



فصلنامه چشم انداز شهرهای آینده

www.jvfc.ir

دوره اول، شماره چهارم، پیاپی (۴)، زمستان ۱۳۹۹

صص ۱۱۸-۱۰۳

## برنامه‌ریزی استراتژیک و راهبردهای بازآفرینی پایدار بافتهای فرسوده شهری (مطالعه موردی: شهر کرمانشاه)

سجاد زنگی‌شاه ای\*، دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران  
مجتبی رفیعیان، دانشیار برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۵/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۰۹

### چکیده

برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه شهری رویکرد نوینی در برنامه‌ریزی و مدیریت شهری است که با اتکا به اصول توسعه پایدار شهری بر ترسیم چشم انداز، تدوین اهداف توسعه، رویارویی همه جانبه و سیستماتیک با مسائل اساسی شهر استوار است. یکی از استراتژیهای دستیابی به توسعه شهری، بازآفرینی پایدار بافتهای فرسوده شهری می‌باشد. در این پژوهش چارچوب برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان روش مناسب مورد استفاده قرار گرفته است. پژوهش حاضر، با هدف تدوین استراتژی‌های بازآفرینی پایدار شهر کرمانشاه تدوین شده است. این پژوهش از نوع کاربردی و روش تحقیق آن توصیفی-تحلیلی و پیمایشی بوده است. در برنامه‌ریزی استراتژیک چندین مدل جهت دستیابی به توسعه پایدار شهری وجود دارد نظیر مدل برایسون، دیوید، دیکسون، گلکار و ...، در این پژوهش با بهره جستن از این مدلها، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک برای بازآفرینی بافتهای فرسوده شهر کرمانشاه صورت گرفت. جهت تحلیل جدول SWOT و امتیاز دهی به عوامل درونی و بیرونی محیط با ۱۵ کارشناس و خیره نظرسنجی و مصاحبه صورت پذیرفت و اولویت بندی استراتژیها با استفاده از مدل QSPM انجام گرفت. نتایج به دست آمده با توجه به خروجی مدل نشان داد راهبرد محافظه کارانه در برنامه‌ریزی استراتژیک بازآفرینی پایدار شهری میزان جذابیت بالایی داشته است. اولویت بندی راهبردهای بازآفرینی پایدار شهری در بافتهای فرسوده شهر کرمانشاه براساس نظر کارشناسان و خبرگان در ماتریس QSPM، مدیریت شهری یکپارچه و واحد، برنامه‌ریزی مشارکتی، تأکید ویژه بر توسعه درونی و میان افزای شهری، ارائه بسته‌های تشویقی، حمایتی و تسهیلات و معافیتها، تأکید بر برنامه‌ریزی محله مینا، ارتقای توانمندی‌های اجتماعی و اقتصادی شهروندان به ویژه گروه‌های آسیب‌پذیر، آموزش، گفت‌وگوسازی، اطلاع‌رسانی و فعالیت‌های فرهنگی-ترویجی؛ ظرفیت‌سازی و نهادسازی جامعه مدنی از راهبردهای اولویت دار در بازآفرینی پایدار شهری در بافتهای فرسوده شهر کرمانشاه می‌باشند.

واژه‌گان کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک، بازآفرینی شهری، بافت فرسوده، شهر کرمانشاه

## ۱. مقدمه

برنامه‌ریزی در نواحی فرسوده شهری همواره مهمترین موضوع برنامه‌ریزی شهری بوده است (Leary & McCarthy, 2013:1). یکی از استراتژیهای دستیابی به توسعه شهری، بازآفرینی پایدار بافتهای فرسوده شهری می‌باشد (Mirza, Soraya, 2010). رویکرد امروزی به برنامه‌ریزی شهری، مبتنی بر هنجارهای اجتماعی و از طریق تدوین چشم‌انداز و راهبردهای توسعه شهری بر اساس الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک است. در این قالب، تأکید بر ارزشهای مشترک در هر جامعه که به ویژه در چشم‌انداز توسعه شهری مطرح می‌شود، می‌تواند جهت‌گیری پیشنهادی عملی و اجرایی طرح‌های توسعه شهری را مشخص نماید. برنامه ریزی راهبردی، چارچوبی جهت توسعه سیاست‌ها، زمینه‌های جدید نظری و ابزارهای تجربی برای برنامه‌ریزی شهری فراهم ساخته است. برنامه ریزی راهبردی توسعه شهری رویکرد نوینی در برنامه ریزی و مدیریت توسعه و عمران شهری است که با اتکا به اصول توسعه پایدار شهری بر ترسیم چشم‌انداز، تدوین اهداف توسعه، رویارویی همه جانبه و منظم با مسائل اساسی شهر (موضوعات کلیدی و ساختاری شهر)، استفاده بهینه و اثربخش از منابع کمیاب (حفاظت و اعتلای کیفیت محیط) و دستیابی به نتایج مناسب برای عموم (تأکید بر اجرا و مشارکت) استوار است (اصلاح نظام مدیریت توسعه شهری در ایران براساس رویکرد راهبردی، ۱۳۸۷: ۲۰). مدتهاست که در مداخله بافت‌های نابسامان و محلات هدف دچار انحراف از مسیر شده‌ایم، سیاست بازآفرینی شهری با رویکردی شهرنگر، جامع و یکپارچه با تأکید بر مقوله کیفیت زندگی به عنوان یک دستور کار شهری جدید می‌تواند برنامه مناسبی برای پاسخگویی به نیازهای کنونی شهر و شهروندان باشند. از دهه ۱۹۶۰ به بعد طرح‌های استراتژیک وارد حوزه برنامه‌ریزی شهری شدند و به عنوان مکمل طرح جامع مورد استفاده قرار گرفتند. استراتژی توسعه شهری به عنوان جدیدترین رویکرد در برنامه ریزی استراتژیک، فرآیند تهیه چشم‌انداز بلند

مدت از آینده شهر است که براساس آن برنامه‌های اجرایی تهیه می‌شوند. تمرکز CDS بر روی تقویت اقتصادی رقابت پذیر است اما در عین حال جنبه‌های زیست محیطی، مالی، مشارکتی است که همه زیرساختها، ساختارهای شهری و کاهش فقر را نیز پوشش می‌دهد. استراتژی توسعه شهری CDS، برای پایداری توسعه شهرها، براساس چهار اصل کلی بنیان گذار شده است که عبارتند از: قابلیت زندگی، رقابت پذیری، بانک‌پذیری و مدیریت و حاکمیت خوب شهری (Word Bank, 2000:3) برنامه‌ریزی راهبردی به منظور برخورد صحیح با آینده و رفع مشکلات و پیچیدگی‌های فعلی، به کارگرفته می‌شود (Obeng and Ugboro, 2008, p.420). استراتژی توسعه شهری با تمرکز بر تقویت رقابت‌جویی اقتصادی و کاهش فقر و جنبه‌های مختلف زیست محیطی شهر، ساختارهای فضایی شهری، ساختارهای زیربنایی، جنبه‌های فرهنگی و اجتماعی و غیره می‌تواند بهترین گزینه برای رسیدن به توسعه پایدار شهری باشد. در شرایط کنونی، نقشه راه راهبردی مشخص و شفاف در سیاست‌گذاری شهری برای نوسازی بافت‌های فرسوده شهری وجود ندارد و این امر بازاندیشی مجدد در این حوزه را ضروری می‌سازد. همچنین اگرچه در سالهای اخیر، اسناد قانونی مهمی در این زمینه تصویب شده‌اند اما همسویی و جامعیت لازم برای اقدامات شکل نگرفته است. از طرف دیگر مردم به عنوان کنشگران اصلی، همچنان گروه‌های هدفی در نظر گرفته می‌شوند که باید برای آنها از بالا برنامه‌ریزی نمود در حالی که خود بخشی از بهره‌مندشوندگان هستند. این مسئله تا حد زیادی به نبود مقیاس محله‌ای و ضعف ساختار مدیریت و برنامه‌ریزی در این مقیاس مرتبط می‌شود. در کنار این مقیاس باید به تأثیر عوامل برون محله‌ای در روند نوسازی بافت‌های فرسوده نیز توجه داشت. در زمینه رویکرد بازآفرینی شهری می‌توان گفت که اگر رویکرد به بازآفرینی، اجتماع مدار، یکپارچه، جامع و استراتژیک باشد، آن گاه به خودی خود رویکرد بازآفرینی پایدار حاصل خواهد شد (چارچوب جامع بازآفرینی شهری

است. متأسفانه طرحها از تحقق‌پذیری و اجرای پایینی برخوردار بوده و باعث توسعه و ارتقاء کیفیت محیط شهری نشده‌اند که طرحهای سنتی جامع و تفصیلی با رویکرد جامع و عقلانی نگاه استراتژیک و راهبردی به مسائل و برنامه نداشته، در این پژوهش به بررسی رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک در بازآفرینی پایدار بافت فرسوده شهر کرمانشاه پرداخته شده است.

## ۲. مبانی نظری

طرح استراتژی توسعه شهری، رویکردی راهبردی است که هم‌اکنون در بسیاری از کشورهای جهان و به خصوص کشورهای در حال توسعه با استقبال مواجه شده است. در حالی که طرح‌های جامع و تفصیلی - که سند توسعه شهر در کشور ما محسوب می‌شوند - بیشتر نقش بازدارنده داشته و نقش هدایت‌کنندگی آنها بسیار کم‌رنگ است، اما طرح‌های استراتژیک می‌توانند شهرداری‌ها و نهادهای مردمی را از حالت انفعال بیرون آورند و به آنها نقشی فعال و هدفمند در جهت توسعه شهر اعطا نمایند. در حال حاضر مردم نه تنها نمی‌دانند که چه نقشی در توسعه شهرشان دارند، بلکه حتی نمی‌دانند که شهرشان در آینده چگونه خواهد بود و به چه سویی پیش خواهد رفت. مسوولان شهری نیز تصور روشنی از آینده شهر ندارند. حال آنکه طرح استراتژی توسعه شهری، بستری را فراهم می‌کند تا مردم و مسوولان شهری با یکدیگر به این توافق برسند که از شهرشان چه می‌خواهند و سپس نقش هر یک را در جهت رسیدن به این هدف مشخص می‌نمایند (عارف آقا صفری و همکاران، ۱۳۹۱: ۴۰).

برنامه‌ریزی راهبردی از جمله رویکردهایی است که متناسب با نوع تغییرات محیطی ابداع شده است و رویکردی مناسب برای پاسخگویی به شرایط متغیر و پیچیده جوامع شهری کنونی محسوب می‌شود که نسبت به رویکردهای پیشین از امکان بیشتری برای تحقق‌پذیری برخوردار است (مرادی مسیحی، ۱۳۸۴). راهبرد توسعه شهر فرآیند آماده‌سازی تحقق چشم‌انداز بلندمدت شهر از طریق تهیه برنامه‌های عملی کوتاه‌مدت و میان‌مدت برای توسعه پایدار شهر که بر

پایدار، ۱۳۹۳). نظر به این که در اصول مختلف قانون اساسی و سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۴۰۴ دستیابی به عدالت اجتماعی مورد تأکید قرار گرفته و مبارزه با فقر و محرومیت از اولویتهای دولت است کم توجهی به سرنوشت بخشی از شهرنشینان کشور که از مسکن نامناسب، کمبود خدمات و زیرساختهای شهری و فقدان محیط اجتماعی سالم رنج می‌برند و با فقر نسبی و بیکاری گسترده مواجه هستند. فاقد هرگونه توجیه منطقی است. به همین دلیل دولت جمهوری اسلامی ایران گامهای بلندی در جهت احیاء، بهسازی و نوسازی شهری برداشته است. تجارب بیش از یک دهه فعالیت مستمر در این حوزه نشان دهنده آن است که بدون توجه به برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی و اتخاذ تدابیر پیشگیرانه با تأکید بر اقدامات صرفاً کالبدی در زمینه احیاء، بهسازی و نوسازی نمی‌توان برای این مسأله پیچیده راه حل ارائه داد. بازآفرینی شهری در برگیرنده تعیین یک چشم‌انداز و چارچوب راهبردی، یکپارچه، بلندمدت، منعطف و زمینه‌گرا برای توسعه و حفاظت توأمان و اهداف عملیاتی واضح، مشخص و تحقق‌پذیر در مسیر اهداف توسعه پایدار در مقیاس کلان (منطقه شهری) تا مقیاس خرد (فضای شهری) و با مشارکت حداکثری تمام کنشگران و دخیلان، است. سیاست‌های توسعه شهری در کشورهای توسعه یافته بویژه در اروپای غربی و آمریکای شمالی، در طی دو دهه گذشته، عمدتاً بر برنامه‌های بهسازی، بازآفرینی و توانمندسازی شهری متمرکز بوده است.

در راستای ساماندهی و توانمندسازی بافت‌های نابسامان شهر کرمانشاه در حدود ۱۳ طرح (طرح بهسازی و نوسازی محله فیض آباد کرمانشاه، طرح بهسازی بافت مسئله دار کرمانشاه (بخشی از محله آبشوران)، طرح ساماندهی بازار کرمانشاه، طرح ساماندهی خیابان مدرس، طرح توانمندسازی محله جعفرآباد کرمانشاه، طرح ساماندهی بافت مرکزی شهر کرمانشاه و طرح بهسازی و نوسازی بافت فرسوده شهر کرمانشاه) توسط مدیریت شهری تهیه و اجراء شده

راهبردی، فرایندی چرخه ای مداوم است که با مسائل، نیازها و اولویت های طراحی به تعیین اهداف و انتخاب عرصه های تصمیم گیری می پردازد.

یکی از مولفه های اصلی رویکرد بازآفرینی شهری به لحاظ ماهیتی، تفکر راهبردی است و سیاستهای آن بر پایه برنامه ریزی استراتژیک شکل گرفته است. به همین جهت این نوع برنامه ریزی دارای نگرش و دیدگاه سیستمی است. بازآفرینی شهری نگرش و اقداماتی جامع و یکپارچه در قالب ارائه چارچوبی استراتژیک، یکپارچه و منعطف برای توسعه و حل مشکلات شهری است به گونه ای که در نهایت به یک پیشرفت و بهبود پایدار اقتصادی، کالبدی، اجتماعی و محیطی منجر گردد. می توان بازآفرینی شهری را به عنوان فرایندی برای توسعه همه جانبه در ابعاد اجتماعی، محیطی، و کالبدی تلقی کرد که به دنبال ارتقای کیفیت زندگی است (عرفانیان سلیم، ۱۳۹۵).

راهبردهای اصلی بازآفرینی شهری بدین شرح می باشند (Colantonio & Dixon, 2011: 98): فرهنگ ابزاری در «بازآفرینی» (بازآفرینی فرهنگ محور)؛ مباحث زیست محیطی و کالبدی در «بازآفرینی»؛ صنعت زدایی فرصتی برای بازآفرینی شهری؛ خدماتی شدن، تجدید ساختار کارکردی و بازآفرینی شهری؛ توسعه درونی، «باز آفرینی» و «Brownfield»؛ نگرش مشارکتی و تعاملی گروههای اجتماعی شرط اساسی «بازآفرینی». همچنین رویکرد بازآفرینی شهری چند راهبرد اصلی را در دستور کار خود داشته است (لطفی، ۱۳۹۱: ۸۴-۸۰): تکوین نگرش رویکرد تعاملی در بازآفرینی؛ فرهنگ، محملی برای بازآفرینی؛ محیط زیست، قیدی برای بازآفرینی؛ صنعت زدایی، مجال و ضرورتی برای بازآفرینی؛ خدماتی شدن و تجدید ساختار کالبدی - کارکردی؛ توسعه از درون و بازگشت به شهر.

بازآفرینی پایدار را می توان اصلی ترین رویکرد توسعه شهری در دوران معاصر تلقی نمود، که در دو سطح راهبردی و اجرا کارآمد ظاهر شده است.

مشارکت فراگیر شهروندان، رشد عادلانه، تعادل زیست محیطی و تقویت رقابت اقتصادی شهر تأکید دارد (صرافی و دیگران، ۱۳۸۸: ۶۸). راهبرد توسعه شهر برنامه ای است با ماهیت راهبردی که توأمان بر تهیه و اجرای سند تأکید داشته و تدوین آن بر پایه چشم اندازسازی مشارکتی صورت می گیرد (گلکار و آزادی، ۱۳۸۴: ۵۹). راهبرد توسعه شهر، شامل فرایندی است که ائتلاف گسترده ای از مدیران محلی را برای تقویت برنامه ها و استراتژیهای شهر و بررسی موانع و امکانات آن به کار می گیرد (رفعیان و گلپایگانی، ۱۳۸۷: ۱۲). راهبرد توسعه شهری، فرایندی مشارکتی است که همه ذینفع ها و بهره وران شهری از همه اجزای جامعه را در بر می گیرد. اهداف راهبرد توسعه شهری مشارکت ترکیبی همه اجزای تأثیرگذار در جامعه برای رسیدن به چشم انداز بلندمدت یکپارچه شهر، تثبیت یک استراتژی رشد، به توافق رسیدن در مورد اولویتهای مشکلات اداری و شناسایی طرحهای اجرایی کوتاه مدت است (اشرفی و همکاران، ۱۳۸۹: ۵). در در حقیقت استراتژی توسعه شهری سند توسعه شهر در تمام ابعاد محسوب می شود. (Phonmpenh, 2005: 1) برنامه ریزی راهبردی می تواند ابزاری کلیدی در رویارویی با معضلات شهری و دستیابی به آینده بهتر (از جمله جنبه های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، زیست محیطی و ...) محسوب گردد (مالکی و همکاران، ۱۳۸۹: ۸۲-۶۱). در فرایند برنامه ریزی بازآفرینی آنچه که از اهمیت فراوانی برخوردار است ارائه راهبردهای برنامه ریزی بر اساس مسائل و مشکلات موجود در بافت است (حسن زاده و سلطان زاده، ۱۳۹۵: ۳۰-۱۹). رویکرد راهبردی بر مبنای شناخت ورودی های مؤثر بر بافت کالبدی شهرها و بر اساس سازوکارهای مؤثر در ایجاد توسعه شهری است (Doratli et al., 2007). از جمله اهدافی که در قالب راهبرد توسعه شهر قابل پیگیری است، ارتقاء مدیریت شهری، اصلاحات نهادی و مشارکتی کردن اداره امور است که تنها راه حل رسیدن به وضعیت مناسب اقتصادی و اجتماعی تمام شهروندان محسوب می شود (مهدیزاده و همکاران، ۱۳۸۷). دیدگاه

از سوی کارشناسان و تعیین نمره نهایی عوامل داخلی و خارجی، موقعیت شهر کرمانشاه بر اساس رویکرد CDS مشخص شد و سپس استراتژی‌های لازم متناسب با این موقعیت تدوین و در نهایت با استفاده از مدل QSPM استراتژی‌ها اولویت بندی شد. ابزار تحلیلی SWOT، یکی از روشهای اساسی در جهت ایجاد نظم و مناسبات ویژه بین مسائل راهبردی است که در رویکردی راهبردی، بهترین تکنیک برای تحلیل و هدایت محیط محسوب می‌شود (Dyson, 2004: 631). برای تحلیل راهبردهای بازآفرینی پایدار شهری در بافتهای فرسوده شهر کرمانشاه از تکنیک SWOT استفاده شده است. این نوع برنامه‌ریزی که با تنظیم جداول SWOT، آغاز می‌شود، با تحلیل وضع موجود درونی (نقاط قوت و نقاط ضعف) و وضع بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) و پس از تعیین چشم انداز و اهداف، استراتژیهای حداقلی و حداکثری را معین می‌کند. بر اساس این برنامه راهبردی، باید برنامه‌های عملیاتی و برنامه اقدام مشخص تدوین شود. ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی ابزاری است برای تعیین و تدوین یک راهبرد. فرایند مدیریت راهبردی را می‌توان به عنوان یک رویکرد آرمانی؛ منطقی و سیستماتیک برای تصمیم‌گیری در یک سازمان در نظر گرفت. و تلاش دارد اطلاعات کمی و کیفی را در مسیری سازماندهی نماید که تصمیمات اثر بخش تحت شرایط نامطمئن اتخاذ گردد. مدیریت راهبردی شامل سه مرحله متمایز تدوین؛ اجرا و ارزیابی راهبرد می‌باشد که QSPM یکی از روش‌های مفید برای تدوین راهبرد می‌باشد.

فرایند تدوین و اجرای برنامه ریزی استراتژیک به طور عمومی از شش گام تشکیل می‌شود: ۱- برنامه ریزی پروژه؛ ۲- سنجش وضعیت کنونی؛ ۳- چشم اندازسازی؛ ۴- تدوین راهبرد؛ ۵- اجرا؛ و ۶- کنترل و پایش (گلکار و آزادی، ۱۳۸۴). مارل معتقد است که طراحی و برنامه ریزی هر شهری CDS به ویژه در نواحی کلان شهرها معمولاً دارای این مراحل است: ۱- آماده سازی و تدارک؛ ۲- تجزیه و تحلیل؛ ۳- تعریف

بازآفرینی پایدار شهری در عمل می‌تواند به وسیله فرایند مرحله‌ای زیر اجرایی شود. فرایند بازآفرینی لودا که در زیر نشان داده شده است حالت عمومی و ساده فرایند بازآفرینی است که در اغلب کشورها به کار رفته است. این فرایند از مراحل به شرح زیر تشکیل شده است:

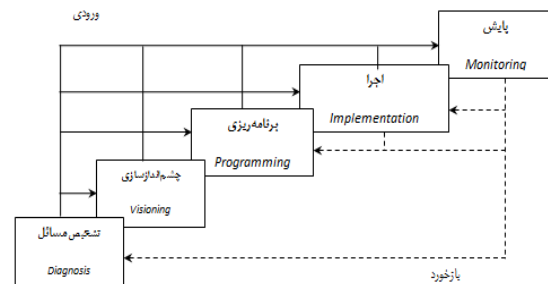
۱- تشخیص مسائل : شناخت منطقه و مسائل و مشکلاتی که در منطقه وجود دارد.

۲- تعیین چشم‌انداز : مشارکت در خلق یک چشم‌انداز

۳- برنامه‌ریزی : تبدیل چشم‌انداز به یک برنامه عملیاتی منسجم

۴- اجرا : به اجرا درآوردن برنامه

۵- پایش : سنجش میزان موفقیت برنامه



شکل ۱. فرایند مرحله‌ای بازآفرینی شهری (DIXON, ۲۰۰۵: ۱۷۳)

### ۳. روش تحقیق

در این تحقیق روش مورد استفاده بر اساس هدف، روش تحقیق کاربردی و شیوه مطالعه برحسب روش توصیفی - تحلیلی و به لحاظ ماهیت هدف‌گرا است. پس از جمع‌آوری اطلاعات اسنادی و کتابخانه‌ای، برای جمع‌آوری اطلاعات میدانی از ابزار پرسش‌نامه و مصاحبه با ۱۵ نفر از کارشناسان و مدیران شهر استفاده شد. با توجه به این که رویکرد مطالعه حاضر به صورت استراتژیک است، بعد از مراحل فوق برای تحلیل SWOT اقدام به استخراج عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) بافتهای فرسوده شهر کرمانشاه بر اساس راهبرد توسعه شهر CDS گردید و در مرحله بعد با امتیازدهی عوامل

#### ۴. محدوده مورد مطالعه

محدوده اولیه شناسایی شده بافت فرسوده در شهر کرمانشاه ۱۰۵۰ هکتار می باشد که با پیشنهاد شهرداری کرمانشاه مبنی بر افزایش ۱۷۸ هکتار به محدوده و تأیید کمیسیون ماده ۵، محدوده نهایی به ۱۲۲۸ هکتار افزایش یافت. چهار گونه بافت مختلف در محدوده بافت فرسوده شهر کرمانشاه قابل تشخیص می باشد. این گونه ها عبارت است از:

- بافت قدیمی واجد ارزش تاریخی، ۳۶۳ هکتار (شامل ۳,۸ درصد مساحت شهر)
- بافت میانی با پیشینه شهری، ۳۷۲ هکتار (شامل ۳,۹ درصد مساحت شهر)
- بافت حاشیه ای با پیشینه اسکان غیررسمی، ۴۰۳ هکتار (شامل ۴,۲۱ درصد مساحت شهر)
- بافت حاشیه ای با پیشینه روستایی، ۴۰ هکتار (شامل ۰,۴۲ درصد مساحت شهر)

راهبرد؛ ۴- اجرا؛ و ۵- مشاوره و استفاده مؤثر از بازخوردهای برنامه (Marull, 2007:16). به اعتقاد برائسون برنامه ریزی راهبردی مجموعه های از مفاهیم، روشها و ابزارهاست که به شکلی گزینشی میتواند در وضعیتهای مختلف و با مقاصد متفاوت مورد استفاده قرار بگیرد. این مفاهیم، روشها و ابزارها میبایست به دقت به یکدیگر متصل و مرتبط شده تا با توجه به هر آنچه دم دست است، بتوان به خروجیهای مطلوب و دلخواه دست یافت (شریفزادگان و مومنی، ۱۳۹۱)

در برنامه ریزی استراتژیک چندین مدل جهت دستیابی به توسعه پایدار شهری وجود دارد نظیر مدل برائسون، دیوید، دیکسون، گلکار و ...، در این پژوهش با بهره جستن از این مدلها، فرایند برنامه ریزی استراتژیک برای بازآفرینی بافتهای فرسوده شهر کرمانشاه صورت گرفت. جهت انجام پژوهش مطالعه منابع و اسناد برنامه ریزی استراتژیک و استراتژیهای توسعه شهری و اسناد فرادست توسعه شهری کرمانشاه (طرح آمایش، طرح جامع و تفصیلی، طرح توانمندسازی، طرح بهسازی و نوسازی و ...) مورد بررسی قرار گرفت.



شکل ۲. موقعیت قرارگیری بافت های فرسوده شهر کرمانشاه

بافت است، از روند توسعه آتی آن یک تصویر ذهنی و شعار معنایی ارائه می نماید و هدف، ماهیت و دامنه برنامه های ساماندهی را مشخص می سازد. چشم انداز

#### ۵. یافته های تحقیق

چشم انداز (vision) تصویر کلی از آینده ای است که محدوده مطالعاتی می خواهد به آن دست یابد. چشم انداز در پی ترسیم وضعیت ایده آل برای آینده

محیطی و سعادت‌مندی شهروندان در طرحهای توسعه شهری و به طور اخص طرحهای بهسازی نوسازی، توانمندسازی و بازآفرینی

مرحله ورودی (تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE و تعیین اوزان و رتبه هر یک به منظور تعیین جمع قوتها و ضعفها و فرصتها و تهدیدها): در این مرحله ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFEM) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFEM) استفاده از نظر کارشناسان و مدیران، جهت ارائه الگوی مناسب نیل به بازآفرینی پایدار شهری تشکیل داده می‌شود. برای ارزیابی محیط خارجی و داخلی به ترتیب عوامل اثر گذار محیط داخلی شامل نقاط قوت و ضعف و سپس عوامل کلیدی اثر گذار محیط بیرونی شامل نقاط فرصت و تهدید مهم شناسایی شده و به هر یک از آنها امتیاز داده شده است.

بازآفرینی پایدار شهری بافتهای فرسوده شهر کرمانشاه، شهری بدون بافت فرسوده و ناکارآمد می باشد.

شناسایی و تجزیه و تحلیل هر یک از عوامل داخلی و خارجی منجر به تهیه فهرست نقاط قوت و ضعف (ناشی از تجزی هوتحلیل عوامل داخلی تأثیرگذار بر بافت) و فرصتها و تهدیدها (ناشی از تجزیه و تحلیل عوامل خارجی تأثیرگذار بر بافت) شده است. در این روش پس از شناسایی نقاط ضعف و قوت و فرصت و تهدیدها و ارز شدهی و نمر هدهی به آنها، راهبردها و استراتژیهای مناسب برای بازآفرینی پایدار شهری ارائه شده است. برای تدوین راهبرد از چارچوبی به نام چارچوب جامع راهبرد استفاده می شود. این چارچوب دارای چهار مرحله اصلی است.

#### ۵-۱. - مرحله شروع (تعیین ماموریت)

دستیابی و ارتقاء رفاه و کیفیت زندگی شهری، شکوفایی اقتصادی، سرزندگی اجتماعی و پایداری

#### جدول ۱. تحلیل وضعیت و عوامل داخلی و خارجی بازآفرینی پایدار شهری

عوامل خارجی		عوامل داخلی		ابعاد
تهدید	فرصت	ضعف	قوت	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- پایین بودن تخصص و مهارت کارشناسان مدیریت شهری</li> <li>- وجود امکانات سنتی و نبود تکنولوژیهای نوین</li> <li>- عدم تخصیص به موقع اعتبارات</li> <li>- بی اعتمادی شهروندان به پروژهها</li> <li>- نبود متولی ناظر و اجرایی کارا و مقتدر در راستای ساماندهی بافت</li> <li>- تخریب هویت و میراث شهری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود عزم ملی و مدیریت جهادی</li> <li>- وجود طرحهای توسعه شهری در جهت ساماندهی بافت</li> <li>- تخصیص اعتبارات و ردیف بودجه‌ای جهت ساماندهی بافت فرسوده و نابسامان</li> <li>- در اختیار قرار دادن زمین‌های دولتی برای ساماندهی وضعیت بافت</li> <li>- وجود قابلیتها، ظرفیتها و سرمایه‌های مناسب جهت بهره‌وری زمین شهری و توسعه درون زای شهری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- طولانی شدن فرایند اجرای پروژه ها و فرسایشی شدن آنها</li> <li>- بی اعتمادی نسبت به طرحهای توسعه</li> <li>- قوانین و مقرات و مسائل پشتیبان ضعیف و بی قدرت در اجرای طرح</li> <li>- نبود توجه به ارزشهای بومی و هویت</li> <li>- تأکید بر ایجاد کاربریهای تک کارکردی و عدم توجه به کاربریهای مختلط</li> <li>- اخراج و جابجایی ساکنین</li> <li>- نگاه سودگرایانه و</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بهبود ساختار سازمانی فضای شهری</li> <li>- خدمات رسانی عادلانه و مطلوب به شهروندان</li> <li>- ایجاد فضاهای عمومی و سرزندگی بافت جهت تعاملات شهروندان</li> <li>- احیاء مراکز محلات و شهر</li> <li>- ساماندهی وضعیت دسترسی و بهبود سلسله مراتب شبکه معابر</li> <li>- بهره وری زمین شهری و استفاده از اراضی بایر و بلااستفاده</li> <li>- اجرای پروژههای محرک توسعه و کاتالیزور</li> <li>- تسریع پروانه ساختمانی و نوسازی شهری</li> </ul>	کابندی فضایی

		منفعت گرایانه و عدم توجه به نیازهای شهروندان		
اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- کثرت مسائل و ناهنجاریهای اجتماعی</li> <li>- فقر و محرومیت و نابرابری اجتماعی</li> <li>- به هدر رفتن سرمایه های اجتماعی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نگاه اجتماع محور مهمترین رویکرد در اقدامات اخیر</li> <li>- توانمندسازی اجتماعات محلی</li> <li>- توسعه درون زا و بومی</li> <li>- وجود سرمایه های اجتماعی و ظرفیت بالای آنها در جهت توسعه اجتماعی</li> <li>- اعتمادسازی شهروندان</li> <li>- بهبود تعاملات اجتماعی</li> <li>- دستیابی به جامعه مدنی و دموکراتیک</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- کثرت مسائل و ناهنجاریهای اجتماعی و ناموفق بودن در رفع آن</li> <li>- اخراج و جابجایی ساکنین و تشدید معضلات اجتماعی</li> <li>- کاهش احساس تعلق به مکان</li> <li>- افول سرمایه های اجتماعی (بی اعتمادی و عدم مشارکت شهروندان)</li> <li>- در نظر نگرفتن خره فرهنگ های بومی و محلی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- در نظر داشتن نگاه اجتماع محور در طرحها و برنامه ها</li> <li>- تقویت شورای محلات و نهادهای مردمی (NGO)</li> <li>- کاهش جرائم و بزهکاری و ارتقاء امنیت شهری</li> <li>- دستیابی به عدالت اجتماعی و توزیع عادلانه دسترسی و فرصت ها</li> </ul>
اقتصادی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بیکاری</li> <li>- فقر و محرومیت</li> <li>- نابرابری و بی عدالتی</li> <li>- پایین بودن ریسک سرمایه گذاری</li> <li>- پایین بودن تمکین مالی ساکنین</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود سرمایه های شهری (نیروی انسانی، زیرساختها و ...)</li> <li>- در طی سالیان گذشته - استفاده از سرمایه های پنهان و گنجینه های شهری در بافتهای نابسامان</li> <li>- ارائه تسهیلات و بسته های تشویقی در جهت ساماندهی بافت - تمایل سرمایه گذاران برای ورود در بافت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نگاه سوداگرایانه و منفعت طلبانه به اقدامات و به حاشیه رفتن مسائل انسانی و شهروندی</li> <li>- عدم ریسک تابع درآمد- هزینه در بافتهای نابسامان</li> <li>- عدم تخصیص بودجه مناسب در جهت شکوفایی اقتصادی</li> <li>- نبود رویکردهای خلاق و نوآورانه در سیاستها و بسته های اقتصادی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بهره وری در ساماندهی براساس تابع درآمد- هزینه</li> <li>- جذب سرمایه گذاری در جهت احیاء بافت</li> <li>- افزایش قابلیت رقابت پذیری مکان</li> <li>- رویکرد شراکتی و مشارکتی دولت، بخش عمومی، بخش خصوصی و ساکنین</li> <li>- بهبود محیط کسب و کار و کارآفرینی</li> <li>- ارائه بسته های تشویقی و تسهیلات و معافیت ها</li> </ul>
هویتی- فرهنگی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نابودی هویت شهری</li> <li>- بی رنگ شدن ارزشهای هویتی و فرهنگی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دستیابی به هویت و اصالت شهری</li> <li>- ارتقاء فرهنگ شهری</li> <li>- پتانسیل گردشگری شهری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بی توجهی به ارزشها و هویت شهری</li> <li>- تخریب میراث فرهنگی و تاریخی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حفاظت از ارزشها و هویت شهری</li> <li>- نهضت رویدادمداری و موزه سازی</li> <li>- مرمت بناهای تاریخی و نمادین</li> <li>- جذب توریسم و گردشگری</li> <li>- برگزاری مراسمات فرهنگی، هنری، مذهبی</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- فساد</li> <li>- نبود ظرفیت نهادی در مدیریت شهری</li> <li>- بی اعتمادی نسبت به مدیریت شهری</li> <li>- شانه خالی کردن شهروندان از مشارکت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمرکززدایی و تفویض اختیارات به نهادهای محلی و مردمی</li> <li>- نگاه ویژه مدیریت شهری جهت رویکرد تعاملی و گفتمانی</li> <li>- عزم ملی و مدیریت جهادی در مواجهه با بافتهای نابسامان شهری</li> <li>- تدوین سند مدیریت یکپارچه و هماهنگ شهری</li> <li>- اعتمادسازی نسبت به مدیریت شهری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- موازی کاری و نبود همگرایی و همکاری و چندپارگی در بین سیستم مدیریت شهری در اقدامات و مداخلات</li> <li>- سهیم نکردن شهروندان و ساکنین توسط غول مدیریتی دولتی</li> <li>- تداخل طرحها و برنامه‌ها در اقدامات و مداخلات</li> <li>- عدم تعادل قدرت - حلقه مفقود نهادهای تسهیل‌گر، داوطلب و مردمی (NGO)</li> <li>- نبود سازمان ناظر و مجری مقتدر و کارا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیریت هماهنگ و یکپارچه در اقدامات و مداخلات مدیریت شهری</li> <li>- ظرفیت‌سازی نهادی و نهادسازی محلی</li> <li>- توانمندسازی توانایی و ظرفیت مدیران و کارشناسان</li> <li>- در نظر گرفتن مشارکت شهروندان در طرحها و برنامه‌ها</li> <li>- درگیر شدن نهادهای متولی و نقش آفرین در جهت ساماندهی بافت</li> </ul>	مدیریتی-نهادی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نابودی محیط زیست شهری</li> <li>- افزایش آلودگی‌ها و تشدید بیماری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- پایداری محیط</li> <li>- ارتقاء سلامت شهری</li> <li>- دستیابی به شهر سالم</li> <li>- ارائه الزامی پیوسته‌های زیست محیطی</li> <li>- تدوین قوانین و مقررات زیست محیطی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخریب محیط زیست</li> <li>- نبود پیوست زیست محیطی و توجه ویژه به آن در طرحها و برنامه‌ها</li> <li>- آلودگیهای محیطی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتقاء وضعیت بهداشت و سلامت شهری</li> <li>- ارتقاء وضعیت سرسبزی و مطبوعیت فضای شهری</li> <li>- کاهش آلودگی‌های محیطی</li> <li>- بهبود وضعیت دفع فاضلاب و آبهای سطحی</li> </ul>	زیست محیطی

## ۵-۲. تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید

با توجه به بررسی‌های انجام شده، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید تعیین شده است. در مجموع تعداد ۲۷ نقطه قوت و فرصت به عنوان مزیتها و تعداد ۲۳ ضعف و تهدید به عنوان محدودیتها پیش روی الگوی بازآفرینی پایدار شهری قرار دارد. به وسیله‌ی پرسش نامه و طیف لیکرت نقاط ضعف و قوت، فرصتها و تهدیدات از دیدگاه گروه پاسخ دهنده مورد سنجش قرار گرفت. لازم به ذکر است که در این مطالعه موضوعات در شش دسته عوامل کالبدی-فضایی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی-هویتی، زیست

محیطی و مدیریتی-نهادی و با پنج درجه شدت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) بررسی شده و از این روند و طرز کار درجه بندی در سراسر تحقیق استفاده شده است. بدین صورت که برای تعیین وزن نسبی، هر عامل از هر رکن، در شدت درجه همان عامل (خیلی زیاد امتیاز ۵، زیاد امتیاز ۴، متوسط امتیاز ۳، کم امتیاز ۲ و خیلی کم امتیاز ۱) ضرب شده است. مرحله دوم؛ تحلیل داده و ها و تدوین راهبردها؛ بعد از مشخص شدن عوامل اثرگذار داخلی و خارجی با استفاده انواع تکنیک های ذکر شده در نمودار ذیل عوامل اثرگذار با همدیگر مقایسه می‌گردد و با استفاده

استفاده از یافته‌ها و برای امتیاز دهی به نماگرها از نتایج پرسشنامه خبرگان استفاده شد.

### ۳-۵. تدوین راهبردها

پس از تشکیل جدول SWOT عوامل درونی شامل نقاط قوت و ضعف و عوامل بیرونی شامل فرصت‌ها و تهدیدها مشخص می‌شود و با استفاده از تلفیق عوامل درونی با بیرونی به صورت ماتریس دو در دو که در ردیف آن عوامل درونی و در ستون آن عوامل بیرونی جای می‌گیرد (مطابق جدول نمونه زیر)، راهبردهای الگوی بازآفرینی پایدار شهری بدست می‌آیند. طبق تعاریف مدیریت استراتژیک راهبردهای منتج از تحلیل‌های استراتژیک (مانند تحلیل SWOT یا سایر روشهای دیگر) در چهار حالت طبقه بندی می‌شود. راهبردهای تهاجمی یا توسعه‌ای، راهبردهای محافظه کارانه، راهبردهای رقابتی، راهبردهای تدافعی.

از روش‌ها مزبور تحلیل انجام می‌گیرد. در این مرحله راهبردها در قالب چهار گروه از راهبردهای تهاجمی، مبتنی بر نقاط قوت و فرصت‌ها؛ راهبردهای تنوع/رقابتی (مبتنی بر مقایسه نقاط قوت داخلی و تهدیدهای بیرونی)؛ راهبردهای بازنگری/محافظه کارانه (مبتنی بر نقاط ضعف داخلی و فرصت‌های بیرونی) و راهبردهای دفاعی (مبتنی بر مقایسه نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای بیرونی) صورت می‌گیرد. مرحله سوم وزدن دهی به هر یک از عوامل راهبردی: در این مرحله که مرحله ی وزدن دهی به هر یک از عوامل راهبردی به صورت عددی می‌باشد و سرانجام بر مبنای اطلاعات یافته شده از تحلیل؛ بهترین راهبرد برای اجرا و پیگیری با استفاده از ماتریس QSPM انتخاب می‌شود. در این مرحله جذابیت نسبی هر یک از راهبردها مشخص شده و در نهایت بر مبنای نمره ای که کسب نموده اند اولویت بندی می‌شوند. با

### جدول ۲. ترکیب عوامل داخلی و خارجی الگوی مداخله و اقدام در بافتهای نابسامان

عوامل داخلی		عوامل خارجی	
S (قوت)	W (ضعف)	O (فرصت)	T (تهدید)
۱/۱۲	۱/۱۳	۱/۸۲	۱/۰۹
مجموع ترکیب عوامل			
SO	WT	ST	WO
۲/۹۴	۲/۲۲	۲/۲۱	۲/۹۵

در بافتهای فرسوده شهر کرمانشاه دست یافت. با قراردادن مجموع ضرایب نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها بر روی نمودار، مشخص شد که عوامل بیرونی و محیط خارجی تأثیر بیشتری بر بازآفرینی شهری نسبت به عوامل موجود در محله (عوامل درونی) دارند. بنابراین در این زمینه می‌توان از راهبردهای محافظه کارانه (انطباقی) WO برای بازآفرینی پایدار بافت فرسوده شهر کرمانشاه استفاده نمود.

مرحله تطبیق یا مقایسه (عوامل اصلی داخلی شامل قوتها {S} و ضعفها {W} و عوامل اصلی خارجی شامل فرصت‌ها {O} و تهدیدها {T} با یکدیگر از طریق روش SWOT از طریق تشکیل محور مختصات راهبردها به منظور تعیین راهبرد مناسب تطبیق داده می‌شوند).

پس از وزندهی به نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها نوبت به ترکیب این عوامل می‌رسد تا بتوان از این طریق به راهبردها و استراتژیهای بازآفرینی پایدار

جدول ۳. راهبردهای چهارگانه بر اساس تحلیل SWOT

SWOT	محیط داخلی	
	قوت‌ها (S)	ضعف‌ها (W)
محیط خارجی رو صن ها	<p><b>راهبردهای تهاجمی (SO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- جلب مشارکت ساکنان و شاغلان محدوده‌ها و محله‌های هدف در زمینه احیاء، بهسازی و نوسازی؛</li> <li>- ایجاد و ارتقای سرمایه اجتماعی در محله‌ها و محدوده‌های هدف.</li> <li>- نهادینه کردن سیاستها، راهبردها و راهکارهای بازآفرینی شهری از طریق آموزش، گفتمان سازی، اطلاع‌رسانی و فعالیت‌های فرهنگی-ترویجی؛</li> <li>- تسهیل شکل‌گیری شوراهای محله، سازمان‌های مردم‌نهاد، دفاتر خدمات نوسازی و تعاونی‌ها و سایر نهادهای تسهیل‌گر توسط شوراهای اسلامی شهرها.</li> <li>- برگزاری برنامه‌های آموزشی، به منظور ارتقای فرهنگ شهروندی و جلب همکاری اجتماعات ساکن در محل، توسط سازمان مجری و نهادهای محلی با حمایت شهرداری؛</li> <li>- تشکیل نهاد اجتماعی محله و توانمندسازی اجتماعات محلی</li> <li>- تنظیم و اجرای برنامه‌های توسعه اجتماع محلی، بهبود معیشت ساکنان و حل مسائل اجتماعی به موازات احیاء، بهسازی و نوسازی کالبدی محدوده‌ها و محله‌ها</li> <li>- احقاق حقوق شهروندی مفروض در متن قوانین و اسناد بالادست.</li> </ul>	<p><b>راهبردهای محافظه کارانه (WO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تدوین سند توسعه محله و راه اندازی نهاد توسعه محله و تشریک مساعی با نهادها و شورای محلات</li> <li>- تدوین سیاست راهبردی-عملیاتی یکپارچه در راستای چشم انداز بازآفرینی پایدار شهری</li> <li>- ظرفیت‌سازی نهادی و تفویض اختیار به نهادهای سطح محلی</li> <li>- ایجاد مدیریت مناسب از طریق رویکرد شبکه ای و گفتمانی کنشگران و نقش آفرینان با مدیریت یکپارچه و هماهنگ با حکمروایی شایسته شهری با تاکید بر نهادهای مردمی و اجتماعات محلی</li> <li>- ارائه بسته‌های تشویقی، حمایتی و تسهیلات و معافیت‌ها</li> <li>- تاکید بر برنامه‌ریزی محله مینا با رویکرد اجتماعی و برنامه‌ریزی مشارکتی از پایین به بالا</li> <li>- اولویت‌بخشی به برنامه‌های کاهش فقر شهری با توجه به اهداف عدالت اجتماعی، فضایی و کارکردی</li> <li>- تسهیل سرمایه‌گذاری و ایجاد نظام انگیزشی مناسب به منظور ترغیب و سرمایه‌گذاری ساکنان،</li> <li>- ارتقای توانمندی‌های اجتماعی و اقتصادی شهروندان به ویژه گروه‌های آسیب‌پذیر؛</li> <li>- اجتناب از برنامه‌ریزی و طراحی مداخلات گسترده ای که منجر به از هم گسیختگی بافت کالبدی، اجتماعی و اقتصادی محلات و جایجایی گسترده ساکنان در طرح‌های احیاء، بهسازی و نوسازی؛</li> <li>- ایجاد نهادهای حمایتی و تسهیل‌گر در زمینه برنامه‌های فقرزدایی و توانمندسازی</li> <li>- تأکید طرح به صورت متوازن بر ابعاد کمی و کیفی شهری و علاوه بر اهداف کالبدی و کارکردی به ارزشهای اجتماعی و فرهنگی و ارضاء نیازهای عاطفی، روحی و روانی شهروندان</li> <li>- نگرش جامع و یکپارچه در قالب ارائه چارچوبی متوازن، استراتژیک، یکپارچه و منعطف</li> <li>- رویکرد توسعه اجتماع محور و توانمندسازی اجتماعات محلی</li> </ul>
	<p><b>راهبردهای رقابتی (ST)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- رفع شکست بازار زمین و مستغلات شهری و بازار سرمایه در پاسخ به تقاضای اسکان قشرهای کم درآمد شهری؛</li> <li>- تسهیل در واگذاری اراضی دولتی برای کاربریهای عمومی</li> </ul>	<p><b>راهبردهای تدافعی (WT)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- رفع موانع سرمایه‌گذاری، برقراری نظام انگیزشی مالی، اعطای کمک‌های فنی و اعتباری، الگوسازی، برنامه‌ریزی</li> </ul>

	<p>(آموزشی، ورزشی، بهداشتی و فرهنگی)</p> <p>- تهیه برنامه‌های ویژه جهت تأمین خدمات آموزش عمومی، بهداشتی، درمانی و ایجاد تأسیسات تفریحی، توسط دستگاه‌های مربوط و ارایه برای تصویب به ستاد؛</p> <p>- توسعه آموزشهای فنی حرفه ای، مهارتهای پایه و ایجاد اشتغالات خرد و پایدار به منظور تقویت بنیه اقتصادی</p> <p>- تأکید بر توسعه درونی از طریق شناسایی ظرفیت‌های موجود درون محدوده شهرها و پرهیز از گسترش بی‌رویه شهرها که موجب تخریب منابع طبیعی و آثار زیست محیطی</p>	<p>- بهبود و ارتقای وضعیت معیشت و اشتغال ساکنان محله ها بر اساس تقاضای واقعی و اولویت بندی آنها با برنامه‌ریزی مشارکتی.</p> <p>- توجه به برنامه‌های فقرزدائی و ایجاد پیوند بین توسعه کالبدی و اقتصادی- اجتماعی شهرها در چارچوب برنامه های راهبردی توسعه شهرها؛</p> <p>- رعایت اولویت محدوده ها و محله های هدف در تخصیص منابع دولتی جهت تأمین زیرساختها</p>
--	---	--

#### ۵-۵. اولویت بندی راهبردهای پیشنهادی

با توجه به عوامل کلیدی که در محیط داخلی و خارجی شناخته شد و برای برطرف نمودن ضعف‌های داخلی و تهدیدات خارجی و همینطور برای استفاده حداکثر از قوت های داخلی و فرصت های داخلی راهبردهایی مطرح گردید و بر مبنای اینکه هر کدام از این راهبردها چقدر می توانند نقاط ضعف و تهدید را کمینه و نقاط قوت و فرصت را بیشینه نمایند به هریک از این راهبردها نمره جذابیت داده شده همینطور از نظر خبرگان نیز در این وزن دهی استفاده شد. شایان ذکر است که نمره جذابیت هر یک از راهبردها از یک تا سه در نظر گرفته شد. هر چه راهبرد از نظر کمینه نمودن و بیشینه نمودن نقاط مزبور جذاب تر و مقبول تر بود نمره بیشتری کسب می‌نمود. که ماحصل این امر در جدول ذیل قابل ملاحظه می باشد. بنابراین راهبرد ۲ (راهبرد انطباقی و محافظه کارانه) بالاترین نمره را کسب کرده است.

مرحله تصمیم گیری (در این مرحله با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی {QSPM} گزینه های مختلف راهبرد مورد ارزیابی قرار گرفته تا جذابیت نسبی انواع راهبردهای فرعی مشخص گردد).

#### ۵-۴. مقایسه راهبردهای پیشنهادی بر مبنای میزان جذابیت

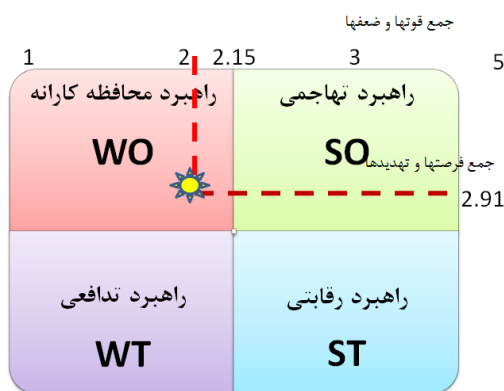
بر مبنای امتیازاتی که عوامل داخلی و خارجی کسب نمودند همچنانکه در نمودار ذیل ملاحظه می گردد. در وضعیت موجود باید از راهبردهای محافظه کارانه شروع نمود. چنانکه از مجموع ترکیب عوامل با توجه به ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی برمی آید، میزان امتیازهای مربوط به O (فرصت) و W (ضعف) بیشتر از سایر عوامل بوده، و در نتیجه باید در سیاست‌گذاری‌های توسعه شهری در بافتهای نابسامان از راهبرد انطباقی و محافظه کارانه (حداقل-حداکثر) بهره برد که در این روش، راهبردهای محافظه کارانه توصیه می‌شود.

جدول ۴. ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی QSPM

عوامل اصلی	ضریب	راهبرد ۱	
		ضریب*نمره	نمره جذابیت
O1	۰.۰۳	۰.۰۹	۳
O2	۰.۰۲	۰.۰۶	۳
O3	۰.۰۵	۰.۱	۲
O4	۰.۰۳	۰.۱۲	۴
O5	۰.۰۵	۰.۱	۲
O6	۰.۱۳	۰.۲۶	۲

۰.۰۷	۱	۰.۰۷	۱	۰.۰۷	T1
۰.۰۹	۱	۰.۰۹	۱	۰.۰۹	T2
۰.۰۵	۱	۰.۱	۲	۰.۰۵	T3
۰.۱	۱	۰.۱	۱	۰.۱	T4
۰.۱۲	۲	۰.۱۲	۲	۰.۰۶	T5
۰.۰۸	۱	۰.۰۸	۱	۰.۰۸	T6
۰.۲	۲	۰.۲	۲	۰.۱	S1
۰.۰۳	۱	۰.۰۳	۱	۰.۰۳	S2
۰.۱۲	۲	۰.۱۲	۲	۰.۰۶	S3
۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	S4
۰.۱	۲	۰.۱۵	۳	۰.۰۵	S5
۰.۰۷	۱	۰.۰۷	۱	۰.۰۷	S6
۰.۱۸	۲	۰.۱۸	۲	۰.۰۹	W1
۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۱	۰.۰۴	W2
۰.۰۳	۱	۰.۰۶	۲	۰.۰۳	W3
۰.۲۱	۳	۰.۲۱	۳	۰.۰۷	W4
۰.۰۷	۱	۰.۰۷	۱	۰.۰۷	W5
۰.۰۶	۲	۰.۰۹	۳	۰.۰۳	W6
۲.۵۷	۲.۵۶	جمع مجموع نمرات جذابیت			

مأخذ: نگارنده؛ ۱۳۹۹



شکل ۳. ماتریس راهبردهای عوامل داخلی و خارجی

جدول ۵. راهبردهای بازآفرینی پایدار بافت فرسوده شهر کرمانشاه

اهداف	چشم‌انداز	راهبرد
بازآفرینی اجتماعی	شهر کرمانشاه بدون بافت‌های فرسوده و ناکارآمد	ایجاد جامعه مدنی و دموکراتیک- دستیابی به سرمایه اجتماعی- انسجام و وفاق اجتماعی- مشارکت شهروندی- بهبود شرایط اجتماعی- مقندرسازی شهروندان- ظرفیت‌سازی توانمندیها- آموزش شهروندان- ایجاد مراکز فرهنگی و هنری- جذب موسسات دانشگاهی و تحقیقاتی- کاهش جرایم و بزهکاری- عدالت اجتماعی و بهبود کیفیت زندگی

بهبود وضعیت کالبدی و فضایی فضاهای عمومی شهر- بهبود کاربری اراضی شهری- سرانه استاندارد و مناسب- مسکن مناسب- افزایش حمل و نقل محلی (پیاده)- بهبود استخوان‌بندی و سلسله مراتب دسترسی و حمل و نقل- زیرساختها و بهبود خدمات زیربنایی و روبنایی- بهره‌وری زمین شهری و استفاده از اراضی بلااستفاده- ایمن‌سازی بافت و ارتقاء تاب‌آوری- شهر فشرده و کاربریهای مختلط	بازآفرینی کالبدی- فضایی
افزایش قابلیت رقابت‌پذیری- جذب سرمایه‌گذاری- تجدید حیات اقتصادی- بهره‌وری و شکوفایی اقتصادی- ایجاد فرصت‌های شغلی و بهبود محیط کسب و کار و کارآفرینی- تسهیلات و مشوق‌های سرمایه‌گذاری- شراکت نهادهای دولتی، عمومی، خصوصی و داوطلبانه با محوریت ساکنین- اقتصاد خلاق و صنایع فرهنگی- کاهش هزینه‌های زندگی	بازآفرینی اقتصادی
حفاظت از ارزشها و هویت- حفظ میراث تاریخی و فرهنگی- جنبش رویدادمداری- نهضت موزه سازی- باززنده سازی نمادها و سمبل‌ها	بازآفرینی فرهنگی- هویتی
بهداشت و سلامت محیط- کاهش آلایندهای محیطی- توجه به سرسبزی و جلوگیری از تخریب- بهبود وضعیت دفع فاضلاب و جمع‌آوری زباله	بازآفرینی زیست محیطی
مدیریت هماهنگ و یکپارچه- حکمروایی شایسته و محلی- ظرفیت‌سازی نهادی- نهادهای محلی مشارکت و شراکت بخش‌های عمومی- خصوصی	بازآفرینی مدیریتی- نهادی

### ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

اصول و مبانی بازآفرینی شهری می‌بایست؛ در پی اصلاح چندجانبه بافت کالبدی، ساختار اجتماعی، پایه‌های اقتصادی و شرایط محیطی آن منطقه باشد و از یک استراتژی جامع و کامل استفاده کند، که در مسیر اهداف توسعه‌ی پایدار قرار دارند؛ دارای اهداف عملیاتی واضح و مشخص، قابل بسط به مکان‌های مختلف و دارای کیفیت مطلوب باشد؛ از منابع طبیعی، اقتصادی، انسانی و غیره بهترین استفاده‌ی ممکن را کند؛ این یقین حاصل شود که مشارکت حداکثری ممکن و همراهی تمامی ذینفعان، برای دستیابی به منافع مشروع آنان در بازآفرینی منطقه شهری به دست آمده است؛ بر اهمیت سنجش میزان پیشرفت اجرایی راهبرد اجرا شده، از طریق رصد میزان اهداف محقق شده و نظارت بر تغییرات بنیادین حاصل از طرح تأثیرات نیروهای خارجی و داخلی تحمیلی بر منطقه‌ی شهری وقوف حاصل شود؛ امکان تجدیدنظر برخی برنامه‌های تصویب شده‌ی اولیه، در مرحله‌ی اجرا و در پی برخی تغییرات و رخدادهای پیش‌بینی نشده در نظر گرفته شود؛ پذیرای این حقیقت باشد که بخش‌های مختلف یک استراتژی، با سرعت‌های مختلف به نتیجه خواهند رسید و ممکن است برای ایجاد توازن منطقی

میان اهداف مختلف یک برنامه‌ی بازآفرینی شهری و به‌منظور دستیابی به تمام اهداف استراتژیک آن، در نحوه‌ی مدیریت منابع و یا تدارک منابع اضافی به بازنگری نیاز باشد.

برنامه‌های بازآفرینی شهری طیف متنوعی از متخصصان، کنشگران، تاثیرگذاران و تاثیرپذیران را در سطوح مختلف درگیر می‌کنند. برنامه‌ریزی مشارکتی روشی در برنامه‌ریزی است که توافق جمعی را میان ساکنان و کنشگران ایجاد و چشم‌اندازی از محله و محدوده‌های ناکارآمد را که همه گروه‌های اجتماعی در آن شریک باشند بدست می‌دهد به‌گونه‌ای که منافع تمامی گروه‌های درگیر را تضمین نماید. در این روش ابزارهای مختلفی به کار گرفته می‌شوند تا با دخیل کردن و مشارکت بخش‌های مختلف عمومی، خصوصی، مدیریت شهری، سازمان‌های غیرانتفاعی و مردم‌نهاد و اعضای اجتماعی محلی در تمامی مراحل از تعریف تا اجرای برنامه‌ها، کیفیت سیاست‌ها، تصمیم‌ها و اقدامات بازآفرینی را بهبود بخشیده و اجرای موثرتر برنامه‌ها را تضمین نمایند. در برنامه‌ریزی مشارکتی شناسایی مسائل و چالش‌ها در محدوده‌های ناکارآمد با مشارکت تمامی کنشگران به انجام می‌رسد و چشم‌اندازها و راه‌حل‌ها نیز با مشورت و مشارکت

از برنامه ریزی مشارکتی، مجله جغرافیا و برنامه ریزی، سال پانزدهم، شماره ۳۳، ۳۳-۱

۲- رفیعیان مجتبی و عبدالرضا گلپایگانی (۱۳۸۶): برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه ی شهری، مدیریت استراتژیک شهری، شماره ی ۱۸ ماهنامه ۷۹ شهرداری ها  
۳- شریف‌زادگان، محمدحسین، مومنی، مصطفی (۱۳۹۱)، برنامه‌ریزی راهبردی توسعه یکپارچه و پایدار منطقه قزوین، آمایش محیط، ۲۶، ۴۶-۳۹

۴- عارف آقاصفری و همکاران (۱۳۹۱)، راهبردهای نوسازی بافت فرسوده شهری تهران با استفاده از تکنیک AIDA، فصلنامه شهر ایرانی اسلامی، ۸، ۴۹-۳۷

۵- عرفانیان، مونا (۱۳۹۵)، چارچوب جامع بازآفرینی شهری پایدار، شرکت عمران و بهسازی شهری ایران

۶- گلکار، کوروش (۱۳۸۳): چشم انداز شهر محله، پیشنهاد یک چارچوب مفهومی برای صورت بندی بیانیه ی چشم انداز، بر اساس طرح مهندسان مشاور نقش پیراوش، ۱-۳۱

۷- گلکار، کوروش و جلال آزادی (۱۳۸۴): استراتژی توسعه شهری چیست؟، نشریه ی شهر نگار، شماره ی ۳۰، ۱۵-۱

۸- لطفی، سهند (۱۳۹۱)، تبارشناسی بازآفرینی شهری، انتشارات دانشگاه شیراز، چاپ اول

۹- مالکی، جواد و همکاران (۱۳۸۹)، مدل یکپارچه برنامه ریزی استراتژیم شهرا و شهرداری ایران (با تأکید بر شهر و شهرداری تهران)، جغرافیا، سال هشتم، شماره ۲۶.

۱۰- مرادی مسیحی، وراز (۱۳۸۴): برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن در شهر سازی ایران، کلان شهر تهران، تهران، انتشارات پردازش و برنامه ریزی شهری

۱۱- مهدیزاده و همکاران (۱۳۸۴)، برنامه‌ریزی راهبردی توسعه شهری تجربیات اخیر جهانی و جایگاه آن در ایران، مرکز تحقیقات و مطالعات معماری و شهرسازی ایران.

۱۲- مهنوش حسن زاده، دکتر حسین سلطان زاده (۱۳۹۵)، طبقه بندی راهبردهای برنامه ریزی بازآفرینی بر اساس سطح پایداری بافتهای تاریخی، شهر ایرانی اسلامی، ۲۳، ۳۱-۱۹

13- Citice Alliance., 2008, City Development Strategies, Washington D. C. USA.

تمامی کنشگران بدست می‌آید، وهیچ چشم‌انداز و راه‌حل از پیش تعیین شده و بالقوه‌ای قبل از مشورت عمومی وجود ندارد.

تجربه دهه های اخیر نهادها و شرکت ها، از جمله سازمان های دولتی بیانگر این موضوع است که دستیابی به اهداف بزرگ و نیز رفع نیازهای ذینفعان در محیط های متلاطم کنونی، فقط با برنامه ریزی راهبردی تحقق خواهد یافت. امروزه برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند در جهت مقابله سیستماتیک با معضلات شهری از طریق درک فرصت ها، امکانات، تهدیدات، تشخیص و تخصیص منابع و... به دولت های محلی و شهرداری کمک های شایسته ای بنماید. اولویت بندی راهبردهای بازآفرینی پایدار شهری در بافتهای فرسوده شهر کرمانشاه براساس نظر کارشناسان و خبرگان در ماتریس QSPM، مدیریت شهری یکپارچه و واحد، برنامه ریزی مشارکتی با مشارکت حداکثری ساکنین، تأکید ویژه بر توسعه درونی و میان افزای شهری، ارائه بسته‌های تشویقی، حمایتی و تسهیلات و معافیت‌ها، تأکید بر برنامه‌ریزی محله مبنای ارتقای توانمندی‌های اجتماعی و اقتصادی شهروندان به ویژه گروه‌های آسیب‌پذیر، آموزش، گفت‌وگو، سازی، اطلاع‌رسانی و فعالیت‌های فرهنگی- ترویجی؛ ظرفیت سازی و نهادسازی جامعه مدنی از راهبردهای اولویت دار در بازآفرینی پایدار شهری در بافتهای فرسوده شهر کرمانشاه می باشند. برنامه ریزی استراتژیک چشم‌انداز بازآفرینی محدوده‌های ناکارآمد را در ارتباط با چشم‌انداز توسعه شهر ترسیم و با تعیین سیاست‌ها و پروژه‌های راهبردی، مسیر دستیابی به اهداف و غلبه بر مشکلات و چالش‌های موجود را در تمام جوانب مشخص می‌کند. بر این اساس در نظر گرفتن رویکرد برنامه ریزی استراتژیک در سیاستها بهسازی و نوسازی و بازآفرینی شهری الزامی می‌باشد.

## ۷. منابع

۱- اشرفی، یوسف، تیموری، ایرج، فرهودی، رحمت اله، جعفری مهرآبادی، مریم و فاطمه سالاروندیان، (۱۳۸۹)، استراتژی توسعه شهری بستری مناسب جهت بهره مندی

- 14- Colantonio, A. & Dixon, T. (2011). *Urban Regeneration & Social Sustainability; Best practice from European cities*. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- 15- Dixon, T. J. (2005). The role of retailing in urban regeneration. *Local economy*, 20(2), 168-182.
- 16- Doratli, N; Hos,kara, O.S; Oktay, B. & Fasli, M. (2007), Revitalizing a declining historic urban quarters The walled city of Famagusta, North Cyprus, *Journal of Architectural and Planning Research*, 24(1).
- 17- Dyson, R. G. (2004). *Strategic Development And SWOT Analysis At The University Of Warwick*. *European Journal Of Operational Research*.
- 18- Leary, Michael E., and John McCarthy. 2013 Introduction; Urban regeneration, a global phenomenon. In *The Routledge Companion To Urban Regeneration*, by Michael E. Leary and John McCarthy, 1-14. New York: Routledge.
- 19- Marull, J., 2007, A Land Suitability Index for Strategic Environmental Assessment in Metropolitan Areas, *Landscape and Urban Planning*, Vol. 6, 9-23.
- 20- Mirza, Soraya (2010), *Strategic Urban Planning and Design Tools for Inner City Regeneration Towards a Strategic Approach of Sustainable Urban Form Future The Case of Bandung City, Indonesia*, 46th ISOCARP Congress 2010.
- 21- Obeng Kofi, Ugboro Isaiah (2008). Effective strategic planning in public transit systems. *Transportation Research: Part E*, 44 (3), 420–439.
- 22- Phonmpenh municipality,(2005), *city development strategy,2005-2015*.
- 23- World Bank (2007), *Annual Report, Cities Alliance*, Washington Dc.