

گذری بر بر نامه ریزی راهبردی

فصل ۱



سده لنگان شهر آئین ایران



محمد رضا عبدانی

شهردار سده لنگان

Message From City Manager

## سخن شهردار سده لنگان

به راستی ترسیم چشم انداز و برنامه ریزی برای آینده شهر و هدایت آن به سوی رشد و تعالی، کاری است بسیار سخت و دشوار؛ چرا که می خواهیم مسیر و حرکتی را روشن نماییم که مشکلات و چالش های آینده در آن نامعلوم و دیدگاه های مدیرانی که آن را در آینده اجرا خواهند کرد نیز نسبت به تدوین کنندگان این برنامه متفاوت است. با این حال، دوراندیشی و امید به آینده ای بهتر از نیازها و ویژگی های ذاتی بشر است که می خواهد دورنمایی از آینده را برای خود ترسیم و روشن نموده و برای رسیدن به آن تلاش نماید. از همین رو است که داشتن برنامه و خط مشی های مرتبط با آن، نگرانی ها را کاهش داده و امید به آینده را افزایش می دهد.

در پاسخ به این نیاز و برای بهبود کیفیت زندگی و همچنین امید به زندگی در شهر سده لنگان، مجموعه شهرداری با توکل به خدای متعال و توسل به اندیشه های متمایز و ممتاز، اقدام به تنظیم برنامه های راهبردی نمود تا بتواند در درجه اول، نگرانی های شهروندان را نسبت به توسعه شهر بر طرف کرده و در درجه دوم اهمیت، احساس سربلندی و شوق بالندگی را در میان مردم در مقایسه با شهرهای همجوار ارتقاء دهد.

برنامه راهبردی شهر سده لنگان حاصل خرد جمعی ده ها کارشناس در ماه ها تلاش پیوسته است که برای ترسیم و تحقق چشم اندازی مشترک برای آینده شهر خود گرد هم آمده اند. این برنامه نمایان گر دیدگاه های اعضای شورای اسلامی شهر، اقشار مختلف مردم و کارکنان شهرداری و همفکری میان آنها بوده و الهام بخش اتخاذ رویکردهای جدید برای برنامه ریزی و اجرای طرح های مختلف در جهت توسعه و عمران شهر خواهد بود.

بنابراین، همان طور که شهر به رشد خود ادامه می دهد، این برنامه، یک ابزار حیاتی برای بررسی طرح ها و پروژه های شهری و سیاست گذاری در مورد آنهاست که بدون آن، فرصت های مد نظر برای ایجاد یکپارچگی در بین همه نهادها و کسب موفقیت های چشمگیر برای کارکنان شهرداری، شهروندان، خانواده ها و حتی شهرهای همسایه سده لنگان از بین خواهد رفت. شاید این برنامه قابلیت آن را داشته باشد که به عنوان الگویی برای دیگر شهرهای همتراز سده لنگان عمل کند.

## سخن شورای اسلامی شهر سده لنجان

شورای اسلامی شهر سده لنجان احساس خرسندی خود را به خاطر تدوین نخستین برنامه راهبردی شهر که حاصل همکاری شورای اسلامی، شهرداری، گروه‌های مختلف و شهروندان شهر است، ابراز داشته و امیدوار است این برنامه، اجرای راهبردهای آن و دست یافتن به اهداف و پیامدهایی که در چشم‌انداز برجسته و پررنگ شده‌اند، به عنوان یک نقشه راه کلی نصب‌العین همه ما چه در مقام یک مسئول و چه به عنوان یک شهروند در سال‌های پیش رو قرار گیرد.

این برنامه پیش از هر چیز بر پایه ارزش‌های اسلامی و پس از آن بر اساس بهترین روش‌ها و مفاهیمی شکل گرفته است که می‌توانند برای شهر سده لنجان مزیت‌های متمایز و قابل توجهی را به وجود آورند. فرصت‌هایی مثل ظرفیت بالای سرمایه‌گذاری و اسکان در شهر، اولویت‌هایی همچون اطلاع‌رسانی و فرهنگ‌سازی در شهر و موضوعاتی نظیر مشارکت مردمی و رونق کسب و کار از مسائل بسیار مهم و حیاتی برای پیشرفت شهر هستند که به درستی در برنامه دیده شده‌اند.

شورای اسلامی شهر امیدوار است با همدلی همگانی، هماهنگی روزافزون و همکاری همه جانبه در سال‌های آتی، آنچه در این برنامه بیان شده از قالب واژه‌ها و اصطلاحات بیرون آمده و به اقداماتی که شایسته مردمان امروز و نسل‌های آتی است، تبدیل شود و پاسخگوی انتظارات آنها باشد.



حسین ناظم‌الرعايا

رئیس شورای شهر سده لنجان

Message From City Mayor



سده لنجان شهر آین ایران







روند فزاینده رشد جمعیت شهری به ویژه در کشورهای در حال توسعه، فرصت‌ها و تهدیدهای بی‌شماری را پیش روی مدیران و شهروندان قرار داده است. امروزه برخی از متخصصان شهری بر این باورند که شهرها ضمن کارآمدی بسیار در زمینه‌های اقتصادی و بهره‌وری منابع، خط مقدم فقرزدایی و ارتقای کیفیت زندگی بشر به شمار می‌روند. علی‌رغم وجود چنین فرصت‌های کم‌نظیری در سکونتگاه‌های شهری، بررسی نتایج مطالعات اجتماعی-اقتصادی، کالبدی و زیست‌محیطی بر روی شهرها بیانگر شرایط توسعه ناپایدار می‌باشد. نارضایتی بسیاری از ساکنان شهرها از کیفیت زندگی در این مراکز به دلایلی مانند گرانی مسکن، ترافیک سنگین، آلودگی محیط‌زیست، نارسایی خدمات شهری، ناعادلانه بودن توزیع درآمدها، افزایش اسکان غیررسمی و به تبع آن افزایش ناهنجاری‌های اجتماعی است، که ضمن تشدید فرآیند توسعه ناپایدار، انتظارات و مسئولیت‌های جدیدی را برای مدیران شهری برای رفع این مشکلات به وجود آورده است. این در حالی است که مدیریت شهری به دلیل گستردگی و پیچیدگی مجموعه مراکز زیست و فعالیت در شهر و تداخل مسئولیت‌ها در فرآیند مدیریت، برنامه‌ریزی و اجرا با مشکلات متعددی رو به رو است. بسیاری بر این باورند که شهرنشینی دلیل واقعی بسیاری از این مشکلات شهری نیست، بلکه اکثر اوقات دلیل این مشکلات، کمبود ظرفیت اجرایی و سیاسی و نبود تعهد برای مدیریت شهری موثر است.

با توجه به موارد مطرح‌شده، طی چند دهه اخیر در پاسخ به رشد فزاینده جمعیت شهرنشین و به تبع آن افزایش مشکلات مدیریت شهری از یک سو و ناکارآمدی طرح‌های توسعه شهری از سوی دیگر، پارادایم‌های نوینی عمدتاً با رویکرد راهبردی نظیر برنامه‌ریزی سیستمی و مشارکتی، طرح‌های ساختاری-راهبردی، حکمروایی خوب شهری، رشد هوشمند و راهبردهای توسعه شهری (CDS) در برنامه‌ریزی شهری به وجود آمده است. مهمترین ویژگی این پارادایم‌ها، بهره‌گیری از فرصت‌های توسعه با استفاده از مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی با رویکرد مشارکتی است، اما قبل از تدوین هرگونه راهبرد، نیازمند ارتقای کارآمدی مدیریت شهری و مشارکت شهروندان است. استقرار حکمروایی خوب شهری، هسته اصلی این برنامه‌ها را تشکیل داده و پس از آن با استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی ضمن در نظر گرفتن توسعه بلندمدت، راهبردهای توسعه فضایی تدوین می‌شود. در برنامه‌ریزی راهبردی توسعه شهری براساس مطالعات محیطی که شامل بررسی نقاط قوت و ضعف درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی است، عوامل تعیین‌کننده محیطی و متغیرهای کلان مشخص می‌شود، سپس اهداف راهبردی و کلان شامل مأموریت‌ها، ارزش‌های بنیادین و چشم‌اندازها بر مبنای مطالعات و تحلیل درونی و بیرونی شکل گرفته و چارچوب برنامه‌ریزی بلندمدت را تشکیل می‌دهد. در سطح خرد نیز برنامه‌ریزی اجرایی جهت دستیابی به اهداف و رسالت شهر تعیین می‌گردد.



شیراز و اراک

شهرداری



**SEDEH LENJAN**  
www.SH-SEDELENJAN.com

سده لنجان - ساختمان شهرداری

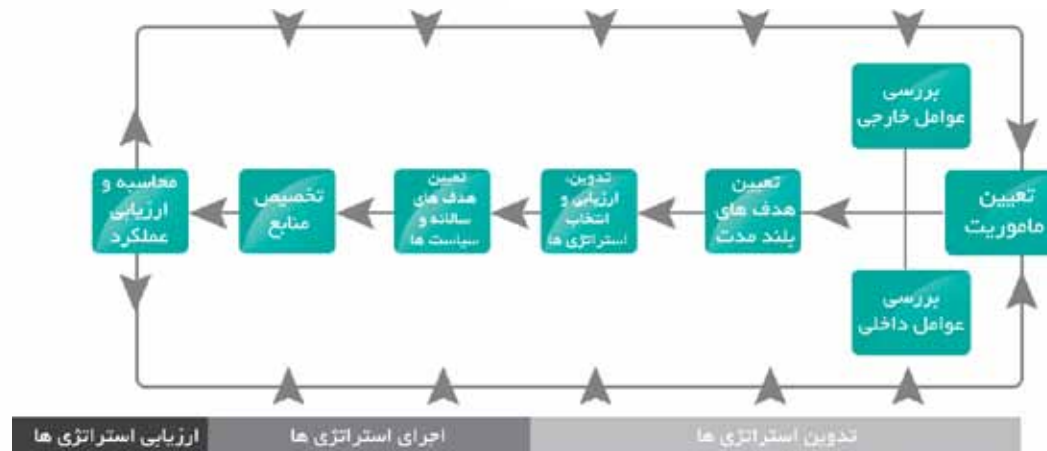


## الگوی مدیریت راهبردی



تدوین یک برنامه راهبردی نیازمند سیستم جامع مدیریت راهبردی است. در شکل ۱-۱، الگوی جامعی از فرآیند مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی که بسیار متداول بوده، نشان داده شده است. این الگو هیچ‌گاه موفقیت سازمان را تضمین نمی‌کند، ولی برای تدوین راهبردها، اجرا و ارزیابی آنها روشی روشن و عملی ارائه می‌نماید. این مدل سه گام کلی را در برمی‌گیرد که عبارتند از: (۱) تدوین، (۲) اجرا و (۳) ارزیابی. بنابراین مدیریت راهبردی را می‌توانیم این‌گونه نیز تعریف کنیم: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌های چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد.

فرآیند مدیریت راهبردی بر پایه مدل فرد دیوید (شکل ۱-۱)



این مدل توسط فرد دیوید در سال ۱۹۹۰ ارائه شد که در گام نخست آن تدوین راهبردها بایستی ابتدا اهداف، مأموریت‌ها و رسالت و راهبردهای جاری سازمان مورد بررسی و شناخت دقیق قرار گیرد. سپس عوامل مؤثر محیط خارجی شامل فرصت‌ها و تهدیدها مشخص می‌شود زیرا سازمان در تفکر راهبردی پیوسته با محیط در ارتباط است و شناخت محیط عامل مؤثری در رسیدن به اهداف سازمان خواهد شد. پس از آن، عوامل مؤثر داخلی شامل نقاط قوت و ضعف تعیین می‌شود. اهداف کلان و غایی بر اساس فرصت‌ها و قوت‌ها تدوین شده و پس از آن، اهداف غایی در قالب اهداف عملیاتی و راهبردهای اجرایی تدوین می‌شود. در پایان نیز اهداف و راهبردهای عملیاتی در زمینه‌های مدیریتی، مالی، منابع انسانی، سیستم‌های اطلاعاتی، تحقیق و توسعه و غیره به صورت وظیفه‌ای مشخص می‌شود.



در گام دوم، که مرحله اجراست منابع انسانی و مادی لازم تخصیص داده می‌شود. طبیعی است راهبردی قابل اجراست که منابع برای اجرای آن وجود داشته باشد. راهبردها باید براساس منابع موجود اجرا شوند. و در گام سوم با استفاده از یک نظام اطلاعاتی فعال، اجرای راهبردها در مقایسه با اهداف مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. البته شناخت شرایط و ویژگی‌های محیط، امکانات، تنگناها و محدودیت‌های محیط همزمان با اجرای راهبردها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و اگر راهبردی با توجه به شرایط محیط داخلی و خارجی قابل اجرا نباشد در راهبردها تجدید نظر شده و اگر در حین اجرا اشکال وجود داشته باشد نسبت به اصلاح آن اقدام خواهد شد.

## توسعه پایدار

عبارت است از توسعه‌ای که نیازهای نسل کنونی را بدون به خطر انداختن توان نسل‌های آینده در بر آورده ساختن، نیازهایشان بر آورده می‌سازد

این مدل ماحصل مدل‌های پیش از خود است که هر کدام به بخشی از متغیرها جهت طراحی راهبردها توجه کرده است، اما این مدل سعی کرده همه عناصر مؤثر در طراحی راهبردها را مد نظر قرار دهد. نقطه شروع این راهبرد یعنی تعیین اهداف و راهبردهای موجود این زمینه را فراهم می‌کند که از تجارب گذشته در تدوین برنامه‌ریزی آینده نیز استفاده کرد. این که اهداف کلان و غایی از درون فرصت‌ها و نقاط قوت به دست آید، عاملی در جهت رسیدن به اهداف دست‌یافتنی خواهد بود. همچنین تبدیل اهداف به یک سری اهداف عملیاتی و تدوین راهبردها در بخش‌های مهم مدیریتی، مالی، تحقیق و توسعه و دیگر بخش‌های وظیفه‌ای باعث می‌شود که راهبردها متناسب با توانمندی سازمان طراحی شود. همان طور که ملاحظه می‌شود این مدل شامل یک فرآیند پیوسته (مطابق با تعریف برنامه‌ریزی) و تکرارپذیر می‌باشد که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد. در مجموع، مدیریت بایستی با توجه به سبک رهبری خود، شرایط

سازمان، نقاط قوت و ضعف سازمان، میزان پذیرش و آمادگی نیروی انسانی و شرایط و موقعیت محیطی، راهبردهای خود را براساس یک مدل تلفیقی تدوین کند. شناخت این مدل به مدیر کمک خواهد کرد با توجه به ابعاد و متغیرهای مختلف، راهبردی مناسب و کاربردی طراحی کند.

## برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان پارادایم جهانی

الگوی مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی به تبع خاستگاه نظری و اجتماعی خود، تا حدود زیادی از نظریه‌ها و دانش‌های عام فلسفی و علمی مثل نظریه سیستم‌ها، نظریه تصمیم، نظریه مشارکت، نظریه کثرت‌گرایی و دموکراسی، نظریه توسعه پایدار، نظریه عدالت اجتماعی و مانند اینها تأثیر پذیرفته است. این الگو فقط یک شیوه فنی و راهکار عملی برای تهیه و اجرای طرح‌های توسعه شهری در کشور یا کشورهایی خاص نیست، بلکه محصول خرد جمعی و تجارب جامعه بشری بوده و هدف نهایی آن، تأمین توسعه پایدار و اعتلای کیفیت زندگی برای تمام شهروندان جهان است.



لازم به یادآوری است که هرگونه استفاده درست از این الگو مستلزم انطباق مبانی آن با شرایط ویژه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور است و هر گونه گریز به برداری و تقلید سطحی از کاربردهای عملی آن در سایر کشورها، با ماهیت نگرش راهبردی منافات دارد.

البته به کارگیری الگوی برنامه‌ریزی راهبردی کاری ساده و آسان نیست. اول، کاربرد آن مستلزم فراهم بودن و فراهم کردن پیش شرطها و زیرساخت‌های مناسب آن است و دوم به یک آگاهی عمومی، اراده سیاسی و آموزش همه‌جانبه و مستمر نیاز دارد. مشخصات اصلی پارادایم برنامه‌ریزی راهبردی عبارت است از:

- مبانی فکری و اجتماعی: نگرش راهبردی و تصمیم‌سازی، دموکراسی و مشارکت، خرد جمعی و تجارب بشری، نسبت‌گرایی و انعطاف‌پذیری، و حفظ ارزش‌های محلی؛
- اهداف کلان: تأمین توسعه پایدار شهری، تأمین منافع عمومی، اعتلای کیفیت محیط زندگی، گسترش عدالت اجتماعی، و تقویت مشارکت همگانی؛
- الگوی طرح‌های توسعه: سلسله‌مراتب طرح‌ها و تنوع طرح‌ها از نظر سطح و مقیاس و موضوع، انواع طرح‌های محلی و کوتاه‌مدت با محوریت نهادهای محلی، و پروژه‌های طراحی شهری.

## مفاهیم و تعاریف پایه برنامه‌ریزی راهبردی

**برنامه‌ریزی راهبردی** یک شیوه منظم برای اتخاذ تصمیمات و انجام اقداماتی است که به یک نظام (سیستم) شکل می‌دهد و راهنمایی می‌کند که این نظام چیست؟ چگونه عمل می‌کند و چرا چنین عمل می‌کند؟ این نظام می‌تواند یک سازمان خصوصی یا عمومی، یک شهر یا منطقه، یک محله، و یا کارکردی مثل حمل و نقل یا آموزش باشد. **برنامه‌ریزی راهبردی توسعه شهری** رویکرد نوینی در برنامه‌ریزی و مدیریت توسعه و عمران شهری است که با اتکاء به اصول توسعه پایدار شهری بر ترسیم چشم‌انداز، تدوین اهداف توسعه، رویارویی همه‌جانبه و منظم با مسائل شهری (موضوعات کلیدی و ساختاری شهر)، استفاده بهینه و اثربخش از منابع کمیاب (حفاظت و اعتلای کیفیت محیط) و دستیابی به نتایج مناسب برای عموم (تأکید بر اجرا و مشارکت) استوار است. برخی از مهمترین تعاریف توسعه پایدار شهری با توجه به مطالب و اسناد جدید بین‌المللی به قرار زیر است:

- توسعه پایدار عبارت است از پایداری اقتصادی، اجتماعی و محیطی در جوامع انسانی.
- توسعه پایدار عبارت است از تأمین نیازهای اولیه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع انسانی به شرط حفظ کیفیت و حفظ محیط زیست.
- توسعه پایدار عبارت است از بهبود زندگی در قالب زیست‌بوم‌های حمایت‌کننده.





**SEDEH LENJAN**  
[www.SH-SEDELENJAN.com](http://www.SH-SEDELENJAN.com)

سده لنجان - پارک تفریحی





در گزارش سازمان ملل متحد درباره سکونتگاه‌ها (۱۹۹۶) رهنمودهای توسعه پایدار شهری عبارت است از:

#### الف. رهنمودهای راهبردی

۱. تمرکززدایی در تصمیم‌گیری و تقویت نهادهای محلی
۲. تدوین و اجرای برنامه‌های دستورکار ۲۱ و اصلاح همکاری بین بخشی
۳. تشویق استفاده از تکنولوژی غیرآلاینده در سکونتگاه‌ها
۴. افزایش منابع مالی در سطح محلی برای پیشبرد توسعه پایدار

#### ب. سیاست‌های اجرایی

۱. کمک به عامه مردم به ویژه افراد کم‌درآمد برای تأمین مسکن
۲. اصلاح برنامه‌ریزی کاربری زمین و روش‌های مدیریت زمین
۳. استفاده درست از عامل تراکم در جهت تأمین خدمات کافی و زیرساخت‌های پایدار
۴. تقویت اقدامات حفاظتی در تمام سطوح اصلاحی و پیش‌گیری
۵. استفاده از ارزش اضافی زمین و مالیات‌های تشویقی
۶. تشکیل بانک اطلاعاتی شهری

توسعه پایدار شهری تلفیق گزاره‌هایی است که با هنر مدیریت شهری می‌تواند به پایداری حوزه‌های شهری بیانجامد. یک فرآیند توسعه پایدار شهری کارآمد تلاش می‌کند تا بین حکمروایی خوب، برنامه‌ریزی راهبردی شهری، توسعه اقتصادی و فراهم‌سازی زیرساخت‌ها هماهنگی و تعادل ایجاد کند. برنامه‌ریزی راهبردی به دلیل توانمندی‌ها و ویژگی‌های منحصر به فرد آن در ایجاد یک فرآیند ساده و مدون برنامه‌ریزی، برای استفاده در دستگاه‌ها و سازمان‌های درگیر با ساماندهی و کنترل شهرها، به عنوان ابزار مناسبی ارزیابی می‌شود. زیرا با استفاده از تازه‌ترین تحقیقات، تجربیات و تجزیه و تحلیل‌های موردی توانسته است زمینه را برای تقویت بینش، دانش و مهارت‌های مناسب برای رویارویی با دنیای امروز شهرها که با شتابی متفاوت از گذشته در حال تغییر است، فراهم آورد. بنابراین با تدوین یک برنامه راهبردی می‌توان به توسعه پایدار در افق زمانی معین دست یافت.

## ضرورت بکارگیری حکمروایی خوب شهری در مدیریت شهری

ناتوانی مدیریت شهری در کشورهای در حال توسعه مشهود است، اما دو مشکل اصلی در شهرهای این کشورها مشکل ساختار فضایی چندمرکزی و ساختار نهادی مدیریت شهری است. در کشورهای در حال توسعه شهرنشینی سریع در تداوم مدیریت‌های سنتی، شرایط نامساعدی در شهرها به وجود آورده که ضرورت تقویت حکومت‌های محلی و مشارکت مردم و بخش خصوصی را در برنامه‌ریزی و مدیریت توسعه شهری اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. در واقع امروزه مشخص شده است که حل سریع مشکلات این کشورها فقط با اصلاح رویکردهای سنتی مدیریتی و استفاده از رهیافت‌های نوین مدیریتی امکان‌پذیر است.

بنابراین لازمه رفع ناپایداری از بدنه نهادهای مدیریتی و برنامه‌ریزی شهری، کارآمدسازی، اثرپذیری و مسئولیت‌پذیری بیشتر اداره امور شهری و تفویض وظایف، صلاحیت‌ها و قدرت حکومت‌های محلی و سایر ذینفعان محلی است که تمام اینها به شیوه جدیدی از اداره شهرها به نام حکمروایی شهری دلالت دارد. الگوی نظری حکمروایی شهری در تلاش برای صورت‌بندی بهترین شیوه‌های مدیریت شهری است. مشخصه‌های اصلی حکمروایی خوب بر اساس تقسیم‌بندی پروگرام توسعه ملل متحد به قرار زیر است:

**مشارکت:** تمامی زنان و مردان باید چه مستقیم و چه غیرمستقیم و خواه از طریق نهادهای واسطه مشروع و قانونی که نماینده آنها هستند، در تصمیم‌سازی‌ها حضور داشته باشند.

**دیدگاه راهبردی:** رهبران و عموم مردم یک چشم‌انداز گسترده و بلندمدت در رابطه با حکمروایی خوب و توسعه انسانی دارند، و توانایی درک و فهم آن را دارند که چه چیزی برای چنین توسعه‌ای مورد نیاز است.

**حاکمیت قانون:** چارچوب‌های مشروع و قانونی، به خصوص قوانین باید منصفانه باشند و بی طرفانه اعمال شوند. شفافیت: فرآیندها، نهادها و اطلاعات مستقیماً در دسترس کسانی است که تحت تاثیر آن قرار می‌گیرند و اطلاعات کافی برای درک و نظارت بر آنها فراهم می‌شود.

**حساس بودن:** نهادها و فرآیندها سعی می‌کنند به تمامی ذی‌نفعان خدمت‌رسانی کنند.

**وفاق و اجماع:** حکمروایی خوب برای رسیدن به اجماع گسترده میان منافع متفاوت در مورد چیزی که به بهترین شکل، نفع گروهی را تامین می‌کند، به عنوان یک میانجی عمل می‌نماید.

**برابری:** تمامی زنان و مردان فرصتی برای بهبود یا حفظ رفاهشان دارند.

**اثربخشی و کارآیی:** نهادها ضمن استفاده بهینه از منابع، نتایجی را ایجاد می‌کنند که پاسخگوی نیازهاست.

**پاسخگویی:** تصمیم‌سازان در حکومت، بخش خصوصی و سازمان‌های جامعه مدنی علاوه بر ذی‌نفعان نهادی، در برابر عموم پاسخگو هستند. این پاسخگویی بسته به سازمان و این‌که تصمیم نسبت به سازمان، داخلی است یا خارجی، متفاوت می‌باشد.







حکمروایی تمام سطوح اجتماع از واحد خانواده گرفته تا بزرگترین سازمان‌ها را در بر می‌گیرد. اما حکمروایی شهری از آنجا که نزدیکترین سطح به مردم است، از اهمیت بالایی برخوردار بوده و تاثیر زیادی بر پیشبرد توسعه پایدار دارد. حکمروایی خوب زمانی رخ می‌دهد که مردم در هر سطحی کنترل توسعه اجتماع خود را البته بدون تجاوز به حقوق شناخته‌شده دیگران در دست بگیرند.

باید خاطر نشان کرد مدیریت و اداره شهر به شیوه‌های راهبردی نوین، مسئولیت مدیران ارشد سازمان‌های ذیربط است. البته توانایی هدایت هر سازمانی به سوی آینده با این رویکردها، برای برخی از مدیران مهارت تازه‌ای به شمار می‌آید. این کار نیز پیوسته و همیشگی است نه این‌که فقط یکبار انجام شود. بنابراین مدیران باید به متفکران و اندیشه‌گرانی راهبردی بدل شده و سازمان خود را در صورت لزوم متحول کنند. برنامه‌ریزی راهبردی فقط در صورتی مفید است که از تفکر راهبردی حمایت کرده و به مدیریت راهبردی منتهی شود. به عبارت دیگر مدیریت راهبردی به معنی بکارگیری تفکر راهبردی در کار هدایت و رهبری سازمان است. در این میان، مدیران به تفکر راهبردی یا «بصیرت و فهمی» نیاز دارند تا در شرایط پیچیده کاری به آنها کمک کند:

## ناشناس

” اگر همیشه همان کاری را می‌کنی که قبلاً می‌کردی، همیشه همان چیزی را به دست می‌آوری که قبلاً به دست می‌آوردی.“

۱. واقعیت‌های محیط و قواعد آن به درستی شناخته شود؛

۲. ویژگی‌های جدید محیط پیرامون زودتر از دیگران کشف گردد؛

۳. جهش‌های (ناپیوستگی‌های) کارها و امور درک شود؛

۴. و برای پاسخگویی به این شرایط، راهکارهای بدیع و ارزش‌آفرینی خلق شود.

تفکر راهبردی، مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر موثر است و کدام‌یک موثر نیست و چرا، و چگونه عوامل موثر برای مخاطبین ارزش می‌آفرینند؟ این بصیرت

نسبت به عوامل تاثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می‌کند. بدون این تشخیص، صرف منابع (مادی و غیرمادی) سازمان برای دستیابی به موفقیت بی‌حاصل خواهد بود.

تفکر راهبردی رویکردی است که تفکر واگرا و خلاقانه را برای خلق یک راهبرد ارزش‌آفرین توصیه نموده و بیش از جنبه‌های فرآیندی و روش‌شناسی به طراحی راهبرد به عنوان یک هنر نگاه می‌کند. بدین ترتیب، تفکر راهبردی در محیط پرتحول و غیرقابل پیش‌بینی امروز رویکرد مناسب «راهبری» سازمان‌ها شمرده می‌شود. رویکردی که می‌تواند سازمان را نسبت به سایرین برتری بخشیده و سهم بیشتری از موفقیت‌ها را نصیب آن سازد. این نوع تفکر یک مهارت حیاتی مدیریت در هزاره جدید است. مهارتی که لازمه توانمندسازی سازمان برای بقا و رشد در محیط به شدت متلاطم امروزی است.



**SEDEH LENJAN**  
[www.SH-SEDELENJAN.com](http://www.SH-SEDELENJAN.com)

سده لنجان - پارک تفریحی





تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی می‌توانند در کنار هم نقش مکمل داشته باشند. به عبارتی، تفکر راهبردی چشم‌انداز مناسب را آفریده و برای تبیین و پیاده‌سازی آن، ابزار برنامه‌ریزی راهبردی به کار می‌رود. برنامه‌ریزان راهبردی نقش‌های موثری همچون گردآوری داده‌ها، همراهی متفکر راهبردی در خلق راهبردها و مشارکت در پیاده‌سازی چشم‌اندازها دارند، ولی خلق چشم‌انداز و معماری راهبردی حاصل تفکر راهبردی است. در تفکر راهبردی یک تصویر بزرگ و یکپارچه (و در عین حال کلی و فاقد دقت) از محیط شکل می‌گیرد. این شیوه نگرش لازمه کشف قواعد اثربخش و بکارگیری آنها در راستای پاسخ به جامعه و محیط است، درحالی‌که برنامه‌ریزی راهبردی با تمرکز بر روی چشم‌انداز و جزئیات راهبردهای خلق‌شده، داده‌های

دقیقی برای پیاده‌سازی آنها فراهم می‌سازد. تفکر راهبردی جهت‌گیری مناسب سازمان را مشخص ساخته و برنامه‌ریزی راهبردی سازمان را در جهت مشخص‌شده به پیش می‌برد. تفکر راهبردی با سنتز عوامل موثر محیطی و درونی تصویر یکپارچه‌ای از فضای کار را در ذهن ایجاد کرده و زمینه را برای خلق پاسخ‌های خلاقانه و بدیع به نیازهای جامعه فراهم می‌سازد و برنامه‌ریزی راهبردی با روش‌های تحلیلی، اهداف راهبردی را به برنامه‌ها و اهداف سالیانه و کوتاه‌مدت تبدیل کرده و گام‌های لازم برای پیاده‌سازی راهبردهای خلق‌شده را صورت‌بندی می‌کند. با این دیدگاه، برنامه‌ریزی راهبردی، ابزاری برای پیاده‌سازی چشم‌انداز (حاصل از تفکر راهبردی) تلقی می‌شود.

## گفتگوی مدیریت راهبردی

مهم‌تر از اسناد و مدارک، مدیریت راهبردی است. کلید موفقیت راهبردها در این است که افراد خود را مالک آنها بدانند و در صحنه اجرا کوشش زیادی انجام دهند. مشارکت موجب افزایش تعهد خواهد شد.

## فرآیند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در برنامه‌ریزی

مدیران در فرآیند تدوین، طراحی، اجرا و ارزیابی مدیریت راهبردی با پدیده تصمیم‌گیری راهبردی رو به رو هستند. تصمیم‌گیری راهبردی تدبیری برای رسیدن به هدف‌های نهایی سازمان است. مدیران بایستی مشخص کنند چه سیاست‌ها، برنامه‌ها و ابزاری می‌تواند آنها را در رسیدن به اهداف کمک کند. از دیدگاه برنامه‌ریزی راهبردی تهیه طرح‌های توسعه شهری نیز نوعی تصمیم‌گیری برای آینده توسعه و عمران شهر است. اما فرآیند این تصمیم‌گرفتن شامل دو مرحله متمایز ولی مرتبط با یکدیگر است که مسئولیت وظایف مربوط به نحوه مداخله در توسعه شهر را معلوم می‌سازد:

**الف) مرحله تصمیم‌سازی:** ترسیم چشم‌انداز توسعه و عمران شهر و تعیین و تعریف اهداف، سیاست‌ها، راهبردها و الگوهای مورد نظر برای توسعه و عمران شهر یا منطقه توسط برنامه‌ریزان.

**ب) مرحله تصمیم‌گیری:** تعیین نحوه اجرای تصمیمات، شامل سازماندهی عملیات، هدایت، نظارت و بازنگری و به مرحله اجرا در آورن آنها با اتکاء به نظرات و پیشنهادهای مرحله تصمیم‌گیری توسط مدیران و نهادهای مسئول توسعه و عمران شهری.



## ویژگی‌های برنامه‌ریزی راهبردی توسعه شهری

برنامه‌ریزی راهبردی دارای ویژگی‌های بسیاری است که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- در حد امکان به تلفیق منابع فردی و جمعی، حال و آینده، و در نظر گرفتن تعامل میان عوامل اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی و کالبدی تأکید دارد.
  - تمایز قایل شدن و همکاری متقابل میان فرآیند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری.
  - به عنوان نوعی فرآیند مستمر - و نه تولید فرآورده نهایی - تلقی می‌شود.
  - برنامه‌ریزی راهبردی به جای روش خطی (وضع برخورد - تحلیل - طرح) بر اساس فرآیند چرخه‌ای (پایین - بالا - پایین) استوار است.
  - در برنامه‌ریزی راهبردی تصمیم و عمل با هم ادغام شده و به صورت تعاملی و بازخوردی در نظر گرفته می‌شود.
  - چون انجام مطالعات و گردآوری اطلاعات پایه معطوف به تصمیم‌سازی است، هدفمند بودن مطالعات یکی از اصول روش‌شناسی است.
  - عدم پیش‌بینی قطعی و تصویر آینده به صورت چشم‌انداز و در جریان زبان مورد بازنگری و اصلاح قرار گیرد.
- یکی از هدف‌های اصلی فرآیند مذکور این است که موجب تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان درون سازمان، و در شهر میان مدیران شهری و شهروندان شود. شایسته است به کارکنان و همچنین به شهروندان اختیاراتی را واگذار نمود تا تشویق شوند تصمیم‌گیری کنند. گفتگوی مدیریت راهبردی مهم‌تر از اسناد و مدارک مدیریت راهبردی است. کلید موفقیت راهبردها در این است که افراد خود را مالک آنها دانسته و در صحنه اجرا کوشش زیادی برای تحقق آنها کنند، چرا که مشارکت موجب افزایش تعهد خواهد شد. مدیریت راهبردی به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کرده و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل شده و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآمد که اعمال نفوذ نموده و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد.

## پیش‌نیازهای برنامه‌ریزی راهبردی توسعه شهری

- پذیرش نیازهای بلندمدت از جانب سطوح مختلف حکومتی برای اجرا، هماهنگی، برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در کاربری اراضی و تأسیسات زیربنایی.
- ایجاد تعامل عملی میان نتایج کوتاه‌مدت با نگرشی بلندمدت، از طریق اولویت‌های مورد نیاز برای تجهیز منابع و مسئولیت‌ها.
- برنامه‌ریزی فضایی هماهنگی در سطوح ملی، منطقه‌ای و محلی و به همان طریق برنامه‌ریزی موضوعی هماهنگ در عرصه‌های اقتصادی، اجتماعی، کالبدی و زیست محیطی.





- ترویج تفکر راهبردی و نهادسازی برای برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی در سطح ملی و محلی.
- تقویت منابع اعتباری و پشتوانه‌های قانونی و اجرایی لازم برای تهیه و اجرای طرح‌های راهبردی توسعه شهری.

## انواع و سلسله مراتب طرح‌های راهبردی توسعه و عمران شهر

یکی از وجوه تمایز برنامه‌ریزی راهبردی نسبت به دیگر رویکردها، تقسیم وظایف برنامه‌ریزی به دو سطح اساسی است که تفاوت کیفی با هم دارند و از مفاهیم کلیدی برنامه‌ریزی راهبردی محسوب می‌شوند.

**سطح اول:** برنامه‌ریزی راهبردی (سیاستگذاری و تصمیم‌سازی)

**سطح دوم:** برنامه‌ریزی عملیاتی (تهیه طرح، اجرا، نظارت و بازنگری)

بر اساس این سطح بندی، اسناد برنامه‌ریزی راهبردی توسعه و عمران شهری نیز به صورت دو نوع طرح یعنی طرح راهبردی و طرح‌های تفصیلی تدوین و ارائه می‌شود. بنابراین تدوین طرح یا طرح‌ریزی، بخشی از فرآیند برنامه‌ریزی شهری است که نتایج مراحل مختلف برنامه‌ریزی را به صورت اسناد طرح توسعه و عمران شهر تنظیم و ارائه می‌کند. این اسناد پس از طی مراحل بررسی و تصویب توسط نهادهای صلاحیت‌دار جنبه قانونی و لازم‌الاجرا پیدا می‌کند. مجموعه طرح راهبردی و طرح‌های تفصیلی با یکدیگر سند عمومی توسعه و عمران شهر را تشکیل می‌دهند.

بنابراین، برای شهرداری یک برنامه راهبردی تهیه خواهد شد که چون چتری بر سر شهرداری و عملیات و اقدامات آن سایه انداخته و مدیران و مسئولان آن را در انجام فعالیت‌هایشان هدایت می‌کند. و در سطح دوم، کارکنان رده‌های پایین بر اساس وظیفه اصلی‌شان که برنامه‌ریزی عملیاتی است، با الهام گرفتن از راهبردهای تعیین‌شده و با توجه به اهداف کلی، به برنامه‌ریزی عملیاتی پرداخته و اهداف جزئی‌شده در واحد خود را تحقق می‌بخشند. برنامه‌ریزی عملیاتی را می‌توانیم پیش‌بینی عملیات برای نیل به هدف‌های معین با توجه به امکانات، محدودیت‌ها و خطوط کلی ترسیم‌شده در برنامه راهبردی تعریف کنیم. اصولاً برنامه‌ریزی عملیاتی از جهات کلی شباهت بسیار به برنامه‌ریزی راهبردی دارد؛ زیرا در برنامه‌ریزی عملیاتی، هدف‌های عملیاتی به جای هدف‌های کلی قرار می‌گیرند و نحوه نیل به آنها در قالب یک سری عملیات پیش‌بینی می‌شود. کارکنان در پیش‌بینی‌های خود باید به عواملی چون هزینه، زمان، دقت مورد نیاز، میزان اطلاعات در دسترس، حمایت مدیران و غیره توجه کنند تا تکنیک مناسب را بیابند. در این مرحله باید به این پرسش‌ها که چه کاری را با چه روشی، در چه زمانی، در چه جایی، با چه سازمانی، و با چه منابعی انجام داد، پاسخ گفت.





**SEDEH LENJAN**  
[www.SH-SEDELENJAN.com](http://www.SH-SEDELENJAN.com)

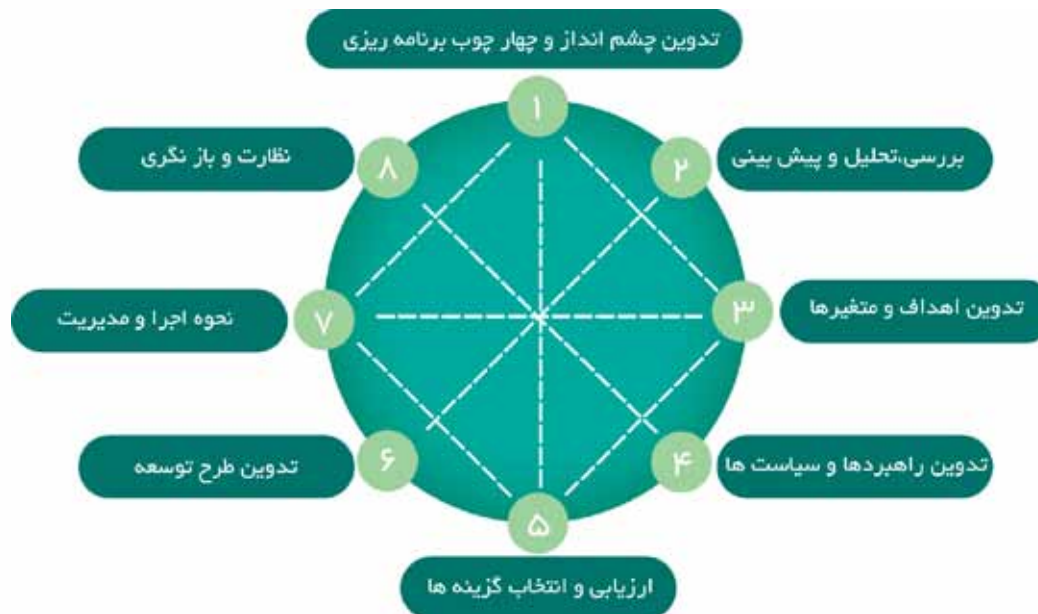
سده لنجان - مناظر اطراف شهر



## فرآیند و مراحل تهیه طرح راهبردی توسعه شهری

فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی دربرگیرنده مجموعه‌ای از فعالیت‌های هدفمند، منظم و مرتبط با یکدیگر است که انجام موفقیت‌آمیز آنها مستلزم بکارگیری روش‌شناسی مناسب و تقسیم فعالیت‌ها به مراحل مختلف است. معمولاً فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی را در کلی‌ترین حالت می‌توان به سه گام اساسی تدوین، اجرا و ارزیابی تقسیم کرد. اما از نظر ملاحظات عملی با توجه به تجارب و مطالعات جهانی می‌توان فرآیند تهیه و اجرای طرح‌های راهبردی توسعه و عمران شهری را به هشت مرحله تقسیم کرد که روابط این مراحل هشت‌گانه خطی و متوالی نیست و میان آنها انواع ارتباطات متقابل و بازخوردی وجود دارد به نحوی که هر مرحله از مراحل دیگر تأثیر می‌پذیرد و به نوبه خود بر آنها تأثیر می‌گذارد. در دو نمودار زیر فرآیند چرخه‌ای برنامه‌ریزی راهبردی برای شهرها و مشخصات هر مرحله دیده می‌شود.

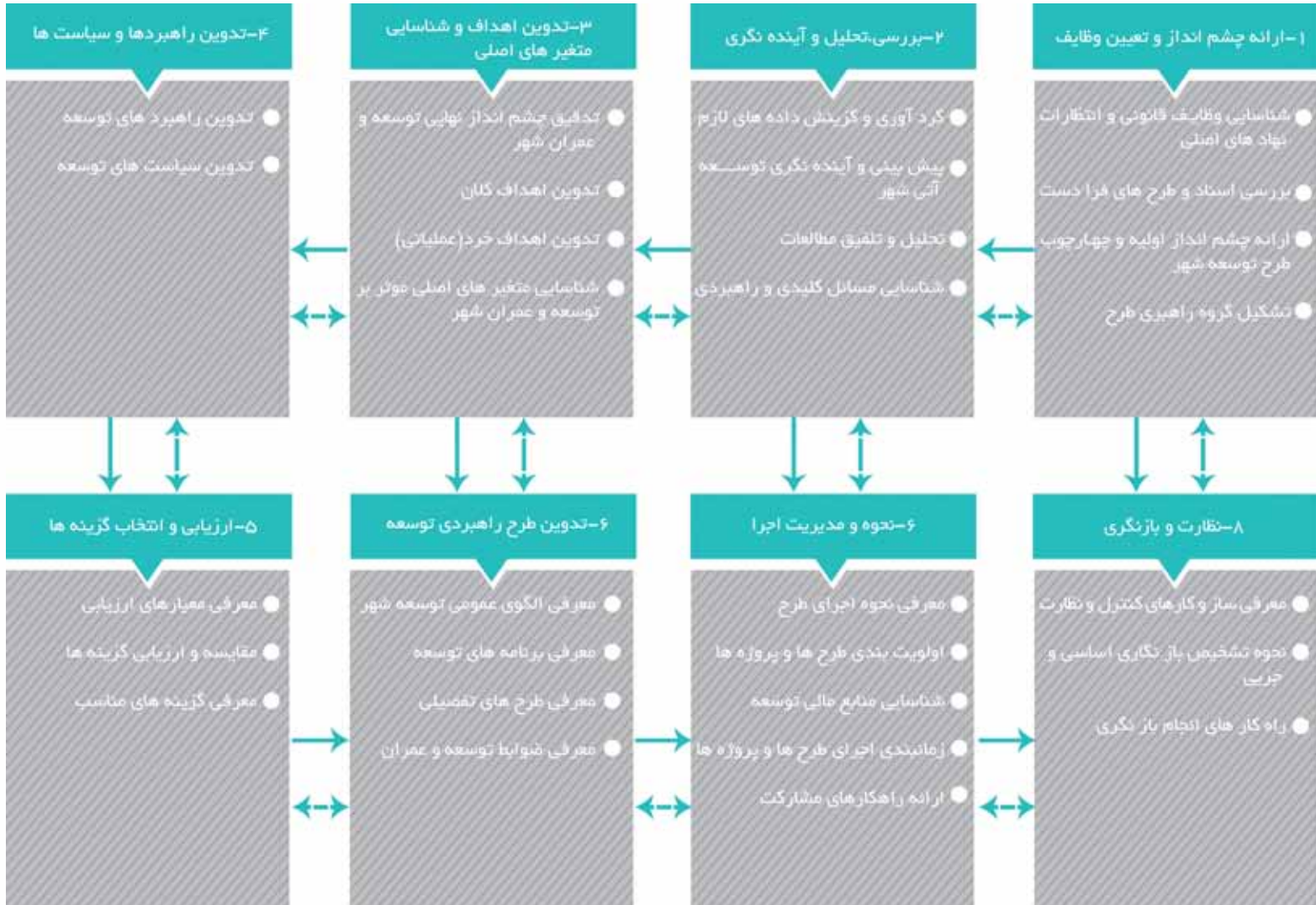
### فرآیند تهیه و اجرای طرح‌های راهبردی توسعه شهری (نمودار ۱-۱)





چشم انداز ۲۰۴۰ شهر سده نهمین

## فرآیند تهیه و اجرای طرح‌های راهبردی توسعه شهری (نمودار ۱-۲)





## گذری بر واژه‌ها و مفاهیم کلیدی



شناخت درست هر یک از واژه‌ها در آغاز بحث برای برداشت یکسان از آنها، از ارزش ویژه‌ای برخوردار است. چشم‌انداز، مأموریت، آرمان‌ها، پیامدها، سنجه‌ها، اهداف، راهبردها و اقدامات راهبردی واژه‌هایی هستند که پایه‌های برنامه‌ریزی راهبردی را تشکیل می‌دهند. ولی، اگر به برنامه‌های راهبردی سازمان‌های گوناگون نگاهی بیاندازیم، خواهیم دید که بسیاری از این واژه‌ها بجای یکدیگر یا «نادرست» به کار برده می‌شوند. چون هر واژه‌نامه‌ای، تعریف متفاوتی برای هر واژه دارد. در اینجا، ما واژه‌های کلیدی مورد نیاز خود را بررسی خواهیم کرد.

راهبردها ابزاری هستند که سازمان می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. یک راهبرد، مجموعه‌ای است از اهداف، سیاست‌ها و برنامه‌هایی که مشخص می‌کند سازمان در یک دوره زمانی چگونه باید عمل کند تا به اهداف بلندمدت خود دست یابد. به عبارتی دیگر راهبرد، جهت‌گیری عمومی سازمان به سمت اهداف نهایی را نشان می‌دهد. یعنی هر راهبرد به منظور حل مسائل راهبردی سازمان، تصویر و وضعیت نسبتاً روشنی از آینده را ترسیم می‌کند. راهبرد، یک مفهوم چند بعدی است که:

- اهداف اصلی سازمان را معین می‌کند.
- برنامه‌ریزی کلی را مشخص می‌کند.
- اولویت‌های تخصیص منابع را تعیین می‌کند.

راهبردها باعث می‌شوند تا مجموعه تصمیمات سازمان در یک قالب به هم پیوسته، سازگار و یکپارچه انجام شود.

**بیانیه مأموریت:** گزاره‌ای است که دلیل و فلسفه وجودی سازمان را روشن ساخته و سندی است که یک سازمان را از سایر سازمان‌های مشابه متمایز می‌نماید. در بیانیه مأموریت این پرسش مطرح می‌شود، که «ما به چه کاری مشغول هستیم.» و این بیانیه بیانگر ارزش‌ها و اولویت‌های یک سازمان است. مأموریت یا رسالت سازمان مسیر آینده سازمان را مشخص می‌کند. بیانیه‌های خوب مأموریت برای شهرداری‌ها به برانگیختن واکنش‌های انگیزشی و هیجانی شهروندان کمک نموده و به پرسش‌های پیرامون پذیرش پیامدهای برگزیده در برنامه‌ریزی راهبردی پاسخ می‌دهند.

**چشم‌انداز:** عبارتی است که بیانگر مقصد و نهایی است که سازمان می‌خواهد در آینده به آن دست یابد، همچنین بیانگر آن نقطه ایده‌آلی که سازمان در آرزوی رسیدن به آن است. در برنامه‌ریزی راهبردی توسعه شهری، به گزاره‌ای کوتاه درباره آنچه شهر در آینده در دنیای واقعی به نظر خواهد رسید، بیانیه چشم‌انداز می‌گویند. چشم‌انداز یک نمای ذهنی از آنچه در آرزوی دستیابی به آن هستیم، می‌باشد. از ویژگی‌های چشم‌انداز این است که نشان‌دهنده پیامدهاست.

**ارزش‌ها:** مفاهیم و اصولی هستند که چارچوب‌های اخلاقی و حرفه‌ای را برای کلیه کارکنان، شهروندان و ذینفعان ایجاد می‌نماید، به گونه‌ای که دستیابی به اهداف سازمان با رعایت این چارچوب ارزشی، پذیرفتنی خواهد بود.



**SEDEH LENJAN**  
[www.SH-SEDELENJAN.com](http://www.SH-SEDELENJAN.com)

سده لنجان - اراضی کشاورزی





**فرصت‌ها و تهدیدات خارجی:** مقصود رویدادها و روندهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فن‌آوری، قانونی، دولتی و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان است، از این رو از واژه «خارجی» جهت طبقه‌بندی آنها استفاده می‌کنند. اصل اساسی مدیریت راهبردی این است که سازمان‌ها باید برای بهره‌جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش دادن آنها در صدد تدوین راهبردهایی برآیند. بدین دلیل شناسایی، نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدات خارجی می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین نماید. گاهی فرآیند انجام دادن تحقیق و گردآوری و همگون ساختن اطلاعات خارجی را بررسی عوامل خارجی می‌نامند.

**نقاط قوت و ضعف داخلی:** مواردی هستند که در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند و سازمان آنها را به شیوه‌ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد. یکی از فعالیت‌های مدیریت راهبردی این است که نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمانی را شناسایی و آنها را ارزیابی کند. سازمان‌ها می‌کوشند راهبردهایی را به اجرا درآورند که نقاط قوت داخلی تقویت شود و ضعف‌های داخلی برطرف گردد یا بهبود یابد.

## پیامد

عبارت است از حالت، رویداد یا پدیده‌ای که در سازمان‌ها، جوامع، و افراد در نتیجه یک برنامه، فرآیند، پیشامد، تلاش یا هر اقدام و رخداد مشابهی رخ می‌دهد. پیامدها نشان دهنده اثرات دلخواه یا اثر خدمات یا مداخلات بر فرد، خانواده، جامعه، یا سامانه خدمات‌رسانی می‌باشند.

**هدف‌های کلان:** یعنی نتیجه‌های خاصی که سازمان می‌کوشد پس از تعیین مأموریت خود به دست آورد. مقصود از دوره بلندمدت، دوره‌ای است که بیش از دو سال باشد. این اهداف برای موفقیت سازمان لازم و ضروری هستند چون که تعیین کننده مسیر آن است. هدف‌های بلندمدت می‌توانند چالشگر، قابل سنجش، باثبات، معقول و روشن باشند.

**هدف سالانه:** هدف‌های کوتاه‌مدتی هستند که سازمان برای رسیدن به هدف‌های کلان و بلندمدت باید به آنها دست یابد. این اهداف باید قابل سنجش، کمی، چالشگر، واقعی، سازگار با سایر اهداف و اولویت‌بندی شده باشند.

**سیاست‌ها:** ابزاری هستند که بدان وسیله می‌توان به هدف‌های سالانه دست یافت. مقصود از سیاست، رهنمودها، مقررات و رویه‌هایی است که سازمان برای دستیابی به هدف‌های اعلام شده رعایت می‌کند.

خطمشی‌ها و سیاست‌ها، قواعد و اصول کلی و لازم برای اقدامات و حرکت‌های برنامه‌ای مطلوب‌اند. سیاست‌ها تعیین می‌شوند تا تصمیمات با رعایت موازین پیش‌بینی شده در آنها اتخاذ شوند. همچنین سیاست‌ها آیینه افکار و گرایش‌های یک گروه اجتماعی است و از این رو، براساس ادراک کافی از مصالح عمومی ترسیم می‌شوند.

**سند فرادستی (بالادستی):** مدرک مستندی که از لحاظ سلسه مراتب فضایی و اهداف، بالاتر از برنامه است.

**پروژه:** مجموعه‌ای از عملیات هم‌جنس است که بر اساس مطالعات توجیهی فنی، اقتصادی و اجتماعی طی مدتی معین و با اعتبار مشخص به عنوان زیرمجموعه‌ای از یک طرح به اجرا در می‌آید.

## برنامه ریزی راهبردی پیامدگرا

همان‌گونه که با گذشت زمان و در نتیجه بیشتر شدن چالش‌های ویژه زندگی شهری، خدمات‌رسانی به شهروندان و مدیریت شهر پیچیده‌تر می‌شود، برنامه‌ریزی راهبردی ارزش بیشتری پیدا می‌کند. زیرا اگر سازمان‌ها بینش خود را نسبت به آینده و نگرش خویش را نسبت به نتیجه‌گرایی که در بر گیرنده همه جوانب مربوط به پیامد برنامه‌های آنها می‌باشد، از دست بدهند، به رسالت خود عمل نخواهند کرد. در این میان، هدف‌گذاری و ارزیابی عملکرد و پیامدهای ناشی از عملکرد در حوزه امروزین خدمات‌رسانی بسیار اهمیت یافته و برای موفقیت هر سازمانی باید بخشی از فرآیندهای مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی آن گردد.

با گسترش شهرها، روند افزایشی نیازها و خواسته‌های شهروندان و در نتیجه بیشتر شدن چالش‌های ویژه زندگی شهری، بهره‌گیری از رویکردها (مانند برنامه‌ریزی راهبردی) و راهبردهای مناسب برای بهبود و افزایش کیفیت زندگی شهروندان، اهمیت و ضرورت بیشتری پیدا کرده است. بنابراین، دستگاه‌ها و سازمان‌های گوناگون به ویژه شهرداری‌ها و سازمان‌های وابسته به آنها باید بتوانند با برنامه‌ریزی مطلوب به سرعت به ناهنجاری‌های محیطی و نارسایی‌های درونی خود پی برده و با افزایش کارایی و اثربخشی، خدمات بهتری را به ذینفعان‌شان ارائه داده و در نتیجه، پیامدهای خوبی را برای آنها به ارمغان آورند. همان‌گونه که دستیابی به نتایج دلخواه در هر کاری نیازمند برنامه‌ریزی و مدیریتی شایسته است، در سیستم‌های پیچیده‌ای مانند شهرها که شهرداری‌ها به عنوان یکی از اهرم‌های قدرتمند نظارت و ساماندهی بر شهر در آنها فعالیت می‌کنند، لزوم بکارگیری روش‌های برنامه‌ریزی، نمود بیشتری دارد. چنانچه پیشتر هم گفته شد، یکی از مناسب‌ترین ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی و برنامه‌ریزی، رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی است که به دلیل توانمندی‌ها و ویژگی‌های یکتای خود در ایجاد یک فرآیند ساده و مدون برنامه‌ریزی، برای استفاده در دستگاه‌ها و سازمان‌های درگیر با ساماندهی و کنترل شهرها، به عنوان ابزار مناسبی ارزیابی می‌شود. چون برنامه‌ریزی راهبردی، فراکنشی (آینده‌نگر و خلاق) بوده و بهبود نظام اجتماعی را که در آن عمل می‌کند، مد نظر قرار می‌دهد.

هر برنامه‌ریزی راهبردی شهری موفقیت‌آمیزی، افزون بر راهبردهای اثربخش، دارای ویژگی‌های گوناگونی است که هر کدام در بردارنده آموزه‌های چندی برای برنامه‌ریزان شهری است. مفاهیمی همچون چشم‌انداز، مأموریت، آرمان‌ها، پیامدها، سنجه‌های پیامدی، راهبردها، اقدامات راهبردی و ارزیابی از مفاهیم کلیدی و پایه این شیوه برنامه‌ریزی شهری به شمار می‌رود.

### از نگاه پیامدی،

” ارزش یک برنامه راهبردی نه به کیفیت اسناد آن وابسته است نه به کیفیت فرآیندی که آن را توسعه داده است. بلکه یک برنامه ارزشمند، برنامه‌ای است که خوب اجرا شده و تغییرات و نتایج دلخواه را حاصل کند.“







ولی در این میان، تعیین منافع حاصله برای شهروندان، کارکنان، و دیگر ذی‌نفعان و بررسی تحقق آنها و از فرازی بهتر، ارزیابی پیامدهای برنامه بسیار برجسته و پررنگ‌تر است. پیامدها بیانگر دگرش و تغییرات به وجودآمده در محیط بر اثر مداخلات، رخدادها یا برنامه‌های سازمان‌ها هستند. آنها نشان‌دهنده اثرات دلخواه یا اثر خدمات یا مداخلات بر فرد (مانند خانه‌دار شدن)، خانواده (مانند کاهش تنش کارمندان)، جامعه (مانند افزایش اسکان مشترک)، یا سامانه خدمات‌رسانی (مانند یکپارچه‌سازی خدمات در یک درگاه واحد) می‌باشند. پیامدها نشان می‌دهند که در کوتاه، میان و بلندمدت چه روی خواهد داد. در این راستا، روش‌ها و الگوهای بسیاری به کمک سازمان‌ها می‌شتابند تا آنها بتوانند با سنجش کارایی و اثربخشی فعالیت‌های خود، منافع بهتر و بهره‌مندی بیشتری را برای ذینفعان‌شان فراهم کنند.

با این وصف، متأسفانه آنچه در دستگاه‌ها و سازمان‌های گوناگون در کشور ما با نام برنامه‌ریزی راهبردی انجام می‌گیرد، برنامه‌ریزی راهبردی به شیوه سنتی آن می‌باشد که بر دو مؤلفه **محصول و فرآیند** متمرکز است. در حالی که هدف، تغییر بوده و تغییر، چیزی متفاوت از بهبود فعالیت‌های گذشته یا بهتر فائق آمدن بر رویدادهای پیش‌بینی شده یا نشده آینده است. برنامه‌های راهبردی برای تعریف و دستیابی به آینده‌ای بهتر و مرجح تهیه می‌شوند نه برای شناخت و سازگاری با آنچه پیش خواهد آمد. از این رو، برای بر طرف نمودن چالش پیش‌گفته باید سه وظیفه اصلی بر عهده برنامه‌ریزی راهبردی سنتی گذاشت:

- شناسایی پیامدهایی که سازمان می‌خواهد به آنها دست یابد؛
- انتخاب راهبردهایی که سازمان را قادر سازد به آن پیامدها دست یابد؛
- شناسایی راهی برای سنجش پیشرفت.

در این صورت، برنامه‌ریزی راهبردی به **برنامه‌ریزی پیامدگرا** (پیامدمحور) تغییر یافته و بر پایه نتایج و اثرات ارزیابی خواهد شد. بدین ترتیب، با توجه به پیامدها می‌توان دریافت آیا تغییر دلخواه رخ داده - آیا کارها در جهت دلخواه پیش رفته است - یا خیر. اگر هیچ تغییری در پیامدها رخ نداده باشد، هر چند که اقدامات خوب بوده باشند نتایج مد نظر را ایجاد نکرده‌اند و لازم است کار دیگری انجام داد. اگر پیامدها در جهت مطلوب صورت پذیرند، اگر چه رویدادهای دیگری نیز در ایجاد این تفاوت نقش داشته باشند، مبنای قدرتمندی برای ادامه رویکرد خود خواهیم داشت.

از این گفتار می‌توان نتیجه گرفت آنچه برای دستگاه‌های عمومی و دولتی به ویژه برای شهرداری‌ها و سازمان‌های وابسته به آنها کاربرد بیشتری دارد، الگوی «برنامه‌ریزی راهبردی پیامدگرا» است که بتواند از ارزیابی اثر برنامه‌ها یا سنجش تغییر باورها، رفتارها و هنجارهای اجتماعی مردم بازخوردهای مناسبی را برای برنامه‌ریزان و مدیران شهر فراهم سازد. بکارگیری این ابزار نه تنها نقشه راهی برای رسیدن به خواستگاه دلخواه فراهم می‌آورد، بلکه، کمک می‌کند تا به سوی اهداف پیش رفت، موفقیت‌ها و دستاوردها را به نمایش گذاشت و نشان داد که آیا تلاش‌ها به‌راستی تفاوتی در زندگی شهروندان ایجاد کرده است یا نه.





**SEDEH LENJAN**  
[www.SH-SEDELENJAN.com](http://www.SH-SEDELENJAN.com)

سده لنجان - پارک حاشیه زاینده





حالت، رویداد یا پدیده‌ای که در سازمان‌ها، جوامع، و افراد در نتیجه یک برنامه، فرآیند، پیشامد، تلاش یا هر اقدام و رخداد مشابهی رخ می‌دهد، پیامد گفته می‌شود. پیامدها به رفتار، مهارت‌ها، دانایی، نگرش‌ها، ارزش‌ها، شرایط، یا چنین مشخصه‌هایی مربوط می‌شوند. اما از دیدگاه تجزیه و تحلیل سیستم‌ها، تاثیر (پیش‌بینی شده یا غیرمنتظره) برون‌دادهای (خروجی‌های) یک سیستم بر روی محیط پیرامونی آن را پیامد می‌نامند. برون‌داد نیز محصول یک سیستم است، مانند دانش‌آموختگان، کتب انتشار یافته و ... بنابراین، بایستی رابطه مستقیمی بین برون‌دادها و پیامدها وجود داشته باشد. از نظر نوشتاری، پیامدها با واژه‌هایی همچون کاهش، گسترش، توسعه، افزایش، زدودن، شکل‌گیری، پیدایش و ... آغاز می‌شوند. نمونه یک پیامد عبارت است از: «افزایش آگاهی شهروندان از نشانه‌ها و خطرات افسردگی و تلاش برای درمان آن». پیامدها را می‌توان از لحاظ زمانی به چند دسته تقسیم نمود. پیامدهای کوتاه‌مدت باید در ۱ تا ۳ سال دست‌یافتنی باشند، در حالی که پیامدهای میان‌مدت باید در یک بازه ۴ تا ۶ ساله به دست آیند. پیشرفت منطقی از پیامدهای کوتاه‌مدت به بلندمدت باید در اثرات که در ۷ تا ۱۰ سال رخ می‌دهند، منعکس گردند. بنابراین اثرات، تغییرات برنامه‌ریزی شده یا پیش‌بینی نشده‌ای هستند که در سازمان‌ها، جوامع یا سیستم‌ها در اثر فعالیت‌های مربوط به یک برنامه در ۷ تا ۱۰ سال روی می‌دهند.

پیامدها اغلب با اصطلاحاتی بسیار کلی مطرح می‌شوند و آنها را نمی‌توان به طور مستقیم اندازه‌گیری کرد و سنجید. کنترل کمی هم بر روی آنها وجود دارد. بنابراین، برای امکان‌پذیر نمودن بررسی اثربخشی راهبردها برای تحقق پیامدها، توسعه **سنجش‌های پیامدی** برای هر یک از راهبردها اهمیت دارد. سنجش‌های پیامدی اقلام اطلاعاتی ویژه‌ای هستند که موفقیت یک برنامه در دستیابی به پیامدها را دنبال می‌کنند. این سنجش‌ها مشخصه‌ها یا تغییراتی قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری هستند که دستیابی به پیامدها را نشان می‌دهند، مانند شمار بیماران تحت درمان، میزان اشتغال، میزان کارآفرینی و غیره. از آنجا که پیامدها تغییراتی را که در نتیجه خدمات و اقدامات راهبردی به وجود خواهند آمد نشان می‌دهند، باید سنجش‌هایی برای سنجش آنها وجود داشته باشد. بنابراین:

**ارزیابی پیامدها:** عبارت است از بررسی ژرف مجموعه‌ای مرتبط از برنامه‌ها، پروژه‌ها و راهبردهایی که برای دستیابی به پیامد خاصی در نظر گرفته شده‌اند، به منظور سنجش میزان موفقیت در دستیابی به آن پیامد؛ ارزیابی دلایل اصلی دستیابی یا عدم دستیابی به آن؛ تعیین سهم سازمان‌های مشخص در تحقق پیامد، و شناسایی آموزه‌های کلیدی فراگرفته‌شده و ارائه پیشنهاد برای بهبود عملکرد.

در ارزیابی پیامدها به هر برنامه‌ای با نگرش سیستمی برخورد می‌شود، یعنی هر برنامه دارای نهاده‌ها، فعالیت‌ها یا پردازش، ستاده‌ها و پیامد می‌باشد. این نگاه سیستمی در بررسی هر برنامه‌ای سودمند است. به برنامه‌های راهبردی به عنوان ابزاری نگرین‌سته می‌شود که سازمان‌ها را قادر می‌سازد چیزی را که بدون نگرش راهبردی رخ نمی‌دهد، ایجاد کنند. این از نگاه پیامدی یعنی ارزش یک برنامه راهبردی نه به کیفیت اسناد آن وابسته است نه به کیفیت فرآیندی که آن را توسعه داده است. بلکه یک برنامه ارزشمند، برنامه‌ای است که خوب اجرا شده و تغییرات و نتایج دلخواه را حاصل کند. در همین ارتباط، پرسشی که همواره در ذهن دست‌اندرکاران برنامه‌ریزی و مدیریت شهری چرخ می‌زند این است که آیا کار ما تغییر و تفاوتی در زندگی شهروندان ایجاد می‌کند؟ زمانی که برنامه‌ها را اجرایی و راهبردها را آغاز کردیم، چگونه دریابیم که در حال نزدیک‌تر شدن به چشم‌اندازی هستیم که در آغاز شناسایی کردیم؟



اما، هر چند همه ذینفعان فرآیند برنامه‌ریزی می‌خواهند یک گواه علمی داشته باشند که زمان و نیرویی که صرف کرده‌اند، نتیجه‌بخش بوده است، تلاش‌های انجام‌پذیرفته برای ایجاد تغییر اجتماعی با علوم بسیار دشواری سر و کار داشته و معمولاً به شیوه علمی و مطلق نمی‌توان اطمینان حاصل کرد که آنچه انجام گرفته تفاوتی ایجاد کرده است. چرا که در آزمایشگاه‌ها می‌توان دو گروه ارگانسیم را مجزا نمود، محیط آنها را کنترل کرده، با آنها به گونه متفاوتی رفتار کرد، و پس از چند بار تکرار این فرآیند با اطمینان مشخصی نتیجه گرفت که آنچه با هر یک از آنها انجام دادیم منجر به یک نتیجه معین خواهد شد. ولی، جوامع بشری آزمایشی تنها با یک بار تکرار و بدون گروه کنترلی برای مقایسه‌اند.

از سوی دیگر، برنامه‌ریزی شهری از دیدگاه راهبردی فراتر از اهداف کالبدی و کارکردی آن باید به نیازهای اجتماعی، فرهنگی و روانی مردم پاسخ دهد. از این رو، برنامه‌ریزی راهبردی شهری باید به کیفیت محیط، رفاه عمومی، عدالت اجتماعی، مشارکت شهروندان و غیره پرداخته و راه‌های دستیابی به آنها را مد نظر قرار دهد. و این ممکن نخواهد شد مگر با سنجش و ارزیابی پیوسته اثرات و پیامدهای فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و غیره که عناصر مدیریت شهری (شهرداری، شورای شهر، شهروندان و دیگر نهادهای مرتبط) از نقش و جایگاه ویژه‌ای در آن برخوردارند. البته می‌دانیم که پیامدهای اجتماعی نتیجه برخورد عوامل مختلفی است که برخی از آنها تحت کنترل برنامه‌ریزان بوده و بسیاری از آنها نیز این گونه نیست. به هر جهت، ارزیابی تغییر رفتار شهروندی یا سنجش تغییر نظام‌های اجتماعی که پیامدی از فعالیت‌های مدیریت شهری به شمار می‌رود، هر چند کار ساده‌ای نیست، برای برنامه‌ریزی‌های اثربخش اجتناب‌ناپذیر است.

اما در شرایط کنونی، بیشتر نهادهای عمومی خدمات‌رسان در سطح شهرهای کشور بر روی محصولات یا خروجی فعالیت‌های خود متمرکز شده و به سرمایه‌گذاری بر روی «پروژه‌های» کوتاه‌مدت عادت کرده‌اند. در جایی که برای بهبود کیفیت زندگی جوامع و شهرها و توسعه بلندمدت و پایدار آنها بجای نگرش پروژه‌ای، به سرمایه‌گذاری درازمدت ذینفعان بر روی پیامدها و تغییر راهبردی نیازمندیم. گاهی، این امر به دلیل نبود تفکر راهبردی، عدم همسویی دستگاه‌ها، دوران کوتاه مدیریت، نوع بودجه‌ریزی و اعتبارات کوتاه‌مدتی که برای تغییرات مورد نظر تخصیص داده می‌شود، نبود سیستم ارزیابی مناسب، و ... و حتی ترکیب این عوامل است. در مواردی هم که دستگاه‌ها و سازمان‌ها به پیامدها توجه دارند، به دلایل چندی در برنامه‌های راهبردی آنها پیامدها فراموش شده و نادیده گرفته می‌شود. برخی از نشانه‌های آن عبارتند از:

- تدوین برنامه توسط بخش‌های مختلف؛
- بکارگیری مشاور برای تدوین برنامه؛
- تهیه برنامه‌ای مشارکتی برای همکاری و سپس انجام کار به شیوه منفرد؛
- نیازمندی همه مؤلفه‌های کلیدی برنامه به منابع جدید یا تغییر ساختاری؛
- علاقه‌مندی بیشتر از سوی برنامه‌ریزان و نیروهای ستادی به برنامه نسبت به نیروهای عملیاتی؛
- ناتوانی نیروها در فکر کردن به شیوه متفاوت انجام کار به عنوان نتیجه‌ای از برنامه؛
- عدم توجه به امور تا زمان تهیه یک برنامه کامل؛





برای برخورد با این شرایط، ناگزیر باید مؤثرترین رویکرد و چارچوب ممکن را برای تهیه برنامه‌ای راهبردی که به بهترین نحو به شناسایی و حل مسائل راهبردی می‌پردازد، توسعه داد. بدین منظور، برنامه‌ریزی راهبردی پیامدگرا که یک روش‌شناسی قوی برای پرهیز از رویکردهای برنامه‌ریزی گنج‌کننده و مسئله‌ساز توسط دستگاه‌ها، متمرکز نمودن آنها بر پیگیری پیامدها، و ارائه نتایج قطعی است، توسعه داده شد. اهداف این روش افزون بر نتیجه‌گرایی به عنوان ضرورتی برای پایداری و پویایی سازمان‌ها عبارت است از:

- پاسخگویی به عموم مردم و نهادهای فرادستی؛
- برانگیختن و انگیزش همه ذینفعان برای مشارکت در برنامه‌ها و فعالیت‌ها؛
- شناسایی اثربخش‌ترین کارها و زمینه‌های بهبود؛
- فراهم ساختن اطلاعات قابل اطمینان برای تصمیم‌گیران؛
- شناسایی و نمایش موفقیت‌ها و دستاوردها؛
- انگیزش تیم برنامه‌ریزی راهبردی برای اتخاذ بهترین راهبردها با تمرکز بر پیامدهای مثبت؛
- پشتیبانی از برنامه‌ریزی‌های آینده؛

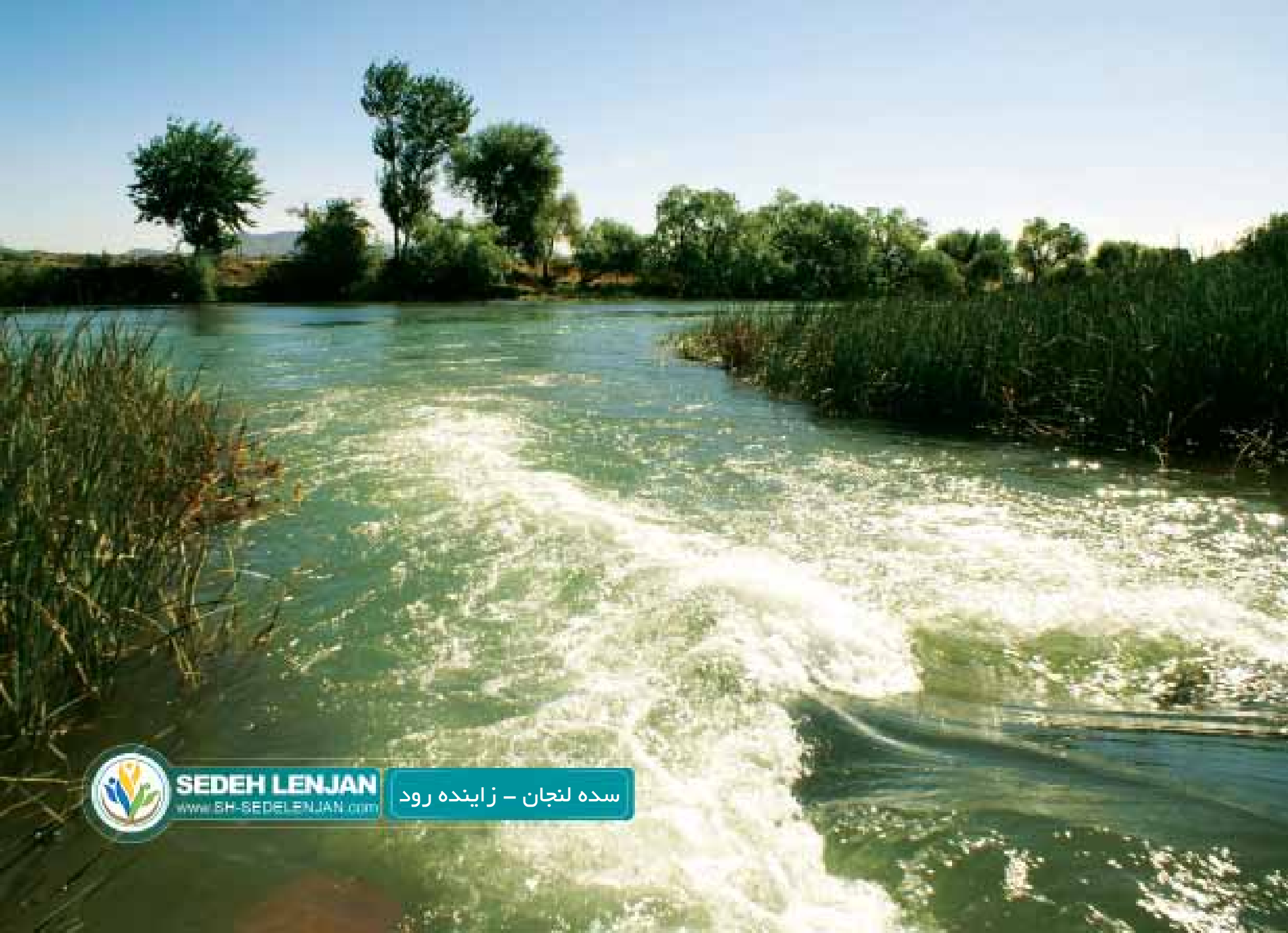
پس با توجه به پذیرش رویکرد پیامدگرایی در برنامه‌ریزی راهبردی و ضرورت آن، سعی می‌گردد جایگاه پیامدها در این فرآیند مشخص گردد.

## برنامه‌ریزی پیامدها در برنامه‌ریزی راهبردی

همه الگوهای جامع برنامه‌ریزی راهبردی هر چند موفقیت سازمان‌ها را تضمین نمی‌کنند، ولی برای تدوین راهبردها، اجرا و ارزیابی آنها روشی روشن و عملی ارائه می‌نمایند. هر الگویی از برنامه‌ریزی راهبردی نیازمند دو فرآیند است که به یکدیگر وابسته بوده و با هم کار می‌کنند:

- ۱- فرآیند متصور ساختن جایی که می‌خواهیم باشیم و آنچه برای رسیدن به آن باید انجام داد؛
- ۲- فرآیند تضمین پیشرفت پیوسته به سوی خواسته‌ها و سنجش موفقیت‌ها؛

اجزای اصلی برنامه‌ریزی راهبردی پیامدگرا دستیابی به هر دو فرآیند بالا را فراهم می‌سازد. در فرآیند اول، تهیه و تنظیم بیانیه چشم‌انداز، بیانیه مأموریت، آرمان‌ها، پیامدها، اهداف، راهبردها و اقدامات راهبردی انجام می‌شود. پس از آن و در فرآیند دوم، سنجش‌های کلیدی عملکرد به ویژه پیامدها و سنجش‌های پیامدی به کار گرفته شده و نقش بسزایی بر عهده خواهند داشت.



**SEDEH LENJAN**  
[www.BH-SEDELENJAN.com](http://www.BH-SEDELENJAN.com)

سده لنجان - زاینده رود





همان‌گونه که برنامه‌ریزی راهبردی سطوح مختلفی از سازمان را درگیر فرآیند می‌کند، برنامه‌ریزی پیامدها به ویژه برای شهروندان نیز فرآیندی است که در سطوح گوناگون رخ داده و نیازمند مشارکت بخش‌های مختلف است. برنامه‌ریزی پیامدها افزون بر برنامه‌ریزان راهبردی که مدیران ارشد و مدیران میانی‌اند، به کارکنان، مشتریان و نمایندگان جامعه نیز نیاز دارد. این افراد می‌توانند به هدایت استفاده برنامه‌ریزی شده از پیامدها کمک نموده و می‌توانند بینش ارزشمندی از دیدگاه‌های گوناگون فراهم کنند. برنامه‌ریزی پیامدهای مثبت نه تنها مستلزم تعریف پیامدهای مد نظر بلکه مستلزم تعریف نحوه استفاده از داده‌های مربوط به پیامدها می‌باشد. چون نهادهای فرادستی می‌توانند از سنج‌های پیامدی ببینند آیا کار سازمان بر زندگی شهروندان تأثیرگذار بوده است. مدیران نیز می‌توانند برای ارزیابی و تشویق کارکنان از آنها استفاده کنند. از سنج‌های پیامدی می‌توان برای ترویج مشارکت و افزایش منابع ارزشمند استفاده کرد.

## جایگاه پیامدها در تحقق مأموریت

معمولاً سازمان‌ها فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی را با تدوین بیانیه مأموریت آغاز می‌کنند و این نخستین جایی است که بایستی درباره پیامدها و ارزیابی پیامدها گفتگو کرد. مأموریت سازمان گزاره‌ای است که اهداف نهایی سازمان، فلسفه وجودی، ارزش‌های حاکم بر سازمان و نحوه پاسخگویی به نیاز ذینفعان را مشخص می‌کند. توافق بر مأموریت سازمان، همه فعالیت‌های آن را همسو ساخته و انگیزش و توجه ذینفعان سازمان به ویژه کارکنان آن را افزایش می‌دهد.

پیش از نوشتن مأموریت، **تحلیل ذینفعان** صورت می‌گیرد. ذینفع فرد، گروه یا سازمانی است که می‌تواند بر نگرش، منابع یا خروجی‌های سازمان تأثیر گذاشته و یا از خروجی‌های سازمان تأثیر پذیرد. تحلیل ذینفعان پیش‌درآمد ارزشمندی برای تنظیم بیانیه مأموریت سازمان است. این تحلیل بسیار ضروری می‌نماید، چرا که رمز موفقیت بخش دولتی و عمومی، ارضای ذینفعان کلیدی است. اگر سازمان نداند که ذینفعانش چه کسانی هستند، چه معیارهایی برای قضاوت درباره آن به کار می‌برند، و وضعیت عملکردی سازمان در قبال این معیارها چیست، به احتمال زیاد نخواهد توانست فعالیت‌هایی را که باید برای ارضای ذینفعان کلیدی خود انجام دهد، شناسایی کند. برای مثال، عموم مردم به موضوع محیط زیست و مسئولیت‌های اجتماعی سازمان توجه می‌کنند و سازمان باید به پیامدهای عدم توجه به خواسته‌های ذینفعان فکر کند.

کلید این امر، فرآیند برنامه‌ریزی منسجمی است که به اندازه‌گیری و سنجش پیامدها منتهی گردد. بنابراین، در هر برنامه‌ای باید این امکان فراهم گردد که پیامدهای مختلف به یک فرآیند داخلی سودمند مرتبط گردد. سازوکارهای سیستم نیز باید به گونه‌ای اصلاح شوند که سیستم بتواند گزارش‌های متنوعی درباره پیامدها ارائه دهد. همچنین، باید این امکان فراهم شود که براساس داده‌های گردآوری شده درباره پیامدها و برون‌یابی اطلاعات، نه تنها نیاز منابع اعتباردهنده بلکه نیازهای دیگر مشارکت‌کنندگان در برنامه‌ها را برآورده ساخت.



هرچند پیامدها باید با مأموریت سازمان سازگار و متناسب باشند، ولی راهبردهای تحقق مأموریت، اثر مستقیم‌تری بر پیامدها دارند. اغلب، سازمان‌ها به واسطه نیروهای جامعه یا سازمان‌های فرادستی تحت فشارند. این امر در راهبرد دستیابی به مأموریت نقش داشته و جزء لاینفک فرآیند برنامه‌ریزی است. برنامه‌هایی که وابستگی بسیاری به نیروهای جامعه یا اعتبارات بالادستی دارند، اغلب زمانی که درگیر جذب اعتبارات برای پروژه شدند، بینش خود را نسبت به راهبردشان از دست می‌دهند. می‌توان ثابت کرد این برای سازمان‌هایی که بر راهبردهای توسعه داده‌شده در فرآیند برنامه‌ریزی به گونه‌ای روشن متمرکز نیستند، موضوع هزینه‌بری خواهد بود. گاهی یک پروژه جدید ممکن است جذاب و راهی برای ورود پول بیشتر به سازمان به نظر برسد، در حالی که سازمان‌ها اغلب کل هزینه‌های مرتبط با شروع پروژه جدید را فراموش می‌کنند. هزینه‌های غیرمستقیم دیگری همراه با آغاز پروژه جدید هست که همواره در نظر گرفته نمی‌شود. بسیاری از این هزینه‌ها مالی نیست مانند درک و پذیرش جامعه محلی و دستگاه‌های محلی. پیش از آن که راهبردی بتواند مأموریت سازمان را به طور موفقیت‌آمیزی محقق سازد، همه نیروها باید بخواهند و بتوانند نقش مؤثری را در آن ایفا کنند. چون هرچند بخش برنامه‌ریزی در سطح مدیریت به خوبی رخ دهد، پیاده‌سازی ساختارها و عملیات روزانه توسط همه نیروهای اجرایی صورت می‌پذیرد. در یک رویکرد منطقی، کارکنان باید چشم‌انداز و اولویت‌های برنامه را دانسته و از آن پشتیبانی کنند. برای این منظور، کارکنان باید در فرآیند برنامه‌ریزی درگیر شده و مشارکت نمایند. این کار از فرآیند گردآوری اطلاعات با بحث و گفتگو آغاز می‌شود.

## نقش پیامدها در تحقق چشم‌انداز

چشم‌انداز یک پیامد نیست، بلکه وضعیتی است که می‌توان آن را پس از رخ دادن پیامدهای مثبت دید. به عبارتی دیگر، چشم‌انداز زمانی به وقوع می‌پیوندد که تفاوت‌هایی در ذینفعان، جوامع و نواحی ایجاد شود. البته در چشم‌انداز، خود سازمان‌ها نیز نادیده گرفته نمی‌شود، ولی معمولاً چشم‌انداز هر سازمان، آن را به فرجامی وسیع‌تر پیوند می‌دهد. از این دیدگاه، باید پرسید برنامه راهبردی سازمان چه اثراتی بر کارکنان، فرهنگ سازمان، سازمان‌های فرادستی یا پایین‌دستی و غیره می‌گذارد؟

پس، هر چشم‌انداز بلندمدتی بر اثر وقوع زنجیره‌ای از رویدادها، هنجارها و پدیده‌های پی در پی رخ خواهد داد. ولی، چشم‌انداز سازمان‌ها معمولاً با عبارتهایی کیفی و با افقی بلندمدت نوشته می‌شوند و سلسله مراتب رویدادهای گوناگون در آن لحاظ نمی‌گردد. همچنین، چون بدون بررسی و ارزیابی پیامدها نمی‌توان به موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به چشم‌اندازشان پی برد، در آغاز فرآیند برنامه‌ریزی باید به کمک ذینفعان پیش از خشک شدن جوهر بیانیه چشم‌انداز، طرحی برای شناسایی و ارزیابی پیامدها آماده کرد که نشان دهد چه پیامدهایی باید به چه ترتیبی رخ دهد، چگونه باید پایش و اندازه‌گیری شوند، چه کسی درگیر گردآوری چه داده‌هایی خواهد بود، چه کسانی داده‌ها را بررسی کرده و یافته‌های خود را برای دیگران خواهند فرستاد، چه زمانی این کار را خواهند کرد، و چگونه گروه اجرا از این یافته‌ها چه برای بازنگری راهبردها چه برای اجرای آنها بهره خواهند گرفت.





## جمع‌بندی

مدیریت پیامدها عبارت است از مجموعه فعالیت‌های مربوط به برنامه‌ریزی، مدیریت و دستیابی به پیامدهای مد نظر یک برنامه. به عبارتی داشتن نظم و تمرکز برای دستیابی به پیامدها طبق زمان‌بندی و بودجه. ارائه پیامدها در بخش عمومی در مقایسه با بخش خصوصی پیچیده‌تر است. هر چند کاپلان و نورتون با ارائه مدل ارزیابی متوازن (کارت امتیازی متوازن) نشان دادند که شرکت‌های خصوصی نیز نمی‌توانند تنها با تکیه بر سنجش‌های مالی به اهداف راهبردی خود دست پیدا کنند.

بنابراین، در برنامه‌های راهبردی صرفاً نوشتن یک بیانیه مأموریت و چشم‌انداز عالی، کافی نیست، بلکه به ناچار این برنامه باید دارای یک نقشه راه تفصیلی پیرامون شیوه دستیابی به آنها باشد. این فرآیند نیز مستلزم جستجوی پیامدها است که به سنجش کار سازمان و تضمین کیفیت خدمات آن کمک می‌کند. چنانچه پیشتر توضیح داده شد، باید در هر برنامه‌ای این امکان فراهم گردد که پیامدهای گوناگون به یک فرآیند داخلی سودمند مرتبط گردد. سازوکارهای سیستم نیز باید به گونه‌ای اصلاح شوند که سیستم بتواند گزارش‌های متنوعی درباره پیامدها ارائه دهد. رویکردهای بسیاری به برنامه‌ریزی راهبردی وجود دارد. اما رویکرد شهرداری سده لنگان، رویکردی بوده است که اهمیت برنامه‌ریزی و ارزیابی پیامدگرا را دغدغه تفکر جاری سازمان نماید.

در این فصل، ضمن بررسی اصطلاحات و مفاهیم مورد نیاز به بررسی کلیات دیدگاه‌ها و نظریه‌ها و تجارب جهانی پیرامون توسعه شهر از دید مدیریت راهبردی، حکمروایی خوب، و توسعه پایدار پرداخته شد. هر چند بسیاری از این مفاهیم برای مدیریت شهری سده لنگان تازگی داشته و نیازمند آموزش گسترده است، لیکن در فرآیند تدوین برنامه راهبردی این شهر سعی گردید و تلاش خواهد شد در حد امکان به این مفاهیم توجه شده و زمینه سازی لازم جهت رشد افراد به منظور بکارگیری اصول هر یک از آنها صورت پذیرد.