

## Evaluation Of Strategic Management Attitude In Services Description Of Spatial Planing Studies

### ARTICLE INFO

**Article Type**  
*Research Article*

#### Authors

1. Aram Ebrahimi\* (M.Sc.)
2. Morteza Tavakoli (PhD)
3. Ali Pourghayyumi (PhD)
4. Yahya Mirshakaran(PhD)
5. Ribvar Ebrahimi(M.Sc.)

1. M.Sc. Graduate, Spatial Planning, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
2. Associate Professor, Tarbiat Modares University, Department of Geography and Rural Planning, Tehran, Iran
3. PhD, Geography and Rural Planning, Lecturer, Alborz Farhangian University, Alborz, Iran
4. Assistant Professor, Department of Geography, Amin Police University, Tehran, Iran
5. Graduate of the Department of Economics, Payame-Noor University of Sanandaj, Iran

<sup>1</sup> Geography Department,  
*Department of Political  
Geography, Faculty of  
Humanities, Tarbiat Modares  
University, Tehran, Iran*

#### Correspondence\*

Address: Geography Department,  
*Department of Political  
Geography, Faculty of  
Humanities, Tarbiat Modares  
University, Tehran, Iran*  
Email:  
*Aram\_ebrahimi69@yahoo.com*

#### Article History

Received: 2020 December1  
Accepted: 2020December16

### ABSTRACT

The 21th century has been confronted with wonderful changes in the dimensions of technology, social, economic, and political, perhaps no organization and settlement be safe from their changes and events. In recent decades, strategic management is one of the important organizational and institutional issues that has attracted researchers and experts. In addition, this strategic management has expressed among a many of new theories and approaches in developed countries and, consequently in all over the world including Iran, which in turn created a lot of new theoretical and practical challenges. In this reserch, has been tried to by using a descriptive method, discourse analysis, and critique of the framework, that propose strategic management as a new management in the of service description of spatial planing. Therefore, in the first step,examined the constituent parts of the management spatial planing in the the services description and then described planning and strategic management and strategic management process as the integrated and practical and at the end, presented suggestions for achieving strategic management in the services description of spatial planing with the acheive of integrated management, in the service description of the spatial planing, we will see the operational of the spatial planing oriented programs in the territory of Iran.

**Keywords:** Strategic Management Attitude, Description of Services Studies of Spatial Planing, Settlement



## ارزیابی نگرش مدیریت راهبردی در شرح خدمات مطالعات آمایش سرزمین کشور

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۲۶

نویسنده مسئول: [Aram\\_brahim69@yahoo.com](mailto:Aram_brahim69@yahoo.com)

آرام ابراهیمی\* (M.Sc.)

دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، برنامه‌ریزی آمایش سرزمین، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

مرتضی توکلی (Ph.D.)

دانشیار دانشگاه تربیت مدرس، گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، تهران، ایران

علی پورقیومی (Ph.D.)

دانش‌آموخته دکتری، جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، مدرس دانشگاه فرهنگیان البرز، البرز، ایران

یحیی میرشکاران (Ph.D.)

استادیار گروه جغرافیا، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران

ریبوار ابراهیمی (M.Sc.)

دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، گروه اقتصاد، دانشگاه پیام‌نور سمنجان، ایران

### چکیده

قرن بیست و یک، قرن رویارویی با تغییرات شگرفی در حوزه‌های فن‌آوری، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی است که شاید هیچ نهاد و سکونتگاهی از تغییرات و رویدادهای آن‌ها مصون نباشد. مدیریت راهبردی یکی از موضوعات مهم سازمانی و نهادی است که طی دهه‌های اخیر در کانون توجه پژوهشگران و کارشناسان قرار گرفته است. افزون بر این مدیریت راهبردی در میان انبوهی از نظریه‌ها و رویکردهای جدید، در کشورهای پیشرفته و به تبع آن در سراسر جهان و از جمله ایران مطرح شده است که به نوبه خود انبوهی از چالش‌های جدید نظری و عملی را به همراه آورده است. در این مقاله با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی گفتمان و نقد چارچوب سعی شده است که مدیریت راهبردی را به عنوان مدیریتی نوین در شرح خدمات آمایش پیشنهاد گردد. لذا در گام نخست بخش‌های تشکیل دهنده مدیریت آمایش در شرح خدمات مورد بررسی قرار گرفته و سپس برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی و فرآیند مدیریت راهبردی به عنوان فرآیندی یکپارچه و عملی تشریح شده است و در پایان پیشنهادهایی برای رسیدن به مدیریت راهبردی در شرح خدمات آمایش ارائه شده تا با رسیدن به مدیریت یکپارچه در شرح خدمات آمایش شاهد عملی شدن برنامه‌های آمایش محور در سرزمین ایران باشیم.

**واژگان کلیدی:** نگرش مدیریت راهبردی، شرح خدمات

مطالعات آمایش سرزمین، سکونتگاه.

### ۱- مقدمه

مکان، کانون اصلی استقرار پدیده‌های جغرافیایی و افتراق مکانی ناشی از ساختارها، دیدگاه‌ها، هدف‌ها و تجربه‌های مختلف آنها است و همبستگی مکان‌ها به وسیله یک نظام متقابل فضایی امکان پذیر می‌شود. مکان‌ها موجودیت تکاملی خود را با تغییرات اجتماعی، فرهنگی و تاریخی با عناصر جدید پذیرا می‌شوند. شناخت مفهوم فرآیند مکانی فضایی پدیده‌ها دارای اهمیت است و جغرافیدان به بررسی مطالعه چگونگی آرایش فضایی پدیده‌ها (علم فضایی) می‌پردازد [3]. در این میان برنامه ریزی برای تبدیل وضع موجود به وضع مطلوب بوده که هدف آن توسعه و عمران مکان‌ها و گستره‌های جغرافیایی می‌باشد. برای رسیدن به وضع مطلوب در گام نخست بایستی شناخت دقیق و همه جانبه‌ای از وضعیت موجود به عمل آید که زنجیر پیوند این امر از طریق علم جغرافیا (توجه به گذشته، حال و پیش‌بینی آینده) بر اساس یک نگرش سیستمی امکان پذیر خواهد بود. به همین خاطر یکی از مهم‌ترین علل برنامه‌ریزی ناحیه‌ای از بین بردن عدم توازن و تعادل ناحیه‌ای است [18]. ایجاد تعادل در برنامه‌ریزی ایجاب می‌کند که برنامه ریزی ملی، منطقه‌ای، ناحیه‌ای و محلی همسو و هم جهت شده و بنا به ضرورت، هر سطح به طور مجزا، ولی در راستای سطح ملی تحت نظام برنامه ریزی قرار گیرد. این مسئله به خصوص در کشورهای جهان سوم که در حال توسعه هستند بیشتر ضروری می‌نماید [4]. بدون شک سازمان‌های امروزی پیوسته با امواج سهمگینی از تغییرات دائمی روبه رو هستند و مدیریت راهبردی یکی از ابزارها برای آن‌هایی است که درصددند بدون تسلیم در برابر تغییر، با حضوری آگاهانه و موفقیت آمیز در صحنه رقابت، سرنوشت خود را رقم زنند و آینده را تحت کنترل درآورند [14]. در سطح جهانی با پیچیده‌تر شدن مسائل و نبود شرایط اطمینان اغلب با مدیریت نامتناسب و ناکارآمد در چارچوب پارادایم ناپایداری، طراحی مدیریت الگوهای برنامه‌ها، طرح‌های توسعه‌ای مورد انتقاد قرار گرفته‌اند. در صورتی که این برنامه‌ها به دنبال نگاه راهبردی در چارچوب رهیافت توسعه‌ی پایدار باشند و استانداردهای مدیریت اساسی نیز تأمین کننده‌ی سطحی از اطمینان در جهت بازساخت اشکال توسعه باشد، طرح‌های مزبور می‌توانند به اهداف مدنظر خود دست یابند [1].

مدیریت راهبردی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که با

جدول شماره ۱: مشکلات و چالش‌های نظام مدیریت فضایی منطقه‌ای در ایران

نبود زمین‌ها و ظرفیت‌های مناسب جامعه در بین مدیران، کارشناسان و شهروندان	ضعف نظام مدیریتی کارآمد کشور(مدیریت و برنامه‌ریزی فضایی و بخشی)	نبود نظام مدیریتی یکپارچه فضایی کشور
--	---	--------------------------------------

(اقتباس از: [10])

مشکلات و چالش‌های نظام مدیریت فضایی منطقه‌ای ایران در گروه اول (زمینه‌ها و ظرفیت‌های جامعه در بین مدیران، کارشناسان و شهروندان) شامل موارد زیر است:

«نبود فرهنگ برنامه ریزی و برنامه پذیری در سطوح مدیریتی کشور» و همچنین «بی توجهی به آموزش شهروندان، مدیران و کارکنان نهادهای خدمت رسان» [18] از عوامل مهم ناکارآمدی مدیریت نظام فضایی کشور است. پیش از انقلاب نیز طرح‌ها و برنامه‌ها با دخالت متمرکز سیاسی به درستی اجرا نمی‌شد. کارشناسان ارشد گروه مشاوره هاروارد درباره این موضوع به این جمع بندی رسیدند که سیاست ایرانی، ضد برنامه ریزی است و کوشش برنامه ریزی کلاسیک با وضعیت کنونی کارساز نخواهد بود [19]. «نظام اطلاعات شهری ناقص و ناهمگام» و «قوانین و مقررات کهنه، مبهم و ناهمپوشان» [15]، از دیگر عواملی است که نظام مدیریت فضایی ایران را با چالش همراه ساخته است. نظام آماری کشور تاکنون هیچ‌گاه برنامه‌های مدرنی برای تولید آمار نداشته است که به تشخیص نیازهای آماری مصرح در قانون سال ۱۳۵۳ تهیه شده باشد و در آن، نظام آماری، روش تولید آمار، سطح جغرافیایی، دوره زمانی تولید و سازمان تولید کننده‌ی آن‌ها به روشنی بیان شده باشد [21].

«نیروی انسانی ضعیف و ناکارآمد» از دیگر عوامل ناکارآمدی نظام مدیریت فضایی ایران است [15]. طرح‌ها و برنامه‌های تهیه شده نیز اغلب با تأثیر سلیقه و خواسته‌های کارفرمای اصلی، از اهداف اصلی برنامه فاصله می‌گیرد. بی‌توجهی مشاوران تهیه کننده برنامه نیز به لزوم مشارکت کارشناسان متخصص، به ضعف برنامه‌ها و ایجاد اختلال در مدیریت نظام فضایی منجر می‌شود [25].

گروه دوم مشکلات و چالش‌های نظام مدیریت فضایی منطقه‌ای ایران یعنی نظام مدیریتی کشور (مدیریت و برنامه ریزی فضایی و بخشی) شامل موارد زیر است:

«تکیه بر ساختارها و نهادهای متمرکز و غیردموکراتیک و بی-توجهی به نهادهای عمومی و مدنی»، «تداوم رویکرد «برنامه‌ریزی

شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کنند و برای شکل دادن به آینده خود منفعل نباشند. این شیوه باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل بوده و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآمد که اعمال نفوذ نماید، نه این که تنها در برابر کنش‌ها واکنش نشان دهد [11]. اثربخشی و ارزش افزوده مدیریت راهبردی برای سازمان‌ها در گروه اثربخشی و ارزش افزوده ارکان آن یعنی برنامه‌ریزی راهبردی، اجرای راهبردی و کنترل راهبردی است که خود تابعی از به‌کارگیری و استفاده بهینه از روش شناسی مناسب در بهره جستن حداکثری از رویکردها، مدل‌ها، روش‌ها، ابزارهای متنوع و تمایز کاربرد به‌جا و نابه‌جای آن‌ها می‌باشد [5].

تجربه سال‌های گذشته در مورد برنامه‌های آمایش حاکی از آن است که یکی از عوامل مهم در عدم اجرای برنامه‌های آمایش، فقدان مدیریت راهبردی بوده است. مدیریتی که برنامه را از آن خود بداند و احساس تعلق و مالکیت نسبت به آن داشته باشد و همزمان با برنامه‌ریزی، ارزیابی و اجرای برنامه را در دستور کار خود قرار دهد؛ لذا در این مقاله سعی شده است که مدیریت راهبردی به عنوان مدیریتی یکپارچه در شرح خدمات آمایش معرفی گردد. روش به کار گرفته شده در این تحقیق روش توصیفی-تحلیلی با عنایت به برنامه‌ریزی فضایی راهبردی و از طریق مطالعه کتابخانه‌ای و اسنادی انجام گرفته است. شکل شماره (۱) فرآیند روش تحقیق را بازگو می‌نماید.

ایران فاقد یکپارچگی و در نتیجه کارایی و هماهنگی لازم است. رفع این کمبود با چالش‌هایی در زمینه وجود ظرفیت‌های مناسب در میان مدیران، کارشناسان و شهروندان در نظام مدیریتی کشور (مدیریت و برنامه ریزی فضایی و بخشی) و مدیریت توسعه فضایی روبه روست که به نارسایی‌هایی در توسعه متعادل منطقه‌ای منجر شده است که خود، به رویکردی مناسب و همچنین به‌کارگیری و تقویت مزیت‌های رقابتی مناطق کشور و نیز بهره برداری بهینه و هم افزایی منابع نیازمند است [10].

ایران را می‌توان در سه گروه طبقه‌بندی کرد (جدول شماره ۱). گروه اول مشکلاتی است که فارغ از بحث فضایی منطقه‌ای، به زمینه‌ها و ظرفیت‌های جامعه در بین مدیران، کارشناسان و شهروندان مربوط می‌شود. گروه دوم، مشکلاتی است که به نظام مدیریتی کشور بر می‌گردد شامل مدیریت و برنامه‌ریزی فضایی و بخشی و گروه سوم، مشکلات نظام مدیریت فضایی است.

بازگو می‌کند که بحث مدیریت در طرح‌های توسعه به خصوص در شرح خدمات آمایش سرزمین مورد توجه قرار نمی‌گیرد و صرفاً در حد ارائه برنامه‌ها و رفع تکلیف خود را نشان می‌دهند. این را نباید فراموش کرد هر طرحی زمانی موفق می‌باشد که اجرا شود و تمام راهبردها و تاکتیک‌ها پیاده شوند که در ادامه با نقد شرح خدمات آمایش مشکلات مدیریتی بازگو می‌شود.

## ۲- مبانی نظری

واژه راهبرد، ریشه در زبان یونانی دارد. این اصطلاح از واژه‌های قدیمی Strategos به معنی ژنرال (سرلشکر) و Strategia به معنی هنر یا وظیفه ژنرال گرفته شده است. به این ترتیب، راهبرد در اصل با علم لشکرکشی و اداره جنگ مربوط بوده است. در دانش نامهٔ بریتانیا و سایر فرهنگ‌های معتبر از قبیل آکسفورد و آمریکا هریتیج «هنر فرماندهی نظامی» به عنوان یکی از تعاریف راهبرد بیان شده است. امروزه در حوزه مدیریت سازمان‌ها، برداشتها و تعاریف گوناگونی از راهبرد وجود دارد؛ اما موضوعی که تقریباً در همه موارد مشترک است و آن‌ها را به هم پیوند می‌دهد، تعیین جهت‌گیری آینده سازمان و انتخاب مسیری برای هدایت به سوی آن است. در واقع، راهبرد با سه محور اصلی زیر در ارتباط است [25].

– موقعیت کنونی (کجا قرار داریم؟)

– آینده مطلوب (کجا می‌خواهیم قرار بگیریم؟)

– مسیر هدایت سازمان از موقعیت کنونی به سوی آینده مطلوب (چگونه می‌خواهیم به آنجا برسیم؟)

تعاریف گوناگون و حتی متضادی از راهبرد وجود دارد. گاهی راهبرد، جزئی از برنامه ریزی و گاه نیز مقدم بر آن پنداشته شده است. در بعضی از تعاریف، اهداف در واقع جزئی از راهبرد هستند و در تعاریف دیگر، تمایز روشنی میان آن‌ها برقرار است. وجود این تنوع در تعاریف، با توجه به قدمت مفهوم راهبرد و کاربرد آن در حوزه‌های گوناگون، دور از انتظار نیست. از این رو، گونه‌شناسی تعاریف راهبرد و تعاریف مربوط به آن را می‌توان بدین شرح از یکدیگر تشخیص داد.

۱- برداشت نظامی: از نظر فون کلاوس وینس، راهبرد در امور نظامی عبارت است از تهیه پیش‌نویس طرح جنگ، شکل دهی مبارزات و اقدامات فردی در درون این طرح و تصمیم‌گیری در مورد برخوردهای فردی [12].

۲- برداشت نظامی-سیاسی: در این تفسیر که در سده‌های کنونی و به روش آشکار از سده هجدهم و پس از آن متداول گردید، عوامل سیاسی و نظامی در تعریف راهبرد در هم آمیخته

متمرکز، بخشی و از بالا به پایین» و «تمرکزگرایی سیاسی-اداری» که به آشفتنی در نظام مدیریت فضایی ایران منجر شده است [24]. نظام اجرایی کشور، ماهیتی دوگانه (دولتی عمومی و انتصابی-انتخابی) دارد. همچنین به دلیل ساختار متمرکز و یکپارچه دولت، نقش مقامات دولتی در اداره امور کشور، مؤثرتر و قوی‌تر است و نهادهای انتخابی دارای قدرت اجرایی عمدتاً محدود به شهر و روستا هستند. در سایر سطوح، اگرچه نهادهای انتخابی وجود دارند، اما اقتدار مؤثری ندارند که از جمله علل آن می‌توان به نبودن قوه اجرایی متناظر برای آن‌ها و انتخاب غیرمستقیم از سوی شوراهای فرودست اشاره کرد [15]. طرح‌های منطقه‌ای در سطوح میانی (ناحیه‌ای و شهرستان) عمدتاً ماهیت بین بخشی و فضایی دارند؛ در حالی که پس از تهیه به دستگاه‌های بخشی مربوط ابلاغ شده‌اند و اغلب به دلیل نبود ظرفیت و قوانین الزام آور برای اجرا و نظارت بر آن‌ها توسط سازمان‌هایی هم‌چون راه و شهرسازی، فرمانداری‌ها و استانداری‌ها، اغلب در اجرا با شکست مواجه شده‌اند.

گروه سوم مشکلات نظام مدیریت فضایی منطقه‌ای ایران (نظام مدیریت فضایی)، شامل موارد زیر است:

یکی از چالش‌های نظام مدیریت فضایی ایران، « نبود هماهنگی بین طرح و برنامه‌های توسعه فضایی با تقسیمات سیاسی» است. این ناهماهنگی در دوره‌هایی به اجرا نشدن برخی از طرح‌ها و برنامه‌ها منجر شده است [25]. از این رو عدم انطباق قلمرو سازمانی حکومتی محلی با قلمرو عملکردی شهر و منطقه‌ها را می‌توان عمده‌ترین چالش در اداره و حاکمیت مناطق کلان شهری دانست [16].

همچنین «ابهام در جایگاه قانونی مسئولیت و نحوه تهیه و نظارت بر طرح‌های منطقه‌ای و آمایشی» و نبود تقسیم کار مشخص بین دستگاه‌های مربوط، به عبارت دیگر «نبود نظام مدیریت منطقه‌ای» موجب حرکت موازی دستگاه‌ها و نهادهای مسئول شده است که نتیجه آن ناهماهنگی بین سازمانها و ناکارآمدی طرح و پروژه‌ها است [26]. در سطح نظام مدیریت منطقه‌ای، سطحی به نام مجموعه شهری (نظام فضایی یکپارچه و معمولاً مشتمل بر قلمروهایی از چند شهرستان) به رسمیت شناخته نشده است. بر همین اساس و به دلیل نبود نگرش و توانمندی لازم برای مدیریت یکپارچه‌ی کل محدوده‌ی مجموعه‌ی شهری، تداخل و نارسایی در پوشش فضایی، یکی از ویژگی‌های اساسی نظام موجود مدیریت مجموعه‌های شهری است [20].

اشاراتی که در بالا به مشکلات نظام مدیریتی در کشور شد این را

شده است.

بر پایه دیدگاه هنری مینتسبرگ سرشت آدمی بیشتر ما را وا می‌دارد تا تلاش کنیم برای هر پنداشتی تعریفی قائل شویم. اما پنداشتی هم‌چون راهبرد را نمی‌توان در چارچوب تعریف جای داد. بر این پایه، مینتسبرگ و تعریف زیر، که به پنج پی شناخته شده است را برای راهبرد پیشنهاد می‌دهد:

(الف) راهبرد به معنای طرح و نقشه

(ب) راهبرد به معنی حقه و ترفند

(ج) راهبرد به معنای الگو

(د) راهبرد به معنای موضع

(ه) راهبرد به معنای دیدگاه

از ابتدای دهه ۱۹۸۰ تاکنون مفهوم راهبرد در «برنامه‌ریزی و مدیریت» همانند مفهوم «کیفیت و فرآیند» در مهندسی مجدد گسترش و بهبود یافته است. امروز راهبرد مهارتی است که در کانون مدیریت، برنامه‌ریزی، آینده‌نگری و سامان‌بخشی سازمان قرار می‌گیرد و موجبات کامیابی سازمان را فراهم می‌آورد. با این حال، راهبرد دارای ویژگی متناقض‌نما است. این بدین معنی است که از یک سوء کلی نگر با نگرش فراگیر است و از سوی دیگر، عمل‌گراست و به عنوان نوعی روش یا فن‌آوری کاربردی عمل می‌کند. به گفته‌ای دیگر، از یک سو راهبردی است و از سوی دیگر راهکاری یا تاکتیکی. (جدول شماره ۲) ابعاد این تناقض در سرشت راهبرد را بیان می‌کند.

۳- برداشت بر پایه سازمان: در دهه‌های کنونی به دلیل افزایش پیچیدگی جوامع و سازمان‌ها، اندیشه راهبرد وارد قلمرو علم سازمان شد و زمینه‌ی گذار از مدیریت سنتی به مدیریت راهبردی را فراهم کرد. مدیریت راهبردی بر فراهم‌آوری راهبرد و اجرای آن استوار است. موارد زیر نمونه‌های از تعریف راهبرد در حوزه مدیریت سازمان‌ها است:

- شناخت موقعیت کنونی، وضعیت مطلوب آینده و مسیری که می‌بایست از موقعیت کنونی به سوی وضعیت مطلوب طی کرد [25].

- طرح واحد، جامع و یکپارچه‌ای که برای اطمینان از دستیابی به هدف‌های اساسی موسسه تنظیم می‌شود [12].

- الگو یا برنامه‌ای که هدف‌ها، سیاست‌ها و زنجیره‌های عملیاتی سازمان‌ها را در قالب کلیتی به هم پیوسته را با یکدیگر می‌آمیزد. اگر راهبرد به درستی تنظیم شده باشد، در تخصیص و هدایت منابع سازمان به صورتی یگانه و بالنده و بر پایه توانمندی‌ها و نارسایی‌های نسبی درون سازمانی، دگرگونی‌های محیطی پیش بینی شده و حرکت‌های اقتضایی رقبای هوشمند، کارا خواهد بود [11].

۴- برداشت همگانی و متمایز از مفاهیم محض نظامی، سیاسی و بازرگانی؛ یکی از جامع‌ترین بررسی‌ها را در زمینه تعریف راهبرد، هنری مینتسبرگ به دست داده است [25].

جدول شماره ۲: نمودار پایگاه موفقیت راهبرد

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ پای در واقعیت داشتن سازمان</li> <li>➤ باریک‌اندیشی در بهره‌گیری از توان‌های سازمان برای استفاده از فرصت‌های محیطی</li> <li>➤ بنیاد نهادن هسته زبردستی (شایستگی) به عنوان کلید دانش‌یابی</li> <li>➤ قدرت به وسیله روابط توسعه و سازمان فرا زمان</li> <li>➤ رهبری کاریزما (فرهمند)</li> <li>➤ توجه به جزئیات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ چشم‌انداز دورنگر از آینده</li> <li>➤ آفرینش یک سازمان و ساختار آن</li> <li>➤ گسترش سازمان، تا جای ممکن به فراتر از وضعیت کنونی</li> <li>➤ آفرینش چشم‌انداز (جایگزین) همدست برای آینده به وسیله اختیار دادن به مردم (یا کارکنان) در سراسر سازمان</li> </ul>
--	---

(منبع: [25])

تصمیم‌سازی به نحوی که توانایی رویارویی با محیط‌های بسیار پیچیده، ناآشکار و پیش‌بینی‌ناپذیر را داشته باشد، شکل گرفت. برنامه‌ریزی راهبردی را نیز چون برنامه‌ریزی به مفهومی کلی، نمی‌توان به خوبی درک و آن را هم‌چون راهنمای عمل به کار برد، مگر زمانی که از پایه‌های شناختی، نظری ویژگی‌ها و انتقادهایی که بر آن وارد شده است، آگاهی پیدا کرد.

راهبرد و تفکر راهبردی با سازماندهی و هدایت مجموعه‌ای از عملیات و تدبیر و تقبل تدارکات با هدف پیروزی و در صورت امکان ناپذیر بودن پیروزی، فراهم ساختن موجبات تحمل کمترین

این مقایسه نشان می‌دهد که با نگاه گسترده باید به اقدامات عملی پرداخت. در چارچوب این تناقض می‌توان به پیچیدگی و آشفتگی شهرهای امروز اندیشید و به کنش‌گری پرداخت. لازمه این کار توانایی در گزینش راهبرد و حتی دگردیسی سامان و ساختار و سازمان مدیریتی است. در شرایط دنیای کنونی جامعه شهری پر از کنش‌گران گوناگونی است که هریک بنا به مصالح و منافع خود به راهکارها و ترفندهایی می‌اندیشند.

برنامه‌ریزی راهبردی و مفاهیم «راهبرد» و «تاکتیک» در واقع در کوششی برای توسعه رویکردهای عملی به مدیریت و

شکست سروکار دارد.

برنامه ریزی راهبردی در سطح شهری و منطقه‌ای دارای ویژگی‌هایی است که به صورت فشرده، عبارتند از: برنامه ریزی راهبردی بیشتر فعالیت‌گرا است تا کاربری زمین - گرا و آشکارا بیش از برنامه‌های سنتی با تصمیم‌گیری و اجرای برنامه‌ها سروکار دارد.

❖ در این رویکرد از برنامه‌ریز خواسته می‌شود که چند اندیشه هنجارین، تحلیلی، آینده‌نگر، بازگردکننده و راهبردی را همزمان دارا باشد.

❖ در برنامه‌ریزی راهبردی به کارگیری فنون برنامه‌ریزی در گام‌های گوناگون فرآیند برنامه‌ریزی (چون ممیزی، پردازش و تحلیل داده، تعیین اهداف، آینده‌نگری، طراحی برنامه و ارزش گذاری) اهمیت دارد.

❖ برنامه‌ریزی راهبردی فرآیند مدیریت‌گونه و ممتد مرور و جرح و تعدیل سیاست‌گذاری است، به دور از محدودیت‌های رویکردهای سنتی که یک وضعیت نهایی را برای آینده دور در نظر می‌گیرد.

❖ یک عنصر مهم برنامه‌ریزی راهبردی، فرایینی است که کارکرد گسترده آن ارزیابی تغییر و اندازه‌گیری تأثیراتی است که در نتیجه اجرای برنامه‌ها نمود می‌یابد و بدین ترتیب نیاز به مرور برنامه آشکار می‌شود.

❖ در رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی بر مشارکت تاکید شده است. خرد مایه مشارکت در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی آن است که گروه‌های مختلف ناظر بر موضوعات راهبردی نه تنها می‌توانند داده‌ها و اطلاعات با ارزشی را وارد فرآیند کنند، سهم بیشتری در درک موضوعات داشته باشند و تصمیم‌های مهمی بگیرند، بلکه می‌توانند به پیامدهای ممکن اختیار مسیره‌های مختلف عمل نیز اشاره کنند.

❖ برنامه‌ریزی راهبردی نیاز به ساختار سازمانی چارچوب‌های روند کاری ویژه خود را دارد که بتواند از طریق آن‌ها سلسله مراتبی از سیاست‌هایی را که در چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی و برابر با ویژگی‌های آن‌ها تهیه شده‌اند، به اجرا برساند. بکارگیری رویکرد پیشایندی، که شهرها و مناطق را به صورت سیستم‌های پیچیده متشکل از اجزای به هم مرتبط در درون زمینه‌ای محیطی یا فراسیستمی در نظر می‌آورند، کوشش بر ترک ساده‌انگارانه در برنامه‌ریزی راهبردی در سطوح شهری و منطقه‌ای داشته است.

❖ یک ویژگی مهم و شرط موفقیت سیستم برنامه‌ریزی مبتنی بر رویکرد راهبردی، نرمش‌پذیری و توان تطابق با شرایط

ویژه مورد برنامه‌ریزی است. این ویژگی بر پایه این اصل قرار دارد که رویکرد درست در هر موقعیت به شرایط ویژه‌ای که در درون آن تصمیم‌هایی گرفته می‌شوند و به اجرا در می‌آیند وابسته است. به کارگیری این اصل در برنامه‌ریزی راهبردی، بدون پیش‌زمینه در برنامه‌ریزی سنتی، منجر به شکل‌گیری تفکر و رویکرد پیشایندی در برنامه‌ریزی راهبردی شد.

❖ یک ویژگی مهم دیگر برنامه‌ریزی راهبردی، سلسله مراتب سطوح سیاست‌گذاری و رابطه بین سطوح مختلف است. به این ترتیب، نه تنها در هر سطح سیاست‌ها دارای ارتباط متقابل‌اند، بلکه بین سطوح مختلف سیاست‌گذاری نیز ارتباط (عمودی) وجود دارد؛ هر سطح برنامه‌ریزی دارای کارکردی راهبردی برای سطح پایین‌تر از خود است و بر عکس به وسیله برنامه‌ریزی راهبردی به سطح بالاتر از خود مقید می‌شود. به این ترتیب است که در برنامه‌ریزی راهبردی هم امکان بنیان‌گذاری نگاهی اجمالی (اما جامع و فراگیر) از موضوعات و سیاست‌های تفصیلی (تاکتیک‌ها) یا برنامه عملیاتی، هم‌چون رهنمون نهادهای مجری برنامه مهیا می‌گردد.

❖ چون برنامه‌ریزی راهبردی نیاز به درک و تفسیر محیط‌های درونی و بیرونی دارد و این امر متکی است بر فرآیندهای گردآوری، پردازش و تحلیل اطلاعات، بدین ترتیب این رویکرد با آگاهی از وجود این و قیود در برنامه‌ریزی، در پی کاهش و یا غلبه بر آن‌ها است.

با توجه به برنامه‌ریزی بلندمدت (در مفهوم ثانویه آن) نیز موجب گردید تا برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان رویکردی نو در برنامه‌ریزی اهمیت یابد و از ترکیب نظریات مفهوم ثانویه برنامه ریزی بلندمدت با رشته بازرگانی، مفهوم امروزین مدیریت راهبردی شکل گیرد. در دنیای امروز، مدیریت خوب لزوماً به معنای مدیریت راهبردی (استراتژیک) است و بهره‌مندی از پیش راهبردی در رویارویی با مولفه مدیریت و فراگیری آن که چگونه می‌توان ابزار تجزیه و تحلیل استراتژیک را در تنظیم و اجرای راهبرد به کار گرفت، مدیران را با چشم‌اندازهایی جدیدی برای رهبری سازمان‌های خود مواجه می‌سازد.

برنامه‌ریزی راهبردی نیز هم‌چون برنامه‌ریزی، همواره در معرض تحلیل قرار داشته است. موارد اشاره شده را می‌توان به صورت زیر برشمرد:

برنامه‌ریزی راهبردی در بخش عمومی و برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای دارای اصول پایه، ویژگی‌ها و اهداف متفاوتی با برنامه‌ریزی در عرصه‌های بازرگانی، صنعتی و جز آن در بخش خصوصی است. اهداف بخش عمومی متفاوت و گاه متضاد با

ساده و آسان نیست. اولاً کاربرد آن مستلزم فراهم کردن پیش شرطها و زیرساخت‌های مناسب است، ثانیاً به آگاهی عمومی، اراده سیاسی و آموزش همه‌جانبه و مستمر نیاز دارد [13].

بدون شک سازمان‌های امروزی پیوسته با امواج سهمگینی از تغییرات دائمی روبه‌رو هستند و مدیریت راهبردی یکی از ابزارها برای آن‌هایی است که درصددند بدون تسلیم در برابر تغییر، با حضوری آگاهانه و موفقیت‌آمیز در صحنه رقابت، سرنوشت خود را رقم زنند و آینده را تحت کنترل درآورند [14]. مدیریت راهبردی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که با شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کنند و برای شکل دادن به آینده خود منفعل نباشند. این شیوه باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل بوده و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآمد که اعمال نفوذ نماید، نه این که تنها در برابر کنش‌ها واکنش نشان دهد [11]. اثربخشی و ارزش افزوده مدیریت راهبردی برای سازمان‌ها در گرو اثربخشی و ارزش افزوده ارکان آن یعنی برنامه‌ریزی راهبردی، اجرای راهبردی و کنترل راهبردی است که خود تابعی از به‌کارگیری و استفاده بهینه از روش‌شناسی مناسب در بهره‌جستن حداکثری از رویکردها، مدل‌ها، روش‌ها، ابزارهای متنوع و تمایز کاربرد به‌جا و نابه‌جای آن‌ها می‌باشد [5].

مدیریت راهبردی از رویکردهای نو در مدیریت است که از طریق ایجاد هماهنگی میان عوامل متعددی چون بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، مدیریت، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای سعی در دستیابی به موفقیت سازمانی دارد.

این مفهوم از کنار هم قرار دادن مقاصد و اقداماتی که منجر به تنظیم راهبرد (استراتژی) می‌شود و اجرای آن راهبرد برای دستیابی به اهداف سازمان تشکیل می‌گردد. در ادامه برخی از تعاریف مدیریت راهبردی ارائه می‌شود.

از دیدگاه دیوید (۲۰۰۲) مدیریت راهبردی هنر و علم فراهم‌آوری، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه است که سازمان را قادر می‌سازد به مقاصد خود دست یابد. مدیریت راهبردی شامل سه بخش اصلی برنامه‌ریزی راهبردی (فراهم‌آوری)، اجرا و ارزیابی راهبرد می‌باشد (نمودار شماره ۱). این سه بخش ارتباطی تنگاتنگ و متقابل دارند. در برنامه‌ریزی راهبردی با شناخت محیط داخلی و خارجی، فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌های سازمان مشخص می‌شود و براساس آن‌ها مأموریت، اهداف و راهبردهای مختلف سازمان تعیین می‌گردد. سپس منابع سازمان با توجه به اهداف و راهبردها تخصیص داده می‌شوند و در ساختاری مناسب و با فرهنگی سازنده هدایت می‌شوند تا راهبردها به اجرا درآیند [14].

اهداف بخش خصوصی است که مبتنی بر پیشینه کردن سود است. بسیاری از تجارب به‌کارگیری برنامه‌ریزی راهبردی در بخش عمومی نشان از کم‌توجهی و حتی بی‌توجهی به این گونه تفاوت‌ها دارد.

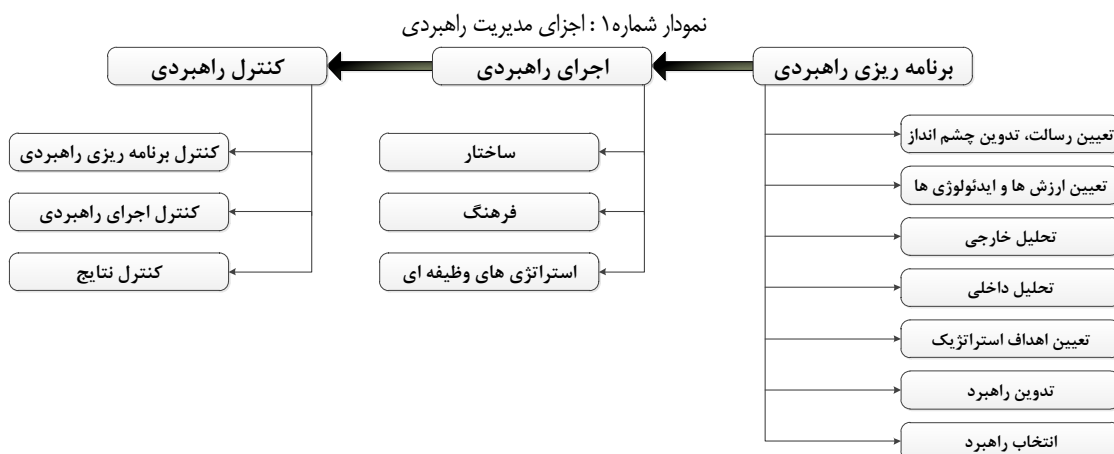
برنامه‌ریزی راهبردی، چون رویکردی در چارچوب یک سیستم برنامه‌ریزی، با وجود تأکید بر جامعیت، محدودیت به سیاست‌ها و پیشنهادهایی برای تغییر و توسعه کالبدی محدود مانده است و این در تضاد با هدف پایه‌گذاران جنبش برنامه‌ریزی شهری است، که اصلاح شرایط اجتماعی و اقتصادی را همگام با شرایط کالبدی مدنظر داشته‌اند.

فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند دارای سیاست‌های راهبردی به آن معنا که بتواند بر فرآیند وقایع موجود اثرگذار باشد را در درون خود داشته باشد که در بیشتر موارد این سیاست‌ها با تصمیم‌های رایج و معمول نادیده گرفته شده است.

اجرای برنامه راهبردی مستلزم وجود نهادی مسئول و متعهد به اجرای آن است. در بیشتر موارد چنین نهادهایی موجود نبوده‌اند. برنامه‌های راهبردی دارای نقش روشن و مشخصی نبوده‌اند؛ به‌ویژه آنکه فقدان سازوکار مشخصی برای بنیان نهادن به چارچوب اجتماعی- اقتصادی که راهبردهای کالبدی از درون آن تولید شود، حیطة وظایف این برنامه‌ها را به جنبه‌های کالبدی برنامه‌ریزی محدود ساخته است [7].

الگوی برنامه‌ریزی راهبردی، تا حدود زیادی از نظریه‌ها و دانش‌های عام فلسفی و علمی هم چون نظریه سیستم‌ها، نظریه تصمیم، نظریه مشارکت، نظریه کثرت‌گرایی و دموکراسی، نظریه توسعه پایدار، نظریه عدالت اجتماعی و مانند این‌ها تأثیر پذیرفته است و بنابراین خصایل عام علوم فلسفی و اجتماعی را در خود دارد. با توجه به این ملاحظات، الگوی برنامه‌ریزی راهبردی فقط شیوه‌ای فنی و راهکاری عملی برای تهیه و اجرای طرح‌های توسعه شهری در کشور یا کشورهایی خاص نیست، بلکه نوعی پارادایم جدید در برنامه‌ریزی از جمله برنامه‌ریزی فضایی، محسوب می‌شود که تا حدود زیادی محصول خرد جمعی و تجارب جامعه بشری است و هدف نهایی آن نیز تأمین توسعه پایدار و اعتلای کیفیت زندگی برای تمام شهروندان جهان است. از این نظر، الگوی برنامه‌ریزی راهبردی دارای خصلت جامعیت انطباق‌پذیری و تصمیم‌پذیری نسبی است با وجود همه این‌ها، لازم به یادآوری است که هرگونه استفاده درست از این الگو مستلزم انطباق‌پذیری و تعمیم‌پذیری نسبی میانی آن با شرایط ویژه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور است و هرگونه الگوبرداری و تقلید سطحی از کاربردهای عملی آن در سایر کشورها، با ماهیت نگرش راهبردی منافات دارد. البته به‌کارگیری الگوی برنامه‌ریزی راهبردی کاری





(مأخذ: اقتباس از [12]؛ [6]؛ [23])

یک نظام، سه بخش دارد که عبارتند از: ۱- برنامه ریزی و طراحی الگو (معماری): این بخش دربرگیرنده اصول، چارچوب و فرآیند است، ۲- مدیریت کردن الگو (اجرای معماری)، ۳- پایش و ارزیابی (معماری و اجرای معماری) الگو [2].

مدیریت راهبردی عبارت است از فرآیند تضمین دستیابی سازمان به فواید ناشی از به کارگیری راهبردهای سازمانی مناسب. طبق این بیان، راهبرد مناسب مطابق با نیازهای سازمان در زمانی مشخص تعریف می شود [8]. همچنین در مفهوم مدیریت برنامه ریزی فضایی باید به این نکته توجه شود که هر الگویی به مثابه

جدول شماره ۳: تفاوت های مهم مدیریت راهبردی با سایر روش های مدیریتی

ردیف	مدیریت راهبردی	سایر روش های مدیریتی
۱	تأکید برون سازمانی	تأکید درون سازمانی
۲	جهت گیری پویا و متحول	جهت گیری ایستا و ثابت
۳	پیگیری افکار نو	پیگیری برنامه های جاری
۴	سیستم باز	سیستم بسته
۵	عمل براساس پیش بینی آینده	حال نگری، با افق زمانی کوتاه مدت
۶	آینده نگری با افق زمانی بلندمدت	تأکید بر روش های خطی
۷	تأکید بر نوآوری و خلاقیت	فعالیت تک بعدی
۸	فعالیت های چندبعدی با خاصیت هم نیروزایی	منطق استقرایی و تحلیلی
۹	منطق استدلالی	تأثیرپذیری راهبردها از درون سازمان
۱۰	تأثیرپذیری راهبردها از محیط بیرون	کنترل بوروکراتیک
۱۱	در پیش گرفتن اقدامات اصلاحی پس از کنترل	تصمیم گیری انفعالی
۱۲	تصمیم گیری پیش گیرانه	

(مأخذ: [1])

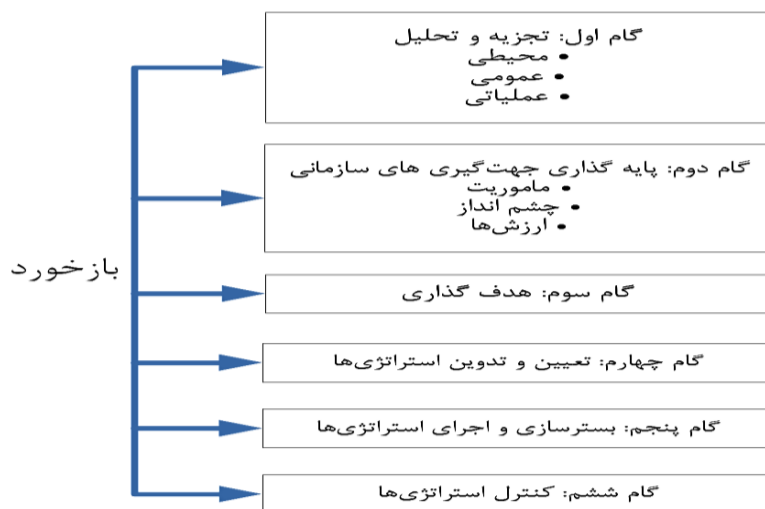
مدیریت راهبردی با تصمیم گیری راجع به راهبرد و برنامه ریزی چگونگی به اجرا درآوردن آن ارتباط دارد. می توان سه عنصر عمده برای آن در نظر گرفت: نخست، تجزیه و تحلیل راهبردی که طی آن استراتژیست به دنبال درک موقعیت راهبردی سازمان است؛ دوم، مرحله انتخاب راهبرد است که با فراهم آوری راه های عملی ممکن، ارزیابی و انتخاب بین آن ها سروکار دارد؛ و در نهایت اجرای راهبرد است که به برنامه ریزی و چگونگی اجرای

مدیریت راهبردی فرآیندی پویاست، زیرا هر بخش از این فرآیند پرسشی اساسی را به دنبال می آورد: آیا باید به همین ترتیب ادامه داد و یا نیاز به تغییر وجود دارد؟ تغییر در موقعیت سازمان ها (هم محیط داخل و هم محیط خارج) و افت وخیز عملکرد مالی آن ها، نیروهای موثر در تغییر و تنظیم مجدد راهبردها (استراتژی ها) هستند.

راهبردی، فعالیتی مداوم باشد که در نتیجه با اجرای آن تداخل خواهد داشت. از نگاهی دیگر مراحل اصلی فرآیند مدیریت راهبردی، شامل شش گام متوالی و مستمر به شکل (نمودار شماره ۲) است.

راهبردی برگزیده مربوط می‌شود. هرچند در عمل این مراحل شکل خطی ندارند و مرتبط با یکدیگر و موازات انجام می‌گیرند. به عنوان مثال، ممکن است یک شیوه ارزیابی راهبردی با اجرای آن شروع می‌شود. به این ترتیب است که انتخاب و اجرای راهبرد تومأن صورت می‌گیرد. همچنین احتمال دارد تجزیه و تحلیل

نمودار شماره ۲: مراحل فرآیند مدیریت راهبردی

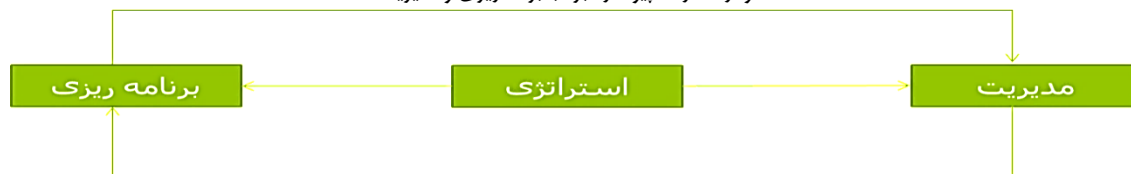


(مأخذ: [8])

شماره ۳) نشان‌دهنده این روابط و پیوند است و جایگاه فراتر آن را در روابط بین مدیریت و برنامه‌ریزی مشخص می‌سازد. برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی مجموعه‌ای از مفاهیم، رویه‌ها و ابزارهایی است که در پرداختن به آن‌ها بایستی مراقب اشتباهات و خطاهای مفهومی و نظری بود. به تازگی روش، تفاوت‌های محیط و شرایط اجتماعی و اقتصادی و فرهنگی به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، این هشدارها را ضروری‌تر می‌سازد با وجود این، به‌علت تحولات وسیع در عصر جدید، راه بازگشت به روش‌های کهن بسته شده و چاره‌ای جز پذیرفتن و عمل کردن به شیوه‌های نو نمانده است.

برنامه‌ریزی و مدیریت به طور بنیادی به یکدیگر مرتبطند و لازم و ملزوم همدیگر محسوب می‌شوند. نگرش و روش راهبردی از دهه ۱۹۶۰ به این سو و به ویژه در دهه ۱۹۸۰ میلادی وارد عرصه مدیریت و برنامه‌ریزی گردید و تحولی بزرگ در این زمینه پدید آورد. اساس تحول به فرآیند تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژیک (به عنوان مغز برنامه‌ریزی و مدیریت) باز می‌گردد. رویکرد راهبردی در گستره روابط ناگسستنی مدیریت و برنامه‌ریزی به عنوان عامل پیونددهنده و برهم‌کنش عمل می‌کند و در هدایت هر دو موثر است. بنابراین مفهوم راهبرد به صورتی فرارشته‌ای، گسترده‌تر از خصائل درونی برنامه‌ریزی مدیریت عمل می‌کند و آن دو را متحول، هدایت و پیوند می‌دهد. (نمودار

نمودار شماره ۳: پیوند راهبرد با برنامه‌ریزی و مدیریت



برنامه‌ریزان، صاحب‌نظران، پژوهشگران و کلیه دست‌اندرکاران توسعه استان‌ها با یکدیگر به نحوی که بتوان با سازوکاری

شرح خدمات برنامه آمایش استان چارچوبی است برای برقراری تعامل سازنده بین سیاست‌گذاران، تصمیم‌گیران،

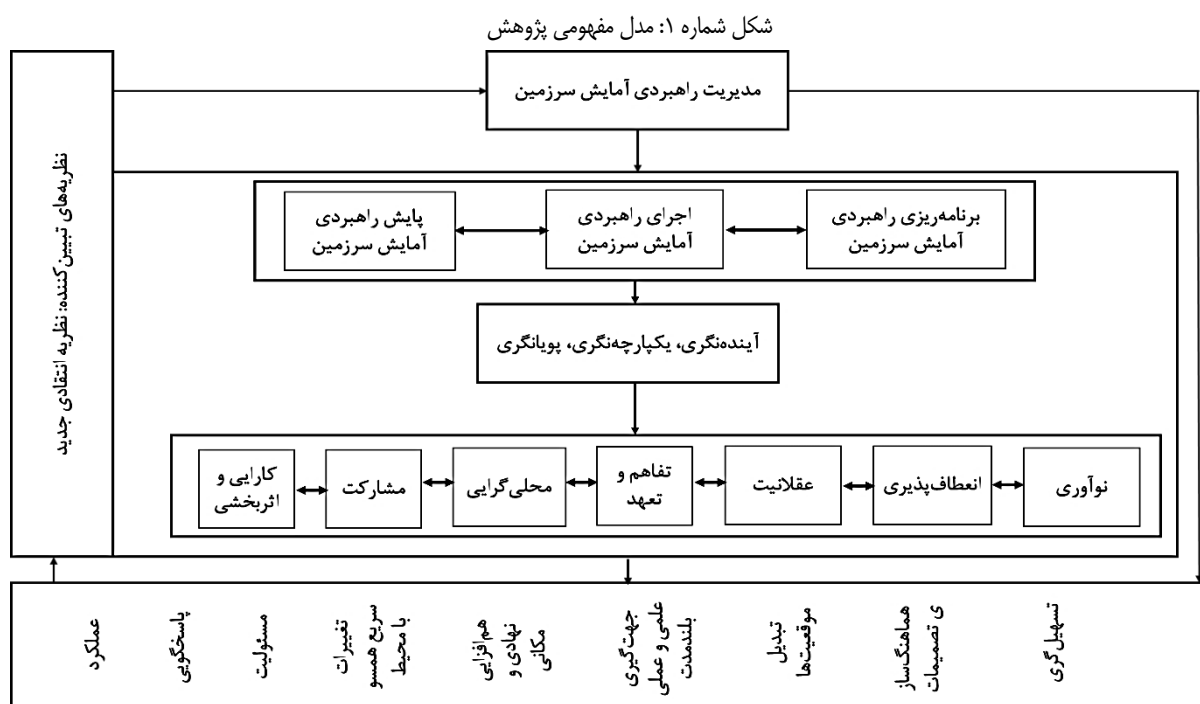
سرزمین؛ ۹- سیستم اطلاعات جغرافیایی؛ ۱۰- تلفیق و جمع بندی؛

این پژوهش که با عنایت پارادایم توسعه‌ی پایدار در صدد بهره‌گیری از توانش‌های مردم، فضا و فعالیت با یک رویکرد یکپارچه که در شرح خدمات کنونی آمایش سرزمین ایران مغفول مانده در صدد پیوند میان آن‌ها در یک نگاه سرزمینی می‌باشد و انتظار می‌رود که دست‌اندرکاران توسعه آمایش سرزمین ایران به این بعد مهم توجه ویژه نمایند.

در پایان این بخش مدل مفهومی پژوهش با عنایت مبانی نظری پژوهش آورده می‌شود (شکل شماره ۱).

مناسب و هماهنگ به دیدگاه‌های مشترک دست یافت بدون آنکه خلاقیت و نوآوری دستخوش رکود و نقصان شود. این شرح خدمات شامل ۱۰ بخش است که هرکدام به یکی از کارگروه‌های موضوعی تشکیل شده در مرکز، اختصاص دارد. عناوین بخش‌ها با عناوین فصول مطالعاتی در شرح خدمات برنامه آمایش استان هماهنگ است:

- ۱- تحلیل و ارزیابی موقعیت طبیعی و محیط‌زیستی استان؛
- ۲- تحلیل اجتماعی و فرهنگی؛ ۳- تحلیل اقتصادی؛ ۴- تحلیل ساختار فضایی؛ ۵- توصیف و تحلیل پیوندها؛ ۶- ملاحظات دفاعی- امنیتی؛ ۷- پیش‌بینی و آینده‌نگری؛ ۸- مدیریت آمایش



(منبع: نگارندگان)

### ۳- بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت راهبردی هنر و علم فراهم‌آوری، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه است که سکونتگاه را قادر می‌سازد به مقاصد خود دست یابد. مدیریت راهبردی شامل سه بخش اصلی برنامه-ریزی راهبردی (فراهم‌آوری)، اجرا و ارزیابی راهبرد می‌باشد. این سه بخش ارتباطی تنگاتنگ و متقابل دارند. در برنامه‌ریزی راهبردی با شناخت محیط داخلی و خارجی، فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌های سازمان مشخص می‌شود و براساس آن‌ها مأموریت، اهداف و راهبردهای مختلف سازمان تعیین می‌گردد. سپس منابع سکونتگاه و سازمان با توجه به اهداف و راهبردها تخصیص داده و در ساختاری مناسب و با فرهنگی سازنده هدایت می‌شوند تا

راهبردها به اجرا درآیند. در مرحله ارزیابی راهبرد، تغییرات احتمالی عوامل تأثیرگذار داخلی و خارجی و اثرات احتمالی آن‌ها و مأموریت، اهداف و راهبردها بررسی می‌شود. همچنین نحوه انجام هر کدام از مراحل فراهم‌آوری و اجرای راهبرد از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت نتایج به دست آمده و نحوه دستیابی به آن‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا انحرافات احتمالی شناسایی شده و در جهت رفع آن‌ها اقدام شود [17].

با توجه به نکات بالا، می‌توان نبود رویکرد مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی در کشور را بدین شکل بازگو نمود: الف - ناپایداری زیرساخت‌های اقتصادی- اجتماعی سکونتگاهی؛ در طول نیم قرن اخیر، تمام ساختارهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ایران،

استفاده بهینه از اراضی در منافع عمومی و نظارت بر اقتصاد زمین و ساختمان نیاز دارد.

ت - ضعف بنیادهای مدیریت سکونتگاهی و برنامه‌ریزی محلی: یکی از اصول برنامه‌های راهبردی، افزایش اختیارات برنامه‌ریزی محلی و پاسخگویی به نیازها و ارزش‌های محلی است. در زمان حاضر، اگر چه نقش شهرداری‌ها، دهیاری‌ها و شوراهای اسلامی شهر و روستا، به عنوان ارکان اصلی مدیریت شهری و روستایی، در عرصه توسعه و عمران محلی فعال تر شده است ولی به دلیل فقدان تجربه کافی و وجود سوابق ریشه‌دار مدیریت متمرکز دولتی، هنوز جایگاه مدیریت شهری و روستایی در برنامه‌ریزی محلی به صورتی نهادینه و قانونمند در نیامده است.

ث - ضعف بنیادهای مشارکت در توسعه و عمران سکونتگاهی: برنامه‌ریزی راهبردی اصولاً بر فرآیند مشارکت میان تمام عوامل مؤثر در حیات سکونتگاه (بخش دولتی، بخش عمومی، بخش خصوصی، تشکلهای حرفه‌ای و تشکلهای مردمی) استوار است. در شرایط کنونی ایران انگیزه‌ها و اقدامات مربوط به مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری پدیده‌های نو محسوب می‌شود که هنوز فاقد مقررات، تشکیلات و فرهنگ لازم است. در روال کنونی نقش بخش خصوصی و نحوه مشارکت آن در طرح‌های فضایی به درستی تعریف و مشخص نشده است و به همین دلیل در اغلب موارد اقدامات آن در تعارض با اقدامات بخش عمومی قرار می‌گیرد. همچنین تشکلهای حرفه‌ای فقط موظف به تهیه طرح‌ها در چارچوب قراردادهای همسان‌اند و نقش چندان مؤثری در تصمیم‌سازی، مدیریت اجرایی، پیگیری و نظارت بر عهده ندارند. تشکلهای مردمی و سازمان‌های غیردولتی نیز هنوز دوران جنینی خود را می‌گذرانند و در زمان حاضر نمی‌توانند نقشی فعالی در فرآیند مدیریتی برنامه‌ریزی ایفا کنند [13].

در پایان بایستی اشاره کرد که در شرح خدمات آمایش یک فصل به مدیریت آمایش سرزمین اختصاص داده شده است، ناخودآگاه ذهن به سمت برنامه‌ریزی، پایش، رهبری و اجرا کشیده می‌شود اما بخش‌های تشکیل‌دهنده این فصل حکایتی دیگر را بازگو می‌نماید در (جدول شماره ۴) بخش‌های تشکیل‌دهنده این فصل نشان از این حکایت دارد که در فصل مدیریت آمایش سرزمین شرح خدمات بیشتر به ظرفیت، توسعه ظرفیت و ابعاد ظرفیت در سه سطح سیستم، سازمان و فردی اشاره دارد هر چند نباید غافل شویم که توسعه ظرفیت، زیربنای مدیریت هر سرزمین می‌باشد اما بهره‌برداری از ظرفیت زمانی می‌تواند نتایج خوبی را نشان دهد که پایش، بازنگری و اجرا را در پی داشته باشد در واقع تمام مولفه‌های مدیریت برای اجرای برنامه لازم و ملزوم یکدیگر هستند. همچنین برای مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی می‌توان افزون بر تکنیک‌ها و مدل‌های اقتصادی، توان بوم‌شناختی، جمعیتی،

تحت تاثیر مجموعه‌ای از عوامل درون‌زا و برون‌زا، به شدت در معرض تغییرات سریع قرار گرفته است. در زمان حاضر دگرگونی وسیعی در کل ساختار جمعیت کشور همراه با تحرک وسیع اجتماعی و فضایی مشاهده می‌شود که سراسر کشور و تمام کانون‌های فعالیتی و سکونتی آن را دچار توسعه، بازسازی و نوسازی کرده است. این وضعیت ناپایدار و در حال گذار با چنان تغییرات سریع و پیش‌بینی‌ناپذیری در عرصه‌ی حرکات جمعیت، شیوه‌ی سکونت و فعالیت، و تغییر مقررات و تشکیلات مدیریتی همراه بوده است که هر گونه آینده‌نگری، برنامه‌ریزی، هدایت و نظارت در امر توسعه را با انبوهی از مجهولات، تعارضات، احتمالات و اتفاقات ناسازگار مواجه می‌سازد. از جمله می‌توان به رشد و جابه‌جایی سریع جمعیت، کمبود و گرانی زمین و مسکن، رشد اسکان و سکونتگاه‌های غیرمتعارف، آلودگی محیط‌زیست، رشد سریع نیازهای خدماتی و رفاهی اشاره کرد که در زمان حاضر امکانات کافی (قانونی، مالی، فرهنگی و اجرایی) برای ساماندهی و پاسخ‌گویی به آن‌ها وجود ندارد.

ب - ناهماهنگی در نظام برنامه‌ریزی و مدیریت توسعه: در طول شش دهه گذشته به تدریج انبوهی از قوانین و مقررات و مجموعه‌ای از سازمان‌ها و نهادهای مرتبط با توسعه در ایران به صورت مجزا و موازی شکل گرفته است که هر کدام به نحوی در سرنوشت تحولات برنامه‌ریزی و مدیریت سکونتگاهی کشور دخالت دارند. مانند تغییر وزارت جهاد سازندگی به وزارت جهاد کشاورزی، شکل‌گیری بنیاد مسکن، قانون شهرداری‌ها و دهیاری‌ها، ادغام دو وزارت راه و ترابری و مسکن به راه و شهرسازی و ...

آن‌گونه که کم و کیف این قوانین و تشکیلات ناظر بر آن‌ها نشان می‌دهد، وظایف مربوط به برنامه‌ریزی فضایی، در اختیار نهادها و سازمان‌های مختلفی قرار دارد که اغلب تابع وظایف بخشی هستند و هماهنگی لازم میان این‌ها وجود ندارد و بسیاری موارد با تعارض و اختلاف روبه‌رو می‌شوند.

پ - مشکلات حقوق مالکیت و مقررات کاربردی زمین: نارسایی، کمبود و ناهماهنگی در قوانین و مقررات مربوط به حقوق مالکیت و نحوه نظارت بر اراضی سکونتگاهی، به ویژه اشکال مختلف مالکیت و انواع متولیان مختلف یکی از عوامل اساسی در ناکامی طرح‌های توسعه‌ای و عدم تحقق کاربری‌ها و سرانه‌های پیشنهادی آن‌ها به شمار می‌آید. در طرح‌های توسعه‌ای سکونتگاهی ایران، به تبع پیروی از الگوی منسوخ برنامه‌ریزی کلاسیک، محتوای برنامه‌ی کاربردی زمین معمولاً به تهیه «نقشه‌ی کاربردی زمین»، «جدول سرانه‌های کاربردی» و «ضوابط منطبقه‌بندی» محدود می‌گردد و کمتر به ابعاد اقتصادی، محیطی، حقوقی و اجتماعی استفاده از زمین و فضا توجه می‌شود. این در حالی است که تحقق توسعه پایدار فضایی در درجه‌ی اول به وجود قوانین محکم در زمینه

مدل‌های اندازه و نظام سکونتگاهی و رتبه‌بندی سکونتگاه‌ها از مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی مانند مدل تجزیه و تحلیل سوات، میتزبرگ، پورتر، برایسون، دیوید و دیگر مدل‌های همسو با مدیریت برنامه‌ریزی برای آن کمک گرفت.

جدول شماره ۴: بخش‌های تشکیل‌دهنده مدیریت در شرح خدمات

آمایش

ردیف	بخش‌های تشکیل‌دهنده مدیریت
۱	مقدمه
۲	تعاریف و مفاهیم
۳	ظرفیت چیست؟
۴	توسعه ظرفیت چیست؟
۵	ارزیابی ظرفیت چیست؟
۶	ابعاد ظرفیت در چارچوب سیستم‌ها
۷	ابعاد ظرفیت در سطح سیستم
۸	ابعاد ظرفیت در سطح سازمان
۹	ابعاد ظرفیت در سطح، فردی

(مأخذ: [9])

در پایان این بحث می‌توان گفت سازمان‌ها نیز همانند انسان‌ها در محیط در حال تغییری به سر می‌برند. هماهنگ ساختن سازمان با این تغییرات از یک سو و پاسخگویی به اهداف، نیازها و شرایط جدید سازمان از سوی دیگر نیازمند مدیریتی پویا، خلاق و متحول است که در مدیریت راهبردی تجلی می‌یابد. در حقیقت توجه فزاینده نسبت به تأثیر عوامل داخلی و به خصوص خارجی بر مدیریت کل سازمان‌ها به توسعه دانش مدیریت راهبردی منجر شده است [8].

پژوهش‌های انجام گرفته، مزایایی را برای تفکر راهبردی و تعهد عمیق به فرآیند مدیریت راهبردی قائل است که با اتکا به این فرآیند، مدیریت راهبردی را در شرح خدمات بازگو می‌کنیم. باشد که برنامه‌های آمایش از طراحی به اجرا نزدیک شوند و گامی در جهت توسعه سرزمین ایران برداشته شود.

➤ سطوح مختلف مدیریت سازمان را در تعیین اهداف، هدایت و راهنمایی می‌کند.

➤ شناسایی و پاسخگویی به موج تغییرات، فرصت‌های جدید و تهدیدات در حال ظهور را تسهیل می‌کند.

➤ منطق مدیریت را در ارزیابی نیاز به سرمایه و نیروی کار تقویت می‌سازد.

➤ کلیه تصمیم‌گیری‌های مدرن در زمینه راهبرد را در کل سازمان هماهنگ می‌سازد.

➤ سازمان را قادر می‌سازد که موقعیت واکنشی خود را به

وضعیت کنشی و آینده‌ساز تبدیل کند.

➤ فرصتی برای مداخله کارکنان متخصص در تعیین جهت‌گیری علمی - عملی و بلندمدت فراهم می‌آورد.

➤ سبب ایجاد هم‌افزایی سازمانی و روح صمیمیت در میان مدیران و کارکنان می‌گردد.

➤ مشکلات اساسی و راهبرد سازمان را حل می‌کند و ضمن بهبود عملکرد، سازمان را در انجام برخورد موثر با محیطی که با تغییرات سریع مواجه است یاری می‌کند.

مزایای مذکور مدیریت راهبردی در شرح خدمات توانایی آن‌را دارد که به جای آنکه صرفاً پاسخگوی نیروهای رقابتی باشند و در مقابل شرایط متغییر حاکم بر خود واکنش نشان دهند، خود بر آن‌ها تأثیر بگذارند. این سازمان‌ها ابتکار و رهبری را به واکنش و دفاع ترجیح می‌دهند.

همچنین در مدیریت راهبردی سه مؤلفه‌ی مهم دیگر امکان مشارکت مردم و شفافیت را بیشتر نشان می‌دهد [1].

➤ مسئولیت: مسئولیت‌ها باید مشخص شود. تعیین اینکه مسئولیت سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی اجرا، نظارت و ارزیابی بر عهده چه کسانی است؟

➤ پاسخگویی: تعیین اینکه مسئولیت پاسخگویی به مردم نظر به اینکه انجام صحیح و کیفیت خدمات بر عهده چه کسانی هست؟ در واقع آنالیز رضایت‌مندی و تشخیص انتخاب گروه‌های هدف.

➤ عملکرد: تعیین اینکه وظایف چگونه باید انجام شود، برای بهبود آن‌ها چه باید کرد و چگونه می‌توان به اهداف دست یافت؟ در واقع ایجاد زمینه‌های انگیزشی و واکاوی نتایج و پیامدها. موفقیت در رویکرد مدیریت راهبردی، مستلزم مشارکت تمامی کارکنان رده بالا و رده پایین در فرآیند فراهم‌آوری برنامه‌های راهبردی سازمان است. به عبارت دیگر، می‌باید به این رویکرد به مثابه رویکردی مردمی نگاه کرد [8].

مدیریت راهبردی که رویکردی نو در برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزی فضایی، محسوب می‌شود که تا حدود زیادی محصول خرد جمعی و تجارب جامعه بشری است و هدف نهایی آن نیز تأمین توسعه پایدار و اعتلای کیفیت زندگی برای همه شهروندان سکونتگاه و پهنه‌ی سرزمینی است که با توجه شرایط محیط درونی و بیرونی بر مشارکت و سلسله‌مراتب سطوح سیاست‌گذاری در یک پیوند دوسویه پافشاری می‌کند که این نوع نگاه نرمش‌پذیری توان سازگاری با شرایط ویژه برای هر سکونتگاه را به ارمغان می‌آورد. در شرایط کنش‌گری خیلی زیاد و سریع جوامع کنونی برای تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی و آینده‌ی مبهم و ناآشکار این سکونتگاه‌ها بدون اندیشه راهبردی شاید بیشتر کارها و تلاش در ساماندهی سکونتگاه‌ها به شکست بیانجامد. با توجه به چشم‌انداز دوراندیش از

2. Eftekhari, AbdulReza Roknodin & Badri, Seyed Ali (2012): Principles of theories of the development model of the sample village, Gilan Governor's Publisher.
3. Esmaeelzadeh, Hasan (2004): Spatial Development Planning of Bonab County, Ms Thesis, Tarbiat Modares University.
4. Akbari, Asodolah (2009): Spatial Development Planning of Mubarakkeh County, Ms Thesis, Urban Planning Department, Shahid Beheshti University.
5. Arabi, Seyed Muhammad (2005): PhD handout on the philosophical Principles of research methods, Faculty of Management and Accounting, Alameh Tabatabaei University.
6. Pears, John & Robinson, Richard Braden (2005): Strategic Management: formulation, implementation, and control, Translated By, Seyed Mahmoud Hosseini, Samt Press, Tehran.
7. Daneshpour, Zohreh (2004). Strategic Planning and Strategic Authority Planning: Characteristics, Differences, and Prerequisites, Quarterly Journal of Urban Management, Summer, No, 14, Pp 14-23.
8. Davari, Dardaneh and Muhammad Hossein ShanehSazzadeh (2001): Strategic Management (from theory to practice), Athena Press, Tehran.
9. Country Management and Planning Organization (2006): Detailed Content of the Provincial Spatial Planning Plan, Peputy for Economic Affairs and Coordination of the Plan and Budget, National Spatial Planing Center.
10. Sarrafi, Muzaffar & Nejati, Nasser (2014): Neo-Regionalist Approach to Promoting Iran's Spatial Development Management System, Human Geographical Research, Volume 46, No 4, Pp 857-874.
11. Quinn James Bryan: Henry Mintzberg & James Robert M (2003): Strategic Management: Strategic Process, Third Edition, Tehran, Press of the Higher Institution Education and Research Management and Planning.
12. Mintsberg, Henry (1995): Definition of strategy from the book Strategic Management (Strategy Process), translated by Muhammad Saebi, Public Management Training Center.
13. Mehdizadeh, Javad (2003): Features and Limitations of the Application of Strategic Planning in Iran, Quarterly Journal of Urban

آینده می‌توان گفت مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی موقعیت کنونی، نقشه راه آینده دلخواه سکونتگاه و یک کشور را آشکار می‌سازد و بر پایه این‌ها برنامه‌ی کل‌گرا و یکپارچه‌ای برای انجام این مهم انجام می‌گردد. همچنین مدیریت راهبردی در گرو اثربخشی و ارزش افزوده ارکان آن یعنی برنامه‌ریزی راهبردی، اجرای راهبردی و کنترل راهبردی است که خود تابعی از به‌کارگیری و استفاده بهینه از روش‌شناسی مناسب در بهره‌جستن حداکثری از رویکردها، مدل‌ها، روش‌ها به روش فرارشته‌ای، گسترده‌تر از ویژگی‌های درونی برنامه‌ریزی مدیریت می‌باشد که نخست، تجزیه و تحلیل راهبردی که طی آن برنامه‌ریز به دنبال درک موقعیت راهبردی سکونتگاه است؛ دوم، مرحله انتخاب راهبرد است که با فراهم‌آوری راه‌های عملی‌شدنی، ارزیابی و گزینش میان آن‌ها سروکار دارد؛ و در فرجام اجرای راهبرد که به برنامه‌ریزی و چگونگی اجرای راهبردی برگزیده وابسته می‌باشد. این پژوهش که با عنایت پارادایم توسعه‌ی پایدار در صدد بهره‌گیری از توانش‌های مردم، فضا و فعالیت با یک رویکرد یکپارچه که در شرح خدمات کنونی آمایش سرزمین ایران مغفول مانده در تلاش پیوند میان آن‌ها در یک نگاه سرزمینی می‌باشد و انتظار می‌رود که دست‌اندرکاران توسعه آمایش سرزمین ایران به این بعد مهم توجه ویژه نمایند. همچنین می‌توان گفت برنامه‌ریزی راهبردی با نگاه آینده‌نگری، پویانگری و آینده‌نگری به سکونتگاه و فضای حاکم بر آن می‌توان به اهدافی مانند کارایی و اثربخشی سکونتگاه، مشارکت شهروندان، محلی‌گرایی، تفاهم و تعهد، عقلانیت، انعطاف‌پذیری ساکنین و سکونتگاه و نوآوری آن‌ها که پیامد آن‌ها عملکرد بهینه سکونتگاه، پاسخگویی شهروندان و محیط، مسئولیت‌نهادی، سازمانی و شهروندی، دگردیسی‌های بسیار زود با زیست‌بوم، هم‌افزایی نهادی و مکانی، تسهیل‌گری و مانند این‌ها می‌باشد.

۱- تشکر و قدردانی: "موردی توسط نویسندگان گزارش نشده است"

۲- تاییدیه‌های اخلاقی، تعارض منافع: "موردی توسط نویسندگان گزارش نشده است"

۳- سهم نویسندگان و منابع مالی/حمایت‌ها: "موردی توسط نویسندگان گزارش نشده است"

۴- منابع:

1. Eftekhari, AbdulReza Roknodin; Khalifeh, Ibrahim; Pourtaheri, Mahdi; Rahmani Fazli, Abdolreza (2016), Analysis of Spatial Planning Management Model of Rural Areas in Iran, Case Study: Hadi Plans of Rural Areas of Tehran Province, Journal Planning and Spatial Planning, Volume 20, Number 3, Fall, Pp.61-102.

26. Sheykhi, M., 2001, Regional Planning in Iran (1981-2001); Necessity, Trends, Challenges, Urban management quarterly, No. 6. (In Persian)
- Management, Summer, No, 14, Pp 48-55.
14. Hanger, David (2002): Principle of Strategic Management, Translated by Muhammad Arabi and Davoud Izadi, Cultural Research Office.
15. Akhundi, A., Barakpur, N., Taherkhani, H., Asadi, A. and Basirat, M (2006): Political and Management Fragmentation at Tehran Metropolitan Area Administration: Implications and Strategies, Second seminar in the capital construction. (In Persian)
16. Akhundi, A., Barakpur, N., Taherkhani, H., Asadi, A. and Basirat, M (2007): Tehran City-Region Governance: Challenges and Trends, Honar-Ha-Ye-Ziba, No. 29. (In Persian)
17. David F. R (2002). Strategic Management. 11<sup>ed</sup>. Printice Hall Pearce, I., Johan, A., Robinson, Jr., Richard B. (1994). Strategic Management. 3<sup>thed</sup>. USA: IRVIN Publication.
18. Taghvayi, A. and Tajdar, A., 2009, Introduction to Good Urban Governance in the Analytical Approach, Urban Management Quarterly, No. 23. (In Persian)
19. Sarrafi, M (1998): Principles of Regional Development, Plan and Budget Organization. (In Persian)
20. Parhizkar, A. and Kazemian, G (2005): Urban Governance Approach and Its Necessity for the Management of Metropolitan Area of Tehran, Economic research quarterly, No.16. (In Persian)
21. Navabpur, H (2008): Planning System and Statistical System in Iran, Tehran, The Economic Study Center of Iran. (In Persian)
22. Seyfoldini, F. and Panahandekhah, M (2010): Challenges and Barriers in Regional Development Planning, Human Geography Research Quarterly, No. 73. (In Persian)
23. Stone M. M and Bigelow B. and Crittenden W. (1999). Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations: Synthesis, Analysis and Future Directions. Journal of Administration and Society. Vol. 13, No. 3.
24. Lalepur, M., Sarvar, H. and Sarvar, H (2011): Management and Spatial Planning of Metropolitan Areas in the Era of Economic Globalization with Emphasis on the Tehran Metropolitan Areas, Spatial Planning. (In Persian).
25. Middleton, John and Bob Gorzynski, 2002, Strategy Fxpress Capstone publishing, Uk.