

استراتژی توسعه شهر شیروان با رویکرد توسعه پایدار

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۹/۰۸

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۱/۰۲

کد مقاله: ۶۲۵۰۰

جلیل نوروزی^۱

چکیده

رشد سریع جمعیت و تمرکز آن در شهرها به همراه ناکارآمدی طرح های جامع و تفصیلی شهری جهت حل این مشکلات ضرورت توجه به برنامه های نوین راهبردی همراه با خلاقیت در کشورهای در حال توسعه ضروری است. هدف تحقیق حاضر تدوین راهبردهای توسعه ای با رویکرد توسعه پایدار برای شهر شیروان است. تحقیق حاضر از نوع کاربردی و ماهیت آن توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارشناسان و شهروندان شهر شیروان می باشد. جهت تدوین چارچوب نظری تحقیق، از روش کتابخانه ای بهره گرفته شده و در بخش عملی تحقیق همانند مصاحبه عمیق و مشاهده فردی علنی استفاده شده و نتایج با استفاده از تکنیک SWOT تحلیل گردیده و جهت تدوین راهبردها و الویت بندی اجرای راهبردها با ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی QSPM مورد ارزیابی و تحلیل قرار گرفته است. یافته های تحقیق حاکی از این است که در بخش عوامل درونی، نقاط ضعف بر نقاط قوت آن برتری دارد؛ و در بخش عوامل بیرونی فرصت شهر بر تهدیدهای آن دارای برتری می باشد. در نتیجه باید استراتژی توسعه شهر شیروان با رویکرد توسعه پایدار باید برم بنای راهبردهای گروه WO باشد.

واژگان کلیدی: استراتژی توسعه شهر، شهر شیروان، توسعه پایدار، تکنیک SWOT

۱- مقدمه

مدیریت امور شهری آن هم در شرایط کنونی که شهرها با رشد شتابان و خلق مستمر موضوعات و مسائل و موضوعات جدید مواجه می‌باشد، و وظیفه ای بسیار دشوار است که پایانی به آن متصور نمی‌توان شد. شهر از دیدگاه مدیران شهری موجودی زنده است که علاوه بر جوه فیزیکی و جوه اجتماعی-اقتصادی و فرهنگی آن نیز اهمیت می‌باشد. در مدیریت شهری سنتی و فرسوده که هم اکنون در کشورهای جهان سوم دیده می‌شود اداره کنندگان شهر آن چنان دست به گریبان مشکلات جاری همچون آلودگی زیست محیطی، بدمسکنی، ترافیک شهری، امنیت شهری، اشباع زیرساخت‌ها، کمبود سرانه های خدماتی و سیل عظیم جمعیت و ... می‌باشند که موضوعات مهمتری همچون فقر، کمبود سرانه های اقتصادی و فرهنگی، اقشار بحران زا چون گرسنه ها، معنادران، کودکان کار، بیخانمان ها، بیکاران، زنان سرپرست خانوار، ضعف فرهنگ زندگی شهری، ضعف روحیه مشارکت پذیری در امور شهری، ضعف مطالبه گری شهری، فقدان فرهنگ رانندگی و ... مورد غفلت قرار گرفته است. امروزه شهرداری ها دیگر مراکز خدمات رسانی و مسئول آب و جارو کردن شهرها نیستند بلکه و ضوح توسعه هر کشوری در تمامی ابعاد با نحوه اداره شهرهای آن بستگی عمیقی دارد. مدیریت شهری دیگر صرفاً مدیریت مشکلات شهر را بر عهده ندارد بلکه فراتر از این موضوع راهبری شهر به سوی توسعه همه جانبه و پایدار را بر عهده دارد.

توسعه پایدار توسعه ای است که نیازهای زمان حال را تأمین می‌کند بدون آنکه توانایی نسل های آتی در پاسخگویی به نیازهایشان را به خطر بیندازد. (کمسیون چشم انداز و نخبگان تشخیص مصلحت نظام، ۱۳۹۴) این نوع استراتژی باماهیت راهبردی که توأمان بر تهیه و اجرای یک سند تأکید می‌کند و تدوین آن بر پایه چشم اندازسازی مشارکتی صورت می‌پذیرد. (حاتمی نژاد و دیگران، ۱۳۹۳: ۳) با بهره گیری از مدل های برنامه ریزی استراتژیک دامنه و سیعی از مسائل مدیریتی، اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی و کالبدی شهرها را در بر می‌گیرد و در نهایت این استراتژی به برنامه های اجرایی تبدیل می‌گردد. در حقیقت استراتژی توسعه شهر سند توسعه شهر در تمام ابعاد محسوب می‌شود (تلیاروعربی، ۱۳۹۳: ۲). بنابراین تحلیل شاخص های استراتژی شهری به شهر کمک خواهد کرد که نقاط قوت و فرصتهای خود را بشناسد و آنها را تقویت کند و تهدیدها و نقاط ضعف خود را نیز بشناسد و ز آنها اجتناب کند و یا آنها را به کمترین میزان ممکن برساند. استراتژی توسعه شهری می‌تواند در رویارویی با مسائل و مشکلات نوین شهری برنامه ریزی مهمی محسوب گردد؛ بنابراین برنامه ریزی مناسب و علمی در جهت توسعه شهر میتواند آینده بهتری برای شهر و شهروندان ایجاد کند. (احدزاد و دیگران، ۱۳۹۷: ۵)

۲- بیان مسأله

برنامه ریزی استراتژیک در دهه ۱۹۶۰ ابتدا در انگلستان و سپس در آمریکا متأثر از نظریه سیستم ها و درواکنش به نواقض طرحهای جامع و تفصیلی شهری به وجود آمد، این نوع برنامه ریزی اصولاً به سمت برنامه ریزی فرآیندی در تصمیم سازی، برنامه ریزی محلی مشارکت و تلفیق برنامه ریزی و اجرا روی می‌آورد. (مهديزاده، ۱۳۸۲: ۱۰۵)

در ایران برنامه ریزی راهبردی برای نخستین بار در سال ۱۳۷۸ مطرح شد. بعد از انقلاب صنعتی، شهرها درصد زیادی از جمعیت جهان را به سوی جلب کرده اند. برای اولین بار در تاریخ تعداد کسانی که در شهرها زندگی می‌کنند به همان اندازه افراد ساکن در بیرون شهرها رسیده است. طی دوره ۱۹۹۰ تا ۲۰۳۰ جمعیت نواحی شهری تا حدود ۳/۳ میلیارد نفر رشد خواهد کرد که از این میزان ۹۰ درصد در مناطق شهری کشورهای در حال توسعه خواهد بود. (FLOOD, 1997: 163) توسعه روزافزون جامعه شهری، متأثر از رشد بی رویه جمعیت و مهاجرت به تاخت و تازهای بدون برنامه ریزی و گسترش مهارنشدهی شهرها منجر شده است. (ETAL&BARTON, 2003: 18) شهر شیروان همچون بسیاری از شهرهای دیگر کشورها در چند سال اخیر با رشد فزاینده جمعیت شهری روند سریع شهرنشینی مهاجرت و به دنبال آن افزایش نیازهای شهری همچون مسکن، اشتغال، حمل و نقل و خدمات شهری روبرو بوده است. لذا طرحهای توسعه سنتی به دلیل ایستایی و عدم انعطاف پذیری نمی‌تواند جوابگوی نیازهای این شهر باشد. لذا نباید الگوی مطلوب و بهینه باتوجه به وضعیت شهر جهت رشد منطبق با عدالت اجتماعی از طریق همکاری و مشارکت گسترده شهروندان جهت ارتقاء کیفیت زندگی به و یژه اقشار فقیر جامعه ارائه داد؛ بنابراین شناسایی قابلیت‌های مختلف طبیعی، اجتماعی و فرهنگی و اقتصادی شهر ضروری بوده تا از این طریق رویکرد پایدار در توسعه شهری تدوین گردد.

۳- مبانی نظری

در حال حاضر، مبانی نظری تهیه طرحهای شهری در ایران، متکی بر مدل شناخت - تحلیل - طرح است. این الگو به رقم آن که مدت ها الگو و روش تهیه طرحهای شهری در کشورهای مختلف جهان بود، به تدریج جای خود را به الگوی برنامه ریزی شده تحلیل طرح - سیاست می‌دهد که به مفهوم رسیدن به اهداف و سرانجام ارزیابی و سیاست گذاری برای اجزاء است، از دلایل اصلی

شکل گیری روندحاضری توان به عدم توجه و کاربرد روش ها و نگرش های جدید درحوزه برنامه ریزی شهری، نظیرراهبرد توسعه شهری اشاره کرد. (حسین زاده دلیرودیگران، ۱۳۹۰: ۴۰)

۱-۳- برنامه ریزی استراتژیک

این نوع برنامه ریزی اصولاً به سمت برنامه ریزی فرآیندی، تصمیم سازی، برنامه ریزی محلی، مشارکت و تلفیق برنامه ریزی و اجرا روی می آورد (مهدی زاده، ۱۳۸۵: ۱۰۵).



شکل (۱) فرآیند برنامه ریزی استراتژیک (ماخذ، ۱۹۹۸، cooper)

برنامه ریزی استراتژیک از دو بخش اساسی تشکیل شده است: بررسی محیطی و تدوین استراتژی دربرنامه ریزی استراتژیک محیط بیرونی به منظورکشف فرصتها و تهدیدها و محیط درونی به منظورکشف و درک نقاط قوت و ضعف سازمان بررسی میشود. (هانگر و و یلن، ۲۰۰۷: ۲۰) عواملی که محیط بیرونی و درونی بیشترین تأثیر را بر سازمان دارد، عوامل استراتژیک می نامند. محیط بیرونی شامل متغیرهایی از نوع فرصت یا تهدید است که خارج ازسازمان وجود دارند و از محیط کنترل مدیریت سازمان خارج است. محیط درونی شامل متغیرهایی از نوع نقطه قوت یا ضعف است که درون خودسازمان وجود دارد و در محیط کنترل مستمر مدیران سازمان قرار دارد. تدوین استراتژی بر اساس فرصت ها و تهدیدات محیط بیرونی سازمان و نقاط قوت و ضعف محیط داخلی سازمان صورت می گیرد. تدوین برنامه استراتژی شامل تعریف مأموریت، تعیین اهداف آرمانی و عملیاتی و طراحی استراتژیها است.

۲-۳- استراتژی توسعه شهر

راهبرد توسعه شهرزاجدیدترین رویکردهای برنامه ریزی استراتژیک است. (توکلی نیا و دیگران، ۱۳۹۳: ۱۲۱). ازهمان آغازکار ائتلاف شهرها، طرحهایی باعنوان استراتژی توسعه شهری درواکنش به ناکارآمدی طرحهای توسعه شهری و ارتقاء کیفیت زندگی و بهبود مدیریت شهری به وجودآمده درواقع فرآیند تهیه چشم اندازبلندمدت شهرزآینده شهراست که براساس آن برنامه های اجرایی تهیه می شوند(1: cds in china 2004). فرض استراتژی توسعه شهری براین میناست که مداخله استراتژیک بخشهای خصوصی، عمومی و جامعه مدنی درصورتی که بجا و مناسب اجراشود، به صورت معناداری می تواند مسیرتوسعه شهری راتحت تأثیرقراردهد. تمرکزاستراتژی توسعه شهری برروی تقویت اقتصادی رقابت پذیری است، اما دراین حال جنبه های زیست محیطی، مالی، زیرساخت ها، ساختار شهری و کاهش فقرشهری را پوشش می دهد. (cities alliance, 2006:9)

۴- پیشینه پژوهش

آزادخانی و همکاران (۱۳۹۶) درمقاله ای تحت عنوان نقش استراتژی توسعه شهری درتوسعه گردشگری شهری اصفهان به بررسی نقش این رویکرد درتوسعه گردشگری پرداختندکه به این نتیجه رسیدن که درمیان مولفه های راهبرد توسعه شهری قابلیت زندگی بایشترین ضریب تأثیر را برتوسعه گردشگری شهر اصفهان داشته اند.

حاتمی نژاد و فرجی ملایی (۱۳۹۰) در مقاله ای تحت عنوان امکان سنجی اجرای طرح های استراتژی توسعه شهری در ایران به بررسی اجرای استراتژی توسعه شهری برمبنای شرایط جاری در سیستم مدیریت شهری در ایران پرداخته اند. سلیمی (۱۳۸۷) در پایان نامه خود با عنوان برنامه ریزی استراتژیک توسعه شهرداری به این نتیجه رسیده است که پیش بینی ها و اهداف اولین طرح تفصیلی شهرداری که طرح جامع آن در سال ۷۴ مورد تصویب قرار گرفت، تحقق پیدا نکرده است.

۵- روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر ماهیت توصیفی-تحلیلی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری مورد مطالعه شامل کارشناسان و شهروندان صاحب نظر در این زمینه می باشند. در این پژوهش از نمونه گیری تصادفی برای تکمیل پرسشنامه استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از منابع کتابخانه ای و اسنادی (برای مبانی نظری) و از پرسشنامه (برای پژوهش علمی) استفاده شده است. اطلاعات بدست آمده توسط مدل سوات تحلیل شده و در پایان نیز راهبردهایی جهت رسیدن به توسعه پایدار شهر شیروان از طریق ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی تدوین و الویت بندی گردید.

۶- محدوده مورد مطالعه



شکل (۲) نقشه شهر شیروان

شهر شیروان در شمال شرق ایران قرار دارد. و دارای مساحتی برابر ۳۹۰۴ کیلومتر مربع است. ارتفاع آن از سطح دریا ۱۰۶۷ متر می باشد؛ و طبق سرشماری جمعیت در سال ۱۳۹۵ جمعیت شهر شیروان ۸۲۶۸۹ نفر می باشد و نرخ رشد سالانه جمعیت ۹۵-۹۰ با ۱/۴۳- بیشترین نرخ رشد منفی را در استان خراسان شمالی دارا می باشد.

۷- یافته‌های تحقیق

از آنجایی که برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی است که توسط آن، مدیران و وظیفه یا مأموریت اصلی سازمان را ترسیم می کنند و ابزاری را که برای رسیدن به این مأموریت لازم است فراهم می سازند، این نوع برنامه ریزی معمولاً سطوح عالی مدیریت انجام می شود و مدیران سطوح عالی، مسئول ترسیم آینده سازمان و در اینجا شهر هستند. (مرادی مسیحی، ۱۳۸۴: ۱۰). لذا در این تحقیق نیز تأکید اصلی بر نقش مدیران شهری و نظرات آنان بوده است. همچنین لازم به ذکر است که در این تحقیق، شهر هم به عنوان یک دولت محلی (سازمان) و هم به عنوان یک مکان (جامعه) مورد بررسی قرار گرفته است. به بیان دیگر برنامه ریزی استراتژیک برای شهر شیروان، هم به عنوان یک سازمان و هم به عنوان یک قلمرو تنظیم گردیده است.

۷-۱- شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها

بمنظور ارائه راهکارها و سیاست‌های توسعه شهری در منطقه مورد مطالعه، عوامل چهارگانه فوق در جهت رفع ضعفها و تهدیدها و بهبود قوتها و فرصتها امری اجتناب ناپذیر تلقی می گردد. بر این مبنای راهکار توسعه شهر شیروان با فهرست نمودن مهمترین نقاط قوت و فرصتها به منظور طرح استراتژی‌های تهاجمی که مبتنی بر بهره گیری از برتری‌های رقابتی منطقه مورد مطالعه است. همچنین مهمترین فرصتهای پیش رو به منظور رفع نقاط ضعف درون ناحیه ای و تخصیص مجدد منابع، از طریق ارائه استراتژی‌های بازنگری تبیین شده است و نیز مهمترین قوت های درون ناحیه ای به منظور رفع تهدیدهای برون ناحیه ای، با تأکید بر استراتژی های تنوع بخشی در جهت رفع نیازمندی های شهر شیروان مطرح شده است. در ادامه طرح استراتژی های تدافعی به منظور رفع آسیب پذیری منطقه، به مرحله اجراء گذاشته می شود که در این قسمت به ارائه این فهرست پرداخته می شود.

۷-۱-۱- عوامل درونی تأثیرگذار بر توسعه شهر شیروان

هدف این مرحله، سنجش محیط داخلی منطقه مورد مطالعه جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف است، یعنی جنبه‌هایی که در راه دستیابی به اهداف برنامه ریزی و توسعه مناسب، مساعد یا بازدارنده می باشد. در این قسمت نقاط قوت و نقاط ضعف در چارچوب ابعاد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، محیطی (طبیعی)، کالبدی و زیرساختی و مدیریتی به شرح زیر مورد بررسی قرار گرفته است:

جدول شماره (۱) تعیین نقاط قوت و ضعف شهر شیروان

ابعاد	نقاط قوت	نقاط ضعف
اقتصادی	<ul style="list-style-type: none"> - موقعیت شهر شیروان در مسیر جاده ترانزیتی و آسیایی و فراهم بودن زمینه جهت رشد اقتصادی - وجود پتانسل های عمده گردشگری - نگرش مثبت مردم و مسئولان به گردشگری به عنوان اهرم توسعه 	<ul style="list-style-type: none"> - بالابودن نرخ بیکاری در سطح شهر - کاهش نقش کشاورزی و دامپروری در اقتصاد شهر - عدم توسعه صنعتی و نبود صنایع بزرگ در شهر - افزایش سریع قیمت زمین در سالهای گذشته و جاری
اجتماعی و فرهنگی	<ul style="list-style-type: none"> - بالابودن سطح عمومی سواد - جوانی جمعیت شهر - مشارکت جهت توسعه همه جانبه شهر - میراث تاریخی و فرهنگی ارزشمند - وجود فرهنگ مشارکت عمومی 	<ul style="list-style-type: none"> - بالا بودن میزان جرایم و اعتیاد در بین جوانان و دیگر اقشار - کمبود مراکز گذراندن اوقات فراغت در سطح شهر - کمبود امکانات خدمات رفاهی گردشگری (هتل، مهمانسرا) - نبود امنیت در مکان خلوت شهر
محیطی (طبیعی)	<ul style="list-style-type: none"> - چهار فصل بودن شهر تنوع آب و هوایی - دشت بودن شهر و نواحی بیابانی - وجود سد های پرآب در شیروان - پوشش گیاهی و پارک های منطقه 	<ul style="list-style-type: none"> - نبودسطح های زباله ۱۱۰۰ لیتری در سطح محله ها - دسترسی نامناسب به نواحی تفرجگاهی (پیرامون شهر) - عدم وجود زیرساختها و تسهیلات رفاهی - گردشگری - مشکلات بهداشتی و زیست محیطی مربوط به فاضلاب شهری
کالبدی و زیرساختی	<ul style="list-style-type: none"> - وجود زیرساختهای مناسب آب و برق و گاز و ارتباطی و مخابراتی - تمایل به نوسازی بافت فرسوده - وجود امکانات خدماتی مانند مراکز بهداشتی و فضای سبز... 	<ul style="list-style-type: none"> - ناهمگونی ساخت و سازهای جدید با بافت موجود - توزیع نامناسب و ناسازگار کاربری های شهری - کمبود اعتبار مالی برای احداث زیرساختهای شهری - فرسودگی بناهای شهری - عدم مشارکت مردم در توسعه زیرساختهای شهری
مدیریتی	<ul style="list-style-type: none"> - وجود مدیران متخصص و مجرب - وجود شورای شهر به عنوان عامل افزایش فعالیت های عمومی - اشتیاق زیاد شهروندان در مشارکت برنامه ریزی و مدیریت شهر - وجود نهادهای پژوهشی و ابسته به مدیریت شهری - بررسی مشکلات شهری در با حضور میدانی توسط مدیران شهری 	<ul style="list-style-type: none"> - ضعف اطلاع رسانی مدیریت شهری - نبود سیستم مدیریت یکپارچه شهری - عدم اعتماد مردم به مدیریت شهری - فعال نبودن زمینه قانونی جهت مشارکت مردم در امور برنامه ریزی شهر

۷-۱-۲- عوامل بیرونی تأثیرگذار بر توسعه شهر شیروان

هدف این مرحله، کندوکاو محیط خارجی در منطقه مورد مطالعه جهت شناسایی فرصت ها و تهدیدهایی است که منطقه در ارتباط با توسعه شهری با آن مواجه است. در این راستا باید گفت که فرصت ها، مجموعه امکانات و قابلیت هایی است که خارج از محیط منطقه، بر منطقه مورد مطالعه به لحاظ توسعه مناسب شهری، به طور مستقیم و یا غیرمستقیم مؤثر واقع خواهد شد و همچنین تهدیدها نیز مجموعه خارج از منطقه محسوب می شود که در عدم توسعه مناسب شهر، تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم دارند. براساس مطالعات انجام شده و بررسی و وضعیت محیط پیرامون منطقه مورد مطالعه، مجموعه فرصت ها و تهدیدهای موجود و تأثیرگذار بر توسعه مناسب شهر شیروان در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، محیطی (طبیعی)، کالبدی و زیرساختی و مدیریتی به شرح جدول ۲ مورد بررسی قرار گرفته است.

۷-۲- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، برای بررسی استراتژیک عوامل داخلی سازمان میباشد. این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی و احدهای و وظیفه ای سازمان را ارزیابی و تدوین می کند. و همچنین برای ارزیابی روابط بین این و احدها راه هایی ارائه میکند. این ماتریس در پنج مرحله زیر شکل می گیرد: ۱- پس از بدست آوردن نقاط قوت و ضعف، این عوامل به ترتیب نقاط قوت و ضعف نوشته

می شود. ۲- به هریک از نقاط قوت و ضعف از صفر تا یک، ضریب داده می شود. ضریب هر عامل بیانگر اهمیت نسبی آن عامل. ۳- به هریک از عوامل ها (قوت و ضعف) نمره یک تا چهار داده می شود. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف کم، نمره ۳ بیانگر نقطه قوت و نمره ۴ بیانگر قوت بسیار بالای. ۴- ضریب هر عامل، در نمره آن ضریب، ضرب می شود. ۵- مجموعه نمره نهایی هر عامل محاسبه می شود تا نمره نهایی سازمان مشخص شود. اگر نمره نهایی سازمان کمتر از ۲/۵ باشد به این معناست که سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است. اگر نمره نهایی بیشتر از ۲/۵ باشد به این معناست که سازمان از نظر عوامل درونی دارای قوت می باشد.

جدول (۲) تعیین نقاط فرصت و تهدید شهر شیروان

ابعاد	نقاط فرصت	نقاط تهدید
اقتصادی	- وجود پتانسیل های گردشگری گوناگون - ایجاد صنایع تبدیلی کشاورزی و استفاده از موقعیت های گردشگری در اطراف شهر جهت بهبود اقتصاد شهر - دانش تولید فرش دست باف در شهر شیروان	- رکود سرمایه در شهر به علت خالی ماندن تعداد زیادی از واحدهای مسکونی نوساز - عدم جذب سرمایه گذار - نبود طرح های منطقه ای و بالادست برای شیروان - فقر ساکنان به دلیل تورم بالا و درآمد پایین
اجتماعی و فرهنگی	- تشکیل کمیسیون های مردمی با شرکت شورای شهر - وجود بناهای تاریخی و تمدن ۳۰۰۰ ساله - امکان تبادلات فرهنگی با دیگر نقاط کشور - فرهنگ یکپارچه و همگنی قومی و مذهبی در سطح منطقه	- نبود برنامه ریزی مناسب برای جذب بیشتر گردشگران - عدم توجه نسل جدید به فرهنگ بومی و زبان مادری - افزایش جمعیت - مهاجرپذیری و حاشیه نشینی و عدم کنترل آن
محیطی (طبیعی)	- مناظر طبیعی ماندکوه های بلند، دره ها، غارها و قناتها - فرصت احیاء بافت در جهت بهبود آسایش محیطی - وجود سدهای شیروان به عنوان مکان تفریحی - گردشگری - وجود ضوابط کنترل آلودگی زیست محیطی	- آلودگی کوچک و خیابانها به دلیل نبود سطلمهای بزرگ زباله و سیستم مکانیزه جمع آوری زباله. - آلودگی فزاینده سد شهر - قرارگیری شهر روی گسل زلزله
کالبدی و زیرساختی	- فرصت طراحی زیبا برای مبلمان شهری - فرصت نوسازی بافت فرسوده شهری - دسترسی آسان به مرکز خدمات و تبادلات تجاری در سطح شهر	- خطر سیل - بالا بودن عمر بناها و فرسودگی بافت شهری - ساخت و ساز غیر اصولی و ناهمگون بودن کاربری ها - پایین بودن سرانه فضای سبز - ضعف ساختارهای خدمات شهری
مدیریتی	- بالا رفتن سطح آگاهی و تخصص مدیران شهری - وجود رشته برنامه ریزی شهری در مقطع تحصیلات تکمیلی دانشگاه آزاد و امکان ارتقاء سطح دانش مدیران شهری - نوآوری فنی و تکنولوژیکی	- عدم نظارت دقیق مدیریت شهری بر ساخت و سازها - نبود روابط افقی بین ارگان های مدیریت شهری - نارسایی قوانین و مقررات شهری در زمینه مشارکت شهروندان - نقش مشورتی شوراها و فقدان نقش مشارکتی آنها در مدیریت شهری

۷-۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

برای ارزیابی عوامل خارجی از ماتریس عوامل خارجی استفاده می شود. این بار فرصت ها و تهدیدها فهرست می شود. تفاوت دیگر آن، در مفهوم نمره دادن به عامل است. در این ماتریس همانند ماتریس عوامل داخلی به عوامل نمره ۱ تا ۴ داده می شود. به طوری این نمره ها نشانگر واکنش سازمان نسبت به عامل مربوطه است. نمره ۴ نشانگر و اکنش بسیار عالی سازمان نسبت به عامل مورد نظر می باشد. نمره ۳ نشان دهنده و اکنش از حد متوسط بالاتر می باشد، نمره ۲ یعنی و اکنش در حد متوسط و نمره ۱ بدین معناست که و اکنش سازمان نسبت به آن عامل، ضعیف بوده است. هریک از فرصتها و تهدیدها می توانند هر یک از نمرات را به خود اختصاص دهند. میانگین مجموعه نمرات نیز برابر ۲/۵ است. اگر این میانگین به عدد ۴ برسد، یعنی سازمان در برابر عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) بسیار عالی و اکنش نشان داده است. عدد ۱ نیز بیانگر این است که سازمان نتوانسته از فرصت های موجود بهره برداری کند و یا از عواملی که موجب تهدید آن شده است، دوری نماید.

جدول (۳) ماتریس تحلیل SWOT

مؤلفه‌ها	تحلیل SWOT	ضریب (درصد)	نمره	نمره نهایی
قوت‌ها				
اقتصادی	۱ - موقعیت شهر شیروان در مسیر جاده ترانزیتی و آسیایی و فراهم بودن زمینه جهت رشد اقتصادی	۳	۴	۱۲
	۲ - وجود پتانسل‌های عمده گردشگری	۳	۴	۱۲
	۳ - نگرش مثبت در مردم و مسئولان به گردشگری به عنوان اهرم توسعه	۲	۳	۶
اجتماعی و فرهنگی	۴ - هویت و سابقه تاریخی شهر و بالابودن سطح عمومی سواد	۳	۳	۹
	۵ - جوانی جمعیت شهر	۴	۴	۱۶
	۶ - مشارکت جهت توسعه همه جانبه شهر	۲	۳	۶
	۷ - میراث تاریخی و فرهنگی ارزشمند	۳	۳	۹
	۸ - وجود فرهنگ مشارکت عمومی	۱۸	۳	۵۴
طبیعی	۹ - چهار فصل بودن شهر تنوع آب و هوایی	۲	۴	۸
	۱۰ - دشت بودن شهر و نواحی بیلاقی	۲	۳	۶
	۱۱ - وجود سدهای پرآب در شیروان	۶	۳	۱۸
	۱۲ - پوشش گیاهی و پارک‌های منطقه	۲	۴	۸
کالبدی	۱۳ - وجود زیرساخت‌های مناسب آب و برق و گاز و ارتباطی و مخابراتی	۱۶	۳	۴۸
	۱۴ - تمایل به نوسازی بافت فرسوده	۳	۲	۶
مدیریتی	۱۵ - وجود امکانات خدماتی مانند مراکز بهداشتی و فضای سبز...	۲	۳	۶
	۱۶ - وجود مدیران متخصص و مجرب	۴	۴	۱۶
	۱۷ - وجود شورای شهر به عنوان عامل افزایش فعالیت‌های عمومی	۸	۳	۲۴
	۱۸ - اشتیاق زیاد شهروندان در مشارکت برنامه ریزی و مدیریت شهر	۲	۳	۶
	۱۹ - وجود نهادهای پژوهشی و ایسته به مدیریت شهری	۲	۴	۸
	۲۰ - بررسی مشکلات شهری با حضور میدانی توسط مدیران شهری	۶	۳	۱۸
	جمع			۱
ضعف				
اقتصادی	۱- بالابودن نرخ بیکاری در سطح شهر	۵	۱	۵
	۲- کاهش نقش کشاورزی و دامپروری در اقتصاد شهر	۳	۲	۶
	۳- عدم توسعه صنعتی و نبود صنایع بزرگ در شهر	۳	۲	۶
	۴- افزایش سریع قیمت زمین در سال‌های گذشته و جاری	۵	۲	۱۰
اجتماعی و فرهنگی	۵- بالا بودن میزان جرایم و اعتیاد در بین جوانان و دیگر اقشار	۶	۱	۶
	۶- کمبود مراکز گذراندن اوقات فراغت در سطح شهر	۴	۲	۸
	۷- کمبود امکانات خدمات رفاهی گردشگری (هتل، مهمانسرا)	۴	۲	۸
	۸- نبود امنیت در مکان خلوت شهر	۳	۲	۶
محیطی	۹- نبود سطل‌های زباله ۱۱۰۰ لیتری در سطح محله‌ها	۷	۱	۷
	۱۰- قابلیت دسترسی نامناسب به نواحی تفرجگاهی (پیرامون شهر)	۴	۲	۸
	۱۱- عدم وجود زیرساخت‌ها و تسهیلات رفاهی - گردشگری	۳	۱	۳
	۱۲- مشکلات بهداشتی و زیست محیطی مربوط به فاضلاب شهری	۵	۲	۱۰
	۱۳- ناهمگونی ساخت و سازهای جدید با بافت موجود	۷	۱	۷
کالبدی	۱۴- توزیع نامناسب و ناسازگار کاربری‌های شهری	۸	۲	۱۶
	۱۵- کمبود اعتبار مالی برای احداث زیرساخت‌های شهری	۵	۲	۱۰
	۱۶- فرسودگی بناهای شهری	۷	۱	۷
	۱۷- عدم مشارکت مردم در توسعه زیرساخت‌های شهری	۲	۲	۴
مدیریتی	۱۸- ضعف اطلاع رسانی مدیریت شهری	۳	۳	۶
	۱۹- نبود سیستم مدیریت یکپارچه شهری	۲	۲	۴
	۲۰- عدم اعتماد مردم به مدیریت شهری	۲	۲	۴

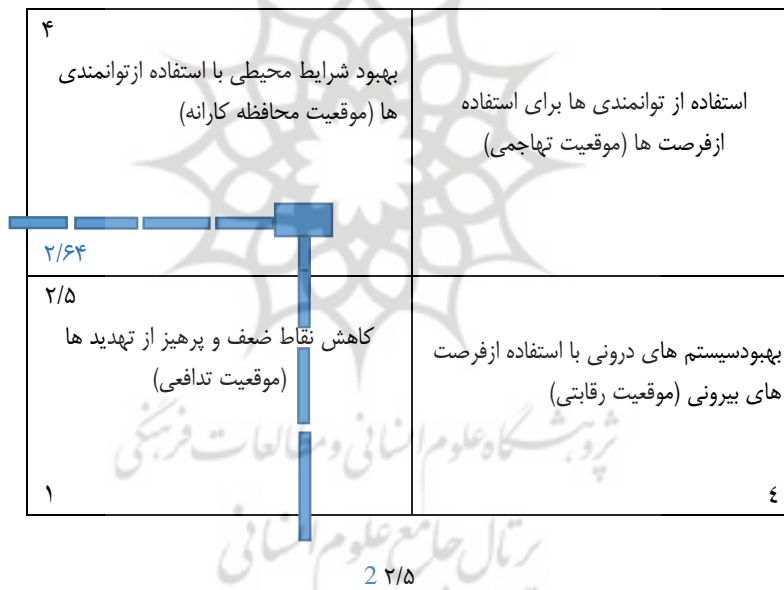
۶	۲	۳	۲۱ - فعال نبودن زمینه قانونی جهت مشارکت مردم در امور برنامه ریزی شهر
۱			جمع
فرصت‌ها			
۱۵	۳	۵	۱ - و جود پتانسیل های گردشگری گوناگون
۶	۲	۳	۲ - ایجاد صنایع تبدیلی کشاورزی و استفاده از موقعیت های گردشگری در اطراف شهر جهت بهبود اقتصاد شهر
۸	۲	۴	۳ - دانش تولید فرش دست باف در شهر شیروان
۶	۲	۳	۴ - تشکیل کمیسیون های مردمی باشکرت شورای شهر
۴	۲	۲	۵ - و جود بناها ی تاریخی و تمدن ۳۰۰۰ ساله
۶	۳	۲	۶ - امکان تبادلات فرهنگی با دیگر نقاط کشور
۶	۲	۳	۷ - فرهنگ یکپارچه و همگنی قومی و مذهبی در سطح منطقه
۱۲	۳	۴	۸ - مناظر طبیعی مانند کوه های بلند، دره ها، غارها و قنات‌ها
۹	۳	۳	۹ - فرصت احیاء بافت در جهت بهبود آسایش محیطی
۱۰	۲	۵	۱۰ - سدهای شیروان به عنوان مکان تفریحی - گردشگری
۱۵	۳	۵	۱۱ - و جود ضوابط کنترل آلودگی زیست محیطی
۸	۴	۲	۱۲ - فرصت طراحی زیبا برای میلمان شهری
۲۱	۳	۷	۱۳ - فرصت نوسازی بافت فرسوده شهری
۶	۲	۳	۱۴ - دسترسی آسان به مرکز خدمات و تبادلات تجاری در سطح شهر
۱۸	۳	۶	۱۵ - بالارفتن سطح آگاهی و تخصص مدیران شهری
۶	۲	۳	۱۶ - و جود رشته برنامه ریزی شهری در مقطع تحصیلات تکمیلی دانشگاه آزاد و امکان ارتقاء سطح دانش مدیران شهری
۴	۲	۲	۱۷ - نو آوری فنی و تکنولوژیکی
۱,۴۴			جمع
تهدید			
۱۶	۲	۸	۱ - رکود سرمایه در شهر به علت خالی ماندن تعداد زیادی از واحدهای مسکونی نوساز
۱۴	۲	۷	۲ - عدم جذب سرمایه گذار
۲	۱	۲	۳ - نبود طرح های منطقه ای و بالادست برای شیروان
۶	۲	۳	۴ - فقر ساکنان به دلیل تورم بالا و درآمد پایین
۳	۱	۳	۵ - نبود برنامه ریزی مناسب برای جذب بیشتر گردشگران
۸	۲	۴	۶ - عدم توجه نسل جدید به فرهنگ بومی و زبان مادری
۱۲	۲	۶	۷ - افزایش جمعیت
۳	۱	۳	۸ - مهاجرپذیری و حاشیه نشینی و عدم کنترل آن
۲	۱	۲	۹ - آلودگی کوچه و خیابانها به دلیل نبود سطهای بزرگ زباله و سیستم مکانیزه جمع آوری زباله
۸	۲	۴	۱۰ - آلودگی فزاینده سد شهر
۲	۱	۲	۱۱ - قرارگیری شهر روی گسل زلزله
۳	۱	۳	۱۲ - خطر سیل
۲	۱	۲	۱۳ - بالا بودن عمر بناها و فرسودگی بافت شهری
۱۰	۲	۵	۱۴ - ساخت و ساز غیراصولی و ناهمگون بودن کاربری ها
۳	۱	۳	۱۵ - پایین بودن سرانه فضای سبز
۲	۱	۲	۱۶ - ضعف ساختارهای خدمات شهری
۳	۱	۳	۱۷ - عدم نظارت دقیق مدیریت شهری بر ساخت و سازها
۴	۲	۲	۱۸ - نبود روابط افقی بین ارگان های مدیریت شهری
۵	۱	۵	۱۹ - نارسایی قوانین و مقررات شهری در زمینه مشارکت شهروندان
۳	۱	۳	۲۰ - نقش مشورتی شوراها و فقدان نقش مشارکتی آنها در مدیریت شهری
۱,۲			جمع

جدول (۴) ترکیب عوامل داخلی و خارجی شهر شیروان

جمع عوامل درونی - ۲		جمع عوامل بیرونی - ۲/۶۴	
W	S	O	T
۱	۱	۱,۴۴	۱,۲/
مجموعه ضرایب عوامل			
WT	SO	ST	WO
۲,۲	۲,۴۴	۲,۲	۲,۴۴

۷-۴- تحلیل ماتریس داخلی و خارجی (IF)

پس از شناسایی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها و پس از آن که ماتریس های EFE و IFE انجام گرفت، اکنون به تحلیل ماتریس عوامل داخلی و خارجی می پردازیم. درخور این پرسش که الویت با کدام گروه از استراتژی ها (WT, ST, WO, SO) می باشد. در ماتریس IFE نمره نهایی برابر ۲ است و در ماتریس EFE نمره نهایی برابر ۲,۴۶ است. شکل ۳ ناحیه ای که محل تقاطع دو خط چین را نشان می دهد، متعلق به گروه استراتژی های همین داده شکل گرفته است. محل تقاطع خطوط نقطه چین نشان از برخورد این دو خط دارد. ناحیه ای که دو خط با هم برخورد کرده اند، استراتژی هایی را نشان می دهد که همان استراتژی های گروه WO است. ماتریس IF گویای این است که اگر شهر شیروان بخواهد حرکت خود را به سمت یک نوع برنامه ریزی که بتواند شهر را به سمت توسعه پایدار بکشانند باید استراتژی های گروه WO یا همان استراتژی محافظه کارانه، (بهبود شرایط محیطی با استفاده از توانمندی ها) را پیاده کند یعنی از فرصت های موجود در جهت رفع ضعف ها بهره گیرد در واقع یک نوع راهبرد بازنگری است.



شکل (۳) ماتریس داخلی و خارجی (IE) شهر شیروان

۷-۵- ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

اکنون پرسش اینجاست کدام یک از استراتژی های گروه WO که عبارتند از:

- WO1- جذب و هدایت سرمایه گذاری های اقتصادی و توسعه فعالیت ها و مشاغل جهت دستیابی به توسعه پایدار
 - WO2- ایجاد ورودی های مناسب برای شهروان و ایجاد کاربری های تجاری در حاشیه مسیرهای ترانزیتی در جهت بالابرن توان اقتصادی و تحاری شهر و ایجاد اشتغال
 - WO3- ایجاد فضای باثبات و مطمئن جهت ایجاد کسب و کارهای خلاق و آموزش و مشارکت شهروندان در طرحهای زودبازده کارآفرینی
 - WO4- بازنگری در بهره برداری مناسب از جاذبه های طبیعی و فراهم آوردن زیرساختها و تسهیلات رفاهی و گردشگری
- از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی که درشش مرحله زیر شکل گرفته است، به این پرسش پاسخ خواهد داد.

۱- فرصت ها، تهدیدها، قوت ها و ضعف ها در یک ستون نوشته شود ۲- به هریک از فرصت ها، تهدیدها، قوت ها و ضعف ها که در موفقیت شهرنش دارند، ضریب داده میشود ۳- استراتژی هایی که بایدالویت بندی شوند، در ردیف بالای ماتریس نوشته میشوند ۴- نمره های جذابیت مشخص می شوند (AS) آنها که مقدار عددی هستند که جذابیت هر استراتژی را در یک مجموعه از استراتژی ها نشان میدهد. برای تعیین نمره جذابیت باید عوامل داخلی و خارجی را که در موفقیت شهرنش عمده دارند، بررسی نموده. (نمره جذابیت به این شکل است: ۱- بدون جذابیت ۲- تا حدی جذاب ۳- دارای جذابیت معقول ۴- بسیار جذاب) ۵- جمع نمرات جذابیت محاسبه میشود (TAS) مقصود از جمع نمره های جذابیت یعنی حاصل ضرب ضریب در نمره های جذابیت ۶- مجموع نمرات جذابیت که نشان میدهد که در هر مجموع، کدام استراتژی از بیشترین جذابیت برخوردار است.

جدول (۵) ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

قوت	ضریب به درصد	WO1		WO2		WO3		WO4	
		TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS
S1	۳	۳	۹	۴	۱۲	۳	۹	۴	۱۲
S2	۳	۲	۶	۱	۳	۱	۳	۲	۶
S3	۲	۳	۶	۱	۲	۲	۴	۴	۸
S4	۳	۳	۹	۱	۳	۱	۳	۴	۱۲
S5	۴	۳	۱۲	۱	۴	۱	۴	۲	۸
S6	۲	۴	۸	۲	۴	۳	۶	۲	۴
S7	۳	۳	۹	۱	۳	۱	۳	۴	۱۲
S8	۱۸	۴	۷۲	۲	۳۶	۴	۷۲	۲	۳۶
S9	۲	۳	۶	۲	۴	۳	۶	۲	۴
S10	۲	۳	۶	۱	۲	۲	۴	۴	۸
S11	۶	۲	۱۲	۲	۱۲	۳	۱۸	۳	۱۸
S12	۲	۴	۸	۲	۴	۳	۶	۴	۸
S13	۱۶	۴	۶۴	۱	۱۶	۲	۳۲	۴	۶۴
S14	۳	۳	۹	۱	۳	۱	۳	۲	۶
S15	۲	۳	۶	۱	۲	۳	۶	۳	۶
S16	۴	۳	۱۲	۱	۴	۲	۸	۳	۱۲
S17	۸	۱	۸	۱	۸	۲	۱۶	۲	۱۶
S18	۲	۱	۲۲	۱	۲۲	۲	۴۴	۲	۴۴
S19	۲	۳	۶	۲	۴	۴	۸	۲	۴
S20	۶	۳	۱۸	۱	۶	۴	۲۴	۲	۱۲
ضعف									
W1	۵	۴	۲۰	۳	۱۵	۴	۲۰	۳	۱۵
W2	۳	۴	۱۲	۲	۶	۲	۶	۱	۳
W3	۳	۴	۱۲	۱	۳	۳	۹	۲	۶
W4	۵	۱	۵	۱	۵	۳	۱۵	۱	۵
W5	۶	۲	۱۲	۳	۱۸	۴	۲۴	۲	۱۲
W6	۴	۳	۱۲	۱	۴	۲	۸	۴	۱۶
W7	۴	۴	۱۶	۱	۴	۱	۴	۴	۱۶
W8	۳	۳	۹	۳	۹	۲	۶	۱	۳
W9	۷	۲	۱۴	۱	۷	۲	۱۴	۱	۷
W10	۴	۳	۱۲	۱	۴	۱	۴	۴	۱۶
W11	۳	۴	۱۲	۱	۳	۲	۶	۴	۱۲
W12	۵	۳	۱۵	۱	۵	۱	۵	۱	۵
W13	۷	۲	۱۴	۱	۷	۲	۱۴	۱	۷
W14	۸	۳	۲۴	۱	۸	۲	۱۶	۱	۸
W15	۵	۴	۲۰	۱	۵	۳	۱۵	۲	۱۰

۱۴	۲	۷	۱	۷	۱	۲۱	۳	۷	W16
۴	۲	۴	۲	۲	۱	۴	۲	۲	W17
۲	۱	۶	۲	۳	۱	۳	۱	۳	W18
۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	W19
۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	W20
۶	۲	۶	۲	۶	۲	۶	۲	۳	W21
فرصت‌ها									
۲۰	۴	۱۰	۲	۱۵	۳	۲۰	۴	۵	O1
۳	۱	۶	۲	۹	۳	۱۲	۴	۳	O2
۱۶	۴	۴	۱	۴	۱	۱۲	۳	۴	O3
۹	۴	۳	۱	۳	۱	۹	۳	۳	O4
۲	۱	۲	۱	۲	۱	۶	۳	۲	O5
۶	۳	۴	۲	۴	۲	۶	۳	۲	O6
۹	۳	۳	۱	۳	۱	۶	۲	۳	O7
۱۶	۴	۴	۱	۴	۱	۸	۲	۴	O8
۹	۴	۳	۱	۳	۱	۶	۲	۳	O9
۲۰	۴	۱۰	۲	۵	۱	۱۵	۳	۵	O10
۲۰	۴	۵	۱	۵	۱	۱۵	۳	۵	O11
۲	۱	۲	۱	۴	۲	۶	۳	۲	O12
۱۴	۲	۱۴	۲	۷	۱	۱۴	۲	۷	O13
۳	۱	۶	۲	۶	۲	۶	۲	۳	O14
۶	۱	۶	۱	۶	۱	۶	۱	۶	O15
۳	۱	۳	۱	۳	۱	۶	۲	۳	O16
۲	۱	۲	۱	۲	۱	۶	۳	۲	O17
تهدید									
۸	۱	۱۶	۲	۸	۱	۳۲	۴	۸	T1
۱۴	۲	۱۴	۲	۷	۱	۲۱	۳	۷	T2
۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	T3
۹	۳	۶	۲	۳	۱	۹	۳	۳	T4
۱۲	۴	۶	۲	۳	۱	۹	۳	۳	T5
۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	T6
۶	۱	۱۲	۲	۶	۱	۶	۱	۶	T7
۶	۲	۶	۲	۳	۱	۹	۳	۳	T8
۲	۱	۲	۱	۲	۱	۴	۲	۲	T9
۸	۲	۴	۱	۴	۱	۸	۲	۴	T10
۲	۱	۲	۱	۲	۱	۶	۳	۲	T11
۳	۱	۳	۱	۳	۱	۶	۲	۳	T12
۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	T13
۵	۱	۱۰	۲	۵	۱	۱۵	۳	۵	T14
۳	۱	۳	۱	۳	۱	۹	۳	۳	T15
۴	۲	۴	۲	۴	۲	۴	۲	۲	T16
۳	۱	۶	۲	۳	۱	۶	۲	۳	T17
۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	T18
۱۰	۲	۱۰	۲	۱۰	۲	۱۰	۲	۵	T19
۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	T20
۷/۴		۶/۷		۴/۴		۸/۸		همه به درصد	TOTAL

تحلیل ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) جدول (۵) نشان می‌دهد که چهار راهبرد گروه WO طبق جدول (۶) الویت بندی می‌گردد.

جدول (۶) الویت بندی راهبردهای متناسب با موقعیت محافظه کارانه (WO)

WO1	جذب و هدایت سرمایه گذاری های اقتصادی و توسعه فعالیتها و مشاغل جهت دستیابی به توسعه پایدار	۸/۸
WO4	بازنگری دربرهه برداری مناسب ازجاذبه های طبیعی و فراهم آوردن زیرساختها و تسهیلات رفاهی و گردشگری	۷/۴
WO3	ایجادفضای باثبات و مطمئن جهت ایجادکسب و کارهای خلاق و آموزش و مشارکت شهروندان درطرحهای زودبازده کارآفرینی و برندسازی کالاهای تولید شهرجهت رشد و توسعه اقتصادی شهر	۶/۷
WO2	ایجاد و رودی های مناسب برای شهروانایجاد کاربری های تجاری درحاشیه مسیره های ترانزیتی درجهت بالابردن توان اقتصادی و تجاری شهر و ایجاداشتغال	۴/۴

۸- نتیجه گیری

دراین تحقیق با بررسی عوامل تأثیرگذاربرروندتحوالات توسعه شهر شیروان و تحلیل راهبردی آنها مشخص شد که دربخش عوامل درونی، ضعف های آن برقوت هایش برتری داشته و روندتوسعه شهردر صورت عدم برخوردجدی با آنها ناپایدارتر خواهد شد. ازسوی دیگر دربخش عوامل بیرونی، این شهرداری فرصت های است که تاکنون مورد توجه مدیران شهری قرارنگرفته است. فرصتهایی که شهر شیروان به طور بالقوه داراست و میتواند از آنها استفاده کند، درمقایسه باتهدیدهای فراوی شهر، بیشتر است و درمقابل، ضعفهایی که شهرداری نیز، نسبت به نقاط قوت آن شدت بیشتری دارد، یعنی از یک طرف شاهد نقاط ضعف فراوان و شدیدی در شهرداری هستیم که به طور کلی باعث به وجود آمدن و وضعیت نامطلوبی شده است. واز طرف دیگر، فرصتهای بیرونی مناسبی فراوی شهرداری دارد که با استفاده بهینه از این فرصتها و تلاش و برنامه ریزی صحیح ضمن به حداقل رساندن ضعفها، می توان به شرایط قابل قبولی درجهت توسعه مطلوب شهر شیروان دست یافت. نکته شاخص برای پیش برد راهبردهای تدوین شده، لزوم بهره گیری از مشارکت تمامی ذی نفعان و سازمانها، نهادهای تأثیرگذار بر مدیریت توسعه شهر شیروان و همکاری و هماهنگی آنان در فرآیند انجام کار می باشد. دراین میان نقش کلیدی و اساسی برعهده شورای شهر و بازوی اجرای آن، شهرداری است که با فعالیتی دوچندان نسبت به گذشته، زمینه لازم برای تحقق راهبردهای ذکر شده در جدول (۸) طبق الویت بندی انجام گرفته فراهم نماید.

منابع

۱. آزادخانی، پاکزاد و بریمی پور (۱۳۹۶)، «نقش راهبردی توسعه شهری در توسعه شهر اصفهان»، فصلنامه مطالعات عمران شهری، شماره ۳
۲. احدنژاد، حیدری، تیموری، طهماسبی مقدم (۱۳۹۷)، «تحلیلی بر شاخص های استراتژی توسعه شهر یارویکرد برنامه ریزی استراتژیک شهر زنجان»، فصلنامه مطالعات عمران شهر، دوره دوم، شماره ۵
۳. تلیار، مریم، عربی، یاسر (۱۳۹۳)، «استراتژی توسعه شهری رویکردی راهبردی در فرآیند مدیریت شهری»، ششمین کنفرانس ملی برنامه ریزی و مدیریت شهری با تأکید بر مولفه های شهر اسلامی، مشهد، ۲۱ و ۲۲ آبانماه ۱۳۹۳
۴. توکلی نیا، جمیله و شالی، محمد (۱۳۹۳)، «امکان سنجی راهبرد توسعه شهردرتوانمندسازی و ساماندهی سکونت گاهای غیررسمی منطقه یک کلانشهر تبریز»، نشریه تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی، سال پانزدهم، شماره ۳۶، صص ۱۳۸-۱۱۷
۵. سلیمی، محمود، (۱۳۸۷)، «برنامه ریزی استراتژیک توسعه شهر بانه با استفاده از مدل سوات»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد
۶. حاتمی نژاد، حسین و فرج ملایی، امین (۱۳۹۰)، «امکان سنجی اجرای طرح های استراتژی توسعه شهری در ایران»، مطالعات و پژوهش های شهری و منطقه ای، دوره ۲، شماره ۸، ۷۶-۵۵
۷. حاتمی نژاد، حسین و نخستین، مریم و باقر عطاران، مرضیه (۱۳۹۳)، «ارزیابی شاخص های استراتژی توسعه شهری در شهر قزوین»، ششمین کنفرانس ملی برنامه ریزی و مدیریت شهری با تأکید بر مولفه های شهر اسلامی، مشهد، شورای اسلامی شهر مشهد

۸. حسین زاده دلیر، کریم و دیگران (۱۳۹۰)، «درآمدی بر رویکرد جدید استراتژی توسعه شهرداری‌آیندبرنامه ریزی شهری با تأکید برچالش‌های فراروی طرح‌های جامع ایران»، فصلنامه علمی پژوهشی فضای جغرافیایی، سال یازدهم، شماره ۳۶، صص ۲۱۰ - ۱۷۳
۹. کمسیون چشم انداز و نخبگان تشخیص مصلحت نظام (۱۳۹۴)، «نگرشی گذرا بر استراتژی توسعه شهری»، نشریه دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام، چاپ اول، شماره ۱۰۰۰
۱۰. مرادی و مسیحی (۱۳۸۴)، «برنامه ریزی راهبردی در کلان شهرها»، انتشارات پردازش و برنامه ریزی شهری
۱۱. مهدیزاده و دیگران (۱۳۸۲)، «برنامه ریزی راهبردی توسعه شهری تجربیات اخیر جهانی و جایگاه آن در ایران»، مرکز تحقیقات و مطالعات معماری و شهرسازی ایران
۱۲. مهدی زاده، جواد (۱۳۸۵)، «برنامه ریزی راهبردی توسعه شهری تجربیات جهانی و جایگاه آن در ایران»، چاپ دوم، تهران و وزارت مسکن و شهرسازی
۱۳. هانگر، دیوید و و یلن، تامس (۱۳۸۶)، «مبانی مدیریت استراتژیک»، داودایزدی، سیدمحمداعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، صص ۳۴۴
14. Alliance, c. (2004), Guide to City Development Strategies, First Result Reterived From.
15. Alliance, c. (2004), Guide to City Development Strategies; improving Urban performance.
16. Barton, Hugh and Etal (2003), Shaping Neighborhoods Agued for Health, Sustainability and vitality, sponpress, london and new york.
17. Cooper, Garry, Module, (1998), comprehensive and strategic planning Departement of Geograply and planning Appalachian state University Boone, Nc.
18. Flood, J 1997, Urban and housing indicators, urban studies, canada 34.

