدمات رقاهی، محیط زیست، بهسازی محیط مسکونی و ...</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>جدایی روند تهیه و اجرای استراتژی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توجه به اجرا و کنترل و ارزیابی در حین تدوین برنامه</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ذهنی گرایی و پرداختن به خرده کاری های مقطعی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>در نظر گرفتن نیازهای واقعی شهروندان</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم انعطاف پذیری در تطبیق با محیط بیوایی شهر و شهروندان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رعایت اصل انعطاف پذیری در تدوین و اجرای استراتژی ها</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>استفاده از برنامه یکسان و دستورالعمل های مشخص</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>انعطاف پذیری در روش های اجرایی</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تدوین برنامه توسط یک تیم متخصص</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشارکت مردمی در برنامه ریزی استراتژیک</li> </ul>

جدول شماره (۱)، تفاوت های برنامه ریزی سنتی و نوین [۱۰]

### برنامه ریزی استراتژیک در بخش غیر انتفاعی

برنامه ریزی استراتژیک به صورت مدون از دهه ۱۹۶۰، در پی تلاش محققین و دانشمندان این رشته<sup>۷</sup> رواج پیدا کرد و اولین کاربران آن، شرکت‌های بزرگ صنعتی بودند. بعد از دو دهه و از سال ۱۹۸۰، عوامل گوناگونی از جمله نوآوری در فن آوری اداری و پیدایش رایانه‌های شخصی، برنامه ریزی استراتژیک به صحنه مدیریت سازمان‌های کوچک نیز وارد شد. لذا استفاده از برنامه ریزی استراتژیک به سرعت از سازمان‌های بزرگ به سازمان‌های کوچک تر، حکومت‌ها، نهادهای عمومی و سازمان‌های غیر انتفاعی گسترش یافت. یکی از انتقادات درباره مدیریت استراتژیک، مربوط به کاربرد مفاهیم استراتژیک در عرصه دولتی است و بیان می‌کند که مدیریت استراتژیک در بخش خصوصی با بخش دولتی تفاوت زیادی دارد. برخی نیز اصولاً به امکان پذیری اجرای آن در حوزه مدیریت دولتی به تردید نگریسته‌اند. در این خصوص باید عنوان نمود که مدیریت راهبردی آن قدر در بخش خصوصی موفق بوده که می‌توان آن را الگویی قوی و به اندازه کافی معتبر دانست، لیکن ممکن است به کارگیری آن در بخش دولتی با مشکلاتی همراه باشد [۴]؛ اما با گسترش استفاده روز افزون از ابزارها و تکنیک‌های بخش خصوصی مانند باز مهندسی فرآیندها، کارت امتیاز ارزیابی متوازن<sup>۸</sup>، مدیریت کیفیت جامع<sup>۹</sup>، مدیریت راهبردی و... در بخش دولتی و توانایی آنها در پاسخ‌گویی به نیازهای مدیران دولتی، محققان به عدم کاربردی بودن این ابزارها در بخش عمومی و دولتی با تردید می‌نگرند.

### سازمان غیر انتفاعی

سازمان‌های غیر انتفاعی، سازمان‌هایی هستند که انگیزه موسسان و یا مدیران آنها در درجه اول سود قرار ندارند. به عبارت دیگر هدف ترجیحی در این سازمان‌ها خدمت به جامعه است. در اینجا سود، همانطوری که در دیگر سازمان‌ها جایگاه ویژه‌ای دارد، به عنوان یک عامل انگیزش در درجه اول محسوب نمی‌گردد و تنها در تامین منابع یاری دهنده به تحقق اهداف اساسی سازمان، واجد اهمیت خواهد شد. این سازمان‌ها می‌توانند گروه‌های زیر تقسیم گردند:

- نهادهای خدماتی، همیاری و یا دولتی؛
- نهادهای محافظا، هماهنگ کننده و یا اداری؛
- سازمان‌های اجتماعی، سیاسی و یا اقتصادی و... [۵].

انواع سازمان‌های غیر انتفاعی	استفاده کنندگان ترجیحی	مثال	کانون اساسی مدیریت
مؤسسات خدماتی، بدون هدف سود	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ خریداران</li> <li>□ مردم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ مؤسسات خیریه</li> <li>□ اوقاف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ خرید با انتخاب از میان خریداران بالقوه و دادن خدمات</li> </ul>
مؤسسات همیاری متقابل	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ اعضاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ سندیکا</li> <li>□ انجمن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ ارضا نیاز اعضاء</li> <li>□ هم یاری و محافظت</li> </ul>
مؤسسات دولتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ مردم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ تشکیلات نیروی انتظامی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ به قسمت اعظم و یا تمامی مردم خدمات استاندارد ارائه می‌دهد</li> </ul>

جدول شماره (۲)، انواع سازمان‌های غیر انتفاعی [۵]

البته سازمان‌های غیر انتفاعی تا اندازه‌ای با مسائل و مشکلات اجرایی مواجه بوده و آن طور که باید، به صورت مطلوب اداره نمی‌شوند. توجه به این مشکلات و در نظر گرفتن آنها در مقوله اجرای استراتژی نیز راهگشا است. در اینگونه سازمان‌ها منابع به شکل موثر و بهره‌ور مورد استفاده قرار نمی‌گیرند، از فنون مدیریت نوین استفاده نمی‌شود و خدمات ارائه شده به سطح ارضا کننده نمی‌رسند. در واقع این مسائل و مشکلات بر حسب ویژگی‌های سازمانی دلالی متفاوت می‌تواند داشته باشد، اما با یک روی آوری کلی در این نوع سازمان‌ها به یک مدیریت استراتژیک موفق، می‌توان مسائل و مشکلات موجود را، بصورت زیر خلاصه نمود:

۱. عدم وجود معیار کنترل نهایی؛
۲. عدم وجود رقابت؛
۳. ضعف ساختار مدیریتی؛
۴. وجود گرایش‌های سیاسی؛
۵. وابستگی زیادی به عرف‌ها و عادت‌ها [۵].

### فنون اجرای استراتژی در بخش‌های غیر انتفاعی

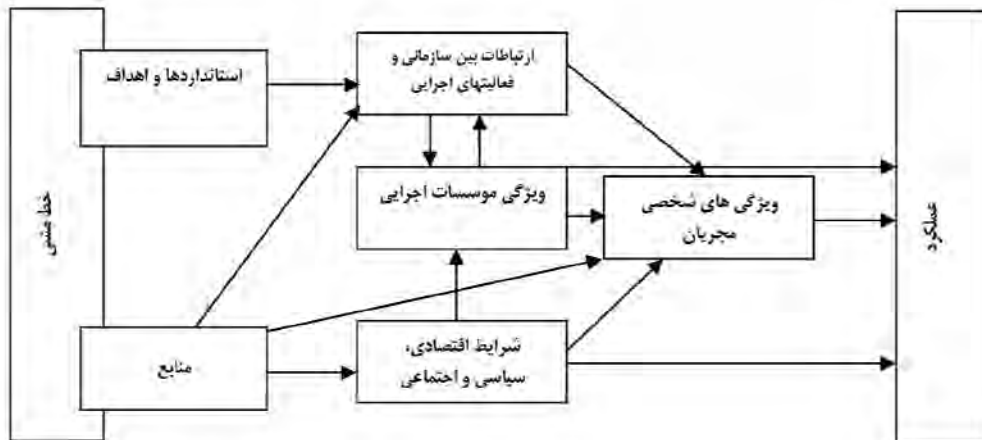
از نظر مدیریت استراتژیک راهبردی، دلیل موفقیت یک موسسه تنها انتخاب راهبردهای مناسب نیست، بلکه به انجام رسانیدن اهداف مورد انتظار نیز ضرورت دارد. راهبرد انتخاب شده هر چقدر هم مناسب و موثر باشد تا زمانی که به همان اندازه و درجه موثر و مناسب اجرا نگردد، ناموفق خواهد ماند. در برنامه‌ریزی استراتژیک شهری نیز، تدوین برنامه و تعیین استراتژی و چشم‌انداز و مأموریت به تنهایی هیچ مطلوبیتی ندارد و باید با اجرایی شدن، موثر واقع گردند.

مطالعات اجرای استراتژی از زمان مطالعه موردی ویلداوسکی و پرسمن به طور قابل ملاحظه‌ای رشد یافته است. در حال حاضر، تئوری‌ها و چارچوب‌های تحلیل خوب و قابل توجه و حداقل دو رویکرد اصلی و اساسی در این زمینه وجود دارد که یکی رویکرد "از بالا به پایین" و دیگری "از پایین به بالا" است. تحقیقات اجرای استراتژی عمدتاً در زمینه دستیابی به فهم و درک بهتری از عوامل سیاسی، اقتصادی، تحقیقات سازمان و نگرشی بوده است که این عوامل بر خوب یا بد بودن یک استراتژی یا برنامه در اجرا، تاثیر مستقیم دارند. هر دو رویکرد فوق، مورد انتقاد صاحب نظران قرار گرفته و بر همین اساس در این زمینه رویکرد سوم نیز ارائه شده است که "رویکرد ترکیبی" نامیده می‌شود. این رویکرد شامل مجموعه‌ای از فرآیندها است که در آن هم رویکرد "از بالا به پایین" و هم رویکرد "از پایین به بالا" مورد استفاده قرار می‌گیرد [۹]. حال با این فرض ما به معرفی الگوها و چارچوب‌های مورد نظر در این بخش می‌پردازیم.

### ۱. الگوی ون میتر - ون هورن

اولین تلاش با رویکرد "از بالا به پایین" توسط دونالد میتر و کارل ون هورن ۱۰ انجام شد. مدل آنها همانگونه که در نمودار شماره (۳)، آمده است، شش متغیر را ارائه کرد. که این متغیرها رابطه میان استراتژی و عملکرد را شکل می‌دهند. متغیرهایی که آنها برای اجرای استراتژی ارائه نمودند عبارتند از:

- اهداف و استانداردهای استراتژی؛
- منابع استراتژی (مثل پول و دیگر محرک‌ها)؛
- ارتباطات بین سازمانی و فعالیت‌های اجرای استراتژی؛
- ویژگی‌های موسسات اجرایی (مثل تعداد کارکنان، میزان کنترل سلسله مراتبی، اهمیت سازمانی)؛
- شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی (مثل منابع اقتصادی در اجرای احکام قضایی، عقیده عمومی، حمایت گروه‌های ذی نفوذ)؛
- ویژگی‌های شخصی مجریان.



نمودار شماره (۲)، الگوی ون میتر- ون هورن در فرآیند اجرای خط مشی [۱۶]

## ۲. الگوی ساباتیر و مزمانیان<sup>۱۱</sup>

الگوهای دیگر از بالا به پایین، در برگیرنده آن نوع مدل‌هایی هستند که توسط ساباتیر و مزمانیان توسعه یافته‌اند. همانطور که در نمودار شماره (۴)، نشان داده شده، جامع‌ترین فهرست از عواملی که گمان می‌رود موفقیت یک برنامه را تحت تاثیر قرار دهد طبق کار آنها شناسایی شده است. این فهرست مشتمل بر شانزده متغیر مستقل است که در سه طبقه مهم شناسایی شده است:

### الف. قابلیت کنترل آسان مسئله

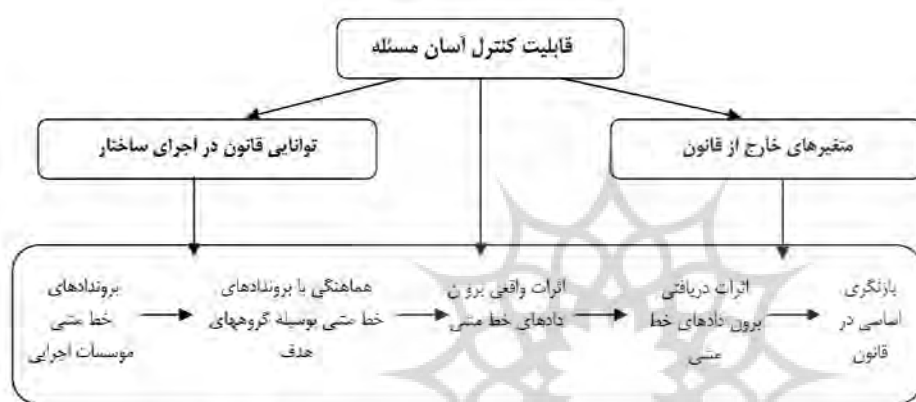
- دستیابی به فن آوری و نظریه فنی دارای اعتبار
- تنوع رفتار گروه هدف
- میزان تغییرات رفتاری مورد نیاز

### ب. توانایی قانون در اجرای ساختار

- اهداف روشن مناسب
- وجود نظریه علی مناسب
- منابع و مالی
- یکپارچگی سلسله مراتبی با سازمان‌های اجرایی
- قوانین مبتنی بر تصمیم سازمان‌های اجرایی
- استخدام کارکنان اجرایی
- ارتباط رسمی بین افراد خارج از سازمان

### پ. تأثیر متغیرهای خارج از قانون (غیر قانونی) بر اجرای استراتژی

- شرایط اقتصادی، اجتماعی و فن آوری
- توجه رسانه‌ها به مسئله
- حمایت عمومی
- نگرش‌ها و منابع گروه‌های حوزه انتخابی
- حمایت از مقامات عالی
- مهارت رهبری
- احساس تعهد کارکنان اجرایی



نمودار شماره ۴)، الگوی سبابتیر و مزمانیان در اجرای خط مشی [۱۴]

### ۳. الگوی نقشه برداری معکوس

طرفداران رویکرد "از پایین به بالا" الگوهای پیشین را به خاطر این فرض که تعیین کنندگان ساختار تصمیم‌گیری استراتژی (مثلاً تدوین کنندگان استراتژی)، بازیگران کلیدی هستند و دیگران اصولاً موانع محسوب می‌شوند، مورد انتقاد قرار می‌دهند. آنها اذعان می‌کنند که این امر به نوبه خود موجب می‌شود که پیروان رویکرد "از بالا به پایین" از ابتکارات بخش خصوصی، بوروکرات‌های شهری و یا کارکنان اجرایی محلی و دیگر سیستم‌ها، غافل بمانند.

با توجه به انتقاد ذکر شده، محققان دیگری مانند ریچارد ال مور، مایکل لیپسکی، بنی هیرن و همکارانش الگوی "نقشه معکوس" را مطرح کردند. در این رویکرد ابتدا شبکه‌ای از بازیگران در یک یا چند منطقه شناسایی شده و از اهداف و استراتژی‌ها و فعالیت‌های آنان سوال می‌شود. کنترل نیز به تصمیم‌گیرندگان مرکزی اعمال شده و استراتژی‌ها با چانه زدن بین افراد سازمان و مشتریان آنها تعیین می‌شوند.

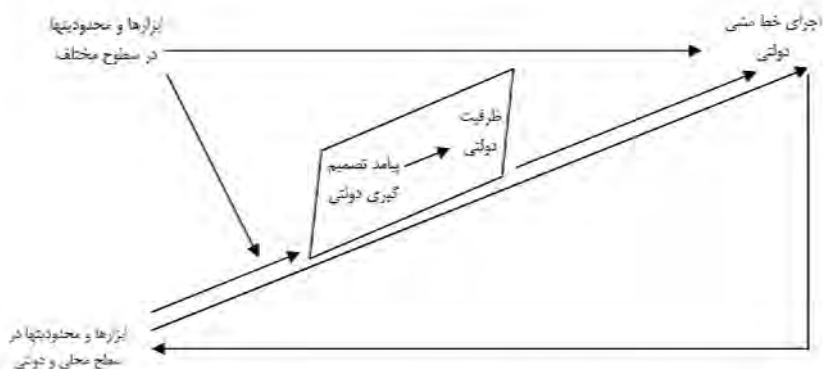
به طور مشابه این رویکرد به دلیل تکیه بر این فرض که اجرای خط مشی، در یک محیط استراتژی گذاری غیر متمرکز اتفاق می‌افتد، مورد انتقاد قرار گرفته است. بنابراین رویکرد "از بالا به پایین" چندان مورد علاقه در اجرای استراتژی نمی باشد [۹].

### ۴. رویکرد ترکیبی

با توجه به انتقادات وارد شده بر دو رویکرد پیشین، محققانی همچون مالکم گوگین و همکارانش<sup>۱۲</sup> در جهت ترکیب عناصر دو رویکرد عنوان شده برآمدند. گوگین و همکارانش در الگوی اجرای استراتژی بین دولتی، میان ابزارها و محدودیت‌های تحمیل شده بر دولت (پایین به بالا) و تمایل طبیعی دولت‌ها بر اقدام و ظرفیت آنها برای



تأثیر گذاری (از بالا به پایین) تعادلی را در نظر می‌گیرند. بنابراین این رویکرد بر این فرض استوار است که اجرای استراتژی برنامه‌های دولتی نهایتاً هم به متغیرهای از بالا به پایین و هم به متغیرهای از پایین به بالا بستگی دارد. چارچوب مفهومی ارائه شده در نمودار شماره (۵)، این ترکیب را نشان می‌دهد.



نمودار شماره (۵)، مدل مفهومی اجرای استراتژی بین دولتی [۱۳]

رویکرد مختلط تصمیم ملی منجر به ایجاد یک فرآیند استراتژی می‌شود که به کمک شکل و محتوای آن، درجات مختلف انتخابها و رفتارهای مناطق و محدودیت‌های بسته به ماهیت و شدت اولویت‌های شرکت کنندگان کلیدی متعدد، فرآیند استراتژی دولتی در نقاط مختلف زمانی تغییر می‌کند.

### مدل مشارکت بین بخشی

مدل مشارکت بین بخشی توسط مک گوین و ویر<sup>۱۳</sup> ارائه گردید. آنان با رویکرد ترکیبی، استراتژی را مورد بررسی قرار دادند.

این مدل به همکاری بخش خصوصی در اجرای استراتژی دولتی و بالعکس در نظر گرفتن نیازهای بخش خصوصی است. مشارکت دوجانبه و این همزیستی مصالحت‌آمیز در پیشبرد اهداف ملی و تسریع در دستیابی به آن موثر است. متغیرهایی که در این مدل در نظر گرفته شده است به طور عمده عبارتند از: حمایت قانونی و هماهنگی، رهبری، فرآیندها.

### الگوهای اجرای استراتژی و فنون اجرای آن

با توجه به مطالب ذکر شده، اکنون الگوهای اجرای استراتژی را می‌توان با توجه به رویکردهای اجرای آن دسته بندی نمود. جدول شماره (۳)، سه رویکرد "از بالا به پایین"، "از پایین به بالا" و "ترکیبی" را با الگوهای ذکر شده نشان می‌دهد.

از بالا به پایین	از پایین به بالا	رویکرد ترکیبی
ون میتر - ون هورن	الگوی نقشه برداری معکوس	گوگین و همکاران
ساباتیر - مزمانیان		گوگین - ویر

جدول شماره (۳)، ترکیب رویکردها و الگوهای اجرای استراتژی

### مطالعه برایشن و رورینگ

بر اساس یک مطالعه که توسط برایشن و رورینگ<sup>۴</sup> انجام گرفت، نتایج جالبی در مورد نکات مهم اجرای نمودن استراتژی‌های شهری و موفقیت و یا عدم موفقیت در این زمینه بدست آمد. در این مطالعه که روی هشت واحد حکومتی واقع در کلان شهر دو قلوبی مینه سوتا انجام گردید، شش واحد حکومتی، فرآیند استراتژیک را کامل پذیرفته و تمامی آنها اعتقاد داشتند که فرآیند استراتژیک تا حدود زیادی به تیم برنامه استراتژیک در تمرکز برنامه روی موضوعات مهم کمک نموده است. البته در مورد شناسایی اولویت‌های اقداماتی، کم‌تر موفق بوده و در خصوص جلب توجه تصمیم‌گیرندگان کلیدی خارج از تیم برنامه ریزی استراتژیک، موفق نبوده است. در مجموع از بین شش واحد حکومتی که برنامه ریزی استراتژیک را تکمیل کرده بودند، نتیجه کار دو واحد کاملاً موفقیت آمیز بوده و مطالعات دیگر نتایج موفقیت کمتری را نشان داده است. این اساس دو محقق، نکاتی را برای مقایسه نمودن واحدهای موفق و ناموفق ارائه نمودند که به صورت خلاصه در جدول شماره (۴)، آمده است.

متغیرهای مهم راهبرد اجرای استراتژی شهری	نکات بازدارنده موفقیت
پیش بینی وجود تأخیر و توقف و نحوه رفع آنها (اعطاف پذیری)	تأخیر و توقف در فرایندها
یک تیم برنامه ریزی استراتژیک	لزوم گسیختگی اقدامات
رخدادهای مهم به عنوان معیار زمانی	زمانبندی متفاوت در بین واحدها
یک حامی قوی برای فرآیند	حامیان قوی و قدرتمند وجود نداشتند.
یک قهرمان موثر در طی فرآیند	نداشتن یک قهرمان موثر در فرایندهای اجرا
مشارکت دادن افراد	تمرکز بسیار بالا

جدول شماره (۴)، متغیرهای اصلی در اجرای استراتژی های شهری [۱۰]

### متغیرهای الگوها در اجرای استراتژی

با توجه به الگوهای ارائه شده، اکنون متغیرهایی را که محققین مختلف در اجرای استراتژی مورد نظر قرار داده اند، بررسی می‌نماییم. نتایج این بررسی در جدول شماره (۵)، ارائه گردیده است.

متغیر	محقق	کانون راهبرد و اهداف	محیط	ساختار	فرهنگ	برنامه ریزی عملیاتی	ارتباطات	تخصیص منابع	افراد و مدیریت آنها	کنترل	دستاوردها	فرآیند	زیر ساختارها	رهبری
ژپو (۲۰۰۳)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
اکوموس (۲۰۰۱)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
مک گوین (۲۰۰۵)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ال مور	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
سایاتیر (۱۹۸۳)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ون میتر-ن هورن (۱۹۷۵)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
استونچ (۱۹۸۲)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
هریبتاک (۱۹۸۴)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
کازانجیان (۱۹۸۶)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
آگر (۱۹۹۵)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تامسون (۱۹۹۵)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
واترمن (۱۹۸۰)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
همبریک (۱۹۸۹)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
پنیگرو (۱۹۹۱)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
اسکیویتتن و نفت (۱۹۹۱)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
اولسن (۱۹۹۴)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
میلر (۱۹۹۷)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
بریسون (۱۹۹۳)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

جدول شماره (۵)، متغیرهای اساسی در مطالعات اجرای راهبرد [۱۵]

#### فهرست منابع:

۱. آر. مسترانگ، مایکل (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی: راهنمای عمل، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. اسدی، ایرج (۱۳۸۰)، نقد مبانی طرح‌های جامع، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده هنرهای زیبا، دانشگاه تهران.
۳. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۵)، جزوه کلاسی درس مدیریت استراتژیک، مقطع دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی.
۴. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۴)، تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی، تهران: انتشارات سمت.
۵. امیرکبیری، علیرضا (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک، تهران: انتشارات نگاه دانش.
۶. پیرس، جان ای پیرز (۱۳۸۳)، مدیریت راهبردی، ترجمه: سید محمود حسینی، تهران: سمت.
۷. دیوید، آر. فرد (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر علی پارسیان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ دوم.
۸. رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۴)، راهبردهای مدیریت، تهران: انتشارات فن و هنر، چاپ اول.
۹. لستر، جیمز (۱۳۸۱)، فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی، ترجمه مجتبی طبری، تهران: انتشارات ساوالان.
۱۰. مرادی مسیحی، وراز (۱۳۸۴)، برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن در شهرسازی ایران- نمونه موردی در کلان‌شهر تهران، تهران: انتشارات پردازش و برنامه‌ریزی شهری، چاپ اول.
۱۱. میرسیاسی، ناصر؛ گودرؤند چکیتی، مهرداد (۱۳۸۲)، مطالعه رابطه بین محیط، ساختار سازمانی و اثربخشی سازمانی شهرداری‌ها و ارائه الگوی پیشنهادی، فصلنامه مدیریت شهری، سال چهارم، شماره ۱۴.
۱۲. هیوز، آون (۱۳۸۴)، مدیریت دولتی نوین، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و همکاران. تهران: انتشارات مروارید.

#### ویژه‌نامه



شماره ۱

ار دیبیهشت ۱۳۹۶

بر اساس متغیرهای اصلی شناسایی شده در تحقیقات اجرای استراتژی و همچنین ترکیب آنها با مدل‌های عنوان شده در بالا، عوامل اصلی و متغیرهای کلیدی در اجرای برنامه‌های استراتژی در بخش غیر انتفاعی به طور عام و در حوزه مدیریت استراتژیک شهری به طور خاص بررسی می‌گردد.

**۱. تعیین راهبرد و هدف‌های سالانه و برنامه ریزی عملیاتی:** مهم‌ترین نکته در اجرای استراتژی، تعهد مجریان است. بزرگ‌ترین مشکل اجرا، متقاعد کردن مسئولان مبنی بر این است که نگرش راهبردی مفید است و تغییراتی که در پی آن بوجود می‌آیند، در بلندمدت سودمند خواهند بود. طرح باید بگونه‌ای باشد که بروز مخالفت را پیش‌بینی کرده و سطوح مختلف را در بر گیرد [۱۲].

اگر چه متقاعد کردن مسئولان مشکل است؛ ولی استفاده از روش‌های اجرایی می‌تواند دسترسی به این هدف را سهل‌تر نماید. در این فرآیند، مشارکت عاملی است که تعهد را افزایش می‌دهد. اگرچه در زمان تدوین راهبرد مدیران ارشد سهم بیشتری دارند، ولی در تعیین اهداف کوتاه‌مدت و راهبردهای اجرایی، مشارکت مدیران به افزایش تعهد آنان کمک می‌کند. در تعیین اهداف سالانه باید نکاتی از قبیل، قابلیت اندازه‌گیری، سازگاری مقبولیت رعایت گردد. بعلاوه اهداف باید چالش‌پذیر و روشن بوده و به اطلاع همگان برسند. در حقیقت اهداف سالانه باید بر حسب کمیت، کیفیت، هزینه و زمان مشخص گردند و با ارزش‌های مورد قبول سازگار باشند. در واقع وجود هدف‌های سالانه به تحقق اهداف کلان کمک می‌کند [۷].

مقصود از سیاست‌ها، رهنمودها، روش‌ها، رویه‌ها و مقرراتی است که برای حمایت و تقویت کارها در نظر گرفته می‌شود و بر این اساس برنامه‌های عملیاتی توسط سازمان‌ها و نهادهای مسئول تهیه و پیشنهاد می‌گردد. اهداف، راهبرد و برنامه ریزی عملیاتی کنار هم متغیرهای کلیدی را در اجرای استراتژی تشکیل می‌دهد.

**۲. تخصیص منابع:** در سازمان‌هایی که برای نتیجه‌گیری از روش مبتنی بر مدیریت راهبردی استفاده نمی‌کنند، اغلب برای تخصیص منابع از عوامل شخصی و یا سیاسی استفاده می‌شود. ولی در اجرای راهبردهای حاصل از برنامه ریزی راهبردی بر این نکته تأکید می‌شود که منابع بر اساس اولویت‌هایی که بوسیله اهداف سالانه تعیین شده‌اند، تخصیص می‌یابند [۷].

**۳. ساختار:** در اجرای استراتژیک، ساختار مفهومی شرکت باید طراحی شود. طبق نظر آلفرد چندلر، ساختار از استراتژی تبعیت می‌کند. به دو دلیل تغییر در راهبرد باعث تغییر در ساختار می‌شود.

□ ساختار، عاملی است که شیوه تعیین هدف‌های بلندمدت و سیاست‌ها را تعیین می‌کند.

□ ساختار، تعیین‌کننده شیوه‌ای است که منابع تخصیص خواهد یافت [۷].

با توجه به اشکال متنوع سازماندهی، برنامه ریزی استراتژیک گفته می‌شود که هر قدر سازماندهی برنامه‌ریزی استراتژیک مستقل باشد، موجب تشویق بیشتر مشارکت بخش خصوصی مردم شده و این جلب مشارکت به نوبه خود می‌تواند موجب افزایش اعتماد گروه‌های ذی‌نفع نسبت به برنامه ریزی استراتژیک و در نتیجه بهبود عملکرد مدیریت کلان شهری شود [۱۰].

بر اساس برخی مطالعات انجام شده، مشخص گردیده که اصولاً ساختار مدیریت شهری در ایران متمرکز و سلسله‌مراتبی است، که سازمان‌های بخش دولتی بر فعالیت سازمان‌های محلی (شهرداری و شورا) تصدی‌گری نموده و از سوی دیگر شورا و شهرداری نیز به نوبه خود بر بخش خصوصی و مردم به طور خصوصی و یک طرفه تأثیرگذار است. لذا سیستم مدیریت شهر تهران در کل ایران به گونه‌ای است که، سازمان‌های محلی از اختیارات و وظایف لازم برخوردار نبوده، از سوی دیگر مکانیزم‌های مشارکتی جهت جذب بخش خصوصی، مردم و نهادهای غیردولتی در نظر گرفته نشده است [۱۰].

در تحقیقی که در ایران با هدف اثربخش کردن شهرداری‌ها از طریق طراحی ساختار سازمانی متناسب با اندازه شهرها، برای ارائه خدماتی مطلوب و تأمین منافع و حقوق شهروندان انجام شد، نتایج ذیل به دست آمد:

۱. ساختار شهرداری‌ها در سطوح مختلف با توجه به اندازه شهرها و حجم ارائه خدمات باید متفاوت باشد.  
۲. در شهرداری‌های کوچک از ساختار ساده و در شهرداری‌های متوسط از ساختار بخشی و نهایتاً در شهرداری‌های بزرگ از ساختار ماتریسی-پیوندی در اجرای امور استفاده گردد.  
لذا در نظر گرفتن نوع ساختار سازمانی شهرداری و نهادهای مرتبط با آن نیز در اجرای استراتژی موثر است [۱۱].

۴. **فرهنگ:** فرهنگ سازمانی عبارت از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها و هنجارهای مشترکی است که رفتار و انتظارات اعضای سازمان را شکل می‌دهد. اگر فرهنگ سازمانی با استراتژی آن سازگار باشد، اجرای استراتژی تا میزان زیادی آسان می‌گردد؛ در صورت عدم سازگاری استراتژی سازمان با فرهنگ آن، نمی‌توان به صورتی موفقیت‌آمیز آن را به اجرا درآورد.

سازمان‌ها، انسان‌ها را در خود جای داده‌اند، آنها دارای فرهنگ هستند. بنابر این متقاعد کردن اشخاص یا تغییر دادن فرهنگ‌ها فرآیندهایی هستند که نباید بدیهی و مفروض انگاشته شوند؛ بلکه باید مدیریت گردند. در طرح ریزی راهبرد، بر مراحل مربوط به شکل‌گیری تکیه می‌شود و اشخاصی که درگیر اجرای فرآیند هستند نادیده گرفته می‌شوند؛ در حالی که عوامل انسانی در اجرا بسیار مهم است. این فرآیند را نمی‌توان به سادگی تحمیل کرد؛ بلکه باید همگان در آن احساس مالکیت کنند. یکی از دلایل مشکل بودن استفاده از برنامه ریزی راهبردی در سازمان‌های دولتی، ایستا بودن عملیات و عدم پویایی فرآیندهای فکری در اکثر آنها است. این در حالی است که تغییر کامل فرهنگ که در مواقعی کاملاً ضروری است، می‌تواند لازمه مبدل شدن به سازمان پویا باشد [۱۲].

۵. **ارتباطات و اطلاع‌رسانی:** ارتباطات، فرآیندی است آگاهانه یا ناآگاهانه، خواسته یا ناخواسته که از طریق آن احساسات و نظرات به شکل پیام‌هایی کلامی و یا غیر کلامی بیان گردیده، سپس ارسال، دریافت و ادراک می‌شود. این فرآیند ممکن است ناگهانی<sup>۱۵</sup>، عاطفی<sup>۱۶</sup> و یا بیانگر<sup>۱۷</sup> (مبین اهداف خاص برقرار کننده ارتباط)، باشد [۱]. توانایی برقراری ارتباط مناسب قدرت فرد را در تبادل نظرات افزایش می‌دهد و تخیلات مبهم تبدیل به واقعیت می‌شوند. نظرات جدید شکل می‌گیرند، بررسی و طبقه‌بندی شده و سرانجام به نظرات قبلی افزوده می‌شوند.

۶. **فرآیند:** بیانگر چگونگی انجام کارهای روزانه موسسه، جریان و فرایندهایی از قبیل سیستم جریان اطلاعات، سیستم بودجه بندی سرمایه، فرآیند ساخت، سیستم کنترل کیفیت و سیستم ارزیابی موفقیت [۳].

۷. **مدیریت:** اجرای استراتژیک شامل مقوله مدیریت و نحوه رهبری تغییرات مورد نظر استراتژی‌ها و مدیریت شامل وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل می‌شود.

۸. **فن آوری:** بر اساس مطالعات انجام شده<sup>۱۸</sup> در زمینه تکنولوژی، مشخص گردیده که نوع ساختار، استراتژی و تکنولوژی با هم رابطه تنگاتنگ دارند. در زمینه اجرای استراتژی نیز باید به تکنولوژی و مخصوصاً به تکنولوژی اطلاعات توجه گردد.

۹. **کنترل:** کنترول، فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه شده و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه هست، به رفع و اصلاح آنها اقدام می‌شود. تعریف دیگر با تمرکز بر فرآیند کنترل ارایه شده است. بر اساس این تعریف "کنترول عبارت از فعالیتی منظم است که ضمن آن نتایج مورد انتظار در قالب استانداردهای انجام عملیات معین می‌شوند، سیستم دریافت اطلاعات طراحی می‌گردد، عملیات پیش بینی شده و انجام شده با هم مقایسه می‌گردند، اختلافات و انحرافات مشاهده شده ارزیابی و میزان اهمیت آنها مشخص می‌شود و سرانجام اصلاحات لازم برای تحقق هدفها و ماموریت‌های سازمان انجام می‌گیرد [۴].

در دنیای واقعی، بین شروع اجرای استراتژی و دستیابی به نتایج مورد انتظار، زمان طولانی فاصله می‌افتد. در طول این مدت پروژه‌های متنوعی اجرا می‌شوند، سرمایه‌گذاری‌هایی انجام می‌گیرد و فعالیت‌هایی برای اجرای

13. Goggin, Malcom I, et al(1990), "From implementation Theory and Practice: Toward a Third Generation" Harpercollins College publications, Inc.  
14. Mazmanian, H Daniel. Sabatier, Paul A. (1983), "Implementation and Policy". Harpercollins College publications, Inc.  
15. Okumus, Fevzi(2001) "Towards a Strategy implementation framework" The International Journal Contemporary Hospitality Management 13/7, pp. 327-338.  
16. Van meter, Donald, Van Horn, Carl (1975), "The policy implementation Model: A Conceptual Framework" Administration and Society p.463, Sage Publication, Inc.

پاورقی:

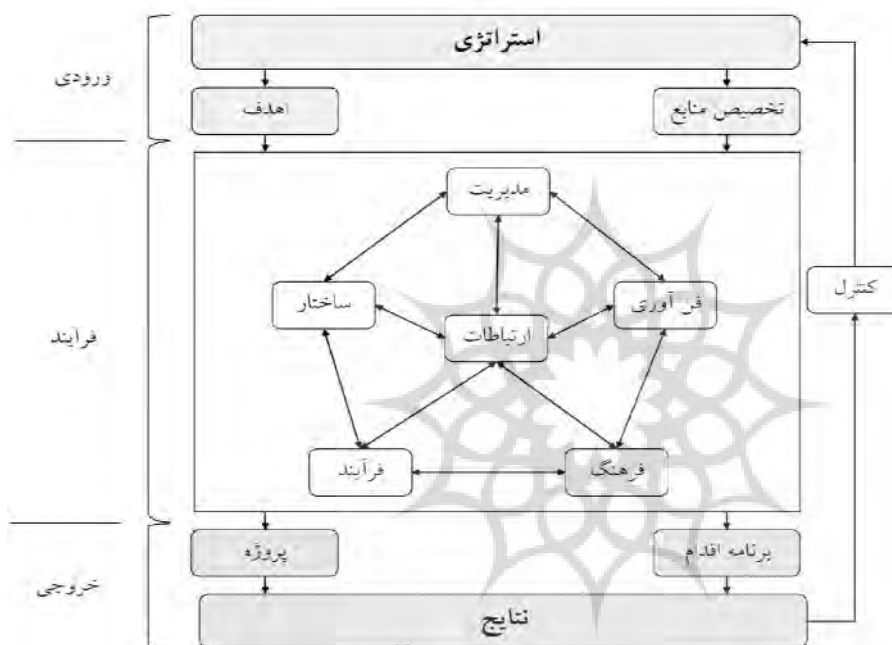
۱. دکتری مدیریت استراتژیک و عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی (sm.aarabi@gmail.com)
۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی (ak\_od@yahoo.com)
3. Urban Strategic Planning
4. Strategy Implementation
۵. اثربخشی را در مدیریت "میزان دستیابی به اهداف" تعریف می‌کنند و منظور ما از اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک شهری و میزان تحقق یافتن اهداف استراتژیک تعیین در این حوزه است.
۶. متروپلیس سازمانی متشکل از کلان شهرهای مهم دنیا می باشد.
۷. دراکر، ۱۹۵۹؛ انسف، ۱۹۶۵؛ هندرسن، ۱۹۷۹؛ پورتر، ۱۹۸۰؛ مینتزبرگ، ۱۹۹۴؛ پرایسن، ۱۹۹۵.

8. Balanced Score Card (BSC)
9. Total Quality Management (TQM)
10. Donald van Meter, Carl van Horn
11. Paul A. Sabatier, Daniel H. Mazmanian
12. Malcom I. Goggin et al.
13. Martin G. McGuinn, Marilyn Ware
14. Bryson and Roering 1998
15. Accidental
16. Expressive
17. Rhetorical
18. Woodward, 1985 & Jams D. Thompson, 1967 & Burns T and G M. Stalker, 1966
19. Action Plan

استراتژی جدید صورت می‌گیرد. همچنین در طول این مدت موقعیت محیطی و وضعیت داخلی موسسه هر دو در حال تغییر و تحولند. کنترل‌های استراتژیک برای هدایت سازمان از میان این رویدادها ضرورت دارد. این کنترل‌ها باید برای تصحیح اقدامات و جهت‌های سازمان در اجرای استراتژی و سازگار کردن آن با تغییر و تحول در موقعیت‌های محیطی و درونی موسسه، راهنمایی‌هایی ارائه کند [۶].

### الگوی مفهومی اجرای استراتژی‌های شهری

با توجه به عناصر کلیدی در اجرای استراتژی‌های شهری، یک مدل با رویکرد سیستمی ارائه گردیده است. در این مدل اهداف، استراتژی‌های تدوین شده و تخصیص منابع ورودی سیستم می‌باشند؛ که بعد از فرآیند اجرا، نتایج و برنامه‌های اقدام<sup>۹</sup> در پروژه‌ها به صورت خروجی پدیدار می‌شوند.



نمودار شماره (۶)، الگوی مفهومی اجرای استراتژی‌های شهری

### جمع بندی

بر اساس مطالعه حاضر، می‌توان نتیجه گرفت که از جمله عوامل مهمی که در پیاده سازی استراتژی در بخش مدیریت شهری مورد توجه قرار می‌گیرند، عبارتند از:

تعیین راهبرد و هدف‌های سالانه و برنامه ریزی عملیاتی، تخصیص منابع، ساختار، فرهنگ، ارتباطات و اطلاع رسانی، فرآیند، مدیریت، فن آوری و کنترل.

با استفاده از رویکرد سیستمی، هر کدام از عوامل و متغیرها را به صورت سه مرحله ورودی، فرآیند و خروجی می‌توان در نظر گرفت.

استراتژی، اهداف و تخصیص منابع، سه عاملی هستند که در ابتدای اجرا به صورت ورودی سیستم مورد نیاز هستند. در حین فرآیند، ساختار سازمانی و طرح آن، مدیریت، ارتباطات، فرآیند، فرهنگ و فن آوری با یکدیگر تعامل دارند و در نحوه اجرا و میزان اثربخش بودن اجرای استراتژی تاثیر گذار هستند. سرانجام خروجی سیستم شامل پروژه‌ها و برنامه‌های اقدام و نتایج حاصل از آنها می‌باشد.

این مدل با استفاده از رویکرد سیستمی تهیه و پیشنهاد شده که به منظور تسهیل فرآیند اجرای استراتژی‌های شهری تدوین گردیده است.

ویژه نامه



شماره ۱  
اردیبهشت ۱۳۸۶