

## بررسی نحوه استقرار مراکز انتظامی شهر مشهد براساس مدل SWOT و QSPM

سیدمصطفی حسینی<sup>۱</sup>، سیدهادی زرقانی<sup>۲</sup>، ابوالحسن نجفی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۳/۰۵

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۶/۱۵

از صفحه ۷۷ تا ۹۸

پژوهشنامه جغرافیای انتظامی

سال سوم، شماره یازدهم، پاییز ۱۳۹۴

### چکیده

برنامه‌ریزی راهبردی مقوله‌ای است که هدف آن ارائه برنامه‌های مدون و جامع با توجه شرایط درونی و بیرونی سازمان است. در این نوع برنامه‌ریزی با شناسایی، بررسی و ارزیابی وضعیت سازمان، راهبردهای متناسب با شرایط سازمان ارائه می‌شود. برنامه‌ریزی راهبردی به‌ویژه برای مراکز انتظامی که وظیفه ایجاد و گسترش امنیت را در جامعه دارند، حائز اهمیت فراوانی است، به طوری که در صورت فقدان چنین برنامه‌ای، این مراکز عملکرد مناسب و چندان مفیدی نخواهند داشت؛ بر این اساس، در این پژوهش به شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید مراکز انتظامی شهر مشهد و ارائه راهبردهایی با استفاده از تکنیک‌های SWOT و QSPM پرداخته شده است. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که موقعیت جاری مراکز انتظامی شهر مشهد در حالت تهاجمی قرار دارد؛ از این رو این مراکز باید از نقاط قوت و فرصت موجود در مراکز خود استفاده کرده تا بتوانند بر نقاط ضعف و تهدید پیشروی فائق آیند.

**کلید واژه‌ها:** برنامه‌ریزی راهبردی، مراکز انتظامی، SWOT، QSPM، مشهد.

۱- باشگاه پژوهش‌گران جوان و نخبگان، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران. ایمیل: Smhosseini@mshdiau.ac.ir

۲- دانشیار گروه جغرافیای سیاسی دانشگاه فردوسی مشهد.

۳- کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه علوم انتظامی تهران و رئیس دفتر تحقیقات کاربردی فا.ا. خراسان رضوی.

## مقدمه

در دهه‌های اخیر رشد سریع و شتابان جمعیت شهری باعث شده است که شهرها دچار ناهمگونی‌های جمعیتی، فرهنگی و نابهنجاری‌های اجتماعی بسیاری شوند (هی، چن، مائو و ژو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). به طوری که برخی از صاحب‌نظران همچون فردو<sup>۲</sup> معتقدند که مهم‌ترین عامل جرم، شهرنشینی است (فردو، ۲۰۱۲: ۱۶۴۰). در این میان آنچه به صورت یک حقیقت ناخوشایند رخ می‌دهد، گسترش بیش از پیش جرم و جنایت در شهرها است که باعث ایجاد حس ناامنی و ترس در بین شهروندان شده است (کلانتری و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۴۲)؛ از این رو توجه به امنیت و مسائل مربوط به آن در سال‌های اخیر مورد توجه جدی مسئولان و دست‌اندرکاران برنامه‌ریزی شهری قرار گرفته است. امنیت از آن دسته مفاهیمی است که به‌رغم ادراک‌پذیری، به‌عنوان یک نیاز عمومی تاکنون تعریف مقید، فراگیر و یکسانی در میان نخبگان سیاسی-امنیتی ملل مختلف برای آن ارائه نشده است (ضابطیان، ۱۳۸۷)؛ با این وجود اهمیت و ضرورت آن در سطوح مختلف جامعه بر کسی پوشیده نیست؛ به طوری که اگر جامعه امنیت نداشته باشد، حالت اختناق پیدا می‌کند. گسترش و ارتقای امنیت در هر جامعه‌ای ضمن آن که وجود نیروهایی دائمی و آموزش‌دیده‌ای را طلب می‌کند، نیازمند برنامه‌ای مدون و از پیش طراحی شده است (رفیعیان و خدایی، ۱۳۸۹).

برنامه‌ریزی راهبردی مقوله‌ای است که هدف آن ارائه برنامه‌ای مدون و جامع با توجه به شرایط درونی و بیرونی سازمان است (هیل و جانز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵: ۱۹). در این نوع برنامه‌ریزی با شناسایی، بررسی و ارزیابی وضعیت درونی و بیرونی سازمان، راهبردهایی متناسب با شرایط جاری سازمان ارائه می‌شود (کریتنر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). این نوع برنامه‌ریزی برای ارتقای سطح عملکردی و مقابله با تهدیدات پیش روی یک سازمان و نظم و نسق بخشیدن به امور آن، دارای اهمیت خاصی است (اشتاین‌برگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵: ۷۵)؛ به طوری که در صورت فقدان چنین برنامه‌ای سازمان عملکرد مناسب و چندان مفیدی نخواهند داشت (محمدی ده چشمه و زنگی‌آبادی، ۱۳۸۷).

---

1 - He, Chen, Mao and Zhou

2 - Ferdu

3 - Hill and Jones

4 - Keritner

5 - Steinberg

مراکز انتظامی که جلوه مکانی- فضایی پلیس در شهرها هستند و اساسی‌ترین نقش را در ایجاد امنیت شهرها به عهده دارند، نیازمند برنامه‌ای مدون و راهبردی با توجه به نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید پیش‌روی خود بوده تا از این طریق بتوانند بر اساس وضعیت جاری سازمان، برای بهبود و ارتقاء عملکرد خود، راهبردهایی مناسب و اجرایی را در بر گیرند. این برنامه به‌ویژه در شرایط بحرانی می‌تواند نقش بسیار مؤثر و به‌سزایی در گسترش و حفظ امنیت در سطح شهرها داشته باشد (صدیق سروستانی، ۱۳۸۴). این موضوع برای مراکز انتظامی دومین کلان‌شهر مذهبی جهان، شهر مقدس مشهد، که نزدیک به ۳ میلیون جمعیت را در خود جای داده است و سالانه بیش از ۳۲ میلیون زائر در آن شادآمد می‌کنند، حائز اهمیت ویژه‌ای است. بر این اساس، در این پژوهش با استفاده از تکنیک‌های SWOT و QSPM به پاسخ‌گویی سؤالاتی به شرح زیر پرداخته شده است:

۱- نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی) و نقاط فرصت و تهدید (عوامل خارجی) پیش روی مراکز انتظامی شهر مشهد چیست؟

۲- راهبردهای مناسب با توجه به وضعیت جاری مراکز انتظامی شهر مشهد چیست؟

۳- اولویت‌بندی راهبردهای پیش روی مراکز انتظامی چگونه است؟

## مبانی نظری

### استراتژی (راهبرد)

مفهوم راهبرد<sup>۱</sup> در ابتدا به معنای فن، هدایت، تطبیق و هماهنگ‌سازی نیروها برای نیل به اهداف جنگ در علوم نظامی به‌کار گرفته شده است. راهبرد مجموعه‌ای از اهداف اصلی، سیاست‌ها و برنامه‌های کلی به‌منظور دستیابی سازمان به اهدافش است. نظریه‌پردازان علم مدیریت، راهبرد را چگونگی تخصیص مطلوب منابع کمیاب، برای رسیدن به اهداف اقتصادی تعریف کرده‌اند. راهبرد تعیین‌کننده زمینه‌های فعالیت در محیطی پیچیده و پویا و ابزاری است که به عنصر انسانی در یک نظام سازمانی حیات بخشیده و افراد را به حرکت وا می‌دارد. راهبرد عبارت است از الگوی منظورها، مقاصد، اهداف، خط‌مشی‌های اصلی و طرح‌هایی برای دستیابی به اهداف (اندروز<sup>۲</sup>، ۱۹۷۱). در

1 - Strategy

2 - Andrews

پژوهشنامه جغرافیای انتظامی (سال سوم، شماره یازدهم، پاییز ۱۳۹۴)

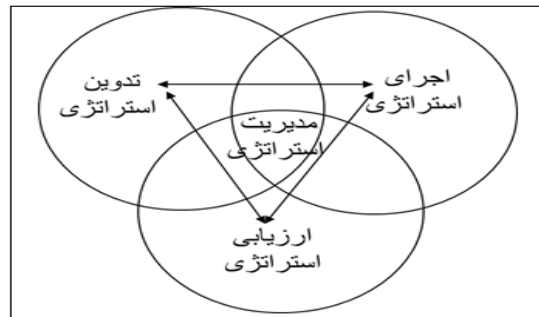
تعریفی دیگر، از راهبرد به عنوان یک طرح واحد، همه جانبه و تلفیقی که نقاط قوت و ضعف سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی مربوط ساخته و دستیابی به اهداف اصلی سازمان را میسر می‌سازد (چاندلر<sup>۱</sup>، ۱۹۶۲)، یاد شده است. هم‌چنین مینتزبرگ<sup>۲</sup> راهبرد را الگوی به جریان انداختن تصمیمات بیان می‌کند (مینتزبرگ، ۱۹۷۰). به‌طور کلی آنسوف<sup>۳</sup> به‌عنوان اولین دانشمندی که راهبرد را به شکل جامع و معنادار توضیح داد، معتقد است که هر قدر بین اهداف و فعالیت‌های فعلی سازمان سازگاری بیشتری وجود داشته باشد، نرخ رشد و توسعه بزرگ‌تر و منظم‌تر خواهد بود (آنسوف، ۱۹۶۵).

### برنامه‌ریزی راهبردی

برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه‌ای هماهنگ، جامع و پیوسته‌ای است که استعداد ممتاز سازمان را با محیط پیوند داده و هدف آن، تحقق خواسته‌های سازمان از طریق اعمال مدیریت صحیح بر سازمان است (بشردوست و همکاران، ۱۳۹۰). فرآیند مدیریت راهبردی دربرگیرنده سه مرحله اصلی است؛ تدوین راهبردها، اجرای راهبردها و ارزیابی راهبردها.

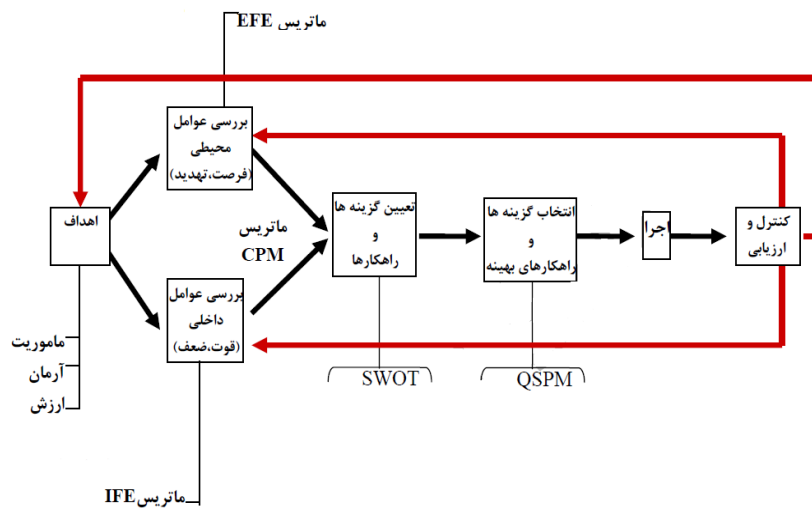
مقصود از تدوین راهبرد تعیین مأموریت سازمان، عواملی که در محیط خارجی یک سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند، نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، هدف‌های بلندمدت، در نظر گرفتن راهبردهای گوناگون و انتخاب راهبردهای خاص برای ادامه فعالیت است. مواردی که در زمینه تدوین راهبردها مطرح می‌شوند، عبارتند از تعیین نوع فعالیتی که سازمان می‌خواهد به آن بپردازد، فعالیت‌هایی را که می‌خواهد متوقف سازد، شیوه تخصیص منابع، تصمیم‌گیری درباره گسترش دادن یا متنوع ساختن فعالیت‌ها (طیبی و همکاران، ۱۳۸۶).

1 - Chandler  
2- Mintzberg  
3- Ansoff



شکل شماره (۱): تعامل بخش‌های سه‌گانه مدیریت راهبردی

منبع: (پاداش و همکاران، ۱۳۸۹)



شکل شماره (۲): الگوی مدیریت راهبردی

منبع: (طیبی و همکاران، ۱۳۸۶)

از آنجائی که برنامه‌ریزی راهبردی یکی از زیر سیستم‌های مدیریت راهبردی تلقی می‌شود، بنابراین رویکردها و مکاتب مختلفی در این روند فکری و مدیریتی مطرح است و می‌توان ادعان کرد که مدیران راهبردی با تنظیم برنامه‌های راهبردی در تلاش هستند تا رهبری و مدیریت را با همدیگر تلفیق کرده و از این طریق، سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات محیطی، همواره در حالت پویا و فعال نگه دارند تا به‌واسطه آن بتوانند برای تحقق رسالت‌ها و مأموریت‌های سازمان قدم بردارند (سوارز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶)؛ از این‌رو

1 - Suarez, Calvo-Morab, Roldánb

پژوهشنامه جغرافیای انتظامی (سال سوم، شماره یازدهم، پاییز ۱۳۹۴)

به منظور برنامه ریزی در محیطی پویا، پیچیده و متحول باید ضمن توجه به قلمرو مدیریت در درون سازمان به تحولات بیرونی و تأثیرگذار بر سازمان و مأموریت‌های آن توجه داشت؛ بنابراین می‌توان برنامه ریزی راهبردی را نوعی برنامه ریزی در محیط‌های پویا قلمداد کرد که از طریق مدیران ارشد اجرایی و تیم‌های برنامه ریزی به صورت گروهی تهیه می‌شود (رودریگز-پوز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). برنامه ریزی راهبردی از یک سو توجه خود را به مأموریت‌های سازمانی و ارزش‌های بنیادی و مدیران ارشد اجرایی و ذی‌نفعان راهبردی معطوف کرده و از سوی دیگر، باید به تحولات محیطی و نقاط کلیدی و بحرانی محیط درونی و بیرونی و تجزیه و تحلیل و ارزیابی آنها بپردازد (زاتزیک و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲).

### جایگاه سازمانی برنامه ریزی راهبردی

برنامه ریزی راهبردی در سازمان‌های بزرگ و کوچک به طور متفاوتی شکل گرفته و اجرا می‌شود. در سازمان‌های کوچک، روش برنامه ریزی بیشتر جنبه غیررسمی داشته و اغلب اوقات اهداف و راهبردهای آتی، تابع نظرات فردی مدیر است؛ اما در سازمان‌های بزرگ، برنامه ریزی راهبردی تابع نظم خاصی بوده و نیاز به تشکیلات و جایگاه خاصی در سازمان دارد؛ در این حالت گروهی از متخصصان و کارشناسان برنامه ریزی به همراه مدیران عالی و سیاست‌گذاران سازمان، باید در امر برنامه ریزی همکاری کنند (سلتا، کولتی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴: ۴۱). البته کارشناسان و صاحب‌نظران برنامه ریزی راهبردی معتقدند که مناسب‌ترین جایگاه برای برنامه ریزی راهبردی در سازمان ترکیب و تلفیقی در رده‌های مختلف سازمان و مشارکت دادن مسئولان سطوح مربوطه در امر برنامه ریزی است. بدین ترتیب کار جمع‌آوری اطلاعات، احصای اهداف و راهبردهای ممکن، انجام پیش‌بینی‌های لازم و سایر امور فنی با سهولت بیشتری انجام شده و به علت حضور مسئولان سطوح مختلف در امر برنامه ریزی، انگیزه عمل و ضمانت اجرای راهبردهای انتخابی افزایش می‌یابد و تشکل سازمانی، قوی‌تر می‌شود. البته عواملی چون نوع عملیات سازمان، حساسیت مأموریت‌های آن و طرز تلقی‌های مدیران در جایگاه سازمانی برنامه ریزی راهبردی اثرگذار است (پرسکو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴).

1 - Rodriguez-Pose

2 - Zatzick, Moliterno & Fang

3 - Celata, Coletti

4 - Percoco

### ویژگی های برنامه ریزی راهبردی

از مهم ترین ویژگی های برنامه ریزی راهبردی می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ۱- برنامه ریزی راهبردی، انعکاسی از ارزش های حاکم بر جامعه است. جهان بینی ها، اعتقادات و سنت های جامعه یا سازمان در برنامه ریزی راهبردی منعکس می شود؛
- ۲- این نوع برنامه ریزی با مطرح کردن اهداف بلندمدت و تبیین رسالت های سازمان، مدیران را در انجام فعالیت های خود هم جهت و هماهنگ می سازد؛
- ۳- برنامه ریزی راهبردی، عملیات و اقدامات سازمان را در دوره های زمانی طولانی هماهنگ کرده و به آنها پیوستگی و انسجام می بخشد؛
- ۴- برنامه ریزی راهبردی، فراگیر بوده و برنامه های عملیاتی سازمان را دربر می گیرد و به آنها جهت می بخشد؛
- ۵- در برنامه ریزی راهبردی، امکانات و محدودیت های داخلی و خارجی سازمان مدنظر قرار می گیرد و با توجه به آنها پیش بینی های خود را انجام می دهد (مبینی دهکردی و سلمان پور، ۱۳۸۵).

### مزایا و محدودیت های برنامه ریزی راهبردی

یکی از مزایای برنامه ریزی راهبردی، هادی بودن آن است. این نوع برنامه ریزی، جهت و مسیر فعالیت ها و عملیات سازمان را مشخص کرده و به عنوان راهنمای سازمان عمل می کند. همچنین برنامه ریزی راهبردی نقش هماهنگ کننده بین برنامه های عملیاتی سازمان را نیز انجام می دهد و اقدام های واحدهای مختلف را در یک مسیر جهت می بخشد. از محدودیت های برنامه ریزی راهبردی نیز می توان به هزینه های انجام آن اشاره کرد. به علت هزینه های نسبتاً بالایی که برای برنامه ریزی راهبردی مورد نیاز است، اغلب سازمان های کوچک امکان استفاده از آن را پیدا نمی کنند (میسیمر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

## روش پژوهش

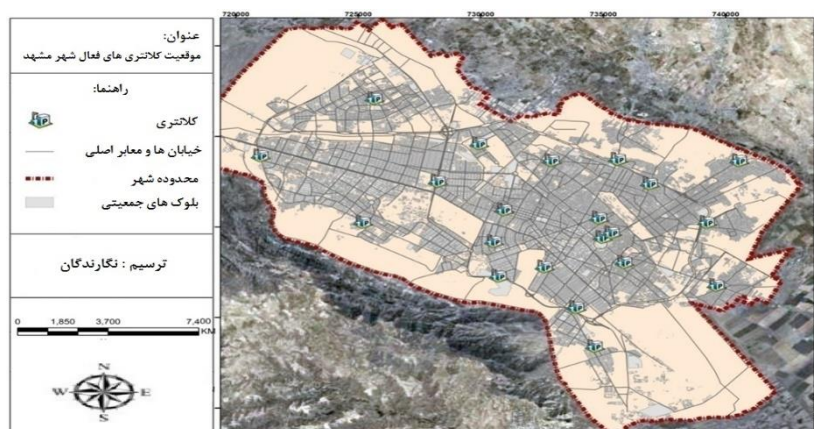
پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی است که با استفاده از روش توصیفی - تحلیلی انجام شده است. در این پژوهش ابتدا با استفاده از مطالعات و منابع کتابخانه‌ای (کتاب‌ها، مقالات، طرح‌ها و...)، چهارچوب نظری تحقیق گردآوری شد، سپس برای کسب دیدی جامع و مبتنی بر واقعیت از طریق مصاحبه‌ای با افراد ذی‌ربط در کلانتری‌های سطح شهر مشهد و کارشناسان مسائل انتظامی، عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و خارجی (فرصت و تهدید) مؤثر بر عملکرد کلانتری‌های سطح شهر مشهد شناسایی شدند.

در مرحله بعد با استفاده از نظرات کارشناسان برای مشخص کردن وضعیت جاری کلانتری‌های شهر مشهد عامل‌ها مورد وزن‌دهی قرار گرفتند، سپس با توجه به نتایج حاصل شده به تدوین و ارائه راهبردهایی اجرایی و مناسب با استفاده از تکنیک SWOT اقدام و ماتریس IE ترسیم شد. در نهایت با استفاده از تکنیک QSPM راه کارهای ارائه شده در موقعیت جاری مراکز انتظامی شهر مشهد از طریق نظرخواهی از کارشناسان و صاحب‌نظران مرحله قبل و تعیین میزان TAS<sup>۱</sup> مورد اولویت‌بندی قرار گرفتند. محدوده مورد مطالعه در این پژوهش مناطق سیزده‌گانه شهر مشهد است. جامعه آماری این پژوهش نیز سرکلانترها و معاونان آنها و هم‌چنین رؤسا و معاونت‌های مختلف بیست و یک کلانتری فعال در سطح شهر مشهد است. لازم به ذکر است شهر مشهد دارای بیست و هفت کلانتری است که از این تعداد دو کلانتری در حالت غیرفعال قرار دارند و هم‌چنین دو کلانتری در خارج از محدوده شهر و دو کلانتری در پایانه مسافربری و فرودگاه قرار دارند که به علت خارج از محدوده شهر بودن و محدود بودن شعاع عملکردی آنها در این تحقیق مورد بررسی قرار نگرفتند؛ از این‌رو در این تحقیق بیست و یک کلانتری فعال در محدوده شهر مشهد مورد بررسی قرار گرفت که به دلیل در دسترس بودن کلیه اعضای جامعه آماری نمونه‌گیری صورت نگرفته است.

---

1- Total Attractive Scores



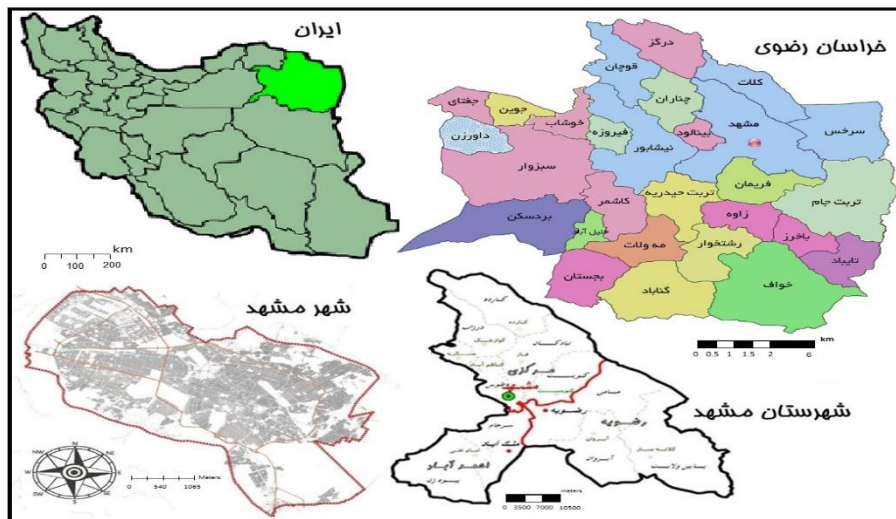


نقشه شماره (۱): موقعیت و پراکندگی کلانتری های فعال در سطح شهر مشهد

#### معرفی محدوده مورد مطالعه

مشهد، مرکز استان خراسان رضوی، در شمال شرق ایران، با مختصات جغرافیایی ۵۹ درجه و ۳۶ دقیقه طول شرقی و ۳۶ درجه و ۱۷ دقیقه عرض شمالی است (حسینی، ۱۳۹۱: ۸۹). بر اساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن سال ۱۳۹۰، شهر مشهد دارای ۲۷۶۶۲۵۸ نفر جمعیت و ۸۰۴۳۹۱ خانوار، با مساحت ۲۸۸۶۶۴۴۵۷ متر مربع (سالنامه آماری شهر مشهد، ۱۳۹۱: ۲۰)، به عنوان دومین کلان شهر بزرگ کشور، شهری با کارکرد مذهبی- زیارتی است (بدری و طیبی، ۱۳۹۱: ۱۵۳). شهر مشهد به دلیل قرار گرفتن حرم مطهر رضوی در آن، همواره در طول تاریخ دارای اهمیت فرهنگی، مذهبی، اقتصادی و اجتماعی بوده است و سرشت و شکل گیری فضایی و زندگی اجتماعی- اقتصادی خود را کاملاً تحت تأثیر عوامل مذهبی، فرهنگی و گردشگری برخاسته از آن شکل داده است (مؤمنی و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۵). این شهر سالانه پذیرای بیش از ۳۲ میلیون زائر از داخل و بیش از یک میلیون زائر از خارج از کشور است.

پژوهشنامه جغرافیای انتظامی (سال سوم، شماره یازدهم، پاییز ۱۳۹۴)



نقشه شماره (۲): موقعیت شهر مشهد در تقسیمات کشوری  
(منبع: نگارندگان).

## یافته‌های پژوهش

### مراحل ماتریس SWOT

تکنیک SWOT، از ترکیب تکنیک‌هایی شکل گرفت که به تحلیل عوامل درونی و بیرونی سازمان‌ها می‌پرداختند (گلکار، ۱۳۸۴). اگرچه مجموعه متغیرهای موجود در ماتریس SWOT (قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) متغیرهای جدیدی نیستند (ایوانز، کمپبل و استون‌هاوس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳)، اما در هماهنگ کردن و یافتن ارتباط نظام‌مند بین آنها از تکنیک SWOT استفاده می‌شود (هریسون و کارون، ۱۳۸۲). در سیر شکل‌گیری تکنیک SWOT سه مرحله تکاملی گزارش شده است که عبارتند از:

- ۱ - تدوین تکنیک‌هایی که به سنجش نقاط قوت و ضعف درونی سیستم پرداخته‌اند؛
- ۲ - تدوین تکنیک‌هایی که به تحلیل تهدیدها و فرصت‌های محیط خارجی سیستم توجه دارند؛

1 - Evans, Campbell and Stonehouse

۳- تدوین تکنیک SWOT که به تعامل و هماهنگ‌سازی این دو دسته متغیر داخلی و خارجی می‌پردازد (نیلسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

#### تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

در این مرحله اصلی‌ترین و مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف که توسط پرسش‌نامه و مصاحبه از کارشناسان و متخصصان اخذ و فهرست شده و برای تشخیص میزان اثرگذاری هر یک از عوامل با توجه به نظر کارشناسان به هر یک از معیارها از صفر تا یک، ارزش و ضریب خاصی داده شده؛ به طوری که مجموع این ضرایب برابر یک شود. در مرحله بعد برای مشخص کردن میزان اثربخشی راهبردهای کنونی در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل، به روش زیر نمراتی داده شده است. (۱) نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی؛ (۲) نمره ۲ ضعف عادی؛ (۳) نمره ۳ قوت عادی؛ (۴) نمره ۴ قوت بسیار بالا، سپس برای تعیین امتیاز وزنی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره آن ضرب می‌شود. در نهایت به منظور تعیین امتیاز نهایی عوامل داخلی، مجموع امتیازهای وزنی محاسبه می‌شود (نمره نهایی نباید بیشتر از ۴ و کمتر از ۱ باشد) (حسینی و رضایی، ۱۳۹۱).

جدول شماره (۱): نتایج تجزیه و تحلیل قوت‌ها

ردیف	نقاط قوت	امتیاز وزنی
۱	ارسال به موقع پرونده‌های قضایی و اجرای دستورات مقام قضایی	۰/۳۶
۲	حمایت‌های قانونی از پلیس	۰/۳۲
۳	به‌کارگیری افراد مجرب و کارآزموده در کلانتری	۰/۲۸
۴	برخورد چهره به چهره کارکنان کادر با اقشار مختلف مردم	۰/۲۸
۵	قرارگیری کلانتری‌ها در مکان‌های مناسب به عبارتی مکان‌یابی مناسب برخی از کلانتری‌ها	۰/۱۵
۶	برگزاری کلاس‌های آموزشی	۰/۱۲
۷	اعتماد نسبی مردم به پلیس	۰/۱۶
۸	پاسخ‌گویی به مراجعات شهروندان و تأکید بر رعایت حقوق شهروندی توسط پلیس	۰/۱۲
۹	آشنایی کارکنان به جرائم و محدوده استحقاقی کلانتری	۰/۰۹
	مجموع امتیاز وزنی	۱/۸۸



پژوهشنامه جغرافیای انتظامی (سال سوم، شماره یازدهم، پاییز ۱۳۹۴)

در مبحث نقاط ضعف نیز دوازده ضعف در مراکز انتظامی شهر مشهد شناسایی شد که مجموع امتیاز وزنی آنها برابر با ۰/۹۴ شده است. در مجموع بررسی عوامل داخلی، گویای برتری قوت‌های مراکز انتظامی شهر مشهد بر ضعف‌های آنها است.

### تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

در این مرحله نیز مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدها فهرست شده و برای تشخیص میزان اثرگذاری هر یک از عوامل با توجه به نظر کارشناسان به هر یک از معیارها از صفر تا یک ضریبی داده شده، به طوری که مجموع این ضرایب برابر یک شود. سپس برای مشخص کردن میزان اثربخشی راهبردهای کنونی به هر یک از آنها از ۱ تا ۴ نمره‌ای داده می‌شود. در نهایت برای محاسبه امتیاز وزنی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره آن ضرب می‌شود. سپس با محاسبه مجموع امتیازهای وزنی، نمره نهایی عوامل خارجی تعیین می‌شود.

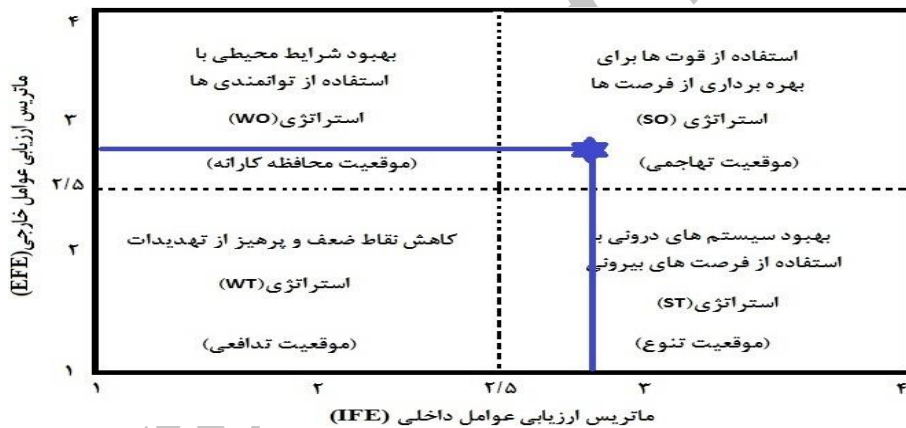
جدول شماره (۲): نتایج تجزیه و تحلیل فرصت‌ها.

ردیف	نقاط فرصت	امتیاز وزنی
۱	داشتن تعامل با نیروهای بسیج، شوراها، شهرداری و مدارس در سطح حوزه استحفاظی	۰/۳۶
۲	وجود تأسیسات و نقاط حساس و حیاتی در برخی از حوزه‌های استحفاظی	۰/۳۲
۳	هماهنگی سلسله مراتب رده بالای سازمانی با نهادهای برون سازمانی و شرکت‌ها مانند بانک‌ها	۰/۲۴
۴	انتشار و اعلام کشفیات و مأموریت‌های یگانی از طریق رسانه‌ها	۰/۲۸
۵	همکاری و هماهنگی مناسب نهادها و مراکز برون سازمانی از قبیل شهرداری‌ها برای افزایش و بهبود وضعیت کوپ‌ها	۰/۲۴
۶	وجود مساجد و شخصیت‌های ذی‌نفوذ در حوزه استحفاظی	۰/۱۵
۷	وجود مراکز علمی و پژوهشی انتظامی در راستای حل علمی مشکلات کلانتری‌های سطح شهر مشهد	۰/۰۹
	مجموع امتیاز وزنی	۱/۶۸

در مبحث نقاط تهدید نیز یازده تهدید در مراکز انتظامی شهر مشهد شناسایی شد که مجموع امتیاز وزنی آنها برابر با ۱/۰۸ شده است. در مجموع بررسی عوامل خارجی گویای آن است هر چند تعداد نقاط تهدید بیشتر از فرصت‌ها است، با این حال فرصت‌ها خیلی برجسته‌تر از تهدیدهای پیش روی مراکز انتظامی شهر مشهد است، به طوری که مجموع امتیاز وزنی هفت فرصت پیش روی مراکز انتظامی برابر با ۱/۶۸ است. در حالی که مجموع امتیاز وزنی یازده تهدید برابر با ۱/۰۸ است.

### ماتریس داخلی - خارجی (IE)

در این مرحله برحسب نمرات نهایی حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی وضعیت مراکز انتظامی شهر مشهد، از میان موقعیت‌های چهارگانه (تهاجمی، اقتضایی، انطباقی و دفاعی) مشخص می‌شود. بدین منظور امتیاز وزنی کل ماتریس عوامل داخلی و امتیاز وزنی کل ماتریس عوامل خارجی استخراج و در جدول ماتریس داخلی- خارجی (IE) ترسیم می‌شود (کاجانس، ۲۰۰۱). در این پژوهش نمره کل ماتریس عوامل داخلی (IFE)، برابر با ۲/۸۲ و نمره کل ماتریس عوامل خارجی (EFE) برابر با ۲/۷۶ است که با ترسیم آنها بر روی ماتریس داخلی - خارجی می‌توان به موقعیت تهاجمی مراکز انتظامی پی برد؛ از این رو برای مدیریت راهبردی مراکز انتظامی شهر مشهد باید از ظرفیت‌ها و توان‌های موجود در مراکز انتظامی و فرصت‌های پیش‌روی آنها به نحو احسن استفاده کرد تا از این طریق بتوان در امر مدیریت راهبردی این مراکز موفق عمل کرد.



شکل شماره (۳): موقعیت کنونی مراکز انتظامی شهر مشهد

### تدوین راهبردها

ماتریس سوات، امکان تدوین چهار انتخاب یا راهبرد متفاوت (دفاعی، انطباقی، اقتضایی و تهاجمی) را از طریق ترکیب ماتریس عوامل داخلی و ماتریس عوامل خارجی فراهم می‌آورد (فردآر، ۱۳۸۳). البته در جریان عمل برخی از راهبردها با یکدیگر هم‌پوشانی داشته یا به‌طور هم‌زمان و هماهنگ با یکدیگر به اجرا در می‌آیند. بر حسب

پژوهشنامه جغرافیای انتظامی (سال سوم، شماره یازدهم، پاییز ۱۳۹۴)

وضعیت سیستم چهار دسته راهبرد را که از نظر درجه کنش‌گری متفاوت هستند، به شرح زیر می‌توان تدوین کرد؛

#### راهبرد دفاعی (حداقل - حداقل)

هدف کلی این راهبرد، که می‌توان آن را «راهبرد بقاء» نیز نامید، کاهش ضعف‌های سیستم به منظور کاستن و خنثی‌سازی تهدیدات و حالت آن نیز، تدافعی است (دانکا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). از مهم‌ترین راهبردهای حالت دفاعی می‌توان به ۱- به‌کارگیری کارمندان آشنا به خرده‌فرهنگ‌ها؛ ۲- محدودیت در واگذاری امتیاز تراکم توسط شهرداری برای ساخت‌وساز در مناطق جرم‌خیز؛ ۳- افزایش نیروهای اطلاعاتی، در ایام عید و تعطیلات در مناطق توریستی و زائربذیر، برای شناسایی مجرمان سابقه‌دار در آن، مناطق اشاره کرد.

#### راهبرد انطباقی (حداقل - حداکثر)

این راهبرد تلاش دارد تا با کاستن از ضعف‌ها بتواند حداکثر استفاده را از فرصت‌های موجود ببرد (دایسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). یک سازمان ممکن است در محیط خارجی خود متوجه وجود فرصت‌هایی شود؛ ولی به واسطه ضعف‌های سازمانی خود قادر به بهره‌برداری از آنها نباشد. در چنین شرایطی اتخاذ راهبرد انطباقی می‌تواند امکان استفاده از فرصت را فراهم آورد (جی دیوید و ال ویلن، ۱۳۸۱). از مهم‌ترین راهبردهای انطباقی می‌توان به: ۱- آشناسازی شهروندان به حقوق قانونی خود نسبت به پلیس و ۲- کاهش مراحل وقت‌گیر اداری برای پی‌گیری شکایات و پرونده‌های قضایی اشاره کرد.

#### راهبرد اقتضایی (حداکثر - حداقل)

این راهبرد بر پایه بهره‌گرفتن از قوت‌های سیستم برای مقابله با تهدیدات تدوین می‌شود و هدف آن به حداکثر رساندن نقاط قوت و به حداقل رساندن تهدیدات است؛ با وجود این، تجارب گذشته نشان داده است که کاربرد نابه‌جای قدرت می‌تواند نتایج نامطلوبی به بار آورد و هیچ سازمانی نباید به‌طور نسنجیده و غیر اصولی از قدرت خود برای رفع تهدیدات استفاده کند. از مهم‌ترین راهبردهای اقتضایی می‌توان به ۱- ایجاد یک برنامه زمان‌بندی شده برای ملاقات مرتب مردم با پلیس در روزهای مشخص؛ ۲-

1 - Danca

2 - Dyson

تربیت کارکنان کادری که شئون رفتاری را با مردم به خوبی رعایت می‌کنند؛ ۳- استفاده از مراکز علمی و پژوهشی برای تحلیل دقیق انواع جرم در منطقه استحفاظی اشاره کرد.

#### راهبرد تهاجمی (حداکثر - حداکثر)

تمام نظام‌ها خواهان وضعیتی هستند که قادر باشند هم‌زمان قوت و فرصت‌های خود را به حداکثر برسانند. بر خلاف راهبرد دفاعی که یک راه حل واکنشی است، راهبرد تهاجمی یک راه حل کنش‌گر است. در چنین وضعیتی تلاش می‌شود تا با استفاده از نقاط قوت از فرصت‌های خارجی حداکثر بهره‌برداری صورت گیرد (رضایی و همکاران، ۱۳۹۱: ۴۱). راهبردهای حالت تهاجمی برای مراکز انتظامی شهر مشهد عبارتند از: ۱- مکان‌یابی کلانتری‌ها با توجه به حوزه‌های حساس استحفاظی؛ ۲- افزایش اعتماد مردم به پلیس از طریق رسانه‌ها؛ ۳- استفاده از نهادهای برون‌سازمانی به عنوان یک بازوی کمکی در انجام مأموریت‌های کلانتری‌ها؛ ۴- کاهش جابه‌جایی کارمندان کادر؛ ۵- کاهش استفاده از نیروهای وظیفه برای استفاده در مأموریت‌ها و افزایش همکاری با نیروهای بسیج برای همکاری در مأموریت‌ها.

#### اولویت‌بندی راهبردها با استفاده از ماتریس کمی (QSPM)

ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، روشی تحلیلی است که با آن جذابیت نسبی راهبردها مشخص می‌شود؛ با وجود این می‌توان به صورت عینی راهبردهایی گوناگون که در زمره بهترین راهبردها هستند، مشخص کرد. برای تهیه ماتریس برنامه‌ریزی کمی از نتیجه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و نتیجه ماتریس SWOT استفاده می‌شود. در این روش ابتدا به فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی همراه با نقاط قوت و ضعف داخلی و خارجی که در موفقیت سازمان نقش عمده دارند، وزن یا ضریب داده می‌شوند. این ضرایب درست مانند ضریب‌های ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی هستند. در ردیف بالای ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی، راهبردهایی تعیین شده از ماتریس SWOT نوشته می‌شود. در مرحله بعد نمره‌های جذابیت تعیین می‌شود. برای تعیین نمره جذابیت باید عوامل داخلی و خارجی را که در موفقیت سازمان نقش عمده دارند، بررسی کرد و سپس در مورد هر یک از آنها این پرسش را مطرح کرد که آیا این عامل در گزینش راهبردها نقش عمده دارد؟ اگر پاسخ به این پرسش آری باشد، آنگاه باید با توجه به این عامل کلیدی،

پژوهشنامه جغرافیای انتظامی (سال سوم، شماره یازدهم، پاییز ۱۳۹۴)

راهبردها را با هم مقایسه کرد، به طوری که اهمیت نسبی یک راهبرد نسبت به سایر راهبردها مشخص شود. نمره جذابیت به این شکل است: ۱- بدون جذابیت؛ ۲- تاحدی جذاب؛ ۳- دارای جذابیت معقول؛ ۴- بسیار جذاب. در مرحله بعد جمع نمره‌های جذابیت محاسبه می‌شود؛ به این صورت که ضریب در نمره‌های جذابیت ضرب می‌شود. جمع نمره‌های جذابیت نشان دهنده جذابیت نسبی هر یک از راهبردها است که تنها با توجه به اثر عوامل داخلی و خارجی مربوطه به دست می‌آید. هر اندازه جمع نمره‌های جذابیت بیشتر باشد، راهبرد مورد بحث دارای جذابیت بیشتری خواهد بود. در نهایت مجموع نمره‌های جذابیت هر یک از ستون‌های ماتریس کمی محاسبه می‌شود.

جدول شماره (۳): ماتریس کمی (QSPM) مراکز انتظامی شهر مشهد

اولویت	جمع نمره جذابیت	راهبرد
۱	۵/۶۱	مکان‌یابی کلانتری‌ها با توجه به حوزه‌های حساس استحضافی
۴	۵/۰۹	افزایش اعتماد مردم به پلیس از طریق رسانه‌ها
۳	۵/۲۱	استفاده از نهادهای برون سازمانی به عنوان یک بازوی کمکی در انجام مأموریت‌های کلانتری‌ها
۵	۴/۹۷	کاهش جابه‌جایی کارمندان کادر
۲	۵/۲۵	کاهش استفاده از نیروهای وظیفه برای استفاده در مأموریت‌ها و افزایش همکاری با نیروهای بسیج برای همکاری در مأموریت‌ها

نتایج حاصل از اولویت‌بندی راهبردهای ارائه شده برای مراکز انتظامی شهر مشهد نشان داد که اولویت راهبردها به صورت زیر است:

اولویت اول: مکان‌یابی کلانتری‌ها با توجه به حوزه‌های حساس استحضافی با امتیاز وزنی ۵/۶۱.

اولویت دوم: کاهش استفاده از نیروهای وظیفه در مأموریت‌ها و افزایش همکاری با نیروهای بسیج در مأموریت‌ها با امتیاز وزنی ۵/۲۵.

اولویت سوم: استفاده از نهادهای برون سازمانی به عنوان یک بازوی کمکی در انجام مأموریت‌های کلانتری‌ها با امتیاز وزنی ۵/۲۱.

اولویت چهارم: افزایش اعتماد مردم به پلیس از طریق رسانه‌ها با امتیاز وزنی ۵/۰۹.

اولویت پنجم: کاهش جابه‌جایی کارمندان کادر با امتیاز وزنی ۴/۹۷.



## نتیجه‌گیری

کلانتری‌ها به عنوان یکی از ارکان مهم در تأمین امنیت داخلی شهرها همواره می‌توانند نقش بسیار زیادی در زمان بحران‌ها در شهرها داشته باشند؛ این مراکز در صورتی می‌توانند نقش‌ها و وظایف خود را به خوبی ایفاء کنند که خود و تجهیزات آنها به‌طور کامل در امان باشد؛ از این‌رو برای افزایش ضریب دفاعی-امنیتی کلانتری‌های سطح شهر یکی از مباحثی که می‌تواند این امنیت را در ابعاد گوناگون تأمین کند، برنامه‌ریزی راهبردی برای این مراکز است تا از این طریق بتوان نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید پیش روی این مراکز را شناخت، سپس بر اساس آنها به ارائه برنامه‌ای راهبردی متناسب با شرایط جاری آنها پرداخت؛ بر این اساس در این پژوهش به برنامه‌ریزی راهبردی مراکز انتظامی شهر مشهد پرداخته شده است. در این پژوهش ابتدا با استفاده از پرسش‌نامه‌ای نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید پیش روی مراکز انتظامی شناسایی شد، سپس با تعیین وزن و اهمیت نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید پیش روی مراکز انتظامی شهر مشهد با استفاده از نظرات کارشناسان و متخصصان امر، وضعیت جاری مراکز انتظامی شهر مشهد تعیین شد و سپس با توجه به شرایط جاری این مراکز راهبردهایی متناسب با شرایط این مراکز ارائه شد. در مرحله بعد با استفاده از تکنیک QSPM راهبردهای ارائه شده مورد اولویت‌بندی قرار گرفتند. نتایج حاصل از انجام تحقیق نشان داد که موقعیت کنونی مراکز انتظامی شهر مشهد در حالت تهاجمی قرار دارد؛ از این‌رو برای مدیریت راهبردی مراکز انتظامی شهر مشهد باید از ظرفیت‌ها و توان‌های موجود در مراکز انتظامی و فرصت‌های پیش روی آنها به نحو احسن استفاده کرد تا از این طریق بتوان در امر مدیریت راهبردی این مراکز موفق عمل کرد. به عبارتی دیگر مراکز انتظامی شهر مشهد باید با استفاده حداکثری از ظرفیت‌ها و توان‌های درونی خود و همچنین فرصت‌های بیرونی در راستای مدیریت راهبردی اقدام کنند.

بر اساس نتایج حاصل از تحقیق و نظرات کارشناسان و متخصصان امر به منظور بهبود وضعیت مراکز انتظامی شهر مشهد پیشنهادهایی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

❖ استانداردسازی و تعیین معیارهای ملی برای سنجش شاخص‌های تکریم ارباب‌رجوع در کلانتری‌ها و مراکز انتظامی در قالب طرح‌های پژوهشی؛



- پژوهشنامه جغرافیای انتظامی (سال سوم، شماره یازدهم، پاییز ۱۳۹۴)
- ❖ آموزش و اطلاع‌رسانی دقیق، به‌روز و کاربردی برای آشنایی کارکنان با اصول، ضوابط و معیارهای خدمت‌رسانی در مراکز انتظامی شهر؛
  - ❖ برای دسترسی به دیگر کلانتری‌ها نقشه‌هایی تهیه شود و در هر کلانتری نصب شود (خارج از دید عموم) و در آنها کوتاه‌ترین و سریع‌ترین راه ممکن برای دسترسی به دیگر کلانتری‌ها تعیین شود؛
  - ❖ ارائه برنامه‌های آموزشی و تبلیغاتی برای آشناسازی شهروندان و ارباب‌رجوع‌ها با حقوق قانونی خود نسبت به پلیس؛
  - ❖ ارائه برنامه‌های تبلیغاتی برای افزایش اعتماد عمومی.

Archive of SID

## منابع

- بدری، سیدعلی؛ طیبی صداله (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر بر هزینه‌های گردشگری مذهبی. مطالعه موردی: شهر مشهد مقدس، مجله برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، دوره ۱، شماره ۱.
- بشردوست، امید؛ شجاعی، محمدرضا؛ منصور، محسن (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی کمی راهبردی و ارائه راهکارهای بهبود جایگاه علامت تجاری با استفاده از ماتریس QSPM. فصل‌نامه توسعه تکنولوژی صنعتی، شماره ۱۷.
- پاداش، امین؛ نبوی، محمدباقر؛ دهزاد، بهروز؛ جوزی، سیدعلی؛ مرادی، نبی‌الله (۱۳۸۹). برنامه‌ریزی راهبردی توسعه حفاظت محیط‌زیست در مناطق حفاظت شده دریایی. (مطالعه موردی منطقه حفاظت شده مند- استان بوشهر)، پژوهش‌های محیط زیست، دوره ۱، شماره ۱.
- حسینی، سیدمصطفی (۱۳۹۱). برآورد ارزش اقتصادی پارک‌های بزرگ شهر مشهد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده ادبیات دانشگاه یزد.
- حسینی، سیدمصطفی؛ رضایی، محمدرضا (۱۳۹۱). توسعه پایدار حمل و نقل در استان زنجان با استفاده از مدل SWOT. دومین کنفرانس ملی توسعه پایدار و عمران شهری، مؤسسه آموزش عالی دانش پژوهان- اصفهان.
- رضایی، محمدرضا؛ حسینی، سیدمصطفی؛ حکیمی، هادی (۱۳۹۱). برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت بحران در بافت تاریخی شهر یزد با استفاده از مدل SWOT. دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت بحران، شماره ۱.
- رفیعیان، مجتبی؛ خدایی، زهرا (۱۳۸۹). شهروندان و فضاهای عمومی شهری. نگرش تحلیلی و بررسی شاخص‌ها و معیارهای مؤثر بر رضایت‌مندی شهروندان از فضاهای عمومی شهری، تهران: معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی.
- سال‌نامه آماری مشهد (۱۳۹۱). معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شهرداری مشهد با نظارت مدیریت آمار و تحلیل اطلاعات.
- صدیق سروستانی، رحمت‌الله (۱۳۸۴). بررسی برخی از عوامل تهدیدکننده اجتماعی. مجموعه مقالات همایش امنیت اجتماعی، شماره ۲.
- طیبی، مسعود؛ فتحیان، محمد؛ موسوی اشکوری، شهاب‌الدین (۱۳۸۶). برنامه‌ریزی راهبردی توسعه سیستم‌های حمل و نقل هوشمند جاده‌ای کشور. فصل‌نامه پژوهش‌نامه حمل و نقل، دوره ۱، شماره ۴.
- ضابطیان، الهام (۱۳۸۷). شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر ارتقای امنیت زنان در محیط شهری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد شهرسازی، دانشگاه تربیت مدرس.

- پژوهشنامه جغرافیای انتظامی (سال سوم، شماره یازدهم، پاییز ۱۳۹۴)
- فردآر، دیوید (۱۳۸۳). مدیریت راهبردی. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ ششم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
  - کلانتری، محسن؛ هدایتی، اکبر؛ عباسی، الهام (۱۳۸۸). بررسی تأثیر نوع و میزان کاربری اراضی در شکل‌گیری کانون‌های جرم‌خیز با استفاده از سامانه اطلاعات جغرافیایی (مطالعه موردی قاچاق و سوء مصرف مواد مخدر در شهر قزوین). فصل‌نامه دانش انتظامی، سال یازدهم، شماره ۳.
  - گلکار، کورش (۱۳۸۴). مناسب‌سازی تکنیک تحلیلی سوات (SOWT) برای کاربرد در طراحی شهری. مجله صفا، سال پانزدهم، شماره ۴۱.
  - مبینی دهکردی، علی؛ سلمان‌پور خوبی، مجید (۱۳۸۵). درآمدی بر برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی، فصل‌نامه راهبرد توسعه، شماره ۶.
  - محمدی ده‌چشمه، مصطفی؛ زنگی‌آبادی، علی (۱۳۸۷). امکان‌سنجی توانمندی‌های اکوتوریسم استان چهارمحال و بختیاری به روش SWOT. مجله محیط‌شناسی، شماره ۴۷.
  - مؤمنی، مصطفی؛ صرافی، مظفر؛ قاسمی خوزانی، محمد (۱۳۸۷). ساختار و کارکرد گردشگری مذهبی - فرهنگی و ضرورت مدیریت یکپارچه در کلان‌شهر مشهد. مجله جغرافیا و توسعه، شماره ۱۱.
  - هانگر، جی دیوید؛ ال ویلن، توماس (۱۳۸۱). مبانی مدیریت راهبردی. ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، چاپ اول، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
  - هریسون، جفری؛ جان کارون، سنت (۱۳۸۲). مدیریت راهبردی. ترجمه بهروز قاسمی، تهران: انتشارات هیات.
  - Andrews, Kenneth J. (1970). *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, 1971.
  - Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York.
  - Celata, F., Coletti, R. (2014). Place-based strategies or territorial cooperation? Regional development in transnational perspective in Italy. *Local Economy*, Vol. 29, No. 4-5.
  - Chandler, Alfred D., Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
  - Danca, Anthony. C. (2010). what is SWOT Analysis, Downloaded from SWOTanalysis: <http://www.stfrancis.edu/content/ba/ghkickul/stuwebs/btopics/works/swot.Html>.
  - Dyson, R G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick", *European Journal of Operational Research*, No. 152, PP. 631-640, Elsevier.

- Evans, N., Campbell, D., Stonehouse, G. (2003). Strategic management for Travel and Tourism, Butterworth, Oxford.
- He, Canfei, Chen, Tianming, Xiyao Mao, Yi Zhou. (2016). Economic transition, urbanization and population redistribution in China, Habitat International, Volume 51, February 2016, Pages 39-47.
- Hill, C., and Jones, G. (1995). Strategic management theory, Houghton Mifflin Company.
- Kajanus, M. (2001). Strategy and innovation model for the entrepreneurial forest owner, Academic Dissertation in forest planning, University of Joensuu Press.
- Keritner, R. (2001). Management, 5th edition, Boston: Houghton Mifflin Co.
- Mintzberg, H. (1970). Making a Science of Management (påen). Canadian Business.
- Missimer, M. (2015). Social Sustainability within the Framework for Strategic Sustainable Development. Blekinge Institute of Technology, Karlskrona doi:urn:nbn:se:bth-10464
- Nilsson, M. (2004). Research and advice on strategic environmental assessment, Stockholm Environmental Institute Publications.
- Percoco M. (2014). Strategic Planning and Institutional Collective Action in Italian Cities, Public Management Review
- Rodriguez-Pose A. (2013). Do Institutions Matter for Regional Development? Regional Studies, Vol. 47, No. 7, 1034–1047.
- Steinberg, F. (2005). Strategic urban planning in Latin America: experiences of building and managing the future, Habitat International, Vol. 29, Pp. 69-93, Pergamon Press.
- Suarez, E., Calvo-Morab, A, Roldánb, J. (2016). The role of strategic planning in excellence management systems, European Journal of Operational Research, No.248 (2016), 532–542.
- Zatzick, C.D., Moliterno, T.P., & Fang, T. (2012). Strategic (MIS) Fit: the implementation of TQM in manufacturing organizations. Strategic Management Journal, No.33, 1321–1330.

Archive of SID