

## برنامه ریزی استراتژیک جهت ساماندهی قسمتی از بافت فرسوده شهر ارومیه

دکتر مهین نسترن

استادیار برنامه‌ریزی شهری - دانشکده معماری و شهرسازی دانشگاه هنر اصفهان

سپیده هوشمندفر

دانشجوی کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای - دانشگاه هنر اصفهان

### چکیده

محلات قدیمی شهرها، نه فقط به خاطر میراث فرهنگی خود، بلکه به خاطر بافت و خصوصیات شهری (شهرسازی) که دارند نیز، مکانهای مهمی محسوب می‌شوند. بسیاری از اینگونه بافتها در خطر از دست دادن هویت و نقش سنتی خود می‌باشند و چنانچه اقدامات اساسی در جهت تثبیت و تداوم خصوصیات اینگونه بافتها صورت نگیرد، فروپاشی نظام سنتی و فرهنگی مسئله‌ای دور از ذهن نخواهد بود. از طرف دیگر، تلاش برای ارتقاء روند اتخاذ استراتژی مطلوب، گستره‌ای از دیدگاه‌های مختلف را به وجود آورده است که هر کدام از آنها درجه ای از محبوبیت را کسب نموده‌اند. در این میان اتخاذ روند برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند کمک شایانی در تهیه راهبرد نهایی برای رسیدن به نقطه مطلوب نماید. در این مقاله با مطالعه بخشی از بافت فرسوده شهر ارومیه به عنوان نمونه موردی، با استفاده از تکنیک SWOT که یکی از مدل‌های پرکاربرد در برنامه‌ریزی استراتژیک و روند تحلیل استراتژی می‌باشد، استفاده می‌شود. نتایج حاصله نشان می‌دهد که محدوده از نظر نقاط ضعف از آسیب‌پذیری بالایی برخوردار بوده و در عین حال فرصتهای بهینه‌ای جهت بهره‌گیری و رسیدن به کمال مطلوب را داراست.

**کلمات کلیدی:** استراتژی، برنامه‌ریزی استراتژیک، بافت

فرسوده، ارومیه، مدل SWOT

### مقدمه

ساماندهی از نوع شهری آن به همزیستی انسان‌ها می‌پردازد و این به معنای ایجاد شرایط زندگی بهتر برای همگان و تکامل تشکیلات شهری است. ساماندهی بافتهای فرسوده مداخله‌ای است در جهت ارتقاء کیفیت زندگی شهری در اینگونه بافتها که در مقابل زوال تدریجی آنها انجام می‌شود (وزین، ۱۳۷۸، ص ۱۷۹). در این میان استفاده از روشی درست، در راستای ارزیابی و انتخاب استراتژی مداخله در بافت فرسوده، جایگاه ویژه‌ای دارد و به نظر می‌رسد روش S.W.O.T بتواند در این راستا موفق عمل نماید. "امروزه از روش S.W.O.T به عنوان ابزاری کامل و در عین حال ساده در تحلیل استراتژی، در اکثر پروژه‌ها و تحقیقات استفاده می‌شود. این روش با بیان نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدها، امکان در نظر گرفتن عوامل درونی و بیرونی را به صورت توأم در یک جدول، فراهم می‌آورد (Doratli et al, 2004, p 329). محدوده انتخابی، که در قسمت مرکزی شهرستان ارومیه (بخشی از ناحیه ۱۱ طرح تفصیلی) واقع شده است، جزء بافتهای قدیمی و با هویت این شهر محسوب می‌شود که عدم توجه مسئولین از یک سو و بی‌توجهی ساکنین از سوی دیگر که بیشتر به دلیل عدم توان مالی بوده است، موجب فرسودگی بافت این قسمت از شهر گردیده است. عدم وجود شبکه دسترسی مناسب، ریزدانی و قطعه بندی نامناسب بافت، پایین بودن کیفیت بناها که عدم مقاومت

اساسی که سرشت و جهت گیری فعالیتهای یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوبی قانونی شکل می‌دهند. این تلاشها به سازمانها کمک می‌کند تا بر نقاط قوت خود اتکا یابند، از فرصت‌های عمده بهره گرفته و بر نقاط ضعف و تهدیدات نسبت به خود فایق شوند". (برایسن، ۱۳۸۱)

برنامه‌ریزی به عنوان حیطة نظری و تجربی همواره تغییر یافته و خود را با شرایط و شیوه تفکرات نوین سازگار می‌نماید. برنامه ریزی استراتژیک بخشی از این فرایند تکاملی است. برنامه ریزی استراتژیک شیوه‌ای است نظام یافته جهت اخذ تصمیمات و اجرای فعالیتهای در خصوص شکل دهی و رهنمود یک سیستم، کارکرد و علل آن. سیستم می‌تواند یک شهر، منطقه یا ایالت و یا یک وظیفه حمل و نقل و آموزش باشد. بنابراین برنامه‌ریزی استراتژیک شیوه‌ای منظم افزون بر فرایندهای برنامه ریزی شهری و منطقه‌ای بوده و جایگزین آن نمی‌باشد. در واقع یک سری مفاهیم، روش‌های کاری و ابزار جهت مدیریت تغییرات فراهم می‌سازد. استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک برای شهرها و مناطق شامل تبیین راهبردهایی بر اساس عملکرد، دستیابی به وفاق نظر و کاربرد طیفی از ساز و کارهای اجرایی به جای ابزار سنتی کنترل کاربری زمین می‌شود. برنامه‌ریزی استراتژیک توجه خود را به آنچه که برای جامعه و یا سازمان مهم است معطوف ساخته، چارچوبی جهت مساعدت به تصمیم گیران در رویارویی با شرایط متغیر و تعیین اولویت‌ها در تخصیص منابع و فعالیتهای فراهم می‌سازد (مرادی مسیحی، ۱۳۸۱، ص ۸).

این شیوه از برنامه‌ریزی، در واکنش به نواقص طرح‌های جامع - تفصیلی و پرهیز از برنامه‌ریزی متمرکز، اصولاً به سمت برنامه‌ریزی فرایندی، تصمیم‌سازی، برنامه‌ریزی محلی و مشارکت، و تلفیق برنامه‌ریزی و اجرا حرکت می‌نماید. در این شیوه حداقل سه مرحله به مراحل سنتی برنامه‌ریزی یعنی برداشت - تحلیل - طرح افزوده شده است. این سه مرحله عبارتند از:

- تعریف اهداف مشخص<sup>۱</sup>
- ارزیابی گزینه‌ها<sup>۲</sup>

در برابر بلایای طبیعی را نیز در بردارد، بافت فشرده و متراکم، خالی شدن تدریجی بافت از سکونت، توان مالی پایین ساکنین، بالا رفتن سن ساکنین، تمرکز کاربری "اداری" در خیابان امام که تاثیر گذار بر بافتهای داخلی، از جمله این محدوده است و نزدیکی به بازار ارومیه از جمله مواردی است که دلیل بر انتخاب این محدوده شده است.

هدف از تحقیق حاضر تدوین استراتژی‌های ساماندهی بافت مورد مطالعه با استفاده از روش SWOT می‌باشد که با توجه به اهمیت تدوین اهداف در برنامه ریزی استراتژیک می‌توان آنها را در موارد زیر خلاصه نمود:

- اصلاح شبکه دسترسی
- تنظیم شکل هندسی قطعات مسکونی
- تامین سرانه‌های کاربری‌های شهری بخصوص فضای سبز
- ارتقا کیفیت زندگی شهری
- انتظام بخشی به مجموعه کاربری‌ها و پاکسازی بافت از کاربری‌های مزاحم
- پایداری سکونت و بالا بردن سطح آگاهی مردم
- تشویق مالکان به نوسازی و ترغیب سرمایه داران به سرمایه گذاری

طبق آنچه از مطالعات وضع موجود این پژوهش برمی‌آید، نکات زیر در رابطه با بافت حائز اهمیت است:

- به نظر می‌رسد ناتوانی ساکنین دلیل اصلی عدم بازسازی ساختمانهای کهنه و فرسوده است.

- نوسازی قطعات به صورت منفرد، علاوه بر عدم حل مشکلات بافت، به دلیل عدم رعایت ضوابط بر معضلات بافت می‌افزاید.
- نوسازی و بهسازی بافت فرسوده به عنوان راه کار مناسب در جهت ارتقاء کیفی بافت، تنها با مشارکت مردم و مسئولان امکان پذیر است.

### برنامه ریزی استراتژیک

برایسن برنامه ریزی استراتژیک را بدین صورت تعریف می‌کند: "برنامه ریزی استراتژیک تلاشی است سازمان یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام دادن اقدامات

## فرایند برنامه ریزی استراتژیک

همانطور که از تعریف برنامه ریزی استراتژیک برمی آید، این نوع برنامه ریزی یک نوع برنامه ریزی فرآیندی است. دلیل فرآیندی بودن برنامه ریزی استراتژیک در نوع و گونه پدیده‌هایی است که برای آنها برنامه ریزی صورت گرفته می‌شود. در برخورد و برنامه ریزی این پدیده‌ها از آنجا که دائما در حال تغییر هستند باید گونه‌ای از برنامه ریزی انجام گیرد که قابلیت بازخورد و تطبیق با شرایط جدید در آن وجود داشته باشد (Evans. et all, 2003).

این فرایند با تصمیم‌گیری در خصوص تهیه یک برنامه استراتژیک و با اتفاق نظر اولیه در میان تصمیم‌سازان که حمایت آنان جهت توسعه و اجرای موفقیت‌آمیز برنامه ضروری است، آغاز می‌شود (برایسن، ۱۳۸۱). در مرحله دوم، تیم برنامه ریزی استراتژیک زمینه تاریخی (جریان‌ها و وقایع تاریخی)، موقعیت کنونی و چشم‌انداز آتی محدوده جغرافیایی مورد مطالعه را مشخص می‌کنند. در حالی که اهداف کلان در مراحل اول، جهت هدایت فرایند برنامه ریزی استراتژیک مشخص می‌شوند، در مرحله سوم، اهداف مشخص‌تر بر اساس تحلیل‌های داخلی و خارجی شکل می‌گیرند. زمانی که اهداف کلان و اجرایی تعیین شده و متغیرهای مهم شناسایی شدند، گروه برنامه ریزی استراتژیک باید اقدام به مطرح ساختن راهبردهایی برای اجرا و یا گزینه‌های استراتژیک نماید. این گروه باید به دقت روشن نمایند که چگونه می‌توان به اهداف کلان و اجرایی دست یافت و با هر یک از موضوعات استراتژیک در دستور کار، به ترتیب اولویت چگونه می‌توان مواجه شد. بنابراین سرنوشت‌سازترین مرحله تدوین استراتژی، مرحله چهارم یعنی تعیین طیف مناسبی از گزینه‌های امکان پذیر جهت ارزیابی می‌باشد مرحله پنجم، مرحله ارزیابی و انتخاب گزینه برتر است. ارزیابی که به معنای بررسی مزایای نسبی راهبردهای گوناگون می‌باشد، بخش اساسی برنامه ریزی استراتژیک محسوب می‌گردد. مسئله اساسی در ارزیابی گزینه‌های مختلف این است که معیار واحدی جهت تصمیم‌گیری در مورد اینکه کدام بهترین است وجود نداشته،

• اجرا و نظارت<sup>۳</sup> (مرادی مسیحی، ۱۳۸۴، ص ۵۹-۵۸) در همین زمینه پیتر هال نیز در انتقاد از برنامه ریزی جامع، به ضرورت به‌کارگیری اصول برنامه ریزی استراتژیک اشاره می‌کند. به نظر وی، برنامه ریزی شهری، بیش از پرداختن به جزئیات، به تمرکز بیشتر بر روی اصول کلی نیاز دارد و باید بر فرایند یا توالی زمانی در جهت رسیدن به اهداف تاکید کند (هال، ۱۳۸۱).

از جمله مهمترین دلایل به‌کارگیری برنامه ریزی استراتژیک می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- ۱- با اهداف غایی و عینی سازگار است؛
  - ۲- آینده را در نظر می‌گیرد؛
  - ۳- با نیروهای غیرقابل‌کنترلی که در عملکرد سازمان یا شهر درگیرند، شدیداً در ارتباط است (Farhoodi et al., 2009).
- امیرکبیری (۱۳۷۷) نیز معتقد است که برنامه ریزی استراتژیک مزایای زیر را دارد:
- ۱- استراتژی قبل از هر چیز امکان ارزیابی محیط و تخمین آینده را می‌دهد؛
  - ۲- استراتژی، در درون سازمان بطور یکپارچه تمایل به اهداف مشترک و انسجام را فراهم می‌سازد؛
  - ۳- فرصت ارزشیابی خود را به سازمان می‌دهد؛
  - ۴- استراتژی و سیاستها، فعالیتها را به یک مجرای معینی سوق می‌دهد و برای برنامه‌ها یک چارچوب تشکیل می‌دهد؛
  - ۵- استراتژی، کیفیت تصمیم‌ها و پروژه‌های سازمان را افزایش می‌دهد.
- همچنین باید خاطر نشان شود اگرچه برنامه ریزی استراتژیک دارای مزایای فوق می‌باشد، اما ضمانتی وجود ندارد که حتما چنین شود. بنابراین برنامه ریزان باید مراقب باشند که چگونه در امر برنامه ریزی دخالت کنند، زیرا که تمامی رویکردها نمی‌تواند موفقیت‌آمیز باشد (مرادی مسیحی، ۱۳۸۱، ص ۲۲).

## Archive of SID

در محیط خارجی یک سیستم و بازشناسی ضعف‌ها و قوت‌های داخلی آن به منظور سنجش وضعیت و تدوین راهبرد برای هدایت و کنترل آن سیستم است. این روش نتیجه مستقیم مدل تجاری هاروارد است. در واقع، این روش بهترین استراتژی برای سازمان‌هاست. (مرادی مسیحی، ۱۳۸۱، ص. ۴۰) در این روش با توجه به اهداف کلانی که برای محدوده شناسایی شده‌اند، پیشنهادات دقیق اجرایی، جهت دستیابی به آنها ارائه می‌شوند؛ به نحوی که بر شالوده نقاط قوت بنا شده و بر نقاط ضعف غلبه نمایند. علاوه بر این از فرصت‌ها استفاده نموده، تهدیدات خارجی را تقلیل کنند. بهتر است اقداماتی پیشنهاد شوند که هر چهار جنبه موضوع را پاسخ‌گو باشند (hill & Westbrook, 1997, p 47).

به طور اجمالی می‌توان گفت که این تکنیک ابزاری برای تحلیل وضعیت و تدوین راهبرد است و این امور از طریق بازشناسی و طبقه‌بندی قوتها و ضعف‌های درونی سیستم؛ بازشناسی و طبقه‌بندی فرصتها و تهدیدهای موجود در محیط خارج سیستم؛ و تکمیل ماتریس و تدوین راهبردهای گوناگون برای هدایت سیستم در آینده صورت می‌گیرد. (گلکار، ۱۳۸۴، ص. ۴۹)

با اینکه روش SWOT عموماً به عنوان روشی کیفی به کار برده می‌شود، لیکن روشهایی برای کمی‌سازی آن و در نتیجه استناد قویتر به نتایج گرفته شده از این مدل وجود دارد. با استفاده از کمی‌سازی می‌توان مدل را ساده کرده، اهم عوامل استراتژیک را استخراج نمود و سپس به تدوین استراتژی پرداخت. پس از سنجش و تهیه فهرستی از عوامل داخلی (قوت و ضعف) و خارجی (فرصت و تهدید) تاثیر گذار بر سیستم، مراحل زیر جهت کمی‌سازی انجام می‌شود:

۱- در ستون اول مهمترین قوت‌ها، ضعفها، فرصت‌ها و تهدیدهای فاروی سیستم نام برده می‌شوند.

۲- در ستون دوم (وزن)، به هر یک از این عوامل و براساس اثر احتمالی آنها بر موقعیت استراتژیک فعلی سیستم (بر اساس نتایج یافته‌های حاصل از شناخت و تجزیه و تحلیل وضع موجود) وزنی از یک (مهم‌ترین) تا صفر

همواره اهداف گوناگونی هستند که باید مورد توجه قرار گیرند. به‌عنوان مثال کافی نیست که تنها ارزان‌ترین گزینه‌ها شناسایی شوند، عواقب اجتماعی و اثرات زیست محیطی نیز بسیار حائز اهمیت می‌باشند (مرادی مسیحی، ۱۳۸۱، ص ۵۱-۳۱).

استراتژی باید بتواند چارچوبی از اهداف پایه‌ای و سیاستهای استراتژیک به صورت عام ارایه نماید و به آن دسته از تصمیم‌گیری‌ها که بتواند تغییرات قابل توجهی در شهر و یا منطقه ایجاد کند توجه بیشتری معطوف کند (بدری و نعمتی، ۱۳۸۸، ص ۷۳). در نتیجه طراحی استراتژی مطلوب یا برتر مرحله ششم از برنامه‌ریزی استراتژیک را تشکیل می‌دهد. مرحله هفتم، مرحله اجرا است. با وجود اینکه چندین ویژگی، برنامه‌ریزی استراتژیک را از دیگر اشکال برنامه‌ریزی مشخص می‌کند، تنها اجرا است که آن را کاملاً متمایز می‌سازد. برنامه‌ریزی استراتژیک فعالیت مدار می‌باشد. کانون توجه آن تخصیص منابع کمیاب برای موضوعات حیاتی استراتژیک جهت دستیابی به نتایج مورد نظر می‌باشد. منابع شامل اختیارات، تخصص، قدرت سیاسی، روحیه شهروندی، دانش، مهارت و دیگر امکانات می‌شود. در آخر بازنگری و مقایسه مستمر دستاوردهای واقعی با مقاصد استراتژی ضروری است. باید یک فرد و یا سازمان را عهده‌دار این مسئولیت نموده و سیستم نظارتی مناسبی ایجاد کرد. در موارد بسیاری، سازمانی که عهده‌دار تهیه استراتژی می‌شود، طبیعتاً باید مسئولیت بازنگری نتایج را نیز تقبل نماید. از سوی دیگر، در حال حاضر محیط بیرونی بسیار سریع در حال تغییر بوده و احتمال دارد که یک واقعه پیش‌بینی نشده، بخش اعظم یک استراتژی را بی‌اثر سازد. در هر حال، یک استراتژی در یک مقطع، نیازمند بازنگری‌های عمده می‌باشد، زیرا محیط، اولویت‌ها و گروه‌های عمده ذی‌نفع نیز تغییر می‌یابند (مرادی مسیحی، ۱۳۸۱، ص ۶۶-۵۴).

## روش SWOT

تکنیک یا ماتریس SWOT که گاهی TOWS نیز نامیده می‌شود، ابزاری برای شناخت تهدیدها و فرصت‌های موجود

امتیاز وزنی کل را محاسبه می‌کنیم. امتیاز وزنی کل نشان می‌دهد که یک سیستم چگونه به عوامل و نیروهای موجود و بالقوه در محیط بیرونی‌اش پاسخ می‌دهد. همیشه متوسط امتیاز وزنی کل در یک سیستم در یک زمینه، عدد ۳ است. چنانچه بالاتر از آن باشد، اهمیت آن بیشتر و اگر کمتر از آن باشد، از اهمیت و تأثیر گذاری کمتری برخوردار است. (هانگر و ویلن، ۱۳۸۱، ص. ۹۲-۹۰)

۶- پس از طی این مراحل می‌توان عوامل استراتژیک اصلی را با توجه به امتیازات وزنی تعیین نمود و آنها را به جدول نهایی SWOT به منظور تدوین استراتژی انتقال داد. (ابراهیم زاده & آقاسی زاده، ۱۳۸۸، ۱۲۰) روش کلی تحلیل SWOT مطابق جدول یک انجام می‌گیرد.

(بی‌اهمیت‌ترین) داده می‌شود. هرچقدر وزن بیشتر باشد، تأثیر بر موقعیت کنونی و آینده آن سیستم بیشتر خواهد بود (جمع ستون دو بدون توجه به تعداد عوامل، یک است).

۳- در ستون سوم (درجه بندی)، به هر عامل و بر اساس اهمیت و موقعیت کنونی سیستم به آن عامل خاص امتیازی از پنج (بسیار خوب) تا یک (ضعیف)، بر اساس نتایج یافته‌های حاصل از شناخت و تجزیه و تحلیل وضع موجود تعلق می‌گیرد. این درجه بندی نشان می‌دهد که سیستم چگونه به هر یک از عوامل پاسخ می‌دهد.

۴- در ستون چهارم (امتیاز وزنی)، وزن را در درجه هر عامل (ستون دو ضرب در ستون سه) ضرب می‌کنیم تا به این وسیله امتیاز وزنی آن به دست آید.

۵- سرانجام، امتیازات وزنی تمام عوامل خارجی و داخلی در ستون چهارم را به طور جداگانه با یکدیگر جمع می‌زنیم و

جدول (۱): روش کلی تحلیل SWOT

عوامل درونی عوامل بیرونی	نقاط ضعف	نقاط قوت
فرصتها	استراتژی WO برای غلبه بر نقاط ضعف در جهت بهره‌گیری از فرصتها چه فعالیت‌هایی می‌توان انجام داد؟	استراتژی SO چگونه می‌توان از توانمندی‌ها برای بهره‌گیری از فرصتهای موجود استفاده کرد؟
تهدیدها	استراتژی WT چگونه می‌توان نقاط ضعف را در جهت غلبه بر تهدیدها کاهش داد؟	استراتژی ST چگونه می‌توان از توانمندی‌ها برای غلبه بر تهدیدها استفاده کرد؟

منبع: اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۷۴

تنوع نیز خوانده می‌شوند، چراکه برای رفع نیازمندیها به دنبال تنوع بخشی در سیستم‌اند.

- استراتژی ضعف-تهدید (WT) تلاش در ارائه راهکارهایی برای کاهش نقاط ضعف و اجتناب از تهدیدها دارد و برای معرفی آنها از عنوان راهبردهای تدافعی استفاده می‌شود (محمودزاده، ۱۳۸۵، ۴۸ و اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۵۵-۵۴).

### معیارهای انتخاب استراتژی

- سریع‌تر از بقیه قابل پیاده سازی باشد.  
- امکان پیاده‌سازی و اجرای آن به زمان و هزینه کمتری نیاز داشته باشد.  
- اثربخشی و کارایی لازم را بر اساس اهداف داشته باشد.

استراتژیست‌ها با توجه به ماتریس SWOT چهار نوع استراتژی (راهبرد) را می‌توانند معرفی کنند:

- استراتژی قوت-فرصت (SO) که از نقاط قوت سازمان در بهره برداری از فرصت‌ها استفاده می‌شود. از این استراتژی‌ها، به عنوان استراتژی‌های تهاجمی نیز یاد می‌شود؛ چراکه درصدد بهره‌گیری از برتریهای رقابتی سیستم می‌باشند.

- استراتژی ضعف-فرصت (WO) که راهکارهایی جهت بهره برداری از فرصت‌ها برای غلبه بر نقاط ضعف پیشنهاد می‌گردند. به دلیل بازنگری در سیستم برای تخصیص مجدد منابع به این راهبردها، راهبردهای بازنگری نیز گفته می‌شود.

- استراتژی قوت-تهدید (ST) از نقاط قوت سازمان برای غلبه بر تهدیدها استفاده می‌کند. این استراتژی‌ها، راهبردهای

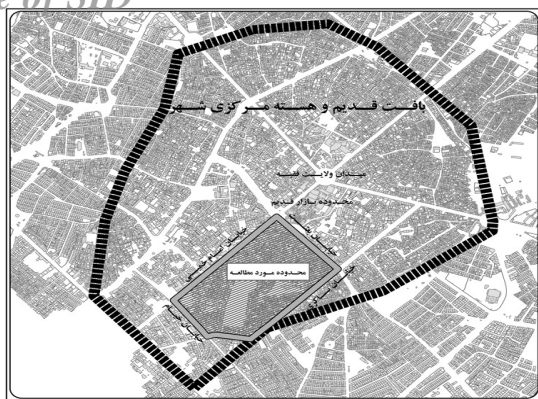
-پیش‌نیازهای آن تکمیل شده و یا در مرحله تکمیل قرار داشته باشد.  
- پیگیری و اجرای آن اهداف بیشتری را تحقق بخشد.  
- اجزای استراتژی باعث بروز مشکل در دیگر سیستم‌ها و بخش‌ها نگردد (فیض ساکت، ۱۳۸۶).

جدول (۲): عوامل داخلی موثر بر محدوده مورد مطالعه

عوامل داخلی زمینه‌ها	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
<b>ویژگی‌های اجتماعی و اقتصادی</b>	رضایت قشر ساکن از بافت مسکونی. درصد پایین تر بزه کاری در محدوده مورد مطالعه نسبت به سایر قسمت های بافت فرسوده ارومیه. با ارزش بودن بافت به لحاظ اقتصادی.	سطح اقتصادی متوسط و رو به پایین ساکنین (به غیر از موارد استثنا). پایین بودن سطح سواد در بافت. حجم زیاد کارکنان خدماتی و فروشندگان فروشگاهها و ... به عنوان گروه های اصلی در محدوده. ایجاد و گسترش عدم تعادل در ساختارهای سنی و جنسی. عدم مشارکت مردم در بهسازی و نوسازی بافت طبق ضوابط تعیین شده
<b>ویژگی‌های تاریخی و فرهنگی</b>	باززنده سازی خیابان خیام به عنوان یک محور فرهنگی و تاریخی با تبدیل آن به پیاده راه. هویت تاریخی بافت و پیوند با خاطرات مردم شهر. وجود محور فرهنگی (خیابان امام) در بافت. وجود محور تاریخی فرهنگی بازار در نزدیکی بافت	عدم حفظ و نگهداری مناسب از بافت. تخریب و تضعیف سینماها به عنوان عناصر فرهنگی موجود در بافت. اهمیت ندادن به شکل گیری تاریخی بافت در طرح های جدید.
<b>ویژگی‌های کالبدی</b>	تناسب قطعات زمین با ارتفاع ساختمان ها. نزدیکی بافت به بازار قدیمی ارومیه و میدان میوه و تره بار و همچنین بورس دیگر مایحتاج روزانه و فصلی و در نتیجه عدم خروج از بافت. تعادل عرصه و اعیان در فضاهای آموزشی و مذهبی.	فشرده گی بیش از حد ابنیه در بافت. عدم تناسب رنگ ها در نماها. واضح نبودن خط آسمان. استفاده از مصالح ناپایدار در اسکلت ساختمانی اکثر واحدهای ساختمانی بافت. فرسودگی بیش از حد در قسمتی از بافت و ساخت و سازهای سال های اخیر که امکان داشتن طرحی منسجم را صلب می کند. ریزدانه بودن قسمتهای داخلی بافت که امکان تجمع پلاک را با مشکلاتی مواجه می سازد.
<b>وضعیت استقرار و توزیع کاربری‌ها</b>	فضای عمومی خیابان خیام به عنوان یک پیاده راه تجاری و تفریحی وجود عناصر شاخص کالبدی و ادارات دولتی در نزدیکی بافت. تنوع سلسله مراتبی از مقیاس فراشهری تا محله ای با توجه به مرکزیت مکانی - فضایی در ارومیه. وجود ستون فقرات اصلی شهر در نزدیکی بافت و تأثیر آن در مکان گزینی فضاهای کار و فعالیت.	کمبود فضای سبز. شلوغی و ازدحام بیش از حد ناشی از وجود بیمارستان در یک فرعی درجه ۲. عدم وجود فضای پارک مناسب و کافی برای اتومبیل ها. حضور جمعیت شناور در محدوده کمبود کاربری های خدماتی در مقیاس محله ای. تأمین درآمد برای شهرداری از طریق تغییر کاربری.
<b>شبکه معابر و دسترسی‌ها</b>	عرض مناسب خیابان باکری. امکان دسترسی به تمام نقاط شهر. دخالت پلیس در ساعت های پر ازدحام و اعمال مقررات ویژه.	وجود کوچه های پر پیچ و خم که امکان تعریض آنها به صورت کاربردی و داشتن خوانایی کافی وجود ندارد. عدم رعایت سلسله مراتب در شبکه معابر. عدم وجود شبکه های معابر مناسب جهت اتصال خیابان امام و باکری. تصرف حاشیه خیابانها و حتی کوچه های تنگ و پیچ در پیچ توسط وسائل نقلیه. واقع شدن بافت در مسیر ترافیک عبوری کمبود خط کشی عابر پیاده در تقاطع ها. نبود تسهیلات مناسب برای معلولین جسمی و حرکتی.
<b>ویژگی‌های زیست-محیطی</b>	وجود فضاهای سبز حاشیه ای و نواری درختکاری شده غنی بودن فضای سبز در منازل شخصی.	نبود پارکهای واحد همسایگی و محلی. بالا بودن میزان آلاینده ها از نظر پراکنش ذرات در مناطق پر تردد. آلودگی صوتی ناشی از ترافیک و ازدحام در این محدوده.

### مطالعه موردی

محدوده انتخاب شده واقع در هسته مرکز شهر ارومیه و درون بافت فرسوده مرکزی شهر واقع شده است. این محدوده در نزدیکی بازار قدیمی و سنتی شهر قرار داشته و تحت تأثیر ویژگی‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بازار قرار دارد. علاوه بر آن قرارگیری عنصر شاخص دیگری چون خیابان امام خمینی، خیابان خیام، بیمارستان عارفیان، شعب بانک‌های مختلف و سایر ادارات دولتی داخل و یا در فاصله نزدیکی از آن، بر اهمیت بافت و اهمیت مطالعه و تهیه طرح ویژه برای آن افزوده است. متأسفانه به دلیل فرسودگی کالبدی بافت از



موقعیت قرارگیری محدوده مورد مطالعه در بافت مرکزی شهر

ماخذ: نگارنده

ارزش زیستی در آن کم شده و در سالهای اخیر، فرسودگی فضایی- فعالیتی نیز در این محدوده به فرسودگی کالبدی اضافه شده و علی‌رغم گرایش به تغییر کاربری مسکونی به تجاری، از سرزندگی و پویایی آن که بیشتر در نتیجه از دست دادن هویت اجتماعی بوده است، کاسته شده است. توضیحات بیشتر در جهت شناسایی عوامل تاثیرگذار بر محدوده مورد مطالعه در جدول عوامل داخلی (قوت- ضعف) و عوامل خارجی (فرصت - تهدید) آورده شده است.

جدول (۳): عوامل خارجی موثر بر محدوده مورد مطالعه

عوامل خارجی زمینه‌ها	فرصت‌ها (O)	تهدیدها (T)
<b>ویژگی‌های اجتماعی و اقتصادی</b>	به علت عدم افزایش جمعیت بافت، فرصت برای برنامه ریزی پیش از قبل فراهم است. ایجاد تصور مطلوب شهروندان از بافت و تشویق به مکان‌گزینی در آن. امکان سرمایه‌گذاری در امر اشتغال.	افزایش سن ساکنین و تخلیه بافت به مرور زمان به دلیل عدم تمایل جوان‌ترها به اسکان در داخل این بافت. همگرایی فعالیت‌ها و ارزش افزوده ناشی از آن در داخل این بافت به تدریج به کاهش هر چه بیشتر سکونت خواهد انجامید. عدم سرمایه‌گذاری کافی برای جذب جمعیت فعال به دلیل تمرکز کاربری‌های اداری و تجاری ممکن است محدوده به صورت یک منطقه مصرف‌کننده خدمات شهری تبدیل شود.
<b>ویژگی‌های تاریخی و فرهنگی</b>	شناسایی سبک‌های تاریخی بناها و استفاده در طرح‌های آتی. تقویت فضاهای فرهنگی موجود و سرمایه‌گذاری برای ایجاد فضاهای فرهنگی جدید. شناساندن اهمیت فضاهای فرهنگی به مردم.	از بین رفتن تدریجی هویت بافت. عدم برنامه‌ریزی برای ایجاد فضاهای فرهنگی. خورده شدن بافت توسط جایگزینی کاربری‌های اداری و تجاری که عمدتاً از ضعف فرهنگی ناشی می‌شود. از بین رفتن فضاهای فرهنگی موجود در نتیجه عدم نگهداری.
<b>ویژگی‌های کالبدی</b>	امکان سرمایه‌گذاری برای تجمع پلاک. تدوین ضوابط برای ساماندهی بافت کالبدی با توجه به جذابیت محدوده برای سرمایه‌گذاری. توجه به عناصر و عوامل شاخص و با هویت در طراحی و ساماندهی بافت. وجود قطعات زمین، برای تبدیل به استفاده عمومی. وجود فضاهای باز قابل طراحی.	گرایش به تغییر کاربری که اثر مستقیم آن، از بین بردن هویت بافت مسکونی است. عدم اختصاص فضای کافی به عرصه در ساختمان‌های جدید الاحداث با خرید تراکم. مسئله اشرف در قسمت‌های ریز دانه به صورت حاد تری مطرح است و در صورت نوسازی مشکل‌زا خواهد بود. همکاری برخی عوامل شهرداری تحت شرایط ویژه با خریداران تراکم.
<b>وضعیت استقرار و توزیع کاربری‌ها</b>	تشویق مالکین زمین‌های خالی به اتحاد با هم و با همکاری شهرداری برای ساخت پارکینگ طبقاتی. امکان نوسازی و یا تخریب و بازسازی بناهای مسکونی فرسوده. امکان استقرار برخی کاربری‌های محلی در داخل بافت‌های صرفاً مسکونی. امکان تهیه ضوابط و مقررات تغییر کاربری.	تبدیل اکثر فضاهای خالی و ساختمان‌های مخروبه به پارکینگ که عدم وجود آنها در آینده مشکل‌زا خواهد بود. برتری عملکردی فعالیت‌های اقتصادی نسبت به عملکرد سکونتی که باعث پایین آمدن تقاضای سکونت در بافت می‌شود. گرایش به تغییر کاربری به ضرر کاربری مسکونی و به نفع کاربری تجاری.
<b>شبکه معابر و دسترسی‌ها</b>	تبدیل خیابان امام به مسیر پیاده در صورت امکان و تهیه دسترسی به بافت از طریق شریان‌های عبوری دیگر و یا تعیین خط ویژه برای حمل و نقل عمومی در این خیابان. امکان ایجاد خطوط اتوبوسرانی و تاکسیرانی متعدد عبوری از بافت. تصمیم‌گیری در جهت تعیین محدوده ترافیک که باعث حرکت وسائل نقلیه مجاز می‌شود. امکان ایجاد مترو جهت تسهیل عبور و مرور.	عدم برخورد جدی مسئولین با عاملین تخلیه نخاله‌های ساختمانی در فضاهای عبور و مرور و سد معبر. اعمال نفوذ مراکز دولتی و ادارات مستقر در محدوده در پروژه‌ها. گران بودن زمین و احتمال کم‌اجرای طرح‌های مصوب.
<b>ویژگی‌های زیست محیطی</b>	امکان تبدیل فضاهای و زمین‌های خالی به فضای سبز. تشویق مردم به کاشت درختان در فضای باز منازل. تهیه طرح‌های فوری برای کاهش آلودگی هوا. آموزش همگانی در مورد تفکیک زباله و تحویل زباله در ساعتی خاص به مأمورین شهرداری	تهدیدات از طرف انواع آلاینده‌ها که متوجه بافت کالبدی است. تهدید سلامتی انسان از نظر کلیه آلودگی‌های صوتی، آب، هوا و محیط زیست.

جدول (۵): نتایج تجزیه و تحلیل نقاط ضعف

ضعفها	وزن	درجه بندی	امتیاز وزنی
۱	۰,۰۳	۵	۰,۱۵
۲	۰,۰۳	۴	۰,۱۲
۳	۰,۰۲	۳	۰,۰۶
۴	۰,۰۲	۴	۰,۰۸
۵	۰,۰۴۲	۵	۰,۲۱
۶	۰,۰۴۲	۱	۰,۰۴۲
۷	۰,۰۱	۱	۰,۰۱
۸	۰,۰۲	۲	۰,۰۴
۹	۰,۰۳	۲	۰,۰۶
۱۰	۰,۰۴۲	۲	۰,۰۸۴
۱۱	۰,۰۳	۲	۰,۰۶
۱۲	۰,۰۵۳	۵	۰,۲۶۵
۱۳	۰,۰۵۳	۵	۰,۲۶۵
۱۴	۰,۰۵۳	۴	۰,۲۱۲
۱۵	۰,۰۴۲	۲	۰,۰۸۴
۱۶	۰,۰۵۳	۴	۰,۲۱۲
۱۷	۰,۰۵۳	۵	۰,۲۶۵
۱۸	۰,۰۳	۱	۰,۰۳
۱۹	۰,۰۳	۱	۰,۰۳
۲۰	۰,۰۲	۱	۰,۰۲
۲۱	۰,۰۳	۳	۰,۰۹
۲۲	۰,۰۲	۲	۰,۰۴
۲۳	۰,۰۴۲	۴	۰,۱۶۸
۲۴	۰,۰۵۳	۴	۰,۲۱۲
۲۵	۰,۰۳	۳	۰,۰۹
۲۶	۰,۰۱	۱	۰,۰۱
۲۷	۰,۰۱	۱	۰,۰۱
۲۸	۰,۰۳	۴	۰,۱۲
۲۹	۰,۰۲	۳	۰,۰۶
۳۰	۰,۰۲	۲	۰,۰۴

### شناسایی نقاط استراتژیک

همانطور که در توضیحات روش SWOT آورده شد، به منظور تعیین نقاط استراتژیک، می‌بایست مدل را کمی کرده و عوامل با بیشترین امتیاز وزنی را از جداول استخراج نمود. با توجه به روش عنوان شده، امتیازات وزنی هرکدام از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید در جداول ۷-۴ قابل مشاهده است.

مجموع امتیازات وزنی نقاط قوت، ۳,۳۴ و نقاط ضعف، ۳,۱۳ به دست آمده است. به دلیل اینکه این ارقام بالاتر از عدد ۳ (حالت نرمال) می‌باشد، نقاط قوت و ضعف از اهمیت بالایی برخوردار بوده، میزان اثرگذاری آنها بالاست.

مجموع امتیازات وزنی فرصت‌ها، ۲,۳۸ و تهدیدها، ۲,۹۴ به دست آمده است. به دلیل اینکه این ارقام پایین‌تر از عدد ۳ (حالت نرمال) می‌باشد، نقاط قوت و ضعف از اهمیت کمتری برخوردار بوده، میزان اثرگذاری آنها در سیستم نیز کمتر است.

جدول (۴): نتایج تجزیه و تحلیل نقاط قوت

قوتها	وزن	درجه بندی	امتیاز وزنی
۱	۰,۰۴	۴	۰,۱۶
۲	۰,۰۴	۲	۰,۰۸
۳	۰,۰۸	۵	۰,۴
۴	۰,۰۶	۴	۰,۲۴
۵	۰,۰۲	۵	۰,۱
۶	۰,۰۴	۴	۰,۱۶
۷	۰,۰۶	۴	۰,۲۴
۸	۰,۰۲	۱	۰,۰۲
۹	۰,۰۶	۴	۰,۲۴
۱۰	۰,۰۲	۱	۰,۰۲
۱۱	۰,۰۴	۳	۰,۱۲
۱۲	۰,۰۶	۳	۰,۱۸
۱۳	۰,۰۶	۳	۰,۱۸
۱۴	۰,۰۸	۵	۰,۴
۱۵	۰,۰۴	۲	۰,۰۸
۱۶	۰,۱	۴	۰,۴
۱۷	۰,۰۴	۱	۰,۰۴
۱۸	۰,۰۶	۲	۰,۱۲
۱۹	۰,۰۸	۲	۰,۱۶



جدول (۷): نتایج تجزیه و تحلیل تهدیدها

تهدیدها	وزن	درجه بندی	امتیاز وزنی
۱	۰,۰۴۳	۲	۰,۰۸۶
۲	۰,۰۲۱	۳	۰,۰۶۳
۳	۰,۰۲۱	۱	۰,۰۲۱
۴	۰,۰۴۳	۲	۰,۰۸۶
۵	۰,۰۸۷	۳	۰,۳۴۸
۶	۰,۰۲۱	۱	۰,۰۲۱
۷	۰,۰۶۵	۳	۰,۱۹۵
۸	۰,۰۶۵	۲	۰,۱۹۵
۹	۰,۱۱	۳	۰,۵۵
۱۰	۰,۰۸۷	۳	۰,۳۴۸
۱۱	۰,۰۴۳	۲	۰,۰۸۶
۱۲	۰,۰۴۳	۴	۰,۰۸۶
۱۳	۰,۰۲۱	۲	۰,۰۲۱
۱۴	۰,۰۴۳	۱	۰,۰۸۶
۱۵	۰,۰۴۳	۲	۰,۰۸۶
۱۶	۰,۰۴۳	۲	۰,۰۸۶
۱۷	۰,۰۶۵	۳	۰,۱۹۵
۱۸	۰,۰۸۷	۵	۰,۳۴۸
۱۹	۰,۰۲۱	۲	۰,۰۲۱
۲۰	۰,۰۲۱	۲	۰,۰۲۱

جدول (۶): نتایج تجزیه و تحلیل فرصت‌ها

فرصت‌ها	وزن	درجه بندی	امتیاز وزنی
۱	۰,۰۱۹	۱	۰,۰۱۹
۲	۰,۰۵۹	۲	۰,۱۱۸
۳	۰,۰۱۹	۱	۰,۰۱۹
۴	۰,۰۱۹	۱	۰,۰۱۹
۵	۰,۰۳۹	۲	۰,۰۷۸
۶	۰,۰۳۹	۲	۰,۰۷۸
۷	۰,۰۵۹	۵	۰,۲۹۵
۸	۰,۰۷۸	۴	۰,۳۱۲
۹	۰,۰۳۹	۱	۰,۰۳۹
۱۰	۰,۰۵۹	۲	۰,۰۷۸
۱۱	۰,۰۳۹	۲	۰,۰۷۸
۱۲	۰,۰۳۹	۲	۰,۰۷۸
۱۳	۰,۰۷۸	۳	۰,۲۳۴
۱۴	۰,۰۳۹	۱	۰,۰۳۹
۱۵	۰,۰۵۹	۳	۰,۱۷۷
۱۶	۰,۰۳۹	۱	۰,۰۳۹
۱۷	۰,۰۱۹	۲	۰,۰۳۸
۱۸	۰,۰۵۹	۴	۰,۲۳۶
۱۹	۰,۰۱۹	۱	۰,۰۱۹
۲۰	۰,۰۵۹	۴	۰,۲۳۶
۲۱	۰,۰۳۹	۱	۰,۰۳۹
۲۲	۰,۰۳۹	۱	۰,۰۳۹
۲۳	۰,۰۳۹	۲	۰,۰۷۸

**استراتژی‌های تهاجمی (قوت - فرصت):**

- توسعه نقش فرامحلی بافت مورد مطالعه
- ایجاد تنوع، سرزندگی، شادابی و اجتماع‌پذیری در نظام فضاهای شهری موجود
- شناساندن ارزشهای اقتصادی بافت به عموم مردم جهت جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی
- شناساندن ارزشهای فرهنگی بافت به عموم مردم جهت بسیج همگانی برای حفظ و نگهداری از میراث شهری

**استراتژی‌های تنوع (قوت - تهدید):**

- ارتقای کمی و کیفی فضاهای شهری در ارتباط با هویت تاریخی، فرهنگی و اجتماعی محدوده مورد مطالعه و حوزه تاثیرگذار بر آن
- تخصیص تسهیلات ویژه به مالکان و سرمایه‌گذارانی که به طور کامل از قوانین و ضوابط پیروی نمایند.

به منظور انتخاب نقاط استراتژیک و با توجه به حدود کل امتیازات که از ۰,۰۱ تا ۰,۴ متغیر است، عواملی که امتیازی بالاتر از میانگین کل امتیازات کسب نموده‌اند یعنی امتیاز وزنی آنها در بازه ۰,۴-۰,۲ قرار دارد به عنوان نقاط و عوامل استراتژیک تاثیرگذار در محدوده مورد مطالعه انتخاب شده‌اند.

نقاط استراتژیک وارد ادامه روند تحلیل SWOT شده (جدول ۸) و استراتژی‌های ۴گانه به شرح زیر از آنها قابل نتیجه‌گیری است:

- استراتژی‌های بازنگری (ضعف - فرصت):**
- سرمایه‌گذاری در جهت بهسازی، نوسازی و بازسازی بافت‌های ناکارآمد
  - ایجاد بانک زمین
  - تجدید نظر در شبکه دسترسی موجود و بازتعریف سلسله مراتب دسترسی‌ها
  - محدود نمودن عبور ترافیک سواره در فضاهای شهری همچون خیابان امام و محدوده بازار
- استراتژی‌های تدافعی (ضعف - تهدید):**
- جلوگیری از تغییر کاربری با استفاده از افزایش مالیات واحدهای تجاری
  - جلوگیری از خرید و فروش تراکم
  - توجه به سرمایه‌های اجتماعی و جلب مشارکت‌های مردمی در حفظ و نگهداری ارزشهای سکونتی بافت مورد مطالعه
  - براساس اصول و معیارهای شهرسازی

جدول (۸): ماتریس نهایی تحلیل SWOT و استراتژی‌های چهارگانه

تحلیل SWOT			
<p>با ارزش بودن بافت به لحاظ اقتصادی. باززنده سازی خیابان خیم به عنوان یک محور فرهنگی و تاریخی با تبدیل آن به پیاده راه. وجود محور تاریخی فرهنگی بازار در نزدیکی بافت نزدیکی بافت به بازار قدیمی ارومیه و میدان میوه و تره بار و همچنین بورس دیگر مایحتاج روزانه و فصلی و در نتیجه عدم خروج از بافت. وجود ستون فقرات اصلی شهر در نزدیکی بافت و تأثیر آن در مکان‌گزینی فضاهای کار و فعالیت. امکان دسترسی به تمام نقاط شهر.</p>	<p>عدم مشارکت مردم در بهسازی و نوسازی بافت طبق ضوابط تعیین شده استفاده از مصالح ناپایدار در اسکلت ساختمانی اکثر واحدهای ساختمانی بافت. فرسودگی بیش از حد در قسمتی از بافت و ساخت و سازهای سال‌های اخیر که امکان داشتن طرحی منسجم را صلب می‌کند. ریز دانه بودن قسمت‌های داخلی بافت که امکان تجمع پلاک را با مشکلاتی مواجه می‌سازد. تصرف حاشیه خیابان‌ها و حتی کوچه‌های تنگ و پیچ در پیچ توسط وسائل نقلیه. شلوغی و ازدحام بیش از حد ناشی از وجود بیمارستان در یک فرعی درجه ۲ عدم وجود فضای پارک مناسب و کافی برای اتومبیل‌ها. تصرف حاشیه خیابان‌ها و حتی کوچه‌های تنگ و پیچ در پیچ توسط وسائل نقلیه.</p>	<p>استراتژی‌های SO</p> <p>توسعه نقش فرامحلی بافت مورد مطالعه ایجاد تنوع، سرزندگی، شادابی و اجتماع-پذیری در نظام فضاهای شهری موجود شناساندن ارزشهای اقتصادی بافت به عموم مردم جهت جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی شناساندن ارزشهای فرهنگی بافت به عموم مردم جهت بسیج همگانی برای حفظ و نگهداری از میراث شهری</p>	<p>استراتژی‌های WO</p> <p>سرمایه‌گذاری در جهت بهسازی، نوسازی و بازسازی بافت‌های ناکارآمد ایجاد بانک زمین تجدید نظر در شبکه دسترسی موجود و بازتعریف سلسله مراتب دسترسی‌ها محدود نمودن عبور ترافیک سواره در فضاهای شهری همچون خیابان امام و محدوده بازار</p>
<p>از بین رفتن تدریجی هویت بافت. گرایش به تغییر کاربری که اثر مستقیم آن، از بین بردن هویت بافت مسکونی است. عدم اختصاص فضای کافی به عرصه در ساختمان‌های جدید الاحداث با خرید تراکم. گران بودن زمین و احتمال کم‌اجرای طرح‌های مصوب.</p>	<p>استراتژی‌های WT</p> <p>ارتقای کمی و کیفی فضاهای شهری در ارتباط با هویت تاریخی، فرهنگی و اجتماعی محدوده مورد مطالعه و حوزه تأثیرگذار بر آن تخصیص تسهیلات ویژه به مالکان و سرمایه‌گذارانی که به طور کامل از قوانین و ضوابط پیروی نمایند.</p>	<p>استراتژی‌های ST</p> <p>جلوگیری از تغییر کاربری با استفاده از افزایش مالیات واحدهای تجاری جلوگیری از خرید و فروش تراکم توجه به سرمایه‌های اجتماعی و جلب مشارکت‌های مردمی در حفظ و نگهداری ارزشهای سکونتی بافت مورد مطالعه براساس اصول و معیارهای شهرسازی</p>	<p>تهدیدها (II)</p>

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

برنامه‌ریزی استراتژیک راهی دقیق و مطمئن جهت شناسایی اصلی‌ترین مسائل و مشکلات موجود در یک سیستم به منظور ارائه راهکارهایی جهت رفع آنهاست. مدل SWOT که در این زمینه به کمک برنامه‌ریزی استراتژیک می‌آید، می‌تواند با استخراج عوامل استراتژیک، کارآمدترین راهبردها را پیشنهاد دهد. در خصوص محدوده مورد مطالعه، با بررسی عوامل درونی و با وجود ۱۹ مورد نقطه قوت در مقابل ۳۰ مورد نقطه ضعف، می‌توان به این نتیجه رسید که سطح آسیب‌پذیری در محدوده بالاست. در مورد عوامل بیرونی نیز، وجود ۲۳ مورد فرصت در مقابل ۲۰ مورد تهدید حاکی از باز بودن افق‌های توسعه پیش روی محدوده مورد مطالعه است. موید این مطلب تعداد نقاط ضعف و فرصت استخراج شده از تحلیل نهایی امتیازات وزنی نیز می‌باشد. این موارد را می‌توان اینگونه تعبیر نمود که سیستم موجود با اینکه در وضعیت فعلی خود اوضاع نابسامانی دارد، با اینحال هنوز فرصتهایی جهت رفع مشکلات و بازگرداندن آن به وضعیت مطلوب وجود دارد. نکته حائز اهمیت دیگر اینکه از مجموع کل نقاط استراتژیک استخراج شده که ۲۲ مورد می‌باشد، ۱۶ مورد یعنی ۷۲٪ از موارد ماهیتی کالبدی - فضایی داشته که نشانگر خلا موجود در حل مسائل عینی مربوط به بافت فرسوده موجود است.

### پی‌نوشت:

- 1-Formulation of Specific Objectives
- 2-Evaluation of Alternatives
- 3-Implementation & Monitoring & Review

### منابع مأخذ:

- ۱- ابراهیم زاده، عیسی و آقاسی زاده، عبدا... (۱۳۸۸)، تحلیل عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار با استفاده از مدل راهبردی سوات. مجله مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، سال اول، شماره اول ص ۱۰۷-۱۲۸.
- ۲- اعرابی، محمد (۱۳۸۵)، دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول، تهران.

- ۳- امیرکبیری، علیرضا (۱۳۷۷)، مدیریت استراتژیک، انتشارات ملک، تهران.
- ۴- بدری، سید علی، و نعمتی، مرتضی (۱۳۸۸)، برنامه ریزی راهبردی توسعه اقتصادی با رویکرد مشارکتی مطالعه موردی: بخش مرکزی شهرستان لنگه، پژوهش‌های جغرافیای انسانی، شماره ۶۸.
- ۵- برایسون، جان ام (۱۳۸۱)، برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی، ترجمه عباس منوریان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم، تهران.
- ۶- حبیبی، سید محسن و ملیحه مقصدی، "اصطلاحات و واژه شناسی مرمت"، مجله هفت شهر، سال چهارم، شماره ۸-۴.
- ۷- رکن‌الدین افتخاری، عبدالرضا، و مهدوی، داود (۱۳۸۵)، راهکارهای توسعه گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT: دهستان لوسان کوچک، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۰، شماره ۲.
- ۸- زیاری، کرامت ا... (۱۳۸۳)، مکتب‌ها، نظریه‌ها و مدل‌های برنامه و برنامه ریزی منطقه‌ای، انتشارات دانشگاه یزد، چاپ اول.
- ۹- محمدی ده چشمه، مصطفی و زنگی آبادی، علی (۱۳۸۷)، امکان سنجی توانمندیهای اکوتوریسم استان چهارمحال و بختیاری به روش SWOT، مجله محیط شناسی، سال ۳۴، شماره ۴۷.
- ۱۰- مهندسین مشاور عرصه (۱۳۶۸)، طرح جامع شهر ارومیه، وزارت مسکن و شهرسازی.
- ۱۱- مهندسین مشاور عرصه (۱۳۷۳)، طرح تفصیلی شهر ارومیه، وزارت مسکن و شهرسازی.
- ۱۲- فلامکی، محمد منصور (۱۳۷۵)، باز زنده سازی بناها و شهرهای تاریخی، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ سوم، تهران.
- ۱۳- فیض ساکت، مهرک (۱۳۸۶)، بررسی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای شهرداری تهران با استفاده از تکنیک SWOT، مجله شهرنگار، شماره ۴۰، ۳۲.
- ۱۴- گلکار، کورش (۱۳۸۴)، مناسب سازی تکنیک تحلیلی سوات برای کاربرد در طراحی شهری، مجله صفا، شماره ۴۱.
- ۱۵- مرادی مسیحی، وراز (۱۳۸۱)، برنامه ریزی استراتژیک در کلان شهرها، انتشارات شرکت پردازش و برنامه‌ریزی شهری، چاپ اول، تهران.

۲۱- هانگر، جی دیوید، و ویلن، توماس ال (۱۳۸۱)، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران.

22- Doratli, N., Onal Hoskara, S., Fasli, M. 2004.

An analytical methodology for revitalization strategies in historic urban quarters: a case study of the Walled City of Nicosia, North Cyprus. *Cities*, Volume 21, Issue 4, 329-348,

23- Evans, Nigel, Campbell, David, Stonhouse, George 2003, "strategic management for travel and tourism, Butterworth, Oxford.

24- Farhoodi, R., Gharakhlou, M., Ghadami, M., Panahandeh Khah, M. 2009, A Critique of the Prevailing Comprehensive Urban Planning Paradigm in Iran: the Need for Strategic Planning. *Planning Theory*, Vol 8, 335-361.

Available at: <http://plt.sagepub.com/cgi/content/abstract/8/4/335>

25- Hill, T., Westbrook, R. 1977, SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, Volume 30, Issue 1, 46-52,

۱۶- مرادی مسیحی، وراز (۱۳۸۴)، برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن در شهرسازی ایران، انتشارات شرکت پردازش و برنامه ریزی شهری، چاپ اول، تهران.

۱۷- محمود زاده، ابراهیم (۱۳۸۵)، مدیریت بر آینده با تکنولوژی فردا، انستیتو ایزایران، چاپ دوم، تهران.

۱۸- وزارت مسکن و شهرسازی (۱۳۸۴)، تعاریف، ساختار، نوع، مرجع و مستندات قانونی مداخله در بافتهای فرسوده شهری تهران: دبیرخانه شورای عالی شهرسازی و معماری ایران، مصوبه ۱۳۸۴/۳/۱۶.

۱۹- وزین، سید غلامرضا (۱۳۷۸)، ساماندهی شهری؛ تکنیک شهرسازی، انتشارات درخشش، مشهد

۲۰- هال، پیتر (۱۳۸۱)، برنامه ریزی شهری و منطقه‌ای، ترجمه جلال تبریزی، شرکت پردازش و برنامه ریزی شهری، چاپ اول، تهران