

جستاری پیرامون کارآمدی تکنیک SWOT و ارائه مدل جامع پیشنهادی برای مسائل شهری

(مطالعه موردی: برنامه‌ریزی راهبردی بافت روستاشهری نعیم آباد یزد)

مهندس رضا اکبری*، مهندس مسعود قادریان**، مهندس مرجان منتظری***

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۰/۰۴، تاریخ پذیرش نهایی: ۱۳۹۲/۱۲/۰۵

چکیده

شهر سیستمی مملو از اجزا و روابط در محیطها با ویژگی‌های پیچیده است. ضرورت توصیف، تفکیک، تحلیل و ترکیب موضوعات شهری بر هیچ متخصص شهرسازی پوشیده نیست و همواره تلاش برای دستیابی به ابزار و فن‌هایی روزآمد در جهت نیل به این منظور مدنظر بوده است. از جمله تکنیک SWOT که در ابعاد مختلف شهری از جمله مدیریتی، اجتماعی، اقتصادی، کالبدی مورد استفاده قرار گرفته است. این پژوهش در امتداد جریان تکمیلی SWOT با هدف مناسب‌سازی کار بست این تکنیک برای موضوعات شهری با تأکید بر حفظ اصول اولیه و پایبندی به بنیان آن و عدم ساختار شکنی در قالب اولیه و با در نظر گرفتن تعامل میان ابعاد گوناگون به رفع نواقص این تکنیک می‌پردازد. این پژوهش با اصلاح نارسایی‌های موجود در تکنیک SWOT به مدل بهبودیافته‌ای دست می‌یابد؛ به طوری که این تکنیک ضمن کسب انعطاف‌پذیری لازم، از قابلیت کافی برای به‌کارگیری در موضوعات مختلف به ویژه موضوعات شهری برخوردار شود.

واژه‌های کلیدی

شهرسازی، تکنیک SWOT، سنجش وضعیت، ابعاد مختلف شهری، مدل بهبودیافته SWOT

* عضو هیأت علمی دانشگاه یزد، دانشکده هنر و معماری، گروه شهرسازی، یزد، ایران. (مسئول مکاتبات)

Email: akbari_up@yahoo.com

** دانشجوی کارشناسی ارشد طراحی شهری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
gmail.com

*** دانشجوی دکتری شهرسازی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات تهران، تهران، ایران.
Email: m.montazeri@srbiau.ac.ir

۱-۱-۱ مقدمه

بی‌شک یکی از توانایی‌های انسان در مواجه شدن با درونیات و بیرونیات زندگی در وهله اول تشخیص خیر و شر امور و در وهله بعدی واکنش‌های جذب و دفع آنها و در نهایت قدرت پرورش این نیروی فوق‌العاده می‌باشد. هر چند این فرایند در ذهن به طور ناخودآگاه آغاز می‌شود، اما نگاهی به تعدد و تنوع محیط‌ها و مرزبندی‌های گوناگون زندگی انسانی لزوم تقویت این فرایند را اثبات می‌نماید. به‌ویژه در رابطه با شهرها که به لحاظ تعدد عناصر و پیچیدگی روابط جزو سیستم‌های پیچیده هستند و یافتن عناصر سازنده این سیستم و همچنین پیوندهای آنان هسته اصلی مسائل شهری را تشکیل می‌دهد (حبیب و شکوهی، ۱۳۹۱، ۱۷). این تلاش‌ها در باب مسائل شهری، در قالب مقاله‌ای در سال ۱۹۸۲ میلادی توسط هانیز وی ریچ با نام «جدول SWOT، ابزاری برای سنجش وضعیت» سر و شکل گرفت (کلاکار، ۲۰۰۷، ۱۳۸۰)، جدول SWOT (تحلیل نقاط قوت، ضعف و فرصت و تهدید) یکی از مناسب‌ترین فنون تحلیل مسائل شهری است که امروزه به عنوان ابزاری برای تحلیل عملکردها مورد استفاده قرار می‌گیرد. تکنیک تحلیلی SWOT به لحاظ زمینه ذهنی از قدمتی به اندازه تمدن بشری برخوردار بوده، ولی چارچوب علمی آن به صورت مدون امروزی به پس از جنگ جهانی دوم و ارائه مدل‌های تحلیلی و برنامه‌ریزی استراتژیک در زمینه‌های اقتصادی و بازرگانی برمی‌گردد. نظر به اینکه در این علوم موضوعات قابل تفکیک بوده و در نهایت آنچه که سود و زیان را مشخص کند، مبنای بررسی‌ها و تصمیم‌گیری‌هاست و این با روح غیرقابل تفکیک شهر و لزوم تصمیمات چندوجهی در موضوعات شهری منافات دارد، لذا عدم به‌کارگیری ساختار جدول SWOT به همان شکل عاریه‌ای از این علوم و مناسب‌سازی آن برای کاربردهای شهری ضروری می‌نماید که این منظور با دو رویکرد می‌تواند محقق شود: در رویکرد اول، در برخورد با موضوعات شهری می‌توان از SWOT به عنوان قالبی از پیش آماده‌شده استفاده کرد. در این رویکرد متخصص با مواجهه با قالب از پیش آماده‌شده، تنها به تکمیل این جدول اقدام نموده که این امر به دلیل چارچوب غیر منعطف و تجویز شده برای تمام مسائل شهری در هر مقیاس و شدتی، باعث جهت‌دهی و پیش‌داوری در برابر موضوع می‌گردد و این با روح موضوعات شهری که می‌توانند در عین مشابهت ظاهری، تفاوت‌های ماهوی متعددی داشته باشند، منافات داشته و آسیب برخورد غیر کارشناسانه با مسئله شهری را به همراه خواهد داشت. تا به امروز هرچند تلاش‌های زیادی در جهت مناسب‌سازی این تکنیک برای شهرسازی به واسطه کاربردهای گوناگون و به دنبال نظریات متنوع شهری انجام شده است، اما کم توجهی و حتی عدم توجه به

ماهیت قالب و ساختار پیشنهادی مانع از بروز کامل کارایی این تکنیک در تحلیل مسائل شهری شده است. در خصوص تلاش‌های صورت گرفته در این زمینه می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد: کلیف ماتین مؤلفه‌های اصلی را مصنوعی، طبیعی و اجتماعی-اقتصادی می‌خواند و آنها را در چک لیست قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها قرار می‌دهد (Moughtin, 1999, 67) و کرمونا با هدف مناسب‌سازی SWOT برای طراحی شهری از تداخل کیفیت‌های شهری در نظامات پیشنهادی خود (شامل فضایی، ریخت‌شناسی، زمینه‌ای، بصری، ادراکی، اجتماعی، عملکردی و پایداری) با عوامل چهارگانه SWOT به SWOT پیشنهادی رسیده است (Carmona, 2001, 143). مارتین چیس قابلیت دسترسی، مطلوبیت محیطی، مراکز جذب و مدیریت را عوامل تأثیرگذار در تکنیک SWOT می‌داند (Chase, 2001). دقت نظر در تنوع معیارهای ارائه‌شده به لحاظ مقیاس و جنس آنها این مهم را به اثبات می‌رساند که متخصص شهری باید متناسب با حوزه تخصصی خود و یا پروژه پیشرو به باز تعریف معیارها و کار بست آنها در تحلیل SWOT اقدام نماید. با عنایت به این ضرورت، رویکرد جدید که مد نظر این نوشتار است، مطرح می‌گردد. در این رویکرد، متخصص در برخوردی اساسی متناسب با موضوع شهری به قالب‌سازی SWOT می‌پردازد. به عبارتی متخصص باید با علم به محیط مورد مطالعه و باز شناسایی ابعاد گوناگون آن و با بهره‌گیری از راهبردهای ممکن به تحلیل مسائل بپردازد. در دیگر کلام، اتخاذ و انجام تدابیر علمی و عملی، بیش از هر چیز نیازمند تعریف دقیق، درست و روشن از وضعیت موجود با هدف شناخت ابعاد مسئله خواهد بود (جهان‌بین، ۱۳۸۸، ۱۶) که این مهم در مدل پیشنهادی تسهیل گردیده است.

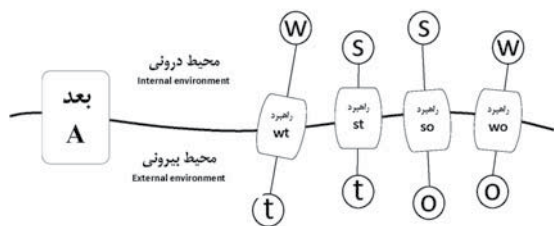
۱-۱-۲ روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش پس از مروری بر سیر تکاملی تکنیک SWOT، نواقص و ایرادات وارده به جدول SWOT در قبال موضوعات شهری تبیین و سپس رویکرد مقاله در تصحیح اشکالات اخیر تشریح و در نهایت به تدوین و تبیین مدل پیشنهادی پرداخته می‌شود و دستاوردهای به‌کارگیری مدل پیشنهادی در یک نمونه موردی بافت‌های روستا شهری در مقیاس محلی (بافت روستاشهری محله نعیم آباد یزد) مورد بررسی قرار می‌گیرد. این مهم با واکاوی مدل اولیه SWOT و ارتقاء روابط حاکم بر متغیرهای آن و تجدیدنظر در ارتباط بین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و نیز با در نظر گرفتن تعامل میان ابعاد گوناگون در مدل پیشنهادی و در نهایت کار بست در نمونه موردی محقق خواهد شد. در مدل پیشنهادی محیط سیستم به سه قسمت (۱) محیط درونی؛

رویکردی نظاممند و نیز حمایت از موقعیت‌های تصمیم به کار برده می‌شود (Kotler, 1988, 380). دلیل انتخاب این مدل، سادگی و انعطاف‌پذیری آن در پاسخگویی به مقیاس‌های مختلف، از تصمیم‌گیری‌های فردی تا مثلاً راهبرد توسعه‌ی صنعتی یک کشور است. شاید همین ویژگی، توجیه‌کننده گسترده‌ی کاربرد و فراگیر شدن آن باشد. «کارایی این مدل توسط وایریش، برای تحلیل وضعیت و برنامه‌ریزی راهبردی در مقیاس‌های گوناگونی از مقیاس یک شرکت تولیدی تا مقیاس یک کشور، با توفیق به آزمون گذاشته شد» (ندیمی، ۱۳۸۰، ۱۳۳).

در سال ۱۹۸۹ جانسون و همکاران در مطالعه‌ی SWOT را به عنوان ابزاری که در مراحل اولیه تصمیم‌گیری‌ها استفاده می‌شود، معرفی کردند (Johnson et al., 1989). روش تجزیه و تحلیل SWOT، مدل تحلیلی مختصر و مفیدی است که به شکل نظام‌یافته هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی کرده و استراتژی‌های متناسب به موقعیت کنونی حرفه مورد بررسی را منعکس می‌سازد. این مدل مبتنی بر رویکرد خط مشی هاروارد طراحی گردیده است (علی احمدی، ۱۳۸۸، ۲۴۶). قلمرو جدول SWOT، وسیع و گسترده است و در واقع یک چارچوب مفهومی برای تحلیل‌های سیستمی محسوب می‌شود (نوری و همکاران، ۱۳۸۵، ۲۶)؛ که امکان بررسی عوامل و مقایسه‌ها، تنگناها و تهدیدها، جنبه‌های آسیب‌زننده، فرصت‌ها، تقاضاها و موقعیت‌های محیط بیرونی را همراه با نقاط قوت و ضعف راهبرد به وجود می‌آورد (Srivastava et al., 2005, 34-38).

در این تکنیک امکانات و کمبودها، مسائل و مشکلات کمی و کیفی در سطوح خرد و کلان در یک چهارچوب مفهومی، ابتدا در محیط درونی و بیرونی بررسی و سپس به گزاره‌هایی تحت عناوین قوت و ضعف، فرصت و تهدید طبقه‌بندی می‌شوند (شکل ۱).



شکل ۱. تعامل اجزا SWOT جهت تعیین استراتژی‌ها در قالب موجود

نقاط ضعف و قوت عوامل داخلی هستند که شهر تا حدی بر آنها کنترل و یا تأثیر دارد. در مقابل فرصت‌ها و تهدیدها مسائل خارجی هستند که شهر بر آنها کنترلی ندارد. هر یک از مقولات چهارگانه اخیر را به شرح زیر می‌توان تعریف نمود.

۲) محیط عملیاتی و ۳) محیط خارج از کنترل سیستم تفکیک شده است که اجتماع آنها، محیط شهری خواهد بود. در واقع محیط درونی بخشی از محیط شهری است که امکانات و محدودیت‌ها در آن به فعلیت رسیده‌اند و محیط عملیاتی شامل آن دسته از امکانات و محدودیت‌هایی است که قابلیت تأثیرگذاری بر محیط درونی را داشته، اما هنوز به فعلیت نرسیده‌اند.

علاوه بر راهبردهای موجود SO, WO, WT, ST در مدل اولیه SWOT جهت بهره‌گیری هر چه بهینه‌تر از قابلیت‌های درونی و بیرونی و احتراز از آسیب‌های موجود و پیش‌رو؛ ابعاد مطرح در مدل پیشنهادی مقاله از سویی راهبردهای داخلی SW مبتنی بر بهره‌گیری از قوت‌ها برای پوشش ضعف‌ها یا کاهش ضعف‌ها برای بهره‌گیری از قوت‌ها و راهبردهای خارجی OT مبتنی بر بهره‌گیری از فرصت‌ها برای پوشش تهدیدها یا کاهش تهدیدها برای بهره‌گیری از فرصت‌ها را در بر خواهد داشت. از سوی دیگر در مدل پیشنهادی تعامل بین ابعاد نیز مد نظر قرار می‌گیرد، به طوری که می‌توان شش راهبرد ST, WT, WO, SO, OT, SW را با نام راهبردهای تعاملی مطرح کرد که در مدل اصلی SWOT این خلاء محسوس است. نکته دیگر وجود راهبردهای داخلی WW, SS و راهبردهای خارجی TT, OO هست که این دسته راهبردها نیز به دو صورت تعاملی و غیر تعاملی ظاهر می‌شوند. به عنوان مثال می‌توان به استفاده از دو فرصت جهت تقویت یکدیگر و یا رویاروی نهادن دو تهدید برای تضعیف آن دو اشاره نمود. به طور کلی امکان ارائه راهبردهای تک بعدی و چند بعدی درونی و بیرونی حاصل مدل SWOT پیشنهادی خواهد بود.

۱ مبانی نظری پژوهش

مروری بر مفاهیم پایه و نحوه‌ی به کارگیری تکنیک SWOT با قالب موجود

رویکردها و تکنیک‌های بسیاری را می‌توان برای تحلیل محیط‌های درونی و بیرونی سازمان و موارد استراتژیک و در نتیجه تدوین استراتژی به کار برد. از رایج‌ترین روش‌های ترسیم وضع موجود سازمان‌ها که لازمه هرگونه برنامه‌ریزی برای آینده است، استفاده از روش تحلیل SWOT یا به تعبیر پیشنهادکننده اصلی آن روش جدول TOWS، برای تعیین و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌های سازمان است (Dincer, 2004, 390). برنامه‌ی راهبردی در واقع جبران ضعف‌های درونی و مقابله با تهدیدهای بیرونی را از طریق به کارگیری قوت‌های درونی و فرصت‌های بیرونی هدف قرار می‌دهد (ندیمی، ۱۳۸۰، ۱۳۳). این جدول یک ابزار حمایت مدیریت برای تصمیم‌گیری است و عموماً برای تحلیل نظاممند محیط‌های درونی - بیرونی سازمان به منظور رسیدن به

در رابطه با یک تصمیم مشخص طبقه‌بندی کنند و آنها را به مقایسه فرصت‌ها و تهدیدها باقوت‌ها و ضعف‌ها قادر می‌سازد (Shrestha et al., 2004). پژوهشگر پس از تکمیل داده‌های جدول SWOT، در مرحله بعدی یعنی تدوین راهبردها، ابتدا از حاصل تعامل دو به دو میان عوامل چهارگانه قوت، ضعف، فرصت و تهدید در دو ضلع جدول SWOT، چهار دسته راهبرد را پیشنهاد می‌دهد (جدول ۱):

الف- راهبردهای تهاجمی SO: این راهبردها از برخورد قوت‌های درونی با فرصت‌های بیرونی حاصل می‌شوند و سعی بر استفاده حداکثری از فرصت‌های محیطی با به‌کارگیری نقاط قوت دارند.

ب- راهبردهای انطباقی WO: این راهبردها از برخورد ضعف‌های درونی با فرصت‌های بیرونی حاصل می‌شوند و در راستای استفاده از مزیت‌های بالقوه‌ای که در فرصت‌های محیطی نهفته است، برای جبران نقاط ضعف موجود تدوین می‌شود.

ج- راهبردهای اقتضایی ST: این راهبردها از برخورد قوت‌های درونی با تهدیدهای بیرونی حاصل می‌شوند و سعی بر استفاده از نقاط قوت برای ممانعت از مواجه شدن با تهدیدها دارد.

د- راهبردهای تدافعی WT: این راهبردها از برخورد ضعف‌های درونی با تهدیدهای بیرونی حاصل می‌شوند و برای به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف می‌باشد (گلکار، ۱۳۸۰، ۵۰ و ۵۱).

جدول ۱. الگوی کلی جدول SWOT با ۴ دسته راهبرد حاصل از آن اقتباس از Wehrich، ۱۹۹۸ (مأخذ: ندیمی، ۱۳۸۰، ۱۳۳)

محیط درونی Internal environment		SWOT analyze	
ضعف (Weakness) (W)	قوت (Strength) (S)		
WO راهبرد انطباقی min-max	SO راهبرد تهاجمی max-max	فرصت (Opportunity) (O)	محیط بیرونی External environment
WT راهبرد تدافعی min-min	ST راهبرد اقتضایی max-min	تهدید (Threat) (T)	

به‌طور کلی مدل SWOT در حالت معمولی متشکل از یک جدول دو بعدی است که هر یک از چهار نواحی آن نشانگر یک دسته استراتژی می‌باشد (علی احمدی، ۱۳۸۸، ۲۴۷). هر کدام از راهبردهای چهارگانه فوق به صورت کنشگر یا واکنشی در جهت رشد سیستم گام برمی‌دارند. به عنوان مثال در راهبردهای WO اگر از یک فرصت برای نابودی یک ضعف استفاده شود، راهبرد انطباقی کنشگر و در صورتی که از ضعف

«قوت» موردی است که شهر در صورت انجام یا داشتن آن از امتیاز مثبت و توانایی قابل‌ملاحظه‌ای برخوردار خواهد شد. به عبارتی قوت‌ها آن دسته از کیفیات ماهوی و محتوایی سیستم شهری هستند که از ماهیتی مطلوب و بالفعل برخوردارند.

«ضعف» موردی است که شهر در صورت انجام یا داشتن آن از امتیاز منفی و عدم توانایی برخوردار خواهد شد. به عبارتی ضعف‌ها آن دسته از کیفیات ماهوی و محتوایی سیستم شهری هستند که از ماهیتی نامطلوب و بالفعل برخوردارند.

«فرصت»: منفعت بالقوه‌ای است که عوامل بالفعل شدنش هنوز به وجود نیامده است، یا به عبارت نهفته‌ای است که بهره‌گیری از آن شهر را در جهت مثبت رشد هدایت می‌کند. فرصت‌ها، امکانات بالقوه‌ای هستند که جهت ارتقاء مؤلفه‌های گوناگون سازنده کیفیت شهری در محل موجود می‌باشد. این امکانات به صورت بالقوه در محل وجود دارند و هنوز به فعلیت درنیامده‌اند و به فعلیت درآمدن امکانات مزبور نیازمند برنامه‌ریزی، طراحی، مداخلات کالبدی و غیر کالبدی هدفمند است.

«تهدید»: ضرر بالقوه‌ای است که عوامل بالفعل شدنش هنوز به وجود نیامده است یا به عبارتی عامل مانع حرکت، رشد و بالندگی شهر است. تهدیدها؛ محدودیت‌ها و روندهای بالقوه تهدیدآمیزی هستند که مؤلفه‌های گوناگون سازنده کیفیت شهرسازی محل مورد نظر را در معرض خطر قرار می‌دهند. این مخاطرات به صورت بالقوه در محل وجود دارند و در صورت عدم چاره‌جویی و اتخاذ تصمیمات لازم در اثر تداوم روندهای کنونی در آینده به فعلیت درآمده و موجب تنزل کیفیت محیط شهری خواهد شد (گلکار، ۱۳۸۰، ۵۹).

نباید از نظر دور داشت که مرز میان مفاهیم قوت، فرصت، ضعف و تهدید نسبی است. باید به خاطر داشت که متغیرهای مختلف اعم از محیطی و درونی هیچ یک ثابت نبوده و احتمالاً از دید کارشناسان گوناگون، متفاوت برداشت می‌گردد. آنچه برای یک رویکرد گشایش است، برای دیگری محدودیت به شمار می‌آید و آنچه از دیدگاهی ضعف محسوب می‌شود، ممکن است با دیدگاه دیگری قوت دیده شود. از این رو باید آنچه گشایش، محدودیت، ضعف یا قوت تعریف می‌شود، قراردادی محسوب کرد و باید توجه داشت که زمان، شرایط، نگرش‌ها و منافع مختلف در توجیه ما از آنچه تحت عنوان متغیرهای کلی بیرونی یا درونی یاد می‌شود، اثر می‌گذارد (رحمان سرشت، ۱۳۷۱، ۲۰ و ۲۱). در واقع آنچه در نیل به یک هدف، فرصت به حساب می‌آید، ممکن است برای رسیدن به هدفی دیگر، به نحو دیگری عمل نماید یا حتی تهدیدکننده محسوب شود.

تکنیک SWOT به متخصصین این امکان را می‌دهد تا عوامل را به عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل بیرونی (تهدیدها و فرصت‌ها)

از هم عملاً هم‌پوشی مذکور مغفول واقع خواهد شد و تعامل بین ابعاد مرتبط میسر نخواهد شد.

نارسایی دوم: دسته استراتژی یا راهبردهای پیشنهادی SO, ST, WO, WT نوعاً راهبردهایی هستند که از مواجهه و تعامل یک عامل محیطی با یک عامل درون سازمانی تولید شده‌اند و کمتر امکان توجه به تمامی عوامل محیطی و عوامل درون سازمانی برای طراحی و پیشنهاد استراتژی‌های فوق وجود دارد. لذا یک مجموعه راهبردهای ترکیبی و کلان حاصل راهبردهای SO, ST, WO, WT در منطقه فصل مشترک این چهار ناحیه پیشنهاد می‌گردد. راهبردهایی که با توجه به مجموعه مفروضات حاصله از تجزیه و تحلیل عوامل محیطی و عوامل درونی سازمان پیشنهاد می‌شوند، راهبردهای اصلی برای حرکت سازمان از وضع موجود به سوی اهداف بلندمدت هستند (علی احمدی، ۱۳۸۸، ۲۵۵).

نارسایی سوم: محدودیت و ضعف جدول SWOT به عنوان یک ابزار حمایت تصمیم از جهت تعیین درجه اهمیت هر عامل و میزان تأثیر هر عامل بر روی تصمیم استراتژیک (Pesonen, 2001, 451)، محققان را برانگیخته است که آن را با سایر تکنیک‌ها به‌ویژه تکنیک تصمیم‌گیری چند شاخصه ترکیب و تلفیق کنند (Kurttila, 2000, 41-52).

تلفیق آن با مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره از یک سو و منطق فازی از سوی دیگر می‌تواند چارچوبی مؤثر و مفید برای تحلیل مسایل شهری به شیوه استراتژیک فراهم کند (خورشید و رنجبر، ۱۳۸۹، ۳۷).

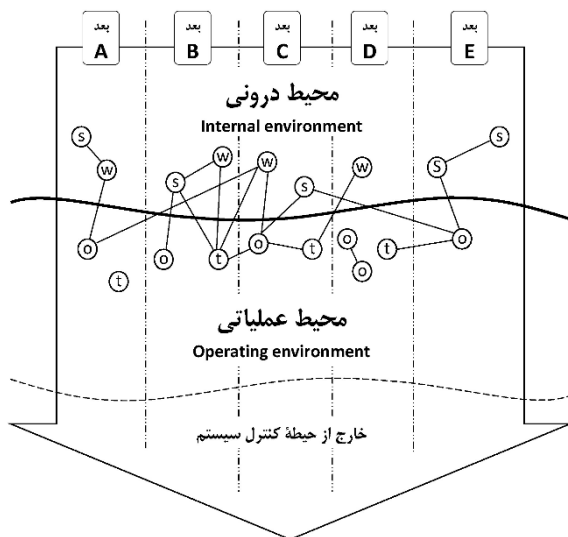
نارسایی چهارم: به هنگام پیشنهاد استراتژی‌های SO, ST, WO, WT هدف تعامل سازمان با عوامل محیطی، در راستای بقاء و تداوم فعالیت سازمان می‌باشد و اهداف رشد و تعالی سازمان، ممکن است مورد غفلت استراتژیست‌ها قرار گیرند. از این رو بهتر است اهداف سازمانی نیز در محل مناسبی از جدول SWOT گنجانده شوند تا پیشنهاد راهکارها ضمن توجه به بقای سازمان در تعامل با عوامل محیطی، در راستای اعتلای سازمانی و رشد، مستقیماً مد نظر قرار گیرند (علی احمدی، ۱۳۸۸، ۲۴۷).

نارسایی پنجم: عدم بهره‌گیری از قابلیت‌های درونی و نیز بیرونی سیستم می‌باشد. چه ممانعتی برای بهره‌گیری از قوت‌ها برای مقابله با ضعف‌ها و یا کاهش ضعف‌ها برای استفاده از قوت‌ها وجود دارد؟ به عنوان مثال زمانی که یک برنامه‌ریز شهری در یک محدوده شهری با ضعف کمبود سرانه آموزشی رو به رو هست، چه ایرادی دارد از قوت وجود زمین‌های بایر برای تقلیل این ضعف بهره‌جوید؟! همین‌طور در رابطه با فرصت‌ها و تهدیدها. آیا الزامی وجود دارد که حتماً راهبردهای مستخرج از SWOT از تعامل محیط درونی با بیرونی تولید شود؟! آیا به غیر از استراتژی‌های SO, ST, WO, WT، نیایستی امکان پیشنهاد استراتژی‌های SW و OT وجود داشته باشد؟

خود برای بهره‌وری بیشتر از فرصت‌ها کاسته شود، راهبرد انطباقی واکنشی اتخاذ شده است. «هرچند این روش برای تدوین راهبرد مؤسسات خصوصی برای بقا و رشد در محیط رقابتی تدوین شده است (کلکار، ۴۶، ۱۳۸۰). لازم به ذکر است که تجزیه و تحلیل فوق تنها، موقعیت استراتژیک را در یک مقطع زمانی مشخص، روشن می‌سازد. لذا به منظور دنبال نمودن روند زمانی، با توجه به این موضوع که شرایط محیطی (داخلی و خارجی) پویا بوده و دائماً در حال تغییر و دگرگونی می‌باشد، لازم است روند تحولات مورد بررسی قرار گرفته و در مقاطع مختلف زمانی، استراتژی‌ها را استخراج نمود. دنبال نمودن این روند کمک می‌کند تا بتوان حالت‌های مختلفی را که در آینده ممکن است رخ دهند را بررسی و پیش‌بینی نمود (علی احمدی، ۱۳۸۸، ۲۴۷).

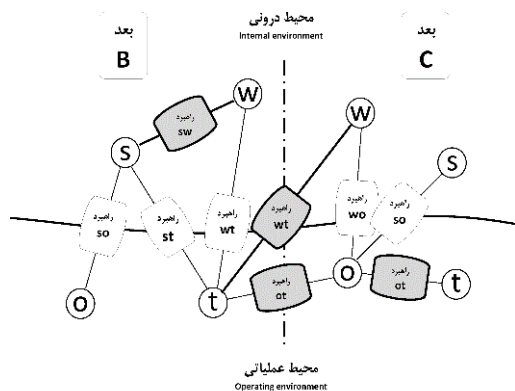
نقد تکنیک SWOT با مرور نارسایی‌های این تکنیک با قالب موبود

هنگامی که یک شهرساز در طراحی یک فضای شهری با مؤلفه‌های متنوع کارکردی، معنایی و عملکردی و موارد دیگر درگیر هست یا زمانی که در رابطه با موضوع کلان‌شهری هم چون تراکم یک شهر که عوامل زیادی در آن دخیل و در بسیاری موارد دخالت می‌کند، از گذشته تا به امروز بحث می‌کند یا برای توسعه یک منطقه در حال برنامه‌ریزی است و یا زمانی که به مکان‌یابی تأسیسات و تجهیزات شهری در مقیاس خردتر می‌پردازد، استفاده از SWOT به شکل موجود جای بسی تأمل و نیاز اصلاح و تکمیل دارد که در غیر این صورت اتفاق محتمل، ناکارآمدی پژوهش یا پروژه مورد نظر است. لذا در سنجش وضع موجود و پیشنهاد راهبردهای آینده به کمک جدول SWOT مرسوم، نارسایی‌هایی عمده‌ای مشهود است که در ادامه به آنها پرداخته می‌شود: نارسایی اول: با عنایت به این مطلب که تجزیه و تحلیل شهر، شامل مراحل است که سیستم‌ها به صورت اجزا یا عناصر متشکل از یکدیگر جدا شوند، به قسمی که بتوان ماهیت، عملکرد و رابطه‌ی درونی و تناسب اجزا را در داخل کل سیستم درک کرد (کاتانیزی، ۱۳۸۳، ۶)، لذا استفاده رایج و معمول از این تکنیک، تشکیل جداول جداگانه برای ابعاد موجود می‌باشد. نظر به ماهیت رشته شهرسازی که با چندگانگی و چندبعدی در تمامی موضوعات شهری عجین است؛ این نوع به کارگیری SWOT سبب ایجاد دید تک بعدی و مانع دید جامع و در نظر گرفتن تعامل ابعاد با یکدیگر شده است. به عنوان مثال زمانی که صحبت از تصمیم‌گیری در بعد اقتصادی در میان است، ناگزیر باید به ابعاد کالبدی و اجتماعی نیز پرداخت. این تعامل بین مؤلفه‌های پیشنهادی می‌تواند مابین محیط‌های درونی و بیرونی هر بعد یا یک بعد با بعد دیگر نیز اتفاق افتد؛ که با قالب متداول کنونی SWOT و جداول موضوعی و منفک



شکل ۲. مدلی جهت نمایش محیط‌های یک سیستم در ارتباط با ابعاد مختلف یک موضوع

به هنگام به کارگیری جدول SWOT در هر نوع و سبکی به این نکته باید دقت نمود که استفاده از این تکنیک تنها در فضای تحت کنترل سیستم، توجیه‌پذیر است و در غیر این صورت ارائه راهبرد و به دنبال آن راهکار در شرایطی که سیستم کنترلی بر عوامل دخیل ندارد، بی‌معناست و در عمل اتفاق نخواهد افتاد. منظور از محیط تحت کنترل سیستم، مجموع آنچه قبلاً در معرفی ابتدایی جدول، محیط درونی و بیرونی نامیده شده بود، می‌باشد. با عنایت به این نکته که محیط بیرونی همان محیط عملیاتی و در کنترل سیستم می‌باشد. به منظور بهتر روشن شدن مدل، دو بعد B و C بزرگ‌نمایی می‌شود (شکل ۳).



شکل ۳. مدلی جهت نمایش جایگاه راهبردهای منتج از هم‌پوشی ابعاد مختلف یک موضوع جهت نیل به مدل پیشنهادی

نارسایی ششم: در محیط‌های شهری نمی‌توان همانند محیط‌های اقتصادی که خواستگاه تکنیک SWOT می‌باشند، به سادگی میان محیط درون و بیرون تمایز قائل شد؛ چرا که بسیاری از قوت‌ها و ضعف‌های درونی به واسطه باز بودن سیستم محیط شهری، منشأ خارجی داشته و متأثر از نیروهای بیرونی است. از دیگر سو محیط شهری مورد مطالعه منفک از محیط کلی شهر نیست، به عبارتی محیط درونی بخشی از محیط بزرگ‌تر می‌باشد و نه در تقابل با آن. روشن است که با توجه به نکات فوق و ایرادات وارده بر تکنیک SWOT با قالب متداول کنونی، تجدیدنظر در این مدل و مناسب‌سازی این تکنیک جهت کاربرد در مسائل شهری و ارائه مدل پیشنهادی ضروری به نظر می‌رسد که در ادامه به آن پرداخته می‌شود:

۱) مناسب‌سازی تکنیک SWOT و ارائه مدل پیشنهادی

در روند کنونی این تکنیک سه نگرش مشهود است:

- نگاه اول به سنجش نقاط قوت و ضعف؛
- نگاه دوم به سنجش نقاط فرصت و تهدید؛
- نگاه سوم توجه به تعامل و هماهنگ‌سازی این دو دسته متغیر داخلی و خارجی.

با توجه به مطالبی که در رابطه با نواقص موجود تکنیک اشاره شد، مقاله حاضر علاوه بر تجدیدنظر در رابطه‌های درونی مابین قوت‌ها و ضعف‌ها و رابطه‌های بیرونی مابین فرصت‌ها و تهدیدها و همچنین رابطه‌های محیط‌های درونی و بیرونی نگرشی جدید در رابطه با نحوه برخورد ابعاد دارد. در مدل پیشنهادی (شکل ۲) به طور فرضی برای سادگی و بدون ایجاد خلل در روند اثبات فرضیه، سیستمی با ابعاد پنج‌گانه A, B, C, D, E در رابطه با یک موضوع شهری (مدل پیشنهادی، دارای پنج بعد فرضی است که تعداد ابعاد متناسب با نوع و سطح پروژه و به تشخیص کارشناسان قابل تغییر بوده و کاهش یا افزایش ابعاد خللی در روند این نوشتار نخواهد داشت) در نظر گرفته شده است که قابل تعمیم به سایر محیط‌ها خواهد بود.

نکته قابل توجه این است که محیط سیستم به سه قسمت (۱) محیط درونی؛ (۲) محیط عملیاتی و (۳) محیط خارج از کنترل سیستم تقسیم شده است (شکل ۲) که اجتماع آنها، محیط شهری خواهد بود. در واقع محیط درونی بخشی از محیط شهری است که امکانات و محدودیت‌ها در آن به فعلیت رسیده‌اند و محیط عملیاتی شامل آن دسته از امکانات و محدودیت‌هایی است که قابلیت تأثیرگذاری بر محیط درونی را داشته، اما هنوز به فعلیت نرسیده‌اند.

بر مبنای توضیحات فوق و مدل‌های فرضی ارائه‌شده جهت جدول SWOT، به ارائه جدول پیشنهادی بر اساس شکل ۳ پرداخته می‌شود. در عمده سطر فوقانی این جدول، محیط درونی شامل گزاره‌های قوت و ضعف هر بعد از ابعاد محیط درونی و در عمده ستون چپ جدول، محیط عملیاتی شامل گزاره‌های فرصت و تهدید هر بعد از ابعاد محیط عملیاتی فهرست می‌شوند. در قطر اصلی، جداول خاکستری رنگ aa, bb, cc, dd, ee همان جداول قدیمی SWOT هستند که برای هر بعد به طور جداگانه تشکیل می‌شد.

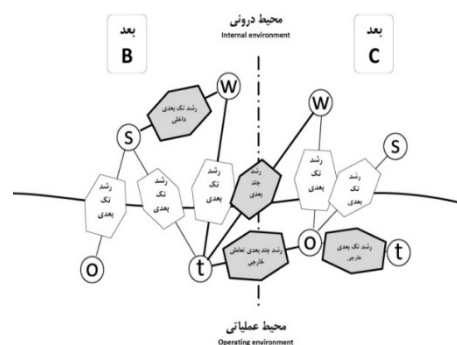
در مواردی که در یک موضوع شهری، برخورد و کنش میان دو بعد بیشتر بوده یا آن دو بعد از حساسیت بیشتری برخوردارند، به عنوان مثال بعد اقتصادی و اجتماعی در یک پروژه ساماندهی محله، جدول قابلیت موشکافانه‌تر شدن در ابعاد را دارد. برای توضیح بیشتر با توجه به شکل ۴، راهبردهایی که به‌رنگ خاکستری مشخص شده‌اند با تکمیل سایر بخش‌های جدول ۲ بروز می‌یابند. نکته قابل‌ذکر این که در شکل ۴ برای سادگی در هر بعد یک قوت، یک ضعف، یک فرصت و یک تهدید آورده شده است؛ اما لزوماً این چنین نیست؛ همان طور که در مورد بعد D در جدول ۲ دو فرصت O_1 و O_2 آمده است. همان‌طور که گفته شد راهبردهای تک بعدی WT, ST, WO, SO در جداول خاکستری رنگ bb و cc و راهبردهای دو بعدی تعاملی در جداول cb, bc و راهبردهای تک بعدی داخلی و خارجی و چندبعدی داخلی و خارجی مطابق جدول ۳، در جدول قرار می‌گیرند.

۱.۱ مدل SWOT پیشنهادی با هدف طراحی قالب تملیلی برای مسائل شهری (نمونه موردی: برنامه‌ریزی راهبردی بافت روستا شهری نعیم آباد شهر یزد)

در تجربه آموزشی درس طرح شهرسازی (۲) دانشگاه یزد که بر فرایند برنامه‌ریزی راهبردی (شکل ۵) جهت ساماندهی بافت اوست شهری نعیم آباد شهر یزد استوار بود، طی مراحل شناسایی با ابزارهای برداشت و تهیه پرسش‌نامه و بررسی امکانات و محدودیت‌ها و در نهایت تحلیل داده‌ها، زمانی که دانشجویان با حجم و ابعاد فوق‌العاده متنوع داده‌ها روبه‌رو شدند، برای ادامه فرایند با قالب موجود تکنیک SWOT، می‌بایست از بسیاری داده‌های ضروری در ابعاد گوناگون و همچنین به دنبال آن راهبردها و راهکارهای حاصل از آنها چشم‌پوشی می‌کردند. این مطلب حتی بدون توجه به تنوع کمی و کیفی داده‌ها و صرفاً دقت نظر بر پدیده‌ی چندبعدی بافت روستا شهری نیز قابل‌درک است. این بحث لزوم مناسب‌سازی تکنیک SWOT و نه ساختار شکنی را باهدف بررسی وضعیت موجود بافت روستا شهری نعیم آباد روشن می‌کرد. به منظور به‌کارگیری مدل پیشنهادی در بافت روستا شهری

در مدل جامع پیشنهادی، راهبردهای داخلی SW مبتنی بر بهره‌گیری از قوت‌ها برای پوشش ضعف‌ها یا کاهش ضعف‌ها برای بهره‌گیری از قوت‌ها و راهبردهای خارجی OT مبتنی بر بهره‌گیری از فرصت‌ها برای پوشش تهدیدها یا کاهش تهدیدها برای بهره‌گیری از فرصت‌ها نیز ارائه خواهند شد.

از طرف دیگر بر خلاف مدل اصلی SWOT (جدول ۱) در مدل پیشنهادی تعامل بین ابعاد نیز مد نظر قرار می‌گیرد، به طوری که می‌توان شش راهبرد SW, OT, SO, WO, WT, ST را با عنوان راهبردهای تعاملی مطرح کرد. به عنوان مثال در شکل ۳، راهبرد تعاملی درونی WT و راهبرد تعاملی خارجی OT بین دو بعد تشکیل شده است. نکته دیگر وجود راهبردهای داخلی SS, WW و راهبردهای خارجی OO, TT می‌باشد که این دسته راهبردها نیز به دو صورت تعاملی و غیر تعاملی ظاهر می‌شوند. به عنوان مثال می‌توان به استفاده از دو فرصت جهت تقویت یکدیگر و یا رویارو کردن دو تهدید برای تضعیف آن دو اشاره کرد. به عنوان مثال فرض کنید قرار است برای محله X در بافت قدیمی شهری تاریخی مانند شهر یزد، طرح مرمت و بهسازی تهیه گردد، از فرصت‌هایی که پیش روی این هدف قرار دارند، می‌توان به مطرح شدن شهر یزد به عنوان اولین شهر خشت خام جهان و همچنین قابلیت‌های بالقوه‌ای که در بافت تاریخی این شهر وجود دارد که در صورت شناسایی و مرمت آنها می‌توان به عنوان جاذبه‌های گردشگری از آنها بهره‌گرفت (مانند کاروانسراها، آب انبارها، خانه‌های سنتی و موارد دیگر)، اشاره نمود. لذا با استفاده از این دو فرصت می‌توان راهبردهایی جهت مرمت و بهسازی محله X پیشنهاد داد. همان‌طور که گفته شد تمامی راهبردها و در ادامه راهکارها در جهت رشد سیستم پی‌ریزی می‌شوند. در شکل ۴ ریشه‌های اتفاق افتاده‌ی مدل فرضی شکل ۳، بر پایه راهبردهای موجود در دو نوع غیر تعاملی و تعاملی و نیز خارجی و داخلی نشان داده شده است. رشد تعاملی حاصل راهبردهایی بین دو یا چند بعد می‌باشد. درحالی‌که رشد داخلی حاصل راهبردها در محیط درونی و رشد خارجی حاصل راهبردها در محیط بیرونی حتی بین چند بعد می‌باشند.



شکل ۴. راهبردهای غیر تعاملی و تعاملی و نیز خارجی و داخلی در چند بعد

جدول ۲. قالب و ساختار جدول SWOT در مدل پیشنهادی

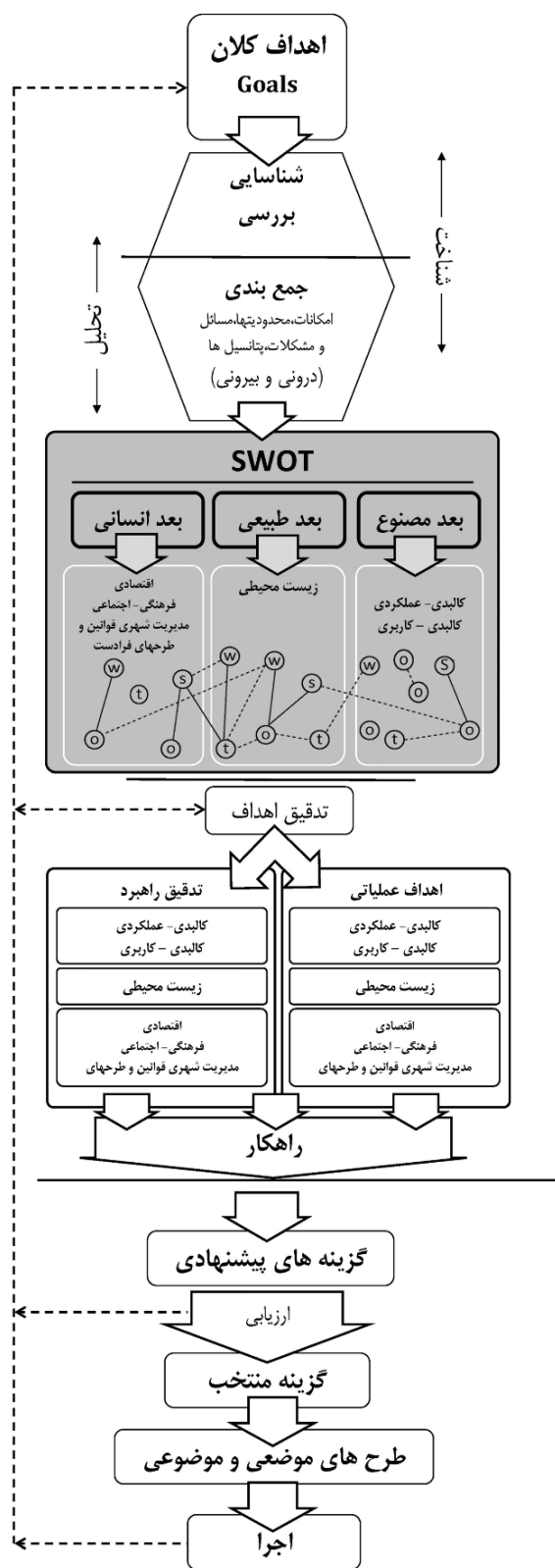
محیط درونی Internal environment		بعد A		بعد B		بعد C		بعد D		بعد E		راهِبرد های تک بعدی خارجی	راهِبرد های چند بعدی (تعاملی) داخلی
		قوت	ضعف	قوت	ضعف	قوت	ضعف	ضعف	قوت	S ₁	S ₂		
محیط بیرونی External environment		S	W	S	W	S	W	W	S ₁	S ₂			
بعد A	فرست	o	aa	ab	ac	ad	ae						
	تهید	t											
بعد B	فرست	o	ba	bb	bc	bd	be						
	تهید	t											
بعد C	فرست	o	ca	cb	cc	cd	ce						
	تهید	t											
بعد D	فرست	O ₁	da	db	dc	dd	de						
	تهید	t											
بعد E	فرست	o	ea	eb	ec	ed	ee						
	تهید	t											
راهِبرد های تک بعدی داخلی													
راهِبرد های چند بعدی (تعاملی) داخلی													

جدول ۳. انواع راهبردها در مدل پیشنهادی

محیط درونی Internal environment		بعد B		بعد C		راهِبرد های تک بعدی خارجی	راهِبرد های چند بعدی (تعاملی) خارجی
		قوت	ضعف	قوت	ضعف		
محیط عملیاتی Operating environment		S	W	S	W		
بعد B	فرست	o	so bb	wo bc	wo	so	oo
	تهید	t	st	wt	wt	st	oo
بعد C	فرست	o	so cb	wo cc	wo	so	oo
	تهید	t	st	wt	wt	st	oo
راهِبرد های تک بعدی داخلی		SW,SS,WW		SW,SS,WW			
راهِبرد های چند بعدی (تعاملی) داخلی				SW,SS,WW			

گرفت. از دیدگاه لینچ، شکل شهر تبلور فضایی و شکلی حیات مدنی، اجتماعی شهر و فعالیت‌های جوامع شهری در مکان و زمان بوده که در ترکیبی از ذهنیت و عینیت، ماهیتی ترکیبی و فرا دو بعدی یافته است و حاصل تعامل نیروهای بسیاری است که این نیروها را در سه دسته می‌توان جای داد: بعد اول: عوامل مصنوع؛ بعد دوم: عوامل

نعیم آباد و قالب‌بندی آن متناسب با نوع بافت روستاشهری مراحل زیر دنبال می‌گردد: گام اول: ابتدا در گام نخست از فرایند قالب‌سازی مدل پیشنهادی، باید متناسب با موضوع و رویکرد، از یک نظریه مناسب به منظور واکاوی ابعاد مسئله بهره جست. به دنبال نظریه در رابطه برنامه‌ریزی شکل روستاشهر می‌توان از نظریه شکل شهری لینچ بهره



شکل ۵. فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک با قالب‌بندی پیشنهادی تحلیل SWOT (به کارگرفته‌شده در نمونه موردی)

طبیعی؛ بعد سوم: عوامل انسانی (حبیب، ۱۳۸۵، ۷). کوچک‌ترین اجزای این ترکیب در چارچوب عناصر انسان ساخت همچون ساختمان‌ها، توده و احجام، فضای شهری، فضاهای باز، شبکه راه‌ها، میدان‌ها و تأسیسات شهری، در کلیتی در هم تنیده است که محیط طبیعی با عناصر عمده‌ای چون بستر طبیعی، توپوگرافی زمین، جریان‌های آب و پوشش گیاهی در چگونگی ترکیب عناصر در شکل شهر نقش و تأثیر قاطع دارند و نهایتاً روابط و چگونگی ارتباط اجزا با محیط اطراف، شکل شهر را به عنوان معرف زمان حال و پلی واسط بین گذشته و آینده معرفی می‌کند. به بیانی شیواتر شکل شهر، بستری است که در بازه‌ای زمانی از ترکیب عوامل مصنوع (ساخته دست آدمی) و عوامل طبیعی (طبیعت و عناصر طبیعی) به منظور برآوردن نیازهای انسان و در راستای انجام فعالیت‌هایش مهیا می‌گردد. توجه به این نکته که بافت‌های روستا شهری هرچند با ویژگی‌های متفاوت، جزئی از شهر می‌باشند، می‌تواند علتی بر اطلاق شکل شهری لینچ به تمام بافت‌های یک شهر از جمله بافت‌های روستا شهری باشد. مطابق با آنچه در باب شکل بافت روستا شهری و عناصر تشکیل‌دهنده آن یعنی عوامل مصنوع، طبیعی و انسانی به دنبال دسته‌بندی لینچ آورده شده است؛ برای شکل روستا شهری ابعادی قابل تشخیص است که ضمن حفظ هم‌پوشانی تمام مسائل، دقت نظر لازم در بررسی وضعیت کنونی آن را فراهم می‌سازد که این ابعاد عبارت‌اند از:

- A- کالبدی- عملکردی؛
 - B- کالبدی- کاربری؛
 - C- زیست‌محیطی؛
 - D- اقتصادی؛
 - E- فرهنگی- اجتماعی (شامل جنبه‌های اجتماعی، تاریخی، قومی، مذهبی، سیاسی)؛
 - F- مدیریت شهری و مدیریت مردمی؛
 - G- قوانین طرح‌های فرادست که دو بعد اول متأثر از وجه انسان ساخت شکل روستا شهر، بعد سوم مرتبط با وجه طبیعی آن و موارد باقی‌مانده از وجوه انسانی حاکم بر روستا شهر مشتق گردیده است.
- گام دوم: کلیه گزاره‌های جمع‌آوری شده در بخش شناخت، با مد نظر قرار دادن سه سؤال زیر وارد جدول می‌شوند:
- گزاره مورد نظر، مرتبط و مؤثر بر کدام یک از ابعاد فوق می‌باشد؟ (مشخص کردن بعد یا ابعاد گزاره)؛
 - گزاره مورد نظر برای آن بعد، از محیط درونی یا بیرونی، یک امکان محسوب می‌شود یا محدودیت؟ (مشخص کردن قوت و فرصت بودن یا ضعف و تهدید بودن گزاره در هر بعد یا ابعاد)؛

جدول ۴. SWOT پیشنهادی، قالب‌بندی مدل پیشنهادی تحلیل SWOT برای بافت‌های روستا شهری

		A	B	C	D	E	F	G								
		کالبدی - عملکردی		کالبدی - کاربری		زیست محیطی		اقتصادی		فرهنگی - اجتماعی		مدیریت شهری و مدیریت مردمی		فرهنگی و طراحی		
		قوت		ضعف		قوت		ضعف		قوت		ضعف		قوت		
		S ₁	W ₁	S ₂	W ₂	S ₁	W ₁	S ₂	W ₂	S ₁	W ₁	S ₂	W ₂	S ₁	W ₁	
محیط درونی Internal environment	محیط عملیاتی Operating environment	A	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG							
		B	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG							
		C	CA	CB	CC	CD	CE	CF	CG							
		D	DA	DB	DC	DD	DE	DF	DG							
		E	EA	EB	EC	ED	EE	EF	EG							
		F	FA	FB	FC	FD	FE	FF	FG							
		G	GA	GB	GC	GD	GE	GF	GG							

سپس راهکارهای همسو در قالب گزینه‌های پیشنهادی ارائه شده و پس از طی مرحله ارزیابی گزینه‌ها، جهت گزینه منتخب، طرح‌های اجرایی (موضوعی و موضعی) ارائه می‌گردد. به‌کارگیری این مدل در قالب یک پروژه دانشگاهی نشان می‌دهد که بسیاری از ایرادات وارده به مرحله تجزیه و تحلیل از طریق به‌کارگیری این مدل پیشنهادی برطرف گردیده و در نتیجه این مدل می‌تواند قابلیت به‌کارگیری در پروژه‌های شهری را داشته باشد.

نتیجه‌گیری

در واقع مدل جامع پیشنهادی ضمن تأکید بر ساختار اصلی تکنیک SWOT و حفظ نکات مثبت آن، اصلاحاتی را بر نحوه کار بست و چگونگی SWOT باهدف بهبود این تکنیک برای موضوعات چندبعدی شهری وارد نموده است؛ اما تنوع فوق‌العاده ابعاد یک مسئله شهری متناسب با جنس و مقیاس آن، نیازمند ساختاری منعطف از این تکنیک به منظور بهره‌گیری توسط طیف وسیعی از متخصصین در مواجهه با مسایل شهری می‌باشد. در این راستا برنامه‌ریزان و طراحان شهری در یک گفت‌وگو دو طرفه با مدل پیشنهادی SWOT، نیازمند واکاوی ابعاد مسئله خود خواهند بود. بدین ترتیب در مواجهه با

امکان یا محدودیت مورد نظر به صورت بالفعل وجود دارد یا بالقوه؟ (مشخص کردن قوت و فرصت یا ضعف و تهدید بودن هر گزاره در بعد یا ابعاد).

گام سوم: با استفاده از انواع تداخلات تک بعدی، چندبعدی (تعاملی) در دو محیط درونی و عملیاتی، به تدوین راهبردها و تکمیل جدول اقدام می‌شود. باید توجه داشت که الزاماً تمام گزاره‌ها در تداخلات شرکت نخواهند کرد (در مسایل شهری الزاماً تمام قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها راهگشا نیستند).

حاصل سه گام فوق جدول ۵ خواهد بود که به طور مثال برخی از راهبردها نشان داده شده‌اند.

گام چهارم: در این مرحله، هدف کلان اولیه مورد تدقیق واقع شده (شکل ۵) و اهداف ملموس‌تر می‌گردد. متناسب با هر یک از اهداف تدقیق شده، راهبردهای ارائه شده در جدول ۴ دسته‌بندی و سپس ترکیب و ادغام (جهت راهبردهای همگرا) و تعدیل یا حذف (جهت راهبردهای واگرا) خواهند شد تا بدین وسیله ضمن اولویت‌بندی و تدقیق راهبردها، بر ماهیت استراتژیک برنامه‌ریزی تأکید گردد. از طی مراحل گام به گام برای شناخت و تحلیل SWOT طبق فرایند پیشنهادی برنامه‌ریزی راهبردی، جهت عملیاتی شدن راهبردها، راهکارهایی اتخاذ می‌گردد.

۱۳. راهبردهای اقتضایی یا حداکثر-حداقل

۱۴. راهبردهای تدافعی یا حداقل-حداقل

15. Internal environment

16. Operating environment

17. Environment out of control

۱۸. محیط سازمان معمولاً در سه سطح متفاوت دسته‌بندی می‌شود: محیط عمومی، محیط عملیاتی، محیط درونی. محیط عمومی در برگیرنده عوامل اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فناوری و قانونی است که با همه‌ی پیچیدگی‌های خود کلیت جامعه را تا مقیاس جامعه جهانی، تشکیل می‌دهد، پیداست که محیط عمومی، مؤلفه‌های متعددی را شامل می‌شود که خارج از حیطه کنترل سازمان است، محیط عملیاتی، سطحی از محیط عمومی است که با سازمان در تعامل مستقیم بوده، شامل مؤلفه‌هایی چون مشتری، نیروی کار، تأمین‌کننده اعتبارات مالی و موارد دیگر است، محیط درونی در برگیرنده عوامل موجود در درون سازمان است، عواملی نظیر ساختار سازمانی، قابلیت‌های سازمان، نیروی انسانی، منابع مالی و موارد دیگر از نظر مدیریتی، محیط درونی شامل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و کنترل در سازمان است (داوری و شانه‌ساززاده، ۱۳۸۰، ۵۴-۴۴).

۱۹. روستای نعیم آباد معروف به آشاهی در دهه‌های گذشته به شهر یزد الحاق شده و در مرکز متمایل به جنوب شرقی شهر یزد واقع است.

۲۰. واژه لاتین Urban Form در ترجمه‌های متقدم به «شکل شهر» برگردان شده است، درحالی‌که برخی اعتقاد به نادرستی آن و استعمال «فرم شهر» دارند، نویسندگان فارغ از بحث پیرامون این مطلب، آن را شکل شهری به کار برده‌اند.

فهرست مراجع

۱. سعیدنیا، احمد. (۱۳۸۲). سرشت استراتژیک برنامه‌ریزی و مدیریت شهری. فصلنامه مدیریت شهری، ۱۳، ۶-۱۴.
۲. داوری، درانه و شانه‌ساززاده، محمد حسن. (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل. تهران: آتنا.
۳. حبیب، فرح و شکوهی، علی. (۱۳۹۱). شناخت و تحلیل مسائل شهری با استفاده از سیستم‌های فازی. نشریه هویت شهر، ۱۰، ۱۷-۲۶.
۴. حبیب، فرح. (۱۳۸۵). کندوکاوی در معنای شکل شهر. مجله هنرهای زیبا، ۲۵، ۵-۱۴.
۵. جهان‌بین، نیما. (۱۳۸۸). مفهوم ماهیت شهر و معرفی شاخص‌ها و معیارهای سنجش آن در دوران معاصر. نشریه هویت شهر، ۴، ۱۵-۲۶.
۶. خورشید، صدیقه؛ و رنجبر، رضا. (۱۳۸۹). تحلیل استراتژیک، تدوین و انتخاب استراتژی مبتنی بر جدول SWOT و تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه فازی. فصلنامه مدیریت صنعتی، ۵ (۱۲)، ۱۹-۴۰.
۷. رحمان سرشت، حسین. (۱۳۷۱). چند روش طراحی استراتژی کلی برای سازمان‌های انتفاعی. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۴، ۳۵-۵۴.
۸. کاتانیزی، آنتنی. (۱۳۸۳). روش‌های علمی تحلیل مسائل شهری، (دکتر منوچهر مزینی، مترجم). تهران: دانشگاه تهران.
۹. گلکار، کوروش. (۱۳۸۰). مناسب‌سازی تکنیک SWOT در طراحی

شهری. مجله صفا، ۴۱، ۴۴-۶۵.

۱۰. علی احمدی، علیرضا و مهدی فتح‌الله و ایرج تاج‌الدین. (۱۳۸۸). نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک. تهران: تولید دانش.

۱۱. ندیمی، حمید. (۱۳۸۰). برنامه‌ریزی راهبردی مدارس معماری، چرا و چگونه؟ مجله صفا، شماره ۴۱، ۱۴۱-۱۲۶.

۱۲. نوری، جعفر؛ عباس پور، مجید؛ و مقصود لو کمالی، بیژن. (۱۳۸۵). ارزیابی زیست‌محیطی سیاست‌های استراتژیک توسعه صنعتی ایران با استفاده از رویکرد تحلیل عوامل استراتژیک SWOT، مجله علوم و تکنولوژی محیط‌زیست، ۲۹، ۲۵-۳۸.

13. Carmona, M.(2001). *Housing design quality*. Through policy, guidance, and review. London; New York: Spon Press.

14. Chase, j.(2001). *how SWOT audits: analysis and action planning can help your town.* , Visited in April 2001 www.rudi.net.

15. Dincer, O. (2004). *Strategy Management And Organization Policy*. Istanbul: Beta Publication.

16. Johnson, G., Scholes, K., & Sexty, R. W., (1989). *exploring strategic management*. Ontario: prentice-Hall.

17. Kurttila, M., Pesonen, M., & Kangas, J., Kajanus, M. (2000). Utilizing the analytic hierarchy process in SWOT analysis-a hybrid method and its application to a forest-certification case. *Forest Policy and Economics*, 1, 41-52.

18. Kotler, P. (1988). *Marketing Management: Analysis, Planning Implementation And Control*. (6th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall .

19. Moughtin, C.(1999). *Urban design Method and techniques*. Oxford: Architectural Press.

20. Pesonen, M., Kurttila, M., Kangas, J., Kajanus, M., & Heinonen, P. (2001). Assessing the priorities using A'WOT among resource management strategies at the Finnish Forest and Park Service. *Forest Science*, 47, 534-541.

21. Shrestha, R. K., Alavalapati, J. R. R., & Kalmbacher, R. S. (2004). Exploring the potential for Silvopasture adoption in South-central Florida: an application of SWOT-AHP method. *Agricultural Systems*, 81, 185-199.

22. Srivastava, P. K., Kulshreshtha, K., Mohanty, C.S., Pushpangadan, P., & Singh, A. (2005). Stakeholder-based SWOT analysis for successful municipal solid waste management in Lucknow. *Waste Management*, 25(5), 531-537.

23. Stewart, R., Moamed, S., & Daet, R. (2002). Strategic Implementation Of It/Is Projects In Construction: A Case Study. *Automation In Construction* ,11, 681-694.