

# بررسی موردی برنامه ریزی استراتژیک شهری در شهر شارلوت

پرگل تبریزی<sup>۱</sup>

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

## چکیده:

در این مقاله چگونگی برنامه ریزی استراتژیک شهر شارلوت واقع در ایالت کارولینای شمالی در ایالات متحده آمریکا به عنوان یکی از نمونه های موفق برنامه ریزی استراتژیک شهری مورد مطالعه قرار گرفته است. در این تحقیق به بررسی پیشینه تهیه برنامه استراتژیک این شهر، مدل مورد استفاده، مراحل تهیه برنامه، اهداف و شاخص های مورد استفاده در برنامه ریزی استراتژی پرداخته شده است.

## واژگان کلیدی:

شهر شارلوت، برنامه ریزی  
استراتژیک، مدل BSC<sup>۲</sup>  
(ارزیابی متوازن)

ویژه نامه



تابستان ۱۳۸۶  
شماره ۲

## مقدمه

شهر شارلوت واقع در ایالت کارولینای شمالی ایالات متحده آمریکا، یکی از موفق ترین شهرها در ارائه و اجراء برنامه های استراتژیک شهری است. از سال ۱۹۹۰، شورای شهر شارلوت تصمیم به برنامه ریزی استراتژیک نمود. شورای شهر هر ساله با بررسی نیازهای جامعه و اولویت بندی آنها، به بازنگری برنامه استراتژیک شهر می پردازد؛ بطوری که در حال حاضر پس از گذشت ۱۷ سال این روند هر ساله انجام می شود. در حال حاضر برنامه استراتژیک سال مالی ۲۰۰۸-۲۰۰۹ این شهر نیز تهیه شده است.

## تاریخچه تهیه برنامه ریزی استراتژیک شهری در شارلوت

در سال ۱۹۹۰ شورای شهر شارلوت تصمیم گرفت تا با شناسایی موضوعات استراتژیک و شناخت حوزه های تمرکز<sup>۳</sup> برای شهر، در جهت تخصیص صحیح منابع محدود و حرکت به سمت موفقیت گام بردارد [۶]. در سال ۱۹۹۴، مدیران شهر شارلوت برای اولین بار با مدل ارزیابی متوازن آشنا شدند [۳]. از آنجا که مدل ارزیابی متوازن در مسیر تحولات خود تبدیل به یک سیستم مدیریت استراتژیک شده بود، مدیران شهر شارلوت تصمیم گرفتند برنامه ریزی استراتژیک شهر خود را بر مبنای این مدل طرح ریزی نموده و با استفاده از شاخص های ارزیابی عملکرد در چارچوب این مدل و در راستای رسیدن به اهداف استراتژیک، میزان موفقیت شهر را در رسیدن به رسالت و چشم انداز، مورد سنجش قرار دهند [۷].

## مدل مورد استفاده برای تهیه برنامه ریزی استراتژیک در شارلوت

مدل ارزیابی متوازن (BSC) در سال ۱۹۹۲ توسط روبرت کاپلان و دیوید نورتون<sup>۴</sup> به عنوان ابزاری برای ارزیابی عملکرد، طرح ریزی شد. از سال ۱۹۹۶ مدل BSC، به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک مورد استفاده قرار گرفت و نهایتاً از سال ۲۰۰۱ از این مدل علاوه بر کاربردهای گذشته، به عنوان چارچوبی برای ایجاد تغییر در سازمان استفاده شد [۷ و ۲].

مدل BSC، یک سیستم مدیریت عملکرد است که می تواند استراتژی های سازمان را به اهداف کمی و شاخص ها تبدیل نماید. این مدل هر سازمان را از چهار وجه مشتری، فرآیندهای کاری، رشد و یادگیری سازمانی و مالی بررسی و تعادل در این چهار وجه را به عامل موفقیت سازمان می داند [۲].

مدیران شهر شارلوت نیز پس از آشنایی با این مدل، تصمیم گرفتند برنامه ریزی استراتژیک خود را بر مبنای

این مدل طرح ریزی نمایندند، بطوریکه اهداف استراتژیک شهر در جهت رسیدن به چشم انداز و رسالت شهر در چارچوب چهار وجه مدل BSC تعریف گردد.

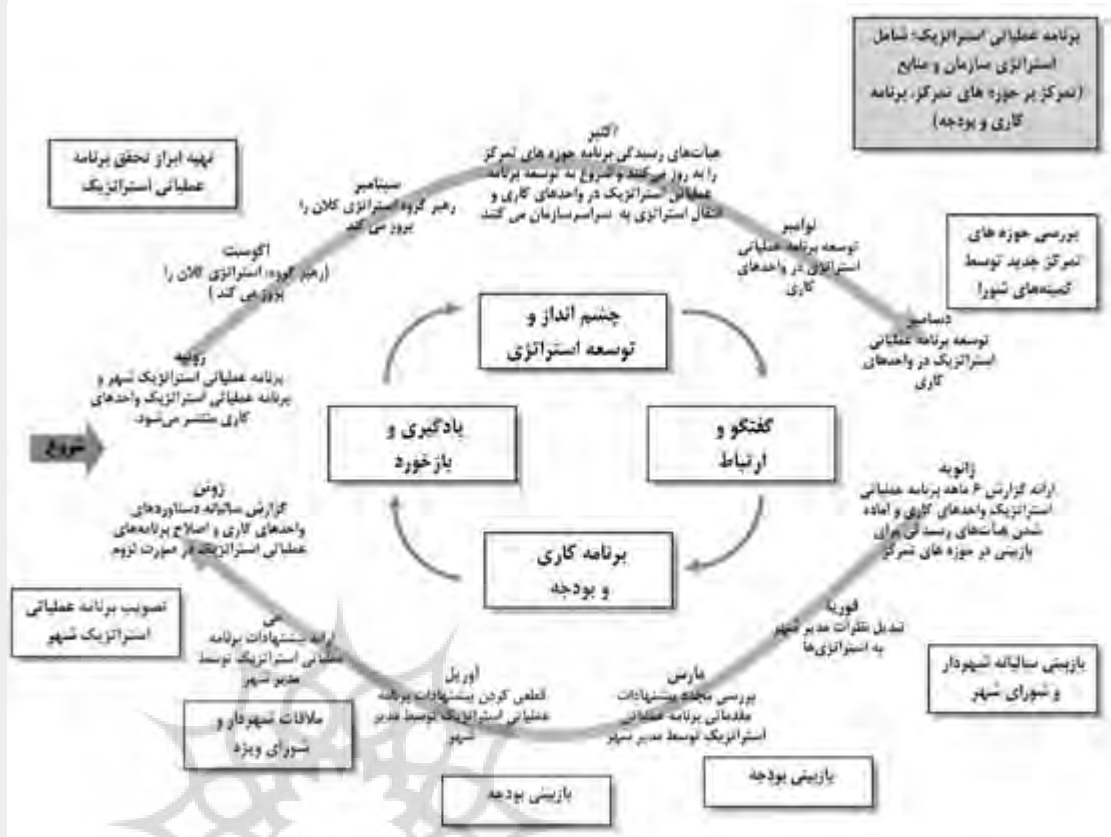
### مراحل تهیه برنامه استراتژیک در شهر شارلوت

- ۱- چشم انداز و رسالت<sup>۵</sup>؛
- ۲- موضوعات استراتژیک (حوزه های تمرکز)<sup>۶</sup>؛
- ۳- اصول و مضامین استراتژیک<sup>۷</sup>؛
- ۴- وجوه (۴ وجه BSC)<sup>۸</sup>؛
- ۵- اهداف<sup>۹</sup>؛
- ۶- ارتباطات<sup>۱۰</sup>؛
- ۷- شاخص ها و اهداف کمی<sup>۱۱</sup>.

فرآیند تهیه برنامه استراتژیک در ژانویه و فوریه هر سال در اجلاس استراتژی و برنامه بازنگری سالیانه شورای شهر آغاز می گردد. در طی برنامه بازنگری سالیانه، شورای شهر حوزه های تمرکز (موضوعات اصلی)، اهداف و مقاصد را مورد تأیید قرار می دهد. همچنین شورای شهر اولویت ها را معرفی و اقدامات ضروری را نیز روشن می سازد. پس از موافقت شورای شهر با موارد یاد شده، کارکنان متخصص روی برنامه اجرایی، اهداف استراتژیک کار کرده و این برنامه را تهیه می نمایند [۵].



شکل شماره (۱) : مراحل مدیریت استراتژیک، شهر شارلوت [۵]



شکل شماره (۲) بجزخه برنامه اجرایی استراتژیک "شهر شارلوت" [۵]

**۱- چشم انداز شهر شارلوت:** "شهر شارلوت بهترین الگویی است که شهروندان را در رأس کار خود قرار می‌دهد. کارکنان با انگیزه و ماهر برای تأمین کیفیت و خدمات شهری در تمام حوزه‌های خدماتی شناخته می‌شوند. شهر شارلوت جایگاهی ویژه برای فعالیت‌های مهم اقتصادی خواهد بود که برای شارلوت، موقعیت برتری را در بازار رقابتی فراهم می‌آورد. شهرداری شارلوت با شهروندان و بنگاه‌ها در جهت رسیدن شهر به جامعه‌ای با امکانات زندگی، کار و گذران اوقات فراغت همکاری می‌کند. نهایتاً می‌توان چشم‌انداز شهر شارلوت را در جمله زیر خلاصه نمود.

چشم‌انداز: "جامعه‌ای با امکانات مناسب برای زندگی، کار و تفریح". این هدف غایی تمام تلاش استراتژی شهر می‌باشد [۵].

**۲- رسالت شهر شارلوت:** شورای شهر شارلوت، رسالت شهرداری را بشرح زیر تبیین نموده است: «با توجه به اینکه وظیفه ما ارائه خدمات عمومی می‌باشد، رسالت شهر شارلوت فراهم آوردن سیستم ارائه خدمات با کیفیت به عموم است که موجب ارتقاء امنیت، سلامتی و کیفیت زندگی شهروندان می‌گردد. ما نیازهای جامعه را شناسایی می‌کنیم و در قبال آنها پاسخ گو هستیم.

همچنین با استفاده از ایجاد و حفظ مشارکت اثربخش شهروندان، جذب و بازآموزی مهارت کارکنان با انگیزه و استفاده از برنامه استراتژیک کاری، موجب جلب اعتماد و افزایش رضایت شهروندان می‌شویم»

۳- موضوعات استراتژیک و حوزه‌های تمرکز: هر سال شورای شهر، حوزه‌هایی را برای تمرکز و موضوعاتی استراتژیک را براساس نیازهای جامعه شناسایی و معرفی می‌کند.

این فرآیند در برنامه بازمینی و اجلاس استراتژی در ماه ژانویه و فوریه آغاز می‌شود. به عنوان مثال، شورای شهر در سال ۱۹۹۵، پنج حوزه تمرکز را برای برنامه استراتژیک خود انتخاب نمود.

#### الف) شهری در درون شهر (حفظ هویت شهر و تقویت مفاهیم همسایگی)

هدف: فراهم آوردن منابع و مشارکت به منظور ایجاد خودتکایی خانواده‌ها و تقویت مبانی شهروندی

#### ب) امنیت اجتماعی

هدف: تأمین خدمات امنیتی عمومی به منظور فراهم آوردن احساس امنیت در شهروندان، پشتیبانی از برنامه‌های مربوط به حل ریشه‌ای جرایم و مشکلات اعتیاد، مسکن، اشتغال و همچنین جلب حمایت سایر سازمان‌ها در کاهش دادن جرم و تأثیرات مواد مخدر

#### ج) توسعه اقتصادی

هدف: حمایت از ایجاد، حفظ و توسعه تجارت و اقداماتی که کیفیت مشاغل را بالا می‌برد.

#### د) سازماندهی مجدد شهرداری

هدف: مدیریت بر مبنای هدف به وسیله ارائه بهترین خدمات با پایین‌ترین هزینه و برآوردن انتظارات مشتریان

#### ه) توسعه حمل و نقل

مشخص کردن کمبود راه‌های شهر و تقاطع‌ها، توسعه سیستم‌های حمل و نقل عمومی محلی و منطقه‌ای و ترویج روش‌های جایگزین حمل و نقل مانند پیاده‌روی و دوچرخه سواری [۶] شهر شارلوت در برنامه استراتژیک سال مالی ۲۰۰۹-۲۰۰۸، حوزه‌های تمرکز ذیل را در نظر گرفته است:

#### ۱- امنیت اجتماعی

#### ۲- توسعه مسکن و همسایگی

#### ۳- محیط زیست

#### ۴- حمل و نقل

#### ۵- توسعه اقتصادی [۵]

همانطور که ملاحظه می‌شود، موضوع محیط زیست برای سال ۲۰۰۹-۲۰۰۸، جایگزین سازماندهی مجدد شهرداری در سال ۱۹۹۵ شده است. این جابه‌جایی و تغییر در حوزه‌های تمرکز بر مبنای نیاز جامعه و با توجه به نظر شورای شهر پدید می‌آید.

شورای شهر شارلوت، کمیته‌هایی تخصصی تحت عنوان «هیأت‌های رسیدگی» در محدوده حوزه‌های تمرکز سازماندهی می‌نماید تا این کمیته‌ها با استفاده از کارشناسان متخصص نسبت به بهبود و توسعه سیاست‌ها، و ارائه راهکارهای مناسب، شورای شهر را یاری دهند.

هیأت‌های رسیدگی که مسئولیت رسیدگی به حوزه‌های تمرکز را دارند، کارکنان را به صورت شبکه‌های مجازی و براساس موضوعات و ایده‌های مشترک مرتبط می‌نمایند.

ایده ایجاد شبکه‌های مجازی بر این نظر تأکید دارد که اهداف و استراتژی سازمان، اهدافی مشترک هستند که به همه تعلق دارند و در قلمرو یک نفر و یا یک واحد خاص نمی‌باشد.

بنابراین اقدامات مشارکتی برای تحقق استراتژی از طریق همکاری سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی وابسته مانند سازمان توسعه اجتماعی، مدارس، خدمات اجتماعی، کمیسیون امنیت شغلی و قوانین تجارت، قدرت منطقه، دادگاه‌ها و ... لازم خواهد بود.

هر هیأت، از روسای ادارات و واحدهای اصلی اجرایی که کارشان مستقیماً تأثیرگذار یا تحت تأثیر حوزه تمرکز ویژه‌ای است و اعضاء دیگری که مستقیماً درگیر مسئله نیستند، تشکیل می‌گردد. به عنوان مثال رئیس پلیس، یکی از اعضاء هیأت توسعه اقتصادی است و مسئولین حوزه حمل و نقل در هیأت

امنیت اجتماعی عضویت دارند. همچنین یک عضو ارشد مدیریت شهر شارلوت در هر یک از هیأت‌های رسیدگی یک کرسی دارد.

وظیفه هیأت‌های رسیدگی عبارتند از: فراهم آوردن اولویت‌های شورای شهر، به منظور گسترش اجرای برنامه‌ها و تخصیص کارهای لازمه، معرفی حوزه‌های تمرکز، و بروز نگهداری آنها برای بازنگری سالیانه [۶].

**۴- اصول استراتژیک:** اصول استراتژیک در جهت دستیابی به هدف "خدمات رسانی گسترده به شهروندان" می‌باشد. منظور از خدمات رسانی گسترده به شهروندان، دسترسی شهروندان به خدمات و اطلاعات در زمان، مکان و شیوه‌ای است که احتیاجات آنها را رفع نماید. بعنوان مثال در سال ۲۰۰۵، استراتژی شهر در جهت خدمات رسانی گسترده به شهروندان، سرمایه‌گذاری بر توسعه تکنولوژی و ارائه فعالیت خدمات به صورت الکترونیکی بود.

اصول استراتژیک در نظر گرفته شده برای سال ۲۰۰۷ عبارتند از:

□ ارتقاء خدمات به شهروندان در واحدهای خدمات شهری به همراه توسعه جذب مشارکت‌های داخلی و خارجی (کارکنان و شهروندان) در حل مشکلات شهر و مشارکت در برنامه‌ریزی، پاسخ‌گویی، رهبری و ...

□ اقدامات استراتژیک تکنولوژیکی، سه اولویت مهم را به عنوان وظایف کاری به منظور دستیابی به خدمات گسترده به شهروندان معرفی کرده است:

الف) مدیریت بر کار

ب) مدیریت مالی

ج) مدیریت ارتباطات شهروندان [۵]

**۵- چهار وجه مدل BSC:** از آنجا که برنامه استراتژیک شهر شارلوت براساس مدل BSC می‌باشد، لذا در این برنامه می‌بایست اهداف براساس توازن و تعادل در چهار وجه این مدل تعیین گردد. بنابراین مدیران شهر در هر یک از چهار وجه (مشتری، فرایند کاری، رشد و یادگیری و سازمانی و مالی) باید پاسخ‌گویی سوالات ذیل باشند:

□ **وجه مشتری - خدمات به مشتری**

مدیر باید بداند که آیا سازمان قادر است نیازهای مشتریان را رفع نماید.

آنها می‌بایست پاسخ پرسش مطروحه در ذیل را مشخص کنند.

«آیا سازمان خدمات مورد نیاز مشتریان را ارائه می‌نماید؟»

□ **وجه فرایندهای داخلی - انجام کار**

مدیر باید بر عملیاتی تأکید کند که بتواند رضایت شهروندان را برآورده سازد.

مدیر باید به پرسش زیر پاسخ گوید:

«آیا سازمان می‌تواند با تغییر دادن چگونگی ارائه خدمات، در خدمات رسانی، بهبودی ایجاد نماید؟»

□ **وجه مالی - مدیریت منابع**

مدیر باید بر چگونگی تأمین نیازهای خدماتی با شیوه‌ای کارآمد تمرکز کند.

آنها باید به سؤال زیر پاسخ گویند:

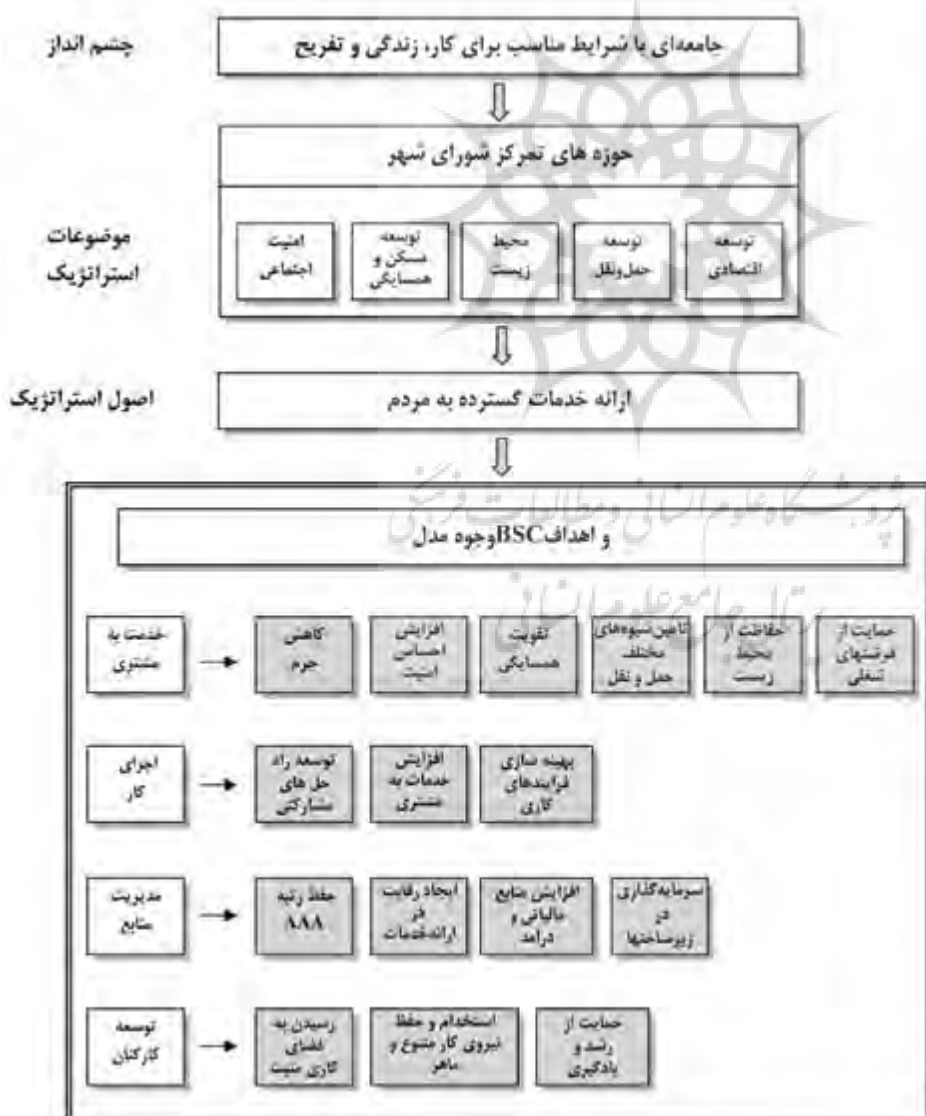
«آیا خدمات ارائه شده با هزینه مناسب انجام می‌گیرد؟»

## □ وجه رشد و یادگیری (توسعه کارکنان)

توانایی سازمان در تامین احتیاجات شهروندان در رابطه مستقیم با توانایی کارکنان در برآوردن این نیازهاست. مدیران باید به سوال زیر پاسخ گویند: «آیا سازمان از تکنولوژی و آموزش کارکنان برای بهبود مستمر حمایت می کند؟» [۵].

### ۶- اهداف:

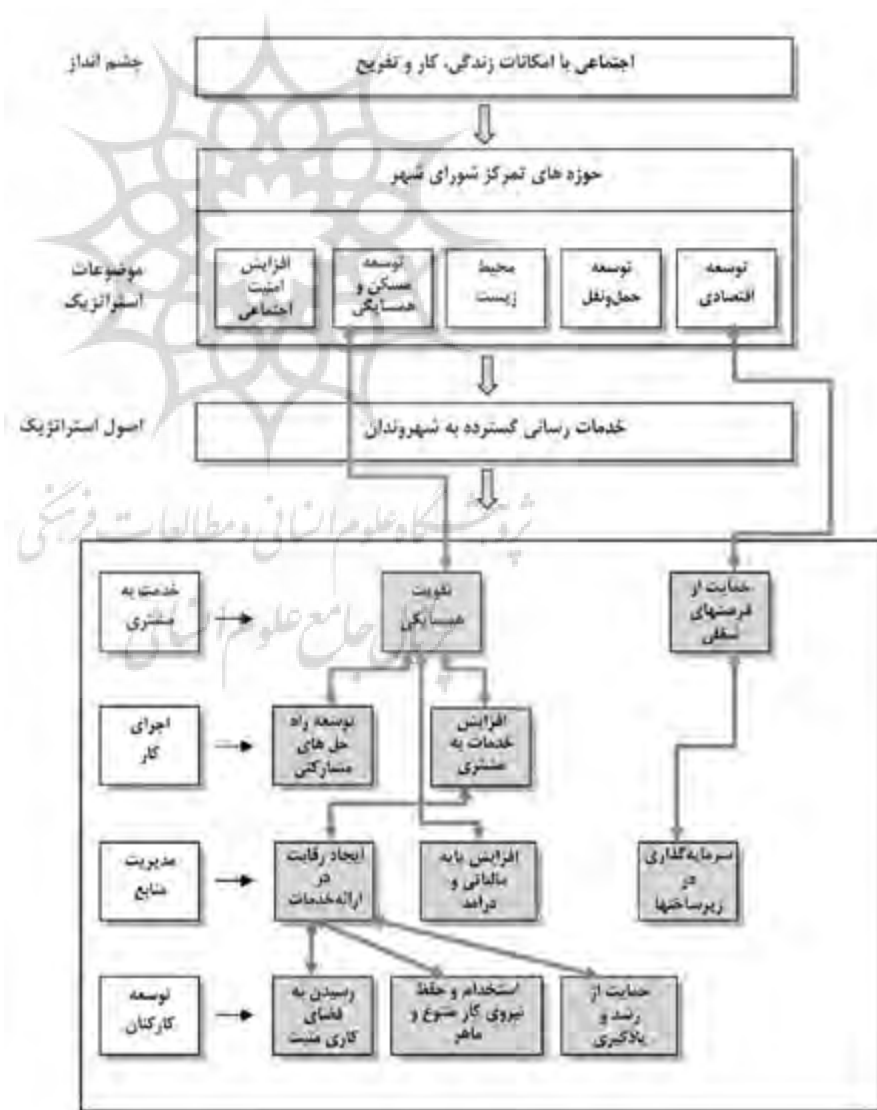
در برنامه استراتژیک، برای هر یک از وجوه مدل BSC، اهدافی تعیین می گردد. برای سال مالی ۲۰۰۹-۲۰۰۸، در راستای پنج حوزه تمرکز و چهار وجه مدل BSC، شانزده هدف استراتژیک تعیین شده است. شکل شماره (۳)، نمایانگر چارچوب برنامه استراتژیک شهر شارلوت و اهداف تعیین شده برای سال ۲۰۰۹-۲۰۰۸ می باشد.



شکل شماره (۳) چارچوب برنامه استراتژیک شهر شارلوت [۵]

۷- ارتباطات: اهداف استراتژیک تعیین شده بر اساس چهار وجه مدل BSC در برنامه استراتژیک به یکدیگر ارتباط دارند. البته یکی از ویژگی های مدل BSC، ارتباط بین چهار وجه می باشد و به همین علت است که توازن و تعادل در چهار وجه مدنظر قرار دارد. به عنوان مثال اگر در وجه رشد و یادگیری که در این برنامه، هدف آن «توسعه کارکنان» است؛ با آموزش های لازم به کارکنان کارها در مدت زمان کمتر و با هزینه کمتری انجام می شود و این خود رضایت مشتریان را در پی خواهد داشت.

شکل شماره (۴)، ارتباط برخی اهداف استراتژیک را در چهار وجه BSC و حوزه های تمرکز نشان می دهد.



شکل شماره (۴) ارتباط بین اهداف و حوزه های تمرکز و چهار وجه مدل BSC [۵]



۸- شاخص ها و اهداف کمی : پس از اینکه اهداف استراتژیک تبیین شدند ، برای هر یک از آن ها هدف شاخص و هدف کمی تعیین می گردد. به عنوان مثال:

حوزه تمرکز: توسعه اقتصادی

هدف استراتژیک: حمایت از فرصت های اقتصادی

شاخص استراتژیک و هدف کمی: ۵٪ رشد مشاغل

اهداف استراتژیک و شاخص های تبیین شده برای سال ۲۰۰۹-۲۰۰۸ ، در جدول شماره (۵)، ارائه شده است.

خدمات به مشتری «رسالت و چشم اندازمان چیست؟»

هدف	تعریف	شاخص
کاهش جرم	کاهش جرم با سیاست گذاری های منطبق با نیاز جامعه و سایر استراتژی هایی که حوزه خرابی و مجرمین را در بر می گیرد	نرخ جرم
افزایش احساس امنیت	بهبود احساس امنیت با حل مسائل با کمک پلیس، بهبود وضعیت همسایگی و از بین بردن مزاحمت ها	سنجش و ارزیابی احساس امنیت
تقویت همسایگی	ارائه برنامه، بهبود برساخت هوا امنیت محیطی و سرمایه گذاری در ساختمان سازی برای بهبود و حفظ کیفیت زندگی در واحد های همسایگی	سنجش و ارزیابی کیفیت زندگی
تأمین شیوه های مختلف حمل و نقل	تهیه برنامه ها و خدمات برای توسعه شیوه های مختلف سفر و افزایش استفاده از سیستم های مختلف حمل و نقل جایگزین	- سنجش و ارزیابی شرایط پیاده روها - میزان سفرهای انجام شده با وسایل نقلیه (مایل) - مسافرین حمل و نقل عمومی - پیاده روهای جدید (مایل)

خدمات به مشتری «رسالت و چشم اندازمان چیست؟»

هدف	تعریف	شاخص
حفاظت از محیط زیست	ارائه برنامه ها و خدمات به منظور حفاظت و بهبود زمین، آب، هوا و منابع طبیعی شهر	- کیفیت هوا - کیفیت آب - منابع - حفاظت از منابع طبیعی
حمایت از فرصت های شغلی	تهیه برنامه ها و خدمات برای افزایش کیفیت زندگی و تبدیل کوئین شارلوت به محیطی مناسب برای کار و تجارت	- حفظ و گسترش تجارت - موقعیت های ایجاد شده برای کسب و کارهای کوچک

ویژه نامه



تابستان ۱۳۸۶  
شماره ۲

## انجام کار

«در چه فرایندهایی باید بهترین باشیم تا به چشم انداز و رسالت شهر برسیم؟»

هدف	تعریف	شاخص
توسعه راه‌حل‌های مشارکتی	ارتقاء خدمات به شهروندان در واحد کاری خدمات به مشتری، توسعه مشارکت داخلی و خارجی برای حل مشکلات و نظارت مشارکتی در رهبری، برنامه‌ریزی و پاسخ‌گویی	استندسازی چالش‌ها و موفقیت‌های حاصل از مشارکت شهروندان و کارکنان در رفع مشکلات
افزایش خدمات به مشتری	بهبود ارائه خدمات به مشتریان داخلی و خارجی	سنجش ارزیابی از طریق شهروندان
بهینه‌سازی فرایندهای کاری	تجزیه و تحلیل فرایندهای کاری اصلی به منظور هم‌سو ساختن آنها با استراتژی‌های کاری سازمان و اولویت‌ها و همچنین استفاده از تکنولوژی برای بهبود ارائه خدمات، افزایش کارایی اجرایی و کنترل هزینه‌ها	شناسایی فرایندها برای مطالعه - مستندسازی چگونگی فرایند انجام کارها برای طراحی مجدد - تنظیم بودجه برای اقدامات ضروری

## مدیریت منابع

«چگونه بر منابع مالی مدیریت کنیم تا به رسالت و چشم‌انداز شهر برسیم؟»

هدف	تعریف	شاخص
حفظ رتبه AAA	بگیری سیاست مالی که نرخ اعتبار رتبه AAA را برای شهر حفظ می‌کند	حفظ نرخ تعهدات
ایجاد رقابت در ارائه خدمات	تضمین ارزش و کیفیت خدمات با اثربخش بودن و بهره‌وری، حداکثر کردن منابع عمومی با الگوبرداری، ایجاد رقابت، خصوصی سازی و بهینه سازی	- نتایج الگوبرداری - ارزش مالی هر موضوع خدمات رقابتی و بهینه سازی
افزایش منابع مالیاتی و درآمد	افزایش درآمدهای موجود با توسعه منابع مالیات بوسیله توسعه بخش تجارت و مسکن، جذب سرمایه از طریق مشارکت و سایر منابع درآمد به منظور کاهش وابستگی به موضوع مالیات بر مستغلات	- اعطاء کمک مالی - پذیرش منابع جدید درآمد
سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها	حمایت از اولویت‌ها با بهینه کردن زیرساخت‌ها و ایجاد زیرساخت‌های جدید، تکنولوژی، امکانات و تجهیزات	- بودجه برای تکنولوژی در راستای اولویت‌های (دلار) - ارزیابی زیرساخت‌های تکنولوژی - درصد بودجه برنامه‌های کلان (دلار)

## توسعه منابع انسانی

«چگونه کارکنان را توسعه دهیم تا پاسخگو رسالت و چشم‌اندازمان باشیم؟»

هدف	تعریف	شاخص
رسیدن به قضای کاری مثبت	تقویت و نیروبخشیدن به محیط زندگی و کار کارکنان	ارزیابی کارکنان
استخدام و حفظ نیروی کاری متخصص	انتخاب و حفظ نیروی کاری با کیفیت متنوع برای رفع نیازهای جامعه	بررسی کارکنان
حمایت از رشد و یادگیری	حداکثر کردن توسعه کارکنان با ایجاد موقعیت‌های آموزشی، ایجاد محیطی یادگیرنده و جایی که کارکنان امیدوار باشند که ایده‌ها و روش‌های جدید مورد استفاده قرار می‌گیرد	ارزیابی کارکنان درصدی از کارکنان که آموزش‌های تخصصی دیده‌اند

جدول شماره (۵) - اهداف و تعاریف استراتژی برای سال مالی ۲۰۰۸

فهرست منابع:

- 1.ICMA Best Practices (2001). "Putting strategy first in Performance Management City of Charlotte".
- 2.Kaplan, Robert. Norton, David, "Translating Strategy into action the Balanced Scorecard", (1996) - President and fellows of Harvard collage.
- 3.Niven, Poul. "Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies" (2003)- John wiley & sons.
- 4.Public Sector case study The City of charlotte www.qpr.com.
- 5.Strategic Planning Handbook. "Charlotte Model for Integrating Budget and Performance Management FY.2008-FY2009", 2007. city of charlotte Budget and Evaluation. Office .
- 6.Putting Strategy first in Performance Management city of charlotte, 2001,3.

۷. شهابنگ، رضا. ابراهیمی سروعلیا، محمد حسن. طراحی و اجرای رسد به عنوان سیستم جامع ارزیابی عملکرد، مجله اقتصاد و مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، شماره ۶۷، زمستان.

۱۳۸۴

ویژگی‌نامه

شهر  
استراتژی  
مدیریت

تابستان ۱۳۸۶  
شماره ۲

2. Balanced Scorecard
3. Focused area
4. Robert Kaplan and David Norton
5. Vision and mission
6. Strategic themes (fucused areas)
7. Strategic Principles
8. Perspectives
9. Objectives
10. Linkage
11. Measures & Targets
12. Strategic Operating Plan (SOP)

۱. AAA بالاترین رتبه‌ای است که برای اعتبار یک سازمان در مورد بازپرداخت‌ها، وام‌ها و تعهدات توسط سازمان‌های بین‌المللی اعطاء می‌شود.

## نتیجه‌گیری

در بررسی انجام شده، چگونگی تهیه برنامه استراتژیک در شهر شارلوت به تفصیل بیان شد. باید گفت بعد از تهیه برنامه و معرفی شاخص‌ها و تعیین اهداف کمی، برنامه استراتژیک اجرا می‌شود. نتایج حاصل از عملکرد برنامه در طی یک سال براساس مدل BSC مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و با استفاده از نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد، برنامه استراتژیک برای سال بعد اصلاح می‌شود.

برنامه استراتژیک در شهر شارلوت بیش از ۱۲ سال است که تهیه می‌شود و نتایج حاصل از عملکرد سالیانه، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. نکته مهم این است که تهیه برنامه استراتژیک در شهر شارلوت به تدریج تکامل یافته است. براساس نظر مدیران ارشد شهر شارلوت، برنامه‌ریزی استراتژیک براساس مدل ارزیابی متوازن برای شهر مزایایی داشته است که به شرح ذیل بیان می‌شود:

- ۱- آگاهی و فهم استراتژی؛
- ۲- ارتباط بین بودجه و استراتژی؛
- ۳- بالا رفتن اتفاق نظر و کارگروهی در سراسر سازمان؛
- ۴- بهبود تصمیم‌سازی مدیریت؛
- ۵- توانایی ارائه گزارش نتایج به جامعه.

همچنین شهردار شهر شارلوت برای سایر شهرداری‌ها که می‌خواهند این سیستم را پیاده‌سازی کنند؛ نصیحتی به شرح ذیل دارد:

- ۱- حمایت از طرف سطوح بالا برای اجرای سیستم بسیار ضروری است.
- ۲- اجرای سیستم ساده نیست.
- ۳- اجرای سیستم، نیازمند زمان و مسئولیت‌پذیری زیاد مدیران و کارکنان شهرداری می‌باشد.
- ۴- انتظار نداشته باشید که در اولین قدم یک سیستم بدون نقص طراحی کنید [۳].

### Abstract:

This article reviews strategic urban planning of Charlotte which is located in North Carolina, United States of America as one of the most successful examples of urban strategic plans.

In this paper the history of strategic planning in this city, the model which has been used, stages of providing the plan, objectives and measures which have been used in this urban strategic plan are surveyed.