

جایگاه مدیریت استراتژیک در مدیریت پروژه های شهری

محمود نعمتیان^۱، محمد رئیسی^۲ و محمد جواد شیرعلی^۳

۱ گروه مدیریت، واحد امیدیه، دانشگاه آزاد اسلامی، امیدیه، ایران

MANEMATIAN@gmail.com

۲ دانشجوی ارشد، مدیریت بازرگانی، گرایش بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد امیدیه

Mohammad.raissi13@gmail.com

۳ دانشجوی ارشد، مدیریت بازرگانی، گرایش بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد امیدیه

Shiralijavad57@yahoo.com

چکیده

رویکرد استراتژیک به مدیریت پروژه یک نگرش جدید است که در دهه ی اخیر بیش از پیش مورد توجه اندیشمندان قرار گرفته است. این رویکرد غالباً بر پروژه هایی که بر سازمان مزیت رقابتی ایجاد میکنند تمرکز دارد که موجب موفقیت سازمان در بازار مورد نظر میشود. دیدگاه سنتی مدیریت پروژه بر انجام و تحویل پروژه با توجه به برنامه زمانبندی و در چارچوب بودجه ای تاکید دارد در حالیکه رویکرد استراتژیک خاطر نشان میکند که پروژه ها به منظور اهداف کسب و کار ایجاد و اجرا میشوند و تنها رویکرد سنتی مدیریت پروژه کافی نمی باشد. مدیریت استراتژیک این امکان را میدهد که به شیوه ای خلاق و نو آور عمل شود و برای شکل دهی به آینده حالت انفعالی وجود نداشته باشد. از منافع مهم مدیریت استراتژیک تفویض اختیار به کارکنان است. مدیریت استراتژیک موجب میشود که وقت کمتری صرف شود، مسئولیتها مشخص تر باشند، آینده نگری تقویت میشود، مدیریت منظم تر خواهد شد و هماهنگی بالا می رود. در واقع در رویکرد استراتژیک توجه روی اهداف پروژه های شهری باید در طول انجام پروژه ادامه دار باشد. ایجاد رقابت در مدیریت استراتژیک از اهمیت ویژه ای برخوردار است و از این رو در مدیریت شهری که امور شهری را از طریق چند بخشی کردن و و اگذاری به شرکتهای پیمانکار به انجام میرسانند میتواند راهگشا باشد تا با ایجاد فضای رقابتی هزینه پایینتر و کیفیت بالاتر را برای پروژه های شهری تضمین کند. میتوان با یک الگوی جامع، فرایند مدیریت استراتژیک را به بهترین شکل مورد مطالعه قرار داد. باید توجه داشت که مدیریت استراتژیک یک فرایند است که این فرایند شامل تحلیل، تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی میشود. مخاطبین این مقاله مدیران عامل و مدیران ارشدی میباشند که مسئولیت پروژه های شهری را دارند یا به صورت پیمانکاری با شهرداری همکاری میکنند. در این مقاله در ابتدا به تعریف و تبیین مفهوم مدیریت استراتژیک و مراحل و جزئیات آن پرداخته میشود و سپس به جایگاه تفکر مدیریت استراتژیک در مدیریت پروژه های شهری پرداخته میشود.

واژه های کلیدی: استراتژی پروژه، رویکرد استراتژیک، رهبری استراتژیک پروژه، مدیریت پروژه



۱- مقدمه

طی دهه های اخیر شاهد پیدایش و رشد کمی هزاران سازمان علمی و صنعتی و تجاری بوده ایم و امروزه شاهد گسترش بیشتر و افزایش پیچیدگی و رشد کیفی سازمانها در بخش های عمومی و خصوصی هستیم. بعلت همین پیچیدگی است که در جهان رقابت آمیز امروز بدون برنامه ریزی جامع و مستمر و مشارکت آمیز، کارائی و ثمر بخشی سقوط میکنند. در دنیای پیچیده ی امروزی برنامه ها و سیستمهای اصولی، محوری، پویا و تثبیت شده ثمره ی تجارب جوامع پیشرفته است که خود در گذشته وضعی نا بسامان داشته اند. لذا مدیریت توانا و کارآمد شرط لازم در موفقیت است، و این مدیریت کارا و کارآمد همان مدیریت استراتژیک است و تفکر استراتژیک در اداره ی پروژه های مختلف اعم از پروژه های شهری نمود آشکاری دارد.

امروزه واژگانی مانند استراتژی، تفکر استراتژیک، و برنامه ریزی در بین مدیران گسترش فراوانی یافته است. مطرح شدن محور هایی چون ثبات جامعه، امنیت ملی، افزایش سهم استانها در توسعه، نقش اقوام ایرانی و ساماندهی مسائل شهری از جمله مسائلیست که در مدیریت استراتژیک پروژه های شهری باید لحاظ شود. در این مقاله در ابتدا تعاریف اولیه و اصولی از کلید واژه های مهم این موضوع ارائه میشود و سپس به تبیین ارتباط و نقش مدیریت استراتژیک در مدیریت پروژه ها با رویکرد شهری پرداخته میشود. امید است راهکارها و پیشنهادات ارائه شده راهگشای مدیریت در دنیای امروز باشد و قدمی هر چند نا چیز در استراتژیک و هدفمند بودن تصمیمات مدیریتی برداشته شود.

اصول اولیه :

در اینجا ابتدائاً تعریف مدیریت، سپس تعریف واژه ی استراتژی (مفهوم استراتژیک بودن یک طرح) و در ادامه مفهوم مدیریت استراتژیک و نهایتاً تعریف مدیریت پروژه بیان میشود :

درباره ی تعریف مدیریت اتفاق نظر خاصی در دست نیست و صاحب نظران و نظریه پردازان علم مدیریت با اهداف و جهت گیری های گوناگون تعاریف متفاوتی ارائه کرده اند. در ذیل به برخی از این تعاریف پرداخته میشود:

۱- فراگرد تبدیل اطلاعات به عمل است : این فراگرد تغییر و تبدیل را تصمیم گیری می نامیم (foster,1967)

۲- فراگرد هماهنگ سازی فعالیت فردی و گروهی در جهت هدفهای گروهی را مدیریت می نامیم.

(Danley et al,1971)

۳- فراگرد برنامه ریزی، سازماندهی و رهبری و نظارت بر کار اعضای سازمان و استفاده از همه منابع موجود سازمانی (Stoner et al,1995) برای تحقق هدفهای مورد نظر سازمان را مدیریت می نامیم.

حال به تعاریف متفاوت استراتژی پرداخته میشود :

۱- استراتژی عبارت است از یک طرح واحد، همه جانبه و تلفیقی که نقاط قوت و ضعف سازمان را به فرصت ها و تهدید های محیطی مربوط ساخته و دستیابی به اهداف اصلی سازمان را میسر میسازد (Chandler1962)

استراتژی عبارت از الگوی مقاصد و اهداف و خط مشی های اصلی و طرحهایی جهت دستیابی (Andrews,1971)۲ به اهداف است.

۳- استراتژی عبارت از الگوی به جریان انداختن تصمیمات است (Mintzberg)

۴- استراتژی صرفاً بهتر کار کردن نیست، بلکه انجام کارهای متفاوت از گذشته و یا انجام همان کارها از طریق متفاوت است (Porter).

در اینجا به تعریف مدیریت استراتژیک پرداخته شده است :

تعریف مدیریت استراتژیک : هنر و علم تدوین، اجرا، و ارزیابی تصمیمات و وظیفه ی ای چند گانه است که سازمان را قادر میسازد به هدفهای بلند مدت خود دست یابد. فرایند مدیریت استراتژیک در بر گیرنده ی ۳ مرحله ی تدوین استراتژیها و اجرای استراتژیهای منظم و ارزیابی استراتژیها است. (پیشرو ۱۳۸۵)

در اینجا تعریفی از مدیریت پروژه ارائه میدهم :

مدیریت پروژه با دیدگاه امروزی به برنامه ریزی و کنترل و مدیریت پروژه هایی گفته می شود که غیر تکراری و منحصر به فرد و موقتی بوده و قابل شکسته شدن به مجموعه ای از فعالیت ها هستند که نقاط شروع و پایان تعریف شده ای داشته و مجموعه ای از منابع در

سطوح مختلف را به کار می گیرد. (I.gantt,1917)

ساختار شهرداریها:

با وجود اینکه به نظر می‌رسد وظیفه و اختیارات شهرداری صرف نظر از اینکه این نهاد در کدام کشور قرار دارد مشابه است، اما اتفاقاً با توجه به تفاوت‌های جغرافیایی موقعیتی و تفاوت‌هایی که به خاطر عدم تشابه قوانین و سنت‌ها در جای‌جای جهان وجود دارد، شکل وظایف و اختیارات این نهاد متفاوت است.

وظایف شهرداریها عبارت از خدمات بهداشتی، پاکیزگی محیط زندگی، نظارت و عمل در راه حفظ محیط زیست، ارائه خدمات به افراد بی سرپناه و فقیر، جمع‌آوری زباله، احداث خیابانها و جاده‌ها و نگهداری از آنها، آموزش و پرورش، ارائه خدمات دانشگاهی، احداث و نگهداری کتابخانه‌ها، خدمات مربوط به موضوع رفاه اجتماعی، حفظ و نظارت بر استانداردهای تجاری و حمل و نقل عمومی است. شهرداریها برای انجام این وظایف یا خود به طور مستقیم یا پرسنل و شرکتهای زیر مجموعه خود عمل میکنند یا از خدمات ارائه شده توسط شرکتهای پیمانکار استفاده میکنند. از نظر تامین بودجه شهرداری نیز تفاوت زیادی میان شهرها در نقاط مختلف جهان وجود دارد اما هزینه‌های شهرداری معمولاً از بودجه ملی کشور یا مالیات پرداخت شده توسط شهروندان تامین میشود.

در بعضی جوامع شهردار یا شورای مسؤل اداره‌ی شهر توسط حاکم یا دستگاه اجرایی تحت نظارت او عزل و نصب میشوند، اما در حال حاضر در بیشتر کشورها انتخاب مدیر یا مدیران شهری توسط اهالی همان شهر انجام میشود. گاهی شهردار توسط رای مستقیم مردم انتخاب میشود و گاهی اعضای شورای شهر منتخب مردم، یک نفر از میان خود یا افراد شایسته خارج از این شورا برای تصدی سمت شهردار انتخاب میکنند. بعلاوه بودجه‌ی شهر نیز تحت نظارت مستقیم این شورا است. این شیوه‌ی اداره‌ی شهری که سعی شده در ایران نیز پس از تاسیس نهاد شورای شهر بکار گرفته شود بر پایه‌های سیاسی بنا شده که بر عدم تمرکز قدرت در دست یک فرد یا حزب و با هدف کاهش تمرکز و رانت خواری و فساد صورت گرفته است.

فرایند مدیریت استراتژیک شامل ۶ گام متوالی و مستمر است: (پیشرو ۱۳۸۵)

۱- تجزیه و تحلیل محیطی

۲- پایه‌گذاری جهت‌گیری سازمانی

۳- هدف‌گذاری

۴- تعیین و تدوین استراتژیها

۵- بستر سازی و اجرای استراتژیها

۶- کنترل استراتژی

شکل ۱- شش گام متوالی فرایند مدیریت استراتژیک



پس از بیان گامهای مدیریت استراتژیک در مدیریت پروژه، الگوها در این زمینه عنوان میشود:

الگوهای مدیریت استراتژیک در مدیریت پروژه عبارتند از: (Mintzberg)

۱- الگوی کار سالارانه

۲- الگوی انطباقی

۳- الگوی برنامه ریزی بر پایه ی تحلیل های منظم

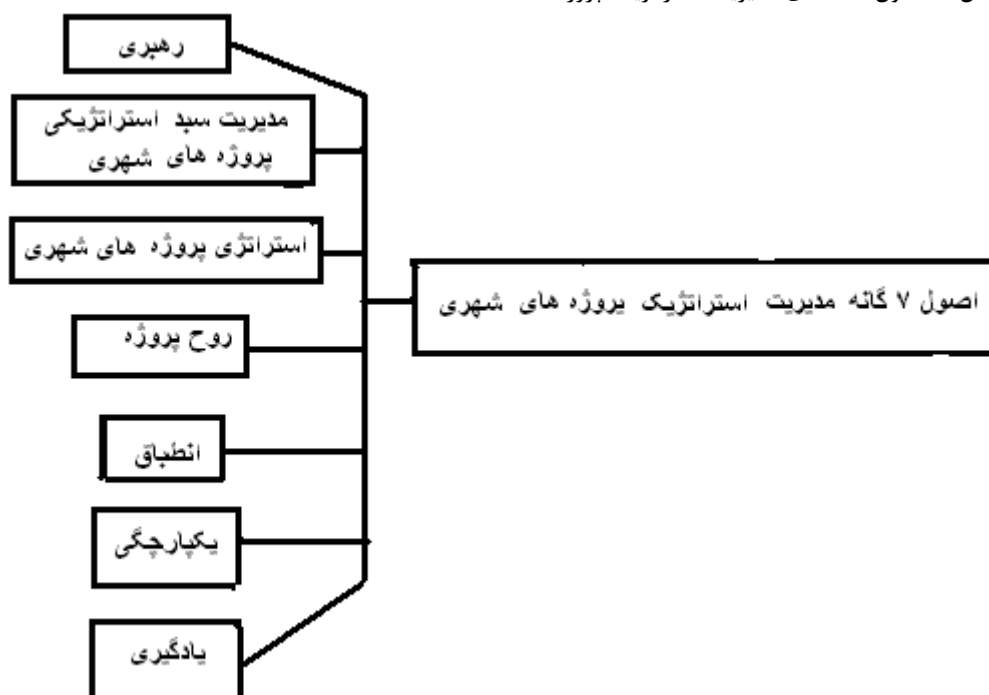
سازمان با این باور برنامه میریزد که تصمیمات اتخاذ شده بر مبنایی منظم و به همراه هم (به احتمال ضعیف) کمتر در تعارض خواهند بود و (به احتمال قوی) بیشتر مکمل یکدیگرند نسبت به زمانیکه هر یک به تنهایی عمل کنند. (صائبی، ۱۳۷۶)

پس از بیان الگوها به اصول هفت گانه ی مدیریت استراتژیک پروژه های شهری پرداخته میشود:

اصول هفت گانه ی مدیریت استراتژیک پروژه های شهری:

شنهار و همکارانش مدیریت استراتژیک پروژه ها مخصوصا پروژه های شهری را در ۷ اصل تقسیم بندی کردند که عبارتند از

شکل ۲- اصول ۷ گانه ی مدیریت استراتژیک پروژه ها:



۱- رهبری: تغییر مدیران پروژه به رهبران و مسئول ساختن آنها برای نتایج کسب و کار رهبری گوئیم.

۲- مدیریت سبک استراتژیکی پروژه های شهری: عبارت از گروه بندی پروژه ها بر مبنای اثر استراتژیکی خط مشی آنها برای انتخاب پروژه است.

۳- استراتژی پروژه های شهری: تعریف مزیت رقابتی برای پروژه و بیان تفصیلی یک استراتژی برای پروژه مورد نظر است.

۴- روح پروژه: بیان یک دیدگاه الهام بخش برای پروژه به طوریکه استراتژی پروژه را حمایت کرده و هیجان و تعهد ایجاد کند.

۵- انطباق: ارزیابی محیط و کار و دسته بندی پروژه ها و انتخاب سبک مدیریت پروژه به منظور سازگاری با گونه ی پروژه را انطباق گوئیم.

۶- یکپارچگی: عبارت از ایجاد یک طرح سلسله مراتبی یکپارچه است. با استراتژی شروع میشود و شامل روح، سازمان، فرایندها و ابزار است.

۷- یادگیری: ایجاد یک سازمان یادگیرنده پروژه است در واقع پروژه را به یک رویداد که شامل دروس آموختنی است خلاصه کنید.

اصل اساسی مدیریت استراتژیک پروژه های شهری:

مسئله ای که در مدیریت استراتژیک مورد اهمیت است اصل رقابت پذیری است. (امانوئل دیوس و جوی ابرانیکا- ۲۰۰۰) رقابت

رقابت در پروژه های پیمانکاری از اهمیت بالایی برخوردار است از آنجا که اکثر پروژه های شهری به صورت پیمانکاری انجام میشوند به مزیت های مدیریت استراتژیک در این زمینه پرداخته میشود: (پیشرو، ۱۳۸۵)

- ۱- تاکید بر نو آوری جهت ارائه طرح پروژه
 - ۲- کاهش قیمت تمام شده بر اثر ایجاد جو رقابتی
 - ۳- ارتقا کارایی
 - ۴- حذف ضایعات در تولید
 - ۵- بهبود ارائه خدمات به مشتری
 - ۶- تقویت روحیه خلاقیت و کارآفرینی
 - ۷- افزایش توان پیش بینی تحولات حین اجرای پروژه
 - ۸- آماده سازی و آموزش و بکار گیری نیروی انسانی متناسب با نیاز پروژه ها (پیشرو، ۱۳۸۵)
- شاخصهای ذیل جهت تعیین رقابت پذیری وجود دارند: (پورتر ۱۹۹۰)

- شاخص مزیت رقابت پذیری آشکار شده (RC) ^۱

- شاخص مزیت نسبی آشکار شده (RCA) ^۲

- شاخص تحلیل انتقال سهم (SSA) ^۳

- تحلیل سهم بازار پایدار (CMS) ^۴

پروژه های استراتژیک برنتایج تجاری تمرکز دارند و پروژه های عملیاتی بر انجام به موقع کارها متمرکزند. مدیران و تیم های مدیریتی در پروژه هایی که به صورت استراتژیکی مدیریت میشوند بخش قابل توجهی از زمانشان را بر فعالیتهای و تصمیماتی که منتج به نتایج تجاری بهبود یافته میشود اختصاص میدهند.

برای پروژه هایی که به صورت استراتژیکی اداره میشوند چارچوبی وجود دارد که شنهار این چارچوب را می نامد. این چارچوب شامل ۵ اصل بر نامه ریزی **LSP - Strategic Leadership Project** - داراییها و ۷ اصل برای پیاده سازی برنامه ها میشد که توسط سازمانها و مدیران در طول مدت برنامه ریزی و اجرای پروژه بکار گرفته شود. حال که مقدمات مدیریت استراتژیکی پروژه های شهری عنوان شد به تبیین تفکر مدیریت استراتژیکی در مدیریت پروژه های شهری پرداخته میشود:

تفکر مدیریت استراتژیکی در مدیریت پروژه:

هنگامی که پروژه ای را اداره میکنیم با انواع رویدادها و موقعیتهای مواجه میشویم، برخی از این وقایع در چارچوب برنامه ریزی انجام شده در ابتدای پروژه اند و بعضی پیش بینی نشده اند. در هر دو حالت در تفکر عمومی ابتدا رویداد فوق را با بخشهای مختلف برنامه مقایسه و کنترل می کنیم و اگر این واقعه ناشی از اشکالات درون برنامه ای بود در جهت رفع آن اقدام میکنیم. در حالیکه در تفکر استراتژیکی در هنگام رویاروی با مشکلات مجموعه رویدادهایی که در ظاهر یک کل هماهنگ را تشکیل میدهند به اجزا تشکیل دهنده اش تقسیم کرده و پس از شناسایی این اجزا و نقش هر یک در کل مجددا آنها را به صورتی که بیشترین مزیت و مطلوبترین حالت را ایجاد میکند در کنار هم قرار میدهم.

در تفکر استراتژیکی ابتدا به دنبال شفاف سازی و درک واضح و روشنی از خصوصیات ویژه عناصر شکل دهنده ی یک موقعیت خاص به وجود آمده در پروژه هستیم. پدیده ها و رویداد های روزمره ضرورتا از یک مدل خطی تبعیت نمی کنند. به همین دلیل تجزیه یک وضعیت به اجزای تشکیل دهنده اش و سپس قرار دادن این اجزا با روشهای متعارف تجزیه و تحلیل سیستم ها لزوما کار ساز نیست. بلکه این تفکر خلاق است که می تواند نسبت به یک تفکر غیر خلاق پاسخ ها را اختیار کند. پرهیز از اتلاف زمان و امکانات، شناخت و انتخاب بهترین محور برای اصلاحات و پیشینه کردن تابع هدف تحت تاثیر متغیر های مستقلی قرار دارند که همان حدود آزادی عمل استراتژیکی است. (امینی - قدردان ۱۳۸۵)

اکنون بجاست مقایسه ای بین رویکرد سنتی و رویکرد مدیریت استراتژیکی پروژه های شهری مطرح شود:

مقایسه ی رویکرد سنتی مدیریت پروژه با رویکرد استراتژیکی مدیریت پروژه های شهری
الگوی پایه ای: در مدیریت پروژه سنتی پروژه ها مجموعه ای از فعالیت ها هستند که با توجه به زمان و بودجه اجرا میشوند. اما در مدیریت استراتژیکی پروژه ها فرایندهای استراتژیکی سازمانی اند که برای دستیابی به اهداف تجاری راه اندازی میشوند.

دیگر تفاوت ها در جدول زیر آمده است : (امینی - قدردان ۱۳۸۵)

جدول ۱- مقایسه ی رویکرد سنتی مدیریت پروژه با رویکرد استراتژیک مدیریت پروژه

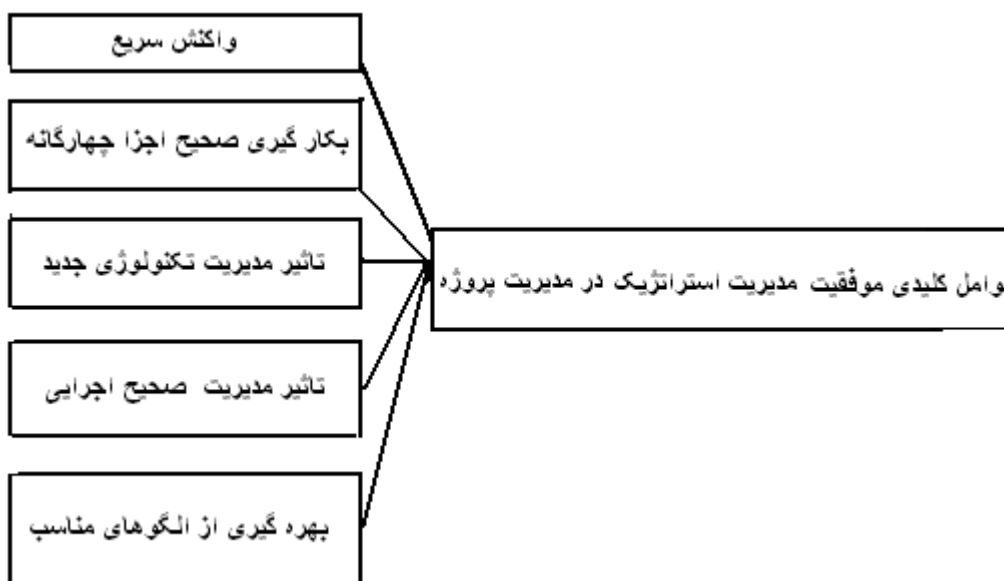
مدیریت پروژه سنتی	مدیریت استراتژیک پروژه
تمرکز	کارایی
چشم انداز	اثر بخشی و کارائی
نقش مدیر	عملیاتی
تعریف پروژه	انجام دادن کارها با توجه به زمان و بودجه
دامنه	پیروزی در بازار هدف، دستیابی به نتایج
برنامه ریزی	فعالیتی که نیاز است تا انجام شود
بازنگری پروژه	محصول ، مزیت رقابتی ، استراتژی
بعد انسانی	نتایج پایانی ، ابعاد موفقیت ، فعالیت ها
	نیازهای مشتری ، ابعاد موفقیت ، وضعیت
	رهبری ، دیدگاه روح ، انگیزش

بیان مهم ترین عوامل در موفقیت مدیریت استراتژیک نیز دارای اهمیت است:

عوامل کلیدی موفقیت مدیریت استراتژیک در مدیریت پروژه ها :

واکنش سریع ، بکار گیری صحیح اجزا سه گانه تکنولوژی (سخت افزار و نرم افزار و شبکه پشتیبانی)، تاثیر مدیریت تکنولوژی جدید شامل عوامل فنی، تاثیر مدیریت صحیح اجرایی در همه ی جوانب و بهره گیری الگوهای مناسب در راهبری پروژه از جمله عوامل کلیدی در موفقیت مدیریت استراتژیک پروژه ها هستند..

شکل ۳ - عوامل کلیدی موفقیت مدیریت استراتژیک در مدیریت پروژه های شهری



در انتها به طور خلاصه مهمترین موضوعات مطرح در مدیریت استراتژیک پروژه های شهری آورده میشود:

مسائل مهم در مدیریت استراتژیک پروژه های شهری:

هدفهای بلند مدت : دوره های بلند مدت که معمولا بیش از یکسال است و تعیین هدفهای ضروری آن از جمله ملزومات موفقیت سازمان و تعیین کننده مسیر میباشد . این اهداف به صورت نتیجه های خاصی است که سازمان میکوشد در تامین ماموریت خود بدست آورد .

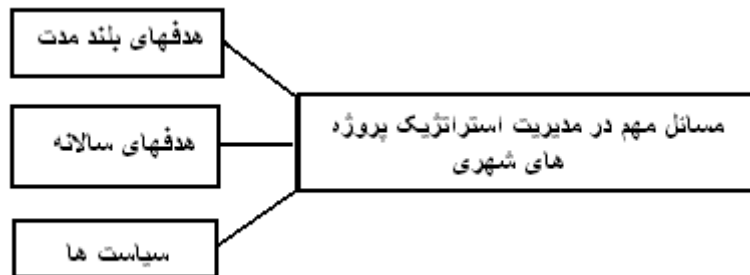
هدفهای سالانه : این اهداف نیز از هدفهای کوتاه مدتی هستند که باید قابل لمس باشند و به صورت کمی قابل قیاس بوده و چالشگر واقعی و سازگار با هدفهای اولویت بندی شده باشد .

سیاست ها : ابزاری هستند که میتوان به وسیله ی آن به هدفهای سالانه دست یافت و مقصود از آن رهنمو دهها مقررات و رویه هایی است که برای دستیابی به هدفها اعلام و رعایت میشود .

گرین لی بر این باور است که مدیریت استراتژیک به شهر داریها دیدگاه عینی میدهد تا از آن زاویه به مسایل مدیریت پروژه بنگرند . به شهرداریها کمک میکند با افراد هماهنگ شوند، مسئولیتها را به صورتی مشخص تر تعیین میکند ، آینده گری را تقویت میکند ، روشهای انسجام یافته ی حل مسئله را بیان میکند ، شرکتها را دارای نظم و رسمیت میکند ، باعث میشود که وقت کمتری صرف اصلاح خطاها شود ، و از همه مهم تر موجب میشود که هدفهای بلند مدت و پیش بینی نشده مورد حمایت قرار گیرند .

(شانه ساز، داوری ، ۱۳۸۰)

شکل ۴- مسائل مهم در مدیریت استراتژیک پروژه های شهری

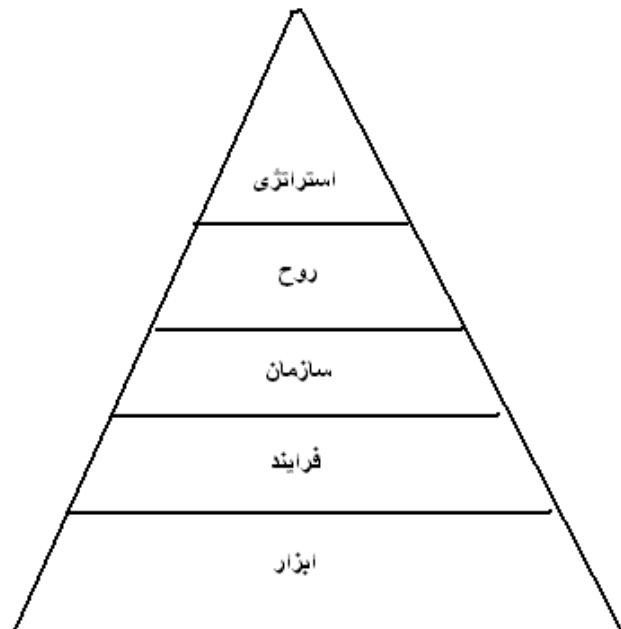


و نهایتاً چارچوب مدیریت استراتژیک پروژه های شهری آورده میشود :

چارچوب مدیریت استراتژیک پروژه های شهری :

چارچوب برنامه ریزی و هدایت پروژه ها شامل ۵ مولفه ی اصلی است که شامل استراتژی، روح ، سازمان ،فرایند و ابزارها میباشد . این ها سلسله مراتبی بوده و باید در زمان راه اندازی پروژه و در حین اجرا و یازنگری پروژه به صورت متوالی و از بالاترین سطح به پایین ترین سطح مرتب گردد. (امینی - قدردان ۱۳۸۵)

شکل ۵- چارچوب مدیریت استراتژیک پروژه های شهری:



نتیجه گیری :

همان طور که از سوابق مدیریت پروژه های شهری در ایران مشهود است مدیریت استراتژیک چندان جایگاهی در دید مدیران اجرایی نداشته است .

در این مقاله سعی شد تا چارچوبی جدید به منظور هدایت پروژه به عنوان فعالیتهای استراتژیک معرفی شود. با توجه به افزایش رقابت در جهان تجاری، مدیریت پروژه به ابزاری برای کسب مزیت رقابتی تبدیل خواهد شد و از این رو به سمت مدیریت استراتژیک پروژه سوق پیدا خواهد کرد.

در واقع مدیریت استراتژیک مفهومی است که به طور وسیعی بوسیله ی شرکت های موفق به کار برده شده است. گفتنیست که برخی از آنها بودجه ای بیشتر از بسیاری از کشورها داشته اند.

قابل ذکرست که مدیران و مسئولین شهری باید بدانند که مدیریت استراتژیک در مدیریت پروژه های شهری همیشه مخالفانی خواهد داشت زیرا در مواجهه با هر تغییری واکنش خود بخودی هر سازمانی اینست که طرح ارائه شده تغییر غیر واقع گرایانه، خیلی پیچیده، خیلی گران یا به طور خلاصه غیر عملی دارد و یا اینکه مخالفان مدیریت استراتژیک اشاره میکنند مدیریت استراتژیک بسیار پیچیده است. برنامه ریزی استراتژیکی که توسط مدیران اعمال میشود واقعا پیچیده تر از اعمال برنامه ریزی است که بوسیله ی سیاست مداران و متخصصین یک حوزه ی شهرداری بدون در نظر گرفتن شرایط انجام میشود. اما هنوز مشکلاتی که از فقدان یک نگرش مشارکتی ناشی میشود پیچیده تر از کوشش های سازمانی است که لازم است برای طرح روش کار برنامه ریزی مشارکتی انجام شود.

همچنین مدیریت استراتژیک بسیار گران است، این برنامه بیشتر به زمان و تفکر نیاز دارد تا منابع مالی. البته مخالفان به این مسئله دقت ندارند که انسان میتواند هزینه ی تصمیمات غلطی که از عدم مدیریت استراتژیک نشأت میگیرد را مورد نظر قرار دهد و در این صورت مدیریت استراتژیک چندان هزینه بر نیست.

در واقع پیاده سازی رویکرد استراتژیک آسان نیست و نیازمند پشتیبانی مدیران عالی، فرایند های اصلاح شده، رویداد های بهتر، آموزش جدید و نظارت سازمانی است.

پیشنهادات:

- طبق نظر (آذر هوش ۱۳۸۲) از آنجا که در دنیای کنونی مدیریت یک حرفه است که باید آموخت لذا مشاوره ی مدیریت نیز حرفه ای با اهمیت است. پس تعیین مشاور برای همه ی دوایر شهرداری همچنانکه در سطوح دیگر حکومت نیز وجود دارد پیشنهاد میشود.

- مشاوره باید جنبه ی ثابت مدیریت باشد، مشاوره، میتواند منجر به اجرای اهداف شود، بر پایه و اساس منظمی صورت گیرد، نهادی گردد، به اقدامات مشارکتی تبدیل شود و با اجزای کلیدی مدیریت توسعه استراتژیک که شامل سیاست، برنامه، اجرا، بازنگری، و ارزیابی میشود همراه گردد.

- طبق گفته ی (رضائیان، ۱۳۸۲) ایفا کنندگان نقش باید نخست دستور کاری برای خود تدوین کنند بنابر این پیشنهاد میشود شهرداری یک چارچوب سیاستی پایدار را تعیین کند. این چارچوب میتواند مشخص کند که چه اعمالی در قالب ۳ هدف عمده اجرا شوند که آن ۳ هدف عبارتند از:

ارتقا شرایط کار و زندگی، تشویق توسعه اجتماعی و اقتصادی و ارتقای محیط کالبدی.

طبق نظر محمد آریا کیش در شماره ی ۲۷۶ نشریه ی جام هفته پیشنهاد میشود که رویکرد مدیریت استراتژیک پروژه های شهری ابتدا به صورت آزمایشی در چند طرح پیمانکاری آغاز شده و به تدریج به بقیه گسترش یابد. در واقع امروزه پیاده سازی کارها با توجه به اهداف زمانی و بودجه ای به تنهایی کافی نیست.

طبق گفته ی علی تقوی ۱۳۸۰ که معاونت فرهنگی - اجتماعی شهرداری مشهد بودند شهرداری تا کنون به میزان زیادی به نقد خود پرداخته است پس بدیهی است مسئولین پیشنهادات زیر را با دید باز در نظر خواهند گرفت:

وقتی که پرسنل شهرداری شروع به کار میکنند اهداف کلی باید به سیاست های مشخص تبدیل شود و مقاصد کوتاه مدت و بلند مدت معین شوند.

پس پیشنهاد میشود حدود و نحوه ی سیاست ها بر اساس عوامل زیر مشخص شوند:

- چارچوب سازمانی که شامل رابطه ی حکومت مرکزی و حکومت محلی میشود، میزان منابع مالی که در داخل و خارج شهر وجود دارد و میزان فوریت مسائلی که تا کنون مورد توجه واقع نشده اند که شامل پیش بینی ارائه ی زیر ساختها و خدمات به نواحی نا شناخته در حوزه ی شهرداریها یا توسعه خدمات جمع آوری زباله یا مقاوم سازی در برابر زلزله میگردد.

- پاترسون (۱۸۹۴) در امریکا اولین طرح مدیریت مشارکتی را ارائه کرد و نگرشی جدید در مدیریت شهری در نظر گرفت بر همین اساس پیشنهاد میشود اکثریت در نظر گرفته شوند و از خلاقیت و نو آوری های آنان استفاده شود.

قبول این مسئله که تبصره ۲ ماده ۴ قانون ضوابط تقسیمات کشوری باید اصلاح گردد و در مدیریت شهری مقررات ناحیه بندی، فعالیت های اقتصادی را فلج کرده، نابرابریها را تقویت نموده و کارایی را کاهش میدهد و کارکردهای شهری را مختل میکند مقدم موثری در بهبود روند امور است.

- مدیران باید باور کنند که برنامه ریزی استراتژیک ابزار اصلی و بنیانی برای مدیریت خوب است و این دو مفهوم غیر قابل تفکیک اند
- همچنین پیشنهاد میشود مهار رانت زمین شهری در کلان شهرها که به مثابه تهدیدی برای مدیریت شهری است. - تدوین برنامه جامع ملی تربیت و توانمند سازی مدیران خصوصی همانطور که مصوبه سال ۱۳۸۰ که توسط هیات محترم وزیران تصویب شد و پس از تایید شورای محترم نگهبان ابلاغ گردید بر این امر تاکید داشت .

منابع و ماخذ:

- ۱- آریا کیش، م- مدیریت استراتژیک فرهنگ شهری - نشریه جام هفته - شماره ۲۷۶
- ۲- ایگورانسف، اچ - جی - ادوارد - زندیه، عبدالله - (۱۳۷۵) استقرار مدیریت استراتژیک، انتشارات سمت - جلد اول - چاپ اول - ص ۵۶ تا ۶۴
- ۳- برایسون، جان ام - (۱۳۸۸) برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای عمومی و غیر انتفاعی. انتشارات آسیا. چاپ اول. ص ۱۷ تا ۳۲
- ۴- پاولس، - (۱۳۷۴) - مدیریت استراتژیک در برنامه های توسعه، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی - چاپ اول ص ۵۲
- ۵- تقوی، ع، (۱۳۸۰)، نقد عملکرد شهرداری مشهد از منظر جمعی از محققان، انتشارات ابرار .
- ۶- حاج شیر محمدی، علی، (۱۳۸۰)، مدیریت و کنترل پروژه، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد صنعتی اصفهان، چاپ سوم ص ۱۴ تا ۱۷ و ص ۱۲۵
- ۷- داوری، د، شانه ساز، م، (۱۳۸۰) مدیریت استراتژیک، ص ۴۱-۷۹ و ۳۱
- ۸- دی. استیسی، رالف - شجاعی، محمد رضا، (۱۳۸۱)، مدیریت استراتژیک و پویایی های سازمانی، چاپ دانشکده امور اقتصادی - جلد اول - چاپ اول
- ۹- رحمان سرشت، ح، (۱۳۸۳)، مدیریت راهبردی (استراتژیک) در اندیشه ی نظریه پردازان، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول ص ۳۷۱
- ۱۰- شریفی، م، (۱۳۷۹)، راهنمای اجرایی برنامه ریزی استراتژیک- نشر هوای تازه - چاپ دوم، ص ۱۳
- ۱۱- شیخ ابو مسعودی، ع، (۱۳۸۲) برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن در مدیریت - انتشارات ارکان - چاپ اول - ص ۵ تا ۸ و ص ۴۰
- ۱۲- گزارش دبیر اجرایی کمیسیون دستگاههای سکونتگاههای انسانی سازمان ملل - (۱۳۸۰/۹/۱) برنامه ریزیهای استراتژیک یک شهردار دموکرات، نشریه توسعه

۱۳- ویلیام اف. گلوک، لارنس آر جاج، شورینی، سهراب، (۱۳۸۲) سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، انتشارات یادواره ی کتاب،

چاپ هفتم

14-Micheal, E.Porter(1990); The Competitive Advantage of National, The Free Press

15- shenhar, A.j and Dvir; D(2004)How project differ and what to do about it. In Pinto, J and

Morris, P.(eds), Handbook of managing Project. new york :wiley, forthcoming.

16- http://www.civilica.com/Paper-IPMC02-IPMC02_051.html

17- system.parsiblog.com

18- <http://www.modir.ir/Articles/5.aspx>