

تدوین چشم‌انداز سازمانی در چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی؛

نمونه موردی: شهرداری ساوه

یوسف اشرفی*

محمدحسین جان بابانزاد**

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۰/۲۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۴/۱۷

چکیده

هدف مقاله حاضر تدوین چشم‌انداز سازمانی شهرداری ساوه در چارچوب فرایند برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشد. هدف از تدوین چشم‌انداز شهرداری، ایجاد یک تصویر یا آرمان مشترک در درون سازمان برای رسیدن به اهداف آن می‌باشد. به عبارت دیگر هدف از تدوین چشم‌انداز سازمانی و ایجاد آرمان مشترک، رسیدن به جواب این سؤال بوده است که ما (یعنی مجموعه شهرداری) چه چیزی (چگونه شهری) می‌خواهد خلق کند؟ برای همین تدوین چشم‌انداز شهرداری در راستای تدوین چشم‌انداز خود شهر و مکمل آن خواهد بود. در این مقاله فقط به چشم‌انداز شهرداری پرداخته شده است. نوع تحقیق بر اساس هدف مقاله، کاربردی و براساس نحوه گردآوری مواد و اطلاعات مورد نیاز توصیفی-تحلیلی زمینه‌یاب می‌باشد. مدل مورد استفاده در چارچوب فرایند تحلیل راهبردی؛ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی می‌باشد. برای تدوین چشم‌انداز شهرداری از روش پیشنهادی آمس استفاده شده است. بر اساس نتایج تحقیق شهرداری ساوه در افق ۲۰ ساله، شهرداری‌ای خواهد بود مشارکت محور و پژوهش محور. شهرداری ارایه دهنده خدمات متمایز به شهروندان با ایجاد شهرداری الکترونیک خواهد بود. شهرداری ساوه تلاش خواهد که تا از طریق ایجاد ارتباطات خواهرخواندگی، دارای روابط متقابل و سازنده با دیگر شهرها در سطح ملی و بین‌المللی باشد. حمایت از فعالیت‌های ورزشی و جشنواره‌ای در شهر و نیز داشتن نقش محوری در مدیریت یکپارچه شهر از دیگر محورهای شهرداری در چشم‌انداز آن می‌باشد.

واژگان کلیدی: برنامه‌ریزی راهبردی، چشم‌انداز، چشم‌انداز سازمانی، چشم‌انداز شهرداری ساوه، روش آمس

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

* دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)، y.ashrafi@ut.ac.ir

** کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه تهران

مقدمه

یوگی بررا^۱ می‌گوید «اگر ندانید کجا می‌خواهید بروید، بعید است بتوانید به آنجا برسید» (Farley & Costanza, 2002: 245); برنامه‌ریزی راهبردی به‌منظور برخورد صحیح با آینده و رفع مشکلات و پیچیدگی‌های فعلی، مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای اینکه جایگاهی که آدمی، شهر، سازمان و غیره می‌خواهد در آنجا باشد مشخص شود. برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان فرآیند شناسایی محیط‌های داخلی و خارجی یک سازمان، تصمیم‌گیری در مورد چشم‌انداز و مأموریت، توسعه اهداف کلی، ایجاد و انتخاب استراتژی‌های کلی که باید دنبال شود و تخصیص منابع برای دستیابی به اهداف سازمان تعریف شده است (Obeng & Ugboro, 2008: 421).

به تعبیری دیگر، برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی است که اجازه ابتکارات و انعطاف‌پذیری را به ذینفعان عمومی و خصوصی شهر می‌دهد تا یک نظام سیستماتیک را برای توسعه شهر جستجو کنند (steinberg, 2005: 69). برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند ابزاری کلیدی در رویارویی با معضلات شهری و دستیابی به آینده بهتر از جنبه‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، زیست‌محیطی و ... محسوب گردد (مالکی و همکاران، ۱۳۸۹: ۶۲). کاربرد موفق برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های دولتی و عمومی غیردولتی بستگی به ایجاد سازگاری دقیق با ویژگی خاص آنها دارد.

برنامه راهبردی در راستای چشم‌انداز صورت می‌گیرد. چشم‌انداز به صورت توصیفی مسائلی نظیر رسالت شهر و شهرداری، ارزش‌های اساسی آن، معیارهای عملکرد و ... را تبیین نموده و چارچوبی ایده‌آل از آینده را ترسیم می‌نماید که سازمان در جهت رسیدن به آن است (Poister, 2005: 48). چشم‌اندازسازی فرایندی است که جامعه در آینده می‌خواهد به آن برسد (Green & others, 2000:5). به‌عبارتی دیگر، چشم‌اندازسازی فعالیتی است که شهروندان و بهره‌وران را برای شکل دادن به یک دورنمای مشترک از آینده جامعه‌شان (شهر، شهرک، روستا و ...) دور هم می‌آورد. هدف چشم‌اندازسازی استنتاج و تجسم اهداف بلندمدت جامعه و هدف‌های استراتژیک برای برنامه‌ریزی فضایی و شهری پایدار است (MUSPP, 2007: 13). پیتر سنگه در یکی از کتاب‌های معروف خود تحت عنوان «پنجمین فرمان در میدان عمل» معتقد است که چشم‌انداز تنها یک مؤلفه از فرامین راهنمای سازمان است. هسته اصلی آن، حس هدف یا سرنوشت مشترک است که شامل مؤلفه‌های زیر است:

❖ چشم‌انداز تصویری از آینده مطلوب: چشم‌انداز، تصویری از آینده‌ای است که شما در جستجوی خلق آن هستید و آن را به زبان حال بیان می‌کنید. بیانیه «چشم‌اندازها» نشان می‌دهد که ما به کجا می‌رویم و هنگام رسیدن به آنجا در چه وضعیتی خواهیم بود؟

¹ Yogi Berra

❖ ارزش‌ها: ارزش‌ها، نحوه عملکرد روزانه ما را در دنبال کردن چشم‌انداز شرح می‌دهند. مجموعه‌ای از ارزش‌های حاکم می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

- چگونه می‌خواهیم با یکدیگر رفتار کنیم؟
- انتظار داریم چگونه می‌خواهیم به آنجا (چشم‌انداز) برسیم؟
- چگونه به ارباب رجوع، جامعه و بهره‌برداران و سایر سازمان‌های مرتبط با خود احترام می‌گذاریم و با آن‌ها رفتار می‌نماییم؟
- از کدام مرزها می‌خواهیم عبور کنیم و از کدام عبور نمی‌کنیم؟
- اگر ما آن‌طور که شایسته است، عمل کنیم، ناظر بیرونی ما را چگونه خواهد دید؟ در مورد ما چگونه فکر خواهد کرد؟

توجه به این نکته بسیار ضروری می‌نماید، وقتی که ارزش بیان شده ولی نادیده گرفته می‌شود، بخش مهمی از کار خلق چشم‌انداز مشترک ناتمام می‌ماند. در مقابل، هنگامی که ارزش‌ها بخش اصلی خلق چشم‌انداز مشترک می‌شوند و در معرض دید قرار می‌گیرند، نقش نماد جلوی کشتی را بازی می‌کنند. نماد راهنمای رفتار که می‌تواند برای حرکت افراد به سمت چشم‌انداز کمک کند (سنگه و همکاران، ۱۹۹۴: ۳۴۵-۳۴۴).

هدف مقاله حاضر تدوین چشم‌انداز سازمانی شهرداری ساوه در چارچوب فرایند برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشد. هدف از تدوین چشم‌انداز شهرداری، ایجاد یک تصویر یا آرمان مشترک در درون سازمان برای رسیدن به اهداف آن می‌باشد. در اینجا منظور ما از آرمان مشترک تنها یک عقیده نیست. آرمان مشترک نیرویی است در درون قلب مردمان، که مانند نیرویی عظیم رفتار می‌نماید و آنان را وادار به عمل می‌کند. به عبارت دیگر هدف از تدوین چشم‌انداز سازمانی و ایجاد آرمان مشترک، رسیدن به جواب این سؤال بوده است که ما (یعنی مجموعه شهرداری) چه چیزی (چگونه شهری) می‌خواهد خلق کند؟ برای همین تدوین چشم‌انداز شهرداری در راستای تدوین چشم‌انداز خود شهر و مکمل آن خواهد بود. در این مقاله فقط به چشم‌انداز شهرداری پرداخته شده است.

برنامه‌ریزی راهبردی شهرها و شهرداری در دنیا توأم و یکپارچه می‌باشد و در واقع عدم درک صحیح ما را به اشتباه انداخته است. از آنجا که کلیه خدمات ارائه شده در شهرهای کشورهای توسعه یافته به صورت یکپارچه توسط شهرداری ارائه یا مدیریت می‌شود و شهردار حاکم پلاننازع شهر است، لذا برنامه‌ریزی در این شرایط، برنامه‌ریزی شهر و شهرداری است که به نام‌های مختلف معرفی می‌شوند. در کشور ما به علت عدم تحقق مدیریت یکپارچه شهری و عدم تمرکز آن در شهرداری‌ها، متأسفانه بین برنامه‌ریزی در شهر و شهرداری فاصله افتاده و سبب تزلزل برنامه و عدم موفقیت آن شده است. در این پژوهش، چشم‌انداز و برنامه‌ریزی راهبردی برای شهرداری ساوه در چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی شهر بوده و بنابراین مکمل آن

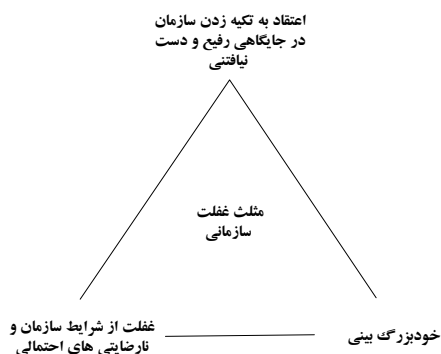
می‌باشد. روند کار هم به این‌صورت بوده که اول تحلیل راهبردی برای شهر انجام شده و مهمترین مسائل و مشکلات شهر، چشم‌انداز و استراتژی‌های توسعه آن مشخص شده است. در ادامه کار و در چارچوب تحلیل شهر، تحلیل شهرداری ساوه صورت گرفته است. در اینجا با توجه به محدودیت‌های موجود و برای جلوگیری از بالارفتن حجم مقاله، تنها به فرایند تحلیل راهبردی شهرداری ساوه و تدوین چشم‌انداز آن پرداخته شده است. در این راستا مهمترین سؤالات برای تهیه برنامه راهبردی شهرداری ساوه و تدوین چشم‌انداز شهرداری به این صورت بوده است:

- ❖ مهم‌ترین ظرفیت‌ها و در عین حال مهمترین مسائل و مشکلات کلیدی شهرداری ساوه کدام‌اند؟ به عبارت دیگر، از بین انبوه مسائل داخلی و خارجی که ممکن است بر عملکرد شهرداری تأثیرگذار باشد، کدام عوامل باید در اولویت قرار بگیرند؟
- ❖ شاخص‌ها، عناصر و قابلیت‌های کلیدی شهرداری ساوه برای رسیدن به چشم‌انداز کدام است؟ به عبارت دیگر در تدوین چشم‌انداز شهرداری ساوه، کدام شاخص‌ها، عناصر و قابلیت‌های شهر و شهرداری باید مورد توجه قرار گیرد؟
- ❖ مهم‌ترین اولویت کاری شهرداری ساوه برای دستیابی به چشم‌انداز تدوینی کدام‌اند؟ شهرداری باید چه استراتژی‌هایی به کار بگیرد تا بتواند در مسیر رسیدن به چشم‌انداز تدوینی گام بردارد؟

اهمیت و ضرورت پژوهش

اهمیت و ضرورت چشم‌انداز سازمانی این است که چشم‌انداز سازمانی، جهت حرکت سازمان را روشن ساخته و به افراد کمک می‌کند تا بفهمند چرا و چگونه باید سازمان را حمایت کنند. افزون بر آن، چشم‌انداز یک سازمان، حرکت از ثبات مأموریت و ارزش‌های محوری به پویایی استراتژی را موجب می‌شود. سازمان برای شناخت وضعیت موجود و توانمندی‌های خود، نیازمند چشم‌اندازی مشترک برای جلوگیری از غفلت‌های موجود است (کاپلان و نورتن، ۱۳۸۸: ۱۴۳). در شکل ۱ انواع غفلت مدیران و کارکنان سازمان نشان داده می‌شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱: مثلث غفلت سازمان

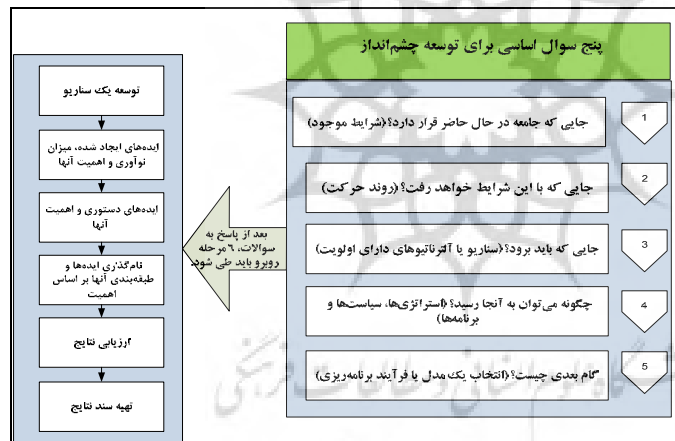
لذا داشتن چشم‌انداز سازمانی، موجب می‌شود اشتراک منافع به‌وجود آید. یعنی پدیده‌ای که می‌تواند کارکنان را از یکنواختی کار کسالت‌آور روزانه بیرون آورد و آن‌ها را در دنیای جدیدی قرار دهد که نوید از آینده‌ای روشن می‌دهد و آنها فرصت‌ها، موقعیت‌ها و چالش‌های متفاوتی را در برابر خود مشاهده نمایند. لذا مهم‌ترین نکته در سازمان‌های موفق، داشتن چشم‌انداز در تمام سطوح سازمانی است. چشم‌انداز می‌تواند در میان کارکنان با آرا و عقاید مختلف، نه تنها یک هدف مشترک باشد، بلکه فراتر از آن یک هویت مشترک پدید آورد. به بیانی دیگر چشم‌انداز مشترک در سازمان هویت‌بخش است.

چشم‌انداز سازمانی مشترک

چشم‌انداز مشترک، بیانیه‌ای است از آنچه که در سال‌های آتی ساخته خواهد شد و بنابراین به‌طور آشکار با آینده در تعامل است. این کار مستلزم آن است که توانایی فکرکردن به‌صورت بلندمدت کسب گردد و توسعه یابد. چشم‌انداز مشترک، تصویری واضح از مقصودی است که همه موافقند سازمان به طرف آن برود و چگونگی رسیدن به آن را نمایش می‌دهد. یک چشم‌انداز مشترک، بیان جهت و امید است، اما اگر هیچ‌امیدی وجود نداشته باشد، ایجاد یک چشم‌انداز مشترک دشوار است (سی پاتریک، ۱۳۸۶: ۲۴). داشتن چشم‌انداز سازمانی مشترک، موجب می‌شود اشتراک منافع به‌وجود آید. یعنی پدیده‌ای که می‌تواند کارکنان را از یکنواختی کار کسالت‌آور روزانه بیرون آورد و آن‌ها را در دنیای جدیدی قرار دهد که نوید از آینده‌ای روشن می‌دهد و آن‌ها فرصت‌ها، موقعیت‌ها و چالش‌های متفاوتی را در برابر خود مشاهده نمایند (فردآر، ۱۳۸۹: ۲۵۰).

امروزه چشم‌انداز مفهومی آشنا و شناخته‌شده در ادبیات سازمانی و مدیریت سازمان‌ها است. اما اگر موشکافانه بنگریم، درمی‌یابیم که آنچه امروز در اغلب سازمان‌ها حاکم است، چشم‌انداز سازمانی به معنای واقعی کلمه نیست، بلکه چشم‌انداز شخصی رهبر یا در سطحی گسترده‌تر، چشم‌انداز گروه کوچکی از مدیران ارشد سازمان است. در بهترین حالت، کارکنان به این چشم‌انداز تمکین نموده و آشکارا با آن مخالفت نمی‌کنند. اما چشم‌انداز واقعی آن است که کارکنان از ژرفای وجود خود به آن رغبت دارند و آن را برای خود می‌دانند. در واقع تدوین چشم‌انداز و اثرگذاری آن باید طوری باشد که افراد به جای کار کردن برای خشنودی رئیس، برای ساختن آنچه که می‌خواهند، به سر کار بروند.

سند چشم‌انداز شهر، اغلب یک سند رسمی است که علاوه بر بیانیه چشم‌انداز، فرآیند و نتایج تدوین آن را نیز نشان می‌دهد. چشم‌انداز در سطوح مختلف، به صورت متن کوتاهی متشکل از چند جمله بیان می‌شود. این متن کوتاه «بیانیه چشم‌انداز» نامیده می‌شود که در اغلب موارد از یک پارگراف تجاوز نمی‌کند. نکته مهم در تدوین چشم‌انداز، مشارکتی بودن آن است که صرف‌نظر از نوع مدل و ابزار انتخابی باید در فرآیند تدوین و توسعه چشم‌انداز شهر مدنظر قرار گیرد. با توجه به اینکه برداشت‌های مختلفی از چشم‌انداز و فرآیند تدوین آن وجود دارد، لذا روش‌های مختلفی در این خصوص ارایه گردیده است. در این بخش به ۲ نمونه از مدل‌های پیشنهادی اشاره می‌شود. آمس^۱ برای توسعه چشم‌انداز، روشی را مطرح کرده که در قالب شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل شماره ۲: مراحل گام‌به‌گام آمس برای تدوین چشم‌انداز

مأخذ: Ames, 1996

¹ Ames



شکل شماره ۳: مدل سازمان ائتلاف شهرها برای تدوین چشم‌انداز شهر

مأخذ: Cities Alliance, 2000

مدل دیگری را «سازمان ائتلاف شهرها»، به‌عنوان بنیان‌گذار فرآیند راهبرد توسعه شهری، برای تدوین چشم‌انداز پیشنهاد نموده است. شرط استفاده از این مدل، وجود چشم‌انداز اولیه برای شهر است که در مورد ساوه به دلیل عدم وجود چشم‌انداز، مورد استفاده نیست. مراحل تدوین چشم‌انداز در شکل شماره ۳ نشان داده شده است.

پیشینه پژوهش

همان‌طور که در مقدمه عنوان شد، چشم‌انداز شهر و شهرداری به‌صورت توأم و در کنار هم تهیه می‌شوند. ولی در کشور ما در اغلب برنامه‌های راهبردی که انجام شده تدوین چشم‌انداز برای شهر مدنظر بوده نه شهرداری. بنابراین کارهای زیادی در مورد تدوین چشم‌انداز برای شهرداری و راه‌های رسیدن به آن در کشور انجام نشده است. با توجه به این محدودیت، در ادامه به چند مورد از نمونه‌های خارجی چشم‌انداز سازمانی اشاره می‌شود.

شهرداری العین^۱ امارات (۲۰۰۸) چشم‌انداز کوتاه مدت و ۵ ساله‌ای (۲۰۱۲-۲۰۰۸) را با عنوان شهرداری ممتاز و توسعه پایدار شهر کویری (واحه‌ای) تدوین نمود که دارای ۶ اولویت می‌باشد: «توسعه شهری پایدار؛ بهبود خدمات ارائه شده به ساکنین و جامعه؛ افزایش کارایی و برتری فرآیند؛ ترویج پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری و شفافیت؛ ترغیب مشارکت‌های خصوصی، عمومی و شبکه‌های راهبردی؛ و توسعه رهبری ملی و منابع انسانی» (United Arab Emirate, 2008).

^۱ Al Ain

طرح راهبردی توسعه پایدار شهرداری «روما»^۱ (۲۰۰۹)، شهروندان این شهر را قادر می‌سازد تا در مورد آینده‌شان برنامه‌ریزی کنند و همچنین این طرح چگونگی مشارکت شهروندان را در طرح‌های اجرایی شهر نشان می‌دهد. این طرح شامل ۶ سرفصل اقتصاد، کشاورزی، برنامه‌ریزی روستاها و زیرساخت‌ها، مراقبت‌های بهداشتی و اجتماعی، آموزش، فرهنگ، گردشگری، ورزش و امنیت می‌شود. در نهایت در قالب این ۶ سرفصل، ۱۵۰ پروژه در زمینه‌های مختلف برای رسیدن به چشم‌انداز شهر روما در سال ۲۰۲۰ تعریف شده است. این ۱۵۰ پروژه‌ی تعریف‌شده با در نظر گرفتن منابع انسانی، تکنیکی و ابزاری شهرداری روما اولویت‌بندی شده‌اند (DTI, 2009).

طرح توسعه استراتژیک شهرداری هومابی^۲ (۲۰۱۰) در کنیا، توسط برنامه اسکان بشر سازمان ملل^۳ به صورت تحلیل موقعیتی^۴، چارچوب‌های سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری مرتبط برای برنامه‌ریزی کاربری زمین، اهداف کلان و خرد، روندهای رشد جمعیت، مدل‌های رشد آینده شهری، شکل شهر و غیره انجام شده است. در این پروژه یک رویکرد یکپارچه با هدف ایجاد تعادل میان همه نیازهای مردم محلی در یک دوره زمانی طولانی تا سال ۲۰۳۰ به کار گرفته شده است. طرح توسعه هومابی از ۱۰ فصل تشکیل شده است. اهداف طرح توسعه شهری راهبردی شهرداری هومابی شامل بهبود دسترسی جامعه محلی به پناهگاه، زیرساخت‌های اساسی شهری و خدمات اجتماعی، کاهش میزان گروه‌ها و اجتماعات با درآمد پائین از طریق مداخلات به موقع برای تحویل خدمات و عملکردها و ارتقای توسعه پایدار شهری به واسطه پروژه‌ها و برنامه‌های سرمایه‌گذاری می‌شود. برنامه‌های اجرایی پیشنهادی طرح توسعه شهری شهرداری هومابی در ۶ حوزه مختلف بوده است که عبارتند از: حوزه ویژگی‌های فیزیکی و محیطی، سکونتگاه‌های انسانی، فعالیت‌های اقتصادی، حمل‌ونقل، تسهیلات برای جامعه و خدمات اجتماعی و چارچوب قانونی و سازمانی (UN-HABITAT, 2010).

روش‌شناسی انجام طرح

نوع تحقیق براساس هدف مقاله، کاربردی و بر اساس نحوه گردآوری مواد و اطلاعات مورد نیاز توصیفی-تحلیلی زمینه‌یاب می‌باشد. مدل مورد استفاده در چارچوب فرایند تحلیل راهبردی، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی می‌باشد. خروجی مقاله شامل: مسائل و مشکلات کلیدی شهرداری ساوه، راهبردهای توسعه شهرداری، و چشم‌انداز شهرداری می‌باشد. بدین ترتیب چارچوب کار فرایند تحلیل راهبردی است. ابزارهای مورد استفاده در چارچوب

^۱ Roma

^۲ Homa Bay

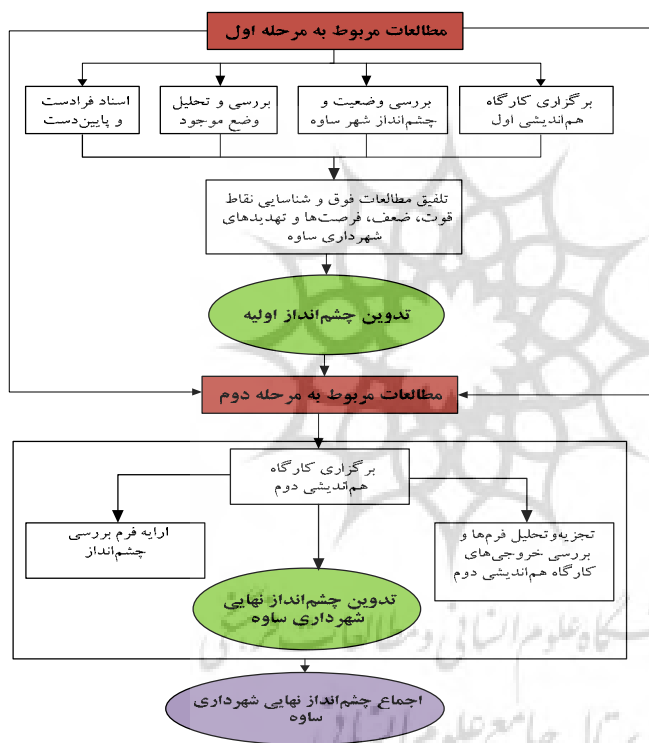
^۳ UN-Habitat

^۴ Situational Analysis

تحلیل راهبردی، ماتریس عوامل داخلی و خارجی (برای تعیین مسائل و مشکلات کلیدی شهرداری و نیز تدوین راهبردهای توسعه) و نیز روش آمس (برای تدوین چشم‌انداز شهرداری) بوده است.

روش تدوین چشم‌انداز

شکل شماره ۴، چارچوب و مراحل تدوین چشم‌انداز شهرداری ساوه را نشان می‌دهد. گفته شد که روش مورد استفاده برای تدوین چشم‌انداز، روش آمس می‌باشد که به صورت دو مرحله‌ای به کار گرفته شده است. آمس برای تدوین چشم‌انداز، ۵ سؤال اساسی مطرح می‌کند (شکل شماره ۲) که باید پاسخ داده شود. بعد از اینکه سؤالات پاسخ داده شد، و به عبارت دیگر تجزیه و تحلیل بر روی جایگاه شهرداری، روند حرکت، حرکت مطلوب و نحوه رسیدن به جایگاه مطلوب انجام شد، گام‌های مرحله بعدی باید طی شود تا به چشم‌انداز نهایی رسید.



شکل شماره ۴: مراحل تدوین چشم‌انداز نهایی شهرداری ساوه

در مرحله اول ابتدا به بررسی وضع موجود شهرداری (شرایط موجود) و مشکلات و مسایل آن پرداخته شده و سپس اقدام به اولویت‌بندی مشکلات شده است (روند حرکت). این مسائل و عوامل از طریق مطالعه اسناد بالادست و پایین‌دست و همچنین از طریق کارگاه هم‌اندیشی اول با مسئولین شهرداری به دست آمده است. در این مرحله تعداد ۸۴ عامل به‌عنوان عوامل داخلی و خارجی موثر بر شهرداری ساوه دسته‌بندی شده است. سپس در کارگاه هم‌اندیشی دوم با طرح پرسش‌هایی، نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و قابلیت‌های شهرداری ساوه در توسعه آتی (جایی که می‌خواهد برود) مورد بررسی قرار گرفته و توسط مدیران، کارکنان و پرسنل شهرداری اولویت‌بندی شده است. در نهایت، با توجه به قابلیت‌ها و فرصت‌های شهرداری چشم‌انداز شهرداری تدوین شده است.

در مرحله دوم، برای تدوین نهایی چشم‌انداز، چشم‌انداز تدوین شده (چشم‌انداز اولیه) از طریق فرم بررسی چشم‌انداز متشکل از سوالات و ویژگی‌هایی که یک چشم‌انداز باید داشته باشد مورد ارزیابی قرار گرفته و با جمع‌بندی نظرات و دیدگاه‌های گروه‌های مختلف شهری، چشم‌انداز نهایی شهرداری تدوین شده است.

روش تحلیل عوامل داخلی و خارجی

برای اولویت‌بندی و تعیین مسایل و مشکلات کلیدی شهرداری ساوه، و نیز مشخص کردن جایگاه شهر ساوه در ماتریس عوامل داخلی و خارجی، اقدام به برگزاری کارگاه هم‌اندیشی و نظرخواهی از شهروندان و مسئولان نهادهای شهری شده است. برای این کار از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IFEM & EFEM) استفاده شده که در ادامه نتایج این مدل به‌طور کامل مورد بررسی قرار خواهد گرفت. در مدل تحلیل عوامل داخلی و خارجی، با استفاده از پرسشنامه از کارشناسان حاضر در کارگاه خواسته شد که نسبت به امتیازدهی به عوامل شناسایی شده اقدام کنند. لازم به ذکر است که ابتدا نحوه امتیاز دادن و پر کردن پرسشنامه مربوط به مدل به حاضرین در جلسه تشریح شده است. در نهایت بعد از جمع‌آوری پرسشنامه از امتیازات کارشناسان میانگین هندسی گرفته شده است. باید اشاره شود که تعداد پرسشنامه‌هایی که وارد نرم‌افزار شده و از جمع آنها میانگین هندسی گرفته شد، شامل ۱۷ پرسشنامه می‌شود. فرم کلی پرسشنامه مربوط به ماتریس، در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

عوامل	ضریب اهمیت نسبی	رتبه	نمره
فرصت‌ها			
تهدیدها			
مجموع	$\Sigma = 1$		$1 < x < 4$

ستون اول این ماتریس شامل فرصت‌ها و تهدیدها می‌باشد. باید توجه شود که این عوامل به‌طور کامل متکی بر واقعیت بوده و با مشارکت ذی‌نفعان کلیدی تعیین می‌شوند. در ستون دوم لازم است که به هر کدام از عوامل ضریب اهمیتی بین ۰ تا ۱ براساس اهمیت و حساسیت آنها داده شود. این ضرایب نشانگر اهمیت نسبی هر یک از عوامل در ارتباط با سازمان مورد بررسی یا شهر مدنظر می‌باشند. تخصیص این ضرایب باید به‌گونه‌ای باشد که مجموع ضرایب برابر ۱ شود. برای راحتی کار پیشنهاد شد که به هر عامل عددی بین ۱ تا ۵ اختصاص داده شود، سپس ستون را نرمالیزه نموده، تا وزنی بین صفر تا یک برای هر عامل به‌دست آمده و در نهایت مجموع وزن‌ها نیز یک شود.

ستون سوم که با عنوان رتبه مشخص شده است، بیانگر امتیازی است که بر حسب میزان تطابق کنونی سازمان، شهر و مدیریت شهری، با فرصت‌ها و تهدیدها داده می‌شود. این رتبه (امتیاز) بیانگر وضعیت کنونی یا میزان آمادگی موجود جهت تقابل با عامل خارجی مورد بررسی می‌باشد. همچنین رتبه، عددی بین ۱ تا ۴ می‌باشد که برای فرصت‌ها اعداد ۳ و ۴ و برای تهدیدها از اعداد ۱ و ۲ استفاده می‌شود. یعنی هر چه از عدد ۴ به سمت عدد ۱ برویم از یک فرصت طلایی به یک تهدید جدی خواهیم رسید. نحوه تخصیص رتبه به هر کدام از عوامل به شرح زیر می‌باشد.

- ❖ رتبه ۴: عاملی است که یک فرصت استثنایی یا طلایی محسوب می‌شود.
- ❖ رتبه ۳: عاملی است که یک فرصت معمولی محسوب می‌شود.
- ❖ رتبه ۲: عاملی است که یک تهدید معمولی محسوب می‌شود.
- ❖ رتبه ۱: عاملی است که یک تهدید جدی محسوب می‌شود.

در ستون چهارم نمره هر کدام از عوامل مشخص می‌شود. این نمره از حاصل ضرب اهمیت نسبی هر یک از عوامل در رتبه آن عامل و امتیاز نهایی از حاصل جمع نمره‌هایی که از این

طریق به‌دست آمده‌اند، محاسبه می‌گردد. نمره مربوط به امتیاز نهایی به‌طور قطع عددی بین ۱ تا ۴ خواهد بود. اگر جمع کل امتیاز نهایی عددی بزرگتر از $\frac{2}{5}$ شود در این صورت سازمان با شرایطی مواجه است که در آن فرصت‌های موجود نسبت به تهدیدهای بیشتر می‌باشند و به‌عبارتی بهتر بر آنها غلبه دارند. همچنین امتیاز نهایی کمتر از $\frac{2}{5}$ نیز بیانگر جدی بودن تهدیدها نسبت به فرصت‌های موجود می‌باشد. این روند برای عوامل داخلی هم تکرار شده است. امتیاز نهایی عوامل داخلی و خارجی و تطابق آنها در ماتریس عوامل داخلی و خارجی، جایگاه شهرداری ساوه را در این ماتریس نشان می‌دهد. در ادامه با توجه به نتایج مدل، عوامل مؤثر بر شهرداری ساوه اولویت‌بندی شده و از تطابق آنها، استراتژی‌های اجرایی شهرداری تدوین شده است.

شناخت اجمالی از محدوده مورد مطالعه

شهر ساوه در قسمت شمالی استان مرکزی و در مختصات جغرافیایی ۳۵ درجه و ۲ دقیقه عرض شمالی و ۵۰ درجه و ۲۲ دقیقه طول شرقی و در سه‌راهی تهران- سلفچگان و همدان واقع شده است که از شمال و جنوب‌غربی به ترتیب به‌وسیله ارتفاعات شاه‌پسند، مرق و ایندوس (هندس) محدود می‌گردد (مهندسیین مشاور پویا نقش شهر و بنا، ۱۳۸۸، ۱۷). در سرشماری سال ۱۳۸۵، شهر ساوه حدود ۱۸۰۵۴۸ نفر جمعیت داشته که از این تعداد حدود ۵۲ درصد مرد و ۴۸ درصد زن می‌باشند. ساوه از ترکیب اجتماعی یک‌دستی برخوردار نیست و گروه‌های مختلف قومیتی در این شهر صنعتی قابل مشاهده است. مهاجرپذیری شدید شهر ساوه در سال‌های اخیر، ترکیب اجتماعی و قومی شهر را به هم زده و با گذشت زمان سرعت بیشتری پیدا کرده است. جمعیت شهر از ۱۸۰۵۴۸ نفر در سال ۱۳۸۵ به ۲۰۷۶۴۳ نفر در سال ۱۳۹۰ رسیده است (مرکز آمار ایران، سرشماری عمومی نفوس و مسکن، سال ۱۳۸۵ و ۱۳۹۰). شهر صنعتی کاوه (به‌عنوان یکی از بزرگترین شهرک‌های صنعتی در خاورمیانه) اثرات گوناگونی را از جهات اجتماعی بر شهر ساوه بر جای گذاشته و باعث گردیده است تا سیل مهاجرت‌ها به این شهر افزایش یابد و تعداد زیادی جذب بخش صنعت شوند.

مجموعه تحولات شهر ساوه گویای تغییرات شدید در ساختار اقتصادی و وجود فرصت‌های شغلی در این شهر می‌باشد. ضریب اشتغال در شهر ساوه برابر ۹۳ درصد و ضریب بیکاری ۷ درصد است. همان‌طور که مشخص است نرخ بیکاری در شهر ساوه بسیار پایین است. وجود شهرک صنعتی کاوه، رونق کشاورزی، خدمات مربوط به حمل‌ونقل و مانند آن فرصت‌های شغلی بسیاری را برای ساکنین شهر ساوه به وجود آورده است.

یافته‌های تحقیق

تحلیل راهبردی شهرداری ساوه

مراحل مطالعاتی و روش مورد استفاده از تحلیل راهبردی در روش‌شناسی توضیح داده شده است، بنابراین در اینجا برای جلوگیری از اطاله کلام فقط به یافته‌های تحقیق اشاره می‌شود. تحلیل راهبردی شهرداری ساوه و تعیین استراتژی‌های اصلی شهرداری، از شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای شهرداری و وزن‌دهی آن‌ها به‌دست می‌آید. این اطلاعات از مطالعه طرح‌های فرادست، اطلاعات مربوط به شهر ساوه، استفاده از نظرات مسئولین و کارکنان شهرداری و همچنین مدیران شهری ساوه، با برگزاری دو کارگاه هم‌اندیشی در شهرداری و پرسشنامه باز حاصل شده است. بعد از شناسایی عوامل داخلی و خارجی، باید این عوامل وزن‌بندی بشود. وزن‌بندی عوامل با سه هدف عمده صورت می‌گیرد:

- ◆ مشخص کردن جایگاه شهرداری ساوه در ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی؛
- ◆ شناسایی مهم‌ترین مسایل و مشکلات کلیدی شهر ساوه؛
- ◆ تدوین استراتژی‌های توسعه شهر ساوه.

برای وزن‌بندی عوامل از مدل ارزیابی عوامل داخلی و خارجی^۱ استفاده شده است. فرایند کار در مدل به این صورت بوده است:

۱. با بررسی طرح‌های فرادست و وضع موجود شهر ساوه و مشارکت ذی‌نفعان کلیدی، لیست عوامل داخلی و خارجی تهیه شده است؛
- در این مرحله شناسایی عوامل به‌صورت اولیه بوده و هیچ اولویتی نسبت به همدیگر ندارند، ضمن اینکه در مراحل بعدی کار ممکن است از لیست خارج شده و یا جایگاه‌شان عوض بشود. به‌عبارت دیگر، ممکن است عاملی که در ابتدا به‌عنوان نقطه قوت شناسایی شده، در تجزیه و تحلیل نهایی به‌عنوان نقطه ضعف شناخته شود. سعی شده این عوامل تا حد امکان متکی بر واقعیات بوده و دقیق باشند؛
۲. در مرحله بعد با برگزاری کارگاه هم‌اندیشی و تنظیم پرسشنامه، از حاضرین در کارگاه خواسته شد تا عوامل را به لحاظ قوت و ضعف و یا فرصت یا تهدید بودن شناسایی و وزن‌بندی کنند؛
۳. در نهایت خروجی حاصل از نظرات کارشناسان حاضر در کارگاه با تیم کارشناسی پروژه تلفیق و در نرم‌افزارهای SPSS و EXCEL مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

^۱ External & Internal Factors Evaluation

مهم‌ترین نقاط قوت شهرداری ساوه

تحلیل عوامل داخلی و خارجی شهرداری ساوه با توجه به نمرات داده شده به هر عامل صورت گرفته است. برای شهرداری ساوه ۱۷ عامل به‌عنوان نقاط قوت شناسایی شده است (جدول شماره ۲). اولویت‌بندی این عامل‌ها با توجه به میانگین وزن نسبی آنهاست. نقاط استراتژیک یک سازمان یا شهرداری در واقع همان شناسایی عامل‌های مهم موجود و موثر بر آن سازمان یا شهرداری است. تعیین نقاط استراتژیک، ویژگی اساسی تمامی برنامه‌های راهبردی است. نقاط استراتژیک حداکثر تأثیر را به لحاظ هزینه - کارآمدی دارند، چرا که شهر یا سازمان در یک زمان نمی‌تواند بر روی ابتکارات زیادی تمرکز کند.

همان‌طوری که جدول ۲ نشان می‌دهد، نقاط قوت شهرداری ساوه را می‌توان به سه دسته کلی تقسیم کرد. نقاط قوت خیلی مهم (S₄ تا S₁₇)، نقاط قوت با اهمیت متوسط (S₅ تا S₇) و نقاط قوت با اهمیت کم (S₁₂ تا S₁₇). با توجه به اینکه بزرگ‌ترین شهر صنعتی کشور در شهر ساوه قرار دارد، دور از انتظار نمی‌باشد که درآمدها و عوارض وصولی از آنها نتواند روی شهر و شهرداری ساوه موثر نباشد. بنابراین درآمد بالای شهرداری و منابع مالی خوب که بیشتر این درآمدها ناشی از عوارض وصولی از کارخانجات صنعتی است به‌عنوان مهم‌ترین نقطه قوت شهرداری ساوه شناخته شده است. هر سازمانی با دارا بودن درآمد کافی و وافی می‌تواند تجهیزات و اعتبارات کافی برای اجرای پروژه‌های خود را تأمین کند. بنابراین داشتن تجهیزات، امکانات و اعتبارات کافی برای اجرای پروژه‌ها به‌عنوان دومین ویژگی شهرداری ساوه مورد توجه قرار گرفته است. ضمن اینکه کارکنان متخصص و مجرب و مدیریت لایق در شهرداری به‌ترتیب سومین و چهارمین نقاط قوت مهم شهرداری ساوه شناخته شده‌اند.

جدول شماره ۲: رتبه‌بندی نقاط قوت شهرداری ساوه به همراه کد عامل آنها

نقاط قوت شهرداری ساوه			
رتبه نهایی عامل	شرح عامل	کد عامل	میانگین وزن نسبی عامل
۱	درآمد بالای شهرداری و منابع مالی خوب	S ₁	0.1176831
۲	داشتن تجهیزات، امکانات و اعتبارات کافی برای اجرای پروژه‌ها	S ₂	0.101877
۳	کارکنان متخصص و مجرب	S ₃	0.0813601
۴	مدیریت لایق در شهرداری	S ₄	0.0810822
۵	دومین شهرداری استان	S ₅	0.0724919
۶	پشتیبانی مسئولین از سیستم‌های تکنولوژی اطلاعات	S ₆	0.0713302
۷	اقدام شهرداری در تهیه برنامه راهبردی	S ₇	0.0686123
۸	تلاش مدیران شهرداری و مدیران ارشد شهر برای ایجاد هماهنگی بین نهادهای درگیر در مدیریت شهری	S ₈	0.0672876
۹	بومی بودن مسئولین شهرداری	S ₉	0.0636606
۱۰	ایجاد انگیزه در کارکنان برای ادامه تحصیل	S ₁₀	0.0625522

ادامه‌ی جدول شماره ۲: رتبه‌بندی نقاط قوت شهرداری ساوه به همراه کد عامل آنها

نقاط قوت شهرداری ساوه			
رتبه نهایی عامل	شرح عامل	کد عامل	میانگین وزن نسبی عامل
۱۱	سازمان اجرایی پر قدرت و کارآمد	S ₁₁	0.0614028
۱۲	توان بالقوه علمی و فنی در شهرداری	S ₁₂	0.0577507
۱۳	پیشرو در خصوصی‌سازی امور و داشتن تجربه‌های مؤثر در این زمینه	S ₁₃	0.0510118
۱۴	برخوردار از طرح توسعه شهری متناسب با وسعت و جمعیت	S ₁₄	0.0497066
۱۵	پویایی سازمان شهرداری ساوه	S ₁₅	0.0495291
۱۶	تلاش شهرداری و مدیران آن برای جلب مشارکت و هم‌فکری شهروندان	S ₁₆	0.0492641
۱۷	ملموس بودن مأموریت و وظایف شهرداری	S ₁₇	0.0425932

مهم‌ترین نقاط ضعف شهرداری ساوه

در تحلیل عوامل داخلی و خارجی در هنگام اولویت‌بندی نقاط ضعف باید برعکس نقاط قوت عمل نمود. یعنی عواملی که کمترین وزن نسبی را به دست آورده‌اند دارای بیشترین اهمیت خواهند بود. در این حالت روی آنها تمرکز بیشتری می‌شود تا راه‌های غلبه بر ضعف‌ها شناسایی و تا حد امکان نقاط ضعف از بین برده شود. چرا که برنامه‌ریزی راهبردی تک بعدی نبوده و تنها بر عامل قوت تکیه نمی‌کند بلکه چهار عامل نقاط قوت، ضعف، فرصت، و تهدید را با هم در نظر می‌گیرد.

جدول شماره ۳: رتبه‌بندی نقاط ضعف شهرداری ساوه به همراه کد عامل آنها

نقاط ضعف شهرداری ساوه			
رتبه نهایی عامل	شرح عامل	کد عامل	میانگین وزن نسبی عامل
۱	عدم هماهنگی مسئولین	W ₁	0.023851303
۲	عدم شکل‌گیری ارتباط مناسب بین شهرداری و شورای اسلامی شهر ساوه	W ₂	0.024708807
۳	عدم برخورد با متخلفین بهداشت عمومی	W ₃	0.025230393
۴	عدم وجود مراکز و بازارهای تخصصی و مجتمع‌های مربوط به اتحایه‌ها از جمله بازار آهن، بازار مصالح و ...	W ₄	0.025342364
۵	عدم برخورد با ناهمگونی نماهای شهری و تبلیغات محیطی	W ₅	0.02538663
۶	اتکا شهرداری به درآمد شهر صنعتی	W ₆	0.025965348
۷	عدم ارتباط مناسب با شهروندان از طریق فناوری‌های نوین	W ₇	0.02694388

ادامه‌ی جدول شماره ۳: رتبه‌بندی نقاط ضعف شهرداری ساوه به همراه کد عامل آنها

نقاط ضعف شهرداری ساوه			
رتبه نهایی عامل	شرح عامل	کد عامل	میانگین وزن نسبی عامل
۸	عدم ساماندهی مشاغل و صنوف مزاحم	W ₈	0.027460863
۹	نقض قوانین در برخورد با عوامل و متخلفین	W ₉	0.027855629
۱۰	عدم رعایت اصول شهرسازی	W ₁₀	0.027912419
۱۱	عدم شناخت از نیازهای شهروندان و عدم آرایه خدمات مطلوب	W ₁₁	0.027996608
۱۲	عدم برنامه‌ریزی کافی برای جذب مشارکت‌های مردمی و بخش خصوصی	W ₁₂	0.028090573
۱۳	عدم بهره‌برداری مناسب از فناوری اطلاعات	W ₁₃	0.029050797
۱۴	ساختمان فرسوده و ناکارآمد و غیرمنسجم	W ₁₄	0.029113891
۱۵	نبود امکانات متناسب با شهرداری	W ₁₅	0.029518103
۱۶	عدم آموزش مداوم پرسنل	W ₁₆	0.02968831
۱۷	سیستم اداری قدیمی و فرسودگی نیروی انسانی	W ₁₇	0.02986761
۱۸	بی‌انگیزه بودن کارکنان جهت انجام وظایف محوله	W ₁₈	0.030441314
۱۹	موازی کاری واحدهای تحت نظارت شهرداری	W ₁₉	0.030820965
۲۰	تراکم نیروهای غیرمتخصص، ناکارآمد و سنتی	W ₂₀	0.030882221
۲۱	عدم سنجش عملکرد کارکنان	W ₂₁	0.031237251
۲۲	عدم وجود اتاق فکر و مشارکت در برنامه‌ریزی	W ₂₂	0.031920553
۲۳	حجم زیاد امورات روزانه و روزمرگی	W ₂₃	0.032540406
۲۴	عدم وجود برنامه‌ریزی مدون در زمینه‌های مالی، توسعه شهری، منابع انسانی و مانند آن	W ₂₄	0.032755465
۲۵	عدم نظارت کافی بر ساخت‌وسازهای غیرمجاز در سطح شهر	W ₂₅	0.032876932
۲۶	وجود ساختار مدیریتی متمرکز و بالا به پایین در شهرداری	W ₂₆	0.032966863
۲۷	عدم اولویت‌بندی پروژه‌های شهرداری	W ₂₇	0.033305444
۲۸	عدم اطلاع پرسنل شهرداری از قوانین	W ₂₈	0.033843796
۲۹	تغییر و دگرگونی برنامه‌ها با تغییر مدیران سازمانی	W ₂₉	0.034121665
۳۰	طولانی شدن فرآیندهای کاری	W ₃₀	0.034191569
۳۱	عدم تعریف شرح وظایف برای کارکنان	W ₃₁	0.034480268
۳۲	عدم رعایت نظام شایسته‌سالاری در پست‌های سازمانی	W ₃₂	0.034481736
۳۳	شناور بودن مدیران و کوتاه بودن عمر مدیریت	W ₃₃	0.037536357

بر اساس یک تقسیم‌بندی کلی، نقاط ضعف شهرداری ساوه به سه دسته تقسیم شده است (جدول شماره ۳). نقاط ضعف خیلی مهم شهرداری ساوه شامل عوامل W_1 تا W_{12} نقاط ضعف با اهمیت متوسط، شامل W_{13} تا W_{21} و نقاط ضعف با اهمیت کم، W_{22} تا W_{33} را دربرمی‌گیرد. عدم هماهنگی مسئولین و عدم شکل‌گیری ارتباط مناسب بین شهرداری و شورای اسلامی شهر ساوه جزء نقاط ضعف عمده شهرداری ساوه محسوب می‌شود. بنابراین شهرداری ساوه باید به دنبال مدیریت یکپارچه شهری باشد، تا عدم هماهنگی خود با دیگر نهادهای شهری را سامان بخشد.

مهم‌ترین فرصت‌های شهرداری ساوه

فرصت‌ها عواملی هستند که در خود شهرداری وجود ندارند، بلکه از بیرون بر شهرداری اثر می‌گذارند. در واقع فرصت‌ها عبارتند از عوامل خارجی و یا موقعیت‌هایی در حال و آینده، که شهر یا شهرداری می‌تواند با استفاده از آن‌ها مأموریت محول شده را بهتر محقق کند. جدول شماره ۴، فرصت‌های شهرداری ساوه به ترتیب اولویت‌بندی آنها را نشان می‌دهد.

حدود ۲۹ عامل به‌عنوان فرصت برای شهرداری ساوه شناخته شده‌اند که شهرداری با بهره‌گیری از آنها می‌تواند به چشم‌انداز نهایی خود دست یابد. این ۲۹ فرصت به سه گروه خیلی مهم، با اهمیت متوسط و با اهمیت کم دسته‌بندی شده‌اند. گروه خیلی مهم شامل کدهای O_1 تا O_{10} است. یعنی عواملی مانند امکان وجود افزایش درآمدهای شهری، تدوین نظام درآمدهای پایدار شهرداری‌ها، قرارگرفتن در مسیر ترانزیتی شمال به جنوب و غرب به شرق کشور، اقدام قانونی دولت در به روزرسانی قوانین و مقررات شهرداری‌ها، نزدیکی به تهران و همچنین فرودگاه بین‌المللی به‌عنوان فرصت‌های اصلی و اولویت‌دار شهرداری ساوه شناخته شده‌اند. گروه عوامل با اهمیت متوسط شامل O_{11} تا O_{20} می‌باشد. بقیه عوامل نیز در گروه عوامل با اهمیت کم قرار می‌گیرند. شهرداری می‌تواند با بالفعل کردن این فرصت‌ها مسیر خود را در رسیدن به چشم‌انداز تدوینی میسر سازد.

جدول شماره ۴: رتبه‌بندی فرصت‌های شهرداری ساوه به همراه کد عامل آنها

مهم‌ترین فرصت‌های شهرداری ساوه			
رتبه نهایی عامل	شرح عامل	کد عامل	میانگین وزن نسبی عامل
۱	افزایش درآمدهای شهری	O_1	0.079581856
۲	تدوین نظام درآمدهای پایدار شهرداری‌ها	O_2	0.072454131
۳	قرار گرفتن در مسیر ترانزیتی شمال به جنوب و غرب به شرق کشور	O_3	0.070579699

ادامه‌ی جدول شماره ۴: رتبه‌بندی فرصت‌های شهرداری ساوه به همراه کد عامل آنها

مهم‌ترین فرصت‌های شهرداری ساوه			
رتبه نهایی عامل	شرح عامل	کد عامل	میانگین وزن نسبی عامل
۴	اقدام قانونی دولت در به‌روزرسانی قوانین و مقررات شهرداری‌ها	O ₄	0.069564435
۵	نزدیکی به تهران و قم و همچنین فرودگاه بین‌المللی	O ₅	0.069337319
۶	وجود فرصت‌های سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	O ₆	0.064900868
۷	وجود شهرک صنعتی کاوه	O ₇	0.062463982
۸	وجود بستر سرمایه‌گذاری برای فضاهای فرهنگی، اجتماعی و گردشگری	O ₈	0.062141214
۹	وجود دانشگاه‌ها و مراکز علمی و آموزشی	O ₉	0.061566093
۱۰	وجود فرصت برای جذب گردشگر به صورت گذراندن یک شب در شهر	O ₁₀	0.059869278
۱۱	استقرار فرمانداری ویژه در شهر ساوه	O ₁₁	0.058141786
۱۲	تخصیص بودجه برای احیای بافت‌های فرسوده	O ₁₂	0.058085343
۱۳	امکان استفاده از صداوسیما و رسانه‌های عمومی برای آموزش و مشارکت شهروندان	O ₁₃	0.056979589
۱۴	امکان استفاده از بافت سنتی و تاریخی شهر برای جذب گردشگر	O ₁₄	0.056201465
۱۵	حمایت دولت از نهادهای عمومی در به‌کارگیری صنعت فناوری اطلاعات	O ₁₅	0.05532615
۱۶	حمایت مالی دولت از تأسیس شهرک‌های سینمایی، تلویزیونی و رسانه‌ای	O ₁₆	0.054891865
۱۷	تأکید برنامه پنجم توسعه بر برون‌سپاری وظایف قابل واگذاری	O ₁₇	0.05404199
۱۸	کمک بلاعوض دولت تا ۵۰ درصد برای تکمیل مراکز فرهنگی، هنری، دینی و قرآنی	O ₁₈	0.053475302
۱۹	توجه به مدیریت یکپارچه شهری از برنامه سوم توسعه به بعد	O ₁₉	0.05344727
۲۰	تأکید برنامه پنجم توسعه بر آموزش همگانی حقوق شهروندی	O ₂₀	0.052599683
۲۱	استفاده از «سند ملی توانمندسازی و ساماندهی سکونت‌های غیرمجاز»	O ₂₁	0.051880397
۲۲	توان بالای کشاورزی	O ₂₂	0.051385748
۲۳	هدم‌شدن یارانه‌ها	O ₂₃	0.050546753

ادامه‌ی جدول شماره ۴: رتبه‌بندی فرصت‌های شهرداری ساوه به همراه کد عامل آنها

مهم‌ترین فرصت‌های شهرداری ساوه			
رتبه نهایی عامل	شرح عامل	کد عامل	میانگین وزن نسبی عامل
۲۴	تأمین منابع مالی طرح‌های شهرداری توسط منابع بین‌المللی بانک‌های تجاری و تخصصی	O ₂₄	0.049215803
۲۵	وجود نیروی متخصص بومی برای به‌کارگیری در شهرداری	O ₂₅	0.048803568
۲۶	کم‌رنگ بودن نقش شهرداری در تهیه و تصویب طرح‌های شهری	O ₂₆	0.047342248
۲۷	وسعت نه چندان زیاد شهر در محدوده‌ی خدماتی	O ₂₇	0.044263257
۲۸	داشتن مجوز برای انتشار اوراق مشارکت برای طرح‌های سرمایه‌گذاری شهرداری	O ₂₈	0.043533935
۲۹	بازار اشتغال به واسطه شهر صنعتی کاوه	O ₂₉	0.043025364

مهم‌ترین تهدیدهای شهرداری ساوه

در واقع تهدیدها عبارتند از عوامل خارجی و یا موقعیت‌هایی در حال و آینده که تأثیر منفی بر شهر و شهرداری گذاشته و شهرداری را از تحقق مأموریت محول شده و در نتیجه ایجاد ارزش عمومی باز می‌دارد. در جدول شماره ۵، تهدیدهای شهر ساوه نشان داده شده است. عامل به‌عنوان تهدید برای شهرداری ساوه در راه رسیدن به چشم‌انداز تدوینی شناسایی شده است. این ۲۸ عامل در سه گروه تهدیدهای خیلی مهم (T₁ تا T₇) تهدیدهای با اهمیت متوسط (T₈ تا T₂₁) و تهدیدهای با اهمیت کم (T₂₂ تا T₂₈) دسته‌بندی شده‌اند. از بین تهدیدها، محدودیت اسناد فرادست و وقوع موارد پیش‌بینی نشده در سطح استان و ملی به‌عنوان تهدید خیلی جدی شهرداری ساوه شناخته شده است. بعد از آن، عدم آگاهی سایر بخش‌ها و نهادهای دولتی و غیردولتی به قوانین و وظایف شهرداری، عدم برخورداری از الگوی منسجم و اندیشیده شده در زمان شکل‌گیری مراحل توسعه کالبد شهری و همچنین مطابق نبودن قوانین و مقررات شهرداری با شرایط فعلی جزء تهدیدهای جدی شهرداری ساوه محسوب می‌شوند.

جدول شماره ۵: رتبه‌بندی تهدیدهای شهرداری ساوه به همراه کد عامل آنها

مهم‌ترین تهدیدهای شهرداری ساوه			
رتبه نهایی عامل	شرح عامل	کد عامل	میانگین وزن نسبی عامل
۱	محدودیت اسناد فرادست و وقوع موارد پیش‌بینی نشده در سطح استان و ملی	T ₁	0.019068217
۲	عدم آگاهی سایر بخش‌ها و نهادهای دولتی و غیردولتی به قوانین و وظایف شهرداری	T ₂	0.022730691
۳	عدم برخورداری از الگوی منسجم و اندیشیده شده در زمان شکل‌گیری مراحل توسعه کالبد شهری	T ₃	0.022855695
۴	فقدان طرح‌های جامع کاربردی استقرار جمعیت و فعالیت در فضا	T ₄	0.023155032
۵	مطابق نبودن قوانین شهرداری‌ها با شرایط فعلی	T ₅	0.023474624
۶	اختیارات محدود و قدرت ضعیف شهرداری‌ها	T ₆	0.02397567
۷	عدم وجود زیرساخت‌های مناسب در سطح شهر	T ₇	0.025001649
۸	عدم مشارکت شهروندان در امور مربوط به شهرداری	T ₈	0.026097208
۹	وجود فرهنگ مشارکت‌گریز در لایه‌های اجتماعی مختلف کشور	T ₉	0.026582246
۱۰	از بین رفتن منابع به دلیل عدم وجود برنامه‌ریزی در حوزه های شهری	T ₁₀	0.026765133
۱۱	عدم حمایت مناسب دولت و نهادهای دولتی از سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	T ₁₁	0.026826397
۱۲	عدم آگاهی شهروندان به قوانین و وظایف شهرداری	T ₁₂	0.027043935
۱۳	عدم وجود آئین‌نامه‌های اجرایی مناسب برای اجرای قوانین مصوب	T ₁₃	0.027176468
۱۴	ورود بی‌رویه مهاجرین (بیشتر افغانی)	T ₁₄	0.027653927
۱۵	ضعف اعمال نظارتی (نظارت‌های قانونی) در اجرای پروژه‌های عمران شهری	T ₁₅	0.027729504
۱۶	عدم تمایل سرمایه‌گذاران بخش خصوصی جهت مشارکت در طرح‌های شهرهای کوچک	T ₁₆	0.027781158
۱۷	تداخل وظایف سازمان‌های مؤثر در مدیریت شهری	T ₁₇	0.028494931
۱۸	توسعه شهر بدون برنامه‌ریزی شهری	T ₁₈	0.028693099
۱۹	عدم همسویی ادارات دولتی	T ₁₉	0.028938452
۲۰	عدم وجود دستورالعمل یا بخش‌نامه جهت تهیه برنامه‌ها	T ₂₀	0.029113455
۲۱	افزایش مهاجرت به شهر	T ₂₁	0.029934957
۲۲	نزدیکی به تهران و فرار درآمدها و سرمایه‌ها به سمت تهران	T ₂₂	0.030333738

جدول شماره ۵: رتبه‌بندی تهدیدهای شهرداری ساوه به همراه کد عامل آنها

مهم‌ترین تهدیدهای شهرداری ساوه			
رتبه نهایی عامل	شرح عامل	کد عامل	میانگین وزن نسبی عامل
۲۳	وجود بافت فرسوده در مرکز شهر	T ₂₃	0.03038648
۲۴	کاهش کمک مالی دولت به شهرداری‌ها	T ₂₄	0.031750816
۲۵	ساخت‌وسازهای بی‌رویه در حاشیه‌ی شهر	T ₂₅	0.032051366
۲۶	خارج شدن شهر از بافت بومی به صنعتی	T ₂₆	0.03251576
۲۷	دخالت شوراها در برنامه‌های شهرداری	T ₂₇	0.033226309
۲۸	عدم انتخاب شهردار توسط مردم در شهرهای کشور	T ₂₈	0.034622088

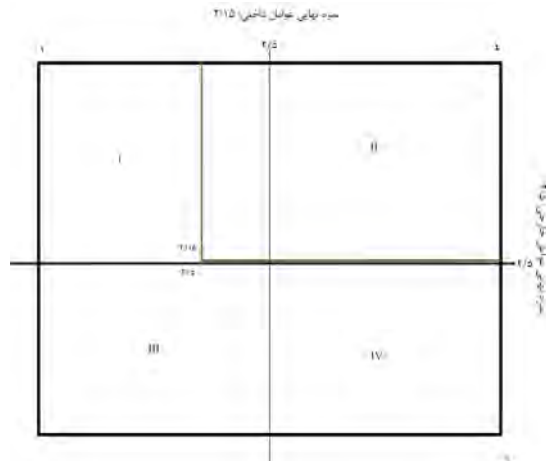
بحث در مورد یافته‌ها

ماتریس عوامل داخلی و خارجی

برای تجزیه و تحلیل هم‌زمان عوامل داخلی و خارجی از ابزاری به نام ماتریس داخلی و خارجی^۱ استفاده گردید. این ماتریس برای تعیین موقعیت فعلی شهرداری ساوه به کار گرفته می‌شود. برای تشکیل این ماتریس، از جمع عوامل داخلی و خارجی استفاده می‌شود تا جایگاه شهرداری ساوه مشخص شود و بتوان براساس آن استراتژی یا استراتژی‌های مناسبی را برای آن اتخاذ نمود. این ماتریس برای تعیین موقعیت سازمان، شهر، شرکت و یا غیره به کار گرفته می‌شود. برای تشکیل این ماتریس، باید نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را (جمع عوامل داخلی و خارجی در جدول) در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار داد تا جایگاه شهرداری ساوه در خانه‌های این ماتریس مشخص شود و بتوان بر اساس آن استراتژی یا استراتژی‌های مناسبی را برای آن اتخاذ نمود. این ماتریس در جاهای مختلف بسته به موقعیت شرکت، شهر و سازمان به دو شکل ارائه می‌شود. ماتریس نه‌خانه‌ای و ماتریس چهارخانه‌ای.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

¹ Internal & External (IE) Matrix



شکل شماره ۵: ماتریس چهارخانه‌ای ارزیابی عوامل داخلی و خارجی برای شهرداری ساوه

در این تحلیل از ماتریس چهارخانه‌ای استفاده شده که براساس موقعیت قرارگیری شهرداری، می‌توان نسبت به تدوین استراتژی محافظه‌کارانه، تهاجمی، تدافعی، و بلاخره استراتژی رقابتی تصمیم‌گیری کرد. در ماتریس چهارخانه‌ای نمرات ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در یک طیف دو بخشی قوی (۲/۵ الی ۴) و ضعیف (۱ الی ۲/۵) تعیین می‌شود. در ماتریس چهارخانه‌ای، چنان‌چه موقعیت شهرداری از حیث نمرات عوامل خارجی و داخلی در خانه I باشد، استراتژی محافظه‌کارانه (نگهداری - حمایت دورنی)؛ اگر در خانه II باشد، استراتژی تهاجمی (رشد و توسعه)؛ چنان‌چه در خانه III باشد، استراتژی تدافعی (برداشت، واگذاری، کاهش، انحلال)؛ و بلاخره اگر در خانه IV باشد، استراتژی رقابتی (نگهداری - حمایت بیرونی) توصیه می‌شود. طبق شکل ۵ جمع عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) تحلیل راهبردی شهرداری برابر با ۲/۱۵ و جمع عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدهای شهرداری) برابر با ۲/۵ به دست آمده است. بدین ترتیب نقطه اتصال جمع نمرات عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر شهرداری ساوه در خانه I قرار گرفته است. استراتژی‌های توصیه شده برای این خانه از نوع استراتژی محافظه‌کارانه (نگهداری - حمایت دورنی) است. اما با توجه به پیچیدگی و گستردگی کار سازمان‌ها به خصوص شهرداری‌ها در حوزه‌های مختلف شهری، به‌طور کلی نمی‌توان با قاطعیت در مورد یک استراتژی خاص صحبت کرد و تنها نمی‌توان به استراتژی‌های خانه I تکیه کرد. لذا با توجه به اهمیت موضوع، برای تعریف استراتژی‌های شهرداری ساوه از ترکیبی از استراتژی‌های چهارگانه استفاده شده است.

شکل ۵ نشان می‌دهد شهرداری ساوه اگرچه در بعضی عامل‌ها از وضعیت بسیار مناسب و خوبی برخوردار است، اما در بعضی موارد با نقاط ضعف و تهدیدی هم روبرو است، بنابراین

اولویت‌بندی عوامل که شناخت مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای شهرداری ساوه است، در اینجا به کار شهرداری خواهد آمد. با توجه به اینکه برنامه‌های راهبردی قرار نیست تمام مسایل شهرداری را یک‌جا و در مدت کوتاهی حل کند؛ پس باید این مسایل و مشکلات اولویت‌بندی شود تا براساس میزان اهمیتی که دارند مورد توجه قرار گرفته و استراتژی‌های مربوط به آنها تدوین شود.

چشم‌انداز شهرداری ساوه

قبل از اینکه استراتژی مورد نظر برای شهرداری تدوین شود، باید چشم‌انداز شهرداری تهیه و به توافق مسئولین شهرداری برسد. از این رو ابتدا چشم‌انداز شهرداری ساوه تدوین و طی برگزاری کارگاه‌های هم‌اندیشی متعدد با مسئولین شهرداری روی آن اجماع شده است. همان‌طور که پیش از این مطرح شده است، چشم‌انداز آینده‌ی مطلوبی است که هر شخص، سازمان و یا شهری برای ۱۵ تا ۲۰ سال آینده خود متصور است. چشم‌انداز باید روشن، واضح، قابل درک، رویایی ولی واقع‌گرا و نشان‌دهنده‌ی ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان باشد. چشم‌انداز به‌صورت مشارکتی تهیه شده و به‌طور معمول از ۶۰ کلمه کمتر است. با توجه به نظرات مطرح شده در خصوص چشم‌انداز شهرداری ساوه، در قالب پرسشنامه و بررسی طرح‌های فرادست و خصوصیتی که یک چشم‌انداز خوب باید داشته باشد، چشم‌انداز اولیه شهرداری ساوه به‌صورت زیر تدوین شده است:

در مرحله بعد طی برگزاری کارگاه هم‌اندیشی با مسئولین شهرداری و سایر ارگان‌های شهری، چشم‌انداز اولیه شهرداری ساوه با فرم ارزیابی چشم‌انداز مورد بازبینی قرار گرفت. جدول شماره ۶ ارزیابی چشم‌انداز شهرداری ساوه را با توجه به ویژگی‌هایی که یک چشم‌انداز باید داشته باشد نشان می‌دهد.

چشم‌انداز اولیه شهرداری ساوه

«شهرداری ساوه در ۲۰ سال آینده، سازمانی خواهد بود، مشارکت‌محور و شهروندمدار با ارائه خدماتی متمایز برای نشاط بیشتر شهروندان، شهرداری الکترونیک، دارای ارتباطات متقابل و سازنده با شهرها در سطح ملی و بین‌المللی، پژوهش‌محور و نوآور، دارای نقش محوری در مدیریت یکپارچه شهری، پشتیبان بخش صنعت، کشاورزی و آموزش و حامی تیم‌های ورزشی شهر».

جدول شماره ۶: ارزیابی چشم‌انداز شهرداری ساوه بر اساس ویژگی‌های چشم‌انداز

ویژگی‌های چشم‌انداز	دارد	ندارد	توضیحات
چشم‌انداز مزیت‌های رقابتی و مقایسه‌ای شهرداری را نشان می‌دهد؟	❖		برای تدوین چشم‌انداز شهرداری، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای شهرداری و شهر ساوه در نظر گرفته شده و بر این اساس چشم‌انداز شهرداری تدوین شده است. این موارد در پرسش‌نامه و اسناد فرادست مورد بررسی قرار گرفت. هم‌راستا بودن چشم‌انداز شهرداری با چشم‌انداز شهر و همچنین ارائه خدماتی متمایز برای نشاط بیشتر شهروندان از جمله مواردی است که مزیت‌های رقابتی برای شهرداری ساوه ایجاد می‌کند.
ارزش‌ها و اولویت‌های شهرداری و کارمندان آن را نشان می‌دهد؟	❖		این چشم‌انداز با مشارکت مسئولین و کارمندان شهرداری از طریق تکمیل پرسش‌نامه و همچنین برگزاری کارگاه هم‌اندیشی به‌دست می‌آید. همچنین در پرسش‌نامه در رابطه با اولویت‌ها، ارزش‌ها و شاخص‌های کلیدی شهرداری سؤال شده است. بدین ترتیب ارزش‌ها و اولویت‌های شهرداری و کارکنان آن را دربرخواهد گرفت.
آینده‌ساز و مسیرساز است؟	❖		از آنجاکه چشم‌انداز شهرداری برای ۲۰ سال آینده تدوین شده است، یعنی آنکه شهرداری ساوه در ۲۰ سال آینده چه ویژگی‌های کلیدی باید داشته باشد، بنابراین آینده‌ساز است و مسیر کلی حرکت را نشان می‌دهد. به‌طور کلی نیز، تدوین چشم‌انداز به منظور تعیین محورهای استراتژیک و کلیدی برای ساختن آینده‌ای دلخواه است.
جلب توجه‌کننده و ماندگار در ذهن است؟	❖		سعی شده است چشم‌انداز تدوینی با جملاتی کوتاه، به صورت گیرا و جذاب بیان شده و از ذکر جزئیات و کلمات غیرضروری پرهیز شود، به‌طوری‌که در ذهن ماندگار بماند. البته مشارکتی بودن فرآیند تدوین چشم‌انداز، در ماندگاری و مورد توجه بودن آن نقش به‌سزایی دارد که این موضوع در این فرآیند در نظر گرفته شده و چشم‌انداز تدوینی به صورت کاملاً مشارکتی بوده است.
متمایزکننده شهرداری از سایر شهرداری‌هاست؟	❖		در چشم‌انداز شهرداری ساوه، خصوصیات شهرداری و نیازهای شهری آن در نظر گرفته شده است، که این موضوع چشم‌انداز شهرداری ساوه را از سایر شهرداری‌ها متمایز می‌سازد. به‌طور نمونه انجام فعالیت‌ها با هدف پشتیبانی از بخش کشاورزی، صنعت، آموزش و به‌ویژه ورزش خاص شهرداری ساوه است که منجر به حرکت در جهت چشم‌انداز شهر ساوه و بهره‌برداری از قابلیت‌های ویژه این شهر در بخش‌های نام برده است.
متمركز بر ویژگی‌ها، توانمندی‌ها و قابلیت‌های اصلی شهرداری است؟	❖		با توجه به اینکه چشم‌انداز کاملاً با مشارکت پرسنل شهرداری و مسئولین شهری ساوه تهیه شده است. متمركز بر ویژگی‌ها، توانمندی‌ها و قابلیت‌های اصلی شهرداری است.

ادامه‌ی جدول شماره ۶: ارزیابی چشم‌انداز شهرداری ساوه بر اساس ویژگی‌های چشم‌انداز

ویژگی‌های چشم‌انداز	دارد	ندارد	توضیحات
شفاف، روشن و فشرده است؟ (حداکثر در یک یا دو پاراگراف و ۵۰ تا ۶۰ کلمه)	❖		چشم‌انداز تدوینی به‌صورت شفاف و با ویژگی‌های شناخته شده برای همه کارمندان تعریف شده است و همچنین از یک پاراگراف برابر چهل و هشت کلمه تشکیل شده که با استانداردها مطابقت دارد.
انرژی‌بخش، تعهدآور، و الهام‌کننده است؟	❖		در این چشم‌انداز، واژه‌هایی به کار برده شده که ویژگی‌های دلخواه را به‌صورت شفاف برای آینده شهرداری بیان می‌کند. هریک از این ویژگی‌ها، نمایان‌گر یک محور استراتژیک برای شهرداری مورد دلخواه کارکنان است. لذا الهام‌بخش و تعهدآور است. همچنین سعی شده است این واژه‌ها به صورت مثبت بیان شده و از کلی‌گویی پرهیز شود که بتواند انگیزه‌های لازم را برای کارکنان ایجاد نماید.
مشترک و از آن همه می‌باشد؟	❖		این چشم‌انداز به صورت مشارکتی و با در نظر گرفتن نظرات مسئولین و کارکنان شهرداری از طریق پرسش‌نامه و برگزاری کارگاه‌های هم‌اندیشی تدوین شده است، لذا از آن همه است و همه نسبت به آن احساس تعلق و تعهد دارند.
مقصد نهایی تمام برنامه‌های شهرداری را نشان می‌دهد؟	❖		چشم‌انداز شهرداری در هفت محور تدوین شده است. هریک از این محورها نشان دهنده یک دسته ویژگی است که به صورت آرمانی و ایده‌آل برای دوره بیست ساله تعریف شده و مسیر کلی را نشان می‌دهد. این محورها دربرگیرنده کلیه خواست‌های کارکنان برای رسیدن به شهرداری ایده‌آل است. لذا هدف و مقصد نهایی تمام برنامه‌های شهرداری را دربر می‌گیرد.
آرمان‌گرایانه و واقع‌گرایانه است؟	❖		در تدوین چشم‌انداز شهرداری، قابلیت‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها و ضعف‌های شهرداری در نظر گرفته شده است. بررسی وضع موجود و در نظر گرفتن آن در تدوین چشم‌انداز، باعث نزدیکی خواسته‌ها و ایده‌آل‌ها به واقعیت‌ها است. از طرفی، ایده‌آل‌های سازمان شهرداری از نظر کارمندان در قالب محورهای استراتژیک مورد توجه قرار گرفته و بر اساس آن ویژگی‌های شهرداری مشخص شده است و در نتیجه، چشم‌انداز تدوینی آرمان‌گرایانه است. به طور نمونه، داشتن نقش محوری در مدیریت یکپارچه شهری هم آرمانی و هم واقع‌گرایانه است. چراکه رسیدن به این جایگاه می‌تواند تأثیرات بسیاری را بر سیستم مدیریت شهری بگذارد و از این جهت، سیستم را به سمت ایده‌آلی هدایت می‌کند و از طرفی این نقش خیالی و به دور از واقعیت نیست، زیرا قابلیت مدیریت یکپارچه شهری در شهرداری مشاهده می‌شود و در سایر جوامع اعمال شده است.
چشم‌انداز شهرداری خاص، به لحاظ درونی سازگار و واقعی و در عین حال چالش‌برانگیز است؟	❖		این چشم‌انداز به لحاظ تأکید و پشتیبانی از ویژگی‌های شهر و شهرداری ساوه خاص، همچنین به لحاظ سازگاری با قابلیت‌ها و ضعف‌ها و به‌طور کلی در نظر گرفتن وضع موجود و قوانین و طرح‌های فرادست، واقعی و به لحاظ ایده‌آل بودن ویژگی‌های مورد مطالبه برای آینده، چالش‌برانگیز است.
چشم‌انداز تدوینی دارای لحن مثبتی می‌باشد؟	❖		در چشم‌انداز تدوینی، از واژه‌های منفی و منعی استفاده نشده است و بر ابی‌دها و ایده‌آل‌ها به جای نبایدها تأکید شده است. لذا لحن مثبتی در بیانیه چشم‌انداز به چشم می‌خورد.

با بهره‌گیری از نظرات کارشناسی مسئولین، مدیران و نخبگان شهری، و بعد از انجام ارزیابی بر روی چشم‌انداز اولیه شهرداری، در نهایت چشم‌انداز نهایی شهرداری ساوه بدین صورت تدوین شده است:

چشم‌انداز نهایی شهرداری ساوه

«شهرداری ساوه در ۲۰ سال آینده، سازمانی خواهد بود، مشارکت‌محور با ارایه خدماتی متمایز برای نشاط بیشتر شهروندان، شهرداری الکترونیک، با ارتباطات متقابل و سازنده با شهرها در سطح ملی و بین‌المللی، پژوهش‌محور و نوآور، دارای نقش محوری در مدیریت یکپارچه شهری و حامی فعالیت‌ها و جشنواره‌های فرهنگی، ورزشی و هنری».

در نهایت چشم‌انداز فوق با برگزاری کارگاه هم‌اندیشی سوم با حضور شهردار، معاونان شهرداری و مدیران سازمان‌های وابسته به شهرداری مورد بحث و بررسی قرار گرفته و به اجماع رسید. بر اساس جدول شماره ۶، چشم‌انداز تدوین شده برای شهرداری ساوه منطبق بر شرایط و ویژگی‌های آن بوده و مطلوب ارزیابی شده است.

تدوین استراتژی‌های شهرداری ساوه

در ادامه تحلیل راهبردی شهرداری ساوه، از تطابق نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، استراتژی‌های مورد نظر برای شهرداری ساوه در راستای رسیدن به چشم‌انداز خود، تدوین گردیده است. با توجه به اینکه برای شهرداری ساوه استراتژی‌های رشد و توسعه و ثبات و نگهداری پیش‌بینی شده است، بنابراین برای تدوین آنها باید از تطابق قوت‌ها و فرصت‌ها و نیز قوت‌ها و ضعف‌ها اقدام به تدوین استراتژی‌ها کرد. البته به دلیل گستردگی کار شهرداری، بهتر است از هر چهار نوع استراتژی موجود در مدل سوات استفاده شود. ولی اولویت اصلی با استراتژی‌هایی خواهد بود که نتایج تحلیل ماتریس عوامل داخلی و خارجی مشخص کرده است. به این ترتیب استراتژی‌های توسعه شهرداری ساوه به صورت جدول شماره ۷ تدوین شده است.

جدول ۷: استراتژی‌های توسعه شهرداری ساوه با توجه به تحلیل عوامل داخلی و خارجی

عوامل داخلی	عوامل خارجی	فرصت‌ها (O):
<p>نقاط قوت (S):</p> <p>۱- درآمد بالای شهرداری و منابع مالی خوب S₁</p> <p>۲- داشتن تجهیزات، امکانات و اعتبارات کافی برای اجرای پروژه‌ها S₂</p> <p>۳- کارکنان متخصص و مجرب S₃</p> <p>۴- مدیریت لایق در شهرداری S₄</p> <p>۵- دومین شهرداری استان S₅</p> <p>.....</p> <p>S₁₇ -۱۷</p>	<p>نقاط ضعف (W):</p> <p>۱- عدم هماهنگی مسئولین W</p> <p>۲- عدم شکل‌گیری ارتباط مناسب بین شهرداری و شورای اسلامی شهر ساوه W₂</p> <p>۳- عدم برخورد با متخلفین بهداشت عمومی W₃</p> <p>۴- عدم وجود مراکز و بازارهای تخصصی و مجتمع‌های مربوط به احتیاجها از جمله بازار آهن، بازار مصالح و ... W₄</p> <p>۵- عدم برخورد با ناهمگونی نماهای شهری و تبلیغات محیطی W₅</p> <p>.....</p> <p>W₃₃ -۲۳</p>	<p>۱- افزایش درآمدهای شهری O₁</p> <p>۲- تدوین نظام درآمدهای پایدار شهرداری‌ها O₂</p> <p>۳- قرار گرفتن در مسیر ترانزیتی شمال به جنوب و غرب به شرق کشور O₃</p> <p>۴- اقدام قانونی دولت در به‌روزرسانی قوانین و مقررات شهرداری‌ها O₄</p> <p>۵- نزدیکی به تهران و قم و همچنین فرودگاه بین‌المللی O₅</p> <p>.....</p> <p>O₂₉ -۲۹</p>
	<p>راهبردهای SO</p> <p>۱- بسترسازی مناسب برای افزایش درآمدهای پایدار شهرداری (S₁, S₂, S₃, S₇, S₁₁, S₁₂, S₁₅, S₁₆, S₁₇, S₁₈, S₃, O₆, O₂, O₁, O₇, O₈, O₂₂, O₂₄, O₂₉)</p> <p>۲- جذب سرمایه‌گذاری‌های کلان داخلی و بین‌المللی برای تامین بودجه برنامه‌های کلان شهرداری (S₁, S₂, S₃, S₄, O₆, O₇, O₈, O₁₈, O₂₂)</p> <p>۳- ایجاد مدیریت یکپارچه شهری برای هماهنگی میان نهادهای مختلف شهری (S₃, S₆, S₈, S₁₆, O₁₃, O₁₉, O₂₀)</p> <p>۴- واگذاری بخش از تصدی‌های شهرداری به بخش خصوصی (S₄, S₁₃, S₁₆, O₁₇)</p> <p>۵- سرمایه‌گذاری لازم در زمینه توسعه مراکز فرهنگی، هنری، گردشگری و ورزشی برای برگزاری جشنواره‌ها در سطح ملی و بین‌المللی (S₁, S₂, S₁₁, S₁₅, O₅, O₆, O₈, O₁₀, O₁₁, O₁₄, O₁₆, O₁₈, O₂₁, O₂₄)</p> <p>۶- بسترسازی لازم برای ایجاد شهرداری الکترونیک (S₆, O₁₅)</p>	<p>راهبردهای WO</p> <p>۱- اقدام در جهت به کارگیری نیروهای متخصص و کارآمد در بدنه سیستم شهرداری (W₁₄, W₁₆, W₁₇, W₁₈, W₂₀, W₂₁, W₂₈, O₄, O₉, O₂₅)</p>

ادامه‌ی جدول ۷: استراتژی‌های توسعه شهرداری ساوه با توجه به تحلیل عوامل داخلی و خارجی

عوامل داخلی	عوامل خارجی	عوامل داخلی
<p>نقاط ضعف (W):</p> <p>۱. عدم هماهنگی مسئولین W ۲- عدم شکل‌گیری ارتباط مناسب بین شهرداری و شورای اسلامی شهر ساوه W₂ ۳- عدم برخورد با متخلفین بهداشت عمومی W₃ ۴- عدم وجود مراکز و بازارهای تخصصی و مجتمع‌های مربوط به احتیاج‌ها از جمله بازار آهن، بازار مصالح و ... W₄ ۵- عدم برخورد با ناهمگونی نماهای شهری و تبلیغات محیطی W₅</p> <p>W₃₃₋₂₃</p>	<p>نقاط قوت (S):</p> <p>۱- درآمد بالای شهرداری و منابع مالی خوب S₁ ۲- داشتن تجهیزات، امکانات و اعتبارات کافی برای اجرای پروژه‌ها S₂ ۳- کارکنان متخصص و مجرب S₃ ۴- مدیریت لایق در شهرداری S₄ ۵- دومین شهرداری استان S₅</p> <p>S₁₇₋₁₇</p>	<p>تهدیدها (T):</p> <p>۱- محدودیت اسناد فرادست و وقوع موارد پیش‌بینی نشده در سطح استان و ملی T₁ ۲- عدم آگاهی سایر بخش‌ها و نهادهای دولتی و غیردولتی به قوانین و وظایف شهرداری T₂ ۳- عدم برخورداری از الگوی منسجم و اندیشیده شده در زمان شکل‌گیری مراحل توسعه کالبد شهری T₃ ۴- فقدان طرح‌های جامع کاربردی استقرار جمعیت و فعالیت در فضا T₄ ۵- مطابق نبودن قوانین شهرداری‌ها با شرایط فعلی T₅</p> <p>O₂₈₋₂₈</p>
<p>راهبردهای WT</p> <p>۱- بسترسازی لازم برای برنامه‌ریزی، آموزش و مشارکت شهروندان در اداره امور شهر (W₇, W₂₀, W₁₈, W₁₇, W₁₆, W₁₃, W₁₁, T₈, T₃, T₂, W₃₁, W₂₈, W₂₄, W₂₂, T₂₀, T₁₈, T₁₂, T₁₀, T₉)</p>	<p>راهبردهای ST</p> <p>۱- برنامه‌ریزی مناسب در زمینه ایجاد زیرساخت‌های شهری (S₂, S₁, S₃, T₁₀, T₈, T₇, T₄, S₁₁, S₇, S₃, T₁₈) ۲- نظارت قانونی بر ساخت و سازها و تلاش در جهت ایجاد منظر شهری مناسب (S₁, S₂, S₇, S₁₁, S₁₂, T₁₂, T₁₃, T₁₅, T₁₈, T₂₁, T₂₅)</p>	<p>تهدیدها (T):</p> <p>۱- محدودیت اسناد فرادست و وقوع موارد پیش‌بینی نشده در سطح استان و ملی T₁ ۲- عدم آگاهی سایر بخش‌ها و نهادهای دولتی و غیردولتی به قوانین و وظایف شهرداری T₂ ۳- عدم برخورداری از الگوی منسجم و اندیشیده شده در زمان شکل‌گیری مراحل توسعه کالبد شهری T₃ ۴- فقدان طرح‌های جامع کاربردی استقرار جمعیت و فعالیت در فضا T₄ ۵- مطابق نبودن قوانین شهرداری‌ها با شرایط فعلی T₅</p>

با توجه به جدول، مهم‌ترین استراتژی‌های شهرداری ساوه برای رسیدن به چشم‌انداز و داشتن شهر سالم و پایدار به شرح ذیل است:

راهبردهای SO

- بسترسازی مناسب برای افزایش درآمدهای پایدار شهرداری؛
- جذب سرمایه‌گذاری‌های کلان داخلی و بین‌المللی برای تامین بودجه برنامه‌های کلان شهرداری؛
- ایجاد مدیریت یکپارچه شهری برای هماهنگی میان نهادهای مختلف شهری؛
- واگذاری بخش از تصدی‌های شهرداری به بخش خصوصی؛
- سرمایه‌گذاری لازم در زمینه توسعه مراکز فرهنگی، هنری، گردشگری و ورزشی برای برگزاری جشنواره‌ها در سطح ملی و بین‌المللی؛
- بسترسازی لازم برای ایجاد شهرداری الکترونیک و دانش بنیان.

راهبردهای WO

- اقدام در جهت به‌کارگیری نیروهای متخصص و کارآمد در بدنه سیستم شهرداری.

راهبردهای ST

- برنامه‌ریزی مناسب در زمینه ایجاد زیرساخت‌های شهری؛
- نظارت قانونی بر ساخت‌وسازها و تلاش در جهت ایجاد منظر شهری مناسب.

راهبردهای WT

- بسترسازی لازم برای برنامه‌ریزی، آموزش و مشارکت شهروندان در اداره امور شهر.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

هدف این مقاله، ایجاد یک آرمان مشترک برای مجموعه شهرداری ساوه از طریق تدوین چشم‌انداز سازمانی بوده است. آرمان مشترکی که تنها یک عقیده نباشد، بلکه نیرویی باشد در درون قلب مردمان که مانند نیرویی عظیم رفتار می‌نماید و آنان را وادار به عمل می‌کند. با توجه به ادبیات رویکرد راهبردی، سه ویژگی اساسی برنامه‌ریزی شهری راهبردی عبارتند از: تحلیل محیط داخلی و خارجی، مشارکت ذینفعان و اجرا (Graaf & Dewulf, 2010, 247). در این مطالعه دو ویژگی اول به طور کامل مورد توجه قرار گرفته است؛ اما با توجه به جایگاه تصمیم‌ساز مشاوران و افراد آکادمیک، اجرای این برنامه بر عهده مدیران و تصمیم‌گیران شهری خواهد بود. مطالعه حاضر بر روی خروجی‌ها و فرایند برنامه‌ریزی راهبردی شهرداری ساوه تأکید داشت. برای رسیدن به چشم‌انداز تدوینی، سازمانی شهرداری باید ابزارها و زیرساخت‌های لازم را داشته باشد. این ابزارها در همه جا لزوماً انجام کارهای زیربنایی هزینه‌بر و موثر مشابه نخواهد بود.

از جمله مهمترین عناصر کلیدی که باید شهرداری ساوه دارا بوده تا بتواند حرکت قابل توجهی به سمت چشم‌انداز داشته باشد، شامل ساختار مناسب سازمانی، کارکنان متخصص و خبره، روحیه‌ی قوی و بالای کارکنان، و داشتن برنامه‌ریزی قوی و اهداف مشخص است. با توجه به موارد ذکر شده در بالا، نتیجه می‌شود که مهم‌ترین عامل برای رسیدن به چشم‌انداز و حرکت به سمت آن، داشتن ساختار سازمانی مناسب برای شهرداری است. در واقع اکثر مدیران و مسئولین شهرداری معتقدند که ساختار شهرداری، ساختار مدیریتی و چگونگی تقسیم وظایف، نقش به‌سزایی در رسیدن به آینده‌ی مطلوب دارد. استفاده از نیروهای متخصص و خبره و قرار دادن آن‌ها در پست‌های سازمانی مربوطه، مهم‌ترین تغییر مورد نیاز در شهرداری ساوه است که باید انجام شود.

یکی از تهدیدهای جدی سازمان شهرداری، عدم هماهنگی سازمان‌ها و شرکت‌های مرتبط با امور شهری با این سازمان است. این امر موجب خسارت‌ها، بی‌نظمی‌ها، دوباره‌کاری‌ها و لطمات زیادی به امور شهری شده و مشکلاتی را برای سازمان‌های مربوطه ایجاد می‌کند. از جمله این سازمان‌ها و یا شرکت‌ها سازمان آب و فاضلاب، گاز و برق، مخابرات، فرمانداری و ثبت اسناد است. برای رفع این مشکل مسئولین معتقدند شهرداری باید در رأس امور قرار گرفته و مدیریت یکپارچه شهری را در دست گیرد و سایر سازمان‌ها به‌منظور هم‌سویی و هماهنگی با شهرداری، چشم‌انداز مشترکی تعریف کنند. همچنین چشم‌انداز سازمانی خود را نیز با توجه به شرایط شهرداری تدوین نمایند. در این زمینه، مشارکت همه ارگان‌ها و همچنین حمایت قانونی از این طرح توسط مقامات و ارگان‌های بالادستی ضروری است.

در پایان باید اشاره کرد که، بیانیه‌ی چشم‌انداز مادامی که به اجرا در نیاید، چیزی جز یک جمله نیست. البته کلماتی که در آن به کار می‌روند بسیار مهم هستند، اما تنها پس از آنکه به عمل گذاشته می‌شود، نیروی لازم برای تغییر محیط و حرکت کارکنان در مسیر جدید حاصل می‌شود. مرور تجربیات خارجی تدوین چشم‌انداز چه برای شهر باشد یا شهرداری و غیره، نشان دهنده موفقیت‌های زیاد در این شهرهاست. از شهرهای پیشرفته مانند بارسلون، مالاگا، سان فرانسیسکو، لس آنجلس، ریو دو ژانیرو و لیسبون گرفته تا شهرهای آمریکای لاتین مانند کوردوبا، روزاریو و بوینس آیرس در آرژانتین؛ سانتیاگو و رانکاگوا^۱ در شیلی؛ لاپاز، کوچابامبا^۲ و «سانتا کروز د لا سیرا»^۳ در بولیوی؛ تروخیلو، تاراپاتو^۴ و نگریتوس^۵ در پرو؛ بوگوتا، مدلین و کارتاگنا^۶ در کلمبیا و هاوانا در کوبا (نگاه کنید به: Steinberg, 2005)، و حتی شهرهای

¹ Rancagua

² Cochabamba

³ Santa Cruz de la Sierra

⁴ Tarapoto

⁵ Negritos

⁶ Cartagena

آفریقایی در کشورهای آفریقای جنوبی، کنیا، و غیره و نیز در آسیای شرقی مانند چین تا هند و پاکستان، برنامه‌ریزی راهبردی را به کار گرفته و به موفقیت‌های زیادی دست یافته‌اند. اما اغراق نیست اگر بگوییم که اکثر برنامه‌های راهبردی که در کشور ما تهیه می‌شود، و روز به روز هم بر تعداد آنها افزوده می‌شود، اجرایی نشده و خیلی زود آرشیو می‌شوند. دلایل زیادی برای عدم موفقیت این طرح‌ها در کشور از سوی کارشناسان ذکر شده که در صورت ذکر تک‌تک آنها سیاه‌های طولانی خواهد بود. به جرأت می‌توان گفت که متد و روش تهیه این طرح‌ها در کشور شاید به لحاظ فنی و تکنیکی تفاوتی با شهرهای موفق در جهان نداشته باشد. با این وجود، تجربه انجام تعدادی از این طرح‌ها در کشور توسط نگارندگان نشان می‌دهد که نبود ضمانت اجرایی برای طرح‌های راهبردی، نبود قدرت لازم برای تصمیم‌گیری و قانون‌گذاری در شهرداری‌ها و در نتیجه شکاف زیاد بین لایه‌های قانون‌گذار شهری، مجریان شهر و تهیه‌کنندگان طرح‌های شهری، حلقه‌های اصلی عدم موفقیت این طرح‌ها را تشکیل می‌دهد.

برایسون می‌گوید «روزی که افراد به جای کارکردن برای خشنودی رئیس، برای ساختن آنچه که می‌خواهند به سرکار بروند، روزی مهم در زندگی آنها است. سازمانی که رهبران و اعضای‌اش این موضوع را درک می‌کنند، برای "خلق مشترک" آمادگی دارند». مشکل اساسی اینجاست که نه قانون‌گذاران شهری، نه مجریان و رهبران شهری و نه شهروندان شهرهای ما هنوز به این درک مشترک برای ایجاد یک آرمان مشترک نرسیده‌اند.

منابع و مأخذ

- ۱- برایسون، جان ام. (۱۳۸۸)، برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی، ترجمه مهدی خادمی گراشی، قربان برارنیا، تهران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا، انتشارات آسیا.
- ۲- پیتر سنگه و همکاران (۱۳۸۷)، پنجمین فرمان در میدان عمل، استراتژی‌ها و ابزارهای ایجاد سازمان یادگیرنده، ترجمه مهدی گراشی خادمی، مسعود سلطانی، عباس‌علی رستگار، تهران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا، انتشارات آسیا.
- ۳- سی پاتریک، لوئیس (۱۳۸۶)، ایجاد چشم‌انداز مشترک راهنمای رهبران برای یکپارچه‌سازی سازمان، ترجمه ابراهیم حسن بیگی، مسعود غنی‌زاده، معاونت پژوهش و تولید علم، انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی.
- ۴- عرب، داودرضا، رجبی‌هشتجین، مهدی، اشرفی، یوسف (۱۳۸۹)، برنامه‌ریزی عملیاتی شهرداری‌ها با رویکرد راهبردی، پژوهشکده مدیریت شهری و روستایی، انتشارات سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور.
- ۵- عرب، داودرضا، رجبی‌هشتجین، مهدی، اشرفی، یوسف (۱۳۸۹)، راهبردهای توسعه شهری راهنمایی برای بهبود عملکرد، پژوهشکده مدیریت شهری و روستایی، انتشارات سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور.
- ۶- فردآر، دیوید (۱۳۸۹)، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان، سید محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ شانزدهم.
- ۷- کاپلان، رابرت اس و نورتون، دیوید پی (۱۳۸۸)، سازمان استراتژی‌محور، ترجمه پرویز بختیاری، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ هشتم.
- ۸- مالکی، جواد، مهدوی مزده، محمد، و سرور، رحیم (۱۳۸۹)، مدل یکپارچه برنامه‌ریزی استراتژیک شهرها و شهرداری‌های ایران (با تأکید بر شهر و شهرداری تهران)، جغرافیا (فصلنامه علمی-پژوهشی انجمن جغرافیای ایران) دوره جدید، سال هشتم، شماره ۲۶، صص ۸۱-۶۱.
- ۹- مرکز آمار ایران، سال‌نامه آماری شهر ساوه، سرشماری‌های سال ۱۳۸۵ و ۱۳۹۰.
- ۱۰- مهندسین مشاور پویا نقش شهر و بنا (۱۳۸۸)، طرح جامع شهر ساوه، سازمان مسکن و شهرسازی استان مرکزی: مدیریت شهرسازی و معماری
- ۱۱- مؤسسه پژوهشی و مهندسی راهبرد دانش پویا (۱۳۸۹)، برنامه پنج ساله شهرداری محلات با رویکرد راهبردی، شهرداری محلات
- 12- Ames, Steven C.(1996) A Guide To Community Visioning: Hands-On Information For Local Communities (Rev:1998), Portland .OR: Oregon Vision Projected.
- 13- DTI (Democratic Transition Initiative), 2009, Strategic Plan Of Sustainable Development Municipality Of Roma, 2010-2020.
- 14- Farley Joshua, Costanza Robert (2002), Envisioning shared goals for humanity: a detailed, shared vision of a sustainable and desirable USA in 2100, Ecological Economics, Vol 43, pp 245-259

- 15- Graaf Robin S. de, Dewulf Geert P.M.R. (2010), Applying the lessons of strategic urban planning learned in the developing world to the Netherlands: A case study of three industrial area development projects, Habitat International, Vol 34, pp 471- 477
- 16- Green, Gary; Haines, Anna, & Halebsky, Stephen (2000), Building Our Future: A Guide To Community Visioning, Wisconsin County, Extension Office, 286 Pages.
- 17- MUSPP (2007) (Municipal Special Planning Support Programmers) Making Better Cities Together, Leaflet, Available At: [Www.Rrota.Com](http://www.Rrota.Com).
- 18- Obeng Kofi, Ugboro Isaiah (2008), Effective strategic planning in public transit systems, Transportation Research Part E, Vol 44, pp 420-439
- 19- Poister, T (2005), Elements of Strategic Planning and Management In Municipal Government: Status After Two Decades.
- 20- Steinberg Florian (2005), Strategic urban planning in Latin America: experiences of building and managing the future, Habitat International, Vol 29, pp 69-93
- 21- The Cities Alliance, [Www.Citiesalliance.Org](http://www.Citiesalliance.Org).
- 22- United Arab Emirate (2008), New Era For Al Ain Municipality: Five Years Strategic Plan, 2008-2012, [Www.Am.Abudhabi.Ae](http://www.Am.Abudhabi.Ae) .
- 23- United Nations Human Settlement Programme (UN-HABITAT) (2010), Strategic Urban Development Plan for HOMA BAY Municipality (2008-2030), Nairobi, 2010.

