

## فصلنامه تحقیقات جغرافیایی، سال سی و یکم، شماره یکم، بهار ۱۳۹۵، شماره پیاپی ۱۲۰

M. Ghadami

دکتر مصطفی قدمی، دانشیار گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری دانشگاه مازندران

M. Hoseyni Siah Goli

مهناز حسینی سیاه گلی، فارغ التحصیل کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری دانشگاه مازندران

M. hoseyni205@yahoo.com

### ارزیابی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک در ایران<sup>۱</sup>

#### چکیده

پس از ناکارآمدی طرح‌های جامع سناریوی جدیدی تحت عنوان «استراتژی توسعه شهری» در ادبیات برنامه‌ریزی شهری معاصر مطرح گردید. که مهم‌ترین هدف آن ارتقای کیفیت زندگی شهروندان، ساماندهی چالش‌های شهری، پالایش عملکردی، ایجاد نگرش مشارکتی و غیره می‌باشد. از این رو پژوهش حاضر با هدف ارزیابی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک در ایران است. نوع تحقیق کاربردی - توسعه و روش گردآوری اطلاعات اسنادی و پیمایشی می‌باشد جامعه آماری پژوهش حاضر کارشناسان و متخصصان مسائل شهری و منطقه‌ای است که حجم نمونه آن با استفاده از جدول مورگان ۲۰۰ نفر برآورد گردید. برای ارزیابی چالش‌ها و فرصت‌های طرح جامع از مدل سوات و برای اولویت‌بندی معیارهای چهارگانه استراتژی توسعه شهری از فرآیند سلسله مراتبی و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار اسپس اس-۲ استفاده شده است. بدین معنی ابتدا معیارهای مؤثر بر کارآمدی استراتژی توسعه شهری در قالب ۴ معیار نگرشی / دانشی، هنجاری / رفتاری، ارتباطی و مدیریتی و ۴۴ معیار فرعی بر اساس درخت سلسله مراتبی ترسیم گردید. سپس از کارشناسان مسائل شهری و منطقه‌ای خواسته شد، تا براساس مقایسات زوجی اولویت‌ها را مشخص سازند. وزن هریک از معیارها در نرم افزار اکسپرت چویس<sup>۳</sup> سنتز و مورد واکاوی قرار گرفت. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد: که معیار نهادی و مدیریتی با وزن ۰/۳۲۲/ اولویت اول، معیار ارتباطی با میانگین وزنی ۰/۳۰۱ دارای اولویت دوم، معیار هنجاری و رفتاری با میانگین وزنی ۰/۲۹۸ دارای اولویت سوم و اینکه معیار نگرشی و دانشی با میانگین وزنی ۰/۲۳۷ دارای رتبه آخر می‌باشد. پس بنابراین مهم‌ترین موانع پیش‌روی برنامه‌ریزی استراتژیک در ایران به ترتیب اولویت معیار نگرشی / دانشی، هنجاری / رفتاری، ارتباطی و مدیریتی می‌باشد، که برای پیاده‌سازی آن راهکارهای پیشنهاد شده‌است، که نیازمند توجه جدی مدیران و برنامه‌ریزان شهری و منطقه‌ای ایران است.

واژگان کلیدی: طرح‌های توسعه شهری، ناکارآمدی طرح‌های جامع ایران، برنامه‌ریزی استراتژیک، سوات<sup>۴</sup>

#### مقدمه

در حال حاضر طرح‌های جامع شهری به عنوان یکی از اساسی‌ترین ابزارهای اجرایی شیوه سیاست‌گذاری مدیریت و برنامه‌ریزی شهری در اغلب شهرهای کشورهای جهان سوم بویژه کشورهای نفتی مورد تصویب قرار گرفته است (حسین زاده دلیر و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۹۴). اما با این وجود این طرح‌ها نتوانسته‌اند نتیجه لازم در ساماندهی وضع موجود شهری، هدایت شهر به سمت و سوی توسعه مطلوب، ایجاد اشتغال، ساماندهی سکونتگاه‌های غیر رسمی و غیره داشته باشد. زیرا

۱. مقاله حاضر مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد می‌باشد.

۲. SPSS

۳. Expert Choice

4. Swot

تهیه طرح‌های جامع بر خلاف رویه استاندارد و عدم مشارکت مستقیم مردم در توسعه شهری تهیه شده؛ و اگر چه در این زمینه نیز فعالیت‌های زیادی انجام شده است، اما عملاً این طرح‌ها ناکارآمد بوده‌اند (بانک توسعه آسیا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۶).

بنابراین می‌توان چنین پنداشت که برنامه‌ریزی شهری همواره در کشورهای در حال توسعه از ابتدای خود با یک تناقض اساسی یعنی فقدان بومی‌سازی یا محلی بودن مفاهیم طرح‌های توسعه شهری بویژه در حوزه تدوین روبرو بوده است. در این مورد گوندر (۲۰۰۷) می‌نویسد که فقدان الگوی گام به گام رویکرد برنامه‌ریزی شهری مبتنی بر راهبرد توسعه شهری و نگرش ارگانیک و سیستمی به شهرها در کشورهای در حال توسعه شهرهای جهان سوم را با چالش‌های زیادی روبرو کرده است. به طوری که کارشناسان سازمان ملل متحد مهمترین دلیل ناکارآمدی برنامه‌ریزی شهری و شهرسازی این کشورها را شامل مؤلفه‌های زیر می‌دانند: ۱- بلند پروازانه غیرواقعی گرایانه و عدم ملاحظه امکانات واقعی ۲- فقدان یک نظام قانونی و سازمانی محور ۳- کمبود منابع مالی و نارسایی مهارت‌ها ۴- عدم مشارکت مردم ۵- وجود مسایل و مشکلات واقعی مربوطه به نحوه کاربری زمین‌های شهری شامل گسترش بازار غیر قانونی زمین و ناتوانی حکومت بر اراضی فقدان تدوین معیارها و استانداردها مناسب کاری ۶- عدم انعطاف‌پذیری و سازگاری (گوندر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۴۵).

برنامه‌های موضعی گوناگونی که برای شهرها تهیه و اجرا می‌شود، تنها قادر به حل مشکلات شهری به صورت موقت هستند. یکی از اشکالات مهم این طرح‌ها عدم هماهنگی با یکدیگر و محدود شدن دامنه دید آنها از نظر زمانی و مسئله شناسی شهری است. این مسائل و تلاش‌های برنامه‌ریزان شهری در طول دهه‌های اخیر برای همراه شدن برنامه‌های شهری با تغییرات روزافزون شهری به ظهور الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک شهری منجر شد، که برنامه‌های استراتژی توسعه شهری<sup>۳</sup> در این زمره قرار می‌گیرد (کاستیک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۱۱). استراتژی توسعه شهری ابزاری برای رشد متعادل در شهرها و مناطق اطراف آنها است، و بهترین گزینه را برای آینده شهر در نظر می‌گیرد (ائتلاف شهرها<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶: ۲۱). این برنامه با تأکید بر مشارکت دایمی مردم و ترسیم چشم‌انداز برای شهر، از دیگر انواع الگوهای گذشته برنامه‌ریزی شهری متفاوت می‌نماید. فراوانی مشکلات شهری از یکطرف و شرایط جدید حیات شهری در دنیای در حال جهانی شدن با پیوندهای تنگاتنگ بین شرایط و مقتضیات شهرها با یکدیگر، تغییر رویکرد در برنامه‌ریزی شهری را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد (مرکز مطالعات توسعه شهری<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰: ۵۶). برنامه‌های موجود در ایران نیز برای شهرها در قالب طرح‌های جامع و تفصیلی هستند، به دلیل اینکه بیشتر کالبدی، ایستا و سنتی بوده و در تدوین آنها ابعاد اجتماعی، اقتصادی و مدیریتی لحاظ نشده و در عمل با مواردی از قبیل عدم انعطاف‌پذیری، قابلیت اجرایی ضعیف، میزان ناچیز تحقق اهداف پیش‌بینی شده و غیره مواجه می‌باشد (سلیمی، ۱۳۸۷: ۳). مروری مختصر بر فرآیند تهیه و تصویب طرح‌های توسعه شهری نشان‌دهنده وجود برخورد متراکم و آمرانه در تهیه آنهاست (پوراحمد و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۷۱). با نگاهی گذرا به طرح جامع بندرلنگه (۱۳۴۵)، بندرعباس، تهران، تبریز، قزوین و رشت (۱۳۴۶)، بندرانزلی، همدان، اهواز، بابل و بابلسر (۱۳۴۷) و روند تصویب طرح‌ها در شورای عالی شهرسازی (وزارت مسکن و شهرسازی، ۱۳۷۹) در می‌یابیم که طرح‌ها در عمل با شکست مواجه بوده‌اند، چرا که در غیراین صورت ما شاهد چالش‌های پیش روی شهرهای نبودیم.

بنابراین اگر عنوان شود که در جهات کاهش تبعات منفی توسعه شهرنشینی، شهرهای جهان سوم بسیار بیشتر از شهرهای کشورهای توسعه یافته به رهیافت جدید در حوزه ادبیات برنامه‌ریزی شهری معاصر نیازمندند، چندان جای تعجب نیست، چرا که این شهرها بیشتر از همتایان خود در جهان توسعه یافته از تناقض و پارادوکس ناشی از ماهیت برنامه‌ریزی شهرهای رنج می‌برند. علی‌رغم اینکه بیش از نیم قرن از تهیه طرح‌های جامع در ایران می‌گذرد، شهرها به طور عام و کلان

۱. Asian Development Bank

۲. Gunder

۳. city development strategy

۴. Kostic

۵. Cities Alliance

۶. Center for urban Development studies

شهرهای نظیر تهران، تبریز، اصفهان، شیراز و غیره به طور خاص از نارسایی‌های ناشی از برنامه ریزی رنج می‌برند. پژوهش حاضر سعی دارد به ارزیابی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک و رتبه‌بندی آنها در ایران بپردازد. تا از این رهگذر کیفیت زندگی شهروندان را ارتقا ببخشد، و شهرها را به سمت و سوی پایداری سوق دهد. در ارتباط با ناکارآمدی طرح‌های جامع و برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهش‌های زیادی توسط پژوهشگران داخلی و خارجی صورت گرفته که مجال برای ذکر نتایج همه آنها نیست، و تنها به عنوان نمونه به برخی از آنها می‌پردازیم. زوران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، در «طرح استراتژی توسعه شهری بلگراد» برنامه‌ریزی استراتژیک را رویکردی برای برون رفت از چالش‌های پیش‌روی شهر بلگراد در زمینه حمل و نقل، توسعه هوشمندانه شهر، اختصاص سرانه‌های استاندارد به کاربری‌ها، ساماندهی سکونتگاه‌های غیر رسمی و غیره می‌داند، که طرح‌های جامع دارای این پتانسیل نبوده از این رو برنامه‌ریزی استراتژیک را الگوی مناسب برای جایگزینی طرح‌های جامع می‌داند که پیامدهای آن تحقق توسعه پایدار شهر بلگراد می‌باشد.

ماتا براون<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در برنامه ریزی استراتژیک شهر لندن به ارزیابی و واکاوی مؤلفه‌های مؤثر بر ناکارآمدی طرح جامع پرداخته و مهمترین دلیل ناکارآمدی آن را توجه به بعد کالبدی می‌داند در حالی که برنامه‌ریزی استراتژیک مجموعه تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلند مدت توسعه هوشمندانه شهر را در نظر می‌گیرد. هاریس<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان «از طرح جامع به سوی استراتژی توسعه شهری» پس از جنگ جهانی دوم بسیاری از کشورها برای ساماندهی کالبدی - فضایی شهرها طرح‌های جامع را به کار گرفتند ولی امروزه دیگر این طرح‌ها بنابه دلایل اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی، مدیریتی پاسخ‌گوی نیاز شهرها نمی‌باشد از این رو برنامه ریزی استراتژیک را برای شهرهای معاصر پیشنهاد می‌کند.

پورا احمد و حاتمی نژاد (۱۳۸۵)، در پژوهشی تحت عنوان «آسیب شناسی طرح‌های توسعه شهری در کشور» به این نتیجه رسیدند، که با وجود چهار دهه از تهیه و اجرای این طرح‌ها در عمل موفقیت چندانی حاصل نشده است. بر این اساس آسیب شناسی طرح‌های توسعه شهری در جهت شناخت نارسایی‌ها و اصلاح آنها از ضروریات می‌داند. بنابراین باید با رویکردی سیستمی به شهر، آسیب شناسی طرح‌های توسعه شهری به عنوان تنها مرجع هدایت برنامه‌ریزی‌ها مورد بررسی قرار گیرد، و طرح‌های شهری هم از نقطه نظر فرا سیستمی و دیدن شهر به عنوان جزئی از سیستم برنامه ریزی کشور و هم از نقطه نظر زیر سیستمی و توجه به طرح‌های توسعه با عنوان جزئی از سیستم شهر و سایر متغیرهای دخیل در توسعه شهرها مورد بازبینی قرار گیرد، و در نهایت روندهای ناصحیح اصلاح گردد.

حاتمی نژاد و فرج ملایی (۱۳۹۰)، در پژوهش «امکان سنجی اجرای طرح‌های استراتژی توسعه شهری در ایران» به این نتیجه رسیدند، در شرایط کنونی ایجاد تغییرات بنیادین، بویژه در مدیریت شهری، اقتصاد شهری و شاخص‌های کیفیت زندگی در جهت بستر سازی به کارگیری استراتژی توسعه شهری امری ضروری است، و کاربست آن باعث ساماندهی کالبدی - ساختاری شهری و نهایتاً ارتقای کیفیت زندگی شهروندان خواهد شد. پژوهشی حاضر با نگاهی متفاوت به ارزیابی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک در ایران پرداخته و مهم‌ترین موانع پیش‌روی برنامه‌ریزی استراتژیک را رتبه‌بندی کرده است. به همین دلیل هدف اصلی این پژوهش عبارتست از:

- ارزیابی فاکتورهای مؤثر برای پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک - استراتژی توسعه شهری در شهرهای ایران.

## داده‌ها و روش پژوهش

در این نوشتار پس از مطرح شدن سؤال تحقیق، مطالعات مقدماتی درباره موضوع تحقیق انجام شد. پس از انتخاب موضوع تحقیق، جهت دستیابی به اهداف تحقیق، مراجعه به منابع کتابخانه‌ای و بانک اطلاعاتی، اطلاعات مورد نظر

فیش‌برداری و جمع‌آوری شد. برای مطالعات میدانی پس از طرح سؤالات و تنظیم پرسشنامه، این پرسشنامه در مکان موردنظر به وسیله شهروندان تکمیل شد، و سپس داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار اس پی اس<sup>۱</sup> تجزیه و تحلیل شد. که آلفای کرونباخ جهت سنجش پایایی برای شاخص‌ها و متغیرهای ۰/۸۶۹ بدست آمد، تنظیم یافته‌ها و بالاخره نگارش، آخرین مرحله فرآیند تحقیق حاضر را تشکیل داده است. در این پژوهش از هر دو روش جمع‌آوری اطلاعات اسنادی - پیمایشی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر بر اساس تمامی کارشناسان و متخصصان حوزه برنامه ریزی شهری می‌باشد که نمونه آماری پژوهش از طریق جدول مورگان ۲۰۰ نفر تخمین زده شد (کین پرو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲)، که در بین متخصصان و کارشناسان شرکت مهندسان مشاور معماری و شهرسازی (۴۰)، سازمان مسکن و راه و شهرسازی (۴۰)، دفتر فنی استانداری‌ها (۴۰)، اساتید دانشگاه و دانشجویان دکتری (۴۰) و نهایتاً در حوزه اجرا شهرداری‌ها (۴۰) توزیع و تکمیل گردید. و همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل توصیفی - تحلیلی سوات طرح‌های جامع از نظر محتوی و عمل مورد بازبینی قرار داده و مسائل و مشکلاتی را که باعث شده طرح‌های توسعه شهری نتوانند در عمل موفق باشند، شناسایی کرده و نهایتاً علل تسلط طرح‌های جامع بر دیگر طرح‌های توسعه شهری و همچنین به بررسی این سوال مهم پژوهش پرداخته است. مهمترین عوامل مؤثر بر کارآمدی برنامه‌ریزی استراتژیک در فرآیند مدیریت و برنامه ریزی شهری ایران کدامند؟

جدول (۱) ضمن معرفی متغیرها، معیارها، داده‌های مورد مطالعه در پژوهش حاضر را نشان می‌دهد. بدین معنی نگارندگان با استفاده از پرسشنامه به گردآوری آمار و اطلاعات لازم در خصوص برنامه ریزی استراتژیک از متخصصان حوزه برنامه ریزی شهری استفاده کرده است که نتایج آن در زیر نمایش داده شده است.

**جدول ۱- معرفی داده‌های مورد مطالعه و فراوانی هر یک از معیارها از نگاه کارشناسان برنامه ریزی شهری**

متغیر	توزیع فراوانی				۶
	بسیار کم (کد ۱)	کم (کد ۲)	متوسط (کد ۳)	زیاد (کد ۴)	
X1	۱۸	۱۲	۴۱	۶۱	۶۸
X2	۱۳	۱۸	۳۲	۵۹	۷۸
X3	۱۶	۱۱	۴۳	۷۱	۵۹
X4	۱۱	۱۹	۳۲	۶۴	۷۴
X5	۱۹	۲۴	۲۵	۵۸	۷۴
X6	۲۳	۲۰	۳۹	۳۶	۸۲
X7	۱۸	۲۲	۴۱	۵۱	۶۸
X8	۱۸	۱۹	۴۰	۶۳	۷۰
X9	۲۴	۲۱	۲۹	۷۲	۵۴
X10	۱۹	۲۲	۳۴	۶۵	۶۰
X11	۱۴	۲۳	۳۸	۶۶	۵۹

نگرشی و دانشی

۱. SPSS

۲. KENPRO

ادامه جدول ۱- معرفی داده‌های مورد مطالعه و فراوانی هریک از معیارها از نگاه کارشناسان برنامه ریزی شهری

توزیع فراوانی					متغیر	۶
بسیار زیاد (۵ کد)	زیاد (۴ کد)	متوسط (۳ کد)	کم (۲ کد)	بسیار کم (۱ کد)		
۵۹	۶۷	۴۳	۱۵	۱۶	X1	هنجاری و رفتاری
۷۲	۶۴	۳۲	۲۱	۱۱	X2	
۷۴	۵۷	۲۵	۲۴	۲۰	X3	
۸۱	۳۸	۳۶	۲۲	۲۳	X4	
۷۲	۵۱	۳۹	۲۱	۱۷	X5	
۶۹	۶۷	۲۴	۱۷	۲۳	X6	
۶۸	۶۳	۳۱	۱۷	۲۱	X7	
۶۱	۷۲	۲۹	۲۱	۱۷	X8	
۶۳	۷۰	۴۲	۱۰	۱۵	X9	
۷۳	۶۳	۳۱	۱۸	۱۵	X10	
۷۳	۵۹	۲۷	۲۳	۱۸	X11	
۸۲	۴۰	۳۵	۲۲	۲۱	X1	ارتباطی
۷۲	۵۰	۴۰	۲۱	۱۷	X2	
۷۰	۶۵	۲۶	۱۷	۲۲	X3	
۵۵	۷۲	۲۹	۲۱	۲۳	X4	
۶۰	۶۲	۳۴	۲۵	۱۹	X5	
۵۹	۶۹	۳۸	۲۰	۱۴	X6	
۷۰	۶۱	۴۱	۱۴	۱۴	X7	
۷۶	۵۹	۳۲	۱۸	۱۵	X8	
۵۹	۷۱	۳۶	۱۶	۱۸	X9	
۷۶	۶۲	۳۲	۱۵	۱۵	X10	
۷۰	۵۴	۳۸	۲۲	۱۶	X11	
۶۹	۶۵	۲۴	۱۷	۲۵	X1	نهادی و مدیریتی
۶۸	۶۳	۳۱	۱۷	۲۱	X2	
۶۱	۷۲	۲۹	۲۱	۱۷	X3	
۶۵	۶۸	۴۲	۱۰	۱۵	X4	
۷۴	۶۳	۳۱	۱۸	۱۴	X5	
۷۲	۵۱	۳۹	۲۱	۱۷	X6	
۶۹	۶۷	۲۴	۱۷	۲۳	X7	
۶۸	۶۳	۳۱	۱۷	۲۱	X8	
۵۵	۷۲	۲۹	۲۱	۲۳	X9	
۶۲	۶۵	۳۲	۲۲	۱۹	X10	
۵۹	۶۶	۳۸	۲۰	۱۷	X11	

برگرفته از پرسشنامه پژوهش و جمع آوری داده‌ها از متخصصان حوزه برنامه ریزی شهری و تخمین حجم نمونه بر اساس جدول مورگان (۲۰۱۲)، در نهایت شاخص‌سازی توسط نگارنده، ۱۳۹۴ - شکل ۱ معرف متغیرهای پژوهش می‌باشد.

## بحث

صرفنظر از مطالعات تاکنون در حوزه شهرهای ایران پژوهش‌ها، مطالعات علمی - صنفی در خصوص سی. دی. اس صورت نگرفته‌است، اما تاریخچه رسمی استراتژی توسعه شهری در ایران به سال ۱۳۸۶ بر می‌گردد. اهداف سازمان ائتلاف شهرها و انتقال دانش بین کشورهای مختلف و بهره‌مندی از تجارب موفق کشورها، پیشنهاد پرداخت وام از سوی بانک جهانی منوط به تدوین و استفاده از سی. دی. اس طرح شد و بدین منظور شهرهای بندر انزلی، شاهرود و قزوین از طرف بانک جهانی انتخاب شدند. در این جهت وزارت مسکن و شهرسازی بر اساس پروژه‌ای مشترک با بانک جهانی در حال مطالعه سی. دی. اس، بررسی امکان سنجی نهادینه کردن و به کارگیری آن در شهرهای کرمانشاه، سنندج، تبریز، ارومیه و بندرعباس است. با این که به دلیل ماهیت اجرایی و عملی سی. دی. اس بانک جهانی و سازمان ائتلاف شهرها، زمان تهیه و تدوین برای طرح راهبرد توسعه شهری را در حدود شش ماه در نظر گرفته بودند، اما تا اواخر سال ۱۳۸۸ به دلیل تازگی و عدم آشنایی مراکز تدوین طرح و مدیریت شهری این شهرها با رویکرد سی. دی. اس میزان تدوین این طرح‌ها هنوز در مراحل اولیه آن نیز قرار داشتند (حسین زاده دلیر و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۹۸). برخی از ویژگی‌های نحوه طرح‌های توسعه شهری در ایران عبارت‌اند از: ۱- مشارکت مردم در مراحل مختلف صفر است، ۲- ارتباط طرح با مطالعات جامع اقتصادی، اجتماعی، تاریخی، جغرافیایی و کالبدی کم است، ۳- واقع‌گرایی در اهداف و قابلیت اجرایی بسیار کم ۴- رعایت اصول عدالت در طرح بسیار کم و غیره با مرور این دست از مطالعات اولین سؤال این است که علت این عدم تحقق و یا به عبارتی، شکست طرح‌های توسعه شهری چیست، می‌توان گفت طرح‌های توسعه شهری که در یک فضای آرمانی و جدا از واقعیات و ظرفیت جامعه شهری، برای شهر و شهروندان - نه با شهر و شهروندان تدوین می‌گردد، در واقع قابلیت اجرایی ندارد، چرا که مطالعاتی که در باب امکان‌سنجی اجرایی بودن این طرح‌ها با توجه به شرایط و ظرفیت‌ها صورت نگرفته است (حاتمی نژاد، فرجی ملایی، ۱۳۹۰: ۵۸).

## نتایج تجزیه و تحلیل عوامل داخلی<sup>۱</sup> مؤثر بر ناکارآمدی طرح‌های جامع در مدیریت و برنامه‌ریزی شهری ایران

برای ساماندهی و طبقه‌بندی عوامل داخلی، به منظور ارزیابی عوامل داخلی طرح‌های جامع در ایران، با توجه به اهمیت مورد نظر انتظار در پیاده‌سازی طرح‌های جامع، بررسی و ضرایب آنها به تفکیک جداول (۵-۲) تعیین گردیده است. مهمترین نقاط قوت طرح‌های جامع از دید کارشناسان و متخصصان طرح‌های توسعه در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲- تجزیه و تحلیل عوامل داخلی (قوت‌ها)

امتیاز وزنی	درجه بندی	وزن	قوت
۰/۳۵	۵	۰/۰۷	اولویت داشتن طرح‌های جامع نسبت به دیگر طرح‌های توسعه از..
۰/۲۵	۵	۰/۰۵	حضور نسبی اقشار و مدیران در اجرای این طرح
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	وجود زیرساخت‌های لازم برای ارتقای کمی و کیفی شرایط اقتصادی
۰/۲۰	۴	۰/۰۵	منطقه بندی (کارکردی و تراکمی و غیره)
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	تعریف شهرهای جدید
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	جلوگیری از تفکیک‌های غیر مجاز و زیر حد نصاب
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	کاهش چشم گیر اشرافیت ساختمان‌ها
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	شناسایی بافت فرسوده شهری

اصلاح شبکه معابر بر اساس سلسله مراتب مناطق شهری	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
جمع	۰/۴۳		۱/۷۲

منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۳۹۴

جدول (۳) مهم‌ترین ضعف پیش روی طرح‌های جامع در ایران را نشان می‌دهد.

### جدول ۳- تجزیه و تحلیل عوامل داخلی (ضعف‌ها)

ضعف	وزن	درجه بندی	امتیاز وزنی
عدم هماهنگ‌سازی مهارت‌ها، منابع، توانمندی‌های شهر و پیرامون	۰/۰۷	۵	۰/۳۵
عدم اختصاص سرانه‌های لازم به هر یک از کاربری‌ها و فقدان کاربری‌های ترکیبی	۰/۰۷	۵	۰/۳۵
نارسایی‌ها و تنگناهای ناشی از وجود ناهماهنگی و عدم ارتباط کافی..	۰/۰۴	۵	۰/۲۰
عدم توجه به توسعه هوشمند شهری و توجه به رشد اسپرال	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
نگاه بولدوزی به توسعه‌های شهری (مانند فرو ریختن دیوار دور شهرها...)	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
نگاه سخت افزاری به توسعه‌های شهری و عدم توجه...	۰/۰۹	۵	۰/۴۵
موازی کاری و عدم هماهنگی با طرح‌های بالا دستی نظیر چشم انداز ایران ۱۴۰۴	۰/۰۵	۵	۰/۲۵
غالب بودن نگرش کالبدی و قطعی نگرانه در مسائل شهری در...	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
فقدان سرمایه گذاری بین‌المللی در زیرساخت‌های ارتباطی	۰/۰۴	۵	۰/۲۰
تأکید بر جنبه‌های کالبدی بدون آنکه تخصص‌هایی چون...	۰/۰۶	۵	۰/۳۰
جمع	۰/۵۷		۲/۷۰

منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۳۹۴

### نتایج تجزیه و تحلیل عوامل خارجی<sup>۱</sup> مؤثر بر ناکارآمدی طرح‌های جامع در ایران

برای ساماندهی عوامل خارجی در قالب مقوله‌های فرصت‌ها و تهدیدهای فرا روی طرح‌های توسعه شهری، با توجه به امتیاز وزنی مندرج در جدول (۴) از نظر کارشناسان و متخصصان مهمترین فرصت طرح‌های جامع مشخص شده است.

### جدول ۴- تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (فرصت‌ها)

فرصت‌ها	وزن	درجه بندی	امتیاز وزنی
ترسیم یک چشم انداز مطلوب برای توسعه‌های آتی شهری	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
تهیه طرح‌های خرد نظیر طرح تفصیلی در تمامی ابعاد توسعه	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
شهرسازی از پیش اندیشیده و نظم دادن به شهرها	۰/۰۵	۵	۰/۲۵
تعیین چگونگی استفاده از زمین‌های شهر و تعیین موقعیت و مساحت هر یک از آنها در سطح محلات شهر و غیره	۰/۰۷	۵	۰/۳۵
تعیین میزان تراکم جمعیت و تراکم ساختمانی در واحدهای شهری	۰/۰۸	۵	۰/۴۰
آماده‌سازی زمین برای سکونت، فعالیتی	۰/۰۵	۵	۰/۲۵
استفاده حداکثر از منابع مالی سازمان زمین شهری و غیره	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
جمع	۰/۴۲	-	۱/۸۷

منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۳۹۴

جدول (۵) نگرش آمرانه و بالا به پایین بودن به طرح جامع و عدم دستیابی به اهداف پیش‌بینی را مهم‌ترین ضعف پیش روی طرح‌های جامع در ایران می‌داند که نیازمند واکاوی و ارزیابی منسجم از سوی مدیران شهری و منطقه‌ای است تا بتوان با این توجیه زمینه را برای پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک فراهم ساخت.

### تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک ناکارآمدی طرح‌های جامع

با استفاده از جدول‌های تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی و ترکیب آنها، مهمترین عوامل مؤثر بر ناکارآمدی طرح جامع در برنامه‌ریزی شهری ایران ارائه شده است. در واقع با تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک، برنامه‌ریزانی که تصمیم‌های استراتژیک را اتخاذ می‌کنند، می‌توانند نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها را به تعداد کمتری از عوامل محدود نمایند. این کار با بررسی دوباره وزن‌های هر یک از عوامل موجود در جدول‌های تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی انجام گرفته است. در واقع سنگین‌ترین عوامل موجود از حیث وزن باید به جدول تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک منتقل شوند. مهمترین عوامل مؤثر بر ناکارآمدی طرح‌های جامع شهری در جدول زیر خلاصه شده است.

**جدول ۵- تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (تهدیدها)**

امتیاز وزنی	درجه بندی	وزن	تهدیدها
۰/۳۵	۵	۰/۰۷	عدم توجه به امکانات و موانع مالی برای اجرای طرح و...
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	اصلاح ساختارها و فرآیندها جهت ارتقای سطح خدمات رسانی و..
۰/۲۰	۴	۰/۰۵	تحقق حکمروایی خوب شهری
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	انعطاف ناپذیر بودن و غیرواقع‌گرا و بلندپروازانه بودن و...
۰/۴۰	۵	۰/۰۸	نگرش آمرانه و بالا به پایین بودن طرح‌ها
۰/۲۰	۴	۰/۰۵	عدم توجه به سناریوهای جدید توسعه شهری نظیر...
۰/۲۰	۴	۰/۰۵	عنوانی مطرح بودن طرح‌های جامع یک نسخه برای تمام شهرها
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	عدم تفکر استراتژیک، آینده پژوهشی و پویایی محیط زیست شهری
۰/۴۰	۵	۰/۰۸	عدم بهبود مدیریت هزینه به منظور پایداری مالی و اثربخشی کارکردی
۲/۴۹	-	۰/۵۸	جمع

**جدول ۶- تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک<sup>۱</sup>**

برنامه ریزی	امتیاز	درجه	وزن	وزن			
				بندی	وزنی		
بلند مدت	میان مدت	کوتاه مدت					
*			۰/۳۵	۵	۰/۰۷	اولویت داشتن طرح‌های جامع نسبت به دیگر طرح‌های توسعه از..	فرصت‌های داخلی
	*		۰/۳۲	۴	۰/۰۸	وجود زیرساخت‌های لازم برای ارتقای کمی و کیفی شرایط اقتصادی	
*		*	۰/۲۵	۵	۰/۰۵	حضور نسبی اقدار و مدیران در اجرای این طرح	
*			۰/۲۰	۴	۰/۰۵	منطقه بندی (کارکردی و تراکمی و غیره)	
*	*		۰/۴۵	۵	۰/۰۹	نگاه سخت افزاری به توسعه‌های شهری و عدم توجه...	تهدیدهای داخلی
		*	۰/۳۵	۵	۰/۰۷	عدم هماهنگ‌سازی مهارت‌ها، منابع، توانمندی‌های شهر و پیرامون	
		*	۰/۳۵	۵	۰/۰۷	عدم اختصاص سرانه‌های لازم به هر یک از کاربریها و فقدان کاربری‌های ترکیبی	
	*	*	۰/۴۰	۵	۰/۰۸	تعیین میزان تراکم جمعیت و تراکم ساختمانی در واحدهای شهری	فرصت‌های خارجی
	*		۰/۳۵	۵	۰/۰۷	تعیین چگونگی استفاده از زمین‌های شهر و تعیین موقعیت و مساحت هر یک از آنها در سطح محلات شهر و غیره	
		*	۰/۲۴	۴	۰/۰۶	تهیه طرح‌های خرد نظیر طرح تفصیلی در تمامی ابعاد توسعه	
*			۰/۴۰	۵	۰/۰۸	نگرش آمرانه و بالا به پایین بودن طرح‌ها	تهدیدهای خارجی
*			۰/۴۰	۵	۰/۰۸	عدم بهبود مدیریت هزینه به منظور پایداری مالی و اثربخشی کارکردی	
*			۰/۳۲	۴	۰/۰۸	انعطاف ناپذیر بودن و غیرواقع‌گرا و بلندپروازانه بودن و...	
*			۰/۳۵	۵	۰/۰۷	عدم توجه به امکانات و موانع مالی برای اجرای طرح و...	
			۴/۷۳	..	۱	جمع	



با تداخل هر یک از عوامل بر یکدیگر، به تدوین راهبردهای مختلف رقابتی / تهاجمی، تنوع، بازنگری و بالاخره راهبردهای تدافعی<sup>۱</sup> پرداخته می‌شود.

## تدوین راهبردها

**راهبردهای رقابتی / تهاجمی:** این راهبرد بر نقاط قوت درونی و فرصت‌های بیرونی تمرکز دارد که عبارتند از:

- بهره‌گیری از توانمندی‌ها و پتانسیل شهرها
- زمینه‌سازی مطلوب برای مشارکت واقعی نه مشارکت شعاری
- تعیین چگونگی استفاده از زمین‌های شهر و تعیین موقعیت
- تقویت محله محوری

**راهبردهای تنوع:** در تنوع بخشی بر نقاط قوت درونی و تهدیدهای بیرونی تمرکز شده که شامل موارد ذیل است:

- تدوین سند راهبردی برای توسعه پایدار بخش‌های مختلف شهر
- تنوع بخشی به امکانات و تسهیلات و خدمات در جهت دسترسی مطلوب و مناسب بویژه برای گروه‌های آسیب‌پذیر جامعه.

- تنوع بخشی به درآمد شهرداری‌ها

**راهبردهای بازنگری:** ضمن تاکید بر نقاط ضعف درونی سعی بر بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی برای رفع نقاط

ضعف فراروی شهری به شرح زیر تاکید دارد:

- هماهنگ‌سازی مهارت‌ها، منابع، توانمندی‌های شهر و پیرامون، ۲- اختصاص سرانه‌های لازم به هر یک از کاربری‌ها و فقدان کاربری‌های ترکیبی، ۳- نگاه نرم‌افزاری به توسعه‌های شهری و زمینه‌سازی برای توسعه درون‌زای شهری
- راهبردهای تدافعی:** این راهبردها بر رفع آسیب‌پذیری چالش‌های پیش‌روی طرح جامع می‌پردازد:
- تدوین مقررات و ضوابط در زمینه توسعه و اصلاح نهادهای مدیریتی و به‌کارگیری مدیریت تخصصی در بخش‌های مختلف

۲- تدوین چارچوب‌ها، چشم‌اندازسازی برای توسعه‌های آتی شهر ۳- تفکر استراتژیک، آینده پژوهشی و پویایی محیط زیست شهری. ۴- اصلاح ساختارها و فرآیندها جهت ارتقای سطح خدمات رسانی و..

علی القاعده طرح جامع در عمل نتوانسته به اهداف ترسیم شده برسد بنابراین اگر گفته شود برای دستیابی به اهداف مورد نظر به برنامه ریزی‌های استراتژیک جهت دستیابی به یک شهر پایدار و مطلوب ضروری است چندان جای تعجب نیست. بنابراین باید از برنامه‌ریزی شهری سنتی به برنامه ریزی‌های نوین شهری برای برون رفت از این چالش‌ها تغییر رویه داد.

## اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر کارآمدی برنامه ریزی استراتژیک ایران

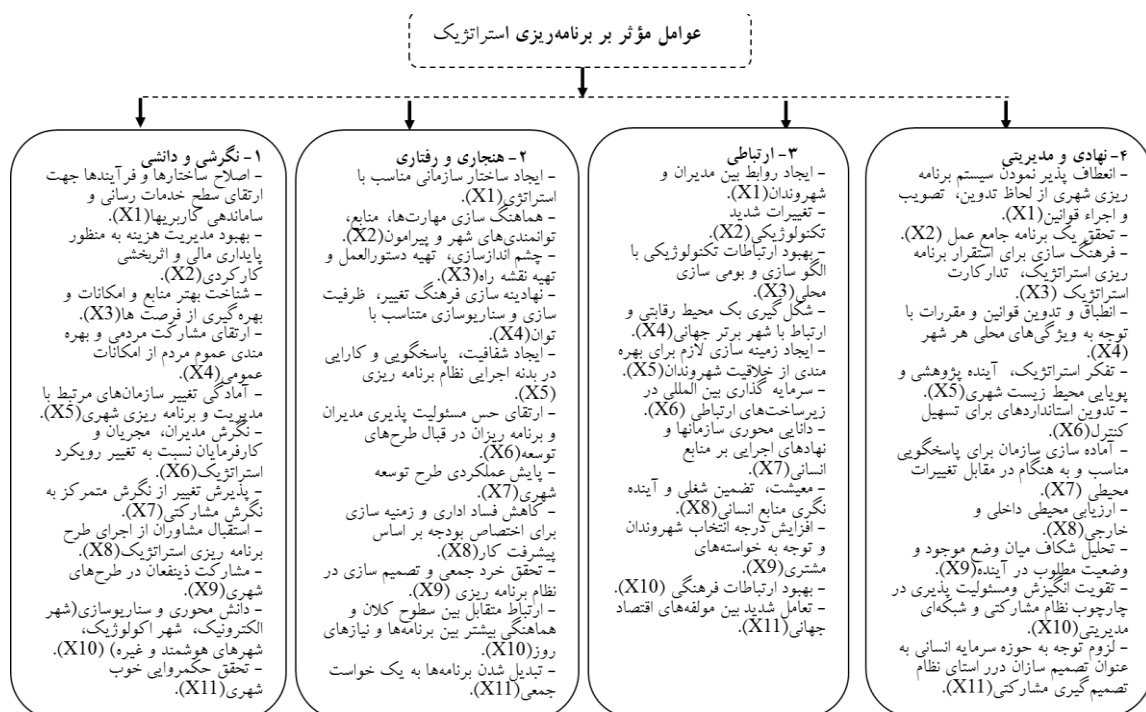
برای ارزیابی موانع پیش روی شاخص‌های سی. دی. اس در طرح‌های توسعه شهری در ایران از فرآیند اچ پی استفاده شده است. بدین معنی میزان اهمیت و اولویت هر کدام از مؤلفه‌های سی. دی. اس مورد آزمون قرار گرفته‌اند و برای از بین بردن آنها برنامه ریزی‌های لازم را اتخاذ نمود و الگوی برنامه‌ریزی را از طرح‌های جامع به برنامه ریزی استراتژیک تغییر دهیم. در این نوشتار مهم‌ترین موانع و چالش‌های فرآروی برنامه‌ریزی استراتژیک در قالب ۴ فاکتور (شکل ۲) مطرح شده‌اند، که هر یک از این معیارها دارای زیر معیارهای می‌باشند که در نمودار زیر نمایش داده شده است. بنابراین برای مشخص شدن استراتژی‌های اصلی و استراتژی‌های فرعی در مرحله اول نمودار سلسله مراتبی ترسیم گردید.

در مرحله دوم تعیین امتیاز معیارها، زیر معیارها، گزینه‌ها و مقایسه دو دویی آنها برای به دست آوردن ضریب تطابق<sup>۱</sup> است. بنابه مطالعات «ال ساعتی» ضریب تطابق باید کمتر از ۰/۱ باشد. در این مرحله بنابه نظرات کارشناسان و متخصصان علوم شهری و منطقه‌ای و اساتید دانشگاه‌ها وارد نرم افزار اکسپرت چویس<sup>۲</sup> گردید و ابتدا معیارهای اصلی با یکدیگر مقایسه و اهمیت وزن و ضریب تطابق هر کدام از آنها مشخص شد (جدول ۷ تا ۱۱). با توجه به این که کارشناسان درباره زیرمعیارها و معیارها نظرات متفاوتی داشتند از میانگین حسابی نظرات آنها در امتیاز دهی استفاده شده است. در امتیاز دهی از متخصصان خواسته شده تا بر مبنای جدول استاندارد زیر امتیازدهی کنند.

جدول ۷- مقیاس ۹ کمیته ساعتی برای مقایسه دو دویی معیارها

امتیاز (شدت ارجحیت)	۱	۳	۵	۷	۹	۸-۶-۴-۲
تعریب	ترجیح یکسان	کمی مرجع	ترجیح بیشتر	ترجیح خیلی بیشتر	کاملاً مرجع	ترجیحات بینابینی

منبع: نات گاش F151<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۶۴



شکل ۲- سلسله مراتب درختی معیارها و زیرمعیارهای مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک

منبع: بر اساس مطالعات نگارنده از تجربیات جهانی استراتژی توسعه شهری: (مرلل، جوان P<sup>۱</sup>P152F (۲۰۰۷)، مک کلامروچ، جو و همکارانش P<sup>۲</sup>P153F (۲۰۰۱)، نوردگویست، مت تیاس و همکاران P<sup>۳</sup>P154F (۲۰۰۸)، بانک جهانی P<sup>۴</sup>P155F (۲۰۰۷-۲۰۰۹)، سازمان مدیریت برنامه ریزی شهری (۲۰۰۲).

به طور مثال در جدول (۷) معیار نگرشی و دانشی نسبت به معیار هنجاری و رفتاری ارجحیت کمتری دارد (ارجحیت ۳) اما نسبت به معیار ارتباطی کمی مرجع است (ارجحیت ۳.۴۴). از طرف معیار نگرشی و دانشی نسبت به معیار نهادی

1. Consistency Ratio
۲. Expert Choice
۳. Nath Ghosh
۴. Marull, Joan
۵. Mcclamroch, Jo, et al
۶. Nnordgvist, Mattias, et al
۷. World Bank



### معیار هنجاری و رفتاری

در حقیقت در این مؤلفه یکی از ابزارهای اصلی تحقق مدیریت و برنامه ریزی راهبردی و پایدار می‌باشد فرهنگ پذیرش عملکرد خرده مقیاس و محلی و البته پذیرش رهیافت‌های سرمایه اجتماعی و ارتقای فرهنگ فکری و همبستگی جمعی می‌باشد (فریدمن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸: ۲۴). در این پژوهش معیار هنجاری و رفتاری بر اساس ۱۱ گویه سنجیده شده است. نتایج حاصل از مقایسه دو دویی متغیرهای معرف معیار هنجاری و رفتاری در جدول زیر ارائه شده است.

### معیار ارتباطی

تعامل و پذیرش ارتباطات دو سویه در جریان هرگونه تصمیمی برای ارائه یک راه حل بهینه محقق و مفهوم تغییرات ارتباطی از شکل بسته و آمرانه را به صورت ارتباطات باز و پویا را مورد تأیید قرار می‌دهد (سازمان همکاری اقتصادی و توسعه<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸: ۱۷). نتایج حاصل از مقایسه دو دویی متغیرهای معرف معیار ارتباطی در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱۰- مقایسه دو دویی معیارهای هنجاری و رفتاری

وزن	معیارها	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
۰/۰۰۸	(X1)	۰	۱/۰۹	۲	۲/۰۴۴	۱/۰۷	۳	۴	۵	۵	۳/۰۱	۴
۰/۰۵۵	(X2)		۰	۲/۰۱	۳/۲	۴	۸	۴	۴	۵	۳	۲/۲۲
۰/۲۳۱	(X3)			۰	۴	۲/۲۲	۲/۰۱	۷	۴	۴	۴	۵
۰/۱۵۹	(X4)				۰	۱/۴۰	۳	۴	۳/۰۳	۵	۵	۵
۰/۲۳۳	(X5)					۰	۳	۳/۰۲	۳	۴	۴	۴
۰/۲۴۵	(X6)						۰	۲/۰۳	۸	۴	۶	۵
۰/۳۰۶	(X7)							۰	۲/۰۹	۱/۰۸	۳	۹
۰/۱۴۵	(X8)								۰	۳	۴	۴
۰/۱۶۷	(X9)									۰	۲/۴	۵
۰/۲۵۱	(X10)										۰	۳
۰/۳۰۱	(X11)											۰

جدول ۱۱- مقایسه دو دویی معیارهای فرعی ارتباطی

وزن	معیارها	(X1)	(X2)	(X3)	(X4)	(X5)	(X6)	(X7)	(X8)	(X9)	(X10)	(X11)
۰/۲۳۳	(X1)	۰	۳	۳	۴	۵/۱	۳	۳	۵	۷	۳	۹
۰/۳۰۱	(X2)		۰	۵	۱	۵	۴	۲/۱	۳/۹	۶	۵	۸
۰/۲۳۳	(X3)			۰	۲	۴	۲/۲۲	۴	۲	۴	۲	۴
۰/۳۲۲	(X4)				۰	۴	۵	۳	۳	۵	۶	۶
۰/۱۹۹	(X5)					۰	۱/۲	۱/۶	۱/۸	۴	۵	۸
۰/۱۲۴	(X6)						۰	۶	۳	۶	۴	۷
۰/۱۶۶	(X7)							۰	۵	۳/۱	۴	۵
۰/۳۲۱	(X8)								۰	۱/۲	۵	۴
۰/۳۴۴	(X9)									۰	۳	۴
۰/۲۳۲	(X10)										۰	۳

۱. Friedman

۲. OECD

## معیار نهادی و مدیریتی

مدیریت نقش بسیار مؤثری در ساماندهی وضع موجود و به کارگیری ایده‌های نو در سی‌دی‌اس<sup>۱</sup> دارد که توجه به آن بر کارآمدی برنامه‌ریزی استراتژیک نقش مؤثری دارد. معیار نهادی و مدیریتی در این پژوهش بر اساس ۱۱ گویه سنجیده شده و نتایج حاصل از مقایسه دو دوی می‌تغییرهای معرف معیار نگرشی و دانشی در جدول (۱۱) ارائه شده است. با مقایسه فرآیند تهیه سند استراتژی توسعه شهری با ویژگی راهبردی - ساختاری مشخص شد که استراتژی توسعه شهری فرآیند است که در آن نیت اصلی برنامه ریزان مشارکت همه اجزای تاثیرگذار جامعه برای رسیدن به چشم انداز بلندمدت یکپارچه شهر، پایش عملکردی، آماده‌سازی سازمان برای پاسخگویی، ارزیابی محیطی داخلی و خارجی، سرمایه‌گذاری بین‌المللی در زیرساخت‌های، دانایی محوری سازمان‌ها و نهادهای و غیره برای تحقق شهرهای پایدار است. بنابراین با ماهیت راهبردی که توامان بر تهیه و اجرای یک سند تاکید می‌کند و تدوین آن بر پایه چشم‌اندازسازی مشارکتی صورت می‌پذیرد. این برنامه پروسه آماده‌سازی یک چشم انداز بلند مدت از آینده شهر است که با یک عملکرد کوتاه مدت طراحی می‌شود. با توجه به اینکه پژوهش حاضر به آسیب‌شناسی طرح‌های جامع و ضرورت پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخته، در این قسمت سعی بر آن است به اولویت‌بندی؛ مهم‌ترین مؤلفه‌های اصلی و فرعی برنامه‌ریزی استراتژیک پردازد. تا از این رهگذر بتوان با داشتن چشم‌اندازی مطلوب از طرح‌های توسعه شهری زمینه لازم را برای پیاده‌سازی استراتژی‌های توسعه شهری فراهم سازد.

جدول ۱۱- مقایسه دو دوی معیارهای فرعی نهادی و مدیریتی

وزن CR=۰۵.۰	معیارها	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
۰/۱۶۶	X1	۰	۱/۷	۲/۲۲	۳	۴	۳	۴	۵	۶	۵	۷
۰/۲۹۴	X2		۰	۲	۳		۳	۳	۵	۲/۲	۳/۱	۸
۰/۳۰۲	X3			۰	۱/۲	۳	۱/۵	۱/۶	۳	۳/۰۲	۸	۹
۰/۲۶۷	X4				۰	۵	۵	۴	۴	۴	۷	۵
۰/۲۷۷	X5					۰	۵	۴	۲	۵	۲/۱	۵
۰/۰۸۷	X6						۰	۲	۳	۵	۶	۸
۰/۳۱۲	X7)							۰	۵	۴	۸	۶
۰/۱۶۹	X8								۰	۱/۴	۳	۴
۰/۲۲۲	X9)									۰	۴	۴
۰/۳۴۲	X10										۰	۳
۰/۲۷۸	X11											۰

بر اساس یافته‌های جدول (۱۲) کارشناسان و متخصصان معتقدند که ۵ مؤلفه دارای رتبه اول هر یک از معیارهای چهارگانه برنامه ریزی استراتژیک نقش مؤثری در پیاده‌سازی استراتژی توسعه شهری دارد.

- اولویت‌بندی در طرح سی.دی.اس بر اساس چالش اصلی، بودجه‌بندی و سرمایه‌گذاری اتفاق خواهد افتاد. برای سنجش میزان اثرگذاری معیارهای مؤثر بر کارآمدی برنامه ریزی استراتژیک و همچنین موانع ناکارآمدی طرح‌های جامع در قالب ۴ معیار نگرشی و دانشی، هنجاری و رفتاری و غیره از آزمون تی استفاده شد، ولی براساس اختلاف از میانگین به دست آمده برای هر یک از این معیارها (مقدار مندرج در جدول) که با توجه به منفی بودن این

میزان و معناداری به دست آمده از این بخش نتایج حاکی از آن است، که این شاخص در فرایند دست‌یابی به رویکرد استراتژیک در نظام برنامه‌ریزی شهری ایران اثر گذار بوده ولی شرایط نامطلوبی داشته و به عنوان یک مانع محسوب می‌شود. بر اساس یافته‌های جدول فوق کارشناسان و متخصصان معتقدند که ۵ مؤلفه دارای رتبه اول هر یک از معیارهای چهارگانه برنامه ریزی استراتژیک نقش مؤثری در پیاده‌سازی استراتژی توسعه شهری دارد.

- اولویت‌بندی در طرح سی. دی. اس بر اساس چالش اصلی، بودجه‌بندی و سرمایه‌گذاری اتفاق خواهد افتاد. برای سنجش میزان اثرگذاری معیارهای مؤثر بر کارآمدی برنامه‌ریزی استراتژیک و همچنین موانع ناکارآمدی طرح‌های جامع در قالب ۴ معیار نگرشی و دانشی، هنجاری و رفتاری و غیره از آزمون تی استفاده شد، ولی براساس اختلاف از میانگین به دست آمده برای هر یک از این معیارها (جدول ۱۳) با توجه به منفی بودن این میزان و معناداری به دست آمده از این بخش نتایج حاکی از آن است، که این شاخص در فرایند دست‌یابی به رویکرد استراتژیک در نظام برنامه‌ریزی شهری ایران اثر گذار بوده ولی شرایط نامطلوبی داشته و به عنوان یک مانع محسوب می‌شود.

**جدول ۱۳- اولویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر هر یک از ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک با استفاده از فرآیند سلسله مراتبی**

اولویت بندی برنامه ریزی	وزن تلفیقی با توجه به هدف	وزن معیار اصلی	وزن زیرمعیارها	استراتژی فرعی	استراتژی اصلی	
۲۵	۰/۰۴۴		۰/۱۴۱	X1	نگرشی و دانشی	
۲۹	۰/۰۵۲		۰/۰۳۴	X2		
۲۷	۰/۰۴۸		۰/۱۲۱	X3		
۲۸	۰/۰۵۱	۰/۳۰۱	۰/۱۶۲	X5		
۵	۰/۰۰۹		۰/۰۰۹	X6		
۲۳	۰/۰۳۸		۰/۲۳۳	X7		
۱	۰/۰۰۲		۰/۱۸۴	X8		
۲	۰/۰۰۳		۰/۱۳۷	X10		
۲۸	۰/۰۴۷		۰/۲۵۱	X1		هنجاری و رفتاری
۳۲	۰/۰۵۳		۰/۱۴۵	X2		
۳۳	۰/۰۵۸		۰/۰۸۸	X3		
۲۴	۰/۰۳۹	۰/۲۹۸	۰/۰۵۶	X5		
۴	۰/۰۰۶		۰/۱۲۷	X6		
۱۴	۰/۰۲۸		۰/۲۱۱	X7		
۱۶	۰/۰۳۰		۰/۲۰۶	X8		
۱۵	۰/۰۲۹		۰/۱۲۹	X10		
۲۷	۰/۰۴۶		۰/۲۳۴	X1	ارتباطی	
۲۱	۰/۰۳۵		۰/۲۲۱	X2		
۳	۰/۰۰۵		۰/۲۰۹	X4		
۶	۰/۰۱۰	۰/۲۳۷	۰/۰۹	X5		
۸	۰/۰۱۲		۰/۳۷۵	X6		
۲۰	۰/۰۳۴		۰/۰۸۹	X7		
۱۷	۰/۰۳۱		۰/۰۱۲	X8		
۲۴	۰/۰۴۲		۰/۰۲۳	X10		
۱۹	۰/۰۳۳		۰/۰۰۸	X11		
۱۰	۰/۰۱۸		۰/۲۸۸	X1	نهادی و مدیریتی	
۷	۰/۰۱۱		۰/۲۰۱	X2		
۹	۰/۰۱۵		۰/۱۸۰	X3		
۱۸	۰/۰۳۲	۰/۳۲۲	۰/۰۷	X4		
۱۳	۰/۰۲۶		۰/۱۵۱	X5		
۱۱	۰/۰۱۹		۰/۲۰۳	X7		
۱۲	۰/۰۲۲		۰/۱۲۲	X8		
۲۲	۰/۰۳۶		۰/۱۸۱	X10		

**جدول ۱۴- نتایج آزمون آماری اثرگذاری معیارهای مؤثر بر تغییر از رویکرد طرح جامع به برنامه ریزی استراتژیک**

مقدار آزمون = ۳					
معیار	T	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف از میانگین	میانگین مبنا سطح اطمینان تا ۹۵ در صد
عوامل نگرشی - دانشی	-۱۲/۹۹۱	۱۹۹	۰/۰۰۰	-۰/۸۱۹۳۵	حد بالا حد پایین -۰/۹۴۸۲ ۰/۶۹۰۵
عوامل هنجاری - رفتاری	-۱۴/۴۵۱	۱۹۹	۰/۰۰۰	-۱/۰۳۲۲۶	-۱/۱۷۸۱ -۰/۸۸۶۴
عوامل ارتباطی	-۱۲/۲۰۰	۱۹۹	۰/۰۰۰	-۰/۷۹۵۷۰	-۰/۹۲۸۹ -۰/۶۶۲۵
عوامل نهادی	-۱۱/۲۸۶	۱۹۹	۰/۰۰۰	-۰/۸۴۲۲۹	-۰/۹۹۴۷ -۰/۶۸۹۹

برای بررسی میزان اثرگذاری معیارهای مؤثر بر کارآمدی سی. دی. اس از ضریب پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه خطی بهره گرفته شده است (کلانتری، ۱۳۸۵: ۱۶۹). همانطور که در جدول (۱۴) نیز ملاحظه می‌گردد مابین معیارهای اثرگذار بر برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه همبستگی مستقیم معنادار وجود دارد.

**جدول ۱۵- بررسی میزان همبستگی ابعاد مختلف اثرگذار بر کارآمدی برنامه ریزی استراتژیک**

		نگرشی و دانشی	هنجاری و رفتاری	ارتباطی	نهادی و مدیریتی
استراتژی توسعه شهری	R	۰/۶۵۹	۰/۵۸۵	۰/۶۳۳	۰/۵۶۹
	Sig	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
	F	۲۰۰	۲۰۰	۲۰۰	۲۰۰

### نتیجه گیری

در پژوهش حاضر طرح‌های جامع از نظر محتوا و عمل مورد بازبینی قرار داده شدند. مسائل و مشکلاتی را که از نظر کارشناسان و متخصصان مسائل شهری باعث شده طرح جامع نتوانند در عمل موفق باشند مورد ارزیابی و واکاوی قرار گرفت. این مسائل و مشکلات را می‌توان از دو بعد مورد ارزیابی قرار داد، بعد اول نظام برنامه‌ریزی کشور می‌باشد، که بیش‌تر گرایش متمرکزگرایانه به طرح‌های توسعه شهری دارد و جنبه دستوری دارد، بعد دوم محتوای طرح‌های جامع و مشکلات اجرایی در این حوزه می‌باشد که بیشتر عنوانی مطرح می‌باشند که نهایتاً این مهم عملاً با شکست مواجه شده است. بنابراین دیگر نمی‌توان با اتکاء به شیوه‌های سنتی، طرح‌های دستوری و تجویزی به مدیریت شهرها و ساماندهی چالش‌های فرا روی آن پرداخت. از این رو برنامه‌ریزی استراتژیک پیشنهاد مناسبی برای جایگزینی برای طرح‌های جامع می‌باشد. اصلاح نظام برنامه‌ریزی کشور از روند متمرکز به نظام غیر متمرکز در جهت ایجاد سازوکارهای مشارکت مردم، نهادهای محلی و متخصصان در تهیه و اجرای طرح‌ها به جهت آشنایی مسئولین محلی و مردم با ویژگی‌های محیطی، توانمندی‌ها و اولویت‌ها، سناریوسازی، تصمیم‌سازی و غیره را از طریق ۴ معیار نگرشی و دانشی، هنجاری و رفتاری، ارتباطی و مدیریتی و نهادی و ۴۴ زیر معیار از اولویت‌های ضروری برای طرح‌های توسعه شهری در ایران می‌داند که طرح‌های جامع از این پتانسیل برخوردار نبودند. برای نهادینه‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک باید زمینه‌سازی لازم فراهم گردد؛ تا بتوان همگام با استراتژی‌های جهانی شاهد شهرهای کارآمد و پایدار باشیم. نتایج پژوهش نشان می‌دهد نظام برنامه‌ریزی، اقتصادی و مدیریت شهری کشور برای تهیه و اجرای استراتژی توسعه شهری، شرایط و پیش‌شرط‌های مناسبی ندارد از یک سو فقدان شرایط و ظرفیت لازم برای اجرای طرح‌های استراتژی توسعه شهری و از سوی دیگر نیاز مبرم این شهرها به اجرای چنین طرح‌هایی نوعی مدیریت جامع را می‌طلبد.

از این رو برای پیاده‌سازی برنامه ریزی استراتژیک معیارهای نهادی و مدیریتی (با همبستگی ۰/۵۶۹)، معیار ارتباطی (با همبستگی ۰/۶۳۳)، معیار هنجاری و رفتاری (با همبستگی ۰/۵۸۵) و نهایتاً معیار دانشی - نگرشی (با همبستگی ۰/۶۵۹) نقش مؤثری بر کارآمدی برنامه ریزی استراتژیک دارد که توجه به آن می‌تواند به توسعه پایدار شهری کمک نماید. در خاتمه برای نهادینه‌سازی معیارهای فوق پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه می‌گردد.

- اصلاح ساختارها و فرآیندها جهت ارتقای سطح خدمات رسانی و ساماندهی کاربری‌ها، - بهبود مدیریت هزینه به منظور پایداری مالی و اثربخشی کارکردی، - شناخت بهتر منابع و امکانات و بهره‌گیری از فرصت‌ها، - ارتقای مشارکت مردمی و بهره‌مندی از امکانات عمومی، - آمادگی تغییر سازمان‌های مرتبط با مدیریت و برنامه ریزی شهری، - دانایی محوری، دانش محوری و سناریوسازی، - چشم اندازسازی، تهیه دستورالعمل و نقشه راه، - نهادینه‌سازی فرهنگ تغییر، ظرفیت‌سازی و سناریوسازی متناسب با توان، - ایجاد شفافیت، پاسخگویی و کارایی در بدنه اجرایی نظام برنامه‌ریزی، - پایش عملکردی طرح توسعه شهری، - انعطاف پذیر نمودن سیستم برنامه ریزی شهری از لحاظ تدوین، تصویب و اجراء قوانین، - تفکر استراتژیک، آینده پژوهشی و پویایی محیط زیست شهری، - تقویت انگیزش و مسئولیت‌پذیری در چارچوب نظام مشارکتی و شبکه‌ای مدیریتی، - لزوم توجه به حوزه سرمایه انسانی به عنوان تصمیم‌سازان در راستای نظام تصمیم‌گیری مشارکتی، - ایجاد روابط بین مدیران و شهروندان و تغییرات شدید تکنولوژیکی، - بهبود ارتباطات تکنولوژیکی با الگوسازی و بومی‌سازی محلی، - سرمایه‌گذاری بین‌المللی در زیرساخت‌های ارتباطی.

## منابع و مآخذ

۱. پوراحمد، احمد، حاتمی نژاد، حسین، حسینی، سیدهادی (۱۳۸۵)، آسیب شناسی طرح‌های توسعه شهری در کشور، پژوهش‌های جغرافیای انسانی-دوره ۳۸، شماره ۵۸، تهران، صص ۱۶۷-۱۸۰.
۲. حاتمی نژاد حسین، فرجی ملایی، امین (۱۳۹۰)، امکان سنجی اجرای طرح‌های استراتژی توسعه شهری در ایران، مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، سال دوم شماره هشتم، بهار؛ اصفهان، صص ۵۵-۷۶.
۳. حسین زاده دلیر، کریم، صدر موسوی، میرستار، حیدری چپانه، رحیم، رضاطبع، سیده خدیجه (۱۳۹۰)، درآمدی بر رویکرد جدید استراتژی توسعه شهری در فرآیند برنامه‌ریزی شهری با تأکید بر چالش‌های فراروی طرح‌های جامع در ایران، فصلنامه علمی پژوهشی فضای جغرافیایی، سال یازدهم شماره ۳۶، دانشگاه آزاد اسلامی اهر، صص ۱۷۳-۲۰۹.
۴. سلیمی، محمود (۱۳۸۷)، برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه شهری بانه با استفاده از مدل سوات، پایان نامه کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری، رهنما، محمد رحیم، دانشگاه مشهد، گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری.
۵. صابری، حمید، ضرابی، اصغر، محمدی، جمال (۱۳۹۱)، اولویت‌بندی استراتژی توسعه شهر با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP مطالعه موردی کلان شهر اصفهان، فصلنامه علمی - پژوهشی فضای جغرافیایی، سال دوازدهم، شماره ۳۹، دانشگاه آزاد اسلامی اهر، صص ۵۹-۷۵.
۶. مجتهدزاده، غلامحسین (۱۳۸۶)، برنامه ریزی شهری در ایران، چاپ ششم، انتشارات دانشگاه پیام نور.
7. Asian Development Bank (2004) City Development Strategies to Reduce Poverty. Manila.
8. Center for urban Development studies (2010), Assessment of The Oradea city Development strategy, Harvard University, Research Triangle Institute.
9. Cities Alliance (2006) City Development Strategy Guidelines: Driving Urban Performance, February, Washington D. C. USA.
10. Friedmann, J. (1998). The new political economy of planning: The rise of civil society. In J. Friedmann (Ed.), Cities for citizens: Planning and the rise of civil society in a global age (pp.19-35).
11. Gunder, M (2007), "Problematising Responsibility in Planning Theory and Practice: ON-seeing the Middle of the String"? Progress in Planning.
12. Harris, Nigel, 2014, from master plans to city development strategies, DPU60 Working Paper Series: Reflections NO. 162/60.
13. Kostic, S., 2007, Formulation City of Nis Development Strategy, Newsletter. (<http://www.citiesalliance.org/publication/other-resources/other-resources-cds.html>).
14. Marull, wu(2008). A Land Suitability Index for Strategic Environmental Assessment in metropolitan areas, landscape and Urban planning.
15. Matt Brown, Mayor, 2013, Strategic Plan for the City Of London, London- Canada.
16. Mcclamroch, Jo, et al (2001), "Strategic Planning: Politics, Leadership and Learning", The Journal of Academic Librarianship, Vol. 27, 5.



17. Nath Ghosh, Dipendra, 2011, Analytic Hierarchy Process & TOPSIS Method to Evaluate Faculty Performance in Engineering Education, *UNIASCIT, Vol 1 (2), 2011, 63-70* 63.
18. Nnordqvist, Mattias, et al (2008), "Strategic Planning Champions: Social Craftspersons, Artful Interpreters and Known Strangers", Long Range Planning.
19. KENPRO, 2012, Sample Size Determination Using Krejcie and Morgan Table, To address the existing gap, Krejcie & Morgan (1970) came up with a table for determining sample size for a given population for easy reference
20. OECD. "Donor (2008) Approaches to Governance Assessments", DAC Network on Governance, June (final draft). p. 17.
21. UMP (2002), "Urban Management Programme, CDS Lesson from UM/UN HABITAT Experiences", UN- HABITAT/UMP Publication Series No. 29, Nairobi.
22. World Bank (2007), "Annual Report, Cities Alliance", Washington Dc.
23. World Bank (2008), Slum Upgrading Up Close: Experiences of Six Citie Cairo, Ekurhuleni, Lagos, Manila, Mumbai, and Sao Paulo", Washington D. C.
24. World Bank (2009), "Annual Report, Cities Alliance", Washington Dc
25. Zoran Alimpić, 2012, City of Belgrade Development Strategy, PALCO, SCTM.