

## بررسی و انتخاب استراتژی بهینه برای شهرداری ایلام با بهره‌گیری از مدل ترکیبی SWOT-ANP

صادق فیض‌الهی<sup>۱</sup>

بهزاد لطیفیان<sup>۲</sup>

حمدالله نوروزی<sup>۳</sup>

### چکیده

این تحقیق که با هدف بررسی و انتخاب استراتژی بهینه برای شهرداری ایلام با بهره‌گیری از مدل ترکیبی SWOT-ANP تدوین شد از نوع توصیفی-تحلیلی و بر مبنای هدف، کاربردی می‌باشد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه و جامعه آماری تحقیق متشکل از ۴۹ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران در شهرداری ایلام است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل ترکیبی SWOT-ANP استفاده شد. در فرایند تحلیل و انتخاب استراتژی بهینه برای شهرداری ایلام از روش ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) استفاده گردید. بر اساس نتایج به دست آمده، مجموع نمرات نهایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در شهرداری ایلام برابر با  $1/60$  است که این عدد فاصله زیادی تا میانگین مورد نظر ( $2/5$ ) دارد. این امر نشان می‌دهد که شهرداری ایلام شرایط مناسب درونی ندارد؛ به طوری که از نظر عوامل داخلی و خارجی دچار ضعف است؛ همچنین نتایج نشان داد که استراتژی SO بیشترین وزن را دارد و به عنوان بهترین استراتژی فعالیت و تمایل سرمایه‌گذاران بخش خصوصی برای همکاری در توسعه فضای عمران شهری و وجود زمینه مناسب برای سرمایه‌گذاران در شهر ایلام مانند تردد زوار در شهر ایلام و نزدیکی به مرز مهران انتخاب می‌شود.

واژگان کلیدی: استراتژی بهینه، مدل ترکیبی، SWOT، شهرداری ایلام.

## مقدمه و بیان مسئله

رشد بیرویه شهرنشینی و افزایش انتظارات شهروندان از مدیران شهری از سویی و بحران‌های مالی و اقتصادی حاکم بر جوامع نوین امروزی در کنار مشکلات اجتماعی و کالبدی شهری پیچیده از سوی دیگر، نیاز به هماهنگی و برنامه‌ریزی را برای ارگان‌های مرتبط با مدیریت شهری؛ به‌ویژه شهرداری‌ها روشن می‌کند. نیاز به گسترش فرایند تصمیم‌گیری که بتواند امکان تدوین و اجرای استراتژی‌های فعال در مقابله با شرایط متحول را فراهم نماید نیز به شدت احساس می‌گردد (زیاری و میرجلیلی، ۱۳۹۲: ۳). از طرفی گستردگی و پیچیدگی مسائل شهری و رشد و توسعه روزافزون شهرها، مدیریت امور شهر را به وظیفه‌ای دشوار تبدیل کرده است. از طرف دیگر، در دو دهه اخیر، واژه همکاری بین سازمانی و ارتباطات بین آنها به عنوان یک پدیده نوظهور و قدرتمند و یک مزیت ویژه رقابتی، مطرح شده و مدیریت شهری نیز به تبعیت از این تحولات، تحت تأثیر عوامل داخلی و خارجی و ساختارهای فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی و ... قرار گرفته است. در این خصوص، به منظور کاهش و برطرف نمودن مشکلات یادشده، ضروری است که وضعیت مدیریت توسعه شهری و برنامه‌ریزی توسعه شهری با دیدگاه استراتژیک مد نظر قرار گیرد. مدیریت شهری با توجه به گستردگی وظایف آن و تأثیرات عوامل داخلی، نیازمند وجود برنامه‌های توسعه با تشکیلات مشخص است تا مدیریت شهر به نحو مطلوب صورت گیرد (رهنمایی و همکاران، ۱۳۹۰: ۷۸). اداره مطلوب شهرهای کشور بدون مدیریت یکپارچه شهری امکانپذیر نیست و مدیریت یکپارچه شهری همان نگاه سیستمی است که نتیجه آن، برنامه راهبردی شهرها می‌باشد (جوانمردی و اسدی، ۱۳۹۲: ۶). رویکردها و فنون بسیاری در فرایند مدیریت استراتژیک استفاده می‌شود که در میان آنها، تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها متداولترین است. تجزیه و تحلیل SWOT<sup>۱</sup> یک ابزار پشتیبانی مهم برای تصمیم‌گیری می‌باشد که معمولاً برای تجزیه و تحلیل نظام‌مند محیط‌های درونی و بیرونی در سازمان به کار می‌رود. شهرداری از طریق شناسایی نقاط قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها

### 1. Strength Weakness Opportunity Threat

و تهدیدها با تدوین استراتژی‌هایی از نقاط قوت خود استفاده می‌کند، نقاط ضعف را از پیش رو برمی‌دارد، از فرصت‌ها بهره‌برداری می‌کند و به مواجهه با تهدیدها می‌پردازد (کانگاس و همکاران، ۲۰۰۹: ۳۵۱). با توجه به مطالعاتی که در حوزه‌های مختلف مدیریت استراتژیک انجام شده، در هیچ یک از این حوزه‌ها به طور خاص به روند تدوین برنامه‌های استراتژیک شهرداری‌ها و منابع و شاخص‌های ارزیابی آن پرداخته نشده است؛ لذا مسئله اساسی در تحقیق حاضر، تجزیه و تحلیل محیط‌های داخل و خارج سازمان در افق زمانی یکساله (۱۳۹۶) با بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک، ابزار ماتریس SWOT و رتبه‌بندی و انتخاب استراتژی بهینه برای شهرداری ایلام با استفاده از تکنیک چند شاخصه<sup>۱</sup> ANP می‌باشد.

### پیشینه تحقیق

برخی از تحقیقات انجام شده در حوزه استراتژی SWOT و فرایند تحلیل شبکه ANP در جدول شماره (۱) بیان شده است.

#### جدول شماره (۱). پیشینه تحقیق

ردیف	عنوان مقاله	نویسنده و سال انتشار	روش کار	نتایج
۱	تحلیل مشکلات گردشگری شهر شیراز با استفاده از مدل راهبردی SWOT و روش تحلیل سلسله مراتبی FUZZY ANP	فیلی و همکاران (۱۳۹۳)	استفاده از مدل راهبردی SWOT و روش تحلیل سلسله مراتبی FUZZY ANP	ابتدا با مدل راهبردی SWOT نقاط ضعف و قدرت گردشگری شهر شیراز شناسایی شد و راهکارهایی جهت توسعه صنعت گردشگری ارائه گردید؛ سپس با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی FUZZY ANP عوامل و راهکارها، اولویت‌بندی شد.
۲	تبیین سیاست بهینه مالی برای شهرداری‌های شهرهای میانی ایران (مطالعه موردی (شهر ایلام)	بیگ‌میری (۱۳۹۰)	SWOT	وزن فرصت‌ها از تهدیدات بالاتر و نقاط ضعف نظام مالی شهرداری ایلام نسبت به نقاط قوت آن بیشتر است؛ لذا استراتژی WO تغییر جهت و استفاده از فرصت‌های محیطی برای غلبه بر نقاط ضعف سازمانی - استراتژی مناسب و بهینه می‌باشد.

#### 1. Analytical Network Process

ادامه جدول شماره (۱). پیشینه تحقیق				
ردیف	عنوان مقاله	نویسنده و سال انتشار	روش کار	نتایج
۳	بررسی روش تدوین برنامه‌های راهبردی در شهرداری با استفاده از SWOT و QSPM و نحوه تعیین شاخص‌های ارزیابی آن	جوانمردی و اسدی (۱۳۹۲)	تکنیک SWOT و QSPM	مدل پیشنهادی در این مقاله از پنج مرحله تشکیل شده است: ۱. تدوین چشم‌انداز، مأموریت، اهداف بلندمدت و ارزش‌های محوری؛ ۲. مسئله‌یابی و تحلیل موقعیت شهر و شهرداری و تشکیل ماتریس SWOT؛ ۳. تعیین اهداف راهبردی، تعریف راهبردها و اولویت‌بندی آنها با استفاده از QSPM و تعیین شاخص‌های پایش و ارزیابی؛ ۴. تدوین برنامه‌های عملیاتی و اجرایی و تعیین منابع و ملزومات و زمانبندی آنها؛ ۵. ارزیابی و نظارت بر عملکرد برنامه‌ها و شناسایی انحرافات و ارائه راه‌حل مناسب.
۴	تدوین و ارزیابی استراتژی‌های سازمانی با به‌کارگیری مدل‌های SWOT و فرایند تحلیل شبکه‌های ANP	ملکی و همکاران (۱۳۸۹)	برای تدوین استراتژی‌ها از تکنیک SWO و برای اولویت‌بندی استراتژی‌ها از فرایند تحلیل شبکه‌های ANP استفاده شد.	هدف این تحقیق اولویت‌بندی استراتژی‌های سازمانی برای اجرا بود که در نهایت استراتژی SO با بیشترین وزن، با اولویت‌ترین استراتژی برای اجرا انتخاب شد.
۵	تجزیه و تحلیل SWOT مبتنی بر ذینفع برای مدیریت ضایعات جامد زباله شهری در شهردار لاکنو، هند	سیواستاوا و همکاران (۲۰۱۶)	تجزیه و تحلیل SWOT	با استفاده از تجزیه و تحلیل SWOT مبتنی بر ذینفع، تلاش برای کشف راه‌ها و ابزار تبدیل «تهدید» ممکن به «فرصت‌ها» و تغییر «نقاط ضعف» به «نقاط قوت» در رابطه با برنامه MSWM مبتنی بر جامعه انجام شد. با این بررسی، برنامه‌های عملیاتی استراتژیک برای شرکت‌های اجتماعی و شهرداری برای بهبود MSWM در لاکنو توسعه داده شد.

ادامه جدول شماره (۱). پیشینه تحقیق				
ردیف	عنوان مقاله	نویسنده و سال انتشار	روش کار	نتایج
۶	تجزیه و تحلیل SWOT از مدیریت موفق زباله‌های ساختمانی	یوان (۲۰۱۵)	تجزیه و تحلیل SWOT	این مطالعه پنجره‌هایی را باز می‌کند که از طریق آنها ذینفعان اصلی می‌توانند شرایط داخلی و خارجی مدیریت زباله‌های ساختمانی در شنزن را درک کنند. هفت استراتژی انتقادی که بر مبنای شناسایی SWOT ارائه شده است می‌تواند برای شنزن مفید باشد تا مدیریت زباله‌های ساختمانی آینده خود را در سطح استراتژیک توسعه دهد.
۷	کاربرد روش AHP <sup>۱</sup> در زمینه تدارکات شهر	ماجا کیبا (۲۰۱۴)	روش AHP	این مقاله سعی در اجرای روش AHP برای انتخاب راهحلی در زمینه حمل و نقل شهری داشت که کیفیت زندگی شهروندان را بهبود می‌بخشد.
۸	بررسی اجرای مدل ترکیبی -SWOT-TOPSIS با استفاده از روش فازی برای ارزیابی و رتبه‌بندی استراتژی منابع انسانی و کسب و کار در سازمان (مطالعه موردی: راه و سازمان توسعه شهری در یزد)	شاکریان و همکاران (۲۰۱۶)	اجرای مدل ترکیب TOPSIS-SWOT با استفاده از روش فازی	در این پژوهش از ترکیبی از تجزیه و تحلیل و TOPSIS فازی تحلیل SWOT برای محیط سازمانی و رتبه‌بندی استراتژی‌های سازمانی در دسترس استفاده شد.

### سؤال‌های تحقیق

۱. نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات پیش روی شهرداری ایلام کدامند؟
۲. استراتژی بهینه برای شهرداری ایلام کدام استراتژی است؟

#### 1. Analytical Hierarchy Process

## روش شناسی تحقیق

این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری آن نیز متشکل از ۴۹ نفر از خبرگان و صاحب نظران در شهرداری ایلام می باشد که در فاز اول برای شناسایی نقاط قوت، ضعفها، تهدیدات و فرصتها، با این جامعه آماری مصاحبه‌ای نیمه ساختاریافته ترتیب داده شد و به وسیله کدهایی که از این طریق احصا شد ماتریس‌های داخلی و خارجی تدوین گردید. در ادامه نیز بر اساس نقاط قوت، ضعفها، تهدیدات و فرصت‌های شناسایی شده یک پرسشنامه تدوین شد و در بین جامعه آماری توزیع گردید.

## سنججه‌ها

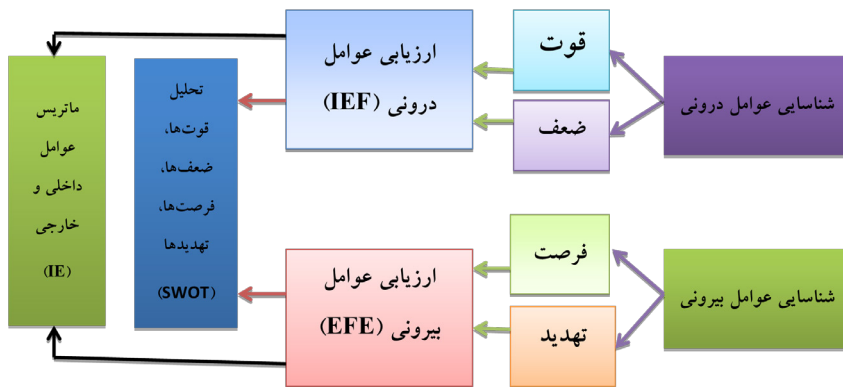
برای به دست آوردن اطلاعات از طریق پرسشنامه اقدام شد؛ بدین ترتیب که عوامل و نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدات پیش روی شهرداری ایلام در قالب پرسشنامه تدوین شد و در اختیار کارشناسان خبره، مدیران و اعضای شورای شهر ایلام قرار گرفت. در پرسشنامه مذکور جهت ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت) ۱۶ سؤال، عوامل داخلی (نقاط ضعف) ۱۴ سؤال، عوامل خارجی (فرصتها) ۱۴ سؤال و عوامل خارجی (تهدیدات) ۱۰ سؤال در قالب طیف ۵ سطحی لیکرت (خیلی مخالفم تا خیلی موافقم) طراحی شد. با توجه به اینکه این پرسشنامه از نوع محقق ساخته بود، روایی آن توسط اساتید گروه مدیریت دانشگاه آزاد ایلام و خبرگان و صاحب نظران شاغل در شهرداری ایلام تأیید شد. برای بررسی پایایی آن نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. در جدول شماره (۲) پایایی ابزارهای تحقیق آمده است. با توجه به نوسانات آلفای کرونباخ (بین صفر و یک) و نتیجه به دست آمده می توان گفت که پرسشنامه از پایایی خوب و قابل قبولی برخوردار است.

## جدول شماره (۲). پایایی ابزارهای تحقیق به روش آلفای کرونباخ

تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ
۵۴	۰/۸۳۵

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) استفاده می‌شود. تحلیل استراتژی مناسب جهت ارائه در شهرداری ایلام با استفاده از شناسایی عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) آغاز می‌گردد؛ سپس به ارزیابی عوامل درونی (IFE) و عوامل بیرونی (EFE) تدوین استراتژی توسط مدل SWOT می‌پردازد. در ادامه با بهره‌گیری از ماتریس ارزیابی درونی- بیرونی (IE) مشخص خواهد شد که شهرداری ایلام از نظر مدیریت استراتژیک در چه وضعیتی قرار دارد. در نهایت نیز با بهره‌گیری از مدل ANP مشخص می‌شود که اولویت با کدام استراتژی‌های تدوین‌شده برای شهرداری ایلام است.



شکل شماره (۱): ارزیابی استراتژی مناسب برای شهرداری ایلام

## ۱. ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) برای بررسی استراتژیک عوامل داخلی سازمان است که نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای سازمان را

1. Internal Factors Evaluation
2. External Factors Evaluation
3. Internal External

تدوین و ارزیابی می‌کند و برای شناسایی و ارزیابی روابط بین این واحدها راه‌هایی ارائه می‌دهد (فردار، ۱۳۷۹: ۱۵). این ماتریس در پنج مرحله به شرح زیر شکل می‌گیرد:

۱- پس از به دست آوردن نقاط قوت و ضعف، این عوامل به ترتیب نقاط قوت و ضعف نوشته می‌شوند.

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 سازمان است. مجموع این ضرایب بایستی برابر ۱ شود.

۳- به هر یک از عامل‌ها (نقاط قوت و ضعف) نمره ۱ تا ۴ داده می‌شود؛ نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ نشان‌دهنده 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 یک از عامل‌ها در نمره آن ضریب، ضرب می‌شود. مجموع نمره‌های نهایی هر عامل محاسبه می‌گردد 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.

جدول شماره (۳). ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت) شهرداری ایلام

ردیف	قوت‌ها	ضریب	نمره	نمره نهایی
۱	استفاده شهرداری از وسایل ارتباط جمعی مانند رسانه و شبکه‌های اجتماعی مجازی جهت معرفی خدمات شهرداری	۰/۰۰۸	۳	۰/۰۲۴
۲	ایجاد شهر و شهرداری الکترونیک و ایجاد بانک اطلاعات شهری	۰/۰۰۸	۳	۰/۰۲۴
۳	وجود دوره‌های آموزشی مقطعی جهت آشنایی کارشناسان و کارکنان شهرداری با مفاهیم نوین علمی	۰/۰۲	۳	۰/۰۶



## ادامه جدول شماره (۳). ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت) شهرداری ایلام

ردیف	قوت ها	ضریب	نمره	نمره نهایی
۴	وجود مراکز خدماتی وابسته به شهرداری ایلام	۰/۰۰۸	۳	۰/۰۲۴
۵	فعالیت شهرداری در زمینه برگزاری جلسات مستمر با شهروندان از طریق جلسات شورای اسلامی شهر ایلام	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
۶	ظرفیت و فرهنگ تغییرگرایی در شهروندان (استقبال شهروندان ایلامی از ایجاد طرح‌های نو و تغییرات سازنده در زمینه طراحی شهری)	۰/۰۲۲	۳	۰/۰۶۶
۷	ترغیب شهروندان برای مشارکت در مدیریت شهری	۰/۰۲۲	۳	۰/۰۶۶
۸	احساس مسئولیت شهروندان نسبت به زیباسازی فضای شهری، پیشرفت و توسعه شهر ایلام	۰/۰۲۲	۴	۰/۰۶۶
۹	توجه زیاد شهروندان و مدیران شهری نسبت به محیط زیست شهری شهر ایلام	۰/۰۲۲	۴	۰/۰۶۶
۱۰	فعالیت شورای شهر ایلام در مدیریت خدمات شهری	۰/۰۰۷	۳	۰/۰۲۱
۱۱	وجود منابع ایجاد درآمد پایدار در شهرداری ایلام	۰/۰۳۶	۳	۰/۱
۱۲	گسترش فناوری اطلاعات (IT) و هماهنگ‌سازی سازمانی در مدیریت شهری ایلام	۰/۰۰۸	۳	۰/۰۲۴
۱۳	جذب منابع بالادستی جهت تکمیل پروژه‌های ناتمام در طرح‌های عمران شهری ایلام	۰/۰۰۶	۳	۰/۰۱۸
۱۴	وجود زمینه‌های مناسب برای جذب سرمایه‌گذاری‌ها در ایلام؛ از جمله وجود مرز مهران و تردد زوار از شهر ایلام	۰/۰۱۸	۳	۰/۰۵۴
۱۵	جلب مشارکت بخش خصوصی در طرح‌های عمران و توسعه شهری ایلام	۰/۰۱۶	۳	۰/۰۴۸
۱۶	وجود انگیزه کافی و توانایی لازم در بخش خصوصی برای انجام وظایف برونسپاری‌شده در شهرداری ایلام	۰/۰۰۶	۳	۰/۰۱۸

## جدول شماره (۴). ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (نقاط ضعف) شهرداری ایلام

ردیف	ضعف‌ها	ضریب	نمره	نمره نهایی
۱	حجم کم منابع مالی، بی‌ثباتی در درآمدهای شهرداری و اتکای آن به منابع ناپایدار مانند عوارض ساخت و ساز که در مقاطعی دچار شدت و ضعف است	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۲	کیفیت پایین تر از حد مطلوب خدمات ارائه شده توسط شهرداری ایلام به شهروندان	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
۳	بیشبالی مدیران شهری و جابجایی مدیران	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۴	ضعف در شفافیت (اطلاع‌رسانی به شهروندان ایلامی) و مشارکت (تأثیرپذیری از شهروندان)	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۵	بی‌توجهی مدیریت شهری ایلام به بازسازی درونی (ضعف در حل به موقع مسائل و مشکلات شهری)	۰/۰۲۷	۱	۰/۰۲۷
۶	ضعف در خود ارزیابی (بی‌توجهی به طرح‌ها و برنامه‌ریزی برای چشم‌انداز آتی در شهرداری ایلام)	۰/۰۲۵	۲	۰/۰۵
۷	پایین بودن تعهد مدیران نسبت به پیشرفت و توسعه عمرانی شهر ایلام	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
۸	وجود نارسایی در زمینه نیازهای اولیه شهروندان و مشکلات روزمره شهری مانند ترافیک و وضعیت آسفالت سطح شهر ایلام	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۹	ناهماهنگی و عدم ارتباط شهرداری ایلام با سازمان‌های دیگر در زمینه ایجاد زیرساخت شهری و در نتیجه افزایش هزینه‌های ناشی از این ناهماهنگی‌ها	۰/۰۷۲	۱	۰/۰۷۲
۱۰	کم‌توجهی و ناتوانی مدیریت شهری در برآوردن نیازها و خواسته‌های شهروندان	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
۱۱	توان به‌نسبت ناکافی مدیریت شهری در بسیج کردن منابع به‌منظور اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمران شهری وابسته به شهرداری ایلام	۰/۰۲۸	۲	۰/۰۲۸
۱۲	نبود تفکر استراتژیک در مدیریت شهری و نهادینه نشدن مفاهیم نوین مدیریت شهری در شهرداری ایلام	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۱۳	ضعف در بدنه و نیروی انسانی متخصص در حوزه مدیریت شهری و شورای شهر ایلام	۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴
۱۴	نهاده‌ن نشدن فرهنگ «شهر ما، خانه ما» در بین شهروندان توسط شهرداری ایلام	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
میانگین	جمع	۱	-	۱/۶۰
	میانگین	-	۲/۲	-
	انحراف معیار	-	۱/۰۶	-

بر اساس نتایج به دست آمده در جدول‌های شماره (۳) و (۴)، مجموع نمرات نهایی نقاط قوت و ضعف شهرداری ایلام برابر با ۱/۶۰، میانگین نمرات قوت و ضعف برابر با ۲/۲ و انحراف معیار ۱/۰۶ است.

## ۲. ارزیابی عوامل خارجی شهرداری ایلام (EFE)

برای ارزیابی عوامل خارجی از ماتریس عوامل خارجی (EFE) استفاده می‌شود. مراحل کار با این ماتریس همانند ماتریس عوامل داخلی است؛ با این تفاوت که این بار فرصت‌ها و تهدیدها فهرست می‌شوند. تفاوت دیگر آن در مفهوم نمره‌گذاری و امتیازدهی 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 عوامل مربوط هستند؛ نمره ۴ نشانگر واکنش بسیار عالی سازمان نسبت به عامل مورد نظر، نمره ۳ نشانگر واکنش از حد متوسط بالاتر و نمره ۲ بیانگر واکنش در حد متوسط می‌باشد 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 با 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 به میزان لازم از فرصت‌های موجود بهره‌برداری کند یا از عواملی که موجب تهدید آن شده است، دوری نماید.

## جدول شماره (۵). ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصت‌ها) در شهرداری ایلام

ردیف	فرصت‌ها	ضریب	نمره	نمره نهایی
۱	وجود تجربه شهرهای دیگر در زمینه مدیریت شهری و برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه عمران شهری شهرداری	۰/۰۰۵	۱	۰/۰۰۵
۲	وجود کارشناسان و افراد خبره و مسلط به مفاهیم نوین مدیریت شهری در سطح استان	۰/۰۱	۲	۰/۰۲
۳	وجود منابع و اطلاعات جدید و پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه پیاده‌سازی مدل‌های استراتژیک در سطح استان	۰/۰۰۵	۲	۰/۰۱
۴	رسانه‌های اطلاعاتی جمعی در سطح استان مانند تلویزیون و شبکه‌های مجازی در زمینه اطلاع‌رسانی	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
۵	ترویج فرهنگ مشارکت مردمی در توسعه شهری؛ به طوری که آمادگی بالقوه در شهروندان برای نهادینه شدن مشارکت عمومی به وجود آورده است.	۰/۰۱	۱	۰/۰۱
۶	وجود نهاد شورای شهر در ساختار مدیریت شهری کشور به عنوان حلقه اتصال شهروندان به مدیریت شهری	۰/۰۰۷	۱	۰/۰۰۷
۷	فضای رقابتی اقتصادی بین شهرها و به وجود آمدن فرصت‌هایی برای همکاری و رقابت شهرها با هم	۰/۰۰۷	۱	۰/۰۰۷
۸	فعالیت و تمایل سرمایه‌گذاران بخش خصوصی برای همکاری در توسعه فضای عمران شهری	۰/۰۲	۱	۰/۰۲
۹	فن‌آوری‌های پیشرفته در زمینه طراحی و مدیریت شهری مانند GIS، IT، GDB جهت هماهنگی سازمان‌ها با همدیگر فراهم آمده است.	۰/۰۱	۲	۰/۰۲
۱۰	وجود زمینه مناسب برای سرمایه‌گذاران شهر ایلام مانند تردد زوار، وجود کمربندی شرقی شهر ایلام و نزدیکی به مرز مهران	۰/۰۰۶	۱	۰/۰۰۶
۱۱	گرایش سیاست‌های کلان اقتصادی به سمت و سوی خصوصی‌سازی	۰/۰۰۳	۱	۰/۰۰۳
۱۲	امکان قانون شفافیت در مدیریت شهری و آگاهی عمومی نسبت به خدمات شهرداری	۰/۰۰۴	۱	۰/۰۰۴

جدول شماره (۶). ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (تهدیدها) در شهرداری ایلام

ردیف	فرصت‌ها	ضریب	نمره	نمره نهایی
۱	ساختار متمرکز سیاسی- اداری کشور و در نتیجه عدم خودمختاری دستگاه‌ها و سازمانهای شهری	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
۲	چندگانگی ساختار مدیریت شهری با پیامدهایی همچون: موازی کاری، ناهماهنگی و استقلال طلبی سازمانها و نقش منفعل شهرداری در این زمینه	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۳	دوگانگی ساختار مدیریت شهری: ماهیت مردم‌سالارانه شورا و شهردار	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۴	فقدان فضای رقابتی- همکاری بین شهرهای کشور با یکدیگر و عدم رقابت و همکاری شهرهای داخلی با شهرهای خارجی	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۵	نارسایی قوانین و مقررات شهری در زمینه مشارکت شهروندان	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
۶	نقش مشورتی شوراهای و فقدان نقش مشارکتی آنها در مدیریت شهری	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۷	وابستگی درآمد شهرداری‌ها به درآمدهای ناپایدار و وابسته به نوسانات بازار	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
۸	وجود بحران‌ها و مشکلات بنیادی مدیریت شهری مانند بحران کمبود منابع مالی، بی‌ثباتی در برخی قوانین و مقررات شهری و خلأ قوانین و مقررات	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۹	انحصار طلبی اطلاعاتی سازمان‌ها و ناهمپوشانی اطلاعات سازمان‌های شهری	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
۱۰	نابرابری‌های منطقه‌ای و گستردگی و گوناگونی مسائل و مشکلات شهری ناشی از آن؛ به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
میانگین	جمع	۱	-	۱/۰۶
	میانگین	-	۱/۲۳	-
	انحراف معیار	-	۰/۴۳	-

جدول‌های شماره (۵) و (۶) نشان می‌دهند که مجموع نمرات نهایی فرصت‌ها و تهدیدها برابر با  $۱/۰۶$  به دست آمده است که این عدد فاصله زیادی تا میانگین مورد نظر ( $۲/۵$ ) دارد؛ همچنین نمرات فرصت‌ها و تهدیدها دارای میانگین  $۱/۲۳$  و انحراف معیار  $۰/۴۳$  هستند.

### ۳. تحلیل ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)

پس از شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و پس از تکمیل ماتریس‌های EFE و IFE، اکنون به تحلیل ماتریس IE یا همان ماتریس تحلیل عوامل خارجی - داخلی پرداخته می‌شود. نتیجه‌ای که از این ماتریس به دست می‌آید پاسخی به این پرسش است که اولویت با کدام یک از استراتژی‌ها ( $SO^+$ ،  $WO^+$ ،  $ST^+$ ،  $WT^+$ ) می‌باشد.

در ماتریس IFE، نمره نهایی برابر با  $۱/۶۰$ ، میانگین نمرات برابر  $۲/۲$  و انحراف معیار نمرات برابر با  $۱/۰۶$  به دست آمد و در ماتریس EFE، نمره نهایی برابر با  $۱/۰۶$ ، میانگین نمرات  $۱/۲۳$  و انحراف معیار نمرات برابر با  $۰/۴۳$  حاصل شد. ماتریس IE نیز بر اساس همین یافته‌ها تشکیل شده است. ناحیه‌ای که تقاطع دو خط نقطه چین را نشان می‌دهد (شکل شماره ۲)، متناسب با گروه استراتژی همین داده، شکل گرفته است. نخست جمع نمرات نهایی ماتریس EFE روی محور مربوط به EFE مشخص گردید و خطی عمود بر آن، به موازات محور IFE کشیده شد. میانگین نمرات نهایی ماتریس IFE نیز روی محور IFE مشخص شد و خطی عمود بر آن محور و به موازات محور EFE 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 استراتژی گروه WT است و مربعی که 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 شهرداری ایلام بخواهد حرکت خود را به سمت یک مدیریت استراتژیک شهری آغاز کند، پیاده‌سازی استراتژی گروه WT یا همان استراتژی‌های تدافعی، بایستی در اولویت قرار گیرد؛ یعنی نقاط ضعف را کاهش بدهد و از تهدیدها دوری کند.

شکل شماره (۲). ماتریس داخلی و خارجی (IE) استراتژی شهرداری ایلام



ماتریس IE شکل شماره (۲) نشان می‌دهد که استراتژی‌های تدافعی (WT) در اولویت اول و استراتژی‌های رقابتی (ST) در اولویت دوم قرار دارند.

#### ۴. محاسبه درجه اهمیت عوامل SWOT

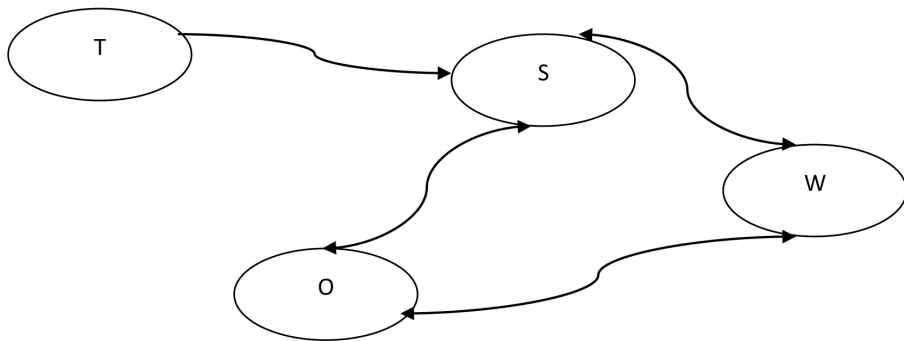
در این مرحله عوامل SWOT (نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) بر اساس درجه اهمیت و تأثیرشان برای رسیدن به هدف وزن‌بندی می‌شوند. نحوه وزن‌بندی به صورت مقایسه زوجی است. در اینجا فرصت‌های خارجی و نقاط قوت، بیشترین امتیاز و نقاط ضعف داخلی کمترین امتیاز را برای تدوین استراتژی دارند.

## جدول شماره (۷). وزن عوامل SWOT در فرایند ANP

عوامل SWOT	وزن
تهدیدات خارجی (T)	۰/۰۷۱۲
فرصت‌های خارجی (O)	۰/۶۳۹۲
قوت داخلی (S)	۰/۲۴۳۲
ضعف داخلی (W)	۰/۰۴۵۲

## ۵. محاسبه وزن عوامل SWOT با توجه به وابستگی درونی آنها

در این مرحله با مشخص کردن نحوه ارتباط درونی عوامل SWOT وزن آنها به دست می‌آید. نحوه ارتباط درونی عوامل SWOT برای انتخاب بهترین استراتژی در شکل شماره (۳) و وزن وابستگی درونی این عوامل در جدول‌های شماره (۸)، (۹) و (۱۰) در فرایند تحلیل شبکه نشان داده شده است.



شکل شماره (۳). وابستگی درونی میان عوامل SWOT برای انتخاب بهترین استراتژی



جدول شماره (۸). وزن وابستگی درونی عوامل SWOT  
باتوجه به نقاط قوت در فرایند تحلیل شبکه

عوامل SWOT	وزن
تهدیدات خارجی (T)	۰/۰۸۱۱
فرصت‌های خارجی (O)	۰/۷۶۵۳
ضعف داخلی (W)	۰/۱۵۲۶

جدول شماره (۹). وزن وابستگی درونی عوامل SWOT  
با توجه به نقاط ضعف در تحلیل شبکه

عوامل SWOT	وزن
فرصت‌های خارجی (O)	۰/۱۳۱۱
قوت داخلی (S)	۰/۸۷۶۷

جدول شماره (۱۰). وزن وابستگی درونی عوامل SWOT  
با توجه به نقاط ضعف در فرایند تحلیل شبکه

عوامل SWOT	وزن
قوت داخلی (S)	۰/۱۵۱۳
ضعف داخلی (W)	۰/۸۴۸۶

۶. محاسبه درجه اهمیت درونی زیرعوامل SWOT  
در این مرحله درجه اهمیت هر یک از زیرمقیاسه‌ها در فرایند تحلیل شبکه  
مشخص می‌شود. درجه اهمیت درونی زیرعوامل SWOT در جدول‌های شماره  
(۱۱)، (۱۲)، (۱۳) و (۱۴) نشان داده شده است.

جدول شماره (۱۱). وزن زیرعوامل نقاط قوت در فرایند تحلیل شبکه

وزن	زیرعوامل قوت (S)
۰/۰۶۲۱۳	S <sub>1</sub>
۰/۰۶۱۴۵	S <sub>2</sub>
۰/۰۵۷۱۱	S <sub>3</sub>
۰/۰۵۳۵۸	S <sub>4</sub>
۰/۰۶۲۹۱	S <sub>5</sub>
۰/۰۶۰۲۲	S <sub>6</sub>
۰/۰۶۱۳۴	S <sub>7</sub>
۰/۰۶۱۷۸	S <sub>8</sub>
۰/۰۶۰۱۹	S <sub>9</sub>
۰/۰۶۲۵۵	S <sub>10</sub>
۰/۰۶۴۲۱	S <sub>11</sub>
۰/۰۶۲۸۸	S <sub>12</sub>
۰/۰۵۲۱۳	S <sub>13</sub>
۰/۰۶۰۱۱	S <sub>14</sub>
۰/۰۶۳۱۴	S <sub>15</sub>
۰/۰۵۱۴۵	S <sub>16</sub>

جدول شماره (۱۲). وزن زیرعوامل فرصت‌ها در فرایند تحلیل شبکه

وزن	زیرعوامل ضعف (S)
۰/۰۷۱۲۳	S <sub>1</sub>
۰/۰۶۹۵۶	S <sub>2</sub>
۰/۰۷۱۳۲	S <sub>3</sub>
۰/۰۷۱۵۴	S <sub>4</sub>
۰/۰۷۱۶۴	S <sub>5</sub>
۰/۰۷۰۲۷	S <sub>6</sub>
۰/۰۷۱۷۲	S <sub>7</sub>
۰/۰۷۱۳۵	S <sub>8</sub>
۰/۰۷۳۱۶	S <sub>9</sub>
۰/۰۷۱۷۷	S <sub>10</sub>
۰/۰۶۹۸۱	S <sub>11</sub>
۰/۰۷۱۵۶	S <sub>12</sub>
۰/۰۷۱۹۹	S <sub>13</sub>
۰/۰۷۱۴۷	S <sub>14</sub>

جدول شماره (۱۳). وزن زیرعوامل نقاط ضعف در فرایند تحلیل شبکه

وزن	زیرعوامل ضعف (O)
۰/۰۸۲۱۳	O <sub>1</sub>
۰/۰۸۳۶۷	O <sub>2</sub>
۰/۰۸۲۳۳	O <sub>3</sub>
۰/۰۸۳۶۵	O <sub>4</sub>
۰/۰۸۳۵۵	O <sub>5</sub>
۰/۰۸۴۶۷	O <sub>6</sub>
۰/۰۸۴۴۳	O <sub>7</sub>
۰/۰۸۳۰۹	O <sub>8</sub>
۰/۰۸۳۷۹	O <sub>9</sub>
۰/۰۸۳۵۸	O <sub>10</sub>
۰/۰۸۲۱۸	O <sub>11</sub>
۰/۰۸۲۲۲	O <sub>12</sub>

جدول شماره (۱۴). وزن زیرعوامل تهدیدها در فرایند تحلیل شبکه

وزن	زیرعوامل ضعف (T)
۰/۰۹۹۹۹	T <sub>1</sub>
۰/۰۹۹۸۳	T <sub>2</sub>
۰/۰۹۹۸۶	T <sub>3</sub>
۰/۰۹۹۸۷	T <sub>4</sub>
۰/۰۹۹۸۹	T <sub>5</sub>
۰/۰۹۹۸۳	T <sub>6</sub>
۰/۰۹۹۹۱	T <sub>7</sub>
۰/۰۹۹۹۷	T <sub>8</sub>
۰/۰۹۹۹۸	T <sub>9</sub>
۰/۰۹۹۱۰	T <sub>10</sub>

۷. محاسبه ارجحیت کلی استراتژی‌ها با توجه به ارتباط درونی عوامل و زیرعوامل در این بخش در فرایند تحلیل شبکه، با توجه به ارتباط درونی عوامل و زیرعوامل ذکر شده، استراتژی‌ها به ترتیب ارجح بودن مشخص می‌شوند. نتایج ارجحیت استراتژی‌ها در جدول شماره (۱۵) نشان داده شده است.

جدول شماره (۱۵). وزن انواع استراتژی‌ها در فرایند تحلیل شبکه

وزن	عوامل SWOT
۰/۲۵۵۹	استراتژی تدافعی (WT)
۰/۲۵۳۸	استراتژی رقابتی (ST)
۰/۲۴۷۱	استراتژی محافظه‌کارانه (WO)
۰/۲۴۳۱	استراتژی تهاجمی (SO)

#### ۸. رتبه‌بندی عوامل با استفاده از روش ANP

بعد از مشخص شدن زیرعوامل SWOT و استراتژی‌های جایگزین برای شهرداری با بهره‌گیری از مدل ترکیبی ANP - SWOT به اولویت‌بندی استراتژی‌های مورد نظر پرداخته می‌شود. اهمیت هر یک از این عوامل و زیرعوامل با امتیازهای مستخرج از پرسشنامه‌ها وارد نرم‌افزار Super Decision گردید و در نهایت امتیاز نهایی هر یک از استراتژی‌های مورد نظر مشخص شد.

یکی از روش‌های پرکاربرد در تصمیم‌گیری‌های چندمعیاره، فرایند تحلیل شبکه‌ای ANP است. این روش گسترش یافته شبکه AHP است.

#### بحث و نتیجه‌گیری

در تجزیه و تحلیل SWOT، جایگزینهای استراتژیک با توجه به نقاط قوت، ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌های سازمان مشخص می‌شوند. همانطور که پیش از این نیز اشاره شد، نقاط قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها پس از تجزیه و تحلیل محیط‌های درونی و بیرونی تعیین می‌گردند؛ با این حال، تجزیه و تحلیل SWOT از نظر کمی قابلیت تعیین وزن‌ها و اثرات عوامل استراتژیک بر

روی جایگزین‌ها را ندارد. این تحقیق برخلاف بسیاری از مطالعات دیگر، فرض وابستگی میان عوامل استراتژیک را در تجزیه و تحلیل خود در نظر گرفت. در این مطالعه برای اندازه‌گیری وابستگی‌های متقابل میان عوامل از تکنیک ANP استفاده گردید. مدل ANP با در نظر گرفتن عوامل تجزیه و تحلیل SWOT و استراتژی‌های جایگزین تشکیل شد.

نتایج فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) نشان داد که استراتژی‌های تدافعی (WT) با امتیاز  $0/2559$  در اولویت تدوین و استراتژی‌های رقابتی (ST) با امتیاز  $0/2538$  به عنوان استراتژی دوم یا جایگزین معرفی شدند. ضمن اینکه استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO) و تهاجمی (SO) با امتیازهای  $0/2471$  و  $0/2431$  به ترتیب، در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند.

#### ۱. نتایج حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)

##### شهرداری ایلام

بر اساس نتایج به دست آمده از جدول‌های شماره (۳) و (۴)، مجموع نمرات نهایی نقاط قوت و ضعف شهرداری ایلام، برابر با  $1/60$  می‌باشد که این عدد فاصله زیادی تا میانگین مورد نظر ( $2/5$ ) دارد و این نشان می‌دهد که شهرداری ایلام دارای شرایط مناسب درونی نیست؛ به طوری که از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است.

#### ۲. نتایج حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)

##### در شهرداری ایلام

بر اساس نتایج به دست آمده از جدول‌های شماره (۵) و (۶)، مجموع نمرات نهایی فرصت‌ها و تهدیدها، برابر با  $1/06$  به دست آمد که این عدد فاصله زیادی تا میانگین مورد نظر ( $2/5$ ) دارد. این نشان می‌دهد که شهرداری ایلام نتوانسته است در برابر عوامل بیرونی خوب عمل نماید و از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد می‌کنند، بهره‌برداری کند یا از عواملی که موجب تهدید می‌گردند، دوری نماید.

## پیشنهادهای

- بر اساس نتایج به دست آمده، مجموع نمرات نهایی نقاط قوت و ضعف شهرداری ایلام از میانگین (۲/۵) فاصله دارد؛ لذا پیشنهاد می‌گردد که شهرداری ایلام با استفاده از وجود پتانسیل‌های بالقوه برای ایجاد درآمد پایدار در شهرداری ایلام نسبت به تقویت این بخش، استراتژی مناسبی اتخاذ کند و در خصوص نقاط ضعف، نسبت به ایجاد تفکر استراتژیک در مدیریت شهری و نهادینه کردن مفاهیم نوین مدیریت شهری در شهرداری ایلام اقدام نماید.
- بر اساس نتایج به دست آمده، مجموع نمرات نهایی فرصت‌ها و تهدیدهای شهرداری ایلام از میانگین (۲/۵) فاصله دارد؛ لذا پیشنهاد می‌شود که شهرداری ایلام به ایجاد زمینه مناسب برای سرمایه‌گذاران شهر ایلام، تقویت نهاد شورای شهر در ساختار مدیریت شهری به عنوان حلقه اتصال شهروندان به مدیریت شهری و استفاده از وجود کارشناسان و افراد خبره و مسلط به مفاهیم نوین مدیریت شهری در سطح استان اقدام نماید.
- بر اساس نتایج به دست آمده، استراتژی تهاجمی (SO) به عنوان استراتژی مناسب برای شهرداری ایلام تشخیص داده شد؛ لذا پیشنهاد می‌شود که شهرداری نسبت به تقویت فرصت‌های داخلی و استفاده از منابع خارجی اقدام نماید؛ یعنی نقاط قوت داخلی را با فرصت‌های خارجی به عنوان استراتژی مناسب در نظر گیرد.
- با توجه به اینکه در مراحل تدوین برنامه‌های استراتژیک برای شهرداری ایلام، استفاده از آمار و اطلاعات برنامه‌ای و نظرسنجی و نیازسنجی از مردم در شکل‌گیری برنامه و آموزش‌های ارائه‌شده به کارکنان در تدوین نهایی برنامه استراتژیک مؤثر است؛ لذا پیشنهاد می‌شود مردم نیز به عنوان رکن اصلی دریافت‌کننده خدمات شهرداری بیشتر مد نظر قرار گیرند.
- با توجه به اینکه حرکت‌های جزیره‌ای و پراکنده در مدیریت شهری نمی‌تواند راهگشا باشد و تنها با یک نگاه سیستمی و توجه همزمان به عناصر مؤثر بر شهر می‌توان به یک مدیریت هماهنگ شهری دست یافت، پیشنهاد می‌شود که بسترهای لازم از جمله برنامه‌های بالادستی، آمار و اطلاعات برنامه‌ای، توجه به مقوله مدیریت تغییر در حین اجرا و رشد و

- بلوغ سازمانی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، مورد توجه خاص مدیران شهری قرار گیرد.
- با توجه به اینکه الگوهای تجویزی موجود هیچکدام به طور قطعی مناسب و متناسب با ماهیت شهرداری نیست؛ لذا انتخاب الگویی متناسب با ساختار سازمانی، تعدد وظایف و سادگی اجرای آن با توجه به کارکنان موجود، گامی بسیار مهم و اثرگذار در موفقیت نهایی برنامه‌ریزی استراتژیک در شهرداری ایلام است.

## منابع و مأخذ

### الف) فارسی

- بیگ‌میری، سجاد؛ (۱۳۹۰)، تبیین سیاست بهینه مالی برای شهرداری‌های شهرهای میانی ایران مطالعه موردی (شهر ایلام)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- جوانمردی، محمد و علی‌اکبر اسدی؛ (۱۳۹۲)، «روش تدوین برنامه‌های راهبردی در شهرداری با استفاده از SWOT و QSPM و نحوه تعیین شاخص‌های ارزیابی آن»، دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، انجمن مدیریت راهبردی ایران، صص ۱-۲۴.
- رهنمایی، محمدتقی، احمد پوراحمد و یوسف اشرفی؛ (۱۳۹۰)، «ارزیابی قابلیت‌های توسعه شهری مراغه با استفاده از مدل ترکیبی SWOT-ANP»، جغرافیا و توسعه، شماره ۲۴، صص ۷۷-۱۰۰.
- زیاری، کرامت‌الله و مجید میرجلیلی؛ (۱۳۹۲)، «برنامه‌ریزی استراتژیک (راهبردی) شهرداری شاهده»، اولین همایش ملی جغرافیا، شهرسازی و توسعه پایدار، انجمن محیط زیست کومش، صص ۱-۲۰.
- فردآر، دیوید؛ (۱۳۷۹)، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- فیلی، حمیدرضا، رامین ارغنده، افشین جلیل‌زاده و علی‌اکبر درویش؛ (۱۳۹۳)، «تحلیل مشکلات گردشگری شهر شیراز با استفاده از مدل راهبردی SWOT و روش تحلیل سلسله مراتبی»، اولین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی، رشت: شرکت کارآفرینان دانشگاهی



منطقه آزاد انزلی، صص ۲۱۰-۲۲۷.

- ملکی، محمدحسن، فاطمه محقر و داوود کریمی دستجردی؛ (۱۳۸۹)، «تدوین و ارزیابی استراتژی‌های سازمانی با به‌کارگیری مدل‌های (SWOT) و فرایند تحلیل شبکه‌ای ANP»، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال هشتم، شماره ۲۱، صص ۱۵۹-۱۷۶.

### ب) انگلیسی

Kangas, J., Kurtila, M., Kajanus, M., Kangas, A. (2009). Evaluating the management strategies of a forestland estate-the S-O-S approach. *Journal of Environmental Management*, 69, 349-358

Maja Kiba., J. (2014). Application of AHP Method in the Field of City Logistics, *Jesenk, Czech Republic, EU*, 7.pp. 9-11.

Srivastava. P.K, Kulshreshtha. K, Mohanty. C.S, Pushpangadan. P, Singh. A. (2016). Stakeholder-based SWOT analysis for successful municipal solid waste management in Lucknow, India, *Waste Management, Volume 25, Issue 5 Pages 531-537*.

Yuan. H. (2015). A SWOT analysis of successful construction waste management, *Journal of Cleaner Production, Volume 39, January 2015, Pages 1-8*.

Shakerian, H. Dehghan, D, H. Baradaran, G, Shakaryan, r. bahramy, y. rezaeei, m. (2016). The Implementation of the Hybrid Model SWOT-TOPSIS by Fuzzy Approach to Evaluate and Rank the Human Resources and Business Strategies in Organizations (Case Study: Road and Urban Development Organization in Yazd), *Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 230, pp. 307-316*.