

## تحلیل راهبردی تعالی مدیریت شهری در شهرهای کوچک (مطالعه موردی: شهر سنقر)

حسین کماسی\* - دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، مرکز تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام نور تهران  
مجتبی روستائی - دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، مرکز تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام نور تهران

وصول: ۱۳۹۲/۰۶/۳۰ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۱/۰۹

### چکیده

امروزه با افزایش چشمگیر جمعیت شهری و متنوع شدن نیازهای جدید شهروندان، مسئولیت مدیران شهری دوچندان گردیده، به طوری که دیگر نمی‌توان به‌مانند گذشته با دیدی صرفاً خدماتی به مدیریت شهری نگریست و رویکردهای جدیدی را می‌طلبد. پژوهش حاضر با این رویکرد در صدد شناسایی و تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی مدیریت شهری سنقر، جهت دستیابی به راهبردهای بهبود مدیریت شهری بوده است. این پژوهش، از لحاظ هدف، کاربردی و روش تحقیق آن توصیفی - تحلیلی بوده و برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز، از بررسی‌های اسنادی - کتابخانه‌ای و مطالعات میدانی بهره‌گیری شده و در نهایت تجزیه و تحلیل یافته‌ها با رویکرد تحلیل عوامل استراتژیک SWOT انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را تمامی کارکنان و کارشناسان شهرداری و شورای شهر سنقر تشکیل می‌دهد که با استفاده از روش تمام‌شماری، اطلاعات اخذ گردیده است. نتایج پژوهش بیانگر آن است که مدیریت شهری سنقر با داشتن ۱۲ عامل به عنوان نقاط ضعف و همچنین ۱۲ عامل قوت و در عین حال ۱۳ عامل به عنوان تهدید و ۹ عامل فرصت، در وضعیت مطلوبی قرار گرفته و با توجه به اینکه امتیاز نهایی ارزیابی عوامل داخلی مدیریت شهری سنقر ۲/۹۰ به دست آمده و جمع امتیاز نهایی ارزیابی عوامل خارجی مدیریت شهری سنقر ۳/۳۹ است؛ بنابراین باید راهبردهایی را اولویت داد که موجب «رشد و ساخت» سیستم می‌شوند و در عین حال راهبرد تمرکز را که متضمن رسوخ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول است به اجرا درآورد. در اولویت بعد، می‌توان راهبردهای مبتنی بر یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین و یکپارچگی افقی را نیز که موجب تعالی مدیریت شهری سنقر می‌گردد، به اجرا درآورد که از آن جمله‌اند راهبردهایی همچون: تدوین و اجرای طرح‌های توسعه شهری مانند طرح CDS شهری، ایجاد مکان‌هایی به عنوان نماینده شهرداری مرکزی در نواحی مختلف شهر سنقر، ایجاد منابع درآمدی جدید برای مدیریت شهری و مشارکت دادن شهروندان در تصمیمات مدیریت شهری.

واژگان کلیدی: مدیریت، مدیریت شهری، راهبرد تعالی، SWOT سنقر.

## مقدمه

امروزه مدیریت شهری، به عنوان مهم‌ترین سیستم سازمان‌دهنده عوامل و منابع برای پاسخگویی به نیازهای عمومی شهروندان مطرح است تا آنجا که شهرها به عنوان کامل‌ترین اشکال ممکن آبادی انسان (لطفی و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۰۳)، بدون وجود نظام مدیریت شهری کارآمد، بی‌سامان می‌گردند (عباس‌زاده و همکاران، ۱۳۹۰: ۱). افزایش چشمگیر جمعیت شهری و متنوع شدن نیازهای جدید شهروندان، مسئولیت مدیران شهری را دوچندان نموده است، به نحوی که وظایف مدیریت شهری در دهه ۹۰ با چند دهه گذشته، هم از لحاظ حجم کاری و هم از لحاظ نوع وظایف، قابل مقایسه نیست و دیگر نمی‌توان به‌مانند گذشته با دیدی صرفاً خدماتی به مدیریت شهری نگریست (کماسی، ۱۳۹۱: ۱)، از آنجا که هدف مدیریت شهری، ارتقای شرایط زندگی روزمره شهروندان، در قالب اقشار و گروه‌های مختلف اجتماعی - اقتصادی است (تقوایی و صفرآبادی، ۱۳۹۰)، لذا برنامه‌های مدیریت شهری باید در راستای تأمین نیازهای جدید شهروندان تدوین شوند (لی و همکاران، ۲۰۱۲). تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که مدیریت شهری در ایران با چالش‌های فراوانی روبه‌روست که از جمله آن می‌توان به پراکندگی مسئولیت‌ها، عدم یکپارچگی، عدم هماهنگی بین بخشی، بسته تصور نمودن سیستم‌های شهری و ضعف در جذب مشارکت مردمی اشاره نمود (زمانی و عارفی، ۲۰۱۲) که پیامدهای حاصله از آن در مسائلی بحرانی مانند حاشیه‌نشینی، عدم خودکفایی اقتصادی، عدم شناخت قوت‌ها، ضعف‌ها، استفاده نامناسب از فرصت‌ها و عدم مدیریت صحیح تهدیدها بروز می‌نماید. در این بین، شهرهای کوچک نیز به‌مانند کلانشهرها، به عنوان یک سیستم، نیازمند مدیریتی کارآمد هستند که به تعیین اهداف و برنامه‌ها پرداخته و فعالیت عناصر مختلف شهری را هماهنگ نماید (فاطمی‌نژاد، ۱۳۹۰: ۲). مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در مدیریت شهری شهرهای کوچک، شهرداری و شورای شهر هستند که با چالش‌های گوناگونی مواجه هستند و این چالش‌ها تأثیرات زیادی بر عملکرد آنها می‌گذارد. شهر سنقر به عنوان یکی از مهم‌ترین شهرهای استان کرمانشاه از لحاظ جمعیت و وسعت مطرح است (مؤیدی، ۱۳۸۸: ۴۵) ویژگی‌های انسانی و طبیعی منحصر این شهر، امکانات و قابلیت‌های فراوانی را در اختیار مدیران شهری<sup>۱</sup>، جهت برنامه‌ریزی‌های منطقی قرار داده است اما آن‌گونه که مشاهده می‌شود، در این شهر آن‌چنان باید و شاید به این ویژگی‌ها توجه نشده و مدیریت شهری آن نتوانسته است از این امکانات و قابلیت‌ها به خوبی استفاده نماید، لذا در این پژوهش، بر آنیم تا ضمن بیان نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی مدیریت شهری سنقر، به ارائه راهبردها و استراتژی‌های بهبود مدیریت شهری این شهر بپردازیم.

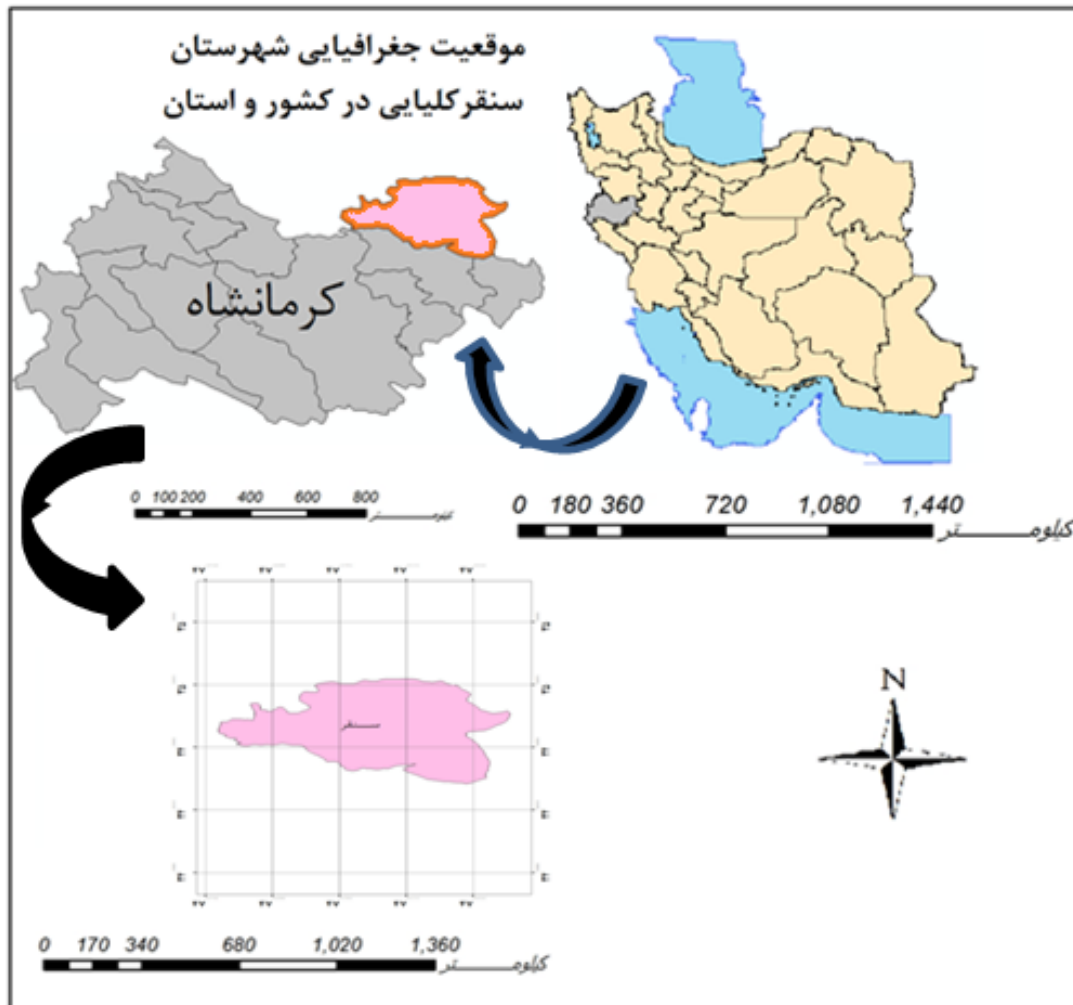
## معرفی منطقه مورد بررسی

شهرستان سنقر کلیایی با مساحت ۲۲۴۲ کیلومتر مربع، در شمال شرقی استان کرمانشاه بین ۴۷ درجه و ۱۹ دقیقه تا ۴۷ درجه و ۵۷ دقیقه طول شرقی و ۳۴ درجه و ۴۴ دقیقه تا ۳۵ درجه و ۴ دقیقه عرض شمالی واقع شده است. این شهرستان، از شمال به شهرستان قروه (استان کردستان)، از جنوب به بخش دینور، از شرق به اسدآباد (استان همدان) و از غرب به شهرستان کامیاران (استان کردستان) محدود است. ۱۷۰۰ متر از سطح دریا ارتفاع دارد و به صورت دشتی وسیع با ارتفاعات مختلف احاطه گردیده است (شکل ۱). طبق آمار ۱۳۸۵ تعداد ۴۴۹۴۴ نفر ساکن در شهر سنقر و تعداد ۵۲۰۶۸ نفر ساکن در روستا و شهر «سטר» است و مردم آن به دو زبان کردی و ترکی تکلم

1- Lei

۲- منظور از مدیریت شهری در این مقاله مفهوم امروزی آن یعنی شهرداری و شورای شهر است که در اغلب کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه مورد توافق است.

دارند (مؤیدی، ۱۳۸۸: ۴۵).



شکل ۱. موقعیت شهرستان سنقر در استان کرمانشاه و ایران

## مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش تحقیق، توصیفی - تحلیلی است. جامعه آماری تحقیق متشکل از تمامی کارکنان شهرداری و شورای شهر سنقر می‌باشد که به خاطر کوچک بودن حجم جامعه آماری با استفاده از روش نمونه‌گیری تمام‌شماری، کلیه آنان مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. جهت جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز، از مطالعات کتابخانه‌ای - اسنادی و میدانی با استفاده از روش مصاحبه و توزیع پرسشنامه استفاده گردیده است؛ بدین‌صورت که پرسشنامه‌هایی که حاوی گویه‌های مربوط به عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر تعالی مدیریت شهری سنقر بود در اختیار جامعه نمونه قرار داده شد و از آنان خواسته شد که به هریک از گویه‌های مربوط به عوامل داخلی و خارجی وزنی از یک (مهم‌ترین) تا صفر (بی‌اهمیت‌ترین) بدهند، همچنین از آنان خواسته شد که به هر عامل و بر اساس اهمیت و موقعیت کنونی سیستم، به آن عامل رتبه‌ای از ۴ (بسیار خوب) تا ۱ (بسیار ضعیف) بدهند. در نهایت با تداخل عوامل داخلی و خارجی بر یکدیگر، به تدوین راهبردهای مختلف رقابتی/تهاجمی (SO)، تنوع (ST)، بازنگری (WO) و تدافعی (WT) پرداخته شده و استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی تعالی سیستم مدیریت شهری سنقر ارائه گردیده است.

## نتایج و بحث

### فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم مدیریت شهری سنقر

اصولاً مدل SWOT یکی از ابزارها یا استراتژیک تطابق نقاط قوت و ضعف درون سیستمی با فرصت‌ها و تهدیدات برون سیستمی است. این مدل تحلیل سیستماتیکی را برای شناسایی عوامل و انتخاب استراتژی که بهترین تطابق میان آنها را ایجاد می‌نماید، ارائه می‌دهد. از دیدگاه این مدل، یک استراتژی مناسب قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل ممکن می‌رساند. برای این منظور، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها در چهار حالت کلی SO، WO، ST، WT، پیوند داده می‌شوند و گزینه‌های استراتژی از میان آنها انتخاب می‌شوند.

برای ساختن ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت باید ۸ مرحله را طی کرد:

- ✓ تهیه فهرستی از فرصت‌های عمده‌ای که در محیط خارجی ناحیه مورد مطالعه وجود دارد؛
- ✓ تهیه فهرستی از تهدیدات عمده‌ای که در محیط خارجی ناحیه مورد مطالعه وجود دارد؛
- ✓ تهیه فهرستی از نقاط قوت داخلی عمده‌ای که در ناحیه مورد مطالعه وجود دارد؛
- ✓ تهیه فهرستی از نقاط ضعف داخلی عمده‌ای که در ناحیه مورد مطالعه وجود دارد؛
- ✓ نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی مقایسه می‌شود و نتیجه در گروه استراتژی‌های SO قرار می‌گیرد؛
- ✓ نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود در خارج مقایسه نموده و نتیجه در گروه استراتژی‌های WO قرار می‌گیرد؛

- ✓ نقاط قوت داخلی را با تهدیدات خارجی مقایسه نموده و نتیجه در گروه استراتژی‌های ST قرار می‌گیرد؛ و
- ✓ نقاط ضعف داخلی را با تهدیدات خارجی مقایسه نموده و نتیجه در گروه استراتژی‌های WT قرار می‌گیرد (ابراهیم‌زاده، ۱۳۸۹).

### تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر مدیریت شهری سنقر

برای تهیه و ساخت جدولی از عوامل درونی و بیرونی و مشخص نمودن چگونگی تأثیرگذاری آن بر کارکردهای مدیریت شهری و همچنین تحلیل آن باید مراحل زیر را انجام داد (ابراهیم‌زاده و آقاسی‌زاده، ۱۳۸۸):

در ستون یک (عوامل خارجی و داخلی)، مهم‌ترین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فراروی سیستم را نام می‌بریم؛ که در این پژوهش ۱۲ عامل به عنوان نقاط قوت، ۱۲ عامل به عنوان نقاط ضعف و همچنین ۹ عامل به عنوان فرصت‌ها و ۱۳ عامل به عنوان تهدیدهای فراروی مدیریت شهری سنقر شناسایی شده‌اند.

در ستون دو (وزن)، به هر یک از این عوامل و بر اساس اثر احتمالی آنها بر موقعیت استراتژیک فعلی سیستم، وزنی از یک (مهم‌ترین) تا صفر (بی‌اهمیت‌ترین) داده شده است. هر چقدر وزن بیشتر باشد، تأثیر بر موقعیت کنونی و آینده آن سیستم بیشتر خواهد بود. در این پژوهش، میزان وزن عوامل با بهره‌گیری از روش دلفی و به وسیله مدیریت شهری (اعضای شورای شهر و کارمندان شهرداری)، تعیین شده است (جمع ستون ۲ بدون توجه به تعداد عوامل، ۱ است).

در ستون سه (رتبه‌بندی)، به هر عامل و بر اساس اهمیت و موقعیت کنونی سیستم، به آن عامل خاص رتبه‌ای از ۴ (بسیار خوب) تا ۱ (بسیار ضعیف)، داده شده است، جهت رتبه‌بندی نیز از روش دلفی بهره‌گیری شده است. این درجه‌بندی نشان می‌دهد که سیستم چگونه به هر یک از عوامل خارجی پاسخ می‌دهد.

در ستون چهار (امتیاز وزنی)، وزن در درجه هر عامل ضرب گردیده تا به این وسیله امتیاز وزنی آن به دست آید، سپس همه امتیازهای وزنی عوامل خارجی و داخلی جداگانه جمع زده شده‌اند تا مجموع امتیاز نهایی عوامل

خارجی و داخلی به دست آید جدول ۱ برای عوامل داخلی و جدول ۲ برای عوامل خارجی.

جدول ۱. ماتریس عوامل داخلی مؤثر بر سیستم مدیریت شهری سنقر

امتیاز وزنی	رتبه	وزن	عوامل داخلی (IFE): نقاط قوت (S) و نقاط ضعف (W)
۰/۲۵۶	۳/۶۶	۰/۰۷	S <sub>۱</sub> : داشتن نقشه راه جهت توسعه منطقی شهر (طرح جامع و تفصیلی)
۰/۰۷۷	۲/۵۸	۰/۰۳	S <sub>۲</sub> : در دسترس بودن مکان شهرداری و شورای شهر جهت ارتباط مستمر با شهروندان
۰/۱۹۵	۳/۲۵	۰/۰۶	S <sub>۳</sub> : هماهنگی و عدم تنش بین شورای شهر و شهرداری
۰/۱۵۸	۳/۱۶	۰/۰۵	S <sub>۴</sub> : داشتن منبع درآمدی مشخص
۰/۰۶۷	۲/۲۵	۰/۰۳	S <sub>۵</sub> : داشتن ظرفیت در جذب نیروی جوان و تحصیل کرده بومی
۰/۱۲۳	۳/۰۸	۰/۰۴	S <sub>۶</sub> : وجود ۵۰٪ از کارکنانی باتجربه عملی بالا
۰/۰۶۵	۲/۱۶	۰/۰۳	S <sub>۷</sub> : امکان استفاده از تجهیزات مدرن در مدیریت شهری از قبیل (ICT)
۰/۱۱۲	۲/۷۹	۰/۰۴	S <sub>۸</sub> : داشتن روحیه انتقادپذیری در بین مدیران شهری
۰/۰۴۲	۲/۰۸	۰/۰۲	S <sub>۹</sub> : تمایل بالای مدیریت شهری برای کمک به شهروندان و ارائه خدمات سریع به آنها
۰/۰۱۷	۱/۶۶	۰/۰۱	S <sub>۱۰</sub> : زیبایی و جذابیت امکانات فیزیکی از قبیل ساختمان، تجهیزات فیزیکی و... سازمان شهرداری
۰/۰۱۹	۱/۹۱	۰/۰۱	S <sub>۱۱</sub> : وجود کارکنانی که با اخلاق و رفتار خود حس اعتماد و اطمینان را در شهروندان پدید می آورند
۰/۰۴۰	۲/۰۰	۰/۰۲	S <sub>۱۲</sub> : مناسب و کافی بودن ساعات کار شهرداری و شورای شهر
<hr/>			
۰/۲۶۶	۳/۳۳	۰/۰۸	W <sub>۱</sub> : تحصیلات پایین و غیر مرتبط پرسنل مدیریت شهری
۰/۰۱۶	۱/۶۲	۰/۰۱	W <sub>۲</sub> : عدم تقسیم منطقی بودجه مرتبط با نیاز واقعی شهروندان
۰/۰۸۸	۲/۲۰	۰/۰۴	W <sub>۳</sub> : توجه نکردن به پژوهش‌های در ارتباط با مدیریت شهری سنقر
۰/۲۲۴	۳/۲۰	۰/۰۷	W <sub>۴</sub> : مشارکت ندادن شهروندان در طرح‌های شهری
۰/۰۶۴	۲/۱۲	۰/۰۳	W <sub>۵</sub> : بی‌تجربگی ۵۰٪ از پرسنل مدیریت شهری
۰/۳۴۱	۳/۷۹	۰/۰۹	W <sub>۶</sub> : عدم ثبات در انتصاب شهردار و تعویض پی‌درپی شهردار
۰/۲۱۸	۳/۱۲	۰/۰۷	W <sub>۷</sub> : عدم به کارگیری نیروی بومی در پست‌های اصلی از قبیل سمت شهردار
۰/۰۶۱	۲/۰۴	۰/۰۳	W <sub>۸</sub> : عدم حمایت از صاحبان ایده و طرح‌های توسعه شهری
۰/۰۳۷	۱/۸۷	۰/۰۲	W <sub>۹</sub> : اعمال سلیقه در طرح‌های توسعه شهری توسط مدیران اجرایی شهر
۰/۱۳۱	۲/۶۲	۰/۰۵	W <sub>۱۰</sub> : مشخص نبودن جایگاه نهادهای مردمی و تشکل‌ها در طرح‌های شهری
۰/۱۱۶	۲/۹۱	۰/۰۴	W <sub>۱۱</sub> : عدم درک درست از نیازهای واقعی شهروندان توسط مدیریت شهری به علت کمبود پژوهش در این زمینه
۰/۱۷۰	۲/۸۳	۰/۰۶	W <sub>۱۲</sub> : عدم تمایل مدیریت شهری در گرفتن نقش‌های جدید از جمله تبدیل از یک نهاد صرفاً خدماتی به یک نهاد خدماتی - اجتماعی
۲/۹۰	----	۱/۰۰	جمع

جدول ۱ بیانگر آن است که از میان ۱۲ عامل قوت مدیریت شهری سنقر، عامل داشتن نقشه راه جهت توسعه منطقی شهر (طرح جامع و تفصیلی)، با امتیاز وزنی ۰/۲۵۶ به عنوان مهم‌ترین نقطه قوت و پس از آن عوامل: هماهنگی و عدم تنش بین شورای شهر و شهرداری با امتیاز وزنی ۰/۱۹۵ و داشتن منبع درآمدی مشخص با امتیاز وزنی ۰/۱۵۸ به ترتیب قرار گرفته‌اند و همچنین از میان ۱۲ عامل ضعف، عوامل عدم ثبات در انتصاب شهردار و تعویض پی‌درپی شهردار با امتیاز وزنی ۰/۳۴۱، تحصیلات پایین و غیر مرتبط پرسنل مدیریت شهری با امتیاز وزنی ۰/۲۶۶ و «مشارکت ندادن شهروندان در طرح‌های شهری» با امتیاز وزنی ۰/۲۲۴ به ترتیب در جایگاه اول تا سوم مهم‌ترین نقاط ضعف قرار گرفته‌اند. در جدول ۲ نیز که به تحلیل عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) سیستم

مدیریت شهری سنقر پرداخته شده است، عوامل «امکانات و قابلیت‌های طبیعی فراوان در شهر سنقر» با امتیاز وزنی ۰/۳۱۰، «وجود نیروی تحصیل کرده در رشته‌های مرتبط با مدیریت شهری در شهر» با امتیاز وزنی ۰/۲۴۱ و «شهروندان مشارکت‌جو و خلاق» با امتیاز وزنی ۰/۱۹۷، به ترتیب به عنوان مهم‌ترین فرصت‌ها و عوامل «بالا بودن نرخ بیکاری در استان کرمانشاه و شهر سنقر به‌ویژه در میان قشر باسواد» با امتیاز وزنی ۰/۳۴۴، «کمبود بودجه مدیریت شهری» با امتیاز وزنی ۰/۲۷۰ و «کمبود و ضعف در زیرساخت‌ها» با امتیاز وزنی ۰/۲۳۰، به ترتیب به عنوان مهم‌ترین تهدیدهای فراروی سیستم مدیریت شهری سنقر بیان شده‌اند.

جدول ۲. ماتریس عوامل خارجی مؤثر بر سیستم مدیریت شهری سنقر

امتیاز وزنی	رتبه	وزن	عوامل خارجی (EFE): فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T)
۰/۳۱۰	۳/۸۷	۰/۰۸	O <sub>۱</sub> : امکانات و قابلیت‌های طبیعی فراوان در شهر سنقر
۰/۰۴۳	۲/۱۶	۰/۰۲	O <sub>۲</sub> : قرار داشتن در جایگاه سوم استانی از لحاظ سلسله‌مراتب شهری
۰/۲۴۱	۳/۴۵	۰/۰۷	O <sub>۳</sub> : وجود نیروی تحصیل کرده در رشته‌های مرتبط با مدیریت شهری در شهر سنقر
۰/۱۳۳	۲/۶۶	۰/۰۵	O <sub>۴</sub> : وجود زمین‌های کافی در تملک شهرداری
۰/۱۹۲	۳/۲۰	۰/۰۶	O <sub>۵</sub> : وجود شهروندانی با تعصب خدمت در شهر سنقر
۰/۱۹۷	۳/۲۹	۰/۰۶	O <sub>۶</sub> : شهروندان مشارکت‌جو و خلاق
۰/۰۴۷	۲/۳۳	۰/۰۲	O <sub>۷</sub> : رشد آگاهی عمومی در مورد مدیریت شهری
۰/۱۴۵	۲/۹۱	۰/۰۵	O <sub>۸</sub> : پتانسیل فراوان در زمینه گردشگری شهری به‌ویژه توریسم ورزشی
۰/۰۴۵	۲/۲۵	۰/۰۲	O <sub>۹</sub> : قابلیت بالا در جذب سرمایه‌گذاران بخش خصوصی
۰/۰۹۵	۲/۳۷	۰/۰۴	T <sub>۱</sub> : عدم هماهنگی مدیریت شهری با سایر ارگان‌های شهر سنقر
۰/۱۳۵	۲/۷۰	۰/۰۵	T <sub>۲</sub> : وجود قوانین سخت و دست‌وپاگیر در زمینه مدیریت شهری
۰/۰۶۶	۲/۲۰	۰/۰۳	T <sub>۳</sub> : عدم انگیزه و تمایل در بخش خصوصی در زمینه مشارکت با مدیریت شهری
۰/۰۹۲	۲/۲۹	۰/۰۴	T <sub>۴</sub> : مهاجرت نیروی جوان
۰/۳۴۴	۳/۸۳	۰/۰۹	T <sub>۵</sub> : بالا بودن نرخ بیکاری در استان کرمانشاه و شهر سنقر به‌ویژه در میان قشر تحصیل کرده
۰/۰۱۸	۱/۷۹	۰/۰۱	T <sub>۶</sub> : عدم تمایل زنان به مشارکت با مدیریت شهری
۰/۲۷۰	۳/۳۷	۰/۰۸	T <sub>۷</sub> : کمبود بودجه مدیریت شهری
۰/۰۱۷	۱/۶۷	۰/۰۱	T <sub>۸</sub> : تنوع قومی در شهر سنقر (وجود دو قوم کرد و ترک) با نیازها و سلیقه متفاوت
۰/۰۴۲	۲/۱۲	۰/۰۲	T <sub>۹</sub> : عدم آشنایی شهروندان به حقوق و تکالیف خود
۰/۰۴۰	۲/۰۴	۰/۰۲	T <sub>۱۰</sub> : زیاد بودن بافت بی‌برنامه و سنتی در سطح شهر و به‌ویژه مرکز شهر
۰/۱۹۲	۳/۲۰	۰/۰۶	T <sub>۱۱</sub> : بن‌بست بودن شهر سنقر
۰/۲۳۰	۳/۲۹	۰/۰۷	T <sub>۱۲</sub> : کمبود و ضعف در زیرساخت‌ها
۰/۱۴۵	۲/۹۱	۰/۰۵	T <sub>۱۳</sub> : تعصبی عمل کردن اقوام ساکن در شهر سنقر در انتخابات (شورای شهر و مجلس)
۳/۰۳۹	----	۱/۰۰	جمع

### تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک (SFAS)<sup>۱</sup>

در این مرحله، با استفاده از جدول‌های تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی و ترکیب آنها، مهم‌ترین عوامل استراتژیک ارائه می‌گردد. در واقع، با تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک، برنامه‌ریزانی که تصمیم‌های استراتژیک را اتخاذ می‌کنند، می‌توانند نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها را به تعداد کمتری از عوامل، محدود نمایند

(ابراهیم‌زاده، ۱۳۸۹: ۷۹). خلاصه مهم‌ترین عوامل استراتژیک سیستم مدیریت شهری سنقر در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک (SFAS) عوامل مؤثر بر مدیریت شهری سنقر

برنامه‌ریزی			امتیاز وزنی	رتبه	وزن	خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک (SFAS)
بلندمدت	میان‌مدت	کوتاه‌مدت				
*	*		۰/۲۵۶	۳/۶۶	۰/۰۷	S <sub>۱</sub> : داشتن نقشه راه جهت توسعه منطقی شهر (طرح جامع و تفصیلی)
		*	۰/۱۹۵	۳/۲۵	۰/۰۶	S <sub>۲</sub> : هماهنگی و عدم تنش بین شورای شهر و شهرداری
*	*	*	۰/۱۵۸	۳/۱۶	۰/۰۵	S <sub>۳</sub> : داشتن منبع درآمدی مشخص
*	*		۰/۱۲۳	۳/۰۸	۰/۰۴	S <sub>۴</sub> : وجود ۵۰٪ از کارکنانی باتجربه عملی بالا
	*	*	۰/۳۰۳	۳/۷۹	۰/۰۸	W <sub>۱</sub> : عدم ثبات در انتصاب شهردار و تعویض پی‌درپی شهردار
	*	*	۰/۲۳۳	۳/۳۳	۰/۰۷	W <sub>۲</sub> : تحصیلات پایین و غیر مرتبط پرسنل مدیریت شهری
*	*		۰/۱۹۲	۳/۲۰	۰/۰۶	W <sub>۳</sub> : مشارکت ندادن شهروندان در طرح‌های شهری
*	*		۰/۱۵۶	۳/۱۲	۰/۰۵	W <sub>۴</sub> : عدم به کارگیری نیروی بومی در پست‌های اصلی از قبیل سمت شهردار
*	*	*	۰/۳۱۰	۳/۸۷	۰/۰۸	O <sub>۱</sub> : امکانات و قابلیت‌های طبیعی فراوان در شهر سنقر
*	*		۰/۲۴۱	۳/۴۵	۰/۰۷	O <sub>۲</sub> : وجود نیروی تحصیل کرده در رشته‌های مرتبط با مدیریت شهری در شهر
	*	*	۰/۱۹۷	۳/۲۹	۰/۰۶	O <sub>۳</sub> : شهروندان مشارکت‌جو و خلاق
	*	*	۰/۱۶۰	۳/۲۰	۰/۰۵	O <sub>۴</sub> : وجود شهروندانی با تعصب خدمت در شهر سنقر
*	*		۰/۳۰۶	۳/۸۳	۰/۰۸	T <sub>۱</sub> : بالا بودن نرخ بیکاری در استان کرمانشاه و شهر سنقر به‌ویژه در میان قشر باسواد
*	*		۰/۲۳۶	۳/۳۷	۰/۰۷	T <sub>۲</sub> : کمبود بودجه مدیریت شهری
*	*		۰/۱۹۷	۳/۲۹	۰/۰۶	T <sub>۳</sub> : کمبود و ضعف در زیرساخت‌ها
*			۰/۱۶۰	۳/۲۰	۰/۰۵	T <sub>۴</sub> : بن‌بست بودن شهر سنقر
			۳/۴۲	---	۱/۰۰	جمع

### تدوین راهبردهای تعالی مدیریت شهری

در این مرحله، با تداخل عوامل داخلی و خارجی بر یکدیگر، به تدوین راهبردهای مختلف رقابتی / تهاجمی (SO)، تنوع (ST)، بازنگری (WO) و تدافعی (WT) می‌پردازیم (جدول ۴).

جدول ۴. ماتریس راهبردها و راهکارهای تعالی مدیریت شهری سنقر

نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
S <sub>۱</sub> : داشتن نقشه راه جهت توسعه منطقی شهر (طرح جامع و تفصیلی)	W <sub>۱</sub> : تحصیلات پایین و غیر مرتبط پرسنل مدیریت شهری
S <sub>۲</sub> : در دسترس بودن مکان شهرداری و شورای شهر جهت ارتباط مستمر با شهروندان	W <sub>۲</sub> : عدم تقسیم منطقی بودجه مرتبط با نیاز واقعی شهروندان
S <sub>۳</sub> : هماهنگی و عدم تنش بین شورای شهر و شهرداری	W <sub>۳</sub> : عدم بها دادن به پژوهش‌های در ارتباط با مدیریت شهری سنقر

ادامه جدول ۴. ماتریس راهبردها و راهکارهای تعالی مدیریت شهری سنقر

<p>W<sub>۴</sub>: مشارکت ندادن شهروندان در طرح‌های شهری</p> <p>W<sub>۵</sub>: بی‌تجربگی ۵۰٪ از پرسنل مدیریت شهری</p> <p>W<sub>۶</sub>: عدم ثبات در انتصاب شهردار و تعویض بی‌درپی شهردار</p> <p>W<sub>۷</sub>: عدم به کارگیری نیروی بومی در پست‌های اصلی از قبیل سمت شهردار</p> <p>W<sub>۸</sub>: عدم حمایت از صاحبان ایده و طرح‌های توسعه شهری</p> <p>W<sub>۹</sub>: اعمال سلیقه در طرح‌های توسعه شهری توسط مدیران اجرایی شهر</p> <p>W<sub>۱۰</sub>: مشخص نبودن جایگاه نهادهای مردمی و تشکل‌ها در طرح‌های شهری</p> <p>W<sub>۱۱</sub>: عدم درک درست از نیازهای واقعی شهروندان توسط مدیریت شهری به علت کمبود پژوهش در این زمینه</p> <p>W<sub>۱۲</sub>: عدم تمایل مدیریت شهری در گرفتن نقش‌های جدید از جمله تبدیل از یک نهاد صرفاً خدماتی به یک نهاد خدماتی - اجتماعی</p>	<p>S<sub>۴</sub>: داشتن منبع درآمدی مشخص</p> <p>S<sub>۵</sub>: داشتن ظرفیت در جذب نیروی جوان و تحصیل کرده بومی</p> <p>S<sub>۶</sub>: وجود ۵۰٪ از کارکنانی با تجربه عملی بالا</p> <p>S<sub>۷</sub>: امکان استفاده از تجهیزات مدرن در مدیریت شهری از قبیل (ICT)</p> <p>S<sub>۸</sub>: داشتن روحیه انتقادپذیری در بین مدیران شهری</p> <p>S<sub>۹</sub>: تمایل بالای مدیریت شهری برای کمک به شهروندان و ارائه خدمات سریع به آنها</p> <p>S<sub>۱۰</sub>: زیبایی و جذابیت امکانات فیزیکی از قبیل ساختمان، تجهیزات فیزیکی و... سازمان شهرداری</p> <p>S<sub>۱۱</sub>: وجود کارکنانی که با اخلاق و رفتار خود حس اعتماد و اطمینان را در شهروندان پدید می‌آورند</p> <p>S<sub>۱۲</sub>: مناسب و کافی بودن ساعات کار شهرداری و شورای شهر</p>	<p style="text-align: center;"><b>تحلیل SWOT</b></p> <p style="text-align: center;">داخلي ←</p> <p style="text-align: center;">↓ خارجي</p>
<p><b>راهبردهای بازنگری (WO)</b></p> <p>WO<sub>۱</sub>: جایگزینی پرسنل قدیمی با سطح تحصیلات پایین با نیروی تحصیل کرده جدید در رشته‌های مرتبط با مدیریت شهری</p> <p>W:(۱-۳-۴-۵-۷-۱۰-۱۱)</p> <p>O:(۳-۵-۶-۷)</p> <p>*****</p> <p>WO<sub>۲</sub>: انجام پژوهش‌های میدانی به منظور شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای ضروری شهروندان جهت تخصیص منطقی اعتبارات در این راستا</p> <p>W:(۲-۳-۴-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲)</p> <p>O:(۳-۵-۶-۷-۸)</p>	<p><b>راهبردهای رقابتی / تهاجمی (SO)</b></p> <p>SO<sub>۱</sub>: تدوین و اجرای طرح‌های توسعه مانند طرح CDS شهری</p> <p>S:(۱-۳-۴)/O:(۱-۴-۸-۹)</p> <p>*****</p> <p>SO<sub>۲</sub>: ایجاد مکان‌هایی به عنوان نماینده شهرداری مرکزی در نواحی مختلف شهر سنقر</p> <p>S:(۱-۲-۹-۱۰)/O:(۲-۳-۴-۷)</p> <p>*****</p> <p>SO<sub>۳</sub>: ایجاد منابع درآمدی جدید برای مدیریت شهری</p> <p>S:(۳-۵-۷-۹)/O:(۱-۲-۴-۵-۸-۹)</p> <p>*****</p> <p>SO<sub>۴</sub>: مشارکت دادن شهروندان در تصمیمات مدیریت شهری</p> <p>S:(۲-۶-۷-۹)/O:(۳-۴-۶-۷)</p>	<p><b>فرصت‌ها (O)</b></p> <p>O<sub>۱</sub>: امکانات و قابلیت‌های طبیعی در شهر سنقر</p> <p>O<sub>۲</sub>: قرار داشتن در جایگاه سوم استانی از لحاظ سلسله‌مراتب شهری</p> <p>O<sub>۳</sub>: وجود نیروی تحصیل کرده در رشته‌های مرتبط با مدیریت شهری در شهر سنقر</p> <p>O<sub>۴</sub>: وجود زمین‌های کافی در تملک شهرداری</p> <p>O<sub>۵</sub>: وجود شهروندانی با تعصب خدمت در شهر سنقر</p> <p>O<sub>۶</sub>: شهروندان مشارکت‌جو و خلاق</p> <p>O<sub>۷</sub>: رشد آگاهی عمومی در مورد مدیریت شهری</p> <p>O<sub>۸</sub>: پتانسیل فراوان در زمینه گردشگری شهری به‌ویژه توریسم ورزشی</p> <p>O<sub>۹</sub>: قابلیت بالا در جذب سرمایه‌گذاران بخش خصوصی</p>
<p><b>راهبردهای تدافعی (WT)</b></p> <p>WT<sub>۱</sub>: تشکیل سازمان‌های غیر دولتی (NGO) جهت مشارکت دادن شهروندان</p> <p>W:(۳-۴-۵-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲)</p> <p>T:(۱-۲-۳-۴-۶-۸-۹-۱۲-۱۳)</p> <p>*****</p> <p>WT<sub>۲</sub>: ساماندهی بافت‌های فرسوده سطح شهر به‌ویژه بافت فرسوده مرکز شهر</p>	<p><b>راهبردهای تنوع (ST)</b></p> <p>ST<sub>۱</sub>: ایجاد نهاد جدید کارآفرینی در شهرداری جهت ایجاد اشتغال برای نیروی فعال</p> <p>S:(۲-۳-۵) / T:(۴-۵-۷-۱۱)</p> <p>*****</p> <p>ST<sub>۲</sub>: فراهم نمودن زمینه‌های لازم جهت جذب بخش خصوصی در مدیریت شهری</p>	<p><b>تهدیدها (T)</b></p> <p>T<sub>۱</sub>: عدم هماهنگی مدیریت شهری با سایر ارگان‌های شهر سنقر</p> <p>T<sub>۲</sub>: وجود قوانین سخت و دست‌وپاگیر در زمینه مدیریت شهری</p> <p>T<sub>۳</sub>: عدم انگیزه و تمایل در بخش خصوصی در زمینه مشارکت با مدیریت شهری</p> <p>T<sub>۴</sub>: مهاجرت نیروی جوان</p>



ادامه جدول ۴. ماتریس راهبردها و راهکارهای تعالی مدیریت شهری سنقر

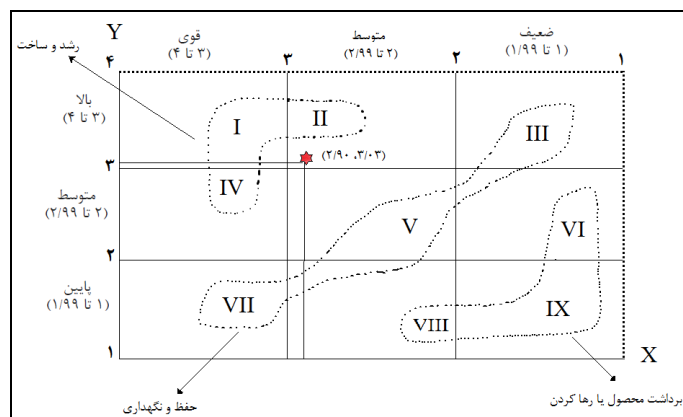
<p>W:(۲-۳-۴-۹-۱۱)/T:(۱-۲-۳-۸-۱۰-۱۲)</p> <p>*****</p> <p>WT<sub>۳</sub>: بالا بردن سطح آگاهی شهروندان در مورد حقوق و تکالیفشان از طریق برگزاری همایش‌های منطقه‌ای و تبلیغات گوناگون در سطح شهر</p> <p>W:(۴-۷-۱۰-۱۱)/T:(۲-۳-۶-۸-۹-۱۳)</p> <p>*****</p> <p>WT<sub>۴</sub>: تقویت زیرساخت‌های شهری</p> <p>W:(۹-۱۱)/T:(۱-۲-۴-۵-۱۲)</p> <p>*****</p> <p>WT<sub>۵</sub>: ایجاد شورایی‌های محلی در سطح شهر</p> <p>W:(۱-۲-۴-۵-۶-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲)</p> <p>T:(۱-۲-۳-۶-۸-۹-۱۳)</p>	<p>S:(۲-۳-۵-۶-۸-۹-۱۱-۱۲)</p> <p>T:(۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۱۱-۱۲)</p> <p>*****</p> <p>ST<sub>۳</sub>: به کارگیری نیروی جوان و تحصیل کرده بومی در پست‌های مختلف مدیریت شهری</p> <p>S:(۳-۵-۶-۷-۹)</p> <p>T:(۳-۴-۵-۶-۸-۱۱)</p>	<p>T<sub>۵</sub>: بالا بردن نرخ بیکاری در استان کرمانشاه و شهر سنقر به‌ویژه در میان قشر تحصیل کرده</p> <p>T<sub>۶</sub>: عدم تمایل زنان به مشارکت با مدیریت شهری</p> <p>T<sub>۷</sub>: کمبود بودجه مدیریت شهری</p> <p>T<sub>۸</sub>: تنوع قومی در شهر سنقر (وجود دو قوم کرد و ترک) با نیازها و سلیقه متفاوت</p> <p>T<sub>۹</sub>: عدم آشنایی شهروندان به حقوق و تکالیف خود</p> <p>T<sub>۱۰</sub>: زیاد بودن بافت بی‌برنامه و سنتی در سطح شهر و به‌ویژه مرکز شهر</p> <p>T<sub>۱۱</sub>: بن‌بست بودن شهر سنقر</p> <p>T<sub>۱۲</sub>: کمبود و ضعف در زیرساخت‌ها</p> <p>T<sub>۱۳</sub>: تعصبی عمل کردن اقوام ساکن در شهر سنقر در انتخابات (شورای شهر و مجلس)</p>
--	---	--

**ماتریس ارزیابی نهایی عوامل داخلی و خارجی (IE)**

ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی، بخش‌های مختلف سیستم را به صورت نمودار در ۹ قسمت جداگانه قرار می‌دهد. بررسی‌های قبل و بعد از تهیه ماتریس چنین امکاناتی را به وجود می‌آورد که تأثیرات مورد انتظار تصمیم‌های استراتژیک بر سیستم پیش‌بینی گردد. ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی بر اساس استقرار داده‌ها در دو بعد اصلی شکل می‌گیرد:

الف: جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی که بر روی محور X ها نشان داده می‌شود؛

ب: جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر روی محور Y ها نوشته می‌شود (ابراهیم‌زاده و آقاسی‌زاده، ۱۳۸۸: ۱۲۱). در این پژوهش نیز جمع امتیاز نهایی ارزیابی عوامل داخلی مدیریت شهری سنقر که ۲/۹۰ است، بر روی محور X ها و جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی مدیریت شهری سنقر که ۳/۰۳۹ می‌باشد بر روی محور Y ها نشان داده شده است که نقطه تلاقی آنها مشخص‌کننده نوع راهبرد است (شکل ۴).



شکل ۴. ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی مدیریت شهری سنقر

همان‌طور که در شکل ۴ مشخص است، نقطه تلاقی جمع امتیازهای نهایی عوامل داخلی و خارجی، در خانه II قرار گرفته است؛ بنابراین باید راهبردهایی را به اجرا درآورد که موجب «رشد و شناخت» شوند (همان: ۸۲). همچنین باید راهبرد تمرکز را که متضمن رسوخ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول است به اجرا درآورد. در عین حال، می‌توان راهبردهای مبتنی بر یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین و یکپارچگی افقی را نیز به اجرا درآورد.

### تهیه جدول برنامه‌ریزی کمی استراتژیک (اولویت‌بندی راهبردهای قابل قبول)

در مراحل قبل، با مقایسه عوامل داخلی و خارجی، استراتژی‌های مورد قبول شناسایی گردیدند، در این مرحله، تصمیم‌گیری درباره مهم‌ترین راهبردها یا استراتژی‌های مذکور صورت می‌گیرد. جذابیت هر استراتژی با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی کمی مشخص شده و استراتژی‌های دارای جذابیت بالا به عنوان استراتژی‌های مورد تأکید و اولویت‌دار در بهبود مدیریت شهری سنقر تعیین می‌گردند (جدول ۵).

جدول ۵. برنامه‌ریزی کمی استراتژیک (اولویت‌بندی راهبردهای قابل قبول)

استراتژی‌ها														ضرب اهمیت	عوامل داخلی و خارجی		
WT <sub>+</sub>		WT <sub>r</sub>		ST <sub>r</sub>		ST <sub>+</sub>		WO <sub>r</sub>		WO <sub>+</sub>		SO <sub>+</sub>				SO <sub>r</sub>	
جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت		
۰/۵۱۲	۲	۰	۰	۰/۲۵۶	۱	۰/۲۵۶	۱	۰	۰	۰	۰	۰/۲۵۶	۱	۰	۰	۰/۲۵۶	S <sub>۱</sub>
۰/۰۷۷	۱	۰/۲۳۱	۳	۰	۰	۰/۲۳۱	۳	۰/۲۳۱	۳	۰	۰	۰/۳۰۸	۴	۰/۳۰۸	۴	۰/۰۷۷	S <sub>۲</sub>
۰/۱۹۵	۱	۰/۱۹۵	۱	۰	۰	۰/۱۹۵	۱	۰/۳۹	۲	۰/۱۹۵	۱	۰	۰	۰/۳۹	۲	۰/۱۹۵	S <sub>۳</sub>
۰/۴۷۴	۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۱۵۸	۱	۰/۱۵۸	S <sub>۴</sub>
۰/۰۶۷	۱	۰/۲۰۱	۲	۰/۲۶۸	۴	۰/۰۶۷	۱	۰/۲۰۱	۳	۰/۲۶۸	۴	۰	۰	۰/۲۶۸	۴	۰/۰۶۷	S <sub>۵</sub>
۰/۲۴۶	۲	۰	۰	۰/۱۲۳	۱	۰/۱۲۳	۱	۰/۲۴۶	۲	۰/۳۶۹	۳	۰/۲۴۶	۲	۰/۳۶۹	۳	۰/۱۲۳	S <sub>۶</sub>
۰/۲۶	۴	۰/۲۶	۴	۰/۱۲	۲	۰/۰۶۵	۱	۰/۱۲	۲	۰/۰۶۵	۱	۰/۲۶	۴	۰/۲۶	۴	۰/۰۶۵	S <sub>۷</sub>
۰	۰	۰/۱۱۲	۱	۰	۰	۰/۲۲۴	۲	۰/۲۲۴	۲	۰/۱۱۲	۱	۰/۳۳۶	۳	۰/۱۱۲	۱	۰/۱۱۲	S <sub>۸</sub>
۰	۰	۰/۱۲۶	۳	۰/۰۸۴	۲	۰/۱۲۶	۳	۰/۰۸۴	۲	۰/۰۴۲	۱	۰/۱۶۸	۴	۰/۱۲۶	۳	۰/۰۴۲	S <sub>۹</sub>
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۰۱۷	۱	۰/۰۳۴	۲	۰/۰۱۷	S <sub>۱۰</sub>
۰	۰	۰/۰۱۹	۱	۰	۰	۰/۰۳۸	۲	۰/۰۱۹	۱	۰/۰۱۹	۱	۰/۰۷۶	۴	۰/۰۳۸	۲	۰/۰۱۹	S <sub>۱۱</sub>
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۰۸	۲	۰/۰۴۰	۱	۰	۰	۰/۱۶	۴	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴۰	S <sub>۱۲</sub>
۰/۵۲۲	۲	۰/۵۲۲	۲	۰/۵۲۲	۲	۰/۷۹۸	۳	۰/۵۲۲	۲	۱/۰۶	۴	۰/۵۲۲	۲	۰/۵۲۲	۲	۰/۲۶۶	W <sub>۱</sub>
۰/۰۴۸	۳	۰	۰	۰	۰	۰/۰۱۶	۱	۰/۰۱۶	۱	۰	۰	۰/۰۲۲	۲	۰/۰۴۸	۳	۰/۰۱۶	W <sub>۲</sub>
۰/۰۸۸	۱	۰	۰	۰/۲۶۴	۳	۰/۰۸۸	۱	۰/۳۵۲	۴	۰	۰	۰/۰۸۸	۱	۰	۰	۰/۰۸۸	W <sub>۳</sub>
۰/۴۴۸	۲	۰/۲۲۴	۱	۰	۰	۰/۶۷۲	۳	۰/۶۷۲	۳	۰/۲۲۴	۱	۰/۸۹۶	۴	۰/۲۲۴	۱	۰/۲۲۴	W <sub>۴</sub>
۰/۰۶۴	۱	۰/۱۲۸	۲	۰/۱۲۸	۲	۰/۱۲۸	۲	۰/۱۲۸	۲	۰/۱۹۲	۳	۰/۱۲۸	۲	۰/۱۲۸	۲	۰/۰۶۴	W <sub>۵</sub>
۰/۰۶۸	۲	۰	۰	۰/۳۴۱	۱	۰/۳۴۱	۱	۰/۳۴۱	۱	۰/۳۴۱	۱	۰/۳۴۱	۱	۰/۱۰۲	۳	۰/۳۴۱	W <sub>۶</sub>
۰	۰	۰	۰	۰/۸۷۲	۴	۰/۲۱۸	۱	۰/۴۳۶	۲	۰/۸۷۲	۴	۰/۶۵۴	۳	۰/۴۳۶	۲	۰/۲۱۸	W <sub>۷</sub>
۰	۰	۰	۰	۰/۲۴۴	۴	۰/۲۴۴	۴	۰/۱۲۲	۲	۰	۰	۰/۱۲۲	۲	۰	۰	۰/۰۶۱	W <sub>۸</sub>
۰/۰۲۴	۲	۰	۰	۰	۰	۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷	۱	۰/۰۲۴	W <sub>۹</sub>
۰	۰	۰	۰	۰/۲۶۲	۲	۰/۳۹۳	۳	۰/۲۶۲	۲	۰	۰	۰/۵۲۴	۴	۰/۱۳۱	۱	۰/۱۳۱	W <sub>۱۰</sub>
۰/۳۴۸	۳	۰/۱۱۶	۱	۰	۰	۰/۱۱۶	۱	۰/۴۶۴	۴	۰/۱۱۶	۱	۰/۴۶۴	۴	۰/۲۲۲	۲	۰/۱۱۶	W <sub>۱۱</sub>
۰	۰	۰/۱۷۰	۱	۰/۳۴	۲	۰/۳۴	۲	۰/۳۴	۲	۰/۶۸	۴	۰/۵۱	۳	۰	۰	۰/۱۷۰	W <sub>۱۲</sub>
۰/۲۴	۴	۰	۰	۰	۰	۰/۶۲	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱/۲۴	۴	۰/۳۱۰	O <sub>۱</sub>
۰/۰۴۳	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۱۲۹	۳	۰/۰۴۳	O <sub>۲</sub>
۰/۲۴۱	۱	۰/۷۲۳	۳	۰/۹۶۴	۴	۰/۷۲۳	۳	۰/۹۶۴	۴	۰/۹۶۴	۴	۰/۴۸۲	۲	۰/۹۶۴	۴	۰/۲۴۱	O <sub>۳</sub>
۰/۵۲۲	۴	۰	۰	۰	۰	۰/۲۶۶	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۵۲۲	۴	۰/۱۳۳	O <sub>۴</sub>
۰	۰	۰/۱۹۲	۱	۰/۷۶۸	۴	۰/۱۹۲	۱	۰/۵۷۶	۳	۰/۳۸۴	۲	۰/۷۶۸	۴	۰/۱۹۲	۱	۰/۱۹۲	O <sub>۵</sub>

ادامهٔ جدول ۵. برنامه‌ریزی کمی استراتژیک (اولویت‌بندی راهبردهای قابل قبول)

O <sub>۶</sub>	۰/۱۹۷	۲	۰/۳۹۴	۴	۰/۷۸۸	۳	۰/۵۹۱	۱	۰/۱۹۷	۲	۰/۳۹۴	۳	۰/۷۸۸	۴	۰/۳۹۴	۲	۰/۱۹۷	
O <sub>۷</sub>	۰/۰۴۷	۳	۰/۱۴۱	۴	۰/۱۸۸	۲	۰/۰۹۴	۱	۰/۰۴۷	۲	۰/۰۹۴	۳	۰/۱۸۸	۴	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	
O <sub>۸</sub>	۰/۱۴۵	۱	۰/۱۴۵	۰	۰	۰	۰/۴۳۵	۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۴۳۵	۳	۰	۰/۴۳۵	
O <sub>۹</sub>	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵	۱	۰/۰۴۵	۰	۰	۰/۱۸	۴	۰	۰	۰	۰	۰/۰۴۵	۳	۰	۰/۱۳۵	
T <sub>۱</sub>	۰/۰۹۵	۴	۰/۳۸	۱	۰/۰۹۵	۰	۰	۰/۳۸	۴	۰/۱۹	۲	۰/۰۹۵	۱	۰/۰۹۵	۱	۰/۳۸	۴	۰/۰۹۵
T <sub>۲</sub>	۰/۱۳۵	۳	۰/۴۰۵	۱	۰/۱۳۵	۳	۰/۵۴	۴	۰/۲۷	۲	۰/۱۳۵	۱	۰/۲۷	۲	۰/۴۰۵	۳	۰/۱۳۵	۳
T <sub>۳</sub>	۰/۰۶۶	۲	۰/۱۳۲	۲	۰/۱۳۲	۳	۰/۲۶۴	۴	۰/۰۶۶	۱	۰	۰	۰/۰۶۶	۱	۰/۱۳۲	۲	۰/۱۳۲	۳
T <sub>۴</sub>	۰/۰۹۲	۲	۰/۱۸۴	۲	۰/۱۸۴	۳	۰/۲۷۶	۳	۰/۰۹۲	۱	۰/۱۸۴	۲	۰/۰۹۲	۱	۰/۱۸۴	۲	۰/۱۸۴	۲
T <sub>۵</sub>	۰/۳۴۴	۱	۰/۳۴۴	۱	۰	۰/۶۸۸	۲	۱/۰۳۲	۳	۰	۰	۰	۰	۰/۳۴۴	۱	۰/۳۴۴	۱	۰/۳۴۴
T <sub>۶</sub>	۰/۰۱۸	۲	۰/۰۳۶	۲	۰/۰۳۶	۲	۰/۰۳۶	۲	۰/۰۱۸	۱	۰/۰۳۶	۲	۰/۰۳۶	۳	۰/۰۳۶	۲	۰/۰۳۶	۲
T <sub>۷</sub>	۰/۲۷۰	۴	۱/۰۸	۱	۰/۲۷۰	۳	۰/۸۱	۳	۰/۸۱	۳	۰/۸۱	۳	۰/۲۷۰	۱	۱/۰۸	۴	۱/۰۸	۴
T <sub>۸</sub>	۰/۰۱۷	۲	۰/۰۳۴	۳	۰/۰۳۴	۳	۰	۰	۰/۰۱۷	۱	۰/۰۳۴	۳	۰/۰۳۴	۳	۰/۰۳۴	۲	۰/۰۳۴	۲
T <sub>۹</sub>	۰/۰۴۲	۱	۰/۰۴۲	۱	۰/۰۴۲	۱	۰	۰	۰/۰۴۲	۱	۰/۰۴۲	۱	۰/۰۴۲	۲	۰/۰۴۲	۱	۰/۰۴۲	۱
T <sub>۱۰</sub>	۰/۰۴۰	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰/۰۴۰
T <sub>۱۱</sub>	۰/۱۹۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۱۹۲	۱	۰/۱۹۲	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۱۹۲
T <sub>۱۲</sub>	۰/۲۳۰	۲	۰/۴۶	۲	۰/۴۶	۲	۰	۰	۰/۲۳۰	۱	۰	۰	۰	۰/۲۳۰	۱	۰/۴۶	۲	۰/۲۳۰
T <sub>۱۳</sub>	۰/۱۴۵	۰	۰	۰	۰/۱۴۵	۱	۰	۰	۰	۰	۰/۱۴۵	۱	۰/۱۴۵	۱	۰	۰	۰	۰/۱۴۵
جمع	—	—	۱۱/۰۶	—	۱۰/۱۳	—	۸/۹۷	—	۸/۰۹	—	۱۱/۳۹	—	۱۱/۰۶	—	۱۰/۱۹	—	۱۱/۰۶	—

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که از ۸ راهبرد منتخب، راهبرد ST<sub>۲</sub> فراهم نمودن زمینه‌های لازم جهت جذب بخش خصوصی در مدیریت شهری با مجموع امتیاز جذابیت ۱۱/۳۹ اولویت اول، راهبرد SO<sub>۲</sub>، ایجاد مکان‌هایی به عنوان نماینده شهرداری مرکزی در نواحی مختلف شهر سنقر با مجموع امتیاز جذابیت ۱۱/۰۶ در اولویت دوم و راهبرد WT<sub>۴</sub>، تقویت زیرساخت‌های شهری با مجموع امتیاز جذابیت ۱۰/۱۹ در اولویت سوم قرار دارند و سایر راهبردها، SO<sub>۴</sub>، ST<sub>۳</sub>، WO<sub>۱</sub>، WO<sub>۲</sub> و WT<sub>۳</sub>، به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار گرفته‌اند.

### نتیجه‌گیری

در تمامی شهرهای جهان، مدیریت شهری به عنوان مهم‌ترین نهاد اداره‌کننده شهر مطرح است که تصمیمات آن نقش بسزایی در توسعه شهر دارد. شناسایی امکانات، قابلیت‌ها و همچنین موانع و محدودیت‌های فراروی مدیریت شهری، نخستین و مهم‌ترین گام در تصمیم‌گیری‌های منطقی توسط مدیریت شهری است. نتایج بررسی‌های کتابخانه‌ای - اسنادی و میدانی این پژوهش بیانگر آن است که ویژگی‌های طبیعی - انسانی شهر سنقر شرایط مطلوبی را برای مدیریت شهری این شهر فراهم ساخته است و مدیریت شهری سنقر را با ۲۴ عامل داخلی، ۱۲ عامل قوت با امتیاز وزنی ۰/۴۱ و ۱۲ عامل ضعف با امتیاز وزنی ۰/۵۹ و همچنین ۲۲ عامل خارجی، ۹ فرصت با امتیاز وزنی ۰/۴۳ و ۱۳ تهدید با امتیاز وزنی ۰/۵۷، روبه‌رو ساخته است که با توجه به این شرایط، مهم‌ترین راهبردهایی که جهت تعالی سیستم مدیریت شهری سنقر ارائه می‌گردد در اولویت اول، راهبردهای رقابتی/تهاجمی (SO) که شامل تدوین و اجرای طرح‌های توسعه مانند طرح CDS شهری، ایجاد مکان‌هایی به عنوان نماینده شهرداری مرکزی در نواحی مختلف شهر سنقر، ایجاد منابع درآمدی جدید برای مدیریت شهری و مشارکت دادن شهروندان در تصمیمات مدیریت شهری، اولویت دوم راهبردهای بازننگری (WO) که شامل؛ جایگزینی پرسنل قدیمی با سطح تحصیلات پایین با نیروی تحصیل کرده جدید در رشته‌های مرتبط با مدیریت شهری، انجام پژوهش‌های میدانی به منظور شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای ضروری شهروندان جهت تخصیص منطقی اعتبارات در این راستا، اولویت سوم راهبردهای تنوع (ST) که شامل؛ ایجاد نهاد جدید کارآفرینی در شهرداری جهت ایجاد اشتغال برای نیروی فعال، فراهم نمودن زمینه‌های لازم جهت جذب بخش خصوصی در

- مدیریت شهری و به کارگیری نیروی جوان و تحصیل کرده بومی در پست‌های مختلف مدیریت شهری و در نهایت اولویت چهارم راهبردهای تدافعی (WT) است که شامل تشکیل سازمان‌های غیردولتی (NGO) جهت مشارکت دادن شهروندان، ساماندهی بافت‌های فرسوده سطح شهر به‌ویژه بافت فرسوده مرکز شهر، بالابردن سطح آگاهی شهروندان در مورد حقوق و تکالیفشان از طریق برگزاری همایش‌های منطقه‌ای و تبلیغات گوناگون در سطح شهر، تقویت زیرساخت‌های شهری و ایجاد شورایارهای محلی در سطح شهر است.
- ✓ فراهم نمودن زمینه جذب نیروهای متخصص دارای تحصیلات دانشگاهی در رشته‌های مرتبط با مدیریت شهری و حتی‌المقدور بومی.
  - ✓ انتخاب شهردار متخصص با تحصیلات دانشگاهی در رشته‌های مرتبط با مدیریت شهری، حتماً بومی و آشنا به مسائل و مشکلات شهر سنقر و داشتن تجربه در پست‌های اجرایی.
  - ✓ فراهم نمودن زمینه‌های مشارکت شهروندان در مدیریت شهری و استفاده از نظرات آنان در تصمیمات مدیریت شهری در راستای عملی نمودن برنامه‌ریزی از پایین به بالا.
  - ✓ تقسیم‌بندی منطقی بودجه مدیریت شهری از طریق اولویت‌بندی نیازهای شهروندان در بخش‌های؛ کالبدی - عمرانی، اجتماعی - فرهنگی و مالی - اقتصادی.
  - ✓ تقویت همکاری با سایر نهادها و سازمان‌های موجود در شهر سنقر و در عین حال تلاش در جهت یکپارچه نمودن مدیریت شهری سنقر.
  - ✓ برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های تخصصی آشنایی با مباحث مدیریت شهری، برای کارکنان شهرداری و اعضای شورای شهر سنقر.
  - ✓ ایجاد مکان‌هایی به عنوان نماینده شهرداری مرکزی در نواحی مختلف شهر سنقر جهت بهبود در خدمت‌رسانی به شهروندان و ایجاد شورایارهای محلی در سطح شهر.
  - ✓ ایجاد و گسترش ICT در مدیریت شهری و آموزش آن به مدیران شهری و شهروندان.

## منابع

- ابراهیم‌زاده، عیسی (۱۳۸۹) **آمایش سرزمین و برنامه‌ریزی محیطی در جنوب شرق ایران**، چاپ اول، انتشارات اطلاعات، تهران.
- ابراهیم‌زاده، عیسی؛ آقاسی‌زاده، عبدالله (۱۳۸۸) تحلیل عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار با استفاده از مدل راهبردی SWOT، **مجله مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای**، ۱ (۱)، صص. ۱۲۸-۱۰۷.
- تقوایی، مسعود؛ صفراآبادی، اعظم (۱۳۹۰) نقش مدیریت شهری در دستیابی به توسعه پایدار گردشگری شهری (مطالعه موردی: شهر کرمانشاه)، **مطالعات جغرافیایی مناطق خشک**، ۱ (۴)، صص. ۵۲-۳۵.
- عباس‌زاده، عبدالرضا، عباس‌زاده، رضا؛ قربان‌زاده، مهرداد (۱۳۹۰) **سازمان‌های وابسته به شهرداری**، چاپ اول، ناشر راه دان، انتشارات سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور.
- فاطمی‌نژاد، خدیجه (۱۳۹۰) **بررسی مدیریت شهری در شهرهای کوچک، چالش‌ها و راهکارها**، نمونه موردی: شهر یونسی از شهرستان بجنستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، استاد راهنما: عیسی ابراهیم‌زاده، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- کماسی، حسین (۱۳۹۱) **تحلیلی بر عملکرد مدیریت شهری با تأکید بر نقش آن در توسعه کارآفرینی شهری بر اساس مدل SWOT (مطالعه موردی: شهر سنقر)**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده جغرافیا، استاد راهنما:

عیسی ابراهیمزاده، دانشگاه سیستان و بلوچستان.  
لطفی، حیدر؛ عدالت‌خواه، فرداد؛ میرزایی، مینو؛ وزیرپور، شب‌بو (۱۳۸۸) مدیریت شهری و جایگاه آن در ارتقاء حقوق شهروندان، *جغرافیای انسانی*، ۲ (۱)، صص ۱۱۰-۱۰۱.  
مؤیدی، کیومرث (۱۳۸۸) سنقر در گندمزار کلیایی، انتشارات پرتو واقعه، تهران.

Zamani, B., Arefi, M. (2012) Iranian New Towns and their Urban Management Issues: A critical review of influential actors and factors, *Cities*, pp. 8-15.

