

تدوین استراتژی‌های برنامه‌ریزی توسعه منطقه‌ای با استفاده از مدل SWOT نمونه موردی استان گیلان

شهر روز و ثوقی لنگ

دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی،
دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

رحیم سرور^۱

استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

پروانه زیویار

دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام خمینی (ره) شهرری، تهران، ایران

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۲/۳۱

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۱/۰۳

چکیده

برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از رویکردهای جدید در برنامه‌ریزی توسعه منطقه‌ای است که با تفکر استراتژیک به صورت فرایندی به تحلیل محیط داخلی و خارجی جهت تعیین راهبردهای توسعه منطقه‌ای می‌پردازد. استان گیلان در طی دهه‌های گذشته از لحاظ تدوین و نگرش به توسعه با چالش‌های اساسی چون نزول جایگاه استان گیلان در نظام توسعه ملی و تثبیت الگوی مرکز-پیرامون در سطح داخلی مواجه بوده است. روش تحقیق این مقاله توصیفی و تحلیلی است. برای تعیین مسائل استراتژیک منطقه‌ای از رویکرد مستقیم استفاده شده است. روش جمع‌آوری اطلاعات به صورت کتابخانه‌ای و پیمایشی است. با استفاده از تکنیک دلفی در دو مرحله نظرات خبرگان براساس طیف لیکرت در مدل SWOT مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. نمونه آماری شامل ۳۵ نفر از اساتید و کارشناسان حوزه مرتبط با توسعه و برنامه‌ریزی منطقه‌ای می‌باشد. برای تعیین روایی ابزار تحقیق از روایی صوری و برای سنجش پایایی آن از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد بهترین راهبرد توسعه منطقه‌ای گیلان راهبرد اقتضایی - تنوعی (ST) است. با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی ((QSPM، سه استراتژی برتر شامل: SO_۲-۱، توسعه و تنوع بخشی به کشاورزی، گردشگری و ارائه خدمات منطقه‌ای با میانگین امتیاز (نمره جذابیت) ۹/۰۴۹، SO_۱-۲، برنامه‌ریزی توسعه فضایی مبتنی بر طرح آمایش استان با میانگین امتیاز ۹/۰۴، SO_۱-۳، توسعه صنایع تخصصی با قابلیت بازاریابی ملی و منطقه‌ای خزر با میانگین ۸/۸۹ جهت توسعه منطقه‌ای گیلان پیشنهاد می‌شود.

واژگان کلیدی: توسعه منطقه‌ای - برنامه‌ریزی استراتژیک - SWOT - گیلان

۱- (نویسنده مسئول) sarvarh83@gmail.com

۲- این مقاله مستخرج رساله دکتری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران است

بیان مساله

امروزه مقوله توسعه دغدغه بسیاری از کشورهاست، لیکن برای توسعه تعریفی که توافق عمومی در مورد آن وجود داشته باشد ارائه نشده است. اصولاً توسعه به منزله تغییر بنیادی در متغیرهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در هر جامعه محسوب می‌شود و تحقق آن مستلزم ایجاد هماهنگی بین ابعاد گوناگون آن است ((Rondinelli, 1958: 130). توسعه پایدار به لحاظ مفهومی توسعه‌ای است که از نظر زیست محیطی غیر مخرب، از نظر فنی مناسب، از نظر اقتصادی معقول و از نظر اجتماعی قابل پذیرش باشد (جعفری، ۱۳۸۷: ۵۰). توسعه مفهومی است که در گذر زمان تغییر یافته و می‌یابد. توسعه پایدار در هر یک از سطوح فضایی خود، مفهومی پویا است که در گذر زمان تکامل می‌یابد از این رو، دستیابی به تعریفی مشخص از توسعه پایدار در سطوح فضایی نه امکان‌پذیر و نه مطلوب می‌باشد. دوم آن که مفهوم توسعه با تغییر حوزه جغرافیایی تغییر می‌کند. از این رو می‌توان مدعی شد که حتی در یک نقطه از زمان نیز تعاریف و مفاهیم مختلفی از توسعه را می‌توان ارائه نمود ((Blair, 1995: 45). از این رو توسعه در فضا حاصل برنامه‌ریزی توسعه، تخصیص بهینه فضا بین فعالیت‌های مختلف، با توجه به قابلیت ملی مناطق، در دوره زمانی معین است (مهند سین مشاور کاوآب، ۱۳۶۹: ۷۸). هدف برنامه‌ریزی توسعه، استفاده از منابع بالفعل و بالقوه کشور در جهت توسعه اقتصادی سریع است. در این نوع برنامه‌ریزی دولت سهم تعیین‌کننده‌ای دارد (تودارو، ۱۳۷۰: ۱۱۹). در این میان برنامه‌ریزی منطقه‌ای فرایندی است، جهت مشارکت مردم و مناطق در برنامه‌ریزی و فراهم آوردن موجبات برنامه‌ریزی از جهت انطباق با برنامه‌های کلان ملی و ویژگی‌های منطقه‌ای است (معصومی اشکوری، ۱۳۷۰: ۱۱۹).

نظام برنامه‌ریزی در ایران عمدتاً ویژگی ملی و بخشی داشته و به جنبه‌های منطقه‌ای توجه کمتری شده است (Amirahmadi, 1986: 525). در کنار این امر، برنامه‌ریزی منطقه‌ای در ایران گرایش به مفهوم منطقه‌ای داشته و نقش تفاوت‌های منطقه‌ای و علل نظری و ساختاری آن نادیده گرفته شده است (Kano, 1996: 432). شاخص‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و فضایی حاکی از آن است که ایران دارای ساختار فضایی مرکز - پیرامون چه در مقیاس ملی و چه در مقیاس منطقه‌ای و محلی است در سطح کلان ملی، بخش مرکزی در مقایسه با بخش پیرامون از توسعه یافتگی بیشتر و درجه دسترسی بالاتر به مزایای توسعه و منابع ملی برخوردار است شکاف توسعه مرکز و پیرامون در مناطقی از حاشیه که دارای همگنی بیشتر با مرکز هستند به حداقل خود می‌رسد. برخی مطالعات انجام شده عدم تعادل و شکاف نابرابری منطقه‌ای در کشور حتی بیشتر از ۱۰ درصد دانسته و اعلام می‌کنند که در توسعه کشور الگوی مرکز - پیرامون حاکمیت شدیدی دارد (کلانتری، ۱۳۷۷: ۴۸). در این میان جایگاه استان گیلان پس از دهه ۶۰ هـ.ش در نظام توسعه منطقه‌ای کشور در میان استان‌های کشور با نزول معنی‌داری مواجه گشت. براساس نتایج آماری ۲۵ شاخص اقتصادی، اجتماعی و زیربنایی جهت رتبه‌بندی استان‌های کشور با مدل تاپسیس؛ جایگاه استان گیلان در نظام توسعه منطقه‌ای کشور در دهه ۷۰ هـ.ش با وزن توسعه معادل ۰/۱۱۰۸ از کل وزن توسعه یافتگی کشور معادل ۳/۲۱ در رتبه ۹ کشوری قرار داشت. در دهه ۹۰ هـ.ش، جایگاه استان گیلان با رشد منفی (۱/۷۲-) به رتبه ۱۷ در نظام توسعه منطقه‌ای کشور نزول کرد (وثوقی لنگ، ۱۳۹۶: ۱۷۲). این در حالی است که وزن توسعه استان گیلان در دهه ۷۰ هـ.ش معادل ۳/۴۵ درصد توسعه اقتصادی و منطقه‌ای کشور بود که در دهه ۹۰ هـ.ش به ۱/۹۷

در صد در دهه ۹۰ هوش رسید. براساس شاخص تغییر ساختاری؛ تغییر ساختاری بخش کشاورزی و صنعت به نفع خدمات بوده است. که با توجه به ویژگی‌های جغرافیایی گیلان و سابقه صنعتی آن موید رکود اقتصادی نسبت به دهه‌های گذشته می‌باشد (همان: ۱۷۴). براین اساس با توجه به نزول سطح توسعه استان گیلان در نظام توسعه منطقه‌ای کشور از یک سو و وجود الگوی مرکز - پیرامون (مشابه الگوی ملی در سطح استان) علی‌رغم پتانسیل‌های فراوان توسعه؛ چه استراتژی‌هایی با توجه به ظرفیت داخلی و تهدیدات خارجی بایستی برای توسعه استان گیلان اتخاذ گردد؟

پیشنه

نظریه‌های توسعه منطقه‌ای در دو طیف عمده، رفع مشکلات درونی منطقه و رفع موانع برونی منطقه را با دیدگاه‌های بخشی یا فضایی تبیین کرده‌اند. رویکردهای اخیر در نظریه توسعه منطقه‌ای، اهمیت زیادی به ساخت نهادی، اجتماعی و تفاوت دورن منطقه‌ای آن ساخت می‌دهند (Thrift, 1994: 83). براین پایه توسعه یک منطقه، نه تنها با منابع فیزیکی آن رقم می‌خورد، بلکه همچنین توسط منابع نهادی آن نیز صورت می‌پذیرد. مجموعه ضابطه‌ها و مقررات عملی اقتصادی براساس فرهنگ اقتصادی و سنت‌های صنعتی محلی در دسته دیگری از رویکردهای اخیر عنوان می‌دارند که سیاست توسعه منطقه‌ای مؤثر باید دقیقاً با سبک جهانی توسعه قابل انطباق باشد (Kratke, 1999: 20). عامل توسعه منطقه‌ای که در رویکردهای پیشین اهمیت داشتند، نوعی چشم انداز ایستا به توسعه منطقه‌ای می‌بخشند اما رویکردهای اخیر با تاکید بر عامل‌های ساختاری و نهادی اجتماعی و اقتصادی منطقه‌ای، بازسازی سازمان صنعتی منطقه و سیمای اجتماعی، فرهنگی شبکه‌های اقتصادی منطقه را مد نظر قرار می‌دهند (Biehl, 1991: 73). در این میان فرایندهای جهانی شدن پس از دهه ۷۰ میلادی با تغییر در نگرش به دولت و توسعه، برنامه‌ریزیها و سیاستگذاریها که قبلاً معطوف به سطح ملی و بین‌المللی بود به سطح منطقه‌ای و محلی متمایل گشت (el, 2004: 42). با اهمیت یافتن ارزش‌های منطقه‌ای و محلی، از یک سو با تغییر در کارکرد دولت در توسعه منطقه‌ای بر نهادسازی و رقابت پذیری منطقه‌ای در قالب حکمروایی خوب تاکید شد و از سوی دیگر با انتقاد گسترده به طرح‌های جامع در نهایت منجر به ظهور رویکرد نوین برنامه‌ریزی یعنی برنامه‌ریزی استراتژیک در برنامه‌ریزی و توسعه منطقه‌ای گردید. برنامه‌ریزی استراتژیک به دلیل سه ویژگی مهم آن که عبارتند از تاکید بر عوامل استراتژیک مؤثر بر برنامه‌ریزی توسعه، پیوند بین بیان نظری و عملی برنامه و در نهایت توجه به مشارکت ذینفعان و نهادهای اجتماعی، توانست پاسخی به محدودیتها و مشکلات برنامه‌ریزی جامع باشد (شریف زادگان و ملک پور اصل، ۱۳۹۲: ۸). امروزه رویکرد استراتژیک به عنوان چارچوبی انعطاف پذیر و پویا، در اکثر کشورهای دنیا پذیرفته شده و کاربرد وسیعی یافته است (Halla, 2002: 291). در واقع در برنامه‌ریزی راهبردی، هدف نهایی توسعه نتایج راهبردها در سازگاری مناسب با عوامل داخلی و خارجی است (Kurttil, 2000: 42). برای تعیین مسائل استراتژیک سه رویکرد وجود دارد: رویکرد مستقیم، رویکرد هدف‌ها و رویکرد چشم انداز موفقیت (Bryson, 1998: 79). به

4- direct approach

5- goal approach

6- vision of success approach

عقیده بر اینست که رویکرد مستقیم احتمالاً برای اکثر دولت‌ها و سازمان‌های دولتی بهترین است، رویکرد مستقیم شامل حرکت مستقیم از تکالیف الزامی، رسالت، نقاط قوت، نقاط ضعف، موقعیت‌ها و تهدیدها به سوی تشخیص مسائل استراتژیک است. رویکرد هدف‌ها با نظریه برنامه‌ریزی سازگار است. این رویکرد در مناطق تک کارکردی، در مقایسه با موقعیت‌های چند کارکردی کاربرد موثری دارد. رویکرد چشم انداز موفقیت، زمانی به کار گرفته می‌شود که آن منطقه دارای تصویری آرمانی باشد یا بهترین را برای خود در آینده ترسیم نموده است که در صورت تحقق اهداف و رسالت‌های منطقه‌ای نیل به موفقیت تحقق خواهد یافت (Ibid: 80-81).

رویکرد استراتژیک ابتدا به شکل استراتژی‌های خاص نظامی جهت دستیابی به پیروزی در جنگ بین گروه‌های نظامی رایج بود (Hayley, 1999: 46). در قرن بیستم با ورود به علوم مدیریت، تحت عنوان مدیریت و برنامه استراتژیک تغییرات عمده‌ای را در این علوم ایجاد می‌کند؛ سپس با آهستگی در اوایل نیمه دوم قرن بیستم به حوزه برنامه‌ریزی نیز رسوخ می‌نماید. در واقع می‌توان گفت مبانی نظری و تجارب برنامه‌ریزی استراتژیک در برنامه‌ریزی منطقه‌ای محدود است و گستردگی لازم را ندارد (شریف زادگان و ملک پور اصل، ۱۳۹۲: ۱). سیستم برنامه‌ریزی دانشگاه هاروارد روش غیرکمی و نسبتاً ساده‌تر ماتریس تحلیلی سوات را برای انجام برنامه‌ریزی استراتژیک و بر اساس رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک نوین که مبتنی بر مشارکت کارکنان و ذینفعان محلی بود ارائه نمود. این کار توانست انحصار برنامه ریزان تمام وقت در سازمان‌های بزرگ را بشکند و طیف و سیعی از استفاده کنندگان از برنامه‌ریزی استراتژیک را به خود جذب نماید (Mulhare, 2002: 36).

مطالعات و کارهای انجام شده در توسعه منطقه‌ای به ویژه در ایران با رویکرد استراتژیک عموماً پراکنده و با تاکید بر یک حوزه صورت پذیرفته است. که در اینجا به مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود: کتاب مبانی نظری و تجارب به کارگیری ماتریس سوات در برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه منطقه‌ای (تجربه کشورهای اسکانندیناوی و یک تجربه از ایران) نویسندگان؛ شریف زادگان و ملک پور (۱۳۹۲)؛ به فرایندها و مبانی نظری به کارگیری استراتژی توسعه منطقه‌ای با استفاده از سوات به صورت نقادانه در ایران پرداخته و سپس به تشریح برنامه استراتژیک حوزه نفوذ آزاد راه تهران - شمال پرداخته است. مقاله استراتژی‌های برنامه‌ریزی منطقه‌ای گرد شگری با استفاده از تکنیک سوات، مطالعه موردی: شهرستان پیرانشهر توسط قادری و دیگران (۱۳۹۰)، به این نتیجه رسیده است که استراتژی‌های ارائه شده جهت توسعه گردشگری در شهرستان پیرانشهر (با ایجاد منطقه آزاد تجاری) می‌تواند با برنامه‌ریزی صحیح در جهت توسعه گردشگری برای ساکنان آن ایجاد اشتغال کند. مقاله تدوین استراتژی توسعه گردشگری در مناطق کویری و بیابانی (مطالعه موردی شهرستان کویری خور و بیابانک) توسط ابوالحسنی و دیگران (۱۳۹۱)، با توجه به ماتریس برنامه‌ریزی کمی به این نتیجه رسیده است که استراتژی SO_1 ، بهره برداری از منابع و پتانسیل‌های گردشگری جهت ایجاد محصولی متمایز و متنوع با امتیاز (۸۳/۵۲)، استراتژی ST_2 ، برنامه‌ریزی زمین گردشگری برای مسیرهای کویری پیمایی با امتیاز (۷۹/۳۹) و استراتژی SO_5 ، برنامه جهت برگزاری مسابقات رالی با امتیاز (۷۹/۲۰) مهم‌ترین استراتژی‌های توسعه گردشگری می‌باشند. مقاله تدوین راهبرد توسعه صنعت گردشگری منطقه آزاد قشم با استفاده از مدل سوات توسط امینی (۱۳۹۰)، با تدوین بیانیه مأموریت گردشگری و با استفاده از برنامه‌ریزی (QSPM) بهترین

راهبرد توسعه صنعت گردشگری منطقه آزاد قشم؛ گسترش طبیعت‌گردی و گردشگری درمانی در جزیره قشم است. مقاله تحت عنوان برنامه‌ریزی توسعه یکپارچه روستایی با بهره‌گیری از مدل تحلیلی SWOT در بخش خمام رشت توسط مولایی هشتجین و زاهد دافچاهی (۱۳۸۸)؛ ضمن ارزیابی عوامل داخلی و خارجی سیستم در توسعه یکپارچه روستایی، ضرورت سرمایه‌گذاری دولت در زیرساخت‌های توسعه (راه، حمل و نقل، آب و ...) سبب پویایی اقتصادی و توسعه روستایی می‌گردد. یان و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی براساس روش SWOT به بررسی چارچوب‌های برنامه‌ریزی راهبردی برای تثبیت زمین در کشور چین پرداختند؛ یافته‌های پژوهش نشان داد فرایند تثبیت زمین در چین هنوز وارد مرحله الگوی چشم‌انداز زیست‌محیطی نشده است (Yan et al, 2015). گنجعلی و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی به ارزیابی زیست‌محیطی اکوتوریسم تالاب انزلی با استفاده از تجزیه و تحلیل SWOT پرداختند؛ نتایج پژوهش به این روش در منطقه مورد مطالعه نشان داد که عوامل درونی از وضعیت مناسبتری نسبت به عوامل خارجی تهدیدکننده برخوردار می‌باشد (Ganjali et al, 2014). قادری و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی به تعیین استراتژی‌های توسعه پایدار در نفت شهرها (مطالعه موردی: نفت شهر آبادان) با استفاده از تجزیه و تحلیل SWOT پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد آبادان به عنوان شهری وابسته به نفت با چالش‌های استراتژیک میان هزینه و منافع روبرو است. با تلفیق مجموعه عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر توسعه پایدار شهری، راهبرد تنوع را مهمترین و اصلی‌ترین استراتژی توسعه پیشنهاد می‌نماید (ghaderi, 2015). نعمتی (۱۳۹۴) در رساله دکتری تحت عنوان شناسایی عدم تعادل‌های منطقه‌ای و ارائه راهبردهای کاهش آن در ایران در قالب ماتریس swot نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید عدم تعادل‌های منطقه‌ای در ایران شناسایی شده و با استفاده ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (qspm)، استراتژیک بهینه عدم تعادل بین مناطق مختلف ایران نشان می‌دهد استراتژی‌های تدافعی مناسب‌ترین استراتژی برای کاهش عدم تعادل منطقه‌ای در کشور می‌باشد. سه استراتژی برتر به ترتیب شامل زمینه‌سازی برای توسعه و ارتقای فعالیت‌های کشاورزی و ... در نواحی شمالی، غربی و جنوب غربی کشور با میانگین امتیاز ۲/۴؛ تعادل بخشی به توزیع و ترکیب جمعیت و فعالیت متناسب با منابع، توان محیطی و ... با میانگین امتیاز ۲/۳۱؛ تعیین سازوکارهای لازم برای استمرار نقش دولت در توسعه زیربنای، خدمات اجتماعی و ایجاد زمینه لازم برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در مناطق کمتر توسعه یافته با میانگین امتیاز ۲/۳ پیشنهاد شده است.

نوع تحقیق کاربردی و روش تحقیق آن توصیفی - تحلیلی است. به منظور گردآوری اطلاعات و داده‌های مورد نیاز در فرایند تحقیق، افزون بر بهره‌گیری از مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی از روش پیمایشی استفاده شده است. ابتدا شناخت اجمالی از وضعیت منطقه گیلان هم به لحاظ شرایط داخلی و هم به لحاظ شرایط خارجی حاصل گردید. سپس پرسشنامه‌ای با استفاده از تکنیک دلفی در دو مرحله براساس طیف لیکرت (۱- خیلی کم ۲- کم ۳- متوسط ۴- زیاد ۵- خیلی زیاد) تنظیم و طراحی شد. جامعه آماری در این روش مجموعه اساتید و کارشناسان مرتبط با موضوع توسعه و برنامه‌ریزی منطقه‌ای است. نمونه آماری شامل ۳۵ نفر از اساتید و کارشناسان ارشد رشته‌های جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای، جغرافیای سیاسی، آمایش سرزمین، اقتصاد، شهرسازی و جامعه

شناسی شهری است. روش نمونه‌گیری در این مقاله روش نمونه‌گیری هدفمند می‌باشد. برای تعیین روایی ابزار تحقیق از روایی صوری و برای سنجش پایایی آن از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است.

جدول شماره ۱: آزمون آلفای کرونباخ برای پایایی پرسشنامه

مؤلفه‌ها	آلفای کرونباخ
قوت‌ها	۰/۷۹۲
ضعف‌ها	۰/۷۱۴
فرصت‌ها	۰/۸۰۹
تهدیدات	۰/۷۸۲

منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۳۹۶

سپس با استفاده از مدل تحلیلی سوات استراتژی‌های توسعه جهت برنامه‌ریزی توسعه منطقه‌ای استان گیلان استخراج می‌گردد. مدل تحلیلی سوات ابزاری برای شناخت تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط خارجی یک نظام و بازنمایی ضعف‌ها و قوت‌های داخلی آن به منظور سنجش وضعیت و تدوین راهبرد برای هدایت و کنترل آن نظام است (مرادی مسیحی، ۱۳۸۱: ۴۰). در فرایند تدوین سیاست‌ها و راهبردهای توسعه، با لحاظ کردن جهات قبلی و با توجه به نوع واکنش و نحوه تعامل هر عامل داخلی و خارجی، می‌توان به ترسیم ماتریس پرداخت که دارای چهار منطقه با چهار نوع راهبرد متفاوت است. این راهبردها عبارتند از:

- راهبرد SO یا تهاجمی؛ شامل راهکارهای پیشنهادی برای استفاده مطلوب از نقاط قوت در راستای بهره‌داری از فرصت‌های موجود.

- راهبردهای WO یا بازنگری؛ شامل پیشنهادها و راهکارهای اجرایی برای نقاط ضعف با بهره‌برداری بهینه از راه تخصیص مجدد منابع.

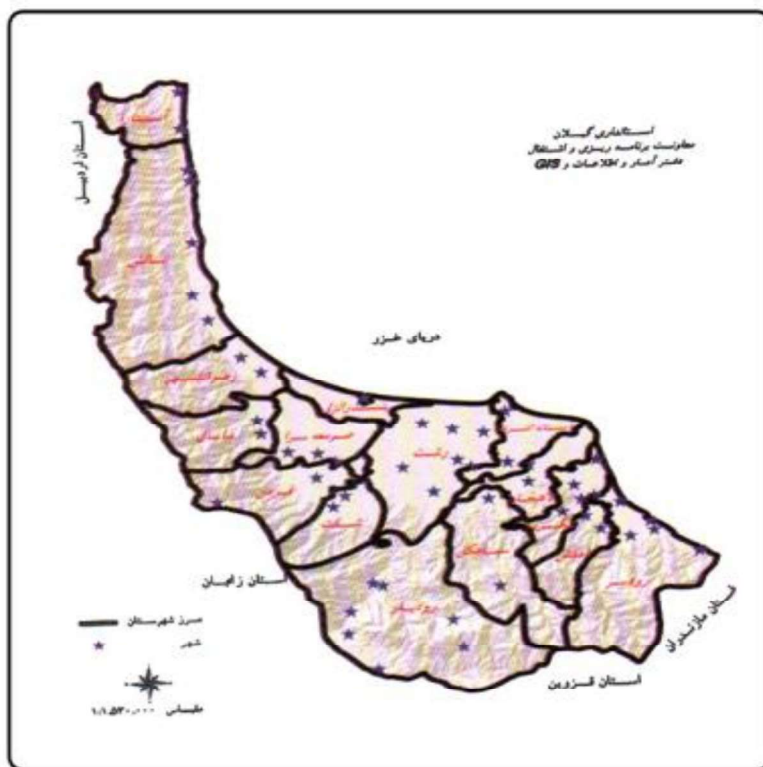
- راهبردهای ST یا تنوعی؛ شامل شناسایی مهم‌ترین نقاط قوت درون سازمانی برای مقابله با تهدیدهای برون سازمانی.

- راهبردهای WT یا تدافعی؛ شامل راهکارهای اجرایی برای به حداقل رساندن نقاط ضعف و اجتناب از تهدیدهای برون سازمانی (هاشمی، ۱۳۸۹: ۱۸۵).

بنابراین، نخست، با توجه به بررسی محیط داخلی و خارجی منطقه و نتایج حاصل، فهرستی از نقاط قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی و با توجه بدین نقاط، ماتریس سوات عوامل تأثیر بر توسعه منطقه‌ای تشکیل شد. برای تجزیه و تحلیل این عوامل و تعیین مهمترین راهبرد مؤثر بر توسعه منطقه‌ای گیلان، از روش ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و عوامل خارجی (EFE) استفاده شد. نرمال‌سازی وزن هر عامل بین صفر تا یک صورت گرفت. در ادامه، وضع موجود هر عامل با امتیازی بین یک تا پنج تعیین و با ضرب امتیاز ضریب اهمیت و امتیاز وضع موجود، امتیاز نهایی به دست آمد. با جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی و خارجی و تشکیل ماتریس IF مهم‌ترین راهبرد مؤثر در توسعه منطقه‌ای بدست می‌آید. جهت تعیین اولویت‌بندی راهبردهای قابل قبول از ماتریس QSPM استفاده می‌شود.

محدوده مورد مطالعه

استان گیلان، یکی از استان‌های شمالی کشور بالغ بر ۱۴ هزار کیلومتر مربع مساحت دارد. این استان در ۳۶ درجه و ۳۳ دقیقه تا ۳۸ درجه و ۲۷ دقیقه عرض شمالی و ۴۸ درجه و ۳۲ دقیقه تا ۵۰ درجه و ۳۶ دقیقه طول شرقی از نصف النهار قرار گرفته است. درازای آن از شمال باختری به جنوب خاوری، ۲۳۵ کیلومتر و پهنای آن، از ۲۵ تا ۱۰۵ کیلومتر تغییر می‌کند. رشته کوه‌های البرز با ارتفاع متوسط ۳۰۰۰ متر، همانند دیواری در باختر و جنوب گیلان کشیده شده و این منطقه جز از راه دره منجیل، راه دیگری به فلات ایران ندارد. این استان، از شمال به دریای خزر و کشور آذربایجان، از غرب به استان اردبیل، از جنوب به استان زنجان و قزوین و از شرق به استان مازندران محدود می‌گردد. براساس تقسیمات کشوری استان گیلان در سال ۱۳۹۲ دارای ۵۲ شهر، ۴۳ بخش، ۱۰۹ دهستان، ۲۹۱۴ آبادی بوده است که از این تعداد ۲۵۸۲ آبادی دارای سکنه و ۳۳۲ آبادی خالی از سکنه بوده است. شهرستان‌های استان گیلان عبارتند از: آستارا- آستانه اشرفیه- املش- بندرانزلی- تالش- رشت- رضوان‌شهر- رودبار- رودسر- سیاهکل- شفت- صومعه سرا- فومن- لاهیجان- لنگرود و ماسال. آب و هوای استان گیلان معتدل می‌باشد که ناشی از تأثیر آب و هوای کوهستانی البرز و دریای خزر است.



شکل ۱. موقعیت جغرافیایی محدوده مورد مطالعه

(منبع: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی گیلان، ۱۳۹۲: ۱۰)

این استان به دلیل همجواری با دریای خزر منطقه‌ای با رطوبت زیاد بوده و رطوبت نسبی آن بین ۴۰ تا ۱۰۰ درصد است. فصل خشکی در طول سال مدت زیادی دوام ندارد (در حدود یک ماه از نیمه خرداد تا نیمه تیرماه) و در اغلب

اوقات باران می‌بارد. بارندگی در تمامی نواحی استان به یک میزان صورت نمی‌گیرد. بیش‌ترین ریزش در سطح دشت مربوط به شهر بندرانزلی می‌باشد و حداقل بارندگی در حوالی رودبار، لوشان و منجیل صورت می‌پذیرد. روزهای یخبندان کوتاه و پراکنده بوده و سرما به ندرت از ۱- درجه تجاوز می‌کند.

یافته‌ها و بحث

برای تعیین مسائل استراتژیک توسعه منطقه‌ای استان گیلان جهت برنامه‌ریزی استراتژیک از رویکرد مستقیم استفاده شده است. در این رویکرد عوامل درونی و عوامل بیرونی مؤثر بر توسعه منطقه‌ای گیلان مبتنی بر شناخت محیط، تکالیف الزامی، نقاط قوت، ضعف و ... تعیین گردید.

جدول شماره ۱: جدول SWOT: عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل درونی (قوت‌ها و ضعفها)

عوامل بیرونی	عوامل درونی
<p>فرصت‌ها (O)</p> <p>O_۱ = ایجاد نظام مدیریت منطقه ای</p> <p>O_۲ = برخورداری از فرصت جذب سرمایه گذاری‌های داخلی و خارجی در منطقه</p> <p>O_۳ = جمله در بازارهای ملی و فرامنطقه</p> <p>O_۴ = تجدید سازمان صنعتی استان گردشگری</p> <p>O_۵ = برخورداری از قابلیت‌های خاص ژئواکونومیک، ژئو استراتژیک و ژئو پولتیک</p> <p>O_۶ = مزله تبدیل استان به کانون تعاملات ملی و فراملی در شمال کشور</p> <p>O_۷ = تکمیل راه آهن قزوین به آستارا</p> <p>O_۸ = اجرای رویکرد مشارکتی در توسعه ی سیاسی و اقتصادی منطقه ویژه اقتصادی)</p> <p>O_۹ = تدوین طرح‌های ساختاری راهبردی جهت توسعه ی گردشگری در استان</p> <p>O_{۱۰} = برخورداری از مرز آبی طولانی و مجاورت با کشورهای حوزه دریای خزر و آسیای میانه</p>	<p>نقاط قوت (S)</p> <p>S_۱ = مشارکت اقتصادی بالا</p> <p>S_۲ = امکان گسترش صنایع متناسب با قابلیت‌های استان در راستای از زمینه نفت و گاز، بخش کشاورزی، صنعت و گردشگری.</p> <p>S_۳ = قابلیت توسعه کشاورزی، دامپروری و توان بالای جذب</p> <p>S_۴ = موقعیت ممتاز طبیعی و قابلیت‌های زیست محیطی، اقلیم مناسب</p> <p>S_۵ = وجود نیروهای متخصص و تحصیلکرده</p> <p>S_۶ = وجود منطقه آزاد تجاری - صنعتی شمال کشور (بندرانزلی -</p> <p>S_۷ = نزدیکی استان به پایتخت</p> <p>S_۸ = جمعیت زیاد و مترکم</p> <p>S_۹ = برخورداری از موسسات و مراکز آموزش عالی، پژوهشی و مهارت‌های فنی و حرفه ای</p>
<p>تهدیدها (T)</p> <p>T_۱ = کاهش جایگاه استان در نظام توسعه ی منطقه ای ایران</p> <p>T_۲ = عدم تخصیص اعتبارات تملک متناسب با ظرفیت و نیازمندی‌های استان</p> <p>T_۳ = مدیریت متمرکز برنامه ریزی توسعه در سطح ملی</p> <p>T_۴ = شکنندگی محیط زیست به لحاظ محدودیت اسکان جمعیتی و فعالیت‌های اقتصادی</p> <p>T_۵ = نامشخص بودن تقسیم کار استان و شهر رشت با پایتخت</p> <p>T_۶ = مدیریت شرکت های دولتی در بیرون از استان</p> <p>T_۷ = عدم مدیریت منطقه ای مبتنی بر آمایش سرزمین در استان</p> <p>T_۸ = وجود نگرش فرد محور و بخشی در مقابل نگرش برنامه محور</p>	<p>نقاط ضعف (W)</p> <p>W_۱ = فقدان نهادهای مدنی متمر و حزبی در استان</p> <p>W_۲ = کاهش بخش کشاورزی در تولید ناخالص داخلی استان و رعایت نکردن روشهای اصولی و مقررات مبتنی بر حفظ و ...</p> <p>W_۳ = پایین بودن سهم ناوگان دریایی از بازارهای منطقه‌ای و جهانی و کمبود ظرفیت صنایع کشتی‌سازی</p> <p>W_۴ = عدم شایسته سالاری در مدیریت سیاسی و اقتصاد منطقه</p> <p>W_۵ = نرخ بالای بیکاری، درآمد سرانه پایین به خصوص در نقاط روستایی</p> <p>W_۶ = نزول بخش صنعت در تولید ناخالص داخلی استان</p> <p>W_۷ = ضعف بانک، جامع اطلاعات و آمار در استان</p> <p>W_۸ = عدم بهره گیری از توانمندی های سرزمینی در توسعه استان</p>

منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۳۹۶

در جدول IFE ارزیابی عوامل داخلی توسعه استان گیلان در بخش قوت‌ها به ترتیب ۱- امکان گسترش صنایع متناسب با قابلیت‌های استان در راستای بازارهای ملی و فرامنطقه ای با امتیاز نهایی ۰/۱۹۸-۲ قابلیت توسعه کشاورزی، دامپروری و توان بالای جذب گردشگری با امتیاز نهایی ۰/۱۷۵-۳ موقعیت ممتاز طبیعی و قابلیت‌های زیست محیطی، اقلیم مناسب با امتیاز نهایی ۰/۱۷۳ را کسب کردند. در بخش ضعف‌ها به ترتیب ۱- عدم شایسته

سالاری در مدیریت سیاسی و اقتصاد منطقه با امتیاز نهایی ۰/۱۶۱؛ ۲- عدم بهره‌گیری از توانمندی‌های سرزمینی در توسعه استان با امتیاز نهایی ۰/۱۵۶؛ ۳- نزول بخش صنعت در تولید ناخالص داخلی استان با امتیاز نهایی ۰/۱۴۶ که در مجموع امتیاز نهایی (قوت‌ها و تهدیدها) ۲/۵۵ را کسب کردند.

جدول شماره ۲: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) در توسعه منطقه‌ای گیلان

ردیف	قوت‌ها	م یا ننگین رتبه‌ای	ضریب اهمیت	امتیاز نهایی
S _۱	مشارکت اقتصادی بالا	۲/۶۵	۰/۰۵۶	۰/۱۴۸
S _۲	امکان گسترش صنایع متناسب با قابلیت‌های استان در راستای بازارهای ملی و فرامنطقه‌ای	۳/۰۴	۰/۰۶۵	۰/۱۹۸
S _۳	قابلیت توسعه کشاورزی، دامپروری و توان بالای جذب گردشگری	۲/۸۲	۰/۰۶۲	۰/۱۷۵
S _۴	موقعیت ممتاز طبیعی و قابلیت‌های زیست محیطی، اقلیم مناسب	۲/۵۴	۰/۰۶۸	۰/۱۷۳
S _۵	وجود نیروهای متخصص و تحصیلکرده	۲/۷۷	۰/۰۵۷	۰/۱۵۸
S _۶	وجود تنها منطقه آزاد تجاری - صنعتی شمال کشور (بندرانزلی)، بازارچه‌های مرزی و مناطق ویژه اقتصادی	۲/۶۶	۰/۰۶	۰/۱۶۰
S _۷	نزدیکی استان به پایتخت	۲/۵۴	۰/۰۵۳	۰/۱۳۵
S _۸	جمعیت زیاد و متراکم	۲/۵۶	۰/۰۵۳	۰/۱۳۶
S _۹	برخوردراری از مؤسسات و مراکز آموزش عالی، پژوهشی و مهارت‌های فنی و حرفه‌ای	۲/۶۵	۰/۰۵۶	۰/۱۴۸
ضعف‌ها				
W _۱	فقدان نهادهای مدنی متمر و حزبی در استان	۲/۳۵	۰/۰۶۱	۰/۱۴۳
W _۲	کاهش بخش کشاورزی در تولید ناخالص داخلی استان و رعایت نکردن روش‌های اصولی و مقررات مبتنی بر حفظ، احیا و بهره‌برداری از ذخایر آبی، جنگل‌ها و مراتع	۲/۲۲	۰/۰۵۸	۰/۱۲۹
W _۳	پایین بودن سهم ناوگان دریایی از بازارهای منطقه‌ای و جهانی و کمبود ظرفیت صنایع کشتی‌سازی	۲/۱	۰/۰۵۷	۰/۱۲۰
W _۴	عدم شایسته سالاری در مدیریت سیاسی و اقتصاد منطقه	۲/۴۸	۰/۰۶۵	۰/۱۶۱
W _۵	نرخ بالای بیکاری، درآمد سرانه پایین به خصوص در نقاط روستایی	۲/۳	۰/۰۵۵	۰/۱۲۶
W _۶	نزول بخش صنعت در تولید ناخالص داخلی استان	۲/۴۴	۰/۰۶	۰/۱۴۶
W _۷	ضعف بانک جامع اطلاعات و آمار در استان	۲/۳۸	۰/۰۵۸	۰/۱۳۸
W _۸	عدم بهره‌گیری از توانمندی‌های سرزمینی در توسعه استان	۲/۷۸	۰/۰۵۶	۰/۱۵۶
جمع		۱		۲/۵۵

منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۳۹۶

در جدول EFE ارزیابی عوامل خارجی توسعه استان گیلان در بخش فرصت‌ها به ترتیب ۱- اجرای رویکرد مشارکتی در توسعه سیاسی و اقتصادی با امتیاز نهایی ۰/۱۶۹؛ ۲- تجدید سازمان صنعتی استان با امتیاز نهایی ۰/۱۶۵؛ ۳- برخورداری از قابلیت‌های خاص ژئواکونومیک، ژئواستراتژیک و ژئوپولیتیک به منزله تبدیل استان به کانون تعاملات ملی و فراملی در شمال کشور با امتیاز نهایی ۰/۱۶۲ را کسب کردند در بخش تهدیدها به ترتیب ۱- مدیریت متمرکز برنامه‌ریزی توسعه در سطح ملی با امتیاز نهایی ۰/۱۸۰؛ ۲- کاهش جایگاه استان در نظام توسعه منطقه‌ای ایران با امتیاز نهایی ۰/۱۶۸؛ ۳- عدم تخصیص اعتبارات تملک متناسب با ظرفیت و نیازمندی‌های استان با امتیاز نهایی ۰/۱۵۲ را که در مجموع امتیاز نهایی (فرصت‌ها و تهدیدها) ۲/۴۴ کسب کردند.

جدول شماره ۳: نتایج تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (EFE) در توسعه منطقه‌ای گیلان

ردیف	فرصت‌ها	میانگین	ضریب اهمیت	امتیاز نهایی
O1	ایجاد نظام مدیریت منطقه‌ای	۲/۵۱	۰/۰۶۲	۰/۱۵۶
O2	برخورداری از فرصت جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی در منطقه از جمله در زمینه نفت و گاز، بخش کشاورزی، صنعت و گردشگری.	۲/۴۳	۰/۰۶۵	۰/۱۵۸
O3	تجدید سازمان صنعتی استان	۲/۴۷	۰/۰۶۷	۰/۱۶۵
O4	برخورداری از قابلیت‌های خاص ژئوآکونومیک، ژئو استراتژیک و ژئو پولیتیک به منزله تبدیل استان به کانون تعاملات ملی و فراملی در شمال کشور	۲/۴۵	۰/۰۶۶	۰/۱۶۲
O5	تکمیل راه آهن قزوین به آستارا	۲/۶۲	۰/۰۶	۰/۱۵۷
O6	اجرای رویکرد مشارکتی در توسعه‌ی سیاسی و اقتصادی	۲/۵۶	۰/۰۶۶	۰/۱۶۹
O7	تدوین طرح‌های ساختاری راهبردی جهت توسعه‌ی گردشگری در استان	۲/۴۶	۰/۰۶۵	۰/۱۶۰
O8	برخورداری از مرز آبی طولانی و مجاورت با کشورهای حوزه دریای خزر و آسیای میانه	۲/۳۵	۰/۰۵۹	۰/۱۳۸
تهدیدها				
T1	کاهش جایگاه استان در نظام توسعه‌ی منطقه‌ای ایران	۲/۵۴	۰/۰۶۶	۰/۱۶۸
T2	عدم تخصیص اعتبارات تملک متناسب با ظرفیت و نیازمندیهای استان	۲/۵۳	۰/۰۶	۰/۱۵۲
T3	مدیریت متمرکز برنامه‌ریزی توسعه در سطح ملی	۲/۷	۰/۰۶۷	۰/۱۸۰
T4	شکندگی محیط زیست به لحاظ محدودیت اسکان جمعیتی و فعالیتهای اقتصادی	۲/۴۲	۰/۰۶۱	۰/۱۴۸
T5	نامشخص بودن تقسیم کار استان و شهر رشت با پایتخت	۲/۱	۰/۰۵۷	۰/۱۲۰
T6	مدیریت شرکت‌های دولتی در بیرون از استان	۲/۲۲	۰/۰۶	۰/۱۳۳
T7	عدم مدیریت منطقه‌ای مبتنی بر آمایش سرزمین در استان	۲/۴۳	۰/۰۵۸	۰/۱۴۰
T8	وجود نگرش فرد محور و بخشی در مقابل نگرش برنامه محور	۲/۲	۰/۰۶۱	۰/۱۳۴
	جمع	۱	۲/۴۴	

منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۳۹۶

در جدول تجزیه و تحلیل SWOT راهبردها و استراتژی‌های توسعه منطقه‌ای استان گیلان شامل ۱- راهبردهای رقابتی (SO) ۲- راهبردهای تنوع (ST) ۳- راهبردهای بازنگری (WO) ۴- راهبردهای تدافعی (WT) بدست آمد. راهبردهای رقابتی (SO) شامل: SO_۱ توسعه صنایع تخصصی با قابلیت بازاریابی ملی و منطقه ای خزر؛ SO_۲ توسعه و تنوع بخشی به کشاورزی، گردشگری و ارائه خدمات منطقه‌ای؛ SO_۳ ایجاد و گسترش شرکتهای دانش بنیان. راهبردهای تنوع (ST) شامل: ST_۱ برنامه‌ریزی توسعه فضایی مبتنی بر طرح آمایش استان؛ ST_۲ توسعه منطقه آزاد تجاری - صنعتی بندر انزلی جهت صدور محصولات؛ ST_۳ مدیریت پایدار منطقه‌ای با رویکرد برنامه‌ریزی ساختاری - راهبردی. راهبردهای بازنگری (WO) شامل: WO_۱ ارتقای مشارکت مدنی با رویکرد حکمرانی خوب؛ WO_۲ رفع موانع و ایجاد امنیت جهت جذب سرمایه گذاری صنعتی؛ WO_۳ توسعه پایدار بخش کشاورزی از طریق پایدارسازی اشتغال. راهبردهای تدافعی (WT) شامل: WT_۱ ارتقاء مدیریت برنامه محور و یکپارچه در توسعه استان؛ WT_۲ توزیع عادلانه اعتبارات استانی و ملی به سطح شهرستانی؛ WT_۳ توسعه پایدار زیست محیطی.

بر اساس جدول ماتریس چهارخانه عوامل داخلی ((IFE) و عوامل خارجی ((EFE)، استراتژی قابل اجرا جهت توسعه منطقه‌ای گیلان از نوع اقتضایی (تنوع) معین شد؛ در این استراتژی با شناسایی نقاط قوت محیط داخلی، بایستی با تهدیدات محیط بیرونی مقابله گردد. در این استراتژی، برنامه‌ریزی توسعه منطقه‌ای گیلان جهت کاهش الگوی مرکز - پیرامون به ترتیب بایستی مبتنی بر طرح آمایش استان انجام پذیرد ((ST_۱). نگاه به بیرون و توسعه دریا محور در راستای ظرفیت‌های منطقه‌ای استان با توسعه منطقه آزاد تجاری - صنعتی بندر انزلی ((ST_۲) و مدیریت پایدار

۳۳	این بودن سهم ناگهان دریاها از	۰/۸۷۰	۱	۰/۸۷۰	۱	۰/۸۷۰	۱
۳۴	عدم شایسته	۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۱
۳۵	درج بالای بکاری، درآمد	۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۱
۳۶	توبل	۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۳۷	ضعف بانک جامع	۰/۱۳۸	۱	۰/۱۳۸	۲	۰/۱۳۸	۱
۳۸	عدم بهره‌گیری	۰/۸۵۶	۲	۰/۸۵۶	۲	۰/۸۵۶	۱
۳۹	ایجاد نظام	۰/۸۵۶	۳	۰/۸۵۶	۲	۰/۸۵۶	۱
۴۰		۰/۸۷۰	۲	۰/۸۷۰	۲	۰/۸۷۰	۱
۴۱		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۴۲		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۴۳		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۴۴		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۴۵		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۴۶		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۴۷		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۴۸		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۴۹		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۵۰		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۵۱		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۵۲		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۵۳		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۵۴		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۵۵		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۵۶		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۵۷		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۵۸		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۵۹		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۶۰		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۶۱		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۶۲		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۶۳		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۶۴		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۶۵		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۶۶		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۶۷		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۶۸		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۶۹		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۷۰		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۷۱		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۷۲		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۷۳		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۷۴		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۷۵		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۷۶		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۷۷		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۷۸		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۷۹		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۸۰		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۸۱		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۸۲		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۸۳		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۸۴		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۸۵		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۸۶		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۸۷		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۸۸		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۸۹		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۹۰		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۹۱		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۹۲		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۹۳		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۹۴		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۹۵		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۹۶		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۹۷		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۹۸		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱
۹۹		۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۲	۰/۱۶۱	۱
۱۰۰		۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۱

تجدیدها	
08 بر خورداری از مور آبی	08
09 کاهش جایگاه استان	09
10 عدم تخصیص	10
11 مدیریت متفرک	11
12 شکستگی محیط	12
13 نامشخص بودن تقسیم	13
14 مدیریت شرکت های	14
15 عدم مدیریت منطقه ای مبتنی	15
16	16
17	17
18	18
19	19
20	20
21	21
22	22
23	23
24	24
25	25
26	26
27	27
28	28
29	29
30	30
31	31
32	32
33	33
34	34
35	35
36	36
37	37
38	38
39	39
40	40
41	41
42	42
43	43
44	44
45	45
46	46
47	47
48	48
49	49
50	50
51	51
52	52
53	53
54	54
55	55
56	56
57	57
58	58
59	59
60	60
61	61
62	62
63	63
64	64
65	65
66	66
67	67
68	68
69	69
70	70
71	71
72	72
73	73
74	74
75	75
76	76
77	77
78	78
79	79
80	80
81	81
82	82
83	83
84	84
85	85
86	86
87	87
88	88
89	89
90	90
91	91
92	92
93	93
94	94
95	95
96	96
97	97
98	98
99	99
100	100

ردیف	نمره جذابیت	استراتژی‌ها
۱	۹/۰۴۹	توسعه و تنوع بخشی به کشاورزی، گردشگری و ارائه خدمات منطقه‌ای
۲	۹/۰۴	برنامه‌ریزی توسعه فضایی مبتنی بر طرح آمایش استان
۳	۸/۸۹	توسعه صنایع تخصصی با قابلیت بازاریابی ملی و منطقه‌ای خزر
۴	۸/۲۵۶	مدیریت پایدار منطقه‌ای با رویکرد برنامه‌ریزی ساختاری - راهبردی
۵	۷/۸۹	ارتقای مشارکت مدنی با رویکرد حکمرانی خوب
۶	۷/۷۰۵	ایجاد و گسترش شرکتهای دانش بنیان
۷	۷/۴۸	رفع موانع و ایجاد امنیت جهت جذب سرمایه گذاری صنعتی
۸	۷/۲۹۴	توسعه منطقه آزاد تجاری - صنعتی بندر انزلی جهت صدور محصولات
۹	۶/۶۴۷	توسعه پایدار بخش کشاورزی از طریق پایدارسازی اشتغال

منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۳۹۶

با کمک ماتریس QSPM اولویت‌های استراتژی‌های قابل اجرایی جهت توسعه منطقه‌ای استان گیلان به ترتیب: ۱- SO₂: توسعه و تنوع بخشی به کشاورزی، گردشگری و ارائه خدمات منطقه‌ای با نمره جذابیت ۹/۰۴۹، ۲- ST₁: برنامه‌ریزی توسعه فضایی مبتنی بر طرح آمایش استان با نمره جذابیت ۹/۰۴، ۳- SO₁: توسعه صنایع تخصصی با قابلیت بازاریابی ملی و منطقه‌ای خزر با نمره جذابیت ۸/۸۹ پیشنهاد گردید.

جدول شماره ۴: اولویت‌بندی استراتژی‌های قابل اجرا توسعه منطقه‌ای گیلان

رتبه	نمره جذابیت	استراتژی‌ها
۱	۹/۰۴۹	SO ₂ : توسعه و تنوع بخشی به کشاورزی، گردشگری و ارائه خدمات منطقه‌ای
۲	۹/۰۴	ST ₁ : برنامه‌ریزی توسعه فضایی مبتنی بر طرح آمایش استان
۳	۸/۸۹	SO ₁ : توسعه صنایع تخصصی با قابلیت بازاریابی ملی و منطقه‌ای خزر
۴	۸/۲۵۶	ST ₃ : مدیریت پایدار منطقه‌ای با رویکرد برنامه‌ریزی ساختاری - راهبردی
۵	۷/۸۹	WO ₁ : ارتقای مشارکت مدنی با رویکرد حکمرانی خوب
۶	۷/۷۰۵	SO ₃ : ایجاد و گسترش شرکتهای دانش بنیان
۷	۷/۴۸	WO ₂ : رفع موانع و ایجاد امنیت جهت جذب سرمایه گذاری صنعتی
۸	۷/۲۹۴	ST ₂ : توسعه منطقه آزاد تجاری - صنعتی بندر انزلی جهت صدور محصولات
۹	۶/۶۴۷	WO ₃ : توسعه پایدار بخش کشاورزی از طریق پایدارسازی اشتغال

منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۳۹۶

نتیجه‌گیری

توسعه منطقه‌ای از ارکان توسعه ملی هر کشور محسوب می‌گردد. نگرش به منطقه و توسعه به آن در فرایند زمانی دگرگونی‌های فراوانی پذیرفته است در این میان یکی از دیدگاه‌ها و رویکردهای مهم به توسعه منطقه‌ای رویکرد استراتژیک است. در این مقاله برای تعیین مسائل استراتژیک توسعه منطقه‌ای استان گیلان با توجه به مسائل و چالش‌های درونی و بیرونی از رویکرد مستقیم بهره گرفته شده است. از این رو با استفاده از روش دلفی عوامل داخلی (قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت و تهدید) توسعه منطقه‌ای گیلان از نظر متخصصین با طیف لیکرت بدست آمد. نتایج ضریب آلفای کرونباخ در مجموع مؤلفه‌ها (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات)، بالاتر از ۰/۷ بوده که بیانگر پایایی ابزار مورد استفاده می‌باشد. در مجموع وزن امتیاز نهایی عوامل داخلی ۲/۵۵ و عوامل خارجی ۲/۴۴ توسعه منطقه‌ای گیلان حاصل گردید. استراتژی‌های چهارگانه در جدول تجزیه و تحلیل سوات ترسیم گردید که بر اساس نتایج ماتریس چهارخانه داخلی و خارجی مسائل استراتژیک استان گیلان استراتژی اقتضایی - تنوعی (ST) مهم‌ترین استراتژی توسعه استان گیلان پیشنهاد می‌گردد. این استراتژی تقویت، بهره‌مندی و به حداکثر

رساندن ظرفیت‌های داخلی استان گیلان را به عنوان مبنای کاهش تهدیدات بیرونی جهت توسعه منطقه‌ای مورد توجه قرار می‌دهد. بر این اساس با استفاده از روش برنامه‌ریزی کمی (QSPM به ترتیب ۱- SO_۲: توسعه و تنوع بخشی به کشاورزی، گردشگری و ارائه خدمات منطقه‌ای با امتیاز جذابیت ۹/۰۴۹؛ ۲- ST_۱: برنامه‌ریزی توسعه فضایی مبتنی بر طرح آمایش استان با امتیاز جذابیت ۹/۰۴؛ ۳- SO_۱: توسعه صنایع تخصصی با قابلیت بازاریابی ملی و منطقه‌ای خزر با امتیاز جذابیت ۸/۸۹ به عنوان اولویت‌های راهبردی مورد تاکید قرار گرفت.

منابع

- ۱- تودارو، مایکل (۱۳۷۰). برنامه‌ریزی توسعه مدلها و روش‌ها. ترجمه عباس عرب زاده. تهران: سازمان برنامه و بودجه.
- ۳- جعفری، علی (۱۳۸۷). معرفی شاخص‌های مناسب برای ارزیابی توسعه پایدار شهری و سنجش آن، نشریه علمی محیط و توسعه، سال دوم، شماره سوم، زمستان. صص ۴۹-۵۷.
- ۲- زبیری، کرامت الله (۱۳۷۸). اصول و روش‌های برنامه‌ریزی منطقه‌ای. یزد: انتشارات دانشگاه یزد.
- ۴- شریف زادگان، محمد حسین؛ ملک پور اصل، بهزاد (۱۳۹۲). مبانی نظری و تجارب به کارگیری ماتریس تحلیلی سوات ((SWOT در برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه منطقه‌ای، تجربه کشورهای اسکانندیناوی و یک تجربه در ایران. تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
- ۵- ضرابی، اصغر؛ محمدی، جمال؛ رخشانی نسب، حمیدرضا (۱۳۸۶). تحلیل فضایی شاخص‌های توسعه خدمات بهداشت و درمان، فصلنامه علمی و پژوهشی رفاه اجتماعی، ۷(۲۷)، ۲۳۴-۲۱۳.
- ۶- کلاتری، خلیل (۱۳۷۷). شناسایی مناطق عقب مانده در ایران، فصلنامه تحقیقات جغرافیایی، شماره ۲۸.
- ۷- مرادی مسیحی، وراز (۱۳۸۱). برنامه‌ریزی استراتژیک در کلان شهرها، تهران: انتشارات پردازش و برنامه‌ریزی شهری.
- ۸- معصومی اشکوری، سید حسین (۱۳۷۰). اصول و مبانی برنامه‌ریزی منطقه‌ای. رشت: انتشارات سازمان برنامه و بودجه رشت.
- ۹- مهندسین مشاور کاوآب (۱۳۶۹). طرح‌ریزی کالبدی ملی و منطقه‌ای. تهران.
- ۱۰- وثوقی لنگ، شهروز (۱۳۹۶). تحلیل تحولات توسعه منطقه‌ای با رویکرد اقتصاد سیاسی نمونه موردی گیلان (دهه ۷۰ تا ۹۰ ه.ش). پایان نامه دکترای تخصصی رشته جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.
- ۱۱- هاشمی، نیلوفر (۱۳۸۹). نقش اکوتوریسم در توسعه پایدار روستایی، فصلنامه روستا و توسعه، سال ۱۳، شماره ۳، صص ۱۷۳-۱۸۸.
- 12- Amirahmadi, H. (1986). Reginal Planning in Iran, A survey of problams and policies. the journal of developing Areas. Vol 20. No 4. Pp 501-530.
- 13- Biehl, D. (1991). infrastructure and regional development, pion limite
- 14- Blair, J.P. (1995). Local Economic Development. Sage Publication.
- 15- Bryson, M. J. (1998, 2004, 2005). Strategic planning for Public and Non-profit Organization: A Guide to Streghtening and sustaining Organizational Achievement, Jossey-Bss Publisers, San Francis.
- 16- Halla, F. (2007). A SWOT Analysis of Strategis Urban Uevelopment Planning: the case of dare es salaam city in tanzania. Habitat international, vol 31-40. pp 130-142
- 17- Hayley, C (1999). Strategis Planning Reborn. International Journal of Productive and Performance Management. (Work Study). vol. pp 46-48.
- 18- Kano, H. (1996). Urbanization Post-Revolution. Development Economies. 34(4). Pp 424-446.
- 19- Kratke, S (1999). a regionalist approach to regional studies. in: environment and plannaing a, vol 31, no.
- 20- Kurttila, M. (2000). Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis: a hybrid method and its application to a forest.
- 21- Mulhare, E.M. (1999). Mindful of the Future: Strategic planning ideology and culture of Nonprofit Management. Human Organization. 58(3). Pp 323-330.

- 22-Randinelli, D.A., (1985). Applied Methods of Regional Analysis: The Spatial Dimension of Development Policy. Westview Press, Boulder / London.
- 23-Puglisi, M. & Marvin, S. (2002). Developing Urban and Regional Foresight: Exploring Capacities and Identifying Needs in the North West. Journal Futures, 34, pp: 761-777.
- 24-Pike, A., Rodriguez-Pose, A., Tomaney, J., (2006). Local and Regional Development. First published. Routledge. New York.
- 25- Yan, J., Xia, F., & Bao, H. X. (2015). Strategic planning framework for land consolidation in Chian: A top – level design based on SWOT analysis. Habitat international, 48, 46-54.