

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۳/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۴/۰۶

تحلیلی بر شاخص‌های استراتژی توسعه شهری (CDS) با رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک (مطالعه موردی: شهر زنجان)

محسن احدنژاد^۱، محمد تقی حیدری^۲، اصغر تیموری^۳، حسین طهماسبی مقدم^۴

چکیده

رشد سریع جمعیت و تمرکز آن در شهرها به همراه ناکارآمدی طرح‌های جامع و تفصیلی شهری جهت حل این مشکلات، ضرورت توجه به رویکردهای نوین در این زمینه را در کشورهای درحال توسعه ضروری ساخته است. تحقیق حاضر به بررسی و تحلیل شاخص‌های استراتژی توسعه شهری با رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک در شهر زنجان پرداخته شده است. هدف پژوهش تحلیل وضعیت شاخص‌های استراتژی توسعه شهر زنجان در جهت شناخت وضعیت الگوی راهبردی و ارائه راهکارها و بهبود شاخص‌ها است. تحقیق حاضر از نوع کاربردی و ماهیت آن توصیفی-تحلیلی است، همچنین روش گردآوری اطلاعات به صورت کتابخانه‌ای و پیمایشی با جامعه آماری ۴۳۰۸۷۱ نفر و حجم نمونه با استفاده از فرمول اصلاح شده کوکران تکمیل پرسش‌نامه ۳۲۲ نفر از شهروندان و پرسشنامه گروه دوم نیز با استفاده از نظرات ۶۰ نفر از مسئولین؛ جهت تجزیه آن از تکنیک SWOT و ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی در جهت اولویت‌بندی استراتژی‌ها استفاده گردید. یافته‌ها نشان می‌دهد که نتایج به دست آمده از ماتریس ارزشیابی عوامل داخلی و خارجی، با توجه به نمره‌های نهایی عوامل داخلی که برابر ۲۶/۲ و عوامل خارجی با ۴۰/۲ که هر دو کمتر از ۵/۲ در نتیجه شاخص‌های استراتژی توسعه شهری دچار ضعف، به گونه‌ای که ماتریس داخلی - خارجی (IE) جایگاه شاخص‌های استراتژی توسعه شهری را نشان داد که در میان چهار موقعیت تهاجمی، محافظه‌کارانه، تدافعی و رقابتی، این شاخص‌ها در موقعیت تدافعی قرار دارند؛ بنابراین شاخص‌های استراتژی توسعه شهری زنجان در بدترین وضعیت ممکن قرار دارد. نتایج نهایی ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی نیز، چهار راهبرد تدافعی (WT₁-ایجاد هماهنگی و همکاری سازمان و نهادهای شهری در راستای توسعه شهر، WT₄-قانون مداری سازمان‌ها و نهادهای شهری و جلوگیری از دخالت‌های گروه‌های غیر مرتبط در توسعه و مدیریت شهر، WT₃-افزایش قدرت شورای شهر و شورایارها به منظور افزایش مشارکت شهروندان- WT₂ حفظ ملاحظات زیست‌محیطی در جهت توسعه پایدار و شهر سالم) را به عنوان اولویت راهبردها مشخص نمود.

واژه‌های کلیدی: تحلیل، برنامه‌ریزی، استراتژی توسعه شهری، برنامه‌ریزی استراتژیک، شهر زنجان.

^۱. دانشیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه زنجان، ۰۹۱۲۲۴۱۶۰۲۹، Email: ahadnejad@gmail.com

^۲. استادیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه زنجان، ۰۹۱۲۲۴۰۷۰۸۷، Email: Mt. heydari@znu.ac.ir

^۳. دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه شهید بهشتی، ۰۹۱۲۸۴۱۰۹۳۹، Email: a_teymouri@sbu.ac.ir

^۴. دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه زنجان، ۰۹۱۹۲۷۸۱۰۶۷، Email: tahmasebihosseini@znu.ac.ir

مقدمه

یکی از مهم‌ترین مشخصه‌های قرن بیستم توسعه سریع شهرنشینی و افزایش جمعیت شهری می‌باشد. جمعیت شهرها از ۷۴۶ میلیون نفر در سال ۱۹۵۰ میلادی (۲۹/۶ درصد از جمعیت جهان) به ۲/۸۵ میلیارد نفر در سال ۲۰۰۰ (۴۶/۶ درصد) و به ۳/۹۶ میلیارد نفر در سال ۲۰۱۵ میلادی (۵۴ درصد) رسیده است. پیش‌بینی‌ها حاکی از آن است که جمعیت شهرها در سال ۲۰۳۰ میلادی به ۵/۰۶ میلیارد نفر (۶۰ درصد) خواهد رسید (راهنمای بین‌المللی برنامه ریزی شهری و سرزمینی، ۱۳۹۴: ۱۰). این رشد بی‌رویه و بی‌سابقه شهرنشینی در کشورهای در حال توسعه، منجر به بروز مشکلات متعددی شده است. از سوی دیگر، شهرها، سهم و نقشی کلیدی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها داشته و عاملی تعیین‌کننده در وضعیت اقتصادی آینده آن‌ها به شمار می‌روند. در کنار این موارد، پیچیدگی سیستم‌های شهری و ناکارآمدی روش‌های سنتی که راه‌حل‌های موردی ارائه می‌دهند و ناتوانی این روش‌ها در پاسخ‌گویی به نیازها و مشکلات چندبعدی موجود، باعث شده است بسیاری از شهرهای در حال توسعه، بدون داشتن برنامه صحیح و همه‌جانبه، در شرایط نابسامانی قرار گرفته و با گسترش بی‌رویه فقر و آینده‌ای نامعلوم مواجه باشند. برای رویارویی با این چالش‌های نوین چاره‌ای نیست مگر آنکه با راهبردهایی مناسب، به اتخاذ برنامه‌ریزی برای آینده و به‌صورت آگاهانه دست زد. راهبردهای توسعه شهری برنامه‌ای است که می‌تواند در این فرایند حساس، در انجام تصمیم‌گیری و اجرای آن‌ها را یاری کند (تقوایی و دیگران، ۱۳۸۵: ۱۷). این نوع استراتژی با ماهیت راهبردی که توأمان بر تهیه و اجرای یک سند تأکید می‌کند و تدوین آن بر پایه چشم‌اندازسازی مشارکتی صورت می‌پذیرد (حاتمی‌نژاد و دیگران، ۱۳۹۳: ۳). با بهره‌گیری از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک دامنه وسیعی از مسائل مدیریتی، اجتماعی، اقتصادی، زیست‌محیطی و کالبدی شهرها را دربرمی‌گیرد. درنهایت این استراتژی به برنامه‌های اجرایی تبدیل می‌گردند، در حقیقت استراتژی توسعه شهری سند توسعه شهر در تمام ابعاد محسوب می‌شود (تلیار و عربی، ۱۳۹۳: ۲). سناریوی فوق در حال حاضر نیز در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، یعنی جایی که ضعف مدیریت شهری، نابرابری اجتماعی و عدم تعادل در تخصیص منابع وجود دارد، در حال اجراست. از طرف دیگر هدف کلان توسعه استراتژیک، ایجاد محیط قابل زندگی برای همه، همراه با عدالت اجتماعی، کارایی اقتصادی و پایداری زیست‌محیطی است و در محدوده زمین و مسکن شهری، خدمات اجتماعی، زیر بنایی، توسعه اقتصادی و زیست‌محیطی به‌طور یکپارچه وارد می‌شود (صرافی، ۱۳۷۹: ۶۸). استفاده از این برنامه در مورد شهرهای واقع در کشورهای در حال توسعه با در نظر گرفتن اینکه نظام برنامه‌ریزی و مدیریت توسعه شهری در این کشورها از دوباره‌کاری، تمرکز بیش‌ازحد، ناکارایی، بی‌توجهی به نقش مردم در طرح‌ریزی شهری، کمبود منابع مالی و انسانی، درنهایت طرحی ایستا برای هویتی پویا است، اهمیت استفاده از آن را دوچندان می‌نماید. برنامه‌های موجود در ایران نیز که در غالب تهیه طرح‌های جامع و تفصیلی مطرح هستند، چون بیشتر کالبدی، ایستا و سنتی بوده و در تدوین آن‌ها ابعاد اجتماعی، اقتصادی و مدیریتی لحاظ نشده است، پاسخگوی نیازهای فعلی شهرها نیستند و در عمل غیرقابل انعطاف، طولانی مدت و درنهایت قابلیت اجرای چندانی ندارند و میزان تحقق اهداف پیش‌بینی شده در آن‌ها بسیار ناچیز است (سلیمی، ۱۳۸۶: ۳). تغییر و تحول در محیط شهری امری اجتناب‌ناپذیر است، عوامل و نیروهای متعددی در شدت این تغییر و تحولات تأثیر می‌گذارند. برنامه‌ریزی شهری به‌منظور رویارویی با این تغییر و تحولات نیازمند برخورداری از انعطاف‌پذیری بالا می‌باشد؛ بنابراین تحلیل شاخص‌های استراتژی شهری با رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک به شهر کمک خواهد که نقاط قوت و فرصت‌های خود را بشناسد و آن‌ها را تقویت کند، تهدیدها و نقاط ضعف خود را نیز بشناسد و از آن‌ها اجتناب کند و یا آن‌ها را به کمترین میزان ممکن برساند. با توجه به روندهای موجود جمعیت شهر زنجان

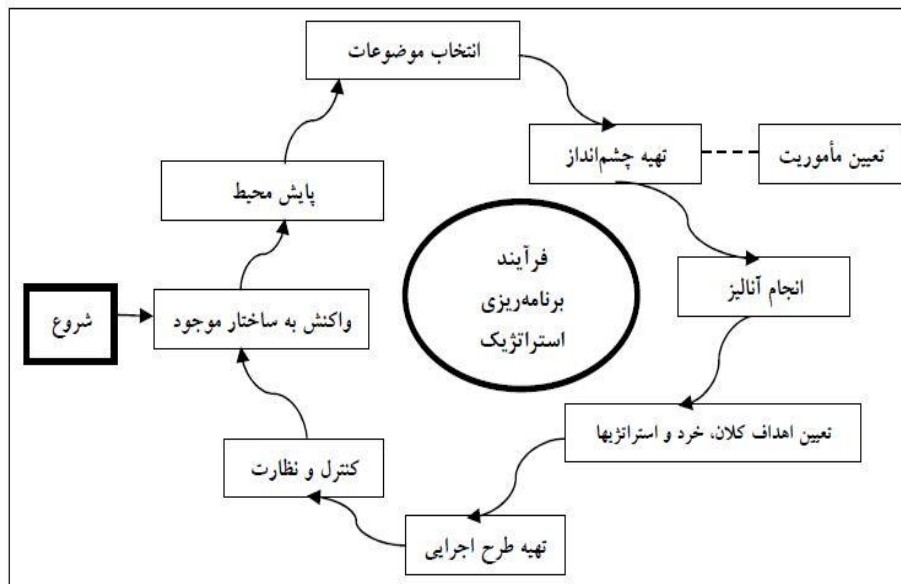
طی سال‌های ۱۳۳۵ تا ۱۳۹۰ همواره روبه افزایش بوده است. این روند رشد در طی سال‌های ۱۳۴۵ تا ۱۳۶۵ محسوس‌تر است. در اولین سرشماری عمومی نفوس و مسکن در سال ۱۳۳۵ برابر ۴۷۱۵۹ نفر بوده که با رشدی معادل با ۶۱/۴ درصد به ۲۸۶۲۹۵ نفر در سال ۱۳۷۵ بالغ شده است. به طوری که از ۱۰۰۳۵۱ نفر در سال ۱۳۵۵ به ۲۱۵۴۵۸ نفر در سال ۱۳۶۵ افزایش یافته است. با نرخ رشد ۷/۹۳ درصدی بالاترین نرخ رشد را داشته است. علی‌رغم داشتن رشد جمعیتی بالا اولین طرح جامع شهری زنجان در سال ۱۳۵۳ تصویب شده است و طرح جامع جدید شهر که به تازگی در حال تهیه است که این امر برنامه‌ریزی شهری را با چالش‌ها و مشکلات بسیاری روبرو ساخته است، در نتیجه برای شهر که بتوان اجرای استراتژی‌های فعال در مقابله با شرایط متحول و پویا را فراهم نماید، شدیداً احساس می‌گردد، در این راستا پژوهش حاضر باهدف تحلیل شاخص‌های استراتژی توسعه شهری با رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک به نگارش درآمده است. استراتژی توسعه شهری می‌تواند در رویارویی با مسائل و مشکلات نوین شهری برنامه‌ریزی مهمی محسوب گردد. بنابراین برنامه‌ریزی مناسب و علمی در جهت توسعه شهر می‌تواند آینده بهتری برای شهر و شهروندان ایجاد کند. بنابراین سؤالات تحقیق عبارت است از: شاخص‌های استراتژی توسعه شهری، شهر زنجان در چه وضعیتی قرار دارد؟ مهم‌ترین نقاط ضعف و تهدید، قوت و فرصت، از لحاظ الگوی راهبردی توسعه شهر کدام است؟ در صورت لزوم راهکارهای مؤثر بر بهبود شاخص‌های استراتژی توسعه شهری کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در سال‌های اخیر با توجه به مشکلات شهرها، برنامه‌ریزی راهبردی رویکرد جدیدی است که در اثر ناکارآمدی برنامه‌ریزی سنتی مورد توجه قرار گرفته است. به کارگیری این رهیافت در عرصه برنامه‌ریزی شهری نخست در کشورهای انگلستان و آمریکا به دنبال زیر سؤال رفتن برنامه‌ریزی جامع (دهه ۶۰ قرن بیستم) متداول شده است. در ایران برنامه‌ریزی راهبردی برای نخستین بار در سال ۱۳۷۸ مطرح شد. از منابعی که مستقیماً بر راهبردهای توسعه شهری اشاره دارد می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: آزادخانی و همکاران (۱۳۹۶) در مقاله‌ای تحت عنوان «نقش استراتژی توسعه شهری در توسعه گردشگری شهری اصفهان» به بررسی نقش این رویکرد در توسعه گردشگری پرداختند که به این نتیجه رسیدند که در میان مولفه‌های راهبرد توسعه شهری: قابلیت زندگی با بیشترین ضریب تأثیر را بر توسعه گردشگری شهر اصفهان داشته‌اند. حاتمی‌نژاد و فرجی ملایی (۱۳۹۰) در مقاله‌ای تحت عنوان «امکان‌سنجی اجرای طرح‌های استراتژی توسعه شهری (CDS) در ایران» به بررسی اجرای استراتژی توسعه شهری بر مبنای شرایط جاری در سیستم مدیریت شهری در ایران پرداخته‌اند. نتایج آن نشان می‌دهد که ضعف ساختارهای مدیریت شهری در شرایط کنونی ظرفیت مناسبی برای اجرای طرح استراتژی توسعه شهری را نداشته است. رهنمایی و دیگران (۱۳۸۸) در مقاله‌ای تحت عنوان «توسعه استراتژیک شهرهای میانی ایران با تأکید بر رویکرد (CDS)» به بررسی راهبردهای توسعه شهری در شهرهای میانی ایران پرداخته‌اند، تقویت و گسترش شهرهای میانی را به عنوان راهکارهای مناسب، برای تعادل بخشی به نظام فضایی شبکه شهری می‌دانند. نتایج آن نشان می‌دهد که تنها یک سیستم برنامه‌ریزی صحیح و همه‌جانبه در همه ارکان شهر و با استفاده از ابزارهای نوین برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای از جمله راهبرد توسعه شهری می‌تواند مؤثر باشد. رفیعیان و شاهین راد (۱۳۸۷) در مقاله‌ای تحت عنوان «راهبرد توسعه شهر در جهت تحقق برنامه‌ریزی توسعه شهری با تأکید بر برنامه راهبردی شهر کرمان» به بررسی مفاهیم، اجزا و مصادیق این رویکرد، با تأکید بر یک نمونه عملیاتی (شهر کرمان) پرداخته است؛ و نتایج آن بخش‌های کالبدی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی دربرمی‌گیرد.

استراتژی

واژه استراتژی، ریشه در زبان یونانی دارد. این اصطلاح از واژه‌های قدیمی Strategos به معنی ژنرال (سرلشکر) و Strategia به معنی هنر یا وظیفه ژنرال گرفته شده است. به این ترتیب استراتژی در اصل با علم لشکرکشی و اداره جنگ مربوط بوده است (برک‌پور، ۱۳۸۲: ۹۴) و بنابراین برنامه‌ریزی استراتژیک در دهه ۱۹۶۰ ابتدا در انگلستان و سپس در آمریکا متأثر از نظریه سیستم‌ها و در واکنش به نواقص طرح‌های جامع و تفصیلی شهری به وجود آمد، این نوع برنامه‌ریزی اصولاً به سمت برنامه‌ریزی فرایندی، تصمیم‌سازی، برنامه‌ریزی محلی، مشارکت و تلفیق برنامه‌ریزی و اجرا روی می‌آورد (مهدی‌زاده، ۱۳۸۵: ۱۰۵).



شکل (۱): فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک

مأخذ: Cooper, 1998

برنامه‌ریزی استراتژیک از دو بخش اساسی تشکیل شده است: بررسی محیطی و تدوین استراتژی. در برنامه‌ریزی استراتژیک محیط بیرونی به منظور کشف فرصت‌ها و تهدیدها و محیط درونی به منظور کشف و درک نقاط قوت و ضعف سازمان بررسی می‌شود (هانگر و ویلن، ۲۰۰۷: ۲۰). عواملی که محیط درونی و بیرونی بیشترین تأثیر را بر سازمان دارد، عوامل استراتژیک می‌نامند. محیط بیرونی شامل متغیرهایی از نوع فرصت یا تهدید است که خارج از سازمان وجود دارند و از حیطه کنترل مدیریت سازمان خارج است. محیط درونی شامل متغیرهایی از نوع نقطه قوت یا ضعف است که درون خود سازمان وجود دارد و در حیطه کنترل مستمر مدیران سازمان قرار دارند. تدوین استراتژی بر اساس فرصت‌ها و تهدیدات محیط بیرونی سازمان و نقاط قوت و ضعف محیط داخلی سازمان صورت می‌گیرد. تدوین استراتژی شامل تعریف مأموریت، تعیین اهداف آرمانی و عملیاتی و طراحی استراتژی‌ها است. که شکل شماره ۲ فرایند استراتژیک را نشان می‌دهد.

استراتژی توسعه شهر

راهبرد توسعه شهر از جدیدترین رویکردهای برنامه‌ریزی استراتژیک است (توکلی‌نیا و دیگران، ۱۳۹۳: ۱۲۱). از همان آغاز کار «ائتلاف شهرها»، طرح‌هایی با عنوان «استراتژی توسعه شهری» (CDS) در واکنش به ناکارآمدی طرح‌های توسعه شهری و ارتقای کیفیت زندگی و بهبود مدیریت شهری به وجود آمد (4: Cities Alliance, 2004). در واقع فرایند تهیه چشم‌انداز بلندمدت از آینده شهر است که بر اساس آن برنامه‌های اجرایی (Action plan) تهیه می‌شوند (CDS in china, 2004: 1). فرض استراتژی توسعه شهری بر این مبناست که مداخله استراتژیک بخش‌های خصوصی، عمومی و جامعه مدنی در صورتی که بجا و مناسب اجرا شود، به صورت معناداری می‌تواند مسیر توسعه شهری را تحت تأثیر قرار دهد (9: Cities Alliance, 2006). تمرکز استراتژی توسعه شهری بر روی تقویت اقتصادی رقابت‌پذیر است اما در عین حال جنبه‌های زیست‌محیطی، مالی، زیرساخت‌ها، ساختار شهری و کاهش فقر را پوشش می‌دهد (1: Cities Alliance, 2006). (& CDS in china, 2004: 1).

مواد و روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر ماهیت توصیفی - تحلیلی و از نظر هدف کاربردی است. نحوه گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای (این روش شامل فیش‌برداری، سوابق آماری و دیدگاه‌ها و نظریات مختلف مربوط به موضوع پژوهش بوده که با مراجعه به کتابخانه‌ها و نمایه‌ها و آرشیوهای سازمان‌های مختلف به دست آمد.) - میدانی (بنا به ماهیت موضوع از فنون مختلفی مثل پرسشنامه، مصاحبه) است. بنابراین جامعه آماری این تحقیق، شامل دو گروه از شهروندان و مسئولین شهری می‌شود که براساس آخرین سرشماری در سال ۱۳۹۵: ۴۳۰۸۷۱ نفر می‌باشد. برای انتخاب حجم نمونه دو گروه شهروندان و مسئولین می‌باشد که در گروه اول با استفاده از فرمول اصلاح شده کوکران تعداد نمونه لازم برای تکمیل پرسش‌نامه ۳۲۲ نفر از شهروندان و پرسشنامه گروه دوم نیز با استفاده از نظرات ۶۰ نفر از مسئولین تکمیل شد. برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها با استفاده از مدل سوات، عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) منطقه مورد مطالعه و فهرستی از نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مرتبط با شاخص‌های استراتژی توسعه شهری شناسایی شد. در مراحل بعد با توجه به نظرخواهی شهروندان و مسئولین به هر کدام از عوامل وزنی داده شد. نکته‌ای که قابل ذکر است که این دو جامعه آماری (مسئولین و شهروندان) متفاوت از هم و هر جامعه آماری با ضریب خاص که از روش کرنال به دست آمده است یعنی شهروندان با ضریب ۳۰ و مسئولان به دلیل نقش زیاد با ضریب ۷۰ نظرخواهی شده است. با تنظیم عوامل داخلی و خارجی، ماتریس راهبردی TWOS تهیه شد. در نهایت با استفاده از مدل اولویت‌بندی استراتژی‌ها به اولویت‌بندی راهبردها در جهت بهبود وضعیت شاخص‌های استراتژی توسعه شهری پرداخته شد. شکل ۳ فرایند تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل (۲): مدل مفهومی تحقیق

معرفی متغیرها و شاخص ها

استراتژی توسعه شهری دارای اصول و شاخص های است؛ که سازمان ائتلاف شهرها و بانک جهانی آن ها را با عنوان شهرهای پایدار یاد می کند. بر این اساس شهرهای پایدار شهرهای هستند که چهار ویژگی زیر را داشته باشند:

۱- **حکمرمایی خوب**: این مفهوم به عنوان یک مفهوم بنیادی باهدف بهبود مهارت های اداری و بهره وری، شفافیت، مبارزه با فساد و افزایش پاسخگویی مقامات شهری برداشت شده است (Kadago et al, 2010: 1). حکمرمایی خوب راهکارها، فرایندها و نهادهایی را شامل می شود که از طریق آن ها شهروندان و گروه ها بتوانند به منافع و حقوق قانونی و نیز انجام تعهدات خود دست یابند (صرافی و همکاران، ۱۳۸۸).

۲- **بانک پذیری**: این شاخص ارتباط نزدیکی با رقابت پذیری شهر دارد، به عبارتی شهرهای رقابت پذیر شهرهای هستند که بانک پذیر هم باشند (بهزادفرد، ۱۳۸۲: ۲۰). یعنی شهرهای که دارای نظام مالیاتی شهری کارآمد در بهره گیری از منابع درآمدی و هزینه ای خود هستند. (World Bank, 2007: 34). شاخص های بانک پذیری با دو رویکرد قابل بررسی می باشد: رویکرد اول: سیستم مالیه شهری است که تأکید می کند شهرها برای داشتن یک توسعه پایدار باید از درآمدهای پایدار برخوردار باشد (رهنما و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۱۱). رویکرد دوم: فناوری اطلاعات، که منجر می شود شهر امکان دسترسی شهروندان به پایگاه داده و خدمات دولتی و بخش خصوصی را فراهم آورد (حاتمی نسب و دیگران، ۱۳۹۰: ۶)، و بستر مناسبی را برای مراودات تجاری و اقتصادی به وجود می آورد.

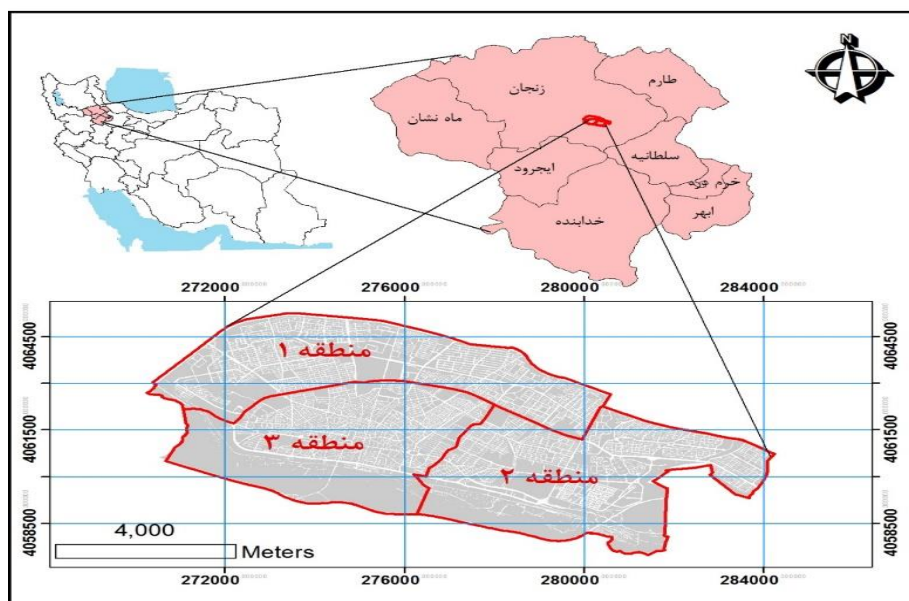
۳- **زیست پذیری**: حیطة مربوط به کیفیت زندگی و سنجش آن شاید در هیچ زمانی به اندازه ای امروز وسیع نبوده است (Baldwin, Godfry, 1992: 22). مطرح شدن مفهوم کیفیت زندگی و دخالت دادن شاخص های اجتماعی و کیفی در اهداف توسعه و عمران شهری و منطقه ای است؛ درواقع واکنشی علیه توسعه یک بعدی اقتصادی در سطح ملی و توسعه کالبدی در مقیاس شهری است (مهدی زاده، ۱۳۸۵، ۴۶). کیفیت زندگی، مفهومی پیچیده و چندبعدی است که تحت

تأثیر مؤلفه‌هایی چون زمان و مکان، ارزش‌های فردی و اجتماعی قرار دارد و از این رو معانی گوناگونی برای افراد و گروه‌های مختلف بر آن مرتبط است (Epley and Menon, 2008: 282). یکی از معیارهای زیست‌پذیری شهری، کیفیت زندگی شهروندان است.

۴- رقابت پذیری: رقابت شهرها در سال‌های اخیر چنان رشد کرده که اکنون واژه رقابت، مرکز و کانون نظریه‌پردازی قرار گرفته است. شهرهای رقابتی شهرهای هستند که اقتصاد قوی همراه با رشد اشتغال درآمد و سرمایه‌گذاری همه‌جانبه دارند (رضازاده و بدری، ۱۳۸۳: ۳۱). رقابت‌پذیری، راه‌یابی کالاها و خدمات تولیدشده داخلی به بازارهای بین‌المللی است (Hitt, 1995: 21). یکی از اجزاء کلیدی در مطالعات و تحلیل‌های (CDS) تحلیل توان اقتصادی شهر در سطوح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی است. به عبارتی دیگر تدوین راهبرد توسعه و متعاقباً تدوین برنامه اجرایی مستلزم تعیین مزیت رقابتی شهرها می‌باشد. از این رو تحلیل بستر اقتصادی شهر به منظور ارزیابی قوت‌ها و ضعف‌های آن در مقایسه با دیگر شهرهای منطقه و کشور باهدف شناسایی گوشه‌های است که شهر در آن مزیت رقابتی داشته و قادر خواهد بود برای ارائه محصولات و خدمات خود، بازار فراهم نماید (گلکار و آزادی، ۱۳۸۴: ۶۷).

محدوده مورد مطالعه

شهر زنجان در موقعیت ۴۸ درجه و ۲۶ دقیقه تا ۴۸ درجه و ۳۹ دقیقه طول شرقی و ۳۶ درجه و ۳۹ دقیقه تا ۳۶ درجه و ۴۱ دقیقه عرض شمالی واقع شده است. همچنین در فاصله ۳۳۰ کیلومتری شهر تهران و در حدفاصل مسیر ارتباطی تهران به تبریز قرار دارد. وجود محور خط آهن تهران به تبریز و هم‌چنین جاده ترانزیتی تهران تبریز که ایران را به ترکیه و اروپا متصل می‌سازد از عمده‌ترین دلایل اهمیت این شهر است. مجموعه‌ای از ارتفاعات از شمال، شمال شرق، جنوب و جنوب غربی این شهر را در بر گرفته است. همان‌طور که در شکل (۳) مشاهده می‌شود این شهر از سمت شمال به شهرستان طارم، از جنوب به شهرستان خدابنده و ایجرود، از شرق به شهرستان ابهر و از غرب به شهرستان ماه‌نشان محدود می‌شود.



شکل (۳): موقعیت جغرافیایی شهر زنجان

مأخذ: نگارندگان، ۱۳۹۵

تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه تحلیل شاخص‌های استراتژی شهری با مدل برنامه‌ریزی راهبردی (Swot)

گام اول: در این مرحله عوامل تأثیرگذار داخلی و خارجی در شهر زنجان شناسایی و در ماتریس مربوطه قرار داده شده است. در این ماتریس بر اساس شاخص‌های استراتژی توسعه شهری تعداد عوامل داخلی ۴۰ عامل تعیین شده است که از این تعداد ۲۰ عامل مربوط به نقاط قوت و ۲۰ عامل نقاط ضعف را شامل می‌شود، همچنین تعداد عوامل خارجی ۴۰ عامل تعیین که از این تعداد ۲۰ عامل مربوط به فرصت‌ها و ۲۰ عامل مربوط به تهدیدات شناسایی شده‌اند. گام دوم: بر اساس پرسشنامه بنا به اهمیت هر کدام از عوامل به آن‌ها وزنی اختصاص یافت. گام سوم: با توجه به میزان تأثیرگذاری هر یک از عوامل مورد نظر در شاخص‌ها رتبه ۱ تا ۴ داده شده است. گام چهارم: مجموع امتیازهای نهایی با ضرب مقادیر ثانویه بر رتبه به دست می‌آید سپس همه امتیازهای وزنی عوامل خارجی و داخلی جداگانه جمع زده شده است تا مجموع امتیاز نهایی عوامل خارجی و داخلی به دست بیاید.

ایجاد ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ماتریس ارزشیابی عوامل داخلی برای بررسی راهبردی عوامل داخلی سازمان است. این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای سازمان را تدوین و ارزشیابی می‌کند (فرد آر، ۱۳۷۹: ۳۳۸). در این ماتریس اگر نمره نهایی کمتر از ۵.۲ باشد به این معناست که سازمان از نظر عوامل درونی دچار ضعف است. و اگر نمره نهایی بیشتر از ۵.۲ باشد به این معناست که سازمان از نظر عوامل درونی دارای قوت است. بعد از شناسایی نقاط قوت و ضعف، آن‌ها را در ماتریس ارزشیابی عوامل داخلی قرار می‌دهیم. همان‌گونه که در جدول (۱) مشاهده می‌شود، جمع نمره نهایی ماتریس IFE برابر با ۲۶.۲ می‌باشد که نشان‌دهنده ضعف شاخص‌های استراتژی توسعه شهری در ارتباط با عوامل داخلی است. این عدد در ماتریس داخلی خارجی برای تعیین جایگاه شاخص‌ها به کار خواهد رفت.

جدول (۱): ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

| ردیف | عنوان | قوت | | مجموع امتیاز | رتبه |
|------|---|------|--------|--------------|----------|
| | | بزرگ | کوچک | | |
| S1 | موافقت با تشکیل شورایی‌ها در جهت مدیریت مطلوب محلات شهری | ۲۰۸ | ۰.۴۶۵۱ | ۴ | ۱۸۶۰۴۷.۰ |
| S2 | وجود بینش راهبردی در بین اعضا شورای شهر در جهت حل مسائل شهر | ۱۹۵ | ۰.۴۳۶۰ | ۳ | ۱۳۰۸۱۴.۰ |
| S3 | نگرش مطلوب شهروندان به مدیریت شهری | ۲۶۱ | ۰.۵۸۳۶ | ۲ | ۱۱۶۷۲۶.۰ |
| S4 | تسهیلات برای رسیدگی به شکایت‌های شهروندان | ۱۸۵ | ۰.۴۱۳۶ | ۳ | ۱۲۴۱۰۶.۰ |
| S5 | تمایل شهروندان به مشارکت و مسئولیت‌پذیری آنان | ۲۴۸ | ۰.۵۵۴۵ | ۳ | ۱۶۶۳۶۹.۰ |
| S6 | مطلوب بودن شبکه مخابراتی شهر به لحاظ گستردگی و فراگیر بودن آن | ۲۲۷ | ۰.۵۰۷ | ۲ | ۱۰۱۵۲۱.۰ |
| S7 | وجود بسترهای زیرساختی ارتباطی شهر از قبیل پهنای باند اینترنت | ۲۱۸ | ۰.۴۸۷۴ | ۴ | ۱۹۴۹۹۱.۰ |
| S8 | وجود امنیت کافی در سیستم‌های بانکی در جهت ایجاد اعتماد بین شهروندان | ۲۶۰ | ۰.۵۸۱ | ۳ | ۱۷۴۴۱.۰ |
| S9 | پراکنش مناسب شعب بانک‌ها در سطح شهر در جهت حل مسائل مالی شهر | ۲۳۳ | ۰.۵۲۱۰ | ۴ | ۲۰۸۴۰.۰ |

| | | | | | | |
|---------|---|--------|------|--|-----|--------------|
| ۰.۸۷۲۰ | ۲ | ۰.۴۳۶۰ | ۱۹۵ | وجود زیرساخت‌های مناسب جهت توسعه تجارت و بانکداری الکترونیک | ۱۰ | قابلیت زندگی |
| ۱۵۰.۲۶ | ۳ | ۰.۵۰۰۸ | ۲۲۴ | احساس امنیت شهروندان در شهر زنجان | S11 | |
| ۱۵۱۶ | ۳ | ۰.۵۰۵۳ | ۲۲۶ | بهبود وضعیت آموزش و بالا رفتن سطح سواد و تحصیلات | S12 | |
| ۰.۹۴۸۱ | ۲ | ۰.۴۷۴۰ | ۲۱۲ | احساس تعلق بالای شهروندان به شهر | S13 | |
| ۱۸۶.۰۴ | ۴ | ۰.۴۶۵۱ | ۲۰۸ | دسترسی مطلوب شهروندان به خدمات بهداشتی و درمانی از قبیل درمانگاه | S14 | |
| ۱۴۲۲۱ | ۳ | ۰.۴۷۴۰ | ۲۱۲ | رضایت ذهنی شهروندان از کیفیت زندگی | S15 | |
| ۲۱۱۹۸ | ۴ | ۰.۵۲۹۹ | ۲۳۷ | برگزاری دوره‌های آموزشی رایگان فنی و حرفه‌ای در جهت افزایش مهارت | S16 | قابلیت پذیری |
| ۲۲۵۴۰ | ۴ | ۰.۵۶۳۵ | ۲۵۲ | برگزاری دوره‌های آموزشی شهرداری جهت افزایش مهارت کارکنان | S17 | |
| ۲۲۱۸۲ | ۴ | ۰.۵۵۴۵ | ۲۴۸ | وجود شهرک‌های صنعتی و قابل توسعه برای استقرار صنایع مدرن و پاک | S18 | |
| ۲۱۱۰۹ | ۴ | ۰.۵۲۷۷ | ۲۳۶ | صادرات محصولات معدنی به کشورهای همسایه از قبیل ترکیه، آذربایجان | S19 | |
| ۰.۸۳۶۳ | ۲ | ۰.۴۱۸۱ | ۱۸۷ | وجود نیروهای متخصص بومی ماهر در صورت جذب در اداره امور | ۲۰ | حکمرانی خوب |
| ضعف | | | | ردیف | | |
| ۰.۹۸۵۴ | ۲ | ۰.۴۹۲۷ | ۲۱۶ | عدم نظرخواهی از شهروندان در فرایند تهیه و اجرای طرح توسعه شهری | W1 | |
| ۱۳۸۲۳ | ۳ | ۰.۴۶۰۷ | ۲۰۲ | عدم اطلاع‌رسانی به شهروندان در مورد طرح و برنامه‌های توسعه شهری | W2 | |
| ۰.۹۳۵۲ | ۲ | ۰.۴۶۷۶ | ۲۰۵ | عدم آگاهی شهروندان از قوانین و مقررات شهری و رعایت آن | W3 | |
| ۰.۴۶۳۰ | ۱ | ۰.۴۶۳۰ | ۲۰۳ | عدم برگزاری جلسات پرسش و پاسخ با شهروندان | W4 | |
| ۰.۹۵۸۰ | ۲ | ۰.۴۷۹۰ | ۲۱۰ | عدم آموزش شهروندان در زمینه حقوق شهروندی | W5 | |
| ۱۶۴۹۱ | ۳ | ۰.۵۴۹۷ | ۲۴۱ | کارایی اقتصادی پایین طرح‌های اجرا شده در شهر | W6 | |
| ۰.۹۹۴۵ | ۲ | ۰.۴۹۷۲ | ۲۱۸ | عدم وجود برنامه در شبکه اطلاع‌رسانی محلی درباره شهر و جاذبه‌های آن | W7 | |
| ۰.۹۲۱۵ | ۲ | ۰.۴۶۰۷ | ۲۰۲ | عدم وضوح رویه‌ها و گردش آزاد اطلاعات در سیستم مدیریت شهری | W8 | |
| ۱۶۱۴۹ | ۳ | ۰.۵۳۸۳ | ۲۳۶ | عدم ارائه اطلاعات به محققین در جهت توسعه | W9 | |
| ۱۵۵۳۳ | ۳ | ۰.۵۱۷۷ | ۲۲۷ | کمبود بودجه شهرداری به دلیل منابع درآمدی ناپایدار شهرداری | W10 | |
| ۱۲۱۳۵ | ۲ | ۰.۶۰۶۷ | ۲۶۶ | کمبود سرویس‌های بهداشتی عمومی در سطح شهر | W11 | |
| ۱۱۷۷۰ | ۲ | ۰.۵۸۸۱ | ۲۵۸ | پایین بودن سطح زندگی و وجود معضل اشتغال | W12 | قابلیت زندگی |
| ۱۵۲۶ | ۳ | ۰.۵۰۸۶ | ۲۲۳ | کمبود فضای پارکینگ برای وسایط نقلیه خصوصی در مراکز عمده شهر | W13 | |
| ۰.۴۴۷۰ | ۱ | ۰.۴۴۷۰ | ۱۹۶ | کمبود فضای سبز و پارک‌های درون‌شهری | W14 | |
| ۱۰۱۷۳ | ۲ | ۰.۵۰۸۶ | ۲۲۳ | عدم کیفیت پیاده‌روها برای عبور و مرور معلولین و سالمندان | W15 | |
| ۱۰۱۲۷ | ۲ | ۰.۵۰۶۳ | ۲۲۲ | گرایش بیشتر به بازرگانی داخلی و کم‌توجه توسعه بازرگانی فراملی | W16 | قابلیت پذیری |
| ۱۴۳۷۰ | ۳ | ۰.۴۷۹۰ | ۲۱۰ | کمبود امکانات برای جذب سرمایه‌گذار بخش خصوصی | W17 | |
| ۰.۴۶۰۷ | ۱ | ۰.۴۶۰۷ | ۲۰۲ | مشارکت ضعیف بخش خصوصی در تأمین خدمات شهری | W18 | |
| ۱۳۲۷۵ | ۳ | ۰.۴۴۲۵ | ۱۹۴ | نبود شرکت‌های دانش‌بنیان در جهت توسعه | W19 | |
| ۱۵۷۳۹ | ۳ | ۰.۵۲۴۶ | ۲۳۰ | عدم وجود برند رسمی و تجاری شناخته‌شده | W20 | |
| ۲۶۵۰۵.۲ | ۱ | | ۸۸۵۶ | | جمع | |
| ۷.۲ | | | | | X | |
| ۸۸.۰ | | | | | S | |

ایجاد ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

برای بررسی فرصت‌ها و تهدیدها نیز مراحل شیبه به مراحل قبلی طی شد. بدیهی است که جمع نمره نهایی حاصل این ماتریس (IE) استفاده می‌شود. ماتریس مربوط به این مرحله در جدول (۲) آمده است، بر این اساس ماتریس ضریب نهایی عوامل خارجی برابر ۰.۲۴۰ می‌باشد که نشان‌دهنده ضعف شاخص‌های استراتژی توسعه شهری در ارتباط با عوامل خارجی است.

جدول (۲): ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

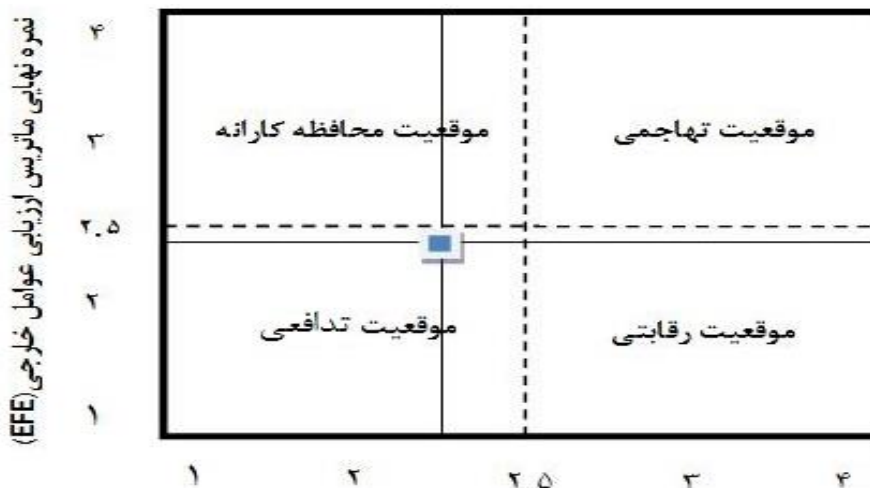
| شماره ردیف | توضیح | فرصت | | نشانخص |
|------------|-------|----------|----------|--------------|
| | | نقطه قوت | نقطه ضعف | |
| ۰۸۴۱۶۱ | ۴ | ۰۲۱۰۴ | ۱۸۰ | حکمرانی خوب |
| ۰۶۳۱۲۱ | ۳ | ۰۲۱۰۴ | ۱۸۰ | |
| ۱۰۴۷۳۴ | ۴ | ۰۲۶۱۸ | ۲۲۴ | |
| ۰۶۹۰۸۲ | ۳ | ۰۲۳۰۲ | ۱۹۷ | |
| ۱۰۵۲۰۲ | ۴ | ۰۲۶۳ | ۲۲۵ | |
| ۰۷۰۱۳۴ | ۳ | ۰۲۳۳۷ | ۲۰۰ | بانک پذیری |
| ۱۱۴۰۸۵ | ۴ | ۰۲۸۵۲ | ۲۴۴ | |
| ۰۷۶۴۴۷ | ۳ | ۰۲۵۴۸ | ۲۱۸ | |
| ۰۵۱۶۶۶ | ۲ | ۰۲۵۸۳ | ۲۲۱ | |
| ۰۸۸۱۳۷ | ۴ | ۰۲۲۲۰ | ۱۹۰ | |
| ۰۸۲۰۵۷ | ۳ | ۰۲۷۳۵ | ۲۳۴ | قابلیت زندگی |
| ۱۰۱۴۶۱ | ۴ | ۰۲۵۳۶ | ۲۱۷ | |
| ۰۴۸۸۶ | ۲ | ۰۲۴۴۳ | ۲۰۹ | |
| ۰۲۲۶۷۷ | ۱ | ۰۲۲۶۷ | ۱۹۴ | |
| ۰۷۲۲۳۸ | ۳ | ۰۲۴۰۷ | ۲۰۶ | |
| ۰۷۸۹۰۱ | ۳ | ۰۲۶۳ | ۲۲۵ | رتاب پذیری |
| ۰۲۶۷۶۸ | ۱ | ۰۲۶۷۶ | ۲۲۹ | |
| ۰۷۶۷۹۷ | ۳ | ۰۲۵۵۹ | ۲۱۹ | |
| ۰۴۵۳۵۴ | ۲ | ۰۲۲۶۷ | ۱۹۴ | |
| ۰۷۷۱۴۸ | ۳ | ۰۲۵۷۱ | ۲۲۰ | |
| | | | | تهدید |
| | | | | ردیف |

| | | | | | |
|-----------|---|----------|------|--|--------------|
| ۰۵۰۰۲۹ .۰ | ۲ | ۰۲۵۰۱ .۰ | ۲۱۴ | T1 نادیده انگاشتن نقش مردم در مشارکت و تصمیم سازی | حکمرانی خوب |
| ۰۲۳۷۲۹ .۰ | ۱ | ۰۲۳۷۲ .۰ | ۲۰۳ | T2 عدم توزیع عادلانه ثروت، قدرت و درآمد | |
| ۰۴۷۶۹۱ .۰ | ۲ | ۰۲۳۸۴ .۰ | ۲۰۴ | T3 ناهم سویی شورای شهر و مدیریت شهری در راستای توسعه شهری | |
| ۰۸۶۹۶۷ .۰ | ۳ | ۰۲۸۹۸ .۰ | ۲۴۸ | T4 دخالت‌های جناح‌های سیاسی و گروه‌های ذی‌نفوذ | |
| ۰۵۶۱۰۸ .۰ | ۲ | ۰۲۸۰۵ .۰ | ۲۴۰ | T5 مدیریت خرد نگر و عدم توجه به برنامه‌های بلندمدت | |
| ۰۲۴۷۸۱ .۰ | ۱ | ۰۲۴۷۸ .۰ | ۲۱۲ | T6 ضعف پیوندهای اقتصادی درون بخشی و بین بخشی | بانک پذیری |
| ۰۸۲۰۵۷ .۰ | ۳ | ۰۲۷۳۵ .۰ | ۲۳۴ | T7 ضعف نظام بانکی در ارائه تسهیلات به میزان نیاز در بخش‌های مختلف اقتصادی | |
| ۰۵۹۱۴۷ .۰ | ۲ | ۰۲۹۵۷ .۰ | ۲۵۳ | T8 عدم وجود سایت‌های چندین زبانه برای آشنایی کشورهای دیگر با شهر | |
| ۰۴۸۶۲۷ .۰ | ۲ | ۰۲۴۳۱ .۰ | ۲۰۸ | T9 عدم توزیع مناسب سرویس‌های اینترنتی و انحصاری کردن شرکت خصوصی | |
| ۰۵۲۶۰۱ .۰ | ۲ | ۰۲۶۳ .۰ | ۲۲۵ | T10 بالا بودن هزینه‌های اینترنت پرسرعت | |
| ۰۲۷۳۵۲ .۰ | ۲ | ۰۲۷۳۵ .۰ | ۲۳۴ | T11 آسیب‌های اجتماعی از جمله فروش مواد مخدر و اعتیاد | قابلیت زندگی |
| ۰۴۹۷۹۵ .۰ | ۲ | ۰۲۴۸۹ .۰ | ۲۱۳ | T12 تغییر کاربری اراضی کشاورزی پیرامون شهر به سایر کاربری غیرمجاز | |
| ۰۲۴۴۳ .۰ | ۱ | ۰۲۴۴ .۰ | ۲۰۹ | T13 مهاجرپذیری شهر از روستاهای پیرامون و افزایش بی‌رویه جمعیت | |
| ۰۵۱۱۹۸ .۰ | ۲ | ۰۲۵۵۹ .۰ | ۲۱۹ | T14 آلودگی آب‌های زیرزمینی به دلیل بالا نبود فاضلاب در سطح شهر | |
| ۰۲۳۷۲۹ .۰ | ۱ | ۰۲۳۷۲ .۰ | ۲۰۳ | T15 تجمع زباله در زمین‌های بایر و مخروبه و پراکندگی آن‌ها توسط باد و طوفان | |
| ۰۴۷۹۲۵ .۰ | ۲ | ۰۲۳۹۶ .۰ | ۲۰۵ | T16 وجود پدیده قاچاق کالا و واردات بی‌رویه و خریدوفروش کالاهای غیرمجاز | رابطه پذیری |
| ۰۶۵۹۲۶ .۰ | ۳ | ۰۲۱۹۷ .۰ | ۱۸۸ | T17 نبود شایسته‌سالاری در به‌کارگیری مدیران و متخصصین | |
| ۰۴۲۰۸۱ .۰ | ۲ | ۰۲۱۰۴ .۰ | ۱۸۰ | T18 موقعیت نسبی در سطح ملی | |
| ۰۵۱۱۹۸ .۰ | ۲ | ۰۲۵۵۹ .۰ | ۲۱۹ | T19 تعطیلی و ورشکستگی برخی کارگاه‌ها (خصوصاً در دو سال اخیر)، افزایش بیکار | |
| ۰۲۵۴۸۲ .۰ | ۱ | ۰۲۵۴۸ .۰ | ۲۱۸ | T20 مسلط نبودن کارکنان سازمان‌ها به زبان‌های دیگر عدم ارتباط آنان با سایر کشورها | |
| ۴۰۰۵۸۴ .۲ | | ۱ | ۸۵۵۵ | جمع | |
| | | ۴ .۲ | | X | |
| | | ۹۸ .۰ | | S | |

مأخذ: نگارندگان

ماتریس داخلی خارجی (IE)

بعد از طی مراحل ذکر شده، نوبت به تشکیل ماتریس داخلی خارجی می‌باشد. در این ماتریس نمرات نهایی حاصل از ماتریس داخلی خارجی برای تعیین موقعیت شاخص‌های استراتژی توسعه شهری مورد استفاده می‌شود.



نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

شکل (۴): ماتریس داخلی خارجی (IE) شاخص‌های استراتژی توسعه شهری

مأخذ: نگارندگان، ۱۳۹۵.

همان‌طور که مشاهده می‌شود موقعیت شاخص‌های استراتژی توسعه شهری در شهر زنجان از میان چهار موقعیت مشخص شده در حالت تدافعی قرار دارد. این بدین مفهوم است که از یک طرف با نقاط ضعف داخلی و از طرف دیگر تهدیدهای خارجی آن را احاطه نموده، در این وضعیت اقداماتی که صورت می‌گیرد باید در راستای کاهش نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدها باشد.

ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (TOWS)

در این ماتریس دو عامل باهم مقایسه و در نهایت چهار نوع راهکار ارائه می‌شود:

جدول (۳): ماتریس TOWS

| راهبردهای ST | راهبردهای WT |
|---|--|
| ST ₁ - ایجاد کارخانه بازیافت در جهت اشتغال و حفظ محیط‌زیست (جلوگیری از تجمع زباله) | WT ₁ - ایجاد هماهنگی و همکاری سازمان و نهادهای شهری در راستای توسعه شهر |
| ST ₂ - واردکردن محصولات تولید شهر زنجان به سطح فراملی و بازاریابی سطح ملی | WT ₂ - حفظ ملاحظات زیست‌محیطی در جهت توسعه پایدار و شهر سالم |
| ST ₃ - بالا بردن مهارت‌های کارکنان سازمان و نهادهای شهری از طریق دوره‌های آموزشی و تخصصی | WT ₃ - افزایش قدرت شورای شهر و شورایارها به‌منظور افزایش مشارکت شهروندان |
| | WT ₄ - قانون مداری سازمان‌ها و نهادهای شهری و جلوگیری از دخالت‌های گروه‌های غیر مرتبط در توسعه و مدیریت شهر |
| راهبردهای SO | راهبردهای WO |

| | |
|---|---|
| <p>SO₁- بسترسازی برای مشارکت شهروندان و نیروی کار جوان، متخصص و بومی شهر زنجان، در امور مدیریت و عمران شهری</p> <p>SO₂- گسترش سطح سرمایه‌گذاری در امور رفاهی و خدماتی شهر و تخصیص متناسب سرمایه‌ها به مناطق مختلف آن برای پویایی اقتصادی در سطح شهر</p> <p>SO₃- تقویت نقش شهر زنجان در راستای ایجاد، گسترش و تقویت روابط در سطح ملی و فراملی</p> <p>SO₄- استفاده از مزیت هم‌جواری با کلان‌شهرهای تبریز و تهران در بازاریابی محصولات</p> | <p>WO₁- ارتقا سطح کمی و کیفی خدمات حوزه دولت الکترونیک و شهر مجازی در راستای تسهیل خدمات حوزه‌های مربوطه در شهر</p> <p>WO₂- استفاده از فناوری اطلاعات و استعدادیابی شهرستان‌های استان در جهت برند سازی مکانی و تجاری در سطح ملی و فراملی</p> <p>WO₃- ایجاد ورودی‌های مناسب برای شهر و ایجاد کاربری‌های تجاری در حاشیه مسیرهای ترانزیتی در جهت بالا بردن توان اقتصادی و تجاری شهر و ایجاد اشتغال</p> <p>WO₄- استفاده از متخصصان و کارشناسان به‌منظور افزایش کارایی اقتصادی طرح‌های اجرائی و آموزش حقوق شهروندی</p> |
|---|---|

مأخذ: نگارندگان، ۱۳۹۵.

ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی (QSPM)

این قسمت در واقع مرحله اولویت‌بندی راهبردها است، گزینه‌های مختلف استراتژی‌های شناسایی شده در مرحله قبل، مورد ارزیابی و قضاوت قرار می‌گیرند. ماتریس جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص کرده و بدین گونه برای انتخاب استراتژی‌های خاص یک مبنای عینی ارائه می‌دهد. خروجی ماتریس، نشان‌دهنده اولویت استراتژی‌های طرح شده در جهت عملیاتی شدن است. با توجه به ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، راهبردهایی که باید مورد توجه قرار گیرند، راهبردهای تدافعی است. حال با تشکیل ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی، راهبردهای موجود در خانه WT ماتریس TOWS اولویت‌بندی قرار می‌گیرند.

جدول (۴): ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی

| WT4 | | WT3 | | WT2 | | WT1 | | وزن | قوت | |
|-----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|-----|----|
| TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | | | |
| ۱۳۹۵۳۶ .۰ | ۳ | ۱۳۹۵۳۶ .۰ | ۳ | ۱۳۹۵۳۶ .۰ | ۳ | ۰۹۳۰۲۴ .۰ | ۲ | ۰۴۷ .۰ | S1 | ۱ |
| ۰۸۷۲۱ .۰ | ۲ | ۱۳۰۸۱۵ .۰ | ۳ | ۰۴۳۶۰۵ .۰ | ۱ | ۱۳۰۸۱۵ .۰ | ۳ | ۰۴۴ .۰ | S2 | ۲ |
| ۱۱۶۷۲۶ .۰ | ۲ | ۱۱۶۷۲۶ .۰ | ۲ | ۰۵۸۳۶۳ .۰ | ۱ | ۱۱۶۷۲۶ .۰ | ۲ | ۰۵۸۳۶۳ .۰ | S3 | ۳ |
| ۰۴۱۳۶۹ .۰ | ۱ | ۰۸۲۷۳۸ .۰ | ۲ | ۰۸۲۷۳۸ .۰ | ۲ | ۰۴۱۳۶۹ .۰ | ۱ | ۰۴۱۳۶۹ .۰ | S4 | ۴ |
| ۱۱۰۹۱۲ .۰ | ۲ | ۱۶۶۳۶۸ .۰ | ۳ | ۱۱۰۹۱۲ .۰ | ۲ | ۱۶۶۳۶۸ .۰ | ۳ | ۰۵۵۴۵۶ .۰ | S5 | ۵ |
| ۰۵۰۷۶ .۰ | ۱ | ۰۵۰۷۶ .۰ | ۳ | ۰۵۰۷۶ .۰ | ۱ | ۱۰۱۵۲ .۰ | ۲ | ۰۵۰۷۶ .۰ | S6 | ۶ |
| ۰۴۸۷۴۸ .۰ | ۱ | ۰۹۷۴۹۶ .۰ | ۳ | ۰۹۷۴۹۶ .۰ | ۲ | ۰۹۷۴۹۶ .۰ | ۲ | ۰۴۸۷۴۸ .۰ | S7 | ۷ |
| ۰۵۸۱۴ .۰ | ۱ | ۰۵۸۱۴ .۰ | ۱ | ۰۵۸۱۴ .۰ | ۱ | ۰۵۸۱۴ .۰ | ۱ | ۰۵۸۱۴ .۰ | S8 | ۸ |
| ۰۵۲۱۰۲ .۰ | ۱ | ۰۵۲۱۰۲ .۰ | ۱ | ۱۰۴۲۰۴ .۰ | ۲ | ۰۵۲۱۰۲ .۰ | ۱ | ۰۵۲۱۰۲ .۰ | S9 | ۹ |
| ۰۸۷۲۱ .۰ | ۲ | ۰۸۷۲۱ .۰ | ۲ | ۱۳۰۸۱۵ .۰ | ۳ | ۰۸۷۲۱ .۰ | ۲ | ۰۴۳۶۰۵ .۰ | S10 | ۱۰ |
| ۱۵۰۲۶۷ .۰ | ۳ | ۰۵۰۰۸۹ .۰ | ۱ | ۰۵۰۰۸۹ .۰ | ۱ | ۱۰۰۱۷۸ .۰ | ۲ | ۰۵۰۰۸۹ .۰ | S11 | ۱۱ |
| ۱۵۱۶۱۱ .۰ | ۳ | ۲۰۲۱۴۸ .۰ | ۴ | ۱۰۱۰۷۴ .۰ | ۲ | ۱۵۱۶۱۱ .۰ | ۳ | ۰۵۰۵۳۷ .۰ | S12 | ۱۲ |
| ۰۹۴۸۱۲ .۰ | ۲ | ۱۴۲۲۱۸ .۰ | ۳ | ۰۴۷۴۰۶ .۰ | ۱ | ۰۹۴۸۱۲ .۰ | ۲ | ۰۴۷۴۰۶ .۰ | S13 | ۱۳ |
| ۰۹۳۰۲۴ .۰ | ۲ | ۰۴۶۵۱۲ .۰ | ۱ | ۱۳۹۵۳۶ .۰ | ۳ | ۰۹۳۰۲۴ .۰ | ۲ | ۰۴۶۵۱۲ .۰ | S14 | ۱۴ |
| ۰۴۷۴۰۶ .۰ | ۱ | ۰۴۷۴۰۶ .۰ | ۱ | ۰۴۷۴۰۶ .۰ | ۱ | ۱۴۲۲۱۸ .۰ | ۳ | ۰۴۷۴۰۶ .۰ | S15 | ۱۵ |
| ۱۵۸۹۸۸ .۰ | ۳ | ۰۵۲۹۹۶ .۰ | ۱ | ۰۵۲۹۹۶ .۰ | ۱ | ۲۱۱۹۸۴ .۰ | ۴ | ۰۵۲۹۹۶ .۰ | S16 | ۱۶ |

| | | | | | | | | | | |
|-----------|---|-----------|---|-----------|---|-----------|---|-----------|-----|----|
| ۱۶۹۰۵۳ .۰ | ۳ | ۱۶۹۰۵۳ .۰ | ۳ | ۱۶۹۰۵۳ .۰ | ۳ | ۲۲۵۴۰۴ .۰ | ۴ | ۰۵۶۳۵۱ .۰ | S17 | ۱۷ |
| ۰۵۵۴۵۶ .۰ | ۱ | ۰۵۵۴۵۶ .۰ | ۱ | ۲۲۱۸۲۴ .۰ | ۴ | ۱۱۰۹۱۲ .۰ | ۲ | ۰۵۵۴۵۶ .۰ | S18 | ۱۸ |
| ۰۵۲۷۷۳ .۰ | ۱ | ۰۵۲۷۷۳ .۰ | ۱ | ۱۰۵۵۴۶ .۰ | ۲ | ۱۵۸۳۱۹ .۰ | ۳ | ۰۵۲۷۷۳ .۰ | S19 | ۱۹ |
| ۱۲۵۴۴۸ .۰ | ۳ | ۰۸۳۶۳۲ .۰ | ۲ | ۰۸۳۶۳۲ .۰ | ۲ | ۱۲۵۴۴۸ .۰ | ۳ | ۰۴۱۸۱۶ .۰ | S20 | ۲۰ |
| ضعف | | | | | | | | | | |
| ۰۹۸۵۴ .۰ | ۲ | ۱۴۷۸۱ .۰ | ۳ | ۰۴۹۲۷ .۰ | ۱ | ۰۹۸۵۴ .۰ | ۲ | ۰۴۹۲۷ .۰ | W1 | ۱ |
| ۰۹۲۱۵۴ .۰ | ۲ | ۱۳۸۲۳۱ .۰ | ۳ | ۰۴۶۰۷۷ .۰ | ۱ | ۰۹۲۱۵۴ .۰ | ۲ | ۰۴۶۰۷۷ .۰ | W2 | ۲ |
| ۰۹۳۵۲۲ .۰ | ۲ | ۰۹۳۵۲۲ .۰ | ۲ | ۰۴۶۷۶۱ .۰ | ۱ | ۱۴۰۲۸۳ .۰ | ۳ | ۰۴۶۷۶۱ .۰ | W3 | ۳ |
| ۰۴۶۳۰۵ .۰ | ۱ | ۰۹۲۶۱ .۰ | ۲ | ۰۹۲۶۱ .۰ | ۲ | ۰۹۲۶۱ .۰ | ۲ | ۰۴۶۳۰۵ .۰ | W4 | ۴ |
| ۰۹۵۸۰۲ .۰ | ۲ | ۰۴۷۹۰۱ .۰ | ۱ | ۰۴۷۹۰۱ .۰ | ۲ | ۰۹۵۸۰۲ .۰ | ۲ | ۰۴۷۹۰۱ .۰ | W5 | ۵ |
| ۰۵۴۹۷۳ .۰ | ۱ | ۱۶۴۹۱۹ .۰ | ۳ | ۱۰۹۹۴۶ .۰ | ۲ | ۱۰۹۹۴۶ .۰ | ۲ | ۰۵۴۹۷۳ .۰ | W6 | ۶ |
| ۰۹۹۴۵۲ .۰ | ۲ | ۰۴۹۷۲۶ .۰ | ۱ | ۰۹۹۴۵۲ .۰ | ۲ | ۰۴۹۷۲۶ .۰ | ۱ | ۰۴۹۷۲۶ .۰ | W7 | ۷ |
| ۱۸۴۳۰۸ .۰ | ۴ | ۰۹۲۱۵۴ .۰ | ۲ | ۰۴۶۰۷۷ .۰ | ۲ | ۰۴۶۰۷۷ .۰ | ۱ | ۰۴۶۰۷۷ .۰ | W8 | ۸ |
| ۱۶۱۴۹۶ .۰ | ۳ | ۰۵۳۸۳۲ .۰ | ۱ | ۰۵۳۸۳۲ .۰ | ۲ | ۱۰۷۶۶۴ .۰ | ۲ | ۰۵۳۸۳۲ .۰ | W9 | ۹ |
| ۱۵۵۳۳۷ .۰ | ۳ | ۱۵۵۳۳۷ .۰ | ۳ | ۱۰۳۵۵۸ .۰ | ۲ | ۱۰۳۵۵۸ .۰ | ۲ | ۰۵۱۷۷۹ .۰ | W10 | ۱۰ |
| ۰۶۰۶۷۵ .۰ | ۱ | ۰۶۰۶۷۵ .۰ | ۱ | ۱۸۲۰۲۵ .۰ | ۳ | ۰۶۰۶۷۵ .۰ | ۲ | ۰۶۰۶۷۵ .۰ | W11 | ۱۱ |
| ۱۱۷۷ .۰ | ۲ | ۰۵۸۸۵ .۰ | ۱ | ۱۱۷۷ .۰ | ۲ | ۰۵۸۸۵ .۰ | ۲ | ۰۵۸۸۵ .۰ | W12 | ۱۲ |
| ۰۵۰۸۶۷ .۰ | ۱ | ۰۵۰۸۶۷ .۰ | ۱ | ۱۵۲۶۰۱ .۰ | ۳ | ۱۰۱۷۳۴ .۰ | ۲ | ۰۵۰۸۶۷ .۰ | W13 | ۱۳ |
| ۰۴۴۷۰۸ .۰ | ۱ | ۰۸۹۴۱۶ .۰ | ۲ | ۱۷۸۱۳۲ .۰ | ۴ | ۰۴۴۷۰۸ .۰ | ۱ | ۰۴۴۷۰۸ .۰ | W14 | ۱۴ |
| ۰۵۰۸۶۷ .۰ | ۱ | ۰۵۰۸۶۷ .۰ | ۱ | ۰۵۰۸۶۷ .۰ | ۱ | ۰۵۰۸۶۷ .۰ | ۱ | ۰۵۰۸۶۷ .۰ | W15 | ۱۵ |
| ۱۰۱۲۷۸ .۰ | ۲ | ۱۰۱۲۷۸ .۰ | ۲ | ۰۵۰۶۳۹ .۰ | ۱ | ۱۵۱۹۱۷ .۰ | ۳ | ۰۵۰۶۳۹ .۰ | W16 | ۱۶ |
| ۰۹۵۸۰۲ .۰ | ۲ | ۰۴۷۹۰۱ .۰ | ۱ | ۰۴۷۹۰۱ .۰ | ۱ | ۰۴۷۹۰۱ .۰ | ۱ | ۰۴۷۹۰۱ .۰ | W17 | ۱۷ |
| ۰۴۶۰۷۷ .۰ | ۱ | ۰۹۲۱۵۴ .۰ | ۲ | ۰۴۶۰۷۷ .۰ | ۱ | ۰۹۲۱۵۴ .۰ | ۲ | ۰۴۶۰۷۷ .۰ | W18 | ۱۸ |
| ۰۴۴۲۵۲ .۰ | ۱ | ۰۴۴۲۵۲ .۰ | ۱ | ۰۴۴۲۵۲ .۰ | ۱ | ۰۴۴۲۵۲ .۰ | ۱ | ۰۴۴۲۵۲ .۰ | W19 | ۱۹ |
| ۱۰۴۹۲۸ .۰ | ۲ | ۱۰۴۹۲۸ .۰ | ۲ | ۰۵۲۴۶۴ .۰ | ۱ | ۲۰۹۸۵۶ .۰ | ۴ | ۰۵۲۴۶۴ .۰ | W20 | ۲۰ |
| فرصت | | | | | | | | | | |
| ۰۶۳۱۲ .۰ | ۳ | ۰۶۳۱۲ .۰ | ۳ | ۰۴۲۰۸ .۰ | ۲ | ۰۸۴۱۶ .۰ | ۴ | ۰۲۱۰۴ .۰ | O1 | ۱ |
| ۰۶۳۱۲ .۰ | ۳ | ۰۸۴۱۶ .۰ | ۴ | ۰۴۲۰۸ .۰ | ۲ | ۰۶۳۱۲ .۰ | ۳ | ۰۲۱۰۴ .۰ | O2 | ۲ |
| ۰۷۸۵۵۲ .۰ | ۳ | ۰۵۲۳۶۸ .۰ | ۲ | ۰۲۶۱۸۴ .۰ | ۱ | ۰۵۲۳۶۸ .۰ | ۲ | ۰۲۶۱۸۴ .۰ | O3 | ۳ |
| ۰۶۹۰۸۱ .۰ | ۳ | ۰۴۶۰۵۴ .۰ | ۲ | ۰۴۶۰۵۴ .۰ | ۲ | ۰۹۲۱۰۸ .۰ | ۴ | ۰۲۳۰۲۷ .۰ | O4 | ۴ |
| ۰۵۲۶ .۰ | ۲ | ۰۵۲۶ .۰ | ۲ | ۱۰۵۲ .۰ | ۴ | ۰۷۸۹ .۰ | ۳ | ۰۲۶۳ .۰ | O5 | ۵ |
| ۰۴۶۷۵۶ .۰ | ۲ | ۰۲۳۳۷۸ .۰ | ۱ | ۰۲۳۳۷۸ .۰ | ۱ | ۰۴۶۷۵۶ .۰ | ۲ | ۰۲۳۳۷۸ .۰ | O6 | ۶ |
| ۰۲۸۵۲۱ .۰ | ۱ | ۰۲۸۵۲۱ .۰ | ۱ | ۰۲۸۵۲۱ .۰ | ۱ | ۰۲۸۵۲۱ .۰ | ۱ | ۰۲۸۵۲۱ .۰ | O7 | ۷ |
| ۰۲۵۴۸۲ .۰ | ۱ | ۰۲۵۴۸۲ .۰ | ۱ | ۰۵۰۹۶۴ .۰ | ۲ | ۰۵۰۹۶۴ .۰ | ۲ | ۰۲۵۴۸۲ .۰ | O8 | ۸ |
| ۰۵۱۶۶۶ .۰ | ۲ | ۰۵۱۶۶۶ .۰ | ۲ | ۰۲۵۸۳۳ .۰ | ۱ | ۰۵۱۶۶۶ .۰ | ۲ | ۰۲۵۸۳۳ .۰ | O9 | ۹ |
| ۰۶۶۶۲۷ .۰ | ۳ | ۰۲۲۲۰۹ .۰ | ۱ | ۰۲۲۲۰۹ .۰ | ۱ | ۰۶۶۶۲۷ .۰ | ۳ | ۰۲۲۲۰۹ .۰ | O10 | ۱۰ |
| ۰۵۴۷۰۴ .۰ | ۲ | ۰۵۴۷۰۴ .۰ | ۲ | ۰۲۷۳۵۲ .۰ | ۱ | ۰۲۷۳۵۲ .۰ | ۱ | ۰۲۷۳۵۲ .۰ | O11 | ۱۱ |
| ۰۲۵۳۶۵ .۰ | ۱ | ۰۲۵۳۶۵ .۰ | ۱ | ۱۰۱۴۶ .۰ | ۴ | ۱۰۱۴۶ .۰ | ۴ | ۰۲۵۳۶۵ .۰ | O12 | ۱۲ |

| | | | | | | | | | | |
|-----------|---|-----------|---|-----------|---|-----------|---|-----------|--------|----|
| ۰۲۴۴۳ .۰ | ۱ | ۰۴۸۸۶ .۰ | ۲ | ۰۲۴۴۳ .۰ | ۱ | ۰۲۴۴۳ .۰ | ۱ | ۰۲۴۴۳ .۰ | O13 | ۱۳ |
| ۰۲۲۶۷۷ .۰ | ۱ | ۰۴۵۳۵۴ .۰ | ۲ | ۰۴۵۳۵۴ .۰ | ۲ | ۰۲۲۶۷۷ .۰ | ۱ | ۰۲۲۶۷۷ .۰ | O14 | ۱۴ |
| ۰۴۸۱۵۸ .۰ | ۲ | ۰۲۴۰۷۹ .۰ | ۱ | ۰۲۴۰۷۹ .۰ | ۱ | ۰۴۸۱۵۸ .۰ | ۲ | ۰۲۴۰۷۹ .۰ | O15 | ۱۵ |
| ۰۵۲۶ .۰ | ۲ | ۰۲۶۳ .۰ | ۱ | ۰۲۶۳ .۰ | ۱ | ۰۵۲۶ .۰ | ۲ | ۰۲۶۳ .۰ | O16 | ۱۶ |
| ۰۲۶۷۶۸ .۰ | ۱ | ۰۲۶۷۶۸ .۰ | ۱ | ۰۲۶۷۶۸ .۰ | ۱ | ۰۵۳۵۳۶ .۰ | ۲ | ۰۲۶۷۶۸ .۰ | O17 | ۱۷ |
| ۰۵۱۱۹۸ .۰ | ۲ | ۰۵۱۱۹۸ .۰ | ۲ | ۱۰۲۳۹۶ .۰ | ۴ | ۱۰۲۳۹۶ .۰ | ۴ | ۰۲۵۵۹۹ .۰ | O18 | ۱۸ |
| ۰۴۵۳۵۴ .۰ | ۲ | ۰۴۵۳۵۴ .۰ | ۲ | ۰۴۵۳۵۴ .۰ | ۲ | ۰۹۰۷۰۸ .۰ | ۴ | ۰۲۲۶۷۷ .۰ | O19 | ۱۹ |
| ۰۵۱۴۳۲ .۰ | ۲ | ۰۲۵۷۱۶ .۰ | ۱ | ۰۵۱۴۳۲ .۰ | ۲ | ۱۰۲۸۶۴ .۰ | ۴ | ۰۲۵۷۱۶ .۰ | O20 | ۲۰ |
| تهدید | | | | | | | | | | |
| ۰۲۵۰۱۵ .۰ | ۱ | ۱۰۰۰۶ .۰ | ۴ | ۰۲۵۰۱۵ .۰ | ۱ | ۰۵۰۰۳ .۰ | ۲ | ۰۲۵۰۱۵ .۰ | T1 | ۱ |
| ۰۴۷۴۵۸ .۰ | ۲ | ۰۴۷۴۵۸ .۰ | ۲ | ۰۴۷۴۵۸ .۰ | ۲ | ۰۲۳۷۲۹ .۰ | ۱ | ۰۲۳۷۲۹ .۰ | T2 | ۲ |
| ۰۴۷۶۹۲ .۰ | ۲ | ۰۹۵۳۸۴ .۰ | ۴ | ۰۴۷۶۹۲ .۰ | ۲ | ۰۴۷۶۹۲ .۰ | ۲ | ۰۲۳۸۴۶ .۰ | T3 | ۳ |
| ۰۵۷۹۷۸ .۰ | ۲ | ۰۸۶۹۶۷ .۰ | ۳ | ۰۸۶۹۶۷ .۰ | ۳ | ۰۸۶۹۶۷ .۰ | ۳ | ۰۲۸۹۸۹ .۰ | T4 | ۴ |
| ۰۸۴۱۶۲ .۰ | ۳ | ۰۵۶۱۰۸ .۰ | ۲ | ۰۸۴۱۶۲ .۰ | ۳ | ۰۸۴۱۶۲ .۰ | ۳ | ۰۲۸۰۵۴ .۰ | T5 | ۵ |
| ۰۷۴۳۴۳ .۰ | ۳ | ۰۷۴۳۴۳ .۰ | ۳ | ۰۴۹۵۶۲ .۰ | ۲ | ۰۷۴۳۴۳ .۰ | ۳ | ۰۲۴۷۸۱ .۰ | T6 | ۶ |
| ۰۵۴۷۰۴ .۰ | ۲ | ۰۲۷۳۵۲ .۰ | ۱ | ۰۲۷۳۵۲ .۰ | ۱ | ۰۵۴۷۰۴ .۰ | ۲ | ۰۲۷۳۵۲ .۰ | T7 | ۷ |
| ۰۲۹۵۷۳ .۰ | ۱ | ۰۲۹۵۷۳ .۰ | ۱ | ۰۲۹۵۷۳ .۰ | ۱ | ۰۲۹۵۷۳ .۰ | ۱ | ۰۲۹۵۷۳ .۰ | T8 | ۸ |
| ۰۲۴۳۱۳ .۰ | ۱ | ۰۲۴۳۱۳ .۰ | ۱ | ۰۲۴۳۱۳ .۰ | ۱ | ۰۴۸۶۲۶ .۰ | ۲ | ۰۲۴۳۱۳ .۰ | T9 | ۹ |
| ۰۲۶۳ .۰ | ۱ | ۰۵۲۶ .۰ | ۲ | ۰۵۲۶ .۰ | ۲ | ۰۲۶۳ .۰ | ۱ | ۰۲۶۳ .۰ | T10 | ۱۰ |
| ۰۵۴۷۰۴ .۰ | ۲ | ۰۵۴۷۰۴ .۰ | ۲ | ۰۸۲۰۵۶ .۰ | ۳ | ۰۲۷۳۵۲ .۰ | ۱ | ۰۲۷۳۵۲ .۰ | T11 | ۱۱ |
| ۰۴۹۷۹۶ .۰ | ۲ | ۰۲۴۸۹۸ .۰ | ۱ | ۰۹۹۵۹۲ .۰ | ۴ | ۰۴۹۷۹۶ .۰ | ۲ | ۰۲۴۸۹۸ .۰ | T12 | ۱۲ |
| ۰۴۸۸۶ .۰ | ۲ | ۰۲۴۴۳ .۰ | ۱ | ۰۹۷۷۲ .۰ | ۴ | ۰۴۸۸۶ .۰ | ۲ | ۰۲۴۴۳ .۰ | T13 | ۱۳ |
| ۰۵۱۱۹۸ .۰ | ۲ | ۰۲۵۵۹۹ .۰ | ۱ | ۰۷۶۷۹۷ .۰ | ۳ | ۰۲۵۵۹۹ .۰ | ۱ | ۰۲۵۵۹۹ .۰ | T14 | ۱۴ |
| ۰۲۳۷۲۹ .۰ | ۱ | ۰۴۷۴۵۸ .۰ | ۲ | ۰۹۴۹۱۶ .۰ | ۴ | ۰۷۱۱۸۷ .۰ | ۳ | ۰۲۳۷۲۹ .۰ | T15 | ۱۵ |
| ۰۲۳۹۶۳ .۰ | ۱ | ۰۴۷۹۲۶ .۰ | ۲ | ۰۴۷۹۲۶ .۰ | ۲ | ۰۷۱۸۸۹ .۰ | ۳ | ۰۲۳۹۶۳ .۰ | T16 | ۱۶ |
| ۰۴۳۹۵ .۰ | ۲ | ۰۸۷۹ .۰ | ۴ | ۰۲۱۹۷۵ .۰ | ۱ | ۰۶۵۹۲۵ .۰ | ۳ | ۰۲۱۹۷۵ .۰ | T17 | ۱۷ |
| ۰۲۱۰۴ .۰ | ۱ | ۰۴۲۰۸ .۰ | ۲ | ۰۲۱۰۴ .۰ | ۱ | ۰۲۱۰۴ .۰ | ۱ | ۰۲۱۰۴ .۰ | T18 | ۱۸ |
| ۰۲۵۵۹۹ .۰ | ۱ | ۰۲۵۵۹۹ .۰ | ۱ | ۰۲۵۵۹۹ .۰ | ۱ | ۰۵۱۱۹۸ .۰ | ۲ | ۰۲۵۵۹۹ .۰ | T19 | ۱۹ |
| ۰۷۶۴۴۶ .۰ | ۳ | ۰۵۰۹۶۴ .۰ | ۲ | ۰۲۵۴۸۲ .۰ | ۱ | ۰۵۰۹۶۴ .۰ | ۲ | ۰۲۵۴۸۲ .۰ | T20 | ۲۰ |
| ۵۲۹۶۲۸ .۵ | | ۴۷۰۳۷۶ .۵ | | ۴۶۹۱۹۸ .۵ | | ۴۰۹۲۶۱ .۶ | | | جمع کل | |

بعد از طی مراحل ذکرشده، حاصل از جمع هر یک از راهبردهای اولویت هر یک از آن‌ها مشخص می‌شود که در جدول شماره (۴) نشان داده شده است.

جدول (۵): اولویت‌بندی راهبردهای متناسب با موقعیت تدافعی (WT)

| | | |
|-----------|--|-----------------|
| ۴۰۹۲۶۱ .۶ | ایجاد هماهنگی و همکاری سازمان و نهادهای شهری در راستای توسعه شهر | WT ₁ |
| ۵۲۹۶۲۸ .۵ | قانون مداری سازمان‌ها و نهادهای شهری و جلوگیری از دخالت‌های گروه‌های غیر مرتبط در توسعه و مدیریت شهر | WT ₄ |
| ۴۷۰۳۷۶ .۵ | افزایش قدرت شورای شهر و شورایارها به منظور افزایش مشارکت شهروندان | WT ₃ |

| | | |
|-----------------|---|----------|
| WT ₂ | حفظ ملاحظات زیست محیطی در جهت توسعه پایدار و شهر سالم | ۴۶۹۱۹۸.۵ |
|-----------------|---|----------|

بحث و نتیجه گیری

برنامه ریزی شهری به منظور رویاروی با تغییر و تحولات به وجود آمده در شهر نیازمند برخورداری از انعطاف پذیری بالا می باشد؛ بنابراین تحلیل شاخص های استراتژی شهری با رویکرد برنامه ریزی استراتژیک به شهر کمک خواهد که نقاط قوت و فرصت های خود را بشناسد و آن ها را تقویت کند، تهدیدها و نقاط ضعف خود را نیز بشناسد و از آن ها اجتناب کند و یا آن ها را به کمترین میزان ممکن برساند. در این میان شهر زنجان به عنوان یکی از شهرهای میانه اندام کشور با توجه به روندهای موجود جمعیت و افزایش آن طی سال های ۱۳۳۵-۱۳۹۰، برنامه ریزی شهری را با چالش ها و مشکلات بسیاری روبرو ساخته است، در نتیجه برای شهر که بتوان اجرای استراتژی های فعال در مقابله با شرایط متحول و پویا را فراهم نماید، شدیداً احساس می گردد، در این راستا پژوهش حاضر باهدف تحلیل شاخص های استراتژی توسعه شهری با رویکرد برنامه ریزی استراتژیک به نگارش درآمد. با توجه به بررسی های صورت گرفته و با استفاده از تکنیک سوات و ماتریس کمی برنامه ریزی راهبردی می توان به ضعف شاخص های استراتژی توسعه شهری در این شهر پی برد. یافته ها نشان می دهد که نتایج به دست آمده از ماتریس ارزشیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزشیابی عوامل خارجی؛ با توجه به بدست آمدن نمره های نهایی عوامل داخلی برابر ۲۶.۲ و کمتر از ۵.۲ می باشد، در نتیجه شاخص های استراتژی توسعه شهری از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است، این مورد حتی درباره نمره نهایی عوامل خارجی صدق می کند یعنی برابر ۴۰.۲ و کمتر از ۵.۲ هست. به گونه ای که ماتریس داخلی خارجی (IE) جایگاه شاخص های استراتژی توسعه شهری را نشان داد که در میان چهار موقعیت (تهاجمی، محافظه کارانه، تدافعی و رقابتی) این شاخص ها در موقعیت تدافعی قرار دارند؛ بنابراین بر اساس نتایج به دست آمده از تحقیق، فرضیه مورد نظر رد می شود، بنابراین شاخص های استراتژی توسعه شهری زنجان در بدترین وضعیت ممکن قرار دارد (چراکه از یک طرف باضعف های داخلی و از طرف دیگر از تهدیدهای خارجی روبرو است). در ادامه تحقیق برای عملیاتی کردن و اولویت بندی استراتژی های خاص در جهت بهبود وضعیت شاخص ها از ماتریس کمی برنامه ریزی راهبردی استفاده گردید. نتایج نهایی این ماتریس، چهار راهبرد تدافعی (WT₁- ایجاد هماهنگی و همکاری سازمان و نهادهای شهری در راستای توسعه شهر، WT₄- قانون مداری سازمان ها و نهادهای شهری و جلوگیری از دخالت های گروه های غیر مرتبط در توسعه و مدیریت شهر، WT₃- افزایش قدرت شورای شهر و شورایارها به منظور افزایش مشارکت شهروندان WT₂- حفظ ملاحظات زیست محیطی در جهت توسعه پایدار و شهر سالم) را به عنوان اولویت ترین راهبردها مشخص شد.

پیشنهادها

- راهکارهای متناسب با وضعیت تدافعی بر اساس اولویت بندی ماتریس کمی برنامه ریزی راهبردی به شرح زیر است:
- بالا بردن مهارت های کارکنان سازمان و نهادهای شهری از طریق دوره های آموزشی و تخصصی،
- ایجاد هماهنگی و همکاری سازمان و نهادهای شهری در راستای توسعه شهر،
- قانون مداری سازمان ها و نهادهای شهری و جلوگیری از دخالت های گروه های غیر مرتبط در توسعه و مدیریت شهر،
- قانون مداری سازمان ها و نهادهای شهری و جلوگیری از دخالت های گروه های غیر مرتبط در توسعه و مدیریت شهر،

- ایجاد ورودی‌های مناسب برای شهر و ایجاد کاربری‌های تجاری در حاشیه مسیرهای ترانزیتی در جهت بالا بردن توان اقتصادی و تجاری شهر و ایجاد اشتغال،
- افزایش قدرت شورای شهر و شورابارها به منظور افزایش مشارکت شهروندان،
- حفظ ملاحظات زیست‌محیطی در جهت توسعه پایدار و شهر سالم.

منابع

- آزاد خانی، پاکزاد و بریمی پور، سونیا و سلاورزی زاده، محمد (۱۳۹۶)، نقش راهبردی توسعه شهری (CDS) در توسعه شهر اصفهان، فصلنامه مطالعات عمران شهری، شماره ۳.
- برک پور، ناصر، (۱۳۸۲)، «دانشنامه مدیریت شهری»، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۱۴، صص ۹۴
- بهزادفر، مصطفی (۱۳۸۲)، «ضرورت و موانع ایجاد شهر هوشمند در ایران»، نشریه هنرهای زیبا، شماره ۱۵، صص ۱۵-۲۷
- تقوایی، مسعود و نادری، بهنام و دهقانی یداله (۱۳۸۵)، «تحلیلی بر برنامه ریزی استراتژی توسعه شهری»، نشریه انجمن راه و ساختمان ایران بنا، شماره صص ۲۹-۳۰
- تلیار، مریم، عربی، یاسر، (۱۳۹۳)، «استراتژی توسعه شهری (CDS) رویکردی راهبردی در فرایند مدیریت شهری»، ششمین کنفرانس ملی برنامه ریزی و مدیریت شهری با تأکید بر مؤلفه های شهر اسلامی، مشهد: ۲۱ و ۲۲ آبان ماه ۱۳۹۳.
- توکلی نیا، جمیله و شالی، محمد (۱۳۹۳)، «امکان سنجی راهبرد توسعه شهر (CDS) در توانمندسازی و ساماندهی سکونتگاه های غیررسمی منطقه یک کلانشهر تبریز»، نشریه تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی، سال پانزدهم، شماره ۳۶، صص ۱۱۷-۱۳۸
- حاتمی نژاد، حسین و نخستین، مریم و باقر عطاران، مرضیه، (۱۳۹۳)، «ارزیابی شاخص های استراتژی توسعه شهری CDS در شهر قزوین»، ششمین کنفرانس ملی برنامه ریزی و مدیریت شهری با تأکید بر مؤلفه های شهر اسلامی، مشهد، شورای اسلامی شهر مشهد، https://www.civilica.com/Paper-URBANPLANING06-URBANPLANING06_205.html
- حاتمی نسب، سید حسن و طالعی فر، رضا و عسکری نژاد، منیره و دهقانی، علی (۱۳۹۰)، «ارزیابی دیدگاه مدیران در خصوص وضعیت شهر الکترونیک (مطالعه موردی: شهر الکترونیک یزد)»، فصلنامه علمی- پژوهشی کاوش های مدیریت بازرگانی، سال سوم، شماره ۵، صص ۱-۲۶
- حاتمی نژاد، حسین، و فرجی ملایی، امین، (۱۳۹۰) «امکان سنجی اجرای طرح های استراتژی توسعه شهری (CDS) در ایران»، مطالعات و پژوهش های شهری منطقه ای، دوره ۲، شماره ۸، ۵۵-۷۶.
- راهنمای بین المللی برنامه ریزی شهری و سرزمینی، (۱۳۹۴)، www.unhabitat.org.ir
- رضازاده، راضیه و بدری، علی اصغر (۱۳۸۳)، «تأثیر جهانی شدن بر نقش و عملکرد شهرها: فرصت ها و تهدیدها برای شهر و شهرداری ها»، مجموعه مقالات همایش شهرداری ها و اقتصاد شهری، تهران.
- رفیعیان، مجتبی و شاهین راد، مهنوش (۱۳۸۷) «راهبرد توسعه شهر در جهت تحقق برنامه ریزی توسعه شهری با تأکید بر برنامه راهبردی شهر کرمان»، مطالعات اجتماعی ایران، شماره ۴، ۶-۲۹.
- رهنما، محمدرحیم و غلامزاده نادر، مرتضی و جعفری سیدآباد، وحید (۱۳۹۱)، «تحلیل جایگاه شاخص های راهبرد توسعه شهر (CDS) در شهر چناران»، نشریه تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی، سال دوازدهم، شماره ۲۶، صص ۱۰۷-۱۲۵
- سلیمی، محمود (۱۳۸۷)، «برنامه ریزی استراتژیک توسعه شهر بانه با استفاده از مدل SWOT»، نشریه مطالعات جغرافیایی مناطق خشک، سال ۲ (۸)، ۳۹-۵۴.
- صرافی، مظفر (۱۳۷۹)، «مفهوم، مبانی و چالش های توسعه استراتژیک»، فصلنامه توسعه استراتژیک، انتشارات سازمان شهرداری ها، شماره ۲.
- صرافی، مظفر و توکلی نیا، جمیله و استادی سیسی، منصور (۱۳۸۸)، «راهبرد توسعه شهر مبتنی بر توسعه پایدار (مطالعه موردی: شهر شبستر)»، نشریه علمی- پژوهشی انجمن جغرافیای ایران، سال هفتم، شماره ۲۲.
- گلکار، کورش و آزادی، جلال (۱۳۸۴)، «راهبرد توسعه شهر (CDS) چیست؟»، نشریه شهرنگار، شماره ۳۰، صص ۵۹-۷۹
- مهدی زاده، جواد، (۱۳۸۵)، «برنامه ریزی راهبردی توسعه شهری تجربیات جهانی و جایگاه آن در ایران»، چاپ دوم، تهران: وزارت مسکن و شهرسازی.

- رهنمایی، محمدتقی، شعبانی فرد، محمد، سراسکانرود، محمد، (۱۳۸۸) «توسعه استراتژیک شهرهای میانی ایران با تأکید بر رویکرد (CDS) راهی به سوی توسعه منطقه‌ای»، دوره اول، شماره اول.
- هانگر، دیوید و ویلن، تامس، (۱۳۸۶)، «میانی مدیریت استراتژیک»، داود ایزدی، سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ص ۳۴۴.
- Alliance, C. (2004), "Guide to City Development Strategies", First Result. Reterived From: <http://www.Citiesalliance.Org> .
- Alliance, C. (2006). "Guide to city development strategies: improving urban performance". *Cities Alliance, UNEP and ICLEI, Washington DC* .
- Alliance, C. (2007). "Cities Alliance Annual Report 2007". *Cities Alliance, Washington, DC* .
- Baldwin, S. , Godfrey, C. , & Propper, C. (Eds.). (2002). "*Quality of life: perspectives and policies*", Routledge.
- CDS in China: A Manual (2004), <http://www.Citiesalliance.Org>.
- Cooper, Garry, Module. ,(1998), "*Comprehensive and Strategic Planning Department of Geography and Planning Appalachian State University Boone*", NC.
- Epley, D. R. , & Menon, M. (2008). "A method of assembling cross-sectional indicators into a community quality of life". *Social Indicators Research*, 88(2), 281-296.
- Hitt, M. A. , Ireland, R. D. , & Hoskisson, R. E. (2012). "*Strategic management cases: competitiveness and globalization*". Cengage Learning.
- Kedogo, J. , Sandholz, S. , & Hamhaber, J. (2010). "Good urban governance, actors' relations and paradigms: Lessons from Nairobi, Kenya, and Recife, Brazil". *In 46th ISOCARP Congress, Perm, Russia*.

