Journal of Intelligent Strategic Management
Vol(5), 315-346.
Bumara.ir

Formulating a vision and strategic plan for urban development with a smart economy approach

Reza Ziyari *
Department of Accounting, Se.C., Islamic Azad University, Semnan, Iran.

Zahra Moghimi
Department of Public Management, Se.C., Islamic Azad University, Semnan, Iran.

Ismail Ghasemi
Department of Executive Management, BA.C., Islamic Azad University, Bandar abbas, Iran.

Abstract
in the current era, rapid technological transformations have introduced concepts like smartification into the field of urban planning, of which the smart economy is a main pillar. Accordingly, this research was conducted with the aim of formulating a vision and strategic plan for urban development with a smart economy approach in the city of Bastam. Bastam, with a population of approximately 44,000, is one of the historical cities of Iran. Despite its vast potential in various economic areas such as tourism and agriculture, it has faced many challenges in urban development in recent decades. This has doubled the necessity for strategic planning for this city. The research is applied in purpose and descriptive-analytical in method. The SWOT technique was used to formulate strategies and the QSPM matrix was used to prioritize them. data collection was based on extensive field studies, surveying using the Delphi method, and holding consecutive meetings with provincial experts. For the Delphi panel, 20 experts and managers from subsidiary organizations of Bastam Municipality were selected through purposive sampling, who reached a consensus after two stages of this process. Furthermore, considering the number of citizens (N=44,000) and based on Morgan's table, 378 people were selected as the research sample, and questionnaires were distributed equally and randomly among them in each area of the city. the results led to the identification of a vision and the presentation of strategies for urban development. The evaluation of internal and external factors also indicated the organization's relatively appropriate response in using opportunities and minimizing the impact of threats. After summarizing all the existing strategies in upstream documents and the opinions of citizens and urban officials, a list of all suggestions was prepared and categorized into seven specialized areas, including: urban services, eco-tourism, urban transportation, urban development and architecture, institutional-managerial, cultural-social, and economic. Through the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), strategies in each area were prioritized according to their attractiveness score.

Keywords: Strategic Planning, Urban Development, Smart Economy, Municipality

How to Cite: ziyari, R., moghimi, Z. & Ghasemi, I. (2026). Formulating a vision and strategic plan for urban development with a smart economy approach. Journal of Intelligent Strategic Management .5(4), 315-346.
doi: 10.87453/bumara.2026.373601.6587



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.
© Authors

* **Corresponding Author:** Reza.ziyari@iau.ac.ir

Original Research
Received: 2025/10/08
Review: 2025/10/27
Accepted: 2025/11/11
eISSN: 2891-4128

نشریه مدیریت استراتژیک هوشمند
دوره ۵، شماره ٤، زمستان، ۱٤۰۵، ۳٤٦-۳۱۵
Bumara.ir

تدوین چشم انداز و برنامه استراتژیک توسعه شهری با رویکرد اقتصاد هوشمند

رضا زیاری* | گروه حسابداری، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

زهرا مقیمی | گروه مدیریت دولتی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

اسماعیل قاسمی | گروه مدیریت اجرایی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران

مقاله پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۱۶
بازنگری: ۱۴۰۴/۰۸/۰۵
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۰
eISSN: 2891-4128

چکیده

در عصر کنونی، تحولات پرشتاب تکنولوژیکی، مفاهیمی چون هوشمندسازی را وارد عرصه برنامه ریزی شهری کرده است که اقتصاد هوشمند یکی از ارکان اصلی آن است. بر این اساس پژوهش حاضر با هدف تدوین چشم انداز و برنامه استراتژیک توسعه شهری با رویکرد اقتصاد هوشمند در شهر بسطام انجام گرفته است. شهر بسطام با جمعیتی بالغ بر ۴۴۰۰۰ نفر یکی از شهرهای تاریخی ایران است که با وجود ظرفیتهای فراوان در حوزه های مختلف اقتصادی مانند گردشگری و کشاورزی، طی دهه های اخیر با چالش های زیادی در توسعه شهری روبرو بوده است. این امر لزوم برنامه ریزی استراتژیک برای این شهر را دوچندان کرده است. پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است و از نظر روش توصیفی-تحلیلی می باشد و از تکنیک SWOT برای تدوین راهبردها و از ماتریس QSPM برای اولویت بندی آنها استفاده شده است. گردآوری دادهها برپایه کارهای گسترده میدانی، پرسشگری با روش دلفی و انجام نشست های پی در پی با خبرگان استان بوده است. برای تشکیل پانل دلفی تعداد ۲۰ نفر از کارشناسان و مدیران سازمان-های تابعه شهرداری بسطام به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند که پس از طی دو مرحله از این فرایند به توافق نظر رسیدند. همچنین با توجه به تعداد شهروندان (N=44000) و بر اساس جدول مورگان، تعداد ۳۷۸ نفر بعنوان نمونه تحقیق انتخاب و پرسشنامه ها به تعداد مساوی در هر منطقه شهر به صورت تصادفی ساده در بین آنان توزیع گشت. نتایج به شناسایی چشم انداز و ارائه راهبرد برای توسعه شهری انجامید. ارزیابی عوامل داخلی و خارجی نیز حاکی از واکنش نسبتاً مناسب سازمان در استفاده از فرصتها و به حداقل رساندن اثر تهدیدهاست. پس از جمع بندی تمامی راهبردهای موجود در اسناد فرادست و نظرات مردم و مسئولین شهری، فهرستی از تمامی پیشنهادات تهیه و در هفت حوزه تخصصی شامل: خدمات شهری، گردشگری زیست محیطی، حمل و نقل شهری، شهرسازی و معماری، نهادی-مدیریتی، فرهنگی- اجتماعی، و اقتصادی دسته بندی شد و از طریق ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی، اولویت بندی استراتژی ها در هر حوزه با توجه به نمره جذابیت آنها مشخص گردید.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی استراتژیک، توسعه شهری، اقتصاد هوشمند، شهرداری

استناد به این مقاله: زیاری، رضا، مقیمی، زهرا و قاسمی، اسماعیل. (۱۴۰۵). تدوین چشم انداز و برنامه استراتژیک توسعه شهری با رویکرد اقتصاد هوشمند. مدیریت استراتژیک هوشمند, ۵(۴) , ۳۱۴-۳۴۶.

مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کریتیو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴,۰ منتشر می‌شود.
©نویسندگان

* **نویسنده مسئول:** Reza.ziyari@iau.ac.ir

مقدمه

با پیچیده شدن چارچوب فعالیتی شهرها، تغییرات عظیم، عدم قطعیت و خطرپذیری در حوزه‌های اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی ضرورت نگرش راهبردی در برنامه‌ریزی، بیش‌ازپیش موردتوجه قرارگرفته است. به دلیل محدود بودن شناخت و اطلاعات راجع به موضوعات مختلف شهری، برنامه‌ریزان باید کمتر به جزئیات و موضوعات غیرقابل‌پیش‌بینی بپردازند و بیشتر بر روی مسائل مشخص و حیاتی تمرکز کنند. به همین دلیل استفاده از رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک را به دلیل چرخشی بودن، انعطاف‌پذیری و گام‌به‌گام بودن فرایند آن، ضروری می‌دانند، چراکه به وسیله‌ی آن، برنامه‌ریزی بر پایه شناخت واقعی و مسائل کلیدی انجام می‌گردد. اعتقاد به بهبود محیط یکی از سرچشمه‌های ایده برنامه‌ریزی شهری و احتمالا مهمترین ایدئولوژی ثابت و استوار آن می‌باشد. تحولات سریع شهرها به خصوص در چند دهه‌ی اخیر باعث رواج طرح‌های شهری برای موزون ساختن توسعه‌ی شهری شد وکشورهای صنعتی و پیشرفته به عنوان اولین کشورها اقدام به طرح‌ریزی برای شهرهای خود نمودند. یکی از نظریات نوین در برنامه‌ریزی و توسعه شهرها، برنامه‌ریزی راهبردی و اتخاذ تفکر راهبردی در برنامه‌ریزی آینده شهرها است چرا که تدوین راهبرد موجب می شود به رغم وجود کمبودها و محدودیتهایی در زمینه های متفاوت، روند انجام کارها و رسیدن به اهداف تسریع گردد (مرکز تجارت جهانی[۱]،۲۰۱۸). الگوی برنامه ریزی استراتژیک، به تبع خاستگاه نظری و اجتماعی خود تا حدود زیادی از نظریه ها و دانش های علمی و فلسفی مانند نظریه سیستم ها، نظریه مشارکت، نظریه کثرت‌زدایی و دموکراسی، نظریه توسعه پایدار، نظریه عدالت اجتماعی و مانند اینها تاثیر پذیرفته است و لذا از خصایل عام علوم فلسفی و اجتماعی برخوردار است. با توجه به این ملاحظات، الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک فقط یک شیوه فنی و راهکار علمی برای تهیه و اجرای طرح های توسعه شهری در کشور یا کشورهایی خاص نیست، بلکه نوعی پارادایم یا رویکرد جدید در شهرسازی جهان محسوب می‌شود که تا حدود زیادی حاصل خرد جمعی و تجارب جامعه بشری محسوب می شود و هدف نهایی آن تامین توسعه پایدار و کیفیت بهتر زندگی برای تمام شهروندان است؛ چرا که زیست پذیری شهری یک عامل مهم برای توسعه پایدار شهرهای مدرن است (پن و همکاران[۲]،۲۰۲۰).

---

[۱] international trade center

[۲] Pen et al.,2020

بدین ترتیب الگوی برنامه ریزی استراتژیک بعنوان یک نظریه و رویکرد عام می‌تواند با توجه به شرایط و نیازهای بومی هر کشور و از جمله ایران مورد استفاده قرار گیرد. برنامه ریزی استراتژیک گونه‌ای از برنامه‌ریزی است که در آن تعریف و تدوین ماموریت و چشم انداز، اهداف و راهبردها و .. تعیین می گردد. در برنامه‌ریزی استراتژیک مفهوم آینده نگری به معنای شناخت حالت های ممکن بر اساس تحولات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و تکنولوژیکی و همچنین نیازهای شهروندان مورد تاکید قرار می‌گیرد. بر اساس نظریه سیستم‌ها، شهر پدیده ای پیچیده، چندبعدی و پویاست که پیش‌بینی تمام تحولات و تغییرات آن در آینده و برنامه ریزی دقیق و کامل برای تمام اجزاء و عناصر آن، نه ممکن است و نه لازم. بنابراین یکی از راه های ممکن برای غلبه بر محدودیت‌های طرح‌های جامع روی آوردن به برنامه‌ریزی استراتژیک است. زیرا در این نوع برنامه‌ریزی، برنامه‌ریز امکان پیدا می کند که فرایند برنامه ریزی را بر پایه شناخت و تحلیل مشخص‌تر و امکانات واقعی‌تر استوار کرده و بجای تصمیم‌گیری و تعیین تکلیف نهایی، روندها و فرایندهای درست برای تصمیم‌گیری و برنامه ریزی را به جریان بیاندازد (مهدیزاده و همکاران، ۱۴۰۲). در این رویکرد شهرسازی، شهرها به مثابه شرکتهای بسیار بزرگ سعی میکنند در مقام رقابت با رقبای خود، ضمن رفع موانع توسعه و شکوفا کردن امکانات و ظرفیت های خود، کالاها و خدمات خود را عرضه نمایند. برای رسیدن به این هدف آنان سعی خواهند کرد تا سهم هر چه بیشتری در عرصه حیات شهری در سطوح ملی و بین المللی بدست آورده، نیروهای انسانی توانمندتری را به استخدام درآورند، بازدیدکنندگان و مراجعه کنندگان بیشتری را برای ارائه خدمات برتر به آنان به سوی خود جلب نمایند، سرمایه گذاران بیشتری را جذب کنند، جاذبه های فرهنگی، علمی، سیاسی و حتی ورزشی متعدد و متنوع تری را فراهم آورند و بطور مستمر نقش و جایگاه ملی و فراملی خود را گسترش دهند (جیلتا[۱]،۲۰۲۰). این امور مسلماً نیاز به ابزارهای بسیاری از جمله مدیریت شهری توانمند، مدیریت تبلیغاتی متخصص و کارآمد، بهره گیری از فناوری های نوین مانند هوش مصنوعی و امثالهم دارد. خلاقیت و ایده پردازی نیز سهم بسیار مهمی در تحقق برنامه های توسعه استراتژیک شهری دارند (گلکار،۱۳۸۴). در این راستا مدیران و برنامه ریزان شهری برای مقابله با چالش ها و انتظارات کنونی شهرها در عرصه برنامه ریزی شهری، مفاهیم جدیدی مانند شهر هوشمند را مورد استفاده قرار داده اند. اقتصاد هوشمند به عنوان یکی از ارکان اصلی شهر هوشمند،

---

[۱] Jileta,2020

در صدد است با گردآوری و یکپارچه سازی کلیه اطلاعات جمع آوری شده از سطح شهر، یک پایگاه داده عظیم ایجاد کند و از تحلیل این داده ها در تصمیم گیری ها و مدیریت شهری استفاده کند. این در حالی است که برنامه‌ریزی توسعه شهری در ایران، عمدتاً رویکردی سنتی و کالبدی داشته و فاقد چشم‌انداز و راهبردهای یکپارچه و پویا برای مواجهه با چالش‌های پیش‌روی آن است. این ناکارآمدی منجر به تشدید مسائلی همچون حاشیه‌نشینی، اسکان غیررسمی، آلودگی‌های زیست‌محیطی، ناکارآمدی سیستم حمل‌ونقل و به‌طور کلی، کاهش کیفیت زندگی شهری شده است. بسیاری از شهرهای کشور فاقد سند راهبردی روشن و قابل اجرایی هستند که بتواند اقتصاد هوشمند را به عنوان موتور محرک توسعه، در تمامی ابعاد برنامه‌ریزی شهری ادغام کند. در چنین شرایطی یکی از مهمترین راه های برون رفت از شرایط ابتلاء به روزمرگی و سیاست گذاری های مقطعی و سلیقه ای در بین نظام های مدیریت شهری توسل به برنامه ریزی استراتژیک با در نظر گرفتن اقتضائات و تحولات تکنولوژیک کنونی است و بدین منظور شهرداری‌ها قدم در راستای تهیه و تدوین چشم انداز و برنامه های استراتژیک مبتنی بر هوشمندسازی شهرها نهاده اند. بر این اساس مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که چگونه می‌توان با تدوین یک چشم‌انداز کلان و برنامه استراتژیک منسجم، زمینه‌های لازم برای تبدیل شهر به یک «شهر هوشمند اقتصادی» را فراهم کرد؟ و چه الزامات، راهبردها و اقدامات عملیاتی می‌تواند اقتصاد هوشمند را از یک مفهوم نظری به یک راهبرد اجرایی در مدیریت و توسعه شهری تبدیل کند؟ به عبارت دیگر این تحقیق در پی آن است که با پاسخ به این سوالات، چارچوبی برای تدوین چشم‌انداز و برنامه استراتژیک توسعه شهری ارائه دهد که اقتصاد هوشمند را در قلب تصمیم‌گیری‌ها و سرمایه‌گذاری‌های شهری قرار دهد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

امروزه شهرها به عنوان موتور رشد اقتصادی جوامع شناخته می شوند. استراتژی توسعه شهر ابزاری است که به شهرها کمک میکند تا از پتانسیل شهرنشینی در یک چارچوب سازمانی و هماهنگ برای استفاده بیشتر از فرصت ها استفاده کنند و به ساکنان این فرصت را می دهد تا در امور شهری مشارکت داشته باشند. این در حالی است که آمارها حاکی از گستردگی لجام گسیخته شهرهای امروزی است که می تواند نتیجه پدیده فراشهرنشینی باشد. سرعت و مقیاس شهرنشینی چالش هایی مانند تأمین تقاضا برای مسکن، توسعه سیستم‌های حمل و نقل و سایر زیرساخت ها، حفاظت از منابع طبیعی و غیره را به همراه

دارد که مدیریت آنها نیازمند برنامه ریزی صحیح در دوره های زمانی متفاوت کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت می باشد. ضمن اینکه بیشترین آسیب‌های زیست محیطی و ناپایداری در توسعه از پیامدهای شهرنشینی و توسعه صنعتی است؛ در نتیجه مهمترین نقاط برای تاثیرگذاری و تغییر جهت به سمت توسعه پایدار از کانون‌های شهری نشات می گیرد (مهدی زاده،۱۳۹۸). از آن جا که تحولات امروزی در شهرها با سرعت بسیاری رخ می‌دهد لذا بیش از هر چیز نیاز به برنامه‌ریزی راهبردی و بیانیه چشم انداز در افق‌های زمانی معین احساس می شود.

اهمیت چشم انداز و چشم اندازسازی در تعیین سرنوشت اقتصادی، اجتماعی و کالبدی شهرها به گونه ای است که می توان آن را همچون قلب فرآیند برنامه ریزی راهبردی دانست. در متون برنامه ریزی استراتژیک، چشم انداز به معنای تصویر مقصد نهایی موسسه در راستای ماموریت ذاتی بنگاه تعریف می گردد (گلکار،۱۳۸۴). چشم انداز توصیف روشنی از سیمای شهر در آینده و پس از به فعلیت درآمدن تمام توان بالقوه آن می باشد. ضمن اینکه چشم انداز می تواند به عنوان مبنای جهت دهی به برنامه های عملیاتی باشد. فرآیند چشم اندازسازی با درگیر کردن افراد مختلف، از دیدگاه ها و تخصص آنان در برنامه ریزی استفاده میکند.در واقع چشم انداز تلاشی برای دستیابی به زبان مشترک است و در پی یافتن وجوه اشتراک چشم‌اندازهای ذینفعان درگیر در توسعه شهری میباشد. چشم اندازی که از طریق پیوند اهداف عمومی با زمینه های مشترک موردتاکید ذینفعان محلی حاصل میشود، به تعریف اولویتها و اهداف برنامه ریزی کمک میکند (جادری،۱۳۹۸).

برنامه‌ریزی استراتژیک شهری، به‌کارگیری چارچوب مفهومی و روش شناسی منبعث از رویکرد راهبردی در حوزه برنامه‌ریزی فضایی توسعه شهری است تا بتواند بر پایه اصول علمی برنامه‌ریزی، هدایت و کنترل شهر را بر عهده داشته باشد (برنامه ریزی عملیاتی شهرداری ها با رویکرد راهبردی،۱۳۸۹). برنامه ریزی استراتژیک در واقع از بطن مدیریت راهبردی زاده شده است که نخستین بار در قلمرو فعالیت شرکت های تجاری در آمریکا رواج پیدا کرد. به کار گرفتن مدیریت استراتژیک از طرف بخش خصوصی بیانگر نوعی واقع نگری و دوراندیشی در شرایط پیچیده اقتصاد بازار است که با دخالت انبوهی از فعالیتهای رقابت آمیز و پرمخاطره و رخدادهای پیش بینی نشده در مقیاس جهانی درگیر است. در چنین شرایطی تصمیم‌گیری و اقدام بنگاه‌های اقتصادی نیاز به شناخت وسیع‌تری از قوانین رفتار اجتماعی و رقابت اقتصادی و پیش بینی تحولات احتمالی و اتخاذ سیاست

های مناسب در هر مرحله دارد (مهدیزاده و همکاران،۱۳۸۵). اگرچه مفاهیم برنامه ریزی استراتژیک، نظیر چشم انداز یا ماموریت برای بار نخست در ادبیات برنامه ریزی شرکتی و برای کاربرد در بخش خصوصی بکار گرفته شد لیکن از دهه ۱۹۷۰ میلادی کاربرد گسترده ای در برنامه ریزی و سیاستگذاری دولتی و همگانی یافته است. به بیان دیگر در حالیکه در حوزه مدیریت بازرگانی، بنگاه‌های خصوصی در راستای ماموریت ذاتی خویش و کسب سهم بیشتر از بازار به تدوین چشم انداز و راهبرد می‌پردازند، اینک درحوزه برنامه‌ریزی شهری نیز اینگونه مفاهیم به ابزارهایی جهت ارتقای کیفیت و توان رقابتی شهرها بدل گردیده‌اند. برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که از طریق آن، مدیران ارشد و سطوح عالی، اهداف، وظیفه و یا ماموریت اساسی سازمان را ترسیم کرده و ابزاری را که برای تحقق آن مورد نیاز است تعیین و فراهم می نمایند. لذا این نوع برنامه ریزی را معمولاً مدیران سطوح عالی سازمان انجام میدهند زیرا آنان هستند که مسئول ترسیم آینده سازمان اند. این کار بدین صورت انجام می شود زیرا تمام مردم شهر قادر نیستند در یک محل گرد آیند و برای شهر، چشم انداز و اهداف توسعه را تعیین کنند. ولی در برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیران ارشد چشم اندازها و اهداف کلان را از مردم گرفته و آنها را پس از تنظیم و اولویت بندی بصورت اسناد و بیانیه های راهبردی منتشر میکنند. بنابراین هر چقدر چشم‌اندازها، اهداف و راهبردها از منافع شخصی،گروهی و حزبی فاصله گرفته و به نظریات عمومی نزدیکتر باشد، احتمال وجود نقص و انحراف در آن کمتر خواهد بود؛ زیرا دیدگاه ها و گرایشات بخشی موجب غفلت از منافع عمومی و ضربه زدن به شهر است. ضمن آنکه هماهنگی بین بخشها را نیز بکلی مخدوش می‌کند (دانشپور،۱۳۸۲؛ گلکار، ۱۳۸۴). بدین‌ترتیب در نهایت در این برنامه ریزی دو موضوع باید روشن شود

- **یک: آن که چه اقداماتی باید انجام شود؟**
- **دوم :آنکه چگونه باید این فعالیتها را انجام داد؟**

راهبرد توسعه شهری

از آنجا که وضعیت شهرها در رشد اقتصادی کشور عاملی تعیین‌کننده محسوب می شود برای رفع موانع و مشکلات فرا روی آنها، رویکردهای متعددی مورد بررسی و استفاده قرارگرفته است (اسماگیلوا و همکاران[۱]،۲۰۱۹). راهبرد توسعه شهری، رویکردی است که بر پایه برنامه ریزی راهبردی، با در نظر داشتن چشم اندازی مشارکتی و در طی فرآیندی

[۱] Ismagilova et al,2019

مشارکتی، بر اصلاح حاکمیت شهری، رشد اقتصاد محلی و کاهش مداوم و نظام مند فقر در نواحی شهری تاکید دارد (رفیعیان و شاهین راد، ۱۳۸۷). راهبرد توسعه شهر، مدیران را قادر می سازد تا ضمن شناسایی نقاط قوت و پتانسیل ها و منابع در دسترس آنها را از طریق هدایت مدیران و مراجع محلی و مشارکت شهروندان، به بهترین صورت به خدمت گیرد. بدلیل وجود شرایط متفاوت حکومتی، ساختارهای قومی، اداری، اجتماعی و اقتصادی و سازمانی حاکم بر شهرها، نمی‌توان روش و تعریف ثابت و همه شمول را برای این مفهوم ارائه داد. بهمین دلیل، سازمان ائتلاف شهرها و نهادهای مربوط به آن (شامل بانک جهانی، بانک توسعه آسیا، مرکز سکونت‌گاه‌های انسانی سازمان ملل و...) مدیران و گروه‌های مربوط را برای ارائه تعریف راهبرد توسعه شهر آزاد گذاشته اند. لذا مدیران می‌توانند آزادنه با توجه به شرایط محیطی، روش خود را انتخاب کنند (Cities Alliance,2005).

مدیران می‌توانند تعریفی متفاوت از راهبرد توسعه شهری داشته باشند و این جنبه مثبت باعث می‌گردد که راهبرد توسعه شهری به صورتی بومی و با توجه به خاستگاه و شرایط هر موقعیت مکانی و با توجه به شرایط محیطی صورت بپذیرد. با اعمال نظرات و دیدگاه-های متفاوت می‌توان دریافت که راهبرد توسعه شهر یک روش برنامه ریزی با تعریف دقیق نیست بلکه رویکردی است در برنامه‌ریزی راهبردی که در سطح شهر و در بعضی موارد منطقه شهری مطرح می‌شود.

اگرچه سند راهبرد توسعه، چشم انداز طولانی مدت شهر را مبنای کار خود قرار می‌دهد، لیکن تنها در برنامه اجرایی کوتاه مدت آن است که به اوج می‌رسد. از نظر فرم یا ساختار شکلی راهبرد توسعه شهر بر حسب موقعیت بستر تهیه و بازیگران کلیدی می‌تواند اشکال متفاوتی به خود بپذیرد. لذا محصول این فرآیند واجد ماهیتی راهبردی و جامع بوده و از این رو قالب سند مشابه قالب نرمال سند جامع نظیر طرح های جامع شهری نخواهد بود (زیاری و همکاران، ۱۳۸۸).

اهداف سند راهبردی توسعه شهر شامل چشم انداز مشترک شهر و تدوین برنامه های اجرایی است که عبارتند از: اصلاحات مدیریتی و دولتی/ توسعه اقتصاد بومی که موجب افزایش فرصت‌های شغلی و خدمات‌رسانی گسترده می‌گردد/کاهش نظام مند و پایدار فقر شهری (بانک جهانی[۱]، ۲۰۰۰). بدین ترتیب راهبرد توسعه، ضمن این که ماهیتی راهبردی دارد و برای سازمان دادن به اقدامات لازم در جهت نیل به اهداف خود فعالیت میکند، بر

---

[۱] world bank

مشارکت شهروندان در کل فرآیند نیز به شدت تاکید دارد و می‌کوشد با ایجاد ساختار اعتماد و ارتباط بین گروه های مختلف (به عنوان سازوکار اجتماعی) ضمن شناسایی قابلیت‌ها و فرصت‌های توسعه، مردم را تشویق کند تا بگونه ای متفاوت از گذشته به توسعه شهرشان اهمیت دهند. مراجع محلی در مراحل مختلف فرایند با برگزاری جلسات مشاوره و ارائه گزارش از تجربیات و نظرات شهروندان استفاده و با آگاهی ساختن آن ها از فرایند و نتایج کار، مشارکت بیشتر آنها را تضمین می‌کنند. در این شرایط شهروندان احساس تعلق و مالکیت بیشتری نسبت به برنامه توسعه شهر خواهند داشت و علاوه برآن، می‌توانند بر عملکرد نظام مسئول نظارت بیشتری داشته باشند. در نتیجه حاکمیت شهر نیز بیش از پیش پاسخگو، آگاه و قابل پیش‌بینی بوده و در ارائه خدمات، موثرتر عمل خواهد کرد (بانک جهانی،۲۰۰۶). فرآیند تهیه سند راهبرد توسعه شهری از پنج مفاد تشکیل شده است و تقریباً همه‌ی شهرهای موفق به این پنج موضوع شامل معیشت، کیفیت محیط و ارائه خدمات و بهره‌وری انرژی، شکل و زیرساخت فضایی، منابع مالی و حکمرانی می پردازند (Cities Alliance,2020). طراحان سند راهبرد توسعه شهری نیز برای ارزیابی و قاعده بندی راهبردها موارد مختلفی را در نظر میگیرند که نخستین مورد رقابت پذیر کردن شهرها است. سند راهبردی توسعه شهر باید مزیت‌های رقابتی در شهرها را شناسایی نماید. در بسیاری از زمان ها، سند راهبردی توسعه شهر باید مزیت های رقابتی شهر را تشخیص و تعیین نماید. فرایند جهانی شدن، یکپارچگی بازارهای جهانی، پیشرفتهای سریع و بنیادین تکنولوژیکی، پیشرفت های جدید در زمینه فناوری اطلاعات، افزایش تغییرات سریع در الگوهای مصرف و تقاضا، تبیین کنترل های آلودگی محیط زیست و حفظ منابع انرژی، کمبود منابع و هزینه های بالای آنها، چالش‌هایی هستند که شهرهای مختلف در عرصه تجارت و فعالیتهای اقتصادی با آن روبرو هستند و ادامه حیات آنها، منوط به تصمیم‌گیری درست و بموقع در برابر این تغییرات است. در این میان فرایند جهانی شدن و گسترش بازارهای مصرف و نیز افزایش تعداد رقبا و شدت رقابت درمیان شهرها و مناطق شهری باعث اهمیت بخشیدن به مفاهیمی ماند رقابت پذیری شهرها و مناطق شهری شده است. این امر موجب گردیده تا شهرها در جهت ارتقای رقابت پذیری خود به شناسایی عوامل موثر بر رقابت‌پذیری و تقویت آنها تلاش کنند. عوامل تاثیرگذار بسیاری بر رقابت پذیری شهرها و مناطق شهری وجود دارد. این عوامل به صورت مزیت نسبی در رقابت پذیر بودن شهرها تاثیرات بسزایی دارند و عبارتند از: عوامل جغرافیایی؛ وضعیت اجتماعی و جمعیتی

مناسب؛ فناوری و ارتباطات؛ زیرساخت های شهری مناسب و کارآمد؛ وجود زمین‌های واجد ارزش شهری و بایر؛ وجود ساختار مدیریتی و حکم روایی شهری شفاف و پاسخگو؛ عوامل اقتصادی.

مورد دوم توسعه منابع انسانی است. توسعه منابع انسانی تلاشی مهم برای جلوگیری یا کاهش فقر شهری است و عامل اولیه توسعه شهری است. پیشرفت و توسعه منابع انسانی از طریق آموزش توسط سازمانهای رسمی مانند دانشگاهها یا برنامه های کارآفرینی و بسیاری از مدل های آموزشی مانند کارآموزی و دوره های سوادآموزی بزرگسالان امکان پذیر است (تیمبرلیک[۱]،۱۹۸۵).

آخرین مورد وضعیت اقتصادی و سیاستگذاری جهت توانمند ساختن کسب وکارهاست. اقتصاد نقش بنیادینی در برنامه‌ریزی شهری دارد، به‌طوری که می‌توان آن را موتور محرک توسعه شهری دانست. یک برنامه ریز شهری هوشمند، اقتصاد را نه به عنوان یک موضوع حاشیه‌ای، بلکه به عنوان هسته مرکزی هر تصمیم‌گیری برای کاربری اراضی، حمل‌ونقل، مسکن و توسعه زیرساخت ها در نظر می‌گیرد.امروزه، اقتصاد هوشمند تحولی شگرف در این رابطه ایجاد کرده است. در این اقتصاد که مبتنی برفناوری های اطلاعاتی و ارتباطاتی است، محصولات و خدمات از شکل سنتی به صورت دیجیتالی و هوشمند ارائه میشوند (رفوگر،۱۳۹۱). اقتصاد هوشمند اقتصادی است خودتطبیق و یادگیرنده که درآن تخصیص منابع وتصمیمات عاملان اقتصادی (دولت، بنگاه ها و خانوارها) مبتنی بر زیرساختهای هوشمند و مجموعه گسترده ای از داده ها در جریان آزاد اطلاعات با هدف افزایش رشد بهره‌وری اتخاذ میگردد. زیرساختهای اقتصاد هوشمند هم شامل دارایی دیجیتال، قراردادهای هوشمند و هویت دیجیتال میباشند. از اینرو در این نوع اقتصاد، کنشگران عملیات (فعالیتها) و تعاملات (معاملات) خود را برپایه فناوری دیجیتال و زیرساختهای اطلاعاتی و ارتباطاتی انجام ورفتاری هوشمندانه از خودنشان میدهند. اقتصاد هوشمند برنتایج ودستاوردها (زندگی وکسب وکار) تأکید دارد ونتیجه تکامل و ثمردهی اقتصاد و فناوری دیجیتال است (ساین[۲]،۲۰۲۱). انتیرریکو و همکاران[۳] (۲۰۱۴) اقتصاد هوشمند را یک اقتصاد شبکه ای میدانند که مدل های همکاری جدید در تولید، توزیع و مصرف را توسعه میدهد. در موارد دیگر مفهوم اقتصاد هوشمند به عنوان توسعه

---

۱ Timberlake

۲ Singh

۳ Anttiroiko et al.,

پایدار مبتنی بر شبکه سازی هوشمند با عناوین «اقتصاد سبز» یا «صنعت سبز» برای توصیف اقتصاد مؤثر مدرن به کار میرود. دیویس و مولین ادعاکردند که اقتصاد هوشمند یک اقتصاد سبز است؛ کاهش میزان کربن دی اکسید در صنعت را نشان می دهد و سرمایه گذاری در«اقتصاد پاک» را پیشنهاد می کند (دیویس و مولین[۱]،۲۰۱۱). همچنین در باب هوشمندسازی اقتصاد به عنوان یکی ازعوامل اقتصاد دانش بنیان، باکیچی و همکاران[۲] (۲۰۱۳) ادعا میکنند که اقتصاد هوشمند شامل تأسیس خوشه های نوآوری و همکاری متقابل بین شرکتها، مؤسسات تحقیقاتی و شهروندان به منظور توسعه، پیاده سازی و ترویج نوآوری از راه این شبکه هاست.

بسیاری از محققان اقتصاد هوشمند را به ویژه در زمینه اقتصاد شهری هوشمند در نظرمی گیرند. گروه کانونی اتحادیه بین المللی ارتباطات از راه دور (ITU) بر روی شهرهای هوشمند گزارش فنی را با هدف ایجاد یک تعریف عینی برای شهرهای پایدار هوشمند فراهم کرده است که میتواند در سراسردنیا به کار رود (ITU,2014). عبدولاف[۳](۲۰۱۳) بیان میکند: مفهوم شهر هوشمند پارادایم جدید اجتماعی-تکنولوژیکی و مدل اقتصادی پیشرفته برای رشد پایدار درقرن ۲۱ است. اقتصاد هوشمند به عنوان یکی از ارکان اصلی شهر هوشمند، نقش بسزایی در توسعه و حل مشکلات پیچیده شهری ایفا میکند. تاکید این اقتصاد، عمدتا بر کسب و کار الکترونیکی، بازرگانی و تجارت الکترونیکی، بهره وری بیشتر، تولید و ارائه خدمات پیشرفته با محوریت فاوا و همچنین ارائه محصولات، محتوا و خدمات با انواع مدل های کسب و کار جدید است. اقتصاد هوشمند موجب ایجاد خوشه ها و بوم سازگان هوشمند مانند کسب و کار الکترونیکی و کارآفرینی دیجیتالی است. در حوزه گردشگری، اقتصاد هوشمند، تحولات عمده ای را در طراحی سیستمهای گردشگری مناسب برای مصرف کنندگان فناور ایجاد میکند. درواقع، روش ها و فناوری های معرفی شده توسط داده های بزرگ، اتوماسیون، واقعیت مجازی و واقعیت افزوده، رباتیک و فناوری اطلاعات و ارتباطات به خوبی با پارادایم گردشگری مطابقت دارند (بیلوتا و همکاران[۴]،۲۰۲۱). در بخش کشاورزی، فناوری‌های پیشرفته‌ای مانند اینترنت اشیا، روباتیک، حسگرها و هواپیماهای بدون سرنشین،

---

۱ Davies and Mullin

۲ Bakici et al.,

۳ Abdollaev

۴ Bilotta et al.,

به عنوان یک راه‌حل امیدوارکننده برای مقابله با چالش های متعددی از جمله الگوهای آب و هوایی غیرقابل پیش بینی، منابع آبی محدود و افزایش هزینه های نیروی کار ظاهر شده است. در خصوص تامین مالی نیز بر فاصله گرفتن از تأمین مالی سنتی و استفاده از رویکردهای جدید تأمین مالی تاکید دارد (سلیمانی و همکاران،۱۴۰۲).

در خصوص برنامه ریزی راهبردی توسعه شهری و هوشمندسازی اقتصاد تاکنون پژوهش های مختلفی انجام شده و محققان زیادی با زوایای دید متفاوتی به این مسئله نگریسته اند. بعنوان مثال اسمنی و همکاران (۱۴۰۴) با انجام تحقیقی با عنوان توسعه اقتصاد مبتنی بر داده در شهرهای هوشمند نتیجه گرفتند استفاده از داده های کلان شهری نه تنها امکان بهبود تصمیم گیریهای اقتصادی و اجتماعی را فراهم میسازد، بلکه زمینه ایجاد مدل‌های نوین کسب‌وکار مبتنی بر تحلیل داده را نیز مهیا میکند. یافته‌ها نشان داد توسعه زیرساخت‌های داده‌ای، بهبود کیفیت داده‌ها، ارتقاء سواد داده‌ای مدیران و شهروندان و ایجاد چارچوب‌های حقوقی شفاف، از جمله الزامات اساسی برای حرکت به سمت اقتصاد مبتنی بر داده در شهرهای هوشمند است. در عین حال، چالش‌هایی چون حفظ حریم خصوصی، امنیت داده‌ها و نابرابری‌های دیجیتال از مهمترین موانع تحقق این هدف به شمار میروند.زمانی نژاد و همکاران (۱۴۰۴) در مطالعات خود نتیجه گرفتند در اغلب پژوهش های پیشین به حکمرانی هوشمند شهری کمتر توجه شده است. یافته های این محققان منجر به شناسایی ۳ مضمون فراگیر (زمینه، اجزا و هدف) و ۱۱ مضمون سازمان دهنده (بافت سیاسی، بافت فضایی،بافت اجتماعی، نهاد، فناوری، همکاری و مشارکت ،رهبری و شایستگی ها، سرمایه انسانی و موضوعات شهری) در حکمرانی هوشمند شهری شده است. حسن قربان (۱۴۰۴) در مطالعه ای با عنوان برنامه ریزی استراتژیک در عصر دیجیتال و رقابت پذیری جهانی نتیجه گرفتند ادغام موفقیت آمیز فناوری‌های دیجیتال در برنامه‌ریزی استراتژیک میتواند منجر به بهبود عملکرد، افزایش بهره‌وری، افزایش رضایت عمومی، و کاهش هزینه‌ها شود. از سوی دیگر، چالش‌هایی از جمله مقاومت در برابر تغییر، نیاز به سرمایه‌گذاری‌های کلان، و کمبود تخصص در زمینه فناوری‌های دیجیتال، از موانع اصلی اجرای موفق این استراتژی‌ها محسوب میشود. برای غلبه بر این چالش‌ها، برنامه‌ریزی دقیق، توانمندسازی نیروی انسانی، و ایجاد زیرساختهای فناورانه مناسب توصیه شده است. زیاری و بهزادی فر (۱۴۰۲) در پژوهشی نتیجه گرفتند توسعه‌ی شهری در جامعه مورد مطالعه با برنامه ریزی مناسب و اتخاذ راهبردهای اقتضایی میسر خواهد شد. پوراربابی (۱۴۰۲) با

بررسی چالش‌های استراتژیک برنامه‌ریزی شهری، اذعان داشت برنامه‌ریزی باید در سطح محلی و سیاستگذاری در سطح ملی انجام شود و به شهرسازی باید از همین منظر نگاه کرد. شقاقی شهری (۱۴۰۰) در مطالعه خود، نقش هوشمندسازی اقتصاد در تحقق سیاستهای اقتصاد مقاومتی را بررسی کرد و مدل گذار از وضع کنونی به سمت اقتصاد هوشمند را طراحی کرد. گردآوری داده ها با بهره گیری از روشهای میدانی و کتابخانه ای انجام گرفت و سپس یافته ها تحلیل شدند و خروجی آنها مبنای مدلسازی هوشمندسازی اقتصاد ایران مبتنی برمؤلفه های: شناسایی وضع موجود، الزامات برای دستیابی به اقتصاد هوشمند، تبیین راهبردها و سیاستهای هوشمندسازی اقتصاد، شناسایی فرصتهای پیشروی اقتصاد هوشمند، توسعه کاربردهای بخشی اقتصاد هوشمند و وضعیت مطلوب، یعنی پیشتازی در اقتصاد دانش بنیان با دستیابی به اقتصاد هوشمند قرار گرفت. الملحیم و کوبینا[۱] (۲۰۲۴) با بررسی توسعه شهری عربستان سعودی نشان دادند برنامه‌ریزی شهری چقدر در مقابله با مشکلات ناشی از شهرنشینی سریع اهمیت دارد. یافته های آنان نشان داد اگرچه تلاش‌های زیادی برای هدایت رشد شهری از طریق برنامه‌ریزی جامع انجام شده است، اما این ابتکارات اغلب با ترجیح رشد اقتصادی بر شیوه‌های پایدار، کنترل متمرکز و اجرای ناکارآمد محلی خنثی شده‌اند. بامرونگول و تاناکا[۲] (۲۰۲۳) در تحقیق خود تغییر پارادایم در برنامه ریزی شهری پایدار در تایلند را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد برنامه ریزی شهری باید به گونه ای تغییر کند که با ویژگی های مختلف تغییر جمعیت سازگار باشد.این در حالی است که اغلب سیاست‌های برنامه‌ریزی شهری بر رشد و گسترش مناطق مسکونی متمرکز هستند و اکثر شهرهای استان در مرحله حاشیه نشینی و شهرزدایی هستند زیرا جمعیت آنها در نواحی مرکزی کاهش یافته است. بنابراین، اغلب سیاست‌های برنامه‌ریزی شهری با وضعیت توسعه شهری شهرهای خود ناسازگار به نظر می‌رسند. به این ترتیب، ادامه اجرای برنامه‌های جامع توسعه، منجر به هدایت شهرها در مسیر اشتباه و به خطر افتادن پایداری بلندمدت می‌شود. رینوالد و همکاران[۳] (۲۰۲۴) بیان کردند شهرها به دلیل تراکم بالای جمعیت، در برابر رویدادهای شدید آب و هوایی مانند گرما، بارندگی شدید و طوفان آسیب پذیر هستند و برنامه ریزی شهری باید به این خطرات

---

[۱] Almulhim & Cobbinah

[۲] Bamrungkhul & Tanaka

[۳] Reinwald et al.,

اقلیمی پاسخ دهد. لی[۱] (۲۰۲۲)، در پژوهشی با عنوان بررسی الگوی توسعه گردشگری هوشمند روستایی بر اساس پیشینه اینترنت اشیا، از فناوری کلان داده به عنوان مبنایی برای هوشمند کردن گردشگری روستایی سنتی استفاده کرد. نتایج نشان داد توسعه گردشگری هوشمند روستایی به بهبود پلتفرم اطلاعات گردشگری هوشمند روستایی، تدوین استانداردهای خدمات هوشمند، ایجاد پلتفرم خدمات استعدادهای هوشمند و ایجاد مدل جدیدی از بازاریابی گردشگری هوشمند روستایی نیاز دارد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش توصیفی-تحلیلی می باشد. همچنین از ماتریس سوات برای شناسایی و تحلیل عوامل راهبردی محیط درونی و بیرونی استفاده شده است. تکنیک سوات، ابزاری برای شناسایی تهدیدها و فرصتهای موجود در محیط خارجی یک سیستم و بررسی نقاط قوت و ضعف آن بمنظور سنجش وضعیت و تدوین استراتژی مناسب می‌باشد. برای تدوین استراتژی، پس از تعیین چشم انداز و ماموریت سیستم، از چارچوب جامع تدوین راهبرد استفاده می شود. این چارچوب دارای مراحلی است که عبارتند از: تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IEF)؛ تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)؛ ماتریس داخلی و خارجی (IE)؛ ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM).

بر این اساس در پژوهش حاضر، در نخستین گام اقدام به تدوین چشم انداز گردید. از آنجا که تدوین چشم انداز بلندمدت شهر مستلزم کسب نظرات و پیشنهادات تمامی ذینفعان و ذی‌نفوذان شهر است، در ابتدا با استفاده از تکنیک دلفی، فرایند تدوین چشم انداز از دیدگاه ذی نفوذان انجام گرفت. بدین منظور با بهره گیری از روش نمونه گیری هدفمند، پانل خبرگی متشکل از ۲۰ نفر از کارشناسان و مدیران سازمان‌های تابعه شهرداری بسطام که حائز شرایط خبرگی بودند، تشکیل گردید. دارا بودن مدرک کارشناسی ارشد و دکترا در رشته های مرتبط با برنامه ریزی شهری؛ حداقل ده سال سابقه اجرایی و داشتن تالیفات و تحقیقات مرتبط با موضوع بعنوان شرایط احراز خبرگی در نظر گرفته شد. سپس فرم های نظرسنجی شامل کلیه پارامترهای موثر در آینده شهر تهیه و برای اعضای پانل ارسال گردید. در این فرم ها از متخصصان خواسته شد بر اساس نظر شخصی خویش و با توجه به بستر و شرایط شهر، پارامترهای تاثیرگذار در روند توسعه شهری را ارائه دهند. سرانجام

---

[۱] Lee

پس از تجمیع نظرات و حصول توافق جمعی، شاخص های مدنظر مدیران و متخصصان پیرامون چشم انداز شهر در افق پنج ساله در هفت حوزه مطابق جدول۱ شناسایی و دسته بندی گردید. در مرحله‌ی بعد، نظرات شهروندان بعنوان یکی از مهمترین گروه‌های ذینفع، در این هفت حوزه گردآوری شد تا با بهره‌گیری از آن بتوان چشم اندازی واقع‌گرایانه تبین نمود. با توجه به تعداد افراد جامعه آماری و بر اساس جدول مورگان، تعداد ۳۷۸ نفر به روش نمونه گیری تصادفی ساده بعنوان نمونه تحقیق انتخاب و نظرات آنان از طریق پرسشنامه اخذ گردید. پرسشنامه بر اساس مولفه های هفتگانه مدنظر خبرگان شامل: ویژگی متمایز شهر؛ نقش شهر در آینده؛ شاخص اقتصادی غالب؛ سیمای شهر؛ شاخص اجتماعی شهر؛ شیوه مدیریت شهری؛ و ویژگی شاخص زیست محیطی و با استفاده از ۲۱ گویه در مقیاس ۵ درجه ای لیکرت طراحی گردید. روایی آن طبق نظر خبرگان و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (۰٫۸۳) تایید شد. نتیجه بررسی شاخص‌های مدنظر شهروندان و متخصصان پیرامون چشم انداز شهر در جدول۱ ارائه شده است:

جدول۱: نتایج حاصل از بررسی شاخص‌های چشم انداز شهر در افق پنج ساله

از نگاه مدیران و متخصصان (ذی نفوذان)	از نگاه گروه ذینفعان	
مولفه	شاخص	شاخص
ویژگی متمایز شهر	وجود فضاهای سبز و دارا بودن ظرفیت باغشهر	شهری با جاذبه های گردشگری طبیعی فراوان
نقش شهر در آینده	شهر هوشمند توریستی	شهر توریستی
شاخص اقتصادی غالب	توسعه کشاورزی و گردشگری هوشمند	توریسم و گردشگری
سیمای شهر	شهری با هویت و معماری اسلامی–ایرانی	معماری بومی و وحدت رویه میان عناصر اثرگذار بر منظر شهر
شاخص اجتماعی شهر	ارتقای مشارکت نهادهای عمومی در امور شهری	مشارکت پذیری و قانون مداری گروه ذینفعان
شیوه مدیریت شهری	تدوین برنامه جامع شهری و اولویت بندی اقدامات	مدیریت مشارکتی با افزایش نقش ذینفعان در مدیریت شهر

ویژگی شاخص زیست محیطی	اتخاذ راهبرد شهر سبز و حفاظت از باغهای شهر	شهر آرام و ایمن

با توجه به نتایج بدست آمده و با مطالعه تجارب سایر شهرهای موفق در برنامه‌ریزی استراتژیک، بیانیه چشم انداز شهر بسطام در افق پنج ساله (۱۴۰۳-۱۴۰۸) بدین صورت تدوین گردید: «بسطام شهر هوشمندگردشگری با حفظ هویت تاریخی و فرهنگی، با مدیریت شهری کارآمد و مشارکتی، برخوردار از زیرساختهای مناسب ارتباطی و اطلاعاتی و کسب‌وکارهای سامان‌یافته با محوریت توسعه کشاورزی هوشمند، صنایع و فرآورده های وابسته و توسعه اکوتوریسم به عنوان دو محور توسعه پایدار».

در مرحله‌ی بعد به منظور تعیین عوامل درونی و بیرونی از سه روش زیر استفاده می شود:

۱- بررسی منابع موجود

۲- مصاحبه با برخی از مدیران و کارشناسان مدیریت شهری

۳- استفاده از پرسشنامه مردمی و تحلیل نتایج آنها استفاده شد.

بدین ترتیب لیستی از نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید شهر تهیه و ماتریس‌های ارزیابی عوامل درونی(IFE) و بیرونی(EFE) تشکیل گردید.

برای طراحی ماتریس EFE پس از شناسایی عوامل محیط خارجی و تهیه لیستی از این عوامل به کمک نقطه نظرات خبرگان، عوامل کلیدی مشخص و به دو دسته فرصتها و تهدیدها تفکیک شد. سپس به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص داده شد. در گام بعد، برای هر یک از عوامل یک امتیاز بین یک تا چهار بر حسب میزان تطابق سازمان با فرصتها و تهدیدها در نظر گرفته شد. این امتیاز بیانگر میزان اثربخشی استراتژی‌های کنونی سازمان در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل مزبور می باشد. عدد ۴ به معنی واکنش عالی و عدد ۱ به معنی واکنش بسیار ضعیف می باشد. در ادامه امتیاز وزن دار هر عامل محاسبه شد. بدین منظور ضریب درجه اهمیت هر عامل، در امتیاز حاصل از متوسط نقطه نظرات خبرگان ضرب شد و نمره نهایی هر سطر بدست آمد. بمنظور طراحی ماتریس IFE نیز مراحل ذکر شده برای نقاط قوت و ضعف تکرار شد و در نهایت میزان اهمیت و اولویت عوامل درونی مشخص شد.

در نهایت بر اساس نتایج بدست آمده، موقعیت راهبردی شهر مشخص گردید و پس از جمع بندی تمامی راهبردهای موجود در اسناد فرادست و همچنین نظرات و پیشنهادات

مردم و مدیران و مسئولین شهری، راهبردهای بدست آمده با یکدیگر ترکیب و دسته بندی شدند تا از مشارکت تمامی عوامل ذینفع و ذی نفوذ شهر اطمینان حاصل شود.

بدین منظور ابتدا فهرستی از تمامی پیشنهادات تهیه و در ۷ حوزه تخصصی شامل: خدمات شهری،گردشگری زیست محیطی، حمل و نقل شهری، شهرسازی و معماری، نهادی- مدیریتی، فرهنگی- اجتماعی، و اقتصادی دسته بندی شد. سپس به منظور ارزیابی استراتژی‌ها از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی QSPM استفاده گردید.

محدوده مورد مطالعه

بسطام نام شهری در استان سمنان در ایران است که مطابق با آخرین سرشماری عمومی در سال ۱۳۹۵ جمعیت آن حدود هشت هزار نفر برآورد شده است. این شهر در کشاورزی و باغداری و همچنین گردشگری ظرفیت های فراوانی دارد و درآمد مردم شهر عمدتا از این دو روش حاصل می شود.

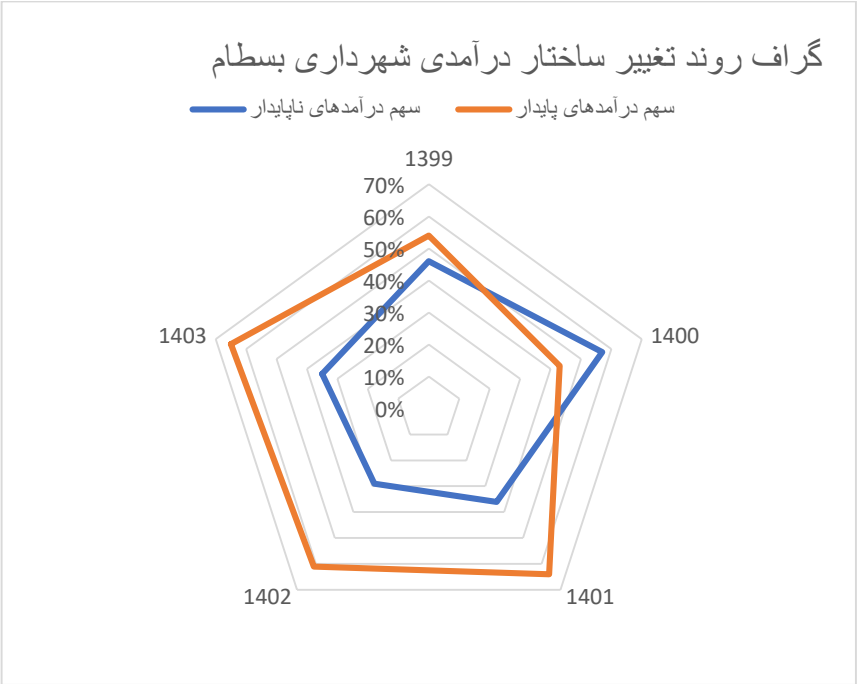
در زمینه کشاورزی محصولاتی مانند زردآلو و انگور اقتصاد این شهر را رونق بخشیده و در بخش گردشگری نیز جاذبه‌های تاریخی و طبیعی فراوان در سال‌های اخیر گردشگران زیادی را به خود جذب کرده است. جنگل ابر از جمله مهمترین مناطق طبیعی گردشگری است که شهرتی جهانی دارد. به لحاظ تاریخی نیز آرامگاه بایزید بسطامی که یکی از بزرگترین عارفان ایران است در این شهر قرار دارد و از این جهت بسطام را در میان شهرهای ایران متمایز کرده است.

با وجود ظرفیتهای فراوان شهر، شهرداری بسطام به عنوان نهاد محلی و مجری توسعه شهری، برای تحقق اهداف توسعه ای (با فرض برخورداری از توانایی های لازم) نیازمند منابع مالی پایدار و مکفی است. بر این اساس کسب درآمد بیشتر یک هدف واسطه ای اصلی برای شهرداری هاست.

نکته حائز اهمیت آن است که درآمدها باید از محلی کسب شوند که تا حد ممکن اثرات منفی نداشته باشند و در مجموع باعث کاهش رفاه شهروندان نشوند. برمبنای این منطق میتوان درآمدهای مناسب را از درآمدهای نامناسب تفکیک کرد. می توان درآمدهای مناسب را بعنوان درآمد پایدار معرفی کرد. در جدول زیر، درآمدهای شهرداری بسطام در پنج ساله اخیر ارائه شده است:

جدول۲: سهم درآمدهای ناپایدار و پایدار از کل درآمدهای شهرداری بسطام ۱۴۰۳-۱۳۹۹

شرح	۱۳۹۹	۱۴۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳	میانگین
سهم درآمدهای ناپایدار	٪۴۶	٪۵۷	٪۳۶	٪۲۹	٪۳۵	٪۴۱
سهم درآمدهای پایدار	٪۵۴	٪۴۳	٪۶۴	٪۶۱	٪۶۵	٪۵۹



یافته های تحقیق

جهت تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (EFE) و ماتریس عوامل درونی (IFE) از نظرات خبرگان استفاده شد. بر این اساس از طریق انجام مصاحبه های عمیق، نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت های شهر بسطام در مقایسه با رقبا شناسایی و احصا گردید. مصاحبه ها پیرامون سوالات زیر انجام گرفت:

- برای شناسایی قوت‌ها: چه قابلیت‌هایی شهر را از رقبا متمایز می‌کند؟ در کدام حوزه‌ها، فراتر از استانداردها عمل شده است؟
- برای شناسایی ضعف‌ها: کدام حوزه ها نیاز به بهبود فوری دارد؟/ بزرگترین موانع داخلی رشد شهر چیست؟

- برای شناسایی فرصت‌ها: چه تغییراتی در محیط بیرون به نفع شهر است؟/ نیازهای پاسخ داده نشده شهروندان کدامند؟
- برای شناسایی تهدیدها: نگران کننده‌ترین روند در مدیریت شهری کدام است؟ بزرگترین خطر در افق ۵ ساله پیش رو چیست؟

بر اساس نتایج بدست آمده، ماتریس های EFE و IFE در جداول۲ و۳ ارائه شده‌اند:

جدول۳: ماتریس EFE جهت ارزیابی عوامل بیرونی

ردیف	عوامل خارجی	ضریب اهمیت	رتبه	نمره	اولویت
	فرصت ها (O)				
۱O	قرار گرفتن در مسیر ترانزیت بین چند استان پرتردد	۰,۰۵۲	۴	۰,۲۰۸	۳
۲O	دارا بودن پتانسیل گردشگری	۰,۰۷۶	۴	۰,۳۰۴	۱
۳O	امکان توسعه ۱۷ برابری محدوده قانونی شهر	۰,۰۷۳	۴	۰,۲۹۲	۲
۴O	تشکل های غیر رسمی و مردمی فعال در شهر	۰,۰۱۶	۳	۰,۰۴۸	۱۳
۵O	ظرفیت مناسب جهت توسعه زیرساختهای گردشگری هوشمند و امکان جذب سرمایه گذار	۰,۰۳۶	۳	۰,۱۰۸	۵
۶O	پتانسیل تولیدات انواع محصولات کشاورزی	۰,۰۳۲	۳	۰,۰۹۶	۶
۷O	وجود روستاهای متعدد در حواشی شهر	۰,۰۲۱	۳	۰,۰۶۳	۱۱
۸O	برخورداری از سنتها و آیین های بومی و محلی	۰,۰۰۳۱	۴	۰,۰۱۲۴	۱۶
۹O	توان تبدیل به قطب گردشگری و طبیعت گردی	۰,۰۳۰	۳	۰,۰۹۰	۷
۱۰O	دغدغه مندی و تمایل قلبی شهروندان به توسعه و هوشمندسازی شهر	۰,۰۱۵	۳	۰,۰۴۵	۱۴
۱۱O	ورودی خاص و متمایز شهر تحت عنوان دالان بهشت	۰,۰۰۸	۳	۰,۰۲۴	۱۵
۱۲O	ایجاد محلات تجاری-گردشگری خودجوش مانند محله قلیان فروش	۰,۰۲۳	۳	۰,۰۶۹	۹
۱۳O	وجود مقبره بایزید در مرکز شهر و آرامگاه شیخ ابوالحسن خرقانی در مجاورت شهر	۰,۰۶۷	۳	۰,۲۰۱	۴
۱۴O	دارا بودن بستر مساعد جهت تبدیل شدن به باغشهر	۰,۰۲۴	۳	۰,۰۷۲	۸
۱۵O	ارزان بودن قیمت زمین نسبت به شهر همجوار جهت توافق با انبوه سازان وتعاونی های مسکن	۰,۰۲۰	۳	۰,۰۶۰	۱۲
۱۶O	داشتن آب و هوای پاک و مطبوع در طول سال مخصوصا در تابستان	۰,۰۲۲	۳	۰,۰۶۶	۱۰
جمع نمره فرصت ها		۰,۵۲		۱,۸	
میانگین نمره فرصت ها				۰,۲۲	
ردیف	تهدیدها (T)	ضریب اهمیت	رتبه	نمره	اولویت
۱T	کمی جمیعت و کاهش نرخ رشد آن	۰,۰۵۸	۱	۰,۰۵۸	۱

۲T	سطح پایین نشاط و تحرک و نا امیدی در چشم انداز توسعه شهر	۰,۰۱۱	۱	۰,۰۱۱	۲
۳T	کم توجهی به ظرفیت‌یابی و استفاده بهینه از توانمندی‌های ارتباطی و اطلاعاتی	۰,۰۱۶	۱	۰,۰۱۶	۶
۴T	کم توجهی به مسائل سیما و منظر عمومی در توسعه های آتی	۰,۰۳۰	۲	۰,۰۶	۷
۵T	هزینه بالای تملک اراضی مورد نظرجهت توسعه کمی معابر و ایستگاه های اضطراری	۰,۰۰۸	۱	۰,۰۰۸	۱۱
۶T	همجواری با شاهرود	۰,۰۷۷	۱	۰,۰۷۷	۴
۷T	وجود برخی تفکرات افراطی و متعصبانه که مانع توسعه شهر می شود	۰,۰۲۱	۲	۰,۰۴۱	۳
۸T	وابستگی بخش اشتغال شهر بسطام به شهر شاهرود	۰,۰۷۱	۲	۰,۱۴۲	۹
۹T	کمبود منابع درآمدهای پایدار در نظام اداری شهرداری ها	۰,۰۳۸	۱	۰,۰۳۸	۳
۱۰T	عدم توجه به ساز و کارهای اجرایی برنامه ها در اسناد بالادستی	۰,۰۲۵	۱	۰,۰۲۵	۸
۱۱T	پائین بودن نفوذ پذیری امکانات و خدمات IT در برخی محلات	۰,۰۱۰	۲	۰,۰۲	۹
۱۲T	وجود مهاجرین و کارگران فصلی خطرآفرین	۰,۰۴۳	۱	۰,۰۴۳	۱۴
۱۳T	مشکلات ناشی از عدم شماره گذاری ساختمان ها و نامناسب بودن کدپستی	۰,۰۰۷	۲	۰,۰۱۴	۹
۱۴T	وجود سدمعبر دربرخی خیابانها به دلیل ضعف قوانین و مشکلات ترافیکی	۰,۰۱۳	۱	۰,۰۱۳	۷
۱۵T	عدم رعایت تفکیک پسماند تر و خشک توسط شهروندان	۰,۰۰۱۱	۲	۰,۰۰۱۱	۱۶
۱۶T	حضور و نفوذ سیستانی ها در بافت اجتماعی و فرهنگی شهر	۰,۰۱۳	۲	۰,۰۲۶	۵
۱۷T	قوانین سختگیرانه جهاد کشاورزی و عدم انعطاف در اعمال مقررات	۰,۰۲۶	۲	۰,۰۵۲	۱۳
۱۸T	خشک شدن باغات و تفکیک اراضی کشاورزی بدلیل بی انگیزگی کشاورزان	۰,۰۰۲۱	۱	۰,۰۰۲۱	۱۵
۱۹T	سرمازدگی محصولات کشاورزی به دلیل تغییرات اقلیمی و نوسانات آب و هوایی	۰,۰۱۱	۱	۰,۰۱۱	۱۲
جمع نمره تهدیدها		۰,۴۸		۰,۶۵	
میانگین نمره تهدیدها				۰,۰۳	
جمع عوامل بیرونی				۲,۴۵	

همانطور که در جدول۲ مشاهده می شود جمع نمرات نهایی برابر با ۲,۴۵ می‌باشد که نشان دهنده واکنش نسبتا مطلوب سازمان در استفاده از فرصتها و به حداقل رساندن اثر تهدیدهاست.

جدول٤: ماتریس IFE جهت ارزیابی عوامل درونی

ردیف	عوامل داخلی	ضریب اهمیت	رتبه	نمره	اولویت
	قوت (S)				
۱S	دارا بودن طیفی از منابع انسانی فرهیخته و دغدغه مند به توسعه شهر	۰,۰۴۳	۴	۰,۱۷۲	۳
۲S	دارا بودن پتانسیل جذب سرمایه گذار به منظورتامین منابع مالی پایدار در قالب مشارکت	۰,۰۳۱	۴	۰,۱۲۴	۷
۳S	تعامل سازنده و صمیمانه اعضای شورای شهر و شهرداری	۰,۰۶۲	۳	۰,۱۸۶	۲
۴S	دیدگاه استفاده از پتانسیل های موجود منطقه جهت رونق اقتصاد هوشمند و کسب درآمدهای پایدار در مدیران و مسئولین شهر	۰,۰۵۳	۳	۰,۱۵۹	۴
۵S	وجود عناصر تاریخی و طبیعی در سطح شهر و حاشیه	۰,۰۶۴	۴	۰,۲۵۶	۱
۶S	دیدگاه شهردار به روش تولی‌گری امور شهر به جای تصدی گری آن	۰,۰۴۲	۳	۰,۱۲۶	۶
۷S	نگرش به آینده و ناکید بر ضرورت برنامه ریزی استراتژیک و هوشمندسازی شهر توسط شهردار	۰,۰۰۷۱	۳	۰,۰۲۱	۱۱
۸S	تجربه مدیریتی بالای شهردار دلیل خدمت در شهرهای مختلف	۰,۰۰۲۱	۳	۰,۰۰۶	۱۲
۹S	دارا بودن ذخیره ملکی جهت تهاتر بدهی های مالی با ملک	۰,۰۲۵	۳	۰,۰۷۵	۹
۱۰S	الحاق جاده شاهرود-بسطام به شهر بسطام و ایجاد مزایای فراوان تجاری-گردشگری	۰,۰۱۴	۴	۰,۰۵۶	۱۰
۱۱S	دسترسی آسان به مدیران شهری	۰,۰۴۵	۳	۰,۱۳۵	۵
۱۲S	وجود مکانهای مناسب جهت توسعه فضای سبز و بالا بودن مساحت و سرانه فضای سبز شهر نسبت به میانگین کشوری	۰,۰۲۶	۴	۰,۱۰۴	۸
جمع نمره قوت ها		۰,۴۱		۱,۳۸	
میانگین نمره قوت ها				۰,۱۱	
ردیف	ضعف ها (W)	ضریب اهمیت	رتبه	نمره	اولویت
۱W	وجود معضلاتی در زندگی اجتماعی و عدم توجه به برنامه ریزی برای اقشار حساس (جوانان- بی سرپرستان و...)	۰,۰۰۲	۲	۰,۰۰۴	۲۱
۲W	عدم ندوین ساز و کارهای ارتباطی لازم برای مشارکت شهروندان	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱۱
۳W	وجود فضاهای متروکه و بلاتکلیف در سطح شهر	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۹
۴W	عدم ساماندهی مشاغل و صنایع دستی	۰,۰۱	۲	۰,۰۲	۲۰

۵W	رشد ناهمگون بافت شهری	۰,۰۴۱	۱	۰,۰۴۱	۲۲
۶W	ضعف زیر ساختها و تجهیزات الکترونیکی و ناکافی بودن آموزشهای شهروندی	۰,۰۱۱	۱	۰,۰۱۱	۵
۷W	وجود سبکهای معماری ناهماهنگ و نامتناسب	۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۱۲
۸W	وجود بافتهای فرسوده و ناپایدار در سطح شهر	۰,۰۳۲	۱	۰,۰۳۲	۱۶
۹W	کمبود اعتبار جهت اجرای طرح ها و تکمیل زیرساختهای مدرن (فناورانه)	۰,۰۴۳	۲	۰,۰۸۶	۳
۱۰W	عدم استقرار کامل ادارات دولتی در شهر بسطام	۰,۰۰۲۱	۲	۰,۰۰۴	۱۳
۱۱W	انتخاب اعضای شورای شهر، معمولا از میان افراد معتمد و نه متخصص	۰,۰۲۶	۱	۰,۰۲۶	۷
۱۲W	هدر رفت آب به دلیل عدم ذخیره سازی آب در زمستان (مدیریت منابع آبی)	۰,۰۱۲	۲	۰,۰۲۴	۱
۱۳W	وضعیت نامناسب المان ها و مبلمان شهری	۰,۰۲۱	۲	۰,۰۴۲	۴
۱۴W	عدم استقبال بخش خصوصی از مشارکت در مدیریت شهری	۰,۰۲۲	۱	۰,۰۲۲	۱۱
۱۵W	عدم تفکیک و جداسازی حریم امامزاده و مقبره بایزید از بافت شهری	۰,۰۵۱	۱	۰,۰۵۱	۲۲
۱۶W	عدم اهتمام در تدوین اسناد فرادست و پایین دست	۰,۰۱۳	۲	۰,۰۲۶	۲
۱۷W	نبود زیرساخت بهداشتی مناسب برای توسعه گردشگری	۰,۰۰۴	۱	۰,۰۰۴	۱۴
۱۸W	نداشتن تعامل مستمر و راهبردی با بخش ها و روستاهای زیرمجموعه با هدف جذب و نگهداشت گردشگر، رونق اقتصادی و ...	۰,۰۱۴	۲	۰,۰۲۸	۲۰
۱۹W	اقتصاد مبتنی بر کشاورزی که منجر به حاکمیت فرهنگ روستایی شده است	۰,۰۰۴	۱	۰,۰۰۴	۱۴
۲۰W	ناآگاهی کارشناسان عمران به مباحث حقوقی پروژه ها و عدم پشتیبانی حقوقی از ناظرین عمرانی	۰,۰۱۵	۱	۰,۰۱۵	۹
۲۱W	پایین بودن مهارت ارتباطی شهروندان	۰,۰۰۱۱	۲	۰,۰۰۱	۱۷
۲۲W	تجربه تلخ بهره برداری از کارخانه سنگ شکن در ادوار گذشته	۰,۰۰۳۱	۱	۰,۰۰۳	۱۹
۲۳W	نبود سیاست جامع جهت مهاجرپذیری	۰,۰۰۱۶	۱	۰,۰۰۱	۱۶
۲۴W	پایین بودن سرانه درآمد شهروندان	۰,۰۰۶۸	۲	۰,۰۱۳	۸
۲۵W	نبود مراسم سالانه خاص جهت بزرگداشت بایزید بسطامی	۰,۰۳	۲	۰,۰۶	۱۰
۲۶W	عدم همکاری برخی مالکین و مقاومت آنها در برابر اجرای طرح های عمرانی	۰,۰۱۵	۱	۰,۰۱۵	۱۵
۲۷W	تمرکز بر آیین‌ها و مراسم سوگواری و عدم برگزاری جشن های شاد متناسب با اعیاد ملی و مذهبی	۰,۰۱۶	۱	۰,۰۱۶	۲۳
۲۹W	کمبود نیروی انسانی متخصص-خصوصا در واحد شهرسازی و خدمات شهری، درآمد و ..	۰,۰۳۲	۱	۰,۰۳۲	۶

۳۰W	مشارکت پایین شهروندان مردم در مدیریت منطقه به دلیل بی توجهی مسئولان به سامانه دریافت شکایات و پیشنهادات	۰,۰۰۱۱	۲	۰,۰۰۲	۱۸
جمع نمره ضعف ها		۰,۵۹		۰,۷۱	
میانگین نمره ضعف ها				۰,۰۲	
جمع عوامل درونی				۲,۰۹	

همانطور که در جدول۳ مشاهده می شود جمع نمرات عوامل درونی برابر با ۲,۰۹ است که نشان دهنده واکنش متوسط سازمان به عوامل درونی نسبت به عوامل بیرونی است.

نتایج بدست آمده از امتیازات دو ماتریس فوق حاکی از آن است که به لحاظ راهبردی، شهر بسطام در موقعیت تدافعی قرار دارد. لذا در راستای برنامه‌ریزی های آتی، بهبود شرایط محیطی با استفاده از راهبردهای WT اولویت دارد. بر این اساس، پس از جمع بندی تمامی راهبردهای موجود در اسناد فرادست و نظرات مردم و مسئولین شهری، راهبردهای بدست آمده با یکدیگر ترکیب و دسته بندی شدند تا از مشارکت تمامی عوامل ذینفع و ذی‌نفوذ شهر اطمینان حاصل شود.

بدین منظور ابتدا فهرستی از تمامی پیشنهادات تهیه و در ۷ حوزه تخصصی شامل: خدمات شهری،گردشگری زیست محیطی، حمل و نقل شهری، شهرسازی و معماری، نهادی–مدیریتی، فرهنگی– اجتماعی، و اقتصادی دسته بندی شد. به منظور ارزیابی استراتژی‌های ارائه شده، از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی QSPM استفاده گردید. نتایج بررسی و ارزیابی استراتژی های مشخص شده توسط ماتریس QSPM بصورت جداگانه در هر بخش انجام شد و در نهایت اولویت استراتژی ها با توجه به نمره جذابیت آنها مشخص گردید. جذابترین استراتژی هر حوزه همراه با نتایج مربوط به آن در جدول۴ ارائه شده است:

جدول۵: ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی راهبردهای قابل اجرا

حوزه تخصصی	خدمات شهری			گردشگری-زیست محیطی		حمل و نقل		شهرسازی-معماری		نهادی-مدیریتی		فرهنگی-اجتماعی		اقتصادی	
جذابترین استراتژی	هوشمندسازی خدمات رسانی عمومی و توزیع عادلانه خدمات			تقویت زیرساخت های گردشگری هوشمند		توسعه کمی و کیفی معابر و پیاده راه های شهری		متمایزسازی معماری و منظر حریم تاریخی شهر از مناطق مسکونی		ایجاد مرکز مطالعات و تحقیقات توسعه هوشمند شهری		فرهنگ سازی و افزایش حس تعلق به شهر در میان شهروندان		ارائه تسهیلات به منظور جذب سرمایه در حوزه IT	
عوامل	ضریب اهمیت	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره
O1	۰,۰۵۲	۲	۰,۱۰۴	۴	۰,۲۰۸	۲	۰,۱۰۴	۴	۰,۰۲۰۸	۲	۰,۱۰۴	۲	۰,۱۰۴	۳	۰,۱۵۶
O9	۰,۰۳	۲	۰,۰۶	۴	۰,۱۲	۴	۰,۱۲	۴	۰,۱۲	۳	۰,۰۹	۴	۰,۱۲	۴	۰,۱۲
O6	۰,۰۳۲	۲	۰,۰۶۴	۲	۰,۰۶۴	۲	۰,۰۶۴	۲	۰,۰۶۴	۳	۰,۰۹۶	۲	۰,۰۶۴	۴	۰,۱۲۸
O3	۰,۰۷۳	۲	۰,۱۴۶	۴	۰,۲۹۲	۲	۰,۱۴۶	۳	۰,۲۱۹	۴	۰,۲۹۲	۴	۰,۲۹۲	۴	۰,۲۹۲
O13	۰,۰۶۷	۱	۰,۰۶۷	۴	۰,۲۶۸	۴	۰,۲۶۸	۴	۰,۲۶۸	۴	۰,۲۶۸	۴	۰,۲۶۸	۴	۰,۲۶۸
T1	۰,۰۵۸	۳	۰,۱۷۴	۳	۰,۱۷۴	۲	۰,۱۱۶	۱	۰,۰۵۸	۲	۰,۱۱۶	۲	۰,۱۱۶	۱	۰,۰۵۸
T17	۰,۰۲۶	۲	۰,۲۰۶	۲	۰,۰۵۲	۲	۰,۰۵۲	۱	۰,۰۲۶	۱	۰,۰۲۶	۱	۰,۰۲۶	۱	۰,۰۲۶
T9	۰,۰۳۸	۱	۰۰,۰۳۸	۲	۰,۰۷۶	۱	۰,۰۳۸	۱	۰۰,۰۳۸	۲	۰,۰۷۶	۱	۰,۰۳۸	۱	۰۰,۰۳۸
T7	۰,۰۲۱	۱	۰,۰۲۱	۱	۰,۰۲۱	۱	۰,۰۲۱	۱	۰,۰۲۱	۲	۰,۰۴۲	۴	۰,۰۸۴	۱	۰,۰۲۱
T6	۰,۰۷۷	۱	۰,۰۷۷	۲	۰,۱۵۴	۱	۰,۰۷۷	۲	۰,۱۵۴	۳	۰,۲۳۱	۴	۰,۳۰۸	۲	۰,۱۵۴
T16	۰,۰۱۳	۱	۰,۱۳	۲	۰,۰۲۶	۱	۰,۰۱۳	۱	۰,۰۱۳	۲	۰,۰۲۶	۱	۰,۰۱۳	۱	۰,۰۱۳
S1	۰,۰۴۳	۱	۰,۰۴۳	۳	۰,۱۲۹	۳	۰,۱۲۹	۴	۰,۱۷۲	۴	۰,۱۷۲	۴	۰,۱۷۲	۲	۰,۰۸۶
S5	۰,۰۶۴	۱	۰,۰۶۴	۴	۰,۲۵۶	۴	۰,۲۵۶	۳	۰,۱۹۲	۴	۰,۲۵۶	۲	۰,۱۲۸	۳	۰,۱۹۲
S10	۰,۰۱۴	۲	۰,۰۲۸	۴	۰,۰۵۶	۳	۰,۰۴۲	۲	۰,۰۲۸	۲	۰,۰۲۸	۱	۰,۰۱۴	۴	۰,۰۵۶
S3	۰,۰۶۲	۲	۰,۱۲۴	۲	۰,۱۲۴	۴	۰,۲۴۸	۳	۰,۱۸۶	۲	۰,۱۲۴	۴	۰,۲۴۸	۴	۰,۲۴۸

S12	۰,۰۲۶	۱	۰,۰۲۶	۴	۰,۱۰۴	۳	۰,۰۷۸	۲	۰,۵۲	۳	۰,۰۷۸	۲	۰,۰۵۲	۳	۰,۰۷۸
W18	۰,۰۱۴	۱	۰,۰۱۴	۱	۰,۰۱۴	۱	۰,۰۱۴	۱	۰,۰۱۴	۲	۰,۰۲۸	۱	۰,۰۱۴	۱	۰,۰۱۴
W16	۰,۰۱۳	۱	۰,۰۱۳	۱	۰,۰۱۳	۱	۰,۰۱۳	۱	۰,۰۱۳	۱	۰,۰۱۳	۱	۰,۰۱۳	۱	۰,۰۱۳
W9	۰,۰۴۳	۱	۰,۰۴۳	۱	۰,۰۴۳	۱	۰,۰۴۳	۱	۰,۰۴۳	۱	۰,۰۴۳	۱	۰,۰۴۳	۳	۰,۱۲۹
W13	۰,۰۲۱	۱	۰,۰۲۱	۳	۰,۰۶۳	۱	۰,۰۲۱	۱	۰,۰۲۱	۱	۰,۰۲۱	۱	۰,۰۲۱	۱	۰,۰۲۱
W7	۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۱	۰,۰۷
مجموع نمرات استراتژی			۱,۵۳۳		۲,۳۲۷		۱,۹۳۳		۲,۲۶۰		۲,۲		۲,۲۰	۲,۱۸۱

نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف تدوین چشم انداز و برنامه استراتژیک توسعه شهری با رویکرد اقتصاد هوشمند انجام گرفته است. بر این اساس پس از تعیین چشم انداز، با بهره‌گیری از تکنیک سوآت، راهبردهای قابل اجرا شناسایی و با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی اولویت بندی شدند. با توجه به نتایج بدست آمده و با مطالعه‌ی تجارب سایر شهرهای موفق در برنامه‌ریزی استراتژیک، بیانیه چشم انداز بسطام در افق پنج ساله (۱۴۰۳-۱۴۰۸) تدوین گردید. با توجه به چشم انداز شهر، راهبردهای مربوطه از اسناد بالادست و نظرات مردم و مسئولین شهری استخراج شد و در هفت حوزه تخصصی شامل: خدمات شهری،گردشگری زیست محیطی، حمل و نقل شهری، شهرسازی و معماری، نهادی-مدیریتی، فرهنگی- اجتماعی، و اقتصادی دسته بندی گردید. بررسی و ارزیابی استراتژی های مشخص شده توسط ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی بصورت جداگانه در هر بخش انجام شد و در حوزه خدمات شهری، هوشمندسازی خدمات رسانی عمومی و توزیع عادلانه خدمات (با امتیاز ۱,۵) بعنوان جذابترین استراتژی در اولویت نخست قرار گرفت. در حوزه گردشگری-زیست محیطی، تقویت زیرساخت های گردشگری هوشمند (با امتیاز ۲,۳)؛ در حوزه حمل و نقل، توسعه کمی و کیفی معابر و پیاده راه های شهری (با امتیاز ۱,۹)؛ در حوزه شهرسازی و معماری، متمایزسازی معماری و منظر حریم تاریخی شهر از مناطق مسکونی (با امتیاز ۲,۲۶)؛ در حوزه نهادی-مدیریتی، ایجاد مرکز مطالعات و تحقیقات توسعه هوشمند شهری (با امتیاز ۲,۲)؛ درحوزه فرهنگی-اجتماعی، فرهنگ سازی و افزایش حس تعلق به شهر در میان شهروندان (با امتیاز ۲,۲)؛ و در حوزه اقتصادی، ارائه تسهیلات به منظور جذب سرمایه در حوزه IT (با امتیاز ۲,۱) بعنوان نخستین راهبردی که باید مدنظر قرار گیرد، شناسایی شدند. بر این اساس باید گفت در بین تمام راهبردها، تقویت زیرساخت های گردشگری هوشمند دارای بیشترین امتیاز بوده و جذابترین راهبردی است که باید مورد تاکید قرار گیرد. اتخاذ این راهبرد به معنای یکپارچه‌سازی فناوری‌های دیجیتال پیشرفته در تمامی ارکان صنعت گردشگری با هدف بهبود تجربه مسافران، افزایش بهره‌وری عملیاتی و توسعه پایدار این صنعت است. این تحول، تنها به معنی ارائه اینترنت رایگان نیست، بلکه منظور ایجاد یک اکوسیستم دیجیتال جامع است. در چنین اکوسیستمی تمام اجزای صنعت گردشگری از طریق فناوری به یکدیگر متصلند و می توانند با یکدیگر و با گردشگر تعامل هوشمندانه ای داشته باشند.

این تحول، گردشگری را از حالت منفعل به یک تجربه فعال، روان و به یاد ماندنی تبدیل می‌کند. این یافته ها با نظریه سیستمهای باز (Theory Systems Open) همراستاست که بقا و موفقیت را در گرو تعامل مستمر با محیط می داند (کومار[1]،۲۰۱۸). در واقع برنامه ریزی استراتژیک در عصر دیجیتال باید فراتر از چارچوب‌های کلاسیک حرکت کند. ادغام فناوریهای نوین، همچون سیستمهای هوشمند تحلیلی، میتواند نقش مؤثری در کاهش پیچیدگی‌های محیطی و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده ایفا کند. لذا در حوزه گردشگری-زیست محیطی نیز بعنوان یکی از پرسودترین ارکان توسعه شهری، باید به بهبود تجربه گردشگران و مدیریت مقاصد گردشگری از طریق هوشمندسازی پرداخت. نتایج بدست آمده با یافته های حسن قربان (۱۴۰۴) و علیزاده و غلامحسین پور (۱۴۰۴) که هوشمندسازی گردشگری را یک ضرورتی انکارناپذیر در تحول و بهبود صنعت گردشگری دانشته اند، همخوانی دارد. همچنین با یافته های ضرغام بروجنی و صدیق بازکیاگوراب (۱۴۰۴) مبنی بر اینکه مدیران شرکتهای گردشگری، پیاده سازی مدل گردشگری هوشمند را سودمند و سبب بهبود عملکرد می دانند، مطابقت دارد. در همین راستا بر اساس نتایج تحقیق، ایجاد مرکز مطالعات و تحقیقات توسعه هوشمند شهری در حوزه نهادی-مدیریتی و همچنین ارائه تسهیلات به منظور جذب سرمایه در حوزه IT، جزو اقدامات دیگری است که باید لحاظ گردد. بر اساس نظریه‌ی «خوشه‌های رقابتی» مایکل پورتر، هوشمندسازی بستر فیزیکی و دیجیتالی لازم برای شکل‌گیری «شهرهای هوشمند به عنوان یک خوشه اقتصادی» را فراهم می‌کند. این امر با کاهش هزینه‌های مبادله، تسهیل نوآوری، و ایجاد اکوسیستم‌های کسب‌وکار پیشرفته، مزیت رقابتی پایدار برای شهر ایجاد می‌کند و آن را به قطب جذب سرمایه و استعداد تبدیل می‌نماید. از منظر تئوریک، هوشمندسازی تنها یک انتخاب تکنولوژیک نیست، بلکه یک تغییر پارادایم ضروری از برنامه‌ریزی ایستا به برنامه‌ریزی پویا، از مدیریت بخشی به مدیریت یکپارچه، و از اقتصاد مبتنی بر منابع فیزیکی به اقتصاد مبتنی بر دانش و داده است که بقا و رقابت‌پذیری شهرها در قرن بیست‌ویکم را تضمین می‌کند. این یافته ها با نتایج اسمنی و همکاران (۱۴۰۴) مطابقت دارد. این محققان در پژوهش خود نتیجه گرفتند داده های شهری به عنوان زیرساخت حیاتی توسعه شهر هوشمند، میتوانند تحولی بنیادین در شیوه حکمرانی، تصمیم‌گیری‌های اقتصادی، بهبود کیفیت خدمات عمومی و ارتقای رفاه شهروندان ایجاد

[1] Kumar

کنند. بر اساس یافته های پژوهش، گذار به دولت الکترونیک و خدمات شهری هوشمند و تسهیل تجارت الکترونیک محلی و منطقه ای باید در دستور کار متولیان امر قرار گیرد. بدین منظور پیشنهاد میگردد بدلیل پتانسیل مطلوب شهر بسطام در حوزه گردشگری، رونق و پویایی اقتصاد محلی از طریق سرمایه گذاری و توسعه زیرساخت های مدرن صنعت گردشگری با مشارکت بخش خصوصی مورد تاکید قرار گیرد. در این راستا توسعه‌ی اپلیکیشن جامع گردشگری منطقه؛ ایجاد اقامتگاه‌های بوم‌گردی هوشمند با امکانات مدرن؛ و راه‌اندازی بازارچه‌های صنایع دستی دیجیتال به مدیران و تصمیم‌گیرندگان حوزه مدیریت شهری بسطام پیشنهاد می‌گردد.

تشکر و قدردانی: این پژوهش با حمایت مالی شهرداری بسطام و طبق قرارداد «تدوین برنامه راهبردی-عملیاتی شهرداری بسطام در افق ۱۴۰۸» با شماره ۹۳۰۷ تاریخ ۱۴۰۳/۷/۱۴ انجام گرفته است و نویسندگان مقاله بدینوسیله مراتب تشکر و قدردانی خود را از مسئولین محترم آن جهت فراهم آوردن امکانات پژوهشی برای انجام این تحقیق ابراز می‌دارند.

منابع:

اسمنی، مازیار؛شاهی،کمیل؛ کهن سال،مهدی (۱۴۰۴). توسعه اقتصاد مبتنی بر داده (Economy Driven-Data) در شهرهای هوشمند، فصلنامه پژوهش های کاربردی در فنی و مهندسی، ۵(۳۹):۱۲۳-۱۴۶.

پرهیز، فریاد، مهدنژاد، حافظ، زیاری،کرامت اله (۱۳۸۹). مبانی و تکنیک‌های برنامه‌ریزی شهری، چاپ اول، انتشارات دانشگاه بین‌المللی چابهار.

حسن قربان، محمدعلی (۱۴۰۴). برنامه ریزی استراتژیک در عصر دیجیتال و رقابت پذیری جهانی، نهمین کنفرانس ملس پژوهش های سازمان و مدیریت، تهران.

دانشپور، زهره (۱۳۸۲).برنامه ریزی راهبردی و برنامه ریزی اختیار راهبردی: ویژگی ها، تفاوت ها و پیش شرط ها، مدیریت شهری و روستایی، ۱۴:۱۴-۲۳.

رفوگر، حسین (۱۳۹۱). با نمایندگان مردم در مجلس نهم؛ آشنایی با نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در توسعه، مرکز پژوهش های مجلس، شماره مسلسل ۱۲۱۵۶.

رفیعیان، مجتبی، و شاهین‌راد، مهرنوش. (۱۳۸۷)، راهبرد توسعه شهر در جهت تحقق برنامه‌ریزی توسعه شهری (با تأکید بر برنامه راهبردی شهر کرمان)، مجله مطالعات اجتماعی ایران، شماره ۲ (مجموعه ۴ - ویژه‌نامه شهر و مناطق شهری): ۶-۲۹.

زمانی نژاد، سحر، واعظی، رضا، کاظمیان شیروان، غلامرضا، اصلی پور، حسین (۱۴۰۴). حکمرانی هوشمند زمینه گرا ، رویکردی نو در حکمرانی شهری. فصلنامه برنامه ریزی توسعه شهری و منطقه ای، doi: 10.22054/urdp.2025.85462.1703

زیاری، کرامت اله، بهزادفر، مصطفی (۱۴۰۲). برنامه‌ریزی راهبردی-عملیاتی توسعه شهری (مطالعه موردی: شهر بندرعباس)، مجله دانش شهرسازی، ۷(۳):۹۰-۱۰۷.

جادری، جاسم (۱۳۹۸).چشم انداز مشترک تصویری از آینده ی مطلوب سازمان،نشریه مهندسی مدیریت،شماره ۷۷.

شقاقی شهری، وحید (۱۴۰۰). نقش هوشمندسازی اقتصاد در تحقق سیاستهای اقتصاد مقاومتی بر اساس رویکرد نظریه زمینه ای، جستارهای اقتصادی، ۱۸(۳۶):۱۲۷-۱۴۷.

ضرغام بروجنی،حمید؛ صدیق بازکیاگوراب، مهسا (۱۴۰۴). تبیین مدل مقصد هوشمند گردشگری (مطالعه موردی: شرکت های گردشگری شهر تهران)، دو فصلنامه مدیریت گردشگری عصر هوشمند، ۲(۱):۱۷-۳۵.

علیزاده، مجتبی؛ غلامحسین پور، محسن (۱۴۰۴). تبیین تاثیرات هوش مصنوعی و فناوریهای هوشمند بر توسعه گردشگری، رویداد ملی کاربرد هوش مصنوعی در عصر نوین، تهران.

کرباسی سلماسی، امین (۱۴۰۱). بررسی و شناسایی مؤلفه‌های برنامه‌ریزی شهری با رویکرد استراتژیک (مطالعه موردی شهرداری تهران)، ماهنامه علوم انسانی آفاق، ۶(۶۷): ۲۵-۳۸.

گلکار،کوروش (۱۳۸۴). چشم انداز شهر / محله : پیشنهاد یک چارچوب مفهومی برای صورت بندی بیانیه چشم انداز، مجله هنرهای زیبا، ۲۵:۲۴-۳۶.

مهدی‌پور اربابی، محمد (۱۴۰۲). چالش‌های استراتژیک برنامه‌ریزی شهری (مطالعه موردی: ایران)، فصلنامه پژوهش‌های نوین علوم جغرافیایی، معماری و شهرسازی، ۵(۴۴): ۱-۱۶.

مهدیزاده، جواد، جهانشاهی، محمد حسین، امیری، مهین دخت، صراف‌زاده، هایده (۱۳۹۲). برنامه‌ریزی راهبردی توسعه شهری، انتشارات آرمان‌شهر، چاپ سوم.

مهدی زاده، معین (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین شهر هوشمند و توسعه پایدار و چالشهای دستیابی به شهر هوشمند پایدار، نشریه علمی تخصصی شباک، ۵ (۴۶):۱۱۹-۱۲۸.

Almulhim A., Cobbinah P. (2024). Urbanization provocateur: Reaching urban planning-led development in Saudi Arabia, Land Use Policy, Vol.147, 107365. https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2024.107365.

Abdullaev A., (2013), A smart world: A development model for intelligent cities, The 11th IEEE International Conference on Computer and Information Technology.

Anttiroiko, A.V., Valkama, P., Bailey, S.J. (2014), Smart cities in the new service economy: Building platforms for smart services. AI and Society: Knowledge, Culture and Communication, 29(3), 323–334.

Bamrungkhul S., Tanaka T. (2023). Paradigm shift in sustainable urban planning for Thailand's provincial cities from the perspective of urban development stages during the 2010s, World Development Sustainability, Vol.3, 100085. https://doi.org/10.1016/j.wds.2023.100085.

Bakici, T., Almirall, E., Wareham, J. (2013), A smart city initiative: The case of Barcelona. Journal of Knowledge Economy, 4(2), 135–148.

Cities Alliance Annual Report 2005 (English). Washington, D.C.: World Bank Group. http://documents.worldbank.org/curated/en/573621468313750725/Cities-Alliance-Annual-Report-2005.

Cities Alliance. (2020). Strategic City Planning: Can you take a CDS for one city and use it as a model for other cities? Accessed at: https://www.citiesalliance.org/strategic-cityplanning.

Davies, A.R., Mullin, S.J. (2011), Greening the economy: Interrogating sustainability innovations beyond the mainstream. Journal of Economic Geography, 11, 793–816.

International trade centre (ITC), Strategic Plan 2018–2021, Trade Routes to Sustainable and Inclusive Development,2018. 1-56.

Jileta, I. (2020). Performance and Competitiveness of Latin American Cities: The Human Capital Case. Latin American Business Review, 21(3), 255-277.

ITU. (2014), Smart Sustainable Cities: An Analysis of Definitions. Focus Group Technical Report. The International Telecommunication Union. Geneva: ITU. p71.

Kumar, R. (2018). Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners (5th ed.). Sage Publications.

Li, Hong., (2022)., Study on the Development Model of Rural Smart Tourism Based on the Background of Internet of Things, Wireless Communications and Mobile Computing / 2022. https://doi.org/10.115.

Reinwald F., Thiel S., Kainz A., Hahn C. (2024). Components of urban climate analyses for the development of planning recommendation maps, Urban Climate, Vol.57, 102090. https://doi.org/10.1016/j.uclim.2024.102090.

Singh, G. (2021), A Move Towards Intelligent Economy: Indian Evidence, Journal of Management and Labour Studies, 18(10), 140–148.

Timberlake, Michael, ed. Urbanization in the World-Economy. Orlando, Fla.; Academic Press, 1985. Print.

World Bank (2013). Doing Business report, published by the International Finance Corporation and the World Bank.

World Bank (2006), City Development Strategy (CDS) Program in China, supported by the Cities Alliance, Washington D. C, USA. http://web.Worldbank.org.

World Bank. (1999). World Development Report 1999/2000: Entering the 21st Century. New York: Oxford University Press.