

## تحلیل مدیریت استراتژیک در کلانشهر مشهد با مدل SWOT

محمد رحیم رهنما<sup>۱</sup>  
براتعلی خاکپور<sup>۲</sup>  
مجتبی صادقی<sup>۳</sup>

### چکیده

این نوشتار، به فاصله وضع موجود (مدیریت شهری کنونی مشهد) با وضع مطلوب (مدیریت استراتژیک شهری) به عنوان یک دغدغه بنیادی نگاه می‌کند، مبانی نظری مربوط به پارادایم استراتژی و مدیریت استراتژیک را بیان می‌دارد و به کمک مدل SWOT<sup>۴</sup>، ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهایی که در کلانشهر مشهد برای مدیریت استراتژیک این شهر وجود دارد را شناسایی می‌کند. در ادامه استراتژی‌های شایسته‌ای را برای برپایی مدیریت استراتژیک در این شهر، پیشنهاد می‌دهد. اولویت‌بندی استراتژی‌های پیشنهادی نیز یکی از موضوعاتی است که دنبال شده است. روش این پژوهش، روشی توصیفی و تحلیلی است به طوری که به کمک پرسشنامه، اطلاعات مورد نیاز (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، و تهدیدها) از طرف کارشناسان شهری (۲۱ کارشناس) و شهروندان (۳۸۴ شهروندان) گردآوری شد. در فرآیند تحلیل مدیریت استراتژیک کلانشهر مشهد، از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی (IFE<sup>۵</sup>)، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE<sup>۶</sup>)، ماتریس

Email:m.sadeghi64@gmail.com

۱- دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد، گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری.

۲- استادیار دانشگاه فردوسی مشهد، گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری.

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه فردوسی مشهد.

4- S (Strength), W (Weakness), O (Opportunity), T (Threat).

5- Internal factor evaluation matrix.

6- External factor evaluation matrix.

عوامل داخلی - خارجی (IE)<sup>۱</sup> و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)<sup>۲</sup> استفاده گردید. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت استراتژیک، در کلانشهر مشهد جایگاه شایسته‌ای ندارد و اگر مدیریت شهری مشهد بخواهد حرکت خود را به سمت یک مدیریت استراتژیک شهری آغاز کند، باید استراتژی‌های گروه تدافعی (WT)<sup>۳</sup> که مبتنی است بر کاهش نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدها می‌باشد، را به ترتیب در اولویت قرار دهد: ۱- حل مشکلات و بحران‌های روزمره شهری ۲- افزایش هم‌افزایی مدیریت شهری ۳- حفظ ثبات سیستم شهری به جای تکامل آن.

**واژگان کلیدی:** مدیریت استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، مدل SWOT، کلانشهر مشهد.

## مقدمه

چگونه مدیریت کردن نظام فضایی شهری، همواره یکی از جستارهایی که اندیشه کارشناسان و مدیران شهری را به خود مشغول کرده است. با گذشت زمان، شهرها نیز باید شیوهی مدیریت خود را با شرایط زمانی سازگار کنند و گرنه نمی‌توانند به بالندگی بایسته و شایسته‌ای دست یابند. استقرار بیش از نیمی از جمعیت کشورهای در حال توسعه در شهرها تا ۲۰ سال دیگر به گفته مشاور بانک جهانی، انتقال مرکز ثقل تصمیمات سیاسی - اقتصادی از سطح ملی به سطح منطقه‌ای و پر رنگ شدن نقش کلانشهرها، مطرح شدن رقابت و همکاری به عنوان دو مبحث مهم در مدیریت شهری (احمدی، ۱۳۸۵: ۲) نشان می‌دهد که شهرها با شرایطی متغیر و محیط‌هایی چالشی روبه‌رو هستند. شهرها در این شرایط باید به الگویی از مدیریت که بتواند آنها را در این شرایط متغیر و چالشی، به اهداف و چشم‌انداز شهری برساند، روی آورند. با توجه به اینکه ۱- جوهره اصلی مدیریت استراتژیک، فرصت‌سازی و بسترسازی برای تکامل و بقای سازمان با توجه به عوامل محیطی می‌باشد (محمودزاده، ۱۳۸۵: ۴۲)، ۲- این الگو، مجموعه‌ای از تصمیمات و اقداماتی است که به وسیله مدیران و با مشورت سطوح مختلف سازمان، برای تعیین فعالیت‌های سازمان در بلند

1- Internal-external matrix.

2- Uantitative strategic planning matrix.

3- W (Weakness), T (Threat).

مدت گرفته می‌شود (عالی‌زاده و همکاران، ۱۳۸۷: ۶۷۴) و ۳- الگویی است که دست به تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی، می‌زند (فردا، ۱۳۷۹: ۲۴)، لذا می‌توان از آن برای مدیریت سامانه شهری در جهان چالشی کنونی بهره جست. در همین راستا، در این نوشتار به مبانی نظری و ادبیات پارادایم استراتژی می‌پردازد و سپس وضعیت کلانشهر مشهد از نظر مدیریت استراتژیک، مورد تحلیل قرار می‌دهد. با این کار می‌توان کاستی‌ها و برتری‌هایی که در کلانشهر مشهد در راستای مدیریت استراتژیک وجود دارد را شناخت و استراتژی‌های مناسب را تدوین کرد.

### مسأله

در راستای فشرده‌گی زمان و فضا، جهانی‌شدن، و شکل‌گیری دهکده جهانی، شهرها روز به روز در هم‌تنیده‌تر، پیچیده‌تر و متنوع‌تر می‌شوند. امروزه فضاهای جغرافیایی از جمله شهرها، با رقابت کردن در عرصه جهانی بریکدیگر تأثیر می‌گذارند و همه‌ی آنها تحت تأثیر همین رخدادهای جهانی قرار می‌گیرند بنابراین شهرها نمی‌توانند وارد جریانات جهانی و فضای رقابتی نشوند زیرا خواه ناخواه جزئی از سیستم بزرگ‌تر این جهان پرآشوب هستند. در جهانی پرآشوب و متغیر، مدیریت کردن شهرها به الگوهای نوین مدیریتی نیاز دارد تا بتواند شهر را در این گردآب، به چشم‌انداز خود برساند. رسیدن شهرها به چشم‌اندازی که برای خود در نظر می‌گیرند، نیاز به شیوه نوینی از مدیریت شهری دارد که می‌توان از آن با نام «مدیریت استراتژیک شهری» یاد کرد. ناتوانایی مدیریت سنتی شهری در برآورده کردن نیازمندی‌های شهرها، رقابتی شدن شهرها در دهکده جهانی، لزوم روشن شدن جایگاه (چشم‌انداز) هر کلانشهر در این دهکده، و نیز اهمیت یافتن پرسش‌هایی چون شهر «کجاست»، «به کجا می‌رود»، «به کجا باید برود» و «چگونه می‌خواهد به آنجا برود»، همه اینها وجود یک برنامه استراتژیک برای هر شهر را ضروری می‌سازد. پاسخ به اینگونه پرسش‌ها، نیازمند سنجش وضعیت شهر (سازمان) می‌باشد. از آنجایی که سنجش وضعیت یک سازمان، شامل تحلیل محیطی، تحلیل درونی، تحلیل رقابتی و تحلیل بازار می‌شود (Gutierrez, 1999: 17) لذا شهرها نیز بسان یک سازمان، نیازمند اینگونه تحلیل‌ها می‌باشند. اگر استراتژی را روش دستیابی به اهداف و آرمان‌ها در یک محیط چالشی (احمدی و همکاران، ۱۳۸۵: ۶۰۵)

و ابزاری برای تطبیق سازمان با شرایط محیطی بدانیم (اقتدار و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۴۰۲). «در این راستا پرسش‌هایی پدیدار می‌گردد به این‌گونه که: مگر شهر برای رسیدن به چشم‌انداز، نیاز به تدوین استراتژی ندارد؟ آیا تنها با تدوین استراتژی (برنامه‌ریزی استراتژیک) شهر به اهداف خود خواهد رسید؟. با توجه به اینکه اجرای استراتژی مرحله تبدیل حرف به عمل است و بیش از ۹۰ درصد از استراتژی‌ها با شکست مواجه می‌شوند (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۴: ۱۷)، آیا اجرای استراتژی‌های تدوین شده، نباید مدنظر قرار گیرد؟ آیا نباید استراتژی‌هایی که تدوین شده، و به اجرا درآمده، کنترل گردند؟ اینها پرسش‌هایی است که نشان از یک دلواپسی بزرگ دارد، و آن این است که چه الگویی از مدیریت شهری، می‌تواند برای شهرها، دست به تدوین، اجرا و کنترل استراتژی‌ها بزند؟ الگوی مدیریت استراتژیک، پاسخ شایسته به این پرسش می‌باشد. این الگوی مدیریتی، الگویی است که فرآیند آن، هر سه بخش (تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی) را دربرمی‌گیرد (فردآر، ۱۳۷۹: ۲۴). پوشیده نیست که نظام فضایی شهری نیازمند برنامه‌ریزی شهری، و برنامه‌ریزی شهری نیازمند مدیریت شهری است. اگر به این باور رسیده‌ایم که نظام فضایی شهری نیازمند برنامه‌ریزی استراتژیک شهری است، پس باید بر این باور نیز باشیم که یک برنامه استراتژیک شهری نیازمند یک مدیریت استراتژیک شهری است. این سخن آنگاه روشن‌تر می‌شود که بیشتر کارشناسان شهری و حتی شهروندان در ریشه‌یابی مشکلات شهری، واژه‌هایی چون نبود مدیریت درست، نبود برنامه‌ریزی مناسب، ضعف در مدیریت و... را بر زبان می‌آورند.

کلانشهر مشهد به عنوان دومین کلانشهر کشور (رهنما، ۱۳۸۵: ۷۵۶) نیز نیازمند آن است که به صورت استراتژیک مدیریت شود تا بتواند در گستره جهانی، از هویت خود را پاسداری کند. مدیریت استراتژیک در کلانشهر مشهد زمانی اهمیت بیشتری به خود می‌گیرد که بدانیم در سند چشم‌انداز شهر مشهد که با محوریت شهرداری و در افق ۱۴۰۴ خورشیدی، مصوبه بهمن ۱۳۸۳ توسط شورای شهر تدوین گردیده است، آمده که مشهد در بیست سال آینده شهریست: زیارتی- سیاحتی و مذهبی، آرامش‌دهنده، فرحبخش، با اقتصاد خدماتی و صنایع برتر، مبتنی بر فن‌آوری و با امنیت مناسب در سطح جهانی (چشم‌انداز و استراتژی شهر مشهد در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی، با محوریت شهرداری، بهمن ۱۳۸۳). پس از

گذشت ۶ سال از تدوین چشم‌انداز شهری مشهد، هنوز شهر مشهد از مشکلات روزمره مانند ترافیک؛ آسفالت خیابان‌ها و... رنج می‌برد. مسأله اینجاست که بین مدیریت شهری کنونی مشهد (وضع موجود) با مدیریت استراتژیک شهری (وضع مطلوب) شکاف و فاصله دیده می‌شود. مدیریت شهری دست به تدوین استراتژی زده است ولی ضعف‌ها و تهدیدهای بسیاری در راستای تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها پیش‌روی آن می‌باشد.

### اهداف پژوهش

تحلیل مدیریت استراتژیک شهری در کلانشهر مشهد هدف اصلی این پژوهش می‌باشد، که اهداف دیگر آن عبارتند از: ۱- شناسایی جایگاه مدیریت استراتژیک در کلانشهر مشهد، ۲- شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، پیش‌روی الگوی مدیریت استراتژیک در کلانشهر مشهد، ۳- دست یافتن به استراتژی‌های شایسته، برای مدیریت استراتژیک در کلانشهر مشهد.

### سوالات پژوهش

۱- مدیریت استراتژیک در کلانشهر مشهد از چه جایگاهی (موقعیتی) برخوردار است؟ ۲- اگر مدیریت شهری مشهد بخواهد به مدیریت استراتژیک دست یابد، چه راهبردهایی را باید دنبال کند؟ اولویت با کدام راهبردها می‌باشد؟

### فرضیات

۱- گمان می‌شود مدیریت استراتژیک در کلانشهر مشهد، جایگاه مناسبی ندارد، ۲- گمان می‌شود در کلانشهر مشهد، از راهبردهای مهم برای رسیدن به مدیریت استراتژیک شهری، ثبات بخشی به سیستم شهری (از بین بردن بحران‌ها و مشکلات شهری) باشد.

### مواد و روش‌ها

روش پژوهش، روش توصیفی-تحلیلی است. برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز، از منابع کتابخانه‌ای (برای مبانی نظری) و از پرسشنامه (برای پژوهش عملی) استفاده شده است،

نخست پرسشنامه‌هایی بین شهروندان (۳۸۴ پرسشنامه) پخش گردید و سپس نقاط ضعف و قوت مدیریت شهری مشهد از آنها بیرون کشیده شد. در همین راستا، پرسشنامه‌هایی بین کارشناسان شهری (۲۱ کارشناس) پخش شد و از آنها خواسته شد که نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مدیریت شهری کنونی در مشهد را بیان کنند، با درهم‌آمیزی اطلاعات پرسشنامه‌های شهروندان و کارشناسان، داده‌های مدل SWOT، فراهم گردید. اطلاعات به دست آمده توسط مدل فوق، تحلیل قرار شد و در پایان نیز استراتژی‌هایی برای مدیریت شهری مشهد تدوین گردید. نمونه‌گیری توسط فرمول کوکران انجام گرفت که در این فرمول سطح اطمینان ۹۵ درصد، و خطای ۵ درصد در نظر گرفته شد. جمعیت مشهد در سال ۱۳۸۵ که برابر با ۲۴۲۷۳۱۶ می‌باشد (سازمان آمار، اطلاعات و خدمات کامپیوتری شهرداری مشهد، ۱۳۸۵: ۲) به عنوان N یا همان حجم جامعه در نظر گرفته شد. تعداد پرسشنامه‌های شهروندان برابر ۳۸۴ پرسشنامه به دست آمد. این پرسشنامه‌ها بصورت خوشه‌ای نسبت به جمعیت سه منطقه شهرداری، پخش شد. با استفاده از طبقه‌بندی مناطق شهرداری که نظر توسعه‌یافتگی، توسط مدل موریس به دست آمده است (شاهنوشی و دیگران، ۱۳۸۵: ۴۳۷-۴۳۸)، این سه منطقه شامل منطقه ۱ (نماینده مناطق توسعه‌یافته)، منطقه ۹ (نماینده مناطق با توسعه متوسط) و منطقه ۳ (نماینده مناطق کم‌توسعه‌یافته) می‌شود.

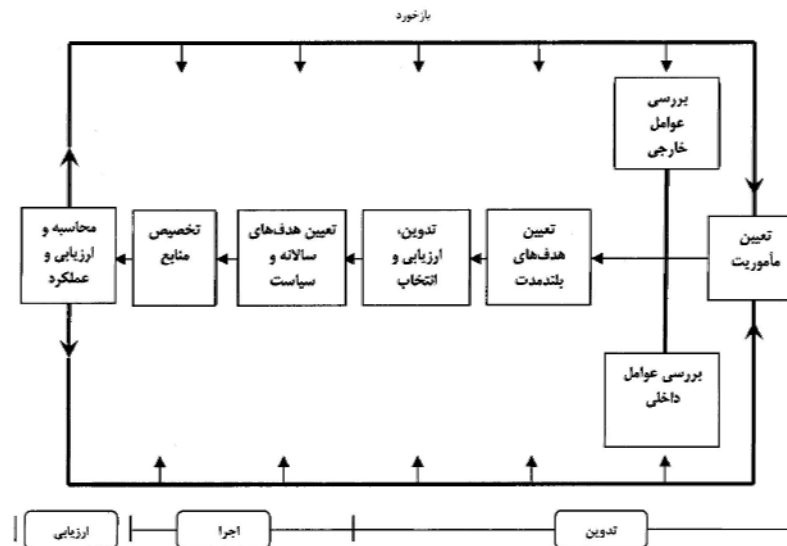
### مبانی نظری

مدیریت شهری عبارت است از سازماندهی عوامل و منابع برای پاسخگویی به نیازهای ساکنان شهر (صرافی و عبدالمهی، ۱۳۸۷: ۱۲۱). مدیریت شهری، یک مقصد دوجانبه دارد: برنامه‌ریزی برای بهبود و نگهداری زیرساخت‌ها و خدمات شهری، و مطمئن شدن از اینکه حکومت شهری در یک وضعیت مناسب قرار دارد (Wong & Others, 2006: 648). چنانچه شهر همچون سازمانی در نظر گرفته شود که در راس آن عنصری برای اداره امور کنونی و برنامه‌ریزی آینده آن نیاز باشد، این عنصر را می‌توان مدیریت شهر نامید (کیاکجوری و ملک‌محمدی زنجان، ۱۳۸۵: ۳). در این نوشتار پافشاری بر مدیریت استراتژیک می‌باشد یعنی یک مدیریت استراتژیک، در یک فضای شهری. بنابراین نیاز است تا درون‌مایه

مدیریت استراتژیک روشن گردد. مدیریت استراتژیک: «هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد» (فردا، ۱۳۷۹: ۲۴) مدیریت استراتژیک ۱- زمینه قابل استفاده سازمان را تعریف می‌کند، ۲- نمای کلی اهداف و مقاصد بلندمدت را تعیین می‌کند، ۳- نقاط قوت و ضعف، و فرصت‌ها و تهدیدها را آشکار می‌سازد، ۴- یک برنامه‌ای از فعالیت‌های فرصت‌طلب را توسعه می‌دهد (Carlsson & Walden, 1996: 11). آشنایی با جایگاه مدیریت استراتژیک در روند پارادایم استراتژی، شناخت بهتری از مدیریت استراتژیک را فراهم می‌آورد. فازهای پارادایم استراتژی، به ترتیب عبارتند از: فاز اول: طرح‌ریزی مالی (۱۹۵۰)، فاز دوم: طرح‌ریزی مبتنی بر پیشینی (۱۹۶۰)، فاز سوم: طرح‌ریزی بر پایه محیط بیرون (۱۹۷۰)، فاز چهارم: مدیریت استراتژیک (۱۹۸۰)، فاز پنجم: تفکر استراتژیک (از اواسط دهه ۸۰ به بعد) (اوشاناسی، ۲۰۰۸: ۱-۳).

### الگوی جامع مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک دارای الگوهای گوناگونی است از جمله: مدل‌ها، موارد، مدل سیستم‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، مدل مدیریت ذینفعان، مدل رویکردهای محتوایی، مدل مدیریت مسائل استراتژیک، مدل افزون‌گرایی منطقی، استراتژی‌های فرآیندی مذاکرات استراتژیک (کیاکجوری و رودگرنژاد، ۱۳۸۷: ۳-۷) و دیگر الگوهایی که در همین راستا بیان شده‌اند. در این پژوهش، منظور از الگوی مدیریت استراتژیک، الگوی جامع مدیریت استراتژیک (مدل مدیریت مسائل استراتژیک) می‌باشد (مدل ۱).



مدل (۱) الگوی جامع مدیریت استراتژیک

منبع: (فردآر، ۱۳۷۹: ۴۳)

الگوی جامع مدیریت استراتژیک الگویی که توسط فرد آر دیوید ارائه شد. این الگو گویای این است که مدیریت استراتژیک دارای سه مرحله اصلی تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی است. فرآیند مدیریت استراتژیک از تعیین مأموریت آغاز می‌شود و به سوی ارزیابی عملکرد حرکت می‌کند. این فرآیند، یک فرآیند پویا و مستمر است که تغییر در هر یک از ارکان الگو، موجب تغییر در دیگر ارکان آن خواهند شد و فرآیند مدیریت استراتژیک را هیچ پایانی نیست (فردآر، ۱۳۷۹: ۴۴). مراحل الگوی جامع مدیریت استراتژیک عبارتند از:

**الف) تدوین استراتژی (برنامه‌ریزی استراتژیک):** تدوین استراتژی شامل تعیین مأموریت، شناسایی عوامل درونی و بیرونی، تعیین اهداف بلندمدت و انتخاب استراتژی می‌شود (مدل ۱). برنامه‌ریزی استراتژیک، خشت نخستین (بنیان) هر اجتماع مشترک - سود است (Farrah & others, 2001: 4). برنامه‌ریزی استراتژیک، یک فرآیند تکرارپذیر و رفت و



برگشتی است با هدف تنظیم سازمان با محیط متغیر بیرونی (احمدی و همکاران، ۱۳۸۵: ۶۰۶). برنامه‌ریزی استراتژیک انسان‌پایه است نه فرآیند پایه، اصولی است نه سطحی، برنامه‌ریزی گراست نه برنامه‌گرا، ریسک‌افزاست نه ریسک‌کاه، تصمیم‌گر است نه وظیفه‌گرا، در فضای باز انجام می‌شود نه در پشت درهای بسته، آشفته و هم ستیزگراست نه آرام و هماهنگ‌گرا، کنشی است نه واکنشی، سنجیده است نه نسنجیده، متمرکز است نه پراکنده، یک روش زندگی است نه یک کنش تنها، نقشه راه آینده است نه برنامه فعالیت سال آینده، نوآرانه است نه دستوری (Fresh Thinking Capital PTY LTD, 2008: 5). برنامه‌ریزی استراتژیک، مجموعه‌ای از قوانین نیست بلکه تصمیماتی گروهی است، چشم‌انداز فردی نیست بلکه چشم‌اندازی است گروهی و همچنین این که توسط مدیران انجام می‌شود نه توسط برنامه‌ریزان (Ibid: 5).

**ب) اجرای استراتژی:** اجرای استراتژی یعنی مدیریت بر نیروها به هنگام عمل (فردآر، ۱۳۷۹: ۴۲۴). اجرای استراتژی یک فرآیند عملیاتی است که بر کارایی، هماهنگی بین عده زیادی از افراد، و مهارت رهبری تأکید دارد (همان: ۴۲۶). «چالش‌های اساسی مدیریت استراتژیک بیش از مرحله تدوین در اجرای استراتژی‌ها نهفته است. اجرای استراتژی مرحله تبدیل حرف به عمل است» (غفارین و کیانی، ۱۳۸۴: ۱۷).

**ج) ارزیابی استراتژی:** فردآر، ارزیابی استراتژی را شامل سه فعالیت می‌داند. ۱- بررسی مبانی اصلی استراتژی‌های شرکت ۲- مقایسه نتیجه‌های مورد نظر با نتیجه‌های واقعی ۳- انجام دادن اقدامات اصلاحی (فردآر، ۱۳۷۹: ۵۴۲).

## مدل SWOT

این مدل، روشی است برای تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها، و ابزاری است برای تحلیل محیط‌های درونی و بیرونی که یک نگرش سیستمی به دست می‌دهد و پشتیبانی است برای چگونگی تصمیم‌گیری (Kahraman & others, 2007: 285). روش SWOT روشی است که تفکر سیستماتیک را در بر دارد و شامل عیب‌شناسی جامعی از عوامل مربوط به تولیدات جدید، تکنولوژی، مدیریت و برنامه‌ریزی می‌شود (Shrestha &

others, 2004: 186). جدول (۱) به سادگی و آسانی بسیار زیادی ماتریس توس (TOWS) را به نمایش گذاشته است.

جدول (۱) ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت، نقاط ضعف TOWS

نقاط ضعف - W ۱. ۲. نقاط ضعف را فهرست کنید ۳.	نقاط قوت - S ۱. ۲. نقاط قوت را فهرست کنید ۳.	همیشه سفید باشد
استراتژی‌های WO ۱. ۲. با بهره‌جستن از فرصت‌ها ۳. نقاط ضعف را از بین ببرید	استراتژی‌های SO ۱. ۲. با بهره‌جستن از نقاط قوت در صدد ۳. به‌برداری از فرصت‌ها برآید	فرصت‌ها - O ۱. ۲. فرصت‌ها را فهرست کنید ۳.
استراتژی‌های WT ۱. ۲. نقاط ضعف را کاهش دهید ۳. و از تهدیدات پرهیز کنید.	استراتژی‌های ST ۱. ۲. برای احتراز از تهدیدات ۳. از نقاط قوت استفاده کنید.	تهدیدها - T ۱. ۲. تهدیدها را فهرست کنید ۳.

منبع: (فردا، ۱۳۷۹: ۳۶۵)

### تحلیل مدیریت استراتژیک در کلانشهر مشهد

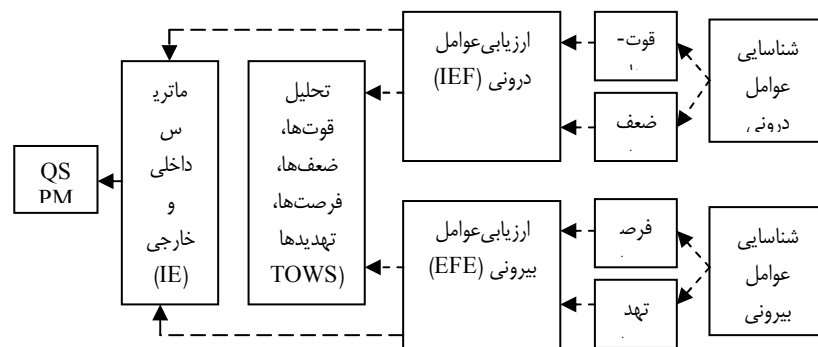
روند تحلیل مدیریت استراتژیک مشهد (شکل ۱)، از شناسایی عوامل دورنی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) آغاز می‌شود و سپس به ارزیابی عوامل دورنی (IFE) و عوامل بیرونی (EFE)، تدوین استراتژی توسط مدل توس (TOWS) می‌پردازد. در ادامه، با بهره‌گیری از ماتریس ارزیابی درونی - بیرونی IE، مشخص گردید که مدیریت استراتژیک در کلانشهر مشهد در چه موقعیتی قرار دارد. سرانجام، با بهره‌گیری

1- Internal factor evaluation matrix

2- External factor evaluation matrix

از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی QSPM<sup>۱</sup>، مشخص شد که اولویت با کدام استراتژی‌های تدوین شده می‌باشد.

شکل (۱) گذرگاه تحلیل استراتژیکی مدیریت استراتژیک در کلانشهر مشهد



### ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، برای بررسی استراتژیک عوامل داخلی سازمان می‌باشد. این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای سازمان را تدوین و ارزیابی می‌کند و همچنین برای شناسایی و ارزیابی روابط بین این واحدها راه‌هایی ارائه می‌نماید (فردآر، ۱۳۷۹: ۳۳۸). این ماتریس در پنج مرحله زیر شکل می‌گیرد: ۱- پس از به دست آوردن نقاط قوت و ضعف، این عوامل به ترتیب نقاط قوت و ضعف، نوشته می‌شود. ۲- به هر یک از نقاط قوت و ضعف از صفر (اهمیت ندارد) تا ۱ (بسیار مهم است)، ضریب داده می‌شود. ضریب هر عامل، بیانگر اهمیت نسبی آن عامل، در موفقیت شرکت در صنعت مورد نظر می‌باشد. مجموع این ضرایب باید برابر یک شود. ۳- به هر یک از عواملها (نقاط قوت و ضعف) نمره ۱ تا ۴ داده می‌شود. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف کم، نمره ۳ بیانگر نقطه قوت و نمره ۴ نشانگر قوت بسیار بالای عامل مورد نظر می‌باشد (نمره ۱ و ۲ مخصوص نقاط ضعف، و نمره ۳ و ۴، مخصوص نقاط قوت است). ۴- ضریب هر

1- Quantitative strategic planning matrix

عامل، در نمره آن ضریب، ضرب می‌شود. ۵- مجموع نمره‌های نهایی هر عامل محاسبه می‌شود تا نمره نهایی سازمان مشخص شود. اگر نمره نهایی سازمان، کمتر از ۲،۵ باشد، به این معناست که سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است. اگر نمره نهایی بیشتر از ۲،۵ باشد، به این معناست که سازمان از نظر عوامل درونی دارای قوت می‌باشد (همان: ۳۳۹-۳۳۸).

جدول (۲) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت) کلانشهر مشهد

نمره نهایی	نمره	ضریب	قوت‌ها
۰/۰۲۴	۳	۰/۰۰۸	۱ وسائل گسترده و متنوع ارتباط جمعی در شهر مشهد مانند شبکه استانی خراسان رضوی، رادیو خراسان، اینترنت، پیامک، تلفن و ...
۰/۰۲۴	۳	۰/۰۰۸	۲ ایجاد شهر و شهرداری الکترونیک و ایجاد بانک اطلاعات شهری.
۰/۰۰۶	۳	۰/۰۰۲	۳ وجود قطب‌های علمی، فنی و آموزشی از قبیل دانشگاه‌ها، پژوهشکده‌ها و ... و همچنین دانشجویان و مهندسان آشنا با مفاهیم نوین علمی.
۰/۰۲۴	۳	۰/۰۰۸	۴ وجود نهادهای پژوهشی وابسته به مدیریت شهری مانند مرکز پژوهش‌های شورای شهر مشهد.
۰/۰۰۳	۳	۰/۰۰۱	۵ فعال بودن شبکه سخن‌پراکنی سنتی در سطح شهر مانند برگزاری تجمعات مذهبی روزانه در مساجد، تکایا و ...
۰/۰۶۶	۳	۰/۰۲۲	۶ ظرفیت و فرهنگ تغییرگرای شهروندان (استقبال شهروندان از ایده‌های نو و تغییرات سازنده).
۰/۰۶۶	۳	۰/۰۲۲	۷ اشتیاق زیاد شهروندان به مشارکت در برنامه‌ریزی و مدیریت شهری.
۰/۰۶۶	۴	۰/۰۲۲	۸ متعهد بودن و احساس مسئولیت کردن شهروندان نسبت به پیشرفت و توسعه شهر.
۰/۰۶۶	۴	۰/۰۲۲	۹ توجه زیاد شهروندان و توجه مدیران نسبت به محیط زیست.
۰/۰۲۱	۳	۰/۰۰۷	۱۰ فعالیت شوراهای شهر در مدیریت شهری مشهد.
۰/۰۰۱	۳	۰/۰۳۶	۱۱ وجود منابع بالقوه اقتصادی برای ایجاد درآمد پایدار شهرداری.
۰/۰۲۴	۳	۰/۰۰۸	۱۲ گسترش فن‌آوری‌های اطلاعاتی و هماهنگ‌ساز بین سازمانی مانند GIS، GDB، IT و ... در مدیریت شهری مشهد.
۰/۰۱۸	۳	۰/۰۰۶	۱۳ فعالیت بخش‌های خصوصی و سرمایه‌گذاران اقتصادی در شهر مشهد

۰/۰۵۴	۳	۰/۰۱۸	وجود زمینه‌های مناسب برای جذب سرمایه‌گذاری‌ها در مشهد از جمله وجود بی‌شمار زائرین و گردشگران	۱۴
۰/۰۴۸	۳	۰/۰۱۶	جلب بخش خصوصی در طرح‌های توسعه و عمران شهری	۱۵
۰/۰۱۸	۳	۰/۰۰۶	وجود انگیزه کافی و توانایی لازم بخش خصوصی برای بر عهده گرفتن وظایف برون‌سپاری شده‌ی شهرداری.	۱۶

جدول ۳ نشان می‌دهد که مجموع نمره نهایی نقاط قوت و ضعف، برابر ۱/۶۰ شده است که این عدد فاصله زیادی تا میانگین مورد نظر (۲/۵) دارد. نتیجه آن که کلانشهر مشهد دارای شرایط نابسامان درونی است به طوری که این سازمان (شهر مشهد) از نظر عوامل داخلی دچار ضعف می‌باشد.

جدول (۳) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (نقاط ضعف) کلانشهر مشهد

نمره نهایی	نمره	ضریب	ضعف‌ها	نمره
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	عدم کفایت منابع مالی، بی‌ثباتی درآمد شهرداری و اتکای آن به منابع ناپایدار چون عوارض ساخت و ساز.	۱
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	کیفیت پایین اطلاعات و دسترسی دشوار به اطلاعات مورد نیاز در تدوین و اجرای برنامه‌ها.	۲
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	جابجایی مدیران و بی‌ثباتی نسبی تصمیمات مدیران شهری.	۳
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	ضعف مدیریت شهری در شفافیت (اطلاع‌رسانی به شهروندان) و در مشارکت (تأثیرپذیری از شهروندان).	۴
۰/۰۲۷	۱	۰/۰۲۷	بی‌توجهی مدیریت شهری به خودنوسازی (ضعف در حل به موقع مسائل شهری)	۵
۰/۰۵	۲	۰/۰۲۵	ضعف در خودارزیابی (توجه نه چندان شایسته به ارزیابی فاصله وضع موجود تا چشم انداز)	۶
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	پایین بودن تعهد مدیران نسبت به پیشرفت و توسعه شهر.	۷
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	وجود نارسایی‌ها در زمینه تامین نیازهای اولیه شهروندان مانند اشتغال، مسکن و... همچنین وجود بحران‌ها و مشکلات روزمره شهری مانند ترافیک، آسفالت خیابان‌ها و ...	۸
۰/۰۷۲	۱	۰/۰۷۲	ناهماهنگی و عدم ارتباطات بین سازمانی و در نتیجه هزینه‌های ناشی از این ناهماهنگی‌ها.	۹
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	کم‌توجهی و ناتوانی مدیریت شهری در برآوردن نیازها و خواسته‌های شهروندان	۱۰

			و در نتیجه ضعف در شهروندمداری.	
۰/۰۲۸	۲	۰/۰۲۸	توان نسبتاً ناکافی مدیریت شهری در بسیج کردن منابع به منظور اجرای طرح‌ها و پروژه‌های شهری.	۱۱
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	نبود تفکر استراتژیک در مدیریت شهری و نهادینه نشدن مفاهیم نوین مدیریت شهری اعم از تفکر استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک و... در مدیریت شهری.	۱۲
۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴	ضعف در بدنه کارشناسی مدیریت شهری و ضعف در نیروی انسانی متخصص.	۱۳
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	نهادینه‌نشدن مفاهیمی چون مفهوم شهروندی، حقوق شهروندی، شهروندمداری و ... در بین شهروندان.	۱۴
۱/۶۰	-	۱	جمع	میانگین
-	۲/۲	-	میانگین	
-	۱/۰۶	-	انحراف معیار	

### ارزیابی عوامل خارجی کلانشهر مشهد (EFE)

برای ارزیابی عوامل خارجی از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) استفاده می‌شود. مراحل کار با این ماتریس، همانند ماتریس ارزیابی عوامل داخلی است با این تفاوت که این بار فرصت‌ها و تهدیدها فهرست می‌شوند. تفاوت دیگر آن، در مفهوم نمره دادن به عوامل است. در این ماتریس همانند ماتریس عوامل داخلی به عوامل نمره ۱ تا ۴ داده می‌شود به طوری که این نمره‌ها نشانگر واکنش سازمان نسبت به عامل مربوطه می‌باشد. نمره ۴ نشانگر واکنش بسیار عالی سازمان نسبت به عامل مورد نظر می‌باشد. نمره ۳ نشانگر واکنش از حد متوسط بالاتر می‌باشد، نمره ۲ یعنی واکنش در حد متوسط و نمره ۱ بدین معناست که واکنش سازمان نسبت به آن عامل، ضعیف بوده است. هر یک از فرصت‌ها و تهدیدها می‌توانند هر یک از این نمرات را به خود اختصاص دهند. میانگین مجموع نمرات نهایی نیز برابر ۲/۵ می‌باشد. اگر این میانگین به عدد ۴ برسد، یعنی سازمان در برابر عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) بسیار عالی واکنش نشان داده است. عدد ۱ نیز بیانگر این است که سازمان نتوانسته از فرصت‌های موجود بهره‌برداری کند و یا از عواملی که موجب تهدید آن شده است، دوری نماید. ( فردآر، ۱۳۷۹: ۲۶۶-۲۶۵).

جدول (۴) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصت‌ها) کلانشهر مشهد

نمره نهایی	نمره	ضریب	فرصت‌ها
۰/۰۰۵	۱	۰/۰۰۵	وجود تجربه‌های عملی دیگر شهرهای جهان در باب مدیریت کردن برنامه‌های استراتژیک شهری، تفکر استراتژیک در مدیریت و غیره.
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	وجود کارشناسان آشنا به مفاهیم نوین مدیریت (اعم از نظارت همگانی، مدیریت و تفکر استراتژیک و...) در سطح کشور و در سطح جهانی.
۰/۰۱	۲	۰/۰۰۵	وجود منابع نوشتاری جدید در باب ادبیات استراتژی (اعم از مفاهیم، نظریه‌ها، مدل‌ها، چگونگی پیاده‌سازی استراتژی و...) در سطح ملی و جهانی.
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	رسانه‌های پیشرفته اطلاعاتی و ارتباطاتی در سطح استان، کشور و جهان از قبیل شبکه‌های تلویزیونی، اینترنت، رادیو، پیامک و ...
۰/۰۱	۱	۰/۰۱	فراگیر شدن مفاهیم مدنی مانند مشارکت مردمی، مردم سالاری، شهروندمداری، حقوق بشر و... در سطح جهانی و ملی به طوری که آمادگی بالقوه‌ای در شهروندان برای نهادینه شدن این مفاهیم به وجود آورده است.
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	وجود نهاد شورای شهر در ساختار مدیریت شهری کشور به عنوان حلقه اتصال شهروندان به مدیریت شهری.
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	فضای رقابتی اقتصادی بین شهرها و کشورها و به‌وجود آمدن فرصت‌هایی برای همکاری و رقابت شهرها با هم
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	فعالیت بخش‌های خصوصی و سرمایه‌گذاران اقتصادی در سطح ملی و جهانی.
۰/۰۱	۲	۰/۰۱	فن‌آوری‌های پیشرفته در زمینه مدیریت و برنامه‌ریزی شهری مانند GIS، IT، GDB و ... که زمینه را برای پیوند چندین کاربر (سازمان) آماده ساخته است و امکان همزمان کارکردن کاربران (سازمان‌ها) را فراهم کرده است.
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	وجود زمینه‌های مناسب برای سرمایه‌گذاری سرمایه‌داران شهر مشهد مانند نزدیکی به آسیای میانه و کشورهای تازه استقلال‌یافته و ...
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	گرایش سیاست‌های کلان اقتصادی به سمت خصوصی‌سازی.
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	امکان قانونی شفافیت در مدیریت شهری.

جدول ۵ نشان می‌دهد که مجموع نمره نهایی فرصت‌ها و تهدیدها، برابر ۱/۰۶ شده است که این عدد فاصله زیادی تا میانگین مورد نظر (۲/۵) دارد. نتیجه آن که کلانشهر مشهد نتوانسته از در برابر عوامل بیرونی خوب عمل کند. این سازمان (کلانشهر مشهد)

نتوانسته است از عواملی که فرصت و یا موقعیت ایجاد می‌کنند، بهره‌برداری کند یا از عواملی که موجب تهدید می‌گردند، دوری کند.

جدول (۵) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (تهدیدها) کلاتشهر مشهد

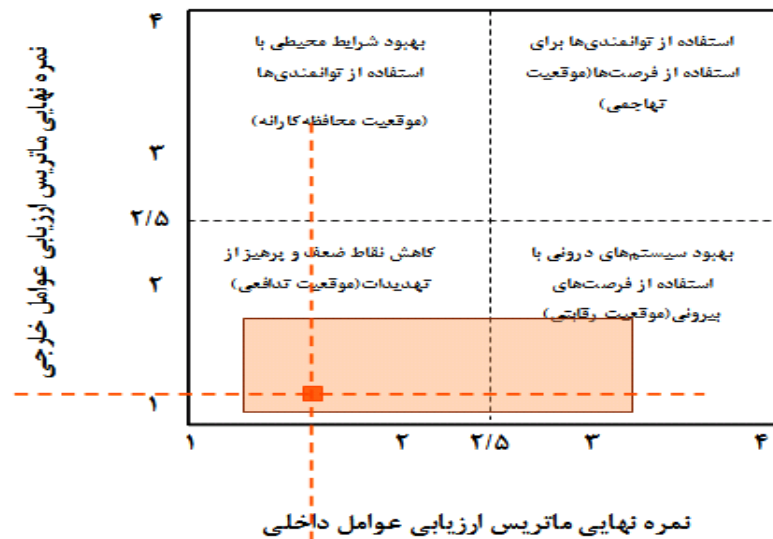
نمره نهایی	نمره	ضریب	تهدیدها	
۰/۰۸	۱	۰/۰۸	ساختار متمرکز سیاسی- اداری کشور و در نتیجه عدم خودمختاری دستگاه‌ها و سازمان‌های شهری.	۱
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	چندگانگی ساختار مدیریت شهری با پیامدهایی چون: موازی‌کاری، ناهماهنگی و استقلال طلبی سازمان‌ها، نقش منفعل شهرداری و ...	۲
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	دوگانگی ساختار مدیریت شهری: ماهیت مردم‌سالارانه‌ی شورا و شهردار، و ماهیت دیوان‌سالارانه دیگر سازمان‌های شهری.	۳
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	فقدان فضای رقابتی - همکاری بین شهرهای کشور با یکدیگر و نیز عدم رقابت و همکاری شهرهای داخلی با شهرهای کشورهای خارجی.	۴
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	نارسایی قوانین و مقررات شهری در زمینه مشارکت شهروندان	۵
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	نقش مشورتی شوراها و فقدان نقش مشارکتی آنها در مدیریت شهری.	۶
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	وابستگی درآمد شهرداری‌ها به درآمدهای ناپایدار و وابسته به نوسان قیمت نفت.	۷
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	وجود بحران‌ها و مشکلات بنیادی مدیریت شهری مانند بحران‌های مالی، بی-ثباتی و ابهام در برخی قوانین و مقررات شهری، خلاء قوانین و مقررات و ...	۸
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	انحصارطلبی اطلاعاتی سازمان‌ها و چندپارگی و ناهمپوشانی اطلاعات سازمان‌های شهری.	۹
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	نابرابری‌های منطقه‌ای و گستردگی و گوناگونی مسائل و مشکلات شهری ناشی از آن، به ویژه در کشورهای درحال توسعه از جمله ایران.	۱۰
۱/۰۶	-	۱	جمع	توسعه
-	۱/۲۳	-	میانگین	
-	۰/۴۳	-	انحراف معیار	

### تحلیل ماتریس داخلی و خارجی (IE)

پس از شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها، و پس از اینکه ماتریس‌های EFE و IFE انجام گرفت، اکنون به تحلیل ماتریس IE یا همان ماتریس تحلیل عوامل خارجی-داخلی می‌پردازیم. پاسخی که این ماتریس می‌دهد، پاسخی است درخور این پرسش که،



اولویت با کدام گروه از استراتژی‌ها (WT، ST، WO، SO) می‌باشد. در ماتریس IFE، نمره نهایی برابر ۱/۶۰، میانگین نمرات برابر ۲،۲ و انحراف معیار نمرات برابر ۱/۰۶ به دست آمد. در ماتریس EFE، نمره نهایی برابر ۱/۰۶، میانگین نمرات ۱/۲۳ و انحراف معیار نمرات برابر ۰/۴۳ به دست آمد. ماتریس IE نیز بر اساس همین یافته‌ها تشکیل شده است (شکل ۲). ناحیه‌ای که محل تقاطع دو خط نقطه‌چین را نشان می‌دهد، متعلق به گروه استراتژی‌های همین داده شکل گرفته است. نخست جمع نمرات نهایی ماتریس EFE روی محور مربوط به EFE مشخص شد و عمود بر آن، خطی به موازات محور IFE کشیده شد. میانگین نمرات نهایی ماتریس IFE نیز روی محور IFE مشخص شد و عمود بر این محور و همچنین به موازات محور EFE، خطی رسم شد. محل تقاطع خطوط نقطه‌چین نشان از برخورد این دو خط دارد. ناحیه‌ای که این دو خط در آن به هم برخورد کرده‌اند، استراتژی‌هایی را نشان می‌دهد که همان استراتژی‌های گروه WT می‌باشند. مربعی که بر روی نمودار رسم شده است، بر اساس میانگین نمرات دو ماتریس EFE و IFE می‌باشد که پهنا و درازای آن، بر اساس انحراف معیاری است که برای هر یک از میانگین‌های نمرات ماتریس‌های EFE و IFE به دست آمده است. ماتریس IE گویای این است که اگر مدیریت شهری مشهد بخواهد حرکت خود را به سمت یک مدیریت استراتژیک شهری آغاز کند، پیاده‌سازی استراتژی‌های گروه WT یا همان استراتژی‌های تدافعی، باید در اولویت قرار گیرد یعنی نقاط ضعف را کاهش بدهد و از تهدیدها دوری کند.



شکل (۲) ماتریس داخلی و خارجی (IE) مدیریت استراتژیک شهری مشهد

### تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (TOWS)

ماتریس IE (شکل ۲) نشان داد که استراتژی‌های تدافعی (WT) در اولویت اول، و استراتژی‌های رقابتی (ST) در اولویت دوم قرار دارند. اکنون، جدول ۶، پاسخ این پرسش است که استراتژی‌های گروه تدافعی (WT) و گروه رقابتی (ST) کدامند؟

جدول (۶) استراتژی‌ها و دلایل علی‌تدوین آنها

گروه	استراتژی	دلایل انتخاب استراتژی
SO	۱. جهت‌دهی پژوهش‌های دانشگاهی به سمت نیازمندی‌ها و نظریات نوین مدیریت شهری.	O1, O3
	۲. تقویت حس «نظارت راهبردی همگانی» شهروندان و ارائه «محک‌های راهبردی» به آنها. (مانند آگاه کردن شهروندان از چشم‌انداز شهری)	O4, O6 O10
	۳. تزریق آگاهی و هوشیاری به ویژگی‌های مثبت شهروندان (اشتیاق شهروندان به مشارکت، تمهد بالای آنها نسبت به پیشرفت شهر، توجه زیاد آنها به محیط زیست شهری، استقبال	O5, O6

		آنها از تغییرات مثبت در شهر) به منظور استفاده حداکثری از ظرفیت‌های آنها	
S13,S14	O7,O8,O10	۴. ایجاد فضای رقابتی اقتصادی بین کلانشهر مشهد و دیگر شهرهای داخلی و خارجی.	
S14,S15	O8,O11	۵. برون‌سپاری وظایف شهرداری.	
W12,W13	O1,O2,O3	۱. تزریق تفکر استراتژیک در مغزافزارهای (تصمیم‌گیرندگان) مدیریت شهری.	WO
W14	O4,O5	۲. آشنایی و نهادینه‌سازی مفاهیم جامعه مدنی در بین شهروندان.	
W4,W10,W14	O4,O6,O12	۳. برگزاری مناظرات رسانه‌ای بین شورا، شهرداری و شهروندان.	
W2	O9	۴. بهبودبخشی به کیفیت اطلاعات و دسترسی آسان به اطلاعات دیگر سازمان‌های شهری.	
S12	T2	۱. ایجاد هماهنگی کارکردی بین سازمان‌های شهری با بهره‌گیری از فن‌آوری‌های پیشرفته هماهنگ‌ساز بین سازمانی مانند GDB،IT،GIS و... در مدیریت شهری به منظور کاهش اثرات ناشایست چندگانگی ساختاری مدیریت شهری.	ST
S2,S12	T9	۲. فعال کردن هر چه بیشتر بانک اطلاعات شهری به منظور بهبودبخشی به ناهمپوشانی و چندپارگی اطلاعات سازمان‌های شهری.	
S11	T7,T10	۳. کاهش وابستگی درآمد شهرداری به منابع ناپایدار از طریق فعال‌سازی منابع بالقوه درآمدی.	
S3,S4,S5,S7,S8,S9,S10	T6	۴. استفاده‌ی بهینه شورای شهر از اختیارات حداقلی خود با بهره‌گیری از پیشنهادات یک شبکه دانشگاهی- شهروندی (اعضای این شبکه عبارت خواهند بود از: دانشگاه، شورای شهر، مرکز پژوهش‌های شورای شهر، گروه‌های شهروندی).	
W1,W8,W10	T9	۱. حل مشکلات و بحران‌های روزمره شهری مانند اشتغال، مسکن، ترافیک و... از طریق تدوین برنامه‌ای شامل شناسایی، اولویت‌بندی مشکلات شهری.	WT
W1,W9,W11	T2	۲. افزایش هم‌افزایی مدیریت شهری با هدف کاهش هزینه‌ها، بهینه‌سازی و استفاده حداکثری از منابع موجود.	
W1,W2,W3,W5,W6,W7,W8,W12,W13	T7,T8,T10	۳. حفظ ثبات سیستم شهری به جای تکامل آن. (ایجاد یک ثبات نسبی در سیستم شهری از نظر اقتصادی، اجتماعی و ... و نیز ایجاد ثبات نسبی مالی، تصمیماتی، مدیریتی و ثبات قوانین).	

### ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

اکنون پرسش اینجاست که کدام یک از استراتژی‌های گروه WT که عبارتند از: ۱. حل مشکلات و بحران‌های روزمره شهری ۲. افزایش هم‌افزایی مدیریت شهری ۳. حفظ ثبات سیستم شهری به جای تکامل آن، باید در اولویت قرار گیرند؟ از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) که در شش مرحله زیر شکل گرفت، به این پرسش پاسخ خواهد داد.

۱- فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها در یک ستون نوشته می‌شوند. ۲- به هر یک از فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها که در موفقیت سازمان نقش عمده دارند، ضریب داده می‌شود. ۳- استراتژی‌هایی که باید اولویت‌بندی شوند، در ردیف بالای ماتریس نوشته می‌شوند. ۴- نمره‌های جذابیت مشخص می‌شوند، آنها مقدار عددی هستند که جذابیت هر استراتژی را در یک مجموعه از استراتژی‌ها نشان می‌دهد. برای تعیین نمره جذابیت باید عوامل داخلی و خارجی را که در موفقیت شرکت نقش عمده دارند، بررسی نمود. نمره جذابیت به این شکل است: ۱= بدون جذابیت، ۲= تا حدی جذاب، ۳= دارای جذابیت معقول، ۴= بسیار جذاب، ۵- جمع نمرات جذابیت محاسبه می‌شود. مقصود از جمع نمره‌های جذابیت یعنی حاصل ضرب ضریب در نمره‌های جذابیت، ۶- مجموع نمرات جذابیت محاسبه می‌شود. مجموع نمرات جذابیت نشان می‌دهد که در هر مجموعه، کدام استراتژی از بیشترین جذابیت برخوردار است (فردآر، ۱۳۷۹: ۳۸۸-۳۸۹).

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) (جدول ۷)<sup>۱</sup> نیز نشان داد که از سه استراتژی گروه WT، ابتدا اولویت با استراتژی «حل مشکلات و بحران‌های روزمره شهری» می‌باشد (با نمره جذابیت ۵/۹۹۴)، استراتژی «افزایش هم‌افزایی مدیریت شهری» (با نمره جذابیت ۴/۳۴۴) و استراتژی «حفظ ثبات سیستم شهری به جای تکامل آن» (با نمره جذابیت ۴/۳۱۱)، به ترتیب در اولویت دوم و سوم قرار می‌گیرند.

۱- به دلیل جلوگیری از تکرار مطالب، در ماتریس QSPM، تنها شماره قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها آورده شده است (شماره قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای جدول ۷، با شماره قوت‌ها (در جدول ۲)، ضعف‌ها (در جدول ۳)، فرصت‌ها (در جدول ۴) و تهدیدها (در جدول ۵) یکی است.

جدول (۶) ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

استراتژی‌های گروه WT							
پیگیری حفظ ثبات سیستم شهری به جای تکامل آن		افزایش هم‌افزایی مدیریت شهری		حل مشکلات و بحران‌های روزمره شهری		ضریب	عوامل تعیین کننده موفقیت
جمع نمره‌های جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره‌های جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره‌های جذابیت	نمره جذابیت		
<b>قوت‌ها</b>							
۰/۰۰۸	۱	۰/۰۰۸	۱	۰/۰۱۶	۲	۰/۰۰۸	۱
۰/۰۰۸	۱	۰/۰۲۴	۳	۰/۰۱۶	۲	۰/۰۰۸	۲
۰/۰۰۶	۳	۰/۰۰۶	۳	۰/۰۰۶	۳	۰/۰۰۲	۳
۰/۰۱۶	۲	۰/۰۱۶	۲	۰/۰۱۶	۲	۰/۰۰۸	۴
۰/۰۰۱	۱	۰/۰۰۱	۱	۰/۰۰۱	۱	۰/۰۰۱	۵
۰/۰۲۲	۱	۰/۰۲۲	۱	۰/۰۴۴	۲	۰/۰۲۲	۶
۰/۰۲۲	۱	۰/۰۴۴	۲	۰/۰۶۶	۳	۰/۰۲۲	۷
۰/۰۲۲	۱	۰/۰۴۴	۲	۰/۰۴۴	۲	۰/۰۲۲	۸
۰/۰۲۲	۱	۰/۰۲۲	۱	۰/۰۲۲	۱	۰/۰۲۲	۹
۰/۰۱۴	۲	۰/۰۲۱	۳	۰/۰۲۱	۳	۰/۰۰۷	۱۰
۰/۰۷۲	۲	۰/۰۷۲	۲	۰/۰۱۴۴	۴	۰/۰۳۶	۱۱
۰/۰۰۸	۱	۰/۰۲۴	۳	۰/۰۱۶	۲	۰/۰۰۸	۱۲
۰/۰۰۶	۱	۰/۰۰۶	۱	۰/۰۰۱۸	۳	۰/۰۰۶	۱۳
۰/۰۱۸	۱	۰/۰۱۸	۱	۰/۰۰۳۶	۲	۰/۰۰۱۸	۱۴
۰/۰۳۲	۲	۰/۰۱۶	۱	۰/۰۰۴۸	۳	۰/۰۰۱۶	۱۵
۰/۰۰۶	۱	۰/۰۰۶	۱	۰/۰۰۱۸	۳	۰/۰۰۰۶	۱۶
<b>ضعف‌ها</b>							
۰/۰۱۴	۲	۰/۰۰۷	۱	۰/۰۲۸	۴	۰/۰۰۷	۱
۰/۰۰۳	۱	۰/۰۰۶	۲	۰/۰۰۹	۳	۰/۰۰۳	۲
۰/۰۲۱	۳	۰/۰۲۱	۳	۰/۰۲۸	۴	۰/۰۰۷	۳
۰/۰۱۴	۲	۰/۰۲۱	۳	۰/۰۲۸	۴	۰/۰۰۷	۴
۰/۰۰۵۴	۲	۰/۰۰۵۴	۲	۰/۰۱۰۸	۴	۰/۰۰۲۷	۵
۰/۰۰۷۵	۳	۰/۰۰۵	۲	۰/۰۰۷۵	۳	۰/۰۰۲۵	۶
۰/۰۰۶	۲	۰/۰۰۶	۲	۰/۰۰۹	۳	۰/۰۰۳	۷
۰/۰۲۸	۴	۰/۰۰۷	۱	۰/۰۲۸	۴	۰/۰۰۷	۸

۰/۲۱۶	۳	۰/۲۸۸	۴	۰/۲۸۸	۴	۰/۰۷۲	۹
۰/۰۶	۲	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۴	۰/۰۳	۱۰
۰/۰۵۶	۲	۰/۱۱۲	۴	۰/۱۱۲	۴	۰/۰۲۸	۱۱
۰/۲۱	۳	۰/۲۸	۴	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۱۲
۰/۰۶۸	۲	۰/۰۶۸	۲	۰/۱۰۲	۳	۰/۰۳۴	۱۳
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۱۴
							فرصت‌ها
۰/۰۰۵	۱	۰/۰۰۵	۱	۰/۰۱	۲	۰/۰۰۵	۱
۰/۰۲	۲	۰/۰۲	۲	۰/۰۲	۲	۰/۰۱	۲
۰/۰۰۵	۱	۰/۰۰۵	۱	۰/۰۰۵	۱	۰/۰۰۵	۳
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۴
۰/۰۱	۱	۰/۰۱	۱	۰/۰۲	۲	۰/۰۱	۵
۰/۱۴	۲	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۶
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۷
۰/۰۲	۱	۰/۰۴	۲	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۸
۰/۰۱	۱	۰/۰۳	۳	۰/۰۲	۲	۰/۰۱	۹
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱۰
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۱۱
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۱	۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۱۲
							تهدیدها
۰/۲۴	۳	۰/۳۲	۴	۰/۲۴	۳	۰/۰۸	۱
۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۲
۰/۲۱	۳	۰/۲۸	۴	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۳
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۴
۰/۰۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۵
۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۶
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	۱	۰/۲۴	۴	۰/۰۶	۷
۰/۲۱	۳	۰/۱۴	۲	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۸
۰/۰۳	۱	۰/۰۶	۲	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۹
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۱	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۱۰
۴/۳۱۱		۴/۳۴۴		۵/۹۹۴			مجموع نمره‌های جذابیت

## نتیجه‌گیری

واکاو‌ها و یافته‌ها نشان از این دارد که مدیریت شهری مشهد، برای استراتژیکی مدیریت کردن شهر مشهد، با ضعف و تهدیدهای عمده‌ای روبرو است و همچنین قوت‌ها و فرصت‌هایی را هم در دسترس دارد. در راستای مدیریت استراتژیک، از یکسو، ماتریس ارزیابی عوامل درونی (IFE) نشان داد که شهر مشهد با وضعیت نابسامان درونی روبه روست و از دیگر سو ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (EFE) نشان داد که مدیریت شهری مشهد نتوانسته است از فرصت‌هایی که در اختیار دارد، بهره بگیرد و از تهدیدهایی که پیش راه آن است، دوری گزیند (واکنش خوبی نسبت به عوامل بیرونی از خود نشان نداده است). نتایج به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل درونی - بیرونی (IE) نشان از آن دارد که مدیریت استراتژیک در کلانشهر مشهد، جایگاه مناسبی ندارد زیرا راهبردهای تدافعی (WT) در اولویت اول قرار گرفته‌اند. از این نکته نیز نتیجه می‌گیریم که فرضیه اول که عبارت بود از «گمان می‌شود مدیریت استراتژیک در کلانشهر مشهد، جایگاه مناسبی ندارد» اثبات می‌شود. ماتریس TOWS نیز نشان داد که استراتژی‌های گروه تدافعی (WT) عبارتند از: ۱- حل مشکلات و بحران‌های روزمره شهری ۲- افزایش هم‌افزایی مدیریت شهری ۳- حفظ ثبات سیستم شهری به جای تکامل آن. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی QSPM نیز نشان داد که از سه استراتژی گروه WT، ابتدا اولویت با استراتژی «حل مشکلات و بحران‌های روزمره شهری» می‌باشد. استراتژی «افزایش هم‌افزایی مدیریت شهری» و استراتژی «حفظ ثبات سیستم شهری به جای آن»، به ترتیب در اولویت دوم و سوم قرار می‌گیرند. از یافته‌های ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی QSPM می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه دوم مبنی بر «گمان می‌شود در کلانشهر مشهد، از راهبردهای مهم برای رسیدن به مدیریت استراتژیک شهری، ثبات بخشی به سیستم شهری (از بین بردن بحران‌ها و مشکلات شهری) می‌باشد»، اثبات می‌شود.

## منابع

- ۱- احمدی، حسین با همکاری مهندسین مشاور تصت (۱۳۸۵)، «ضرورت مدیریت استراتژیک و شاخص‌های شهری»، مجموعه مقالات کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری، مشهد، ۶۱۳-۶۰۱.
- ۲- اقتدار، نیما؛ گروه مپنا، معاونت برنامه‌ریزی و کنترل راهبردی (مدیریت برنامه‌ریزی استراتژیک) تهران (۱۳۸۷)، «طراحی راهبرد در شرکت‌های گروه با استفاده از سبک مدیریتی برنامه‌ریزی راهبردی (چالش‌ها و راه کارها)»، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران، ۱۳۸۹-۱۴۰۴.
- ۳- اوشاناسی، تی (۲۰۰۸)، «سیر تکامل مفهوم استراتژی»، ترجمه: مسلم فدائی، ارائه شده در: <http://system.parsiblog.com/Archive41239.htm>
- ۴- رهنما، محمدرحیم (۱۳۸۵)، «گذر از برنامه‌ریزی معیارگرا به برنامه‌ریزی حل مشکل اصلاحی، نمونه: مقایسه بین شیوه تعیین مشکلات در برنامه میان مدت شهرداری مشهد (معیارگرا) و شیوه برنامه‌ریزی حل مشکل اصلاحی (مشارکتی)»، مجموعه مقالات کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری، مشهد، ۷۴۹-۷۷۴.
- ۵- سازمان آمار، اطلاعات و خدمات کامپیوتری شهرداری مشهد، آمارنامه مشهد (۱۳۸۵).
- ۶- شاهنوشی، ناصر؛ گلریز ضیایی، زهرا؛ باقری، حمیدرضا (۱۳۸۵)، «تعیین سطح توسعه‌یافتگی نواحی شهر مشهد»، مجموعه مقالات کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری، مشهد، ۴۴۵-۴۲۳.
- ۷- شاهنوشی، ناصر؛ گلریز ضیایی، زهرا؛ باقری، حمیدرضا (۱۳۸۵)، «تعیین سطح توسعه‌یافتگی نواحی شهر مشهد»، مجموعه مقالات کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری، مشهد، ۴۴۵-۴۲۳.
- ۸- شهرداری مشهد (۱۳۸۳)، «چشم‌انداز و استراتژی شهر مشهد در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی با محوریت شهرداری»، نشر مدیریت روابط عمومی و بین‌المللی شهرداری مشهد.
- ۹- صرافی، مظفر؛ عبدالهی، مجید (۱۳۸۷)، «تحلیل و مفهوم شهروندی و ارزیابی جایگاه آن در قوانین، مقررات و مدیریت شهری کشور»، پژوهش‌های جغرافیایی، شماره ۶۳، ۱۱۵-۱۳۴.



- ۱۰- عالی‌زاده، عبدالرضا- دباغی، آزاده، ملک، امیرمهدی (۱۳۸۷)، «ارائه مدلی برای ارزیابی چشم‌انداز سازمان‌ها با استفاده از روش خاکستری پیاده‌سازی شده در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران»، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران، ۶۷۴-۶۸۵.
- ۱۱- غفاریان، وفا؛ کیانی، غلامرضا (۱۳۸۴)، «چگونه استراتژی را در عمل پیاده کنیم»، ماهنامه علمی- آموزشی تدبیر، سال شانزدهم، شماره ۱۵۶، ۱۶-۲۴.
- ۱۲- غفاریان، وفا؛ کیانی، غلامرضا (۱۳۸۴)، «چگونه استراتژی را در عمل پیاده کنیم»، ماهنامه علمی- آموزشی تدبیر، سال شانزدهم، شماره ۱۵۶، ۱۶-۲۴.
- ۱۳- فردآر، دیوید (۱۳۷۹)، «مدیریت استراتژیک»، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، چاپ اول.
- ۱۴- کیاکجوری، کریم؛ رودگرنژاد، فروغ (۱۳۸۷)، «مقایسه تئوریک کاربرد مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بخش خصوصی در سازمان‌های غیرانتفاعی»، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران، ۱-۱۲.
- ۱۵- محمودزاده، ابراهیم (۱۳۸۵)، «طرح ریزی استراتژیک - فقط یک گام تا اجرا»، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۴۹، ۳۹-۴۵.
- 16- Carlsson, Christer, Walden, Pirkko (1996), "Cognitive Map and a Hyperknowledge Support System in Strategic Management", *Group Decision and Negotiation*, 6: 7-36.
- 17- Farrah, Judy, Felix, Rob, Greenstein, Jo-Ann, Esq, Ellen Hirsch de Haan, Levin, Mike, Matsumoto, Eric, Rosen, Judy Burd, Sappington, Carole, Schwarting, Robert H, Warren, Debra,(2001), "Best Practices, Report 3, Strategic Planning", *Foundation for Community Association Research*, 1-26.
- 18- Fresh Thinking Capital Pty Ltd, (2008), "Defining the Strategic Planning Process: A Toolkit for Effective Implementation",

<http://www.scribd.com/doc/4846738/Fresh-Thinking-trategic-Planning-2008>)

- 19- Gutierrez, J.J, (1999), "Strategic Planning: What Works ... and What Doesn't", Conference Presentation with Epaper, *American Productivity & Quality Center*, 1-25.
- 20- Kahraman, Cengiz, Demirel, Nihan C etin, Demirel, Tufan, (2007), "Prioritization of E-Government Strategies Using a SWOT-AHP Analysis: The Case of Turkey", *European Journal of Information Systems*, 16, 284-298.
- 21- Shrestha, Ram K., Alavalapati, Janaki R.R, Kalmbacher, Robert S., (2004), "Exploring the Potential for Silvopasture Adoption in South-Central Florida: An Application of WOT-AHP Method", *Agricultural Systems*, 81, 185-199.
- 22- Wong, Siu-Wai, Bo-sin Tang, Basil Van Horen (2006), "Strategic Urban Management in China: A Case Study of Guangzhou Development District", *Habitat International*, 30, 645-667.