فصلنامه علمی تخصصی مطالعات طراحی شهری و پژوهش‌های شهری
سال هشتم، شماره ۲ (پیاپی: ۳۲)، تابستان ۱۴۰۴
ISSN: 2645-4424

بررسی چالش‌ها و فرصت‌های مدیریت استراتژیک در شهرداری‌ها در عصر دیجیتال

سمیه ظهیری [۱]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۶
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۲۰
کد مقاله:

چکـیده

تحولات سریع فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در دهه‌های اخیر، محیط مدیریت شهری را به‌طور اساسی دگرگون ساخته است. در این شرایط، شهرداری‌ها به‌عنوان نهادهای محلی مسئول اداره و توسعه شهرها، ناگزیر از بازنگری در شیوه‌های برنامه‌ریزی و مدیریت خود هستند. هدف این مقاله، بررسی چالش‌ها و فرصت‌های مدیریت استراتژیک در شهرداری‌ها در عصر دیجیتال است. پژوهش حاضر با رویکرد توصیفی–تحلیلی و بر پایه مطالعه اسنادی و منابع داخلی و خارجی انجام شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت استراتژیک در شهرداری‌ها در عصر دیجیتال با چالش‌هایی نظیر کمبود زیرساخت‌های فناورانه، ضعف مهارت‌های دیجیتال در نیروی انسانی، مقاومت فرهنگی و سازمانی، محدودیت منابع مالی و ناهماهنگی نهادی مواجه است . در مقابل، عصر دیجیتال فرصت‌های متعددی همچون ارتقای کارایی خدمات شهری، افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی، توسعه مشارکت شهروندی، شکل‌گیری حکمرانی داده‌محور و گسترش نوآوری و پایداری شهری را فراهم آورده است. نتایج نشان می‌دهد که بهره‌گیری از این فرصت‌ها مستلزم رویکردی استراتژیک، آینده‌نگر و داده‌محور در ساختار شهرداری‌هاست. تقویت زیرساخت‌های دیجیتال، آموزش مهارت‌های مدیریتی و فناورانه، بازطراحی فرایندها و ایجاد فرهنگ سازمانی نوآور، از الزامات کلیدی موفقیت مدیریت استراتژیک در عصر دیجیتال به شمار می‌روند. در نهایت، می‌توان نتیجه گرفت که شهرداری‌های آینده زمانی می‌توانند نقش مؤثری در توسعه پایدار شهری ایفا کنند که میان فناوری، استراتژی و انسان پیوندی هوشمندانه برقرار نمایند.

واژگـان کلـیدی: مدیریت استراتژیک، شهرداری، عصر دیجیتال، تحول دیجیتال، حکمرانی شهری.

۱- دانشجوی مدیریت استراتژیک، دانشگاه غیر انتفاعی شهید اشرفی اصفهانی

۱- مقدمه

در عصر دیجیتال، سازمان‌های محلی از جمله شهرداری‌ها با تحولات بنیادینی در محیط درونی و بیرونی خود مواجه‌اند که نحوه برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌های شهری را به‌طور چشمگیری تحت‌تأثیر قرار داده است. مدیریت استراتژیک در چنین شرایطی، ابزاری ضروری برای تطبیق با تغییرات سریع فناوری، پاسخ‌گویی به نیازهای شهروندان، و تحقق توسعه پایدار شهری محسوب می‌شود(آمشو و همکاران[1]، ۲۰۲۱). شهرداری‌ها به عنوان نهادهای خدماتی و تصمیم‌گیر در سطح محلی، نقش محوری در تحقق اهداف کلان توسعه شهری دارند. اما گذار به عصر دیجیتال موجب شده است تا ساختارها و رویه‌های سنتی این سازمان‌ها با چالش‌هایی جدی از جمله کمبود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، مقاومت فرهنگی نسبت به تحول دیجیتال، ضعف در سواد داده‌ای و نبود استراتژی‌های جامع نوآورانه روبه‌رو شوند. در عین حال، فناوری‌های نوینی همچون اینترنت اشیا، هوش مصنوعی، داده‌های کلان و خدمات الکترونیکی شهری، فرصت‌های تازه‌ای برای بهبود کارایی، شفافیت و رضایت شهروندان فراهم آورده‌اندبر اساس پژوهش‌های جدید، دیجیتالی‌شدن اگر در چارچوب یک مدیریت استراتژیک منسجم به کار گرفته شود، می‌تواند موجب ارتقای کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، و افزایش اعتماد عمومی به نهادهای محلی شود(لافون[2] و همکاران، ۲۰۲۴) . در واقع، مدیریت استراتژیک در شهرداری‌ها در عصر دیجیتال نه تنها به معنای واکنش به تغییرات فناورانه، بلکه به معنای بازآفرینی نقش و مأموریت شهرداری در تعامل با شهروندان دیجیتال است. در ایران نیز بررسی‌ها نشان داده است که چالش‌هایی نظیر نبود راهبرد مشخص برای شهر هوشمند، پراکندگی مراکز تصمیم‌گیری و کمبود مهارت‌های دیجیتال در سطح کارکنان شهرداری و شهروندان از موانع اصلی پیاده‌سازی تحول دیجیتال در مدیریت شهری هستند . با این حال، فرصت‌هایی نظیر ارتقای شفافیت مالی، تسهیل مشارکت شهروندی، و بهبود خدمات شهری دیجیتال، شهرداری‌ها را قادر می‌سازد تا به سمت حکمرانی هوشمند حرکت کنند. از این‌رو، ضرورت بررسی چالش‌ها و فرصت‌های مدیریت استراتژیک در شهرداری‌ها در عصر دیجیتال از دو جنبه قابل طرح است: نخست، شناخت محدودیت‌ها و موانعی که تحول دیجیتال با آن روبه‌رو است؛ و دوم، شناسایی ظرفیت‌ها و فرصت‌هایی که می‌تواند شهرداری‌ها را در مسیر توسعه پایدار و هوشمند هدایت کند. لذا در این مقاله به بررسی چالش‌ها و فرصت‌های مدیریت استراتژیک در شهرداری‌ها در عصر دیجیتال پرداخته می شود.

۲-شهرداری ها در عصر دیجیتال

ورود به عصر دیجیتال در دهه‌های اخیر، ساختار و کارکرد سازمان‌های عمومی را به‌طور بنیادین دگرگون ساخته و شهرداری‌ها نیز از این قاعده مستثنا نیستند. در گذشته، شهرداری‌ها بیشتر نقش اجرایی و خدماتی داشتند و تمرکز اصلی آن‌ها بر انجام وظایفی نظیر جمع‌آوری پسماند، صدور مجوزها و نگهداری فضاهای عمومی بود. با گسترش فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی، مأموریت شهرداری‌ها دچار تحول اساسی شده و از سازمان‌هایی خدمات‌رسان به نهادهایی هوشمند، مشارکت‌جو و داده‌محور تغییر یافته است(بریسون[3]، ۲۰۱۸) .در این میان، فناوری‌های دیجیتال مانند اینترنت اشیا، کلان‌داده‌ها، هوش مصنوعی و سامانه‌های ابری، ابزارهای اصلی برای برنامه‌ریزی شهری، ارائه خدمات عمومی، نظارت بر عملکرد و تصمیم‌گیری استراتژیک محسوب می‌شوند . شهرداری‌های دیجیتال با بهره‌گیری از داده‌های گسترده شهری، می‌توانند تصمیمات خود را بر پایه شواهد و تحلیل‌های دقیق اتخاذ کنند. استفاده از کلان‌داده‌ها و تحلیل‌های پیش‌بینانه به مدیران شهری کمک می‌کند تا الگوهای ترافیکی، مصرف انرژی، وضعیت محیط‌زیست و نیازهای شهروندان را بهتر درک کرده و سیاست‌های خود را متناسب با شرایط واقعی تدوین کنند . این تحول زمینه‌ساز شکل‌گیری حکمرانی داده‌محور شهری است که در آن، تصمیم‌گیری‌ها از حالت سنتی و شهودی خارج شده و به فرآیندی علمی و مبتنی بر شواهد تبدیل می‌شوند (آندروس[4]، ۲۰۱۷). از سوی دیگر، عصر دیجیتال موجب ارتقای نقش شهروندان در مدیریت شهری شده است. در گذشته، شهروندان تنها دریافت‌کنندگان خدمات بودند، اما اکنون با گسترش ابزارهای دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی، به کنشگران فعال در فرآیند تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری شهری تبدیل شده‌اند. سامانه‌های دیجیتال شهرداری، اپلیکیشن‌های گزارش مشکلات شهری و پلتفرم‌های مشارکتی، فرصت‌هایی برای تعامل دوسویه میان شهروندان و مدیران فراهم کرده‌اند. این امر، مفهوم جدیدی از شهروندی دیجیتال را به وجود آورده است که در آن، مشارکت مردمی نه تنها خواسته‌ای اخلاقی، بلکه ضرورتی برای بهبود اثربخشی مدیریت شهری به شمار می‌آید. علاوه بر این، دیجیتالی‌شدن موجب ارتقای شفافیت، پاسخ‌گویی و اعتماد عمومی در نظام مدیریت شهری شده است. انتشار داده‌های باز[5] و ارائه

1 Amesho et al
2 Lafioune
3 Bryson
4 Andrews
5 Open Data

گزارش‌های الکترونیکی از عملکرد شهرداری، شهروندان را قادر می‌سازد تا بر نحوه تخصیص منابع و پیشرفت پروژه‌ها نظارت کنند. چنین سازوکارهایی، ضمن افزایش پاسخ‌گویی مدیران شهری، موجب کاهش فساد اداری و بهبود کارایی سازمانی نیز می‌شود. با وجود این مزایا، فرایند دیجیتالی شدن شهرداری‌ها خالی از چالش نیست. مهم‌ترین موانع موجود شامل کمبود زیرساخت‌های فناوری، ضعف مهارت‌های دیجیتال در میان کارکنان، مقاومت فرهنگی و سازمانی در برابر تغییر، ناهماهنگی میان نهادها و محدودیت منابع مالی است .برای غلبه بر این موانع، شهرداری‌ها باید رویکردی استراتژیک و آینده‌نگر اتخاذ کرده و سرمایه‌گذاری در توسعه سرمایه انسانی و فرهنگی را در اولویت قرار دهند. در مجموع، شهرداری‌ها در عصر دیجیتال زمانی می‌توانند نقش مؤثری در توسعه پایدار شهری ایفا کنند که میان فناوری، استراتژی و انسان پیوندی هوشمندانه برقرار نمایند. دیجیتالی شدن نباید صرفاً به عنوان هدفی فناورانه تلقی شود، بلکه باید ابزاری برای دستیابی به کارایی، عدالت اجتماعی، رضایت شهروندان و پایداری شهری باشد .شهرداری‌های موفق آینده، سازمان‌هایی خواهند بود که با تکیه بر داده، نوآوری و مشارکت عمومی، به نهادهایی چابک، یادگیرنده و پاسخ‌گو تبدیل شوند.

۳-مدیریت استراتژیک در شهرداری‌ها

مدیریت استراتژیک در شهرداری‌ها به‌عنوان فرایندی نظام‌مند برای تعیین جهت، اهداف و تصمیمات کلان سازمان‌های محلی، نقش محوری در بهبود عملکرد و تحقق توسعه پایدار شهری دارد. شهرداری‌ها به‌عنوان نهادهایی که در خط مقدم ارائه خدمات عمومی قرار دارند، در محیطی پویا و پیچیده فعالیت می‌کنند؛ محیطی که تحت تأثیر عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و فناورانه است . در چنین شرایطی، مدیریت استراتژیک به شهرداری‌ها کمک می‌کند تا منابع محدود خود را به‌گونه‌ای تخصیص دهند که بیشترین اثربخشی و کارایی را در پاسخ به نیازهای متنوع شهروندان داشته باشند. هدف اصلی مدیریت استراتژیک در شهرداری‌ها، ایجاد انسجام میان مأموریت، چشم‌انداز، و اهداف عملیاتی سازمان با تغییرات محیطی و نیازهای جامعه شهری است. این رویکرد موجب می‌شود که تصمیمات کوتاه‌مدت با اهداف بلندمدت هماهنگ بوده و از اتلاف منابع جلوگیری شود. شهرداری‌ها از طریق فرایندهای مدیریت استراتژیک، می‌توانند نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کرده، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را تحلیل کنند و استراتژی‌های مناسب برای بهبود عملکرد و ارتقای رضایت شهروندان تدوین نمایند . در دهه‌های اخیر، توجه به مدیریت استراتژیک در بخش عمومی، به‌ویژه در نهادهای شهری، افزایش یافته است. بسیاری از پژوهش‌ها نشان داده‌اند که شهرداری‌هایی که از چارچوب‌های مدیریت استراتژیک بهره می‌گیرند، از سطح بالاتری از اثربخشی سازمانی، شفافیت، پاسخگویی و رضایت شهروندان برخوردارند(والکر[1]، ۲۰۱۳) .افزون بر این، به‌کارگیری این رویکرد باعث ارتقای ظرفیت یادگیری سازمانی و انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات محیطی می‌شود . در ایران نیز با گسترش شهرنشینی و افزایش پیچیدگی مسائل شهری، نیاز به مدیریت استراتژیک در شهرداری‌ها بیش از پیش احساس می‌شود. شهرداری‌ها برای مواجهه با چالش‌هایی نظیر محدودیت منابع مالی، گسترش مناطق حاشیه‌نشین، آلودگی محیطی، و مطالبات فزاینده شهروندان، ناگزیر از اتخاذ رویکردی استراتژیک در تصمیم‌گیری هستند. اجرای برنامه‌های استراتژیک می‌تواند موجب هماهنگی میان بخش‌های مختلف شهرداری، کاهش دوباره‌کاری‌ها، افزایش بهره‌وری، و بهبود ارائه خدمات عمومی گردد (علی‌نژاد، ۱۳۹۸). از منظر اجرایی، مدیریت استراتژیک در شهرداری‌ها شامل چند مرحله کلیدی است: تعیین مأموریت و چشم‌انداز سازمانی؛ تحلیل محیط داخلی و خارجی(SWOT) ؛ تدوین استراتژی‌های کلان؛ اجرای برنامه‌های عملیاتی؛ پایش و ارزیابی مستمر عملکرد و بازخوردگیری.

در عصر دیجیتال، اهمیت این مراحل بیش از گذشته شده است، زیرا شهرداری‌ها باید در محیطی با سرعت بالای تغییر فناوری، داده‌محوری و افزایش انتظارات شهروندان فعالیت کنند. بنابراین، مدیریت استراتژیک نوین در شهرداری‌ها باید تلفیقی از مدیریت دانش، تحول دیجیتال و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده باشد(لافون و همکاران، ۲۰۲۴). در مجموع، مدیریت استراتژیک در شهرداری‌ها ابزاری حیاتی برای ارتقای حکمرانی محلی، افزایش شفافیت، و تحقق توسعه شهری پایدار محسوب می‌شود. بدون چنین رویکردی، شهرداری‌ها در مواجهه با تغییرات سریع محیطی و فناوری، دچار سردرگمی و اتلاف منابع خواهند شد. از این‌رو، نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در ساختار و فرهنگ سازمانی شهرداری‌ها، پیش‌شرط تحول و نوآوری در مدیریت شهری است .

۴-چالش‌های مدیریت استراتژیک در شهرداری‌ها در عصر دیجیتال

تحول دیجیتال یکی از مهم‌ترین روندهای معاصر است که ساختار و فرایندهای مدیریتی در نهادهای عمومی، به‌ویژه شهرداری‌ها را دستخوش تغییر کرده است. با وجود فرصت‌های قابل‌توجه ناشی از دیجیتالی‌شدن، شهرداری‌ها در مسیر طراحی و

1 Walker

اجرای مدیریت استراتژیک خود در عصر دیجیتال با چالش‌های چندبُعدی و پیچیده‌ای مواجه هستند. این چالش‌ها را می‌توان در پنج دسته اصلی بررسی کرد:

۱ .چالش‌های ساختاری و نهادی: یکی از چالش‌های اصلی در شهرداری‌ها، ساختارهای سنتی و بوروکراتیک است که انعطاف‌پذیری لازم برای پذیرش تغییرات فناورانه را ندارند. بسیاری از شهرداری‌ها هنوز بر پایه سلسله‌مراتب و رویه‌های کند اداری اداره می‌شوند، در حالی که تحول دیجیتال نیازمند ساختارهای شبکه‌ای، چابک و مبتنی بر داده است .نبود هم‌سویی میان اهداف استراتژیک و ساختار سازمانی، منجر به تأخیر در اجرای برنامه‌های تحول دیجیتال می‌شود . علاوه بر آن، تعدد مراکز تصمیم‌گیری و نبود هماهنگی میان بخش‌های مختلف شهرداری نیز سبب می‌شود استراتژی‌های کلان به‌درستی اجرا نشوند (رضایی و همکاران، ۱۴۰۰).

۲ .چالش‌های فناورانه و زیرساختی: بخش مهمی از مشکلات مدیریت استراتژیک شهرداری‌ها در عصر دیجیتال به فقدان زیرساخت‌های فناوری اطلاعات بازمی‌گردد. بسیاری از شهرداری‌ها در کشورهای درحال‌توسعه از جمله ایران، فاقد زیرساخت‌های لازم برای جمع‌آوری، پردازش و تحلیل داده‌های شهری هستند . پایین بودن سرعت اینترنت، نبود سیستم‌های یکپارچه اطلاعاتی، و ضعف در امنیت سایبری، از موانع مهم اجرای برنامه‌های استراتژیک دیجیتال به شمار می‌روند .افزون بر این، هزینه بالای سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نو، موجب شده بسیاری از شهرداری‌ها نتوانند برنامه‌های تحول دیجیتال را به‌صورت پایدار پیش ببرند(آمشو و همکاران، ۲۰۲۱) .

۳ .چالش‌های فرهنگی و منابع انسانی: فرهنگ سازمانی یکی از عوامل کلیدی در موفقیت یا شکست مدیریت استراتژیک است. در بسیاری از شهرداری‌ها، مقاومت کارکنان در برابر تغییرات فناورانه، کمبود مهارت‌های دیجیتال، و ضعف در تفکر استراتژیک مشاهده می‌شود. دیجیتالی‌شدن مستلزم آن است که کارکنان در همه سطوح، درک درستی از ارزش داده، فناوری و نوآوری داشته باشند. با این حال، آموزش و توسعه منابع انسانی در بسیاری از شهرداری‌ها متناسب با نیازهای عصر دیجیتال انجام نمی‌شود .علاوه بر این، کمبود رهبران استراتژیک با بینش فناورانه باعث می‌شود تصمیم‌گیری‌ها بیشتر کوتاه‌مدت و واکنشی باشند تا آینده‌نگرانه .

۴ .چالش‌های مالی و مدیریتی: تحقق استراتژی‌های دیجیتال نیازمند **منابع مالی پایدار** و سازوکارهای مدیریت اقتصادی کارآمد است. بسیاری از شهرداری‌ها با مشکلات مالی مزمن، بدهی‌های سنگین و کاهش درآمدهای پایدار مواجه‌اند. این محدودیت‌ها باعث می‌شود برنامه‌های تحول دیجیتال در اولویت دوم قرار گیرد . از سوی دیگر، نبود مدل‌های اقتصادی مشخص برای سنجش بازگشت سرمایه در پروژه‌های دیجیتال، تصمیم‌گیری استراتژیک را دشوار می‌کند. ضعف در بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد نیز از جمله عواملی است که مانع هم‌راستایی میان اهداف استراتژیک و منابع مالی می‌شود (آندروس، ۲۰۱۷).

۵ .چالش‌های حکمرانی داده و شفافیت: در عصر دیجیتال، داده به‌عنوان دارایی راهبردی شهرداری‌ها شناخته می‌شود. اما ضعف در مدیریت و حاکمیت داده‌ها[1] یکی از مهم‌ترین چالش‌های کنونی است. بسیاری از شهرداری‌ها فاقد سیاست‌های مشخص در زمینه مالکیت داده، اشتراک‌گذاری، حفاظت و تحلیل داده‌های شهری هستند . این امر می‌تواند منجر به ناهماهنگی میان سیستم‌ها، تهدید امنیت اطلاعات و بی‌اعتمادی شهروندان شود. علاوه بر آن، نبود شفافیت و دسترسی عمومی به داده‌ها باعث می‌شود مشارکت شهروندی در فرایند تصمیم‌گیری کاهش یابد.

در مجموع، چالش‌های مدیریت استراتژیک در شهرداری‌ها در عصر دیجیتال نه تنها فنی یا سازمانی، بلکه چندبعدی و میان‌رشته‌ای‌اند. غلبه بر این چالش‌ها مستلزم بازطراحی ساختارها، نوسازی فرهنگی، توسعه زیرساخت‌های دیجیتال، و تقویت ظرفیت‌های راهبری استراتژیک است . تنها از طریق چنین نگاهی جامع می‌توان مسیر حرکت شهرداری‌ها را به سوی حکمرانی هوشمند و پایدار هموار ساخت.

۵-فرصت‌های مدیریت استراتژیک در شهرداری‌ها در عصر دیجیتال

عصر دیجیتال نه‌تنها چالش‌های متعددی برای مدیریت شهری ایجاد کرده، بلکه فرصت‌های بی‌سابقه‌ای نیز برای تحول در نظام مدیریت استراتژیک شهرداری‌ها فراهم آورده است. این فرصت‌ها می‌توانند به بهبود حکمرانی شهری، ارتقای کیفیت خدمات عمومی، افزایش کارایی سازمانی و تقویت ارتباط میان دولت محلی و شهروندان منجر شوند (پرسون، ۲۰۱۸) .مدیریت استراتژیک در این دوران، نقش کلیدی در جهت‌دهی به استفاده از فناوری‌های نوین، داده‌های شهری و نوآوری‌های دیجیتال دارد .در ادامه، مهم‌ترین فرصت‌های ناشی از دیجیتالی‌شدن برای مدیریت استراتژیک در شهرداری‌ها بررسی می‌شود:

1 Data Governance

۱ .ارتقای کارایی و اثربخشی خدمات شهری: به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال مانند اتوماسیون فرایندها، سامانه‌های داده‌محور و هوش مصنوعی، باعث افزایش کارایی در ارائه خدمات شهری شده است. مدیریت استراتژیک با تمرکز بر بهره‌گیری از این ابزارها می‌تواند هزینه‌ها را کاهش و سرعت خدمات را افزایش دهد .به عنوان مثال، سامانه‌های مدیریت ترافیک هوشمند، پایش پسماند شهری و مدیریت انرژی، از جمله کاربردهایی هستند که عملکرد شهرداری‌ها را بهینه می‌کنند .این امر به شهرداری‌ها امکان می‌دهد تا منابع محدود خود را در مسیرهای استراتژیک مؤثرتر تخصیص دهند .

۲ .افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی: یکی از مهم‌ترین فرصت‌های عصر دیجیتال برای شهرداری‌ها، افزایش شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و عملکرد سازمانی است. فناوری‌های دیجیتال از طریق سامانه‌های داده باز و داشبوردهای مدیریتی، امکان دسترسی شهروندان به اطلاعات عملکردی شهرداری را فراهم می‌سازند . این شفافیت باعث افزایش اعتماد عمومی و بهبود پاسخ‌گویی مدیران شهری می‌شود .مدیریت استراتژیک در این زمینه می‌تواند از داده‌ها برای ارزیابی عملکرد و اصلاح سیاست‌ها بر اساس شواهد استفاده کند (پویستر، ۲۰۰۵).

۳ .بهبود ارتباط و مشارکت شهروندان: دیجیتالی‌شدن، فرصت‌های جدیدی برای افزایش تعامل شهروندان با شهرداری‌ها فراهم آورده است. پلتفرم‌های دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی می‌توانند ابزارهای مؤثری برای دریافت بازخورد شهروندان، اطلاع‌رسانی و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های شهری باشند . مدیریت استراتژیک با تکیه بر این ابزارها قادر است تصمیمات شهری را با مشارکت عمومی همسو سازد و رضایت شهروندان را افزایش دهد . در شهرهای هوشمند، شهروندان نه‌تنها مصرف‌کننده خدمات بلکه همکاران استراتژیک در طراحی و اجرای سیاست‌های شهری محسوب می‌شوند .

۴ .توسعه حکمرانی داده‌محور[1] : یکی از تحولات مهم در عصر دیجیتال، حرکت از تصمیم‌گیری سنتی به سمت حکمرانی داده‌محور است. شهرداری‌ها می‌توانند از داده‌های بزرگ(Big Data) ، یادگیری ماشین و تحلیل‌های پیش‌بینانه برای تصمیم‌گیری استراتژیک استفاده کنند . این امر موجب افزایش دقت در پیش‌بینی نیازهای آینده، مدیریت منابع و ارزیابی نتایج سیاست‌ها می‌شود(پوستر، ۲۰۱۰) . با استقرار سیستم‌های داده‌محور، تصمیم‌گیری‌ها از حالت شهودی خارج شده و بر مبنای شواهد و تحلیل‌های علمی انجام می‌گیرد .

۵ .تسهیل نوآوری و کارآفرینی شهری: تحول دیجیتال فرصت‌های تازه‌ای برای نوآوری در خدمات عمومی و کارآفرینی شهری ایجاد کرده است. شهرداری‌ها می‌توانند از طریق همکاری با استارت‌آپ‌ها، شرکت‌های دانش‌بنیان و بخش خصوصی، راه‌حل‌های نو برای مسائل شهری توسعه دهند .مدیریت استراتژیک می‌تواند با تدوین سیاست‌های حمایتی از نوآوری و توسعه اکوسیستم‌های فناوری شهری، شهر را به محیطی پویا برای رشد اقتصادی و اشتغال تبدیل کند . نمونه‌های موفق در سطح جهانی نشان داده‌اند که شهرداری‌هایی که رویکرد استراتژیک به نوآوری دیجیتال دارند، در ارتقای تاب‌آوری شهری و رقابت‌پذیری اقتصادی موفق‌ترند.

۶ .تقویت پایداری و تاب‌آوری شهری: فناوری‌های دیجیتال به شهرداری‌ها کمک می‌کنند تا در زمینه‌های مدیریت محیط‌زیست، کاهش مصرف انرژی، و مقابله با بحران‌ها عملکرد بهتری داشته باشند. مدیریت استراتژیک دیجیتال می‌تواند داده‌های محیطی را برای برنامه‌ریزی شهری پایدار و مقاوم در برابر تغییرات اقلیمی به کار گیرد .این امر، همسو با اهداف توسعه پایدار (SDGs) سازمان ملل، موجب افزایش تاب‌آوری شهری و کاهش اثرات منفی زیست‌محیطی می‌شود(برسون[2]، ۲۰۱۸).

به طور کلی، فرصت‌های عصر دیجیتال برای مدیریت استراتژیک شهرداری‌ها شامل بهبود بهره‌وری، افزایش شفافیت، تقویت مشارکت، توسعه نوآوری، و ارتقای پایداری شهری است. شهرداری‌هایی که بتوانند این فرصت‌ها را با برنامه‌ریزی استراتژیک هوشمندانه تلفیق کنند، قادر خواهند بود به سازمان‌هایی چابک، داده‌محور و پاسخ‌گو در برابر شهروندان تبدیل شوند.

۶-بحث و نتیجه‌گیری

تحلیل انجام‌شده در این مقاله نشان می‌دهد که مدیریت استراتژیک در شهرداری‌ها در عصر دیجیتال، نه تنها ضرورتی مدیریتی بلکه پیش‌شرطی برای تحقق حکمرانی شهری هوشمند، پاسخ‌گو و پایدار است. شهرداری‌ها به‌عنوان نهادهای عمومیِ نزدیک به شهروندان، در مرکز تحولات فناورانه قرار گرفته‌اند و ناگزیرند سازوکارهای تصمیم‌گیری، ساختارهای سازمانی و مدل‌های ارائه خدمات خود را بازتعریف کنند . از یافته‌های پژوهش برمی‌آید که **چالش‌های اصلی** شهرداری‌ها در پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک دیجیتال، در پنج محور عمده قابل طبقه‌بندی است: ضعف زیرساخت‌های فناورانه، مقاومت فرهنگی و سازمانی، محدودیت منابع مالی، ساختارهای بوروکراتیک و ناهماهنگی نهادی، و کمبود مهارت‌های دیجیتال در میان کارکنان و مدیران .این

1 Data-Driven Governance
2 Bryson

عوامل موجب می‌شوند بسیاری از برنامه‌های تحول دیجیتال، در مرحله برنامه‌ریزی یا اجرا متوقف بمانند و اثرگذاری استراتژیک خود را از دست بدهند . در مقابل، عصر دیجیتال فرصت‌هایی گسترده برای بازآفرینی نقش شهرداری‌ها در حکمرانی شهری فراهم کرده است. فناوری‌های نوین همچون داده‌های بزرگ، هوش مصنوعی و پلتفرم‌های شهر هوشمند، امکان افزایش کارایی، شفافیت، پاسخ‌گویی و مشارکت شهروندی را فراهم می‌سازند . استفاده هدفمند از این فناوری‌ها در چارچوب مدیریت استراتژیک، می‌تواند شهرداری‌ها را به سازمان‌هایی داده‌محور و چابک تبدیل کند که تصمیمات خود را بر اساس شواهد و تحلیل‌های دقیق اتخاذ می‌کنند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که برای بهره‌برداری مؤثر از فرصت‌های دیجیتال، شهرداری‌ها باید رویکرد مدیریت استراتژیک یکپارچه و آینده‌نگر را در پیش گیرند. این رویکرد مستلزم بازنگری در مأموریت و چشم‌انداز سازمان، نهادینه‌سازی تفکر دیجیتال در فرهنگ سازمانی، ارتقای مهارت‌های فناوری کارکنان، و تقویت سازوکارهای حاکمیت داده است. همچنین لازم است چارچوب‌های قانونی و مالی به‌گونه‌ای بازطراحی شوند که امکان سرمایه‌گذاری پایدار در زیرساخت‌های دیجیتال را فراهم آورند. به طور کلی، مدیریت استراتژیک در شهرداری‌ها در عصر دیجیتال زمانی موفق خواهد بود که میان فناوری، استراتژی و انسان پیوند برقرار شود. شهرداری‌ها باید دیجیتالی شدن را نه به‌عنوان هدف، بلکه به‌عنوان ابزاری برای دستیابی به توسعه شهری پایدار، عدالت اجتماعی و رضایت شهروندان تلقی کنند .حرکت در این مسیر، مستلزم یادگیری مستمر، همکاری بین‌بخشی و تعهد مدیریتی به نوآوری است.در نهایت، می‌توان نتیجه گرفت که آینده مدیریت شهری دیجیتال در گروی شهرداری‌هایی است که با نگاهی استراتژیک، داده‌محور و انسان‌مدار، مسیر تحول را نه به اجبار، بلکه آگاهانه و هدفمند طی می‌کنند. چنین رویکردی، شهرداری‌ها را از سازمان‌های خدمات‌رسان سنتی به نهادهای هوشمند، یادگیرنده و مشارکت‌جو تبدیل خواهد کرد.

منابع

- رضایی، س.، حسینی، ن.، و محمدی، ع(۱۴۰۰) بررسی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک در شهرداری‌ها. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۳(۲)، ۹۱–۱۱۰.
- علی‌نژاد، م(۱۳۹۸) تحلیل نقش مدیریت استراتژیک در بهبود کارایی شهرداری‌های ایران. مجله مدیریت شهری، ۲(۴)، ۵۷–۷۶.
- Alizadeh Asl, J., Zarrabi, A., & Taghvaei, M. (2015). An analysis of Iranian electronic cities: Case study – Uremia city. Environmental Management and Sustainable Development, 4(2), 123–137.
- Amesho, K. T. T., Edoun, E. I., Garg, A. K., & Pooe, S. (2021). Key challenges facing metropolitan cities or municipalities in managing competitive advantage through technology and innovation. Africa's Public Service Delivery and Performance Review, 9.(۱)
- Andrews, R. (2017). Strategic management and public service performance. Palgrave Macmillan.
- Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations (5th ed.). Jossey-Bass.
- ICLEI – Local Governments for Sustainability. (2023). Digitalization: A game changer for local governments and communities – Policy brief.
- Lafioune, N., Poirier, E. A., & St-Jacques, E. (2024). Managing urban infrastructure assets in the digital era: Challenges of municipal digital transformation. [Emerald Publishing].
- Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. Public Administration Review, 70(S1), S246–S254.
- Poister, T. H., & Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. Public Administration Review, 65(1), 45–56.
- Walker, R. M. (2013). Strategic management and performance in public organizations: Findings from the public sector. Public Money & Management, 33(3), 213–220.