مدیریت شهری
شماره ۴۷ تابستان ۱۳۹۶
No.47 Summer 2017
۶۰۹-۶۲۴
زمان دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۱/۵ زمان پذیرش نهایی: ۱۳۹۶/۴/۱۱

کاربرد برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت و برنامه ریزی کلان شهرتهران

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

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 مجموعه ای 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 شهرتهران است. پژوهش حاظر از نوع توصیفی- تحلیلی می باشد 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 می دهد که کنترل و مهار نمودن رشد بی‌رویه جمعیت توانسته است با ادغام مدل‌ها رتبه اول را بین معیاها مورد ارزیابی بدست آورد.

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

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

* نویسنده مسئول مکاتبات، شماره تماس: ۰۹۱۲۳٤٤۱۲٦۳، رایانامه: rezaee-masoud@yahoo.com

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-26]

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 می باشد. ضعف ناشی از تشخیص و یا ضعف در ترکیب اجرای آنها در تهیه و تدوین سیستمهای برنامه ریزی از دلایل عمده این ناکامی به شمار می رود (احمدی، ۱۳۷۸، ص ۱۶). صرف نظر از مطلب فوق، تسلط به تجزیه و تحلیل اوضاع و احوال گذشته و حال، امکان پیش بینی حوادث آتی را میسر می نماید. تصمیم گیری بر اساس این پیش بینی ها برای مقابله با حوادث ناهنجار و بهره برداری فرصتهای حادث، همان برنامه ریزی است که مدنظر می باشد. اگرچه برخی معتقدند که به دلیل نداشتن اطلاعات کافی از حوادث گذشته، امکان پیش‌بینی آینده و لذا برنامه‌ریزی میسر نیست، ولی عقلایی نمی باشد که با وجود اطلاعات موجود، هرچند اندک درپی تفسیر آنها و تجسم اوضاع و احوال آتی با وجود همان اطلاعات اندک باشیم (براین کوین، مینتزبرگ، ۱۳۷۸، ص ۲۰).

از آنجائیکه ما در جهانی زندگی می کنیم 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 می افتد این است که استراتژیست‌های دنیا، استراتژی خودشان را به ما دیکته می کنند. 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).

برنامه ریزی 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 برنامه ریزی استراتژیک کمتر معنی پیدا خواهد کرد. برنامه‌ریزی استراتژیک، تنظیم سناریو، تدوین طرحهای اقتضایی، استفاده از تکنیک های کیفی برای پیش بینی 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 عکس العمل 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 راه حلها 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 ادامه ی 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 پیش بینی‌ها 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

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-26]

دیـده بانی حال و گذشـته مسیرهای مشـخص برای معمـاری توسـعه را تعییـن می‌کند. «یکـی از اقداماتی کـه می‌توانـد در جریـان اصـلاح روندهای نادرسـت و مشـکلات برنامه‌هـا و طرح‌هـا مـورد توجـه قـرار گیـرد بررسـی برنامه‌هـای اسـتراتژیک اسـت زیـرا با نگاهـی نقادانـه بـر چگونگـی تهیـه. اجـرا و محتوای برنامه‌هـا می‌تـوان مسـایل و مشـکلات را شـناخت و راهکارهایـی را بـرای جلوگیـری از شـدت یافتـن مسـایل تـدارک دیـد و در ایـن تحقیـق سـعی شـده اسـت کاربـرد برنامه ریزی اسـتراتژیک در مدیریت و برنامـه ریـزی کلان شـهرها به عنـوان جزیـی از نظام سلسـله مراتـب برنامه‌ریـزی فضایـی در کشـور مورد بررسـی قـرار گیـرد و بتـوان یـه ارایـه راهکارهایـی بـرای بهبـود برنامه‌هـا پرداخـت» (تقی دخـت رهقی محمـد رضـا، ١٣٨٤، ص ١٢).

بنابرایـن می‌تـوان گفـت کاربـرد برنامـه ریـزی اسـتراتژیک در مدیریـت و برنامـه ریـزی کلان شـهرتهران در سـال هـای اخیـر، بـه آن توجه بسـیار شـده اسـت. در کشـور مـا و سـایر کشـور هـا نیز در ایـن زمینـه پژوهـش هایـی صـورت گرفته اسـت که بـه شـرح زیـر می باشـد:

- محمـد مهدوی مـزدده در مقالـه ده جنبه کلیدی برنامـه ریـزی اسـتراتژیک شـهرها و شـهرداری هـای ایـران به این موضـوع اشـاره دارد که اداره مطلـوب شـهرها و مخصوصـا کلان شـهرهاه بـدون مدیریـت یکپارچـه شـهری امـکان پذیـر نمـی باشـد و مدیریـت یکپارچـه شـهری همان نگاه سیسـتمی اسـت که مولود نگاه اسـتراتژیک اسـت. در فقـدان یـک قانـون جامـع شـهری یا نظـام برنامـه ریزی در شـهرها و شـهرداریها، در چنـد دهه گذشـته کوشـش و اقداماتی در جهت تهیه طرحهای توسـعه در ابعـاد مختلف صورت گرفتـه اسـت اگرچـه همـه طرحهای تهیه شـده ادعـای رعایـت و بکارگیری طرحهای فرادسـت و پاییـن دسـت و همچنین توجه بـه کلیه نکات مهـم در برنامـه ریـزی اسـتراتژیک را دارند ولی عـدم موفقیـت آنها در رسـیدن به اهـداف تعیین شـده موییـد ایـن واقعیـت اسـت کـه در مراحل برنامـه ریـزی اجـرا و ارزیابـی بطـور سیسـتمی بـه طرحهـا پرداختـه نشـده اسـت در یـک کلام بـه یکپارچگـی، پیچیدگـی، و شـرایط تحقـق طرحهـا، و خصوصـا منطـق مـورد نیـاز جهـت تدویـن مـدل برنامه ریزی توجهی نشـده اسـت سـازمانهای عمومـی از جمله شـهرداریها، بویژه در کشـورهای توسـعه یافته، به صـورت فزاینده ای از اصـول و مفاهیـم مدیریـت اسـتراتژیک اسـتفاده می کننـد تا بتواننـد بر میزان اثربخشـی و کارایـی خـود بیفزایند. این در حالی اسـت که استراتژیسـت هـا در سـازمانهای عمومـی ایـران در مقایسـه بـا همردیفـان خـود از اسـتقلال و آزادی عمـل کمتـری برخوردارند.
- رحیـم رهنمـا در مقالـه خـود تحـت عنـوان گـذار از برنامه‌ریـزی جامـع بـه برنامه‌ریـزی اسـتراتژیک بـه ایـن موضـوع اشـاره دارد کـه طرحهـای جامـع سـنتی، بـه طـور ذاتـی ایسـتا هسـتند و بـرای حالتی از رشـد آهسـته شـهری پیش‌بینـی شـده انـد، بنابرایـن رشـد سـریع جمعیـت، فقدان زیرسـاختها و خدمات و کمبود سـرمایه و متخصـص در توسـعه ی شـهرها، نیـاز بـه فرایندهـای برنامـه ریـزی پویـاتر دارد (١٥٠-١٤٩ : Clark,١٩٩٢). نخسـتین بـار منتقـدان برنامـه ریـزی جامـع، در دهه ١٩٦٠ ایـن اندیشـه را مطـرح سـاختند کـه محدودیت شـناختی و محدودیـت اطلاعـات در عرصـه ی برنامـه ریـزی، ایجـاب میکند کـه برنامـه ریزان از رفتـن بـه سـوی مجهـولات و پیـش بینـی جزئیـات پیش بینـی ناپذیر پرهیـز کنند و تلاش خود را بیشـتر بر موضوعات روشـنتر و اساسـی تـر متمرکز سـازند. به نظر «فـالودی» یکـی از راههـای غلبه بـر محدودیتهای برنامـهر یـزی جـامع، توسـل بـه «راهبردهـای برنامـه‌ریـزی» و «برنامـه‌ریـزی نیـز در انتقـاد از برنامه‌ریـزی جامـع، بـه ضـرورت بـه کارگیـری اصـول اسـتراتژیک» اسـت. در همیـن زمینـه پیتـر هـال برنامـه ریـزی اسـتراتژیک اشـاره میکنـد.
- مـرادی مسـیحی در کتـاب خـود تحـت عنـوان برنامه‌ریـزی اسـتراتژیک و کاربـرد آن در شهرسـازی ایـران و نمونـه مـوردی کلان شـهر تهـران بـه این موضـوع اشـاره دارد: نقـد نظری الگـوی جامـع تفصیلـی، ریشـه‌یابی مشـکلات برنامه‌ریـزی شـهری در ایـران بـه طـور عـام و تهـران به طور اخص، ارزیابـی دقیق از وضعیت

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-26]

موجـود برنامه‌ریـزی و مدیریت توسـعه شـهری در ایـران و بالاخـره ارائـه‌ی گزینـه‌ای موثـر، همـگام بـا تفکـرات پیشـرفته برنامه‌ریـزی فراهـم آمـده اسـت. بـر ایـن اسـاس، کتـاب دربردارنـده ایـن مباحـث اسـت: مفاهیـم اولیـه و تعاریـف در برنامه‌ریـزی اسـتراتژیک، رونـد تحـولات برنامه‌ریـزی اسـتراتژیک، دیدگاه‌هـا و رویکردهای مختلف در برنامه‌ریزی اسـتراتژیک، برنامه‌ریـزی اسـتراتژیک در بخـش عمومـی، ورود و تحـول برنامه‌ریـزی اسـتراتژیک در عرصـه‌ی برنامه‌ریزی شـهری، تجربیـات جهانی برنامه‌ریـزی اسـتراتژیک نویـن، کلان‌شـهرها و برنامه‌ریـزی اسـتراتژیک، ارزیابـی دیدگاه‌هـا و نظریـات در ارتبـاط بـا برنامه‌ریـزی شـهری در ایـران، مقایسـه‌ی تطبیقـی طرح‌هـا و برنامه‌های توسـعه‌ی شـهری تهران در چهار دهه‌ی اخیر از دیـد برنامه‌ریـزی اسـتراتژیک، ارزیابـی نحوه‌ی برنامه‌ریزی شـهر تهران و ریشـه‌یابی مشـکلات از دیـد اسـتراتژیک، ارائـه‌ی الگـوی پیشـنهادی بـرای برنامه‌ریـزی اسـتراتژیک تهـران، و موانـع در انجـام برنامه‌ریـزی اسـتراتژیک.

- فرهـودی در مقالـه (نیـاز بـه برنامه‌ریـزی اسـتراتژیک) که در مجله انگلیسـی زبان «تئوری برنامه‌ریـزی» (در سـال ۲۰۰۹) به چاپ رسـانده اسـت بـا بررسـی نظـام برنامه‌ریـزی شـهری در ایـران، اسـتفاده از برنامه‌ریـزی اسـتراتژیک را بـه دو دلیـل زیـر ضـروری دانسـته اسـت: برنامه‌ریـزی توسـعه شـهری موثـر، نیازمنـد مشـارکت فعـال گروه‌هـای دینفـع شـهری اسـت، فرآینـد برنامه‌ریزی برای توسـعه شـهر، نیازمنـد یـک چارچـوب منعطـف و پویـا بـرای تصمیم‌گیـری و حفـظ آن در جهـت تغییـرات و ارزیابـی محیـط شـهری اسـت
- مطالعـه دیگر تحت عنـوان (اصلاح نظام مدیریت شـهری در ایـران بـر اسـاس رویکـرد راهبردی) توسـط حسـین پیـرزاده و همـکاران انجام شـده اسـت. در ایـن مطالعـه نظـام مدیریت توسـعه و عمـران شـهری در ایـران بررسـی شـده و بعد از بـررس تجـارب جهانـی، چالش‌هـای پیش روی مدیریـت توسـعه شـهری در ایـران را در هشـت حـوزه عملکـردی سیاسـت‌گذاری، هدایـت و راهنمایـی، نحـوه تهیـه طـرح، نظـارت بـر تهیـه طـرح، بررسـی و نصویب، اجرای طـرح، نظارت بـر اجـرا و بازنگـری و اصـلاح طبقـه نموده

۲. مبانی نظری

برنامه‌ریـزی اسـتراتژیک نوعـی از برنامه‌ریزی اسـت کـه بیشـتر از برنامه‌ریـزی سـنتی کاربـری زمیـن بـا عمـل سـروکار دارد و بـا عوامـل اجرایـی و فراینـد تصمیم‌سـازی مرتبـط اسـت. برنامه‌ریزان اسـتراتژیک بیـن دو سـطح از برنامه‌ریـزی تمایـز قائل اند. سـطح سـاختاری و سـطح توسـعه کـه بـه تعبیـر چدویـک می‌تـوان آنهـا را بـه ترتیـب سـطح سیاسـتگذاری و سـطح تکنیکـی نامیـد. بـه عبـارت دیگـر، ایـن دو سـطح، تمایـز بیـن دوگونـه از برنامه‌ریـزی اسـت. برنامه‌ریـزی به‌واسـطه هدایـت تغییـرات در طـول زمـان و مطابـق بـا سیاسـتگذاری هـای انجـام شـده و طراحـی و تدویـن طرح‌هـا و برنامه‌هـای محـدود بـرای تعریـف تغییرات و اجـرای آن در آینده نزدیک. بـه نظرهـال، ایـن تمایـز بزرگ‌تریـن تفاوتـی اسـتکه بیـن نظـام برنامه‌ریـزی جامـع و سـاختاری بریتانیـا وجـود داشـته اسـت (Hall، 1389: 3-17). بـه نظـر صاحـب نظـران برنامه‌ریـزی اسـتراتژیک، ایـن نـوع برنامه‌ریـزی نسـبت به رویکـرد برنامه‌ریزی سـنتی یا جامـع – کـه برای رفع نواقص آن مطرح شـده اسـت – تمایـزات و تفاوتهـای عمده‌ای دارد کـه عبارتند از (Kaufman، 1987: 1):

۱. برنامه‌ریـزی اسـتراتژیک بیشـتر به سـوی عمل، نتایـج و اجرا سـمت‌گیری شـده اسـت.
۲. ایـن نـوع برنامه‌ریـزی مشـارکت‌های بسـیار متنـوع و گسـترده‌ای را در فراینـد برنامه‌ریـزی ترویـج می‌کنـد.
۳. ایـن نـوع برنامه‌ریـزی تأکیـد زیـاد بـر درک و فهـم محیـط خارجـی اجتماعـات محلـی دارد.
٤. ایـن رویکـرد بـا مطالعه محیطی در پی شـناخت امکانـات، فرصت‌هـا و محدودیت‌هـای موجود در اجتماعات محلی اسـت.
۵. ایـن نـوع برنامه‌ریـزی بیشـتر بـر ایـن تأکیـد می‌کنـد کـه ارزیابـی نقـاط قـوت و ضعـف اجتماعـات محلـی بایـد در بسـتر امکانـات و محدودیت‌هایـش انجـام پذیرد (اسـدی، ۱۳۸۲، ص ۱۰۵).

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-26]

جدول ۱. تعاریف گوناگون از استراتژی و جایگاه برنامه‌ریزی استراتژیک کلاسیک و انعطاف‌پذیر؛ مآخذ: مرادی مسیحی، ۱۳۸٤، ص ۱۲

نظریه پرداز	تعاریف از استراتژی	استراتژیک کلاسیک	استراتژیک انعطافپذیر
مینتزبرگ (mintzberg)	استراتژیک به عنوان یک برنامه و حیله	●	
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		●
انسنف (ansof)	استراتژی بر حسب تصمیمات استراتژیک تعریف می‌شود	●	

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 چرخه ای، با این حال میزان تعهد به توسعه و نحوه دست یابی 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 ۱۹٦۰ در حدود سه چهارم سازمان‌های بزرگ صنعتی در آمریکا به نوعی از برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌نمودند، در 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

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-26]

دالاس در تگزاس، سانفرانسیسکو، سنت لوئیز و پاسادنیا در کالیفرنیا، فیلادلفیا در پنسیلوانیا و نیویورک، رویکرد سازمانی جهت برنامه‌ریزی استراتژیک خود اتخاذ نمودند. امروزه کلان شهرهای جهان همچون ملبورن(۱۹۸٤)، 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، ۱۳۸٤، ص ۱۲٦).

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.

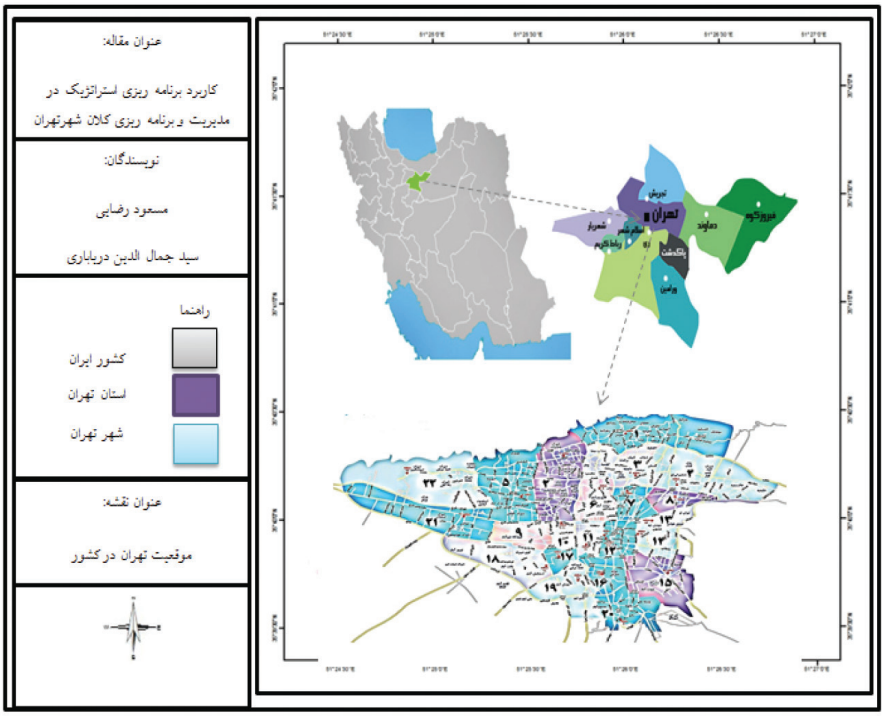
و می توان گفت در دهه اخیر، برنامه‌ریزی استراتژیک شهری و کلان شهری دو معنی یافته است:

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. جمعیّت آن ۸۲٤٤٥۳۵ نفر است و بیست و پنجمین شهر پرجمعیّت جهان به شمار می‌آید. مساحت این شهر ۷۳۰ کیلومتر مربّع 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 البرزواقع شده‌است. شهر تهران در شمال ایران، در کوهپایه‌های جنوبی رشته‌کوه البرز در حدّ فاصل طول جغرافیایی ۵۱ درجه و ۲ دقیقه شرقی تا ۵۱ درجه و ۳٦ دقیقه شرقی، به طول تقریبی ۵۰ کیلومتر و عرض جغرافیایی ۳۵ درجه و ۳٤ دقیقه شمالی تا ۳۵ درجه و ۵۰ دقیقه شمالی به عرض تقریبی ۳۰ کیلومتر گسترده شده‌است. 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.

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-26]



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
٤. شناسایی منابع مستمر شهرداری و نیز شناسایی منابع بالقوه برای انجام پروژه ها
۵. عدم استقلال نهادهای محلی در تعیین ساختار تشکیلاتی
٦. 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 برنامه‌ریزی آن کلیه کنشگران را مدنظر داشت.
۲. عدم وجود مکانیزم نظارتی در انجام طرحها و برنامه ها
۳. عدم توجه به ارتباط بین برنامه ریزی و مدیریت شهری
٤. سطوح مختلف تصمیم گیری و تصمیم سازی مشخص نمی باشند.
۵. عدم اعتقاد به وجود گزینه های مختلف و برنامه ریزی مشارکتی
٦. 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.

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-26]

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.
٤. تشکیلات دیوانسالار، غیر انعطاف و دستوری
۵. تمرکز فعالیتها در بخش دولتی و شهرداری ها و مشخص نبودن واگذاریها به بخش خصو صی
٦. 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.
٤. 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
٦. 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.

٤. روش تحقیق

روش تحقیق از نوع کاربردی و توصفی -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 روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره، تاپسیس، ویکور و ساو تحلیل شده است.

روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره؛ بسیاری از تصمیم‌ها دارای معیارهای گوناگون کمی و کیفی بوده که در پاره‌ای از مواقع در تعارض با یکدیگر می‌باشند، این نوع تصمیم‌گیری را تصمیم‌گیری چندمعیاره می‌نامند (مومنی و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۲۳۲). در این تصمیم‌گیری بجای استفاده از یک معیار سنجش از چندین معیار ممکن استفاده می‌شود. این مدل‌ها به دو دسته تقسیم می‌شوند ۱): مدل‌های چند هدفه ۲) مدل‌های چند شاخصه؛ مدل‌های چند هدفه به منظور طراحی و جستجو بکار رفته و اصولاً مدل‌های فرآیندمدار هستند. در این مدل‌ها معیارها توسط اهداف تعریف و تعداد گزینه‌های ممکن نامحدود می‌باشد (اصغرپور، ۱۳۸۳، ص ٤۳).

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

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-26]

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	

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-26]

در این مرحله اقدام به مشخص کردن هر یک معیارهای مورد سنجش کاربرد برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت و برنامه ریزی کلان شهرتهران 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 برنامه‌ریزی کلان شهر تهران رتبه اول را دارد. در نهایت اینکه در این مرحله تعداد ۹ معیار در مدیریت و برنمه ریزی کلانشهر تهران مورد تصویب قرار گرفته، بررسی شده و تا جایگاه هر یک از آنها در کلانشهر تهران مشخص شود

جدول ٦. رتبه‌بندی معیارهای مورد سنجش کاربرد برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت و برنامه ریزی شهرتهران بر اساس مدل تاپسیس؛ منبع: یافته های پژوهش، ١٣٩٦

ردیف	معیارهای مورد سنجش کاربرد برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت و برنامه ریزی کلان شهرتهران	Di+	Di-	CLi	TOPSIS
١	تبدیل شدن به یک جهانشهر فرهنگی با حفظ ارزشهای بنیادین	0.026392	0.014016	0.346863	٧
٢	اصلاح در ساختار مدیریت توسعه تهران	0.035361	0.006543	0.296936	٩
٣	بستر سازی برای افزایش مشارکت اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی	0.020776	0.025837	0.504279	٥
٤	ارائه برنامه های توریستی جهت جذب توریسم داخلی و خارجی	0.02756	0.013842	0.33433	٨
٥	هماهنگی منطقی بین توسعه فیزیکی شهر با پیشرفت های اقتصادی- اجتماعی و تقویت زیر ساختها	0.021421	0.022008	0.506764	٤
٦	کنترل و مهار نمودن رشد بی رویه جمعیت	0.019652	0.029374	0.599157	٢
٧	بهبود مدیریت یکپارچه توسعه شهری و افزایش جاذبه های ملی و فراملی	0.022657	0.019692	0.464991	٦
٨	سرمایه گذاری در زیر ساختهای فناوری اطلاعات و توزیع مناسب در فضاهای شهری IT شاخص های	0.015212	0.032972	0.654286	١
٩	ممنوعیت تغییر کاربری اراضی باغی و حفاظت و بهره برداری مناسب از منابع و ارزشهای طبیعی	0.018161	0.026082	0.58952	٣

نتایج جدول شماره (٦) بر اساس تکنیک تاپسیس حاکی از آن است در میان معیارهای مورد سنجش کاربرد برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت و برنامه ریزی کلان شهرتهران، سرمایه گذاری در زیر ساختهای فناوری اطلاعات و توزیع مناسب در فضاهای شهری IT شاخص های با کسب امتیاز ٠,٦٨٤٢ 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 ٠,٥٩٩١ 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.

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

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-26]

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
٤	ارائه برنامه های توریستی جهت جذب توریسم داخلی و خارجی	4.342543	0.06687	0.569588278	٦
۵	هماهنگی منطقی بین توسعه فیزیکی شهر با پیشرفت های اقتصادی- اجتماعی و تقویت زیر ساختها	5.402644	0.06687	0.510813637	٤
٦	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

براساس جدول شماره (۷) تبدیل شدن به یک جهانشهر فرهنگی با حفظ ارزشهای بنیادین با کسب امتیاز ۰,۲٦۹۵ توانسته در در بین مسائل مورد بررسی رتبه اول را به خود اختصاص دهند و در جایگاه نخست قرار بگیرد. در جایگاه دوم می‌توان به ممنوعیت تغییر کاربری اراضی باغی و حفاظت و بهره برداری مناسب از منابع و ارزشهای طبیعی اشاره نمود و در نهایت اینکه ازمعیارهای 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 رتبه‌های 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، ۱۳۹٦

ردیف	معیارهای مورد سنجش کاربرد برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت و برنامه ریزی کلان شهر تهران	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
٤	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	٦
٦	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	٤

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-26]

نتایـج حاصل از جدول شـماره (۸) منعکس کننده ایـن مطلـب اسـت کـه اصـلاح در سـاختار مدیریـت توسـعه تهـران توانسـته اسـت کـه در بیـن معیارهـای مذکـور رتبـه اول را بـه خـود اختصـاص دهـد و در جایگاه نخسـت قرار بگیرد و در همین راسـتا کنترل و مهـار نمودن رشـد بـی رویه جمعیـت با کسـب امتیاز (۰,۱۱۲٤٥) در جایگاه دوم قرارگرفته اسـت و در رتبه سـوم بسـتر سـازی برای افزایش مشـارکت اجتماعی، اقتصـادی و فرهنگـی قـرار دارد کـه بـا کسـب امتیـاز (۰,۱۱۰۹٥) قـرار گرفتـه اسـت. بنابراین سـایر معیارها ممنوعیـت تغییـر کاربـری اراضی باغـی و حفاظت و بهره برداری مناسـب از منابع و ارزشهای طبیعی،تبدیل شـدن بـه یـک جهانشـهر فرهنگی بـا حفظ ارزشـهای بنیادیـن و ... به ترتیب با کسـب امتیازهای (۰,۱۱۰۸)، (۰,۱۱۰٦۱)، (۰,۱۱۰٥)، توانسـته‌اند در جایگاه‌هـای بعدی قـرار بگیرند

جدول ۹. ادغام رتبه بندیهای معیارهای مورد سنجش کاربرد برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت و برنامه ریزی شهرتهران؛ منبع: یافته های پژوهش، ۱۳۹٦

ردیف	معیارهای مورد سنجش کـاربرد برنامـه ریـزی استراتژیک در مدیریت و برنامـه ریـزی کـلان شهرتهران	تاپسیس	ویکور	ساو	میانگین	رتبه
۱	تبدیل شدن به یک جهانشـهر فرهنگـی بـا حفـظ 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	٥
۳	بستر سـازی بـرای افـزایش مشـارکت اجتمـاعی، اقتصادی و فرهنگی	0.504279	0.510813637	0.110957397	0.37535	٤
٤	ارائه برنامه های توریستی جهت جـذب توریسـم داخلی و خارجی	0.33433	0.569588278	0.10881652	0.337578	۷
٥	هماهنگی منطقـی بـین توسـعه فیزیکـی شـهر بـا پیشرفت های اقتصادی- اجتماعی و تقویت زیـر ساختها	0.506764	0.510813637	0.110522893	0.37603366	۳
٦	کنترل و مهار نمودن رشد بی رویه جمعیت	0.599157	0.569588278	0.112459332	0.42706833	۱
۷	بهبود مدیریت یکپارچه توسعه شـهری و افـزایش 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 شـهری IT شـاخص های	0.654286	0.3	0.110448834	0.35491166	٦
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 جـدول شـماره (۹) اقدام بـه ادغام کل تصمیم گیریهـای چنـد معیـاره شـد کـه بـر ایـن اسـاس هـر کـدام از معیارهـای مـورد سـنجش کاربـرد برنامـه ریـزی اسـتراتژیک در مدیریـت و برنامـه ریزی کلان شـهرتهران در هـر مدل رتبه خاصی را بدسـت آورده اسـت و بـرای اینکـه بتوانیـم بـه یـک نتیجـه کلی از رتبـه مسـائل مـورد سـنجش برسـیم از ادغـام رتبه‌ها بـا یکدیگر بهره گرفته شـده اسـت. کـه نتیجه حاصل از آن منعکـس کننـده ایـن مطلب اسـت کـه کنترل و مهـار نمودن رشـد بـی رویه جمعیت توانسـته اسـت بـا ادغـام مدل‌هـا رتبـه اول را بیـن معیاهـا مـورد ارزیابـی بدسـت آورد از معیارهـای دیگـر کـه در

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-26]

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 رتبه‌های پایین تر قرار



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

٦. نتیجه گیری و جمعبندی

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 گ سترده ای شده که بطور عمده در جهت تخریب و آلودگی های مختلف بر 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 (صرف‌نظر از کاستی‌های کلان اقتصادی، اجتماعی و ساختاری) عدم شناخت و بهره گیری از راهکارها، روش‌ها و مکانیزم‌های رایج علمی می باشد که اغلب این‌گونه روش‌ها که باید مراحل مختلف آن (برنامه‌ریزی و اجرای

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-26]

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 شهرساز ان و طراح ان 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 بالندگی اقتصاد شهری
۳. کارآمدی و بهره وری کلیه ظرفیت های شهری
٤. پایداری هویت و انسجام فرهنگی- اجتماعی جامعه شهروندی
۵. پایداری محیط و منابع زیستی و ارزشهای طبیعی شهر و پیرامون
٦. 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 پساصنعتی 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 دقتهای 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، و 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 درهیچ 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 فرا ملی 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 معیاها 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

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-26]

مـی باشـد و هماهنگـی منطقـی بیـن توسـعه فیزیکی شـهر بـا پیشـرفت هـای اقتصـادی- اجتماعـی و تقویـت زیـر سـاختها، بسـتر سـازی بـرای افزایـش مشـارکت اجتماعی، اقتصـادی و فرهنگی، اصلاح در سـاختار مدیریت توسـعه تهران، سـرمایه گـذاری در زیر سـاختهای فناوری اطلاعات و توزیع مناسـب در فضاهای شـهری IT شـاخص های، ارائـه برنامه های توریسـتی جهـت جذب توریسـم داخلـی و خارجی، ممنوعیـت تغییـر کاربـری اراضـی باغـی و حفاظت و بهـره بـرداری مناسـب از منابع و ارزشـهای طبیعی و تبدیـل شـدن بـه یـک جهانشـهر فرهنگی بـا حفظ ارزشـهای بنیادیـن در رتبه‌هـای پاییـن تـر قـراردارد. بایسـتی ایـن معیارهـا در مفهـوم در برنامـه ریـزی و مدیریـت کلان شـهر تهـران مـد نظـر قـرار گیرد .

منابع و ماخذ

۱. احمـدی، حسـین (۱۳۷۸) برنامـه ریـزی اسـتراتژیک و کاربـرد آن، نشـر کانـون فرهنگی سـایه نمـا،
۲. ایـران نـژاد پاریـزی و ساسـان گهـر (۱۳۷۳) سـازمان و مدیریـت از تئـوری تا عمل، موسسـه بانکـداری ایـران، بانـک مرکـزی،
۳. امیـر کبیـری، علیرضـا (۱۳۸۱) مدیریـت اسـتراتژیک، انتشـارات نـگاه دانـش،
٤. اسـدی، ایرج (۱۳۸۲) دانشـنامه مدیریت شهری، فصلنامه مدیریت شـهری، شماره ١٤
۵. بصیـرت، میثـم (۱۳۸۲) دانشـنامه مدیریـت شـهری، فصلنامـه مدیریـت شـهری، شـماره ١٤
٦. بـرک پـور، ناصـر (۱۳۸۲) دانشـنامه مدیریـت شـهری، فصلنامـه مدیریـت شـهری، شـماره ١٤
۷. پیـرس و رابینسـون (۱۳۹۰) برنامـه ریـزی و مدیریـت اسـتراتژیک، ترجمـه دکتـر خلیلـی شـورینی، انتشـارات یـادواره کتـاب
۸. توکلـی، علـی (۱۳۸۰) انواع طبقه‌بنـدی کاربری شـهری و تهیـه نقشـه کاربـری زمیـن، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشـد شهرسـازی، دانشـگاه آزاد اسـلامی تهران.
۹. حکمـت نیـا، حسـن و میـر نجـف موسـوی (۱۳۸۵) کاربـرد مـدل در جغرافیـا بـا تأکیـد بـر برنامهریـزی شـهری و ناحیهای، یزد: انتشـارات علـم نوین،
۱۰. خاکـی، غلامرضـا (۱۳۷۸) روش تحقیـق بـا رویکـرد به پایان نویسـی، نشـر مرکـز تحقیقات علمی کشـور،
۱۱. دوران، دانیـل (۱۳۷۰) نظریـه سیسـتمها، ترجمه دکتـر یمینی، محمد، انتشـارات آمـوزش انقلاب اسـلامی، تهران،
۱۲. داوری، دردانه،شـانه سـاززاده (۱۳۸۰) مدیریـت اسـتراتژیک (از تئـوری تـا عمل)، نشـر آتنا.
۱۳. دکتـر اعرابـی، محمـد (۱۳۸٦) ویـژه نامـه مدیریـت اسـتراتژیک شـهری، شـماره ۱
١٤. دکتـر شـکوئی، حسـین (۱۳۸۰) دیدگاههـای نو در جغرافیـای شـهری، ج ۱
۱۵. دکتـر مشـبکی، اصغـر (۱۳۷٦) بررسـی موانـع برنامه‌ریـزی اسـتراتژیک در جمهـوری اسـلامی‌ایرانی، مدیریـت دولتـی، شـماره ۳۷
١٦. حقیقـی، محمد (۱۳۷٤) برنامه‌ریزی اسـتراتژیک و جایـگاه آن در سـازمانهای صنعتـی و تجارتی، ایـران دانش مدیریت، شـماره ۲۹
۱۷. حسـینی، سـید محمـود (۱۳۷۳) برنامه‌ریـزی اسـتراتژیک در صنعـت خودروسـازی ایـران، دانـش مدیریـت، شـماره ۲٦
۱۸. شـیعه، اسـماعیل (۱۳۷۹) مقدمـه ای بـر مبانـی برنامـه ریزی شـهری، مرکز انتشـارات دانشـگاه علـم و صنعـت ایران،
۱۹. ریمـون کیـوی، لـوک وان کامپهونـد (۱۳۷٦) روش تحقیـق در علـوم اجتماعـی، ترجمـه نیک گهـر، نشـر توتیا
۲۰. شـفائی، سـپیده (۱۳۸۳) سیاسـتهای راهبـردی مسـتخرج از طرحهـا و برنامه‌های توسـعه شـهر تهـران، مجموعـه مقـالات کارگاه تخصصـی تدویـن سیاسـتهای راهبـردی برای توسـعه آتی شـهر تهران،
۲۱. طـرح جامـع مصـوب (۱۳۸٦) وزارت مسـکن و شهرسـازی، معاونـت شهرسـازی و معمـاری دبیرخانـه شـورایعالی شهرسـازی و معمـاری ایران
۲۲. علـوی، سیدسـعید (۱۳۸۰) برنامه ریزی توسـعه ورزش در کلانشـهرها؛ (نمونه موردی منطقه ۱۵ تهـران)، پایـان نامه کارشناسـی ارشـد دانشـکده معماری و شهرسـازی؛ دانشـگاه شـهید بهشتی
۲۳. ۲۳. غمامـی، مجیـد (۱۳۸۳) مجموعـه شـهری

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-26]

تهـران گزیـده مطالعات طـرح راهبردی توسـعه کالبـدی انتشـارات مرکـز مطالعـات و تحقیقات شهرسـازی و معمـاری ایـران،
۲٤. غمامی، مجید، (۱۳۸۰) مشـکل مدیریت شـهری تهـران چیسـت و چگونـه باید حل شـود؟ مجله آبادی، شـماره ،۳۲
۲۵. کولیـن لـی (۱۳۸۵) مدلهـا در برنامـه ریـزی شـهری، ترجمـه عبـاس زادگان، مصطفی، جهاد دانشـگاهی تهـران،
۲٦. گروهـی از اسـاتید مدیریـت (۱۳۷٦) مدیریـت اسـتراتژیک، ترجمـه منوریـان، عبـاس، مرکـز آمـوزش مدیریـت دولتـی
۲۷. گروهـی از برنامـه ریـزان، مسـتندات برنامـه اسـتراتژیک (۱۳۸۰) سـازمان فرهنگـی هنـری شـهرداری تهـران.
۲۸. لطیفیان، سـعیده (۱۳۸۳) اسـتراتژی و روشـهای برنامـه ریـزی اسـتراتژیک، دفتـر مطالعـات سیاسـی و بیـن المللـی (وزارت امـور خارجـه).
۲۹. مـرادی مسـیحی، واراز (۱۳۹۲) برنامه‌ریـزی اسـتراتژیک و کاربـرد آن در شهرسـازی ایـران، انتشـارات پـردازش و برنامـه ریـزی شـهری،
۳۰. مـرادی مسـیحی، واراز (۱۳۸۸) طرحهـا و برنامه‌هـای توسـعه شـهری تهـران (ارزیابـی و مقایسـه تطبیقـی)، مجلـه شـهرداریها، سـال ششـم، شـماره ٦٦
۳۱. مـرادی مسـیحی، واراز (۱۳۹۲) برنامـه ریـزی اسـتراتژیک کلان شـهرها، انتشـارات پردازش و برنامـه ریزی شـهری.
۳۲. ماکیاولـی، نیکولـو، ۱۳۷٦، شـهریار، ترجمـه داریـوش آشـوری، نشـر پـرواز.
۳۳. مقـدس، جـلال، مدیریـت اسـتراتژیک (۱۳۷۸) مرکـز آمـوزش مدیریـت دولتی.
۳٤. مهدیـزاده، جواد (۱۳۸۲) برنامـه ریزی راهبردی توسعه شـهری، انتشـارات معاونت شهرسازی و معماری وزارت مسـکن و شهرسازی.
۳۵. مهدیـزاده، جـواد (۱۳۸۵) تحـول در پارادایـم شهرسـازی، مجلـه جسـتارهای شهرسـازی، شـماره ۱۵
۳٦. منوریـان، عبـاس (۱۳۷۹) فرآینـد برنامه‌ریـزی اسـتراتژیک بـرای سـازمانهای غیـر انتفاعـی، انتشـارات مرکـز آمـوزش مدیریـت دولتـی.
۳۷. مدنـی پـور، علـی (۱۳۸۲) تهـران ظهـور یـک کلانشـهر، انتشـارات پـردازش و برنامـه ریـزی شـهری،
۳۸. معینـی، سـید مهـدی، زریـن، شـهریار (۱۳۸۵) شهرسـازی کاغـذی، مجلـه شـهرنگار، سـال ششـم، شـماره ۳٦
39. Hall, Peter, Urban and Regional Planning, 1989
40. Middleton, Johan and Bob Gorzynski, Strategy Express, Capstonc Publishing Uk, 2002

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-26]