

## برنامه‌ریزی راهبردی و تدوین چشم‌انداز شهر ساوه

یوسف اشرفی<sup>۱\*</sup>، محمدحسین جانبانزاد<sup>۲</sup>

۱. پژوهشگر دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده جغرافیا، دانشگاه تهران

۲. کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده جغرافیا، دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۶/۲۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۲/۲۵)

### چکیده

«اگر ندانید کجا می‌خواهید بروید، بعید است بتوانید به آنجا برسید». هدف برنامه‌ریزی راهبردی و در رأس آن چشم‌اندازسازی، مشخص کردن جایگاهی است که شهر می‌خواهد به آن برسد. با اذعان به این جایگاه مهم برنامه‌ریزی راهبردی شهر و چشم‌اندازسازی، هدف مقاله حاضر تدوین چشم‌انداز شهر ساوه در قالب فرایند برنامه‌ریزی راهبردی است. نوع پژوهش براساس هدف، کاربردی و براساس روش و ماهیت، توصیفی-تحلیلی است. مدل به کار گرفته شده در فرایند تحلیل راهبردی، مدل تحلیل عوامل داخلی و خارجی است. در تمامی مراحل کار (شناسایی عوامل، ترکیب و حذف عوامل، وزن‌بندی عوامل و تدوین راهبردها) مشارکت مستقیم ساکنان، مسئولان، نخبگان و ذی‌نفعان شهر ساوه در طی کارگاه‌های هم‌اندیشی به کار گرفته شده است. در مراحل تدوین چشم‌انداز شهر ساوه (تدوین چشم‌انداز اولیه، ارزیابی چشم‌انداز اولیه، اجماع و تدوین چشم‌انداز نهایی) نیز فرایند مشارکتی دو مرحله‌ای به کار گرفته شد که هر یک از مراحل با برگزاری کارگاه هم‌اندیشی همراه بوده است. چشم‌انداز نهایی شهر ساوه شامل ۶ محور استراتژیک است که عبارت‌اند از شهری صنعتی و اقتصادی، شهری فرهنگی-تاریخی، شهری سالم و پایدار، توانمند در فرآوری محصولات کشاورزی، شهری دانشگاهی و قطب علمی منطقه، و جذاب و بانشاط برای فعالیت‌ها و جشنواره‌های ورزشی و فرهنگی.

### کلیدواژگان

برنامه‌ریزی راهبردی شهری، چشم‌انداز، شهر ساوه، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی.

## مقدمه

یوگی برا<sup>۱</sup> می‌گوید «اگر ندانید کجا می‌خواهید بروید، بعید است بتوانید به آنجا برسید» (Farley and Costanza, 2002, p.245). برنامه‌ریزی راهبردی به‌منظور برخورد صحیح با آینده و رفع مشکلات و پیچیدگی‌های فعلی، به‌کارگرفته می‌شود (Obeng and Ugboro, 2008, p.420). برنامه‌ریزی راهبردی از دهه ۱۹۷۰ که از برنامه‌ریزی جامع به دلیل ناتوانی در شکل‌دهی به تغییرات فضایی در شهرها و ارتباط ضعیف آن با اجرا انتقاد شد، جایگزین آن شده است. برنامه‌ریزی راهبردی، به‌طور خاص، فرایند باز و مشارکتی خلاق است که اساس پیوند فعالیت‌های مرتبط همه ذی‌نفعان شهر را برای دوره زمانی مشخص برقرار می‌کند، بر موضوعات اساسی تمرکز دارد، راهبردی یکپارچه را برای واقعیت شهر به وجود می‌آورد، انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری را شکل می‌دهد، عمل‌گرا است، و بر اساس فرهنگ جدیدی از مدیریت شهری پایه‌گذاری شده است (Steinberg, 2005, p.70). هدف کلی طرح، بهبود عملکرد شهر و اطمینان به توسعه در آینده بهبود عملکرد شهر از طریق اتخاذ طرح توسعه راهبردی می‌باشد (Khalil, 2012, p.77).

ساوه در قسمت شمالی استان مرکزی قرار دارد که بر اساس آمار سرشماری سال ۱۳۹۰، حدود ۲۰۷۶۴۳ نفر جمعیت داشته است. ساوه ترکیب اجتماعی یک‌دستی ندارد و گروه‌های مختلف قومیتی در این شهر صنعتی مشاهده می‌شوند. مهاجرپذیری شدید شهر ساوه در سال‌های اخیر، ترکیب اجتماعی و قومی شهر را به هم زده و با گذشت زمان سرعت بیشتری پیدا کرده است. شهر صنعتی کاوه (یکی از بزرگ‌ترین شهرک‌های صنعتی در خاورمیانه) آثار گوناگونی را از جهات اجتماعی و فرهنگی، اقتصادی، کالبدی بر شهر ساوه برجای گذاشته و باعث شده است سیل مهاجرت‌ها به این شهر افزایش یابد و تعداد زیادی جذب بخش صنعت شوند. جدایی‌گزینی قومی، مشخصه بارز اجتماعی در ساوه است، به‌طوری‌که بیش از ۷ منطقه زاغه‌نشین در اطراف

---

1. Yogi Berra

شهر ایجاد شده است. محلاتی مانند محله کردها، همدانی‌ها، افغنه، محله شمالی‌ها و جز آن، مشخصه این نابسامانی‌های شهری است که پیامد آن عدم حس همجواری و ضعف مشارکت در مسائل شهری و مسائل خاص اجتماعی و روان‌شناختی است. مجموعه تحولات یادشده تغییرات شدید را در ساختار اقتصادی و اجتماعی شهر باعث شده است. مهاجرت زیاد، عملکرد خدماتی شهرداری ساوه را با چالش مواجه کرده و در نهایت، بر کیفیت خدمات‌دهی به ساکنان شهر تأثیر منفی گذاشته است. بنابراین، با توجه به مسائل و مشکلات ایجاد شده، برنامه‌ریزی راهبردی از ضرورت‌های ساوه است، زیرا برنامه‌های عملیاتی این نوع برنامه‌ریزی از بطن شهر و با مشارکت همه ذی‌نفعان تهیه می‌شود.

با توجه به مبانی نظری رویکرد راهبردی، سه ویژگی اساسی برنامه‌ریزی شهری راهبردی عبارت‌اند از تحلیل محیط داخلی و خارجی، مشارکت ذی‌نفعان و اجرا (Farley and Costanza, 2002, p.247). در این مطالعه به دو ویژگی اول به‌طور کامل، توجه شده است، اما با توجه به جایگاه تصمیم‌ساز مشاوران و افراد آکادمیک، اجرای این برنامه بر عهده مدیران و تصمیم‌گیران شهری خواهد بود. روند مطالعه از کلان به خرد است؛ یعنی بعد از بررسی و تحلیل وضع موجود ساوه، چشم‌انداز شهر تدوین و به اجماع گذاشته شده است. در ادامه، با توجه به چشم‌انداز تدوینی، مسائل و مشکلات کلیدی شهر با مشارکت مدیران، شهروندان و نخبگان شهری شناسایی و پس از تجزیه و تحلیل و مشخص شدن جایگاه شهر در ماتریس عوامل داخلی و خارجی، راهبردهای توسعه آتی شهر تدوین شده است.

### چارچوب نظری تحقیق

#### برنامه‌ریزی راهبردی شهر

پس از جنگ جهانی دوم، برنامه‌ریزی جامع، که به تعبیر واتسون (Watson, 2009, p.155) در تلاش برای شکل‌دادن به رشد شهری از طریق برنامه‌های فیزیکی با نشان دادن تراکم و شدت به‌کارگیری زمین بود، شکل غالب برنامه‌ریزی فضایی در بسیاری از کشورها شد. از دهه ۱۹۷۰، از برنامه‌ریزی جامع، به دلیل ناتوانی در شکل‌دهی به تغییرات فضایی در شهرها (به‌خصوص در

کشورهای در حال توسعه)، انعطاف‌ناپذیری، ارتباط ضعیف با اجرا، کمبود ابعاد مشارکت در آن و شکست آن در جلب همکاری ادارات و نهادهای مور نیاز برای تحقق‌پذیری طرح انتقاد شد (Devas, 1993, p.158). برخلاف این انتقادات، سبک قدیمی برنامه‌ریزی جامع هنوز در بسیاری از کشورها به کار گرفته می‌شود. اما بسیاری از شهرها در جست‌وجوی جایگزین کردن برنامه‌ریزی فضایی راهبردی به جای برنامه‌ریزی جامع‌اند که انعطاف بیشتری دارد، بخش‌ها و نهادهای مختلف را برای برنامه‌ریزی گرد هم می‌آورد، دامنه متغیری از ذی‌نفعان و سطح گسترده‌ای از مشارکت را در بر می‌گیرد (UN-Habitat, 2009) و ارتباط آن با اجرا، از طریق بودجه‌بندی مناسب است (Todes, 2012, p.159). بارسلونا، لیسبون، مالاگا، سان فرانسیسکو، لس آنجلس و ریو دوژانیرو، تعداد کمی از شهرهایی‌اند که در آن برنامه‌ریزی راهبردی با موفقیت انجام گرفته است و نتایج ملموس برای ساکنان و اقتصاد خود به ارمغان آورده‌اند. بسیاری از شهرها، در سال‌های اخیر برنامه‌ریزی راهبردی را انجام داده و برخی از آن‌ها شروع به اجرای نتایج برنامه‌های راهبردی کرده‌اند. در آمریکای لاتین، شامل کوردوبا، روزاریو و بوینوس آیرس در آرژانتین، سانتیاگو و رانکاگوا<sup>۱</sup> در شیلی، لاپاز، کوچابامبا<sup>۲</sup> و سانتاکروز د لا سیرا<sup>۳</sup> در بولیوی، تروچیلو، نواحی مختلف در لیما، تاراپاتو<sup>۴</sup> و نگریتوس<sup>۵</sup> در پرو، بوگوتا، مدلین و کارتاگنا<sup>۶</sup> در کلمبیا، و هاوانا در کوبا می‌شود (Steinberg, 2005, p.70).

در ایران اصطلاح «راهبرد» نخستین بار در سال ۱۳۷۸ به طور رسمی در کنار اصطلاح «ساختار» مطرح شد. این مفهوم که در قالب مبانی و چارچوب بازنگری شرح خدمات طرح‌های شهری توسط وزارت مسکن و شهرسازی سابق عنوان شد، نقطه عطفی در تغییر نگرش سنتی و اعتراف به ناکارآمدی روش مبتنی بر طرح جامع از طرف دستگاه اجرایی متولی تهیه طرح‌های توسعه

1. Rancagua
2. Cochabamba
3. Santa Cruz de la Sierra
4. Tarapoto
5. Negritos
6. Cartagena

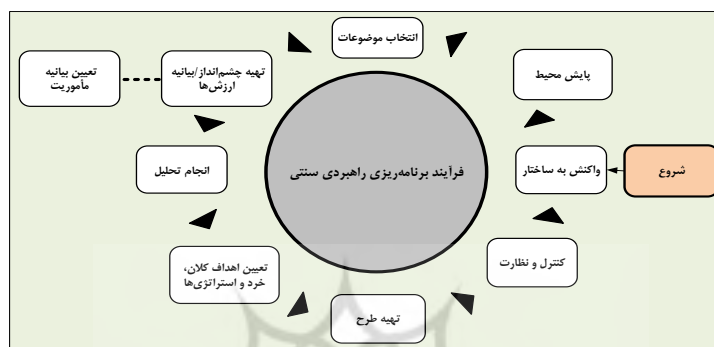
شهری شد (عرب و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۲۴۹). بدین ترتیب، الگویی جدید با عنوان طرح‌های ساختاری- راهبردی جایگزین الگوی قدیم شد که واژه «ساختار» آن از کشور انگلستان با عنوان طرح‌های ساختاری، و واژه «راهبرد» آن از کشور آمریکا، با عنوان طرح‌های راهبردی گرفته شده است. با وجود گذشت بیش از یک دهه از طرح الگوی ساختاری- راهبردی در کشور، این رویکرد هنوز جایگاه مناسبی در کشور ندارد. امروزه این طرح‌ها با عنوان‌های مختلفی در کشور تهیه می‌شود، مانند برنامه توسعه راهبردی شهر قزوین (براتی، ۱۳۸۸)، برنامه پنج‌ساله راهبردی شهرداری محلات (عرب و همکاران، ۱۳۸۹)، برنامه‌ریزی استراتژیک کرمان (رفیعیان و گلپایگانی، ۱۳۸۶)، برنامه‌ریزی استراتژیک شهر بانه (رهنما و همکاران، ۱۳۹۱)، برنامه راهبردی پنج‌ساله شهرداری ساوه (مؤسسه راهبرد دانش پویا، ۱۳۹۰)، و جز آن. البته در اینجا بیشتر به طرح‌هایی اشاره شده است که توسط نهادهای اجرایی تهیه شده و نتایج آن‌ها در نشریات و کتاب‌های علمی و دانشگاهی چاپ شده است. در سال‌های اخیر، تعداد زیادی از این طرح‌ها، از شهرهای بزرگ مانند اصفهان تا شهرهای کوچکی مانند نیم‌ور در استان مرکزی، تهیه شده ولی نتایج آن‌ها منتشر نشده است. همه این طرح‌ها در یک نکته مشترک‌اند و آن هم اینکه ضمانت اجرایی ندارند. به عبارت دیگر، هنوز هم الگوی جامع برنامه‌ریزی در کشور که ضمانت اجرایی داشته باشد، همان طرح‌های جامع است.

### چشم‌انداز شهر<sup>۱</sup>

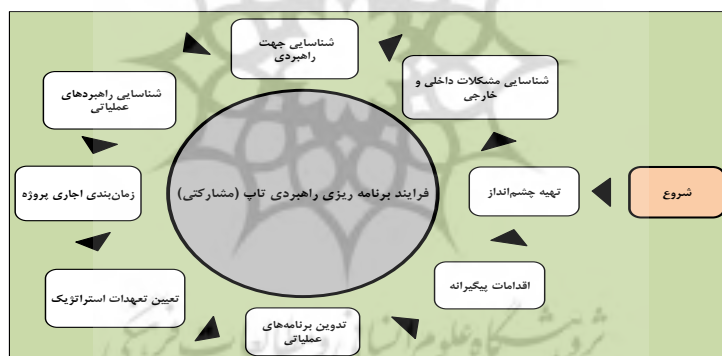
فرایند برنامه‌ریزی راهبردی به مرور زمان متحول می‌شود. برای مثال، «کوپر» فرایند برنامه‌ریزی راهبردی جدید را از فرایند برنامه‌ریزی سنتی جدا می‌کند (شکل‌های ۱ و ۲). او فرایند جدید را «فرایند برنامه‌ریزی راهبردی تاپ»<sup>۲</sup> نام‌گذاری می‌کند، که منظور از تاپ، فناوری مشارکت<sup>۳</sup> است (Cooper, 1998, pp.3-10). در هر دو فرایند، از مهم‌ترین مراحل در تدوین برنامه راهبردی شهر،

1. City Vision
2. ToP Strategic Planning Process
3. Technology of Participation (ToP)

مرحله چشم‌اندازسازی است. اما در فرایند نوین برنامه‌ریزی راهبردی (مشارکتی)، تهیه چشم‌انداز نقطه شروع این فرایند است. در این پژوهش رویکرد نوین برنامه‌ریزی راهبردی به کار گرفته شده است.



شکل ۱. فرایند برنامه‌ریزی راهبردی سنتی (اشرفی، ۱۳۸۸، ص ۸۹)



شکل ۲. فرایند برنامه‌ریزی راهبردی تاب (مشارکتی) (Cooper, 1998, pp.3-13)

چشم‌انداز ادراک ذهنی از نوع محیط فرد یا سازمان است، آرزویی در افق زمانی گسترده و ایجاد شرایط اساسی برای تحقق این ادراک است (El-Namaki 1992, p.25)؛ آن سفری ذهنی از دانسته‌ها به ندانسته‌هاست، ایجاد تصویری از آینده بر اساس حقایق موجود، رؤیاهای، امیدها، خطرات و فرصت (Von Einsidel, 2001, p.11). چشم‌انداز در واقع، خصوصیتی است که یک منطقه در مقیاس‌های مختلف، پتانسیل تبدیل شدن به آن را دارد. این خصوصیات عبارت‌اند از

مزایای نسبی و رقابتی منطقه، ارزش‌ها و قابلیت‌های ساکنین منطقه، ارتباط منطقه با اقتصاد جهانی، ملی و مناطق دیگر کشور، تاریخ منطقه و خصوصیات فیزیکی و کالبدی منطقه است. بدین ترتیب، چشم‌انداز در برنامه توسعه راهبردی تصویر موضعی است که قرار است شهر در آینده در آنجا باشد (گلکار، ۱۳۸۴، ص ۲۷).

### اصول اصلی چشم‌انداز

در تهیه چشم‌انداز برای هر شهری، باید به اصول تخصصی و علمی آن که به اصول SMART (برگرفته از حروف اول اصول چشم‌انداز) معروف‌اند، توجه شود. این اصول عبارت‌اند از:

**ویژه بودن<sup>۱</sup>:** چشم‌انداز هر شهر باید ویژه آن شهر باشد. به عبارت دیگر، نمی‌توان چشم‌انداز یک شهر را برای شهر دیگری به کار گرفت.

**قابل اندازه‌گیری<sup>۲</sup>:** چشم‌انداز تدوینی باید قابلیت اندازه‌گیری داشته باشد.

**قابل دسترسی<sup>۳</sup>:** چشم‌انداز تدوینی باید طوری باشد که امکان رسیدن به آن وجود داشته باشد. به عبارت دیگر، چشم‌انداز نباید غیرواقعی و آرمانی باشد.

**مناسب و مرتبط<sup>۴</sup>:** عناصر تدوینی در چشم‌انداز باید مناسب و مرتبط با مکان جغرافیایی و ویژگی‌های محیطی شهر باشد.

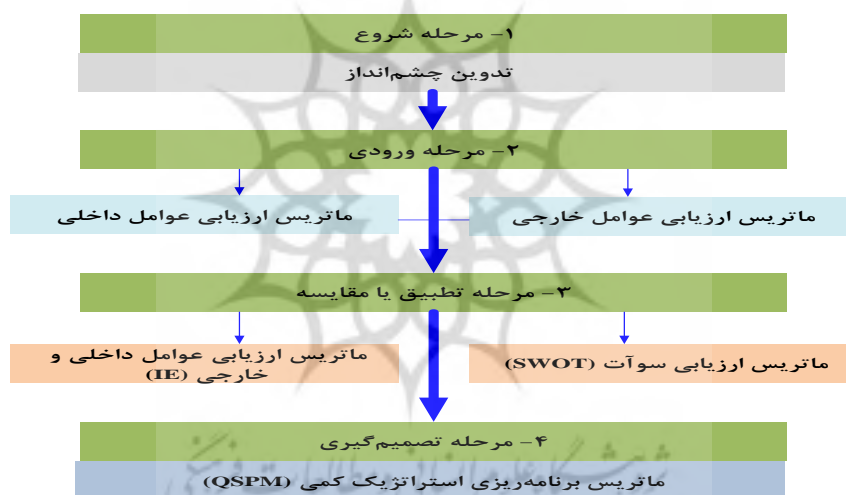
**دارای محدوده زمانی<sup>۵</sup>:** محدوده زمانی چشم‌انداز باید مشخص باشد. چشم‌اندازها اغلب برای بازه‌های زمانی بلندمدت طراحی می‌شوند. اما چشم‌انداز می‌تواند کوتاه‌مدت هم باشد.

### روش تحقیق

نوع پژوهش براساس هدف، کاربردی و براساس روش و ماهیت، توصیفی - تحلیلی است. قلمرو

1. Specific
2. Measurable
3. Accessibility
4. Related
5. Time Trend

مکانی پژوهش ساوه و محدوده زمانی آن از سال ۱۳۹۱ تا ۱۴۱۰ است. به عبارت دیگر، افق رسیدن به چشم‌انداز تدوینی برای ساوه سال ۱۴۱۰ خواهد بود. البته با توجه به ماهیت طرح‌های راهبردی، چهار برنامه پنج‌ساله برای رسیدن به چشم‌انداز در افق بیست‌ساله تدوین خواهد شد. برنامه پنج‌ساله اول که شروع آن از سال ۱۳۹۱ است، در طی انجام این پروژه تدوین شده و مقامات شهری آن را تأیید کرده‌اند که در مقاله برای جلوگیری از زیاد شدن حجم مقاله بیان نشده است. هر چهار برنامه پنج‌ساله در راستای رسیدن به چشم‌انداز و راهبردهای توسعه شهر خواهد بود. در سال آخر برنامه پنج‌ساله اول، باید تدوین برنامه پنج‌ساله دوم آغاز شود، که در این برنامه، ارزیابی و میزان موفقیت برنامه پنج‌ساله قبلی نیز بالطبع انجام خواهد گرفت.

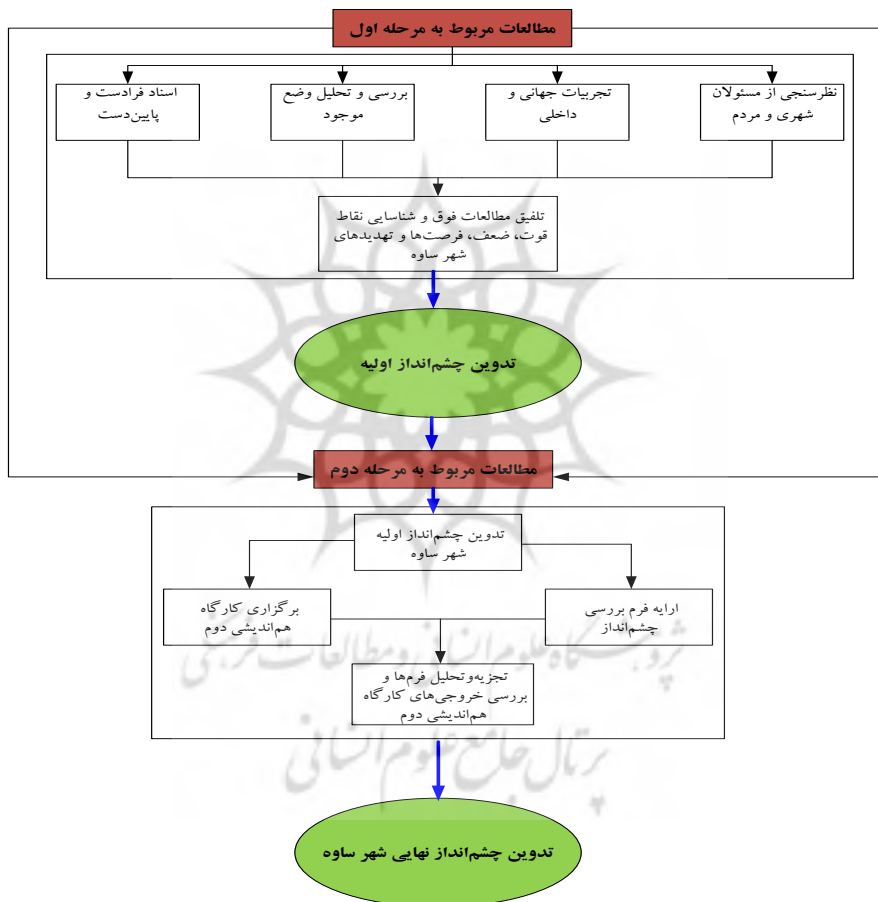


شکل ۳. چارچوب و مراحل تدوین برنامه راهبردی ساوه

مدل به کار گرفته شده در چارچوب فرایند تحلیل راهبردی، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی است (شکل ۳). جامعه آماری در این پژوهش، مسئولان شهری، نخبگان، مقامات ذی‌نفوذ و ذی‌نفع، و مردم بوده‌اند. حجم نمونه ۳۳ نفر است که انتخاب آن‌ها به روش هدفمند و از طریق شهرداری ساوه و با دعوت آن‌ها به کارگاه‌های هم‌اندیشی در مکان این سازمان انجام گرفته است. در مرحله اول، برای تدوین چشم‌انداز ساوه فرایندی دو مرحله‌ای به کار گرفته شده است که



هر یک از مراحل با برگزاری یک کارگاه هم‌اندیشی همراه بوده است. مرحله دوم مطالعات از تلفیق مطالعات مرحله اول شروع می‌شود. بدین صورت که با تلفیق مطالعات مرحله اول، چشم‌انداز اولیه شهر تدوین شده است. بعد از تدوین چشم‌انداز اولیه، کارگاه هم‌اندیشی دوم برگزار و چشم‌انداز اولیه بررسی شد. سپس، با ارائه فرم بررسی چشم‌انداز، چشم‌انداز مورد نظر ارزیابی شده، در نهایت، با تجزیه و تحلیل فرم‌ها، چشم‌انداز نهایی شهر تدوین شده است.



شکل ۴. مدل مفهومی مراحل مطالعاتی تدوین چشم‌انداز نهایی ساوه

برای رسیدن به چشم‌انداز نهایی ساوه، مراحل مطالعاتی به صورت شکل ۴ طی شده است. در

مرحله دوم، با عنوان مرحله ورودی، با توجه به بررسی دیدگاه‌های شهروندان، نخبگان شهری، مدیران و کارشناسان شهرداری ساوه در قالب پرسشنامه و از طریق برگزاری کارگاه هم‌اندیشی اول، همچنین، بررسی وضع موجود و اسناد فرادست، عوامل داخلی شامل نقاط قوت و ضعف و عوامل خارجی شامل فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی شد و بدون توجه به میزان اهمیت و اولویت‌بندی آن‌ها لیست شده است. شایان ذکر است برای شناسایی عوامل مذکور وضع موجود ساوه به طور عمیق بررسی شد که برای جلوگیری از بالا رفتن حجم مقاله، فقط عوامل شناسایی شده نهایی بیان شده است. در مرحله سوم، برای اولویت‌بندی و تعیین مسائل و مشکلات کلیدی ساوه، و نیز مشخص کردن جایگاه ساوه در ماتریس عوامل داخلی و خارجی، کارگاه هم‌اندیشی دوم برگزار شد و از شهروندان و مسئولان نهادهای شهری نظرخواهی شد. برای این کار مدل تحلیل عوامل داخلی و خارجی (IFE & EFE) به کار گرفته شده است.

### معرفی اجمالی محدوده مورد مطالعه

ساوه ساختگاه تمدنی درخشان و کهن است که در سه‌راهی تهران-سلفچگان - همدان قرار دارد. این شهر در شمال استان مرکزی قرار گرفته و ارتباط دوسویه و متقابلی با قطب‌های صنعتی مهم کشور مانند تهران، اصفهان و اراک دارد (شکل ۶ و ۷). ساوه دومین شهر بزرگ استان مرکزی از نظر جمعیتی بعد از اراک محسوب می‌شود (شکل ۵). براساس سرشماری عمومی کشور، جمعیت شهر ساوه از ۱۴۵۷۳ نفر در سال ۱۳۳۵ به ۲۰۷۶۴۳ نفر در سال ۱۳۹۰ رسیده است (جدول ۱).

جدول ۱. جمعیت و نرخ رشد آن در شهر ساوه طی دوره‌های سرشماری رسمی کشور

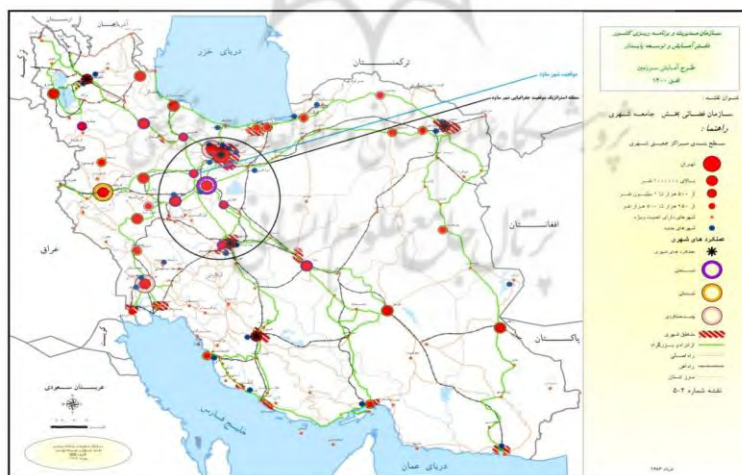
سال	جمعیت	نرخ رشد
۱۳۳۵	۱۴۵۳۷	-
۱۳۴۵	۱۷۵۶۵	۱٫۹
۱۳۵۵	۲۵۷۵۱	۳٫۹
۱۳۶۵	۶۴۰۸۱	۹٫۵
۱۳۷۵	۱۱۱۲۴۵	۵٫۷
۱۳۸۵	۱۷۹۰۰۹	۴٫۹
۱۳۹۰	۲۰۷۶۴۳	۳٫۰۱

منبع: استخراج از آمار سرشماری عمومی نفوس و مسکن ساوه طی سال‌های ۹۰-۱۳۳۵



شکل ۵. موقعیت ساوه در استان مرکزی

ضریب اشتغال در ساوه ۹۳ درصد و ضریب بیکاری ۷ درصد است. همان‌طور که مشخص است، نرخ بیکاری در ساوه بسیار پایین است. شهرک صنعتی کاوه، رونق کشاورزی، خدمات مربوط به حمل‌ونقل و مانند آن، فرصت‌های شغلی بسیاری را برای ساکنان شهر ساوه به وجود آورده است (مهندسین مشاور پویا نقش شهر و بنا، ۱۳۸۸، جلد دوم).



شکل ۶. موقعیت راهبردی ساوه در بین قطب‌های مهم جمعیتی، اقتصادی و صنعتی کشور

در واقع، نقطه عطف تاریخی برای شهر ساوه را باید سال ۱۳۵۲ دانست، زیرا در این سال تصویب ممنوعیت احداث صنایع در شعاع ۱۲۰ کیلومتری تهران به عنوان یکی از سیاست‌های توسعه منطقه‌ای، به جابه‌جایی این صنایع (به همراه جمعیت وابسته به آن‌ها) به اطراف تهران، از جمله به ساوه منجر شد و با توجه به نزدیکی آن به تهران، متولیان و سرمایه‌گذاران بخش صنعتی به این شهر به‌طور ویژه توجه کردند. نگاهی بر نرخ جمعیت ساوه هم گویای این امر است، نرخ رشد این شهر بین سرشماری‌های ۱۳۵۵ تا ۱۳۶۵، ۹٫۵ درصد بوده است که بسیار چشمگیر است.



شکل ۷. موقعیت ارتباطی ساوه در بین قطب‌های مهم شهری کشور

به علت استقرار شهرک صنعتی کاوه در ساوه، این شهر از جمله شهرهای مهاجرپذیر محسوب می‌شود، به طوری که ۴۰ درصد جمعیت آن در شهرها و آبادی‌های دیگر کشور به دنیا آمده‌اند. متأسفانه آهنگ تغییرات و شتاب مهاجرت‌ها به ساوه، متناسب با برنامه‌ریزی‌های شهری نبوده است و این موضوع به شکل‌گیری حاشیه‌نشینی، بورس‌بازی زمین و مسکن و ساخت‌وسازهای بی‌برنامه و شتاب‌زده از طرف مردم محروم با کمترین نظارت فنی و عمرانی منجر شده است (شکل ۸).



شکل ۸. ساختار کالبدی ساوه

## یافته‌های تحقیق

### چشم‌انداز شهر ساوه

در روش تحقیق توضیح داده شد که برای تدوین چشم‌انداز شهر فرایندی دو مرحله‌ای به کار گرفته است. به عبارت دیگر، ابتدا چشم‌انداز اولیه ساوه براساس مطالعات انجام‌گرفته تدوین شد. سپس، از طریق کارگاه هم‌اندیشی به اجماع گذاشته شده است. شکل ۹ جزئیات این چرخه را نشان می‌دهد.

براساس مطالعات انجام‌گرفته (مطابق شکل ۹) از وضعیت موجود شهر و شناخت نقاط قوت و ضعف شهر ساوه و جایگاه شهر در طرح‌های فرادست و همچنین تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده حاصل از نظرها و دیدگاه‌های مسئولین شهری، بیانیه اولیه چشم‌انداز ساوه به صورت زیر تدوین شده است:

«ساوه در ۲۰ سال آینده، شهری خواهد بود صنعتی با اقتصادی کارآمد، شهری فرهنگی-تاریخی و قطب علمی منطقه، شهری سالم و پایدار، توانمند در تولید و بسته‌بندی محصولات کشاورزی، شهری ترانزیتی و جذاب برای مسافران، پیشرو در فن‌آوری اطلاعات، شهری بانشاط و مفرح برای فعالیت‌ها و جشنواره‌های ورزشی و فرهنگی در سطح ملی و بین‌المللی.»



شکل ۹. مطالعات مربوط به مرحله اول تدوین چشم‌انداز ساوه

مرحله دوم مطالعات از تلفیق مطالعات مرحله اول شروع می‌شود. بدین صورت که با تلفیق مطالعات مرحله اول، چشم‌انداز اولیه شهر تدوین شده است. بعد از تدوین چشم‌انداز اولیه، کارگاه هم‌اندیشی دوم برگزار و چشم‌انداز اولیه بررسی شده است. سپس، با عرضه فرم مربوط به بررسی چشم‌انداز، چشم‌انداز مورد نظر ارزیابی شد. در نهایت، با تجزیه و تحلیل فرم‌ها، چشم‌انداز نهایی شهر تدوین شده است. جدول ۲، فرم مربوط به بررسی چشم‌انداز اولیه ساوه را نشان می‌دهد.

#### ارزیابی چشم‌انداز شهر ساوه

ارزیابی چشم‌انداز ساوه از طریق کارگاه‌های هم‌اندیشی و به صورت گروه‌های بحث انجام گرفته است. بدین صورت که تک‌تک معیارها در کارگاه هم‌اندیشی توضیح داده شد و از حاضران در کارگاه خواسته شد درباره اینکه آیا چشم‌انداز تدوین برای شهر ویژگی‌های مذکور را دارد یا نه؟ دیدگاه‌های خود را بیان کنند. با جمع‌آوری این دیدگاه‌ها و بحث‌های انجام گرفته در این کارگاه‌ها، چشم‌انداز نهایی ساوه تدوین و مورد اجماع قرار گرفته است.

جدول ۲. ارزیابی چشم‌انداز ساوه

ویژگی‌های چشم‌انداز	دارد	ندارد	توضیحات
چشم‌انداز مزیت‌های رقابتی و مقایسه‌ای شهر را نشان می‌دهد؟	*		محور دوم چشم‌انداز شهر ساوه به این صورت تدوین شده است که ساوه در ۲۰ سال آینده شهری است فرهنگی <sup>۵</sup> تاریخی، دانشگاهی و به‌عنوان قطب علمی منطقه. این محور با توجه به قابلیت‌های ساوه در زمینه فرهنگ و تاریخ و فرصت‌های شهر با گرفتن مجوز دانشگاه بین‌المللی تهیه شده است. این محور شهر ساوه را به‌عنوان قطب علمی منطقه در رقابت تنگاتنگ با مرکز استان یعنی شهر اراک قرار می‌دهد.
ارزش‌ها و اولویت‌های شهر و ساکنان آن را نشان می‌دهد؟	*		برای تهیه چشم‌انداز شهر، ابزار پرسشنامه به‌کار گرفته شده است. عده زیادی از مسئولین شهری برای ساوه چشم‌انداز صنعتی و اقتصادی، دانشگاهی، فرهنگی و اجتماعی، کشاورزی، شهری سالم و به‌دور از مشکلات زیست‌محیطی را تعیین کرده‌اند و معتقد بودند شهر ساوه در آینده در افق زمانی این برنامه با شاخص عملکرد دانشگاهی، صنعتی و اقتصادی، گردشگری، کشاورزی و فرهنگی شناخته شود. همچنین، نتایج نظرسنجی نشان می‌دهد مسئولان و مدیران شهر ساوه به تاریخ و فرهنگ این شهر اهمیت بسیار زیادی می‌دهند. بنابراین، گنجانده شدن محور فرهنگی-تاریخی در چشم‌انداز شهر نشان‌دهنده ارزش‌ها و اولویت‌های ساکنان شهر است.
نشان‌دهنده تاریخ، فرهنگ و هویت شهر است؟	*		محور دوم چشم‌انداز شهر ساوه بر عامل فرهنگ، تاریخ و دانشگاه تأکید دارد. این محور با توجه به قابلیت‌های شهر ساوه در زمینه تاریخ و فرهنگ که ریشه دیرینه در این شهر دارد، تدوین شده است. اگر چه امروزه با بی‌مهری‌ها به بافت تاریخی، تا حدودی این قابلیت دچار مشکل شده است، شهر ساوه می‌تواند با رویکردی جدید و برنامه‌ریزی مناسب به این قابلیت‌ها حیاتی نو ببخشد.
ویژگی‌های فیزیکی مانند مکان، آب‌وهوا، زمین و غیره را پوشش می‌دهد؟	*		محورهای راهبردی سوم و چهارم چشم‌انداز ساوه بیشتر به بحث پایداری و کشاورزی شهر ساوه اشاره دارد. ویژگی‌هایی که بیشتر مربوط به مکان قرارگیری شهر ساوه و قابلیت‌های آب و هوایی شهر می‌شود. در این ویژگی پیشنهاد شده بود که به‌جای عبارت «تولید و بسته‌بندی»، کلمه «فرآوری» به‌کار گرفته شود. در چشم‌انداز نهایی این محور در قالب محور صنعتی گنجانده شده و با اضافه کردن عبارت صنایع پاک و تکمیلی بحث تولید و بسته‌بندی محصولات کشاورزی پوشش داده شده است.
آینده‌ساز و مسیرساز است؟	*		یکی از اجزای ضروری تشکیل چشم‌انداز تصویری از آینده داشتن است. اگر مطابق وضعیت فعلی حرکت کنیم در آینده چه چیزی خواهیم بود؟ جمله معروفی می‌گوید زمانی می‌توان آینده را دید که بتوان زمان حال را شناخت. بنابراین، چشم‌انداز شهر ساوه با توجه به نقاط قوت و ضعف و قابلیت‌های شهر در زمینه‌های مختلف تهیه شده است و مسیرها و راهبردهایی را برای رسیدن به آن تهیه می‌کند.
جلب توجه‌کننده و ماندگار در ذهن است؟	*		چشم‌انداز زمانی می‌تواند مورد توجه قرار گیرد و در ذهن ماندگار شود که بر ویژگی‌های راهبردی شهر تکیه کرده باشد. محور ششم چشم‌انداز شهر ساوه، ساوه شهری بانشاط و مفرح برای فعالیت‌ها و جشنواره‌های ورزشی و فرهنگی در سطح ملی و بین‌المللی تعریف شده است. این محور می‌تواند نقطه ضعف شهر ساوه را که تفاوت‌های فرهنگی و ترکیب اجتماعی نامتجانس به علت مهاجرت ذکر شده بهبود بخشیده و از مهاجرین که از سراسر کشور و حتی از کشورهای دیگر با فرهنگ‌های متفاوت به این شهر می‌آیند به‌عنوان فرصتی در جشنواره‌های فرهنگی خود به‌کار گیرند.
تمایزکننده شهر از شهرهای دیگر است؟	*		یکی از اصول اصلی چشم‌انداز، ویژه‌بودن آن است. یعنی چشم‌انداز هر شهر باید ویژه آن شهر باشد. چشم‌انداز شهر ساوه هم براساس نقاط قوت و ضعف ساوه تهیه شده و مهم‌ترین ویژگی آن صنعتی و اقتصادی بودن شهر است. که این ویژگی متمایز از شهرهای استان و کشور است.

## ادامه جدول ۲. ارزیابی چشم‌انداز ساوه

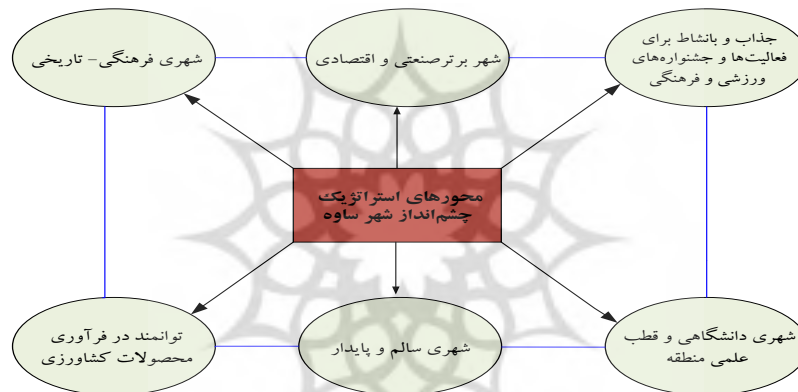
توضیحات	ندارد	دارد	ویژگی‌های چشم‌انداز
برای تهیه چشم‌انداز ساوه سعی شده همه منابع و اطلاعات موجود (مطالعه اسناد موجود فرادست و پایین دست درباره توسعه شهر ساوه، مطالعه تجربیات جهانی و برخی شهرهای کشور و نظرسنجی از مردم، مسئولین و نخبگان) برای شناخت توانمندی‌ها و قابلیت‌های شهر به‌کار گرفته شود. چشم‌انداز تدوینی متمرکز بر ویژگی‌ها و قابلیت‌های شهر است؛ اما یکی دیگر از قابلیت‌های شهر که در نظرسنجی به آن اشاره شده است، توانایی شهر در زمینه صنایع دستی است. این قابلیت در محور شهر ممتاز جشنواره‌های ورزشی - فرهنگی قابل ردیابی است. زیرا یکی از توانمندی‌های هر شهری برای برگزاری جشنواره‌ها، داشتن صنایع دستی محلی است.		*	متمرکز بر ویژگی‌ها، توانمندی‌ها و قابلیت‌های اصلی شهر است؟
در تدوین چشم‌انداز ساوه سعی شده است کلمات و واژه‌هایی به‌کار گرفته شود تا ضمن بیان چشم‌انداز و رعایت اصل اختصار، برای همه شفاف و قابل درک باشد. قابل انتقال به کارکنان و مردم باشد و همه به اهمیت آن در هدایت شهر و سازمان پی برده باشند. با توجه به چشم‌انداز تدوینی، این ارزیابی انجام گرفته است.		*	شفاف، روشن و فشرده است؟ (حداکثر در یک پاراگراف و ۵۰ تا ۶۰ کلمه)
چشم‌انداز زمانی می‌تواند انرژی‌بخش و تعهدآور باشد که اشتراکی باشد. چشم‌انداز مشترک موجب می‌شود که اشتراک منافع به وجود آید. یعنی پدیده‌ای که می‌تواند کارکنان را از یکنواختی کار کسالت‌آور روزانه بیرون آورد و آن‌ها را در دنیای جدید قرار دهد که نوید از آینده‌ای روشن می‌دهد و آن‌ها فرصت‌ها و موقعیت‌ها و چالش‌های جالبی را در برابر خود مشاهده کنند. چشم‌انداز ساوه مبتنی بر فرصت‌ها و چالش‌های شهر است. یعنی فقط بر قابلیت‌ها تأکید نکرده است، بلکه نقاط ضعف و تهدیدها را هم شامل می‌شود. بنابراین، چشم‌اندازی که مورد نظر مردم و مسئولین باشد و تصویری از آینده‌ای بهتر از وضع موجود را نشان دهد، می‌تواند انرژی‌بخش و تعهدآور باشد.		*	انرژی‌بخش، تعهدآور و الهام‌دهنده است؟
چشم‌انداز آینده یک شهر، باید چشم‌اندازی مشارکتی باشد. معنی آن این است که چشم‌انداز باید به‌طور متقابل درک شده و به‌وسیله ذی‌نفعان مختلف شهری حمایت شود. برای تدوین چشم‌انداز شهر ساوه چندین کارگاه هم‌اندیشی تشکیل شده است تا چشم‌انداز تدوین‌شده نقد و بررسی شود. همچنین، ابزار پرسشنامه به‌کار گرفته تا هم مسئولین شهری و هم مردم در تدوین چشم‌انداز مشارکت داشته باشند و در قبال آن احساس مسئولیت کنند.		*	مشترک و از آن همه می‌باشد؟
چشم‌اندازسازی فرایندی بلندمدت است. بنابراین، چشم‌اندازی که برای شهر تهیه می‌شود و ۱۵ یا ۲۰ سال آینده شهر را به تصویر می‌کشد نیازمند حمایت‌های ویژه نهادهای مختلف شهری است. طرح جامع شهری که یک طرح بلندمدت است دربرگیرنده همه برنامه‌های شهری در ۲۰ سال آینده است. در تهیه چشم‌انداز شهر ساوه سعی شده محورهای چشم‌انداز همگام و همراه با برنامه‌های شهری مندرج در طرح جامع باشد تا همدیگر را پوشش دهند. بنابراین، چشم‌انداز تدوین‌شده برای ساوه می‌تواند مقصد تمام برنامه‌های ساوه را در بلندمدت نشان دهد.		*	مقصد نهایی تمام برنامه‌های شهر را نشان می‌دهد؟
یکی از اصول اصلی چشم‌انداز قابلیت دسترسی به آن است. یعنی باید امکان رسیدن چشم‌انداز تدوینی وجود داشته باشد. به عبارت دیگر، چشم‌انداز باید در عین آرمانی‌بودن، واقعی هم باشد. در تدوین چشم‌انداز شهر ساوه ابزار پرسشنامه به‌کار گرفته شد که مهم‌ترین ویژگی آن، واقعی و ملموس بودن اطلاعات است که می‌تواند چشم‌انداز تدوین‌شده برای شهر ساوه را واقعی جلوه دهد.		*	آرمان‌گرایانه و واقع‌گرایانه است؟
یکی از جنبه‌های چشم‌انداز شهر ساوه، تأکید آن بر صنعت و اقتصاد است ابعادی که به علت وجود شهر صنعتی کاوه، خاص خود شهر ساوه است و از نظر زیرساخت‌ها سازگار با شهر ساوه است. جنبه دیگری که برای چشم‌انداز شهر ساوه تدوین شده است سالم و پایدار بودن آن است. بنابراین، ساوه در عین صنعتی‌بودن باید سالم بوده و به اصول توسعه پایدار نزدیک باشد و این همان بحث چالشی است که در چشم‌انداز گنجانده شده است. آیا شهر سالم و پایدار با وجود صنایع متعدد و آلوده‌زا در شهر ساوه قابل دسترس است؟		*	چشم‌انداز شهر باید خاص، از نظر درونی سازگار و واقعی و در عین حال چالش‌برانگیز است؟
چشم‌انداز زمانی می‌تواند بر مردم، مسئولین، و خود شهر تأثیرگذار باشد که لحن مثبت داشته باشد. در تدوین چشم‌انداز شهر ساوه سعی شده است با توجه به قابلیت‌های شهر، بیشتر واژه‌ها و کلماتی به‌کار گرفته شود که مثبت باشد و راهنمای حرکت و جهت‌گیری شهر را در آینده نشان دهد.		*	چشم‌انداز تدوینی لحن مثبتی دارد؟



در نهایت، براساس مراحل مطالعاتی یادشده، چشم‌انداز نهایی شهر ساوه به‌صورت زیر مورد اجماع قرار گرفته و تدوین شده است:

«برترین شهر صنعتی کشور در ۲۰ سال آینده با تکیه بر صنایع پاک و تکمیلی، شهری فرهنگی-تاریخی، قطب علمی منطقه، شهری پایدار، پیشرو در فن‌آوری اطلاعات و شهر ممتاز جشنواره‌های ورزشی و فرهنگی در سطح ملی و بین‌المللی».

با توجه به چشم‌انداز تدوینی، محورهای راهبردی ساوه برای رسیدن به چشم‌انداز مذکور، در شش محور اصلی تشریح شده که در شکل ۱۰ نشان داده شده است:



شکل ۱۰. محورهای راهبردی چشم‌انداز ساوه

### تحلیل عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر ساوه

بعد از شناسایی عوامل داخلی و خارجی، باید این عوامل وزن‌دهی شود. وزن‌دهی عوامل با سه هدف عمده زیر انجام می‌گیرد:

۱. مشخص کردن جایگاه شهر ساوه در ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی؛
۲. شناسایی مهم‌ترین مسائل و مشکلات کلیدی شهر ساوه؛
۳. تدوین راهبردهای توسعه شهر ساوه.

برای وزن‌دهی عوامل مدل تحلیل عوامل داخلی و خارجی<sup>۱</sup> به کار گرفته شده است. فرایند کار در مدل به این صورت بوده است:

۱. با بررسی طرح‌های فرادست و وضع موجود شهر ساوه و مشارکت ذی‌نفعان کلیدی، فهرست عوامل داخلی و خارجی تهیه شده است؛ در این مرحله، شناسایی عوامل اولیه است و هیچ اولویتی نسبت به همدیگر ندارند، ضمن اینکه در مراحل بعدی کار ممکن است از فهرست خارج شوند، یا جایگاه‌شان عوض شود. به عبارت دیگر، ممکن است عاملی که در ابتدا به‌عنوان قوت شناسایی شده، در تجزیه و تحلیل نهایی، ضعف محسوب شود. سعی شده این عوامل کاملاً متکی بر واقعیات و دقیق باشند؛

۲. در مرحله بعد با برگزاری کارگاه هم‌اندیشی و تنظیم پرسشنامه، از حاضرین در کارگاه خواسته شد عوامل را از نظر قوت و ضعف، یا فرصت یا تهدید بودن شناسایی و وزن‌دهی کنند؛

۳. در نهایت، خروجی حاصل از نظرات کارشناسان حاضر در کارگاه با تیم کارشناسی پروژه تلفیق و در نرم‌افزارهای SPSS و EXCEL تجزیه و تحلیل شد.

برای تجزیه و تحلیل هم‌زمان عوامل داخلی و خارجی ابزاری به نام ماتریس داخلی و خارجی<sup>۲</sup> به کار گرفته شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت سازمان، شهر، شرکت و غیره به کار گرفته می‌شود. برای تشکیل این ماتریس، باید نمره‌های حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را (جمع عوامل داخلی و خارجی) در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار داد تا جایگاه شهر ساوه در خانه‌های این ماتریس مشخص شود و بتوان براساس آن راهبرد یا راهبردهای مناسبی را برای آن اتخاذ کرد. این ماتریس در جاهای مختلف، بسته به موقعیت شرکت، شهر و سازمان به دو شکل طراحی می‌شود. ماتریس نه‌خانه‌ای و ماتریس چهارخانه‌ای. در ماتریس چهارخانه‌ای نمرات ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در یک طیف دوبخشی قوی (۲،۵ الی ۴) و

1. External & Internal Factors Evaluation

2. Internal & External (IE) Matrix

ضعیف (۱ الی ۲/۵) تعیین می‌شود. در ماتریس چهارخانه‌ای، چنان‌چه موقعیت شهر از نظر نمرات عوامل خارجی و داخلی در خانه I باشد، راهبرد محافظه‌کارانه (نگهداری - حمایت دورنی)، اگر در خانه II باشد، راهبرد تهاجمی (رشد و توسعه)، چنان‌چه در خانه III باشد، راهبرد تدافعی (برداشت، واگذاری، کاهش، انحلال)، در نهایت، اگر در خانه IV باشد، راهبرد رقابتی (نگهداری - حمایت بیرونی) توصیه می‌شود.

اما با توجه به پیچیدگی ذاتی شهرها و اینکه در نظام‌های اجتماعی پیچیده‌ای مانند شهر هیچ‌وقت نمی‌توان با قطعیت صحبت کرد، در این پروژه ماتریس نه‌خانه‌ای به کار گرفته شده است. در این ماتریس چنان‌چه موقعیت شهر از نظر نمرات عوامل داخلی و خارجی در یکی از خانه‌های II، III یا VI باشد، اتخاذ راهبرد رشد و توسعه برای آن توصیه شده است. اگر در یکی از خانه‌های I، VII یا X قرار گیرد، راهبرد حفظ، نگهداری یا ثبات توصیه می‌شود. در نهایت، اگر در یکی از خانه‌های IV، VII یا IX باشد، راهبرد کاهش، برداشت، واگذاری یا انحلال توصیه می‌شود.

همان‌طوری که در شکل ۱۱ هم مشاهده می‌شود، نقطه تلاقی جمع نمرات عوامل خارجی و داخلی مؤثر بر شهر ساوه در خانه V قرار گرفته است. راهبردهای توصیه‌شده برای این خانه از نوع راهبردهای حفظ، نگهداری و یا ثبات است. اما با توجه به همان پیچیدگی‌های شهرها، برای تعریف راهبردهای شهر ساوه می‌توان ۳ خانه V، VI و II را به کار گرفت. یعنی خانه‌هایی که خط سبز از آن‌ها گذشته است و در خانه V به هم رسیده‌اند. بنابراین، برای ساوه باید راهبردهای رشد و توسعه، و راهبردهای حفظ، نگهداری و ثبات را به کار گرفت. یعنی در بعضی جاها باید به دنبال رشد و توسعه بود و در جاهای دیگر هم به فکر حفظ ثبات وضع موجود.

نمره نهایی عوامل داخلی: ۲,۳

1	2	25	3	4
I		II	III	4
IV	23 25	V	VI	3
VII		VIII	IX	2
				1

نمر نهایی عوامل خارجی: ۱ تا ۴

شکل ۱۱. ماتریس نه‌خانه‌ای ارزیابی عوامل داخلی و خارجی برای ساوه

## مهم ترین نقاط قوت ساوه

جدول ۳. رتبه بندی نقاط قوت ساوه به همراه کد عامل آن‌ها

نقاط قوت ساوه		رتبه نهایی
کد	شرح عامل	عامل
میانگین وزن	نسبی عامل	
۰٫۰۵۲۱	S <sub>۱</sub> وجود بزرگ‌ترین شهر صنعتی کشور در ساوه	۱
۰٫۰۴۴۵	S <sub>۲</sub> وجود مراکز آموزش عالی و دانشگاهی با رشته‌های متنوع	۲
۰٫۰۴۳۷	S <sub>۳</sub> قابلیت جذب سرمایه‌گذاری‌های جدید داخلی و خارجی	۳
۰٫۰۴۱۶	S <sub>۴</sub> درآمد بالای شهر	۴
۰٫۰۴۱۳	S <sub>۵</sub> وجود اقلیم و شرایط مناسب برای تولید محصولات کشاورزی دارای ارزش صادراتی (انار، پسته، زیتون، پنبه، گیاهان دارویی و ماهیان زینتی)	۵
۰٫۰۴۱۱	S <sub>۶</sub> نرخ پایین بیکاری	۶
۰٫۰۴۰۵	S <sub>۷</sub> وجود اراضی و خاک مستعد برای توسعه فعالیت‌های کشاورزی و منابع طبیعی	۷
۰٫۰۳۹۸	S <sub>۸</sub> رونق و رشد کشاورزی شهر ساوه در مقایسه با شهرهای دیگر استان	۸
۰٫۰۳۹۳	S <sub>۹</sub> تنوع و تعداد قابل توجه تولیدات صنعتی	۹
۰٫۰۳۸۵	S <sub>۱۰</sub> وجود جاذبه‌های تاریخی متعدد در شهر ساوه (مسجد جامع و چهارسوق)	۱۰
۰٫۰۳۲۸	S <sub>۱۱</sub> وجود فرصت‌های شغلی مناسب در شهر	۱۱
۰٫۰۳۲۳	S <sub>۱۲</sub> وجود مراکز تحقیقاتی در شهر ساوه (انار و پسته و جز آن)	۱۲
۰٫۰۳۲۲	S <sub>۱۳</sub> وجود پارکی با دریاچه مصنوعی و مراکز تفریحی، قایق‌رانی و تیراندازی در ساوه	۱۳
۰٫۰۳۲۱	S <sub>۱۴</sub> وجود شخصیت‌ها و مفاخر ادبی، فرهنگی، سیاسی و تاریخی	۱۴
۰٫۰۳۱۷	S <sub>۱۵</sub> استقرار گمرک در شهرستان با کارکرد منطقه‌ای	۱۵
۰٫۰۳۱۶	S <sub>۱۶</sub> عبور خطوط اصلی انتقال انرژی (نفت، گاز و جز آن) از شهرستان ساوه	۱۶
۰٫۰۳۱۱	S <sub>۱۷</sub> وجود معادن غیرفلزی (گچ، آهک، شن و ماسه)	۱۷
۰٫۰۳۰۶	S <sub>۱۸</sub> انتخاب ساوه به‌عنوان معین برای شهر تهران	۱۸
۰٫۰۳۰۶	S <sub>۱۹</sub> نخستین قدرت جریان کالایی در استان	۱۹
۰٫۰۳۰۳	S <sub>۲۰</sub> اتصال شهر صنعتی کاوه به خطوط راه‌آهن برای حمل کالا	۲۰

براساس نتایج تحلیل عوامل داخلی و خارجی، برای ساوه ۳۹ عامل به‌عنوان نقاط قوت شهر شناسایی شده است (جدول ۳)<sup>۱</sup>. همان‌طور که اشاره شد، تعداد عوامل مهم نیست، بلکه وزنی که

۱. به دلیل محدودیت در حجم مقاله، برای عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر شهر ساوه، تنها ۲۰ عاملی که به ترتیب بیشترین وزن نسبی را دارا هستند، در جدول آورده شده است.

به‌دست آورده‌اند و اولویت‌بندی آن‌ها با توجه به میانگین وزن نسبی آن‌ها مهم است. در واقع، انتخاب مهم‌ترین عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر شهر را تعیین نقاط استراتژیک می‌گویند. تعیین نقاط استراتژیک ویژگی اساسی تمامی برنامه‌های راهبردی است. نقاط استراتژیک حداکثر تأثیر را از نظر هزینه - کارآمدی دارند، زیرا شهر در یک زمان نمی‌تواند بر ابتکارات خیلی زیادی تمرکز کند. همان‌طور که پیش‌بینی می‌شد، قرارگرفتن بزرگترین شهر صنعتی کشور در ساوه، مهم‌ترین نقطه قوت آن است. وجود مراکز آموزش عالی و دانشگاهی در جایگاه دوم قرار گرفته است.

### مهم‌ترین نقاط ضعف شهر ساوه

جدول ۴. رتبه‌بندی نقاط ضعف ساوه به همراه کد عامل آن‌ها

رتبه نهایی		نقاط ضعف ساوه	
رتبه نهایی	شرح عامل	کد میانگین وزن	عامل نسبی عامل
۱	ضعف پیوندهای اقتصادی و اجتماعی بین ساوه با مناطق میانی و جنوب شرقی استان	W <sub>۱</sub>	۰٫۰۱۲۳۳
۲	کمبود آب برای مصارف صنعتی	W <sub>۲</sub>	۰٫۰۱۲۵۴
۳	نبود سینما در شهر ساوه	W <sub>۳</sub>	۰٫۰۱۳۵۳
۴	ناکافی بودن سالن‌های چندمنظوره برای برگزاری گردهمایی‌ها و سمینارها	W <sub>۴</sub>	۰٫۰۱۳۶۲
۵	غیرفنی و کم‌عرض بودن خیابان‌های اصلی شهر	W <sub>۵</sub>	۰٫۰۱۳۸۵
۶	کمبود پارکینگ‌های لازم و مناسب شهری	W <sub>۶</sub>	۰٫۰۱۳۹۷
۷	کمبود تفرجگاه‌های شهری و فضاهای عمومی	W <sub>۷</sub>	۰٫۰۱۳۹۹
۸	نبود انبارهای مناسب و مکانیزه برای محصولات فاسد شدنی	W <sub>۸</sub>	۰٫۰۱۴۳۵
۹	نبود توجه کافی به مسائل تفریحی جوانان و زنان	W <sub>۹</sub>	۰٫۰۱۴۴۷
۱۰	کمبود فضاهای تخصصی ورزشی	W <sub>۱۰</sub>	۰٫۰۱۴۴۷
۱۱	نامناسب بودن منظر شهری (ورودی‌های شهر، فضاهای عمومی نامناسب و جز آن)	W <sub>۱۱</sub>	۰٫۰۱۴۴۸
۱۲	سلسله‌مراتب ضعیف شبکه خیابان‌های شهری	W <sub>۱۲</sub>	۰٫۰۱۴۴۸
۱۳	تردد خودروهای عبوری از شهر ساوه و مشکل ترافیک شهری (نبود کمربندی)	W <sub>۱۳</sub>	۰٫۰۱۴۵
۱۴	نبود طرحی منسجم برای برگزاری فعالیت‌های فرهنگی، اجتماعی و آموزشی	W <sub>۱۴</sub>	۰٫۰۱۴۶۶
۱۵	نبود موزه باستان‌شناسی علی‌رغم وجود آثار تاریخی و تپه‌های باستانی	W <sub>۱۵</sub>	۰٫۰۱۴۷۶
۱۶	حضور اتباع بیگانه به‌ویژه اتباع تازه‌وارد و بروز مشکلات اجتماعی، فرهنگی و بهداشتی	W <sub>۱۶</sub>	۰٫۰۱۴۹۲
۱۷	ساخت‌وسازهای غیرمجاز در حاشیه شهر و گسترش حاشیه‌نشینی	W <sub>۱۷</sub>	۰٫۰۱۴۹۷
۱۸	ناهنجاری‌های اجتماعی ناشی از مهاجرت	W <sub>۱۸</sub>	۰٫۰۱۵۰۳
۱۹	ترافیک سنگین راه سلفچگان در مسیر گذر از ساوه	W <sub>۱۹</sub>	۰٫۰۱۵۰۳
۲۰	حضور خرده فرهنگ‌های معارض ناشی از مهاجرت‌پذیری شهرستان و بروز پدیده‌های نامتجانس اجتماعی	W <sub>۲۰</sub>	۰٫۰۱۵۲۱

برای شهر ساوه ۵۲ عامل به عنوان نقاط ضعف شناسایی شده است (جدول ۴). نحوه اولویت بندی نقاط ضعف در مدل تحلیل عوامل داخلی و خارجی برعکس نقاط قوت است. یعنی عواملی که کمترین وزن نسبی را به دست آورده اند، بیشترین اهمیت را خواهند داشت.

### مهم ترین فرصت های شهر ساوه

جدول ۵. رتبه بندی فرصت های ساوه به همراه کد عامل آن ها

رتبه نهایی		فرصت های ساوه	
رتبه نهایی	عامل	شرح عامل	کد میانگین عامل وزن نسبی
۱		انتقال آب از سرشاخه های دز به منطقه	O <sub>۱</sub> ۰,۰۶۶۲۵
۲		انتخاب شهرستان به عنوان طرح پایلوت کاهش تلفات انرژی	O <sub>۲</sub> ۰,۰۶۲۰۳
۳		واقع شدن در مسیر ارتباطی شمال-جنوب و غرب به شرق	O <sub>۳</sub> ۰,۰۶۱۴۷
۴		توجه طرح های فرادست (آمایش کشور و استان) به ساوه به عنوان یکی از قطب های حیاتی صنعتی کشور	O <sub>۴</sub> ۰,۰۶۰۶۳
۵		کمک های دولت به طراحی و ایجاد کمربند سبز در اطراف مراکز جمعیتی توسط شهرداری ها	O <sub>۵</sub> ۰,۰۶۰۳۷
۶		تأمین راه، آب، برق، گاز و تلفن تا ورودی واحدهای مستقر در شهرک های صنعتی توسط دولت	O <sub>۶</sub> ۰,۰۵۹۹۷
۷		اخذ مجوز ایجاد دانشگاه بین المللی در شهرستان	O <sub>۷</sub> ۰,۰۵۹۵۸
۸		عبور رودخانه های مزلقان و قرچای و وجود سد غدیر ساوه و شبکه آبیاری و زه کشی دشت مرکزی ساوه	O <sub>۸</sub> ۰,۰۵۷۳۶
۹		عبور خط راه آهن تهران- سنندج در دست احداث از شهرستان	O <sub>۹</sub> ۰,۰۵۶۵۹
۱۰		الزام دولت برای تأمین ۵۰ درصد منابع، اعتبارات و تسهیلات اعطایی به بخش صنعت در طرح های بافت های فرسوده شهری	O <sub>۱۰</sub> ۰,۰۵۶۳۲
۱۱		نزدیکی به فرودگاه بین المللی امام خمینی	O <sub>۱۱</sub> ۰,۰۵۶۲
۱۲		عبور محور ترانزیتی پایتخت به استان های غربی کشور از طریق شهرستان ساوه	O <sub>۱۲</sub> ۰,۰۵۶۰۱
۱۳		امکان سرمایه گذاری برای به کارگیری پتانسیل های گردشگری تاریخی با توجه به نزدیکی به تهران و اصفهان	O <sub>۱۳</sub> ۰,۰۵۵۵۶
۱۴		وجود جاذبه های تاریخی فراوان در روستاها	O <sub>۱۴</sub> ۰,۰۵۴۷۶
۱۵		امکان جذب منابع مالی برای سرمایه گذاری با توجه به کارخانجات موجود و مطرح در شهر صنعتی کاوه	O <sub>۱۵</sub> ۰,۰۵۴۳۳
۱۶		وجود منابع انرژی پاک و تجدیدپذیر مانند بيوگاز بادی و خورشیدی در استان مرکزی	O <sub>۱۶</sub> ۰,۰۵۳۷۵
۱۷		وجود بازار مناسب داخلی و خارجی اثار	O <sub>۱۷</sub> ۰,۰۵۳۳۷
۱۸		ممنوعیت دفن هر نوع پسماند در شهرهای بالای دویست هزار نفر از پایان برنامه پنج	O <sub>۱۸</sub> ۰,۰۵۱۸۳
۱۹		وجود آثار تاریخی- فرهنگی در سطح شهرستان	O <sub>۱۹</sub> ۰,۰۵۱۷۹
۲۰		حمایت مالی دولت از تأسیس شهرک های سینمایی، تلویزیونی و رسانه ای	O <sub>۲۰</sub> ۰,۰۵۰۹۱

برای ساوه ۴۵ عامل به عنوان فرصت شناسایی شده است (جدول ۵). بدین ترتیب، انتقال آب از سرشاخه های دز به منطقه، انتخاب شهرستان به عنوان طرح پایلوت کاهش تلفات انرژی، وجود

شبکه‌های آزادراهی و بزرگراهی ملی و منطقه‌ای، توجه طرح‌های فرادست (آمایش کشور و استان) به شهر ساوه، به‌عنوان یکی از قطب‌های حیاتی صنعتی کشور مهم‌ترین فرصت‌های شهر ساوه محسوب می‌شوند.

### مهم‌ترین تهدیدهای شهر ساوه

جدول ۶. رتبه‌بندی تهدیدهای شهر ساوه به همراه کد عامل آن‌ها

تهدیدهای شهر ساوه			
رتبه نهایی عامل	تهدیدها	کد عامل	میانگین وزن نسبی
۱	رشد استقرار صنایع آلوده‌زا در شهرستان ساوه	T <sub>۱</sub>	۰,۰۲۱۶۳
۲	بروز خشکسالی‌های متوالی و کمبود آب	T <sub>۲</sub>	۰,۰۲۲۷۳
۳	از بین رفتن تدریجی بناهای تاریخی مهم در روستاهای اطراف شهر ساوه	T <sub>۳</sub>	۰,۰۲۲۷۶
۴	حاشیه‌ای شدن بخش کشاورزی در ساختار اقتصادی کشور	T <sub>۴</sub>	۰,۰۲۳۱
۵	وجود آلاینده‌های زیست‌محیطی ناشی از فرآیندهای ذخیره، تولید، انتقال و توزیع انرژی	T <sub>۵</sub>	۰,۰۲۳۱۳
۶	کوچ روستاییان به شهر و اشتغال در بخش صنعتی و در نتیجه تضعیف بخش کشاورزی	T <sub>۶</sub>	۰,۰۲۳۳۷
۷	وجود عوامل ناپایداری در منابع طبیعی از جمله تهدید بیابان‌زایی	T <sub>۷</sub>	۰,۰۲۳۴
۸	پیشروی جبهه‌های آب شور زیرزمینی	T <sub>۸</sub>	۰,۰۲۳۴۷
۹	عدم وجود ساختار مناسب شهرسازی در کشور	T <sub>۹</sub>	۰,۰۲۳۸۶
۱۰	تمرکز مراکز مهم دانشگاهی و فرهنگی در شهر اراک	T <sub>۱۰</sub>	۰,۰۲۳۹۳
۱۱	واردات بخش عمده‌ای از محصولات کشاورزی و کاهش قیمت محصولات داخلی	T <sub>۱۱</sub>	۰,۰۲۵۱۵
۱۲	روند صعودی قیمت تمام‌شده کالاها و کاهش رقابت‌پذیری در بازارهای جهانی	T <sub>۱۲</sub>	۰,۰۲۵۲۶
۱۳	افزایش روند تغییر کاربری و پراکنده شدن اراضی کشاورزی و منابع طبیعی	T <sub>۱۳</sub>	۰,۰۲۶۴۲
۱۴	وجود صنایع آلاینده در جوار شهر ساوه (نظیر کشتارگاه دام شهرداری و کوره‌های آجرپزی)	T <sub>۱۴</sub>	۰,۰۲۷۷۸
۱۵	عدم انعطاف‌پذیری مناسب قوانین و مقررات ساخت‌وساز	T <sub>۱۵</sub>	۰,۰۲۷۸۲
۱۶	آلودگی روزافزون سفره‌های آب زیرزمینی از طریق پساب‌های صنعتی، خدماتی، خانگی و پسماندها	T <sub>۱۶</sub>	۰,۰۲۸۱۱
۱۷	تأثیرپذیری تولیدات صنعتی از تحریم‌های بین‌المللی	T <sub>۱۷</sub>	۰,۰۲۹۲۶
۱۸	بی‌توجهی به بازسازی بافت‌های تاریخی و قدیمی در کشور	T <sub>۱۸</sub>	۰,۰۳۰۵۲
۱۹	شلوغی شهر به دلیل عبور ماشین‌های سنگین و کاهش جذابیت شهر	T <sub>۱۹</sub>	۰,۰۳۰۵۴
۲۰	آلودگی‌های صوتی و هوایی ناشی از عبور ترافیک بین شهری از داخل شهر ساوه	T <sub>۲۰</sub>	۰,۰۳۳۰۴

برای ساوه ۲۰ عامل به عنوان تهدید شناسایی شده است. اولویت‌بندی تهدیدهای شهر ساوه، مانند ضعف‌های آن خواهد بود. یعنی عامل‌هایی که کمترین وزن نسبی را به خود اختصاص داده باشند، اهمیت بیشتری دارند. براساس جدول ۶، مهم‌ترین عامل ضعف رشد استقرار صنایع آلوده‌زا در شهرستان ساوه شناخته شده است. بروز خشکسالی‌های متوالی و کمبود آب و ازبین‌رفتن تدریجی بناهای تاریخی مهم در روستاهای اطراف شهر ساوه مهم‌ترین تهدیدهای شهر ساوه محسوب می‌شود.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

چشم‌انداز جایگاهی است که یک شهر، می‌خواهد طی معمولاً ۲۰ سال آینده به آن برسد. سند چشم‌انداز شهر، به‌طور معمول، سندی رسمی است که علاوه بر بیانیه چشم‌انداز، فرآیند و نتایج تدوین آن را نیز نشان می‌دهد. چشم‌انداز در سطوح مختلف، به‌صورت متن کوتاهی متشکل از چند جمله بیان می‌شود. این متن کوتاه «بیانیه چشم‌انداز» نامیده می‌شود که در اغلب موارد از یک پاراگراف تجاوز نمی‌کند. اهمیت چشم‌انداز و چشم‌انداز‌سازی در تعیین سرنوشت شهرها و محلات به گونه‌ای است که می‌توان آن را به مثابه «قلب فرایند برنامه‌ریزی راهبردی» محسوب کرد. در عصر حاضر، یعنی عصر جهانی‌شدن و تشدید رقابت بین شهرها که بر سر سهم بیشتری از ثروت، جلب توجه جامعه بین‌المللی و استعدادهای درخشانی که در هر شهری نهفته است، صورت می‌پذیرد، تدوین و اجرای چشم‌انداز برای شهرها، نه یک «انتخاب»، بلکه به یک «ضرورت» بدل شده است.

تدوین چشم‌انداز ساوه در فرایندی دو مرحله‌ای انجام گرفته است. مطالعات مرحله اول شامل بررسی طرح‌های فرادست، بررسی وضع موجود شهر، مروری بر تجربیات شهرهای متعدد داخلی و خارجی و برگزاری کارگاه هم‌اندیشی است. خروجی مطالعات مرحله اول، تدوین چشم‌انداز اولیه ساوه بوده است. بعد از تدوین چشم‌انداز اولیه، مطالعات مرحله دوم با برگزاری کارگاه هم‌اندیشی دوم و ارزیابی چشم‌انداز اولیه شروع شده است. در این مرحله، با عرضه فرم مربوط به بررسی چشم‌انداز اولیه، چشم‌انداز مورد نظر ارزیابی و در نهایت، با تجزیه و تحلیل فرم‌ها،



چشم‌انداز نهایی شهر ساوه تدوین شده است. با توجه به چشم‌انداز تدوینی، محورهای راهبردی شهر ساوه برای رسیدن به چشم‌انداز مذکور، در شش محور اصلی تشریح شده است. در ادامه، با بررسی طرح‌های فرادست، وضع موجود شهر و نظرسنجی از مسئولان، مدیران شهری (طی برگزاری کارگاه هم‌اندیشی اول) و شهروندان و نخبگان شهری (از طریق پرسشنامه)، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای شهر ساوه شناسایی شدند. سپس، با برگزاری کارگاه هم‌اندیشی دوم، عوامل شناسایی شده، از طریق بحث و بررسی و ارائه پرسشنامه با حضور مدیران نهادهای مختلف شهر و شهرداری ساوه ارزیابی شد. این ارزیابی سه هدف اصلی را مد نظر داشت:

- اجماع بر عوامل شناسایی شده؛ یعنی آیا عاملی که بر فرض به‌عنوان نقطه قوت شناسایی شده، از دیدگاه مدیران و مسئولان شهری واقعاً نقطه قوت است یا ممکن است نقطه ضعف بوده، یا حتی به‌عنوان یک عامل مدنظر نباشد.
  - مشخص کردن جایگاه شهر ساوه در ماتریس عوامل داخلی و خارجی؛
  - شناسایی مهم‌ترین مسائل و مشکلات کلیدی شهر ساوه؛
- درباره هدف اول، در نهایت، برای ساوه ۳۹ عامل به‌عنوان نقطه قوت، ۵۲ عامل به‌عنوان نقطه ضعف، ۴۵ عامل به‌عنوان فرصت و ۲۰ عامل به‌عنوان تهدید شناسایی شد. در زمینه هدف دوم، یعنی مشخص کردن جایگاه شهر ساوه در ماتریس عوامل داخلی و خارجی، نقطه تلاقی جمع نمرات عوامل خارجی و داخلی مؤثر بر شهر ساوه در خانه ۷ قرار گرفته است. راهبردهای توصیه شده برای این خانه از نوع راهبردهای حفظ، نگهداری، یا ثبات است. اما با توجه به پیچیدگی‌های شهرها، برای تعریف راهبردهای ساوه، ۳ خانه ۷، VI و II به‌کار گرفته شده است. بنابراین، برای شهر ساوه راهبردهای رشد و توسعه و هم راهبردهای حفظ، نگهداری و ثبات تدوین شده است. یعنی در بعضی جاها باید به دنبال رشد و توسعه بود و در جاهای دیگر، به فکر حفظ ثبات وضع موجود. در نتیجه، برخلاف تصورات قبلی، شهر ساوه موقعیت خیلی ممتازی هم ندارد. به عبارت دیگر، درست است ساوه نقاط قوت بسیار مهمی دارد، در عین حال، نقاط ضعف‌های شدیدی دارد و با تهدیدهای جدی نیز مواجه است.

همان‌طور که گفته شد هدف سوم ارزیابی، شناسایی مسائل و مشکلات ساوه بوده است. از نقاط قوت مهم ساوه می‌توان به وجود بزرگ‌ترین شهر صنعتی کشور در شهر ساوه، وجود مراکز آموزش عالی با رشته‌های متنوع، عبور آزادراه‌های مهم کشور از شهر ساوه و سهولت دسترسی به قطب‌های مهم شهری، قابلیت جذب سرمایه‌گذاری‌های جدید داخلی و خارجی، واقع شدن در مسیر ارتباطی شمال- جنوب و غرب به شرق کشور و نیز، درآمد بالای شهر اشاره کرد.

مهم‌ترین نقاط ضعف ساوه به ترتیب، عبارت‌اند از ضعف پیوندهای اقتصادی و اجتماعی بین ساوه با مناطق میانی و جنوب شرقی استان، کمبود آب برای مصارف صنعتی، نبود سینما در شهر ساوه، ناکافی بودن سالن‌های چندمنظوره برای برگزاری گردهمایی‌ها و سمینارها، و غیرفنی و کم‌عرض بودن خیابان‌های اصلی شهر.

مهم‌ترین فرصت‌های شهر ساوه عبارت‌اند از انتقال آب از سرشاخه‌های دز به منطقه، انتخاب شهرستان به عنوان طرح پایلوت کاهش تلفات انرژی، وجود شبکه‌های آزادراهی و بزرگراهی ملی و منطقه‌ای، توجه طرح‌های فرادست (آمایش کشور و استان) به شهر ساوه به عنوان یکی از قطب‌های حیاتی صنعتی کشور، کمک‌های دولت به طراحی و ایجاد کمربند سبز در اطراف مراکز جمعیتی توسط شهرداری‌ها، تأمین راه، آب، برق، گاز و تلفن تا ورودی واحدهای مستقر در شهرک‌های صنعتی توسط دولت و اخذ مجوز ایجاد دانشگاه بین‌المللی در شهرستان.

مهم‌ترین عوامل تهدیدکننده توسعه آتی ساوه به ترتیب، عبارت‌اند از رشد استقرار صنایع آلوده‌زا در شهرستان ساوه، بروز خشکسالی‌های متوالی و کمبود آب، از بین رفتن تدریجی بناهای تاریخی مهم در روستاهای اطراف شهر ساوه، حاشیه‌ای شدن بخش کشاورزی در ساختار اقتصادی کشور، وجود آلاینده‌های زیست‌محیطی ناشی از فرآیندهای ذخیره، تولید، انتقال و توزیع انرژی، کوچ روستاییان به شهر و اشتغال در بخش صنعتی، و در نتیجه تضعیف بخش کشاورزی، و نبود ساختار مناسب شهرسازی در کشور و تمرکز مراکز مهم دانشگاهی و فرهنگی در شهر اراک.

در نهایت، با توجه جایگاه ساوه در ماتریس عوامل داخلی و خارجی و نیز مهم‌ترین مسائل و مشکلات کلیدی آن، راهبردهای توسعه شهری ساوه به صورت زیر تدوین شده است:

**۱. راهبردهای SO**

- توسعه مراکز آموزش عالی در شهر و تقویت عملکرد دانشگاهی آن؛
- تقویت عملکرد صنعتی شهر ساوه تا کسب جایگاه برترین شهر صنعتی کشور؛
- تقویت زیرساخت‌ها و امکانات لازم برای بسته‌بندی و صادرات محصولات کشاورزی با ارزش مانند انار و پسته؛
- توسعه و گسترش مراکز تفریحی - ورزشی و هنری؛
- بسترسازی مناسب برای جذب گردشگری کوتاه‌مدت با توجه به ترانزیتی بودن شهر و قابلیت‌های تاریخی و ورزشی آن؛
- تقویت عملکرد جشنواره‌ای شهر ساوه برای برگزاری فستیوال‌های مختلف ورزشی، علمی و تفریحی.

**۲. راهبردهای WO**

- بهبود زیرساخت‌های فرهنگی - هنری و ورزشی - تفریحی شهر ساوه؛
- زیباسازی و مناسب‌سازی منظر و مبلمان شهری؛
- ساماندهی خیابان‌های درون‌شهری و برون‌شهری.

**۳. راهبردهای ST**

- جلوگیری از رشد و استقرار صنایع آلوده‌زا در محدوده‌ی شهر ساوه؛
- ارتقای کیفیت محیطی شهر ساوه با توجه به شاخص‌های شهر سالم.

**۴. راهبردهای WT**

- نظارت بر ساخت‌سازهای شهری و جلوگیری از شکل‌گیری محله‌های حاشیه‌نشین.
- راهبردهای یادشده در واقع، گام‌هایی برای رسیدن به چشم‌انداز بیست‌ساله شهر ساوه است. بنابراین، تعریف برنامه‌های اجرایی برای شهر ساوه، براساس راهبردهایی خواهد بود که تدوین شده است.

## منابع و مأخذ

۱. اشرفی، یوسف (۱۳۸۸). «CDS رویکردی جدید در برنامه‌ریزی شهری در رویکردی تحلیلی». نشریه مدیریت شهری، سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، پژوهشکده مطالعات شهری و روستایی، سال هفتم، شماره ۲۳، صفحات ۸۹-۱۰۵.
۲. اشرفی، یوسف؛ فرهودی، رحمت‌الله؛ جعفری، مریم؛ تیموری، ایرج؛ سالاروندیان، فاطمه (۱۳۸۹). «استراتژی توسعه شهری (CDS) بستری مناسب جهت بهره‌مندی از برنامه‌ریزی مشارکتی». نشریه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تبریز، سال پانزدهم، شماره ۳۳، صفحات ۱-۳۳.
۳. براتی، ناصر؛ سرداری، محمدرضا (۱۳۸۸). برنامه توسعه راهبردی (استراتژیک) شهری: برنامه توسعه راهبردی شهر قزوین تا سال ۱۴۱۰. تهران، انتشارات نوآوران دانشگاه پارسه، چاپ اول.
۴. رفیعیان، مجتبی؛ گلپایگانی عبدالرضا (۱۳۸۶). «برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه شهری (به همراه مطالعه موردی برنامه‌ریزی استراتژیک در شهر کرمان)». ماهنامه شهرداری‌ها: ویژه‌نامه مدیریت استراتژیک شهری، شماره ۱، سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، پژوهشکده مطالعات شهری و روستایی، صفحات ۳۱-۵۲.
۵. رهنما، محمدرحیم؛ مافی، عزت‌الله؛ اسدی، روح‌الله؛ سلیمی، محمود (۱۳۹۱). «گذار از برنامه‌ریزی جامع به برنامه‌ریزی استراتژیک، نمونه موردی: شهر بانه»، فصلنامه مطالعات جغرافیایی مناطق خشک، دانشگاه تربیت معلم سبزوار، سال دوم، شماره هشتم، صفحات ۵۴-۳۹.
۶. عرب، داوودرضا؛ رجبی هشتجین، مهدی؛ اشرفی، یوسف (۱۳۸۹). برنامه‌ریزی عملیاتی شهرداری‌ها با رویکرد راهبردی. تهران، انتشارات سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور: پژوهشکده مدیریت شهری و روستایی با همکاری استانداری مرکزی، چاپ اول.
۷. گلکار، کورش (۱۳۸۴). «چشم‌انداز شهر و محله: پیشنهاد یک چارچوب مفهومی برای

- صورت‌بندی بیانیه چشم‌انداز». فصل‌نامه هنرهای زیبا، پردیس هنرهای زیبا، دانشگاه تهران، شماره ۲۴، صفحات ۳۶-۲۵.
۸. مرکز آمار ایران. سرشماری عمومی نفوس و مسکن، سال‌های ۱۳۸۵-۱۳۳۵.
۹. مهندسین مشاور پویا نقش شهر و بنا (۱۳۸۰). طرح جامع شهر ساوه، سازمان مسکن و شهرسازی استان مرکزی: مدیریت شهرسازی و معماری.
۱۰. مؤسسه راهبرد دانش پویا (۱۳۹۰). برنامه پنج‌ساله راهبردی شهرداری ساوه. جلد دوم، تحلیل راهبردی شهر و شهرداری ساوه، شهرداری ساوه.
11. Arab, Davoodreza; Rajabi, Mehdi and Ashrafi, Yousef (2010). *Municipalities Operational Planning with the Strategic Approach*. Tehran, The Municipalities Organization, First Edition.
12. Ashrafi, Yousef (2009). "CDS a new approach in urban planning". *Urban Management*, The Municipalities Organization: Center for Urban and Rural Studies, 7(23), 89-105.
13. Ashrafi, Yousef; Farhoodi, Rahmatollah; jafari, Maryam; Teimori, Iraj; Salarvndyan, Fatemeh (2010). "City Development Strategy (CDS): Suitable Bed to Profit by participation planning". *Geography and Planning*, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Tabriz, 15(33), 1-33.
14. Barati, Nasef and Sardari, Mohammadreza (2009). *City Development Strategy: Qazvin 2031 City Development Strategy*. Tehran, Innovators Parseh University, First Edition.
15. Centre of Statistics in Iran, *Census of Population and Housing*, 1956-2006.
16. Cooper, Garry (1998). *Comprehensive and Strategic Planning*. NCAPA Citizen Planner Training Program, Module 3, 3-1 & 3-26.
17. Devas, Nick (1993). *Evolving approaches*. In Devas Nick & Rakodi Caroli (Eds.), *Managing Fast-Growing Cities*, Harlow, Longman.
18. El-Namaki M. S. S (1992). "Creating a Corporate Vision". *Long Range Planning*, 25 (6), 25 - 29, Printed in Great Britain.
19. Farley, Joshua, and; Costanza, Robert (2002). "Envisioning shared goals for humanity: a detailed, shared vision of a sustainable and desirable USA in 2100". *Ecological Economics*, 43 (2-3), 245-259.
20. Golkar, Koroush (2005). "Vision of the Town and Neighborhood: a Proposal to Formulate a Conceptual Framework for the Vision Statement". *Fine Arts*, College of Fine Arts, Tehran University, 24, 25-36.
21. Graaf, Robin S. de, & Dewulf, Geert P.M.R. (2010). "Applying the lessons of strategic urban planning learned in the developing world to the Netherlands: A case study of three industrial area development projects". *Habitat International*, 34 (4), 471- 477.
22. Khalil Heba, Allah Essam E. (2012), "Enhancing quality of life through strategic urban planning". *Sustainable Cities and Society*, 5, 77° 86.

23. Markazi (Province) Urbanization and Housing organization (2009). *Saveh urban Master Plan*. Arak.
24. Obeng Kofi, Ugboro Isaiah (2008). "Effective strategic planning in public transit systems". *Transportation Research: Part E*, 44 (3), 420° 439.
25. Rafieian Mojtaba and Goulpaygani Abdolreza (2007). "Strategic Planning, Urban Development: A Case Study in Kerman Strategic Planning". *Municipalities Magazine: Special Issue on Urban Strategic Management*, The Municipalities Organization: Center for Urban and Rural Studies, 1, 31-52.
26. Rahnama, Mohammad rahim; Mafi, Ezzatollah; Asadi, Rohollah; Salimi, Mahmood (2012). "The transition from master planning to strategic planning, Case Study: Baneh". *Geographical Studies in Arid Zones*, Sabzevar Tarbiat Moallem University, 2(8), 39-54.
27. Saveh Municipality (2011). *Saveh Strategic Plan*. Arak, Vol.II: Saveh City and Municipality Strategic Analysis.
28. Steinberg Florian (2005). "Strategic urban planning in Latin America: experiences of building and managing the future". *Habitat International*, 29 (1), 69° 93.
29. Todes, Alison (2012). "Urban growth and strategic spatial planning in Johannesburg". South Africa, *Cities*, 29(3), 158° 165.
30. UN-Habitat (2009). *Planning sustainable cities: global report on human settlements 2009*. UN-Habitat, Nairobi.
31. Von Einsidel, Nathaniel (2001). *Developing A City Vision*. United Nation Urban Management Programme, Presented At The CDS2 First National Workshop, Manila, 6-7 November 2001.
32. Watson, Vanessa (2009). "The planned city sweeps the poor away : urban planning and 21st century urbanization". *Progress in Planning*, 72 (3), 151° 193.