

# برنامه ریزی استراتژیک توسعه شهر بیرجند بر اساس رویکرد راهبرد توسعه شهر با مدل SWOT و QSPM

محمد اجزاء شکوهی<sup>۱</sup>

محمد اسکندری ثانی<sup>۲</sup>

جواد محمدآبادی<sup>۳</sup>

## چکیده

رویکرد عمده برنامه ریزی و مدیریت شهری ایران، متأثر از مکتب برنامه ریزی سنتی با محوریت طرح جامع است که غالباً در آن ابعاد توسعه فیزیکی، آرایش و انتظام کالبدی شهر، بر ابعاد اجتماعی شهروندی تقدم دارد. با این که طرح های جامع در ایران با هدف زمینه سازی رشد کالبدی موزون شهرها تدوین می شوند، اما عملاً نه تنها انرژی و هزینه های بسیاری را بر اقتصاد شهری تحمیل می کنند، بلکه اغلب بخش عمده ای از اهداف آن ها هرگز محقق نمی شود. بنابراین گذار از الگوی برنامه های جامع شهری به سمت برنامه ریزی راهبردی با توجه به خاصیت ترکیبی، انعطاف پذیر بودن و پویایی آن در جهت حل مسائل و مشکلات و سازگاری با تحولات آینده ضروری به نظر می رسد. پژوهش حاضر، با هدف تدوین استراتژی های توسعه بیرجند به نگارش درآمده است. بنابراین ابتدا توسعه ی شهر در قالب برنامه ریزی راهبردی و بر پایه ی فرایندی مشارکتی با مشارکت ذی نفعان شهری (کارشناسان و مدیران) ارزیابی شده و جهت تحلیل عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر شهر و تدوین استراتژی های توسعه، الگو SWOT و برای اولویت بندی استراتژی ها نیز روش QSPM به کار رفته است. نتایج حاصل از روش SWOT نیز نشان دهنده موقعیت تدافعی شهر بیرجند به لحاظ برخورداری از شاخص های راهبرد CDS است و این یعنی بدترین وضعیت ممکن،

shokouhim@um.ac.ir

meskandarisani@birjand.ac.ir

mohammadabadi0/20@gmail.com

۱. دانشیار گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری دانشگاه فردوسی مشهد

۲. استادیار گروه جغرافیا، دانشگاه بیرجند، نویسنده مسؤول

۳. کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری دانشگاه فردوسی مشهد

چراکه از یک طرف با ضعف‌ها و از طرف دیگر با تهدیدها روبه‌رو است و در ادامه استراتژی‌های مناسب برای برون‌رفت از این وضعیت، تدوین و سپس با استفاده از مدل QSOM اولویت‌بندی شد.

**واژگان کلیدی:** برنامه‌ریزی استراتژیک، بیرجند، توسعه پایدار، SWOT، CDS

### مقدمه

شهرها بستر مهم‌ترین فعالیت‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی محسوب می‌شوند. مطالعه روند رشد شهرنشینی نشان دهنده این موضوع است که رشد جمعیت شهری به سرعت در حال افزایش بوده و شهرها با نرخ بالای رشد جمعیت مواجه‌اند و تاکنون نیز قادر به کنترل مشکلات ناشی از رشد نبوده‌اند. با وجود رشد جمعیت شهرها به خصوص در کشورهای در حال توسعه، این شهرها ضرورتاً توسعه پیدا نکرده، بلکه فشارهای زیادی را بر محیط زندگی شهری وارد نموده‌اند (احدنژاد، قاسمی و کاظمی، ۱۳۹۲: ۳). برنامه‌ریزی شهری در اوایل قرن بیستم با هدف انتظام بخشیدن به تمام فعالیت‌های مربوط به توسعه و عمران شهری تحت نظارت بخش عمومی به وجود آمد. این نوع برنامه‌ریزی تحت عنوان کلی طرح‌های جامع، کاربرد جهانی پیدا کرد و تا سال ۱۹۵۰ الگوی طرح‌های جامع، الگوی غالب برنامه‌ریزی شهری در جهان بود. اما از دهه ۱۹۶۰ به این طرف، به دلیل ماهیت پیچیده شهرها و نیز حالت ایستایی طرح‌های جامع و البته مشکلات دیگر این طرح‌ها، چه از نظر مبانی نظری و چه از نظر روش تهیه، طرح‌های جامع را گرفت (اشرفی، ۱۳۸۹: ۹۰).

### بیان مسأله

در حال حاضر، مبانی نظری تهیه‌ی طرح‌های شهری در ایران، متکی بر مدل پوزیتیویستی<sup>۱</sup> یعنی شناخت - تحلیل - طرح<sup>۲</sup> است. این الگو به رغم آن که مدت‌ها الگو و روش تهیه‌ی طرح‌های شهری در کشورهای مختلف جهان بود، به تدریج جای خود را

1. Positivism

2. Survey- Analysis-Plan

به الگوی برنامه ریزی شده تحلیل - طرح - سیاست<sup>۱</sup> می دهد که به مفهوم رسیدن به اهداف و سرانجام ارزیابی و سیاست گذاری برای اجزاء است. با این که طرح های جامع در ایران با هدف زمینه سازی رشد کالبدی موزون شهرها تدوین می شوند، اما عملاً نه تنها انرژی و هزینه های بسیاری را بر اقتصاد شهری تحمیل می کنند، بلکه اغلب بخش عمده ای از اهداف آن ها هرگز محقق نمی شود. از دلایل اصلی شکل گیری روند حاضر می توان به عدم توجه و کاربرد روش ها و نگرش های جدید در حوزه برنامه ریزی شهری، نظیر راهبرد توسعه شهری اشاره کرد (حسین زاده دلیر و دیگران، ۱۳۹۰: ۴۰). برنامه های موجود در ایران که در غالب تهیه طرح های جامع و تفصیلی مطرح هستند، چون بیشتر کالبدی، ایستا و سنتی بوده و در تدوین آن ها ابعاد اجتماعی، اقتصادی و مدیریتی لحاظ نشده است، پاسخگوی نیازهای فعلی شهرها نیستند و چون در عمل غیر قابل انعطاف بوده، میزان تحقق اهداف پیش بینی شده در آن ها بسیار ناچیز است. بنابراین گذار از الگوی برنامه های جامع شهری به سمت برنامه ریزی استراتژیک با توجه به خاصیت ترکیبی، انعطاف پذیر بودن و پویایی آن در جهت حل مسائل و مشکلات و سازگاری با تحولات آینده ضروری به نظر می رسد (سلیمی، ۱۳۸۷: ۲). برنامه ریزی استراتژیک در دهه ۱۹۶۰ ابتدا در انگلستان و سپس در آمریکا 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 آورد (صابری، ضرابی و محمدی، ۱۳۹۱: ۶۱). شهر بیرجند با ۱۸۴۶۴۷ نفر جمعیت، مرکز استان خراسان جنوبی است که طی سال های اخیر بویژه پس از مرکزیت در استان جدید، اندک اندک از شکل سنتی خود فاصله گرفته است. بررسی های مربوط به طرح جامع شهر بیرجند حکایت از عدم تحقق اهداف آن و لحاظ نشدن ابعاد فرهنگی و اجتماعی در این طرح را دارد که مدیران شهری بیرجند را بر آن داشته تا بازنگری طرح جامع را در دستور کار خود قرار دهند. بنابر آن چه گفته شد، ضرورت و اهمیت برنامه ریزی استراتژیک که در واقع واکنشی است به نواقص طرح های

جامع و تفصیلی، بیشتر آشکار شد. لیکن این پژوهش بر آن است تا با رویکرد راهبرد توسعه شهری CDS به برنامه ریزی استراتژیک توسعه شهر بیرجند با مدل SWOT و QSPM بپردازد و در این راستا اهدافی همچون شناخت نقاط قوت، ضعف فرصت و تهدید در راهبرد توسعه شهر بیرجند و اولویت بندی استراتژی های توسعه شهر بیرجند در آینده را بررسی خواهد نمود.

### سؤالات تحقیق

- وضعیت شهر بیرجند به لحاظ شاخص های راهبرد توسعه شهری CDS چگونه است؟
- بهترین استراتژی برای توسعه شهر بیرجند بر اساس قابلیت ها و امکانات موجود کدام است؟
- فرضیات تحقیق
- پژوهش حاضر بر مبنای فرضیه های زیر شکل گرفته است:
- شهر بیرجند به لحاظ شاخص های راهبرد توسعه شهری در وضعیت تدافعی قرار دارد.
- استراتژی توسعه گردشگری بر اساس پتانسیل های موجود، مطلوب ترین راهبرد برای توسعه شهر باشد.

### روش شناسی

روش شناسی راهبرد توسعه شهر در جهت برقرار نمودن و بیان ارتباط میان راهبرد توسعه شهر و کاهش فقر بیان می شود و بر محورهای زیر استوار است که این محورها عبارتند از:

- ۱- اهداف: که راهبرد توسعه شهر را از بسیاری طرح ها و برنامه های دیگر توسعه متمایز می کند، برای مثال در این شیوه، برنامه ریزی بر خلاف سایر طرح های رایج، بر ضرورت به میدان آوردن بازیگران کلیدی و نیز ایجاد مشارکت عمومی که خواهد

توانست یک موفقیت کلی و در عین حال، طولانی مدت را در ازای چشم اندازهای طرح و اهداف پشتیبانی از برنامه پدید آورد.

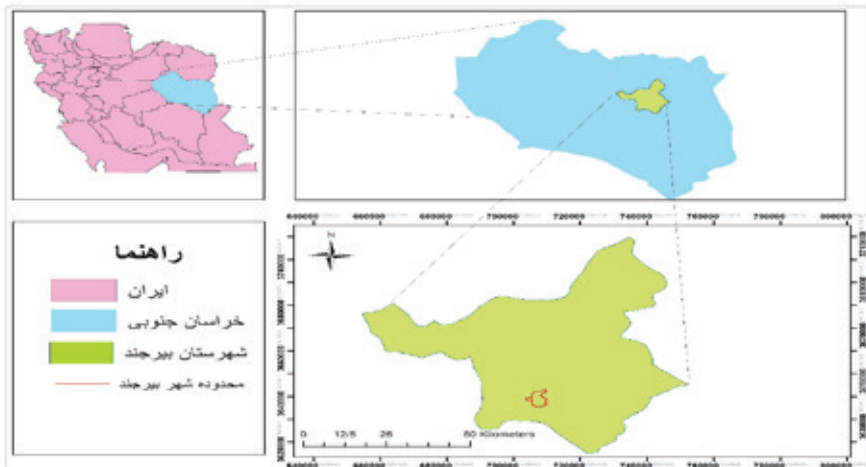
۲- **فرایندها:** در فرایند تهیه راهبرد توسعه شهر، تأکید فراوانی بر بهره گیری از نظرات و راهکارهای نیروها و بازیگران کلیدی محلی مطرح می شود و به همین دلیل نیز می توان فرایند تهیه طرح را با سایر طرح های شهری با مقیاس و هدف مشابه متفاوت دانست.

۳- **اثرات کاهش فقر:** تمرکز پیشینه این گونه طرح ها را می توان از ابتدا، بر کاستن از میزان و اثرات فقر در شهرها دانست و براین اساس، راهبرد توسعه شهر می کوشد تا با استفاده از راهکارهای برخاسته از نظرات برآمده از ساکنین و صاحبان نفع و نفوذ در شهرها به هر چه اجرایی تر ساختن کاهش فقر در شهرها نزدیک شود.

در این تحقیق روش مورد استفاده بر اساس هدف، روش تحقیق کاربردی و شیوه مطالعه برحسب روش و ماهیت توصیفی - تحلیلی است. پس از جمع آوری اطلاعات اسنادی و کتابخانه ای، برای جمع آوری اطلاعات میدانی از ابزار پرسش نامه و مصاحبه با ۵۲ نفر از کارشناسان و مدیران شهر بیرجند استفاده شد. با توجه به این که رویکرد مطالعه حاضر به صورت استراتژیک است، بعد از مراحل فوق برای تحلیل SWOT اقدام به استخراج عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) شهر بیرجند بر اساس راهبرد توسعه شهر CDS گردید و در مرحله بعد با امتیازدهی عوامل از سوی کارشناسان و تعیین نمره نهایی عوامل داخلی و خارجی، موقعیت شهر بیرجند بر اساس رویکرد CDS مشخص شد و سپس استراتژی های لازم متناسب با این موقعیت تدوین و در نهایت با استفاده از مدل QSPM استراتژی ها اولویت بندی شد.

### معرفی محدوده مورد مطالعه

شهر بیرجند با ۱۸۴۶۴۷ نفر جمعیت، مرکز استان خراسان جنوبی است که بر اساس نتایج سرشماری عمومی نفوس و مسکن استان خراسان جنوبی در سال ۱۳۹۰، جمعیت بیرجند در این سال حدود یک درصد از جمعیت کل کشور (۱/۶۴٪) بوده است. نرخ رشد جمعیت بیرجند طی سال‌های ۱۳۸۵-۱۳۹۰ معادل ۱/۶۴٪ بوده است که از متوسط نرخ رشد جمعیت کشور (۱/۲۹٪) بیشتر است (سالنامه آماری، ۱۳۹۰). به نظر برخی از مورخین، سابقه تاریخی این شهر به زمان ساسانیان می‌رسد. از آثار تاریخی باقی مانده از قرون اول اسلام استنباط می‌شود که بیرجند از دهات خیلی قدیمی بوده که اسامی خاص فارسی و فرهنگ مردم پر دامنه آن بیانگر وجود این شهر در دوره‌های قبل از اسلام با جمعیتی حدود ۳۰۰۰ نفر بوده است و مردم آن دارای زندگی ساده کشاورزی بوده‌اند. بدین جهت است که بیرجند توانسته است در یک محیط جغرافیایی نامساعد که بیش از ۵۰ کیلومتر با حاشیه کویر فاصله ندارد به حیات خود ادامه دهد (توان پور، ۱۳۸۶: ۳۲۴-۳۲۵).



شکل ۱) موقعیت شهر بیرجند در استان خراسان جنوبی و کشور

### برنامه ریزی استراتژیک

واژه استراتژی از ریشه یونانی استراتژیما<sup>۱</sup> به معنی فرمانده ارتش، مرکب از استراتوس<sup>۲</sup> به معنی ارتش و اگو<sup>۳</sup> به معنی رهبر گرفته شده است (سلیمی، ۱۳۸۷: ۱۴). از نظر نظامی، استراتژی یعنی آرایش نیروهای مسلح در میدان نبرد به منظور شکست دشمن و یا چگونگی بکارگیری منابع علیه دشمن برای رسیدن به هدف‌های تعیین شده است (علی احمدی و نیمروز، ۱۳۷۶: ۴۴۳). این واژه در اصل به معنی نگاه سراسری به چیزهای است که برای پیروزی در جنگ لازم است، بدینسان این واژه در ارتباط با مفهوم تاکتیک قرار می‌گرفته که به عملیات آنی و بلاواسطه که برای درهم کوبیدن دشمن در یک نبرد منفرد صورت می‌گرفت، اطلاق می‌شد (پولادی، ۱۳۸۷: ۱۲۵).

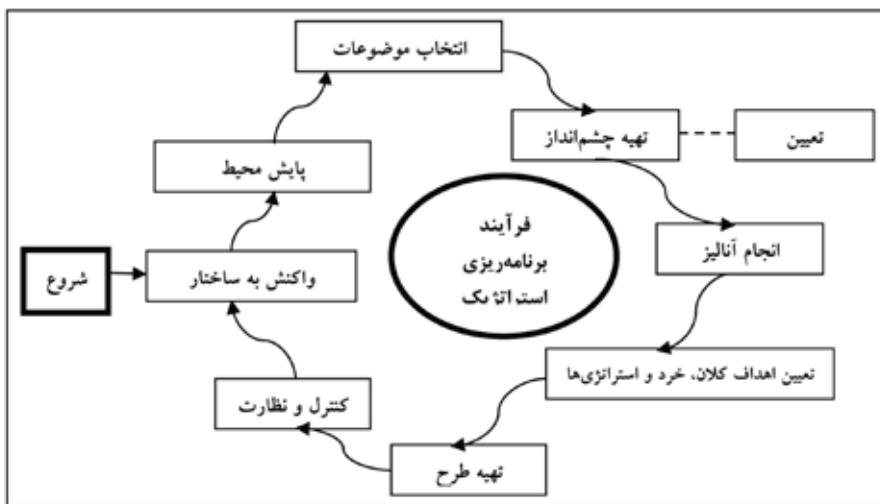
استراتژی مجموعه‌ای از تصمیمات و فعالیت‌های هدف محور است که مهارت‌ها و منابع سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدهای محیط سازمان، سازگار و هماهنگ می‌کند (Flouris & Dostaler, 2007: 2). برنامه ریزی استراتژیک نوع دیگری از برنامه ریزی است که به دنبال نظریه سیستمی (مورد استفاده در دهه ۱۹۵۰ در آمریکا و ۱۹۷۰ در انگلستان) و در مسیر تکامل آن مطرح شده است (مرادی مسیحی، ۱۳۸۴: ۱۰). برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که توسط آن مدیران وظیفه و مأموریت اصلی سازمان را ترسیم می‌کنند و ابزاری را که برای رسیدن به این مأموریت لازم می‌دانند، فراهم می‌کنند. این نوع برنامه ریزی معمولاً توسط سطوح عالی که مسؤول ترسیم آینده سازمان هستند، ترسیم می‌شود. آنان باید دو موضوع اصلی یعنی "چه باید انجام دهیم و چگونه" راه را روشن می‌کنند (همان، ۱۰).

### جهت تعریف استراتژی سه سؤال اساسی مطرح است:

- ۱- کجا هستیم، یا وضع موجود چگونه است؟
- ۲- کجا می‌خواهیم باشیم، یا برویم، یا وضع مطلوب چه باید باشد؟

۳- چگونه به آن جا می خواهیم برسیم؟ استراتژی ها چه باشد؟  
 مشابه همین مطلب را می توان در بیانات حضرت امیرالمومنین علی (ع) یافت که در نهج البلاغه فرموده اند:

رحم الله امرا علی من این، فی این الی این: رحمت خاصه حق تعالی نصیب کسی یا کسانی می شود که بدانند از کجایند، در کجایند و به سمت کجایند (سپهری فر، ۱۳۹۳: ۳۰).



(شکل ۲) فرایند برنامه ریزی استراتژیک (Cooper, 1998: 10)

### راهبرد توسعه شهر CDS

راهبرد توسعه شهر رویکردی است با ماهیت راهبردی که بر تهیه و اجرای سند راهبرد توسعه شهر تأکید داشته و تدوین آن برپایه چشم اندازسازی و مشارکت شهروندان صورت گرفته است. اگرچه موارد ذکرشده، شرط لازم برای راهبرد توسعه شهری می باشد، اما این شروط بدون وجود حکومت های محلی، حکومت های شهری و حکمروایی شهری که شرط کافی برای این گونه از برنامه ریزی می باشد، عملی نیست (رهنمایی، شعبانی فرد و اکبرپور، ۱۳۸۸: ۵۴). سازمان همکاری شهرها برای تحقق اهداف خود نهادهای اجرایی



جداگانه ای را در شهرها ایجاد نمی نماید، بلکه تمرکز خود را بر ارتقای ظرفیت های موجود قرار می دهد. امور این سازمان در کشورهای مختلف توسط واحدهای عملیاتی بانک جهانی و دیگر مؤسسات بین المللی پیگیری می شود. سازمان همکاری شهرها تاکنون با مشارکت نهادهای محلی و ملی در کشورهای گوناگون، از جمله برزیل، السالوادور، موریتانی، نیجریه، روآندا، آفریقای جنوبی، مصر، مراکش، بنگلادش، کامبوج، چین، هند، اندونزی، نپال، پاکستان، فیلیپین، ویتنام، یمن، اردن، موزامبیک، کنیا، اتیوپی، جامائیکا و بلغارستان در رابطه با فرایند توسعه شهر، مشاوره ای داشته است. بر اساس برآوردهای موجود، این سند طی پنج سال آینده در زندگی ۱۰۰ شهر از کشورهای جهان سوم که جمعیت آنها بیش از ۲۰۰ میلیون نفر بوده است و ۱۰۰ میلیون آن ها را اقشار فقیر تشکیل می دهند، تأثیر خواهد گذاشت.

### اهداف راهبرد توسعه شهر (CDS)

راهبرد توسعه شهر دارای اهدافی است که این اهداف باید در تمام مراحل تهیه و اجرا مد نظر باشند که این اهداف عبارتند از:

- ۱- دستیابی به مدیریت و حاکمیت بهبود یافته؛
- ۲- دستیابی به رشد اقتصادی و اشتغال فزاینده؛
- ۳- کاهش فقر تداوم آن (صابری و دیگران، ۱۳۹۰: ۹۳).

### یافته ها

#### تحلیل SWOT

یکی از ابزارهای تحلیل استراتژیک، تحلیل SWOT است. امروزه فنون تحلیلی SWOT در طیف گسترده ای از پژوهش ها و فرایندهای تصمیم سازی رشته های گوناگون به کار گرفته می شود. در عصر جهانی شدن که شهرها برای جذب سرمایه و استعدادهای درخشان، با یکدیگر به رقابت برخاسته اند، برنامه ریزی شهری مطلوب بر توان رقابتی شهرها می افزاید و به آن ها برای یافتن جایگاهی شایسته در نظام

منطقه ای، ملی و بین المللی کمک می کند. در همین راستا از روش SWOT می توان به عنوان ابزاری برای ارتقای توان رقابتی شهرها استفاده کرد. این شیوه را می توان معیاری برای شناسایی ویژگی های برجسته شهرها دانست، ویژگی هایی که مدیران شهری را در تدوین راهبرد رقابتی شهر یاری می رساند (سلیمی، ۱۳۸۷: ۴۱). از آن جا که هدف تحقیق حاضر تبیین موقعیت و در واقع تعیین جایگاه شهر بیرجند به لحاظ نمونه CDS است و تحلیل های آماری به تنهایی گویای واقعیت ها نیست، بنابراین برای بررسی دقیق تر موضوع، با توجه به روش SWOT و با یک رویکرد استراتژیک به تحلیل پرداخته شده است. تحلیل SWOT که شامل استخراج نقاط قوت، ضعف داخلی و فرصت و تهدید خارجی است، ابتدا چارچوب ارزیابی عوامل داخلی (IFE) ، چارچوب ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ، و در نهایت چارچوب داخلی خارجی (IE) طراحی شد.

جدول ۱) ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید مدل CDS در بیرجند

قوت ها	فرصت ها
<p>۱. تمایل زیاد شهروندان به مشارکت و مسؤلیت پذیری آنان در صورت فراهم بودن شرایط</p> <p>۲. مطلوب بودن شبکه مخابراتی شهر به لحاظ گستردگی و فراگیر بودن آن</p> <p>۳. فرهنگ غنی مردم بیرجند و بالا بودن روحیه تعاون و کار گروهی</p> <p>۴. وجود اراضی مستعد کشاورزی برای انواع محصولات باغی و زراعی در قسمت غربی شهر</p> <p>۵. رضایت بخش بودن امنیت در شهر به لحاظ وقوع جرم و جنایت</p> <p>۶. آمار بالای تعداد دانشجویان و افراد تحصیل کرده (منابع انسانی) در شهر و هم چنین دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی</p> <p>۷. بالا بودن میزان تندرستی و احساس خوشبختی مردم در شهر</p> <p>۸. بالا بودن زیرساخت های مالی در شهر بیرجند</p>	<p>۱. قرارگیری در مسیر راه آهن محور شرق کشور (چابهار - سرخس)</p> <p>۲. نزدیکی به بازارچه های مرزی (ماه رود و ... ) و توسعه فعالیت های بازرگانی و ترابری</p> <p>۳. قطب بودن شهرستان در تولید محصولات کشاورزی (زرشک و عناب) و قابلیت ایجاد صنایع تبدیلی در شهر بیرجند</p> <p>۴. امکان توسعه فعالیت صنعتی جدید در شهرستان به لحاظ محدودیت استقرار صنایع جدید در محدوده مرکز استان</p> <p>۵. وجود زیرساخت های صنعتی (خط لوله گاز و برق) برای تبدیل شدن به شهر صنعتی</p> <p>۶. امکان استفاده از فن آوری اطلاعات و ارتباطات در ارائه خدمات به شهروندان</p> <p>۷. امکان استفاده از بانکداری الکترونیک در ارائه خدمات مالی به شهروندان</p> <p>۸. وجود خیل عظیم سربازان پادگان های نظامی و دانشجویان و مستعد کردن شهر برای ارائه خدمات و مشاغل خدماتی</p> <p>۹. قابلیت تبدیل شدن به یک شهر دانشگاهی با توجه به توانمندی های موجود در منطقه</p>
ضعف ها	تهدید ها
<p>۱. پاسخگویی پائین مدیریت شهری و شفافیت کم قوانین و مقررات در مورد طرح های اجرایی و هزینه های آن ها</p> <p>۲. ضعف کمی و کیفی در زمینه تأسیسات و تجهیزات شهری</p> <p>۳. غیربومی بودن اکثر نیروهای مشغول در سازمان های اداره کننده شهر</p> <p>۴. کمبود فضاهای آموزشی، ورزشی، فرهنگی، گردشگری و تفریحی در شهر</p> <p>۵. عدم نظرخواهی از شهروندان و مشارکت آن ها در اداره شهر</p> <p>۶. ضمانت اجرایی پائین در اجرای طرح های شهری مصوب در بیرجند</p> <p>۷. کمبود بودجه شهرداری به دلیل خودکفایی آن و نبود درآمدهای پایدار</p> <p>۸. پائین بودن سطح زندگی و وجود معضل اشتغال در شهر</p> <p>۹. قابلیت پذیرش اجتماعی و سیاسی پائین مالیات ها و عوارض در بین شهروندان و توجیه اقتصادی پائین آن ها</p> <p>۱۰. سطح پائین تخصص مسؤلین و مدیریت شهری</p> <p>۱۱. ضمانت پائین دریافت عوارض و مالیات های شهری</p> <p>۱۲. نامطلوب بودن زیرساخت های شهر (حمل و نقل، آب و فاضلاب و انرژی) برای دستیابی به توسعه</p> <p>۱۳. فقدان مدیریت یکپارچه سازمان های دخیل در مدیریت و توسعه شهر</p>	<p>۱. ناتوانی در جذب سرمایه های جدید با توجه به دور بودن از مرکز جغرافیایی کشور</p> <p>۲. افت منابع آب و تخریب شدید خاک در سطح ناحیه و پایین بودن مزیت های توسعه</p> <p>۳. نادیده گرفتن شایسته سالاری در به کارگیری افراد در سازمان های اداره کننده شهر</p> <p>۴. عدم زمینه سازی برای مشارکت واقعی شهروندان در اداره امور شهر</p> <p>۵. مدیریت خردنگر در اداره شهر و عدم توجه به برنامه های بلندمدت (وجود مدیریت سنتی در شهر)</p> <p>۶. سعی در تضعیف جایگاه شورای اسلامی و کاستن از اختیارات قانونی آن با توجه به پایین بودن سطح تخصص و تجربه اعضای شورا</p> <p>۷. نزدیکی به مرزهای شرقی کشور و نزدیک بودن با کشور ناامن افغانستان</p> <p>۸. وجود یک دید بخشی در بین مسؤلین شهر و شهرستان</p> <p>۹. مهاجرپذیر بودن شهر و شهرستان و کاهش حس ایمنی و کاهش اعتماد در شهروندان</p> <p>۱۰. ناهم سویی شورای شهر و شهرداری در راستای توسعه شهری</p>

منبع: مطالعات میدانی نگارندگان

### چارچوب ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

پس از شناسایی نقاط قوت و ضعف، آن‌ها را در چارچوب مخصوص قرار داده و به ترتیب مراحل زیر طی گردید و قوت‌ها و ضعف‌های شناسایی شده به ترتیب فهرست شد. به هرکدام از آن‌ها از صفر تا یک ضریب داده شد، به طوری که حاصل مجموع ضرایب عدد ۱ شود، به هرکدام از عوامل از ۱ تا ۴ نمره داده شد: ۱ برای ضعف اساسی، ۲ برای ضعف عادی، ۳ برای قوت عادی و ۴ برای قوت بسیار بالا.

جدول ۲) چارچوب ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ردیف	عوامل اصلی داخلی	ضریب	نمره	نمره نهایی
	<b>نقاط قوت</b>			
۱	مایل زیاد شهروندان به مشارکت و مسؤولیت‌پذیری آنان در شرایط مساعد	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۲	فرهنگ غنی مردم بیرجند و بالا بودن روحیه تعاون و کار گروهی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۳	رضایت بخش بودن امنیت در شهر به لحاظ وقوع جرم و جنایت	۰/۰۶	۴	۰/۱۸
۴	آمار بالای تعداد دانشجویان و افراد تحصیل کرده (منابع انسانی) در شهر و دانشگاه‌ها	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۵	بالا بودن میزان تندرستی و احساس خوشبختی مردم در شهر	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۶	بالا بودن زیرساخت‌های مالی در شهر بیرجند	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
	<b>نقاط ضعف</b>			
۱	پاسخگویی پائین مدیریت شهری و شفافیت کم قوانین و مقررات در مورد طرح‌های اجرایی و هزینه‌های آنها	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۲	ضعف کمی و کیفی در زمینه تأسیسات و تجهیزات شهری	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
۳	غیر بومی بودن اکثر نیروهای مشغول در سازمان‌های اداره کننده شهر	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
۴	کمبود فضاهای آموزشی، ورزشی، فرهنگی، گردشگری و تفریحی در شهر	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
۵	عدم نظرخواهی از شهروندان و مشارکت آنها در اداره شهر	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
۶	ضمانت اجرایی پائین در اجرای طرح‌های شهری مصوب در شهر بیرجند	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
۷	کمبود بودجه شهرداری به دلیل خودکفایی آن و نبود درآمدهای پایدار	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۸	پائین بودن سطح زندگی و وجود معضل اشتغال در شهر	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۹	قابلیت پذیرش اجتماعی و سیاسی پائین مالیات‌ها و عوارض	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۱۰	سطح پائین تخصص مسؤولین و مدیریت شهری	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۱۱	ضمانت پائین دریافت عوارض و مالیات‌های شهری	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
۱۲	نامطلوب بودن زیرساخت‌های شهر (حمل و نقل، آب و فاضلاب و انرژی)	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
۱۳	فقدان مدیریت یکپارچه سازمان‌های دخیل در مدیریت و توسعه شهر	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۱۴	آب و هوای خشک و وجود گرد و غبار در بیشتر ایام تابستان	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
<b>جمع</b>			۲۳	۲/۳۴

- جهت تعیین نمره نهایی، ضریب هر عامل در نمره آن ضرب گردید.  
 - مجموع نمره‌های نهایی محاسبه شد تا نمره نهایی عوامل داخلی مشخص شود (جمع نمره نهایی باید بین ۱ تا ۴ به دست آید) جدول ۲ این مراحل را نشان می‌دهد. همان طور که مشاهده می‌شود جمع نمره نهایی چارچوب IFE برابر با ۲/۳۴ است که این عدد در ماتریس IE برای تعیین جایگاه CDS در شهر بیرجند به کار می‌رود.

### ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

برای فرصت‌ها و تهدیدها نیز شبیه مرحله قبل طی شد، تنها فرق آن با مرحله قبل، در روش نمره دادن به هر یک از عوامل است. نمره داده شده نشان دهنده واکنش سازمان (شهرداری و شورای شهر و دیگر سازمان‌های اداره کننده شهر) به هر کدام از تهدیدها و فرصت‌هاست. نمره گذاری این عوامل به قرار زیر بوده است:

عدد ۱ برای واکنش ضعیف، عدد ۲ برای واکنش عادی، عدد ۳ برای واکنش خوب، عدد ۴ برای واکنش خیلی خوب.

در پایان نیز هرکدام از ضرایب در نمره مربوطه ضرب گردید تا نمره نهایی به دست آید. بدیهی است که جمع نمره نهایی حاصل این چارچوب نیز در چارچوب IE استفاده می‌شود. چارچوب مربوط به این مرحله در جدول ۳ آمده است که نتیجه نهایی این چارچوب عدد ۱/۹۴ است.

جدول ۳) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

ردیف	عوامل اصلی خارجی	نمره	ضریب	نمره نهایی
	فرصت‌ها			
۱	قرارگیری در مسیر راه آهن محور شرق کشور (چابهار - سرخس)	۴۴	۰/۰۷	۰/۲۸
۲	نزدیکی به بازارچه‌های مرزی (یزدان، دوکوهانه، میل ۷۳ و میل ۷۸) و توسعه فعالیت‌های بازرگانی و ترابری	۴۴	۰/۰۷	۰/۲۸
۳	قطب بودن شهرستان در تولید محصولات کشاورزی (زرشک و عناب) و قابلیت ایجاد صنایع تبدیلی در شهر بیرجند	۳۳	۰/۰۶	۰/۱۸
۴	امکان توسعه فعالیت صنعتی جدید در شهرستان به لحاظ محدودیت استقرار صنایع جدید در محدوده مرکز استان	۳۵	۰/۰۵	۰/۱۵
۵	وجود زیرساخت‌های صنعتی (خط لوله گاز و برق) برای تبدیل شدن به شهر صنعتی	۲۲	۰/۰۴	۰/۰۸
۶	امکان استفاده از فن آوری اطلاعات و ارتباطات در ارائه خدمات به شهروندان	۱۱	۰/۰۴	۰/۰۴

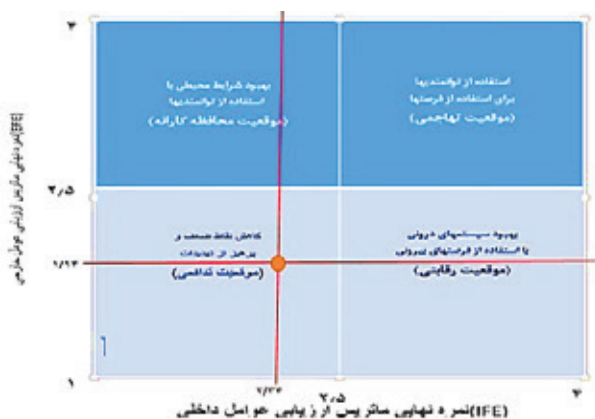
۰/۰۸	۰/۰۴	۲۲	امکان استفاده از بانکداری الکترونیک در ارائه خدمات مالی به شهروندان	۷
۰/۱۰	۰/۰۵	۲۲	وجود خیل عظیم سربازان پادگان های نظامی و دانشجویان و مستعد کردن شهر برای ارائه خدمات و مشاغل خدماتی	۸
۰/۱۲	۰/۰۴	۳۳	قابلیت تبدیل شدن به یک شهر دانشگاهی با توجه به توانمندی های منطقه	۹
			تهدیدات	
۰/۱۰	۰/۰۵	۲۲	ناتوانی در جذب سرمایه های جدید با توجه به دور بودن از مرکز جغرافیایی کشور	۱
۰/۰۶	۰/۰۶	۱۱	افت منابع آب و تخریب شدید خاک در سطح ناحیه و پایین بودن مزیت های توسعه	۲
۰/۰۵	۰/۰۵	۱۱	نادیده گرفتن شایسته سالاری در به کارگیری افراد در سازمان های اداره کننده شهر	۳
۰/۰۸	۰/۰۴	۲۲	عدم زمینه سازی برای مشارکت واقعی شهروندان در اداره امور شهر	۴
۰/۰۴	۰/۰۴	۱۱	مدیریت خردنگر در اداره شهر و عدم توجه به برنامه های بلندمدت (وجود مدیریت سنتی در شهر)	۵
۰/۰۶	۰/۰۶	۱۱	سعی در تضعیف جایگاه شورای اسلامی و کاستن از اختیارات قانونی آن با توجه به پایین بودن سطح تخصص و تجربه اعضای شورا	۶
۰/۰۵	۰/۰۵	۲۱	نزدیکی به مرزهای شرقی کشور و نزدیک بودن با کشور ناامن افغانستان	۷
۰/۰۳	۰/۰۳	۱۱	وجود یک دید بخشی در بین مسؤولین شهر و شهرستان	۸
۰/۰۶	۰/۰۶	۱۱	مهاجرپذیر بودن شهر و شهرستان و کاهش حس ایمنی و کاهش اعتماد	۹
۰/۰۴	۰/۰۴	۲۱	ناهم سویی شورای شهر و شهرداری در راستای توسعه شهری	۱۰
۰/۰۶	۰/۰۶	۲۱	وجود قوانین دست و پاگیر جهت سرمایه گذاری و عدم توجه به بخش خصوصی	۱۱
۱/۹۴	۱		جمع	

منبع: مطالعات میدانی نگارندگان

## ماتریس داخلی خارجی (IE)

پس از شناسایی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها و پس از این که چارچوب های EFE و IFE انجام گرفت، اکنون به تحلیل چارچوب IE یا همان چارچوب تحلیل عوامل خارجی - داخلی پرداخته می شود. پاسخی که این ر می دهد پاسخی است در خور این پرسش که اولویت با کدام گروه از استراتژی های (SO، WO، ST،WT) می باشد. در چارچوب IE و EFE نمره نهایی برابر به دست آمد. ماتریس IE نیز بر اساس همین یافته ها تشکیل شده است (شکل ۲). ناحیه ای که محل تلاقی دو خط را نشان می دهد متعلق به گروه استراتژی های همین داده شکل گرفته است. ناحیه ای که این دو خط در آن برخورد کرده اند استراتژی هایی را نشان می دهد که همان استراتژی های گروه

WT است. ماتریس IE گویای این واقعیت است که اگر مدیریت شهری بیرجند بخواهد حرکت خود را به سمت برنامه ریزی استراتژیک آغاز کند، پیاده سازی استراتژی های گروه WT یا همان استراتژی های تدافعی، باید در اولویت اول قرار گیرد، یعنی نقاط ضعف را کاهش دهد و از تهدیدها دوری کند.



شکل ۲) ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی (IE)

جدول ۴) چارچوب برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) شاخص های الگو CDS شهر بیرجند

استراتژی ها													
ایجاد مشوق های مالی و قانونی و بسترسازی مناسب در جهت جذب سرمایه گذاری های بخش های خصوصی و دولتی با توجه به مزیت های نسبی برای بالا بردن افزایش اشتغال و ارتقای سطح زندگی				هماهنگی و همکاری سازمان های اداره کننده شهر در راستای توسعه بیشتر (مدیریت یکپارچه)		ایجاد بسترهای مناسب برای مشارکت شهروندان در برنامه های توسعه و پاسخگویی بهتر و شفافیت بیشتر مدیریت شهری در برابر شهروندان		شایسته سالاری در سازمان های اداره کننده شهر و جذب نیروی متخصص بومی		التزام مسوولان شهر به یک دید جامع و منطقی ای و استفاده از برنامه ریزی های بلندمدت در جهت توسعه برای رسیدن به چشم انداز مشترک		عوامل داخلی و خارجی	
جمع نمره های جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره های جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره های جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره های جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره های جذابیت	نمره جذابیت	ضریب	عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت		
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۱. فرارگیری در مسیر راه آهن محور شرق کشور (چابهار - سرخس)		
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۲. نزدیکی به بازارچه های مرزی (یزدان و ...) و توسعه فعالیت های بازرگانی و ترابری		

۰/۱۸	۳	۰/۰۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۳. قطب بودن شهرستان در تولید محصولات کشاورزی (زرشک و عناب) و قابلیت ایجاد صنایع تبدیلی در شهر بیرجند
۰/۱۵	۳	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۴. امکان توسعه فعالیت صنعتی جدید در شهرستان به لحاظ محدودیت استقرار صنایع جدید در محدوده مرکز استان
۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۴	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۵. وجود زیرساخت های صنعتی (خط لوله گاز و برق) برای تبدیل شدن به یک شهر صنعتی
۰/۱۲	۱	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۶. امکان استفاده از فن آوری اطلاعات و ارتباطات در ارائه خدمات به شهروندان
۰/۰۴	۱	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۷. امکان استفاده از بانکداری الکترونیک در ارائه خدمات مالی به شهروندان
۰/۰۵	۱	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۸. وجود خیل عظیم سربازان پادگان های نظامی و دانشجویان و مستعد کردن شهر برای ارائه خدمات و مشاغل خدماتی
۰/۱۲	۳	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۱	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۹. قابلیت تبدیل شدن به یک شهر دانشگاهی با توجه به توانمند های موجود در منطقه
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱۰. ناتوانی در جذب سرمایه های جدید با توجه به دور بودن از مرکز جغرافیایی کشور
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۱۰	۲	۰/۰۶	۱۱. افت منابع آب و تخریب شدید خاک در سطح ناحیه
۰/۱۸	۳	۰/۱۰	۲	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۱۰	۲	۰/۰۶	۱۲. وجود قوانین دست و پاگیر جهت سرمایه گذاری
۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۲۰	۴	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۱۳. نادیده گرفتن شایسته سالاری در به کارگیری افراد در سازمان های اداره کننده شهر
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۱	۰/۱۶	۴	۰/۰۸	۲	۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۱۴. عدم زمینه سازی برای مشارکت واقعی شهروندان در اداره امور شهر
۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۴	۰/۱۶	۴	۰/۱۲	۳	۰/۱۶	۴	۰/۰۴	۱۵. مدیریت خردنگر در اداره شهر و عدم توجه به برنامه های بلندمدت (وجود مدیریت سنتی در شهر)
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱۶. سعی در تضعیف جایگاه شورای اسلامی و کاستن از اختیارات قانونی آن با توجه به پایین بودن سطح تخصص و تجربه اعضای شورا
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱۷. نزدیکی به مرزهای شرقی کشور و نزدیک بودن با کشور نالمن افغانستان
۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۴	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۴	۰/۰۹	۳	۰/۰۳	۱۸. وجود یک دید بخشی در بین مسئولین شهر و شهرستان
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۱۲	۳	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱۹. مهاجرپذیر بودن شهر و شهرستان و کاهش حس ایمنی و کاهش اعتماد در شهروندان
۰/۰۴	۱	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۲۰. ناهم سویی شورای شهر و شهرداری در راستای توسعه شهری
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۲۴	۴	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۲۱. تمایل شهروندان به مشارکت و مسؤولیت پذیری آنان در صورت فراهم بودن شرایط



## برنامه ریزی استراتژیک توسعه شهر بیرجند براساس رویکرد ...

۱۳۱

۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۲. رضایت بخش بودن امنیت در شهر به لحاظ وقوع جرم و جنایت
۰/۰۶	۱	۰/۱۰	۲	۰/۱۲	۲	۰/۲۴	۴	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۳. فرهنگ غنی مردم بیرجند و بالا بودن روحیه تعاون
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰	۰	۰	۰	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	۴. امار بالای تعداد دانشجویان و مؤسسات آموزش عالی
۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۵. بالا بودن میزان تندرستی و احساس خوشبختی
۰/۰۶	۱	۰/۰۵	۱	۰/۲۴	۴	۰/۱۲	۲	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۶. بالا بودن زیرساخت های مالی در شهر بیرجند
۰/۱۴	۲	۰/۱۲	۲	۰/۰۷	۱	۰/۱۴	۲	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱. پاسخگویی پائین مدیریت شهری و شفافیت کم قوانین و مقررات در مورد طرح های اجرایی و هزینه های آنها
۰/۱۰	۱	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۱	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۲	۰/۰۵	۲. غیربومی بودن اکثر نیروهای مشغول در سازمان های اداره کننده شهر
۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۳. کمبود فضاهای ورزشی، فرهنگی، گردشگری و تفریحی در شهر
۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۲۰	۴	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۴. عدم نظرخواهی از شهروندان و مشارکت آنها در اداره شهر
۰/۰۸	۲	۰/۱۲	۳	۰/۰۸	۲	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۵. ضمانت اجرایی پائین در اجرای طرح های شهری مصوب در شهر بیرجند
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۶. کمبود بودجه شهرداری
۰/۱۸	۳	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۷. ضعف کمی و کیفی در زمینه تأسیسات و تجهیزات شهری
۰/۰۸	۳	۰/۱۲	۲	۰/۰۸	۲	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۸. پایین بودن سطح زندگی
۰/۰۵	۱	۰/۱۰	۲	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۹. قابلیت پذیرش اجتماعی و سیاسی پائین مالیات ها و عوارض در بین شهروندان و توجه اقتصادی پائین آنها
۰/۰۵	۱	۰/۱۲	۲	۰/۱۰	۲	۰/۲۰	۴	۰/۲۴	۴	۰/۰۶	۱۰. سطح پائین تخصص مسوولین و مدیریت شهری
۰/۰۳	۱	۰/۰۴	۱	۰/۱۲	۴	۰/۰۳	۱	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۱۱. ضمانت پائین دریافت عوارض و مالیات های شهری
۰/۰۴	۱	۰/۱۲	۳	۰/۱۶	۴	۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱۲. نامطلوب بودن زیرساخت های شهر (حمل و نقل، آب و فاضلاب و انرژی) برای دستیابی به توسعه
۰/۱۲	۲	۰/۲۴	۴	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۲۴	۴	۰/۰۶	۱۳. فقدان مدیریت یکپارچه سازمان های دخیل در مدیریت و توسعه شهر
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱۴. آب و هوای خشک و وجود گرد و غبار در بیشتر ایام سال
۱/۷۹		۲/۱۵		۱/۹۷		۱/۸۶		۲/۱۴		۱/۰	جمع
۴		۳/۸۹		۳/۸۶		۳/۵۵		۴/۲۹			مجموع نمره های جذابیت

### ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

در این قسمت که در واقع مرحله تصمیم گیری است، گزینه های مختلف استراتژی های شناسایی شده در مرحله قبل، مورد ارزیابی و قضاوت قرار می گیرند. این چارچوب جذابیت نسبی انواع استراتژی ها را مشخص کرده و بدین گونه برای انتخاب استراتژی های خاص یک مبنای عینی ارائه می دهد. خروجی این چارچوب نشان دهنده اولویت استراتژی های طرح شده جهت عملیاتی شدن است. همان طور که در شکل ۴ دیده می شود، اولویت استراتژی های به دست آمده با توجه به مجموع نمره های جذابیت به ترتیب زیر است.

نمره جذابیت	اولویت بندی استراتژیهای توسعه شهر بیرجند
4.29	• التزام مسئولان شهر به یک دید جامع ومنطقه ای و استفاده از برنامه ریزیهای بلند مدت در جهت توسعه برای رسیدن به چشم انداز مشترک
4	• ایجاد مشوقهای مالی و قانونی و بستر سازی مناسب در جهت جذب سرمایه گذارهای بخش های خصوصی و دولتی با توجه به مزیت های نسبی برای بالا بردن افزایش اشتغال و ارتقای سطح زندگی
3.89	• هماهنگی و همکاری سازمانهای اداره کننده شهر در راستای توسعه بیشتر (مدیرت یکپارچه)
3.86	• ایجاد بسترهای مناسب برای مشارکت شهر وندان در برنامه های توسعه و پاسخگویی بهتر و شفافیت بیشتر مدیریت شهری در برابر شهروندان
3.55	• شایسته سالاری در سازمانهای اداره کننده شهر و جذب نیروی متخصص بومی

شکل ۳) اولویت بندی نهایی استراتژی های توسعه شهر بیرجند (منبع: یافته های تحقیق)

### نتیجه

شهرهای در حال توسعه به منظور دستیابی به اهداف شان در شرایط اقتصاد رقابتی و غیرقابل پیش بینی به روش های مؤثری برای استفاده از منابع انسانی و مالی محدود نیاز دارند. جریان سرمایه به سمت شهرها یک شرایط اقتصادی خوبی را در برداشته و یک CDS مؤثر می تواند هم سرمایه و هم شرایط مناسب را جذب کند. در واقع استراتژی های توسعه شهری (CDS) با بهره گیری از روش های برنامه ریزی استراتژیک دامنه وسیعی از مسائل مدیریتی، اجتماعی، اقتصادی، زیست محیطی و کالبدی شهرها را

در برمی گیرند. در این طرح ها با محوریت مدیریت شهری و مشارکت ذی نفعان شهری ابتدا چشم انداز شهری مشخص شده و سپس استراتژی مورد نظر جهت دستیابی به چشم انداز و توسعه پایدار شهر تدوین می گردد. در نهایت، این استراتژی ها به برنامه های اجرایی تبدیل می گردند. در حقیقت استراتژی توسعه شهری، سند توسعه شهر در تمام ابعاد محسوب می شود. طرح ریزی شهر بیرجند که جزئی از نظام برنامه ریزی و مدیریت توسعه شهری ایران است، هم چون دیگر شهرهای کشور در قالب طرح های جامع و تفصیلی است که دارای نواقص و مشکلاتی، از قبیل ناچیز بودن درصد تحقق اهداف در طرح جامع و تفصیلی و برتری جنبه های فیزیکی و کالبدی بر ابعاد فرهنگی و اجتماعی است. لذا با توجه به نواقص برنامه های جامع و تفصیلی و جذب سرمایه و شرایط مناسب در اقتصاد رقابتی، روی آوردن به برنامه ریزی استراتژیک لازم و ضروری است. نتایج حاصل از تحلیل عوامل داخلی و خارجی توسعه شهر بیرجند با روش SWOT نشان دهنده این است که شهر بیرجند به لحاظ شاخص های الگو CDS در بدترین وضعیت ممکن از میان چهار موقعیت مشخص شده، یعنی موقعیت تدافعی قرار دارد. این بدین مفهوم است که از یک طرف، با نقاط ضعف داخلی و از طرف دیگر، تهدیدهای خارجی آن را احاطه نموده، در این وضعیت اقداماتی که صورت می گیرد، باید در راستای کاهش نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدها باشد. در نتیجه استراتژی هایی برای برون رفت از این موقعیت تدوین گردید و در مرحله بعد با استفاده از روش QSPM بر اساس نمره جذابیتی که هر یک از عوامل داخلی و خارجی دارند، استراتژی ها کمی و اولویت بندی شد که از میان پنج استراتژی تدوین شده، راهبرد التزام مسؤولان شهر به یک دید جامع و منطقه ای و استفاده از برنامه ریزی های بلندمدت در جهت توسعه برای رسیدن به چشم انداز مشترک، در اولویت اول قرار گرفت. بنابراین فرضیه دوم تحقیق رد می گردد و راهبرد فوق، به عنوان مهم ترین راهبرد توسعه شهر بیرجند تعیین گردید.

## منابع

- احدنژاد، محسن؛ قاسمی، اکرم؛ کاظمی، لیلا (۱۳۹۲). "استفاده از الگوی استراتژی توسعه شهری در برنامه ریزی کاربری فضای سبز؛ مطالعه موردی: منطقه یک شهر زنجان". *فصلنامه جغرافیا و برنامه ریزی شهری، چشم انداز زاگرس*، سال ششم، ش ۱۹ (بهار): ۷-۲۱.
- اشرفی، یوسف، و دیگران (۱۳۸۹). "استراتژی توسعه شهری (CDS) بستری مناسب جهت بهره مندی از برنامه ریزی مشارکتی". *جغرافیا و برنامه ریزی (دانشگاه تبریز)*، سال پانزدهم، ش ۳۳ (پاییز): ۱-۳۳.
- پولادی، کمال (۱۳۸۷). "برنامه راهبردی". در: دانشنامه مدیریت شهری و روستایی. تهران: بنیاد دانشنامه نگاری ایران، با همکاری سازمان شهرداری ها و دهیاری های کل کشور: ۱۲۵-۱۲۶.
- توان پور، مهدی (۱۳۸۶). "زندگی جدید کالبد قدیم و کالبد جدید". پایان نامه کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکز.
- حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۲). *مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی*. تهران: سمت.
- حسین زاده دلیر، کریم، و دیگران (۱۳۹۰). "درآمدی بر رویکرد جدید استراتژی توسعه شهری در فرایند برنامه ریزی شهری با تأکید بر چالش های فراروی طرح های جامع ایران". *فصلنامه علمی پژوهشی فضای جغرافیایی*، سال یازدهم، ش ۳۶ (زمستان): ۲۱۰-۱۷۳.
- رهنمایی، محمدتقی؛ شعبانی فرد، محمد؛ اکبرپور، محمد (۱۳۸۸). "توسعه استراتژیک شهرهای میانی ایران با تأکید بر رویکرد توسعه CDS راهی بسوی توسعه منطقه ای". *آمایش سرزمین*، دوره پانزدهم، ش ۱ (زمستان): ۲۱-۵۱.
- سپهری فر، حسن (۱۳۹۳). "تحلیل استراتژیک توسعه شهر اسفراین". پایان نامه کارشناسی ارشد جغرافیا، برنامه ریزی شهری، دانشکده ادبیات و علوم انسانی. دانشگاه فردوسی مشهد.

- سلیمی، محمود (۱۳۸۷). "برنامه ریزی استراتژیک توسعه شهر بانه با استفاده از مدل SWOT". پایان نامه کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- صابری، حمید؛ ضرابی، اصغر؛ محمدی، جمال (۱۳۹۱). "اولویت بندی استراتژی های توسعه شهر CDS با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی AHP (مطالعه موردی: کلان شهر اصفهان)". فصلنامه علمی پژوهشی فضای جغرافیایی، سال دوازدهم، ش ۳۹ (پاییز): ۷۵-۷۹.
- علی احمدی، علیرضا؛ نیمروز، علی (۱۳۷۶). "مقایسه مکاتب، مدیریت استراتژیک، پیش تدبیری و تجربی - انطباقی". در: مجموعه مقالات پنجمین همایش دانشجویی مهندسی صنایع. به اهتمام علی احمدی. تهران: دانشگاه امیرکبیر: ۴۳۴-۴۴۹.
- مرکز آمار ایران (۱۳۹۰). سالنامه آماری استان خراسان جنوبی. بیرجند: سازمان برنامه و بودجه.
- Flouris, Triant; Dostaler, Isabelle (2007). "Strategic Management a sa Key to Educating. the New Aviation Professional". *International Journal of Professional Aviation Training & Testing Rese.*