

طرح چشم انداز ۲۰ ساله

و برنامه راهبردی- عملیاتی ۵ ساله اول توسعه شهر کرج

جلد اول: مبانی و پشتوانه‌های نظری



کرج ۱۴۰۲





عنوان طرح :		طرح چشم انداز ۲۰ ساله و برنامه راهبردی- عملیاتی ۵ ساله اول توسعه شهر کرج	
عنوان گزارش :		مبانی و پشتوانه های نظری	
شماره گزارش : ۱		تاریخ تهیه : ۱۳۹۴/۰۱/۳۱	
کد گزارش:		FCC-۹۲۱۲۰۶-V۰۱-۰۲	
کارفرما:		شهرداری کرج	
نماینده کارفرما:		معاونت برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی	
ناظر عالی اجرایی:		مرکز پژوهش های شورای اسلامی شهر کرج	
همکاران کارفرما:		- معاونت های ستادی - مناطق تابعه - سازمان های وابسته - ادارات کل ستادی	
مشاور علمی و ناظر عالی:		دکتر مجتبی رفیعیان	
راهبر پروژه :		مهدی بزاززاده	
مدیر پروژه :		ندا ملک زاده	
کارشناسان طرح :		مهدیه سادات هژبر، سولماز عزیزپور، زینب وقاری، زینب آقاعلیخانی، نوشین ریحانی	

فهرست مطالب:

۱ - مبانی و پشتوانه های نظری.....	۱
۱-۱- بررسی مبانی نظری و عملیاتی برنامه ریزی راهبردی.....	۱
۱-۱-۱- خاستگاه و پیشینه برنامه ریزی راهبردی.....	۱
۱-۱-۲- ساختار و ارکان برنامه ریزی راهبردی شهری.....	۳
۱-۲- معرفی رویکرد، عناصر، تعاریف و مفاهیم پایه موضوع.....	۱۳
۱-۲-۱- برنامه ریزی راهبردی.....	۱۳
۱-۲-۲- رویکرد راهبرد توسعه شهر.....	۱۷
۱-۳- ضرورت و جایگاه چشم اندازسازی در برنامه ریزی شهری.....	۳۵
۱-۳-۱- تعریف چشم انداز.....	۳۵
۱-۳-۲- چشم انداز مشترک.....	۳۶
۱-۴- مراحل و فرایند چشم اندازسازی در توسعه شهری.....	۳۷
۱-۴-۱- ضرورت چارچوب بندی در فعالیت چشم اندازسازی.....	۴۱
۱-۴-۲- جمع بندی چشم اندازسازی در طرح حاضر.....	۴۲
۱-۵- عناصر اصلی چشم اندازسازی در توسعه شهری.....	۴۴
۱-۵-۱- ویژگی ها و شکل بیانیه چشم انداز.....	۴۵
۱-۵-۲- بررسی و مطالعه تجارب و پروژه های مشابه خارجی و داخلی.....	۴۶
۱-۵-۲-۱- بررسی نمونه های خارجی.....	۴۶
۱-۵-۲-۲- بررسی نمونه های داخلی.....	۶۱
۱-۶- استنتاج از تجارب گذشته و تدوین چارچوب موضوع.....	۷۰
۱-۶-۱- اهمیت مشارکت اجتماعی محلی.....	۷۰
۱-۶-۲- استنتاج از تجارب گذشته.....	۷۴
۱-۷- چارچوب برنامه راهبردی شهر کرج.....	۷۷
۱-۸- بررسی، تحلیل و استنتاج قوانین، مقررات و دستورالعمل های مرتبط با شهر و شهرداری.....	۷۸
۱-۸-۱- تفکر برنامه ریزی و مدیریت راهبردی.....	۷۸
۱-۸-۲- برنامه ریزی راهبردی در چارچوب شهرداری ها.....	۷۹

- ۳-۸-۱- مقررات و دستورالعمل های مرتبط با شهر و شهرداری ۸۱
- ۴-۸-۱- ساختار سازمانی شهرداری کرج ۱۰۲
- منابع و مآخذ ۱۱۳



فهرست جداول

جدول ۱- منابع درآمد شهرداری ها در اروپا (درصد).....	۳۰
جدول ۲- نکات لنگرگاهی در تدوین چشم انداز شهر	۴۳
جدول ۳- راهبردهای پیشنهادی تورنتو برای دستیابی به چشم انداز شهر خلاق.....	۵۴
جدول ۴- اهداف کلان و راهبردی ها در بخش اجتماعی - فرهنگی شهر کرمان (۱۳۸۷).....	۶۶
جدول ۵- اهداف کلان و راهبردی ها در بخش کالبدی - فضایی شهر کرمان.....	۶۶
جدول ۶- اهداف کلان و راهبردی ها در بخش تاسیسات و تجهیزات شهر کرمان	۶۷
جدول ۷- اقداماتی در ارتباط با هدف اجرایی (۱)، تکامل فرآیند توسعه راهبردی.....	۷۵
جدول ۸- اقدامات در ارتباط با هدف کلان (۲) هویت بخشیدن به فرآیند توسعه راهبردی.....	۷۶
جدول ۹- (ادامه) اقدامات در ارتباط با هدف کلان ۲: موجودیت بخشیدن به فرآیند توسعه راهبردی	۷۶
جدول ۱۰- خصوصیات برنامه ریزی راهبردی در مقابل برنامه ریزی سنتی	۸۱

فهرست اشکال

- شکل ۱- تلقی سه گانه از مفهوم چشم انداز ۳
- شکل ۲- فرآیند برنامه ریزی راهبردی توسعه شهری ۲۱
- شکل ۳- جایگاه چشم انداز سازی در فرآیند برنامه ریزی و طراحی شهری راهبردی ۳۸
- شکل ۴- رابطه میان چشم انداز و راهبرد ۳۹
- شکل ۵- چشم انداز شهر سیاتل ۵۶
- شکل ۶- چشم انداز شهر کریست چرچ ۵۸
- شکل ۷- چشم انداز شهر شیراز ۶۲
- شکل ۸- فرآیند تدوین برنامه راهبردی (چشم انداز و اهداف بلند مدت) شهر کرمان ۶۳
- شکل ۹- چشم انداز شهر کرمان ۶۸
- شکل ۱۰- چشم انداز شهر اصفهان ۶۹
- شکل ۱۱- برنامه ریزی راهبردی و توسعه جامعه محلی ۷۲
- شکل ۱۲- برنامه ریزی راهبردی به عنوان ابزاری برای انسجام شهرداری ۸۰

فهرست نمودارها

- نمودار ۱- فرایند تدوین و صورتبندی بیانیه چشمانداز شهر کرج در افق ۱۴۱۴ ۴۴
- نمودار ۲- چارچوب راهبردی و اجرایی برنامه راهبردی شهر کرج ۷۸
- نمودار ۳- ساختار سازمانی شهرداری کرج ۱۰۳
- نمودار ۴- چارچوب کلی طرح چشم انداز ۲۰ ساله و برنامه راهبردی- عملیاتی ۵ ساله اول توسعه شهر کرج ۱۱۲

۱- مبانی و پشتوانه های نظری

۱-۱- بررسی مبانی نظری و عملیاتی برنامه ریزی راهبردی

الگوی برنامه ریزی راهبردی، به تبع خاستگاه نظری و اجتماعی خود، تا حدود زیادی از نظریه ها و دانش های عام علمی و فلسفی مثل نظریه سیستم ها، نظریه مشارکت، نظریه کثرت گرایی و دموکراسی، نظریه توسعه پایدار، نظریه عدالت اجتماعی و مانند اینها تاثیر پذیرفته است و بنابراین از خصایل عام علوم فلسفی و اجتماعی برخوردار است. با توجه به این ملاحظات، الگوی برنامه ریزی راهبردی فقط یک شیوه فنی و راهکار عملی برای تهیه و اجرای طرح های توسعه شهری در کشور یا کشورهایی خاص نیست، بلکه نوعی پارادایم یا رویکرد جدید در شهرسازی جهان محسوب می شود که تا حدود زیادی حاصل خرد جمعی و تجارب جامعه بشری محسوب می شود و هدف نهایی آن تامین توسعه پایدار و کیفیت بهتر زندگی برای تمام شهروندان است. بدین ترتیب الگوی برنامه ریزی راهبردی به عنوان یک نظریه و رویکرد عام می تواند با توجه به شرایط و نیازهای بومی هر کشور و از جمله ایران مورد استفاده قرار گیرد (مهدیزاده و همکاران، ۱۳۸۵).

برنامه ریزی راهبردی گونه ای از برنامه ریزی است که در آن تعریف و تدوین مأموریت و چشم انداز، اهداف و راهبردها و ... تعیین می گردد. در برنامه ریزی راهبردی مفهوم آینده نگری به معنای شناخت حالت های ممکن بر اساس تحولات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و تکنولوژیکی و همچنین نیازهای شهروندان پیش بینی می گردد. با توجه به تجارب به دست آمده از دوره های قبلی، همچنین نیازهای موجود شهرداری ها رویکرد برنامه ریزی راهبردی برای تدوین برنامه، مناسب به نظر می رسد. پس از تدوین سند چشم انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران و اعلام محورها و الزامات برخاسته از آن، نظام برنامه ریزی در کشور مبتنی بر رویکرد راهبردی، جهت دستیابی به اهداف توسعه یافته است (شیوه نامه تدوین برنامه ریزی راهبردی شهرداری های کشور، ۱۳۹۲). بدین منظور شهرداری های کشور، به خصوص در کلان شهرها، قدم در راستای تهیه و تدوین برنامه های راهبردی نهاده اند.

۱-۱-۱ - خاستگاه و پیشینه برنامه ریزی راهبردی

برنامه ریزی راهبردی در واقع از بطن مدیریت راهبردی زاده شده است که ابتدا در دهه ۱۹۶۰، در قلمرو فعالیت شرکت های تجاری در آمریکا رواج پیدا کرد و به همین دلیل عنوان برنامه ریزی راهبردی شرکتی به آن اطلاق گردید. به کار گرفتن مدیریت راهبردی از طرف بخش خصوصی بیانگر نوعی واقع نگری و دوراندیشی جدید در شرایط پیچیده اقتصاد بازار است که با دخالت انبوهی از فعالیت های رقابت آمیز، پرمخاطره رخدادهای پیش بینی نشده در مقیاس جهانی درگیر است. در چنین شرایطی تصمیم گیری و اقدام بنگاه های اقتصادی نیاز به شناخت وسیع تری از قوانین

رفتار اجتماعی و رقابت اقتصادی و پیش بینی تحولات احتمالی و اتخاذ سیاست های مناسب در هر مرحله دارد. این وضع مستلزم نوعی دورنگری و ایجاد همسویی و هماهنگی میان مراحل مختلف تصمیم سازی، تصمیم گیری، اجرا و نظارت است که ضرورتاً به پیدایش دیدگاه ها و روش های جدید در برنامه ریزی منجر شده است (مهدیزاده و همکاران، ۱۳۸۵).

مفهوم کلیدی در برنامه ریزی و مدیریت راهبردی، تقسیم وظایف برنامه ریزی به دو مرحله اساسی است که یک فرایند واحد را تشکیل می دهد؛

مرحله اول؛ برنامه ریزی راهبردی (شامل تصمیم سازی و سیاستگذاری) است که به تعیین اهداف، راهبردها و سیاست ها مربوط می شود.

مرحله دوم؛ برنامه ریزی اجرایی (شامل اجرای تصمیمات، اصلاح و نظارت) است که به اجرای تصمیمات، نظارت و بازنگری مربوط می شود.

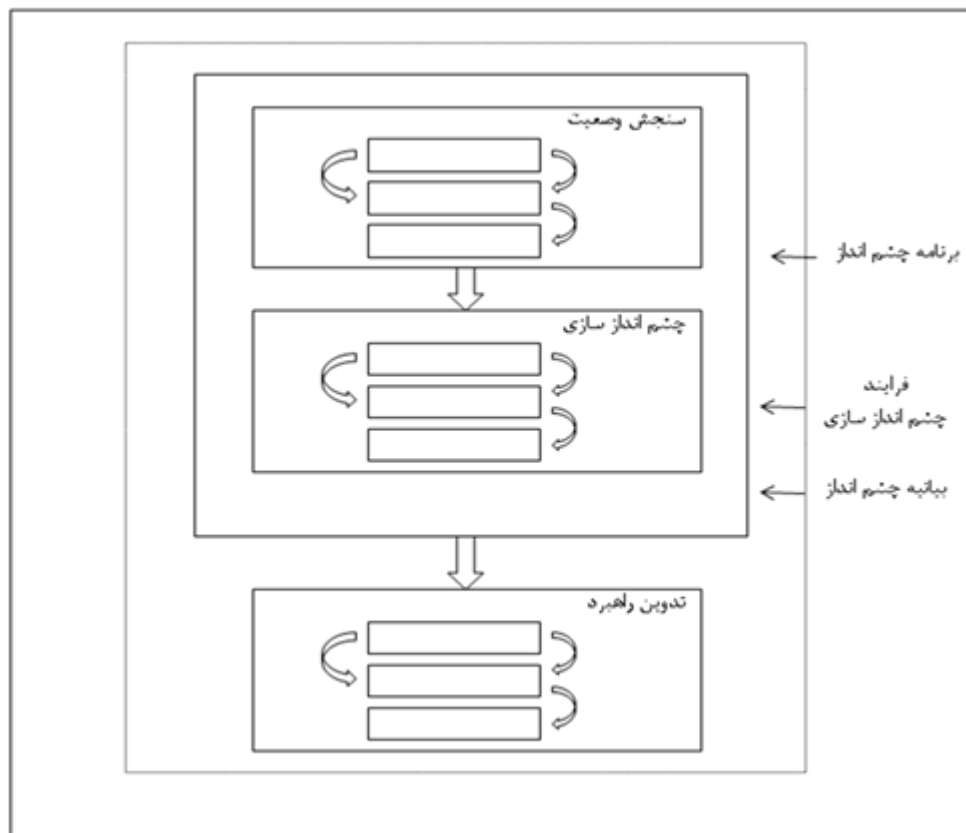
این رویکرد جدید، مفهوم قدیمی و سنتی برنامه ریزی جامع را به عنوان یک روند آمرانه، یکباره و قطعی، به کلی بی اعتبار ساخت و نشان داد که اجرای هر طرح یا برنامه در درجه اول نیاز به شناخت تنگناها و امکانات، تعیین اهداف، راهبردها و سیاست ها دارد. پذیرش این مفهوم به دنبال خود مستلزم رعایت تحقق پذیری، انعطاف پذیری، مشارکت و اصلاح پذیری در روند برنامه ریزی است (مهدیزاده و همکاران، ۱۳۸۵).

الگوی برنامه ریزی ساختاری- راهبردی که در دهه ۱۹۶۰ با اتکا به نظریه عمومی سیستم ها و دانش سیبرنتیک به وجود آمد، تغییری اساسی در مبانی و روش های ایستا و صرفاً کالبدی الگوی طرح های جامع به وجود آورد. در روش شناسی برنامه ریزی جدید، تعریف و تدوین اهداف کلی و عملیاتی، مهمترین گام برنامه ریزی محسوب می شود که در الگوی طرح های جامع یا وجود ندارد و یا به صورتی سطحی انجام می گیرد. در واقع تعیین اهداف مختلف و سنجش سازگاری میان آنها به کل فرایند برنامه ریزی معنا و انسجام می بخشد و از ذهنی گرایی و مطالعه بی هدف جلوگیری می کند. چرا که بدون داشتن اهداف روشن و مشخص، هرگونه مطالعه، گردآوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل و ارائه پیشنهادات به نتایج بی معنا، بی ارتباط و غیر عملی منجر خواهد شد.

اگر چه مفاهیم برنامه ریزی راهبردی، نظیر چشم انداز (Vision)، مأموریت (Mission) و ... برای بار نخست در ادبیات برنامه ریزی شرکتی و برای کاربرد در بخش خصوصی به کار گرفته شده است، لیکن از دهه ۱۹۷۰ میلادی کاربرد گسترده ای نیز در برنامه ریزی و سیاستگذاری دولتی و همگانی یافته است. به بیان دیگر در حالیکه در حوزه مدیریت بازرگانی، بنگاه های خصوصی در راستای مأموریت ذاتی خویش و کسب سهم بیشتر از بازار به تدوین چشم انداز و راهبرد می پردازند، اینک در حوزه برنامه ریزی و طراحی شهری نیز اینگونه مفاهیم به ابزارهایی جهت ارتقاء کیفیت و توان رقابتی شهرها بدل گردیده اند.

به طور کلی، همانگونه که در شکل شماره یک مشاهده می گردد سه نوع تلقی از اصطلاح ((چشم انداز)) ممکن می باشد که عبارتند از:

۱. چشم انداز به مفهوم " برنامه چشم انداز " (که معمولاً قبل از تهیه برنامه یا طرح جامع شهر تهیه می گردد)؛
۲. چشم انداز به مفهوم "فرآیند چشم اندازی" (که سلسله فعالیت هایی است که با استفاده از تکنیک های گوناگون مشارکتی به تدوین بیانیه چشم انداز منجر می شود)؛
۳. چشم انداز به مفهوم " بیانیه چشم انداز " (که محصول فرآیند چشم انداز سازی می باشد)، (زیاری، مهد نژاد، و پرهیز ۸۸- ۱۸۹، ۱۳۸۸).



شکل ۱- تلقی سه گانه از مفهوم چشم انداز

۱-۱-۲- ساختار و ارکان برنامه ریزی راهبردی شهری

برنامه راهبردی برگزیدن برنامه های فعالیتی لازم برای رسیدن به آرمانها و هدفهای اصولی سازمان و تخصیص منابع در ارتباط با محیط در بر گیرنده سازمان را تعریف و تبیین می کند (مرادی مسیحی ۱۳۸۴: ۲؛ شمس ۱۳۸۲: ۳). در برنامه ریزی راهبردی پیش فرض آنست که هر سازمانی (و در اینجا شهرها) می کوشد در عرصه فعالیت و عملکرد خود پیشگام شود و به صورتی مبتکرانه و خلاق (و نه بصورت انفعالی) عمل کند، یعنی به جای اینکه در برابر رویدادها از

خود واکنش انفعالی، روزمره و مقطعی نشان دهد، می کوشد بر محیط اثر بگذارد و پیوسته نوآوری کند (دیوید ۱۳۸۴: ۶۵). در نظام برنامه ریزی استراتژیک، که بر نگرش سیستمی استوار است، اهداف و سیاست های کاربری زمین در جهت تلفیق اهداف کالبدی با اهداف اقتصادی، محیطی، اجتماعی، و فرهنگی ارتقاء یافته و وظایف برنامه ریزی شهری از تهیه نقشه کاربری زمین، جدول کاربری ها و جدول سرانه ها به سمت اهداف راهبردی یعنی ساماندهی فضایی فعالیت ها بر اساس آمایش سرزمین، توسعه پایدار، رفاه عمومی و کیفیت محیط زیست و زندگی معطوف شده است (مهدیزاده و همکاران، ۱۳۸۵: ۲۸۰). در واقع بر اساس نظریه سیستمها، شهر پدیده ای پیچیده، چند بعدی و پویاست که پیش بینی برای تمامی تحولات و تغییرات آن در آینده، و برنامه ریزی دقیق و کامل برای تمام اجزاء و عناصر آن، نه ممکن است و نه لازم (ملک افضلی ۱۳۸۲: ۹۶). بنابراین یکی از راه های ممکن برای غلبه بر محدودیت های طرح های جامع روی آوردن به برنامه ریزی راهبردی است؛ زیرا در این نوع برنامه ریزی، برنامه ریز امکان پیدا می کند که فرایند برنامه ریزی را بر پایه شناخت و تحلیل مشخص تر و امکانات واقعی تر استوار کرده و، بجای تصمیم گیری و تعیین تکلیف نهایی، روندها و فرایندهای درست برای تصمیم گیری و برنامه ریزی را به جریان بیاورد (رضا احمدیان ۱۳۸۲، ملک افضلی ۱۳۸۲؛ دانشپور ۱۳۸۲: ۴۸-۵۰، مهدیزاده و همکاران، ۱۳۸۵). باید توجه نمود که استراتژی های مختلف از رخدادهای تصادفی بدست نمی آیند؛ بلکه آنها برگرفته از ماموریت ها، اهداف بلند مدت، و ارزیابی عوامل داخلی و خارجی سازمان هستند (دیوید ۱۳۸۴: ۳۵۰-۳۴۹، مرادی مسیحی ۱۳۸۲: ۱۷-۱۱). در این رویکرد نسبتاً جدید در شهرسازی شهرها به مثابه شرکتهای بسیار بزرگ سعی میکنند در مقام رقابت با رقبای خود ضمن رفع موانع توسعه و شکوفا کردن امکانات و ظرفیت های خود کالاهای خدمات خود را عرضه نمایند. برای رسیدن به این هدف آنان سعی خواهند کرد تا سهم هرچه بیشتری در عرصه حیات شهری در سطوح ملی و بین المللی بدست آورده، نیروهای انسانی توانمندتری را به استخدام درآورند، بازدید کنندگان و مراجعه کنندگان بیشتری را برای ارائه خدمات برتر به آنان به سوی خود جلب نمایند، سرمایه گزاران بیشتری را جذب کنند، جاذبه های فرهنگی، علمی، سیاسی و حتی ورزشی متعدد و متنوع تری را فراهم آورند و بطور مستمر نقش و جایگاه ملی و فراملی خود را گسترش دهند. این امور مسلماً نیاز به ابزارهای بسیاری از جمله مدیریت شهری توانمند، مدیریت تبلیغاتی متخصص و کارآمد و امثالهم دارد. خلاقیت و ایده پردازی نیز سهم بسیار مهمی در تحقق برنامه های توسعه راهبردی شهری دارند (گلکار ۱۳۸۴). بدین ترتیب می توان نتیجه گرفت که یکی از مهمترین راه های برون رفت از شرایط ابتلاء به روزمرگی و سیاست گذاری های مقطعی و سلیقه ای در بین نظام های مدیریت شهری توسل به برنامه ریزی راهبردی و تدوین چشم اندازهای آن است. برنامه ریزی استراتژیک، بدین ترتیب، فرایندی است که از طریق آن، مدیران ارشد و سطوح عالی، اهداف، وظیفه و یا ماموریت اساسی سازمان را ترسیم کرده و ابزاری را که برای تحقق آن وظیفه و ماموریت مورد نیاز است تعیین و فراهم می نمایند. لذا این نوع برنامه ریزی را معمولاً مدیران سطوح عالی سازمان انجام می دهند زیرا آنان هستند که مسئول ترسیم آینده سازمان اند.

این پدیده به این لحاظ شکل می گیرد زیرا همه مردم شهر قادر نیستند در یک محل گرد آیند و برای شهر چشم اندازها و اهداف توسعه شهر را تعیین کنند. ولی در برنامه راهبردی مدیران ارشد چشم اندازها و اهداف کلان را از مردم گرفته و آنها را پس از تنظیم و الویت بندی بصورت اسناد و بیانیه های راهبردی در می آورند. بنابراین، هرچه این چشم اندازها، اهداف و راهبردها از منافع شخصی، گروهی و بخشی فاصله گرفته و به نظریات عمومی نزدیکتر باشد احتمال وجود نقص و انحراف در آن کمتر خواهد بود. زیرا دیدگاه ها و گرایشات بخشی موجب غفلت از منافع عمومی و ضربه خوردن به شهر و منافع آن است. ضمن آنکه هماهنگی بین بخشها را نیز بکلی مخدوش می کند (دانشپور ۱۳۸۰: ۲۹-۲۸؛ گلکار ۱۳۸۴: ۲۸). بدین ترتیب در نهایت در این برنامه ریزی دو موضوع باید روشن شود یکی آنکه سازمان (شهر) چه باید انجام دهد؟ و دوم آنکه چگونه باید این فعالیتها را انجام دهد؟ (شمس ۱۳۸۲: ۱۰). بنابراین در این نوع برنامه ریزی مطالعاتی صورت می گیرد که نه تنها به بررسی و شناخت وضع موجود می پردازد بلکه عوامل و متغیرهای درونی و بیرونی موثر بر آینده سازمان را نیز می شناسد و با تاکید بر روشهای عقلایی سعی در ترسیم آینده آن می نماید (ملک افضل ۱۳۸۲؛ مرادی مسیحی، ۱۳۸۴: ۱۴).

۱-۲-۱-۱- چشم اندازها^۱

در حوزه علوم مدیریت راهبردی در بخش های اقتصادی و تجاری معمولاً چشم انداز به تصویر کشیدن مقصد نهایی بنگاه و سازمان در راستای مأموریت ذاتی آن است (گلکار ۱۳۸۴: ۲۶). زمانی که مبحث مدیریت و برنامه ریزی راهبردی به عرصه برنامه ریزی و طراحی شهری رسید تعاریف متناسب با آن نیز ارائه گردید. از جمله برایشون چشم انداز را در برنامه ریزی راهبردی شهری توصیفی روشن و فشرده از سیمای شهر در آینده و پس از به فعلیت درآمدن کلیه توان های بالقوه اش می داند. بانک جهانی و سازمان ائتلاف شهرها هم چشم انداز و تدوین آن را برای شهرها در واقع ارائه نقطه اهدافی می داند که برای سازمان دادن به کلیه تلاشهای ساکنان شهرها مورد نیاز است و توصیفی است از آینده ای که احتمالاً و در سایه آن تلاشها به آن دست خواهند یافت. بدین ترتیب چشم انداز در برنامه توسعه راهبردی تصویر موضعی است که قرار است شهر در آینده در آنجا باشد. این تصویر قطعاً تصادفی نیست بلکه بازتاب درک و فهم مشترک ساکنان شهر، نمایندگان آنان، مدیران و مسئولان شهری و کارشناسان مربوطه است. در تعریف دیگری چشم انداز شهر بیان وضعیت ایده الی تلقی شده که جامعه امید دارد در آینده به آن نائل شود. پس یک ویژگی مهم چشم انداز توسعه راهبردی شهری آنست که باید "متعلق به همه" باشد.

^۱ Vision



بنابراین چشم اندازهای توسعه راهبردی شهری حداقل دارای سه ویژگی زیر هستند:

- وصف روشن و فشرده ای از شرایط ایده آل شهر در آینده بلند مدت (حداقل ۲۰ ساله)
- بیان ویژگی هایی که به شهر تصویری متمایز از زمان حال و در عین حال قابل درک می بخشد
- مجموعه منسجم و متناسبی از آرمانها و ارزش ها که برنامه ها و تصمیم گیری های آینده را هدایت می کند (گلکار ۱۳۸۴: ۲۶-۲۷).

چشم اندازهای توسعه راهبردی شهری مزیت ها و توان های رقابت نسبی شهر را به عنوان شرایط ضروری برای بقاء و بالندگی آن مشخص و فراهم می نمایند. در برنامه ریزی راهبردی برای توسعه شهرها و در جریان فرایند چشم اندازسازی ابتدا، و با استفاده از تکنیک های مختلف مشارکتی، چشم اندازها معین شده و در مرحله بعدی محصول این فرایند تبدیل به بیانیه چشم انداز می شود (مرادی مسیحی ۱۳۸۴؛ و گلکار ۱۳۸۴). هر چند این فرایند در همه جوامع به یک صورت واحد به اجرا در نمی آید. زیرا مثلا تجربه نشان داده است که در کشورهای توسعه یافته دستیابی به چشم اندازهای مشترک بین مردم و نهادها و سازمان های مختلف، بواسطه وجود فرهنگ و ساختارهای مدنی با سهولت بیشتری انجام میشود در حالیکه در کشورهای جهان سوم جلب مشارکت مردم، مسئولان و مدیران بخشهای مختلف در این فرایند و حصول اجماع بین آنها با چالش ها و مشکلات عدیده ای روبروست (گلکار ۱۳۸۴: ۲۹).

به نسبتی که از چشم اندازها فاصله گرفته و به فعالیتهای اجرایی (تاکتیک ها) نزدیک می شویم از مسئولیت های سطوح بالای مدیریت فاصله گرفته و به سطوح پایین تر نزدیک می شویم. همچنین از مسائل کلان و خارجی متوجه مسائل داخل سازمانی و تحلیل آنها میشویم. زیرا تاکتیک ها را سالانه، ماهیانه و حتی بصورت هفتگی تعیین میکنند علت این امر آنست که تاکتیک ها بیشتر با موضوع هایی در گیر هستند که با سرعت بیشتری در معرض تغییر می باشند. برنامه های اجرایی در واقع ابزارهای کمکی برای تحقق راهبرد ها هستند (مسیحی مرادی ۱۳۸۴: ۸-۷).

۱-۲-۲-۱- اهداف کلان^۱

اهداف بلند مدت و کوتاه مدت نیز بخشی از برنامه راهبردی محسوب می شوند که توسط مدیران سطح بالای سازمان تعیین شده و بر کل سازمان تاثیر می گذارند. قابلیت اهداف بلند مدت کمتر از اهداف میان مدت و کوتاه مدت است ولی به هر حال برای موفقیت سازمان از اهمیت حیاتی برخوردارند (همان: ۳۵). اهداف را در برنامه ریزی راهبردی برحسب قلمرو زمانی و تخصیص منابع به سه دسته تقسیم می شوند:

۱. اهدافی که نقش تعیین کننده در نقش ها و ماموریت ها دارند و به بقای سازمان بستگی دارند؛

^۱ Goal



۲. اهدافی که در پیشرفت سازمان تاثیر دارند ولی نقش حیاتی ندارند؛

۳. اهداف دلخواه که برای بهبود عملیات اجرا می شوند و می توانند به اجرای بهتر برنامه ها کمک کنند.

در این میان باید توجه نمود که هدف های کوتاه مدت بخشی بوده و اهداف سالانه نیز در واقع مبنایی هستند برای تخصیص منابع (شمس ۱۳۸۲: ۳۸-۳۵). جورج موريس نیز معتقد است که هدف در برنامه ریزی راهبردی عبارت است از تبیین نتیجه مورد انتظار وشامل کار مشخص و قابل اندازه گیری در یک محدوده زمانی و با یک هزینه معین است. پس هدف باید نشان دهد که چه فعالیتی، در راستای تحقق چشم اندازها، باید انجام شود؟ چرا این فعالیت باید انجام گردد؟ فعالیت در چه زمانی باید صورت پذیرد؟ فعالیت یاد شده چگونه باید انجام شود؟ و چه میزان هزینه برای انجام آن لازم است؟ (همان ۱۳۸۲: ۳۵-۳۴). اهداف بلند مدت به سازمان و مدیریت استراتژیک آن کمک می کنند که ارزیابی ها را انجام دهند، هم افزایی کنند، اولویت ها را تعیین نمایند، امور را هماهنگ کنند، تعارض ها و تضاد ها را کاهش دهند، دیدگاه های تعیین و پذیرفته شده را تقویت نمایند و برای برنامه ریزی های کوتاه مدت، ساماندهی در سازمان، ایجاد انگیزه و کنترل فعالیت های سازمان به شیوه ای اثر بخش وارد مرحله عمل شوند. از سوی دیگر می توان عملکرد مدیران را از طریق مقایسه با اهداف ارزیابی و اندازه گیری نمود (دیوید ۱۳۸۴: ۳۷، ۳۵۳-۳۵۱). اهداف بلند مدت به گروه های ذی نفع، ذی نفوذ، ذی مدخل، ذی ربط و ذی صلاح کمک می کنند تا نقش و جایگاه خود را در آینده سازمان (شهر) بخوبی درک نمایند. همچنین این اهداف در زمانی که مدیران متعدد با نگرش ها و نظام های ارزشی متفاوت در کنار هم قرار می گیرند مبنایی مشترک و پایدار برای اخذ تصمیم های هماهنگ بین آنها فراهم می آورند. اگر در مورد اهداف در بین مدیران اتفاق نظر وجود داشته باشد در مرحله اجرا تعارض ها و تضاد ها به پایین ترین حد ممکن خواهند رسید. اهداف، به عنوان معیار می توانند وسیله ارزیابی کل سازمان و اجزاء آن قرار گیرند. نکته مهم در اینجا آنست که شهر یا هر سازمانی بدون داشتن اهداف بلند مدت گیج و بی هدف به سوی پایانی نامشخص و تاریک گام برمیدارد و به وادی ی روزمرگی سقوط می کند. در واقع نمی توان فرد، سازمان یا نهادی را یافت که بدون داشتن چشم اندازها و اهدافی مشخص و روشن به موفقیت قابل توجهی دست یافته باشد. اما ضمناً باید توجه نمود که هدف و ماموریت یک موضوع واحد نیستند. اهداف به ایده آل ها و چشم اندازها نظر دارد در حالی که ماموریت محدوده عملکرد و فعالیت های سازمان در زمینه های اجرایی، تولیدی، ارائه خدمات و امثالهم را بیان می کند. ماموریت همچنین قلمروی زمانی خاص و مشخصی را در بر می گیرد (شمس ۱۳۸۲: ۲۱-۲۰؛ دیوید ۱۳۸۴: ۳۵-۳۴). موضوع قابل توجه در این عرصه آنست که موفقیت برنامه ریزی راهبردی منوط به آنست که همه دست اندر کاران و حتی کسانی که از آن بهره مند می شوند نسبت به آن احساس تعلق و مالکیت کنند. این امر باعث آمادگی محیط برای ایجاد تغییرات ضروری نیز شده و باعث میشود آنان در صحنه اجراء از هیچ کوششی فروگذار نکنند (دیوید ۱۳۸۴: ۴۸). برنامه راهبردی زمانی

با موفقیت عجین می‌گردد که شهر بتواند در مقابل تغییراتی که در محیط های داخلی و خارجی رخ میدهند، به موقع و به شکلی مدبرانه، و با تدوین راهبردهای جدید و اجرای آنها، عکس العمل نشان دهد (همان: ۶۳).

۱-۲-۳- راهبردها^۱

راهبردها یا استراتژی‌ها حلقه واسط بین چشم اندازها و اهداف کلان، از یک سو، و برنامه های اجرایی، برنامه ها و طرح های موضوعی-موضوعی و نظایر آنها، از سوی دیگر، هستند. راهبردها به عنوان حوزه های فراگیر مربوط به توسعه شهر تلقی می شوند که از درون اهداف کلان برنامه ریزی آشکار می‌گردند. هر استراتژی در بردارنده یک یا چند هدف و رهنمود برنامه ریزی، برای بهره برداری در مرحله تدوین برنامه های اجرایی، است (ملک افضلی ۱۳۸۲: ۱۵۵-۱۵۰). راهبردها را از سوی دیگر می توان آن دسته از تصمیماتی دانست که اهداف یک برنامه و طرح را هماهنگ نموده و مسیرهای اصلی دستیابی به آنها را تعیین می کنند. بنابراین راهبردها جهت گیری و شرایط لازم و مناسب برای حرکت به سمت اهداف برنامه راهبردی را نشان می دهند (مهدیزاده و همکاران ۱۳۸۵: ۲۷۵). راهبردها باعث می شوند که سازمان، و در اینجا شهر، پس از طی مراحل تدریجی پای خود را از وضع موجود فراتر نهاده و به چشم اندازها و آرمانهای مورد نظر (در آینده) دست یابد. همه اشخاصی که در فرایند بررسی، تدوین و انتخاب راهبردها نقش دارند باید اطلاعات و تحلیل های حاصل از بررسی های داخلی و خارجی سازمان را در اختیار داشته باشند. آگاهی از این اطلاعات و اشراف بر ماموریت سازمان به مشارکت کنندگان کمک می کند تا به شفافیت ذهنی در مورد استراتژی های خاص دست پیدا کرده و خلاقیت بالایی را در این عرصه کسب نمایند (دیوید ۱۳۸۴: ۳۵۰).

ولی استراتژیست ها هیچ گاه همه گزینه ها و راه های امکان پذیر توسعه را برای پیشرفت سازمان((شهر)) در نظر نمی گیرند؛ بلکه مجموعه ای از راهبردها را مد نظر قرار می دهند که قابل اجرا تر، جذاب تر، سازنده تر، پر منفعت تر، و کم هزینه تر بوده و برای شهر یا سازمان، در مقابل رقبا، مزیت به حساب آیند (دیوید ۱۳۸۴: ۳۵۰).

۱-۲-۴- سیاست ها^۲

بعد از راهبردها می توانیم به سیاست ها بپردازیم. منظور از سیاست همان رهنمودها، روش ها، رویه ها، مقررات و شیوه هایی در مدیریت است که برای حمایت و تقویت کارها و فعالیتها در نظر گرفته می شوند تا سازمان بتواند به چشم اندازها، اهداف و راهبردهای تعیین شده دست یابد. سیاست را می توان ابزاری دانست که از طریق آن دستیابی

^۱ Strategy

^۲ Policy

به هدف های سالانه امکان پذیر می شود. منظور از سیاست، رهنمودها، مقررات و رویه هایی است که سازمان برای دست یابی به اهداف تعیین شده اتخاذ می کند. در زمان تصمیم سازی از سیاست به عنوان رهنمود استفاده می شود. از سوی دیگر، سیاست ها تعیین کننده شرایط روزمره و تکراری سازمان می باشند (دیوید ۱۳۸۴: ۴۰؛ مهدیزاده و همکاران ۱۳۸۵: ۲۷۵). سیاست ها هم، مانند راهبردها و اهداف، دارای سطوح و مراتب مختلف هستند ((در مواردی کلی، در مواردی بخشی و در تعدادی جزئی هستند)) ولی به هر حال سیاست ها:

۱. راهنمای تصمیم گیری های کوتاه مدت هستند؛

۲. برای تحقق موضوع های مستمر و تکراری تدوین می شوند.

بدین ترتیب برای اینکه یک استراتژی کارساز باشد به سیاست هایی نیازمندیم که بتوان امور روزمره را، در چارچوب آن استراتژی، اداره کرد. بنابر آنچه گفته شد سیاست را می توان وسیله ای برای به اجرا درآمدن استراتژی ها (راهبردها) دانست. بنابر آنچه گفته شد سیاستها:

۱. انتظارات را از کارکنان سازمان تعیین می کنند؛

۲. باید ها و نباید های سازمان را روشن میکنند؛

۳. ممنوعیت ها و یا مجوزها را معین می نمایند.

۴. هماهنگی و ثبات رویه را در درون سازمان و بین واحد های مختلف مستقر می کنند (شمس ۱۳۸۲: ۴۳-۴۰؛

دیوید ۱۳۸۴: ۴۲-۴۱)

در نتیجه سیاست، در حیطه مدیریت یک سازمان، به معنای یک سری اصول و قواعد است که راه اتخاذ تصمیم را به مدیران نشان می دهد. این اصول و قواعد در تصمیماتی که مدیران می گیرند و در فعالیت هایی که انجام می دهند، راه را مشخص کرده و برای حصول اهداف تعیین شده یک طرح کلی را فراهم می سازد (مرادی مسیحی ۱۳۸۴: ۸).

۱-۲-۵- برنامه های اجرایی^۱

در این مرحله شهر برای دستیابی به چشم اندازها و اهداف راهبردی خود دست به تدوین برنامه های اجرایی می زند. این مرحله از برنامه ریزی راهبردی برای توسعه شهرها یک مرحله بکلی مستقل و کامل است. در برنامه های اجرایی اقدامات لازم برای هدایت فعالیتها به سوی چشم اندازها و اهداف تعیین شده، با تعیین گروه های مسئول، جداول زمانبندی، منابع و ابزارهای لازم مشخص شده و در اختیار مدیران قرار می گیرد. از سوی دیگر برنامه ها و اقدامات اجرایی برای پایش و مونیتورینگ برنامه های اجرایی هم در همین چارچوب تهیه می شوند.

^۱ Action Plan

۱-۲-۶- مدیریت راهبردی^۱

بدیهی است که برنامه های راهبردی بدون مدیریت راهبردی، و همینطور برنامه های اجرایی و عملیاتی، بی معنا، بی اثر یا کم اثر، و غیرقابل اجرا خواهند بود. ضمن آنکه برقراری هماهنگی کامل و دو جانبه بین همه این عوامل از اهمیت حیاتی روبروست. برنامه ریزی راهبردی تنها بر برنامه پیشگویانه یا اراده محور مبتنی نیست بلکه برنامه مصلحت گرایانه نیز جزئی از آنست که در آن همه تصمیمات را، برخلاف برنامه اراده گرایانه، پیشگویی نمیکند بلکه برخی از تصمیمات در جریان اجرا و برای روبرو شدن با احتمالات و مطابق با شرایط خاص اتخاذ می گردند (شمس، ۱۳۸۲: ۱۰-۸). در برنامه ریزی راهبردی از یک سو به عوامل بیرونی یا محیطی چون فرهنگ، تکنولوژی، آب و هوا، قوانین،... و از سوی دیگر، به متغیرهای وابسته به عوامل و شرایط داخلی سازمان، مانند آموزش کارکنان، شیوه های کنترل و برقراری ارتباطات، روش های تولید، ... و امثالهم می پردازیم (همان: ۱۰).

نظام مدیریت راهبردی همواره در صدد آینده سازی برای سازمان است. بدین ترتیب، علی القاعده، و در صورت اتکاء مدیریت یک سازمان و نهاد خاص به این نظام، اولاً مدیریت سازمان در هنگام بروز حوادث در شرایط سردرگمی و انفعال قرار نمیگیرد؛ و ثانیاً، قادر خواهد بود، تا آنجا که ممکن است، آینده مطلوب را، به درستی بسازد (دیوید به نقل از شمس ۱۳۸۲: ۱۴). مدیریت راهبردی اصولاً و کاملاً آینده نگر است؛ ولی بجای پیش بینی آینده دور سعی میکند اثرات تصمیمات جاری را در آینده مورد توجه و ارزیابی قرار دهد. لذا سعی میکند سازوکارهایی را تدوین نماید که به شکل نظام مند ناظر به نتایج اجرای تصمیمات امروز در آینده باشند. در نتیجه این مدیریت برای ارتباط بین راهبردها با برنامه های اجرایی کوتاه و میان مدت اهمیت بسیار زیادی قائل است (شمس ۱۳۸۲: ۱۵-۱۴؛ دیوید ۱۳۸۴: ۳۴۸). در انواع برنامه ریزی های شهری پیشرفته در کشورهای توسعه یافته، و بواسطه توسعه گسترده خصوصی سازی و کاستن از تصدی گری دولتی، بخش ها و گروه های متعدد مردمی، از جمله نهاد ها و انجمن های غیر دولتی وارد عرصه اداره و توسعه شهرها شده اند و همین امر به توسعه شهرها سرعتی غیرقابل تصور داده است. در گیر شدن این تعداد از گروه های مردمی و همینطور مدیران و کارکنانی که در مقدرات شهر ها سهیم هستند، در فرایند برنامه ریزی هایی چون برنامه ریزی توسعه راهبردی، آنان را به حمایت از برنامه استراتژیک متعهد می نماید. به همین علت دانش و آگاهی مردم، مدیران و کارکنان و نیز تفاهم و هماهنگی حاصل بین آنها از اهمیت حیاتی برخوردار است زیرا این امر باعث گسترش نوآوری و خلاقیت بین آنان شده و در ضمن غیر متمرکز شدن تصمیم گیری ها و فعالیت ها را عملی خواهد ساخت (مدنی پور ۱۳۸۲: ۲۷-۳۰؛ دیوید ۱۳۸۴: ۴۸-۴۵ و ۳۵۰). در عین حال باید توجه بسیار نمود که ایجاد

^۱ Strategic Managemnet

هماهنگی بین این گروه ها ی متعدد و متکثر کار برنامه و برنامه ریز نیست بلکه از طریق ساختارها و نهادهایی است که به همین منظور شکل میگیرند (مدنی پور ۱۳۸۲: ۲۸). مسلما می توان نتیجه گرفت که هرچه از کمیت و کیفیت این ساختارها و نهادهای هماهنگ کننده کاسته شود هرج و مرج و نابسامانی و پراکندگی در مدیریت فضاهای شهری حاکم خواهد شد. اگر بتوان چنین شرایطی را بوجود آورد که در آن بخشها و نهاد ها و گروه های مختلف و متعدد در هر شهر، بجای اصطکاک با یکدیگر، در کنار یکدیگر قرار گرفته و در جهت اهداف مشترک فعالیت نمایند، می توان ادعا کرد که موضوع حکمرانی خوب شهری تحقق پیدا کرده است (مدنی پور ۱۳۸۲: ۲۹). مدیریت راهبردی را می توان از دستاوردهای عصر پست مدرن تلقی کرد. یعنی دورانی که در آن تغییرات سریع محیط درونی و بیرونی، حوادث متعدد، دگرگونی های ساختارهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و علمی، از یک سو، و بحرانهایی چون کمبود منابع حیاتی و اولیه چون آب و خاک، آلودگی های زیست محیطی، سلطه طلبی های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی شرایط به مراتب دشوارتری را نسبت به گذشته بوجود آورده است. در چنین شرایطی دشوار و ناپایدار یک نهاد یا سازمان باید بتواند با درایت به خط مشی واقع گرایی، و در عین حال، انعطاف پذیری، خلاقیت، سرعت در تصمیم گیری وفادار مانده، ((برای سود جستن از یک نظام هوشمند مدیریتی)) از نظام اطلاع رسانی و اطلاع گیری بسیار سریع، جهت دریافت علایم خطر، برخوردار باشد. مدیریت راهبردی بجای پرداختن به روزمرگی ها از بینشی آینده نگر و آینده ساز برخوردار است. ولی آینده نگری به معنی پیش بینی همه چیز به همراه یک سیاست اراده گرایانه نیست زیرا این موضوع با پویایی و انعطاف پذیری مورد نیاز برای این گونه برنامه ریزی منافات دارند (شمس ۱۳۸۲: ۱۶-۱۵؛ فرد آر. دیوید ۱۳۸۴: ۲۸). ماهیت مدیریت راهبردی را در چارچوب سه فعالیت عمده می توان تعریف کرد: تدوین، اجراء و ارزیابی راهبردها (استراتژی) ها. در این بین تدوین راهبردها شامل تعیین عواملی مثل مأموریت ها، شناسایی تهدیدها و فرصت ها و همینطور قوت ها و ضعف ها، تعیین اهداف بلند مدت نیز هست (دیوید ۱۳۸۴: ۲۵-۲۴).

از ویژگی های روش برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک آنستکه می توان ضمن رعایت اصول و احکام کلی فنون برنامه ریزی راهبردی، روش ها و مدل های مختلف و متفاوتی را به تناسب شرایط زمانی و مکانی هر محیطی بکار گرفت. بنابر این روش های برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک ثابت و تغییر ناپذیر نیستند. بلکه خود روش ساز بوده و رویه کار را در عمل می آموزد (همان ۱۶-۱۷). در حالیکه اهداف کلان یا رسالت سازمان به ایده آل ها نظر دارند و کلی و مبهم بوده و جنبه تبلیغاتی داشته باشند، بهر حال باید روشن و صریح باشند تا بتوانند مانند چراغ راهنما استراتژیست را راهنمایی کنند (همان: ۲۱-۲۰).

۱-۲-۷- قوت ها، ضعف ها، فرصت ها، تهدیدها (SWOT)

مقصود از فرصت ها و تهدیدات خارجی عوامل، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، محیطی، بوم شناختی، سیاسی، قانونی، تکنولوژیک و امثالهم هستند که می توانند در آینده به نهاد یا سازمان مورد نظر (در اینجا شهر) منفعت یا زیان برسانند. واژه خارجی در اینجا از آن جهت مورد استفاده قرار می گیرد زیرا فرصت ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان قرار دارند. از جمله این موارد انقلاب در رایانه ها، فن آوری ی زیستی (بیوتکنولوژی)، نانو تکنولوژی، جابجایی های جمعیت، اکتشافات ژنتیکی و سلول های بنیادی، تغییر در ارزش ها و نگرش های کار، کشفیات فضایی، ظهور تکنولوژی های بازیافت پسماندها، افزایش رقابت ها در سطوح مختلف تنها نمونه هایی از این فرصت ها و تهدیدها محسوب می شوند (دیوید ۱۳۸۴: ۳۵). نکته مهم آنست که اگر نقاط قوت سازمان یا شهر به گونه ای باشد که شهرها و سازمان های رقیب نتوانند به راحتی از آنها تقلید کنند، می گویند که شهر یا سازمان مزبور نسبت به رقبا دارای استعداد، شایستگی و مزیت است (دیوید ۱۳۸۴: ۲۸۲). نکته مهم دوم آنستکه در جهانی که عوامل خارج از حیطه و کنترل شهر یا سازمان ((فرصت ها و تهدیدها)) بسیارند و بررسی آنها نمی تواند مبنایی مطمئن برای ابتکار عمل درست و تصمیم گیری کاملاً قابل اتکاء و تدوین اهداف و راهبردهای کارآمد و کاربردی شود، بنظر میرسد در چنین حالتی منابع و توانمندی های بالقوه و بالفعل موجود شهر یا سازمان که با ثبات تر هستند می توانند هویت و ماهیت آنان را با دقت بیشتری تبیین نمود. از این رو اگر بتوانیم شهر و سازمان را بر حسب آنچه، با توجه به توانمندی های موجود، می تواند انجام دهد تعریف نماییم، شاید مبنای با ثبات تر و قابل اتکاء تری برای تدوین راهبردها و فعالیت ها داشته باشیم (دیوید ۱۳۸۴: ۲۸۳-۲۸۲). برای بازشناسی، مانیتورینگ و ارزیابی فرصت ها و تهدیدهای تاثیر گذار بر سازمان ویا شهر نیز ایجاد یک سیستم پویای فن آوری اطلاعات و گردآوری و تحلیل مستمر آنها از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است (همان: ۲۱۹-۲۱۸).

در کنار فرصت ها و تهدیدهای خارجی، نقاط قوت و ضعف داخلی وجود دارند که در واقع در زمره فعالیت های قابل کنترل سازمان قرار دارند که سازمان به هر صورت آنها را به انجام میرساند. در برنامه ریزی راهبردی یکی از جهت گیری های عمده این خواهد بود که نقاط ضعف و قوت سازمان را شناسایی کرده و آنها را مورد ارزیابی و کنترل قرار دهند. سازمان ها در چارچوب برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک میکوشند راهبردهایی را تدوین و اجراء کنند که نقاط قوت داخلی تقویت و نقاط ضعف داخلی نیز برطرف یا حداقل بهبود یابند (همان: ۳۶).

۱-۲- معرفی رویکرد، عناصر، تعاریف و مفاهیم پایه موضوع

۱-۲-۱ برنامه ریزی راهبردی

۱-۱-۲-۱ رویکرد و عناصر برنامه ریزی راهبردی شهری

فرایند برنامه ریزی راهبردی با تعریف عناصر راهبردی شروع می گردد. عناصر راهبردی مجموعه واژه هایی هستند که در برنامه ریزی استراتژیک تعریف و مشخص می گردند. عناصر و گام های اصلی برنامه ریزی راهبردی در شهرداری ها شامل ترسیم ماموریت و چشم انداز شهرداری با رویکرد بلند مدت ۲۰ سال، شناسایی و دسته بندی مسائل، ارزیابی و تحلیل عوامل داخلی و خارجی، اهداف راهبردی، راهبردهای توسعه شهرداری با رویکرد میان مدت ۳ تا ۵ سال و اقدامات اصلی و خروجی ها با رویکرد کوتاه مدت ۱ سال و همچنین ارزیابی و نظارت و تخصیص منابع می باشد (شیوه نامه تدوین برنامه ریزی راهبردی شهرداری های کشور، ۱۳۹۲).

با توجه به عدم تحقق مدیریت یکپارچه شهری در اکثر شهرهای کشور و عدم واگذاری وظایف مرتبط، شهرداری ها در چارچوب وظایف قانونی در شهر مبادرت به تهیه برنامه راهبردی می نمایند. در صورت امکان تحقق مدیریت واحد شهری و هماهنگی دستگاه های اجرایی با شهرداری، ماموریت و چشم انداز شهر از وظایف و ماموریت شهرداری ترسیم خواهد شد (شیوه نامه تدوین برنامه ریزی راهبردی شهرداری های کشور، ۱۳۹۲).

۱-۲-۲-۱ تعاریف و مفاهیم پایه برنامه ریزی راهبردی

• تدوین ماموریت (Mission)

آرمان و ماموریت شهرداری بر مبنای ارزش ها تدوین می یابد و در شرایط متغیر آنچه که تغییر می کند ماموریت شهرداری می باشد نه ارزش های مدون. بیانیه ماموریت سندی است که بیانگر ارزش اولویت های شهرداری بوده و آن را از سایر سازمان های مشابه متمایز می سازد. در بیانیه ماموریت که بر اساس وظایف قانونی شهرداری تنظیم شده این پرسش مطرح می شود که فلسفه وجودی شهرداری چیست؟ رسالت یا بیانیه ماموریت نموداری است که مسیر آینده شهرداری را مشخص می کند. اولین مرحله در فرایند برنامه ریزی راهبردی تدوین ماموریت می باشد و سپس با توجه به ماموریت چشم انداز ترسیم می شود (شیوه نامه تدوین برنامه ریزی راهبردی شهرداری های کشور، ۱۳۹۲).

• تدوین بیانیه چشم انداز (Vision)

برای تحقق اهداف و کسب موفقیت، افق چشم انداز باید بلند مدت بوده و در عین حال باید تصویری روشن از آینده را نیز ترسیم نماید. چشم انداز آینده ای واقع گرایانه و قابل تحقق را از شهر و فضای استفاده شهروندان برای شهرداری مدنظر قرار داده که باید به سوی آن حرکت کند. در تهیه چشم انداز به ماموریت ها (محدوده عملکرد، فعالیت ها و

اولویت های شهرداری) و تکالیف تعیین شده توسط نهادهای ملی و استانی و اسناد بالادستی و نیازهای شهروندان باید توجه نمود. ماموریت شهرداری مبدا حرکت و چشم انداز مقصد آن است. چشم اندازی که شهرداری از آینده دارد روش و عملکرد امروز شهرداری را شکل می دهد(شیوه نامه تدوین برنامه ریزی راهبردی شهرداری های کشور، ۱۳۹۲).

• شناسایی و دسته بندی مسائل (مشکلات و امکانات)

مطالعه و شناسایی و دسته بندی مسائل شهر و شهرداری و تاثیر آن بر برنامه ریزی راهبردی شهرداری بر اساس محورهای فرهنگی و اجتماعی و گردشگری، معماری و شهرسازی و فنی و عمرانی، بهبود محیط زیست و خدمات شهری، مدیریت و برنامه ریزی (شامل برنامه و بودجه، آموزش و پژوهش، فناوری اطلاعات و تشکیلات و نیروی انسانی شهرداری و ...) عبور و مرور و حمل و نقل و ترافیک، ایمنی و مدیریت بحران می باشد. در این بخش باید کارشناسان به مساله یابی در حوزه های مختلف شهرداری بپردازند و پس از شناسایی مسائل مهم و کلیدی آنها را بررسی نموده و راه حل های مختلف جهت بهبود یا حل مساله مورد نظر ارائه نمایند. نکته حائز اهمیت اینست که گاهی به جای مساله یابی باید مساله سازی یا مساله آفرینی کرد زیرا برخی از مشکلات با گذشت زمان به دلیل انجام برخی فعالیت ها و یا بروز حوادث طبیعی ظهور می کند و سبب ایجاد اختلال در سیستم مدیریت شهری می گردد. لذا باید با تحلیل های مناسب و مطالعات کارشناسی این مشکلات را شناسایی و تمهیدات لازم را در راستای جلوگیری از ظهور آنها انجام دهیم(شیوه نامه تدوین برنامه ریزی راهبردی شهرداری های کشور، ۱۳۹۲).

• انجام آنالیز خارجی شناسایی و ارزیابی فرصت ها و تهدیدها

تجزیه و تحلیل راهبردی مرحله بسیار مهمی در فرایند برنامه ریزی راهبردی محسوب می شود. منظور از فرصت ها آن دسته از عوامل محیط بیرونی است که بر عملکرد شهرداری تاثیر مثبت دارند و با ایجاد فضای مساعد شهرداری را در دستیابی به چشم انداز تعیین شده یاری می نمایند. یک فرصت می تواند به صورت مثبت بر پارامترهای عملکردی شهرداری تاثیر گذارد. منظور از تهدیدها آن دسته از عوامل محیط بیرونی است که بر عملکرد شهرداری تاثیر منفی داشته و با ایجاد فضای بازدارنده موجب می شوند که شهرداری قادر به دستیابی به چشم انداز تعیین شده نباشد یک تهدید می تواند به صورت منفی بر پارامترهای عملکردی شهرداری تاثیر گذارد(شیوه نامه تدوین برنامه ریزی راهبردی شهرداری های کشور، ۱۳۹۲).

• آنالیز داخلی شناسایی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف

منظور از نقاط قوت آن دسته از عوامل محیط درونی است که شهرداری در دستیابی به چشم انداز تعیین شده به عنوان نقطه اتکا از آن ها بهره می جوید. نقطه قوت یک شهرداری یک کاربرد موفق از یک شایستگی یا بهره برداری از یک عامل کلیدی برای توسعه ظرفیت و توانایی های شهرداری می باشد. منظور از نقاط ضعف آن دسته از عوامل محیط درونی است که شهرداری قادر به دستیابی به چشم انداز تعیین شده نباشد. نقطه ضعف یک شهرداری یک کاربرد ناموفق از یک شایستگی یا عدم بهره برداری از یک عامل کلیدی که ظرفیت و توانایی های شهرداری را کاهش می دهد(شیوه نامه تدوین برنامه ریزی راهبردی شهرداری های کشور، ۱۳۹۲).

• تعیین اهداف راهبردی

منظور از هدف کلان یک توصیف عمومی و کلی در مورد چگونگی وضعیت و سمت و سوی حرکت شهرداری در آینده است. اهداف، مقاصد تعریف شده و قابل حصولی هستند که تحقق آنها نیازمند تدوین راهبردهای خاصی است. اهداف، نتایج خاصی هستند که سازمان در مسیر تحقق مأموریت اصلی خود باید به آن ها دست یابد. برای تبدیل مأموریت و چشم انداز راهبردی به انتظارات شفاف و قابل اندازه گیری در فواصل زمانی معین و به منظور فراهم آوردن امکان اندازه گیری میزان پیشرفت شهرداری، هدف گذاری صورت می گیرد. اهداف راهبردی به انتظارات مطلوبی گفته می شود که نشان دهنده وضعیت رو به رشد باشد به گونه ای که منجر به افزایش اثربخشی و بهبود کیفیت خدمات در مقایسه با سنوات پیش گردد. اهداف راهبردی می بایست در چارچوب سند چشم انداز شهرداری و با توجه به حوزه های ستادی و اجرایی شهرداری تعیین شود. این اهداف به صورت عمومی در چند محور برای تمام شهرداری ها قابل تعریف می باشد که لازم است فهرست کاملی از اهدافی که شهرداری باید در جهت تحقق آنها بکوشد تهیه شود. این محورها عبارتند از: ارتقا سطح فرهنگی و اجتماعی و گردشگری، ارتقا سطح معماری، شهرسازی، فنی و عمرانی، بهبود محیط زیست و خدمات شهری، ارتقا سطح مدیریت و برنامه ریزی (شامل برنامه و بودجه، آموزش و پژوهش، فناوری اطلاعات و تشکیلات و نیروی انسانی شهرداری و ...) بهبود عبور و مرور و حمل و نقل و ترافیک، بهبود ایمنی و مدیریت بحران(شیوه نامه تدوین برنامه ریزی راهبردی شهرداری های کشور، ۱۳۹۲).

• تدوین و انتخاب برنامه های راهبردی

گام بعدی در برنامه ریزی راهبردی، تدوین برنامه های راهبردی (استراتژی ها) که راه های نیل به آرمان و اهداف شهرداری می باشد. این استراتژی ها از مأموریت، چشم انداز، فرصت ها و تهدیدات خارجی، نقاط ضعف و قوت درونی شهرداری و اهداف که همگی در مراحل قبلی تعیین گردیده اند. استخراج می شوند. تدوین استراتژی ها باید با توجه به این نکته انجام پذیرد که شهرداری می تواند از فرصت ها برای مقابله با تهدیدات و از نقاط قوت برای رفع نقاط ضعف

خود استفاده نماید. شهرداری می تواند با تصحیح استراتژی ها و انتخاب بهترین استراتژی ها در دستیابی به اهداف خود و رسیدن به وضعیت مطلوب موفق باشد. به این معنی که کدام مسیرها و راهبردها با هزینه کمتر و با اثربخشی بیشتر با مطلوبیت بالاتر می توانند شهرداری را به اهداف برسانند. برنامه ریزی راهبردی را می توان تلاشی منظم و سازمان یافته در جهت اتخاذ تصمیم ها و مبادرت به اقدامات بنیادی تعریف کرد که به موجب آن ها یک سازمان یا هر موجودیت دیگر چیست چه می کند و چه اموری را انجام می دهد مشخص خواهد شد. برنامه ریزی راهبردی، ارتباطات و مشارکت را سهولت بخشیده و علائق و ارزش های ناهمگرا را با یکدیگر همسو و منطبق می کند و تصمیم گیری منظم و اجرای موفقیت آمیز را ترویج و تشویق خواهد کرد از خصوصیات اصلی این برنامه قابلیت تطابق با نیازهای آینده و پاسخگویی به تحولات و نیازهای بیرونی سازمان است. برای استفاده از منابع محدود، تحلیل و اولویت بندی راهبردها برنامه ریزی از اهمیت و ضرورت خاص برخوردار است (شیوه نامه تدوین برنامه ریزی راهبردی شهرداری های کشور، ۱۳۹۲).

• برنامه های عملیاتی و خروجی ها

ماموریت ها و وظایف شهرداری بیانگر تاکتیک ها و جزئیات لازم برای عملی ساختن و اجرای راهبردهای شهرداری است. اقدامات اجرایی و برنامه های خدماتی بر اساس اهداف راهبردی و راهبردها و شاخص های ارزیابی نیز در این چارچوب تهیه و تدوین می گردد. خروجی ها خدمات قابل ارائه به شهروندان و نتیجه اقدامات اجرایی شهرداری ها بوده و فصل مشترک و حلقه ارتباطی مابین برنامه ریزی راهبردی و بودجه ریزی عملیاتی، اصلاح تشکیلات و ... می باشد که از نظر کیفیت و کمیت در فرایند برنامه ریزی تاثیرگذار هستند. بودجه ریزی عملیاتی بهبود عملکرد از طریق پیوند بودجه و عملکرد برنامه است. مزایای این نظام بودجه ریزی شفاف سازی فرایند هزینه کرد اعتبارات تخصیص یافته افزایش کارایی و اثربخشی عملکرد شهرداری ها از طریق استفاده بهینه از منابع محدود می باشد (شیوه نامه تدوین برنامه ریزی راهبردی شهرداری های کشور، ۱۳۹۲).

• تخصیص منابع

تخصیص منابع عبارتست از تقسیم و توزیع اعتبارات و امکانات و نیروی انسانی و سرمایه بین اهداف و برنامه های راهبردی و عملیاتی تدوین معیارهای مناسب برای تخصیص هدفمند منابع به فعالیت های شهرداری می تواند ضمن شفاف سازی نحوه توزیع و هزینه کرد منابع، امکان پایش عملیاتی برای دسترسی به نتایج مورد نظر از هزینه ها و شناسایی مفهوم مالی برنامه ها، منابع مورد نیاز برای اجرای برنامه ها و سپس کنترل نتیجه های مالی برنامه ها را فراهم سازد (شیوه نامه تدوین برنامه ریزی راهبردی شهرداری های کشور، ۱۳۹۲).

• ارزیابی و نظارت (Assessment)

نظارت و ارزیابی حلقه تکمیلی فرایند برنامه ریزی راهبردی می باشد. نظارت راهبردی شامل نظارت و ارزیابی فرایند برنامه ریزی راهبردی به عنوان یک کل بوده و نقش تضمین عملکرد مناسب این فرایند را دارا می باشد که معمولاً در مقاطع زمانی خاص در یک سال و بیش از یک سال انجام می شود. نظارت تمامی ابعاد تجزیه و تحلیل محیطی و تعیین و تدوین استراتژی ها و چگونگی اجرای آن را در بر دارد. هر شهرداری می بایست استراتژی های خود را پایش نماید تا متوجه شود که در چه زمان و شرایطی کارساز واقع نمی شوند. زیرا همه راهبردها و برنامه های عملیاتی در مسیر زمان به دلیل تغییرات دائمی عوامل داخلی و خارجی سازمان در حال تحول و تغییر هستند. شایان ذکر است که برای اجرای برنامه راهبردی می بایست آنها را به برنامه های عملیاتی تقسیم نمود. با استقرار نظام نظارت و بررسی اثربخشی راهبردها، مغایرت عملکرد و اهداف مشخص شده و پیشنهادهای اصلاحی برای برطرف شدن مغایرت ها ارائه می شود. ماده ۵۵ قانون شهرداری ها یکی از مهمترین قوانینی است که به استناد آن بخشی از ارزیابی ها و انحراف عملکرد شهرداری ها مورد بررسی قرار می گیرد (شیوه نامه تدوین برنامه ریزی راهبردی شهرداری های کشور، ۱۳۹۲).

۱-۲-۲- رویکرد راهبرد توسعه شهر

۱-۲-۲-۱ تعاریف و مفاهیم پایه راهبرد توسعه شهر

از آنجا که وضعیت شهرها در رشد اقتصادی کشور عاملی تعیین کننده محسوب می شود، برای رفع موانع و مشکلات فرا روی آنها، رویکردهای متعددی مورد بررسی و استفاده قرار گرفته است. راهبرد توسعه شهری نیز رویکرد جدیدی است که در کمتر از یک دهه اخیر وارد حیطه ی ادبیات توسعه شهری دنیا شده و اخیراً در ایران نیز مورد توجه قرار گرفته است. در اواخر دهه ۱۹۹۰ سازمان ائتلاف شهرها با پشتیبانی بانک جهانی، مرکز سکونت گامهای انسانی سازمان ملل (UN_HABI TATE)، بانک توسعه آسیا و چند سازمان دیگر، به عنوان حامی، برای جذب کمک های بلا عوض به منظور سرمایه گذاری در شهرها، آغاز به کار کرد. این سازمان با توجه به بحران های مدیریتی و شهر سازی، که گریبانگیر کشورهای در حال توسعه است، رویکرد راهبرد توسعه شهر را به عنوان ابزاری جهت کمک به پیشبرد فرآیند و اجرای برنامه های توسعه شهرها، پیشنهاد نمود. راهبرد توسعه شهر، بر پایه برنامه ریزی راهبردی، با در نظر داشتن چشم اندازی مشارکتی و در طی فرآیندی مشارکتی، بر اصلاح حاکمیت شهری، رشد اقتصاد محلی و کاهش مداوم و نظام مند فقر در نواحی شهری تأکید دارد (رفیعیان و شاهین راد ۱۳۸۷).

برنامه راهبرد توسعه شهری، بر پایه برنامه ریزی راهبردی، با در نظر داشتن چشم اندازی مشارکتی و در طی فرآیندی مشارکتی، بر اصلاح حاکمیت شهری، رشد اقتصاد محلی و کاهش مداوم و نظام مند فقر در نواحی شهری تأکید دارد (رفیعیان و شاهین راد، ۱۳۸۷). عنوان ((راهبرد توسعه شهر)) عبارتی است ((خود - بیانگر)) که نیاز

چندانی به ارائه تعریف و مفهوم سازی ندارد. به بیان دیگر، یکایک کلید واژه های این عبارت در چارچوب ادبیات برنامه ریزی راهبردی به خوبی تعریف شده اند و از این رو به آسانی می توان دریافت که : ((راهبرد توسعه شهر)) برنامه ای است با ماهیت راهبردی که توأمان بر تهیه و اجرای سند تأکید داشته و تدوین آن بر پایه چشم انداز سازی مشارکتی صورت گرفته باشد. از جمله اسنادی که می توان به سند ((برنامه ساختاری))^۱ و ((برنامه یکپارچه توسعه - بخش اول))^۲ در نظام پیشین برنامه ریزی شهری انگلستان و اسناد ((راهبرد جامعه محلی))^۳ و ((راهبرد مرکزی - چارچوب توسعه محلی))^۴ در نظام جدید برنامه ریزی شهری انگلستان اشاره نمود (گلکار و آزادی ۱۳۸۴).

راهبرد توسعه شهر، مدیران را قادر می سازد تا ضمن شناسایی نقاط قوت و پتانسیل ها و منابع در دسترس، آن ها را از طریق هدایت مدیران و مراجع محلی و مشارکت شهروندان، به بهترین صورت به خدمت گیرد. به دلیل وجود شرایط متفاوت حکومتی، ساختارهای قومی، اداری، اجتماعی و اقتصادی و سازمانی حاکم بر شهرها، نمی توان روش و تعریف ثابت و همه شمول را برای این مفهوم ارائه داد. به همین دلیل، ((سازمان ائتلاف شهرها و نهادهای مربوط به آن)) شامل بانک جهانی، بانک توسعه آسیا، مرکز سکونت گاه های انسانی سازمان ملل و) مدیران و گروه های مربوط را برای ارائه تعریف راهبرد توسعه شهر آزاد گذاشته اند. بنابراین، مدیران میتوانند آزادانه با توجه به شرایط محلی، روش خود را انتخاب کنند)) (ci t i es al l i ance, ۲۰۰۵:۱).

مدیران می توانند تعریفی متفاوت از راهبرد توسعه شهری داشته باشند و این جنبه مثبت باعث می گردد که راهبرد توسعه شهری به صورتی بومی و با توجه به خاستگاه و شرایط هر موقعیت مکانی و با توجه به شرایط محیطی صورت بپذیرد. به عنوان مثال راهبرد توسعه شهری تهیه شده در شهر عدن یکی از تجربیات موفق بومی نمودن راهبرد توسعه شهری است. در این طرح به تمام جنبه های محیطی شهر عدن توجه شده است و شناسایی و تحلیل کاملی از نقش شهر در جوامع داخلی و خارجی صورت گرفته است و برنامه های اجرایی که برای این شهر در نظر گرفته شده است درست منطبق بر نیازها و کمبودهای شهر عدن می باشد.

تعاریف ارائه شده در خصوص مفهوم راهبرد توسعه شهری، به خوبی این انعطاف را نشان می دهد:

- راهبرد توسعه شهر، مجموعه برنامه هایی برای رشد متعادل در شهرها است که به واسطه به مشارکت نهادها، توسعه یافته و پایدار می شود و کیفیت زندگی را برای تمام شهروندان بهبود می بخشد.

^۱ Structure plan

^۲ Unitary development plan – part one

^۳ Community strategy

^۴ LDFS core strategy

- راهبرد توسعه شهر، به عنوان ابزاری قدرتمند، منابع مالی خود را به کار می گیرد و تمام گروه های ذینفع را درگیر و شریک در فرآیند و نتایج حاصل می کند.
- راهبرد توسعه شهر، فرآیندی است پویا که شهرها را برای باز تعریف مشکلات و فرصت شان، تنظیم یک چشم انداز مشترک برای شهر، راهبردهای برای دستیابی به آن چشم انداز، اولویت بندی برنامه ها، پروژه ها و اقدامات، تعیین منابع و پیش نیازهای آن (در نتیجه رویه تجهیز منابع) و مشارکت در اجرای راهبردی ها و برنامه ها، راهنمایی می کند.
- راهبرد توسعه شهر، شامل فرآیندی است که ائتلاف گسترده ای از مدیران محلی را برای تقویت برنامه ها و راهبردی های شهر و بررسی موانع و امکانات آن، به کار می گیرد.
- برنامه راهبرد توسعه شهر، چشم انداز سازی برای آینده شهر تنظیم می کند که هدف آن، برنامه ریزی برای اقداماتی است که به منظور بهبود مدیریت و حاکمیت شهری، افزایش سرمایه گذاری برای بهبود وضعیت خدمات و اشتغال و همچنین کاهش پایداری و سیستماتیک فقر در شهر، تهیه می شود. در این مسیر، فرآیند موثر راهبرد توسعه شهر، هم سرمایه و هم مطلوب ترین موارد مصرف را جذب می کند (رفیعیان و شاهین راد ۱۳۸۷).

با اعمال نظرات و دیدگاه های متفاوت، می توان چنین بیان کرد که راهبرد توسعه شهر یک روش برنامه ریزی با تعریف دقیق نیست، بلکه رویکردی است با برنامه ریزی راهبردی که در سطح شهر (و در بعضی موارد منطقه شهری) مطرح می شود.

۱-۲-۲- فرایند تهیه و اجرای سند راهبرد توسعه شهر

راهبرد توسعه شهر یک فرآیند خطی نیست که با ارزیابی وضع موجود شروع شده و به اجرا ختم شود. این استراتژی اغلب موارد، شامل فرآیندهای چرخه ای یا موازی است که در یک نقطه خاص متوقف نمی شود. مراحل مشخص راهبرد توسعه شهر، بیشتر به شرایط و ویژگی های هر شهر بستگی دارد. فرآیند زیر نمونه ای از این چرخه را می توان در قالب یک روند کلی به صورت مراحل زیر نیز نشان داد:

- ۱- کجا هستیم؟ (ارزیابی وضع موجود)
- ۲- کجا می خواهیم باشیم؟ (تنظیم چشم انداز)
- ۳- چگونه به آنجا برسیم؟ (تنظیم راهبردی)
- ۴- چه اقداماتی باید برای رسیدن به آن انجام بدهیم؟ (اولویت بندی برنامه ها و پروژه ها و اجرا، بازنگری و اصلاح).



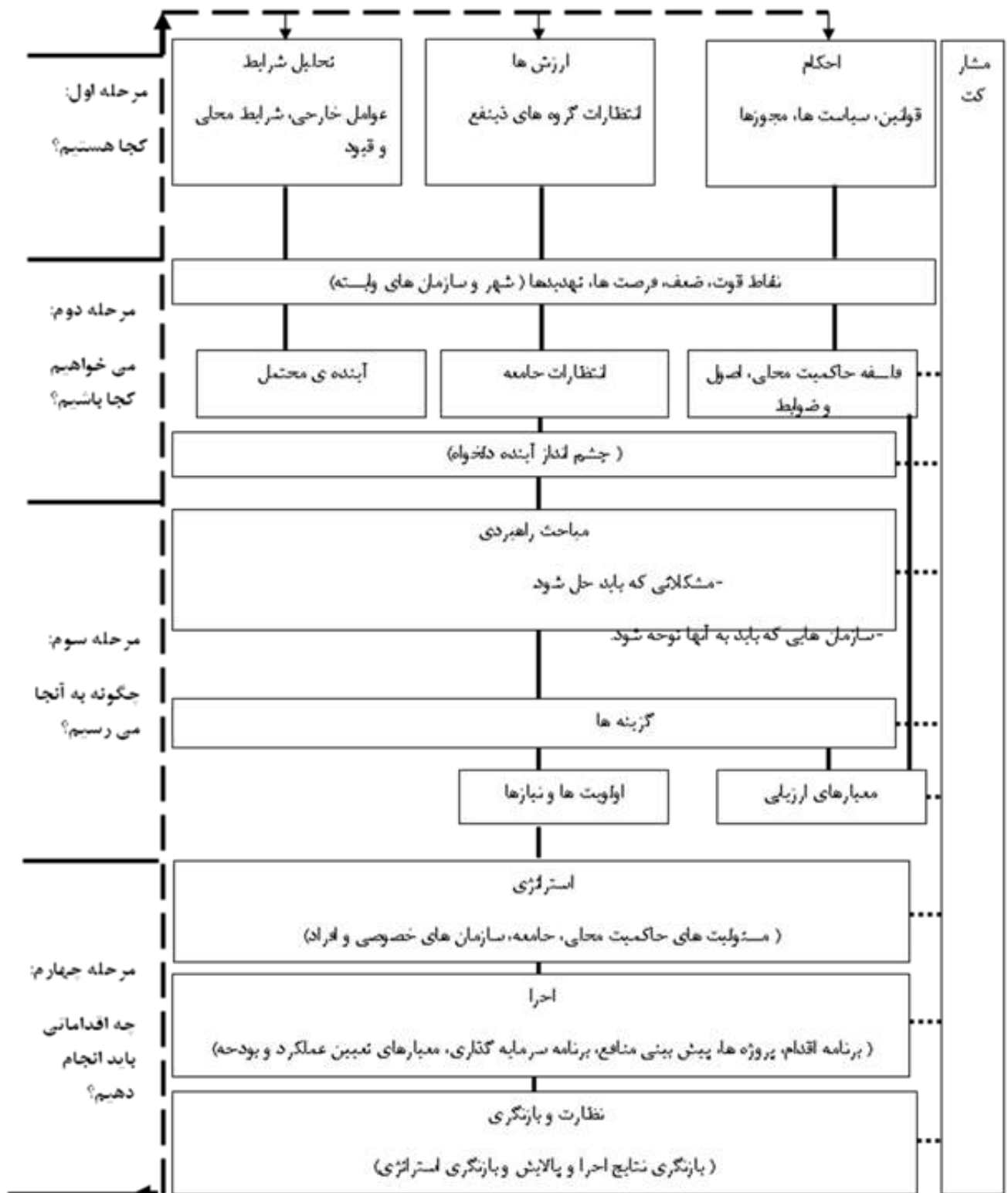
در کلیه مراحل، تمام گروه های ذینفع مشارکت دارند و ساز و کاری جهت ارزیابی و نظارت بر پیشرفت فرآیند وجود دارد و در نتیجه، ایجاد ارتباط و اعتماد بین عوامل مختلف، دستیابی به دستاوردهای مشترک و هماهنگ و رفع نواقص احتمالی و به روز کردن داده ها و خواسته ها به خوبی امکان پذیر می شود. هم چنین، مصمم بودن گروه های ذینفع در عمل، از عوامل موثر در موفقیت راهبرد توسعه شهر به شمار می رود (ci t i es al l i ance, ۲۰۰۵: ۱).

مرحله ۱: کجا هستیم؟ در این مرحله شهر از تمامی ابعاد، اعم از: اقتصادی، اجتماعی، منابع، محیط زیست، جغرافیا و قابلیت ها و ضعف ها و انتظارات گروه های ذینفع و ذی نفوذ مورد شناسایی و بررسی قرار می گیرد. در این مرحله، شاید اطلاعات مفید و سودمند نباشد، ولی بایستی این اطلاعات جمع آوری گردد. پس از جمع آوری اطلاعات، بایستی این اطلاعات تجزیه و تحلیل گردند. یکی از روش های تجزیه و تحلیل، استفاده از تکنیک SWOT می باشد (ci t i es) al l i ance, ۲۰۰۵: ۱).

مرحله ۲: می خواهیم کجا باشیم؟ پس گذراندن مرحله اول و تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات، برآورد نیازها و انتظارات جامعه، چشم انداز شهر تنظیم می شود (ci t i es al l i ance, ۲۰۰۵: ۱). مفهوم کلان چشم انداز عبارت است از آینده دور از دسترس و مطلوب یک فرد، شرکت، جامعه و یا یک شهر. چشم انداز توسعه شهر یعنی آرزوهای برای آینده. به عبارت دیگر چشم انداز شمایی است که مسیر را به ما نشان می دهد اما دستیابی به آن به صورت کامل مقدور نیست. چشم انداز کمک می کند که جایگاه آینده شهر خود را بهتر بشناسیم و از مزایا و فرصت هایی که در اختیار مان قرار می گیرند بهره مند شویم (کلیل ۱۳۸۴، ۲).

مرحله ۳: چگونه به آنجا برسیم؟ این اتفاق نظر وجود دارد که راهبرد های توسعه شهر نباید برنامه های جامعه باشند، بلکه ترجیحاً باید موضوعات کمتر ولی مهمتر شهر را در نظر گیرد، معمولاً ۵ تا ۷ موضوع اصلی. گزینش و تدوین برنامه های مداخلات جهت رفع مشکلات و نیازها در این مرحله صورت می گیرد. ضروری است در این مرحله با استفاده از روش های ارزیابی راهبردی برنامه های مختلف مورد سنجش قرار گیرد.

مرحله ۴: چه اقداماتی باید انجام دهیم؟ در این مرحله با تعیین راهبردی ها، برنامه های مشخص شده برای اقدام و پروژه ها، جزئیات اجرایی دستیابی به چشم انداز ارائه می شود و مسئولیت های حاکمیت محلی، جامعه، نهادهای خصوصی و اشخاص تعیین می گردد. برای بررسی اثرات و نتایج حاصل از اجرای فرآیند راهبرد توسعه شهر، و در صورت نیاز، بازنگری و تجدید نظر در این راهبردی ها، سیستم نظارت و بازنگری در فرآیند راهبرد توسعه شهر، تعریف شده است و برای عملکرد مداوم آن باید بودجه کافی در نظر گرفته شود (رفیعیان و شاهین راد ۱۳۸۷).



شکل ۲- فرآیند برنامه ریزی راهبردی توسعه شهری (بانک جهانی، ۲۰۰۲)

۱-۲-۳- خصوصیات راهبرد توسعه شهر

سند "راهبرد توسعه شهری" از دو بخش تشکیل می شود که بخش نخست آن یک "چشم انداز مشارکتی" از شهر و بخش دوم آن یک "برنامه راهبردی - عملیاتی" (که هدف از آن سیاستگذاری، اصلاحات نهادی، افزایش رشد اقتصادی و فرصت های شغلی، ایجاد مکانیزم های اجرایی و پاسخگویی، و کاستن از فقر شهری است) می باشد. به طور خلاصه بلوک های اصلی سازنده سند "راهبرد توسعه شهر" شامل سه بخش اساسی زیر است:

- چشم انداز سازی: ایجاد فهم مشترک و راهبردی میان گروههای ذینفع؛
- تدوین راهبرد: پیدا کردن اهرم های موثر جهت تحقق چشم انداز؛
- تمرکز بر ساز و کارهای آرا و نظارت (پایش)
- خصوصیات راهبرد توسعه شهر را می توان به قرار زیر برشمرد؛
- اهدافی برای رشد و توسعه شهر و کاهش فقر؛
- فرآیند مشارکتی و با مشورت گسترده گروه ها و سازمان های ذینفع و تاثیرگذار؛
- دستورالعمل یا برنامه ای راهبردی برای توسعه (رفیعیان و شاهین راد ۱۳۸۷).

۱-۲-۴- محصول راهبرد توسعه شهر

محصول فرآیند مورد بحث یک((راهبرد توسعه)) خواهد بود که ماهیت پویایی داشته و قادر خواهد بود که در جریان اجرا و به موازات تغییر و تحول در موقعیت و نقش رقابتی شهر خود نیز مورد بازبینی و اصلاح قرار گیرد. اگر چه سند ((راهبرد توسعه)) چشم انداز طولانی مدت شهر را مبنای کار خود قرار می دهد، لیکن تنها در برنامه اجرایی کوتاه مدت آن است که به اوج می رسد. از نظر فرم یا ساختار شکلی راهبرد توسعه شهر بر حسب موقعیت، بستر تهیه و بازیگران کلیدی می تواند قالب و اشکال متفاوتی به خود ببخشد. مع هذا، از نظر فرم باید توجه نمود که محصول این فرآیند واجد ماهیتی راهبردی و جامع^۱ بوده و از این رو قالب سند مشابه قالب نرمال سند جامع نظیر طرح های جامع شهری^۲ نخواهد بود. (زیاری، مهد نژاد، و پرهیز ۲۱۹، ۱۳۸۸).

اهداف سند راهبردی توسعه شهر شامل چشم انداز مشترک شهر و تدوین برنامه های اجرایی است که شامل:

- اصلاحات مدیریتی و دولتی؛

^۱ Comprehensive

^۲ Master plan

- توسعه اقتصاد بومی که موجب افزایش فرصت های شغلی و خدمات رسانی گسترده می گردد؛
- کاهش نظام مند و پایدار فقر شهری (world bank, ۱۹۹۹:۳۴).

بنابراین این فرآورده های خروجی سند راهبردی توسعه شهر شامل موارد زیر خواهد بود:

الف- سیاست گذاری و اصلاحات مدیریتی و نهادی.

ب- برنامه های سرمایه گذاری ((از جمله در زمینه زیرساخت های اجتماعی و فرهنگی)).

ج- تدوین ساز و کارهای پایش ((مانیتورینگ)) (زیاری، مهد نژاد، و پرهیز ۲۱۸ - ۲۱۹، ۱۳۸۸).

اهداف اکثریت راهبرد توسعه شهر که برای شهرهای گوناگون جهان تهیه شده اند در قالب سه مورد زیر قابل طبقه بندی می باشد:

۱. بهسازی مدیریت شهری: ارتقای کیفیت اداره ((حکم روایی)) و مدیریت شهر؛

۲. رشد اقتصادی محلی: افزودن میزان سرمایه گذاری؛

۳. کاهش فقر.

بدین ترتیب راهبرد توسعه شهر، ضمن این که ماهیتی راهبردی دارد و برای سازمان دادن به اقدامات لازم در جهت نیل به اهداف خود فعالیت می کند، بر مشارکت شهروندان در کل فرآیند نیز به شدت تأکید دارد و می کوشد با ایجاد ساختار اعتماد و ارتباط بین گروه های مختلف (به عنوان ساز و کار اجتماعی) ضمن شناسایی قابلیت ها و فرصت های توسعه، مردم را تشویق کند تا به گونه ای متفاوت از گذشته به توسعه شهرشان اهمیت دهند. مراجع محلی در مراحل مختلف فرآیند، با برگزاری جلسات مشاوره و ارائه گزارش، از تجربیات و نظرات شهروندان استفاده و با آگاه ساختن آن ها از فرآیند و نتایج کار، مشارکت بیشتر آنها را تضمین می کنند. در این شرایط، شهروندان احساس تعلق و مالکیت بیشتری نسبت به برنامه توسعه شهر خواهند داشت و علاوه بر آن، می توانند بر عملکرد نظام مسئول، نظارت بیشتری داشته باشند. در نتیجه ((حاکمیت شهر نیز بیش از پیش، پاسخگو، آگاه و قابل پیش بینی بوده و در ارائه خدمات، موثرتر عمل خواهد کرد)) (world bank ۲۰۰۶).

۱-۲-۵- اصول سند راهبردی توسعه شهر

اصول مرتبط به انجام موفقیت آمیز سند راهبردی توسعه شهر مشتمل بر راهبرد، گروههای ذینفع و رهنمود های فرآیند است.

الف - راهبرد

راهبرد دلالت بر همکاری و رهنمود سطح بالا دارد. بنابراین سازمان های بالا دست باید از نظر سرمایه و زمانی به فرآیند تهیه سند راهبردی توسعه شهر کمک نمایند. اگر شهردار تمایل به صرف مقداری زمان برای آغاز فرآیند و توجه به ارزیابی روند آن نکند، تمام فرآیند شکست خواهد خورد (زیاری، مهد نژاد، و پرهیز ۲۱۳، ۱۳۸۸).

ب - ذینفعان

فرآیند موفقیت آمیز تهیه سند راهبرد توسعه شهری نیازمند مشارکت ذینفعان است. کمیته ذینفعان اغلب مشتمل بر نمایندگان حکومت های محلی ((شهرداری))، اجتماع دانشگاهی، تاجران بزرگ مقیاس بومی، اجتماع تجاری غیر رسمی، اجتماع تجاری خارجی، اجتماعات غیر رسمی، اتحادیه های کارگری، نهادهای بهداشتی و محیطی، سندیکاها و اتحادیه ها، سازمان هایی که در توسعه زیرساختهای شهر سهیم اند، متخصصان تهیه طرح و بدنه تخصصی، مافیایی بورس بازی زمین و ... است. هر کدام از این ذینفعان نماینده قشری از مردم شهر و انعکاس دهنده دیدگاه ها و نگرانی آنها هستند. فرآیند راهبرد توسعه شهری مبتنی بر برنامه ریزی مشارکتی است و تمام دیدگاههای این افراد را مورد توجه قرار می دهد (زیاری، مهد نژاد، و پرهیز ۲۱۳، ۱۳۸۸).

ج - رهنمود های فرآیند

شهردار همراه با ذینفعان اصلی رهنمود های فرآیند را تعیین می کنند که مشتمل بر تداوم زمانی و منطق فرآیند، رابطه با نهادها و فرآیند های موجود، مشارکت جوامع، تعهد به اجرای برنامه، تیم ارزیابی و تیم فنی راهبردی است (زیاری، مهد نژاد، و پرهیز ۲۱۳، ۱۳۸۸).

۱-۲-۶- مفاد و زمینه های سند راهبردی توسعه شهری

فرآیند تهیه سند راهبرد توسعه شهری، از پنج مفاد تشکیل شده است. این پنج زمینه شامل موارد زیر می باشد:

۱. وضعیت اقتصادی، شامل ایجاد شغل، توسعه تجارت و منابع درآمدی خانواده؛

۲. پایداری محیطی و تولید انرژی شهر و کیفیت سرویس های ارائه شده؛

۳. فرم فضایی و زیربناها؛

۴. منابع مالی؛

۵. مدیریت شهری (Sander son ۲۰۰۲).

• وضعیت اقتصادی (شغل، توسعه تجارت، و منابع درآمدی خانواده)

در راهبرد توسعه شهری به مسئله وضعیت اقتصادی - خط پایین فقر خانوارها- و درآمد آنها پرداخته می شود. در بسیاری از شهرهای در حال توسعه، ایجاد شغل تنها جمعیت اضافی نیروی کار را به خود جذب نخواهد کرد. بدین معنی که، افزایش سطح معیشت خانواده ها، فراتر از حمایت های شرکت های فردی و شخصی و تجارت های کوچک است.

در راهبرد توسعه شهری، فقیران شهری بیشترین اهمیت را در بخش های غیر رسمی خواهند داشت. زیرا کاهش فقر پایدار شهری، بسیار مشکل است، مگر اینکه خانواده های فقیر بتوانند در آمد خود را افزایش دهند، رشد اقتصادی در کاهش فقر شهری بسیار مهم است، به ویژه در مهاجرت های جدید به شهرها می تواند بسیار مفید باشد. وضعیت اقتصادی در شهرهای در حال توسعه بدون در نظر گرفتن تغییرات شرایط اقتصادی، حل نشدنی است. حاکمان شهری می توانند کمک قابل توجهی به تجارت های کوچک مقیاس بنمایند: به عنوان مثال، آنها می توانند وضعیتی که منجر به انزجار مالیات دهی می گردد را به حداقل برسانند، آموزش دهی نمایند و از تجارت های در حال شکل گیری حمایت کنند.

در آخر، راهبرد توسعه شهری بایستی راه های بهبود رسیدن به آموزش و پرورش، تعلیم و تربیت، به ویژه برای فقیران، افزایش سطح کیفی برنامه های تعلیم و تربیت را مد نظر قرار دهد.

انتهای ماهیت هر سند راهبرد توسعه شهری، بهبود فرصت های معیشتی برای جوامع شهری می باشد. برای جمعیت بزرگسالان ((نیروی کار))، یا ایجاد خود اشتغالی ((به عنوان مثال، شروع تجارت با فراهم آوری خدمات برای ایجاد کار آفرینی)). هم بخش رسمی و هم بخش غیر رسمی هر دو برای ایجاد فرصت های خود اشتغالی و کار تلاش دارند. طراحان سند راهبرد توسعه شهری نیز به ارزیابی و در نظر گیری موارد و قاعده بندی راهبرد ها در سه فضا برای ایجاد محیط قابل زندگی دارند. که این موارد شامل:

۱. وضعیت اقتصادی و سیاست هایی در جهت توانمند ساختن برای تجارت های کوچک و سبک؛ شرایط کسب و کار مقوله ای بسیار وسیع در فضاهای شهری است. اما شهرها با شرایط کسب و کار جاذب دارای فرصت هایی برای جذب سرمایه گذاری است. بانک جهانی (۲۰۰۴) اخیراً ارزیابی جهانی و سراسری از شرایط کسب و کار را در قاعده بندی سند راهبرد توسعه شهری انجام داده است.

سیاست های توانمند سازی رشد و ایجاد شرایط برای تجارت های کوچک بسیار مهم در شهرهای جهانی هستند، اما نیاز به تنوع دارند و وابستگی بین وضعیت شهرها و خط سیر توسعه همواره وجود دارد. حکومت های محلی می توانند به سازمان ها و تجارت های کوچک قوی در بخش های غیر رسمی کمک نمایند. حکومت های محلی و سازمان های خط دهنده مسیر می توانند به مردم در کار آفرینی و خود اشتغالی در مقیاس کوچک از طریق فراهم آوری آموزش،

وضع مالیات حداقل، حمایت از تجارت ها و کسب و کارهای کوچک دارای مجوز و در موارد مشابه کمک نمایند (cities alliance, ۲۰۰۶: ۲۸).

۲. رقابت پذیر کردن شهرها؛ سند راهبردی توسعه شهر باید مزیت های رقابتی در شهرها را شناسایی نماید ((عواملی مانند شرایط آب و هوایی و زمین، محیط تأثیری بسزایی در جذب سرمایه گذاری در محیط دارد)). در بسیاری از زمان ها، سند راهبردی توسعه شهر باید مزیت های رقابتی شهر را تشخیص و تعیین نماید.

متأسفانه در شهرهای درحال توسعه در مقایسه با شهرهای توسعه یافته، وجود داده های اقتصادی صحیحی وجود ندارد و برای تهیه طرح ها و برنامه های اقتصادی همواره برنامه ریزان با این مشکل روبرو هستند. در فرآیند تهیه سند راهبردی توسعه شهر تمرکز بر روی خوشه های مهم و تأثیر گذار اقتصادی است و با جزییات اطلاعات اقتصادی نیازی نیست (cities alliance, ۲۰۰۶: ۳۰).

فرایند جهانی شدن، به وجود آمدن سازمان تجارت جهانی و یکپارچگی بازارهای جهانی، پیشرفتهای سریع و بنیادین تکنولوژیک، پیشرفتهای جدید در زمینه فناوری اطلاعات، افزایش تغییرات سریع در الگوهای مصرف و تقاضا، تبیین کنترل های آلودگی محیط زیست و حفظ منابع انرژی، کمبود منابع و هزینه های بالای آنها، چالشهایی هستند که شهرهای مختلف در عرصه تجارت و فعالیتهای اقتصادی با آن روبرو هستند و ادامه حیات آنها، منوط به تصمیم گیری درست و به موقع در برابر این تغییرات است. در این میان، فرایند جهانی شدن و گسترش بازارهای مصرف و نیز افزایش تعداد رقبا و شدت رقابت در میان شهرها و مناطق شهری، باعث اهمیت بخشیدن به مفاهیمی مانند رقابت پذیری شهرها و مناطق شهری شده است. این امر موجب گردیده تا شهرها و مناطق شهری مختلف در جهت ارتقای رقابت پذیری خود به شناسایی عوامل مؤثر بر رقابت پذیری و تقویت آنها تلاش کنند (Michael ۱۹۸۵).

عوامل تأثیر گذار بسیاری بر رقابت پذیری شهرها و مناطق شهری وجود دارد. این عوامل به صورت مزیت نسبی در رقابت پذیر بودن شهرها تأثیرات بسزایی دارند. این عوامل شامل:

- وجود عوامل جغرافیایی و ویژگی های آب و هوایی مطلوب؛
- وجود وضعیت اجتماعی و جمعیتی مناسب در جهت رشد و توسعه شهری؛
- فناوری، ارتباطات و نوآوری های روز جهانی و به کارگیری این فناوری ها در عرصه های اجتماعی، اقتصادی، مدیریتی و ...؛
- زیرساخت های شهری مناسب و کارآمد ((راهها و پلها، زه کشی آبهای روان، سیستم تصفیه و فاضلاب، حمل و نقل، تسهیلات شهری شامل ترمینالهای اتوبوس، کامیون ها و بازار تره بار و کشتارگاه ها، امداد رسانی و ...))؛
- وجود زمین های واجد ارزش شهری و بایر؛
- وجود ساختار مدیریتی و حکم روائی شهری شفاف و پاسخگو؛

- عوامل اقتصادی ((وجود موسسات اقتصادی بزرگ و معتبر، تعادل میان عرضه و تقاضای شغل، اقتصاد سالم و پویا و ...))

۳. توسعه منابع انسانی؛ توسعه منابع انسانی تلاشی کلیدی و مهم برای جلوگیری یا کاهش فقر شهری است. و عامل اولیه برای ترفیع توسعه شهرها است. این همکاری و مشارکت از طریق بازدهی شهر و رقابت پذیر بودن شهر به وسیله توسعه سرمایه ویژه و مهارت های پیشرفته نیروی کار میسر است. پیشرفت و توسعه منابع انسانی از طریق آموزش توسط سازمان رسمی امکان پذیر است ((از قبیل دانشگاهها یا برنامه های کار آفرینی)) و بسیاری از مدل های آموزشی((مانند کار آموزی و دوره های سواد آموزی بزرگسالان)) که شامل موارد زیر است:

- توجه اصلی به فرصت های تحصیلی - آموزشی؛
- کیفیت برنامه های آموزشی؛
- هم ترازی برنامه های آموزشی با اقتصاد شهری است.

• پایداری محیطی و منابع انرژی

در گذشته، فرآیند راهبرد توسعه شهری از دو طریق تمایل به جنبه های محیطی و وابستگی های به انرژی داشت:

الف) راهبردهای برگرفته از اقتصاد و مسایل مربوط به بحث های محیطی و فضایی؛

ب) موضوعاتی که مربوط به برنامه های زیربنای محیطی می گردیدند. از قبیل: اطلاعات مربوط به افزایش قیمت انرژی، آسیب دیدن منابع آب شیرین، پراکندگی شهری و وابستگی جریان های مالی، و افزایش پیوسته و مداوم مخاطرات طبیعی در بسیاری از شهرها، محیط و در نظر گیری انرژی به عنوان هسته فرآیند تهیه سند راهبردی توسعه شهری. با این وجود برنامه های زیرساختی از قبیل تاسیسات فاضلاب و تغذیه شبکه ارتباطی در جریانهای شهرها به آشکاری مهم است. فرآیند تهیه سند راهبردی توسعه شهری باید پیوستگی افکار و نظریات جدید را به همراه داشته باشد. به عنوان نمونه، نشان دهی انواع تکنولوژیکی هایی که مورد استفاده قرار می گیرند و همچنین توجه به نقش تقاضای مدیریتی. محدوده وسیع کنترل انرژی و هزینه ذخیره کردن آب ممکن است در رقابت پذیری آینده مهم باشد. هزینه انرژی تاثیر مهمی بر محصولات و فروش خدمات شهر دارد، به گونه ای که استانداردهای سطح خانواده به ویژه بخش فقیران جامعه را تحت تاثیر قرار می دهد.

تاثیر گذاری سند راهبرد توسعه شهری به گونه ای است که موجب تحریک در جهت استفاده موثرتر و بهینه تر از انرژی در فرآیندهای صنعتی، ساخت و سازهای ساختمان و استفاده در احداث فضای سبز، مصارف خانگی و فرم شهری می گردد.

• فرم فضایی و زیرساخت ها

تحقیقات وسیع در غرب آسیا تأکید بر اهمیت زیرساخت ها در حمایت از هر دو بخش توسعه کاهش فقر و رقابت پذیری شهر، می نمایند. به گونه ای که در نظریه های برنامه ریزی و مطالعات اقتصادی شهرها در کشور های در حال توسعه، بر این موضوع توجه دارد که زیرساخت ها و زیربنای شهر، از شروط اولیه توسعه و پیشرفت یک شهر است. از این رو، پیش بینی زیرساخت ها و برنامه ریزی سرمایه گذاری، مستلزم توجه ویژه در فرآیند تهیه سند توسعه شهر است. اهمال و غفلت در سرمایه گذاری زیربنایی در بسیاری از شهرهای در حال توسعه، مانع بزرگی برای اجرای کار است (۳۵: ۲۰۰۶، c i t i e s a l l i a n c e).

زیر ساخت ها بخش اصلی و پایه ای تأسیسات و تجهیزات شهری هستند. تأسیسات و تجهیزات شهری عوامل، عناصر و فرآیندهای هستند که زندگی شهروندان را تسهیل می کنند. تأسیسات و تجهیزات، تبلور فیزیکی موسسات و نهادهای عمومی در شهرها و آبادی ها نیز محسوب می شود. تجهیزات و تأسیسات شهری را می توان به دو گروه زیربنایی و رو بنایی تقسیم نمود. تأسیسات و تجهیزات زیربنایی به طور متداول با یکی از عناوین تأسیسات؛ تسهیلات، تأسیسات زیربنایی و زیرساختهای شهری^۱ نامیده می شود.

تجهیزات و تأسیسات رو بنایی را نیز با یکی از عناوین تجهیزات، خدمات، تسهیلات و تأسیسات رو بنایی^۲ می نامند. عمده عناصری که معمولاً در قالب شبکه، تأسیسات و تجهیزات زیربنایی را تشکیل می دهند عبارتند از: شبکه آب رسانی؛ ۲- شبکه دفع فاضلاب و آب های سطحی؛ ۳- شبکه برق رسانی؛ ۴- شبکه سوخت رسانی و توزیع برخی از انرژی ها (نظیر گاز رسانی)؛ ۵- شبکه ارتباطات از راه دور؛ ۶- شبکه جمع آوری، تصفیه و پسماندها؛ ۷- شبکه توزیع و نگهداری مواد غذایی؛ ۸- شبکه تأسیسات و حفظ و نگهداری محیط زیست.

عمده عناصری که معمولاً در قالب مکان، فضا و مرکز؛ تأسیسات و تجهیزات رو بنایی را تشکیل می دهند عبارتند از: اماکن آموزشی؛ ۲- فضاهای ورزشی؛ ۳- فضاهای سبز و باز؛ ۴- اماکن بهداشتی و درمانی؛ ۵- اماکن فرهنگی و مذهبی و تأمین روابط اجتماعی؛ ۶- مراکز تجاری و خدماتی بخش خصوصی؛ ۷- مراکز فعالیت های صنعتی و تولیدی؛ ۸- مراکز اداری و دولتی؛ ۹- اماکن انتظامی و نظامی؛ ۱۰- اماکن ویژه (گورستان، غسال خانه و ...)؛ ۱۱- متفرقه (نظیر مراکز پرورش دام و طیور در محدوده شهرها و آبادی ها)؛ ۱۲- سایر اماکن در محدوده های آبادی (بهزادفر ۱۳۸۸).

^۱ Facilities, utilities, urban / public utilities

^۲ Public / urban Facilities, amenities, services, Furnitures

• منابع مالی

بسیاری از فرآیندهای تهیه سند راهبردی توسعه شهری تأکید بر اهمیت بودجه های حکومت های محلی دارند و کمتر توجه به منابع مالی بخش خصوصی جوامع دارند. مدیریت مالی حکومت های محلی در این فرآیند بسیار مهم و ضروری است. فرآیند تهیه سند راهبردی توسعه شهری بایستی شامل فهم و ادراکی باشد که نقش حکومت محلی را بر تحرک و پویایی منابع مالی، هر دو جنبه داخلی و خارجی شهر، همچنین برای منابع عموم ((به عنوان مثال برنامه های دولتی ملی))، خصوصی ((شرکت های چند ملیتی و بومی)) و جوامع شهری ((سازمان های داوطلب)) تعیین نماید (ci t i es al l i ance, ۲۰۰۶: ۳۹).

➤ منابع درآمد شهرداری ها و حکومت های محلی در جهان

معمولاً به منظور تحلیل منابع درآمدی شهرداری ها در جهان منابع درآمدی را به چهار دسته مالیات های محلی، بهاء خدمات و عوارض، نقل و انتقالات دولتی و استقراض تقسیم می نمایند. جدول (۴) میزان اتکاء شهرداری های کشورهایی اروپایی را به هریک از اقلام فوق نشان می دهد. نوع نظام حکومتی این کشورها بیانگر نوع اتکاء شهرداری ها به هریک از منابع درآمدی فوق است؛ در کشورهایی که سابقاً دارای نظام سوسیالیستی بوده اند میزان اتکاء درآمد شهرداری ها به نقل و انتقالات دولتی رقم قابل توجه ای از بودجه را تشکیل می دهد (مسیحی ۱۳۸۴ : ۲۷۴).

ردیف	نام کشور	مالیات های محلی	بهای خدمات و عوارض	نقل و انتقالات دولتی	استقراض	سایر
۱	آلبانی	۳	۳	۹۴	۰	۱
۲	اتریش	۱۵	۱۹	۳۵	۸	۲۳
۳	بلژیک	۳۲	۵	۴۰	۱۳	۱۰
۴	بلغارستان	۱	۱۰	۷۸	۲	۹
۵	قبرس	۲۵	۳۳	۳۰	۱۲	۰
۶	جمهوری چک	۱۶	۱۲	۴۵	۱۱	۱۶
۷	دانمارک	۵۱	۲۲	۲۴	۲	۱
۸	استونی	۰	۱	۹۱	۲	۶
۹	فنلاند	۳۴	۱۱	۳۱	۳	۲۱
۱۰	فرانسه	۳۶	۲	۲۶	۱۰	۲۶
۱۱	آلمان	۱۹	۱۶	۴۵	۹	۱۱
۱۲	یونان	۲	۲۲	۵۸	۶	۱۲
۱۳	مجارستان	۴	۸	۶۶	۴	۱۸
۱۴	ایسلند	۱۲	۱۶	۵۳	۵	۱۴
۱۵	ایرلند	۱۸	۱۰	۵۷	۲	۱۳

۱۶	ایتالیا	۱۸	۱۱	۳۸	۹	۲۴
۱۷	لتونی	۶	۱	۶۸	۰	۲۵
۱۸	لوکزامبورگ	۲۱	۲۹	۳۷	۳	۰
۱۹	مالت	۰	۰	۹۸	۰	۲
۲۰	هلند	۵	۱۳	۶۰	۱۹	۳
۲۱	نروژ	۴۲	۱۶	۳۳	۷	۲
۲۲	لهستان	۲۱	۷	۶۰	۰	۱۲
۲۳	پرتغال	۲۰	۱۹	۳۸	۶	۱۷
۲۴	رومانی	۵	۱۶	۷۹	۱	۱
۲۵	سن مارینو	۰	۰	۳۱	۶۹	۰
۲۶	اسلواکی	۱۰	۹	۳۹	۵	۳۷
۲۷	اسلونی	۵	۹	۶۷	۱	۱۸
۲۸	ایسپانیا	۳۱	۱۶	۳۷	۱۰	۶
۲۹	سوئد	۶۱	۸	۱۹	۱	۱۱
۳۰	سوئیس	۴۶	۲۴	۱۸	۳	۹
۳۱	ترکیه	۷	۱	۵۶	۰	۳۶
۳۲	بریتانیا	۱۱	۶	۷۷	۰	۶

جدول ۱- منابع درآمد شهرداری ها در اروپا (درصد)

➤ منابع عمده درآمد شهرداری های ایران

منابع عمده درآمدهای شهرداری های کشور را می توان در پنج دسته طبقه بندی کرد:

- ✓ درآمدهای هستند که به وسیله خود شهرداری ها وصول می شوند. این درآمدها بر دو نوع اند: مستمر و غیر مستمر. درآمد مستمر مانند عوارض شماره گذاری اتومبیل، عوارض نوسازی، عوارض سینماها و اماکن عمومی، عوارض پروانه ساختمانی و نظایر آن. درآمدهای غیر مستمر از جمله درآمدهای حاصل از ارائه خدمات خاص و مقطعی به وسیله شهرداری هاست.
- ✓ درآمدهای وصولی به وسیله اداره اقتصاد دارایی محل است، مانند عوارض مواد نفتی، عوارض پیمانکاری خارج از محدوده شهر، ثبت اسناد و نظایر آن.
- ✓ وام ها، کمک های ویژه و خود یاری مردم است.
- ✓ درآمد وصولی به وسیله وزارت کشور است که به موجب تبصره ۱۹ قانون بودجه از سال ۶۸ به بعد تحت عناوین کمک به بودجه، کمک های بلا عوض عمرانی و ام های بدون کار مزد در اختیار شهرداری ها قرار می گیرد.

✓ به کمک های دولت اختصاص دارد که به دو بخش سرمایه ای و جاری تقسیم بندی می شود.

✓ علاوه بر اینها، شهرداری ها می توانند از فروش مستقیم خدمات و استقراض و انتشار اوراق قرضه شهری برای تأمین مالی ارائه خدمات عمومی استفاده کنند. به کارگیری هریک از این روش ها الزاماً باید هر سه معیار کارآمدی، عدالت و پایداری و کفایت را در خود داشته باشد (مسیحی ۱۳۸۴ : ۲۷۶).

➤ درآمدهای وصولی شهرداریهای کشور و میزان اتکاء به منابع درآمدی ناپایدار

میزان اتکاء شهرداریهای ایران در سال ۱۳۸۰ به درآمد نقل و انتقالات دولتی به ۱۳ درصد می رسد که با سیاست خودکفائی شهرداری ها این میزان حاصل گردیده است. ولی هنوز بخش اعظم درآمد شهرداری ها از منابع ناپایدار تأمین می شود. منظور از منابع درآمدی ناپایدار مشخصاً درآمدهای حاصل از عوارض ساخت و فروش مازاد تراکم هستند، این منابع درآمدی به شدت وابسته به ساخت و ساز می باشند و به محض کوچکترین رکوردی در بخش ساختمان، درآمدهای شهرداری دچار نوسان می شود. اتکاء درآمد این شهرداری ها به درآمدهای ناشی از ساخت و ساز در کلان شهرهای منتخب، بیانگر این است که با کمترین رکود در ساخت و ساز این شهرداری ها در شرایط بغرنجی قرار خواهد گرفت و امکان تأمین هزینه های اداره امور شهر سلب می گردد، وقوع این وضعیت در ۱۵ سال آینده به علت کاهش نرخ رشد جمعیت در کلیه شهرداری کشور محتمل است (مسیحی ۱۳۸۴ : ۲۷۷).

➤ مدیریت و حکومت شهری

مدیریت و حکمروایی خوب شهری از جمله زمینه های اصلی و مهم برنامه ریزی راهبرد توسعه شهر می باشد. حکمروایی خوب شهری با مشارکت شهروندان و تغییر نقش و کارکردهای دولت محلی همراه است. از منظر سیستماتیک حکمروایی فراتر از حکومت بوده و مبین وجود ساختارهای داخلی و خارجی مبتنی بر قدرت سیاسی و اقتصادی است که از طریق این ساختارها مشکلات مربوط به کمبود منابع، تولید و توزیع سازمان می یابد (رستگار و محملی ۱۳۸۹). از نظر برنامه توسعه سازمان ملل متحد^۱ حکمروایی عبارت است از: ((استفاده از اختیارات قانونی در حوزه های سیاسی، اقتصادی و مدیریتی برای اداره امور کشور در همه سطوح آن. حکمروایی در برگیرنده سازوکارهای،

^۱ United nation development program (UNDP)

فرآیندها و نهادهای سیاسی است که از طریق آنها شهروندان منافع خود را مطالبه می نمایند، حقوق قانونی خود را طلب می کنند و اختلافات خود را حل و فصل می نمایند)).

مسئله اصلی در حکمروایی، بسیج همه منابعی است که الزاماً در اختیار حکومت نیستند و در بردارنده همه منابع سیاسی، فنی و ... می باشد (رستگار و محملی ۱۳۸۹).

حکمروایی شهری مجموعه ای از راه هایی است که افراد و نهادها اعم از خصوصی و دولتی از طریق آنها به مدیریت و اداره شهر می پردازند. چنین فرآیندی عملی پیوسته است که به وسیله آن منافع افراد مختلف به کمک فعالیت های مشارکت گونه تأمین خواهد گردید و شامل نهادهای رسمی و غیر رسمی و سرمایه اجتماعی شهروندان است. حکمروایی شهری پیوندی ناگسستنی با رفاه شهروندان دارد. حکمروایی خوب شهری می باید شهروندان را قادر سازد و تا از منافع شهروندی بهره مند شوند. حکمروایی خوب شهری هر آنچه را که برای زندگی شهروندان لازم و ضروری است در اختیار می گذارد و از طریق آن است که شهروندان می توانند از استعدادها و توانایی های خود در جهت بهبود وضعیت اقتصادی و اجتماعی خویش بهره گیرند (UN_Habitat, ۲۰۰۰: ۶). حکمروایی شهری فرآیندی مدیریتی است که به اتخاذ و حفظ زیر بناها و خدمات شهری می پردازد. علاوه بر آن، حکمروایی شهری کاملاً جنبه سیاسی در خود نهفته دارد و از آنجایی که حکمرانی یا حاکمیت شهری، وظیفه به اجرا درآوردن تصمیمات و سیاستهای عمومی در جهت منافع عامه را دارد به عنوان فرایند مشارکتی توسعه، تعریف می شود و به موجب آن همه ذینفعان شامل حکومت، بخش خصوصی و جامعه مدنی تمهیداتی را برای حل مشکلات شهری فراهم می آرند که نتیجه آن رفع ناپایداری توسعه شهری، رفع ناپایداری از بدنه نهادهای مدیریتی، برنامه ریزی شهری، کارآمد سازی و مسئولیت پذیری بیشتر در اداره امور شهری و تفویض قدرت، وظایف و صلاحیت ها به حکومتها و سایر ذینفعان محلی خواهد بود (لاله پور ۱۳۸۶).

در حکمرانی خوب شهری، مشارکت از جایگاه بالایی برخوردار است. از دیدگاه کمیسیون اقتصادی اجتماعی سازمان ملل متحد آسیا و اقیانوسیه^۱ حکمرانی خوب دارای هشت مؤلفه اصلی است که اولین آن مشارکتی بودن^۲ به حساب می آید. مشارکت همه آحاد جامعه به عنوان اساس حکمرانی خوب قلمداد می شود. مشارکت می تواند هم به صورت مستقیم و هم به توسط نهادهای واسطه مشروع و یا نمایندگان آنها صورت پذیرد. از دیگر اصول حکمرانی خوب شفافیت است. شفافیت به معنای اتخاذ تصمیمات و اجرای آنها مطابق قوانین و مقررات است. مشارکت مدنی به مفهوم مشارکت فعال شهروندان در زندگی اجتماعی است و آنچه که تعیین کننده میزان و کیفیت مشارکت مدنی شهروندان است، اطمینان و اعتماد آنها به حکومت محلی و نهادهای دولتی است. اعتماد ارتباط مستقیمی با شفافیت دارد. شفافیت به

^۱ United Nation Economic and Social Commission for Asia and The Pacific

^۲ Participatory

روش مستقیم تری بر مشارکت مدنی تأثیر گذار است. مسئولیت پذیری عامل کلیدی در جلب موفقیت آمیز مشارکت شهروندان و بخش خصوصی در پروژه های توسعه شهری و تجدید حیات شهر به حساب می آید. آن دسته از دولتهای محلی که ارزیابی های اولیه و برنامه های خود را با شهروندان شریک می شوند و از نظرات آنها به صورت مستمر بهره می جویند، در اجرای برنامه های توسعه با مشارکت ذینفعان محلی اثر بخش تر عمل می کنند. بنابراین شفافیت می تواند در تأیید نقش تغییر یافته دولت از یک تأمین کننده و کنترل کننده کالاها و خدمات شهری، به یک توانمند ساز و تسهیل کننده دسترسی، از طریق مشارکت فعال بخش خصوصی و جامعه مدنی در امور عمومی و دولتی کمک نماید (رستگار و محملی ۱۳۸۹).

در نوشت گان بسیاری که در سطح جهانی طی ده سال گذشته شکل گرفته و گسترش پیدا کرده است، موضوع حکمرانی خوب بر چگونگی دست یافتن به حکومتی که بتواند زمینه ساز توسعه ای مردم سالار و برابر خواهانه باشد تأکید ورزیده شده است.

با نگاهی به اهداف کلی برنامه چهارم توسعه اقتصادی اجتماعی فرهنگی کشور، که عبارتند از: توسعه دانش پایه، عدالت محور و در تعامل با جهان، تأمین مطمئن امنیت ملی و بازدارندگی همه جانبه، صیانت از هویت و فرهنگ اسلامی - ایرانی و حاکمیت موثر و استقرار دولت شایسته. می توان گفت که اهداف این برنامه با اهداف و شاخص ها و ویژگی های حکمرانی خوب تلاقی یابد و در ابعاد مختلف، اهداف مشابهی را تعقیب کند. از طریق حکمرانی خوب، می توان به توسعه منطقه ای نائل شد. از جمله اهداف عمده ای که توسعه منطقه ای، آنها را دنبال می کند، عبارتند از:

- ایجاد زمینه وسیعتر برای رشد ملی که در واقع افزایش کمیت و کارائی را نشانه می رود ((اهداف اقتصادی)).
- پیگیری عدالت اجتماعی با ایجاد تعادلها ای بین و درون منطقه ای ((هدف اجتماعی)).
- حفاظت محیط زیست که با معیارهای بوم شناسانه به برنامه ریزی منطقه ای جهت حفظ منابع طبیعی و پاکسازی منطقه ای حساس یاری می رساند و در واقع توسعه پایدار را مد نظر دارد ((اهداف زیست محیطی)) (اسماعیل زاده و صرافی ۱۳۸۹).

۷-۲-۲-۱- محتوای سند راهبرد توسعه شهر

بررسی اسناد مختلف که تحت عنوان ((راهبرد توسعه شهر)) برای شهرهای گوناگون تهیه شده اند توأمان نشانگر وجوه مشترک و وجوه افتراق در محتوای آن ها می باشد. از یکسو، به واسطه رصد نمودن اهداف کلان مشخصی که قبلاً نیز ذکر گردید ((نظیر ارتقاء کیفیت اداره و مدیریت شهر، افزایش میزان سرمایه گذاری جهت بالا بردن نرخ اشتغال و خدمات و کاستن فقر شهری)) این اسناد واجد اشتراک محتوایی می باشند. از سوی دیگر از آنجا که این اهداف در شهرها و کشورهای گوناگون از طریق متفاوتی پی گیری شده اند، لاجرم تنوع و نوسان در دامنه ی محتوایی آن ها وجود دارد. به بیان دیگر در تهیه " راهبرد توسعه شهر " از آنجا که شرایط محلی و ملی هر کشور خاص، پی گیری

رویکرد معینی را ایجاب نموده است لاجرم محصول کار نیز به لحاظ محتوایی رنگ و بوی ویژه خود را یافته است (زیاری، مهد نژاد، و پرهیز ۲۲۰ ، ۱۳۸۸). اسناد راهبرد توسعه شهر را می توان به ((اسناد با محتوای متمرکز)) و ((اسناد با محتوای جامع)) طبقه بندی نمود. به طور کلی کانون توجه محتوایی ((راهبرد توسعه شهر)) همانا، فقر زدایی شهری از طریق ارتقا توان رقابتی - اقتصادی شهر و انجام اصلاحات در نظام مدیریت شهری می باشد.

از این رو محتوای برخی از اسناد به طور ویژه ای بر مسئله ((فقر زدایی)) تمرکز داشته که از جمله می توان به نمونه "راهبرد توسعه شهر پیشاور" در پاکستان اشاره نمود. همچنین، برخی مواقع سند راهبرد توسعه شهر بر مسئله عمده و معین دیگری، مثلاً پاکسازی آلودگی های زیست محیطی نواحی خاص، رکود صنایع عمده و یا ظهور فرصت هایی جدید اقتصادی تمرکز دارد.

معهدا، به واسطه بافت در هم تنیده مسائل شهری و وجود ظرفیت لازم، در برخی، از شهرها ((راهبرد توسعه شهر)) با محتوا جامع تهیه می گردد که در آن صورت سند مزبور به لحاظ محتوایی شامل بررسی جامع قوت و ضعف های اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی، ساخت و سازهای شهری، مالیه، زیرساخت ها و ... می گردد. مزیت رویکرد جامع در تهیه سند از این روست که ارتباطات میان بخش ها شناسایی شده و راهبرد ها به صورت میان بخشی تدوین خواهند شد. این نکته از آنرو اهمیت دارد که معمولاً در حل مسائل توسعه اقتصادی بدون اقدام در جبهه مسائل زیست محیطی غیر ممکن است و موقعیت در فقر زدایی به ترکیبی از پروژه های نظیر بیمه بازنشستگی و کمک هزینه خانوار ارتباط می یابد. از جمله اسناد ((راهبرد توسعه شهر)) که با رویکرد جامع تهیه شده اند می توان به نمونه های اسناد شهر کاتماندو (نپال)، شهرهای گوناگون چین و آدیس آبابا (اتیوپی) اشاره نمود. سند راهبرد((راهبرد توسعه شهر)) کاتماندو از ده فصل تشکیل شده است که محتوای فصول در برگیرنده مطالعات برنامه ریزی شهری، اقتصاد شهری، نهادها، حمل و نقل شهری، مسکن، خدمات شهری، میراث فرهنگی، توسعه اجتماعی، محیط زیست و مالیه شهرداری می شود.

یکی از منابع مفیدی که در زمینه محتوای اسناد راهبرد توسعه شهرها در دسترس می باشد، کتابچه راهنمای تهیه شده توسط دولت چین جهت تدوین اسناد شهرهای این کشور می باشد. راهنمای مزبور ضرورت انجام مطالعات جامع برای تهیه سند را بر مبنای فلسفه وجودی آن چنین توجیه می کند:

یکی از اجزاء کلیدی در مطالعات و تحلیل راهبرد توسعه شهر تحلیل ((توان رقابت اقتصادی شهر)) در سطوح منطقه ای، ملی و بین المللی است. به عبارت دیگر تدوین ((راهبرد توسعه شهر)) کشور چین انجام تحلیل توان رقابتی و تحلیل های اقتصاد کلان به همراه تحلیل روندها و بحران زیست محیطی، تحلیل زیرساخت ها، ظرفیت مالی و تحلیل آثار اجتماعی روند گسترش فقر در شهرها و روستاها ضروری دانسته شده است (زیاری، مهد نژاد، و پرهیز ۲۲۱، ۱۳۸۸).

۱-۳- ضرورت و جایگاه چشم اندازسازی در برنامه ریزی شهری

در این بخش به مبحث چشم انداز و چشم اندازسازی و اهمیت آن در فرایند برنامه ریزی راهبردی پرداخته می شود و از طریق مفهوم سازی اصطلاح ((چشم انداز)) تبیین فرایند تدوین آن و ارائه یک چارچوب مفهومی برای صورت بندی ((بیانیه چشم انداز)) به انجام می رساند. به طور کلی، کیفیت ((چشم انداز)) شهرها و چگونگی تدوین آن در تعیین سرنوشت اقتصادی، اجتماعی و کالبدی آنها نقش حیاتی بر عهده دارد که موجب شده است مرحله چشم اندازسازی به مرحله ای ویژه و پر اهمیت در فرایند برنامه ریزی و طراحی شهری راهبردی بدل شود، به گونه ای که شاید بتوان ((چشم اندازسازی)) را ((قلب)) فرآیند به شمار آورد.

۱-۳-۱- تعریف چشم انداز

در ادبیات برنامه ریزی راهبردی تعریف متعددی از ((چشم انداز)) موجود است. تعریف های موجود در حوزه مدیریت بازرگانی و برنامه ریزی راهبردی بخش خصوصی و شرکت ها، همگی ناظر بر ((تصویر مقصد نهایی موسسه در راستای مأموریت ذاتی بنگاه مزبور)) است. با سرایت تکنیک ها و مفاهیم برنامه ریزی راهبردی از حوزه مدیریت بخش خصوصی به حوزه برنامه ریزی دولتی و همگانی از جمله در حیطه برنامه ریزی شهری، برخی از مفاهیم کلیدی همچون ((چشم انداز)) اینک در مورد موجودیت های فضایی از قبیل شهر، محله و منطقه نیز کاربرد گسترده ای یافته اند. در این قسمت بر تعاریفی که از مفهوم چشم انداز در گستره علوم مدیریت، برنامه ریزی و طراحی شهری ارائه شده است مروری به عمل می آید:

برایسون معتقد است ((چشم انداز توصیف روشن و فشرده ای است از سیمایی که شهر در آینده و پس از فعلیت درآمدن کلیه توان های بالقوه اش می یابد)). در تعریف برایسون بر سه ویژگی عمده چشم انداز از: ضرورت ((روشن و فشرده)) بودن، معطوف به ((آینده)) بودن و ((به فعلیت درآمدن تمامی توان های بالقوه)) شهر یا محله تاکید شده است. تعریف معتبر دیگری که از چشم انداز شهر در دسترس است به سازمان ((ائتلاف شهرها)) و بانک جهانی تعلق دارد و بر مبنای آن:

((تدوین چشم انداز برای یک شهر در حقیقت به مفهوم ارائه هدفی به ساکنان شهر در همه تلاش هایشان و توصیف چیزی است که احتمالاً در آینده به آن نایل خواهند شد. چشم انداز انگاره موضعی است که شهر و جامعه می خواهند در آینده در آن جا باشند. چشم انداز فراسوی آینده ی قابل پیش بینی و فراتر از روندهای موجود فراهم می سازد و بازتاب فهم مشترک طولانی مدت جامعه از اهداف توسعه خویش است. عموماً چشم انداز تلاش دارد تا پاسخ این پرسش را که ((این شهر یا منطقه توان بالقوه چه چیزی شدن را دارد؟)) فراهم آورد.

چشم انداز شهر / محله بیان وضعیت ایده آلی است که جامعه امید دارد در آینده به آن نایل آید. چنین چشم اندازی باید میان کل جامعه مشترک باشد به گونه ای که به مفهوم واقعی کلمه بتوان آن را از ((آن همه)) دانست. در این تعرف دو ویژگی دیگر از مفهوم چشم انداز که عبارت اند از ((آرمانگرایانه بودن)) و ((مشترک و از آن همه بودن)) تاکید شده است.

بر مبنای تعریف دیگری که از این مفهوم موجود است ((چشم انداز شهر / محله تصویر ذهنی چهره ای است که ساکنان می خواهند شهر / محله شان ۲۰ سال بعد داشته باشد)). بر مبنای این تعریف چشم انداز معادل ((تصویر ذهنی)) است لیکن نه منظر ذهنی کنونی شهر / محله بلکه منظر ذهنی آینده آن (گلکار، ۱۳۹۰: ۳۰۲-۳۰۴).

مفهوم کلان چشم انداز عبارت است از آینده دور از دسترس و مطلوب یک فرد، شرکت، جامعه و یا یک شهر. چشم انداز توسعه شهر یعنی آرزوهای برای آینده. به عبارت دیگر چشم انداز شمایی است که مسیر را نشان می دهد اما دستیابی به آن مقدور نیست. چشم انداز کمک می کند که جایگاه آینده شهر بهتر شناسایی شود و از مزایا و فرصت هایی که در اختیار قرار می گیرد بهترین بهره صورت گیرد.

بدین سبب است که چشم انداز باید دارای ویژگی های زیر باشد:

- مقصد روشن و مشخصی را به مردم و بخش های مختلف شهر نشان دهد؛
- تصویری از آینده مطلوب شهر ارائه نماید؛
- یکپارچه و جامع باشد؛
- محرک و برانگیزنده نیروها باشد (کلیل ۱۳۸۴، ۲).

۱-۳-۲- چشم انداز مشترک

آینده ای که یک گروه برای خود متصور است و آن را به صورت جمعی تعقیب می نماید چشم انداز مشترک است. بی شک چشم انداز هر شهر یک هدف مشترک خواهد بود که توسط تمامی شهروندان درک و حمایت می شود. این مهم زمانی محقق می گردد که:

- تمامی مردم شهر تصویر مشابهی از آینده شهر در ذهنشان ترسیم شده باشد و همه برای تحقق آن متعهدانه با یکدیگر همکاری کنند. این چشم انداز مانند یک رشته تسبیح همه مردم در یک شهر را به یکدیگر پیوند داده و به آینده ای دلخواه هدایت کند؛
- همه شهروندان به آن متعهد باشند چون این اهداف بازتاب تصورات و دربرگیرنده چشم اندازهای فردی آن می باشد (کلیل ۱۳۸۴، ۴).

در وضعیت کنونی، یعنی در عصر جهانی شدن و تشدید رقابت شهرها که بر سر کسب سهم بیشتری از ثروت ها، استعدادهای درخشان و جلب توجه جامعه بین المللی صورت می گیرد امر تدوین و اجرای چشم انداز برای شهرها دیگر

یک ((انتخاب)) نیست بلکه به یک ((ضرورت)) بدل شده است. تدوین چشم انداز برای یک شهر در حقیقت به مفهوم ارائه هدفی به شهروندان جهت کلیه تلاش های شان و توصیف چیزی است که احتمالاً در آینده به آن نایل خواهند شد. چشم انداز انگاره موضعی است که شهر و جامعه قصد نموده اند که در فرآیند در آنجا باشد. چشم انداز تصویری فراسوی آینده قابل پیش بینی مبتنی بر روندهای موجود فراهم می سازد و بازتاب فهم مشترک طولانی مدت جامعه از اهداف توسعه خویش است. عموماً چشم انداز تلاش دارد تا پاسخ این سؤال را که "این شهر یا منطقه توان بالقوه چه چیزی شدن را دارد؟" فراهم آورد.

۱-۴- مراحل و فرایند چشم اندازسازی در توسعه شهری

تدوین چشم انداز آینده برای شهر و محلات مستلزم انجام مجموعه ای از فعالیت ها است که در قالب فرآیندی به نام "فرآیند چشم اندازی" سازماندهی شده اند. در مورد ساختار و محتوای فرآیند چشم اندازسازی دیدگاه های متنوعی وجود دارند که در انطباق با شرایط جغرافیایی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جوامع گوناگون شکل یافته اند. به طور مثال در حالیکه در جوامع توسعه یافته دستیابی به "چشم انداز مشترک" به واسطه وجود ساختارها و نهادهای مدنی با سهولت نسبی صورت می گیرد، در کشورهای کمتر توسعه یافته جلب مشارکت سازمان یافته بخش های گوناگون جامعه و حصول اجماع با چالش های قابل ملاحظه ای مواجه است.

فرآیند برنامه ریزی راهبردی به طور کلی از شش گام تشکیل می شود:

۱. برنامه ریزی پروژه؛

۲. سنجش وضعیت؛

۳. چشم اندازسازی

۴. تدوین راهبرد؛

۵. اجرا؛

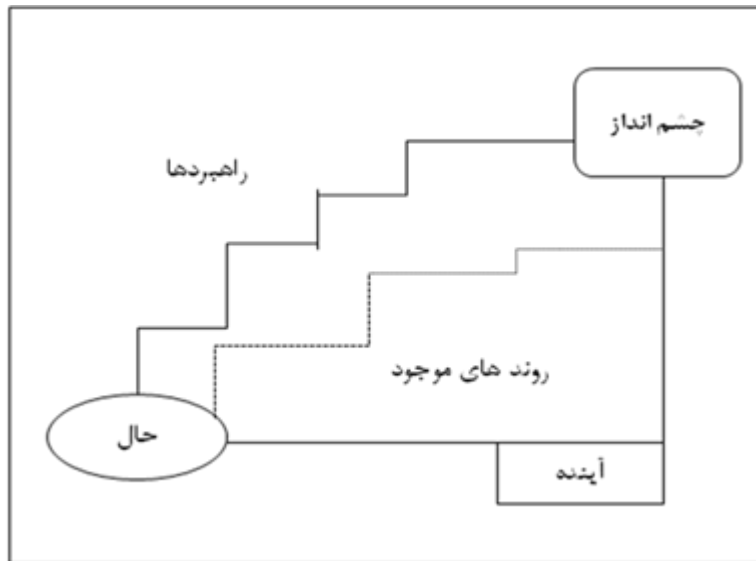
۶. پایش.

مرحله ((چشم اندازسازی)) در فصل مشترک دو مرحله اساسی فرآیند، یعنی در حد فاصل مراحل ((سنجش وضعیت)) و ((تدوین راهبرد)) قرار گرفته، پس مرحله چشم اندازسازی را ((قلب)) فرآیند محسوب می شود. جایگاه چشم اندازسازی در فرآیند برنامه ریزی و طراحی شهری راهبردی در شکل شماره زیر نشان داده شده است.



شکل ۳- جایگاه چشم انداز سازی در فرآیند برنامه ریزی و طراحی شهری راهبردی

((چشم انداز)) با تدوین ((راهبرد)) رابطه ای ضروری و قطعی دارد. در همان حال که شهرهای دارای چشم انداز، آینده مطلوب خود را خواهند آفرید، شهرهای فاقد چشم انداز توسط روندهای موجود به آینده "هل" داده خواهند شد به عبارت دیگر تنها راه برون رفت از محیط تصمیم سازی های روز به روز و سیاست های سلیقه ای که بدون شک آینده شهرها را مورد تهدید قرار می دهند، هدایت و مدیریت راهبردی شهر بر مبنای چشم اندازی است که براساس ارزش های مشترک جامعه و طرف های ذینفع شکل گرفته باشد. چنین چشم اندازی نمی تواند محصول تفکر و ارزش های جمع کوچکی از برنامه ریزان و طراحان شهری باشد بلکه لازم است بر مبنای فرایندی عقلایی و شفاف شکل گرفته باشد. شکل شماره (۳) به خوبی نشان می دهد که چگونه فاصله میان زمان ((حال)) و ((آینده)) در جهت نیل به ((چشم انداز)) توسط پلکان ((راهبردها)) طی می گردد (گلکار، ۱۳۸۴: ۵ - ۸).



شکل ۴- رابطه میان چشم انداز و راهبرد

ضرورت اتکاء برنامه ریزی راهبردی بر چشم اندازسازی موجب گردیده است که این امر به طور فزاینده ای در تولید اسناد رسمی برنامه ریزی مورد تأکید قرار گیرد. به طور مثال در پی تحولات اساسی که در نظام برنامه ریزی شهری انگلستان در سال ۲۰۰۴ صورت گرفت ((طرح های ساختاری)) و ((طرح های توسعه یکپارچه)) از نظام برنامه ریزی این کشور حذف و دو سند جدید ((راهبرد توسعه جامعه محلی)) و سند خوشه ای ((چارچوب توسعه محلی)) به طور مکمل و در برگیرنده چشم انداز مشترک جامعه محلی از آینده منطقه مزبور به عنوان ابزارهای رسمی برنامه ریزی معرفی گردیده اند. به بیان دیگر مفهوم چشم انداز و فرایند آفرینش آن در نظام جدید برنامه ریزی و انگلستان مورد تأکید خاصی واقع شده است. در نظام مزبور سند ((راهبرد توسعه جامعه محلی)) به عنوان ابزار نوینی که در شهرداری های انگلستان موظف به تهیه آن گردیده اند از چهار مولفه اصلی تشکیل می شود که عبارتند از:

الف. چشم انداز طولانی مدت منطقه شهرداری ((جامعه محلی))

ب. برنامه اجرایی (برنامه اقدام)

ج. تعهد اجرا

د: مکانیزم پایش و بازنگری برنامه ((گلکار، ۱۳۸۴: ۸)).

مراحل چشم اندازسازی در برنامه توسعه راهبردی شهر را به شرح زیر می توان برشمرد؛

• بررسی چشم انداز سازی های گذشته و موجود؛

بررسی فرآیندهای چشم انداز سازی کنونی و گذشته که در مورد شهر صورت گرفته است:

آیا چشم اندازهایی برای شهر ((به صورت رسمی یا غیر رسمی)) وجود دارد؟

چشم اندازه های مزبور چگونه تدوین شده اند ((بر مبنای فرآیند چشم انداز سازی و یا به مرور زمان؟))

• بازاندیشی و تامل در چشم اندازه های گذشته و موجود؛

بازاندیشی و تامل در چشم اندازه های غیر رسمی موجود و غیر روزآمد. گاهی اوقات چشم اندازه های پیشین به وضعیت آینده ربط پیدا نمی کند و حتی می توانند حامل پیام های مخرب باشند.

• شناسایی و تدوین چشم انداز سازی های گزینه؛

بازشناسی چشم اندازه های گزینه و " گوشه های قابل رقابت^۱ برای آینده شهر: تدوین تصاویر تخیلی از آینده شهر یا منطقه؛ برگزار نمودن جلسات ذهن کاوی؛ بررسی چشم اندازه های تدوین شده برای شهرها و مناطق دیگر؛ استفاده از یافته های به دست آمده در مرحله " سنجش وضعیت "؛ رایزنی و تشریک مساعی با بیشترین تعداد ممکن از طرف های ذینفع؛ تکرار فرآیند در صورت نیاز.

• انتخاب چشم انداز بهینه؛

برگزیدن یک " چشم انداز " قابل رقابت برای شهر: تحلیل چشم اندازه های گزینه؛ تدوین سناریو های تفصیلی برای چشم اندازه های گزینه؛ در صورت نیاز، انجام بررسی های محیطی تفصیلی ((آیا چشم انداز بر اساس فرصت های بالقوه بنا شده است؟ آیا اجرای چشم انداز با منابع موجود انطباق دارد؟))؛ بحث در مورد سناریو های بهترین و بدترین وضع ممکن؛ گزینش چشم انداز بهینه.

• تدوین بیانیه چشم انداز

آماده کردن بیانیه چشم انداز قابل رقابت برای شهر:

^۱ Competitive niche

بیانیه های چشم انداز لازم است کوتاه باشند ((شامل چند جمله و یا حداکثر یک صفحه، تلفیقی از متن و مواد تصویری))

شماره ویرایش پیش نویس چشم انداز باید روی آن ذکر شود ((چرا که پس از تدوین راهبرد ممکن است لازم به بازنگری شود))

نسخه ای از بیانیه چشم انداز میان کلیه شرکت کنندگان در فرآیند سند توسعه شهر توزیع گردد (گلکار ۱۳۸۴).

۱-۴-۱- ضرورت چارچوب بندی در فعالیت چشم اندازسازی

اندیشیدن و کندوکاو در مورد مفهومی به وسعت و نامعلومی آینده می تواند قوه تخیل را سرگردان و گمراه کند . بدون وجود چارچوبی که ((محدوده ها))ی نظری و مفهومی را تعریف نموده و قلمرو مطالعه را معلوم نماید . تدوین کنندگان چشم انداز سریعاً زیر بار حجم زیاد اطلاعات و ایده ها غرق و فلج خواهند شد. چالش اصلی تمرکز بخشیدن فرایند بر جوانبی از آینده است که بیشترین و مستقیم ترین تأثیرات را بر شهر دارد. چارچوب چشم اندازسازی این وظیفه را از طریق گشودن ((پنجره ای)) به آینده به ترتیب زیر انجام می دهد: اطلاعات ((داخل)) پنجره باید در فرایند مورد استفاده قرار گیرد و اطلاعات ((بیرون)) پنجره باید از قلمرو مطالعه خارج گردد.

به طور کلی یک چارچوب چشم اندازسازی از سه جزء تشکیل می شود: ۱. چارچوب زمانی، ۲. کانون تمرکز کلی، ۳. حوزه های هدف. تدوین چارچوب زمانی با تعیین ((افق)) برنامه ریزی برای فرایند مورد نظر مرتبط است. بسیاری از شهرها / محلات برای تاکید گذاری بر ماهیت تخیلی فرایند، معمولاً در چارچوب های زمانی نسبتاً طولانی مدتی را برای چشم انداز خود در نظر می گیرند (مثلاً ۲۰ سال آینده). تعیین ((کانون تمرکز کلی)) برای فرایند با شناسایی موضوع یا تم محوری فرایند سر و کار دارد. چنین موضوعی یا تمی بر حسب دغدغه و علایق کلی جامعه می تواند به شکل گسترده یا محدود تعریف شود. شناسایی ((حوزه های هدف)) در گرو تجزیه و طبقه بندی تم محوری به اجزای کوچک تر است. این گونه طبقه بندی به میزان چشمگیری کار گردآوری و تحلیل اطلاعات و تدوین سناریوها و تهیه برنامه اجرایی را تسهیل خواهد کرد.

۱-۴-۲- جمع بندی چشم اندازسازی در طرح حاضر

هدف این پروژه ارائه چارچوبی مفهومی و اجرایی برای صورت بندی بیانیه چشم انداز شهر به گونه ای است که اولاً بر بنیان های نظری پذیرفته شده اتکاء داشته باشد و ثانیاً به لحاظ جامعیت قادر باشد که تصویری همه جانبه از سیمای اقتصادی، اجتماعی و کالبدی شهر را بازنمایی کند.

مفهوم کلان چشم انداز عبارت است از آینده دور از دسترس و مطلوب یک فرد، شرکت، جامعه و یا یک شهر که بهترین خاصیت آن بسیج کردن نیروهای هر مجموعه به سمت هدفی مشخص است. چشم انداز مرجعی است که تمام اهداف شهر از آن ناشی می شود و تصویر آینده مطلوب را نیز در بر می گیرد. موفقیت چشم انداز منوط به مشارکت همه جانبه تمام گروه های ذی نفع در شهرها می باشد. به همین علت، در کشورهای توسعه یافته به واسطه وجود ساختارها و نهادهای مدنی، دستیابی به اهداف چشم انداز مشترک با سهولت انجام می پذیرد، در حالی که در کشورهای توسعه نیافته، جلب مشارکت سازمان یافته بخش های گوناگون جامعه و حصول اجماع با چالش های قابل ملاحظه ای مواجه می باشد (زیاری، مهدنژاد و حافظ، ۱۳۸۸).

در نظام های متمرکز تدوین اهداف و نقش شهرها توسط دولت مرکزی صورت می گیرد، لیکن در نظام های مبتنی بر فعالیت بازار آزاد، هر شهر لازم است خود به تدوین راهبردی رقابتی بپردازد. به عبارت دیگر تدوین چشم انداز برای اینگونه شهرها معنادار بوده و ضرورت حیاتی دارد چرا که در تدوین چشم انداز ((گوشه قابل رقابت))^۱ مناسب شهر و توان رقابت نسبی آن بازشناسی شده و شرایط بقا و بالندگی آن فراهم می گردد.

تلفیقی از نظریه های منظرذهنی، که توأماً در برگیرنده مؤلفه های سازنده منظرذهنی و نظم سلسله مراتبی عناصر منظرذهنی باشند می تواند مقدمات لازم جهت ایجاد یک چارچوب مفهومی مناسب برای صورت بندی بیانیه چشم انداز را فراهم آورد. نظریه ((منظر ذهنی)) و نظریه ((نقاط لنگرگاهی))^۲ گولج می تواند مبنای ساخت چارچوب مورد نظر قرار گیرند. براساس نظریه لینچ منظرذهنی از سه مؤلفه اصلی ((هویت))، ((ساختار)) و ((معنا)) شکل می گیرد که خود معنا شامل دو گونه معنای عملکردی و معنای عاطفی و ضمنی است. بر مبنای ((نقاط لنگرگاهی)) شکل گیری منظر ذهنی از هر پدیده ای واجد یک نظم سلسله مراتبی است که در آن ابتدا ((نقاط لنگرگاهی)) ادراک و فراگرفته می شوند و سپس در حول نقاط لنگرگاهی عناصر فرعی تر که بر آنها نام ((جزئیات)) نهاده اند ادراک و فرا گرفته می شوند.

^۱ Competitive Niche

^۲ Anchor Points

۱. نکته یا نکات لنگرگاهی: این نکته یا نکات همان معنای شهر هستند که شامل ((معنای ضمنی)) (لقب یا کنیه شهر که به صورت نمادین محل را نام گذاری می کند) و ((معنای صریح)) (نقش اقتصادی شهر) می گردد.
۲. نکات فرعی (جزئیات): این نکات شامل بقیه موارد به غیر از نکته / نکات لنگرگاهی می گردد و شرح آنها در بند زیر ارائه شده است.

۱-۲-۴-۱ مولفه های سازنده بیانیه چشم انداز

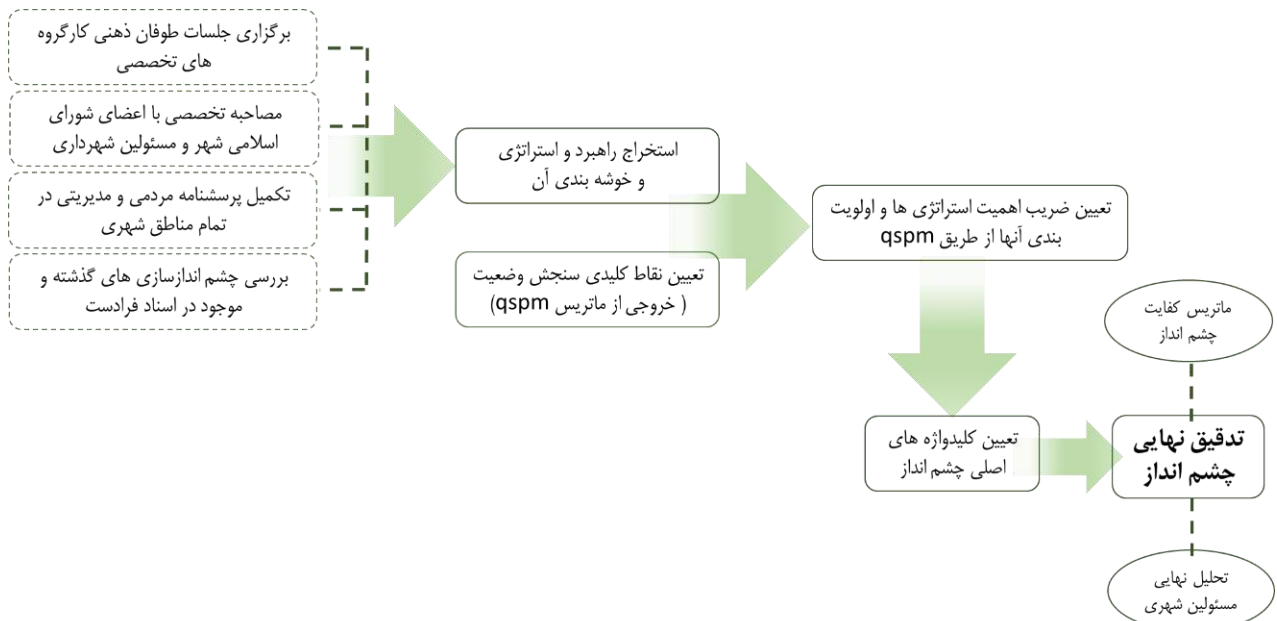
۱. هویت: بیانیه چشم انداز باید بر مبنای سنجش وضعیت جامعی که صورت می گیرد مرفولوژی اقتصادی، فرهنگی و کالبدی متمایز شهر را بیان نماید.
۲. ساختار (جایگاه نسبی): بیانیه چشم انداز باید برحسب مورد جایگاه نسبی شهر را در سطوح گوناگون ملی، منطقه ای، بین المللی ترسیم نماید.
۳. معنای صریح (پایه اقتصادی): بیانیه چشم انداز باید نقش و پایه اقتصادی شهر را تصویرسازی کند.
۴. معنای ضمنی (لقب و عنوان نمادین): مرجح است بیانیه چشم انداز با تأکید بر جنبه یا جنبه های متمایز شهر (مثلا ویژگی های کالبدی، فرهنگی و ...) عنوان نمادین ی را برای شهر پیشنهاد نماید.

نکات لنگرگاهی در تدوین چشم انداز شهر		
معنای ضمنی	معنا	نکات لنگرگاهی
معنای صریح		
مورفولوژی اقتصادی	هویت	جزئیات
مورفولوژی فرهنگی - اجتماعی		
مورفولوژی کالبدی		
مورفولوژی زیست محیطی		
جایگاه محلی	ساختار	
جایگاه ملی		
جایگاه منطقه ای - بین المللی		

جدول ۲- نکات لنگرگاهی در تدوین چشم انداز شهر

چارچوب کلی پیشنهاد شده در این بخش، تلاش دارد تا مرحله تدوین متن بیانیه چشم انداز را از وضعیت سلیقه ای و فردی خارج سازد و به صورت نظام مند در آورد. بی شک تدقیق و تفصیلی نمودن این چارچوب تنها با کاربری آن در شرایط واقعی و آزمون میزان جامعیت متن بیانیه چشم انداز حاصل ممکن خواهد بود. در مطالعه چشم اندازسازی شهر کرج، ابتدا سنجش جامعی از وضعیت موجود شهر کرج و اسناد فرادست مرتبط با شهر به عمل خواهد آمد، همچنین با برگزاری جلسات هم اندیشی و طوفان ذهنی با مدیران و کارشناسان خبره مدیریت شهری و تکمیل پرسشنامه از آنها و شهروندان بر مبنای چارچوب موضوع داده های مورد نیاز برای صورت بندی چشم انداز به ترتیب سازمان دهی شده و با

کمک آن ها بیانیه چشم انداز شهر تدوین خواهد شد. بدین ترتیب فرایند تدوین چشم انداز شهر کرج در افق ۱۴۱۴ در این طرح به شکل نمودار زیر می باشد.



نمودار ۱- فرایند تدوین و صورت بندی بیانیه چشم انداز شهر کرج در افق ۱۴۱۴

۱-۵- عناصر اصلی چشم اندازسازی در توسعه شهری

چشم اندازسازی دو پایه اصلی و ضروری دارد که عبارتند از ۱. اتکاء چشم اندازسازی بر ((سنجش جامع وضعیت)) و ۲. ((مشارکتی بودن)). به بیان دیگر منظور از چشم انداز، ((چشم انداز مشترک و جمعی)) است و بدون مشارکت های گروه های ذینفع و ذی نفوذ چشم انداز به لفظی تهی از معنا تقلیل می یابد. جلب مشارکت در فرایند چشم اندازسازی به شیوه های گوناگون نظیر اجرای پیمایش های اجتماعی؛ برگزاری نمایشگاه از طرح ها و پیش نویس چشم اندازها؛ رایزنی و بحث با مسئولان و مدیران شهری؛ ترتیب دادن بازدید از شهرها و محلات دیگر؛ برگزاری برنامه های آموزشی و آگاهنده و ارائه مثالهای تصویری و ساده فهم از چشم اندازهای محتمل صورت می گیرد. باید تأکید نمود که در چشم اندازسازی ((فرآیند)) لااقل به میزان ((فراورده)) اهمیت دارد چرا که نه تنها کیفیت فراورده را تعیین می نماید بلکه خود به مثابه ابزاری آموزشی - ترویجی موجب ارتقاء سطح گفتمان برنامه ریزی، طراحی و مدیریت شهری در لایه های مختلف جامعه، حرفه مندان و مسئولین می گردد (گلکار و آزادی، ۱۳۸۴: ۲۲).

پس از انتخاب چشم انداز و پس از حصول اطمینان از انطباق آن با ((راهبرد)) توزیع گسترده چشم انداز منتخب و تلاش جهت جلب مقبولیت سند برای کسب تعهد و الزام به اجرا از طرف تمامی جامعه ضرورت دارد. از این رو لازم است چشم انداز شهر به شکل گسترده ای مورد تبلیغ قرار گیرد تا همواره زنده بماند. به طور مثال این کار می تواند از طریق

گزارش منظم و مستمر نتایج پایش ها به مردم صورت بگیرد. اگرچه ممکن است تجدید نظر در چشم انداز در صورت وقوع تغییرات شدید لازم باشد معهذا باید توجه داشت که تغییر مکرر چشم انداز، آن را بی اعتنا خواهد ساخت.

چشم انداز بیان می دارد که یک شهر به چه گونه ای می خواهد باشد، معمولاً برای ۱۵-۲۰ سال چشم انداز شهرها بایستی خاص و ویژه، دارای سازگاری درونی، واقعی اما چالش برانگیز، باشند نباید فقط آرمان گرایانه و چالش برانگیز باشند، بلکه باید با معنی و قابل فهم برای همه ساکنان باشند. چشم انداز بایستی بازتاب صفت بی همتا و بی نظیر منطقه شهری باشد. (۱) نسبی و دارای مزیت نسبی (۲) ارزش ها و برتری ساکنان باشد (۳) مرتبط با اقتصاد جهانی، داخلی و تابع ملی باشد (به ویژه در شهرهای ساحلی و رقابت پذیر) (۴) دارای تاریخ و فرهنگ (۵) دارای ساختار کالبدی، از قبیل موقعیت، وضعیت آب و هوایی، عوارض زمین، ذخایر آبی، صفات خوش منظر.

چشم انداز باید مختصر و کوتاه باشد ((بیشتر از ۶۰ لغت نباشد)) و قابل مهم و درک باشد و برای شهر ایجاد هویت نماید. اگرچه چشم انداز کوتاه و مختصر است ولی قادر است که نیروی متحد قدرتمندی در جوامع ایجاد می کند.

۱-۵-۱ ویژگی ها و شکل بیانیه چشم انداز

محصول نهایی و رسمی فرایند چشم اندازسازی ((بیانیه چشم انداز)) است. چشم انداز بنا به علل گوناگون می تواند در قالب ها و اشکال متفاوتی ارائه گردد که از جمله این علل می توان به تفاوت مقیاس فضایی اسناد و تفاوت وضعیت مکان ها اشاره داشت. چشم انداز محیط می تواند از مقیاس های کلان، نظیر چشم انداز یک قاره تا مقیاس های خرد نظیر چشم انداز یک میدانچه محله ای را شامل گردد.

چشم انداز می تواند در قالب های گوناگون بیان گردد لیکن هر شکلی برای بیان چشم انداز انتخاب شود باید به راحتی و به سرعت برای همه مردم قابل فهم باشد. بیانیه چشم انداز می تواند در قالب ((تصویر))، ((نقشه))، ((نمایش اسلاید))، ((نوشته))، ((داستان)) و ترکیبی از این اشکال ارائه شود.

یک بیانیه چشم انداز علاوه بر داشتن قالب فرمال مناسب لازم است از ویژگی های معینی برخوردار باشد. برخی از این ویژگی ها عبارتند از:

۱. بیانیه چشم انداز باید براساس ((آرمانگرایی واقع)) تدوین شده باشد.
۲. بیانیه باید آسان فهم باشد.
۳. بیانیه باید از طریق الصاق کنیه یا لقب شهر را نام گذاری نمادین کند. چنین کنیه و لقبی لازم است ساده، جذاب و به یادمانی باشد تا بتوان در تبلیغات مورد استفاده قرار گیرد.
۴. بیانیه باید ((ایماژ / تصویر برانگیز)) باشد (مثلاً کرج: شهر آسمان آبی، بم: باغشهر؛ و...)

همانگونه که گفته شد ((چشم انداز تصویری است از مقصد نهایی که مجموعه اهداف یک برنامه مشترکاً به شنونده انتقال می دهند)) از این رو دو ویژگی ایماژ برانگیزی و نامگذاری نمادین شهر از خصایص مهم یک بیانیه چشم انداز محسوب می شوند . رابطه میان ((اهداف)) برنامه و ((نام گذاری نمادین شهر)) را با ذکر تعدادی مثال از شهرهای انگلستان می توان نشان داد:

- شهر بریستول: هدف: سهولت حرکت مردم، لقب ((شهر خوانا))
- شهر کاونتری: هدف ((نوآوری))، لقب ((شهر نوآوری))
- شهر لیدز: هدف: ((سرزندگی))، لقب ((شهر ۲۴ ساعته))
- شهر لی لستر: هدف: ((تاکید بر مباحث سبز))، لقب ((شهر زیست محیطی))

۵. در انشاء متن بیانیه توصیه می گردد برای القای تصویر قوی و روشن تر از آینده شهر افعال به زمان حال استفاده شود.

۶. افق زمانی تحقق چشم انداز به روشنی در بیانیه قید شود (به طور مثال کرج: ۱۴۱۴)

۷. شاخص های اندازه گیری کیفیت های محوری در بیانیه چشم انداز قید شود (به طور مثال افزایش سرانه خدماتی تا ۲۵ درصد).

۸. بیانیه چشم انداز باید بر ارزش های مشترک ساکنین استوار بوده و به آنها تعلق داشته باشد (گلکار و آزادی، ۱۳۸۴: ۳۰-۳۱).

۱-۶- بررسی و مطالعه تجارب و پروژه های مشابه خارجی و داخلی

آشنایی با تجارب شهرهای موفق در چشم اندازسازی یکی از اصول اساسی تدوین برنامه ریزی راهبردی شهر کرج می باشد. با مرور چند نمونه درک نزدیکتری از مفهوم چشم انداز به وجود می آید. در ادامه به معرفی و بررسی روند چشم اندازسازی در چند شهر خارجی و داخلی پرداخته شده است.

۱-۶-۱ - بررسی نمونه های خارجی

۱-۶-۱-۱ - چشم انداز شهر سالسفورد - انگلستان

برای شهر سالسفورد که بخشی از منچستر بزرگ را تشکیل می دهد در سال ۲۰۰۱ یک سند ((برنامه یکپارچه توسعه)) تهیه گردیده است. بر مبنای سند بالا دست آن، یعنی سند استراتژیک منطقه کلانشهری منچستر بزرگ سیاست هایی تدوین شده است که در چشم اندازسازی سالسفورد مؤثر واقع می گردد. بر مبنای سند مزبور:

((...باززنده سازی اقتصادی منطقه کلانشهری منچستر و زیر منطقه های نوزایی شهری برای پیش بردن توسعه حوزه آبریز ((مرسی)) به ویژه در نقاطی که در تجدید حیات شهری کریدور ((کانال کشی منچستر)) تاثیر گذار باشد...)) مورد تاکید قرار گرفته است.

از سوی دیگر در مقیاس شهر سالسفورد، شورای شهر به تدوین و ارائه چشم انداز خود از آینده شهر پرداخته است که بر مبنای آن:

((...شهر سالسفورد در قرن ۲۱ مکانی است جوان و باز زنده سازی شده که در آن مردم کار و زندگی می کنند. محدوده اراضی ساخته شده تقریباً معادل محدوده امروزی آن می باشد لیکن در کاربری زمین تغییرات اساسی رخ داده خواهد شد.))

نهایتاً بر مبنای بررسی اسناد بالا دست، چشم انداز شورای شهر و سنجش وضعیت چشم انداز زیر برای شهر سالسفورد تهیه و در مقدمه سند ((برنامه یکپارچه توسعه شهر)) قرار می گیرد:

با توجه به بررسی دقیق نیاز کلیه نواحی شهر و در نظر داشتن نیاز تمام کسانی که به شهر از نظر اقامت، اشتغال و گذران اوقات فراغت می نگرند برنامه نسبت به پیگیری چشم انداز زیر خود را متعهد می داند:

-تأمین نوزایی شهری

- هدایت توسعه و سرمایه گذاری به نواحی تعریف شده به عنوان ((ناحیه اولویت سرمایه گذاری))

-نگهداری و ارتقاء مراکز محلات شهر و مرکز منطق های آن

-حصول اطمینان از سهم بودن همه جامعه در شکوفایی اقتصادی شهر

-صرفه جویی در مصرف انرژی و منابع دیگر و استفاده حداکثر از تسهیلات موجود برای حصول اطمینان از پایدار بودن توسعه شهری.

۱-۶-۲- ژوهانسبورگ: ساخت شهر جهانی آفریقایی (راهبرد توسعه شهری)

اغلب به اشتباه ژوهانسبورگ به عنوان پایتخت آفریقایی جنوبی در نظر گرفته می شود. در حقیقت، کشور دارای سه پایتخت است: بلومفونتن^۱، کیپ تاون^۲ و پرتوریا^۳. با این وجود، ژوهانسبورگ، مرکز استان گوتنگ^۱ است،

^۱ Bloemfontein

^۲ Cape town

^۳ pretoria

پرجمعیت ترین شهر آفریقای جنوبی با ۳.۵ میلیون نفر جمعیت- است. افزون بر این به عقیده ی بیشتر پژوهشگران به عنوان دروازه بین المللی زیر صحرای آفریقا در نظر گرفته می شود.

ایجاد کنگره ملی آفریقا (anc) توسط سیاهان در سال ۱۹۱۲ اعتراضی بود به برتری سفید پوستان، در دهه ۱۹۲۰ اعتراض سیاهان به ویژه در صنایع به اوج خود رسید و این اعتراضات ادامه داشت تا اینکه پس از به قدرت رسیدن حزب ملی در ۱۹۴۸ تفکر تبعیض نژادی در پیروی از سیاست آپارتاید (توسعه مجزا) افزایش یافت و به این ترتیب سیاهان را از حقوق مدنی محروم ساخت. امکانات و مناطق مسکونی را بر اعتراضات گسترده و وسیع در نهایت سبب شد تا مذاکرات سال ۱۹۹۰ میان دولت و رهبران معترضان منجر به برچیده شدن ساختار قانونی آپارتاید شود و در نهایت با برگزاری اولین انتخابات سراسری همه نژادی در آوریل ۱۹۹۴، این نظام رسماً سقوط کرد و به این ترتیب سیستم جدید دموکراسی چند حزبی سبب شکل گیری فضای جدید سیاسی شد. وجود آپارتاید ((نژاد پرستی)) در سال های گذشته، عامل اصلی فقر، بیکاری و بیماری به ویژه در میان سیاهان بوده است و اکنون با گذشت بیش از یک دهه از عمر دموکراسی نوظهور آفریقای جنوبی، پیشرفت های بسیار زیادی در صنعت و فرهنگ به ویژه در زمینه ترویج بردباری، احترام به آرا و عقاید دیگران، آن را به یکی از کشورهای بسیار زیادی در صنعت و فرهنگ به ویژه در زمینه و مناسب و اقتصاد پیشرفته تبدیل کرده است. پس از انتخابات ۱۹۹۴ که حزب کنگره ملی آفریقا (ANC) قدرت را در دست گرفت، تلاش کرد تا با اصلاحات ساختاری و بازسازی نهادها و سازمان ها تحولی بنیادی در حکومت به وجود آورد. به این ترتیب تغییرات کلی در قوانین و سیاست های ایالتی و ملی، به حکومت های محلی برای توانمند سازی و اصلاحات زیرساختی، اختیارات بیشتری داد. اما با این وجود گذر از یک سیستم مبتنی بر تبعیض نژادی و استبدادی و ایجاد یک حکومت به وجود آورد. به این ترتیب تغییرات کلی در قوانین و سیاست های ایالتی و ملی، به حکومت دموکراتیک جامع و ساختار یافته، چالش های بسیاری را فرا روی خود داشت. بیکاری و فقر به عنوان دو مسئله مهم کشور و نیز گسترش بیماری همه گیر ایدز، هزینه های بسیار سنگینی را به دولت تحمیل می کند. بنابراین مهم ترین مسئله ای که در جامعه جدید آفریقای جنوبی باید دنبال می شد، دستیابی به توسعه همه جانبه بود و در راستای رسیدن به این هدف، شهر ژوهانسبورگ به عنوان بزرگترین شهر آفریقای جنوبی که مرکز اصلی کلیه فعالیت اقتصادی است، برای اجرای طرح های توسعه راهبردی در نظر گرفته شد. ژوهانسبورگ با آن که در قلمرو شهری و اقتصادی نقش بسیار مهمی را در کشور ایفا می کند ولی فاصله شدید طبقاتی یکی از مهمترین معضلات این شهر است؛ به نحوی که تنها ۲۰ درصد جمعیت شهر که شهروندان

^۱ gauteng

سفید پوست هستند و در مناطق شمال شهر ساکن هستند ، از زیرساخت ها و خدمات شهری با استانداردهای بالا برخوردارند و در عوض باقی شهروندان عمدتاً سیاه پوستان و رنگین پوستان که در محدوده وسیعی از شهر پراکنده اند، از لحاظ دسترسی به خدمات بنیادی و اولیه با محدودیت بسیار زیادی مواجه اند و علاوه بر این مشکلات اجتماعی فراوانی همچون تبهکاری ، بزه کاری، خشونت و گریبانگیر آنها است. پس از چیره شدن نظام آپارتاید و در راستای اعطای افزایش اختیارات به حکومت های محلی، در شهر ژوهانسبورگ انجمنی متشکل از بخش های مختلف مدیریت شهری بنا شد که مسئولیت آن هدایت و رهبری شهر در قالب یک قدرت واحد مدیریتی بود و تقریباً کلیه امور شهری در حیطه اختیارات این شورا قرار می گرفت. اولین و مهمترین مشکل شورای شهر ژوهانسبورگ (GJMC) این بود که این افزایش مسئولیت ها در قالب یک هیات واحد، با میزان منابع موجود همخوانی نداشت. چرا که بودجه تخصیص داده شده به شهر که عملاً در اختیار (GJMC) قرار می گرفت. در مواجه با چالش های فرا روی توسعه شهر بسیار اندک بود و این امر شورا را با بحران مالی رو به رو می کرد. از سوی دیگر به جز کمبود امکانات و منابع کافی، دومین مشکل عمده شهر ساختارهای سازمانی و سیستم های مدیریت سازمانی بود. به همین دلیل شورای شهر ژوهانسبورگ برای رسیدن به اهداف توسعه و کنترل مشکلات شهر دست به اقدام جالبی زد، به این ترتیب که دو طرح راهبردی تدوین کرد. این دو طرح در قالب اهداف میان مدت (با نام iGoli2010) شکل گرفت. طرح اول، iGoli2010، شامل مجموعه ای از راهبرد های میان مدت با تمرکز و توجه به مسائل مالی، بازسازی ساختار سازمانی و مدیریتی و ارائه خدمات و بازسازی سیستم مالی شهر بود و در راستای دستیابی به این اهداف ۱۰ شرکت مستقل خصوصی ارائه کننده خدمات تأسیس شد و همچنین سیستم مدیریت شهری و سازمان ها به ۱۰ بخش مدیریت منطقه ای تقسیم شد که همگی تحت نظارت یک هسته مدیریتی واحد باشند. در تهیه چشم انداز iGoli2010 اهداف بلند مدت برپایه تجمیع ارائه خدمات، توسعه انسانی، کاهش فقر و اختلاف طبقاتی و رشد اقتصادی برای تبدیل شهر ژوهانسبورگ بزرگ به یک شهر سراسر رقابتی در نظر گرفته شد. هر دو فرآیند به نحوی تهیه و تدوین شدند که مکمل یکدیگر باشند. یکی از نتایج بارز اجرای این طرح ها تراز مثبت ۱۵۳ میلیون دلار سال ۲۰۰۱ بود. در حالی که در سال ۱۹۹۹ این شهر ۲۵۹ میلیون راند کسری بودجه داشت. یکی از موضوعات موجود در طرح های iGoli، فروش دارایی های غیر متمرکز دولتی و ایجاد تاسیسات زیربنایی و امکانات رفاهی توسط بخش خصوصی است. همزمان با اجرای طرح های توسعه iGoli در ژوهانسبورگ، سازمان تجارت جهانی به افریقای جنوبی پیشنهاد تدوین و اجرای طرح سند راهبرد توسعه شهر را در شهر ژوهانسبورگ داد و این در حالی بود که این شهر پیش از این پیشنهاد، در فرآیند راهبردی در حال اجرای طرح های توسعه و اصلاحات بنیادی در ساختارهای مالی و سازمانی در قالب طرح های iGoli بود. لذا با موافقت سازمان تجارت جهانی سند راهبرد توسعه شهر با کار در حال پیشرفت شورای شهر ژوهانسبورگ در قالب طرح های iGoli مطابقت داده

شد، و مشاهده گردید که میان اهداف و خروجی های در نظر گرفته شده در راهبردهای شهری در طرح های iGoli و طرح سند راهبرد توسعه شهر که هدف کلی آنها ارتقای اقتصاد محلی، اشتغال و کاهش فقر بود، تناسب وجود دارد. بنابراین سند راهبرد توسعه شهر، طرح شورای شهر ژوهانسبورگ را که در حال انجام بود در بر می گرفت. بودجه اختصاص یافته به سند راهبرد توسعه شهر برای تسریع در به انجام رسیدن دو طرح مهم از طرح های iGoli یعنی تامین آب شرب، مصارف بهداشتی و تامین مسکن بکارگرفته شد و در کنار این دو ایجاد بازار رقابتی و تامین امکانات عمومی در کل شهر نیز مد نظر قرار گرفت. در تمام طول مدت اجرای طرح، شورای شهر ژوهانسبورگ از حضور مشاوران متخصص که بر جزییات فنی و نیز مدل سازی سیستم مالی مناسب احاطه کامل داشتند، بهره می گرفت و در انجام این طرح ها بخش خصوصی سهم بسیار قابل توجهی را به خود اختصاص می داد. در اجرای این طرح ها، هرچند با توجه به ذات فنی طرح، نیاز به مشارکت و حضور همه جانبه شورای شهر ژوهانسبورگ (GJMC) دیده نمی شد، ولی ایجاد بحران های زیاد، عملاً امکان حضور گسترده ذینفعان مختلف را کمرنگ می کرد. اعتراضات شدید کارگری، اتحادیه اصناف، قشر کم درآمد و حتی مدافعان حقوق بشر از جمله این بحران ها بودند. به عنوان نمونه برنامه تامین امکانات آب شرب و مصارف بهداشتی در آغاز برای ۲۵ درصد از ساکنان شهر که دسترسی به آب مناسب نداشتند، طرح ریزی شد. ولی این طرح با مخالفت هایی همراه گشت. ازجمله اعتراض شرکت خارجی متولی این کار که اذعان داشت پیش تر تجربه ای این چنین داشته است و به علت عدم توانایی پرداخت صورت حساب ها توسط اقشار کم درآمد، در موارد مشابه مجبور به قطع آب رسانی شده است و یا اقدام به اعتصاب کارگران شهرداری در ارائه خدمات عمومی در اعتراض به حضور بخش خصوصی، که همزمان با اعتراضات سیاسی و تجمع گروه های اجتماعی صورت گرفت و درست در همین زمان بسیاری از رسانه ها فقط به تاثیرات منفی احتمالی ناشی از پیشنهادات پروژه های iGoli می پرداختند. در این سوی، اجرای راهبرد تهیه مسکن به علت گستردگی و فراگیر بودن، نیاز به مشارکت گسترده و همه جانبه داشت و بحران های ایجاد شده مانع از گسترش مشارکت ها می شد. در همین زمینه تیم مشاور شورای شهر ژوهانسبورگ یک پیشنهاد پنج مرحله ای دارد که عبارت بودند از: ۱- حضور ذینفعان مهم و توجیه شده و حفظ و تامین مشارکت آنها؛ ۲- پژوهش، بررسی و تحلیل شرایط حاضر در وضعیت مسکن، قوانین موجود، ایده های جدید و مناسب در زمینه مسکن؛ ۳- تنظیم راهبردهای مناسب برای تهیه مسکن بر پایه تحلیل های صورت گرفته؛ ۴- توسعه راهبردهای و اجرای آنها توسط مشارکت کنندگان مهم و توجیه شده؛ ۵- فراخوانی عمومی و گسترده و اطلاع رسانی به مشارکت کنندگان و ذینفعان و جلب مشارکت شان برای تهیه مسکن.

و در نهایت نیز گزینه هایی همچون افزایش انبوه سازی، توجه به مسکن های استیجاری، تقویت مسکن های اجاره به شرط تملک، ایجاد مناسب برای انتقال مالکیت مسکن های مذکور، جلوگیری از افزایش قیمت زمین و مسکن و نفوذ دلالان به این حوزه و ... انتخاب و اجرا در آید.

شورای شهر ژوهانسبورگ با اعتبارات تخصیص یافته به سند راهبرد توسعه شهر، اهداف خود را ارتقا داد و با سیستم های پاسخگویی مناسب و پایش مداوم و کافی، سعی در اجرای موفق طرح ها کرد. همانطور که اشاره شد، بیم آن می رفت که به سبب ذات فنی این طرح، مشارکت در طرح ها محدود شود و تمام توجه شورا را به این نکته بود که اگر شورا ورشکسته نشود، موفقیت بسیار بزرگی حاصل شده است. هرچند مدل های iGoli شامل ایده ای نو و عالی بسیاری بود ولی با این حال برخی از ایراد های این طرح ها عبارت بودند از: عدم مشاوره کافی، مشارکت کم، عدم توجه به حساسیت نسبت به کارگران و مصرف کنندگان و شفافیت در پاسخگویی؛ که البته عمده این ایرادها با تطبیق سند راهبرد توسعه شهر برطرف شد (زیاری، مهد نژاد، و حافظ ۲۳۸ - ۲۴۱، ۱۳۸۸).

رو به رو شدن با چالش های زیرساختی، سیاسی و اجتماعی موجب شد که ژوهانسبورگ مجموعه ای از اقدامات را به منظور تضمین آینده بهتر وضع کند. برنامه ژوهانسبورگ ۲۰۳۰ از سال ۲۰۰۲ شروع شده است و هدف آن ساخت "شهر جهانی آفریقا" می باشد رابینسون (۲۰۰۶) نوشته است که از یک طرف، شعار شهر جهانی آفریقا نشان دهنده آگاهی مشترک نخبگان و سازمان های شهری در مورد میراث فرهنگی افریقایی و ارتباطات نزدیک شان از طریق جریان های مهاجرتی با سایر بخش های قاره می باشد. از طرف دیگر این شعار ممکن است مرجع بسیاری از مشکلات در مدیریت شهر است با مجموعه ای از زاغه ها و بخش های غیر رسمی در حال گسترش، افزایش جرم و جنایت، تاسیسات زیربنایی ناکافی و نگرانی های رو به افزایش در مورد بهداشت عمومی دست به گریبان است.

ژوهانسبورگ هم اکنون با چالش های سختی از جمله اصلاح مشکلات به جای مانده از گذشته و زمان حال به منظور جلوگیری از مسائل در آینده رو به رو است. با این وجود، شهر در تلاش است تا خود را به شهر جهانی آفریقا به منظور رقابت با شهرهای جهانی کشورهای توسعه یافته تبدیل کند. تحت برنامه ژوهانسبورگ ۲۰۳۰، این شهر به عنوان مرکز جهانی خدمات تجاری و مالی، فناوری های اطلاعات و ارتباطات و گردشگری تجاری ظهور خواهد کرد. اما برنامه خاطر نشان ساخته است که به منظور دستیابی به جایگاه شهر جهانی، ژوهانسبورگ باید اول از همه به ریشه کن کردن مسائل جرم و جنایت بپردازد. آفریقای جنوبی میزبان بازی های نهایی جام جهانی فوتبال ۲۰۱۰ می باشد، مراسم افتتاحیه و اختتامیه این بازی ها در ژوهانسبورگ برگزار می گردد. شهر این رویداد ورزشی را، که بیشتر مردم جهان از طریق رسانه های جمعی آن را مشاهده می کنند، به عنوان فرصتی برای فرار از تصورات منفی

و گذشته اش، و ساخت مدل جدیدی از شهر پیشرفت، چند فرهنگ و ایمن در نظر گرفته است (زیاری، مهد نژاد، و پرهیز ۱۹۹-۲۰۱، ۱۳۸۸).

۱-۶-۳- شهرهای خلاق در ژاپن

ژاپن جمعیت شهری بسیاری را دارا است و به داشتن یکی از توسعه یافته ترین اقتصادهای جهان به خود می بالد. با این وجود، شهرهای بسیار کمی در ژاپن، به جز توکیو، دارای ادبیات دانشگاهی زیادی (حداقل به زبان انگلیسی) در مورد باز ساخت اقتصادی شان، سیاست های توسعه یا پیشرفت شهری هستند. با وجود توجه علمی بسیار زیادی که به شرکت های ژاپنی و اقتصاد ژاپن شده، فقدان تلاش های نظری و تجربی به منظور درک بهتر اقتصادی شهر در ژاپن چشمگیر است. این که شهرهای معینی در زمان مشخصی توسط دانشمندان شهری بیش از حد مورد پژوهش قرار گیرند، مقوله ی غیر عادی نیست. برای نمونه، در نیمه اول سده بیستم، جامعه شناسان شهری آمریکا به طور کامل شیکاگو را مورد بررسی و پژوهش قرار دادند. منچستر نمونه ی جدیدی از شهرهایی است که مجموعه ی گسترده ای از مقالات دانشگاهی، کتاب ها و ارزیابی ها را در مورد کار آفرینی گرایی شهری اش به خود اختصاص داده است. اما به همان اندازه که شهرهای ویژه ای بسیار مورد پژوهش قرار گرفته اند، شهرهایی وجود دارد که به ندرت بررسی شده اند. بیشتر شهرهای صنعتی ژاپن توجه شایسته ای را به خود جلب نکرده اند.

به طور کلی تاخیر صنعتی زدایی در شهرهای ژاپنی موجب این امر شده است که آنها از اثرات ناشی از صنعت زدایی که شهرهای بریتانیایی و آمریکایی دچار آن شده اند، متحمل صدمه زیادی نشوند. با این وجود، این مساله به این معنا نیست که شهرهای ژاپنی به طور کامل از اثرات جا به جایی صنعتی و بیکاری زیان ندیده اند. در عوض، مسائل متنوعی در اقتصاد شهری ژاپن نادیده گرفته شده اند، که در پژوهش های شهری به آن پرداخته شده است.

یوکوماها و اوزاکا به ترتیب دومین و سومین شهر بزرگ ژاپن محسوب می شوند. هر دو شهر ساحلی اند و اقتصاد آنها مبتنی بر تجارت و صنایع سنگین است. با این وجود، هر دوی آنها شاهد پس رفت و تضعیف تدریجی صنایع محلی شان بوده اند.

به تازگی، هر دو شهر به منظور جذب استعدادهای خلاق و متنوع نمودن پایه های اقتصادی خود اقدامات دستیابی به شهر خلاق را در دستور کار خود قرار داده اند. "شهر خلاق یوکوهوما" برای توسعه ی مجموعه ای از صنایع خلاق با تأکید ویژه بر فرهنگ بصری در سال ۲۰۰۴ تاسیس شده است. یوکوهوما دارای سازمان حکومتی به نام قرارگاه شهر خلاق می باشد که به منظور نوسازی شهر از راه بهبود فعالیت های فرهنگی و هنری طراحی شده است.

شهردار اوزاکا به تازگی اقدام دستیابی به شهر خلاق را برای جلب حمایت دوباره ی حامیانش پس از یکسری جار و جنجال در سال ۲۰۰۵ اعلام کرده است. در همین راستا، اوزاکا یک همایش بین المللی در مورد "ساخت شهر خلاق" را

برگزار کرده است. مدیریت شهر بر اساس نتایج این همایش، اقدامات خود را در حال حاضر بر روی فضاهای شهری خلاق و نیز منابع انسانی خلاق ایجاد کرده است. افزون بر این، دانشگاه اوزاکا یک رشته ی تخصصی جدید در مورد شهر خلاق ایجاد کرده است. با توجه به اقدامات اقتصادی دولت ژاپن به نظر می رسد که به شدت در سطح ملی و استانی به دنبال اقدامات شهر خلاق است.

با وجودی که باز شکل دهی به سیستم مدیریت شهری بر اصطلاحات اداری متمرکز بوده است، اما اکنون ما باید بر روی راهبردهای جدید در حال توسعه برای شکل دادن به "شهر خلاق" سرزنده و پویا متمرکز شویم، با شهری که قادر به تولید صنایع نوآوری و فرهنگ به واسطه ی توجه به پتانسیل های فردی باشد. تحقق چنین راهبردهایی باید در سال مالی جدید شروع شود.

منابع انسانی خلاق برای دستیابی به شهر خلاق موضوع کلیدی است، و به منظور رسیدن به نقطه نظر مشترک نخبگان باید راهبردی را پی ریزی کنیم که بر مبنای ارزیابی موضوعات در دسترس و بررسی شیوه های حل آن باشد، در جدول زیر به این موضوع پرداخته شده است.

برای این هدف، "گروه ایده آل" شاغلان جوان شهری تاسیس خواهد شد. آنها از پژوهش های متخصصان شهر خلاق سود خواهند برد و به دیدگاه های مختلف شهروندان و سازمان غیر دولتی انسجام خواهند بخشید. آنها می توانند نظرات و پیشنهادات خود را به طور مستقیم به ایمیل من انتقال دهند. همچنین سیستم جدید ما به کارکنان امکان خواهد داد تا پیشنهادات و نظرات را به دقت مورد بررسی قرار دهند. در طول نیم سال اول مالی ایده های گوناگون را مورد بررسی قرار میدهیم و بدان وسیله راهبرد شهر خلاق را تا مارس ۲۰۰۷ برای شروع واقعی کار در فوریه ۲۰۰۸ تدوین خواهد شد (Mayor's press conference, April ۲۶, ۲۰۰۶)

طبقات پروژه	فرصت های راهبردی برای عمل
مردم	تضمین این موضوع که تمام جوانان به اندیشیدن خلاق تشویق شده اند؛ توسعه برنامه ی خلاق برای جوانان تغییر اجتماع محلی سرمایه گذاری بر روی خلاقیت و هر در آموزش عمومی
کارآفرینی	ایجاد شرایطی که به کارآفرینان و موسسات مالی امکان ریسک دهد؛ افزایش حمایت از بخش هایی که در حال به دست آوردن توجه بین المللی هستند؛ تشویق شرکت ها و سرمایه گذاران تمام بخش ها به اندیشیدن خلاق. فراهم کردن حمایت از کارآفرینان تخصصی و توسعه مهارت های شغلی برای صنایع خلاق افزایش سرمایه ی "ریسکی" خلاق و فرهنگی پیشرفت تورنتو به عنوان مرکز طراحی

توسعه مرکز همگرایی نوآوری و خلاقیت

فضا	دستیابی به تعادل بین موسسات فرهنگی و عمده و حمایت توده های مردم؛ طراحی و فضایی که برای کار و زندگی خلاق مطلوب و پایدار است.
	فراهم کردن فضای خلاق پایدار و مطلوب
	ایجاد صندوق سرمایه گذاری پرداخت وام برای توسعه خلاق
	حمایت از توسعه راهبرد نواحی ساحلی
	تحرك بخشیدن به زیر مجموعه شهری - راوینز تورنتو
	حمایت از تشکیل هیئت داوران برای ارزیابی اقدامات
ارتباط	فراهم کردن زیرساخت های سازمانی که فعالیت های خلاق موجود و منابع را به هم پیوند دهد.
	توسعه زیرساخت های جدید که به منظور ارتباط دادن و پیشرفت تورنتو خلاق ایجاد شده اند.
	فراهم کردن بودجه های ثابت و مستمر برای پروژه های خلاق

جدول ۳- راهبردهای پیشنهادی تورنتو برای دستیابی به چشم انداز شهر خلاق

۱-۶-۴- چشم انداز توسعه ی اقتصادی سده ی بیست و یکم آتلانتا

آتلانتا از سال ۲۰۰۵، یک راهبرد توسعه اقتصادی جامع را به نام " برنامه توسعه اقتصادی سده ی جدید برای آتلانتا" با هدف تبدیل شدن به مرکز شکوفا و پررونق منطقه مادر شهری، موفق ترین شهر در جنوب شرقی و شهری رقابتی از نظر ملی و بین المللی اتخاذ کرده است. مقامات آتلانتا پس از تجزیه و تحلیل جامع و طولانی مدت از وضعیت جدید اقتصاد شهر و ارزیابی سایر شهرها، نظیر سیاتل و بوستون، تصمیم به تمرکز بر روی سه اولویت اقتصادی مهم برای دستیابی به این دیدگاه کلان کردند: رشد اقتصادی، زیرساخت های فیزیکی و ایمنی، محلات سالم. بر اساس طرح توسعه، این اولویت ها از راه ده طرح اقدام شامل " موارد اقدام بیشتر"، " صاحبان اقدام" و " مشارکت کنندگان فعال" حاصل خواهد شد.

چشم انداز اقتصادی	آتلانتا به عنوان مرکز و پررونق منطقه مادر شهری، موفق ترین شهر جنوب شرقی و شهری رقابتی از نظر ملی و بین المللی
اولویت های اقتصادی	فهرست اقتصادی ایجاد شغل شرایط تجاری زیرساخت های فیزیکی محلات سالم و کیفیت زندگی مسکن نیروی کار مدارس عمومی سلامتی و بهداشت عمومی

افزایش نشاط اقتصادی نواحی حفاظت نشده، پارک ها و فضای سبز

طرح های اقدام

حمایت از رشد صنایع فرعی

ایجاد و گسترش، حفظ و استخدام شغلی

افزایش نشاط اقتصادی در مناطق حفاظت نشده

تسهیل توسعه شرایط تجاری

افزایش مسکن نیروی کار

افزایش سرمایه در دسترس برای توسعه و رشد تجاری

تبدیل آتلانتا به یکی از امن ترین شهرهای آمریکا (کاهش جرم)

تشریک مساعی در بهبود نرخ های تدریجی در مدارس عمومی آتلانتا

افزایش پارک ها و فضاهای سبز

official website or the city of Atlanta

همواره بیشتر حکومت های شهری برنامه های توسعه خود را در مشورت با موسسات مدیریتی حرفه ای تهیه می سازند و آتلانتا از این قاعده کلی مستثنی نیست. وب سایت های اداری آتلانتا نوشته اند که طرح توسعه با کمک شرکت با این، یک موسسه جهان تجاری مشاوره ای بوستون، تهیه کرده اند.

با وجودی که شماری از شهرهای غیر جهانی برنامه های توسعه اقتصادی قابل ملاحظه ای را برای رقابت پذیری بین المللی تهیه کرده اند، شماری نیز مدعی اند که به شهرهای جهانی تبدیل شده اند و این ادعا را تا حد ممکن تکرار می کنند، و خود را با شهرهای جهانی در حال ظهور مقایسه کرده و یا بر تشابهاتشان با سه شهر جهانی واقع در رأس شبکه سلسله مراتبی جهانی تأکید می نمایند. برای نمونه: محیط شغلی و تجاری فعال سان فرانسیسکو بیش از ۶۰۰۰ شغل دارد، و بیش از کل یک چهارم نیروی کار منطقه را استخدام کرده است. ما در مرکز فعالیت های تجاری قرار داریم، و در این مورد بین لندن و توکیو واقع شده ایم. هفتاد درصد ساکنان از ما بالاتر از سطح دبیرستان است، و دارای نیروی کار بسیار تحصیل کرده و با انگیزه هستیم. ما شهری جهانی هستیم که احساس دوستانه بر زندگی محلات مان حاکم است. تنوع و کثرت جمعیت شهر، زندگی روزمره ما را تقویت و اجتماع تجاری مان را غنی کرده است. در حقیقت، متخصصان اظهار می دارند تنوع موجود در شهر، ما را به یکی از مناطق با بهره فوق العاده در کشور تبدیل کرده است (official website or the city of san francisco).

تنها شهرداران شهر مدعی نیستند که در حال تبدیل شدن به شهرهای جهانی می باشند. رسانه های خبری ملی و محلی به عنوان عامل مهم دیگری در این رابطه عمل می کنند. آنها از طریق انتقال مجموعه ای از تصاویر شهر جهانی و توسعه این تصاویر به این امر کمک می نمایند.

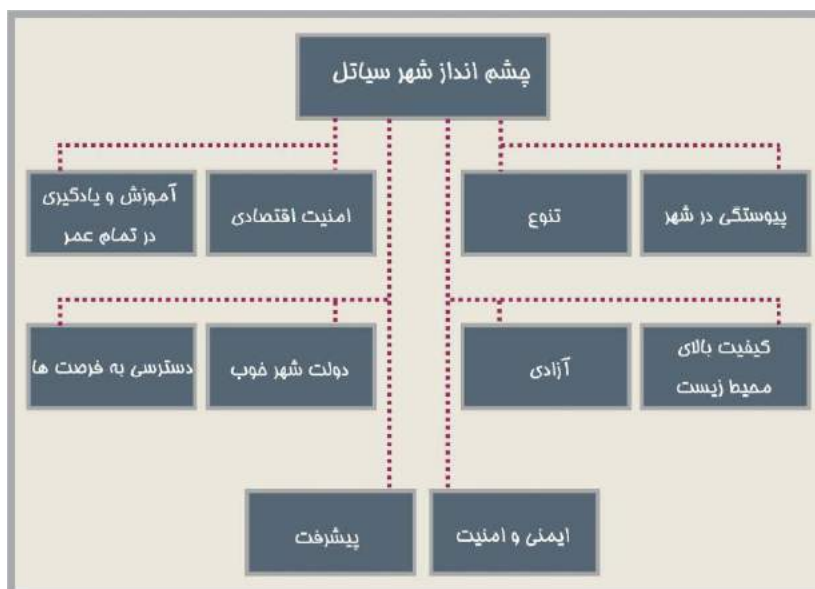
آنها اغلب رقابت جنجالی شهر خود را با سایر شهرهای جهان تشدید می سازند. که نمونه بارز آن را می توان پیشنهاد هر چهار سال یکبار آنها برای برگزاری بازی های المپیک مشاهده کرد. رسانه های محلی، سیاستمداران را به شدت مورد انتقاد قرار می دهند، هنگامی که شهرشان در کسب میزبانی رویدادهای ورزشی بین المللی شکست می خورد (گلکار و آزادی، ۱۳۸۴: ۲۳).

۱-۶-۵ چشم انداز شهر سیاتل^۱

ارزش های بنیادین سیاتل عبارتند از :

- اجتماعی بودن (sociability)
- حفاظت محیطی
- وجود فرصت های اقتصادی و امنیت
- عدالت اجتماعی

چشم انداز شهر سیاتل در ۶ شاخه اصلی تقسیم شده است که شامل: پیوستگی در شهر، تنوع، امنیت اقتصادی، آموزش و یادگیری در تمام عمر، دولت شهر خوب، دسترسی به فرصت ها، کیفیت بالای محیط زیست، آزادی، ایمنی و امنیت، پیشرفت



شکل ۵- چشم انداز شهر سیاتل

^۱ Ciatel vision

۱-۶-۱- شهر کریست چرچ^۱

کریست چرچ در کرانه شرقی جزیره جنوبی نیوزلند واقع شده است و جمعیت آن حدود ۳۷۷۰۰۰ نفر می باشد که ۸.۵ درصد جمعیت نیوزلند را شامل می شود. بزرگترین شهر در جزیره جنوبی بوده و اقتصاد آن در منطقه کانتربری بسیار تاثیر می باشد. این شهر دارای تاریخی غنی، محیط زیستی فوق العاده و اقتصادی بسیار انعطاف پذیر، پویا و متنوع دارد. در نظرسنجی که شهرداری از شهروندان درباره شهر ایدآل آنها پرسید، پنج محور اساسی قابل استخراج بود که شامل شهر سبز، شهری با هویت غنی، مراکز تجاری فشرده، شهر روان و شهری قابل زندگی برای کار، تفریح، گذران فراغت و یادگیری است (Christchurch Central Recovery Plan, ۲۰۱۲).

چشم انداز شهر کریست چرچ در چند موضوع اصلی تدوین گشته است که به این عناصر اصلی در شکل زیر به آنها اشاره گردیده است.

^۱ Christchurch



شکل ۶- چشم انداز شهر کریست کرچ



۷-۱-۶-۱ بیانیه چشم انداز شهر سات همپتون - انگلستان

در چارچوب برنامه راهبردی طراحی شهری که برای ناحیه مرکز شهر ساوت همپتون تهیه گردیده است بیانیه چشم انداز زیر آینده مرکز شهر را ترسیم می نماید:

طی ۲۰ - ۵۰ سال آینده ساوت همپتون به موقعیت ((شهر پیشگام در منطقه جنوب انگلستان)) دست خواهد یافت که در نتیجه آن مرکز شهر نیز سیمایی کاملاً متمایز از دیگر مراکز شهری رقیب در جنوب شرقی و ساحل جنوبی خواهد داشت. ساوت همپتون تا حد بسیار زیاد به صورت یک ((شهر هوشمند)) شکل خواهد گرفت که در برگیرنده بخش های نوآورانه و در حال رشد اقتصاد ملی و بین المللی خواهد بود. شهر به طور مستمر اقتصاد خود را نوسازی کرده تا پذیرای طیف وسیعی از بنگاههای اقتصادی با اندازه های مختلف شده و موجب شکوفایی اقتصادی پایدار برای همه جامعه گردد.

از نظر کالبدی، مرکز شهر طی گام های متعددی به شدت تحول خواهد یافت تا با فراهم آوردن زیرساخت های مدرن و ارتقاء کیفیت و هویت خود قادر به جذب بنگاههای اقتصادی و بازدیدکنندگان شود. شهر مکان مناسبی برای تنوع بخشیدن به اختلاط کاربردهای اقتصادی و فعالیت های اجتماعی خواهد بود. این مکان نقش کنونی خود در پذیرفتن طیف وسیعی از مراکز خرید، دفاتر و فضاهای کاری معاصر، امکانات شهری، سرزندگی مرکز شهری، گردشگری و گذران اوقات فراغت را وسعت خواهد بخشید. اساساً مرکز شهر به گونه ای خود را تغییر شکل کالبدی خواهد داد که به لحاظ بصری زیبا و مکانی به یاد ماندنی شود. مکانی که در آن ساختمان های جدید با فرم های متمایز، خیابان های فعال و فضاهای همگانی پویا حضور دارند.

۸-۱-۶-۱ راهبرد توسعه شهری اوراداً^۱

در سال های اخیر شهر اوراداً، متضمن اقداماتی برای ایجاد محیطی جذاب در راستای توسعه اقتصادی و بهبود کیفیت زندگی ساکنان شهری شده است. این طرح توسط مرکز مطالعات توسعه شهری دانشگاه هاروارد انجام شده است.

اهداف طرح

✓ ایجاد محیطی توانا برای توسعه اقتصادی: به منظور افزایش توان رقابت پذیری شهر و منطقه راهبرد توسعه اقتصادی صورت گرفته است. در همین راستا اقدام به برنامه ریزی برای اراضی و زیرساخت های

^۱ Oradea

شهر به موازات پروژه های نوسازی شهری صورت گرفته است. افزون بر این پروژه ها و سیاست گذاری هایی در راستای بهبود کیفیت زندگی و ارتقاء توسعه اقتصادی انجام پذیرفته است.

✓ توانمند سازی محیط زندگی و ارتقاء عدالت اجتماعی: برنامه ها و پروژه های توسعه برای بهبود زندگی و محیط طبیعی شهر و منطقه طراحی شده است. شهر بر روی بهبود شرایط مسکن از طریق ارتقاء مسکن اجتماعی و سیاست گذاری های مدیریتی جدید به موازات توسعه و مدیریت بهبود محیط پیرامون متمرکز شده است. افزون بر این، شهر اقدام به اولویت گذاری برای بهبود خدمات عمومی نظیر روشنایی خیابان ها و حمل و نقل عمومی به همراه تمرکز بر روی سیاست گذاری های زیست محیطی از قبیل کاهش آلودگی و مشارکت در برنامه دستور کار ۲۱ کرده است.

✓ ارتقاء رویه های مدیریت شهری راهبردی: شهر اوراداً به شدت بر روی تحویل و بهبود خدمات عمومی از طریق رویه های بهتر مدیریت شهری کار می کند تا از این طریق توسعه و افزایش سرمایه گذاری برای پروژه ها را موجب شود. اوراداً اقداماتی برای تقویت ظرفیت نهایی اش به وسیله کا بر روی بهبود ساختار سازمانی شهر انجام داده است.

۱-۶-۹- برنامه استراتژیک لیسبن (پرتغال)

شهرداری لیسبن با ۸۴ کیلومتر مربع مساحت و جمعیت در حدود ۶۶۳ هزار نفر، ۵۳ شورای کلیسای محلی که از لحاظ اندازه و تعداد جمعیت بسیار ناهمگون می باشند، را در برمی گیرد. تغییرات اجتماعی و فضایی در چند دهه اخیر با توجه به فقدان برنامه ریزی واقعی در شهر لیسبن منجر به یک سری معضلات شهری گردیده است. شورای کنونی شهر، زمانی که در آغاز دهه ۱۹۹۰ برگزیده شد عملاً با فقدان برنامه ریزی و مدیریت ناهمگون مواجه بوده که در واقع به علت نامناسب بودن برنامه کلی شهرنشینی برای حل مشکلات واقعی، ناموفق بوده است. بعلاوه در سرمایه گذاری های عمومی که جهت ایجاد تغییرات در محدوده کلان شهری مورد نیاز است کمبود سرمایه عظیمی وجود داشته است. این شرایط از سوی دولت نیز تایید شده است. لذا همان سال در خصوص تهیه برنامه ای منطقی به منظور برنامه ریزی محدوده کلان شهری لیسبن تصمیم گرفته شد. بنابراین پروژه های منطقه ای که تاثیرات بسزایی بر پایتخت خواهند داشت تدوین گردید.

در قالب چنین چارچوبی بود که مدیریت پروژه برنامه ریزی راهبردی که مستقیماً به شورای شهر وابسته بود تشکیل و رهنمودهای اساسی برای لیسبن تعریف گردید. این رهنمودها در سه سطح مکمل و همزمان عمل می نمایند.

- برنامه استراتژیک لیسبن
- طرح جامع شهرداری

۱- برنامه ها و پروژه های اولویت دار

بنابراین، برنامه ریزی استراتژیک نه تنها شامل یک رویکرد اقتصادی و اجتماعی به شهر است، بلکه شامل گزینه های شهری و پایه ای برای مدل جدید توسعه شهری می شود. به علاوه، موضوعات اضطراری و ویژه برنامه ریزی شهری و مشکلات اولویت دار که نمی توانند در انتظار اجرای برنامه های استراتژیک و طرح جامع شهرداری شوند را شامل می گردد. برنامه استراتژیک لیسن در طی دوره نوامبر تا ماه می ۱۹۹۲، طی ۴ مرحله تدوین گردید.

مرحله اول: شامل شناخت وضعیت موجود شهر و حکومت محلی، شناسایی نقاط قوت و تواناییهای بالقوه و اولین حرکت ها جهت تعریف رهنمودها برای مدرن کردن شهر لیسن می شود. ۱۸ متخصص از عرصه ها و فعالیت های گوناگون و نیز کارمندان متنوع خدمات شهرداری درگیر این مرحله برنامه ریزی شدند. محصول آن گزارش ریشه یابی و آینده نگری و نیز تهیه فهرستی از گروه های کلیدی ذینفع شهری که به آنان همکاری نزدیکتر در مراحل بعدی پیشنهاد شده بود.

مرحله دوم: مطالعات عمیق بخشی که قبلاً صورت گرفته با برگزاری جلساتی با گروه های ذینفع مورد آزمون و تایید قرار گرفت.

مرحله سوم: شامل گزینش اهداف اجرایی و استراتژی ها می شود که در جلسات محدود متشکل از متخصصین و بر اساس نتایج حاصله و نیز پیشرفت مطالعات عمیق بخشی، به دست آمده است.

مرحله چهارم: منابع موجود در برابر اهداف اجرایی ارزیابی و اقدامات مشخص و نیز وسایل لازم جهت تحقق آنها تعریف شد (مرادی مسیحی، ۱۳۸۱).

۱-۶-۲- بررسی نمونه های داخلی

۱-۶-۲-۱- چشم انداز پیشنهادی آینده شهر شیراز

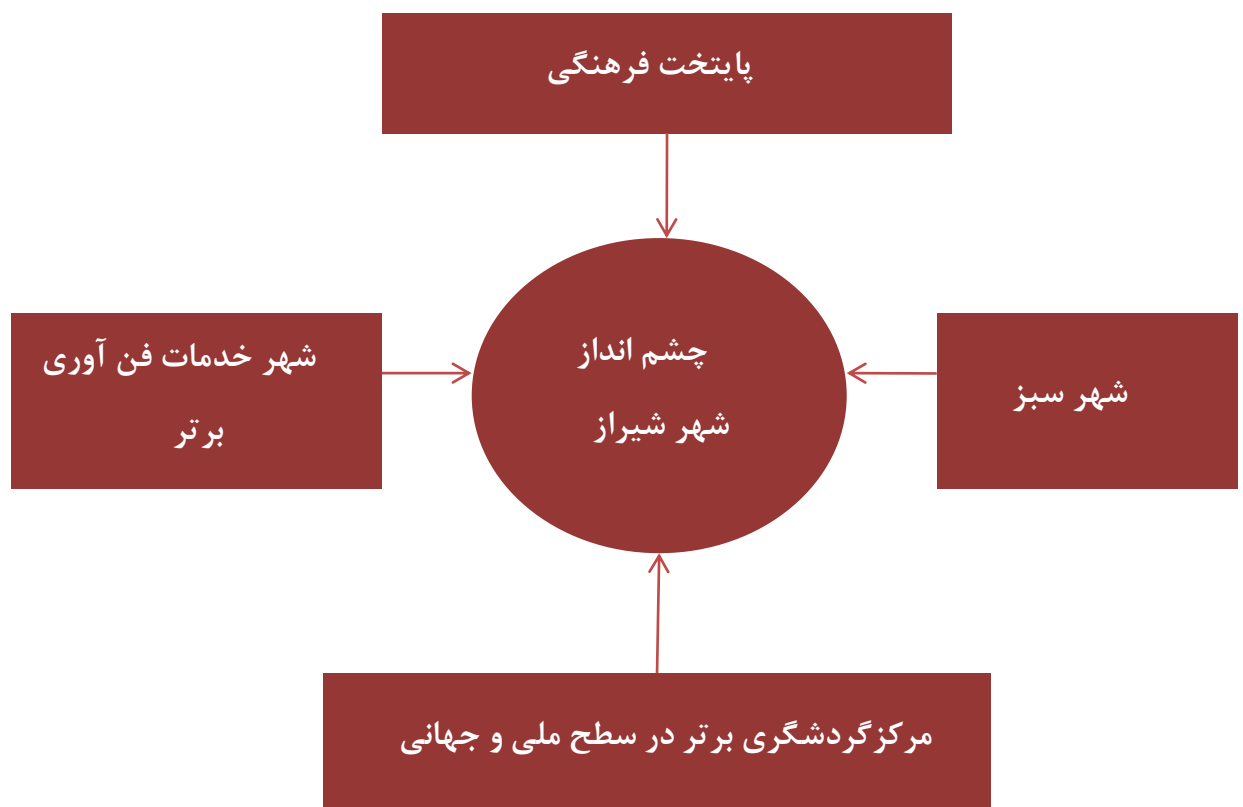
در برنامه راهبردی شهر شیراز نیز در نتیجه مطالعات صورت گرفته، چهار هدف اساسی به شرح زیر مد نظر قرار گرفته است:

۱. شیراز پایتخت فرهنگی ایران؛
۲. شیراز شهر خدمات و فناوری برتر در کرانه خلیج فارس؛
۳. شیراز مرکز گردشگری سیاحتی برتر در سطح ملی، منطقه ای و جهانی؛
۴. شیراز شهر سبز.

برای رسیدن به این اهداف، مجموعه مدیریت شهری شیراز چهار راهبردی عمده، شامل تعادل بخشی فضایی شهر و محیط بلا فصل آن در جهت کارآمدی منابع و ارتقای شرایط زیست؛ ارتقای سطح عملکرد شهر و گسترش فعالیت های برتر؛ حفظ و احیا و ارتقای هویت تاریخی، فرهنگی و اجتماعی شهر شیراز؛ و تقویت نظام مدیریتی شهری با تکیه بر بیشترین مشارکت را در نظر گرفته است. (مطالعات طرح راهبردی شیراز ۱۳۸۰).

چشم انداز شهر شیراز به قرار زیر تعریف شده است؛

پایتخت فرهنگی، شهر سبز، شهر خدمات فناوری برتر، و مرکز گردشگری در سطح بین المللی و ملی چهار جزء اصلی چشم انداز پیشنهادی شهر شیراز می باشد که در شکل شماره (۷) نشان داده شده است (زیاری، مهد نژاد، و حافظ، ۱۳۸۸: ۲۱۴).

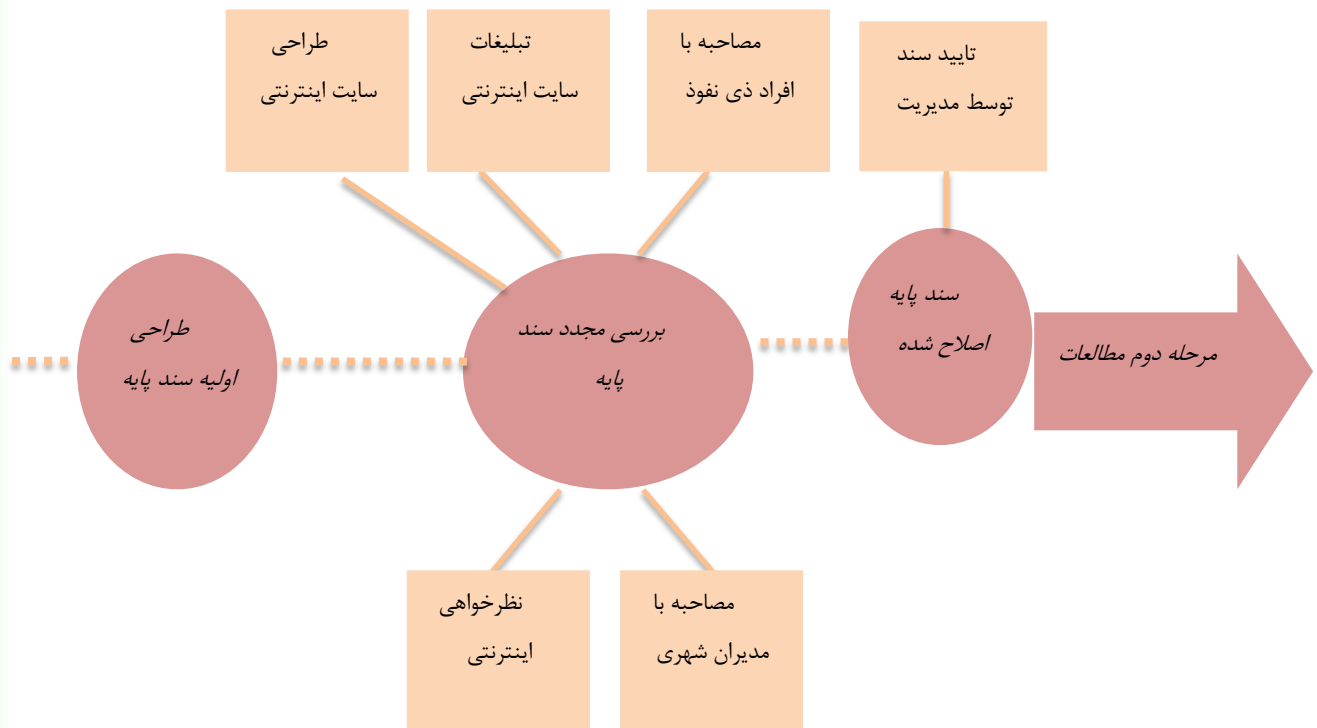


شکل ۷- چشم انداز شهر شیراز

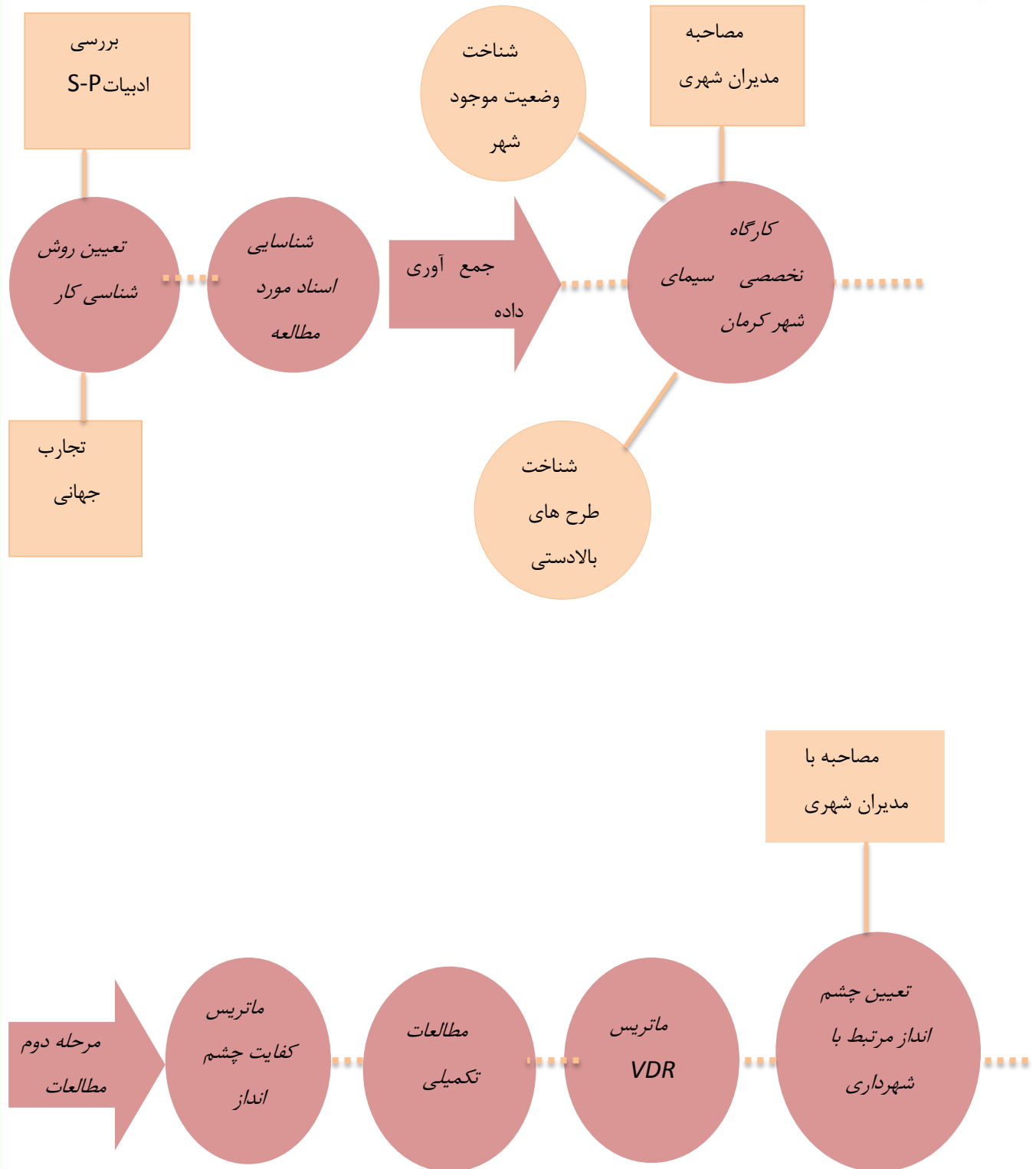
۱-۶-۲- چشم انداز آینده شهر کرمان

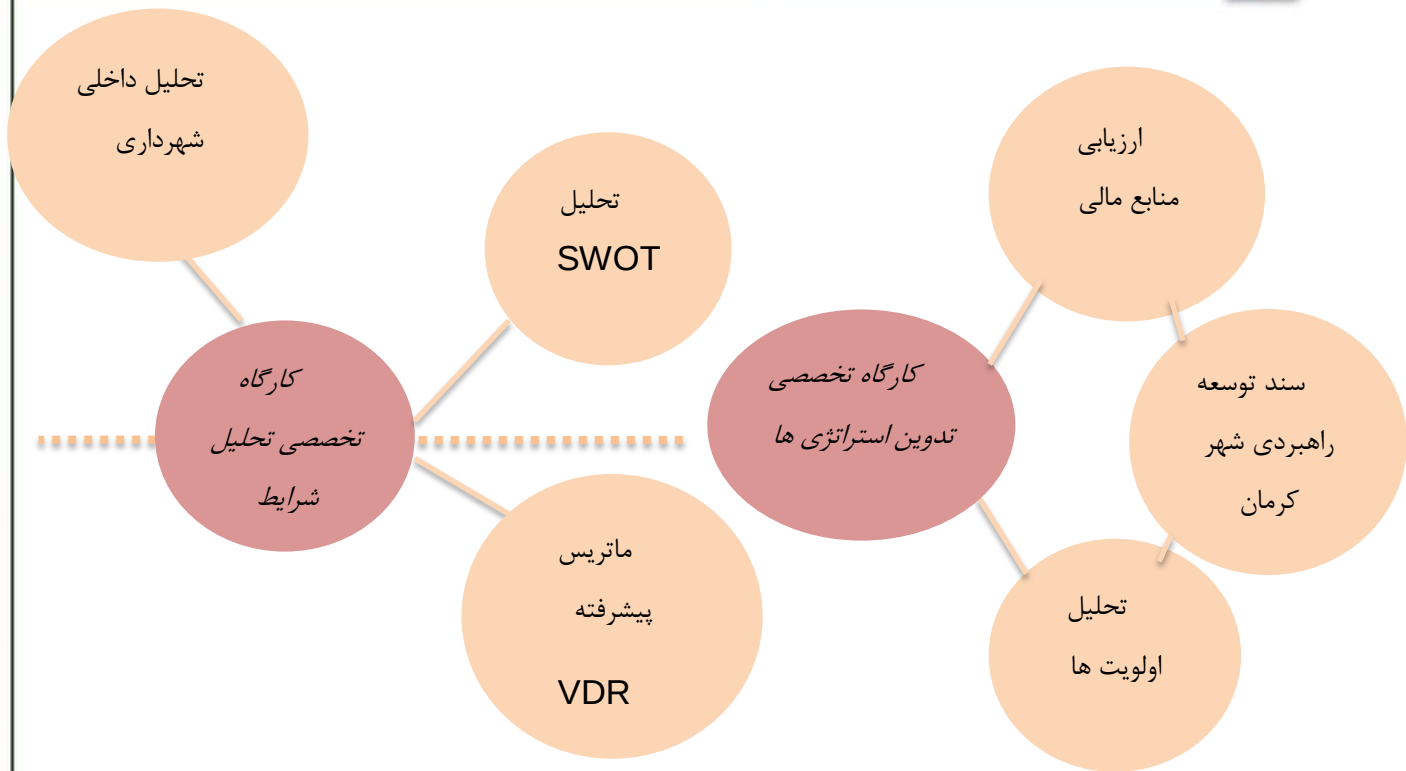
در تدوین برنامه راهبردی شهر کرمان، فرآیند روش شناسی در دو مرحله ((تدوین چشم انداز و اهداف بلند مدت و ((تدوین راهبردی ها و اهداف میان مدت)) مورد استفاده قرار گرفت. توجه به اسناد مصوب توسعه شهر در حوزه های مختلف، بازدیدهای محلی، جمع آوری اطلاعات و اسناد پشتیبانی، پرسش گری و برگزاری کارگاه های آموزشی و کاربردی و هم چنین ناهمبستگی میان سازمان های ذیربط عنوان گردید. در اولویت بندی اقدامات شهرداری می توان به ترتیب موارد ذیل را عنوان کرد:

- ✓ زیباسازی نمای ظاهری شهر؛
- ✓ نوسازی بافت های فرسوده و مرمت آثار با ارزش تاریخی،
- ✓ ارتقای سطح کیفیت و افزایش تعداد تفرج گاه های عمومی مانند پارک و افزایش فضای سبز شهری؛
- ✓ ایجاد یکپارچگی شهری و هماهنگی میان بافت قدیمی و جدید شهر؛
- ✓ ساماندهی ترافیکی و توسعه شبکه حمل و نقل عمومی.



شکل ۸- فرآیند تدوین برنامه راهبردی (چشم انداز و اهداف بلند مدت) شهر کرمان





ردیف	اهداف کلان	راهبردی ها
۱	حفظ و ارتقاء هویت تاریخی - اجتماعی شهر	تقویت انسجام و یکپارچگی فرهنگی - اجتماعی ارتقاء حس تعلق خاطر به شهر در میان شهروندان کرمانی ارتقاء حس تشخیص و تمایز میان شهروندان کرمانی با دیگر شهرها ارتقاء مشارکت شهروندان در اداره امور شهرها تقویت فرهنگ شهروندی
۲	تعامل میان دانشگاه و شهروندان در حیات اجتماعی - فرهنگی شهر	تقویت فرهنگ ارتباط مناسب مردم شهر با دانشجویان غیر بومی ایجاد تسهیلات برای فعالیت های دانشگاهی حفظ ارتباط موثر مدیریت شهری با استادان دانشگاه و نیروهای متخصص مشارکت دانشگاه در تقویت فرهنگ شهروندی
۳	افزایش شادابی و نشاط در شهر	ایجاد حیات شهری در همه ساعات شبانه روز همکاری در ارائه خدمات مناسب از سوی شهرداری به شهروندان ارتقاء امنیت عمومی در فضاهای عمومی شهری در همه ساعات

شبانه روز

ایجاد فضاهای مناسب شهری برای برگزاری مراسم
برگزاری جشن های دوره ای و مناسبتی به ویژه اعیاد ملی
حمایت از ورزش همگانی

جدول ۴ - اهداف کلان و راهبردی ها در بخش اجتماعی - فرهنگی شهر کرمان (منبع: رفیعیان و شاهین راد، ۱۳۸۷).

ردیف	اهداف کلان	راهبردی ها
۱	شهر فشرده و منسجم	تقویت مرکز اصلی شهر تقویت مرز و حریم محدوده قانونی شهر ایجاد ساختار ارتباطی منسجم
۲	درون را نمودن شهر توسعه	بازسازی و احیاء بافت کهن بازسازی بافت فرسوده محدود ساختن توسعه جدید استفاده از توان بخش خصوصی و مالکین اراضی در بافت های فرسوده و تاریخی برای احیاء و بازسازی
۳	ایجاد بافت منسجم و یکپارچه در شهر	تقویت مراکز فرعی شهر (مراکز پیشنهادی طرح جامع) ایجاد و تقویت سلسله مراتبی از مراکز محلات ایجاد تناسب در فضاهای پر و خالی شهر ممانعت از پیوستن بافت های روستایی پیرامون شهر به اراضی درون شهری ایجاد الگوی مشخص ساخت و ساز و هماهنگی آن در بخش های مختلف شهر
۴	بهبود سیمای عمومی شهر	ایجاد الگوی معماری و طراحی بومی و سنتی بازسازی و نوسازی ابنیه در بافت های مرکزی شهر آموزش و تشویق و اطلاع رسانی مناسب شهروندان

جدول ۵ - اهداف کلان و راهبردی ها در بخش کالبدی - فضایی شهر کرمان (منبع: رفیعیان و شاهین راد، ۱۳۸۷).

ردیف	اهداف کلان	راهبردی ها
۱	تأمین زیرساخت های لازم شهر در سال ۱۴۰۰ برای جمعیت یک میلیون نفر	استفاده حداکثری از مشارکت بخش خصوصی در تأمین خدمات شهری ایجاد و توانمند سازی بخش خصوصی جهت مشارکت در ارائه خدمات شهر
۲		ارتقاء و به روز رسانی مدیریت خدمات در سطح شهری مکانیزه کردن ارائه خدمات در سطح شهر
۳	توزیع متعادل زیرساخت ها در سطح شهر در سال ۱۴۰۰	ارتقاء سطح فرهنگ عمومی در استفاده از خدمات شهری ایجاد تقویت حس شهروندی تقویت گروه های غیر دولتی در زمینه های خدمات عمومی، پاکیزگی شهر
۴		سازگار نمودن عملیات خدمات رسانی سازمان های مسئول زیبایی بصری در شهر

جدول ۶- اهداف کلان و راهبردی ها در بخش تاسیسات و تجهیزات شهر کرمان (منبع: رفیعیان و شاهین راد، ۱۳۸۷).

کرمان در سال ۱۴۰۰ هجری خورشیدی شهری است برای زندگی با نشاط و با توسعه پایدار برای ساکنین تا جمعیت یک میلیون نفر.

کرمان در این سال دروازه ای است رو به تاریخ و هویت، قطب گردشگری شرق و جنوب شرق تمدن کهن ایران اسلامی. گردشگران ایرانی و خارجی برای آشنایی بیشتر با تمدن کهن این منطقه به کرمان خواهند آمد و از ویژگی های طبیعی کرمان لذت خواهند برد.

کرمان در این سال مرکز خدمات برتر بازرگانی منطقه خواهد بود و با سایر رقبا فاصله زیادی ایجاد نموده است. تمدن تاریخی کرمان با فعالیت های علمی و فرهنگی این شهر دانشگاهی، پایدار و همیشگی شده و در این سال کرمان قطب دانشگاهی منطقه جنوب شرقی کشور می گردد. در شکل شماره زیر بیانیه چشم انداز شهر کرمان به صورت خلاصه اشاره گردیده است. کرمان بر پایه ارزش های بنیادین زیر به چشم اندازهای مطلوب خواهد رسید:

۱. شادابی و نشاط تمامی ساکنین
۲. امنیت و ایمنی شهروندان
۳. دسترسی به فرصت های برابر
۴. رفاه و عدالت
۵. پویایی اقتصادی

۶. هویت و فرهنگ
۷. مشارکت و همگرایی گروه های اجتماعی
۸. آموزش و پیشرفت علمی
۹. سلامت و بهداشت عمومی
۱۰. محیط زیست سالم (سند چشم انداز توسعه کرمان، ۱۳۸۳: جلد اول).



شکل ۹- چشم انداز شهر کرمان

۱-۲-۳- چشم انداز پیشنهادی آینده شهر اصفهان

در شهر اصفهان با مطالعات انجام شده جهت تدوین راهبرد توسعه آتی شهر، اهداف زیر مد نظر قرار گرفته است:

۱. نقش یک کلان شهر درجه اول؛

۲. مرکز گردشگری و سیاحتی ممتاز در سطح ملی و فراملی؛

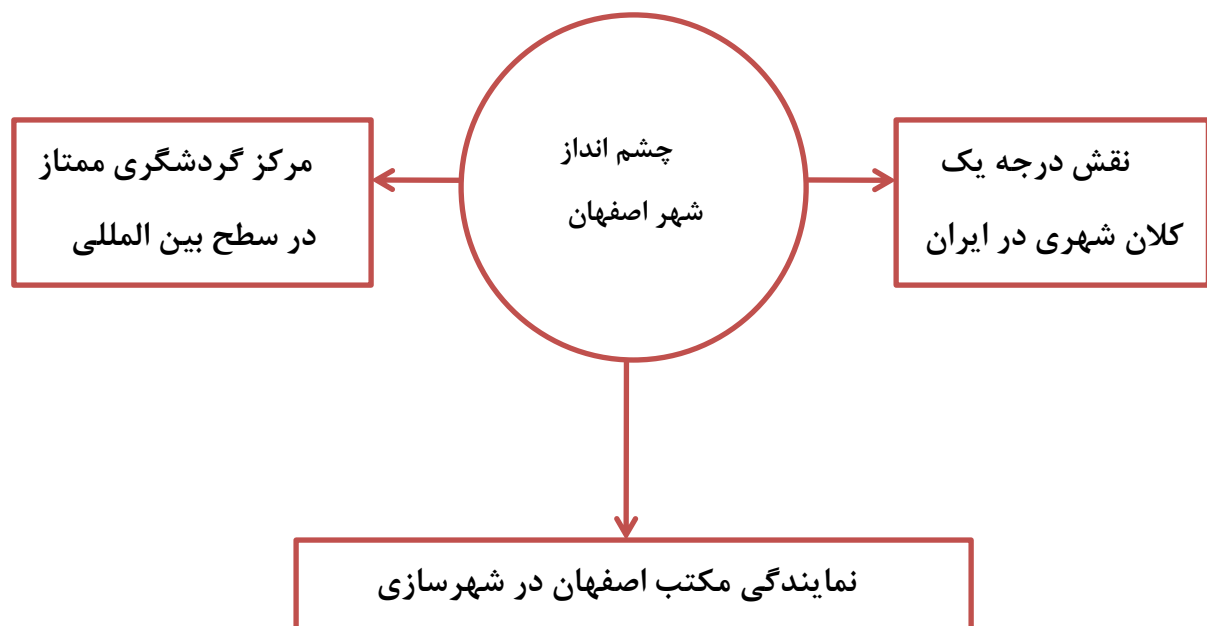
۳. نمایندگی سبک اصفهان به عنوان مکتب ویژه در حوزه توسعه شهری.

بر این پایه، برای رسیدن به این اهداف، پنج استراتژی عمده، شامل پالایش عملکردی شهر اصفهان به نفع فعالیت های برتر کلان شهری؛ متعادل سازی سه عنصر جمعیت، فعالیت و قدرت پالایندگی محیط زیست؛ تعادل سازی رابطه و سهم شهر اصفهان در مجموعه شهر اصفهان؛ بهینه سازی بهره وری شهری، زمین و فضای موجود در شهر؛ و احیا، حفظ و گسترش و تداوم ساختار و هویت فضایی - کالبدی ویژه شهر اصفهان تدوین گردیده است (مطالعات طرح راهبردی اصفهان ۱۳۸۱).

چشم انداز این شهر به ترتیب زیر تعریف شده است؛

شهر اصفهان در سال ۱۴۰۴ شهری برخوردار از گردشگری ممتاز و تراز اول در سطح بین المللی، نماینده مکتب اصفهان در شهرسازی و نقش درجه یک کلان شهری در ایران مرکزی می باشد. در شکل شماره (۹) به ساختار اصلی چشم انداز شهر اصفهان اشاره شده است (زیاری، مهد نژاد، و حافظ، ۱۳۸۸: ۲۱۴).

شکل ۱۰- چشم انداز شهر اصفهان



۷-۱- استنتاج از تجارب گذشته و تدوین چارچوب موضوع

۱-۷-۱- اهمیت مشارکت اجتماعی محلی

شهرداری سازمانی است که عهده دار مسئولیت مدیریت برخی امور اجتماعات محلی را بر عهده دارد، در حالیکه تنها یکی از چندین گروه های ذینفع اجتماعی می باشد. همچنین توسعه راهبردی در سطح شهرداری زمانی به طور مطلوب عمل می کند که فرآیندی مشارکتی باشد.

توسعه راهبردی شهرداری باید با این تفکر شروع شود که یک فرد و یا گروه کارشناسی به تنهایی نمی دانند تا چه چیزی برای یک جامعه محلی مهم است. باید تعادلی در قضاوت بین شهروندان معمولی با کارشناسان حرفه ای در ارتباط با اولویت ها و راه حل های اجرایی به وجود آید.

نگرش جمعی جامع جهت شناسایی موضوعات و تعیین راه حل ها به منظور تهیه برنامه ای عملی برای بهبود جامعه در بعد اقتصادی، زیست محیطی، اجتماعی و تاسیسات کالبدی، باید مورد توجه و تحلیل قرار گیرد. توسعه راهبردی شهرداری ها باید فرآیندی فراهم سازد تا آنچه که مورد قبول، حمایت و تعلق به جامع است برنامه ریزی شود. زمانی که در جامعه برنامه ای تدوین شود، گروه های ذینفع گوناگونی مسئولیت اجرای برنامه را به عهده می گیرند. بنابراین فرآیند توسعه راهبردی شهرداری باید جهت به حداکثر رساندن مشارکت دهی مردم طراحی شود.

دلایل مشخص تر برای جلب مشارکت جامعه محلی در توسعه راهبردی شهرداری شامل موارد زیر می شود:

۱- در نظر گرفتن نیازهای متنوع جامع محلی: اکثر جوامع از محله های گوناگونی تشکیل شده اند که اغلب دارای ترکیب فرهنگی، ارزشی، نیازها و علایق گوناگونی می باشند. تقریباً غیر ممکن است که تمامی این نیازها را بدون مشورت با جامعه محلی و همکاری با آنها در گزینش اولویت ها درک نمود.

۲- در نظر گرفتن نیازهای ویژه: اصولاً شهروندان تلاش های خود را در محورهای علاقه مندی ویژه شکل می دهند. آنهایی که در امر تجارت مشغولند در وهله اول به توسعه اقتصادی تمایل دارند. برخی دیگر در قالب گروه های متشکل از توسعه اجتماعی و اصلاحات حمایت می نمایند، در حالیکه گروهی دیگر خواهان محیط زیستی پاک تر، گردشگران بیشتر و یا حفظ اماکن تاریخی می باشند. این گروه ها جهت جلب نظر تصمیم گیران سیاسی و تصویب قوانین و مقررات مناسب و نیز دسترسی به اعتبارات بخش عمومی با یکدیگر به رقابت بر می خیزند. به خاطر محدودیت زمانی و مالی و هم چنین تنش اجتماعی بین این گروه ها ضروری است تا گروه ها در هم آورده شده و به جای کار بر علیه یک دیگر در راستای اتخاذ تصمیمات راهبردی با یکدیگر همکاری نمایند.

۳- تعیین اولویت ها: با وجود تقاضای رقبای فوق الذکر در ارتباط با اعتبارات محدود عمومی، ضروری است تا اولویت ها تعیین شوند. چنانچه اولویت ها بدون مشارکت و توافق مردم تعیین شوند به ناچار بیشتر از افراد با تصمیمات

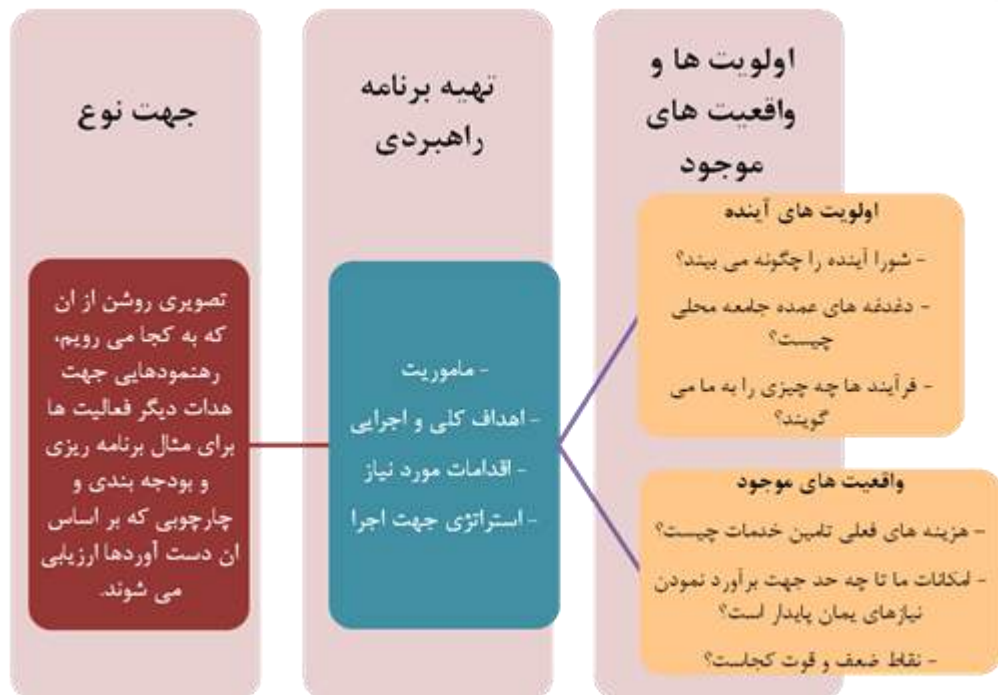
گرفته شده مخالفت خواهند ورزید. در نتیجه توسعه راهبردی بسیار مهم بوده و به افراد اجازه می دهد تا نیازهای گوناگون را درک نموده دریابند که چرا یک انتخاب شده است.

۴- مردم دارای نظرات هستند: دخالت مردم از اقشار مختلف جامع برای تصمیم گیران حکومتی فرصت را فراهم می سازد تا بتوانند از منبع عظیم نظرات ارزشمند مردمی بهره مند شوند. زمانی که علایق ویژه مردم مورد تهدید قرارگیرد، می توانند بسیار خلاق شده و راه حل های مبتکرانه ابداع نمایند. اما این نظرات بدون قوه ابتکار جامعه محلی به هدر خواهد رفت.

۵- مشارکت منابع جامعه و بسط شبکه اجتماعی: چنانچه مردم ارزش و اهمیت کار خود را ببینند احتمال اینکه انرژی و سرمایه گذاری نمایند، بیشتر خواهد بود. تلاش های داوطلبانه می تواند افزایش یابد چنانچه مردم در توسعه راهبردی مشارکت و زمان خود را در خدمت دستیابی به اهداف اجتماعی قرار دهند (که به تنهایی قابل دسترسی نمی باشد). به علاوه، پویایی برنامه ریزی گروهی، مشارکت کنندگان را قادر می سازد تا یکدیگر را بهتر شناخته و تلاش نمایند تا جامعه بسان یک گروه عمل نماید. مشارکت جامعه محلی اهداف را در قالب فرآیند توسعه راهبردی شفاف تر ساخته و بینش مشترک را تقویت می نماید.

۶- افزایش درک جامعه از حکومت محلی: شهروندان با مشارکت فعال در فرآیند توسعه راهبردی می توانند از فعالیت ها، منابع و محدودیت های حکومت محلی بهتر آگاهی یابند.

۷- صرفه جویی در وقت و پول: توسعه راهبردی با موضوعاتی که دلمشغولی گروه های ذینفع می باشد آغاز می شود (و نه با اهداف اجرایی رسمی که حکومت ها تعیین می کنند) بنابراین موجب فرآیندی به مراتب منسجم تر و فراگیرتر نسبت به برنامه ریزی سنتی گشته و از متوقف ساختن فرآیند برنامه ریزی جهت لحاظ نمودن منافع اهداف نادیده گرفته شده قبلی اجتناب خواهد شد.



شکل ۱۱- برنامه ریزی راهبردی و توسعه جامعه محلی

توسعه راهبردی شهرداری نیازمند مشارکت واقعی جامعه محلی است زیرا گزینش هایی به عمل آمده در راستای کیفیت زندگی و رفاه جامعه از اهمیت بسیاری برخوردار است. بدون مشارکت فعال جامعه محلی توافق در زمینه تصمیمات، اغلب جوامع در مقابل برنامه هایی که برای آنان از سوی دیگران تهیه می شود، مقاومت نشان داده و آنها را رها می نمایند. رفاه جوامع و حکومت های محلی بستگی به تقبل مسئولیت در قبال آینده است: توسعه راهبردی شهرداری بر پایه جامعه محلی می تواند بخش مهمی در فرایند عهده گیری مسئولیت باشد.

برنامه ریزی راهبردی امکان درک و قبول محدودیت های منابع و همچنین چارچوبی برای هماهنگی تلاش ها و تمرکز هدفمند منابع براساس اولویت ها را فراهم می سازد. به علاوه، ظرفیت های شرکت کنندگان با اتکاء به رویکردهای گوناگون و مهارت های نوین ارتقاء می یابد.

برنامه ریزی راهبردی در مشارکت دادن جوامع محلی در اتخاذ بهترین برنامه برای توسعه جوامع خود دارای نقش کلیدی و مهمی است که در زیر به موارد این نقش پرداخته شده است:

۱. ارتقای رهبری و تصمیم گیری فعال: برنامه ریزی راهبردی زمینه و چارچوبی برای تصمیم گیری (مانند ایجاد پایه ای برای ارزیابی اثرات تصمیمات گوناگون) فراهم می سازد. به علاوه توسعه یک بینش بلند مدت و مشترک، امکان ارزیابی برنامه های عامه پسند و انتخاباتی را نیز فراهم می آورد. بنابراین برای مقامات منتخب محلی حکم قوی تری برای مدیریت فعال، فراهم می سازد. در ضمن کارکنان شهرداری

عهده دار مسئولیت های وسیع تری شده به آنها این امکان را می دهد که بر روی موضوعات مهم و راهبردی تمرکز نمایند.

۲. اتفاق نظر و تعهد مشترک در ارتباط با هدف و عمل: برنامه ریزی راهبردی بر همکاری بین گروه های ذینفع جامعه برای ملحوظ نمودن منافع بعضاً متضاد و تعریف نقاط مشترک جهت انجام اقدامات مشترک، تأکید می ورزد. گروه های ذینفع از پاره ای موارد از این هدف چشم پوشی می نمایند اما در موارد دیگر به طور مشترک اقداماتی انجام می دهند که به تنهایی هیچ یک از این گروه های ذینفع قادر به انجام آن نخواهند بود.

۳. آموزش، ارتباط و اشتراک مساعی بین گروه های ذینفع: برنامه ریزی موافق راهبردی نیازمند فرآیند تکراری می باشد. فراهم ساختن جایگاهی که گروه های مختلف ذینفع جامعه می توانند دور هم گرده آمده در خصوص موضوعات مهم بحث و به راه حل برسند، موجب می شود که پیوندهای ارتباطی رسمی و غیر رسمی و شبکه های جدید ایجاد شوند. این امر موجب افزایش ارتباطات اجتماعی و زمینه ای جهت انجام اقدامات هماهنگ می شود. به علاوه این جایگاه امکان می دهد تا گروه های ذینفع از درک بیشتری در خصوص موضوعاتی که بر جامعه تاثیر دارند و نیز از فرآیند تصمیم گیری شهرداری در رویارویی با مشکلات برخوردار شوند.

۴. بسط مزیت های رقابتی و ارتقای سرمایه گذاری سودمند: همانطور که جوامع محلی توسعه می یابند اغلب باید برای سرمایه گذاری از خارج و به دور از پایه اعتباری داخلی با دیگر جوامع جهت جذب سرمایه های محدود رقابت نمایند. با توجه به روندهای جهانی و تأثیرات آن بر شرایط اقتصادی محلی برنامه ریزی راهبردی می توان ظرفیت لازم برای شناسایی و بهره گیری از فرصتهایی که پایه اقتصاد محلی را گسترش می دهد، ایجاد کرد. آن دسته از جوامع که بهترین برنامه های راهبردی را دارند، فرصت خوبی جهت جذب چنین سرمایه هایی را نیز دارا می باشند. یک برنامه راهبردی بازارهای عمده جامعه را جهت بازار گرایی امتیازات رقابتی بررسی می نماید. یک برنامه راهبردی وضعیت موجود یک شهرداری، آرمان مشخص خواست های جامعه و نیز گام هایی که باید جهت تحقق آن آرمان برداشته شود. را تشریح می نماید.

به علاوه پاسخگویی مالی و توزیع عقلانی منابع لازمه هر موسسه ای است که به دنبال تامین اعتبار برای عقد توافقات جهت توسعه اقتصادی و اجتماعی است. یک برنامه راهبردی خوب اغلب می تواند الزامات پاسخگویی مورد نیاز سازمان های خارجی را فراهم سازد.

برنامه ریزی راهبردی می تواند یکی از قوی ترین و مهمترین تجربیاتی که جامعه محلی و شهرداری در آن مشارکت دارند باشد. همچنین می تواند موجب پیوستگی عناصر گوناگون جهت دستیابی به اشتراک مساعی کلی باشد. به همین ترتیب تعجب آور نمی باشد اگر که جوامع مزایای برخورداری از برنامه ریزی راهبردی و ادغام آن در قالب کل فرآیند توسعه اجتماعی را بسیار جدی تلقی نمایند. چنین جوامع موفق از امتیازات بالایی در زمینه عوامل همچون رهبری، همکاری بین جوامع محلی و تشکیلات مناسب برخوردارند. آنها مهارت هایی که بدان نیاز دارند را مد نظر داشته اطمینان حاصل می نمایند که تمامی شرکت کنندگان بدان مهارت ها دست خواهند یافت.

مهمتر از هر چیز دیگر آنها رقابت باز و کامل از جانب کلیه افرادی که مایلند پا به پیش نهاده و زمان، انرژی، نظرات و تجربیات خود را تقدیم نمایند، تشویق می نمایند. رهبران جوامع محلی و شهروندان باید از ابتدا برای بهره گیری از چنین فرصت هایی، انتخاب خود را انجام و در قبال آن متعهد باشند.

۱-۷-۲- استنتاج از تجارب گذشته

در ادامه در این بخش به شرح مختصری از تجارب کسب شده در زمینه تهیه برنامه راهبردی و مراحل اجرایی آن ها آمده و در نهایت چارچوب مفهومی و اجرایی برنامه راهبردی و عملیاتی شهر کرج نیز ارائه می شود.

۱-۲-۷-۱- برنامه راهبردی شهرداری های موسسه شهری کانادا

در این طرح به جای اتخاذ یک مدل گام به گام در تدوین و اجرایی، برنامه راهبردی برای شهرداری ها موسسه شهری کانادا توجه خود را متمرکز به ابداع ساز و کاری جهت تحقق دو هدف زیر قرار داد.

هدف اول- تدوین یک فرآیند توسعه راهبردی پدیدار شده

- ✓ تکامل فرآیند از طریق چهار هدف اجرایی متوالی
- ✓ طراحی یک رویکرد برنامه ریزی مناسب محلی
- ✓ تدوین یک راهبردی جهت رویارویی سیستماتیک به موضوعات اساسی
- ✓ توسعه و اجرای یکپارچه برنامه های عملیاتی: برنامه راهبردی
- ✓ نظارت و اندازه گیری اثرات راهبردی جهت تمرکز دوباره فعالیت ها

هدف دوم- حفظ یک فرآیند توسعه راهبردی با محتوی و واقعی

- ✓ موفقیت و کیفیت فرآیند بستگی به میزان تحقق ۵ عنصر زیر دارد.
- ✓ ایجاد یک سیستم مدیریت پروژه های عملی و مشروع
- ✓ ایجاد زمینه ای جهت مشارکت و ارتباط واقعی با گروه های ذینفع

✓ تقویت ظرفیت گروه های ذینفع شرکت کننده

✓ تحلیل سیستماتیک و همه جانبه موضوعات اساسی

✓ طراحی و شروع پروژه های نمایشی

هدف اجرایی (۱) طراحی رویکرد ها	هدف اجرایی (۲) تدوین راهبردی	هدف اجرایی (۳) اجرای راهبردی	هدف اجرایی (۴) نظارت، اندازه گیری و تمرکز مجدد
گسترش درکی قوی از توسعه راهبردی بررسی تجربیات دیگر محدوده ها بررسی ساختار قدرت محلی و فرآیند تصمیم گیری شناسایی و ملاقات با گروه های ذینفع عمده بررسی دلایل و موانع در ارتباط با توسعه راهبردی تعریف اهداف طرح تقدیم پیش طرح به شورای شهر جهت تصویب طراحی جزئیات رویکرد توسعه راهبردی	شناسایی و بررسی موضوعات انسانی عوامل خارجی که بر کارکرد جامعه محلی و شهرداری تاثیر گذارند قابلیت های شهرداری جهت رویارویی با عوامل خارجی ترسیم چشم اندازی موفقیت آمیز برای جامعه محلی روشن ساختن مأموریت و احکام شهرداری توسعه گزینه های راهبردی: جهت راهبرد اهداف اجرایی و اقدامات اولویت بندی و گزینش راهبردی ها تهیه راهبردی های محتمل الوقوع	تلاش به منظور یافتن شریک و ضامن در جامعه محلی توسعه و ادغام برنامه های عملیاتی در قابل یک مفهوم محلی راهبردی: برنامه راهبردی ارایه برنامه راهبردی به شورا جهت تصویب انتشار توزیع برنامه راهبردی سازماندهی ساختار اجرایی و سیستم ها پیوند دادن فرآیند توسعه راهبردی به چرخه بودجه ای شهرداری	پایه گذاری یک تیم مسئول برای نظارت و اندازه گیری فرآیند توسعه شهرداری توسعه و بکار بستن معیارهای عملکردی برای هر اقدام ارزیابی نتایج و جلب حمایت (محیطی، آموزشی تامین اعتبارات) برای اقدامات پیشنهادی انتقال نتایج و استخراج بازتاب از گروه های مختلف ذینفع مسئله جنبه ای اجرایی برنامه راهبردی

جدول ۷- اقداماتی در ارتباط با هدف اجرایی (۱)، تکامل فرآیند توسعه راهبردی

هدف اجرایی (۱) طراحی رویکرد	عنصر ۱- ایجاد یک سیستم مدیریت پروژه ای	عنصر ۲- مشارکت و ارتباط با گروه های ذینفع
	ایجاد رهبری فعال و قوی ایجاد یک چارچوب برای تصمیم گیری و عمل کمیته مدیریت و هدایت تیم راهبردی تامین منابع و امکانات کافی: اداره طرح ها امکانات ارتباطی نیازهای اطلاعاتی حق الزحمه مشاورین انگیزه های داوطلبین پشتیبانی و غیره جلسات آموزشی	تحلیل و مشورت با گروه های ذینفع ارزیابی درک و تجربیات مشارکت مردمی تحلیل شبکه های ارتباطی با گروه های ذینفع و طرح مشارکتی ایجاد یک راهنمای توسعه راهبردی و دیگر انتشارات اطلاع رسانی ارتقای آگاهی و درک فرآیند توسعه راهبردی ایجاد یک پایگاه اطلاعاتی از مشارکت کنندگان و گروه های ذینفع

هدف اجرایی (۲) تدوین راهبردی	شناسایی و برقراری ارتباط با شرکای درون جامعه محلی تشویق گروه ها در جهت انجام وظایف گوناگون برنامه ریزی (مثال، بررسی موضوعات کلیدی)	عملی ساختن ارتباط با گروه های ذینفع و برنامه های مشارکتی هدایت کارگاه های موضوعی جلسات، گردهمایی ها، مسابقه ها و نمایشگاه ها و غیره شروع یک مبارزه مطبوعاتی بازنگری عمومی و بازخورد نتایج
هدف اجرایی (۳) اجرای راهبردی	دوباره شکل دهی گروه ها جهت تشکیل تیم های عملیاتی برای مقاصد اجرایی ایجاد یک تیم ارزیابی جهت نظارت و سنجش اثرات اقدامات	توزیع برنامه راهبردی انتشار نتایج / اثرات اجرایی برنامه راهبردی باز تدوین ارتباطات گروه های ذینفع و برنامه مشارکت

جدول ۸- اقدامات در ارتباط با هدف کلان (۲) هویت بخشیدن به فرآیند توسعه راهبردی

هدف اجرایی (۱) طراحی رویکردی	عنصر ۳: تقویت فنون توانمند سازی بررسی مهارت های مورد نیاز آموزش اعضای تیم راهبردی در ارتباط با مفاهیم توسعه راهبردی و فنون کنترل مدیریت فراهم ساختن آموزش برای شرکت کنندگان کلیدی در ارتباط باتشکیل تیم و حل مسایل	عنصر ۴: تحلیل موضوعات کلیدی جمع آوری و بازنگری اطلاعات موجود مصاحبه و مقالات با گروه های ذین تهیه پرسشنامه و انجام نظر سنجی عمومی	عنصر ۵: طراحی و شروع پروژه های نمایش گزینش پروژه های نمایشی شناسایی دست اندرکاران طراحی برنامه کاری
هدف اجرایی (۲) تدوین راهبردی	فراهم ساختن آموزش در چارچوب آموزش فعال به کارکنان شهرداری و دیگر شرکت کنندگان (مانند گروه های غیر رسمی ذینفع)	برآورد توانائی های شهرداری جهت پاسخگویی به مسایل اساسی (قوت و ضعف) شناسایی و بررسی موضوعات کلیدی که برآیندی جامعه تاثیر گذارند (فرصت ها و تهدیدات) انجام تحلیل های کارگاهی SOWT با تیم هدایتی شورا و گروه های ذینفع انجام مطالعات فنی تولید سند تحلیل وضعیت	تهیه منابع و آغاز اجرا مشارکت عمومی مستند سازی و ادغام تجربیات آموزشی در قالب فرآیند توسعه راهبردی
هدف اجرایی (۳) راهبردی	ایجاد برنامه های مدیریت کیفی برای شهرداری ها	ابداع و اجرای یک سیستم / شبکه جهت تولید و پخش اطلاعات	نظارت، ارزیابی و تمرکز مجد بر اقدامات
هدف اجرایی (۴) نظارت و اندازه گیری، تمرکز مجدد	شرکت در موسسات آموزشی تولید برنامه آکادمیک، مطالعات موردی و غیره هدایت دوره های آموزشی منسجم	تحلی موضوعات نو و در حال پدیدار شدن انجام مطالعات فنی	

جدول ۹- (ادامه) اقدامات در ارتباط با هدف کلان ۲: موجودیت بخشیدن به فرآیند توسعه راهبردی (مسیحی ۱۳۸۱، ۲۲۸)

۱-۲-۲- برنامه راهبردی لیسبن (پرتغال)

برنامه راهبردی لیسبن در ۴ مرحله تدوین شده است که خلاصه مراحل انجام شده به منظور تهیه طرح به شرح زیر می باشد؛

مرحله اول: شامل شناخت وضعیت موجود شهر و حکومت محلی، شناسایی نقاط قوت و تواناییهای بالقوه و اولین حرکت ها جهت تعریف رهنمودها برای مدرن کردن شهر لیسبن می شود.

مرحله دوم: مطالعات عمیق بخشی که قبلا صورت گرفته با برگزاری جلساتی با گروه های ذینفع مورد آزمون و تایید قرار گرفت.

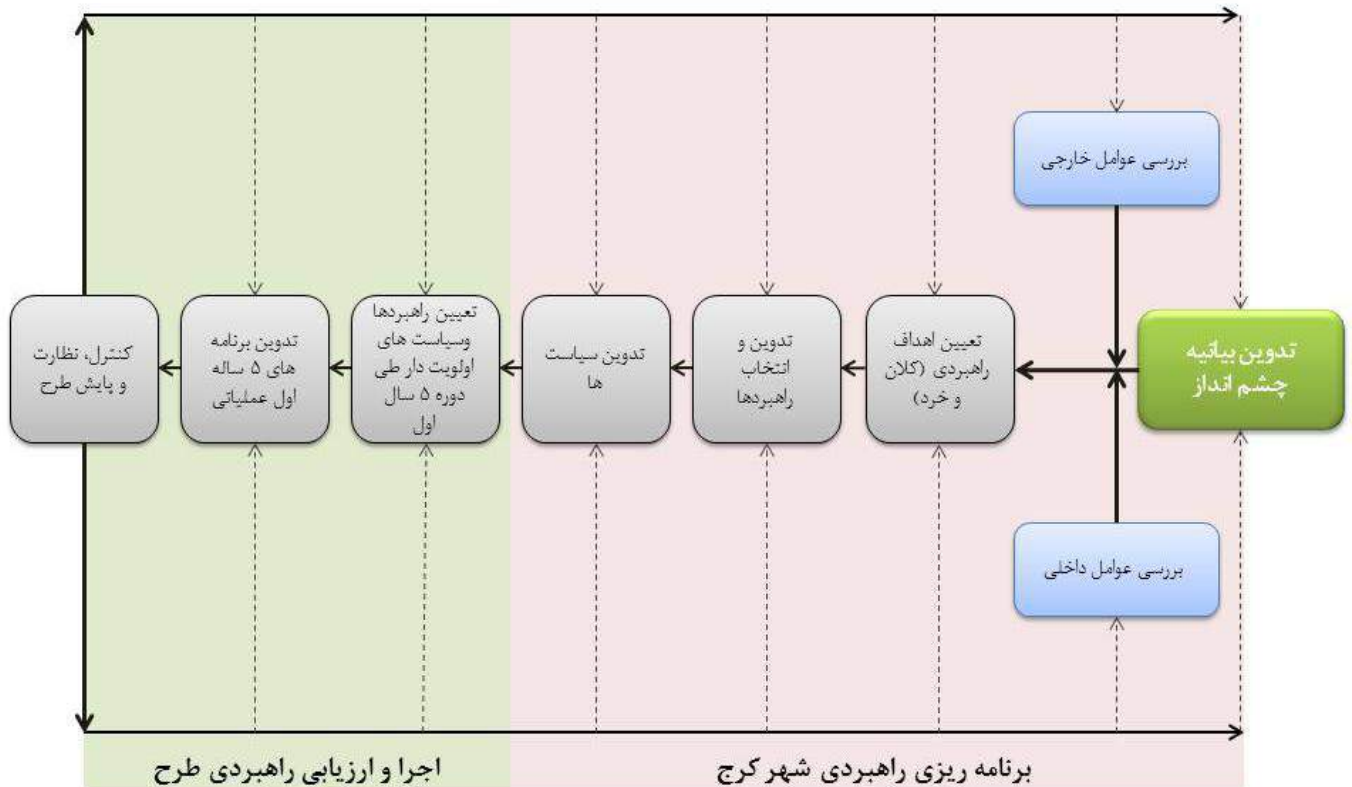
مرحله سوم: شامل گزینش اهداف اجرایی و استراتژی ها می شود که در جلسات محدود متشکل از متخصصین و بر اساس نتایج حاصله و نیز پیشرفت مطالعات عمیق بخشی، به دست آمده است.

مرحله چهارم: منابع موجود در برابر اهداف اجرایی ارزیابی و اقدامات مشخص و نیز وسایل لازم جهت تحقق آنها تعریف شد.

۱-۷-۳- چارچوب برنامه راهبردی شهر کرج

هرچند که در نمونه های ارائه شده در بخش پیش، تفاوت ساختاری بین برنامه های راهبردی، چشم انداز ها و نحوه تهیه و تدوین آنها به چشم می خورد، اما در همه آن ها روح واحدی وجود دارد که نشانگر ارائه تصویری روشن از آینده مطلوب شهر و ایجاد انگیزه و تحرک های نیل به اهداف مورد نظر و ایجاد سازوکار و زمینه هایی برای تحقق هر کدام از آن ها می باشد. شایان ذکر است که با توجه به بررسی های انجام شده، روش به کار گرفته شده در این طرح اساسا بر مبنای "شیوه نامه تدوین برنامه ریزی راهبردی شهرداری های کشور" بوده است، همچنین سعی بر این بوده است که از برخی ظرفیت های محتوایی رویکرد راهبرد توسعه شهر همچون توجه به مشارکت ذی نفوذان و ذی نفعان و رقابت پذیری در اقتصاد و حیات شهر استفاده گردد. بدین ترتیب الگوی نظری و روش شناختی این طرح را می توان تلفیقی از رویکرد برنامه ریزی راهبردی مطابق با شیوه نامه تدوین برنامه راهبردی شهرداری های کشور و روش راهبرد توسعه شهر (ODS) دانست که بنا به مقتضیات و شرایط محیطی مدیریت شهری کرج در سازوکاری نیمه مشارکتی به انجام رسیده است.

نمودار ۲- چارچوب راهبردی و اجرایی برنامه راهبردی شهر کرج



۸-۱- بررسی، تحلیل و استنتاج قوانین، مقررات و دستورالعمل های مرتبط با شهر و شهرداری

۸-۱-۱- تفکر برنامه ریزی و مدیریت راهبردی

فرآیند توسعه راهبردی موفق شامل تفکر، برنامه ریزی و مدیریت راهبردی می شود. تفکر راهبردی نیازمند توسعه بینشی عمیق در ارتباط با محیط داخلی و خارجی است که شهرداری در آن فعالیت می کند. برنامه ریزی راهبردی شیوه ای سیستماتیک جهت ایجاد و برقراری پیوستگی بین اقدامات اولویت دار با در نظر داشتن نقاط ضعف و قوت (توانایی ها و منابع سازمانی) و همچنین فرصت ها و تهدیدها (عوامل خارجی و جریانات تاثیر گذار بر شهرداری) می باشد. مدیریت راهبردی در برگیرنده چارچوب ظرفیت ها جهت تدوین و به اجرا درآوردن فعالیت های راهبردی می باشد. به عبارت دیگر یک فرآیند موثر توسعه راهبردی با تمرکز بر موضوعات کلیدی و در نظر داشتن منابع موجود و راه حل های اخلاقی مبنی بر توانایی ها و تعهد، تغییرات آگاهانه ای را به سرانجام می ساند. در حالیکه زمینه های گوناگون، شیوه های گوناگونی را به وجود می آورد، اکثر فرآیندهای توسعه راهبردی چرخه ای بوده و شامل یک سری اجزای بنیادین می شود. این موضوعات کلیدی عبارتند از:

✓ تعریف از مقصد و طراح رویکردهای برنامه ریزی؛

✓ تحلیل شرایط کنونی و شناسایی موضوعات کلیدی؛

✓ ارایه تصویری از موفقیت و روش ساختن مأموریت و تعهدات؛

✓ گزینش جهت حرکت راهبردی و اولویت ها (اهداف کلان و اهداف اجرایی)؛

✓ توسعه یک راهبردی (یکسری برنامه های عملیاتی پیوسته) جهت تحقق تصویر مذکور؛

✓ سنجش و ارزیابی نتایج؛

✓ توجه مجدد به اقدامات انجام گرفته.

در ادامه توجه خود را به برنامه ریزی راهبردی معطوف می نمائیم زیرا گامی کلیدی برای ایجاد یک چارچوب تفکری و اجرای موفقیت آمیز راهبردی می باشد.

۱-۸-۲- برنامه ریزی راهبردی در چارچوب شهرداری ها

از سال ۱۹۶۰ تاکنون برنامه ریزی راهبردی وسیع از سوی شرکت های بخش خصوصی جهت مدیریت تغییرات و افزایش کارایی در امر تصمیم گیری بکار گرفته شده است. در سال های اخیر سازمان های بخش عمومی بسیاری اقدام به انجام برنامه ریزی راهبردی نموده اند که در صورت انجام موفق آن موجب تغییرات مثبتی شده است.

بدون برنامه ریزی راهبردی احتمال مذاکرات ناتمام، تصمیمات ضعیف و پتانسیل های تحقق نیافته بسیار زیاد می شود. برنامه ریزی راهبردی به سئوالات زیر پاسخ می گوید:

چه حیطه ها و چگونه باید رشد یابند؟

چگونه می توان پایه اقتصادی موجود را حفظ و گسترش داد؟

چگونه می توان کیفیت زندگی را حفظ و ارتقاء داد؟

باید خاطرنشان شد که برنامه ریزی راهبردی، جایگزین برنامه ریزی کالبدی و یا کاربری اراضی نمی باشد. اما، می توان آن را چتری پنداشت که تمامی برنامه ها را از جمله مسکن، حمل و نقل، بهداشت، آموزش، محیط زیست و یا موضوعات اقتصادی پوشش می دهد در شکل شماره (۱۳) به برنامه ریزی راهبردی به عنوان ابزاری برای انسجام شهرداری اشاره گردیده است.

برنامه های راهبردی و برنامه های رسمی بسیار متفاوت می باشند. اما، با وجود این یکدیگر را تکمیل می نمایند. برنامه های رسمی، برنامه های کاربری اراضی اند، که شامل سیاست هایی می شوند که تاثیرات عمده ای بر زندگی اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی و محلی می گذارند. به علاوه برنامه های راهبردی می توانند میان اسناد سیاست گذاری با

عملیات و فعالیت ها رابطه ایجاد نمایند. برنامه های راهبردی بالفطره مبتکرانه و آرمان گرا بوده و کمک می نمایند تا اهداف کوتاه مدت محلی و دراز مدت و همچنین برنامه هایی جهت تحقق اهداف مذکور، شکل گیرند.



شکل ۱۲- برنامه ریزی راهبردی به عنوان ابزاری برای انسجام شهرداری

برنامه ریزی راهبردی شهرداری ها می تواند برای رویارویی با طیف وسیعی از موضوعات، مورد استفاده قرار گیرد. برنامه ریزی راهبردی همکاری بین سطوح سازمانی، اجتماعی محلی و منطقه ای را مورد توجه قرار می دهد. و می تواند منابع را بسیج کرده و فعالیت های متنوعی را هماهنگ سازد. در جدول شماره (۸) خصوصیات برنامه ریزی راهبردی در مقابل برنامه ریزی سنتی بیان شده است.

برنامه ریزی راهبردی	برنامه ریزی سنتی
گرایش به فرآیند و عمل دارد	گرایش به نتیجه دارد- برنامه
با هدف و محیط به حرکت در می آید. ترکیبی از راهبردی ها اختیاری و اجباری	با اهداف و راهبردی اختیاری به حرکت در می آید.
با توافق نظر در مورد موضوعات شروع می شود.	با توافق نظر در مورد قدرت اجرایی شروع می شود.
فعال	واکنشی
هم کمی و هم کیفی	بیشتر تحلیل و کمی

ماتریسی و مشارکتی	سلسله مراتبی
مدیران و اجرا کنندگان برنامه ریزی و اجرا در ارتباط با هم اند.	متخصصین برنامه ریزی آن را انجام می دهند
متمرکز و گزینشی	بیشتر گرایش به تهیه برنامه دارد.
ارزش های سازمانی، نقاط قوت و ضعف در نظر گرفته می شود.	ارزش های سازمانی و نقاط قوت و ضعف در نظر گرفته نمی شود
در طی برنامه توجه کامل به توانائی های اجرایی می شود.	برنامه ریزی جدا از اجراست
آگاهی و مشارکت گروه های ذینفع سیاسی	آگاهی سازمانی
تعهد نسبت به چشم انداز، از طریق تعامل به توسعه گروه ها منجر می شود.	چشم انداز (چنانچه ذکر شود) یک حالت آرمانی نمایی است
برنامه ریزی فوریتی را شامل می شود.	برنامه ریزی فوریتی را مستثنی می سازد
اجرا از طریق افزایش توان	اجرا از طریق دستورات
افزایش توان برای تفکرات راهبردی و آموزش سازمانی	افزایش توان، صریحاً جزء هدف صریحی نمی باشد.

جدول ۱۰- خصوصیات برنامه ریزی راهبردی در مقابل برنامه ریزی سنتی

۱-۸-۳- مقررات و دستورالعمل های مرتبط با شهر و شهرداری

۱-۸-۳-۱- اهداف، مقررات و وظایف شهرداری در زمینه مدیریت محیط زیست

مدیریت محیط زیست شهری عبارت است از فرآیند تصمیم گیری در جهت تدوین راهبردهای توسعه شهری متناسب با الزامات زیست محیطی بنا بر مقتضیات زمانی و مکانی و سیاست گذاری، برنامه ریزی و کنترل و نظارت بر آن دسته از فعالیت هایی که تاثیر بارز بر محیط زیست شهری دارد.

ماده ۲- اهداف کلی شهرداری در زمینه مدیریت محیط زیست شهری عبارت است از:

الف- تامین حقوق شهروندان برای برخورداری از محیط زیست سالم و مطلوب و ارتقای کیفیت زندگی آنان در محیط زیست شهر

ب- حفاظت، بهبود و بهسازی محیط زیست شهری و پیشگیری و ممانعت از هرگونه آلودگی و هر اقدام مخربی که موجب برهم خوردن تعادل و تناسب محیط زیست در محدوده و حریم شهر می شود.

ماده ۳- وظایف شهرداری در زمینه محیط زیست شهری به قرار زیر است:

۱- اتخاذ تدابیر لازم برای ایجاد، گسترش، حفظ و نگهداری فضای سبز شهری و بطور کلی مدیریت آنها.

۲- اعمال مدیریت پسماندهای عادی (شهری و خانگی) در محدوده و حریم شهر و همچنین مراقبت و

نظارت بر عملیات اجرایی سایر پسماندها در این محدوده ها.

۳- سیاستگذاری، برنامه ریزی و ارایه کلیه خدمات مربوط به تامین و توزیع آب شهری و جمع آوری و انتقال و تصفیه فاضلاب در محدوده و حریم شهر.

۴- اقدام در جهت پیشگیری، کنترل و کاهش آلودگی های زیست محیطی از قبیل آلودگی هوا، آب و خاک، صوتی، نوری، بویایی و سایر آلودگی های زیست محیطی.

۵- ساماندهی کارخانجات، کارگاه ها و واحدهای تولیدی و خدماتی آلوده کننده و مزاحم در محدوده و حریم شهر و کنترل آلودگی آنها و در صورت لزوم انتقال به نقاط مناسب به ترتیب مقرر در این قانون.

۶- ساماندهی ترافیک و سیستم حمل و نقل شهری و نظارت بر تردد وسایل نقلیه موتوری و کنترل آلودگی آنها.

۷- اتخاذ تدابیر لازم برای جلوگیری از آلودگی بصری یا نابسامانی منظر و برنامه ریزی و اقدام در جهت زیباسازی محیط زیست شهری و پیشنهاد ضوابط زیباسازی و هویت بخشی به سیما و کالبد شهری جهت تصویب در مراجع ذیربط.

۸- کشف و پیگیری تخلفات ناشی از آلودگی و تخریب محیط زیست در محدوده و حریم شهر و اخذ ضرر و زیان خسارات وارده بر محیط زیست شهری.

۹- حفاظت از محیط زیست طبیعی شهر و ساماندهی آن.

۱۰- صدور مجوز ایجاد و اداره موزه های تاریخ طبیعی و باغ های وحش و نظارت بر فعالیت آنها در محدوده و حریم شهر بر اساس ضوابط و مقررات سازمان حفاظت محیط زیست.

۱۱- صدور مجوزهای احداث، تکمیل و توسعه واحدهای صنفی، تجاری و صنعتی اثرگذاری بر محیط زیست در محدوده و حریم شهر بر اساس ضوابط مقررات و ضوابط زیست محیطی.

۱۲- اقدام در جهت جلب مشارکت شهروندان برای حفاظت از محیط زیست.

۱۳- بررسی، شناخت و پایش وضعیت شاخص های زیست محیطی شهری و تهیه کارنامه محیط زیست و انتشار سالانه آن (مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران، ۱۳۹۲).

۱-۸-۳- اهداف، مقررات و وظایف شهرداری در زمینه مدیریت اجتماعی و فرهنگی

مدیریت فرهنگی و اجتماعی شهر فرآیند مدیریت آگاهانه و بهره گیری صحیح از دانش در مسیر پیشرفت برنامه ها و تحقق اهداف و راهبردهای مورد نظر در حوزه فرهنگی و اجتماعی شهر است که شامل آموزش و پرورش عمومی و فنی و حرفه ای، علوم و تحقیقات، بهداشت و درمان، توانبخشی، تربیت بدنی و ورزش همگانی، هنری، محیط زیست، محصولات فرهنگی، صوتی و تصویری و خدمات آموزشی و ایجاد تعادل، تناسب

و هماهنگی در برنامه ریزی کلان شهری، تبیین و تعیین مبانی فرهنگ شهرنشینی برای همه مردم به ویژه قشر جوان و نوجوان، برقراری زمینه مناسب برای رشد و اعتلای این فرهنگ و ارتقاء و اصلاح فرهنگ همگانی می باشد.

ماده ۲- اهداف شهرداری در حوزه اجتماعی و فرهنگی به شرح زیر است:

۱- دستیابی به توسعه پایدار، متوازن و همه جانبه شهری.

۲- اجرای برنامه مدیریت جامع اجتماعی و فرهنگی.

۳- حذف یا کاهش کاستی های فعلی.

۴- بهبود کیفیت خدمتگذاری به مردم.

۵- تعهد و پایبندی به قوانین و مقررات.

۶- رعایت عدالت و مساوات بین شهروندان.

۷- مقابله با فساد اداری و ارتقاء شفافیت و پاسخگویی.

۸- ارتقاء کارآیی و اثر بخشی فعالیت ها.

۹- تشویق مشارکت جامعه مدنی.

ماده ۳- توانمندسازی شهرداری در بعد اختیارات و وظایف (انتزاع اختیارات، مسئولیت ها، منابع اعتباری و امکانات محلی از دولت و انتقال آنها به شهرداری)، تامین منابع مالی کافی، پایدار و مطمئن، اصلاح قوانین و مقررات مورد عمل، اصلاح مدیریت، ساختار تشکیلاتی، ترکیب نیروی انسانی و روش های اداری، استفاده حداکثری از تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات در انجام کارها، توجه خاص به مبارزه با فساد اداری و توانمندسازی جامعه مدنی، ساز و کارهای اجرایی شهرداری را برای نیل به اهداف بالا تشکیل می دهد. شهرداری مکلف است در انجام کلیه وظایف و فعالیت های متنوع خود در همه زمینه ها اهداف اجتماعی و فرهنگی را مراعات نموده، از تعارض اقدامات خود با آنها پرهیز کند.

ماده ۴- وظایف شهرداری در جلب مشارکت جامعه مدنی به شرح ذیل است:

۱- توانمند سازی جامعه مدنی از طریق آموزش، تهیه آمار، اطلاعات و گزارش ها در خصوص موضوعات شهری، فعالیت ها و خدمات شهرداری و انتشار آنها برای افزایش آگاهی شهروندان، دریافت نظرات و خواسته های آنان و احاله نقش های بیشتر و موثرتر در اداره امور شهر به آنها.

۲. افزایش مشارکت جامعه مدنی اعم از شهروندان، انجمن ها یا شوراهای شهری و سازمان های مردم نهاد در طراحی، اجرا، تصمیم گیری و نظارت بر برنامه های شهری برگزاری گردهمایی های شهری، استفاده از نظرات و عقاید مردم، جلب مساعدت های مالی و غیر مالی آنان.

۳. ارتقاء نقش های متنوع زنان در امور خانواده و جامعه و فراهم آوردن موجبات بهره گیری بیشتر از مشارکت آنان در اداره و اصلاح امور شهر.
 ۴. تشویق و حمایت از تاسیس و فعالیت سازمان مردم نهاد (NGO) و سازمان های دولتی و غیر دولتی که در امور اجتماعی، فرهنگی و هنری فعالیت داوطلبانه می نمایند.
 ۵. بهبود همبستگی، انسجام و روابط اجتماعی در سطوح همسایگی، محلی و شهری برای ارتقای سطح اعتماد اجتماعی.
 ۶. ترویج و گسترش حقوق و تکالیف شهروندی.
- ماده ۵- وظایف شهرداری در بخش و سلامت حوزه اجتماعی به شرح ذیل است:
۱. تدوین طرح ها و برنامه های اجرایی برای جلوگیری از بروز بحران ها، کاهش آثار حوادث غیر مترقبه و مخاطرات طبیعی نظیر سیل، زلزله و آتش سوزی و مخاطرات شهری که ایمنی فردی و گروهی شهروندان را تهدید می نماید و پیش بینی اقدامات جبرانی در صورت بروز این مخاطرات.
 ۲. ارتقای امنیت اجتماعی شهروندان از طریق حذف یا کاهش خطر عوامل تهدید کننده اجتماعی از قبیل اعتیاد، مخاطرات زیست محیطی، فقر، بیکاری، فساد، فحشا، گروه های جنایت کار و خلاف کار و عوامل تهدید کننده سلامت جسمانی و روانی افراد و گروه ها.
 ۳. تدوین طرح ها و برنامه های اجرایی برای تامین ایمنی و جلوگیری از بروز حوادث برای شهروندان در اماکن عمومی شهر نظیر شهر بازی ها، پارک ها، زمین های بازی و ورزش، استخرها و پارک های آبی، مدارس، پایانه های مسافرتی و معابر، خیابان ها، بزرگراه ها، پل ها و گذرگاه ها.
 ۴. پایش تاثیرات توسعه فضایی، کالبدی و عمران شهری بر زندگی اجتماعی شهروندان و تلاش برای فراهم ساختن یک زندگی سالم و شرایط انسانی برای زندگی آنان.
 ۵. برنامه ریزی به منظور کاهش آسیب های اجتماعی با مشارکت دیگر دستگاه ها، نهادهای مربوطه و تشکل های غیر دولتی از طریق برقراری گشت های شناسایی و جذب، تاسیس و اداره ی مراکز شبانه روزی، نگهداری موقت، گرم خانه ها برای آسیب دیدگان اجتماعی از قبیل: متکدیان، افراد ولگرد، کودکان خیابانی، معتادین، حاشیه نشین ها، بی خانمان ها (کارتن خواب ها) و افراد در راه مانده.
 ۶. تهیه و اجرای برنامه های توسعه کارآفرینی و شکوفایی استعدادها و ترویج خلاقیت آسیب دیدگان اجتماعی و توانمند سازی آنان به منظور جلوگیری از گسترش آسیب های اجتماعی.
 ۷. حفظ و بهداشت عمومی و ارتقاء آن، مبارزه با آلودگی صوتی، هوا، آب، خاک و جانوران موزی، دفع پسماندها و آموزش عمومی شهروندان در موضوعات مزبور.

۸. ارتقا سطح بهداشت عمومی و سلامت در کلیه اماکن عمومی و محیط شهری و حذف یا کاهش عوامل تهدید کننده سلامت و بهداشت در محیط و فعالیت ها و کالاهایی که در شهر عرضه می شود.
۹. ارتقاء آگاهی های عمومی در زمینه بهداشت و سلامت به طرق مقتضی به ویژه استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات.
۱۰. ایجاد و اداره واحدهای ارائه دهنده خدمات بهداشتی، تشخیصی و درمانی به منظور ارتقاء سطح سلامت شهروندان و اجرای برنامه پزشک خانواده.
- ماده ۶- وظایف شهرداری در امور حمایتی حوزه اجتماعی به شرح ذیل است:
 ۱. تهیه و اجرای انواع برنامه های اجتماعی و فرهنگی برای حمایت از نهاد خانواده به عنوان هسته اصلی تشکیل دهنده جامعه شهری.
 ۲. خانواده محور نمودن برنامه ها و فعالیت های اجتماعی و فرهنگی شهرداری.
 ۳. حمایت از زنان، مادران، نوزادان و کودکان بی سرپرست یا بد سرپرست به طرق مقتضی از جمله تاسیس موسسات جدید و حمایت از موسسات موجود برای نگهداری، آموزش و بازتوانی آنان.
 ۴. ایجاد و اداره آسایشگاه ها و موسسات درمانی و حمایتی معتادان و ناتوانان جسمی و ذهنی و اتخاذ تدابیر علمی جامع و فراگیر با هدف درمان و بازتوانی مصرف کنندگان مواد مخدر و کاهش آسیب ها در حدود امکانات شهرداری.
 ۵. انجام حمایت های اجتماعی لازم پس از درمان مبتلایان به مواد مخدر و انواع روان گردها، ارائه خدمات مشاوره و پزشکی و حمایت های اجتماعی برای افراد بازتوانی شده در محدوده شهر تهران و در حدود امکانات شهرداری.
 ۶. ایجاد خانه سالمندان و از کار افتادگان و ارائه حمایت های مادی و معنوی از آن ها با استفاده از کمک های دستگاه های دولتی و غیر دولتی و سازمان مردم نهاد.
 ۷. ساماندهی امور حاشیه نشینی و سکونت گاه های غیر رسمی با استفاده از کمک دستگاههای دولتی و غیر دولتی و سازمان های مردم نهاد.
 ۸. ایجاد مسکن موقت اجتماعی برای مساکین و نیازمندان.
 ۹. ارائه کمک های موقت برای در راه ماندگان و دور افتادگان از موطن و کمک به معاودت آنها.
 ۱۰. ساماندهی امور کارگران فصلی.
 ۱۱. حمایت از بازنشستگان و وظیفه بگیران فاقد بضاعت از طریق ارائه خدمات مورد نیاز آنان.
- ماده ۷- وظایف شهرداری در بخش توسعه زیربنای حوزه اجتماعی و فرهنگی به شرح ذیل است:

۱. توسعه ظرفیتهای گردشگری در شهر از طریق ایجاد و اداره مجتمع های گردشگری، واحدهای تفریحی - اقامتی و پذیرایی، صدور مجوز تاسیس موسسات، دفاتر و تاسیسات گردشگری و نظارت بر فعالیتهای آنها؛
۲. احداث، توسعه، تجهیز و مدیریت فضاها و اماکن عمومی مورد نیاز شهر (با در نظر گرفتن استانداردها) برای پاسخگویی به نیازهای متنوع اجتماعی، فرهنگی، مذهبی، ورزشی، تفریحی و هنری نظیر سینما، تئاتر، فرهنگسرا، موزه و سراهای دیگر
۳. احداث، توسعه یا تجهیز مساجد و اماکن
۴. توسعه امکانات تفریحی و ورزش همگانی و اوقات فراغت از طریق احداث، توسعه، تعمیر، تجهیز و اداره ساختمانها و اماکن ورزشی، تامین نیروی انسانی و ارائه خدمات لازم؛
۵. ایجاد دانشگاه، موسسات آموزش عالی یا تحقیقاتی و تاسیس آموزشگاه، مراکز آموزش فنی و حرفهای، مهدکودک، مدارس ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان؛
۶. انجام مطالعات و پژوهشهای کاربردی در رابطه با امور اجتماعی و فرهنگی شهر؛
۷. توسعه، تقویت و مدیریت امور مهدهای کودک و موسسات مشابه در جهت رفع نیازهای تربیتی کودکان و کمک به والدین آنان از نظر نگهداری و مراقبت کودکان.
- ماده ۸- وظایف شهرداری در بخش تسهیلات معیشتی حوزه فعالیتهای اجتماعی به شرح ذیل است:
 ۱. فراهم ساختن امکانات و تسهیلات لازم برای عرضه کالا و خدمات توسط تولیدکنندگان و توزیع کنندگان و دسترسی مردم به کالاها و خدمات ارزان قیمت در شهر؛
 ۲. ساماندهی فعالیتهای اصناف و پیشهوران از طریق انجام برنامه ریزیهای لازم و نظارت بر آنها؛
- ماده ۹ - وظایف شهرداری در ارائه خدمات اجتماعی به شهروندان به شرح ذیل است:
 ۱. برگزاری انتخابات شوراهای و سایر نهادهای انتخابی شهری با استفاده از همکاری مردم و همچنین مشارکت فعال در برگزاری انتخابات مجلس شورای اسلامی و ریاست جمهوری و انتخابات دیگر در صورت درخواست وزارت کشور؛
 ۲. جلوگیری از تکدیگری و هدایت متکدیان به انجام کارهای مفید؛
 ۳. انجام بخشی از امور ثبت اسناد و املاک واقع در شهر تهران و همچنین ثبت احوال چهارگانه مردم در این شهر با هماهنگی سازمان ثبت اسناد و املاک کشور و سازمان ثبت احوال.
 ۴. صدور مجوز تاسیس سازمانهای مردم نهاد، کلینیکهای ترک اعتیاد، مهدکودکها و خانه سالمندان، آموزشگاههای غیردولتی و مراکز آموزش فنی و حرفهای و صدور مجوز کسب اصناف.
- ماده ۱۰- وظایف شهرداری در ایجاد شهری با هویت فرهنگی و ارزشهای اسلامی - ایرانی به شرح

ذیل است:

۱. ترویج و توسعه فرهنگ و ارزشهای اسلامی به ویژه در رابطه با قرآن پژوهی در سطح وسیع و به طور مستمر؛
 ۲. ترویج ارزشهای انقلاب اسلامی و فرهنگ ایثار و شهادت؛
 ۳. ارتقاء فرهنگ شهروندی به طرق مقتضی از جمله ارائه آموزشهای عمومی؛
 ۴. با هدف جلب مشارکت شهروندان در فرایند برنامه های (راهبرد مدیریت شهری اجتماع بنیان) توجه به توسعه شهری؛
 ۵. مدیریت تحولات فرهنگی به منظور کاهش تاثیرات منفی فرهنگهای نامطلوب؛
 ۶. حمایت از فعالیتهای اجتماعی، فرهنگی و هنری و تشویق نخبگان، فرهیختگان و هنرمندان از هر طریق ممکن؛
 ۷. تلاش برای تبدیل و ارتقای ساکنان شهر از شهرنشین به شهروند
 ۸. تلاش برای تبدیل تهران به شهری با هویت اسلامی- ایرانی
 ۹. تدوین شاخصهایی برای انتخاب شهرداری و شهروند نمونه محله یا منطقه.
 ۱۰. ایجاد اتاق شهر به منظور حمایت از هویت شهر و ایجاد امکان تتبعات بیشتر در تاریخچه شهر و روشن سازی نقاط تاریک و اصلاح آن.
 ۱۱. ایجاد بانک اطلاعاتی در همه زمینههای فعالیتهای اجتماعی و فرهنگی شهرداری
- ماده ۱۱- وظایف شهرداری در ارائه خدمات فرهنگی به شهروندان به شرح ذیل است:
۱. عرضه انواع خدمات و کالاهای فرهنگی، هنری و مذهبی و حمایت از تولید این نوع خدمات و کالاها توسط اشخاص دیگر صاحب صلاحیت در راستای توسعه فرهنگ شهروندی، تقویت هویت ملی، تعظیم شعائر مذهبی و بزرگداشت میراث معنوی؛
 ۲. برگزاری همایشها و سمینارهای اجتماعی و فرهنگی و هنری با بهره گیری از خدمات پیشکسوتان و نخبگان فرهنگی جامعه؛
 ۳. طراحی نظام مدیریت واحد شهری بافتهای تاریخی؛
 ۴. مدیریت بهینه هزینههای اداره شهر از طریق جلب مشارکت شهروندان و فرهنگسازی استفاده بهینه شهروندان از امکانات و تجهیزات عمومی؛
 ۵. انجام مطالعات و پژوهشهای بنیادی، کاربردی و توسعهای در امر مبارزه با موادمخدر و روانگردانها و پیشگیری و درمان معتادان و تکیه بر دانش روز دنیا و استفاده از ظرفیتهای علمی تخصصی ذیربط در

کشور؛

۶. اشاعه فرهنگ پیشگیری از اعتیاد با تأکید بر تقویت باورهای دینی مردم و اقدامات فرهنگی، هنری، ورزشی، آموزشی و تبلیغاتی در محیط خانواده، محیط کار و مراکز فرهنگی و عمومی شهر تهران؛
۷. ایجاد و اداره کتابخانه های عمومی و ترویج فرهنگ کتابخوانی به عنوان عناصر موثر فرهنگی شهر؛
۸. برگزاری و گرامیداشت مراسم، مناسبتها و آیین نامه های گوناگون ملی، مذهبی، فرهنگی، هنری، تفریحی و اجتماعی به طرق ممکن؛
۹. حمایت از هیات های مذهبی شهر؛
۱۰. بزرگداشت جایگاه مفاخر و مشاهیر سیاسی، اجتماعی، علمی، مذهبی، فرهنگی و هنری با استفاده از اسامی، عناوین، پرتره، نقاشی، فیلم، مجسمه و سایر آثار فرهنگی و هنری مرتبط با آنان در زمانها و مکان های مناسب؛
۱۱. نامگذاری و شمارگذاری بزرگراهها، خیابانها، کوچهها، معابر و اماکن عمومی با هدف تعظیم شعائر، نمادها و شخصیت های مذهبی و ملی، مراعات مقتضیات محلی، شهری، بینالمللی و رعایت نظرات و سلیق مردم و دسترسی آسان به آدرسهای شهری؛
۱۲. حفظ و مرمت ابنیه و آثار ارزشمند فرهنگی، هنری و باستانی؛
۱۳. تاسیس و اداره موزه ها؛
۱۴. تلاش در جهت ارتقاء کیفیت زندگی شهری و عمق بخشیدن به زندگی معنوی و فکری شهروندان
۱۵. برگزاری و اجرای برنامه های مرتبط با ارتقاء اخلاق شهروندی و ایجاد تفاهم همه جانبه و متقابل در زندگی شهری.
۱۶. برگزاری دوره های مشاوره مختص امور کودکان و نونهالان جهت استفاده خانواده ها و موسسات فعال در زمینه مسایل کودکان و نیز ایجاد امکانات تحقیق و مطالعه در باب مشغولیات ذهنی کودکان و اسباب و آلات بازی و پر کردن اوقات فراغت آنان.
۱۷. ساماندهی اوقات فراغت شهروندان تهرانی با رویکرد محله محوری و تلاش در جهت تغییر فرهنگ استفاده از مرخصیها و تعطیلیهای شهروندان کارمند و کارگر به نحوی که استفاده از این مرخصی یا تعطیلی موجبات شادابی و طراوت استفاده کننده را فراهم کرده، افزایش ظرفیت و کارآیی و راندمان را در پی داشته باشد.
۱۸. تشکیل انجمن های اولیا و مربیان و ارائه مشاوره های ضروری به آنان.
۱۹. ارائه انواع مشاوره های خانوادگی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و حقوقی به شهروندان به منظور رفع نیازهای آنان.

۲۰. تلاش در جهت آموزش شهروندان در زمینه حفظ دستاوردهای زیست محیطی و زیبا سازی شهری از طریق برگزاری جلسات آموزشی و تمرینی (مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران، ۱۳۹۲).

۱-۳-۳- اهداف، مقررات و وظایف شهرداری در زمینه ایمنی و مدیریت بحران

ماده ۲- وظایف شهرداری در خصوص پیشگیری مدیریت بحران، ایمنی و آتش نشانی به شرح ذیل می باشد:

۱-انجام مطالعات پهنه بندی خطر و لحاظ الزامات شهرسازی در رعایت حریم و ساخت و ساز بر مبنای نقشه های پهنه بندی (در مورد سوانح غالب)

۲-انتشار بروشور، تیزرهای هشداردهنده در مطبوعات و صدا و سیما

۳-اطلاع رسانی کامل عمومی به شهروندان از خطرات حوادث

۴-برنامه ریزی و هماهنگی جهت ساماندهی دستگاههای اجرایی ذیربط

۵-نظارت در زمینه ایجاد و گسترش سیستمهای مؤثر پیشگیری، مقاوم سازی و بهسازی جهت ساخت و سازها

۶-ارایه پیشنهاد لازم به مراجع ذیربط جهت جبران خسارت با روش های اتکائی از جمله انواع بیمه ها

۷-تهیه و تدوین دستورالعملهای ویژه جهت آگاهی و افزایش تخصص برای پرسنل مرتبط شهرداری جهت امر پیشگیری

۸-تهیه فیلمهای کوتاه آموزشی و پیشگیری جهت کودکان و دانش آموزان و خانمهای خانه دار

۹-برگزاری مسابقات و جشنواره ها جهت افزایش آگاهی اقشار مختلف جامعه

ماده ۳- وظایف شهرداری در خصوص آمادگی مدیریت بحران، ایمنی و آتش نشانی به شرح ذیل می باشد:

۱-برگزاری دوره های آموزشی در مدارس، دانشگاه ها برای کسبه، کارگران کارخانجات و اقشار مختلف جامعه

۲-برگزاری مانورهای آموزشی برای پرسنل واحدهای مرتبط و همچنین برای اقشار مختلف جامعه

۳- آمادگی تشکیلات شهرداری در ابعاد مختلف از جمله نیروهای انسانی، تجهیزات و اماکن عمومی شهرداری که در طرح جامع مدیریت بحران پیشبینی شده است.

۴-آمادگی سازمانها و دستگاههای اجرایی که باید از طریق برگزاری مانورهای مستمر و مشترک با شهرداری انجام وظیفه نمایند. بدیهی است برای رفع هر گونه ناکارآمدی یا عدم هماهنگی، مدیر بحران شهر مراتب را به بالاترین مقام اجرای دستگاه مربوطه اعلام خواهد نمود. مسئول دستگاه اجرایی مکلف است در اسرع وقت نسبت به حل مشکل اقدام و نتیجه را به مدیر بحران شهر اعلام نماید.

۵- تهیه و نصب تجهیزات سیستمهای پیشبینی و هشدار دهنده نظیر آژیر، امکانات ماهواره ای جهت اعلان عمومی بحران در مواقع مورد نیاز بخصوص در اماکن عمومی، سینماها، بیمارستانها، زایشگاهها، مدارس، دانشگاهها و زندان ها و محل تجمع عمومی اقشار مردم

۶- برنامه ریزی جهت تخلیه اضطراری ساکنین در معرض آسیب از بحران

۷- برنامه ریزی برای ایجاد فضاهای مناسب جهت اسکان حادثه دیدگان

۸- ایجاد امکانات لازم جهت چگونگی جمع آوری و حمل و دفن اموات در هنگام بروز بحران

۹- ایجاد امکانات لازم جهت بازگشایی معابر، میادین و شوارع سطح شهر

۱۰- ایجاد امکانات لازم جهت پاکسازی معابر، پارکها از اجساد حیوانات و پرندگان و امکان سمپاشی و ضدعفونی

نمودن محیط توسط بهداشت محیط

۱۱- پیش بینی محل هایی برای توزیع آب، مواد غذایی و شبکه های توزیع امکانات اولیه برای حادثه دیدگان

۱۲- پیش بینی اماکنی جهت استقرار بیمارستانهای سیار، واحدهای ارایه دهنده کمکهای اولیه

۱۳- پیش بینی پناهگاه های موقت و ثابت مورد نیاز برای ساکنین شهر از اماکن موجود سطح شهر و

همچنین برنامه ریزی جهت احداث پناهگاه مورد نیاز بر اساس طرح جامع مدیریت بحران شهر

ماده ۴- وظایف شهرداری درخصوص مقابله در مدیریت بحران، ایمنی و آتش نشانی به شرح ذیل می باشد:

۱- ارزیابی پس از سانحه و اعلان نتایج حاصل به مراجع ذیربط و اطلاع رسانی لازم به مردم

۲- درخواست کمک از جمله نیروی انسانی، تجهیزات، امکانات مورد نیاز شهرداری از دستگاه های اجرایی.

۳- اعلان عمومی بحران از طریق علایم هشدار دهنده، صدا و سیما و رسانه های عمومی

۴- اعلام بحران به سایر دستگاههای ارائه خدمات آب، برق، گاز، مخابرات جهت تجهیز اماکن پیش بینی شده امکان

در طرح جامع مدیریت به امکانات مورد نیاز

۵- فراخوان دستگاههای اجرایی جهت آواربرداری و بازگشایی معابر

۶- تشکیل کمیته های قید شده در قانون و آییننامه قانون تشکیل سازمان مدیریت بحران کشور و قوانین آتی

۷- نظارت بر عملکرد کارگروه ها و تیم های اجرایی کمک رسان

۸- انجام مراحل حمل و دفن متوفیان با همکاری کارگروه های مربوطه

۹- پاکسازی معابر و میادین، پارکها از اجساد حیوانات، پرندگان

۱۰- همکاری با بهداشت محیط جهت سمپاشی و ضدعفونی نمودن اماکن عمومی، معابر

ماده ۵- وظایف شهرداری درخصوص بازتوانی در مدیریت بحران، ایمنی و آتش نشانی به شرح ذیل میباشد:

۱- بازگشایی و ترمیم کلیه معابر، شوارع، میادین سطح شهر و امکان برقراری تردد.

- ۲- ترمیم پل های آسیب دیده، بازگشایی نهرها، جوی های آب، شبکه های انتقال آبهای سطحی به خارج از شهر
- ۳- بازسازی و احداث ناوایی های ثابت و سیار در سطح شهر، بازسازی یا ایجاد بازارهای میدانی و توزیع ارزاق عمومی
- ۴- تسطیح و آماده سازی مکان های خاص جهت اسکان امکانات دستگاه های اجرائی ذیربط برای احداث مراکز بهداشتی، بیمارستانها، زایشگاه ها، حرف وابسته به پزشکی، پمپ بنزینها، انبارهای آذوقه، مراکز نگهداری سالمندان، سازمان زندانها، استقرار نیروهای انتظامی، دادگستری و ...
- ۵- بازسازی و ساخت کشتارگاه، رختشویخانه ها و حمامهای عمومی در سطح شهر
- ۶- بازسازی و احداث مراکز نگهداری کودکان بی سرپرست
- ۷- بازسازی سیستم های حمل و نقل همگانی
- ۸- آماده سازی زمین برای استقرار سیستم های مخابراتی، صدا و سیما، تصفیه خانه های آب، ایستگاه های توزیع نیرو، پمپاژ گاز و آب و ...
- ماده ۶- در هنگام بروز بحران، شهردار بعنوان مدیر بحران تلقی میگردد در غیاب شهردار یکی از معاونین (در غیاب معاون) یکی از نیروهای ارشد شهرداری با تأیید شورای اسلامی شهر بعنوان مدیر بحران تلقی گردیده و در غیاب شورای اسلامی شهر توسط استانداری احدی از پرسنل استانداری یا وزارت کشور بعنوان مدیر بحران شهر منصوب خواهد گردید.
- ماده ۷- آئین نامه های مربوطه حداکثر ظرف شش ماه توسط سازمان نظام شهرداری ها تهیه و پس از تصویب شورای عالی استانها و تأیید وزارت کشور و هیأت وزیران قابل اجرا خواهد بود.
- ماده ۸- در هنگام بروز بحران دستورات مدیر بحران شهر (شهردار) که از طریق رسانه های ملی صدا و سیما، روزنامه رسمی کشور صادر گردد برای کلیه دستگاههای اجرایی در حکم دستور کتبی تلقی می گردد و کلیه دستگاه های اجرایی مکلفند امکانات درخواستی شهرداری را در کمترین زمان ممکن به محل قید شده در دستور مدیر بحران اعزام نمایند.
- ماده ۹- اشخاص حقیقی و حقوقی که دارای تجهیزات و امکانات فنی می باشند که امکانات آنان در طرح جامع مدیریت بحران پیش بینی شده است، مکلفند حسب دستور مدیر بحران امکانات درخواستی را در اختیار شهرداری قرار دهند که در این صورت پس از رفع بحران هزینه های مربوط با تأیید شهرداری از طریق سازمان مدیریت بحران کشور پرداخت خواهد گردید.

ماده ۱۰ - شرکتهای خدماتی نظیر آب، برق، گاز، تلفن، مکلفند پیش بینی های لازم جهت اماکنی که قبل از وقوع بحران توسط شهرداری جهت اسکان آسیب دیدگان طراحی نموده را در نظر گرفته و به محض وقوع بحران بلافاصله اماکن مربوطه را تجهیز نمایند.

ماده ۱۱ - وزارت راه و شهرسازی مکلف است بلافاصله بعد از وقوع بحران نسبت به بازگشایی کمربندی ها ورودی و خروجی شهرها اقدام و امکانات لازم جهت نشست و برخاست ضروری هواپیماها و هلیکوپترهای خدمات رسانی را در صورت تخریب فرودگاه ها در محل مناسبی مهیا نماید.

ماده ۱۲ - صدور هر گونه عدم خلاقی، پایانکار بدون گواهی استحکام بنا توسط شهرداری و مراجع صادرکننده پروانه ساختمانی در کشور جرم تلقی شده و با متخلفین برابر قانون مجازات اسلامی رفتار خواهد شد.

ماده ۱۳ - در صورت وقوع حادثه در خارج از محدوده و حریم و اطلاع شهرداری از آن، نیروهای موظف شهرداری مکلف به حضور در محل حادثه و انجام وظیفه می باشند. تعیین محدوده این حضور و در صورت نیاز به وضع مقررات خاص از قبیل تامین هزینه ها به پیشنهاد شهردار به تصویب وزیر کشور میرسد.

ماده ۱۴ - مصادیق حوادثی که نیاز به اعزام نیروهای آتشنشانی و خدمات ایمنی می باشد حداکثر ظرف ۶ ماه پس از لازم الاجرا شدن قانون با پیشنهاد مدیریت بحران کشور و تایید وزیر کشور تعیین می گردد (مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران، ۱۳۹۲).

۱-۳-۴- اهداف، مقررات و وظایف شهرداری در زمینه حمل و نقل و ترافیک

ماده ۱- وظایف شهرداری در حوزه حمل و نقل و ترافیک به شرح زیر می باشد:

- ۱- برنامه ریزی، تهیه و بهنگام سازی طرح جامع حمل و نقل شهری با رویکرد منطقه ای
- ۲- ساخت و توسعه پایانه های مسافربری و باربری و بارانداز درون شهری و برون شهری
- ۳- ساخت، توسعه و بهره برداری از شبکه معابر و سیستمهای حمل و نقل شهری
- ۴- فراهم نمودن زیرساختهای لازم برای استفاده شهروندان از انواع سیستم های حمل و نقل پاک به منظور توسعه حمل و نقل فعال به صورت انسان محور در انجام سفرهای روزانه نظیر دوچرخه سواری و پیاده روی
- ۵- ایجاد و توسعه پیاده راه ها در هسته مرکزی شهر و مراکز خرید و جاذب سفر بدون خودرو
- ۶- ایجاد و توسعه شبکه ریلی (مترو) و پیوستگی با سایر شبکه های حمل و نقل عمومی و فراشهری
- ۷- فراهم نمودن امکان تردد ایمن و آسان معلولین و افراد کم توان حسی - حرکتی نظیر سالخوردگان، کودکان و... در سطح شهر

۸- ایجاد ساختار لازم به منظور مدیریت بهتر و موثر شبکه حمل و نقل عمومی و شبه عمومی

۹- مدیریت بر ساخت، توسعه، بهره برداری از پارکینگ های عمومی

۱۰- مدیریت و ساماندهی پارک حاشیه ای در سطح معابر شهری

۱۱- سیاست گزاری، برنامه ریزی و ایجاد جایگاه های سوخت رسانی به وسائل نقلیه

۱۲- سیاست گزاری و برنامه ریزی توامان حمل و نقل و کاربری زمین به منظور حذف، کاهش یا تغییر الگوی

سفرهای روزانه شهری

۱۳- فراهم کردن امکان ارائه خدمات عمومی در پایانه ها و ایستگاههای حمل و نقل عمومی

۱۴- نصب و نگهداری دیوارهای صوت شکن در معابر پر رفت و آمد

۱۵- هوشمندسازی شبکه معابر و تجهیزات حمل و نقل با استفاده از فناوری اطلاعات

۱۶- مدیریت و راهبری ارائه خدمات غیرحضوری به شهروندان

۱۷- نگهداری شبکه معابر شهری و سیستمهای حمل و نقل شهری

۱۸- صدور مجوز احداث و بهرهبرداری از مراکز معاینه فنی خودرو و کنترل و نظارت بر آنها

۱۹- نگهداری و نظارت بر پایانه های مسافربری و باربری و بارانداز درون شهری و برون شهری

۲۰- تهیه، نصب و نگهداری از علائم و تجهیزات ترافیکی

۲۱- صدور مجوز تاسیس موسسات و شرکتهای حمل و نقل بار و مسافر و نظارت بر عملکرد آنها

۲۲- اندازه گیری مستمر میزان آلاینده های هوا و صدا و اطلاعرسانی مستمر به شهروندان و مراجع ذیصلاح بویژه در

مواقع اضطراری آلودگی هوا

۲۳- اطلاع رسانی، افزایش آگاهی و ارتقاء فرهنگ ترافیکی شهروندان و کلیه متصدیان حمل و نقل شهری(مرکز

مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران، ۱۳۹۲).

۱-۸-۳-۵- اهداف، مقررات و وظایف شهرداری در زمینه خدمات شهری

ماده ۱- وظایف عمومی شهرداری در حوزه خدمات شهری

۱- نگهداری معابر شهری مانند میادین، بزرگراهها، کمربندیها، خیابان ها، کوچه ها، پلها و رودخانه،

زیرگذرها

۲. مدیریت، مرمت ، لاروبی و آماده نگاه داشتن نهرها ، مسیل ها، قنات ها، آبراه ها، رودخانه ها(در

محدوده شهر)و رود دره ها

۳. نگهداری و اداره آرامستان ها، غسالخانه ها و تدفین اموات بلاصاحب

۴. برنامه ریزی برای مدیریت و نگهداری سردخانه های موضوع وظایف و نیاز شهرداری و نظارت بر امور

کشتارگاه ها و دیگر سردخانه ها

۵. انتخاب و ایجاد مکان های مناسب جهت تجمع و انتظار کارگران آماده به کار در مناطق مختلف شهر.
۶. برنامه ریزی برای ساخت مسکن ملکی و استیجاری جهت افراد کم درآمد.
۷. ایجاد تسهیلات و مناسب سازی فضاها و معابر شهری برای استفاده کودکان، جانبازان، معلولین عادی و سالخوردگان
۸. ایجاد و نگهداری مراکز عمومی خرید و فروش انواع ماشین آلات سبک و سنگین
۹. ایجاد و نگهداری مراکز عمومی عرضه پرندگان و دام،
۱۰. ایجاد و نگهداری سرویسهای بهداشتی عمومی در معابر
۱۱. تنظیف و برف روبی معابر شهری
۱۲. نصب و نگهداری دیوارهای صوت شکن در معابر پر رفت و آمد
۱۳. تهیه و نصب تابلو و پلاک شناسایی اماکن، معابر، راه ها و نشانی های شهری
۱۴. بهسازی محیط اطراف رودخانه ها و نهادهای شهری (مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران، ۱۳۹۲).

۱-۸-۳-۶ اهداف، مقررات و وظایف شهرداری در زمینه معماری و شهرداری

ماده ۲- وظایف شهرداری در حوزه شهرسازی و معماری

الف- در امر تدوین ضوابط و مقررات که پس از تصویب شورایی عالی شهرسازی و معماری ایران لازم الاجرا می باشد:

- ۱- کلیه عملیات ساختمانی از قبیل قطعه بندی، تفکیک اراضی حد نصاب تفکیک سرانه های شهر، خیابان کشی، ایجاد باغ و ساختمان، ایجاد کارگاه و کارخانه و همچنین تهیه مقررات و ضوابط بهداشت عمومی مخصوص حریم شهر با توجه به نقشه جامع شهر

۲- احداث نمازخانه در ساختمانها و مجموعه هایی که محل رفت و آمد عمومی است.

۳- در خصوص گذربندی میادین، خیابانها و مقررات سیما و منظر شهری و ساماندهی آنها

۴- استقرار مدارس، دانشگاه ها و اماکن عمومی و تعیین سرانه مورد نیاز آنها

۵- نحوه تعیین عرض و بستر حریم رودخانه ها، انهار طبیعی و مسیل های واقع در محدوده و حریم شهرها

۶- رعایت حریم تاسیسات شهری ادارات و دستگاه های اجرایی

۷- عبور و مرور معلولین

۸- زیباسازی و بهسازی

۹- استقرار کاربریها، سطح اشتغال، تراکم و تعداد طبقات

۱۰- پهنه بندی اراضی در رابطه با پیشگیری و کاهش اثر بلایای طبیعی و انسان ساخت

ب - وظایف نظارتی:

۱- نظارت بر عملیات ساختمانی و نحوه ساخت و ساز در محدوده و حریم شهر

۲- نظارت بر حسن اجرای طرحهای مصوب شورایعالی و ضوابط و مقررات شهرسازی و معماری

۳- نظارت عالی بر فرآیند طراحی و ساخت بنا و محیط شهری و هدایت برنامه های عوامل موثر بر این فرآیند مانند

سازمان نظام مهندسی و مهندسان ناظر با هدف ارتقای کیفیت فنی و طراحی ساختمان و معماری محیط و منظر

ج - وظایف مطالعاتی:

۱- مطالعه و شناخت روشهای اجرایی برنامه های مصوب شهرسازی و معماری

۲- انجام مطالعات لازم و تهیه و تنظیم طرحهای جامع و تفصیلی، طرحهای ساختاری - راهبردی و

موضعی و موردی شهر

۳- بررسی، مطالعه و ارائه الگوها و شیوه های جدید معماری، هماهنگ با الگوی معماری اسلامی ایرانی سیما و منظر

شهری

۴- تعیین محدوده بافتهای فرسوده و ناکارآمد شهری و فرهنگی در تمام شهرها و بافتهای تاریخی در تهران و مراکز

استانها

۵- بررسی و مطالعه پیرامون بلایای طبیعی و انسانساخت و نیز نحوه پدافند غیرعامل در بافتهای شهری

د - وظایف اجرایی:

۱- احیاء، ساماندهی، بازسازی، مرمت بافتهای فرهنگی، بافتهای فرسوده و ناکارآمد شهری

۲- احیاء، ساماندهی، بازسازی و مرمت پهنه های طبیعی، محورها و محوطه ها و محلات تاریخی شهر تهران

۳- اطلاع رسانی آموزش شهروندان در زمینه مقررات شهرسازی و معماری

۴- صدور پروانه ساختمانی، برای متقاضیان عملیات ساختمانی در محدوده و حریم شهر

۵- پیشگیری از وقوع تخلفات ساختمانی و دیگر عملیات ساختمانی

۶- ایجاد و زیباسازی پیاده راه و محل عبور دوچرخه در بافتهای تاریخی و قدیمی و مراکز خرید و سایر بافتهای

فرسوده شهری

ه - وظایف پشتیبانی:

۱- پشتیبانی و کمک به فرآیند توسعه موزون کاربری فضائی شهر از طریق طرح ها و لوایح مورد نیاز

۲- فراهم کردن زمینه های مشارکت شهروندان در جهت اجرای طرحهای شهرسازی و معماری و در راستای اندیشه

شهروندمداری

۳- تسهیلگری و ایجاد تسهیلات در حفظ و احیای آثار ارزشمند تاریخی، فرهنگی و طبیعی شهر (مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران، ۱۳۹۲).

۷-۳-۸-۱- وظایف شهرداری در حوزه عمرانی

۱. مدیریت احداث، توسعه، نگهداری و بهسازی شبکه معابر عمومی از جمله کوچه ها، خیابان ها، میدان ها، زیرگذرها، بزرگ راه ها، پل ها و تونل ها.
۲. مدیریت احداث، توسعه و نگهداری اماکن عمومی مقرر در این قانون از قبیل فضاهای ورزش همگانی، فرهنگ سراها، نگارخانه ها و خانه های سلامت.
۳. مدیریت اجرای طرح های عمرانی با استفاده از فضاهای زیرسطحی.
۴. مدیریت احداث و نگهداری شبکه و تاسیسات مربوط به مجاری فاضلاب و زیرساخت های درون شهری از قبیل کانال های عبور لوله های انتقال آب، کابل های برق و لوله های گاز.
۵. مدیریت احداث، توسعه و نگهداری و بهسازی زیرساخت های مورد نیاز و مرتبط با حمل و نقل عمومی (مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران، ۱۳۹۲).

۸-۳-۸-۱- پیشنهادات و احکام قانونی در حوزه اقتصاد و مالیه شهر

- ماده ۰- وظایف شهرداری در حوزه اقتصاد شهر به شرح زیر است:
۱. تدوین برنامه توسعه اقتصادی شهر و ارائه آن به شورای اسلامی شهر و برنامه ریزی و ساماندهی جهت اجرای برنامه پس از تصویب شورا.
 ۲. سنجش شاخص محیط کسب و کار و بررسی روندهای مربوط به آن در سطح شهر و همکاری با نهادهای ذی ربط جهت بهبود آن.
 ۳. رفع موانع توسعه و حمایت از فعالیت های اقتصادی و تشویق کارآفرینان شهری.
 ۴. ساماندهی و توسعه زیرساخت های اقتصادی در زمینه تولید و اشتغال در سطح شهر.
 ۵. تنظیم فعالیتهای اقتصادی شهر از طریق نظارت بر اعطای مجوزها و بر اصناف و ساماندهی مشاغل شهر.
 ۶. و حمایت از صنعت گردشگری و خدمات وابسته در سطح شهر و توسعه و تنظیم گردشگری شهری.
 ۷. حمایت از فعالیتهای سرمایهگذاری بخش خصوصی و تعاونی در شهر و مشارکت با سرمایه گذاران بخش مذکور.
 ۸. برنامه ریزی برای جذب سرمایه گذاری خارجی و مشارکت با سرمایه گذاران خارجی با رعایت قوانین و مقررات مربوطه.
 ۹. ایجاد و مدیریت مناطق آزاد تجاری و صنعتی شهری در چارچوب قوانین و مقررات.

۱۰. تنظیم نظامهای عرضه و تقاضا در اقتصاد شهری در موارد مشخص شده در قانون.
 ۱۱. بهبود و گسترش بازارها و میادین عرضه میوه و کالاهای مورد نیاز مردم و تسهیلات مربوط به آن با مشارکت بخش خصوصی.
 ۱۲. تنظیم امور بانکی و بیمه های شهرداری و سازمانها و شرکتهای وابسته به شهرداری و نقش شهرداری در موسسات بانکی و بیمه های.
 ۱۳. تاسیس و مدیریت سازمانها و شرکتهای وابسته به شهرداری در زمینه هایی که بخش خصوصی امکان شرکت و فعالیت در آن موارد را ندارد.
 ۱۴. تلاش در جهت تامین منابع مالی پایدار در قلمرو شهر،
 ۱۵. ساماندهی نظام منابع و مصارف عمومی شهر و مدیریت خزانه شهری،
 ۱۶. مدیریت امور مالی و محاسباتی شهرداری و سازمانها و شرکتهای وابسته به شهرداری،
 ۱۷. مدیریت و انجام معاملات شهرداری اعم از خرید، فروش، اجاره و استجاره با رعایت قوانین و مقررات مربوطه،
 ۱۸. مدیریت و اجرای طرحهای عمرانی شهری در چارچوب قوانین و مقررات معاملاتی و نظام فنی و اجرایی شهرداری.
- ماده ۱ مکرر - شهرداری موظف است لایحه برنامه توسعه اقتصادی میان مدت چهارساله شهر را، ظرف سه ماه بعد از ابلاغ سیاستهای اصلی برنامه اقتصادی شهر از طرف شورای اسلامی شهر، با رعایت نکات ذیل تدوین و جهت تصویب به شورا ارائه کند:
۱. برنامه توسعه اقتصادی میان مدت شهر باید در چارچوب سیاستهای کلی نظام و قوانین موضوعه کشور و براساس سیاستهای اصلی برنامه اقتصادی شهر که ظرف چهار ماه بعد از تشکیل و استقرار شورای اسلامی شهر از طرف آن شورا تصویب و به شهرداری ابلاغ میگردد، تنظیم شود.
 ۲. در این برنامه بایستی محدوده وظایف شهرداری و دولت در اقتصاد شهر مطابق قوانین موجود رعایت گردد و پیشنهادهای لازم برای بهبود نقش شهرداری در اقتصاد شهر ارائه شود.
 ۳. در این برنامه لازم است منابع مالی لازم و راهبردهای شهرداری برای توسعه اقتصادی شهر در بخشهای مختلف از جمله بخش گردشگری، خدمات مالی، بانکی و بیمه های، صنایع و مشاغل شهری، مسکن و ساختمان پیشبینی شود.
 ۴. در این برنامه لازم است راهبرد نحوه ایفای وظایف شهرداری به منظور سازماندهی آنها به کاراترین شکل از جمله واگذاری امور به بخش خصوصی و تعاونی و پرهیز از تصدی از طرف شهرداری حسب به مورد، مشخص و اعلام گردد.
 ۵. دستگاه های دولتی مرتبط با امور اقتصادی شهر موظفند با شهرداری در اجرای برنامه همکاری کنند.

ماده ۲- شورای اسلامی شهر موظف است ظرف سه ماه برنامه میانمدت توسعه شهر را تصویب و جهت اجرا به شهرداری ابلاغ کند.

ماده ۳- شهرداری موظف است براساس شاخصهای مصوب در برنامه، گزارش عملکرد برنامه در هر سال را تا پایان خرداد سال بعد به شورای اسلامی شهر تقدیم و برای اطلاع عموم منتشر نماید.

ماده ۴- شهرداری موظف است به منظور بهبود شرایط و محیط کسب و کار شهری اقدامات زیر را انجام دهد:

۱. فرایندهای پرداخت عوارض شهری توسط شهروندان و فعالان اقتصادی را از طریق شیوه هایی نظیر خوداظهاری و پرداخت غیرحضوری تسهیل کند.

۲. مقررات و مراحل مراجعه شهروندان و فعالان اقتصادی را برای دریافت مجوزهای ساخت و ساز، کسب و پیشه، تغییر و تعیین کاربری، تفکیک اراضی و املاک و نیز ساماندهی مشاغل، از طریق اصلاح و تغییر روشهای اداری مزاحم، فرایندهای کاری و مقررات کمیسیونهای مربوطه از طریق مصوبات شورای اسلامی شهر و در چارچوب ماده (۷) قانون اجرای سیاستهای کلی اصل ۴۴ قانون اساسی و احکام قانون برنامه پنجم توسعه تسهیل کند.

۳. شهرداری مکلف است به منظور تسهیل مراجعات مردم به شهرداری و سازمانهای وابسته به شهرداری، امور اداری و خدماتی را با تصویب شورای اسلامی شهر به دفاتر خدمات بخش خصوصی واگذار کند.

۴. شهرداری موظف است شاخصهای اصلی محیط کسب و کار در شهر را با همکاری اتاق بازرگانی، صنایع و معادن تهران و سایر تشکلهای اقتصادی در چارچوب ماده (۴) قانون بهبود محیط کسب و کار ۱۳۹۰ تدوین کند و به طور سالانه و فصلی حسب مورد به تفکیک بخشها و فعالیتهای ۱۲/ مصوب ۲۷ اقتصادی، مورد سنجش قرار داده، نتیجه را به شورای اسلامی شهر اعلام کند.

۵. دستگاههای ذیربط در شهر از جمله سازمان امور مالیاتی، سازمان ثبت شرکتها و موسسات غیرتجاری، قوه قضائیه، بانکهای دولتی و غیردولتی، سازمان تامین اجتماعی و شرکتهای بیمه و گمرک جمهوری اسلامی ایران مکلفند در راستای بهبود وضعیت شاخصهای اصلی محیط کسب و کار در شهر با شورای اسلامی شهر همکاری کرده و اقدامات لازم را در چارچوب قانون فوقالذکر انجام دهند.

ماده ۵- شهرداری موظف است به منظور حمایت و توسعه فعالیتهای اقتصادی و تشویق کارآفرینان شهری، سیاستهای لازم را اتخاذ و تمهیدات و اقدامات مورد نیاز از جمله موارد ذیل را معمول دارد:

۱. از طریق اعلان فرصتها و امکانات سرمایهگذاری و اشتغال در سطح شهر، حمایت از کارآفرینان شهری و صنایع شهری و صنایع دستی، تنظیم و در صورت لزوم حمایت از راهاندازی و ساخت مجتمع های تجاری، خدماتی و صنعتی در شهر و تهیه زیرساختهای اساسی موجبات رونق فعالیتهای اقتصادی را فراهم نماید.

۲. مسئولیتهای وزارت صنعت، معدن و تجارت در امور صنایع شهری در محدوده شهر به شهرداری واگذار میگردد.

۳. منظور از حمایت در بند فوق و در این قانون هرگونه کمک مالی و غیر مالی بلاعوض از طرف شهرداری از طریق پرداخت یارانه، اعطای معافیت عوارض شهری، تخفیف عوارض و بهای خدمات شهری، اعطای وام و وجوه اداره شده و مشارکت در سرمایه گذاری است که با تصویب شورای اسلامی شهر و در چارچوب قوانین و مقررات به اشخاص حقیقی و حقوقی غیردولتی اعطا میگردد.

۴. سالنامه اقتصادی شهر را تهیه و برای عموم منتشر کند.

ماده ۶- شهرداری مکلف است با اقدامات مشروح ذیل تولید و اشتغال در شهر را توسعه بخشد:

۱. زیربناها و امکانات لازم از جمله آب، برق، گاز و امکانات حملونقل را جهت توسعه فعالیتهای خدماتی، تجاری و صنعتی شهر فراهم نماید.

۲. زمینه راهاندازی و توسعه بورسهای تخصصی کالاها، خدمات، طلا، ارز، املاک و ساختمان را از طریق اقدامات لازم از جمله حمایت و مشارکت در تامین فضاهای مورد نیاز با همکاری سازمان بورس اوراق بهادار کشور و سایر دستگاههای ذیربط فراهم کند.

۳. برنامه ها، اقدامات و تمهیدات لازم را به منظور توسعه و رشد بهره وری و بهبود منابع انسانی و توسعه کارآفرینی در سطح شهر طراحی و اجرا کند.

۴. مراکز کاربایی و اشتغال را توسعه داده و بر فعالیت آنها نظارت کند.

ماده ۷- شهرداری در تنظیم فعالیتهای اقتصادی شهر در حدود زیر می تواند اقدام کند:

۱. مشاغل داخل محدوده شهر را به منظور اجرای برنامههای محیط زیست، بهداشت عمومی و اجرای قوانین و مقررات صنفی از طرق مختلف از جمله مکانیابی استقرار یا انتقال واحدهای مزاحم، آلاینده و غیرضرور ساماندهی کند.

۲. مجتمعهای صنفی و خدماتی برونشهری را به منظور انتقال و ساماندهی صنوف در محدوده حریم شهر از طریق بخش خصوصی ساماندهی و ایجاد کند.

۳. سیاستگذاری و نظارت بر فعالیت های تشکلهای و اتحادیه های صنفی از جمله صدور مجوزهای مربوط به فعالیتهای واحدهای صنفی را اعمال دارد.

۴. برنامه ریزی و اقدام به منظور نظارت و بازرسی از فعالیتهای اقتصادی و صنفی در سطح شهر و برخورد با متخلفان از قوانین قیمتی، استانداردها و کیفیت کالاها و خدمات در چارچوب سیاستهای ملی و با هماهنگی و همکاری با تشکلهای و اتحادیههای مربوطه و سازمان حمایت از مصرف کنندگان و تولیدکنندگان و سازمان تعزیرات حکومتی و شورای آرد و نان.

۵. صدور مجوز و نظارت بر موسسات تبلیغات شهری بر اساس سیاستها و ضوابط قانونی را عملیاتی نماید.

۶. توسعه و گسترش و نظارت بر میداین میوه و ترهبار و بازارهای محلی و کشتارگاه ها را اعمال نماید. ماده ۸- از تاریخ تصویب این قانون، کلیه ماموریتها، تکالیف، وظایف، اموال و وسایل و دارایی ها و اعتبارات و تعهدات و نیروی انسانی مربوط امور گردشگری از سازمانهای مربوطه در سطح شهر به شهرداری منتقل و در قالب سازمان گردشگری شهری سازماندهی میگردد. این سازمان وظایف زیر را بر عهده دارد:

۱. مدیریت، هدایت و نظارت بر امور گردشگری در چارچوب قوانین و مقررات.
۲. شهرداری در جهت توسعه و تنظیم صنعت گردشگری و صنایع دستی و خدمات وابسته در سطح شهر موظف است اقدامات زیر را به معمول دارد:
۳. تعیین اولویتها، راهبردها و برنامههای گردشگری در شهر از جمله درباره گردشگری فرهنگی، پزشکی، تجاری و تفریحی به منظور توسعه گردشگری و پیشنهاد درج در لایحه برنامه اقتصادی شهر.
۴. حمایت از توسعه فعالیتهای گردشگری در سطح شهر.
۵. مسئولیت نگهداری، حفظ، مرمت و مدیریت امور موزه ها و بافتهای با ارزش تاریخی ثبت شده و مسئولیت نگهداری و مدیریت مجتمعهای گردشگری طبیعی در شهر
- تبصره ۱- مدیریت موزه ها و مجتمعهای گردشگری شهری از جمله موزه های ... و مجتمع های ... از سازمانهای ... به سازمان واگذار می شود.
- تبصره ۲- سازمان در چارچوب قوانین و مقررات اجازه دارد نگهداری و حفظ و مرمت این مکانها را به اشخاص غیردولتی دارای صلاحیت واگذار کند.

۶. نظارت بر مجتمعهای گردشگری، مجتمع های تفریحی و گذران اوقات فراغت، خانه جوانان، خانه بانوان، ماده ۹- شهرداری موظف است حمایت، هدایت و نظارت بر فعالیتهای سرمایهگذاری و مشارکت با وابسته به شهرداری ((سازمان سرمایه گذاری و مشارکت مردمی)) سرمایه گذاران غیردولتی در شهر را با استفاده از در چارچوب احکام زیر به انجام رساند:

۱. حمایتها و ارائه راهنماییهای لازم را برای جذب سرمایه گذاران داخلی و خارجی در فعالیتهای سرمایه گذاری در شهر با رعایت قوانین و مقررات مربوطه فراهم سازد.
۲. شهرداری در جذب سرمایه گذاری خارجی با سازمان سرمایه گذاری و کمکهای فنی و اقتصادی ایران همکاری میکند و احکام این قانون، رافع مسئولیتها و اختیارات این سازمان نخواهد بود.
۳. شهرداری میتواند در خصوص سرمایه گذاری و مشارکت در طرحهای اقتصادی، زیربنایی و خدماتی شهر ۱۳۴۶/۴ با کلیه اشخاص حقیقی و حقوقی بدون رعایت تشریفات آئیننامه مالی شهرداریها مصوب ۱۲ و آئیننامه معاملاتی شهرداری پایتخت و اصلاحیه های بعدی اقدام نماید.

۴. تصمیم گیری در پروژه های سرمایه گذاری و مشارکت بخش خصوصی و تعاونی براساس اندازه پروژه و میزان مشارکت شهرداری به هیئت مدیره سازمان سرمایه گذاری و مشارکت مردمی و یا شورای اسلامی شهر واگذار می شود. انتخاب روش مزایده یا مناقصه و ترک آن برای پروژه بر عهده هیئت مدیره سازمان سرمایه گذاری و مشارکت مردمی و سپس شهردار خواهد بود.

۵. دستورالعمل اجرایی این ماده به پیشنهاد سازمان نظام شهرداریها به تصویب شورای عالی استانها خواهد رسید. ماده ۱۰- به منظور استفاده از مزیتها و امکانات مناطق آزاد به شهرداری اجازه داده میشود در مناطقی از شهرکه پس از تایید هیات وزیران به تصویب مجلس شورای اسلامی میرسد، مناطق آزاد تجاری صنعتی و شهری براساس موازین این قانون و قانون چگونگی اداره مناطق آزاد تجاری - صنعتی جمهوری اسلامی ایران مصوب ۱۳۷۲/۶/۲۱ و اصلاحیه های بعدی به شرح زیر ایجاد و اداره نماید.

۱. مناطق آزاد تجاری و صنعتی، مناطقی در محدوده حریم شهر هستند. ۲. پیشنهاد ایجاد مناطق آزاد شهری از طرف شهرداری محل تهیه و پس از تایید شورای اسلامی شهر به شورای عالی استانها تقدیم می شود. شورای عالی استانها بر اساس توانمندیهای شهرداری شهر پیشنهاد دهنده و موقعیت اقتصادی شهر این پیشنهادها را بررسی و نظر نهایی خود را به هیات وزیران ارسال میدارد.

۳. شیوه اداره مناطق آزاد تجاری و صنعتی شهری مطابق با قانون چگونگی اداره مناطق آزاد تجاری ۱۳۷۲- و اصلاحیه های بعدی آن است مسئولیتهای هیئت ۶/ صنعتی جمهوری اسلامی ایران مصوب ۲۱ وزیران مندرج در قانون مذکور به شورای اسلامی شهر و مسئولیتهای رئیس جمهور به شهردار واگذار و شهرداری جایگزین دولت میگردد.

ماده - ۱۱ تنظیم نظام های عرضه و تقاضا در اقتصاد شهری بهویژه در موارد زیر بر عهده شهرداری است: ۱. بهبود و گسترش بازارها و میادین عرضه میوه و سایر کالاهای مورد نیاز مردم با مشارکت بخش خصوصی، ۲. فراهم ساختن امکانات و تسهیلات لازم برای عرضه مستقیم کالاها و خدمات توسط تولیدکنندگان و ارائه دهندگان و دسترسی مردم به کالاها و خدمات ارزان قیمت در شهر،

۳. مدیریت عرضه و تقاضای زمین شهری و مسکن در محدوده قانونی و حریم شهر، ۴. نظارت بر فعالیت بنگاههای معاملات مسکن و ساماندهی آنها با همکاری وزارت راه و شهرسازی و اصناف مرتبط در چارچوب سیاستهای مصوب شورای اسلامی شهر.

۵. برنامه ریزی برای بهبود روابط بین موجر و مستاجران با همکاری اتحادیه بنگاههای معاملات ملکی. ماده ۱۲- شهرداری و موسسات، سازمانها و شرکتهای وابسته به آن مجازند با رعایت قوانین و مقررات نسبت به افتتاح حساب در بانکهای دولتی و غیردولتی و نیز انجام امور بیمه های خود در شرکتهای بیمه دولتی و غیردولتی اقدام نمایند. به موجب این ماده عبارت شهرداریها از ماده (۳۰) قانون تأسیس بیمه مرکزی ایران ۱۳۵۰ حذف میشود.

دستورالعمل اجرایی این ماده توسط شهرداری تهیه و به ۳/ و بیمه گری مصوب ۳۰ تصویب شورای اسلامی شهر می‌رسد.

ماده ۱۳- شهرداری مجاز است در چارچوب ماده (۵) قانون اجرای سیاستهای کلی اصل ۴۴ قانون اساسی سهام بانک ها را خریداری و تملک کند. همچنین شهرداری میتواند در چارچوب قانون تأسیس مؤسسات بیمه غیردولتی مصوب ۱۳۸۰ و مقررات مرتبط شرکت بیمه غیردولتی تأسیس کند و برای فعالیت های اقتصادی شهر بیمه اتکایی ارائه نماید(مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران، ۱۳۹۲).

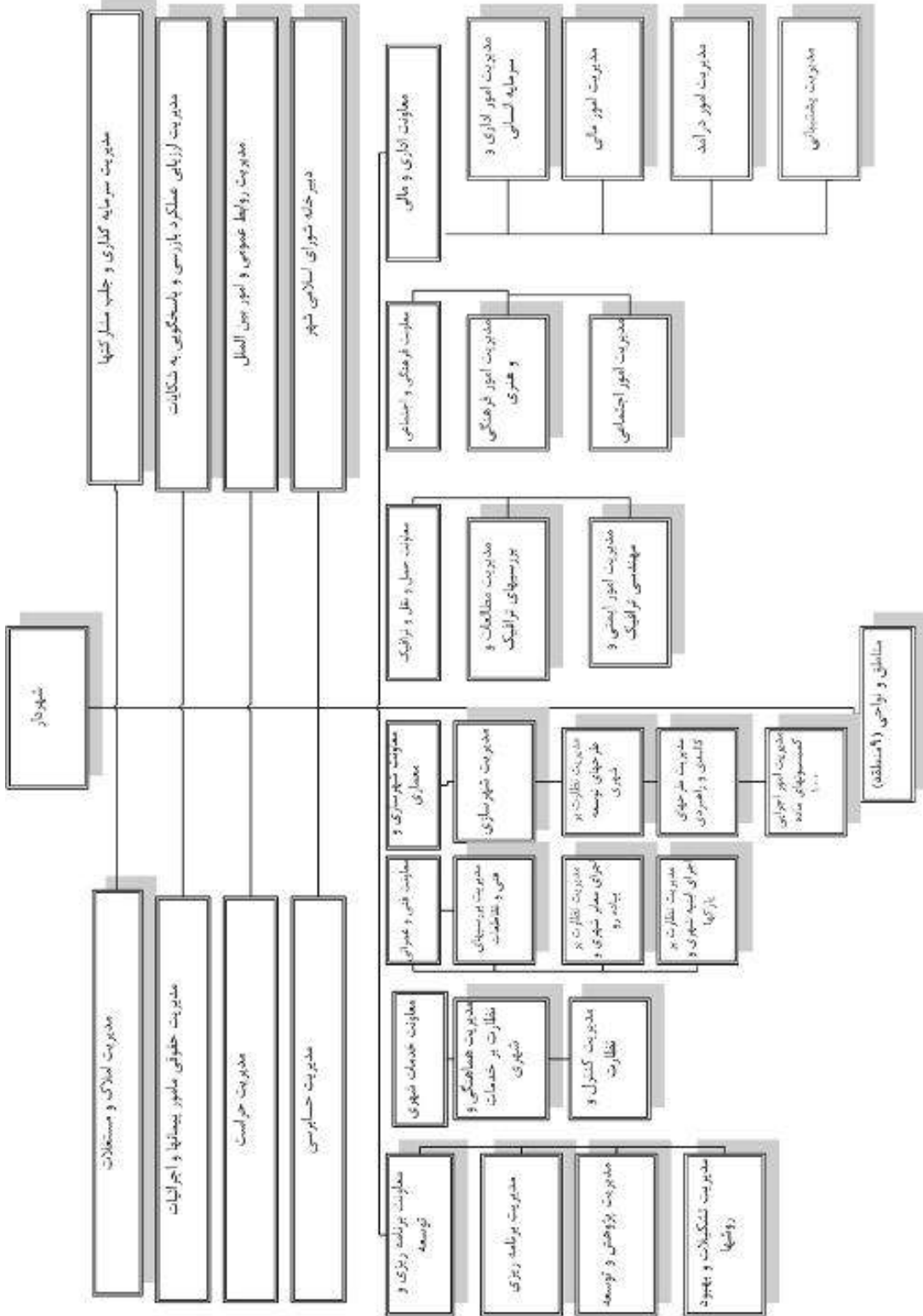
۱-۸-۴- ساختار سازمانی شهرداری کرج

۱-۸-۴-۱- چارچوب سازمانی شهرداری کرج

ساختار سازمانی شهرداری کرج از ۷ معاونت، ۱۴ سازمان و ۳ مدیریت ستادی تشکیل شده است که معاونت های آن شامل معاونت اداری و مالی، معاونت شهرسازی و معماری، معاونت فنی و عمرانی، معاونت برنامه ریزی و توسعه، معاونت فرهنگی، اجتماعی و ورزشی، معاونت حمل و نقل و ترافیک و معاونت خدمات شهری است. سازمان های خدمات موتوری، پارک ها و فضای سبز، پسماند، آتش نشانی و خدمات ایمنی، میادین و میوه و تره بار، آرامستان ها و زیباسازی تابعه معاونت خدمات شهری بوده، سازمان های قطار شهری، اتوبوسرانی کرج و حومه، مدیریت و نظارت بر تاکسیرانی و سازمان پایانه های مسافر و بار کرج و حومه از سازمان های تابعه معاونت حمل و نقل و ترافیک می باشد. سازمان عمران و نوسازی تحت تابعه معاونت فنی عمرانی، سازمان فرهنگی و ورزشی تابعه معاونت فرهنگی، اجتماعی و ورزشی بوده و سازمان فناوری و اطلاعات و ارتباطات نیز تابعه معاونت برنامه ریزی و توسعه می باشد. مدیریت های ستادی تحت نظر شهردار نیز شامل مدیریت حقوقی و امور پیمان ها، مدیریت روابط عمومی و امور بین الملل و مدیریت سرمایه گذاری و امور مشارکت ها می باشد.

طرح چشمه انداز ۲۰ ساله و برنامه راهبردی- عملیاتی ۵ ساله اول توسعه شهر کرج

نمودار ۳- ساختار سازمانی شهرداری کرج



۸-۴-۲- شرح وظایف معاونت فرهنگی، اجتماعی و ورزشی در شهرداری کرج

- تعیین اهداف، سیاستها و تعیین راهبردها و خط کشی های مربوط به امور اجتماعی و فرهنگی کلان شهر با توجه به ویژگی های خاص منطقه ای و محلی
- انجام مطالعات و بررسی های لازم در زمینه های مختلف اجتماعی، فرهنگی و هنری در جهت ارائه طرح ها و برنامه های مورد نیاز برای توسعه فرهنگی بالاخص اشاعه فرهنگ شهرنشینی
- تهیه بروشورهای آموزش همگانی و برنامه ریزی برای آموزش خانواده در خصوص پیشگیری از حوادث شهری.
- انجام اقدامات لازم در جهت اداره بهینه اماکن فرهنگی، ورزشی، مذهبی و آموزش همچون فرهنگسرا، کتابخانه ها، خانه های فرهنگ، سینما و...
- توانمندسازی و ترغیب جوانان و نوجوانان در عرصه مشارکت در فعالیتهای فرهنگی و اجتماعی
- تلاش در جهت حفظ و نگهداری از آثار و ابنیه تاریخی و فرهنگ و گردشگری؛ هماهنگی مدیریت بافتهای قدیمی و ساماندهی حاشیه شهر
- همکاری و حمایت از سازمانهای غیردولتی (NGO) و جلب مشارکت آنها در راستای اهداف و وظایف شهرداری
- انجام مکاتبات به منظور تأمین فضاهای فرهنگی و اجتماعی و هنری و جلب حمایتها، کمک، تسهیلات و مشارکت بخش دولتی به منظور توسعه فضاهای فرهنگی و اجتماعی و...
- برنامه ریزی و نظارت در طرح های مناسب گردشگری در قالب نظام جامع گردشگری شهر کلان شهر برای ایجاد و ساماندهی فضاهای مناسب گردشگری
- انجام مطالعات و بررسی لازم در طرحهای مناسب گردشگری در قالب نظام جامع گردشگری شهر کلان شهر برای ایجاد و ساماندهی فضاهای مناسب گردشگری
- انجام مطالعات و بررسی لازم در خصوص توجیه اجتماعی و فرهنگی پروژه های شهرداری

۸-۴-۳- شرح وظایف معاونت اداری و مالی در شهرداری کرج

- نظارت بر حسن جریان کلیه امور واحدهای مختلف سرپرستی
- صدور دستورالعمل ها و ضوابط مربوط به امور اداری و مالی شهرداریها
- تعیین وظایف و حدود مسئولیت و اختیارات رؤسای واحدهای تحت سرپرستی و صدور دستورات لازم به منظور هماهنگ نمودن فعالیتهای آنان
- همکاری در تهیه و تنظیم بودجه، متمم و اصلاح بودجه با حوزه معاونت برنامه ریزی و توسعه
- نظارت بر وصول درآمدها و سعی در تحقق و ازدیاد آن و صدور دستورالعمل های مربوط برابر مقررات مربوط
- نظارت بر کلیه هزینه ها و معاملات شهرداری و نگهداری حساب هزینه و همچنین نظارت بر اعتبارات مصرف شده واحدها و صدور دستورات لازم در این زمینه و مراقبت در تنظیم و قراردادهای بر اساس قوانین جاری

- نظارت بر اجرای دقیق آئین نامه ها و قانون استخدام کشوری ، آیین نامه ها ، مقررات استخدامی ، قانون کار و تأمین اجتماعی و نظایر آن
- همکاری با بخش مدیریت حقوقی و ارزیابی عملکرد (بازرسی) شهرداری در خصوص اقامه دعوی علیه اشخاص و دفاع از حقوق شهرداری در قبال دعاوی اشخاص
- رسیدگی و صدور دستورات لازم به منظور تأمین وسایل و ملزومات مورد نیاز شهرداری
- نظارت بر حفظ دارائی ها اموال و بدهی ها ی سازمان در برنامه ریزی به منظور حفظ اموال شهرداری
- نظارت بر نحوه انعقاد و اجرای مفاد قراردادها تفاهم نامه ها در زمینه ماشین آلات ، ساختمان ، مخابرات و تدارکات
- ارزیابی جهت تحصیل حریم و تکمیل پرونده خرید املاکی که در طرح توسعه معابر و یا در مسیر طرح های مورد نظر شهرداری قرار میگیرد.
- بررسی و ارزیابی و کارشناسی اراضی و املاک مورد معامله شهرداری ، اعم از خرید، فروش ، اجاره ، استیجاری و تهیه فهرست مورد نیاز هر طرح
- نظارت بر تهیه گزارشهای مالی و ترازنامه و توزیع بودجه سالانه و بررسی و تأیید آنها
- شرکت در کمیسیونها، سمینارها و جلسات مختلف و تهیه گزارشات لازم جهت استحضار شهردار
- مراقبت و نظارت بر هرگونه طرحها و برنامه های اجرایی خاص در زمینه خود کفایی شهرداری و مشارکت یا سرمایه گذاری شهرداری در موسسات و شرکتهای طرحهای عمرانی و اجرایی خاص و امثالهم
- نظارت بر گردش کار و مکاتبات اداری واحدهای شهرداری و اتخاذ تدابیر مناسب جهت بهبود روشهای موجود با همکاری معاونت برنامه ریزی و توسعه

۱-۴-۴- شرح وظایف معاونت حمل و نقل و ترافیک در شهرداری کرج

- بررسی و تعیین خط مشی برنامه های کلی به منظور تهیه طرحهای ترافیک و بهبود عبور و مرور در شهر با توجه به تراکم و احتیاجات فعلی و آتی
- نظارت بر حسن انتظام امور واحدهای مرتبط با حمل و نقل شهری و مراقبت در بهره برداری مطلوب از کلیه سیستم های حمل و نقل موجود
- ایجاد هماهنگی بین کلیه واحدهای مرتبط با حمل و نقل عمومی شهر در زمینه بهبود و اصلاح روشهای موجود و پیش بینی برنامه های آتی
- شرکت در جلسات و کمیسیونهای مربوطه و انتقال نظرات شهرداری جهت بهره برداری صحیح از معابر و سیستم های حمل و نقل و تعیین خطوط ارتباطی منطقی و پیش بینی ضوابط و تعرفه های قابل اجرا



- نظارت بر برنامه ریزی کلی در جهت ایجاد نظم ترافیکی مطلوب در شهر که مالا به کاهش اثرات منفی پدیده ترافیک شامل تراکم تأخیر در حرکت، آلودگی محیط زیست، اتلاف در وقت و صدمات جسمی و روحی و نظایر آن خواهد شد.
- انجام مکاتبات با مناطق و اشخاص حقیقی و حقوقی در زمینه امور حمل و نقل و ترافیک
- نظارت بر ساماندهی نحوه تردد وسایل نقلیه موتوری و سیستم حمل و نقل شهری به منظور کاهش آلودگی هوا و سفرهای روزانه شهری
- هماهنگی در زمینه ایجاد مراکز معاینه فنی وسایل نقلیه موتوری اعم از بنزین و گازسوز با سازمان حفاظت محیط زیست
- برنامه ریزی در خصوص تعیین محدوده تعیین محدوده ممنوعه و وسایط نقلیه موتوری در محدوده جغرافیایی مشخص داخل شهری با همکاری سازمان حفاظت محیط زیست و رعایت مقررات مربوطه

۱-۴-۵- شرح وظایف معاونت خدمات شهری در شهرداری کرج

- سیاستگذاری، برنامه ریزی، هماهنگی و نظارت بر امور خدمات شهری
- برنامه ریزی و نظارت بر ایجاد و توسعه فضای سبز
- تهیه و تنظیم دستورالعمل های مربوط به مناطق و نظارت بر حسن انجام آن
- شرکت و عضویت در ارکان سازمانهای خدماتی وابسته به شهرداری و مستند ماده ۸۴ قانونی شهرداری ها مرتبط با حوزه معاونت خدمات شهری
- نظارت بر حسن انتظام و گردش امور سازمانهای وابسته مربوطه از نظر نیل به اهداف پیش بینی شده در اساسنامه آنها
- نظارت بر حسن انجام امور و وظایف شهرداری ارتباط با بندهای ذیل ماده ۵۵ قانون شهرداریها (مرتبط با خدمات شهری) و صدور دستورات لازم در هر یک از زمینه های مذکور
- نظارت بر گردش امور کمیسیونهای ذیربط در امور اجرایی شهر از قبیل کمیسیون بند ۲۰ ماده ۵۵، کمیسیون ایمنی اماکن عمومی و ستادهای اجرائی خدمات شهری
- نظارت بر حسن انتظام امور انهار و مسیلهای شهری و هماهنگی در جهت آماده سازی و استفاده بهینه از آنها
- سیاستگذاری، برنامه ریزی و نظارت بر نظافت شهر اعم از جمع آوری و حمل زباله، دفن و تبدیل آن به کود
- انجام مکاتبات با مناطق و اشخاص حقیقی و حقوقی در زمینه امور خدمات شهری

۱-۸-۴-۶- شرح وظایف معاونت شهرسازی و معماری در شهرداری کرج

- بررسی و تعیین خط مشی برنامه های کلی به منظور تهیه طرحهای شهرسازی و معماری با توجه به احتیاجات خطی و آتی شهر.
- نظارت بر نحوه استفاده از اراضی داخل محدوده شهر بر اساس ضوابط نقشه جامع و طرحهای تفصیلی مصوب و قوانین و دستورالعمل های مربوطه .
- نظارت بر نحوه صدور پروانه های ساختمانی و همچنین پایان کار ساختمانی از طریق مناطق شهرداری .
- راهنمایی و رانندگی مناطق شهرداری در خصوص اجرای ضوابط ساخت و سازهای شهری و رفع ابهامات حاصله .
- نظارت بر تدوین ضوابط،بخشنامه ها و دستورالعمل های در خصوص هماهنگی امور مربوط به ساخت و سازهای شهری و نظارت بر حسن اجرای ضوابط مصوب و طرحهای تفصیلی در مناطق شهرداری به منظور ایجاد وحدت رویه.
- نظارت و پیگیری نسبت به اجرای مصوبات کمیسیون ماده پنج مسکن و شهرسازی.
- رسیدگی به امور مربوط به مهندسين ناظر ساخت و سازهای شهری و هماهنگی مناطق شهرداری .
- انجام کلیه امور مربوط به نقشه برداری و نقشه کشی و پیاده نمودن نقشه های تهیه شده در وضعیت جغرافیایی محل.
- نظارت بر چگونگی تهیه خط پروژه گذرگاهها و کنترل بر و کف صادره از سوی مناطق شهرداری .
- تشکیل کمیسیونهای فنی و ایمنی مرکب از کارشناسان شهرسازی ،ساختمان، خدمات ایمنی و آتش نشانی، تأسیسات ،بهداشت و... در ارتباط با بررسی تقاضاهای صدور پروانه ساختمانی با بیش از ۲۰ واحد مسکونی یا بهره برداری از واحدهای مسکونی بیش از پنج طبقه وشهرک ها و اماکن عمومی که از مناطق شهرداری ارسال میگردد.
- پیگیری جهت بهسازی ،بازسازی و نوسازی بافتهای فرسوده سطح شهر .
- ساماندهی املاک حاشیه محدوده شهر (حریم شهر) به منظور مقابله با هرگونه ساخت و ساز غیرمجاز .
- اعتراض به برخی از احکام صادره از سوی کمیسیون ماده صد که مغایر با بافت منطقه و همچنین مغایر با ضوابط شهرسازی و معماری میباشد.



۸-۴-۷- شرح وظایف معاونت فنی و عمرانی در شهرداری کرج

- بررسی و تعیین خط مشی برنامه های کلی به منظور تهیه طرح های فنی و اجرایی با توجه به احتیاجات فعلی و آتی شهر
- نظارت بر تدوین ضوابط و دستورالعمل های امور فنی و عمرانی و نظارت بر حسن اجرای دستورالعمل ها در مناطق شهرداری و نیز مراقبت در پیشبرد فعالیتهای عمرانی بر اساس برنامه های زمانبندی شده
- نظارت کلی و ایجاد هماهنگی در امور مربوط به طرحهای عمرانی اعم از برنامه های جاری شهرداری یا طرحهای عمرانی خاص و زیر بنایی
- نظارت بر حسن اجرای برنامه های مصوب عمرانی اعم از کوتاه مدت، میان مدت و دراز مدت
- نظارت بر حسن گردش امور عمرانی سازمانهای وابسته به شهرداری که در حیطه نظارت حوزه معاونت فنی و عمرانی قرار دارد و ارایه گزارش ادواری از عملکرد این سازمانها به شهردار
- مراقبت در تشکیل کمیسیون های فنی و ایمنی و سایر کمیسیونهای خاص حوزه تحت نظارت و پیگیری مصوبات و تصمیمات متخذه در کمیسیون های مذکور
- انجام مکاتبات با مناطق و اشخاص حقیقی و حقوقی در زمینه امور فنی و عمرانی
- برنامه ریزی و تهیه و تدوین ضوابط امور عمرانی و ابلاغ به مناطق
- کنترل و نظارت بر کار پیمانکاران و نظارت در هنگام تحویل پروژه به پیمانکار
- برنامه ریزی به منظور اجرای نقشه های تفصیلی تهیه شده در روی زمین

۸-۴-۸-۱ شرح وظایف معاونت برنامه ریزی و توسعه در شهرداری کرج

- طراحی و تهیه برنامه های کلی شهرداری اعم از اداری، مالی، اجرایی، خدماتی، عمرانی، اقتصادی و غیره در قالب برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت
- نظارت بر تهیه و تدوین برنامه های بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت با مشارکت واحدهای ذیربط
- اقدامات لازم جهت اصلاح ساختار تشکیلاتی شهرداری و واحدهای تابعه متناسب با حجم کار هزینه و درآمد شهرداری
- اقدامات لازم جهت پویایی شهرداری و سازمانهای وابسته و اصلاح فرایندهای موجود در آن
- تهیه و نظارت مستمر بر اجرای بودجه، متمم بودجه و اصلاح بودجه سالیانه شهرداری و تطبیق با برنامه های مصوب و سیاست های شهرداری قبل از تقدیم به مراجع تصویب کننده
- پیگیری امور مربوط به سیستمهای اطلاعاتی، نرم افزاری و فن آوری های جدید و تمرکز وبه روز نگه داشتن اطلاعات مربوطه و ارایه خدمات لازم در این خصوص به کلیه حوزه های شهرداری

- بررسی و شناسایی دوره های آموزشی مورد نیاز مدیران و کارکنان شهرداری و نظارت بر اجرای آن در قالب برنامه های آموزشی
- انجام برنامه های پژوهشی و ارتباط با مراکز تحقیقاتی و ایجاد پایگاه اطلاعاتی مرتبط با برنامه ریزی های شهری و شهرداری
- برنامه ریزی به منظور برقراری ارتباطات اصولی با سازمانهای تخصصی بین المللی که در زمینه بهبود امور شهر تلاش میکنند

۸-۴-۹- شرح وظایف مدیریت حقوقی، امور پیمان ها و اجرایات در شهرداری کرج

- بررسی حقوقی کلیه قراردادهای داخلی و خارجی مرتبط با شهرداری و اظهارنظر حقوقی در خصوص رعایت یا عدم رعایت ضوابط و موازین قانونی و عنداللزوم حک و اصلاح آن و گزارش به مقام مافوق.
- رسیدگی به معضلات حقوقی شهرداری، مناطق، سازمانها و مؤسسات وابسته به شهرداری و اعلام نظر مشورتی در موارد ارجاعی
- پیگیری و تنظیم لوایح دفاعی و ارایه آن به دعاوی و مراجع قانونی ذیربط و دفاع از حقوق حق شهرداری در مراجع مذکور
- نظارت بر انعقاد قراردادهای مختلف در شهرداری و ارائه نظرات مشورتی باتوجه به صرفه و صلاح شهرداری .
- بررسی اطلاعات جمع آوری شده جهت ارائه نظر مشورتی در قبال پرسش هایی که در زمینه مسائل حقوقی از واحد متبوع بعمل می آید.
- طرح دعاوی و دفاع از حقوق شهرداری و پاسخگویی به کلیه دعاوی و شکایات مطروحه علیه شهرداری در مراجع قضایی و غیرقضایی
- پاسخ به استعلامات مطروحه از سوی معاونت ها، مدیریت های ستادی، مناطق و سازمانهای وابسته به شهرداری و رفع ابهام از قوانین موجود و ارائه مشاوره قانونی به آنها
- نظارت بر نحوه عملکرد کارشناسان حقوقی مناطق در خصوص دعاوی مطروحه و استعلامات
- ارائه پیشنهاد در خصوص طرحها و لوایح ارائه شده به شورای اسلامی شهر و ارائه پیشنهادات اصلاحی و نیز بررسی جایگاه قانونی مصوبات شورا و در صورت نیاز اعتراض به مصوبات مذکور و گزارش به مقام مافوق
- تقاضای تعقیب قانونی متجاوزین به حقوق شهرداری و رفع تجاوز و خلع ید آنان

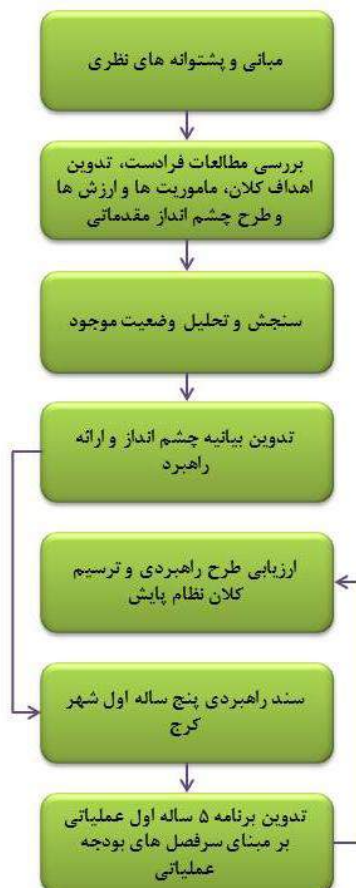


۱-۸-۴-۱۰- شرح وظایف مدیریت روابط عمومی و امور بین الملل در شهرداری کرج

- برنامه ریزی به منظور تبیین صحیح وظایف و فعالیتهای شهرداری برای آگاهی و اطلاع عمومی و اعمال آن با شیوه های اصولی و متناسب.
- نظارت بر حسن انجام امور مختلف تشریفاتی نظیر تهیه و نصب تابلو، پوستر، پرچم، پلاکارد و آگهی در خصوص فعالیتهای جاری، برحسب ضوابط اعلام شده.
- تهیه و انتشار بروشورهای راهنما جهت اطلاع ارباب رجوع به منظور شناخت خدمات شهرداری
- برگزاری جشن های ملی و مذهبی، مراسم ها، سخنرانی ها و...
- انتشار و ارائه آمار فعالیتهای انجام شده شهرداری به صورت بولتن یا بروشور ماهانه یا شش ماهه یا سالانه برای اطلاع عموم و انتشار در رسانه های گروهی و جلب همکاری مردم در امور مربوط به شهر با همکاری رسانه های گروهی
- جمع آوری اطلاعات مربوط به ایجاد بانک اطلاعاتی و تهیه و تدوین مناسب گزارش فعالیتهای فصلی و سالانه شهرداری
- ساماندهی مکاتبات مردمی به شهرداری و فعال سازی سامانه انتقاد و پیشنهاد و فعالتر نمودن عناصر و سیستم های پاسخگویی به نامه ها با هماهنگی واحدهای شهرداری
- برنامه ریزی در زمینه تشکیل کمیسیون نامگذاری معابر و اماکن عمومی و انعکاس مصوبات به ارگانها و واحدهای زیربط با هماهنگی شورای اسلامی شهر
- تامین ارتباط شهرداری با مردم، جراید، رادیو تلویزون به منظور انعکاس فعالیتهای شهرداری و مؤسسات تابعه به شهروندان و کوشش در جلب اعتماد مردم و همکاری آنها با واحدهای مختلف شهرداری
- برنامه ریزی برای ارتباط مؤثر و مستمر مجموعه مدیران شهرداری با اقشار مختلف و با رویکردهای متفاوت مدیریت شهری.
- اقدام به انتشار بولتن و دیگر نشریات به منظور نشر اخبار و اقدامات داخلی حسب اطلاع کارکنان شهرداری و شهروندان و ایجاد تفاهم بین مطبوعات و شهرداری
- بررسی مندرجات جراید در خصوص انتقادات و پیشنهادات اصلاحی مردم در امور مربوطه به شهر و شهرداری جهت انعکاس به واحدهای شهرداری و لحاظ انجام سایر وظایف محوله طبق دستور مافوق.

۱-۸-۴-۱۱-شرح وظایف مدیریت سرمایه گذاری و جلب مشارکت های مردمی در شهرداری کرج

- بررسی و ارائه پیشنهادات طرحها و برنامه های اجرایی خاص در زمینه خودکفایی و سرمایه گذاری و مشارکت بخش های مختلف در چارچوب اهداف و وظایف شهرداری
 - بررسی و تهیه گزارشات توجیه اقتصادی، اجتماعی و... در خصوص مشارکت یا سرمایه گذاری شهرداری در مؤسسات و شرکتهای تابعه و یا طرح های خاص جمع آوری اطلاعات و آمار مربوط به مؤسسات و شرکتهای تابعه در زمینه مشارکت، سرمایه گذاری و طرح های خودکفایی و ارسال آن نزد مقام مافوق
 - تهیه گزارشات لازم در مورد مشکلات سرمایه گزاری و مشارکت و ارائه پیشنهادات اصلاحی برای رفع آنها
 - مراقبت به منظور رعایت صحیح قوانین و مقررات شهرداری در زمینه طرحهای سرمایه گذاری و مشارکت طرحهای خودکفایی
 - نظارت بر تهیه پیش نویس قراردادهای مختلف و تنظیم لوایح و تفاهیم نامه های موردنیاز سرمایه گذاری و مشارکت
 - مطالعه و بررسی فعالیتهای مربوط به مسائل تخصصی سرمایه گذاری و مشارکت بخشهای مختلف دولتی و غیردولتی و بنگاه های اقتصادی در ارتباط با اهداف اقتصادی و اجتماعی شهرداری
- در این طرح، چارچوب کلی طرح چشم انداز ۲۰ ساله و برنامه راهبردی- عملیاتی ۵ ساله اول توسعه شهر کرج به شرح زیر تعریف شده است.



نمودار ۴- چارچوب کلی طرح چشم انداز ۲۰ ساله و برنامه راهبردی- عملیاتی ۵ ساله اول توسعه شهر کرج

۲- منابع و مآخذ

۱. احمدیان، رضا. ۱۳۸۲. پیچیدگی مسائل در برنامه ریزی شهری و رویکرد های مواجهه با آن. فصلنامه پژوهشی تحلیلی، آموزشی مدیریت و برنامه ریزی شهری (۴): ۲۴ - ۳۶.
۲. اسدی، ایرج. ۱۳۸۲. سرشت راهبردی برنامه ریزی و مدیریت شهری. فصلنامه پژوهشی تحلیلی، آموزشی مدیریت و برنامه ریزی شهری (۴): ۶ - ۱۴.
۳. اسماعیل زاده، حسن، و مظفر صرافی. ۱۳۸۹. جایگاه حکم روایی خوب در برنامه ریزی شهری (نمونه موردی: طرح متروی تهران). فصلنامه مدیریت شهری.
۴. الوانی، سید مهدی. ۱۳۸۱. راه کارهای مشارکت عامه مردم در خط مشی گذاری عمومی. مجله مجتمع آموزشی قم (۱۳): ۵ - ۱۷.
۵. ایمانی جاجرمی، حسین و همکاران. ۱۳۸۳. مدیریت شهری پایدار، بررسی تجارب مشارکتی شهرداریها و شوراهای اسلامی شهرهای ایران. انتشارات سازمان شهرداری ها، چاپ دوم.
۶. برنامه ریزی راهبردی در کلان شهر. ۱۳۸۱. مترجم وراز مسیحی، تهران شرکت پردازش و برنامه ریزی شهری.
۷. بهزادفر، مصطفی. ۱۳۸۸. زیرساختهای شهری، آبرسانی و فاضلاب. انتشارات شهیدی.
۸. جیما، شبیر. مدیریت شهر، خط مشی ها و نوآوری ها در کشورهای در حال توسعه. ترجمه پرویز زاهدی. ۱۳۷۹. شرکت پردازش و برنامه ریزی شهری، تهران.
۹. دانشپور، زهره. ۱۳۸۲. برنامه ریزی راهبردی و برنامه ریزی اختیار راهبردی: ویژگی ها، تفاوت ها و پیش شرط ها. فصلنامه پژوهشی تحلیلی، آموزشی مدیریت و برنامه ریزی شهری (۴): ۱۴ - ۲۳.
۱۰. رستگار، سید حامد، و حمید رضا محملی. ۱۳۸۹. حکمروانی خوب شهری ابزاری برای تغییر کارکرد شهرداری ها. همایش نقش و جایگاه مدیریت محله و شورایی ها در ارتقای مشارکت اجتماعی.
۱۱. رضایی، آرش. ۱۳۸۹. یکپارچگی مدیریت شهر تنها یک گره از چالشهای مدیریت شهری. برگرفته از سایت مرجع متخصصین: www.urbanmanagement.ir
۱۲. رفیعیان، مجتبی، و مهنوش شاهین راد. ۱۳۸۷. راهبرد توسعه شهر در جهت تحقق برنامه ریزی توسعه شهری با تأکید بر برنامه راهبردی شهر کرمان. مجله مطالعات اجتماعی ایران (۲): ۶ - ۲۹.

۱۳. رهنمایی، محمد تقی، شعبانی فرد، محمد، و محمد اکبرپورسراسکانرود. ۱۳۸۸. توسعه راهبردی شهرهای میانی ایران با تأکید بر رویکرد CDS راهی به سوی توسعه منطقه ای. مجله آمایش سرزمین (۱): ۲۱ - ۴۵
۱۴. زیاری، کرامت الله. مهندزاد، حافظ. پرهیز، فریاد. ۱۳۸۸. مبانی و تکنیک های برنامه ریزی شهری، تهران، انتشارات دانشگاه بین المللی چابهار.
۱۵. شکرریز، حسین. ۱۳۸۶. وقف؛ مدلی مشارکتی در عرصه شهری: مطالعه موردی ملایر، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده معماری و شهرسازی دانشگاه علم و صنعت.
۱۶. صالحی، اسماعیل. تحلیل راهبردی کارآمدی ماده ۱۵ قانون نوسازی و عمران شهری. فصلنامه پژوهشی تحلیلی، آموزشی مدیریت و برنامه ریزی شهری (۴): ۶۴ - ۶۹.
۱۷. گلکار، کوروش. ۱۳۹۰. مدل مکان پایدار در طراحی شهری. تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
۱۸. گلکار، کوروش، (۱۳۸۴)، چشم انداز شهر / محله، نشریه هنرهای زیبا، تهران: انتشارات دانشگاه تهران. ص ۱۴
۱۹. گلکار، کوروش، و جلال آزادی. ۱۳۸۴. راهبرد توسعه شهری چیست؟ مجله شهرنگار (۳۰): ۵۹ - ۸۰.
۲۰. لاله پور، منیره. ۱۳۸۰. مشارکت شهروندی، حکمرانی شهری و مدیریت شهری. فصلنامه مدیریت شهری. شماره ۸.
۲۱. مبشری، محمد. ۱۳۸۷. سرمایه اجتماعی چیست؟. همشهری، ۳۰ مهر.
۲۲. متروپلیس. ۱۹۹۳. برنامه ریزی راهبردی برای کلانشهرها. ترجمه واراژ مرادی مسیحی. شرکت پردازش و برنامه ریزی شهری وابسته به شهرداری تهران
۲۳. مرادی مسیحی، واراژ، ۱۳۸۱، برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن در کلانشهرها به ضمیمه برنامه استراتژیک شهر لندن، تهران: شرکت پردازش و برنامه ریزی شهری
۲۴. مرادی مسیحی، واراژ، ۱۳۸۴، برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن در شهرسازی ایران نمونه موردی کلانشهر تهران، تهران: شرکت پردازش و برنامه ریزی شهری
۲۵. مرادی مسیحی، واراژ، ۱۳۸۴، برنامه ریزی راهبردی و کاربرد آن در شهرسازی ایران نمونه موردی کلانشهر تهران، تهران: شرکت پردازش و برنامه ریزی شهری.
۲۶. مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران، ۱۳۹۲. پیش نویس قانون جامع مدیریت شهری.

۲۷. مهدیزاده، جواد. ۱۳۸۲. امکانات و محدودیت های کاربرد برنامه ریزی راهبردی در ایران. فصلنامه پژوهشی تحلیلی، آموزشی مدیریت و برنامه ریزی شهری (۴): ۴۸ - ۵۵.
۲۸. مهدیزاده، جواد، حسین پیرزاده نهوجی، مهین دخت امیری، محمد حسین جهانشاهی، محمد تقی زاده مطلق و هاید صراف زاده. ۱۳۸۵. برنامه ریزی راهبردی توسعه شهری (تجربیات اخیر جهانی و جایگاه آن در ایران). وزارت مسکن و شهرسازی معاونت معماری و شهرسازی دفتر معماری و طراحی شهری، شرکت طرح و نشر پیام سیما
۲۹. مهندس مشاور عبدالله محمودی. ۱۳۸۳. سند چشم انداز توسعه کرمان. جلد اول. چشم انداز سازی. شهرداری کرمان.
۳۰. مهندسین مشاور زیستا. ۱۳۷۲. طرح ارزیابی طرح های جامع شهری در ایران. ناشر: سازمان برنامه و بودجه.
۳۱. مهندسین مشاور شارمند. ۱۳۷۴. طرح تحقیقاتی شیوه های تحقق طرح های توسعه شهری. مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهری وزارت کشور.
۳۲. مهندسین مشاور فرهاد. ۱۳۷۹. برنامه ریزی ساختاری - راهبرد توسعه شهری. مرکز مطالعات و تحقیقات شهرسازی و معماری ایران.
۳۳. مهندسین مشاور کللیل، ۱۳۸۴، طرح راهبردی شهر کرمان، مرحله اول.
۳۴. میرسپاسی، ناصر، و ناصرگودرزوند چگینی. ۱۳۸۲. مطالعه رابطه بین محیط، ساختار سازمانی و اثربخشی سازمانی. فصلنامه پژوهشی تحلیلی، آموزشی مدیریت و برنامه ریزی شهری (۴): ۵۶ - ۶۴.
۳۵. نجاتی حسینی، سید محمود. ۱۳۸۱. برنامه ریزی و مدیریت شهری مسائل نظری و چالش های تجربی. مرکز مطالعات برنامه ریزی شهری. انتشارات سازمان شهرداری های کشور.
۳۶. City Development Strategy As a Strategic Tool for City Development: Hyderabad Experience , Prof. V. Srinivas Chary , Dr A. Narender ,Administrative Staff College of India Bella ,Vist Hyderabad
۳۷. City Development Strategies Standards for City Alliance and Global Experience , Finance, Private Sector and Infrastructure Group (MNSIF) ,The World Bank
۳۸. Cities alliance (۲۰۰۶) cities without slum: Guide to City Development Strategies. Improving Urban Performance. Cities alliance, Washington, DC.

۳۹. Cities alliance (۲۰۰۶) cities without slum: A GLOBAL PARTNERSHIP WITH CITIES TO MEET THE CHALLENGE OF PRO-POOR POLICIES AND PROSPEROUS CITIES WITHOUT SLUMS
۴۰. Cities alliance (۲۰۰۵) the impact of city strategies, report ۲۰۰۵, Washington city D.C, USA.
۴۱. Cities alliance (۲۰۰۲) cities without slum. ۲۰۰۱ annual report . Cities alliance, Washington, DC.
۴۲. Cities alliance (۲۰۰۱) cities without slum: ۲۰۰۱ annual report . Cities alliance, Washington, DC.
۴۳. Cities alliance (۲۰۰۴) guideline for the submission of proposal, Washington city D.C, USA.
۴۴. CDS in china: a manual of CDS, <<http://www.citiece alliance.org>>, visited in nov.۲۰۰۴.



KARAJ 1414

