

## کاربرد برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت و برنامه ریزی کلان شهر تهران

مسعود رضایی\* دانش آموخته دکتری شهرسازی، دانشگاه عدالت، تهران، ایران  
عباس بخشنده نصرت- استاد جغرافیا انسانی دانشگاه تهران، واحد تهران، تهران، ایران  
سید جمال الدین دریاباری- دانشیار جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران

### Application of Strategic Planning in Tehran Metropolis Management and Planning

#### Abstract

From the time that humankind was planning to scan for the identification of his surroundings, his needs, and the facilitation of life. In the current situation, planning is necessary to achieve the goals of one thing Each set at national and transnational level will remain open without long-term goals and practical solutions to achieve them. It should be noted that strategic planning is more in line with traditional planning. By delivering appropriate strategies and applying them, they will achieve the desired goals. In general, Tehran's metropolitan area, which has not succeeded in implementing traditional planning plans, needs a strategic planning approach. The research is descriptive-analytic, and the information is collected using a documentary and library method. The statistical population of this research includes experts And considering the impossibility of conducting research on the whole society, a multi-stage random sampling method has been used. And the information has been analyzed using the Delphi method and multi-criteria decision making methods, Topsis, Vikor and Savo And the results show that controlling and controlling population growth has been able to rank first among the criteria by integrating the models.

**Keywords:** Management and Planning, Strategic Planning, Tehran City

#### چکیده

از دورانی که بشر برای شناسایی محیط اطراف خود و رفع نیازهای خود و تسهیل نمودن امور زندگی به تکاپو پرداخت، دست به برنامه‌ریزی زد. در شرایط کنونی برنامه‌ریزی جهت دست یابی به اهداف یک امری ضروری می‌باشد که هر مجموعه‌ای در سطح ملی و فراملی بدون داشتن هدفهای بلندمدت و همچنین راه کارهای عملی برای دست یابی به آنها از ادامه حیات خود باز خواهند ماند. باید خاطر نشان کرد که برنامه ریزی استراتژیک در تقابل با برنامه ریزی سنتی بیشتر مورد توجه قرار گرفته است که با ارائه استراتژیهای مناسب و به کارگیری آنها، به اهداف مورد نظر دست خواهد یافت. بطور کلی کلان شهر تهران نیز که اجرای طرحهای برنامه‌ریزی سنتی در آن موفقیت نداشته نیازمند رویکرد به برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد. هدف از این پژوهش کاربرد برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت و برنامه‌ریزی کلان شهر تهران است. پژوهش حاضر از نوع توصیفی-تحلیلی می‌باشد و اطلاعات با استفاده از روش اسنادی و کتابخانه‌ای جمع‌آوری شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارشناسان می‌باشد و با توجه به میسر نبودن امکان اجرای تحقیق بر روی کل جامعه، از روش نمونه‌گیری تصادفی چند مرحله‌ای استفاده شده است و اطلاعات بدست آمده با استفاده از روش دلفی و روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره، تاپسیس، ویکور و ساو تحلیل شده است و نتایج نشان می‌دهد که کنترل و مهار نمودن رشد بی‌رویه جمعیت توانسته است با ادغام مدل‌ها رتبه اول را بین معیاهای مورد ارزیابی بدست آورد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت و برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی استراتژیک، شهر تهران

## ۱. مقدمه

از دلایل اساسی موفق نبودن برنامه‌ها و طرح‌ها در کشور ما، اهمیت ندادن به مسئله برنامه‌ریزی و یا به عبارت دیگر، بنیادی نشدن آن در سازمان و مؤسسات می‌باشد. ضعف ناشی از تشخیص و یا ضعف در ترکیب اجرای آنها در تهیه و تدوین سیستم‌های برنامه‌ریزی از دلایل عمده این ناکامی به شمار می‌رود (احمدی، ۱۳۷۸، ص ۱۶). صرف نظر از مطلب فوق، تسلط به تجزیه و تحلیل اوضاع و احوال گذشته و حال، امکان پیش‌بینی حوادث آتی را میسر می‌نماید. تصمیم‌گیری بر اساس این پیش‌بینی‌ها برای مقابله با حوادث ناهنجار و بهره‌برداری فرصت‌های حادث، همان برنامه‌ریزی است که مدنظر می‌باشد. اگرچه برخی معتقدند که به دلیل نداشتن اطلاعات کافی از حوادث گذشته، امکان پیش‌بینی آینده و لذا برنامه‌ریزی میسر نیست، ولی عقلایی نمی‌باشد که با وجود اطلاعات موجود، هرچند اندک در پی تفسیر آنها و تجسم اوضاع و احوال آتی با وجود همان اطلاعات اندک باشیم (براین کوبین، میتزبرگ، ۱۳۷۸، ص ۲۰).

از آنجائیکه ما در جهانی زندگی می‌کنیم که اگر تفکر استراتژیک نداشته باشیم دیگران دارند و چون در تعامل با جهان هستیم آنها استراتژیهای خود را اعمال می‌کنند، بنابراین ایران بدون داشتن استراتژی معنی ندارد و اتفاقی که می‌افتد این است که استراتژیست‌های دنیا، استراتژی خودشان را به ما دیکته می‌کنند. آنچه در اروپای شرق اتفاق افتاد این است که کمونیسم هفتاد سال کارا نبودن و عدم انطباق خودش را با واقعیات جهان نشان داد. تصمیمات به‌موقع گرفته نشد و کار به جایی رسید که دیگران استراتژی خودشان را ابقاء کردند. «در ایران طی بیست سال گذشته علیرغم همه نشیب و فرازها ما هیچ استراتژی برای کشور تدوین نکرده ایم، اگر دیر بجنبیم ما هم متأثر از استراتژیهای دیگران خواهیم بود» (جاویدان، ۱۳۸۳، ص ۳۶).

برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از موضوعات مهمی است که در سالهای اخیر مورد توجه عمیق قرار گرفته است ولی در ایران چندان مورد عنایت نبوده و لازم است در این زمینه در جهت کاستن

از نابسامانیها با صرف نیرو و هزینه بیشتر قدم برداریم چرا که رسیدن به اهداف بدون برنامه‌ریزی استراتژیک کمتر معنی پیدا خواهد کرد. برنامه‌ریزی استراتژیک، تنظیم سناریو، تدوین طرح‌های اقتضایی، استفاده از تکنیک‌های کیفی برای پیش‌بینی طراحی ساختارهای انعطاف‌پذیر و ... از جمله ابزارهایی هستند که برای این منظور مورد استفاده مدیران در سالهای اخیر قرار گرفته است. همچنین مدیران به ابزارها و مفاهیم جدیدی نیازمندند، ابزارها و مفاهیمی که امکان عکس‌العمل را برای آنان در برخورد با رویدادهای ناآشنا و ناگهانی فراهم سازد. ابزارهایی که به مدیران در شناسایی و پیش‌بینی عوامل مؤثر بر بقا و رشد کمک کرده و امکان بررسی دامنه وسیع‌تری از راه‌حلها را برای آنها فراهم نماید. از شروع تهیه طرح‌ها و برنامه‌های شهری در ایران حدود چهار دهه می‌گذرد اما با وجود کسب تجارب فراوان تهیه‌کنندگان و مجریان امور شهری در عمل طرح‌ها و برنامه‌های شهری نتوانستند در مسیر توسعه‌ی برنامه‌ریزی شده شهرها به رغم برخی جنبه‌های مثبت موفق باشند. تفکر برنامه‌ریزی در طول تاریخ ایران افت و خیزهای متعددی را تجربه کرده است از برنامه‌ریزی تخصیص بودجه برای دوره‌های کوتاه مدت گرفته تا تدوین برنامه‌های یکساله، پنج ساله و آمایش سرزمین برای افق ۲۰ ساله. در این میان تفکر برنامه‌ریزی نیز از دیدگاه سنتی به برنامه‌ریزی استراتژیک و در نهایت به تفکر استراتژیک ارتقا پیدا کرده است. در برنامه‌ریزی‌های سنتی عمدتاً تکیه بر تحلیل داده‌های گذشته بوده و در برنامه‌ریزی‌های آینده به ادامه‌ی روندها و گرایش‌ات بسنده می‌شود اما امروزه تفکر برنامه‌ریزی مهم‌تر از گذشته و حال بوده و لزوماً ادامه روندهای گذشته نیست.

در شیوه‌های سنتی برنامه‌ریزی، برنامه ریز ابتدا با طرح این سوال که (در آینده درازمدت چه روی خواهد داد) پیش‌بینی می‌کند آنگاه پیش‌بینی‌ها را مبنای تصمیم‌گیری و سیاست قرار می‌دهد و در نهایت اقدام می‌کند. به عبارت دیگر از شرایط حال آغاز کرده و به درون آینده می‌رود در حالی که در نگاه نو به برنامه‌ریزی، برنامه‌ریز ابتدا به افق آینده می‌رود و با حضور در افق آینده و

دیده بانی حال و گذشته مسیرهای مشخص برای معماری توسعه را تعیین می‌کند. «یکی از اقداماتی که می‌تواند در جریان اصلاح روندهای نادرست و مشکلات برنامه‌ها و طرح‌ها مورد توجه قرار گیرد بررسی برنامه‌های استراتژیک است زیرا با نگاهی نقادانه بر چگونگی تهیه، اجرا و محتوای برنامه‌ها می‌توان مسایل و مشکلات را شناخت و راهکارهایی را برای جلوگیری از شدت یافتن مسایل تدارک دید و در این تحقیق سعی شده است کاربرد برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت و برنامه ریزی کلان شهرها به عنوان جزئی از نظام سلسله مراتب برنامه‌ریزی فضایی در کشور مورد بررسی قرار گیرد و بتوان به رایج راهکارهایی برای بهبود برنامه‌ها پرداخت» (تقی دخت رهقی محمد رضا، ۱۳۸۴، ص ۱۲).

بنابراین می‌توان گفت کاربرد برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت و برنامه ریزی کلان شهر تهران در سال‌های اخیر، به آن توجه بسیار شده است. در کشور ما و سایر کشورها نیز در این زمینه پژوهش‌هایی صورت گرفته است که به شرح زیر می‌باشد:

- محمد مهدوی مزده در مقاله ده جنبه کلیدی برنامه ریزی استراتژیک شهرها و شهرداری‌های ایران به این موضوع اشاره دارد که اداره مطلوب شهرها و مخصوصاً کلان شهرها بدون مدیریت یکپارچه شهری امکان پذیر نمی‌باشد و مدیریت یکپارچه شهری همان نگاه سیستمی است که مولود نگاه استراتژیک است. در فقدان یک قانون جامع شهری یا نظام برنامه ریزی در شهرها و شهرداریها، در چند دهه گذشته کوشش و اقداماتی در جهت تهیه طرحهای توسعه در ابعاد مختلف صورت گرفته است اگرچه همه طرحهای تهیه شده ادعای رعایت و بکارگیری طرحهای فرادست و پایین دست و همچنین توجه به کلیه نکات مهم در برنامه ریزی استراتژیک را دارند ولی عدم موفقیت آنها در رسیدن به اهداف تعیین شده موید این واقعیت است که در مراحل برنامه ریزی اجرا و ارزیابی بطور سیستمی به طرحها پرداخته نشده است در یک کلام به یکپارچگی، پیچیدگی، و شرایط تحقق

طرحها، و خصوصاً منطق مورد نیاز جهت تدوین مدل برنامه ریزی توجهی نشده است سازمانهای عمومی از جمله شهرداریها، بویژه در کشورهای توسعه یافته، به صورت فزاینده ای از اصول و مفاهیم مدیریت استراتژیک استفاده می‌کنند تا بتوانند بر میزان اثربخشی و کارایی خود بیفزایند. این در حالی است که استراتژیست‌ها در سازمانهای عمومی ایران در مقایسه با هم‌ردیفان خود از استقلال و آزادی عمل کمتری برخوردارند.

- رحیم رهنما در مقاله خود تحت عنوان گذار از برنامه‌ریزی جامع به برنامه‌ریزی استراتژیک به این موضوع اشاره دارد که طرحهای جامع سنتی، به طور ذاتی ایستا هستند و برای حالتی از رشد آهسته شهری پیش‌بینی شده‌اند، بنابراین رشد سریع جمعیت، فقدان زیرساختها و خدمات و کمبود سرمایه و متخصص در توسعه ی شهرها، نیاز به فرایندهای برنامه ریزی پویاتر دارد (۱۵۰-۱۴۹ : Clark, ۱۹۹۲). نخستین بار منتقدان برنامه ریزی جامع، در دهه ۱۹۶۰ این اندیشه را مطرح ساختند که محدودیت شناختی و محدودیت اطلاعات در عرصه ی برنامه ریزی، ایجاب میکند که برنامه ریزان از رفتن به سوی مجهولات و پیش بینی جزئیات پیش بینی ناپذیر پرهیز کنند و تلاش خود را بیشتر بر موضوعات روش‌تر و اساسی تر متمرکز سازند. به نظر «فالودی» یکی از راههای غلبه بر محدودیتهای برنامه ریزی جامع، توسل به «راهبردهای برنامه‌ریزی» و «برنامه‌ریزی نیز در انتقاد از برنامه‌ریزی جامع، به ضرورت به کارگیری اصول استراتژیک» است. در همین زمینه پتر هال برنامه ریزی استراتژیک اشاره میکند.

- مرادی مسیحی در کتاب خود تحت عنوان برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن در شهرسازی ایران و نمونه موردی کلان شهر تهران به این موضوع اشاره دارد: نقد نظری الگوی جامع تفصیلی، ریشه‌یابی مشکلات برنامه‌ریزی شهری در ایران به طور عام و تهران به طور اخص، ارزیابی دقیق از وضعیت

موجود برنامه‌ریزی و مدیریت توسعه شهری در ایران و بالاخره ارائه‌ی گزینه‌ای موثر، همگام با تفکرات پیشرفته برنامه‌ریزی فراهم آمده است. بر این اساس، کتاب دربردارنده این مباحث است: مفاهیم اولیه و تعاریف در برنامه‌ریزی استراتژیک، روند تحولات برنامه‌ریزی استراتژیک، دیدگاه‌ها و رویکردهای مختلف در برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش عمومی، ورود و تحول برنامه‌ریزی استراتژیک در عرصه‌ی برنامه‌ریزی شهری، تجربیات جهانی برنامه‌ریزی استراتژیک نوین، کلان‌شهرها و برنامه‌ریزی استراتژیک، ارزیابی دیدگاه‌ها و نظریات در ارتباط با برنامه‌ریزی شهری در ایران، مقایسه‌ی تطبیقی طرح‌ها و برنامه‌های توسعه‌ی شهری تهران در چهار دهه‌ی اخیر از دید برنامه‌ریزی استراتژیک، ارزیابی نحوه‌ی برنامه‌ریزی شهر تهران و ریشه‌یابی مشکلات از دید استراتژیک، ارائه‌ی الگوی پیشنهادی برای برنامه‌ریزی استراتژیک تهران، و موانع در انجام برنامه‌ریزی استراتژیک. فرهودی در مقاله (نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک) که در مجله انگلیسی زبان «تئوری برنامه‌ریزی» (در سال ۲۰۰۹) به چاپ رسانده است با بررسی نظام برنامه‌ریزی شهری در ایران، استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک را به دو دلیل زیر ضروری دانسته است: برنامه‌ریزی توسعه شهری موثر، نیازمند مشارکت فعال گروه‌های دینفع شهری است، فرآیند برنامه‌ریزی برای توسعه شهری، نیازمند یک چارچوب منعطف و پویا برای تصمیم‌گیری و حفظ آن در جهت تغییرات و ارزیابی محیط شهری است. مطالعه دیگر تحت عنوان (اصلاح نظام مدیریت شهری در ایران بر اساس رویکرد راهبردی) توسط حسین پیرزاده و همکاران انجام شده است. در این مطالعه نظام مدیریت توسعه و عمران شهری در ایران بررسی شده و بعد از بررسی تجارب جهانی، چالش‌های پیش روی مدیریت توسعه شهری در ایران را در هشت حوزه عملکردی سیاست‌گذاری، هدایت و

راهنمایی، نحوه تهیه طرح، نظارت بر تهیه طرح، بررسی و تصویب، اجرای طرح، نظارت بر اجرا و بازنگری و اصلاح طبقه نموده

## ۲. مبانی نظری

برنامه‌ریزی استراتژیک نوعی از برنامه‌ریزی است که بیشتر از برنامه‌ریزی سنتی کاربری زمین با عمل سروکار دارد و با عوامل اجرایی و فرایند تصمیم‌سازی مرتبط است. برنامه‌ریزان استراتژیک بین دو سطح از برنامه‌ریزی تمایز قائل اند. سطح ساختاری و سطح توسعه که به تعبیر چدویک می‌توان آنها را به ترتیب سطح سیاست‌گذاری و سطح تکنیکی نامید. به عبارت دیگر، این دو سطح، تمایز بین دو گونه از برنامه‌ریزی است. برنامه‌ریزی به واسطه هدایت تغییرات در طول زمان و مطابق با سیاست‌گذاری‌های انجام شده و طراحی و تدوین طرح‌ها و برنامه‌های محدود برای تعریف تغییرات و اجرای آن در آینده نزدیک به نظرآید، این تمایز بزرگ‌ترین تفاوتی است که بین نظام برنامه‌ریزی جامع و ساختاری بریتانیا وجود داشته است (Hall, 1989: 3-17). به نظر صاحب نظران برنامه‌ریزی استراتژیک، این نوع برنامه‌ریزی نسبت به رویکرد برنامه‌ریزی سنتی یا جامع - که برای رفع نواقص آن مطرح شده است - تمایزات و تفاوت‌های عمده‌ای دارد که عبارتند از (Kaufman, 1987: 1):

۱. برنامه‌ریزی استراتژیک بیشتر به سوی عمل، نتایج و اجرا سمت‌گیری شده است.
۲. این نوع برنامه‌ریزی مشارکت‌های بسیار متنوع و گسترده‌ای را در فرایند برنامه‌ریزی ترویج می‌کند.
۳. این نوع برنامه‌ریزی تأکید زیاد بر درک و فهم محیط خارجی اجتماعات محلی دارد.
۴. این رویکرد با مطالعه محیطی در پی شناخت امکانات، فرصت‌ها و محدودیت‌های موجود در اجتماعات محلی است.
۵. این نوع برنامه‌ریزی بیشتر بر این تأکید می‌کند که ارزیابی نقاط قوت و ضعف اجتماعات محلی باید در بستر امکانات و محدودیت‌هایش انجام پذیرد (اسدی، ۱۳۸۲، ص ۱۰۵).

جدول ۱. تعاریف گوناگون از استراتژی و جایگاه برنامه‌ریزی استراتژیک کلاسیک و انعطاف‌پذیر؛ مأخذ: مرادی مسیحی، ۱۳۸۴، ص ۱۲

نظریه پرداز	تعاریف از استراتژی	استراتژیک کلاسیک	استراتژیک انعطاف‌پذیر
میتزبرگ (mintzberg)	استراتژیک به عنوان یک برنامه و حيله	●	
چندلر (chandler)	استراتژی به عنوان اهداف کلان و اجرایی عمده بلند مدت	●	
اندروز (Andrews)	استراتژی به عنوان الگوی اهداف اجرایی عمده مقاصد و اهداف		●
شندل وهافر (schendel&hofter)	استراتژی به عنوان فعالیت‌های تامین کننده هماهنگی بین منابع داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بیرونی	●	
استایز (steiner)	عامل استراتژیک چارچوب مناسب جهت شکل دهی روزمره مدیریت عملیاتی فراهم می‌سازد		●
هارگریو (hargrave)	استراتژی به عنوان تعیین موفقیت سازمان‌ها در آینده	●	
برایسن (Bryson)	تلاشی سازمان یافته برای اتخاذ تصمیمات بنیادین و انجام دادن اقدامات اساسی		●
انسف (ansof)	استراتژی بر حسب تصمیمات استراتژیک تعریف می‌شود	●	

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۴۷ تابستان ۱۳۹۶  
No.47 Summer 2017

■ ۶۱۳ ■

برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند هم به مشکلات کشورهای در حال توسعه و هم توسعه یافته در حال سیستماتیک کمک کند، زیرا این گونه برنامه‌ریزی مجموعه‌ای از مفاهیم، روش‌ها و ابزار برای تغییرات پیشنهاد می‌کند. این شیوه برنامه‌ریزی در مقیاس‌های ملی، ایالتی، منطقه‌ای و محلی کاربرد دارد. برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است چرخه‌ای، با این حال میزان تعهد به توسعه و نحوه دست‌یابی به آن خیلی متفاوت است. بررسی شیوه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در برخی کشورها نشان می‌دهد که این نوع برنامه‌ریزی می‌تواند ثروت، حفاظت و بهترین نحوه استفاده از دارایی‌های با ارزش محیط مصنوع و طبیعی را بدست دهد. اصولاً مفهوم مدرن برنامه‌ریزی استراتژیک از ۳۵ سال پیش در بخش خصوصی آمریکا به کار گرفته شده است. معرفی این شیوه در ارتباط با نیازهای شرکت‌های بزرگ جهت برنامه‌ریزی و مدیریت امور خود در شرایط بسیار متغیر پیچیده و نامطمئن بوده است.

تا اواخر دهه ۱۹۶۰ در حدود سه چهارم سازمان‌های بزرگ صنعتی در آمریکا به نوعی از برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌نمودند، حالیکه با گسترش این شیوه در بخش عمومی تا اواخر دهه ۱۹۸۰ بیش از نصف سازمان‌های عمومی نیز شروع به استفاده از آن نمودند. در اوایل دهه ۱۹۸۰ در آمریکا شهرهایی همچون

شورگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

دالاس در تگزاس، سانفرانسیسکو، سنت لوئیز و پاسادینا در کالیفرنیا، فیلادلفیا در پنسیلوانیا و نیویورک، رویکرد سازمانی جهت برنامه‌ریزی استراتژیک خود اتخاذ نمودند. امروزه کلان شهرهای جهان همچون ملبورن (۱۹۸۴)، پاریس (۱۹۸۸)، تورنتو (۱۹۸۹)، لیسبن (۱۹۹۰) به‌نوعی از رویکرد نوین برنامه‌ریزی استراتژیک بهره می‌گیرند. چندین موضوع کلیدی وجود دارد که فقط می‌توان به آنها در سطح کلان شهری پاسخ داد و مانند ایجاد تعادل میان نیازهای میان مدت برای توسعه با استفاده مجدد از زمین و ساختمان‌های شهری و یا نیاز به رشد شهری و یا نیاز به رشد شهری، که تنها بازسازی شهری نمی‌تواند به تمامی به آن پاسخ گوید (مرادی مسیحی، ۱۳۸۴، ص ۱۲۶).

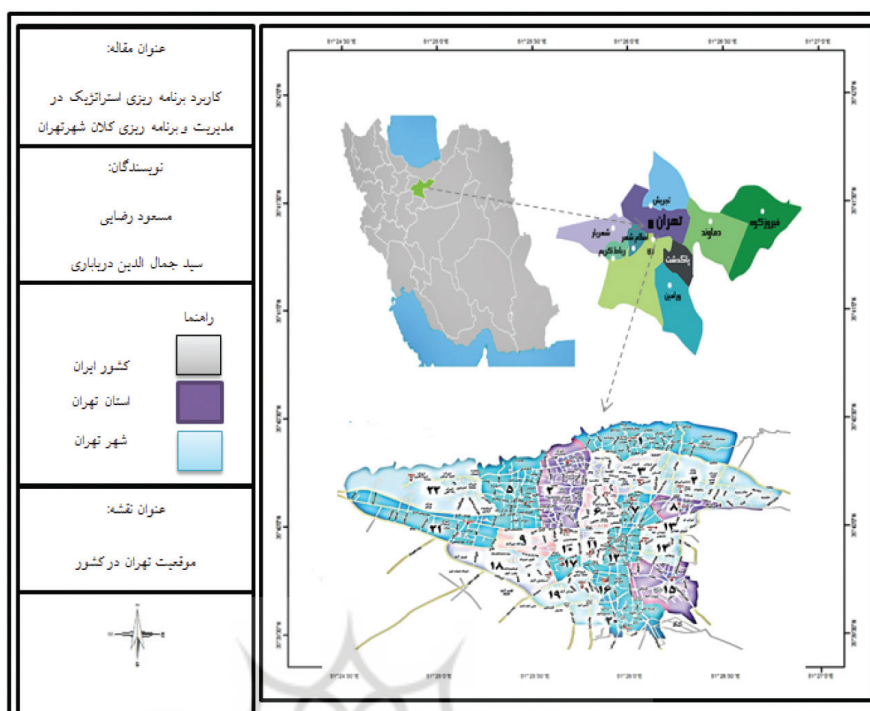
برنامه‌ریزی استراتژیک به دو شکل موجب سازماندهی مجدد مدیریت کلان شهری می‌شود: از یک سوی برنامه‌ریزی استراتژیک موجب می‌شود تا مدیریت کلان شهری بر هدایت به جای پارو زدن متمرکز شود. در نتیجه مدیریت کلان شهری به جای اینکه خود ارائه دهنده خدمات شود، تلاش‌های خود را بر انجام برنامه‌ریزی، کنترل و ارزیابی خدمات عمومی متمرکز می‌سازد. از سوی دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک کلان شهرها، می‌تواند موجب انجام اصلاحات مدیریتی شود. و می‌توان گفت در دهه اخیر، برنامه‌ریزی استراتژیک شهری و کلان شهری دو معنی یافته است:

۱. از یک‌سو، مفهوم استراتژیک برای یک نوع برنامه‌ریزی بکار می‌رود که کاملاً ریشه در برنامه‌ریزی کاربری زمین داشته، اما تمایل به حرکت از محدودیت‌های پروژه‌های شهری به جانب یک نوع برنامه‌ریزی کلان شهری و جامع‌تر دارد. مانند برنامه‌ریزی دو سطحی برنامه‌های ساختاری و محلی در انگلیس؛
۲. از سوی دیگر، واژه برنامه‌ریزی استراتژیک به یک نوع برنامه‌ریزی اطلاق می‌شود که مذاکرات جمعی تحت یک آرمان عام از جایگاه شهر در اقتصاد ملی و بین

المللی، گروه‌های ذینفع گوناگون در مورد یک سری پروژه‌های مشترک برای بهبود آینده شهروندان به توافق می‌رسند. تجربه بارسلونا، در این خصوص را می‌توان به عنوان مثال مطرح نمود. تفاوت عمده میان دو نوع رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک در تأکیدی است که هر یک به بعد فضایی، به خصوص کاربری زمین دارند. در حالیکه دل مشغولی گروه اول عمدتاً مربوط به شکل فیزیکی است که شهر و یا کلان شهر به خود می‌گیرد برای گروه دوم این موضوع از اهمیت کلیدی برخوردار نمی‌باشد (همان).

### ۳. محدوده مورد مطالعه

تهران بزرگ‌ترین شهر و پایتخت ایران و مرکز استان تهران و شهرستان تهران است. جمعیت آن ۸۲۴۴۵۳۵ نفر است و بیست و پنجمین شهر پرجمعیت جهان به شمار می‌آید. مساحت این شهر ۷۳۰ کیلومتر مربع است. این شهر یکی از بزرگ‌ترین شهرهای غرب آسیا و بیست و هفتمین شهر بزرگ دنیا است. شهر تهران، در شمال کشور ایران و جنوب دامنه رشته‌کوه البرز واقع شده است. شهر تهران در شمال ایران، در کوهپایه‌های جنوبی رشته‌کوه البرز در حد فاصل طول جغرافیایی ۵۱ درجه و ۲ دقیقه شرقی تا ۵۱ درجه و ۳۶ دقیقه شرقی، به طول تقریبی ۵۰ کیلومتر و عرض جغرافیایی ۳۵ درجه و ۳۴ دقیقه شمالی تا ۳۵ درجه و ۵۰ دقیقه شمالی به عرض تقریبی ۳۰ کیلومتر گسترده شده است. ارتفاع شهر در بلندترین نقاط شمال به حدود ۲۰۰۰ متر و در جنوبی‌ترین نقاط به ۱۰۵۰ متر از سطح دریا می‌رسد. تهران از شمال به نواحی کوهستانی، و از جنوب به نواحی کویری منتهی شده، در نتیجه در جنوب و شمال دارای آب و هوایی متفاوت است. نواحی شمالی از آب و هوای سرد و خشک و نواحی جنوبی از آب و هوای گرم و خشک برخوردارند.



نقشه ۱. موقعیت جغرافیایی شهر تهران؛ منبع: یافته های پژوهش

- مشکلات برنامه ریزی شهر تهران از دید برنامه ریزی استراتژیک
- الف) امکان اجرایی و تحقق پذیری (سازمان، نیروی انسانی، امور مالی و غیره) که عبارتند از:
۱. برنامه ریزی بدون توجه به محدودیتها و امکانات داخلی و محیط بیرونی
  ۲. برنامه ها تحت تأثیر کیش شخصیت بوده و انعطاف پذیر نمی باشند.
  ۳. عدم وجود مکانیزمهای اجرایی و نظارت
  ۴. شناسایی منابع مستمر شهرداری و نیز شناسایی منابع بالقوه برای انجام پروژه ها
  ۵. عدم استقلال نهادهای محلی در تعیین ساختار تشکیلاتی
  ۶. تهیه کنندگان برنامه و اجراکنندگان در ارتباط منطقی با یکدیگر قرار ندارند.
  ۷. فرایند تهیه طرح، از فرایند اجرا جدا انجام می گیرد. اجرا کنندگان طرح تعهدی نسبت به انجام آن احساس نمی کنند.
  ۸. برنامه ریزی بدون توجه به امکانات و منابع صورت می گیرد.
۹. فرایند برنامه ریزی جدا از مرحله بازنگری و نظارت است.
- ب) رابطه سطوح مختلف برنامه ریزی (هماهنگی، تبعیت) که عبارتند از:
۱. شهر سیستمی پیچیده است که باید جهت برنامه ریزی آن کلیه کنشگران رامد نظر داشت.
  ۲. عدم وجود مکانیزم نظارتی در انجام طرحها و برنامه ها
  ۳. عدم توجه به ارتباط بین برنامه ریزی و مدیریت شهری
  ۴. سطوح مختلف تصمیم گیری و تصمیم سازی مشخص نمی باشند.
  ۵. عدم اعتقاد به وجود گزینه های مختلف و برنامه ریزی مشارکتی
  ۶. وظایف سطوح مختلف حکومتی مشخص نبوده و سطوح فوقانی دولتی تصدی گری بی مورد می نمایند.
  ۷. عدم مشارکت فعال سازمانهای بخش دولتی در فرایند برنامه ریزی
  ۸. فرایند تصمیم گیری جدا از یکدیگر قرار دارند.

- ج) مشارکت گروههای ذینفع در برنامه ریزی شهری (مردم، نهادهای غیردولتی و بخش خصوصی) که عبارتند از:
۱. نیاز به مشارکت مردم و ارائه گزینه های مختلف وجود ندارد.
  ۲. برنامه ریزی، متمرکز و از بالا به پایین بوده، نیاز به مشارکت بخش خصوصی احساس نمی شود.
  ۳. برنامه ریزی، متمرکز و از بالا به پایین بوده، نیاز به مشارکت دادن نهادهای غیردولتی و پاسخگویی به نیازهای آنان احساس نمی شوند.
  ۴. تشکیلات دیوانسالار، غیر انعطاف و دستوری
  ۵. تمرکز فعالیتها در بخش دولتی و شهرداری ها و مشخص نبودن واگذاریها به بخش خصوصی
  ۶. عدم شفافیت در نحوه عملکرد نهادهای محلی و عدم اعتماد کافی مردم به این نهادها
  ۷. متمرکز بودن اختیارات محلی سازمانی در دست نهادهای دولتی
- د) محتوای طرح ( اهداف و فرایند برنامه ریزی) که عبارتند از:
۱. شهر یک سیستم است در حالی که برنامه ریزی شهر تهران بدون توجه به کل منطقه شهری آن در نظر می گیرند.
  ۲. شهر بعنوان سیستمی پیچیده نگریسته نمی شود و ابعاد مختلف اقتصاد، اجتماعی آن در نظر گرفته نمی شود.
  ۳. گزینه های مختلف مطرح نمی شوند.
  ۴. فرایند برنامه ریزی خطی و در سه مرحله در نظر گرفته می شود.
  ۵. عدم حضور کنشگران مختلف در برنامه ریزی و عدم استفاده از برنامه ریزی استراتژیک
  ۶. برنامه ریزی در ارتباط با مدیریت انجام نمی شود و بعلاوه طرحها زود قدیمی می شوند.
  ۷. طرحها در برابر تغییرات انعطاف پذیری لازم را ندارند.
۸. اهداف کلی مطرح می شوند و انسجام منطقی با پیشنهادات ندارند.
۹. ارزیابی از امکانات و محدودیتهای داخلی سازمانی و شهری انجام نمی شود.
۱۰. فرایند برنامه ریزی از بالا به پایین بوده و نیاز به مشارکت مردم و مطرح کردن گزینه های آنها احساس نمی شود.
۱۱. شرح خدمات طرحهای جامع استاندارد است.
۱۲. دانش نسبی است و نمی توان با قاطعیت همه چیز را شناخت. مسائل باید گزینش شده و اهداف تعریف شوند.
۴. روش تحقیق
- روش تحقیق از نوع کاربردی و توصیفی -تحلیلی می باشد و با استفاده از روش اسنادی و کتابخانه ای به جمع آوری اطلاعات پرداخته شده است جامعه آماری این پژوهش شامل کارشناسان می باشد و با توجه به گستردگی جامعه آماری و میسر نبودن امکان اجرای تحقیق بر روی کل جامعه، از روش نمونه گیری تصادفی چند مرحله ای استفاده شده است و اطلاعات یدست آمده با استفاده از روش دلفی و روش های تصمیم گیری چند معیاره، تاپسیس، ویکور و ساو تحلیل شده است.
- روش های تصمیم گیری چند معیاره؛ بسیاری از تصمیم ها دارای معیارهای گوناگون کمی و کیفی بوده که در پاره ای از مواقع در تعارض با یکدیگر می باشند، این نوع تصمیم گیری را تصمیم گیری چندمعیاره می نامند (مومنی و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۲۳۲). در این تصمیم گیری بجای استفاده از یک معیار سنجش از چندین معیار ممکن استفاده می شود. این مدلها به دو دسته تقسیم می شوند (۱): مدل های چند هدفه (۲) مدل های چند شاخصه؛ مدل های چند هدفه به منظور طراحی و جستجو بکار رفته و اصولاً مدل های فرآیندمدار هستند. در این مدلها معیارها توسط اهداف تعریف و تعداد گزینه های ممکن نامحدود می باشد (اصغرپور، ۱۳۸۳، ص ۴۳).



۵. یافته های پژوهش  
توصیف آماری پرسشنامه

جدول ۲. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب جنسیت؛ منبع: یافته های پژوهش، ۱۳۹۶

جنسیت	فراوانی	درصد	درصد تراکمی
مرد	۵۱	۵۶/۷	۵۶/۷
زن	۳۹	۴۳/۳	۱۰۰/۰
مجموع	۹۰	۱۰۰/۰	

جدول ۳. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب گروه سنی؛ منبع: یافته های پژوهش، ۱۳۹۶

سن	فراوانی	درصد	درصد تراکمی
کمتر از ۳۰ سال	۶۶	۷۳/۳	۷۳/۳
۳۰ تا ۴۵ سال	۱۵	۱۶/۷	۹۰/۰
۴۵ تا ۶۰ سال	۰	۰/۰	۹۰/۰
بالای ۶۰ سال	۹	۱۰/۰	۱۰۰/۰
مجموع	۹۰	۱۰۰/۰	

جدول ۴. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب تحصیلات؛ منبع: یافته های پژوهش، ۱۳۹۶

وضعیت تحصیلات	فراوانی	درصد	درصد تراکمی
سیکل	۳	۳/۳	۳/۳
دیپلم	۳	۳/۳	۶/۷
فوق دیپلم	۶	۶/۷	۱۳/۳
لیسانس	۴۸	۵۳/۳	۶۶/۷
فوق لیسانس و بالاتر	۳۰	۳۳/۳	۱۰۰/۰
مجموع	۹۰	۱۰۰/۰	

جدول ۵. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب وضعیت تاهل؛ منبع: یافته های پژوهش، ۱۳۹۶

وضعیت تاهل	فراوانی	درصد	درصد تراکمی
مجرد	۵۷	۶۳/۳	۶۳/۳
متاهل	۳۳	۳۶/۷	۱۰۰/۰
مجموع	۹۰	۱۰۰/۰	

در این مرحله اقدام به مشخص کردن هر یک معیارهای مورد سنجش کاربرد برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت و برنامه ریزی کلان شهر تهران شده است، و سپس با استفاده از معرفی معیارهای مورد مطالعه اقدام به بررسی معیارها کرده تا مشخص گردد که کدامیک از معیارهای مورد سنجش کاربرد برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت و برنامه ریزی کلان شهر تهران رتبه اول را دارد. در نهایت اینکه در این مرحله تعداد ۹ معیار در مدیریت و برنامه ریزی کلانشهر تهران مورد تصویب قرار گرفته، بررسی شده و تا جایگاه هر یک از آنها در کلانشهر تهران مشخص شود

جدول ۶. رتبه‌بندی معیارهای مورد سنجش کاربرد برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت و برنامه ریزی شهر تهران بر اساس مدل تاپسیس؛ منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۳۹۶

ردیف	معیارهای مورد سنجش کاربرد برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت و برنامه ریزی کلان شهر تهران	Di+	Di-	CLi	TOPSIS
۱	تبدیل شدن به یک جهان‌شهر فرهنگی با حفظ ارزشهای بنیادین	0.026392	0.014016	0.346863	۷
۲	اصلاح در ساختار مدیریت توسعه تهران	0.035361	0.006543	0.296936	۹
۳	بستر سازی برای افزایش مشارکت اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی	0.020776	0.025837	0.504279	۵
۴	ارائه برنامه های توریستی جهت جذب توریسم داخلی و خارجی	0.02756	0.013842	0.33433	۸
۵	هماهنگی منطقی بین توسعه فیزیکی شهر با پیشرفت های اقتصادی- اجتماعی و تقویت زیر ساختها	0.021421	0.022008	0.506764	۴
۶	کنترل و مهار نمودن رشد بی رویه جمعیت	0.019652	0.029374	0.599157	۲
۷	بهبود مدیریت یکپارچه توسعه شهری و افزایش جاذبه های ملی و فراملی	0.022657	0.019692	0.464991	۶
۸	سرمایه گذاری در زیر ساختهای فناوری اطلاعات و توزیع مناسب در فضاهای شهری IT شاخص های	0.015212	0.032972	0.654286	۱
۹	ممنوعیت تغییر کاربری اراضی باغی و حفاظت و بهره برداری مناسب از منابع و ارزشهای طبیعی	0.018161	0.026082	0.58952	۳

نتایج جدول شماره (۶) بر اساس تکنیک تاپسیس حاکی از آن است در میان معیارهای مورد سنجش کاربرد برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت و برنامه ریزی کلان شهر تهران، سرمایه گذاری در زیر ساختهای فناوری اطلاعات و توزیع مناسب در فضاهای شهری IT شاخص های با کسب امتیاز ۰,۶۸۴۲ توانسته است در صدر مسائل مورد بررسی قرار بگیرد و جایگاه نخست را به خود اختصاص دهد. در همین راستا کنترل و مهار نمودن رشد بی رویه جمعیت با کسب امتیاز ۰,۵۹۹۱ توانست جایگاه دوم را در بین معیارها مورد بررسی به خود اختصاص دهد و معیاری که جایگاه سوم را به خود تخصیص داد می‌توان به ممنوعیت تغییر کاربری اراضی باغی و حفاظت و بهره برداری مناسب از منابع و ارزشهای طبیعی اشاره کرد و در نهایت اینکه معیاری مانند هماهنگی منطقی بین توسعه فیزیکی شهر با پیشرفت های اقتصادی- اجتماعی و تقویت زیر ساختها، بستر سازی برای افزایش مشارکت اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی و ... به ترتیب در پایین‌ترین رتبه قرار دارند.

جدول ۷. ارزیابی معیارهای مورد سنجش کاربرد برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت و برنامه ریزی شهرتهران براساس مدل ویکور؛ منبع: یافته های پژوهش، ۱۳۹۶

ردیف	معیارهای مورد سنجش کاربرد برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت و برنامه ریزی کلان شهرتهران	si	ri	QI	VIKOR
۱	تبدیل شدن به یک جهانشهر فرهنگی با حفظ ارزشهای بنیادین	1.779778	0.065574	0.26957435	۱
۲	اصلاح در ساختار مدیریت توسعه تهران	2.865031	0.094279	0.66270135	۹
۳	بستر سازی برای افزایش مشارکت اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی	3.402644	0.06687	0.510813637	۵
۴	ارائه برنامه های توریستی جهت جذب توریسم داخلی و خارجی	4.342543	0.06687	0.569588278	۶
۵	هماهنگی منطقی بین توسعه فیزیکی شهر با پیشرفت های اقتصادی- اجتماعی و تقویت زیر ساختها	5.402644	0.06687	0.510813637	۴
۶	کنترل و مهار نمودن رشد بی رویه جمعیت	6.342543	0.06687	0.569588278	۷
۷	بهبود مدیریت یکپارچه توسعه شهری و افزایش جاذبه های ملی و فراملی	7.450526	0.065995	0.628960923	۸
۸	سرمایه گذاری در زیر ساختهای فناوری اطلاعات و توزیع مناسب در فضاهای شهری IT شاخص های	8.258964	0.050153	0.3	۳
۹	ممنوعیت تغییر کاربری اراضی باغی و حفاظت و بهره برداری مناسب از منابع و ارزشهای طبیعی	0.263181	0.056567	0.26957435	۲

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۴۷ تابستان ۱۳۹۶  
No.47 Summer 2017

■ ۶۱۹ ■

براساس جدول شماره (۷) تبدیل شدن به یک جهانشهر فرهنگی با حفظ ارزشهای بنیادین با کسب امتیاز ۰,۲۶۹۵، توانسته در در بین مسائل مورد بررسی رتبه اول را به خود اختصاص دهند و در جایگاه نخست قرار بگیرد. در جایگاه دوم می توان به ممنوعیت تغییر کاربری اراضی باغی و حفاظت و بهره برداری مناسب از منابع و ارزشهای طبیعی اشاره نمود و در نهایت اینکه از معیارهای بررسی شده سرمایه گذاری در زیر ساختهای فناوری اطلاعات و توزیع مناسب در فضاهای شهری IT شاخص های، هماهنگی منطقی بین توسعه فیزیکی شهر با پیشرفت های اقتصادی- اجتماعی و تقویت زیر ساختها و ... به ترتیب در رتبه های بعد قرار بگیرند

جدول ۸. معیارهای مورد سنجش کاربرد برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت و برنامه ریزی شهرتهران بر اساس مدل ساو؛ منبع: یافته های پژوهش، ۱۳۹۶

ردیف	معیارهای مورد سنجش کاربرد برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت و برنامه ریزی کلان شهرتهران	SAW	rank
۱	تبدیل شدن به یک جهانشهر فرهنگی با حفظ ارزشهای بنیادین	0.110616629	۵
۲	اصلاح در ساختار مدیریت توسعه تهران	0.112959046	۱
۳	بستر سازی برای افزایش مشارکت اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی	0.110957397	۳
۴	ارائه برنامه های توریستی جهت جذب توریسم داخلی و خارجی	0.10881652	۸
۵	هماهنگی منطقی بین توسعه فیزیکی شهر با پیشرفت های اقتصادی- اجتماعی و تقویت زیر ساختها	0.110522893	۶
۶	کنترل و مهار نمودن رشد بی رویه جمعیت	0.112459332	۲
۷	بهبود مدیریت یکپارچه توسعه شهری و افزایش جاذبه های ملی و فراملی	0.109336224	۹
۸	سرمایه گذاری در زیر ساختهای فناوری اطلاعات و توزیع مناسب در فضاهای شهری IT شاخص های	0.110448834	۷
۹	ممنوعیت تغییر کاربری اراضی باغی و حفاظت و بهره برداری مناسب از منابع و ارزشهای طبیعی	0.110883125	۴

نتایج حاصل از جدول شماره (۸) منعکس کننده این مطلب است که اصلاح در ساختار مدیریت توسعه تهران توانسته است که در بین معیارهای مذکور رتبه اول را به خود اختصاص دهد و در جایگاه نخست قرار بگیرد و در همین راستا کنترل و مهار نمودن رشد بی رویه جمعیت با کسب امتیاز (۰,۱۱۲۴۵) در جایگاه دوم قرار گرفته است و در رتبه سوم بستر سازی برای افزایش مشارکت اجتماعی،

اقتصادی و فرهنگی قرار دارد که با کسب امتیاز (۰,۱۱۰۹۵) قرار گرفته است. بنابراین سایر معیارها ممنوعیت تغییر کاربری اراضی باغی و حفاظت و بهره برداری مناسب از منابع و ارزشهای طبیعی، تبدیل شدن به یک جهان شهر فرهنگی با حفظ ارزشهای بنیادین و ... به ترتیب با کسب امتیازهای (۰,۱۱۰۸)، (۰,۱۱۰۶۱)، (۰,۱۱۰۵)، توانسته اند در جایگاه های بعدی قرار بگیرند

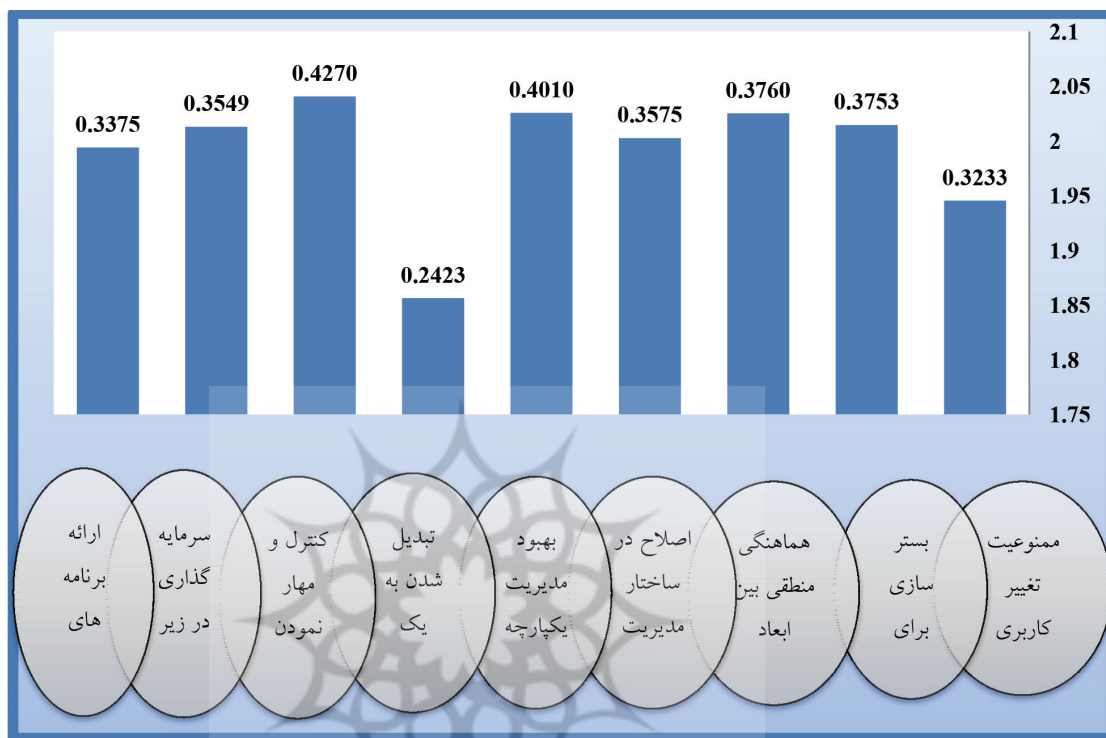
جدول ۹. ادغام رتبه بندیهای معیارهای مورد سنجش کاربرد برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت و برنامه ریزی شهر تهران؛ منبع: یافته های پژوهش، ۱۳۹۶

ردیف	معیارهای مورد سنجش کاربرد برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت و برنامه ریزی کلان شهر تهران	تاپسیس	ویکور	ساو	میانگین	رتبه
۱	تبدیل شدن به یک جهان شهر فرهنگی با حفظ ارزشهای بنیادین	0.346863	0.26957435	0.110616629	0.24235133	۹
۲	اصلاح در ساختار مدیریت توسعه تهران	0.296936	0.66270135	0.112959046	0.357532	۵
۳	بستر سازی برای افزایش مشارکت اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی	0.504279	0.510813637	0.110957397	0.37535	۴
۴	ارائه برنامه های توریستی جهت جذب توریسم داخلی و خارجی	0.33433	0.569588278	0.10881652	0.337578	۷
۵	هماهنگی منطقی بین توسعه فیزیکی شهر با پیشرفت های اقتصادی- اجتماعی و تقویت زیر ساختها	0.506764	0.510813637	0.110522893	0.37603366	۳
۶	کنترل و مهار نمودن رشد بی رویه جمعیت	0.599157	0.569588278	0.112459332	0.42706833	۱
۷	بهبود مدیریت یکپارچه توسعه شهری و افزایش جاذبه های ملی و فراملی	0.464991	0.628960923	0.109336224	0.401096	۲
۸	سرمایه گذاری در زیر ساختهای فناوری اطلاعات و توزیع مناسب در فضاهای شهری IT شاخص های	0.654286	0.3	0.110448834	0.35491166	۶
۹	ممنوعیت تغییر کاربری اراضی باغی و حفاظت و بهره برداری مناسب از منابع و ارزشهای طبیعی	0.58952	0.26957435	0.110883125	0.32332566	۸

در جدول شماره (۹) اقدام به ادغام کل تصمیم گیریهایی چند معیاره شد که بر این اساس هر کدام از معیارهای مورد سنجش کاربرد برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت و برنامه ریزی کلان شهر تهران در هر مدل رتبه خاصی را بدست آورده است و برای اینکه بتوانیم به یک نتیجه کلی از

رتبه مسائل مورد سنجش برسیم از ادغام رتبه ها با یکدیگر بهره گرفته شده است. که نتیجه حاصل از آن منعکس کننده این مطلب است که کنترل و مهار نمودن رشد بی رویه جمعیت توانسته است با ادغام مدلها رتبه اول را بین معیارها مورد ارزیابی بدست آورد از معیارهای دیگر که در

رتبه دوم قرار دارد بهبود مدیریت یکپارچه توسعه شهری و افزایش جاذبه های ملی و فراملی می باشد و هماهنگی منطقی بین توسعه فیزیکی شهر با پیشرفت های اقتصادی- اجتماعی و تقویت زیر ساختها، بستر سازی برای افزایش مشارکت اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی و ... در رتبه های پایین تر قرار



نمودار ۱. رتبه بندی نهایی معیارهای مورد سنجش کاربرد برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت و برنامه ریزی شهر تهران بر اساس مدل ادغام؛ منبع: یافته های پژوهش، ۱۳۹۶

## ۶. نتیجه گیری و جمع بندی

محیط بوده است و علی رغم اقدامات وسیع بعمل آمده هنوز در جهت رسیدن به شهری مطلوب راه طولانی در پیش دارد. امروزه حل مسایل و مشکلات شهری، جز با شناختن نیازها، خواسته ها و نگرش شهروندان و درک علمی آنها از طریق بررسی مشکلات شهر و مطالعات اجتماعی که می توان د مورد استفاده در سیاست گذاری، برنامه ریزی اجتماعی، مسکن، بهداشت، تعلیم و تربیت و ... قرار گیرد، میسر نمی باشد. یکی از نارسایی های اساسی در زمینه هدایت و توسعه شهرها به ویژه کلان شهر تهران (صرف نظر از کاستی های کلان اقتصادی، اجتماعی و ساختاری) عدم شناخت و بهره گیری از راهکارها، روش ها و مکانیزم های رایج علمی می باشد که اغلب این گونه روش ها که باید مراحل مختلف آن (برنامه ریزی و اجرای

کلان شهر تهران که بزرگترین و پر جمعیت ترین شهر ایران و یکی از کلان شهرهای جهان و در شمار بیست شهر بزرگ دنیا محسوب می شود با رشد بی رویه و سریع جمعیت در شهر و مناطق اطراف و داشتن مرکزیت سیاسی اداری و مالی و نیز کمبود امکانات رفاهی متناسب با افزایش جمعیت و مشکلاتی در زمینه مسایل اجتماعی، دارای مشکلات زیاد می باشد که این تغییرات و دگرگونی های موجود را می توان در سه شاخه به هم پیوسته یک شهر واقعی یعنی اقتصاد (کار)، جامعه (مردم) و فضا (مکان) با تکنولوژی اطلاعات مشاهده کرد. علاوه بر آن محیط زیست شهر تهران نیز دستخوش تغییرات گسترده ای شده که بطور عمده در جهت تخریب و آلودگی های مختلف بر

طرح‌ها) مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرند کمتر در ایران مورد استفاده قرار گرفته است. همچنین شهرداری تهران به عنوان یک سازمان پیچیده عمومی نیازمند برنامه در طول اجرای فعالیت های خود می باشد تا بتواند به صورت بهینه از منابع خود استفاده نماید و باعث رشد و شکوفایی شهر تهران شود. در امر هدایت و توسعه شهرها به این نتیجه می رسیم که برنامه ریزی شهری موضوعی فرارشته ای است و نباید در انحصار مهندسان عمران و حتی شهرسازان و طراحان شهری قرار گیرد چرا که توسعه پایدار شهری به همه وجوه حیات جمعی شهروندان و شهر ارتباط عمیق دارد. لذا امروزه توسعه پایدار شهری بر ارکان زیر استوار شده است:

۱. برنامه ریزی و مدیریت یکپارچه و پایدار شهری
  ۲. پایداری و بلندگی اقتصاد شهری
  ۳. کارآمدی و بهره وری کلیه ظرفیت های شهری
  ۴. پایداری هویت و انسجام فرهنگی- اجتماعی جامعه شهروندی
  ۵. پایداری محیط و منابع زیستی و ارزشهای طبیعی شهر و پیرامون
  ۶. پایداری کالبدی و کارکردی شهر (اعتلای کیفیت محیط، عملکرد سیستمها، رفاه، عدالت، عملکرد روانی شهر)
  ۷. پایداری و بهبود « پایداری حقوق و مسئولیتهای شهروندی
- مطالعات چشم انداز تهران در مقیاس ملی و فراملی پس از برشمردن ویژگیهای دوران معاصر پسا صنعتی و نقش شهرهای جهانی در این دوران و خصلتهای فضایی این شهرها، الزامات برنامه ای تهران (برنامه چشم انداز ۲۰ ساله) همچون جایگاه اول اقتصادی شدن در جنوب غرب آسیا، دانش محور بودن اقتصاد، تعامل با اقتصاد جهانی و توسعه پایدار را مرور می کند. امروزه درک و دریافت شده که ادعای جامعیت طرحها و خلاصه کردن هدایت شهر در الگوهای منطقه بندی و تعیین کاربری اراضی، برای کنترل تحولات شهر اندیشه ای نادرست می باشد که ناکامی و ناکارآمدی آن در دنیا به اثبات رسیده است. لذا نمی توان با اتکا نمودن به برداشت اطلاعات از شهر و یک سری دفتهای هندسی و

ویرایشهای زیبایی شناسانه و جداول سهم بندی و تعیین سرانه و در نهایت تولید نقشه و ضوابط، حال و آینده یک شهر بزرگ را بسته بندی و تعیین تکلیف کرد و نمی توان بدون لحاظ کردن مدیریت شهری به عنوان ارگان پیاده کننده طرح، بدون ملاحظات و تنگناهای اجرایی، و بدون در نظر گرفتن تراز مالی درآمد های لازم برای نگهداری و خدمات شهر و بدون در نظر گرفتن میدان وسیع رقابتهای درونی و بیرونی، وضعیت و موقعیت شهر و شهروندان و سیستمهای شهری را تعیین کرد. همچنین تأثیرات شگرف پارادایم فن آوری اطلاعات و ارتباطات بر شهر و سیستمهای شهر و شهروندان احصاء و استنباط شده و توانسته آن را در چارچوب شرح خدمات طرح جامع و تحت ضوابط مرسوم درآورده است. البته در هیچ کدام از سندهای طرحهای جامع به صورت آینده پژوهانه به شناسایی دقیق چالشها و مسایل حال و آینده تهران، و اولویت بندی آنها پرداخت نشده است. لذا می توان آن بخش از دستاوردهای مطالعات مربوط به تهیه طرح جامع که قابل دفاع و اطمینان بخش هستند در مدل برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک وارد نمود و با توانمندی های این مدل و با پایه قراردادن الگوی توسعه پایدار شهری، برنامه ای منعطف، رقابت کننده و مدیریت کننده تغییر، و متمرکز بر مسایل و انتظارات راهبردی تهیه کرده و برای هدایت و توسعه این شهر آن را به اجماع و توافق رسانید. بطور کلی با شناسایی قابلیت ها و تنگناهای کلان شهر تهران و استقرار مرکزیت شهر تهران و توسعه پایدار در تهران بر محوریت ایفای نقش مدیریت عالی فرآیندهای توسعه ملی و روابط فراملی و امور تخصصی، علمی، آموزشی و پژوهشی در سطوح ملی و فراملی، خدمات برتر تخصصی و فنی و مهندسی و صنایع با تکنولوژی برتر در قالب یک مدیریت یکپارچه، به نماد توسعه یافتگی کشور تبدیل خواهد شد. لذا با کنترل و مهار نمودن رشد بی رویه جمعیت که در یافتههای پژوهش بر اساس مدل ادغام رتبه اول را بین معیاهای مورد ارزیابی بدست آورده است و از معیارهای دیگر که در رتبه دوم قرار دارد بهبود مدیریت یکپارچه توسعه شهری و افزایش جاذبه های ملی و فراملی

می باشد و هماهنگی منطقی بین توسعه فیزیکی شهر با پیشرفت های اقتصادی - اجتماعی و تقویت زیر ساختها، بستر سازی برای افزایش مشارکت اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی، اصلاح در ساختار مدیریت توسعه تهران، سرمایه گذاری در زیر ساختهای فناوری اطلاعات و توزیع مناسب در فضاهای شهری IT شاخص های، ارائه برنامه های توریستی جهت جذب توریسم داخلی و خارجی، ممنوعیت تغییر کاربری اراضی باغی و حفاظت و بهره برداری مناسب از منابع و ارزشهای طبیعی و تبدیل شدن به یک جهانشهر فرهنگی با حفظ ارزشهای بنیادین در رتبه های پایین تر قرار دارد. بایستی این معیارها در مفهوم در برنامه ریزی و مدیریت کلان شهر تهران مد نظر قرار گیرد.

#### منابع و ماخذ

۱. احمدی، حسین (۱۳۷۸) برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، نشر کانون فرهنگی سایه نما،
۲. ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر (۱۳۷۳) سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، موسسه بانکداری ایران، بانک مرکزی،
۳. امیر کیبری، علیرضا (۱۳۸۱) مدیریت استراتژیک، انتشارات نگاه دانش،
۴. اسدی، ایرج (۱۳۸۲) دانشنامه مدیریت شهری، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۱۴
۵. بصیرت، میثم (۱۳۸۲) دانشنامه مدیریت شهری، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۱۴
۶. برک پور، ناصر (۱۳۸۲) دانشنامه مدیریت شهری، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۱۴
۷. پیرس و رایبسون (۱۳۹۰) برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب
۸. توکلی، علی (۱۳۸۰) انواع طبقه بندی کاربری شهری و تهیه نقشه کاربری زمین، پایان نامه کارشناسی ارشد شهرسازی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران.
۹. حکمت نیا، حسن و میر نجف موسوی (۱۳۸۵) کاربرد مدل در جغرافیا با تأکید بر برنامه ریزی شهری و ناحیه های، یزد: انتشارات علم نوین،

۱۰. خاکی، غلامرضا (۱۳۷۸) روش تحقیق با رویکرد به پایان نویسی، نشر مرکز تحقیقات علمی کشور،
۱۱. دوران، دانیل (۱۳۷۰) نظریه سیستمها، ترجمه دکتر یمینی، محمد، انتشارات آموزش انقلاب اسلامی، تهران،
۱۲. داوری، دردانه، شانسه ساززاده (۱۳۸۰) مدیریت استراتژیک (از تئوری تا عمل)، نشر آتنا.
۱۳. دکتر اعرابی، محمد (۱۳۸۶) ویژه نامه مدیریت استراتژیک شهری، شماره ۱
۱۴. دکتر شکوئی، حسین (۱۳۸۰) دیدگاههای نو در جغرافیای شهری، ج ۱
۱۵. دکتر مشبکی، اصغر (۱۳۷۶) بررسی موانع برنامه ریزی استراتژیک در جمهوری اسلامی ایران، مدیریت دولتی، شماره ۳۷
۱۶. حقیقی، محمد (۱۳۷۴) برنامه ریزی استراتژیک و جایگاه آن در سازمانهای صنعتی و تجارتي، ایران دانش مدیریت، شماره ۲۹
۱۷. حسینی، سید محمود (۱۳۷۳) برنامه ریزی استراتژیک در صنعت خودروسازی ایران، دانش مدیریت، شماره ۲۶
۱۸. شیعه، اسماعیل (۱۳۷۹) مقدمه ای بر مبانی برنامه ریزی شهری، مرکز انتشارات دانشگاه علم و صنعت ایران،
۱۹. ریمون کیوی، لوک وان کامپوند (۱۳۷۶) روش تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه نیک گهر، نشر توتیا
۲۰. شفائی، سپیده (۱۳۸۳) سیاستهای راهبردی مستخرج از طرحها و برنامه های توسعه شهر تهران، مجموعه مقالات کارگاه تخصصی تدوین سیاستهای راهبردی برای توسعه آتی شهر تهران،
۲۱. طرح جامع مصوب (۱۳۸۶) وزارت مسکن و شهرسازی، معاونت شهرسازی و معماری دبیرخانه شورای عالی شهرسازی و معماری ایران
۲۲. علوی، سیدسعید (۱۳۸۰) برنامه ریزی توسعه ورزش در کلانشهرها؛ (نمونه موردی منطقه ۱۵ تهران)، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده معماری و شهرسازی؛ دانشگاه شهید بهشتی
۲۳. غمامی، مجید (۱۳۸۳) مجموعه شهری



- تهران گزیده مطالعات طرح راهبردی توسعه کالبدی انتشارات مرکز مطالعات و تحقیقات شهرسازی و معماری ایران،
۲۴. غمامی، مجید، (۱۳۸۰) مشکل مدیریت شهری تهران چیست و چگونه باید حل شود؟ مجله آبادی، شماره، ۳۲
۲۵. کولین لی (۱۳۸۵) مدلها در برنامه ریزی شهری، ترجمه عباس زادگان، مصطفی، جهاد دانشگاهی تهران،
۲۶. گروهی از اساتید مدیریت (۱۳۷۶) مدیریت استراتژیک، ترجمه منوریان، عباس، مرکز آموزش مدیریت دولتی
۲۷. گروهی از برنامه ریزان، مستندات برنامه استراتژیک (۱۳۸۰) سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران.
۲۸. لطیفیان، سعیده (۱۳۸۳) استراتژی و روشهای برنامه ریزی استراتژیک، دفتر مطالعات سیاسی و بین المللی (وزارت امور خارجه).
۲۹. مرادی مسیحی، وراز (۱۳۹۲) برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن در شهرسازی ایران، انتشارات پردازش و برنامه ریزی شهری،
۳۰. مرادی مسیحی، وراز (۱۳۸۸) طرحها و برنامه های توسعه شهری تهران (ارزیابی و مقایسه تطبیقی)، مجله شهرداریها، سال ششم، شماره ۶۶
۳۱. مرادی مسیحی، وراز (۱۳۹۲) برنامه ریزی استراتژیک کلان شهرها، انتشارات پردازش و برنامه ریزی شهری.
۳۲. ماکیاولی، نیکولو، ۱۳۷۶، شهریار، ترجمه داریوش آشوری، نشر پرواز.
۳۳. مقدس، جلال، مدیریت استراتژیک (۱۳۷۸) مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۳۴. مهدیزاده، جواد (۱۳۸۲) برنامه ریزی راهبردی توسعه شهری، انتشارات معاونت شهرسازی و معماری وزارت مسکن و شهرسازی.
۳۵. مهدیزاده، جواد (۱۳۸۵) تحول در پارادایم شهرسازی، مجله جستارهای شهرسازی، شماره ۱۵
۳۶. منوریان، عباس (۱۳۷۹) فرآیند برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای غیر انتفاعی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۳۷. مدنی پور، علی (۱۳۸۲) تهران ظهور یک کلانشهر، انتشارات پردازش و برنامه ریزی شهری،
۳۸. معینی، سید مهدی، زرین، شهریار (۱۳۸۵) شهرسازی کاغذی، مجله شهرنگار، سال ششم، شماره ۳۶
39. Hall, Peter, Urban and Regional Planning, 1989
40. Middleton, Johan and Bob Gorzynski, Strategy Express, Capstonc Publishing Uk, 2002

