

## اولویت بندی راهبردهای حکومت شهری در کلان شهر شیراز SWOT- ANP با استفاده از مدل

ابوالفضل مشکینی - استادیار جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه تربیت مدرس تهران، تهران، ایران

محمد قنبری - باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

سلمان حیاتی - باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد لامرد، دانشگاه آزاد اسلامی، لامرد، ایران (نویسنده مسئول)

S.Hayati66@gmail.com

علی رضایی مقدم - دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه تربیت مدرس تهران، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۹/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۵/۰۳

### چکیده

شهر به عنوان سیستمی باز و پویا همواره از سیستم‌هایی متأثر و بر سیستم‌هایی تأثیر می‌گذارد؛ در ایران نیز مدیریت شهری به تبع از سیستم اداره کشور، سنتی و نظام اداره شهرها به صورت حکومت شهری می‌باشد. هدف پژوهش، تحلیل جایگاه حکومت شهری در شیراز و اولویت بندی راهبردهای آن می‌باشد. روش تحقیق نیز توصیفی/تحلیلی و حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۳۸۴ نفر تعیین و برای شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید از مدل SWOT استفاده گردید. سپس برای اولویت بندی راهبردها با استفاده از نظرات متخصصان برنامه ریزی و مدیریت شهری، از مدل ANP استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که راهبرد حمایت از قانون و جلوگیری از دخالت افراد غیرمسئول در فرایند برنامه ریزی و تصمیم گیری بیشترین امتیاز را کسب کرده است. در نهایت نیز، راهبردهای تدافعی با کسب امتیاز ۰/۴۵۴۱ به عنوان راهبردهای دارای اولویت اول انتخاب شده‌اند.

کلید واژگان: مدیریت شهری، حکومت شهری، راهبرد، مدل SWOT-ANP، کلان شهر شیراز

## مقدمه

ساختار کلان مدیریت شهری در روند تأثیر خود بر ساخت فضای شهری در ایران، دو نوع نظام سنتی (ماقبل سرمایه‌داری) و شبه مدرنیستی یا شبه سرمایه‌داری را تجربه کرده است. در شکل‌گیری نظام شبه مدرنیستی در ایران، با تأثیر از جوامع غربی و الگوهای آن و در جهت جریان تجددگرایی، ضرورت برنامه‌ریزی و تهیه برنامه به‌مثابه ابزار توسعه متمرکز دولتی پدیدار شد؛ اما برنامه‌ریزی مطلوب که فرایندی منسجم از اندیشه، عمل و مشارکت است، در ایران تحقق پیدا نکرده است (فوران، ۱۳۷۸: ۷۹-۷۸). نظام برنامه‌ریزی شهری در ایران متأثر از نظام کلان برنامه‌ریزی، متمرکز، دولتی و دیوان سالارانه است. بر این اساس عوامل نهادی و غیر نهادی دولتی و بخش خصوصی در حاکمیت به‌طور مستقیم و غیرمستقیم در سراسر فرایند برنامه‌ریزی شهری بیش‌ترین نقش و تأثیر را دارند. در این فرایند اداره و حاکمیت دولت متمرکز، کارفرما مهم‌ترین نقش را ایفا می‌کند و سایر بخش‌ها که با حاکمیت در ارتباط نیستند، نقش چشمگیری ندارند. قاعدتاً عبور از مرز نهادها و بخش‌های متفاوت دولتی و وابسته به دولت و دارای منافع مشترک متداخل و لایه‌لایه در فضای شهری، برای هر سازمان محلی نظیر شهرداری که خود نیز از سویی وابسته به دولت و از سویی دیگر حائز کم‌ترین نقش و اهمیت در فرایند برنامه‌ریزی توسعه است، غیرممکن به نظر می‌رسد (مک لئود، ۱۳۷۹: ۱۱۳). پس از انقلاب اسلامی نیز به‌رغم تحولات فراوان و پیدایش دیدگاه‌های جدید نظیر حکمروایی خوب شهری، در ساختار مدیریت شهری تغییرات اساسی به وجود نیامد. در حقیقت تشکیل شوراهای شهر، اولین و مهم‌ترین گام در راه رفع این موانع و مشروعیت دادن به نظام مدیریت شهری بود. با وجود این، مدیریت شهری در ایران به‌رغم وجود محمل قانونی / حقوقی و سیاست‌های پیش‌بینی شده و تشکیل شوراهای اسلامی شهرها، به دلیل نداشتن سازوکارهای کارآمد برای جلب مشارکت‌های مردمی، همچنان به‌صورت مدیریت متکی و معطوف به مرکز باقی‌مانده است (فنی و صارمی، ۱۳۸۷: ۹۸). به‌طوری‌که شوراها و شهرداری‌ها در وضعیت کنونی برای تحقق وظایفی که قانون به عهده آن‌ها گذاشته، علاوه بر آن‌که اختیارات لازم و کافی را ندارند در برخی موارد نیز این اختیارات کاملاً مشخص و متمایز نیست (احد نژاد و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۴)؛ لذا می‌توان بیان نمود که نظام اداره و مدیریت شهرها در ایران مبتنی به الگوی حکومت و نه حکمروایی شهری است. از این‌رو گذار از الگوی حکومت به حکمروایی شهری در ایران مستلزم اجرای راهبردها و سیاست‌هایی است که همه آن‌ها را می‌توان در قالب راهبرد کلان تقویت عرصه عمومی در مدیریت شهری ایران جمع‌بندی کرد و به‌عنوان راهبرد اصلی ارائه نمود (برک پور، ۱۳۸۵: ۵۱۶-۵۱۵)؛ بنابراین مدیریت شهری در ایران، مسیری همگام و هم‌سو با رویکردهای جهانی را طی نمی‌کند و ساختاری متمرکز بر آن حاکم است. وجود چنین ساختاری نیز به دلیل نبود سازوکارهای قانونی مناسب برای پیاده‌سازی الگوهای جدیدتر بهتر از نبود آن در سطوح مختلف مدیریت شهری کشور می‌باشد، چراکه حداقل وجود آن تا حدودی توانسته است شهرهای ایران را به جلو ببرد و از هرج‌ومرج جلوگیری به عمل آورد. در پژوهش حاضر نیز که در سطح کلان‌شهر شیراز انجام گرفته، به حکومت شهری پرداخته و راهبردهایی که می‌توانسته باعث کارایی بهتر و بیش‌تر این الگوی مدیریت شهری شود را ارائه و اولویت‌بندی نموده است. هدف از این پژوهش (۱) تحلیل جایگاه حکومت شهری در برنامه‌ریزی و مدیریت شهری شیراز (۲) تعیین

اولویت راهبردهای پیشنهادی و انتخاب بهترین راهبرد حکومت شهری شیراز می‌باشد. در راستای دستیابی به اهداف پژوهش سؤالات زیر مطرح می‌شود:

- وضعیت حکومت شهری در شهر شیراز چگونه است؟
- کدامیک از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در حکومت شهری شیراز تأثیرگذارترند؟

## مبانی نظری

شهر به‌عنوان واقعیتی جغرافیایی، اقتصادی، سیاسی و جامعه‌شناختی در هر دوره‌ای از رشد خود، از هرکدام از عوامل مذکور تأثیر پذیرفته و بر آن‌ها تأثیر گذاشته است. پیچیدگی هر یک از این عوامل، خود موجب پیچیدگی شهر می‌باشد؛ لذا مدیریت، رشد و تحول شهر، نیازمند موضوع شناسی و سپس برنامه‌ریزی برای آن می‌باشد (پوراحمد و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۶۸). از سوی دیگر، شهر یک سیستم پویا و باز است که با انواع سیستم‌های بالاتر و پایین‌تر در ارتباط است؛ بنابراین مدیریت شهری، مستلزم ایجاد یک نظام یکپارچه از سطوح مختلف برنامه‌ریزی است که نحوه پیوستگی میان این سیستم‌های فرا و فرودست را نشان دهد. در این رویکرد از مشارکت مردم در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی استفاده می‌گردد (مهدی زاده، ۱۳۸۶: ۸۴-۸۱). رویکرد سیستمی یکی از نظریه‌های علوم جدید است که از اوایل قرن بیستم توسط لودیگ برتالانفی در دانشگاه شیکاگو برای گریختن از بحران در شناخت علمی مطرح شد (Bertalanffy, ۱۹۷۲: ۴۰۵). هدف اصلی این نظریه بالا بردن توانایی مدیران از طریق در نظر گرفتن همه عناصر مهم برنامه‌ریزی به‌صورت یک کل است. از سوی دیگر باید اذعان داشت که مبانی نظری برنامه‌ریزی راهبردی، ریشه در نظریه سیستمی لودیگ برتالانفی و نظریه تصمیم‌سازی در مدیریت دارد که از دهه ۱۹۶۰ به‌طور منسجم وارد مباحث علمی شده است. در واقع از این دهه به بعد است که برنامه‌ریزی راهبردی، متأثر از نگرش سیستمی در برنامه‌ریزی‌ها مورداستفاده قرار می‌گیرد (Faludi, ۱۹۷۷: ۲۰۷). این در حالی است که در ایران اداره امور بر اساس مدیریت بخشی و از بالا به پایین پایه‌ریزی شده و شاخه‌های وزارتخانه‌های مختلف در امر خدمات‌رسانی و رسیدگی به مسائل شهری در حوزه خاص خود عمل می‌کنند که برای یک سازمان محلی نظیر شهرداری، عبور از مرزهای بین این نهادهای دولتی بسیار دشوار است؛ لذا هم‌پوشی مسائل و منافع بین نهادهای دولتی و شهرداری در هر محل، غالباً به سردرگمی و تداخل مسئولیت‌ها و به‌ویژه تضعیف نقش شهرداری منجر می‌شود (مدنی پور، ۱۳۸۱: ۱۱۹)؛ بنابراین رویکرد سیستمی تا حد زیادی به مدیران شهری کمک خواهد نمود تا مشکلات را بهتر درک و حل کنند. این روش که همه‌چیز را به‌صورت یک کل در نظر می‌گیرد، همه قسمت‌ها و تعاملات داخلی و خارجی آن کل، شناخته‌شده و سپس در مورد آن تصمیم‌گیری و اقدام می‌شود؛ بنابراین می‌توان گفت که سیستم مدیریت شهری در ایران به‌تبع از سیستم مدیریت بخشی و از بالا به پایین کشور، سیستمی کلاسیک و حکومتی محسوب می‌گردد.

حکومت شهری رویکرد سنتی به مدیریت شهرها است و بیش‌تر به مناسبات حکومت با شهرداری‌ها و سازمان‌های حکومتی پرداخته و بر روابط عمومی بین آن‌ها تأکید دارد (لاله پور، ۱۳۸۶: ۶۲) و می‌توان آن را مشخصه‌ای از نحوه اداره شهر دانست که مجموعه سازمان‌های مسئول را در برمی‌گیرد و متکی بر نهادهای رسمی است (سرای، ۱۳۸۲: ۷۳)؛ بنابراین

حکومت ساختار سازمانی رسمی و جایگاه تصمیم‌گیری اقتدار مابانه است که هم شاخه‌های اجرایی و قانون‌گذاری کشور و هم کسانی که آن‌ها را کنترل می‌کنند را در برمی‌گیرد. طبق فرهنگ بریتانیکا سه نوع سیستم اصلی حکومت شهری در جهان وجود دارد که عبارت‌اند از:

- سیستم ناپلئونی یا فرانسوی؛
- سیستم بریتانیایی؛
- سیستم فدرالی.

تفاوت بین این سیستم‌ها در نحوه اداره امور، حدود اختیارات و وظایف شورای شهر و شهرداری و نحوه و نوع ارتباط میان این سطح از حکومت با سطوح بالاتر است. ارکان اصلی پدیدآورنده حکومت شهری، شورا و شهرداری هستند (نوبری و رحیمی، ۱۳۸۹: ۸). در مقابل حکومت شهری، حکمروایی شهری مطرح می‌شود. در حکومت شهری، دولت و رابطه آن با نهادهای رسمی و شهرداری‌ها مطرح و بر روابط عمودی بین آن‌ها تأکید می‌شود (حمیدی، ۱۳۹۱: ۱۷)؛ اما حکمروایی شهری در پی آن است تا نقش دولت را در حد هماهنگ‌کننده و پاسدار قوانین محدود کند و از دخالت مستقیم آن در تصمیم‌گیری‌ها، اداره و اجرای امور مربوط به زندگی روزمره مردم بکاهد (جهانشاهی، ۱۳۸۶: ۴). حکمروایی درباره قدرت، روابط و پاسخ‌گویی است، چه کسی تأثیر می‌گذارد، چه کسی تصمیم می‌گیرد، شهروندان و دیگر ذینفعان چگونه اظهارنظر می‌کنند و چگونه تصمیم‌گیرندگان، پاسخ‌گو باقی می‌مانند (Ronald, ۲۰۰۹: ۸۲)؛ بنابراین دو مفهوم حکومت و حکمروایی شهری را می‌توان دو سر یک طیف تصور کرد که مبین الگوهای بسیار متمایزی هستند که هر یک شکل متفاوتی از مدیریت شهری را پدید می‌آورند (کاظمیان، ۱۳۸۶: ۵). پس حکومت و حکمروایی دو الگوی متفاوت در شیوه مدیریت شهرها هستند که تفاوت این دو را می‌توان به میزان قدرت، نفوذ و صلاحیت سه عنصر دولت، بخش خصوصی و بخش مردمی در جامعه شهری نسبت داد (Rakodi, ۲۰۰۱: ۲۳). تفاوت‌های اصلی میان این دو مفهوم را می‌توان در جدول ۱ مشاهده نمود.

جدول شماره ۱- تفاوت‌های اصلی میان حکومت شهری و حکمروایی شهری (برک پور و اسدی، ۱۳۸۸: ۱۸۹)

عوامل مقایسه	حکومت	حکمروایی
بازیگران	تعداد بسیار محدود شرکت‌کنندگان عوامل اجرایی اساساً دولتی	تعداد بسیار زیاد شرکت‌کنندگان بازیگران بخش خصوصی و عمومی
کارکردها	مشاوره‌ای صورت نمی‌گیرد هیچ‌گونه همکاری در صورت‌بندی سیاست‌ها و اجرای آن‌ها صورت نمی‌گیرد	انجام مشاوره همکاری تا حد امکان در صورت‌بندی سیاست‌ها و اجرای آن‌ها
ساختار	مرزهای بسته عضویت غیرارادی	مرزهای بسیار زیاد عضویت داوطلبانه
قراردادهای تعامل	اقتدار سلسله‌مراتبی، رهبری متصل از بالا تعامل خصمانه / روابط متضاد برخوردهای غیررسمی پنهان‌کاری	مشاوره افقی / تحرک درونی توافق بر سر هنجارهای فن‌سالارانه / روابط تعاونی برخوردهای بسیار غیررسمی باز بودن (شفافیت)

آزادی عمل اندک دولت از جامعه/ تسلط پراکنده دولت گروه‌های ذی‌نفع جامعه هیچ نفوذی پراکنده در دولت ندارند. تعادل یا هم‌زیستی بین بازیگران وجود دارد.	آزادی عمل بالای دولت از جامعه/ تسلط دولت گروه‌های ذی‌نفع جامعه هیچ نفوذی در دولت ندارند هیچ تعادل یا هم‌زیستی بین بازیگران وجود ندارد	توزیع قدرت
---	---	------------

### پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه تحقیق اگر به درستی صورت گیرد به بیان مسئله کمک می‌کند و یافته‌های تحقیق را به پژوهش‌های قبل متصل می‌سازد؛ لذا در پژوهش حاضر پیشینه تحقیق به شرح زیر ارائه گردیده است:

اکبری و حق‌شناس در بررسی عملکرد شهرداری شهر اصفهان در چهارچوب حکمرانی شهری، به این نتایج رسیده‌اند که میزان حکمرانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد در این شهر از حد متوسط طیف لیکرت کم‌تر و نظام مدیریتی آن نیز علی‌رغم تلاش بی‌وقفه مسئولین نتوانسته خود را به سطح حکمروایی شهری ارتقا دهند و در حد نظام سنتی مدیریت شهری (حکومت شهری) باقی مانده است (اکبری و حق‌شناس، ۱۳۹۲).

مهارتی و همکاران نتیجه گرفته‌اند که برنامه‌های راهبردی شهرداری‌های تهران و مشهد به ترتیب، ۲۳ و ۲۹ درصد، لحاظ‌کننده حکمروایی خوب شهری هستند و در نهایت بیان کرده‌اند که در مدیریت شهری شهرهای تهران و مشهد، اهداف بلندمدت به محور حکمروایی شهری گرایش داشته و در سایر زمینه‌ها به حکومت شهری متمایل می‌باشد (مهارتی و همکاران، ۱۳۹۱).

شیعه در پژوهشی با عنوان لزوم تحول مدیریت شهری در ایران، ابتدا مشکلات مدیریت شهری و تنگناهای موجود آن را برشمرده و سپس بیان می‌دارد که در کشورهای توسعه‌یافته، از طریق حکمروایی شهری توانسته‌اند به موفقیت برسند. در نهایت برای مدیریت بهتر شهرهای کشور نیز پیشنهاد می‌کند که در نظام مدیریت شهری، دیدگاه متمرکز از بالا به پایین به دیدگاه مشارکتی از طریق تحول در قوانین و تشکیلات مدیریت شهری تبدیل شود (شیعه، ۱۳۸۲).

برک پور به بررسی شاخص‌ها و ویژگی‌های حکومت و حکمروایی شهری به‌عنوان دو رویکرد مقابل هم در نظام تصمیم‌گیری و مدیریت شهری پرداخته و بیان می‌کند که نظام اداره شهرها در ایران مبتنی بر الگوی حکومت شهری است. سپس نتیجه می‌گیرد که گذر از الگوی حکومت به حکمروایی شهری در ایران مستلزم اجرای راهبردها و سیاست‌هایی است که همه آن‌ها را می‌توان در قالب راهبرد کلان تقویت عرصه عمومی در مدیریت شهری جمع‌بندی کرد (برک پور، ۱۳۸۵).

ابراهیم‌زاده و اسدیان به بررسی میزان تحقق حکمروایی شهری در شهر کاشمر از طریق کارکردهای متأثر از عملکرد شهرداری و شورای شهر پرداخته و نتیجه گرفته‌اند که در سه شاخص حکمروایی شهری شامل شفافیت، قانون‌مداری و کارایی، میزان تحقق آن پایین و سیستم مدیریتی مشارکتی در این شهر محقق نشده و هنوز این شهر به صورت سنتی اداره و مدیریت می‌گردد (ابراهیم‌زاده و اسدیان، ۱۳۹۲).

آدینه‌وند و همکاران در بررسی عملکرد شهرداری در چهارچوب حکمرانی شهری در شهر بابلسر، نگاه یک‌سونگر به شهرها در ایران را مورد انتقاد قرار داده‌اند و تنها راه برای رفع آن را نظارت عموم و عمل مشارکتی و با تکیه بر این دو مؤلفه،

بالا بردن سطح کارایی را بیان کرده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که مشارکت و کارایی شهرداری بابلسر در سطحی پایین قرار دارد (آدینه وند و همکاران، ۱۳۹۲).

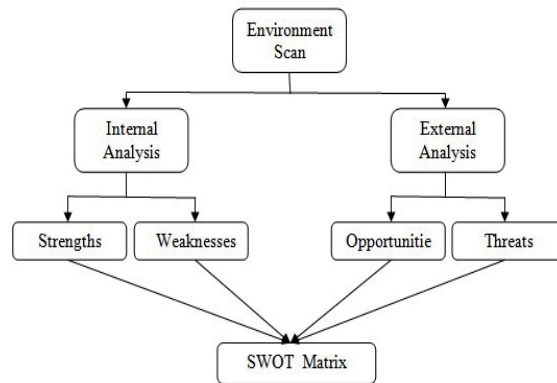
با توجه به نتایج بررسی شده می‌توان بیان داشت که در ایران به دلیل وجود موانع ساختاری / قانونی سیستم مدیریت شهری، حکمروایی شهری نتوانسته قابلیت اجرایی پیدا کند و نظام اداره شهرها در ایران مبتنی بر الگوی حکومت شهری است؛ لذا در این پژوهش به سیستم مدیریت سنتی شهرهای ایران که با عنوان حکومت شهری شناخته می‌گردد، پرداخته شده است.

## روش پژوهش

روش تحقیق مورد استفاده در پژوهش برحسب هدف، کاربردی و شیوه مطالعه بر اساس روش و ماهیت، توصیفی / تحلیلی و میدانی می‌باشد. جامعه آماری نیز شهروندان شهر شیراز می‌باشند که با توجه به حجم بالای آن‌ها، اقدام به نمونه‌گیری شد که بر اساس فرمول کوکران با سطح اطمینان ۹۵٪، تعداد نمونه برابر با ۳۸۴ نفر تعیین گردید و پرسش‌نامه‌ها به‌طور تصادفی در مقابل شهرداری‌های مناطق شهر شیراز پخش و تکمیل شد تا افرادی که پرسش‌نامه را تکمیل می‌کنند حداقل یک‌بار به شهرداری مراجعه کرده و تجربه لازم برخورد با مسئولین شهرداری و مدیریت شهری را داشته باشند. رویکرد حاکم بر فضای تحقیق، رویکرد سامانمند بر اساس نگرش سیستمی است که ضمن تعیین جایگاه حکومت شهری، چالش‌ها و تنگناهای پیشروی را بر اساس مدل SWOT نشان خواهد داد. در این پژوهش با توجه به پاسخ‌های شهروندان اقدام به شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید حکومت شهری در شیراز شده است. علاوه بر این موقعیت شیراز از نظر حکومت شهری و راهبردهای متناسب با این نقاط تدوین و سپس برای اولویت‌بندی راهبردها، با استفاده از نظرات کارشناسان برنامه‌ریزی و مدیریت شهری به امتیازبندی ۱ تا ۹ در مدل ANP پرداخته شد که پس از مشخص شدن امتیازهای هر کدام از معیارها و زیر معیارها، به اولویت‌بندی راهبردهای به‌دست‌آمده اقدام گردید.

## مدل برنامه‌ریزی راهبردی SWOT

مدل SWOT آخرین مدل مطرح‌شده در تدوین برنامه‌ریزی راهبردی است که از آن به‌عنوان کامل‌ترین و متداول‌ترین مدل این نوع برنامه‌ریزی نام‌برده می‌شود (نخعی کمال‌آبادی، ۱۳۸۹: ۲۶). این مدل برگرفته‌شده از دانشکده بازرگانی هاروارد می‌باشد و متشکل از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید است که به‌صورت نظام‌یافته، راهبردهای متناسب با موضوع و هدف را با توجه به زمان و مکان تعیین می‌کند. هدف از به‌کارگیری این چهار عامل در برنامه‌ریزی راهبردی، برقراری رابطه‌ای است که بتواند بهترین راهبرد را برای منطقه مورد مطالعه، ارائه نماید (قاسمی خوزانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۷۰).



شکل شماره ۲- چارچوب تحلیلی SWOT (Gorener, ۲۰۱۲:۱۹۹)

تحلیل SWOT یک ابزار مهم پشتیبان تصمیم‌گیری است و معمولاً به‌عنوان وسیله‌ای برای تحلیل محیط‌های بیرونی و درونی سیستم استفاده می‌شود که پایه خوبی برای تشکیل راهبرد فراهم می‌آورد (Kangas et al, ۲۰۰۳:۳۵۰). با این وجود تحلیل SWOT بدون محدودیت در سنجش و ارزیابی مراحل هم نمی‌باشد. در تحلیل معمولی SWOT، دامنه عوامل برای تعیین تأثیر هر عامل در طرح یا راهبرد پیشنهادی قابل اندازه‌گیری نیست؛ به عبارت دیگر مدل SWOT نمی‌تواند تحلیلی برای مشخص کردن اهمیت نسبی عوامل باشد یا توانایی ارزیابی تناسب گزینه‌ها را برای تصمیم‌گیری فراهم آورد (Kajanus et al, ۲۰۰۴:۵۰۱). با این حال مدل SWOT به عوامل در تحلیل به صورت دقیق اشاره کرده و عوامل را به صورت جدا، خلاصه و کلی توضیح می‌دهد. به‌ویژه این که مدل SWOT عوامل تحلیل را به صورت درونی و بیرونی طبقه‌بندی می‌کند؛ بنابراین نتایج مدل SWOT اغلب فقط لیست ناقصی از این عوامل است که نمی‌تواند به‌طور جامع فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک را ارزیابی کند (رهنمایی و همکاران، ۱۳۹۰: ۸۵)؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود این مدل در تلفیق با مدل تصمیم‌گیری دیگری استفاده شود تا این نقص برطرف گردد و به نتایج مفیدی دست‌یافت.

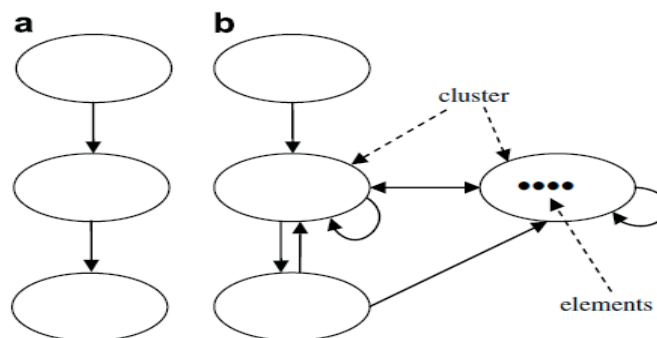
جدول شماره ۲- راهبردهای چهارگانه ماتریس SWOT و نحوه تعیین آن (هادیانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۱۶)

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	
استراتژی‌های WO (حداقل / حداکثر): از بین بردن نقاط ضعف با استفاده از فرصت‌ها (استراتژی محافظه‌کارانه)	استراتژی‌های SO (حداکثر / حداکثر): بهره‌برداری از فرصت‌ها با استفاده از نقاط قوت (استراتژی تهاجمی)	فرصت‌ها (O)
استراتژی‌های WT (حداقل / حداقل): کاهش نقاط ضعف با پرهیز از تهدیدات (استراتژی تدافعی)	استراتژی‌های ST (حداکثر / حداقل): جلوگیری از بروز تهدیدات با استفاده از نقاط قوت (استراتژی رقابتی)	تهدیدها (T)

### تلفیق ANP و SWOT

فرضیه اصلی AHP بر روی عملکرد مستقل گروه‌های بالایی سلسله‌مراتبی از همه قسمت‌های پایینی آن و از معیارهای هر سطح بنا نهاده شده است. بسیاری از مشکلات تصمیم‌گیری نمی‌تواند به صورت سلسله‌مراتبی ساختاری شود، برای این که

امکان دارد شامل فعل و انفعال و ارتباط عوامل گوناگون با یکدیگر شود. عامل‌های سطوح بالا ممکن است بعضی وقت‌ها با عامل‌های سطوح پایین وابستگی داشته باشند. ساختار مسائل با وابستگی عملکردی که برای بازخورد میان عوامل شرایطی فراهم می‌آورد، به‌عنوان یک سیستم شبکه‌ای مورد توجه قرار می‌گیرد. ساعتی استفاده از مدل تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) را برای حل مسائل با معیارها و گزینه‌های مستقل پیشنهاد کرده و برای حل مسائل با معیارها و گزینه‌های وابسته به هم مدل تحلیل شبکه‌ای (ANP) را پیشنهاد داده است (Lee & Kim, ۲۰۰۱:۱۱۳). مدل تحلیل شبکه‌ای که به‌وسیله ساعتی پیشنهاد شده است (Saaty, ۱۹۹۷:۲۳۴) در واقع یک کل از مدل تحلیل سلسله‌مراتبی می‌باشد. درحالی‌که فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی چارچوبی با ارتباط سلسله‌مراتبی یک‌جهتی را نشان می‌دهد، فرایند تحلیل شبکه‌ای اجازه ایجاد روابط متقابل پیچیده میان سطوح تصمیمات و مشخصه‌ها را می‌دهد (شکل ۳). رویکرد بازخوردی ANP، سلسله‌مراتب را با شبکه‌هایی جایگزین کرده که در آن ارتباط میان سطوح بالایی یا پایینی، مسلط یا تبعی، مستقیم یا غیرمستقیم به‌آسانی قابل نشان دادن نیست را نشان می‌دهد (Yuksel & Dagdeviren, ۲۰۰۷:۳۳۶). برای نمونه علاوه بر اینکه اهمیت معیارها اهمیت جایگزین‌ها را مشخص می‌کند، بلکه اهمیت جایگزین‌ها نیز ممکن است تأثیری در اهمیت معیارها داشته باشد (رهنمایی و همکاران، ۱۳۹۰: ۸۸).



شکل شماره ۳- تفاوت ساختاری میان مدل سلسله‌مراتبی با مدل شبکه‌ای (a) ساختار سلسله‌مراتبی (b) ساختار شبکه‌ای (Yuksel & Dagdeviren, ۲۰۰۷:۳۳۸)

ساختار بندی یک مسئله با وابستگی‌های عملیاتی به ما اجازه می‌دهد بازخوردی بین خوشه‌های شناسایی شده در سیستم شبکه دریافت گردد. ساعتی فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) را برای حل مسائلی در حالت استقلال بین گزینه‌ها و معیارها و فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) را برای حل مسائلی که وابستگی بین گزینه‌ها یا معیارها دارند را پیشنهاد کرده است. همان‌طور که AHP بستری را برای ساختارهای سلسله‌مراتبی با روابط یک‌سویه فراهم می‌کند، ANP نیز روابط پیچیده داخلی بین سطح‌های مختلف تصمیم و معیارها را اجازه می‌دهد. در سال‌های اخیر روش ANP به‌عنوان روش مشروح و مبسوطی در بحث تصمیم‌گیری‌های چندمنظوره و برای حل مسائل پیچیده تصمیم‌گیری مطرح بوده است (نجفی، ۱۳۸۹: ۶۹). فرایند تحلیل شبکه‌ای یک تئوری ریاضی است که به‌طور سامانمند (وابستگی متقابل اثر معیارها) با انواع وابستگی‌ها سروکار داشته و به‌طور موفقیت‌آمیزی در زمینه‌های گوناگون به کار گرفته شده است که می‌تواند موضوع



تصمیم‌گیری را با به‌کارگیری دیدگاه سیستمی توأم با بازخورد، مدل‌سازی نماید (حیاتی، ۱۳۹۱: ۲۰۹). این مدل روشی جامع و قدرتمند برای تصمیم‌گیری دقیق با استفاده از اطلاعات تجربی و یا قضاوت‌های شخصی هر تصمیم‌گیرنده در اختیار نهاده و با فراهم کردن یک ساختار برای سازمان‌دهی معیارهای متفاوت و ارزیابی اهمیت و ارجحیت هر یک از آن‌ها نسبت به گزینه‌ها، فرایند تصمیم‌گیری را آسان می‌کند (کیانی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۹).

فرایند تحلیل شبکه‌ای حالت عمومی فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی و شکل گسترده آن است؛ بنابراین تمام ویژگی‌های مثبت آن از جمله سادگی، انعطاف‌پذیری، به‌کارگیری معیارهای کمی و کیفی به‌طور هم‌زمان و قابلیت بررسی سازگاری در قضاوت‌ها را دارا بوده و می‌تواند ارتباطات پیچیده بین و میان عناصر تصمیم را با به‌کارگیری ساختار شبکه‌ای به‌جای ساختار سلسله‌مراتبی در نظر بگیرد. این روش هر موضوع و مسئله‌ای را به‌مثابه شبکه‌ای از معیارها، زیر معیارها و گزینه‌ها که با یکدیگر در خوشه‌هایی جمع شده‌اند، در نظر می‌گیرد. تمامی عناصر در یک شبکه می‌توانند به هر شکل، دارای ارتباط با یکدیگر باشند؛ به‌عبارت‌دیگر در یک شبکه، بازخورد و ارتباط متقابل بین و میان خوشه‌ها امکان‌پذیر است؛ بنابراین فرایند تحلیل شبکه‌ای را می‌توان متشکل از دو قسمت دانست: سلسله‌مراتب کنترلی و ارتباط شبکه‌ای. سلسله‌مراتب کنترلی ارتباط بین هدف، معیارها و زیر معیارها را شامل شده و بر ارتباط درونی سیستم تأثیرگذار است و ارتباط شبکه‌ای وابستگی بین عناصر و خوشه‌ها را شامل می‌شود. این قابلیت مدل، امکان در نظر گرفتن وابستگی‌های متقابل بین عناصر را فراهم آورده و در نتیجه نگرش دقیقی به مسائل پیچیده شهرسازی و تصمیم‌گیری ارائه می‌کند (زبردست، ۱۳۸۹: ۸۴).

### مراحل اجرای ANP

گام اول ایجاد مدل: در مرحله مدل‌سازی، هدف تصمیم‌گیری، شاخص‌های تصمیم‌گیری و گزینه‌های ممکن را مشخص می‌نماییم. ساختار باز شبکه‌ای ANP، این امکان را فراهم می‌نماید که معیارهای انتخاب مختلف را بدون توجه به تقدم و تأخر شاخص‌ها مدل‌سازی نمود.

گام دوم انجام مقایسات زوجی و محاسبه بردار: در این مرحله یک سری مقایسات زوجی برای به دست آوردن اهمیت نسبی هر کدام از عوامل و شاخص‌هایی که در انتخاب هدف مؤثر می‌باشند، انجام می‌شود. در چنین مقایسه‌هایی، یک معیار نسبی از ۱ تا ۹ جهت مقایسه دو عامل به کار می‌رود. امتیاز ۱ نشانگر اهمیت برابر دو عامل می‌باشد، درحالی‌که امتیاز ۹ حاکی از تسلط کامل یک عامل در مقایسه با عامل دیگر می‌باشد.

گام سوم انجام مقایسات زوجی برای وابستگی‌های درونی و بازخوردی: در این مرحله وزن‌های داخلی شاخص‌ها و زیرشاخص‌ها که در مرحله مدل‌سازی مشخص شده بودند، محاسبه می‌شود. در این گام نیز مانند گام قبل، ماتریس‌های مقایسات زوجی را داریم با این تفاوت که در این مرحله وابستگی‌های درونی و بازخوردی مدنظر می‌باشند.

گام چهارم تشکیل سوپر ماتریس: سوپر ماتریس برای تجزیه و تحلیل وابستگی‌های داخلی میان اجزای سیستم به کار می‌رود. سوپر ماتریس یک ماتریس مرکب می‌باشد که هر ماتریس فرعی آن شامل مجموعه‌ای از روابط بین و درون سطحی است که توسط تصمیم‌گیرنده نمایش داده می‌شود. اجزای سوپر ماتریس از ماتریس‌های مقایسات زوجی وابستگی‌های

درونی حاصل شده و در آن جایگذاری می‌شوند. هر ارزش غیر صفر در ستون سوپر ماتریس، نشانگر اهمیت نسبی وزن حاصل شده از ماتریس‌های مقایسات زوجی با توجه به وابستگی‌های درونی می‌باشد.

گام پنجم انتخاب بهترین تصمیم: در این مرحله وزن کلی هر کدام از جایگزین‌ها با ضرب نمودن وزن‌های به دست آمده از هر کدام از مراحل پیشین مشخص شده و با توجه به آن تصمیم نهایی اتخاذ می‌شود (ملکی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۶۷).

جدول شماره ۳- مقیاس اصلی ارقام قطعی برای ارزیابی گزینه‌ها (Saaty, ۱۹۹۷:۲۳۲)

تعریف	شدت اهمیت
اهمیت یکسان	۱
کمی مهم‌تر	۳
مهم‌تر	۵
خیلی مهم‌تر	۷
فوق‌العاده مهم‌تر	۹
مقادیر بینابین	۲ و ۴ و ۶ و ۸

## بحث و یافته‌ها

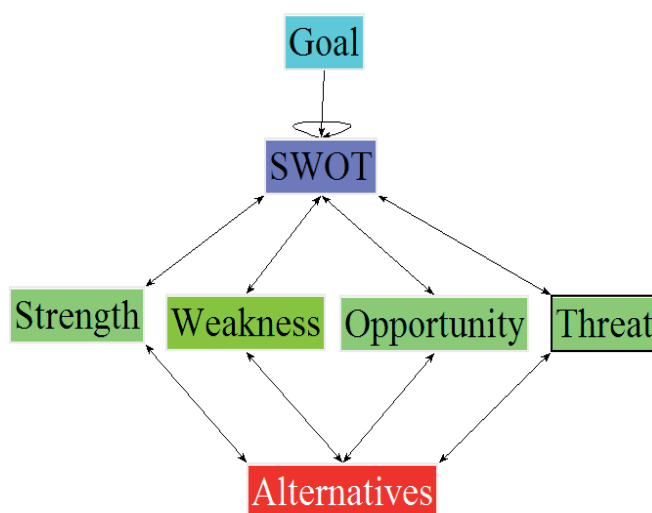
مرحله اول؛ شناسایی زیر عوامل اصلی SWOT و مشخص کردن راهبردهای مناسب با توجه به معیارها و زیر معیارها: پس از بررسی پرسش‌نامه و تجزیه و تحلیل داده‌های مستخرج از آن، در قالب یک رویکرد سامانمند اقدام به شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید حکومت شهری در شهر شیراز شد. از تجمیع نظرات پاسخ‌گویان در مجموع عوامل درونی شامل ۳ نقطه قوت و ۵ نقطه ضعف تشخیص داده شد و در عوامل بیرونی شامل ۳ فرصت و ۵ تهدید مشخص گردید که بر اساس این نقاط، راهبردهای مختلف جهت حرکت هر چه سریع‌تر شیراز به سمت حکومت خوب شهری تدوین شده که در جدول ۴ ارائه گردیده است.

و راهبردهای مربوط به حکومت شهری در شهر شیراز SWOT جدول شماره ۴- زیر عوامل

عوامل درونی	فهرست قوت‌ها (S)	فهرست ضعف‌ها (W)
عوامل بیرونی	وجود کارشناسان و متخصصان مختلف در شیراز واگذاری بخشی از وظایف شهرداری به بخش خصوصی و وجود تمایل بالای مشارکت مردم در امور شهری گرایش شهرداری به مدیریت یکپارچه شهری و جنبه‌های زیست‌محیطی شهر	عدم نظرخواهی از شهروندان و عدم مشارکت مطلوب آن‌ها در فرایند تهیه و اجرای طرح‌ها کمبود دیدگاه راهبردی جامع‌نگر در برابر فراوانی دیدگاه بخشی‌نگر عدم تحقق مدیریت واحد شهری همکاری ضعیف بین نهادهای رسمی اداره شهر با بخش خصوصی و نهادهای مردمی ضعف اطلاع‌رسانی و عدم پاسخ مناسب توسط شهرداری

<p>راهبردهای محافظه‌کارانه (WO)</p> <p>اولویت قرار دادن تحقق مدیریت واحد شهری و کوچک‌سازی شهرداری</p> <p>واگذاری فعالیت‌ها به بخش خصوصی و استفاده از جایگاه ملی و بین‌المللی شیراز</p>	<p>راهبردهای تهاجمی (SO)</p> <p>ایجاد زمینه عملی جهت مشارکت شهروندان و استفاده از توان‌بخش خصوصی</p> <p>حرکت به سمت مدیریت شهری یکپارچه</p>	<p>فهرست فرصت‌ها (O)</p> <p>فراهم شدن سازوکارهای قانونی / ساختاری / نهادی</p> <p>مشارکت بخش عمومی</p> <p>وجود بستر مناسب جهت کوچک‌سازی شهرداری و واگذاری امور به بخش خصوصی و تمرکززدایی</p> <p>اهمیت شیراز به‌عنوان یک شهر ملی در سطح کلان و توجه ویژه به آن</p>
<p>راهبردهای تدافعی (WT)</p> <p>حمایت از قانون و جلوگیری از دخالت افراد غیرمسئول در فرایند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری</p> <p>فراهم‌سازی زمینه‌های تحقق مدیریت یکپارچه شهری و حذف مدیریت خرد نگر و دیدگاه‌های بخشی نگر</p> <p>بسترسازی برای شکوفایی بیشتر پتانسیل‌های بخش خصوصی و اطلاع‌رسانی به شهروندان</p>	<p>راهبردهای رقابتی (ST)</p> <p>ایجاد بستر مناسب جهت همکاری تنگاتنگ مردم و شهرداری</p> <p>ارتقای جایگاه شورای شهر به‌منظور افزایش مشارکت شهروندان</p>	<p>فهرست تهدیدها (T)</p> <p>نبودن بستر مناسب به‌منظور تحقق حکمروایی خوب</p> <p>اعمال نفوذ و دخالت افراد غیرمسئول در تصمیم‌گیری‌های شهری و عدم شایسته‌سالاری</p> <p>مدیریت خرد نگر و عدم توجه به برنامه‌های بلندمدت</p> <p>شکاف ملت و دولت و حس استقلال دولت از ملت به دلیل اتکای به درآمد نفت و تمرکزگرایی در کشور</p> <p>تضعیف جایگاه شوراهای اسلامی و کاستن از اختیارات قانونی آنها</p>

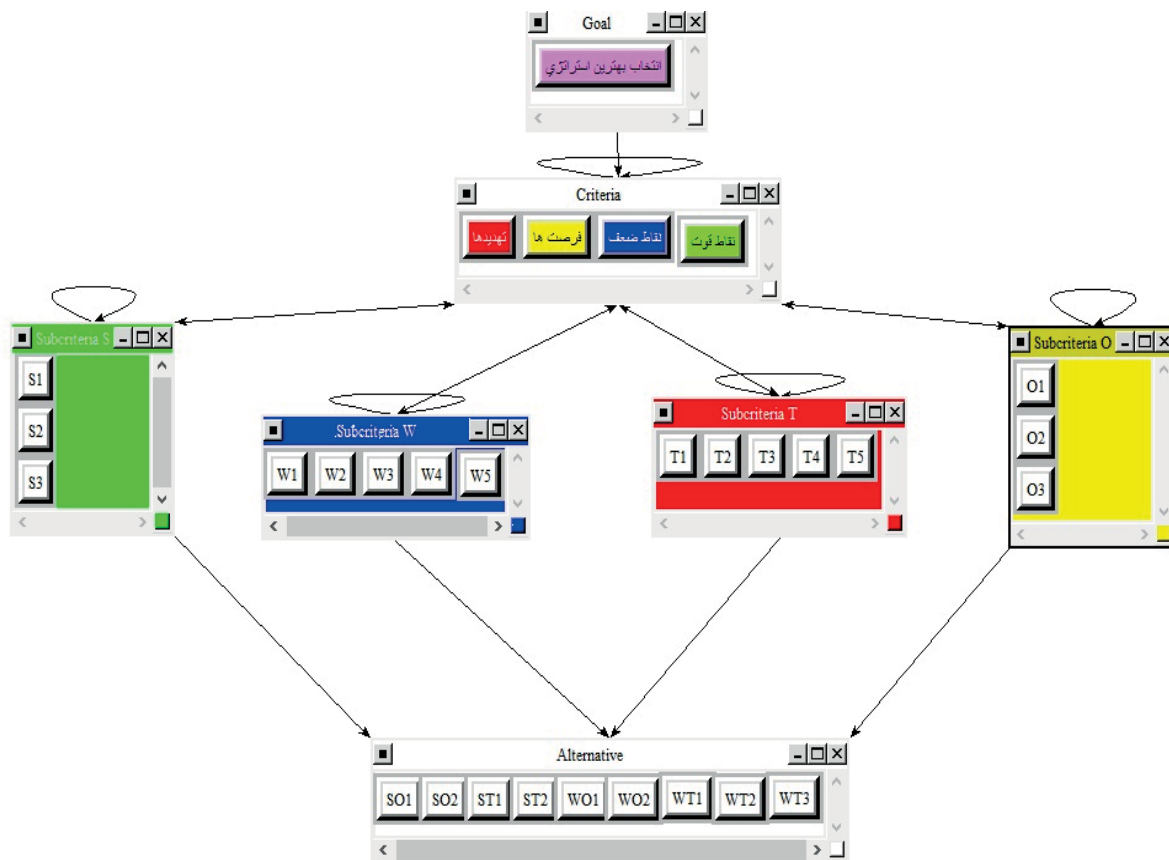
پس از تکمیل ماتریس SWOT به جایابی عناصر آن در فرایند تحلیل شبکه‌ای پرداخته و مدل اولیه آن ایجاد شد که در شکل ۴ ارائه گردیده است. این مدل، ارتباط دوسویه مابین خوشه‌ها (کلاستر) و ارتباط درونی عوامل اصلی SWOT را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۴- جایابی عناصر SWOT در فرایند تحلیل شبکه‌ای

مدل فوق، یک الگوی سطحی می‌باشد که هدف، انتخاب بهترین راهبرد، معیارها همان نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید و زیر معیارها نیز که بارنگ سبز نشان داده شده‌اند عوامل ابعاد چهارگانه SWOT هستند. سطح چهارم نیز که با

عنوان Alternatives ارائه گردیده، راهبردها یا همان گزینه‌ها می‌باشند. ماتریس ترسیم‌شده بر اساس الگوی فوق در نرم‌افزار Super Decisions در شکل ۵ نشان داده شده است.



شکل شماره ۵- ماتریس ترسیم‌شده حاصل از ترکیب ANP و SWOT

همان‌طور که از شکل ۵ پیداست مدل این تحقیق، دارای ۴ معیار، ۱۶ زیر معیار و ۹ گزینه می‌باشد. گزینه‌های SO مربوط به راهبرد تهاجمی، ST مربوط به راهبرد رقابتی، WO مربوط به راهبرد محافظه‌کارانه و WT مربوط به راهبرد تدافعی هستند.

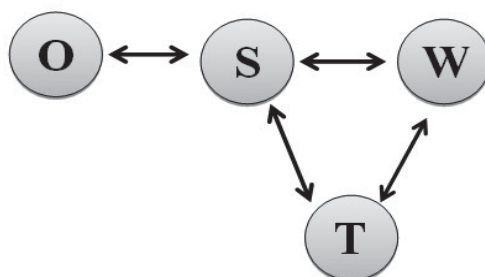
مرحله دوم؛ مشخص کردن درجه اهمیت عوامل SWOT: با فرض عدم وابستگی متقابل میان عوامل اصلی SWOT، ماتریس مقایسات زوجی عوامل اصلی تشکیل می‌شود. در این مرحله نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید بر اساس درجه اهمیت عوامل و تأثیرشان برای رسیدن به هدف وزن بندی می‌شوند. نحوه امتیازدهی به صورت مقایسه زوجی عوامل با یکدیگر و بر اساس جدول امتیازدهی ۱ تا ۹ می‌باشد.

در فرایند تحلیل شبکه‌ای هنگام انجام مقایسات زوجی باید به سازگاری درایه‌های ماتریس‌ها توجه کرد. در این مدل ماتریسی را ناسازگار گویند که میزان ناسازگاری درایه‌های آن کم‌تر از  $0/1$  باشد، در این صورت مقایسات زوجی قابل قبول می‌باشد.

جدول شماره ۵- ماتریس مقایسه زوجی عوامل SWOT

عوامل	قوت	ضعف	فرصت	تهدید	درجه اهمیت
قوت	۱	۰/۲۵	۱	۰/۳۳	۰/۱۰۹
ضعف		۱	۴	۲	۰/۴۸۵
فرصت			۱	۰/۴۳	۰/۱۰۹
تهدید				۱	۰/۲۹۶
CR= 0/007 (میزان ناسازگاری)					

مرحله سوم؛ در این مرحله وابستگی‌های متقابل میان عوامل اصلی از طریق بررسی تأثیر هر عامل بر روی عامل دیگر با استفاده از ماتریس‌های مقایسات زوجی تعیین می‌شود. وابستگی‌های متقابل میان عوامل اصلی پس از تجزیه و تحلیل محیط‌های درونی و بیرونی سازمان به دست می‌آید (جداول ۶، ۷ و ۸). ارتباط درونی و روابط متقابل معیارها یا همان عوامل اصلی SWOT نیز مطابق با شکل ۶ تشکیل شده است.



شکل شماره ۶- مدل ارتباطات درونی معیارها (Monavarian &amp; et al, ۲۰۰۱:۳۳)

از آنجاکه فرصت‌ها تنها به وسیله نقاط قوت تحت تأثیر قرار می‌گیرند، هیچ ماتریس مقایسه زوجی برای فرصت‌ها تشکیل نمی‌شود (ملکی و همکاران، ۱۳۸۹).

جدول شماره ۶- ماتریس مقایسه زوجی عوامل اصلی با توجه به قوت‌ها

قوت	ضعف	فرصت	تهدید	وزن
ضعف	۱	۶	۳	۰/۶۵۴
فرصت		۱	۰/۳۳	۰/۰۹۵
تهدید			۱	۰/۲۴۹
CR= 0/017 (میزان ناسازگاری)				

جدول شماره ۷- ماتریس مقایسه زوجی عوامل اصلی با توجه به ضعف‌ها

ضعف	قوت	تهدید	وزن
قوت	۱	۰/۳۳	۰/۲۵
تهدید		۱	۰/۷۵
CR= 0/000 (میزان ناسازگاری)			

جدول ۸ ماتریس مقایسه زوجی عوامل اصلی با توجه به تهدیدها

تهدید	قوت	ضعف	وزن
قوت	۱	۰/۲۰	۰/۱۶۶
ضعف		۱	۰/۸۳۳
CR= 0/000 (میزان ناسازگاری)			

مرحله چهارم؛ محاسبه درجه اهمیت درونی زیر معیارها: در این قسمت با استفاده از جدول ۹ کمیتی ال ساعتی اهمیت درونی زیر معیارهای هرکدام از معیارها SWOT به صورت مقایسه زوجی به تفکیک مشخص گردیده که در جداول ۹، ۱۰، ۱۱ و ۱۲، نشان داده شده است.

جدول شماره ۹- ماتریس مقایسه زوجی زیر معیارهای نقاط قوت

قوت	قوت ۱	قوت ۲	قوت ۳	وزن
قوت ۱	۱	۰/۲۰	۰/۳۳	۰/۱۰۹
قوت ۲		۱	۲	۰/۵۸۱
قوت ۳			۱	۰/۳۰۸
CR= 0/003 (میزان ناسازگاری)				

جدول شماره ۱۰- ماتریس مقایسه زوجی زیر معیارهای نقاط ضعف

ضعف	ضعف ۱	ضعف ۲	ضعف ۳	ضعف ۴	ضعف ۵	وزن
ضعف ۱	۱	۰/۲۵	۰/۵۰	۳	۳	۰/۱۶۹
ضعف ۲		۱	۲	۵	۴	۰/۴۴۱
ضعف ۳			۱	۳	۲	۰/۲۲۶
ضعف ۴				۱	۰/۵۰	۰/۰۶۴
ضعف ۵					۱	۰/۰۹۷
CR= 0/040 (میزان ناسازگاری)						

جدول شماره ۱۱- ماتریس مقایسه زوجی زیر معیارهای نقاط فرصت

فرصت	فرصت ۱	فرصت ۲	فرصت ۳	وزن
فرصت ۱	۱	۰/۳۳	۰/۵۰	۰/۱۶۳
فرصت ۲		۱	۲	۰/۵۳۹
فرصت ۳			۱	۰/۲۹۶
CR= 0/008 (میزان ناسازگاری)				

جدول شماره ۱۲- ماتریس مقایسه زوجی زیر معیارهای نقاط تهدید

تهدید	تهدید ۱	تهدید ۲	تهدید ۳	تهدید ۴	تهدید ۵	وزن
تهدید ۱	۱	۲	۴	۵	۵	۰/۴۴۴
تهدید ۲		۱	۲	۴	۳	۰/۲۵۹
تهدید ۳			۱	۱	۳	۰/۱۲۶

تهدید ۴			۱	۱	۰/۱۰۹
تهدید ۵				۱	۰/۰۶۰
CR= 0/040 (میزان ناسازگاری)					

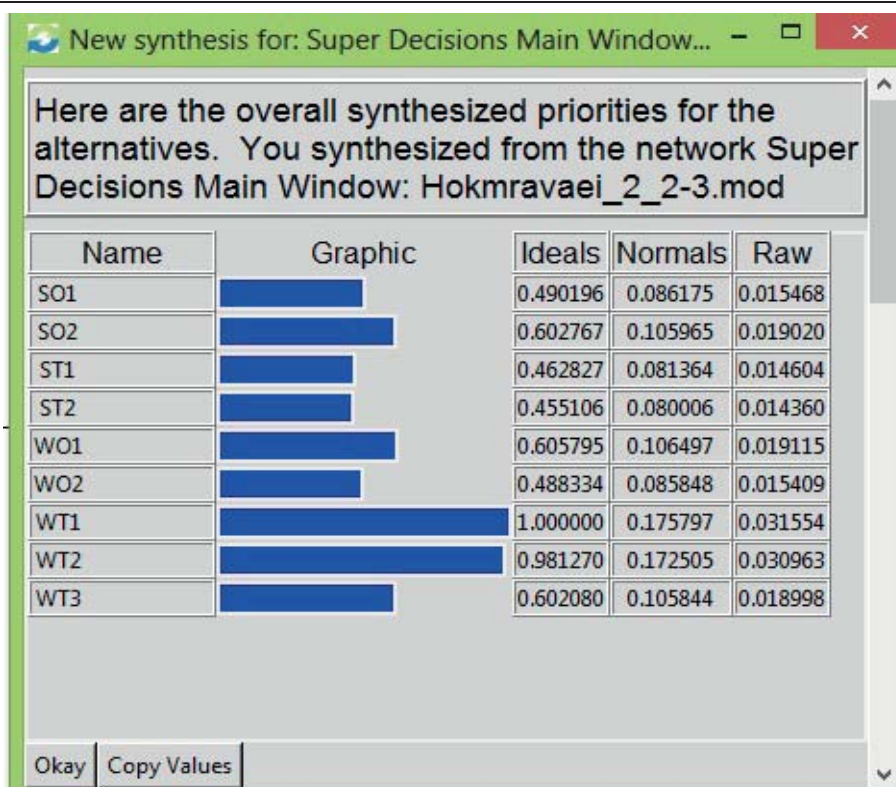
مرحله پنجم؛ محاسبه درجه اهمیت راهبردها با توجه به معیارها و زیر معیارها و روابط بین آن‌ها: در مراحل قبل از محاسبه اهمیت و اولویت‌بندی راهبردها به ترتیب سوپر ماتریس‌های غیر وزنی، سوپر ماتریس وزنی و سپس ماتریس محدود تشکیل و محاسبه می‌گردد. لازم به ذکر است که کلیه مراحل فرایند مذکور توسط نرم‌افزار صورت می‌گیرد و محقق، تنها باید مدل مورد استفاده در تحقیق خویش را به درستی طراحی کرده و مقایسات زوجی را انجام دهد. در این پژوهش حاضر نیز با توجه به عدم ضرورت ذکر نتایج سوپر ماتریس وزنی، غیر وزنی و محدود، از ذکر آن‌ها خودداری شده و تنها اولویت‌بندی نهایی راهبردها ارائه گردیده است.

جدول شماره ۱۳- اولویت‌بندی نهایی راهبردها (گزینه‌ها)

Name	Normalized By Cluster	Limiting	Priorities
SO1	۰,۰۸۶۱۷	۰,۰۱۵۴۶۸	۶
SO2	۰,۱۰۵۹۶	۰,۰۱۹۰۲	۴
ST1	۰,۰۸۱۳۶	۰,۰۱۴۶۰۴	۸
ST2	۰,۰۰۸	۰,۰۱۴۳۶	۹
WO1	۰,۱۰۶۴۹	۰,۰۱۹۱۱۵	۳
W02	۰,۰۸۵۸۴	۰,۰۱۵۴۰۹	۷
WT1	۰,۱۷۵۷۹	۰,۰۳۱۵۵۴	۱
WT2	۰,۱۷۲۵	۰,۰۳۰۹۶۳	۲
WT3	۰,۱۰۵۸۴	۰,۰۱۸۹۹۸	۵

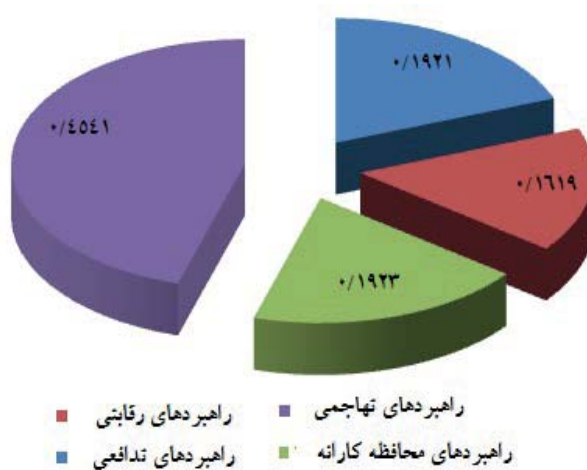
همان‌گونه که از جدول فوق پیداست گزینه‌های WT1، WT2 و WO1 دارای بیش‌ترین امتیاز و به ترتیب دارای اولویت اول، دوم و سوم شناخته شدند.

- راهبرد WT1: حمایت از قانون و جلوگیری از دخالت افراد غیرمسئول در فرایند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری
- راهبرد WT2: فراهم‌سازی زمینه‌های تحقق مدیریت یکپارچه شهری و حذف مدیریت خرد نگر و دیدگاه‌های بخشی نگر
- راهبرد WO1: در اولویت قرار دادن تحقق مدیریت واحد شهری و کوچک‌سازی شهرداری می‌باشد.
- اولویت‌بندی نهایی راهبردها از طریق خروجی گرافیکی نرم‌افزار Super Decisions در شکل ۷ نشان داده شده است.



شکل شماره ۷- اولویت بندی نهایی راهبردها از طریق خروجی گرافیکی نرم افزار Super Decisions

همان طور که قبلاً ذکر شد گزینه های SO1 و SO2 مربوط به راهبرد تهاجمی، گزینه های ST1 و ST2 مربوط به راهبرد رقابتی، گزینه های WO1 و WO2 مربوط به راهبرد محافظه کارانه و گزینه های WT1، WT2 و WT3 مربوط به راهبرد تدافعی می باشد. بر اساس امتیازهای نرمال شده، گزینه های مربوط به راهبرد تدافعی در مجموع ۰/۴۵۴۱، گزینه های مربوط به راهبرد محافظه کارانه در مجموع ۰/۱۹۲۳، گزینه های مربوط به راهبرد رقابتی در مجموع ۰/۱۶۱۳ و گزینه های مربوط به راهبرد تهاجمی در مجموع ۰/۱۹۲۱ امتیاز کسب کرده اند. بر اساس امتیازهای کسب شده می توان گفت که در وضعیت فعلی راهبرد تدافعی با کسب بیشترین امتیاز باید مورد توجه و اولویت قرار بگیرد.



شکل شماره ۸- نمودار امتیاز نهایی کسب شده مربوط به راهبردهای حکومت شهری در شیراز



## نتیجه‌گیری

با پیچیده‌تر شدن تأثیرات محیطی، تصمیمات سطحی‌نگر و تک‌بعدی دیگر جوابگوی حل مسائل و مشکلات چندبعدی و پیچیده نخواهد بود. مدیران باید برای مواجه‌شدن با این محیط و رویارویی با مشکلات، خود را به ابزاری کارآمد مجهز کنند. رویکرد سیستمی یا جامع‌نگر تا حد زیادی به مدیران شهری کمک خواهد نمود تا مشکلات را بهتر درک کرده و حل کنند. یعنی در این روش همه‌چیز را باید به صورت یک سیستم و یک کل در نظر گرفت نه جزء و با مدنظر قرار دادن همه قسمت‌ها و تعاملات داخلی و خارجی آن کل، در مورد آن اقدام و تصمیم‌گیری نمود، نه فارغ از محیط؛ لذا در این پژوهش با استفاده از این رویکرد تکنیک SWOT اجرا و راهبردهای مربوطه ارائه گردیده است؛ بنابراین در این تکنیک راهبردهای مختلفی با توجه به محیط درونی و بیرونی موضوع موردنظر شناسایی می‌شوند، اما SWOT قابلیت رتبه‌بندی راهبردها را ندارد؛ لذا برای دستیابی به این هدف باید از روش‌های مختلف اولویت‌بندی استفاده کرد. از مهم‌ترین روش‌های اولویت‌بندی که تاکنون در دنیا مورد استفاده قرار گرفته است می‌توان به تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) و تحلیل شبکه‌ای (ANP) اشاره کرد. از آنجاکه در تحلیل SWOT بین عوامل چهارگانه آن که همان نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید می‌باشد، علاوه بر ارتباط طولی دارای ارتباط عرضی نیز وجود دارد، یعنی این عوامل علاوه بر ارتباط با زیر معیارهایشان، خودشان نیز با همدیگر ارتباط دارند؛ لذا مدل تحلیل شبکه‌ای (ANP) بهترین روش برای اولویت‌بندی راهبردهای تکنیک SWOT می‌باشد و این امکان را فراهم می‌نماید که بتوان بین کلیه سطوح یک مدل ارتباط برقرار کرده و آن‌ها را نسبت به هم سنجید. پس از شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید و تدوین راهبردهای مختلف حکومت شهری در شهر شیراز و نتایج مستخرج از این پژوهش مشخص گردید که راهبردهای تدافعی (WT) که خود دارای ۳ راهبرد شامل WT1 مربوط به حمایت از قانون و جلوگیری از دخالت افراد غیرمسئول در فرایند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، WT2 در ارتباط با فراهم‌سازی زمینه‌های تحقق مدیریت یکپارچه شهری و حذف مدیریت خرد‌نگر و دیدگاه‌های بخشی‌نگر و WT3 مربوط به بسترسازی برای شکوفایی بیش‌تر پتانسیل‌های بخش خصوصی و اطلاع‌رسانی به شهروندان می‌باشد و راهبرد تدافعی در مجموع امتیاز ۰/۴۵۴۱ را کسب کرده‌اند و پس از راهبرد تدافعی، راهبرد محافظه‌کارانه با کسب ۰/۱۹۲۳ امتیاز به‌عنوان راهبرد دوم مورد استفاده انتخاب شده است. انتخاب راهبردهای تدافعی و محافظه‌کارانه در شرایط فعلی شهر شیراز دارای بهترین عملکرد خواهند بود و پس از بهبود شرایط فعلی شهر شیراز در زمینه حکومت شهری، می‌توان از راهبردهای رقابتی و تهاجمی استفاده کرد. پس از راهبرد تدافعی، راهبردهای محافظه‌کارانه، رقابتی و تهاجمی تقریباً دارای شرایط یکسانی می‌باشند، چراکه فاصله مجموع امتیاز وزن نسبی بین این راهبردها بسیار نزدیک به هم می‌باشد.

## منابع

- ۱- ابراهیم‌زاده، عیسی و مرتضی اسدیان (۱۳۹۲) تحلیل و ارزیابی میزان تحقق‌پذیری حکمروایی خوب شهری در ایران مورد شناسی شهر کاشمر، فصلنامه جغرافیا و آمایش شهری - منطقه‌ای، بهار ۱۳۹۲، دوره ۳، شماره ۶، صص ۱۷-۲۹.
- ۲- احد نژاد، محسن؛ موسوی، میر نجف؛ محمدی حمیدی، سمیه؛ علی پور، سمیه (۱۳۹۲) نقش حکومت‌های محلی در حکمروایی خوب شهری در راستای تحقق توسعه پایدار، پنجمین کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری، ۵-۴ اردیبهشت ۱۳۹۲، دانشگاه فردوسی مشهد، صص ۱-۱۴.
- ۳- آدینه نند، علی‌اصغر؛ حاجی‌زاده، مریم؛ قدمی، مصطفی (۱۳۹۲) بررسی عملکرد شهرداری در چهارچوب حکمرانی خوب شهری (نمونه مورد مطالعه: شهر بابلسر)، فصلنامه مدیریت شهری، بهار و تابستان ۱۳۹۲، دوره ۱۱، شماره ۳۱، صص ۶۴-۴۱.
- ۴- اکبری، نعمت‌الله و حق‌شناس، مرضیه (۱۳۹۲) بررسی عملکرد شهرداری در چهارچوب حکمرانی خوب شهری (نمونه مورد مطالعه: مناطق چهارده‌گانه شهر اصفهان)، پنجمین کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری، ۵-۴ اردیبهشت ۱۳۹۲، دانشگاه فردوسی مشهد، صص ۲۱-۳۶.
- ۵- برک پور، ناصر و اسدی، ایرج (۱۳۸۸) مدیریت و حکمروایی شهری، چاپ اول، تهران: دانشگاه هنر.
- ۶- برک پور، ناصر (۱۳۹۲) حکمروایی شهری و نظام اداره شهرها در ایران. اولین کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری، ۵-۴ اردیبهشت ۱۳۹۲، دانشگاه فردوسی مشهد، صص ۵۱۷-۴۹۱.
- ۷- پوراحمد، احمد؛ حاتمی نژاد، حسین؛ حسینی، سید هادی (۱۳۸۵) آسیب‌شناسی طرح‌های توسعه شهری در کشور، فصلنامه پژوهش‌های جغرافیایی، زمستان ۱۳۸۵، شماره ۵۸، صص ۱۸۰-۱۶۷.
- ۸- جهانشاهی، محمدحسین (۱۳۸۶) حاکمیت شایسته حکمروایی شهری، فصلنامه جستارهای شهرسازی، بهار ۱۳۸۶، سال ۶، شماره ۳-۴، صص ۱۹-۲۰.
- ۹- حمیدی، مجتبی (۱۳۹۱) تبیین جایگاه حکمروایی خوب شهری در کلان‌شهر شیراز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت امور شهری، به راهنمایی آذر کفایش‌پور، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- ۱۰- حیاتی، سلمان (۱۳۹۱) تحلیل شاخص‌های رشد هوشمند شهری در مشهد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، به راهنمایی محمدرحیم رهنما، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- ۱۱- رهنمایی، محمدتقی؛ پوراحمد، احمد؛ اشرفی، یوسف (۱۳۹۰) ارزیابی قابلیت‌های توسعه شهری مراغه با استفاده از مدل ترکیبی SWOT-ANP، فصلنامه جغرافیا و توسعه، پاییز ۱۳۹۰، دوره ۹، شماره ۲۴، صص ۱۰۰-۷۷.
- ۱۲- زبردست، اسفندیار (۱۳۸۹) کاربرد فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) در برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای، نشریه هنرهای زیبا- معماری و شهرسازی، بهار ۱۳۸۹، دوره ۲، شماره ۴۱، صص ۹۰-۷۹.
- ۱۳- سالاری، مرجان؛ رادمش، فریدون؛ احمدی، عاطفه؛ واعظ‌زاده، مجتبی (۱۳۹۱) مکان‌یابی محل دفن مواد زائد جامد شهری با استفاده از مدل AHP-FUZZY در محیط GIS مطالعه موردی شهر شیراز، ششمین همایش ملی و اولین همایش بین‌المللی مدیریت پسماند، دانشگاه فردوسی مشهد، صص ۸-۱.
- ۱۴- سرایی، آرش (۱۳۸۲) گذر از حکومت شهری به حاکمیت شهری، ماهنامه شهرداری‌ها، خرداد ۱۳۸۲، سال ۵، شماره ۴۹، صص ۷۳-۷۵.
- ۱۵- شیعه، اسماعیل (۱۳۸۲) لزوم تحول مدیریت شهری در ایران، فصلنامه جغرافیا و توسعه، بهار و تابستان ۱۳۸۲، دوره ۱، شماره ۱، صص ۳۷-۶۲.
- ۱۶- فنی، زهره و صارمی، فرید (۱۳۸۷) چالش‌های نظام مدیریت محله محور در توسعه پایدار کلان‌شهر تهران، نشریه صغه، پاییز و زمستان ۱۳۸۷، دوره ۱۷، شماره ۴۷، صص ۱۰۸-۹۱.

- ۱۷- فوران، جان (۱۳۷۸) مقاومت شکننده (تاریخ تحولات اجتماعی ایران از صفویه تا سال‌های پس از انقلاب اسلامی)، ترجمه احمد تدین، تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- ۱۸- قاسمی خوزانی، محمد؛ حیاتی، سلمان؛ کاظمی بی‌نیاز، مهدی؛ حجازی جوشقانی، محسن (۱۳۹۱) راهبردهای توسعه اوقات فراغت زائران در مشهد، مجله مطالعات اجتماعی ایران، پاییز و زمستان ۱۳۹۱، دوره ۶، شماره ۳-۴، صص ۶۳-۸۶.
- ۱۹- کاظمیان، غلامرضا (۱۳۸۶) درآمدی بر الگوی حکمرانی شهری، فصلنامه جستارهای شهرسازی، بهار ۱۳۸۶، سال ۶، شماره ۲۰-۱۹، صص ۷-۵.
- ۲۰- کیانی، اکبر و سالاری سردری، فرضعلی (۱۳۹۰) بررسی و ارزیابی اولویت‌های منظر فضاهای عمومی شهر عسلویه با استفاده از مدل ANP، فصلنامه باغ نظر، پاییز ۱۳۹۰، دوره ۸، شماره ۱۸، صص ۳۸-۲۵.
- ۲۱- لاله پور، منیژه (۱۳۸۶) حکمرانی شهری و مدیریت شهری در کشورهای درحال توسعه، فصلنامه جستارهای شهرسازی، بهار ۱۳۸۶، سال ۶، شماره ۲۰-۱۹، صص ۷۱-۶۰.
- ۲۲- مدنی پور، علی (۱۳۸۱) تهران ظهور یک کلان‌شهر، چاپ اول، تهران: شهرداری تهران.
- ۲۳- مرکز آمار ایران (۱۳۹۰) نتایج تفصیلی سرشماری نفوس و مسکن.
- ۲۴- مک لئود، تاس (۱۳۷۹). برنامه‌ریزی در ایران بر اساس تجارب گروه مشاوره دانشگاه هاروارد در ایران در تهیه برنامه عمرانی سوم، ترجمه علی اعظم محمد بیگی، تهران: نشر نی.
- ۲۵- ملکی، محمدحسن؛ محقر، فاطمه؛ کریمی دستجردی، داوود (۱۳۸۹) تدوین و ارزیابی استراتژی‌های سازمانی با به‌کارگیری مدل‌های SWOT و فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP)، فصلنامه فرهنگ مدیریت، بهار و تابستان ۱۳۸۹، دوره ۸، شماره ۲۱، صص ۱۷۵-۱۵۸.
- ۲۶- مهارتی، یعقوب؛ حسنی هنزایی، وحید؛ حمیدی، مجتبی (۱۳۹۱) ارزیابی برنامه‌ریزی راهبردی بر اساس حکمروایی خوب شهری (مطالعه تطبیقی برنامه‌ریزی‌های تهران و مشهد)، چهارمین کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری، ۲۱-۲۰ اردیبهشت‌ماه، دانشگاه فردوسی مشهد، صص ۸۱-۶۰.
- ۲۷- مهدی زاده، جواد (۱۳۸۶) برنامه‌ریزی راهبردی توسعه شهری (تجربیات اخیر جهانی و جایگاه آن در ایران)، چاپ دوم، تهران: پیام سیما گران.
- ۲۸- نجفی، اسدالله (۱۳۸۹) به‌کارگیری فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) در تحلیل چالش‌های ساختاری و محیط اجرایی سازمان در مدیریت پروژه‌ها، نشریه بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید، بهار ۱۳۸۹، دوره ۲۱، شماره ۱، صص ۷۶-۶۳.
- ۲۹- نخعی کمال‌آبادی، عیسی؛ محمد امیرآبادی و هیرش محمدی‌پور (۱۳۸۹) انتخاب استراتژی بینه توسط تحلیل SWOT و روش فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) مطالعه موردی شرکت پتروشیمی اراک، فصلنامه مدیریت صنعتی، بهار ۱۳۸۹، دوره ۵، شماره ۱۱، صص ۳۴-۲۱.
- ۳۰- نظریان، اصغر؛ کریمی، ببراز؛ روشنی، احمد (۱۳۸۸) ارزیابی توسعه فیزیکی شهر شیراز با تأکید بر عوامل طبیعی، فصلنامه جغرافیایی چشم‌انداز زاگرس، پاییز ۱۳۸۸، دوره ۱، شماره ۱، صص ۱۸-۵.
- ۳۱- نوبری، نازک و رحیمی، محمد (۱۳۸۹) حکمرانی خوب شهری یک ضرورت تردیدناپذیر، تهران: شهرداری تهران.
- ۳۲- هادیانی، زهره؛ احدنژاد، محسن؛ کاظمی‌زاد، شمس‌الله؛ قنبری، حکیمه (۱۳۹۱) برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری بر اساس تحلیل SWOT مطالعه موردی: شهر شیراز، مجله جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی، پاییز ۱۳۹۱، دوره ۲۳، شماره ۳، صص ۱۳۲-۱۱۱.
- 33- Rakodi, C. (2001) Forget planning, put politics first? Priorities for urban management in developing countries, *International Journal of Applied Earth Observation and Geoinformation*, Vol 3, No 3, pp. 209-223.
- 34- Ronald, H.K. (2009) Capacity development for good governance in developing societies: lessons from the field, *Development in Practice*, Vol 25, No 1, pp. 79-86.

- 35- Saaty, T. L. (1997) A scaling method for priorities in hierarchical structures, *Journal of Mathematical Psychology*, Vol 15, No 3, pp. 234–281.
- 36- Bertalanffy, V. L. (1972) The history and status of general systems theory. *The Academy of Management Journal*, Vol 15, No 4, pp. 401-418.
- 37- Faludi, A. (1977) *Planning Theory*, 1<sup>th</sup> edition, London: Oxford Publication.
- 38- Gorener, A. (2012) Comparing AHP and ANP: An application of strategic decisions making in a manufacturing company, *International Journal of Business and Social Science*, Vol 3, No 11, pp. 194-208.
- 39- Kajanus, M. & kangas, J. & Kurttila, M. (2004) the use of value focused thinking and the A,WOT hybrid method in tourism management, *Tourism management*, Vol 25, No 4, pp. 499–506.
- 40- kangas, J. & kurttila, M. & kajanus, M. & Kangas, A. (2003) Evaluation the management strategies of a forestland estate the S-O-S approach, *Journal of environmental management*, Vol 69, No 4, pp. 349–358.
- 41- Lee, J.W. & Kim, S.H. (2001) An integrated approach for interdependent information system project selection, *International Journal of Project Management*, Vol 19, No2, pp. 111–118.
- 42- McLeod, H.T. (2001) *National planning in Iran: A report based on the experiences of the harvard advisory group in Iran for the preparation of the third development plan*, Tehran: Nashr publication.
- 43- Yuksel, İ. & Dagdeviren, M. (2007) Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis - A case study for a textile firm, *Information Sciences*, Vol 177, No16, pp. 3364–3382.