

الگوی تلفیقی SWOT-QSPM و کاربرد آن در تعیین استراتژی‌های بهینه شهرداری‌ها (مطالعه موردی: اداره حسابرسی عملکرد شهرداری مشهد)

محمد مهدی قمیان^۱، سید حسام وقفی^۲، مروارید خانمحمدی^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۷/۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۱/۷

چکیده: سازمان‌های بخش دولتی و عمومی کشور ما، همواره از حیث دارا بودن الگوهای علمی برای تصمیم‌گیری در خصوص برون‌سپاری یا عدم برون‌سپاری دچار محدودیت بوده‌اند. در این مقاله، به نحوه انتخاب استراتژی بهینه از میان استراتژی‌های ممکن با استفاده از الگوی ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) پرداخته شده است. هدف اصلی این مقاله، ارائه رویکردی برای تصمیم‌گیری استراتژیک و انتخاب بهترین استراتژی از بین استراتژی‌های احصاء شده (که در این مطالعه شامل دو استراتژی اصلی برون‌سپاری یا عدم برون‌سپاری وظایف اداره حسابرسی عملکرد شهرداری مشهد می‌باشد) بوده است. ابزار گردآوری داده‌ها، روش خلاق طوفان فکری بوده و خبرگان این پژوهش، روسای ادارات حسابرسی و حسابرسان ارشد شهرداری مشهد بوده‌اند. نتایج تحقیق (که طی آن عوامل درونی و بیرونی به همراه استراتژی‌های مرتبط را با رویکرد SWOT احصاء نموده و استراتژی جذاب را با روش QSPM شناسایی کرده)، مبنای ظرفیت قابل اتکای اداره حسابرسی عملکرد شهرداری مشهد از نقطه نظر عوامل داخلی و سازگاری قابل توجه در قبال عوامل خارجی می‌باشد. در مطالعه پیش رو، استراتژی‌های اولویت دار در چهار وضعیت توسعه‌ای، تنوع، تدافعی و تغییر جهت که مبتنی بر دو رویکرد برون‌سپاری یا عدم برون‌سپاری بوده، تعیین گردیده است. همچنین با استفاده از الگوی QSPM به انتخاب استراتژی بهینه از طریق اندازه‌گیری میزان مطلوبیت پرداخته شده که طی آن استراتژی انجام امانی وظایف (عدم برون‌سپاری) در رقابت با استراتژی برون‌سپاری انتخاب گردیده است.

واژگان کلیدی: تصمیم‌گیری استراتژیک، عوامل استراتژیک، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)، ماتریس SWOT، برون‌سپاری

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه تهران

۲. دانشجوی دکتری حسابداری و عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور (نویسنده مسئول).

Email: Vaghfi2016@gmail.com

۳. کارشناس ارشد حسابداری

۱. مقدمه

برنامه‌ریزی، از جمله نقش‌های محوری در مدیریت سازمان‌ها محسوب می‌شود که خود، مستلزم توجه به عوامل درون سازمانی و برون سازمانی است. این عوامل دارای روابط معناداری با یکدیگر می‌باشند. سازمانی می‌تواند از فرصت‌هایش به بهترین نحو استفاده کند که دارای قابلیت‌ها و امکاناتی باشد که با استفاده از آن‌ها بتواند به برتری دست یابد، در غیر اینصورت فرصت‌ها از دست رفته یا توسط رقیب تصاحب می‌شوند. رابطه مشابهی میان تهدیدها و نقاط قوت وجود دارد. توانایی غلبه بر تهدیدها به نقاط قوت سازمان بستگی دارد. یک سازمان قوی با استفاده از نقاط قوت خود قادر به حذف یا حداقل کردن اثرات تهدیدهای محیط می‌باشد. رابطه میان نقاط ضعف و قوت نیز به این صورت قابل تبیین می‌باشد: سازمان‌های با نقاط قوت بیشتر، دارای نقاط ضعف کمتری هستند و به همین خاطر کمتر با موقعیت‌های ناشی از نقاط ضعف مواجه می‌شوند (میرزا^۱ و یولگن^۲؛ ۲۰۰۴). در میان عوامل استراتژیک، ترکیبات دو متغیره ای نظیر ترکیبات تهدید-ضعف و فرصت-ضعف وجود دارند که هر یک از این ترکیبات دارای وابستگی‌های درونی می‌باشند. واحدهایی با نقاط ضعف بیشتر و برجسته‌تر نسبت به سازمان‌های رقیب در برابر تهدیدهای پیش رو آسیب پذیرترند. بنابراین، سازمان‌ها هنگام تبیین استراتژی‌های خود باید رابطه میان نقاط ضعف خود و تهدیدهای محیطی را مورد توجه قرار دهند. برای سازمانی با نقاط ضعف متعدد، استفاده مناسب و بهینه از فرصت‌ها مشکل‌تر است. در صورتی که سازمان دارای قابلیت‌ها و امکانات کافی باشد، از فرصت‌های خود بهره‌برداری خواهد نمود. در حالی که اگر فاقد چنین قابلیت‌هایی باشد، قادر به استفاده مناسب از فرصت‌های محیط بیرونی نخواهد بود (دینسر^۳، ۲۰۰۴). در خصوص حد و مرز بین عوامل استراتژیک درونی و بیرونی، لازم به تأکید است که هر جا سخن از عوامل بیرونی به میان آمده، منظور عواملی هستند که دارای این دو ویژگی باشند: (۱) خارج از اراده و کنترل سازمان باشند و (۲) بر حوزه فعالیت سازمان اثر بگذارند.

اتخاذ رویکردی نظام مند برای انتخاب استراتژی بهینه در هر مجموعه سازمانی، ضرورتی انکار ناپذیر است. با این همه، در وضعیت موجود، در شهرداری مشهد، اتخاذ استراتژی‌ها بیشتر متکی بر اشراق و شهود است تا مبتنی بر روش‌های علمی و نظام‌مند. از این‌رو، در این مطالعه به شناسایی و بررسی عوامل استراتژیک یکی از ادارات ستادی شهرداری مشهد (ادارات حسابرسی عملکرد)، احصای استراتژی‌های اولویت دار و انتخاب استراتژی بهینه می‌پردازیم و در این راستا ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) برای بهره‌گیری در شهرداری مشهد، توسعه داده می‌شود. اداره حسابرسی عملکرد، یکی از ادارات سه‌گانه مدیریت امور مجامع و حسابرسی داخلی و زیر مجموعه حوزه معاونت مالی و اداری در شهرداری کلانشهر مشهد محسوب می‌شود که کنترل و نظارت با رویکرد تحلیل اثربخشی، کارایی و صرفه اقتصادی از جمله محوری‌ترین کارکردهای آن قلمداد می‌گردد.

۲. مروری بر مبانی نظری و ادبیات تحقیق

۲-۱. استراتژی و مدیریت استراتژیک

استراتژی یک برنامه نیست بلکه یک طرز نگرش است که اساس آن بر تشخیص فرصت‌های اصلی و محقق ساختن منافع نهفته در آن قرار دارد (غفاریان، ۱۳۸۰). می‌توان مدیریت استراتژیک را بدین گونه تعریف کرد: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چند گانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلند مدت خود دست یابد. همانگونه که از این تعریف استنباط می‌شود، در مدیریت استراتژیک برای کسب موفقیت سازمانی بر چندین عامل تأکید می‌شود: هماهنگ کردن مدیریت، امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای. فرایند مدیریت استراتژیک در برگیرنده سه مرحله می‌شود: تدوین استراتژی‌ها، اجرای استراتژی‌ها و ارزیابی استراتژی‌ها. مقصود از تدوین استراتژی این است که مأموریت سازمان تعیین شود، شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می‌کند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین

هدف‌های بلندمدت، در نظر گرفتن استراتژی‌های گوناگون و انتخاب استراتژی‌های خاص جهت ادامه فعالیت (دیوید^۴، ۱۳۸۶). اصل اساسی مدیریت استراتژیک این است که سازمان‌ها باید برای بهره‌جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش آن‌ها، در صدد تدوین استراتژی‌های مقتضی و مورد نیاز برآیند. همچنین از دیگر فعالیت‌های اصلی و ضروری مدیریت استراتژیک این است که نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمان را شناسایی و آن‌ها را ارزیابی نماید. بدین ترتیب شناسایی و ارزیابی عوامل استراتژیک خارجی و داخلی، می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین نماید (هونگر^۵، ۱۹۹۴). به بیانی دیگر مدیریت استراتژیک عبارت است از فرایند تضمین دستیابی سازمان به فواید ناشی از بکارگیری استراتژی‌های سازمانی مناسب، همچنین هنر و علم فرمول بندی، اجرا و ارزیابی تصمیمات چند بعدی با تأکید بر یکپارچه سازی عوامل مدیریت، بازاریابی، امور مالی، تولید خدمات و غیره می‌باشد (پهلوانیان، ۱۳۸۵).

۲-۲. احصای استراتژی‌های بهینه

تحلیل محیط خارجی و داخلی سازمان‌ها و شناسایی و ارزیابی عوامل استراتژیک چهارگانه - شامل فرصت‌ها و تهدیدات محیط خارجی و نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان‌ها - یکی از ارکان اساسی برنامه‌ریزی استراتژیک و نخستین گام جهت تدوین استراتژی‌ها می‌باشد (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۳). مقصود از «فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی»، رویدادها و روندهای موجود در محیط خارجی سازمان است که می‌توانند در آینده به میزان زیادی به سازمان منفعت یا زیان برسانند. این فرصت‌ها و تهدیدها، خارج از کنترل یک سازمان بوده و از این رو به عوامل خارجی یا برون‌سازمانی تعبیر می‌شوند. از سویی دیگر «نقاط قوت و ضعف داخلی» در زمره فعالیت‌های درون‌سازمانی و قابل کنترل قرار گرفته و ممکن است سازمان آن‌ها را به نحوی مطلوب و ایده‌آل و یا به شکلی ضعیف انجام داده و مدیریت نماید (دیوید، ۱۳۸۶). رویکردها و فنون بسیاری در فرایند مدیریت استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرند (دینسر، ۲۰۰۴). در میان آن‌ها، تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT^۶) متداول‌ترین است

(هیلی^۷ و وست بورک^۸، ۱۹۹۷) تجزیه و تحلیل SWOT یک ابزار پشتیبانی مهم برای تصمیم‌گیری می‌باشد و معمولاً به عنوان ابزاری برای تجزیه و تحلیل نظام مند محیط‌های درونی و بیرونی سازمان بکار می‌رود (کوئلر^۹، ۱۹۹۸). سازمان از طریق شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، با تدوین استراتژی‌هایی از نقاط قوت خود استفاده نموده، نقاط ضعفش را از پیش رو برداشته، از فرصت‌ها بهره‌برداری می‌کند و همچنین به مواجهه با تهدیدها می‌پردازد. تجزیه و تحلیل SWOT، مهمترین عوامل درونی و بیرونی سازمان را خلاصه می‌کند. این عوامل تحت عنوان عوامل استراتژیک تأثیرگذار بر آینده سازمان شناخته می‌شوند (کانگاس^{۱۰}، ۲۰۰۳). محیط درونی و بیرونی شامل تمام متغیرهای درونی و بیرونی سازمان می‌شود. تجزیه و تحلیل جامع محیطی در شناخت انواع نیروهای درونی و بیرونی تأثیرگذار بر روی سازمان مهم می‌باشد. این نیروها ممکن است محدودیت بالقوه‌ای را برای عملکرد و موفقیت سازمان ایجاد کنند (هوبن^{۱۱}، ۱۹۹۹). بر مبنای اطلاعاتی که به طور منظم جمع‌آوری شده‌اند، یک ماتریس تشکیل می‌شود (یولگن و میرز، ۲۰۰۴). ترکیبات متفاوت چهار عامل در این ماتریس برای تعیین استراتژی‌های یک سازمان در بلندمدت بکار می‌روند (دینسر، ۲۰۰۴).

روش SOWT^{۱۲}

SWOT سرواژه عبارات قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات است. گام اول در مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک تعیین رسالت، اهداف و مأموریت‌های سازمان است و پس از آن می‌توان از طریق تحلیل SWOT که یکی از ابزارهای تدوین استراتژی است، برای سازمان استراتژی طراحی کرد که متناسب با محیط آن باشد. با استفاده از این تحلیل این امکان حاصل می‌شود که اولاً به تجزیه تحلیل محیط‌های داخلی و خارجی پرداخته؛ و ثانیاً تصمیمات استراتژیکی اتخاذ نمود که قوت‌های سازمان را با فرصت‌های محیطی متوازن سازد. در واقع، تکنیک SWOT تکنیکی است که نقاط قوت، ضعف، موقعیت‌ها و تهدیدها را شناسایی کرده و به تحلیل شرایط محیطی و توانایی‌های درونی سازمان می‌پردازد (ماهیت قوت و ضعف به درون سازمان و فرصت و تهدید معمولاً به محیط خارجی مربوط می‌شود). در این الگو، نقاط

قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات در چهارچوب کلی SWOT پیوند داده می‌شود و گزینه استراتژی بین آن‌ها انتخاب می‌شود. در این تحلیل چهار استراتژی پیشنهاد می‌شود:

استراتژی‌های SO:

در قالب این استراتژی‌ها سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید و با بهره‌گیری از نقاط قوت، فرصت‌ها را به حداکثر برساند. معمولاً سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی‌های ST، WO، و WT استفاده می‌کنند تا بدان جا برسند که بتوانند از استراتژی‌های SO استفاده نمایند. به عنوان مثال استفاده شرکت بنز از استراتژی تمایز نوآوری، منحصر به فرد بودن، توانمندی‌های تکنولوژیکی) برای ورود و افزایش سهم در بازار خودروهای لوکس.

استراتژی‌های WO:

هدف از این استراتژی‌ها این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط داخل بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. در این حالت سازمان به دلیل داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌های به دست آمده بهره‌برداری نماید. لذا لازم است استراتژی‌هایی نظیر استفاده از تکنولوژی‌های جدید و غیره بکار گرفته شود تا با از بین بردن نقاط ضعف از فرصت‌ها استفاده مناسب گردد.

استراتژی‌های ST:

شرکت‌ها با اجرای این استراتژی‌ها می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود را کاهش داده یا آن‌ها را از بین ببرند.

استراتژی‌های WT:

سازمان‌هایی که این استراتژی را به کار می‌گیرند حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف از این استراتژی کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است.

در واقع چنین سازمانی می‌کوشد برای بقا از فعالیت‌های خود بکاهد (استراتژی‌های کاهش یا واگذاری)، در شرکت‌های دیگر ادغام شود، اعلام ورشکستگی کند و یا سرانجام منحل شود. به طور کلی تجزیه و تحلیل SWOT در هنگام برنامه‌ریزی راهبردی و یا هنگام بودجه‌ریزی تجاری در سازمان معمولاً در انتهای سال مالی صورت می‌پذیرد. اما باید توجه داشت که تجزیه و تحلیل SWOT منحصر به پایان سال مالی نیست و باید هرکجا و هر زمان که عدم انطباق با اهداف وجود داشته باشد و یا هنگامی که استراتژی جدیدی مدنظر است انجام بگیرد (جکسون و همکاران، ۲۰۰۳).

روش ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی^{۱۳} QSPM

کیفیت آنالیز است؛ SWOT صورت گرفته، بسیار وابسته به ورودی‌های ماتریس SWOT است؛ لازم است در تعیین عوامل قوت و ضعف، فرصت و تهدید، از جوانب مختلف به محیط داخلی و خارجی سازمان نگریسته شود تا بتوان ورودی‌های صحیحی را در ماتریس SWOT و یا آن چیزی که به پروفایل SWOT شناخته می‌شود، داشته باشیم. تحلیل SWOT ابزاری بسیار مفید خصوصاً برای کسب و کارهای کوچک است در دنیا نیز بسیار از آن بهره گرفته می‌شود؛ اما برخی منتقدان اعتقاد دارند در برخی موارد بیش از اندازه در شناخت محیط با استفاده از این روش ساده انگاری می‌شود. آنان معتقدند تفسیر جریان‌ات محیط داخلی و خارجی به یکی از عوامل SWOT قدری دور از واقعیت خواهد بود، هر چند اکثر کارشناسان، SWOT را با تمام فرض‌هایش به عنوان روشی کارآمد می‌شناسند. QSPM یک روش تحلیلی است که به وسیله آن جذابیت نسبی و اولویت استراتژی‌های شناسایی شده توسط تحلیل SWOT مشخص می‌شود. با این روش، می‌توان به صورت عینی استراتژی‌های گوناگونی را که در زمره بهترین استراتژی‌ها هستند، مشخص نمود. برای تهیه ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، از نتیجه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و نتیجه ماتریس SWOT و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک استفاده می‌شود (داوید، ۱۹۸۶).

۳. پیشینه پژوهش

حکمت نیا (۱۳۹۰) در مقاله خود تحت عنوان نقش برنامه‌ریزی حمل و نقل بر اصلاح بافت کالبدی منطقه ۸ تهران با استفاده از الگوی تحلیل SWOT به این نتیجه رسیده است که تغییراتی که به واسطه برنامه‌ریزی حمل و نقل در منطقه مورد مطالعه صورت گرفته عبارتند از: تعریض معابر، احداث بزرگراه‌های شهید باقری و امام علی و احداث پل‌های خاقانی و آغاز. همچنین ساماندهی معابر، احداث تقاطع‌های غیرهمسطح و تغییر مسیر معابر و تغییر کاربری از دیگر نمودهای آن به شمار می‌آید که بر بافت کالبدی منطقه آثار عمیقی بر جای گذاشته است. طیبی (۱۳۸۶) در مقاله خود تحت عنوان برنامه‌ریزی راهبردی توسعه سامانه‌های حمل و نقل هوشمند جاده‌ای کشور به بررسی و کاربرد سامانه‌های حمل و نقل هوشمند پرداخته است و سپس با استفاده از متدولوژی برنامه‌ریزی راهبردی با نگرش پیش تدبیری راهبردهای توسعه سامانه حمل و نقل را با استفاده از ماتریس SWOT تدوین کرده است. قدمی و همکارانش (۱۳۹۰) در تحقیقی تحت عنوان استراتژی‌های توسعه شهرهای متکی بر صنعت نفت با استفاده از روش، آنالیز و ماتریس، به بررسی موضوع در سطح شهر نفتی دوگنبدان پرداخته‌اند. نتایج تحقیق نشان داد که شهر دوگنبدان به عنوان شهری وابسته به نفت، با چالش‌های استراتژیکی میان هزینه‌ها و منافع روبه‌روست. یعنی اقتصاد تک بعدی یا متنوع نبودن اقتصاد شهری وابستگی اقتصاد آن به منابع تجدید ناپذیر با فرایند تهی سازی روز افزون، از مهم‌ترین ضعف‌ها و تهدیدهای آن است و در مقابل توسعه فعالیت‌های کشاورزی، تجاری و خدماتی از مهم‌ترین نقاط قوت و فرصت‌های شهر برای توسعه پایدار شهری بشمار می‌آید.

مختاری ملک آبادی و همکاران (۱۳۹۰) در مقاله تحت عنوان تعیین راهبردهای توسعه شهری پایدار در شهرهای استخراجی، مطالعه مورد: شهر استخراجی عسلویه نتایج حاصل از بررسی نظرات متخصصان در قالب مدل تحلیلی سوات نشان داده که راهبرد تنوع به عنوان اصلی‌ترین سناریوی قابل تأکید و توجه برای این شهر با تخصیص مجدد منابع، برای بهره‌گیری از نقاط قوت و فرصت‌ها برای رفع و کاهش تهدیدهای فراروی شهر عسلویه در جهت توسعه پایدار شهری بشمار می‌آید.

فرهودی و همکارانش (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان ارزیابی استراتژیک الگوی توسعه شهرهای نفت خیز با تأکید بر ابعاد اقتصادی، شهر دوگنبدان را مورد مطالعه قرار داده‌اند: نتایج بررسی‌ها حاکی از آن است که این شهر در راستای توسعه شهری از حیث اقتصادی با عوامل متنوع استراتژیک روبه روست و در اولویت بندی نهایی، نقاط ضعف و تهدیدها به مراتب قوی‌تر از نقاط قوت و فرصت‌های محیط بیرونی است.

رهنما و همکاران (۱۳۹۱) در مقاله‌ای تحت عنوان تحلیل مدیریت استراتژیک در کلان شهر مشهد با استفاده از مدل (SWOT). به این نتیجه دست یافت که مدیریت استراتژی در کلان شهر مشهد جایگاه شایسته‌ای ندارد و اگر مدیریت شهری مشهد بخواهد حرکت خود را به سمت یک مدیریت استراتژیک شهری آغاز کند، باید استراتژی گروه تدافعی (WT) که مبتنی است بر کاهش نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدها می‌باشد را به ترتیب در اولویت قرار دهد.

رهنمایی و همکارانش (۱۳۹۰) در مقاله‌ای با عنوان قابلیت‌های توسعه شهری مراغه با استفاده از مدل ترکیبی ANP-SWOT به بررسی موضوع در سطح شهر مراغه پرداخته‌اند. بر اساس یافته‌ها، مناسب‌ترین راهبرد برای توسعه شهری مراغه، راهبرد توسعه آموزش عالی در شهر و تبدیل مراغه به شهری دانشگاهی است. ضمن اینکه راهبرد تقویت عملکرد توریستی به شهر به عنوان راهبرد جایگزین مطرح است.

آگاروال و همکارانش (۲۰۱۲)، در پژوهشی به تبیین مدل Meta-Swot به عنوان یک ابزار برنامه‌ریزی جدید پرداخته‌اند که در آن، بر نقش پررنگ‌تر منابع و ظرفیت‌ها به عنوان عاملی برای افزایش مزیت رقابتی تأکید می‌شود. آن‌ها نقش ضعف‌ها و تهدیدها را در الگوی جدید ارایه شده به مراتب کمتر از قوت‌ها و فرصت‌های محیطی می‌دانند.

کارلسن و آندرسون (۲۰۱۱)، در مطالعه‌ای به مقایسه کاربرد SWOT در بخش عمومی و خصوصی پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که در بخش خصوصی، عوامل درونی و در بخش عمومی عوامل خارجی تأثیر گذارتر و استراتژیک‌تر هستند.

۴. روش شناسی تحقیق

در این مطالعه، ابتدا عوامل استراتژیک درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدهای) اداره حسابرسی عملکرد، شناسایی شده است. پس از آن استراتژی‌های ممکن اداره حسابرسی عملکرد، احصاء گردیده است. دو مرحله فوق با استفاده از رویکرد SWOT انجام شده است. در نهایت با استفاده از استراتژی‌های جذاب تعیین شده است. در ذیل به تشریح مراحل انجام شده در این پژوهش می‌پردازیم.

۴-۱. احصای عوامل استراتژیک درونی و بیرونی اداره حسابرسی عملکرد

جهت احصای عوامل استراتژیک درونی و بیرونی، گام‌های زیر برداشته شده است: برای تعیین عوامل استراتژیک درونی و بیرونی، در ابتدا با استفاده از روش خلاق طوفان مغزی اقدام به احصای فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف گردید؛ مشارکت کنندگان در این فرایند، دوازده نفر از حسابرسان داخلی شهرداری مشهد (دارای تجربه حرفه‌ای حداقل ده سال در حوزه حسابرسی و دارای سطح سازمانی حداقل سرپرست گروه) بودند. در این فرایند، ۳۱ عامل فرصت، ۴۳ عامل تهدید، ۲۱ نقطه قوت و ۱۸ نقطه ضعف شناسایی شد. توضیح آنکه در این مرحله، کمیت عوامل شناسایی شده، حایز اهمیت بود. در گام دوم، اقدام به کدگذاری و دسته‌بندی عوامل استراتژیک درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) گردید. در گام سوم، فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف مورد غربالگری قرار گرفت. در این مرحله، کیفیت عوامل استراتژیک حاصل از غربالگری دارای اهمیت بود بطوری که برخی از عوامل استراتژیک شناسایی شده در گام قبل، پالایش شده، تعدیل شده و تجمیع شدند. طی مرحله غربالگری، ۸ عامل فرصت، ۱۳ عامل تهدید، ۶ نقطه قوت و ۶ نقطه ضعف (بشرح جدول شماره ۱) نهایی گردید.

جدول شماره ۱. فهرست عوامل استراتژیک بیرونی و درونی

ردیف	عوامل بیرونی		عوامل درونی	
	فهرست فرصت‌ها (O)	فهرست تهدیدها (T)	فهرست قوت‌ها (S)	فهرست ضعف‌ها (W)
۱	حمایت شورای اسلامی شهر از ستاده‌ها	مقاومت در برابر پیشنهادات اصلاحی در شهرداری	امکان بهره‌گیری از سایر سطوح نظارتی	عدم امکان تأمین بموقع بخشی از اطلاعات
۲	وجود سیستم‌های مکانیزه در مجموعه شهرداری	عدم برخورداری از امکانات متناسب برای انجام وظایف	وجود نیروی انسانی حرفه‌ای و متناسب	بروز نبودن شناخت بخشی از شهرداری
۳	وجود سایر ارگان‌های نظارتی برونی و درونی	نبود بانک‌های اطلاعاتی متمرکز ضوابط و مقررات	وجود درک متقابل از نیازهای انگیزشی	عدم وجود عوامل انگیزشی مالی متناسب
۴	اعتماد مجموعه شهرداری به این مدیریت	تغییرات متعدد در سطوح تصمیم‌گیر و اجرایی موثر	چابکی نسبی در انجام وظایف واحد	عدم دسترسی سریع به برخی اطلاعات
۵	وجود روش‌های توانمندسازی نیروی انسانی	عدم استفاده از نیروهای متخصص در پست‌های کلیدی	انگیزه بالقوه بهبود در نیروی انسانی موجود	عدم وجود تعداد کافی نیروی انسانی متخصص
۶	وجود تأمین‌کنندگان حرفه‌ای بیرونی	عدم تحقق کامل الزامات بامبانی بودجه ریزی عملیاتی	شناخت مکفی واحدهای تحت پوشش	عدم یکپارچگی متناسب فرایند کنترل
۷	وجود ضوابط و مقررات الزام آور برای نظارت	ضعف در توانمندی و دانش نیروهای حوزه‌های عملیاتی		
۸	توجه مجموعه شهرداری به بهره‌وری	عدم ارتباط موثر اهداف استراتژیک با اهداف عملیاتی		
۹		ارجاع و اجرای دستور کارهای غیر مرتبط		
۱۰		ضعف در اجرای بخشی از مقررات و دستورالعمل‌ها		
۱۱		وجود برخی تفاوت‌ها در روش‌های اجرایی مناطق		
۱۲		موازی کاری دستگاه‌های نظارتی درون سازمانی		
۱۳		عدم ثبات در توجه و پیگیری مستمر تصمیمات		

جدول شماره ۲. IFE

رتبه	امتیاز وزن دار	امتیاز	وزن نرمالایز	وزن	عوامل استراتژیک داخلی	ردیف	سازه
۸	۰,۱۲۵	۳	۰,۰۴۱	۲	امکان بهره گیری از ظرفیت سایر سطوح نظارتی	۱	قوت‌ها
۲	۰,۳۳۳	۴	۰,۰۸۳	۴	وجود نیروی انسانی حرفه ای، توانمند و متناسب	۲	
۳	۰,۲۵۱	۳	۰,۰۸۳	۴	وجود درک متقابل در خصوص نیازهای انگیزشی	۳	
۴	۰,۲۵۱	۴	۰,۰۶۲	۳	جابجی نسبی در انجام وظایف واحد	۴	
۴	۰,۲۵۱	۴	۰,۰۶۲	۳	انگیزه بالقوه بهبود در نیروی انسانی موجود	۵	
۱	۰,۴۱۶	۴	۰,۱۰۴	۵	شناخت مکفی واحدهای تحت پوشش	۶	
۷	۰,۱۲۵	۲	۰,۰۶۲	۳	عدم امکان تأمین بموقع بخشی از نیازهای اطلاعاتی	۷	ضعف‌ها
۵	۰,۱۶۶	۲	۰,۰۸۳	۴	بروز نبودن شناخت بخشی از فعالیت‌های شهرداری	۸	
۶	۰,۱۴۴	۱	۰,۱۰۴	۵	عدم وجود عوامل انگیزشی مالی متناسب	۹	
۴	۰,۲۰۸	۲	۰,۱۰۴	۵	عدم دسترسی سریع به برخی اطلاعات مورد نیاز	۱۰	
۵	۰,۲۰۸	۲	۰,۱۰۴	۵	عدم وجود تعداد کافی نیروی انسانی متخصص	۱۱	
۶	۰,۱۰۴	۱	۰,۱۰۴	۵	عدم یکپارچگی متناسب فرایند کنترل و نظارت	۱۲	
	۲,۵۴۱		۱	۴۸	جمع		

سپس با استفاده از نظر خبرگان شهرداری، اقدام به وزن دهی و تعیین درجه اهمیت هر یک از عوامل استراتژیک بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل استراتژیک درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) شد. به نحویکه عوامل دارای بالاترین اهمیت، وزن ۵ و عوامل دارای پایین‌ترین اهمیت، وزن ۱ گرفتند. در گام پنجم، اوزان تعیین شده در گام قبل، نرمالایز گردید به نحوی که ضریب اهمیت هر عامل درونی یا بیرونی، از مقیاس یک تا پنج به مقیاس صفر و یک تبدیل شدند چرا که جمع ضرایب بایستی یک باشد. در گام ششم، امتیاز هر عامل استراتژیک درونی در مقیاس چهار نقطه‌ای (بسیار قوی=۴، قوی=۳، ضعیف=۲ و بسیار ضعیف=۱) توسط خبرگان شهرداری، تعیین گردید. نکته مهم آنکه نقاط قوت فقط می‌توانند نمره ۴ و یا نمره ۳ را کسب کنند ولی نقاط ضعف باید یکی از دو نمره ۲ و ۱ را کسب نمایند. در این گام امتیاز عوامل استراتژیک بیرونی نیز تعیین گردیدند با این تفاوت که امتیاز دهی با توجه به قدرت سازگاری واحد مورد مطالعه به عوامل خارج از کنترل، انجام شده است. به طوریکه عواملی که واحد ستادی مورد مطالعه، به آن‌ها واکنش بسیار خوب داشته، نمره چهار گرفتند و عواملی که به آن‌ها واکنش بسیار ضعیف داشته، نمره یک گرفته است. طبق قاعده، فرصت‌ها می‌توانند فقط نمره ۴ یا ۳ دریافت کنند و تهدیدها می‌توانند فقط نمره ۲ یا ۱ را کسب نمایند. در گام هفتم، اقدام به محاسبه امتیاز موزون عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) شده است. امتیاز موزون، از حاصل ضرب درجه اهمیت نرمالایز شده و امتیاز تعیین شده محاسبه گردیده است. فرایند طی شده برای محاسبه امتیازات موزون عوامل استراتژیک بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) همانند فرایند محاسبه امتیاز موزون عوامل درونی، طی گردیده است و در گام هشتم، عوامل استراتژیک درونی و بیرونی، با استفاده از روش میانگین موزون، رتبه بندی شده اند که برونداد آن جدول IFE^{۱۴} (ارزیابی عوامل درونی) و جدول EFE^{۱۵} را تشکیل داده است (جدول شماره ۲ و ۳).

جدول شماره ۳. EFE

رتبه	امتیاز موزون	امتیاز	وزن نرمالایز	وزن	عوامل استراتژیک خارجی	ردیف	سازه
۳	۰,۲۱۸	۴	۰,۰۵۴	۳	حمایت شورای اسلامی شهر	۱	فرصت‌ها
۳	۰,۲۱۸	۳	۰,۰۷۲	۴	وجود سیستم‌های مکانیزه در شهرداری	۲	
۴	۰,۱۶۳	۳	۰,۰۵۴	۳	وجود سایر ارگان‌های نظارتی	۳	
۲	۰,۲۹۰	۴	۰,۰۷۲	۴	اعتماد مجموعه شهرداری	۴	
۵	۰,۱۴۵	۴	۰,۰۳۶	۲	وجود روش‌های توانمند سازی نیرو	۵	
۱	۰,۳۶۳	۴	۰,۰۹۰	۵	وجود موسسات حرفه ای حسابرسی	۶	
۲	۰,۲۱۸	۳	۰,۰۷۲	۴	وجود ضوابط و مقررات الزام آور	۷	
۵	۰,۱۴۵	۴	۰,۰۳۶	۲	توجه مجموعه شهرداری به بهره وری	۸	
۸	۰,۰۷۲	۲	۰,۰۳۶	۲	مقاومت در برابر فرایند نظارت و کنترل	۱	تهدیدها
۹	۰,۰۳۶	۱	۰,۰۳۶	۲	عدم برخورداری از امکانات متناسب	۲	
۷	۰,۰۹۰	۱	۰,۰۹۰	۵	نبود بانک‌های اطلاعاتی متمرکز	۳	
۶	۰,۱۰۹	۲	۰,۰۵۴	۳	تغییرات متعدد در سطوح تصمیم گیر	۴	
۶	۰,۱۰۹	۲	۰,۰۵۴	۳	عدم تخصص در پستهای کلیدی	۵	
۸	۰,۰۷۲	۲	۰,۰۳۶	۲	عدم تحقق کامل بودجه ریزی عملیاتی	۶	
۸	۰,۰۷۲	۲	۰,۰۳۶	۲	ضعف در توانمندی حوزه عملیاتی	۷	
۸	۰,۰۷۲	۲	۰,۰۳۶	۲	عدم ارتباط حوزه استراتژیک و عملیاتی	۸	
۹	۰,۰۳۶	۲	۰,۰۱۸	۱	ارجاع دستور کارهای غیر مرتبط	۹	
۹	۰,۰۳۶	۲	۰,۰۱۸	۱	ضعف در اجرای بخشی از مقررات	۱۰	
۹	۰,۰۳۶	۲	۰,۰۱۸	۱	وجود تفاوت‌ها در روش‌های مناطق	۱۱	
۹	۰,۰۳۶	۱	۰,۰۳۶	۲	موازی کاری دستگاه‌های نظارتی	۱۲	
۸	۰,۰۷۲	۲	۰,۰۳۶	۲	عدم ثبات پیگیری مستمر تصمیمات	۱۳	
	۲,۶۱۸		۱	۵۵	جمع		

۴-۲. شناسایی استراتژی‌های ممکن اداره حسابرسی عملکرد

جهت تشکیل ماتریس SWOT، عوامل فرصت را از جدول EFE، در بخش فرصت‌ها وارد کرده‌ایم، عوامل تهدید را از جدول EFE در بخش تهدیدها وارد نموده و قوت‌ها را از جدول IFE در بخش قوت‌ها وارد کرده‌ایم و ضعف‌ها را نیز از جدول IFE در بخش ضعف‌ها وارد نموده‌ایم. سپس با استفاده از هدف تعریف شده^۶، اقدام به تعریف راهبردها و نیز پروژه‌های ذیل هر یک از راهبردها نموده ایم (جدول شماره ۴). با توجه به اهداف و نیز عوامل استراتژیک درونی و بیرونی، استراتژی‌های این مدیریت، قابل برداشت بوده است؛ جذب نیروی انسانی جدید برای اداره حسابرسی از داخل مجموعه شهرداری (امانی کامل) بعنوان استراتژی SO (تهاجمی / توسعه‌ای)، جایگزینی نیروهای فعلی با نیروهای قابل تأمین از موسسات حرفه‌ای حسابرسی خارج از شهرداری (برون سپاری) بعنوان استراتژی WO (تغییر جهت)، حفظ نیروهای فعلی و جذب نیروی جدید از بیرون از شهرداری (برون سپاری بخشی) بعنوان استراتژی ST (تنوع) و کوچک سازی اداره حسابرسی (امانی بخشی) بعنوان استراتژی WT (تدافعی) قابل تعریف اند (جدول شماره ۴).

جدول شماره ۴. اتخاذ استراتژی‌ها مبتنی بر نحوه انجام وظایف حسابرسی عملکرد

اهداف (Objectives)؛ ارایه رهنمود مبتنی بر تحقق اثربخشی، کارایی و صرفه اقتصادی در شهرداری مشهد (از طریق حسابرسی عملکرد)	فرصت‌ها (O)؛ از ماتریس EFE	تهدیدها (T)؛ از ماتریس EFE
قوت‌ها (S)؛ از ماتریس IFE	راهبرد SO (توسعه‌ای / تهاجمی): جذب نیروی انسانی جدید از داخل شهرداری (امانی کامل)	راهبرد ST (تنوع): حفظ نیروهای فعلی و جذب نیرو از بیرون از شهرداری (برون سپاری بخشی)
ضعف‌ها (W)؛ از ماتریس IFE	راهبرد WO (تغییر جهت): جایگزینی نیروهای فعلی با نیروهای حرفه‌ای بیرون از شهرداری (برون سپاری کامل)	راهبرد WT (تدافعی): کوچک سازی اداره حسابرسی (امانی بخشی)

۴-۳. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

پس از احصای استراتژی‌های ممکن از طریق ماتریس SWOT، در صدد انتخاب استراتژی برگزیده بر می‌آییم. برای تصمیم‌گیری استراتژیک (انتخاب استراتژی برتر)، از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) استفاده می‌کنیم. برای تصمیم‌گیری در این خصوص، گام‌های زیر طی می‌شود:

گام اول- دسته بندی عوامل: عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در دو ماتریس جداگانه جانمایی می‌شوند بطوری که در هر ردیف از ماتریس‌های مذکور، یکی از عوامل مورد نظر درج می‌گردد.

گام دوم- ضریب دهی عوامل: برای هر یک از ردیف‌ها (عوامل)، یک ضریب در نظر گرفته می‌شود. مقصود از ضریب، وزن نرمالایز شناسایی شده در مراحل قبل است.

گام سوم- درج استراتژی‌ها: استراتژی‌های احصاء شده در مرحله قبل (برون سپاری یا عدم برون سپاری)، در بالای ماتریس درج می‌گردد. قرار بر این است که یکی از استراتژی‌ها، در پایان این فرایند، برگزیده شود.

گام چهارم- تعیین جذابیت عوامل: برای هر یک از عوامل استراتژیک، یک نمره جذابیت تعیین می‌شود. نمره جذابیت، مقدار عددی است که جذابیت هر استراتژی را نشان می‌دهد. برای تعیین نمره جذابیت، باید عوامل داخلی و خارجی را که در موفقیت اداره، نقش عمده دارند، بررسی نمود و سپس در مورد هر یکی از آن‌ها این پرسش را مطرح کرد: "آیا این عامل در فرایند انتخاب یا گزینش استراتژی‌ها نقشی عمده دارد؟" اگر پاسخ به این پرسش "آری" باشد، آنگاه باید با توجه به این عامل کلیدی، استراتژی‌ها را با هم مقایسه کرد. بویژه باید نمره‌های جذابیت را برای هر یک از استراتژی‌ها مشخص کرد به گونه‌ای که اهمیت نسبی یک استراتژی نسبت به استراتژی دیگر مشخص گردد (با توجه به عامل مورد بحث). نمره جذابیت به این شکل است: $1 =$ بدون جذابیت، $2 =$ تا حدی جذاب، $3 =$ دارای جذابیت معقول، $4 =$ بسیار جذاب. اگر پاسخ به پرسش بالا، "نه" باشد، بیانگر این است که در فرایند انتخاب استراتژی‌ها این عامل هیچ نقش مهمی (از نظر موفقیت استراتژی) ندارد که در آن صورت، نباید به این عامل "نمره جذابیت" داده شود.

جدول شماره ۵. ماتریس IFE برای QSPM

استراتژی‌ها				ضریب	عوامل استراتژیک داخلی	ردیف	سازه
عدم برون سپاری		برون سپاری					
جمع نمره جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره جذابیت	نمره جذابیت				
۰,۱۲۳	۳	۰,۰۴۱	۱	۰,۰۴۱	امکان بهره گیری از سایر سطوح نظارتی	۱	قوت‌ها
۰,۳۳۲	۴	۰,۰۸۳	۱	۰,۰۸۳	وجود نیروی انسانی حرفه ای و توانمند	۲	
۰,۱۶۶	۲	۰,۰۸۳	۱	۰,۰۸۳	وجود درک متقابل از نیازهای انگیزشی	۳	
۰,۲۴۸	۴	۰,۰۶۲	۱	۰,۰۶۲	چابکی نسبی در انجام وظایف اداره	۴	
۰,۲۴۸	۴	۰,۰۶۲	۱	۰,۰۶۲	انگیزه بالقوه بهبود در نیروی انسانی موجود	۵	
۰,۳۱۲	۳	۰,۱۰۴	۱	۰,۱۰۴	شناخت مکفی از فعالیت‌های شهرداری	۶	
۰,۰۶۲	۱	۰,۱۲۴	۲	۰,۰۶۲	عدم امکان تأمین بموقع بخشی اطلاعات	۷	ضعف‌ها
۰,۰۸۳	۱	۰,۰۸۳	۱	۰,۰۸۳	بروز نبودن شناخت بخشی از فعالیت‌ها	۸	
۰,۱۰۴	۱	۰,۲۰۸	۲	۰,۱۰۴	عدم وجود عوامل انگیزشی مالی متناسب	۹	
۰,۱۰۴	۱	۰,۱۰۴	۱	۰,۱۰۴	عدم دسترسی سریع به برخی اطلاعات	۱۰	
۰,۱۰۴	۱	۰,۴۱۶	۴	۰,۱۰۴	عدم وجود تعداد کافی نیروی انسانی	۱۱	
۰,۱۰۴	۱	۰,۱۰۴	۱	۰,۱۰۴	عدم یکپارچگی متناسب فرایند کنترل	۱۲	
۱,۹۹۰		۱,۴۷۴		۱	جمع		

گام پنجم- محاسبه امتیازات جذابیت: جمع نمره‌های جذابیت را حساب می‌کنیم. مقصود از جمع نمره‌های جذابیت حاصل ضرب ضریب در نمره‌های جذابیت است. جمع نمره‌های جذابیت، نشان دهنده جذابیت نسبی هر یک از استراتژی‌ها است که تنها با توجه به اثر عوامل داخلی و خارجی مربوطه به دست می‌آید. هر قدر جمع نمره‌های جذابیت بیشتر باشد، استراتژی مورد بحث، دارای جذابیت بیشتری خواهد بود (البته با توجه به عوامل در نظر گرفته شده).

گام ششم- تعیین جذابیت نهایی: مجموع نمره‌های جذابیت را حساب می‌کنیم. مجموعه نمره‌های جذابیت هر یک از ستون‌های ماتریس برنامه‌ریزی کمی، را به دست می‌آوریم. مجموع نمره‌های جذابیت نشان می‌دهد که در هر مجموعه، کدام استراتژی از بیشترین جذابیت برخوردار است. نمره‌های بالا بیانگر جذابیت بیشتر استراتژی‌ها است، البته با توجه به همه عوامل داخلی و خارجی که می‌توانند بر تصمیمات استراتژیک اثر بگذارند. تفاوت فاحش بین مجموع نمره‌های جذابیت در هر مجموعه از استراتژی‌ها بیانگر مطلوبیت یک استراتژی نسبت به استراتژی دیگر است.

در جدول شماره ۵ و ۶، دو استراتژی برون سپاری و عدم برون سپاری، مورد مقایسه قرار گرفته است. اداره حسابرسی عملکرد شهرداری مشهد می‌خواهد بداند آیا بهتر است استراتژی برون سپاری را برگزیند یا وظایف محوله را بصورت امانی (عدم برون سپاری) انجام دهد. همانگونه که مشاهده می‌شود در مقابل ردیف‌های ۹ و ۱۰ جدول شماره ۶، خط تیره گذاشته شده و آن، بدین معناست که عوامل ذکر شده در این دو ردیف، هیچگونه ارتباط موضوعی با استراتژی‌های برون سپاری و عدم برون سپاری ندارند.

جدول شماره ۶. ماتریس QSPM برای EFE

استراتژی‌ها				ضریب	عوامل استراتژیک خارجی	ردیف	سازه
عدم برون سپاری		برون سپاری					
جمع نمره‌های جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره‌های جذابیت	نمره جذابیت				
۰,۲۱۶	۲	۰,۱۰۸	۲	۰,۰۵۴	حمایت شورای اسلامی شهر	۱	فرصت‌ها
۰,۰۷۲	۱	۰,۰۷۲	۱	۰,۰۷۲	وجود سیستم‌های مکانیزه در شهرداری	۲	
۰,۱۰۸	۱	۰,۱۰۸	۲	۰,۰۵۴	وجود سایر ارگان‌های نظارتی	۳	
۰,۰۷۲	۱	۰,۰۷۲	۱	۰,۰۷۲	اعتماد مجموعه شهرداری	۴	
۰,۱۰۸	۳	۰,۰۳۶	۱	۰,۰۳۶	وجود روش‌های توانمند سازی نیرو	۵	
۰,۰۹۴	۱	۰,۳۶۰	۴	۰,۰۹۰	وجود موسسات حرفه‌ای نیروی	۶	
۰,۰۷۲	۱	۰,۰۷۲	۱	۰,۰۷۲	وجود ضوابط و مقررات الزام آور	۷	
۰,۰۷۲	۲	۰,۰۷۲	۲	۰,۰۳۶	توجه مجموعه شهرداری به بهره وری	۸	
۰,۰۳۶	۱	۰,۰۳۶	۱	۰,۰۳۶	مقاومت در برابر فرایند نظارت	۱	تهدیدها
۰,۰۳۶	۱	۰,۱۰۸	۳	۰,۰۳۶	عدم برخورداری از امکانات متناسب	۲	
۰,۰۹۰	۱	۰,۰۹۰	۱	۰,۰۹۰	نبود بانک‌های اطلاعاتی متمرکز	۳	
۰,۰۵۴	۱	۰,۰۵۴	۱	۰,۰۵۴	تغییرات متعدد در سطوح تصمیم گیر	۴	
۰,۰۵۴	۱	۰,۰۵۴	۱	۰,۰۵۴	عدم تخصص نیروهای پست‌های کلیدی	۵	
۰,۰۳۶	۱	۰,۰۳۶	۱	۰,۰۳۶	عدم تحقق کامل بودجه ریزی عملیاتی	۶	
۰,۰۳۶	۱	۰,۱۰۸	۳	۰,۰۳۶	ضعف در توانمندی نیروهای عملیاتی	۷	
۰,۰۳۶	۱	۰,۰۳۶	۱	۰,۰۳۶	عدم ارتباط موثر استراتژیک و عملیاتی	۸	
-	-	-	-	۰,۰۱۸	ارجاع دستور کارهای غیر مرتبط	۹	
-	-	-	-	۰,۰۱۸	ضعف در اجرای بخشی از مقررات	۱۰	
۰,۰۱۸	۱	۰,۰۱۸	۱	۰,۰۱۸	وجود برخی تفاوت‌ها در روش‌ها	۱۱	
۰,۰۳۶	۱	۰,۰۷۲	۲	۰,۰۳۶	موازی کاری دستگاه‌های نظارتی	۱۲	
۰,۰۳۶	۱	۰,۰۳۶	۱	۰,۰۳۶	عدم ثبات در پیگیری مستمر تصمیمات	۱۳	
۱,۲۸۲		۱,۵۴۸		۱	جمع		

جمع جذابیت استراتژی برون سپاری از منظر عوامل داخلی، ۱,۴۷۴ و از منظر عوامل خارجی، ۱,۵۴۸ بوده است. همچنین جمع جذابیت استراتژی عدم برون سپاری از منظر عوامل داخلی ۱,۹۹۰ و از منظر عوامل خارجی، ۱,۲۸۲ بوده است. از آنجایی که جذابیت کل استراتژی عدم برون سپاری (۳,۲۷۲) بیشتر از جذابیت کل استراتژی برون سپاری (۳,۰۲۲) می‌باشد، استراتژی عدم برون سپاری بعنوان استراتژی جذابتر انتخاب می‌شود (جدول شماره ۷).

جدول شماره ۷. ماتریس نهایی تصمیم

دسته عوامل	جمع جذابیت استراتژی برون سپاری	جمع جذابیت استراتژی عدم برون سپاری
داخلی	۱,۴۷۴	۱,۹۹۰
خارجی	۱,۵۴۸	۱,۲۸۲
جمع	۳,۰۲۲	۳,۲۷۲

۵. جمع بندی و ارائه پیشنهاد

با توجه به این مهم که شهرداری‌ها از منظر بهره‌گیری از رویکردهای علمی در تصمیم‌گیری‌ها پیرامون تعیین استراتژی‌های بهینه، دچار مضیقه هستند، در این پژوهش، به سفارشی سازی الگوی تلفیقی SWOT-QSPM برای تصمیم‌گیری در خصوص برون سپاری یا عدم سپاری فعالیت‌ها در شهرداری‌ها پرداخته‌ایم. برای این منظور، یکی از ادارات ستادی شهرداری مشهد (اداره حسابرسی عملکرد) برای مطالعه موردی انتخاب شده است.

جدول IFE، نشان می‌دهد که در بین عوامل استراتژیک درونی، "شناخت مکفی شهرداری و بکارگیری کنترل‌های مورد نیاز"، بعنوان مهمترین نقطه قوت و "عدم وجود تعداد کافی نیروی انسانی"، بعنوان مهم‌ترین نقطه ضعف محسوب می‌شود. با توجه به اینکه امتیاز موزون عوامل استراتژیک داخلی، ۲/۵۴۱ (بالا تر از میانگین ۲/۵) بوده می‌توان گفت

اداره حسابرسی عملکرد شهرداری مشهد از نقطه نظر عوامل استراتژیک درونی، دارای قوت است. جدول EFI، نشان می‌دهد که "وجود تأمین‌کنندگان حرفه‌ای (موسسات حسابرسی و...) برای خدمات مورد نیاز"، بعنوان مهم‌ترین فرصت و "فقدان بانک‌های اطلاعاتی متمرکز بویژه در مورد ضوابط و مقررات و عدم دسترسی بموقع به بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها" بعنوان مهم‌ترین تهدید قلمداد شده است. همچنین امتیاز موزون ۲/۶۱۸ (بالا تر از میانگین ۲/۵) نشان می‌دهد که در مجموع این واحد سازمانی، از حیث واکنش به فرصت‌ها و تهدیدات، عملکرد موثر و قابل قبولی داشته است. در پی تعیین عوامل استراتژیک اولویت دار، اقدام به تعریف استراتژی‌های مرتبط گردیده است. جذب نیروی انسانی جدید برای اداره حسابرسی از داخل مجموعه شهرداری (امانی کامل) بعنوان استراتژی SO (تهاجمی / توسعه‌ای)، جایگزینی نیروهای فعلی با نیروهای قابل تأمین از موسسات حرفه‌ای حسابرسی خارج از شهرداری (برون سپاری کامل) بعنوان استراتژی WO (تغییر جهت)، حفظ نیروهای فعلی و جذب نیروی جدید از بیرون از شهرداری (برون سپاری بخشی) بعنوان استراتژی ST (تنوع) و کوچک سازی اداره حسابرسی (امانی بخشی) بعنوان استراتژی WT (تدافعی) قابل تعریف اند (جدول شماره ۴). دو استراتژی کلیدی احصاء شده (برون سپاری و عدم برون سپاری) بعنوان دو استراتژی مورد تردید، از طریق الگوی QSPM مورد پایش جذابیت قرار گرفته است؛ جمع جذابیت استراتژی برون سپاری از منظر عوامل داخلی، ۱,۴۷۴ و از منظر عوامل خارجی، ۱,۵۴۸ بوده است. همچنین جمع جذابیت استراتژی عدم برون سپاری از منظر عوامل داخلی ۱,۹۹۰ و از منظر عوامل خارجی، ۱,۲۸۲ بوده است. از آنجایی که جذابیت کل استراتژی عدم برون سپاری (۳,۲۷۲) بیشتر از جذابیت کل استراتژی برون سپاری (۳,۰۲۲) می‌باشد، استراتژی عدم برون سپاری بعنوان استراتژی جذابتر انتخاب می‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود از برون سپاری وظایف حسابرسی عملکرد پرهیز شده و وظایف محوله از طریق نیروهای شهرداری (بصورت امانی) عملیاتی گردد.

۶. پی نوشتها

- 1 Mirze 2 Ulgen
3 Dincer 4 David
5 Hunger
6 Strengths, Weaknesses, Opportunities and Treats
7 Hill 8 Westbrook
9 Kotler 10 Kangas
11 Strength, Weakness, Opportunities, Threats
12 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)
13 Houben 14 Internal Factors Evaluation
15 External Factors Evaluation 16 Objective

منابع

۱. پهلوانیان، حسین (۱۳۸۵). تجربه‌ای موفق از کاربرد مدیریت راهبردی. یزد، انتشارات نیکو روش.
۲. حکمت‌نیا، حسن (۱۳۹۰). «نقش برنامه‌ریزی حمل و نقل بر اصلاح بافت کالبدی منطقه ۸ تهران با استفاده از الگوی تحلیل SWOT»، مجله مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، سال سوم، شماره ۱۰.
۳. دیوید، فردآر (۱۳۸۶). «مدیریت استراتژیک». ترجمه‌ی: پارسائیان، علی؛ اعرابی، سیدمحمد؛ چاپ دهم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. رهنما، محمدرحیم (۱۳۹۰). تحلیل مدیریت استراتژیک در کلان شهر مشهد با استفاده از مدل SWOT. نشریه علمی - پژوهشی جغرافیا و برنامه‌ریزی، شماره ۴۲.
۵. رهنمایی، محمدتقی و دیگران (۱۳۹۰). ارزیابی قابلیت‌های توسعه شهری مراغه با استفاده از مدل ترکیبی SWOT-ANP. مجله جغرافیا و توسعه، شماره ۲۴.
۶. طیبی، مسعود؛ فتحیان، محمد، موسوی اشکوری و شهاب‌الدین (۱۳۸۶). «برنامه‌ریزی راهبردی توسعه سامانه‌های حمل و نقل هوشمند جاده‌ای کشور». فصلنامه پژوهشنامه حمل و نقل، شماره ۴.
۷. علی‌احمدی، علیرضا؛ ابراهیمی، مهدی و سلیمانی ملک‌ان، حجت (۱۳۸۳). برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و ارتباطات. تهران، انتشارات تولید دانش.
۸. غفاریان، وفا و غلامرضا کیانی (۱۳۸۰). استراتژی اثربخش. تهران، نشر فردا.
۹. فرهودی، رحمت‌اله و دیگران (۱۳۸۸). ارزیابی استراتژیک الگوی توسعه شهرهای نفت خیز با تأکید بر ابعاد اقتصادی. (مطالعه موردی: شهر دوگنبدان)، نشریه جغرافیا و برنامه‌ریزی دانشگاه تبریز، شماره ۲۹.
۱۰. قدمی، مصطفی و همکاران (۱۳۹۰). تعیین استراتژی متکی بر صنعت استخراج نفت با استفاده از روش swot. آنالیز IEA و ماتریس QSPM مورد مطالعه شهر دوگنبدان، مجله علمی - پژوهشی آمایش فضا، شماره ۳. ۱۳۹۰.
۱۱. مختاری ملک‌آبادی، رضا و همکاران (۱۳۹۴). تعیین راهبردهای توسعه شهری پایدار در شهرهای استخراجی (نمونه شهر استخراجی عسلویه). مجله آمایش جغرافیایی دانشگاه گلستان، شماره ۱۵.
۱۲. هانگر، دیوید جی (۱۹۹۴). ویلن، توماس ال؛ «مبانی مدیریت استراتژیک». ترجمه‌ی اعرابی، سیدمحمد، ایزدی، داود، چاپ سوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۶.
13. Agarwal, R. Grass, W. and Pahl, J. (2012), Meta-Swot: introducing a new strategic planning tool, Journal of Business Strategy, Vol. 33, Issue. 2, pp. 12-21

14. Carlsen, J. and Andersson, T. (2011), Strategic SWOT analysis of public and private organization, *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 2, Issue. 1, pp. 83-97
15. David, F. R. (1986). The Strategic Planning Matrix—a Quantitative Approach. *Long Range Planning*, 19(5), 102-107
16. Dincer, O.(2004) *Strategy Management and Organization Policy*. Istanbul: Beta Publication
17. Hill, T., Westbrook, R.(1997), SWOT analysis: It is not time for a product recall. *Lang Range Planning*, 30, 46-52.
18. Houben, G. Lenie, K., Vanhoof, K.(1999), A Knowledge-based SWOT analysis System as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*, 26, 125-135.
19. Jackson, S. E. Joshi, A. & Erhardt, N. L. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830.
20. Kangas, J, Kurttila, M, Kajanus, M., Kangas, A.(2003), Evaluation management strategies of a forestland estate-the S-O-S approach. *Journal of Environmental Management* , 69, 349-358.
21. Kotler, P.(1988), *Marketing Management: Analysis, planning, implementation and control*. New Jersey: Prentice-Hall.
22. Ulgen, H., Mirze, S. K.(2004), *Strategic Management*. Istanbul: Literatur Publication