

## برنامه‌ریزی راهبردی فضایی شهرهای کوچک‌اندام با استفاده از مدل Meta-SWOT

### (مطالعه موردی: شهر تفت در استان یزد)

محمدرضا رضایی - استادیار جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه یزد

امیررضا خاوریان گرمسیر\* - دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تهران

رامین چراغی - دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تربیت مدرس تهران

پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۱۰/۱۲ تأیید مقاله: ۱۳۹۴/۱۲/۱۹

#### چکیده

تلاش برای به ثبات رساندن شهرهای کوچک احتیاج به برنامه‌ریزی راهبردی کارآمدی دارد. برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان یک ابزار در مدیریت، با هدف کمک به یک سازمان برای انجام بهتر کارها و اطمینان از اینکه اعضای سازمان در حال فعالیت در راستای هدف تعیین‌شده قرار دارند، به کار می‌رود. در این راستا، از جمله مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی کاربردی در توسعه، به‌ویژه در توسعه شهری، مدل سنتی سوات است؛ اما امروزه طی سال‌ها استفاده و ارزیابی از این مدل کاربردی، به این نتیجه رسیده‌اند که سوات مبتنی بر الهامات ذهنی است و از طرف دیگر، از کمی‌سازی اجتناب کرده و فاقد قدرت پیش‌بینی است. این پژوهش با هدف توسعه راهبردی شهر تفت برای نخستین بار مدل راهبردی Meta-SWOT را در مطالعات شهری و منطقه‌ای معرفی کرده است. برای اجرای این پژوهش از روش توصیفی - تحلیلی استفاده شده است و روش جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل اطلاعات موردنیاز به‌صورت اسنادی و میدانی است. برای تدوین راهبردی توسعه و تشریح اهداف، منابع و توانایی‌ها و عوامل کلان محیطی از تکنیک تحلیلی Meta-SWOT استفاده شده است. بر اساس نتایج، برای توسعه شهر تفت، توجه مقامات و مسئولان به توزیع بودجه و رفع تحریم‌ها و مسئله تورم اقتصادی در اولویت است. همچنین برنامه‌ریزی منسجم از ضروریات توسعه این شهر است، چرا که مشکلات عدیده‌ای همچون خشکسالی، از بین رفتن باغ‌ها، بحران آب و شدت گرفتن مهاجرت نیازمند انسجام در برنامه‌ریزی است. از طرفی، استفاده درست از پتانسیل بخش کشاورزی، از جمله ایجاد کارخانه‌های فرآوری محصولات کشاورزی و ترغیب کشاورزان به استفاده از روش‌های نوین کشاورزی و آبیاری می‌تواند در پویایی اقتصادی شهر تفت راهگشا باشد.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی راهبردی فضایی، شهر تفت، شهرهای کوچک‌اندام، Meta-SWOT.

## مقدمه

هرچند که فرایند شهرنشینی در مناطق تمایل به تمرکز جمعیت در مراکز شهری بزرگ دارد، اما هم‌اکنون حدود ۴۷ درصد از جمعیت شهری جهان در شهرهای کوچک و میانه‌اندام زندگی می‌کنند که این جمعیت برابر با ۳۵ درصد از جمعیت کل هر منطقه است (De Vries et al. 2001: 4). امروزه بر همگان و به‌ویژه محققان شهری نقش و اهمیت شهرهای کوچک و میانه‌اندام مشخص شده است، چرا که این شهرها نقش مهمی در موتور اقتصادی کشورها دارند (Rich, 2007: 33) و نقشی مهم در عرصه معادلات برنامه‌ریزی فضایی راهبردی در مناطق بازی می‌کنند. در نتیجه، نباید به این‌گونه شهرها تنها به‌عنوان سکونتگاه نگرینست؛ بلکه باید آنها را گروهی با پتانسیل بالقوه و مشتمل بر فعالان جامعه اقتصادی و مدنی با منافع مشترک دانست (Gloersen et al. 2007: 4).

از طرف دیگر، در جوامع پیچیده و پرشتاب کنونی، برنامه‌ریزی و مدیریت به‌صورت سنتی معنای خود را از دست داده است. در دو دهه اخیر، دانش جدیدی با عنوان آینده‌پژوهی پدید آمده که به جای برنامه‌ریزی خطی و قطعی برای آینده واحد، می‌کوشد با کاوش در امکانات وسیع و ناشناخته انسان و فناوری، افق بازتری را به سمت انواع آینده‌های ممکن و مطلوب پیش روی انسان بگشاید. در نتیجه، مفهوم برنامه‌ریزی به‌عنوان دنباله‌روی از گذشته یا پیش‌بینی برای آینده، جای خود را به مفهوم برنامه‌ریزی برای ساختن آینده یا آینده‌آفرینی داده است (مهدی‌زاده، ۱۳۸۹: ۱۲). برنامه‌ریزی راهبردی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که با شیوه‌ای خلاق و نوآورانه عمل کنند و بدین‌گونه، سرنوشت خود را رقم بزنند و آینده را تحت کنترل درآورند (بهرامی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۱). در حقیقت، ایجاد پایداری و ثبات در شهرهای متوسط و کوچک‌اندام در قلمرویی فراتر از کلان‌شهرها، نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی کارآمدی است (Cerreta et al. 2010: 38).

شهر تفت در استان یزد با موقعیتی ممتاز و راهبردی، دارای پتانسیل‌ها و توانایی‌های بسیاری است و با یک برنامه‌ریزی مدون و راهبردی می‌توان آینده این شهر را شکوفا کرد؛ اما دستیابی به این مزایا و مطلوبیت‌ها، زمانی امکان پذیر خواهد بود که با برنامه‌ریزی صحیح و متمرکز، زمینه لازم برای این امر فراهم آید. در پژوهش حاضر، هدف اصلی آن بوده است که با به‌کارگیری فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، ضمن شناسایی توانمندی‌های داخلی و عوامل کلان محیطی و نقاط مثبت در شهر تفت، راهکارها و برای توسعه این شهر ارائه شود و راهبردهای کاربردی به‌منظور توسعه کارکردهای این شهر تعیین گردد. برای انجام این امر، نخستین بار از مدل راهبردی Meta-SWOT در مطالعات شهری و منطقه‌ای استفاده شد.

## پیشینه و مبانی نظری تحقیق

امروزه ثابت شده است که اندازه شهر تنها عملکرد و پویایی اقتصادی آن را تعیین نمی‌کند، چرا که عامل مهم دیگری چون سازمان فضایی شهر، بر کارایی، رشد، تولید و حتی بر تخصص‌یابی آن اثرگذار است (Capello & Camagni, 2000: 1480). از دیگر عوامل توسعه و پویایی اقتصادی در شهرها به‌ویژه شهرهای کوچک‌اندام، تجارب تاریخی آن قلمرو در راستای شناسایی فرصت‌هایی برای توسعه پایدار در بهترین مسیر است (Boddy, 1999: 831).

عموماً از شهرهای کوچک و متوسط اندام تعاریف گوناگونی ارائه شده است. یکی از رایج‌ترین این تعاریف ملاک جمعیتی بین ۲۰,۰۰۰ تا ۲۰۰,۰۰۰ نفر جمعیت و توجه به سیستم شهری است (Cerreta et al. 2010: 29). شهرهای کوچک و میانه‌اندام دارای پتانسیل‌های خاصی برای رقابت با شهرهای بزرگ‌اند. چرا که مضرات تراکم و ازدحام جمعیت از قبیل ترافیک، سطح بالای قیمت‌ها، جدایی‌گزینی‌های اجتماعی، جرم و جنایت و آلودگی، همراه با افزایش اندازه شهرها افزایش می‌یابد. در نتیجه، این عوامل در شهرهای کوچک‌اندام بهتر کنترل‌پذیرند (Giffinger et al. 2007:4). به‌نوعی، اکنون کلان‌شهرهای بزرگ در جهان با مشکلات و مسائل پیچیده زیست‌محیطی، به‌ویژه کیفیت پایین محیط زیست در شهرها و مسائلی که به تبع آن برای پس‌کرانه‌های این شهرها به‌وجود آمده است، دست‌وپنجه نرم می‌کنند (De Vries et al. 2001: 1).

امروزه شهرهای کوچک در سطح منطقه دارای مزایای گوناگونی‌اند. این شهرها، اغلب دارای تاریخی غنی‌اند و شکل‌گیری آنها به‌صورت کنونی هزاران سال طول کشیده است. عموماً در این شهرها داشتن دانش و مهارت‌های شغلی به‌صورت ارثی، نقطه قوتی مهم در بین افراد محسوب می‌شود، چرا که این امور قرن به قرن، خانواده به خانواده و از سرمایه‌داری به سرمایه‌داری دیگر، طی سال‌های متمادی و در محیط منطقه‌جانمایی شده است. در شهرهای کوچک و میانی، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی با سرعت بیشتری نسبت به کلان‌شهرها صورت می‌گیرد. عموماً پیچیدگی خاصی در سیاست‌های محلی دیده نمی‌شود. از دیگر محاسن شهرهای کوچک و میانه‌اندام، ارتباط مؤثر و سازنده آن‌ها با منطق روستایی و پس‌کرانه آنها است (Kunzmann, 2000a: 12)؛ اما در مقابل، سیگل و واکسمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، شش چالش جدی را برای شهرهای کوچک مطرح می‌کنند که در شکل ۱ می‌توان مشاهده کرد.



شکل ۱. شش چالش اصلی شهرهای کوچک (Siegel & Waxman, 2001)

تلاش برای به ثبات رساندن شهرهای کوچک‌اندام نیاز به برنامه‌ریزی راهبردی کارآمدی دارد. برنامه‌ریزی راهبردی آن چیزی است که هر سازمان و گروهی برای داشتن آینده‌ای رؤیایی و ایمن‌سازی جایگاه خود در دنیای جهانی‌شده نیاز دارد. این گونه برنامه‌ریزی که در سطوح فضایی انجام می‌گیرد، یک فرایند اجتماعی است و در این میان طیفی از افراد در روابط و موقعیت‌های نهادی متنوع، به‌منظور برنامه‌ریزی و ارائه راهبردهایی برای مدیریت فضا و تغییرات ساختاری دور هم جمع می‌شوند (Kunzmann, 2000b: 260). به‌طور کلی، ایجاد ثبات در شهرهای کوچک و میانی، تنها زمانی موفقیت‌آمیز خواهد بود که برنامه‌ریزان و تصمیم‌سازان در همه رده‌ها مشتاق به مشارکت در فرایندهای توسعه راهبردی باشند. از جمله ضروریات برنامه‌ریزی راهبردی برای این نوع شهرها، پیوستگی برنامه‌ریزی راهبردی در سطح محلی با برنامه‌ریزی راهبردی در ردیف منطقه‌ای است (Kunzmann, 2009: 12).

در بخش پیشینه این پژوهش، نخست مروری بر تحقیقات پیشین در زمینه شهرهای کوچک و میانه‌اندام ارائه خواهد شد و در ادامه، از آنجا که تاکنون پژوهشی در ارتباط با Meta-SWOT در داخل کشور انجام نگرفته است، مروری بر مدل SWOT ارائه خواهد شد و تحقیقات صورت‌گرفته با استفاده از این مدل بررسی خواهد شد. علاقه به رشد و ارتقای شهرهای کوچک‌اندام موضوع جدیدی نیست و نسبتاً سابقه طولانی دارد. در زمانی که بانک جهانی در اواخر دهه ۱۹۶۰ به شهرنشینی و توسعه شهری علاقه‌مند شد، توسعه شهرهای ثانویه، راهبردی تحسین‌شده برای توسعه منطقه‌ای عنوان شد. در همان زمان، کتاب‌ها و مقالات زیادی در این زمینه منتشر گردید. این آثار نقش مراکز شهری متوسط و کوچک‌اندام را در توسعه منطقه‌ای و چگونگی رشد و توسعه آنها را تحلیل کرده‌اند (آثاری چون: Hennings et al., 1983; Rondinelli, 1981); اما امروز نگاه به شهرهای کوچک‌اندام تغییر کرده است و صاحب‌نظران دید متفاوتی را نسبت به این پدیده جغرافیایی دارند. پژوهش‌های انجام‌گرفته به جنبه‌هایی چون ایجاد شهرهای خلاق (Waitt & Gibson, 2009)، عوامل رشد شهرهای کوچک و میانه‌اندام (Erickcek & McKinney, 2006)، تغییرات جمعیتی (Brennan et al., 2005)، تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی (French & Folz, 2004) و اقتصاد فرهنگی (Jayne et al., 2010) اشاره داشته‌اند. به‌طور کلی، تحقیقات صورت‌گرفته در زمینه شهرهای کوچک متناسب با نسبت جمعیتی که در خود جای داده‌اند، نیست و بیشتر تحقیقات در ارتباط با کلان‌شهرها و شهرهای بزرگ است. در کشور ایران، تاکنون پژوهش‌هایی در باب شهرهای کوچک و میانی انجام گرفته است که از جمله آنها می‌توان به حاتمی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۰)، زیاری و اقدام (۱۳۸۷)، قرخلو و همکاران (۱۳۸۷) و موحد و مسعودی‌راد (۱۳۸۷) اشاره کرد. عموم این آثار در ارتباط با نقش شهرهای کوچک و میانی در تعادل و توسعه منطقه‌ای‌اند.

به‌طور کلی، پس از ناکامی شرکت‌ها در رسیدن به اهداف خود با استفاده از تحلیل SWOT، صاحب‌نظران عرصه مدیریت راهبردی در پی ارتقای این مدل برآمدند. در گام نخست، پژوهش‌هایی برای ترکیب آن با دیگر مدل‌های تصمیم‌گیری همانند AHP و Fuzzy انجام گرفت؛ این اقدام در جهت پاسخ‌گویی به عدم بررسی دقیق عوامل و فقدان اولویت‌بندی عوامل و راهبردها بود (Ghazinoory & Others, 2007: 99). برای مثال، تاکانو<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۹ در

مقاله‌ای به ترکیب مدل SWOT و AHP برنامه‌ریزی راهبردی در گردشگری دست زد. محققان ایرانی، طلائی و همکاران در سال ۲۰۰۹، چالش‌های کاربرد GIS را با استفاده از SWOT-AHP در کشورهای درحال توسعه بررسی کردند. همچنین مارگلس و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، در امر کاربری زمین، یوکسل و داگدویرن<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، در صنایع بافندگی و طاهرنژاد و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، در تدوین راهبرد معادن سنگ در ایران از مدل SWOT-AHP بهره گرفتند. از جمله مقالات و کارهای پژوهشی که مشتمل بر ترکیب منطق فازی و تحلیل SWOT بوده‌اند، می‌توان به کارهای ژانگ و لی<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) و زاخارووا<sup>۵</sup> (۲۰۱۳)، در زمینه‌های مکان‌یابی، بررسی‌های محیطی و فناوری اطلاعات اشاره کرد. از دیگر تلاش‌ها در راستای ارتقای تکنیک SWOT، ابداع چارچوب راهبردی SOAR بود. این تکنیک متشکل از قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج<sup>۶</sup> است. نخستین جرقه‌های این چارچوب راهبردی در سال ۱۹۹۹ از سوی گروهی از نظریه‌پردازان مثبت‌شناسی زده شد. در سال‌های بعد، پروفیسور ژاکلین استاورس این مدل را ابداع کرد.

## مبانی نظری

### روش تحقیق

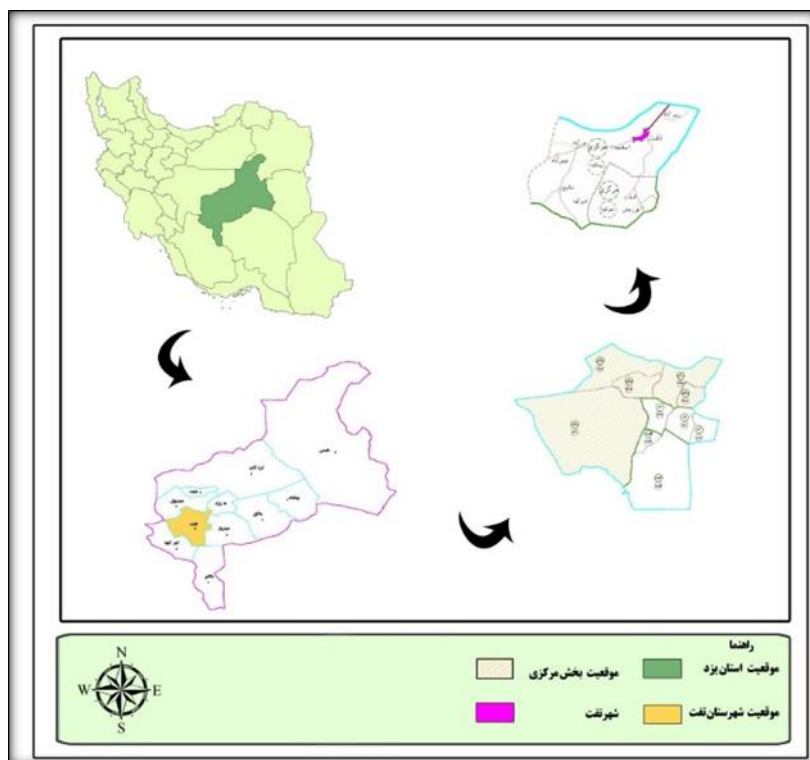
روش این پژوهش با توجه به ماهیت آن، توصیفی-تحلیلی است. برای تدوین چارچوب نظری تحقیق و مرور تحقیقات پیشین، از روش کتابخانه‌ای (اسنادی) بهره گرفته شد. از سوی دیگر، از بررسی‌های میدانی و مصاحبه برای دسترسی به اطلاعات موردنیاز استفاده شد. جامعه آماری این تحقیق را ۲۶ نفر از مسئولان و افراد صاحب‌نظر در شهر تفت و استان یزد تشکیل می‌دهند که در این راستا، با استفاده از روش دلفی، اطلاعات موردنظر جمع‌آوری شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه راهبرد توسعه شهری از مدل Meta-SWOT استفاده شده است. از آنجا که این مدل تاکنون در ایران و در دیگر کشورهای جهان در زمینه مطالعات شهری استفاده نشده است، در این پژوهش سعی بر آن است تا این مدل معرفی گردد و چگونگی کاربرد آن بررسی شود.

### محدوده تحت مطالعه

قلمرو تحت مطالعه این پژوهش شهر تفت در استان یزد است. استان یزد با مساحت حدود ۱۳۱/۵۵۱ کیلومترمربع در مرکز ایران و محدود به استان‌های کرمان، اصفهان، فارس و خراسان است. شهر تفت در جنوب غربی استان یزد و در ۲۰ کیلومتری این شهر قرار دارد. منطقه‌ای که تفت روی آن بنا شده، دره‌ای طویل است در امتداد غربی-شرقی که از سه طرف با کوه‌ها محصور شده است. از جهت شمال غرب و جنوب نیز با رشته‌کوه‌ها محصور است و تنها از جهت شرق با

1. Margles and *et al*
2. Yüksel & Dagdeviren
3. Tahernejad *et al*.
4. Xiang & Li
5. Zakharova
6. Strengths, Opportunities, Apparitions and Results

کوهی محصور نیست و امتداد این دره به دشت‌های استان یزد منتهی می‌شود. بر اساس آمارهای رسمی، جمعیت شهر تفت در سال ۱۳۹۰، ۱۵۷۱۷ نفر (در قالب ۴۵۶۴ خانوار) بوده است (رضایی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۷۴). در نقشه ۱ می‌توان موقعیت فضایی شهرستان تفت در استان و کشور را مشاهده کرد.



نقشه ۱. موقعیت فضایی شهرستان تفت در استان و کشور، مأخذ: رضایی و همکاران (۱۳۹۳)

### Meta-SWOT، یک ابزار برنامه‌ریزی راهبردی

امروزه شرکت‌ها و مؤسسات و سازمان‌ها با دو رهیافت برنامه‌ریزی راهبردی خارج به داخل<sup>۱</sup> و از داخل به خارج<sup>۲</sup> روبه‌رو شده‌اند. این تقسیم‌بندی به این عامل بستگی دارد که آیا منابع و قابلیت‌ها و همچنین عوامل خرد و کلان محیطی در آغاز به کار گرفته شوند یا خیر (Agarwal & Others, 2012: 13). به‌نوعی نظریه‌پردازان علم برنامه‌ریزی راهبردی به این اجماع رسیده است که سازمان‌ها و شرکت‌های موفق و محبوب دارای توانایی‌های منحصربه‌فردی‌اند که سبب شده است در بازار جای خود را باز کنند. آنها با استفاده از خلاقیت خود به یک رهیافت از داخل به خارج دست زده‌اند و بر اساس خلاقیت‌ها و اتکا بر توانایی‌های درونی، خود را از دیگران متمایز کرده‌اند. به عبارت دیگر، بازارهایی را به‌وجود آورده و فضای رقابتی خود را شکل داده‌اند (Miller & Others, 2002: 37). بنابراین، بینش و دیدگاه مبتنی بر منابع<sup>۳</sup>

1. Outside-in
2. Inside-out
3. Resource Based View (RBV)

بر این فرض استوار است که منابع و توانایی‌های هر سازمان و گروه نخستین مزیت و عامل متمایزکننده آنها است و نوعی برتری پایدار و بلندمدت را برای آنها به ارمغان می‌آورد (Akio, 2005: 126). منظور از منابع توانایی‌ها، دارایی‌ها، ویژگی‌های مثبت، دانش و هر نوع مزیت نسبی است که در اختیار یک گروه است و در بهبود شرایط آینده آنها مؤثر است (Barney, 1991: 100). مدل Meta-SWOT بر اساس رهیافت داخل به خارج و به‌نوعی دیدگاه مبتنی بر منابع شکل گرفته است. البته یک چالش باقی می‌ماند: چگونه یک شرکت می‌تواند تشخیص دهد که کدام‌یک از این منابع و قابلیت‌ها قادر به ایجاد مزیت رقابتی پایدارند؟ بارنی (۱۹۹۱)، برای حل این مسئله چهار معیار را بیان می‌کند. برای اینکه یک منبع یا قابلیت به لحاظ راهبردی اثربخش باشد، بایستی باارزش<sup>۱</sup>، نادر<sup>۲</sup>، تقلیدنشدنی<sup>۳</sup> و بدون جایگزین<sup>۴</sup> باشد. از این رو، چهار معیار زیر می‌توانند توان بالقوه منابع و قابلیت‌ها برای خلق یک راهبرد موفق را تعیین کنند. از نظر منابع، این چهار معیار به شرایط VRIO مرسوم‌اند (بارنی، ۱۹۹۱) که در شکل ۲ مشاهده می‌شود.

<b>V</b> (باارزش): آیا منابع یا قابلیت شرکت را قادر به بهره‌برداری از یک فرصت محیطی می‌نماید و یا تهدید محیطی را بی‌اثر می‌سازد؟
<b>R</b> (نایاب): آیا این منبع یا قابلیت در حال حاضر تحت کنترل تنها تعداد اندکی از شرکت‌های رقابت‌کننده قرار دارد؟
<b>I</b> (تقلید ناپذیر): آیا شرکت‌ها بدون این منبع یا قابلیت در دستیابی یا توسعه‌ی آن با شرایط نامساعد هزینه مواجه می‌شوند؟
<b>O</b> (سازماندهی): آیا برای پشتیبانی و بهره‌برداری از منابع و قابلیت‌های ارزشمند، نایاب و پرهزینه در برابر تقلید، سیاست‌ها و رویه‌های شرکت سازمان یافته‌اند؟

شکل ۲. معیارهای ایجاد یک راهبرد موفق از نظر دیدگاه مبتنی بر منابع (VRIO)

از این منظر، یک سازمان برای هدایت فرایند راهبرد خود بایستی به منابع و قابلیت‌های درونی خود مراجعه کند، در صورتی که انتظار دارد به‌طور موفقیت‌آمیزی در محیط خارجی به‌شکلی فزاینده پیش برود. به‌واقع کاوش محیط بیرونی همواره در مقابل پیشینه عوامل داخلی موجود روی می‌دهد. در نتیجه، معیارهای VRIO این منابع و قابلیت‌ها را با دیدگاه جذب عوامل بیرونی در تدوین راهبردهای پویا اولویت‌بندی می‌کند (Warren, 2008: 89). از این منظر، رویکرد پیشنهادی برنامه‌ریزی راهبردی یک مدل داخلی- خارجی- داخلی واقعی است. در نتیجه، برنامه‌ریزی موفق فرایندی خطی نیست، ولی تکرارشونده است (Agarwal & Others, 2012: 14).

در مدل Meta-SWOT، عوامل مرتبط با محیط سازمان به‌طور مستقلی از عوامل داخلی شناسایی می‌شوند. برای این شناسایی از روش PESTEL استفاده می‌گردد. این چارچوب بر اساس عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناورانه، زیست‌محیطی و قانونی استوار است. عموماً واژگانی همچون ETPL، STEP و PESTLE بیانگر همین تحلیل‌اند (Isoherranen, 2012: 27). این تحلیل برای شناسایی فرصت‌های پیش رو و همچنین خطرات احتمالی گسترش هر

1. Valuable
2. Rare
3. Inimitable
4. Non-substitutable

مجموعه مؤثر است؛ در نتیجه، با یک کار سازمانی اقدام به کاهش خطرات محتمل از سوی ابعاد ناشناخته محیط می‌کند (Bloomberg, 2012: 2). عموماً این تحلیل به ارزیابی محیط در ابعاد ماکرو و کلان و همچنین ارزیابی زمان حال اختصاص دارد (Jones and Hill, 2013: 335)، چرا که عوامل کلان این توانایی را دارند تا تغییرات اساسی را در محیط و مجموعه ایجاد کنند؛ به‌طور مثال، یک بنگاه اقتصادی ممکن است تحت تأثیر تدابیر سیاستی جدید و قوانین مالیاتی تازه‌وضع‌شده قرار گیرد، در حالی که آن بنگاه تأثیری در اتخاذ این تصمیمات نداشته است (Gillespie, 2007; Husso, 2011: 7).

در نهایت، ایده تناسب راهبردی<sup>۱</sup> نیز به‌واسطه قضاوت راجع به درجه‌ای که منابع و قابلیت‌ها از اهداف سازمانی پشتیبانی می‌کنند، عملیاتی می‌شود. این قضاوت‌ها به‌طور خودبه‌خود فهرستی از زوجها را بین منابع یا قابلیت‌ها و عوامل محیطی پدید می‌آورند که اهمیت برجسته‌ای دارند. جدی‌ترین محدودیت مدل این است که ترکیبات بین یک عامل داخلی و خارجی ممکن است به‌طور تصادفی ایجاد شود، ولی هیچ‌گونه تأثیر واقعی بر یکدیگر نداشته باشد. در اینجا، قضاوت تصمیم‌گیرندگان اجتناب‌ناپذیر است، ولی صرفاً در انتهای یک فرایند ساختاریافته می‌آید. ترکیبات عامل را می‌توان از فهرست حذف کرد و زوج‌های عاملی دیگر را مطابق با اولویت ادراک‌شده مرتب کرد. نتیجه، فهرست اولویت‌بندی‌شده‌ای از اولویت‌های راهبردی است که به همه ارزیابی‌های پیشین وابسته است. بنابراین دیدگاه مبتنی بر منابع، نقطه قوت منابع و قابلیت‌ها و تناسب راهبردی آنها با عوامل محیطی، به‌تنهایی بر نقطه قوت این عوامل اولویت‌بندی می‌شود. این امر به نظر می‌رسد که مزیتی اساسی بر تجزیه و تحلیل SWOT داشته باشد (Agarwal, & Others, 2012: 15).

## بحث و نتیجه‌گیری

### برنامه‌ریزی راهبردی فضایی شهر تفت با استفاده از تکنیک Meta-SWOT

به‌راستی نرم‌افزار Meta-SWOT گام مهمی برای تسهیل در انجام این مدل برداشته شده است. در ادامه، بر اساس مراحل ارائه‌شده در نرم‌افزار، راهبرد توسعه شهر تفت ارائه خواهد شد.

در نخستین مرحله باید منابع و رقبا را ارزیابی کرد. دوره زمانی برنامه‌ریزی برای این پژوهش، همگام با اسناد فرادست و منطبق با سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ مشخص شد. به‌راستی در این مرحله باید اهداف سازمانی را برشمرد و سپس این اهداف را اولویت‌بندی<sup>۲</sup> کرد. اولویت‌بندی در سه سطح اولویت بالا، متوسط و پایین صورت می‌گیرد. این گونه اولویت‌بندی می‌تواند با استفاده از روش دلفی صورت گیرد. جدول ۱ بیانگر اهداف سازمانی و درجه اولویت آنها است. پس از تدوین این جدول و تعیین درجه اولویت هر یک، اطلاعات وارد نرم‌افزار شد.

1. Strategic fit  
2. Prioritize



جدول ۱. اهداف تعیین شده در جهت توسعه شهر تفت در افق ۱۴۰۴

اولویت	هدف	اولویت	هدف
اولویت	افزایش سطح مشارکت مردم و ایجاد بستر مناسب برای آن	اولویت بالا	افزایش بهره‌وری از صنعت کشاورزی
متوسط	ایجاد بستری مناسب برای فعالیت متخصصان جوان و تحصیل کرده	اولویت متوسط	افزایش درصد اشتغال زنان
اولویت	توسعه خوشه‌های صنعتی	اولویت بالا	کاهش ۲ درصدی نرخ بیکاری
پایین	توسعه امکانات فراغتی و تفریحی	اولویت بالا	افزایش سهم اشتغال در بخش صنعت
اولویت		اولویت پایین	توسعه گردشگری باغبانی و درمانی
اولویت بالا		اولویت بالا	رفع مشکل آب
اولویت متوسط		اولویت متوسط	رشد صنایع تبدیلی و نگهداری
اولویت پایین		متوسط	فرآورده‌های کشاورزی و دامی

منبع: نگارندگان

در همین مرحله و در گام بعد، باید عوامل کلیدی برای موفقیت سازمان<sup>۱</sup> شناسایی شوند. به عبارت دیگر، منابع و توانایی‌هایی باید شناسایی شود که در جریان موفقیت مجموعه ضروری‌اند. از آنجا که این منابع و توانایی‌ها وزن و اهمیت یکسانی ندارند، باید آنها را وزن‌بندی کرد. مجموع اوزان تخصیص داده شده باید برابر با ۱۰۰ باشد. برای وزن‌بندی این عوامل می‌توان از روش‌ها و مدل‌های گوناگونی همچون روش دلفی، مدل تحلیل شبکه‌ای (AHP)، مدل آنتروپی شانون<sup>۲</sup> و مانند آن بهره گرفت. در این پژوهش، از مثلث سلسله مراتبی فولر بهره گرفته شد. شکل ۳ نشان‌دهنده عوامل مؤثر در توسعه شهر تفت است.

در گام بعد، باید ابعاد رقابتی<sup>۳</sup> را شناسایی کرد. در اینجا باید دو بعدی که باعث ایجاد تمایز و تفاوت منابع و توانایی‌های شناسایی شده در گام قبل می‌شوند را شناسایی کرد. باید این جمله را تکمیل کرد: «در صنعت و سازمان، ما در گام نخست بر سر ... و ... رقابت می‌کنیم». می‌توان گفت که در توسعه شهری بر سر توسعه اقتصادی و همچنین توسعه اجتماعی و کالبدی رقابت می‌کنند. در گام بعد، باید یک واحد اندازه‌گیری تعیین کرد. در ادامه، باید تعیین کرد که رقبای ما به لحاظ دو شاخص مطرح شده نسبت به مجموعه و شهر تحت مطالعه در چه وضعیتی قرار دارند. می‌توان شهرهای

1. Critical Success Factors
2. Shannon Entropy
3. Identification of Competitive Dimensions

اردکان، میبد، مهریز، ابرکوه، اشکذر، بافق، بهاباد و خاتم را مهم‌ترین رقبای شهر تفت برای توسعه دانست. سپس باید منابع و توانایی‌های محدوده تحت مطالعه را با رقبا مقایسه کرد. برای انجام این مقایسه‌ها از پنج سطح بسیار پایین‌تر، پایین‌تر، تقریباً برابر، فراتر و بسیار فراتر استفاده می‌شود. جدول ۲ نشان‌دهنده مقایسه شهر تفت با رقبای خود از نظر عوامل مؤثر توسعه است که در شکل ۱ بیان شده است. به اختصار چند نمونه از این مقایسه‌ها ذکر خواهد شد.

Identification	Weighting
Which resources and capabilities are required to be successful in our line of business (industry)?	How important are these in comparison to each other?
سرمایه گذاری بخش خصوصی	9 %
سرمایه گذاری بخش دولتی	11 %
انسجام اجتماعی	7 %
نیروی انسانی لازم	11 %
مشارکت مردم	9 %
توجه مقامات و مسئولین	12 %
زیرساخت های شهری مناسب	7 %
هماهنگی میان دستگاه های اجرایی	6 %
هماهنگی میان طرح های فرادست و محلی	13 %
داشتن برنامه ریزی منسجم	4 %
استفاده از تمامی توانایی و پتانسیل ها	6 %
داشتن امکانات ارتباطی مناسب	1 %
امنیت	2 %
اقتصاد بویا	2 %
<b>Total</b>	<b>100</b>

شکل ۳. عوامل مؤثر در توسعه شهر تفت به صورت واردشده در محیط نرم‌افزار

منبع: نگارندگان

جدول ۲. مقایسه شهر تفت با رقبای خود از نظر عوامل مؤثر در توسعه شهری

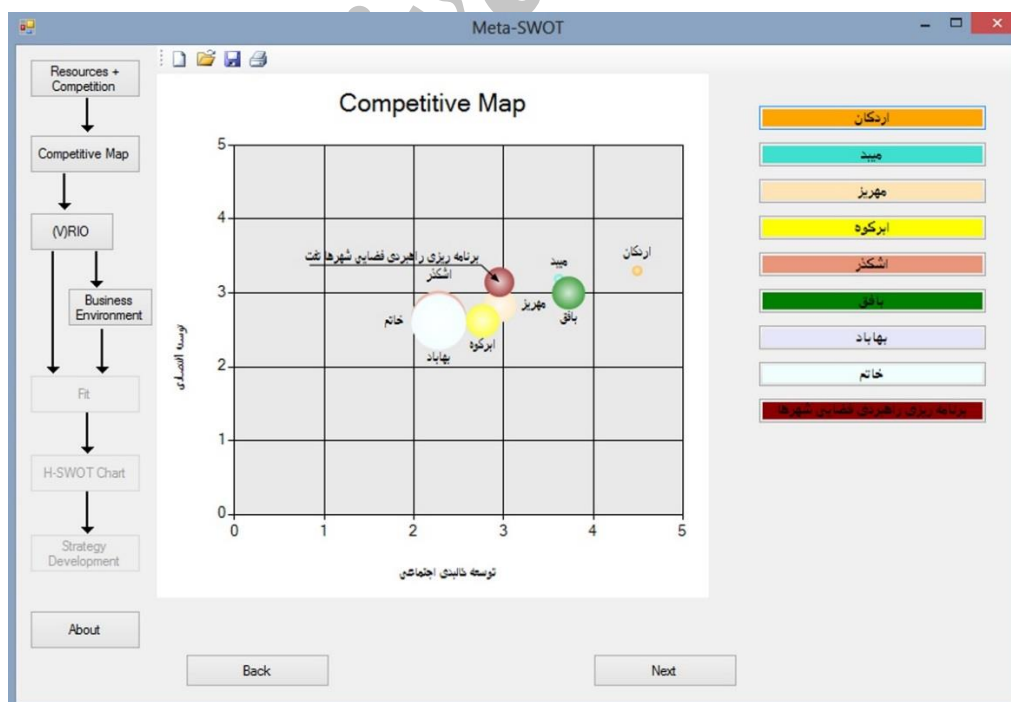
عوامل مؤثر در توسعه شهری	اردکان	میبد	مهریز	ابرکوه	اشکذر	بافق	بهاباد	خاتم
سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	پایین‌تر	پایین‌تر	تقریباً برابر	فراتر	فراتر	پایین‌تر	فراتر	فراتر
سرمایه‌گذاری بخش دولتی	بسیار پایین‌تر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	فراتر	پایین‌تر	فراتر	فراتر

ادامه جدول ۲. مقایسه شهر تفت با رقباى خود از نظر عوامل مؤثر در توسعه شهري

عوامل مؤثر در توسعه شهري	اردکان	میبد	مهریز	ابركوه	اشكذر	بافق	بهباد	خاتم
انسجام اجتماعي	پایین تر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر
نیروی انسانی لازم	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	فراتر	فراتر	تقریباً برابر	فراتر	فراتر
مشارکت مردم	پایین تر	پایین تر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر
توجه مقامات و مسئولان	بسیار پایین تر	پایین تر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	فراتر	پایین تر	فراتر	فراتر

منبع: نگارندگان

در ادامه، باید تعیین کرد که کدام ابعاد رقابتی با منابع و توانایی‌ها نسبتاً ارتباط بیشتری دارند. در پایان این مرحله نقشه رقابتی ساخته خواهد شد. در حقیقت این نقشه بیانگر وضعیت رقبا نسبت به سازمان و هدف تحت مطالعه است.



شکل ۴. نقشه رقابتی راهبرد توسعه شهر تفت

منبع: نگارندگان

در واقع، شکل ۴ بیانگر موقعیت و نکات مثبت رقبا است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، شهر تفت به لحاظ توسعه اقتصادی و اجتماعی و کالبدی پس از اردکان، میبد و بافق قرار دارد. بر همین اساس، جدول ۳ بیانگر مزیت رقابتی هر یک از رقبا به تفکیک هر یک از ابعاد رقابتی و به صورت مجموع و امتیاز است.

جدول ۳. مزیت رقابتی هر یک از رقبای اصلی شهر تفت در توسعه شهری

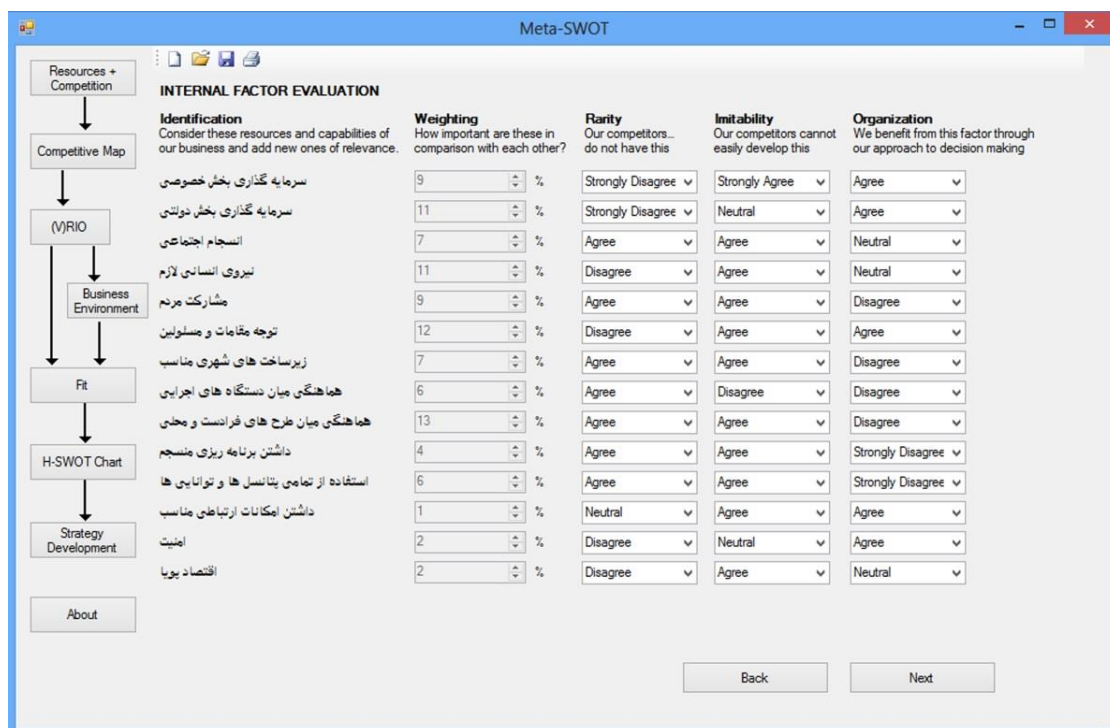
تعداد گردشگر	تأثیرات اقتصادی و اجتماعی		مجموع		امتیاز	
	مطلق	نرمال شده	مطلق	نرمال شده	مطلق	نرمال شده
۴/۴۸	۱/۴۷	۳/۳۰	۴/۱۵	۷/۷	۲/۶۲	۸
۳/۶۱	۱/۱۸	۱/۱۸	۱/۱۱	۶/۸	۲/۳۰	۷
۲/۹۵	۰/۹۷	۱/۸۳	۰/۹۹	۵/۷	۱/۹۶	۵
۲/۷۶	۰/۹۰	۲/۶۲	۰/۹۱	۵/۳	۱/۸۲	۴
۲/۷۶	۰/۷۴	۲/۶۶	۰/۹۳	۴/۹	۱/۶۷	۳
۳/۷۲	۱/۲۲	۳	۱/۱۰	۶/۷	۲/۲۷	۶
۲/۲۷	۰/۷۴	۲/۶۲	۰/۹۱	۴/۸	۱/۶۶	۲
۲/۲۷	۰/۷۴	۲/۶۰	۰/۹۱	۴/۸	۱/۶۵	۱

منبع: نگارندگان

اما برای پاسخ به این چالش که «یک سازمان چگونه می‌تواند تشخیص دهد که کدام یک از این منابع و قابلیت‌ها قادر به ایجاد مزیت رقابتی پایدارند؟» از دیدگاه مبتنی بر منابع استفاده می‌شود. بر این اساس، منابع و قابلیت‌ها را از نظر بارزش<sup>۱</sup> بودن، نادر<sup>۲</sup> بودن، تقلیدنشده<sup>۳</sup> و بدون جایگزین<sup>۴</sup> بودن بررسی و اندازه‌گیری می‌کنند. در همین زمینه، شکل ۵ به ارزیابی منابع و توانایی‌ها بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع اختصاص دارد.

در ادامه باید عواملی را که سازمان و محدوده تحت مطالعه قادر به کنترل آن به صورت مستقیم نیست و از طرفی برای موفقیت مجموعه ضروری و حیاتی است را تعیین کرد. بدین منظور، از تحلیل PESTEL استفاده می‌شود. جدول ۴ بیانگر این عوامل است. همچنین وزن این عوامل در پنج گروه اسمی بسیار مهم، مهم، متوسط، کم‌اهمیت و بسیار کم‌اهمیت تعیین می‌گردد. در ستون تأثیر باید میزان تأثیر این عوامل در موفقیت سازمان را تعیین کرد. در ستون احتمال افزایش، باید درجه احتمال افزایش این عوامل در طول دوره برنامه‌ریزی را تعیین کرد و در ستون درجه ضرورت، باید میزان اضطراری بودن رفع این مورد توسط سازمان را بررسی کرد.

1. Valuable
2. Rare
3. Inimitable
4. Non-substitutable



شکل ۵. ارزیابی منابع و توانایی‌ها بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع

منبع: نگارندگان

جدول ۴. عوامل محیطی مؤثر خارج از کنترل سازمان

عامل	وزن	تأثیر	احتمال افزایش	درجهٔ اضطراب
تقویت و افزایش تحریم‌های غیرانسانی علیه ایران	بسیار مهم	بسیار قوی	متوسط	فوراً
عدم ثبات سیاسی	مهم	قوی	متوسط	زود
افزایش میزان تورم	مهم	بسیار قوی	بالا	زود
ادامه یافتن بحران آب	بسیار مهم	قوی	بسیار بالا	فوراً
تخریب و از بین رفتن باغ‌ها و زمین‌های کشاورزی	مهم	متوسط	بسیار بالا	زود
شدت گرفتن مهاجرت‌های روستایی به شهر	متوسط	متوسط	بالا	زود
تهاجم فرهنگی	متوسط	متوسط	بسیار بالا	زود
ادامه یافتن روند شدید خشکسالی‌های سال‌های قبل	مهم	متوسط	بسیار بالا	زود
افزایش شدت نوسان‌های قیمت مسکن	متوسط	ضعیف	بالا	زود

منبع: نگارندگان

از آنجا که این مدل به دنبال توسعه مدل SWOT است، سعی بر آن شده است تا آن را با یک ابزار پشتیبان تصمیم‌گیری ترکیب کند. معیار تناسب راهبردی<sup>۱</sup> عاملی است برای دستیابی بدین امر. آنچه باید دور ریخته شود، تقسیم‌بندی خشک و انعطاف‌ناپذیر عوامل خارجی به فرصت‌ها و تهدیدها و عوامل داخلی به نقاط قوت و ضعف است. از این رو، در گام بعد باید به ارزیابی میزان تأثیر پشتیبانی و تأثیرپذیری منابع و توانایی‌ها در عوامل محیطی که همان تناسب راهبردی است، توجه شود. از آنجا که مقایسه‌های دودویی این عوامل حجم زیادی را در برمی‌گیرد، به ذکر چند مورد از آن اکتفا خواهد شد.

جدول ۵. تناسب راهبردی

سطوح مقایسه	بسیار ضعیف	ضعیف	تأحدودی	قوی	بسیار قوی	عوامل محیطی (PESTEL)		
						افزایش میزان تورم	عدم ثبات سیاسی	تقویت و افزایش تحریم‌های غیرانسانی علیه ایران
منابع و توانایی‌ها			سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	قوی	بسیار ضعیف	قوی		
			سرمایه‌گذاری بخش دولتی	ضعیف	ضعیف	تأحدودی ضعیف		
			انسجام اجتماعی	قوی	تأحدودی	قوی		
			نیروی انسانی لازم	تأحدودی	ضعیف	ضعیف		

منبع: نگارندگان

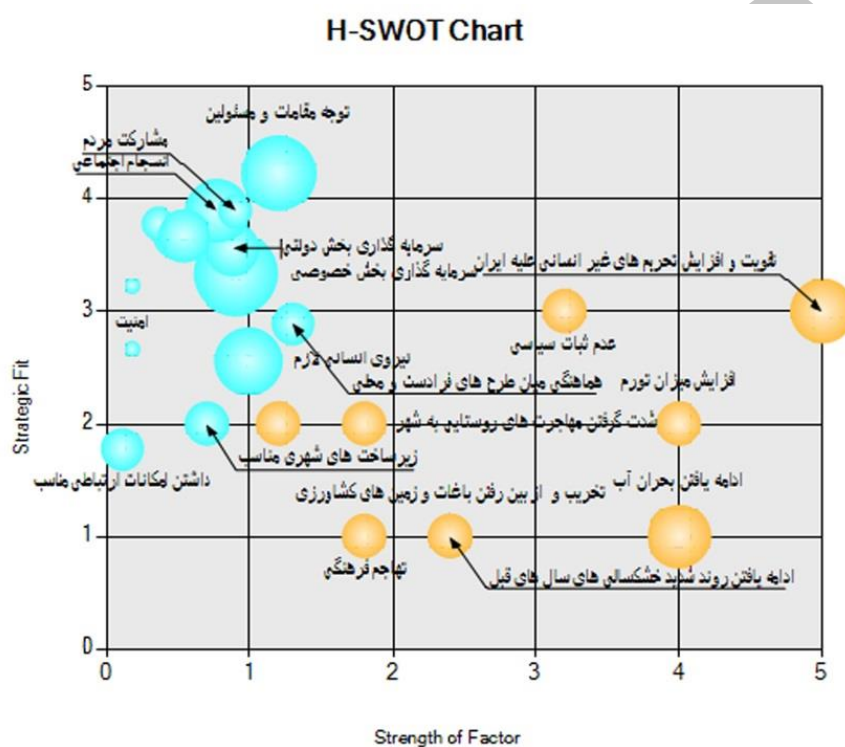
در ادامه، باید میزان تأثیر منابع و توانایی‌ها بر اهداف را تعیین کرد. از آنجا که مقایسه‌های دودویی این عوامل حجم زیادی را در برمی‌گیرد، به ذکر چند نمونه از آن اکتفا خواهد شد.

جدول ۶. تناسب منابع و توانایی‌ها با اهداف

سطوح مقایسه	بسیار ضعیف	ضعیف	تأحدودی	قوی	بسیار قوی	عوامل محیطی (PESTEL)		
						کاهش ۲ درصدی	افزایش درصد	افزایش بهره‌وری از
منابع و توانایی‌ها			سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	بسیار قوی	بسیار قوی	بسیار قوی	افزایش بهره‌وری از	کاهش ۲ درصدی
			سرمایه‌گذاری بخش دولتی	قوی	قوی	بسیار قوی	صنعت کشاورزی	نرخ بیکاری
			انسجام اجتماعی	تأحدودی	تأحدودی	قوی	اشتغال زنان	بسیار قوی
			نیروی انسانی لازم	بسیار قوی	قوی	تأحدودی	بسیار قوی	بسیار قوی

منبع: نگارندگان

در نهایت، با توجه به تصمیم‌ها و مقایسه‌های قبلی، نرم‌افزار به صورت خودکار نقشه راهبردی را ترسیم می‌کند. منابع و توانایی‌ها با رنگ فیروزه‌ای و عامل کلان محیطی با رنگ نارنجی نشان داده شده‌اند. آنهایی که به سمت راست متمایل شده‌اند، نسبتاً بارزش، نادر، تقلیدنشده و بدون جایگزین‌اند و از تناسب راهبردی برخوردارند. آن دسته از عواملی که به سمت بالا متمایل شده‌اند، دارای درجه بالایی از تناسب راهبردی‌اند. اندازه حباب‌ها بیانگر درجه تناسب آنها با اهداف است. اندازه حباب عوامل کلان محیطی بیانگر درجه اضطرار آنها است. به طور کلی، برای هر دو دسته از حباب‌ها که بیانگر منابع و توانایی‌ها و همچنین عوامل کلان محیطی‌اند قرارگیری در موقعیت بالا و سمت راست بیانگر بالاترین میزان امتیاز و نمره است. شکل ۶ نقشه راهبردی توسعه شهری تفت را نشان می‌دهد.



شکل ۶. نقشه راهبردی توسعه شهری تفت

بر اساس این نقشه راهبردی در بین عوامل ضروری برای توسعه شهری تفت، توجه مقامات و مسئولان در رتبه اول قرار دارد. به واقع و بر اساس توزیع بودجه سالانه، این شهرستان از محروم‌ترین شهرستان‌ها است. مشارکت مردم و انسجام اجتماعی در جهت توسعه شهری عاملی ضروری است که امتیاز زیادی را به خود تخصیص داده است. این موضوع در سال‌های اخیر به علت برخی از مشکلات از قبیل استفاده از مدیران غیربومی و عدم پاسخ‌گویی مسئولان و شهروندان نسبت به امور شهر بوده است. یکی از مقدمات توسعه در هر شهر، داشتن برنامه‌ریزی منسجم است و شهر تفت نیز از این قانون مستثنا نیست. از دیگر عوامل که باید توجه خاصی بدان شود، استفاده از همه پتانسیل‌های شهر است. شهر تفت پتانسیل‌های زیادی در بخش‌های مختلفی اعم از گردشگری، کشاورزی، صنعت و معدن و... دارد که تاکنون از این

توانایی‌ها به‌درستی بهره‌برداری نشده است. گام بعد که با توجه به اندازهٔ حباب آن از ضرورت زیادی برخوردار است، سرمایه‌گذاری بخش خصوصی است. در این بین، عوامل کلان محیطی که باید توجه خاصی به آنها شود، تحریم‌های غیرانسانی علیه ایران، عدم ثبات سیاسی و تورم است. به‌واقع این سه عامل در وضع کنونی کشور مهم‌ترین مانع کلان برای رشد و توسعهٔ هر شهر محسوب می‌شود. بحران آب نیز مشکلی اساسی است که می‌تواند مانع بسیار بزرگی در جهت توسعهٔ شهر باشد. خشکسالی از دیگر عوامل مهمی است که ارتباط مستقیمی با بحران آب دارد و در این راستا باید از برنامه‌ریزی منسجمی بهره برد.

در نهایت، برای تدوین راهکارهای پایانی، می‌بایست دربارهٔ میزان و امکان ترکیب عوامل مهم محیطی با منابع و توانایی‌ها قضاوت شود. به عبارت دیگر، باید تعیین کرد که آیا ترکیب این عوامل با یکدیگر در تدوین راهبرد راهگشا است یا خیر و اگر راهگشا است، این عوامل در چه اولییتی باید قرار گیرند.

- توجه مقامات و مسئولان در جهت توسعهٔ شهر تفت چه در توزیع بودجه و چه در رفع تحریم‌ها و مسئلهٔ تورم اقتصادی در اولویت است.
- برنامه‌ریزی منسجم از ضروریات توسعهٔ شهر است، چرا که مشکلات عدیده‌ای همچون خشکسالی از بین رفتن باغ‌ها، بحران آب و شدت گرفتن مهاجرت نیازمند انسجام در برنامه‌ریزی است.
- استفادهٔ درست از پتانسیل بخش کشاورزی، از جمله ایجاد کارخانه‌های فرآوری محصولات کشاورزی، ترغیب کشاورزان به استفاده از روش‌های نوین کشاورزی و آبیاری می‌تواند در پویایی اقتصادی شهر تفت راهگشا باشد.
- استفاده از مدیران و مسئولان محلی برای جلب مشارکت و همکاری مردم.
- در هر برنامه‌ریزی شهری و اقتصادی، مسکن امر مهمی است و باید با یک برنامه‌ریزی منسجم و هماهنگ مشکلات مسکن را در شهر مرتفع کرد و از نوسانات آیندهٔ وضعیت مسکن جلوگیری کرد.

### نتیجه‌گیری

امروزه شهرهای کوچک و میانی در سطح منطقه دارای مزایای گوناگونی‌اند. این شهرها اغلب دارای تاریخی غنی‌اند که شکل‌گیری آنها به‌صورت کنونی، هزاران سال طول کشیده است؛ اما علاقه به رشد و ارتقای شهرهای کوچک‌اندام موضوع جدیدی نیست و نسبتاً سابقهٔ طولانی دارد. بانک جهانی در اواخر دههٔ ۱۹۶۰ به شهرنشینی و توسعهٔ شهری علاقه‌مند شد و توسعهٔ شهرهای ثانویه را به‌عنوان راهبردی تحسین‌شده برای توسعهٔ منطقه‌ای مورد توجه قرار داد. برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان هستهٔ کاری یک سازمان و مجموعه است. بدون چارچوب و برنامه‌ریزی راهبردی یک مجموعه نمی‌تواند بفهمد که به کدام طرف در حال حرکت است و چرا در آن جهت حرکت می‌کند. برنامه‌ریزی راهبردی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که با شیوه‌ای خلاق و نوآورانه عمل کنند و بدین گونه، سرنوشت خود را رقم بزنند و آینده را تحت کنترل درآورند. Meta-SWOT یک مدل برنامه‌ریزی راهبردی مدرن است که به‌نوعی در رفع نواقص مدل سوات به کار می‌آید. این مدل بر اساس رهیافت داخل به خارج و نوعی دیدگاه مبتنی بر منابع است. هدف اصلی در



پژوهش حاضر آن بوده است که با به‌کارگیری فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، ضمن شناسایی توانمندی‌های داخلی و عوامل کلان محیطی و نقاط مثبت در شهر تفت، راهکارهایی برای توسعه این شهر ارائه و راهبردهای کاربردی به منظور توسعه کارکردهای این شهر تعیین شود. در راستای دستیابی به این هدف، برای نخستین بار از مدل راهبردی Meta-SWOT در مطالعات شهری و منطقه‌ای استفاده شد. از این رو، پس از تعیین دوره زمانی برنامه‌ریزی، اهداف مد نظر در افق زمانی مشخص، تدوین شد. سپس عوامل مؤثر بر موفقیت شهر شناسایی شد و در گام بعد، شهرها و نواحی رقیب شناسایی و وضعیت شهر با این رقا مقایسه شد. در نتیجه این فرایندها، نقشه رقابتی ترسیم و در ادامه، منابع و توانایی‌ها بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع ارزیابی شد. از آنجا که همواره عوامل کلان نقشی مهم و انکارناپذیر در هر برنامه‌ریزی دارند، هر یک از آنها شناسایی و در نهایت، تناسب راهبردی هر یک از عوامل تدوین و راهبردهای مطلوب برای توسعه شهر تفت استخراج شد.

نتایج این پژوهش نشان‌دهنده این موارد است:

- توجه مقامات و مسئولان در جهت توسعه شهر تفت چه در توزیع بودجه و چه در رفع تحریم‌ها و مسئله تورم اقتصادی در اولویت است.
- برنامه‌ریزی منسجم از ضروریات توسعه شهر است، چرا که مشکلات عدیده‌ای همچون خشکسالی، از بین رفتن باغ‌ها، بحران آب و شدت گرفتن مهاجرت نیازمند انسجام در برنامه‌ریزی است.
- استفاده درست از پتانسیل بخش کشاورزی، از جمله ایجاد کارخانه‌های فرآوری محصولات کشاورزی و ترغیب کشاورزان به استفاده از روش‌های نوین کشاورزی و آبیاری می‌تواند در پویایی اقتصادی شهر تفت راهگشا باشد.
- استفاده از مدیران و مسئولان محلی در راستای جلب مشارکت و همکاری مردم.
- در هر برنامه‌ریزی شهری و اقتصادی، مسکن امر مهمی است و باید با یک برنامه‌ریزی منسجم و هماهنگ مشکلات مسکن را در شهر مرتفع کرد و از نوسانات آینده وضعیت مسکن جلوگیری کرد.

## منابع

- بهرامی، حسین؛ نادری خورشیدی، علیرضا؛ کثیری‌نژاد، تقی؛ (۱۳۸۹). چرایی و چگونگی برنامه‌ریزی راهبردی و الگوهای رایج آن، توسعه انسانی پلیس، ۳۳، ۷، ۱۱-۳۲.
- حاتمی‌نژاد، حسین؛ پورحسین، حمید؛ محمدپور، صابر؛ (۱۳۹۰). تحلیل عملکرد فضایی شهر میانی مرند در سطح شهرستان مرند، پژوهش‌های جغرافیای انسانی ۴۳، ۷۸، ۲۳-۴۳.
- رضایی، محمدرضا؛ خاوریان گرمسیر، امیررضا؛ علیان، مهدی؛ (۱۳۹۳). تحلیلی بر برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری آیین‌های شیعی با تأکید بر توان‌های بالقوه مراسم محرم (مطالعه موردی شهر تفت). فصلنامه برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، مازندران.
- زیاری، کرامت‌الله؛ تقی‌ا قدم، جعفر؛ (۱۳۸۷). عملکرد شهر میانی خوی در توسعه فضایی استان آذربایجان غربی، پژوهش‌های جغرافیایی، ۶۳، ۱۵-۲۸.
- قرخلو، مهدی؛ حسینی‌امینی، حسن؛ رجایی، عباس؛ (۱۳۸۷). نقش شهرهای میانی در تعادل ناحیه‌ای؛ مورد مطالعه: شهر میانی شهرضا (استان اصفهان)، دو فصلنامه جغرافیا و توسعه ناحیه‌ای، شماره ۱۱، ۱۴۷-۱۶۶.
- موحد، علی؛ مسعودی، ماندانا؛ (۱۳۸۸). بررسی نقش و کارکردهای شهرهای میانی در توسعه منطقه‌ای؛ مطالعه موردی شهر بروجرد، فصلنامه جغرافیا و توسعه ناحیه‌ای مشهد، ۱۲، ۱۲۵-۱۴۵.
- مهدی‌زاده، جواد؛ (۱۳۸۹). برنامه‌ریزی سناریویی گامی نو در برنامه‌ریزی راهبردی، فصلنامه جستارهای شهرسازی، سال نهم، شماره ۳۲.
- Agarwal, Ravi; Grassl, Wolfgang and Pahl, Joy. (2012). Meta-SWOT: introducing a new strategic planning tool. *JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY*, 33, 2. 12-21.
- Akio. Tokuda. (2005). the Critical Assessment of the Resource-Based View of Strategic Management. *International Affairs*, 3, 125-150.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- Bloomberg (2012). *SWOT, PESTEL, Porter's 5 Forces and Value Chain*.1-16. <http://cfcdn.ivoryresearch.com/wp-content/uploads/2013/04/Bloomberg-Business-sample1.pdf>.
- Boddy M. (1999) Geographical Economics and Urban Competitiveness: A Critique.in *Urban Studies*, Vol. 36, Nos 5-6, pp. 811-842.
- Brennan, C. Hackler, D. & Hoene, C. (2005). Demographic change in small cities, 1990 to 2000. *Urban Affairs Review*, 40(3), 342-361.
- Capello, R. and R. Camagni (2000) Beyond Optimal City Size: An Evaluation of Alternative Urban Growth Patterns, *Urban Studies*, 37, pp. 1479-1496.
- Cerreta, M. Concilio, G. Monno, V. (2010). Making Strategies in Spatial Planning, Volume 9. *Springer*, London.
- De Vries, J. Schuster, M. Procee, P. & Mengers, H. (2001). Environmental Management of Small and Medium Sized Cities in Latin America and the Caribbean. *Washington: Institute for Housing and Urban Development Studies*.
- Erickcek, G. A. & McKinney, H. (2006). "Small Cities Blues:" Looking for Growth Factors in Small and Medium-Sized Cities. *Economic Development Quarterly*, 20(3), 232-258.
- French, P. E. & Folz, D. H. (2004). Executive behavior and decision making in small US cities. *The American Review of Public Administration*, 34(1), 52-66.

- Ghazinoory, S. Esmail Zadeh, A. & Memariani, A. (2007). Fuzzy SWOT analysis. *Journal of Intelligent and Fuzzy Systems*, 18(1), 99-108.
- Giffinger, R. Fertner, C. Kramar, H. & Meijers, E. (2007). City-ranking of European medium-sized cities. *Centre of Regional Science, Vienna UT*. 1-12.
- Gillespie, A. (2007), *Foundations of Economics - Additional chapter on Business*. Oxford University Press.
- Gløersen, Erik; Dubois, Alexandre; Schmitt, Peter. (2007). SEBCo - The Role of medium-sized Towns for Spatial Development, Nordic Centre for Spatial Planning. 1-31.
- Hennings, G. Jenssen, B. & Kunzmann, K. R. (1981). The promotion of relief poles. A strategy for the deconcentration of metropolitan region development in developing countries. *Applied Geography and Development*, 18, 7-29.
- Isoherranen, Ville. (2012). *STRATEGIC ANALYSIS FRAMEWORKS FOR STRATEGIC ORIENTATION AND FOCUS*. UNIVERSITY OF OULU, OULU 2012.
- Jayne, M. Gibson, C. Waitt, G. & Bell, D. (2010). The cultural economy of small cities. *Geography Compass*, 4(9), 1408-1417.
- Jones, G. & Hill, C. (2013). Strategic management theory: an integrated approach.
- Kunzmann, K. R. (2000<sub>a</sub>). Network Europe: A Europe of city regions. In L. Bekemanns & E. Mira (Eds.), *Civitas Europa: Cities, urban systems and cultural regions between diversity and convergence* (pp. 119-131). Bruxelles: Peter Lang Verlag.
- Kunzmann, K. R. (2000<sub>b</sub>). Strategic spatial development through information and communication. In W. Salet & A. Faludi (Eds.), *the revival of strategic spatial planning* (pp. 259-266). Amsterdam: Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences.
- Kunzmann, K. R. (2009). Medium-sized Towns, Strategic Planning and Creative Governance in the South Baltic Arc.
- Margles, S. W. Masozera, M. Rugyerinyange, L. & Kaplin, B. A. (2010). Participatory planning: using SWOT-AHP analysis in buffer zone management planning. *Journal of sustainable forestry*, 29(6-8), 613-637.
- Miller, Danny; Eisenstat, Russell; Foote, Nathaniel. (2002). Strategy from the inside out. *California Management Review*, 44(3), 37-54.
- Rich, W. C. (2007). Tourism potentials in American middle-sized cities: the case of Wilmington, Delaware, and Albany, New York. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 4(1), 33-46.
- Rondinelli, D. A. (1983). Secondary cities in developing countries: Policies for diffusing urbanization. *Beverly Hills, NJ: Sage*.
- Siegel, B. & Waxman, A. (2001). Third tier cities: Adjusting to the new economy. *Reviews of Economic Development Literature and Practice*, No. 6. Washington, DC: U. S. Economic Development Administration.
- Tahernejad, M. M. Khalokakaie, R. & Ataei, M. (2013). Determining proper strategies for Iran's dimensional stone mines: a SWOT-AHP analysis. *Arabian Journal of Geosciences*, 6(1), 129-139.
- TAKANO, S. E. (2009). Application of combined SWOT and Analytic Hierarchy Process (AHP) for tourism revival strategic marketing planning: A Case of Sri Lanka tourism. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 8.

- Taleai, M. Mansourian, A. & Sharifi, A. (2009). Surveying general prospects and challenges of GIS implementation in developing countries: a SWOT–AHP approach. *Journal of geographical systems*, 11(3), 291-310.
- Waite, G. & Gibson, C. (2009). Creative small cities: Rethinking the creative economy in place. *Urban studies*, 46(5-6), 1223-1246.
- Warren, K. (2008). Strategic management dynamics. *John Wiley & Sons*.
- Xiang, Y. & Li, J. (2014). Evaluation of EHR in Health Care in China: Utilizing Fuzzy AHP in SWOT Analysis. In *Frontier and Future Development of Information Technology in Medicine and Education* (pp. 2715-2719). Springer Netherlands.
- Yüksel, İ. & Dagdeviren, M. (2007). Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis—A case study for a textile firm. *Information Sciences*, 177(16), 3364-3382.
- Zakharova, A. A. (2013). Fuzzy Swot Analysis for Selection of Bankruptcy Risk Factors. *Applied Mechanics and Materials*, 379, 207-213.

Archive of SID