

ارزیابی اقدامات سازمان پارک‌ها و فضای سبز شهرداری تبریز در مسیر توسعه

فضای سبز بر اساس تحلیل SWOT

بهنام قاسم‌زاده (کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، تبریز)

Behnam.Ghasemzadeh@yahoo.com

رقیه سالک قهفرخی (کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری)

salek2020@gmail.com

امیر جدایی (کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، تبریز)

Jodaei_amir1@yahoo.com

چکیده

فضای سبز که بخشی از سیمای شهر را تشکیل می‌دهد، به عنوان یکی از پدیده‌های واقعی از نخستین مسائلی است که انسان همواره با آن در تماس است. این مقوله دارای ابعاد زیست محیطی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و کالبدی می‌باشد. از اینرو در این تحقیق با ابزارهای مدیریتی و راهبردی، اقدامات سازمان پارک‌ها و فضای سبز شهرداری تبریز در مسیر توسعه فضای سبز مورد بررسی قرار گرفته است. بر این اساس ابتدا وظایف، اهداف کلان، بیانیه مأموریت، چشم‌انداز سازمان و ... مورد شناسایی قرار گرفته است، پس از آن با استفاده از این ابزارها توسط نقاط ضعف و قدرت، فرصت‌ها و تهدیدها ماتریس SWOT¹ را تشکیل داده ایم. نتایج این تحقیق حاکی از این امر است که سازمان پارک‌ها در موقعیت تهاجمی قرار دارند. همچنین به تشکیل ماتریس عوامل داخلی و خارجی پرداخته ایم و در نهایت ماتریس QSPM² را تشکیل داده ایم که با اهمیت‌ترین استراتژی، استراتژی بهبود عرصه‌های فضای سبز در راستای افزایش کیفیت بهره‌برداری می‌باشد. در این بین، وجود نیروی انسانی متخصص و مجرب در سازمان پارک‌ها و همچنین اهمیت دادن به فرایندهای علمی و پژوهشی در حیطه فضای سبز در کنار اختصاص اعتبارات ریالی جهت انجام پروژه‌های عمرانی و طرح‌های

1 Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

2 Quantitative Strategic Planning Matrix

تحقیقاتی سازمان از سوی شهرداری در کنار فرصت‌های حمایتی شهروندان و تشکّل‌های غیردولتی از موضوع فضای سبز و وجود عرصه‌های مناسب در جهت توسعه فضای سبز در اختیار ارگان‌های دولتی و صنعتی از با اهمیت‌ترین رهیافت‌های عینی این استراتژی می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: اقدامات راهبردی و مدیریتی، توسعه فضای سبز شهری، تحلیل SWOT، سازمان پارک‌ها و فضای سبز شهرداری تبریز.

۱- درآمد

تنها راه برون‌رفت از محیط تصمیم‌سازی‌های روزمره و سیاست‌های سلیقه‌ای که بدون تردید آینده شهر و شهرداری را مورد تهدید قرار می‌دهند، هدایت و مدیریت راهبردی است که بر مبنای چشم‌انداز و ارزش‌های مشترک و برداشت از آینده شکل گرفته‌باشد (Rawson, 1994: 159). شهرداری‌ها بارزترین سازمان‌های غیرانتفاعی عمومی به شمار می‌روند. و در بسیاری از شهرداری‌های جهان از ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی و برنامه‌ریزی استفاده می‌شود (Barnet, 2004).

یکی از مناسب‌ترین ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی و برنامه‌ریزی، رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی است، که به دلیل توانمندی‌ها و ویژگی‌های منحصر به فرد آن در ایجاد یک فرآیند ساده و مدون برنامه‌ریزی برای استفاده در سازمان‌های مرتبط با ساماندهی و کنترل شهرها، به عنوان ابزار مناسبی ارزیابی می‌شوند (Markides, 1999).

در گذشته نه چندان دور در بسیاری از شهرها و کلان‌شهرهای کشورهای جهان اول شاهد استفاده از ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی و برنامه‌ریزی بوده ایم (Allison and Kaye, 2005). همان‌گونه که دستیابی به نتایج مطلوب در هر کاری مستلزم برنامه‌ریزی و مدیریت مناسب است (Irwin & Hooper, 1992)، در سیستم‌های پیچیده‌ای مانند کلان‌شهرها که شهرداری‌ها و سازمان‌های مرتبط به عنوان یکی از اهرم‌های قدرتمند نظارت و ساماندهی بر شهر در آنها فعالیت می‌کنند، لزوم به‌کارگیری تکنیک‌های برنامه‌ریزی محسوس‌تر است (Landry, 2001).

برنامه‌ریزی استراتژیک با استفاده از جدیدترین تحقیقات، تجربیات و تجزیه و تحلیل‌های موردی توانسته است زمینه را برای تقویت بیش، دانش و مهارت‌های مناسب برای رویارویی با دنیای امروز

کلان‌شهرها که با شتابی متفاوت از گذشته در حال تغییر است، فراهم آورد (Echenique, et al, 1969). به‌طور خلاصه در این رویکرد مدیریتی، ابتدا ماموریت سازمان تعیین شده، پس از آن محیط‌های داخلی و خارجی اثرگذار بر سازمان شناسایی و اهداف بلندمدت تعیین می‌شوند، سپس راهبردهای مختلف با توجه به اهداف بلندمدت ارائه، بررسی و در نهایت اجرا و ارزیابی خواهند شد (Kearns, 1992).

هدف اصلی این پژوهش ارزیابی اقدامات سازمان پارک‌ها و فضای سبز شهرداری تبریز در مسیر توسعه فضای سبز بر اساس تحلیل SWOT می‌باشد. به این منظور در ابتدا با ذکر تاریخچه سازمان پارک‌ها، با وظایف و اهداف کلان، بیانیه ماموریت و چشم‌انداز این سازمان، ماتریس SWOT را برای آن تشکیل می‌دهیم، سپس برای مشخص نمودن استراتژی سازمان، ماتریس IE و برای تشخیص مهم‌ترین استراتژی از ماتریس QSPM استفاده می‌کنیم.

۲- سازمان پارک‌ها و فضای سبز شهرداری تبریز

سازمان پارک‌ها و فضای سبز تبریز در سال ۱۳۴۹ جهت انسجام بخشیدن به فعالیت‌های فضای سبز و ایجاد مدیریت واحد به عنوان اولین سازمان ثبت شده وزارت کشور تأسیس گردید. در ابتدا، تمامی فعالیت‌های فضای سبز به صورت متمرکز از طریق سازمان پارک‌ها انجام می‌گرفت و مدیریت فضای سبز مناطق نیز از این طریق صورت می‌پذیرفت. روند مذکور تا سال ۱۳۷۲ ادامه داشت، در این زمان طرح مدیریت غیرمتمرکز فضای سبز مطرح شد و فضای سبز مناطق شهرداری به صورت مستقل عهده دار فعالیت‌های فضای سبز حوزه خود شده و سازمان پارک‌ها نظارت عالی آن‌ها را به عهده گرفت. این روند در طول ۵ سال دستخوش تغییر بود به این معنی که چند بار فعالیت فضای سبز مجدداً به صورت متمرکز و گاه غیرمتمرکز انجام گرفت و در نهایت از سال ۱۳۷۷ فعالیت‌های فضای سبز به صورت غیرمتمرکز به مناطق واگذار شد و سازمان پارک‌ها نقش برنامه‌ریزی و نظارت عالی فضای سبز را به عهده گرفت. البته برخی پروژه‌های بزرگ فضای سبز از طریق این سازمان انجام می‌شود و پس از اتمام عملیات احداث و بهره‌برداری به مناطق مربوطه جهت نگهداری واگذار می‌گردد. در سال ۱۳۷۲ در راستای سیاست واگذاری فعالیت‌های دولتی به بخش خصوصی، سازمان پارک‌ها نیز مقدمات واگذاری قسمتی از فعالیت‌های فضای سبز را به پیمانکاران خصوصی آغاز کرد

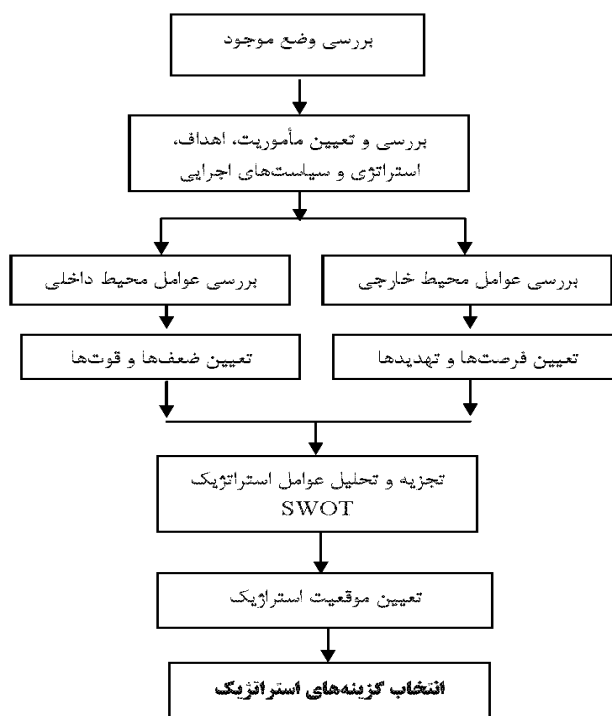
و جهت اجرای صحیح و هماهنگ فعالیت‌ها شروع به تدوین دفترچه پیمان (که شامل آیت‌بندی فعالیت‌ها و برآورد هزینه هر جزء از عملیات فضای سبز می‌باشد) نمود. این برنامه با وجود مشکلات اولیه با موفقیت به اجرا درآمد و اینک پس از گذشت ۱۶ سال تقریباً کلیه فعالیت‌های فضای سبز از طریق پیمانکاران بخش خصوصی اجرا می‌شود و دفترچه پیمان تدوین شده یکی از کامل‌ترین دستورالعمل‌های اجرایی فضای سبز در بین کلان‌شهرهای کشور می‌باشد که به صورت الگو مورد استفاده کلان‌شهرها و بسیاری از شهرهای کشور قرار گرفته است (<http://parks.tabriz.ir>, 1391).

۳- روش تحقیق

این تحقیق به لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی و به لحاظ روش از نوع توصیفی - تحلیلی است. در رویکردهای استراتژیک، پاسخ به سه سؤال اساسی ضروری است: ۱- کجا می‌خواهیم باشیم؟ ۲- اکنون کجا هستیم؟ و ۳- چگونه به آنجا می‌خواهیم برسیم؟ (Olsen, 2002: 8). هدف این تحقیق، ارزیابی و برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه فضای سبز شهر تبریز است. از این رو با هدف دست یافتن به اصول و اهداف توسعه پایدار، به دو سؤال اکنون در چه موقعیتی هستیم و چگونه به آنجا می‌خواهیم برسیم، در این تحقیق پاسخ داده می‌شود.

جهت تعیین اهداف کلان هر بخش و تعیین مهم‌ترین اقدامات با استفاده از منابع مختلف و استفاده از نظرات ۳۲ متخصص علوم محیطی شامل ۱۱ عضو هیئت علمی معماری و شهرسازی، ۴ عضو هیئت علمی طراحی منظر، ۹ دکتری محیط زیست، ۴ دکتری اقتصاد و ۴ دکتری کشاورزی بهره گرفته شد. سپس جهت وزن‌دهی برای تحلیل داخلی و خارجی از ۸۸ نفر کارشناس در دسترس سازمان پارک‌ها و شهرداری تبریز استفاده شد؛ سپس با تعیین استراتژی‌های مختلف برای اولویت‌بندی استراتژی‌ها، پرسشنامه‌هایی میان ۷۵ نفر از همین کارشناسان قرار داده شد؛ پس از اولویت‌بندی محورهای اصلی، اولویت‌بندی اقدامات در هر زیر گروه از طریق تشکیل ماتریس‌های مربوط از ۴۶ کارشناس کمک گرفته شد. این روش یک ابزار عمومی هم برای تحلیل محیط درونی (نقاط قوت و ضعف) و هم تحلیل محیط بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) و رویکردی منظم به مسأله است که در موقعیت‌های تصمیم‌گیری کمک می‌کند (Kajanus et al, 2004: 58; Wheelen & Hunger, 1995: 143; McDoland, 1993: 185, Kajanus, 2001: 499). در ادامه

تحقیق در راستای تعیین موقعیت و تصمیم‌گیری استراتژیک، نتایج SWOT، با استفاده از ابزار آنالیز درونی و بیرونی IEA (Internal & External Analysis) و با کمک ماتریس کمی‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک (QSPM) جهت اولویت‌بندی استراتژی‌های پیشنهادی و انتخاب استراتژی بهینه‌تر مورد استفاده قرار گرفته است. (نمودار شماره ۱) فرایند عملیاتی انجام تحقیق را نشان می‌دهد.



۴- ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف، نقاط قوت SWOT

تحلیل SWOT شامل استخراج نقاط قوت، ضعف داخلی و فرصت و تهدید خارجی، ماتریس ارزشیابی عوامل داخلی (IFE)، ماتریس ارزشیابی عوامل خارجی (EFE)، ماتریس داخلی خارجی

- 1 Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix
- 2 External Factor Evaluation (EFE) Matrix

(IE)؛ ایجاد ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (TOWS²)، و در نهایت ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM) است. نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، منتج از نظرهای جامعه آماری است.

۱-۴- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

این ماتریس ارزشیابی عوامل داخلی برای بررسی راهبردی عوامل داخلی سازمان است، که نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای سازمان را تدوین و ارزشیابی می‌کند و همچنین برای شناسایی و ارزشیابی روابط بین واحدها راهبردهایی ارائه می‌دهد (فردآر، ۱۳۷۹: ۳۳۸). اگر نمره نهایی سازمان کمتر از ۲,۵ باشد، به این معناست که سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است. اگر نمره نهایی بیشتر از ۲,۵ باشد، به این معناست که سازمان از نظر عوامل درونی دارای قوت است (همان: ۳۳۹). پس از شناسایی نقاط قوت و ضعف، آن‌ها را در ماتریس ارزشیابی عوامل داخلی قرار می‌دهیم. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، این نمره در سازمان پارک‌ها برای ماتریس IFE عدد ۳,۳۴ به دست آمده است. این مقدار به عدد ۴ نزدیک‌تر است و می‌توان این گونه تفسیر کرد که نقاط قوت سازمان پارک‌ها برتری نسبی بر نقاط ضعف دارد.

جدول شماره ۱: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

نمره	رتبه	وزن	عوامل استراتژیک داخلی
۱۶,۵۸	۲	۸,۲۹	اختصاص اعتبارات ریالی جهت انجام پروژه‌های عمرانی و طرح‌های تحقیقاتی سازمان از سوی شهرداری
۲۰,۱۳	۳	۶,۷۱	وجود کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی داخل سازمان جهت کارکنان مرتبط با فضای سبز، پیمانکاران و شهروندان
۲۵,۲۹	۳	۸,۴۳	وجود مراکز مانند کتابخانه تخصصی فضای سبز، کلینیک گیاه‌پزشکی، ایستگاه‌های تحقیقاتی، باغ گل‌ها و ارتباط با مراکز علمی
۲۵,۷۲	۴	۶,۴۳	وجود نیروی انسانی متخصص و باتجربه مرتبط با فضای سبز

¹ Internal and External

² Threats, Opportunity, Weakness, Strength

۲۳,۴۴	۴	۵,۸۶	امکان استفاده و دستیابی کارکنان به علوم و تکنولوژی به هنگام در فضای سبز	۵	
۹,۴۲	۲	۴,۷۱	وجود برنامه‌های مصوب سازمانی میان‌مدت و بلندمدت جهت اجرای طرح‌ها و پروژه‌ها	۶	
۶,۹	۳	۲,۳	امکان وجود راه‌اندازی سیستم‌های اطلاعاتی نظیر GIS و نقشه‌های اطلاعاتی آب و خاک	۷	
۶,۸۴	۳	۲,۲۸	وجود آمار و اطلاعات لازم و کافی از وضعیت فضای سبز	۸	
۲۰,۵۸	۳	۶,۸۶	مشخص نبودن فرایندها و ارتباطات داخلی سازمان (عدم تدوین شرح شغل و شرایط احراز شغل در بخش‌های مختلف سازمان و عدم پیاده سازی و اجرای نظام ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان)	۱	
۲۴,۹	۳	۸,۳	عدم تمرکز بایگانی موضوعی و واحد در سازمان و وجود بایگانی‌های پراکنده در هر واحد (عدم ثبت دانش فنی)	۲	
۱۳,۶	۲	۶,۸	کمبود نیروهای متخصص در راستای رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان	۳	
۳۴,۸	۳	۱۱,۶	عدم استفاده از اعتبارات دولتی جهت اجرای برنامه‌های سازمان	۴	
۲۹,۷۲	۴	۷,۴۳	عدم وجود استانداردهای مربوط به فضای سبز و مدیریتی جهت ارائه به سازمان‌های دیگر و داخل سازمان (HSE, ISO, ...)	۵	
۳۲	۴	۸	عدم وجود سیستم انگیزشی داخل سازمان	۶	
۱۸	۳	۶	عدم انطباق مفاد اساسنامه مصوب سازمان با شرایط موجود	۷	
۳,۳۴		۱۰۰	جمع		

مأخذ: نگارندگان

۲-۴- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی می‌توان عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی را مورد ارزیابی قرار داد. برای فرصت‌ها و تهدیدها نیز مراحل همانند ماتریس ارزیابی عوامل داخلی طی شده است. واضح است که مجموع نمره حاصل از این ماتریس در ماتریس عوامل داخلی استفاده می‌شود. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در جدول آمده است:

جدول ۲: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

نمره	رتبه	وزن	عوامل استراتژیک خارجی	
۱۵,۲	۲	۷,۶	وجود مراکز دانشگاهی و علمی و همچنین کارشناسان باتجربه در شهر	وجود
۱۴,۳	۲	۷,۱	حمایت مردمی و تشکل های غیر دولتی از فضای سبز	
۲۹,۱۶	۴	۷,۲	اختصاص اعتبارات در خصوص مقابله با خشکسالی یا یخبندان	
۱۷,۴۴	۴	۴,۳	امکان بازسازی باغ های قدیمی در شهر	
۹,۴	۲	۴,۷	وجود عرصه های مناسب جهت توسعه فضای سبز در اختیار سایر سازمان های دولتی	
۱۳,۸	۳	۴,۶	وجود رابطه خواهرخواندگی با شهرهای مختلف جهان جهت استفاده از تجارب و دستاوردها	
۴,۲	۲	۲,۱	وجود اعتبارات ملی و دولتی در خصوص فضای سبز	
۶,۴	۲	۳,۲	استفاده از مشارکت مردمی جهت حفظ و توسعه فضای سبز به سبب علاقه مند بودن آنها به فضای سبز	
۱۶	۲	۸	آلودگی آب و خاک و محیط زیست به سبب وجود صنایع آلاینده	تهدید
۱۹,۸۳	۳	۶,۶	خشک شدن باغ های موجود در سطح شهر به دلیل عدم رسیدگی به آنها	
۴۰	۴	۱۰	تغییر کاربری اراضی فضای سبز و باغات	
۱۶,۴	۲	۸,۲	عدم اجرای دستورکار و قوانین مرتبط با فضای سبز توسط سایر دستگاهها	
۴۰	۴	۱۰	عدم انطباق طرح های تفصیلی با استانداردهای فضای سبز	
۶,۶۹	۱	۶,۶ ۹	عدم وجود عرصه های مناسب جهت توسعه فضای سبز در اختیار شهرداری	
۱۲,۸	۴	۷,۲	بروز خشکسالی یا یخبندان	
۱۲,۸	۴	۳,۲	عدم وجود استراتژی های همگون و هم راستا در شهرداری ها	
۵,۲	۲	۲,۶	عدم استفاده مناسب شهروندان از فضای سبز	
۱,۴	۱	۱,۴	وجود عوامل غیر انسانی مانند آفات، بیماری ها، موارد نامساعد جوی و ... در مورد فضای سبز	
۲,۱	۲	۲,۱	وضعیت کیفی آب در مناطق مختلف	
۲,۲	۲	۱,۱	نبود مدیریت واحد فضای سبز در شهرداری ها	
۲,۶۰		۱۰۰	جمع	

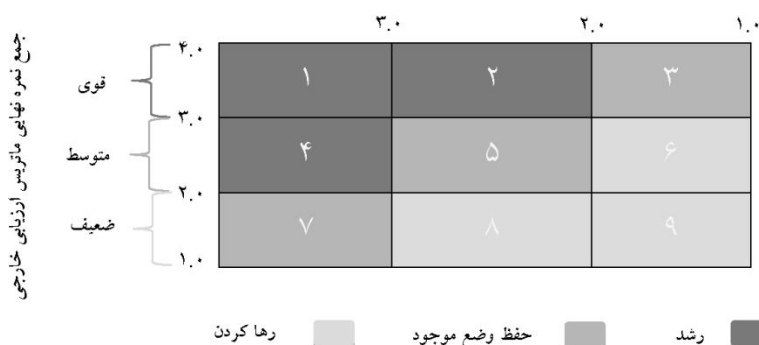
مأخذ: نگارندگان

هدف از تشکیل ماتریس EFE، ارزیابی عوامل خارجی جهت مشخص شدن میزان نزدیکی به فرصت‌ها و تهدیدهاست. پس از ارزیابی‌های صورت گرفته، گروه تصمیم‌گیری به میزان نقش هر یک از عوامل به فرصت‌های موجود و تهدیدهای پیش رو رتبه‌ای از ۱ تا ۴ اختصاص دادند و با ضرب کردن در وزن اهمیت، نمره نهایی هر عامل به دست می‌آید. با جمع نمرات هر یک از عوامل، فرصت‌ها و تهدیدها، نمره نهایی این ماتریس به دست می‌آید. نمره نهایی این ماتریس ۲,۶ است، که نشان دهنده وضعیت تعادل بین فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی سازمان است.

۳-۴- ماتریس داخلی و خارجی

این ماتریس بخش‌های مختلف سازمان را در ۹ خانه قرار می‌دهد. بررسی‌های قبل و بعد از تهیه این ماتریس، این امکان را به وجود می‌آورد تا اثرات مورد انتظار تصمیمات استراتژیک بر مجموعه دارایی‌های بخش‌های سازمان را پیش بینی کرد.

نمودار ۱: جمع نمره نهایی ماتریس داخلی و خارجی



مأخذ: نگارندگان

در سازمان پارک‌ها با توجه به بررسی کارشناسانه، نمره‌ای که برای عوامل داخلی به دست آمده است، عدد ۳,۳۴ است. این عدد نزدیکی بیشتری به عدد ۴ دارد و بیان‌کننده قوت و قدرت در عوامل داخلی است. با توجه به تقسیم‌بندی این ماتریس ۹ خانه‌ای به ۳ دسته رشد، حفظ و رها کردن، می‌توان گفت به تنهایی و با توجه به عدد به دست آمده از ماتریس عوامل داخلی، وضعیت سازمان در یکی از خانه‌های ۱، ۴ و ۷ قرار خواهد گرفت که احتمالاً وضعیت رشد، حفظ و یا نگهداری است و به یقین وضعیت رها کردن در دستور کار قرار

نخواهد گرفت. از سوی دیگر عدد به دست آمده برای عوامل خارجی، عدد ۲,۶ است که این عدد مقدار متوسطی است و وضعیت تعادل را در بررسی های محیطی نشان می دهد. با تلفیق این دو عدد وضعیت ۴ ماتریس قرار می گیرد که نشان دهنده وضعیت رشد برای سازمان است. واضح است که در چنین حالتی سازمان باید استراتژی های قدرت فرصت را انتخاب کند. اکنون می توان استراتژی های به دست آمده از جدول تحلیل SWOT را انتخاب کرد. همان طور که پیش از این در جدول ملاحظه شد، ۳ استراتژی وجود دارد و باید آن ها را اولویت بندی و اجرا کرد.

پس از آن که عوامل داخلی و خارجی شناسایی و ارزیابی شد و از این طریق عوامل کلیدی آن ها از غیر کلیدی متمایز شد، زمان پیشنهاد و انتخاب استراتژی ها فرا می رسد (علی احمدی، ۱۳۸۳). این امر با استفاده از الگوی تهدیدها، فرصت ها، نقاط ضعف و قوت (TOWS) که می توان آن را «ماتریس تلفیق عوامل استراتژیک» نیز نامید، انجام می پذیرد، که در (جدول ۳) این ماتریس نمایش داده شده است. در پیاده سازی این ماتریس، پس از تنظیم کردن هر یک از عوامل استراتژیک چهارگانه و نوشتن آن ها در سلول مربوط به خود، از محل تلاقی هر یک از آن ها استراتژی های مورد نظر به دست آمده است (علی احمدی، ۱۳۸۳).

جدول ۳: ماتریس TOWS به منظور تلفیق عوامل استراتژیک و تدوین استراتژی های ویژه

تهدیدها	فرصت ها	فرصت ها و تهدیدها (Opportunities & Threats)
۱) آلودگی آب و خاک و محیط زیست به سبب وجود صنایع آلاینده.	۱) وجود مراکز دانشگاهی و علمی و همچنین کارشناسان باتجربه در شهرها.	<p>قوت ها و ضعف ها (Strengths & Weaknesses)</p>
۲) خشک شدن باغ های موجود در سطح شهر به دلیل عدم رسیدگی به آن ها.	۲) حمایت مردمی و تشکل های غیر دولتی از فضای سبز.	
۳) عدم اجرای دستورالعمل ها و قوانین مرتبط با فضای سبز توسط سایر دستگاه ها.	۳) اختصاص اعتبارات در خصوص مقابله با خشکسالی.	
۴) تغییر کاربری اراضی فضای سبز و باغات.	۴) امکان و بازسازی باغ های قدیمی در شهرها.	
۵) عدم انطباق طرح های تفصیلی با استانداردهای فضای سبز.	۵) وجود عرصه های مناسب جهت توسعه فضای سبز در اختیار سایر سازمان های دولتی.	
۶) عدم وجود عرصه های مناسب جهت توسعه فضای سبز در اختیار شهرداری.	۶) وجود رابطه خواهرخواندگی با شهرهای مختلف جهان جهت استفاده از تجارب و دستاوردها.	
۷) بروز خشکسالی.	۷) وجود اعتبارات ملی و دولتی در خصوص فضای سبز.	
۸) عدم وجود استراتژی های همگون و هم راستا در شهرداری ها.	۸) استفاده از مشارکت مردمی جهت حفظ و توسعه فضای سبز به سبب علاقه مند بودن آن ها به فضای سبز.	
۹) عدم استفاده مناسب شهروندان از فضای سبز.		
۱۰) وجود عوامل غیر انسانی مانند آفات، بیماری ها، موارد نامساعد جوی و ... در مورد		

<p>فضای سبز. (۱۱) وضعیت کیفی آب در مناطق مختلف. (۱۲) نبود مدیریت واحد فضای سبز در شهرداری‌ها.</p>			
<p>راهنمادهای WO</p>	<p>راهنمادهای SO</p>	<p>(۱) اختصاص اعتبارات ریالی جهت انجام پروژه‌های عمرانی و طرح‌های تحقیقاتی سازمان از سوی شهرداری. (۲) وجود کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی داخل سازمان جهت کارکنان مرتبط با فضای سبز، پیمانکاران و شهروندان. (۳) وجود مراکز ماندگاری مانند کتابخانه تخصصی فضای سبز، کلینیک گیاه پزشکی، ایستگاه‌های تحقیقاتی، باغ گل‌ها و ارتباط با مراکز علمی. (۴) وجود نیروی انسانی متخصص و با تجربه مرتبط با فضای سبز. (۵) امکان استفاده و دستیابی کارکنان به علوم و فناوری به‌هنگام در فضای سبز. (۶) وجود برنامه‌های مصوب سازمانی میان مدت و بلند مدت جهت اجرای طرح‌ها و پروژه‌ها. (۷) امکان وجود راه‌اندازی سیستم‌های اطلاعاتی نظیر GIS و نقشه‌های اطلاعاتی آب و خاک. (۸) وجود آمار و اطلاعات لازم و کافی از وضعیت فضای سبز.</p>	<p>م ن د ا ر ی</p>
<p>➤ بهبود و اصلاح تشکیلات و روش‌ها در سازمان. ➤ ایجاد نظام ثبت دانش فنی در سازمان (دانشی سازمان). ➤ شناسایی و پیگیری اعتبارات دولتی تصویب شده مرتبط با توسعه و ایجاد فضای سبز ➤ استقرار سیستم‌های مدیریتی- ایجاد و استقرار نظام ایزو ۱۴۰۰۰. ➤ تدوین برنامه‌های کلان فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان- ایجاد ساختار بانک‌های اطلاعاتی. ➤ مدیریت هزینه (ایجاد نظام اتوماسیون اداری، پیگیری و کنترل میزان مصرف منابع). ➤ استفاده از فرصت‌ها و امکانات موجود جهت توسعه زیرساخت‌های تکنولوژیک.</p>	<p>➤ برنامه‌ریزی در جهت احداث، توسعه و تکمیل فضای سبز کمربند حفاظتی شهر. ➤ جلب حمایت ملی و بین‌المللی به دلیل موقعیت خاص شهر و تهدیدات محیط زیست. ➤ بهبود عرصه‌های فضای سبز در راستای افزایش کیفیت بهره‌برداری</p>		
<p>راهنمادهای WT</p>	<p>راهنمادهای ST</p>	<p>(۱) مشخص نمودن فرایندها و ارتباطات داخلی</p>	<p>م ن د ا ر ی</p>

<ul style="list-style-type: none"> ✦ نهادینه کردن بودجه. ✦ برون‌سپاری خدمات پشتیبانی. ✦ افزایش کاربری دارایی‌ها. ✦ نظارت بر هزینه عملکرد مناطق. ✦ افزایش نظارت مستمر و فراگیر در طراحی، اجرا و بهره‌برداری از فضای سبز. ✦ تعیین ساختار فرآیندی سازمان. 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ اتخاذ سیاست‌های تشویقی و راهکارهای قانونی جهت حفظ باغات و اراضی. ✦ بهره‌برداری و بازآفرینی نهرها داخل و اطراف شهر. ✦ افزایش راندمان آبیاری و تأمین منابع آبی پایدار. ✦ استفاده از گونه‌های مقاوم به محدودیت آب. ✦ استفاده از فرصت‌ها و امکانات موجود جهت توسعه زیرساخت‌های تکنولوژیک. ✦ اعمال نظر سازمان در هنگام تدوین، تصویب و اجرای طرح تفصیلی در ارتباط با فضای سبز. ✦ اطلاع‌رسانی و آموزش نیروهای تخصصی، شهروندان، مسئولین و پیمانکاران جهت آشنایی بیشتر نسبت به مسائل فضای سبز. ✦ همکاری و تعامل با دستگاه‌های دولتی و غیردولتی جهت توسعه فضای سبز با استفاده از اراضی متعلق به آن‌ها. 	<p>سازمان (عدم تدوین شرح شغل و شرایط احراز شغل در بخشهای مختلف سازمان و عدم پیاده سازی و اجرای نظام ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان).</p> <p>۲) عدم تمرکز بایگانی موضوعی و واحد در سازمان و وجود بایگانی</p> <p>۳) های پراکنده در هر واحد (عدم ثبت دانش فنی).</p> <p>۴) کمبود نیروهای متخصص در راستای رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان.</p> <p>۵) عدم استفاده از اعتبارات دولتی جهت اجرای برنامه های سازمان.</p> <p>۶) عدم وجود استانداردهای مربوط به فضای سبز و مدیریتی جهت ارائه به ارگانهای دیگر و داخل سازمان (HSE, ISO...).</p> <p>۷) عدم وجود سیستم انگیزشی داخل سازمان.</p> <p>عدم انطباق مفاد اساسنامه مصوب سازمان با شرایط موجود.</p>
--	---	---

مأخذ: نگارندگان

۴-۴- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی یکی از ابزارها و روش‌هایی است که به متخصصان استراتژی این امکان را می‌دهد تا با توجه به عوامل موفقیت‌آمیز داخلی و خارجی سازمان که پیش از این شناخته شده‌اند، به صورتی عینی انواع استراتژی‌های امکان‌پذیر را مورد ارزیابی قرار دهند. ماتریس QSPM، یک روش تحلیلی است که به وسیله جذابیت نسبی استراتژی‌ها را مشخص می‌شود. یعنی تعیین می‌زانی که می‌توان از عوامل سرنوشت‌ساز داخلی و خارجی به صورتی موفقیت‌آمیز استفاده کرد. ستون سمت راست این ماتریس شامل عوامل داخلی و خارجی (حاصل از ماتریس های EFE, IFE) بوده و در ردیف بالا استراتژی‌های مختلف امکان‌پذیر (حاصل از ماتریس SWOT) نوشته می‌شوند. در ستون دوم، ضرایب

متعلق به ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی نوشته می‌شود. نمرات جذابیت از ۱= بدون جذابیت تا ۴= بسیار جذاب محدود می‌شود.

جدول ۴: ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

استراتژی سوم		استراتژی دوم		استراتژی اول		ضریب	عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت
جمع نمره جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره جذابیت	نمره جذابیت		
نقاط قوت							
۲۴,۸۷	۳	۲۴,۸۷	۳	۸,۲۹	۱	۸,۲۹	اختصاص اعتبارات ریالی جهت انجام پروژه‌های عمرانی و طرح‌های تحقیقاتی سازمان از سوی شهرداری
۱۳,۴۲	۲	۲۰,۱۳	۳	۱۳,۴۲	۲	۶,۷۱	وجود کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی داخل سازمان جهت کارکنان مرتبط با فضای سبز، پیمانکاران و شهروندان
۲۵,۲۹	۳	۱۶,۸۶	۲	۱۶,۸۶	۲	۸,۴۳	وجود مراکز مانند کتابخانه تخصصی فضای سبز، کلینیک گیاه پزشکی، ایستگاه‌های تحقیقاتی، باغ گل‌ها
۲۵,۷۲	۴	۱۹,۲۹	۳	۱۹,۲۹	۳	۶,۴۳	وجود نیروی انسانی متخصص و باتجربه مرتبط با فضای سبز
۱۱,۷۲	۲	۳۳,۴۴	۴	۱۱,۷۲	۲	۵,۸۶	امکان استفاده و دستیابی کارکنان به علوم و تکنولوژی به‌هنگام در فضای سبز
۹,۴۲	۲	۹,۴۲	۲	۱۸,۸۴	۴	۴,۷۱	وجود برنامه‌های مصوب سازمانی میان مدت و بلندمدت جهت اجرای طرح‌ها و پروژه‌ها
۶,۹	۳	۴,۶	۲	۲,۳	۱	۲,۳	امکان وجود راه اندازی سیستم‌های اطلاعاتی نظیر GIS و نقشه‌های اطلاعاتی آب و خاک
۹,۱۲	۴	۶,۸۴	۳	۴,۵۶	۲	۲,۲۸	وجود آمار و اطلاعات لازم و کافی از وضعیت فضای سبز
نقاط ضعف							
۲۰,۵۸	۳	۱۳,۷۲	۲	۲۰,۵۸	۳	۶,۸۶	مشخص نبودن فرایندها و ارتباطات داخلی سازمان
۸,۳	۱	۳۳,۲	۴	۲۴,۹	۳	۸,۳	عدم تمرکز بایگانی موضوعی و واحد در سازمان و وجود بایگانی‌های پراکنده در هر واحد
۱۳,۶	۲	۶,۸	۱	۱۳,۶	۲	۶,۸	کمبود نیروهای متخصص در راستای رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان
۳۴,۸	۳	۳۳,۲	۲	۳۴,۸	۳	۱۱,۶	عدم استفاده از اعتبارات دولتی جهت اجرای برنامه‌های سازمان
۲۹,۷۲	۴	۱۴,۸۶	۲	۲۹,۷۲	۴	۷,۴۳	عدم وجود استانداردهای مربوط به فضای سبز و مدیریتی جهت ارائه به ارگان‌های دیگر و داخل سازمان

۱۶	۲	۲۴	۳	۱۶	۲	۸	عدم وجود سیستم انگیزشی داخلی سازمان
۱۸	۳	۲۴	۴	۶	۱	۶	عدم انطباق مفاد اساسنامه مصوب سازمان با شرایط موجود
فرصت‌ها							
۱۵,۲	۲	۷,۶	۱	۱۵,۲	۲	۷,۶	وجود مراکز دانشگاهی و علمی و همچنین کارشناسان با تجربه در شهر
۲۱,۴۵	۳	۲۱,۴۵	۳	۲۱,۴۵	۳	۷,۱۵	حمایت مردمی و تشکلهای غیر دولتی از فضای سبز
۱۴,۵۸	۲	۱۴,۵۸	۲	۷,۲۹	۱	۷,۲۹	اختصاص اعتبارات در خصوص مقابله با خشکسالی و یا یخبندان
۱۳,۰۸	۳	۸,۷۲	۲	۸,۷۲	۲	۴,۳۶	امکان بازسازی باغهای قدیمی در شهر
۱۸,۸	۴	۱۴,۱	۳	۱۴,۱	۳	۴,۷	وجود عرصه‌های مناسب جهت توسعه فضای سبز در اختیار سایر سازمان‌های دولتی
۹,۲	۲	۹,۲	۲	۱۸,۴	۴	۴,۶	وجود رابطه خواهرخواندگی با شهرهای مختلف جهان جهت استفاده از تجارب و دستاوردها
۴,۲	۲	۸,۴	۴	۴,۲	۲	۲,۱	وجود اعتبارات ملی و دولتی در خصوص فضای سبز
۹,۶	۳	۳,۲	۱	۹,۶	۳	۳,۲	استفاده از مشارکت مردمی در جهت حفظ و توسعه فضای سبز به سبب علاقه‌مند بودن آنها به فضای سبز
تهدیدها							
۲۴	۳	۲۴	۳	۲۴	۳	۸	آلودگی آب و خاک و محیط زیست به سبب وجود صنایع آلاینده
۱۳,۲۲	۲	۱۳,۲۲	۲	۱۳,۲۲	۲	۶,۶۱	خشک شدن باغهای موجود در سطح شهر به دلیل عدم رسیدگی به آنها
۱۶,۴	۲	۳۲,۸	۴	۲۴,۶	۳	۸,۲	عدم اجرای دستورالعمل‌ها و قوانین مرتبط با فضای سبز توسط سایر دستگاهها
۳۰	۳	۲۰	۲	۴۰	۴	۱۰	تغییر کاربری اراضی فضای سبز و باغات
۱۳,۳۸	۲	۲۰,۰۷	۳	۱۳,۳۸	۲	۶,۶۹	عدم انطباق طرح‌های تفصیلی با استانداردهای فضای سبز
۲۸,۸	۴	۲۸,۸	۴	۲۱,۶	۳	۷,۲	عدم وجود عرصه‌های مناسب جهت توسعه فضای سبز در اختیار شهرداری
۶,۴	۲	۶,۴	۲	۹,۶	۳	۳,۲	بروز خشکسالی یا یخبندان
۱۰,۴	۴	۷,۸	۳	۵,۲	۲	۲,۶	عدم وجود استراتژی‌های همگون و هم‌راستا در شهرداری‌ها
۲,۸	۲	۲,۸	۲	۵,۶	۴	۱,۴	عدم استفاده مناسب شهروندان از فضای سبز
۶,۳	۳	۶,۳	۳	۴,۲	۲	۲,۱	وجود عوامل غیر انسانی مانند آفات، بیماری‌ها، موارد نامساعد جوی و ... در مورد فضای سبز
۴,۴	۴	۴,۴	۴	۳,۳	۳	۱,۱	وضعیت کیفی آب در مناطق مختلف
۳,۸	۲	۵,۷	۳	۵,۷	۳	۱,۹	نبود مدیریت واحد فضای سبز در شهرداری‌ها
۵۳۳,۴۷		۵۲۴,۷۷		۵۱۰,۲۴		۱۰۰	جمع مجموع نمرات جذابیت

مأخذ: نگارندگان

با استفاده از ماتریس QSPM، اولویت بندی استراتژی‌هایی که متناسب با وضعیت سازمان بودند، (استراتژی‌های رشد) صورت می‌گیرد. سه استراتژی در وضعیت رشد وجود دارند که سازمان بایستی آن‌ها را در جهت رسیدن به اهداف کلان اجرا کند، ولی جواب به این سؤال که کدام یک از این استراتژی‌ها اولویت بالاتری دارد را نظر خبرگان سازمان با استناد از ماتریس QSPM خواهد داد. در این ماتریس تمامی فرصت‌ها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف سازمان همراه اهمیت‌شان سنجیده می‌شوند و گروه تصمیم‌گیری هر یک از این عوامل در راستای اجرای هر یک از استراتژی‌ها نمره‌های ۱ تا ۴ را اختصاص می‌دهند. می‌کند. به بیان دیگر، در این جدول گروه تصمیم‌گیری مشخص می‌کند که اجرای هر یک از استراتژی‌ها تا چه میزان در راستای بهره‌گیری از قوت‌ها و فرصت‌ها و دوری جستن از تهدیدها و پوشش نقاط ضعف مؤثر است. در نهایت با بررسی نمره‌های به‌دست‌آمده برای هر یک از استراتژی‌ها، دریافته شد که استراتژی سوم، بهبود عرصه‌های فضای سبز در راستای افزایش کیفیت بهره، وری اولویت اجرایی بالاتری دارد و بطور قطع سازمان را کمک خواهد کرد تا با اجرای آن به اهداف خود نزدیک‌تر شود.

۵- نتیجه‌گیری

در این تحقیق با استفاده از ابزارهای مدیریت استراتژیک به منظور ارزیابی اقدامات سازمان پارک‌ها و فضای سبز شهرداری تبریز در زمینه توسعه فضای سبز شهری، فرصت‌ها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف این اقدامات شناسایی شد در مرحله بعد ماتریس IE بر اساس فاکتورهای مورد نظر در جدول SWOT تشکیل شد. در سازمان پارک‌ها با توجه به کار کارشناسی انجام گرفته، نمره‌ای که برای عوامل داخلی به دست آمده است، عدد ۳,۳۴ است. این عدد نزدیکی بیشتری به عدد ۴ دارد و بیان‌کننده قوت و قدرت در عوامل داخلی است. با توجه به جمع نمره نهایی ماتریس داخلی و خارجی، می‌توان گفت به تنهایی و با توجه به عدد به‌دست‌آمده از ماتریس عوامل داخلی، وضعیت سازمان در یکی از خانه‌های ۱، ۴ و یا ۷ قرار خواهد گرفت که احتمالاً وضعیت رشد و یا حفظ و نگهداری است. از سوی دیگر عدد بدست‌آمده برای عوامل خارجی، عدد ۲,۶ است که این عدد مقدار متوسطی است و وضعیت تعادل را در بررسی‌های محیطی نشان می‌دهد. با تلفیق این دو عدد وضعیت ۴ ماتریس قرار می‌گیرد و نشان‌دهنده وضعیت رشد

برای سازمان است. واضح است که در چنین حالتی سازمان باید استراتژی‌های قدرت-فرصت را انتخاب نماید.

با اهمیت‌ترین استراتژی، در این فرایند رو به رشد سازمان، استراتژی بهبود عرصه‌های فضای سبز در راستای افزایش کیفیت بهره‌برداری می‌باشد. وجود نیروی انسانی متخصص و مجرب در سازمان پارک‌ها و همچنین اهمیت دادن به فرایندهای علمی و پژوهشی در حیطه فضای سبز در کنار اختصاص اعتبارات ریالی جهت انجام پروژه‌های عمرانی و طرح‌های تحقیقاتی سازمان از سوی شهرداری در کنار فرصت‌های حمایتی شهروندان و تشکلهای غیردولتی از موضوع فضای سبز و وجود عرصه‌های مناسب در جهت توسعه فضای سبز در اختیار سازمان‌های دولتی و صنعتی از با اهمیت‌ترین رهیافت‌های عینی در جهت تحقق این استراتژی محسوب می‌شود. البته نایبستی از محدود بودن اعتبارات سازمان پارک‌ها به اعتبارات مشخص، خلاء استانداردهای مدیریتی و عملکردی، تشدد در فرایندها و ارتباطات داخلی سازمان در کنار تغییرات کاربری اراضی سبز و باغات، عدم اجرای دستورالعمل‌ها و قوانین مرتبط با فضای سبز توسط سایر دستگاه‌ها و محدودیت عرصه‌های در دسترس شهرداری به منظور توسعه فضاهای سبز غفلت نمود. امری که نیازمند تدوین گام‌های اجرایی و عملیاتی در سطوح کوتاه مدت، میان مدت و دراز مدت به منظور تبدیل این ضعف‌ها و تهدیدات به نقاط قوت و فرصت‌ها را می‌طلبد. چرا که در صورت عدم توجه به این موارد فرایند نزولی نقاط قوت و فرصت‌ها را می‌تواند برای سازمان پارک‌ها در پی داشته باشد.

کتابنامه

۱. دیوید، فرد آر. مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی. چاپ پانزدهم. تهران: ۱۳۸۸
۲. قربانی زاده، وجه الله. خلاصه مدیریت استراتژیک. انتشارات بازتاب، تهران: ۱۳۸۵
۳. شکوهی، علیرضا و محمد نثاری (۱۳۸۱)، برنامه ریزی استراتژیک: راهنمای کاربردی ایجاد و توسعه، انتشارات بیست، اصفهان.
۴. براین کوبین، جیمز و مینزبرگ (۱۳۶۶)، هنری و جیمز رابرت، مدیریت استراتژیک، ترجمه محمد صائبی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم.

۵. علی احمدی، علی رضا، ابراهیمی، مهدی، سلیمانی ملکان، حجت، ۱۳۸۳، برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و ارتباطات، انتشارات تولید دانش، تهران.

6. Allison ,Michael and Kaye, Jude ,(2005). Strategic Planning for Nonprofit Organizations. Second Edition. John Wiley and Sons.
7. Barnet, J. (2004). Codifying New Urbanism: How to Reform Municipal Land Development Regulations, Chicago, IL.
8. Irwin, A. & Hooper, P. (1992). Clean technology, successful innovation and the greening of industry: a case-study analysis. Business Strategy and the Environment. Vol.1, Issue 2.
9. Landry, Charles (2001): The creative city. A toolkit for urban innovators. Repr. ed. London: Earthscan.
10. Olsen, J. E and Haslett, T. (2002). Strategic Management in Action, Systemic Practice and Action Research, Vol. 15, No. 6, December 2002.
11. Yuksel, I and Deviren, M. D. (2007). Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – A case study for a textile firm, Information Sciences, no 177. pp440-458.
12. Kajanus, M. (2001). Strategy and innovation model for the entrepreneur – neorial forest owner. Academic Dissertation in forest planning, University of Joensuu.
13. Kajanus. M., Jyrki kangas, Mikko Kurttila. (2004). The use of value focused thinking and the A' WOT hybrid method in tourism management, Tourism Management, Vol25, 499-506.
14. Markides, Constantinos “A dynamic view of strategy” Sloan Management Review, vol 40, spring 1999, pp55–63
15. McDonald, M. H. B. (1993). The marketing planner. Oxford: butter worth Heinemann, pp. 143.
16. Wheelen, T. L. , & Hunter, J. D. (1995). Strategic management and business policy (5th ed).. Reading, MA: Addison – Wesley.
17. Echenique, M.H., Crowther, D., Lindsay, W. (1969): A spatial model for urban stock and activity, Regional Studies, Vol. 3, 281-312.
18. RAWSON, D. (1994) Models of interprofessional work. Likely theories and possibilities, in LEATHARD, A. (ed) Going Interprofessional. Working Together for Health and Welfare. London: Routledge.