مجله علمی پژوهش در علوم انسانی و مطالعات اجتماعی (سال چهارم)
شماره ۱۴ / زمستان ۱۳۹۷ / ص ۱۶۹ - ۱۵۷

ارزیابی قابلیتهای توسعهٔ شهر زیراب با استفاده از مدل SWOT و مدل SOAR

علی باقری[۱]،عباس ارغان[۲]،مهدیه باقری[۳]

[۱] دانشجوی دکتری تخصصی رشته جغرافیا و برنامه ریزی شهری، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران
[۲] دانشیار گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران
[۳] دانشجوی دکتری تخصصی رشته مهندسی عمران-آب، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران

نام نویسنده مسئول:
علی باقری

چکیده

بسیاری از شهرهای در حال توسعه، عملکردی بسیار ضعیف تر از ظرفیت بالقوه خود دارند. این شهرها در نتیجهٔ از دست دادن فرصتها برای جمعیت خود و بکارگیری توسعهٔ غیرمنطقی برای منطقهٔ خود، دارای عملکرد ضعیفی هستند. بنابراین به دلیل محیط اقتصادی نامشخص و رقابتی، شهرهای در حال توسعه نیازمند نظم و دیسیپلین برای استفادهٔ موثر از منابع مالی و انسانی محدود خود در جهت رسیدن به اهداف هستند. با توجه به اصل توسعهٔ درونزای محیطی، هدف اصلی این مقاله ارزیابی قابلیتهای توسعهٔ شهری زیراب برای انتخاب مناسبترین استراتژی برای توسعهٔ آتی آن میباشد. بعبارت دیگر هدف از این مقاله انتخاب استراتژیهای مناسب توسعه جهت ارتقای توانایی شهر زیراب برای بهره گیری بهینه از توانهای محیطی خود است. روش تحقیق، روش کاربردی و شیوهٔ مطالعه بر حسب روش و ماهیت، تحقیق توصیفی- تحلیلی میباشد. برای گردآوری اطلاعات از روشهای کتابخانه ای، اسنادی، روش مشاهدهٔ مستقیم و از مدل تحلیل SWOT برای شناسایی قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها و از مدل استراتژیک SOAR برای تدوین استراتژی توسعه و تشریح قوتها، فرصتها، آرمانها و نتایج استفاده شده است. بر اساس نتایج تحقیق، مناسبترین استراتژی برای توسعهٔ شهری زیراب، استراتژی توسعهٔ گردشگری میباشد.

واژگان کلیدی: ارزیابی، توسعه شهری، استراتژی، مدل SWOT، مدل SOAR، شهر زیراب.

مقدمه

شهرها برآیند نیروهای متعدد اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و محل تضارب منافع و اهداف این نیروها میباشند. هرگاه بهترین طرحها، قوانین و اصول شهرسازی تدوین و پایه ریزی گردد، در صورت عدم همخوانی و همگونی با نیازهای مجموعه این نیروها و واقعیات جامعه شهری، تنها موجب آشفتگی در سیما و عملکرد شهرها خواهند گردید [3].

مطالعات نشان میدهد که عملکرد شهرها میتواند در یک دورهٔ کوتاه بطور مشخص طی یک نسل که ۱۰، ۲۰ سال است، بطور زیادی تغییر کند [12]. تا سال ۲۰۳۰، حداقل ۶۱ درصد جمعیت جهان در شهرها زندگی خواهند کرد و تا سال ۲۰۶۰ احتمالاً جهان بطور کامل شهرنشین خواهد شد. با این وجود، بعضی شهرها عملکردی بسیار ضعیف تر از ظرفیت بالقوه خود دارند. علاوه بر این؛ هر شهری برای اینکه رقابتی شود باید نقش یا نقشهایی را بر عهده بگیرد که در آن قابلیت دارد. چرا که به گفته هاروی (۱۹۹۸) جهان هرگز زمین بازی یکدستی نبوده بلکه مکان پر نقش و نگار تمایزات زیست محیطی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی است. پس هر شهری دارای ویژگیهای زیست محیطی، اجتماعی و فرهنگی متفاوتی است. شهرهای موفق شهرهایی هستند که بهترین استراتژی را بر اساس این ویژگیها برای توسعهٔ آتی خود انتخاب میکنند.

معرفی منطقه مورد مطالعه

الف) موقعیت جغرافیایی شهر زیراب



شکل ۱: نقشه منطقه مورد مطالعه در سال ۱۳۹۷

زیراب یکی از چهار شهر شهرستان سوادکوه میباشد که در بخش مرکزی قرار گرفته است. این شهر از شمال به روستای چندِلا (Chendela)، از غرب به سُرخکُلا (Surkh kola) و کُردآباد (Kurd abad)، از جنوب به روستاهای معدن و کنیج کُلا (Kanij kola) و از شرق به مهران آباد محدود میگردد که در ۵۲ درجه و ۵۶ دقیقه طول شرقی و ۳۶ درجه و ۱۱ دقیقه عرض شمالی؛ در درّه رود تالار واقع شده است. بعبارتی؛ شهر زیراب در کناره های بستر رود تالار و دامنه ارتفاعاتی که توسط این رود فرسایش یافته اند قرار گرفته است. رود تالار با

جهت جنوب شرقی-شمال غربی و عبور از وسط شهر زیراب، شهر را به دو قسمت شمال شرق و جنوب غرب تقسیم کرده است. تمایل عواملی که این تفکیک جغرافیایی را سبب شده اند (جاده اصلی و رود تالار) به سمت شمال و جنوب، خیلی کم است و عمدتاً در جهت شرق و غرب میباشد از اینرو، شهر زیراب با اندکی تمایل به شرق و غرب، به دو بخش شمالی و جنوبی تقسیم میگردد.

به موازات رود تالار، جاده فیروزکوه قرار دارد که از مرکز شهر میگذرد و شریان اصلی راههای ارتباطی شهر میباشد بطوریکه قرارگیری در مسیر جاده اصلی، امتیازات زیادی را برای رشد و گسترش شهر بهمراه داشته است.

راه آهن سراسری تهران-شمال به موازات جاده اصلی و در بخش جنوبی شهر قرار دارد که از عوامل مهم و از جمله راههای ارتباطی اصلی شهر با شهرهای دیگر و از جمله عواملی است که در ابتدای تشکیل شهر زیراب، در رشد و گسترش آن دخیل بود.

شهر زیراب تقریباً در مرکز شهرستان سوادکوه و به فواصل تقریباً برابر با نقاط مختلف شهرستان واقع میباشد از اینرو از سایر شهرهای شهرستان سوادکوه (شیرگاه، پلسفید و آلاشت) مرکزیت بیشتری دارد ضمن اینکه ارتباط اکثر نقاط شهرستان با این شهر بیش از دیگر شهرهای شهرستان است.

جدول ۱: خصوصیات عمده جمعیتی شهر زیراب

مشخصات	سرشماری سال۷۵	سرشماری سال۸۵	سرشماری سال۹۵
کل جمعیت	۱۲۶۰۰	۱۸۶۴۰	۲۱۳۷۶
مرد	۶۱۸۹	۹۴۷۷	۱۰۷۲۹
زن	۶۴۱۱	۹۴۵۳	۱۰۶۴۷

منبع: [9]

اقتصاد شهر زیراب عمدتاً متأثر از دو فاکتور تجارت و بازار صنعت است. بعبارت ساده تر، درآمد و اقتصاد در شهر زیراب به مقدار بسیاری مرهون بازار و صنعت استخراج معدن میباشد هرچند سایر زیربخشهای اقتصادی نیز در وضعیت اقتصادی شهر موثر هستند اما رشد اقتصادی شهر در درجه اول به استخراج معدن شامل معادن شرکت صنعتی و معدنی سامان سوادکوه و در درجه دوم به وضعیت تجاری و بازاری در شهر زیراب بستگی دارد.

ب) عوامل محدود کننده گسترش شهر زیراب

عامل اول بازدارنده، محصور بودن شهر زیراب میان ارتفاعات (کوههای) قسمت شمالی و جنوبی است که به همین دلیل، شهر در جهت عرض چندان قابل گسترش نیست. کما اینکه دامنه های دو طرف تا حدی که شیب دامنه ها چندان زیاد نبوده توسط مساکن شهری اشغال شد. اما در جهت طولی (هم جهت با مسیر رود تالار)، امکان رشد و گسترش شهری وجود دارد.

عامل دوم بازدارنده، وجود رودخانه تالار در مرکز شهر است. این رود به جهت نوسان در دبی آب و نیز طغیانهای فصلی دارای بستری عریض است که موجب جدایی دو بخش شمالی و جنوبی شهر گردیده است و بدین ترتیب ضمن اشغال قسمت اعظمی از زمینهای شهر بعنوان بستر، مشکلات زیادی در زمینه ارتباطات بخصوص جاده و عبور و مرور بوجود آورده است.

عامل سوم بازدارنده، رشد و گسترش شهری در زیراب، عبور خط آهن سراسری تهران-شمال میباشد که علاوه بر ایجاد آلودگی صوتی و خطر برای ساکنین اطراف ریل، با اشغال قسمتی از زمینهای شهری بعنوان حومه قانونی خط آهن موجب گسستگی پدیده ها و عوامل شهری در دو طرف خط آهن شده است.

مدل SWOT

رویکردها و تکنیکهای زیادی برای آنالیزهای استراتژیک میتواند مورد استفاده قرار گیرد. در این میان تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدها، که فرصتها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف یک سیستم را ارزیابی میکند، بیشتر ارجح است. تحلیل سوات یک ابزار مهم پشتیبان تصمیم گیری است و معمولاً بعنوان وسیله ای برای تحلیل محیطهای بیرونی و درونی سیستم استفاده میشود [23].

نحوه انتخاب استراتژیها و زیر عوامل SWOT

قبل از هر گونه برنامه ریزی و اقدامی، باید آینده ای را که در تلاش برای دستیابی به آن هستیم، ترسیم کنیم [25]. روی همین اصل؛ اولین گام در این مقاله تدوین چشم انداز شهر زیراب و چشم انداز سازی برای آن با مشارکت همهٔ گروههای شهری است. در برنامه ریزی استراتژیک و در تهیه سند CDS، چشم انداز سازی، قلب فرایند CDS را تشکیل میدهد. تعاریف زیادی از چشم انداز سازی شده است [13, 14, 15, 16, 18, 19, 26, 27]. نکتهٔ مشترک تمام این تعاریف این است که چشم انداز سازی فرایندی است که جامعه در آینده میخواهد به آن برسد و طرح هایی است برای اینکه چگونه باید به آن برسد. امروزه جوامع گوناگون، چشم انداز سازی را بعنوان قسمتی از یک برنامه ریزی استراتژیک و تکنیکی برای مشارکت عمومی مورد استفاده قرار میدهند. چرا که چشم انداز سازی انتخابها و فرصتها را بر اساس اهداف مشترک و ارزشهای مشترک ارزیابی میکند. چشم انداز سازی را میتوان به چراغ دریایی تشبیه کرد که بیشتر از اینکه محدوده را مشخص کند مسیر (موضوع) را مشخص میکند و بیشتر از اینکه مکان را نشان دهد، جهت را به ما نشان میدهد. مهمترین اصل در چشم انداز سازی مشارکت شهروندان در تهیه آن است. بعبارت دیگر چشم انداز سازی باید ضرورتاً چشم اندازی مشارکتی باشد. هر عضوی از جامعه باید فرصت برای مشارکت در فرایند چشم انداز سازی را داشته باشد. مهمترین دلیل برای مشارکت شهروندان تطمیع محلی است. اگر مردم بیشتر و گروههای بیشتری در فرایند چشم انداز سازی مشارکت داشته باشند، احتمال سرمایه گذاری آنها در خروجی آن و همکاری برای رسیدن به آن بیشتر خواهد بود.

چشم انداز شهر زیراب

زیراب در سال ۱۴۰۰؛ شهری توریستی- تاریخی، بعنوان قطب علمی- فرهنگی شهرستان، دارای اقتصادی پویا و فعال مبتنی بر صنعت و معدن (کک سازی و صنایع نورد)، شهری زیست پذیر با مدیریتی کارآمد و مشارکت شهروندان در مسائل شهری میباشد. لذا با توجه به چشم انداز مورد نظر برای شهر زیراب، سه سناریو جهت توسعه آتی شهر تعریف میشود که عبارتند از:

- سناریوی اول: توسعه فعالیتهای صنعتی و معدنی شهر زیراب با توجه به پتانسیلهای طبیعی و بالقوه موجود در منطقه.
- سناریوی دوم: توسعه فعالیتهای گردشگری شهر زیراب با توجه به قابلیتهای زیاد تاریخی و همچنین؛ پتانسیلهای طبیعی و زیبایی بکر منطقه.
- سناریوی سوم: تبدیل زیراب به شهری دانشگاهی و قطب علمی- فرهنگی شهرستان با گسترش آموزش عالی و دانشگاهها در شهر با تأکید بر تحقیقاتی مثل مهندسی معدن، صنایع وابسته به فولاد، صنایع چوب و کاغذ بدلیل وجود قابلیتهای زیاد شهر زیراب در این زمینه ها.

تعاریف و کلیات مدل SWOT

تکنیک یا ماتریس SWOT که گاهی TOWS نامیده میشود، ابزاری کارآمد برای شناخت تهدیدها و فرصتهای موجود در محیط خارجی یک سیستم و بازشناسی ضعفها و قوتهای داخلی آن بمنظور سنجش وضعیت و تدوین راهبرد برای هدایت و کنترل آن سیستم است. روش SWOT در واقع بهترین استراتژی برای سازمانها و ابزاری ارزشمند برای تحلیلهای استراتژیک است [8, 6]. حروف SWOT، ابتدای کلمات Strength بمعنای قوت، Weakness بمعنای ضعف، Opportunity بمعنای فرصت و Threat بمعنای تهدید است. ماهیت قوت و ضعف به درون سازمان مربوط میشود و فرصت و تهدید معمولاً محیطی است [22]. بنابراین؛ بطور خلاصه میتوان گفت که این تکنیک، ابزاری برای تحلیل وضعیت و تدوین راهبرد است و این امور از طریق:

- باز نشانی و طبقه بندی قوتها و ضعفهای درونی سیستم؛
- باز نشانی و طبقه بندی فرصتها و تهدیدهای موجود در محیط خارج سیستم؛
- تکمیل ماتریس SWOT؛ و تدوین راهبردهای گوناگون برای هدایت سیستم در آینده صورت میگیرد [7].

بعبارت دیگر؛ مدل SWOT یکی از ابزارهای استراتژیک تطابق نقاط قوت و ضعف درون سیستمی با فرصتها و تهدیدات برون سیستمی است [1]. از دیدگاه مدل SWOT، یک استراتژی مناسب، قوتها و فرصتها را به حداکثر و ضعفها و تهدیدها را به حداقل ممکن میرساند. برای این منظور، نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدها در چهار حالت کلی SO، WO، ST و WT پیوند داده شده و گزینه های استراتژی از بین آنها انتخاب میشوند [11].

تحلیل مدل SWOT

ابتدا عوامل داخلی و عوامل خارجی شناسائی میشود. پس از مشخص شدن تمامی نقاط ضعف و قوت و تهدیدها و فرصتها، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) تشکیل شده؛ نقاط ضعف و قوت داخلی در ماتریس IFE و فرصتها و تهدیدات خارجی در ماتریس EFE تجزیه و تحلیل میشوند [22].

پس ازشناسائی عوامل داخلی و خارجی و دسته‌بندی آنها در قالب نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدها، باید میزان اهمیت هر یک از آنها مشخص شود. با استفاده از مدل فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی وزن هریک از شاخصهای عوامل داخلی و خارجی مشخص میشود [22]. لذا با توجه به میزان اهمیت هر مولفه و مقایسه مولفه ها با یکدیگر، ضریب اهمیت بین صفر (بی اهمیت) و یک (بسیار مهم) به آن مولفه اختصاص داده میشود. مقدار این ضرایب باید به گونه ای باشد که مجموع ضرایب مولفه ها، یک باشد. همچنین با توجه به عالی یا معمولی بودن قوتها / فرصتها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ و به لحاظ جدی یا معمولی بودن ضعفها / تهدیدها به ترتیب رتبه ۱ یا ۲ اختصاص داده میشود. برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل را در نمره آن ضرب میکنیم. بطوریکه با محاسبه مجموع نمره های نهایی هر عامل، نمره نهایی سازمان مشخص میشود [22, 5]. در صورتیکه جمع کل امتیاز نهایی عوامل داخلی / خارجی بیش از ۲/۵ باشد، قوتهای / فرصتهای پیش رو بر ضعفهای / تهدیدهای آن غلبه خواهد داشت و چنانچه جمع کل امتیاز نهایی عوامل داخلی / خارجی کمتر از ۲/۵ باشد، بیانگر غلبه ضعفها / تهدیدها بر قدرتها / فرصتها خواهد بود [5].

جدول ۲: جدول امتیاز دهی به معیارهای داخلی

گزینه انتخابی	ضعف اساسی	ضعف	قوت	قوت اساسی
امتیاز	۱	۲	۳	۴

منبع: [22]

جدول ۳: جدول امتیاز دهی به معیارهای خارجی

گزینه انتخابی	تهدید جدی	تهدید	فرصت	فرصت عالی
امتیاز	۱	۲	۳	۴

منبع: [22]

جدول ۴: تحلیل عوامل داخلی موثر بر توسعه شهر زیراب

	عوامل داخلی استراتژیک (نقاط قوت و نقاط ضعف)	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز وزنی (ضریب اهمیت × رتبه)
نقاط قوت	داشتن شبکه ارتباطی مناسب (S1)	۰/۰۵	۱/۲۵	۰/۰۶۲۵
	وجود مراکز تحقیقاتی و آموزشی در شهر (S2)	۰/۰۵	۱/۲۵	۰/۰۶۲۵
	شرایط مناسب طبیعی و جغرافیایی (S3)	۰/۰۷	۱/۷۵	۰/۱۲۲۵
	داشتن زیر ساختهای مناسب شهری (S4)	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
	مستعد بودن جهت سرمایه گذاری و برنامه ریزی گردشگری در جهت استفاده از منابع طبیعی و انسانی و معرفی منطقه بعنوان قطب مهم گردشگری شهرستان (S5)	۰/۱۰	۲/۵	۰/۲۵
	مستعد بودن جهت سرمایه گذاری و برنامه ریزی در بخش صنعت و معدن (کک سازی و صنایع نورد) در جهت استفاده از منابع زیرزمینی زغالسنگ و ایجاد کسب و کار (S6)	۰/۲۰	۴	۰/۸
	باور مردم برای دستیابی به توسعه پایدار با فراهم سازی قابلیتهای گردشگری (S7)	۰/۰۳	۰/۷۵	۰/۰۲۲۵
	موقعیت مکانی مناسب بدلیل قرار گرفتن در مسیر راه اصلی تهران- شمال و عبور خط آهن سراسری کشور از داخل شهر (S8)	۰/۰۶	۱/۵	۰/۰۹
نقاط ضعف	نبود زمین مناسب و کافی برای توسعه شهر (W1)	۰/۱۰	۲/۵	۰/۲۵
	مدیریت ضعیف و نا کارآمد شهری (W2)	۰/۰۵	۱/۲۵	۰/۰۶۲۵
	کمبود فضاهای عمومی و خدمات عمومی (W3)	۰/۰۳	۰/۷۵	۰/۰۲۲۵
	دامداری و کشاورزی سنتی و عدم بازدهی (W4)	۰/۰۱	۰/۲۵	۰/۰۰۲۵
	محدودیت کشاورزی بدلیل شیب زیاد اراضی و محدودیت سطح زیر کشت (W5)	۰/۰۲	۰/۵	۰/۰۱
	نبود طرح و برنامه مدون برای توسعه شهر (W6)	۰/۱۰	۲/۵	۰/۲۵
	عدم استفاده از توانهای توریستی و گردشگری (W7)	۰/۰۱	۰/۲۵	۰/۰۰۲۵
	عدم مشارکت مردمی در توسعه شهر (W8)	۰/۰۲	۰/۵	۰/۰۱
	مهاجر فرستی شدید قشر فعال به نقاط شهری خارج از شهرستان (W9)	۰/۰۵	۱/۲۵	۰/۰۶۲۵
	جمع نهایی نمرات	۱		۲/۱۳۲۵
نتیجه: ۲/۵ > ۲/۱۳۲۵ ؛ یعنی نقاط ضعف بر نقاط قوت غلبه خواهند کرد.				

جدول ۵: تحلیل عوامل خارجی موثر بر توسعه شهر زیراب

	عوامل خارجی استراتژیک (فرصتها و تهدیدها)	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز وزنی (ضریب اهمیت × رتبه)
فرصتها	اولین شهر شهرستان از نظر جمعیتی (O1)	۰/۱۵	۴	۰/۶۰
	اولین شهر شهرستان از نظر جاذبه ها و قابلیتهای گردشگری (O2)	۰/۱۵	۴	۰/۶۰
	توجه طرحها و برنامه های توسعه به تعریف جایگاه شهرها بر اساس توانهای محیطی و جغرافیایی (O3)	۰/۰۵	۱/۳۳	۰/۰۶۶۵
	فاصله نزدیک با شهرهای همجوار (O4)	۰/۱۰	۲/۶۷	۰/۲۶۷
تهدیدها	تجمیع سرمایه ها و امکانات در شهرهای بزرگ استان (T1)	۰/۱۵	۴	۰/۶۰
	جذب امکانات و خدمات مهم استان توسط شهرهای ساری و بابل (T2)	۰/۱۰	۲/۶۷	۰/۲۶۷
	عدم تمایل بخش خصوصی به سرمایه گذاری در شهرهای کوچک (T3)	۰/۱۰	۲/۶۷	۰/۲۶۷
	فقدان صنایع بزرگ و کارخانه ها جهت بهره برداری مطلوب از ظرفیتهای شهر (T4)	۰/۰۵	۱/۳۳	۰/۰۶۶۵
	طولانی بودن زمان تهیه و تصویب طرح، مدیریت ناکارآمد و ضعیف نهادهای نظارتی (T5)	۰/۱۲	۳/۲	۰/۰۳۸۴
	عدم توجه دولت جهت سرمایه گذاری در امر توسعه شهرهای کوچک به منظور ایجاد اشتغال (T6)	۰/۰۳	۰/۸	۰/۰۲۴
	جمع نهایی نمرات	۱		۳/۳۵۸
نتیجه: ۲/۵ < ۳/۳۵۸ ؛ یعنی فرصتها بر تهدیدها غلبه خواهند کرد.				

ماتریس استراتژیها و اولویتهای اجرایی، بخشهای مختلف سیستم را بصورت نمودار در چهار قسمت جداگانه قرار میدهد (نمودار ۲). بررسیهای قبل و بعد از تهیه ماتریس، چنین امکاناتی را بوجود می آورد که اثرات مورد انتظار تصمیمات استراتژیک بر سیستم پیش بینی گردد. ماتریس استراتژیها و اولویتهای اجرایی بر اساس استقرار داده ها در دو بعد اصلی شکل میگیرد:

الف) جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی که روی محور X ها نشان داده میشود

ب) جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که روی محور Y ها نشان داده میشود.

در ماتریس استراتژیها و اولویتهای اجرایی، این نمرات در یک طیف دو بخشی قوی (۲/۵ تا ۴) و ضعیف (۱ تا ۲/۵) طبقه بندی میشوند [5].

نمودار ۱: ماتریس استراتژی ها و اولویت های اجرایی



تدوین راهبردها

ماتریس SWOT امکان تدوین چهار انتخاب یا راهبرد متفاوت را فراهم می آورد. البته در جریان عمل، برخی از راهبردها با یکدیگر همپوشانی داشته، یا بطور همزمان هماهنگ با یکدیگر به اجرا در می آیند. در واقع، بر حسب وضعیت سیستم، چهار دسته راهبرد را که از نظر درجه کنشگری متفاوت هستند، میتوان تدوین کرد.

جدول ۶: ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT

	فهرست نقاط قوت (S)	فهرست نقاط ضعف (W)
فهرست فرصتها (O)	ناحیه اول (SO) راهبرد تهاجمی (راهبرد حداکثر- حداکثر)	ناحیه سوم (WO) راهبرد انطباقی (محافظه کارانه) (راهبرد حداقل- حداکثر)
فهرست تهدیدها (T)	ناحیه دوم (ST) راهبرد اقتضایی (رقابتی) (راهبرد حداکثر- حداقل)	ناحیه چهارم (WT) راهبرد دفاعی (راهبرد حداقل- حداقل)

- استراتژیهای SO یا راهبرد تهاجمی (ناحیه اول): راهبرد تهاجمی همان راهبرد حداکثر- حداکثر میباشد. تمام سیستمها خواهان وضعیتی هستند که قادر باشند همزمان قوت و فرصتهای خود را به حداکثر برسانند. بر خلاف راهبرد دفاعی که یک راه حل واکنشی است، راهبرد تهاجمی یک راه حل کنشگر است. هر سازمانی علاقمند است که همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند با بهره گیری از نقاط قوت داخلی از فرصتها و رویدادهای خارجی حداکثر استفاده را بنماید (از نقاط قوت برای بهره برداری از فرصتها استفاده کنید).
- استراتژیهای ST یا راهبرد اقتضایی (رقابتی) (ناحیه دوم): راهبرد اقتضایی یا راهبرد حداکثر- حداقل، بر پایه بهره گرفتن از قوتهای سیستم برای مقابله با تهدیدات تدوین میشود و هدف آن به حداکثر رساندن نقاط قوت و به حداقل رساندن تهدیدات است. با وجود این، از آنجا که تجارب گذشته نشان داده است که کاربرد نابجای قدرت میتواند نتایج نامطلوبی به بار آورد، هیچ سازمانی نباید بطور نسنجیده از قدرت خود برای رفع تهدیدات استفاده کند (در این استراتژی با استفاده از نقاط قوت، تهدیدات را خنثی میکنید).
- استراتژیهای WO یا راهبرد انطباقی (محافظه کارانه) (ناحیه سوم): راهبرد انطباقی یا راهبرد حداقل- حداکثر، تلاش دارد با کاستن از ضعفها، حداکثر استفاده را از فرصتهای موجود ببرد. بعبارت دیگر؛ میخواهیم از مزیتهایی که در فرصتها نهفته است در جهت جبران نقاط ضعف استفاده کنیم. یک سازمان ممکن است در محیط خارجی خود متوجه وجود فرصتهایی شود، ولی بواسطه ضعفهای سازمانی خود قادر به بهره برداری از آن نباشد، در چنین شرایطی، اتخاذ راهبرد انطباقی میتواند امکان استفاده از فرصت را فراهم آورد (استفاده از فرصتهایی که میتواند در جهت رفع نقاط ضعف بکار روند).
- استراتژیهای WT یا راهبرد دفاعی (ناحیه چهار): هدف کلی راهبرد دفاعی یا حداقل- حداقل، که میتوان آنرا "راهبرد بقا" نیز نامید، کاهش ضعفهای سیستم برای کاستن و خنثی سازی تهدیدها است. در چنین موقعیتی وضعیت نامناسب بوده و در وضع مخاطره آمیز قرار خواهیم‌گرفت و باید سعی کنیم باانحلال، واگذاری، کاهش عملیات، ادغام و سایر روشها از چنین وضعیتی پرهیز نمائیم (یک نوع استراتژی دفاعی ست؛ وقتیکه بخاطر ضعفها ممکن است از تهدیدها آسیب زیادی ببینیم) [7, 21, 22].

مدل SOAR

مدل SOAR یک مدل مدیریت استراتژیک است. تکنیک SOAR ترکیبی از استراتژی SWOT و دیدگاه مثبت شناسی است که ژاکلین ام استاورس آنرا ابداع کرده است [24].

دیدگاه مثبت شناسی (AI) در یک برنامه ریزی راهبردی، بجای تمرکز بر مشکلات، ضعفها و تهدیدها به شناسایی و ایجاد قوتهای کنونی و فرصتهای سودبخش میپردازد. در فرایند سنتی برنامه ریزی راهبردی، استراتژی SWOT (بعنوان نمونه ای از آن که مشتمل بر قوتها، فرصتها، ضعفها و تهدیدهاست) چنانچه بخواهیم به لحاظ نظم فکری، آنرا به دو بخش ۵۰-۵۰ تقسیم کنیم، باید ۵۰٪ از زمان خود را به نقاط مثبت و ۵۰٪ بقیه را به نقاط منفی اختصاص دهیم. انسان ذاتاً به تقویت و تمرکز بر نقاط منفی گرایش دارد. در نگرش مثبت شناسی، نقاط مثبت و فرصتها را تا آنجا رشد میدهیم که بتوانیم از طریق آن ضعفها و تهدیدها را پوشش دهیم. SOAR برخلاف مدلهای گذشته، از یک روند برنامه ریزی پایین به بالا پیروی میکند [24]. استراتژی SOAR شامل چهار بخش کلیدی است که عبارتند از؛ شناسایی قوتها، فرصتها، آرمانها و نتایج.

جدول ۷: چهار عامل کلیدی در مدل SOAR

	Strenghts	Opportunities

تحقیق استراتژیک	بزرگترین دارائیها و جنبه های مثبت ما چیست؟	بهترین فرصتهای ممکن پیش روی ما چیست؟
تصمیمهای مثبت	Aspirations	Result
	آینده مطلوب و آرمانی ما چیست؟	بهترین نتایج قابل اندازه گیری چیست؟

منبع: [24]

جدول ۸: چهار عامل کلیدی در مدل SOAR برای شهر زیراب

	Strenghts	Opportunities
تحقیق استراتژیک	- جاذبه های طبیعی (جنگلهای انبوه، رودخانه، کوه های مرتفع و ...) - جاذبه های تاریخی (پلنگ درّه، کردآباد، برج لاجیم و ...) - جاذبه های مذهبی (امامزاده عبدالحق، امامزاده ابوطالب، امامزاده سید مهدی و ...)	- تبدیل شهر زیراب به منطقه گردشگری شهرستان سوادکوه - ایجاد اشتغال و درآمد زایی
تصمیمهای مثبت	Aspirations	Result
	- برنامه ریزی و مدیریت صحیح در توسعه پایدار گردشگری	- ایجاد و توسعه تأسیسات گردشگری مثل هتل و رستوران - ایجاد اشتغال و درآمد زایی - کاهش مهاجرت بومیان

جدول ۹: ابعاد توسعه گردشگری در شهر زیراب

توسعه اقتصادی	توسعه اجتماعی و فرهنگی
- ایجاد اشتغال محلی - افزایش عرضه نیروی کار - افزایش سرمایه گذاری - افزایش استانداردهای زندگی - افزایش هزینه ها و درآمد و در نتیجه؛ کاهش فقر	- بهبود کیفیت زندگی و بهبود کیفیت خدمات - افزایش امکانات تفریحی و سرگرمی - تقویت ارزشها و سنن محلی - افزایش منافع جامعه میزبان و مشارکت آنها - افزایش فرصتهای جدید اجتماعی و اقتصادی
توسعه تجاری	**توسعه محیطی**
- معرفی شهر بعنوان یک مقصد گردشگری و تجاری - معرفی توانمندیهای بالقوه شهر برای سرمایه گذاری و فعالیتهای تجاری - ایجاد مشاغل جدید مرتبط با گردشگری - ایجاد بازارها و مراکز تجاری	- احداث تأسیسات جدید، ایجاد زیرساختها و توسعه تسهیلات جدید - تأسیسات بهداشتی و آموزشی برای بالا رفتن کیفیت زندگی - افزایش میزان دسترسی به امکانات و تسهیلات - محافظت از سرمایه های طبیعی و بکر شهر
توسعه سیاسی و اداری	
- افزایش احترام متقابل بین جوامع مختلف - اعتلای سطح امنیت در جامعه - توسعه مهارتهای برنامه ریزان و راهبردهای مدیریت گردشگری	

تفاوت مدل SWOT و مدل SOAR

هدف رهبری ایجاد یک اتحاد بین قوتها و بی تأثیر نمودن نقاط ضعفها میباشد. ابزار استاندارد برنامه ریزی استراتژیک که برای دهه ها مورد استفاده واقع میشد، SWOT نامیده میشود. اگرچه SWOT را میتوان در هر سطحی از یک سازمان مورد استفاده قرار داد، عموماً در سطح مدیریتی ارشد بکار برده میشود. SOAR همچنین در بالاترین سطح یک سازمان مورد استفاده قرار میگیرد اما سعی در قرار دادن و به حساب آوردن سهامداران در سطوح مختلف میباشد. این اختلاف کلیدی SOAR است؛ بعلت اینکه SOAR با کارمندانی درگیر است که

عموماً بخشی از فرایند برنامه ریزی استراتژیک نیستند؛ با این وجود میتواند بینش ارزشمندانه ای به نقاط قوت و فرصتهای یک سازمان ارائه دهد. SOAR و SWOT یک ارتباط "Both/And" دارند؛ بعلت اینکه SOAR به قدرتها و فرصتهای SWOT بعنوان یک شالوده نفوذ نموده و سپس نتایج، امید و آرزو را اضافه مینماید [28].

جدول ۱۰: مقایسه SWOT با SOAR

مدل SWOT	مدل SOAR
گرویده به آنالیز	گرویده به عمل
تمرکز روی نقاط ضعف و تهدیدها	تمرکز روی نقاط قوت و موقعیتها
تمرکز روی رقابت (فقط بهتر است)	تمرکز روی امکان (بهترین باش)
بهبود افزایشی	پیشرفت نوآوری
بالا پایین	تداخل در تمامی سطوح
تمرکز روی آنالیز بسوی برنامه ریزی	تمرکز روی برنامه ریزی بسوی اجرا
کاهش انرژی (نقاط ضعف و تهدید زیادی وجود دارد)	ایجاد انرژی (ما خوب خواهیم بود و عالی تر خواهیم شد)
توجه به شکافها	توجه به نتایج
SWOT	**SOAR**
قوتها: - قابلیتهای سازمانی و منابع - پایه ای برای مزایای افتراقی و در حال توسعه	قوتها: - چه چیزی را بخوبی انجام میدهیم؟ - نقاط قوت ما چه چیزی را درباره مهارتهای ما میگویند؟
ضعفها: - عدم حضور قوت، فقدان منابع یا توانایی	فرصتها: - چگونه تهدیدهای خارجی را درک مینمائیم؟ - چگونه فرصتها را دوباره قالب ریزی مینمائیم؟ - شرکت از ما درخواست انجام چه کاری را دارد؟ - چگونه میتوانیم بهترین همکاری را با دیگران داشته باشیم؟
فرصتها: - شرایط خارجی که سود و رشد را حمایت مینماید. - نیازهای برآورده نشده مشتری، فناوری جدید، قوانین مطلوب.	آرمانها: - با توجه به نقاط قوت و فرصتها، باید به چه تبدیل شویم؟ - چگونه میتوانیم تفاوتی برای سازمان و سهامداران آن بوجود آوریم؟
تهدیدها: - شرایط خارجی که مانع سود و رشد میشوند.	نتایج: - چگونه میتوانیم شکلی ملموس از نقاط قوت، فرصتها و آرمانهای خود را تجربه نمائیم؟

منبع: [28]

نتیجه گیری

استراتژی توسعه شهری، سند توسعه شهر در تمام ابعاد محسوب میشود و رویکردی راهبردی است که هم اکنون در بسیاری از کشورهای جهان و بخصوص کشورهای در حال توسعه با استقبال مواجه شده است [17].

با توجه به اینکه توسعه گردشگری در دنیا، به کارآمدی نظام مدیریتی، تقویت زیرساختها و بهبود ظرفیتهای لازم نیاز دارد. یکی از مهمترین عوامل موثر در توسعه گردشگری در هر منطقه، چگونگی مدیریت آن است. در حال حاضر، توسعه گردشگری پایدار آنچنان در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورها نقش دارد که اقتصاد دانان آنرا بعنوان موتور توسعه کشور تلقی مینمایند [20].

با توجه به ماتریس عوامل داخلی و خارجی، امتیاز نهایی عوامل داخلی ۲/۱۳۲۵ و امتیاز نهایی عوامل خارجی ۳/۳۵۸ تعیین گردید که بر طبق اصول مدیریت استراتژیک، موقعیت صنعت گردشگری منطقه مورد مطالعه در ناحیه سوم قرار دارد و بر همین اساس، استراتژیهای محافظه کارانه (WO) جهت برنامه ریزی توسعه گردشگری شهر زیراب بکار گرفته میشوند. لذا طبق اولویت بندی استراتژیهای در نظر گرفته شده، سناریوی دوم مبنی بر "توسعه فعالیتهای گردشگری شهر زیراب با توجه به قابلیتهای زیاد تاریخی و همچنین؛ پتانسیلهای طبیعی و زیبایی بکر منطقه" نسبت به دو استراتژی دیگر، از اولویت بالایی برخوردار است.

مراجع

- ابراهیم زاده، عیسی. ۱۳۸۸. تحلیل عامل موثر بر گسترش گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار با استفاده از مدل راهبردی SWOT. فصلنامه مطالعات و پژوهش های شهری و منطقه ای. شماره اول، تابستان. اصفهان.
- اداره کار و امور اجتماعی شهرستان سوادکوه.
- بهشتی روی، مجید، ۱۳۷۲، بررسی آثار کالبدی تخلفات ساختمانی در شهرها (بررسی موردی تهران)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده هنرهای زیبا (گروه شهرسازی).
- سرشماری عمومی نفوس و مسکن.
- ضرابی، اصغر، محمدرضا محبوب فر. زمستان ۱۳۹۲. سکاربرد مدل SWOT-QSPM در تدوین استراتژی توسعه گردشگری شهر کاشان. مجله علمی- پژوهشی برنامه ریزی فضایی (جغرافیا). سال سوم. شماره چهارم (پیاپی ۱۱).
- کریمی، جعفر. محمدرضا محبوب فر. ۱۳۹۱. تکنیک ها و مدل های برنامه ریزی توریسم. انتشارات ارکان دانش. چاپ اول. اصفهان.
- گلکار، کورش. ۱۳۸۴. مناسب سازی تکنیک تحلیل سوآت (SWOT) برای کاربرد در طراحی شهری. مجله صفه. شماره ۴۱، سال پانزدهم، پاییز و زمستان. تهران.
- مرادی مسیحی، واراز. ۱۳۸۸. برنامه ریزی استراتژیک در کلان شهرها. انتشارات پردازش و برنامه ریزی شهری. چاپ اول. تهران.
- مرکز آمار ایران.
- هاروی، دیوید. ۱۹۹۸. جغرافیای قدرت طبقاتی. مجموعه مقالات مانیفست پس از ۱۵۰ سال. ترجمه حسن مرتضوی. چاپ اول. تهران. انتشارات آگه.
- هریسون، جفری. جان کارون. ۱۳۸۲. مدیریت استراتژیک. ترجمه بهروز قاسمی. انتشارات هیأت. چاپ اول. تهران.

- Cities Alliance: cities Without Slums. 2006. Guide to City Development Strategies: Improving Urban Pretormance, Washngton D.C, USA.

- Clement,Bezolt (1991). On future thinking for health and health care: trend, scenarios, visions and strategies ,Institute for Alternative Future ,Alexandria.

- Eigeles, D (2003). Facilitating shared vision in the organization, Journal of European Industrial Training , Vol 27, Emerald.

- Green ,Gary & Haines, Anna,& Halebsky, Stephen (2000), Building our future: a guide to community visioning, Wisconsin county, Extension office.

- Hackett M. & Spurgeon P.(1996). Leadership and vision in the NHS: How do we create the vision thing?, Health Manpower Management, Vol 22, No.1.

- Haghighat, Farzaneh & Mahmoudian, Vahid & Chitgar, Sakineh (2014). "Outlook to new city development strategy (CDS) in city development strategy process in Iran", 1st conference on new horizons in empowerment and sustainable urban and rural development.

- Haines, Anna(2000), Using visioning in a comprehensive planning process, available at: www.uwex.edu/ces/pubs.

- Hodgkinson M (2002), A shared strategic vision: dream or reality?, The learning organization, Vol 9, No.20, Emerald.

- Hosseini, Ali & Pourzal, Maryam (2013). "The role of city management in sustainable tourism development of Nowshahr", Journal of urban ecology researches, 4th Year, No.:2.

- http://modir.tv

- https://www.parsmodir.com

- Kangas, J. Kurtila, M. Kajanus, M. Kangas, A. 2003. Evaluating the management strategies of a forestland estate- the S-O-S approach, Journal of Environmental Management.

- Khavarian Garmsir, Amir Reza & Rezaee, Mohammad Reza (2013). "Strategic planning of Yazd industrial town using SOAR model", geographical studies of arid zones, 5th course, No.:18, 77 94. [in Persian].

- Murray A.J & Greens K. A (2006). New leadership Strategies for the enterprise of the future,The Journal of Information and Knowledge Management Systems,Vol.36,No 4.

- MUSPP(Municipal Special Planning Support Programme)(2007),Making better cities together ,Leaflet , available at: www.rrota.com.

- Shipley, Robert; Feick, Robert; Hall, Brent & EARLEY Robert (2004). Evaluating Municipal Visioning , Planning, Practice & Research, Vol. 79, No. 2.

- Stavros, J. & M&Hinrichs, G. (2009). The Thin Book of SOAR: Building Strengths bases strategy.