چارچوب تهیه برنامه های استراتژیک مراکزمطالعاتی دستـگاه های اجرایی کشور

از صفحه:27تا 57
تاریخ ارایه: 93/3/15
تاریخ پذیرش:93/5/1

منصور یگانه[1]
فاطمه فضلی[2]
خدیجه یگانه[3]

چکیده

موضوع این مقاله مطالعه چارچوب تهیه سند استراتژیک برای مراکـز مطالعـاتی دسـتگاه هـای اجرایـی در کشور است.ضرورت برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیکییش از یک دهه است که بسیار مـورد توجـه مـدیران و متخصصین و نهادهای علمی قرار گرفته است. مراکز مطالعاتی به عنوان اتاق های فکر دستگاه های اجرایـی در شناخت صحیح نیازها و آینده پژوهی و پیش بینی چالش های آینده آن ها می توانند نقـش مـوثری ایفـا نمایند. این گونه مراکز از این حیث حایز اهمیت می باشند که علاوه بر اینکه باید در قالـب سیاسـت هـای وزارت علوم، تحقیقات و فناوری فعالیت کنند، بایستی نیازهای علمی، آموزشی و پژوهشی دستگاه اجرایـی مرتبط را در مقیاس ملی برآورده سازند. در این پژوهش تدوین سند راهبردی مرکز مطالعـات برنامـه‌ریـزی شهری و روستایی سازمان شهرداری ها و دهیاری های وزارت کشور به عنوان مطالعه موردی بررسی انجام گرفته است. روش تحقیق توصیفی- تحلیلی و شیوه تحلیل سوات می باشد. جهت امتیازدهی عوامل

1. استادیار دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران yeganeh@modares.ac.ir
2.کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی پردیس ارس دانشگاه تهران
3.**کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات پیام نور تهران غرب**

راهبردی و اولویت بندی استراتژی ها از نظرات کارشناسان، مدیران و متخصصان استفاده شده است. پس از تحلیل محیط بیرونی و داخلی، راهبردها و راهکارهای مرتبط ارایه شده است.

واژگان کلیدی: تفکر استراتژیک، شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، تحلیلSWOT، مدیریت شهری و روستایی، برنامه ریزی مشارکتی.

مقدمه

دنیای امروز پیوسته در حال تغییر و تحول است و همین موضوع سبب شده تا طرح‌ها و برنامه‌ها و حتی ساختارها و سازمان ها، از ثبات لازم برخوردار نباشند. تنها چهارچوبی از تفکر که می‌تواند در طراحی و پیشبرد اهداف یک سازمان مفید و مؤثر واقع شود، تفکر راهبردی است؛ زیرا هر سازمانی که اهداف بلند مدت خود را بر اساس چشم‌اندازها و آرمان‌هایش تعریف می‌کند یک پدیده چندوجهی است و شامل مجموعه‌ای از ابعاد طبیعی، انسانی و اجتماعی پیچیده است.

لذا نظام فکری و تصمیم‌سازی چنین سازمانی باید از تفکری جامع و انعطاف‌پذیر برخوردار باشد تا به تواند ضمن تحقق بخشیدن به اهداف بلندمدت خود در چشم‌انداز تعریف‌شده، نسبت به شرایط اقتضایی نیز انعطاف‌پذیر باشد. از میان انواع تفکرها، تفکر راهبردی جامع‌ترین نوع تفکری است که می‌تواند یک سازمان را در دستیابی به اهدافش یاری کند. (مبینی دهکردی، سلمانپور خویی، 1384،188). علاوه بر تفکر استراتژیک مدیران، داشتن برنامه‌ای استراتژیک برای مدیریت سازمان ها نیز ضرورت دارد. توسعه و پیشرفت هر سازمانی منوط به داشتن برنامه و نقشه‌ای مدون برای مشخص کردن روش حرکت از وضع موجود تا رسیدن به وضع مطلوب است. برنامه‌ریزی صحیح، چشم‌انداز، اهداف، راهبردها و برنامه‌های عملیاتی رابه‌وجود می‌آورد که کنترل پروژه‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌ها را آسان می‌کند.برنامه‌ریزی شامل مجموعه تصمیمات و اجرای استراتژی‌هایی است که برای رسیدن به هدف‌های سازمان طراحی می‌شوند. گرچه برنامه راهبردی همه نیازهای سازمان را به تفصیل بیان نمی‌کند، ولی چهارچوبی برای تصمیم‌گیری مدیریتی فراهم می‌سازد وکنترل عملکرد مدیریت با اهداف ترسیم شده مقایسه و اقدامات اصلاحی را به همراه دارد (رابینز و سنزو، 1379).

مراکز مطالعاتی دستگاه‌های اجرایی به دلیل این که باید برنامه ریزی برای طیف بسیار گسترده‌ای از سازمان ها و دستگاه های تحت نفوذ خود انجام دهند بسیار حائز اهمیت هستند. این مراکز از حیث این که هم باید در چارچوب سیاست های علمی و فناوری کشور حرکت کنند باید به نیازهای دستگاه های اجرایی پاسخگو باشند دچار نوعی مسائل و آسیب هایی می شوند که باید به دقت مورد تحلیل و بررسی قرارگیرند. شناخت وضع موجود و تحلیل فرصت ها و تهدیدها و هم چنین قوت ها و ضعف های آن ها می تواند نقشه راه آینده این گونه مراکز را ترسیم کند. به عبارتی تبیین

مأموریت‌های مراکز تحقیقاتی و اولویت‌گـذاری مناسـب آن‌هـا از مهـم تـرین اقـداماتی اسـت کـه می‌تواند تعامل مناسب با مراکز تحقیقاتی را برقرار سازد و زمینه را برای ارزیـابی کیفـی تـر آن هـا فراهم آورد (طباطباییان، ، فاتح راد، مهدی، شجاعی، 1388، 72).

مبانی نظری

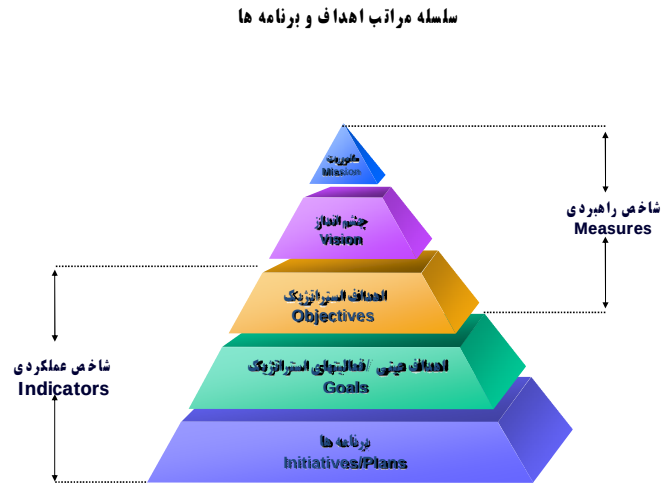
چگونگی طرح ریزی، سازماندهی و هماهنگی پژوهش ها در گام های مختلف سیاست گذاری، برنامه ریزی،اجرا و ارزیابی ازجایگاهی ویژه در کارآمدی نظام های ملی علم، فناوری و نوآوری برخوردار است هدایت هماهنگ‌وکارکرد نظام‌مند پژوهش‌در راستای ارتقای سطح و کیفیت زندگی و افزایش ثروت ملی و تکمیل و هماهنگی نهادهای مرتبط2 باپژوهش، از سیاست گذاری تا تولید ثروت، که از لوازم دستیابی به افق‌های تعیین شده در چشم انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران است؛ طرح ریزی، مدیریت و ارزیابی نظام ملی علم، فناوری و نوآوری را ایجاب می کند. تدوین و ابلاغ سیاست های عملیاتی در حوزه های علم، فناوری، پژوهش و آموزش از وظایف قوه مجریه به عنوان یکی از بازیگران اصلی این نظام است (طباطباییان، ، فاتح راد، مهدی، شجاعی، 1388، 72).

تبیین مأموریت های مراکز تحقیقاتی و اولویت گذاری مناسب آن ها از مهم ترین اقداماتی است که می تواند تعامل مناسب با مراکز تحقیقاتی را برقرار سازد و زمینه را برای ارزیابی کیفی تر آن ها در ارزیابی ها فراهم گردد.

برنامه‌ریزی راهبردی، امروزه به عنوان یکی از کارآمدترین رویکردهای مدیریتی در سازمان ها مدنظر صاحب‌نظران و برنامه‌ریزان قرار گرفته است (احمدی، 1377، 32). در جهان سیال، پیچیده و متغییر کنونی برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی،راهی‌است برای کمک به سازمان ها و جوامع برای روبروشدن با تغییرات سریع و مدلی است برای شناخت و حل مهم ترین مسائل مبتلا به، شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان و استفاده بهینه از فرصت‌ها وموقعیت‌ها و تسلط بر ضعف ها و تهدیدهایی که موجودیت سازمان را به خطر می‌اندازند و درواقعا قدمی‌است موثر در برابرجهان پررقابت و درحال تغییر(Matthews,2005 ،32)

برنامه‌ریزی راهبردی به سازمان کمک می‌کند:

1)راهبردی بیندیشد 2)راهبردهای موثر تدوین کند3)اولویت‌ها رامشخص و تصمیم‌های امروز را در پرتو پیامدهای آتی اتخاذ کند 4) جهت‌گیری آینده‌را مشخص و مبنای منطقی برای تصمیم‌گیری پیدا کند 5) حداکثربصیرت‌وروشن‌بینی را اعمال کند 6) در پی‌حل مسایل عمده سازمانی باشد 7) عملکرد سازمان را بهبود ببخشد 8) با تغییرات برخورد درست نماید و 9)به ایجاد کارتیمی، تخصصی وکارشناسی اهتمام بورزد.



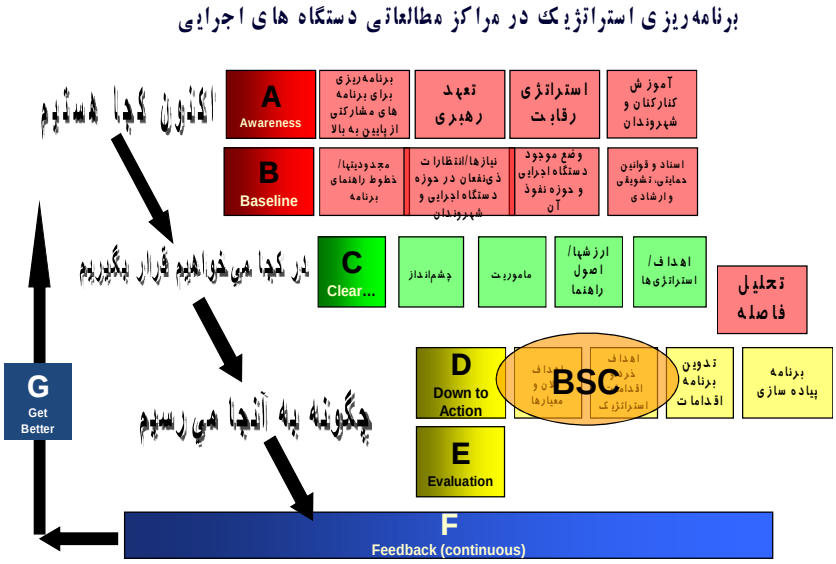
نمودار1: سلسله مراتب اهداف و برنامه ها در برنامه ریزی استراتژیک سازمان ها

لازم به ذکر است که:

- در این سند، منظور از مرکز، مرکز مطالعات برنامه‌ریزی شهری و روستایی می باشد.
- منظور از سازمان در این سند، سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور می‌باشد.

روش شناسی

روش پژوهش توصیفی و تحلیلی وتکنیک تحلیل سوات می باشد. بنا به ضرورت‌های ذکر شده برای تفکر و برنامه‌ریزی‌استراتژیک درسازمان ها، سند راهبردی برای مرکز مطالعات برنامه‌ریزی و شهری و روستایی کشورکه‌یک مرکـزی منحصـربـه فـرد در مقیـاس کشـوری درحـوزه مـدیریت شـهری و روستایی است، تهیه شده است. با توجه به اهمیت مشارکت ذینفعان در تهیه برنامه‌های راهبردی، تا حد امکان سعی شده است از نظرات شـهرداری هـا و دهیـاری‌هـا و شـوراهای اسـلامی شـهرها و روستاها و هم چنین مدیران و کارکنان سـازمان شـهرداری‌هـا و دهیـاری‌هـا و همچنـین اسـاتید و خبرگان این حوزه استفاده شود. نظرات شهرداری‌ها و دهیاری‌ها عمدتاً در طی چند سـال مراجعـه حضوری آن ها به مرکز و مکاتبات صورت گرفته با آن ها و هم چنین نظرسنجی‌ها و مصاحبه‌ها در فضاهایی از قبیل نمایشگاه‌ها جشنواره‌هایی که توسط سازمان انجـام مـی‌گرفـت اخـذ شـده‌اسـت. نظرات اساتید، متخصصین و کارکنان و مدیران سازمان شهرداری‌ها در فرآیند تهیه سند در مراحـل مختلف آن از جمله تدوین چشم‌انداز، اهداف و تحلیل عوامل راهبردی داخلی و خارجی و امتیازدهی به عوامل راهبردی و اولویت‌بندی راهبردها، تدوین اهداف کمی و برنامه‌های عملیـاتی و در چنـد مرحله اخذ شده است. هم چنین پـس تـدوین سـند در چنـد مرحلـه گـزارش بـر اسـاس نظـرات اصلاحی اساتید و مدیران گروه‌های مرکز مورد بازبینی قرار گرفت.



نمودار 2: چارچوب تهیه برنامه های راهبردی مراکز مطالعاتی دستگاه های اجرایی

مطالعه موردی

دراین پژوهش مرکز مطالعات برنامه‌ریزی شهری و روستایی وزارت کشور به‌عنوان تنها مرکز مطالعاتی زیرنظر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و درساختار اجرایی معاونت هماهنگی امور عمرانی وزارت کشور در مقیاس ملی در حوزه مدیریت مدیریت شهری و روستایی مورد بررسی قرار گرفته است. به عبارتی این بخش حاصل مطالعه‌ای است که به سفارش مرکز توسط نگارنده انجام گرفته است.

معرفی مرکز

مرکزمطالعات برنامه‌ریزی شهری وروستایی سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌ها (وزارت کشور) به عنوان نهاد متولی مدیریت، نظارت و ساماندهی امور پژوهشی، آموزشی، و فرهنگی و اجتماعی شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور و هم چنین یکی از مراجع رسمی و معتبر توسعه و تولید علم در

زمینه مدیریت شهری و روستایی کشور است. این مرکز در نیمه دوم سال 68 توسط معاونت هماهنگی امور عمرانی وزارت کشور در قالب گروه مطالعاتی برنامه‌ریزی شهری و در راستای بهبود نظام مدیریت شهری تشکیل شد، اما پس از مدتی ضرورت استمرار فعالیت های این گروه برای دست اندرکاران به اثبات رسیده و دوره جدید فعالیت های پژوهشی با تغییر مدیریت و جابجایی فیزیکی آغاز شد. در سال 1372 با تغییر نام آن از گروه مطالعات به مرکز مطالعات، فعالیت های پژوهشی توسعه بیشتری یافت. هم چنین از این زمان فعالیت های مربوط به انتشار کتاب و مجلات تخصصی (ماهنامه شهرداری ها) و عرضه محصولات پژوهشی نیز آغاز گردید که موجب آشنایی هرچه بیشتر شهرداری‌ها و متخصصان و کارشناسان با مرکز مطالعات و ترویج یافته‌های پژوهشی شد. اخذ مجوز انتشارات سازمان شهرداری‌های کشور از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و انتشار فصلنامه(مدیریت شهری) از جمله این فعالیت ها بوده است.

پس ازشکل‌گیری‌سازمان شهرداری‌های کشور در سال 1381، این مرکز از حوزه معاونت هماهنگی امور عمرانی به این سازمان انتقال یافت و به عنوان یک مرکز وابسته به آن، نقش و اهمیت فعالیت های پژوهشی آن بیش از پیش احساس شد. در سال 1382 با توجه به موافقت قطعی شورای گسترش آموزش عالی با دریافت مجوز قطعی گروه‌های پژوهشی برنامه‌ریزی‌شهری، مدیریت شهری و مطالعات راهبردی، مرکز مطالعات به مرکز پژوهش‌های شهری و روستایی تغییر نام یافت. در راستای ارتقاء مرکز، در سال 1386 بر اساس موافقت وزیر محترم کشور در مورخ 86/5/8 تشکیل پژوهشکده و گسترش آن جهت اجرا ابلاغ گردید. در سال 1388 با توجه به ضرورت ارتباط متقابل پژوهش و آموزش، دفتر آموزش سازمان به مرکز ملحق شد. در سال 1391 نیز معاونت امور فرهنگی و اجتماعی در مرکز ایجاد شد و با اصلاح ساختار و تثبیت جایگاه آن در ساختار سازمان دوباره به مرکز مطالعات برنامه‌ریزی شهری و روستایی تغییر نام داد.

درحال حاضر مرکز دارای گروه پنج گروه در حوزه پژوهشی، پنج گروه آموزشی و دو گروه در حوزه فرهنگی و اجتماعی می باشد.

چشم انداز مرکز

چشم‌انداز مرکز، تصویر مطلوب و آرمانی مرکزاست‌در دوره زمانی مشخص. چشم‌انداز مرکز، آینده‌ای است که برای مرکز موفقیت آمیزتر و مطلوب‌تر از وضع فعلی آن است. به منظور انطباق سند مرکز

با اسناد فرادستی به خصوص انطباق با سند چشم انداز کشور و سیاست‌های کلی نظام، افق چشم انداز برای مرکز سال 1404 در نظر گرفته شده‌است. با توجه به موارد مذکور چشم انداز مرکز به شرح زیر است:

با اتکال به خداوند متعال و با تلاش ذینفعان این حوزه در یک بازه 13 ساله (1392- 1404)، مرکز مطالعات برنامه ریزی شهری و روستایی دارای ویژگی‌های زیر خواهد بود:

- مرجعیت علمی، آموزشی و فرهنگی و اجتماعی در زمینه فعالیت های شهرداری‌ها، دهیاری‌ها و شوراهای اسلامی
- الهام بخش و موثر در سطح کشور در زمینه مدیریت شهری و روستایی
- دارای توسعه کارامد، محیطی اخلاقی، نواندیش و دارای پویایی فکری و اجتماعی بر اساس تعالیم اسلامی
- دارای رویکرد تعاملی و مشارکتی با استانداری‌ها، شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور در حیطه فعالیت مرکز
- دارای تعامل سازنده و موثر با دستگاه ها و نهادهای مرتبط در سطح ملی
- حضور موثر در عرصه های بین المللی در چارچوب اصول و قوانین کشور
- دارای نیروی انسانی فعال، مسئولیت پذیر، برخوردار از وجدان کاری، انضباط، روحیه تعاون و مشارکت، متعهد به انقلاب و نظام اسلامی و شکوفایی ایران و مفتخر به ایرانی بودن

اسناد بالا دست

اسناد بالادست در این سند شامل سه طیف اسناد بالادستی الزام آور، اسناد حمایتی، و اسناد ارشادی می باشند. سند "چشم‌انداز بیست‌ساله جمهوری اسلامی ایران" و "سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران در افق 1404 هجری شمسی"، " قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران(1394_1390)"، قوانین سالیانه بودجه کشور، "اساسنامه سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌ها"، "دستورالعمل ابلاغی بودجه شهرداری‌ها و دهیاری‌ها" و "سیاست‌های مراکز تحقیقاتی دستگاه‌های اجرایی" و سیاست‌های فرهنگی کشور، سند حاضر به منظور بسترسازی،

نهادینه‌سازی، ساماندهی و توسعه نظام‌مند آموزش، پژوهش و فعالیت های فرهنگی و اجتماعی شهرداری‌ها و دهیاری‌ها و شوراهای اسلامی شهرها و روستاهای کشور، سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور و هم چنین مرکز مطالعات برنامه‌ریزی شهری و روستایی به عنوان راهنمایی برای کلیه برنامه‌های پژوهشی،آموزشی، و فرهنگی و اجتماعی حوزه‌های یاد شده ارائه می‌گردد.

ماموریت‌های مرکز

ماموریت‌های مرکز مطالعات برنامه ریزی شهری و روستایی به شرح زیر است:

جدول1: ماموریت ها

ارتقاء شاخص‌های کمی و کیفی و افزایش اثربخشی پژوهش، آموزش در شهرداری‌ها و دهیاری‌ها
کمک به تغییر رویکرد مدیریت شهری از خدماتی به اجتماعی و ارتقاء شاخص‌های فرهنگی- اجتماعی مدیریت شهری و روستایی
ارتقاء شاخص های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی و اجتماعی کارکنان سازمان
تولید علم، پاسخگویی و ارائه خدمات به نیازهای پژوهشی، آموزشی، و فرهنگی اجتماعی دفاتر سازمان
همکاری و پشتیبانی علمی و تحقیقاتی از سازمان ها و مراکز مرتبط با مسائل شهری و روستایی

بیانیه ماموریت مرکز

بر اساس ماموریت‌های تعریف شده برای مرکز، بیانیه ماموریت مرکز عبارت است از :
"مرکز مطالعات برنامه‌ریزی شهری و روستایی ماموریت دارد از طریق سیاست‌گذاری‌های کلان، حمایت و هدایت شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، درحوزه‌های پژوهشی، آموزشی و فرهنگی و اجتماعی و هم چنین از طریق ساماندهی، برنامه‌ریزی، مدیریت، هماهنگی و انجام برنامه‌ها، فعالیت‌هاو پروژه‌های آموزشی،پژوهشی وفرهنگی و اجتماعی، شاخص‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی و اجتماعی را در حیطه وظایف شهرداری‌ها و دهیاری‌ها در سطح کشور ارتقاء بخشد".

اهداف

جدول2: اهداف سند

بسترسازی، نهادینه‌سازی، ساماندهی و توسعه پژوهش و آموزش در شهرداری ها و دهیاری‌های کشور
بسترسازی، نهادینه‌سازی، ساماندهی و هماهنگی فعالیت های اجتماعی و فرهنگی شهرداری‌ها و دهیاری‌ها
کمک به افزایش اثربخشی پروژه‌های پژوهشی، برنامه‌های آموزشی و فعالیت های اجتماعی و فرهنگی در پروژه‌ها، برنامه‌ها و فعالیت های شهرداری‌ها و دهیاری‌ها کشور
کمک به تغییر رویکرد مدیریت شهری از نهادی خدماتی به نهاد اجتماعی و ارتقاء شاخص‌های نشاط اجتماعی، شادابی، سرزندگی، سرمایه‌های اجتماعی، هویت شهروندی، کیفیت زندگی و سبک زندگی شهروندان در حیطه وظایف شهرداری‌ها و دهیاری‌ها
ارتقاء نقش و جایگاه مرکز در حوزه مدیریت شهری و روستایی کشور و افزایش تعاملات بین المللی
بسترسازی، نهادینه‌سازی، ساماندهی و توسعه پژوهش و آموزش در شهرداری ها و دهیاری‌های کشور

تحلیل راهبردی محیط داخلی و بیرونی مرکز

تحلیل راهبردی مرکز، ارزیابی می‌کند که چگونه محیط بیرونی و درونی مرکز ممکن است برای رسیدن به چشم انداز کمک کرده یا مانع دستیابی به آن شود. این تحلیل بر اساس تحلیل امکانات و محدودیت های درونی و بیرونی یعنی تحلیل نقاط قوت و ضعف درونی و تهدیدها و فرصت های بیرونی انجام می گیرد.

جدول3: فرصت ها

وجود نهادها، سیاست‌ها و حمایت‌های سیاست‌گذاران ارشد و وجود اسناد، قوانین و مصوبات الزام‌آور فرادستی و وجود مقررات سوق‌دهنده و حمایتی حوزه مدیریت شهری و روستایی
وجود ادبیات علمی- پژوهشی و تجربیات موفق قابل الگوبرداری در کشورهای مختلف جهان جهت مشخص‌کردن شیوه‌های برنامه‌ریزی و نحوه فعالیت در زمینه فعالیت های پژوهشی، آموزشی و فرهنگی و اجتماعی شهرداری ها، دهیاری ها و شوراها(مدیریت محلی)
امکان هم‌افزایی و انعقاد تفاهم‌نامه‌های همکاری مشترک با سایر نهادها و سازمان های فعال در حوزه مرتبط با وظایف و اهداف مرکز

توافق اجتماعی و افزایش انتظارات و مطالبات مردم و مسئولین نظام مبنی بر لزوم توجه به تحقیق، آموزش و برنامه-ریزی اجتماعی و فرهنگی در مدیریت شهری و روستایی
بهبودرویکردرسانه‌های جمعی و عمومی به موضوع پژوهش، آموزش و فعالیت های فرهنگی و اجتماعی و افزایش حس نیاز به مشارکت شهروندی در شهرها و روستایی
امکان افزایش سطح فرهنگ شهروندی از طریق آموزش و ترویج فرهنگی با توجه به مبانی معرفتی شهروندان ایرانی و فرهنگ‌پذیری و وجود یک بینش انسانی مناسب
وجود دفاتر و مراکز پژوهشی و آموزشی و نهادهای فرهنگی و اجتماعی در ساختار سازمانی برخی شهرداری‌ها

تهدیدها

عواملی مرکز را برای رسیدن به اهداف و برنامه ها و دستیابی به موفقیت مطلوب تهدید می کنند که طبق جدول زیر هستند.

جدول4: تهدیدهای مرکز

کمبود منابع انسانی متخصص در شهرداری‌ها و دهیاری‌ها
نبود اطلس جامع و بانک اطلاعاتی پروژه‌ها، برنامه‌ها و فعالیت ها در این حوزه و عدم رصد تغییرات.
تمرکز ناکافی بر رفع نیازهای نوآورانه و خلاقانه در شهرداری‌ها و سازمان های متولی مدیریت شهر
نبود آینده‌پژوهی و پیش‌بینی چالشهای آینده
اختصاص بخشی از اعتبارات پژوهشی، آموزشی و فعالیت های فرهنگی و اجتماعی به امور جاری و عمرانی
طولانی‌بودن زمان انجام پروژه‌های مطالعاتی و کیفیت پایین برخی پروژه‌ها و هم چنین عدم‌کاربست به موقع نتایج پروژه‌ها در امور اجرایی
تمایل بیشتر به امور سطحی و ویترینی برخی مدیران شهری و استفاده تشریفاتی، ابزاری و نمایشی از پژوهش، آموزش و فعالیت های فرهنگی و اجتماعی
عدم‌اعتقاد و اعتماد عمومی به امر پژوهش و آموزش به‌دلیل کیفیت پایین پروژه‌ها و برنامه‌ها و عدم اعتقاد جدی و واقعی به جایگاه و نقش فعالیت های اجتماعی و فرهنگی در مدیریت شهری

نقاط قوت

نقاط قوت مرکز می توانند با بهره گیری از امکانات و ظرفیت ها در رسیدن به اهداف کمک بسیار شایانی داشته باشند. قوت ها به شرح جدول زیر می باشد.

جدول5: قوت های مرکز

وجود نیروهای متخصص و با تجربه در مرکز
تثبیت جایگاه مرکز در چارت سازمان
وجود نشریه ها و انتشارات جهت چاپ نتایج پروژه‌ها
وجود پروژه های پژوهشی و برنامه های آموزشی انجام یافته و در حال انجام کلان ملی و محلی به عنوان زیرساخت پژوهش های و برنامه‌ها و وجود کتابخانه تخصصی و مرجع در زمینه مدیریت شهری وروستایی
سابقه طولانی مرکز و اشراف به مسائل و مشکلات مبتلا به شهرداری‌ها و دهیاری‌ها
امکان سازماندهی شهرداری‌ها و دهیاری‌ها در جهت تجمیع اعتبارات پژوهشی، آموزشی و فرهنگی و اجتماعی و انجام برنامه‌های مشترک با توجه به محوریت سازمان برای همه شهرداری‌ها و دهیاری‌ها
نام (Brand) ویژه مرکزو انحصاری بودن آن در زمینه مطالعات مدیریت شهری و روستایی در مقیاس کشوری
داشتن جایگاه ویژه در زیرمجموعه وزارت، معاونت هماهنگی امور عمرانی و سازمان

نقاط ضعف

مرکز دارای نقاط ضعفی است که باید این نقاط ضعف برطرف گردند تا مانع پیشرفت و بالندگی مرکز نگردند. عمده‌ترین ضعف‌های مرکز به‌شرح زیر می‌باشند.

جدول6: ضعف های مرکز

عدم معرفی کامل توانایی ها و فعالیت های مرکز و ارائه نتایج به ذینفعان این حوزه و نبود رابطه تعاملی
ضعف در ارتباط کارآمد و متقابل بین مرکز و سازمان
وجود مشکلات و نارسایی در سیستم کاری مالی و اداری مرکز در گذشته به دلایل مختلف از جمله خارج از چارت بودن و عدم ارتباط و تعامل سازنده بین معاونت‌های مرکز و عدم اطلاع از برنامه‌ها و فعالیت های همدیگر
ضعف خدمات پشتیبانی مادی و معنوی از نیروهای مرکز و وجود محدودیت‌های مالی در استفاده از خدمات افراد خارج از سازمان
ارتباط اندک با مراکز خارجی فعال در حوزه مدیریت شهری و روستایی
غالب بودن برنامه‌ریزی غیرمشارکتی و از بالا به پایین در فعالیت ها و برنامه های مرکز

ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

عوامل داخلی(قوت ها و ضعف ها) و عوامل خارجی(فرصت ها و تهدیدها) مرکز جهت تدوین استراتژی مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. این ارزیابی توسط خبرگان با تعیین ضریب اهمیت نسبی هر یک از نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید و امتیاز وضع موجود آنها انجام گرفته است. ضریب اهمیت هریک از عوامل داخلی و خارجی ابتدا از 1 تا 5 در نظر گرفته شده و سپس نرمال سازی شده است تا مجموع آنها برای عوامل داخلی برابر عدد یک و برای عوامل خارجی نیز برابر با عدد یک شود. امتیاز وضع موجود نیز برای عوامل داخلی بین 1 تا 4 بوده است که برای فرصت ها اعداد 3و4 (فرصت معمولی عدد 3 و فرصت استثنایی عدد 4) و برای تهدیدها اعداد 1 و2(عدد1 تهدید جدی و عدد 2 تهدید معمولی) در نظر گرفته شده است. هم چنین برای نقاط ضعف و قوت نیز اعداد بین 1 تا 4 منظور شده است که برای قوت ها اعداد 3 و 4(قوت معمولی عدد 3 و قوت عالی عدد 4) و برای ضعف‌ها اعداد 1 و2 (عدد 1 ضعف بحرانی و عدد 2 ضعف معمولی می باشد.

نمره نهایی هر یک از عوامل داخلی و خارجی از جمع جبری ضریب اهمیت نسبی هر یک از عوامل در نمره وضع موجود آن بدست آمده است. بر این اساس نمره نهایی عوامل داخلی چنانچه از 2.5 بیشتر باشد نشان دهنده این خواهد بود که نقاط قوت مرکز بر نقاط ضعف آن غلبه دارد و نمره کمتر از 2.5 نیز نشان دهنده غلبه نقاط ضعف بر نقاط قوت مرکز خواهد بود. هم چنین در ارزیابی عوامل خارجی نیز چنانچه نمره نهایی بیشتر از 2.5 باشد معنی آن این خواهد بود که مرکز با شرایطی مواجه است که در آن فرصت های موجود به تهدیدها غلبه دارند و هم‌چنین نمره نهایی کمتر از 2.5 نیز بیانگر جدی بودن تهدیدها نسبت به فرصت های موجود خواهد بود.

ارزیابی عوامل خارجی

ارزیابی عوامل خارجی مرکز در جدول زیر ارائه شده است.

جدول6: ارزیابی عوامل خارجی مرکز

عوامل	شماره عوامل	ضریب اهمیت نسبی	رتبه	نمره
فرصت ها (به ترتیب شماره های ذکر شده در بالا)	1	0.088	3.3	0.29
	2	0.071	3.6	0.255
	3	0.059	3.2	0.188
	4	0.058	3.7	0.214
	5	0.065	3.9	0.253
	6	0.078	3.5	0.273
	7	0.08	3.4	0.272
تهدیدها(به ترتیب شماره های ذکر شده در بالا)	1	0.087	1.82	0.158
	2	0.072	1.5	0.108
	3	0.070	1.3	0.091
	4	0.053	1.65	0.087
	5	0.062	1.75	0.108
	6	0.045	1.82	0.081
	7	0.059	1.3	0.076
	8	0.052	1.51	0.078
مجموع	15	1		2.53

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی(EEF) 2.53 می باشد که بیش از 2.5 بوده و بیانگر این است که فرصت‌های مرکز بیش‌تر از تهدیدات آن است و بهره‌گیری از این فرصت‌ها می‌تواند آینده بهتری را برای مرکز در پی داشته باشد.

ارزیابی عوامل داخلی: ارزیابی عوامل داخلی مرکز در جدول 11 ارائه شده است.

جدول7: ارزیابی عوامل داخلی مرکز

عوامل	ضریب اهمیت نسبی	رتبه	نمره
نقاط قوت (به ترتیب شماره های ذکر شده در بالا)	0.1	3.8	0.38
	0.09	3.75	0.333
	0.08	3.80	0.304
	0.06	3.85	228.
	0.092	3.7	0.34
	0.045	3.6	0.162
	0.068	3.8	0.258
	0.055	3.7	0.203
نقاط ضعف (به ترتیب شماره های ذکر شده در بالا)	0.07	1.85	0.129
	0.045	1.22	0.055
	0.085	1.3	0.11
	0.095	1.55	0.147
	0.065	1.6	0.014
	0.05	1.9	0.095
	1		2.76

ارزیابی عوامل داخلی نشان می‌دهد که نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلیFE I معادل 2.76 می‌باشد که طبق نمودار ارزیابی عوامل، قوی محسوب می‌شود به‌عبارتی مرکز از نظر عوامل درونی دارای قوت است و میزان قوت آن از حد متوسط (2.5) بالاتر است.

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک

به منظور تعیین جایگاه استراتژیک مرکز از ماتریس SPACE یا ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک به شرح زیر استفاده شده است.

جدول8: ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک

توان مالیFS	نمره(دامنه بین 1 تا6)
1. بودجه مرکز به تبع بودجه‌ریزی کلان بی‌ثبات است و برنامه ریزی را با مشکل مواجه می کند.	2.8
2. بودجه مرکز به موقع تخصیص داده نمی شود.	2.5
3. مرکز در پرداخت حق الزحمه افراد خارج از سازمان و هزینه های پیش بینی نشده با محدودیت روبروست.	3
4. مرکز برای حمایت مالی از نیروهای متخصص سازمان با محدودیت مواجه است.	2.6
5. بخشی از اعتبارات پژوهشی، آموزشی و فرهنگی اجتماعی شهرداری ها صرف امور عمرانی و جاری می شود.	2
6. بودجه نسبتاً مناسبی به فعالیت های مرکز اختصاص داده می شود.	5.5
7. در شهرداری ها و دهیاری ها منابع مالی قابل توجهی برای فعالیت های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی اجتماعی وجود دارد	5
	23.4/7=3.34
توان صنعتIS	**نمره(دامنه بین 1 تا6)**
1. وجود نهادها، سیاست‌ها و حمایت‌های سیاست‌گذاران ارشد و وجود اسناد، قوانین و مصوبات الزام‌آور فرادستی	5.8
2. وجود ادبیات علمی- پژوهشی و تجربیات موفق قابل الگوبرداری در کشورهای مختلف جهان	4.9
3. وجود نیروهای متخصص در جامعه جهت بهره گیری در امور مرکز و شهرداری ها و دهیاری ها	5

4. وجود نهادها، دانشگاه ها و موسسات مرتبط جهت همکاری و اقدامات مشترک 5. وجود پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های اجرایی مناسب در استانداری‌ها، شهرداری‌ها و دهیاریها برای تحقق اهداف و برنامه ها 6. وجود شهروندان دارای بینش متعالی و با فرهنگ، تشکل‌های مردم نهاد، و موسسات خصوصی برای تحقق برنامه های آموزشی و فرهنگی و اجتماعی	5.1 5 5.3 31.2/6=5.2
ثبات محیطES	نمره (دامنه بین1- تا6-)
1. بی ثباتی مدیریت شهری 2. تغییرات تکنولوژی و تغییرات شیوه های نوین برنامه ریزی را بی ثبات می-کند 3. نهادینه شدن لزوم توجه به تحقیق، آموزش و برنامه‌ریزی اجتماعی و فرهنگی در مدیریت شهری و روستایی	-4.8 -2.9 -1.2 -8.9/3= -2.96
مزیت رقابتیCA	نمره(دامنه بین1- تا6-)
1. وجود نشریه ها و انتشارات جهت چاپ نتایج پروژه‌ها 2. وجود پروژه های پژوهشی و برنامه های آموزشی انجام یافته و در حال انجام کلان ملی و محلی به عنوان زیرساخت پژوهش های و برنامه‌ها و وجود کتابخانه تخصصی و مرجع در زمینه مدیریت شهری وروستایی 3. سابقه طولانی مرکز 4. امکان سازماندهی شهرداری‌ها و دهیاری‌ها در جهت تجمیع اعتبارات پژوهشی، آموزشی و فرهنگی و اجتماعی و انجام برنامه‌های مشترک 5. نام (Brand) ویژه مرکزو انحصاری بودن آن در زمینه مطالعات مدیریت شهری و روستایی در مقیاس کشوری 6. داشتن جایگاه ویژه در زیرمجموعه وزارت، معاونت هماهنگی امور عمرانی و سازمان	-5.2 -4.1 -3.9 -4.5 -6 - 5 -28.7/6 = -4.78

$X=ES+FS=۳.۳۴+ (-۲.۹۶) =۰.۳۸$

$Y=CA+IS=(-۴.۶۶)+۵.۱۶=۰.۵$

براین‌اساس استراتژی‌های تهاجمی (SO) باید بیشتر مورد توجه قرارگیرد. که طبق این استراتژی‌ها باید از نقاط قوت مرکز برای بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی جست تا از قوت‌های مرکز را تقویت کرد.

تدوین استراتژی ها

به منظور تدیون راهبردهای مرکز، از جدول سوات استفاده شده است. از تطبیق عوامل خارجی و داخلی و در راستای فرآیندهای مدیریتی مناسب، تلاشدر جهت تحقق ماموریت‌ها، اهداف مرکز و هم چنین تطبیق با اسناد فرادست، راهبردهای مرکز استخراج شده اند.

جدول 9: جدول SWOT

عوامل داخلی / عوامل خارجی	**نقاط قوت(S)**	**نقاط ضعف(W)**
	• وجود نیروهای متخصص و با تجربه در مرکز • تثبیت جایگاه مرکز در چارت سازمان • وجود نشریه ها و انتشارات جهت چاپ نتایج پروژه‌ها • وجود پروژه های پژوهشی و برنامه های آموزشی انجام یافته و در حال انجام کلان ملی و محلی به عنوان زیرساخت پژوهش های و برنامه‌ها و وجود کتابخانه تخصصی و مرجع در زمینه مدیریت شهری وروستایی • سابقه طولانی مرکز و اشراف به مسائل و مشکلات مبتلا به شهرداری‌ها و دهیاری‌ها • امکان سازماندهی شهرداری‌ها و دهیاری‌ها در جهت تجمیع اعتبارات پژوهشی، آموزشی و فرهنگی و اجتماعی و انجام برنامه‌های مشترک با توجه به محوریت سازمان برای همه شهرداری‌ها و دهیاری‌ها • نام (Brand) ویژه مرکزو انحصاری بودن آن در زمینه مطالعات مدیریت شهری و روستایی در مقیاس کشوری • داشتن جایگاه ویژه در زیرمجموعه وزارت، معاونت هماهنگی امور عمرانی و سازمان	• عدم معرفی کامل تواناییها و فعالیت های پژوهشکده و ارائه نتایج به ذینفعان این حوزه و نبود رابطه تعاملی • ضعف در ارتباط کارآمد و متقابل بین مرکز و سازمان • وجود مشکلات و نارسایی در سیستم کاری مالی و ادرای مرکز در گذشته به‌دلایل مختلف از جمله خارج از چارت بودن و عدم ارتباط و تعامل سازنده بین معاونتهای مرکز و عدم اطلاع از برنامه‌ها و فعالیت های همدیگر • ضعف خدمات پشتیبانی مادی و معنوی از نیروهای مرکز و وجود محدودیت‌های مالی در استفاده از خدمات افراد خارج از سازمان • ارتباط اندک با مراکز خارجی فعال در حوزه مدیریت شهری و روستایی • غالب بودن برنامه‌ریزی غیرمشارکتی و از بالا به پایین در فعالیت ها و برنامه های مرکز
فرصت ها(O) • وجود نهادها، سیاست‌ها و حمایت‌های سیاست‌گذاران ارشد و وجود اسناد، قوانین و مصوبات الزام‌آور فرادستی و وجود مقررات سوق‌دهنده و حمایتی حوزه مدیریت شهری و روستایی • وجود ادبیات علمی- پژوهشی و تجربیات موفق قابل الگوبرداری در کشورهای مختلف جهان • امکان هم‌افزایی و انعقاد تفاهم‌نامه‌های همکاری مشترک با سایر نهادها و سازمان های فعال در حوزه مرتبط • توافق اجتماعی و افزایش انتظارات و مطالبات مردم و مسئولین نظام مبنی بر لزوم توجه به تحقیق، آموزش و	**راهبردهای تهاجمی SO** • تقویت و نهادینه کردن رویکردها و برنامه ریزی های سیستمی و سلسله مراتبی و غیرمتمرکز مشارکت محور و از پایین به بالا در مرکز، سازمان، و شهرداری ها و دهیاری های کشور • ارتقاء رویکرد فرهنگی و اجتماعی به مدیریت شهری و روستایی و ارتقاء شاخص های فرهنگی اجتماعی شهرها و روستاها • بهینه سازی و استانداردسازی نظام آموزش در شهرداری ها و دهیاری ها	**راهبردهای انطباقی WO** • تقویت و توسعه علمی، فنی، پشتیبانی، تجهیزاتی و معنوی مرکز • حمایت و پشتیانی مادی و معنوی از فعالیت ها و برنامه های پژوهشی،آموزشی و فرهنگی اجتماعی در حوزه مدیریت شهری و روستایی در سطح کشور و افزایش همکاری ها با نهادها و سازمان های مرتبط در مقیاس ملی و بینالملی • حمایت از توسعه همه جانبه شهرداری ها و دهیاری ها و ایجاد تعامل و همافزایی میان شهرداریها و دهیاری های کشور در جهت استفاده و توزیع مناسب از امکانات، فرصت ها و ظرفیت های توسعه

برنامه‌ریزی اجتماعی و فرهنگی در مدیریت‌شهری و روستایی ● بهبود رویکرد رسانه‌های جمعی و عمومی به موضوع پژوهش، آموزش و فعالیت های فرهنگی و اجتماعی و افزایش حس نیاز به مشارکت شهروندی در شهرها و روستایی ● امکان افزایش سطح فرهنگ شهروندی از طریق آموزش و ترویج فرهنگی با توجه به مبانی معرفتی شهروندان ایرانی و فرهنگ‌پذیری و وجود یک بینش انسانی مناسب ● وجود دفاتر و مراکز پژوهشی و آموزشی و نهادهای فرهنگی و اجتماعی در ساختار سازمانی برخی شهرداری‌ها	● تقویت نظام اطلاع رسانی مرکز و تبدیل شدن به مرجعیت تخصصی در زمینه های پژوهشی، آموزشی و فرهنگی- اجتماعی حوزه مدیریت شهری و روستایی در سطح کشور	
عوامل داخلی	**نقاط قوت(S)** • وجود نیروهای متخصص و با تجربه در مرکز • تثبیت جایگاه مرکز در چارت سازمان • وجود نشریه ها و انتشارات جهت چاپ نتایج پروژه‌ها • وجود پروژه های پژوهشی و برنامه های آموزشی انجام یافته و در حال انجام کلان ملی و محلی به عنوان زیرساخت پژوهش های و برنامه‌ها و وجود کتابخانه تخصصی و مرجع در زمینه مدیریت شهری و روستایی • سابقه طولانی مرکز و اشراف به مسائل و مشکلات مبتلا به شهرداری‌ها و دهیاری‌ها • امکان سازماندهی شهرداری‌ها و دهیاری‌ها در جهت تجمیع اعتبارات پژوهشی، آموزشی و فرهنگی و اجتماعی و انجام برنامه‌های مشترک با توجه به محوریت سازمان برای همه شهرداری‌ها و دهیاری‌ها • نام (Brand) ویژه مرکزو انحصاری بودن آن در زمینه مطالعات مدیریت شهری و روستایی در مقیاس کشوری • داشتن جایگاه ویژه در زیرمجموعه وزارت، معاونت هماهنگی امور عمرانی و سازمان	**نقاط ضعف(W)** • عدم معرفی کامل توانایی ها و فعالیت های پژوهشکده و ارائه نتایج به ذینفعان این حوزه و نبود رابطه تعاملی • ضعف در ارتباط کارآمد و متقابل بین مرکز و سازمان • وجود مشکلات و نارسایی در سیستم کاری مالی و ادرای مرکز در گذشته به‌دلایل مختلف از جمله خارج از چارت بودن و عدم ارتباط و تعامل سازنده بین معاونت های مرکز و عدم اطلاع از برنامه‌ها و فعالیت های همدیگر • ضعف خدمات پشتیبانی مادی و معنویاز نیروهای مرکز و وجود محدودیت‌های مالی در استفاده از خدمات افراد خارج از سازمان • ارتباط اندک با مراکز خارجی فعال در حوزه مدیریت شهری و روستایی • غالب بودن برنامه‌ریزی غیرمشارکتی و از بالا به پایین در فعالیت ها و برنامه های مرکز

عوامل خارجی		
تهدیدها(T) • کمبود منابع انسانی متخصص در شهرداری‌ها و دهیاری‌ها • نبود اطلس جامع و بانک اطلاعاتی پروژه‌ها، برنامه‌ها و فعالیت ها در این حوزه و عدم رصد تغییرات. • تمرکز ناکافی بر رفع نیازهای نوآورانه و خلاقانه در شهرداری‌ها و سازمان های متولی مدیریت شهر • نبود آینده‌پژوهی و پیش‌بینی چالشهای آینده • اختصاص بخشی از اعتبارات پژوهشی، آموزشی و فعالیت های فرهنگی و اجتماعی به امور جاری و عمرانی • طولانی‌بودن زمان انجام پروژه‌های مطالعاتی و کیفیت پایین برخی پروژه‌ها و هم چنین عدم‌کاربست به‌موقع نتایج پروژه‌ها در امور اجرایی • تمایل بیشتر به امور سطحی و ویترینی برخی مدیران شهری و استفاده تشریفاتی، ابزاری و نمایشی از پژوهش، آموزش و فعالیت های فرهنگی و اجتماعی • عدم‌اعتقاد و اعتماد عمومی به امر پژوهش و آموزش به‌دلیل کیفیت پایین پروژه‌ها و برنامه‌ها و عدم اعتقاد جدی و واقعی به جایگاه و نقش فعالیت های اجتماعی و فرهنگی در مدیریت شهری	**راهبردهای اقتضایی (ST)** • نظارت دقیق و ارزیابی عملکرد حوزه پژوهشی، آموزشی‌وفرهنگی‌و اجتماعی مدیریت شهری بر اساس نظارت سازمانی، اجتماعی و مشارکت مردمی	**راهبردهای دفاعی(WT)** • تقویت جایگاه مرکز در ساختار سازمان و افزایش تعاملات و همگرایی بیشتر با سازمان و نهادینه کردن رویکردهای علمی در فعالیت های مدیران

راهبردها یا استراتژی‌های مرکز

راهبردها یا استراتژی‌های مرکز عبارتند از:

استراتژی اول: تقویت و توسعه علمی، فنی، پشتیبانی، تجهیزاتی و معنوی مرکز.

استراتژی دوم: تقویت جایگاه مرکزدرساختارسازمان‌وافزایش تعاملات و هم گرایی بیشتر با سازمان و نهادینه کردن رویکردهای علمی در فعالیت های مدیران.

استراتژی سوم: تقویت نظام اطلاع رسانی مرکز و تبدیل شدن به مرجعیت تخصصی در زمینه های پژوهشی، آموزشی و فرهنگی- اجتماعی حوزه مدیریت شهری و روستایی در سطح کشور.

استراتژی چهارم :حمایت از توسعه همه جانبه شهرداری ها و دهیاری ها و ایجاد تعامل و هم افزایی میان شهرداری ها و دهیاری های کشور در جهت استفاده و توزیع مناسب از امکانات، فرصت ها و ظرفیت های توسعه.

استراتژی پنجم: تقویت و نهادینه کردن رویکردها و برنامه ریزی های سیستمی و سلسله مراتبی و غیرمتمرکز مشارکت محور و از پایین به بالا در مرکز، سازمان و شهرداری ها و دهیاری های کشور.

استراتژی ششم :حمایت و پشتیانی مادی و معنوی از فعالیت ها و برنامه های پژوهشی، آموزشی و فرهنگی اجتماعی در حوزه مدیریت شهری و روستایی درسطح کشوروافزایش همکاری ها با نهادها و سازمان های مرتبط در مقیاس ملی و بین المللی.

استراتژی هفتم: ارتقاء رویکرد فرهنگی و اجتماعی به مدیریت شهری و روستایی و ارتقاء شاخص های فرهنگی اجتماعی شهرها و روستاها.

استراتژی هشتم: بهینه سازی و استانداردسازی نظام آموزش در شهرداری‌ها و دهیاری‌ها.

استراتژی نهم:نظارت‌دقیق‌وارزیابی عملکرد حوزه پژوهشی،آموزشی و فرهنگی و اجتماعی مدیریت شهری بر اساس نظارت سازمانی، اجتماعی و مشارکت مردمی.

اولویت بندی استراتژی‌ها

براساس ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی(QSPM) راهبردهای دارای اولویت مشخص شده اند. اولویت ها بر اساس ضریب اهمیت هریک از عوامل استراتژیک داخلی و خارجی ومیزان جذابیت آن‌ها برای‌مرکز محاسبه شده است.این ضرایب میانگین ضرایب اختصاص داده شده به عوامل توسط خبرگان بوده است.

جدول10: اولویت‌بندی راهبردها

	استراتژی اول	استراتژی دوم	استراتژی سوم	استراتژی چهارم	استراتژی پنجم	استراتژی ششم	استراتژی هفتم	استراتژی هشتم	استراتژی نهم
میانگین مجموع ضرایب نمره جذابیت در ضرایب اهمیت عوامل داخلی برای هر یک از استراتژی ها	1.9	2.6	3.3	3.4	3.2	1.5	3.8	3.9	2.8
میانگین مجموع ضرایب نمره جذابیت در ضرایب اهمیت عوامل داخلی برای هر یک از استراتژی ها	1.8	2	2.9	2.4	3.5	1.6	3.3	3.2	2.9
جمع کل استراتژی (بین 0-8)	3.7	4.6	6.2	5.8	6.7	3.1	7.1	7.2	5.8
اولویت استراتژی	7	6	4	5	3	8	2	1	5

راهکارها

به‌منظور دستیابی به استراتژی‌ها باید راهکارهای لازم برای دستیابی به هر یک از استراتژی ها ارائه شود. با توجه به اینکه استراتژی درسطح کلان می باشد در سطحی پایین‌تر، راهکارها نحوه تحقق آن ها را نشان می‌دهند. در زیر راهکارهای مربوط به هر یک از استراتژی ها ارائه شده است.

جدول11: راهکارهای مربوط به راهبرد اول

راهبرد یک	راهکارها
تقویت و توسعه علمی، فنی، پشتیبانی، تجهیزاتی و معنوی مرکز	● حمایت مادی و معنوی از کارکنان مرکز به منظور تقویت و به روز رسانی توانمندی های کارکنان در جهت تولید علم، ایده پردازی و پرورش خلاقیت ● تشکیل بانک اطلاعاتی و استفاده از اساتید و صاحب نظران در کمیته ها و کارگروه های تخصصی

	مرکز ● تشکیل اتاق های فکر تخصصی متناسب با اهداف و وظایف مرکز و سازمان ● کاستن از امور اجرایی اداری و واگذاری آنها به دفاتر سازمان ● مستند سازی و بهبود مداوم فرایندهای مرکز ● ساماندهی فیزیکی فضای مرکز ● تدوین معیارهای تصمیم گیری برای اولویت بندی و تعریف طرح ها برنامه ها و فعالیت ها ● بهبود نظام پرداخت به طرف های قرارداد ● تدوین ساز و کارهای به کارگیری نتایج پروژه ها در قالب دستور العمل، آیین نامه و کتابچه های راهنما ● ساماندهی کتابخانه و آرشیو معاونت ها ● بودجه ریزی و تامین به موقع بودجه مرکز

جدول12: راهکارهای مربوط به راهبرد دوم

راهبرد دوم	راهکارها
تقویت جایگاه مرکز در ساختار سازمان و افزایش تعاملات و همگرایی بیشتر با سازمان و نهادینه کردن رویکردهای علمی در فعالیت های مدیران	● حمایت مادی و معنوی از کارکنان سازمان در جهت تولید علم، ایده پردازی و پرورش خلاقیت ● دریافت ایده ها، نظرات و پیشنهادات کارکنان سازمان به منظور بهبود کارایی مرکز ● نیازسنجی از معاونت ها و دفاتر سازمان به منظور تعریف پروژه های مطالعاتی، برنامه های آموزشی و فعالیت های فرهنگی و اجتماعی ● مشارکت دادن نمایندگان حوزه های مسئول و مرتبط سازمان در کلیه مراحل نیازسنجی، تعرف و اجرای پروژه ها، برنامه ها و فعالیت ها ● معرفی دستاوردها و فعالیت های مرکز به مدیران و کارکنان سازمان ● عضویت مدیران و کارشناسان تخصصی دفاتر در کارگروه ها و کمیته های مرتبط مرکز ● همکاری با معاونت ها و دفاتر سازمان برای ارائه نظرات کارشناسی و ارائه مشاوره های علمی و تخصصی در خصوص فعالیت های آن ها ● اعتمادسازی متقابل بین کارکنان مرکز و سازمان ● ارائه برنامه مرکز به مسئولین ارشد سازمان و تهیه گزارش عملکرد متناسب با برنامه ● مشارکت حوزه های حقوقی و نظارتی سازمان در خصوص امور مربوطه ● انتشار نتایج پروژه ها، برنامه ها و فعالیت های مرکز در قالب بولتن، ویژه نامه، برشور و سی دی و ارسال به شهرداری ها و دهیاری ها ● عضویت و شرکت در نهادها و مجامع بین المللی

	● فعال تر کردن و به روز نگهداری درگاه اینترنتی مرکز ● مشارکت و ارائه مقاله در کنفرانس های ملی و بین المللی از طرف مرکز ● ساماندهی کمی و کیفی نشریات مرکز ● برگزاری جشنواره برترین های پژوهشی، آموزشی و فرهنگی اجتماعی شهرداری ها و دهیاری ها ● اعلان و انتشار برنامه ها و فراخوان های مرکز در رسانه های جمعی

جدول13: راهکارهای مربوط به راهبرد سوم

راهبرد سوم	راهکارها
تقویت نظام اطلاع رسانی مرکز و تبدیل شدن به مرجعیت تخصصی در زمینه های پژوهشی، آموزشی و فرهنگی- اجتماعی حوزه مدیریت شهری و روستایی در سطح کشور	● اجرای تحقیقات، برنامه ها و فعالیت های کلان در حوزه فعالیت های شهرداری ها، دهیاری ها و شوراهای اسلامی شهرها و روستاها در مقیاس ملی ● انتشار نتایج پروژه ها، برنامه ها و فعالیت های مرکز در قالب بولتن، ویژه نامه، برشور و سی دی و ارسال به شهرداری ها و دهیاری ها ● عضویت و شرکت در نهادها و مجامع بین المللی ● فعال تر کردن و به روز نگهداری درگاه اینترنتی مرکز ● شرکت و ارائه مقاله در کنفرانس های ملی و بین المللی از طرف مرکز ● ساماندهی کمی و کیفی نشریات مرکز ● برگزاری جشنواره برترین های پژوهشی، آموزشی و فرهنگی اجتماعی شهرداری ها و دهیاری ها ● اعلان و انتشار برنامه ها و فراخوان های مرکز در رسانه های جمعی برنامه ریزی ایجاد و توسعه بخش اجتماعی و فرهنگی در ساختار شهرداری ها به تدریج و متناسب با ساختار شهرداری ها

جدول14: راهکارهای مربوط به راهبرد چهارم

راهبرد چهارم	راهکارها
حمایت از توسعه همه جانبه شهرداری ها و دهیاری ها و ایجاد تعامل و هم افزایی میان شهرداری ها و دهیاری های کشور در جهت استفاده و توزیع مناسب از امکانات، فرصت ها و ظرفیت های توسعه	● انتقال و تبادل تجارب شهرداری ها و دهیاری ها با همدیگر ● تدوین ساز و کار انجام پروژه‌ها، برنامه های آموزشی و فعالیت های فرهنگی و اجتماعی مشترک بین شهرداری ها و دهیاری ها ● تدوین ساز و کار لازم در خصوص استفاده مشترک از امکانات و تجهیزات و منابع انسانی و نرم افزاری شهرداری های مجاور به خصوص در مواقع بحرانی و اضطرای ● حمایت از تهیه برنامه های راهبردی بلند مدت شهرداری ها

	● شناسایی و اولویت بندی نیازهای علمی ، آموزشی و فرهنگی اجتماعی شهرداری ها و دهیاری ها و تبدیل آنها به پروژه، برنامه و فعالیت ● شناسایی ، ساماندهی، توسعه و نظارت و ارزیابی واحدهای مطالعاتی ، آموزشی و فرهنگی اجتماعی شهرداری ها و دهیاری های کشور ● برنامه ریزی ایجاد و توسعه بخش اجتماعی و فرهنگی در ساختار شهرداری ها به تدریج و متناسب با ساختار شهرداری ها

جدول15: راهکارهای مربوط به راهبرد پنجم

راهبرد پنجم	راهکارها
تقویت و نهادینه کردن رویکردها و برنامه ریزی های سیستمی و سلسله مراتبی و غیرمتمرکز مشارکت محور و از پایین به بالا در مرکز، سازمان، و شهرداری ها و دهیاری های کشور	● واگذاری و تفویض امور مربوط به هر یک از معاونتها و گروه های مرکز و تصمیم گیری بر مبنای نظرات آن ها ● تقویت و ساماندهی شوراهای پژوهش استان ها و افزودن حوزه های آموزشی و فرهنگی و اجتماعی و تبدیل آن ها به مرکز مطالعاتی برنلمه ریزی شهری و روستایی متناسب با اهداف و وظایف مرکز ● تشکیل مراکز مطالعاتی برنامه ریزی شهری و روستایی در سطح استان ها ● استفاده از ظرفیت ها و توانمندی های سازمان های مردم نهاد، بخش خصوصی و شهروندان ● نیازسنجی از استانداری ها، شهرداری ها و دهیاری ها قبل از تدوین برنامه های سالانه مرکز و لحاظ نمودن آن ها در برنامه پس از بررسی و اولویت بندی ● راه اندازی سامانه ارتباطی با شهرداری ها و دهیاری ها و دریافت نظرات ایده ها و پیشنهادات مرتبط با اهداف و وظایف مرکز و سازمان ● تاکید بر نهادینه شدن مدیریت محلی و بومی در شهرها و روستاها

جدول16: راهکارهای مربوط به راهبرد ششم

راهبرد ششم	راهکارها
حمایت و پشتیبانی مادی و معنوی از فعالیت ها و برنامه های پژوهشی،آموزشی و فرهنگی اجتماعی در حوزه مدیریت شهری و روستایی در سطح کشور و افزایش همکاری ها با نهادها و سازمان های مرتبط در مقیاس ملی	● حمایت از پایان نامه ها و رساله های دانشجویی مرتبط ● حمایت از طرح ها، برنامه ها و فعالیت های ارائه شده توسط اساتید، صاحب نظران و متخصصان حوزه مدیریت شهری و روستایی ● حمایت از ایده هایی که به نحوی در راستای حل مسائل و مشکلات شهرداری ها و دهیاری ها می باشند ● تعریف پایانه نامه ها و رساله های دانشجویی مشترک با دانشگاه های معتبر و حمایت مالی از آن ها

و بین المللی	● تلاش برای مشارکت در پروژه ها و برنامه های نقشه جامع علمی کشور که به نحوی در ارتباط با اهداف و وظایف مرکز هستند ● انعقاد تفاهم نامه های همکاری و مبادله اطلاعات، نظرات و تجارب با نهادها و موسساتی که با فعالیت ها و اهداف مرکز، سازمان و شهردار ی ها و دهیاری ها مرتبط هستند. ● همکاری و تعامل با سازمان ها، نهادها و کمیته های ملی و بین المللی مرتبط با اهداف، وظایف و ماموریت‌های سازمان، مرکز و شهرداری‌ها و دهیاری ها ● برگزاری دوره های مشترک و اقدام در جهت ایجاد رشته های تحصیلی جدید مرتبط با فعالیت های شهرداری‌ها و دهیاری‌ها با دانشگاه‌ها و موسسات علمی و آموزشی کشور ● مدیریت، نظارت و ارزیابی بر پروژه های مطالعاتی، برنامه های آموزشی، و فعالیت های فرهنگی . اجتماعی شهرداری ها و دهیاری‌ها

جدول17: راهکارهای مربوط به راهبرد هفتم

راهبرد هفتم	راهکارها
ارتقاء رویکرد فرهنگی و اجتماعی به مدیریت شهری و روستایی و ارتقاء شاخص های فرهنگی اجتماعی شهرها و روستاها	● تلاش در جهت همکاری در طرح مهندسی فرهنگی کشور مرتبط با اهداف و وظایف مرکز و سازمان ● تهیه ایین نامه پیوست اجتماعی و فرهنگی برای مهم در زمینه های شهر و شهرداری ● تعریف و برگزاری دوره های آموزشی رویکرد فرهنگی و اجتماعی به مقوله مدیریت شهری و روستایی برای مدیران شهری و روستایی ● شناسایی و اولویت بندی نیازهای فرهنگی و اجتماعی شهروندان و شهرداری ها و دهیاری ها و تبدیل آن ها به برنامه ها و فعالیت های اجتماعی و فرهنگی ● بهره گیری مناسب از مراکز و نهادهای مذهبی چون مساجد و تکایای دینی در جهت حفظ و تقویت تعاملات و افزایش سرمایه های اجتماعی ● حمایت از انجمن های مدنی فعال و سازمان های مردم نهاد ● حمایت از تقویت و توسعه قانون گرایی، انضباط اجتماعی، وجدان کاری، خودباوری، روحیه کار جمعی، ابتکار، درستکاری، قناعت و پرهیز از اسراف در بین کارکنان شهرداری ها و شهروندان ● کمک به تقویت نهاد خانواده و جایگاه زن در صحنه های اجتماعی و توجه به نقش سازنده آن ها ● کمک به نهادیه شدن رویکرد انسان سالم و سلامت همه جانبه با توجه به ارتقاء شاخص های اجتماعی برای توسعه شهرها و روستاها و افزایش نشاط در بین شهروندان ● آموزش حقوق شهروندی، آگاهی از حقوق خود و دیگران و احیای نوعی تعهد اخلاقی جمعی نسبت به بهزیستی آحاد افراد جامعه

	● بهره گیری مناسب از سنتهای محلی در توسعه فرهنگی و اجتماعی شهرها و روستاها ● تقویت تعامل، روابط متقابل و تفاهم بین نسلی ● حمایت از بخش داوطلبانه، گروه های همیار و خودیار و دفاع از راهبردها مشارکتی از پایین به بالا

جدول18: راهکارهای مربوط به راهبرد هشتم

راهبرد هشتم	راهکارها
بهینه سازی و استانداردسازی نظام آموزش در شهرداری ها و دهیاری ها	● تقویت آموزش های کاربردی و تخصصی ● تقویت شاخص های توسعه منابع انسانی شهرداری ها و دهیاری ها ● حمایت از آموزش های همگانی ● تدوین آیین نامه ها و دستورالعمل های آموزشی ● ارتقاء سرانه آموزشی شهردرای ها و دهیاری ها و افزایش سطح کیفی دوره های آموزشی ● نیازسنجی مطالعاتی آموزش و مهارت های فردی ● بررسی و ارزیابی عملکرد آموزش شهرداری ها و دهیاری ها ● برگزاری دوره های آموزشی و سفرهای آموزشی داخلی و خارجی آموزشی ● تاسیس و گسترش مراکز آموزش مدیریت محلی ● تقویت و گسترش آموزش از راه دور(مجازی و مکاتبه ای)

جدول19: راهکارهای مربوط به راهبرد نهم

راهبرد نهم	راهکارها
نظارت دقیق و ارزیابی عملکرد حوزه پژوهشی، آموزشی و فرهنگی و اجتماعی مدیریت شهری بر اساس نظارت سازمانی، اجتماعی و مشارکت مردمی	● نظارت بر حسن انجام برنامه ها و وظایفی که به شهرداری ها و دهیاری ها از طرف مرکز ارجاع می شود ● نظارت بر فعالیت های پژوهشی، آموزشی و فرهنگی و اجتماعی شهرداری ها و دهیاری های کشور ● ایجاد و استقرار نظام رصد و پایش و ارزیابی نتایج عملکرد دفاتر امور شهری و روستایی استانداری ها، شهرداری ها و دهیاری ها در حوزه های پژوهشی، آموزشی و فرهنگی و اجتماعی ● معرفی و تقدیر برترین ها در حوزه فعالیت مرکز ● انجام بازدیدهای ارزشیابی مراکز فعال در حوزه فعالیت مرکز

نتیجه گیری

مراکزمطالعاتی به عنوان اتاق های فکر دستگاه های اجرایی در شناخت صحیح نیازها و آینده پژوهی و پیش بینی چالش های آینده آن ها می توانند نقش موثری ایفا نمایند. این گونه مراکز از این حیث حایزاهمیت می باشند که علاوه براین که باید در قالب سیاست های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری فعالیت کنند، بایستی نیازهای علمی، آموزشی و پژوهشی دستگاه اجرایی مرتبط را درمقیاس ملی برآورده سازند. تبیین مأموریت های مراکز تحقیقاتی و اولویت گذاری مناسب آن ها از مهمترین اقداماتی است که می تواند تعامل مناسب با مراکز تحقیقاتی را برقرارسازد و زمینه را برای ارزیابی کیفی تر آن ها در ارزیابی ها فراهم گردد.

دسته بندی مراکز تحقیقاتی براساس موضوع فعالیت آن هامی تواند درافزایش دقت ارزیابی مؤثرباشد. مراکز تحقیقاتی می توانند برمبنای تقسیم بندی علوم کاربردی وعلوم ارزشی ومعرفتی تفکیک گردند. تحقق برنامه های استراتژیک مراکز مطالعاتی وراهبردها و راهکارهای عملیاتی آن ها نیازمند الزاماتی است که باید فراهم شوند تا بسترسازی مناسبی برای تحقق سندهای استراتژیک فراهم گردد. این بسترها عبارتند از: بسترسازی های اجتماعی و فرهنگی، بسترسازی های حقوقی واداری، تحقق و تامین منابع مالی، بسترسازی های مشارکتی و اجرایی، بسترسازی های علمی و فنی، تعیین و ارتقاء جایگاه مراکز در ساختار سازمانی دستگاه های اجرایی، تعهد ریاست مرکز به اجرای سند، توفیق در برقراری ارتباط وکسب مشارکت کارکنان، تبعیت تصمیم های مدیریتی ازاستراتژی های مرکز، حمایت مدیران ارشد سازمان، ارزیابی عملکردها، مشارکت افرادکلیدی مرکز وسازمان، خلاقیت و انعطاف پذیری در طول اجرای برنامه‌های سند و تامین به موقع منابع مالی.

منابع

1- احمدی،حسین (1377). «برنامه‌ریزی‌استراتژیک‌وکاربردآن». تهران: کانون فرهنگی انتشارات سایه‌نما.

2- رابینز، استیفن پی‌و سنزو، دیوید ای. (1379). «مبانی مدیریت». ترجمه محمد اعرابی، محمدعلی حمیدرفیعی و بهروز اسراری ارشاد. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.

3- طباطباییان، سید حبیب الله، فاتح راد، مهدی، شجاعی، سید محمد حسین(1388) ارزیابی پیاده سازی سیاست های علم و فناوری مراکز تحقیقاتی دستگاه های اجرایی، فصلنامه سیاست و فناوری، سال دوم، شماره 3، پاییز و زمستان 1388، 61-74.

4- مبینی دهکردی، علی، سلمانپور خویی، مجید(1384) درآمدی بر برنامه ریزی استراتژیک وعملیاتی، نشریه راهبرد، سال دوم شماره ششم، 187- 202.

5- Matthews, Joseph R. (۲۰۰۵). Strategic planning and management for librarymanagers. Westport, Conn. : Libraries Unlimited.