

# Developing a Strategic–Operational Plan and Forecasting the Financial Program of Aradan Municipality Using the ARIMA Econometric Technique

1. Reza Ziari<sup>id</sup>\*: Assistant Professor, Department of Accounting, Se.C., Islamic Azad University, Semnan, Iran. Email: Reza.ziari@iau.ac.ir (Corresponding Author)

2. Zahra Moghimi<sup>id</sup>: Assistant Professor, Department of Public Administration, Se.C., Islamic Azad University, Semnan, Iran

3. Ramin Samadi<sup>id</sup>: PhD Student, Department of Accounting, Se.C., Islamic Azad University, Semnan, Iran

## Article history



Received: 03 September 2025

Revised: 30 December 2025

Accepted: 06 January 2026

Initial Publish: 27 January 2026

Final Publish: 22 December 2026

## Abstract:

This study aims to formulate a strategic–operational development plan for Aradan city and to forecast sustainable municipal revenues using the ARIMA econometric model. This applied, descriptive–analytical research employed the Delphi technique, SWOT analysis, IFE and EFE matrices, and the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) to identify and prioritize urban development strategies, while municipal revenue data from 2017–2020 were modeled using ARIMA to forecast financial performance for the period 2021–2025. The strategic assessment positioned Aradan in a defensive (WT) posture with highest-priority strategies emerging across service delivery, tourism–environment, transportation, urban design, institutional governance, socio-cultural development, and economic growth; ARIMA outputs further indicated a stable and upward municipal revenue trajectory over the forecast horizon, strengthening financial planning reliability. The integration of participatory strategic planning with ARIMA-based financial forecasting offers a robust framework for sustainable urban development, enhanced fiscal stability, and improved municipal governance, and provides a transferable planning model for similar municipalities.

**Keywords:** Strategic urban planning, operational planning, financial forecasting, ARIMA model, Aradan municipality

**Citation:** Ziari, R., Moghimi, Z., & Samadi, R. (2026). Developing a Strategic–Operational Plan and Forecasting the Financial Program of Aradan Municipality Using the ARIMA Econometric Technique. *Accounting, Finance and Computational Intelligence*, 4(4), 1-20.



**Copyright:** © 2026 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

**Extended Abstract****Introduction**

Rapid urbanization and increasing structural complexity of cities have transformed urban management into one of the most critical policy arenas of the twenty-first century. Contemporary cities are simultaneously confronted with climate risks, socio-economic inequalities, institutional fragmentation, fiscal instability, and accelerating demographic pressures, all of which demand new forms of strategic and operational governance (Almulhim & Cobbinah, 2024). Traditional comprehensive planning models—characterized by rigid master plans and linear projections—have proven insufficient in managing the dynamic and uncertain environments of modern urban systems (Mehdipour Arbabi, 2023). As a result, urban planning theory has undergone a paradigmatic shift toward strategic, adaptive, and participatory approaches that emphasize long-term visioning, institutional learning, and continuous policy adjustment (Mehdizadeh et al., 2023).

Within this evolving landscape, strategic urban planning is increasingly understood as a governance framework that integrates spatial development, institutional reform, fiscal sustainability, and citizen participation (Cities, 2020). The success of urban development policies is no longer measured solely by physical infrastructure expansion but by their capacity to enhance resilience, competitiveness, social cohesion, and environmental sustainability (Jileta, 2020). Empirical research demonstrates that cities which successfully align their strategic objectives with operational programs and financial planning achieve superior development outcomes and greater governance stability (Ziari & Behzadfar, 2022).

Recent international studies emphasize the centrality of adaptive governance in addressing urban complexity. Reinwald et al. demonstrate that urban climate vulnerability requires planning frameworks capable of responding flexibly to environmental uncertainty (Reinwald et al., 2024). Bamrunghul and Tanaka argue that sustainable urban planning must evolve in accordance with each city's development stage rather than relying on universal policy prescriptions (Bamrunghul & Tanaka, 2023). Similarly, research on Middle Eastern cities reveals that growth-oriented policies detached from strategic institutional reform frequently undermine long-term urban sustainability (Almulhim & Cobbinah, 2024).

In the Iranian context, urban governance faces persistent challenges including financial dependency of municipalities, limited institutional capacity, fragmented planning structures, and weak integration between strategic planning and operational implementation (Karbasi Salmasi, 2022; Mehdipour Arbabi, 2023). Studies conducted in major Iranian cities confirm that without systematic linkage between strategic vision, operational programming, and financial forecasting, urban development initiatives suffer from inefficiency and policy discontinuity (Ziari & Behzadfar, 2022). Meanwhile, growing attention to participatory governance and scenario-based planning reflects a broader recognition that effective urban management requires both social legitimacy and institutional adaptability (Hosseinpour et al., 2025).

At the same time, emerging research highlights the importance of complementary policy domains—transportation planning, institutional capacity building, tourism development, and social participation—in achieving holistic urban development (Mousavi Mirkelai et al., 2024; Novehar Qazalgeh Meydan et al., 2024; S. H. Rasouli et al., 2024; Seyed Hassan Rasouli et al., 2024; Tronca & Rotaris, 2024). These interdependencies underscore the need for integrated strategic-operational planning supported by rigorous financial forecasting tools that reduce uncertainty and strengthen municipal decision-making (International Trade, 2018).

Against this theoretical and empirical backdrop, the present study develops a comprehensive strategic–operational planning framework integrated with econometric financial forecasting to support sustainable urban development and enhance municipal governance effectiveness.

### **Methods and Materials**

This applied research adopted a descriptive–analytical design. Data were collected through document analysis, expert interviews, Delphi surveys, citizen questionnaires, and municipal financial records. Strategic environmental analysis employed SWOT analysis supported by Internal Factor Evaluation (IFE) and External Factor Evaluation (EFE) matrices. Strategic alternatives were prioritized using the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). For financial forecasting, municipal revenue time-series data were analyzed using the ARIMA econometric model to project future fiscal trends. The integrated framework combined participatory visioning, strategic prioritization, and quantitative forecasting into a coherent planning system.

### **Findings**

The strategic assessment positioned the city in a defensive (WT) posture, indicating the need for simultaneous reduction of internal weaknesses and mitigation of external threats. Priority strategies were identified across seven domains: urban services, tourism–environment, transportation, urban design and architecture, institutional governance, socio-cultural development, and economic growth. In urban services, equitable service distribution emerged as the highest priority. Tourism and environmental development emphasized infrastructure enhancement and diversification of tourism forms. Transportation strategies prioritized upgrading pedestrian networks and traffic infrastructure. Urban design strategies focused on reinforcing architectural identity and spatial coherence. Institutional strategies prioritized establishing an urban development research center. Socio-cultural strategies emphasized strengthening civic identity and citizen engagement. Economic strategies prioritized private sector investment facilitation.

ARIMA forecasting revealed a stable and upward trajectory in municipal revenues over the planning horizon, supporting improved fiscal predictability and budgetary stability. Integration of strategic planning with quantitative financial forecasting substantially enhanced the reliability of policy formulation and operational programming.

### **Discussion and Conclusion**

The results confirm that sustainable urban development depends on the integration of participatory strategic planning, institutional capacity building, and rigorous financial forecasting. The identified defensive strategic position highlights the vulnerability of cities facing structural and fiscal constraints and the necessity of coordinated corrective strategies. The seven-domain strategic framework demonstrates that urban development is inherently multi-dimensional, requiring balanced attention to infrastructure, governance, culture, economy, and environment.

The successful application of ARIMA modeling illustrates the value of quantitative forecasting in reducing fiscal uncertainty and strengthening municipal governance. When financial projections are aligned with strategic priorities, cities can allocate resources more effectively, minimize risk exposure, and improve policy continuity. This integrated approach fosters institutional learning, enhances stakeholder trust, and supports adaptive governance.

Overall, the study offers a transferable model for cities confronting similar development challenges. By embedding financial forecasting within a strategic–operational planning architecture, municipalities can improve governance quality, reinforce fiscal sustainability, and advance long-term urban resilience.

**Authors' Contributions**

Authors equally contributed to this article.

**Acknowledgments**

Authors thank all participants who participate in this study.

**Declaration of Interest**

The authors report no conflict of interest.

**Ethical Considerations**

All procedures performed in this study were under the ethical standards.

## تدوین برنامه راهبردی-عملیاتی و پیش‌بینی برنامه مالی شهرداری آرادان با استفاده از تکنیک اقتصادسنجی ARIMA



### تاریخچه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۲ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۹ دی ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۶ دی ۱۴۰۴

تاریخ چاپ اولیه: ۷ بهمن ۱۴۰۴

تاریخ چاپ نهایی: ۱ دی ۱۴۰۵

۱. رضا زیاری\*<sup>ID</sup>: استادیار، گروه حسابداری، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران. ایمیل: Reza.ziari@iau.ac.ir (نویسنده مسئول)

۲. زهرا مقیمی<sup>ID</sup>: استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

۳. رامین صمدی<sup>ID</sup>: دانشجوی دکتری، گروه حسابداری، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

### چکیده

هدف این پژوهش تدوین یک برنامه راهبردی-عملیاتی برای توسعه شهری آرادان و پیش‌بینی پایدار منابع مالی شهرداری با اتکا بر مدل اقتصادسنجی ARIMA است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-تحلیلی است که با بهره‌گیری از تکنیک دلفی، تحلیل SWOT، ماتریس‌های IFE و EFE و ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی QSPM به استخراج و اولویت‌بندی راهبردهای توسعه شهری پرداخته و در بخش مالی با استفاده از داده‌های درآمدی سال‌های ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۹، مدل اقتصادسنجی ARIMA برای پیش‌بینی منابع مالی شهرداری آرادان در افق ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۴ به کار گرفته شده است. نتایج تحلیل راهبردی نشان داد شهر آرادان در موقعیت تدافعی (WT) قرار دارد و بالاترین اولویت‌های راهبردی در حوزه‌های خدمات شهری، گردشگری-زیست‌محیطی، حمل‌ونقل، شهرسازی، نهادی-مدیریتی، فرهنگی-اجتماعی و اقتصادی شناسایی شد؛ خروجی مدل ARIMA نیز روند افزایشی و نسبتاً پایدار درآمدهای شهرداری را در دوره پیش‌بینی شده تأیید کرد و امکان برنامه‌ریزی مالی مطمئن‌تر را فراهم ساخت. یافته‌ها نشان می‌دهد تلفیق برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی با پیش‌بینی مالی مبتنی بر مدل ARIMA می‌تواند چارچوبی کارآمد برای توسعه پایدار شهری، افزایش کارآمدی مدیریتی و ارتقای پایداری منابع مالی شهرداری‌ها فراهم آورد و به‌عنوان الگویی عملیاتی برای سایر شهرهای مشابه مورد استفاده قرار گیرد.

**کلیدواژگان:** برنامه‌ریزی راهبردی شهری، برنامه عملیاتی، پیش‌بینی مالی، مدل ARIMA، شهرداری آرادان

**شبهه استناددهی:** زیاری، رضا، مقیمی، زهرا، و صمدی، رامین. (۱۴۰۵). تدوین برنامه راهبردی-عملیاتی و پیش‌بینی برنامه مالی شهرداری آرادان با استفاده از تکنیک اقتصادسنجی ARIMA. *حسابداری، امور مالی و هوش محاسباتی*، ۴(۴)، ۲۰-۱.



تحولات پرشتاب شهرنشینی در دهه‌های اخیر، شهرها را به کانون‌های پیچیده‌ای از تعاملات اقتصادی، اجتماعی، نهادی و زیست‌محیطی تبدیل کرده است؛ به‌گونه‌ای که الگوهای سنتی برنامه‌ریزی شهری دیگر قادر به پاسخگویی به نیازهای فزاینده و چندلایه شهرهای معاصر نیستند. شتاب شهرنشینی، رشد جمعیت شهری، گسترش نامتوازن کالبدی، فشار بر منابع طبیعی، تغییرات اقلیمی و ناپایداری مالی نهادهای مدیریت شهری، همگی ضرورت بازاندیشی بنیادین در شیوه‌های برنامه‌ریزی و حکمرانی شهری را آشکار ساخته‌اند (Almulhim & Cobbinah, 2024). در چنین بستری، برنامه‌ریزی شهری نه تنها به‌عنوان یک ابزار فنی، بلکه به‌مثابه یک نظام تصمیم‌سازی راهبردی و چندبعدی مطرح می‌شود که باید میان اهداف توسعه پایدار، ظرفیت‌های نهادی، محدودیت‌های مالی و خواست شهروندان توازن ایجاد کند (Mehdizadeh et al., 2023).

پژوهش‌های معاصر نشان می‌دهند که شهرها در برابر پدیده‌های نوظهوری همچون تغییرات اقلیمی، بحران انرژی، آسیب‌پذیری اکوسیستم‌های شهری و بی‌ثباتی اقتصادی به شدت شکننده شده‌اند و برنامه‌ریزی شهری بدون درک همزمان این مخاطرات، به شکست سیاستی منجر خواهد شد (Reinwald et al., 2024). در عین حال، شهرنشینی افسارگسیخته در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، از جمله کشورهای خاورمیانه، با غلبه نگاه رشدمحور اقتصادی بر ملاحظات پایداری، سبب بروز شکاف‌های نهادی و ناکارآمدی اجرای برنامه‌ها شده است (Almulhim & Cobbinah, 2024). این روند در مطالعات تطبیقی آسیای جنوب شرقی نیز مشاهده شده است؛ به‌گونه‌ای که Bamrungkhul و Tanaka نشان می‌دهند برنامه‌ریزی شهری پایدار زمانی کارآمد است که با مراحل تحول ساختاری شهرها همساز گردد و از نسخه‌های یکسان و ایستا پرهیز شود (Bamrungkhul & Tanaka, 2023).

در این چارچوب، رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی شهری به‌عنوان پاسخی علمی و نهادی به پیچیدگی محیط شهری مطرح شده است. این رویکرد، برخلاف برنامه‌ریزی جامع سنتی که بر پیش‌بینی‌های خطی و کنترل کالبدی متمرکز بود، بر تحلیل محیط، تدوین چشم‌انداز، مشارکت ذی‌نفعان، انعطاف‌پذیری سیاست‌ها و پیوند میان تصمیمات کوتاه‌مدت و اهداف بلندمدت تأکید دارد (Cities, 2020). برنامه‌ریزی راهبردی شهری نه تنها سازوکار مدیریت تغییر، بلکه ابزار ارتقای حکمرانی شهری و افزایش تاب‌آوری سازمان‌های شهری در برابر شوک‌های بیرونی محسوب می‌شود (Mehdipour Arbabi, 2023).

ادبیات توسعه شهری بیانگر آن است که راهبرد توسعه شهر، چارچوبی است که از طریق آن، ظرفیت‌های محلی، سرمایه انسانی، مزیت‌های رقابتی و منابع نهادی در مسیر توسعه پایدار هم‌راستا می‌شوند (Rafiyan & Shahin-Rad, 2007). در این میان، رقابت‌پذیری شهری به یکی از مؤلفه‌های محوری توسعه تبدیل شده است و شهرها برای جذب سرمایه، نیروی انسانی متخصص و گردشگر، ناگزیر از طراحی سیاست‌های توسعه مبتنی بر مزیت‌های بومی هستند (Jileta, 2020). این رویکرد در اسناد بین‌المللی نیز به‌عنوان ستون فقرات توسعه شهری پایدار مورد تأکید قرار گرفته است (International Trade, 2018).

در ایران نیز چالش‌های برنامه‌ریزی شهری طی دهه‌های اخیر به‌شدت افزایش یافته است. ساختارهای اداری متمرکز، ضعف هماهنگی نهادی، محدودیت منابع مالی شهرداری‌ها، ناپایداری درآمدی، توسعه نامتوازن فضایی و ضعف مشارکت شهروندان از جمله موانع اصلی تحقق توسعه شهری پایدار به‌شمار می‌روند (Mehdipour Arbabi, 2023). مطالعات موردی در شهرهای بزرگ ایران نشان می‌دهد که فقدان رویکرد راهبردی یکپارچه، موجب پراکندگی پروژه‌ها، ناکارآمدی هزینه‌کرد منابع و کاهش اعتماد عمومی به مدیریت شهری شده است (Karbasi Salmasi, 2022). در پژوهش Ziari و Behzadfar نیز نشان داده شد که بدون پیوند منسجم میان چشم‌انداز راهبردی و برنامه‌های عملیاتی، تحقق اهداف توسعه شهری با شکست اجرایی مواجه خواهد شد (Ziari & Behzadfar, 2022).

همزمان، پیچیدگی بوروکراسی شهری و تله‌های سازمانی ناشی از آن، توان تطبیق سازمان‌های شهری با تحولات محیطی را محدود می‌سازد. Keenan بر این باور است که فضا و مکان شهری خود به‌عنوان عاملی برهم‌زننده در ساختارهای بوروکراتیک عمل می‌کند و نهادهای مدیریت شهری برای عبور از این تله‌ها نیازمند طراحی راهبردهای نوآورانه و سازگار با زمینه‌های محلی هستند (Keenan, 2025). از سوی دیگر، توسعه ظرفیت نهادی مدیریت شهری به‌عنوان پیش‌شرط تحقق هرگونه اصلاحات راهبردی مطرح است (Mousavi Mirkelai et al., 2024).

تحولات اخیر در سیاست‌گذاری شهری ایران نیز نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی نوین شهری ناگزیر از تلفیق رویکردهای حکمرانی خوب، سناریونویسی آینده‌نگر و مشارکت شهروندی است (Hosseinpour et al., 2025). این در حالی است که مطالعات جدید بر نقش برنامه‌ریزی حمل‌ونقل، توسعه مبتنی بر حمل‌ونقل همگانی و نوآوری در اکوسیستم‌های شهری در ارتقای بهره‌وری و کاهش فشارهای زیست‌محیطی تأکید دارند (Novehar Qazaljev Meydan et al., 2024; Tronca & Rotaris, 2024). نقش گردشگری شهری به‌عنوان موتور توسعه منطقه‌ای نیز در سال‌های اخیر برجسته شده است؛ به‌گونه‌ای که مدل‌های توسعه گردشگری پایدار و مشارکت اجتماعی در شهرهایی مانند ساری، پیوند مستقیم میان توسعه اقتصادی، انسجام اجتماعی و برنامه‌ریزی شهری را نشان می‌دهند (S. H. Rasouli et al., 2024; Seyed Hassan, 2024). در همین راستا، Pir Ali Lou نشان می‌دهد که اثربخشی مدیریت شهری زمانی افزایش می‌یابد که برنامه‌ریزی راهبردی در سطوح نهادی و اجرایی به‌صورت هماهنگ پیاده‌سازی شود (Pir Ali Lou et al., 2024).

با توجه به مجموعه این تحولات، ضرورت طراحی چارچوب‌های برنامه‌ریزی راهبردی-عملیاتی که بتواند هم‌زمان ابعاد نهادی، مالی، کالبدی، اجتماعی و زیست‌محیطی توسعه شهری را پوشش دهد بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود (Mehdizadeh et al., 2023). چنین چارچوبی تنها زمانی موفق خواهد بود که از یک‌سو مبتنی بر تحلیل واقع‌بینانه ظرفیت‌ها و محدودیت‌های محلی باشد و از سوی دیگر به‌طور نظام‌مند در ساختار تصمیم‌سازی شهرداری‌ها نهادینه گردد (Cities, 2020). با توجه به این ضرورت‌ها و خلأهای موجود در ادبیات و عمل برنامه‌ریزی شهری، این پژوهش با تمرکز بر تلفیق برنامه‌ریزی راهبردی-عملیاتی و پیش‌بینی مالی شهرداری، درصد ارائه الگوی کاربردی برای ارتقای کارآمدی مدیریت توسعه شهری است. هدف این مطالعه تدوین یک برنامه راهبردی-عملیاتی برای توسعه شهری و پیش‌بینی پایدار منابع مالی شهرداری به‌منظور ارتقای حکمرانی و پایداری مدیریت شهری است.

### روش پژوهش و مواد

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

از آنجا که تدوین چشم‌انداز بلندمدت شهر مستلزم کسب نظرات و پیشنهادات تمامی ذینفعان و ذی‌نفعان شهر است، در ابتدا با اسفاده از تکنیک دلفی، فرایند تدوین چشم‌انداز از دیدگاه ذی‌نفعان انجام گرفت. بدین منظور پانل خبرگی متشکل از ۵۰ نفر از کارشناسان و مدیران سازمان‌های تابعه شهرداری آرادان تشکیل شد و فرم‌های نظرسنجی شامل کلیه پارامترهای موثر در آینده شهر تهیه و برای اعضای پانل ارسال گردید. در این فرم‌ها از متخصصان خواسته شد بر اساس نظر شخصی خویش و با توجه به بستر و شرایط شهر، پارامترهای تاثیرگذار در روند توسعه شهری را ارائه دهند. سرانجام پس از طی دو مرحله از فرایند دلفی، توافق جمعی حاصل گشت و شاخص‌های مدنظر مدیران و متخصصان پیرامون چشم‌انداز شهر در افق پنج ساله در هفت حوزه مطابق جدول ۱ شناسایی و دسته‌بندی گردید. در مرحله بعد، نظرات شهروندان بعنوان یکی از مهمترین گروه‌های ذینفع جمع‌آوری شد تا با بهره‌گیری از آن بتوان چشم‌اندازی واقع‌گرایانه تبیین نمود. با توجه به تعداد افراد جامعه آماری ( $N=1600$ ) و بر اساس جدول مورگان، تعداد ۳۷۸ نفر بعنوان نمونه تحقیق انتخاب و پرسشنامه‌ها به تعداد مساوی در هر منطقه شهر به صورت تصادفی ساده در بین آنان توزیع گشت.

جدول ۱. نتایج حاصل از بررسی شاخص‌های چشم انداز شهر در افق پنج ساله

از نگاه مدیران و متخصصان (ذی نفوذان)	از نگاه گروه ذینفعان
مولفه	شاخص
ویژگی متمایز شهر	کامبود جمعیت و نبود الگوی ویژه طراحی شهری
نقش شهر در آینده	شهر سبز
شاخص اقتصادی غالب	تقویت بخش خصوصی
سیمای شهر	شهری با هویت و معماری اسلامی-ایرانی
شاخص اجتماعی شهر	ساماندهی بافت‌های فرسوده و سکونتگاه‌های غیررسمی
شیوه مدیریت شهری	همکاری دوسویه شهرداری و شورای اسلامی شهر
ویژگی شاخص زیست محیطی	حفاظت از باغ‌های سطح شهر و توجه به راهبردشهر سبز
	شهر آرام و ایمن

با توجه به نتایج بدست آمده و با مطالعه تجارب سایر شهرهای موفق در برنامه‌ریزی استراتژیک، بیانیه چشم انداز شهر آرادان در افق پنج ساله بدین صورت تدوین گردید: «آرادان شهری است: " با نشاط و سالم، ایمن، روان و شهروند مدار، محیط زیست سبز و پاک، مبتنی بر دو محور توسعه اقتصاد کشاورزی به همراه صنایع تبدیلی وابسته و پتانسیل‌های گردشگری تلفیقی (طبیعت و آثار تاریخی)، با مدیریت شهری مشارکتی و حمایتی جهت دستیابی به منابع مالی پایدار و توسعه ظرفیت عملکردی شهر " در مرحله‌ی بعد به منظور تعیین عوامل درونی و بیرونی از سه روش ۱- بررسی منابع موجود ۲- مصاحبه با برخی از مدیران و کارشناسان مدیریت شهری و ۳- استفاده از پرسشنامه مردمی و تحلیل نتایج آنها استفاده شد. بدین ترتیب لیستی از نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید شهر تهیه و ماتریس‌های ارزیابی عوامل درونی (IFE) و بیرونی (EFE) تشکیل گردید.

برای طراحی ماتریس EFE پس از شناسایی عوامل محیط خارجی و تهیه لیستی از این عوامل به کمک نقطه نظرات خبرگان، عوامل کلیدی مشخص و به دو دسته فرصت‌ها و تهدیدها تفکیک شد. سپس به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص داده شد. در گام بعد، برای هر یک از عوامل یک امتیاز بین یک تا چهار بر حسب میزان تطابق سازمان با فرصت‌ها و تهدیدها در نظر گرفته شد. این امتیاز بیانگر میزان اثربخشی استراتژی‌های کنونی سازمان در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل مزبور می‌باشد. عدد ۴ به معنی واکنش عالی و عدد ۱ به معنی واکنش بسیار ضعیف می‌باشد. در ادامه امتیاز وزن دار هر عامل محاسبه شد. بدین منظور ضریب درجه اهمیت هر عامل، در امتیاز حاصل از متوسط نقطه نظرات خبرگان ضرب شد و نمره نهایی هر سطر بدست آمد. بمنظور طراحی ماتریس IFE نیز مراحل ذکر شده برای نقاط قوت و ضعف تکرار شد و در نهایت میزان اهمیت و اولویت عوامل درونی مشخص شد. در نهایت بر اساس نتایج بدست آمده، موقعیت راهبردی شهر مشخص گردید و پس از جمع بندی تمامی راهبردهای موجود در اسناد فرادست و همچنین نظرات و پیشنهادات مردم و مدیران و مسئولین شهری، راهبردهای بدست آمده با یکدیگر ترکیب و دسته بندی شدند تا از مشارکت تمامی عوامل ذینفع و ذی نفوذ شهر اطمینان حاصل شود. بدین منظور ابتدا فهرستی از تمامی پیشنهادات تهیه و در ۷ حوزه تخصصی شامل: خدمات شهری، گردشگری زیست محیطی، حمل و نقل شهری، شهرسازی و معماری، نهادی-مدیریتی، فرهنگی-اجتماعی، و اقتصادی دسته بندی شد. سپس به منظور ارزیابی استراتژی‌ها از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی QSPM و جهت پیش بینی درآمد از مدل اقتصاد سنجی ARIMA استفاده شده است . .

آرادان یا آرادان یکی از شهرهای ایران در استان سمنان است. از نام‌های قدیمی این شهر می‌توان به «آردهان» و «آردوان» اشاره کرد و در زبان محلی به نام «آردون» نامیده می‌شود. امکان تاریخی شهر آرادان، در دو دوره دستخوش تحولات و تغییرات قرار گرفته است. در ادامه به بررسی هر کدام از این دوران می‌پردازیم. در سبقه تاریخی، آرادان دارای دو کاروانسرا بوده است. نخستین کاروانسرا، برای کسانی بوده که مدت مدیدی در آرادان برای کار ساکن می‌شدند. این کاروان در حال حاضر وجود ندارد اما حدود آن در محدوده «کوچه کهن آرادان» است. دومین کاروانسرا، عمدتاً توسط رهگزران بود. کسانی که عمدتاً قصد مشهد را داشتند و شب‌ها در آرادان بیتوته می‌کردند و منزل بعدی آن‌ها، کاروانسرای دهنمک بود. این کاروانسرا در حدود «ایستگاه تاکسی فعلی» بوده است. یکی دیگر از مهم‌ترین آثاری که در این دوره نیز تخریب شدند می‌توان به «برج‌های دیدبانی» به گفته عوام یا «ستون‌های دروازه شهر» اشاره کرد. از جمله این ستون‌ها در محدود «محله میرزا علی آقایی»، «انتهای خیابان مفتح» و «انتهای محله سرآسیاب» اشاره کرد.

## زیاری و همکاران

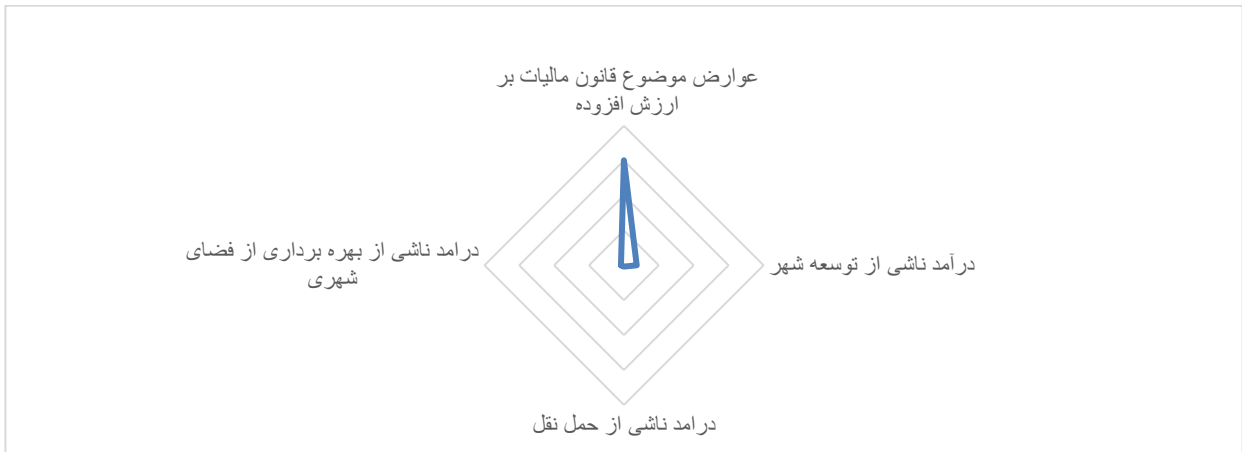
دوم؛ در دهه ۶۰ شمسی، به دنبال برنامه‌های رشد و توسعه شهر توسط شهردار وقت آرادان، شهر، دستخوش تحولاتی شد. از جمله مهم‌ترین اقدامات می‌توان به «تخریب قلعه آرادان»، «تخریب سقاخانه تکیه آرادان»، «پرکردن گودال باغچه‌ها که محل زندگی مردم بود»، «تخریب حمام تاریخی و قدیمی شهر» و غیره اشاره کرد. امروزه آثاری که باقی‌مانده به شرح ذیل است:

- بازار آرادان
- تکیه آرادان
- قلعه تاریخی آرادان
- یخچال و آب انبار آرادان
- یخچال و آب انبار محله علی‌آباد
- یخچال و آب انبار اسلام‌آباد
- امام زاده سلطان شاه نظر آرادان
- امام زاده خلیل‌الله آرادان
- امام زاده بوسعید
- حمام میرزایی‌ها
- منبع آب سیمانی آرادان
- غارنمکی گزوش
- پارک جنگلی دشت بهشت آرادان
- قلعه پنهان بهرام
- تنگه تاریک

این شهرستان از شمال به فیروزکوه، از غرب به گرمسار، از شرق به سرخه و از جنوب به اردستان (اصفهان) منتهی می‌شود با وجود ظرفیتهای فراوان شهر، شهرداری آرادان به عنوان نهاد محلی و مجری توسعه شهری، برای تحقق اهداف توسعه‌ای (با فرض برخورداری از توانایی‌های لازم) نیازمند منابع مالی پایدار و مکفی است. بر این اساس کسب درآمد بیشتر یک هدف واسطه‌ای اصلی برای شهرداری هاست. نکته حائز اهمیت آن است که درآمدها باید از محلی کسب شوند که تا حد ممکن اثرات منفی نداشته باشند و در مجموع باعث کاهش رفاه شهروندان نشوند. بر مبنای این منطقی می‌توان درآمدهای مناسب را از درآمدهای نامناسب تفکیک کرد. می‌توان درآمدهای مناسب را بعنوان درآمد پایدار معرفی کرد. در جدول زیر، درآمدهای شهرداری آرادان در پنج ساله اخیر ارائه شده است

جدول ۲. سهم منابع تامین اعتبار شهرداری

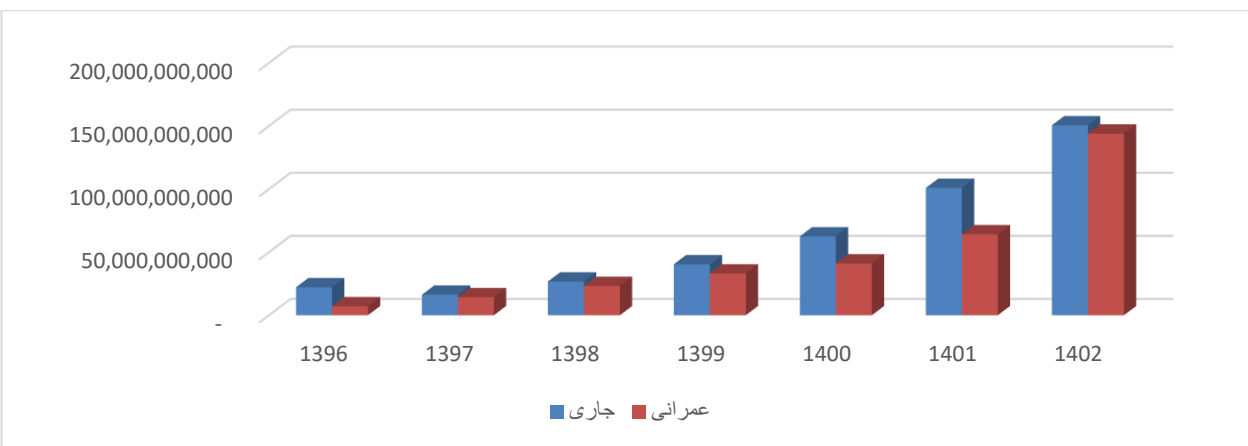
میانگین	درصد درآمدهای هر بخش از کل درآمدهای شهرداری							شرح
	۱۴۰۲	۱۴۰۱	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	
۵۸٪	۸۳٪	۷۹٪	۵۶٪	۵۷٪	۳۴٪	۵۱٪	۴۶٪	درآمد ناشی از عوارض عمومی
۱۰٪	۵٪	۶٪	۶٪	۵٪	۱۷٪	۴٪	۲۵٪	درآمدهای ناشی از عوارض اختصاصی
۱۳٪	۳٪	۲٪	۲۰٪	۲۳٪	۱۴٪	۲۴٪	۱۰٪	بها و خدمات درآمدهای موسسات انتفاعی شهرداری
۶٪	۶٪	۶٪	۶٪	۵٪	۶٪	۸٪	۶٪	درآمدهای حاصل از وجوه و اموال شهرداری
۴٪	۰٪	۶٪	۶٪	۵٪	۱٪	۰٪	۷٪	کمک‌های اعطایی دولت و سازمانها
۴٪	۳٪	۲٪	۵٪	۵٪	۸٪	۵٪	۴٪	اعانات و هدایا و دارایی‌ها
۴٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۲۱٪	۸٪	۲٪	درآمدهای حاصل از سایر منابع و تامین اعتبار



شکل ۱. گراف پیشروی سرفصل‌های درآمدی در بخش درآمدهای عمومی شهرداری



شکل ۲. گراف پیشروی سرفصل‌های درآمدی در بخش درآمدهای عمومی شهرداری



شکل ۳. مقایسه هزینه‌های جاری و عمرانی در ساختار هزینه شهرداری

## زیاری و همکاران



شکل ۴. گراف پیشروی سر فصل هزینه جاری شهرداری

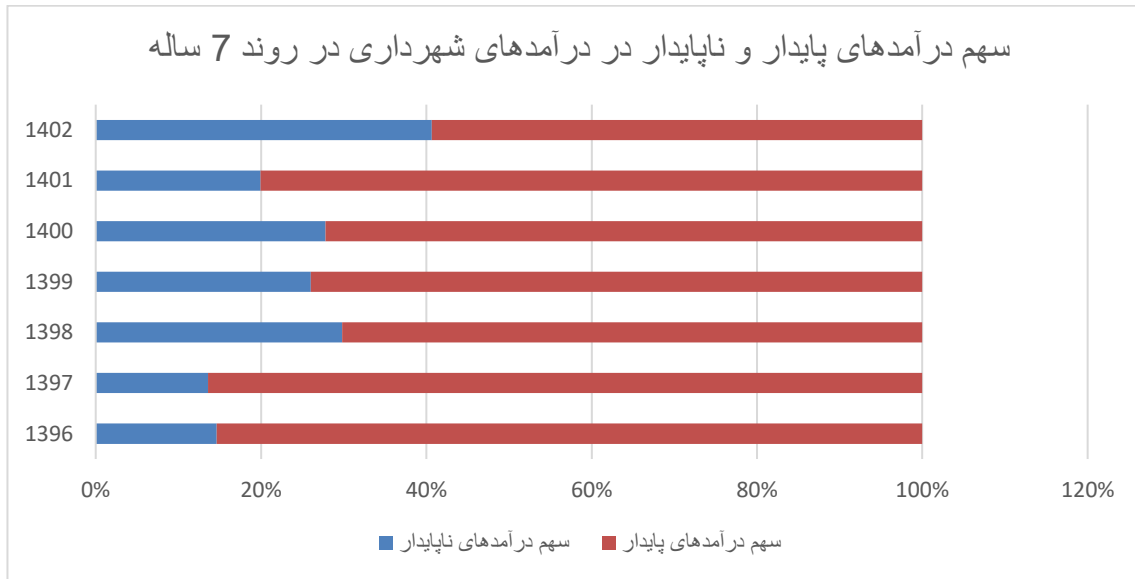


شکل ۵. گراف پیشروی سر فصل هزینه عمرانی شهرداری

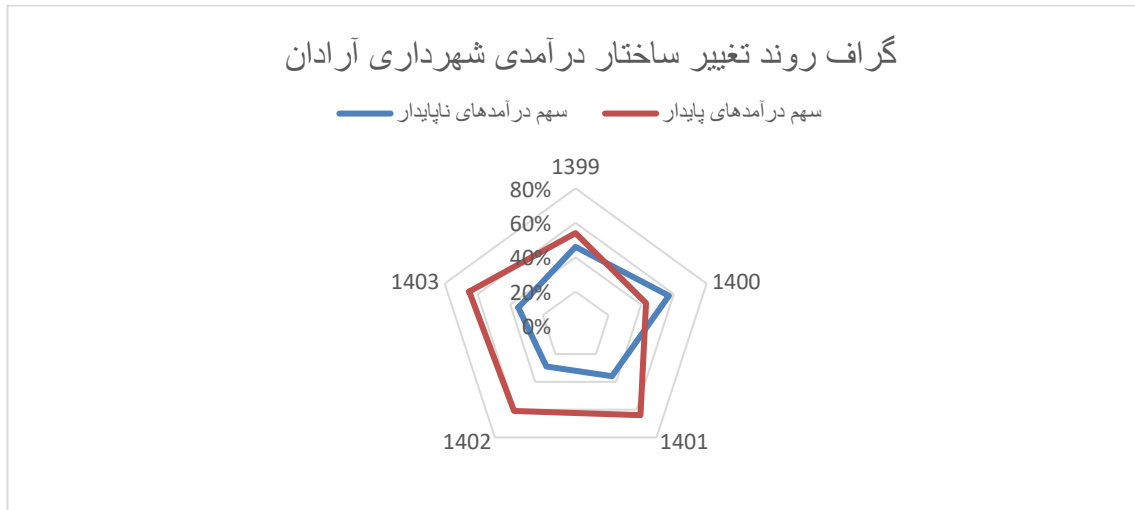
جدول ۳. سهم درآمدهای ناپایدار و پایدار از کل درآمدهای شهرداری آرادان ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۲

شرح	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲	میانگین
سهم درآمدهای ناپایدار	۱۵٪	۱۴٪	۳۰٪	۲۶٪	۲۸٪	۲۰٪	۴۱٪	۲۵٪
سهم درآمدهای پایدار	۸۵٪	۸۶٪	۷۰٪	۷۴٪	۷۲٪	۸۰٪	۵۹٪	۷۵٪

همانگونه که مشاهده می‌شود بطور متوسط ۲۵ درصد درآمد شهرداری در بازه ۷ ساله، ناپایدار و ۷۵ درصد سهم درآمد پایدار بوده است. که این موضوع نیازمند توجه در جهت کاهش سهم درآمدهای ناپایدار بدون کاهش درآمد کل شهرداری می‌باشد.



شکل ۶. سهم درآمدهای ناپایدار و پایدار از کل درآمدهای شهرداری آرادان ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۲



شکل ۷. گراف روند تغییر ساختار درآمد شهرداری

در این پژوهش در دو بخش و از دو تکنیک جهت هدف تعیین شده استفاده شده است:

الف: ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی یا *QSPM*

گام‌های تشکیل ماتریس *QSPM* به شرح زیر است:

در ستون اول ماتریس فهرست عوامل استراتژیک بیرون سازمان شامل کلیه تهدیدها و فرصت‌ها و عوامل استراتژیک درون سازمانی شامل کلیه ضعف‌ها و قوت‌ها آورده می‌شود. این عوامل عیناً از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (*IFE*) و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (*EFE*) آورده می‌شود. در ستون دوم امتیاز وزن دار یا موزن هر عامل استراتژیک عیناً از ماتریس *IFE* و *EFE* استخراج و درج می‌شود. در ستون‌های بعدی انواع استراتژی‌هایی که از ماتریس سوات *SWOT* بدست آمده و شامل استراتژی‌های چهارگانه *WO*، *ST*، *WT* و *SO* می‌باشد آورده می‌شود. هر یک از ستون‌های مربوط به انواع استراتژی‌ها به دو زیر ستون تقسیم می‌شود. یکی زیر ستون *AS* و دیگری زیر ستون *TAS*. در ستون *AS* امتیاز جذابیت داده می‌شود، به این ترتیب که هر عامل استراتژیک را با استراتژی مورد نظر می‌سنجند و به آن امتیاز می‌دهند. تعیین جذابیت استراتژی‌ها: در تعیین امتیاز

## زیاری و همکاران

جذابیت باید به این سؤال پاسخ داده شود که آیا این عامل در انتخاب استراتژی مذکور اثر می‌گذارد؟ در صورتی که پاسخ به این سؤال مثبت باشد امتیاز جذابیت باید به صورت خاص و با توجه به جذابیت نسبی هر استراتژی به استراتژی دیگر داده شود. امتیازهای جذابیت به صورت زیر است:

- امتیاز ۱ = جذاب نمی‌باشد.
- امتیاز ۲ = تا حدودی جذاب می‌باشد.
- امتیاز ۳ = در حد قابل قبول جذاب است.
- امتیاز ۴ = جذابیت بالایی دارد.

ب) مدل‌های *ARIMA* برای داده‌های با فرایندهای *non-stationary* که روندهایی کاملاً قابل تشخیص دارند به کار می‌روند:

- یک روند ثابت (با میانگین صفر) مدل شده به صورت  $d = 0$
  - یک روند خطی (برای مثال رفتار رشد خطی) مدل شده به صورت  $d = 1$
  - یک روند مربعی (برای مثال رفتار رشد مرتبه دوم) مدل شده به صورت  $d = 2$
- در این موارد مدل *ARIMA* را می‌توان به صورت ترکیبی از دو مدل دید. اولی *non-stationary* است:

$$Y_t = (1 - L)^d X_t$$

در حالیکه دومی *wide-stationary* است:

$$(1 - \sum_{i=1}^p \phi_i L^i) Y_t = (1 + \sum_{i=1}^q \theta_i L^i) \varepsilon_t$$

در این حالت تکنیک‌های استاندارد پیش‌بینی می‌تواند برای فرموله کردن فرایند  $Y_t$  به کار رود و سپس با داشتن تعداد کافی مشاهدات اولیه به پیش‌بینی  $X_t$  پرداخت.

### یافته‌ها

با توجه به نظرات خبرگان، ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (*EFE*) و عوامل درونی (*IFE*) در جداول زیر ارائه شده‌اند:

جدول ۴. ماتریس *EFE* جهت ارزیابی عوامل بیرونی

ردیف	عوامل خارجی فرصت‌ها (O)	ضریب اهمیت	رتبه	نمره	اولویت
0۱	نزدیکی به کلان شهر و پایتخت و توان به رهگیری از توان تخصصی آن	۰.۰۸۹	۴	۰.۳۵۶	۲
0۲	پتانسیل افزایش قابل توجه در ارزش افزوده بخش گردشگری به علت وجود جاذبه‌های طبیعی، فرهنگی و تاریخی و مناطق نمونه گردشگری	۰.۰۰۸	۴	۰.۳۲	۳
0۳	دسترسی آسان به رودخانه ی دائمی منطقه بنام حبله رود و منابع آب‌های زیرزمینی مناسب	۰.۰۸۹	۴	۰.۳۵۶	۱
0۴	قرارگیری بر روی کریدور بین‌المللی غربی-شرقی	۰.۰۴۲	۳	۰.۲۲۶	۴
0۵	ظرفیت مناسب جهت توسعه در بخش‌های اقتصادی و امکان جذب سرمایه گذار	۰.۰۱۶	۳	۰.۰۴۸	۱۴
0۶	وجود آب معدنی در دره‌ای بنام سلک که خواص درمانی	۰.۰۲۳	۳	۰.۰۶۹	۱۳
0۷	فرصت تولید انرژی‌های نو	۰.۰۱۵	۳	۰.۰۴۵	۱۵
0۸	وجود روستاهای متعدد در حواشی شهر	۰.۰۰۴۵	۴	۰.۰۱۸	۱۸

## حسابداری، امور مالی و هوش محاسباتی

09	برخورداری از مشارع و معابر مطلوب و وسعت کافی و قابل توسعه در بخش مسکونی و شهری	۰.۰۳۵	۳	۰.۱۰۵	۱۱
010	وجود پارک ۳۰ هکتاری کوهپایه‌ای	۰.۰۵۵	۳	۰.۱۶۵	۷
011	نزدیکی این شهر به روستاهای بیلاقی و کوهستانی با آب و هوای مطبوع	۰.۰۰۸	۳	۰.۰۲۴	۱۷
012	استقرار بر روی مسیر زائران مشهد مقدس و امکان افزایش ماندگاری مسافران در شهر	۰.۰۲۸	۳	۰.۱۴۵	۹
013	وجود توقع عمومی شهروندان در استفاده از خدمات الکترونیک	۰.۰۰۹	۳	۰.۰۲۷	۱۶
014	وجود بخش خصوصی توانمند جهت مشارکت در اجرای پروژه‌های عمرانی	۰.۰۵۸	۳	۰.۱۷۴	۶
015	ارزان بودن قیمت زمین نسبت به مرکز استان جهت توافق با انبوه سازان و تعاونی‌های مسکن برای ساخت مسکن واجرائ پروژه‌های مشارکتی	۰.۰۵۹	۳	۰.۱۷۷	۵
016	تولیدات کشاورزی از جمله گندم و پنبه در سطح وسیع و محصولات گلخانه ای	۰.۰۴۶	۳	۰.۱۳۸	۶
017	برخورداری از دانشگاهها و مراکز آموزشی متعدد	۰.۰۶۱	۳	۰.۱۸۳	۴
018	امکان دسترسی به فرودگاه مرکزی کشور و راه آهن	۰.۰۴۹	۳	۰.۱۴۷	۸
	جمع نمره فرصت ها	۰.۷۶۶۵		۲.۶	
ردیف	تهدیدها (T)	ضریب اهمیت	رتبه	نمره	اولویت
T1	کمی جمعیت و کاهش نرخ رشد آن و شیب جمعیت به سوی پیر شدن	۰.۱۵۷	۱	۰.۱۵۷	۲
T2	سطح پایین نشاط و تحرک و نا امیدي در چشم انداز توسعه شهر	۰.۱۰۵	۱	۰.۱۰۵	۳
T3	مهاجرت جوانان و نخبگان شهر	۰.۰۲۷	۱	۰.۰۲۷	۸
T4	کم توجهی به مسائل سیما و منظر عمومی در توسعه‌های آتی	۰.۰۱۳	۲	۰.۰۲۶	۹
T5	هزینه بالای تملک اراضی مورد نظر جهت توسعه کمی معابر و ایستگاههای اضطراری	۰.۰۰۸	۱	۰.۰۰۸	۱۳
T6	کمبود منابع آبهای سطحی و افت آبهای زیرزمینی	۰.۰۵۱	۱	۰.۰۵۱	۶
T7	پایین بودن بهره‌وری در فعالیتهای کشاورزی و صنعتی	۰.۰۳۴	۲	۰.۰۶۸	۴
T8	وابستگی بخش اشتغال شهر به شهر تهران	۰.۰۱۱	۲	۰.۰۲۲	۱۱
T9	کمبود منابع درآمدهای پایدار در نظام اداری شهرداری ها	۰.۰۶۸	۱	۰.۰۶۸	۴
T10	عدم توجه به ساز و کارهای اجرایی برنامه‌ها در اسناد بالادستی	۰.۰۲۳	۱	۰.۰۲۳	۱۰
T11	پائین بودن نفوذ پذیری امکانات و خدمات در برخی محلات	۰.۰۱۱	۲	۰.۰۲۲	۱۱
T12	وجود سد معبر در برخی خیابانها به دلیل ضعف قوانین و مشکلات ترافیکی	۰.۰۰۴۲	۱	۰.۰۰۴۲	۱۶
T13	عدم رعایت تفکیک پسماند تر و خشک توسط شهروندان	۰.۰۰۷	۲	۰.۰۱۴	۱۲
T14	حضور و نفوذ افغانه در بافت اجتماعی و فرهنگی شهر	۰.۰۲۳	۱	۰.۰۲۳	۱۰
T15	سیل خیز بودن دامنه‌های ارتفاعات شمالی شهر	۰.۰۰۱۲	۲	۰.۰۰۲۴	۱۸
T16	تغییر مسیر جاده ترانزیت شرق به غرب از میانه شهر به دامنه‌های بالادستی شهر	۰.۰۲۵	۲	۰.۰۵	۷
T17	بالا بودن سهم جمعیت تحصیلکرده در جمعیت بیکاران	۰.۰۰۲۶	۲	۰.۰۰۵۲	۱۵
	جمع نمره تهدیدها	۰.۵۸		۰.۹۵	
	جمع عوامل بیرونی			۳.۵۱	

همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌شود جمع نمرات نهایی برابر با ۳.۵۱ می‌باشد که نشان دهنده واکنش نسبتا مطلوب سازمان در استفاده از فرصت‌ها و به حداقل رساندن

اثر تهدیدهاست.

## زیاری و همکاران

**جدول ۵. ماتریس IFE جهت ارزیابی عوامل درونی**

عوامل داخلی			
ردیف	قوت (S)	ضریب اهمیت	رتبه
S1	توان اقتصادی صاحبان سرمایه بومی و غیر بومی و امکان ایجاد درآمد در بسترهای کشاورزی و دامپروری	۰.۰۵۸	۳
S2	وجود فضای مناسب در شهر جهت جذب سرمایه گذاران به منظور تامین منابع مالی پایدار در قالب مشارکت	۰.۰۴۱	۴
S3	وجود بنگاههای اقتصادی - صنعتی در مقیاس خرد	۰.۰۱۲	۳
S4	دیدگاه استفاده از پتانسیل های موجود منطقه جهت کسب درآمدهای پایدار در مدیران و مسئولین شهر	۰.۱۵۳	۳
S5	وجود آثار تاریخی در شهر و روستاهای مجاور با کمتر از ۵ کیلومتر فاصله	۰.۰۱۴	۴
S6	دیدگاه شهردار به روش تولی گری امور شهر به جای تصدی گری آن	۰.۱۱۱	۳
S7	دیدگاه برنامه ریزی استراتژیک و نگرش به آینده و لزوم برنامه ریزی توسط شهردار	۰.۰۸۷	۳
S8	دارا بودن ذخیره ملکی جهت تهاتر بدهی های مالی با ملک	۰.۰۲۱	۴
S9	وجود مکانهای مناسب جهت توسعه فضای سبز و بالا بودن مساحت و سرانه فضای سبز شهر نسبت به میانگین کشوری	۰.۰۴۵	۳
S10	وجود باغات فراوان در شهر و امکان تبدیل بخش عمده شهر به باغ شهر	۰.۰۱۴	۴
S11	واقع شدن در مسیر جاده ابریشم	۰.۰۴۵	۳
S12	دسترسی آسان به آب تنها رودخانه دائمی منطقه بنام حبله رود و منابع آب های زیرزمینی مناسب شرب و کشاورزی	۰.۰۲۶	۳
جمع نمره قوت ها		۰.۴۵۰۷	۱.۴۱
میانگین نمره قوت ها		۰.۲۱	
ضعف ها (W)			
ردیف	ضعف ها (W)	ضریب اهمیت	رتبه
W1	وجود معضلات در زندگی اجتماعی و کمبود توجه به برنامه ریزی برای اقشار بحرانی ( جوانان - بی سرپرستان و ...)	۰.۰۱۱	۲
W2	عدم ندوین ساز و کارهای لازم برای مشارکت	۰.۰۱	۱
W3	گسترده بودن شهر و عدم تناسب آن با درآمدها و توان شهرداری	۰.۰۱۵	۱
W4	عدم ساماندهی صنایع و مشاغل مزاحم شهری	۰.۰۱۲	۲
W5	رشد ناهمگون بافت شهری	۰.۰۲۱	۱
W6	ضعف زیر ساختها و تجهیزات الکترونیکی و ضعف توان شهروندی	۰.۰۶۱	۱
W7	وجود سبکهای معماری ناهماهنگ و نامتناسب	۰.۰۰۸	۱
W8	وجود بافتهای فرسوده و ناپایدار در سطح شهر	۰.۰۳۲	۱
W9	کمبود اعتبار جهت اجرای طرح های شهر	۰.۰۴۳	۲
W10	عدم توانایی شهر برای ایجاد اشتغال و تثبیت حضور جوانان و تحصیل کردگان	۰.۰۳۳	۲
W11	انتخاب اعضای شورای شهر، معمولا از میان افراد معتمد و نه متخصص	۰.۰۲۶	۱
W12	هدر رفت آب به دلیل عدم ذخیره سازی آب در زمستان (مدیریت منابع آبی)	۰.۰۷۳	۲
W13	وضعیت نامناسب المان ها و مبلمان شهری	۰.۰۳۱	۲
W14	عدم استقبال بخش خصوصی در مشارکت	۰.۰۱	۱
W15	عدم برخورداری شهر از پارکینگ های محله ای	۰.۰۲۱	۱
W16	پراکندگی کالبد شهر	۰.۰۴۴	۲
W17	کمبود ایستگاههای آتش نشانی در سطح شهر	۰.۰۴۵	۱
W18	عدم فرهنگی سازی مناسب در ثبت اطلاعات صحیح ، دقیق و به هنگام در بین کارکنان	۰.۰۱۲	۲
W19	اقتصاد بخشی از مردم از طریق کشاورزی و دامپروری بوده و فرهنگ روستایی را حاکم کرده است	۰.۰۴۵	۱
W20	عدم آشنایی کارشناسان عمران با مباحث حقوقی پروژه ها و عدم پشتیبانی حقوقی از ناظرین عمرانی	۰.۰۱۵	۱
W21	پایین بودن مهارت ارتباطی شهروندان	۰.۰۱۴	۲
W22	عدم وجود منابع درآمدی پایدار	۰.۰۲۵	۱
W23	نبود سیاست جامع جهت مهاجرپذیری	۰.۰۳۲	۱
W24	پایین بودن سرانه درآمد شهروندان	۰.۰۷۸	۲
W25	ضعف در نظام مهندسی شهر و عدم آشنایی مهندسین ناظر به شرح وظایف	۰.۰۶۲	۲
W26	عدم همکاری برخی مالکین و مقاومت آنها در برابر اجرای طرحهای عمرانی	۰.۰۴۱	۱
W27	عدم وجود پلهای عابر پیاده مکانیزه در سطح شهر	۰.۰۱۵	۱
W28	کمبود نیروی انسانی متخصص - خصوصا درواحد شهرسازی و خدمات شهری ، درآمد و ..	۰.۰۵۴	۱
W29	مشارکت پایین شهروندان مردم در مدیریت منطقه به دلیل توجه پایین مسئولان به سامانه ۱۳۷	۰.۰۱۳	۲
جمع نمره ضعف ها		۰.۴۴۰۱	۰.۶۵
میانگین نمره ضعف ها		۰.۰۷	
جمع عوامل درونی		۲.۰۶	

## حسابداری، امور مالی و هوش محاسباتی

همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌شود جمع نمرات عوامل درونی برابر با ۲۰۶ است که نشان دهنده واکنش متوسط سازمان به عوامل درونی نسبت به عوامل بیرونی است. نتایج بدست آمده از امتیازات دو ماتریس فوق حاکی از آن است که به لحاظ راهبردی، شهر آرادان در موقعیت تدافعی قرار دارد. لذا در راستای برنامه‌ریزی‌های آتی، بهبود شرایط محیطی با استفاده از راهبردهای *WT* اولویت دارد. بر این اساس، پس از جمع بندی تمامی راهبردهای موجود در اسناد فرادست و نظرات مردم و مسئولین شهری، راهبردهای بدست آمده با یکدیگر ترکیب و دسته بندی شدند تا از مشارکت تمامی عوامل ذینفع و ذی‌نفع شهر اطمینان حاصل شود. بدین منظور ابتدا فهرستی از تمامی پیشنهادات تهیه و در حوزه تخصصی شامل: خدمات شهری، گردشگری زیست محیطی، حمل و نقل شهری، شهرسازی و معماری، نهادی-مدیریتی، فرهنگی-اجتماعی، و اقتصادی دسته بندی شد. به منظور ارزیابی استراتژی‌های ارائه شده، از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی *QSPM* استفاده گردید. نتایج بررسی و ارزیابی استراتژی‌های مشخص شده توسط ماتریس *QSPM* بصورت جداگانه در هر بخش انجام شد و در نهایت اولویت استراتژی‌ها با توجه به نمره جذابیت آنها مشخص گردید.

جدول ۶. ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی راهبردهای قابل اجرا

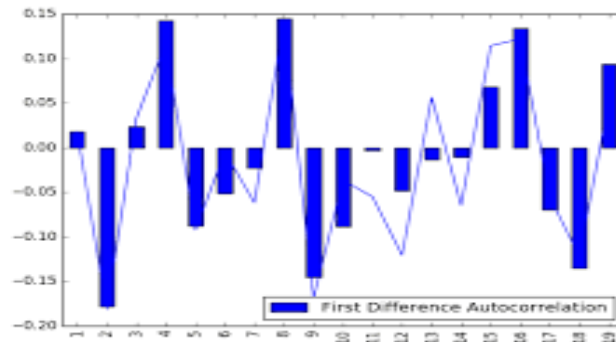
حوزه تخصصی	خدمات شهری	گردشگری-زیست محیطی	حمل و نقل	شهرسازی-معماری	نهادی-مدیریتی	فرهنگی-اجتماعی	اقتصادی
جذابترین استراتژی	ارتقاء سطح خدمات و توزیع عادلانه خدمات	تقویت زیرساخت‌های گردشگری و توجه به انواع گردشگری	توسعه کمی و کیفی معابر و پیاده راههای شهری	متمایزسازی معماری و منظر حریم تاریخی شهر از مناطق مسکونی	ایجاد مرکز مطالعات و تحقیقات توسعه شهری	فرهنگ سازی و افزایش حس تعلق به شهر در میان شهروندان	ارائه تسهیلات بمنظور جذب سرمایه گذاران بخش خصوصی
عوامل	ضریب اهمیت	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره
	جذابیت	جذابیت	جذابیت	جذابیت	جذابیت	جذابیت	جذابیت
O1	۰.۰۵۲	۲	۰.۱۰۴	۴	۰.۲۰۸	۲	۰.۱۵۶
O9	۰.۰۳	۲	۰.۰۶	۴	۰.۱۲	۴	۰.۱۲
O6	۰.۰۳۲	۲	۰.۰۶۴	۲	۰.۰۶۴	۴	۰.۱۲۸
O3	۰.۰۷۳	۲	۰.۱۴۶	۴	۰.۲۹۲	۴	۰.۲۹۲
O13	۰.۰۶۷	۱	۰.۰۶۷	۴	۰.۲۶۸	۴	۰.۲۶۸
T1	۰.۰۵۸	۳	۰.۱۷۴	۲	۰.۱۱۶	۲	۰.۰۵۸
T17	۰.۰۲۶	۲	۰.۰۵۲	۲	۰.۰۲۶	۱	۰.۰۲۶
T9	۰.۰۳۸	۱	۰.۰۳۸	۱	۰.۰۳۸	۱	۰.۰۳۸
T4	۰.۰۲۱	۱	۰.۰۲۱	۱	۰.۰۲۱	۱	۰.۰۲۱
T6	۰.۰۷۷	۱	۰.۰۷۷	۲	۰.۱۵۴	۲	۰.۱۵۴
T16	۰.۰۱۳	۱	۰.۰۱۳	۱	۰.۰۱۳	۱	۰.۰۱۳
S1	۰.۰۴۳	۱	۰.۰۴۳	۳	۰.۱۲۹	۴	۰.۰۸۶
S5	۰.۰۶۴	۱	۰.۰۶۴	۴	۰.۲۵۶	۳	۰.۱۹۲
S10	۰.۰۱۴	۲	۰.۰۲۸	۳	۰.۰۴۲	۲	۰.۰۵۶
S3	۰.۰۶۲	۲	۰.۱۲۴	۴	۰.۱۲۴	۴	۰.۲۴۸
S12	۰.۰۲۶	۱	۰.۰۲۶	۴	۰.۱۰۴	۲	۰.۰۷۸
W18	۰.۰۱۴	۱	۰.۰۱۴	۱	۰.۰۱۴	۱	۰.۰۱۴
W16	۰.۰۱۳	۱	۰.۰۱۳	۱	۰.۰۱۳	۱	۰.۰۱۳
W9	۰.۰۴۳	۱	۰.۰۴۳	۱	۰.۰۴۳	۱	۰.۱۲۹
W13	۰.۰۲۱	۱	۰.۰۲۱	۱	۰.۰۲۱	۱	۰.۰۲۱
W7	۰.۰۷	۱	۰.۰۷	۱	۰.۰۷	۱	۰.۰۷
مجموع نمرات استراتژی	۱۵۳۳	۲۳۲۷	۱۹۳۳	۲۲۶۰	۲۲	۲۳۰	۲۰۶

از طرفی با پیاده سازی تکنیک *ARIMA* در سناریوهای مختلف درآمدی شهرداری آرادان به شرح زیر پیش بینی گردید:

جدول ۷. خروجی آزمون هم انباشتگی با بکارگیری مدل *ARIMA*

## زیاری و همکاران

Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob	
		1	-0.548	-0.548	7.2621	0.007
		2	0.135	-0.237	7.7234	0.021
		3	0.042	0.004	7.7698	0.051
		4	0.038	0.152	7.8113	0.099
		5	-0.203	-0.155	9.0526	0.107
		6	0.062	-0.251	9.1763	0.164
		7	-0.102	-0.326	9.5355	0.216
		8	0.140	-0.005	10.265	0.247
		9	-0.153	0.007	11.213	0.261
		10	0.109	-0.007	11.736	0.303
		11	-0.078	-0.210	12.030	0.361
		12	0.111	-0.138	12.696	0.392



شکل ۸. خروجی آزمون نوسانات پیشبینی درآمد با بکارگیری مدل *ARIMA*

جدول ۸. پیش بینی درآمد شهرداری با استفاده از بکارگیری مدل *ARIMA*

سناریوهای پیش بینی درآمد شهرداری آرادان در سالهای برنامه ۱۴۰۰-۱۴۰۵ (ریال)						
۱۴۰۵	۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	سناریو		
۳۷۹,۲۱۹,۹۶۸,۰۰۰	۲۶۳,۳۴۷,۲۰۰,۰۰۰	۱۸۲,۸۸۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۲۷,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۴۴٪	پنج سال گذشته	سناریو ۱
۳۹۵,۲۴۱,۲۷۲,۰۰۰	۲۷۰,۷۱۳,۲۰۰,۰۰۰	۱۸۵,۴۲۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۲۷,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۴۶٪	سه سال گذشته	سناریو ۲
۳۸۷,۱۷۵,۳۷۵,۰۰۰	۲۶۷,۰۱۷,۵۰۰,۰۰۰	۱۸۴,۱۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۲۷,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۴۵٪	میانگین دو سناریوی اول	سناریوی ۳
۳۴۸,۴۸۸,۰۰۰,۰۰۰	۲۴۸,۹۲۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۷۷,۸۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۲۷,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۴۰٪	رشد همگام با تورم	سناریوی ۴
۳۷۹,۲۱۹,۹۶۸,۰۰۰	۲۶۳,۳۴۷,۲۰۰,۰۰۰	۱۸۲,۸۸۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۲۷,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۴۴٪	میانگین سناریوی ۴ و ۵	سناریوی ۵
۲۶۶,۳۳۸,۳۰۴,۰۰۰	۲۰۸,۰۷۶,۸۰۰,۰۰۰	۱۶۲,۵۶۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۲۷,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۲۸٪	حذف جهش سال آخر	سناریوی ۶
۳۰۵,۵۷۵,۲۰۸,۰۰۰	۲۲۸,۰۴۱,۲۰۰,۰۰۰	۱۷۰,۱۸۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۲۷,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۳۴٪	میانگین سناریوی ۴ و ۶	سناریوی ۷

## بحث و نتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که شهر مورد مطالعه از نظر موقعیت راهبردی در وضعیت تدافعی (WT) قرار دارد و این امر بیانگر ضرورت تمرکز هم‌زمان بر کاهش ضعف‌های درونی و خنثی‌سازی تهدیدهای بیرونی در فرآیند توسعه شهری است. این نتیجه با الگوهای نظری برنامه‌ریزی راهبردی شهری همخوانی دارد که تأکید می‌کنند شهرهایی با محدودیت نهادی و مالی بالا باید ابتدا بر تثبیت ساختارهای پایه مدیریت شهری متمرکز شوند و سپس به دنبال بهره‌برداری از فرصت‌های توسعه‌ای حرکت کنند (Mehdipour, 2023). نتایج حاضر همچنین نشان می‌دهد که تدوین چشم‌انداز مشارکتی و اولویت‌بندی راهبردها در هفت حوزه خدمات شهری، گردشگری-زیست‌محیطی، حمل‌ونقل، شهرسازی و معماری، نهادی-مدیریتی، فرهنگی-اجتماعی و اقتصادی، چارچوبی منسجم برای هدایت اقدامات اجرایی شهرداری فراهم کرده است؛ موضوعی که با دیدگاه Cities Alliance مبنی بر ضرورت پیوند میان چشم‌انداز راهبردی و برنامه‌های عملیاتی سازگار است (Cities, 2020).

در حوزه خدمات شهری، بالاترین اولویت به «ارتقای سطح خدمات و توزیع عادلانه خدمات» اختصاص یافت که این نتیجه با یافته‌های پژوهش Karbasi Salmasi در مورد نقش محوری کیفیت خدمات در افزایش اعتماد شهروندان و ارتقای سرمایه اجتماعی شهری مطابقت دارد (Karbasi Salmasi, 2022). بهبود خدمات شهری به‌عنوان زیرساخت نرم توسعه، نقش مستقیمی در افزایش جذابیت شهر برای سرمایه‌گذاری، سکونت و گردشگری ایفا می‌کند؛ امری که در تحلیل رقابت‌پذیری شهری Jileta نیز مورد تأکید قرار گرفته است (Jileta, 2020). همچنین Reinwald و همکاران نشان می‌دهند که کیفیت زیرساخت‌ها و خدمات شهری، پیش‌نیاز افزایش تاب‌آوری شهرها در برابر مخاطرات اقلیمی است (Reinwald et al., 2024) که این یافته‌ها با نتایج پژوهش حاضر هم‌راستا است.

در حوزه گردشگری-زیست‌محیطی، تمرکز بر تقویت زیرساخت‌های گردشگری و تنوع‌بخشی به اشکال گردشگری، بیانگر درک نقش گردشگری پایدار به‌عنوان موتور توسعه اقتصادی محلی است. نتایج حاضر با مدل توسعه گردشگری پایدار Rasouli و همکاران هم‌خوانی دارد که نشان می‌دهد پیوند میان برنامه‌ریزی شهری و گردشگری پایدار می‌تواند رشد اقتصادی، انسجام اجتماعی و حفاظت محیط زیست را به‌صورت هم‌زمان تقویت کند (Seyed Hassan Rasouli et al., 2024). همچنین یافته‌های Rasouli و همکاران در خصوص نقش مشارکت اجتماعی در موفقیت سیاست‌های گردشگری شهری، از رویکرد مشارکتی اتخاذشده در این پژوهش حمایت می‌کند (S. H. Rasouli et al., 2024).

در حوزه حمل‌ونقل و شهرسازی، اولویت‌یابی توسعه کمی و کیفی معابر، پیاده‌راه‌ها و متمایزسازی منظر و معماری شهری نشان‌دهنده توجه به کیفیت فضایی شهر و ارتقای زیست‌پذیری آن است. این نتایج با یافته‌های Novehar Qazaljeh Meydan در زمینه نقش توسعه مبتنی بر حمل‌ونقل همگانی در احیای کاربری زمین شهری همسو است (Novehar Qazaljeh Meydan et al., 2024). علاوه بر آن، Tronca و Rotaris تأکید می‌کنند که نوآوری در سیستم‌های حمل‌ونقل شهری زمانی مؤثر خواهد بود که در چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی یکپارچه پیاده‌سازی شود (Tronca & Rotaris, 2024) که یافته‌های حاضر این ادعا را تأیید می‌کند.

در بعد نهادی-مدیریتی، ایجاد مرکز مطالعات و تحقیقات توسعه شهری به‌عنوان اولویت اصلی معرفی شد که بیانگر اهمیت توسعه ظرفیت نهادی مدیریت شهری است. این یافته با نتایج پژوهش Mousavi Mirkelai که ظرفیت نهادی را عامل کلیدی موفقیت برنامه‌های توسعه شهری معرفی می‌کند مطابقت دارد (Mousavi Mirkelai et al., 2024). افزون بر این، Keenan با تحلیل بوروکراسی شهری نشان می‌دهد که بدون تقویت ساختارهای دانشی و پژوهشی، نهادهای شهری در دام تله‌های سازمانی گرفتار می‌شوند و توان سازگاری خود را از دست می‌دهند (Keenan, 2025). نتایج این پژوهش نیز این دیدگاه را تقویت می‌کند.

در حوزه فرهنگی-اجتماعی، اولویت فرهنگ‌سازی و افزایش حس تعلق شهروندان به شهر، نشان‌دهنده درک عمیق از نقش سرمایه اجتماعی در پایداری توسعه شهری است. این نتیجه با رویکرد Rafiyan و Shahin-Rad که توسعه شهری را فرآیندی اجتماعی-نهادی می‌دانند سازگار است (Rafiyan & Shahin-Rad, 2007). مشارکت اجتماعی نه تنها اجرای سیاست‌ها را تسهیل می‌کند بلکه مشروعیت نهادی مدیریت شهری را نیز تقویت می‌نماید (Hosseinpour et al., 2025).

در حوزه اقتصادی، تمرکز بر جذب سرمایه‌گذاران بخش خصوصی به‌عنوان اولویت نخست، بیانگر ضرورت کاهش وابستگی شهرداری به منابع ناپایدار و حرکت به سمت نظام مالی پایدار است. این نتیجه با اسناد راهبردی توسعه پایدار بین‌المللی همسو است که پایداری مالی نهادهای محلی را شرط لازم توسعه پایدار معرفی می‌کنند (International Trade, 2018). همچنین Ziari و Behzadfar نشان داده‌اند که پیوند میان برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت مالی شهری، اثربخشی پروژه‌های توسعه را به‌طور معناداری افزایش می‌دهد (Ziari & Behzadfar, 2022).

بخش پیش‌بینی مالی پژوهش با استفاده از مدل ARIMA نیز روند نسبتاً پایدار و رو به رشد درآمدهای شهرداری را در افق برنامه‌ریزی نشان داد. این یافته نشان می‌دهد که به‌کارگیری ابزارهای اقتصادسنجی در کنار برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند دقت تصمیم‌سازی مالی و کاهش ریسک‌های بودجه‌ای را به همراه داشته باشد. چنین رویکردی با دیدگاه Mehdi-zadeh درباره ضرورت تلفیق تحلیل‌های کمی و راهبردی در مدیریت توسعه شهری همخوانی دارد (Mehdi-zadeh et al., 2023).

در مجموع، نتایج این پژوهش تأیید می‌کند که توسعه شهری پایدار نیازمند هم‌زمانی سه مؤلفه کلیدی است: برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی، تقویت ظرفیت نهادی مدیریت شهری و پیش‌بینی علمی منابع مالی. این الگوی تلفیقی با تجربیات بین‌المللی گزارش‌شده توسط Tanaka و Bamrungkhul در شهرهای آسیایی نیز همسو است

(Bamrungkhul & Tanaka, 2023) و با تحلیل‌های Almulhim در مورد شکست رویکردهای رشدمحور فاقد بنیان راهبردی در کشورهای در حال توسعه تطابق دارد (Almulhim & Cobbinah, 2024).

این پژوهش با وجود جامعیت تحلیلی، با محدودیت‌هایی مواجه بود که از جمله آن‌ها می‌توان به محدودیت دسترسی به داده‌های مالی بلندمدت، وابستگی بخشی از تحلیل‌ها به دیدگاه خبرگان محلی، و محدود بودن تعمیم‌پذیری نتایج به شهرهایی با ساختار اقتصادی و نهادی مشابه اشاره کرد. پژوهش‌های آتی می‌توانند با بهره‌گیری از داده‌های زمانی طولانی‌تر، استفاده از مدل‌های پیشرفته‌تر پیش‌بینی مالی و مقایسه چند شهر در سطوح مختلف توسعه، چارچوب ارائه‌شده در این پژوهش را گسترش داده و اعتبار آن را در بافت‌های متنوع شهری مورد آزمون قرار دهند. توصیه می‌شود مدیران شهری با نهادینه‌سازی واحدهای مطالعات راهبردی در شهرداری‌ها، پیوند نظام‌مند میان برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی و ارزیابی عملکرد برقرار کرده و از ابزارهای پیش‌بینی مالی در تصمیم‌گیری‌های توسعه‌ای به‌صورت مستمر استفاده نمایند.

### مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

### تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

### حمایت مالی

این پژوهش با حمایت مالی شهرداری آرادان و طبق قرارداد «تدوین برنامه راهبردی- عملیاتی شهرداری آرادان در افق ۱۴۰۴» با شماره ۴۳۴۱ تاریخ ۱۴۰۱/۰۵/۰۳ انجام گرفته است و نویسندگان مقاله بدینوسیله مراتب تشکر و قدردانی خود را از مسئولین محترم آن جهت فراهم آوردن امکانات پژوهشی برای انجام این تحقیق ابراز می‌دارند.

### موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

## References

- Almulhim, A., & Cobbinah, P. (2024). Urbanization provocateur: Reaching urban planning-led development in Saudi Arabia. *Land Use Policy*, 147, 107365. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2024.107365>
- Bamrungkhul, S., & Tanaka, T. (2023). Paradigm shift in sustainable urban planning for Thailand's provincial cities from the perspective of urban development stages during the 2010s. *World Development Sustainability*, 3, 100085. <https://doi.org/10.1016/j.wds.2023.100085>
- Cities, A. (2020). Strategic City Planning: Can you take a CDS for one city and use it as a model for other cities? <https://www.citiesalliance.org/strategic-cityplanning>
- Hosseinpour, M., Kalantari, M., & Ghalehtimouri, K. J. (2025). Exploring urban future: enhancing good urban governance through scenario planning in Urmia city, Iran. *City and Built Environment*, 3(1), 1-28. <https://doi.org/10.1007/s44213-025-00056-5>
- International Trade, C. (2018). *Strategic Plan 2018-2021, Trade Routes to Sustainable and Inclusive Development*.

- Jileta, I. (2020). Performance and Competitiveness of Latin American Cities: The Human Capital Case. *Latin American Business Review*, 21(3), 255-277. <https://doi.org/10.1080/10978526.2020.1766979>
- Karbasi Salmasi, A. (2022). Investigating and identifying the components of urban planning with a strategic approach (case study of Tehran Municipality). *Afaq Humanities Monthly*, 6(67), 25-38.
- Keenan, K. (2025). The Urban Realm and the Municipal Bureaucracy: Recognizing the Role of Place as Disruptor to Organizational Traps. *Environment and Planning C Politics and Space*, 43(8), 1696-1713. <https://doi.org/10.1177/23996544251343797>
- Mehdipour Arbabi, M. (2023). Strategic challenges of urban planning (case study: Iran). *New Research Quarterly of Geographical Sciences, Architecture and Urban Planning*, 5(44), 1-16.
- Mehdizadeh, J., Jahanshahi, M. H., Amiri, M., & Sarrafzadeh, H. (2023). *Strategic planning of urban development* (7th edition ed.). Arman-shahr Publications.
- Mousavi Mirkelai, S. M., Sadeghi, S., & Khaliji, M. A. (2024). Policy-Making for Key Factors and Influential Variables on Institutional Capacity for Urban Management Development in Tehran Metropolis. *Urban Environment Planning and Development*(11), 22-34.
- Novehar Qazalgeh Meydan, R., Rasa, H., Hakimi, M., & Hadi, H. (2024). Investigating the role of transit-oriented development (TOD) in the regeneration of urban land use (Case study: Metro station at Sa'at Square, Tabriz city (Line 1)). *Spatial Planning*, 13(4), 23-46.
- Pir Ali Lou, H., Big Babaei, B., & Norouzi Sani, P. (2024). Evaluation of the Role of Urban Management with a Strategic Planning Approach - A Case Study of Marand. *Applied Research in Geographical Sciences Journal*, 72, 171-187. [https://jgs.khu.ac.ir/browse.php?a\\_id=3789&sid=1&slc\\_lang=en](https://jgs.khu.ac.ir/browse.php?a_id=3789&sid=1&slc_lang=en)
- Rafiyan, M., & Shahin-Rad, M. (2007). City development strategy for the realization of urban development planning (with emphasis on the strategic plan of Kerman city). *Iranian Journal of Population Studies*, 2(2), 6-29.
- Rasouli, S. H., Rajabi, A., & Motavalli, S. D. (2024). Explanation of the urban sustainable tourism model for regional development (Case study: Sari City). *Urban Future Studies Quarterly*, 4(2), 65-84. <https://civilica.com/doc/2092141>
- Rasouli, S. H., Yazarlu, H., Pouriani, J., & Khamsai, S. (2024). Measuring Social Participation in the Development of the Tourism Industry and Its Application in Urban Planning Literature (Case Study: Sari City). *Scientific Journal of Social Issues and Politics*, 2(7), 1-21. <https://sanad.iau.ir/Journal/jsp/Article/1127173>
- Reinwald, F., Thiel, S., Kainz, A., & Hahn, C. (2024). Components of urban climate analyses for the development of planning recommendation maps. *Urban Climate*, 57, 102090. <https://doi.org/10.1016/j.uclim.2024.102090>
- Tronca, L. A. P., & Rotaris, L. (2024). Planning of Urban Freight Innovation Ecosystems: A Systematic Literature Review From a Public Authority Perspective. *Future Transportation*, 4(3), 795-819. <https://doi.org/10.3390/futuretransp4030038>
- Ziari, K., & Behzadfar, M. (2022). Strategic-Operational Planning of Urban Development (Case Study: Bandar Abbas City). *Journal of Urban Planning Knowledge*, 7(3), 90-107.