



فصلنامه مدیریت شهری - شماره ۲۳ - بهار ۱۳۸۸
Modiriat Shahri - No.23.Spring 2009

۲۹-۴۴

زمان دریافت مقاله:

۱۳۸۷/۷/۲۱

زمان پذیرش نهایی:

۱۳۸۷/۱۱/۹

شناسایی، ارزیابی و تشریح جامع عوامل استراتژیک محیطی و سازمانی در توسعه خدمات شهرداری‌های الکترونیک مناطق تهران

مهران نژادجوادی پور*

کارشناس ارشد مدیریت شهری و مشاور شهرداری منطقه ۱۳ تهران، تهران، ایران.

Recognition, evaluation and description of organizational, environmental and strategic factors in electronic municipalities' services in Tehran

Abstract:

Analysis of inside and outside environment of organizations and recognition and strategic factors evaluations including external threats, opportunities good points and internal weak points is a main part of strategic planning process. This article is a research report which is done to recognize and evaluate the strategic factors of Electronic services development around Tehran's different regions. So, first it has reviewed the literature and its scientific framework and then has provided the results.

During research levels external and internal problems which have a probable effect on municipalities' services development are determined and their importance and the way they affect are described. Then four strategic factors are recognized and a brief description of opportunities and threats out of the organization and weak points in the organization including examples is provided. Finally effect and importance of each factor in the related industry and the way of managing it has been evaluated, so the four strategic factors are put into categories and the most important factor which prevents the development of electronic Municipality services in Tehran has been introduced.

Key words: electronic municipality services, strategic factors (opportunities, threats, power and weak points), urban management, Tehran regions municipalities.

چکیده

تحلیل محیط خارجی و داخلی سازمان‌ها و شناسایی و ارزیابی عوامل استراتژیک چهارگانه - شامل فرصت‌ها و تهدیدات برون‌سازمانی و نقاط قوت و ضعف درون‌سازمانی - یکی از ارکان اساسی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و زمینه‌ساز تدوین راهبردهاست. مقاله حاضر، گزارش پژوهشی است که به منظور شناسایی و ارزیابی عوامل استراتژیک توسعه خدمات الکترونیک در سطح شهرداری‌های مناطق تهران، انجام پذیرفته است. بدین منظور، نخست به بررسی اجمالی ادبیات و تشریح چارچوب علمی تحقیق پرداخته و سپس یافته‌های مراحل مختلف پژوهش ارائه شده است.

طی مراحل تحقیق، ابتدا زمینه‌ها و مسائل کلیدی برون‌سازمانی و درون‌سازمانی که دارای تأثیرات احتمالی و بالقوه بر توسعه خدمات شهرداری‌های الکترونیک هستند، تعیین گشته و اهمیت و نحوه تأثیرگذاری آنها نیز تشریح شده است. سپس عوامل استراتژیک چهارگانه را بر اساس مسائل کلیدی و تأثیرگذار، شناسایی نموده و تشریح جامع و میسوطی از فرصت‌ها و تهدیدات برون‌سازمانی و همچنین نقاط قوت و ضعف‌های درون‌سازمانی، به همراه شواهد عینی و مصادیق عملی آنها، ارائه شده است. در نهایت نیز اثربخشی و اهمیت نسبی هر یک از این عوامل در حیطه صنعت مربوطه (وزن) و نحوه مواجهه یا مدیریت هر عامل توسط شهرداری‌های مناطق (امتیاز)، مطابق الگوی پیاده‌سازی ماتریس‌های ارزیابی عوامل خارجی و داخلی، مورد ارزیابی قرار گرفته است. بدین ترتیب ضمن تحلیل و جمع‌بندی یافته‌های پژوهش، عوامل استراتژیک چهارگانه بر اساس عملکرد آنها رتبه‌بندی شده و مهم‌ترین عوامل سوق‌دهنده و بازدارنده شهرداری‌های مناطق در راستای توسعه خدمات شهرداری‌های الکترونیک در سطح مناطق تهران، معرفی شده است.

کلمات کلیدی:

خدمات شهرداری الکترونیک، عوامل استراتژیک (فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف)، مدیریت شهری، شهرداری‌های مناطق تهران.

مقدمه

در عصر حاضر، اطلاعات و اطلاع‌رسانی از مهم‌ترین ابزار استراتژیک مدیریت اثربخش و کارآمد تمامی سازمان‌های دولتی و خصوصی محسوب می‌گردند. به دلیل اهمیت اطلاعات در فرآیند تصمیم‌گیری، فناوری اطلاعات و ارتباطات در جهان با سرعت چشمگیری توسعه یافته و تمامی فعالیت‌های روزمره بشر را تحت تأثیر قرار داده است.

از سوی دیگر با توسعه روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات و به کارگیری گسترده آن در جوامع شهری و زندگی روزمره شهروندان، مفهوم، اهمیت راهبردی و تمرکز جغرافیایی «خدمات» نیز دستخوش تحولات گسترده‌ای شده است.

شهرهای امروزی به عنوان نقاط تجلی شکل نوین زندگی در عصر ارتباطات و موج چهارم (که به نهضت مجازی شدن تعبیر می‌شود)، به سبب تمرکز خدمات و حجم بیشینه تعاملات اجتماعی و اقتصادی، در بالاترین سطح نیاز به بهره‌گیری از فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطاتی قرار دارند. بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات در عرصه «مدیریت شهری» - نیز تأثیرات و تحولات ژرفی را در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی در پی داشته و خواهد داشت.

در این میان، به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در قالب «خدمات الکترونیک شهری» - در تعاملات و تراکنش‌های میان شهروندان، نهادهای مدیریتی و سایر سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات شهری - به عنوان راهکاری اثربخش و کارآمد در راستای توسعه، ارتقای کیفیت و نوآوری در حوزه‌های مختلف ارائه خدمات به شهروندان به شمار می‌رود (۶).

بدین ترتیب شهرداری‌ها نیز به عنوان مراکز عمده مدیریت و ارائه خدمات شهری، می‌توانند با استقرار و توسعه خدمات الکترونیکی و تعاملی در قالب خدمات شهرداری الکترونیک، از قابلیت‌ها و مزایای فراوان آن در عرصه خدمت‌رسانی به شهروندان بهره گیرند (۷).

با توسعه خدمات الکترونیک تعاملی در شهرداری‌ها،

دیگر نیازی به مراجعه حضوری شهروندان به این مراکز نبوده و اطلاعات و خدمات شهری مورد نیاز شهروندان از هر مکان و در تمامی اوقات در دسترس آنها قرار گرفته و می‌توانند پیوسته از روند امور خود مطلع گردند.

با توجه به اهداف توسعه‌ای و مصوبات الزام‌آور شورای اسلامی شهر تهران و همچنین عزم و پیگیری مجدانه شهرداری تهران، هم‌اکنون «توسعه خدمات شهری مبتنی بر فناوری‌های نوین» در کانون توجه نهادهای مدیریت شهری تهران جای دارد.

همچنین با توجه به اتخاذ سیاست «ناحیه‌محوری و محله‌گرایی» از سوی نهادهای متولی مدیریت شهر تهران (در راستای افزایش اختیارات و تقویت شهرداری‌های مناطق در اداره امور شهری)، می‌توان به جایگاه و نقش شهرداری‌های مناطق و از سوی دیگر به اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی جامع و راهبردی در راستای استقرار و توسعه خدمات شهرداری‌های الکترونیک در سطح مناطق تهران پی برد.

۱- مروری بر مبانی نظری و ادبیات تحقیق

۱-۱- خدمات شهری الکترونیکی و تعاملی

به‌طور کلی «خدمات‌رسانی الکترونیک» به معنای فراهم نمودن شرایطی است که سازمان‌ها بتوانند خدمات متنوع خود را با بهره‌گیری از قابلیت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، به شهروندان ارائه کنند.

«خدمات الکترونیک شهری» به معنای خدمات‌رسانی الکترونیکی به شهروندان - که از آن به عنوان نوعی از «خدمات اجتماعی الکترونیکی» نیز یاد می‌شود (۹) - در دو سطح مفهومی عام و خاص، قابل مشاهده و بررسی است.

در واقع مفهوم عام آن به صورت «خدمات شهری الکترونیک»، دامنه وسیع خدمات تمامی دستگاه‌ها و سازمان‌های دولتی و خصوصی را (در ارتباط با نیازمندی‌های گوناگون شهروندان در زمینه‌های مختلف تجاری، اداری، آموزشی، فرهنگی، تفریحی، گردشگری و سایر موارد)



در بر می‌گیرد. این مفهوم در ارتباط با نظریه‌هایی چون «دولت الکترونیک» و «شهرهای الکترونیک و مجازی» مطرح شده و مورد بررسی قرار می‌گیرد.

اما هنگامی که ارائه الکترونیک خدمات شهری از سوی شهرداری‌ها، مدنظر قرار گیرد (چنان‌که پژوهش حاضر نیز بر این جنبه متمرکز است)، از آن به‌عنوان «خدمات الکترونیک شهرداری» یاد شده و در قالب مفاهیم ویژه‌ای چون «شهرداری الکترونیک» و «دولت الکترونیک محلی» مطرح می‌گردد (۸).

تعاملی بودن خدمات الکترونیک شهری بدین معناست که روند جریان اطلاعات بین شهروندان و نهادها و سازمان‌های شهری، دوسویه است. بدین ترتیب و بر این اساس، ارگان‌های شهری پا را از ارائه اطلاعات صرف فراتر نهاده (مراحل نخستین پیدایش و ارتقا؛ در فرآیند شکل‌گیری و تکامل شهر و شهرداری الکترونیک) و با فراهم نمودن زمینه دریافت اطلاعات و مدارک مورد نیاز جهت انجام امور شهروندان، خدمات گسترده‌تری را به‌نحوی مطلوب به آنها عرضه می‌دارند (مرحله تعامل؛ سومین مرحله تکامل شهر و شهرداری الکترونیک).

بدین ترتیب «خدمات الکترونیک شهری» دارای شرح وسیعی از عملکردها و قابلیت‌ها است که با تأمین مزایایی چون فراهم نمودن زمینه نوآوری و بهبود کیفیت خدمات (افزایش سرعت، دقت و اطمینان و قابلیت دسترسی در هر زمان و مکان) و تسهیل فرآیندهای شهری (که کاهش ترافیک و آلودگی‌های زیست‌محیطی شهرها را در پی دارد) به تحقق شعار شهروندمداری و رضایتمندی شهروندان می‌انجامد (۸).

۲-۱- شناسایی و ارزیابی عوامل استراتژیک

تحلیل محیط خارجی و داخلی سازمان‌ها و شناسایی و ارزیابی عوامل استراتژیک چهارگانه - شامل فرصت‌ها و تهدیدات محیط خارجی و نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان‌ها- یکی از ارکان اساسی برنامه‌ریزی استراتژیک و نخستین گام جهت تدوین استراتژی‌ها می‌باشد (۱).

مقصود از «فرصت‌ها و تهدیدات خارجی»، رویدادها و روندهای موجود در محیط خارجی سازمان است که

می‌توانند در آینده به میزان زیادی به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصت‌ها و تهدیدها، خارج از کنترل یک سازمان بوده و از این رو به عوامل خارجی یا برون‌سازمانی تعبیر می‌شوند (۲).

از سویی دیگر «نقاط قوت و ضعف داخلی» در زمره فعالیت‌های درون‌سازمانی و قابل کنترل قرار گرفته و ممکن است سازمان آنها را به شکلی ضعیف و یا به نحوی مطلوب و ایده‌آل انجام داده و مدیریت نماید (۲).

اصل اساسی مدیریت استراتژیک این است که سازمان‌ها باید برای بهره‌جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش آنها، در صدد تدوین استراتژی‌های مقتضی و مورد نیاز برآیند. همچنین از دیگر فعالیت‌های اصلی و ضروری مدیریت استراتژیک این است که نقاط قوت و ضعف دایره و واحدهای سازمان را شناسایی و آنها را ارزیابی نماید. بدین ترتیب شناسایی و ارزیابی عوامل استراتژیک خارجی و داخلی، می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین نماید (۳).

۲- روش تحقیق

۲-۱- چارچوب نظری پژوهش

چارچوب نظری پژوهش بر اساس مبانی نظری برنامه‌ریزی استراتژیک (به‌صورت عام) و برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و ارتباطات (به‌صورت خاص) و الگوهای معتبر و استاندارد تحلیل و ارزیابی محیط خارجی و محیط داخلی سازمان‌ها، تدوین شده است.

بدین ترتیب که به‌منظور «تحلیل محیط و شناسایی عوامل برون‌سازمانی (فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی)»، از الگوی تجزیه و تحلیل «پستل» (که گونه جامع‌تری از مدل «پست» می‌باشد) استفاده شده است. بر اساس این مدل، محیط خارجی سازمان به شش حوزه «سیاسی»، «اقتصادی»، «اجتماعی-فرهنگی»، «فناوری»، «قانونی» و «مسائل و شرایط محیطی» تقسیم شده و مورد بررسی قرار می‌گیرند (۱۰). همچنین جهت «تحلیل سازمان و شناسایی عوامل درون‌سازمانی (نقاط قوت و ضعف)»، با جمع‌بندی از دو الگوی «بررسی عوامل داخلی» (۲) و



«تجزیه و تحلیل سازمانی» (۳)، حوزه‌های «مدیریت»، «ساختار سازمانی»، «منابع انسانی»، «فرهنگ سازمانی»، «مالی و حسابداری»، «بازاریابی»، «تولید و عملیات»، «تحقیق و توسعه» و «فناوری اطلاعات و ارتباطات» مورد مطالعه قرار می‌گیرند. سپس در راستای ارزیابی عوامل استراتژیک، میزان اثربخشی و اهمیت نسبی عوامل در حیطه صنعت مربوطه (وزن عوامل) و همچنین نحوه مواجهه و مدیریت عوامل در محدوده فعالیت‌های سازمان (امتیاز عوامل) برای هر یک از عوامل شناسایی شده، با استفاده از الگوهای «ماتریس ارزیابی عوامل خارجی/ داخلی» و «ماتریس ارزیابی عوامل داخلی/ خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی» و «ماتریس داخلی» مورد سنجش و تحلیل قرار می‌گیرند (۲، ۳).

از آنجا که مطابق مدل‌های یادشده، معیار و مبنای شناسایی و ارزیابی عوامل استراتژیک، بر پایه خبرگی، قضاوت و تحلیل کارشناسان مدیران ارشد، کارشناسان و مشاوران خبره سازمان قرار دارد، تمامی مراحل پژوهش در تعاملی مستمر با گروه‌های نامبرده انجام می‌پذیرد.

۲-۲- مدل مفهومی و فرآیند پژوهش

به منظور شناسایی و ارزیابی عوامل استراتژیک توسعه خدمات تعاملی شهرداری‌های الکترونیک مناطق تهران، پژوهشی کاربردی و به روش توصیفی-پیمایشی، در سه فاز یا مرحله به شرح ذیل تعریف گشته و به اجرا درآمده است. در فاز نخست پژوهش، عوامل کلان دارای تأثیرات احتمالی بر توسعه خدمات شهرداری الکترونیک و در تناظر با هر یک از حوزه‌های یادشده در مدل‌های مطالعه محیط خارجی و داخلی سازمان، مورد شناسایی قرار می‌گیرند. هدف و مقصود این مرحله، شناسایی زمینه‌های عمده و بالقوه بروز عوامل استراتژیک چهارگانه می‌باشد؛ که به عنوان یک چارچوب پژوهشی در مرحله شناسایی عوامل استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرند. بدین منظور، علاوه بر مطالعات نظری در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات، خدمات الکترونیک و حیطه مسائل شهری، مصاحباتی نیز با برخی خبرگان، صاحب نظران و همچنین مسئولان و مدیران ارشد نهادهای مدیریت شهری تهران

صورت گرفته است.

در فاز دوم پژوهش، به منظور شناسایی عوامل استراتژیک چهارگانه، پرسش‌نامه‌ای بر اساس زمینه‌های عمده شناسایی شده و با استفاده از «تکنیک دلفی» تدوین شده و از پرسش‌شوندگان خواسته شد، فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و همچنین نقاط قوت و ضعف شهرداری‌های مناطق تهران را با توجه به حوزه کارشناسی و یا حیطه مسئولیت خویش، شناسایی و معرفی نمایند. با جمع‌آوری آرای پاسخ‌دهندگان و تجزیه و تحلیل و دسته‌بندی آنها، فهرستی اولیه از عوامل استراتژیک چهارگانه به دست آمد. در فاز سوم پژوهش، به منظور ارزیابی هر یک از عوامل استراتژیک شناسایی شده و تعیین نوع و میزان عملکرد آنها، با پیروی از الگوی ماتریس‌های ارزیابی عوامل خارجی و داخلی، پرسش‌نامه دیگری تهیه گشت و از پرسش‌شوندگان خواسته شد تا میزان اثربخشی و اهمیت نسبی (وزن) و نوع و میزان کارایی (امتیاز) هر یک از عوامل را ارزیابی نمایند. سپس میزان عملکرد هر یک از عوامل فهرست اولیه، محاسبه شد و نوع عملکرد آنها (به عنوان عامل سوق‌دهنده یا عامل بازدارنده) مورد آزمون قرار گرفت و بدین ترتیب فهرست نهایی عوامل استراتژیک چهارگانه به ترتیب عملکرد آنها، ارائه شد. در نمودار (شماره ۱) مدل مفهومی مراحل و اجزای فرآیند پژوهش در قالب یک شمای عملیاتی (فلوچارت) نمایش داده شده است.

نمودار (شماره ۱): مدل مفهومی مراحل و اجزای فرآیند پژوهش



۳- تحلیل و ارائه یافته‌های پژوهش

۳-۱- فاز نخست: شناسایی حوزه‌های تأثیرگذار

پس از گردآوری و پالایش داده‌های حاصل از مطالعات نظری صورت گرفته و بهره‌گیری از نقطه‌نظرات صاحب‌نظران مسائل شهری و کارشناسان فناوری اطلاعات و ارتباطات در قالب مصاحبه، مطالب به دست آمده به روش کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و با دسته‌بندی و تلخیص یافته‌ها، عوامل تأثیرگذار کلان و زمینه‌های عمده بروز عوامل استراتژیک- در تطابق با حوزه‌های شش‌گانه مدل تجزیه و تحلیل محیطی پستل و حوزه‌های نه‌گانه مدل تجزیه و تحلیل سازمان- به شرح ذیل شناسایی شد:

۱-۱-۳- زمینه‌ها و مسائل تأثیرگذار محیط

خارجی

عوامل کلان و زمینه‌های عمده بروز عوامل استراتژیک برون‌سازمانی، در تطابق با حوزه‌های شش‌گانه مدل تحلیل پستل عبارتند از:

الف. عوامل تأثیرگذار کلان در حوزه «سیاسی»:

- نوع نگرش و سیاست‌های حمایتی یا الزام‌آور مسئولان، سیاست‌گذاران و نهادهای سیاسی کشور (به‌ویژه هیأت دولت و مجلس شورای اسلامی) در ارتباط با توسعه به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در دستگاه‌های دولتی و سازمان‌های عمومی؛

- مصوبات یا توصیه‌های صاحب‌منصبان و نهادهای کلان سیاسی، در مواردی چون: نهضت خدمات‌رسانی، تکريم ارباب‌رجوع و اشتغال‌زایی؛

- نوع نگرش، سیاست‌ها و برنامه‌های نهادهای بالادست مدیریت شهری تهران (شورای اسلامی و شهرداری شهر تهران) در زمینه توسعه بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات؛

- سطح توسعه «فرهنگ شهروندمداری» (شهروندمحوری) و استقبال و حمایت متولیان امور شهری از ارائه خدمات جدید یا بهبود کیفیت خدمات فعلی، با بهره‌گیری از روش‌ها و فناوری‌های نوین و ارائه خدمات الکترونیک؛

- جایگاه تقویت حکومت‌های محلی (افزایش توانایی و

استقلال در تصمیم‌گیری و اداره امور شهری در مقیاس

منطقه، محله و نواحی شهر) در پارادایم سیاسی حاکم؛
- پارادایم حاکم در ارتباط با افزایش رضایت و عدالت اجتماعی.

ب. عوامل تأثیرگذار کلان در حوزه «قانونی»

- توجه به محور فناوری اطلاعات و ارتباطات در قوانین و مصوبات کلان کشور، از قبیل:

- چشم‌انداز بیست‌ساله کشور (ایران ۱۴۰۴)؛

- قانون اساسی و قوانین موضوعه (از جمله سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی)؛

- مصوبات دولت، وزارتخانه‌ها و سازمان‌های تابعه؛
- برنامه‌های پنج‌ساله توسعه (به‌ویژه برنامه‌های سوم و چهارم)؛

- مصوبات شورای عالی فناوری اطلاعات و ارتباطات (به‌ویژه طرح‌های تکفا و تسما).

- مصوبات و برنامه‌های نهادهای کلان مدیریت شهری در راستای توسعه بهره‌گیری از مزایای فناوری اطلاعات و ارتباطات، از جمله:

- مصوبات شورای اسلامی شهر تهران (به‌ویژه چشم‌انداز تهران)؛

- برنامه‌ها و بخشنامه‌های شهرداری تهران و سازمان‌های وابسته (به‌ویژه مصوبات و شورای عالی انفورماتیک و برنامه‌های سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران).

ج. عوامل تأثیرگذار کلان در حوزه

«اقتصادی»

- وضعیت تصویب و تخصیص منابع مالی- اعتباری یا هرگونه تسهیلات اقتصادی از سوی نهادها و دستگاه‌های بالادست؛

- امکان ایجاد منابع درآمد جدید و پایدار و توسعه فعالیت‌های اقتصادی شهرداری‌ها از طریق ارائه خدمات الکترونیک؛

- امکان یافتن راهکارهای صرفه‌جویی منابع و کاهش هزینه‌های مختلف برون‌سازمانی از طریق ارائه خدمات الکترونیک؛



- امکان توسعه همکاری با سایر نهادهای دولتی، سازمان‌های خصوصی و پیمانکاران از طریق توسعه خدمات شهرداری الکترونیک.

د. عوامل تأثیرگذار کلان در حوزه «اجتماعی - فرهنگی»

- جایگاه توسعه «فرهنگ شهروندی» و میزان توجه به میزان مشارکت‌های مردمی در فرآیندهای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، در پارادایم اجتماعی - فرهنگی حاکم بر جامعه شهروندان؛
- بسستر فرهنگی استفاده از خدمات الکترونیک و میزان استقبال و تمایل شهروندان به دریافت خدمات الکترونیک؛
- آگاهی، دانش و توانایی شهروندان جهت دریافت خدمات الکترونیک.

ه. عوامل تأثیرگذار کلان در حوزه «فناوری»

- سطح ارتباط با مراکز علمی - تحقیقاتی، مراکز آموزش عالی، خبرگان و صاحب‌نظران مسائل شهری و فناوری و اطلاعات و ارتباطات و میزان تمایل آنان به همکاری و مشارکت‌های علمی و اجرایی در راستای توسعه خدمات تعاملی شهرداری الکترونیک؛
- وجود زیرساخت‌های فنی مورد نیاز جهت توسعه خدمات شهرداری الکترونیک در سطح مناطق مختلف شهر تهران (شبکه‌های ارتباطی سریع و مطمئن، به‌ویژه شبکه‌های بی‌سیم و خطوط فیبر نوری)؛
- میزان برخورداری و دسترسی سایر نهادها و سازمان‌های دولتی و خصوصی ارائه‌دهنده خدمات از امکانات فنی مورد نیاز جهت توسعه خدمات شهرداری الکترونیک (با تأکید بر استقرار و توسعه خدمات الکترونیکی تعاملی و یکپارچه)؛
- سطح بهره‌مندی و دسترسی شهروندان به امکانات و تجهیزات مورد نیاز به صورت شخصی (رایانه شخصی، خطوط ارتباطی و دسترسی به اینترنت و مواردی از این دست)؛
- وجود امکانات و تسهیلات فنی جهت دسترسی شهروندان به خدمات الکترونیک از طریق بخش عمومی (امکانات مراکز عمومی مانند مراکز آموزشی، فرهنگسراها،

کتابخانه‌ها، کافی‌نت‌ها، کیوسک‌های اینترنتی، دفاتر ارائه خدمات دولت الکترونیک).

و. عوامل تأثیرگذار کلان در حوزه «مسائل و شرایط محیطی»

- سطح اهمیت مسائل زیست‌محیطی شهر و میزان توجه نهادهای مدیریت شهری و سایر ارگان‌های متولی مدیریت حمل و نقل و بهینه‌سازی محیط‌زیست؛
- وجود سیاست‌ها و قوانین حمایتی یا محدودکننده (از سوی نهادهای ذی‌ربط) جهت کنترل حرکت جمعیت و کاهش مشکلاتی چون آلودگی هوا و ترافیک شهری (مانند برقراری محدودیت‌های ترافیکی در سطح شهر)؛
- وجهه ویژه مناطق مختلف به لحاظ بافت و کاربری غالب اراضی در آن مناطق (توجه به شرایط و مزیت‌های رقابتی مناطق)؛

- پتانسیل‌های ویژه سیاسی، اداری، تجاری، مذهبی و زبانی، تفریحی، گردشگری (میراث فرهنگی - تاریخی) و...؛

- زمینه ارائه خدمات الکترونیکی «تعاملی و یکپارچه» (میزان استقبال و تمایل به مشارکت علمی، فنی یا اقتصادی از سوی سایر نهادها و سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات شهری در سطح مناطق).

۲-۱-۳- زمینه‌ها و مسائل تأثیرگذار داخلی (سازمانی)

عوامل کلان و زمینه‌های عمده بروز عوامل استراتژیک درون‌سازمانی، در تطابق با حوزه‌های نه‌گانه مدل تجزیه و تحلیل سازمان عبارتند از:

الف. عوامل تأثیرگذار کلان در حوزه «مدیریت»

- میزان توجه و پیگیری مستمر مدیران ارشد شهرداری‌ها در راستای استقرار و توسعه خدمات الکترونیک تعاملی؛
- پیشینه برنامه‌ریزی راهبردی و اجرایی در راستای استقرار و توسعه خدمات الکترونیک تعاملی در شهرداری.
ب. عوامل تأثیرگذار کلان در حوزه «ساختار سازمانی»:
- وجود متولی مشخص با شرح وظایف روشن و تفویض اختیارات لازم (در قالب یک کمیته، کارگروه یا

واحد سازمانی)؛

- میزان هماهنگی ساختاری و یا وجود تعارض و تداخل در حوزه فعالیت واحدهای مختلف سازمانی.

ج. عوامل تأثیرگذار کلان در حوزه «منابع انسانی»

- میزان برخورداری شهرداری‌ها از کارشناسان و کادر فنی متخصص فناوری اطلاعات و ارتباطات (با دانش برنامه‌ریزی و طراحی سیستم و توانایی‌های اجرایی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری)؛

- توانایی شهرداری‌ها در جذب و توسعه منابع انسانی سطوح مختلف؛

- امکان ایجاد فرصت‌های شغلی جدید با توسعه خدمات الکترونیک.

د. عوامل تأثیرگذار کلان در حوزه «فرهنگ سازمانی»

- میزان تمایل مدیران، کارمندان و کارکنان شهرداری‌ها در راستای به‌کارگیری روش‌ها و فناوری‌های نوین (در مقابل انس با شیوه‌های رایج و مقاومت در برابر تغییر).

ه. عوامل تأثیرگذار کلان در حوزه «مالی-حسابداری»

- در اختیار داشتن منابع مالی-اعتباری مورد نیاز، جهت توسعه خدمات شهرداری الکترونیک؛

- وضعیت اختصاص ردیف مالی-بودجه‌ای ویژه، جهت توسعه خدمات شهرداری الکترونیک؛

- توانایی تخصیص یا احداث فضای فیزیکی مورد نیاز در سطح منطقه (جهت تسهیل دسترسی به خدمات شهرداری الکترونیک)؛

- قابلیت کاهش هزینه‌ها و مدیریت بهینه منابع سازمانی از طریق ارائه خدمات الکترونیک.

و. عوامل تأثیرگذار کلان در حوزه «بازاریابی»

- توانایی سازمان در ایجاد منابع درآمدی جدید و پایدار از طریق توسعه خدمات شهرداری الکترونیک.

ز. عوامل تأثیرگذار کلان در حوزه «تولید و عملیات»:

- در اختیار داشتن دستورالعمل و شیوه‌های اجرایی

مدون در راستای توسعه خدمات الکترونیک؛

- قابلیت خدمات مختلف جهت ارائه در ساختار الکترونیک؛

- قابلیت انتقال روال اداری، اسناد، مدارک و سایر امور بخش‌ها و واحدهای مختلف سازمانی به ساختار الکترونیک؛

- سطح بهبود کیفیت خدمات مختلف با بهره‌گیری از مزایای خدمات الکترونیک؛

- عملکرد و سطح فعلی ارائه خدمات الکترونیک به شهروندان؛

- میزان ارائه خدمات الکترونیک به صورت مستقیم (از طریق پایگاه اینترنتی)؛

- میزان ارائه خدمات الکترونیک از طریق تسهیلات واسطه‌ای (مانند دفاتر ارائه خدمات الکترونیک و کیوسک‌های اینترنتی)؛

ح. عوامل تأثیرگذار کلان در حوزه «تحقیق و توسعه»

- وجود و بهره‌گیری اثربخش از واحد تحقیق و توسعه در سازمان؛

- امکان ارائه خدمات جدید یا توسعه دامنه خدمات از طریق قابلیت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات؛

- پیشینه پژوهشی و داشتن آمار و اطلاعات دقیق در زمینه زیرساخت‌های فنی، اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی و...

ط. عوامل تأثیرگذار کلان در حوزه «فناوری اطلاعات و ارتباطات»

- سطح داشته‌های سخت‌افزاری مورد نیاز جهت توسعه خدمات الکترونیک در شهرداری‌ها؛

- پردازنده‌ها و سرورهای مرکزی، پایانه‌های رایانه‌ای و سایر تجهیزات جانبی مختلف؛

- شبکه ارتباطی میان واحدهای مختلف از طریق خطوط پرسرعت و ارتباطات بی‌سیم؛

- سطح داشته‌های نرم‌افزاری مورد نیاز جهت توسعه خدمات الکترونیک در شهرداری‌ها؛

- سیستم‌های کمک تصمیم‌گیری و سیستم‌های



اطلاعات مدیریت در شهرداری؛

– پایگاه‌های داده و آرشیو الکترونیکی اسناد، پرونده‌ها، نقشه‌ها، اطلاعات شهری و...؛

– نرم‌افزارهای کاربردی ارائه خدمات الکترونیک؛

– پایگاه اینترنتی (وبسایت/ پرتال).

۲-۳. فاز دوم: شناسایی عوامل استراتژیک چهارگانه (فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف)

در فاز دوم پژوهش با هدف شناسایی عوامل استراتژیک چهارگانه، ابتدا مستندات برنامه‌ها و سایر مصوبات و بخشنامه‌های نهادهای مدیریت شهری به صورت مستقیم یا با مراجعه به پایگاه‌های داده و منابع اطلاع‌رسانی این نهادها، مورد مطالعه قرار گرفته و از این طریق شرایط موجود (فرصت‌ها و چالش‌ها) و اقدامات انجام‌یافته توسط نهادهای کلان مدیریت شهری و شهرداری‌های مناطق (قوت‌ها و ضعف‌ها) مورد بررسی قرار گرفت. سپس آرای تنی چند از مدیران ارشد شهرداری‌ها در خصوص عوامل سوق‌دهنده و بازدارنده موجود در محیط خارجی و داخلی شهرداری‌ها (در ارتباط با هر یک از زمینه‌ها و مسائل تأثیرگذار شناسایی‌شده در فاز پیشین) در قالب مصاحبه اخذ شد.

پس از آن، داده‌های حاصل از پژوهش با رویکردی استقرایی و تطبیقی مورد تحلیل قرار گرفت و با جمع‌بندی، تلخیص و دسته‌بندی یافته‌ها، عوامل سوق‌دهنده (فرصت‌های محیطی و نقاط قوت درون‌سازمانی) و عوامل بازدارنده (تهدیدات محیطی و نقاط ضعف درون‌سازمانی) شناسایی شد.

بر این اساس، ۱۵ عامل استراتژیک برون‌سازمانی (شامل ۸ فرصت و ۷ تهدید برون‌سازمانی) و ۱۳ عامل استراتژیک درون‌سازمانی (شامل ۶ نقطه قوت و ۷ نقطه ضعف درون‌سازمانی) مورد شناسایی قرار گرفت و بدین ترتیب ضمن دسته‌بندی، کدگذاری و انتخاب عنوان اختصاری برای عوامل مذکور، فهرستی از عوامل استراتژیک چهارگانه به ترتیب ذیل به دست آمد:

۱-۲-۳- دسته‌بندی و تشریح فرصت‌های

محیطی

۱. توجه و مصوبات نهادهای سیاسی کشور جهت گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات در بخش عمومی و نهادهای دولتی

– مصوبه دولت مبنی بر «الزام همه دستگاه‌ها به ارائه خدمات در فضای الکترونیک به متقاضیان»؛

– تدابیر نهادهای ذی‌ربط در زمینه کاهش مسائل ترافیک و آلودگی هوای شهری و وضع مقرراتی چون محدودیت‌های ترافیکی در سطح شهر تهران (به‌ویژه در مناطق مرکزی که بخش عمده‌ای از خدمات مختلف دولتی و خصوصی در آن نقاط متمرکز است).

۲. اقدامات و مصوبات شورای اسلامی شهر تهران در راستای گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات در تهران – توجه به توسعه تهران در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات و خدمات الکترونیک در سند چشم‌انداز تهران ۱۴۰۴ (۴)؛

– «پروژه توسعه فناوری اطلاعات شهر تهران» به‌عنوان یکی از شش پروژه کلیدی ارتقای مدیریت راهبردی شهر؛

– «شهر الکترونیک» به‌عنوان یکی از ویژگی‌های تهران ایده‌آل در نظرسنجی از شهروندان؛

– تهران ۱۴۰۴ به لحاظ رویکردهای مدیریتی یکپارچه و اثربخش، زیرساخت‌های کارآمد شهری، به‌ویژه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات،... و از این قبیل در جهان اسلام زبازند و الگو خواهد بود. (حضور در جمع ۳ شهر برتر منطقه آسیای جنوب غربی از منظر زیرساخت‌های فناوری اطلاعات)؛

– در محور زیرساخت‌های شهری، تهران ۱۴۰۴ شهری است با زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی پیشرفته و روزآمد که سیاست‌های نوین مدیریت شهری و تمرکززدایی در سطح ملی را به خوبی پشتیبانی می‌نماید؛

– اختصاص بیش از پنجاه درصد تولید ناخالص داخلی تهران به فعالیت‌های دانش‌بر و تحکیم زیرساخت‌های اقتصاد دانش‌بنیان، از جمله در حوزه فناوری اطلاعات و



فصلنامه مدیریت شهری
Modiriat Shahrī
شماره ۲۳ - بهار ۱۳۸۸
No.23.Spring 2009

ارتباطات؛

جامع فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران؛

- توجه به اهمیت و نقش مثبت گسترش خدمات تعاملی شهرداری الکترونیک بر کاهش معضلات کلان شهر تهران (از جمله ترافیک شهری و تبعات وسیع اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی آن) به عنوان یکی از محورهای اصلی اهداف و اقدامات شهرداری تهران؛

- توجه به توسعه خدمات شهرداری الکترونیک در راستای فرهنگ شهروندمداری نهادهای مدیریت شهری تهران؛

- اختصاص بخش اعظم جهت گیری های راهبردی در محور زیرساخت های شهری، به توسعه زیرساخت های فناوری اطلاعات و ارتباطات (از جمله: تدوین طرح جامع، شتاب بخشیدن به توسعه زیرساخت ها، یکپارچه سازی زیرساخت ها، کاهش تصدی گری دولت، ارتقای امنیت الکترونیکی، کمک به کاهش هزینه ها و افزایش دانش شهروندان و...)

- مصوبات و بخشنامه های شورا در راستای توسعه خدمات الکترونیک؛

- به گفته شهردار تهران: «نگاه شهرداری به عملکرد خود، یک نگاه خدمات محوری است که با توسعه این بخش و مکانیزه کردن آن، این امکان برای شهرداری بیشتر فراهم خواهد شد»؛

- مصوبه شماره ۴۵۱۰-۵۳۳-۱۶۰ به تاریخ ۱۳۸۳/۳/۲۶ مبنی بر «مکانیزه نمودن سیستم اداری تشکیلات مربوط، به عنوان مقدمه جهت ایجاد شهر الکترونیکی به منظور تسهیل و تسریع در پاسخگویی به ارباب رجوع»؛

- بنابر اظهارات صاحبه شوندهگان: «رویکرد نهادهای مدیریت شهری تهران در حوزه خدمات، رویکردی غیرانتفاعی بوده و اصل بر توسعه و بهینه سازی خدمات از طریق جستجوی فرصت ها و راهکارهای تأمین منابع مالی است»؛

- مصوبه شماره ۲۱۳۷۲-۷۰۴-۱۶۰ به تاریخ ۱۳۸۴/۱۱/۱۸ مبنی بر «ساماندهی نظام فناوری اطلاعات شهر تهران»؛

- تأکید و پیگیری مجدانه شهردار تهران در راستای توسعه خدمات الکترونیک شهرداری و تحقق شهر الکترونیک تهران؛ از جمله:

- مصوبه شماره ۱۵۰۲۶-۹۷۲-۱۶۰ به تاریخ ۱۳۸۶/۸/۲۷ مبنی بر «الزام شهرداری به راه اندازی دفاتر خدمات الکترونیک از طریق بخش خصوصی» (شامل یک ماده واحد و یک تبصره)؛

- تعیین ضرب العجل برای راه اندازی ساب پرتال های شهرداری های مناطق و اتصال آنها به پرتال مرکزی شهرداری؛

- تشکیل «ستاد فناوری اطلاعات شورای شهر»؛ که فعالیت های فعلی آن عبارتند از:

- اقدامات تشویقی چون برگزاری جشنواره ساب پرتال های شهرداری تهران و تقدیر از فعالیت های شهرداری های مناطق.

- وظیفه ساماندهی و هماهنگی فناوری اطلاعات شهر تهران در تعامل با سازمان های دولتی و وزارت فناوری اطلاعات؛

ف ۴. پشتیبانی و همکاری های سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران و شهرداری های مناطق

- تدوین «طرح جامع فناوری اطلاعات شهر تهران» (متفاوت از طرح جامع فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران) به منظور تعیین خط مشی و سهم هر یک از سازمان ها در ارتباط با تحقق تهران الکترونیکی.

- خدمات فنی سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران به عنوان متولی این حوزه، در مواردی چون:

۳. سیاست ها و حمایت های شهرداری و شهردار تهران در راستای گسترش خدمات شهرداری الکترونیک

- تأمین زیرساخت های شبکه ای مورد نیاز (از قبیل: شبکه خطوط فیبرنوری و ارتباطات بی سیم در سطح مناطق)؛

- تدوین برنامه های توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات و اقدامات صورت گرفته توسط شهرداری تهران؛

- منشور فناوری اطلاعات شهرداری تهران و طرح



- تهیه نرم افزارهای مورد نیاز (از جمله تهیه نرم افزار: صدور مکانیزه پروانه های شهرسازی و معماری)؛
- راه اندازی دفاتر خدمات الکترونیک شهرداری (تأمین سخت افزار و تجهیزات فنی لازم و مدیریت دفاتر)؛
- امکان بهره گیری از همکاری و تجارب شهرداری های سایر مناطق تهران (در چهارچوب طرح جهادی ۱۳۷).
۵. فرصت های ایجاد منابع درآمدی و کاهش هزینه ها
- امکان ایجاد منابع درآمد جدید و پایدار از طریق توسعه ابعاد خدمات رسانی و ارائه خدمات سایر سازمان های دولتی یا خصوصی؛
- کاهش هزینه های مختلف اداری از طریق مدیریت بهینه منابع اقتصادی و بهره وری منابع انسانی در شهرداری ها؛
- امکان همکاری و مشارکت سایر سازمان های دولتی یا خصوصی در راستای استقرار خدمات الکترونیکی تعاملی و یکپارچه؛
- امکان واگذاری تمام یا قسمتی از طرح های توسعه خدمات شهرداری الکترونیک به بخش خصوصی؛
- مصوبات شورای اسلامی شهر تهران در راستای پیگیری و اجرای سیاست های اصل ۴۴ (تصویب لایحه: الزام شهرداری به راه اندازی دفاتر خدمات الکترونیکی از طریق بخش خصوصی)؛
- استقبال و پاسخ گسترده متقاضیان بخش خصوص به فراخوان شهرداری جهت مشارکت در راه اندازی دفاتر خدمات الکترونیک.
۶. فضای مساعد علمی - پژوهشی
- توجه جامعه علمی کارشناسان و پژوهشگران حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات و مسائل شهری به اهمیت و ضرورت موضوعاتی چون دولت الکترونیک و شهر الکترونیک؛
- برگزاری سمینارها و کنفرانس های علمی - پژوهشی متعدد در موضوعات مرتبط؛
- حمایت مراکز آموزش عالی و مؤسسات تحقیقاتی جهت همکاری های علمی - پژوهشی؛

- توجه نهادها و مسئولان مدیریت شهری به رویکرد علمی در این حوزه و حمایت از فعالیت های علمی - پژوهشی؛
- آرمان «دانش بنیان» بودن شهر تهران در عنوان و شعار آرمانی چشم انداز تهران ۱۴۰۴ (۴)؛
- تدوین و ابلاغ «منشور علمی شهرداری تهران» از سوی شهردار تهران به کلیه شهرداری ها و سازمان های وابسته؛
- مصوبات دهمین گردهمایی شهرداران کلان شهرها و مراکز استان ها، مبنی بر ارتقای علمی مدیران شهرداری ها و تأسیس دانشگاه مدیریت شهری.
۷. توجه نهادهای مدیریت شهری تهران به توسعه فرهنگ شهروندی و مشارکت های مردمی
به طور کلی، این امر با ایجاد فرصت هایی چون امکان اطلاع رسانی، آموزش و فرهنگ سازی در سطح جامعه، آشنایی با نیازها و مطالبات شهروندان و ایجاد زمینه همکاری و مشارکت آنان، زمینه و پشتوانه مناسبی را در جهت استقرار و توسعه خدمات شهرداری الکترونیک شهرداری ها فراهم می آورد؛
- سیاست های «ناحیه محوری و محله گرایی» نهادهای مدیریت شهری تهران (طرح انتقال اداره شهرها از منطقه محوری به ناحیه محوری و سپس محله محوری به عنوان گامی در راستای تقویت حکومت های محلی)؛
- تقویت جایگاه و عملکرد انجمن های شورایی و احتساب آن به عنوان یکی از مهم ترین کانون های آگاه سازی مردم از فناوری اطلاعات و نحوه استفاده از آن (۵).
۸. زمینه های مساعد اجتماعی - فرهنگی جامعه شهروندان
- پیش بینی استقبال گسترده و رضایت شهروندان در ارتباط با گسترش خدمات الکترونیک تعاملی به جهت مزایای متعدد آن در روان سازی امور، افزایش تنوع، کیفیت و سرعت خدمات شهری و همچنین بهبود مسائلی چون ترافیک و آلودگی هوا؛
- پیشینه تجربی و آشنایی نسبی شهروندان تهران در

ردیف مالی مستقل به شهرداری‌های مناطق جهت توسعه خدمات الکترونیک؛

- عدم پیش‌بینی و ارائه راهکارهای تأمین منابع مالی -
اعتباری توسعه خدمات الکترونیک توسط شهرداری‌های مناطق؛

- وجود موانع اداری در تصمیم‌گیری جهت ایجاد منابع درآمدی جدید برای شهرداری‌های مناطق؛

- عدم پیش‌بینی و ارائه سازوکارهای ایجاد منابع درآمدی از طریق ارائه خدمات شهرداری الکترونیک؛

- محدودیت در اخذ هزینه خدمات از شهروندان (با توجه به رویکرد غیرانتفاعی در حوزه خدمات‌رسانی به شهروندان).

ت ۴. محدودیت در جذب و توسعه منابع انسانی - محدودیت‌های کلی ناشی از سیاست‌های اجرایی اصل ۴۴ قانون اساسی (کوچک‌سازی و کاهش تصدی‌گری دولت) در نهادها و دستگاه‌های دولتی و عمومی؛

- مصوبه «کمیته منابع انسانی شهرداری تهران» مبنی بر تعدیل و کاهش نیروی انسانی و تعیین سقف تعداد پرسنل در استخدام شهرداری‌های مناطق (با واگذاری امور سازمان به بخش خصوصی نیز می‌بایست به همان میزان از پرسنل سازمان کاسته شود).

ت ۵. تنوع اجتماعی و یکسان نبودن میزان تمایل، سطح دانش و دسترسی به امکانات در اقشار مختلف جامعه شهروندان

- عدم آمادگی برخی شهروندان به دلایلی چون: عدم آگاهی و آشنایی با فناوری‌های نوین و مزایای آنها، دانش فنی محدود و انس و اعتماد به روال‌های سنتی مبتنی بر کاغذ و مراجعه حضوری؛

- پیش‌بینی استقبال گسترده اقشار دارای تحصیلات بالاتر و نسل جوان‌تر در مقایسه با سایر اقشار؛

- پایین بودن دانش استفاده از رایانه در بین شهروندان (۵)؛

- پایین بودن فرهنگ جویندگی اطلاعات در ایران (۵).
ت ۶. عدم دسترسی کافی و همگانی شهروندان به امکانات و تجهیزات فنی مورد نیاز به صورت شخصی

ارتباط با کاربردها و مزایای خدمات الکترونیک؛

- پیشینه‌های تجربی شهروندان (مانند خدمات بانکداری الکترونیک، دولت الکترونیک، ثبت‌نام‌های الکترونیکی و...)

- پیشینه اقدامات صورت گرفته از طریق رسانه‌های عمومی در راستای فرهنگ‌سازی و آشنایی شهروندان با مفاهیم، کاربرد و مزایای خدمات الکترونیک.

۲-۲-۳ دسته‌بندی و تشریح تهدیدات محیطی

ت ۱. کاستی‌های موجود در زیرساختار کلان قانونی - حقوقی در ارتباط با فناوری اطلاعات و ارتباطات و خدمات الکترونیک

- کاستی‌ها و مسائل موجود در زمینه‌هایی چون: «احراز هویت و امضای الکترونیکی»، «پیش‌گیری و رسیدگی به جرایم الکترونیکی»، «اعتبار و سندیت مدارک الکترونیکی» و...؛

این موضوع با توجه به حساسیت امور حوزه‌های مختلف فعالیت شهرداری‌ها - از جمله عوارض، جرایم، اسناد و مدارک مالکیت، پروانه‌ها، مجوزها و... - که دارای جنبه‌های مالی و حقوقی هستند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛

ت ۲. ابهام و محدودیت در اختیارات و مسئولیت‌های شهرداری‌های مناطق

- عدم تبیین روشن دامنه مسئولیت‌ها و اختیارات شهرداری‌های مناطق در زمینه گسترش خدمات الکترونیک تعاملی؛

- عدم ابلاغ یا ارائه راهبرد، راهکار، دستورالعمل عملیاتی یا شیوه‌های اجرایی مدون به شهرداری‌های مناطق؛

- محدودیت‌های ناشی از الزام به توسعه خدمات الکترونیک شهرداری‌های مناطق تهران از طریق بخش خصوصی؛

- تمرکز برنامه‌ریزی و اقدامات اجرایی در سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران.

ت ۳. عدم تخصیص یا پیش‌بینی منابع مالی - اعتباری جهت شهرداری‌های مناطق از سوی نهادهای بالادست - عدم اختصاص و اعطای اعتبارات مستقیم و تحت

- محروم بودن تعداد زیادی از خانوارهای شهری از رایانه شخصی به دلیل گران بودن آن (۵)؛

- یکدست نبودن بافت اجتماعی - اقتصادی در سطح مناطق شهر؛

- پایین بودن سرعت خطوط اینترنتی در ایران و عدم رواج خطوط پرسرعت اینترنتی و... (۵).

۷. امکانات محدود و ضعف زیرساخت‌های فنی در بخش عمومی جهت تسهیل دسترسی کافی و همگانی شهروندان

- محدودیت و کاستی امکانات و تجهیزات موجود در اماکن عمومی (اگرچه برای پاسخگویی به نیازهای شهروندان، اقدامات مؤثری چون راه‌اندازی دفاتر خدمات الکترونیکی در مناطق مختلف شهرداری تهران و نصب کیوسک‌های اینترنتی در اماکن عمومی در دستور کار و در حال اجرا می‌باشد).

۳-۲-۳- دسته‌بندی و تشریح نقاط قوت سازمانی

ق ۱. احساس ضرورت و استقبال مدیران ارشد شهرداری‌های مناطق جهت توسعه خدمات الکترونیک تعاملی

- تمایل و استقبال قریب به اتفاق شهرداران و مدیران ارشد مصاحبه‌شونده در راستای توسعه خدمات الکترونیک تعاملی.

ق ۲. استقبال بخش عمده کارمندان و کارکنان شهرداری‌ها جهت توسعه خدمات الکترونیک تعاملی - استقبال کارمندی که در ارتباط مستقیم با ارباب‌رجوع قرار دارند؛

- استقبال کارمندان با سطح تحصیلات بالاتر، دانش فنی کافی و آشنا به مزایای بهره‌گیری از خدمات الکترونیک.

ق ۳. انتقال امور و جریان اداری حوزه‌های خدماتی و فعالیت‌های شهرداری‌ها به ساختار الکترونیکی

- انتقال بخش عمده‌ای از فعالیت‌ها و روال اداری شهرداری‌ها (به‌ویژه در زمینه‌های مالی و اداری) به ساختار الکترونیکی؛

- انتقال بخشی از روال کاری، اسناد و پرونده‌های حوزه‌های خدماتی شهرداری‌ها به ساختار الکترونیکی؛

- به گفته مدیر کل تدوین ضوابط، نظارت و صدور پروانه شهرداری تهران: «تمام فرآیند صدور پروانه ساختمان، مکانیزه شده و تنها بخش‌های کوچکی مربوط به عوارض نظارت فنی باقی مانده، که این بخش نیز مکانیزه خواهد شد. همچنین صدور مکانیزه پروانه ساختمانی و تغییر نرم‌افزار سیستم مکانیزه صدور پروانه (به‌صورت یک فرآیند کامل، بدون اشکال و با جزئیات کامل) هم اکنون در سازمان فناوری اطلاعات شهرداری مراحل نهایی را طی کرده و به‌زودی یک فرآیند کامل صدور پروانه در نرم‌افزار جدید انجام خواهد شد.»

توضیح آنکه تعداد خواسته‌های مردم از حوزه شهرداری و معماری به ۴۰ نوع می‌رسد و در این ارتباط ۶۴ نوع فعالیت (از اخذ درخواست تا صدور و تحویل پروانه و بایگانی) در شهرداری‌ها صورت می‌گیرد که ۹۰ درصد مراجعات مردمی را شامل می‌گردد.

ق ۴. جایگاه و توانایی‌های شهرداری‌ها در حیطه فعالیت‌های عمرانی و فرهنگی در سطح مناطق

- توانایی و مسئولیت شهرداری‌ها به‌عنوان متولی مدیریت اراضی شهری و اماکن عمومی - فرهنگی، از چند جهت قابل توجه است:

- توسعه زیرساخت‌ها و تجهیز فنی مراکز فرهنگی و اماکن عمومی جهت دسترسی عموم شهروندان؛

- فراهم نمودن امکانات آموزشی و فرهنگ‌سازی در اماکن عمومی؛

- توانایی تخصیص یا احداث فضای فیزیکی مورد نیاز جهت تسهیلات دسترسی همگانی.

ق ۵. بهره‌مندی از زیرساخت‌های فنی مورد نیاز جهت توسعه خدمات شهرداری الکترونیک

- شبکه ارتباطی فیبرنوری میان شهرداری‌های تهران؛

- پوشش بخش عمده‌ای از نواحی سطح مناطق به‌وسیله شبکه ارتباطات بی‌سیم شهرداری‌های مناطق؛

- ارتباط دفاتر خدمات الکترونیک شهرداری از طریق این شبکه‌ها؛

- بهره‌مندی یا توانایی تأمین سخت‌افزارهای مورد نیاز (سرورها، رایانه‌ها و تجهیزات جانبی) در شهرداری‌های مناطق.

ق ۶. راه‌اندازی پایگاه اینترنتی و دفاتر ارائه خدمات الکترونیک

- برقراری پایگاه اینترنتی شهرداری‌های مناطق تهران در قالب ساب‌پرتال‌های مناطق و قابل دسترسی از طریق پرتال مرکزی شهرداری تهران؛

- راه‌اندازی سریع ساب‌پرتال‌های مناطق و سازمان‌های وابسته به شهرداری تهران (که پیرو پیگیری جدی شهرداری تهران و تعیین ضرب‌العجل جهت راه‌اندازی ساب‌پرتال‌های مناطق در سال ۸۶ صورت گرفته است)؛

- راه‌اندازی و آغاز به فعالیت ۵۰ دفتر خدمات الکترونیک شهرداری در سطح مناطق مختلف تهران (تا ابتدای اردیبهشت ۱۳۸۷)؛

- دفاتر فعلی توسط شهرداری‌ها اداره می‌شوند و دفاتر دیگری توسط بخش خصوصی راه‌اندازی و اداره خواهد شد.

۴-۲-۳- دسته‌بندی و تشریح نقاط ضعف سازمانی

ض ۱. عدم پیگیری مستمر برنامه‌ها یا تصمیمات اتخاذشده در زمینه توسعه خدمات الکترونیک با وجود توجه جدی مسئولان شهرداری‌ها و اشراف آنان بر ضرورت توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات و خدمات تعاملی شهرداری الکترونیک، مسائلی منجر به بروز موانع و کندی یا توقف عملیات و در نتیجه از دست رفتن تمرکز و عدم پیگیری مستمر مصوبات، برنامه‌ها یا تصمیمات اتخاذشده می‌گردند:

- روان نبودن روال اداری و حساسیت بالای امور برخی حوزه‌ها (به‌ویژه در حیطه مسائل حقوقی و مالی)؛
- اعتماد کم نسبت به مدارک و ساختار الکترونیکی و نیاز به زمینه‌سازی فرهنگی در کنار تدابیر امنیتی؛
- گستردگی حیطه فعالیت‌های سازمان و در نتیجه

مسئولیت‌ها و مشغله سنگین مدیران ارشد شهرداری‌ها؛
- بروکراسی و محدودیت استقلال و اختیارات مدیران و معاونت‌های مختلف شهرداری‌های مناطق.

ض ۲. فقدان متولی مشخص با شرح وظایف و اختیارات روشن در زمینه توسعه خدمات الکترونیک تعاملی در شهرداری‌ها

- فقدان متولی مستقیم و مستقل (به‌عنوان مثال در غالب یک شورا یا کمیته تخصصی و اجرایی)؛

- عوامل منجر به تضعیف عملکرد واحدهای فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری‌های مناطق؛

- عدم تفویض اختیارات و استقلال کافی، ناهماهنگی، عدم تمرکز و عدم احاطه کامل این واحدها بر کلیه امور مرتبط؛

- کاهش بهره‌وری به دلیل درگیری با امور روزمره و کم‌اهمیت؛

- عدم تخصیص بودجه و ردیف مالی مستقل به این واحدها.

ض ۳. عملکرد محدود ساب‌پرتال شهرداری‌ها و دفاتر خدمات الکترونیک شهرداری در ارائه خدمات به شهروندان

- دامنه بسیار محدود خدمات در ساب‌پرتال‌ها و دفاتر خدمات الکترونیک شهرداری‌ها (با توجه به آرمان خدمات شهری یکپارچه)؛

- عدم کفایت ساب‌پرتال‌ها در پاسخگویی به نیازهای شهروندان و نیاز به مراجعه حضوری (به شهرداری یا دفاتر خدمات الکترونیک)؛

- تعداد کم و به تبع آن پراکندگی نامناسب دفاتر در سطح شهر؛

- تنها ۵۰ دفتر در سطح شهر و به‌طور متوسط ۲ تا ۳ دفتر در سطح هر منطقه، مشغول به ارائه خدمات می‌باشند؛

- عملکرد ناقص خدمات‌رسانی در دفاتر (موازی‌کاری به جهت عدم کفایت دفاتر در پاسخگویی و لزوم مراجعه به مراکز شهرداری).

ض ۴. عدم تخصیص منابع مالی و ردیف اعتبارات



مستقل به توسعه خدمات الکترونیک تعاملی

- عدم تخصیص ردیف مالی مستقل به واحد فناوری اطلاعات و ارتباطات مناطق (ادغام در ردیف تجهیزات اداری و سایر بخش‌ها)؛

- عدم پیش‌بینی و تخصیص بودجه مستقل و مشخص به توسعه خدمات الکترونیک تعاملی در شهرداری‌ها.

ض ۵. عدم آمادگی و مقاومت در برابر تغییر از سوی برخی کارمندان و کارکنان شهرداری‌های مناطق

- عدم اطلاع کافی برخی کارمندان از فناوری‌های نوین و مزایای آن، مانوس بودن با شیوه‌ها و روال‌های سنتی و کمبود دانش فنی یا تجربه کاری در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات.

ض ۶. کمبود منابع انسانی متخصص در شهرداری‌های مناطق

- در اختیار نداشتن کارشناسان و متخصصان با تجربه کافی و محدودیت دانش کارمندان فعلی در استخدام شهرداری‌ها (در زمینه‌هایی تخصصی چون: مدیریت فناوری اطلاعات، طراحی سیستم و شبکه، برنامه‌نویسی و مواردی از این دست).

ض ۷. ضعف‌های ساختاری و عملیاتی شهرداری‌ها در پژوهش

- وجود کاستی‌هایی در ساختار سازمانی و فقدان اقدامات اثربخش در حوزه پژوهشی؛ از جمله:
- فقدان یا عملکرد ضعیف واحدهای تحقیق و توسعه و دفاتر مطالعات در شهرداری‌های مناطق؛

- عدم تخصیص بودجه و منابع اعتباری کافی برای تحقیقات؛

- عدم ارتباط مؤثر با مراکز علمی - تحقیقاتی، مشاوران و محققان؛

- پیشینه پژوهشی ناکافی و عدم تعیین یا اعلام اولویت‌های تحقیقاتی؛

- در اختیار نداشتن آمار و اطلاعات دقیق در مورد وضعیت فناوری اطلاعات و ارتباطات در سطح مناطق، به‌ویژه در موارد ذیل:

- ضریب نفوذ اینترنت و میزان بهره‌مندی شهروندان از

امکانات و تجهیزات فنی مورد نیاز؛

- سطح دانش، آشنایی فنی، زمینه فرهنگی و میزان استقبال شهروندان از خدمات تعاملی شهرداری الکترونیک؛

- امکانات موجود در اماکن عمومی، عملکرد دفاتر فعلی خدمات الکترونیک شهرداری و میزان رضایتمندی شهروندان.

۳-۳- فاز سوم: ارزیابی عملکرد عوامل استراتژیک

در آخرین فاز پژوهش عوامل استراتژیک شناسایی شده، مطابق الگوی جداول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی و داخلی، توسط مدیران ارشد، کارشناسان و مشاوران شهرداری‌های مناطق تهران، مورد ارزیابی قرار گرفته و عملکرد عوامل مذکور محاسبه شده است. محاسبات مذکور و نتایج نهایی این ارزیابی، در جداول (شماره ۱) و (شماره ۲) ارائه شده است:

جدول (شماره ۱): فهرست نهایی عوامل استراتژیک محیطی و ارزیابی عملکرد آنها - EFAS/EFE

نوع	کد	عنوان اختصاری عوامل استراتژیک محیطی	عملکرد
فرصت‌ها (عوامل سوق‌دهنده محیطی)	۳ف	سیاست‌ها و حمایت‌های شهرداری و شهردار تهران	+۰/۰۷۹
	۸ف	خواسته شهروندان جهت توسعه خدمات الکترونیک و زمینه اجتماعی- فرهنگی	+۰/۰۷۴
	۲ف	اقدامات و مصوبات شورای اسلامی شهر تهران در راستای توسعه فناوری اطلاعات	+۰/۰۶۲
	۴ف	پشتیبانی سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات و شهرداری‌های مناطق	+۰/۰۵۴
	۶ف	فضای مساعد علمی- پژوهشی	+۰/۰۵۲
	۵ف	فرصت‌های ایجاد منابع درآمدی و کاهش هزینه‌ها	+۰/۰۴۶
	۱ف	توجه و مصوبات نهادهای سیاسی کشور و وجود مقررات سوق‌دهنده	+۰/۰۳۶
تهدیدها (عوامل بازدارنده محیطی)	۷ت	توسعه فرهنگ شهروندی و مشارکت‌های مردمی	+۰/۰۳۴
	۴ت	محدودیت در جذب و توسعه منابع انسانی	-۰/۰۲۲
	۵ت	تنوع اجتماعی و یکسان نبودن میزان تمایل، دانش و دسترسی شهروندان	-۰/۰۲۵
	۱ت	کاستی‌های موجود در ساختار قانونی- حقوقی فناوری اطلاعات و ارتباطات	-۰/۰۳۸
	۳ت	عدم پیش‌بینی و اعطای منابع مالی و اعتباری به شهرداری‌های مناطق	-۰/۰۴۴
	۶ت	عدم دسترسی کافی و همگانی شهروندان به امکانات مورد نیاز به صورت شخصی	-۰/۰۴۹
	۲ت	ابهام و محدودیت در اختیارات و مسئولیت‌های شهرداری‌های مناطق	-۰/۰۵۳
۷ت	امکانات محدود بخش عمومی جهت تسهیل دسترسی کافی و همگانی شهروندان	-۰/۰۵۷	
جمع			+۰/۱۴۹

جدول (شماره ۲): فهرست نهایی عوامل استراتژیک درون‌سازمانی و ارزیابی عملکرد آنها - EFI/SAFI

نوع	کد	عنوان اختصاری عوامل استراتژیک درون‌سازمانی	عملکرد
فقرات (عوامل سوق‌دهنده سازشی)	۱ق	احساس ضرورت و استقبال مدیران ارشد شهرداری‌ها	+۰/۰۵۷
	۵ق	بهره‌مندی از زیرساخت‌های فنی مورد نیاز جهت توسعه خدمات الکترونیک تعاملی	+۰/۰۵۳
	۲ق	استقبال بخش عمده کارمندان و کارکنان شهرداری‌ها	+۰/۰۴۸
	۶ق	راه‌اندازی پایگاه اینترنتی و دفاتر ارائه خدمات الکترونیک در سطح مناطق	+۰/۰۴۷
	۴ق	جایگاه و توانایی‌های شهرداری‌ها در حیطه فعالیت‌های عمرانی و فرهنگی مناطق	+۰/۰۳۳
	۳ق	انتقال امور و جریان اداری حوزه‌های خدماتی و فعالیت‌های سازمان به ساختار الکترونیکی	+۰/۰۱۴
فقرات ضعف (عوامل بازدارنده سازمانی)	۵ض	عدم آمادگی و مقاومت در برابر تغییر از سوی برخی کارمندان و کارکنان	-۰/۰۱۸
	۶ض	کمبود منابع انسانی متخصص در شهرداری‌های مناطق	-۰/۰۳۶
	۲ض	فقدان متولی مشخص با شرح وظایف و اختیارات روشن در ساختار شهرداری‌ها	-۰/۰۴۲
	۷ض	ضعف‌های ساختاری و عملیاتی شهرداری‌های مناطق در حوزه پژوهش	-۰/۰۴۸
	۴ض	عدم تخصیص منابع مالی و ردیف اعتبارات مستقل به توسعه خدمات الکترونیک	-۰/۰۵۰
	۱ض	عدم پیگیری مستمر برنامه‌ها یا تصمیمات اتخاذ شده در زمینه توسعه خدمات الکترونیک	-۰/۰۵۸
	۳ض	عملکرد محدود ساب‌پرتال شهرداری‌ها و دفاتر خدمات الکترونیک شهرداری‌ها	-۰/۰۶۴
جمع			-۰/۰۷۴

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

الکترونیک تعاملی، مهم‌ترین عوامل سوق‌دهنده محیطی خارجی شهرداری‌ها می‌باشند. از سوی دیگر، عدم دسترسی کافی و همگانی شهروندان به امکانات مورد نیاز از قبیل دسترسی به رایانه و اینترنت (چه به صورت شخصی و یا از طریق امکانات بخش عمومی) و وجود ابهام و محدودیت در اختیارات و مسئولیت‌های شهرداری‌های مناطق و در اختیار نداشتن منابع مالی مورد

با بررسی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در جدول (شماره ۱)، این گونه استنباط می‌شود که: سیاست‌ها، مصوبات، حمایت‌ها و اقدامات نهادها و مسئولان ارشد مدیریت شهری تهران (شورای اسلامی شهر، شهرداری و شهردار تهران)، به همراه احساس نیاز روزافزون و افزایش استقبال و خواسته‌های شهروندان مبنی بر توسعه خدمات



نیاز، از عمده‌ترین عوامل بازدارنده می‌باشند.

همچنین از مطالعه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در جدول (شماره ۲) چنین برمی‌آید که: توجه و حمایت مسئولان ارشد و کارکنان شهرداری‌های مناطق، بهره‌مندی از زیرساخت‌های فنی مورد نیاز جهت توسعه خدمات شهرداری الکترونیک در سطح مناطق (به‌ویژه خطوط فیبرنوری و شبکه ارتباطی بی‌سیم) و راه‌اندازی ساب‌پرتال‌های شهرداری‌های مناطق و اتصال آنها به پرتال مرکزی شهرداری تهران، همزمان با شروع به کار دفاتر خدمات الکترونیک شهرداری در سطح مناطق، از مهم‌ترین نقاط قوت شهرداری‌های مناطق به‌شمار می‌روند.

اما در عین حال، محدودیت خدمات ساب‌پرتال‌های شهرداری‌ها، تعداد کم، پراکندگی نامناسب و عدم استفاده از حداکثر ظرفیت خدماتی دفاتر خدمات الکترونیک شهرداری، عدم پیگیری مستمر برنامه‌ها یا تصمیمات و عدم تخصیص منابع مالی و اعتبارات مستقل به توسعه خدمات الکترونیک در شهرداری‌های مناطق، به همراه ضعف ساختار پژوهشی و کمبود اطلاعات و آمار دقیق، از عمده‌ترین ضعف‌ها و محدودیت‌های شهرداری‌های مناطق به‌شمار می‌روند.

از مجموع عملکرد عوامل استراتژیک، این گونه استنباط می‌شود که به‌طور کلی شهرداری‌های تهران به لحاظ استراتژیک در «موقعیت غلبه فرصت‌ها بر تهدیدات و غلبه نقاط ضعف بر قوت‌ها» قرار دارند. در چنین شرایطی، لازم است از مزیت‌هایی که در فرصت‌ها نهفته است، در جهت جبران نقاط ضعف خود استفاده کنند.

لذا توصیه می‌شود تا هر کدام از شهرداری‌ها به اقتضای شرایط استراتژیک ویژه خود در قالب «پژوهش‌های موردی»، با تلفیق این عوامل استراتژیک به کمک ابزارهای مختلف تدوین استراتژی‌ها، راهبردهای خاص سازمان خود را استخراج نمایند.

با وجود توجه جدی و اقدامات اثربخشی که جهت توسعه خدمات الکترونیک تعاملی در رأس برنامه‌های نهادهای مدیریت شهری تهران قرار گرفته است؛ می‌توان همسو با

سیاست تقویت مناطق و ناحیه‌محوری، با تفویض اختیارات و استقلال بیشتر به شهرداری‌های مناطق و بهره‌گیری از خلاقیت و توانایی‌های بالقوه آنها و در مشارکت با بخش خصوصی، گام‌های مؤثرتر و سریع‌تری را در این راه پیمود.

منابع و مأخذ:

- (۱) علی‌احمدی، علی‌رضا؛ ابراهیمی، مهدی؛ سلیمانی‌ملکان، حجت؛ برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و ارتباطات، تهران: انتشارات تولید دانش، ۱۳۸۳.
- (۲) دیوید، فرد آر؛ مدیریت استراتژیک، ترجمه: پارسایان، علی؛ اعرابی، سیدمحمد؛ چاپ دهم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۶.
- (۳) هانگر، دیوید جی؛ ویلن، توماس ال؛ مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه اعرابی، سیدمحمد، ایزدی، داود، چاپ سوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۶.
- (۴) شورای اسلامی شهر تهران؛ تهران ۱۴۰۴، جهان شهری فرهنگی، دانش‌بنیان و معیار در دنیای اسلام (طرح تدوین چشم‌انداز و جهت‌گیری‌های راهبردی تهران در افق ۱۴۰۴)، تهران: اندیشکده صنعت و فناوری (آصف)، ۱۳۸۵.
- (۵) شورای اسلامی شهر تهران؛ برنامه‌ریزی استراتژیک شورای اسلامی شهر تهران، تهران: ۱۳۸۴.
- (۶) نژادجوادی‌پور، مهران؛ تدوین راهبردهای استقرار و توسعه خدمات الکترونیک شهری در شهرداری تهران - منطقه ۱۳، پایان‌نامه مقطع کارشناسی ارشد به راهنمایی دکتر اصغر صرافی‌زاده، دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات تهران، ۱۳۸۷.
- (۷) نژادجوادی‌پور، مهران؛ خدمات‌رسانی الکترونیک در نهادهای مدیریت شهری؛ ضرورت‌ها، زمینه‌ها و چالش‌ها، تهران: اولین کنفرانس نظام اداری الکترونیک، تیر ۱۳۸۷.
- (۸) نژادجوادی‌پور، مهران؛ نوآوری و توسعه در ارائه خدمات به شهروندان با بهره‌گیری از خدمات الکترونیک شهری، تهران: پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت سرمایه و کیفیت و نخستین همایش ملی مدیریت نوآوری، مرداد ۱۳۸۷.
- (9) Goldkuhl, Göran, What does it mean to serve the Citizen in E-Services?, International Journal of Public Information Systems (IJPIS), Vol. 3, No. 3, pages 135-159, 2007.
- (10) RapidBI Ltd., PEST/PESTLE Analysis Tool & Template, RapidBI website (<http://www.rapidbi.com>), 2008.