

## تحلیلی بر برنامه‌ریزی توسعه شهر سردشت با رویکرد استراتژی توسعه شهری (CDS)

علی شماعی\* - دانشیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران  
اوات عبدالهی - دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران  
محسن یوسفی فشکی - دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۶/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۷/۲۰

### چکیده

استراتژی توسعه شهری (CDS) فرایندی است که چشم‌انداز بلندمدت توسعه همه جانبه شهر را مشخص می‌سازد. در این طرح‌ها علاوه بر رویکرد کالبدی بر تقویت اقتصاد شهر، حفظ محیط زیست، ارتقاء ساختار شهر نیز تاکید داشته و برنامه‌های کوتاه مدت اجرایی مسيردستیابی به اهداف برنامه تعیین می‌گردد. مشارکت مردم، برنامه‌ریزان و مدیران شهری در کلیه مراحل تهیه، اجرا و نظارت از معیارهای تحقق پذیری این استراتژی است. سردشت از جمله شهرهایی است که رویکرد حاکم بر برنامه‌ریزی آن؛ رویکرد بالا به پایین بوده که مشارکت مردم در توسعه شهری ضعیف می‌باشد. هدف این پژوهش شناخت نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها شهر بر اساس رویکرد فوق است. روش پژوهش توصیفی - تحلیلی با بهره‌گیری از مدل SWOT به منظور ارائه استراتژی‌های مناسب است. بدین منظور در پژوهش حاضر، عوامل اصلی تأثیرگذار بر توسعه شهر با استفاده از پرسش‌نامه توسط کارشناسان شهری و شهروندان شناسایی شده و پس از ارزیابی و تشکیل ماتریس SWOT و وزن‌دهی عوامل مذکور استراتژی‌های مناسب ارائه شده است. نتایج حاصله از ارزیابی نشان می‌دهد که مناسب‌ترین استراتژی توسعه شهر سردشت SO (استراتژی‌های توسعه‌ای) با مشارکت فعال مردم است.

واژگان کلیدی: استراتژی توسعه شهری (CDS)، برنامه‌ریزی شهری، مشارکت مردمی، مدل SWOT، شهر سردشت

## ۱. مقدمه

راهبرد توسعه شهر فرآیند آماده‌سازی تحقق چشم‌انداز بلندمدت شهر از طریق تهیه برنامه‌های عملی کوتاه‌مدت و میان‌مدت برای توسعه پایدار شهر که بر مشارکت فراگیر شهروندان، رشد عادلانه، تعادل زیست‌محیطی و تقویت رقابت اقتصادی شهر تأکید دارد (صرافی و دیگران، ۱۳۸۸: ۶۸). فرآیند تهیه برنامه‌های اجرایی (Action Plan) مبتنی بر چشم‌انداز بلندمدت شهر (Vision) به منظور رسیدن به رشد متعادل، پایداری و بهبود کیفیت زندگی در شهرها؛ به محصول این فرآیند CDS اطلاق می‌شود (مهندسان مشاور طرح محیط پایدار، ۱۳۸۷).

استراتژی توسعه شهری فرآیندی با هدف توسعه همه‌جانبه شهر با اتکا به واقعیات جامعه (نقاط قوت و ضعف موجود) و با جلب نظر آحاد مردم است (برنامه توسعه راهبردی شهر قزوین، ۱۳۸۵). «راهبرد توسعه شهر» برنامه‌ای است با ماهیت راهبردی که توأمان بر تهیه و اجرای سند تأکید داشته و تدوین آن بر پایه چشم‌انداز سازی مشارکتی صورت می‌گیرد (گلکار و آزادی، ۱۳۸۴: ۵۹).

از آنجایی که رویکرد حاکم بر طرح‌های هادی، جامع و تفصیلی غالباً کالبدی و ایستا بود و در تدوین آن‌ها ابعاد اجتماعی، اقتصادی و مدیریتی کمتر مورد توجه قرار می‌گرفت و همچنین در عمل غیرقابل انعطاف، طولانی مدت و در نهایت ضعف‌های زیادی داشت طرح‌های استراتژی توسعه شهری مطرح شده است. طرح‌های استراتژی توسعه شهری به دلیل کارایی و قابلیت انعطاف‌پذیری، انطباق‌پذیری، تحول‌پذیری، جامعیت و پویایی آن به عنوان ابزاری کلیدی برای مسائل و نیازهای شهری و دستیابی به آینده‌ای بهتر (از جنبه‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و زیست‌محیطی) مطرح گردیده است.

امروزه رشد و توسعه روزافزون شهرنشینی توسعه همه‌جانبه شهری از ضروریات برنامه‌ها و طرح‌های توسعه شهری است. نقش شهرها به عنوان ابزار مهم رشد اقتصادی و اجتماعی جامعه از اهمیت بیشتری برخوردار شده است. این مسئله در کشورهای کمتر توسعه‌یافته که با افزایش بی‌رویه نرخ جمعیت شهرنشین روبرو هستند، ضرورت به‌کارگیری تصمیمات آگاهانه و اتخاذ رویکردهای نوین در فرآیند توسعه شهری بسیار ضروری است. راهبرد توسعه شهری ابزاری است که می‌تواند به شهرها در استفاده از فرصت‌های تولیدی در پسرانه خود به ویژه روستاها کمک شایانی کند.

شهر سردشت از جمله شهرهایی است که با جمعیت ۴۱۲۳۰ نفر در سال ۱۳۹۰، در جنوب غربی استان آذربایجان غربی واقع شده که طرح‌های هادی و جامع که تا کنون برای شهر تهیه شده است، نتوانسته مشکلات اجتماعی، اقتصادی و کالبدی و... شهر را به طور بهینه پاسخگو باشد. اولین طرح هادی شهر سردشت در سال ۱۳۵۹ و متعاقب آن طرح جامع شهر در سال ۱۳۸۰ مورد تصویب قرار گرفت، اما پیش‌بینی‌ها و اهداف آن‌ها تحقق پیدا نکرده است و در واقع طرح‌های هادی و جامع شهر سردشت نتوانسته‌اند الگوی کارآمدی برای توسعه شهر و جوابگوی نیازهای امروزی آن باشند. این شهر به دلیل موقعیت مناسب مرزی‌اش، با داشتن بازارچه مرزی و پتانسیل‌های بالای طبیعی و گردشگری، در سال‌های اخیر می‌تواند به یکی از شهرهای پررونق کشور از لحاظ تجاری و گردشگری تبدیل گردد. البته کارکرد امروزی این شهر به دلیل موقعیت خاص آن موجب تغییراتی در اوضاع اجتماعی-اقتصادی و وضعیت زندگی ساکنان آن شده است. بهبود شرایط زندگی و توسعه اصولی، موزون و

منطبق با موازین برنامه‌ریزی شهری، برنامه‌ریزی صحیح، اصولی و انعطاف‌پذیری را برای شهر طلب می‌کند که نبود چنین برنامه‌ای باعث به وجود آمدن مشکلات و نارسایی‌هایی در شهر می‌شود. یکی از اصول استراتژی توسعه شهری مشارکت عمومی شهروندان به ویژه نخبگان جامعه است. با شناخت دقیق نیازهای واقعی و مطلوب شهر، وفاق و همکاری عمومی در مسیر توسعه شهری فراهم می‌گردد. برنامه‌ریزان و مدیران شهری هرگاه اطلاعات کامل و درستی از مسائل و نیازهای شهری در جهت توسعه شهری داشته باشند، همکاری شهروندان برای تهیه، اجرا و نظارت برنامه‌های توسعه شهری بیشتر خواهد شد. مشارکت شهروندان و نهادها، سازمان‌های برنامه‌ریزی و مدیریت شهری فرصت‌های بیشتری را برای توسعه پایدار شهری و کاهش هزینه‌های آن فراهم می‌آورد؛ بنابراین داشتن نگاه راهبردی در خصوص مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و بهره‌گیری از فرصت‌های توسعه شهری بیشتر فراهم می‌شود برای شهرها امری حیاتی است. بر این اساس این پژوهش به دنبال بررسی و تحلیل سؤال‌های ذیل است:

۱. آیا طرح‌های توسعه شهر سردشت توانایی لازم در پاسخ‌گویی به نیازهای شهروندان این شهر را داشته است؟

۲. عوامل (درونی و بیرونی) تأثیرگذار بر اجرای راهبرد توسعه شهر سردشت کدام‌اند؟

اهداف مورد نظر این پژوهش را می‌توان به شرح زیر بیان نمود:

- بررسی و تعیین وضعیت سردشت از نظر شاخص‌های راهبرد توسعه شهری (CDS).

- ارائه چشم‌انداز و استراتژی‌های مناسب جهت توسعه شهر سردشت.

- شناخت نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها در اجرای طرح راهبرد توسعه شهر سردشت است.

## ۲. مروری بر ادبیات موضوع

### ۲-۱. پیشینه تحقیق

در ایران فعالیت‌های مربوط به فرآیند راهبرد توسعه شهر از طرف اتحادیه شهرها و در قالب طرح بهسازی شهری و اصلاحات بخش مسکن از سال ۱۳۸۴ شروع و در سال ۱۳۸۶ منجر به انتخاب سه شهر به عنوان پیشگام در این زمینه شد که عبارت‌اند از: شاهرود، قزوین و بندر انزلی را می‌توان نام برد. در زمینه برنامه راهبرد توسعه شهری (CDS) در قالب مقاله و پایان‌نامه تحقیقاتی انجام گرفته است که به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود:

تقوایی و همکاران (۱۳۸۵) در مقاله‌ای تحت عنوان تحلیلی بر برنامه‌ریزی توسعه شهری به بررسی رویکرد برنامه‌ریزی توسعه شهری می‌پردازند و نتیجه می‌گیرند که به دلیل عدم کارایی طرح‌های جامع و تفصیلی و نیز در راستای بازدهی مطلوب‌تر برنامه‌ها، استفاده از برنامه‌ریزی توسعه راهبرد شهری کارایی بیشتری خواهد داشت. رفیعیان و شاهین‌راد (۱۳۸۷) در مقاله‌ای با عنوان راهبرد توسعه شهر در جهت تحقق برنامه‌ریزی توسعه شهری، با تأکید بر برنامه‌ریزی راهبردی شهر کرمان، با روش توصیفی-تحلیلی به مفاهیم، اجزاء و مصادیق این رویکرد با تأکید بر یک نمونه عملیاتی (شهر کرمان) پرداخته و نتایج آن را به بخش‌های مؤثر در حوزه مدیریت توسعه شهری اعلام کرده‌اند. استراتژی توسعه شهر،

مدیریت شهری را قادر می‌سازد تا ضمن شناسایی نقاط قوت و ضعف، پتانسیل‌ها و منابع در دسترس، آن‌ها را از طریق هدایت مدیران و مراجع محلی و مشارکت شهروندان، به بهترین صورت به خدمت گیرد. اشرفی (۱۳۸۸) در مقاله‌ای با عنوان CDS رویکردی جدید در برنامه‌ریزی شهری در رویکردی تحلیلی به بررسی توصیف کلی راهبرد توسعه شهری و نحوه استفاده از آن در برنامه‌ریزی شهری پرداخته است. همچنین در این مقاله به بررسی شاخص‌های مورد نظر CDS و اهداف آن پرداخته است. کردار و همکاران (۱۳۸۸) در مقاله‌ای تحت عنوان طرح استراتژی توسعه شهری (CDS): رویکردی راهبردی و نوین در مدیریت، طراحی و برنامه‌ریزی شهری، با روش توصیفی - تحلیلی به بررسی ویژگی‌ها و فرآیندهای CDS و همچنین مرور تجارب جهانی و پیشینه آن در ایران پرداخته و به این نتیجه رسیده‌اند که با توجه به مطالعات موضوعی و تدوین راهبردها در این طرح می‌توان به توسعه اقتصادی محلی، توسعه فرهنگی، ایمنی در برابر سوانح، حمل‌ونقل، حفظ محیط‌زیست و مدیریت بهینه شهری دست یافت. حاتمی‌نژاد و فرجی‌ملایی (۱۳۹۰) در مقاله‌ای با عنوان امکان‌سنجی اجرای طرح‌های استراتژی توسعه شهری (CDS) در ایران با استفاده از مدل (SWOT) و با روش توصیفی - تحلیلی به این نتیجه رسیده‌اند که در شرایط کنونی ایجاد تغییرات بنیادین، به ویژه در مدیریت شهری، اقتصاد شهری و شاخص‌های کیفیت زندگی در جهت بسترسازی به‌کارگیری استراتژی توسعه شهری امری ضروری است. ضعف ساختاری مدیریت شهری در شرایط کنونی ظرفیت مناسبی برای اجرای طرح‌های استراتژی توسعه شهری را نداشته، ایجاد تحولاتی در آن را می‌توان ضروری مطرح کرد.

در قالب پایان‌نامه نیز پژوهش‌هایی صورت گرفته است که در این زمینه می‌توان به پایان‌نامه کارشناسی ارشد محسن توسلی (۱۳۸۵)، تحت عنوان راهبرد توسعه شهری شهر زابل یا پایان‌نامه کارشناسی ارشد منصور استادی در سال ۱۳۸۸، با عنوان راهبرد توسعه شهری با تأکید بر توسعه پایدار اشاره داشت. در این پایان‌نامه‌ها ضمن بررسی وضعیت این شهرها به لحاظ شاخص‌های راهبرد توسعه شهری به تعیین نقاط ضعف، قوت و فرصت و تهدید این شهرها پرداخته و در نهایت به چشم‌انداز سازی برای شهر پرداخته شده است.

## ۲-۲. مبانی نظری

در دهه‌های اخیر پارادایم‌های متعددی در برنامه‌ریزی شهری مطرح شده است. از جمله برنامه‌ریزی شهری کلاسیک مبتنی بر طرح‌های هادی و جامع، برنامه‌ریزی مشارکتی شهر، برنامه‌ریزی ساختاری شهر، برنامه‌ریزی شناور شهری یا انعطاف‌پذیر و امروزه برنامه‌ریزی استراتژی توسعه شهری را می‌توان نام برد. در این میان پارادایم استراتژی توسعه شهری (CDS) یکی از مهم‌ترین آن‌ها محسوب می‌شود. این پارادایم هرچند به شکل‌گیری ائتلاف شهرها در سال ۱۹۹۹ برمی‌گردد اما در سال‌های اخیر از طرف بانک جهانی<sup>۱</sup> و مرکز سکونتگاه‌های انسانی وابسته به سازمان ملل متحد (Habitat) با تأکید بر توسعه اجتماعی و اقتصادی با مشارکت مردم از اهداف اصلی این رویکرد بود.

راهبرد توسعه شهری تاکنون با مشارکت نهادهای رسمی ملی و محلی در برخی از شهرهای کشورهای

نظیر: برزیل، ماداگاسکار، موریتانی، آفریقای جنوبی، نیجریه، رواندا، مراکش، ایران و... تدوین و به اجرا درآمده و توانسته موفقیت‌های عمده‌ای را در زمینه کاهش فقر، بالا بردن کیفیت محیط‌زیست و ارتقاء مدیریت شهری کسب نماید (گلکار و آزادی، ۱۳۸۴: ۶۴). در کشور ما نیز که با رشد بی‌رویه جمعیت شهری روبرو است، گذار از الگوی برنامه‌های جامع شهری به سمت برنامه‌ریزی راهبردی با توجه به خاصیت ترکیبی، انعطاف‌پذیر بودن و پویایی آن در جهت حل مسائل و مشکلات و سازگاری با تحولات آینده ضروری به نظر می‌رسد. هدف عمده رهیافت فوق کاهش اختلاف سطح برنامه‌ریزی بین نواحی و مناطق شهری است به شکلی که همه گروه‌های اجتماعی به خصوص دهک‌های پایین جامعه از تبعات مثبت طرح‌ها و برنامه‌های شهری بهره‌مند شوند.

این رویکرد در ابتدا توسط بانک جهانی در شرق آسیا (ژاپن) مورد استفاده قرار گرفت. البته پیش از این در بارسلون اسپانیا و بدون حضور بانک جهانی این طرح تهیه شده بود. تاکید اولیه در CDS های تهیه شده در این دوره بر رشد اقتصادی استوار بود (مهندسين مشاور فرهاد، ۱۳۸۰). از سال ۱۹۹۹ با پیوستن مرکز سکونت‌گاه‌های انسانی سازمان ملل متحد (UNDP) و تشکیل سازمان ائتلاف شهرها تمرکز اصلی در CDS های تهیه شده بر «کاهش فقر» استوار گردید. از سال ۱۹۹۹ تا سال ۲۰۰۸ با گسترش سازمان ائتلاف شهرها و عضویت تعداد زیادی از نهادها و شرکت‌های بین‌المللی دیگر (نظیر اتحادیه اروپا) به شکلی فراگیر مورد استفاده قرار گرفت. به طوری که تا کنون بیش از ۵۰ کشور و ۱۵۰ شهر از آن استفاده نموده‌اند (Citi alliance, 2008).

استراتژی توسعه شهری (CDS) رهیافتی مشارکتی است که متکی بر افزایش مشارکت عمومی شهروندان در شکل‌دهی چشم‌اندازهای بهینه شهری و کاهش فاصله طبقاتی در شهرها است. در چند سال اخیر استراتژی توسعه شهری یکی از مهم‌ترین پارادایم‌های برنامه‌ریزی شهری مطرح شده که می‌تواند با تغییرات مثبت در زندگی شهروندان موجب کاهش فقر شهری و اختلافات ناموزون شهری گردد (City Development Strategy Hyderabad, 2004). برنامه‌ریزی استراتژی توسعه شهری از مناسب‌ترین شیوه‌ها برای دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای ترسیم شده در دیدگاه‌های آینده‌نگر به شمار می‌آید (بدری و نعمتی، ۱۳۸۸، ۶۹). بنا بر مطالعات سازمان ائتلاف شهرها، راهبرد توسعه شهر بر پایه چهار اصل اساسی ذیل که نشانگر پایداری شهرهاست بنا گردیده است:

حاکمیت و مدیریت خوب<sup>۱</sup>: حکمروایی خوب، راهکارها، فرآیندها و نهادهایی را شامل می‌شود که از طریق آن‌ها شهروندان و گروه‌ها بتوانند به منافع و حقوق قانونی و نیز انجام تعهدات خود دست یابند.  
بانک پذیری<sup>۲</sup>: شهرهایی که دارای سیستم مالی شهری کارآمد در استفاده از منابع درآمدی و هزینه‌ای خود هستند.

رقابت‌پذیری<sup>۳</sup>: اقتصاد قوی، رشد اشتغال و درآمد و سرمایه‌گذاری همه‌جانبه را برای شهر پیشنهاد می‌دهد. لازمه توسعه کارآمد شهری، فراهم آوردن شرایط مناسب برای افزایش بهره‌وری افراد و

- 
1. Reduce Poverty
  2. Good Governance
  3. Bankability
  4. Competitiveness

مؤسسات است.

قابلیت زندگی<sup>۱</sup>: شهری را قابل زندگی می‌داند که در آن همه سکنه از فرصت‌های برابر برای مشارکت و بهره‌مندی از زندگی اقتصادی و سیاسی شهر برخوردار باشند (Asian Development Bank, 2004). با در نظر گیری این موارد CDS محورهایی را به مثابه برنامه‌های عملیاتی برای اجرا در سطح شهر و حوزه نفوذ آن ارائه می‌کند که مهم‌ترین آن‌ها را فقر شهری و روش‌ها کاهش آن، محیط‌زیست شهری، تهدیدها و فرصت‌ها، آینده صنایع شهر، گردشگری در شهر، آینده شهر در مورد پایانه‌های حمل‌ونقل مسافری، شرایط زندگی شهروندان، آینده شهر در رابطه با فناوری‌های نوین، شهر به عنوان مرکز فرهنگی - هنری تأمین منابع مالی شهر را شامل می‌شود (Cities Alliance, 2006).

اساساً سیاست توسعه شهری در دنیا به مفهوم ارتقای بهره‌وری و بهینه‌سازی استفاده از زمین و امکان توسعه درون‌شهری (به ویژه در شهرهای بزرگ و کلان‌شهرها) و ارتقای سطح دسترسی ساکنان بافت قدیمی و فرسوده شهری به خدمات شهری و اجتماعی است. مشارکت ذینفعان شامل بازرگانان، فرهنگیان، دولت‌های محلی، گروه‌های اجتماعی، دولت ملی، سازمان‌های غیردولتی، سازمان‌های مردمی و شهروندان (به طور آزاد) است.

استراتژی توسعه شهری توسط دولت‌های کانادا، فرانسه، آلمان، ایتالیا، ژاپن، هلند، نروژ، سوئد، انگلیس و آمریکا، بانک توسعه آسیا<sup>۲</sup> و سازمان‌های بین‌المللی و حکومت‌های محلی<sup>۳</sup> مورد حمایت است. این برنامه توسط بانک جهانی مدیریت می‌شود (World Bank, 2006).

تجارب تهیه و اجرای استراتژی توسعه شهری در بیش از ۱۴۰ شهر دنیا قابل دستیابی است. طرح‌های توسعه شهری برای شرایط گوناگون و متنوعی تهیه شده‌اند و در برخی موارد به عنوان طرح‌های فرادست، طرح‌های جامع - مثل کزون‌سیتی در فیلیپین - در مواردی به عنوان طرح‌های راهبردی برای هدایت توسعه مناطق کلان‌شهری - مثل منطقه کلان‌شهری چنگدو، منطقه کلان‌شهری لانژو و منطقه کلان‌شهری اردوس در چین - در مواردی به عنوان طرح‌های توسعه فضایی شهری - مانند کاتماندو در نپال - و در مواردی به عنوان مطالعات تفصیلی - منطقه کلان‌شهری ژوهانسبورگ در آفریقای جنوبی و صوفیه در بلغارستان - از الگوی مورد نظر استراتژی توسعه شهری استفاده شده است (World Bank, 2006).

استراتژی توسعه شهر، مجموعه برنامه‌هایی برای رشد متعادل در شهرها است که به واسطه مشارکت نهادها، توسعه‌یافته و پایدار می‌شود و کیفیت زندگی را برای تمام شهروندان بهبود می‌بخشد. این استراتژی، شامل فرآیندی است که ائتلاف گسترده‌ای از مدیران محلی را برای تقویت برنامه‌ها و استراتژی‌های شهر و بررسی موانع و امکانات آن، به کار می‌گیرد (بانک جهانی، ۲۰۰۶). برنامه‌ریزی راهبردی برنامه‌ریزی‌ای است که بیشتر از برنامه‌ریزی سنتی کاربری زمین با عمل سروکار دارد و با عوامل اجرایی و فرآیند تصمیم مرتبط است (Hall, 1989: 12). راهبرد توسعه شهر رویکردی است با ماهیت راهبردی که بر تهیه و اجرای سند راهبرد توسعه شهر تأکید داشته و تدوین آن بر پایه

1. Livability

2. Asian Development Bank

3. International organizations and local governments

چشم اندازی سازی و مشارکت شهروندان صورت گرفته است (رهنمایی و همکاری، ۱۳۸۸: ۲۷). فرآیند تهیه و اجرای سند چشم‌انداز به طور کلی از شش گام تشکیل می‌شود: گام اول، برنامه‌ریزی کار. گام دوم، سنجش وضعیت. گام سوم، چشم‌انداز سازی. گام چهارم، تدوین راهبرد. گام پنجم، اجرا و گام ششم، پایش (Sim & et al, 2003: 121).

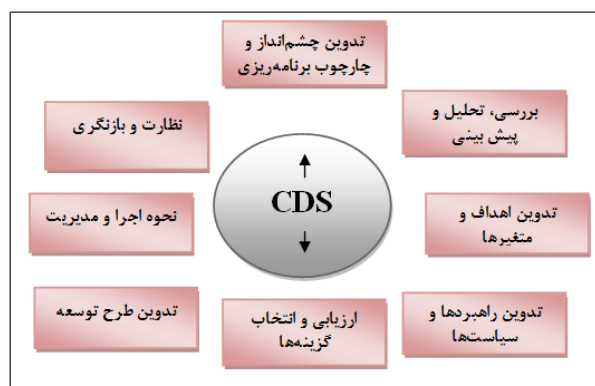
مینتزبرگ<sup>۱</sup> دیدگاه‌های برنامه‌ریزی راهبردی را به طور کلی به دو دسته تقسیم کرده است که دسته اول را مکتب تجویزی و دسته دوم را مکتب توصیفی می‌نامد. دیدگاه اول معتقد به طراحی رسمی و پیش‌بینی تدابیر تحلیلی برای هدف‌های بلندمدت است و دیدگاه دوم متکی بر اقدام به موقع و منطبق با شرایط جاری و تقریباً اعمال تدابیر غیررسمی و خلق الساعه است (علی‌احمدی، ۱۳۸۳: ۶۴). به اعتقاد مینتزبرگ، در قالب این دو دیدگاه، ده نوع دیدگاه مختلف در برنامه‌ریزی راهبردی قابل تشخیص است. سه دیدگاه طراحی، برنامه‌ریزی و وضعیتی، از نوع تجویزی هستند که راه درست استراتژی‌ها را تجویز می‌کنند؛ و هفت دیدگاه مدیریت فردی، شناختی، یادگیری، سیاسی/ قدرت، فرهنگی، محیطی و پیکربندی منسجم، از نوع توصیفی می‌باشند.

برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان شیوه برنامه‌ریزی سیستماتیک است که در جهت ایجاد و برقراری پیوستگی بین اقدامات اولویت‌دار، با در نظر داشتن ضعف‌ها و قوت‌ها (توانایی‌ها و منابع سازمانی) و نیز فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل خارجی و جریان‌ات تأثیرگذار بر سازمان)، با فرآیندی ضروری برای دستیابی به مأموریت سازمان تلاش می‌کند تا به سه پرسش زیر پاسخ دهد:

- در حال حاضر کجا هستیم؟

- کجا می‌خواهیم برویم؟

- چگونه به آنجا خواهیم رسید؟ (مراد مسیحی، ۱۳۸۴: ۷۴).



شکل ۱. فرآیند تهیه و اجرای طرح‌های راهبردی توسعه شهری (منبع: زیاری و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۸۸)

با توجه به بررسی‌هایی که در مورد قابلیت‌های استفاده از طرح‌های استراتژی توسعه شهری و تجربیاتی که از تهیه و اجرای طرح‌های راهبردی در شهرهای مختلف جهان کسب شده، این پژوهش سعی دارد از طریق بهره‌گیری برنامه‌ریزی راهبردی و با استفاده از مدل سوات (SWOT)، مسائل و مشکلات، نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدهایی که شهر سردشت با آن‌ها مواجه است، شناسایی و راه‌حل‌های مناسب توسعه شهری ارائه گردد.

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

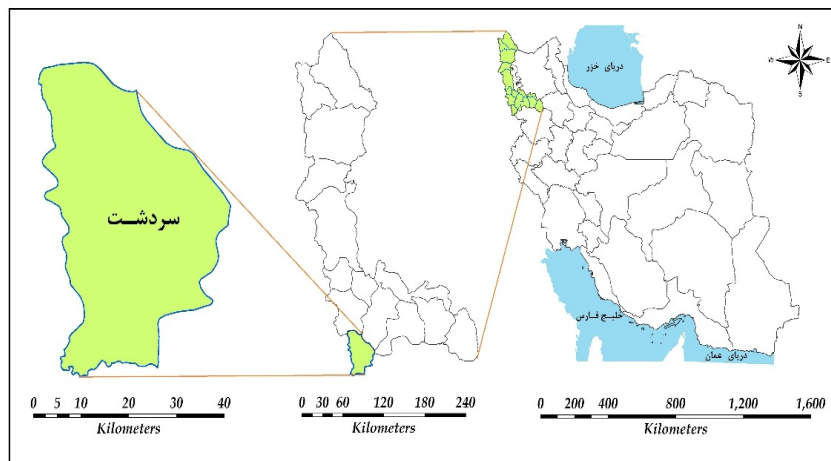
پژوهش حاضر از نوع کاربردی با روش توصیفی - تحلیلی است. جمع‌آوری داده‌های پژوهش از طریق روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی (به کمک پرسش‌نامه و مصاحبه با مسئولین و مدیران شهری) صورت گرفته است. در این پژوهش در راستای اهداف و سوالات پژوهش و بر اساس رویکرد توسعه پایدار از مدل SWOT به منظور شناسایی، طبقه‌بندی و تحلیل عوامل استراتژیک محیط درونی و بیرونی استفاده شده است. بدین منظور محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف) و محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) توسط مسئولان امور شهری مشخص و توسط همین مسئولین در این مدل به هر یک از عوامل استراتژیک به تفکیک عوامل درونی و بیرونی دو نوع امتیاز اختصاص داده شد. ابتدا به هریک از عوامل با توجه به اهمیت آن از صفر تا یک امتیاز داده می‌شود. به طوری که جمع عوامل در هر دسته از عوامل (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) یک شود. سپس مجدداً به هریک از عوامل با توجه به میزان اثرگذاری و در راستای هدف پژوهش امتیازی از ۱ تا ۴ داده شده است (امتیازدهی توسط متخصصین). حاصل ضرب دو ستون امتیاز و وزن عوامل در ستونی به نام ضریب اهمیت نسبی نوشته می‌شود. در نهایت امتیازات مربوط به عوامل فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعفی که بر سر راه توسعه شهر سردشت موجود است، با یکدیگر جمع بسته شد و با انتقال این امتیازات نهایی به نمودار، راهبرد بهینه جهت توسعه شهر سردشت مشخص گردید.

### ۴. محدوده مورد مطالعه

شهر سردشت در ۳۶ درجه عرض شمالی و ۴۵ درجه و دقیقه شرقی در جنوب غربی استان آذربایجان غربی، بر دامنه کوه «گرده سور» مشرف به دره زاب، در فاصله ۳۵ کیلومتری مرز ایران و عراق و ۱۵ کیلومتری شهر باستانی ربط واقع شده است. جمعیت این شهر از ۲۶۴۵ نفر در سال ۱۳۳۵ به ۴۱۲۳۰ نفر در سال ۱۳۹۰ افزایش یافته است. متوسط رشد سالانه جمعیت شهر ۱/۸۱ درصد در دوره ۹۰ - ۱۳۸۵ بوده است. رشد جمعیت این شهر در مقایسه با سطح کشور و استان رشد بالاتری را نشان می‌دهد. ولی در مقایسه با نقاط شهری کشور و استان از رشد پایین‌تری برخوردار است. همچنین، به لحاظ شاخص‌های نسبت جنسی، ابعاد خانوار و ضریب وابستگی، نسبت به سطح کشور، استان و نقاط شهری آن‌ها، از شرایط ناپایدارتری برخوردار است. از کل جمعیت شهر سردشت در سال ۱۳۸۵، ۳۰/۸۹ درصد در گروه سنی (۱۴-)، ۶۵/۰۳ درصد در گروه سنی (۶۵-۱۵ ساله) و ۴/۰۷ درصد در گروه سنی ۶۵ ساله و بیشتر قرار دارد (بلوک‌های آماری مرکز آمار ایران، ۱۳۸۵). رشد جمعیت شهر در افق ۱۴۰۰ با



یک جهش کوتاه‌تر نسبت به دوره پیش، با ۱/۴ درصد به حدود ۴۶۵۰۰ نفر خواهد رسید؛ به عبارت دیگر، حدود ۵۲۷۰ نفر به جمعیت شهر افزوده خواهد شد.



شکل ۲. موقعیت نسبی استان آذربایجان غربی و شهرستان سردشت در کشور

از نظر وضعیت مسکن در دهه اخیر نسبت به دهه‌های قبل، مسکن در شهر سردشت به لحاظ شاخص‌های کیفی روندی رو به بهبود داشته است و به لحاظ شاخص‌های کمی روند نامطلوبی را نشان می‌دهد که در مقایسه با مناطق شهری استان و مناطق شهری کشور سطح پایین‌تری را در بیشتر شاخص‌ها، نشان می‌دهد. در بعد کالبدی، با توجه به تحلیل‌ها و پیش‌بینی‌های انجام‌گرفته بر روی کاربری اراضی شهر و همچنین، بستر جغرافیایی و بافت و ساخت آن، به شدت با کمبود امکانات، تسهیلات شهری و کمبود زمین برای رفع نیازهای ساکنان فعلی و آتی شهر مواجه بوده و خواهد شد؛ به طوری که برای رفع نیازهای جمعیت فعلی و تأمین سطوح و سرانه‌های پیشنهادی، به حدود ۴۵ هکتار و برای جمعیت آتی این دوره به ۱۱۳ هکتار زمین نیاز است که حتی بافت موجود شهر، جوابگوی یک سوم کمبود فعلی هم نخواهد بود. کل سطوح عمران شده شهر در سال ۱۳۸۵ در حدود ۲۵۲ هکتار بوده که بر اساس کمبودهای فعلی و همچنین میزان زمین مورد نیاز برای جمعیت افزوده شده تا افق ۱۴۰۰ سطوح عمران شده شهر برای تأمین و برآورده کردن نیازهای ساکنان، باید به حدود ۳۷۰ هکتار برسد که برای تأمین این سطح، ناگزیر باید به فکر تأمین زمین در محدوده‌های خارج از شهر بود، زیرا همان طور که ذکر آن گذشت، بستر فعلی شهر حتی جوابگوی نیازهای فعلی جمعیت نیز نخواهد بود (موسوی و همکاران، ۱۳۸۹: ۴۲).

## ۵. یافته‌ها

### ۵-۱. ارزیابی توسعه شهری سردشت

به منظور ارزیابی روند توسعه شهری سردشت از بین مدل‌ها و روش‌های موجود برای مدل‌سازی مدیریت استراتژیک، روش ماتریس SWOT، از رایج‌ترین روش‌های تعیین و تدوین استراتژی بهره‌گرفته

شده است. استراتژی سوات یک ابزار برنامه‌ریزی است که هدف اصلی آن تعیین نقاط قوت و ضعف یک سازمان و فرصت‌ها و محدودیت‌های محیطی است که در دهه ۱۹۸۰ توسط مدیریت عمومی در سراسر نواحی جهان از جمله مناطق توسعه و نیز برنامه‌ریزی‌های مربوط به اداره شهر پذیرفته شد (Markovska, Taseka & Jordanov, 2009: 756).

به منظور تعیین استراتژی‌های مناسب برای توسعه شهر سردشت عوامل درونی و بیرونی تأثیرگذار بر توسعه شهر در ابتدا مشخص گردیده است. با بررسی و تحلیل عوامل داخلی و عوامل خارجی مؤثر بر توسعه شهر سردشت به ارزیابی طرح‌های گذشته این شهر پرداخته شده است. پس از شناسایی عوامل داخلی<sup>۱</sup> و عوامل خارجی<sup>۲</sup> مؤثر بر توسعه شهر سردشت لیستی از نقاط قوت شامل: وجود بازارچه مرزی، وجود رودخانه استراتژیک و مرزی زاب، برخورداری از ظرفیت‌های بالقوه و مستعد توسعه اکوتوریسم، وجود حس محلی و سکون در اکثر محلات شهر، ایجاد سرزندگی در مرکز شهر به دلیل تجمع نقاط شاخص و کارآمد؛ نقاط ضعف: ساختار فضایی ناقص، فقدان انطباق مقیاس کاربری زمین و الگوی تقسیمات فضایی شهر، ضعف کمی و کیفی در سیستم حمل‌ونقل عمومی، کوچه‌های تنگ و غیراصولی و ساختمان‌سازی غیراستاندارد، عدم رعایت ضوابط در ساخت و سازهای جدید و ایجاد ساخت و سازهای غیراصولی؛ فرصت‌ها: موقعیت استراتژیک مرزی شهر سردشت، زمینه توسعه بخش گردشگری، زمینه توسعه بازارهای منطقه‌ای، احداث سد کولسه و نزدیکی آن به شهر سردشت؛ و تهدیدها موجود شامل: وجود محدودیت توسعه در تمامی جهات شهر، امکان جذب گردشگران تجاری سردشت به مناطق تجاری پیرانشهر و بانه و فقدان طرح مجموعه شهری سردشت تهیه گردید. همگی این مسائل خود ناشی از نارسایی طرح‌های هادی و جامع شهر سردشت است. با تشکیل ماتریس SWOT توسعه شهر سردشت طی چند سال اخیر نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی استراتژی‌های SO و از مقایسه نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود در خارج از شهر، استراتژی‌های WO و از مقایسه نقاط قوت داخلی با تهدیدهای خارجی، فرصت‌های موجود در خارج از شهر، استراتژی‌های ST و از مقایسه نقاط قوت داخلی با تهدیدهای خارجی، استراتژی‌های ST و از مقایسه نقاط ضعف داخلی با تهدیدهای خارجی، استراتژی‌های WT مشخص شدند. جدول (۱) یک عوامل بیرونی فرصت‌ها و تهدیدها و عوامل درونی نقاط قوت و نقاط ضعف در شهر سردشت را مشخص می‌سازد.

- 
1. Internal factors
  2. External factors

جدول ۱. فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف توسعه شهر سردشت

عوامل بیرونی			
فرصت‌ها	ضریب اهمیت	وزن نسبی	ضریب اهمیت نسبی
موقعیت استراتژیک مرزی شهر سردشت	۰/۲۴	۳	۰/۷۲
زمینه توسعه بخش گردشگری	۰/۴۸	۴	۱/۹۲
زمینه توسعه بازارهای منطقه‌ای	۰/۱۰	۱	۰/۱۰
احداث سد کولسه و نزدیکی آن به شهر سردشت	۰/۱۸	۲/۵	۰/۴۵
<b>جمع عوامل</b>	<b>۱</b>	<b>-</b>	<b>۳/۱۹</b>
تهدیدها	ضریب اهمیت	وزن نسبی	ضریب اهمیت نسبی
وجود محدودیت توسعه در تمامی جهات شهر	۰/۵۰	۱	۰/۵۰
پایین بودن سهم سرمایه‌گذاری در بخش صنعت و معدن شهرستان	۰/۱۶	۳/۵	۰/۵۶
امکان جذب گردشگران تجاری شهر سردشت به مناطق تجاری پیرانشهر و بانه	۰/۱۲	۴	۰/۴۸
فقدان طرح مجموعه شهری سردشت	۰/۲۲	۲/۵	۰/۵۵
<b>جمع عوامل</b>	<b>۱</b>	<b>-</b>	<b>۲/۰۹</b>
عوامل درونی			
نقاط قوت	ضریب اهمیت	وزن نسبی	ضریب اهمیت نسبی
وجود بازارچه مرزی	۰/۱۴	۳	۰/۴۲
وجود رودخانه استراتژیک و مرزی زاب	۰/۱۶	۳	۰/۴۸
برخوردار بودن از ظرفیت‌های بالقوه و مستعد توسعه اکوتوریسم	۰/۵۰	۴	۲
وجود حس محلی و سکون در اکثر محلات شهر	۰/۱۰	۱	۰/۱۰
ایجاد سرزندگی در مرکز شهر به دلیل تجمع نقاط شاخص و کارآمد	۰/۱۰	۱	۰/۱۰
<b>جمع عوامل</b>	<b>۱</b>	<b>-</b>	<b>۳/۱</b>
نقاط ضعف	ضریب اهمیت	وزن نسبی	ضریب اهمیت نسبی
ساختار فضایی ناقص	۰/۵۰	۴	۲
فقدان انطباق مقیاس کاربری زمین و الگوی تقسیمات فضایی شهر	۰/۱۰	۳	۰/۳۰
ضعف کمی و کیفی در سیستم حمل‌ونقل عمومی	۰/۰۸	۲	۰/۱۶
کوچه‌های تنگ و غیراصولی و ساختمان‌سازی غیراستاندارد	۰/۲۰	۱	۰/۲۰
عدم رعایت ضوابط در ساخت و سازهای جدید و ایجاد ساخت و سازهای غیراصولی	۰/۱۲	۳	۰/۳۶
<b>جمع عوامل</b>	<b>۱</b>	<b>-</b>	<b>۳/۰۲</b>

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۳

سیستم فضایی-کالبدی شهر سردشت عرصه تجلی نیروهای محتوایی و روند توسعه شهر را نشان می‌دهد. این سیستم به مانند هر سیستمی در دو سطح تحت تأثیر نیروها و روندهای داخلی و خارجی قرار دارد؛ بنابراین شناخت نیروهای منتج از متابولیسم درونی شهر و نیروهای منتج از کنش‌های بیرونی فرا شهری در توسعه این شهر تأثیر قابل توجهی دارد. بدیهی است این مرحله زمینه را برای تدوین مسیر بهینه هدایت و کنترل متابولیسم درونی و کنش‌های بیرونی را فراهم خواهد آورد. همان طور که در جدول (۱) آمده است، در این شهر، تعداد ۵ نقطه قوت داخلی در برابر ۵ نقطه ضعف داخلی و تعداد ۴ فرصت خارجی در برابر ۴ تهدید خارجی مشخص گردیده است. بدین ترتیب در مجموع تعداد ۹ نقطه قوت و فرصت به عنوان مزیت‌ها و ۹ ضعف و تهدید به عنوان محدودیت‌ها و تنگناهای پیش روی توسعه شهر سردشت قابل‌شناسایی است. تحلیل SWOT نشان می‌دهد که مؤلفه زمینه

توسعه گردشگری با ضریب اهمیت نسبی ۱/۹۲، به عنوان مهم‌ترین فرصت<sup>۱</sup> بیرونی و بعد از آن مؤلفه‌های موقعیت استراتژیک شهر سردشت با ضریب اهمیت نسبی ۰/۷۲ و نیز احداث سد کولسه و نزدیکی آن به شهر سردشت با ضریب اهمیت نسبی ۰/۴۵ در اولویت دوم و سوم قرار دارند، در حالی که مؤلفه زمینه توسعه بازارهای منطقه‌ای با ضریب اهمیت ۰/۱۰ به عنوان کم اهمیت‌ترین فرصت بیرونی در جهت توسعه شهر سردشت مطرح هستند.

در مورد تهدیدات<sup>۲</sup> خارجی عقیده بر این بوده است که پایین بودن سهم سرمایه‌گذاری در بخش صنعت و معدن شهرستان با ضریب اهمیت نسبی ۰/۵۶، به عنوان مهم‌ترین تهدید خارجی و بعد از آن فقدان طرح مجموعه شهری سردشت با ضریب اهمیت نسبی ۰/۵۵ و نیز وجود محدودیت توسعه در تمامی جهات شهر با ضریب اهمیت ۰/۵۰، از جمله مهم‌ترین تهدیدات و در مقابل آن مؤلفه امکان جذب گردشگران تجاری شهر سردشت به مناطق تجاری پیرانشهر و بانه با ضریب اهمیت نسبی ۰/۴۸، به عنوان کم اهمیت‌ترین تهدید خارجی جهت توسعه شهر سردشت مطرح می‌باشند. همچنین مؤلفه برخورداری از ظرفیت‌های بالقوه و مستعد توسعه اکوتوریسم با ضریب اهمیت نسبی ۲، به عنوان مهم‌ترین نقطه قوت<sup>۳</sup> داخلی و پس از آن مؤلفه‌های وجود رودخانه استراتژیک و مرزی زاب با ضریب اهمیت ۰/۴۸ و وجود بازارچه مرزی با ضریب اهمیت نسبی ۰/۴۲، در اهمیت بعدی قرار دارند، در مقابل وجود حس محلی و سکون در اکثر محلات شهر با ضریب اهمیت نسبی ۰/۱۰ و ایجاد سرزندگی در مرکز شهر به دلیل تجمع نقاط شاخص و کارآمد با ضریب اهمیت نسبی ۰/۱۰ به طور مشترک به عنوان کم‌اهمیت‌ترین نقاط داخلی در توسعه شهر سردشت مطرح می‌باشند.

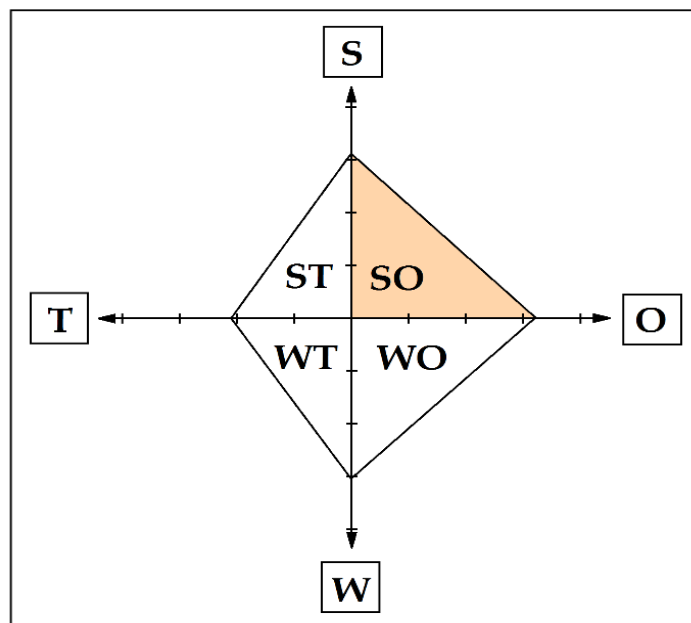
در مورد نقاط ضعف<sup>۴</sup> داخلی، پاسخ‌دهنده‌ها بر این عقیده بوده‌اند که مؤلفه ساختار فضایی ناقص با ضریب اهمیت نسبی ۲، به عنوان مهم‌ترین نقطه ضعف داخلی و پس از آن مؤلفه‌های عدم رعایت ضوابط در ساخت و سازهای جدید و ایجاد ساخت و سازهای غیراصولی با ضریب اهمیت نسبی ۰/۳۶ و فقدان انطباق مقیاس کاربری زمین و الگوی تقسیمات فضایی شهر با ضریب اهمیت نسبی ۰/۳۰ در رتبه‌های بعدی قرار دارند، همچنین مؤلفه‌های کوچه‌های تنگ و غیراصولی و ساختمان‌سازی غیراستاندارد با ضریب اهمیت ۰/۲۰ و ضعف کمی و کیفی در سیستم حمل‌ونقل عمومی با ضریب اهمیت نسبی ۰/۱۶، کم‌اهمیت‌ترین اولویت را در میان نقاط ضعف داشته‌اند.

جدول ۲. امتیازات نهایی عوامل درونی و بیرونی در توسعه شهر سردشت

امتیاز	عوامل
۳/۱۹	جمع امتیازات عوامل فرصت‌ها (O)
۲/۰۹	جمع امتیازات عوامل تهدیدها (T)
۳/۱	جمع امتیازات عوامل نقاط قوت (S)
۳/۰۲	جمع امتیازات عوامل نقاط ضعف (W)

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۳

- 1.Opportunities
- 2.Threats
- 3.Strengths
- 4.Weaknesses



شکل ۳. ارزیابی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها توسعه شهر سردشت

## ۵-۲. تدوین بیانیه راهبردی توسعه فضایی

SWOT یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن و با توجه به ماتریس راهبردهای اصلی، انواع راهبردهای ممکن را ارائه کنند. راهبردهای ممکن را می‌توان در دسته‌های SO، WO، ST و WT برشمرد. در مجموع:

- استراتژی‌های SO، استراتژی‌های توسعه‌ای هستند.

- استراتژی‌های WT، استراتژی‌های کاهش‌ی هستند.

- استراتژی‌های ST و WO حالت بینابینی دارند که نه مطلقاً توسعه‌ای و نه مطلقاً کاهش‌ی‌اند.

بر اساس نتایج ارزیابی عوامل درونی و بیرونی و نمودار سوات مناسب‌ترین نوع استراتژی‌های توسعه شهر سردشت می‌باید از نوع SO باشد. در استراتژی‌های SO، تلاش اصلی تصمیم‌گیران در جهت استفاده از فرصت‌های محیطی و نقاط قوت داخلی است. هدف اصلی از این راهبردها استفاده بهینه از فرصت‌های محیطی در جهت تقویت نقاط قوت داخلی است. با توجه به تأیید استراتژی‌های SO به عنوان استراتژی مناسب و با توجه به مجموعه فرصت‌ها و قوت‌های شهر سردشت استراتژی‌های SO قابل طرح عبارت‌اند از:

۱. تهیه و اجرای طرح‌های کارآمد و ارتقاء تولیدات صنعتی و کشاورزی در شهر و پیرامون آن.
۲. ارتقاء محتوای شهر و تقویت وجهه شهر سردشت به عنوان یک مقصد گردشگری
۳. توسعه خدمات اداری - تجاری به ویژه توسعه کیفی کالاهای تجاری و قیمت مناسب آن.

۴. تبلیغات و جذابیت محصولات موجود تجاری به منظور جلب گردشگران  
با توجه به تشکیل ماتریس SWOT استراتژی‌های چهارگانه توسعه شهر سردشت به شرح ذیل معرفی می‌شوند:

جدول ۳. استراتژی‌های چهارگانه شهر سردشت

استراتژی‌های SO	
۱.	تهیه و اجرای طرح‌های کارآمد شهری
۲.	تقویت وجهه شهر سردشت به عنوان یک مقصد گردشگری
۳.	ارتقا محتوای شهر، کیفیت کالاهای تجاری، قیمت مناسب، جذابیت و تبلیغات محصولات موجود تجاری جهت جلب سرمایه‌گذاری
استراتژی‌های WO	
۱.	ضرورت اصلاح ساختار فضایی شهر سردشت در برنامه‌های فرادست
۲.	ارتقای سیستم حمل‌ونقل برای رشد صنعت گردشگری
۳.	ضرورت اصلاح الگوی تقسیمات فضایی و تعیین الگوی بهینه برای کاربری‌های شهر
استراتژی‌های ST	
۱.	استفاده از توان توسعه درونی شهر
۲.	تبلیغات صحیح و اطلاع‌رسانی وسیع و سرمایه‌گذاری در زمینه ساخت هتل، اقامتگاه، رستوران و مراکز خرید مدرن و مطابق با استانداردهای روز دنیا
استراتژی‌های WT	
۱.	جلوگیری از گسست اجتماعی و رشد ناموزون و بی‌برنامه کالبدی و نیز اصلاح نظام کالبدی شهر
۲.	ایجاد طرح مجموعه شهری سردشت با هدف جلوگیری از پراکندگی در استقرار فعالیت و نحوه استفاده از زمین

## ۶. بحث و نتیجه گیری

با توجه به بررسی‌های به عمل آمده می‌توان نتیجه گرفت که در برنامه‌ریزی شهر سردشت با مشارکت عمومی مردم به ویژه نخبگان و با توجه به ویژگی‌های بومی شهر و منطقه پیرامون آن توسعه شهری انجام گیرد. این نگرش همان استراتژی توسعه شهری است. با توجه به بررسی‌های به عمل آمده و مصاحبه با صاحب‌نظران مشخص گردید که طرح‌های سنتی از لحاظ مفهوم و محتوا، بر مبنای اثبات‌گرایی و کارکردگرایی و بر مدل برنامه‌ریزی خطی نمی‌تواند راهگشای مناسبی برای توسعه حال و آینده شهر باشد؛ بنابراین بر اساس اصول دقیق و شفاف برنامه‌ریزی استراتژی توسعه شهری می‌توان توسعه بی‌رویه و ناموزون شهر سردشت را کنترل نمود. از آنجایی که فرآیند تهیه و تصویب طرح‌های جامع و تفصیلی در عمل بسیار طولانی مدت و ناقص است و غالباً با رویکرد برنامه‌ریزی بالا به پایین انجام می‌شود و همچنین فاقد پویایی و انعطاف‌پذیری لازم است نمی‌تواند مسائل و نیازهای شهری را برطرف نماید. به لحاظ اجرایی شدن نیز این طرح‌ها معمولاً بر اساس تصمیمات مدیران سیاسی و نظرات آرمانی کارشناسی و بدون توجه به امکانات واقعی و ابزارهای اجرایی تهیه می‌شوند و از قابلیت تحقق‌پذیری و انطباق‌پذیری بی‌بهره هستند. طرح‌های توسعه شهری سردشت نیز از این قاعده مستثنا نبوده و این نارسایی‌ها و مشکلات در مورد این شهر صدق می‌کند. برنامه‌ریزی توسعه بلندمدت شهر سردشت، با اتکا به راهبرد توسعه شهری، نشان داد که این روش می‌تواند برخی از مهم‌ترین معضلات طرح‌های جامع و تفصیلی موجود از جمله بی‌هدفی توسعه، عدم وجود اولویت در حل مشکلات و ارائه راه‌حل، عدم واقع‌نگری، عدم مشارکت دادن و همسو نمودن مدیرانی که عملاً در اداره و توسعه شهر

دخالت دارند ولی در جریان تهیه این گونه طرح‌ها از فرآیند آن حذف می‌شوند را می‌تواند برطرف سازد. طرح‌های گذشته به دلیل فقدان مشارکت لازم مردم در فرآیند توسعه شهر، انعطاف‌ناپذیری، نگاه صرف کالبدی و مهم‌تر از همه فراموش شدن انسان به عنوان اصلی‌ترین هدف و مخاطب برنامه‌های توسعه شهر سردشت موجب نارسایی‌ها و عدم توسعه متعادل شهری شده است.

با مطالعات صورت گرفته بر روی طرح‌های توسعه شهری سردشت می‌توان چنین نتیجه گرفت که این طرح‌ها امروزه به دلیل تحول در شیوه‌های اسکان جمعیت، حمل‌ونقل، گذران اوقات فراغت، فناوری و ارتباطات و به ویژه دگرگونی در شهرنشینی کارایی خود را برای این منظور از دست داده‌اند و بسیاری از پیش‌بینی‌های آن‌ها محقق نشده است که می‌توان گفت در این میان نارسایی مربوط به روند اجرایی شدن و مدیریت طرح به صورت پررنگ‌تری خود را نشان داده است.

دانش حاصل از این پژوهش بیانگر این واقعیت است که در زمان حاضر به نظر می‌رسد گرایش عمومی برنامه‌ریزی و طراحی شهری در جوامع توسعه‌یافته، پیوند و انسجام برنامه‌های درازمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت است. از طریق استراتژی توسعه شهری با برطرف نمودن نارسایی‌های طرح‌های سنتی و ایجاد هماهنگی میان برنامه‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت، بهبود مدیریت اجرایی، ارزیابی مستمر طرح‌ها، افزایش کیفیت محیط و جلب مشارکت اکثر نیروهای مؤثر، زمینه‌های توسعه پایدار و هدفمند شهری تحقق می‌یابد؛ بنابراین در مطالعه شهر سردشت طرح راهبرد توسعه شهری می‌تواند جایگزین مناسبی برای تهیه طرح‌های توسعه شهری سنتی باشد. همچنین بررسی نتایج نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (با توجه به جداول و رتبه‌بندی عوامل مؤثر داخلی و خارجی از نظر پاسخ‌دهندگان) نشان می‌دهد که:

۱. در بین نقاط قوت در منطقه مطالعه شده برخورداری از ظرفیت‌های بالقوه و مستعد اکوتوریسم به عنوان مهم‌ترین نقطه قوت جهت توسعه شهر سردشت معرفی گردید که به منظور استفاده بهینه آن، ساماندهی آن امری الزامی است.
۲. در بین نقاط ضعف، ساختار فضایی ناقص به عنوان مهم‌ترین ضعف توسعه شهر بیان گردید. در این زمینه لازم است اقدامات مناسبی به منظور هدایت توسعه و گسترش شهر صورت گیرد.
۳. از بین فرصت‌ها، مؤلفه‌ی زمینه توسعه گردشگری به عنوان بهترین فرصت پیش روی شهر سردشت شناسایی شده است. بدین منظور به وسیله راهکارهای ارائه شده و تسریع در تهیه و اجرای طرح حمایت از فعالیت‌های توسعه گردشگری می‌توان حداکثر استفاده از این امتیاز و فرصت مناسب در جهت گردشگری به عمل آورد.
۴. از بین تهدیدها نیز پایین بودن سهم سرمایه‌گذاری در بخش صنعت و معدن شهرستان، به عنوان مهم‌ترین تهدید قلمداد می‌شود. در این خصوص وجود بانک اطلاعات و پژوهش جامع در خصوص فرصت‌های سرمایه‌گذاری به منظور جلب و هدایت علاقه‌مندان به تولید و اشتغال در این شهرستان ضروری است.

### بیانیه چشم‌انداز توسعه شهری

شهر سردشت در افق ۱۴۰۴ دارای چنین ویژگی‌هایی است:

۱. شهری با اقتصاد پویا، توانمند، دانش‌محور و رقابتی.

۲. شهری برتر در صنعت توریسم با اتکا بر منابع طبیعی و فرهنگی.
  ۳. شهری با یک نظام مدیریت شهری یکپارچه، هماهنگ، برنامه محور، توانمند و شهروند مدار.
  ۴. شهر عدالت محور با امکانات و فرصت‌های برابر برای همه ساکنانش.
  ۵. شهری با هویت، سالم، امن و بانشاط.
- با توجه به نتایج و یافته‌های پژوهش حاضر، موارد زیر به صورت پیشنهاد ارائه می‌شود:
- بهره‌گیری بهینه و هدفمند از موقعیت استراتژیک مرزی و تجاری شهر سردشت در جهت بهره‌برداری از پتانسیل‌های اقتصادی شهر.
  - شناسایی و بهره‌گیری از منابع و جاذبه‌های تفریحی - گردشگری و دیگر مزیت‌های نسبی گردشگری منطقه.
  - تمرکز بر فعالیت‌های فرهنگی در جهت تبادل فرهنگی با دیگر نقاط کشور به دلیل موقعیت خاص شهر در میزبانی از مسافران و گردشگران.
  - فراهم آوردن تسهیلات، زیرساخت‌ها و امکانات رفاهی - گردشگری و برنامه‌ریزی مناسب برای جذب بیشتر گردشگر.
  - هدایت سرمایه‌گذاری‌های اقتصادی در بخش گردشگری و توسعه پایدار.
  - بازنگری در سیستم‌های برنامه‌ریزی موجود و توجه به برنامه‌ریزی‌های دقیق و استراتژی‌های بلندمدت به منظور توسعه مناسب شهر.
  - نظارت بر اجرای قوانین برنامه‌ریزی کاربری اراضی شهری در جهت مقابله سیستماتیک با توسعه ناموزون و خارج از برنامه جهت توسعه شهر.
  - تنوع بخشی به امکانات و خدمات گردشگری و اندیشیدن تدابیر لازم برای جذب بیشتر گردشگر.

## ۷. منابع

۱. اشرفی، یوسف، ۱۳۸۸، CDS رویکردی جدید در برنامه‌ریزی شهری در رویکرد تحلیلی، فصل‌نامه مدیریت شهری، شماره ۲۳.
۲. بدری، سیدعلی و نعمتی، مرتضی، ۱۳۸۸، برنامه‌ریزی راهبردی توسعه اقتصادی با رویکرد مشارکتی مطالعه موردی: بخش مرکزی شهرستان لنگه، پژوهش‌های جغرافیای انسانی، شماره ۶۸، صص ۸۳ - ۶۹.
۳. تقوایی، مسعود، نادری، بهنام و دهقانی، یدالله، ۱۳۸۵، تحلیلی بر برنامه‌ریزی استراتژی توسعه شهری، نشریه انجمن راه و ساختمان ایران، شماره ۲۹، تهران.
۴. توسلی، محسن، ۱۳۸۵، راهبرد توسعه شهری، مورد مطالعه: شهرزابل، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
۵. حاتمی‌نژاد، حسین و فرجی ملایی، امین، ۱۳۹۰، امکان‌سنجی اجرای طرح‌های استراتژی توسعه شهری در ایران، مطالعات و پژوهش‌های منطقه‌ای، سال دوم، شماره هشتم، صص ۷۶ - ۵۵.
۶. دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، ۱۳۸۵، برنامه توسعه راهبردی شهر قزوین، شهرداری قزوین.
۷. رفیعیان، مجتبی و شاهین‌راد، مهنوش، ۱۳۸۷، راهبرد توسعه شهر در جهت تحقق برنامه‌ریزی توسعه شهری؛ با تأکید بر برنامه راهبردی شهر کرمان، شماره ۲، صص ۲۹ - ۶.
۸. رهنمایی، محمدتقی، شعبانی فرد، محمد و اکبرپور، محمد، ۱۳۸۸، توسعه استراتژیک شهرهای میانی ایران با



- تأکید بر رویکرد CDS راهی به سوی توسعه منطقه‌ای، آمایش سرزمین، سال اول، شماره یک، صص ۵۴ - ۲۱.
۹. زیاری، کرامت الله، مهدنژاد، حافظ و پرهیز، فریاد، ۱۳۸۸، مبانی و تکنیک‌های برنامه‌ریزی شهری، چاپ اول، انتشارات دانشگاه بین‌المللی چابهار.
۱۰. سازمان عمران و بهسازی شهری، ۱۳۸۴.
۱۱. صرافی، مظفر، توکلی نیا، جمیله و استادی سیسی، منصور، ۱۳۸۸، راهبرد توسعه شهر مبتنی بر توسعه پایدار شهر شبستر، سال هفتم، شماره ۲۲، صص ۸۲ - ۶۵.
۱۲. طرح محیط پایدار، مهندسان مشاور، ۱۳۸۷، تدوین چشم‌انداز و برنامه پنج ساله شهر یزد، شهرداری یزد.
۱۳. علی احمدی، علیرضا، ۱۳۸۳، مجموعه مقالات مدیریت استراتژیک، انتشارات تولید دانش.
۱۴. کاردار، سعید، رحمانی، محمد و ملاآقاجزاده، ساره، ۱۳۸۸، طرح استراتژی توسعه شهری (CDS): رویکردی راهبردی و نوین در مدیریت، طراحی و برنامه‌ریزی شهری، فصل‌نامه راهبرد، شماره ۵۲، صص ۱۹۹ - ۱۸۳.
۱۵. گلکار، کوروش و آزادی، جلال، ۱۳۸۸، راهبرد توسعه شهر چیست؟ نشریه شهرنگار، شماره ۳۰، صص ۷۹ - ۵۹.
۱۶. مرادی مسیحی، وراز، ۱۳۸۴، برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن در شهرسازی ایران، نشر شرکت پردازش و برنامه‌ریزی شهری، تهران.
۱۷. مرکز آمار ایران، ۱۳۸۵، آمار جمعیتی بلوک‌های شهر سردشت.
۱۸. موسوی، میرنجف، سعیدآبادی، رشید و فهر، رسول، ۱۳۸۹، مدل‌سازی توسعه کالبدی و تعیین مکان بهینه برای اسکان جمعیت شهر سردشت تا افق ۱۴۰۰ به روش دلفی و منطق بولین در محیط GIS، مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، سال دوم، شماره ۶.
۱۹. مهندسین مشاور فرهاد، ۱۳۸۰، برنامه‌ریزی ساختاری - راهبردی توسعه شهری، تجربیات اخیر جهانی و جایگاه آن در ایران، جلد چهارم: جایگاه برنامه‌ریزی ساختاری - راهبردی در ایران، وزارت مسکن و شهرسازی، تهران.
20. Asian Development Bank, 2004, **City Development Strategies to Reduce Poverty**, Manila.
21. Citice Alliance., 2008, **City Development Strategies**, Washington D. C. USA.
22. Cities Alliance., 2004, **New Spatial and Urban Approaches**, (Internet:http: //www .cities alliance.org).
23. City Development (CDS), 2000, **A Discussion report for DFTD (UK) and the word bank**, GH Grop, London.
24. **City Development Strategy Hyderabad**, 2004, United Nation Human Settlement Program (Un- HABI-TAT).
25. Hall, peter, 1989, **urban and regional planning**, Routledge.
26. Markovska N, Taseka V, Pop-Jordanov J., 2009, **SWOT analyses of the national energy sector for sustainable energy development**. Energy; 34: 752-756.
27. Sim, Loo-Lee and et al., 2003, **Singapore's competitiveness as a global city: development strategy**, institutions and business environment.
28. World Bank, 2006, **City Development Strategy, (CDS) Program in China**, supported.
29. www.citiesalliance.org