



فصلنامه چشم انداز شهرهای آینده

www.jvfc.ir

دوره دوم، شماره سوم، پیاپی (۷)، پاییز ۱۴۰۰

صص ۹۱-۱۰۵

## اولویت‌بندی راهبردهای توسعه شهری

### مطالعه موردی: شهر رشت

سعید زنگنه شههرکی، دانشیار گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه تهران، تهران، ایران<sup>۱</sup>.

مریم نظری، کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

سعید امیرفخریان، کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۲

#### چکیده

راهبرد توسعه شهری برنامه‌ای است با ماهیت راهبردی که توأمان بر تهیه و اجرای سند تأکید می‌کند و تدوین آن بر پایه چشم‌اندازسازی مشارکتی صورت می‌پذیرد. مقصود، نوعی سند است که توسط بانک جهانی و مرکز اسکان بشر سازمان ملل متحد، یعنی ائتلاف شهرها پیشنهاد و ترویج گردیده است. در این پژوهش از ۵۰ نفر از کارشناسان و ساکنان شهر رشت با بهره‌گیری از مدل SWOT جهت تعیین استراتژی و توسعه شهری در شهر رشت استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد که طبق ماتریس بدست آمده از مدل SWOT، بالا بودن میزان بارندگی و مناسب بودن شرایط طبیعی منطقه با بالاترین امتیاز و ممنوع شدن ساخت و سازهای بی‌ضابطه به خصوص در خارج حریم شهر با پایین‌ترین امتیاز نقطه قوت توسعه شهر رشت می‌باشد. از بین نقاط ضعف شهر ساری، عدم سرمایه‌گذاری مناسب در بخش‌های زیربنایی (خصوصاً کشاورزی و گردشگری) با بالاترین امتیاز و پاسخگویی پایین مدیریت شهری و شفافیت کم قوانین و مقررات در مورد طرح‌های اجرایی و هزینه‌های آن، با پایین‌ترین امتیاز نقطه ضعف توسعه شهر رشت می‌باشد. همچنین طبق ماتریس عوامل خارجی از بین فرصت‌ها برخورداری از جاذبه‌های طبیعی مناسب برای افزایش توسعه گردشگری با بالاترین امتیاز و استفاده از نخبگان و فرهیختگان شهر جهت توسعه و استفاده از پیشنهاداتشان با پایین‌ترین امتیاز، نقطه فرصت شهر رشت در زمینه توسعه می‌باشد.

واژگان کلیدی: راهبرد توسعه شهری، برنامه‌ریزی استراتژیک، شهرنشینی، شهر رشت

## مقدمه

شهرها در طول تاریخ پر فراز و فرود بشری، به عنوان مراکز قدرت و ثروت و خاستگاه تمدن همواره از جایگاه ویژه ای در نزد اندیشمندان علوم مختلف برخوردار بوده از زوایای گوناگونی مورد بررسی قرار گرفته اند. تمامی این تلاشها با هدف ایجاد محیطی مطلوب جهت زیست انسان شهرنشین صورت گرفته است (Molina-Torres, 2021: 256). بی گمان در این مسیر ناهموار عده ای در وادی خیال و رویا قدم گذاشتند و آرمانشهرهایی را برای آینده بشری ترسیم نمودند که تا به امروز صرفاً جنبه ذهنی داشته و به واقعیت نپیوسته اند (Dar et al., 2021: 318). در مقابل این گرایش، تئوریها و بررسی های بیشماری از طرف اندیشمندان از قدیمیترین ایام تاکنون جهت چاره جویی برای مسائل و مشکلات شهرهای زمانه خود و همچنین طراحی و ایجاد شهرهای جدید انجام گرفته است (Ragheb et al., 2019: 47). نظریه های توسعه شهری با تکیه بر یک یا چند عامل مختلف، شهرنشینی و توسعه شهرها را مورد شناخت و تحلیل قرار داده اند. در بین عوامل و مولفه های موثر در شکل گیری و روند توسعه شهرها، برخی عوامل نظیر شرایط اقتصادی، نیروهای سیاسی و ساختار اجتماعی همواره بیشترین سهم را نسبت به سایر عوامل در فرآیند شهرنشینی و شهرسازی داشته اند (Paller et al., 2021: 323). در یونان باستان، شهرها به دلیل اینکه بصورت خود فرمان اداره می شدند و در واقع هر شهری یک نوع دولت مستقل محسوب می شد لذا در نزد متفکران و اندیشمندان از جایگاه سیاسی بالایی برخوردار بوده و در نتیجه اغلب نظریه پردازهای شهری با رویکرد سیاسی و با هدف تشریح نحوه اداره دولت - شهرها صورت می گرفت. نظریه های افلاطون و ارسطو نمونه بارز رویکرد سیاسی به شهر در یونان باستان محسوب می شوند. برخی از نظریه پردازان و متفکران کلاسیک جهان اسلام مانند فارابی، ابن سینا و ابن رشد که متأثر از اندیشه ارسطویی بودند با همان مولفه سیاسی به تبیین مسئله شهر و شهرنشینی در دنیای اسلام پرداختند (Pan et al., 2020: 1319). عده ای نیز چون ابن خلدون با رویکردهای تاریخی و روانشناسی اجتماعی شهر و شهرنشینی را تجزیه و تحلیل کرده بیشتر روی تطور تاریخی شهر و ویژگیهای اخلاقی و روانی جامعه شهری تاکید می کنند (احدنژاد، ۱۳۹۷: ۹). توسعه امری پویا، فراگیر و چند بعدی است که ذهن بسیاری از برنامه ریزان، دولتمردان، سیاستگذاران و سایر محققان و متخصصان را به خود مشغول ساخته است و هدف آن بهبود شرایط زندگی، توانمندی های انسانی، گسترش امکانات، بهره مند سازی انسان و ... است (رضا پندری و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۴). توسعه صنعتی نامتوازن جهان را با مشکلات، تهدیدها و چالش های گوناگونی از قبیل فقر، گرسنگی، افزایش نابرابری درون و بین کشورها، حاشیه نشینی، بیکاری جوانان، مشکلات بهداشتی، افزایش خشونت و تروریسم، غارت منابع طبیعی و تخریب گسترده محیط زیست روبه رو کرده است (Della Spina, 2020: 1373). چالش های موجود گویای این واقعیت اند که بدون توجه به توسعه پایدار، کشورها نمی توانند به حیات سالم و بهینه خود ادامه دهند (Mazmanian et al., 2009: 56). توسعه پایدار یک چشم انداز جدید و با اهمیت در سیاست گذاری عمومی است که سعی دارد تا به طور واضح نتایج رفتارهای فعلی را مورد توجه قرار دهد (Mangi et al., 2020: 430). این پارادایم جدید توسعه، به عنوان یک اصل و هدف عمومی مورد پذیرش قرار گرفته و حوزه گسترده ای را برای فعالیت سیاستگزاران ایجاد کرده است و فرصتی را برای ادغام اصولی مانند برابری بین نسلی، حفاظت محیط زیستی و کارایی اقتصادی که بیش از این مغایر و متضاد در نظر گرفته می شدند فراهم کرده است (Bartle et al., 2006: 200). این اساس چون در کشورهای در حال توسعه با توجه به محدودیت های موجود امکان پیگیری همه اهداف وجود ندارد، به منظور برنامه ریزی موثر در راستای دستیابی به توسعه پایدار، ضروری است هر کشور با توجه به شرایط و وضعیت خود، در راستای اجرایی کردن اهداف توسعه پایدار، اولویت ها و برنامه های خود را مشخص کند. رشد روز افزون شهرها متأثر از رشد جمعیت و مهاجرت منجر به ساخت و سازهای بدون برنامه ریزی و تغییرات زیاد در ساختار فضایی بخصوص توسعه شهر در زمین های کشاورزی اطراف شده است (Suitner, 2021: 899). گسترش لجام گسیخته شهرها، تجاوز ساختمان های شهر به زمین های اطراف و افزایش مداوم محدوده های شهری علاوه بر اینکه نظم موجود در ساختار شهرها را بهم ریخته است (Sofeska, 2016: 146). هزینه های زیادی را هم برای مردم و هم مسئولین و هم آیندگان به دنبال دارد.

بدین ترتیب به دنبال گسترگی بیش از حد شهرها و مشکلات اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی ناشی از آن‌ها و با مطرح شدن دیدگاه توسعه پایدار شهری از دهه ۱۹۷۰ و بحران انرژی در این دوره در دهه ۱۹۹۰م (Van Beuzekom et al., 2015: 4). شیوه‌های جدیدی در تهیه طرح‌های توسعه شهری بر پایه این دیدگاه تازه شکل می‌گیرند (Rahai et al., 2019: 22). هدف مرحله توسعه شهری دستیابی به وضعیت پایداری جوامع شهری است، فرایندی که هدف آن ایجاد یا تحکیم ویژگی‌های پایداری در زندگی اقتصادی، فرهنگی و زیست محیطی شهر است (Cervero, 2020) طرفداران توسعه شهر با تأکید بر پروژه‌های منطقی، سعی در توجه به تمام بعدهای اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی و کالبدی طرح‌ها دارند و برای دستیابی به شهر توسعه محور بایستی فکر و تعامل بین بخش‌های ذکر شده صورت پذیرد (Wei et al., 2015: 51). از این رو با توجه به اهمیت مقوله پایداری در اهداف توسعه شهرها، دامنه گسترده‌ای از مجموعه نیازهای اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی، اکولوژیک و کالبدی برای حرکت به سوی پایداری مورد توجه است که می‌تواند در قالب شاخص‌های پایداری شهر تعریف و تدقیق گردد (Rahimi et al., 2019: 689).

این رویکرد نوین به دنبال بسترسازی در جهت حل مشکلاتی در شهرهاست که از درون جامعه شهری می‌جوشد و از اینرو به جای پاک کردن صورت مسئله میکوشد آن را حل کند. راهبرد توسعه شهری برنامه‌های است با ماهیت راهبردی که توأمان بر تهیه و اجرای سند تأکید میکند و تدوین آن بر پایه چشم‌انداز سازی مشارکتی صورت می‌پذیرد. مقصود، نوعی سند است که توسط بانک جهانی و مرکز اسکان بشر سازمان ملل متحد، یعنی ائتلاف شهرها پیشنهاد و ترویج گردید است. سند مذکور وسیله‌ای است که در آن تکنیک‌های مشارکتی به کار گرفته شده و هدف اصلی آن تأمین توسعه پایدار شهری از طریق ایجاد ظرفیت اجتماعی برای چشم‌انداز سازی مشارکتی و اقدام همگانی می‌باشد. مبحث فقر شهری و اتخاذ سیاست‌های حمایت از اقشار فقیر، ارتقا وضعیت آنان و مشارکت شهروندان به منظور دستیابی به عدالت اجتماعی در این سند دارای جایگاه ویژه‌ای است. در واقع استراتژی توسعه شهری با بهره‌گیری از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک دامنه وسیعی از مسائل مدیریتی، اجتماعی، اقتصادی، زیست‌محیطی و کالبدی شهرها در برمیگیرد (Mangi et al., 2020: 430). در این طرح‌ها با محوریت مدیریت شهری و مشارکت ذینفعان شهری ابتدا چشم‌انداز شهر مشخص شده و سپس استراتژی مورد نظر جهت دستیابی به چشم‌انداز و توسعه پایدار شهر تدوین میگردد. در نهایت این استراتژی‌ها به برنامه‌های اجرایی تبدیل می‌گردند. در حقیقت استراتژی توسعه شهری سند توسعه شهر در تمام ابعاد محسوب میشود (Sofeska, 2016: 145).

شهر رشت یکی از کلانشهرهای ایران به‌عنوان مرکز استان گیلان در شمال ایران و مرکز شهرستان رشت است. این شهر با پتانسیل‌های بالای رشد در بسیاری از زمینه‌ها مانند کشاورزی، خدمات و گردشگری است. بر اساس سرشماری رسمی سال ۱۳۹۵ جمعیت شهر رشت تعداد ۶۷۶۹۹۱ می‌باشد. این رشد فزاینده جمعیت، گسترش بیرویه شهر را نیز در پی داشته است؛ که این امر مشکلاتی از قبیل تخریب زمینهای کشاورزی اطراف شهر، مشکلات زیست‌محیطی، کمبود امکانات زیربنایی و ... را ایجاد کرده است. به‌طور مدون و در قالب الگوی غالب طرح جامع شهری، تاکنون سه طرح برای شهر رشت تهیه گردیده است.

با اینکه شهر رشت یکی از قطب‌های اقتصادی و گردشگری استان گیلان تلقی میشود، کیفیت خدمات شهری در سطح بسیار پایینی قرار دارد و با معضلات عدیده‌ای در زمینه مدیریت و برنامه‌ریزی شهری روبه‌رو است. با توجه به اهمیت این شهر و رشد قابل پیشبینی آن در سال‌های آتی و همچنین ضعف‌های ساختاری در طرح‌های موجود؛ بررسی استراتژی توسعه شهر رشت با رویکرد توسعه شهری میتواند شهر رشت را به چشم‌انداز مشترکی که مدنظر همه ذینفعان می‌باشد، در آینده هدایت کند.

## مبانی نظری

### نظریه ها و رویکردها

برنامه‌ریزی راهبردی شهری را می‌توان به عنوان یک مفهوم تغییرات در کاربری زمین و سطوح تراکم جهت رفع نیازهای ساکنان شهری در زمینه مسکن، حمل و نقل، اوقات فراغت و غذا و ... تعریف کرد برنامه‌ریزی راهبردی موضوع جلوگیری از آلودگی‌های محیط شهری و ناحیه‌ای، کاهش ظرفیت‌های تولید محیط محلی-ناحیه‌ای و ملی، حمایت بازیافت، عدم حمایت از توسعه‌های زیان‌آور و از بین بردن شکاف میان فقر و غنی را مطرح می‌کند همچنین راه رسیده به اهداف را با برنامه‌ریزی شهری و روستایی، ناحیه‌ای، ملی و حمایت همه جانبه دولت از این برنامه‌ریزی‌ها می‌داند (راقب و همکاران، ۲۰۲۱: ۷۷). دیدگاه‌های نوین در برنامه‌ریزی راهبردی شهری، نتیجه عدم موفقیت شهرها در امر تامین سکونت ایده‌آل بود، چرا که تجارب بدست آمده در دنیا نشانگر برخی مسائل عمده، در این زمینه بود. تخریب محیط زیست شهری، فقدان عدالت اجتماعی و عدم مشارکت مردم در امور شهرها، وجود کاربری‌های شهری از جمله معضلاتی بودند که نیاز به ایده‌ها و روش‌های جدیدی را در امر توسعه شهری نمایان می‌ساخت (محتشمی، ۱۳۹۴: ۱۴۵). پترهال مفهوم اصلی برنامه‌ریزی راهبردی شهری را این چنین تعریف کرده است: شکلی از برنامه‌ریزی امروزی که توان توسعه مداوم شهرها و جوامع شهری نسل‌های آینده را تضمین کند. از نظر کالبدی، برنامه‌ریزی راهبردی شهری به معنی تغییراتی است که در کاربری زمین و سطوح تراکم به عمل می‌آید تا ضمن رفع نیازهای ساکنان شهر در زمینه مسکن، حمل و نقل اوقات فراغت و غذا در طول شهر را از نظر زیست محیطی قابل سکونت و زندگی، از نظر اقتصادی بادوام و از نظر اجتماعی همبسته نگهدارند و نیز هربرت ژیرارده در کتاب "چگونه شهری ایدار بسازیم" ویژگی‌های شهر پایدار را به شکل زیر توصیف می‌کند: "یک شهر پایدار به طریقی سازمان داده شده است که تمامی شهروندان آن ضمن رفع احتیاجات خود و بهبود بخشیدن به شرایط زیست خویش، هیچ آسیبی به طبیعت وارد نیاورده و شرایط زیستی سایر انسان‌ها چه در حال و چه در آینده به خطر نیاندازد. بنابراین برنامه‌ریزی راهبردی شهری یعنی پدیده‌ای که دارای ابعاد پیچیده اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی باشد

### روش تحقیق

در این تحقیق روش مورد استفاده برحسب هدف، روش تحقیق کاربردی و شیوه مطالعه برحسب روش و ماهیت؛ توصیفی - تحلیلی می‌باشد. اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و اسنادی، روش مستقیم و روش‌های میدانی و پیمایشی مانند تهیه پرسشنامه متخصصین می‌باشد. رویکرد مطالعه حاضر نیز به صورت استراتژیک می‌باشد. در این مدل از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید شناخته شده، جهت تعیین استراتژی مناسب در راستای به حداقل رساندن ضعف‌ها با استفاده از این مدل در قالب یک رویکرد استراتژیک (SWOT) علاوه بر شناسایی قوت و ضعف‌های داخلی، همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی موقعیت شهر رشت از نظر ابعاد چهارگانه راهبرد توسعه شهری مشخص گردد. حجم نمونه این پژوهش ۵۰ نفر از کارشناسان و ساکنان شهر رشت می‌باشد. شاخص‌ها و متغیرهای مورد بررسی در این مطالعه عبارتند از افراد بر اساس: جنسیت، وضعیت تاهل، گروه سنی، وضعیت تحصیلی و سابقه سکونت شهری می‌باشد.

مدل SWOT از سری مدل‌های تصمیم‌گیری است که در جهت تعیین استراتژی و راهبرد بلند مدت و کوتاه مدت و ایجاد تصمیمات بزرگ و کلیدی برای مسائل و موضوعات مختلف، طراحی شده است (Khan et al., 2021: 122). این مدل، ابتدا در جهت تعیین پتانسیل و ظرفیت یک موضوع و یا یک مکان، عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر آن را بررسی کرده و سپس با استفاده از این نتایج، راهبردهای مختلف در جهت ایجاد تصمیمات و پیش‌بینی‌ها و راهکارهایی برای بهبود آن مکان یا موضوع تعیین می‌گردد (جدول ۱). برای هر موضوع یا هر مکان عوامل مختلفی در نحوه کیفیت عملکرد آن تأثیر می‌گذارد (Butera et al., 2016: 2099) این عوامل عموماً در دو دسته از عوامل جای می‌گیرند:

عوامل درونی: این عوامل، عواملی هستند که در درون خود سیستم یا منطقه وجود دارند و در تعیین وضعیت منطقه مؤثر می‌باشند. در مدل SWOT، عوامل درونی شامل نقاط قوت (Strengths) و نقاط ضعف (Weaknesses) یک سیستم یا سازمان یا منطقه می‌باشند (Bonfante et al., 2021: 138).

عوامل بیرونی: عواملی هستند که از کنترل منطقه خارج بوده و از بیرون بر سیستم اثر می‌گذارند به نوعی مرتبط با فرآیندهایی است که در خارج از محدوده آن منطقه به وقوع می‌پیوندد. عوامل بیرونی شامل فرصت‌ها (Opportunities) و تهدیدها (Threats) می‌باشند، یعنی چه عواملی از بیرون به عنوان یک فرصت تلقی می‌شوند که می‌توانند در جهت پیشرفت یک منطقه مؤثر باشند (Consorti et al., 2021: 6).

#### جدول ۱. مراحل انجام مدل SWOT (منبع: نگارندگان).

|   |                                  |
|---|----------------------------------|
| مرحله شروع                                  |                                  |
| تعیین مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی |                                  |
| مرحله ورودی                                 |                                  |
| ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)            | ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) |
| مرحله تطبیق یا مقایسه                       |                                  |
| ماتریس داخلی و خارجی (IE)                   | ماتریس سوات (SWOT)               |
| مرحله تصمیم‌گیری                            |                                  |
| ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)     |                                  |

همانطور که در مطالب فوق ذکر شد، این مدل یکی از ابزارهای راهبردی تطابق نقاط قوت و ضعف درون سیستمی با فرصت‌ها و تهدیدات برون سیستمی است. از آنجاکه هدف تحقیق حاضر تبیین واقعیت و درواقع تعیین جایگاه شهر رشت به لحاظ مدل CDS است. تحلیل‌های آماری به تنهایی گویای واقعیت‌ها نمی‌باشد، بنابراین برای بررسی دقیق‌تر موضوع باتوجه به مدل SWOT و با یک رویکرد استراتژیک به تحلیل پرداخته شده است.

#### اطلاعات زمینه‌ای افراد نمونه (ساکنین شهر رشت)

به ترتیب اطلاعات مربوط به توزیع فراوانی افراد نمونه بر حسب جنسیت در جدول ۲، توزیع فراوانی افراد نمونه بر حسب وضعیت تأهل در جدول ۳، توزیع فراوانی افراد نمونه بر حسب گروه سنی در جدول ۴، توزیع فراوانی افراد نمونه بر حسب وضعیت تحصیلات در جدول ۵، توزیع فراوانی افراد نمونه بر حسب سابقه سکونت در شهر در جدول ۶ آورده شده‌اند.

#### جدول ۲. توزیع فراوانی افراد نمونه بر حسب جنسیت (منبع: نگارندگان).

| جنسیت | فراوانی | درصد | درصد تراکمی |
|-------|---------|------|-------------|
| مرد   | ۳۳      | ۶۶   | ۶۶          |
| زن    | ۱۷      | ۳۴   | مجموع       |
| مجموع | ۵۰      | ۱۰۰  |             |

جدول شماره ۳. توزیع فراوانی افراد نمونه بر حسب وضعیت تأهل (منبع: نگارندگان).

| وضعیت تأهل | فراوانی | درصد | درصد تراکمی |
|------------|---------|------|-------------|
| مجرد       | ۲۷      | ۵۴   | ۵۴          |
| متأهل      | ۲۳      | ۴۶   | مجموع       |
| مجموع      | ۵۰      | ۱۰۰  |             |

جدول شماره ۴. توزیع فراوانی افراد نمونه بر حسب گروه سنی (منبع: نگارندگان).

| سن           | فراوانی | درصد | درصد تراکمی |
|--------------|---------|------|-------------|
| زیر ۳۰ سال   | ۲۷      | ۵۴   | ۲۰          |
| ۳۰ تا ۴۵ سال | ۱۱      | ۲۲   | ۷۶          |
| ۴۵ تا ۶۵ سال | ۱۲      | ۲۴   | ۱۰۰         |
| بالای ۶۵ سال | ۰       | ۰    | ۱۰۰         |
| مجموع        | ۵۰      | ۱۰۰  |             |

جدول شماره ۵. توزیع فراوانی افراد نمونه بر حسب وضعیت تحصیلات (منبع: نگارندگان).

| وضعیت تحصیلات | فراوانی | درصد | درصد تراکمی |
|---------------|---------|------|-------------|
| دیپلم         | ۴۰      | ۲۶   | ۲۶          |
| فوق دیپلم     | ۴۰      | ۶    | ۳۲          |
| لیسانس        | ۴۰      | ۳۶   | ۶۸          |
| فوق لیسانس    | ۴۰      | ۲۶   | ۹۴          |
| دکتری         | ۴۰      | ۶    | ۱۰۰         |
| مجموع         | ۵۰      | ۱۰۰  |             |

جدول شماره ۶. توزیع فراوانی افراد نمونه بر حسب سابقه سکونت در شهر (منبع: نگارندگان).

| سابقه سکونت در شهر | فراوانی | درصد | درصد تراکمی |
|--------------------|---------|------|-------------|
| زیر ۱۵ سال         | ۴۵      | ۳۰   | ۵           |
| ۱۵ تا ۳۵ سال       | ۷۵      | ۴۰   | ۸۰          |
| ۳۵ تا ۵۵ سال       | ۳۰      | ۲۰   | ۱۰۰         |
| بالای ۵۵ سال       | ۵۰      | ۱۰   | ۱۰۰         |
| مجموع              | ۲۰۰     | ۱۰۰  |             |

با استفاده از مطالعات انجام شده به صورت میدانی، کتابخانه‌ای و نتایج حاصل از پرسشنامه، اقدام به انتخاب مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای شهر رشت جهت توسعه در آینده شده است. به این ترتیب ۵ زیر عامل برای هریک از این عوامل چهارگانه برای توسعه آتی شهر رشت انتخاب شده‌اند.

### استخراج عوامل داخلی و خارجی

در جدول ۷ لیست عوامل داخلی و خارجی جهت تعیین استراتژی توسعه شهر رشت آورده شده است.

## جدول ۷. لیست عوامل داخلی و خارجی جهت تعیین استراتژی توسعه شهر رشت (منبع: نگارندگان).

| لیست عوامل داخلی   |    |   |    |
|--|----|---|----|
| ضعفها  |    | قوتها   |    |
| پاسخگویی پایین مدیریت شهری و شفافیت کم قوانین و مقررات در مورد طرح های اجرایی و هزینه های آن | W1 | هماهنگی و همکاری بین ادارات و نهادهای شهر (تعامل سازنده و مفید)             | S1 |
| بی اطلاعی از CDS و عدم مشارکت در تهیه آن   | W2 | همگنی و انسجام شهروندان از لحاظ اجتماعی و فرهنگی                            | S2 |
| عدم توجه به نقش و جایگاه سازمان های مردم نهاد و توسعه گران شهر                               | W3 | تمایل زیاد شهروندان به مشارکت و مسئولیت پذیری آنها در صورت فراهم بودن شرایط | S3 |
| گسترش بی ضابطه شهر به تمامی جهات و برخی عدم گسترش پیش بینی در طرح ها                         | W4 | ممنوع شدن ساخت و سازهای بی ضابطه به خصوص در خارج حریم شهر                   | S4 |
| عدم سرمایه گذاری مناسب در بخش های زیربنایی (خصوصاً کشاورزی و گردشگری)                        | W5 | بالا بودن میزان بارندگی و مناسب بودن شرایط طبیعی منطقه                      | S5 |
| لیست عوامل خارجی   |    |   |    |
| تهدیدها  |    | فرصت ها   |    |
| عدم ثبات و تغییرات مکرر مدیریتی در سیستم مدیریت شهری   | T1 | امکان هماهنگی و همکاری سازنده با دستگاه های دولتی و خدماتی در سطح شهر       | O1 |
| اعمال نفوذ و دخالت افراد غیر مسئول در تصمیم گیری های شهری                                    | T2 | بهره مندی از صنایع دستی معتبر محلی  | O2 |
| بی اعتمادی بین مردم و مدیریت شهری و عدم تعریف ساز و کارهای قانونی مشارکت                     | T3 | استفاده از نخبگان و فرهیختگان شهر جهت توسعه و استفاده از پیشنهادهایشان      | O3 |
| وابستگی درآمد شهرداری ها به درآمدهای ناپایدار  | T4 | انعطاف پذیری رویکرد راهبردی با شرایط بومی                                   | O4 |
| تخریب شدید منابع طبیعی و بهره برداری نامناسب از زمین ها                                      | T5 | برخورداری از جاذبه های طبیعی مناسب برای افزایش توسعه گردشگری                | O5 |

## محدوده مورد مطالعه

در زمان تهیه اولین طرح جامع، شهر رشت دارای مساحتی حدود ۱۰ کیلومترمربع بود. در این طرح جهت توسعه اصلی شهر به طرف شمال و شمال غربی بود. مساحت شهر در پایان طرح به ۲۹۹۴ هکتار رسید که نسبت به ۹۵۰ هکتار ابتدای طرح، این شهر طی این دوره زمانی، سطحی در حدود ۲۰۴۴ هکتار افزایش داشته است. دومین طرح جامع شهر رشت، طرح مساحت قانونی شهر را تا ۲,۲ برابر (۶۵۰۰ هکتار) افزایش داد.

در الگوی پیشنهادی این مشاور، توسعه به سمت جنوب، سازماندهی بافت های حاشیه ای و بهره برداری از اراضی بایر بود. در زمان آغاز طرح جامع سوم، محدوده شهر به دلیل افزایش ۴۰۰ هکتار از اراضی سفیدرود (به منظور اجرای تبصره شش قانون بودجه و ادغام روستاهای متصل به شهر به داخل)، بافت شهری به ۱۰۲۴۰ هکتار افزایش یافته است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۲: ۹۵). آگاهی از قابلیت های توسعه شهر و انتخاب بهترین استراتژی می تواند مانند چراغ دریایی برای شهر در جهت مشخص کردن مسیر حرکت آن باشد؛ بنابراین در این بخش فرصت ها و پتانسیل های شهر رشت شناسایی و نقاط ضعف و تهدیدهایی که شهر در آینده با آنها روبه رو می باشد، مشخص می شوند (محتشمی، ۱۳۹۴: ۱۴۵).

## یافته های تحقیق

جهت تعیین میزان اهمیت و تعیین رتبه عوامل از نظر ۵۰ کارشناس و ساکنان بهره گرفته شده است. با ارائه نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید به کارشناسان و ساکنان از آنها خواسته شده که میزان اهمیت و رتبه هر کدام از این عوامل را بیان کنند. پس از شناسایی و طبقه بندی عوامل داخلی و خارجی، در ستون اول، مهم ترین قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای فراروی سیستم نام برده می شوند. در ستون سوم (وزن)، به هریک از این عوامل و براساس اثر احتمالی آنها بر موقعیت استراتژیک فعلی سیستم (براساس نتایج یافته ای حاصل از شناخت و تجزیه و تحلیل وضع موجود) وزنی از پنج (بیشترین اهمیت) تا یک (کمترین اهمیت) داده می شود. برای این منظور پرسشنامه ای تهیه و در اختیار کارشناسان و

ساکنان قرار گرفت، از آنها خواسته شد شدت و اهمیت هریک از نقاط را مشخص کند، در نهایت میانگین نظرات گرفته شد و وزن هر نقطه محاسبه گردید.

هرچقدر وزن بیشتر باشد، تأثیر بر موقعیت کنونی و آینده آن سیستم بیشتر خواهد بود (جمع ستون سوم بدون توجه به تعداد عوامل، یک است). در ستون چهارم (درجه بندی)، به هر عامل و براساس اهمیت و موقعیت کنونی سیستم به آن عامل خاص امتیازی از چهار (واکنش بسیار عالی) تا یک (واکنش بسیار بد)، براساس نتایج حاصل از پرسشنامه تعلق می-گیرد، در این مرحله نیز میانگین نظرات کارشناسان و ساکنان گرفته شد. این درجه بندی نشان می-دهد که سیستم به هریک از عوامل چگونه پاسخ می-دهد. در ستون پنجم (نمره نهایی) وزن را در درجه هر عامل (ضرب ستون سوم و چهارم) تا به این وسیله نمره نهایی آن را به دست آوریم. سرانجام، امتیازات وزنی تمام عوامل داخلی و خارجی در ستون پنجم را به طور جداگانه بایکدیگر جمع می-کنیم و نمره نهایی کل را محاسبه می-کنیم. امتیاز وزنی کل نشان می-دهد که سیستم چگونه به عوامل و نیروهای موجود و بالقوه در محیط بیرونی اش پاسخ می-دهد.

### محاسبه ماتریس عوامل داخلی و خارجی

طبق ماتریس عوامل داخلی از بین نقاط قوت بالا بودن میزان بارندگی و مناسب بودن شرایط طبیعی منطقه با امتیاز بالاترین و ممنوع شدن ساخت و سازهای بی ضابطه به خصوص در خارج حریم شهر با امتیاز پایین ترین نقطه قوت توسعه شهر رشت می-باشد. از بین نقاط ضعف عدم سرمایه گذاری مناسب در بخش های زیربنایی (خصوصاً کشاورزی و گردشگری) با امتیاز بالاترین پاسخگویی پایین مدیریت شهری و شفافیت کم قوانین و مقررات در مورد طرح های اجرایی و هزینه های آن با امتیاز پایین ترین نقطه ضعف توسعه شهر رشت می-باشد.

همچنین طبق ماتریس عوامل خارجی از بین فرصت ها برخوردار بودن از جاذبه های طبیعی مناسب برای افزایش توسعه گردشگری با امتیاز بالاترین استفاده از نخبگان و فرهیختگان شهر جهت توسعه و استفاده از پیشنهاداتشان با امتیاز پایین ترین نقطه فرصت شهر رشت در زمینه توسعه می-باشد. از بین تهدیدها نیز اعمال نفوذ و دخالت افراد غیرمسئول در تصمیم گیری های شهری و بی اعتمادی بین مردم و مدیریت شهری و عدم تعریف ساز و کارهای قانونی مشارکت با امتیاز بالاترین نقطه تهدید و وابستگی درآمد شهرداری ها به درآمدهای ناپایدار با امتیاز پایین ترین نقطه تهدید شهر رشت در زمینه توسعه می-باشد.

در ادامه در راستای ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در این شهر براساس نمره نهایی پرداخته می-شود. بدین منظور صرف-نظر از تعداد عواملی که در ماتریس ارزیابی عوامل گنجانده می-شود، مجموع نمره های نهایی برای شهر بین ۱ تا ۴ خواهد بود. اگر مجموع نمره های نهایی کمتر از ۲٫۵ باشد، به این معنی است که شهر از نظر این عوامل دچار ضعف است و اگر این نمره بیش از ۲٫۵ باشد، بیانگر این است که شهر از نظر عوامل مذکور دارای قوت می-باشد (جدول ۸ و ۹).

### جدول ۸. خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) (منبع: نگارندگان).

| ماتریس ارزیابی عوامل داخلی |                    |            |      |   | ردیف |
|----------------------------|--------------------|------------|------|---|------|
| نمره نهایی                 | نمره واکنش (۱ - ۴) | ضریب اهمیت | نمره | قوت ها  |      |
| ۰٫۳                        | ۳                  | ۰٫۱        | ۱۳۳  | هماهنگی و همکاری بین ادارات و نهادهای شهر<br>(تعامل سازنده و مفید)          | S1   |
| ۰٫۳                        | ۳                  | ۰٫۱        | ۱۵۱  | همگنی و انسجام شهروندان از لحاظ اجتماعی و فرهنگی                            | S2   |
| ۰٫۲                        | ۲                  | ۰٫۱        | ۱۷۷  | تمایل زیاد شهروندان به مشارکت و مسئولیت پذیری آنها در صورت فراهم بودن شرایط | S3   |
| ۰٫۲                        | ۲                  | ۰٫۱        | ۱۳۰  | ممنوع شدن ساخت و سازهای بی ضابطه به خصوص در خارج حریم شهر                   | S4   |
| ۰٫۴                        | ۳                  | ۰٫۱        | ۱۹۰  | بالا بودن میزان بارندگی و مناسب بودن شرایط طبیعی منطقه                      | S5   |



| ضعف ها | ۰.۰ | - | ۰.۰ | -    |  |
|--------|-----|---|-----|------|--|
| W1     | ۰.۲ | ۲ | ۰.۱ | ۱۵۴  | پاسخگویی پایین مدیریت شهری و شفافیت کم قوانین و مقررات در مورد طرح های اجرایی و هزینه های آن |
| W2     | ۰.۳ | ۳ | ۰.۱ | ۱۴۱  | بی اطلاعی از CDS و عدم مشارکت در تهیه آن   |
| W3     | ۰.۴ | ۴ | ۰.۱ | ۱۶۵  | عدم توجه به نقش و جایگاه سازمان های مردم نهاد و توسعه گران شهر                               |
| W4     | ۰.۳ | ۳ | ۰.۱ | ۱۷۴  | گسترش بی ضابطه شهر به تمامی جهات و برخی عدم گسترش پیش بینی در طرح ها                         |
| W5     | ۰.۴ | ۴ | ۰.۱ | ۱۷۲  | عدم سرمایه گذاری مناسب در بخش های زیربنایی (خصوصاً کشاورزی و گردشگری)                        |
| مجموع  | ۲.۹ |   | ۱   | ۱۵۸۷ |  |

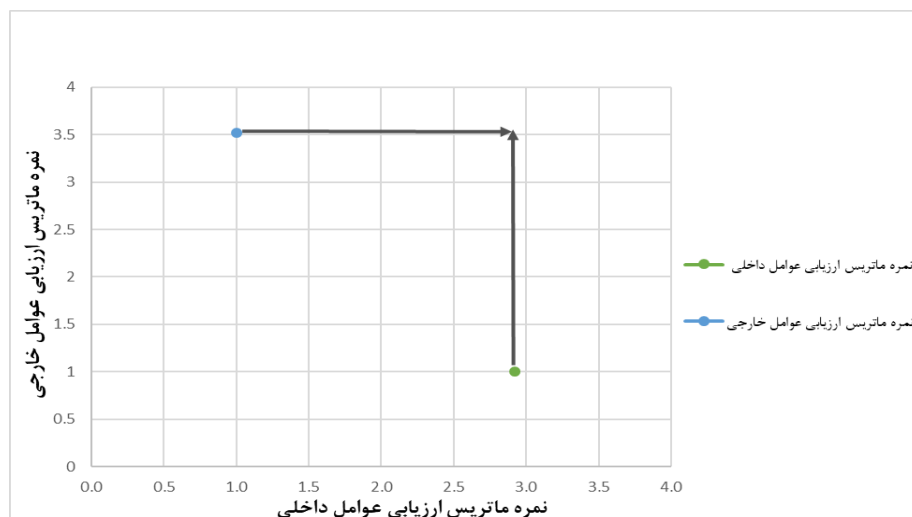
جدول ۹. خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل بیرونی (فرصت ها و تهدیدها) (منبع: نگارندگان).

| ماتریس ارزیابی عوامل خارجی |                    |            |      | ردیف |  |
|----------------------------|--------------------|------------|------|------|--|
| نمره نهایی                 | نمره واکنش (۱ - ۴) | ضریب اهمیت | نمره |      |  |
| ۰.۲                        | ۲                  | ۰.۱        | ۱۴۴  | O1   | فرصت ها<br>امکان هماهنگی و همکاری سازنده با دستگاه های دولتی و خدماتی در سطح شهر |
| ۰.۴                        | ۴                  | ۰.۱        | ۱۶۱  | O2   | بهره مندی از صنایع دستی معتبر محلی   |
| ۰.۲                        | ۳                  | ۰.۱        | ۱۲۸  | O3   | استفاده از نخبگان و فرهیختگان شهر جهت توسعه و استفاده از پیشنهادشان              |
| ۰.۳                        | ۴                  | ۰.۱        | ۱۴۰  | O4   | انعطاف پذیری رویکرد راهبردی با شرایط بومی  |
| ۰.۴                        | ۴                  | ۰.۱        | ۱۷۰  | O5   | برخوردراری از جاذبه های طبیعی مناسب برای افزایش توسعه گردشگری                    |
| ۰.۰                        | -                  | ۰.۰        | -    |      | تهدیدها  |
| ۰.۴                        | ۴                  | ۰.۱        | ۱۶۴  | T1   | عدم ثبات و تغییرات مکرر مدیریتی در سیستم مدیریت شهری                             |
| ۰.۵                        | ۴                  | ۰.۱        | ۱۹۵  | T2   | اعمال نفوذ و دخالت افراد غیر مسئول در تصمیم گیری های شهری                        |
| ۰.۵                        | ۴                  | ۰.۱        | ۱۹۵  | T3   | بی اعتمادی بین مردم و مدیریت شهری و عدم تعریف ساز و کارهای قانونی مشارکت         |
| ۰.۳                        | ۳                  | ۰.۱        | ۱۸۸  | T4   | وابستگی درآمد شهرداری ها به درآمدهای ناپایدار                                    |
| ۰.۴                        | ۳                  | ۰.۱        | ۲۰۵  | T5   | تخریب شدید منابع طبیعی و بهره برداری نامناسب از زمین ها                          |
| ۳.۵                        |                    | ۱          | ۱۶۹۰ |      | مجموع  |

۳- پس از اینکه ماتریس های عوامل داخلی و خارجی را به دست آوردیم و نمره نهایی مجموعشان را بدست آوردیم، ماتریس IE نیز بر همین یافته ها تشکیل شد (جدول ۱۰ و شکل ۱). ناحیه ای که محل تلاقی دو خط را نشان می دهد متعلق به گروه استراتژی های همین داده شکل گرفته است. ناحیه ای که این دو خط در آن برخورد کرده اند، استراتژی های را نشان می دهد که همان استراتژی های گروه SO (استراتژی های تهاجمی) است.

جدول ۱۰. مجموع نمره نهایی عوامل داخلی و خارجی (منبع: نگارندگان).

|     |                             |
|-----|-----------------------------|
| ۲.۹ | نمره های نهایی عوامل درونی  |
| ۳.۵ | نمره های نهایی عوامل بیرونی |



شکل ۱. نمودار ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی (IE) (منبع: نگارندگان).

۴- حال در این مرحله باید جدولی را طراحی کنیم و در قسمت های عمودی عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) و در قسمت افقی (نقاط قوت و نقاط ضعف) را در واقع لیست کنیم و به انتخاب استراتژی و تعیین استراتژی پردازیم پس در واقع بعد از این که مشخص کردیم راهبردهای ما از نوع (SO) است، در این قسمت متناسب با نقاط قوت و فرصت ما استراتژی هایی را انتخاب می کنیم که سمت و سوی توسعه ی شهر در ۱۵ تا ۲۰ سال آینده بر آن منطبق باشد. در واقع استراتژی هایی را بایستی انتخاب کنیم که پاسخگوی لیست نقاط قوت و لیست فرصت ها باشد (جدول ۱۱ و ۱۲).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۱۱. ماتریس تعیین استراتژی های راهبردی جهت بررسی استراتژی توسعه شهر رشت (منبع: نگارندگان).

| عوامل داخلی   |  |  |  |  |   |   |   |  |   | ماتریس تعیین استراتژی های راهبردی  | عوامل خارجی |  |
|---|--|--|--|--|---|---|---|--|---|--|-------------|--|
| نقاط ضعف (W)  |  |  |  |  | نقاط قوت (S)  |   |   |  |   |  |             |  |
| عدم سرمایه گذاری مناسب در بخش های زیربنایی (خصوصاً کشاورزی و گردشگری)   | گسترش بی ضابطه شهر به تمامی جهات و برخی عدم گسترش پیش بینی در طرح ها | عدم توجه به نقش و جایگاه سازمان های مردم نهاد و توسعه گران شهر | بی اطلاعی از CDS و عدم مشارکت در تهیه آن | پاسخگویی پایین مدیریت شهری و شفافیت کم قوانین و مقررات در مورد طرح های اجرایی و هزینه های آن | بالا بودن میزان بارندگی و مناسب بودن شرایط طبیعی منطقه  | ممنوع شدن ساخت و سازهای بی ضابطه به خصوص در خارج حریم شهر | تمایل زیاد شهروندان به مشارکت و مسئولیت پذیری آنها در صورت فراهم بودن شرایط | همگنی و انسجام شهروندان از لحاظ اجتماعی و فرهنگی | هماهنگی و همکاری بین ادارات و نهادهای شهر (تعامل سازنده و مفید) |  |             |  |
| ایجاد ورودی های مناسب برای شهر و ایجاد کاربری های تجاری در حاشیه مسیرهای ترانزیتی در جهت بالا بردن توان اقتصادی و تجاری شهر و ایجاد اشتغال              |  |  |  |  | بسترسازی برای مشارکت شهروندان و نیروی کار جوان، متخصص و بومی شهر رشت، در امور مدیریت و عمران شهری                             |   |   |  |   | امکان هماهنگی و همکاری سازنده با دستگاه های دولتی و خدماتی در سطح شهر    | فرصت ها (O) |  |
| استفاده از متخصصان و کارشناسان به منظور افزایش کارایی اقتصادی طرح های اجرایی و آموزش حقوق شهروندی   |  |  |  |  | گسترش سطح سرمایه گذاری در امور رفاهی و خدماتی شهر و تخصیص متناسب سرمایه به مناطق مختلف آن برای پویایی اقتصادی در سطح شهر      |   |   |  |   | بهره مندی از صنایع دستی معتبر محلی                                       |             |  |
| تشویق بخش خصوصی به سرمایه گذاری در زمینه گردشگری از طریق اعطای تسهیلات از طرف دولت به سرمایه گذاران   |  |  |  |  | تقویت نقش شهر رشت در راستای ایجاد، گسترش و تقویت روابط در سطح ملی و فراملی  |   |   |  |   | استفاده از نخبگان و فرهیختگان شهر جهت توسعه و استفاده از پیشنهاداتشان    |             |  |
| استفاده از فناوری اطلاعات و استعدادیابی شهرستان های استان در جهت برندسازی مکانی و تجاری در سطح ملی و فراملی   |  |  |  |  | استفاده از مزیت همجواری با کلانشهر تهران در بازاریابی محصولات   |   |   |  |   | انعطاف پذیری رویکرد راهبردی با شرایط بومی                                |             |  |
| ایجاد اشتغال متناسب با اقتصاد شهر رشت جهت اشتغال بومی ها  |  |  |  |  | استفاده از امکانات و زیرساخت های موجود در شهر و تلاش در راستای گسترش آنها   |   |   |  |   | برخوردراری از جاذبه های طبیعی مناسب برای افزایش توسعه گردشگری            | چالش ها (T) |  |
| قانون مداری سازمان ها و نهادهای شهری و جلوگیری از دخالت گروه های غیر مرتبط در توسعه و مدیریت شهر  |  |  |  |  | بهره برداری از توان تشکیلاتی، قوانین و مقررات در جهت کاهش مخاطرات و آلودگی اکولوژیکی و زیست محیطی در مناطق شهر رشت            |   |   |  |   | عدم ثبات و تغییرات مکرر مدیریتی در سیستم مدیریت شهری                     |             |  |
| ایجاد هماهنگی و همکاری سازمان و نهادهای شهری در راستای توسعه شهر  |  |  |  |  | ایجاد کارخانه بازیافت در جهت اشتغال و حفظ محیط زیست (جلوگیری از تجمع زباله)   |   |   |  |   | اعمال نفوذ و دخالت افراد غیر مسئول در تصمیم گیری های شهری                |             |  |
| حفظ ملاحظات زیست محیطی در جهت توسعه پایدار و شهر سالم   |  |  |  |  | وارد کردن محصولات تولید شهر رشت به سطح فراملی و بازاریابی سطح ملی   |   |   |  |   | بی اعتمادی بین مردم و مدیریت شهری و عدم تعریف ساز و کارهای قانونی مشارکت |             |  |
| افزایش قدرت شورای شهر و شورابارها به منظور افزایش مشارکت شهروندان   |  |  |  |  | بالا بردن مهارت های کارکنان و نهادهای شهری از طریق دوره های آموزشی و تخصصی  |   |   |  |   | وابستگی درآمد شهرداری ها به درآمدهای ناپایدار                            |             |  |
| تدوین مقررات و ضوابط در زمینه توسعه و اصلاح نهادهای مدیریتی و به کارگیری مدیریت تخصصی در بخش های گردشگری و همچنین ثبات در مدیریت برای اجرای درست طرح ها |  |  |  |  | تدوین مقررات و ضوابط مربوط به چگونگی استفاده از زمین و افزایش نظارت بر تغییرات کاربری اراضی و قیمت خانه ها و ویلاهای اجاره ای |   |   |  |   | تخریب شدید منابع طبیعی و بهره برداری نامناسب از زمین ها                  |             |  |

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

## محاسبه ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

جدول ۱۲. محاسبه ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) - استراتژی مناسب - استراتژی تهاجمی (SO) (منبع: نگارندگان).

| استفاده از امکانات و زیرساخت‌های موجود در شهر و تلاش در راستای گسترش آنها |               | استفاده از مزیت همجواری با کلانشهر تهران در بازاریابی محصولات |               | تقویت نقش شهر رشت در راستای ایجاد، گسترش و تقویت روابط در سطح ملی و فراملی |               | گسترش سطح سرمایه‌گذاری در امور رفاهی و خدماتی شهر و تخصیص متناسب سرمایه به مناطق مختلف آن برای پویایی اقتصادی در سطح شهر |               | بسترسازی برای مشارکت شهروندان و نیروی کار جوان، متخصص و بومی شهر رشت، در امور مدیریت و عمران شهری |               | استراتژی مناسب: استراتژی تهاجمی (SO) |  |
|---|---------------|---|---------------|--|---------------|--|---------------|---|---------------|--------------------------------------|--|
| نمره جذابیت استراتژی  | امتیاز جذابیت | نمره جذابیت استراتژی  | امتیاز جذابیت | نمره جذابیت استراتژی   | امتیاز جذابیت | نمره جذابیت استراتژی   | امتیاز جذابیت | نمره جذابیت استراتژی  | امتیاز جذابیت | ضریب اهمیت                           |  |
| ۰.۳   | ۳             | ۰.۱   | ۱             | ۰.۱  | ۱             | ۰.۲  | ۲             | ۰.۱   | ۱             | ۰.۱                                  | ۱S- هماهنگی و همکاری بین ادارات و نهادهای شهر (تعامل سازنده و مفید)                              |
| ۰.۳   | ۳             | ۰.۳   | ۳             | ۰.۳  | ۳             | ۰.۲  | ۲             | ۰.۳   | ۳             | ۰.۱                                  | ۲S- همگنی و انسجام شهروندان از لحاظ اجتماعی و فرهنگی   |
| ۰.۲   | ۲             | ۰.۳   | ۳             | ۰.۳  | ۳             | ۰.۲  | ۲             | ۰.۴   | ۴             | ۰.۱                                  | ۳S- تمایل زیاد شهروندان به مشارکت و مسئولیت پذیری آنها در صورت فراهم بودن شرایط                  |
| ۰.۲   | ۳             | ۰.۲   | ۲             | ۰.۲  | ۲             | ۰.۲  | ۲             | ۰.۲   | ۳             | ۰.۱                                  | ۴S- ممنوع شدن ساخت و سازهای بی ضابطه به خصوص در خارج حریم شهر                                    |
| ۰.۴   | ۳             | ۰.۲   | ۲             | ۰.۲  | ۲             | ۰.۱  | ۱             | ۰.۵   | ۴             | ۰.۱                                  | ۵S- بالا بودن میزان بارندگی و مناسب بودن شرایط طبیعی منطقه                                       |
| ۰.۰   | ۴             | ۰.۰   | ۱             | ۰.۰  | ۱             | ۰.۰  | ۱             | ۰.۰   | ۲             | ۰.۰                                  | ۱W- پاسخگویی پایین مدیریت شهری و شفافیت کم قوانین و مقررات در مورد طرح‌های اجرایی و هزینه‌های آن |
| ۰.۳   | ۳             | ۰.۱   | ۱             | ۰.۱  | ۱             | ۰.۲  | ۲             | ۰.۳   | ۳             | ۰.۱                                  | ۲W- بی‌اطلاعی از CDS و عدم مشارکت در تهیه آن   |
| ۰.۲   | ۲             | ۰.۲   | ۲             | ۰.۱  | ۱             | ۰.۴  | ۴             | ۰.۱   | ۱             | ۰.۱                                  | ۳W- عدم توجه به نقش و جایگاه سازمان‌های مردم‌نهاد و توسعه‌گران شهر                               |
| ۰.۲   | ۲             | ۰.۲   | ۲             | ۰.۲  | ۲             | ۰.۲  | ۲             | ۰.۲   | ۲             | ۰.۱                                  | ۴W- گسترش بی‌ضابطه شهر به تمامی جهات و برخی عدم گسترش پیش‌بینی در طرح‌ها                         |
| ۰.۳   | ۳             | ۰.۱   | ۱             | ۰.۱  | ۱             | ۰.۲  | ۲             | ۰.۴   | ۴             | ۰.۱                                  | ۵W- عدم سرمایه‌گذاری مناسب در بخش‌های زیربنایی (خصوصاً کشاورزی و گردشگری)                        |
| ۰.۳   | ۳             | ۰.۲   | ۲             | ۰.۲  | ۲             | ۰.۳  | ۳             | ۰.۴   | ۴             | ۰.۱                                  | ۱O- امکان هماهنگی و همکاری سازنده با دستگاه‌های دولتی و خدماتی در سطح شهر                        |
| ۰.۳   | ۳             | ۰.۳   | ۴             | ۰.۳  | ۴             | ۰.۳  | ۳             | ۰.۲   | ۲             | ۰.۱                                  | ۲O- بهره‌مندی از صنایع دستی معتبر محلی   |
| ۰.۳   | ۳             | ۰.۴   | ۴             | ۰.۴  | ۴             | ۰.۳  | ۳             | ۰.۱   | ۱             | ۰.۱                                  | ۳O- استفاده از نخبگان و فرهیختگان شهر جهت توسعه و استفاده از پیشنهادهایشان                       |
| ۰.۲   | ۳             | ۰.۳   | ۴             | ۰.۳  | ۴             | ۰.۲  | ۳             | ۰.۱   | ۱             | ۰.۱                                  | ۴O- انعطاف‌پذیری رویکرد راهبردی با شرایط بومی  |
| ۰.۳   | ۴             | ۰.۳   | ۴             | ۰.۳  | ۴             | ۰.۲  | ۳             | ۰.۲   | ۲             | ۰.۱                                  | ۵O- برخورداری از جاذبه‌های طبیعی مناسب برای افزایش توسعه گردشگری                                 |
| ۰.۱   | ۱             | ۰.۱   | ۱             | ۰.۲  | ۲             | ۰.۲  | ۲             | ۰.۱   | ۱             | ۰.۱                                  | ۱T- عدم ثبات و تغییرات مکرر مدیریتی در سیستم مدیریت شهری   |
| ۰.۰   | ۱             | ۰.۰   | ۱             | ۰.۰  | ۱             | ۰.۰  | ۱             | ۰.۰   | ۲             | ۰.۰                                  | ۲T- اعمال نفوذ و دخالت افراد غیر مسئول در تصمیم‌گیری‌های شهری                                    |
| ۰.۱   | ۱             | ۰.۱   | ۱             | ۰.۱  | ۱             | ۰.۲  | ۲             | ۰.۱   | ۱             | ۰.۱                                  | ۳T- بی‌اعتمادی بین مردم و مدیریت شهری و عدم تعریف ساز و کارهای قانونی مشارکت                     |
| ۰.۲   | ۲             | ۰.۱   | ۱             | ۰.۱  | ۱             | ۰.۲  | ۲             | ۰.۵   | ۴             | ۰.۱                                  | ۴T- وابستگی درآمد شهرداری‌ها به درآمدهای ناپایدار  |
| ۰.۱   | ۱             | ۰.۱   | ۱             | ۰.۱  | ۱             | ۰.۲  | ۲             | ۰.۲   | ۲             | ۰.۱                                  | ۵T- تخریب شدید منابع طبیعی و بهره برداری نامناسب از زمین‌ها                                      |
| ۴.۳   |               | ۳.۷   |               | ۳.۷  |               | ۴.۰  |               | ۴.۴   |               |                                      | مجموع  |

در این مرحله مجموع نمره جذابیت هریک از استراتژی‌ها را بدست آورده و استراتژی‌ها را اولویت‌بندی می‌کنیم (شکل ۲).



شکل ۲. اولویت‌بندی استراتژی‌های راهبردی توسعه شهر رشت (منبع: نگارندگان).

## نتیجه گیری و پیشنهاد

راهبرد توسعه شهری برنامه‌ای است با ماهیت راهبردی که توأمان برتپیه و اجرای سند تأکید می‌کند و تدوین آن بر پایه چشم‌اندازسازی مشارکتی صورت می‌پذیرد. مقصود، نوعی سند است که توسط بانک جهانی و مرکز اسکان بشر سازمان ملل متحد، یعنی ائتلاف شهرها پیشنهاد و ترویج گردیده است.

سند مذکور وسیله‌ای است که در آن تکنیک‌های مشارکتی به کارگرفته شده و هدف اصلی آن تأمین توسعه پایدار شهری از طریق ایجاد ظرفیت اجتماعی برای چشم‌اندازسازی مشارکتی و اقدام همگانی می‌باشد. مبحث فقر شهری و اتخاذ سیاست‌های حمایت از اقشار فقیر، ارتقا وضعیت آنها و مشارکت شهروندان به منظور دستیابی به عدالت اجتماعی در این سند دارای جایگاه ویژه‌ای است. شهر رشت یکی از کلانشهرهای ایران به عنوان مرکز استان گیلان در شمال ایران و مرکز شهرستان رشت است. این شهر با پتانسیل‌های بالای رشد در بسیاری از زمینه‌ها مانند: کشاورزی، خدمات و گردشگری است. براساس سرشماری رسمی سال ۱۳۹۵ جمعیت شهر رشت ۶۷۶۹۹۱ نفر می‌باشد. این رشد فزاینده جمعیت، گسترش بی‌رویه شهر را نیز در پی داشته است؛ که این امر مشکلاتی از قبیل تخریب زمین‌های کشاورزی اطراف شهر، مشکلات زیست‌محیطی، کمبود امکانات زیربنایی و ... را ایجاد کرده است. با اینکه شهر رشت یکی از قطب‌های اقتصادی و گردشگری استان گیلان تلقی می‌شود، کیفیت خدمات شهری در سطح بسیار پایینی قرار دارد و با معضلات عدیده‌ای در زمینه مدیریت و برنامه‌ریزی شهری روبه‌رو است. با توجه به اهمیت این شهر و رشد قابل پیش بینی آن در سال‌های آتی و همچنین ضعف‌های ساختاری در طرح‌های موجود؛ بررسی استراتژی توسعه شهر رشت با رویکرد توسعه شهری می‌تواند شهر رشت را به چشم‌انداز مشترکی که مدنظر همه ذینفعان می‌باشد، در آینده هدایت کند.

نتایج نشان می‌دهد که طبق ماتریس عوامل داخلی از بین نقاط قوت بالا بودن میزان بارندگی و مناسب بودن شرایط طبیعی منطقه با امتیاز بالاترین و ممنوع شدن ساخت و سازهای بی ضابطه به خصوص در خارج حریم شهر با امتیاز پایین‌ترین نقطه قوت توسعه شهر رشت می‌باشد. از بین نقاط ضعف عدم سرمایه گذاری مناسب در بخش‌های زیربنایی (خصوصاً کشاورزی و گردشگری) با امتیاز بالاترین پاسخگویی پایین مدیریت شهری و شفافیت کم قوانین و مقررات در مورد طرح‌های اجرایی و هزینه‌های آن با امتیاز پایین‌ترین نقطه ضعف توسعه شهر رشت می‌باشد.

همچنین طبق ماتریس عوامل خارجی از بین فرصت‌ها برخورداری از جاذبه‌های طبیعی مناسب برای افزایش توسعه گردشگری با امتیاز بالاترین استفاده از نخبگان و فرهیختگان شهر جهت توسعه و استفاده از پیشنهاداتشان با امتیاز پایین‌ترین نقطه فرصت شهر رشت در زمینه توسعه می‌باشد. از بین تهدیدها نیز اعمال نفوذ و دخالت افراد غیرمسئول در تصمیم‌گیری‌های شهری و بی‌اعتمادی بین مردم و مدیریت شهری و عدم تعریف ساز و کارهای قانونی مشارکت با امتیاز بالاترین نقطه تهدید و وابستگی درآمد شهرداری‌ها به درآمدهای ناپایدار با امتیاز پایین‌ترین نقطه تهدید شهر رشت در زمینه توسعه می‌باشد.

باتوجه به نتایج تحلیل‌ها استراتژی‌های مشخص شده برای شهر به شرح زیر می‌باشد:

ایجاد مشوق مالی و قانونی و بسترسازی در جهت جذب سرمایه‌گذاری‌های بخش خصوصی و دولتی

با توجه به مشارکت‌پذیر بودن شهروندان، مدیران شهری با به‌کارگیری برنامه‌ریزی صحیح و نوین می‌توانند از این ویژگی مثبت در جهت ارتقا کیفیت زندگی شهروندان و مداخله آنها در طرح‌های شهری استفاده کنند.

استفاده از نیروهای متخصص و جوان شهر و قابلیت همکاری در طرح نوین CDS و آمایش و همچنین توسعه

زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات

ایجاد انجمن‌های علمی - پژوهشی و به‌کارگیری نیروهای بومی متخصص در ادارات موجب تحول در امر اداره شهر می‌شود. این افراد با ارائه ایده‌هایی که قابلیت اجرایی دارند می‌توانند به روند بهبود وضعیت شهر کمک‌های مؤثری داشته باشند. هماهنگی و همکاری بین ادارات و نهادهای شهر از طریق تعامل سازنده و مفید و رعایت قوانین و مقررات شهری صورت می‌گیرد. این هماهنگی موجب دستیابی به توسعه پایدار و موفقیت در امر مدیریت شهری و رفع چالش‌ها و معضلات می‌شود.

## منابع

- احدنژاد، محمد؛ حیدری، محسن؛ تیموری، اصغر؛ طهماسبی مقدم، حسین، ۱۳۹۷، تحلیلی بر شاخص‌های استراتژی توسعه شهری با رویکرد برنامه ریزی استراتژیک (مطالعه موردی: شهر زنجان)، فصلنامه مطالعات عمران شهری، دوره دوم، شماره پنجم، تابستان ۱۳۹۷، صص ۴ - ۲۲.
- حسینی، علی، ویسی، رضا؛ احمدی، سجاد. (۱۳۹۲). تحلیل روند توسعه فضایی و تعیین جهات بهینه توسعه شهر رشت با استفاده از سامانه اطلاعات جغرافیایی. پژوهش‌های جغرافیایی انسانی، دوره ۴۵، شماره ۲.
- رضا پندری، عباس، الهام، محمودی نژاد، پریسا، بخشی، ۱۳۹۶، اندازه‌گیری کارایی نسبی استان‌های کشور از نظر توسعه انسانی با رویکرد تحلیل پوششی داده‌های شبکه‌ای، پژوهش‌های رشد و توسعه اقتصادی، ۸، (۲۹).
- محتشمی، نیما. (۱۳۹۴). تحلیل استراتژیک توسعه شهر ساوه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته جغرافیا، دانشگاه فردوسی مشهد.
- Bartle, J. R., & Leuenberger, D., 2006, The idea of sustainable development in public administration. *Public Works Management & Policy*, 10(3), 191-194.
- Bonfante, M. C., Raspini, J. P., Fernandes, I. B., Fernandes, S., Campos, L. M., & Alarcon, O. E., 2021. Achieving Sustainable Development Goals in rare earth magnets production: A review on state of the art and SWOT analysis. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 137, 110616.
- Butera, F. M., Caputo, P., Adhikari, R. S., & Facchini, A., 2016, Urban development and energy access in informal settlements. A review for Latin America and Africa. *Procedia engineering*, 161, 2093-2099.
- Cervero, R., 2020, Urban development on railway-served land: Lessons and opportunities for the developing world.
- Consorti, F., Kanter, S. L., Basili, S., & Ho, M. J., 2021, A SWOT analysis of Italian medical curricular adaptations to the COVID-19 pandemic: a nationwide survey of medical school leaders. *Medical Teacher*, 1-8.
- Dar, M. U. D., Shah, A. I., Bhat, S. A., Kumar, R., Huisin, D., & Kaur, R., 2021, Blue Green infrastructure as a tool for sustainable urban development. *Journal of Cleaner Production*, 318, 128474.
- Della Spina, L., 2020, Adaptive sustainable reuse for cultural heritage: A multiple criteria decision aiding approach supporting urban development processes. *Sustainability*, 12(4), 1363.
- Khan, A., Sepasgozar, S., Liu, T., & Yu, R., 2021, Integration of BIM and immersive technologies for AEC: a scientometric-SWOT analysis and critical content review. *Buildings*, 11(3), 126.
- Knowles, R. D., Ferbrache, F., & Nikitas, A., 2020, Transport's historical, contemporary and future role in shaping urban development: Re-evaluating transit oriented development. *Cities*, 99, 102607.
- Mangi, M. Y., Yue, Z., Kalwar, S., & Ali Lashari, Z., 2020, Comparative analysis of urban development trends of Beijing and Karachi metropolitan areas. *Sustainability*, 12(2), 451.
- Mazmanian, D. A., & Kraft, M. E. (Eds.), 2009, *Toward sustainable communities: Transition and transformations in environmental policy*. Mit Press.
- Molina-Torres, R., Nolasco-Jáuregui, O., Rodriguez-Torres, E. E., Itzá-Ortiz, B. A., & Quezada-Téllez, L. A., 2021, A comparative analysis of urban development, economic level, and COVID-19 cases in Mexico City. *Journal of Urban Management*, 10(3), 265-274.

- Paller, J. W., 2021, Everyday politics and sustainable urban development in the Global South. *Area Development and Policy*, 6(3), 319-336.
- Pan, H., Page, J., Zhang, L., Cong, C., Ferreira, C., Jonsson, E., ... & Kalantari, Z., 2020, Understanding interactions between urban development policies and GHG emissions: A case study in Stockholm Region. *Ambio*, 49(7), 1313-1327.
- Ragheb, A., Aly, R., & Ahmed, G., 2021, Toward sustainable urban development of historical cities: Case study of Fough City, Egypt. *Ain Shams Engineering Journal*.
- Rahai, H., Istalaji, A., Ranjbar, M., & Shariat Panahi, M. V, 2019, The role of desert tourism in rural development (case study of Garmsar city). *Scientific and Research Quarterly of New Attitudes in Human Geography*, 12 (1), 1-26. Latin references, 1, 105-25.
- Rahimi, H., Ziari, K., 2019, Review and analysis of urban structure with emphasis on sustainable development using AHP method. *Scientific and Research Quarterly of New Attitudes in Human Geography*, 12 (1), 683-704.
- Reba, M., & Seto, K. C., 2020, A systematic review and assessment of algorithms to detect, characterize, and monitor urban land change. *Remote Sensing of Environment*, 242, 111739.
- Sofeska, E., 2016, Relevant factors in sustainable urban development of urban planning methodology and implementation of concepts for sustainable planning (Planning documentation for the Master Plan Skopje 2001–2020). *Procedia Environmental Sciences*, 34, 140-151.
- Suitner, J., 2021, Vienna's planning history: periodizing stable phases of regulating urban development, 1820–2020. *Planning Perspectives*, 36(5), 881-902.
- Van Beuzekom, I., Gibescu, M., & Slootweg, J. G., 2015, A review of multi-energy system planning and optimization tools for sustainable urban development. In 2015 IEEE Eindhoven PowerTech (pp. 1-7). IEEE.
- Wei, Y., Huang, C., Lam, P. T., & Yuan, Z., 2015, Sustainable urban development: A review on urban carrying capacity assessment. *Habitat International*, 46, 64-71.

