



City development strategies of Piranshahr with CDS approach

Abdollah Sheikhi¹, Keramatollah Ziari²✉, Ahmad Pourahmad³

1. Department of Human Geography, Faculty of Geography, University of Tehran, Tehran, Iran

Email: Sheikhi.a@ut.ac.ir

2 (Corresponding Author) Department of Human Geography, Faculty of Geography, University of Tehran, Tehran, Iran

Email: Zayyari@ut.ac.ir

3. Department of Human Geography, Faculty of Geography, University of Tehran, Tehran, Iran

Email: apoura@ut.ac.ir

Article Info

Article type:
Research Article

Article History:

Received:

17 November 2014

Received in revised form:

3 May 2015

Accepted:

3 May 2015

Keywords:

City Development Strategy,
CDS indices,
Strategic Planning,
Vision,
Piranshahr.

ABSTRACT

The present study was written with the aim of compiling Piranshahr's development strategies. Therefore, the status of CDS indicators was first evaluated, and then the city's development perspective was formulated in the form of strategic-participatory planning. According to the purpose, the research method was applied in terms of descriptive-analytical nature, and the data collection method used the questionnaire technique in the field. Thus, the research data was collected from three groups of the statistical population (citizens, officials, and elites). Moreover, SPSS software was used for data analysis. Also, in order to analyze the internal and external factors affecting the city and develop development strategies, the SWOT model is used, and the combined AHP-SWOT and ANP-SWOT models are also used to prioritize the strategies. The results show that the overall average of the citizens, officials, and elites was 2.42, 2.31, and 2.15, respectively, and none of the three groups evaluated the situation of Piranshahr in terms of having favorable CDS indicators. The MANOVA test also shows a significant difference between the views of urban groups in relation to all CDS indicators except for the urban governance index. The results of collaborative visioning indicate that all three groups have agreed on the strategic axes of Piranshahr's vision as a city with commercial (overseas) commercial performance, a city with mining performance, a tourism city, and an agricultural city. Also, in the prioritization of strategies, the strategy of "Strengthening Piranshahr's commercial performance (overseas) and related functions" with the highest score (AHP=0.374; ANP=0.357) was selected as the best strategy for the future development of Piranshahr.

Cite this article: Sheikhi, A., Ziari, K., & Pourahmad, A. (2024). Spatial Analysis of the Development Levels of Iran's Provinces. *Human Geography Research Quarterly*, 56 (1), 1-15.

<http://doi.org/10.22059/JHGR.2024.111628.1006871>



© The Author(s).

Publisher: University of Tehran Press

Extended Abstract

Introduction

Since 1999, a new approach was proposed in the planning literature under the title of "Urban Development Strategy," which focuses on strengthening the competitive economy, but at the same time, environmental, financial, infrastructure, urban structure, and reduction aspects. It covers poverty and includes planning for measures prepared to improve urban management and governance, increase investment to improve services and employment, and sustain and systematically reduce poverty in the city. In these plans, with the focus on urban management and the participation of urban stakeholders, the city's vision is specified, and strategies are formulated to achieve the vision and sustainable development of the city. The rapid changes in Piranshahr due to the city's functioning require the city to have a basic, correct, flexible, and suitable plan. Despite this, having a comprehensive and forward-looking plan has been deprived. It has been limited to a guiding and comprehensive urban plan due to the emphasis on the physical aspect, static and traditional, lack of flexibility, weak implementation capability, the lack of attention to the dominant function of the city, and most importantly, the lack of people's participation in these plans have not met the current needs of Piranshahr. The current research was written to measure the indicators of urban development strategy, identify the city's potential, and formulate its development strategies.

Methodology

The present research is based on the objective, functional, and descriptive-analytical methods. Data were collected using a survey approach. The statistical population of the research is three groups of citizens, officials, and elites of Piranshahr. To evaluate the situation of Piranshahr in terms of the CDS index, questionnaires were distributed among a group of citizens, officials, and elites, and after data collection, they were analyzed in SPSS software. According to the results of the questionnaire and according to the upstream plans and the review of the existing situation, the key

limitations and the potential and future development prospects of Piranshahr were identified and specified. Then, the factors identified in the SWOT model were evaluated, and their weighting was done by redistributing the questionnaire. According to the weighting results of the questionnaires, strategies were prioritized with a combination of AHP-SWOT and ANP-SWOT models and Expert Choice and Super Decision software.

Results and discussion

The evaluation results of CDS indicators in Piranshahr from the point of view of urban groups of citizens, officials, and elites were 2.42, 2.31, and 2.15, respectively. There is a significant difference in the evaluation of the views of the urban groups in relation to the indicators, and only in the index "dominance" ($F_{(2, 479)} = 2.48, P = 0.084$), there is no significant difference between the groups. It can be said that "Piranshahr is not in a favorable situation in terms of CDS indicators and sub-indices." In the landscape creation process, citizens, officials, and elites have identified the main issues in the current situation as the lack of urban facilities and services (citizens), the lack of appropriate and sufficient government investments (officials), and the lack of a comprehensive plan for the city (elites) have listed the process of co-creating the vision was done in two stages, which is as follows: "A city with an economy based on commercial (overseas) commercial activity; a city with mining activity (with an emphasis on decorative stone mines); a city with natural and historical tourist attractions with an emphasis on shopping tourism; a city with an agricultural economy."

The residents of Piranshahr have a consensus regarding the potential of Piranshahr and the vision of the city in the next 20 years. The results of the AHP model show that the strategy "Strengthening the commercial performance (overseas) of Piranshahr city and related functions" with the highest score (0.374) as the "best strategy" and the strategy "creating and developing infrastructure" Tourism strategies with an emphasis on shopping

tourism and optimal utilization of natural and historical tourist attractions" were also selected with a score of 0.284 as an "alternative strategy" for the future development of Piranshahr. Also, the results of the ANP model indicate that the strategy "Strengthening the business performance (overseas) of Piranshahr city and related functions" with the highest score (0.357) as the "best strategy" and the main strategy for the future development of Piranshahr was determined. The final output of the two models shows differences only in the final weights of the strategies; so, the priority in the AHP model is 0.374 but in the ANP model it is 0.357.

Conclusion

What is clear is that Piranshahr is not in a favorable situation in terms of CDS indicators. Therefore, it is necessary to look at the management and development of Piranshahr from a participatory point of view. The city management and its development have left the path of following political management, and by involving the stakeholders of the city in the urban development program, the sharp divergence between the city management and social activists reduced and thus improved the situation of CDS indicators in the city and led it to a path where every citizen is responsible for the development of the city and thus the situation of CDS indicators in Piranshahr has improved. The ground for the development of the city should be prepared. On the other hand, according to the development of a specific vision for the city in a specific horizon (2035), it is necessary to prepare a comprehensive urban plan based on integrated urban management with the participation of citizens and creating a suitable environment by the urban management. The city's administrative and executive bodies should lead the city toward development by moving in the direction of integrated management.

Funding

The costs of this research have been covered by the student.

Authors' Contribution

Authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article. All of the authors approved the content of the manuscript and agreed on all aspects of the work declaration of competing interest none.

Conflict of Interest

Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

We are grateful to all the scientific consultants of this paper.

استراتژی‌های توسعه شهر پیرانشهر با رویکرد CDS *

عبدالله شیخی^۱، کرامت‌اله زیاری^۲✉، احمد پوراحمد^۳

۱- گروه جغرافیای انسانی، دانشکده جغرافیا، دانشگاه تهران، تهران، رایانامه: Sheikhi.a@ut.ac.ir
۲- نویسنده مسئول، گروه جغرافیای انسانی، دانشکده جغرافیا، دانشگاه تهران، تهران، رایانامه: Zayyari@ut.ac.ir
۳- گروه جغرافیای انسانی، دانشکده جغرافیا، دانشگاه تهران، تهران، رایانامه: apoura@ut.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۳۹۳/۰۸/۲۶

تاریخ بازنگری:

۱۳۹۴/۰۲/۱۳

تاریخ پذیرش:

۱۳۹۴/۰۲/۱۳

واژگان کلیدی:

استراتژی‌های توسعه
شهری،
شاخص‌های CDS،
برنامه‌ریزی استراتژیک،
چشم‌انداز، پیرانشهر.

پژوهش حاضر با هدف تدوین استراتژی‌های توسعه پیرانشهر به نگارش درآمده است. بنابراین، ابتدا وضعیت شاخص‌های CDS ارزیابی و سپس، چشم‌انداز توسعه شهر در قالب برنامه‌ریزی راهبردی - مشارکتی تدوین شده است. روش پژوهش بر حسب هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت توصیفی - تحلیلی و روش جمع‌آوری داده‌ها به صورت پیمایشی با استفاده از ابزار پرسشنامه بوده که بدین ترتیب، داده‌های پژوهش از سه گروه جامعه آماری (شهروندان، مسئولین و نخبگان) جمع‌آوری گشته و جهت تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS استفاده شد. همچنین، جهت تحلیل عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر شهر و تدوین استراتژی‌های توسعه، مدل SWOT و برای اولویت‌بندی استراتژی‌ها نیز مدل‌های ترکیبی AHP-SWOT و ANP-SWOT به کار رفته است. نتایج نشان می‌دهد میانگین کلی گروه‌های شهروندان، مسئولین و نخبگان به ترتیب معادل ۲/۴۲، ۲/۳۱ و ۲/۱۵ بوده و هر سه گروه، وضعیت پیرانشهر را به لحاظ برخورداری از شاخص‌های CDS مطلوب ارزیابی نکرده‌اند. آزمون مانووا نیز نشان می‌دهد بین دیدگاه گروه‌های شهری در رابطه با همه شاخص‌های CDS به جز شاخص "حکمرایی" تفاوت معناداری وجود دارد. نتایج چشم‌انداز سازی مشارکتی حاکی از آن است که هر سه گروه بر محورهای راهبردی چشم‌انداز پیرانشهر به عنوان شهری با عملکرد بازرگانی (برون‌مرزی) - تجاری، شهری با عملکرد معدنی، شهری گردشگری و شهری کشاورزی اجماع نظر داشته‌اند. همچنین، در اولویت‌بندی استراتژی‌ها، استراتژی "تقویت عملکرد بازرگانی (برون‌مرزی) - تجاری پیرانشهر و عملکردهای وابسته به آن"، با بالاترین امتیاز (AHP=۰/۳۷۴؛ ANP=۰/۳۵۷) به عنوان بهترین استراتژی توسعه آتی پیرانشهر انتخاب گردید.

استناد: شیخی، عبدالله؛ زیاری، کرامت‌اله و پوراحمد، احمد. (۱۴۰۲). استراتژی‌های توسعه شهر پیرانشهر با رویکرد CDS. فصلنامه پژوهش‌های جغرافیای انسانی، ۵۶ (۱)، ۲۲-۱.

<http://doi.org/10.22059/JHGR.2024.111628.1006871>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

© نویسندگان



* مقاله حاضر برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد در رشته جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری آقای عبدالله شیخی به راهنمای نویسنده دوم و مشاوره نویسنده در دانشکده جغرافیا دانشگاه تهران می‌باشد

مقدمه

شهرهای کشورهای در حال توسعه از منظر برنامه‌ریزی شهری با شرایط نامطلوبی مواجه‌اند (UN-Habitat, 2009)؛ به‌گونه‌ای که پیتروال چشم‌انداز آن را با طرح سوآلی چنین توصیف می‌کند که آیا در شهرهای کشورهای در حال توسعه می‌توان به رهیافت‌هایی از برنامه‌ریزی شهری دست یافت و از طریق آن امید به افزایش درآمد و بهبود شرایط محلی همه شهروندان داشت؟ (Hall & Pfeiffer, 2004: 2). این شهرها با سرنوشتی نامعلوم مواجه شده‌اند و بیشتر آن‌ها با وظیفه مدیریت نرخ بی‌سابقه رشد جمعیت مواجه شده و تاکنون نیز قادر به پی‌ریزی برنامه‌های مؤثر و کنترل مشکلات موجود نبوده‌اند. در کنار این، پیچیدگی سیستم‌های شهری و ناکارآمدی روش‌های سنتی و ناتوانی این روش‌ها در پاسخگویی به نیازها و مشکلات چند بُعدی موجود، باعث شده بسیاری از این شهرها بدون داشتن برنامه‌ای همه‌جانبه در شرایطی نابسامان قرار گرفته و با آینده‌ای نامعلوم مواجه باشند (رفیعیان و شاهین‌راد، ۱۳۸۷: ۷). در پاسخ به این شرایط نامطمئن آینده، ناکارآمدی مدیریتی و کاهش کیفیت زندگی در شهرها، از سال ۱۹۹۹ رویکرد نوینی در ادبیات برنامه‌ریزی تحت عنوان "استراتژی توسعه شهری" (Cities Alliance, 2007) پیشنهاد گردید. استراتژی توسعه شهری^۱ به‌عنوان رویکردی استراتژیک (شریفی، ۱۳۹۲: ۳)، تمرکزش بر روی تقویت اقتصاد رقابت‌پذیر است اما در عین حال جنبه‌های زیست‌محیطی، مالی، زیرساخت‌ها، ساختار شهری و کاهش فقر را پوشش داده (Cities Alliance, 2007: 1) و نیز شامل برنامه‌ریزی برای اقداماتی است که به‌منظور بهبود حاکمیت شهری، افزایش سرمایه‌گذاری برای بهبود وضعیت خدمات، اشتغال و همچنین کاهش پایدار و سیستماتیک فقر تهیه می‌شود (Cities Alliance, 2001). در حالت کلی، به دنبال آن است که عملکرد شهر را بهبود بخشد و آن را بر مبنای عواملی چون رشد اقتصادی پایدار، بهبود فرصت‌های زندگی، کاهش فقر، ارتقای شرایط محیطی - بهداشتی مورد بررسی قرار دهد (صابری و همکاران، ۱۳۹۱: ۶۰).

این برنامه پروسه آماده‌سازی یک چشم‌انداز بلندمدت از آینده شهر است (CDS In China: A Manual, 2006: 2) که با بهره‌گیری از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک دامنه وسیعی از مسائل مدیریتی، اجتماعی، اقتصادی، زیست‌محیطی و کالبدی شهرها را در برمی‌گیرد. در این طرح‌ها با محوریت مدیریت شهری و مشارکت ذی‌نفعان شهری، ابتدا چشم‌انداز شهر مشخص شده و استراتژی‌های موردنظر جهت دستیابی به چشم‌انداز و توسعه پایدار شهر تدوین شده و سپس این استراتژی‌ها به برنامه‌های اجرایی تبدیل می‌گردند. از آنجائی که استراتژی توسعه شهری، سند توسعه شهر در تمام ابعاد محسوب می‌شود (Phnom Penh Municipality, 2005: 2) و بر فرآیند تغییر، تقویت پویایی اقتصادی و فرصت‌ها متمرکز بوده و استراتژی‌های منعطفی را برای پاسخگویی به واقعیت‌های اقتصادی در شرایط رقابتی به کار می‌گیرد (UMP City Development Strategy Reports, 2002: 8) و از سوی دیگر از طریق همکاری و مشارکت گسترده جامعه، سعی در ارتقای کیفیت زندگی کلیه شهروندان و تأمین توسعه پایدار شهری دارد، می‌تواند الگوی مناسبی برای شهرها خصوصاً شهرهای کشورهای در حال توسعه و جایگزین مناسبی برای برنامه‌ریزی جامع باشد.

شهر پیرانشهر با جمعیتی معادل ۱۰۹۰۰۰ نفر، در جنوب غربی استان آذربایجان غربی واقع شده است. با رسمی شدن بازارچه مرزی این شهر (بازارچه مرزی ترمچین واقع در فاصله ۱۲ کیلومتری از پیرانشهر)، عقد قراردادهایی دوجانبه بین حکومت خودمختار کردستان عراق و ایران، حجم مبادلات بازرگانی و سطح روابط اقتصادی به‌طور چشمگیری افزایش یافت. این امر تغییری اساسی در اقتصاد پیرانشهر به وجود آورد و اشتغال و درآمدهای به‌دست‌آمده از مرز ترمچین و بازارچه داخلی شهر چهره اقتصادی شهر را دگرگون کرد، به‌گونه‌ای که زمینه اشتغال بالا در چند سال اخیر، همواره پیرانشهر را

1. City Development Strategy

به‌عنوان یکی از قطب‌های جاذب جمعیتی در منطقه مطرح کرده است. کارکرد این شهر به دلیل موقعیت خاص آن باعث تغییر در نیازها، وضعیت زندگی ساکنان آن و به وجود آمدن شرایط اقتصادی - اجتماعی خاصی برای این شهر شده است. بنابراین لازم می‌نماید که پیرانشهر از برنامه‌های اصولی، صحیح، انعطاف‌پذیر و منطبق با شرایط شهر برخوردار شود. اما، علی‌رغم رشد اقتصادی بالا و مهاجرپذیری چشمگیر در چند سال اخیر، پیرانشهر از داشتن برنامه‌های کل‌نگر و آینده‌نگر محروم بوده و به طرح هادی و جامع شهری محدود شده است. لیکن، این طرح‌های توسعه، به دلیل اینکه بیشتر کالبدی، ایستا و سنتی بوده و در عمل با مواردی از قبیل عدم انعطاف‌پذیری، قابلیت اجرایی ضعیف، عدم توجه به عملکرد غالب شهر و از همه مهم‌تر "عدم مشارکت مردم" روبرو بوده‌اند، پاسخگوی نیازهای فعلی پیرانشهر نبوده‌اند. بر اساس آنچه گفته شد، پژوهش حاضر قصد دارد در وهله اول، با مشارکت ساکنان پیرانشهر میزان برخورداری شهر را از شاخص‌های استراتژی توسعه شهری ارزیابی نموده، و در وهله بعد، با دیدی راهبردی و با تکیه بر مشارکت ذی‌نفعان شهری، چشم‌انداز توسعه شهر و استراتژی‌های رسیدن به آن را تدوین و اولویت‌بندی نماید تا استراتژی اصلی توسعه پیرانشهر مشخص گردد. در همین راستا، سوالات زیر قابل طرح می‌باشد:

- آیا شاخص‌های استراتژی توسعه شهری (CDS) در شهر پیرانشهر در سطح مطلوبی قرار دارد؟
- آیا ساکنان پیرانشهر در رابطه با پتانسیل‌های شهر و چشم‌انداز آن در ۲۰ سال آینده (افق ۱۴۱۳)، اجماع نظر دارند؟
- بر اساس پتانسیل‌ها و محدودیت‌های پیرانشهر، بهترین استراتژی توسعه آتی این شهر کدام استراتژی می‌باشد؟

مبانی نظری

راهبرد توسعه شهری با ماهیت راهبردی برای کمک به ایجاد دموکراسی تصمیم‌گیری و بهبود زندگی توسط سازمان ائتلاف شهرها در سال ۱۹۹۹ پیشنهاد گردید (Leskinen et al, 2006: 267; Cities Alliance, 2004). این رویکرد به‌عنوان فرآیندی جهت‌گیری شده، توسعه‌یافته و حمایت‌شده از طریق مشارکت به‌منظور ارتقای رشد برابر در شهرها و مناطق پیرامونشان در جهت بهبود کیفیت زندگی تمامی شهروندان تعریف می‌شود. در رویکرد CDS، شرایطی فراهم می‌شود که در آن به شیوه‌ای دموکراتیک و مشارکتی به حل مسائل شهری و توسعه اقتصادی آن پرداخته می‌شود (MP City Development Strategy Reports, 2002: 9) و با تکیه بر سرمایه‌های درون جامعه شهری به حل مسائل و مشکلات آن به شیوه‌ای سیستمی و سلسله‌مراتبی می‌پردازد (Center for urban Development studies, 2001: 12).

راهبرد توسعه شهری برنامه‌ای است با ماهیت راهبردی که تدوین آن بر پایه چشم‌انداز سازی مشارکتی صورت می‌پذیرد و هدف اصلی آن تأمین توسعه پایدار شهری از طریق ایجاد ظرفیت اجتماعی برای چشم‌انداز سازی مشارکتی می‌باشد (Steinberg, 2005: 71). توجه اصلی CDS بر روی تقویت اقتصاد رقابتی در قبال کاهش فقر، مسائل محیط‌زیستی، ساختار شهری، زیرساخت‌ها و ساختار مالی قرار می‌گیرد (Obeng and Ugboro, 2008: 421). "فرآیند" شامل مشارکت و درگیری ذی‌نفعان عمده از همه طبقات جامعه می‌شود و "محصول" نیز عبارت است از یک استراتژی توسعه که برای توسعه و نیز انجام تغییر و تحول شهر در راستای موقعیت رقابتی آن طراحی شده است (Kahraman et al, 2007: 290).

اصول استراتژی توسعه شهری برای پایداری توسعه شهرها از دید بانک جهانی بر ۴ اصل کلی حکمروایی خوب، بانکی بودن، قابل زندگی بودن و رقابتی بودن استوار است:

جدول ۱. اصول کلی استراتژی توسعه شهری

شرح	اصل
شاخص‌های حکمروایی شهری عبارت‌اند از: قانون‌مندی (قوانین کارآمد، رعایت عادلانه چارچوب‌های قانونی در تصمیم‌گیری و دور بودن افراد غیرمسئول از تصمیم‌گیری‌ها)، پاسخگویی (حساب پس دهی مسئولان و تصمیم‌گیران در قبال شهروندان)، شفافیت (گردش آزاد اطلاعات و سهولت دسترسی به آن، روشن بودن اقدامات و آگاهی مستمر شهروندان)، مشارکت (سهیم شدن شهروندان و مسئولان در تصمیم‌گیری‌های شهری)، اثربخشی و کارایی (تأمین نیازها و بهترین استفاده از منابع)، پذیرا بودن (پذیرش خواسته‌های شهروندان و واکنش مناسب به آن)، جهت‌گیری توافقی (وجود ارتباط میان سازمان‌های دولتی، شهروندان و سازمان‌های دولتی)، عدالت (فرصت‌های مناسب برای همه، تخصیص عادلانه منابع)، بینش راهبردی (فراگرفتن از مسائل روزمره شهر)، (Kempen,2000: 57): 235: Douglas,2005: 369: Gani and Duncan,2007: 369: برک‌پور، ۱۳۹۰: ۲۸).	توسعه شهری
بانکی بودن را می‌توان با دو رویکرد متفاوت مورد بررسی قرار داد: از بُعد فناوری: استفاده از فناوری‌های پیشرفته نرم‌افزاری و سخت‌افزاری برای تبادل منابع و اطلاعات مالی به‌صورت الکترونیکی. مانند: ایجاد سایت‌های اطلاع‌رسانی اینترنتی، بانک‌های اطلاعاتی آنلاین و به‌ویژه بانک اطلاعات شهری، ایجاد کانال‌های الکترونیکی نظیر ATM، تلفن، اینترنت و مانند آن (Pennathar,2001: 201). از بُعد سیستم مالیه شهری: شهرها برای داشتن یک توسعه پایدار باید از درآمدهای پایدار برخوردار باشند. یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی مدیران شهری، ناپایداری منابع درآمدی مانند عوارض و تخلفات ساختمانی است.	توسعه شهری
معیارهای کیفیت زندگی شهری عبارت‌اند از: امنیت، سلامت، حقوق بشر، آسایش و رفاه اجتماعی. شهری قابل زندگی است که همه ساکنینش از فرصت‌های یکسان برای بهره‌مندی از زندگی اقتصادی و سیاسی شهر برخوردار باشند (خلیل‌آبادی، ۱۳۹۰: ۷۶).	توسعه شهری
تدوین راهبرد توسعه شهر مستلزم تعیین مزیت رقابتی شهرها می‌باشد (Kangas et al,2003: 176). از این‌رو تحلیل بستر اقتصادی شهر به‌منظور ارزیابی قوت‌ها و ضعف‌های آن در مقایسه با شهرهای منطقه و کشور با هدف شناسایی گوشه‌هایی است که شهر در آن مزیت رقابتی دارد. در واقع، یک CDS باید مزایای قابل‌مقایسه یک شهر را مورد ارزیابی قرار دهد.	توسعه شهری

فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی به‌مرور زمان متحول می‌شود (UN-Habitat,2003). برای مثال، کوپر فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی جدید را از فرآیند برنامه‌ریزی سنتی جدا می‌کند (شکل‌های ۱ و ۲) و فرآیند جدید را فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی تاپ^۱ می‌نامد، که منظور از تاپ، فناوری مشارکت^۲ است (Khalil,2012: 77). در هر دو، از مهم‌ترین مراحل در تدوین برنامه راهبردی، چشم‌انداز سازی است، اما در فرآیند نوین برنامه‌ریزی (مشارکتی)، تهیه چشم‌انداز نقطه شروع است (ESCAP, 2007). در پژوهش پیش‌رو، رویکرد نوین برنامه‌ریزی راهبردی استفاده شده است.



شکل ۱. فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی سنتی، منبع: (اشرفی و جانبابانزاد، ۱۳۹۳: ۸۸)

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



شکل ۲. فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی تاپ (مشارکتی)، منبع: (نگارنده بر اساس Steinberg, 2005: 73)

چشم‌انداز تلاش دارد تا پاسخ به این سؤال را که "این شهر یا منطقه توان بالقوه چه چیزی شدن را دارد" فراهم آورد. بیانیه‌ای است درباره اینکه یک شهر معمولاً در طول ۱۰ تا ۲۰ سال آینده به کجا می‌خواهد برود. بنابراین، باید ویژگی‌های منحصر به فرد منطقه شهری را منعکس کند (ضرابی و صابری، ۱۳۸۹: ۹۹).

جدول ۲. اصول اصلی چشم‌انداز

Specific	S	ویژه بودن	چشم‌انداز هر شهر باید ویژه همان شهر باشد. نمی‌توان چشم‌انداز شهری را برای شهر دیگر به کار برد.
Measurable <td>M <td>قابل اندازه‌گیری</td> <td>چشم‌انداز تدوینی باید قابلیت اندازه‌گیری داشته باشد.</td> </td>	M <td>قابل اندازه‌گیری</td> <td>چشم‌انداز تدوینی باید قابلیت اندازه‌گیری داشته باشد.</td>	قابل اندازه‌گیری	چشم‌انداز تدوینی باید قابلیت اندازه‌گیری داشته باشد.
Accessibility <td>A <td>قابل دسترسی</td> <td>چشم‌انداز طوری باشد که امکان رسیدن به آن وجود داشته باشد. در واقع، نباید غیرواقعی و آرمانی باشد.</td> </td>	A <td>قابل دسترسی</td> <td>چشم‌انداز طوری باشد که امکان رسیدن به آن وجود داشته باشد. در واقع، نباید غیرواقعی و آرمانی باشد.</td>	قابل دسترسی	چشم‌انداز طوری باشد که امکان رسیدن به آن وجود داشته باشد. در واقع، نباید غیرواقعی و آرمانی باشد.
Related <td>R <td>مناسب و مرتبط</td> <td>عناصر تدوینی در چشم‌انداز باید مناسب و مرتبط با مکان جغرافیایی و ویژگی‌های محیطی شهر باشد.</td> </td>	R <td>مناسب و مرتبط</td> <td>عناصر تدوینی در چشم‌انداز باید مناسب و مرتبط با مکان جغرافیایی و ویژگی‌های محیطی شهر باشد.</td>	مناسب و مرتبط	عناصر تدوینی در چشم‌انداز باید مناسب و مرتبط با مکان جغرافیایی و ویژگی‌های محیطی شهر باشد.
Time Trend <td>T <td>محدوده زمانی</td> <td>محدوده زمانی باید مشخص باشد و چشم‌اندازها اغلب برای بازه‌های زمانی بلندمدت طراحی می‌شوند.</td> </td>	T <td>محدوده زمانی</td> <td>محدوده زمانی باید مشخص باشد و چشم‌اندازها اغلب برای بازه‌های زمانی بلندمدت طراحی می‌شوند.</td>	محدوده زمانی	محدوده زمانی باید مشخص باشد و چشم‌اندازها اغلب برای بازه‌های زمانی بلندمدت طراحی می‌شوند.

منبع: (نگارندگان بر اساس اشرفی و جانبانزاد، ۱۳۹۳: ۸۹)

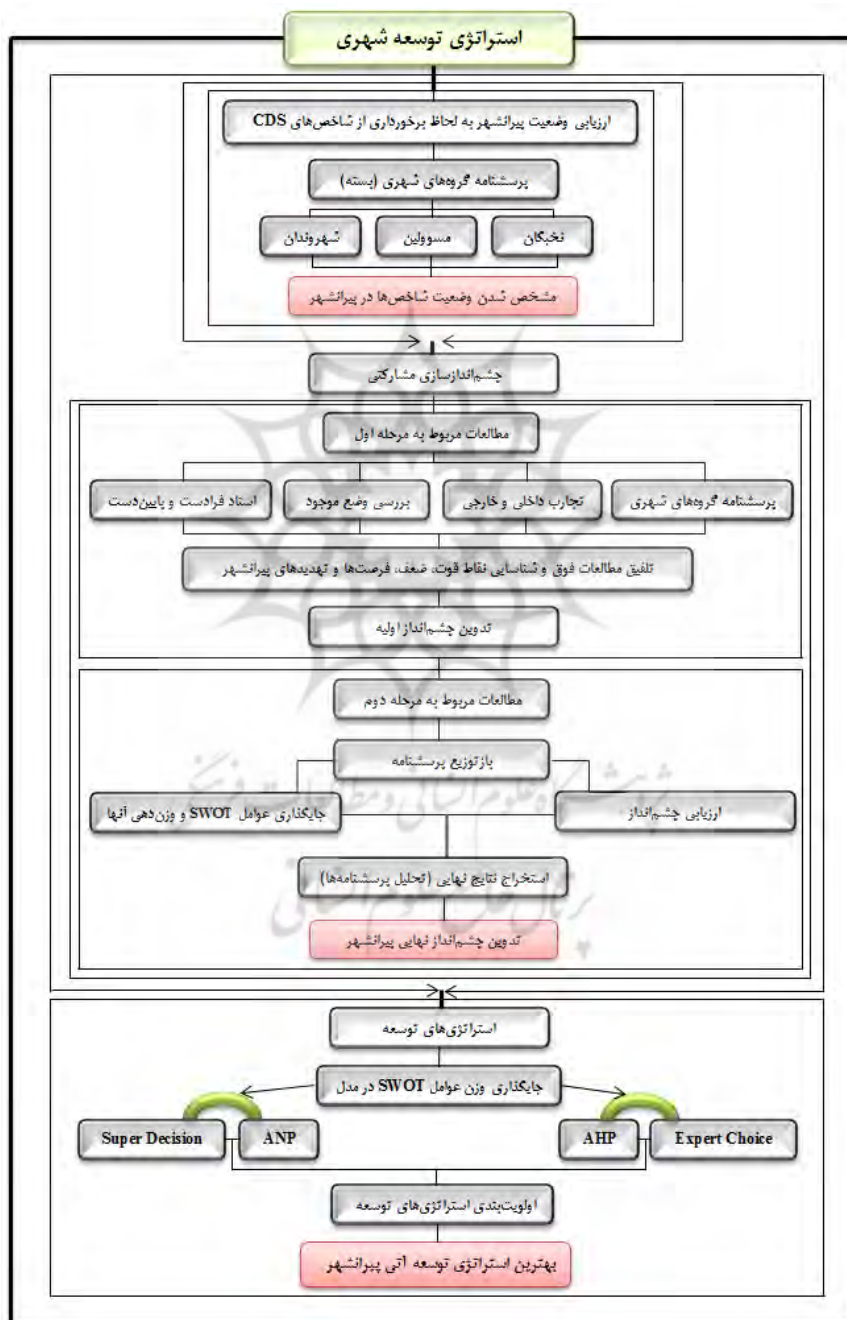
روش پژوهش

پژوهش حاضر بر حسب هدف، کاربردی و از لحاظ روش و ماهیت، توصیفی - تحلیلی می‌باشد. روش جمع‌آوری داده‌ها مبتنی بر روش‌های اسنادی و پیمایشی بوده است. جامعه آماری تحقیق، شامل ۳ گروه شهروندان، مسئولین و نخبگان شهر پیرانشهر می‌باشد که با استفاده از فرمول کوکران، حجم جامعه نمونه شهروندان ۳۸۲ نفر برآورد گردیده است. همچنین، جامعه آماری برای هر دو گروه مسئولین و نخبگان، به ترتیب ۴۰ و ۳۲ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری گروه شهروندان، نمونه‌گیری تصادفی و دو گروه مسئولین و نخبگان به روش هدفمند و نمونه‌گیری غیر تصادفی بوده است. بر اساس پرسشگری‌های انجام‌شده، گروه‌های شهری، پتانسیل‌ها و محدودیت‌های پیرانشهر را شناسایی کردند. با استناد به نتایج پرسشگری‌ها و با توجه به طرح‌های فرادست و بررسی وضع موجود، مهم‌ترین پتانسیل‌ها و محدودیت‌ها و همچنین چشم‌انداز توسعه آتی و محورهای راهبردی آن شناسایی شد. سپس، ارزیابی چشم‌انداز از طریق پرسشگری مجدد انجام گرفت؛ معیارها در پرسشنامه به صورت مختصر توضیح و از پاسخگویان خواسته شد درباره اینکه آیا چشم‌انداز تدوینی برای شهر ویژگی‌های مذکور را دارد یا نه؟ دیدگاه خود را بیان کنند. همچنین خواسته شد عوامل را از نظر قوت و ضعف، یا فرصت و تهدید بودن مشخص کرده و بر اساس تأثیرشان در دستیابی به چشم‌انداز شهر، وزن دهی کنند. عوامل در مدل (SWOT) جای‌گذاری شده و به وسیله مدل ترکیبی AHP-SWOT و ANP-SWOT در محیط نرم‌افزاری Expert

Choice و Super Decision وزن دهی شدند تا هم اهمیت عوامل مشخص شود، و هم استراتژی‌های تدوین شده اولویت‌بندی شوند.

جدول 3. جامعه آماری، حجم نمونه، نمونه‌گیری، تعداد کلی گویه‌های پرسشنامه هر گروه به‌علاوه ضریب آلفای کرونباخ

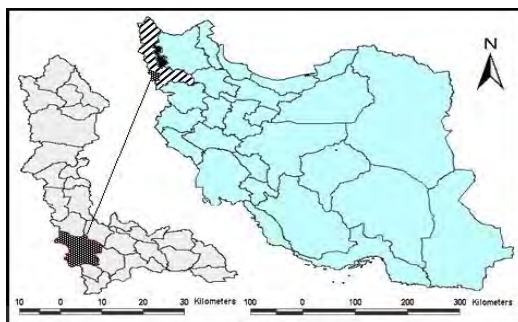
گروه	تعداد	نوع نمونه‌گیری	تعداد گویه‌های پرسشنامه	کرونباخ
شهروندان	382	تصادفی	55	0/815
مسئولین	40	غیر تصادفی	53	0/849
نخبگان	32	غیر تصادفی	53	0/882



شکل 3. مدل مراحل انجام پژوهش

محدوده مورد مطالعه

شهر پیرانشهر به‌عنوان مرکز سیاسی شهرستان پیرانشهر در جنوب غربی استان آذربایجان غربی و در ۱۲ کیلومتری مرزهای جمهوری اسلامی ایران با عراق (حکومت خودمختار کردستان عراق) واقع شده است. این شهر از شمال به اشنویه و نقده، از جنوب به سردشت و از شرق به مهاباد محدود می‌باشد. جمعیت شهر پیرانشهر بر اساس آخرین برآورد در سال ۱۴۰۲، ۱۰۹۰۰۰ نفر بوده است. در نقطه صفر مرزی، بازارچه مرزی تمرچین واقع شده است. شهر نقده در شمال و سردشت در جنوب شهر پیرانشهر قرار گرفته‌اند.



شکل ۴. جایگاه جغرافیایی شهرستان پیرانشهر در کشور و استان

یافته‌ها

- بحث یافته‌های تحقیق، در سه مرحله اصلی انجام گرفته است که بدین گونه می‌باشد:
- ارزیابی شهر پیرانشهر به لحاظ برخورداری از شاخص‌های استراتژی توسعه شهری CDS.
- مشخص کردن مسائل و مشکلات کلیدی پیرانشهر در وضع موجود و چشم‌انداز سازی برای شهر از دید گروه‌های شهری.
- مشخص کردن پتانسیل‌ها و محدودیت‌های توسعه آتی پیرانشهر و اولویت‌بندی این استراتژی‌ها.

ارزیابی شاخص‌های CDS در پیرانشهر از دید گروه‌های شهری

برای سنجش وضعیت شاخص‌های CDS، پرسشنامه‌ها در قالب طیف لیکرت و در پنج طیف طراحی شده‌اند. داده‌های به‌دست‌آمده از تکمیل پرسشنامه‌ها، به‌صورت زیر کدبندی و سپس وارد نرم‌افزار SPSS شده و مورد تحلیل قرار گرفته‌اند.

جدول ۴. وضعیت شاخص‌های CDS در پیرانشهر از دیدگاه گروه‌های شهری (شهروندان، مسئولین و نخبگان)

عامل	شهروندان		مسئولین		نخبگان	
	مجموع امتیاز	میانگین	مجموع امتیاز	میانگین	مجموع امتیاز	میانگین
مشارکت	۸۶۸/۳۳	۲/۲۷	۱۱۳/۵۰	۲/۲۷	۹۰/۵۰	۱/۸۱
پاسخگویی	۹۰۲/۶۷	۲/۳۶	۱۰۳/۳۳	۲/۰۶	۸۹/۳۳	۱/۷۸
قانونی بودن	۷۶۰/۳۳	۱/۹۹	۱۲۳	۲/۴۶	۱۳۲/۳۳	۲/۶۴
شفافیت	۷۷۱/۵۰	۲/۰۱	۱۳۶	۲/۷۲	۱۱۲/۵۰	۲/۲۵
میانگین	۲/۱۶	۲/۱۶	۲/۳۷	۲/۳۷	۲/۱۲	۲/۱۲
زیرساخت ارتباطی	۱۲۰۲/۳۳	۳/۱۴	۱۲۸	۲/۵۶	۱۳۹/۳۳	۲/۷۸
زیرساخت مالی	۱۱۹۷/۳۳	۳/۱۳	۱۵۰/۶۷	۳/۰۱	۱۳۴/۵	۲/۶۹
زیرساخت آموزشی	۱۱۰۴	۲/۸۹	۱۴۲	۲/۸۴	۱۲۵	۲/۵
زیرساخت امنیتی	۶۹۵	۱/۸۱	۱۵۵	۳/۱	۱۶۲	۳/۲۴
میانگین	۲/۷۴	۲/۷۴	۲/۸۷	۲/۸۷	۲/۸	۲/۸

گروه‌های شهری

رویکرد فونوری

بازاری بودن

۲/۱۲	۱۰۶	۲/۴۸	۱۲۴	۲/۱۴	۸۱۹	کارایی اقتصادی	رویکرد میلر و پنجره
۱/۴	۷۰	۱/۸۸	۹۴	۲/۵۱	۸۶۶	عدالت عمودی و افقی	
۱/۸	۹۴	۲/۲	۱۱۰	۲/۳۱	۸۸۴	امکان‌پذیری در اجرا	
۱/۵۸	۷۹	۱/۸	۹۰	۱/۹۳	۷۴۱	ثبات درآمدی	
۱/۴۸	۷۴	۲/۳۴	۱۱۷	۲/۲۶	۸۶۹	شفافیت	
۱/۴	۷۰	۱/۵۴	۷۷	۲/۲۷	۹۶۰	قابلیت پذیرش اجتماعی و سیاسی	
۲/۷۲	۱۳۶	۲/۶	۱۳۰	۲/۲۲	۸۵۰	قانونی بودن	قابل زیست بودن
۱/۷۸		۲/۱۲		۲/۲۳		میانگین	
۱/۷۶	۸۸	۱/۹۱	۹۵/۶۷	۱/۹۵	۷۴۵	شاخص‌های اقتصادی	
۲/۲۲	۱۱۱	۱/۷۸	۱۰۷	۱/۹	۷۲۶	شاخص‌های اجتماعی	
۱/۶۲	۸۱/۳۳	۲/۱۴	۸۹/۱۷	۲/۲۵	۸۵۹	شاخص‌های زیرساختی	
۱/۹۶	۹۸	۱/۹	۹۵	۲/۵۵	۹۷۴	چالش‌های شهری	
۲/۴۹	۱۲۴/۵	۲/۴۱	۱۲۰/۵	۲/۸۷	۱۰۹۶	قابل زندگی بودن (ذهنی)	رفتی بودن
۲/۰۱		۲/۰۲		۲/۳۱		میانگین	
۲/۲۷	۱۱۳/۶۷	۲/۳۷	۱۱۸/۶۷	۳/۲۸	۱۲۵۳/۲۵	ظرفیت‌سازی سازمانی	
۱/۷۸	۸۹/۲۵	۱/۸۱	۹۰/۵	۲/۷۳	۱۰۴۳/۶۷	زیرساخت‌ها	
۲/۰۸	۱۰۴	۱/۴۲	۱۲۱	۲/۰۹	۷۹۸/۵	منابع انسانی	
۲/۰۴		۲/۲		۲/۷		میانگین	
۲/۱۵		۲/۳۱		۲/۴۲		میانگین کلی شاخص‌های CDS در پیرانشهر	

همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، از دیدگاه هر سه گروه (شهروندان، مسئولین و نخبگان)، میانگین تمامی شاخص‌های CDS در پیرانشهر از میانگین نظری پرسشنامه (۳) کمتر بوده است. در رابطه با زیرشاخص‌ها نیز، تنها زیرشاخص‌های زیرساخت ارتباطی، زیرساخت مالی و ظرفیت‌سازی سازمانی (از دید شهروندان)، زیرساخت امنیتی و زیرساخت مالی (از دید مسئولین) و زیرساخت امنیتی (از دید نخبگان) میانگینی بالاتر از ۳ را به خود اختصاص داده‌اند و این بدان معنی است که وضعیت این زیرشاخص‌ها از دید گروه‌های شهری نسبتاً مناسب ارزیابی گردیده است. در حالت کلی نظرات هر سه گروه در رابطه با شاخص‌های استراتژی توسعه شهری (CDS) در پیرانشهر تقریباً نزدیک به هم بوده و بین ۲/۱۵ تا ۲/۴۲ در نوسان بوده است و در کل، وضعیت شاخص‌ها را چندان مناسب و مطلوب توصیف نکرده‌اند. در نظرات گروه‌های شهری، اختلاف کمی دیده می‌شود، اما گروه شهروندان با ۲/۴۲، میانگینی بیشتر از دو گروه دیگر را به خود اختصاص داده است. نظرات هر سه گروه کمتر از حد متوسط (۳) ارزیابی شده است، بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که "وضعیت شاخص‌های استراتژی توسعه شهری (CDS) در پیرانشهر از دید گروه‌های شهری در وضعیت مطلوبی قرار ندارد".

آزمون تحلیل واریانس چندمتغیره

نتایج آزمون پیلائی‌تریس برابر ۰/۲۳۱ معنادار است ($F(10,952)=12/428, P=0/000$) که نشان می‌دهد می‌توان فرضیه مشابه بودن میانگین‌های جامعه بر اساس متغیرهای وابسته گروه‌های مختلف را رد کرد. جدول ۵، مهم‌ترین نتایج آزمون تحلیل واریانس چندمتغیره را شامل می‌شود. در واقع، نتایج مربوط به معنی‌داری یا عدم معنی‌داری کل مدل و همچنین تأثیر جداگانه هر متغیر مستقل بر متغیر وابسته را نشان می‌دهد.

جدول ۵. نتایج آزمون تحلیل واریانس چندمتغیره بر اساس گروه‌های شهری در شاخص‌های CDS

منبع	متغیرهای وابسته	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	مقدار F	سطح معناداری
	حکروایی	۱/۴۱۳	۲	۰/۷۰۷	۲/۴۸۵	۰/۰۸۴
گروه‌های شهری	بانکی بودن با رویکرد فناوری	۱۲/۱۲۳	۲	۶/۰۶۱	۱۷/۳۵۲	۰/۰۰۰
	بانکی بودن با رویکرد مالیه شهری	۱۷/۶۰۰	۲	۸/۸	۲۷/۱۵۴	۰/۰۰۰
	قابل زیست بودن	۶/۸۷۶	۲	۳/۴۳۸	۹/۸۵۶	۰/۰۰۰
	رقابتی بودن	۱۳/۰۴۳	۲	۶/۵۲۲	۲۱/۶۵۶	۰/۰۰۰
	حکروایی	۱۳۶/۳۱۳	۴۷۹	۰/۲۸۴		
خطا	بانکی بودن با رویکرد فناوری	۱۶۷/۳۲۲	۴۷۹	۰/۳۴۹		
	بانکی بودن با رویکرد مالیه شهری	۱۵۵/۲۳۴	۴۷۹	۰/۳۲۴		
	قابل زیست بودن	۱۶۷/۰۸۸	۴۷۹	۰/۳۴۹		
	رقابتی بودن	۱۴۴/۲۵۱	۴۷۹	۰/۳۰۱		
	حکروایی	۲۴۲۸/۵۳۷	۴۸۲			
کل	بانکی بودن با رویکرد فناوری	۴۹۶۲/۷۲۰	۴۸۲			
	بانکی بودن با رویکرد مالیه شهری	۲۶۹۵/۲۰۳	۴۸۲			
	قابل زیست بودن	۲۷۲۸/۶۵۳	۴۸۲			
	رقابتی بودن	۴۵۱۸/۴۰۲	۴۸۲			
	حکروایی	۱۳۷/۶۲۷	۴۸۱			
کل اصلاح شده	بانکی بودن با رویکرد فناوری	۱۷۹/۴۴۵	۴۸۱			
	بانکی بودن با رویکرد مالیه شهری	۱۷۲/۸۳۴	۴۸۱			
	قابل زیست بودن	۱۷۳/۹۶۴	۴۸۱			
	رقابتی بودن	۱۵۷/۲۹۵	۴۸۱			

در ادامه آزمون پیلای‌تریس و با توجه به نتایج آزمون Manova با استفاده از آزمون Tests of Between Subjects Effects مشخص گردید که بین گروه‌های شهری از لحاظ شاخص‌های بانکی بودن با رویکرد فناوری (F(2, 479)=17.35, P= 0.000) بانکی بودن با رویکرد مالیه شهری (F(2, 479)=27.15, P=0.000) قابل زیست بودن (F(2, 479)=9.85, P= 0.000/0) و رقابتی بودن (F(2, 479)=21.65, P= 0.000) تفاوت معنی‌داری وجود دارد و تنها در شاخص "حکروایی" (F(2, 479)=2.48, P= 0.084) بین گروه‌های مختلف شهری تفاوت معناداری وجود ندارد.

چشم‌انداز سازی شهر پیرانشهر

"جهان هرگز زمین‌بازی یکدستی نبوده، بلکه مکان پرنقش‌ونگار تمایزات زیست‌محیطی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی است." این گفته هاروی به‌روشنی دال بر تمایز مکان‌هاست؛ شهرها نیز به‌مثابه مکان، دارای ویژگی‌های زیست‌محیطی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی متفاوتی هستند. بنابراین، ویژگی‌های متفاوت هر شهر با شهر دیگر اقتضا می‌کند که هر شهری برای اینکه رقابتی شود، باید نقش‌هایی را برعهده‌گرفته گیرد که در آن قابلیت دارد (شریفی، ۱۳۹۲: ۱۲۷). تجربه کشورهای توسعه‌یافته نشان می‌دهد که تلاش‌های اقتصادی و توسعه اجتماعی شهر زمانی موفق‌تر خواهد بود که به‌وسیله یک فرآیند استراتژیک هدایت شود. در این میان، چشم‌انداز سازی به‌عنوان قلب فرآیند استراتژی توسعه شهری و به‌عنوان تفرکی استراتژیک قبل از برنامه‌ریزی استراتژیک از اهمیت شایانی در برنامه‌ریزی توسعه شهری برخوردار است. قبل از پرداختن به چشم‌انداز پیرانشهر، ابتدا مسائل و مشکلات این شهر در وضع موجود از نظر گروه‌های شهری مورد بررسی قرار گرفته است. جهت تعیین این مسائل و مشکلات از نتایج پرسشنامه‌های باز و تحلیل آن‌ها استفاده شده است.

بدین صورت، مواردی که بیشترین اشاره به آن‌ها شده، به ترتیب ذکر شده‌اند. همان‌گونه که مشاهده می‌شود هر سه گروه تا حد زیادی به مشکلات مشابهی اشاره نموده‌اند اما اولویت این مشکلات از نظر گروه‌ها متفاوت می‌باشد که به صورت جداگانه برای هر گروه در جدول ۶ آمده است. سه مسئله و مشکل اصلی از نظر گروه‌های شهری بدین صورت می‌باشد:

شهروندان: کمبود امکانات و خدمات شهری، فقدان سرمایه‌گذاری‌های دولتی مناسب و کافی، عدم پاسخگویی مدیران شهری.

در چند سال اخیر با رسمی شدن مرز تمرچین، افراد زیادی (روستایی و شهری) جهت اشتغال به پیرانشهر مهاجرت کرده‌اند. یکی از پیامدهای اصلی این امر می‌تواند سنگینی جمعیت بر پیکره شهر باشد که به کمبود خدمات و امکانات در شهر منجر شده است.

مسئولین: فقدان سرمایه‌گذاری‌های دولتی مناسب و کافی، نبود مدیریت یکپارچه شهری، فقدان برنامه جامع برای شهر.

با رسمی شدن مرز تمرچین در دهه اخیر، توجه دولت به سرمایه‌گذاری در شهر معطوف شده است، اما این سرمایه‌گذاری بسته به سطح روابط اقتصادی و خصوصاً سیاسی ایران با حکومت خودمختار کردستان تغییراتی داشته و هرگاه سطح این روابط در حد مناسبی بوده است، شاهد افزایش سرمایه‌گذاری در شهر بوده‌ایم. بنابراین مسئولین یکی از مسائل شهر را همین امر یعنی عدم تداوم سرمایه‌گذاری در شهر، و مقطعی بودن آن دانسته‌اند.

نخبگان: فقدان برنامه جامع برای شهر، فقدان سرمایه‌گذاری‌های دولتی مناسب و کافی، کمبود امکانات و خدمات شهری، نبود مدیریت یکپارچه شهری.

شهر پیرانشهر با دارا بودن بازارچه مرزی تمرچین و فعالیت مستمر این بازارچه، می‌توانست با داشتن برنامه‌ای جامع، مسیر خود را به سمت توسعه هموار نماید اما به دلیل فقدان چنین برنامه‌ای، با مشکلاتی جهت نیل به توسعه روبرو شده است.

جدول ۶. اولویت‌بندی مسائل و مشکلات پیرانشهر از دیدگاه گروه‌های شهری

گروه	مسائل شهری	درصد	گروه	مسائل شهری	درصد		
شهروندان	کمبود فضاهای عمومی	۴/۵	مسئولین	نگاه امنیتی به مرز تمرچین	۴/۵		
	عدم پاسخگویی مدیران شهری	۱۲		عدم تطابق رشد بالای جمعیت با رشد امکانات	۴		
	فقدان سرمایه‌گذاری‌های دولتی مناسب و کافی	۱۳/۵		فقدان سرمایه‌گذاری‌های دولتی مناسب و کافی	۱۷/۵		
	زیرساخت‌های نامناسب حمل‌ونقل	۶		زیرساخت‌های نامناسب حمل‌ونقل	۶/۵		
	عدم به کارگیری نیروهای بومی تحصیل کرده شهر	۶/۵		عدم به کارگیری نیروهای بومی تحصیل کرده شهر	۸/۵		
	فقدان برنامه جامع برای شهر	۱۰/۵		فقدان برنامه جامع برای شهر	۱۴		
	کمبود امکانات و خدمات شهری	۱۷		کمبود امکانات و خدمات شهری	۱۱/۵		
	بیکاری و اشتغال فصلی	۷		بیکاری و اشتغال فصلی	۴/۵		
	تخریب محیط‌زیست	۳		تخریب محیط‌زیست	۲/۵		
	وجود نیروی غیربومی و غیرمتعهد	۸		وجود نیروی غیربومی و غیرمتعهد	۱۱/۵		
	نبود مدیریت یکپارچه شهری	۱۲		نبود مدیریت یکپارچه شهری	۱۵		
	گروه	مسائل شهری		درصد	گروه	مسائل شهری	درصد
	نخبگان	فقدان سرمایه‌گذاری‌های دولتی مناسب و کافی		۱۶	شهروندان	فقدان سرمایه‌گذاری‌های دولتی مناسب و کافی	۱۶
		زیرساخت‌های نامناسب حمل‌ونقل		۸		زیرساخت‌های نامناسب حمل‌ونقل	۸
		عدم به کارگیری نیروهای بومی تحصیل کرده شهر		۹/۵		عدم به کارگیری نیروهای بومی تحصیل کرده شهر	۹/۵
فقدان برنامه جامع برای شهر		۱۷	فقدان برنامه جامع برای شهر	۱۷			
کمبود امکانات و خدمات شهری		۱۳	کمبود امکانات و خدمات شهری	۱۳			
	بیکاری و اشتغال فصلی	۷		بیکاری و اشتغال فصلی	۷		

۶/۵	تخریب محیط‌زیست
۸/۵	وجود نیروی غیربومی و غیرمتعهد
۱۴/۵	نبود مدیریت یکپارچه شهری

جهت تدوین چشم‌انداز پیرانشهر، فرآیندی دومرحله‌ای به کار گرفته شده است. ابتدا چشم‌انداز اولیه شهر بر اساس مطالعات انجام شده (شکل ۵) تدوین شد که شامل بررسی جایگاه شهر در طرح‌های فرادست، بررسی وضع موجود شهر، مطالعه تجارب داخلی و خارجی و تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها بوده است. بر این اساس، بیانیه اولیه چشم‌انداز پیرانشهر بدین صورت تدوین شده است:

"پیرانشهر در ۲۰ سال آینده شهری خواهد بود با اقتصاد متکی بر عملکرد بازرگانی (برون‌مرزی) - تجاری؛ شهری با جاذبه‌های گردشگری طبیعی، تاریخی و با تأکید بر گردشگری خرید؛ شهری سالم و پایدار؛ شهری با اقتصاد کشاورزی؛ شهری شهروندمدار با مدیریت یکپارچه شهری؛ شهری با عملکرد معدنی (با تأکید بر معادن سنگ تزئینی)."



شکل ۵. مطالعات مربوط به مرحله اول تدوین چشم‌انداز پیرانشهر

مرحله دوم مطالعات از تلفیق مطالعات مرحله اول شروع می‌شود. بدین صورت که با تلفیق مطالعات مرحله اول، چشم‌انداز اولیه شهر تدوین شده است. چشم‌انداز آینده یک شهر، باید چشم‌اندازی مشارکتی باشد (فون اینسیدل، ۲۰۰۱: ۳). بنابراین پس از تدوین چشم‌انداز اولیه، پرسشنامه مربوطه باز توزیع و سپس جمع‌آوری گردیده و بدین‌وسیله چشم‌انداز موردنظر، بررسی و ارزیابی گردید. در نهایت با تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها، چشم‌انداز نهایی شهر تدوین شده است. جدول ۸، نتایج مربوط به بررسی چشم‌انداز اولیه پیرانشهر را نشان می‌دهد.

ارزیابی چشم‌انداز پیرانشهر

به دلیل اینکه در رویکرد استراتژی توسعه شهری (CDS)، چشم‌انداز سازی فرآیندی مشارکتی و بر پایه مشارکت ذی‌نفعان شهری است، بنابراین ارزیابی چشم‌انداز پیرانشهر از طریق باز توزیع پرسشنامه انجام گرفته است. بدین صورت که تک‌تک معیارها در پرسشنامه به صورت مختصر و مفید توضیح داده شد و از پاسخگویان خواسته شده بود درباره اینکه آیا چشم‌انداز

تدوینی برای شهر ویژگی‌های مذکور را دارد یا نه؟ دیدگاه‌های خود را بیان کنند. با جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و تجزیه و تحلیل نتایج آن، چشم‌انداز نهایی پیرانشهر تدوین و مورد توافق گرفته است.

جدول ۷. ارزیابی چشم‌انداز پیرانشهر

ویژگی‌های چشم‌انداز	دارد	ندارد	توضیحات
چشم‌انداز مزیت‌های رقابتی و مقایسه‌ای شهر را نشان می‌دهد؟	✓		محور اول چشم‌انداز پیرانشهر به این صورت می‌باشد که پیرانشهر در ۲۰ سال آینده شهری است با عملکرد بازرگانی (برون مرزی) - تجاری. این مورد با توجه به قرارگیری پیرانشهر بر سر راه اتوبان تهران - اربیل که از داخل پیرانشهر عبور می‌کند، تهیه شده است. چشم‌انداز شهری معدنی و تبدیل آن به شهر سنگ نیز با توجه به وجود ۸۰ درصد معادن سنگ استان در این شهرستان بوده است.
ارزش‌ها و اولویت‌های ساکنان آن را نشان می‌دهد؟	✓		در فرآیند تدوین چشم‌انداز پیرانشهر از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. گروه‌های شهری هر یک چشم‌اندازهایی از قبیل ترانزیتی، کشاورزی، معدنی، گردشگری، شهری شهروند مدار و پایدار را ذکر نموده‌اند. نتایج پرسشنامه‌ها حاکی از آن است که گروه‌های شهری به مزیت ترانزیتی بودن شهر اشاره زیادی کرده‌اند. گنجانیدن این محور در چشم‌انداز پیرانشهر نشان‌دهنده ارزش‌ها و اولویت‌های ساکنان شهر است.
ویژگی‌های فیزیکی مانند آب‌وهوا، زمین و ... را پوشش می‌دهد؟	✓		محورهای راهبردی چهارم و ششم بیشتر به بحث کشاورزی و زمین‌ساختی اشاره دارد. ویژگی‌هایی که بیشتر مربوط به مکان قرارگیری پیرانشهر و قابلیت‌های آن در آن مکان دارد. این دو محور به روشنی ویژگی‌های آب‌وهوایی و زمین‌ساختی پیرانشهر را به نمایش می‌گذارند.
آینده‌ساز و مسیر ساز است؟	✓		یکی از اجزای ضروری تشکیل چشم‌انداز، تصویری از آینده داشتن است. اگر مطابق وضعیت فعلی حرکت کنیم در آینده چه چیزی خواهیم بود؟ چشم‌انداز پیرانشهر با توجه به قابلیت‌های شهر در زمینه‌های مختلف تهیه شده و مسیرها و راهبردهایی را برای رسیدن به آن تهیه می‌کند.
جلب‌توجه کننده و ماندگار در ذهن است؟	✓		چشم‌انداز زمانی می‌تواند مورد توجه قرار گیرد که بر ویژگی‌های راهبردی تکیه کرده باشد. محور دوم چشم‌انداز پیرانشهر، شهری گردشگری تعریف شده است. این محور می‌تواند فرصتی باشد برای پیرانشهر تا در اذهان مسافران و گردشگران به صورتی زیبا تداعی شود.
متمایزکننده شهر از شهرهای دیگر است؟	✓		ویژه بودن از اصول مهم چشم‌انداز است. بدین معنی که چشم‌انداز هر شهر باید ویژه آن شهر باشد. چشم‌انداز پیرانشهر بر پایه پتانسیل‌ها و محدودیت‌ها تهیه شده و مهم‌ترین ویژگی آن، نقش ترانزیتی و بازرگانی بین‌المللی آن است.
متمم‌کننده بر ویژگی‌ها، توانمندی‌ها و قابلیت‌های اصلی شهر است؟	✓		در فرآیند تدوین چشم‌انداز پیرانشهر سعی گردیده که از همه منابع و اطلاعات موجود (شامل اسناد فرادست و پایین‌دست، بررسی تجربیات داخلی و خارجی، بررسی وضع موجود شهر و نظرخواهی از گروه‌های شهری) جهت شناسایی پتانسیل‌های شهر استفاده گردد. چشم‌انداز تدوینی متمم‌کننده بر ویژگی‌ها و قابلیت‌های شهر است، بدین سبب سعی گردیده که همه قابلیت‌های پیرانشهر در تمامی ابعاد مورد توجه قرار گیرد.
شفاف، روشن و فشرده است؟	✓		در تدوین چشم‌انداز پیرانشهر سعی شده است واژه‌هایی به کار گرفته شود تا ضمن بیان چشم‌انداز و رعایت اصل اختصار، برای همه شفاف و قابل‌درک باشد. قابل‌انتقال به کارکنان و مردم باشد و همه به اهمیت آن در هدایت شهر و سازمان پی برده باشند.
انرژی‌بخش، تعهدآور و الهام‌دهنده است؟	✓		چشم‌انداز زمانی می‌تواند انرژی‌بخش و تعهدآور باشد که اشتراکی باشد. چشم‌انداز مشترک موجب می‌شود که اشتراک منافع به وجود آید. چشم‌انداز پیرانشهر مبتنی بر فرصت‌ها و چالش‌های شهر است. یعنی فقط بر قابلیت‌ها تأکید نکرده است، بلکه ضعف و تهدید را هم شامل می‌شود. چشم‌اندازی که مورد نظر مردم و مسئولین باشد و تصویری از آینده‌ای بهتر از وضع موجود را نشان دهد، می‌تواند انرژی‌بخش و تعهدآور باشد.
مشترک و از آن همه می‌باشد؟	✓		چشم‌انداز یک شهر، باید مشارکتی باشد. بدین معنی که باید به‌طور متقابل درک شده و به‌وسیله ذی‌نفعان مختلف شهری حمایت شود. برای تدوین چشم‌انداز پیرانشهر از ابزار پرسشنامه استفاده شده است تا گروه‌های مختلف شهری در تدوین چشم‌انداز مشارکت داشته باشند.
مقصد نهایی همه برنامه‌های شهر را نشان می‌دهد؟	✓		در تهیه چشم‌انداز پیرانشهر سعی شده است محورهای چشم‌انداز همگام و همراه با برنامه‌های شهری مندرج در طرح جامع باشد تا همدیگر را پوشش دهند. بنابراین، چشم‌انداز تدوین شده برای پیرانشهر می‌تواند مقصد تمام برنامه‌های پیرانشهر را در بلندمدت نشان دهد.
آرمان‌گرایانه و	✓		چشم‌انداز باید در عین آرمانی بودن، واقعی هم باشد. در تدوین چشم‌انداز پیرانشهر از ابزار پرسشنامه

واقع‌گرایانه است؟	استفاده‌شده است که مهم‌ترین ویژگی آن، واقعی و ملموس بودن اطلاعات است که می‌تواند چشم‌انداز تدوین‌شده پیرانشهر را واقعی جلوه دهد.
چشم‌انداز تدوینی لحن مثبتی دارد؟	چشم‌انداز زمانی می‌تواند بر مردم، مسئولین و خود شهر تأثیرگذار باشد که لحن مثبت داشته باشد. در تدوین چشم‌انداز پیرانشهر سعی شده است با توجه به قابلیت‌های شهر، بیشتر واژه‌هایی بکار گرفته شود که مثبت باشد و راهنمای حرکت و جهت‌گیری شهر را در آینده نشان دهد.

درنهایت، بر اساس مراحل مطالعاتی یادشده، چشم‌انداز نهایی پیرانشهر بدین صورت مورد اجماع قرار گرفته و تدوین شد: شهری با اقتصاد متکی بر عملکرد بازرگانی (برون‌مرزی) - تجاری؛ شهری با عملکرد معدنی (با تأکید بر معادن سنگ تزئینی)؛ شهری با جاذبه‌های گردشگری طبیعی، تاریخی و با تأکید بر گردشگری خرید؛ شهری با اقتصاد کشاورزی.

سناریوی اول: تبدیل پیرانشهر به شهر برتر استان و مطرح در منطقه شمال غرب کشور از لحاظ بازرگانی (برون‌مرزی) - تجاری از طریق سرمایه‌گذاری‌های دولتی و خصوصی جهت ایجاد زیرساخت‌های لازم.

سناریوی دوم: تبدیل پیرانشهر به شهری با عملکرد معدنی مطلوب به‌وسیله اکتشاف و بهره‌برداری از معادن جدید همراه با ایجاد کارخانه سنگ متناسب با ظرفیت بالای شهرستان در زمینه معادن سنگی.

سناریوی سوم: تبدیل پیرانشهر به شهری با عملکرد قوی گردشگری (خرید و طبیعی) با تأکید بر گردشگری خرید از طریق توسعه سرمایه‌گذاری در این بخش و ایجاد زیرساخت‌های بخش گردشگری.

سناریوی چهارم: تبدیل پیرانشهر به شهری با اقتصاد کشاورزی با تأکید بر محصولاتمانند سیب، انگور و چغندر قند همراه با توسعه روش‌های نوین کشاورزی و آبیاری.

با توجه به چشم‌انداز تدوینی، محورهای راهبردی پیرانشهر برای رسیدن به چشم‌انداز مذکور، در ۴ محور اصلی تشریح شده که در شکل ۶ نشان داده شده است.



شکل ۶. محورهای راهبردی چشم‌انداز پیرانشهر

تحلیل عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر پیرانشهر جهت تدوین استراتژی‌های توسعه

تدوین راهبرد و برنامه توسعه باید بر مبنای شناخت وضع موجود شهر از لحاظ پتانسیل‌ها و محدودیت‌ها صورت گیرد؛ در واقع با شناخت کامل وضع موجود شهر بر پایه نقاط ضعف و قوت می‌توان برنامه‌ای منطقی منطبق با شرایط شهر مورد مطالعه تدوین نمود که در این صورت جنبه اجرایی بیشتری به خود می‌گیرد.

در این بخش، به تحلیل عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر پیرانشهر پرداخته شده و سپس این عوامل وزن دهی می‌شوند. وزن دهی این عوامل با ۳ هدف عمده زیر صورت می‌گیرد:

- ۱) شناسایی مهم‌ترین پتانسیل‌ها و محدودیت‌های کلیدی پیرانشهر.
- ۲) تدوین راهبردهایی جهت نیل به چشم‌انداز تدوین‌شده برای توسعه پیرانشهر.
- ۳) اولویت‌بندی راهبردهای توسعه پیرانشهر.

مراحل انجام کار بدین شرح می‌باشد:

۱) با بررسی طرح‌های فرادست و وضع موجود 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. سعی شده این عوامل کاملاً متکی بر واقعیات و دقیق باشند.

۲) در مرحله بعد، با استفاده از تنظیم پرسشنامه، از پرسش‌شوندگان خواسته شد عوامل را از نظر قوت و ضعف، یا فرصت و تهدید بودن شناسایی و سپس وزن دهی کنند.

۳) پس از شناسایی، عوامل در SWOT جای‌گذاری شدند و با استناد به نتایج وزن دهی عوامل در پرسشنامه‌ها، عوامل به‌وسیله مدل ترکیبی AHP-SWOT و ANP-SWOT و در Expert Choice و Super Decision وزن دهی شدند. بدین‌صورت که امتیازهای داده‌شده به هر عامل در پرسشنامه، استخراج‌شده و وارد نرم‌افزارهای مذکور گردید.

شناسایی زیر عوامل SWOT

SWOT، یک نگرش سیستمی به دست می‌دهد و پشتیبانی است برای چگونگی تصمیم‌گیری (کاهرم، ۲۰۰۷: ۲۸۵). در راستای شناسایی زیر عوامل SWOT، ۲۷ عامل در مجموع شناسایی شده که کلیدی‌ترین عوامل مؤثر بر پیرانشهر می‌باشند. در تدوین عوامل داخلی و خارجی، سعی شده این عوامل کاملاً متکی بر واقعیات و دقیق باشند. بر همین مبنا، ۸ زیر عامل به‌عنوان قوت، ۷ زیر عامل به‌عنوان ضعف، ۶ زیر عامل به‌عنوان فرصت و ۶ زیر عامل به‌عنوان تهدید مشخص شده‌اند.

		داخلی	
		Weakness	Strength
		W1 کم‌توجهی به پتانسیل بالای شهرستان در زمینه معادن سنگی و سهم کم‌رنگ و ناچیز این بخش در اقتصاد پیرانشهر.	S1 بارندگی مناسب و وجود منابع آبی فراوان (چشمه‌های متعدد، آب‌های زیرزمینی و رودخانه‌های فراوان) جهت توسعه کشاورزی، آبی‌پروری و شیلات.
		W2 ناکافی بودن تأسیسات مهار و انتقال آب برای فعالیت‌های کشاورزی و عدم تکمیل و احداث شبکه‌های آبیاری و زهکشی.	S2 وجود زمین‌های کشاورزی حاصلخیز جهت باغداری و کشت محصولات خصوصاً چغندر قند.
		W3 کمبود صنایع تبدیلی برای تبدیل محصولات کشاورزی شهرستان به محصولات با ارزش افزوده بالا.	S3 وجود گردشگاه‌های طبیعی و جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی و طبیعت مستعد برای گردشگری.
		W4 کمبود زیرساخت‌های مناسب گردشگری و پایین بودن کیفیت تأسیسات در مراکز گردشگری.	S4 وجود بیش از ۸۰ درصد معادن سنگ تزئینی استان در شهرستان پیرانشهر (مرمریت، گرانیت سنگی، آهکی و...) و دارا بودن معادن غنی پوزولان به‌عنوان ماده اصلی تولید سیمان.
		W5 نامناسب بودن امکانات و زیرساخت‌های شهری در سطح شهر.	S5 وجود کارخانه قند پیرانشهر با ظرفیت تحویلی ۳۶۵ هزار تن چغندر قند در سال (رتبه دوم تحویل چغندر در کشور).
		W6 ناکارآمدی محورهای پرتردد بین‌شهری شهرستان مانند پیرانشهر- سردشت، پیرانشهر - اشنویه و به‌ویژه پیرانشهر - نرده با توجه به ترانزیتی بودن این محور.	S6 فاصله مناسب با شهرهای اطراف (سردشت، اشنویه، نرده و مهاباد).
		W7 مدیریت ضعیف و ناکارآمد شهری.	S7 وجود گمرک رسمی ترمچین به‌عنوان کوتاه‌ترین مسیر ارتباطی ایران به شمال عراق و بندرها و سواحل دریای مدیترانه.
			S8 هم‌جواری با اقلیم کردستان عراق و قرارگیری آن در مسیر ترانزیتی حمل کالا، مسافر و زائرین از مرز ترمچین به شمال عراق، سوریه و ترکیه.
WT	ایجاد و توسعه زیرساخت‌های گردشگری با تأکید بر گردشگری خرید و بهره‌برداری بهینه از جاذبه‌های طبیعی و تاریخی گردشگری		S9 تقویت عملکرد بازرگانی (برون مرزی) - تجاری شهر پیرانشهر و عملکردهای وابسته به آن
WO	به‌کارگیری پتانسیل بالای کشاورزی شهرستان و تقویت عملکرد آن همراه با ایجاد صنایع تبدیلی جهت تبدیل محصولات کشاورزی به محصولات با ارزش افزوده بالا		S10 ساخت مجتمع مجهز سنگ برای بهره‌برداری بهینه از معادن سنگی شهرستان جهت صادرات به بازارهای خارج کشور به‌ویژه سنگ‌های تزئینی گرانیت سیاه
		خارجی	
		Threat	Opportunity

- O1 ارتقاء شیوه‌های کشاورزی در سطح شهرستان جهت استفاده از پتانسیل بالای کشاورزی شهرستان و امکان ایجاد صنایع تبدیلی.
- O2 پتانسیل بالای شهرستان در زمینه جذب گردشگر به صورت طبیعت‌گردی و گردشگری خرید.
- O3 توسعه ظرفیت شهرک صنعتی پیرانشهر و استفاده از پتانسیل اقتصادی ناشی از هم‌جواری با اقلیم کردستان عراق به صورت صادرات محصولات کارخانه‌های واقع در شهرک صنعتی.
- O4 استفاده از پتانسیل‌های معدنی شهرستان به وسیله کشف و بهره‌برداری از معادنی جدید در سطح شهرستان مانند سیلیس و ...
- O5 بهره‌برداری از موقعیت بین‌راهی ویژه شهر پیرانشهر در ارتباط با کردستان عراق به عنوان مبادی ورود و خروج کالا و مسافر.
- O6 نزدیکی شهر پیرانشهر به راه‌آهن اربیل (متصل به شبکه راه‌آهن سراسری عراق و سوریه) و توان بالای ترانزیت کالا از گمرک این شهر به بازارهای خارج از کشور.
- T1 عدم اتخاذ تمهیدات لازم برای بهبود زیرساختی محورهای پرتردد و ترانزیتی بین شهری پیرانشهر به ویژه محور پیرانشهر-نقده و پیرانشهر-اربیل (ههولیر).
- T2 نبود سرمایه‌گذاری‌های لازم در بخش کشاورزی شهرستان با وجود پتانسیل بالای شهرستان در تولید محصولات کشاورزی و باغی.
- T3 به زیر توسعه رفتن زمین‌های کشاورزی اطراف شهر در جریان توسعه فیزیکی شهر.
- T4 تهدیدات ناشی از منازعات مرزی و تأثیر آن بر بازرگانی برون مرزی شهر.
- T5 عدم تبدیل درآمد‌های ناشی از واردات و صادرات کالا به سرمایه‌گذاری‌های صنعتی و مولد.
- T6 فقدان طرح‌ها و برنامه‌های بلندمدت با افق روشن.

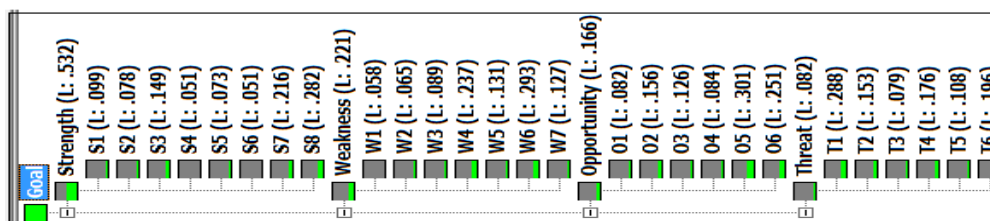
اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه

هنگامی که از تحلیل سوات استفاده می‌شود، پایه خوبی برای تشکیل استراتژی فراهم می‌آورد؛ اما دامنه عوامل برای تعیین تأثیر هر عامل در استراتژی پیشنهادی قابل اندازه‌گیری نیست (Kajanus et al, 2004: 501). بر همین مبنا، کورتیلا (۲۰۰۰) یک روش ترکیبی برای حذف ضعف‌های سوات در ارزیابی گام‌های تحلیلی آن پیشنهاد کرد. این تکنیک از مدل تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) در مدل سوات استفاده می‌کند (Leskinen et al, 2006: 269). در این بخش، نتایج وزن دهی معیارها و زیرمعیارهای SWOT از پرسشنامه‌ها استخراج، و در نرم‌افزار Expert Choice جایگذاری شده‌اند. همان‌گونه که در جدول ۱۱ آمده است، نقاط قوت با امتیاز ۰/۵۳۲ بالاترین و تهدیدها نیز با امتیاز ۰/۰۸۲ پایین‌ترین امتیاز را در بین معیارها جهت توسعه آتی پیرانشهر به خود اختصاص داده‌اند. درجه سازگاری نیز معادل ۰/۰۸ بوده که قابل قبول می‌باشد.

جدول ۹. وزن معیارهای SWOT در فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)

سازگاری	معیار	قوت	ضعف	فرصت	تهدید
۰/۰۸	وزن نسبی	۰/۵۳۲	۰/۲۲۱	۰/۱۶۶	۰/۰۸۲

پس از محاسبه درجه اهمیت معیارها و درجه تأثیرشان در رسیدن به هدف، اهمیت درونی زیرمعیارها از طریق مقایسه زوجی به دست آمده که نتایج آن در شکل ۷ آمده که اهمیت هر کدام از معیارها و زیرمعیارها را در مدل AHP نشان می‌دهد.



شکل ۷. مقایسه زوجی زیرمعیارها در فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) جهت توسعه آتی پیرانشهر

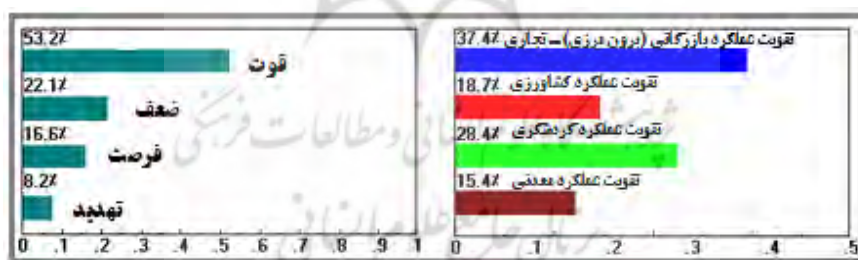
در این مرحله که مرحله نهایی فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی است، استراتژی‌ها ابتدا با توجه به هر یک از معیارها اولویت‌بندی شده‌اند که نشان می‌دهد تأثیر هر کدام از ۴ معیار در اولویت‌بندی استراتژی‌ها چگونه بوده است. سپس با توجه

به همه معیارها اولویت‌بندی گردیده‌اند. این اولویت‌بندی، همان اولویت‌بندی نهایی با توجه به کل معیارهاست (شکل ۱۰).

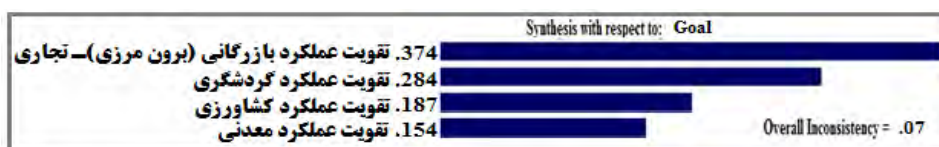
جدول ۱۰. اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه پیرانشهر با توجه به معیارهای چهارگانه SWOT

عامل	استراتژی	امتیاز	عامل	استراتژی	امتیاز
قوت	تقویت عملکرد بازرگانی (برون مرزی) - تجاری	۰/۳۵۸	ضعف	تقویت عملکرد بازرگانی (برون مرزی) - تجاری	۰/۳۵۹
	تقویت عملکرد گردشگری	۰/۲۹۲		تقویت عملکرد گردشگری	۰/۳۰۰
	تقویت عملکرد کشاورزی	۰/۲۰۸		تقویت عملکرد معدنی	۰/۱۷۷
	تقویت عملکرد معدنی	۰/۱۴۲		تقویت عملکرد کشاورزی	۰/۱۶۴
فرصت	تقویت عملکرد بازرگانی (برون مرزی) - تجاری	۰/۴۲۵	تهدید	تقویت عملکرد بازرگانی (برون مرزی) - تجاری	۰/۴۱۸
	تقویت عملکرد گردشگری	۰/۲۴۷		تقویت عملکرد گردشگری	۰/۲۶۴
	تقویت عملکرد معدنی	۰/۱۹۹		تقویت عملکرد کشاورزی	۰/۲۲۲
	تقویت عملکرد کشاورزی	۰/۱۲۹		تقویت عملکرد معدنی	۰/۰۹۶

در شکل ۱۰، اولویت‌بندی نهایی استراتژی‌های توسعه پیرانشهر جهت توسعه آتی این شهر مشخص شده که بر پایه آن، "تقویت عملکرد بازرگانی (برون مرزی) - تجاری" شهر پیرانشهر و عملکردهای وابسته به آن، با ۰/۳۷۴ به عنوان "بهترین استراتژی" و در واقع استراتژی اصلی توسعه آتی پیرانشهر مشخص شد و "ایجاد و توسعه زیرساخت‌های گردشگری با تأکید بر گردشگری خرید و بهره‌برداری بهینه از جاذبه‌های طبیعی و تاریخی گردشگری" نیز با ۰/۲۸۴ به عنوان استراتژی جایگزین انتخاب شد. استراتژی‌های "به‌کارگیری پتانسیل بالای کشاورزی شهرستان و تقویت عملکرد آن همراه با ایجاد صنایع تبدیلی جهت تبدیل محصولات کشاورزی شهرستان به محصولات با ارزش افزوده بالا" و "ساخت مجتمع مجهز سنگ برای بهره‌برداری بهینه از معادن سنگی شهرستان جهت صادرات به بازارهای خارج کشور به‌ویژه سنگ‌های تزئینی گرانیت سیاه" نیز به ترتیب با ۰/۱۸۷ و ۰/۱۵۴ در رتبه سوم و چهارم قرار گرفتند.



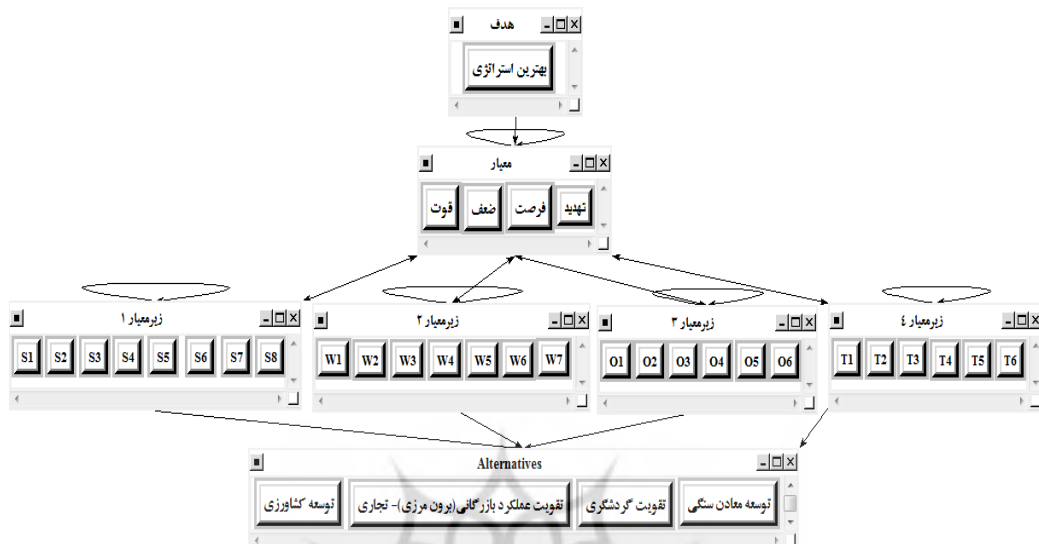
شکل ۹. درصد هر استراتژی و درصد تأثیر معیارها بر اولویت‌بندی استراتژی‌ها



شکل ۱۰. اولویت‌بندی نهایی استراتژی‌های توسعه آتی شهر پیرانشهر در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی

لازم به ذکر است که علاوه بر جایگذاری وزن معیارها و زیرمعیارهای SWOT در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، در فرآیند تحلیل شبکه نیز وزن دهی شده‌اند تا بتوان نتایج قابل اعتمادتری در رابطه با شناسایی پتانسیل‌ها و محدودیت‌های کلیدی پیرانشهر و از آن مهم‌تر، اولویت‌بندی استراتژی‌های آن به دست آورد. زیرا مدل AHP، ساختار را به صورت سلسله مراتبی

ولی مدل ANP به صورت تحلیل شبکه‌ای بررسی می‌کند. فرآیند تحلیل شبکه شباهت زیادی به AHP دارد اما به ساختار سلسله مراتبی نیاز ندارد و در نتیجه روابط پیچیده‌تر بین سطوح مختلف تصمیم را به صورت شبکه‌ای نشان داده و تعاملات و بازخوردهای میان معیارها و آلترناتیوها را در نظر می‌گیرد (Yuksel and Dagdeviren, 2007: 368). شکل ۱۱، ساختار مدل ANP در اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه پیرانشهر و شکل ۱۲ نیز، خروجی نهایی آن را نشان می‌دهد.



شکل ۱۱. ساختار فرآیند تحلیل شبکه (ANP) در اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه پیرانشهر

شکل ۱۲، خروجی نهایی فرآیند تحلیل شبکه را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود اولویت‌بندی استراتژی‌ها همانند اولویت‌بندی فرآیند تحلیل سلسله مراتبی است و استراتژی "تقویت عملکرد بازرگانی (برون مرزی) - تجاری" شهر پیرانشهر و عملکردهای وابسته به آن، با بالاترین امتیاز (۰/۳۵۷) به عنوان "بهترین استراتژی" و در واقع استراتژی اصلی توسعه آتی پیرانشهر مشخص شد. خروجی نهایی دو مدل تنها در اوزان نهایی استراتژی‌ها تفاوت‌هایی را باهم نشان می‌دهد؛ به گونه‌ای که اولویت اول در مدل AHP، ۰/۳۷۴، ولی در مدل ANP، ۰/۳۵۷ را کسب کرده است.

Name	Graphic	Ideals	Normals	Raw
تقویت عملکرد بازرگانی (برون مرزی) - تجاری		1.000000	0.357233	0.009473
تقویت گردشگری		0.816312	0.291613	0.007733
توسعه معادن سنگ		0.371317	0.132647	0.003517
توسعه کشاورزی		0.611665	0.218507	0.005794

شکل ۱۲. اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه آتی پیرانشهر در فرآیند تحلیل شبکه (ANP)

بحث

در پژوهش حاضر با توجه به ناکارآمدی طرح‌های قبلی تهیه‌شده برای پیرانشهر، در این پژوهش سعی گردید برنامه‌ای استراتژیک بر پایه مشارکت ذی‌نفعان شهری در راستای توسعه آتی پیرانشهر ارائه گردد تا علاوه بر رفع کاستی‌های طرح‌های قبلی شهر (به‌ویژه عدم مشارکت مردم)، چشم‌انداز مشخصی را همراه با استراتژی‌هایی متناسب با شرایط پیرانشهر ارائه نماید و راهنمای مسیر توسعه آتی این شهر باشد. نتایج ارزیابی شاخص‌های استراتژی‌های توسعه شهری در پیرانشهر

از دید گروه‌های شهری نشان می‌دهد که میانگین کلی شاخص‌ها از نظر گروه‌ها پایین‌تر از میانگین نظری پرسشنامه می‌باشد؛ به گونه‌ای که میانگین کلی شاخص‌ها از دید شهروندان، مسئولین و نخبگان به ترتیب ۲/۴۲، ۲/۳۱ و ۲/۱۵ بوده است. در ارزیابی دیدگاه گروه‌های شهری در رابطه با شاخص‌ها، تفاوت معنی‌داری وجود دارد و فقط در شاخص "حکروایی" ($F_{(2,479)}=2.48, P=0.084$)، بین گروه‌های مختلف شهری تفاوت معناداری وجود ندارد. با توجه به آنچه بیان شد می‌توان گفت که "پیرانشهر از لحاظ برخورداری از شاخص‌ها و زیرشاخص‌های CDS در وضعیت مطلوبی قرار ندارد". در فرآیند چشم‌انداز سازی نیز، شهروندان، مسئولین و نخبگان مسائل اصلی پیرانشهر را در وضع موجود، کمبود امکانات و خدمات شهری (شهروندان)، فقدان سرمایه‌گذاری‌های دولتی مناسب و کافی (مسئولین) و فقدان برنامه جامع برای شهر (نخبگان) دانسته و این موارد را مسائل اصلی پیرانشهر در وضع موجود برشمرده‌اند. فرآیند تدوین چشم‌انداز سازی مشارکتی نیز در دو مرحله انجام گرفت که بدین صورت می‌باشد:

"شهری با اقتصاد متکی بر عملکرد بازرگانی (برون‌مرزی) - تجاری؛ شهری با عملکرد معدنی (با تأکید بر معادن سنگ تزئینی)؛ شهری با جاذبه‌های گردشگری طبیعی، تاریخی و با تأکید بر گردشگری خرید؛ شهری با اقتصاد کشاورزی". همان‌گونه که مشاهده گردید، ساکنان پیرانشهر در رابطه با پتانسیل‌های پیرانشهر و چشم‌انداز شهر در ۲۰ سال آینده (افق ۱۴۱۳)، اجماع نظر دارند. در نهایت، پس از تدوین چشم‌انداز پیرانشهر، استراتژی‌هایی با توجه به محورهای راهبردی و پتانسیل‌ها و محدودیت‌های آن ارائه گردید. نتایج مدل AHP نشان می‌دهد که استراتژی "تقویت عملکرد بازرگانی (برون‌مرزی) - تجاری شهر پیرانشهر و عملکردهای وابسته به آن"، با بالاترین امتیاز (۰/۳۷۴) به‌عنوان "بهترین استراتژی" و استراتژی "ایجاد و توسعه زیرساخت‌های گردشگری با تأکید بر گردشگری خرید و بهره‌برداری بهینه از جاذبه‌های طبیعی و تاریخی گردشگری" نیز با امتیاز ۰/۲۸۴ به‌عنوان "استراتژی جایگزین" برای توسعه آتی پیرانشهر انتخاب شدند. همچنین نتایج مدل ANP نیز حاکی از آن است که استراتژی "تقویت عملکرد بازرگانی (برون‌مرزی) - تجاری شهر پیرانشهر و عملکردهای وابسته به آن"، با بالاترین امتیاز (۰/۳۵۷) به‌عنوان "بهترین استراتژی" و در واقع استراتژی اصلی توسعه آتی پیرانشهر مشخص شد. خروجی نهایی دو مدل تنها در اوزان نهایی استراتژی‌ها تفاوت‌هایی را باهم نشان می‌دهد؛ به گونه‌ای که اولویت اول در مدل AHP، ۰/۳۷۴ ولی در مدل ANP، ۰/۳۵۷ را کسب کرده است.

مجموعه مسائل مذکور نشان می‌دهد که در شهر پیرانشهر همانند اکثر شهرهای دیگر کشور، مطالعات شهری و برنامه‌های توسعه آن هنوز نتوانسته‌اند آن‌چنان که باید و شاید مشکلات و تنگناهای شهری را حل نماید. اینجاست که نیاز به برنامه‌ای جامع و فراگیر احساس می‌شود. آنچه مطالعات قبلی در رابطه با استراتژی توسعه شهری در ایران نشان می‌دهد این سند جامع توسعه شهری هنوز نتوانسته جایگاه خود را پیدا کند و علاوه بر آن، شهرها نیز از لحاظ این رویکرد وضعیت نه‌چندان مطلوبی را می‌گذرانند. غلامی و دولتیاریان (۱۴۰۱) نتیجه گرفته‌اند که شاخص‌های حکروایی خوب، رقابتی بودن، بانکی بودن و قابل زندگی بودن در شهر کاشان ضعیف هستند که بررسی شهر پیرانشهر نیز چنین نتیجه‌ای را برای این شهر نشان می‌دهد. ذوقی بارانی و همکاران (۱۴۰۱) معتقدند برای توسعه شهر مرزی تایباد باید استراتژی‌های توسعه‌ای و سطح پایین به بالا مدنظر قرار گیرد که با پژوهش حاضر به لحاظ تأکید بر نقش مشارکت شهروندان همخوانی دارد. یعقوبی (۱۴۰۰) می‌گوید که CDS فهم مسائل و مشکلات حال و آینده را آسان‌تر کرده و می‌تواند به‌عنوان رویکردی جدید از برنامه‌ریزی راهبردی در مدیریت و برنامه‌ریزی شهری امروزی، جهت کاهش فقر، افزایش کیفیت زندگی و نیز مشارکت و همفکری متقابل مردم و مسئولین در مدیریت شهری مطرح باشد که با پژوهش حاضر همخوانی دارد. علوی و همکاران (۱۳۹۴) عنوان می‌کنند که با تکیه بر نقاط قوت از فرصت‌های موجود در شهر قم، حداکثر بهره‌برداری صورت گیرد و

چشم‌انداز پیشنهادی برای آینده شهر قم را توجه بر موقعیت مذهبی و همچنین موقعیت جغرافیایی شهر قم در سطح منطقه‌ای می‌دانند که با پژوهش حاضر به لحاظ تأکید بر نقاط قوت و مزیت‌های شهر همخوانی دارد. شماعی و همکاران (۱۳۹۳) عنوان می‌کنند که مناسب‌ترین استراتژی توسعه شهر سردشت SO (استراتژی‌های توسعه‌ای) با مشارکت فعال مردم است که پژوهش حاضر نیز بر نقش مشارکت مردمی تأکید ویژه‌ای دارد.

نتیجه‌گیری

به نظر می‌رسد گذار از الگوی برنامه‌های جامع شهری به سمت برنامه‌ریزی استراتژیک با توجه به خاصیت ترکیبی، انعطاف‌پذیر بودن و پویایی آن در جهت حل مسائل و مشکلات سازگاری با تحولات آینده ضروری به نظر می‌رسد. رویکرد استراتژی توسعه شهری از طرفی بر رکن مهم مشارکت مردمی قرار دارد و از طرف دیگر بر فرآیند تغییر، تقویت پویایی اقتصادی و فرصت‌ها متمرکز بوده و استراتژی‌های منعطفی را برای پاسخگویی به واقعیت‌های اقتصادی در شرایط رقابتی به کار می‌گیرد. این رویکرد از طریق همکاری و مشارکت گسترده جامعه، سعی در ارتقای کیفیت زندگی کلیه شهروندان و تأمین توسعه پایدار شهری دارد، بنابراین می‌تواند الگوی مناسبی برای شهرها خصوصاً شهرهای کشورهای در حال توسعه باشد. با توجه به ناکارآمدی طرح‌های قبلی تهیه شده برای پیرانشهر، برنامه‌ای استراتژیک بر پایه مشارکت ذی‌نفعان شهری در راستای توسعه آتی پیرانشهر ضروری به نظر می‌رسد تا راهنمای مسیر توسعه آتی این شهر باشد.

آنچه مشخص است این است که پیرانشهر از لحاظ شاخص‌های CDS در وضعیت مطلوبی به سر نمی‌برد؛ بنابراین ضروری است که با دیدگاهی مشارکتی به امر مدیریت و توسعه پیرانشهر نگاه شود و مدیریت شهر و توسعه آن از مسیر تبعیت از مدیریت سیاسی خارج شده و با مشارکت دادن ذی‌نفعان شهر در برنامه توسعه شهری، واگرایی شدید بین مدیریت شهری و کنشگران اجتماعی را کمرنگ کرد و بدین ترتیب، وضعیت شاخص‌های CDS را در شهر بهبود بخشیده و آن را به مسیری هدایت کرد که در آن تک‌تک شهروندان در قبال توسعه شهر خود را پاسخگو بدانند و بدین ترتیب وضعیت شاخص‌های CDS در پیرانشهر بهتر شده و زمینه توسعه شهر مهیاتر گردد. از طرف دیگر، با توجه به تدوین چشم‌انداز مشخص برای شهر در افق مشخص (۱۴۱۳)، لازم است که با مشارکت شهروندان و ایجاد زمینه مناسب از طرف مدیریت شهری، زمینه تهیه برنامه‌ای جامع برای شهر مبتنی بر مدیریت یکپارچه شهری فراهم شود و همه دستگاه‌های مدیریتی و اجرایی شهر با حرکت در مسیر مدیریت یکپارچه، شهر را به سمت توسعه سوق دهند.

پیشنهادها

جهت دستیابی به چشم‌انداز مشخص شده و اجرایی شدن استراتژی‌ها پیشنهادهایی بدین شرح ارائه می‌گردد:

SO ✓

تسریع در اتمام طرح اتوبان تهران - ارییل (هه‌ولیر) و از آن ره، بهبود دسترسی پیرانشهر به شهرهای مجاور در اقلیم کردستان، شهرهای استان و منطقه به لحاظ قرار گرفتن در مسیر این اتوبان (تقویت نقش ترانزیتی پیرانشهر).
تبدیل درآمدهای ناشی از صادرات و واردات کالا به سرمایه‌گذاری‌های صنعتی و مولد برای افزایش تولیدات صنعتی شهر و صادرات این محصولات (این امر به افزایش اشتغال در این بخش نیز منجر می‌شود).
ایجاد هماهنگی بین مسئولان استان، شهرستان و شهرهای هم‌مرز با شهرستان پیرانشهر در اقلیم کردستان جهت توسعه مراودات بازرگانی تجاری.

فعال کردن بخش صنعت و توسعه شهرک صنعتی پیرانشهر برای تولید محصولات صادراتی خصوصاً به اقلیم کردستان

(به‌عنوان منطقه‌ای با درآمدهای بالای نفتی).

توسعه بخش تجاری شهر به دلیل وجود بازارچه مرزی ترمچین و افزایش اشتغال در این بخش.

WT ✓

اطلاع‌رسانی و تبلیغات مؤثر از طریق روزنامه، رسانه‌های استانی و ملی جهت شناساندن جاذبه‌های گردشگری شهرستان از لحاظ طبیعی، تاریخی و با تأکید بر گردشگری در بخش خرید.

توسعه زیرساخت‌های گردشگری در زمینه گردشگری شهری جهت جذب مسافر به‌ویژه از اقلیم کردستان با توجه به آزاد شدن ورود مسافران و تجار عراقی به ایران و استفاده از فرصت‌های تجاری به وجود آمده در عراق.

به‌کارگیری توان بالای شهر در زمینه گردشگری خرید به لحاظ وجود بازارچه مرزی و تعداد بالای مجتمع‌های تجاری عرضه‌کننده کالاهای وارداتی از طریق جذب و تقویت عوامل سرمایه‌گذار (بخش خصوصی و دولتی).

توسعه تأسیسات گردشگری بین‌راهی در مسیر پیرانشهر- نرده، پیرانشهر- اشنویه و پیرانشهر- سردشت.

WO ✓

به‌کارگیری پتانسیل شهرستان در زمینه کشاورزی و باغداری از طریق توسعه روش‌های نوین کشاورزی به لحاظ وجود آب کافی، خاک حاصلخیز و اقلیم مناسب برای توسعه کشاورزی و باغداری (با تأکید بر محصولات میوه و چغندرقلند).

تسریع در اتمام سدهای در دست احداث جهت استفاده در بخش‌های زراعی و کشاورزی شهرستان.

افزایش ظرفیت کارخانه قند پیرانشهر به جهت حجم بالای تولید چغندرقلند در شهرستان.

تجهیز و توسعه زیرساخت‌ها و تأسیسات مرتبط با امور کشاورزی و باغداری مانند سیلوها، سردخانه‌ها و

ST ✓

جذب سرمایه‌گذاری‌های دولتی و خصوصی در بخش معدنی شهرستان جهت بهره‌برداری از پتانسیل بالای شهرستان در زمینه معادن سنگی.

ساخت کارخانه سنگ متناسب با ظرفیت بالای شهرستان در تولید سنگ گرانیت تزئینی ممتاز.

شناسایی معادن سنگی شهرستان و بهره‌برداری بهینه از آن‌ها.

بازاریابی مناسب برای سنگ‌های گرانیت تزئینی سیاه جهت صادرات به خارج از کشور از طریق مرز ترمچین.

تقدیر و تشکر

بنا به اظهار نویسنده مسئول، این مقاله حامی مالی نداشته است.

منابع

اشرفی، یوسف و جانبابانزاد، محمدحسین. (۱۳۹۳). برنامه‌ریزی راهبردی و تدوین چشم‌انداز شهر ساوه. دو فصلنامه آمایش سرزمین،

۶ (۱)، ۸۳-۱۱۲.

برک‌پور، ناصر و اسدی، ایرج. (۱۳۹۰). مدیریت و حکمروایی شهری. چاپ دوم، تهران: انتشارات معاونت پژوهشی دانشگاه هنر.

خلیل‌آبادی، حسن. (۱۳۹۰). استراتژی توسعه شهری. تهران: انتشارات مه‌کامه.

رفعیان، مجتبی و شاهین‌راد، مهنوش. (۱۳۸۷). راهبرد توسعه شهر در جهت تحقق برنامه‌ریزی توسعه شهری (با تأکید بر برنامه

راهبردی شهر کرمان). مجله مطالعات اجتماعی ایران، ۲ (۲)، ۲۹-۶.

شریفی، بایزید. (۱۳۹۲). تحلیل استراتژیک توسعه شهر اشنویه بر پایه رویکرد استراتژی توسعه شهری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد

جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری. استاد راهنما: محمدرحیم رهنما، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه فردوسی مشهد.

صابری، حمید؛ ضرابی، اصغر و محمدی، جمال. (۱۳۹۱). اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه شهری با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی مطالعه موردی: کلان‌شهر اصفهان. *فصلنامه فضای جغرافیایی*، ۱۳ (۳۹)، ۷۵-۵۹.

ضرابی، اصغر و صابری، حمید. (۱۳۸۹). *راهنمای استراتژی توسعه شهری و بهبود عملکرد شهر اصفهان*. چاپ اول، اصفهان: انتشارات دانشگاه اصفهان.

References

- Ashrafi, Y. & Janbabanjad, M.H. (2013). Strategic planning and development of the vision of Saveh city. *Bi-quarterly Journal of Land Use Planning*, 6 (1), 112-83. DOI: 10.22059/JTCP.2014.51497. [In Persian].
- Barakpour, N. & Asadi, Iraj. (2010). *Urban management and governance*. 2nd edition. Tehran: University of Art Research Deputy Publications. [In Persian].
- CDS in china: A Manual. (2006). Downloaded from www.citiesalliance.org.
- Center for urban Development studies (CUDS). (2001), Assessment of The Oradea City Development Strategy. Harvard University, Research Triangle Institute. www.mcrhrdi.gov.in.
- Cities Alliance. (2001). City Development Strategies Discussion Paper Washington, DC. USA. www.Citiesalliance.Org.
- Cities Alliance. (2004). Institutionalization of the CDS into Urban Planning in Iran. Cities Alliance, Washington Dc. www.Citiesalliance.Org.
- Cities Alliance. (2006). City Development Strategy Guidelines: Driving Urban Performance. Washington D. C. USA. www.Citiesalliance.Org.
- Cities Alliance. (2007). Annual Report. Washington D. C, USA. www.Citiesalliance.Org.
- Douglas, D. (2005). The Restructuring of Local Government in Rural Regions: A Rural Development Perspective. *Journal of Rural Studies*, 21 (3), 231-246. DOI:10.1016/j.jrurstud.2005.01.003.
- Gani, A. & Duncan, R. (2007). Measuring Good Governance Using Time Series. *Journal of the Asia Pasific Economy*, 12(3), 367-385. DOI: 10.1080/13547860701405979.
- Hall, P. & Pfeiffer, U. (2004). *Urban Future 21*. London: Spoon Press.
- Kahraman, C., Demirel, N., & Demirel, T. (2007). Prioritization of Government Strategies Using a SWOT-AHP Analysis: The Case of Turkey. *European Journal of Information Systems*, 16 (3), 284-298. DOI:10.1057/palgrave.ejis.3000679.
- Kajanus, M., Kangas, J., & Kurttila, .. (2004). The use of value focused thinking and the A'WOT hybrid method in tourism management. *Tourism Management*, 25 (4), 499-506. DOI:10.1016/S0261-5177(03)00120-1.
- Kangas, J., Kurttila, M., & Kajanus, M. (2003). Evaluating the management strategies of a forestland estate-the S-O-S approach. *Journal of Environmental Management*, 69 (4), 349-358. doi.org/10.1016/j.jenvman.2003.09.010.
- Kempen, R. (2000). Urban governance within the big Cities policy: Ideals and practice in Den Haag, the Netherlands. *Journal of Cities*, 21 (2), 109-117. doi.org/10.1016/j.cities.2004.01.007.
- Khalil, H., & Allah Essam, E. (2012). Enhancing quality of life through strategic urban planning. *Sustainable Cities and Society*, 5, 77-86. DOI:10.1016/j.scs.2012.06.002.
- Khalilabadi, H. (2010). *Urban development strategy*. 2nd edition. Tehran: Mahkame Publications. [In Persian].
- Leskinen, L., Kurttila, M., Kangas, J., & Kajanus, M. (2006). Adapting modern strategic decision support tools in the participatory strategy process-a case study of a forest research station. *Forest Policy and Economics*, 8 (3), 267-278. DOI:10.1016/j.forpol.2004.06.007.
- Obeng, K., & Ugboro, I. (2008). Effective strategic planning in public transit systems. *Transportation Research Part E Logistics and Transportation Review*, 44 (3), 420-439. DOI:10.1016/j.tre.2006.10.008.
- Pennathar, A. K. (2001). E-Risk Management for Banks in Age of the Internet. *Journal of Banking & Finance*, 25, 2113-2123. www.scribd.com.
- Phnom Penh Municipality. (2005). City Development Strategy (2005-2015). Master Plans and Policies. *Governor of Phnom Penh City*. 1-63. urbandatabase.khmerstudies.org.

- Rafiyani, M. & Shahinrad, M. (2007). City development strategy for the realization of urban development planning (with emphasis on the strategic plan of Kerman city). *Iranian Journal of Social Studies*, 2 (2), 6-29. [In Persian].
- Saberi, H., Zarrabi, A., & Mohammadi, J. (2011). Prioritization of urban development strategies using hierarchical analysis process, case study: Isfahan metropolis. *Geographical Space Quarterly*, 12(39), 75-59. [In Persian].
- Sharifi, B. (2012). *Strategic analysis of the development of Ashnoye city based on the urban development strategy approach*. Master thesis of geography and urban planning. Supervisor: Mohammad Rahim Rahnama, Faculty of Literature and Humanities, Ferdowsi University of Mashhad. [In Persian].
- Steinberg, F. (2005). Strategic urban planning in Latin America: experiences of building and managing the future. *Habitat International*, 29 (1). 69-93. DOI:10.1016/S0197-3975(03)00063-8.
- UMP City Development Strategy Reports, (2002). Urban Management Programme City Development Strategy: A Synthesis and lesson learned. United Nations Human Settlements Programme (UN-HABITAT), 1-205, staging.unhabitat.org.
- UN.ESCAP. (2007). Access to Basic Services for the poor: The Importance of Good Governance. United Nations Development Programme (UNDP), Bangkok: Asian Development Bank. repository.unescap.org.
- UN-Habitat. (2003). World Population. state of world population 2007 (Unleashing the Potential of Urban Growth), Washington D. C: UNFPA. 1-108. www.unfpa.org.
- UN-Habitat. (2009). Planning sustainable cities: global report on human settlements 2009. United Nations Human Settlements Programme, First published by Earthscan in the UK and USA in 2009, Gutenberg Press.
- Yuksel, I. & Metin, D. (2007). Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis- A case study for a textile firm. *Information Sciences*, 177 (16), 3364-3382. DOI:10.1016/j.ins.2007.01.001.
- Zarrabi, A., & Sabri, H. (2009). *Urban development strategy guide and performance improvement of Isfahan city*. First edition, Isfahan: Isfahan University Press. [In Persian].