

ارائه چارچوب برنندسازی شهری در ایران بر مبنای مدل سیستم‌های مانا

اشرف رحیمیان^۱ (نویسنده مسئول)

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۴/۲۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۱/۲۶

چکیده

امروزه برنندسازی شهری به عنوان ابزاری راهبردی جهت افزایش رقابت‌پذیری، اعتبار، قدرت و نفوذ شهرها استفاده می‌شود. برنندسازی شهری مستلزم آنست که شهر از ظرفیت بالایی در برنامه‌ریزی و سازماندهی نهادهای مختلف اداره‌کننده شهر بهره‌مند باشد. سایبرنتیک، علمی بین رشته‌ای است که بر چگونگی استفاده از اطلاعات در سیستم‌ها (شامل فیزیکی، فناورانه، زیستی، بوم‌شناختی، روان‌شناختی، اجتماعی یا ترکیبی از آنها) و نیز کنترل کنش به منظور دستیابی به اهداف، تمرکز دارد. پژوهش حاضر ایده استفاده از سایبرنتیک سازمانی را به عنوان مدل مرجع در سازماندهی فعالیت‌های مربوط به برنندسازی شهری ارائه می‌نماید. به دلیل کم بودن تحقیق مشابه در این موضوع در کشور با استفاده از روش کیفی تحلیل تم و از طریق مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته، مضامین^۱ با اهمیت نزد خبرگان آگاه به برنندسازی شهر بررسی شده است. نمونه پژوهش شامل ۲۰ نفر از اساتید دانشگاه در حوزه‌های مدیریت با گرایش‌های سیستم‌ها، راهبردی، شهری، سیاستگذاری و بازاریابی و مدیران و مشاوران ارشد شهرداری است که با نمونه‌گیری تئوریک و تکنیک گلوله برفی انتخاب شدند. مضامین اصلی برنندسازی موفق در ایران شامل تغییر نهاد ذهنی و هدف‌گذاری برنندسازی شهر، بهبود همکاری بین سازمانی، تدوین چشم‌انداز و راهبرد، شناخت فعالیت‌های مرتبط، هم‌افزایی ذینفعان مختلف برنندسازی شهر و تحلیل نقش دولت است. با توجه به عدم وجود نظام مدیریت یکپارچه شهری در ایران، نگرش مبتنی بر سایبرنتیک سازمانی قابلیت بالایی در افزایش اثربخشی فرایند برنندسازی شهری دارد. بدین منظور VSM^۲ که توسط استافورد بیر^۳ معرفی شده است، جهت افزایش هماهنگی در ذینفعان مختلف پیشنهاد می‌شود. دستاوردهای پژوهش حاضر می‌تواند در عرصه خط‌مشی‌گذاری شهری به کار گرفته شود تا بدین ترتیب زمینه توسعه برند، تصویر مطلوب و نیز بازشناسی و خلق هویت برای کلان شهرهای ایران فراهم آید و در نتیجه تمایز و جایگاه‌یابی کلان شهرهای ایران در منطقه تسهیل شود.

واژه‌های کلیدی:

برنندسازی شهری، سایبرنتیک سازمانی، مدل سیستم مانا (VSM).

۱- مقدمه

شهرها و کلانشهرها بیش از کشورها، در حال تبدیل شدن به بازیگران تأثیرگذار در بین مناطق جغرافیایی شده‌اند (دینی، ۴، ۱۳۹۲). رقابت بین مکان‌ها، برندسازی شهری را دارای اهمیت نموده است (Virgo & Chernatory, 2006). برندسازی مکان یعنی "طراحی یک مکان به منظور تامین نیازهای بازار هدف آن مکان است، معیار موفقیت برندسازی مکان خشنودی شهروندان و رضایت کسب و کار از اجتماع خود، و برآورده شدن انتظارات بازدیدکنندگان و سرمایه‌گذاران است" (Kotler et al., 2002). یکی از ایده‌های پشتیبانی‌کننده فلسفه بازاریابی شهر از این واقعیت استنتاج شده است که بازاریابی شهر، سطح نوینی از کیفیت خطمشی توسعه محلی را از طریق جامعیت، خلاقیت و انعطاف‌پذیری، ممکن می‌کند و منابع جدید که به شکل ایده، دانش محلی و سرمایه هستند در خطمشی محلی بسیج می‌شوند (Herstein & Jaffe, 2008). توجه به برند شهر به عنوان یک دارایی ناملموس شهر که می‌تواند برای شهر ایجاد ارزش افزوده نماید مورد توجه قرار گرفته است. محقق ضمن بررسی مطالعات آکادمیک داخل کشور و نیز در خلال مصاحبه‌های بخش کیفی پژوهش با مدیران شهرداری تهران و خبرگان برنامه‌ریزی شهری دریافت که تلاش‌ها در این زمینه محدود به چند پایان‌نامه (رحیمیان، ۱۳۹۱)، دو نشست برگزار شده توسط مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران در سال‌های ۱۳۸۷ و ۱۳۹۱ (سایت مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران) و سمینار دو و نیم ساعته "برندینگ شهری و توسعه گردشگری استان گلستان" که مهر ماه ۱۳۹۴ در شهر گرگان برگزار شده است، می‌باشد. این در حالی است که شهرهای کشور ایران پتانسیل بالایی برای جذب گردشگر و بازدیدکننده و نیز افزایش نفوذ و اعتبار در سطح منطقه‌ای و بین‌المللی دارا هستند. افزون بر این، برند شهر احساس تعلق خاطر و رضایت از مکان را نزد ساکنان افزایش می‌دهد و نیز موجب افزایش درآمد شهر و ساکنان شهری می‌شود و نیز هزینه‌های بازاریابی محصولات و خدمات شهری را کاهش می‌دهد (Baker, 2010). برندسازی نیازمند ظرفیت بالای مطالعاتی شهر به منظور شناخت وضعیت کنونی، و وضعیت مطلوب آینده با توجه به ظرفیت‌ها، مزیت‌ها، نیازها و انتظارات شهر است، همچنین لازم است شهر دارای ظرفیت بالایی برای

برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های برندسازی با مشارکت ذینفعان متعدد، باشد. لزوم وجود چارچوبی جهت عینیت بخشیدن به مفهوم انتزاعی و پیچیده‌ای همچون برند برای پدیده بسیار پیچیده‌ای همچون شهر و تعریف اقدامات متعدد و متنوع در این راستا بسیار ضروری است. یکی از نظریه‌های تأثیرگذار در مطالعات سیستمی سازمان‌ها نظریه سایبرنتیک سازمانی است. استافورد بیر (۱۹۵۹)، دانشمند معاصر علم سیستم‌ها، بخش عمده‌ای از زندگی علمی خود را صرف توسعه سایبرنتیک سازمانی نمود و مدلی با عنوان مدل سیستم‌های مانا (VSM) که الهام گرفته از سیستم‌های طبیعی است را توسعه داد. پژوهش حاضر سعی در به‌کارگیری سایبرنتیک سازمانی در سازماندهی فعالیت‌های مربوط به برندسازی شهری دارد. برای این منظور ضمن مرور اجمالی برندسازی شهری و سایبرنتیک سازمانی پس از برشمردن روش تحقیق و شیوه انتخاب نمونه‌ها و گردآوری و تحلیل داده‌ها به بیان یافته‌های پژوهش پرداخته می‌شود.

۲- برندسازی شهری

در محیط جدید بین‌المللی شده^۵ مکان‌ها، تلاش‌های چندگانه‌ای را به منظور توصیف ویژگی متمایز از خود انجام می‌دهند. افزون بر عوامل اقتصادی سنتی و زیرساخت‌های شهری، عوامل "نرم" نظیر کیفیت زندگی، زیبایی‌شناختی شهری، و خطمشی‌های توسعه محلی در زمره معیارهای محلی توسعه قلمداد می‌شوند. در چهارچوب اخیر، نقش خطمشی‌گذاری، بازاریابی مکان و برندسازی به صورت روزافزونی در تمام دنیا اهمیت یافته است (Metaxas, 2010). یکی از استدلال‌هایی که در حمایت از بکارگیری برند برای شهرها مطرح می‌شود، ریشه در این فرضیه دارد که مردم شهرها را همانند برندها درک می‌کنند (Ashworth & Kavaratzis, 2009)، کاتلر و دیگران، استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی بازار را توصیه می‌کنند در این برنامه‌ریزی بر نقش کلیدی برند شهرها تاکید دارند (Gaggiotti et al., 2008). این محققان چهار دلیل عمده برای برندسازی شهرها ذکر کرده‌اند: الف) دگرگونی‌های محیط جهانی: برندسازی شهرها را می‌توان در زمره پیامدهای عصر فراصنعتی دانست (Vigro & Cheratony, 2006). جهانی‌سازی رقابت شهرهای تازه توسعه‌یافته را با شهرهای قدیمی جاافتاده، ساده‌تر کرده است (Winfield-Pfefferkorn, 2005). ب) دگرگونی تدریجی، زوال و اشتهار منفی شهرها: شهرها به صورت اجتناب‌ناپذیری در طول

تمایل دولت‌ها جهت کمک به شهرها، مسئولیت آن‌ها در برابر سرنوشتشان افزایش یافته است. از این رو رهبران شهری بر مزایای حاصل از سرمایه‌گذاری بر برند شهر خود آگاهی یافته‌اند (Vigro & Cheratony, 2006). برای مثال شهرهای گلاسکو، منچستر، بردفورد، و لندن طراحی تصویر جدید از خود را به اتمام رسانده‌اند (Herstein & Jaffe, 2008). خلاصه‌ای از تعریف تعدادی از محققان برندسازی شهری در جدول ۱ آمده است. چنانچه ملاحظه می‌شود هدف ایجاد برند شهر در حیطه گسترده‌ای از ارتباط بین شهروندان و شهر، سازگاری و تمرکز راهبردی، شناخت و تمایز شهر، افزایش جاذبه و بهبود کیفیت زندگی شهری قرار می‌گیرد.

دوره‌هایی دچار افت و رشد می‌شوند. برند شهری خوب این امکان را برای شهر فراهم می‌کند که دوره‌های دشوار را با کمترین آسیب، سپری کند (Vigro & Cheratony, 2006). ج افزایش رقابت جهت جذب منابع کمیاب: شهرها به طور روزافزونی جهت جلب گروه‌های هدف نظیر ساکنان ثروتمند یا توریست‌ها در حال رقابت هستند. آن‌ها بیش از گذشته، رقبای خود را رصد می‌کنند و در جستجوی شیوه‌های تمایز خود به منظور جذابیت بیشتر جهت جلب گروه‌های هدف هستند (Winfield-Pfefferkorn, 2005). د خودحاکمیتی و تامین بودجه محلی: شهرها تبدیل به موجودیت‌های اقتصادی اصلی در عرصه بین‌المللی شده‌اند و همزمان قدرت ملیت‌ها کاهش یافته است. با کاهش

جدول ۱: خلاصه‌ای از تعاریف برندسازی شهری

نام محقق و سال	توضیح مفهوم
نیکرسون (۱۹۹۹)	برندسازی شهری ایجاد ارتباط بین مردم و تصویری از شهرشان است.
هال (۱۹۹۹)	هدف اساسی برندسازی شهری فراهم کردن سازگاری و تمرکز راهبرد ارتباطات است.
کای (۲۰۰۲)	برندسازی شهری به معنی انتخاب ترکیبی از عوامل برند (شامل نام، واژه، اصطلاح، نماد، علامت، نشان، طرح و یا ترکیبی از موارد فوق) است که با ایجاد تصویری مثبت منجر به شناخت و تمایز شهر مورد نظر از سایر شهرها می‌گردد.
رینیستو (۲۰۰۳)	برندسازی شهری روشی برای افزایش جاذبه شهر و نقطه اساسی شناخت شهر است.
جولیو (۲۰۰۵)	برندسازی شهری تلاشی برای ایجاد و غنی سازی کیفیت زندگی شهری است.

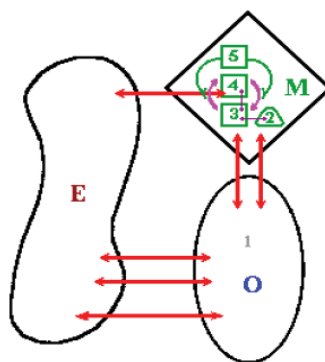
۳- سایبرنتیک سازمانی

می‌کنند که تعامل آن‌ها پایدار باقی می‌ماند. سیستم ۳: مغز پایه^۹ که بر پیچیدگی ماهیچه‌ها و اعضاء نظارت دارد و محیط درونی را بهینه می‌نماید. سیستم ۴: مغز میانی^{۱۰} که با جهان بیرونی از طریق حس‌ها پیوند برقرار می‌کند. برنامه‌ریزی آینده، فرافکنی‌ها و آینده‌نگری با این قسمت است. سیستم ۵: کارکردهای مغز بالایی^{۱۱}. شکل‌گیری تصمیمات خط‌مشی و هویت‌ها با این قسمت است. در این مدل سه عنصر وجود دارد: محیط، عملیات و متاسیستم. دیدگاه نخستین بیر این بود که ارگانسیم انسانی سه بخش متعامل اصلی دارد: ماهیچه‌ها و اعضاء، اعصاب و محیط بیرونی. کمی کلی‌تر می‌توان آن را بدن، مغز و محیط در نظر گرفت (Walker, 1991). این عناصر در VSM به صورت زیر تعمیم می‌یابند: نخست: عملیات. ماهیچه‌ها و اعضاء، بخش‌هایی که کارها و فعالیت‌های اصلی را انجام می‌دهند. دوم: فراسیستم. مغز و سیستم اعصاب، بخش‌هایی هستند که از هماهنگی واحدهای عملیاتی مختلف به صورت یکپارچه و متوازن اطمینان حاصل

پیشینه سایبرنتیک به اوایل دهه ۱۹۴۰ باز می‌گردد موضوع اصلی سایبرنتیک بررسی ماهیت کنترل در انسان و ماشین است (Flood, 2001). استافورد بیر نظریه‌پردازی است که دانش سایبرنتیک را در حوزه مدیریت توسعه داده است. او بر اساس مطالعه چگونگی عملیات مغز انسان در کنترل اعضاء و ماهیچه‌های بدن، مدل VSM را پیشنهاد نمود. این مدل می‌تواند تعمیم شیوه‌ای باشد که همه ما در پاسخ به محیط متغیر پیرامون، خودمان را "مدیریت" می‌کنیم. این مدل به زعم بیر مدل هر نوع سیستم زنده بیولوژیکی یا اجتماعی است. قوانین VSM تصریح می‌کنند که هر سازمان "ماندگار-شایسته"^۶ تنظیم می‌شود، یاد می‌گیرد، انطباق پیدا می‌کند و تکامل می‌یابد^۷ (Flood, 2001). مطالعات بیر او را به ۵ سیستم تعاملی^۸ زیر هدایت کرد: سیستم ۱: تمام ماهیچه‌ها و اعضاء. این بخش‌ها در واقع فعالیت‌ها را انجام می‌دهند. سیستم ۲: سیستم اعصاب که ماهیچه‌ها و اعضاء را پایش می‌نمایند و اطمینان حاصل

اکولوژی یک سازمان با محیطش است. طراحی متاسیستم بستگی به شرایط خاص درون عملیات دارد. آنها باید در توازن باشند. با تغییر محیط، سازمان باید پاسخ دهد. این تغییرات اغلب نیازمند تغییر در عملیات به منظور ایجاد توازن با تغییرات محیط است و پس از آن تغییر متاسیستم برای انطباق با عملیات اجتنابناپذیر است. VSM چنانچه در شکل ۱ مشاهده می‌شود از سه عنصر تشکیل شده است: E ، O ، M و M^4 . خود به ۵ سیستم تعاملی تقسیم می‌شوند که در جدول ۲ نشان داده شده‌اند.

می‌کنند. کار متاسیستم هماهنگی کل با یکدیگر است. سوم: محیط. تمام بخش‌های دنیای بیرونی که ارتباط مستقیم با سیستم دارند. این سه عنصر باید در توازن با هم قرار گیرند. مدل سازمان را به عنوان یک سیستم کلی در نظر می‌گیرد که باید با محیط خود در توازن باشد. این توازن اساس شناخت VSM است. هر نوع بیماری در سیستم ناشی از عدم توازن، پنداشته می‌شود. سازمان در تعامل با محیطش مورد توجه قرار می‌گیرد. بنابراین گرچه VSM می‌تواند در برخی بخش‌های محدود نیز با مقاصد خاص به کار گرفته شود اما تأکید اصلی همواره بر تعامل



شکل ۱. عناصر مدل VSM (Walker, 1991)

جدول ۲: زیر سیستم‌های VSM (Walker, 1991)

انواع سیستم	وظیفه
سیستم ۱	فعالیت‌های اولیه
سیستم ۲	حل تعارض، ثبات
سیستم ۳	تنظیم درونی، بهینه‌سازی، هم‌افزایی
سیستم ۴	انطباق، برنامه‌ریزی پیش‌نگر، راهبرد
سیستم ۵	خطمشی، مسئولیت نهایی، هویت

تحلیل تم به منظور بررسی موضوعات با اهمیت برندسازی شهری استفاده شده است. محقق کیفی معمولاً بر تعداد محدودی نمونه که به صورت هدفمند برای گردآوری بصیرت عمیق از موضوع، انتخاب شده‌اند تمرکز می‌نماید (Zunker, 2009). در این روش محقق بیشتر کشف می‌کند تا اینکه متغیرها را آزمون نماید (Corbin & Strauss, 2008).

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل متخصصان شهر و برندسازی در ایران است که در حوزه مدیریت شهری، مدیریت راهبردی، مدیریت سیستم‌ها، مدیریت بازرگانی و ارتباطات فعال بوده و از سوابق علمی یا اجرایی در مدیریت

چنانچه در شکل ۱ مشاهده می‌شود سیستم ۱ همان عملیات است. سیستم‌های ۲، ۳، ۴ و ۵ متاسیستم یا فراسیستم هستند که وظیفه حل تعارض از طریق نظارت مستقیم و نیز بهبود سیستم و تدوین راهبرد و سیاستگذاری کلان سیستم را به ترتیب دارا هستند و E محیطی است که سیستم در آن به فعالیت مشغول است.

۴- روش تحقیق

دانش وابسته به زمینه، و بر ساخته ذهن است. بنابراین سودمندی تحقیق برآمده از همکاری و رویکردهای زمینه‌ای در طراحی آن و تفسیر نتایج آن است (Mohrman et al., 2001). در تحقیق حاضر از روش کیفی

بسیار کمیاب یا بخش کوچکی از یک جامعه خیلی بزرگ را تشکیل دهند. در این روش محقق پس از شناسایی یا انتخاب اولین واحد نمونه‌گیری (در اینجا خبره) از آن برای شناسایی و انتخاب دومین واحد نمونه‌گیری استفاده یا کمک می‌گیرد. با توجه به محدود بودن مطالعات و نیز اقدامات اجرایی و در نتیجه محدود بودن خبرگان در زمینه برندسازی شهری در ایران، از این روش استفاده شد. اطلاعات نمونه‌های مطالعه در جدول ۳ ارائه شده است. دوره زمانی انجام پژوهش سال ۱۳۹۲ بوده است.

شهر یا برندسازی برخوردار باشند و به اصطلاح «خبرگان آگاه» نام دارند. نمونه‌های این مطالعه، گروهی از اساتید هیات علمی در رشته‌های فوق در دانشگاه‌های معتبر تهران و مدیران و مشاوران ارشد شهرداری هستند. از آنجا که پایگاه مناسبی برای تعیین این گروه از خبرگان در دسترس نبود، لذا برای جمع‌آوری نمونه از روش «نمونه‌گیری گلوله برفی» استفاده شد. نمونه‌گیری گلوله برفی یک روش نمونه‌گیری غیر احتمالی برای مواقعی است که واحدهای مورد مطالعه براحتی قابل شناسایی نباشند. بویژه هنگامی که این واحدها

جدول ۳: اطلاعات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	تحصیلات و حوزه تخصص	محل اشتغال	مدت مصاحبه (دقیقه)
۱	دکتری جغرافیا، برنامه‌ریزی شهری	مشاور ارشد شهردار یکی از کلانشهرها	۲۰
۲	دکتری مدیریت راهبردی	مشاور ارشد شهردار یکی از کلانشهرها	۷۵
۳	دکتری مدیریت دولتی	استاد دانشگاه تهران	۹۰
۴	کارشناسی مدیریت صنعتی	شهردار منطقه	۲۰
۵	دکتری مدیریت دولتی	دانشیار دانشگاه تهران	۵۰
۶	دکتری مدیریت بازاریابی	استادیار دانشگاه علامه طباطبایی	۳۰
۷	دکتری مدیریت بازاریابی	مدیر روابط بین‌الملل شهرداری یکی از کلانشهرها	۶۰
۸	دکتری جغرافیای سیاسی	معاون پژوهشی مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران به مدت دو سال	۷۰
۹	دکتری برنامه‌ریزی شهری	معاون سابق مرکز مطالعات شهرداری به مدت ۸ سال	۹۰
۱۰	دکتری برنامه‌ریزی شهری	هیات علمی دانشگاه علامه طباطبایی	۷۵
۱۱	دکتری برنامه‌ریزی شهری	مدیر سابق مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران	۲۰
۱۲	مهندسی عمران	رئیس سابق مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران و مؤسس جهاد سازندگی	۶۵
۱۳	کارشناسی ارشد مدیریت شهری	اولین پایان‌نامه برند شهر در ایران	۵۰
۱۴	دکتری مدیریت بازرگانی	مدیر سابق شهرداری تهران	۶۰
۱۵	دکتری مدیریت سیاستگذاری	دانشیار دانشگاه تهران	۶۰
۱۶	کارشناسی ارشد مدیریت	مدیر پژوهش‌های شهرداری کرج	۳۰
۱۷	دکتری مدیریت سیستم‌ها	دانشیار دانشگاه تهران	۶۰
۱۸	دکتری مدیریت سیاستگذاری	هیات علمی دانشگاه علامه طباطبایی	۵۰
۱۹	کارشناسی ارشد مدیریت	مدیر شهرداری یکی از کلانشهرها	۴۰
۲۰	دکتری مدیریت سیستم‌ها	استادیار دانشگاه تهران	۴۵

کدگذاری شده، و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند (Braun & Clarke, 2006). در پژوهش حاضر، محقق قبل از اینکه کدگذاری داده‌ها را شروع کنند یک بار کل متون حاصل از مصاحبه‌ها را خوانده‌است. در واقع از آغاز همین مرحله، یادداشت برداری و علامت‌گذاری معانی که در مراحل بعدی به آن‌ها نیاز می‌شود شروع شد. در مرحله دوم کدهای اولیه از داده‌ها

تمامی مصاحبه‌ها با اجازه مصاحبه‌شوندگان با استفاده از دستگاه ضبط صوت، ضبط و به صورت کامل پیاده‌سازی شد. فرآیند تحلیل مضمون زمانی شروع می‌شود که تحلیل‌گر الگوهای معنی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را مورد نظر قرار می‌دهد. این تحلیل شامل یک رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های

پژوهشگر کدگذاری شدند پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق، برابر ۷۹ درصد بود و چون بیش از ۶۰٪ بود قابل قبول تلقی شد (Insch, 2001). برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یک همکار محقق درخواست شد تا در این بخش مشارکت نماید. پس از آموزش‌های لازم در خصوص تکنیک‌های کدگذاری، تعداد دو مصاحبه به طور همزمان به وسیله محقق و همکار کدگذار، کدگذاری مجدد شدند. پایایی بین کدگذاران برابر ۷۵٪ محاسبه گردید و چون این میزان بیش از ۶۰ بود، می‌توان ادعا نمود که میزان پایایی مصاحبه‌ها مناسب است (Ibid).

جهت سهولت کدگذاری و تسهیل تغییر و جابه‌جایی کدها از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۱۱ استفاده شد. در مرحله کدگذاری اولیه تعداد ۵۳۲ کد استخراج شد و پس از دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب مضامین اولیه در مجموع ۱۷ مضمون بدست آمد (جدول ۴).

استخراج شدند. کدگذاری تا حدودی به این بستگی دارد که مضامین بیشتر داده محور هستند یا نظریه محور (Ibid). در این تحقیق تمرکز بر روی نظریه است تا داده‌ها. بنابراین در مرحله دوم داده‌هایی کدگذاری شدند که از دیدگاه نظری با نقاط مورد توجه تحقیق یعنی چارچوب ایجاد برند از نظر ساختاری هم‌خوانی داشتند. همچنین کدگذاری به این امر بستگی دارد که آیا هدف محقق این است که محتوای کل مجموعه داده‌ها را کدگذاری کند یا اینکه ویژگی‌های خاصی از مجموعه داده‌ها را مد نظر دارد (Ibid). در تحقیق حاضر، هدف کدگذاری مجموعه داده‌ها نبود، بلکه ویژگی‌های خاصی از داده‌های حاصل از مصاحبه که با اصول سایبرنتیک سازمانی همخوانی داشتند، در مرحله دوم کدگذاری شدند.

برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام شده، از روش پایایی بازآزمایی و روش توافق درون موضوعی استفاده شد. برای محاسبه پایایی بازآزمون، تعداد سه مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آنها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه به وسیله

جدول ۴: تمامی مضامین

ردیف	عنوان مضمون	فراوانی	درصد
۱	هدف‌گذاری برندسازی شهر	۱۳	۶۵
۲	تغییر نگرش به مفهوم برند	۱۴	۷۰
۳	چشم‌اندازسازی برای شهر	۱۲	۶۰
۴	وجود سطوح راهبردی، عملیاتی و اجرایی برای برندسازی	۱۰	۵۰
۵	برندسازی مفهومی در حوزه راهبرد	۱۲	۶۰
۶	شناخت ذینفعان مختلف شهر	۱۰	۵۰
۷	مشارکت ذینفعان مختلف شهر	۱۱	۵۵
۸	تعیین نقش ذینفعان بر اساس قدرت و تأثیر هر یک	۱۰	۵۰
۹	تأثیر سازمان‌های مختلف بر برند شهر	۱۴	۷۰
۱۰	وجود خلاء قانونی برای مدیریت شهری و متعاقباً برندسازی	۱۳	۶۵
۱۱	لزوم همکاری بین‌سازمانی	۱۴	۷۰
۱۲	شناخت پیشینه، ظرفیت‌ها، پتانسیل‌ها، مزیت‌ها، نیازها و ویژگی‌های شهر و مزیت نسبی شهرهای دیگر	۲۰	۱۰۰
۱۳	شناخت محیط داخلی، تعاملی و زمینه‌ای	۲۰	۱۰۰
۱۴	ارزیابی و ارائه بازخور در برندسازی شهر	۲۰	۱۰۰
۱۵	گسترده‌گی نقش دولت در امور سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و ..	۲۰	۱۰۰
۱۶	دولتی بودن اقتصاد	۲۰	۱۰۰
۱۷	نقش دولت در اداره شهر	۲۰	۱۰۰

در بازبینی و ادغام مضامین، ۶ مضمون اصلی به‌وجود آمدند که در جدول ۵ نشان داده شده‌اند.

جدول ۵: مضامین اصلی

ردیف	عنوان مضمون	فراوانی	درصد
۱	تغییر نهاد ذهنی و هدف‌گذاری برندسازی شهر	۱۴	۷۰
۲	چشم‌انداز و راهبرد	۱۲	۶۰
۳	سینرژی ذینفعان مختلف برندسازی شهر	۱۰	۵۰
۴	بهبود همکاری بین‌سازمانی	۱۴	۷۰
۵	شناخت فعالیت‌های مرتبط	۲۰	۱۰۰
۶	نقش دولت	۲۰	۱۰۰

۵- نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در این بخش مضامین حاصل از کدها ارائه می‌شوند. بخش‌هایی از متن که به صورت ایتالیک است، کد هستند.

۱-۵- تغییر نهاد ذهنی و هدف‌گذاری برند شهر

نخستین گام در برندسازی شهری برای کلانشهرهای ایران تغییر نگرش به مفهوم برند، کارکرد برندسازی و تعیین اهداف روشن مورد انتظار از برند شهر است. ۷۰ درصد مصاحبه‌شوندگان تأکید داشتند که مفهوم برند در نهاد ذهنی برخی تصمیم‌گیرندگان و مسولان دارای تداعی منفی است و از برند به واسطه آنکه در محیط سرمایه‌داری خلق شده است موجب مقاومت‌های ذهنی و عملی می‌شود و از مزایا و منفی‌های برندسازی برای شهرهای ایران می‌تواند ایجاد کند غفلت می‌شود. در حالیکه امروز به عنوان یک ابزار راهبردی جهت همسوسازی اهداف و برنامه‌های شهری و نیز پیام‌هایی که از شهر مخابره می‌شود به‌کارگرفته می‌شود. برندسازی در فرهنگ تصویری و بارش اطلاعاتی دنیای امروز ابزاری قدرتمند جهت نفوذ در ناخودآگاه افراد و تأثیر بر تصمیم‌گیری آن‌ها تلقی می‌شود. البته مصاحبه‌شوندگان تأکید داشتند که برندسازی فی‌نفسه هدف نیست و تصمیم‌گیرندگان قطعاً باید اهداف و نتایج برندسازی را درک نمایند. تعیین و اولویت‌بندی اهداف به تعریف حیطة و قلمرو پروژه، ذینفعان متناسب، و کسانی که باید با آنها تعامل داشت و نیز فعالیت‌های کلیدی همچنین شاخص‌های سنجش اثربخشی برندسازی کمک می‌کند. پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان (۲۵ درصد) تأکید داشتند که بهترین هدف برای برندسازی، توسعه پایدار شهری است. چنانچه برندسازی در خدمت توسعه پایدار شهر قرار بگیرد می‌تواند با شاخص‌های توسعه پایدار شهری نیز مورد سنجش قرار گیرد. توسعه شهر می‌تواند برند شهری را در خدمت هدفی والا و پایدار قرار دهد و از اتلاف بیهوده و بدون بازگشت فعالیت‌های برندسازی ممانعت نماید.

۲-۵- چشم‌انداز و راهبرد

۶۰ درصد مصاحبه‌شوندگان تدوین راهبرد را به منظور کاهش شکاف بین تصویر کنونی شهر و هویت مطلوب آن ضروری تلقی می‌نمایند. در این گام تعیین می‌شود که شهر برای گروه هدف چه امکان یا فرصت‌هایی فراهم می‌نماید یا به عبارتی مزیت اصلی مکان چیست و این مزیت را چگونه فراهم می‌کند. در اینجا لازم است تحلیل شکاف انجام شود. برنامه‌های کاهش شکاف تدوین شوند. هنگام تدوین راهبرد لازم است تمام تعاملات بین برند و مخاطبان هدف، در نظر گرفته شود. واقعیت آن است که بودجه محدود است و تحت تأثیر قرار دادن همه چیز، حتی اگر غیر ممکن نباشد، دشوار است. در نتیجه راهبردها بر اساس ارزیابی تأثیر بالقوه و بازگشت سرمایه آنها، باید اولویت‌بندی شوند. راهبردهایی که در هر دو امتیاز بالایی کسب کنند، محرک راهبرد برند جدید خواهند بود.

در تحقیقات دیگر نیز مورد مشابهی مطرح شده است، برای نمونه پارکسون و ساندرز معتقدند راهبرد شهر معمولاً توسط حکومت محلی با تابعیت حکومت مرکزی و مشورت بخش خصوصی تدوین می‌شود. کار مشارکتی موجب پشتیبانی بخش‌های کلیدی از اقدام حکومت محلی می‌شود. کار مشارکتی موفق، نیازمند رهبری اثربخش است. شهر می‌کوشد فقدان مرزهای سازمانی و مرکز راهبردی سازمان را، از طریق مشارکت جبران کند (Parkerson & Saunders, 2005).

۳-۵- بهبود همکاری بین سازمانی

۷۰ درصد مصاحبه‌شوندگان عدم وجود مدیریت یکپارچه شهری را مشکلی عمده در برابر برندسازی عنوان نمودند و بهبود همکاری بین سازمانی بین نهادهای اداره‌کننده شهر اعم از دولتی، عمومی و تا حدی خصوصی را به عنوان راه‌کاری جهت فائق آمدن بر عدم وجود مدیریت یکپارچه شهر پیشنهاد نمودند. شهر فاقد مرزهای سازمانی موجود در یک سازمان است. همچنین مولفه‌های

مفهومی هنجاری و ایدئولوژیک انگاشته می‌شود. در حالیکه بهتر است همکاری در بازاریابی مقصد به مثابه یک انتخاب راهبردی و نه ایدئولوژیک، تلقی شود.

۵-۵- شناخت فعالیت‌ها

تقریباً تمامی مصاحبه‌شوندگان به فعالیت‌های بسیار متعددی برای برندسازی در ابعاد بسیار متعددی از معماری و منظر شهری و زیرساخت‌های شهر گرفته تا رفتار شهروندان و پیام‌هایی که نهادهای اداره کننده شهر ارسال می‌نمایند و نیز حضوری که شهر در فضای مجازی دارد اشاره نمودند و آن را با توجه به ویژگی‌های هر شهر و نیز مخاطبان شهر قابل تغییر دانستند. ۳۰ درصد از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشتند هنگام توسعه برنامه‌ها و فعالیت‌ها، ضروری است در مورد هر نقطه‌ای که مخاطب هدف ممکن است با برند شهر در ارتباط باشد، اندیشیده شود. هر تعامل یا نقطه برخورد با مخاطب هدف، فرصتی برای بهبود یا بدنامی برند است. این نقاط تماس، می‌تواند شامل طیف گسترده‌ای از المان‌ها نظیر محیط فیزیکی، فرودگاه، راهنمای خیابان‌ها، تبلیغات، بروشورها، وب سایت، رویدادها، رسانه و حتی نگرش ساکنان باشد.

شناخت فعالیت‌ها بیش از سایر موارد در تحقیقات مورد توجه قرار گرفته است نظیر آنچه اینچ بیان نموده است: در برندسازی ویژگی‌های ممتاز و متمایز شهر باید از لحاظ تاریخی، فرهنگی، محیطی و مردم‌شناختی مورد شناسایی قرار گیرد و همچنین امکانات بالقوه و بالفعل مکان با نیاز و خواست ذینفعان گوناگون مانند حکومت محلی، شهرداری، ساکنان، بازرگانان، مراکز آموزشی، بهداشتی و نهادهای و مؤسسات عمومی و خصوصی گوناگون نیز بایستی در هم بیامیزد و هویتی منحصر به فرد از شهر بازشناسی شود؛ به گونه‌ای که در فرایند ارتباطی منسجم، تصویری مطلوب در ذهن گروه هدف شکل گیرد (Insch, 2001).

۵-۶- تحلیل نقش دولت

تمامی مصاحبه‌شوندگان بر نقش دولت در برندسازی اشاره نمودند. با توجه به آنکه تمامی مناسبات مالی نظیر نقدینگی، درآمد، نرخ بهره، واردات و پرداخت پول توسط دولت تعیین می‌شود و از آنجا که تمام نهادهای تأثیرگذار به نوعی وابسته به دولت هستند نمی‌توان در سطح راهبردی نقش تعیین کننده دولت را نادیده گرفت. دولت در شرایط کنونی عامل اصلی برندسازی در کشور است. دولت از نظر مادی و تأثیرگذاری سیاسی در این موضوع دخیل است. در روابط دولت با حکومت محلی یکی از

عقلایی تنها در یک سازمان نیست بلکه درون شبکه‌ای از سازمان‌ها و افراد است که هر کدام ممکن است چشم‌انداز ماموریت، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، میراث، قابلیت کارکردی، خط مشی‌ها، خدمات و شخصیت یگانه خود را داشته باشد. آنها ممکن است با هم همکاری یا رقابت داشته باشند و یا ممکن است از وجود هم بی‌اطلاع باشند. هر کدام خواسته‌ای دارند و به میزان متغیری مصرف‌کننده را از برند شهر مطلع می‌نمایند، در حالی که مصرف‌کننده همه‌ی این‌ها را به عنوان یک کل ادراک می‌کند. از این رو همکاری بین‌سازمانی در برندسازی شهری به جهت گستردگی و تنوع سازمان‌های شهر بسیار ضروری است.

همکاری بین سازمانی تنها در کشور ما مورد توجه نیست بلکه دیگر محققان نیز بدان اشاره نموده‌اند برای نمونه پارکرسون و ساندرز می‌گویند: برندسازی شهر حالتی منحصر به فرد دارد؛ زیرا شهر، به جای داشتن مرزهای مشخص و ساختار داخلی همانند یک سازمان، یک شبکه است. شهر شبکه‌ای در هم پیچیده از انسان‌ها، کار و کسب‌ها، خدمات عمومی حکومت محلی و همکاری انواع ذینفعان است که اغلب با هم در تعارضند. مشکل شبکه‌ها دشواری ذاتی آن‌ها در تمرکز منابع جهت حفظ یکپارچگی و تکمیل فعالیت‌هایشان است. شبکه‌ها در تمرکززدایی، مناسب و در هماهنگی و تمرکزگرایی فرآیند تصمیم‌گیری یا تخصیص منابع برای یک مقصد خاص، نامناسب هستند (Parkerson & Saunders, 2005).

۵-۴- هم‌افزایی ذینفعان مختلف برندسازی شهر

۵۰ درصد مصاحبه‌شوندگان خاطر نشان کردند که چشم‌انداز مشترک به خودی خود ایجاد نمی‌شود، بلکه نیازمند فرآیندها و کنش‌های مدیریت برندسازی شهر است. آنها معتقد بودند برندسازی شهر گرچه در نهادهای اداره‌کننده کاویده می‌شود، اما این سازمان‌ها به وسیله انسان‌هایی بازنمایی می‌شوند که درک و انتظار آنها از فرآیند همکاری و پیامد آن می‌تواند متفاوت باشد. این انتظارات متفاوت نمی‌تواند انکار شود و لازم است جدی گرفته شود. تا زمانی که این انتظارات مشاهده و درک نشوند، سطح مطلوب همکاری دست یافته نخواهد شد. آنها همچنین معتقد بودند که فرایند همکاری هزینه‌بر است و لازم است هزینه آن در هنگام تصمیم‌گیری برای سطح همکاری مورد نیاز به منظور دستیابی به اهداف (بلند مدت و کوتاه مدت) در نظر گرفته شود. ارتباط و همکاری بخش عمومی و خصوصی در برندسازی اغلب به مثابه

۶- نتیجه گیری

پژوهش حاضر به بررسی مضامین یا موضوع‌های پراهمیت در برندسازی شهری پرداخت. افزون بر این مدل VSM شرح داده شد، در هر یک از زیرسیستم‌های این مدل به منظور تحقق مضامین لازم است اقداماتی صورت گیرد. در جدول ۶ با استفاده از کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها، این اقدامات به صورت خلاصه ارائه شده است.

ضعیف‌ترین روابط، روابط قیم‌مابانه است. دولت در سطح برنامه‌ریزی و سطح پایین تر عملیاتی باید به گونه‌ای رفتار بکند که شهر بتواند مولد برند باشد. موضوع مهم دیگری که مطرح شد این بود که در استفاده از مدل‌های برندسازی شهری در دنیا باید احتیاط نمود زیرا در آن مدل‌ها دولت مفروض است بدین معنی که همکاری می‌کند، علاقمند است، و توان اجرا دارد.

جدول ۶: تطبیق زیرسیستم های VSM با مضامین. منبع: یافته‌های تحقیق

مضامین اصلی تحقیق		مضامین اصلی تحقیق		مضامین اصلی تحقیق	
نقش دولت	شناخت فعالیت‌ها	بهره‌برداری از سینرژی ذینفعان مختلف برندسازی	بهبود همکاری بین سازمانی	گسترش چشم‌انداز و راهبرد	تغییر نهاد ذهنی و هدفگذاری برند شهر
ارائه خدمات با کیفیت تا حد ممکن	شناخت نقاط تماس (المان‌های فیزیکی، رفتاری و مجازی شهر)				زیرسیستم ۱
به شکل رقابتی با بخش خصوصی (عمدتاً در حوزه زیرساخت نهاد امنیتی و نظارتی - جلوگیری از آلودگی محیط زیست				اطمینان از تفهیم راهبرد در سطح برنامه‌های خرد	زیرسیستم ۲
- مشوق برای سازمان‌های بخش عمومی و شرکت‌های خصوصی			مشوق برای سازمان‌های با همکاری مناسب	- تحلیل شکاف - تدوین برنامه کاهش شکاف - توجه به محدودیت بودجه	مشخص شدن حیطه پروژه‌های ذینفعان و شاخص‌های کلیدی عملکرد
برنامه‌ریزی توسعه شهری	همکاری به مثابه انتخاب راهبرد و نه ایدئولوژیک	تدوین راهبرد به منظور افزایش همکاری بین سازمانی در بخش دولتی، عمومی و خصوصی		تدوین راهبرد به منظور کاهش شکاف وضع موجود و توجه به تعاملات میان مخاطب و برند در تدوین تنظیم خط‌مشی‌ها بر اساس سیاست کلی کار	- تعیین اهداف روشن مورد انتظار از برند - توجه به توسعه پایدار به عنوان هدف برندسازی - تعیین اهداف
			تسهیل شکل‌گیری مدیریت واحد شهر	مشارکتی موجب پشتیبانی بخش‌های کلیدی از اقدام حکومت محلی است	- اتخاذ نگرش مثبت نسبت به توانایی همسوکنندگی برند

جدول ۷ تقسیم کار بین سازمان‌های بخش عمومی

کشور را بر مبنای سایبرنتیک سازمانی پیشنهاد می‌دهد.

جدول ۷: تقسیم کار سازمان‌ها بر مبنای مدل VSM. منبع: یافته‌های تحقیق

سطح سیستم	کارکرد اصلی	تقسیم کار بین سازمان‌های بخش عمومی کشور
۱	اجرای برنامه و عملیات خدمت	شهرداری‌های نواحی / پیمانکاران شهرداری / شرکت‌های وابسته به دولت و بخش عمومی
۲	نظارت مستقیم بر اجرای برنامه‌ها	شهرداری‌های مناطق / شرکت‌های وابسته به دولت و بخش عمومی
۳	تدوین برنامه‌های تاکتیکی و نظارت عملیاتی	ستاد شهرداری تهران / ستاد سازمان‌های دولتی فعال در خدمات عمومی (شهری)
۴	تدوین راهبرد و کنترل راهبردی	شورای شهر
۵	سیاستگذاری کلان (نظارت)	شورای عالی معماری و شهرسازی، شورای عالی انقلاب فرهنگی و مجلس شورای اسلامی

پی نوشت

1. Theme
2. Viable System Model
3. Stafford Beer
4. Dinnie
5. internationalized
6. Survival-Worthy
7. Regulates, Learns, Adapts and Evolves
8. interacting
9. Base mind
10. Mid mind
11. Higher Brain Functions
12. Environment
13. Operation
14. Metasystem

فهرست منابع:

۱. دینی، کیت (۱۳۹۲). برندسازی شهری؛ نظریه‌ها و موارد، محمدرضا رستمی، انتشارات تیلور، تهران.
 ۲. رحیمیان، اشرف (۱۳۹۱). طراحی مدل فرآیندی برندسازی شهری برای کلانشهرهای ایران، رساله دکتری منتشر نشده، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
 ۳. سایت مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، تاریخ مراجعه ۱۳۹۱/۴/۳۰.
- (<http://rpc.tehran.ir/default.aspx?tabid=۳۱۰&ArticleId=۵۸۱۹>)
4. Ashworth G. & Kavaratzis M., (2009). Beyond the Logo: Brand Management for Cities, Journal of Brand Management, Vol. 16, No. 8, pp. 520-531.
 5. Baker B., (2010). Twenty Benefits of a City Branding Strategy, www.destinationbranding.com.
 6. Beer S., (1959). Cybernetic and Management, The English Universities Press LTD, London.
 7. Beer S., (1981). Brain if the Firm, John Wiley and Sons, 2ed Edition, pp. 163.
 8. Braun V. & Clarke V., (2006). Using Thematic Analysis in Psychology, Qualitative Research in Psychology, Vol. 3, pp. 77-101.
 9. Corbin J. & Strauss A., (2008). Basics of Qualitative Research (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
 10. Gaggiotti H., KimCheng P.L. & Yunak O., (2008). City Brand Management (CBM): The Case of Kazakhstan, Place Branding and Public Diplomacy, Vol. 4, No. 2, pp. 115-123.
 11. Flood R.L., (2001). Rethinking The Fifth Discipline; Learning within the Unknowable, Taylor & Francis, pp. 37-40.
 12. Herstein R. & Jaffe E.D., (2008). The Children's City –The Transition from a Negative to a Positive City Image, Place Branding and Public Diplomacy, Vol. 4, No. 1, pp. 76-84.
 13. Inch A., (2011). Branding the City as an Attractive Place to Live, in K. Dinnie (Ed) 2011, City Branding, Theory and Cases, Palgrave Mcmillan, pp. 13.
 14. Kvale S., (1996). Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 237.
 15. Kavaratzis M., (2009). Cities and Their Brands: Lessons from Corporate Branding, Place Branding and Public Diplomacy, Vol. 5, No. 1, pp. 26-37.
 16. Kotler P., Hamlin M.A., Rein I. & Haider D.H., (2002). Marketing Asian Places, Singapore, John Wiley & Sons, p. 183.

17. Metaxas T., (2010). Place Marketing, Place Branding and Foreign Direct Investments: Defining their Relationship in the Frame of Local Economic Development Process, Place Branding and Public Diplomacy, Vol. 6, pp. 228-243.
18. Mohrman S.A., Gibson C.B. & Mohrman A.M., (2001). Doing Research that is Useful to Practice: A Model and Empirical Exploration, Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 2, pp. 356.
19. Parkerson B. & Saunders J., (2005). City Branding: Can Goods and Services Branding Models be Used to Brand Cities, Place Branding, Vol. 1, No. 3, pp. 242-264.
20. Rainisto S.K., (2003). Success Factors Of Place Marketing: A Study Of Place Marketing Practices In Northern Europe And The United States, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business Doctoral Dissertations.
21. Virgo B. & Chernatory L., (2006). Delphic Brand Visioning to Align Stakeholder Buy-in to the City of Birmingham brand, Brand Management, Vol. 13, No. 6, pp. 379-392.
22. Walker J., (1991). The Viable Systems Model; A Guide for Co-operatives and Federations, Based on "The Viable Systems Model Pack" Originally Published as Part of the SMSE Strategic Management in the Social Economy Training Program Carried out by ICOM, CRU, CAG and Jon Walker with the Financial Assistance of Directorate General XXIII of the Commission of the European Communities, pp. 7.
23. Winfield-Pfefferkorn J., (2005). The Branding of Cities; Exploring City Branding and the Importance of Brand Image, Master Thesis at Graduate School of Syracuse University, pp. 5-13.
24. Zunker C., (2009). Maintaining Healthy Eating Behaviors With Women After A Weight Management Program: A Grounded Theory Approach” Doctor of Philosophy Birmingham, Alabama, pp. 44.