

## گذار از برنامه ریزی جامع به برنامه ریزی استراتژیک (نمونه‌ی موردی: شهر بانه)

محمد رحیم رهنما، دانشیار گروه جغرافیا، دانشگاه فردوسی مشهد

عزت الله مافی، دانشیار گروه جغرافیا، دانشگاه فردوسی مشهد

روح اله اسدی\* دانشجوی دکتری جغرافیا، دانشگاه فردوسی مشهد

محمود سلیمی، دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری دانشگاه فردوسی مشهد

### چکیده

امروزه برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یکی از الگوهای کارآمد در جهت مقابله سیستماتیک با معضلات شهری و برنامه ریزی و توسعه مناسب شهر مطرح است. در این تحقیق سعی شده لزوم اعمال این الگو به عنوان جایگزینی مناسب برای الگوهای سنتی برنامه ریزی، در قالب یک نمونه‌ی موردی یعنی شهر بانه، مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. بدین منظور، ضمن ارزیابی طرح تفصیلی (۱۳۷۴) و طرح جامع (۱۳۸۵) شهر بانه، به منظور درک نیاز به تفکر و رویکرد استراتژیک در برنامه ریزی شهری و از طرفی شناسایی مسائل استراتژیک و استراتژی‌های اصلی توسعه شهر بانه، سعی شده برنامه ریزی استراتژیک این شهر از منظر پنج شاخص اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، طبیعی (اکولوژیکی)، کالبدی- زیرساختی و مدیریتی با استفاده از مدل SWOT مورد بررسی قرار گیرد. برای این منظور از جامعه آماری مدیران شهری و منطقه‌ای دستگاه‌های اجرایی، تعداد ۸۵ نفر در سطح محلی و استانی پرسشنامه تهیه شده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای آماری و تکنیک SWOT، نشان می‌دهد، فرصت‌های بالقوه شهر تسهیلات، زیرساخت‌ها و امکانات رفاهی- گردشگری و برنامه ریزی برای جذب بیشتر گردشگر ۲. مدیریت کارا در بهره برداری از جاذبه‌های محیطی و اقدامات حفاظتی در جهت حفظ و نگهداری پوشش جنگلی و حیات وحش طبیعی و نیز برطرف نمودن آلاینده‌ی رودخانه شهری ۳. تشویق مردم و سرمایه‌گذاران به سرمایه‌گذاری در بخش صنعت و دیگر بخش‌های اقتصادی.

### واژگان کلیدی:

برنامه ریزی استراتژیک؛ شهر بانه؛ طرح‌های توسعه شهری؛ مدل (SWOT)

## ۱- مقدمه

انقلاب صنعتی و به دنبال آن، تحولاتی که به انقلاب در امر شهرنشینی در نیمه دوم قرن نوزدهم انجامید، استقرار انسان در شهرها را به گونه دیگری جلوه‌گر ساخت (شیعه، ۱۳۸۲، ۱۴) و سبب گسترش بی سابقه شهرها شد. این توسعه، به مرور زمان، مشکلاتی برای این شهرها ایجاد کرده و از این زمان به بعد اندیشه برنامه‌ریزی و طرح‌ریزی برای شهر شکل گرفت، اما روش‌های شهرسازی موجود در طی چند دهه گذشته نتوانسته محیط کالبدی قابل قبول برای شهروندان ایجاد کند (نوریان، ۱۳۸۲، ۲۲) و طرحهای توسعه‌ی سنتی نیز به‌عنوان ابزاری برای توسعه‌ی مناسب و منطبق با اصول و موازین شهرسازی نتوانسته‌اند از کارایی لازم برای پاسخگویی به نیازها و مشکلات شهر برخوردار باشند. در ایران نیز با وجود گذشت بیش از چهار دهه از تهیه و اجرای طرحهای توسعه شهری، در عمل موفقیت چندانی حاصل نشده است. مبانی نظری این طرح‌ها بر پایه الگوی گدسی (شناخت/ تحلیل/ طرح) استوار است و تکیه بر اهداف فیزیکی و کالبدی و ارائه‌ی طرح‌های کالبدی، محتوای اصلی اندیشه‌ی تهیه این طرح‌ها را در برمی‌گیرد (پوراحمد و دیگران، ۱۳۸۵، ۱۷۰) که متناسب با شرایط نسبتاً متعادل تحولات شهرنشینی و جمعیتی غرب تهیه شده و نمی‌تواند نیازهای برنامه‌ریزی توسعه شهری در ایران را، در شرایط متغیر اقتصادی، اجتماعی-سیاسی آن پاسخگو باشد. در این میان شهر بانه به‌عنوان جزیی از نظام سیستم برنامه‌ریزی و مدیریت توسعه شهری در ایران و همانند سایر اجزاء از کل سیستم تاثیر می‌پذیرد و به نوبه خود نیز بر آن تاثیر می‌گذارد و می‌توان گفت مسائلی که در مجموع موجب عدم قابلیت طرحهای توسعه‌ی شهری در شهرهای ایران شده است، در مورد طرحهای توسعه شهری شهر بانه نیز صادق است. شهر بانه هم‌چون بسیاری از شهرهای دیگر کشور در چند سال اخیر با رشد فزاینده‌ی جمعیت شهری، روند سریع شهرنشینی، مهاجرت و به دنبال آن افزایش نیازهای شهری هم‌چون مسکن، حمل و نقل و خدمات شهری روبه رو بوده است، که با وجود این مسائل و مشکلات، نیاز به بازنگری در طرح‌ها و برنامه‌های این شهر و تحقیق در یافتن و به کارگیری الگوها و روش‌های جدید و کارآمدتر بیش‌تر احساس می‌گردد. در این تحقیق به منظور بکارگیری قابلیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در پاسخگویی به مشکلات و نارسایی‌های شهری، سعی شده ضمن ارزیابی طرح‌های جامع و تفصیلی شهر بانه با شناسایی و جمع‌بندی نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدها - با استفاده از مدل تحلیلی SWOT -، استراتژی‌های اصلی توسعه شهر بانه به عنوان الگوی پیشنهادی برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه گردد.

## ۳- روش تحقیق

به‌طور کلی در این تحقیق از روش توصیفی و تحلیلی استفاده شده است و با تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده با استفاده از مدل تحلیلی SWOT سعی شده استراتژی مناسب جهت توسعه‌ی منطقه مورد مطالعه ارائه گردد. بنابراین اطلاعات لازم با استفاده از روش‌های کتابخانه‌ای، پرسشنامه و مصاحبه با مسئولین و مدیران شهری گردآوری و نیز سعی شده با مراجعه مستقیم به مراکز آماری و آمارنامه‌های موجود، تحقیق مزبور تکمیل گردد. برای این منظور از جامعه‌ای آماری به تعداد ۸۵ نفر در سطح محلی و استانی به شرح زیر پرسشنامه تهیه شده است: ۷۷ درصد از پرسشنامه‌ها، در ۳۰ اداره و سازمان و ۲۳ درصد از پرسشنامه‌ها نیز توسط متخصصین شهری پر شده است. لازم به ذکر است که در تهیه پرسشنامه‌ها از طیف لیکرت استفاده شده است. در پایان نیز به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای تحلیل آماری (SPSS و Excel) و

تکنیک SWOT استفاده شده است. مدل SWOT که به طور ساده، ابزار بررسی قوت‌ها و ضعف‌های درون سازمانی (درون ناحیه‌ای) و فرصت‌ها و تهدیدات محیط برون سازمانی (برون ناحیه‌ای) است (گلکار، ۱۳۸۴: ۴۱)، جهت انجام تحلیل وضعیت موجود، به منظور شناسایی مسائل استراتژیک و ارائه استراتژی‌های مناسب توسعه‌ی شهر بانه، استفاده شده است.

### ۳- نیاز به تفکر استراتژیک در طرح‌ریزی شهری

طرح‌های جامع سنتی، به‌طور ذاتی ایستا هستند و برای حالتی از رشد آهسته شهری پیش‌بینی شده‌اند، بنابراین رشد سریع جمعیت، فقدان زیرساخت‌ها و خدمات و کمبود سرمایه و متخصص در توسعه‌ی شهرها، نیاز به فرایندهای برنامه‌ریزی پویاتر دارد (۱۵۰-۱۴۹، Clark, ۱۹۹۲). نخستین بار منتقدان برنامه‌ریزی جامع، در دهه‌ی ۱۹۶۰ این اندیشه را مطرح ساختند که محدودیت شناختی و محدودیت اطلاعات در عرصه‌ی برنامه‌ریزی، ایجاب می‌کند که برنامه‌ریزان از رفتن به سوی مجهولات و پیش‌بینی جزئیات پیش‌بینی ناپذیر پرهیز کنند و تلاش خود را بیشتر بر موضوعات روشن‌تر و اساسی‌تر متمرکز سازند. به نظر "فالودی" یکی از راه‌های غلبه بر محدودیت‌های برنامه‌ریزی جامع، توسل به "راهبردهای برنامه‌ریزی" و "برنامه‌ریزی استراتژیک" است. در همین زمینه پیترهال<sup>۱</sup> نیز در انتقاد از برنامه‌ریزی جامع، به ضرورت به کارگیری اصول برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره می‌کند. به نظر وی، برنامه‌ریزی شهری، بیش از پرداختن به جزئیات، به تمرکز بیشتر بر روی اصول کلی نیاز دارد و باید بر فرایند یا توالی زمانی درجهت رسیدن به اهداف تاکید کند (مهدیزاده، ۱۳۸۲، ۸۲). درواقع امروزه صاحب‌نظران زیادی بر لزوم گذار از شیوه‌های سنتی برنامه‌ریزی و توجه بیشتر به رهیافت‌های جدید برنامه‌ریزی تاکید دارند. راندینلی<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) معتقد به یک رهیافت انطباقی بر پایه مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک است که بتواند شرایط در حال تغییر و فعالیت‌های گسترش یافته را هدایت و کنترل کند. هم‌چنین رکودی<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) نیز با تاکید بر این قضیه، اظهار می‌کند که کیفیت مدیریت و برنامه‌ریزی شهری، باید با حرکت از طرح‌های انعطاف‌ناپذیر (طرح‌های بلوپرینت)، به سمت ترکیب برنامه‌ها و طرح‌های تفصیلی و استراتژیک، بتواند به‌وسیله مفاهیمی قوی و اساسی‌تر پیش برود (Wong, ۲۰۰۶: ۶۴۹). در واقع "رویکرد استراتژیک در گستره روابط ناگسستنی مدیریت و برنامه‌ریزی به عنوان عامل پیونددهنده و برهمکنش عمل می‌کند و در هدایت هر دو موثر است." (سعیدنیا، ۱۳۸۲: ۷)

<sup>۱</sup> Peter Hall

<sup>۲</sup>- Rondinelli

<sup>۳</sup>-Rakodi

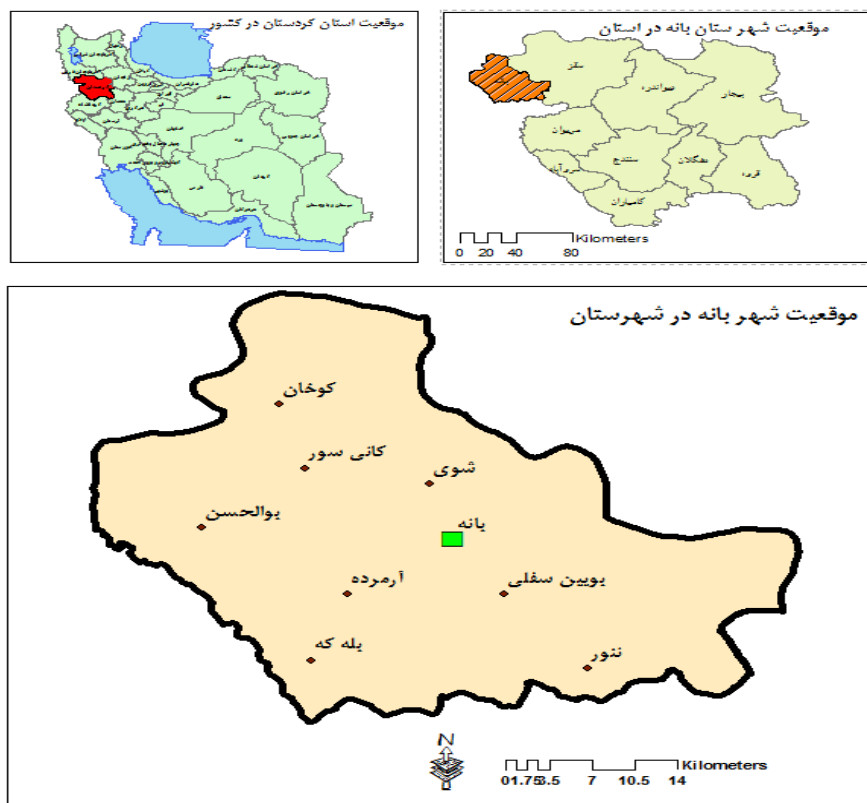
برنامه ریزی سنتی (الگوی جامع)	برنامه ریزی استراتژیک
فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری از هم جدا است؛ اهداف طرح‌های جامع اصولاً کالبدی و ایجاد نظم در شهر می‌باشد؛ گرایش به نتیجه دارد و فرایند از سه مرحله بررسی، تحلیل و تولید نقشه تشکیل می‌شود؛ بررسی‌های فراگیر و بی‌هدف انجام می‌پذیرد؛ گزینه‌ها در نظر گرفته نمی‌شود؛ فرایند محدود؛ هدف، نظم دادن به فضای شهری است؛ بازنگری ۱۰ ساله؛ نتیجه نهایی، تولید نقشه و ضوابط استفاده از شیوه خطی برنامه ریزی؛ توجه به انبوه جزئیات دارد؛	تلفیق فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری؛ تلفیق اهداف کالبدی با اهداف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی؛ تأکید بر فرایند چرخه‌ای و عمل دارد که شامل تدوین اهداف، بررسی وضع موجود، طراحی گزینه‌های مختلف، انتخاب گزینه برتر، تعیین اولویت‌ها، اجرای طرح و نظارت بر اجرا می‌شود و با اهداف کلان و اجرایی تعریف می‌شوند ارزیابی گزینه‌های مختلف و پیشنهاد راه‌حل؛ انعطاف‌پذیری در تعیین موضوعات، روش‌های مطالعه و نحوه تدوین و ارائه گزارش اجرا و بازنگری؛ پروژه‌ها را اولویت‌بندی نموده، ضرورتاً آنها را در فضا مکان‌یابی نمی‌نمایند تولید سیاست و راهکار اجرایی؛ استفاده از شیوه‌های چرخه‌ای برنامه‌ریزی (از بالا به پایین و برعکس)، توجه به مسایل و منافع اصلی دارد.

جدول ۱- مقایسه‌ی برنامه‌ریزی استراتژیک در برابر برنامه‌ریزی سنتی از نظر اهداف و فرایند برنامه‌ریزی (زیاری و دیگران، ۱۳۸۸: ۷۷)

به کارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه‌ی برنامه‌ریزی شهری، از ابتدای شروع، بر کارآمد بودن، انعطاف‌پذیری، مورد توجه قرار دادن صاحبان منافع، واقع‌گرایی و افزایش تعاون و همکاری تأکید داشته و برای تهیه و اجرای یک طرح کلی برنامه‌ریزی شهری به سمت یک چارچوب هماهنگ و انعطاف‌پذیر برای شکل و الگوی شهر، پیش رفته است (Halla, 2007: 4). در کل برنامه‌ریزی استراتژیک نسبت به یک برنامه‌ریزی بلندمدت شامل رویکردی پویاتر است، چراکه محیط متغیر، برنامه‌ریزی را می‌طلبد که پیوسته مرور شده و بازنگری گردد (زیاری، ۱۳۸۳: ۲۳۴).

#### ۴- کلیاتی درباره منطقه‌ی مورد مطالعه

شهر بانه یکی از شهرهای استان کردستان است که در غرب ایران و شمال غربی استان، با موقعیت جغرافیایی ۳۵ درجه و ۵۸ دقیقه عرض شمالی و ۴۵ درجه و ۵۴ دقیقه طول شرقی در ارتفاع متوسط ۱۵۵۰ متری از سطح دریا واقع شده است. نقشه‌ی زیر موقعیت شهر بانه را در تقسیمات کشوری ایران نشان می‌دهد.



شکل ۱- نقشه موقعیت شهر بانه در تقسیمات کشوری ایران

توسعه شهر بانه در ۲۰ سال اخیر ناشی از دو پدیده مهاجرت روستائیان و رشد طبیعی جمعیت شهری بوده است، چنانچه از ۳۳ هزار نفر در سال ۱۳۶۵ به ۵۷ هزار نفر در سال ۷۵ و به ۶۹۶۳۵ نفر در سال ۸۵ رسیده است که بیش از ۲ برابر افزایش نشان می‌دهد. برآیند این جهش جمعیتی توسعه‌ی شدید فیزیکی شهر بوده است که بخشی از این توسعه فیزیکی ناشی از سیاست‌های برنامه‌ریزی شده چون شهرک توحید، شهرک گلشهر، شهرک آزادگان و شهرک نور بوده و بخشی نیز بدون هیچ گونه برنامه و طرح قبلی باعث توسعه خودرو و بدون برنامه در جهات مختلف و بر روی اراضی با ارزش (از لحاظ کشاورزی و زیست‌محیطی) صورت گرفته است. کارکرد این شهر به دلیل موقعیت خاص آن باعث تغییر در نیازها، وضعیت زندگی ساکنان آن و به‌وجود آمدن شرایط اقتصادی-اجتماعی خاصی برای این شهر شده است. در این میان بهبود شرایط زندگی و توسعه اصولی، موزون و منطبق با موازین شهرسازی، برنامه‌ریزی صحیح و انعطاف‌پذیری را برای شهر طلب می‌کند که نبود چنین برنامه‌ای باعث بوجود آمدن مشکلات و نارسایی‌هایی در شهر می‌شود.

##### ۵- ارزیابی طرح‌های جامع و تفصیلی (۱۳۷۵ و ۱۳۸۵) شهر بانه

اولین طرح جامع شهر بانه در سال ۱۳۶۸ تهیه و طرح تفصیلی آن در سال ۱۳۷۴ تصویب شده است (مهندسين مشاور پژوهشی و عمران، ۱۳۷۵). مطالعات دومین طرح جامع بانه در سال ۱۳۸۳ آغاز و در سال ۱۳۸۵ تصویب شد (مهندسين مشاور نقش پیراوش، ۱۳۸۵) و در سال ۱۳۸۷ به شهرداری بانه ابلاغ گردیده

است. در ادامه پیش‌بینی‌ها و اهداف طرح تفصیلی ۱۳۷۴ با توجه به پیشنهادات کالبدی- فضایی آن از سه بعد: کاربری زمین، ساختار فضایی و مطالعات ترافیک بررسی می‌گردد:

#### ۵-۱- کاربری زمین

بررسی طرح تفصیلی ۱۳۷۴ و طرح جامع ۱۳۸۵ شهر بانه نشان از تحقق‌پذیری طرح تفصیلی ۱۳۷۴ به میزان ۵۲ درصد دارد. در این میان کم‌ترین میزان تحقق مربوط به کاربری‌های فضای سبز عمومی و صنعتی بوده است.

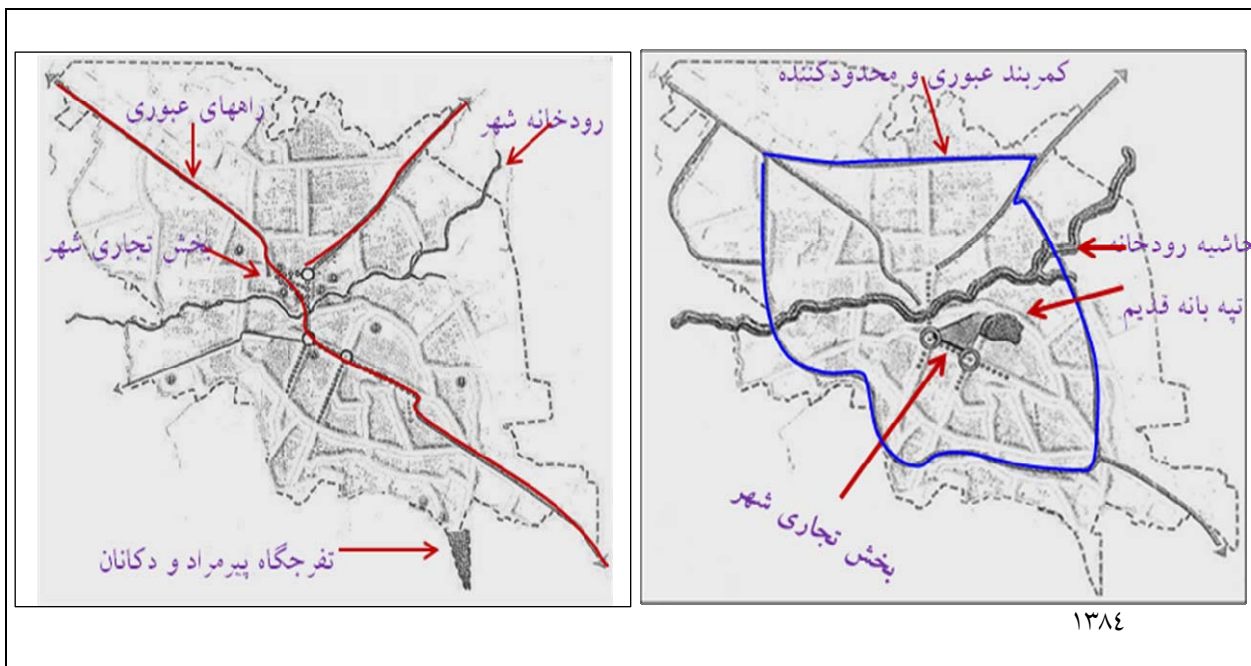
جدول ۲- میزان تحقق‌پذیری کاربری‌های طرح تفصیلی ۱۳۷۴

کاربری	وضع موجود سال ۱۳۸۵	طرح تفصیلی	تحقق‌پذیری به درصد
مسکونی	۱۹۷۳۲۶۱	۳۳۱۰۷۲۰	۵۹.۶
تجاری	۱۰۹۱۶۳	۱۳۵۲۰۰	۸۰.۷
آموزشی	۱۷۹۴۱۳	۳۱۴۵۴۶	۵۷.۰
بهداشتی و درمانی	۸۹۹۳۱	۸۶۵۱۲	۱۰۳.۹
اداری و انتظامی	۶۵۳۷۸	۱۰۱۱۸۰	۶۴.۶
صنعتی	۳۴۶۶۶	۷۱۱۲۳۰	۴.۹
فرهنگی و مذهبی	۴۹۳۲۶	۱۱۳۰۷۵	۴۳.۶
فضای سبز عمومی	۳۲۴۷۵	۸۲۶۷۷۸	۳.۹
ورزشی	۷۸۲۳۲	۱۱۷۸۲۵	۶۶.۴
مغایر	۲۱۴۰۲۶۴	۲۲۲۰۰۹۶	۹۶.۴
تأسیسات و تجهیزات	۱۶۴۸۶۱	۲۴۰۶۳۹	۶۸.۵
جهانگردی، پذیرایی، تفریحی	۲۹۷۵	-	-
تجاری- اداری، مسکونی	۱۹۲۷۳۹	۱۰۱۸۸۵	۱۸۹.۲
جمع	۴۳۱۲۶۸۴	۸۲۷۹۶۸۶	۵۲.۱

منبع: (سلیمی، ۱۳۸۷: ۹۶)

#### ۵-۲- ارزیابی ساختار فضایی:

طرح جامع و تفصیلی پیشین، ساختار فضایی شهر بانه را در قالب ساختاری تک هسته‌ای دیده است که کالبد آن به آرامی با اتکا به محورهای اصلی ورودی آن در امتداد جاده‌های سقز، سردشت و بوئین در حال گسترش است، اما این ساختار فضایی مطابق با پیش‌بینی طرح محقق نشده است. به‌طور کلی موارد تحقق پیدا نکردن پیشنهادها طرح تفصیلی را می‌توان چنین بیان کرد: ۱- جابه‌جایی محور ارتباطی ۲- عدم تحقق سازمان فضایی پیشنهادی و قرار گرفتن مرکز کار و فعالیت شهر مغایر با پیشنهاد طرح، یعنی در شمال رودخانه به جای جنوب آن ۳- عدم تحقق فضای سبز عمومی پیشنهاد شده ۴- محقق نشدن کاربری‌های جهانگردی- پذیرایی اطراف رودخانه شهر.



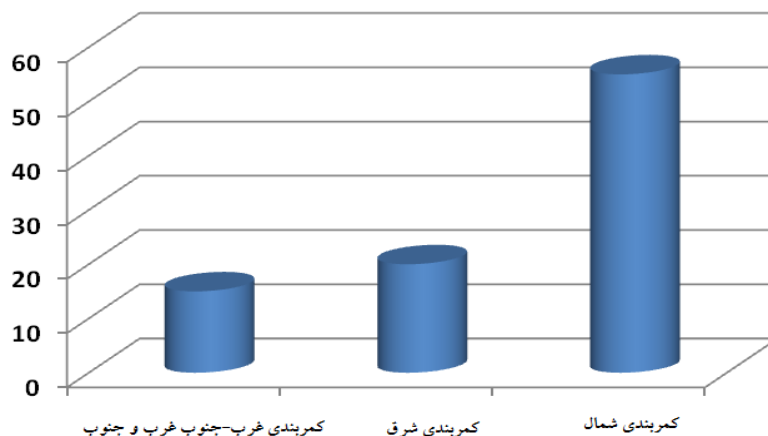
شکل ۲- مقایسه‌ی ساختار فضای پیشنهادی طرح تفصیلی ۱۳۷۴ و وضع موجود. منبع: (سلیمی، ۱۳۸۷: ۱۱۲)

۵-۳- از نظر شبکه‌ی ارتباطی پیشنهادی نیز وضعیت به قرار زیر می‌باشد:

الف) کمربندی‌ها: کمربندی شمال: ۵۵ درصد؛ کمربندی شرق: ۲۰ درصد؛ کمربندی غرب، جنوب غرب و جنوب: ۱۵ درصد؛

ب) میداين بزرگ شهری: از مجموع ۶ میداين وسیع که در بانه پیشنهاد شده است (غیر از میداين موجود)، تنها یک میداين احداث شده و این به این معنی است که تنها ۱۵ درصد از میداين پیش‌بینی شده احداث شده است؛

ج) خیابان‌های مهم و تعریض کوچه‌ها: در حاشیه رودخانه، مسیرهایی پیش‌بینی شده بود، ولی ساخته نشده‌اند. همچنین تعریض کوچه‌های داخل محلات بر اساس ضوابط و مقررات، با وجود این که همه محلات را پوشانده است، ولی به مورد اجرا گذارده نشده است.



شکل ۳- درصد تحقق کمربندیهای پیشنهادی

با توجه به مطالعات صورت گرفته در تحقیق و با توجه به میزان تحقق کاربری‌ها، ساختار فضایی و شبکه ارتباطی پیشنهادی طرح، می‌توان چنین نتیجه گرفت که طرح‌های سنتی (جامع-تفصیلی) توسعه‌ی شهر بانه، امروزه به دلیل تحول در شیوه‌های اسکان جمعیت، حمل‌ونقل، گذران اوقات فراغت، تکنولوژی ارتباطات، به ویژه دگرگونی در شهرنشینی، کارائی خود را برای این منظور از دست داده که می‌توان گفت در این میان نارسایی مربوط به روند اجرایی شدن و مدیریت طرح به‌صورت پرتنگ‌تری خود را نشان داده است.

#### ۶- تجزیه و تحلیل (شناسایی و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدهای توسعه‌ی شهر بانه)

از مهم‌ترین کاربردهای برنامه‌ریزی استراتژیک که در مبانی نظری تحقیق بدان پرداخته شد، شیوه‌های گردآوری اطلاعات به صورت گزینشی، تحلیل هدفمند و تعیین اهداف، مشارکت تصمیم‌سازان اصلی، تبیین و ارزیابی گزینه‌ها، بررسی تبعات آتی تصمیمات و اقدامات کنونی و بیشتر از هر چیز دیگر تاکید بر اجرای موفقیت‌آمیز برنامه می‌باشد که به‌طور کلی این مشخصه‌ها، برنامه‌ریزی استراتژیک را از دیگر اشکال برنامه‌ریزی متمایز می‌سازد. در این میان مدل تحلیلی SWOT به عنوان یکی از ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک این امکان را فراهم می‌سازد که بتوان شهر را به عنوان یک کل، در ارتباط با محیط مورد بررسی قرار دهد و این یکی از دست آوردهای منحصر به فرد برنامه‌ریزی استراتژیک محسوب می‌شود.

به منظور ارائه راهکارها و سیاست‌های توسعه شهری در منطقه مورد مطالعه پرسشنامه‌های تنظیم شده، در بین مدیران شهری، در سطوح مختلف (رئیس ادارات، معاونین و کارمندان) و هم‌چنین متخصصین حوزه شهر و برنامه‌ریزی شهری و نیز شهروندان، جهت وزن‌دهی و اولویت‌سنجی توزیع گردید. معیار سنجش و درجه‌بندی هریک از عوامل فوق بدین صورت بوده که برای هر عامل یک دامنه‌ای از (۱) تا (۵) درجه‌بندی شده (طیف لیکرت) که (۱) به معنای داشتن اهمیت خیلی کم، (۲) اهمیت کم، (۳) اهمیت متوسط، (۴) اهمیت زیاد و (۵) اهمیت خیلی زیاد آن عامل در توسعه شهر بانه می‌باشد. فهرست عوامل چهار گانه (SWOT) در پنج شاخص (اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، محیطی (طبیعی)، کالبدی- زیرساختی و مدیریتی) با استفاده از نظرات جامعه مورد مطالعه شناسایی و دسته بندی شد. در منطقه‌ی مورد مطالعه، تعداد ۲۷ قوت، ۳۰ ضعف، ۲۳ فرصت و ۲۵ تهدید شناسایی شد. سپس ۱۰ اولویت اول هر دسته از عوامل، برای ورود به ماتریس های مورد نظر و تجزیه و تحلیل به کار گرفته شده است. (جداول ۳ و ۴) در ادامه علاوه بر اولویت‌بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، سعی شده این موارد بعنوان مزیت‌ها و محدودیت‌های عمده‌ی ناحیه نمره‌دهی و ضریب‌گذاری گردد تا بتوان نتیجه را به صورت کمی درآورد و بالطبع نتایج منطقی‌تر و اصولی‌تری را به دست آورد. بنابراین با توجه به نظرات ارائه شده و محاسبات انجام شده بر روی این نظرات مراحل زیر برای اولویت‌های ۱ تا ۱۰ دنبال گردید:

الف) ایجاد ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)<sup>۱</sup> با استفاده از نقاط قوت و ضعف و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)<sup>۲</sup> با استفاده فرصت‌ها و تهدیدها؛ ب) ایجاد ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (TOWS) ج) ترسیم ماتریس داخلی خارجی (IE) (د) ایجاد ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> Internal Factor Evaluation (IFE) matrix.

<sup>۲</sup> External Factor Evaluation (EFE) matrix.

<sup>۳</sup> Quantitative Strategic Planning Matrix.



۱-۶- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)<sup>۱</sup>

در این مرحله به عوامل ده گانه از صفر تا یک ضریب داده می‌شود، بطوری که مجموع این ضرایب برابر یک شود، سپس به هر یک از این عوامل به این ترتیب نمره داده می‌شود: نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، ۲ ضعف عادی، ۳ قوت عادی و ۴ نشان دهنده قوت بسیار بالا. در مرحله بعد، برای تعیین نمره‌ی نهایی، ضریب هر عامل در نمره‌ی آن ضرب می‌شود. و در پایان مجموع نمره‌های نهایی محاسبه می‌شود تا نمره‌ی نهایی عوامل داخلی مشخص گردد. جمع نمره‌ها بین ۱ تا ۴ خواهد بود.

جدول ۳: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ردیف	قوت‌ها	ضریب	نمره	نمره نهایی
۱	محور ارتباطی ایران - عراق و نزدیکی به مرز بین المللی	۰.۰۵	۳	۰.۱۵
۲	تنوع زیست محیطی و آب و هوایی	۰.۰۵	۳	۰.۱۵
۳	یکپارچگی قومی (زبانی - فرهنگی)	۰.۰۳	۳	۰.۰۹
۴	جاذبه‌ها و چشم اندازهای مطلوب طبیعی	۰.۰۶	۴	۰.۲۴
۵	توریستی بودن	۰.۰۷	۴	۰.۲۸
۶	تنوع ناهمواری‌ها و نواحی بیلاقی	۰.۰۴	۳	۰.۱۲
۷	پایین بودن میزان جرایم و درصد طلاق	۰.۰۲	۳	۰.۰۶
۸	وجود حیات وحش و پوشش گیاهی	۰.۰۵	۳	۰.۱۵
۹	وجود نواحی جنگلی و پارک‌های حفاظت شده	۰.۰۵	۳	۰.۱۵
۱۰	وجود بازارچه‌های مرزی	۰.۰۶	۴	۰.۲۴
	<b>ضعف‌ها</b>			
۱	عدم وجود کارگاه‌های صنعتی (کارخانجات، شهرک صنعتی،...)	۰.۰۸	۱	۰.۰۸
۲	مشکلات بهداشتی و زیست محیطی مربوط به رودخانه شهری	۰.۰۴	۱	۰.۰۴
۳	عدم وجود مراکز آموزش عالی	۰.۰۳	۲	۰.۰۶
۴	عدم وجود زیرساخت‌ها و تسهیلات رفاهی - گردشگری و جاذبه‌های طبیعی...	۰.۰۷	۱	۰.۰۷
۵	کمبود امکانات خدمات رفاهی گردشگری (هتل، هتل آپارتمان، مهمانسرا،...)	۰.۰۶	۱	۰.۰۶
۶	غلبه مشاغل موقت	۰.۰۴	۲	۰.۰۸
۷	مدیریت نامناسب بهره برداری از جاذبه‌های محیطی گردشگری	۰.۰۶	۱	۰.۰۶
۸	عدم وجود برنامه ریزی دقیق و استراتژی‌های بلند مدت	۰.۰۵	۱	۰.۰۵
۹	گسترش فیزیکی شهر خارج از طرح مصوب (سمت توسعه)	۰.۰۵	۲	۰.۱
۱۰	عدم جلب رضایت مردم و بی اعتمادی مردم نسبت به سیستم‌های مدیریت شهری	۰.۰۴	۲	۰.۰۸
	<b>جمع</b>			۲.۳۱
	<b>میانگین نمرات</b>		۲.۳۵	
	<b>انحراف معیار</b>		۰.۹۵	

<sup>۱</sup> Internal Factor Evaluation (IFE) matrix.

۲-۶- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)<sup>۱</sup>

این مرحله نیز مانند مرحله‌ی قبل است با این تفاوت که نمره گذاری به این شرح می باشد: به هر یک از فرصت‌ها و تهدیدات نمره ۱ تا ۴ داده می شود. این نمره بیانگر واکنش نهادها و سازمان‌های مرتبط با هر کدام از عوامل است. به این صورت که عدد ۱ برای واکنش ضعیف، عدد ۲ برای واکنش عادی، عدد ۳ برای واکنش خوب، عدد ۴ برای واکنش خیلی خوب در نظر گرفته می شود.

جدول ۴: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

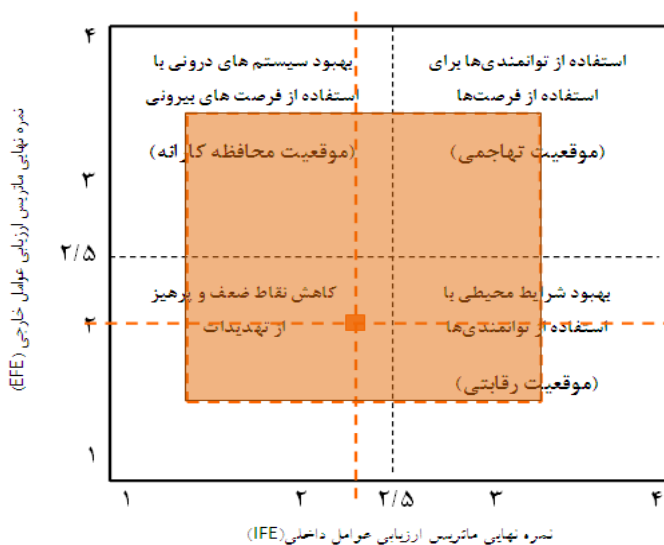
ردیف	فرصت‌ها	ضریب	نمره	نمره نهایی
۱	موقعیت استراتژیک مرزی شهر بانه	۰.۰۸	۲	۰.۱۶
۲	وجود بازارچه و مجتمع های تجاری	۰.۰۵	۳	۰.۱۵
۳	موقعیت ژئوپولیتیک و امکان ایفای نقش فعال اقتصادی با کشورهای همسایه	۰.۰۶	۲	۰.۱۲
۴	بانه به عنوان یک شهر توریستی- تجاری و امکان جذب سرمایه و گردشگر	۰.۰۶	۲	۰.۱۲
۵	برخورداری از پتانسیل لازم برای افزایش حجم سرمایه گذاری های اقتصادی	۰.۰۵	۲	۰.۱
۶	وجود مناظر طبیعی مانند کوههای بلند، دره ها، غارها، آتشفشانها...	۰.۰۴	۲	۰.۰۸
۷	مراودات اجتماعی- فرهنگی- سیاسی با کشور عراق	۰.۰۴	۳	۰.۱۲
۸	فرهنگ یک پارچه و همگنی قومی- مذهبی در سطح منطقه	۰.۰۵	۳	۰.۱۵
۹	امکان تبادل فرهنگی با دیگر نقاط کشور (به دلیل موقعیت خاص آن...)	۰.۰۴	۲	۰.۰۸
۱۰	امکان فعالیت‌های مرتبط با اشکال محیطی ویژه همچون کوهنوردی، غارنوردی...	۰.۰۴	۲	۰.۰۸
<b>تهدیدها</b>				
۱	تغییر کاربری اراضی کشاورزی اطراف شهر به سایر کاربری های غیرمجاز	۰.۰۶	۲	۰.۱۲
۲	متغیر بودن سیاست‌های کلان اقتصادی	۰.۰۵	۱	۰.۰۵
۳	مهاجرپذیری و حاشیه نشینی و عدم کنترل آن	۰.۰۵	۲	۰.۱
۴	نبود برنامه ریزی مناسب برای جذب بیشتر گردشگران...	۰.۰۵	۲	۰.۱
۵	آلایندگی فزاینده رودخانه شهری	۰.۰۳	۲	۰.۰۶
۶	عدم سیاست‌های موزون درمورد جذب سرمایه	۰.۰۴	۲	۰.۰۸
۷	تک نقشی بودن و عدم تنوع اقتصادی	۰.۰۶	۲	۰.۱۲
۸	تخریب پوشش جنگلی و نبود اقدامات حفاظتی در جهت حفظ و نگهداری آنها	۰.۰۵	۲	۰.۱
۹	عدم ثبات سیاسی کشور عراق	۰.۰۴	۱	۰.۰۴
۱۰	هزینه های ناشی از عدم هماهنگی بین دستگاهها	۰.۰۶	۲	۰.۱۲
<b>جمع</b>				۲.۰۵
<b>میانگین نمرات</b>			۲.۰۵	
<b>انحراف معیار</b>			۰.۳۶	

## ۳-۶- ماتریس داخلی خارجی (IE)

این ماتریس بر حسب نمرات نهایی حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی موقعیت موضوع مورد بحث از میان موقعیت‌های چهارگانه (تهاجمی، محافظه کارانه، تدافعی و رقابتی) را مشخص می کند.

<sup>۲</sup> External Factor Evaluation (EFE) matrix.

ماتریس (IE) (شکل ۱) نشان می‌دهد که شهر بانه در وضعیت تدافعی قرار دارد. یعنی باید استراتژی‌هایی را برگزیند که بتواند نقاط ضعف خود را کاهش و از دامن زدن به تهدیدها بپرهیزد (استراتژی های WT).



شکل ۴ - ماتریس داخلی خارجی (IE)

#### ۴-۶- ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (TOWS)

در این ماتریس، در هر مرحله دو عامل با هم مقایسه می‌شوند و مدیران با استفاده از این ابزار می‌توانند چهار استراتژی WT/ST/WO/SO انتخاب کنند.

جدول ۵: ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (TOWS)

گروه	استراتژی‌ها
SO	۱. بهره‌گیری هدفمند از موقعیت استراتژیک مرزی شهر بانه جهت بهره‌برداری از پتانسیل‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی شهر به دلیل محور ارتباطی ایران-عراق. ۲. تاکید بر توسعه توریسم تجاری به دلیل وجود مزیت‌های نسبی برای توسعه این نوع توریسم. ۳. شناسایی و بهره‌گیری از منابع و جاذبه‌های تفریحی-گردشگری و دیگر مزیت‌های نسبی توریستی منطقه جهت رقابت با سایر مناطق تفریحی شهرهای رقیب ...
WO	۱. هدایت سرمایه‌گذاری‌های اقتصادی در بخش صنعت و توسعه فعالیت‌ها و مشاغل صنعتی و پایدار. ۲. بازنگری در بهره‌برداری از جاذبه‌های محیطی و فراهم آوردن زیرساخت‌ها و تسهیلات رفاهی-گردشگری. ۳. بازنگری در فراهم آوردن زیرساخت‌های آموزشی و تخصیص سرمایه و بودجه برای گسترش مراکز آموزش عالی
ST	۱. تنوع بخشی به فعالیت‌های اقتصادی و مشاغل غالب در شهر، جهت کاهش آسیب‌پذیری اقتصاد شهر از متغیر بودن سیاست‌های کلان اقتصادی. ۲. نظارت بر اجرای قوانین برنامه ریزی کاربری اراضی شهری جهت مقابله با توسعه ناموزون شهر و هضم اراضی مرغوب کشاورزی اطراف شهر. ۳. برنامه ریزی برای ساماندهی پدیده مهاجرپذیری و فراهم آوردن سازوکار و تمهیدات لازم جهت مقابله با اسکان غیر رسمی در قسمتهایی از شهر ...
WT	۱. تشویق مردم و سرمایه‌گذاران به سرمایه‌گذاری در بخش صنعت و دیگر بخش‌های متنوع اقتصادی. ۲. فراهم آوردن تسهیلات، زیرساخت‌ها و امکانات رفاهی-گردشگری و برنامه ریزی برای جذب گردشگر. ۳. مدیریت بهره‌برداری از جاذبه‌های محیطی و اقدامات حفاظتی در جهت حفظ و نگهداری پوشش جنگلی و حیات وحش طبیعی و نیز برطرف نمودن آلاینده‌های رودخانه شهری ...

## ۵-۶- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

این ماتریس برای انتخاب و اولویت بندی استراتژی‌ها به کار گرفته می‌شود و گزینه‌های مختلف استراتژی را بر حسب نمره جذابیت آنها اولویت‌بندی نموده و نشان می‌دهد که در اجرا باید ابتدا به کدام استراتژی توجه نمود. در این ماتریس برای دادن نمره‌ی جذابیت برای هر عامل باید سؤال کرد که: آیا این عامل در فرآیند انتخاب استراتژی‌ها نقش عمده‌ای دارد یا خیر؟ و سپس بر مبنای رویه زیر نمره جذابیت را برای هر عامل اختصاص داد: ۱: بدون جذابیت؛ ۲: تا حدی جذاب؛ ۳: دارای جذابیت معقول؛ ۴: بسیار جذاب. در پایان جمع وزنی نمرات جذابیت محاسبه شده و مجموع به دست می‌آید. هر استراتژی که بالاترین نمره‌ی جذابیت را کسب کرده باشد، اولویت اول بوده و بقیه‌ی گزینه‌های استراتژی، به ترتیب نمره‌ی نهایی جذابیت، در اولویت‌های بعد قرار می‌گیرند. جدول ۷ این مراحل را نشان می‌دهد.

جدول ۶: ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

استراتژی‌ها							
WT <sub>۳</sub>		WT <sub>۲</sub>		WT <sub>۱</sub>		ضریب	عوامل
جمع نمره‌های جذابیت	نمره‌ی جذابیت	جمع نمره‌های جذابیت	نمره‌ی جذابیت	جمع نمره‌های جذابیت	نمره‌ی جذابیت		
قوت							
۰.۰۵	۱	۰.۱	۲	۰.۱	۲	۰.۰۵	۱
۰.۱	۲	۰.۱۵	۳	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۲
۰.۰۳	۱	۰.۰۳	۱	۰.۰۳	۱	۰.۰۳	۳
۰.۱۸	۳	۰.۱۸	۳	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۴
۰.۲۱	۳	۰.۲۸	۴	۰.۱۴	۲	۰.۰۷	۵
۰.۰۸	۲	۰.۱۲	۳	۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۶
۰.۰۲	۱	۰.۰۲	۱	۰.۰۲	۱	۰.۰۲	۷
۰.۱۵	۳	۰.۱۵	۳	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۸
۰.۲	۴	۰.۱۵	۳	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۹
۰.۰۶	۱	۰.۱۸	۳	۰.۱۲	۲	۰.۰۶	۱۰
ضعف							
۰.۰۸	۱	۰.۰۸	۱	۰.۲۴	۳	۰.۰۸	۱
۰.۱۲	۳	۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۲
۰.۰۳	۱	۰.۰۳	۱	۰.۰۶	۲	۰.۰۳	۳
۰.۲۱	۳	۰.۲۸	۴	۰.۰۷	۱	۰.۰۷	۴
۰.۱۲	۲	۰.۱۸	۳	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۵
۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۱	۰.۰۸	۲	۰.۰۴	۶
۰.۱۸	۳	۰.۱۸	۳	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۷
۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۸
۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۹

۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۱۰
فرصت							
۰.۱۶	۲	۰.۰۸	۱	۰.۱۶	۲	۰.۰۸	۱
۰.۰۵	۱	۰.۱	۲	۰.۱	۲	۰.۰۵	۲
۰.۰۶	۱	۰.۱۲	۲	۰.۱۸	۳	۰.۰۶	۳
۰.۱۸	۳	۰.۱۲	۲	۰.۱۸	۳	۰.۰۶	۴
۰.۰۵	۱	۰.۱	۲	۰.۱۵	۳	۰.۰۵	۵
۰.۱۲	۳	۰.۰۸	۲	۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۶
۰.۰۴	۱	۰.۰۸	۲	۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۷
۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۸
۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۹
۰.۱۲	۳	۰.۰۸	۲	۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۱۰
تهدید							
۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۱
۰.۰۵	۱	۰.۱	۲	۰.۱۵	۳	۰.۰۵	۲
۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۳
۰.۱۵	۳	۰.۱۵	۳	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۴
۰.۰۹	۳	۰.۰۳	۱	۰.۰۳	۱	۰.۰۳	۵
۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۱	۰.۰۸	۲	۰.۰۴	۶
۰.۱۲	۲	۰.۱۲	۲	۰.۱۸	۳	۰.۰۶	۷
۰.۱۵	۳	۰.۱	۲	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۸
۰.۰۴	۱	۰.۰۸	۲	۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۹
۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۱۰
۳.۶۳		۳.۹۲		۳.۰۹	مجموع نمره‌های جذابیت		

با توجه به ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، اولویت استراتژی‌های به دست آمده با توجه به مجموع نمره‌های جذابیت به ترتیب زیر می‌باشد:

۱. فراهم آوردن تسهیلات، زیرساختها و امکانات رفاهی- گردشگری و برنامه ریزی مناسب برای جذب بیشتر گردشگر ۲. مدیریت کارا در بهره برداری از جاذبه های محیطی و اقدامات حفاظتی در جهت حفظ و نگهداری پوشش جنگلی و حیات وحش طبیعی و نیز برطرف نمودن آلاینده گی فزاینده رودخانه شهری ۳. تشویق مردم و سرمایه گذاران به سرمایه گذاری در بخش صنعت و دیگر بخش‌های متنوع اقتصادی .

#### ۶-۶- شناسایی اولویت های رده دوم استراتژی ها

بدین منظور میانگین (X) و انحراف معیار (S) نمرات که برای ماتریس‌های IFE و EFE محاسبه شده است، در ماتریس IE لحاظ می‌شوند. ترسیم چهار نقطه حاصل از معادله  $x \pm s$  و مقایسه محدوده ایجاد شده به وسیله آن‌ها با محل نقطه‌ی حاصل از دو نمره‌ی نهایی ماتریس‌های IFE و EFE، اولویت‌های رده‌ی دوم استراتژی‌ها را شناسایی می‌کند. با توجه به ماتریس IE، محدوده‌ی زیادی از مساحت حاصل از چهار نقطه به دست آمده

از معادله  $x \pm s$  در خانه‌ی موقعیت محافظه‌کارانه قرار گرفته است، لذا استراتژی‌های رده‌ی دوم شهر بانه استراتژی‌های محافظه‌کارانه و به ترتیب زیر می‌باشد:

- ۱- هدایت سرمایه‌گذاری‌های اقتصادی در بخش صنعت و توسعه‌ی فعالیت‌ها و مشاغل صنعتی و پایدار ۲-
- بازنگری در بهره‌برداری مناسب از جاذبه‌های محیطی و فراهم‌آوردن زیرساخت‌ها و تسهیلات رفاهی-
- گردشگری ۳- بازنگری در فراهم‌آوردن زیرساخت‌های آموزشی و تخصیص سرمایه و بودجه برای گسترش مراکز آموزش عالی ...

### ۷- خلاصه و نتیجه‌گیری

تجربیات جهانی و به ویژه تجربیات متعدد و طولانی در ایران نشان داده است که الگوی غالب برنامه ریزی شهری در ایران، که الگوی طرح‌های جامع و تفصیلی بوده، نتوانسته نیازهای برنامه‌ریزی توسعه شهری در ایران را، در شرایط متغیر اقتصادی، اجتماعی-سیاسی آن پاسخگو باشند و در عمل نیز موفقیت‌چندانی حاصل نشده است، بنابراین برنامه ریزی استراتژیک با توجه به خصوصیات چون واقعیت‌گرایی، جلب توافق و تعهد جمعی، انعطاف‌پذیری و... می‌تواند به عنوان الگویی مقدم بر طرح‌های توسعه کالبدی مطرح گردد. در این تحقیق لزوم اعمال این الگو به جای شیوه سنتی برنامه‌ریزی (الگوی جامع)، در مورد شهر بانه مورد بررسی قرار گرفته است. بررسی‌ها و مطالعات نشان داد که پیش‌بینی‌ها و اهداف اولین طرح تفصیلی شهر بانه که متعاقب طرح جامع آن در سال ۱۳۷۴ مورد تصویب قرار گرفت، تحقق پیدا نکرده است. هم‌چنین مطالعه‌ی سازمان فضایی شهر نشان داد که ساختار تک‌هسته‌ای کالبد آن که می‌بایست به آرامی با اتکا به محورهای اصلی ورودی آن در امتداد جاده‌های سقز، سردشت و بوئین گسترش می‌یافت و نیز پیشنهاد محور پذیرایی-جهانگردی و فضای سبز و تفریحی در کنار رودخانه بانه، هم‌چنین خطوط سریع ترافیکی جهت تغذیه و حمایت محورهای فوق در جهات موازی و عمود بر آنها که در افق طرح دیده شده بود، تحقق نیافته است. بنابراین در این تحقیق با ریشه‌یابی مشکلات و نارساییهای طرح‌های توسعه‌ی شهری از جنبه‌ی برنامه ریزی استراتژیک، سعی شد قابلیت‌های برنامه ریزی استراتژیک در جهت حل این مشکلات به کار گرفته شود. در کل نتایج به دست آمده از تحلیل‌های استراتژیک نشان داد که شهر بانه در موقعیتی تدافعی قرار دارد. بنابراین پیشنهادهایی که با توجه به این موقعیت برای شهر بانه مناسب می‌نماید، همان استراتژی‌هایی است که در ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی اولویت‌بندی شد که از ذکر دوباره آن امتناع می‌گردد. هم‌چنین استراتژی‌های WO که در مرحله‌ی بعد اهمیت پیدا می‌کند.

## منابع

- برایسون، جان ام (۱۳۸۳)، برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی، ترجمه عباس منوریان، تهران، نشر موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و بازرگانی
- پوراحمد، احمد و حاتمی نژاد (۱۳۸۵) آسیب شناسی طرح‌های توسعه شهری در کشور، فصلنامه پژوهش‌های جغرافیایی، سال سی و هشتم، شماره ۵۸، زمستان ۱۳۸۵.
- رکن الدین، افتخاری و مهدوی (۱۳۸۵) راهکارهای توسعه گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT: دهستان لواسان کوچک، تهران، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۰، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۵.
- رهنما، محمد رحیم و همکاران (۱۳۸۷) پژوهشی پیرامون طرح‌های تفصیلی شهری با تاکید بر کاربریهای آموزشی و بهداشتی - درمانی، مشهد، جهاد دانشگاهی مشهد
- زیاری، کرامت اله و دیگران (۱۳۸۸) مبانی و تکنیک‌های برنامه ریزی شهری، چابهار، دانشگاه بین المللی چابهار
- زیاری، کرامت اله (۱۳۸۱) برنامه ریزی کاربری اراضی شهری، یزد، انتشارات دانشگاه یزد
- سعیدنیا، احمد (۱۳۸۲) سرشت استراتژیک برنامه ریزی و مدیریت شهری، نشریه مدیریت شهری، شماره ۱۴ سعید نیا، احمد (۱۳۸۲) کتاب سبز شهرداری ها جلد پنجم، طرح‌های شهری در ایران، تهران، وزارت کشور انتشارات سازمان شهرداری‌های کشور
- سلیمی، محمود (۱۳۸۷) برنامه ریزی استراتژیک توسعه شهر بانه با استفاده از مدل (SWOT)، پایان نامه - ی دوره کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری، مشهد، دانشگاه فردوسی مشهد.
- شیعه، اسماعیل (۱۳۸۲) مقدمه ای بر برنامه ریزی شهری، تهران، انتشارات دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران
- گلکار، کورش (۱۳۸۴) مناسب سازی تکنیک تحلیلی سوات برای کاربرد در طراحی شهری، دو فصلنامه‌ی صغه، شماره ۴۱، تهران.
- مرادی مسیحی، وراز (۱۳۸۱) برنامه ریزی استراتژیک در کلان شهرها به ضمیمه برنامه استراتژیک شهر لندن، تهران، نشر شرکت پردازش و برنامه ریزی شهری.
- مرادی مسیحی، وراز (۱۳۸۴) برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن در شهرسازی ایران: نمونه موردی کلان شهر تهران، تهران، نشر شرکت پردازش و برنامه ریزی شهری.
- مهدیزاده، جواد و همکاران (۱۳۸۲) برنامه ریزی راهبردی توسعه شهری، تهران، به سفارش وزارت مسکن و شهرسازی، معاونت معماری و شهرسازی
- مهندسین مشاور پژوهشی و عمران (۱۳۷۵) طرح تفصیلی طرح جامع شهر بانه - مصوب آذر ماه ۱۳۷۴.
- مهندسین مشاور نقش پیراوش (۱۳۸۵) طرح جامع شهر بانه - مصوب ۱۳۸۵
- نوریان، فرشاد و دیگران (۱۳۸۲) نگرشی بر روند تهیه طرح‌های تفصیلی در شهرسازی، تهران، شرکت پردازش و برنامه ریزی شهری.
- *Borja. IM. Costells (1996): Local and Global: The management of in the information age. Earthscan. London*

- 
- Doratli, Naciye, Sebnem Onal Hoskara and Mukaddes Fasli,( ۲۰۰۴), *An analytical methodology for revitalization strategies in historic urban quarters: a case study of the Walled City of Nicosia, North Cyprus, Cities, Vol. ۲۱, No. ۴, p. ۳۲۹-۳۴۸.*
  - Halla. Francos.( ۲۰۰۷). *A SWOT analysis of strategic urban development planning: The case of Dar es Salaam city in Tanzania, Elsevier Ltd.*
  - Leigh.D.۲۰۰۰.*Causal-Utility decision analysis(Cuda): Quantifying SWOTs. The ۲۰۰۰ Annual: V.۲. PN.۲۵۷.*
  - Tiesdell, S, Oc, T and Heath, T ( ۱۹۹۶) *Revitalizing Historic Urban Quarters. Architectural Press, London.*
  - Wong.Siu-Wai , Tang.Bo-Sin and Horen.Basil van (۲۰۰۶) *Strategic urban management in China:A case study of Guangzhou Development District,Elsevier Ltd.*
  - [www.UrbanManagement.ir](http://www.UrbanManagement.ir)