



فصلنامه چشم انداز شهرهای آینده
Future Cities Vision

فصلنامه چشم انداز شهرهای آینده
www.jvfc.ir
دوره اول، شماره دوم، پیاپی (۲)، تابستان ۱۳۹۹
صفحه ۷۹-۶۳

از تدوین چشم انداز شهر سرخس تا برنامه ریزی عملیاتی شهرداری

محمد رحیم رهنما^{*}، استاد گروه جغرافیا، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دکتر شریعتی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران،
لیا شاددل، پژوهشگر پسادکتری گروه جغرافیا، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دکتر شریعتی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران،

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۰۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۱۶

چکیده

تغییرات رخداده شده در عرصه جهانی و شهری به این معناست که پیش بینی آینده شهری مهم است و دیگر نمی توان فقط با استفاده از طرح های جامع به پیش بینی آینده شهرها پرداخت. در این میان، شهرهای مرزی به دلیل عملکرد فضایی شان، از موقعیت ویژه ای برخوردارند. تدوین چشم انداز توسعه شهری سرخس برای سال ۱۴۱۵، تنظیم چارچوب راهبردی در حوزه مدیریت شهری و همچنین ارائه برنامه عملیاتی ۵ ساله شهرداری (۱۳۹۶-۱۴۰۰) اهداف تحقیق هستند. در این راستا شش کارگروه اجتماعی_فرهنگی، حمل و نقل ، خدمات شهری و محیط زیست، مدیریت بحران، شهرسازی_معماری و خدمات مدیریت تشکیل شد. کارگروه اقتصاد نیز نقش کارگروه پشتیبان را ایفا نمود. روش تحقیق ترکیبی است و به ۳۶ سازمان شهر سرخس مراجعه شد و ۳۶ مصاحبه نیمه ساختار یافته انجام گشت. ۱۷۷ پرسشنامه در میان کارشناسان سازمان ها توزیع شد. دو نشست با نخبگان شهری برگزار شد و نتایج در قالب جدول SWOT ارائه گردید و راهبردها با روش QSPM الیت بندی شدند. یافته های تحقیق عبارتند از: تدوین چشم انداز توسعه شهر سرخس در ۶ کارگروه، تدوین چشم انداز نهایی شهر سرخس، تدوین برنامه راهبردی توسعه شهری و تدوین برنامه عملیاتی شهرداری (۱۳۹۶-۱۴۰۰). در ارتباط با برنامه ریزی عملیاتی، کارگروه اقتصاد برآورد درآمدها و منابع تامین اعتبار شهرداری سرخس را انجام داد و ستاریوهای درآمدی مختلف را پیش بینی نمود. برای شهرداری سرخس ۱۲۶ پروژه و ۴۷ فعالیت شناسایی و ارائه شده است.

واژه کان کلیدی: چشم انداز، برنامه ریزی راهبردی، برنامه ریزی عملیاتی، سرخس، شهرداری سرخس

با توجه به ضرورت تهیه طرح های راهبردی و بهره گیری از نتایج عملیاتی آن ها در سطح شهرداری، برنامه راهبردی _عملیاتی شهر و شهرداری سرخس به عنوان اولین شهر در استان خراسان رضوی با درنظر گیری ویژگی های خاص شهر سرخس تهیه گردید. شهر سرخس در شمال شرق ایران و در مجاورت با مرز ترکمنستان واقع است. این شهر از نظر استراتژیک و ژئوپلیتیک در ایران و در استان خراسان رضوی بسیار مهم است. نقطه ورود جاده ابریشم به کشور ایران، محل اتصال شرق به غرب و جنوب به شمال جهان، دارای یکی از معادن بزرگ ذغال سنگ ایران، تامین کننده گاز مصرفی شش استان ایران، استقرار در مسیر راه های ترانزیتی مهم و دارای موقعیت استراتژیک در کشورهای آسیای میانه مختصراً از ویژگی های شهر سرخس می باشد. با مروری مختصر بر ویژگی های شهر سرخس مشخص می شود که تدوین چشم انداز توسعه شهری و فراهم کردن برنامه عمل شهرداری به عنوان مهمترین نهاد در مدیریت شهری ضروری می باشد. بنابراین اهداف تحقیق عبارتند از:

۱- تدوین چشم انداز توسعه شهری سرخس و تنظیم چارچوب راهبردی برای اتخاذ تصمیمات در حوزه مدیریت شهری سرخس با درنظر گیری ویژگی های خاص آن تا سال ۱۴۱۵

۲- ارائه برنامه عمل شهرداری سرخس با درنظر گیری ویژگی های محیط بیرونی و درونی سازمان تا ۱۴۰۴

۲. مبانی نظری

۲-۱. برنامه ریزی راهبردی

از قرن ۲۱ به عنوان قرن نوشهر نشینی یاد می شود. تغییرات رخداده شده در عرصه جهانی و شهری به این معناست که پیش بینی آینده شهری مبهم است (برون، ۲۰۱۵) و دیگر نمی توان فقط با استفاده از طرح های جامع به پیش بینی آینده شهرها پرداخت. برای ایجاد گزینه های آینده شهر، روش هایی ظاهر شده اند. یکی از ابتکارات اخیر، روشی است که برنامه

۱. مقدمه

پس از جنگ جهانی دوم و در بی نیاز به بازسازی ویرانی های پس از جنگ، الگوی برنامه ریزی جامع مطرح شد اما از همان اوایل به دلیل انعطاف ناپذیری و گرایش بیش از حد به اندیشه کالبدی و عدم توجه به مسائل اقتصادی _اجتماعی در عمل مورد انتقاد جدی قرار گرفت (الیاس زاده مقدم، ۱۳۹۰). امروزه صاحب نظران زیادی بر لزوم گذار از شیوه های سنتی برنامه ریزی و توجه بیشتر بر رهیافت های جدید برنامه ریزی تاکید دارند. یکی از راه های غلبه بر محدودیت های برنامه های جامع، توصل به برنامه ریزی راهبردی است (رهنما و همکاران، ۱۳۹۱). در ایران اندیشه برنامه ریزی جامع از سال ۱۳۲۷ صورت عملی به خود گرفت و نفوذ گسترده ای پیدا کرد. در ارتباط با ناکارآمدی طرح های جامع و لزوم بهره گیری از برنامه ریزی استراتژیک در کشور پژوهش های زیادی توسط پژوهشگران داخلی انجام شده است (پور احمد و همکاران، ۱۳۸۵؛ حاتمی نژاد و فرج ملایی، ۱۳۹۰؛ رهنما و همکاران، ۱۳۹۱؛ حلاجیان و شاد، ۱۳۹۴). در این راستا وزارت کشور در آبان ماه ۱۳۹۴ دستورالعمل تهیه، تصویب، اجرا و پایش برنامه عملیات نوسازی و عمران و اصلاحات شهر (برنامه راهبردی _عملیاتی شهر و شهرداری) را ابلاغ نمود تا برنامه های راهبردی توسعه شهری در کنار طرح های جامع و تفصیلی که اغلب ناظر بر ساماندهی کالبدی و فضایی هستند، تهیه شوند و با بهره گیری از این طرح ها آینده محتمل توسعه شهر پیش بینی گردد و نتایج عملیاتی آن ها برای شهرداری ها به کار رود (دستورالعمل تهیه، تصویب، اجرا و پایش برنامه عملیات نوسازی و عمران و اصلاحات شهر، ۱۳۹۴). این دستورالعمل تلاش دارد به فرآیندی از برنامه ریزی دست یابد که کلیه رهنمودهای راهبردی در آن لحاظ شود. بنابراین برنامه در دو سطح راهبردی و عملیاتی تهیه می شود. مقیاس زمانی برنامه راهبردی ۲۰ ساله است و به چشم انداز و راهبردهای توسعه شهری می رسد. در سطح عملیاتی مقیاس زمانی ۵ ساله است و برنامه عملیاتی شهرداری به همراه پیش بینی منابع مالی آن مشخص می گردد.

به عبارتی بر محور سوم برنامه ریزی راهبردی تاکید می شود در این مرحله ابتدا راهبرد تدوین می شود. راهبرد مجموعه ای از تصمیمات و فعالیت های هدف محور است که مهارت ها و منابع سازمان را با فرصل ها و تهدیدهای سازمان هماهنگ می کند (فلوریس و دوستلر، ۲۰۰۷). تصمیمات شامل طیف هایی از عملیات لازم برای رسیدن به راهبرد مورد نظر است. تفکیک برنامه ریزی راهبردی و عملیاتی و مربوزنی آن ها بطور دقیق میسر نیست زیرا آنچه در برنامه ریزی راهبردی به عنوان خطوط کلی تعیین می گردد در برنامه ریزی عملیاتی اجرا می شود. برنامه ریزی راهبردی در سطح کلان شکل می گیرد و برنامه ریزی عملیاتی در سطح پایه انجام می شود. به عنوان مثال اگر برنامه ریزی راهبردی در سطح شهر انجام شود، برنامه ریزی عملیاتی در سطح شهرداری، انجام خواهد شد(سازمان ملل، ۲۰۰۷). رویکرد راهبردی بر اساس اعطاف پذیری، مبانی مشارکتی و آینده نگری توان و ظرفیت لازم برای برنامه ریزی مطلوب و بهینه توسعه شهری در ایران را دارا است (الیاس زاده مقدم، ۱۳۹۰). دستورالعمل تهیه، تصویب، اجرا و پایش برنامه عملیات نوسازی و عمران و اصلاحات شهر بر اساس مصوبات قانونی شهرها را به تهیه برنامه راهبردی _عملیاتی ملزم نموده است. در شکل ۱ جایگاه برنامه راهبردی عملیاتی شهر و شهرداری در چارچوب قانونی استناد توسعه کشور نشان داده شده است. اهداف تهیه برنامه راهبردی _عملیاتی شهر و شهرداری عبارتند از:

- تنظیم یک چارچوب راهبردی برای اتخاذ تصمیمات در حوزه مدیریت شهری
- تعیین نقش شهرداری در نیل به چشم انداز و راهبردهای توسعه شهر
- فراهم آوردن بستر مشارکت فعال تمامی گروه های ذینفع شهری
- تقویت جایگاه شورای اسلامی شهر تحقق اهداف مذکور مزایای بسیاری را برای مدیریت شهری به همراه دارد.

ریزان شهری آن را آینده شهر می نامند (کروز و ویلانو، ۲۰۱۴). برنامه ریزی راهبردی برای رسیدن به آینده ای موفق مورد توجه قرار گرفته است، زیرا بر ترسیم چشم انداز تاکید دارد (کریمیس، ۱۹۹۷). همچنین برنامه ریزی راهبردی به شهرها برای پاسخ دهی سریع به حوادث و بهبود کیفیت زندگی کمک می کند. برنامه ریزی راهبردی به مناطق جغرافیایی این امکان را می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل نمایند و برای شکل دادن به آینده شهری به صورت افعالی عمل نکنند (حلاجیان و شاد، ۱۳۹۴). این نوع برنامه ریزی نحوه تخصیص منابع مالی را مشخص می کند(کهکشانی و همکاران، ۲۰۱۲). برنامه ریزی راهبردی در تمامی حوزه ها با محورهای اصلی زیر در ارتباط است (کریمیس و تکن، ۲۰۰۷).

- بررسی وضع موجود و تبیین موقعیت کنونی (کجا قرار داریم؟)

- ترسیم چشم انداز و آینده مطلوب (کجا می خواهیم قرار بگیریم؟)

- رسیدن به چشم انداز و تعیین مسیر هدایت سازمان از موقعیت کنونی تا رسیدن به آینده ای مطلوب (چگونه می خواهیم به آنجا برسیم؟)

بررسی ویژگی های شهری و به عبارتی وضع موجود شهر به ترسیم آینده کمک می کند (روسو، ۲۰۱۵؛ کروز و ویلانو، ۲۰۱۴). این همان محور اول برنامه ریزی راهبردی است. از محور دوم، چشم اندازسازی به عنوان قلب برنامه ریزی راهبردی شهری نام بده می شود که به ترسیم آینده می پردازد. چشم انداز نقش مهمی در شکل دهی به ساختارهای توسعه شهری ایفا می کند و منعکس کننده نیازهای جامعه در آینده می باشد (آنتروپ، ۲۰۰۶). چشم انداز به عنوان یک مفهوم کلی، انسجام شهری را به وجود می آورد (روسو، ۲۰۱۵). به کمک چشم انداز می توان آینده را پیش بینی نمود (کیوسی و همکاران، ۲۰۱۵). پس از آنکه چشم انداز ترسیم شد، برای رسیدن به چشم انداز به راهکارهایی برای اقدام نیاز است (فلمنیگ، ۲۰۱۴).



شکل ۱. جایگاه برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری در چارچوب قانونی اسناد توسعه کشور

منبع: (دستورالعمل تهیه، تصویب، اجرا و پایش برنامه عملیات نوسازی و عمران و اصلاحات شهر، ۱۳۹۴)

آسیا و به خصوص در خاورمیانه ترس‌های ایجاد شده از مسائل امنیتی مخصوصاً تروریسم عملکرد مرزها را مختلف کرده است. در واقع موقعیت شهرهای مرزی در خاورمیانه هم راستا با نظریات مکان‌یابی کلاسیک مانند نظریه لوش است و در این کشورها، جوامع محلی یا منطقه‌ای نزدیک به مرزها اغلب توسط دولت‌های ملی مورد غفلت قرار می‌گیرند حتی در مواردی که از پتانسیل‌های بالایی برخوردار باشند (سهنهن، a2014). در آسیا و خاورمیانه کشورها از جمله هند، پاکستان، عربستان و ... بر مرزهای خود حصار کشیده اند که در برخی موارد این حصارها از لحاظ تکنولوژیکی پیشرفته هستند (دینر و هگن، ۲۰۰۹). بنابراین در خاورمیانه نمی‌توان انتظار باز بودن مرزها و شکل گیری شهرهای دو قلو داشت (فؤسر، ۲۰۱۷). شهرنشینی مناطق مرزی و توسعه مراکز شهری نزدیک به مرزهای بین‌المللی به عنوان یک مساله حاشیه‌ای در مسائل آکادمیک و مخصوصاً گرافیک و حوزه شهری باقی مانده است (سهنهن، a2014). جهت توسعه و برنامه ریزی شهرهای مرزی، توسعه همزمان پیشنهاد می‌شود که انواع متفاوتی از فعالیت‌ها را در بر گیرد (ودب، ۲۰۱۰؛ لیوسزوک و یوستینوچیوس، ۲۰۱۵). بنابراین برنامه ریزی راهبردی برای پیش‌بینی آینده شهرهای مرزی

۲-۲. شهرهای مرزی

شهرهای مرزی به دلیل عملکرد فضایی شان، از موقعیت ویژه‌ای برخوردارند (برزسکو-سرمک، ۲۰۰۷) و به سبب ویژگی‌ها و استعدادهای بالقوه خود قادرند نقش‌های متعددی به خود بگیرند (سهنهن، 2014). توجهات علمی به مناطق مرزی از دهه ۱۹۸۰ آغاز شد اما ماهیت بین رشته‌ای پژوهش‌های مرزی، مباحث نظری را پیچیده کرده است (برنت-جیلی، ۲۰۰۵). اینکه مرزها چه کارکردی دارند باید در چشم انداز شهرهای مرزی مشخص شود (سهنهن، ۲۰۱۴). اگر مرزها باز باشند، این شهرها به عنوان درگاهی برای ورود افراد و کالا شناخته می‌شوند و منجر به توسعه اقتصادی شهر می‌گردند (همان). چنین شرایطی منجر به توسعه شهرنشینی می‌گردد و در بیشتر موارد منجر به ایجاد شهرهای دوقلو خواهد شد که این شهرهای دو قلو فرصت‌های غیر قابل انکاری برای یکدیگر فراهم می‌آورند (سهنهن، b2014). در اتحادیه اروپا مرزهای کشورها بر یکدیگر باز می‌باشد مخصوصاً مرزهای بین آلمان و هلند؛ هلند و بلژیک و فرانسه و بلژیک (بهمر و پنگا، ۲۰۱۲؛ نائولرس و همکاران، ۲۰۱۳؛ همبلتن، ۲۰۱۴) که باعث شکل گیری شهرهای دوقلو شده است اما در آسیا و خاورمیانه شرایط متفاوت است. در

- ۲- مطالعات موضوعی: در این مرحله به این سوال پاسخ داده می شود که کجا قرار داریم؟
- ۳- چشم انداز سازی: مطالعات چشم انداز سازی با محوریت توانمندی های شهر انجام می شود. در این مرحله به این سوال پاسخ داده می شود که شهر سرخس در افق ۱۴۱۵ در کجا قرار دارد؟ منابع اصلی برای چشم اندازسازی عبارتند از:
- اسناد فرادست
 - تجربه های جهانی و ملی
 - نظر کارشناسی مشاور و نظرخواهی از بهره وران: برنامه ریزی راهبردی اگر با مشارکت همراه باشد، نتایج مطلوبی را به بار خواهد آورد (Steinberg ۲۰۰۵). جهت نظرخواهی از بهره وران به ۳۶ سازمان اداری شهر سرخس مراجعه شد و ۳۶ مصاحبه نیمه ساختار یافته با مدیران سازمان ها با مدت زمان متوسط ۱ ساعت و ۴۰ دقیقه انجام شد. ۱۷۷ پرسشنامه در سازمان ها توزیع و تکمیل شد. همچنین ۲ نشست با نخبگان شهر سرخس برگزار گردید. پس از طی سه مرحله برای هر کارگروه چشم انداز تدوین می شود. سپس از چشم انداز کارگروه ها، چشم انداز نهایی شهر سرخس بدست می آید.

بسیار مناسب است زیرا می توان از طریق آن جنبه های مختلف توسعه را در نظر گرفت، سپس آن را تبدیل به عملیات نمود.

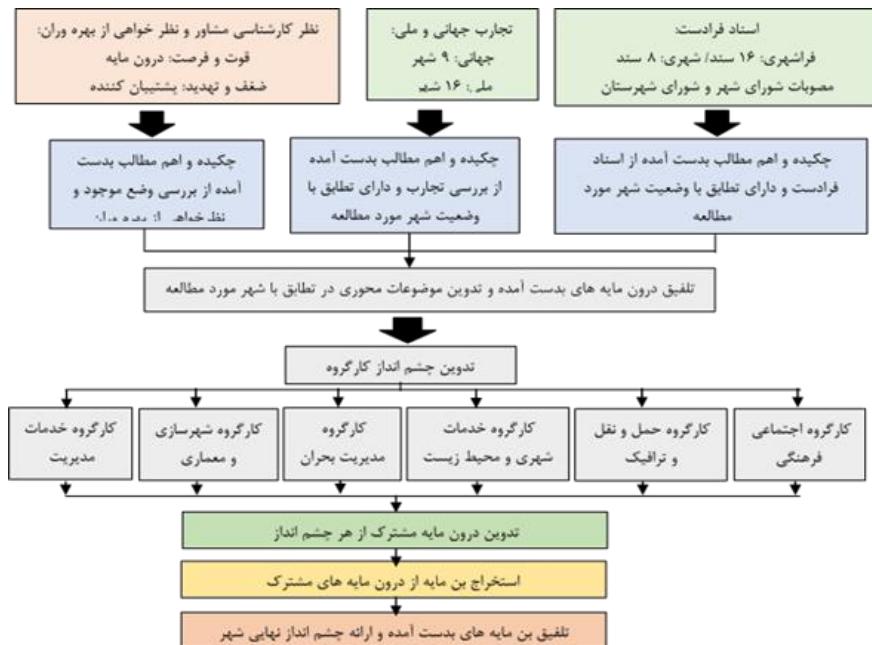
۳. روش تحقیق

این تحقیق از نظر روش جز تحقیقات ترکیبی است. در این راستا شش کارگروه اجتماعی _ فرهنگی، حمل و نقل و ترافیک، خدمات شهری و محیط زیست، مدیریت بحران، شهرسازی و معماری و خدمات مدیریت تشکیل شده که ۱۲ حوزه را پوشش می دهند. همچنین کارگروه اقتصاد نیز به عنوان پشتیبان در سطح عملیاتی، عمل می کند. فرآیند تحقیق به شرح زیر می باشد.

مرحله اول: تدوین چشم انداز توسعه شهری سرخس و تنظیم چارچوب راهبردی برای اتخاذ تصمیمات در حوزه مدیریت شهری سرخس. هدف آن است که آینده شهر سرخس (۱۴۱۵-۱۳۹۶) پیش بینی شود. خروجی این مرحله چشم انداز و راهبرد است.

فرآیند برنامه ریزی راهبردی به شرح زیر می باشد:

- ۱- زمینه سازی و تدارک مقدمات: در این مرحله به زمینه سازی و ظرفیت سازی در جامعه شهری پرداخته می شود.



شکل ۲. فرآیند تدوین چشم انداز

لازم است که شهرداری اقداماتی را انجام دهد؛ به عنوان برنامه راهبردی شهرداری در نظر گرفته می‌شوند. سپس این راهبردها مبنای تدوین برنامه عملیاتی می‌باشند.

۲- تدوین سیاست‌های اجرایی مرتبط با برنامه راهبردی شهرداری به تفکیک کارگروه‌ها

۳- مشخص نمودن برنامه اجرایی و طرح مرتبط با هر سیاست: عناوین و کدهای برنامه اجرایی و طرح‌ها توسط دفتر برنامه ریزی سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌ها مشخص شده است. این مرحله برای هر کارگروه انجام می‌شود.

۴- تدوین پروژه‌ها و فعالیت‌ها: بعد از اینکه طرح‌ها و کدهای آنها مشخص شدند، برای هر طرح ممکن است متناسب با شرایط موجود و نیاز شهر و همچنین چشم انداز تدوین شده یک یا چند پروژه و یک یا چند فعالیت تعریف شود.

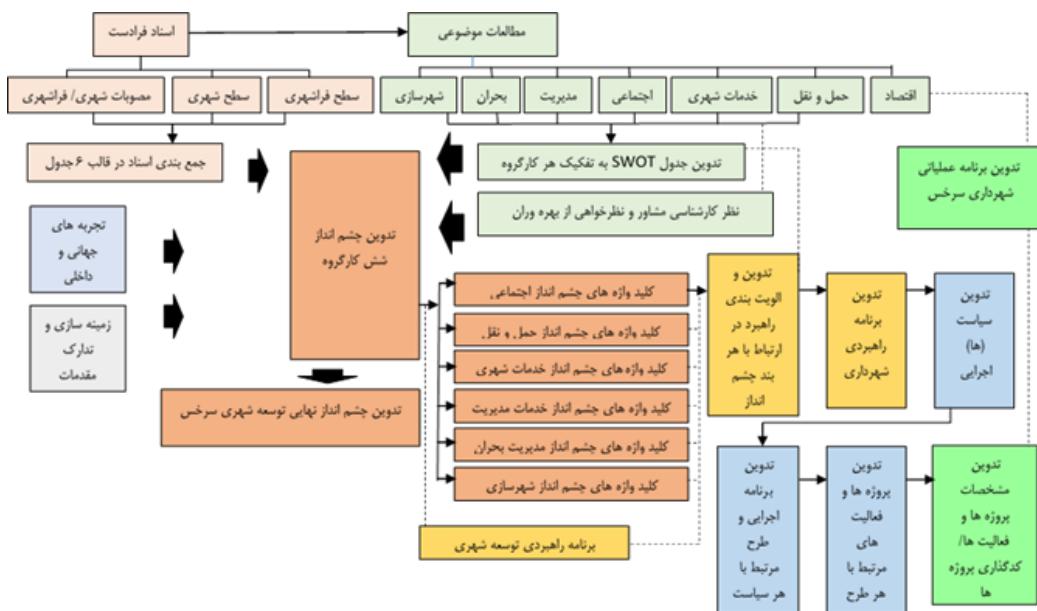
پروژه‌ها باید بر اساس تعریف ارائه شده در دستورالعمل الوبیت‌بندی شوند تا هم الوبیت آن‌ها و هم شمارنده آن‌ها جهت کدگذاری مشخص شود. الوبیت‌بندی از این لحاظ که منابع مالی محدود هستند و نمی‌توان تمام پروژه‌ها را اجرا کرد، اهمیت دارد.

۵- کدگذاری پروژه‌های تعریف شده: برقراری پیوند بین برنامه راهبردی توسعه شهر و بودجه‌های شهرداری از اصول پایه تدوین برنامه عملیاتی شهرداری است. این امر در نظام کدگذاری برنامه محقق می‌شود. نظام کدگذاری برنامه عملیات شهرداری در مجموع شامل یک کد ۱۳ رقمی است که سه رقم سمت چپ متعلق به برنامه راهبردی است و کدهای چشم انداز، راهبرد و سیاست‌ها را نشان می‌دهد. ده رقم بعدی مختص به برنامه عملیاتی است. پس از طی مراحل فوق هدف دوم تحقیق محقق می‌شود. تمامی این مراحل باید برای هر کارگروه به صورت جداگانه انجام شود.

تدوین راهبردها: بعد از تهیه و تایید چشم اندازهای توسعه بلند مدت شهر، راهبردهای توسعه شهر بر اساس جدول سئوات که در مرحله قبل تهیه شده است، تدوین می‌شوند. تحلیل سئوات برای تسهیل در ارزیابی محیط برنامه ریزی راهبردی استفاده می‌شود (Trainer, 2004). راهبردها باید در ارتباط با هر کلیدواژه چشم انداز باشند. به عبارتی در این تحقیق، موقعیت تعیین نمی‌شود. ممکن است از هر موقعیت تهاجمی، انطباقی، اقتضایی و تدافعی راهبرد تدوین گردد. راهبردهای تدوین شده با استفاده از روش QSPM الوبیت‌بندی می‌شوند. بعد از تدوین و الوبیت‌بندی راهبردها به تفکیک کارگروه‌ها، سطح راهبردی به پایان می‌رسد.

مرحله دوم: ارائه برنامه عمل شهرداری سرخس با درنظرگیری ویژگی‌های محیط بیرونی و درونی سازمان: پس از تدوین برنامه راهبردی توسعه شهر سرخس، برنامه عملیاتی شهرداری سرخس در مقیاس زمانی ۵ ساله تهیه می‌شود. در این مرحله فعالیت‌ها و پروژه‌های شهرداری سرخس شناسایی می‌شوند. قابل ذکر است که باید در ابتدا درآمدها و منابع تامین اعتبار شهرداری سرخس برای ۵ سال آینده (۱۴۰۰-۱۳۹۶) مطالعه شود. در این راستا کارگروه اقتصاد مطالعات لازم را انجام داده و بر اساس روش‌های حد متوسط و سال ما قبل آخر درآمد شهرداری سرخس را پیش‌بینی کرد. همچنین سناریوهای درآمدی برای شهرداری سرخس در ۵ سال آینده به تفکیک کدهای اصلی درآمدی ارائه شده است. در واقع در این مرحله به پرسش سوم برنامه ریزی راهبردی چگونه می‌خواهیم به آنجا برسیم؟ پاسخ داده می‌شود. تمامی این مراحل باید برای هر کارگروه به صورت جداگانه انجام شود:

۱- تدوین برنامه راهبردی شهرداری: پس از تدوین برنامه راهبردی شهر، برنامه راهبردی شهرداری تنظیم می‌گردد. راهبردهایی که تحقق آنها بطور کامل بر عهده شهرداری است؛ مسئولیت آن راهبرد بطور مشترک بر عهده شهرداری و سایر دستگاه‌ها است؛ اما مسئولیت آن راهبرد بر عهده سایر سازمان‌ها است، اما



شکل ۳. مدل مفهومی تحقیق

مقدمات راه اندازی منطقه ویژه تجاری نیز نوید بخش

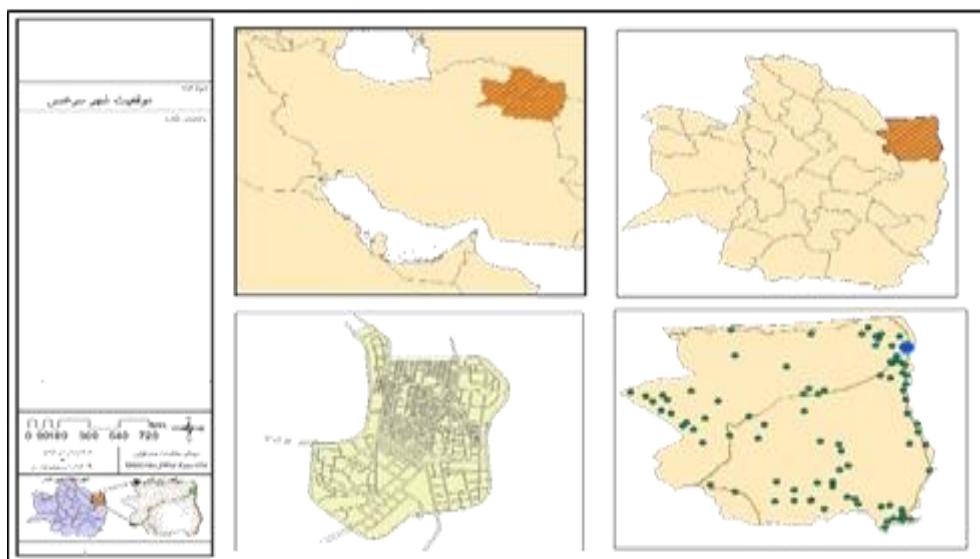
تحولی بزرگ در منطقه بود. احداث ازاد راه زمینی در کنار راه آهن از اقداماتی بود که سرخس را از یک منطقه مرزی متزوی به سمت گذرگاه توسعه به داخل تبدیل نمود. بطوری که جمعیت شهر از ۲۸۵۴۷ در سال ۱۳۷۵ به ۴۰۱۶۲ نفر در سال ۱۳۹۵ افزایش یافته است. در حال حاضر عمدۀ ترین جریان حمل و نقل جاده‌ای کشورهای آسیای میانه به سوی آب‌های آزاد از طریق قلمرو ایران و مرزهای استان خراسان رضوی و به ویژه شهر سرخس انجام می‌شود. علیرغم تمام سرمایه‌گذاری‌های صورت گرفته در این چند دهه، به دلایل سایه سنگین سیاست بر روابط حاکم بر کشور ایران-ترکمنستان فرودگاه سرخس تعطیل است، منطقه ویژه اقتصادی غیر فعال است و اینچنانکه باید و شاید این نقطه مرزی شکوفا نیست. بسیار جالب است که در این مرز، شهری با همین نام در کشور ترکمنستان واقع شده است که حدود ۹۰۰۰ نفر جمعیت دارد اما به دلایل امنیتی، مرز برای آمد و شد افراد باز نیست و ارتباطات فرهنگی قطع شده است. بنابراین نمی‌توان حضور آن را به عنوان عاملی اثرگذار بر سرخس ایران مورد توجه قرار داد و انتظار شکل گیری شهرهای دوقلو را داشت. از دیگر ویژگی‌های شهر سرخس وجود

۴. محدوده مورد مطالعه

کشور ایران دارای ۹۹۲ کیلومتر خط مرزی با کشور ترکمنستان است. سرخس گذرگاه‌های مرزی ایران با کشور ترکمنستان است. از این رو شهر سرخس دارای موقعیت خاص در ارتباط با کشورهای آسیای میانه می‌باشد. جاده ابریشم از سرخس وارد ایران کنونی می‌گردیده است. راه ابریشم یکی از مهمترین نمادهای فرهنگی است (Williams, 2014). تا قبل از فروپاشی نظام سوسیالیستی در دهه ۱۹۹۰ نقطه دور افتاده و منزوی تلقی می‌شد. ولی بعد از فروپاشی نظام سوسیالیستی و بازگشایی مرزها به دروازه توسعه کشور و نقطه ترانزیت بین کریدور شمال جنوب کشورهای آسیای میانه تبدیل شد. با بهره برداری از راه آهن سرخس مشهد در سال ۱۳۷۵ عملاً ترانزیت ریلی با آسیای میانه برقرار شد. راه آهن بین المللی سرخس، ۸۵ درصد ترانزیت ریلی ایران را تأمین می‌کند. پایانه مرزی سرخس از مزیت استقرار بر سر راه‌های کشورهای آسیا میانه برخوردار است. روزانه ۴۵۰ دستگاه تریلی از پایانه مرزی سرخس عبور می‌کند. فرودگاه بین المللی سرخس، با امتیاز مرز هوایی قابلیت فرود و پرواز انواع هوایی‌های پهن پیکر را دارد و برای ورود و خروج ترافیک هوایی بین المللی مناسب است.

غفلت دولت قرار گرفته و شهری محروم می باشد در صورتیکه از پتانسیل های بسیار بالایی در هر زمینه ای برخوردار است. در شکل ۴ موقعیت شهر سرخس نشان داده شده است.

سد دوستی است که سدی مشترک با کشور ترکمنستان می باشد. پالایشگاه گاز خانگیران نیز از دیگر نقاط قوت و از جمله فرصت های موجود است که گاز مصرفی شش استان ایران را تامین می نماید. سرخس بر اساس نظریات کلاسیک مکان یابی مورد



شکل ۴. موقعیت شهر سرخس

سینما، بیمارستان، استخر و ... وجود دارد که بقیه ساکنان شهر حق استفاده از آن ها را ندارند. لذا توسعه و هدایت آینده شهر برای بهره مندی همه ساکنان شهر از امکانات ضروری است.

۵-۱. تدوین چشم انداز ۲۰ ساله توسعه شهر سرخس

در جدول SWOT، قوت ها و فرصت ها مستقیماً درون مایه را تشکیل می دهند و ضعف ها و تهدیدها به عنوان پشتیبان درون مایه ها مطرح می باشند. بر اساس درون مایه های بدست آمده در هر مرحله، چشم انداز هر کارگروه تدوین می شود. به عنوان نمونه چشم انداز کارگروه اجتماعی_ فرهنگی ارائه می گردد. کارگروه اجتماعی و فرهنگی از دو حوزه اجتماعی_ فرهنگی و گردشگری تشکیل شده است. در جدول ۱ موضوعات محوری حاصل در کارگروه اجتماعی_ فرهنگی نشان داده شده است.

۵. یافته های تحقیق

جمعیت شهر سرخس از سال ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۵ رشدی معادل ۷۶ درصد را تجربه کرده است. شهر سرخس دارای طرح جامع شهری است که در سال ۱۳۸۰ به تصویب رسیده است و افق آن برای سال ۱۳۸۷ بوده است. با توجه به اتمام دوره طرح، تا سال ۱۳۹۵ هیچ اقدامی برای تهییه طرح بازنگری نشده و شهر و شهرداری بدون برنامه بوده اند. این نیز یکی از دلایل تهییه طرح راهبردی_ عملیاتی شهر و شهرداری می باشد. به دلیل وجود پالایشگاه گاز خانگیران و شرکت پالایش نفت و گاز شرق، دو شهرک برای کارکنان پالایشگاه ساخته شده است که منجر به جداسازی اجتماعی شده است سلسله مراتب اجتماعی جدیدی مبتنی بر گروه های شغلی ایجاد کرده است. این شهرک ها به صورت بخش های مجزایی از شهر تلقی می شوند و با حصار از سایر بخش های شهر جدا شده اند. در داخل این شهرک ها امکاناتی از قبیل

جدول ۱. موضوعات محوری کارگروه اجتماعی_ فرهنگی

| ردیف | سندهای مورد بررسی | موضوعات محوری |
|------|--|---|
| ۱ | اسناد فرادست | ۱- توسعه مراکز فرهنگی و تأکید بر محصلین ممتاز ۲- گسترش ارتباطات فرهنگی و تشکیل کمیته های فرهنگی و میراث با تأکید بر بخش های هنری ۳- گفتگوهای علمی و تأکید بر تهیه نشریات ۴- توجه به نیازهای جوانان و تأکید بر امر ورزش و تربیت بدنی ۵- بهبود تسهیلات گردشگری و توجه به خدمات توریسم ۶- اشاعه الگوی زائر و گردشگر برای بهره گیری از گردشگران مشهد ۷- شهری با فضاهای گذران اوقات فراغت و برای گردشگران آرام و نشاط انگیز ۸- شهری شادی آفرین با نشاط جمعی و دارای مردمانی سرزنش ۹- انسجام اجتماعی و هم افزایی فرهنگی ۱۰- مشارکت اجتماعی و شهروند محوری ۱۱- قدمت تمدنی بالا و توجه به برنامه های فرهنگی در سطح منطقه و فرامنطقة ای ۱۲- تسهیل در ارتقای کمی و کیفی آموزش ۱۳- وجود پتانسیل های خاص گردشگری و امکان جذب سرمایه ۱۴- وجود معضلات در زندگی اجتماعی و کمبود توجه به برنامه ریزی برای قشر جوان ۱۵- لزوم تقویت تعامل سازنده میان ارگان های مختلف ۱۶- توجه به جشنواره های خاص (گوسفند قره گل) سرخس و نقش جاده ابریشم |
| ۳ | تجربه های داخلی و خارجی | |
| ۳ | مطالعات وضعیت موجود و نظرخواهی از بهره وران | |
| | براساس جدول ۱ درون مایه های نهایی در کارگروه اجتماعی فرهنگی بدست آمد که در جدول ۲ اطلاعات مورد نیاز ارایه شده است. | جدول ۱. درون مایه های نهایی حاصل در کارگروه اجتماعی و فرهنگی |

براساس جدول ۱ درون مایه های نهایی در کارگروه اجتماعی فرهنگی بدست آمد که در جدول ۲ اطلاعات مورد نیاز ارایه شده است.

جدول ۲. درون مایه های نهایی حاصل در کارگروه اجتماعی و فرهنگی

| ردیف | کد عامل مرتبط و تأثیرگذار | درون مایه |
|------|--|---|
| ۱ | (۱۶) - (۱۱) | دروازه ورود جاده ابریشم و خواستگاه گوسفند قره گل |
| ۲ | (۵) - (۶) - (۷) - (۸) | شادی آفرین، فضاهای گذران اوقات فراغت و برای گردشگران آرام و خاطره انگیز |
| ۳ | (۱) - (۳) - (۱۲) | توسعه مراکز فرهنگی |
| ۴ | (۹) - (۱۰) - (۱۴) | انسجام اجتماعی، هم افزایی فرهنگی و شهروند مداری |
| | بر مبنای جدول ۲ شهر سرخس در حوزه اجتماعی فرهنگی در سال ۱۴۱۵ شهری است با: انسجام اجتماعی، هم افزایی فرهنگی، آرام و خاطره انگیز، نقش آفرین در رویدادهای فرهنگی و دارای جایگاه بین المللی شایسته در سازمان شهرهای جاده ابریشم. چشم انداز مابقی کارگروه ها نیز به همین منوال تدوین می گردد. جهت اجتناب از طولانی شدن مطلب، چشم انداز کارگروه ها در جدول ۳ نشان داده شده است. | |

جدول ۳. چشم انداز کارگروه ها

| کارگروه | حوزه | چشم انداز کارگروه؛ سرخس در ۱۴۱۵ شهری است: |
|--------------------|------------|--|
| حمل و نقل و ترافیک | - | روان، مبتنی بر حمل و نقل عمومی چندوجهی و دروازه ترانزیت با آسیای میانه (CIS) (کشورهای عضو) |
| خدمات شهری و محیط | خدمات شهری | دروازه ورود آفتاب و ذخیره گاه انژرژی، برخوردار از فضای سبز، خدمات، |

| | | |
|--|-------------------------------------|-----------------|
| زیرساخت و تاسیسات شهری مناسب برای شهروندان و همگام با محیط زیست پایدار | محیط زیست فضای سبز | زیست |
| ایمن و تاب آور در برابر بحران‌های احتمالی سیل و طوفان‌های شن، تهدیدات مرزی و مخاطرات ناشی از تاسیسات خطرناک، دارای مدیریتی اثربخش و شهروندانی آگاه و مشارکت جو | - | مدیریت بحران |
| دروازه شمال شرق کشور و تجلی گاه شهرسازی و معماری ایرانی- اسلامی، زیبا، منسجم و با هویت | معماری و شهرسازی ساختمان و املاک | شهرسازی -معماری |
| مدیریتی بهره ور، شهروند مدار، دارای هماهنگی و تعاملات سازنده بین سازمانی و مبتنی بر سیستم‌های خدماتی هوشمند | مدیریت یکپارچه شهری حوزه فناوری | خدمات مدیریت |

نقش آفرین در رویدادهای فرهنگی، زیبا با انسجام اجتماعی مطلوب و تجلی گاه شهرسازی ایرانی- اسلامی، ایمن، روان و سازگار با محیط زیست، همراه با مدیریتی هوشمند.

۳-۵. تدوین برنامه راهبردی شهر سرخس
پس از تدوین چشم اندازهای بلند مدت شهر در شش کارگروه، برنامه راهبردی شهر در ارتباط با هر بند چشم انداز تدوین می گردد. سپس راهبردهای بدست آمده با روش کیو. اس. پی. ام الویت بندی می شوند. برنامه راهبردی توسعه شهر سرخس در ارتباط با کلیدواژه های چشم انداز به تفکیک هر کارگروه در جدول ۴ نشان داده شده است. همچنین در این جدول الویت راهبردها (کد) مشخص شده است. در مجموع در شش کارگروه، ۳۳ راهبرد تدوین شده است.

۲-۵. تدوین چشم انداز نهایی ۲۰ ساله توسعه شهر سرخس

پس از تهیه چشم انداز کارگروه های شش گانه، چشم انداز نهایی شهر سرخس در افق ۱۴۱۵ با انجام سه مرحله نشان داده شده در شکل ۲ تدوین شده است. بن مایه های بدست آمده از کارگروه های شش گانه عبارتند از: مدیریتی یکپارچه، زیبا، ایمن، هوشمند، تجلی گاه شهرسازی ایرانی- اسلامی، روان، انسجام اجتماعی و شهروند مداری، سازگاری با محیط زیست، نقش آفرین در برگزاری رویدادهای فرهنگی، دروازه ترانزیت با آسیای میانه، دروازه شمال شرق کشور. چشم انداز شهر سرخس بر اساس بن مایه های بدست آمده در افق ۱۴۱۵ بدین شرح است: دارای موقعیت بین المللی برتر در حوزه ترانزیت و صادرات با آسیای میانه (کشورهای عضو CIS) و دروازه شمال شرق کشور،

جدول ۴. برنامه راهبردی توسعه شهر سرخس

| کد | کارگروه | کلید واژه چشم انداز | کد | راهبرد |
|----|--------------------|---|----|---|
| ۱ | اجتماعی فرهنگی | انسجام اجتماعی | .۱ | بکارگیری استعدادهای متنوع فرهنگی - گردشگری برای جذب سرمایه‌گذاری های داخلی - خارجی |
| | | هم افزایی فرهنگی | .۲ | ساماندهی و تقویت رویدادها و جشنواره های فرهنگی - گردشگری |
| | | آرام و خاطره انگیز | .۳ | تقویت هم افزایی فرهنگی مبتنی بر تنوع قومیتی |
| | | نقش آفرین در رویدادهای فرهنگی | .۴ | ساماندهی برنامه ریزی های فرهنگی - اجتماعی در راستای کاهش معظلات اجتماعی و تقویت بنیان خانواده |
| ۰۲ | حمل و نقل و ترافیک | دارای جایگاه بین المللی شایسته در سازمان شهرهای جاده ابریشم | .۱ | سهولت حرکت ترافیک عبوری مبادی ورودی شهر سرخس با افزایش کارایی تأسیسات و تجهیزات حمل و نقل و با توجه به نقش ترانزیتی شهر |
| | | روان | .۲ | حمل و نقل عمومی دروازه ورود ترانزیت |

| | | |
|--|---|--|
| <p>توسعه و ساماندهی سیستم حمل و نقل عمومی</p> <p>بهبود مدیریت سامانه‌ها و زیرساخت‌های ترافیکی شهر سرخس</p> <p>افزایش انطباق بین نظام حمل و نقل و کاربری زمین</p> <p>ارتقاء عملکرد معابر شهری در راستای افزایش کارابی و ظرفیت</p> <p>سهولت حرکت و دسترسی عابران پیاده، دوچرخه‌سواران و معلولان جسمی و حرکتی</p> <p>توسعه خدمات در جهت ارتقا بهداشت و سلامت شهر</p> <p>توسعه زیرساخت‌های مناسب شهری جهت افزایش رفاه عمومی</p> <p>محافظت و توسعه محیط زیست شهری</p> <p>حفظ و توسعه فضای سبز شهر</p> <p>بهبود وضعیت منابع طبیعی اطراف شهر با هدف بهبود محیط درونی شهر</p> <p>آگاه سازی و توسعه فرهنگ مقابله با بحران میان شهروندان و مسئولان</p> <p>ارتقا سطح آمادگی شبکه امداد و نجات شهری</p> <p>مدیریت سیالاب و رواناب شهری</p> <p>افزایش هماهنگی و نظارت بر دستگاه‌های متولی مدیریت بحران</p> <p>جلب مشارکت‌های مردمی در مدیریت بحران</p> <p>مقام سازی بافت‌های فرسوده، ساختمان‌ها، زیرساخت‌ها و تاسیسات شهری در برابر عوارض ناشی از بحران‌های احتمالی (سیل و طوفان‌های شن، حریق و تهدیدات مرزی)</p> <p>توسعه مشارکت نهادهای عمومی و بخش خصوصی در فرآیند اجرای پروژه‌های شهری</p> <p>شناسایی پتانسیل‌ها در راستای تقویت شهرسازی و معماری ایرانی</p> <p>اسلامی و هویت شهری با تأکید بر موقعیت شهر سرخس</p> <p>ساماندهی و گسترش فضاهای شهری با تأکید بر نقش این فضاهای توسعه پایدار فیزیکی شهر با استفاده حداقلی از پتانسیل‌های شهر و مبتنی بر توسعه درون‌زا</p> <p>ساماندهی سیما و منظر در ورودی و لبه شهر در راستای ارتقاء کیفیت کالبدی و بصری عرصه‌های عمومی و نشانه‌های هویتی شهر</p> <p>ساماندهی بافت ناکارآمد در راستای افزایش پایداری و رضایتمندی حرکت جهت تحقق شهر الکترونیک مبتنی بر یکپارچگی خدمات تقویت مدیریت شهری شهرونداندار</p> <p>تشکیل و تعیین متولی برای توسعه خدمات الکترونیک توسعه زیرساخت و تجهیزات الکترونیکی و افزایش توانایی شهرهوندی</p> <p>برنامه‌ریزی و مدیریت نیروی انسانی با تأکید بر شایسته‌سالاری و بومی‌گری</p> <p>افزایش هماهنگی و تعاملات بین سازمانی</p> <p>اصلاح و تقویت ساختار اداری شهرداری و سایر سازمان‌ها</p> | <p>۰۲</p> <p>۰۳</p> <p>۰۴</p> <p>۰۵</p> <p>۰۱</p> <p>۰۲</p> <p>۰۳</p> <p>۰۴</p> <p>۰۵</p> <p>۰۱</p> <p>۰۲</p> <p>۰۳</p> <p>۰۴</p> <p>۰۵</p> <p>۰۶</p> <p>۰۱</p> <p>۰۲</p> <p>۰۳</p> <p>۰۴</p> <p>۰۵</p> <p>۰۶</p> <p>۰۷</p> | <p>ذخیره گاه انرژی</p> <p>خدمات شهری و محیط زیست مناسب</p> <p>برخوردار از خدمات مناسب</p> <p>برخوردار از خدمات مناسب</p> <p>همگام با محیط زیست پایدار</p> <p>ایمن</p> <p>تاب آور</p> <p>شهروندانی آگاه و مشارکت جو</p> <p>مدیریتی اثربخش</p> <p>شهروندانی آگاه و مشارکت جو</p> <p>مدیریت بحران</p> <p>۰۴</p> <p>۰۵</p> <p>۰۶</p> <p>۰۷</p> |
| <p>منسجم</p> <p>زیبا</p> <p>با هویت</p> <p>شهرسازی و معماری ایرانی</p> <p>اسلامی</p> <p>بهره ور</p> <p>شهروند مدار</p> <p>دارای هماهنگی و تعاملات سازنده</p> <p>سیستم‌های خدماتی هوشمند</p> | <p>۰۲</p> <p>۰۳</p> <p>۰۴</p> <p>۰۵</p> <p>۰۶</p> <p>۰۱</p> <p>۰۲</p> <p>۰۳</p> <p>۰۴</p> <p>۰۵</p> | <p>شهرسازی و معماری</p> <p>۰۵</p> |
| <p>خدمات مدیریت</p> | <p>۰۶</p> | |
| <p>[Downloaded from jvfc.ir on 2025-08-01]</p> | | |

بررسی روند ۵ سال گذشته شهرداری سرخس نشان می دهد که بیشترین منبع تامین مالی شهرداری مربوط به کد درآمدهای ناشی از عوارض عمومی و کد درآمدهای حاصل از وجوده و اموال شهرداری است. همچنین کمترین منبع تامین مالی مربوط به ردیف درآمدی "اعانات، هدایا و دارایی ها" می باشد. با توجه به روند ۵ سال گذشته سناریوهای مختلفی به تفکیک کدهای اصلی درآمدی ارائه شده اند. در شهرداری های کوچک و متوسط پیش بینی منابع مالی درآمدها باید با استفاده از روش های معمول محاسبه درآمد قابل پیش بینی مانند روش "سال ما قبل آخر" و روش "حد متوسط ها" باشد. پس از پیش بینی درآمدی شهرداری سرخس، نتایج با کارشناسان مربوطه بررسی گردید و نهایتاً یک فرم برای پیش بینی درآمد ارائه شد. در جدول ۵ پیش بینی درآمد شهرداری سرخس برای سال های ۱۴۰۰-۱۳۹۶ نشان داده شده است.

بعد از تدوین برنامه راهبردی شهر سرخس، سیاست های اجرایی در ارتباط با هر راهبرد تدوین می گردد و مرحله اول در سطح راهبردی به پایان می رسد.

۴-۵. برآورد درآمدها و منابع تامین اعتبار شهرداری سرخس

سابقه تشکیل شهرداری سرخس به سال ۱۳۴۴ باز می گردد. در حال حاضر شهرداری سرخس در زمرة شهرداری های درجه ۷ قرار می گیرد و تعداد کارکنان شهرداری ۱۹۷ نفر می باشد. به لحاظ سلسه مراتب سازمانی در سطح عالی شهردار به عنوان رئیس سازمان قرار دارد. سطح بعدی متiskل از ۵ اداره منابع انسانی، امور مالی، عمران و شهرسازی، هماهنگی و نظارت بر خدمات شهری و اداره آتش نشانی و خدمات ایمنی است. واحدهای ستادی نیز وجود دارند که خدمات غیر مستقیم به سازمان ارائه می دهند.

جدول ۵: پیش بینی درآمد شهرداری سرخس (میلیون ریال)

| کد | ردیف درآمدی | پیش بینی | جمع | ۱۴۰۰ | ۱۳۹۹ | ۱۳۹۸ | ۱۳۹۷ | ۱۳۹۶ |
|--------|--|----------|--------|-------|-------|-------|-------|------|
| ۰۱ | درآمدهای ناشی از عوارض عمومی | ۴۲۷۴۴۴ | ۱۱۷۴۷۵ | ۹۸۷۱۹ | ۸۲۹۵۷ | ۶۹۷۱۲ | ۵۸۵۸۱ | |
| ۰۲ | درآمدهای ناشی از عوارض اختصاصی | ۱۰۲۰۹۶ | ۲۶۵۳۶ | ۲۳۰۷۵ | ۲۰۰۶۵ | ۱۷۴۴۸ | ۱۵۱۷۲ | |
| ۰۳ | بهای خدمات و درآمدهای موسسات انتفاعی | ۶۳۶۳۷ | ۱۷۶۱۳ | ۱۴۷۳۸ | ۱۲۳۳۲ | ۱۰۳۱۹ | ۸۶۳۵ | |
| ۰۴ | درآمدهای حاصل از وجوده و اموال شهرداری | ۱۴۶۷۴۸ | ۳۸۰۶۷ | ۳۳۱۰۲ | ۲۸۷۸۴ | ۲۵۰۳۰ | ۲۱۷۶۵ | |
| ۰۵ | کمک های دولت و سازمان های دولتی | . | . | . | . | . | . | |
| ۰۶ | اعانات و هدایا و دارایی ها | ۲۴۱۱۴ | ۵۵۴۶ | ۵۱۵۸ | ۴۷۹۸ | ۴۴۶۲ | ۴۱۵۰ | |
| ۰۷ | سایر منابع تامین اعتبار | ۹۹۱۱۹ | ۲۸۶۵۴ | ۲۵۱۴۲ | ۲۲۰۶۷ | ۱۹۳۷۴ | ۳۸۸۲ | |
| مجموع | | | | | | | | |
| ۸۶۵۳۵۷ | | | | | | | | |
| ۲۳۳۸۹۲ | | | | | | | | |
| ۲۰۱۹۳۳ | | | | | | | | |
| ۱۷۱۰۰۳ | | | | | | | | |
| ۱۴۶۳۴۴ | | | | | | | | |
| ۱۱۲۱۸۵ | | | | | | | | |

و قابل قبول قرار می گیرند. البته پروژه های نا تمام در الوبت الزامی قرار می گیرند. سایر مشخصات پروژه ها نیز در این قسمت مشخص می شود. در ارتباط با فعالیت ها نیز هر طرح ممکن است به یک یا چند فعالیت برسد. با توجه به ترتیب فعالیت ها در کارگروه به آن رتبه اختصاص می یابد و کدگذاری انجام می شود. در پژوهش حاضر ۱۲۶ پروژه و ۴۷ فعالیت برای شهرداری سرخس شناسایی شده است (جدول ۶).

۵-۵. تدوین پروژه، فعالیت و کدگذاری آن ها

بعد از شناسایی راهبردهای شهرداری، برای هر راهبرد، سیاست (ها)، برنامه (ها) اجرایی و طرح (ها) تدوین می شود. هر طرح ممکن است به یک یا چند پروژه و یک یا چند فعالیت برسد. بعد از اینکه برای هر کارگروه، پروژه های آن ها شناسایی شد، امتیاز پروژه ها بر اساس فرمول ارائه شده در دستورالعمل محاسبه می شود. بر اساس امتیاز، الوبت الزامی، ضروری، مطلوب شود. پروژه ها در چهار الوبت الزامی، ضروری، مطلوب

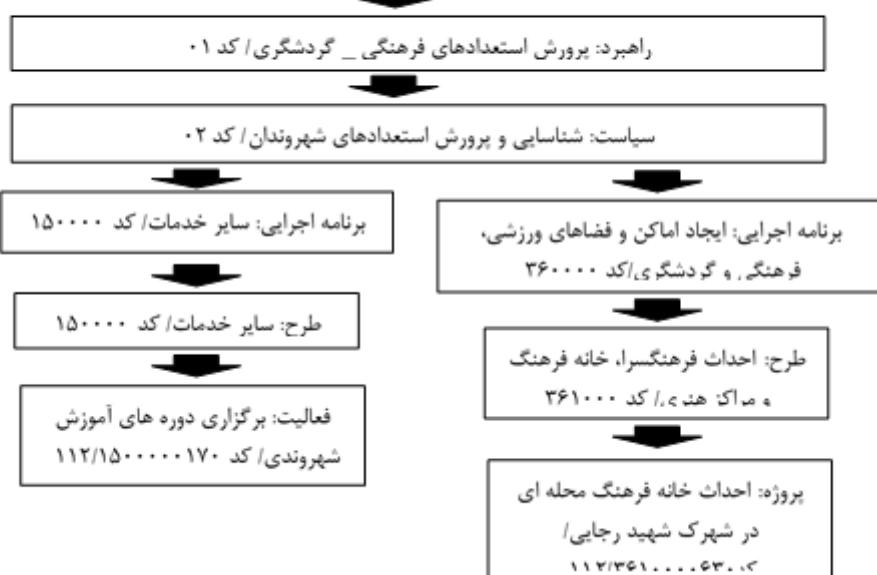
جدول ۶. تعداد فعالیت‌ها، پروژه‌ها و لویت آن‌ها به تفکیک کارگروه‌ها

| الويت پروژه | | | | تعداد پروژه | تعداد فعالیت | کارگروه |
|-------------|------------|-------|--------|-------------|--------------|------------------------|
| قبل قبول | قابل مطلوب | ضروری | الزامی | | | |
| ۳ | ۲ | ۷ | ۲ | ۱۴ | ۱۷ | اجتماعی فرهنگی |
| ۱۱ | ۳ | ۱۱ | ۱۲ | ۳۷ | ۴ | حمل و نقل و ترافیک |
| ۵ | ۷ | ۴ | ۱۴ | ۳۰ | ۱۱ | خدمات شهری و محیط زیست |
| ۳ | ۳ | ۲ | ۹ | ۱۷ | ۳ | مدیریت بحران |
| ۹ | ۲ | ۴ | ۵ | ۲۰ | ۳ | شهرسازی و معماری |
| ۱ | ۱ | ۳ | ۳ | ۸ | ۹ | خدمات مدیریت |
| ۳۲ | ۱۸ | ۳۱ | ۴۵ | ۱۲۶ | ۴۷ | مجموع |

کدگذاری آن ها در کارگروه اجتماعی و فرهنگی در شکل ۵ نشان داده شده است.

با توجه به ضرورت خلاصه شدن مطلب، به عنوان مثال یک نمونه تدوین پیوژه و فعالیت و نحوه

چشم انداز کارگروه اجتماعی- فرهنگی: شهری با انسجام اجتماعی، هم افزایی فرهنگی، آرام و خاطره انجیز، نقش آفرین در رویدادهای فرهنگی و دارای جایگاه بین المللی شایسته در سازمان شهرهای جاده ابریشم/ کد ۱



شکل ۵. نحوه تدوین پروژه، فعالیت و کدگذاری آن ها در کارگروه اجتماعی و فرهنگی

می باشدند. امروز ، به خصوص در خاور میانه، شهرهای مرزی بیشتر از سرزمین داخلی تحت تاثیر تغییرات قرار می گیرند تا نقش افرینی در فرایند جهانی شدن. با توجه به ویژگی های شهر سرخس که در بخش های قبل ذکر گردید، سایه سنگین سیاست مانع از نقش افرینی این شهر به عنوان گذرگاه توسعه به داخل مرزهای ملی شده است. سرمایه گذاریهای عظیمی در حوزه زیرساختها صورت گرفته است اما اینچنانکه باید و شاید مورد بدهی قرار نگفته است. احداث

۶. نتیجہ گیری

شهرها پیشران توسعه محلی و ملی محسوب می شوند. پیشرفت و عقب ماندگی یک کشور در شهرهای آن متجلی می شود. در عصر جهانی شدن شهرهای مرزی اعم از مرزهای دریایی و خشکی به دروازه های ورود توسعه به کشور ها تبدیل شده اند. لذا در چنین شرایط متغیر و پویایی شهرها با چالشهای ناشی از فشار توسعه مواجه اند. بنابر این نیاز مند، تفکر و برنامه ریزی راهبردی و عملیاتی، برای مواجه با چنین چالش هایی،

- ایران، مطالعات و پژوهش های شهری و منطقه ای، ۵۵-۷۶، ۲(۸).
۴. حلاجیان، ا. و شاد، ا. ع. (۱۳۹۴). شناسایی و تدوین استراتژی های موثر مدیریت استراتژیک توسعه شهری شهرستان رامسر، مدیریت شهری، شماره ۴۰، ۴۱۸-۳۹۹.
۵. دستورالعمل تهییه، تصویب، اجرا و پایش برنامه عملیات نوسازی و عمران و اصلاحات شهر. (۱۳۹۴). سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور، معاونت امور شهرداری ها.
۶. رهنما، م. ر. مافی، ع. اسدی، ر. و سلیمی، م. (۱۳۹۱). گذر از برنامه ریزی جامع به برنامه ریزی استراتژیک، مطالعات جغرافیایی مناطق خشک، ۲(۸)، ۳۹-۵۴.
7. Antrop, M. (2006). Sustainable landscapes: contradiction, fiction or utopia?. *Landscape and Urban Planning*, 75 (2006), 187–197.
8. Boehmer, C. R., and Penga, S. (2012). The determinants of open and closed borders. *Journal of Borderlands Studies*, 27 (3), 273- 285.
9. Brown, V. A. (2015). Utopia thinking and the collective mind: beyond transdisciplinary. *Futures*, 65 (2015), 209-216.
10. Brzosko –Sermak, A. (2007). Theatrical deliberations on frontier location of cities. *Bulletin of Geography journal (socio-economic series)*, No, 7, 73-86.
11. Burnet- Jaily, E. (2005). Theorizing borders: an interdisciplinary perspective. *Geopolitics*, 10 (2005), 633-649.
12. Cruz, S., and Villanueva, C. H. (2014). City futures for city leaders Penang Malaysia. *Journal of Future Studies*, 19(1), 115- 124.
13. Diener, A., and Hagen, J. (2009). Theorizing borders in a ‘Borderless World’: globalization, territory and identity. *Geography Compass*, 3(3), 1196- 1216.

شهرکهای مجزا حصار کشیده در داخل شهر و ایجاد تضاد فضایی و طبقاتی برای ساکنان شهرکهای شرکت نفت و گاز در برخورداری از امکانات ویژه و محروم شدن صاحبان اصلی این ثروت از خدمات عمومی، اعتماد عمومی و مشارکت اجتماعی و نارضایتی عمومی را از سیستم دولتی و شهری باعث شده و منجر گردیده تا انسجام اجتماعی آسیب پذیر گردد. مجموعه این چالشها کارایی مدیریت شهری را به حداقل ممکن رسانده است. لذا ضروت تدوین برنامه راهبردی عملیاتی مطرح می گردد تا افقی روشن برای این شهر مرزی ترسیم شود به گونه ای که بتواند تجلی گاه کشور ایران نیز باشد.

تدوین چشم انداز توسعه شهری و برنامه ریزی راهبردی با طی ۴ مرحله انجام گرفت و پس از آن برنامه ریزی عملیاتی آغاز شد. تدوین برنامه ریزی عملیاتی نیز با طی ۵ مرحله انجام شد. چشم انداز توسعه شهری سرخس در شش کارگروه، چشم انداز نهایی شهر سرخس، برنامه راهبردی توسعه شهری و برنامه ریزی عملیاتی برای شهرداری سرخس تدوین شدند. نهایتاً ۱۲۶ پروژه و ۴۷ فعالیت برای شهرداری سرخس شناسایی شدند. پروژه و فعالیت ها کدگذاری گردیدند تا پیوستگی میان برنامه ریزی راهبردی و عملیاتی (شکل ۵) حفظ شود. در این تحقیق به سه محور برنامه ریزی راهبردی پاسخ داده شد و آینده شهر ترسیم گردید.

منابع

۱. الیاس زاده مقدم، ن. (۱۳۹۰). بررسی و امکان سنجی جایگزینی الگوی برنامه ریزی ساختاری- راهبردی با الگوی برنامه ریزی جامع شهری در ایران: مطالعه تطبیقی_ مقایسه ای. آرمان شهر، شماره ۵، ۴۸-۳۵.
۲. پوراحمد، ا.، حاتمی نژاد، ح.، و حسینی، س. ه. (۱۳۸۵). آسیب شناسی طرح های توسعه شهری در کشور، پژوهش های جغرافیای انسانی، ۳۸(۵۸)، ۱۸۰-۱۶۷.
۳. حاتمی نژاد، ح.، و فرج ملایی، ا. (۱۳۹۰). امکان سنجی اجرای طرح های استراتژی توسعه شهری در

- Border Regions: Poland Case. Procedia Engineering No.122, 65-70.
23. Nauwelaers,C. Maguire, K., and Ajmone Marsan, G. (2013). The case of Oresund (Denmark-Sweden) - Regions and Innovation: Collaborating across Borders, OECD publishing: <http://www.oecd.org/gov/regional/work ingpapers>
 24. Russo, C. (2015). A critical analysis of four south east Queensland city futures initiatives. *Journal of Future Studies*, 19(3), 29-48.
 25. Sohn, C. (2014 a). The border as a resources in the global urban space: a contribution to the cross- border metropolis hypothesis. *International Journal of Urban and Regional Research*, 38(5), 1697-1711.
 26. Sohn, C. (2014 b). Modelling cross-border integration: the role of borders as resources. *Geopolitics*, 19 (2014), 582- 608.
 27. Steinberg, F. (2005). Strategic planning in Latin America: experiences of building and management the future. *Habitat International*, Vol. 29, 69-93.
 28. Trainer, J. E. (2004). Models and tools for strategic planning. *New directions for institutional research*, No. 123.
 29. UN HABITAT. (2007). inclusive and sustainable urban planning: a guide for municipalities, introduction to urban strategic planning, Vol. 1.
 30. Vodeb, K. (2010). Cross-Border Regions as Potential Tourist Destinations along the Slovene Croatian Frontier. *Tourism and Hospitality Management*, 16(2), 219- 228.
 31. Williams, T. (2014). The silk roads: an ICOMOS Thematic Study. United Nation, International Council of Monuments and Sites.
 14. Fauser, M. (2017). The emergence of urban border spaces in Europe. *Journal of Borderlands Studies*, 2017, 1-17.
 15. Flouris, T and Dostaler, I. (2007). Strategic Management a as Key to Educating. the New Aviation Professional. *International Journal of Professional Aviation Training & Testing Rese*.
 16. Flemming, P. L. (2014). A review of strategic planning models developed over the past 50 years, and their effectiveness in public sector organization. *International Conference on Leadership. Management and Strategic Development*, Vol. 1, 19-33.
 17. Hambleton, R. (2014). Place-Based Leadership: a new agenda for spatial planning and local government. University of the West of England, Bristol.
 18. Kahveci, T.C., Uygun, O., Tekez, E.K., Sevincli, A., kilicarslan, A.G and Dulger, E. (2012). Evaluation of public strategic planning models for Turkish universities. *Social and Behavioral Sciences*, No. 58, 138 – 148.
 19. Kriemadis, A. (1997). Strategic planning in higher education athletic departments. *The International Journal of Educational Management*, 11(6), 238- 247.
 20. Kriemadis, T and Theakou, E. (2007). Strategic planning models in public and non-profit sport organization. *Sport management international journal*, 3(2).
 21. Kussi, O., Cuhls, K., and Steinmuller, K. (2015). The topical collection on quality criteria for future research: a short introduction. *European Journal of Future Research*, 3(21), 20-30.
 22. Lewczuk, J and Ustinovichius, L. (2015). The Concept of Multi- Functional Development of Cross-

From Compiling the Vision of Sarakhs City to Municipal Operational Planning

Mohammad Rahim Rahnama, Full Professor of Geography, University of Mashhad,
Mashhad, Iran*.

Lia Shaddel, Post Doctoral Researcher of Geography, University of Mashhad, Mashhad, Iran.

Abstract

Global and urban change means that the future of the city is uncertain, and it is no longer possible to predict the future of cities using only comprehensive plans. Meanwhile, border cities have a special position due to their spatial performance. Developing the vision of Sarakhs urban development for 1415, setting a strategic framework in the field of urban management, as well as presenting a 5-year operational plan of the municipality (1396-1400) are the objectives of the research. In this regard, six social-cultural working groups, transportation, urban and environmental services, crisis management, urban planning-architecture and management services were formed. The Economics Working Group also acted as a support working group. The research method is a combination of 36 organizations in Sarakhs and 36 semi-structured interviews. 177 questionnaires were distributed among the experts of the organizations. Two meetings were held with the urban elite, and the results were presented in the form of a SWOT table, and the strategies were prioritized using the QSPM method. The research findings include: formulating the development perspective of Sarakhs city in 6 working groups, formulating the final vision of Sarakhs city, formulating the strategic plan for urban development and formulating the municipal operational plan (1396-1400). In connection with operational planning, the Economic Working Group estimated the revenues and credit resources of Sarakhs Municipality and predicted different income scenarios. 126 projects and 47 activities have been identified and presented for Sarakhs Municipality.

* - Corresponding Author:

rahnama@um.ac.ir

KeyWords: Vision, Strategic Planning, Operational Planning, Sarakhs, Sarakhs Municipality