

بررسی رویکرد بازآفرینی شهری با استفاده از مدل SWOT نمونه موردی؛ بافت مرکزی شهر مشهد

دکتر علی زنگی‌آبادی^۱، یونس غلامی^۲، سیدعلی موسوی^۳

چکیده

اجرای ناموفق طرح‌های بهسازی و نوسازی شهری باعث توجه به پدیده جدیدی به نام پایداری در پروژه‌های شهری شده است که از عمده‌ترین رویکردها در زمینه پایداری، احیای بافت‌های شهری و تأکید بر رویکرد بازآفرینی است. این روش احیاء، به بحث مشارکت ساکنین توجه بیشتری می‌نماید. با توجه به اهمیت بازآفرینی شهری هدف از این پژوهش کشف متغیرها و عامل‌های اصلی مؤثر در بازآفرینی پایدار بافت‌های شهری است. در این مقاله مفهوم بازآفرینی پایدار شهری و عوامل اساسی برای افزایش این پایداری در بافت‌های شهری را بررسی و تحلیل می‌نماییم، بدین منظور ۳۷۹ پرسشنامه بین شهروندان محلی تکمیل و ارزشیابی شده‌اند. روش تحقیق در پژوهش حاضر ترکیبی است از روش‌های اسنادی، میدانی و تحلیلی و روش نمونه‌برداری، روش تصادفی است که با استفاده پرسشنامه صورت می‌گیرد، ابزار تجزیه و تحلیل آماری، نرم‌افزار SPSS است. همچنین با استفاده از مدل SWOT به تحلیل راهبردهای مهم در بازآفرینی شهری پرداخته‌ایم. نتایج به دست آمده از این تحقیق نشان می‌دهد که باید در نحوه اجرای طرح‌های احیای شهری بازنگری و مشارکت به عنوان عاملی مهم در پایداری طرح‌ها در نظر گرفته شود.

کلیدواژگان: بازآفرینی شهری، مدل SWOT، بافت مرکزی شهر مشهد، راهبرد.

۱. عضو هیأت علمی گروه جغرافیا، دانشگاه اصفهان.

۲. دانشجوی دکتری جغرافیا، دانشگاه اصفهان.

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا.

مقدمه

واژه‌های نوسازی و بهسازی عموماً به معنی تغییر محیط شهری به منظور ساماندهی مشکلات شهری است (Adams and Hastings, 2001). از جمله این مشکلات، فرسودگی بافت‌های شهری و مقابله با عوامل اجتماعی - اقتصادی است. هر چند در واقع هدف اصلی از این فعالیت اغلب رفع مشکلات اجتماعی شهری مانند تخریب شبکه‌های اجتماعی موجود (انسجام محلی ساکنین)، اخراج گروه‌های آسیب‌پذیر و اثرات منفی محیط‌های موجود می‌باشد (Chan and Yung, 2004). این پدیده‌ها و مشکلات برنامه‌ریزان را وادار به اجرای شیوه مؤثر نوسازی شهری کرده است. در سالهای اخیر پدیده‌ای که بیشتر مورد توجه برنامه‌ریزان برای مقابله با مشکلات قرار گرفته برنامه‌ریزی پایدار شهری^۱ در پروژه‌های بهسازی و نوسازی شهری است (DETR, 2000). در واقع این شیوه و مفهوم زمانی قابل اجرا است که شهروندان را در مراحل مختلف پروژه‌های شهری مشارکت دهیم.

در ادامه تحولاتی که از دهه ۱۹۶۰ آغاز گردیده بود. مقوله جدید و تأثیرگذاری به عرصه اقدامات شهری وارد گردید که تحت عنوان نظریه بازآفرینی شهری طیف وسیعی از طرح‌ها را در مناطق مختلف دربر گرفت. در واقع تغییرات در مدیریت و مرمت بافت‌های قدیمی با تغییر در ساختار اقتصادی و واگذاری قدرت از دولت مرکزی به دولت‌های محلی، رویکرد جدیدی با عنوان بازآفرینی در مرمت شهری شکل گرفت (کلانتری و پوراحمد، ۱۳۸۴: ۲۲). در ادبیات اخیر دنیا، واژه «بازآفرینی شهری» به عنوان یک واژه عام که مفاهیم دیگری نظیر بهسازی، نوسازی، بازسازی، توانمندسازی و روان بخشی شهری را دربر می‌گیرد، به کار می‌رود. بازآفرینی شهری به مفهوم احیا، تجدید حیات و نوزایی شهری و به عبارتی دوباره زنده شدن شهر است. در بازآفرینی شهری، توسعه شهری به مفهوم رشد کمی عناصر کالبدی شهر برای اسکان جمعیت و ارتقای کیفیت زندگی، در قالب طرح‌های توسعه شهری رخ خواهد داد (آیینی، ۱۳۸۸: ۷). با توجه به تعریف بازآفرینی شهری می‌توان گفت که، طرح‌های بازآفرینی شهری سعی در استفاده از پتانسیل‌های موجود در مناطق فرسوده دارند و بنابراین سعی دارند با بهره‌گیری از مشارکت گسترده عمومی با صرف کمترین بودجه، حیات اجتماعی

1 .Sustainable Urban Planning

و رونق اقتصادی را به بافت بازگردانند. در واقع ضعف مبانی نظری در کشور ما و تقلید از الگوی بدلی از نظریه‌های شهرسازی و تهیه طرح‌ها ساماندهی شهری بدون اطلاع از مبانی نظری آن‌ها مشکلات مختلفی ایجاد کرده است (ادب، ۱۳۸۷: ۴۱).

شهر مشهد نیز به عنوان دومین کلانشهر مذهبی جهان، بدلیل نارسایی‌های موجود در بافت مرکزی آن، دستخوش تغییرات و تحولات گوناگونی گردیده است و تاکنون برای حل معضل این قسمت از بافت شهر و کالبد آن طرح‌ها و اقدامات چندی صورت گرفته است. در واقع با روی کار آمدن رضاخان تغییرات کالبدی آغاز شد اما اولین پروژه نوسازی شهری تخریب ابنیه اطراف حرم مطهر در سال ۱۳۴۵ و ایجاد فضای سبز در این محدوده است. این مطالعات از سوی مهندسین مشاور "بوربور" و همکاران تهیه شده است (رهنما، ۱۳۸۳: ۷۱). بعد از آن طرح‌های مختلف کالبدی اجرا شدند اما در هیچ کدام توجهی به پایداری در ابعاد مختلف نشد، اما طرحی که بیش از همه طرح‌های اجرا شده در بافت اطراف حرم مطهر رضوی تغییرات کالبدی ایجاد کرده و می‌کند، طرح بهسازی و نوسازی حرم مطهر است. تفاوت این طرح با طرح‌های قبلی در این است که این طرح به دخالت مستقیم در بافت می‌پردازد. بنابراین این طرح تغییرات کالبدی، اقتصادی و اجتماعی و حتی زیست محیطی گسترده‌تری داشته است (غلامی بيمرغ، ۱۳۸۷: ۲). در این پژوهش تلاش شده تا با بررسی نظرات ساکنین بافت اطراف حرم مطهر رضوی به بررسی و کشف عوامل اصلی در پروژه‌های نوسازی شهری بپردازیم.

مبانی نظری

پایداری اجتماعی به حفاظت و بهبود رفاه نسل‌های آینده و کنونی بر می‌گردد (Chiu, 2003) یک پروژه شهری زمانی می‌تواند گویای پایداری شهری باشد که یک توازن در محیط زندگی ایجاد کند و عدم تعادل اجتماعی و شکاف اجتماعی کاهش بیابد و کیفیت زندگی در کل بهبود بیابد (Enyedi, 2002)

بازآفرینی نوعی نگاه مداخله‌ای که با نگاه به گذشته و بدون پاکسازی هویت‌های تاریخی دوره‌های مختلف به خلق هویتی جدید متناسب با شرایط زندگی مردمان عصر حاضر می‌اندیشد. در واقع دهه ۱۹۹۰ به بعد چارچوبی جدید برای فرآیند تجدید حیات شهری فراهم کرد که براساس آن و در تعریفی جدید، مرمت شهری مفهومی جامع است که به معنای

بهبود وضعیت نواحی محروم در جنبه‌های اقتصادی، کالبدی، اجتماعی و فرهنگی است (حاجی‌پور و خلیلی، ۱۳۸۷: ۳۵۱). از ابعاد بازآفرینی شهری بعد پایداری آن است، نظریه بازآفرینی پایدار شهری در تلاش برای ایجاد فرآیندی پایدار در توسعه شهری از یک سو، سعی در استفاده بهینه از امکانات بالقوه درون شهری برای تأمین نیازهای جدید دارد و از سوی دیگر اولویت را برای احیا بافت قدیم و بازگرداندن حیات اجتماعی و رونق اقتصادی قائل است و به دلیل ایفای نقش انعطاف پذیر و همسو با نیازهای مردم و بهره‌گیری گسترده از مشارکت مردمی با صرف کمترین بودجه از بیشترین قابلیت اجرا برخوردار است. ایجاد برنامه‌های یکپارچه احتیاج به تفکر در مورد شهرها و محلات به گونه‌ای آگنیک و تمامیتی و شناخت روابط میان مشکلات و فرصت‌های مختلف دارد. بنابراین موفقیت تنها نباید به صورت بهبود محیطی سنجیده شود بلکه موفقیت در فرصت‌های ایجاد شده برای توانمندسازی افراد، توسعه دیدگاه عمومی و تقویت سرمایه‌گذاری اجتماعی و اقتصادی قرار دارد. این مهم احتیاج به یک اتحاد وسیعتر میان تصمیم‌گیرندگان مختلف دارد در این زمینه باید سیاستگذاران، برنامه‌ریزان، توسعه‌دهندگان، طراحان، معماران و مهندسان خود را به عنوان مسئولان تحول ببینند. آن‌ها باید به دنبال راه‌حل‌های خلاقانه و بازآفرینی شهرها و محلات و در عین حال حمایت از یک شکل پایدارتر از زندگی باشند. اگر رویکرد به بازآفرینی، اجتماع مدار، یکپارچه، جامع و استراتژیک باشد، آنگاه به خودی خود رویکردی پایدار به بازآفرینی خواهد بود (شاهوی و سلطانی، ۱۳۸۷: ۶۶۵).

روش تحقیق

برای بررسی اثرات طرح بهسازی و نوسازی در تکنیک SWOT ابتدا عوامل محیط درونی به نقاط قوت^۱ و نقاط ضعف^۲ و عوامل محیط بیرونی را به فرصت‌ها^۳ و تهدیدها^۴ طبقه بندی می‌کنیم. SWOT حرف اول چهار کلمه انگلیسی با معادل فارسی قوت^۱، ضعف^۲، فرصت^۳ و

-
1. Strengths
 2. Weaknesses
 3. Opportunities
 4. Threats

تهدید^۴ است (زیاری، ۱۳۸۳: ۲۳۸). این مدل ابتدا در بخش تجاری استفاده می شد (Kitts, Edvinsson, Beding, 2006: 4) اما در ادامه برای برنامه ریزی راهبردی در شهرها استفاده شد (Armstrong, 2005, 3) تجزیه و تحلیل SWOT، شناسایی نظام مند عواملی است که راهبرد، باید بهترین سازگاری را با آنها داشته باشد. منطق رویکرد مذکور این است که راهبرد اثر بخش، باید قوتها و فرصت‌های سیستم را به حداکثر برساند، ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل برساند. این منطق اگر درست به کار رود، نتایج بسیار خوبی برای انتخاب و طراحی یک راهبرد اثر بخش خواهد داشت (حکمت نیا و موسوی، ۱۳۸۵: ۲۹۳). مدل SWOT یکی از ابزارهای استراتژیک تطابق نقاط قوت و ضعف درون سیستمی با فرصت‌ها و تهدیدات برون سیستمی است. مدل SWOT تحلیل سیستماتیکی را برای شناسایی این عوامل و انتخاب یک استراتژی که بهترین تطابق بین آنها را ایجاد می نماید، ارائه می دهد. البته تحقیقات پژوهشگرانی مانند هیل^۱ و منون^۲ بعضی از مشکلات این روش را نشان داد که منجر به تصحیح این روش شد.

بررسی اثرات طرح بهسازی و نوسازی با استفاده از ماتریس SWOT

همانطور که گفته شد مدل SWOT از حروف اول چهار کلمه انگلیسی با معادل فارسی قوت، ضعف، فرصت و تهدید است. این مدل «نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها» بهترین راهبرد برای فرآیند برنامه ریزی استراتژیک است (محمدی ده چشمه و زنگی آبادی، ۱۳۸۷: ۲). اساساً روش Swot (نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات) یک ابزار استراتژیک است (موسوی، ۱۳۸۸: ۱۷۱ بر گرفته از؛ Hor-Haacke, L. 2001. PN). هر یک از این چهار بخش برای تحلیل این که کجا هستید و به کجا می روید، به کار برده می شوند. نقاط قوت نیاز دارند به این که مورد حمایت یا به کار گرفته شوند. نقاط ضعف نیاز دارند که اصلاح یا متوقف شوند. فرصت‌ها نیاز دارند به این که در اولویت قرار داده و بهینه سازی شوند. تهدیدها نیاز دارند تلافی یا به حداقل رسانده شوند. فرصت‌ها نقاط بالقوه در آینده هستند. تهدیدها نیز نقاط

-
1. Hill
 2. Menon

ضعف بالقوه در آینده هستند (زین‌الدینی، ۱۳۸۶: ۵۵). SWOT عمدتاً قوت‌ها و ضعف‌های درونی را مورد بررسی قرار می‌دهد و چگونگی انجام کار درونی مؤسسه از قبیل مدیریت، اثربخشی کار، پژوهش، توسعه و غیره را ارزیابی می‌کند (پالیزبان، ۱۳۸۷: ۵۱). تجزیه و تحلیل SWOT در تقسیمات مربوط به انتخاب راهبردی مورد استفاده قرار می‌گیرد. رایج‌ترین کاربرد آن، فراهم کردن یک چارچوب منطقی برای هدایت نظام‌مند بحث‌های سیستم، راهبردهای مختلف و در نهایت انتخاب راهبرد است. آنچه که یک برنامه‌ریز به عنوان فرصت می‌بیند، برنامه‌ریز دیگر ممکن است آن را تهدید تلقی کند. بدین ترتیب نقطه کلیدی در این مدل، تجزیه و تحلیل دامنه‌ای از همه جنبه‌های موقعیتی سیستم و در نتیجه فراهم‌کننده چارچوب مفیدی برای انتخاب راهبرد است (حکمت‌نیا و موسوی، ۱۳۸۵: ۲۹۳).

از دیدگاه این مدل یک استراتژی مناسب قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل می‌رساند. در واقع نقطه کلیدی این مدل، تجزیه و تحلیل دامنه‌ای از همه جنبه‌های موقعیتی سیستم و در نتیجه، فراهم‌کننده چارچوب مفیدی برای انتخاب راهبرد است (حکمت‌نیا و موسوی، ۱۳۸۵: ۲۹۳).

جدول ۱: عوامل داخلی مؤثر بر ساکنین بافت اطراف حرم مطهر رضوی بر پایه مدل SWOT

ابعاد	جنبه‌ها	نقاط قوت ^۱	نقاط ضعف ^۲
اجتماعی - فرهنگی		<ul style="list-style-type: none"> - وضعیت مناسب سواد - بالا بودن درصد جمعیت فعال - انسجام و همبستگی اجتماعی - تمایل ساکنین برای سکونت در محل - درصد بالای ساکنین اولیه بافت - بالا بودن مدت اقامت ساکنین 	<ul style="list-style-type: none"> - نبود امنیت اجتماعی در منطقه - ورود افراد ناآشنا به بافت و گسترش بزه‌کاری - جذب مهاجرین جدید از طبقات پایین‌تر - تعارض فرهنگی بین گردشگران و مردم ساکن - عدم تمایل افراد جوان برای سکونت در بافت
اقتصادی		<ul style="list-style-type: none"> - ارزش اقتصادی بالای بافت - تمایل ساکنین برای سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف - اجاره دادن واحدهای مسکونی به زائران در ایام تعطیل - نزدیکی به محل کار و شغل - نزدیکی به مرکز شهر 	<ul style="list-style-type: none"> - بالا بودن ضریب تکفل در بافت - افزایش مواد غذایی در منطقه بر اثر هجوم زائران - بالا رفتن قیمت اجاره خصوصاً در ایام تعطیل - جذب گردشگران با درآمد پایین
کالبدی		<ul style="list-style-type: none"> - امکان افزایش کاربری‌های تجاری و اقامتی - ظرفیت بالای بافت برای افزایش تراکم - نزدیکی به حرم مطهر امام رضاع - بالا بودن درصد کاربری‌های فرهنگی و مذهبی - وجود منظر مناسب از حرم مطهر به دلیل نزدیکی به حرم مطهر 	<ul style="list-style-type: none"> - افزایش تراکم کالبدی بدون توجه به ابعاد خیابان - کمبود خدمات شهری - کمبود امکانات زیربنایی - درصد کم مسکن بادوام - درصد کم کاربری فضای سبز - وضعیت نامطلوب معابر - فرسودگی بافت
اکولوژیکی		<ul style="list-style-type: none"> - دسترسی مناسب به خدمات مختلف و کاهش نیاز به وسایط نقلیه - افزایش کاربری مختلط و دسترسی پیاده به خدمات - ضریب بالای ماندگاری ساکنین در بافت 	<ul style="list-style-type: none"> - گسترش ترافیک در منطقه - افزایش آلودگی محیط بر اثر تخریب و ساخت و ساز در منطقه - نامناسب بودن زیرساخت‌های محیطی مثل فاضلاب - نامناسب بودن مصالح مسکن و فرسوده بودن آنها
قانونی و مالکیتی		<ul style="list-style-type: none"> - ملکی بودن اکثر واحدهای مسکونی - علاقه مالکین برای مشارکت در طرح‌ها 	<ul style="list-style-type: none"> - ندادن مجوز ساخت و ساز - عدم امکان تغییر در مالکیت - مشکل وراثت در مالکیت - وقفی بودن بعضی از زمین‌ها - تصرف اجباری زمین بر اساس قانون

1. Strengths
2. Weaknesses

جدول ۲: عوامل داخلی مؤثر بر ساکنین بافت اطراف حرم مطهر رضوی بر پایه مدل SWOT

جنبه‌ها ابعاد	فرصت‌ها ^۱	تهدیدها ^۲
زیستی- اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> - وجود مرقد مطهر امام رضا(ع) - مرکز شهر مشهد به عنوان قطب بزرگ جمعیتی منطقه - ظرفیت مناسب برای افزایش تراکم جمعیت و جلوگیری از توسعه افقی شهر - مرکز شهر بزرگ ترین شهر زیارتی کشور 	<ul style="list-style-type: none"> - جذب مهاجرین از شهرها و روستاهای اطراف - خروج ساکنین اصلی از بافت - تراکم بالای جمعیت در بافت با توجه به تراکم کالبدی پایین
اقتصادی	<ul style="list-style-type: none"> - جذب سرمایه‌های سرمایه گذاران خارج از کشور - توجه دولت به بافت مرکزی شهر مشهد - افزایش تمایل بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در این بخش - پذیرش حدود ۲۰ میلیون زائر در طول سال - نزدیکی به مراکز تجاری شهر 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم توجه به مشارکت مردم در طرح - افزایش قیمت زمین و اجاره - هزینه بالای بازسازی و نوسازی - تمرکز خدمات فرهنگی و اقتصادی شهر در این منطقه - تغییر اهداف نوسازی از رفاهی به اقتصادی در طرح های اجرا شده
کالبدی	<ul style="list-style-type: none"> - دسترسی مناسب به پایانه‌های درون و بین شهری - دسترسی به راه‌های اصلی شهر - نزدیکی به راه آهن و فرودگاه - ایجاد مجتمع‌های بزرگ تجاری و رفاهی - بهبود وضعیت کالبدی مرکز شهر و جلوگیری از فرسودگی آن 	<ul style="list-style-type: none"> - کاهش ضریب ماندگاری زائرین در این منطقه به علت وضعیت نامناسب بافت - کمبود پارکینگ برای زائران و مجاوران - ساخت و ساز جدید بدون توجه به قوانین طرح‌های پیش بینی شده - عدم توجه به معماری سنتی و اسلامی در ساخت و سازهای جدید
اکولوژیکی		<ul style="list-style-type: none"> - آلودگی آب، محیط و هوا - تخریب واحدهای مسکونی و افزایش مواد زائد ناشی از آن - تخریب فضای سبز اطراف بر اثر تراکم بالای جمعیت - گسترش حاشیه نشینی
مالکیت قانونی و مالکیت	<ul style="list-style-type: none"> - تغییر مالکیت از مالکین خرد به مالکین کل 	<ul style="list-style-type: none"> - تصرف اجباری املاک و تغییر مالکین از ساکنین به سرمایه گذاران خارج از بافت - خرید و فروش املاک توسط یک خریدار و تعیین قیمت دور از واقعیت

مأخذ: پرسشنامه‌های آماری نگارندگان.

1. Opportunities
2. Threats

جدول ۳: اولویت‌بندی نقاط قوت و نقاط ضعف از دید ساکنین و رتبه‌بندی آنها

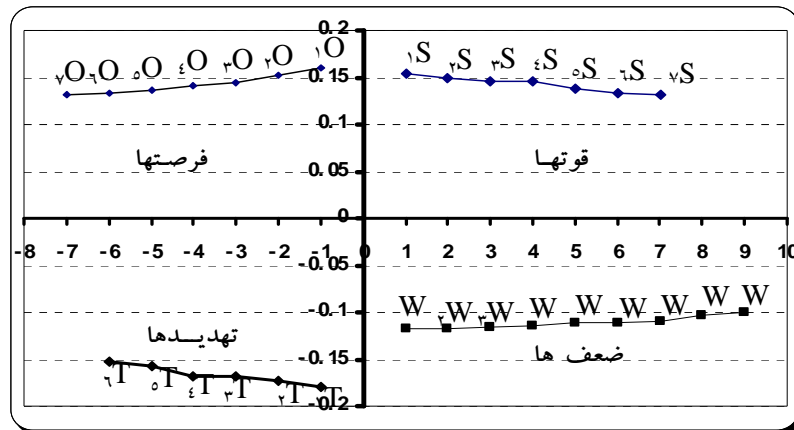
دیدگاه ساکنین			وزن گویه‌ها
وزن نسبی	رتبه	وزن	
قوت‌ها			
۰/۱۵۴	۱	۳۲۱	S _۱ = نزدیکی به حرم مطهر امام رضا(ع)
۰/۱۴۸	۲	۳۱۰	S _۲ = تمایل مالکین برای ادامه زندگی در محل
۰/۱۴۶	۳	۳۰۵	S _۳ = اجاره واحدهای مسکونی به زائران در ایام تعطیل
۰/۱۴۵	۴	۳۰۳	S _۴ = علاقه ساکنین برای نوسازی و احیای واحدهای مسکونی
۰/۱۳۹	۵	۲۸۹	S _۵ = علاقمند بودن برای مشارکت در طرح
۰/۱۳۳	۶	۲۷۸	S _۶ = درصد بالای افراد باسواد
۰/۱۳۲	۷	۲۷۵	S _۷ = انسجام و همبستگی اجتماعی ساکنین
ضعف‌ها			
۰/۱۱۸	۱	۳۲۰	W _۱ = درصد کم کاربری فضای سبز
۰/۱۱۷	۲	۳۱۹	W _۲ = نامناسب بودن زیرساخت‌های محیطی مثل فاضلاب
۰/۱۱۵	۳	۳۱۲	W _۳ = ندادن مجوز ساخت و ساز
۰/۱۱۳	۴	۳۰۸	W _۴ = کمبود خدمات و تأسیسات شهری
۰/۱۱۱۴	۵	۳۰۲	W _۵ = ورود افراد ناآشنا به بافت و گسترش بزه کاری
۰/۱۱۱	۶	۳۰۱	W _۶ = جذب مهاجرین جدید از طبقات پایین‌تر
۰/۱۰۹	۷	۲۹۷	W _۷ = نامناسب بودن مصالح مسکن و فرسوده بودن آنها
۰/۱۰۲	۸	۲۷۸	W _۸ = افزایش مواد غذایی در منطقه بر اثر هجوم زائران
۰/۱	۹	۲۷۳	W _۹ = مشکل وراثت در مالکیت

مأخذ: برداشت‌های میدانی از پرسشنامه.

جدول ۴: اولویت‌بندی فرصت‌ها و تهدیدها از دید ساکنین و رتبه‌بندی آنها

دیدگاه ساکنین			وزن گویه‌ها
وزن نسبی	رتبه	وزن	
فرصت‌ها			
۰/۱۶۱	۱	۳۲۱	O _۱ = انگیزه بالا برای سکونت در بافت به علت وجود مرقد مطهر امام رضا(ع)
۰/۱۵۲	۲	۳۰۴	O _۲ = دسترسی مناسب به راه آهن، فرودگاه و پایانه مسافربری
۰/۱۴۴	۳	۲۸۷	O _۳ = دسترسی به مجتمع‌های تجاری و رفاهی
۰/۱۴۱	۴	۲۸۱	O _۴ = دسترسی به حمل و نقل عمومی
۰/۱۳۷	۵	۲۷۳	O _۵ = جذب تعداد بالای گردشگر در طول سال
۰/۱۳۳	۶	۲۶۵	O _۶ = تمایل سرمایه‌گذاران خارجی و داخلی برای سرمایه‌گذاری در این منطقه
۰/۱۳۲	۷	۲۶۳	O _۷ = توان بالقوه بالای منطقه برای گسترش فضاهای اقامتی و تجاری
تهدیدها			
۰/۱۸	۱	۳۱۳	T _۱ = عدم توجه به مشارکت مردم در طرح
۰/۱۷۴	۲	۳۰۲	T _۲ = خروج ساکنین اصلی و اولیه از بافت
۰/۱۶۹	۳	۲۹۳	T _۳ = تغییر اهداف نوسازی از رفاهی به اقتصادی در طرح‌های اجرا شده
۰/۱۶۸	۴	۲۹۲	T _۴ = افزایش آلودگی محیط بر اثر تخریب و ساخت و ساز در منطقه
۰/۱۵۷	۵	۲۷۳	T _۵ = ساخت و ساز جدید بدون توجه به قوانین طرح‌های پیش‌بینی شده
۰/۱۵۲	۶	۲۶۵	T _۶ = گسترش حاشیه نشینی

مأخذ: برداشت‌های میدانی از پرسشنامه.



شکل ۱: تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها

با توجه به جدول و نمودار به تحلیل نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدیدها از نظر و دیدگاه ساکنین می‌پردازیم: تحلیل حاصل از SWOT نشان دهنده این مطلب است که نزدیکی به حرم مطهر رضوی مهم‌ترین نقطه قوت داخلی و بعد از آن ویژگی‌های ساکنین مانند تمایل آنها در ماندن در این بافت و مشارکت آنها در احیای آن از دیگر نقاط قوت مهم این بافت است. هم‌چنین از نظر ساکنین مؤلفه نبود فضای سبز مناسب از مهم‌ترین نقاط ضعف در این منطقه بوده و بعد از آن کمبود امکانات مثل فاضلاب و در مرحله بعدی ندادن مجوز ساخت و ساز و نوسازی از دیگر نقاط ضعف این بافت است.

در تحلیل روش SWOT در مورد عوامل بیرونی می‌توان به این نتیجه رسید که جذب گردشگران و زائران از نقاط مختلف داخل و خارج از کشور به دلیل واقع شدن حرم مطهر رضوی، مهم‌ترین فرصت این بافت است و بعد از آن دسترسی و موقعیت مناسب این بافت نسبت به خدمات و امکانات از دیگر فرصت‌های مهم این بافت نسبت به دیگر مناطق است. از طرف دیگر مردم ساکن در این بافت مهم‌ترین تهدیدها برای احیای این بافت را نحوه نامناسب اجرای طرح مانند عدم توجه به مشارکت ساکنین و آلودگی‌های ناشی از اجرای طرح می‌دانند.

نتیجه‌گیری و ارائه راهبردها و راهکارها در احیای بافت قدیم شهر مشهد با استفاده از

مدل SWOT

اجرای طرح‌های مختلف در بافت قدیم شهر مشهد، اثرات مثبت و منفی در این بافت داشته است، آخرین طرح در حال اجرا در این بافت طرح بهسازی و نوسازی شهری است که اجرای آن برای ساکنان مشکلات مختلفی ایجاد کرده است. آگاهی از تحولات و اثرات این طرح‌ها، جهت اصلاح و اعتلای آن ضروری و گریزناپذیر است و هر چه میزان این شناخت بیشتر و دقیق‌تر باشد، تبیین فرآیند بازنگری در طرح‌های کنونی و آتی، مطلوب‌تر خواهد بود. یکی از مشکلات ایجاد شده در بافت، تغییرات اجتماعی است که در نتیجه تفکر تک بعدی به بهسازی به وجود آمده است. در واقع تحقق بهسازی و نوسازی مطلوب و پایدار شهری تنها بهسازی و نوسازی کالبدی شهر نیست، بلکه بهسازی و نوسازی اقتصادی - اجتماعی و سیاسی - اداری شهری را هم شامل می‌شود.

بهسازی از طریق نوآوری و توانبخشی نواحی شهری فرسوده با بهبود سازی^۱ این نواحی (مانند وارد کردن خدمات مدرن و جدید به نواحی مسکونی قدیمی یا از طریق روان بخشی کوچه‌ها)، ساماندهی^۲ (تخریب همه ساختمان‌های موجود و ساختن دوباره آنها) صورت می‌گیرد. اما نوسازی زمانی انجام می‌شود که فضای شهری، مجموعه و یا بنا از نظر عملکردی فعال هستند، ولی فرسودگی کالبدی سبب کاهش بازدهی و کارایی آن شده است. بنابراین بازسازی محلات بر اساس طرح هماهنگ و کنترل شده همراه با پاکسازی زائغه‌ها و ساختمان‌های نامتناسب و مزاحم صورت می‌گیرد. همچنین، بهسازی شهری به ابقاء، مرمت، حفاظت، نگهداری و تعمیر، حداقل تغییر و مداخله و دخل و تصرف، حداکثر احترام و همخوانی با ماهیت و هویت تاریخی گفته می‌شود.

در واقع هدف از بهسازی و نوسازی، بهبود وضعیت کالبدی بافت به منظور بهبود وضعیت اجتماعی و اکولوژیکی آن می‌باشد، در صورتی که بافت قدیم شهر مشهد به دلیل واقع شدن حرم مطهر یک بافت پویا از نظر اجتماعی و اقتصادی محسوب می‌شود و از این نظر

-
1. Improvement
 2. Redevelopment

تفاوت‌های چشمگیری خصوصاً با بافت‌های شهرهای اروپایی دارد و اصالت اجتماعی خود را حفظ کرده است. اما اجرای طرح بهسازی حرم و تغییرات کالبدی آن، مشکلاتی برای ساکنان ایجاد کرده و منجر به تغییرات اکولوژیکی و اجتماعی شده است.

همان‌طور که در طی مراحل مختلف تحقیق تشریح شد، عوامل و اثرات طرح یا طرح‌های اجرا شده ابعاد مختلفی داشته، بنابراین پیشنهادات و راهکارهای این مشکلات نیز باید در ابعاد مختلف مطرح شود، به این منظور راهکارها به راهکارهای اجتماعی، اقتصادی و کالبدی تقسیم شده است، همچنین، بر اساس مدل تحلیلی SWOT راهبردها و راهکارهای احیای شهر مشهد به چهار راهبرد تهاجمی، تنوع، بازنگری، تدافعی تقسیم می‌شود:

راهبردهای تهاجمی / رقابتی (SO)

در این راهبردها که بر نقاط قوت درونی و فرصت‌های بیرونی استوار است راهکارهای زیر برای احیای بهتر این بافت پیشنهاد کرد:

اولین و مهمترین بُعد در برنامه‌ریزی تأکید بر جمعیت است. جمعیت ساکن در منطقه مورد مطالعه از طرفی دارای ویژگی مناسبی مانند سطح سواد بالا و تمایل زیاد برای سکونت و مشارکت در طرحها هستند. بنابراین باید برنامه‌ریزی برای رفاه مردم صورت می‌گیرد، به همین منظور در این پژوهش راهکارهایی که توسط خود مردم پیشنهاد شده ارائه شده که به شرح به شرح زیر است:

۱. جلب رضایت مردم در خرید خانه‌ها

اکثر مردم ساکن در بافت اطراف حرم در محل اشتغالشان زندگی می‌کنند و با تصرف ملکشان توسط شهرداری علاوه بر از دست دادن مسکن، شغلشان را هم از دست می‌دهند. بنابراین ملک آنها باید به قیمتی خریداری شود که علاوه بر تهیه مسکن مناسب بتوانند شغلی هم مهیا کنند.

۲. مشارکت مردم

در این طرح که مکمل تمام راه‌حل‌های ذکر شده می‌باشد، عدم توجه به خواسته‌های مردم در هر امری عدم عدالت در امور را سبب می‌شود. حضرت علی(ع) در خطبه ۲۱۶ می‌فرمایند:

«کسی که شنیدن حق یا عرضه شدن عدالت بر او مشکل است، عمل کردن به آن برای او دشوارتر خواهد بود. پس از گفتن حق یا مشورت در عدالت خودداری نکنید». با توجه به اهمیت مشارکت در اسلام و برنامه ریزی، مشارکت را در چهار بعد می‌توانیم اجرا کنیم.

۱. مشارکت در تصمیم‌گیری و مدیریت

به این معنا که دست اندرکاران را در سطح تصمیم‌سازی برای تعیین نحوه برخورد با پروژه شرکت دهیم.

۲. مشارکت در تأمین مالی هزینه انجام طرح‌ها

همان‌طور که در تجارب بهسازی در سایر کشورها ذکر شد، یکی از دلایل موفقیت این طرح‌ها، تأمین هزینه‌های آنها از بخش خصوصی و مردم است. با توجه به اینکه اکثر ساکنین بافت شغل شان آزاد و شغل‌های خدماتی است، بنابراین شرکت دادن مردم در تأمین هزینه مالی و درآمد ناشی از سود آن از بیکاری و رکود درآمدی ساکنین جلوگیری کند.

۳. مشارکت در تأمین نیروی انسانی

از این جهت که بتوان از نیروهای بیکار و جویای کار در محل برای اجرای پروژه ساماندهی بافت فرسوده کمک گرفت.

۴. مشارکت در منافع

ایجاد بستر مناسب برای استفاده تمام دست اندرکاران طرح در استفاده از بسترهای ایجاد شده.

راهبرد دیگری که با توجه به نقاط قوت و فرصت‌ها می‌توان به آن تأکید کرد جذب سرمایه‌ها و گردشگران خارجی برای شهر مشهد با توجه به موقعیت مناسب شهر مشهد و نزدیکی آن به کشورهای شمالی و شرقی ایران است. بنابراین برای جذب گردشگر، سیاست‌های و نکات زیر را در احیای بافت اطراف حرم مطهر رضوی می‌توان مورد تأکید قرار داد:

۱. هر محیط جغرافیایی از در هم تنیدگی سه محیط طبیعی که بستر و زیر بنای هر شهر را تشکیل می‌دهد، محیط انسان ساخت که به طور کلی پدیده‌های انسانی و فرهنگی را شامل می‌شود و محیط ساختار جامعه که منظور ایدئولوژی حاکم است.

۲. بافت‌های تاریخی شهری که جزء محیط انسان ساخت است، در واقع یک تجلی از این سه محیط است. بنابراین با توجه به نگرش سیستمی که در جغرافیا، هر گونه تغییر یا مداخله باید با توجه به این سه محیط صورت بگیرد. طرحی می‌تواند در عمل موفق باشد که محیط طبیعی و ساختارهای اجتماعی - فرهنگی را مورد توجه قرار دهد.
۳. بافت اطراف حرم مطهر رضوی با توجه به قدمت آن و مشکلات مختلف مانند مالکیت (وقفی بودن، ارث)، اجرای بهسازی و نوسازی حرم مطهر رضوی، ندادن پروانه ساخت، مشکلات مردم با شهرداری روز به روز بر تنزل و فرسودگی آن افزوده می‌شود. این تنزل کالبدی و فیزیکی باعث تنزل اقتصادی و اجتماعی این بافت می‌شود. در نتیجه باعث کاهش ماندگاری و رغبت زائران و گردشگران در بافت می‌شود. در واقع بافت قدیم به جای جذب گردشگر باعث دفع آنها می‌شود. بنابراین تسریع در این بهسازی و نوسازی ضرورت دارد.
۴. با اجرای کامل طرح و تخریب تمام واحدهای مسکونی زائران برای اقامت خود در بافت احتیاج به واحدهای اقامتی ارزان دارند. بنابراین برای این قشر ضعیف زائر، باید تدابیر مناسبی اندیشیده شود و این واحدها با قیمت ارزانی در اختیار آنها قرار گیرد تا از زیارت حرم مطهر محروم نشوند.
۵. شغل و منبع درآمد اکثر مردم ساکن در بافت از راه اجاره دادن واحدهای مسکونی به زائران است، بنابراین، این ساکنان وابستگی اقتصادی به این بافت دارند و تصاحب اجباری املاک شان مساوی با از دست دادن شغل شان می‌باشد. پس بهترین شیوه گرفتن املاک و اجرای طرح این است که این ساکنین را در اجرای طرح مشارکت دهیم، در غیر این صورت به دلیل اینکه ساکنین این بافت شغل و درآمدشان را در نتیجه اجرای طرح از دست می‌دهند، در مقابل اجرای طرح مقاومت می‌کنند و اجرای آن را به تأخیر می‌اندازند. معضلی که در حال حاضر با آن مواجه هستیم.
۶. اگر چه به دلیل عادت داشتن زائران به شرایط نامطلوب بافت آنها از اقامت خود رضایت دارند، ولی به خاطر مشکلات زیست محیطی ناشی از اجرای طرح و شلوغی بافت گسترش بیماری‌های واگیردار در منطقه به راحتی امکان‌پذیر است. بنابراین برای جلوگیری

- از گسترش اپیدمی و بیماری‌های واگیردار باید سازمان‌های مربوطه اقدامات و تدابیر مناسبی انجام بدهند.
۷. برای رسیدن به گردشگری پایدار احتیاج به یک برنامه‌ریزی همه جانبه داریم. بنابراین بهتر است که سازمان‌ها و ارگان‌های مربوطه مانند شهرداری‌ها، سازمان میراث فرهنگی گردشگری و صنایع دستی، آستان قدس رضوی، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و دفاتر خدمات مسافرتی با یکدیگر همکاری‌های لازم را داشته باشند. این سازمان‌ها حتی در اجرای طرح می‌توانند همکاری کنند.
۸. بعضی از ابنیه تاریخی مانند حسینیه‌ها و تکایا و بعضی منازل شخصی قدیمی در بافت به دلیل قرار گرفتن در طرح متأسفانه در حال تخریب هستند، سازمان‌های مربوطه می‌توانند از تخریب و نابود شدن این شاهکارهای تاریخی جلوگیری کنند.
۹. با ایجاد محیط مناسب و در خور زائران در بافت اطراف حرم، کاهش هزینه‌های زائران (هزینه رفت و آمد، اجاره، مواد غذایی)، تبلیغات و دادن آگاهی به آنها درباره سایر نقاط دیدنی شهر، گسترش امنیت، ایجاد زیرساخت‌های مناسب و افزایش فضاهای تفریحی در بافت اطراف حرم، ضریب ماندگاری زائران در شهر را افزایش دهیم که این امر مستلزم یک برنامه‌ریزی منسجم است.

راهبردهای تنوع (ST)

- در این راهبردها که بر نقاط قوت درونی و تهدیدهای بیرونی متمرکز است. در این راهبردها سعی در تنوع‌بخشی در خدمات و امکانات برای جذب گردشگران و حفظ ساکنان صورت می‌گیرد بنابراین راه‌کارهای زیر برای احیای بهتر این بافت می‌توان پیشنهاد کرد:
۱۰. گسترش فضای سبز و باز در منطقه اطراف حرم مطهر؛
۱۱. ایجاد پارکینگ برای زائران و مجاوران این منطقه؛
۱۲. توجه به وضعیت رفاهی و خدماتی زائران در خارج از محدوده و حریم مطهر امام رضا علیه‌السلام؛

۱۳. توجه به اهداف رفاهی و پایدار در برنامه‌ریزی و طرح‌ریزی‌های احیاء و نوسازی بافت مرکزی شهر مشهد؛
۱۴. استفاده کامل از امکانات و ظرفیت‌های موجود در بافت در خصوص مکان‌های گردشگری به ویژه در داخل خود حریم مطهر با معرفی و شناساندن این ظرفیت‌ها به گردشگران؛
۱۵. حفظ بناهای قدیمی و با ارزش موجود (حسینه‌ها، حمام‌ها، بازارها) در بافت از تخریب در زمان احیای این بافت؛
۱۶. ایجاد خدمات و تأسیسات زیر بنایی در بافت قدیم تا از خروج ساکنین جلوگیری شود؛
۱۷. بهبود وضعیت معابر و مسیرهای ارتباطی؛
۱۸. ایجاد فضاهای عمومی مانند فضای سبز و پارکینگ؛
۱۹. برطرف کردن مشکلات زیست محیطی ناشی از تخریب و نوسازی و بهسازی در این بخش از شهر.

راهبردهای بازنگری (WO)

در راهبردهای بازنگری ضمن اینکه بر نقاط ضعف درونی تأکید می‌کند سعی بر بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی در جهت رفع نقاط ضعف و مانع در احیای بافت قدیم مشهد است در واقع در این راهبردها سعی در بازنگری در فعالیت‌های قبلی داریم با توجه به این مطالب می‌توان راه کارهای زیر را پیشنهاد کرد:

- **تغییر در نحوه تبادل و خرید فروش زمین:** فروش زمین به بخش خصوصی و تغییر خریدار از شرکت‌های وابسته به شهرداری به شرکت‌های خصوصی: مردم تمایل دارند در صورت فروش ملک شان این ملک را به بخش خصوصی با قیمت عادلانه‌تر بفروشند. بنابراین باید به بخش خصوصی اجازه خرید و فروش زمین داد (البته با کنترل بخش دولتی)؛
- **کمک به مردم ساکن در این بافت برای ساخت و اجرای طرح توسط خودشان:** که این امر می‌تواند از طریق ایجاد تعاونی‌ها، کمک‌های مالی و دادن وام صورت گیرد؛

- فراهم کردن تخفیف مالیاتی برای مالکان قدیمی: همان طور که ذکر شد، یکی از مزیت‌های اصالت بخشی بالا رفتن قیمت زمین و مسکن است. اما این بالا رفتن قیمت به دلیل افزایش مالیات برای مالک آن سودی ندارد و مالک مجبور به ترک بافت می‌شود. با کاهش مالیات می‌توان مالکین را در محل نگه داشت؛
- تأسیس اتحادیه‌های عمومی زمین: ایجاد اتحادیه‌ای که هدفش سود و منفعت اقتصادی نباشد، بلکه هدفش فراهم کردن سود و منفعت برای اجتماع در مقابل مالکیت خصوصی باشد. این زمین‌ها می‌تواند برای توسعه فضاهای عمومی یا استفاده خانه‌سازی اقشار کم درآمد محلات مسکونی استفاده شود؛
- بهبود و تغییر در قوانین بهسازی و شهرسازی و همچنین صدور پروانه ساخت به خود ساکنین موجود در بافت؛
- وضع قوانین برای کمک به مردم تا در اجرای طرح مشارکت فعال‌تری داشته باشند؛
- حذف قوانین دست و پاگیر که خود عامل مهمی در خروج اجباری ساکنین از این بافت است؛
- تصویب قوانین برای مشارکت و همکاری بانک‌ها با مؤسسات و شرکت‌های خصوصی برای نوسازی و تغییر کاربری‌ها.

منابع

۱. ادب، مورا (۱۳۸۷)، بازآفرینی زبان الگوهای مشترک میان لایه‌های قدیم و جدید شهر، اولین همایش بافت‌های فرسوده شهری، چشم‌انداز توسعه پایدار، ارزش‌ها و چالش‌ها، اهواز، صفحه ۴۰-۴۵.
۲. آیینی، محمد (۱۳۸۸)، بازآفرینی بافت‌های فرسوده، روزنامه ایران اقتصادی، ۸۸/۷/۸، صفحه ۲۲.
۳. پالیزبان، فاطمه (۱۳۸۷)، بررسی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فراروی فعالیت‌های پژوهشی در دانشگاه‌های غرب ایران (ایلام، کردستان، کرمانشاه، لرستان و همدان) از دید اعضای هیأت علمی و دانشجویان تحصیلات تکمیلی در سال تحصیلی ۱۳۸۷-۸۸، پایان‌نامه کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان.
۴. حاجی پور، خلیل و خلیلی احمد (۱۳۸۷)، رهیافتی بر پیوستارهای سیاسی - محتوایی در مفهوم مرمت شهری، اولین همایش بافت‌های فرسوده شهری، چشم‌انداز توسعه پایدار، ارزش‌ها و چالش‌ها، اهواز، صفحه ۳۴۲-۳۵۴.
۵. حکمت‌نیا، حسن و میرنجف موسوی (۱۳۸۵)، کاربرد مدل در جغرافیا با تأکید بر برنامه‌ریزی شهری و ناحیه‌ای، انتشارات علم نوین یزد، ۳۲۰ صفحه.
۶. رهنما، محمدرحیم و همکاران (۱۳۸۳)، اثرات اجرای طرح‌های بهسازی و نوسازی مرکز شهر مشهد بر محله پایین خیابان، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ۱۵۳ صفحه.
۷. رهنما، محمدرحیم و همکاران (۱۳۸۳)، طرح بررسی روند نوسازی مرکز شهر مشهد بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد.
۸. زیاری، کرامت‌الله (۱۳۸۳)، مکتب‌ها نظریه‌ها و مدل‌های برنامه و برنامه‌ریزی منطقه‌ای، انتشارات دانشگاه یزد، یزد.
۹. زین‌الدینی میمند، فاطمه (۱۳۸۶)، بررسی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش استان کرمان از دیدگاه مدیران، دبیران و کارشناسان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان.

۱۰. شاهوی، سیروان و علی سلطانی (۱۳۸۷)، مداخله در بافت‌های فرسوده شهری با بهره‌گیری از رویکرد بازآفرینی شهری، اولین همایش بافت‌های فرسوده شهری، چشم‌انداز توسعه پایدار، ارزش‌ها و چالش‌ها، اهواز، صفحه ۶۵۹-۶۶۸.
۱۱. غلامی بيمرغ، یونس (۱۳۸۷)، تحلیل اثرات کالبدی طرح توسعه حرم مطهر امام رضا (ع) بر فضای پیرامون، پایان‌نامه کارشناسی ارشد جغرافیا گرایش برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ۱۹۳ صفحه.
۱۲. کلانتری، حسین و احمد پوراحمد (۱۳۸۴)، فنون و تجارب برنامه‌ریزی مرمت بافت تاریخی شهرها، نشر سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران، ۲۹۳ صفحه.
۱۳. محمدی ده‌چشمه، مصطفی و علی زنگی‌آبادی (۱۳۸۶)، امکان‌سنجی توانمندی‌های اکوتوریسم استان چهارمحال بختیاری، به روش SWOT، مجله محیط‌شناسی، سال سی و چهارم، شماره ۴۷، تهران، صفحه ۱ تا ۱۰.
۱۴. مهدوی، داود (۱۳۸۳)، راه‌کارهای توسعه گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT، دهستان لواسان کوچک، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی، تهران، ۲۸۱ صفحه.
۱۵. موسوی، سیدعلی (۱۳۸۸)، بررسی نقش جاذبه‌ها و توانمندی‌های گردشگری سپیدان در جذب گردشگران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد جغرافیا گرایش برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ۲۵۸ صفحه.
16. Adams, D., & Hastings, E. M. (2001), Urban renewal in Hong Kong: Transition from Development Corporation to renewal authority. *Land Use Policy*, 18(3), 245–258.
17. Brendan Kitts, Leif Edvinsson and Tord Beding (2006), Crystallizing knowledge of historical company performance into interactive, query-able 3D Landscapes.
18. Chan E.H. & Yung E. H. K. (2004), Is the development control legal framework conducive to a sustainable dense urban development in Hong Kong? *Habitat International*, 28, 409–426.
19. Chiu, R. L. H. (2003), Social sustainability, sustainable development and housing development: The experience of Hong Kong. In R. Forrest & J. Lee (eds.), *Housing and social change: East-west perspectives* (pp. 221–239). USA: Routledge.

20. DETR (2000), *By design: urban design in the planning system: Towards better practice*. London: Thomas Telford.
21. Enyedi, G. (2004), Social sustainability of large cities. *Ekistics*, 69 (412-414), 142-144.gdir.ir.
22. Hill, T. & R. Westbrook (2005), "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall". *Long Range Planning* 30 (1): 46-52. doi:10.1016/S0024-6301(96)00095-7.
23. J. Scott Armstrong (2005), "The Value of Formal Planning for Strategic Decisions". *Strategic Management Journal* 3:197-211. doi: 10.1002/ smj.4250030303.
24. Armstrong.M (2005), *Management Processes and Functions*, London CIPD ISBN 0-85292-438-0.