

برنامه‌ریزی راهبردی توسعه‌ی پایدار شهر سبزوار

سید هادی حسینی (دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه تهران؛ نویسنده مسؤل)

Hhosseini59@gmail.com

حسین حاتمی نژاد (استادیار جغرافیای شهری دانشگاه تهران)

حسین قدرتی (استادیار جامعه‌شناسی دانشگاه تربیت معلم سبزوار)

چکیده

هدف این مقاله، تدوین راهبردهای توسعه‌ی شهر سبزوار بر اساس نظریه‌ی توسعه‌ی پایدار شهری است. روش تحقیق مبتنی بر بهره‌گیری از روش‌های توصیفی و تحلیلی است. در بخش نظری تحقیق به طور خاص از روش تحلیل داده‌های ثانویه (اسنادی) استفاده شده و در بخش عملی، روش تحقیق، مطالعه‌ی موردی بوده است که در آن علاوه بر استفاده از روش اسنادی، از روش‌های تحقیق کیفی همانند مصاحبه‌ی عمیق و مشاهده فردی علنی استفاده شده و در تحلیل داده‌ها از روش تحلیل راهبردی استفاده شده است. تکنیک‌های مورد استفاده برای تحلیل عبارت‌اند از: تکنیک دلفی و الگوی تحلیلی کیفی سوات، که در قالب رویکرد راهبردی مورد استفاده قرار گرفته‌اند. یافته‌های تحقیق حاکی از این است که در بخش عوامل درونی، نقاط ضعف شهر بر نقاط قوت آن برتری دارد و در بخش عوامل بیرونی، فرصت‌های شهر بر تهدیدهای آن دارای برتری محسوسی است. نتیجه این‌که؛ برنامه‌ریزی توسعه‌ی پایدار شهر باید مبتنی بر راهبردهای گروه WO باشد، به عبارت دیگر از فرصت‌های بیرونی جهت برطرف کردن نقاط ضعف درونی شهر بهره گرفت.

کلیدواژه‌ها: پایداری شهری، سوات، دلفی، برنامه‌ریزی راهبردی، سبزوار.

درآمد

شروع هزاره‌ی سوم با دو نقطه‌ی عطف بزرگ در جامعه‌ی انسانی مقارن شد. نقطه‌ی عطف اول، غلبه‌ی الگوی زیست شهری در جهان بود و نقطه‌ی عطف دوم، گسترش ارتباطات و شکل‌گیری جامعه‌ی شبکه‌ای. توسعه و گسترش علوم ارتباطات در این قرن، زمینه را برای سرعت گرفتن گسترش اطلاعات در زمینه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی فراهم ساختند (هال، ۱۳۸۸: ۱۱-۱۷). نظر به این‌که، گره‌گاه‌های اصلی تمرکز ابراهای ایجاد، توسعه و تبادل اطلاعات در نقاط شهری متمرکز شده‌اند، شهرها به عنوان کانون‌های اصلی تحولات هم بر آنها تأثیر گذاشته و هم از آنها تأثیر پذیرفته‌اند. وقوع تغییرات در شهر اجتناب ناپذیر و سازگاری با تغییرات کاری دشوار است. سیستم برنامه‌ریزی شهری باید این توانایی را داشته باشد که این تغییرات را کنترل و هدایت نماید. باید به ماهیت پویا و ارگانیک شهرها ارج نهاد و از تحمیل نظم مصنوعی به شهرها پرهیز نمود (Klaus, 2005).

قرن بیستم را باید قرن شهری شدن جهان دانست و قرن بیست و یکم در ادامه‌ی این روند، قرن تحول شهری شدن جهان است (Egger, 2005). تحولات ایجاد شده در عرصه‌های گوناگون، دگرگونی عظیمی در محیط‌های شهری جهان ایجاد کرده است. شهرها هم به واسطه‌ی ماهیت درونی خودشان و هم به واسطه‌ی تحولات ایجاد شده در عرصه‌های مختلف جامعه با متغیرهای بسیاری درگیراند. برای هدایت روند توسعه‌ی شهرها به گونه‌ای پایدار، باید با بررسی نظام یافته و سیستماتیک، اندرکنش‌های میان این متغیرها را شناخت و به درستی تحلیل نمود. به تحقیق، تنها با تحلیل صحیح این اندرکنش‌ها و تعاملات می‌توان متغیرهای اصلی و کلیدی تأثیرگذار در روند توسعه‌ی هر شهری را شناخت و با تدوین برنامه‌ای راهبردی و جامع با توجه به امکانات و منابع مالی، روند توسعه‌ی آن را هدایت نمود.

در اوایل قرن بیستم، برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای تحت تأثیر شرایط عمومی آن زمان و زیر نفوذ اندیشه‌ی برنامه‌ریزی عقلایی به صورت الگوی طرح‌های جامع و تفصیلی در آمریکا و اروپا شکل گرفت (مهدیزاده، ۱۳۸۲: ۱۰۱). این نوع برنامه‌ریزی در آغاز همچون پاسخی حرفه‌ای

به نارضایتی از فرایندهای سیاسی و اقتصادی، که خود را در ویژگی‌های کالبدی و انواع مشکلات اجتماعی - اقتصادی، فرهنگی و سیاسی شهرهای صنعتی کشورهای بیشتر توسعه یافته نمایان ساخت، شکل گرفت (دانشپور، ۱۳۸۲: ۱۶). این الگوی برنامه‌ریزی بر اساس پذیرش اصل جامعیت استوار است و پیش فرض‌های اصلی آن در تهیه طرح‌های توسعه‌ی شهری مبتنی است بر: ۱. جامعیت موضوعی ۲. جامعیت مکانی ۳. جامعیت زمانی ۴. جامعیت در گروه‌های ذی‌نفع ۵. جامعیت در راه‌حل‌ها (سعیدینیا، ۱۳۸۴: ۸۴). در این شکل از برنامه‌ریزی پهنه‌ی شهر براساس موازین عقلی و عملی مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گرفت و بر اساس آن آینده مورد نظر شهر تصویر می‌شد. محصول نهایی این فعالیت ارائه‌ی طرح جامع و تفصیلی است. اما از دهه‌ی ۱۹۶۰ بدین سو، به واسطه‌ی مشکلات و ناکامی‌های طرح‌های جامع در عمل، انتقادات بسیاری به الگوی برنامه‌ریزی جامع در عرصه‌های نظری، روش‌ها و رویه‌های تهیه‌ی طرح‌ها و مشکلات اجرایی و مدیریتی مطرح گردید (مهدیزاده، ۱۳۸۲: ۱۰۳-۱۰۴). بخش مهمی از این انتقادات به افول ارزش‌های کیفی و فرهنگی در شهرسازی جدید مربوط بود. مهمترین نقدها که به طرح‌های جامع و تفصیلی وارد شد، بی‌توجهی این طرح‌ها به این واقعیت بود که شهرها پدیده‌هایی ایستا نیستند، بلکه پویا و در حال تحول‌اند. این دیدگاه راه‌حل‌هایی را ارائه می‌داد که عمدتاً کالبدی-اقتصادی بودند و به ابعاد نیازهای انسانی، کالبدی و غیرکالبدی به طور کامل توجه نداشتند (عباس‌زادگان، ۱۳۸۵: ۱۷). در چنین شرایطی به منظور اصلاح روندهای جاری و یافتن راه‌حل‌های جدید برای اعتدالی محیط شهرها، تلاش‌های زیادی صورت گرفت. یکی از برآیندهای این تلاش‌ها، کاربرد الگوی برنامه‌ریزی راهبردی در برنامه‌ریزی حوزه‌های عمومی، به ویژه برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای بود. این الگو با توجه به بهره‌گیری از نظریه‌هایی چون نظریه‌ی سیستم‌ها، نظریه‌ی مشارکت، نظریه‌ی تصمیم، نظریه‌ی کثرت‌گرایی و دموکراسی، نظریه‌ی توسعه‌ی پایدار، عدالت اجتماعی و ... فقط شیوه‌ای فنی و راهکاری عملی برای تهیه و اجرای طرح‌های توسعه‌ی شهری در کشور یا کشور خاصی نیست، بلکه نوعی پارادایم جدید در برنامه‌ریزی از جمله برنامه‌ریزی فضایی محسوب می‌شود که تا حدود زیادی محصول خرد جمعی و تعارب جامعه‌ی بشری است و هدف نهایی آن نیز

تأمین توسعه‌ی پایدار و اعتلای کیفیت زندگی برای تمامی شهروندان جهان است (مهدیزاده، ۱۳۸۲: ۵۱). این رویکرد هرچند با رواج نگرش سیستمی وارد عرصه‌ی برنامه‌ریزی شهری گردید، لیکن در دهه‌های اخیر با بهره‌گیری از نگرش‌ها و تجارب مختلف، غنی‌تر شده و کارایی بیشتری یافته است (Kammeier, 1998: 107). این الگو بر چشم‌اندازها، رسالت‌ها و قابلیت‌ها برپایه‌ی دیدگاه‌های انسان‌واره تأکید ورزیده و مشارکت مردمی و بهره‌مندی از دانش، نوآوری، انعطاف‌پذیری و تصمیم‌آزاد را توصیه می‌کند (سعیدنیا، ۱۳۸۴: ۸۶).

در ایران نیز به دنبال نارسایی‌های ایجاد شده در الگوی طرح‌های جامع برای هدایت توسعه‌ی شهرها و ناپایداری‌های حادث شده در شهرهای کشور، ضرورت بازنگری در نظریه‌ها و روش‌های تهیه‌ی طرح‌های شهری در میان مسئولان و اندیشمندان حوزه‌های شهری پذیرفته شد و از اواسط دهه‌ی ۱۳۷۰ هـ.ش اقدام به اجرای پروژه‌های مطالعاتی در دستگاه‌های اجرایی و شرکت‌های مهندسی مشاور برای شناسایی الگوهای جدید گردید که علی‌رغم برخی پیشرفت‌ها در حوزه‌ی مفهومی و نظریه‌پردازی، تا کنون در عمل تغییر چندانی روی نداده است و طرح‌های شهری با همان سبک و سیاق سابق تهیه و اجرا می‌شوند. یکی از دلایل اصلی عدم تحقق طرح‌ها نگرش مبتنی بر فقدان هدف‌گذاری طرح‌های شهری در ایران معرفی شد که این معلول نبود نگرش راهبردی در نظام برنامه‌ریزی شهری بود (احمدیان، ۱۳۸۲: ۳۸).

براساس اطلاعات موجود، اولین طرح شهر سبزوار، طرحی ده ساله بوده است که در سال ۱۳۵۸ تهیه شده و تا سال ۱۳۶۸ دارای اعتبار بوده است. این طرح به نوعی طرح هادی بوده است و دارای طرح تفصیلی نیست. پس از اتمام مدت زمان طرح در سال ۱۳۶۸، به تاریخ ۱۳۶۹/۱۰/۱۹ قرارداد تهیه طرح جامع شهر سبزوار بین سازمان مسکن و شهرسازی خراسان و مهندسی مشاور فرافزا منعقد می‌شود. به دلیل نبود وجود نقشه‌ها و عکس‌های هوایی روزآمد در زمان عقد قرارداد، عملاً کار شروع طرح تا سال ۱۳۷۳ به تعویق می‌افتد و این طرح به تاریخ ۱۳۷۴/۲/۲۵ به تصویب شورای شهرسازی و معماری استان می‌رسد و در نهایت به تاریخ ۱۳۷۶/۹/۳ در شورای عالی شهرسازی و معماری استان به تصویب رسیده و به

شهرداری برای اجرا ابلاغ می‌شود. بازه‌ی زمانی این طرح تا سال ۱۳۸۶ بوده است. آنچه در این بین قابل توجه است، این نکته است که شهر سبزوار عملاً بین سال‌های ۱۳۶۸ تا ۱۳۷۶ بدون هیچ گونه طرح مشخص و مدوئی هدایت می‌شده است که این را می‌توان نقطه‌ی ضعف اساسی مدیریت شهری سبزوار دانست.

از سوی دیگر، از آن جا که طرح جامع شهر، اصول و رهنمودهای کلی توسعه‌ی شهر را مشخص می‌کند، برای هدایت و نظارت بر جزئیات توسعه‌ی شهر، نیاز به تهیه و تدوین طرح تفصیلی است. اما بررسی‌ها نشان می‌دهد که از اواخر سال ۱۳۷۶ که طرح جامع شهر تهیه می‌شود تا سال ۱۳۸۴ که طرح تفصیلی شهر به تصویب می‌رسد، هیچ گونه طرحی برای نظارت بر روند توسعه‌ی شهر وجود نداشته است. نظر به این که مراجع تهیه‌کننده‌ی طرح جامع و طرح تفصیلی متفاوت‌اند، این نبود هماهنگی میان دو سطح کلان و خرد باعث آشفتگی روند توسعه‌ی شهر سبزوار شده است. بر اساس اطلاعات موجود، بازه‌ی زمانی طرح تفصیلی شهر سبزوار بین سال‌های ۱۳۷۴ تا ۱۳۹۴ است و این در حالی است که قرارداد تهیه‌ی طرح جامع جدید شهر در سال ۱۳۸۷ بین سازمان مسکن و شهرسازی استان خراسان رضوی و مشاورین پردازاز منعقد شده است. این شرایط حاکی از نبود هماهنگی شدید بین سطوح کلان و خرد مدیریت توسعه‌ی شهر سبزوار است، که عملاً نتیجه‌ای جز رشد بدون برنامه شهر نخواهد داشت.

در سوی دیگر مسأله، از آن جا که شهرها همواره ارتباطات و تعاملات اساسی با محیط‌های پیرامونی خود دارند، شناسایی و مدیریت این تعاملات و برهم کنش‌ها، نیازمند طرح‌هایی در سطح منطقه است که باید توسط متولیان امر تهیه و تدوین شود. برای شهر سبزوار تا کنون طرح جامع شهرستان توسط مهندسین مشاور فرافزا در سال ۱۳۷۴ تهیه شده است و افق زمانی آن ۱۳۹۳ است. متأسفانه این طرح به دلیل آن که متولی خاصی برای اجرا ندارد، مورد توجه قرار نگرفته و در حد تهیه‌ی طرح باقی مانده است. در این مورد نیز، ارتباط سطح کلان مدیریت توسعه‌ی شهری سبزوار با سطوح میانی و خرد به هیچ عنوان تعریف نشده است و طرح تهیه شده فاقد ارزش عملی بوده است.

در سطح میانی مدیریت توسعه‌ی شهر سبزوار نیز که سازمان‌ها و نهادهای دخیل در مدیریت توسعه‌ی شهر سبزوار قرار دارند، متولیان این سطح عمدتاً بر اساس برنامه‌های بخشی خود اقدام به فعالیت می‌کنند و الزام چندانی هم به هماهنگی یا پیروی از برنامه‌های سایر سازمان‌ها و نهادهای دخیل در مدیریت شهری و حتی طرح‌های جامع و تفصیلی شهر ندارند. در این شرایط، شورای شهر نیز به عنوان نهادی عمومی و مردمی که می‌تواند در جهت هماهنگی برنامه‌ها، اهداف و اولویت‌های سازمان‌ها و نهادهای بخشی، نقشی اساسی ایفا کند، به دلیل نبود جایگاه قانونی مطمئن، راه به جایی نبرده و فعالیت‌های آن نیز در حد سفارش باقی مانده است و عملاً به جای شورای شهر، تبدیل به شورای شهرداری شده است. چنین وضعیتی در مدیریت و برنامه‌ریزی شهر سبزوار، برابر بوده است با تناقض و تضاد اهداف و اولویت‌های سازمان‌ها و نهادهای مختلف دولتی و عمومی، که نتیجه‌ای جز اتلاف منابع و توسعه‌ی ناپایدار شهر نداشته است. این پژوهش بر آن است تا با استفاده از رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی به تدوین چشم‌انداز توسعه‌ی شهر و راهبردها و راهکارهای پایداری آن پردازد.

روش‌شناسی

روش تحقیق در بخش نظری به طور خاص، روش تحلیل داده‌های ثانویه (اسنادی) است. در بخش عملی نیز، روش تحقیق، مطالعه‌ی موردی است که در آن علاوه بر استفاده از روش تحلیل داده‌های ثانویه (اسنادی)، از روش‌های تحقیق کیفی همانند مصاحبه‌ی عمیق و مشاهده‌ی فردی علنی استفاده شده است. در تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل راهبردی استفاده شد. تکنیک‌های مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل داده‌ها عبارت‌اند از تکنیک دلفی^(۱) و الگوی تحلیلی کیفی سوات^۱ که در قالب رویکرد راهبردی مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

پیشینه‌ی تحقیق

برنامه راهبردی بارسلون: برنامه‌ی راهبردی لندن از جمله محدود برنامه‌هایی است که به توسعه‌ی اقتصادی نگاه ویژه‌ای دارد. این برنامه از سال ۱۹۹۰ طی دو مرحله تهیه شده است که در هر یک از مراحل، یک برنامه‌ی راهبردی برای توسعه‌ی بلند مدت شهر ارائه می‌کند. و در حقیقت راهنمای عملیاتی برای طبقه بندی اقدامات اجرایی در قالب نگرش راهبردی است. اهداف اصلی که چارچوب برنامه‌ی راهبردی را تشکیل می‌دهند، عبارت‌اند از: الف) شکل‌گیری بارسلون به عنوان کلان‌شهری اروپایی با کیفیت و سطح زندگی بالا و افزایش حوزه‌ی نفوذ شهر در محور منطقه‌ی مدیترانه (ب) کیفیت بهتر زندگی و پیشرفت اجتماعی بیشتر برای شهروندان از طریق ارتقای فعالیت‌های اجتماعی (پ) بهبود سطح خدمات‌رسانی به مؤسسات صنعتی به منظور ایجاد حوزه‌ی تأثیر شهر بارسلون در شبکه‌ی اقتصاد جهانی. برای انجام برنامه‌های مورد نیاز طرح راهبردی بارسلون یک کمیته‌ی اجرایی با حضور کلیه‌ی دست‌اندرکاران اصلی نظام توسعه‌ی شهری و منطقه‌ای تشکیل می‌شود و وظیفه‌ی انجام برنامه را عهده‌دار می‌شوند. اعضای این کمیته اجرایی عبارت‌اند از: شورای شهر بارسلون (دبیر اجرایی)، شورای اقتصاد شهر، اتاق بازرگانی، انجمن منطقه‌ی کلان‌شهر بارسلون، سازمان بندر بارسلون و دادگاه بارسلون (احمدیان، ۱۳۸۲: ۴۱).

راهبرد توسعه‌ی شهر پنوم پن: پنوم پن پایتخت کامبوج، یکی از شهرهایی است که در جنوب شرقی آسیا قرار دارد. این شهر پس از دهه‌های آشوب و شورش، با سرعت بالایی در حال رشد است. شرایط امن سیاسی در ده سال اخیر زمینه‌ی مناسبی را برای جذب سرمایه‌های خارجی فراهم کرده است و تقاضا برای زمین را افزایش داده است. طرح راهبرد توسعه‌ی شهر پنوم پن با مشارکت بانک جهانی، مرکز سکونتگاه‌های انسانی سازمان ملل،^۲ ACHR و ذی‌نفعان و بازیگران کلیدی در راستای بهبود ظرفیت سازی برای توسعه تدوین گردید. هدف کلی

1. Phnom Penh

2. Asian coalition for housing rights

راهبرد توسعه‌ی شهر پنوم‌پن، کمک به این شهر و تمامی افراد درگیر در توسعه‌ی شهر و کمک به سایر فعالیت‌های اجتماعی است تا بتوانند روابط متعادل میان بازیگران مختلف برنامه‌ریزی شهری و فرایند توسعه را حفظ کنند. فعالیت‌های توسعه‌ی راهبرد توسعه‌ی شهر پنوم‌پن بر اساس دو اصل کلیدی انجام گرفته است. ۱. بر اساس فرایند مشارکت تمام کسانی که به توسعه‌ی شهر علاقه‌مند هستند و یا ذی‌نفع‌اند. ۲. تمرکز اصلی روی تعیین فرصت‌های بهبود معاش فقرا و سطح سرمایه‌گذاری‌هاست (زیاری، ۱۳۸۸: ۲۳۳). این طرح ابتدا به بازبینی طرح‌های توسعه‌ی شهری پیشین شهر پرداخته و پس از کسب اطلاعات لازم نسبت به وضعیت موجود شهر، اقدام به تدوین چارچوب توسعه‌ی شهر، شامل: چشم‌اندازها، اهداف و راهبردها نموده است. پنج چشم‌انداز تدوین شده برای شهر در بخش‌های مختلف عبارت‌اند از:

☞ **چشم‌انداز اول؛** کاربری زمین و مسکن: پنوم‌پن شهری است با قانون کاربری زمین کارآمد، دارای طرح جامع، دارای مدیریت کارآمد و زیبایی خیره‌کننده. مردم قانون را می‌فهمند و به آن احترام می‌گذارند، که این موضوع منجر به کاهش تعارضات مربوط به اراضی شده و زمینه را برای دسترسی همه‌ی شهروندان به مسکن مناسب و راحت فراهم می‌سازد.

☞ **چشم‌انداز دوم؛** محیط و منابع طبیعی: پنوم‌پن شهری است دارای ساخت پایدار، با کیفیت بالای آب، خاک و هوا و دارای مدیریت کارآمد در ارتباط با دفع مواد زاید جامد و مایع.

☞ **چشم‌انداز سوم؛** زیرساخت‌ها و حمل و نقل: پنوم‌پن شهری است جدید، اما حافظ میراث و هویت خمرها، با زیرساخت‌های مناسب، وسایط حمل و نقل، ساختمان‌هایی با استاندارد بالا و مناطق پیرامون شهری توسعه یافته.

☞ **چشم‌انداز چهارم؛** خدمات اجتماعی: پنوم‌پن می‌پذیرد که حکمروایی خوب شهری و مدیریت کارآمد، تضمین‌کننده خدمات اجتماعی، برابری جنسیتی و مساوات، امنیت اجتماعی، مهارت و سلامت و شرایط خوب زندگی است.

☞ **چشم‌انداز پنجم؛** پنوم‌پن شهری است برخوردار و مرکز سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و توسعه‌ی توریسم. مردم از کیفیت بالای توسعه برخوردارند و همه‌ی قشرها یکدیگر را درک

می‌کنند، که این موضوع منجر به کاهش فقر، پایداری، مدیریت شایسته و رونق و آبادانی می‌شود (CDS, Phnom Penh, 2005:21-22).

برنامه‌ی راهبردی شهر کرمان: در تدوین این برنامه فرایند روش‌شناسی در دو مرحله شامل "تدوین چشم‌انداز و اهداف بلند مدت" و "تدوین استراتژی و اهداف بلندمدت" می‌باشد. همچنین توجه به اسناد مصوب شهر در حوزه‌های مختلف، بازدیدهای محلی، جمع‌آوری اطلاعات و اسناد پشتیبانی، پرسش‌گری و برگزاری کارگاه‌های آموزشی و کاربردی و همچنین انجام نشست‌های حضوری با مدیران محلی از جمله اقدامات مؤثر در فرایند تدوین برنامه‌ی راهبردی شهر کرمان بوده است. **اهداف کلان تعیین شده در بخش اجتماعی و فرهنگی** عبارت‌اند از: حفظ و ارتقاء هویت تاریخی و اجتماعی شهر، تعامل میان دانشگاه و شهروندان در حیات اجتماعی و فرهنگی شهر و افزایش شادابی و نشاط در شهر. **اهداف کلان تعیین شده در بخش کالبدی و فضایی** عبارت‌اند از: شهر فشرده و منسجم، درون‌زا نمودن توسعه، ایجاد بافت منسجم و یکپارچه در شهر و بهبود سیمای عمومی شهر. **اهداف کلان تعیین شده در بخش تأسیسات و تجهیزات شهری** عبارت‌اند از: تأمین زیرساخت‌های لازم شهر در سال ۱۴۰۰ برای یک میلیون جمعیت و توزیع متعادل زیرساخت‌ها در سطح شهر در سال ۱۴۰۰ و در نهایت در جهت دستیابی به هریک از این اهداف، راهکارهای گوناگونی تدوین شده‌اند (رفعیان، ۱۳۸۷: ۶-۲۹).

برنامه‌ریزی راهبردی

مبانی نظری برنامه‌ریزی راهبردی در واقع از نظریه‌ی سیستم‌ها و نظریه‌ی تصمیم‌سازی در مدیریت گرفته شده است، ولی تجارب عملی آن به برنامه‌ریزی راهبردی شرکتی مربوط می‌شود که در دهه‌ی ۱۹۶۰ ابتدا در بخش خصوصی ظهور کرد و سپس به برنامه‌ریزی در بخش عمومی، به ویژه برنامه‌ریزی شهری، راه پیدا کرد (Faludi, 1977:207) به نقل از مهدیزاده، ۱۳۸۲: ۸۴) مفهوم برنامه‌ریزی راهبردی اساساً از دهه‌ی ۱۹۶۰ در بخش خصوصی آمریکا رواج پیدا کرده است. معرفی این شیوه اندیشه و عمل، ناشی از نیاز و احساس ضرورت

شرکت‌های بزرگ آمریکایی جهت برنامه‌ریزی و هدایت جریان امور در شرایط متغیر، پیچیده و نامطمئن بوده است. پس از به کارگیری وسیع این رویکرد در میان شرکت‌ها و بنگاه‌های خصوصی ایالت متحده، به تدریج اقبال بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی نیز به سوی این رویکرد افزایش یافت. سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی دریافتند که پیچیدگی و آشفتگی روز افزون جامعه و تحولات گسترده‌ای که در حوزه‌های اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و تکنولوژیکی در حال شکل‌گیری هستند، نیازمند کاربرد نظریه‌ها و ابزارهای متفاوت‌تری نسبت به گذشته جهت مقابله با آنها هستند (مرادی مسیحی، ۱۳۸۴: ۴۲). عواملی دیگر همانند بحران‌های اقتصادی، افزایش تورم، کاهش درآمدها و اعتبارات تخصیصی دولت‌ها به بخش‌های عمومی، در کنار افزایش انتظارات و توقعات مردم جهت خدمات بهتر و کارآمدتر و ... از جمله زمینه‌هایی بودند که زمینه و بستر لازم را برای کاربرد گسترده رویکرد راهبردی در حوزه‌های مختلف فراهم ساختند.

در این میان، شهرها به عنوان نمود حاصل از تظاهرات نیازهای اساسی انسان‌ها، پیچیدگی و آشفتگی بیشتری را در درون خود احساس می‌کردند و شهروندان بیش از هر کس از این آشفتگی رنج می‌بردند. برنامه‌ریزی در محیط‌های شهری هر چند که از گذشته‌های بسیار دور فعالیت خود را آغاز کرده بود و به ویژه از اوایل قرن بیستم با رواج الگوی طرح‌های جامع توانسته بود کمک شایانی را به بهبود کیفیت زندگی و زیست در شهرها بنماید، اما تحولات ایجاد شده در حوزه‌های مختلف و ماهیت متغیر، آشفته و غیرقابل پیش‌بینی محیط‌های شهری، عواملی بودند که مبانی الگوی طرح‌های جامع و برنامه‌ریزی سنتی را زیر سؤال بردند و زمینه را برای عطف توجه به برنامه‌ریزی راهبردی در شهرها فراهم ساختند.

برنامه‌ریزی راهبردی نوعی از برنامه‌ریزی است که بیشتر از برنامه‌ریزی سنتی کاربری زمین با عمل سروکار دارد و با عوامل اجرایی و فرایند تصمیم‌سازی مرتبط است (Hall, 1989, 3-17 در برک پور، ۱۳۸۲: ۱۰۵). سؤالات اساسی که برنامه‌ریزی راهبردی در جهت پاسخ‌گویی به آنهاست عبارت‌اند از: ۱. در حال حاضر کجا هستیم؟ ۲. کجا می‌خواهیم برویم؟ و ۳. چگونه به آن جا خواهیم رسید؟ این شیوه برنامه‌ریزی در پی آن است که بداند چگونه می‌توان توان اقتصادی

موجود شهر را حفظ یا گسترش داد؟ و چگونه می‌توان کیفیت زندگی را در شهر حفظ و ارتقاء داد؟ (مرادی مسیحی، ۱۳۸۴: ۱). این رویکرد می‌تواند یک فرم سیستماتیک برای تغییر شهرها و آینده آنها فراهم کند (Steinberg, 2005: 70). این رویکرد بر پایه‌ی اقتصاد و به کارگیری منابع کمیاب به صورت مؤثر بنا نهاده شده است و تمرکز خود را بر تحقق اهداف محدود قرار داده است. در این رویکرد بر اجرا و دست‌یابی به نتایج تأکید می‌شود. ویژگی دیگر این رویکرد مشارکت جامعه‌ی محلی و گروه‌های ذی‌نفع در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی است. در واقع آنچه برنامه‌ریزی راهبردی را از دیگر اشکال برنامه‌ریزی جدا می‌سازد، تأکید آن بر فعالیت و اجرا، مشارکت از سوی تصمیم‌گیران عمده و تمرکز بر آنچه که واقعاً برای جامعه یا سازمان مهم است، می‌باشد. مهم‌تر از هر چیز، برنامه‌ریزی راهبردی بر تخصیص منابع کمیاب به مناطق و کارکردهای بحرانی تأکید دارد (Metropolis, 1993 در مرادی مسیحی، ۱۳۸۲: ۱۵ و ۱۳۸۴: ۵). برنامه‌ریزی راهبردی بیشتر فعالیت-گرا است تا کاربرد زمین‌گرا و با صراحتی بیش از برنامه‌های سنتی با تصمیم‌گیری و اجرای برنامه‌ها سروکار دارد (دانشپور، ۱۳۸۲: ۱۹). به طور خلاصه می‌توان گفت که یک برنامه‌ریزی راهبردی برنامه‌ای است که:

☞ به طور هم‌زمان ویژگی‌های درونی و برونی سازمان و اثرات آن را بر سازمان مورد توجه قرار می‌دهد.

☞ یکپارچگی در اهداف و وظایف بخش‌های مختلف سازمان را در کانون توجه خود قرار می‌دهد.

☞ مشارکت ذی‌نفعان کلیدی در فرایند تدوین و اجرای آن حیاتی است.

☞ درک مشترک و متقابلی را میان ذی‌نفعان و شرکای توسعه بر اساس ارزش‌های مشترک ایجاد می‌کند.

☞ بر شناسایی بخش‌های کلیدی و تخصیص منابع کمیاب بر اساس اولویت‌های سازمان تأکید دارد.

☞ به عمل ختم می‌شود. به عبارت دیگر، ارتباط میان برنامه و عمل در آن دارای جایگاه ویژه‌ای است.

☞ به فرایند هدف گذاری و شناسایی مأموریت سازمان و تهیه چشم‌انداز آن توجهی خاص معطوف می‌شود.

☞ خلاقیت در آن جایگاه ویژه‌ای دارد و بر استفاده از دانش نظری و تجربی تمامی ذی‌نفعان تأکید دارد.

☞ دارای فرایندی چرخه‌ای است و نه خطی.

☞ به سازمان به عنوان یک سیستم باز می‌نگرد و به محیط به صورت چند بعدی نگاه می‌کند.

از دیدگاه برنامه ریزی راهبردی، تهیه‌ی طرح توسعه‌ی شهری نوعی تصمیم‌گرفتن برای آینده‌ی توسعه و عمران شهر است. اما فرایند این تصمیم شامل دو مرحله‌ی متمایز ولی مرتبط به یکدیگر است که مسؤولیت‌ها و وظایف مربوط به نحوه‌ی مداخله در توسعه‌ی شهر را معلوم می‌سازد:

الف) مرحله‌ی تصمیم‌سازی: تصمیم‌سازی دربرگیرنده مرحله‌ی اول فرایند برنامه ریزی است که طی آن اهداف، راهبردها، سیاست‌ها و الگوی مورد نظر برای توسعه و عمران شهر یا منطقه تعیین و تعریف می‌شود. در این مرحله، نقش اساسی بر عهده‌ی برنامه‌ریزان است که با اتکا به دانش‌های مورد نیاز، گروه تصمیم‌سازی را تشکیل می‌دهند و چشم‌انداز توسعه و عمران را ترسیم می‌کنند.

ب) مرحله‌ی تصمیم‌گیری: تصمیم‌گیری دربرگیرنده مرحله‌ی دوم فرایند برنامه‌ریزی است که نحوه‌ی اجرای تصمیمات شامل سازماندهی عملیات، هدایت، نظارت و بازنگری را تعیین می‌کند. در این مرحله نقش اساسی بر عهده‌ی مدیران و نهادهای مسؤول توسعه و عمران شهری است که با اتکا به نظریات و پیشنهادهای مرحله‌ی تصمیم‌سازی و با توجه به وظایف و شرایط مدیریتی، تصمیمات نهایی را برای عملیاتی کردن برنامه‌ها و طرح‌ها اتخاذ نموده و آنها را به اجرا درمی‌آورند (وزارت مسکن و شهرسازی، ۱۳۸۷: ۲۱). برنامه‌ریزی راهبردی، تمرکز بر منابع، محیط و مأموریت‌ها دارد و وسیله و ابزاری است برای کمک به تصمیم‌گیری‌های مدیران و هدف از آن کسب اطمینان در ایجاد توانایی کافی سازمانی برای نوآوری و تغییرات

است (Lorange, 1980:3). به یک اعتبار می‌توان گفت که رویکرد راهبردی بر اعتقاد به نسبییت علم و اطلاعات و نسبییت قدرت تصمیم‌گیری برنامه‌ریزان و مدیران استوار است و از این رو برنامه‌ریزی راهبردی بیشتر نقش هماهنگ کننده میان برنامه‌های مختلف و نهادهای اجرایی را بر عهده دارد (مهدیزاده، ۱۳۸۲: ۸۴).

فرایند برنامه‌ریزی راهبردی

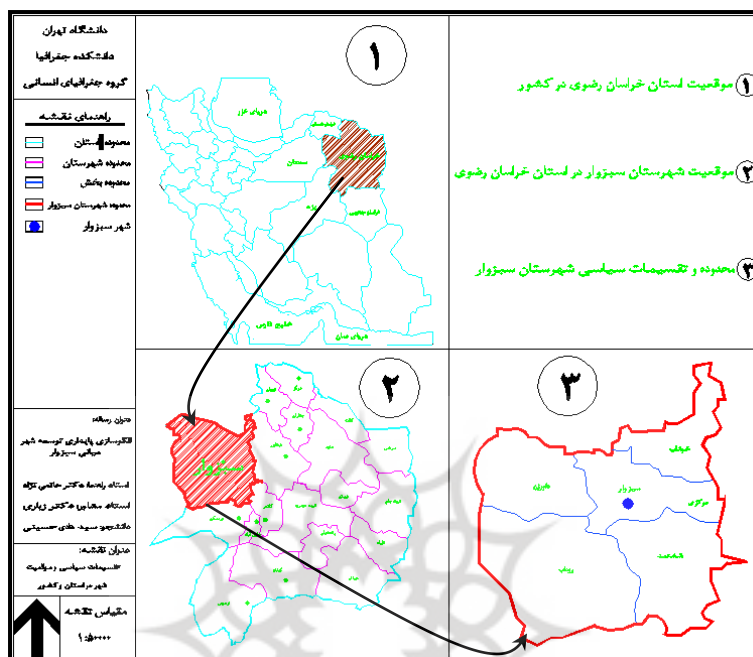
فرایند برنامه‌ریزی راهبردی مشتمل بر هشت گام اصلی است. این گام‌ها عبارت‌اند از:

۱. شناسایی ذی‌نفعان کلیدی و توافق اولیه برای برنامه‌ریزی و تشکیل کمیته‌ی ویژه برنامه‌ریزی که دارای ماهیتی بین‌بخشی است.
۲. تدوین بیانیه‌ی مأموریت، بر اساس نظام ارزش‌ها و تکالیف و تعهدات قانونی.
۳. تجزیه و تحلیل محیطی و تشکیل ماتریس SWOT.
۴. هدف گذاری و ترسیم چشم‌انداز سازمان در آینده.
۵. تدوین راهبردها، ارزشیابی راهبردها، انتخاب راهبردهای برتر و اولویت‌بندی آنها.
۶. تدوین سیاست‌ها (راهکارها).
۷. تدوین برنامه‌های عملیاتی برای پیاده کردن سیاست‌ها.
۸. اجرای برنامه‌ها، کنترل و ارزشیابی آنها. همان‌گونه که نمودار شماره ۱ نشان می‌دهد فرایند برنامه‌ریزی دارای روند خطی و یکسویه نیست و بالعکس دارای روندی چرخه‌ای و دوسویه است که طی فرایند برنامه‌ریزی از طریق بازخوردها، تغییرات لازم در روند برنامه‌ریزی اعمال می‌شود.

معرفی محدوده‌ی مطالعه

شهر سبزوار به عنوان دومین شهر استان خراسان رضوی با ۲۰۵۰۲ کیلو متر مربع، در غرب این استان و در مسیر جاده‌ی ارتباطی اصلی تهران - مشهد واقع شده است و ارتفاع این شهر از سطح آب‌های آزاد برابر با ۹۷۸ متر است. بر اساس آمارگیری عمومی نفوس و مسکن سال ۱۳۸۵، جمعیت شهر سبزوار ۲۱۶۵۲۴ تن بوده است. نرخ رشد دوره ۸۵-۱۳۷۵ در این شهر برابر با ۲/۴ درصد بوده است که نسبت به متوسط نرخ رشد جمعیت شهری کشور (۲/۷۴) حدود ۰/۳۴ درصد کاهش را نشان می‌دهد.

نقشه شماره ۱: تقسیمات سیاسی و موقعیت شهر سبزوار در استان و کشور



تحلیل راهبردی

نظر به این‌که رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی، رویکردی مشارکت محور است، در راستای تحلیل راهبردی شهر سبزوار گروهی از کارشناسان از رشته‌های مختلف جغرافیا، اقتصاد، جامعه‌شناسی، محیط زیست و مدیریت به همراه تعدادی از کارشناسان سازمان‌ها و نهادهای دخیل در مدیریت توسعه‌ی شهر سبزوار به عنوان پانل تخصصی تحقیق و همکار محقق انتخاب شدند و در تمامی مراحل تحقیق، اعم از شناسایی امکانات و مشکلات تا وزن‌دهی به مؤلفه‌ها در قالب تکنیک دلفی مورد مشاوره قرار گرفته‌اند. در ادامه‌ی مقاله به بررسی گام به گام فرایند تحلیل راهبردی شهر سبزوار خواهیم پرداخت.

گام اول: شناسایی ذی‌نفعان کلیدی و توافق اولیه برای برنامه‌ریزی و تشکیل کمیته‌ی ویژه برنامه‌ریزی: ذی‌نفعان کلیدی شامل تمامی سازمان‌ها و نهادها اعم از دولتی، عمومی و یا

خصوصی هستند که به نوعی بر فرایند توسعه‌ی شهر تأثیر می‌گذارند. در بررسی نظام مدیریت شهری سبزوار، سازمان‌ها و نهادهای کلیدی دولتی و عمومی که بر روند توسعه‌ی شهر تأثیرگذار هستند، عبارت‌اند از:

- | | |
|---|--|
| (۱۳) نیروی انتظامی شهر سبزوار؛ | (۱) سازمان مسکن و شهرسازی- دفتر سبزوار؛ |
| (۱۴) شرکت گاز شهر سبزوار؛ | (۲) اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی سبزوار؛ |
| (۱۵) اداره پست و شرکت مخابرات؛ | (۳) میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری سبزوار؛ |
| (۱۶) شرکت آب و فاضلاب شهر سبزوار؛ | (۴) اداره کار و امور اجتماعی سبزوار؛ |
| (۱۷) امور آب منطقه‌ای شهرستان سبزوار؛ | (۵) شبکه بهداشت و درمان و دانشگاه علوم پزشکی؛ |
| (۱۸) شرکت برق شهرستان سبزوار؛ | (۶) دانشگاه آزاد اسلامی سبزوار؛ |
| (۱۹) منابع طبیعی شهرستان سبزوار؛ | (۷) دانشگاه تربیت معلم سبزوار؛ |
| (۲۰) اداره بهزیستی شهر سبزوار؛ | (۸) دانشگاه پیام نور سبزوار؛ |
| (۲۱) فرمانداری شهرستان سبزوار؛ | (۹) دانشگاه علوم پزشکی سبزوار؛ |
| (۲۲) بخش‌داری بخش مرکزی شهرستان سبزوار؛ | (۱۰) محیط زیست شهرستان سبزوار؛ |
| (۲۳) اداره بازرگانی شهرستان سبزوار؛ | (۱۱) اداره راه و ترابری شهرستان سبزوار؛ |
| (۲۴) اداره تربیت بدنی شهر سبزوار؛ | (۱۲) اداره آموزش و پرورش شهر سبزوار؛ |
| (۲۵) سازمان تأمین اجتماعی سبزوار. | |

در فهرست بالا نبود سازمان‌های مردم نهاد و بخش خصوصی قدرتمند و تأثیرگذار که مایل و قادر به شرکت و تأثیرگذاری در برنامه‌ریزی‌های فرایند توسعه‌ی شهری باشند، چشمگیر می‌نماید. حتی سازمان‌ها و نهادهای دولتی و عمومی مذکور نیز با این که در نظام برنامه‌ریزی شهر تأثیرگذارند، هر یک به راه خود می‌روند بدون این که هماهنگی چندانی در اهداف و رویه‌ها با یکدیگر داشته باشند. تحقق گام اول مستلزم وجود یک حامی قوی و پیشگامی مؤثر با قدرت قانونی کافی طی فرایندی است که متأسفانه نبود آن در مدیریت شهری سبزوار جدی است. شورای شهر علی‌رغم وظایف قانونی، با توجه به نقص و یا تضاد قوانین، دارای آن

قدرتی نیست که بتواند نقش حامی را بر عهده گیرد و در نتیجه شهرداری نیز به عنوان زیرمجموعه‌ی شورا و مشکلات ساختاری و قانونی در شرایط فعلی نمی‌تواند پیشگامی مؤثر در طی فرایند برنامه‌ریزی باشد. با این وجود، شورای شهر و شهرداری می‌توانند با فعالانه‌تر عمل کردن در حوزه‌ی مسائل شهری و رفع نارسایی‌ها و همکاری و هماهنگی بیشتر با کلیه‌ی سازمان‌ها و نهادهای تأثیرگذار در روند توسعه‌ی شهر به این خلاء پایان دهند و با مشارکت دادن آنها در روند برنامه‌ریزی شهر، حسن اعتماد و همراهی آنها را جهت ادامه‌ی راه تقویت نمایند.

گام دوم: بیانیه‌ی مأموریت سازمان. بیانیه‌ی مأموریت در حقیقت بیانگر فلسفه وجودی سازمان بوده و مؤید نقشی است که آن سازمان در جامعه بر عهده دارد. این بیانیه بر اساس نظام ارزش‌های سازمان و چارچوب قوانین و مقررات ناظر بر آن سازمان تدوین می‌شود (طبیعی، ۱۳۸۲: ۴۲). در تدوین مأموریت هر سازمان، خواه یک شرکت خصوصی و خواه سازمانی پیچیده، همانند شهر لازم است کلیه‌ی سطوح و بخش‌های تأثیرگذار مشارکت داده شوند. بیانیه‌ی مأموریت نظام مدیریت شهری سبزوار با توجه به روح کلی حاکم بر چارچوب وظایف و اختیارات قانونی کلیه‌ی سازمان‌ها و نهادهای دخیل در مدیریت توسعه‌ی شهر و اصول توسعه‌ی پایدار شهری به شرح زیر تدوین شده است:

" نظام مدیریت شهری سبزوار متشکل از کلیه‌ی سازمان‌ها و نهادهای دولتی و عمومی است که در جهت خدمت‌رسانی به شهروندان بر اساس وظایف و برنامه‌های بخشی خود در چارچوب برنامه‌ی راهبردی سبزوار عمل می‌نمایند. هدف اصلی کلیه‌ی این سازمان‌ها و نهادها، افزایش کیفیت زندگی شهری، کاهش نابرابری‌ها بین شهروندان در دسترسی به امکانات و خدمات و حرکت روند توسعه‌ی شهر بر اساس اصول توسعه‌ی پایدار شهری است. هماهنگی و همکاری در پیشبرد برنامه‌ها و بهره‌گیری از مشارکت مردم به عنوان ذی‌نفعان اصلی، از ارزش‌های پایه‌ای حاکم بر نظام مدیریت شهری سبزوار می‌باشد."

گام سوم: تجزیه و تحلیل محیطی و تشکیل ماتریس SWOT: در جهت پیشبرد مطالعات این مرحله، به بررسی و شهرشناسی وضع موجود شهر سبزوار با استفاده از روش‌های اسنادی، مشاهده، مصاحبه و بر اساس شش سرفصل شامل ویژگی‌های طبیعی، ویژگی‌های جمعیتی، شناختی، ویژگی‌های اقتصادی و اجتماعی، ویژگی‌های کالبدی و زیرساخت‌ها، فرایند توسعه، ساختار فضایی و ویژگی‌های عملکردی و مدیریت شهری پرداخته شد. پس از انجام مطالعات این بخش‌ها، اقدام به تشکیل ماتریس SWOT نمودیم و فهرست عوامل درونی و بیرونی تأثیرگذار بر توسعه‌ی شهر را در قالب نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها مشخص ساختیم. این فهرست در دو مرحله در اختیار گروه کارشناسان همکار تحقیق قرار گرفت و با تلفیق نظریات آنان با فهرست اولیه، تعدیل‌های لازم صورت گرفته و ماتریس SWOT نهایی تشکیل شد. جدول شماره یک فهرست نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای شهر سبزوار را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱: ماتریس SWOT عوامل درونی و بیرونی شهر سبزوار	
S1- وجود مراکز آموزش عالی در شهر سبزوار همانند دانشگاه تربیت معلم، دانشگاه علوم پزشکی، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشگاه پیام نور و مرکز تربیت معلم	نقاط قوت
S2- یالا بودن سطح عمومی سواد و تحصیلات در شهر سبزوار	
S3- بومی بودن بیشتر مدیران سازمان‌های مدیریت توسعه‌ی شهری و علاقه مندی آنها به ارتقاء کیفیت محیط زندگی شهرشان	
S4- اجرای سیستم فاضلاب برای بیش از نیمی از سطح شهر و وجود برنامه مدون برای اجرای کامل سیستم فاضلاب شهر و همچنین وجود تصفیه‌خانه‌ی فاضلاب شهری	
S5- وجود برنامه برای ایجاد کارخانه کمپوست در آینده نزدیک	
S6- پتانسیل‌های موجود در شورای شهر در جهت ایجاد هماهنگی میان سازمان‌ها و نهادهای متولی مدیریت توسعه‌ی شهر	
S7- هویت و سابقه‌ی تاریخی شهر و وجود میراث فرهنگی و تاریخی ارزشمند در شهر جهت بهره‌گیری از پتانسیل‌های گردشگری آنها	
S8- موقعیت ویژه شهر سبزوار در سطح استان به عنوان دومین شهر و نیز وجود معاونت استانداری در شهر که زمینه را برای تسریع روند برنامه‌ریزی‌ها و پیشرفت شهر فراهم می‌کند	
S9- پیشینه‌ی تجاری شهر سبزوار در سطح استان و کشور و داشتن بالاترین میزان نقدینگی در سطح استان پس از شهر مشهد	

جدول شماره ۱: ماتریس SWOT عوامل درونی و بیرونی شهر سبزوار	
S10- وجود نیروی متخصص و دارای مهارت بومی به دلیل وجود مراکز آموزش عالی متعدد در شهر سبزوار	نقاط ضعف
S11- وجود نگرش مثبت در میان مردم و مسئولان به گردشگری به عنوان اهرم تحول و توسعه	
S12- وجود فضاهای بابر و باز فراوان در محدوده پیرامون شهر جهت تشویق رشد پیوسته و فشرده	
W1- کمبود منابع آب شهر	
W2- نبود هماهنگی میان سازمان‌های مدیریت توسعه‌ی شهر	
W3- نبود سیستم مدیریت یکپارچه و واحد شهری	
W4- بی ثباتی شغلی مدیران سازمان‌های مدیریت توسعه‌ی شهر	
W5- بالا بودن نسبت مهاجرین روستایی در شهر و وجود خرده فرهنگ‌های گوناگون در شهر که هم‌بستگی اجتماعی را در شهر با مشکل روبرو می‌سازد.	
W6- ناپایداری درآمدهای دریافتی شهرداری سبزوار و عدم همخوانی درآمدها با هزینه‌ها	
W7- عدم بهره‌گیری از تکنولوژی‌های اطلاعاتی توسط مدیریت توسعه‌ی شهری برای ارائه خدمات به شهروندان	
W8- عدم استفاده از پتانسیل‌های بخش خصوصی توسط مدیریت توسعه‌ی شهری برای ارائه خدمات به شهروندان	
W9- عدم استفاده از نظرات شهروندان در برنامه‌ریزی‌ها و اداره امور شهر	
W10- پایین بودن سطح فرهنگ شهروندی و شهرنشینی در میان شهروندان	
W11- مهاجرت نیروهای متخصص و دارای مهارت از شهر	
W12- وجود سکونتگاه‌های غیررسمی در شهر	
W13- عدم وجود طرح بالادست مصوب برای شهر	
W14- فقدان یا کمبود نهادهای غیردولتی و عمومی سازمان یافته و کارآمد	
W15- وجود مشاغل غیررسمی و مزاحم در سطح شهر	
W16- وجود ۱۸۰ هکتار بافت فرسوده در مرکز شهر سبزوار	
W17- عدم وجود طرح و برنامه مشخص و تدوین شده مورد پذیرش کلیه ذی‌نفعان دولتی، عمومی و خصوصی برای توسعه‌ی درازمدت شهر	
W18- تعدد مراکز تصمیم‌گیری در مورد مسائل شهری	
W19- استقرار صنایع، کارگاه‌های مزاحم در داخل حوزه شهر	
W20- بالا بودن نرخ بیکاری در سطح شهر	
W21- پایین بودن سرانه کاربری‌های خدماتی مهم شهر همانند کاربری‌های آموزشی، درمانی، فرهنگی، ورزشی و فضای سبز و توزیع نامناسب آنها در بین نواحی مختلف شهر	
W22- جوانی بالای جمعیت و مهاجرت جوانان از شهر به واسطه‌ی نبود فرصت‌های شغلی	
O1- قرارگیری شهر سبزوار در مسیر مسافرتی سالانه میلیون‌ها مسافر حرم مطهر امام رضا (ع) و امکان استفاده از پتانسیل‌های گردشگری این موقعیت	فرصت‌ها
O2- امکان استفاده از پتانسیل‌های حوزه‌ی نفوذ شهر در زمینه‌ی بهبود اقتصاد شهر با ایجاد صنایع تبدیلی	

جدول شماره ۱: ماتریس SWOT عوامل درونی و بیرونی شهر سبزوار	
کشاورزی در سبزوار	
O3- روند رو به رشد گردشگری بومی یا داخلی در کشور در سال‌های اخیر	
O4- وجود انگیزه و پتانسیل بالقوه برای بخش خصوصی جهت سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های مرتبط با گردشگری در شهر سبزوار	
O5- فاصله‌ی مناسب شهر سبزوار از شهر مشهد به عنوان مقصد اصلی گردشگران به عنوان مکان استراحت برای مسافران	
O6- روند رو به رشد آموزش عالی در کشور و افزایش تعداد دانشجویان	
O7- نوآوری‌های فنی و تکنولوژیک که زمینه را برای استفاده از روش‌های جدید مدیریتی و اجرایی ممکن می‌سازد. همانند استفاده از تکنولوژی‌های اطلاعاتی، تکنولوژی‌های بازیافت و ...	
O8- جهت‌گیری عمومی سیاست‌های دولت در جهت تقویت نقش شهرداری و شورای شهر (مدیریت محلی) در اداره امور شهر در راستای اصول ۱۳۶ برنامه‌ی سوم توسعه و ۱۳۶ و ۱۳۷ برنامه‌ی چهارم	
T1- مهاجرت‌های روستاشهری از نواحی روستایی پیرامون و حوزه‌ی نفوذ به شهر سبزوار	
T2- عوامل طبیعی و وقوع خشکسالی در سال‌های اخیر که باعث پایین افتادن سطح سفره‌های آب زیرزمینی و بالتبع چاه‌های آبی شده است، که تأمین‌کننده اصلی آب شهر سبزوار هستند	
T3- حاکمیت نظام برنامه ریزی بخشی در کشور و بالتبع نظام برنامه ریزی شهر سبزوار	
T4- نبود طرح آمایش سرزمینی و سایر طرح‌های منطقه‌ای و بالا دست برای شهر سبزوار که بتوان فعالیت‌های برنامه ریزی و عمرانی شهر را در چارچوب آن هدایت کرد.	
T5- قرارگیری گسل‌های فعال در محدوده‌ی پیرامونی شهر سبزوار که قابلیت ایجاد زمین لرزه‌هایی با قدرت حدود ۶/۵ ریشتر را دارند	

گام چهارم: هدف‌گذاری و ترسیم چشم‌انداز سازمان: در این مرحله با توجه به یافته‌های حاصل از مطالعات مرحله‌ی قبل به هدف‌گذاری و تدوین اهداف کلان و خرد در شهر خواهیم پرداخت. تعیین اهداف عموماً یا به روش استنتاج اهداف از ارزش‌ها و یا به روش استنتاج آنها از مشکلات صورت می‌گیرد. در این تحقیق ابتدا سعی شد به شناسایی مسائل و مشکلات و امکانات و توان‌مندی‌های شهر پرداخته و سپس با توجه به اصول پارادایم توسعه‌ی پایدار شهری، اهداف کلان تنظیم شود. سپس در راستای اهداف کلان، اهداف خرد ارائه شدند و در نهایت چشم‌انداز و دورنمای توسعه‌ی شهر در افق ۱۴۰۴ با توجه به اهداف به تصویر کشیده شد.

اهداف کلان:

☞ اقتصاد شهری متنوع، پویا و پایدار؛

☞ ارتقاء کیفیت زندگی شهری؛

☞ مشارکت کلیه‌ی افراد ذی‌نفع کلیدی در تهیه و اجرای برنامه‌های توسعه‌ی شهر؛

☞ حفاظت از محیط زیست و منابع طبیعی ناپایدار منطقه.

اهداف خرد:

☞ توان‌مندسازی و ارتقاء ظرفیت‌های گردشگری برای بهره‌گیری از موقعیت شهر؛

☞ توسعه‌ی ظرفیت‌های آموزش عالی جهت تبدیل شهر به قطب علمی و آموزشی و پژوهشی؛

☞ فراهم کردن زمینه‌ی دسترسی عادلانه کلیه‌ی شهروندان به خدمات، امکانات و تسهیلات

آموزشی، ورزشی، فرهنگی، درمانی و تفریحی و فضای سبز؛

☞ ساماندهی بافت‌های فرسوده و ناکارآمد شهری؛

☞ ارتقاء ایمنی بافت‌های شهری در برابر مخاطرات طبیعی به‌ویژه زمین لرزه؛

☞ ارتقاء سطح فرهنگ شهروندی و زندگی شهری میان شهروندان؛

☞ غنی سازی اوقات فراغت جوانان و نوجوانان؛

☞ مصرف بهینه‌ی منابع طبیعی ناپایدار منطقه، به‌ویژه منابع آب؛

☞ ارتقاء سطح همکاری و هماهنگی سازمان‌ها و نهادهای تأثیرگذار در مدیریت توسعه‌ی شهر؛

☞ بهره‌گیری از نظریات شهروندان و متخصصین محلی در تهیه و اجرای طرح‌های توسعه‌ی

شهری.

ترسیم چشم‌انداز

چشم‌انداز یک الگوی ذهنی است که مردم و سازمان‌ها می‌توانند از طریق تعهدات و اعمالشان آن را ایجاد کنند (Nanus, 1992:7). اگر بیانیه‌ی مأموریت ارائه‌کننده نقشه‌ای است برای کار یک سازمان، یعنی چه، چرا و چگونه انجام می‌شود، در آن صورت چشم‌انداز آرایه‌ای هنرمندانه از حصول به مأموریت است (Allison, 2004:65). در ادامه با توجه به هدف گذاری صورت گرفته، چشم‌انداز و دورنمای توسعه‌ی شهر سبزوار در افق برنامه‌ی راهبردی یعنی ۱۴۰۴ تدوین شده است.

" در افق ۱۴۰۴ سبزوار شهری خواهد بود با اقتصاد شهری متنوع، پویا و پایدار، با نرخ بالای اشتغال، دارای توزیع عادلانه امکانات، خدمات و فرصت‌ها در کلیه نواحی شهر، برخوردار از بافت‌های ایمن در برابر مخاطرات طبیعی، به‌ویژه زلزله، متکی به بهره‌گیری از نظریات شهروندان و متخصصین شهر و همکاری و همیاری آنان در اداره امور شهر و برخوردار از هماهنگی بالا میان کلیه سازمان‌ها و نهادهای تأثیرگذار در توسعه‌ی شهر".

گام پنجم: در جهت تدوین راهبردها با توجه به مطالعات مراحل پیشین، ابتدا اقدام به تشکیل ماتریس ارزشیابی عوامل داخلی و خارجی نمودیم. در واقع این ماتریس برای تحلیل هم‌زمان عوامل داخلی و خارجی مورد استفاده قرار می‌گیرد. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی سازمان در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که براساس پیش‌بینی‌های به عمل آمده قوت‌ها و یا فرصت‌های پیش‌روی سازمان بر ضعف‌ها و یا تهدیدهای آن غلبه خواهد داشت و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد، نشان دهنده‌ی غلبه ضعف‌ها و یا تهدیدها بر قوت‌ها و یا فرصت‌ها خواهد بود و نمره‌ای که در این ماتریس‌ها به دست می‌آید، برای تعیین نوع راهبردهای سازمان مورد استفاده قرار خواهد گرفت (اعرابی، ۱۳۸۷: ۳۴).

همان‌گونه که عنوان شد در این تحقیق برای مشخص ساختن ضریب اهمیت و رتبه بندی عوامل در هر کدام از ماتریس‌ها و مراحل انجام کار، از نظرات پانل کارشناسی تحقیق و با بهره‌گیری از تکنیک دلفی استفاده شده است. بدین صورت که ابتدا برای عوامل نقاط قوت و فرصت‌ها و همچنین نقاط ضعف و تهدیدها یک سری شاخص تدوین شد و سپس از همکاران تحقیق خواسته شد تا با توجه به این شاخص‌ها به وزن‌دهی عوامل درونی و بیرونی اقدام کنند. برای عوامل مثبت یعنی نقاط قوت و فرصت‌ها، شاخص‌های تدوین شده عبارت‌اند از:

☞ **اثر بخشی:** این شاخص به میزان اثرات امکان در ارتباط با تحریک و تسریع روند توسعه در شرایط حال و آینده شهر اشاره دارد.

☞ **امکان پذیری:** این شاخص نشان‌دهنده‌ی میزان سهولت به کارگیری امکانات یا تبدیل آن از بالقوه به بالفعل، برای رفع یا کاهش آثار نامساعد مشکل است.

☞ **پایداری امکان:** این شاخص نشان‌دهنده‌ی میزان تداوم و پایداری امکان و اثرگذاری مثبت آن در زمینه‌ی بهبود شرایط موجود یا ایجاد زمینه‌های مساعد برای توسعه و عمران شهر می‌باشد.

برای عوامل منفی یعنی نقاط ضعف و تهدیدها، شاخص‌ها عبارت‌اند از:

☞ **سطح پوشش:** این شاخص بیانگر میزان و گستردگی و حیطةی تأثیرگذاری هر یک از مشکلات است که بنا بر ماهیت مشکل، در مواقعی شامل گستره ارضی، در مواقعی مشتمل بر شمار جمعیتی و در مواقعی طول زمانی است که شهر از آن مشکل متأثر می‌شود.

☞ **سهل‌الامکان‌بودن:** این شاخص نشان‌دهنده میزان سهولت حل و یا رفع مشکل است، که آن نیز خود تابعی از شاخص‌های دیگری شامل هزینه‌ی پایین و زمان محدود برای حل و برطرف نمودن مشکل و نیز امکان اقدام برای رفع یا کاهش اثرات مشکل است.

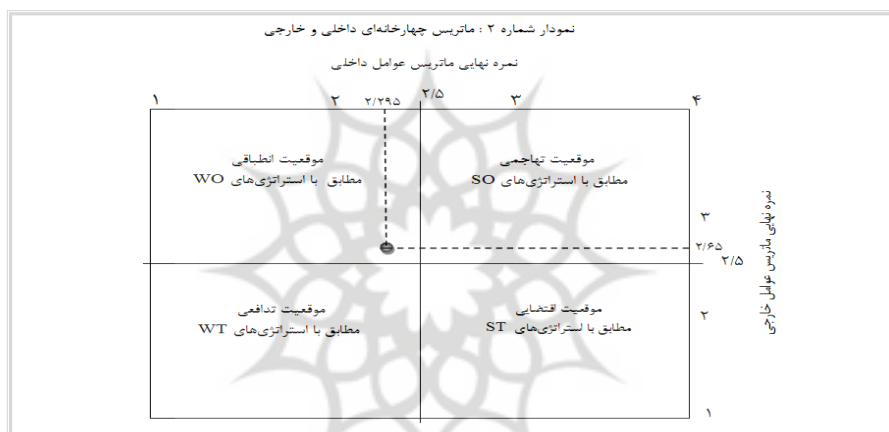
☞ **ذات مسأله:** منظور از این شاخص، ماهیت مسأله به لحاظ اثرگذاری بالای آن در زمینه‌ی ایجاد، پایداری و یا گسترش مشکلات و ناهنجاری‌های مهم در منطقه است.

☞ **نقش بازدارندگی در توسعه:** این شاخص بیانگر میزان اهمیت و نقش مشکل در زمینه‌ی بازدارندگی و کندکردن روند رشد و توسعه‌ی شهر است.

با تدوین ماتریس ارزشیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزشیابی عوامل خارجی برای شهر سبزوار مشخص شد که نمره ماتریس ارزشیابی عوامل داخلی سبزوار برابر با ۲/۲۹۵ است که کمتر از ۲/۵ بوده و نشان‌دهنده‌ی چیرگی ضعف‌های شهر سبزوار بر قوت‌های آن است. اما از سوی دیگر، نمره ماتریس ارزشیابی عوامل خارجی برابر با ۲/۶۵ بوده که نشان‌دهنده‌ی چیرگی فرصت‌های شهر سبزوار بر تهدیدهای آن است.

به دنبال تشکیل ماتریس‌های ارزشیابی عوامل داخلی و خارجی، آن را با ماتریس راهبردهای SWOT (جدول شماره ۲) ترکیب نمودیم. همان‌گونه که در نمودار شماره ۲ مشاهده می‌شود، موقعیت نمرات ماتریس‌های ارزشیابی عوامل داخلی و خارجی مطابق بر موقعیت راهبردهای WO می‌باشد. به عبارت بهتر، اولویت‌های برنامه‌ریزی شهر سبزوار در جهت تدوین راهبردهای

توسعه‌ی شهری باید بر اساس بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی جهت از بین بردن یا کاهش نقاط ضعف درونی استوار شود. نگاهی به نمودار شماره ۲ نشان می‌دهد که نقطه‌ی تلاقی ماتریس‌های ارزشیابی عوامل داخلی و خارجی در گوشه‌ی سمت راست مربع راهبردهای WO قرار دارد و با مربع‌های راهبردهای WT و SO دارای قرابت ویژه‌ای است. تفسیر این نمودار این است که هر چند راهبردهای گروه WO دارای اولویت‌اند، اما توجه به تدوین راهبردهای گروه‌های WT و SO نیز باید مورد اهتمام و توجه خاص قرار گیرد. در این تحقیق علاوه بر سه گروه یاد شده در بالا، راهبردهای گروه ST نیز تدوین شده‌اند.



به دنبال تدوین راهبردها در گروه‌های چهارگانه SO, ST, WO, WT اقدام به تشکیل ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی نمودیم. این ماتریس یکی از ابزارهای مناسب برای انتخاب و اولویت بندی و به عبارت بهتر مشخص ساختن میزان جذابیت راهبردهای تدوین شده نسبت به یکدیگر است. مراحل تدوین ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی شامل شش مرحله است که عبارت‌اند از:

۱. نقاط قوت و ضعف عمده داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای عمده خارجی را در ستون سمت راست ماتریس بنویسید.

۲. به هر یک از عوامل داخلی و خارجی که در موفقیت سازمان نقشی عمده دارند، وزن یا ضریب بدهید. این ضریب‌ها درست همانند ضریب‌های ماتریس ارزشیابی عوامل خارجی و داخلی هستند.

۳. راهبردهایی را که سازمان می‌تواند به اجرا درآورد، مشخص نموده و آنها را در ردیف بالای ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی بنویسید.

۴. نمره‌های جذابیت را مشخص کنید. آنها مقدار عددی هستند که جذابیت هر راهبرد را در یک مجموعه از راهبردها نشان می‌دهد. نمره جذابیت، نشان دهنده توان و قابلیت راهبرد در برخورد مناسب با عوامل داخلی و خارجی است. نمره‌های جذابیت بدین شکل مشخص می‌شود: بدون جذابیت = ۱، تا حدی جذاب = ۲، دارای جذابیت معقول = ۳ و بسیار جذاب = ۴.

۵. جمع نمره‌های جذابیت را محاسبه کنید. مقصود از نمره‌های جذابیت، مجموع حاصل ضرب ستون ضریب‌ها (بند دوم) در نمره‌های جذابیت (بند چهارم) است. جمع نمره‌های جذابیت نشان‌دهنده‌ی جذابیت نسبی هر یک از راهبردهاست که تنها با توجه به اثر عوامل داخلی و خارجی مربوط به دست می‌آید. هر قدر جمع نمره‌های جذابیت بیش‌تر باشد، راهبرد مورد بحث دارای جذابیت بیشتری خواهد بود.

۶. مجموع نمره‌های جذابیت را محاسبه کنید. مجموع نمره‌های جذابیت هر یک از ستون‌های ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی را به دست آورید. مجموع نمره‌های جذابیت نشان می‌دهد که در هر مجموعه، کدام راهبرد از جذابیت بیشتری برخوردار است. نمره‌های بالا بیانگر جذابیت بیشتر راهبردهاست (اعرابی، ۱۳۸۷: ۶۳).

جدول شماره ۳ گویای انواع راهبردهای چهارگانه‌ی SO, WO, ST, WT برای شهر سبزوار و رتبه بندی آنها بر اساس میزان جذابیت راهبرد است. در ستون اول سمت راست جدول نوع راهبرد مشخص شده است، در ستون دوم ضریب اهمیت راهبردها به ترتیب اولویت ارائه شده است و در ستون سوم اولویت‌بندی راهبردها مشخص شده‌اند.

گام ششم: تدوین سیاست‌ها (راهکارها): پس از تدوین راهبردها و یا به عبارت دیگر راهبردهای کلان بر اساس مطالعات مراحل پیشین، برای دستیابی به هر یک از راهبردها، سیاست‌های اجرایی تدوین خواهند شد. نظر به این‌که هدف از این تحقیق ارائه‌ی روش‌شناسی بوده است و با توجه به محدودیت موجود برای چاپ مقاله، تنها به ذکر دو مورد از سیاست‌ها (راهکارهای) تدوین شده برای راهبردهای گروه WO و SO در پیوست بسنده خواهد

شد. جداول شماره ۴ و ۵ نشانگر برخی از سیاست‌ها / راهکارهای تدوین شده برای راهبردهای منتخب است.

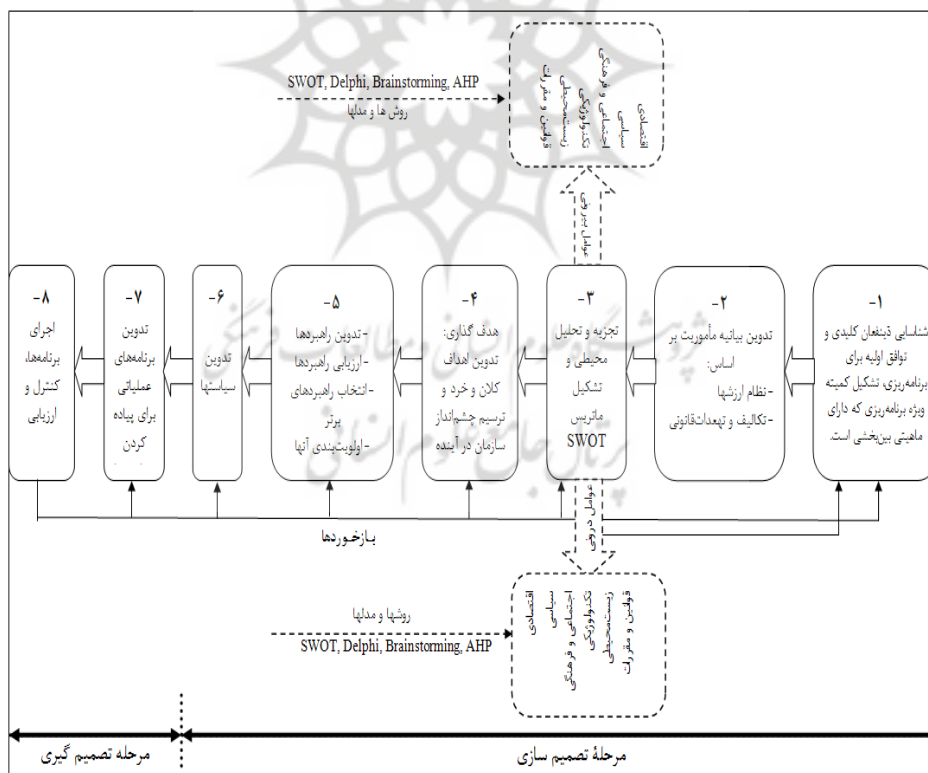
گام هفتم و هشتم: همان‌گونه که در نمودار شماره ۱ مشاهده می‌شود، گام‌های ۱ تا ۶ تحقیق در حقیقت جزو مرحله‌ی تصمیم‌سازی هستند و گام‌های ۷ و ۸ جزو مرحله‌ی تصمیم‌گیری قرار می‌گیرند. در این تحقیق نیز مراحل انجام مطالعه تا گام ششم پیش رفته است و در حقیقت بیشتر معطوف به مرحله‌ی تصمیم‌سازی بوده است. پیاده کردن مرحله‌ی تصمیم‌گیری نیاز به بررسی و توافق نهادهای اجرایی و مدیریتی شهر دارد که در این تحقیق مورد بررسی قرار نگرفته است.

نتیجه‌گیری

با توجه به گسترش کاربرد رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی در برنامه‌ریزی حوزه‌های عمومی و به طور خاص برنامه‌ریزی شهری در سال‌های اخیر، در این تحقیق تلاش شد تا به ارائه روش‌شناسی انجام مطالعات راهبردی با تأکید بر مطالعه‌ی موردی شهر سبزوار اقدام شود. در بررسی عوامل تأثیرگذار بر روند تحولات توسعه‌ی شهر سبزوار و تحلیل راهبردی آنها مشخص شد که در بخش عوامل درونی، ضعف‌های آن بر قوت‌هایش برتری داشته و روند توسعه‌ی شهر در صورت عدم برخورد جدی و عاجل با آنها ناپایدارتر خواهد شد. از سوی دیگر در بخش عوامل بیرونی، این شهر دارای فرصت‌های ارزشمندی است که متأسفانه تا کنون مورد توجه مدیران شهری قرار نگرفته است (جدول شماره ۱). هنر مدیریت شهری از این پس باید در جهت بهره‌برداری بیشتر از این فرصت‌ها برای اصلاح نارسایی‌ها و ضعف‌ها قرار گیرد و با اولویت‌بندی صحیح برنامه‌ها بر اساس راهبردهای تدوین شده (جدول شماره ۳)، حداکثر استفاده از منابع انسانی و مالی مدیریت شهری صورت گیرد. نکته‌ی شاخص برای پیشبرد راهبردهای تدوین شده، لزوم بهره‌گیری از مشارکت تمامی ذی‌نفعان و سازمان‌ها/ نهادهای تأثیرگذار بر مدیریت توسعه‌ی شهر سبزوار و همکاری و هماهنگی آنان در فرایند انجام کار می‌باشد. در این میان نقشی کلیدی و اساسی بر عهده‌ی شورای شهر و بازوی اجرایی آن، شهرداری، است که با فعالیتی دوچندان نسبت به گذشته، زمینه‌ی لازم را برای تحقق راهبردها فراهم نمایند.

یافته‌ها حاکی از این است که مهمترین راهبردهای توسعه‌ی پایدار شهر سبزوار شامل: تهیه و تدوین طرح راهبردی ۱۴۰۴ شهر سبزوار با رویکرد اقتصادی و اجتماعی گردشگری، تلاش در جهت تبدیل شهر سبزوار به یک قطب گردشگری بین شهری، ایجاد نظام مدیریت شهری واحد و یکپارچه با محوریت شورای اسلامی شهر، سرمایه گذاری و اشتغال‌زایی در بخش‌های گردشگری، آموزش و صنایع تبدیلی کشاورزی در راستای کاهش نرخ بیکاری و سرمایه‌گذاری و تلاش در جهت تبدیل شهر سبزوار به یک قطب دانشگاهی، علمی و پژوهشی در سطح استان و کشور با توجه به وجود مراکز دانشگاهی هستند. سعی شد با نگاهی اجرایی به موضوع راهکارها / سیاست‌های اجرایی جهت عملی نمودن راهبردها به تفصیل برای هریک از راهبردها تدوین شود که با توجه به محدودیت‌های موجود، راهکارهای تدوین شده فقط برای دو مورد از راهبردها در این تحقیق ارائه شدند.

نمودار شماره ۱: فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک (راهبردی) شهر سبزوار با اقتباس از دیوید، ۲۰۱۳: ۴۳



جدول شماره ۲: راهبردهای چهارگانه‌ی SO, WO, ST, WT برگرفته از نقاط قوت و ضعف

داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی برای شهر سبزوار

نقاط ضعف	نقاط قوت	فرصت‌ها
<p>WO1 = بهبود سیستم خدمات رسانی شهر با استفاده از سیستم های مدیریتی و ارائه خدمات الکترونیک و قابلیت‌های بالقوه شورای شهر و بخش خصوصی</p> <p>WO2 = ایجاد زمینه‌ی درآمدهای پایدار برای مدیریت شهری (شهرداری و شورای شهر)</p> <p>WO3 = تهیه و تدوین طرح راهبردی ۱۴۰۴ شهر سبزوار با رویکرد اقتصادی و اجتماعی و گردشگری</p> <p>WO4 = استفاده از نظریات شهروندان و متخصصین بومی با دخیل نمودن آنان در فرایند برنامه‌ریزی‌های شهری</p> <p>WO5 = بهبود زیرساختها، خدمات عمومی و سیمای فضایی و کالبدی شهر در جهت جذب گردشگران</p> <p>WO6 = بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده مرکز شهر</p> <p>WO7 = ساماندهی و توان‌مندسازی و بهسازی کالبدی، اقتصادی و اجتماعی سکونتگاههای غیررسمی سبزوار</p> <p>WO8 = کاهش نابرابری‌های بین نواحی مختلف شهر در دسترسی به کاربری‌های خدماتی با افزایش سرانه‌ی این فضاها</p> <p>WO9 = سرمایه گذاری و اشتغال‌زایی در بخش‌های گردشگری، آموزش و صنایع تبدیلی کشاورزی در راستای کاهش نرخ بیکاری</p>	<p>SO1 = تلاش در جهت تبدیل شهر سبزوار به یک قطب گردشگری بین شهری</p> <p>SO2 = سرمایه گذاری و تلاش در جهت تبدیل شهر سبزوار به یک قطب دانشگاهی، علمی و پژوهشی در سطح استان و کشور با توجه به وجود مراکز دانشگاهی</p> <p>SO3 = تلاش در جهت تبدیل شهر سبزوار به یک منطقه آزاد تجاری با توجه به سابقه و پیشینه دور و دراز شهر سبزوار در فعالیت‌های تجاری در سطح استان و کشور و همچنین میزان بالای نقدینگی در این شهر</p>	

نقاط ضعف	نقاط قوت	
<p>WO10 = ایجاد نظام مدیریت شهری واحد و یکپارچه با محوریت شورای اسلامی شهر</p> <p>WO11 = ایجاد و توسعه‌ی امکانات تفریحی، فرهنگی، ورزشی و... برای پرکردن اوقات فراغت ساکنان</p>		
<p>WT1 = تهیه و اجرای طرح‌های آمایش سرزمینی در مقیاس منطقه‌ای برای جلوگیری و کاهش روند مهاجرت‌های روستاشهری و ایجاد تعادل‌های ناحیه‌ای با تکیه بر توان‌های محیطی منطقه</p> <p>WT2 = اتخاذ تمهیدات اساسی و عاجل برای مقاوم سازی و یا بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده‌ی شهر و سکونتگاههای غیررسمی شهر سبزوار</p> <p>WT3 = اتخاذ سیاست‌هایی در جهت جلوگیری از افزایش جمعیت شهر سبزوار جهت مقابله با بحران کم آبی، بیکاری و اشتغال غیررسمی در سال‌های آینده با تدوین سیاست‌های آمایشی در سطح شهرستان</p>	<p>ST1 = برنامه ریزی برای استفاده‌ی بهینه از منابع آبی شهر با توسعه و تکمیل فاضلاب شهری، فرهنگ سازی و اصلاح الگوی مصرف، اصلاح قیمت گذاری آب شرب مصرفی، استفاده از سیستم‌های دوگانه‌ی مصرف آب و... ST2 = سرمایه گذاری در جهت ایجاد و تقویت فرهنگ شهروندی و شهرنشینی میان مهاجران و ساکنان اصلی شهر و افزایش هم‌بستگی اجتماعی میان ساکنان</p> <p>ST3 = بهره گیری از پتانسیل‌های موجود در شورای شهر و موقعیت فرماندار سبزوار به عنوان معاون استاندار در جهت ساماندهی، بهسازی و نوسازی واحدهای مسکونی سکونتگاههای غیررسمی و بافت فرسوده‌ی شهر در مقابل مخاطرات طبیعی چون زلزله</p>	<p>تهیدها</p>

جدول شماره ۳: اولویت‌بندی راهبردهای تدوین شده برای شهر سبزوار بر اساس ماتریس

برنامه‌ریزی راهبردی کمی و میزان جذابیت راهبردها

اولویت بندی راهبردها	ضریب اهمیت	عنوان راهبرد
۱	۶.۶۱۵	WO3 = تهیه و تدوین طرح راهبردی ۱۴۰۴ شهر سبزوار با رویکرد اقتصادی و اجتماعی گردشگری
۲	۵.۲۸	SO1 = تلاش در جهت تبدیل شهر سبزوار به یک قطب گردشگری بین شهری
۳	۴.۷۸	WO10 = ایجاد نظام مدیریت شهری واحد و یکپارچه با محوریت شورای اسلامی شهر
۴	۴.۶۳	WO9 = سرمایه گذاری و اشتغال‌زایی در بخش های گردشگری، آموزش و صنایع تبدیلی کشاورزی در راستای کاهش نرخ بیکاری
۵	۴.۵۰۵	SO2 = سرمایه گذاری و تلاش در جهت تبدیل شهر سبزوار به یک قطب دانشگاهی، علمی و پژوهشی در سطح استان و کشور با توجه به وجود مراکز دانشگاهی
۶	۴.۵	WO7 = ساماندهی و توان‌مندسازی و به‌سازی کالبدی، اقتصادی و اجتماعی سکونتگاههای غیررسمی سبزوار
۷	۴.۴۶۵	WO6 = به‌سازی و نوسازی بافت‌های فرسوده‌ی مرکز شهر سبزوار
۸	۴.۴۵۵	WO4 = استفاده از نظرات شهروندان و متخصصین بومی با دخیل نمودن آنان در فرایند برنامه‌ریزی‌های شهری
۹	۴.۴۲۵	WT3 = اتخاذ سیاست‌هایی جهت جلوگیری از افزایش جمعیت سبزوار جهت مقابله با بحران کم آبی، بیکاری و اشتغال غیررسمی در سال‌های آینده با اتخاذ سیاست‌های آمایشی در سطح شهرستان
۱۰	۴.۳۱	WO2 = ایجاد زمینه‌ی درآمدهای پایدار برای مدیریت شهری (شهرداری و شورای شهر)
۱۱	۴.۱۵۵	WO5 = بهبود زیرساخت‌ها، خدمات عمومی و سیمای فضایی و کالبدی شهر در جهت جذب گردشگران

اولویت بندی راهبردها	ضریب اهمیت	عنوان راهبرد
۱۲	۳.۹۹	SO3 = تلاش در جهت تبدیل شهر سبزوار به یک منطقه آزاد تجاری با توجه به سابقه و پیشینه‌ی دور و دراز شهر سبزوار در فعالیت‌های تجاری در سطح استان و کشور
۱۳	۳.۹۳۵	WT2 = اتخاذ تمهیدات اساسی و عاجل برای مقاوم سازی و یا به‌سازی و نوسازی بافت‌های فرسوده شهر و سکونتگاه‌های غیررسمی شهر
۱۴	۳.۷۹	ST3 = بهره‌گیری از پتانسیل‌های موجود در شورای شهر و موقعیت فرماندار سبزوار به عنوان معاون استاندار در جهت ساماندهی، به‌سازی و نوسازی واحدهای مسکونی سکونتگاه‌های غیررسمی و بافت فرسوده‌ی شهر در مقابل مخاطرات طبیعی چون زلزله
۱۵	۳.۷	WT1 = تهیه و اجرای طرح‌های آمایش سرزمینی در مقیاس منطقه‌ای برای جلوگیری و کاهش روند مهاجرت‌های روستاشهری و ایجاد تعادل‌های ناحیه‌ای با تکیه بر توان‌های محیطی منطقه
۱۶	۳.۶۹۵	WO8 = کاهش نابرابری‌های بین نواحی مختلف شهر در دسترسی به کاربری‌های خدماتی با افزایش سرانه‌ی این فضاها
۱۷	۳.۶۵۵	WO1 = بهبود سیستم خدمات رسانی شهر با استفاده از سیستم‌های مدیریتی و ارائه‌ی خدمات الکترونیک و قابلیت‌های بالقوه‌ی شورای شهر و بخش خصوصی
۱۸	۳.۵۲۵	WO11 = ایجاد و توسعه‌ی امکانات تفریحی، فرهنگی، ورزشی و... برای پرکردن اوقات فراغت ساکنان
۱۹	۳.۴۳	ST2 = سرمایه‌گذاری در جهت ایجاد و تقویت فرهنگ شهروندی و زندگی شهری میان مهاجران و ساکنان اصلی شهر و افزایش هم‌بستگی اجتماعی میان ساکنان
۲۰	۳.۳	ST1 = برنامه‌ریزی برای استفاده‌ی بهینه از منابع آبی شهر با توسعه و تکمیل فاضلاب شهری، فرهنگ سازی و اصلاح الگوی مصرف، اصلاح قیمت گذاری آب شرب مصرفی، استفاده از سیستم‌های دوگانه‌ی مصرف آب و ...

جدول شماره ۴: راهکارها / سیاست‌های تدوین شده برای دستیابی به راهبردهای گروه WO

راهکارها / سیاست‌ها	نوع راهبرد
<p>سرمایه گذاری شهرداری خواه به صورت منفرد و یا در مشارکت با بخش خصوصی در ایجاد امکانات و خدمات توریستی، رفاهی و تفریحی و فرهنگی درآمدزا مانند شهربازی، باغ وحش، فرهنگ سرا، سالن ورزشی و... بهره گیری شهر از امتیاز تبلیغاتی موقعیت ویژه شهر سبزوار با توجه به عبور سالانه میلیون‌ها مسافر از مسیر سبزوار به مشهد و بالعکس</p> <p>تلاش برای اخذ بخشی از عوارض مربوط به آب، برق، گاز و تلفن</p> <p>تلاش برای اخذ بخشی از عوارض فرآورده‌های نفتی</p> <p>تلاش در جهت وضع و اخذ عوارض از معاملات املاک و مستغلات</p> <p>ایجاد میادین میوه و تره بار در نواحی مختلف شهر</p> <p>ایجاد کشتارگاه صنعتی با توجه به رونق صنعت مرغداری و دامداری در شهرستان سبزوار</p> <p>ساماندهی فضایی مشاغل مزاحم شهری مانند تعمیرگاهها، جوشکاری‌ها و...</p> <p>تلاش در جهت کاهش هزینه های شهرداری از طریق ایجاد همکاری و هماهنگی بیشتر میان سازمان‌های تأثیرگذار در مدیریت توسعه شهر مانند آب و فاضلاب، برق، گاز، تلفن و ...</p>	<p>WO2 = ایجاد زمینه‌ی درآمدهای پایدار برای مدیریت شهری (شهرداری و شورای شهر)</p>
<p>ایجاد مشوق‌هایی مالی مانند تخفیف عوارض، افزایش تراکم و یا کاهش سطح تفکیک قطعات و ... از سوی شهرداری و سایر سازمان‌های تأثیرگذار در مدیریت توسعه شهر برای به‌سازی و نوسازی بافت‌های فرسوده</p> <p>ایجاد مشوق‌هایی برای بخش خصوصی مانند تخفیف عوارض، افزایش تراکم و ... جهت تشویق آنان به سرمایه گذاری در توسعه و نوسازی بافت‌های فرسوده مرکز شهر با توجه به موقعیت عالی این بافت در هسته‌ی اصلی تجاری - خدماتی شهر سبزوار</p>	<p>WO6 = به‌سازی و نوسازی ۱۸۰ هکتار بافت‌های فرسوده مرکز شهر سبزوار</p>

جدول شماره ۵: راهکارها / سیاست‌های تدوین شده برای دستیابی به راهبردهای گروه SO

نوع راهبرد	راهکارها / سیاست‌ها
SO1 = تلاش در جهت تبدیل شهر سبزوار به یک قطب گردشگری بین شهری با توجه به قرار گیری این شهر در مسیر حرکتی سالانه ۱۵ میلیون مسافر حرم مطهر امام رضا (ع) و فاصله‌ی مناسب این شهر از شهر مشهد	<p>۱. تهیه و تدوین طرح راهبردی توسعه‌ی بخش گردشگری شهر سبزوار تا افق ۱۴۰۴ هجری شمسی.</p> <p>۲. ایجاد مشوق‌های قانونی و مالی برای سرمایه‌گذاران بخش خصوصی جهت سرمایه‌گذاری در توسعه‌ی امکانات و خدمات گردشگری</p> <p>۳. ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی و کمپ‌های راهنمای گردشگران در مبادی ورودی شهر، انتشار بروشور در خصوص جاذبه‌های گردشگری شهر سبزوار و محیط پیرامون، ایجاد پایگاه‌ها و سایت‌های اینترنتی در زمینه‌ی امکانات و خدمات و جاذبه‌های گردشگری شهر در راستای آگاهی بخشی به گردشگران در باره منابع توریستی و گردشگری شهر</p> <p>۴. توجه ویژه سازمان‌ها و نهادهای دخیل در مدیریت توسعه‌ی شهر به ایجاد و توسعه‌ی زیرساخت‌ها، تسهیلات و امکانات رفاهی و خدماتی برای گردشگران</p>
SO2 = سرمایه‌گذاری و تلاش در جهت تبدیل شهر سبزوار به یک قطب دانشگاهی، علمی و پژوهشی در سطح استان و کشور با توجه به وجود مراکز دانشگاهی چون دانشگاه تربیت معلم، دانشگاه علوم پزشکی، دانشگاه پیام نور، دانشگاه آزاد و مرکز تربیت معلم	<p>۱. تلاش در جهت برقراری هماهنگی میان مراکز آموزش عالی موجود در شهر سبزوار در زمینه‌های مختلف، اعم از ایجاد رشته‌های دانشگاهی، برگزاری سمینارها، ایجاد پژوهشگاه‌ها و امکانات آموزشی و . . . با توجه به امکانات و توان‌مندی‌های آنها و جلوگیری از توسعه‌ی آنها به صورت جزایری جداگانه و منفک از یکدیگر</p> <p>۲. تدوین برنامه جامع توسعه دانشگاه‌های تربیت معلم سبزوار، دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه پیام نور تا افق ۱۴۰۴ هجری شمسی</p> <p>۳. ایجاد دانشکده‌های کشاورزی، دامپزشکی، مدیریت با توجه به زمینه‌های قابل توجه شهرستان سبزوار در بخش‌های کشاورزی و دامپروری</p> <p>۴. ایجاد امکانات رفاهی، آموزشی و پژوهشی، اعم از خوابگاه دانشجویان و اساتید، آزمایشگاه، سالن ورزشی، اردوهای مختلف و . . . با توجه به رشته‌های موجود در مراکز آموزش عالی برای ترغیب اساتید و دانشجویان نخبه و با استعداد جهت حضور در سبزوار و توسعه‌ی مقاطع تحصیلات تکمیلی</p> <p>۵. تسهیل برقراری ارتباط میان دانشگاه تربیت معلم سبزوار و پهنه‌ی اصلی شهر</p> <p>۶. توسعه‌ی خدمات رفاهی، ورزشی، تفریحی و فرهنگی و آموزشی در سطح شهر برای قشر جوان و دانشجویی شاغل به تحصیل در مراکز آموزش عالی شهر</p>

توضیحات

۱. Delphi ایده اصلی این تکنیک این است که کارشناسان بسیاری روی یک موضوع، به طور سیستماتیک متمرکز می‌شوند، تا اطلاعات بیشتری را در مورد آن موضوع عرضه کنند و در انتها قادر باشند که پیش‌بینی جامع‌تری را پیشنهاد کنند. در حالی که یک کارشناس به تنهایی قادر نخواهد بود که اطلاعاتی به آن کاملاً و پیش‌بینی به آن جامعی را ارائه کند.

منابع و مأخذ:

۱. احمدیان، رضا (۱۳۸۲)، "امکان‌سنجی استفاده از طرح‌های ساختاری - راهبردی در نظام برنامه‌ریزی شهری ایران"، فصلنامه‌ی مدیریت شهری، سال چهارم، شماره ۱۴، ۳۶:۱۳۸۲-۴۸.
۲. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۷)، *دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک*، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم، تهران.
۳. برک پور، ناصر (۱۳۸۲)، *دانشنامه مدیریت شهر*، فصلنامه‌ی مدیریت شهر، شماره ۱۴: ۹۴-۱۰۵.
۴. دانشپور، زهره (۱۳۸۲)، *برنامه‌ریزی راهبردی و برنامه‌ریزی اختیاری راهبردی؛ ویژگی‌ها، تفاوت‌ها و پیش‌شرطها*، فصلنامه‌ی مدیریت شهری، سال چهارم، شماره ۱۴، ۱۴:۱۳۸۲-۲۴.
۵. رفیعیان، مجتبی؛ شاهین راد، مهنوش (۱۳۸۷)، "راهبرد توسعه‌ی شهر در جهت تحقق برنامه‌ریزی توسعه شهری (با تأکید بر شهر کرمان)"، مجله مطالعات اجتماعی ایران، دوره دوم، شماره ۲: ۶-۲۹.
۶. زیاری، کرامت الله؛ مهدنژاد، حافظ و پرهیز، فرهاد (۱۳۸۸)، *مبانی و تکنیک‌های برنامه‌ریزی شهری*، دانشگاه بین‌المللی چابهار، چاپ اول.
۷. سعید نیا، احمد (۱۳۸۴)، *مفاهیم و محتوای طرح‌های ساختاری - راهبردی*، آبادی، شماره ، تهران: ۸۴-۹۱.
۸. طبیبی، سید جمال‌الدین؛ ملکی، محمد رضا (۱۳۸۲)، *برنامه‌ریزی استراتژیک*، انتشارات ترمه، چاپ اول، تهران.
۹. عباس زادگان، مصطفی؛ رضوی، حامده (۱۳۸۵)، *اتخاذ رویکردی نوین برای طرح‌های توسعه شهری - برنامه‌ریزی طراحی محور*، هنرهای زیبا، شماره ۲۸: ۱۵-۲۲.

۱۰. مردای مسیحی، وراز (۱۳۸۲)، *برنامه‌ریزی راهبردی شهرها - یافته‌ها و تجربه‌ها*، شهرداری‌ها، سال پنجم، شماره ۵۴: ۱۱-۱۷.
۱۱. مردای مسیحی، وراز (۱۳۸۴)، *برنامه‌ریزی راهبردی و کاربرد آن در شهرسازی ایران*، انتشارت پردازش و برنامه‌ریزی شهری، چاپ اول، تهران.
۱۲. مهدیزاده، جواد (۱۳۸۲)، *امکانات و محدودیت‌های کاربرد برنامه‌ریزی راهبردی در ایران*، مدیریت شهری، سال چهارم، شماره ۱۴، تهران: ۴۸-۵۵.
۱۳. مهدیزاده، جواد (۱۳۸۲)، *برنامه‌ریزی راهبردی توسعه‌ی شهری*، وزارت مسکن و شهرسازی، چاپ نخست، تهران.
۱۴. وزارت مسکن و شهرسازی، معاونت شهرسازی و معماری (۱۳۸۷)، *اصلاح نظام مدیریت توسعه شهری در ایران بر اساس رویکرد راهبردی*، چاپ نخست، تهران.
۱۵. هال، پیتر؛ اولریخ، فایفر (۱۳۸۸)، *آینده شهری قرن ۲۱*، ترجمه‌ی اسماعیل صادقی و ناهید صفایی، جامعه‌ی مهندسان مشاور ایران، تهران.
16. Allison, Michael; Kaye, Jude, (2004), "*strategic planning for nonprofit organization: a practical guide and workbook* , 2nd edition , John Wiley & Sons, Inc.
17. Available at www.sci.org.ir
18. Egger, Steve. "*Determining a sustainable city model*", *Environmental Modeling & Software*: 2005.
19. Faludi, Andreas, (1977), "*Planning Theory*", Oxford.
20. Hall, peter, *urban and regional planning* (1989), Routledge.
21. Kammeier, H. D. (1998), *a computer – Aided strategic approach to decision making in urban planning: an exploratory case study in Hhailand*, *Cities*, vol 16, pp 105-119.
22. Klaus, Michael (2005), *Sustainable land management- a new approach for implementation*, Germany.
23. Lorange, Peter, (1980), "*corporate Planning; An executive viewpoint*, (Englewood cliffs, NJ, Prentice – Hall.
24. *Metropolis* (1993), *strategic planning for metropolis "Metropolis 93"*, Montreal.
25. Nanus, Burt, (1992), "*visionary leadership*", Sanfrancisco, Jossey-Bass.
26. Steinberg, f. (2005), *strategic urban planning in Latin America: experiences of building and managing the future*, *Habitat international*, vol 29, pp 69-93.