

## تعیین استراتژی‌های توسعه شهرهای متکی بر صنعت استخراج نفت با استفاده از روش SWOT، آنالیز<sup>1</sup> IEA و ماتریس<sup>2</sup> QSPM (نمونه مورد مطالعه: شهر دوگنبدان)

مصطفی قدمی<sup>1</sup>، ابوالفضل مشکینی<sup>2</sup>، موسی پژوهان<sup>3\*</sup>، نوشین پاکدوست<sup>4</sup>

- 1- استادیار جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران
- 2- استادیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
- 3- دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تهران، ایران
- 4- دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تهران، ایران

دریافت: 89/9/8 پذیرش: 90/6/13

### چکیده

شهرهای نفت خیز با اکتشاف و بهره‌برداری از منابع آن‌ها متولد شده و فرایند رشد و توسعه خود را آغاز کرده‌اند؛ رشدی وابسته به نفت همراه با اقتصادی تک‌بعدی که با تکیه بر آن، به شهری مدرن و پررونق تبدیل شده‌اند. اما با نزدیکی به اتمام این منبع تجدیدناپذیر، دوره رکود و افت حیات شهری آن‌ها نیز آغاز می‌شود. به همین دلیل، توجه به پایداری توسعه شهرهای نفتی و تنوع‌بخشی به اقتصاد آن‌ها بر اساس اتخاذ رویکردها و الگوهای مناسب توسعه شهری ضروری به نظر می‌رسد.

هدف اصلی این مقاله، تدوین استراتژی‌های بهینه برای تنوع‌بخشی به اقتصاد شهری در شهر نفتی دوگنبدان است که باید همسو با چشم‌انداز توسعه پایدار شهری و بر اساس رویکرد استراتژیک انجام گیرد. روش تحقیق تلفیقی از روش کمی و کیفی است و تحقیق بر اساس مصاحبه‌های عمیق، مطالعات اسنادی و کمی‌سازی عوامل استراتژیک انجام شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد دوگنبدان به‌عنوان شهری وابسته به نفت، با چالش‌های استراتژیک میان هزینه‌ها و منافع روبه‌روست؛ به این معنا که اقتصاد تک‌بعدی یا عدم تنوع اقتصاد شهری و وابستگی اقتصاد آن به منابع تجدیدناپذیر با فرایند تهی‌سازی روزافزون از مهم‌ترین ضعف‌ها و تهدیدهای آن است و در مقابل، ظرفیت‌های بالا برای توسعه فعالیت‌های کشاورزی، تجاری و خدماتی از مهم‌ترین قوت‌ها و فرصت‌های شهر به‌منظور توسعه پایدار



مصطفی قدمی و همکاران ..... تعیین استراتژی‌های توسعه شهرهای متکی ...

شهری به‌شمار می‌آیند. همچنین، بر اساس براینده تلفیق اهمیت مجموعه عوامل درون‌زا و برون‌زای مؤثر بر توسعه شهر، مناسب‌ترین راه برای برون‌رفت از بحران احتمالی و بهره‌گیری از ظرفیت‌ها، اتخاذ راهبردهای رقابتی با تأکید بر قوت‌ها و نگاه به تهدیدهای احتمالی است.

واژه‌های کلیدی: شهرهای نفتی، تدوین استراتژی، آنالیز IEA، ماتریس QSPM، دوگنبدان.

## 1- مقدمه

در شرایط امروزی، شهرهای نفتی را می‌توان از جهاتی نمونه عینی تولد، جوانی و بلوغ، و پیری و مرگ شهرها دانست. نفت‌شهرها با کشف و بهره‌برداری از منبع فناپذیر نفت متولد می‌شوند و از نظر اقتصادی و اجتماعی به شکوفایی می‌رسند؛ به‌گونه‌ای که در دوران حیات خود سردمدار مدرن‌شدن و نوگرایی می‌شوند و در زمره شهرهای مرفه و پیشرفته زمان خود قرار می‌گیرند. مسجده سلیمان، اولین نفت‌شهر ایران، نمونه بارز این‌گونه شهرهاست. مسجده سلیمان در زمان خودش شهری افسانه‌ای و یکی از مدرن‌ترین شهرهای کشور بود (بحرینی و جهانی مقدم، 1383: 33). اما نفت‌شهر در روند رشد و شکوفایی خود از این واقعیت تلخ غافل است که هرچه میل به این نوگرایی بیشتر شود، شهر نیز به پایان خود نزدیک‌تر می‌شود؛ چرا که به تدریج و با بهره‌برداری از این منبع باارزش، اما تمام‌شدنی اقتصاد شهری نیز دچار رکود می‌شود و از آنجایی که معمولاً این‌گونه شهرها اقتصادی تک‌بعدی و وابسته به منابع نفتی دارند، قادر به ادامه حیات مطلوب خود نیستند. بنابراین، با بهره‌برداری‌های مستمر و استفاده از روش‌های غیربینه<sup>1</sup> در استخراج نفت، و نیز به دلیل تکیه اقتصاد شهر به استخراج این منبع از یک‌سو و تک‌بعدی بودن و عدم تنوع در اقتصاد شهری در شهرهای نفت‌خیز از سوی دیگر، ناپایداری در روند رشد و توسعه شهرهای نفت‌خیز مشهود است.

در صورت نداشتن شناخت صحیح از منابع و پتانسیل‌های توسعه‌ای دیگر (در کنار نفت یا بدون نفت)، با رکود و اتمام ذخایر نفتی، این نفت‌شهرها یکی پس از دیگری دچار معضلات

---

1. به دلیل قدیمی بودن روش‌های بهره‌برداری و نبود تکنولوژی روز در استخراج نفت، حداکثر بهره‌برداری از آن‌ها در شبانه‌روز برای جلوگیری از هز رفتن نفت در سفره‌های زیرزمینی انجام می‌شود.

مدرس علوم انسانی - برنامه‌ریزی و آمایش فضا \_\_\_\_\_ دوره پانزدهم، شماره 3، پاییز 1390

اقتصادی و اجتماعی می‌شوند. به‌نظر می‌رسد از مهم‌ترین موانع، اتخاذ رویکردهای ناکارآمد در تهیه طرح‌ها و برنامه‌های توسعه شهری به‌طور کلی و تهیه برنامه‌های توسعه در شهرهای نفتی به‌طور خاص است. رویکردهای جامع به‌دلیل ماهیت صلبی و انعطاف‌ناپذیر خود فاقد پتانسیل روشی (چه به‌لحاظ روش‌شناسی) و ماهوی (چه به‌لحاظ شناسایی نیروهای اصلی شکل‌دهنده) در رویارویی با مسائل و چالش‌های شهرهای نفتی هستند. از این‌رو، به‌کارگیری رویکردهای استراتژیک در برنامه‌ریزی شهری به‌طور عام و در برنامه‌های توسعه شهرهای نفتی به‌طور خاص ضروری به‌نظر می‌رسد. بسیاری از کارشناسان و صاحب‌نظران این عرصه توانایی‌ها و مزیت‌های این رویکردها را نسبت به برنامه‌های جامع بیان کرده‌اند (مهدی‌زاده به نقل از پیتز هال، 80:1385؛ سعیدنیا، 32:1382؛ Halla, 2007: 385; Wu, 1973: 207; Faludi, 2002: 29; Mintzberg, 1999: 76). به این ترتیب، هدف اصلی مقاله، تدوین و ارائه استراتژی‌های مطلوب توسعه پایدار شهرهای نفتی با رویکرد استراتژیک و با استفاده از ابزارهای آنالیز استراتژیک IEA<sup>1</sup> و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی یا QSPM است.

## 2- روش تحقیق

این تحقیق به‌لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و به‌لحاظ روش، از نوع توصیفی - تحلیلی است. در رویکردهای استراتژیک پرداختن به سه سؤال اساسی ضروری است: 1- کجا می‌خواهیم باشیم؟ 2- اکنون کجا هستیم؟ 3- چگونه به آنجا می‌خواهیم برسیم؟ (Olsen & Haslett, 2002: 8). هدف این تحقیق، ارزیابی و برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه شهری دوگنبدان است. از این‌رو، به دو سؤال «اکنون در چه موقعیتی هستیم و چگونه به آنجا می‌خواهیم برسیم؟» پاسخ می‌دهیم. سؤال‌های اصلی تحقیق عبارت‌اند از:

1- موقعیت استراتژیک دوگنبدان در مسیر توسعه شهری چیست؟

2- با توجه به موقعیت استراتژیک شهر، استراتژی توسعه شهری درخور چیست؟

به‌منظور تحقق هدف پژوهش و پاسخ به سؤال‌ها، از ابزار SWOT برای شناسایی، طبقه‌بندی و تحلیل عوامل استراتژیک محیط درونی و بیرونی استفاده کرده‌ایم. تکنیک یا

---

1. internal & external analysis



ماتریس SWOT که گاهی توس<sup>1</sup> نیز نامیده می‌شود، ابزاری برای شناخت تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط خارجی یک سیستم و بازشناسی ضعف‌ها و قوت‌های داخلی آن به‌منظور سنجش وضعیت و تدوین راهبرد برای هدایت و کنترل سیستم است (کلکار، 1385:3). در سال 1982م، هاینز وی ریچ این تکنیک را در مقاله‌ای کلاسیک با عنوان «ماتریس سوات: ابزاری برای سنجش وضعیت» به تفصیل معرفی کرد. با وجود این، سابقه شکل‌گیری آن به پیش از تاریخ انتشار این مقاله می‌رسد و افراد و جریان‌های متعددی در تکمیل و تکامل آن نقش داشته‌اند (همان، 3).

در این تحقیق، به‌منظور تعیین و تدوین اهداف کلان برنامه‌ریزی و توسعه حوزه دوگنبدان این مراحل انجام شد: ابتدا با بررسی‌های اسنادی از متون مربوط به توسعه پایدار شهری با تأکید بر ابعاد اقتصادی و رویکردهای استراتژیک در برنامه‌ریزی شهری، مجموعه‌ای از معیارها، اهداف و مطلوب‌ها جمع‌بندی و در قالب گزارش کوتاهی تدوین شد. در مرحله دوم، اهداف طرح‌ها و برنامه‌های بالادست از جمله سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور، برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، طرح توسعه و عمران ناحیه دوگنبدان و طرح جامع شهر دوگنبدان در قالب جدول جمع‌بندی شد. سپس پانلی متشکل از ده تن از کارشناسان و مسئولان محلی تشکیل، و قبل از شروع جلسه دو گزارش یادشده در اختیار شرکت‌کنندگان قرار داده شد. بر اساس این، اهداف تحقیق و برنامه‌ریزی به‌منظور توسعه حوزه دوگنبدان با تأکید بر بعد اقتصادی تدوین شد که عبارت‌اند از: متنوع‌سازی اقتصاد شهر و خارج شدن از اقتصاد تک‌بعدی و منبع پایه، تقویت نقش شهر به‌عنوان قطب توسعه در سطح منطقه، بهره‌برداری بهینه و حفاظت از منابع محیطی، و رشد اقتصادی مستمر. از ابزار SWOT هم برای شناسایی، طبقه‌بندی و تحلیل عوامل استراتژیک محیط درونی و بیرونی استفاده شد. ابزار تحلیلی SWOT یکی از روش‌های اساسی جهت ایجاد نظم و مناسبات ویژه بین مسائل استراتژیک است و از بهترین روش‌ها برای تحلیل و هدایت محیط به‌شمار می‌آید (Yuksel et al., 2007: 33). این روش هم برای تحلیل محیط درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و هم تحلیل محیط بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) ابزاری عمومی است و رویکردی

سیستماتیک به مسئله است که در موقعیت‌های تصمیم‌گیری کمک می‌کند (McDoland, 1993: 143; Wheelen & Hunger, 1995: 58). مهم‌ترین عوامل محیط درونی و بیرونی که می‌توانند بر آینده هر فعالیتی تأثیرگذار باشند، به‌عنوان عوامل استراتژیک مطرح هستند که در تحلیل SWOT، به‌صورت خلاصه و جمع‌بندی شده فهرست می‌شوند (Kajanus, 2001: 185; Kajanus et al., 2004: 499).

در ادامه، برای تعیین موقعیت و تصمیم‌گیری استراتژیک، نتایج SWOT با استفاده از ابزار آنالیز درونی و بیرونی IEA تجزیه و تحلیل شد. در این مدل، به هر یک از عوامل استراتژیک به‌تفکیک عوامل درونی و بیرونی دو نوع امتیاز اختصاص داده می‌شود. ابتدا به هر عامل با توجه به اثرگذاری و اهمیت تئوریک آن (فارغ از محدوده مورد مطالعه) از صفر تا یک امتیاز داده می‌شود؛ به‌گونه‌ای که جمع عوامل در هر طبقه (درونی و بیرونی) یک شود. سپس با توجه میزان اثرگذاری و جذابیت در هدف تحقیق (یعنی میزان تأثیرگذاری در محدوده مورد مطالعه)، دوباره به هر یک از عوامل امتیازی از یک تا چهار داده می‌شود. اما نکته مهم این است که امتیاز نزدیک به یک به عوامل مانع و منفی، یعنی ضعف و تهدید، تأثیر عمیق‌تر آن را نشان می‌دهد و امتیاز نزدیک به چهار به عوامل مثبت، یعنی فرصت و قوت، تأثیر جدی‌تر آن را می‌نمایاند. حاصل ضرب دو ستون امتیاز و وزن عوامل در ستونی به نام وزن نهایی نوشته می‌شود. اگر جمع ستون در هر یک از عوامل کمتر از 2/5 باشد، نشان‌دهنده تأثیرگذاری شدیدتر عوامل مانع و منفی و محدودیت‌های حوزه در راستای اهداف تحقیق است که با توجه به تقاطع امتیازهای هر یک از دو دسته از عوامل، در نمودار مربوطه نوع استراتژی درخور نشان داده می‌شود. در نهایت، خروجی مدل IEA با استفاده از ماتریس کمی‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک (QSPM) جهت اولویت‌بندی استراتژی‌های پیشنهادی و انتخاب استراتژی بهینه‌تر به کار گرفته می‌شود. در ماتریس QSPM، در سطرها نام عوامل و در ستون اول وزن‌های نهایی اخذشده از مدل IEA برای هر یک از عوامل نوشته می‌شود. در ستون‌های بعدی نام هر یک از استراتژی‌های منتخب ثبت می‌شود. در زیرمجموعه هر ستون (هر استراتژی) روبه‌روی هر عامل راهبردی، میزان جذابیت و اثرگذاری استراتژی مربوطه نسبت به هر عامل، با امتیاز صفر تا چهار درج می‌شود. امتیاز صفر حداقل جذابیت و اثرگذاری استراتژی موردنظر در رابطه با عامل راهبردی است و امتیاز چهار حداکثر جذابیت را نشان می‌دهد. حاصل ضرب این دو ستون، یعنی ستون



وزن نهایی عامل و میزان جذابیت استراتژی در رابطه با عامل، در ستون وزن نهایی استراتژی درج می‌شود. جمع امتیازهای هر استراتژی با توجه به ستون وزن نهایی، اهمیت و اولویت هر استراتژی را در راستای اهداف تحقیق نشان می‌دهد.

### 3- مبانی نظری

رویکرد استراتژیک در برنامه‌ریزی ابتدا به شکل استراتژی‌های خاص نظامی جهت دستیابی به پیروزی در جنگ بین گروه‌های نظامی رایج بود (Hayley, 1999: 46). عرصه بعدی کاربرد این الگوی برنامه‌ریزی در امور تجاری و بازرگانی بود. در دهه 1920م، با مدلی که دانشکده تجاری هاروارد ارائه داد، یکی از اولین روش‌شناسی‌های رویکرد استراتژیک برای بنگاه‌های اقتصادی و بازرگانی شکل گرفت (Ibid, 49). رویکرد استراتژیک در برنامه‌ریزی شهری در پی پاسخ‌گویی به انبوهی از معضلات شهری شکل گرفت؛ مشکلاتی که برنامه‌های جامع در رویارویی با آن‌ها ناکام مانده بود (Halla, 2007: 131). در واقع، نیازها و ضرورت‌های مختلف شهری از یک سو و ناکامی رویکردهای سنتی در پاسخ‌گویی به آن‌ها از سوی دیگر، باعث شکل‌گیری نگرش استراتژیک شده است (سعیدینا، 1382: 32). رویکرد استراتژیک، روند برنامه‌ریزی را بر پایه شناخت‌های معتبر و امکانات واقعی استوار می‌کند. در این رویکرد، روند تصمیم‌گیری به‌جای تعیین تکلیف قطعی و نهایی در راستای ظرفیت‌ها و توان‌های موجود و به‌صورت گام‌به‌گام انجام می‌پذیرد (Faludi, 1973: 207). امروزه، رویکرد استراتژیک به‌عنوان چارچوبی انعطاف‌پذیر و پویا، در اکثر کشورهای دنیا پذیرفته شده و کاربرد وسیعی یافته است (Halla, 2002: 291). به گفته میتزبرگ<sup>1</sup>، از معروف‌ترین دانشمندان علم مدیریت استراتژیک، بسیاری از استراتژی‌های بزرگ توانسته‌اند بسیار مؤثرتر و کارا تر از طرح‌های پر جزئیات و پردقت عمل کنند (1999: 76).

رویکرد استراتژیک فقط ابزار جدید برنامه‌ریزی نیست؛ بلکه شیوه نوین تفکر نیز به‌شمار می‌آید (Wilson, 2000: 29). این رویکرد به‌عنوان ابزاری انعطاف‌پذیر، بر اساس نیازهای جامعه محلی حرکت می‌کند و در مقایسه با رویکرد جامع، با مشارکت و همکاری در تهیه و

---

1. Mintzberg

اجرای برنامه‌های توسعه همراه است (Wu, 2007: 386). این رویکرد به‌طور شفاف، به بخش‌های عمومی و خصوصی برای تشریک مساعی و همکاری در توسعه برنامه‌ریزی فرصت می‌دهد (Steinberg, 2005: 69; Narang & Reutersward, 2006: 4). در واقع، در این رویکرد تلاشی سازمان‌یافته جهت تصمیم‌گیری‌ها و مبادرت به اقدامات بنیادی در مورد آینده صورت می‌گیرد (Olsen, 1982: 4).

با توجه به ویژگی‌های رویکرد استراتژیک، این رویکرد در زمینه پایداری توسعه شهری - که امروزه به‌عنوان یکی از چالش‌های اساسی شهرهای دنیا در قرن 21 مطرح است - از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است؛ چرا که هدف آن، هدایت شهر به سمت منافع بیشتر، کاهش آثار منفی، ارتقای کیفیت زندگی شهری و درنهایت توسعه پایدار شهری است (Wellington, 2006: 4). از این رو، در آثار و تحقیقات مربوط به رویکردهای استراتژیک همواره بر پیوندی عمیق میان رویکردهای استراتژیک و پارادایم توسعه پایدار (شهری) تأکید می‌شود. توسعه پایدار شهری مفهومی است که از آن به‌عنوان تنها راه دست‌یابی به عدالت اجتماعی و ارتقای کیفیت زندگی برای نسل کنونی و نسل‌های آینده در شهرها نام برده می‌شود (Institute of Australian, 2003: 5). با بروز بحران‌های زیست‌محیطی و افت کیفیت زندگی در سه دهه گذشته، سازمان ملل رهیافت توسعه پایدار شهری را به‌عنوان دستور کار روز در دهه آخر قرن بیستم مطرح، و با نام دستور کار 21 در سطوح مختلف بین‌المللی، منطقه‌ای و محلی تعیین کرده است (Roseland, 1997: 199).

یکی از ابعاد رویکرد توسعه پایدار شهری، بُعد اقتصادی آن است. پایداری اقتصادی به معنای برابری تخصیص بهتر، مدیریت کاراتر منابع و همچنین جریان مستمر سرمایه‌گذاری خصوصی و دولتی است (لقایی و محمدزاده، 1379: 36). توسعه اقتصادی در قالب رویکرد پایداری، عامل ایجاد شهرهای باکفایت، رقابتی و پایدار و نیز قابل سکونت است. بدون اقتصاد شهری متنوع و پویا، نه تنها پایداری به‌دست نخواهد آمد؛ بلکه شهر دچار رکود نیز خواهد شد (Un, 1997: 31).

#### 4- محدوده مورد مطالعه

محدوده مورد مطالعه تحقیق، شهر دوگنبدان است. دوگنبدان - مرکز شهرستان گچساران در استان کهگیلویه و بویراحمد - در ارتفاع 720 متری از سطح دریا با مساحتی بالغ بر 18 کیلومتر



مربع و در 157 کیلومتری شهر یاسوج (مرکز استان) قرار گرفته است. بر اساس سرشماری نفوس و مسکن سال 1385 مرکز آمار ایران، شهر دوگنبدان جمعیتی بالغ بر 85 هزار نفر داشته است. علت وجودی این شهر، نفت و فعالیت‌های مرتبط با استخراج آن بوده است. هسته اولیه شهر دوگنبدان شامل سه روستای کوچک به نام‌های زریون، پره‌بالی و رادک و نیز یک کاروانسرا بوده است. با شروع فعالیت‌های نفتی در سال 1319 ش، روستای پره‌بالی - به‌عنوان خواستگاه کالبدی اولیه شهر - و روستاهای مجاور (زریون و رادک) توسعه یافتند و موجب پیدایش شهر دوگنبدان شدند (مهندسین مشاور، 1372: 3). علاوه بر نفت، وجود دو رودخانه بزرگ زهره و خیرآباد در اطراف شهر، امکان توسعه کشاورزی را در طول زمان فراهم آورده است که البته حوزه نفوذ محصولات آن در حد ناحیه و منطقه است. کشاورزی و دامداری منطقه هم به‌صورت سنتی انجام می‌شود و توسعه چندانی نیافته است. اقتصاد پایه‌ای شهر را بخش صنعت و به‌ویژه صنعت نفت و فعالیت‌های وابسته به آن تشکیل می‌دهد. پس از آن، بخش خدمات قرار دارد که باز هم بخش زیادی از حیات خود را مدیون صنعت نفت است. گرچه شهر دارای ظرفیت‌های بالایی در کشاورزی، دامداری، گردشگری و خدمات میان‌راهی (به‌دلیل موقعیت جغرافیایی) است، به‌دلیل عدم سرمایه‌گذاری‌های لازم نتوانسته از ظرفیت‌های خود در مسیر توسعه استفاده کند؛ بنابراین اقتصاد آن بر اساس یک محصول (صنعت نفت) شکل گرفته و رشد یافته است.

## 5- تجزیه و تحلیل یافته‌ها

### 5-1- تحلیل موقعیت

بررسی و تحلیل موضوعات استراتژیک در محیط درونی و بیرونی شهر (تحلیل موقعیت) اولین گامی است که در دست‌یابی مطلوب شهر به توان‌ها و ظرفیت‌هایش نقش یاری‌دهنده و یا - برعکس - بازدارنده را ایفا می‌کند (Houben et al., 1995: 125). برای ارائه راهکارها و استراتژی‌های توسعه اقتصادی حوزه دوگنبدان، شناسایی عوامل چهارگانه جهت رفع ضعف‌ها و غلبه بر تهدیدها و همچنین تقویت قوت‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌ها ضروری است. از این‌رو، در این بخش به تحلیل محیط درونی (قوت‌ها و ضعف‌های شهر) و محیط بیرونی شهر (فرصت‌ها و تهدیدهای تأثیرگذار از بیرون) پرداخته‌ایم. برای شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها و



همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای شهر دوگنبدان، از منابع کتابخانه‌ای و اسناد مربوط به توان‌ها و محدودیت‌های شهر، برنامه‌های کلان منطقه‌ای و ملی، طرح‌های توسعه ناحیه مورد مطالعه و نظریات کارشناسان و مسئولان شهری استفاده کرده‌ایم. به این ترتیب که هرکدام از عوامل چهارگانه SWOT پس از شناسایی تحلیل شده و در مرحله بعدی ماتریس SWOT تشکیل شده است.

## 6- تجزیه و تحلیل عوامل درون‌زا

این عوامل شامل ارزیابی مسائل درون حوزه مورد مطالعه از جمله توان‌های محیطی، جاذبه‌ها و ظرفیت‌های اقتصادی و همچنین محدودیت‌ها و موانع در استفاده از توان‌هاست. هدف از این بررسی و شناسایی، تعیین قوت‌ها و ضعف‌های درونی شهر جهت توسعه اقتصادی است و شناسایی آن‌ها به وسیله ارزیابی درونی محیط شهر امکان‌پذیر است (Dyson, 2004: 631). بر اساس مطالعات و بررسی‌ها، مسائل کلیدی و استراتژیک محیط درونی دوگنبدان در جدول شماره یک آمده است.

جدول 1 مجموعه عوامل استراتژیک درونی تأثیرگذار بر شهر دوگنبدان

قوت‌ها	ضعف‌ها
1- پتانسیل کشاورزی ماشینی	1- اقتصاد تک‌بعدی یا عدم تنوع اقتصاد شهری
2- منابع آبی غنی	2- سستی بودن فعالیت کشاورزی و بازده پایین آن
3- توان احداث صنایع تبدیلی	3- نبود زیرساخت‌های مناسب برق، آب، شبکه ارتباطی و ...
4- موقعیت نسبی جغرافیایی شهر	4- کمبود شدید تأسیسات، تسهیلات و تجهیزات گردشگری
5- توان توسعه گردشگری	5- نبود نگاه بلندمدت و تخصصی در میان برنامه‌ریزان و مسئولان شهری (محل)
6- موقعیت مکانی نسبت به دریای آزاد	6- دوگانگی مدیریت شهری بین بخش نفت و بخش اصلی شهر
7- منابع غنی نفت و گاز	7- آلودگی‌های زیست‌محیطی
8- توان پرورش دام‌های صنعتی	
9- وجود معادن غنی گچ و معدنی مطلوب مانند آهک و مارن	
10- وجود زمین‌های مثبت همیاری و تشریک مساعی	

(منبع: اداره امور آب شهرستان گچساران، 1386؛ زنده‌دل، 30:1379؛ شرکت نفت گچساران، 1386؛ مرکز آمار ایران، 1381؛ مهندسین مشاور مآب، 1382: 39)



## 7- تجزیه و تحلیل عوامل برون‌زا (محیطی)

هدف از بررسی و تحلیل این عوامل، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهایی است که از بیرون محیط شهر بر آن تأثیر می‌گذارند که شامل ابعاد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و... است (Dyson, 2004: 632). بر اساس مصاحبه حضوری با مسئولان شهری و مراجعه به برنامه‌ها و طرح‌های بالادستی و سیاست‌های توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور (به‌ویژه برنامه چهارم و پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و...)، فرصت‌ها و تهدیدهای حوزه مورد مطالعه در جدول شماره دو به این شرح است:

جدول 2 مجموعه عوامل استراتژیک خارجی تأثیرگذار بر شهر دوگنبدان

فرصت‌ها	تهدیدها
1- احداث مجتمع پتروشیمی دوگنبدان	1- اقتصاد متکی بر منابع تجدیدنناپذیر و تهی شدن روزافزون منابع نفتی
2- احداث دانشکده نفت و گاز	2- اعمال نفوذها در نحوه تخصیص سهم 2درصدی شهر از درآمدهای نفتی
3- نگرش مثبت دولت به توسعه کشاورزی و دامداری در منطقه	3- تصمیمات بخشی و متمرکز در مدیریت و برنامه‌ریزی از سطح ملی تا منطقه‌ای و محلی
4- احداث جاده کمربندی، پیوستن شهر به شبکه راه‌آهن سراسری کشور و تعریض جاده اصلی شیراز به اهواز که از درون شهر دوگنبدان می‌گذرد.	4- فقدان برنامه‌های جامع و استراتژیک در زمینه توسعه پایدار شهرهای حوزه‌های نفت‌خیز در سطح ملی تا منطقه‌ای
5- سهم 2درصدی از درآمد نفت	5- تهدیدهای محیطی به‌ویژه زلزله
6- اعطای استقلال بیشتر به شرکت نفت دوگنبدان	6- توجهات ویژه ملی و منطقه‌ای به حوزه عسلویه به‌عنوان رقیب
7- طرح آمایش سرزمین	

(منبع: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، 1383؛ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان، 1385؛ برنامه چهارم و پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشور و استخراج از مصاحبه‌ها و بررسی‌های میدانی)

## 8- ارزیابی عوامل درونی و بیرونی (IEA)

یکی از مراحل فرایند تحلیل استراتژیک، ارزیابی عوامل درونی و بیرونی است که طی آن، اهمیت هر یک از عوامل استراتژیک در قالب دو محیط جداگانه صورت می‌گیرد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد به‌لحاظ محیط درونی، حوزه شهری دوگنبدان قوت‌های به‌مراتب عمیق‌تری نسبت به

ضعف‌ها دارد. موقعیت خاص جغرافیایی شهر نسبت به کلان‌شهرها و حوزه‌های نفت‌خیز جنوب، توان احداث صنایع تبدیلی، منابع آبی غنی، توان کشاورزی ماشینی، موقعیت مکانی نسبت به دریای آزاد، و منابع غنی نفت و گاز از کلیدی‌ترین قوت‌های این شهر هستند که در توسعه پایدار شهری دوگنبدان، از آن‌ها به عوامل زمینه‌ساز یاد می‌شود ( $\bar{X}=2/36$ ). در مقابل، به‌لحاظ عوامل بیرونی یا محیطی، شهر دوگنبدان با تهدیدهای جدی ( $\bar{X}=1/74$ ) روبه‌روست؛ مانند تهی شدن روزافزون منابع نفتی، فقدان برنامه‌های جامع و استراتژیک در زمینه توسعه پایدار شهرهای حوزه‌های نفت‌خیز در سطح ملی تا منطقه‌ای، تصمیم‌های بخشی و متمرکز در مدیریت و برنامه‌ریزی از سطح ملی تا منطقه‌ای و محلی، اعمال نفوذهای در نحوه تخصیص سهم 2 درصدی شهر از درآمدهای نفتی و تهدیدهای طبیعی مثل زلزله. این تهدیدها مانع دستیابی به اهداف توسعه پایدار شهری دوگنبدان است.

جدول 3 اولویت‌بندی عوامل درونی استراتژیک توسعه شهری دوگنبدان 1389

مجموعه عوامل درونی	امتیاز	وزن نسبی	وزن نهایی
توان کشاورزی ماشینی	4	0.08	0.32
منابع آبی غنی	4	0.08	0.32
توان احداث صنایع تبدیلی	4	0.05	0.2
موقعیت خاص جغرافیایی شهر نسبت به کلان‌شهرها و حوزه‌های نفت‌خیز جنوب	4	0.05	0.2
توان توسعه گردشگری	3	0.03	0.09
موقعیت مکانی نسبت به دریای آزاد	4	0.05	0.2
منابع غنی نفت و گاز	3	0.05	0.15
توان پرورش دام‌های صنعتی	4	0.05	0.2
وجود معادن غنی گچ و مواد معدنی مطلوب مانند آهک و مارن	3	0.03	0.09
وجود زمینه‌های مثبت همیاری و تشریک مساعی	3	0.05	0.15
اقتصاد تک‌بعدی یا عدم تنوع اقتصاد شهری	1	0.15	0.15
سنتی بودن فعالیت کشاورزی و بازده پایین آن	2	0.07	0.14
نبود زیرساخت‌های مناسب برق، آب، شبکه ارتباطی و...	1	0.05	0.05
کمبود شدید تأسیسات، تسهیلات و تجهیزات گردشگری	2	0.01	0.02
نبود دیدگاه بلندمدت و تخصصی در میان برنامه‌ریزان و مسئولان شهری (محلی)	1	0.05	0.05
دوگویی مدیریت شهری بین بخش نفت و بخش اصلی شهر و عدم مدیریت یکپارچه شهری	2	0.05	0.1
آلودگی روزافزون منابع آب و خاک به دلیل فعالیت‌های نفتی	1	0.1	0.1
وضعیت کل سیستم			2.53

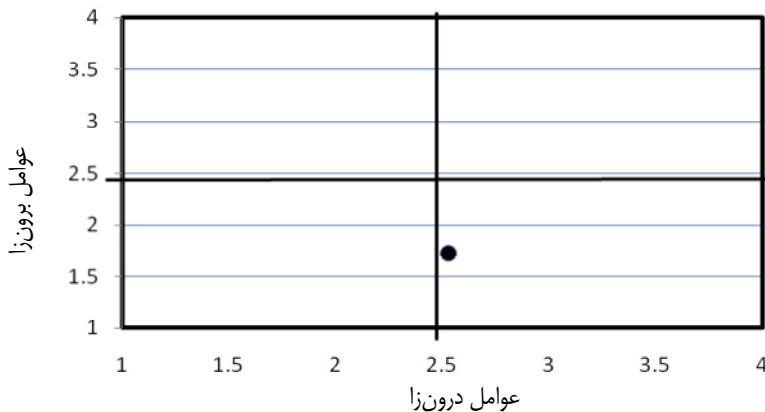
(منبع: محاسبات نگارندگان)



جدول 4 اولویت‌بندی عوامل محیطی استراتژیک توسعه شهری دوگنبدان 1389

عوامل محیطی	امتیاز عامل	وزن نسبی	وزن نهایی
احداث مجتمع پتروشیمی دوگنبدان و احداث دانشکده نفت و گاز	0.08	2.5	0.20
نگرش مثبت دولت به توسعه کشاورزی و دامداری در منطقه	0.05	3	0.15
احداث جاده کمربندی و پیوستن شهر به شبکه راه‌آهن سراسری کشور	0.02	2.5	0.05
تصویب سهم 2درصدی از درآمد نفت	0.07	4	0.28
اعطای استقلال بیشتر به شرکت نفت دوگنبدان	0.05	3	0.15
طرح آمایش سرزمین	0.08	3	0.24
اقتصاد متکی بر منابع تجدیدناپذیر و تهی شدن روزافزون منابع نفتی	0.3	1	0.30
اعمال نفوذها در نحوه تخصیص سهم 2درصدی شهر از درآمدهای نفتی	0.1	1	0.10
تصمیمات بخشی و متمرکز در مدیریت و برنامه‌ریزی از سطح ملی تا منطقه‌ای و محلی	0.08	1	0.08
فقدان برنامه‌های استراتژیک در زمینه توسعه پایدار حوزه‌های نفت خیز در سطح ملی تا منطقه‌ای	0.1	1	0.10
تهدیدهای محیطی به‌ویژه زلزله	0.05	1	0.05
توجهات ویژه ملی و منطقه‌ای به حوزه عسلویه به‌عنوان رقیب	0.02	2	0.04
وضعیت کل سیستم			1.74

(منبع: محاسبات نگارندگان)



شکل 1 ارزیابی عوامل درونی و بیرونی توسعه شهری دوگنبدان 1389

در طراحی شکل شماره یک، به منظور اعمال رابطه‌ای متقاطع میان عوامل درونی و بیرونی و رسیدن به نوع استراتژی بهینه، در محور X وضعیت کلی سیستم به لحاظ محیط درونی (حاصل از مدل IEA) درج می‌شود که امتیازی از 1 تا 4 می‌گیرد. همچنین، در محور Y، وضعیت کلی سیستم به لحاظ محیط بیرونی (حاصل از مدل IEA) درج می‌شود که آن هم امتیازی از 1 تا 4 می‌گیرد. قرارگیری نقطه اتصال این دو وضعیت (درونی، بیرونی) به روی هریک از چهار وزن در نمودار مربوطه نوع استراتژی بهینه را مشخص می‌کند؛ چرا که هریک از وزن‌ها نوع خاصی از استراتژی‌ها را پیشنهاد می‌دهند.

بر اساس نتایج ارزیابی عوامل درونی و بیرونی و نقطه تقاطع اثرگذاری عوامل بیرونی و درونی (شکل 1)، مناسب‌ترین نوع استراتژی‌های توسعه شهری دوگنبدان باید از نوع استراتژی‌های ST یا رقابتی باشد. در استراتژی‌های رقابتی، تلاش اصلی تصمیم‌گیران در جهت استفاده از نقاط قوت کلیدی برای بهره‌گیری از فرصت‌های احتمالی و یا موجود است.

## 9- تصمیم‌گیری (ماتریس QSPM)

با توجه به تأیید استراتژی‌های ST به‌عنوان استراتژی مناسب در اهداف تحقیق (ر. ک IEA)، و با توجه به مجموعه قوت‌ها و فرصت‌های شهر دوگنبدان در توسعه پایدار شهری، مجموعه استراتژی‌های ST به این شرح است:

1- استراتژی توسعه صنایع تبدیلی و صنایع وابسته به نفت (با توجه به احداث مجتمع پتروشیمی و دانشکده نفت و گاز و تأکید مسئولان دولتی به اعطای استقلال بیشتر به شرکت نفت)؛

2- استراتژی توسعه غیرصنعتی با تأکید بر کشاورزی مدرن: باغداری، زراعت، فعالیت‌های تبدیلی (با عنایت به تأکید برنامه‌های توسعه به کشاورزی و ظرفیت‌های مربوط)؛



3- استراتژی توسعه زیرساخت‌های ارتباطی با هدف تقویت کارکردهای تجاری - خدماتی و توریستی شهر (با بهره‌گیری مؤثر از سهم 2 درصدی درآمدهای نفتی و با هدف تقویت سایر کارکردهای شهری)؛

4- استراتژی الزام بخش نفت به مشارکت فعال و مؤثر در مدیریت شهری دوگنبدان به‌ویژه در زمینه تأمین مالی طرح‌های عمرانی شهری و ناحیه‌ای دوگنبدان.

اولویت‌بندی استراتژی‌های مؤثر به‌لحاظ میزان اثربخشی مفروض در زمان تحلیل موقعیت و انتخاب استراتژی بهینه، مسیر روشن‌تر و ساده‌تری را برای اجرای پیشنهادها و انجام اقدامات مؤثر فراهم می‌کند. از این‌رو، در این تحقیق از ماتریس کمی‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک<sup>1</sup> استفاده شده است. با در نظر گرفتن میزان جذابیت و اثربخشی هریک از پنج استراتژی پیشنهادی (ST) درباره تمام عوامل دورن‌زا و برون‌زا در توسعه شهر دوگنبدان، استراتژی توسعه صنایع تبدیلی و صنایع وابسته به نفت ( $\Sigma=11.47$ )، به‌عنوان مناسب‌ترین استراتژی توسعه شهر دوگنبدان پیشنهاد می‌شود. پس از استراتژی اول، استراتژی توسعه زیرساخت‌های ارتباطی با هدف تقویت کارکردهای تجاری - خدماتی و توریستی شهر دوگنبدان ( $\Sigma=10.44$ ) به‌عنوان دومین گزینه استراتژیک مطرح است. اجرای این استراتژی در فرایند توسعه شهر دوگنبدان به دلایل زیر کارآمدتر خواهد بود:

1- خروج از الگوی اقتصاد تک‌محصولی مبتنی بر منابع تجدیدنناپذیر در فرایند توسعه شهری؛

2- پرهیز از بهره‌برداری خام از منابع و افزایش میزان ارزش‌افزوده آن با هدف توسعه شهری؛

3- اشتغال‌زایی مستمر برای قشر جویای کار محلی و به‌طور کلی توسعه اقتصادی شهر؛

4- توسعه زیرساخت‌های شهری در پیامد توسعه فعالیت‌های صنعتی؛

5- ارتقای جایگاه و کارکرد شهر دوگنبدان در نظام شبکه شهری کشور؛

6- احتمال رونق سایر بخش‌های اقتصادی شهر به‌ویژه در بخش خدمات و تجارت.

جدول 5 ماتریس کمی‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه شهری دوگنبدان 1389

عوامل و وزن‌ها	استراتژی‌های رقابتی توسعه شهری دوگنبدان				
	وزن عامل	1- توسعه صنایع تبدیلی و صنایع وابسته به نفت	2- توسعه غیر صنعتی با تأکید بر کشاورزی	3- استراتژی توسعه زیرساخت‌های ارتباطی با هدف تقویت سایر کارکردها	4- الزام بخش نفت به مشارکت موثر در مدیریت شهری
عوامل استراتژیک درونی و بیرونی موثر بر توسعه شهر دوگنبدان					
پتانسیل کشاورزی مکانیزه	0.32	0	1.28	0.64	0.32
منابع آبی غنی	0.32	1.28	1.28	0.32	0.32
توان احداث صنایع تبدیلی	0.2	0.8	0.8	0.4	0.2
موقعیت خاص جغرافیایی شهر نسبت به کلان‌شهرها و حوزه‌های نفت‌خیز جنوب	0.2	0.8	0.6	0.8	0.6
توان توسعه گردشگری	0.09	0.09	0	0.36	0.09
موقعیت مکانی نسبت به دریای آزاد	0.2	0.8	0.2	0.8	0.6
منابع غنی نفت و گاز	0.15	0.6	0	0.3	0.3
توان پرورش دام‌های صنعتی	0.2	0.2	0.8	0.4	0
وجود معادن غنی گچ و مواد معدنی مطلوب	0.09	0.27	0	0.18	0
وجود زمین‌های مثبت همیاری	0.15	0.45	0.45	0.45	0.3
اقتصاد تک‌بعدی یا عدم تنوع اقتصاد شهری	0.15	0.6	0.6	0.6	0.3
سستی بودن فعالیت کشاورزی و بازده پایین	0.14	0.56	0.56	0.28	0
نبود زیرساخت‌های مناسب	0.05	0.2	0.1	0.2	0.15
کمبود شدید تأسیسات و تسهیلات گردشگری	0.02	0.02	0	0.06	0.02
نبود دیدگاه بلندمدت و تخصصی در میان برنامه‌ریزان و مسئولان شهری (محلی)	0.05	0	0	0	0.1
دوگانگی مدیریت شهری بین بخش نفت و بخش اصلی شهر	0.1	0	0	0	0.4
آلودگی روزافزون منابع آب و خاک به دلیل فعالیت‌های نفتی	0.1	0	0.3	0.3	0.4
احداث مجتمع پتروشیمی دوگنبدان و احداث دانشکده نفت و گاز	0.2	0.8	0	0.6	0
نگرش مثبت دولت به توسعه کشاورزی	0.15	0	0.45	0	0
پیوستن شهر به شبکه راه‌آهن سراسری	0.05	0.2	0.1	0.2	0.05
تصویب سهم 2درصدی از درآمد نفت	0.28	1.12	0	1.12	1.12
اعطای استقلال بیشتر به نفت دوگنبدان	0.15	0.6	0	0	0
طرح آمایش سرزمین	0.24	0.72	0.96	0.96	0
اقتصاد متکی بر منابع تجدیدناپذیر و تهی شدن روزافزون منابع نفتی	0.3	1.2	1.2	1.2	0.9
اعمال نفوذها در نحوه تخصیص سهم 2درصدی شهر از درآمدهای نفتی	0.1	0	0	0	0.2
تصمیم‌های بخشی و متمرکز در مدیریت و برنامه‌ریزی از سطح ملی تا محلی	0.08	0	0.08	0	0.08
فقدان برنامه‌های استراتژیک در زمینه توسعه پایدار شهرهای حوزه‌های نفت‌خیز	0.1	0	0	0	0.2
تهدیدهای محیطی به‌ویژه زلزله	0.05	0	0	0.15	0.1
توجهات ویژه ملی و منطقه‌ای به حوزه عملیاتی به‌عنوان رقیب	0.04	0.16	0.08	0.12	0.08
امتیاز نهایی استراتژی		11.47	9.84	10.44	6.83

(منبع: محاسبات نگارندگان)



## 10- بحث و نتیجه‌گیری

شهر دوگنبدان به‌عنوان شهری که حیاتش به فعالیت‌های مربوط به استخراج و بهره‌برداری‌های نفتی وابسته است، با چالش‌های استراتژیک میان هزینه‌ها و منافع روبه‌روست. اقتصاد تک‌بعدی یا عدم تنوع اقتصاد شهری به‌عنوان ضعفی عمیق، در کنار وابستگی و اتکای اقتصاد آن بر منابع تجدیدنپذیر با فرایند تهی‌سازی روزافزون، تهدید جدی‌ای در فرایند توسعه شهری دوگنبدان با افق بلندمدت به‌شمار می‌آید. روند ورود آلاینده‌ها به این حوزه نگران‌کننده است و سایر فعالیت‌های اقتصادی همچون کشاورزی - با وجود ظرفیت‌های بالای حوزه - به‌دلیل بهره‌برداری سنتی، در اقتصاد شهری تأثیر چشمگیری ندارد. ضعف‌ها و تهدیدهای دوگنبدان درحالی مطرح است که این حوزه از ظرفیت‌های بسیاری در توسعه فعالیت‌های کشاورزی، تجاری و خدماتی برخوردار است. همچنین، شکل‌گیری و توسعه تأسیسات جدید نفتی - که با هدف بهره‌برداری اقتصادی‌تر و اصولی‌تر از منابع درحال شکل‌گیری است - فرصت مغتنمی برای حرکت مطمئن‌تر در جهت توسعه شهری دوگنبدان به‌شمار می‌آید. نتیجه تحلیل‌های تحقیق با تلفیق اهمیت مجموعه عوامل درون‌زا و برون‌زا نشان می‌دهد مناسب‌ترین راه برای برون‌رفت از بحران احتمالی و بهره‌گیری از ظرفیت‌ها، اتخاذ استراتژی‌های رقابتی با تأکید بر قوت‌ها و نگاه به تهدیدهای احتمالی و موجود است. یکی از مؤثرترین استراتژی‌های رقابتی در این حوزه، به‌ترتیب اولویت «استراتژی توسعه صنایع تبدیلی و صنایع وابسته به نفت و استراتژی توسعه زیرساخت‌های ارتباطی با هدف تقویت کارکردهای تجاری - خدماتی و توریستی شهر» است.

## 11- منابع

- اداره امور آب شهرستان گچساران، مجموعه گزارشات داخلی فنی امور آب شهرستان، 1386.
- بحرینی، سیدحسین و حمیدرضا جهانی‌مقدم، «استفاده از توان‌های بالقوه مناطق جهت توسعه گردشگری مورد خاص: پارک - موزه نفت مسجدسلیمان»، مجله محیط‌شناسی، ش 27 (پاییز)، صص 33-50، 1383.



- زنده‌دل، حسن، جاذبه‌های گردشگری استان کهگیلویه و بویراحمد، سازمان میراث فرهنگی کشور، 1379.
  - سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان کهگیلویه و بویراحمد، سالنامه آماری استان، 1385.
  - \_\_\_\_\_ گزارش آماری سالیانه اقتصادی - اجتماعی، 1384.
  - سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، گزارش قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جمهوری اسلامی ایران، فصل‌های چهارم، پنجم و ششم، 1382.
  - \_\_\_\_\_ گزارش قانون برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جمهوری اسلامی ایران، فصل‌های چهارم، پنجم و ششم، 1386.
  - \_\_\_\_\_ برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی، 1384.
  - سعیدنیا، احمد، «مفاهیم و محتوای طرح‌های ساختاری راهبردی»، مجله آبادی، ش 39، صص 84-90، 1382.
  - شرکت بهره‌برداری نفت دوگنبدان، گزارش سالیانه عملکرد بخش نفت، 1386.
  - شرکت بهره‌برداری نفت و گاز دوگنبدان، گزارش سالیانه داخلی شرکت بهره‌برداری نفت و گاز دوگنبدان، 1386.
  - گلکار، کورش، «مناسب‌سازی تکنیک تحلیلی سوات (SWOT) برای کاربرد در طراحی شهری»، مجله صفا، ش 41، 1385.
  - مدیریت امور آب شهرستان گچساران، گزارش‌های سالیانه، 1386.
  - مرکز آمار ایران، سرشماری عمومی صنعت و معدن، 1381.
  - \_\_\_\_\_ سرشماری عمومی نفوس و مسکن، 1385.
  - مهندسین مشاور بعد تکنیک، طرح جامع دوگنبدان، وزارت مسکن و شهرسازی، 1372.
  - مهندسین مشاور مآب، طرح توسعه و عمران ناحیه گچساران (دوگنبدان و دهدشت)، سازمان مسکن و شهرسازی استان کهگیلویه و بویراحمد، 1382.
- Faludi, A., *A reader planning theory*, Pergamon Press, 1973.



- Halla, F., "Preparation and implementation of a general planning scheme in Tanzania: Kahama strategic urban development planning", *Habitat International*, Vol. 26, Pp. 281-293, Pergamon Press, 2002.
- Halla, F., "A SWOT analysis of strategic urban development planning: The case of Dar es Salaam city in Tanzania", *Habitat International*, Vol. 31, Pp. 130-142, Elsevier, 2007.
- Hayley, C., Strategic planning reborn, *Work Study*, Vol. 48, No. 2, 1999.
- Houben, G., K. Lenie & K. Vanhoof, "A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises", *Decision Support Systems*, No. 26, Pp. 114-130, Elsevier, 1999.
- Kajanus, M., *Strategy and innovation model for the entrepreneurial forest owner, Academic Dissertation in forest planning*, University of Joensuu Press, 2001.
- McDonald, M. H. B., *The marketing planner*, Oxford: Butterworth Heinemann, Pp. 143 -155, Elsevier, 1993.
- Miika Kajanus<sup>a\*</sup>, Jyrki kangas<sup>b</sup>, Mikko Kurttila<sup>c</sup>, "The use of value focused thinking and the A' WOT hybrid method in tourism management", *Tourism Management*, Vol. 25, Pp. 499-506, Elsevier, 2004.
- Mintzberg, H., "Noteworthy quotes", *Strategy & Business*, No. 14, Pp. 73-82, Emerald, 1999.
- Olsen, J. E. & T. Haslett, "Strategic Management in Action", *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 15, No. 6, Pp. 1-16, Elsevier, 2002.

- Olsen, J. & D. Eadie, the game plan: Governance with foresight, Washington, Council of State planning agencies, 1982.
- Roseland, M., "Dimension of the eco-city", *Journal of Cities*, No. 14, Pp. 197-202, 1997.
- Shipra, N. & L. Reutersward, *European Journal of Spatial Development*, Pp. 1-11, Nordregio Publication, 2006.
- Steinberg, F., "Strategic urban planning in Latin America: experiences of building and managing the future", *Habitat International*, Vol. 29, Pp. 69-93, Pergamon Press, 2005.
- Dyson, Robert G., "Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick", *European Journal of Operational Research*, No. 152, Pp. 631-640, Elsevier, 2004.
- United Nations, *urban development framework*, the department of housing, 1997.
- Urban Development Institute of Australia, *Sustainable urban development program, Environment, Economy and Community*, Washington, D.C.: Island Press (in press), 2003.
- Wellington City Council, *Urban Development Strategy*, 2006.
- Wheelen, T. L., & J. D. Hunger, *Strategic management and business policy*, (5<sup>th</sup> ed.), Reading, M. A: Addison-Wesley, 1995.
- Wilson, I., "From Scenario Thinking to Strategic Action", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 65, Pp. 23-29, Elsevier, 2000.



- Wu, F., "Re-orientation of the city plan: Strategic planning and design competition in China", *Geoforum*, No. 38, Pp. 379-392, Elsevier, 2007.
- Yuksel, I. & M. D. Şeviren, "Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis- A case study for a textile firm", *Information Sciences*, No. 177, Pp. 440-458, Elsevier, 2007.