

برنامه ریزی عملیاتی شهرداری ها با رویکرد راهبردی

گرد آورنده

دکتر علی نجفی

دکترای تخصصی مدیریت PHD

زمستان ۹۹

مقدمه

واقعیت این است که برنامه‌ریزی جهت نیل به توسعه در دوران معاصر ایران، برخاسته از نگرش‌ها و تحولات جهانی بوده و فرآیندی برون‌زا می‌باشد. برنامه‌ریزی در مفهوم امروزی خود، به عنوان یک دانش سازمان‌یافته برای ساماندهی حیات اجتماعی، در اواخر قرن نوزدهم در غرب پدید آمد. این دانش به مرور در طول قرن بیستم توسعه و تکامل پیدا کرد و وارد حوزه‌های مختلف از جمله شهرسازی و مدیریت شهری شد.

هدف از این بررسی، نشان دادن این واقعیت مهم است که هر چه از نظریه‌های سنتی به سمت نظریه‌های نوین حرکت کرده‌ایم، رویکرد برنامه‌ریزی نیز حرکت رو به پایینی داشته است. به عبارت دیگر نظریه‌های سنتی برنامه‌ریزی، دارای ویژگی از بالا به پایین^۱ بوده و وظیفه برنامه‌ریزی، تنظیم وظایف عمومی دولت‌ها و تسهیل و توجیه دخالت آنها در اداره امور سیاسی، نظامی و اقتصادی کشورها بوده است. این نوع برنامه‌ریزی که به آن

^۱. Up to down

برنامه‌ریزی عملیاتی ...

برنامه‌ریزی دولتی هم گفته می‌شود ویژگی آمرانه، بوروکراتیک، کلان و اقتصادی دارد

در مقابل، نظریه‌های نوین برنامه‌ریزی بیشتر ویژگی پایین به بالا^۱ دارد. نظریه‌های نوین برنامه‌ریزی با دوری از برنامه‌ریزی متمرکز، درازمدت، آمرانه و دولتی به سمت برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، تدریجی، دموکراتیک و مشارکتی تمایل دارند. در این برنامه‌ریزی‌ها توجه به ویژگی‌های بومی و نیازهای محلی در برنامه‌ریزی و مدیریت توسعه به‌شدت تقویت شده است. به مفهومی دیگر رویکردهای نوین برنامه‌ریزی تنها به دنبال تولید برنامه^۲ نیستند، بلکه فرآیند^۳ و قابلیت اجرایی برنامه و نظارت بر اجرای برنامه، اهمیت بسیار بیشتری از محصول برنامه دارند. علاوه بر بررسی روند برنامه‌ریزی شهری در دنیا، در انتهای فصل فرآیند برنامه‌ریزی شهری در ایران و روند تحولات آن نیز به صورت اجمالی مورد بررسی قرار گرفته است.

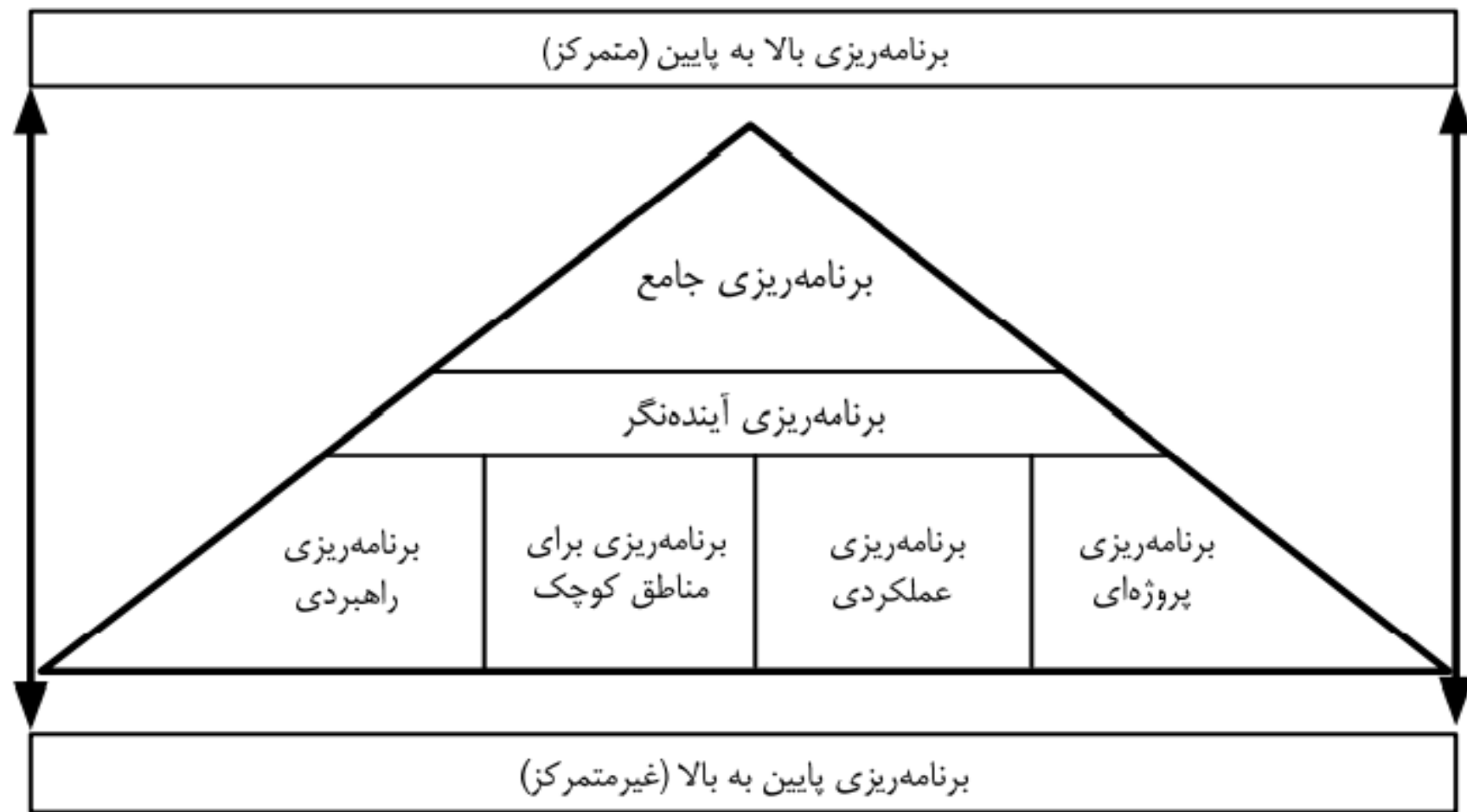
۱-۲. برنامه‌ریزی شهری

تا حدود دهه ۱۹۶۰، معمولاً چنین تصور می‌شد که شهر و مسایل آن، مثل هر پدیده دیگری، به کمک تعقل و علوم مختلف قابل شناخت و در نتیجه قابل نظارت و هدایت است و فقط باید از علوم و فنون مختلف در این راه کمک گرفت. اما تجارب و تحولات بعدی، تردیدهای جدی در این نحوه نگرش به شهر و برنامه‌ریزی برای آن را به وجود آورد: اول اینکه ماهیت شهرها بسیار پیچیده‌تر از آن است که گمان می‌رفت، دوم اینکه امکانات شناخت و مداخله ما در روند تحولات شهرها بسیار محدود است و دیگر اینکه میزان و نوع مداخله در ساختار و عملکرد شهرها، امری بسیار حساس است و احتمالاً با عوارض پیش‌بینی نشده همراه خواهد بود.

۱-۳. انتخاب نوع برنامه‌ریزی

در مجموع دو گونه انتخاب اساسی در زمینه برنامه‌ریزی می‌تواند وجود داشته باشد. اول، انتخاب نوع درگیری در برنامه‌ریزی می‌باشد. به عبارت بهتر در انتخاب اول باید تصمیم گرفته شود که برنامه‌ریزی، از بالا به پایین یا پایین به بالا صورت خواهد گرفت. انتخاب برنامه‌ریزی بالا به پایین یا پایین به بالا بیانگر تفاوت‌های موجود در شیوه مدیریت و نیز آنچه که مردم درون اجتماع می‌خواهند و یا قبول خواهند کرد، است. علی‌رغم اینکه برنامه‌ریزی بالا به پایین (دستوری و متمرکز) در سال‌های ۱۹۵۰ تا ۱۹۷۰ مورد توجه واقع شد. امروزه اکثریت مردم، برنامه‌ریزی پایین به بالا (مشارکتی) را ترجیح می‌دهند.

انتخاب دوم، مشخص کردن این موضوع است که کدام نوع برنامه‌ریزی برای انجام وظیفه‌ای که پیش رو است مناسب‌تر می‌باشد. شکل شماره (۱-۱) انواع انتخاب‌ها در برنامه‌ریزی و میزان متمرکز یا غیرمتمرکز بودن آنها را نشان می‌دهد. در ادامه نیز به صورت مختصر توضیحاتی درباره هر یک از آنها ارائه می‌گردد:



شکل شماره ۱-۱: انواع انتخاب‌ها در برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی جامع: تهیه برنامه‌ای برای قلمرویی وسیع، شامل دامنه‌ای از موضوع‌های (کاربری زمین تا زیرسازی و خانه‌سازی) برای مدت زمانی مشخص (معمولا ۱۵ تا ۲۰ سال) است.

برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک): نگاهی کوتاه‌تر به آینده، به گونه‌ای که اولویت‌ها تعیین شوند و برنامه‌های اجرایی مشخص برای اداره کردن این اولویت‌ها فراهم شود. برنامه‌ریزی آینده‌نگر^۱: کوآن در دانش‌نامه شهرسازی برنامه‌ریزی آینده‌نگر را به این صورت تعریف می‌کند: «یک تکنیک مشارکتی که گروه‌های مردمی را قادر می‌سازد علایق یکدیگر را شناخته، ایده‌هایشان را مطرح کرده و اطلاعات و تجربیاتشان را با دیگران در میان بگذارند» [۳۲]. برنامه‌ریزی در زمینه جستجوی آینده (آینده‌نگر)، انتخابی مرکب و مشتمل بر خواص دو نوع برنامه‌ریزی جامع و راهبردی است.

برنامه‌ریزی مناطق کوچک، برنامه‌ریزی عملکردی (برای نمونه حمل‌ونقل، خانه‌سازی، توسعه اقتصادی و غیره) و برنامه‌ریزی پروژه‌ای نیز از انواع دیگر برنامه‌ریزی هستند.

۱-۴. نگاهی به نظریه‌های مهم برنامه‌ریزی شهری

در این بخش از بین نظریه‌های مهم رایج در خصوص برنامه‌ریزی شهری، پنج رویکرد اصلی برنامه‌ریزی جامع، سیستمی، برنامه‌ریزی وکالتی، برنامه‌ریزی راهبردی و جدیدترین رویکرد آن، راهبرد توسعه شهری (CDS^۲)، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

^۱. Future Search

^۲. City Development Strategy

برنامه ریزی جامع

عبارات «طرح اصلی^۱»، «طرح کلی^۲» و «طرح جامع^۳» اصطلاحات هم معنی هستند. اولین کاربرد برنامه‌ریزی جامع در ایالت متحده در سال ۱۹۲۵ در سین‌سیناتی اوهایو بود. علی‌رغم گذشت ۷ دهه از کاربرد این نوع برنامه‌ریزی، مفهوم آن برای بسیاری از مردم به صورت ناملموس باقی مانده است.

برنامه‌ریزی جامع اصولاً بر مبانی مدرنیته یعنی خردگرایی علمی، تمامیت‌گرایی و اعتقاد به پیشرفت استوار است و در عرصه شهرسازی بیش از پیش به سمت اندیشه هندسی و کالبدی‌گرایی دارد. در این‌گونه برنامه‌ریزی، اهداف و مقاصد برنامه‌ریزی از قبل توسط نمایندگان سیاسی و مدیران جامعه تعیین می‌شود و بنابراین در فرآیند برنامه‌ریزی جامع، موضوع تصمیم‌سازی و تعیین اهداف و سیاست‌ها اصولاً مطرح نیست. در این شکل از برنامه‌ریزی، طبق موازین عقلی و علمی اطلاعات لازم در مورد شهر جمع‌آوری و مورد تحلیل قرار می‌گیرد. حاصل کار، طرحی جامع است که به صورت کامل و جزئی وضعیت کاربری زمین را در حال و آینده به صورت نقشه‌های تفصیلی و ضوابط دقیق اجرایی را معلوم می‌کند [۴۱].

مرحله اول: شناخت نیازها

دو روش معمول تشخیص نیازها عبارتند از:

۱. نظرسنجی پیمایشی (تحقیقات میدانی)

۲. جلسات و نشست‌های شهری یا اجتماعی

شاید انجام هر دو روش، برای استفاده از نتایج حاصله از یک روش جهت تایید یا رد

نتایج حاصل از روش دیگر مطلوب باشد.

مرحله دوم: تنظیم دستورالعمل و جهت

تنظیم جهت معمولاً با یک چشم‌انداز آغاز می‌شود و با توسعه سلسله‌مراتبی از اهداف، ادامه

پیدا می‌کند. این سلسله مراتب به طور معمول به صورت اهداف کلی^۱، اهداف جزئی^۲،

سیاست‌ها^۳ و اصول^۴ تبیین و ارائه می‌گردند.

مرحله سوم: بررسی

هدف این مرحله از برنامه‌ریزی، فهم بهتر مکان است که شامل فهرستی از یافته‌ها و تجزیه و تحلیل شرایط موجود و ارائه برآورد نسبتاً دقیقی از شرایط آینده از قبیل روند و پیش‌بینی رویدادهای آینده در آن مکان خواهد بود. این مرحله، گامی بسیار پیچیده، فنی و زمان‌بر در فرآیند برنامه‌ریزی است. این گام، احتمالاً شامل استفاده از سیستم اطلاعات جغرافیایی (GIS) و تصویربرداری ماهواره‌ای خواهد بود.

یک رویکرد در مرحله بررسی برنامه‌ریزی می‌تواند رویکردی کل‌نگر باشد، در حالی که رویکرد دیگر می‌تواند تمرکز بر روی مؤلفه‌های کلیدی تحقیق باشد. انتخاب بیشتر جوامع، تمرکز بر روی مؤلفه‌های کلیدی است. اگرچه دستورالعمل مشخصی برای تعیین مؤلفه‌های کلیدی وجود ندارد، ولی در اکثر موارد، این عوامل کلیدی عبارتند از:

الف) ارزیابی نیازها؛

ب) محیط طبیعی؛

ج) تاریخ؛

د) مطالعات جمعیتی؛

ه) اقتصاد؛

و) خانه‌سازی؛

ز) کاربری اراضی؛

ح) حمل‌ونقل؛

ط) تسهیلات اجتماعی.

مرحله چهارم: تنظیم طرح

این گام از فرآیند برنامه‌ریزی، مرحله‌ای است که نیازهای شناخته شده جامعه و یافته‌های تحقیق با هم، مورد توجه قرار می‌گیرند. در این مرحله در واقع بعد از اینکه در ابتدای تحقیق هیچ‌گونه شناختی نسبت به محل و پارامترهای کلیدی تشکیل دهنده آن وجود نداشته است، پس از انجام مطالعات فراوان، دید نسبتاً کاملی از محل حاصل می‌گردد. مانند چشمانی که تا قبل از این مرحله در تاریکی قرار داشتند و قادر به دیدن نبودند و حال با ورود به مرحله روشنایی، قادر به درک محیط شده‌اند. طرح تنظیمی، اغلب گزینه‌های

اجزای برنامه

- الف) معرفی اسناد و اهداف برنامه؛
- ب) لیستی از اهداف کلان، اهداف خرد و سیاست‌های جامعه؛
- ج) توصیفی از مکان (یا محیط)؛
- د) وضع موجود کاربری اراضی و آینده محل (به عنوان مثال مناطق مسکونی، تجاری و تفریحی)؛
- ه) جابجایی و حمل‌ونقل؛
- و) فضاهای باز و حفظ منابع طبیعی؛
- ز) زیرساخت‌ها (مانند تسهیلات، خدمات و تجهیزات)؛
- ح) ایمنی و آلودگی؛
- ط) تدارکات ویژه (طراحی شهری، حفاظت تاریخی، انرژی، مواد خطرناک و مانند آن)؛
- ی) نتیجه‌گیری (درباره جامعه و برنامه)؛

مرحله پنجم: اجرای برنامه

زنجیره اصلی اجرای برنامه شامل سه دسته اصلی زیر است:

۱. کنترل کاربری اراضی؛
۲. جذب سرمایه‌های مردمی (بخش غیردولتی)؛
۳. سیستم مالیات و هزینه؛

هر کدام از این دسته‌ها ممکن است با ابزارهای گوناگون برنامه‌ریزی سروکار داشته باشد تا اجرای برنامه محقق شود. در مورد کنترل کاربری اراضی به طور معمول موارد زیر مدنظر قرار می‌گیرند:

الف) منطقه‌بندی؛

ب) تفکیک زمین؛

ج) آیین‌نامه‌های مربوط به کاربری‌های مزاحم.

سایر مباحث مربوط به کنترل کاربری اراضی عبارتند از:

۱. پیوستن یک ناحیه به یک قلمرو دولتی؛
۲. آیین‌نامه‌های حفاظت تاریخی؛
۳. واحد برنامه‌ریزی شده توسعه (عموماً با منطقه‌بندی و تفکیک اراضی کامل می‌شود)؛
۴. واگذاری حق توسعه (عموماً بخشی از منطقه‌بندی)؛
۵. نقشه‌برداری رسمی؛
۶. اختیارات قانونی برون‌مرزی.

مرحله ششم: نظارت، بازنگری و اصلاح

شرایط در طول زمان تغییر می‌کند. بنابراین بازنگری برنامه در بازه‌های زمانی معین، امری مهم می‌باشد. بازنگری رسمی، هر دو سال یک‌بار برای آگاهی از اینکه برنامه موفق بوده است یا نه، مناسب است. در صورت نیاز، یک جامعه می‌تواند برنامه را برای تطبیق آن با نیازها، ارزش‌ها و شرایط تغییر یافته اصلاح کند.

برنامه ریزی سیستمی

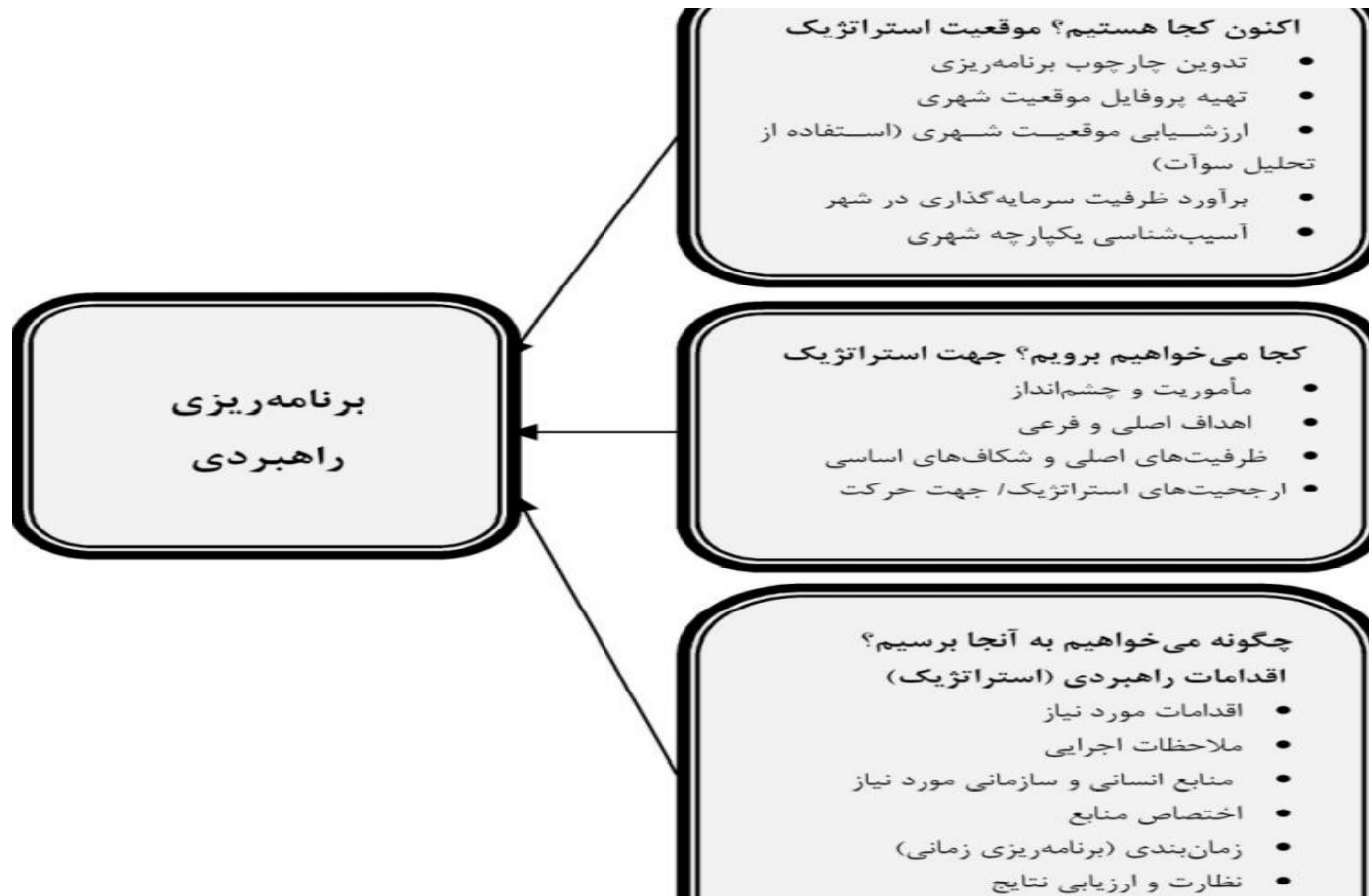
رویکرد سیستمی در برنامه‌ریزی شهری به‌رغم تمام ادعاهای برنامه‌ریزان سیستمی، در ارائه یک نظریه یکپارچه و منسجم (هم محتوایی و هم رویه‌ای) برای تبیین و درک پدیده‌های مختلف و تجویز راه‌حل برای مسایل برنامه‌ریزی با انتقادات شدیدی مواجه شد. برخلاف سیستم‌های مکانیکی که در آن عوامل و عناصر سیستمی به‌صورت جبری عمل می‌کنند و همه وقایع قابل پیش‌بینی هستند، سیستم‌های اجتماعی احتمالاتی‌اند و رفتار شهودی آنها را نمی‌توان به‌راحتی پیش‌بینی کرد. علاوه بر این، دور و پسخوراند چنین سیستم‌هایی پیچیده است. در سیستم‌های مکانیکی، هدف کاملاً شناخته شده است و مسئله اگر چه بغرنج است ولی تمام فرآیند، تقریباً فیزیکی است و تابع قوانین علم فیزیک که آنها نیز به نوبه خود شناخته شده‌تر از قوانین حاکم بر رفتار انسان‌ها هستند، می‌باشد.

۱-۴-۳. برنامه‌ریزی راهبردی شهری

برنامه‌ریزی راهبردی توسعه شهری، رویکرد نوینی در برنامه‌ریزی و مدیریت توسعه و عمران شهری است که با اتکا به اصول توسعه پایدار شهری بر ترسیم چشم‌انداز، تدوین اهداف توسعه، رویارویی همه‌جانبه و منظم با مسایل اساسی شهر (موضوع‌های کلیدی و ساختاری شهر)، استفاده بهینه و اثربخش از منابع کمیاب (حفاظت و اعتلای کیفیت محیط) و دستیابی به نتایج مناسب برای عموم (تاکید بر اجرا و مشارکت) استوار است.

برنامه‌ریزی راهبردی شهری، جهت توسعه یک شهر یا منطقه شهری را، با استفاده از وضع موجود آن و تحلیل سوات (SWOT) مشخص می‌کند. این رویکرد به شهر کمک می‌کند تا به حوادثی که خیلی سریع اتفاق می‌افتند، پاسخ دهد و تغییرات را مدیریت کند تا کیفیت زندگی را بهبود بخشد. برنامه‌ریزی راهبردی شهری یک فرآیند ایستا نیست بلکه باید تغییر کند تا موقعیت‌های متغیر در شهر را منعکس سازد. این فرآیند، به ناچار قبل از اینکه به جایگاه نهایی تصمیم برسد چند بار به جلو حرکت کرده یا به عقب برمی‌گردد.

فرایند برنامه ریزی راهبردی در مدیریت شهری





شکل شماره ۱-۴: مراحل و گام های برنامه ریزی راهبردی شهری

برنامه‌ریزی راهبردی شهری از جنبه‌های زیادی متفاوت از رویکردهای متداول برنامه‌ریزی شهری مانند طرح جامع^۱ یا طرح توسعه جامع^۲ می‌باشد. این نوع برنامه‌ریزی فرآیندی دینامیک، جامع‌نگر و مشارکتی، با نگاهی به اجرا می‌باشد. به‌علاوه با تمرکز بر روی تعداد کمی از ارجحیت‌ها در یک دوره زمانی مشخص، از رویکردی گزینشی نسبت به رویکرد جامع برنامه‌ریزی متعارف برخوردار می‌باشد. تفاوت میان دو رویکرد در جدول شماره ۱-۳ نشان داده شده است.

جدول شماره ۱-۳: برنامه‌ریزی راهبردی در مقابل رویکردهای متداول برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی راهبردی	برنامه‌ریزی متعارف
رویکرد تمرکز زدا	رویکرد تمرکزگرا
فرآیندمحور و عمل‌محور	تولیدمحور یا محصول‌محور (طرح)
ترکیب استراتژی‌های واکنشی و بازدارنده	تنها بر پایه استراتژی‌های بازدارنده
انعطاف‌پذیر	انعطاف‌ناپذیر
با اجماع بر روی موضوع‌های شروع می‌شود	با اجماع بر روی قدرت پیش‌برنده شروع می‌شود
برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و اجرای یکپارچه	برنامه‌ریزی جدا از اجرا (و بنابراین بودجه)

برنامه‌ریزی راهبردی	برنامه‌ریزی متعارف
متمرکز و گزینشی؛ در جهت شناسایی و حل مسایل کلیدی، در عین حال توسعه شهری پایدار و متعادل در بلندمدت	جامع
برآورد قوی از محیط درونی و بیرونی (موقعیت)	برآورد محدود و به لحاظ سیاسی تحریک کننده از موقعیت
انتظار روندهای جدید، مقطعی و عجیب	فرض اینکه روند موجود در آینده ادامه خواهد داشت
در تعامل با دامنه‌ای از ذی‌نفعان	به شکل قابل توجهی بر روی اطلاعات بیشتر از درگیری با ذی‌نفعان تاکید دارد.
درگیری و اطلاع‌رسانی سیاسی ذی‌نفعان مختلف	جهت‌گیری اداری و اطلاع‌رسانی
اجرا با تفویض اختیار	اجرا با جهت‌دهی

۱-۴-۵-۲. برنامه راهبردی توسعه شهری؛ مبانی و مفاهیم

برنامه راهبردی توسعه شهری فرآیند تهیه چشم‌انداز بلندمدت از آینده شهر است که بر اساس آن برنامه‌های اجرایی^۱ تهیه می‌شوند. تمرکز این رویکرد، بر روی تقویت اقتصاد رقابت‌پذیر است اما در عین حال جنبه‌های زیست‌محیطی، مالی، زیرساخت‌ها، ساختار شهری و کاهش فقر را نیز پوشش می‌دهد. برنامه راهبردی توسعه شهری فرآیندی مشارکتی است که همه ذی‌نفعان شهری از همه اجزای جامعه را تحت پوشش قرار می‌دهد. رویکرد راهبرد توسعه شهری، ابزار جدیدی برای کمک به توسعه و طراحی شده برای پاسخ به تغییرات فراگیر جهانی، تسکین فقر شهری و توسعه اقتصاد محلی می‌باشد. اهداف این برنامه مشارکت ترکیبی همه اجزای تأثیرگذار در جامعه برای رسیدن به چشم‌انداز بلندمدت و یکپارچه شهر، تثبیت استراتژی رشد، به توافق رسیدن در مورد اولویت‌های مشکلات اداری و شناسایی طرح‌های اجرایی کوتاه‌مدت است. در واقع برنامه راهبردی توسعه شهری یک فرآیند تصمیم‌سازی مشارکتی برای شهرهایی است که با بحران فقر شهرنشینی، افزایش رقابت و اعمال فشار بر پایداری محیطی و اقتصادی روبرو هستند [۷۱].

صرف نظر از تفاوت‌های موجود متاثر از عوامل مختلفی مانند موقعیت جغرافیایی، اقتصادی، فرهنگی و زیست‌محیطی شهرها، می‌توان پنج ویژگی مشخص برای برنامه راهبردی توسعه شهری تعریف کرد [۵۳]:

۱. فرآیند برنامه راهبردی توسعه شهری برای شهر انجام شده و نتیجه و محصول آن نیز شهر را در برمی‌گیرد نه حکومت، سازمان مالی بین‌المللی یا مشاوران را؛
۲. برنامه راهبردی توسعه شهری چشم‌انداز بلندمدت دارد، اما با یک‌رشته طرح‌های اجرایی کوتاه‌مدت انجام می‌شود؛
۳. یک مشارکت معنی‌دار از طرف ذی‌نفعان در فرآیند وجود دارد و بنابراین در نتیجه فرآیند سهام هستند؛
۴. نتایج برنامه راهبردی توسعه شهری، استراتژیک و دارای جنبه‌های گوناگون می‌باشد. بنابراین تحت سلطه یک موضوع فردی نبوده و مانند طرح‌های جامع ثابت و ایستا نمی‌باشد؛
۵. فرآیند برنامه راهبردی توسعه شهری به ابداع روش‌های جدیدی از تفکر درباره توسعه شهر و پایداری آن منجر می‌شود.

اهداف برنامه راهبردی توسعه شهری شامل تدوین دورنمای یکپارچه‌ای از وضعیت شهری، بهبود مدیریت شهری، افزایش سرمایه‌گذاری و کاهش سیستماتیک و مداوم فقر شهری است. مهم‌ترین مشخصه این رویکرد تاکید آن بر روی توسعه اقتصادی شهر، کاهش فقر، رشد اقتصاد محلی و بهبود حکمرانی از طریق توسعه استراتژی‌های مناسب می‌باشد. گرچه این رویکرد با توجه به شرایط ملی و محلی متغیر است، اما در مجموع بر اساس چهار اصل کلی بنیان‌گذاری شده است. این چهار اصل عبارتند از: قابلیت زندگی^۱، رقابت‌پذیری^۲، بانک‌پذیری^۳ و مدیریت و حاکمیت خوب شهری^۱.

^۱. Livability

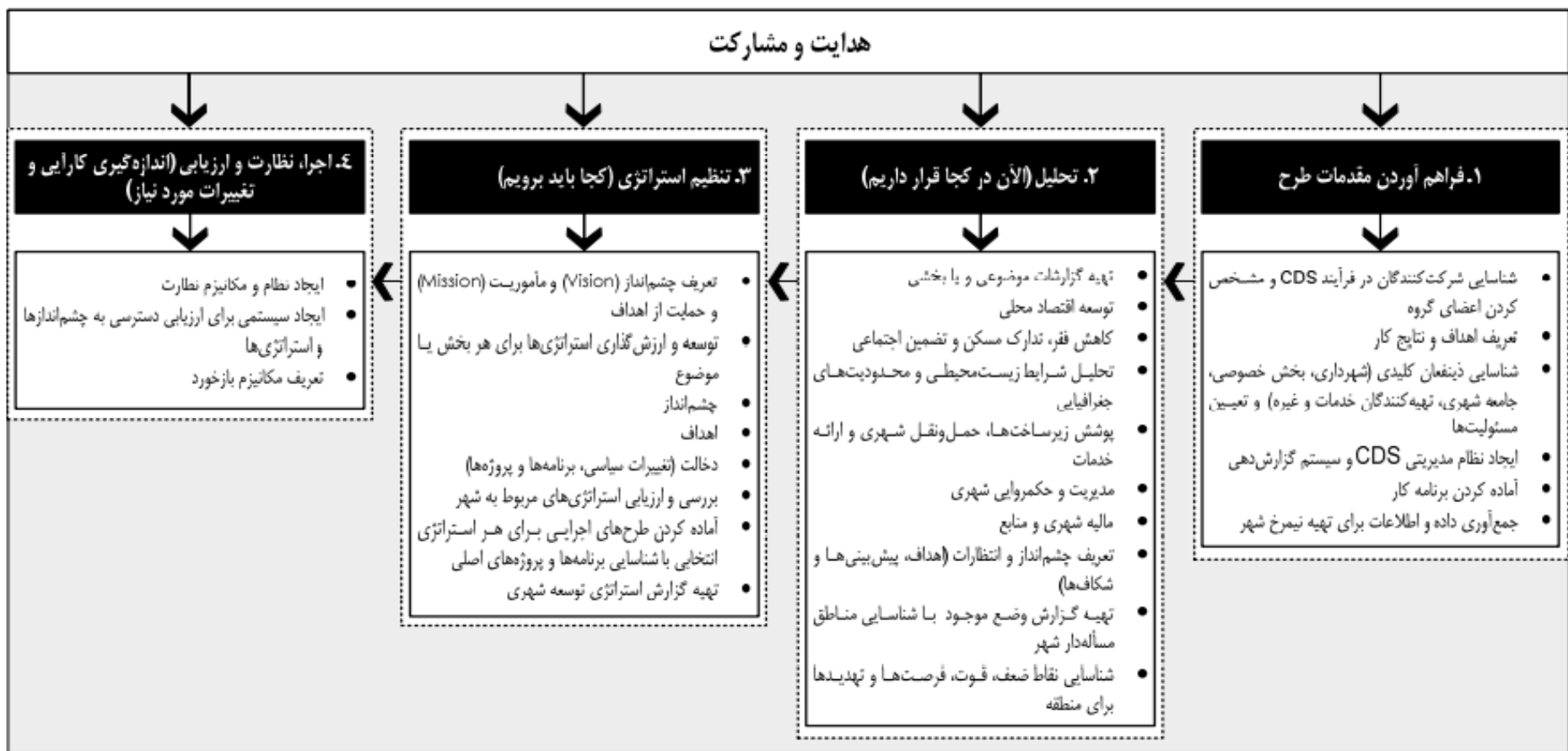
^۲. Competitiveness

^۳. Bankability

۱-۴-۵-۳. دلایل گرایش به برنامه راهبردی توسعه شهری

با توجه به محیط اقتصادی نامشخص و رقابتی، شهرهای در حال توسعه نیازمند نظم و دیسپلین برای استفاده مؤثرتر از منابع مالی و انسانی محدود در جهت رسیدن به اهداف هستند. دسترسی به سرمایه نیز برای آنها بسیار مهم است زیرا سرمایه فقط به شهرهایی سرازیر می‌شود که قابلیت‌های خود را نشان داده و آینده شهری بسیاری خوبی در انتظارشان باشد.

یک فرآیند کارآمد برنامه راهبردی توسعه شهری می‌تواند هم سرمایه جذب کند و هم استفاده از آن را نظم بخشد. این فرآیند، برای وارد کردن شوک به سیستم طراحی می‌شود، ولو این که شرایط تحت کنترل باشد. برنامه راهبردی توسعه شهری کارآمد با استفاده از بهترین منابع داخلی و بین‌المللی در دسترس، شهر را به‌طور صریح و معقولی ارزیابی کرده و آن را قادر می‌سازد تا بتواند آینده خود را به روشنی ببیند و بهترین مسیر پیش‌رو را انتخاب کند.



شکل شماره ۱-۷: فرآیند تهیه برنامه راهبردی توسعه شهر

در کل بر اساس پیش‌شرط‌های تدوین راهبرد توسعه شهری و نیز تجربه‌های کشورهای مختلف، ضعف‌ها و چالش‌های فرآروی تهیه و اجرای برنامه راهبردی توسعه شهری در ایران را به دو دسته به صورت زیر می‌توان تقسیم کرد:

الف- عوامل درونی که به شرایط خود شهر بستگی دارند و عبارتند از:

۱- کمبود آمار و اطلاعات کامل از شهرهای کشور

۲- ضعف نهاد شهرداری به عنوان متولی طرح

۳- نبود تجربه کار گروهی

۴- عدم تخصص و مهارت در بسیاری از مدیران و برنامه‌ریزان شهری

۵- نبود سازمان‌های غیردولتی.

ب- دسته دوم عواملی هستند که دارای بعد کشوری بوده و عبارتند از:

۱- ضعف مالی شهرداری‌ها و وابسته بودن آنها به دولت مرکزی

۲- دخالت سازمان‌های مختلف به صورت بخشی در مسائل و امور شهری که باعث ایجاد

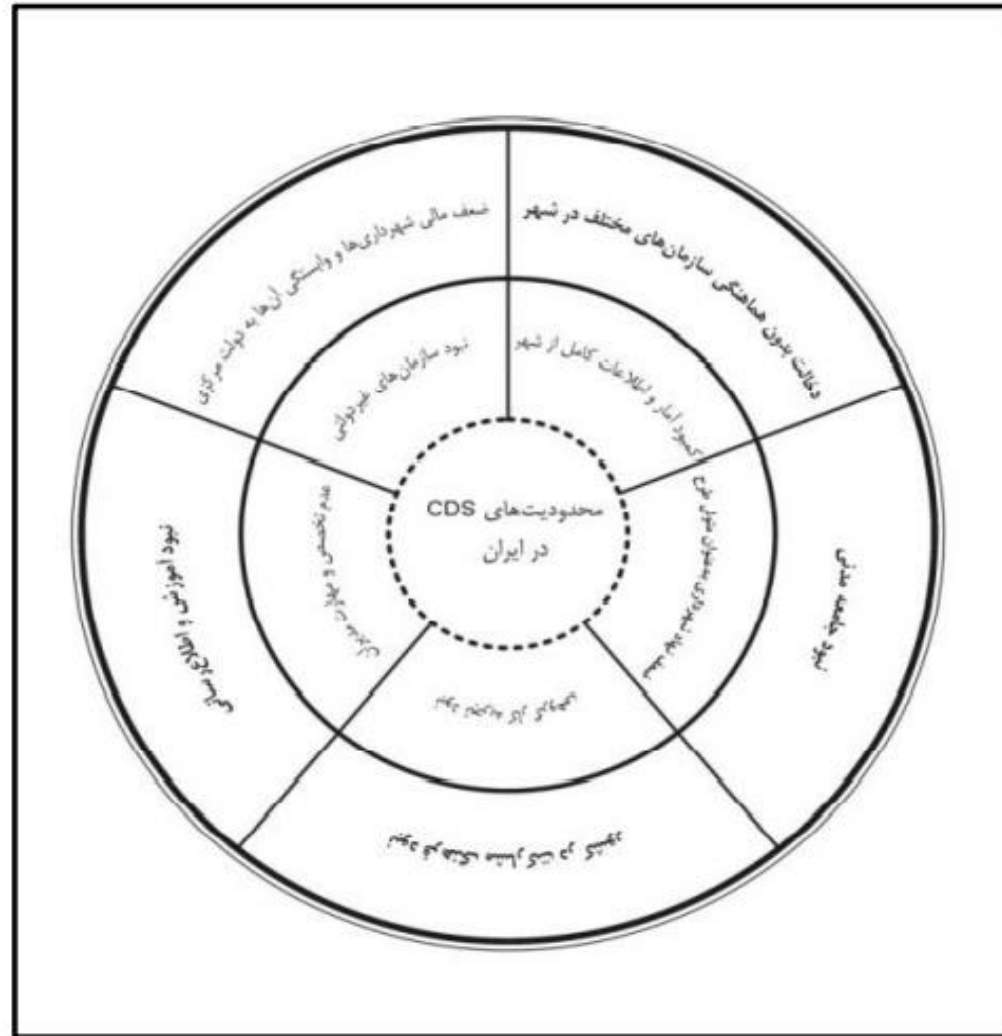
مشکلات زیادی در هماهنگی و مدیریت یکپارچه شهر می‌شود

۳- نبود یک جامعه مدنی قوی که امروزه از بزرگ‌ترین سرمایه‌های اجتماعی در جامعه

شهری به حساب می‌آید و به تبع آن نبود اعتماد در شهروندان نسبت به مدیران شهری

۴- نبود فرهنگ مشارکت در کشور

۵- نبود آموزش و اطلاع‌رسانی (شکل شماره ۱-۸).



شکل شماره ۱-۸: موانع و مشکلات پیش‌روی استراتژی توسعه شهری در کشور

جدول شماره ۱-۴: سیر تحول برنامه‌ریزی در ایران

ردیف	عنوان برنامه توسعه اقتصادی - اجتماعی کشور	دوره زمانی برنامه	اقدامات مربوط به برنامه‌ریزی
۱	-	۱۳۰۰-۱۳۲۷	- احداث میادین و خیابان‌ها در تهران و سایر شهر توسط متخصصین خارجی - ساخت ساختمان‌های اداری در اطراف پارک شهر، در ارگ قدیم و اطراف آن
۲	برنامه اول	۱۳۲۷-۱۳۳۴	- برنامه‌ریزی به صورت تلفیق پروژه‌ها
۳	برنامه دوم	۱۳۳۴-۱۳۴۱	- تهیه برنامه جامع برای شهرهایی نظیر اصفهان، سنندج، بیجار و ارومیه توسط کارشناسان آمریکایی در چارچوب اصل چهار ترومن به زبان انگلیسی - تهیه طرح‌های هادی توسط سپاه صلح
۴	برنامه سوم	۱۳۴۱-۱۳۴۶	- برنامه‌های رایج کنونی از آغاز برنامه سوم شروع شده‌اند. در سال‌های اول برنامه سوم عمرانی کشور، قرارداد تهیه طرح جامع چند شهر با تعدادی از مشاوران منعقد شد. - تأسیس وزارت آبادانی و مسکن و شورای عالی شهرسازی جهت نظارت بر کار تهیه برنامه‌های جامع شهر - تهیه برنامه جامع برای شهر تهران توسط کارشناسان ایرانی و خارجی

ردیف	عنوان برنامه توسعه اقتصادی - اجتماعی کشور	دوره زمانی برنامه	اقدامات مربوط به برنامه‌ریزی
۵	برنامه چهارم	۱۳۴۷-۱۳۵۲	<ul style="list-style-type: none"> - اتمام و تصویب مطالعات برنامه‌های جامع مربوط به ۲۰ شهری که بعضی از آنها از برنامه سوم آغاز شده بود. - شروع بحث مربوط به خودیاری و مشارکت مردمی - پیدایش مکانیزم‌های از پایین به بالا و ایجاد دفاتر عمران محلی
۶	برنامه پنجم	۱۳۵۷-۱۳۵۲	<ul style="list-style-type: none"> - آغاز مطالعات مربوط به برنامه‌های جامع شهرهایی که در سرشماری ۱۳۴۵ بالاتر از ۲۵۰۰۰ نفر جمعیت داشتند. - همراه شدن برنامه‌های جامع با طراحی کالبدی و توسعه اقتصادی و اجتماعی
۷	-	۱۳۷۹-۱۳۵۷	<ul style="list-style-type: none"> - مطرح شدن بحث‌های مربوط به حوزه نفوذ در برنامه‌ریزی شهری - شروع تهیه برنامه‌های آماده‌سازی زمین - شروع بحث‌های مربوط به مکان‌یابی - شروع برنامه‌های مربوط به شهرهای جدید - شروع بحث مربوط به استفاده از ابزارهای منطقه‌ای در برنامه‌ریزی شهری

خلاصه

برنامه‌ریزی به‌عنوان نوعی محاسبه‌گری و نظم‌بخشی به فعالیت‌ها برای رسیدن به اهداف، فعالیت جدیدی محسوب نمی‌شود. چرا که در زمان‌های گذشته نیز در فعالیت‌های مختلف می‌توان ردپای برنامه‌ریزی را جستجو کرد. به‌طور کلی از زمانی که بشر برای شناسایی محیط اطراف و تسهیل در امر زندگی و رفع مشکلات و نیازهای خود به تکاپو افتاد، دست به نوعی برنامه‌ریزی زد. محافظت از خود در مقابل عوامل نامساعد طبیعی و پیدا کردن محلی برای اسکان و پوشش، استفاده از آب رودخانه‌ها برای کشاورزی، ایجاد روستاها و شهرها و نحوه مکان‌یابی آنها به لحاظ تأمین امنیت و احتیاجات روزانه، همگی نوعی از برنامه‌ریزی توسط بشر بوده است.

با گذشت زمان، رشد فزاینده جمعیت از یک سو و محدودیت منابع مورد استفاده از سوی دیگر، لزوم تخصیص مناسب منابع حیاتی انسان در راستای منافع اجتماعی را مطرح

کرد. در همین راستا برنامه‌ریزی به‌عنوان یک نظام علمی با استفاده از تئوری‌ها و تکنیک‌های ویژه خود برای تخصیص منابع و حل مسایل و رسیدن به اهداف، مورد توجه قرار گرفت. این نوع برنامه‌ریزی اولیه به‌عنوان وسیله‌ای در دست دولت‌ها برای اداره امور سیاسی - نظامی و اقتصادی شهرها تبدیل شد. به‌همین دلیل بسیاری آن را برنامه‌ریزی دولتی نامیده‌اند.

اما با رشد فزاینده جمعیت شهرنشین، گسترش روند شهرگرایی، پیچیده شدن نظام شهری، پیدایش مسایل و مشکلات حاد شهرنشینی مانند زاغه‌نشینی، فقر، بیکاری و غیره، نظریه‌های برنامه‌ریزی شهری نیز دچار تحول اساسی شد. تحول نظریه‌های برنامه‌ریزی شهری را در سه مرحله کاملاً مجزا می‌توان مورد بررسی قرار داد:

مرحله اول: این مرحله تا اواسط دهه ۱۹۶۰ ادامه داشته است که دوره طرح جامع یا طرح کلی نامیده می‌شود.

مرحله دوم: این مرحله در حدود سال ۱۹۶۰ فرا رسید که می‌توان آن را دیدگاه سیستمی برنامه‌ریزی خواند.

مرحله سوم: از اواخر دهه ۱۹۶۰ و دهه ۱۹۷۰ شروع به تکوین کرد. این نوع برنامه‌ریزی ناهمگن‌تر است و شیوع بیشتری دارد که پیتروال از این دوره با عنوان «ایده برنامه‌ریزی به‌عنوان مشارکت مداوم در مناقشه» یاد می‌کند.

هر چه از مرحله اول برنامه‌ریزی به مراحل بعدی آن حرکت می‌کنیم رویکرد آن نیز متحول می‌شود. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی که در سال‌های اولیه پیدایش خود بیشتر خصلتی دولتی و از بالا به پایین داشته است، امروزه خصلتی کاملاً محلی و پایین به بالا به خود گرفته است. طبق این اصل، طی چند دهه اخیر به‌ویژه از دهه ۹۰ تاکنون، پارادایم‌های جدیدی از برنامه‌ریزی شهری مورد توجه فزاینده سازمان‌های بین‌المللی، حکومت‌های محلی (شهرداری‌ها و شوراهای شهر) و شهروندان قرار گرفته است. در این پارادایم‌ها،

نقش‌ها و کارکردهای شهری جدیدتری برای دخالت دادن نظام مدیریت شهری (شهرداری‌ها و شوراهای شهر) و شهروندان در برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری، نظارت و هدایت درست و منطقی زندگی شهری در نظر گرفته شده است.

به‌عنوان یکی از جدیدترین نوع این پارادایم‌ها می‌توان به برنامه راهبردی توسعه شهری اشاره کرد. این رویکرد در سال ۱۹۹۹ توسط سازمان ائتلاف شهرها برای بهبود مدیریت رشد اقتصادی شهر، توسعه اجتماعی شهری و کاهش فقر شهری پیشنهاد شده و تاکنون برای تعدادی از شهرهای کشورهای در حال توسعه نیز با مشارکت بانک جهانی و سازمان مذکور تهیه شده است.

در خصوص ایران نیز علی‌رغم تلاش‌های صورت گرفته جهت تغییر رویکرد در نظام برنامه‌ریزی و مدیریت توسعه شهری هنوز رویکرد غالب در این زمینه مبتنی بر تهیه طرح‌های جامع می‌باشد. از جمله مهم‌ترین مسایل مرتبط با تهیه این طرح‌ها به خصوص طرح‌های جامع شهری می‌توان به طولانی بودن فرآیند تهیه و تصویب آنها و مهم‌تر از آن تحقق‌پذیری بسیار پایین آنها در طول دوره زمانی اجرا اشاره کرد.

عدم مشارکت فعال نهادهای دخیل در مدیریت شهری به خصوص سازمان‌های شهرداری و همچنین شهروندان به‌عنوان ذی‌نفعان اصلی این طرح‌ها در فرآیند تهیه و تصویب آنها از جمله عوامل موثر در خصوص عدم تحقق کامل اهداف طرح‌های جامع می‌باشد. با این حال به‌خصوص در سال‌های اخیر اقداماتی برای تدوین برنامه‌های راهبردی برای تعدادی از شهرها صورت گرفته است که از آن جمله می‌توان به شهرهای تهران، مشهد، کرمان و قزوین اشاره نمود.

فرآیند برنامه ریزی راهبردی توسعه شهر

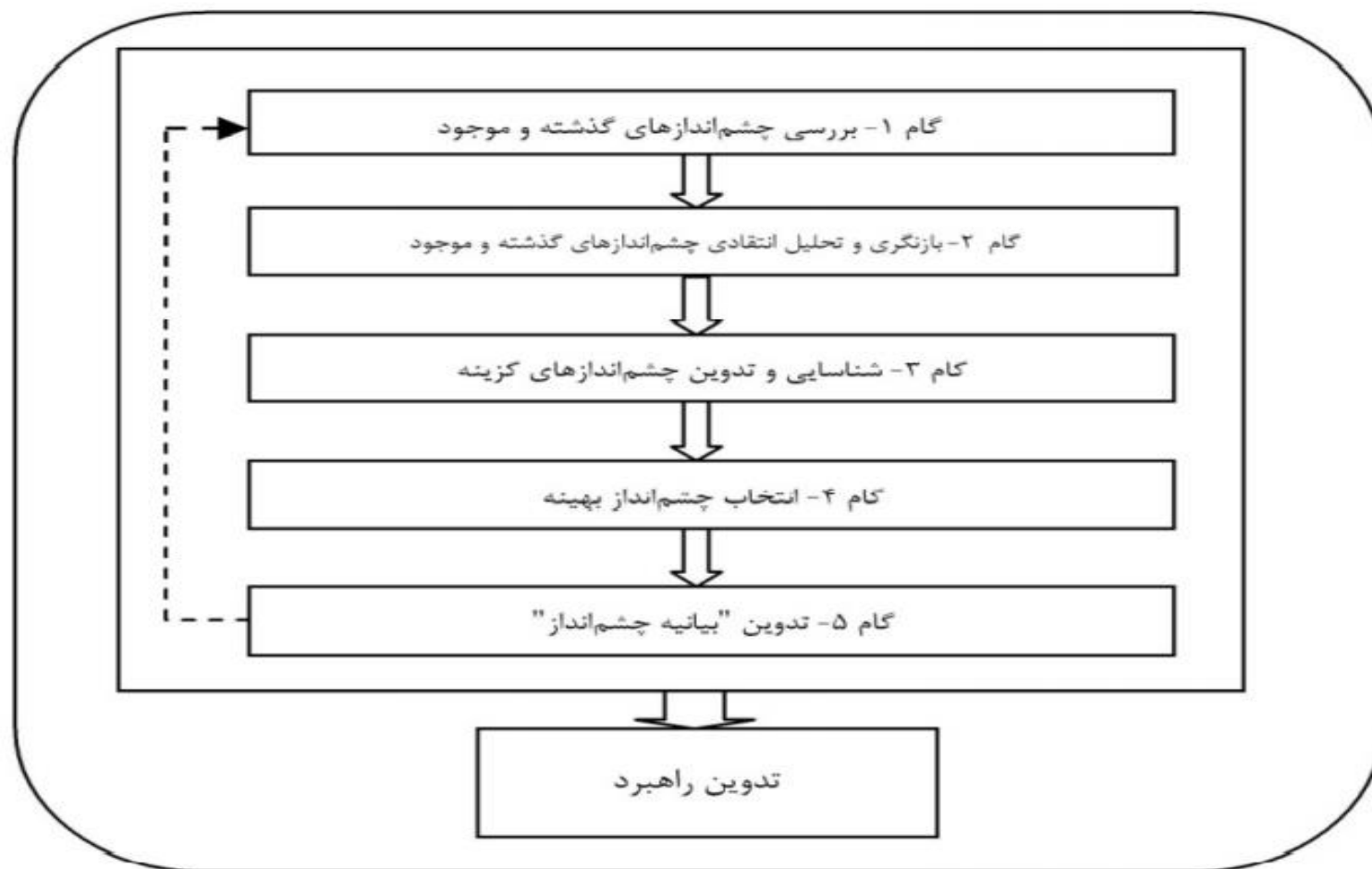


۲-۱-۱. مزایا و معایب چشم اندازسازی

چشم اندازسازی هم یک فرآیند^۱ و هم یک محصول^۲ می باشد. این فرآیند، فرصت‌هایی به ساکنان، برای اظهارنظر درباره آنچه آنها ارزش برای جامعه‌شان می‌پندارند، می‌دهد و یک اجماع بر روی آنچه آنها دوست دارند تغییر یابد یا حفظ شود، ایجاد می‌کند. در طول این فرآیند، ساکنان درمورد آنچه که برای جامعه‌شان در طول ۵ تا ۱۰ سال آینده می‌خواهند، بحث می‌کنند. محصول این مباحث ایجاد یک بیانیه چشم‌انداز است. فرآیند توسعه بیانیه چشم‌انداز، بسیار مهم‌تر از بیانیه واقعی است. فرآیند، به ساکنان در داشتن یک دید واقعی نسبت به جامعه‌شان کمک می‌کند. این دید واقعی تنها اختصاص به ذکر نقص‌ها و مشکلات ندارد، بلکه یک سنجش واقعی و دقیق از جامعه بدست می‌دهد. جهت تدوین راهبردها وجود چنین اطلاعاتی ضروری می‌باشد [۷۰].

تولید یا محصول بیانیه چشم‌انداز مهم می‌باشد؛ زیرا جامعه را به شکلی درمی‌آورد که در حال طی مسیری ممتد و دنباله‌دار است. بیانیه چشم‌انداز را می‌توان به صورت قطب‌نمایی فرض کرد که جامعه را در طول تغییرات اقتصادی، سیاسی و اجتماعی هدایت می‌کند. در مجموع بیانیه ممکن است برای ارزیابی سازگاری ابتکارات برنامه‌های جدید با عقاید ساکنان استفاده شود. جامعه ممکن است همیشه فرصت‌هایی مانند تجارت جدید، بزرگراه، برنامه‌های دولتی و غیره داشته باشد؛ اما این بستگی به ساکنان دارد تا مشخص کنند که آیا این فرصت‌ها جزء موانع هستند یا اینکه می‌توانند جامعه را در رسیدن به چشم‌اندازشان کمک کنند. از جمله مزایای چشم‌اندازسازی می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

الف) چشم‌اندازسازی می‌تواند به عنوان یک فرآیند تسهیل و تسریع‌کننده در جریان توسعه شهری عمل کند، زیرا می‌تواند ساکنان جامعه را در کنار هم در مسیرهای جدیدی



شکل شماره ۲-۲: فرآیند چشم اندازسازی برنامه راهبردی توسعه شهر

۲-۳. گونه‌های عام چشم‌انداز شهری

همان‌طور که اشاره گردید چشم‌انداز هر شهر باید متناسب با آن شهر و توانمندی‌های بالقوه آن تدوین گردد. در واقع به‌دلیل اینکه شهرهایی که کاملاً مشابه یکدیگر باشند، وجود ندارند لذا به تعداد شهرها می‌توان چشم‌انداز تدوین کرد. با این حال برخی از گونه‌های بسیار کلی که در این زمینه وجود دارند را به صورت جدول ۲-۱ می‌توان ارائه نمود.

جدول شماره ۲-۱: گونه‌های عام چشم‌انداز شهر

ردیف	گونه‌های عام چشم‌انداز	مثال
۱	شهر آموزشی - دانشگاهی	آکسفورد (انگلستان) - بوستون ماساچوست (آمریکا)
۲	شهر حکومتی - دولتی	کانبرا (استرالیا) - واشنگتن (آمریکا)
۳	شهر تاریخی - گردشگری	اصفهان (ایران) - استانبول (ترکیه) - ونیز (ایتالیا)
۴	شهر سبز - گردشگری	لاهیجان (ایران) - رامسر (ایران)
۵	شهر تفریحی - گردشگری	لاس‌وگاس (آمریکا)
۶	شهر سینمایی	هالیوود (آمریکا) - بالی‌وود (هندوستان)
۷	شهر مذهبی - زیارتی	مشهد (ایران) - قم (ایران) - مکه (عربستان) - واتیکان (ایتالیا)
۸	شهر صنعتی	آبادان (ایران)
۹	شهر هوشمند - دانایی محور	تسوکوبا (ژاپن) - ردموند (آمریکا) - اینترنت‌سیتی (دوبی)
۱۰	شهر حمل و نقل	سنگاپور (سنگاپور)
۱۱	شهر تجاری - مالی	نیویورک (آمریکا) - لندن (انگلستان)
۱۲	شهر با چشم‌انداز ترکیبی	تهران (ایران) و ...

یک بیانیه چشم‌انداز علاوه بر دارا بودن قالب و فرم مناسب، لازم است که از ویژگی‌های معینی مانند موارد زیر برخوردار باشد:

الف) بیانیه چشم‌انداز باید بر اساس آرمان‌گرایی واقع‌گرایانه تدوین شده باشد.

ب) بیانیه باید همه‌فهم و به سهولت قابل درک باشد.

ج) بیانیه باید از طریق الصاق لقب یا عنوان مناسب، شهر را عنوان‌گذاری نمادین نماید. چنین لقبی لازم است که ساده، جذاب، به یادماندنی و انگیزاننده روح جمعی شهروندان باشد.

د) بیانیه باید تصویربرآنگیز باشد. مانند: تهران؛ شهر آبی، محلات؛ باغ‌شهر.

ه) در نگارش متن توصیه گردیده است که برای القای تصویر قوی و روشن‌تر از آینده شهر، افعال به زمان "حال" استفاده شود.

و) افق زمانی تحقق چشم‌انداز به روشنی در بیانیه قید گردد (مثلاً تهران ۱۴۰۴).

ز) بیانیه چشم‌انداز باید بر ارزش‌های مشترک شهروندان و ساکنین شهر استوار باشد و به آنها تعلق داشته باشد [۳۴].

۲-۵-۶. استراتژی توسعه شهری قزوین

فرآیند تهیه سند برنامه راهبردی توسعه شهر قزوین در دو مسیر مرتبط به هم آغاز شده است. در مسیر اول، پس از بررسی تجربیات گذشته، یک نظرسنجی از مسئولان، مدیران، نخبگان و عامه مردم شهر صورت پذیرفته است. به موازات این نظرسنجی و به عنوان بخش دیگری از فعالیت‌های مسیر اول، دو دسته مطالعات دیگر نیز انجام گرفته است. دسته اول، مطالعه کلیه اسناد رسمی و یا در دست تهیه بالادست و پایین دست با هدف یافتن چشم‌اندازها و اهداف کلی این اسناد، برای توسعه بلندمدت شهر قزوین است [۲۷].

از جمله طرح‌هایی که در این پروژه مورد بررسی قرار گرفته‌اند، می‌توان به نمونه‌های زیر

اشاره کرد:

الف) چشم‌انداز کلان توسعه کشور؛

ب) طرح کالبدی ملی ایران؛

ج) طرح پایه آمایش سرزمین؛

د) سند ملی توسعه استان قزوین؛

ه) ضوابط ملی آمایش سرزمین؛

و) طرح بلندمدت توسعه استان قزوین (افق ۱۴۰۴)؛

ز) برنامه چهارم توسعه اقتصادی - اجتماعی کشور؛

ح) طرح جامع توسعه ناحیه قزوین؛

ط) طرح جامع توسعه استان قزوین؛

ی) طرح جامع شهر قزوین (۱۳۵۰)؛

ک) طرح جامع شهر قزوین (۱۳۶۵)؛

ل) طرح جامع شهر قزوین (در دست تهیه).

دسته دوم مطالعات، در مورد تجربه‌های جهانی و به‌ویژه تجربه‌های جهانی در کشورهای در حال توسعه می‌باشد. از این میان می‌توان به طرح‌های توسعه‌ی لیورپول، سیاتل، ملبورن، چین، جامائیکا، فیلیپین، پرو، جنوب آفریقا، لاتاویا، ورشو و غیره اشاره کرد که از تجربه آنها در تهیه سند استراتژی توسعه شهر قزوین استفاده شده است.

در مسیر دوم از این برنامه‌ریزی، مطالعات بخشی برای مشخص نمودن امکانات، محدودیت‌ها، ظرفیت‌ها و تهدیدهای مورد انتظار و رو در روی شهر قزوین مشخص شده است. در این عرصه مطالعات کالبدی و مسکن، حمل‌ونقل، محیط زیست شهری، امور اجتماعی و فرهنگی در شهر، محرومیت و حاشیه‌نشینی در شهر و بالاخره مدیریت و مالیه شهرداری توسط اساتید دانشگاه انجام گرفته است.

در کنار این فعالیت‌ها، اقدامات دیگری نیز انجام شده‌اند که تأثیر بسزایی در آینده این برنامه‌ریزی دارند. این فعالیت‌ها عبارتند از:

الف) تشکیل کارگروه‌های تخصصی: اعضای هر یک از این کارگروه‌ها نمایندگان تام‌الاختیار دستگاه‌ها، نهادها و ارگان‌هایی هستند که به نوعی با مطالعات این برنامه‌ریزی مرتبط‌اند. مثلاً برای موضوع محرومین و حاشیه‌نشینی نمایندگان از معاونت اجتماعی استانداری، معاونت امور اجتماعی شهرداری و شورای شهر، کمیته امداد امام (ره)، سازمان تأمین اجتماعی و غیره شرکت داشتند. مأموریت این کارگروه تبادل نظر با گروه‌های مطالعاتی و تایید کارهای در حال انجام است. این کارگروه‌ها در مرحله اجرای پروژه نیز نقش مهمی را بر عهده گرفتند.

ب) تشکیل گروه مرجع: اعضای این گروه نمایندگان مستقل گروه‌های مختلف اجتماعی هستند که در طول تهیه برنامه و اجرای آن در کنار مسئولان و مدیران حضور خواهند داشت.

از آنجا که موفقیت طرح‌های توسعه در گرو مشارکت و هم‌فکری تمام گروه‌های ذی‌نفع، ذی‌صلاح، ذی‌ربط و ذی‌نفوذ می‌باشد، تهیه کنندگان برنامه راهبردی شهر قزوین اقداماتی را برای جلب مشارکت انجام داده‌اند که به شرح ذیل می‌باشند:

الف) طراحی پوستر و پارچه‌نویسی جهت فراخوان عمومی از تمام مسئولان، مدیران، نخبگان و مردم شهر و نصب آنها در تمامی سازمان‌ها، ادارات و همچنین فضاهای عمومی شهر قزوین؛

ب) ارائه پست الکترونیک برای گرفتن نظرات گروه‌های مختلف شهری؛

ج) راه‌اندازی سایت اینترنتی؛

د) پی‌گیری برگزاری جلساتی با مسئولان و صاحب‌نظران عالی‌رتبه و رسمی استان؛

- (د) پی گیری برگزاری جلساتی با مسئولان و صاحب نظران عالی رتبه و رسمی استان؛
- (ه) تشکیل گروه های مختلف از بین نخبگان علمی شهر، هنرمندان، ورزشکاران، فرهنگیان، زنان خانه دار قزوین و غیره؛
- (و) تهیه فیلم مستند از شهر قزوین در رابطه با برنامه راهبردی شهر و انعکاس نظرات اشخاص و گروه های اجتماعی مختلف شهر قزوین؛
- (ز) پیگیری جهت پخش فراخوان مشارکت در برنامه توسعه راهبردی شهر از طریق صدا و سیمای قزوین؛
- (ح) انعکاس مطالب و مقالات مرتبط با طرح در روزنامه های محلی.
- چشم اندازهای اولیه شهر قزوین به صورت زیر تدوین شده اند:

«شهری با یک نظام مدیریت شهری یکپارچه، هماهنگ، برنامه‌محور، توانمند و شهروندمدار؛

الف) شهری پایدار، سالم، امن و بانشاط؛

ب) شهری با اقتصاد پویا، توانمند، دانش‌محور و رقابتی؛

ج) مرکز تولید و ارائه کالاها، خدمات، اطلاعات و دانش برتر در سطح منطقه‌ای و ملی؛

د) شهری تاریخی، با هویت، زیبا و جذاب برای گردشگران داخلی و خارجی؛

ه) شهر سبز با باغ‌های سنتی و هماهنگ با طبیعت؛

و) پایگاه و مرکز هنر خوشنویسی در جهان اسلام؛

ز) قطب علمی، پژوهشی و دانشگاهی در سطح ملی و فراملی؛

ح) شهر عدالت‌محور با امکانات و فرصت‌های برابر برای همه ساکنانش؛

ط) شهری که ساکنانش به آن افتخار کنند؛

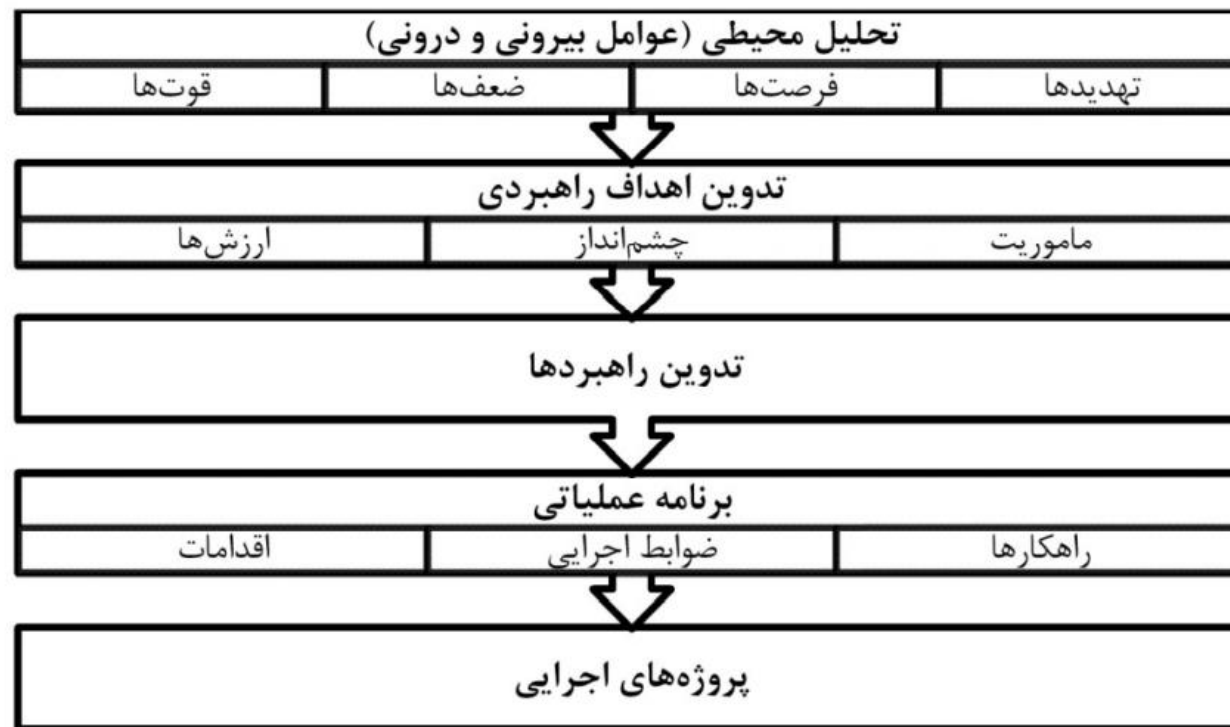
ی) شهری با شهروندان با فرهنگ، آگاه، مسئول و مشارکت‌جو؛

ک) شهری ترانزیتی - صنعتی با صنایع متنوع و دوستدار محیط زیست.»

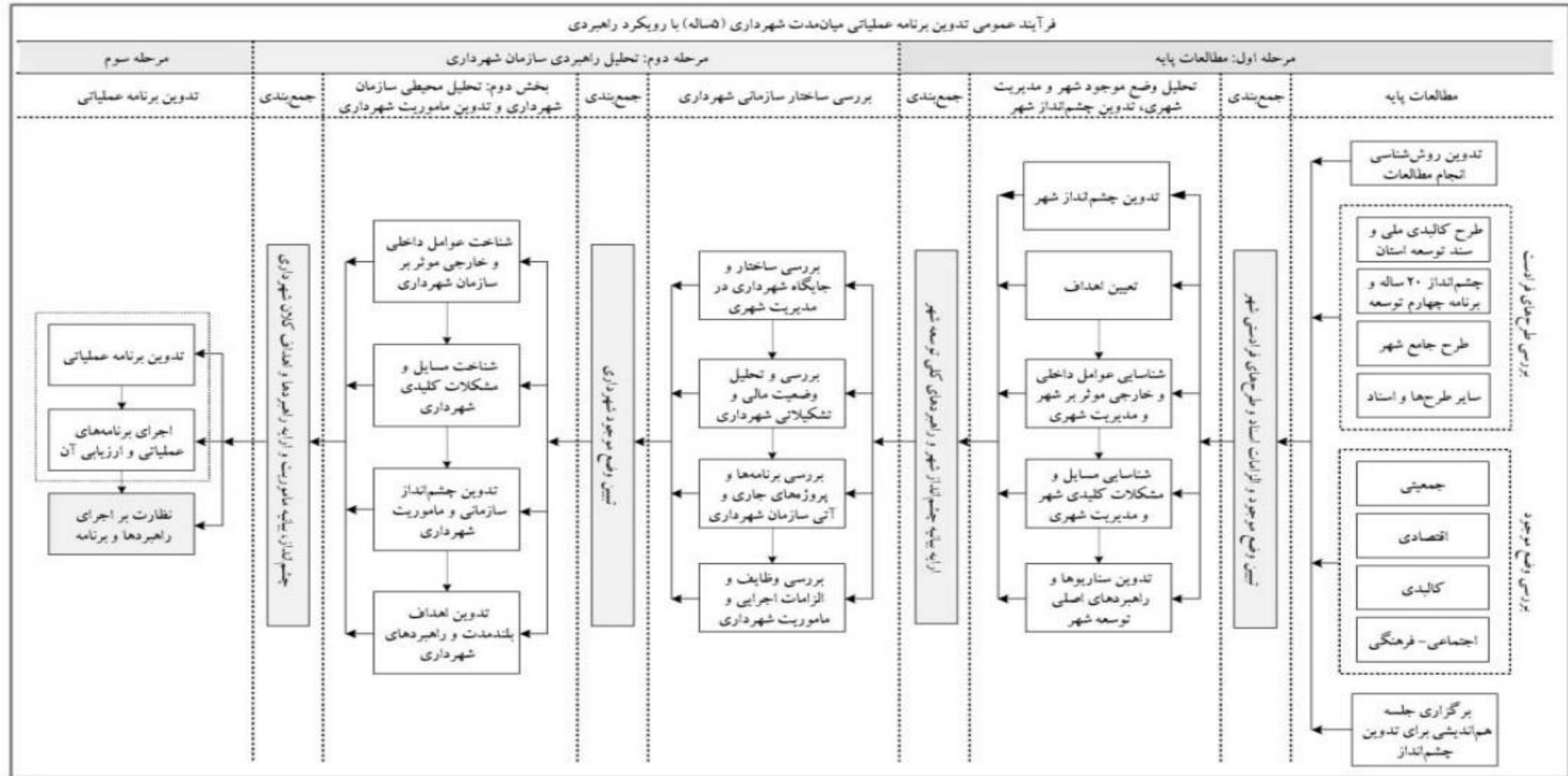
برنامه ریزی اجرایی / عملیاتی

مجموعه اقدام‌ها، برنامه‌ها، پروژه‌ها و فعالیت‌هایی که به تحقق یک طرح یاری می‌دهند تا به واقعیت بپیوندند، اجرا محسوب می‌شود. بنیان طرح و برنامه باید بر اجرا استوار گردد. جدا نمودن طرح از اجرا گمراه‌کننده است. الگوی سنتی برنامه‌ریزی دربرگیرنده این دیدگاه ساده‌انگارانه بوده است که در بین مراحل مختلف برنامه‌ریزی، تسلسلی منطقی وجود دارد و در نقطه اوج خود لزوماً به یک اجرای موفق منتهی می‌شود. منطبق این دیدگاه گمراه‌کننده بوده و هرگز به واقعیت تبدیل نخواهد شد.

توجه به اجرا و دقت در قرار دادن مرحله اجرا در برنامه‌ریزی آن‌چنان دارای اهمیت است که گاه می‌توان آن را بنیان برنامه دانست. اگر برنامه را چراغی بدانیم که راه را به ما نشان می‌دهد، اجرا به‌مثابه راه خواهد بود. اما اجرا به‌سادگی به‌دست نمی‌آید، برای یک طرح یا برنامه نیاز به ابزار و وسایل، منابع مالی، نیروی انسانی، سازمان‌دهی، نظارت و کنترل، تهیه طرح‌های تفصیلی و اجرایی، هماهنگی بین سازمان‌های اجرایی، تقسیم وظایف، قوانین و ضوابط اجرایی و ضمانت‌های لازم برای اجرای طرح‌های تفصیلی و اجرایی می‌باشد [۱۹].

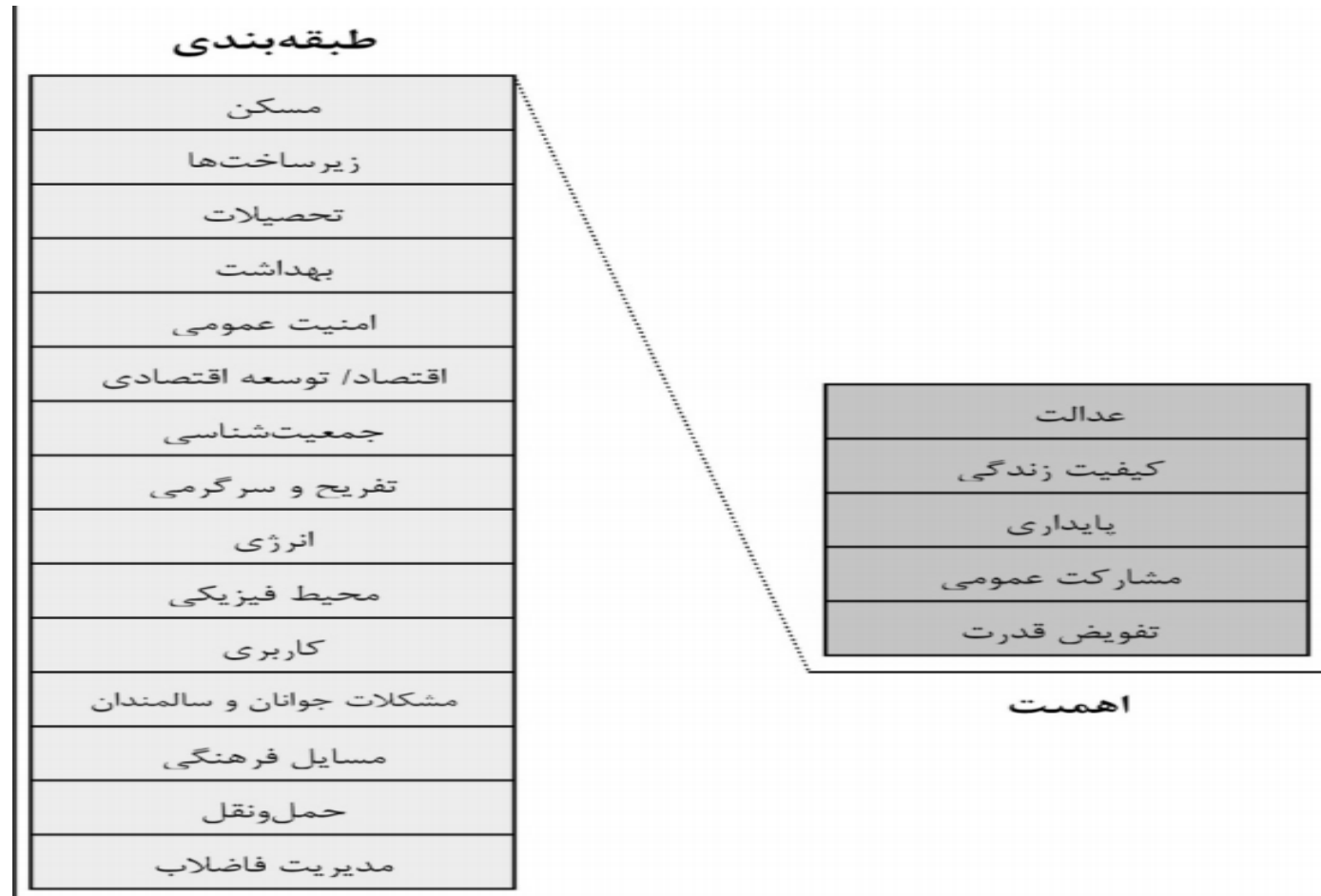


شکل شماره ۳-۱: فرآیند کلی برنامه‌ریزی راهبردی و تدوین برنامه عملیاتی



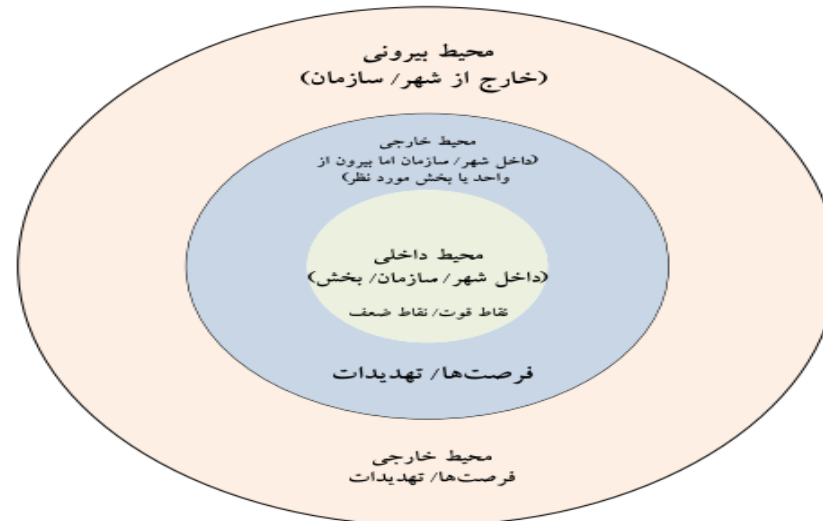
شکل شماره ۳-۲: فرآیند عمومی تدوین برنامه راهبردی سازمان‌های شهرداری

طبقه بندی شاخص های جامعه و اهمیت آن



۳-۴-۱-۴-۱. مرحله ورود اطلاعات

آنچه به عنوان ورودی سیستم در نظر گرفته می شود شامل فرصت ها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعفی است که شهر، مدیریت شهری یا سازمان به نحوی با آنها درگیر می باشند. این ورودی ها را می توان به دو دسته کلی عوامل داخلی و عوامل خارجی تقسیم بندی کرد. جهت شناسایی مرزهای داخلی و خارجی و بررسی عوامل فوق ابتدا باید به بررسی محیطی پرداخته و محیط خارجی و داخلی را به خوبی شناخت. در شکل ۳-۷ نحوه تقسیم بندی محیط به دو بخش داخلی و خارجی نشان داده شده است.



شکل شماره ۳-۷: شناخت محیط جهت تحلیل استراتژیک

پایان

موفق باشید