

## برنامه ریزی راهبردی توسعه شهرک صنعتی شهر یزد با استفاده از چارچوب استراتژیک SOAR

محمد رضا رضایی، استاد یار گروه جغرافیا، دانشگاه یزد.

امیررضا خاوریان گرمسیر\*، دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه یزد

### چکیده

توسعه صنعتی به عنوان قوه محرکه توسعه و رشد همه جانبه بخش های اقتصادی و عامل اصلی تحول در ساخت و بافت جامعه و روابط داخلی و بین المللی آن عمل کرده است. این امر ضرورت برنامه ریزی در راستای توسعه بخش های صنعتی کشور را آشکار می سازد. این پژوهش با هدف ارائه استراتژی توسعه آتی شهرک صنعتی شهر یزد، سعی می کند تا تحلیلی از وضع موجود شهرک صنعتی شهر یزد داشته باشد. این مساله مطرح می شود که مهمترین راهبردهای توسعه این شهرک صنعتی چیستند؟ در این راستا نخست منابع بالقوه شهرک صنعتی شهر یزد مشخص، و سعی بر آن گردید تا الگویی برای تعیین راهبردها، در جهت توسعه این شهرک ارائه شود و در نهایت نیز راهبردهایی اساسی در راستای دستیابی به اهداف مورد نظر پیشنهاد شد. روش این پژوهش توصیفی-تحلیلی است و روش جمع آوری داده ها و تحلیل اطلاعات مورد نیاز اسنادی، پیمایشی و میدانی است. برای تدوین استراتژی توسعه و تشریح قوت ها، فرصت ها، آرمان ها و نتایج قابل اندازه گیری از تکنیک تحلیلی SOAR استفاده شده است. جامعه آماری شامل مسئولان مرتبط، صاحب نظران، صاحبان صنایع، فعالان صنعتی و مسئولان ادارات مرتبط با بخش صنعت که حدود ۲۱۵ نفر می شود، انتخاب شدند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۱۳۰ محاسبه گردید که شامل همه افراد سنین ۱۸ سال به بالا می باشد. از روش خوشه ای جهت نمونه گیری استفاده شد. براساس نتایج بدست آمده، وجود فضا جهت گسترش شهرک های صنعتی در شهر یزد، وجود معادن غنی و نیروی انسانی متخصص و مزیت های دیگر باعث ایجاد پتانسیل بالایی در جهت برنامه ریزی راهبردی توسعه شهرک صنعتی در این شهر و نیز موجب پدید آمدن فرصت هایی از قبیل وجود آمدن حوزه های صنعتی فعال و قدرتمند و پتانسیل بالای تاسیسات صنعتی و افزایش رغبت سرمایه گذاران برای سرمایه گذاری در بخش صنعت شده است. در واقع شهر یزد قابلیت تبدیل شدن به شهری با اقتصادی پویا در بخش صنعت کشور را داراست. بنابراین نتایجی مانند کاهش نرخ بیکاری اقتصادی از ۹/۳۸ در سال ۱۳۸۹ به ۶ درصد در سال ۱۳۹۵، افزایش تعداد شاغلان کارگاه های صنعتی با ده نفر و بیشتر از ۲۲۵۳۰ نفر در سال ۱۳۸۹ به ۳۹۴۵۲ در سال ۱۳۹۱، افزایش نرخ مشارکت اقتصادی (نرخ فعالیت) در استان یزد از ۳۵/۷ درصد در سال ۱۳۹۰ به ۳۹ درصد در سال ۱۳۹۵ در شهر یزد مورد انتظار است.

### واژگان کلیدی

برنامه ریزی راهبردی، شهرک صنعتی، مدل استراتژیک SOAR، شهر یزد.

## ۱- مقدمه

در دنیای کنونی، صنعت حد و مرزی ندارد. تجربه کشورهای تازه توسعه یافته نشان‌دهنده آن است که صنعت می‌تواند به عنوان بخش پیش‌تاز، سایر بخش‌های اقتصادی را تحت تأثیر قرار دهد. توسعه صنعتی و تجهیز شهرک‌های صنعتی برای افزایش توان تولیدی صادراتی کشور، سیاست‌های منطقی و منطبق با تواناییها و امکانات واقعی مناطق مختلف کشور را می‌طلبد تا ضمن تقویت زیربناها در این بخش، وضع کنونی صنعت به عنوان بخش تولیدکننده کالاهای جایگزین واردات و درون‌نگر به بخشی برون‌نگر و صادرات‌گرا تغییر جهت یابد. این امر نیاز به مطالعه‌ای عمیق و نوین دارد تا براساس آن مزیت‌های نسبی فعالیت‌های صنعتی مناطق مختلف شناسایی شود و سرمایه‌گذاران به منظور گسترش آنها هدایت شود (اخوان و نظری، ۱۳۸۶: ۶). توسعه صنعتی در مرحله ی ابتدایی، با توجه به شرایط بازار و تقاضای زیاد، فقط با افزایش موجودی سرمایه و سرمایه گذاری های صنعتی و میزان رشد و تکامل فناوری جامعه، قابل عرضه به سرمایه‌گذاران است (محمدی مظفری، ۱۳۸۳: ۳۴). اقدامات هدفمند برای توسعه در بسیاری از کشورهای جهان همراه با انتخاب راهبرد ایجاد مراکز رشد و توسعه بوده است. دلیل عمده این انتخاب، تجمع امکانات بالفعل و ایجاد هماهنگی بخش‌ها در نقطه جغرافیایی مناسب است. مرکزیت مکانی، سطح بالای ارتباطات، تجمع امکانات، منابع طبیعی و جمعیت حوزه نفوذ باعث ارجحیت یک نقطه در تبدیل شدن به مرکزیت رشد و توسعه است که از نتایج آن افزایش سریع جمعیت و تنوع فعالیت‌ها است (صداقتی و فقوریان، ۱۳۹۰: ۲).

تجربه کشورهای توسعه یافته و برخی از کشورهای در حال توسعه، نشان می‌دهد اگر مجتمع‌های صنعتی مانند شهرک‌ها و نواحی صنعتی به صورت اصولی برنامه‌ریزی و به کار گرفته شوند، این اقدام می‌تواند به تشویق و ترغیب صنعتی شدن و هدایت منابع از نظر مکان استتقرار و در نهایت حصول سریع تر اهداف مورد نظر منجر می‌شود. (پولاددژ، ۱۳۷۳ و مطالعات طرح پایه آمایش اسلامی، ۱۳۶۴).

احداث و توسعه شهرک‌های صنعتی استان یزد، با توجه به اهمیت بخش صنعت و با در نظر گرفتن اصول کلی توسعه، در عمل در تاریخ ۱۶ بهمن ماه ۱۳۶۴ بوده و هم‌اکنون به عنوان یکی از شرکت‌های زیر مجموعه سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران با تحت پوشش داشتن ۱۴ شهرک صنعتی مصوب و ۱ منطقه ویژه صنعتی و ۱۵ ناحیه تحویلی از جهاد کشاورزی به فعالیت خود ادامه می‌دهد. شهر یزد با توجه به توان بالقوه‌ای که در بخش صنعت دارد به عنوان یکی از قطب‌های اصلی صنعت در کشور مطرح می‌شود. این بحث اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی جهت توسعه بخش‌های صنعتی در شهر یزد را ایجاد می‌کند (شرکت شهرک‌های صنعتی استان یزد، ۱۳۹۰).

استان و بویژه شهر یزد دارای توانایی و پتانسیل‌های زیادی در بخش صنعت می‌باشد و امروزه صنعت به عنوان یکی از مهمترین عامل رشد و توسعه این شهر تلقی می‌شود. در نتیجه باید توجه خاصی به برنامه‌ریزی و توسعه شهرک صنعتی این شهر نمود، چرا که فعالیت‌های صنعتی به عنوان مظلوفی هستند که ظرف آنها شهرک صنعتی می‌باشد. البته باید در نظر داشت که دستیابی به مزایا و مطلوبیت‌ها زمانی امکان پذیر خواهد بود که با برنامه‌ریزی صحیح و متمرکز بستر لازم جهت این امر فراهم شود. برنامه‌ریزی راهبردی به سازمان‌ها و جوامع این امکان را می‌دهد که با شیوه‌ای خلاق و نوآورانه عمل کرده و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزنند و آینده را تحت کنترل درآورند. برنامه‌ریزی راهبردی عوامل اساسی خطر آفرین محیطی را تحلیل کرده و راه‌حلی را که با احتمال بیشتری برای رسیدن به هدف مناسب تر است ارائه می‌دهد. به

عبارتی برنامه ریزی راهبردی فرایند تعیین اهداف سازمان و اتخاذ تصمیم درباره ی طرح های جامع عملیاتی و اجرایی برای تحقق آنهاست (بهرامی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۷).

هدف اصلی پژوهش حاضر این است که با بکارگیری فرایند برنامه ریزی استراتژیک SOAR، ضمن شناسایی توانمندی ها و نقاط مثبت شهرک صنعتی یزد، به منظور توسعه این کارکردها به ارائه راهکارها و تعیین استراتژی ای کاربردی برای توسعه شهرک صنعتی این شهر نماید. به واقع این تحقیق به دنبال پاسخگویی بدین سوال که راهبردهای توسعه آتی شهرک صنعتی یزد چیست؟ می باشد. به نظر می رسد راهبردهای اقتصادی و عملکردی در توسعه آتی شهرک صنعتی راه گشا می باشد.

## ۲- پیشینه ی پژوهش

مروری بر آثار و پژوهش ها در زمینه برنامه ریزی راهبردی توسعه شهرک های صنعتی نشان می دهد تاکنون مطالعات اندکی صورت گرفته است، به واقع اکثر مطالعات انجام شده در مبحث شهرک های صنعتی در زمینه مکان یابی و بررسی اثرات اقتصادی و اجتماعی آنها در نواحی روستایی و شهری و عوامل موثر در مکان گزینی این کاربری، و مکان یابی بهینه این نواحی در منطقه ای خاص می باشد. از جمله مطالعات صورت گرفته در زمینه مکان یابی شهرک های صنعتی با استفاده از نرم افزار GIS می توان مواردی همچون: رئیس و صفائیان (۱۳۸۹)، شفیعی و همکاران (۱۳۸۹)، شاد و همکاران (۱۳۸۸)، تیموریان (۱۳۸۶)، جعفری و کریمی (۱۳۸۴)، رویز و همکاران (۲۰۱۲)، الدراندلی و همکاران (۲۰۰۳)، بلیر و همکاران (۱۹۸۷) اشاره نمود؛ از طرفی تعدادی از مطالعات به مبحث شاخص ها و عوامل موثر در مکان یابی بصورت تئوریک پرداخته اند که از جمله آن ها می توان به صراللهی و صالحی قهفرخی (۱۳۹۱)، دریجانی (۱۳۹۰)، قینگوهمکاران (۲۰۱۳)، ناکگن و ترک (۲۰۰۸) اشاره نمود. از دیگر تحقیقات انجام گرفته درباره شهرک های صنعتی می توان به مطالعاتی همچون پشک و همکاران (۲۰۱۳)، کاراگیانندیس و همکاران (۲۰۱۳)، مکچلن (۲۰۱۳)، سیمبولی و همکاران (۲۰۱۳)، مچندر و همکاران (۲۰۱۱) ژنگ و همکاران (۲۰۰۷)، اشاره نمود. در ادامه به چند نمونه از این تحقیقات اشاره خواهد شد.

### جدول ۱: پیشینه تحقیق

تحقیقات داخلی	
رضوانی و همکاران (۱۳۸۹)	در تحقیقی با عنوان تحلیل اثرات اجتماعی- اقتصادی نواحی صنعتی در توسعه نواحی روستایی به مطالعه ناحیه صنعتی سلیمان آباد تنکابن پرداخته اند، نتیجه به دست آمده بیانگر ارتقاء کلی شاخصهای اجتماعی- اقتصادی روستاییان شاغل پس از ایجاد ناحیه صنعتی بوده که آثار مثبتی در زمینه بیمه اجتماعی، اشتغال و درآمد، مشارکت، توسعه مسکن، تغذیه و رفاه اجتماعی به همراه داشته است.
سرورامیند ی و همکاران (۱۳۸۹)	به بررسی و شناخت اثرات مثبت و منفی شهرک صنعتی اشتهارد بر روستاهای پیرامون پرداختند. جامعه آماری این تحقیق را روستاییان ساکن در روستاها یا اطراف شهرک صنعتی اشتهارد و کارفرمایان واحدهای صنعتی مستقر در شهرک صنعتی تشکیل داده اند. نتایج تحلیل عاملی اثرات مثبت شهرک صنعتی اشتهارد در منطقه نشان داد که عامل اثرات اجتماعی، اقتصادی، کالبدی، کشاورزی و زیست محیطی در مجموع ۶۵/۹۸ درصد کل واریانس را تبیین می کنند. اثرات منفی شهرک صنعتی اشتهارد نیز در منطقه ۴ شامل عامل اثرات اجتماعی، اقتصادی، کشاورزی و زیست محیطی ۶۳/۱۵۹ درصد از واریانس را تبیین می کنند
خالصی	در پایان نامه کارشناسی ارشد خود وضعیت شهرک های صنعتی ایران خودرو در تاکستان استان قزوین را مورد بررسی قرار داده است. وی با معرفی معیار های اجتماعی، اقتصادی، جغرافیایی- مکانی، زیر ساختی-

<p>دسترسی و نهادی- سازمانی به عنوان عوامل موثر در مکان یابی شهرک های صنعتی و با استفاده از روش AHP به این نتیجه می رسد که در مکان گزینی شهرک های صنعتی ایران خودرو، عوامل زیر ساختی- دسترسی بیشترین اهمیت را دارا بوده است. همچنین، پس از بررسی قابلیت های اقتصادی ، اجتماعی، صنعتی و کالبدی منطقه این نتیجه حاصل می شود که مکان گزینی شهرک صنعتی ایران خودرو به صورت بهینه انجام یافته است.</p>	(۱۳۸۷)
<p>شهرک های صنعتی استان آذربایجان شرقی را با در نظر گرفتن عوامل طبیعی (وزش باد، شیب زمین، زلزله و رودخانه و ...)، امکانات زیر بنایی (آب، برق، گاز و تلفن)، محیط زیست (آلودگی هوا، حفاظت از جنگل ها و مراتع، جلوگیری از انقراض نسل حیوانات و ...) و دسترسی ها (جاده ها، راه آهن، نیروی کار، امکانات آموزشی و درمانی و ...) به عنوان فاکتورهای موثر در مکان یابی شهرک های صنعتی و مدل های تلفیقی، مدل هم پوشانی شاخص، جمع فازی، فازی گاما و ژنتیک در فرآیند مکان یابی مورد بررسی قرار دادند. چهار عامل ذکر شده در مدل های مذکور مقایسه شده است و نتایج تحقیق نشان می دهد که بهترین مدل برای مکان یابی شهرک های صنعتی با توجه به فاکتورهای یاد شده مدل هم پوشانی شاخص می باشد.</p>	شاد و همکاران (۱۳۸۸)
<b>تحقیقات خارجی</b>	
<p>به بررسی نواحی مناسب برای مکان یابی شهرک های صنعتی در شمال اسپانیا پرداختند. بدین منظور، آن ها مکان یابی را در دو مرحله انجام داده اند. در مرحله اول که شامل یک ناحیه گسترده می باشد، عوامل موثر در مکان یابی بنگاه ها عبارتند از عوامل اقتصادی- اجتماعی، فیزیکی- محلی، زیر بنایی و شهری. دسترسی به منابع و زیربنایها و هزینه های خاص آن نقطه، عوامل موثر در مکان یابی در مرحله دوم می باشد. نتایج تحقیق آنها نشان می دهد که میان عوامل اقتصادی، اجتماعی، فیزیکی، زیربنایی و توسعه شهری به ترتیب قیمت زمین، نرخ بیکاری، حمل و نقل و طبقه بندی زمین مهم ترین عوامل در مکان یابی شهرک های صنعتی به شمار می رود. از میان معیارهای مطرح شده زیر بناها و توسعه شهری با داشتن وزن ۵۳ درصدی مهم ترین عوامل در مکان یابی شهرک های صنعتی در شمال اسپانیا به شمار می رود.</p>	رویز و همکاران (۲۰۱۱)
<p>در مطالعه ای عوامل اجتماعی، اقتصادی، برنامه ریزی، زیربنایی و زیست محیطی را به عنوان عوامل اثرگذار در مکان یابی شهرک های صنعتی می شمارد و با استفاده از مدل AHP نشان می دهد که عوامل زیست محیطی و اقتصادی به ترتیب با وزن های ۵۰ و ۳۵ درصد، مهم ترین عوامل در مکان یابی شهرک های صنعتی در منطقه ی کانتابریا در شمال اسپانیا به شمار می روند. همچنین نتایج تحقیق وی حاکی از آن است که در میان عوامل اقتصادی، اجتماعی، برنامه ریزی و زیست محیطی به ترتیب نرخ بیکاری، وجود فعالیت های صنعتی در منطقه، مدیریت محیط و تمارین بهبود محیط، مدیریت برنامه ریزی شهری، حمل و نقل آب و تصفیه فاضلاب از موثر ترین عوامل در مکانیابی شهرک ها به شمار می رود.</p>	فرناندز و رویز (۲۰۰۹)
<p>در تحقیقی برای مکان یابی شهرک های صنعتی با معرفی معیار های اجتماعی، اقتصادی، زیست محیطی و برنامه ریزی و زیربنایی و با استفاده از GIS بهترین مکان برای شهرک های صنعتی را در منطقه ی شمال اسپانیا مشخص می کنند.</p>	پنتی و همکاران (۲۰۰۷)
<p>در تحقیق خود با عنوان گزینش بازار، فرآورده و مکان رقابتی بیان کردند که بهترین مکان برای احداث کارخانه، مکانی است که از نظر میزان تسهیلات اعطایی وضعیت بهتری داشته باشد. متأسفانه در ایران، بررسی های مکان یابی دقیقی برای مراکز صنعتی و خدماتی صورت نپذیرفته و یا به مقوله تعیین محل توجه کافی نشده است. این موضوع برای صنایع بزرگ از ابعاد گوناگون کارخانه یکی از مقوله های بسیار مهم احداث واحدهای صنعتی است که از حساسیت بیشتری برخوردار می باشد (فرقانی و همکاران، ۲۰۰۷).</p>	هوسان و همکاران (۲۰۰۳)

مرور تحقیقات پیشین، نشان دهنده‌ی این است که اکثر پژوهش‌های انجام شده در زمینه‌ی مکان‌یابی صنعتی با استفاده از نرم افزار GIS انجام شده است، از طرفی تعدادی از مطالعات به مبحث شاخص‌ها و عوامل موثر در مکان‌یابی صنعتی بویژه توسعه‌ی بخش‌های پیرامون آن مانند روستاها و شهرها بصورت تئوریک پرداخته‌اند. که با توجه آن در زمینه‌ی توسعه شهرک‌های صنعتی تحقیقاتی صورت نگرفته است. پژوهش حاضر، با توجه با اهمیت شهرک‌های صنعتی، سعی در ارائه راهبرد‌هایی در جهت توسعه شهرک‌های صنعتی بویژه شهرک صنعتی یزد نموده است.

### ۳- مبانی نظری پژوهش

#### ۳-۱- شهرک‌های صنعتی

تعاریف متعددی برای شهرک صنعتی ارائه شده است اما طبق تعریف سازمان توسعه صنعتی سازمان ملل متحد (UNIDO) «شهرک صنعتی زمینی است دارای محدوده و مساحت معین که طبق ضوابط و مقررات مکان‌یابی صنعتی و براساس راهبردهای توسعه شهرک‌های صنعتی هر کشور انتخاب می‌شود، تأسیسات زیربنایی و فعالیتهای خدماتی مورد نیاز با توجه به نوع فعالیت صنعتی در آن ایجاد می‌شود که در جریان آماده شدن زمین شهرک یا پس از آن، به متقاضیان ایجاد واحدهای صنعتی واگذار می‌گردد.» برای شهرک‌های صنعتی طبقه‌بندیهای مختلف وجود دارد اما در بسیاری از کشورها، شهرک‌های صنعتی براساس ویژگیهای عملکردی که دارند طبقه‌بندی شده‌اند که انواع مختلفی را در بر می‌گیرد.

الف - شهرک صنعتی تحقیقاتی: این شهرک‌ها که در بیشتر موارد در کنار دانشگاهها ایجاد می‌شوند فعالیتهای تحقیقی و توسعه صنعتی و برنامه‌های تحقیقاتی صنایع گوناگون را در خود جای می‌دهند. در این شهرک‌ها واحدهای صنعتی و تولیدی اجازه فعالیت ندارند و در آنها به تولید انبوه پرداخته نمی‌شود.

ب- شهرک صنعتی جانبی: در این نوع شهرک‌ها واحدهای تولیدی کوچک به منظور تأمین اجزاء و قطعات مورد نیاز یک یا چند واحد صنعتی بزرگ مستقر شده‌اند که به خاطر تسهیل نظارت فنی و حمل و نقل ارزان، بیشتر در کنار واحدهای صنعتی بزرگ قرار می‌گیرند.

ج- شهرک صنعتی پرورشگاهی: شهرکی است که واحدهای صنعتی نوزاد و نوپا را در خود جای می‌دهد و محیطی را برای بقاء این گونه صنایع نوپا در مراحل اولیه رشد آنها فراهم می‌آورد تا در مراحل انتقالی رشد، از مرحله‌ای به مرحله دیگر نیازمندیهای فضایی خود را به دست آورند.

د- شهرک صنعتی تک رشته‌ای: شهرکی است که در آن صنایع با فعالیت یا فعالیتهای یکسان و مشابه مستقر هستند. این گونه شهرک‌ها امتیازاتی نظیر همکاری در زمینه فنی و آموزش حرفه‌ای، تهیه و خرید گروهی و دسته جمعی مواد خام و اولیه مورد نیاز صنایع مستقر در شهرک و همکاری برای ایجاد زمینه لازم به منظور عرضه تولیدات و فروش آنها را در خود دارند.

ه- شهرک صنعتی عملکردی یا زنجیره‌ای: در این گونه شهرک‌ها فعالیت صنایع موجود با یک صنعت خاص مرتبط است به طوری که هر کدام از واحدهای کوچک تولیدی، وظایف و کارکردهای خاص و بخشی از آن صنعت خاص را براساس تقسیم کار بین آنها انجام می‌دهند.

و- شهرک صنعتی ترکیبی یا چند منظوره: شهرک‌هایی با صنایع متنوع و فعالیت‌های گوناگون که از جنبه عملکرد، ارتباط مستقیمی با یکدیگر ندارند. این شهرکها رایج‌ترین نوع شهرکها به شمار می‌آیند (اخوان و نظری، ۱۳۸۵: ۹).

### ۳-۲- برنامه ریزی راهبردی

برنامه ریزی راهبردی به موازات و در واقع با اندکی تاخیر از برنامه ریزی ساختاری- راهبردی در امریکا رایج شد. این رویکرد برنامه ریزی بعد از دهه ۱۹۶۰ و به دنبال فعالیت‌های نظری برخی صاحب نظران رواج پیدا نمود. شرکت‌های بزرگ صنعتی اولین کاربران راهبردی بودند. در آن زمان سازمان‌های بزرگ با نیروی متخصص تمام وقت قادر به برنامه ریزی راهبردی بودند. این سازمان‌ها از تکنیک‌های اولیه برنامه ریزی راهبردی از جمله نمودارها و ماتریس‌ها و کمک‌گیری از رایانه‌ها، اقدامات قابل توجهی را در خصوص تصمیم‌گیری انجام دادند. شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی در آن زمان از برنامه ریزی راهبردی برای مدیریت امور خود در شرایط بسیار پیچیده و نامطمئن استفاده می‌نمودند (معصومی، ۱۳۸۸: ۳۴). برنامه ریزی راهبردی فرایندی است نظامند و شامل بررسی محیطی (خارجی- داخلی)، تدوین راهبرد، اجرای راهبرد، ارزیابی و کنترل آن است (مصلائی، ۱۳۸۶: ۳۴). مفهوم برنامه ریزی راهبردی، در نیمه دوم قرن بیستم وارد مباحث مدیریت و سازمان گردید. از این پس رویکرد برنامه ریزی راهبردی برای یک سیستم مورد نظر قرار گرفت (مرادی مسیحی، ۱۳۸۴). برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک) در واقع فرایندی است که مدیران به وسیله آن، وظیفه یا مأموریت اصلی سازمان را ترسیم می‌کنند و ابزارهای ضروری و لازم برای رسیدن به این مأموریت را فراهم می‌سازند (مرادی مسیحی، ۱۳۸۴: ۱۰). از این رو می‌توان تصمیم‌گیرندگان را همان برنامه ریزان راهبردی و برنامه ریزان راهبردی را نیز به مثابه تسهیل‌کنندگان تصمیم‌گیری در سطوح و وظایف مختلف سازمان‌ها قلمداد کرد و برشمرد (بیرس و رابینسون، ۱۳۸۸: ۶۷). از طرف دیگر، مدیریت راهبردی در جایگاهی که بالاترین سطح از فعالیت‌های مدیریتی است می‌تواند به مثابه جمع‌بندی تصمیم‌گیری‌ها برای تعریف فعالیت‌های بلند سازمان در نظر گرفته شود (Yuksel & Dagdeviren, 2007: 3364). از این رو کاربران عمومی یا سیاستمداران، عموماً فرایند برنامه ریزی راهبردی را چونان وسیله‌ای برای توسعه ناحیه‌ای و منطقه‌ای به کار می‌گیرند (Terrados & Almonacid, 2007: 1276).

هدف از برنامه ریزی راهبردی، تعریف و تدوین راهبردهاست. از آنجا که راهبرد می‌تواند عمری کوتاه یا بلند داشته باشد، برنامه ریزی راهبردی نیز خود می‌تواند بلندمدت یا کوتاهمدت باشد، اما به هر حال با آن تفاوت دارد (بدری و نعمتی، ۱۳۸۸: ۷۱). برنامه ریزی راهبردی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که با شیوه‌ای خلاق عمل کنند و بدین‌گونه، سرنوشت خود را رقم بزنند (بهرامی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۱).

### ۳-۳- استراتژی SOAR

استراتژی SOAR برای سرعت دادن به برنامه‌های راهبردی، تمرکز خود را مستقیماً بروی آن دسته از عناصر معطوف می‌کند که انرژی حیاتی و انگیزه خوبی برای آینده ایجاد می‌کنند. این انرژی حیاتی در میان مردم قرار دارد و از طریق روابط و گفتگو در میان و بین افراد دارای سهم در جامعه ما بوجود می‌آید. باید توجه داشت که در اینجا ما با یک استراتژی بر پایه نقاط قوت روبرو هستیم. که در طی آن تمامی افراد صاحب سهم در جامعه با کمک هم به ایجاد یک چشم‌انداز مشترک اقدام می‌نمایند که این فرایند باعث ایجاد انرژی و تعهد جهت دستیابی به نتایج مطلوب می‌شود (J Stavros & Sprangel, 2008).

آغاز استراتژی SOAR با یک تحقیق استراتژیک می‌باشد. در طی این تحقیق بزرگترین نقاط قوت و فرصت‌ها در جامعه ما از طریق افراد مشارکت‌کننده و دارای سهم کشف خواهند شد. سپس از افراد مشارکت‌کننده در این فرآیند دعوت خواهد شد تا خود آرمان‌ها و آرزوهایی که ترجیح می‌دهند در آینده به آن برسند برگزینند. در نهایت با برنامه‌های تشویقی و بازنگرانه نتایج مطلوب قابل اندازه‌گیری انتخاب خواهند شد (Jacqueline Stavros et al., 2003).

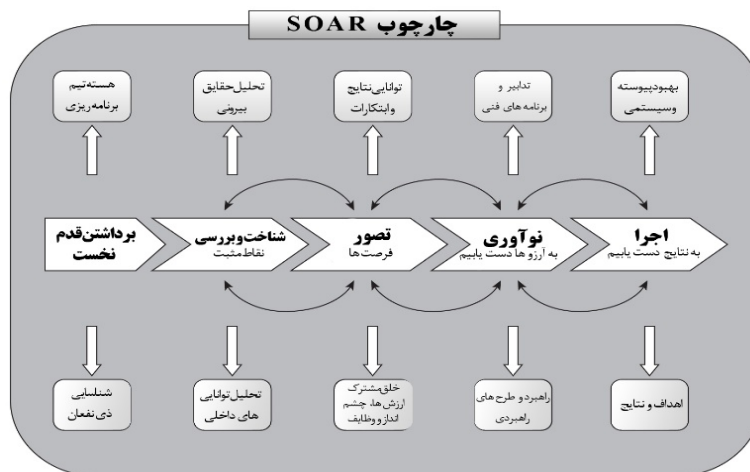
استراتژی SOAR شامل چهار مرحله کلیدی می‌شود، که این مراحل شامل شناسایی نقاط قوت، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج می‌شود. در جدول شماره ۱ این چهار مرحله مشاهده می‌شود:

جدول شماره ۲: چهار عامل کلیدی در مدل SOAR

تحقیق استراتژیک	<b>Strengths</b> بزرگترین دارایی‌ها و جنبه‌های مثبت ما چیست؟	<b>Opportunities</b> بهترین فرصت‌های ممکن در پیش روی ما چیستند؟
تصمیمات مثبت	<b>Aspirations</b> آینده مطلوب و آرمانی ما چیست؟	<b>Results</b> بهترین نتایج قابل اندازه‌گیری چیستند؟

در حالی که یک دستورالعمل مدون و مشخص برای انجام این راهبرد وجود ندارد، بر اساس یک فرایند چهار مرحله‌ای و چهار بعدی شامل تعریف، درک و شناسایی، تخیل و تصور کردن، طراحی و در نهایت تمرکز بر روی نقاط قوت و فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج خواهد بود. شکل ۱ بیانگر چارچوب مدل SOAR می‌باشد.

شکل شماره ۱: چارچوب مدل SOAR



ماخذ: Stavros and Saint (2010)

بر اساس شکل ۱ فرایند کار در مدل SOAR شامل مراحل: آغاز و برداشتن قدم اول، شناخت و بررسی، تصور، نوآوری و اجرا می‌باشد که این مراحل را در فرایند تدوین راهبرد توسعه شهرک صنعتی یزد بکار گرفته می‌شود.

### ۱. آغاز و برداشتن قدم اول:

در این مرحله اعضاء تیم رهبری و برنامه ریزی در مورد نحوه استفاده از مدل SOAR بحث و تبادل نظر می‌کنند. در این جلسات افراد ذی نفع و کسانی که به نحوی در توسعه و پیشرفت جامعه مورد نظر نقش دارند شناسایی می‌شوند و در ادامه در این مورد که چگونه این افراد ذی نفع را در فرایند برنامه ریزی درگیر بحث می‌شود.

### ۲. شناخت و بررسی:

این مرحله یک گام در جهت راهبردیابی از طریق بررسی و شناخت ارزش‌ها، چشم اندازها، نقاط قوت داخلی، محیط بیرونی به منظور خلق فرصت‌ها و تبدیل آن به آرمان‌ها و نتایج می‌باشد.

### ۳. تصور کردن:

در جلسات و نشست‌های مراحل سوم (تصور کردن) و چهارم (ابتکار و نوآوری) مجموعه نقاط قوت، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند. جلسات و نشست‌هایی به منظور بررسی مجموعه نقاط قوت و فرصت و تطبیق آنها با آرمان‌ها و در نهایت تدوین چشم‌انداز مشترک تشکیل می‌شود. شرکت‌کنندگان جلسات از قدرت تصور مثبت به جهت تصور آینده مطلوب و نتایج و اقدامات بهره می‌برند.

### ۴. نوآوری و ابتکار

در این مرحله راهبرد‌های ابتکاری شناسایی و اولویت بندی می‌شوند، البته ممکن است روندهای جدید و تغییر یافته در سیستم، ساختار و فرهنگ و غیره نیاز به پشتیبانی از اهداف جدید داشته باشند. این تغییرات بوسیله شناسایی نقاط قوت و فرصت به منظور دستیابی آرمان‌ها و نتایج بوجود می‌آیند.

### ۵. اجرا

این مرحله به عنوان گام پایانی در این مدل استراتژیک می‌باشد و به نوعی یک حرکت به سمت اجرایی کردن برنامه‌ها است. افراد تیم‌های مختلف برنامه ریزی با یکدیگر در پروژه‌های مربوط به رسیدن اهداف و نتایج تعیین شده ارتباط می‌یابند. مردم و افراد ذی نفع در هر جا که علاقه دارند و توانایی دارند مشغول می‌شوند. به واقع افراد در طی جلسات آغازین با آنچه که باید انجام دهند و چگونه انجام دهند آشنا شده‌اند. به واقع این گام به عنوان یک گام اجرایی است و فراتر از اختیارات و امکانات یک پژوهش می‌باشد.

### ۳-۴- دیدگاه مثبت‌شناسی (AI)، نگرشی نو در استراتژی‌های توسعه

دیدگاه مثبت‌شناسی (AI)<sup>۱</sup> در یک برنامه‌ریزی راهبردی بجای تمرکز بروی مشکلات، ضعف‌ها و تهدیدات به شناسایی و ایجاد نقاط قوت کنونی و آن دسته از فرصت‌های سودبخش می‌پردازد (خاوریان و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۳۳). در فرآیند سنتی برنامه‌ریزی راهبردی- استراتژی SWOT به عنوان یک نمونه آن، که مشتمل بر نقاط قوت و فرصت و نقاط ضعف و تهدید می‌باشد (Karppi, Kokkonen, & Lähteenmäki- 2001, Smith)، چنانچه بخواهیم به لحاظ نظم فکری آن را به دو بخش ۵۰/۵۰ تقسیم نماییم، ما باید ۵۰ درصد از زمان خود را به نقاط مثبت و ۵۰ درصد بقیه را به نقاط منفی اختصاص دهیم. انسان ذاتاً تمایل به تقویت و تمرکز بر روی نقاط منفی دارد. در نگرش مثبت‌شناسی نقاط مثبت و فرصت‌ها که آنجا رشد خواهیم

<sup>۱</sup> معادل انگلیسی این اصطلاح Appreciative Inquiry است. به سبب نامناسب بودن کاربرد معنای تحت الفظی این اصطلاح، پس از مراجعه به فرهنگ لغات مختلف و مکاتبه با کارشناسان خارجی، اصطلاح "مثبت‌شناسی" برگزیده شد.



داد تا بتوان از طریق آن نقاط ضعف و تهدیدات را پوشش دهیم (Cooperrider & Whitney, 2001; Stavros & Saint, 2009).

از فوائد دیدگاه مثبت‌شناسی در برنامه‌ریزی راهبردی می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:  
تمرکز بروی نقاط مثبت تا بدین وسیله نقاط منفی پوشش داده شوند.  
ایجاد توانایی‌هایی فراتر از قلمرو کنونی.  
ایجاد ارتباط بین مشارکت‌کنندگان.  
کسب ورودی از همه سطوح.

برنامه‌ریزی تبدیل به یک فرایندی می‌شود که ارزش‌ها، چشم‌اندازها و مأموریت‌ها را با هم پیوند داده و تبدیل به اهداف استراتژیک، بازنگری مثبت و هدفمند در اهداف می‌کند.  
ایجاد چشم‌اندازها و ارزش‌هایی بصورت مشارکتی برای آینده.  
در سال‌های گذشته دانشمندان و صاحب‌نظران با ترکیب مدل SWOT با اصول و نظام فکری دیدگاه مثبت‌شناسی (AI) موفق به بهبود و افزایش کارایی این مدل شده‌اند و مدل جدید SOAR ایجاد شد. بدین ترتیب مدل SWOT عوامل قابل رقابت خارجی را بازگو می‌نماید و دیدگاه مثبت‌شناسی (AI) انگیزه و نظام محیطی داخلی را بازگو می‌نماید. البته نقاط ضعف و تهدیدها را نمی‌توان بطور مشخص دید، ولی ساختار موثر و کاربردی دیدگاه مثبت‌شناسی (AI) این مسائل را پوشش خواهند داد (Jacqueline Stavros, Cooperrider, & Kelley, 2003).

#### ۴- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی می‌باشد و با توجه به ماهیت موضوع، رویکرد حاکم بر فضای پژوهش «توصیفی-تحلیلی» است، که برای تدوین چارچوب نظری تحقیق و مروری بر تحقیقات پیشین، از روش کتابخانه‌ای (اسنادی) بهره گرفته شد، از طرف دیگر از بررسی‌های میدانی و استفاده از ابزار پرسشنامه جهت دسترسی به اطلاعات مورد نیاز استفاده شده است. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه راهبرد توسعه شهرک صنعتی از مدل راهبردی SOAR استفاده شده است. جامعه آماری در این پژوهش بر اساس نظریه ذی‌نفعان<sup>۱</sup> که اساسی برای تعیین جامعه آماری مدل SOAR می‌باشد تعیین گردید که مسئولان مرتبط، صاحب‌نظران، صاحبان صنایع، فعالان صنعتی و مسئولان ادارات مرتبط با بخش صنعت که حدود ۲۱۵ نفر می‌شود، انتخاب شدند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۱۳۰ محاسبه گردید که شامل همه افراد سنین ۱۸ سال به بالا می‌باشد. از روش خوشه‌ای جهت نمونه‌گیری استفاده شد. جدول ۱ به ارائه جزئیات بیشتری در مورد حجم نمونه پرداخته است.

جدول شماره ۳: مشخصات و تعداد گروه‌های مصاحبه شونده

نمونه ی آماری						
جنسیت	درصد	نفر	نفر	نفر	نفر	نفر
زن	۳۷	نخبگان و افراد صاحب نظر	صاحبان صنایع	۳۵	مسئولان مرتبط	۲۲
مرد	۹۳		فعالان صنعتی	۱۹	سرمایه گذاران بخش صنعت	۸

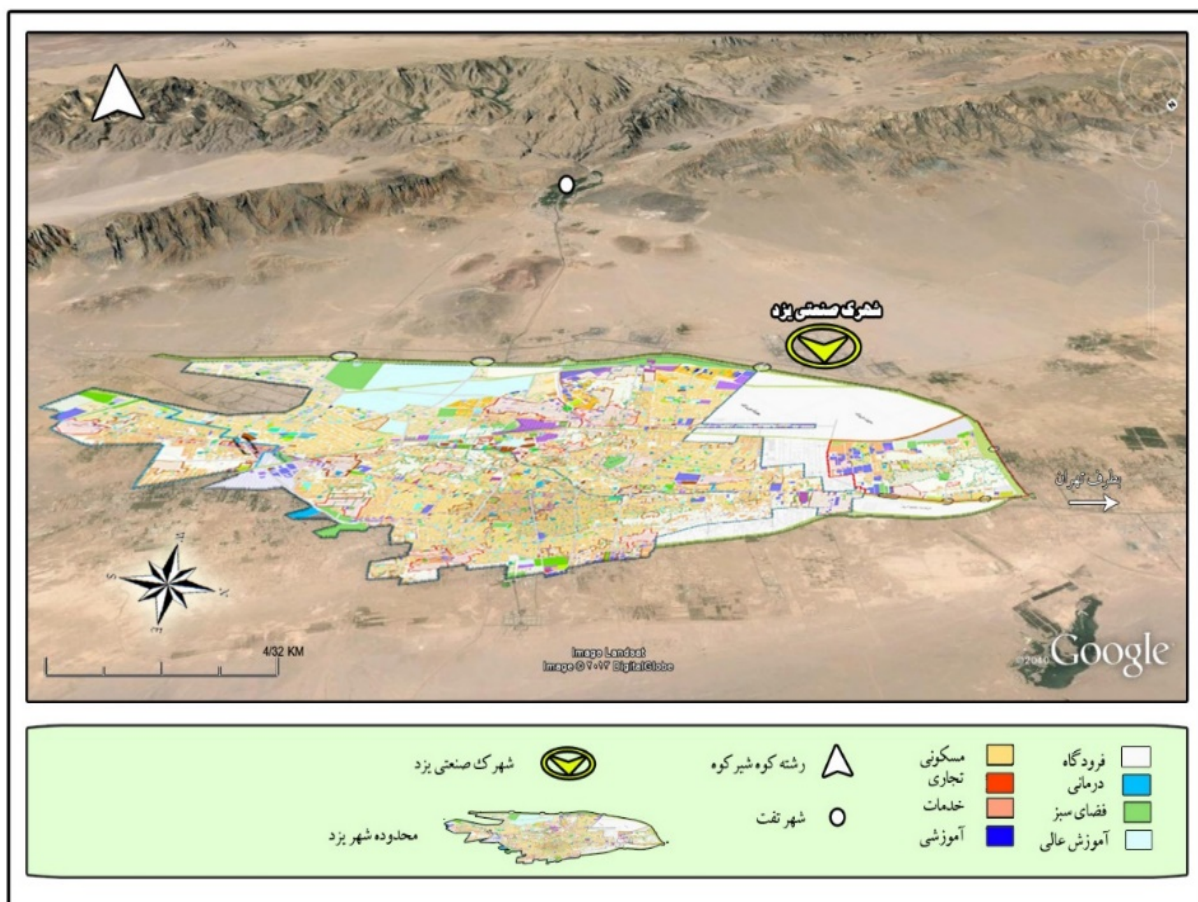
منبع: (نویسندگان، ۱۳۹۳)

<sup>۱</sup> - Stockholders theory

### ۵- محدوده مورد مطالعه

شهر یزد با وسعت معادل ۱۰۱۳۴/۳۰ هکتار در مرکز استان یزد و در مسیر راه اصفهان- کرمان قرار گرفته است. جمعیت شهر یزد براساس سرشماری سال ۱۳۹۰ معادل ۵۸۲۶۸۲ نفر می باشد (سالنامه ی آماری استان یزد، ۱۳۹۰). به طور کلی محدوده ی شهرستان یزد دارای ۲ شهرک صنعتی می باشد که عبارتند از شهرک صنعتی یزد و منطقه ویژه اقتصادی. شهرک صنعتی شهرستان یزد در ۵ کیلومتری مرکز استان قرار دارد که به مساحت ۶۸۶ هکتار می باشد که از این مقدار ۴۹۰ هکتار آن به بخش صنعتی اختصاص یافته است. منطقه ویژه اقتصادی یزد در سال ۱۳۷۹ توسط شورای عالی مناطق آزاد تجاری صنعتی در مساحتی به میزان ۵۷۰ هکتار در ۱۰ کیلومتری شهر یزد مورد تصویب قرار گرفته و شرکت شهرک‌های صنعتی استان یزد بعنوان سازمان مسئول منطقه یاد شده تعیین گردیده است (سند چشم انداز توسعه شهرستان یزد، ۱۳۹۱).

تصویر شماره ۱: محدوده شهرک صنعتی یزد



منبع: (نگارندگان، ۱۳۹۳، عکس‌هایی پایه برگرفته شده از ماهواره لندست، گوگل ارث، ۲۰۱۲)

### ۶- یافته‌های تحقیق

در فرایند کاری این پژوهش، در گام نخست تیم برنامه ریزی متشکل از نویسندگان تشکیل گردید. افراد ذی نفع و صاحب نقشی که در این کار شناسایی شدند شامل: اهالی و ساکنان شهرستان یزد (به عنوان یک مجموعه که شامل زیر مجموعه‌هایی از افراد شامل افراد عادی، نخبگان و افراد صاحب نظر، سرمایه گذاران و افرادی که توانایی سرمایه گذاری در پروژه‌های صنعتی را دارند می شود)، صنعتگران، مسئولان سازمان

شهرکهای صنعتی استان یزد، استانداری یزد، تعدادی از کارگران صنعتی شد. قرار شد تا در طی جلسات و وقت های قبلی با افرادی که در بالا ذکر شد صحبت شود. در ادامه تیم برنامه ریزی اقدام به تعیین افراد و زمان جلسات نمودند. در این جلسات و صحبت ها هر فرد نقاط قوت این شهرک صنعتی و همچنین فرصت های پیش روی و آرمان های مطلوب خود را تشریح نمود. در نشست ها و صحبت ها از افراد ذی نفع خواسته شد تا به تجسم مثبت از آینده مطلوب از این شهرک صنعتی بپردازند و در نهایت به بیان نتایج قابل اندازه گیری و مشهود در صورت اجرای طرح بپردازند. بطور کل در طی این جلسات برنامه ریزان سعی نمودند تا مجموعه نقاط قوت، فرصت و آرمان ها را شناسایی نمایند. نکته جالب در این جلسات این بود که این ذینفعان در بسیاری از اراء و عقاید خود تجدید نظر نمودند و در نهایت بصورت جمعی نقاط مد نظر بدست آمد. بطور کل همه افراد بر وجود معادن غنی در استان و موقعیت ارتباطی مناسب یزد تاکید داشتند. عده ای عقیده داشتند این شهرک صنعتی باید در راستای کاهش بیکاری در شهرستان یزد اقدامات موثری را انجام دهد. برخی عقیده داشتند سرمایه گذاران داخلی و خارجی تقاضامند سرمایه گذاری در این شهرک هستند اما از آنجا هیچ تضمینی برای آنها وجود ندارد، با یک برنامه ریزی صحیح می توان این افراد را جذب نمود. به نظر مشارکت کنندگان در طی سالهای اخیر کشورهای همسایه از جمله عراق در افزایش میزان رونق شرکت ها و کارخانجات در یزد نقش موثری را ایفا نموده اند. در نتیجه باید به این کشورها توجه خاصی در برنامه ریزی ها داشت. در فرایند تحقیق مجموعه نقاط قوت، فرصت و آرمان ها و نتایج مورد بازنگری و به چالش کشیده شدند در نهایت تغییراتی در آنها بوجود آمد که می توان خلاصه نتیجه چهار مرحله بالا را در جداول زیر مشاهده نمود.

جدول شماره ۴: نتایج چهار مرحله در چابوب استراتژیک SOAR

	Strengths قوت ها	Opportunities فرصت ها
STRATEGIC INQUIRY	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود معادن غنی در استان یزد.</li> <li>• وجود نیروی انسانی متخصص و نیمه متخصص در سطح شهرستان و استان.</li> <li>• قرار گرفتن در مجاورت مسیر ارتباطی تهران - بندرعباس.</li> <li>• برخورداری از امکانات و زیرساخت های ارتباطی مثل راه آهن، فرودگاه و ....</li> <li>• وجود فضا جهت گسترش شهرک های صنعتی</li> <li>• وجود فضای کافی جهت توسعه آتی شهر.</li> <li>• کم خطر بودن منطقه به لحاظ زلزله خیزی، سیل، و سایر بلایای طبیعی.</li> <li>• قرار گرفتن در موقعیت جغرافیای ایران مرکزی و دسترسی مناسب به مناطق کشور.</li> <li>• مجاورت با فرودگاه بین المللی یزد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کاهش بیکاری در شهرستان.</li> <li>• افزایش درآمد سرانه.</li> <li>• جذب سرمایه گذاران خارجی و داخلی.</li> <li>• دست یافتن به منبع درآمدی پایدار.</li> <li>• افزایش بهره وری از صنایع.</li> <li>• کاهش واردات و خودکفایی استان و کشور از برخی محصولات خارجی.</li> <li>• افزایش صادرات و کاهش وابستگی به درآمدهای نفتی.</li> <li>• بهبود ساختارها و زیربنای صنعتی.</li> <li>• افزایش ظرفیت در راستای جذب فناوری خارجی.</li> <li>• افزایش تعادل در توزیع امکانات و جمعیت در سطح کشور.</li> <li>• مشارکت هر چه بیشتر بخش خصوصی در توسعه شهرستان.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مجاورت با جاده دوبانده ترانزیت تهران- بندرعباس</li> <li>• مجاورت با خطوط راه آهن سراسری</li> <li>• شناخته شدن شهرستان یزد به عنوان یکی از قطب‌های صنعتی کشور</li> <li>• وجود شهرک‌های صنعتی (شهرک صنعتی و منطقه ویژه اقتصادی) فعال با زیرساخت‌های مناسب (برق، گاز، آب و ...)</li> <li>• وجود خوشه صنعتی نساجی در شهرستان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حمایت از سرمایه‌گذاران با توان مالی بالا</li> <li>• رو به رشد بودن کشورهای همسایه بخصوص افغانستان و عراق</li> <li>• همجواری با مناطق محروم در شرق و جنوب شرق کشور</li> <li>• نیروی کار جوان و تلاش‌گر با توجه به بافت شهری یزد</li> </ul>
	<p>Aspirations</p> <p>آرمان‌ها</p>	<p>Results</p> <p>نتایج</p>
<p>APPRECIATIVE INTENT</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم وجود بیکاری در شهرستان و استان یزد.</li> <li>• یزد، شهری با هوای کاملاً پاک و سالم بدون هیچ‌گونه آلودگی ناشی از شهرک صنعتی.</li> <li>• شهرک صنعتی یزد به عنوان بازوی پرتوان استان یزد در توسعه اقتصادی.</li> <li>• رسیدن به پایداری در تمامی ابعاد در منطقه</li> <li>• شهرک صنعتی یزد به عنوان واحد نمونه صادرکننده کشوری.</li> <li>• رسیدن به چشم‌انداز کلان شهر یزد، همان شهری ایمن، شاداب، پایدار و پررونق</li> <li>• توسعه صنعتی در تمام بخش‌های اقتصادی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• افزایش صادرات صنعتی استان به کشور و خارج از کشور به ارزش ۴۰۰ میلیون دلار.</li> <li>• کاهش نرخ بیکاری اقتصادی از ۹/۳۸ در سال ۱۳۸۹ به ۶ درصد در سال ۱۳۹۵</li> <li>• کاهش واردات صنعتی به شهر یزد</li> <li>• دستیابی به توسعه پایدار در بخش صنعت</li> <li>• افزایش تعداد شاغلان کارگاه‌های صنعتی با ده نفر و بیشتر از ۲۲۵۳۰ نفر در سال ۱۳۸۹ به ۳۹۴۵۲ در سال ۱۳۹۱</li> <li>• افزایش نرخ مشارکت اقتصادی (نرخ فعالیت) در استان یزد از ۳۵/۷ درصد در سال ۱۳۹۰ به ۳۹ درصد در سال ۱۳۹۵</li> <li>• افزایش سرمایه‌گذاری در بخش‌های صنعتی</li> <li>• افزایش سهم اشتغال در بخش صنعت نسبت به سایر بخش‌های اقتصادی از ۴۳.۲ درصد در سال ۱۳۹۰ به ۴۵ درصد در سال ۱۳۹۵</li> </ul>

منبع: (مطالعات نگارندگان، ۱۳۹۳)

### ۱. اجرا

این مرحله به عنوان گام پایانی در این مدل استراتژیک می‌باشد و به نوعی یک حرکت به سمت اجرایی کردن برنامه‌ها است. افراد تیم‌های مختلف برنامه‌ریزی با یکدیگر در پروژه‌های مربوط به رسیدن اهداف و نتایج تعیین شده ارتباط می‌یابند. مردم و افراد ذی‌نفع در هر جا که علاقه دارند و توانایی دارند مشغول می‌-

شوند. به واقع افراد در طی جلسات آغازین با آنچه که باید انجام دهند و چگونه انجام دهند آشنا شده‌اند. به واقع این گام به عنوان یک گام اجرایی است و فراتر از اختیارات و امکانات یک پژوهش می‌باشد. در ادامه نمونه ای از اقدامات اجرایی جهت دست یافتن به نتایج ذکر شده ارائه می‌گردد.

بطور کل ۹۸ درصد از صادرات استان یزد، صادرات صنعتی می‌باشد که این خود سند روشنی از صنعتی بودن استان یزد می‌باشد. باید دانست که صادرات استان در طول ده سال گذشته ۱۰ برابر شده است و به ۳۱۲ میلیون دلار رسیده است. انتظار است در افق تعیین شده در این پژوهش این میزان به ۴۰۰ میلیون دلار برسد. تولیداتی همچون کاشی، وسایل مخابراتی و قیر جامد نزدیک ۶۰ درصد از این صادرات را تشکیل می‌دهند. عمده‌ترین کشورهای واردکننده محصولات استان یزد، کشورهای عراق، پاکستان، سوریه و افغانستان می‌باشند؛ به واقع کشورهای همسایه بویژه عراق از مشتریان تولیدات استان یزد می‌باشند. بخش اعظمی از این امر در ارتباط به نا آرامی و جنگ های صورت گرفته در این کشورها می‌باشد. به واقع فرایند بازسازی این کشورها نیازمند محصولاتی همچون کاشی، سنگ های معدنی و قیر و ... می باشد. اقداماتی همچون برگزاری دوره‌های آموزشی مخصوص صاحبان و کارکنان صنایع می تواند سبب افزایش آگاهی این افراد و افزایش کیفیت محصولات تولیدی شود. تجلیل از صادر کنندگان نمونه استان و استفاده از تجربه های ارزشمند آنان اقدامی موثر در این راستا می‌باشد. الگو قرار تجربه سایر استان‌های موفق در امر صادرات صنعتی همچون اصفهان از دیگر این اقدامات می باشد. در راستای آشنایی هر چه بیشتر سایر کشورها با تولیدات استان، حضور فعال در نمایشگاه‌های بین المللی ضروری می باشد.

باید دانست که محدودیتهای منابع و سرمایه گذاری صنعتی و کمبود نقدینگی در جوامع از مشکلات عمومی و فراگیر در کشورهای صنعتی در حال توسعه است. همزمان با مشکل فوق، کشورهای در حال توسعه با مشکل جدید دیگری روبرو هستند و آن مشکل روبه رشد بیکاری جوانان و نیروهای فعال جامعه است. افرادی که توانایی‌های انجام کار را دارند ولی بیکار هستند. هنر سیاستگذاران توسعه اقتصادی و صنعتی در آن کشورها آن است که بتوانند توسعه اقتصادی و صنعتی را به گونه ای طراحی و سازماندهی نمایند که همراه با توسعه اقتصادی و افزایش درآمدهای سرانه مردم در کشورشان، اشتغال های مولد و فراگیر را به همراه داشته باشند و نرخ بیکاری کاهش یافته و یا ثابت بماند. یکی از راهکارهای موفق در زمینه سیاستگذاری، تشویق و حمایت از واحدهای کوچک صنعتی باهدف تولید قطعات و کالاهای صنعتی موردنیاز بازار و صنایع داخلی و خارجی و با حداکثر بهره گیری از ظرفیتهای بالقوه و بالفعل موجود در بخشهای مختلف اقتصادی و صنعتی داخلی دیگر کشورها است. از بزرگترین مزایای این گونه از صنایع مواردی همچون سرمایه اندک و بازار ساده فروش محصولات می‌باشد، اما باید توجه داشت که بزرگترین معضل بنگاه‌های کوچک و متوسط، دستیابی به مقیاس‌های مناسب تولید است، بسیاری از این واحدها صرفه به مقیاس نداشته و به همین دلیل نمی‌توانند شرایط لازم برای پایداری و رقابت خود را در بازارها به وجود بیاورند. از دیگر مشکلات عمده بنگاه‌های کوچک و متوسط، که به ویژه در کشور ما شدت بیشتری دارد، ضعف نهادهای خدماتی و پشتیبانی نهادهای خدمات کسب و کار است. بطور کل استان یزد، از گذشته تاکنون در صنعت نساجی دارای سابقه‌ی طولانی است و طرح های تیپ صنعتی همچون پارچه های سه بعدی، چرم مصنوعی، نخ ظریف و غیره می‌تواند سبب اشتغال افراد زیادی شوند.

اما از دیگر ابعاد مهم بیکاری در استان و کشور ایران، عدالت فضایی در توزیع اشتغال و صنایع می باشد. ضرورت دارد تا از همه پتانسیل‌های نواحی مختلف جهت کاهش بیکاری و بی عدالتی استفاده شود. بنابر تحقیقات محققان عرصه اقتصاد در ایران، تنها یک ششم کالاهای وارداتی به ایران ضروری می باشد. کاهش واردات صنعتی یکی از راهکارهای اجرای اقتصاد مقاومتی و کاهش بیکاری می باشد. اما رسیدن به این امر نیازمند برنامه ریزی بلند مدت می باشد. استان یزد دارای پتانسیل‌های زیادی در بخش صنعت می باشد که تا کنون از آنها بهره برداری نشده است. به واقع با افزایش اتکا به منابع و نیروهای محلی می توان در بسیاری از عرصه‌های صنعت خودکفا شد.

#### ۷- بحث و نتیجه گیری

امروزه شهرک‌های صنعتی جایگاه ویژه‌ای در اقتصاد کشور ما دارند و یکی از اساسی‌ترین محورهای توسعه اقتصادی محسوب می شوند. شهر یزد با توجه به اینکه یکی از قطب‌های اصلی صنعت در کشور می باشد می بایست با تکیه بر پتانسیل موجود در این شهر راهبردهایی در راستای توسعه بخش صنعت و به طور کلی شهرک‌های صنعتی در این شهر ارائه داد. بر اساس مطالعات انجام شده که حاصل نظرات جمعی از مدیران و نخبگان صنعتی می باشد، بدون شک توجه به توسعه شهرک‌ها و نواحی صنعتی و اتخاذ سیاست ایجاد و تکمیل یک شهرک یا ناحیه صنعتی در هر منطقه و تمایل دولت به استقرار صنایع در شهرک‌ها به عنوان عاملی برای ارتباط بیشتر و خدمت‌رسانی به آنها و در نتیجه کاهش هزینه‌های ساخت و ساز و تولید از یک سو و همچنین اجرای طرح تخصیص تسهیلات بانکی به بنگاه‌های کوچک، اقتصادی و زود بازده در راستای تامین بخشی از اعتبارات مورد نیاز واحدهای صنعتی، موقعیت مناسبی را جهت تداوم استراتژی تهاجمی و حرکت به منطقه بسیار خوب و یا عالی آن فراهم کرده است.

از مدل‌های مورد استفاده برای تدوین راهبرد‌های توسعه شهرک صنعتی، دیدگاه‌های (AI) و چارچوب استراتژیک SOAR است. دیدگاه‌های مثبت‌شناسی و SOAR در یک برنامه ریزی استراتژیک پتانسیل و انرژی را برای موفقیت مجموعه ایجاد می کنند. که در دیدگاه‌های سنتی مثل SWOT این پتانسیل نادیده گرفته می شدند. در یک برنامه ریزی راهبردی، با استفاده از این دیدگاه، به جای تمرکز بر مشکلات و ضعف‌ها و تهدیدها به شناسایی و ایجاد نقاط قوت کنونی و آن دسته از فرصت‌های سود بخش پرداخته می شود. در این مدل استراتژیک، بر نقاط مثبت تمرکز می شود تا از این راه نقاط منفی نیست؛ بلکه باید به نقاط منفی به عنوان فرصت نگاه کرد. چارچوب SOAR برخلاف مدل‌های گذشته از یک روند برنامه ریزی پایین به بالا پیروی می کند. چارچوب استراتژی این، از چهار عامل مهم قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج تشکیل شده است. در این پژوهش با استفاده از چارچوب استراتژیک SOAR و با توجه به دیدگاه مثبت‌شناسی، در برنامه ریزی راهبردی جهت توسعه شهرک صنعتی در شهر یزد انجام شده است.

هدف اصلی پژوهش حاضر این است که با بکارگیری فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، ضمن آشنایی با نواتمندی و پتانسیل‌های صنعتی در شهر یزد، به منظور توسعه این کارکرد‌ها، راهکارها و استراتژی‌های کاربردی در جهت توسعه شهرک صنعتی این شهر معرفی شود. بدین منظور با توجه به ماهیت چارچوب استراتژی SOAR پس از گفت و گو‌های متعدد با فعالان و سرمایه‌گذاران که در بخش صنعتی شهر یزد نقش

- داشته اند، نقاط مثبت و فرصت ها و آرمان های بخش صنعت این شهر تعیین شد. نتایج مورد انتظار این پژوهشکده با هدف توسعه راهبردی شهرک صنعتی شهر یزد، در سال ۱۳۹۵ می باشد عبارتند از:
- افزایش تعداد واحد های صنعتی (شهرک های صنعتی) با توجه به فضای موجود در شهر یزد
  - افزایش سرمایه گذاری در بخش صنعت به ویژه کارگاه های صنعتی از ۴۶۴۸۲۶۳ میلیون ریال در سال ۱۳۹۰ به ۹۰۵۵۲۰۸ میلیون ریال در ۱۳۹۵ در سطح استان یزد
  - کاهش نرخ بیکاری اقتصادی از ۹/۳۸ در سال ۱۳۸۹ به ۶ درصد در سال ۱۳۹۵
  - افزایش تعداد شاغلان کارگاه های صنعتی با ده نفر و بیشتر از ۲۲۵۳۰ نفر در سال ۱۳۸۹ به ۳۹۴۵۲ در سال ۱۳۹۱ در شهر یزد
  - افزایش سهم شاغلان در بخش صنعت از ۴۳.۲ درصد در سال ۱۳۹۰ به ۴۵ درصد در سال ۱۳۹۵
  - افزایش نرخ مشارکت اقتصادی (نرخ فعالیت) در استان یزد از ۳۵/۷ درصد در سال ۱۳۹۰ به ۳۹ درصد در سال ۱۳۹۵

## منابع:

۱. اخوان، حسن و رسول نظری، ۱۳۸۶، عملکرد شهرک‌های صنعتی در استان گلستان و ارائه راهکار اجرایی برای بهبود آنها، مجله اقتصادی، سال هفتم، شماره های ۷۳ و ۷۴
۲. امینی، سرور؛ علی اسدی، شبنم و کلانتری، خلیل. ۱۳۸۹ " بررسی اثرات شهرک صنعتی اشتهارد بر توسعه روستاهای همجوار"، نشریه اقتصاد و توسعه کشاورزی (علوم و صنایع کشاورزی)، جلد ۲۴، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۹، ص ۲۳۸-۲۲۷.
۳. بدری، سید علی و مرتضی نعمتی، ۱۳۸۸، برنامه ریزی راهبردی توسعه اقتصادی با رویکرد مشارکتی مطالعه موردی: بخش مرکزی شهرستان لنگه، پژوهش‌های جغرافیایی انسانی، شماره ۶۸، صص ۸۳-۶۹
۴. برایسون، جان، ۱۳۸۱، برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، ترجمه دکتر عباس منوریان، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم، تهران.
۵. بهرامی، حسین، ۱۳۸۹، علیرضا نادری خورشیدی و تقی کثیری، "برنامه ریزی راهبردی چيستی و چرایی برنامه و بررسی الگوهای رایج آن"، دو ماهنامه ی توسعه انسانی پلیس، س ۷، ش ۳۳، صص ۱۱-۳۲.
۶. بهرامی، حسین، علیرضا نادری خورشیدی و تقی کثیری، ۱۳۸۹، چيستی و چرایی برنامه ریزی راهبردی و بررسی الگوهای رایج آن، دو ماهنامه ی توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۳۳
۷. پولاد دژ، محمد، ۱۳۷۳، اصول و مبانی آمایش سرزمین در بخش صنعت، شرکت شهرک های صنعتی ایران
۸. پیرس جان و ریچارد کنت رایبسون، ۱۳۸۸، برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب، تهران،
۹. تیموریان، کتابون، ۱۳۸۶. مکانیابی صنایع روستایی با استفاده از GIS. سپهر (سازمان جغرافیایی) سال شانزدهم تابستان ۱۳۸۶ شماره ۶۲. ۳۴-۳۷
۱۰. جعفری، حمیدرضا؛ کریمی، سعید، ۱۳۸۴. مکانیابی عرصه های مناسب احداث صنعت در استان قم با استفاده GIS از سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی. مجله محیط شناسی، شماره ۳۷. ۴۵-۵۲.
۱۱. جهاد دانشگاهی واحد استان یزد، ۱۳۹۱، سند چشم انداز توسعه شهرستان یزد.
۱۲. خالصی، بهاره. (۱۳۸۷). ارزیابی مکان یابی شهرک صنعتی ایران خودرو تاکستان، پابان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس. تهران.
۱۳. خاوریان، امیررضا؛ استاورس، ژاکلین؛ علیان، مهدی. (۱۳۹۲). برنامه ریزی راهبردی توسعه گردشگری شهری با استفاده از مدل استراتژیک SOAR (نمونه موردی شهر تفت). مدرس علوم انسانی- برنامه ریزی و آمایش فضا، دوره ۱۷، شماره ۳، ۱۲۷-۱۴۳.
۱۴. دریجانی، علی. ۱۳۹۰. ارزیابی شاخص های موثر در مکان یابی صنعت مبلمان از دیدگاه فروشندگان استان خراسان شمالی: کاربرد فناوری AHP. مجله صنایع چوب و کاغذ ایران، سال دوم، شماره ۲، پاییز و زمستان ۱۳۹۰
۱۵. رضوانی، محمد رضا، رمضان، زاده لسبویی، مهدی و مرتضی محمد پور جابری، ۱۳۸۹، تحلیل اثرات اجتماعی - اقتصادی نواحی صنعتی در توسعه نواحی روستایی، نمونه موردی: ناحیه صنعتی سلیمان آباد تنکابن، فصلنامه روستا و توسعه، شماره ۱۸، ۲۶ تهران،



۱۶. رئیسی، مرضیه؛ سفیانیان، علیرضا، ۱۳۸۹. مکان یابی صنایع روستایی با استفاده از معیارهای جغرافیایی (مطالعه موردی: شعاع پنجاه کیلومتری شهر اصفهان). فصلنامه تحقیقات جغرافیایی، شماره ۹۹. ۱۱۵-۱۳۴
۱۷. معاونت برنامه ریزی استان یزد، دفتر آمار و اطلاعات. سالنامه ی آماری استان یزد، ۱۳۹۰
۱۸. شاد، روزبه؛ عبادی، حمید؛ مسگری، محمد سعید، وفائی نژاد، سعید، ۱۳۸۸. طراحی و اجرای GIS جهت مکان یابی شهرک های صنعتی با استفاده از مدل های فازی، وزن های نشان گر و ژنتیک. نشریه دانشکده فنی، شماره ۴، دوره ۴۳. ۴۲۹-۴۱۷.
۱۹. شرکت شهرک های صنعتی استان یزد، ۱۳۹۰، دفترچه اطلاعات شهرک ها و نواحی صنعتی استان یزد.
۲۰. شفیع، نوری، بیک محمدی و تقدیسی. ۱۳۸۹. " مکانیابی صنایع کوچک و کارگاهی مناطق روستایی شهرستان اردستان." جغرافیا و توسعه ناحیه ای، ۱۸-۱۵
۲۱. صداقتی، عاطفه؛ فغفوریان، مهسا، ۱۳۹۰، برنامه ریزی راهبردی توسعه گردشگری راهی برای توسعه اقتصاد شهرها (نمونه موردی شهرنیشابور). نخستین همایش اقتصاد شهری، مشهد.
۲۲. فروحی، شبنم، ۱۳۸۵، صنایع کوچک و سازمان صنایع کوچک و شهرک های صنعتی ایران، نشریه اتاق بازرگانی و صنایع و معادن ایران، ش ۸، ص ۲۵
۲۳. مرادی مسیحی، وراز، ۱۳۸۴، برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن در شهرسازی ایران و نمونه موردی کلان شهر تهران، انتشارات پردازش و برنامه ریزی شهری، تهران.
۲۴. مصلاهی محمدرضا، ۱۳۸۶، برنامه ریزی استراتژیک رهیافتی به سوی تعالی سازمانی، نشریه مدیریت، شماره ۳۹
۲۵. مطالعات طرح پایه ی آمایش اسلامی ایران، دفتر برنامه ریزی منطقه ای، ۱۳۶۴، سازمان برنامه و بودجه، معاونت امور مناطق
۲۶. محمدی مظفری، زهرا، ۱۳۸۳، ماهنامه بررسی مسائل و سیاست های اقتصادی (مجله اقتصادی)، بهمن و اسفند، شماره ۳۹ و ۴۰،
۲۷. معصومی، مسعود، ۱۳۸۸، درآمدی بر رویکرد ها در برنامه ریزی توسعه گردشگری محلی، شهری و منطقه ای. سمیرا، تهران.
۲۸. مهندسین مشاور آرمانشهر، ۱۳۸۵، طرح تفضیلی شهریزد، شهرداری یزد
۲۹. نصراللهی، زهرا؛ صالحی قهفرخی، فخرالسادات، ۱۳۹۱. عوامل موثر بر مکان یابی شهرک های صنعتی با توجه به شاخص های توسعه پایدار و اولویت بندی آن ها با استفاده از اعداد فازی مثلثی. فصلنامه رشد و توسعه اقتصادی، سال دوم، شماره هفتم، ۶۵-۵۱
30. Akgun, H. G., & Turk, A. (2008). Determination and analysis of site selection factors for kulliyes of architect Sinan with respect to the locations in the Ottoman city of Istanbul. *Building and Environment*, 43(5), 720-735 .
31. Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2001). A positive revolution in change: Appreciative inquiry. *Public Administration and Public Policy*, 87, 611-630 .
32. Eldrandaly, K., Eldin, N., & Sui, D. (2003). A COM-based spatial decision support system for industrial site selection. *Journal of Geographic Information and Decision Analysis*, 7(2), 72-92 .

33. Fernández, I., & Ruiz, M. (2009). *Descriptive model and evaluation system to locate sustainable industrial areas*. *Journal of Cleaner Production*, 17(1), 87-100 .
34. Hosun, R., H. Teck, S. Karmarkar. 2003. *Competitive Location, Production, and Market Selection*. *European Journal of Operational Research*, 149: 211-288.
35. Karppi, I., Kokkonen, M., & Lähteenmäki-Smith, K. (2001). *SWOT-analysis as a basis for regional strategies*. *Nordregio WP*, 4, 80 .
36. Machender, G., Dhakate, R., Prasanna, L., & Govil, P. (2011). *Assessment of heavy metal contamination in soils around Balanagar industrial area, Hyderabad, India*. *Environmental Earth Sciences*, 63(5), 945-953 .
37. MacLachlan, I. (2013). *Kwinana Industrial Area: agglomeration economies and industrial symbiosis on Western Australia's Cockburn Sound*. *Australian Geographer*, 44 .(۴)
38. Pathak, A. K., Yadav, S., Kumar, P., & Kumar, R. (2013). *Source apportionment and spatial-temporal variations in the metal content of surface dust collected from an industrial area adjoining Delhi, India*. *Science of the Total Environment*, 443, 662-672 .
39. Puente, M. C. R., Diego, I. F., Santa María, J. J. O., Hernando, M. A. P., & de Arróyabe Hernández, P. F. (2007). *The development of a new methodology based on GIS and fuzzy logic to locate sustainable industrial areas*. Paper presented at the *Proceedings of 10th AGILE International Conference on Geographic Information Science*. Aalborg University, Denmark.
40. Qing, H., Ershi, Q., & Jiang, S. (2013). *Analysis of Influence Factors of the Old Industrial Area Industrial Structure Optimization and Model Building*. *TELKOMNIKA Indonesian Journal of Electrical Engineering*, 11 .(۷)
41. Ruiz, M. C., Romero, E., Pérez, M. A., & Fernández, I. (2012). *Development and application of a multi-criteria spatial decision support system for planning sustainable industrial areas in Northern Spain*. *Automation in Construction*, 2 . ۳۳۳-۳۲۰ ,(۰)۲doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.autcon.2011.09.009>
42. Stavros, J., Cooperrider, D., & Kelley, D. L. (2003). *Strategic inquiry appreciative intent: inspiration to SOAR, a new framework for strategic planning*. *AI Practitioner*. November, 10-17 .
43. Stavros, J., & Saint, D. (2009). *SOAR: Linking strategy and OD to sustainable performance*. *Practicing Organization Development: A guide for leading change*, 377-394 .
44. Stavros, J., & Sprangel, J. (2008). *Case study: applying appreciative inquiry to deliver strategic change: Orbseal Technology Center*. *Appreciative Inquiry for Change Management: Using AI to Facilitate Organizational Development*, 210-226 .
45. Stavros, J. M., & Hinrichs, G. (2011). *The Thin Book Of SOAR: Building Strengths-Based Strategy*: Thin Book Publishing.