مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت شهری و روستایی
شماره ۵۸ . بهار ۱۳۹۹
Urban managment
No.58 Spring 2020
7 - 27
تاریخ دریافت ۱۳۹۹/۱/۱۴ - تاریخ پذیرش ۱۳۹۹/۳/۲۴

مدلی به منظور شناسایی موانع اجرای طرح جامع راهبردی شهر تهران با استفاده از تئوری داده بنیاد کلاسیک

عطاءاله هرندی[۱]- پژوهشگر، مدرس دانشگاه و دکتری مدیریت استراتژیک، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
اختر ضربی شهماربیگلو- کارشناس ارشد مدیریت استراتژیک، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران
پیوند میرزائیان خمسه- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

چکیده

بیـان مسـاله: ناکارآمـدی طرح‌هـای جامـع شـهری در برخـورد بـا شـرایط متحـول مناطـق شـهری در دهه‌هـای اخیـر، زمینـه ظهـور الگویـی جدیـد در برنامه‌ریـزی شـهری ایـران، بـا عنـوان برنامه‌ریـزی راهبـردی را فراهـم نمـود. رویکـردی کـه در صـورت فراهـم بـودن مجمـوع شـرایط بـرای موفقیـت، می‌توانـد گره‌گشـای بسـیاری از مسـائل و مشـکلات مـا در زمینـه برنامه‌ریـزی و مدیریـت شـهری باشـد. امـا مهمتریـن مسـئله پـس از انجـام برنامه‌ریـزی راهبـردی، بحـث "تحقق‌پذیـری" ایـن طرح‌هاسـت کـه بـدون تردیـد عمده‌تریـن چالـش پیـش روی مدیـران در مدیریـت شـهری بشـمار مـی‌رود. مشـکلی کـه نوعـاً بـه اجـرای اسـتراتژی‌ها بازمی‌گـردد. بنابرایـن بـا توجـه بـه مـوارد بـالا بحـث علـل و موانعـی کـه باعـث نتیجه‌گیـری ضعیـف از برنامه‌ریـزی اسـتراتژیک میشـود، اهمیـت پیـدا می‌کنـد و ایـن کـه چـرا برنامه‌هـای اسـتراتژیک بـا موفقیـت اجـرا نمی‌شـوند و موانـع اجـرای آن چیسـت؟ مـورد سـوأل قـرار می‌گیـرد.

هـدف: هـدف پژوهـش حاضـر شناسـایی علـل و موانعـی سـت کـه مانـع از اجـرای صحیـح طـرح جامـع راهبـردی شـهر تهـران مـی باشـند.

روش: ایـن پژوهـش بـر مبنـای پارادایـم تفسـیری و بـا اسـتفاده از اسـتراتژی تئـوری پـردازی داده بنیـاد انجـام شـده اسـت. نـوع تحقیـق از منظـر جهـت گیـری اصلـی کاربـردی توسـعه ای، از منظـر هـدف اکتشـافی و از منظـر رویکـرد کیفـی و اسـتقرایی اسـت. جامعـه آمـاری ایـن پژوهـش خبـرگان حـوزه مدیریـت شـهری مـی باشـند کـه بـه وسـیله نمونـه گیـری نظـری و تـا رسـیدن بـه نقطـه اشـباع نظـری بـا ایشـان مصاحبـه نیمـه سـاختار یافتـه انجـام شـده اسـت. داده هـای حاصـل توسـط کـد گـذاری بـاز، محـوری و نظـری دسـته بنـدی شـده و در انتهـا مـدل نهایـی پژوهـش ارائـه شـده اسـت.

یافتـه هـا: مـدل نهایـی ایـن پژوهـش بیـان مـی کنـد کـه موانـع اجـرای طـرح جامـع راهبـردی شـهر تهـران در سـه دسـته کلـی موانـع پیـش آینـدی، موانـع حیـن عمـل و موانـع پـس آینـدی مـی باشـند کـه هـر یـک از مقـولات و زیـر مقـولات مشـخصی تشـکیل شـده انـد.

نتیجـه: عـدم تحقـق اهـداف طـرح جامـع راهبـردی شـهر تهـران و اجـرای ناقـص و ناکارآمـد ایـن طـرح هـا تنهـا بـه علـت ضعـف مجریـان نمـی باشـد بلکـه موانـع اجـرای ایـن طـرح پیچیـده، چندگانـه و مرتبـط بـه قبـل، حیـن و بعـد از برنامـه ریـزی بـوده و سلسـله ای از علـل و عوامـل مرتبـط بـه همدیگـر مانـع از تحقـق اهـداف پیـش بینـی شـده در ایـن طـرح هـا مـی باشـد.

واژگان کلیـدی: برنامه‌ریـزی راهبـردی، موانـع اجـرای اسـتراتژی، طـرح جامـع راهبـردی تهـران.

A Model for Identify Barriers to Implementation of Comprehensive Strategic Plan of Tehran using Classic Grounded Theory Strategy

Abstract

Introduction: The inadequacy of comprehensive urban plans in dealing with the evolution of urban areas in recent decades provides the basis for the emergence of a new model in urban planning in Iran, called strategic planning. Strategic planning that, if the total conditions for success were available, could have been the solution to many of our problems in urban planning and management. However, the most crucial issue after strategic planning is the discussion of "Implementation," which is undoubtedly the major challenge that managers face it in urban management. A problem that typically goes back to the implementation of strategies. Therefore, it is essential to discuss the causes and obstacles that lead to a miserable conclusion of strategic planning and why strategic plans are not implemented successfully, and what are the obstacles to its implementation? The purpose of this study is to identify the causes and obstacles that prevent the proper implementation of the Comprehensive Strategic Plan of Tehran.

Methodology: This research is based on a symbolic paradigm using the Classic Grounded Theory Strategy. The type of research is from the perspective of the primary practical developmental orientation, from the perspective of exploratory purpose and the perspective of qualitative and inductive approach. The statistical population of this research is urban management experts who have been semi-structured interviews with them through theoretical sampling and up to theoretical saturation point. The data are categorized by open coding, axial, and theoretical, and finally, the final model of research is presented.

Results: The final model of this study states that the barriers to the implementation of the Strategic Master Plan of Tehran fall into three general categories: Predominant Barriers, Intraoperative Barriers, and Post-Barrier Barriers, each of which has distinct categories and sub-categories.

Conclusion: Failure to fulfill the objectives of the Strategic Master Plan of Tehran and incomplete and inefficient implementation of these plans is not only due to the weaknesses of executors but also obstacles to the implementation of this complex, multiple and related plan before, during and after the planning and a series of causes and factors. Interconnectedness prevents the realization of the goals foreseen in these projects.

Keywords: Strategic Planning, Strategic Barriers to Implementation, Tehran Strategic Master Plan

۱ نویسنده مسئول و عهده دار مکاتبات، تلفن: ۰۹۱۲۲۸۰۶۸۱۷ Email: Harandi@atu.ac.ir

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-03]

مقدمه

رشد و تحول سریع شهرها در قرن اخیر و بهویژه در چند دهه اخیر باعث رواج طرح های شهری برای موزون ساختن توسعه‌های شهری گردیده است. از شروع تهیه طرح‌های شهری در ایران حدود شش دهه می‌گذرد، اما با وجود کسب تجارب فراوان تهیه‌کنندگان و مجریان امور شهری، طرح‌های شهری در عمل نتوانستند در مسیر توسعه برنامه‌ریزی شده شهرها به رغم برخی جنبه‌های مثبت، موفق باشند و شواهد و پژوهش‌های گوناگون حاکی از آن هستند که التزام به برنامه‌ها در سازمان‌های مسئول توسعه شهری کم است و همچنان هزینه‌های بسیاری صرف امور پیش بینی‌نشده می‌گردد که به هدر رفت منابع و حتی گسترش مشکلات می انجامد. از جمله اقداماتی که می‌توان در جریان اصلاح روندهای نادرست و مشکلات طرح‌های توسعه شهری، مورد توجه قرار داد، آسیب‌شناسی آنها است، زیرا با نگاهی نقادانه به چگونگی تهیه، اجرا و محتوای طرح‌ها می‌توان مسائل و مشکلات را شناخت و راهکارهایی را برای جلوگیری از شدت یافتن مسائل تدارک دید. طرح‌های شهری در هدایت توسعه شهرها بعنوان مهمترین ابزار، مورد استفاده قرار می‌گیرند. به موازات تغییرات صورت گرفته در شهرها که بدون تردید ناشی از رشد طبیعی جمعیت شهری و مهاجرت از روستا به شهر بوده و عامل گسترش شهرها بشمار می‌رود مانند دوره های قبل از انقلاب صنعتی نمی‌توان شهرها را به حال خود رها کرد. به همین دلیل، برای توسعه‌ی متوازن شهرهای امروزی، طرح‌های شهری بنیادی‌ترین ابزار شکل‌دهی بشمار می‌روند (بختیاری و همکاران، ۱۳۹۴). در این میان حوزهٔ اجرای سیاست ها و برنامه‌های توسعه‌ی شهری و ضرورت یکپارچگی در آن حساسیت‌هایی دارد؛ چرا که بهترین سیاست‌ها و برنامه‌ها در صورت اجرای نادرست، موفق نخواهند بود. مدیریت اجرای یکپارچهٔ طرح‌ها و سیاست‌های توسعه‌ی شهری یک ضرورت حیاتی برای تحقق اهداف برنامه‌ریزی شهری است. سؤال این است که چرا برنامه‌های استراتژیک با موفقیت اجرا نمی‌شوند و در مرحلهٔ اجرا با مشکل مواجه می‌شوند و اینکه چه عواملی موجب بروز این موضوع می‌شود؟ بنابراین با توجه به موارد بالا بحث علل و موانعی که باعث نتیجه‌گیری ضعیف از برنامه‌ریزی استراتژیک می‌شود، اهمیت پیدا می‌کند و این که چرا برنامه‌های استراتژیک با موفقیت اجرا نمی‌شوند و موانع اجرای آن چیست؟ مورد سؤال قرار می‌گیرد. شناخت این عوامل بمنظور تضمین موفقیت و بقای سازمان‌ها امری ضروری بنظر می‌رسد زیرا شناسایی دقیق موانع پیاده‌سازی استراتژی‌ها در سازمان‌ها می‌تواند در جهت اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های راهبردی مفید واقع شده و به رشد و توسعهٔ آن کمک نماید.

ناکارآمدی طرح‌های جامع شهری در برخورد با شرایط متحول مناطق شهری در دهه‌های اخیر، انتقادات صاحب‌نظران مسائل شهری را برانگیخته و زمینه را جهت گسترش و توسعه دیدگاه سیستمی در برنامه‌ریزی شهری کشورمان فراهم نمود، که بدنبال آن، تهیه طرحی با عنوان ساختاری-راهبردی در دستور کار برنامه‌ریزان شهری قرار گرفت تا پس از سال‌ها بی‌برنامگی و تجربه آسیب‌های فراوان، کلانشهر تهران دارای برنامه‌ای شود که علاوه بر سامان بخشیدن به سیمای آشفته شهر، راه‌حلی برای رویارویی با معضلات فراوان پایتخت در دست مدیران شهری قرار دهد. برنامه‌ای که می‌توانست نجات بخش تهران از بحران‌هایی باشد که بدنبال سال‌ها بی‌تدبیری، با آن‌ها دست و پنجه نرم می‌کرد. طرحی که در سال ۱۳۸۶ و بدنبال کارشناسی‌های فراوان به تصویب رسید، مدیران شهری را به آینده‌ای که تا آن زمان نامعلوم و نگران کننده می‌نمود امیدوار ساخت. حال با گذشت بیش از یک دهه از اجرای این طرح، به نظر می‌رسد در اجرا چندان موفق عمل نکرده و بسیاری از مشکلات پایتخت کماکان به قوت خود باقیست. ضرورت اجرای طرح‌های توسعه شهری، بلحاظ تاثیری که برساماندهی فعالیت‌ها، هزینه‌کردها و افزایش بهره‌وری در حوزه مدیریت شهری دارند؛ توجه مضاعف به عوامل و موانعی که در فرایند

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۵۸ . بهار ۱۳۹۹
Urban managment
No.58 Spring 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-03]

پیاده‌سازی این طرح‌ها دخیل و موثر هستند، را اجتناب ناپذیر می‌سازد. لذا هدف از انجام این پژوهش، شناسایی عوامل و موانع بازدارنده پیاده‌سازی راهبردهای طرح جامع شهر تهران در جهت پاسخ به چیستی و چرایی عدم تحقق مناسب این طرح‌ها می‌باشد و در این راستا سوال تحقیق حاضر این است که در ناکارآمدی طرح راهبردی جامع شهر تهران چه عواملی تاثیرگذارند و اساساً ارتباط ناکارآمدی طرح راهبردی جامع در حوزه اجرا در چیست؟

این مقاله با نگاهی تحلیلی، در صدد شناسایی آسیب‌هایی است که در حال حاضر پیش روی طرح جامع راهبردی شهر تهران قرار داشته و مانع از اجرای این طرح گردیده‌اند. لذا ضرورت این پژوهش از آن روست که یکی از مهمترین اقدامات لازم جهت تحقق سند چشم انداز و هموارسازی مسیر توسعه پایدار و متوازن شهر، تهیه و اجرای دقیق و موفق طرح‌های جامع توسعه شهری است. لذا آسیب پذیر بودن طرح‌های جامع شهری، چه در مرحله تهیه و چه در مرحله اجرا و نظارت موجب عدم تحقق اهداف برنامه‌های توسعه خواهد شد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی موانع بازدارنده اجرایی شدن طرح راهبردی جامع تهران و با تاکید بر چالش‌هایی که مدیران به هنگام تصمیم‌گیری و اقدام برای اجرایی کردن استراتژی‌ها با آن مواجه می‌شوند صورت می‌گیرد تا ضمن پر کردن خلا تحقیقاتی وشکاف پژوهشی موجود در زمینه شناسایی موانع اجرایی استراتژی‌ها در حوزه مدیریت شهری و اجرای طرح‌های جامع، دانش تئوریک و عملی مفیدی را نیز در این حوزه برای مدیران، برنامه‌ریزان و مجریان طرح‌های شهری فراهم نموده و مسیر را در جهت انجام تحقیقات گسترده‌تر و یافتن راه حل‌های احتمالی در آینده هموار می‌نماید.

مبانی نظری

پیشینه نظری پژوهش

تعریف برنامه‌ریزی شهری

اگر راهبردها و خط مشی‌ها در زمانی مشخص، برای رسیدن به اهدافی در مکانی به نام شهر باشند، به آن برنامه‌ریزی شهری گفته می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که برنامه‌ریزی شهری، فرآیند تصمیم‌گیری است که در آن سعی می‌شود بر اساس معیارهای طبیعی، اجتماعی و اقتصادی و ...، محیط زیست مناسبی برای تمامی شهروندان فراهم آید. «برنامه‌ریزی شهری فرایندهای ذهنی و عملی یک سری تصمیم‌های سنجیده در امور شهری است که با رعایت قیودات خاص خود شیوه و شکل رابطه انسان را با محیط شهری در قالبی بهینه طراحی و طبقه‌بندی میکند.»(رهنمایی و شاه حسینی، ۱۳۹۳)

در این نوع برنامه‌ریزی، با توجه به اقتصاد و عملکرد و عوامل شهر، نحوه استفاده از اراضی شهر، محله‌بندی، مسکن، ترافیک، فضای سبز و غیره در رابطه با جمعیت و عملکرد شهر مورد بررسی قرار می‌گیرند. به عبارتی دیگر، برنامه‌ریزی شهری عبارت است از تامین رفاه شهرنشینان، از طریق ایجاد محیطی بهتر، مساعدتر، سالم‌تر، آسان‌تر، موثرتر و دلپذیرتر(شیعه، ۱۳۹۳-الف).

مروری بر تاریخچه برنامه‌ریزی شهری در ایران

در تقسیم بندی سیر تحول برنامه‌ریزی شهری در ایران دوره‌های چهارگانه ای در توصیف فرایند شکل‌گیری آن به صورت زیر پیشنهاد شده‌اند(بنکدار و دیگران ۱۳۸۷ براتی و دیگران ۱۳۸۸) :

دوره اول: دوره آشنایی با شهرنشینی جدید در اروپا از اواسط دولت قاجار توسط دولت پهلوی سال ۱۳۱۰ هجری شمسی را در بر می‌گیرد. اولین تحولات مدیریتی- کالبدی در شهرهای بزرگ ایران مانند تصویب اولین قانون شهرداری‌ها در سال ۱۲۸۶، بلوارسازی ،خیابان کشی، کوشک سازی، احداث پارک و غیره در این دوره به وقوع می‌پیوندند. بویژه شهر تهران به عنوان پایتخت کشور در دوره حکومت ناصرالدین شاه قاجار با تقلید از الگوی پاریس و دیوار آن رو به توسعه و نوسازی می‌گذارد. نقطه اوج این دوران تصویب قانون بلدیه و به دنبال آن تشکیل سازمان بلدیه و انجمن شهر

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-03]

بوده که مداخلات در برنامه‌ریزی و مدیریت شهری بر عهده بخش عمومی گذارده می‌شود(مرادی مسیحی ۱۳۸۴، بنکدار و دیگران ۱۳۸۷).

دوره دوم: این دوره با اولین اقدامات مدرن در شهرسازی مقارن می‌گردد(۱۳۱۰ تا ۱۳۴۵)، و فعالیت‌های نوسازی و بهسازی در شهرهای ایران با تصویب قانونی در خصوص احداث و توسعه معابر و خیابان‌ها در آبان ماه ۱۳۱۲ جنبه قانونی به خود می‌گیرد. لایحه قانونی تملک زمین برای اجرای طرح‌های توسعه شهری و اقدامات عمرانی از قبیل احداث تاسیسات شهری و تجدید بنای محلات قدیمی در نحوه تصرف زمین در سال ۱۳۳۹ به تصویب رسید. در آن زمان یک تفکر جامع و همه سو نگر در پس طرح‌های اجرایی به کار گرفته شده در مقوله توسعه شهری در ایران وجود نداشته و اغلب هدف سیاستمداران و دست اندرکاران، انطباق دادن بافت‌های شهری برای پذیرش هر چه بیشتر امکانات و تجهیزات حاصل از صنایع و زندگی مدرن در جهان غرب بوده است.

دوره سوم: برنامه‌ها، یا اصلاحاً طرح‌های شهری با عنوانی که هم اکنون در کشور متداول است(یعنی طرح‌های جامع، هادی و تفصیلی)، در ابتدای برنامه سوم، در دوره حکومت پهلوی دوم شکل می‌گیرد و دوره زمانی بین سال‌های ۱۳۴۵ تا زمان حاضر را شامل می‌شود که متعاقب آن بسیاری از شهرهای ایران در این دوره دارای طرح جامع می‌شوند(مرادی مسیحی، ۱۳۸۴؛ بنکدار و دیگران، ۱۳۸۶؛ براتی و سرداری، ۱۳۸۸). در دنباله این تحولات قانون اصلاح پاره ای از موارد و الحاق چند ماده به قانون شهرداری‌ها در اسفند ماه ۱۳۴۵ به تصویب می‌رسد. قانون نوسازی و عمران شهری نیز در سال ۱۳۴۷ تصویب شده و طی آن مقرراتی در مورد ضوابط نوسازی شهری وضع می‌گردد. تاسیس شورای عالی شهرسازی و معماری ایران در اسفند ماه ۱۳۵۱ و تعیین حدود و حریم نظارت بر فعالیت ها و ساخت و ساز در شهرها نیز از جمله اقداماتی است که در این دوره شکل گرفته و عملی می‌شود(پرنیان، ۱۳۸۶). با ابلاغ قرارداد تیپ ۱۲ از جانب سازمان برنامه و بودجه تهیه طرح‌های شهری جامع و تفصیلی دارای قرارداد و شرح خدمات یکسان می‌شود. در سال ۱۳۵۲ قانون نظارت بر گسترش شهر تهران و در سال ۱۳۵۳ قانون تغییر نام وزارت آبادانی و مسکن وزارت مسکن و شهرسازی به تصویب رسید که در قانون اخیر از طرح‌های جامع، تفصیلی و هادی شهری و همینطور برای نخستین بار، طرح جامع یا برنامه آمایش سرزمین، تعاریف و مقررات کلی احداث بناهای شهری در خارج از محدوده قانونی و حریم شهرها تعیین شده است. در سال ۱۳۵۵ آیین نامه اجرایی مربوط به استفاده از اراضی و احداث بنا و تاسیسات در خارج از محدوده قانونی و حریم شهرها به تصویب می‌رسد (بنکدار و دیگران، ۱۳۸۷).

در نهایت در برنامه عمرانی پنجم در زمان حکومت پهلوی دستگاه‌های دولتی به طور کامل تهیه طرح‌های شهری بر اساس شرح خدمات همسان(تیپ) شدند. تصویب اینگونه طرح‌ها نیز به صورت کاملاً متمرکز انجام می‌شد. بدین ترتیب طرح‌های جامع در وزارت مسکن و شهرسازی، و طرح‌های هادی در وزارت کشور بررسی و تصویب گردیدند. این روش‌ها و جهت‌گیری‌ها به طور طبیعی، باعث شدند که طرح های شهرسازی کاملا به‌صورت شهرسازی آمرانه، و با روش از بالا به پایین، به مرحله اجرا درآیند(مهدیزاده و دیگران، ۱۳۹۲). تهیه و اجرای طرح‌های جامع شهری تا دهه ۷۰ بعنوان اصلی‌ترین رویکرد برنامه‌ریزی توسعه شهری، در ایران ادامه داشت.

دوره چهارم: سال‌های دهه ۷۰ را، با شروع مباحثی در باب لزوم اعمال تغییر و تحول در نظام مدیریت و برنامه‌ریزی شهری در ایران، می‌توان آغاز دوره چهارم تلقی نمود. در این دوره با اجرایی شدن قانون شوراهای شهر و روستا، شهروندان دوباره وارد معادلات مدیریت، برنامه‌ریزی و توسعه همه جانبه شهرها می‌گردند. شهرهای بسیاری در این دوره دارای طرح جامع و تفصیلی هستند و برای بسیاری از شهرها نیز طرح جامع تهیه می‌شود. مشخص شدن ناکارآمدی طرح‌های هادی و

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۵۸ . بهار ۱۳۹۹
Urban managment
No.58 Spring 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-03]

جامـع در ایـن دوره، توسـعه نامتـوازن شـهرها، بـروز انـواع آلودگی‌هـا در محیط‌هـای شـهری بویـژه در کلان شـهرها، تنـزل وضعیـت کالبـدی شـهرها و کیفیـت زندگـی شـهروندان، شـیوه نامتناسـب بـا رویکـرد برنامه‌هـای توسـعه همه‌جانبـه شـهری و رویکـرد مدیریتـی عمدتـا از بـالا بـه پائیـن، باعـث ارائـه‌ی گزینه‌هـا و راه‌حل‌هایـی در جهـت حـل اینگونـه مشـکلات از جملـه تهیـه و تصویـب طرح‌هـای سـاختاری- راهبـردی وطـرح مجموعـه‌ی شـهری تهـران و مبـادرت بـه انجـام برنامه‌ریـزی اسـتراتژیک می‌شـود(میره‌ای و دیگـران، ۱۳۹۰).

طرح جامع شهر

در بنـد (۲) مـاده (۱) قانـون تغییـر نـام وزارت آبادانـی و مسـکن بـه وزارت مسـکن و شهرسـازی و تعییـن وظایـف آن- مصـوب ۱۳۵۳-چنیـن تعریـف شـده اسـت: «طـرح جامـع شـهر عبـارت از طـرح بلنـد مدتـی اسـت کـه در آن نحـوه اسـتفاده از اراضـی و منطقـه بنـدی مربـوط بـه حوزه‌هـای مسـکونی، صنعتـی، بازرگانـی، اداری و کشـاورزی و تاسیسـات و تجهیـزات و تسـهیلات و نیازمنـدی هـای عمومـی شـهری خطـوط کلـی ارتباطـی و محـل مراکـز انتهـای خط(ترمینـال) فرودگاه‌هـا و بنـادر و سـطح لازم بـرای ایجـاد تاسیسـات و تجهیـزات و تسـهیلات عمومـی مناطـق نوسـازی بهسـازی و اولویت‌هـای مربـوط بـه آنهـا تعییـن می‌شـود و ضوابـط و مقـررات مربـوط بـه کلیـه مـوارد فـوق و همچنیـن ضوابـط مربـوط بـه حفـظ بنـا و نماهـای تاریخـی و مناظـر طبیعـی تهیـه و تنظیـم مـی گـردد.»

مشکلات و نارسایی‌های طرح‌های جامع شهری در ایران

نتایـج بررسـی ارزیابـی طرح‌هـای جامـع شـهری در ایـران کـه توسـط سـازمان برنامـه و بودجـه در سـال ۱۳۷۲ تهیـه شـده اسـت نشـان می‌دهـد کـه عمـده اینگونـه طرح‌هـا در عمـل در جهـت اهـداف تعییـن و تصویـب شـده حرکـت نکرده‌انـد. مهمتریـن مشـکلات جامعـه ایـران را می‌تـوان در عناویـن زیـر بیـان نمود(مهندسـین مشـاور شـارمند، ۱۳۷۴):

الف) نارسایی‌ها و تنگناهای طرح های جامع در «اجرا»

ب) نارسـایی‌هاو مشـکلات ناشـی از «فرآینـد بررسـی و تصویـب طرح‌هـای جامـع»

در بررسـی نارسـایی‌های طـرح جامـع در اجـرا، مشـکلات زیـر قابـل اشـاره اسـت:

- مشـکلات ناشـی از اهـداف، خواسـته هـا و محتـوای طـرح ها(نارسـایی‌ها در بـرآورد جمعیـت، ضعـف در تدویـن ضوابـط و مقـررات و غیـره)؛
- مشـکلات پیرامونـی و محیطی(مشـخص نبـودن سیاسـت هـای شـهری را هماهنـگ شـهرها و غیـره) ؛
- مشـکلات ناشـی از وجـود ناهماهنگـی و عـدم ارتبـاط کافـی بیـن ارگان هـای اجرایـی طرح(ضعـف شـهرداری، تعلـق اراضـی غیـر خصوصـی شـهری بـه سـازمان‌های مختلـف و غیـره)؛
- مشـکلات مالی(ضعـف شـهرداری در جنبـه هـای مالـی، عـدم تدویـن تـراز مالـی و غیـره)؛
- مشـکلات مدیریتـی، سـازمانی و نیـروی انسـانی(ضعف شـهرداری در جنبه‌هـای اسـتخدامی،کمبـودکادرمتخصـص‌وغیـره)؛
- مشـکلات حقوقـی و قانونـی (مقـررات مال‌الاجـاره و حـق سـر قفلـی، فقـدان قانـون در خصـوص کیفیـت و غیـره).

طرح ساختاری- راهبردی

بـا مشـاهده مشـکلات موجـود در طرح‌هـای جامـع شـهری، بایـد تجدیـد نظـری در تهیـه طرح‌هـا صـورت می‌گرفـت و طرح‌هـا بایسـتی بـه صـورت سـاختاری-راهبردی در مقیـاس شهرسـتان و شـهر تهیـه می‌شـد. در ایـن راسـتا تهیـه طرح‌هـای توسـعه و عمـران جامـع شهرسـتان بـا عنـوان طرح‌هـای فرادسـت طرح‌هـای جامـع شـهری بـا دیـدگاه سـاختاری-راهبردی در سـال ۱۳۷۰ آغـاز شـد. همچنیـن بـا تصویـب هیئـت دولـت، تهیـه طرح‌هـای ناحیـه‌ای بـه صـورت قانونـی درآمـد. در سـال ۱۳۷۸ بعـد از گذشـت هشـت سـال از تجربـه‌ی طرح‌هـای جامـع شهرسـتان و طرح‌هـای ناحیـه‌ای تصمیـم گرفتـه شـد کـه طرح‌هـای جامـع و تفصیلـی

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۵۸ . بهار ۱۳۹۹
Urban managment
No.58 Spring 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-03]

نیـز بـا ایـن دیـدگاه تهیـه شـود. اصطـلاح راهبـردی در کنـار سـاختاری، بـرای نخسـتین بـار بطـور رسـمی در ایـران در سـال ۱۳۷۸ مطـرح شـد. توجـه بـه ایـن نکتـه حائـز اهمیـت اسـت کـه در ایـران اغلـب زمانـی کـه بحـث از طرح‌هـای سـاختاری- راهبـردی بـه میـان می‌آیـد منظـور گوینـده یـا نویسـنده، برنامه‌هـا یـا طرح‌هـای راهبـردی (طـرح جامـع سـوم) اسـت(مهدیزاده و دیگـران، ۱۳۹۲). بنابرایـن طرح‌هـای سـاختاری- راهبـردی بیشـتر متمایـل بـه روش برنامه‌ریـزی اسـتراتژیک یـا راهبـردی هسـتند تـا برنامه‌ریـزی بـه روش سـاختاری.

شـورایعالی شهرسـازی و معمـاری ایـران در جلسـه مـورخ ۱۳۸۶/۹/۵ ، و بـه دنبـال ۲۷ جلسـه بحـث و بررسـی، کـه از تاریـخ ۱۳۸۵/۱۱/۱۵ لغایـت ۱۳۸۶/۸/۲۱ بـا دسـتور کار بررسـی و تصویـب طـرح جامـع جدیـد شـهر تهـران برگـزار شـده بـود، سـرانجام طـرح راهبـردی- سـاختاری (جامـع) جدیـد شـهر تهـران را، کـه تقریبـاً بـه طـور همزمـان در شـورای اسـلامی شـهر تهـران، جلسـات مشـترک کارگـروه شهرسـازی و معمـاری شـورای توسـعه و برنامه‌ریـزی اسـتان تهـران و کمیتـه فنـی شـورایعالی، و سـپس در شـورای توسـعه و برنامه‌ریـزی اسـتان و کمیتـه فنـی شـورایعالی شهرسـازی و معمـاری ایـران، بـاز بـود، پـس از بررسـی‌های لازم تأییـد و بـه شـورایعالی ارائـه کـرد.

از میـان دو نـوع برنامه‌ریـزی توسـعه شـهری سـاختاری- راهبـردی، بـدون شـک اقبال بیشـتری در جهـان از برنامه‌ریزی توسـعه شـهری راهبـردی شـده اسـت. شـاید علـت، آن باشـد کـه ایـن برنامه‌ریـزی انعطـاف بیشـتری در راسـتای تطبیـق بـا نظام‌هـای مختلـف سیاسـی مدیریتـی در خـود دارد. و نیـز آینـده مربـوط بـه آن نسـبتاً سـاده‌تر و قابـل درک‌تـر اسـت. بـا وجـود اینکـه ایـن طرح‌هـا جایگزیـن طرح‌هـای جامـع شـده‌اند، امـا متاسـفانه هنـوز در عمـل میبینیـم کـه بسـیاری از راهبردهـای طـرح جامـع راهبـردی محقـق نشـده اسـت و بایـد دیـد علـل و موانـع ایـن امـر چیسـت؟

پیشینه تجربی پژوهش

مطالعـات انجـام شـده در زمینـهٔ موانـع پیاده‌سـازی اسـتراتژی‌ها را در دو بخـش بررسـی کردیـم:

- پیشینه پژوهش در منابع خارجی

پژوهش‌هـای صـورت گرفتـه در خـارج از ایـران، در جـدول شـماره (۱) نمایـش داده شـده اسـت:

جدول شماره (۱): پیشینه پژوهش در منابع خارجی

موضوع تحقیق	نام محققین	نتایج تحقیق
عوامـل تأثیرگـذار بـر اجـرای اثربخـش اسـتراتژی در واحدهـای خدمـات صنعتـی	راجاسیکار ۲۰۱۴	وی بـا مطالعـه هفـت شـرکت خدمـات الکترونیکـی، عوامـل مؤثـر بـر اجـرای اثربخـش اسـتراتژی را در سـه مولفـهٔ رهبـری، فرهنـگ و سـاختار سـازمانی تقسـیم بنـدی کـرده اسـت بطوریکـه رهبـری بیشـترین تأثیـر را در اجـرای اثربخـش اسـتراتژی داشـته اسـت
نقـش عملکـرد مدیـران در اجـرای اثربخـش اسـتراتژی در شـرکت‌های بیمـه	کانگانکـی و کامـور ۲۰۱۴	نتایـج نشـان داده اسـت کـه بیـن نظـارت بـر عملکـرد، ارزیابـی عملکـرد، مشـارکت و برنامه‌هـای توسـعه کارکنـان در اجـرای اثربخـش اسـتراتژی سـازمانی رابطـه مثبـت و معنـی داری وجـود دارد.
موانـع اجـرای فرآینـد مدیریـت اسـتراتژیک در دولـت محلـی	هری و همکاران ۲۰۱۵	عوامـل متعـددی وجـود دارد کـه بـه طـور قابـل توجهـی بـه عنـوان موانـع در اجـرای مدیریـت اسـتراتژیک بـوده انـد کـه ایـن عوامـل شـامل چشـم‌انداز و بیانیـه ماموریـت مبهـم در برنامه‌ریـزی اسـتراتژیک، مشـخص نبـودن اهـداف در برنامه‌ریـزی اسـتراتژیک، عـدم حمایـت فرهنگـی و فقـدان منابـع میباشـد.
نقـش مدیریـت میانـی در توسـعه اجـرای اسـتراتژیها	اینس ۲۰۱۱	مشـکلات مدیریتـی و ابهـام در تدویـن اسـتراتژی را مهمتریـن مانـع اجـرای اسـتراتژیها میدانـد.

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-03]

- پیشینه پژوهش در منابع داخلی

پژوهش‌های صورت گرفته در داخل ایران، در جدول شماره (۲) نمایش داده شده است:

جدول شماره (۲): پیشینه پژوهش در منابع داخلی

موضوع تحقیق	نام محققین و منبع	نتایج تحقیق
ارزیابی تحقق‌پذیری کاربری زمین در طرح‌های توسعه شهری	علی محمدنژاد ، علی اصغر لشگری، منصور سلیمانی مجله پژوهشهای دانش زمین، سال سوم، شماره ۱۲، زمستان ۱۳۹۲، صفحات ۹۵-۱۱۱	نتایج نشان داد که از ۱۵ کاربری ارزیابی شده در طرح، فقط ۴ کاربری بالای ۵۰ درصد محقق شدند که عواملی چون تخلفات ساختمانی و عدم اجرای قوانین، بورس بازی زمین، مسئله مالکیت ها و رشد سریع جمعیت در عدم تحقق طرح مذکور نقش داشتند. در نهایت، راهکارهایی در سطح کلان و خرد برای برنامه ریزی کاربری زمین در منطقه مورد مطالعه ارائه شده است.
ارزیابی عوامل اثرگذار بر عدم تحقق‌پذیری طرح‌های جامع شهری در ایران و چالش‌های مربوط به آن (محور تاریخی- فرهنگی منطقه ۶ تبریز)	علی زنگی‌آبادی، مهدی عبداللهی، رقیه سالک قهرفرخی، بهنام قاسم‌زاده مجله پژوهش و برنامه‌ریزی شهری، سال پنجم، شماره هجدهم، پاییز ۱۳۹۳، صفحات ۵۸-۴۱	در این پژوهش از هر دو روش گردآوری مستقیم و غیر مستقیم اطلاعات استفاده شده است و برای بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل توصیفی _تحلیلی SWOT استفاده شده است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که طرح جامع در این محدوده تحقق نیافته است و چالشهای زیر در این راستا نمایان شده است: ۱- محاسبهٔ نادرست تحولات جمعیتی ۲- عدم تحقق سلسله مراتب مراکز شهری۳- عدم تحقق جمعیت پذیری مناطق و محلات شهری و به تبع آن عدم تحقق تراکم‌های پیشنهادی
بررسی چالش های موجود در اجرای مدیریت استراتژیک در شرکت های صنعتی :تاملی بر دیدگاه مدیران و کارشناسان نمونه موردی: شرکت های شهرک صنعتی کوثر(استان البرز)	علی فلاح، فاطمه اسمعیلی و زینب دریاباری دومین همایش ملی مدیریت و حسابداری، ۱۳۹۵	نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که عدم برخورداری از تفکر سیستمی، عدم هدفمندی در سازمان، عدم استفاده از مدیریت مشارکتی، عدم فرهنگ سازمانی مشوق، عدم دسترسی به اطلاعات صحیح و بهنگام اساسی ترین موانع اجرای مدیریت استراتژی در شرکت های مورد پژوهش بود.
امکان‌سنجی اجرای طرح‌های CDS در ایران	حانمی‌نژاد و فرجی ملایی مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، بهار ۱۳۹۰، دوره۲ شماره۸، صفحات ۷۶-۵۵	برای انجام این پژوهش از روش توصیفی- تحلیلی استفاده شدهو از تکنیک تحلیل SWOT و روش دلفی برای تشریح نقاط ضعف، قوت، تهدید و فرصت استفاده گردیده است. بر اساس نتایج به دست آمده، ضعف ساختاری مدیریت شهری در شرایط کنونی ظرفیت مناسبی برای اجرای طرح استراتژی توسعه شهری را نداشته، ایجاد تحولاتی در آن را می توان ضروری و حیاتی مطرح کرد.
بررسی روش‌شناسی طرح‌های توسعه شهری در ایران	علی‌اکبری و همکاران نشریه جغرافیا، تابستان ۱۳۹۲، دوره ۱۱، شماره۳۷، صفحات ۱۱۴-۹۷	این مقاله با بهره گیری از روش کیفی و شیوه تحلیل محتوا (اسنادی) نشان می‌دهد طرح‌های توسعه شهری در ایران بر اساس روش‌شناسی پوزیتیویستی (اثبات‌گرایی) تهیه می‌شوند. طرح‌های تهیه شده با این روش عمدتا تحقق نیافته است. برخی علل مرتبط با آن عبارتند از: ضعف در قوانین شهرسازی و ناهماهنگی در نظام برنامه‌ریزی کشور

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-03]

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق

خلاصه ای از روش تحقیق این پژوهش در قالب جدول زیر به صورت خلاصه ارائه شده است

جدول شماره(۳): خلاصه ای روش شناسی پژوهش

فلسفه تحقیق	تفسیری- نمادین		
نوع تحقیق	**از نظر جهت‌گیری اصلی**	**از نظر هدف**	**از نظر رویکرد**
	کاربردی- توسعه ای	اکتشاف و فهم	استقرایی
ماهیت تحلیل	کیفی		
استراتژی	تئوری داده بنیاد کلاسیک		
	فرا تحلیل	**تئوری داده بنیاد**	
جامعه و نمونه	جامعه: مقالات و کتب مرتبط نمونه گیری: هدفمند، در دسترس، نظری تا نقطه اشباع	جامعه: متخصصان، خبرگان، مدیران شهرداری نمونه:نمونه‌گیری هدفمند ونظری تا رسیدن به نقطه اشباع نظری	
روش گردآوری داده‌ها	مطالعات کتابخانه‌ای بمنظور تولید محتوا	مصاحبه ناساختمند و نیمه ساختمند	
روش تجزیه و تحلیل داده‌ها	کدگذاری باز، محوری، نظری(فرا تحلیل)	کدگذاری باز، محوری، نظری(تئوری داده بنیاد)	
نرم افزار	مکس‌کیودا (MAXQDA)		

هدف این مقاله، شناسایی موانع عدم تحقق طرح جامع راهبردی شهر تهران است. به منظور حصول به این هدف، از استراتژی نظریه داده بنیاد کلاسیک استفاده شده است. زیرا مسئله تحقیق، چند وجهی، پیچیده و فرآیندی است و نظریه داده بنیاد می‌تواند روش مناسبی در درک مجموعهٔ شرایط و عوامل مؤثر باشد. استراتژی نظریه داده بنیاد ، شیوه‌ای از پژوهش کیفی است که در آن، با استفاده از دسته‌ای از داده‌ها، نظریه تکوین می‌یابد. ایدهٔ اصلی این راهبرد آن است که نظریه‌پردازی از داده‌های در دسترس ناشی نمی‌شود بلکه بر اساس داده‌های حاصل از تعامل مشارکت کنندگان با پدیده مورد نظر که فرآیند پژوهش را تجربه کرده‌اند، ایجاد و مفهوم‌سازی می‌شوند. نظریه زمینه‌ای، ابتدا در سال ۱۹۶۷ توسط بارنی گلاسر و آلزلم اشتراوس ابداع شده و در کتاب مشهور آنها تحت عنوان کشف نظریهٔ زمینه‌ای منتشر گردید. بنیان‌گزاران این نظریه، به انتقاد از روش‌های اثبات‌گرایی دهه ۱۹۶۰، نظریه خود را بر مبنای رویکرد تفسیری بنا کردند. بر خلاف تحقیق کمّی، نظریه زمینه‌ای با نظریه موجود یا قیاسی آغاز نمی‌شود، بلکه هدف اولیهٔ آن، کشف نظریه از طریق تولید روشمند داده است زیرا نظریه‌ای که از داده‌ها استخراج شود، بیشتر به واقعیت نزدیک است (استراوس و کربین، ۱۳۹۲). منطق نظریه زمینه‌ای به روش‌های گردآوری داده‌ها و روش‌های نمونه‌گیری آن نیز جهت می‌بخشد. ارائه نظریه زمینه‌ای، مستلزم گردآوری داده‌های متنی- مصاحبه‌ای عمیق است زیرا روش مصاحبه عمیق، مهمترین فن گردآوری داده‌های زمینه‌ای محسوب می‌شود (مورس، ۲۰۰۱). مصاحبهٔ عمیق غالباً به عنوان مصاحبهٔ نیمه‌ساختارمند معرفی می‌شود به دلیل آن که محقق برخی کنترل‌ها را بر روی جهت و محتوای بحث نگه می‌دارد در حالیکه شرکت‌کنندگان بر روی شرح دادن و یا انتخاب جهت‌های جدید اما مرتبط آزاد هستند.

در رویکردهای تحقیقاتی کیفی برای نمونه‌گیری چندین روش مطرح می شود: نمونه‌گیری در دسترس، نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی و سهمیه ای)، نمونه‌گیری

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۵۸ . بهار ۱۳۹۹
Urban managment
No.58 Spring 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-03]

گلولـه برفـی و نمونه‌گیـری نظـری (دانایـی فـرد و همـکاران، ۱۳۸۸). در ایـن تحقیـق سـعی بـر آن اسـت کـه تلفیقـی از این روش‌هـای نمونه‌گیـری بـه کار گرفتـه شـود. یعنـی در ابتـدا نمونه‌هـای در دسـترس مـورد مطالعـه قـرار می‌گیرنـد. سـپس بـا توجـه بـه اطلاعاتـی کـه از آن هـا بـه دسـت می‌آیـد، نمونه‌هـای بعـدی انتخـاب می‌شـوند. بـه عبارتـی، در ایـن حالـت بـا توجـه بـه هـدف جدیـدی کـه تعریـف می‌شـود، نمونـه انتخـاب می‌شـود. امـکان دارد در ایـن بیـن از نمونه‌هـای قبلـی بـرای تمـاس بـا نمونه‌هـای بعـدی کمـک گرفتـه شـود کـه در ایـن حالـت از نمونه‌گیـری گلولـه برفـی بهـره گرفتـه شـده اسـت. در سراسـر فرآینـد نمونه‌گیـری همـواره تـلاش می‌شـود کـه نمونه‌هـا بـر اسـاس میـزان آگاهی‌بخشی‌شـان انتخـاب شـوند (نمونه‌گیـری نظـری). در نمونه‌گیری‌هـای کیفـی معمـولاً از قبـل تعـداد مشـارکت کننـدگان مشـخص نمی‌شـوند. نمونه‌گیـری طـی مراحـل پژوهـش توسـعه می‌یابـد و نمی‌تـوان آن را از قبـل طراحـی کـرد. اسـاس گـروه نمونـه مفاهیـم و مسـائل نظـری‌ای اسـت کـه در طـول پژوهـش بـه دسـت می‌آینـد. هـر وقـت داده‌هـا اشـباع شـدند، یعنـی اندیشـهٔ جدیـدی بـه وجـود نیامـد نمونه‌گیـری را قطـع می‌کنیـم. پـس، در رویکـرد کیفـی، معیـاری کـه تعـداد نمونـه را تعییـن می‌کنـد «اشـباع نظـری» اسـت. ایـن اتفـاق برخـلاف آن چیـزی اسـت کـه در روش کمّـی رخ مـی دهـد و طبـق آن حجـم نمونـه از طریـق روش‌هـای آمـاری بـه دسـت می‌آیـد. نکتـهٔ دیگـری کـه دربـاره حجـم نمونـه در تحقیقـات کیفـی از اهمیـت برخـوردار اسـت ایـن اسـت کـه معمـولاً تعـداد نمونه‌هـا در ایـن رویکـرد تحقیقاتـی کـم اسـت. در ایـن رویکـرد بـه جـای دامنـه بـه عمـق توجـه می‌شـود و سـعی بـر آن اسـت تـا بـر روی نمونه‌هایـی کمتـر مطالعـات و بررسـی‌هایی عمیق‌تـر صـورت گیـرد. در نظریـهٔ داده بنیـاد، جمـع‌آوری و تحلیـل داده‌هـا بـه طـور همزمـان صـورت می‌گیـرد. پژوهش‌گـر همـراه بـا ورود بـه میـدان پژوهـش، کدهـا را نیـز تولیـد کـرد. سـپس داده‌هـا تحلیـل شـدند تـا مشـخص شـود نمونـه بعـدی کجـا قـرار دارد. پـس از آن گروه‌هـا بـر اسـاس میـزان نسبتشـان بـا مقوله‌هـا و مفاهیـم در حـال ظهـور انتخـاب شـدند. تنهـا زمانـی کـه الگویـی جدیـد وجـود نداشـت یـا امـکان خلـق مفاهیـم تـازه نبـود میـدان کار تـرک شـد، بـه بیـان دیگـر، زمانـی کـه داده‌هـا اشـباع شـدند.

جامعـهٔ آمـاری ایـن پژوهـش کلیـهٔ متخصصـان، خبـرگان، مدیـران و فعـالان حـوزهٔ برنامه‌ریـزی، اجـرا و مدیریـت شـهری می‌باشـند. بـه منظـور انتخـاب نمونـه و تعییـن حجـم نمونـه معیارهایـی بـرای انتخـاب افـراد مصاحبـه شـونده تدویـن شـد و افـرادی انتخـاب شـدند کـه سـه مـورد از پنـج شـاخص وضـع شـده را دارا بودنـد. ایـن شـاخص‌ها عبارتنـد از:

- سـابقهٔ کار اجرائـی در حـوزهٔ مدیریـت شـهری بـه مـدت ۵ سـال؛
- مشارکت در تدوین یا اجرای طرح راهبردی شهری؛
- تحصیـلات مرتبـط بـا شهرسـازی، معمـاری، برنامه‌ریـزی راهبـردی و مدیریت شـهری؛
- انتشـار حداقـل یـک جلـد کتـاب یـا ۳ مقالـه معتبـر در حوزهٔبرنامه‌ریـزی و مدیریـت شـهری؛
- عضویـت در هیئـت علمـی گروه‌هـای مرتبـط بـا برنامه‌ریـزی و مدیریـت شـهری.

بـه منظـور اطمینـان از روایـی و پایایـی پژوهـش یـا بـه عبارتـی دقیـق بـودن یافته‌هـا از منظـر پژوهشـگر و خواننـدگان اقدامـات زیـر انجـام شـد (کروسـل و میلـر، ۲۰۰۰):

تطبیـق توسـط اعضـا[1]: فرآینـد تحلیـل داده‌هـا، مـدل نهایـی و گـزارش نهایـی توسـط مصاحبـه شـوندگان و مشـارکت کننـدگان در تحقیـق مـورد بررسـی و بازبینـی و تأییـد قـرار گرفـت.

بررسـی همـکار[2]: سـه تـن از اسـاتید محتـرم در حـوزهٔ مدیریـت و برنامه‌ریـزی شـهری بـه بررسـی یافته‌هـا، کدهـا، مفاهیـم و مـدل نهایـی پرداختـه و پـس از اعمـال اظهـارات کارشناسـانه ایشـان، مـدل نهایـی مـورد تأییـد قـرار گرفـت.

مشـارکتی بـودن پژوهـش: بطـور همزمـان از مصاحبـه شـوندگان و اسـاتید و کارشناسـان حوزهٔ مدیریـت و برنامه‌ریزی شـهری درخواسـت می‌شـد کـه در فرآینـد تحلیـل و تفسـیر

1 Member Checking

2 Peer Examination

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-03]

داده‌هـا، محقـق را یـاری رسـانند و از کمک‌هـای ارزشـمند ایشـان بهـره گرفتـه شـد.

از طریـق تهیـه و بکارگیـری چارچوبـی مـدون و بـا ثبـات بـه منظـور بررسـی و تحلیـل و نمونه‌گیـری نظـری در منابـع، پـس از تأییـد اسـتادان و صاحب‌نظـران و اسـتفاده از روش تحقیـق مناسـب و اطمینـان از کارایـی آن در پوشـش اهـداف پژوهـش مـد نظـر قـرار گرفـت.

فرآینـد تحلیـل شـامل اسـتراتژی‌های کدگـذاری، یعنـی خُـرد کـردن مصاحبه‌هـا و دیگـر شـکل‌های داده‌هـا بـه واحدهـای معنایـی مجزایـی کـه بـه منظـور خلـق مفاهیـم بـرای آن‌هـا عناوینـی در نظـر گرفتـه می‌شـود، اسـت. ایـن مفاهیـم در ابتـدا در مقوله‌هایـی توصیفـی خوشـه‌بندی شـدند، سـپس، بـر مبنـای روابـط متقابـل ارزیابـی مجـدد گشـتند و از طریـق مجموعـه‌ای از گام‌هـای تحلیلـی بـه تدریـج درون مقوله‌هـای سـطح بالاتـر یـا محـوری قـرار گرفتنـد. سـپس از طریـق فرآینـد کدگـذاری نظـری خـط سـیر داسـتان بیـان شـد. چرایی‌هـا تشـریح شـده و مـدل کلـی پژوهـش تبییـن شـد.

شکل شماره(۱): فرآیند اجرایی پژوهش



تحلیل یافته ها

تجزیـه و تحلیـل کیفـی مصاحبه‌هـای خبـرگان در قالـب سـه مرحلـۀ کدگـذاری بـاز، محـوری و نظـری بـه انجـام رسـید. پـس از کدگذاری‌هـای اولیـه، از خبـرگان و اسـاتید راهنمـا و مشـاور در مـورد آنهـا نظرخواهـی شـد و در مرحلـۀ دوم تعـدادی از کدهـای اولیـه ادغـام و مفاهیـم جدیـدی بـرای آنها در نظـر گرفتـه شـد. در جـدول شـماره (۴-۱) آمـار توصیفـی مربـوط بـه مصاحبه‌هـا، کدهـای اولیـه، کدهـای ادغـام شـده، مقـولات فرعـی، مقـولات اصلـی و مقولـۀ محـوری را مشـاهده می‌کنیـد.

جدول شماره (٤): آمار تجزیه و تحلیل کیفی

ردیف	عنوان	تعداد
۱	تعداد مصاحبه‌ها	۱۲
۲	تعداد مفاهیم اولیه حاصل از کدگذاری باز	۲۰۱
۳	تعداد مفاهیم اولیه بعد از ادغام بر اساس نظر خبرگان	۸۰
۴	تعداد مقولات فرعی	۱۶
۵	تعداد مقولات اصلی	۵
۶	تعداد مضامین فرعی	۳
۷	مضمون اصلی	۱

کد گذاری باز

در ایـن پژوهـش و از خـلال مصاحبـه هـا تعـداد ۲۰۱ عـدد کد اولیـه توسـط محققیـن ثبـت شـد کـه بـرای هریـک از آن هـا مفاهیـم متناسـبی برسـاخت سـازی شـد و در گام بعـد بـا توجه بـه نظـرات خبـرگان کدهـای اولیـه پالایـش و ادغـام شـدند تـا در نهایـت ۸۰ کـد نهایـی در مرحلـه کـد گـذاری بـاز بـه دسـت آمـد. در جـدول شـماره(۵)، نمونـه ای از کدهـای اولیـه ارائـه شـده اسـت.

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۵۸ . بهار ۱۳۹۹
Urban managment
No.58 Spring 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-03]

جدول شماره(۵): نمونه ای از کدگذاری باز

نشانگر	نکات کلیدی	مفاهیم
PA1	به نظر من طرح جامع طرحی مشخص بود اما پیاده‌سازی‌اش چه از نظر جغرافیایی و چه از نظر موقعیت ناقص اجرا شد و خیلی هم زبانی در آن حتی در خود نهاد تهیه‌ی آن وجود نداشت.	عدم درک یکنواخت از مفاهیم توسعه
PA6	عمده شدن مباحث کالبدی شهر در اهداف و برنامه‌های طرح جامع باعث شد اصولاً بخش‌هایی که می‌باید کارهای غیر کالبدی مثل مدیریت، گرافیک مناظر شهری، محیط زیست، مسکن، ایمنی شهری، ... هرگز در نهاد شکل نگرفتند، زیرا برخی افراد ذی‌نفوذ اعتقاد داشتند مسایل اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، زیست محیطی، ... شهری ربطی به شهرسازی ندارند.	وجود نگاه و هدف صرفا کالبدی
PA7	فقدان نگرش سیستمی تهیه‌کنندگان طرح از همان ابتدا مغایر با ایجاد طرحی راهبردی بود.	فقدان نگرش سیستمی
PA8	حتی به کمیته‌ها و کارگروه‌های علمی- فنی فرصت کافی داده نشد تا بخش‌های مختلف برنامه و همین‌طور چگونگی تلفیق آن‌ها را با یکدیگر مورد مطالعه، ارزیابی و داوری قرار دهند.	یکسونگری در تدوین
PB3	برنامه‌ریزی منطقه‌ای علیرغم سابقه آن از برنامه چهارم قبل از انقلاب (هر چند بشکل موردی) تا کنون جایگاه مشخص و درستی در نظام برنامه‌ریزی کشور نداشته است. آمایش سرزمین نیز علیرغم سوابق آن در کشور و طرح‌هایی نظیر ستیران و طرح های آمایشی پس از انقلاب تا کنون در کشور اجرا نگردیده است برنامه‌ریزی ملی نیز بصورت بخشی عمل نموده و بخش‌ها هم اصولا بصورت مجزا و بدون ترتیب عمل می‌کنند. طرح‌ها و برنامه‌های شهری نیز در زمینه‌های مختلف بصورت مجزا و بدون ارتباط و هماهنگی لازم شکل می‌گیرد.	عدم همسویی در برنامه‌های کلان کشور
PB7	طرح تفصیلی با طرح جامع شهر تهران مغایرت‌های جدی دارد. این مغایرت‌ها از یکسو در تغییر پهنه‌ها و تغییر کاربری‌ها مشاهده می‌شود و از سوی دیگر در ساختار و سازمان فضایی شهر و شبکه خدمات. نکته مهم آن است که مغایرت‌های میان طرح تفصیلی و طرح جامع دغدغه جدی برای ظرفیت جمعیت‌پذیری شهر تهران به وجود آورده است.	مغایرت طرح‌های پایین دست با طرح جامع
PC2	نظام برنامه‌ریزی در ایران به دلیل خاصیت تمرکزگرائی خود و دیدگاه بخشی در تدوین برنامه‌ها و بودجه‌ریزی‌ها همانند زنجیره‌ای گسسته عمل می‌کند. نظام برنامه‌ریزی متمرکز و ساختار عمودی و بخشی مدیریت در کشور موجب ناکارآمدی طرح‌های توسعه شهری در فرآیند توسعه موزون شهرها شده است.	وجود نظام برنامه‌ریزی متمرکز
PC7	نبود مدیریت یکپارچه و واحد شهری در اجرای طرحهای شهری در جهت هماهنگی بین برنامه‌های سازمانها و نهادهای مسئول در امور شهری با مصوبات و مقررات طرح جامع و الزام آنان به رعایت پیشنهادهای طرح جامع و نظارت آن بر اجرای مصوبات طرح جامع.	عدم وجود نهاد هماهنگ کننده بخش‌ها
PD1	تهیهٔ طرح‌های تفصیلی در شهرهای بزرگ برعهدهٔ وزارت مسکن و اجرای آن بر عهدهٔ شهرداری است، اما مجموعه پیشنهادات طرح‌ها در حوزهٔ وظایف و اختیارات قانونی چندین دستگاه و نهاد دولتی قرار می‌گیرد که به صورت بخشی و تحت قوانین و مقررات وزارت‌خانه‌ها و سازمان‌های دولت مرکزی عمل می‌کنند. در نتیجه، دارای برنامه و بودجه جدا از یکدیگر و حوزه‌های عملکردی مجزایی هستند که هیچ مکانیزم هماهنگی در بین آن‌ها وجود ندارد.	عدم هماهنگی مالی و فنی
PD9	مراجع تصویب طرح‌های شهری متنوع بوده و گاه کاملا از یکدیگر جدا هستند. نبود ضوابط و معیارهای یکسان میان این مراجع موجب می‌شود که خروجی طرح‌های شهری با هم همپوشانی نداشته باشد.	گسستگی فرآیند تصویب
PE2	محور اساسی علل عدم تحقق اهداف طرح‌های جامع و بطور کلی طرح‌های شهری در ایران، عدم وجود ارتباط میان نظام برنامه‌ریزی و تحولات اجتماعی است . زیرا وجود ارتباط دو سویه این دو باعث تحول در نظام برنامه‌ریزی می‌گردد و بالعکس.	فقدان انعطاف‌پذیری با تحولات اجتماعی
PE5	در سیستم برنامه‌ریزی شهری در ایران، علاوه بر مدیریت‌های متعدد از جمله شهرداری، وزارت مسکن و شهرسازی، وزارت کشور، شورای عالی شهرسازی و معماری، وزارت نیرو و ... که در برنامه‌ریزی شهر تهران دخیل هستند، عناصر ساختار شهرداری تهران نیز به عنوان متولی اصلی از انسجام و پیوند سازمانی لازم برخوردار نمی‌باشند.	عدم هماهنگی درون بخشی

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-03]

PF1	طرح‌های تهیه شده در کشور، اغلب دنباله روی کشورهای غربی واروپایی بوده وعدم انعطاف پذیری ودرنظر نگرفتن واقعیات مربوط به جامعه وعدم توجه به منافع مالی و انسانی از نقاط عمده‌ی ضعف آن به شمار می‌آید.	فقدان توجه به بستر و زمینه شکل‌گیری طرح
PF3	فرآیند بررسی و تصویب طرح‌های شهری تا ابلاغ آنها به سازمان اجرائی، در اکثر موارد به دلیل تعدد مراجع حدود ۳ الی ۴ سال طول می کشد که با توجه به روند توسعه شهرنشینی در کشور و پیامدهای ناشی از آن، عملاً باعث فرسودگی محتوای مستندات طرح جامع به سبب تغییرات در کاربری‌ها، جریان ساخت وساز در شهرها و جریان توسعه شهری می‌شود.	طولانی بودن فرآیند تصویب
PG2	یکی از عواملی که در زمینه طرح تفصیلی مشکل ایجاد کرده است نبود شبیه‌سازی است. به این معنا که پیش از اجرای طرح شبیه‌سازی صورت نگرفته است که در صورت اجرای طرح چه اتفاقی برای شهر خواهد افتاد.	عدم وجود مطالعات شبیه‌سازی
PG3	طرح تفصیلی تهران در بسیاری موارد تکالیف را بر عهده شهرداری گذاشته است یعنی شهرداری‌ها بیایند مطالعه کنند، کار میدانی انجام بدهند و نیاز سنجی‌های درست انجام بدهند.	عدم تعیین تکلیف برنامه‌ها توسط شهرداری
PH1	تغییرات بسیار سریع در عرصه تحرکات جمعیتی، شیوه سکونت و فعالیت، و تغییر مقررات و تشکیلات مدیریتی امکان هرگونه پیش‌بینی پذیری را برای برنامه‌ریزان بسیار دشوار ساخته است و هرگونه آینده‌نگری، برنامه‌ریزی هدایت و نظارت در امر توسعه و عمران شهری را با انبوهی از مجهولات، تعارضات، احتمالات و اتفاقات ناسازگار مواجه می‌سازد.	تلاطم محیطی
PH2	وظایف مربوط به توسعه و عمران شهری در اختیار سازمان‌های مختلفی قرار دارد که اغلب تابع وظایف بخشی هستند و هماهنگی لازم میان آنها وجود ندارد و در بسیاری موارد با تعارض و اختلاف روبرو می‌شوند.	ناهماهنگی در نظام مدیریت توسعه شهری
PH6	بین بدنه کارشناسان و مدیران برای اجرای کامل طرح توافق وجود ندارد.	عدم پایبندی مجریان به طرح
PH10	نبود برنامه‌ها و طرح‌های واسط، میان برنامه‌ها و طرح‌های کلان و خرد که عموما خلا ناشی از آن را شهرداری‌ها به شکل تصمیم‌گیری‌های موردی در قالب بخشنامه‌های متعدد، مقطعی و سلیقه‌ای پر می‌کنند، از مهمترین مواردی هستند که کار اجرا را دچار اشکال می‌کنند.	عدم وجود طرح‌های عملیاتی میان مدت
PI1	اصولا نهادهای اجرایی میان بخشی در سطح ملی، محلی، منطقه‌ای و ناحیه‌ای وجود ندارند و به همین دلیل طرح‌های توسعه شهری قابل تحقق نیستند.	عدم وجود نهادهای اجرایی میان‌بخشی
PI7	اگر مردم انتقادی را از نظام برنامه‌ریزی و اجرا داشته باشند حتی اگر مرجعی برای دریافت این انتقادات وجود داشته باشد، هیچ مرجعی برای پاسخگویی به این انتقادات وجود ندارد.	عدم پاسخگویی مسئولان
PK1	برخورد قاطعی برای جلوگیری از این تخلفات در دستگاه‌های قانونی صورت نمی‌گیرد. بعنوان مثال در کمیسیون ماده صد اغلب رای به جریمه متخلفان داده می‌شود و همین باعث می‌شود تا متخلفان بدون در نظر گرفتن حدود طرح جامع و تفصیلی، براحتی از آن عبور کرده و روز به روز شاهد تخلفات بیشتر و گسترده‌تر در سطح تهران باشیم.	عدم برخورد مناسب مراجع قانونی با تخلفات
PL3	کارفرما نمی‌خواهد مسئولیت و قید و بند برنامه و طرح را بپذیرد و آزادی خودش را در معامله با مردم و نهادهای مختلف به طور کامل از دست بدهد. در عین حال برنامه و طرح را هم به عنوان مبنایی برای معامله لازم دارد، جامعه حرفه‌ای مشاوران هم با این که این را می‌داند ولی نمیخواهد کاری انجام دهد زیرا می‌خواهد امرار معاش کند. برای حل مشکلات اجرایی باید جامعه حرفه‌ای مشاوران در کنار متفکران و دانشگاهیان و مصلحان و ... قرار بگیرند و مردم و مسئولان را آگاه و موضوعات و موانع اجرایی برنامه‌های شهری را با جدیت پیگیری کنند.	منفعت طلبی گروه‌های ذینفع
PL4	همگام با گرایش روزافزون به تهیه طرح‌های راهبردی- ساختاری در ایران (که خود البته عنوانی تلفیقی است)، تحول لازم و کافی در دیدگاه‌های نظری و مهارت‌های عملی مدیران و کارشناسان شهرسازی کشور صورت نگرفته است و این تغییر رویکرد در تهیه طرح‌ها، بیش از اندازه شتابزده و در نتیجه علاقمندی سطوح بالای مدیریتی و نیز سطوح علمی- دانشگاهی به همگامی با دانش روز دنیا و مطرح نمودن تجربه‌های جدید در تهیه طرح‌های شهری صورت گرفته است.	عدم تناسب مهارتها با رویکرد راهبردی

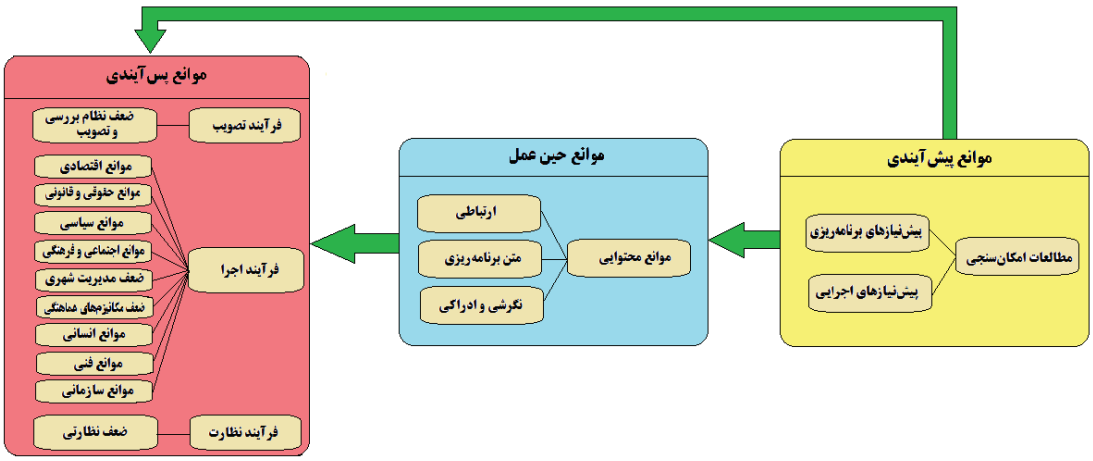
مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۵۸ . بهار ۱۳۹۹
Urban managment
No.58 Spring 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-03]

کد گذاری محوری

در ادامه و با تحلیل کدهای حاصل از مرحله قبل و همانگونه که عنوان شد با مشارکت محققین و خبرگان، در مرحله کد گذاری محوری، مفاهیم در قالب مقولههای فرعی، مقولههای اصلی، مضامین فرعی و اصلی دسته بندی و مدل نهایی تبیین گشت. دراین مرحله تعداد ۸۰ عدد مفهوم برساخت سازی شده در قالب ۱۶ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی دسته بندی شدند و مدل نهایی نیز در قالب ۳ مضمون فرعی و ۱ مضمون اصلی ارائه شد.

شکل شماره(۲): مدل موانع بازدارنده پیاده سازی طرح جامع راهبردی شهر تهران



کدگذاری نظری

همانگونه که در مدل نهایی ارائه شده است، موانع بازدارنده پیاده سازی طرح جامع راهبردی تهران در سه دسته موانع پیش آیندی، موانع حین عمل و موانع پس آیندی دسته بندی می شوند و در این قسمت و در کدگذاری نظری سعی بر آن است که این موانع و مدل نظری تبیین شوند.

الف) موانع پیش‌آیندی

موانع پیش‌آیندی، موانعی هستند که در مرحلهٔ پیش از برنامه‌ریزی، بر چگونگی اجرای برنامه‌ها در آینده تأثیرگذار می‌باشند. در این راستا مقولهٔ اصلی مطالعات امکان‌سنجی مشتمل بر دو زیرمقولهٔ پیش‌نیازهای برنامه‌ریزی و پیش‌نیازهای اجرایی، شناسایی گردید.

شکل شماره (۳): موانع پیش‌آیندی اجرای طرح جامع راهبردی



نیازسنجی یکی از نخستین مراحلی است که در فرآیند برنامه‌ریزی شهری انجام می‌گیرد و فرآیندی است که فاصله و شکاف بین "وضع موجود" و "وضع مطلوب" را شناسایی نموده و سپس اهداف را در قالب نیازها اولویت‌بندی می‌کند. انجام مطالعات امکان‌سنجی شرایطی را برای برنامه‌ریزان فراهم می‌سازد تا در فضای واقعی و به دور از هرگونه آرمان‌گرایی، آیندهٔ حاصل از سناریوهای مختلف را از طریق انجام مطالعات عمیق و استفاده از مدل‌سازی‌های پیشرفته و با تکیه بر آمار کمّی که دقیق‌ترین نتایج را میسر می‌سازد، پیش‌بینی کرده و پایهٔ برنامه‌ریزی‌ها و پیشنهادات طرح را بر این مطالعات قرار دهند. به عقیدهٔ بسیاری از کارشناسان حوزهٔ برنامه‌ریزی شهری، در انجام مطالعات طرح جامع راهبردی تهران، این مطالعات و پیش‌بینی‌ها در خصوص فراهم‌سازی بسترها و پیش‌نیازهای ضروری برای برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها صورت نگرفته است و در ارائهٔ پیشنهادات طرح تنها به نتایج مطالعات پراکنده مشاوران طرح اکتفا شده که در موارد بسیاری، از انسجام

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۵۸ . بهار ۱۳۹۹
Urban managment
No.58 Spring 2020

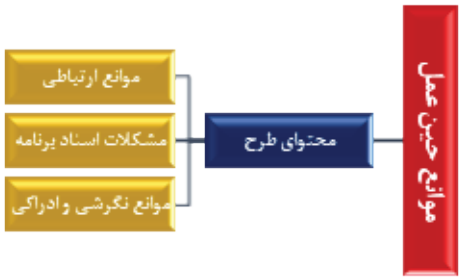
[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-03]

و وحدت رویه لازم برخوردار نبوده و نظارت کافی نیز بر چگونگی تهیهٔ آنها صورت نگرفته است. یکی از شروط اصلی نیازسنجی این است که کلیهٔ گروههای ذینفع در این فرآیند مشارکت نموده و نظرات ایشان در پیشنهادات طرح لحاظ می‌گردد که متأسفانه امر مشارکت نیز یکی از مواردی است که در برنامه‌ریزی شهری در ایران و علی‌الخصوص در طرح جامع راهبردی شهر تهران بسیار کمرنگ است. در خصوص مضمون موانع پیش‌آیندی با مقولهٔ اصلی مطالعات امکان‌سنجی و دو زیرمقولهٔ فرعی پیش‌نیازهای برنامه‌ریزی و پیش‌نیازهای اجرایی، آنچه در خلال این پژوهش و از تحلیل محتوای اسناد و مصاحبه های خبرگانی استخراج شد بیان می کنند که: بسیاری از بسترهای لازم برای برنامه‌ریزی به روش راهبردی در ایران فراهم نیست. زیرساخت‌های موجود، همگام با تغییر رویکرد برنامه‌ریزی از سنتی به استراتژیک، به‌روزرسانی نشده‌اند. هیچگونه مطالعات شبیه‌سازی و یا مدل‌سازی جنبه‌های گوناگون طرح‌ها انجام نشده است. نظام آمار و اطلاعات از انسجام کافی برخوردار نبوده و امکان دسترسی بهنگام به آمارها و اطلاعات مورد نیاز در بسیاری از موارد وجود ندارد. در پیش‌بینی‌های طرح به چگونگی تأمین مالی پیشنهادات و بازتاب‌های اقتصادی حاصل از آن پرداخته نشده است. در پیش‌بینی‌های طرح به میزان و کیفیت امکانات اجرایی دستگاه مجری و سایر بخش‌ها توجه کافی نشده است. در دستگاه مجری نیروهایی که به لحاظ دانش و تخصص، آمادگی اجرای برنامه‌های طرح را داشته باشند به تعداد کافی وجود ندارد و این امر در مرحلهٔ پیش از برنامه‌ریزی مورد توجه قرار نگرفته است.

ب) موانع حین عمل

موانع حین عمل، موانعی هستند که در مرحلهٔ برنامه‌ریزی، بر چگونگی اجرای برنامه‌ها در آینده تأثیرگذار می‌باشند. در این راستا مقولهٔ اصلی محتوا مشتمل بر سه زیرمقولهٔ موانع ارتباطی، مشکلات اسناد برنامه و موانع نگرشی و ادراکی، شناسایی گردید.

شکل شماره (٤): موانع حین عمل اجرای طرح جامع راهبردی



طرح راهبردی، بیان چشم‌اندازها، اهداف، سیاست‌ها، راهبردها و اولویت‌های عملی و اجرایی در مقیاس کلان‌شهری و یا منطقهٔ شهری است، تمامی این فعالیت‌ها، محتوای طرح‌های راهبردی را تشکیل می‌دهند که نتیجه و خروجی آن، اسنادی هستند که پس از تصویب در قالب مجموعه‌ای از فرآیندها، به عنوان راهنمای عملی امور شهری بکار گرفته می‌شوند. در تهیهٔ طرح‌های راهبردی و تولید محتوای این طرح‌ها، رعایت برخی الزامات ضروری است. الزاماتی که در صورت عدم رعایت هر یک از آنها، اجرای برنامه‌ها را با چالش‌های فراوانی مواجه می‌سازد. برخی از مهمترین این الزامات عبارتند از:

- در این روش از برنامه‌ریزان شهری انتظار می‌رود که دارای چندین تفکر هنجارین، تحلیلی، آینده‌نگر، دارای بازخورد و استراتژیک باشند.
- در برنامه‌ریزی به روش راهبردی، و در تولید محتوای این برنامه‌ها، بکارگیری فنون مختلف برنامه‌ریزی همچون ممیزی، پردازش و تحلیل داده، تعیین اهداف، آینده‌نگری، طراحی برنامه و اولویت یا ارزش‌گذاری، از اهمیت فراوانی برخوردار است.
- در برنامه‌ریزی راهبردی بر مشارکت به عنوان عضو جدایی ناپذیر این فرآیند تأکید بسیاری صورت گرفته است تا امکان تبادل اطلاعات ارزشمند در سطح وسیعی از ذینفعان و نیز امکان وفاق عمومی و بوجود آمدن زمینه برای همکاری‌های آتی گروه‌های ذینفع برقرار گردد.
- برنامه‌ریزی راهبردی، بر ضرورت نگرش سیستمی

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۵۸ . بهار ۱۳۹۹
Urban managment
No.58 Spring 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-03]

تأکید دارد، یعنی شهرها و مناطق را سیستم‌های پیچیده‌ای متشکل از اجزای به هم مرتبط در درون زمینه محیطی آن در نظر گرفته و کوشش بر ترک برخورد ساده‌انگارانه در این عرصه‌ها دارد.

- برنامه‌های راهبردی تأکید بر رعایت سطوح و سلسله مراتب سیاستگذاری دارد، بنابراین در این سیستم، هر سطح پایین تر به وسیلهٔ برنامه سطح بالاتر مقید به رعایت اصولی می‌گردد که در مقیاس کلان هماهنگی کلیه سطوح برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها فراهم می‌گردد.

رعایت این اصول و بسیاری دیگر از اصول برنامه‌ریزی به روش راهبردی، امکان اجرای موفق برنامه‌ها در آینده را فراهم می‌سازد که از نتایج آن، همه ذینفعان شهری بهره‌مند می‌گردند. اصولی که رعایت آنها پیش شرط تهیه یک طرح جامع راهبردی بوده و تخطی از آن به معنای اتلاف بسیاری از منابع و سرمایه‌ها در مرحلهٔ برنامه‌ریزی و نیز زمینه‌ساز مسائل و مشکلات در مرحلهٔ اجرای برنامه‌ها خواهد بود. اصولی که به عقیده بسیاری از صاحبنظران این حوزه، رعایت آنها در تدوین طرح جامع به آنها توجهی نشده و طرح جامع راهبردی نیز کماکان به همان روش قدیم و با اصول و قواعد طرح‌های جامع سنتی تهیه و تدوین گردیده است.

در خصوص مضمون موانع حین عمل با مقولهٔ اصلی محتوای برنامه و ۳ زیرمقولهٔ فرعی موانع ارتباطی، مشکلات اسناد طرح و موانع نگرشی نتایج تحقیق نشان داد که: طرح جامع راهبردی شهر تهران فاقد جنبه‌های مشارکتی بوده و در غیاب بسیاری از ذینفعان و مردم و بدون توجه به منافع و نیاز ایشان، تهیه شده است. بسیاری از پیشنهادات طرح فاقد طرح‌های عملیاتی معین و میان مدت هستند. ارتباط میان طرح جامع با طرح‌های فرادست و پایین دست آن مشخص نبوده و در موارد بسیاری تعارضات آشکاری بین این طرح‌ها وجود دارد. تصمیمات طرح یکطرفه و بدون حضور و بررسی و ارزیابی متخصصان، صورت گرفته است. چشم‌اندازهای طرح به پیشنهاد مهندسان مشاور تهیه شده و بسیار بلندپروازانه و بدون درنظر گرفتن واقعیات موجود تنظیم گردیده است و میان چشم‌اندازها و اهداف ارتباط منطقی وجود ندارد. پیشنهادات طرح از انعطاف‌پذیری متناسب با تحولات اجتماعی برخوردار نیست. اهداف اغلب در قالب پیشنهادات کالبدی مطرح شده و سایر واقعیت‌های شهری در آنها در نظر گرفته نشده است. تهیه‌کنندگان طرح در درک و بیان مفاهیم توسعه دچار تضاد بودند. در پیشنهادات طرح به پیامدهای بلندمدت آن توجه کافی نشده‌است. طرح جامع راهبردی بر پایهٔ اصول قطعی شکل گرفته که در تعارض با اصول راهبردی قرار دارد و نیز بسیار آرمان‌گرایانه است و تحقق برخی پیشنهادات در افق زمانی طرح بعید بنظر می‌رسد. تهیه‌کنندگان طرح فاقد نگرش سیستمی بوده و بسیاری از پیشنهادات را بصورت مجزا و بدون در نظر گرفتن ارتباط آنها با عناصر مختلف در سیستم پیچیدهٔ شهری، مطرح کرده‌اند.

پ)موانع‌پس‌آیندی

موانع پس‌آیندی، موانعی هستند که در مرحلهٔ پس از برنامه‌ریزی، و در ارتباط مستقیم با اجرا، بر چگونگی تحقق طرح‌های توسعهٔ شهری، تأثیرگذارند. در این راستا مضامین اصلی فرآیند تصویب، فرآیند اجرا و فرآیند نظارت شناسایی گردید که هریک دارای زیرمقوله‌های متفاوتی هستند.

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-03]

شکل شماره (۵): موانع پیش‌آیندی اجرای طرح جامع راهبردی



مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۵۸ . بهار ۱۳۹۹
Urban managment
No.58 Spring 2020

➢ فرآیند تصویب

گرایش برنامه‌ریزی راهبردی در جهت کاهش اختیارات دولت مرکزی و افزایش اختیارات نهادهای محلی در تصویب و نظارت بر طرح‌های توسعه و عمران شهری است. در این راستا تقسیم وظایف میان سطوح مختلف مدیریت و تصمیم‌گیری (ملی، منطقه‌ای و محلی) امری اجتناب ناپذیر است و نظام تهیه و تصویب برنامه‌ها در مقیاس محلی بر عهدهٔ مسئولین حکومت‌های محلی می‌باشد. در ایران این تقسیم وظایف بدرستی صورت نگرفته و تعارض میان سطوح دولت مرکزی و محلی، باعث بروز مشکلات گوناگون در روند تصویب طرح‌های توسعهٔ شهری می‌گردد.

نتایج حاصل از تحقیق حاضر در خصوص موانع بازدارندهٔ پیاده‌سازی طرح جامع راهبردی شهر تهران، در ارتباط با فرآیند تصویب بیانگر موارد زیر می‌باشد:

- ✓ نهادهای محلی از قدرت و اختیارات کافی در مرحلهٔ تصویب طرح‌ها برخوردار نیستند.
- ✓ به دلیل تنوع مراجع تصویب و عدم وجود ضوابط و معیارهای مشترک میان این مراجع، نوعی گسستگی در فرآیند تصویب طرح‌های توسعهٔ شهری، مشهود است.
- ✓ طولانی شدن فرآیند تصویب باعث از بین رفتن برخی الزامات طرح در این مقطع زمانی می‌گردد.
- ✓ طرح جامع و تفصیلی تهران در جلساتی غیر تخصصی، با جو سیاسی و بدون حضور و مشارکت بسیاری از ذینفعان تصویب شده است.

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-03]

➢ فرآیند اجرا

مرحلۀ اجرا مهمترین و تأثیرگذارترین مرحله از مراحل برنامه‌ریزی راهبردی است، زیرا موفقیت در دستیابی به اهداف برنامه جز در سایۀ اجرای صحیح، امکان‌پذیر نمی‌باشد. در روند اجرای طرح جامع راهبردی شهر تهران، مجموعۀ عوامل بسیاری دخالت دارند. این عوامل عبارتند از: عوامل اقتصادی، سیاسی، فرهنگی- اجتماعی، قانونی و حقوقی، مدیریتی، سازمانی، انسانی، هماهنگی و فنی. در اجرای صحیح برنامه‌راهبردی، در ارتباط با هر یک از عوامل مذکور، الزاماتی وجود دارد که عبارتند از: طرح راهبردی نیازمند وجود یک ساختار قانونی محکم و جامع است که در آن ضوابط مشخص و شفاف بوده، میان قوانین سطوح مختلف از برنامه‌ریزی تا اجرا تضاد و تعارضی وجود نداشته و یک ساختار قانونی یکپارچه داشته باشد. در طرح‌ریزی به روش راهبردی نیازمند وجود یک سیستم اقتصادی هستیم که محل تأمین درآمدهای پایدر حکومت محلی در آن مشخص است و برآورد دقیق از هزینه‌های طرح و تخصیص بودجۀ لازم به هریک از پیشنهادات بر اساس اولویت‌ها در آن صورت گرفته است. در برنامه‌ریزی راهبردی، تأمین نیازهای جمعی بر نیازهای فردی ارجحیت دارد، و دستگاه اجرایی در هیچ شرایطی نباید به دلیل منافع فرد یا گروهی خاص، بر خلاف سیاست‌های اجرایی طرح راهبردی عمل کند. برنامه‌ریزی راهبردی از انعطاف‌پذیری متناسب با تغییرات محیطی برخوردار است و به گونه‌ای تنظیم می‌گردد که در اثر تغییر و تحول در فاکتورهای محیطی، بتوان در آن به تناسب تغییرات، اصلاحات لازم را اعمال کرد. برنامه‌ریزی راهبردی منافع تمامی ذینفعان را در نظر گرفته و در تهیه و اجرا نیازمند مشارکت تمامی این گروه‌ها می‌باشد. برنامه‌ریزی و اجرای راهبردی نیازمند وجود و استقرار یک حکومت مقتدر محلی برای اعمال مدیریت شهری صحیح است که توانایی ایجاد هماهنگی لازم میان بخش‌های مختلف اجرای طرح جامع راهبردی باشد. برنامه‌ریزی راهبردی نوعی روند برنامه‌ریزی با مردم است و شهروندان در مراحل مختلف باید حق اظهار نظر و انتقاد از طرح را داشته باشند و در مقابل مسئولین نیز باید بصورتی شفاف عمل کرده و در تمامی مراحل پاسخگو باشند.

نتایج حاصل از تحقیق حاضر در خصوص موانع بازدارندۀ پیاده‌سازی طرح جامع راهبردی شهر تهران در ارتباط با فرآیند اجرا بیانگر این می باشد که: تأمین هزینۀ اجرای پیشنهادات طرح، عمدتاً از محل درآمدهای ناپایدار و فروش تراکم‌های ساختمانی صورت می‌گیرد و درآمدهای پایداری برای شهرداری وجود ندارد. در پیش‌بینی‌های طرح توجهی به نحوه تأمین بودجه‌های لازم بخشی و فرابخشی، برای تحقق سرانه‌های پیشنهادی نشده است. قوانین متفاوت شهرسازی داری نارسایی و کبودهای جدی هستند. در خصوص الزامات قانونی برای همکاری سازمان‌های بخشی با شهرداری در جهت تحقق طرح‌ها، پیش‌بینی‌های لازم انجام نشده است. برخورد مناسبی از سوی مراجع قانونی با تخلفات، صورت نمی‌گیرد. میان ضوابط اجرایی و برنامه‌ریزی، همسویی مناسبی وجود ندارد. در مواردی، وجود مناسبات سیاسی و فشار گروه‌های خاص منجر به نادیده‌گرفتن طرح و عمل بر خلاف سیاست‌های طرح می‌گردد. در مواردی، به علت وجود فساد در دستگاه‌های اجرایی، طرح راهبردی نادیده گرفته می‌شود. به دلیل تمایل به حفظ شرایط پیشین، شاهد مقاوت بسیاری از ذینفعان در تغییر رویکرد از برنامه‌ریزی جامع سنتی به رویکرد راهبردی کنونی هستیم. نهادهای محلی از قدرت کافی برخوردار نبوده و با محدودیت‌های فراوانی روبرو هستند. مدیریت یکپارچۀ شهری وجود ندارد. میان دستگاه‌های درگیر در اجرای طرح، هماهنگی لازم وجود ندارد. سازمان‌ها بدلیل تمایل به انجام وظایف بخشی از انجام امور مرتبط با طرح راهبردی، سر باز می‌زنند. بخش‌های مختلف تعهدی به اجرای طرح ندارند. نهاد اجرایی میان بخشی که هماهنگ کنندۀ بخش‌های مختلف اجرا باشد، وجود ندارد. تغییرات پی در پی مسئولین بر روند اجرای طرح تأثیر منفی می‌گذارد. مدیران و کارمندان درک صحیحی از برنامه‌ریزی و اجرای استراتژیک ندارند و به همین

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-03]

دلیـل اراده آنهـا در اجـرا ضعیـف اسـت. مسـئولین جدیـد، فعالیت‌هـای قبلـی را نفـی کـرده و در مـواردی از طرح‌هـای موجـود سـرپیچی می‌کننـد. میـان مهارتهـا و رویکـرد راهبردی تناسـبی وجـود نـدارد. ارتبـاط برنامه‌ریـزی پـس از تهیـهٔ طـرح بـا مراحـل دیگـر از جملـه اجـرا، قطـع می‌گـردد. بسـیاری از طرح‌هـای موضعـی و موضوعـی کـه تعییـن تکلیـف آنهـا بـه عهـده شـهرداری گذاشـته شـده، تدویـن یـا اجـرا نشـده‌اند. بخشـنامه‌ها و تبصره‌هـای زیـادی وجـود دارنـد کـه مغایـر بـا طـرح بـوده و شـوراهای معمـاری بـر اسـاس آنهـا تغییـرات مغایـر بـا طـرح می‌گیرنـد. مجریـان اغلـب بـه اجـرای پروژه‌هـای سـخت افـزاری مشـغولند و از دیگـر حوزه‌هـا غافـل هسـتند. کمیسـیون مـاده ۵ در تصمیماتـی، مغایـر بـا طـرح عمـل می‌کنـد کـه مـواردی از ایـن تصمیمـات مبنـای کارشناسـی صحیحـی ندارنـد.

- فرآیند نظارت

تهیـهٔ طرح‌هـای توسـعهٔ شـهری، بـرای رسـیدن بـه موفقیـت، نیازمنـد نظـارت صحیـح و ارزیابـی مـداوم اسـت. یکـی از مراحـل در برنامه‌ریـزی راهبـردی نیـز کنتـرل و ارزیابـی اسـت.

ارزیابـی بایـد در همـهٔ مراحـل فرآینـد برنامه‌ریـزی مـد نظـر باشـد تـا بتوانـد در شـناخت ضعف‌هـا و مشـکلات احتمالـی پیـش روی تحقـق برنامه‌هـا مـا را یـاری رسـاند. در نتیجـه می‌توانـد شـرایط نامطلـوب فعلـی را بهبـود بخشـیده و ارتقـاء تحقق‌پذیـری طـرح را درپـی داشـته باشـد.

نتایـج حاصـل از تحقیـق حاضـر در خصـوص موانـع بازدارنـدهٔ پیاده‌سـازی طـرح جامـع راهبـردی شـهر تهـران در ارتبـاط بـا فرآینـد اجـرا بیانگـر مـوارد زیـر می‌باشـد:

- ✓ نظـارت مناسـبی بـر رونـد اجـرای طـرح جامـع راهبـردی تهـران تـا کنـون صـورت نگرفتـه اسـت.
- ✓ خیلـی از مـوارد وجـود دارد کـه گـزارش ارزیابی‌هـا در مرجـع نظـارت هیـچ ترتیـب اثـری داده نمی‌شـود.

جمع بندی و نتیجه‌گیری

سرمنشـأ طرح‌هـای جامـع شـهری در ایـران از جریان‌هـای توسـعهٔ شـهری در جهـان سرچشـمه می‌گیـرد. جریـان شهرنشـینی در ایـران نسـبت بـه جوامـع توسـعه یافتـه بـا یـک تأخیـر صـد سـاله مواجـه اسـت کـه نتیجـهٔ آن شـکل‌گیری مجموعه‌هـای فاقـد انتظـام در سـطح کشـور اسـت. در حقیقـت طرح‌هـای توسـعهٔ شـهری نیـز بـا هـدف انتظـام بخشـی بـه سـکونتگاه‌های شـهری، تهیـه و تدویـن می‌گردنـد.

طرح‌هـای جامـع شـهری، طرح‌هایـی فراگیـر هسـتند کـه بـرای نظـم بخشـیدن بـه عرصه‌هـای شـهری و تعریـف خطـوط کلـی توسـعه، پـس از بررسـی وضعیـت موجـود و نیازسـنجی‌های شـهر و مناطـق آن، بـا آینده‌نگـری واقع‌بینانـه بـر اسـاس افـق زمانـی بـرای شـهرها تهیـه می‌شـوند. ایـن طرح‌هـا بـا هـدف ترویـج ضوابـط شهرسـازی، کنتـرل توسـعهٔ شـهرها، گرایـش بـه برنامه‌ریـزی و بـه وجـود آوردن هماهنگـی میـان بخش‌هـای مختلـف اقتصـادی و اجتماعـی تهیـه می‌گردنـد.

طرح‌هـای جامـع سـنتی بـه دلیـل نواقـص عدیـدهٔ نظـری و اجرایـی کـه در فصـل دوم بـه تفصیـل بـه آنهـا پرداختـه شـد، بـا طرح‌هـای راهبـردی و بـه تعبیـر دیگـر، برنامه‌ریـزی اسـتراتژیک، جایگزیـن گردیـد. رویکـردی کـه انتظـار می‌رفـت پـس از دهه‌هـا ناکامـی در تحقـق اهـداف طرح‌هـای گوناگـون توسـعهٔ شـهری، پاسـخگوی بسـیاری از چالش‌هایـی باشـد کـه برنامه‌ریـزان و مجریـان شـهری تـا آن زمـان در تهیـه و اجـرای طرح‌هـای توسـعهٔ شـهری بـا آنهـا روبـرو بودنـد، رویکـردی کـه اگـر بدرسـتی و در چارچـوب و قواعـد تعییـن شـده بـه آن پرداختـه می‌شـد، می‌توانسـت گره‌گشـای بسـیاری از معضلاتـی باشـد کـه امـروزه در خصـوص طـرح جامـع شـهر تهـران بـا آن‌هـا روبـرو هسـتیم. امـری کـه بـه عقیـدهٔ بسـیاری از کارشناسـان حـوزهٔ شـهری، اتفـاق نیفتـاده و طرحـی کـه قـرار بـود راه حـل مسـائل گوناگـون شـهری قـرار بگیـرد، خـود تبدیـل بـه یکـی از چالش‌هـای بـزرگ شـهری در زمـان حاضـر گشـته اسـت. طرحـی کـه در صـورت موفقیـت در اجـرا، بـی شـک آثـار مثبـت آن در ابعـاد اقتصـادی– اجتماعـی و فضایـی بـر روی جامعـه منعکـس می‌گـردد، بنابرایـن شایسـته

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۵۸ . بهار ۱۳۹۹
Urban managment
No.58 Spring 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-03]

است که تلاش‌های کافی در جهت از بین بردن نقاط ضعف این طرح‌ها و تقویت آثار مثبت و نقاط قوت آن به عمل آید. اولین گام در این راستا انجام مطالعات در خصوص مشخص کردن آسیب‌ها و مشکلات موجود بر سر راه عدم تحقق طرح جامع راهبردی و در گام بعد چاره‌اندیشی جهت از میان برداشتن این موانع و کمک به تحقق هرچه بهتر این برنامه‌هاست. این پژوهش با هدف شناسایی موانع پیاده‌سازی طرح جامع راهبردی شهر تهران صورت پذیرفت. در دو بخش مطالعه و تحلیل اسناد و مصاحبه با کارشناسان و تحلیل داده‌های بدست آمده از این دو مرحله، سعی پژوهشگر بر این بود که با اخذ اطلاعات مربوطه به آسیب شناسی فرآیند اجرای طرح جامع راهبردی ساختاری شهر تهران بپردازد و عواملی که از ابتدای تهیهٔ طرح بر این فرآیند تاثیرگذار هستند. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها و طی کردن فرآیند کدگذاری باز، محوری و نظری و تشریح خط سیر داستان، نسبت به تدوین و ارائهٔ الگوی نظری پژوهش اقدام گردید. نتیجه‌ای که در پایان از انجام این تحقیق حاصل می‌شود این است که واژه‌ها، تعیین کنندهٔ موفقیت یا عدم موفقیت طرح‌های توسعه نمی‌باشند بلکه نکته مهم در دستیابی به موفقیت، نحوهٔ نگرش ما به چگونگی آماده‌سازی شرایط برای تحقق مناسب طرح‌ها می‌باشد. به عبارتی قبل از اینکه مناقشه بر سر عنوان یا الفاظ باشد، باید به نیازهای اصلی شهر برای برنامه‌ریزی توجه شود یعنی مشخص گردد که یک نظام برنامه‌ریزی مدون، برای شناخت و هدایت صحیح مجموعهٔ شهر، چه نیازهای مطالعاتی دارد، چه چیزهایی در این برنامه باید دیده شود و چه فاکتورهایی برای ترسیم چشم‌انداز صحیحی از یک شهر باید در برنامه و طرح لحاظ گردد. هر برنامه در هر قالبی و با هر واژه‌ای، فقط در صورتی دارای ضمانت اجرای موفق می‌باشد که دو مقوله اصلی در آن مورد توجه قرار بگیرد؛ اول شناخت دقیق ویژگی‌ها و وضعیت موجود شهر و دوم نوع نگرش به آینده و حرکت از وضع موجود به سمت وضعیت مطلوب، بر اساس واقعیت‌ها و امکانات موجود. بنابراین بر اساس نظر بسیاری از کارشناسان حوزهٔ برنامه‌ریزی و مدیریت شهری، تنها راه برون رفت از وضعیت نامطلوب کنونی، بازنگری در طرح جامع راهبردی شهر تهران و ایجاد اصلاحات لازم بر اساس واقعیت‌ها و متناسب با رویکرد بکارگرفته شده در برنامهٔ توسعه می‌باشد که ناگزیر، مستلزم ایجاد تغییر در بسیاری از شرایط موجود اقتصادی، اجتماعی، قانونی، اجرایی، سیاسی و ... است که البته مستلزم داشتن نگاهی بلند مدت می باشد زیرا ایجاد تغییرات اساسی به یکباره امکانپذیر نبوده و نیازمند حرکت تدریجی در طول زمان است.

مقایسه تطبیقی تحقیق با یافته‌های پیشین

در مقایسهٔ تطبیقی نتایج حاصل از پژوهش با یافته‌های حاصل از تحقیقات مرتبط پیشین، نتایج زیر به دست آمد:

جدول شماره (٦): مقایسهٔ تطبیقی یافته‌های تحقیق با پژوهش‌های پیشین

ردیف	نامه پژوهش	نام پژوهندگان	منبع	یافته‌های مشترک با تحقیق حاضر
۱	ارزیابی تحقق‌پذیری کاربری زمین در طرح‌های توسعه شهری	علی محمدنژاد ، علی اصغر لشگری ، منصور سلیمانی	مجله پژوهشهای دانش زمین، سال سوم، شماره ۱۲، زمستان ۱۳۹۲، صفحات ۹۵-۱۱۱	عوامل قانونی، عوامل اقتصادی
۲	ارزیابی عوامل اثرگذار بر عدم تحقق‌پذیری طرح‌های جامع شهری در ایران و چالش‌های مربوط به آن (محور تاریخی- فرهنگی منطقه ۶ تبریز)	علی زنگی‌آبادی، مهدی عبداللهی، رقیه سالک قهرفرخی، بهنام قاسم‌زاده	مجله پژوهش و برنامه‌ریزی شهری، سال پنجم، شماره هجدهم، پاییز ۱۳۹۳، صفحات ۵۸-۴۱	فقدان و ضعف نظام مدیریت شهری، ناپیوستگی میان مراحل برنامه‌ریزی و اجرا
۳	بررسی چالش های موجود در اجرای مدیریت استراتژیک در شرکت های صنعتی :تاملی بر دیدگاه مدیران و کارشناسان نمونه موردی: شرکت های شهرک صنعتی کوثر(استان البرز)	علی فلاح، فاطمه اسمعیلی و زینب دریاباری	دومین همایش ملی مدیریت و حسابداری، ۱۳۹۵	عدم برخورداری از تفکر سیستمی، عدم دسترسی به اطلاعات صحیح و بهنگام
۴	امکان‌سنجی اجرای طرح‌های CDS در ایران	حانمی‌نژاد و فرجی ملایی	مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، بهار ۱۳۹۰، دوره۲ شماره۸، صفحات ۷۶-۵۵	ضعف مدیریت شهری
۵	بررسی روش‌شناسی طرح‌های توسعه شهری در ایران	علی‌اکبری و همکاران	نشریه جغرافیا، تابستان ۱۳۹۲، دوره ۱۱، شماره۳۷، صفحات ۱۱۴-۹۷	ضعف در قوانین شهرسازی، ناهماهنگی در نظام برنامه‌ریزی کشور

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-03]

پیشنهادات کاربردی

۱- ایجاد سایت طرح جامع راهبردی که تمامی اطلاعات طرح جامع راهبردی بصورت تشریحی و شفاف در آن درج شده و امکان طرح سؤالات، انتقادات، نظرات و پیشنهادات برای کلیهٔ شهروندان فراهم باشد. این سایت بصورت مستمر و همگام با تغییرو تحولات طرح به روزرسانی گردد و نیز در خصوص تصمیم‌گیری‌های آتی طرح، از طریق برگزاری نظرسنجی از عموم شهروندان ، نظرخواهی و نظرات ایشان در تصمیمات آتی اعمال گردد.

۲- برگزاری جلسات توجیهی و آموزشی طرح جامع و تفصیلی، در سطح محلات، مناطق و مهمتر از همه در شهرداری‌ها جهت توجیه شهروندان و کارمندان برای شناخت، درک و برقراری ارتباط صحیح با مبانی و اصول طرح‌های راهبردی و تأثیرات آن در زندگی شهری.

۳- ترجمان برنامه های راهبردی به اقدامات عملیاتی مشخص و آماده سازی شاخص های کلیدی برای هر اقدام و بررسی و رصد مستمر شاخص ها از طریق داشبوردهای مدیریتی.

۴- استقرار نمایندگانی از سازمان‌های بخشی، مانند وزارت نیرو، سازمان حمل و نقل، سازمان محیط زیست و ... در منطق شهرداری تهران جهت تسریع امور و ایجاد هماهنگی بیشتر دستگاه اجرایی با سازمان‌های بخشی که اغلب به دلیل اولویت‌های بخشی، توجه چندانی به اجرای طرح ندارند.

۵- تبدیل چشم انداز طرح های جامع شهری به چشم انداز مشترک و قابل قبول کلیه ذینفعان و بازیگران سیاستگذاری شهری و توافق بر روی آن و ایجاد عزم عمومی به منظور تحقق آن.

۶- احیای نهاد مطالعات برنامه‌ریزی شهری تهران، جهت انجام وظایف زیر:

- ✓ پایش دائمی و نظارت بر تحقق طرح‌های جامع، تفصیلی، موضوعی و موضعی؛
- ✓ بازبینی و پیشنهاد اصلاحات مورد نیاز طرح جامع شهر تهران؛
- ✓ ظرفیت‌سازی تحقق مدیریت یکپارچهٔ شهری؛
- ✓ مطالعه، پژوهش و برنامه‌ریزی توسعهٔ شهری (در جهت زمینه‌سازی تحول و نوآوری در فرآیند تهیه و اجرای طرح‌های توسعهٔ شهری)
- ✓ ترویج فرهنگ توسعهٔ شهری از طریق انتشار کتب، مقالات، نشریات و برگزاری نشست‌های علمی و تخصصی با استفاده از ظرفیت‌های علمی و اجرایی داخل و خارج از کشور
- ✓ همکاری با سایر دستگاه‌های تهیه‌کنندهٔ طرح‌های موضوعی و موضعی مصوب سند طرح جامع
- ✓ هماهنگی میان‌بخشی دستگاه‌های ستادی و اجرایی ذیربط در راستای تحقق طرح جامع تهران

در واقع، نهاد به عنوان بدنه و ساختاری از نیروهای تخصصی، فارغ از هرگونه رویکرد بخشی و سازمانی که می‌تواند سبب شود دیدگاهی خاص بر آن حاکم شود، برای نزدیک‌ترکردن دولت، شهرداری، شورای اسلامی شهر و مردم، و نظام برنامه‌ریزی شهری و نظام اجرایی و در نهایت برنامه و اجرای آن در راستای تحقق منافع و حقوق مردم و شهر باید احیاء شود. بازگشت نهاد منحل شدهٔ تهیهٔ طرح‌های توسعهٔ شهری تهران به عنوان نهادی میان بخشی و بازتعریف آن بر مبنای حضور نهادهای مختلف از طریق ایجاد تفاهمی قانونی بین وزارت راه و شهرسازی و شهرداری تهران و همچنین، تصویب قانونی در این زمینه در مجلس شورای اسلامی برای منحل نکردن آن، یکی از راهکارهایی است که می‌تواند راهگشای بسیاری از چالش‌های حوزهٔ برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های توسعهٔ شهری باشد.

۱- برای حل مشکلات مالی و تأمین منابع مالی پایدار برای دستگاه اجرایی، لازم است :

- ✓ طرح توسعه به عنوان یک منبع درآمد درنظر نگرفته نشده و در انجام مطالعات طرح و برنامه‌ریزی شهری، پیش بینی روش‌های تأمین مالی پایدار و نوین به عنوان یک سرفصل به آن افزوده شود؛
- ✓ الزاماتی برای تهیه کنندگان طرح برای ارائهٔ برنامهٔ تأمین مالی دقیق و واقع بینانه وضع گردد؛
- ✓ با توجه به منابع مالی شهر، از طریق اصلاح نظام

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۵۸ . بهار ۱۳۹۹
Urban managment
No.58 Spring 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-03]

عـوارض متناسـب بـا خدمـات ارائـه شـده بـه افـراد و مؤسسـات، مسـئلهٔ تأمیـن مالـی طرح‌هـا حـل گـردد؛

- ✓ برنامه‌ریزی اقتصادی در طرح جامع.

۲- در زمینـهٔ ضعـف قوانیـن شهرسـازی، راهکارهـای زیـر پیشـنهاد می‌گـردد:

- ✓ تصویـب و اجـرای قانـون مدیریـت شـهری یکپارچـهٔ موضـوع مـادهٔ ۱۷۶ قانـون برنامـهٔ پنجـم توسـعه؛
- ✓ وضـع قوانیـن و مقـررات توسـط شـورای شـهر بـا رویکـرد یکپارچـه سـازی بـرای اجـرای طـرح بـه گونـه‌ای کـه تمامـی نهادهـا را از ابتـدا تـا انتهـا در بـر بگیـرد و شـامل تمامـی هماهنگی‌هـای احتمالـی در طـول اجـرای طرح‌هـای توسـعهٔ شـهری باشـد.

منابع:

۱. استراوس، انسلم و کربین، کربین (۱۳۹۲)، مبانی پژوهش کیفی (فنون و مراحل تولید نظریه زمین های)، ترجمه: ابراهیم افشار، نشر نی، تهران.

۲. بختیاری، سعید و رحمدل، لادن. (۱۳۹۴). طرح ها و رویکردهای شهری، چاپ اول، انتشارات آذرخش،صص ۴۲-۳۹.

۳. براتی، ناصر و براتی، مینا،۱۳۹۰. آشنایی با طرح‌های توسعه شهری در ایران(ساختاری- راهبردی)، سازمان نشر شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، تهران.

۴. بنکدار احمد و دیگران ۱۳۸۷، ارزیابی طرح‌های توسعه شهری تهران: با تأکید بر طرح ساختاری- راهبردی (جامع) تهران مصوب سال ۱۳۸۶، مقاله منتشر شده سمینار توسعه کالبدی و شهری، دانشکده معماری و شهرسازی دانشگاه هنر، تهران.

۵. رهنمایی، محمد تقی، شاه حسینی، پروانه. ۱۳۹۳. فرایند برنامه ریزی شهری ایران ، چاپ یازدهم، انتشارات سمت، تهران، ص۷۸.

۶. زمردیان، محمد جعفر (۱۳۷۰)، اصول و مبنای عمران ناحیه‌ای، چاپ دوم، انتشارات طلوع آزادی، تهران، ص۱۲.

۷. شیعه، اسماعیل (۱۳۹۳-الف) کارگاه برنامه‌ریزی شهری، چاپ هشتم، انتشارات دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ص۷۸.

۸. شیعه، اسماعیل (۱۳۹۳-ب) مقدمه‌ای بر برنامه‌ریزی شهری، چاپ سی و ششم، انتشارات دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ص۱۲.

۹. مرادی مسیحی، واراز، (۱۳۸۴). برنامه ریزی راهبردی و کاربرد آن در شهرسازی ایران نمونه موردی کلانشهر تهران. چاپ اول، شرکت پردازش و برنامه ریزی شهری، تهران.

۱۰. مهدیزاده، جواد و دیگران، (۱۳۹۲)، برنامه‌ریزی توسعه شهری- تجربیات اخیر جهانی و جایگاه آن در ایران، چاپ سوم، انتشارات معاونت شهرسازی وزارت مسکن و شهرسازی (آرمانشهر)، تهران.

۱۱. مهندسین مشاور شارمند. ۱۳۷۴ . طرح تحقیقاتی شیوه های تحقق طرح‌های توسعه شهری. مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهری وزارت کشور.

۱۲. میره‌ای، محمد و کلانتری، خلیل، ۱۳۹۰. آشنایی با طرح‌های توسعه شهری در ایران(جامع- تفصیلی- هادی)، سازمان نشر شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، تهران.

۱۳. هیراسکار، جی کی (۱۳۸۷) درآمدی بر برنامه‌ریزی شهری، ترجمه محمد سلیمانی و رضا یکانی فرد، چاپ دوم، انتشارات جهاد دانشگاهی تربیت معلم، تهران.

۱. Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry .*Theory into Practice*,39(3), 35-48.

۲. Critenden, V., & Critenden, W. (2008). building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons, 51(4)*, 301–309.

۳. Herri, Ade Winanta Zaimardi, and Irda (2015). Barriers in Implementing Strategic Management Process at Local Government: Case Padang City Regency-West Sumatera.

٤. Ines, Ghorbal-Blal. (2011). The role of middle management in the execution of expansion strategies: The case of developers' selection of hotel projects. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 272–282.

٥. Kangangi, G. And Kamure, B. (2014). The Role of Performance Management on Strategy Implementation in the Insurance Industry in Kenya. *Journal of business and change management*, 2 (8), pp133-157.

٦. Morse, Janice. M.(2001) . *Situating grounded theory*. In R. Schreiber, & P. Noerager Stern, Using grounded theory in nursing, Springer, NewYork.

٧. Rajasekar, J. (2014). Factors affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman. *International Journal of Business and Social Science*,12(2), 5-9.

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-03]