



## نقش طرح های راهبردی توسعه در دستیابی به اقتصاد پایدار شهر مطالعه موردی: شهر گناباد<sup>1</sup>

محمد پورحسین شهری<sup>1</sup>، امید علی خوارزمی<sup>2</sup>، مسعود داوری نژاد<sup>3</sup>

1- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت شهری، موسسه آموزش عالی بینالود مشهد؛ [M\\_p\\_shahry@yahoo.com](mailto:M_p_shahry@yahoo.com)

2- عضو هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد

3- عضو هیئت علمی موسسه آموزش عالی بینالود مشهد

### چکیده

امروزه شهرها باید نقش فعالی در ایجاد اقتصاد پایدار و بهبود کیفیت زندگی همه ساکنان شهرها داشته باشند. تجربه کشورهای توسعه یافته نشان میدهد که تلاش های اقتصادی و توسعه اجتماعی شهر زمانی موفق خواهد بود که بوسیله یک فرآیند استراتژیک هدایت شود. بر همین اساس دیدگاه های جدیدی در تهیه طرحهای توسعه شهری مورد توجه قرار گرفت که بتوانند مسیر حرکت به سوی توسعه پایدار شهری را هموار سازند. یکی از طرحهای توسعه شهری که بر اساس رویکردهای نوین (توسعه پایدار) پیشنهاد گردید، طرح راهبردی توسعه شهری (CDS) می باشد. در این راستا شهر گناباد به عنوان یکی از شهرهای مهم استان خراسان رضوی با هدف شناسایی مزیت ها و محدودیت های اقتصادی شهر و نحوه بکار گیری آنها در فرآیند تهیه و اجرای طرح های راهبردی توسعه شهر در دستیابی به اقتصاد شهری پایدار مورد بررسی قرار گرفته است. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و ابزار گردآوری اطلاعات، اسنادی، کتابخانه ای، پیمایشی و مصاحبه می باشد. این پژوهش با استفاده از تکنیک SWOT و تکمیل پرسشنامه توسط 30 نفر از کارشناسان و صاحب نظران در مدیریت شهری انجام گرفته است. نتایج پژوهش نشان می دهد طرح های راهبردی توسعه شهر، از آنجا که بیشتر بر رشد اقتصادی شهرها تاکید دارد و با رویکردهای نوین توسعه پایدار هماهنگ می باشد، می تواند شرایطی برای توسعه اقتصادی پایدار و تامین منابع مالی پایدار مهیا نماید. همچنین تلاش برای تحقق توسعه پایدار، بر مبنای پتانسیل های موجود در شهر در قالب طرحهای راهبردی ضروری به نظر می رسد و طرحهای راهبردی توسعه در شهر گناباد می تواند علاوه بر رشد و توسعه اقتصادی شهر در کاهش فقر شهری و افزایش بهبود کیفیت شهری در گناباد موثر باشد و از تمامی ظرفیت های اقتصادی شهر گناباد با در نظر گرفتن محدودیت های توسعه استفاده گردد.

واژه های کلیدی: طرح راهبردی، توسعه پایدار، اقتصاد پایدار، شهر گناباد، CDS، SWOT

<sup>1</sup> - این مقاله برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد با عنوان "بررسی راهبردهای توسعه شهر گناباد" می باشد.



## مقدمه و بیان مسئله

شهر به عنوان پدیده‌های پیچیده و پویاست که در گذر زمان همواره دچار تحولاتی کالبدی، اجتماعی، اقتصادی و حتی سیاسی و فرهنگی میشود. در نتیجه رشد سرسام آور شهرها مدیریت شهری به علت فقدان منابع و زمان لازم برای پاسخگویی به نیازهای فزاینده شهروندان، دچار معضلی گردیده که رهایی از آن را تنها در چارچوب راه‌حلهای نوین میتوان جستجو کرد. در این میان، فرآیند استراتژی توسعه شهری شهر به عنوان پدیده‌های پیچیده و پویاست که در گذر زمان همواره دچار تحولاتی کالبدی، اجتماعی، اقتصادی و حتی سیاسی و فرهنگی میشود. در نتیجه رشد سرسام آور شهرها مدیریت شهری به علت فقدان منابع و زمان لازم برای پاسخگویی به نیازهای فزاینده شهروندان، دچار معضلی گردیده که رهایی از آن را تنها در چارچوب راه‌حلهای نوین میتوان جستجو کرد. در این میان، فرآیند استراتژی توسعه شهری (CDS) به عنوان یک نظریه رویه‌های-محتوایی و به عنوان رویکردی نوین در برنامه ریزی شهری توسط سازمان ائتلاف شهرها در سال 1999 با هدف کاهش فقر، توسعه پایدار و ارتقای مشارکت و ایجاد حکمرانی خوب شهری مطرح گردید. طرح استراتژی توسعه شهری، رویکردی راهبردی است که هم اکنون در بسیاری از کشورهای جهان و به خصوص کشورهای در حال توسعه با استقبال مواجه شده است. در حالی که طرح‌های جامع و تفصیلی-که سند توسعه شهر در کشور ما محسوب می‌شوند-بیشتر نقش بازدارنده داشته و نقش هدایت‌کنندگی آنها بسیار کم‌رنگ است، اما طرح‌های استراتژیک می‌توانند شهرداری‌ها و نهادهای مردمی را از حالت انفعال بیرون آورند و به آنها نقشی فعال و هدفمند در جهت توسعه شهر اعطا نمایند. در حال حاضر مردم نه تنها نمی‌دانند که چه نقشی در توسعه شهرشان دارند، بلکه حتی نمی‌دانند که شهرشان در آینده چگونه خواهد بود و به چه سویی پیش خواهد رفت. مسوولان شهری نیز تصور روشنی از آینده شهر ندارند. حال آنکه طرح استراتژی توسعه شهری، بستری را فراهم می‌کند تا مردم و مسوولان شهری با یکدیگر به این توافق برسند که از شهرشان چه می‌خواهند و سپس نقش هر یک را در جهت رسیدن به این هدف مشخص می‌نماید. فقدان طرح‌های توسعه شهری و ساخت و سازهای بی‌رویه رشد شهرهای بزرگ در نتیجه مهاجرت‌های کنترل نشده، فقدان برنامه ریزی اقتصاد ملی، مشکل غذا، نابرابری درآمدی میان گروه‌ها و مناطق، شکاف درآمدی میان بازنشستگان و سالخوردگان و کارگران، واگرایی میان هزینه و سود، عدم ثبات اقتصادی، مشکل اشتغال و بیکاری، افزایش سریع جمعیت، گسترش وسیع و غیر قابل پیشگیری و تکنولوژی و غیره و تمایل نیاز به برنامه ریزی است.

پیچیدگی سیستم‌های شهری و ناکارآمدی و ناتوانی روشهای سنتی که تنها با ارائه راه‌حلهای موضعی و موردی در تلاش برای رفع مسائل و مشکلات موجود هستند؛ موجب گردیده است تا بسیاری از شهرها در شرایط نابسامانی قرار گرفته و با گسترش بی‌رویه فقر و شرایط بد اقتصادی مواجه گردند. نیاز به اقدامات آگاهانه و اقدامات قاطع برای رفع کاستی‌ها و نابسامانی‌های شهری، موجب گردید تا مرکز سکونتگاههای انسانی سازمان ملل متحد و نیز بانک جهانی، همکاری مشترکی را با عنوان استراتژی توسعه شهر، جهت بهبود کارایی و ارتقای سطح مشارکت در مقوله توسعه شهری، آغاز نمایند (رفعیان و شاهین راد، 1387).

استراتژی توسعه شهری، رویکردی راهبردی است که هم اکنون در بسیاری از کشورهای جهان و به خصوص کشورهای در حال توسعه با استقبال مواجه شده است. در حالی که طرح‌های جامع و تفصیلی که سند توسعه شهر در کشور ما محسوب می‌شوند بیشتر نقش بازدارنده داشته و نقش هدایت‌کنندگی آنها بسیار کم‌رنگ است، اما طرح‌های استراتژیک می‌توانند شهرداری‌ها و نهادهای مردمی را از حالت انفعال بیرون آورند و به آنها نقشی فعال و هدفمند در جهت توسعه شهر اعطا نمایند (کاردار و همکاران، 1388، 184). برنامه توسعه راهبردی شهر (CDS) یکی از انواع برنامه ریزی استراتژیک شهری است که به منظور تحقق توسعه پایدار شهری و انجام تصمیم‌گیری در رویارویی با چالشهای شهری و همچنین اجرای تصمیمات مدیریت شهری، توسط بانک جهانی پیشنهاد شده است. این سند برای رشد منطبق با عدالت اجتماعی شهرها از طریق همکاری و مشارکت گسترده جامعه در جهت ارتقای کیفیت زندگی کلیه شهروندان تهیه می‌گردد و هدف اصلی آن تأمین توسعه پایدار شهری از طریق ظرفیتهای اجتماعی برای ایجاد مشارکت همگانی است (براتی و همکاران: 1388).



امروزه شهرها به مراتب پیچیده تر از قبل شده اند و تغییرات سریعی دارند که این تغییرات نتیجه برآیند نیروهای محلی و جهانی است؛ که خارج از کنترل برنامه های محلی و مدیران و برنامه ریزان شهری می باشد و این در حالی است که عمده برنامه ریزان و مدیران شهری بدون در نظر گرفتن رویکردی آینده نگرانه به منظور مواجهه و پیش بینی شرایط قریب الوقوع در آینده و با عدم توجه به چشم انداز مطلوب، دست به اخذ تصمیمات مقطعی می زنند. اما برای شکل دادن به آینده مطلوب و مقابله با بحران ها و ایجاد شرایط لازم باید از روشهای آینده پژوهی مانند سناریو نویسی در برنامه ریزی و مدیریت شهری استفاده کرد (Ratcliffe&Krawczyk,2011). همچنین در پاسخ به شرایط نامطمئن آینده، ناکارآمدی مدیریتی و کاهش کیفیت زندگی در شهرها، از سال 1999، رویکرد نوینی در ادبیات برنامه ریزی تحت عنوان استراتژی توسعه شهری (CDS<sup>2</sup>)، افزایش رقابت پذیری، کارایی، ارتقای کیفیت سکونت و بهبود مدیریت می باشد. استراتژی توسعه شهری به دنبال آن است که عملکرد شهر را بر پایه و اساسی پایدار، بهبود بخشد و آن را بر مبنای عواملی چون رشد اقتصادی پایدار، بهبود فرصت های زندگی، کاهش فقر، ارتقای شرایط محیطی و بهداشت عمومی، به ویژه برای سکونت گاه های غیر رسمی و اقشار فقیر و کم در آمد، مورد بررسی و سنجش قرار دهد (رفعیان و شاهین راد، 1387:9). استراتژی توسعه شهری برای پایداری توسعه شهرها براساس چهاراصل کلی بنیان گذاری شده است که عبارتند از: قابلیت زندگی<sup>3</sup>، رقابت پذیری<sup>4</sup>، بانک پذیری<sup>5</sup> و حاکمیت خوب شهری<sup>6</sup>.

تاکنون بالغ بر چهار دهه از برنامه ریزی شهری رسمی و تهیه طرحهای مختلف توسعه شهری در ایران میگذرد. در این گونه طرح ها، مطالعات وسیعی در کلیه زمینه های شهری نظیر جغرافیا، جمعیت، اقتصاد و... صورت می پذیرد؛ اما رویکرد اصلی اغلب طرحهای توسعه شهری، حل مسائل و مشکلات کالبدی شهر، با استفاده از اقدامات موضعی و بدون توجه به عوامل سبب ساز مسائل و مشکلات مذکور، بوده است. با مطرح شدن مفاهیم و اصول توسعه پایدار، لزوم تغییر نگرش به تهیه طرحهای توسعه شهری آشکار گردید؛ چراکه رویه معمول تهیه و اجرای طرحهای توسعه شهری پیشین (با نگرش صرفاً کالبدی)، با رویکرد اصلی توسعه پایدار (توسعه متعادل و متوازن در همه ابعاد)، در تعارض قرار داشت. بر همین اساس دیدگاههای جدیدی در تهیه طرحهای توسعه شهری مورد توجه قرار گرفت که بتوانند با استفاده از مطالعات و تحلیل های کارآمد، مسیر حرکت به سوی توسعه پایدار شهری را هموار سازند. یکی از طرح های توسعه شهری که بر اساس رویکردهای نوین (توسعه پایدار) پیشنهاد گردید. طرح استراتژی توسعه شهری (CDS) می باشد که زمان تهیه آن از سال 1382 در ایران مهیا گردیده است (تاجیک و صداقتی، 1390). در ایران نیز این روش براساس تجربیات موفق کشورهای توسعه یافته به عنوان روشی کاربردی در برنامه ریزی مورد قبول واقع شده و توسط دفتر برنامه ریزی راهبردی کشور شرح خدماتی را برای استانهای کشور در جهت پیاده سازی طرح آمایش سرزمین اعلام نمود تا برنامه ریزی در جهت تحقق آن انجام گیرد. (فرجی دانا 1389).

در این میان شهر گناباد با جمعیت 80783 نفری و مساحتی حدود 5902 کیلومتر مربع و در 260 کیلومتری جنوب مشهد قرار گرفته در حالی که روند گسترش و توسعه طی دهه اخیر با چالشهای فراوانی روبرو بوده و ادامه سیر کنونی، افزایش ضعف ها و مشکلات درونی شهر را همراه خواهد داشت و ضرورت چاره یابی و تفکر برای شکل دهی مسیر مناسب توسعه و رشد شهر در آینده احساس می شود؛ هدف این پژوهش بررسی و تعیین راهبردهای استراتژیک توسعه شهر گناباد جهت دستیابی به توسعه اقتصادی پایدار می باشد، در این راستا با بررسی و تحلیل شرایط موجود و نگاهی به مسائلی مانند، امکان سنجی ابعاد برنامه ریزی استراتژیک، تدوین برنامه و راهبردهای توسعه شهری گناباد و با لحاظ نمودن ابعاد مختلف مدیریت شهری به عنوان زیرساخت تصمیم سازی در نظام تهیه طرح توسعه به ارائه راهبردهای توسعه شهر گناباد اقدام می گردد.

<sup>2</sup> - City Development Strategy

<sup>3</sup> - Livability

<sup>4</sup> - Competitive

<sup>5</sup> - Bankability

<sup>6</sup> - Good Governance

## مبانی نظری

برنامه ریزی را یک فعالیت اجتماعی یا سازمانی تعریف کرده اند که جهت دستیابی به مجموعه‌های از اهداف مورد نظر برای گشودن مشکلات برنامه ریزی در زمینه های پیچیده ای که با قدرت و تعهد به تخصیص منابع لازم در جهت اجرای راهبرد انتخاب شده می باشد (حاتمی نژاد و ملایی، 1390).

بررسی اولیه نظریه های برنامه ریزی در کشورهای پیشرفته جهان در طول قرن بیستم نشان می دهد که طی این تحول، برنامه ریزی از سه مرحله اساسی عبور کرده و به تکامل رسیده است. هرکدام از این سه نظریه عمده برنامه ریزی در دوره زمانی خاصی نقش غالب و فراگیری را ایفا نموده اند. این نظریات را می توان به ترتیب زیر نام برد:

جدول شماره 1 - نظریه های برنامه ریزی

نظریه	دوره	مبانی اجتماعی و فکری	اهداف	الگوها و روش‌ها
برنامه ریزی جامع	1920-60	<ul style="list-style-type: none"> <li>مدیریت متمرکز دولتی</li> <li>خردگرایی</li> <li>پوزیتیویسم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توسعه کلان اقتصادی</li> <li>ساماندهی کالبدی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>طرح های کلان توسعه و عمران</li> <li>طرح های جامع و تفصیلی</li> </ul>
برنامه ریزی سیستمی	1960-80	<ul style="list-style-type: none"> <li>نگرش سیستمی به جهان</li> <li>مدیریت علمی و فنی سیستم ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهسازی سیستم های اجتماعی</li> <li>هدایت و نظارت سیستم شهر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>طرح های ساختاری - محلی</li> <li>طرح های استراتژیک</li> <li>مدل سازی سیستم های اجتماعی شهری</li> </ul>
برنامه ریزی دموکراتیک	1980 - ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>جامعه مدنی دموکراسی</li> <li>اعتقاد به خرد جمعی</li> <li>تأکید بر ارزش های بومی و محلی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تأمین توسعه پایدار</li> <li>تأمین عدالت اجتماعی</li> <li>مدیریت مشارکتی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سلسله مراتب طرح های توسعه</li> <li>تنوع گزینه ها و پروژه ها</li> </ul>

برنامه ریزی استراتژیک در دهه 1961 ابتدا در انگلستان و سپس در امریکا متأثر از نظریه سیستم ها و در واکنش به نواقص طرح های جامع و تفصیلی شهری به وجود آمد، این نوع برنامه ریزی اصولاً به سمت برنامه ریزی فرایندی، تصمیم سازی، برنامه ریزی محلی، مشارکت و تلفیق برنامه ریزی و اجرا روی می رود (مهديزاده، 1382: 105). برنامه استراتژیک، مکانیسمی است که به با تنظیم ساختارهای با ثبات و تغییر مفروضات اساسی و ایجاد روند استراتژیک به بهبود ظرفیت استانداردها، استراتژیک سازمان را در دراز مدت را توضیح می دهد. این مفهوم در سازمان های استراتژیک، برای رشد و بقای ضروری است (Eklund et al., 2012). برای کمک به ایجاد فرایندهای تصمیم سازی مشارکتی در کشورهای در حال توسعه و به منظور کاستن از سطح فقر شهری و تامین توسعه پایدار سازمان (« ائتلاف شهر ها » تدوین سند « راهبرد توسعه شهر » را به عنوان ابزار موثری ترویج می نماید) گلکار و آزادی، 1384). در استراتژی توسعه شهری شرایطی فراهم می شود که در آن به شیوه های دموکراتیک و مشارکتی به حل مسأله فقر شهری و توسعه اقتصادی آن می پردازد (UMP, City Development Strategy, 2002).



یکی از مهم ترین اهداف استراتژی توسعه شهری کاهش فقر شهری است بنابراین ارایه سازوکارهای فقرزدایی، اعمال پارادایم توسعه پایدار همسویی با رهیافت توانمندسازی، ساماندهی سکونتگاه های غیر رسمی، کاهش بی عدالتی در فضای شهری به ویژه کاهش فقر مسکن شهری، مدیریت منابع مالی و در راس آن مدیریت بهینه شهری اهمیت و ضرورت دارد (حیدری چپانه وهمکاران، 1391). توسعه پایدار شهری نه به معنای توسعه پایدار هر یک از زیرسیستمهای اقتصادی، اجتماعی، یا زیست محیطی به تنهایی است، و نه به معنای افزایش پایداری این زیرسیستمها. در عوض، تلاش می کند که رشد اقتصادی، بازسازی اکولوژیکی، حفاظت زیست محیطی و پیشرفت اجتماعی را متعادل سازد و دشواری این چالش، آن را به یک نقطه تمرکز عمده تحقیقات در سرتاسر جهان تبدیل نموده است (Button, 2002). اهدافی که استراتژی توسعه شهری در همه مراحل خود دنبال مینماید، شامل موارد ذیل میباشد:

1- دستیابی به مدیریت و حاکمیت شهری بهبود یافته

2- دستیابی به رشد اقتصادی و اشتغال فزاینده

3- کاهش مداوم فقر

همانگونه که مشاهده میشود، بطور کلی مبنای کلیه اهداف استراتژی توسعه شهری، اهداف اقتصادی میباشد و بدین لحاظ میتوان چنین عنوان نمود که اقتصاد مبنای اصلی سایر ابعاد توسعه شهری و بالتبع توسعه پایدار شهری میباشد (Asian Development Bank, 2004).

اصول استراتژی توسعه شهری برای پایداری توسعه شهرها از دید بانک جهانی بر پایه چهار اصل کلی قرار گرفته است:

1- قابل زندگی بودن<sup>7</sup>

شهری قابل زندگی است که در آن تمام ساکنان از فرصتهای یکسان برای مشارکت و بهره مندی از زندگی اقتصادی و سیاسی برخوردار باشند.

2- رقابتی بودن<sup>8</sup>

شهرهای رقابتی شهرهایی هستند که اقتصاد قوی همراه با رشد اشتغال، درآمد و سرمایه گذاری همه جانبه دارند. لازمه توسعه کارآمد شهری، فراهم آوردن شرایط مناسب برای افزایش بهره وری افراد و مؤسسات است. در شهرهای رقابتی، تولید، سرمایه گذاری، اشتغال و تجارت به شکل پویا و در ارتباط با فرصتهای بازار شکل میگیرند.

3- قابل بانکی بودن<sup>9</sup>

شهرهای بانکی، شهرهایی هستند که دارای سیستم مالیه شهری کارآمد در استفاده از منابع درآمدی و هزینه های خود هستند.

4- حا کمیت خوب شهری<sup>10</sup>

به استفاده از قدرت برای اداره توسعه اجتماعی اقتصادی شهر گفته میشود (Cities Alliance, 2011).

مهمترین مسئله برای مدیریت شهری پایدار در شهرهای ایران، استقرار نظام مالی پایدار است. در شهرهای کشورهای در حال توسعه از جمله ایران، نبود منابع مالی پایدار، شهرداریها را با مشکلات زیادی مواجه ساخته و دستیابی به مدیریت شهری پایدار را با چالش جدی روبرو ساخته است (پورحسین شهری و همکاران، 1394).

بانک پذیری در ارتباط نزدیک با رقابت پذیری شهر قرار دارد. به عبارتی شهرهای رقابت پذیر شهرهایی هستند که بانک پذیر هم باشند. یعنی دارای سیستم مالیه شهری کارآمد در استفاده از منابع درآمدی و هزینه ای خود هستند. ایجاد سایت های اطلاع رسانی اینترنتی و تهیه بانک های اطلاعاتی آنلاین و به ویژه بانک اطلاعات شهری، در جهت شفافیت بخشیدن به تمامی تصمیمات

<sup>7</sup> - Livability

<sup>8</sup> - Competitive

<sup>9</sup> - Bankability

<sup>10</sup> - Good governance



و عرضه بدون واسطه اطلاعات و همچنین شناساندن مزیت های شهر در جهت جذب سرمایه های مالی و انسانی کمک زیادی به افزایش توان بانک پذیری شهرها خواهد کرد (بهزاد فر، 1382: 20).

بانکی بودن را می توان از دو رویکرد متفاوت مورد بررسی قرار داد، بعد اول از نظر رشد فناوری و پیشرفت تکنولوژی ارتباطات که باعث تسهیل در امر تجارت و گردش مالی در سطح جهان شده است که این امر به پایداری شهرها کمک شایانی خواهد کرد، بعد دوم از لحاظ سیستم مالی شهری مورد بررسی قرار می گیرد اصولاً شهرها برای داشتن یک توسعه پایدار باید از درآمدهای پایدار نیز برخوردار باشند: (رهنما و همکاران، 1391).

بانکی بودن با رویکرد تکنولوژیکی و فناوری های پیشرفته:

بانکداری الکترونیکی استفاده از فناوری های پیشرفته نرم افزاری و سخت افزاری مبتنی بر شبکه و مخابرات برای تبادل منابع و اطلاعات مالی به صورت الکترونیکی است که می تواند باعث حذف نیاز به حضور فیزیکی مشتری در شعبه بانک ها شود (بصیری و رفیع، 1386: 4).

بانکی بودن با رویکرد مالی شهری :

کاهش وابستگی درآمدی شهرداری ها به دولت، افزایش تقاضا برای بالا بردن بودجه ی شهرداری ها برای افزایش سطح رشد و توسعه ی اقتصادی شهرها به ویژه پساز استقرار شوراها، تشدید مسائل و مشکلات شهرها در نتیجه ی رشد جمعیت و مهاجرت به شهرها، ناپایداری درآمد شهرداری ها و وابستگی زیاد آن ها به منابع ناپایدار درآمدی مثل عوارض ساختمانی شرایط کار را برای متولیان امور در شهرداری ها دشوار کرده است (قادری، 1385: 23).

## پیشینه پژوهش

استراتژی توسعه شهری به عنوان جدیدترین رویکرد در برنامه ریزی استراتژیک، یکی از دو رویکرد اصلی در پیمان نامه شهرها (Cities Alliance) و موضوع اصلی این پیمان نامه می باشد. استراتژی توسعه شهری، یک ابزار جدید برای کمک به توسعه، یک ابزار طراحی شده برای پاسخ به تغییرات جزر و مدی فراگیر جهانی و تسکین فقر شهری و توسعه اقتصاد محلی می باشد.

ریچارد هو<sup>11</sup> در سال 2015 در مقاله ای تحت عنوان "استراتژی توسعه پایدار برای شهر جهانی؛ مطالعه موردی: شهر سیدنی" به بررسی نقش شهرسیدنی در فرماندهی و کنترل رقابتهای شهرهای جهانی پرداخته و با بررسی دو پارادوکس، پایداری بیشتر مساوی با فشار زیست محیطی بیشتر، استراتژی توسعه شهر سیدنی 2030 مورد بررسی قرار داد است. نتایج پژوهش نشان میدهد که روش های مورد استفاده برای دستیابی به یکپارچگی استراتژی هدایت توسعه شهر در اوایل قرن 21 عبارتند از: اقتصاد سبز، توسعه پایدار مجدد، حمل و نقل یکپارچه و متصل، توسعه فضای جذاب عمومی، طراحی شهری پایدارو ایجاد بازاری پایدار برای ایجاد مزیت رقابتی، که مجموع آنها منافع محیط زیست را هدف قرار دهد.

حول و نادجا<sup>12</sup> در سال 2016 در مقاله تحت عنوان "استراتژیک توسعه شهری در برلین" بیان می کند تغییرات جهانی مانند تغییرات آب و هوا و تغییرات جمعیتی در کنار یک جامعه شهری گسترده و بودجه های شهری محدود شده و این تغییرات چالش های مهمی برنامه ریزی شهری برای مقابله با امروز و در آینده ای می باشد و بیان می دارد ارائه چشم انداز و چشم انداز سازی و اقدام جهت دستیابی به چشم انداز می تواند موفقیت شهر را به همراه داشته باشد.

در ایران نیز فعالیت های مربوط به فرایند راهبرد توسعه شهر از طرف اتحادیه شهرها و در قالب طرح بهسازی شهری و اصلاحات بخش مسکن از سال 1384 شروع و در سال 1386 منجر به انتخاب سه شهر به عنوان پیشگام در این زمینه شد که عبارتند از: شاهرود، قزوین و بندرانزلی (رحمتی، 1392: 8). براتی و سرداری (1388)، طرحی با عنوان "برنامه توسعه راهبردی شهر قزوین تا سال

<sup>11</sup> - Richard Hu

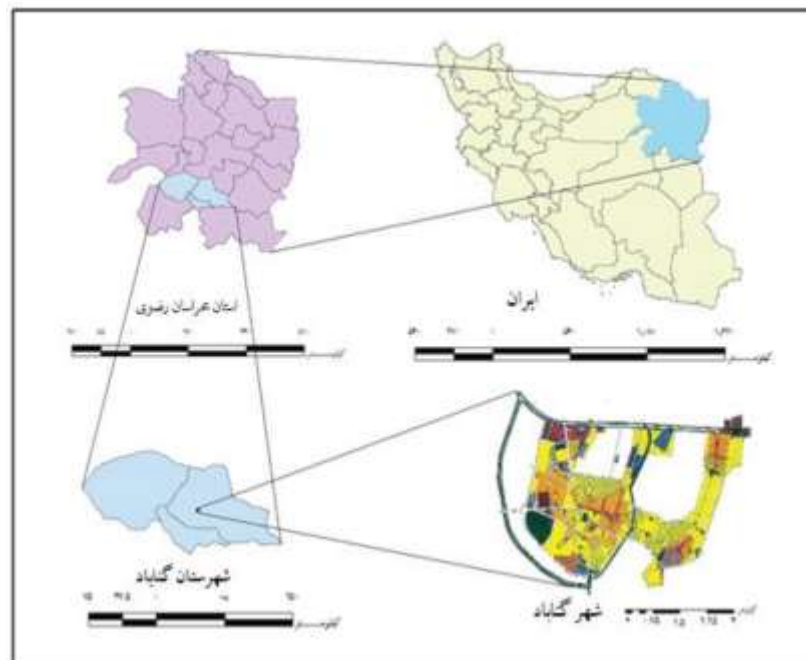
<sup>12</sup> - Holle & Nadja

1410 " را اجرا نمودند که در این طرح، راهبردهای 9 بخش از شهر قزوین را بر اساس 9 چشم انداز مد نظر شهر قزوین، تدوین شده است.

محمد رحیم رهنما و همکارانش، (1391) در مقاله ای تحت عنوان "تحلیل جایگاه شاخصهای راهبرد توسعه شهری (CDS) در شهر چناران" وضعیت شاخصهای مدل CDS (حکمروایی خوب، رقابتی بودن، بانکی بودن، قابل زندگی بودن) که نوعی برنامه ریزی استراتژیک می باشد و توسط بانک جهانی و سازمان ائتلاف شهرها پیشنهاد شده در شهر چناران مورد بررسی قرار دادند. یافته های تحقیق در شهر چناران از نگاه کارشناسان CDS نشان میدهد که میانگین شاخصهای اصلی مدل برابر با 2,4 و از دید شهروندان برابر با 2,21 می باشد، که هر دو میانگین از میانگین نظری کمتر بوده است، از نگاه کارشناسان تنها شاخص قابل زندگی بودن با رویکرد ذهنی با میانگین 2,7 و از نگاه شهروندان دو شاخص قابل زندگی بودن با رویکرد ذهنی با میانگین 2,76 و بانکی بودن از بعد فناوری با میانگین 2,69 از میانگین نظری 2,5 اندکی بیشتر بوده است. بانکی بودن از بعد مالیه شهری پایینترین شاخص از نگاه شهروندان با میانگین 1,92 و قابل زندگی بودن با رویکرد عینی با میانگین 2,17 پایینترین شاخص از نگاه کارشناسان شهری می باشد؛ لذا پیشنهاداتی در راستای تقویت شاخص های مذکور ارائه شده است.

## شناخت منطقه مورد پژوهش

شهر گناباد، مرکز شهرستان گناباد و به عنوان شهر مهم ناحیه دشت گناباد مطرح است. این شهر در عرض جغرافیایی 24 درجه و 21 دقیقه شمالی و طول جغرافیایی 58 درجه و 43 دقیقه شرقی واقع شده است. این شهر در جنوب دشت گناباد و از شمال به ارتفاعات کوه خار فیروزی و کوه اتلبک محدود می شود. شهرستان گناباد نیز از شهرستان های جنوبی خراسان رضوی به شمار می رود. این شهرستان دارای 2 بخش و 7 دهستان است.



شکل 1- موقعیت شهر گناباد در ایران و استان خراسان رضوی؛ (وارثی و همکاران، 1391)



شهر گناباد با قابلیت ها و زمینه های توسعه ای فراوان گردشگری، تاریخی، صنعتی، حیات وحش و با داشتن بزرگترین قنات دنیا (قنات قصبه) که به عنوان تنها اثر ثبتی خراسان بزرگ و با نگاهی به روند گسترش طی دهه اخیر با چالشهای فراوانی روبرو می باشد و از آنجایی که ادامه سیر کنونی، افزایش ضعف ها و مشکلات درونی شهر را به همراه خواهد داشت، ضرورت چاره یابی و تفکر برای شکل دهی مسیر مناسب توسعه و رشد شهر در آینده ضرورت یافته است.

## روش پژوهش

روش پژوهش، ترکیبی از روشهای کمی و کیفی می باشد. در زمینه تحلیل برنامه ریزی استراتژیک، مدل های مختلفی رامی توان مورد استفاده قرار داد. در میان مدل های کیفی، کارآمدترین مدل، مدل SWOT است. این مدل در واقع حروف اختصاری چهارعامل تحلیلی در این مدل که عبارت از قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها است، می باشد. در واقع تحلیل قوت ها و ضعف ها در محیط درونی و تحلیل فرصت ها و تهدیدها از محیط بیرونی و جریانی نظام مند که به ارائه پشتیبانی برای موقعیت تصمیم گیری می پردازد، شکل دهنده مدل کیفی SWOT می باشد (مافی و سقائی، 1388: 12).

همچنین با استفاده از تکنیک SWOT13 که برای اولین بار در سال 1950 توسط دو فارغ التحصیل مدرسه بازرگانی هار وارد به نامهای جورج آلبرت اسمیت و رولند کریستنسن مطرح شد و یکی از ابزارهای بسیار مهم در فرآیند تدوین راهبرد است، اطلاعات مقایسه می شود. اساساً SWOT یک ابزار برنامه ریزی راهبردی است (Hom Haacke, 2001:3).

امروزه SWOT به عنوان ابزاری نوین برای تحلیل عملکردها، مورد استفاده طراحان و ارزیابان راهبرد قرار می گیرد (Nilsson, 2004:15).

در این مدل، جهت شناخت وضعیت موجود و بیان استراتژی باید مراحل زیر را دنبال کرد:

- 1- شناسایی اصلی ترین نقاط قوت، ضعف و ایجاد ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE<sup>14</sup>)
- 2- شناسایی اصلی ترین فرصت ها و تهدیدها و ایجاد ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE<sup>15</sup>)
- 3- ایجاد ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (SWOT)
- 4- ترسیم ماتریس داخلی خارجی (IE<sup>16</sup>)
- 5- ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM<sup>17</sup>) (اسدی، 1388: 86).

در روش SWOT دو ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و عوامل داخلی وجود دارد. برنامه ریزان راهبردی با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی می توانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی، محیطی، سیاسی و غیره را مورد ارزیابی قرار داده و در عین حال با استفاده از ماتریس ارزیابی داخلی روابط بین موضوعات مختلف را شناسایی، ارزیابی و راه حل هایی را برای آن ها ارائه نمایند (دیوید، 1383: 36).

<sup>13</sup> - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT)

<sup>14</sup> - Internal Factor Evaluation

<sup>15</sup> - External Factor Evaluation

<sup>16</sup> - Internal External

<sup>17</sup> -- Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)





نقاط ضعف - W ۱. ۲. نقاط ضعف را فهرست کنید ۳.	نقاط قوت - S ۱. ۲. نقاط قوت را فهرست کنید ۳.	همیشه سفید باشد
استراتژی های WO ۱. ۲. با بهره جستن از فرصت ها ۳. نقاط ضعف را از بین ببرید	استراتژی های SO ۱. ۲. با بهره جستن از نقاط قوت در حدود ۳. بهربرداری از فرصت ها برآید	فرصت ها - O ۱. ۲. فرصت ها را فهرست کنید ۳.
استراتژی های WT ۱. ۲. نقاط ضعف را کاهش دهید ۳. از تهدیدات پرهیز کنید.	استراتژی های ST ۱. ۲. برای احتراز از تهدیدات ۳. از نقاط قوت استفاده کنید.	تهدیدها - T ۱. ۲. تهدیدها را فهرست کنید ۳.

شکل 2: ماتریس تهدیدات، فرصتها، قوت، ضعف SWOT؛ (ماخذ: فردا، 1379: 365)

## یافته های پژوهش

بر اساس شاخص های اقتصادی در سطح شهر پرسشنامه در قالب 15 سوال تهیه شد و این پرسشنامه در بین 30 نفر از شهروندان به عنوان حجم نمونه آماری، که با توجه به وجود کارشناسان و صاحب نظران و همچنین مدیران شهر گناباد تهیه شده بود تکمیل گردید. همچنین نظرات خود را در قالب پرسشنامه و با توجه به نوع امتیاز دهی که با استفاده از طیف لیکرت انجام گرفته است انجام دادند که نتایج در ادامه آورده شده است.

جدول شماره 2 - امتیاز دهی کارشناسان و مدیران به گویه های پژوهش

ردیف	گویه	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
1-	منبع درآمدی شهر و شهرداری گناباد از پایداری مناسبی برخوردار است.	1	3	5	16	5
2-	تعداد و در دسترس بودن شعب بانکی در گناباد در وضعیت مطلوبی قرار دارد.	0	1	10	14	5
3-	دسترسی به خدمات بانکی و وجود عابر بانکها در شهر گناباد در وضعیت مطلوبی قرار دارد.	3	8	8	8	3
4-	درآمد و اخذ مالیات و عوارض شهری در گناباد با شفافیت و پاسخگویی مدیران شهری همراه است.	0	0	11	14	5
5-	میزان ارائه خدمات الکترونیکی بانک ها و ادارات در شهر و استفاده شهروندان در وضعیت مطلوبی قرار دارد.	0	3	5	16	6
6-	مدیریت شهری در اخذ و وصول عوارض محلی در شهر به سطح اقتصادی شهروندان توجه لازم را دارند.	0	5	14	11	0
7-	گروه های با درآمد بالا در شهر گناباد مالیات و عوارض بیشتری نسبت به بقیه شهروندان پرداخت میکنند.	0	5	11	11	3
8-	پایداری اقتصادی و درآمدی در شهر گناباد حس امنیت شغلی را ایجاد می کند.	3	8	11	8	0
9-	درآمد شهرداری در جهت توسعه شهر مصرف می شود و رضایت از هزینه های انجام شده در شهر وجود دارد.	2	3	8	14	3
10-	از خدمات مدیران شهری جهت کاهش فقر ، رضایت مطلوبی وجود دارد.	0	1	2	11	16



8	16	5	0	1	11- اقدامات و هزینه های انجام گرفته توسط شهرداری منجر به رونق اقتصادی شهر گناباد شده است.
3	5	8	5	9	12- شهروندان از تسهیلات اعطائی بانک ها اطلاع کافی داشته و می توانند به راحتی آنها را دریافت کنند.
8	16	3	0	3	13- سرمایه گذاری دولتی در شهر گناباد غالبا در راستای مزیت های رقابت شهر گناباد شکل گرفته است.
20	7	2	1	0	14- مدیران شهری در جذب سرمایه و سرمایه گذاران بخش خصوصی موفق بوده اند.
0	14	8	5	3	15- شرایط و بستر سازی لازم و کافی، جهت جذب سرمایه گذار در شهر گناباد انجام گرفته است.

با توجه به امتیاز دهی گویه های مختلف از نظر مدیران، صاحب نظران و کارشناسان به تفصیل در جدول شماره 3 آمده است و نشان می دهد که بیشترین امتیاز مربوط به آماده بودن شرایط مناسب برای سرمایه گذاری بخش خصوصی از نگاه مدیران و کارشناسان بوده و عدم آگاهی و برخورداری مردم از تسهیلات بانکی کمترین امتیاز را از نگاه شهروندان دارد.

### جدول شماره 3- امتیاز گویه های مختلف توسط کارشناسان و مدیران شهری گناباد

امتیاز (5)	ردیف	گویه
3.70	1-	منبع درآمدی شهر و شهرداری گناباد از پایداری مناسبی برخوردار است.
3.77	2-	تعداد و در دسترس بودن شعب بانکی در گناباد در وضعیت مطلوبی قرار دارد.
3	3-	دسترسی به خدمات بانکی و وجود عابر بانکها در شهر گناباد در وضعیت مطلوبی قرار دارد.
3.8	4-	درآمد و اخذ مالیات و عوارض شهری در گناباد با شفافیت و پاسخگویی مدیران شهری همراه است.
3.83	5-	میزان ارائه خدمات الکترونیکی بانک ها و ادارات در شهر و استفاده شهروندان در وضعیت مطلوبی قرار دارد.
3.2	6-	مدیریت شهری در اخذ و وصول عوارض محلی در شهر به سطح اقتصادی شهروندان توجه لازم را دارند.
3.4	7-	گروه های با درآمد بالا در شهر گناباد مالیات و عوارض بیشتری نسبت به بقیه شهروندان پرداخت میکنند.
2.8	8-	پایداری اقتصادی و درآمدی در شهر گناباد حس امنیت شغلی را ایجاد می کند.
3.43	9-	درآمد شهرداری در جهت توسعه شهر مصرف می شود و رضایت از هزینه های انجام شده در شهر وجود دارد.
4.4	10-	از خدمات مدیران شهری جهت کاهش فقر، رضایت مطلوبی وجود دارد.
4	11-	اقدامات و هزینه های انجام گرفته توسط شهرداری منجر به رونق اقتصادی شهر گناباد شده است.
2.6	12-	شهروندان از تسهیلات اعطائی بانک ها اطلاع کافی داشته و می توانند به راحتی آنها را دریافت کنند.
3.87	13-	سرمایه گذاری دولتی در شهر گناباد غالبا در راستای مزیت های رقابت شهر گناباد شکل گرفته است.
4.53	14-	مدیران شهری در جذب سرمایه و سرمایه گذاران بخش خصوصی موفق بوده اند.
3.1	15-	شرایط و بستر سازی لازم و کافی، جهت جذب سرمایه گذار در شهر گناباد انجام گرفته است.



با استفاده از نتایج حاصل از پرسشنامه ها ، نقاط قوت ، ضعف و فرصت ، تهدید با نگاهی استراتژیک و راهبردی در قالب جدول سوات تدوین گردید که با استفاده از این روش میتوان با نگاهی راهبردی نسبت به تدوین راهکارهایی جهت دستیابی به اقتصاد پایدار شهری بهره برد.

با استفاده از روش SWOT به بررسی و ارزیابی راهکارهایی جهت دستیابی به اقتصاد پایدار شهری گناباد پرداخته شده است. تحلیل و بررسی بر اساس نظر کارشناسان و طراحان انجام شده و نقاط ضعف و قوت شهر ، با در نظر گرفتن فرصتها و تهدیدات اقتصاد شهری گناباد انجام شده است. برای این منظور نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدها در دو حالت کلیه عوامل داخلی و عوامل خارجی انجام گرفته است.

**جدول شماره 4- عوامل داخلی موثر بر اقتصاد از نگاه کارشناسان و مدیران شهری گناباد**

عوامل داخلی	نقاط ضعف	1W	عدم اطلاع رسانی فرصت های سرمایه گذاری
		2W	نبود امکانات زیر ساختی در بخش حمل و نقل
		3W	عدم وجود مدیریت منابع و امنیت شغلی در شهرستان گناباد
		4W	عدم هماهنگی و مدیریت دستگاههای مختلف در مجموعه مدیریت شهری گناباد
	نقاط قوت	1S	وجود پتانسیل در ابعاد مختلف اقتصادی
		2S	وجود افراد متخصص و کارآمد در بخش های اقتصادی
		3S	تمایل سرمایه گذاران در خصوص سرمایه گذاری در بخش اقتصاد گردشگری
		4S	وجود منابع مختلف در ابعاد صنعت و کشاورزی و خدمات در شهرستان گناباد

**جدول شماره 5 - عوامل خارجی موثر بر اقتصاد از نگاه کارشناسان و مدیران شهری گناباد**

عوامل خارجی	فرصت	1O	موقعیت استراتژی شهر گناباد و قرار گیری در کریدور جنوب شرقی
		2O	وجود سرمایه گذاران و سرمایه داران گنابادی در شهرهای مختلف
		3O	ثبت جهانی قنات قصبه به عنوان یکی از مقاصد گردشگری
		4O	نزدیک بودن به مرز شرقی کشور و امکان بهره مندی از صادرات محصولات
	تهدید	1T	هدر رفتن سرمایه طبیعی و خام فروشی منابع موجود شهر گناباد
		2T	وجود پدیده خشکسالی و مهاجرت در شرق کشور
		3T	عدم برقراری و اتصال به شبکه سراسری حمل و نقل هوایی و ریلی
		4T	اتمام منابع طبیعی و ایجاد صنایع مغایر با شاخص های توسعه پایدار

## نتیجه گیری و پیشنهادات

با توجه به گسترش کاربرد رویکرد برنامه ریزی راهبردی در برنامه ریزی حوزه های عمومی و به طور خاص برنامه ریزی شهر در سال های اخیر، در این تحقیق تلاش شد تا به ارائه روش شناسی انجام مطالعات راهبردی با تکیه بر مطالعه موردی شهر گناباد اقدام شود. در بررسی و تحلیل راهبردی عوامل تاثیر گذار بر توسعه شهره، مشخص شد که در بخش عوامل درونی، ضعف های آن بر قوت هایش برتری داشته و روند توسعه ی شهری در صورت عدم برخورد جدی و عاجل با آنها ناپایدارتر خواهد شد. از سوی دیگر در بخش عوامل بیرونی شهر گناباد ، دارای فرصت های ارزشمندی هست که متاسفانه تا کنون مورد توجه مدیران شهری قرار نگرفته است.



به طور کلی نتایج تحقیق نشان می دهد شهرگناباد در وضعیت ناپایداری قرار دارد. که برای خروج از آن استفاده از مشارکت شهروندان به همراه توانمند سازی شهروندان، تبیین راهبرد مدیریت یکپارچه شهری، توجه به فرآیندهای اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی شهر به همراه ظرفیت سازی در مجموعه مدیریت شهری، و در نهایت پایبندی به توسعه اجتماعات محلی و حکمروایی خوب شهری در قالب روشهای نوین برنامه ریزی شهری می تواند به طور مشخص پایداری اقتصادی را برای شهر گناباد به ارمغان آورد.

در پایان راهبردهای زیر برای توسعه اقتصادی پایدار شهر گناباد ارائه می گردد:

- 1- استفاده از آثار و مفاخر فرهنگی-تاریخی و توا نهایی طبیعی با مجوریت قنات قصبه شهر در جذب گردشگر.
- 2- ایجاد و گسترش رشته های مختلف دانشگاهی مرتبط با بخش خدمات و صنعت کشاورزی و مدیریت شهری و گردشگری
- 3- ارتقاء ظرفیت های اقتصادی و بهره گیری از محیط در راستای اصول توسعه پایدار.
- 4- ارتقاء جایگاه اقتصادی با استفاده از مزیت های رقابتی و رقابت پذیری، نسبت با شهرهای اطراف

## قدردانی

بر خود واجب می دانم از زحمات بی دریغ و همکاری های ارزشمند شهردار، کارکنان شهرداری و مجموعه مدیران شهری، جهت باری رسانی در انجام این پژوهش و همچنین اساتید عزیز در موسسه آموزش عالی بینالود، کمال تشکر و قدردانی را به عمل آورم.

## مراجع

- 1- اسدی، روح الله ( 1388 ) تحلیل جایگاه حکمروایی خوب شهری در مشهد با استفاده از مدل SWOT؛ پایان نامه کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه فردوسی، مشهد
- 2- براتی، ناصر؛ سرداری، محمدرضا.( 1388 ). برنامه ریزی توسعه شهری؛ برنامه توسعه راهبردی شهر قزوین، انتشارات پارسه، چاپ اول، تهران
- 3- براتی، ناصر و محمدرضا سرداری ( 1388 )، « برنامه توسعه راهبردی شهر قزوین تا سال 1410 »، تهران، انتشارات آرتابابا، نوآوران دانشگاه پارسه، چاپ اول.
- 4- بصیری، مهدی، ربیع، نرگس؛ ( 1386 )؛ بانکداری الکترونیکی در ایران مفاهیم، زیر ساختها، چالشها، تهران، چهارمین همایش تجارت الکترونیک
- 5- پور حسین شهری محمد، غلامی الهام، حسین پور سید علی، 1394؛ «راهکارهای دستیابی به مدیریت مالی پایدار-نمونه موردی: شهر بیدخت» شهری، مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین المللی آینده پژوهی، مدیریت و توسعه اقتصادی؛ بهمن 1394
- 6- تاجیک، سمیه، صداقتی، عاطفه، استراتژی توسعه شهری (CDS) گامی به سوی دستیابی به توسعه پایدار شهری (مطالعه موردی : نوشهر)، اولین کنفرانس اقتصاد شهری ایران، 2 و 3 آذر ماه 1390.
- 7- دیوید فرد آر، ( 1383 )، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ ششم، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- 8- رحمتی ع . (1392). پایان نامه " برنامه ریزی توسعه شهر بابل سر با رویکرد راهبرد توسعه شهری ". (CDS) مشهد: دانشگاه فردوسی
- 9- رهنما، محمد رحیم، غلامزاده خادر، مرتضی، جعفری سیدآباد، وحید، (1391)، «تحلیل جایگاه شاخصهای راهبرد توسعه شهری (CDS) در شهر چناران»، نشریه تحقیقات کاربرد علوم جغرافیایی سال دوازدهم، شماره 26، پاییز 91، صفحه 108



- 10- رفیعیان، م، شاهین راد، مهنوش. 1387، راهبرد توسعه شهر در جهت تحقق برنامه ریزی توسعه شهری (با تاکید بر برنامه راهبردی شهر کرمان)، مجله مطالعات اجتماعی ایران، شماره 4.
- 11- وارثی حمید رضا، رجائی جزین عباس، قنبری محمد؛ (1391)، "تحلیلی بر روابط خزش شهری و رشد فیزیکی شهر گناباد با استفاده از مدل های آنتروپی و هلدن"، آمایش سرزمین، سال چهارم، شماره ششم، بهار و تابستان 1391، ص 79-100.
- 12- فرجی دانا، احمد، (1389). آمایش سرزمین و توسعه فضایی یکپارچه، مجله تحقیقات اقتصادی، دانشگاه تهران، شماره، 46، 1371، ص 14.
- 13- مافی، عزت ا...؛ سقایی، مهدی (1388). کاربرد مدل ms-swot در تحلیل مدیریت گردشگری؛ نمونه موردی کلانشهر مشهد. جغرافیا و توسعه، شماره 14
- 14- مهدیزاده و دیگران؛ (1382)؛ " برنامه ریزی راهبردی توسعه شهری تجربیات اخیر جهانی و جایگاه آن در ایران " مرکز تحقیقات و مطالعات معماری و شهرسازی ایران.

- 15- Asian Development Bank. (2004). City Development Strategies to Reduce Poverty. Manila.
- 16- Cities Alliance (2006), "Guide to City Development Strategies Improving Urban Performance" First printing, <http://www.citiesalliance.org>.
- 17- Button, K., (2002). City management and urban environmental indicators. Ecol. Econ. 40, 217-233.
- 18- Bank, W. (2004). World Development Report 2005, A Better Investment Climate for Everyone. Retrieved from
- 19- Eklund T., Paajanen P., Kantola J. and Vanharanta H. (2012): Knowledge creation and learning in organisations – measuring proactive vision using the co-evolute methodology. In: International Journal of Strategic Change Management, Vol. 4 (2), p p. 190-201.
- 20- Hom Haacke. L (2001); Using SWOT for Project Planning Sessions, PN.3 Hughes. A. Tourism as sustainable Industry in the Rural Community of Arising, West Scotland, MSc Thesis, Napier University
- 21- Nilsson. M. (2004); Research and advice on strategic environmental assessment. Stockholm Environment in Stitute Publications.
- 22- UMP City Development Strategy Reports, (2002) Urban Management Programme City Development Strategy: A Synthesis and lesson learned.
- 23- Ratcliffe, J, Krawczyk, E. (2011). Futures, 43, pp 642-653.