

طرح چشم انداز ۲۰ ساله

و برنامه راهبردی- عملیاتی ۵ ساله اول توسعه شهر کرج

جلد پنجم: ارزیابی طرح راهبردی و ترسیم کلان نظام پایش



کرج ۱۴۰۲





عنوان طرح :		طرح چشم انداز ۲۰ ساله و برنامه راهبردی- عملیاتی ۵ ساله اول توسعه شهر کرج
عنوان گزارش :		ارزیابی طرح راهبردی و ترسیم کلان نظام پایش
شماره گزارش : ۵		تاریخ تهیه : ۱۳۹۴/۱۰/۱۵
کد گزارش:		FCC-۹۳۰۹۲۴-V۰۵-۰۴
کارفرما:	شهرداری کرج	همکاران مشاور
نماینده کارفرما:	معاونت برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی	مشاور علمی و ناظر دکتر مجتبی رفیعیان عالی:
ناظر عالی اجرایی:	مرکز پژوهش های شورای اسلامی شهر کرج	راهبر پروژه : مهدی بزاززاده
		مدیر پروژه : ندا ملک زاده
همکاران کارفرما:	- معاونت های ستادی - مناطق تابعه - سازمان های وابسته - ادارات کل ستادی	مهدیه سادات هژبر، سولماز عزیزپور، کارشناسان طرح : زینب وقاری، زینب آقاعلیخانی، نوشین ریحانی، مجتبی حسن زاده

فهرست مطالب

۵-	ارزیابی طرح راهبردی و ترسیم کلان نظام پایش.....	۱
۱-۵	ارزیابی فرایند طرح راهبردی	۱
۱-۱-۵	تعریف برنامه ریزی راهبردی	۲
۲-۱-۵	فرایندهای برنامه ریزی راهبردی موجود در جهان	۲
۳-۱-۵	فرایند برنامه ریزی راهبردی کلانشهر کرج.....	۴
۴-۱-۵	ویژگیهای برنامه ریزی راهبردی کلانشهر کرج.....	۱۰
۵-۱-۵	محتوای برنامه ریزی راهبردی کلانشهر کرج.....	۱۰
۶-۱-۵	سطوح برنامه ریزی راهبردی کلانشهر کرج.....	۱۰
۷-۱-۵	مراحل برنامه ریزی راهبردی کلانشهر کرج.....	۱۱
۸-۱-۵	ساختار فرایند برنامه ریزی راهبردی کلانشهر کرج.....	۱۲
۹-۱-۵	زمینه ها و پیش شرطهای برنامه ریزی راهبردی کلانشهر کرج.....	۲۰
۱۰-۱-۵	ارزیابی برنامه راهبردی کلان شهر کرج.....	۲۰
۲-۵	تدوین نظام اجرایی طرح راهبردی (ارائه الگو و بستر مناسب شهر و شهرداری جهت اجرای برنامه).....	۲۸
۱-۲-۵	مفهوم اجرا.....	۲۸
۲-۲-۵	ضرورتهای تدوین برنامه عملیاتی شهرداری کلانشهر کرج.....	۲۹
۳-۲-۵	اهداف برنامه عملیاتی شهرداری کلانشهر کرج.....	۲۹
۴-۲-۵	زیربرنامه های اصلی برنامه عملیاتی ۵ ساله اول ۹۹-۹۵ شهرداری کلانشهر کرج.....	۳۰
۵-۲-۵	ملاحظات پایه در تدوین برنامه عملیاتی	۳۱
۶-۲-۵	جایگاه سازمان اجرایی در کل فرایند برنامه عملیاتی.....	۳۲
۷-۲-۵	مراحل بسترسازی برای اجرا.....	۳۲
۸-۲-۵	سطوح اجرایی برنامه راهبردی شهر کرج.....	۳۳
۹-۲-۵	مراحل اجرا، ارزیابی و بازنگری.....	۳۵
۱۰-۲-۵	تاریخهای کلیدی ارائه گزارشها.....	۳۷
۱۱-۲-۵	فرمهای ارائه گزارشات.....	۳۷
۳-۵	تدوین نظام پایش برنامه راهبردی (تدوین و تعریف سیستم بازخورد، اصلاح و پایش عمومی).....	۴۱
۱-۳-۵	مقدمه	۴۱
۲-۳-۵	مفاهیم و تعاریف.....	۴۲

۴۲.....	۳-۳-۵- ویژگی های پایش و ارزیابی
۴۳.....	۴-۳-۵- انواع پایش و ارزیابی
۴۴.....	۵-۳-۵- کنترل برنامه
۴۴.....	۶-۳-۵- اصول پایش و ارزیابی مطلوب
۴۶.....	۷-۳-۵- سیستم پایش در ارکان و مراحل برنامه راهبردی
۵۱.....	۸-۳-۵- پایش سلسله مراتب راهبردها، سیاستها و شاخصهای سطوح عملیاتی در فرایند برنامه راهبردی کلانشهر کرج
۵۷.....	۴-۵- منابع و مآخذ

فهرست جداول

۲۶.....	جدول (۱): برگزاری نشست تخصصی و جلسات با مدیران منطقه
۲۷.....	جدول (۲): تعداد سیاستها و راهبردهای متناظر با محورهای چشم انداز
۳۴.....	جدول (۳): وظایف و مسئولیت های هر یک از ارکان برنامه راهبردی
۳۷.....	جدول (۴): تاریخ های کلیدی ارائه گزارش های برنامه عملیاتی
۳۸.....	جدول (۵): جدول طراحی شده میزان و نحوه توزیع اعتبارات برنامه عملیاتی شهرداری کلانشهر کرج و سازمان های تابعه ۱۳۹۵-۱۳۹۹
۳۹.....	جدول (۶): جدول طراحی شده حجم عملیات در برنامه عملیاتی شهرداری کلانشهر کرج و سازمان های تابعه ۱۳۹۵-۱۳۹۹
۴۰.....	جدول (۷): جدول طراحی شده سطح شاخص ها در وضع موجود و برنامه عملیاتی شهرداری کلانشهر کرج و سازمان های تابعه ۱۳۹۵-۱۳۹۹
۴۷.....	جدول (۸): پرسش های کلیدی جهت پایش فاز سنجش وضعیت موجود
۴۸.....	جدول (۹): پرسش های کلیدی پایش در فاز مشارکت ذی نفعان و ذی نفوذان
۴۹.....	جدول (۱۰): پرسش های کلیدی پایش در مرحله تدوین چشم انداز و اهداف کلان و خرد
۵۰.....	جدول (۱۱): پرسش های کلیدی پایش در مرحله نهادی سازی برنامه راهبردی
۵۲.....	جدول (۱۲): شناسنامه تدوین شده جهت پایش شاخص ها
۵۳.....	جدول (۱۳): نمونه شناسنامه تکمیل شده

فهرست نمودار

- نمودار (۱): مراحل برنامه ریزی راهبردی کلانشهر کرج از تدوین چارچوب نظری تا تدوین برنامه عملیاتی ۸
- نمودار (۲): فرایند برنامه ریزی راهبردی ۸
- نمودار (۳): چرخه فرایند تهیه و اجرای برنامه راهبردی توسعه کلانشهر کرج ۱۱
- نمودار (۴): ساختار فرایند برنامه راهبردی کلانشهر کرج ۱۲
- نمودار (۵): فرایند نحوه تدوین گزارش بخش اول: مبانی و پشتوانه های نظری ۱۳
- نمودار (۶): فرایند نحوه تدوین گزارش بخش دوم: بررسی مطالعات فرادست، تدوین اهداف کلان، ماموریت ها و ارزشها و طرح چشم انداز مقدماتی ۱۴
- نمودار (۷): فرایند نحوه تدوین گزارش بخش سوم: سنجش و تحلیل وضعیت موجود ۱۵
- نمودار (۸): فرایند نحوه تدوین گزارش بخش چهارم: تدوین و صورت بندی بیانیه چشم انداز شهر کرج ۱۶
- نمودار (۹): فرایند نحوه تدوین گزارش بخش پنجم: ارزیابی طرح راهبردی و ترسیم کلان نظام پایش ۱۷
- نمودار (۱۰): فرایند نحوه تدوین گزارش بخش ششم: سند راهبردی پنج ساله اول شهر کرج ۱۸
- نمودار (۱۱): فرایند نحوه تدوین گزارش بخش هفتم: تدوین برنامه ۵ ساله اول عملیاتی بر مبنای سرفصل های بودجه عملیاتی ۱۹
- نمودار (۱۲): شاخص های ارزیابی برنامه راهبردی کلانشهر کرج ۲۱
- نمودار (۱۳): نحوه کدگذاری اهداف، راهبردها و سیاست های برنامه راهبردی کلانشهر کرج ۲۲
- نمودار (۱۴): نمونه نمودار درختی برای سطوح برنامه راهبردی حوزه حمل و نقل و ترافیک شهری ... ۲۲
- نمودار (۱۵): نمونه نمودار درختی برای سطوح برنامه راهبردی حوزه خدمات شهری ۲۲
- نمودار (۱۶): نمونه نمودار درختی برای سطوح برنامه راهبردی حوزه فرهنگی - اجتماعی ۲۳
- نمودار (۱۷): نمونه نمودار درختی برای سطوح برنامه راهبردی حوزه فنی و عمرانی ۲۴
- نمودار (۱۸): نمونه نمودار درختی برای سطوح برنامه راهبردی حوزه شهرسازی و معماری ۲۴
- نمودار (۱۹): نمونه نمودار درختی برای سطوح برنامه راهبردی حوزه اداری و مالی ۲۵
- نمودار (۲۰): نمونه نمودار درختی برای سطوح برنامه راهبردی حوزه برنامه ریزی و توسعه ۲۵
- نمودار (۲۱): ابعاد شهری مورد بررسی در فرایند راهبردی کلانشهر کرج ۲۷
- نمودار (۲۲): زیربرنامه های اصلی برنامه عملیاتی ۵ ساله اول ۹۵-۹۹ شهرداری کلانشهر کرج ۳۰

- نمودار (۲۳): سازوکار پایش در برنامه راهبردی شهر ۴۶
- نمودار (۲۴): اعضای کمیته پایش و بازنگری برنامه راهبردی عملیاتی شهر کرج ۵۴
- نمودار (۲۵): الگوریتم پایش و بازنگری طی فرایند اجرای پروژه ۵۶



۵- ارزیابی طرح راهبردی و ترسیم کلان نظام پایش

۱-۵- ارزیابی فرایند طرح راهبردی^۱

در سال‌های اخیر، به دنبال حاد شدن مسایل شهرنشینی و شهرسازی در کشور، موضوع تحول در نظام شهرسازی کشور، هم در میان سازمان‌های تصمیم‌گیر و هم بین نهادهای تصمیم‌ساز در حرفه شهرسازی، به یک ضرورت تبدیل شده است. در فرایند راهبردی حاضر تلاش بر این بوده است تا با شناخت تجارب جدید جهانی، درک و جذب آن‌ها و نهایتاً بومی‌سازی آن‌ها با توجه به امکانات و فرصت‌های کلان‌شهر کرج، شیوه جدیدی از برنامه‌ریزی ارائه گردد. در ابتدای راه اگرچه ورود به بحث نظری آسان جلوه نمود اما در عرصه عمل با مشکلات فراوانی برای به کارگیری اندیشه‌ها و روش‌های نو وجود داشت. در واقع هنوز زبان، واژگان و مفاهیم مشترکی بین متولیان، مسئولان رسمی شهرداری کرج و اعضای محترم شورای اسلامی شهر کرج و جامعه حرفه‌ای شهرسازی وجود نداشت. هر یک دانش و تجارب خاصی دارند که احتیاج به تبادل نظر و گفت و گو دارد.

می‌توان گفت در عرصه دیدگاه‌ها و نظریه‌های مطرح در سطح حرفه شهرسازی دو نوع دیدگاه اصلی در مدیریت شهری کرج وجود دارد.

دیدگاه اول بر این اعتقاد دارد که چون پیش شرط‌های لازم برای تحول شهرسازی در شهر کرج فراهم نیست، بنابراین اصولاً ورود به نوگرایی و به کارگیری الگوهای جدید در برنامه‌ریزی شهری کاری نادرست است. بایستی کار از جای دیگری آغاز شود، باید ابتدا زیرساخت‌ها فراهم شود، تشکیلات و قوانین مناسب به وجود آید، آگاهی عمومی و نظام آموزشی مطلوب فراهم گردد.

دیدگاه دوم بر این نظر است که شهر کرج جزئی از کشور و تحت تاثیر نظام برنامه‌ریزی و اجرایی کشور قرار دارد و فرایندهای شهرنشینی و شهرسازی نیز از این شرایط برکنار نیست.

آن‌چه مسلم است در هر صورت در عمل نظام شهرسازی شهر کرج در مسیر تحول قرار گرفته و در واقع شهر کرج در یک مرحله از گذار قرار دارد. در این وضعیت راهی جز مداخله آگاهانه و قبول تغییر وجود ندارد. البته مسئله اصلی در این میان نحوه بومی نمودن تجارب ملی و جهانی با توجه به ویژگی‌های خاص شهر کرج است. بر این اساس در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی شهر کرج ابتدا روش‌های علمی تدوین چشم‌انداز و برنامه راهبردی شناسایی و ثانیاً راه‌های

^۱ Strategic plan

کاربرد و استفاده از آن‌ها با توجه به شرایط شهر کرج استخراج شده‌اند. در زیر تعاریف برنامه‌ریزی راهبردی و ارکان آن ارائه می‌شود:

۵-۱-۱- تعریف برنامه‌ریزی راهبردی

برنامه‌ریزی راهبردی سندی است که بر اساس توسعه پایدار و با توجه به امکانات و محدودیت‌ها در درجه اول چشم‌انداز، اهداف راهبردها و سیاست‌های توسعه شهر را تعیین می‌کند، الگوی توسعه فضایی شهر را ارائه می‌دهد، چارچوب برنامه‌های شهر را ارائه می‌دهد و نحوه اجرا و پیگیری طرح را تعیین می‌کند.

وظایف اصلی برنامه راهبردی کلان‌شهر کرج عبارت است از:

- تفسیر و انطباق طرح‌های فرادست ملی، منطقه‌ای و ناحیه‌ای با شرایط شهر
- تدوین چشم‌انداز، اهداف، راهبردها، و سیاست‌های شهر
- تشریح ضرورت و تدوین چارچوب راهبردی برای برنامه عملیاتی
- تعیین و معرفی برنامه‌های عملیاتی و اجرایی شهر بر اساس میزان فوریت
- تدوین نظام پایش و ارزیابی در راستای رسیدن به اهداف
- ایجاد هماهنگی و تقسیم کار در نحوه اجرا و مدیریت توسعه شهر

۵-۱-۲- فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی موجود

امروزه شهرداری‌ها در اقصی نقاط جهان از لحاظ مدیریتی با شرایط متغیر، پیچیده و با عدم قطعیت روبرو هستند. انتظارات مردم افزایش یافته است. آنان خواهان نوعی سیستم مدیریتی و برنامه ریزی شهری می‌باشند، که در دسترس بوده و در مقابل نیازهای آنان پاسخگو و مسئول باشد، منابع مالی و دیگر منابع شهرداری‌ها هر روز محدودتر می‌شود، نوآوری در فن آوری، محیط عملکردی شهرداری‌ها را دچار تغییرات عدیده ای نموده است، مشکلات اجتماعی و کالبدی شهری پیچیده شده و نیاز به هماهنگی در برنامه ریزی فزونی یافته است. تغییر و تحولات سریع در عرصه سیاسی، اقتصادی، زیست محیطی، اجتماعی و فن آوری، ناتوانی رویکردهای موجود را به امر مدیریت و برنامه ریزی توسعه شهری که از جانب شهرداری‌ها و شوراهای شهر جهت رویارویی با این تغییرات اتخاذ می‌شوند، را هرچه بیشتر آشکار می‌سازد. رویکردهای کنونی شهرداری‌ها به امر برنامه ریزی توسعه شهری، غالباً راه حل‌هایی برای مسایل گذاشته‌اند. در حالی که این راه حل‌ها زمانی از اعتبار نسبی برخوردار بوده‌اند، اما اینک آنها اعتبار خود را از دست داده و به میزان زیادی بر افزایش مشکلات فعلی به طور مستقیم تأثیر گذاشته‌اند.

تشکیلات شهرداری‌ها بطور عمده بر اساس ساختارهای هرمی و سلسله مراتبی قرار دارد. این ساختارها معمولاً با توجه به کارکرد‌ها و دپارتمان‌های گوناگون به میزان زیادی به شکل بخشی عمل می‌کنند. بسیاری از شهرداری‌ها به

دلیل وجود موانع، از جمله قوانین و مقررات دیوان سالار، در ابداع شیوه های جدیدی که بتواند پاسخگوی بهتری برای شرایط متغیر کنونی باشد، بسیار کند عمل می نمایند. به علاوه سیاست های شهرداری غالباً به دور از مردم، سازمان های غیر دولتی و یا بخش خصوصی تدوین می شوند. این امر موجب اتخاذ رویکردهای برای برنامه ریزی توسعه شهری شده است، که از فرآیندهای زندگی واقعی و مشکلات ملموس آن به دور است، لذا، اکثر نظام های برنامه ریزی و مدیریت شهرداری ها، قادر نیستند که چارچوب و ساز و کارهای مناسب جهت مواجه با شرایط متغیر فراهم سازند.

براساس مطالعات عمیق و روشنگر پژوهشگران عرصه مدیریت شهری، از شهرنشینی فراگیر و در حال رشد گریزی نیست و از طرف دیگر این رشد همراه با ناپایداری هایی است، که گزارشات این ناپایداری ها، بخصوص از بُعد زیست محیطی، اقتصادی و کالبدی نگران کننده است.

تا حدود سال ۱۹۷۰ تأکید اصلی برای چاره جویی، سخت افزارانه و مبتنی بر رویکردهای از بالا به پایین، متمرکز، اقتصادی و کالبدی بود، نهایت این روند چاره جویی، پاسخگو به مسائل شهرسازی و به طور کلی شهرنشینی نبود و اکنون اجماع بر سر شیوه حکمروایی خوب شهری است و پاسخ ناپایداری های شهری را در ارتقاء کیفیت شیوه مدیریت شهری جستجو می کند به طوریکه منابع علمی جهان در بین عوامل اصلی تولید در هر شکلی چه مادی و چه معنوی سهم مدیریت و نیروی انسانی در توسعه بیشتر از سرمایه های مادی و سخت افزارانه میدانند. "راه پایداری شهری از تغییر رویکرد مدیریت شهری میگذرد". حکمروایی فرایندی تعاملی شامل مکانیزم ها و نهادهای رسمی و غیر رسمی، حکومتی و غیر حکومتی و جامعه شهری است که نهادها، سازمان ها و شهروندان را قادر می سازد تا از طریق آن به نیازهایشان در جامعه دست یابند و بر تقویت عرصه عمومی تأکید می کند. حکمروایی خوب (شیوه مطلوب اداره شهر) دارای پارامترهای مختلف و متنوعی چون کارآمدی، شفافیت، مشارکت طلبی، حق اظهارنظر همگانی، انصاف، دانایی محوری و ... است.

بعلاوه آنکه یکی از مؤلفه های مهم مدیریت شهری برای رسیدن به شهر پایدار یکپارچگی در عرصه سیاستگذاری، تصمیم سازی، اجرا و نظارت است. با نیم نگاهی به تحلیل وضعیت شهرنشینی و مدیریت شهری در ایران متوجه میشویم، در شرایط کنونی ما فاقد حکومتها و سازمانهای توانمند محلی مستقل هستیم. در شرایط کلان عدم شکل گیری این نهادها و سازمانهای محلی به ساختار متمرکز و استبدادی تاریخی و اقتصاد رانتی دولت برمیگردد. با وجود آنکه در اکثر کشورهای جهان چه با مشخصه های تمرکزگرا و چه با مشخصه های فدرالی، شهرداریها دارای قدرت بالا در امور محلی هستند و به عنوان نهادی فرابخشی عمل میکنند و شهرداری ها همراه با شوراها دارای حکومت محلی اند و تمام امور محلی در حیطه اختیارات و وظایف آنها میگنجد.

ولی متأسفانه با وجود عمر ۱۰۰ ساله مدیریت شهری «از اولین قانون بلدیة ۱۲۸۶ که اولین قانون مدون راجع به مدیریت شهری ایران است» در ایران، شهرداریها در عرصه تصمیم گیری و سیاستگذاری امور محلی جایگاه شایسته پیدا

نکرده اند و هر بار که قانون شهرداریها و شوراها در دستور تغییر دولت و مجلس قرار گرفته اند از اهداف اولیه فرابخشی بودن و همچنین اقتدار حکومت محلی کاسته میشود. دلیل واقعیت این امر به عواملی چون وابسته بودن منابع درآمدی مدیریت شهری به دولت، ضعف نهادهای مدنی و محلی و به طور کلی مشارکت در اداره امور شهر و برنامه ریزی متمرکز و از بالا به پایین و ... بر میگردد.

بنابراین نظام اداره امور شهر در طی صد سال گذشته از وظایف اصلی مدیریت شهری بازمانده و بیشتر به امور بر زمین مانده شهر پرداخته اند. نتیجه این رویکرد و سیاستگذاری، رشد بی قواره و نا اندیشیده دولت و ضعف و ناتوانی مفرط شهرداری ها بوده است. مسأله جدی حاصل از این اتفاق، روی گردانی شهروندان از شهرداری ها و تصور مغشوش و غلط از شهرداری در ذهن شهروند ایرانی است.

در مورد نظام برنامه ریزی شهری در ایران نیز وضع به همین منوال است و علیرغم آن که فعالیت های مثبت و ناپیوسته ای در زمینه تهیه ((طرح مجموعه شهری))، ((طرح آمایش سرزمین و منطقه ای)) و ((طرح چشم انداز ۲۰ ساله ایران))، ((برنامه های توسعه جمهوری اسلامی ایران)) و ((طرح آمایش استان البرز که در درست تهیه می باشد)) در زمینه برنامه ریزی توسعه شهر مطالعه و تهیه گردیده است، اما اقدامات مذکور سیستماتیک نبوده و نظام برنامه ریزی شهری در ایران هنوز نتوانسته است جایگاه شهر کرج را در کل برنامه ریزی، شیوه مدیریتی مشخص برای کرج، و نیز شیوه برنامه ریزی مناسب برای شهر کرج تعیین نماید. این در حالی است که در سطح جهانی، شیوه های نوین برنامه ریزی مطرح و به اجرا در می آیند. یکی از مهمترین این شیوه ها برنامه ریزی راهبرد توسعه شهر می باشد که برای کشورهای در حال توسعه، توسعه یافته، تهیه می شود. این برنامه ریزی تلفیقی از نظریه های ارتباطی، برنامه ریزی مشارکتی، نظریه های پست مدرن و گرایش های زیست محیطی بار دیگر رونق یافته و در سال های اخیر در دیگر کشورها متداول شده و نویدی جهت پاسخگویی به مشکلات برنامه ریزی شهری در ارتباط با مسایل سلسله مراتب برنامه ها، انعطاف پذیری برنامه ای، هماهنگی بین سازمانی، اجرایی بودن، مشارکت مردمی و توسعه پایدار می دهد.

ویژگی برنامه ریزی فضایی و مدیریت شهری کرج، بدون مطالعه خصوصیات کلی و نظام و قوانین برنامه ریزی فضایی، روند تحولات برنامه ریزی شهری، مدیریت شهری و بالاخره نگرش غالب در نحوه تهیه، بررسی، تصویب، نظارت و اجرای طرح های توسعه شهری در ایران، کاملاً قابل درک نمی باشد. زیرا شهر کرج، جزئی از کل نظام سیستم برنامه ریزی و مدیریت توسعه شهری در ایران محسوب، و همانند سایر اجزاء از کل سیستم تأثیر می پذیرد و به نوبه خود به عنوان پایتخت و مهمترین مرکز جمعیتی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و ارتباطی در ایران، بر آن تأثیر گذار است.

۵-۱-۳- فرایند برنامه ریزی راهبردی کلان شهر کرج

پروژه حاضر سعی دارد با ارزیابی از وضعیت موجود برنامه ریزی و مدیریت توسعه شهری ایران، یک شیوه نوین برنامه ریزی که همگام با تفکرات پیشرفته برنامه ریزی است را ارائه دهد، این پروژه ادعای دستیابی به راه حل های قطعی

و نهایی را ندارد، بلکه تلاشی است روشنگرانه در راستای پیاده نمودن رویکردی نوین به صورت فرآیندی و با نظامی پایش گونه، به حل مسائل و مشکلات موجود بپردازد و برنامه های اجرایی کوتاه مدت و میان مدتی ارائه می دهد. بدین ترتیب روش تهیه این برنامه تلفیقی از شیوه راهبرد توسعه شهر و برنامه ریزی راهبردی بوده که بنا به مقتضیات و شرایط محیطی مدیریت شهری کرج سازوکاری نیمه مشارکتی دارد.

برنامه راهبردی عملیاتی توسعه شهر کرج، با در نظر داشتن چشم اندازی مشارکتی تا افق طرح (سال ۱۴۱۴) و در طی فرآیندی مشارکتی، بر اصلاح حاکمیت شهری، رشد اقتصاد محلی و کاهش مداوم در نواحی شهر کرج تأکید دارد. بر اساس این برنامه توسعه، اقدامات یا برنامه های اجرایی در مقیاس های کوتاه مدت، تهیه می شوند. اهداف کلان چشم اندازسازی ۲۰ ساله و برنامه راهبردی عملیاتی ۵ ساله اول توسعه کرج در آغاز پیدایش به صورت زیر می باشد:

الف - دستیابی به مدیریت و حاکمیت شهری بهبود یافته؛

ب - دستیابی به رشد اقتصادی و اشتغال فزاینده؛

ج - دستیابی به محیطی پایدار و روند کاهش فقر اقتصادی، فرهنگی، محیطی و ... در سطح شهر کرج.

دستیابی به چشم اندازهای واقع گرایانه که مورد توافق عمومی قرار گرفته باشد در شیوه برنامه ریزی پروژه از اولویت و ارجحیت برخوردار است، زیرا موفق ترین برنامه های اجرایی، برنامه هایی هستند که از طرف مردم، مدیریت شهری و نیز دولت مرکزی مورد تأیید و توافق قرار گرفته باشند. که این مهم از طریق دستیابی به چشم انداز و اهداف کلان توسعه شهری، همه جناح ها و گروه های ذینفع، ذی نفوذ، به نوعی گردهمایی و برای آینده شهر تصمیم بگیرند، به دست می آید.

تهیه و تدوین سند چشم انداز ۲۰ ساله و برنامه راهبردی عملیاتی شهر کرج نیز بر همین پایه تئوریک تهیه می گردد که مبتنی بر فرآیند چشم اندازسازی مشارکتی برای توسعه بلند مدت پیش رفته است. چشم اندازهای به دست آمده، نه تنها آینده شهر را به شکلی کل گرا رقم می زند، بلکه به نظر می رسد که با پیشرفت در اجرای برنامه ها و طرح های حاصل پیوند بین مردم و مدیریت شهری را به صورت روز افزون مستحکم تر می گردد.

ویژگی های بارز رویکرد پروژه و به ویژه سند چشم انداز ۲۰ ساله شهر کرج را می توان به صورت فشرده چنین بیان کرد:

۱. تمرکز بر تحلیل مشکلات جاری و آتی (شامل مشکلاتی که در صورت عدم دخالت ساز و کار برنامه ریزی ناگشوده باقی می ماند، مشکلاتی که از طریق دخالت ساز و کار برنامه ریزی گشوده می شوند، مشکلاتی که با وجود دخالت ساز و کار برنامه ریزی ناگشوده باقی می ماند و مشکلاتی که در آینده به وجود می آیند).

۲. تأکید بر عمل کوتاه مدت و تصویر کردن آینده شهر کرج و به ویژه آینده ۵ دور. این رویکرد به توصیف آینده شهر کرج می‌پردازد و آینده‌ای را در نظر می‌گیرد که، هر چند محدود، بتوان آن را مهار کرد. در زمان حال نیز مواردی را در نظر می‌گیرد که ساز و کار برنامه ریزی توان دخالت و اجرای پیشنهادها را داشته باشد.

۳. محصول فرایند برنامه‌ریزی در این پروژه (با کوشش در طراحی اقداماتی در جهت برخورد با مشکلات جاری و آتی و مواردی در که در زمان حال توان اجرای آنها وجود دارد) با محصول فرایند تهیه سند برنامه ریزی مبتنی بر رهیافت های سنتی، متفاوت است.

۴. کاهش نامعلومی و تصمیم گیری در مورد اقداماتی که برای کاهش نامعلومی از راه به دست آوردن بیشتر و بهتر از پدیده مورد برنامه ریزی یا مهار بیشتر منابع می‌توان انجام داد. در صورت گرفتن چنین تصمیم‌هایی در منطقه، سیستم برنامه‌ریزی منطقه به سوی مسیری مطلوب هدایت خواهد شد و این در حالی است که اختیاریایی برای گرفتن تصمیم در آینده گشودن باقی خواهد ماند.

۵. رویکرد تهیه چشم انداز بلند مدت و برنامه راهبردی عملیاتی میان مدت، با گستره ای از مسیرهای ممکن که می‌توان در آینده اختیار کرد، سر و کار دارد.

۶. نرمش پذیر کردن سیستم هدایت و مهار شهری برای به دست آوردن امکان مرور، فرایینی، جرح و تعدیل، اصلاح و تغییر سیاست ها و پیشنهادها، در ضمن تأکید بر عمل کوتاه مدت.

قبل از ورود به فرآیند و ویژگی های چشم اندازسازی بلندمدت و تدوین برنامه راهبردی عملیاتی میان مدت لازم است ریشه یابی کلی از زمینه های ظهور و هم چنین ضرورت این رویکرد نوین در برنامه ریزی شهری، انجام گیرد. سند چشم انداز توسعه، سندی جهت تبیین افقی، برای توسعه شهر در زمینه های مختلف فرهنگی، علمی، اقتصادی، ورزشی و اجتماعی می باشد. آنچه مسلم است با وجود یک سند چشم انداز توسعه کارآمد و کارشناسی شده، مسئولان و مدیران شهر توانایی برنامه ریزی دقیق تر، تخصیص بهینه منابع، اولویت بندی صحیح اهداف و مشکلات شهر را دارا می باشند. بدین منظور با برنامه ریزی و تدوین سند چشم انداز شهر، سیاست های عملکردی شهرداری هدفمند خواهد شد.

به دنبال تدوین سند چشم انداز ۱۴۱۴ شهر کرج، کارشناسان طرح با همکاری و مساعدت شهرداری و اعضای شورای شهر و با برگزاری جلسات متعدد، سعی دارند، سند توسعه شهر را در قالب برنامه راهبردی ۵ ساله تدوین و آن را در اختیار مدیران شهری قرار دهند. برنامه راهبردی که در راستای پیشنهادات طرح جامع به منظور بهبود وضعیت مدیریت شهری در دست تهیه است، می تواند تحولی اساسی در مدیریت ایجاد کند، به طوری که پس از این نظام مدیریت خود مسئولیت فرایند برنامه ریزی توسعه را به عهده گیرد، به این معنی که امور جاری و روزمره مدیریتی با امور تصمیم گیری راهبردی در هم تلفیق شده و مدیریت راهبردی است که توانایی تحقق برنامه راهبردی را دارد. پایش

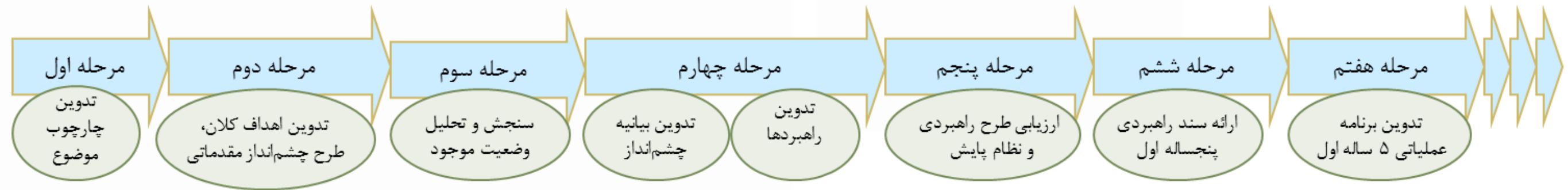
مستمر تحولات، تشخیص دقیق و مستند وضعیت موجود (براساس نظام اطلاعات جغرافیایی بهنگام)، تشخیص وضعیت مطلوب (چشم انداز و هدف ها) و تعیین مسیر حرکت از موجود به مطلوب (راهبردها و سیاست ها) و مداخله و پایش مجدد، فرایندی است که مدیریت توسعه باید خود را برای انجام آن تجهیز کند.

در راستای دستیابی به یک برنامه راهبردی با هدف ارتقاء جایگاه و پایگاه مدیریت شهری با رویکرد مشارکت و هم‌افزایی میان ذینفعان شهر، در چشم انداز ۱۴۱۴، مشکلات پیش روی شهر حیطه وظایف مدیریت شهری شناسایی شده، و برنامه ای مدون و قابل اجرا متناسب با توانایی های شهرداری کرج تدوین و در اختیار آنان قرار خواهد گرفت. سند چشم اندازی که چهارچوب فعالیت های مسئولان را در مدت زمان مشخص تعیین می کند و نیازهای شهروندان در آن گنجانده شده و شهر کرج را به جایگاهی که شایسته آن است، می رساند.

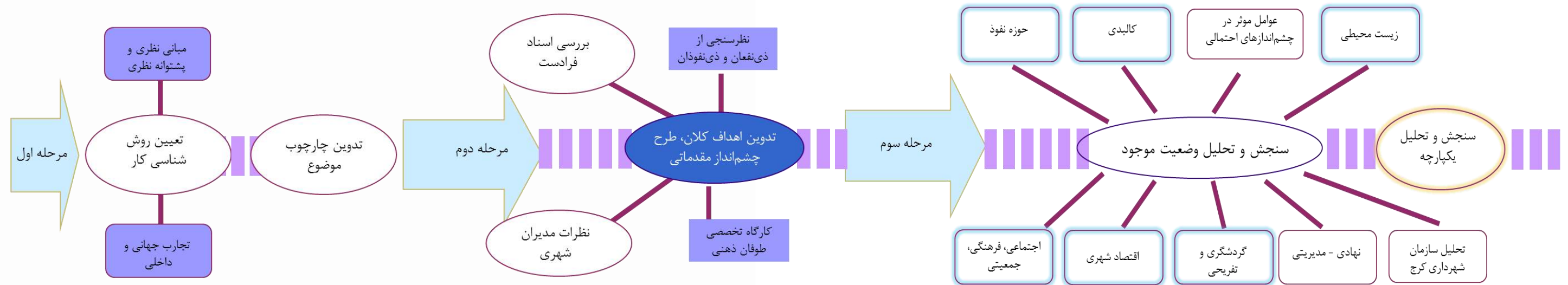
در این راستا فرایند برنامه ریزی راهبردی شهر کرج در قالب زیر به چندین بخش تقسیم‌بندی شده است که در نمودار صفحه بعد به طور کلی نشان داده شده است.



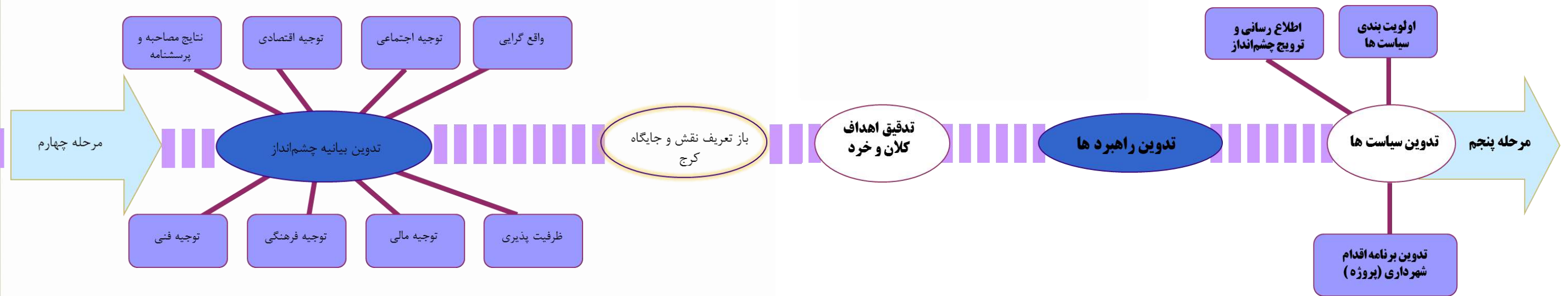
نمودار (۱): مراحل برنامه‌ریزی راهبردی کلان‌شهر کرج از تدوین چارچوب نظری تا تدوین برنامه عملیاتی



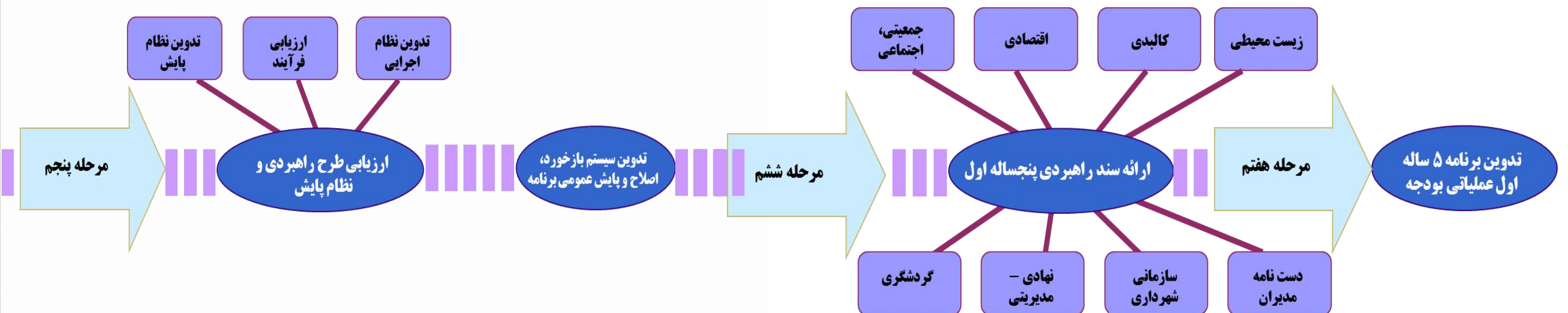
نمودار (۲): فرایند برنامه‌ریزی راهبردی



ادامه نمودار (۳): فرایند برنامه‌ریزی راهبردی



ادامه نمودار (۴): فرایند برنامه‌ریزی راهبردی



۵-۱-۴- ویژگی‌های برنامه‌ریزی راهبردی کلان‌شهر کرج

- برنامه‌ریزی به عنوان یک فرایند مستمر و نه تولید فرآورده نهایی
- بر اساس فرایند چرخه‌ای (پایین - بالا - پایین) به جای روش خطی (وضع موجود - تحلیل - طرح)
- ادغام تصمیم و عمل با برنامه و اجرا و به صورت تعاملی و بازخوردی
- گزینش اطلاعات و هدفمند بودن اطلاعات
- عدم پیش‌بینی قطعی، تصویر نمودن آینده به صورت چشم‌انداز و با در نظر گرفتن گزینه‌های مختلف و بازنگری و اصلاح آن در جریان زمان به صورت مستمر

۵-۱-۵- محتوای برنامه‌ریزی راهبردی کلان‌شهر کرج

- ارائه چشم‌انداز همه‌جانبه و آینده‌نگر از توسعه کلان‌شهر کرج بر اساس اصول توسعه پایدار و سیاست‌های ملی، منطقه‌ای و ناحیه‌ای
- ایجاد پیوستگی و هماهنگی و تعامل میان سطوح مختلف
- تلفیق اهداف کالبدی - فضایی با اهداف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی
- معرفی انواع برنامه‌های اجرایی
- حفظ انعطاف‌پذیری در پیشنهادها و در نظر گرفتن گزینه‌های جانشین
- تعیین نحوه اجرا و مدیریت توسعه، نظارت و بازنگری اقدامات در جریان زمان
- ارائه اسناد طرح به صورت روشن، خلاصه و قابل درک برای عموم

۵-۱-۶- سطوح برنامه‌ریزی راهبردی کلان‌شهر کرج

- یکی از وجوه تمایز برنامه‌ریزی راهبردی نسبت به رویکردهای پیشین، تقسیم وظایف برنامه‌ریزی به دو سطح اساسی است که تفاوت کیفی با هم دارند و از مفاهیم کلیدی برنامه‌ریزی راهبردی محسوب می‌شوند.
- سطح اول: «برنامه‌ریزی راهبردی» (سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی)
 - سطح دوم: «برنامه‌ریزی عملیاتی» (تهیه طرح، اجرا، نظارت و بازنگری)
- بر اساس این سطح‌بندی، اسناد برنامه‌ریزی راهبردی به دو صورت طرح راهبردی و برنامه عملیاتی ارائه می‌شود.

۵-۱-۷- مراحل برنامه‌ریزی راهبردی کلان‌شهر کرج

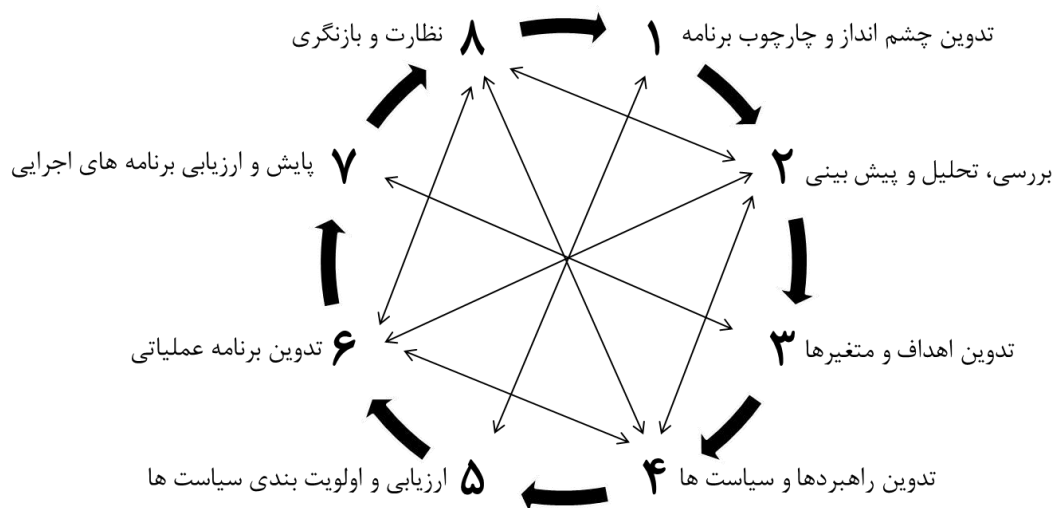
فرایند برنامه‌ریزی راهبردی دربرگیرنده مجموعه‌ای از فعالیت‌های هدفمند، منظم و مرتبط با یکدیگر است که انجام موفقیت‌آمیز آن‌ها مستلزم به‌کارگیری روش‌شناسی مناسب و تقسیم فعالیت‌ها به مراحل مختلف است. این فرایند، به اعتبار دیدگاه‌ها و مقاصد گوناگون، به سه تا یازده مرحله تقسیم می‌شود.

فرایند برنامه‌ریزی راهبردی شهر کرج از سه مرحله اساسی زیر برخوردار است:

- مرحله تدوین چشم‌انداز، اهداف، راهبردها و سیاست (تهیه طرح راهبردی توسعه شهر)
- مرحله تدوین نظام پایش
- مرحله سازماندهی و مدیریت اجرایی (نحوه اجرا، نظارت و بازنگری)

از نظر ملاحظات عملی، فرایند تهیه و اجرای طرح راهبردی کلان‌شهر کرج به هشت گام تقسیم شده است که در عین جامعیت از سادگی، روشنی و انعطاف‌پذیری کافی برای انطباق با شرایط مختلف مکانی و زمانی برخوردار است. لازم به یادآوری است که روابط این گام‌های هشتگانه به صورت خطی و متوالی نیست؛ بلکه میان آن‌ها انواع ارتباطات متقابل و بازخوردی وجود دارد، به نحوی که هر گام از گام‌های دیگر تاثیر می‌پذیرد. در نمودار شماره ۱، فرایند چرخه‌ای برنامه‌ریزی راهبردی کلان‌شهر کرج نشان داده شده است.

نمودار (۳): چرخه فرایند تهیه و اجرای برنامه راهبردی توسعه کلان‌شهر کرج



۵-۱-۸- ساختار فرایند برنامه‌ریزی راهبردی کلان‌شهر کرج

برنامه راهبردی کلان‌شهر کرج به طور کلی از ۷ بخش به هم پیوسته تشکیل شده است. همان طور که پیشتر عنوان گردید، روابط این بخش‌ها و ارتباطات میان آن‌ها به صورت خطی و متوالی نیست؛ بلکه میان آن‌ها انواع ارتباطات متقابل و بازخوردی وجود دارد، به نحوی که هر بخش از بخش‌های دیگر تاثیر می‌پذیرد. ساختار برنامه راهبردی کلان-شهر کرج از یک سطح کلان و کلی شروع شده و با سطح خرد و اجرایی پایان می‌پذیرد. در هر مرحله از کار بازنگری و برگشت به مراحل قبل به منظور افزایش اعتبار و واقع‌گرایی برنامه در دستور کار قرار گرفته است. نمودار زیر بخش‌های هفتگانه برنامه راهبردی کلان‌شهر کرج و ارتباطات میان آن‌ها را نشان می‌دهد.

نمودار (۴): ساختار فرایند برنامه راهبردی کلان‌شهر کرج



۵-۱-۸-۱- بخش اول: مبانی و پشتوانه‌های نظری

در حال حاضر انباشته‌های علمی دانش شهرسازی و برنامه‌ریزی شهری تا بدانجا پیش رفته است که کمتر موضوعی را می‌توان یافت که محققان و نظریه‌پردازان در گذشته بدان توجه نکرده باشند. به عبارت دیگر، هر مسأله‌ای، به احتمال زیاد در میراث فکری و علمی دانش شهرسازی می‌توان نمونه‌های مشابهی برای آن یافت و از محصول تلاش‌های علمی گذشتگان می‌توان برای حل مسائل جدید استفاده کرد. فرایند برنامه‌ریزی راهبردی هم از این قانون مستثنی نبوده و موارد و مشابهات فراوانی را می‌توان یافت که در سراسر جهان در سال‌های اخیر تهیه گشته است. از سوی دیگر، فرض اساسی آن است که در بسیاری از موارد با استفاده از نتایج تحقیقات قابل قبولی که در گذشته انجام شده و احتمالاً نظریه‌ها و تئوری‌هایی که در زمینه‌های گوناگون ارائه گردیده است، می‌توان مبنایی نظری و عقلانی برای فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در دست انجام، فراهم آورد. بدین ترتیب به منظور استفاده از نتایج تحقیقات و برنامه‌های تهیه شده چه در سطح جهانی و چه در سطح ملی گزارشی تهیه و تدوین و نتایج آنان استخراج گردید. نمودار زیر فرایند نحوه تدوین این گزارش را نشان می‌دهد.

نمودار (۵): فرایند نحوه تدوین گزارش بخش اول: مبانی و پشتوانه‌های نظری



۵-۸-۲- بخش دوم: بررسی مطالعات فرادست، تدوین اهداف کلان، ماموریت‌ها و ارزش‌ها و طرح چشم‌انداز

مقدماتی

سند چشم‌انداز توسعه، سندی است جهت تبیین افقی، برای توسعه شهر در زمینه‌های مختلف فرهنگی، علمی، اقتصادی، ورزشی و اجتماعی. آنچه مسلم است این است که با وجود یک سند چشم‌انداز توسعه کارآمد و کارشناسی شده، مسئولان و مدیران شهر توانایی برنامه‌ریزی دقیق‌تر، تخصیص بهینه منابع، اولویت‌بندی صحیح اهداف و مشکلات شهر را دارا می‌باشند.

یکی از اولین اقدامات در راه تهیه و تدوین سند چشم‌انداز ۲۰ ساله و برنامه راهبردی عملیاتی ۵ ساله اول توسعه شهر کرج، مطالعه و بررسی اسناد فرادست موجود شهر کرج و تهران است تا از این طریق دیدگاه، چشم‌اندازها و راهبردهای توسعه پیشنهادی برای شهر کرج در این طرح‌ها مشخص شود تا چراغ راه مشاور در راه تدوین چشم‌اندازهای توسعه شهر باشد. از این رو ابتدا فهرستی از طرح‌ها و برنامه‌های فرادست موثر بر شهر کرج ارائه و سپس به بررسی یکپارچه آنها پرداخته شده است. سپس با جمع‌آوری نظرات مجموعه شهری و مردم به تدوین چشم‌انداز مقدماتی پرداخته شده است. نمودار زیر فرایند تدوین چشم‌انداز مقدماتی برنامه راهبردی شهر کرج را نشان می‌دهد.

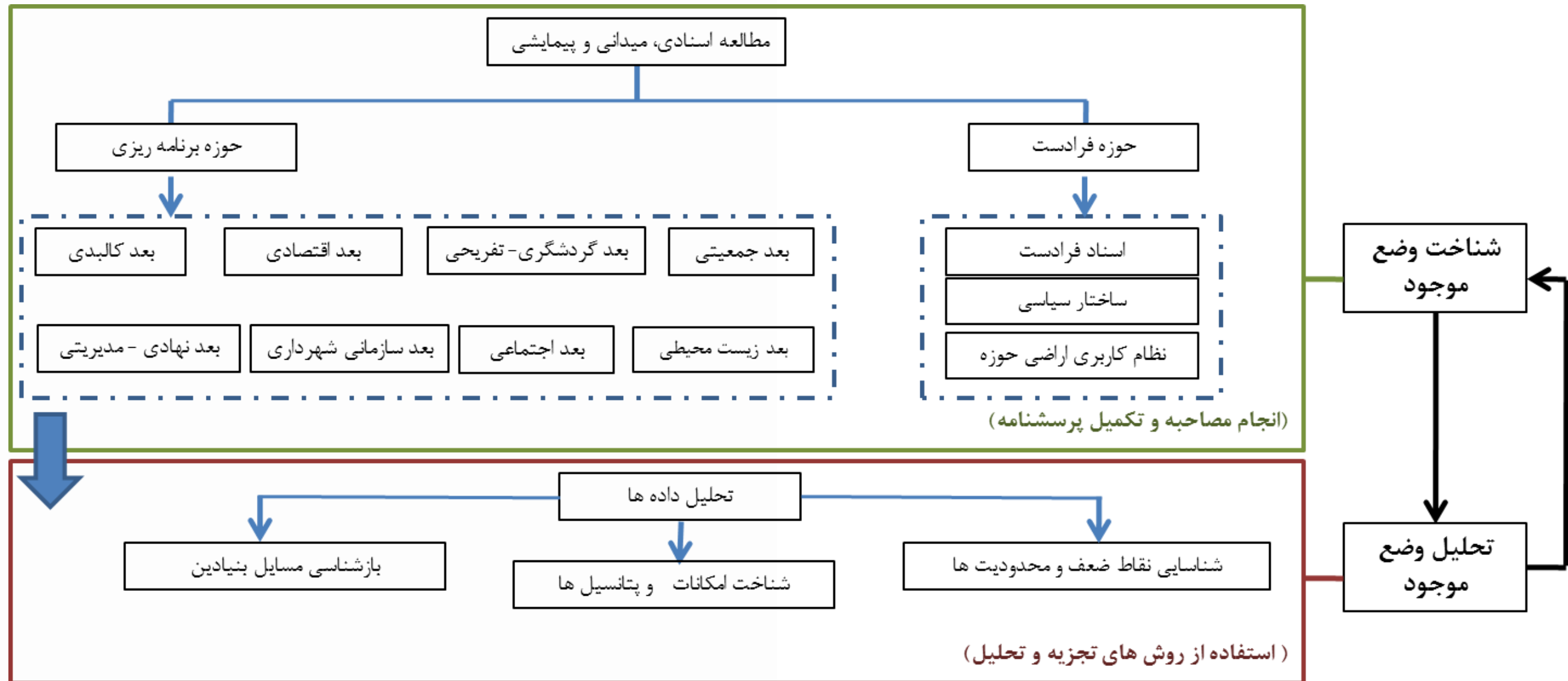
نمودار (۶): فرایند نحوه تدوین گزارش بخش دوم: بررسی مطالعات فرادست، تدوین اهداف کلان، ماموریت‌ها و ارزش‌ها و طرح چشم‌انداز مقدماتی



۵-۱-۸-۳- بخش سوم: سنجش و تحلیل وضعیت موجود

انجام بررسی و مطالعه و تحقیق و شناسایی و دسته‌بندی مسایل شهر و شهرداری کلان‌شهر کرج و تاثیر آن بر برنامه‌ریزی راهبردی شهرداری بر اساس محورهای فرهنگی، اجتماعی، گردشگری، زیست‌محیطی، مدیریت شهری، کالبدی و اقتصادی می‌باشد. در این بخش کارشناسان برنامه‌ریزی شهری به مساله‌یابی در حوزه‌های مختلف شهرداری پرداخته و پس از شناسایی مسایل مهم و کلیدی آن‌ها را بررسی نموده‌اند. نکته حایز اهمیت در این مرحله آن است که گاهی به جای مساله‌یابی مساله‌سازی یا مساله‌آفرینی شده است. زیرا باید توجه نمود که برخی از مشکلات با گذشت زمان به دلیل انجام برخی فعالیت‌ها و یا بروز حوادث طبیعی نمود پیدا می‌کنند و سبب اختلال در سیستم مدیریت شهری می‌گردد. لذا باید با تحلیل‌های مناسب و مطالعات کارشناسی این مشکلات را شناسایی و تمهیدات لازم را در راستای جلوگیری از ظهور آن‌ها انجام داد.

نمودار (۱): فرایند نحوه تدوین گزارش بخش سوم: سنجش و تحلیل وضعیت موجود



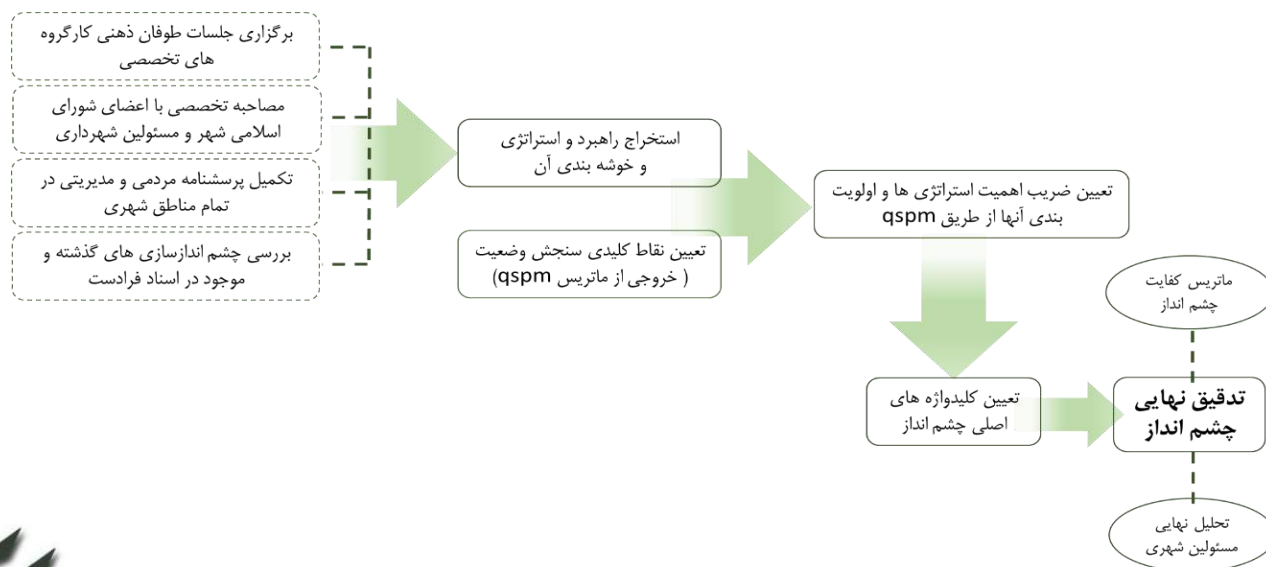
۵-۸-۴- بخش چهارم: تدوین بیانیه چشم‌انداز و ارائه راهبردها

در زمینه فرایند چشم‌اندازسازی مدل‌های گوناگونی وجود دارد و در زمینه تامین مشارکت مردم و استخراج چشم‌انداز مشترک نیز تکنیک‌های متنوعی در دسترس است. با این وجود بررسی‌ها نشان می‌دهد که در مورد صورت‌بندی بیانیه چشم‌انداز خلاء قابل توجهی دارد و مدل جامعی که متکی بر پایه‌های نظری پذیرفته شده‌ای باشد در خصوص شیوه صورت‌بندی بیانیه چشم‌انداز ارائه نگردیده است. از سوی دیگر مطالعات چشم‌اندازسازی در ادبیات موجود با محوریت تحلیل پایه اقتصادی و تعیین گوشه رقابتی شهرها صورت می‌گیرد و سلطه پیرنگ مباحث اقتصادی در صورت‌بندی بیانیه چشم‌انداز معمولاً مانع از شکل‌گیری و ارائه تصویری جامع از کلیت زندگی آینده شهر، به ویژه بعد کالبدی و زیباشناختی آن می‌شود.

با توجه به موضوع، قبل از هر گونه اقدام جهت تدوین و صورت‌بندی بیانیه چشم‌انداز ابتدا یک روش علمی مورد تأیید و مشارکتی تمامی ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان شهری تهیه و سپس به تدوین چشم‌انداز شهر پرداخته شد. برای این امر لازم است تا ابتدا به عنوان گام اول، تمامی عوامل تاثیرگذار بر چشم‌انداز شهر شناسایی شد. سپس در گام دوم با همپوشانی تصاویر و راهبردهای مطلوب بدست آمده از گام اول و خوشه‌بندی آن‌ها، با استفاده از میزان تاثیر عوامل بیرونی و درونی موثر بر راهبردهای استخراج شده، ضریب اهمیت هر یک از راهبردها و پیشنهاداتها تعیین و اولویت هر یک نسبت به یکدیگر تعیین گردید. در گام بعدی با توجه به اولویت‌های بدست آمده کلیدواژه‌های اصلی چشم‌انداز تعیین گردید.

در گام سوم، با استفاده از کلیدواژه‌های بدست آمده و نقاط لنگرگاهی تعیین شده بیانیه چشم‌انداز تدقیق می‌گردد و در نهایت در گام آخر، با استفاده از ماتریس کفایت چشم‌انداز و نظرات نهایی مسئولین شهری، چشم‌انداز نهایی شهر صورت‌بندی گشت. در نمودار زیر روش و فرایند صورت‌بندی بیانیه چشم‌انداز شهر کرج نشان داده شده است.

نمودار (۸): فرایند نحوه تدوین گزارش بخش چهارم: تدوین و صورت‌بندی بیانیه چشم‌انداز شهر کرج



۵-۸-۱-۵- بخش پنجم: ارزیابی طرح راهبردی و ترسیم کلان نظام پایش

رشد و توسعه پایدار هر برنامه ای مرهون ارزیابی، تجربه و تحلیل و انجام اقدامات لازم در زمینه عملکرد است. ارزیابی عملکرد به عنوان چراغ راه و هدایت گر کلیه فعالیت های برنامه مطرح می باشد. در همین راستا گزارش ارزیابی طرح راهبردی و ترسیم نظام پایش با هدف رشد و شکوفایی و به منظور بررسی میزان تحقق اهداف برنامه و انتقال استراتژی ها، خط مشی ها کلان به سطح عملیاتی و نظارت دقیق و مستمر به حسن اجرای امور در دستور کار این برنامه قرار گرفته است.

تدوین نظام ارزیابی برنامه راهبردی کلان شهر کرج در سه سطح کلی بررسی شده است؛ که هر یک دارای زیرسطوح های متفاوتی می باشند. این سطوح عبارتند از:

- ارزیابی فرایند طرح راهبردی
- تدوین نظام اجرایی طرح راهبردی
- تدوین نظام پایش برنامه راهبردی

نمودار زیر فرایند تدوین گزارش بخش پنجم را نشان می دهد.

نمودار (۹): فرایند نحوه تدوین گزارش بخش پنجم: ارزیابی طرح راهبردی و ترسیم کلان نظام پایش



۵-۱-۸-۶- بخش ششم: سند راهبردی پنج ساله اول شهر کرج

هر برنامه راهبردی برای ضمانت اجرای خود نیاز به یک سند راهبردی موضوعی دارد. از سویی دیگر لازم است تا در برنامه راهبردی، راهبردهای دارای اولویت اول که بنا به مقتضیات ساختار برنامه می‌تواند دوره اجرایی ۵-۷ سال داشته باشد، تفکیک گردد. همچنین راهبردها و سیاست‌های متناظر با آن‌ها باید در قالب ساختار سازمانی شهرداری قرار گیرد تا بتوان حوزه وظایف هر بخش از سازمان و متولیان اجرای هر راهبرد را مشخص کرد.

بدین منظور تدوین گزارش سند راهبردی ۵ ساله اول کلان‌شهر کرج در دستور کار برنامه راهبردی قرار گرفته است. نمودار زیر فرایند نحوه تدوین گزارش سند راهبردی ارائه شده است. پس از تدوین این سند راهبردی به هر بخش از سازمان شهرداری کرج و سازمان‌های تابعه آن دست‌نامه‌ای با هدف ذی‌نفوذان (مدیران مستقیم و غیرمستقیم مدیریت شهری) ارائه خواهد شد.

نمودار (۱۰): فرایند نحوه تدوین گزارش بخش ششم: سند راهبردی پنج ساله اول شهر کرج



۵-۸-۷- بخش هفتم: تدوین برنامه ۵ ساله اول عملیاتی بر مبنای سرفصل‌های بودجه عملیاتی

هدف نهایی هر برنامه راهبردی، تدوین برنامه عملیاتی در قالب پروژه‌های اجرایی همراه با توجیه اقتصادی و مالی - فنی - حقوقی در زمینه‌های مختلف است. لازم است تا برنامه عملیاتی تمام حوزه‌ها و بخش‌های سازمان شهرداری را درگیر کرده و بتواند محرک توسعه تمامی بخش‌های سازمان باشد. یک برنامه عملیاتی موفق دارای ویژگی‌های به شرح زیر است:

- تمام برنامه‌های عملیاتی از اولویت یکسان برخوردارند.
- برنامه عملیاتی باید آنچنان شفاف و روشن باشد که هر کس با مطالعه بتواند با آن ارتباط برقرار کند.
- برنامه بایستی با مشارکت کلیه پرسنل تهیه شود تا همه نسبت به آن احساس مالکیت داشته باشند. چرا که، برنامه‌ای که بدون درگیری کلیه افراد ذینفع در سطوح مختلف نوشته شود ضمانت اجرایی ندارد.
- برنامه بایستی قابلیت انعطاف داشته باشد.
- ارتباط روشن و شفاف هر برنامه با راهبردها و محور چشم انداز مربوطه

نمودار (۱۱): فرایند نحوه تدوین گزارش بخش هفتم: تدوین برنامه ۵ ساله اول عملیاتی بر مبنای سرفصل‌های بودجه عملیاتی



۵-۱-۹- زمینه ها و پیش شرطهای برنامه ریزی راهبردی کلان شهر کرج

با توجه به روند تحولات برنامه ریزی شهری و ضرورت پیدایش الگویی تازه برای توسعه و هدایت شهر کرج، می توان گفت که این نوع برنامه ریزی به پیش شرطهایی نیاز دارد که لازمه شکل گیری و تحقق اجرای آن محسوب می شود. به بعضی از مهم ترین پیش شرطها اشاره می شود:

- نخست این که طرح راهبردی می بایست در پرتو سیاستهای برنامه ریزی منطقه ای در دست اجرا قرار گیرد. در واقع بایستی سایر طرحهای محلی نیز در راستای برنامه راهبردی قرار گیرد. می توان گفت برنامه راهبردی چارچوب برنامه ها و طرحهای محلی را تعیین کرده و حوزه عمل آنها را با یکدیگر هماهنگ می سازد.
- دوم این که نباید تصور کرد برنامه ریزی راهبردی تدوین شده فقط به موضوعات کالبدی صرف می پردازد. بلکه سایر موضوعاتی را که برای برنامه ریزی کامل یک ناحیه حیاتی هستند، مدنظر قرار می دهد. به ویژه، برنامه حاضر درصدد آن است که میان جنبه های مختلف تاثیرگذار بر شهر نوعی انسجام و یگانگی کامل در جریان زمان ایجاد نماید. این امر مستلزم آن است که پیش بینی های برنامه با سیاستهای کلی مربوط به سازمانهای مختلف و نهادهای موثر شهری همراه گردد.
- سوم این که برنامه ریزی راهبردی پیش رو، اهداف عالی تری نسبت به گذشته دارد. در واقع این برنامه می بایست به ایجاد یک محیط برتر برای زندگی در کلان شهر کرج کمک کند. فقط نظارت و حفاظت از محیط کافی نیست، می باید در جهت اعتلای کیفیت محیط زندگی حرکت کرد.

۵-۱-۱۰- ارزیابی برنامه راهبردی کلان شهر کرج

به منظور ارزیابی یک برنامه راهبردی بایستی محتوا و ساختار برنامه را با توجه به شاخصهای تعریف شده در ادبیات نظری مورد سنجش و تجزیه و تحلیل قرار داد. برای این مهم شاخصهای متعددی با توجه به نوع هدف و سیاستهای کلی سازمانها تعریف شده است. در برنامه راهبردی حاضر با توجه به یک دسته بندی کلی ۴ شاخص کلی تعریف شده است؛ این ۴ شاخص عبارتند از: ارتباط میان اهداف و راهبردها با چشم انداز تدوین شده، در نظر گرفتن تمامی ذی نفعان و ذی نفوذان، تعادل و جامعیت. در ادامه برنامه راهبردی کلان شهر کرج با توجه به شاخصهای یاد شده مورد ارزیابی قرار گرفته است که به تفصیل تشریح خواهد شد.

نمودار (۱۲): شاخص‌های ارزیابی برنامه راهبردی کلان‌شهر کرج



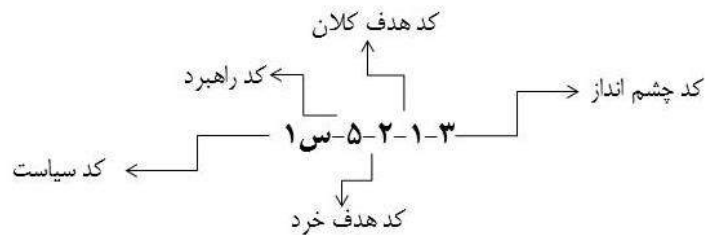
۵-۱-۱۰-۱-۵- ارتباط بین اهداف و راهبردها با چشم‌انداز تدوین شده

اهداف، راهبردها و سیاست‌های واضح و مشخص برای رسیدن به چشم‌انداز شهرداری لازم و ضروری است. ارتباطی قوی بین اهداف، راهبردها و سیاست‌ها به سازمان شهرداری کمک خواهد کرد که در مسیر درست و صحیح گام بردارد. اهداف بسیار کلی بوده و تنها خط مشی کلی و کیفی سازمان را مشخص می‌کند. با حرکت به سمت سیاست‌ها و برنامه‌ها راه مشخص، خاص و دقیق رسیدن به چشم‌انداز به صورت کمی تبیین می‌شود. بدون در نظر گرفتن ارتباط میان اهداف، راهبرد و سیاست‌های برنامه، برنامه راهبردی با شکست مواجه خواهد شد و از مسیر اصلی خود که رسیدن به چشم‌انداز می‌باشد بازخواهد ماند.

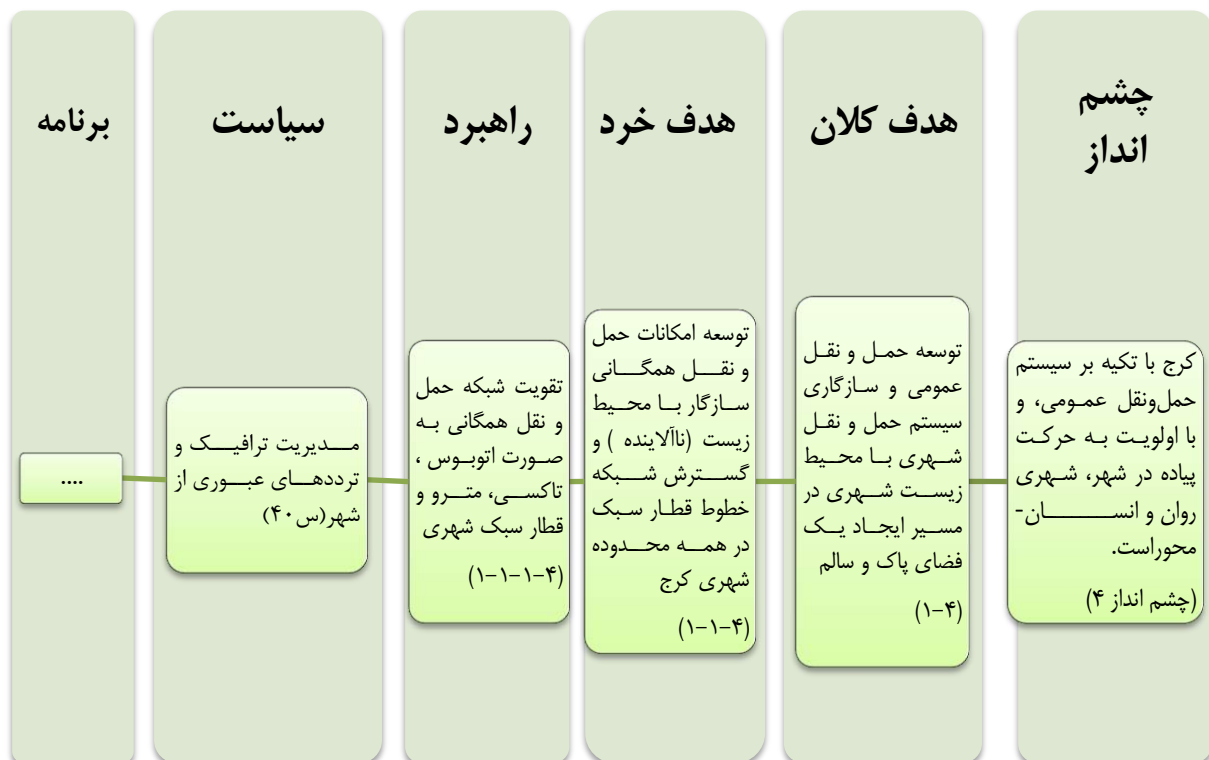
در برنامه راهبردی کلان‌شهر کرج به منظور حفظ ارتباط میان اهداف، راهبردها و سیاست‌های تدوین شده با چشم‌انداز شهر، از نمودار درختی استفاده شده است و برنامه‌ریزی به صورت پیوسته و در نگاه همزمان تمام سطوح از بالا به پایین و همچنین پایین به بالا انجام گرفته است. در زیر چند نمونه از نمودارهای درختی در حوزه‌های متفاوت ساختار شهرداری نشان داده شده است.

همچنین برای نشان دادن این ارتباط در هر مرحله از روش کدگذاری استفاده شده است. نظام کدگذاری امکان اتصال سطوح بالایی طرح را به بودجه سنواتی فراهم می‌سازد. در زیر نحوه کدگذاری اهداف، راهبردها و سیاست‌ها را نشان می‌دهد.

نمودار (۱۳): نحوه کدگذاری اهداف، راهبردها و سیاست‌های برنامه راهبردی کلان‌شهر کرج



نمودار (۱۴): نمونه نمودار درختی برای سطوح برنامه راهبردی حوزه حمل و نقل و ترافیک شهری



نمودار (۱۵): نمونه نمودار درختی برای سطوح برنامه راهبردی حوزه خدمات شهری



نمودار (۱۶): نمونه نمودار درختی برای سطوح برنامه راهبردی حوزه فرهنگی - اجتماعی



نمودار (۱۷): نمونه نمودار درختی برای سطوح برنامه راهبردی حوزه فنی و عمرانی



نمودار (۱۸): نمونه نمودار درختی برای سطوح برنامه راهبردی حوزه شهرسازی و معماری



نمودار (۱۹): نمونه نمودار درختی برای سطوح برنامه راهبردی حوزه اداری و مالی



نمودار (۲۰): نمونه نمودار درختی برای سطوح برنامه راهبردی حوزه برنامه ریزی و توسعه



۵-۱-۱-۲- در نظر گرفتن تمام ذی نفعان و ذی نفوذان

به منظور اطمینان حاصل نمودن از کسب نظرات تمامی ذی نفعان و ذی نفوذان با تمامی اعضای شورای اسلامی و مسئولین نهادها و سازمان های موثر در شهر مصاحبه شده است. همچنین تعداد ۱۵۳۶ پرسشنامه مردمی در سطح شهر و در تمام مناطق تکمیل گردید. جدول زیر اطلاعات تکمیلی در خصوص کسب نظرات تمامی ذی نفعان و ذی نفوذان در شهر را نشان می دهد.

جدول (۱): برگزاری نشست تخصصی و جلسات با مدیران منطقه

ردیف	نوع مشارکت	اعضای شرکت کننده	تعداد
۱	نشست تخصصی	مدیران منطقه	۹
۲	نشست تخصصی	اعضای شورای اسلامی شهر	۱۹
۳	نشست تخصصی	معاونان شهرداری	۸
۴	نشست تخصصی	سازمان های وابسته شهرداری	۷
۵	طوفان ذهنی	مسئولین شهرداری و اعضای شورای شهر	۶
۶	پرسشنامه	مردم	۱۵۳۶
۷	پرسشنامه	مردم	۱۲۰
۸	پرسشنامه	مدیران و مسئولین	۱۹

۵-۱-۱-۳- تعادل^۱

برقراری تعادل بین راهبردها و سیاست های هر حوزه و هر یک از بخش های اجرایی سازمان شهرداری یکی از مسایل اصلی است که همواره مورد بحث و مذاقه قرار می گیرد و در برنامه راهبردی بایستی به آن توجه کافی داشت. شدت و ضعف تعادل در شهرداری کلان شهر کرج وابسته به ارزش های فرهنگی، اجتماعی و سیاست های کلی سازمان در خصوص نوع توسعه در شهر است. به طور کلی هدف سازمان شهرداری کلان شهر کرج پیشبرد اهداف و سیاست های همه ابعاد زندگی شهری به صورت همزمان و همگام می باشد. لذا لازم است تا در برنامه راهبردی کلان شهر کرج در تدوین سیاست ها و اختصاص آن ها به هر حوزه، از تاکید بر یک حوزه جلوگیری و بر رعایت تعادل در وظایف محوله در هر حوزه و معاونت شهرداری توجه کافی داشت.

در این بخش تعداد سیاست ها و راهبردهای هر محور چشم انداز سنجیده و سعی گشته است تا در هر محور به طور متناسب با وظایف هر سازمان و معاونت سیاست ها گنجانده گردند؛ جدول زیر تعداد سیاست ها هر محور نشان داده

^۱ Balance

شده است. بدیهی است؛ محورهایی که چندین موضوع را تحت پوشش قرار داده و در نتیجه نیاز به همکاری معاونت‌ها و سازمان‌های تابعه مختلفی دارند؛ دارای سیاست‌های بیشتری در مقایسه با سایر محورها هستند.

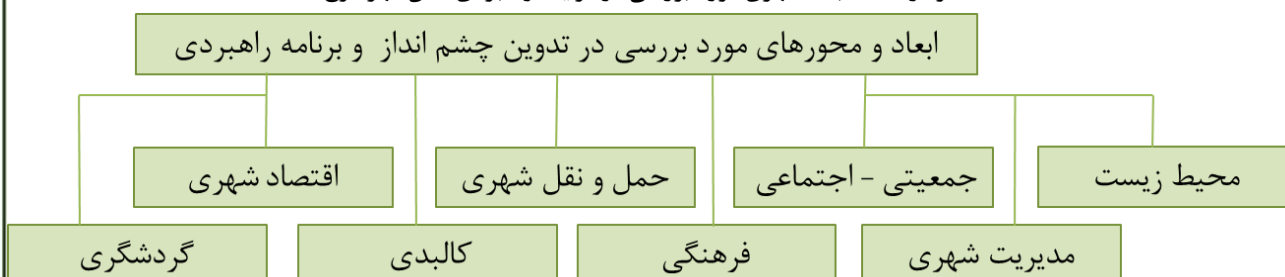
جدول (۲): تعداد سیاست‌ها و راهبردهای متناظر با محورهای چشم‌انداز

کد چشم‌انداز	محور چشم‌انداز	تعداد راهبرد	تعداد سیاست
۱	کرج شهری زیبا و محصور در فضای سبزاست، که به عنوان قطب گردشگری منطقه، با بهره‌گیری از فرصت مجاورت با گذرگاه غربی - شرقی کشور، با فرصت‌های فراوان گردشگری طبیعی، ورزشی و تفریحی، مقصد مسافران استان - های مختلف کشور است	۱۸	۶۹
۲	کرج ۱۴۱۴؛ شهری سالم، پایدار، با نشاط، دارای هویت اسلامی - ایرانی است، که الگویی شاخص در سیما و منظر شهری داشته و از محیطی جذاب برای زندگی برخوردار است.	۲۲	۱۲۲
۳	خدمات شهری نوین و برتر و توزیع عادلانه آن‌ها در کرج، پشتیبان کارآفرینی، تنوع فرهنگی و خلاقیت است	۱۸	۷۶
۴	کرج با تکیه بر سیستم حمل و نقل عمومی، و با اولویت به حرکت پیاده در شهر، شهری روان و انسان‌محور است	۱۳	۵۷
۵	کرج ۱۴۱۴، به عنوان شهری علمی، دانشگاهی و تحقیقاتی یکی از پویاترین و خلاق‌ترین شهرهای کشور و دارای شهرتی بین‌المللی است	۵	۱۴
۶	جمعیتی بالغ بر ۲.۵ میلیون نفر، برخوردار از یکپارچگی فرهنگی و اجتماعی، گنجینه‌ای متنوع از فرهنگ ایران زمین بوده که نام ایران کوچک برانده آن است.	۱۰	۳۲
۷	شهری امن و عدالت‌محور که فرهنگ والای ایرانی و احترام به حقوق شهروندی در آن محقق شده است	۲۲	۶۷
۸	مجموعه مدیریت شهری کرج؛ نهادی برنامه‌محور، با عملکرد شفاف و مورد اعتماد شهروندان و سرمایه‌گذاران است که با استفاده از مدیریت هوشمند و پویا، با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در مسیر توسعه گام برداشته است	۲۳	۹۷
۹	با تکیه بر اخذ منابع مالی پایدار از اقتصاد پویا، خودکفا و آزاد برخوردار است. کرج به پشتوانه کسب‌وکارهای فعال در بستر گسترش بنگاه‌های خدمات حرفه‌ای، در رقابت با دیگر کلان‌شهرهای کشور تعالی یافته است	۹	۳۲

۵-۱-۴- جامعیت

یکی از ویژگی‌های اصلی یک فرایند برنامه‌ریزی راهبردی جامعیت و دربرگیری تمام موضوعات و ابعاد زندگی شهری می‌باشد. اگرچه جنبه‌های مختلف شهری در هر یک از برنامه‌ها و فرایندها متفاوت می‌باشد و با دیگر پژوهش‌ها و مطالعات مشابه نیست، لیکن تشابهات زیادی در نوع جنبه‌های مورد بررسی وجود دارد. در برنامه راهبردی حاضر ابعاد شهری نشان داده شده در شکل زیر مورد بررسی قرار گرفته است.

نمودار (۲۱): ابعاد شهری مورد بررسی در فرایند راهبردی کلان‌شهر کرج



۲-۵- تدوین نظام اجرایی طرح راهبردی (ارائه الگو و بستر مناسب شهر و شهرداری جهت اجرای برنامه)

یکی از چالش‌برانگیزترین جنبه‌های برنامه‌ریزی راهبردی، اجرایی نمودن آن است. در واقع اجرای برنامه، دستیابی به اهداف و راهبردهای ارائه شده در برنامه است. از آن جا که یکی از کاستی‌های کلیه برنامه‌ها در کشور، بی‌توجهی یا کم-توجهی به فرآیندهای پس از تصویب و سازوکارهای اجرایی آن است، در گزارش حاضر تلاش گردیده است، تا با شفاف سازی روندهای اجرایی و تدقیق مراحل پس از تصویب، امکان تحقق برنامه به حداکثر برسد. در این راستا با مطالعه مبانی نظری موجود در زمینه اجرا و ارزیابی طرح‌ها و نیز مختصات ویژه برنامه عملیاتی الگویی برای اجرا، ارزیابی و نظارت بر برنامه عملیاتی به شرحی که در ادامه می‌آید، پیشنهاد گردید.

۲-۵-۱- مفهوم اجرا^۱

اجرا؛ فرایند انجام یک پروژه یا فعالیت است که با منابع مالی مشخصی صورت گرفته و به تولید یک محصول یا خدمت منتهی می‌گردد. در واقع مجموعه فعالیت‌هایی که به تحقق یک طرح یاری می‌دهد تا به واقعیت بپیوندد، اجرا محسوب می‌شود. توجه به اجرا و دقت در قرار دادن مرحله اجرا در برنامه‌ریزی آن چنان دارای اهمیت است که گاه آن را می‌توان بنیان برنامه دانست.

در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، بعد از شکل‌دهی به برنامه، اجرای آن مهمترین مرحله را تشکیل می‌دهد. اجرای راهبرد یک حلقه ارتباطی بین فرایند برنامه‌ریزی و کنترل می‌باشد. در واقع آن چه که فرایند تدوین راهبردها را تکمیل می‌کند، اجرای مناسب و دقیق آن است. برنامه‌ریزی راهبردی در سطح دوم خود جنبه عملیاتی فوق‌العاده‌ای دارد. در برنامه‌ریزی راهبردی، فرایند چرخه‌ای مراحل برنامه‌ریزی، تهیه طرح و اجرای آن به شکلی قرار می‌گیرند که مرتباً به یکدیگر تبدیل می‌شوند.

از سویی اجرایی بودن برنامه‌های راهبردی کافی نیست، بلکه نیازمند نظامی است که وظیفه اجرا، پیگیری و نظارت بر طرح را بر عهده داشته باشد. نبود این نظام و ناکارآمدی می‌تواند باعث عدم تحقق طرح گردد. اجرای برنامه راهبردی نیاز به ابزار و ادوات، امکانات، اعتبارات، نیروی انسانی، سازمان‌دهی، نظارت، کنترل، هماهنگی بین سازمان‌های اجرایی، تقسیم وظایف، قوانین و مقررات و ضوابط اجرایی، ضمانت‌های لازم برای اجرای طرح و برنامه‌های اجرایی دارد.

^۱ implementation

در یک نظام اجرایی، منابع شامل منابع مالی و نیروی انسانی، نقش جریان اطلاعات در اجرای برنامه‌ها (وجود بازخورد در اجرای برنامه‌ها)، تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری از مهمترین ارکان می‌باشد.

۵-۲-۲- ضرورت‌های تدوین برنامه عملیاتی شهرداری کلان شهر کرج

- استقرار رویکرد واقعی بودجه ریزی عملکردی^۱ در شهرداری
- انتظام بخشی به کلیه فعالیت‌های شهرداری اعم از عمرانی، سرمایه ای و هزینه ای
- ایجاد پیوند میان طرح های بلند مدت توسعه شهری (طرح جامع) و بودجه های سنواتی
- پیگیری اجرای پروژه های عمرانی یا سرمایه ای شهر بر پایه اولویت های اصلی شهر
- تبیین ساز و کارهای تامین مالی طرح‌ها (روش‌های تامین سرمایه)
- عمل به تکالیف قانونی (به ویژه ماده ۱۵ قانون نوسازی و عمران شهری)
- نظم بخشی به کلیه فعالیت‌ها و برنامه های معاونت های شهرداری، مناطق، شرکت‌ها و سازمان‌های تابعه
- ترسیم تصویر نسبتاً دقیقی از وضعیت شهر و طرح‌ها و پروژه های مورد نیاز شهر در میان مدت (دوره پنج ساله)

۵-۲-۳- اهداف برنامه عملیاتی شهرداری کلان شهر کرج

- امکان اتصال به بودجه سنواتی شهرداری به خصوص بودجه عملیاتی را داشته باشد.
- قادر باشد طرح‌های فرادست از جمله طرح ساختاری - راهبردی و تفصیلی و طرح‌های بخشی معاونت‌ها و سازمان‌ها را به زبان قابل فهم بودجه تبیین نماید.
- دربرگیرنده کلیه فعالیت‌ها و برنامه‌های معاونت‌های شهرداری، مناطق، شرکت‌ها و سازمان‌های تابعه باشد و همه فعالیت‌ها را هم راستا و در رسیدن به اهداف تعیین شده هماهنگ نماید.
- پوشش دهنده کلیه فعالیت‌های شهرداری کرج اعم از عمرانی، سرمایه‌ای و هزینه‌ای باشد.
- دارای زبان قابل فهم برای بازارهای مالی باشد.
- برآورد نسبتاً دقیقی برای اجرای طرح‌ها و پروژه‌ها ارائه نموده و منابع تامین مالی طرح‌ها را به درستی و به دقت تعیین نماید.
- اولویت‌های اصلی شهر و شهرداری را مشخص نموده و آن را در تقسیم منابع منعکس نماید.

^۱ performance budgeting

- تصویر دقیق و شفاف در اختیار مدیریت شهری و شهروندان از لحاظ وضعیت شهر در ۵ سال آینده قرار دهد.
- مبتنی بر چارچوب‌های قانونی موجود در زمینه تدوین برنامه‌ها از جمله دستور العمل‌های ابلاغی وزارت کشور و مصوبات شورای اسلامی شهر باشد.
- از اسناد و برنامه‌های موجود حداکثر استفاده به عمل آمده و از دوباره کاری پرهیز شود.

۵-۲-۴- زیربرنامه‌های اصلی برنامه عملیاتی ۵ ساله اول ۹۵-۹۹ شهرداری کلان‌شهر کرج

برنامه عملیاتی شهرداری کرج با توجه به ساختار سازمانی و شرح وظایف هر یک از حوزه‌های عملیاتی به ۷ زیربرنامه عملیاتی تقسیم‌بندی شده است. لازم به ذکر است که هر یک از این زیربرنامه‌ها به صورت یک دست‌نامه در اختیار هر حوزه به طور جداگانه قرار خواهد گرفت. لازم است تا هر برنامه و پروژه در هر حوزه با توجه به مندرجات این دست‌نامه و در راستای رسیدن به اهداف برنامه عملیاتی تعریف گردد.

نمودار (۲۲): زیربرنامه‌های اصلی برنامه عملیاتی ۵ ساله اول ۹۵-۹۹ شهرداری کلان‌شهر کرج



۵-۲-۵- ملاحظات پایه در تدوین برنامه عملیاتی

۱- برنامه پنج ساله عملیاتی شهرداری کرج در بر گیرنده «تمام فعالیت‌های شهرداری کرج» از جمله فعالیت‌های سازمان‌های تابعه است.

بنابراین در تعریف پروژه‌های زیربرنامه‌ها باید دقت نمود که زیربرنامه، دربرگیرنده تمام فعالیت‌های سرمایه‌ای حوزه مربوطه در طی مدت برنامه باشد. در صورتی که پروژه‌ای در زیربرنامه معاونت یا حوزه مربوطه لحاظ نگردد، چه این که آن پروژه مربوط به حوزه ستادی معاونت/حوزه/منطقه باشد یا مربوط به سازمان‌های تابعه باشد، امکان تعریف ردیف بودجه در سال‌های برنامه برای آن پروژه یا هر گونه همکاری شهرداری در صدور مجوزهای قانونی و فراهم نمودن تسهیلات برای اجرای آن پروژه وجود نخواهد داشت.

به بیان دیگر، بدون تعریف پروژه در زیربرنامه مربوطه برای معاونت، حوزه، منطقه یا سازمان‌های تابعه، آن پروژه رسمیت نخواهد یافت و در زمره فعالیت‌های شهرداری کرج قرار نمی‌گیرد.

۲- بایستی برآورد مالی و درآمدهای ۵ سال آینده شهرداری تدوین گردد.

۳- مبنای تهیه و تنظیم بودجه و زیربرنامه‌ها بایستی بر اساس برنامه راهبردی حاضر باشد.

۴- با توجه به این که برخی از رویدادهای مالی در سیستم حسابداری و بودجه به طرق مختلف شناسایی می‌گردند امکان اختلاف میان درآمد و هزینه وجود خواهد داشت. تعیین تکلیف مازاد درآمد و هزینه از طریق روش‌های زیر محاسبه خواهد شد:

- اگر هزینه کمتر از درآمد باشد: تخصیص مازاد درآمد بر هزینه ابتدا به دیون دوره با دوره های قبل و سپس به طرح‌های عمرانی که بر اساس برنامه راهبردی اولویت دارند (تهیه متمم بودجه) .

- اگر هزینه بیشتر از درآمد باشد: تعیین تکلیف مازاد هزینه از دو روش زیر صورت می‌پذیرد

۱- کاهش یا حذف برخی ردیف‌ها با توجه به میزان اولویت تعیین شده در برنامه راهبردی و اعمال کسری بودجه در بخش دیون (تهیه اصلاح بودجه)

۲- منظور نمودن بخشی از پیش‌بینی درآمدهای سال بعد جهت کسری بودجه ایجاد شده و تخصیص باقی‌مانده جهت طرح‌های جدید (اعمال در بودجه سال بعد)

۵-۲-۶- جایگاه سازمان اجرایی در کل فرایند برنامه عملیاتی

فرایند برنامه عملیاتی شهرداری کرج شامل شش مرحله و گام های متعدد است. مراحل سازماندهی تهیه برنامه عملیاتی از بهمن ۱۳۹۲ تا بهمن ۱۳۹۳ طی شد. در این مدت مطالعات پیرامون ای در خصوص تجارب جهانی و داخلی برنامه های میان مدت و عملیاتی شهرداری ها صورت پذیرفت و با توجه به دستورالعمل وزارت کشور در خصوص تهیه و تنظیم برنامه عملیات نوسازی، عمران و توسعه شهر (برنامه میان مدت عمرانی شهرداری) ابلاغی سال ۱۳۷۹، طرح ساختاری - راهبردی شهر کرج (مصوب سال ۱۳۸۷ شورای عالی شهرسازی و معماری کشور)، مصاحبه با مدیران حوزه برنامه ریزی و بحث و بررسی پیش نویس نظام نامه برنامه عملیاتی در کمیته علمی متشکل از مشاوران حوزه معاونت برنامه ریزی و اعضای هیأت علمی متخصص حوزه برنامه ریزی و مدیریت شهری، نظام نامه برنامه عملیاتی شهرداری کرج (۱۳۹۵-۱۳۹۹) تدوین گردید. پس از تکمیل مرحله برنامه ریزی، مرحله تنظیم لایحه برنامه و تصویب برنامه قرار دارد، که به ترتیب در اختیار معاونت برنامه ریزی و توسعه شهری و شورای اسلامی شهر کرج است. بعد از تصویب برنامه، دو مرحله دیگر با عناوین «بسترسازی برای اجرا» و «پایش و بازنگری» وجود دارد که هدف این دو مرحله نظم- بخشی و تدقیق روندهای اجرای این دو مرحله است.

۵-۲-۷- مراحل بسترسازی برای اجرا

- تبلیغ و اطلاع رسانی در خصوص برنامه عملیاتی مصوب
- برگزاری کارگاه های آموزشی برای کارکنان مجری برنامه
- پاسخگویی مستمر به سوالات و ابهامات حین اجرای برنامه
- انتشار اسناد و مدارک مورد استناد برنامه و در قرار دادن آن در اختیار واحدهای مجری
- پشتیبانی فنی، اطلاعاتی و علمی از اجرای برنامه

۵-۲-۸- سطوح اجرایی برنامه راهبردی شهر کرج

۵-۲-۸-۱- سطح ستادی

در این سطح، «معاونت برنامه‌ریزی و توسعه» و زیرمجموعه‌های آن یعنی «مدیریت برنامه و بودجه» و «مدیریت تشکیلات و بهبود روش‌ها» قرار داشته و نظارت بر روند اجرای برنامه، تولید و توزیع فرم‌های پایش، ارزیابی و بازنگری را در بین واحدهای اجرایی برعهده داشته و فرم‌های مزبور را جمع‌آوری می‌نمایند. همچنین در این سطح، تحلیل کلی از روند اجرای برنامه به صورت ادواری و سالانه انجام پذیرفته، مسائل و موانع پیش روی اجرای برنامه بازنمایی و ریشه‌یابی گردیده و برای آن راه حل‌یابی صورت می‌پذیرد. در نهایت هرگونه مسئولیت ارائه پیشنهاد بازنگری در برنامه و آماده‌سازی گزارش توجیهی آن (قبل از ارائه به شهردار یا شورا) را برعهده دارد.

۵-۲-۸-۲- سطح میانی

این سطح شامل «رابط هماهنگی و برنامه‌ریزی در معاونت‌ها» و «واحد طرح و برنامه سازمان‌های تابعه» می‌باشد. این سطح وظیفه جمع‌آوری فرم‌های تکمیل شده ارزیابی و بازنگری را از واحدهای مجری و ارائه گزارش عملکرد برنامه در حوزه مربوطه را برعهده دارد.

۵-۲-۸-۳- سطح اجرایی

این سطح شامل کلیه واحدهای اجرایی معاونت‌ها، مناطق و سازمان‌ها و هاست که مجری پروژه‌ها و فعالیت‌های هزینه‌ای مصوب برنامه عملیاتی هستند. وظیفه اصلی اجزای این سطح تکمیل فرم‌های ارزیابی و بازنگری برنامه و ارائه بازخورد به سطح بالاتر می‌باشد. در جدول شماره ۸ وظایف و مسئولیت‌های هریک از ارکان برنامه تعیین گردیده است.

جدول (۳): وظایف و مسئولیت های هر یک از ارکان برنامه راهبردی

واحد	مسئولیت ها
معاونت برنامه ریزی و توسعه	ارائه گزارش ارزیابی سالانه و نهایی برنامه به شهردار بررسی و تأیید پیشنهادهای بازنگری برنامه جهت ارائه به شورای اسلامی شهر کرج
مدیریت برنامه و بودجه	برگزاری مراسم نمادین «رونمایی از برنامه عملیاتی» در اولین فرصت بعد از تصویب برنامه با شرکت کلیه عوامل مؤثر در تدوین برنامه و اعلام رسمی شروع اجرای برنامه عملیاتی برگزاری کارگاه های آموزشی اجرای برنامه عملیاتی به منظور ظرفیت سازی برای اجرا اطلاع رسانی درباره برنامه و پاسخگویی به ابهامات واحدهای مجری در طول اجرای برنامه شناسایی احکام و تکالیف برنامه و تدقیق مسئول تحقق هر یک از اهداف کمی نظارت بر اجرای دقیق پروژه ها و فعالیت های هزینه ای تنظیم گزارش های پایش احکام برنامه به صورت ادواری بررسی و جمع بندی پیشنهادهای بازنگری برنامه تنظیم گزارش بازنگری برنامه جهت ارائه به شهردار و شورای اسلامی شهر کرج
مدیریت تشکیلات و بهبود روش ها	توزیع فرم های پایش و ارزیابی احکام برنامه جمع آوری فرم های پایش و ارزیابی برنامه تنظیم گزارش های ارزیابی عملکرد برنامه به صورت سالانه
رابط هماهنگی و برنامه ریزی در معاونت ها	شناسایی تکالیف معاونت مربوطه در برنامه عملیاتی تکمیل فرم های پایش و ارزیابی برنامه در معاونت مربوطه جمع آوری فرم های پایش و ارزیابی برنامه از سازمان های تحت پوشش ریشه یابی علل مسائل پیش آمده در حین اجرا و راه حل یابی برای آن ارائه بازخورد به مدیریت برنامه ریزی در معاونت برنامه ریزی و توسعه ارائه پیشنهاد بازنگری در برنامه به مدیریت برنامه ریزی به همراه گزارش توجیهی
واحد طرح و برنامه سازمان های تابعه	شناسایی تکالیف سازمان مربوطه در برنامه عملیاتی تکمیل فرم های پایش و ارزیابی برنامه در خصوص سازمان ارائه فرم های تکمیل شده به رابط هماهنگی و برنامه ریزی معاونت مربوطه ریشه یابی علل مسائل پیش آمده در حین اجرا و راه حل یابی برای آن ارائه بازخورد به رابط هماهنگی و برنامه ریزی معاونت مربوطه ارائه پیشنهاد بازنگری در برنامه به رابط هماهنگی و برنامه ریزی معاونت مربوطه به همراه گزارش توجیهی
واحدهای مجری معاونت ها، مناطق و سازمان های تابعه	اجرای پروژه ها و فعالیت های هزینه ای برنامه عملیاتی تکمیل فرم های پایش، ارزیابی و بازنگری برنامه ارائه بازخورد به واحد برنامه ریزی حوزه مربوطه

۵-۲-۹- مراحل اجرا، ارزیابی و بازنگری

مراحل و گام‌هایی که پس از تصویب برنامه عملیاتی باید پیموده شود تا برنامه به اجرا درآید در این بخش تشریح می‌گردد. این موارد به ترتیب به شرح زیر خواهد بود:

۵-۲-۹-۱- مرحله اول: بسترسازی برای اجرا

واحد مسئول این مرحله معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شهرداری کلان‌شهر کرج می‌باشد.

- گام ۱:** برگزاری مراسم رونمایی از برنامه عملیاتی و آغاز رسمی اجرای برنامه
- گام ۲:** برگزاری کارگاه‌های آموزشی ظرفیت‌سازی برای اجرای برنامه عملیاتی برای کلیه عوامل موثر در اجرای برنامه
- گام ۳:** راه‌اندازی سامانه اطلاع‌رسانی در خصوص اجرای برنامه عملیاتی و پاسخگویی به سئوال‌ها و ابهامات واحدهای مجری در طول مدت اجرای برنامه

۵-۲-۹-۲- مرحله دوم: شناسایی احکام و تکالیف برنامه

واحد مسئول این مرحله از اجرا بر عهده معاونت‌ها و واحد طرح و برنامه سازمان‌های تابعه شهرداری می‌باشد.

- گام ۴:** شناسایی پروژه‌ها و فعالیت‌های هزینه‌ای هر واحد اجرایی
- گام ۵:** شناسایی منابع تامین مالی پروژه‌ها و فعالیت‌های هزینه‌ای مربوط به هر واحد اجرایی و سهم هر یک از منابع به کل اعتبار مورد نیاز
- گام ۶:** استخراج اهداف کمی مربوط به خدمات‌های هر حوزه اجرایی

۵-۲-۹-۳- پایش عملکرد واحدهای اجرایی

واحد مسئول این مرحله از اجرا بر عهده کمیته راهبری برنامه عملیاتی و همچنین معاونت برنامه‌ریزی و توسعه می‌باشد.

- گام ۷:** پایش پیشرفت پروژه‌ها. عملکرد فعالیت‌های هزینه‌ای مربوط به هر واحد اجرایی
- گام ۸:** پایش عملکرد خدمات‌های هر مأموریت و ارائه گزارش به معاونت‌ها
- گام ۹:** پایش عملکرد اهداف کمی و کلیدی با توجه به اهداف برنامه راهبردی

۵-۲-۹-۴- ارزیابی عملکرد برنامه عملیاتی

واحد مسئول این مرحله از اجرا بر عهده کمیته راهبری برنامه عملیاتی و همچنین معاونت برنامه‌ریزی و توسعه می‌باشد.

گام ۱۰: ارائه گزارش سالانه ارزیابی عملکرد برنامه هر یک از حوزه‌های عملیاتی به صورت تحلیلی (شناسایی موانع و ارائه راهکار)

گام ۱۱: ارائه گزارش نهایی ارزیابی عملکرد برنامه در پایان سال حاوی میزان تطابق عملکرد با تکالیف برنامه

گام ۱۲: ارائه گزارش تحلیل درآمدها و نحوه تامین مالی برنامه در پایان مدت اجرای برنامه

گام ۱۳: تحلیل شرایط کلان هر یک از حوزه‌ها در طول مدت اجرای برنامه و ریشه‌یابی مسایل و موانع موجود و ارائه راه‌حل در پایان مدت اجرای برنامه

۵-۲-۹-۵- ارائه بازخورد و پیشنهاد بازنگری برنامه

واحد مسئول این مرحله از اجرا بر عهده کمیته راهبری برنامه عملیاتی و همچنین معاونت برنامه‌ریزی و توسعه می‌باشد.

گام ۱۴: ارائه بازخورد در خصوص موانع و مسایل حین اجرای برنامه

گام ۱۵: ارائه پیشنهاد بازنگری و اصلاح هدف کمی خدمات‌ها

گام ۱۶: ارائه پیشنهاد بازنگری و اصلاح اهداف کلیدی و کمی برنامه راهبردی

گام ۱۷: ارائه پیشنهاد تغییر و اصلاح پروژه‌ها و فعالیت‌های هزینه‌ای

۵-۲-۹-۶- بازنگری و اصلاح برنامه

گام ۱۸: آماده‌سازی سند لایحه یا بازنگری در برنامه عملیاتی

گام ۱۹: بررسی لایحه اصلاح یا بازنگری در برنامه عملیاتی

گام ۲۰: تصویب و یا عدم تصویب لایحه اصلاح یا بازنگری در برنامه عملیاتی

واحد مسئول آماده‌سازی سند لایحه بر عهده معاونت برنامه‌ریزی و توسعه و مسئولیت تصویب و اصلاح آن بر عهده شورای اسلامی کلان‌شهر کرج می‌باشد.

۵-۲-۱۰- تاریخ‌های کلیدی ارائه گزارش‌ها

به منظور نظم در فعالیت‌ها و همچنین انسجام در امور مربوط اجرای برنامه‌های عملیاتی در هر سال، زمان ارائه گزارشات در هر مرحله مشخص می‌شود. بدین ترتیب تاریخ‌های کلیدی در جدول زیر ارائه شده است:

جدول (۴): تاریخ‌های کلیدی ارائه گزارش‌های برنامه عملیاتی

مؤعد تحویل	عنوان گزارش	واحد مسئول
پایان اردیبهشت هر سال	پایش پروژه‌ها و فعالیت‌های هزینه‌ای معاونت‌ها، مناطق و سازمان‌ها	اداره کل برنامه و بودجه
پایان خرداد هر سال	پایش اهداف کمی خدمات‌ها	اداره کل برنامه و بودجه
پایان خرداد هر سال	پایش اهداف کمی کلیدی مأموریت‌ها	اداره کل برنامه و بودجه
پایان تیر هر سال	ارزیابی تحلیلی عملکرد هریک از معاونت‌ها	اداره کل برنامه و بودجه
پایان آذر هر سال	سند لایحه بازنگری در برنامه عملیاتی	اداره کل برنامه و بودجه
پایان خرداد هر سال	تحلیل شرایط درآمد - هزینه‌ای و نحوه تامین مالی برنامه عملیاتی	اداره کل برنامه و بودجه
پایان تیر هر سال	ارزیابی نهایی عملکرد برنامه عملیاتی	اداره کل برنامه و بودجه

۵-۲-۱۱- فرم‌های ارائه گزارشات

در این بخش به منظور تسهیل و یکسان‌سازی ارائه گزارشات، فرایند کلی اقداماتی که توسط واحدهای مجری بایستی صورت پذیرد به صورت جدول‌های مشخصی طراحی گردیده است که در ادامه ذکر می‌شود. بدین ترتیب سه دسته جدول ارائه شده است:

- دسته اول: جداول اعتبارات و هزینه‌ها
- دسته دوم: جداول اهداف کمی (حجم عملیاتی)
- دسته سوم: سطح شاخص‌ها و وضع موجود

کاربرد این جداول به این صورت است که هر واحدی در شهرداری (واحد ستادی، سازمان‌های تابعه و مناطق) با توجه به کد تخصیص یافته به پروژه‌ها و فعالیت‌های هزینه‌ای می‌تواند جایگاه خود را در برنامه عملیاتی و تکالیفی که برعهده‌اش گذارده شده است به دقت شناسایی کرده و با توجه به عملکرد ادوار گذشته شهرداری به تدقیق اهداف کمی خود در حوزه خود پرداخته و در صورت لزوم به ارزیابی و بازنگری آن‌ها بپردازد. همچنین نتایج جداول در طول دوره ۵ ساله، در تعیین دقیق اهداف برای تدوین برنامه‌های عملیاتی آتی مورد استفاده قرار گیرد.

18

 **S. A. P.**
مهندسين مشاور سبز اندیش يابى

S. A. P.
مهندسين مشاور سبز انديش پايش



S. A. P.
مهندسين مشاور سبز انديش پايش

۵-۳- تدوین نظام پایش برنامه راهبردی (تدوین و تعریف سیستم بازخورد، اصلاح و پایش عمومی)

۵-۳-۱- مقدمه

پایش و ارزیابی حلقه تکمیلی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشد زیرا شهرها را در بررسی تحقق اهداف و نتایج مورد انتظار یاری می‌کند. اطلاعات به دست آمده در این مرحله می‌توانند به عنوان پشتیبانی به منظور اجرای برنامه راهبردی شهر، تقویت پروژه های پایین دست، برنامه‌ها و اقدامات بوده و به عنوان چراغ راه در برنامه ریزی‌های آینده مورد استفاده قرار گیرند. هر شهرداری می‌بایست راهبردها، سیاست‌ها و برنامه‌های خود را پایش نماید تا متوجه شود که در چه زمان و شرایطی کارساز واقع نمی‌شود، زیرا همه راهبردها و برنامه‌های اقدام در مسیر زمان به دلیل تغییرات دائمی عوامل داخلی و خارجی سازمان در حال تغییر و تحول هستند. مهمترین مرحله پس از تدوین برنامه های شهرداری، کنترل صحیح و به موقع آنهاست. این فرایند با بررسی دستاوردهای برنامه و بر اساس کنترل شاخص هایی است که در حین تدوین یا پس از آن تعریف شده و در طول مدت برنامه بر اساس نرم افزارهای مدون، مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت. با استقرار نظام پایش و ارزیابی اثربخشی راهبردها، مغایرت عملکرد و اهداف مشخص شده و پیشنهادهاى اصلاحی برای برطرف شدن مغایرت‌ها ارائه می‌شود. بازنگری را می‌توان محصول انواع اقدامات با تأکید بر شاخص‌هایی که از برنامه چشم‌انداز، اهداف کلان (کیفی) و عملیاتی (کمی) برآمده‌اند و سنجش سازگاری محصول با اصول و سامانه‌های ارزشی و بینشی جامعه را می‌توان جریان یا مرحله ارزیابی دانست. ارزیابی می‌تواند بعد از آماده شدن محصول برنامه‌سازی در لباس اسناد برنامه ای اعم از برنامه سیاست گذاری، برنامه اقدام و یا نظیر این‌ها به انجام برسد، و یا اینکه پس از انجام عملیات اجرایی (اقدامات عملی) و در حین بهره برداری (یا در حال بهره برداری) به انجام برسد. بنابراین ارزیابی می‌تواند اشکال و رویکردهای شناختی مختلفی داشته باشد.

از آن جا که یکی از کاستی های کلیه برنامه ها در کشور، بی توجهی یا کم توجهی به فرایندهای پس از تصویب برنامه و سازوکارهای اجرایی آن است، در این مرحله تلاش گردیده تا با تشریح و شفاف سازی روندهای اجرایی، امکان تحقق برنامه طی دوره های اجرایی آن به حداکثر برسد. در این راستا ابتدا به شرح مختصری از مبانی نظری سیستم پایش و ارزیابی شامل تعاریف، انواع، اصول حاکم بر آن و چگونگی تاثیر اجرای آن در هر کدام از ارکان تشکیل دهنده برنامه راهبردی شهر پرداخته شده است. در نهایت نیز سازوکار پیشنهادی مختص پایش برنامه عملیاتی شهرداری کرج معرفی و تشریح شده است.

۵-۳-۲- مفاهیم و تعاریف

پایش^۱ عبارت است از انجام اقداماتی برای حصول اطمینان از اجرا شدن به موقع فعالیت هایی که در برنامه پایش بینی شده است. نظارت بر فرایند و عملکرد حاصل از اجرای پروژه ها و فعالیت های هزینه ای در حین اجرای آن ها نیز پایش می باشد. پایش شامل، اندازه گیری و سنجش سیستماتیک اقدامات و برنامه ها و نتایج آنها و سنجش روند پیشرفت اجرا و دستیابی به نتایج و اهداف برنامه های پایش رو بوده و پیشرفت برنامه را حین اجرای آن پایش می کنند.

ارزیابی^۲ جمع بندی نظارت های صورت پذیرفته بر پروژه ها و فعالیت های هزینه ای پس از تکمیل اجرای آن ها است. همچنین گزارش عملکرد فعالیت های برنامه عملیاتی در پایان هر سال، ارزیابی نامیده می شود. به عبارت دیگر بررسی چگونگی تاثیر یک برنامه یا یک مداخله در تغییر وضعیت یک مسئله ارزیابی است. ارزیابی به این سوال پاسخ می دهد که آیا اقدامات انجام شده تاثیر گذار بوده است یا خیر؛ و آیا مسئله حل شده است و اگر حل شده است به چه میزان پیشرفت داشته است؟

۵-۳-۳- ویژگی های پایش و ارزیابی

هر چند پایش و ارزیابی دو اصطلاحی هستند که به فراوانی همراه با یکدیگر مورد استفاده قرار می گیرند ولی از نظر مفهوم و کاربرد تفاوت هایی با هم دارند.

پایش: تعیین میزان انطباق فعالیت ها با طراحی بوده و اقدامی ناظر به فعالیت ها است.

- پایش را می توان با دریافت گزارش از اقدامات صورت گرفته و اطلاع از درصدی از فعالیت ها که به انجام رسیده است به صورت دوره ای انجام داد. گاهی لازم است مستندات فعالیت های صورت گرفته نیز بررسی شوند. به همین دلیل باید تلاش کرد تا هر فعالیتی که در برنامه پایش بینی شده است پس از انجام به نحو مناسب مستند شود.

ارزیابی: تعیین میزان دستیابی سازمان به اهداف بوده و به نتایج چشم می دوزد.

- ارزیابی نیاز به بررسی وضعیت موجود دارد و اینکه آیا مشکل همچنان باقی است و آیا از شدت و فراوانی آن کاسته نشده است؟

^۱ - Monitoring

^۲ - Evaluation

- ارزیابی در فواصل شش ماهه، سالانه و بیشتر انجام می پذیرد در صورتی که پایش در فواصل کوتاه تر حتی به روز ممکن است انجام گیرد.
- شاخص های پایش در سطوح عملیاتی و اجرایی و شاخص های ارزیابی در سطوح راهبردی و سیاست ها کاربرد دارد.

۵-۳-۴- انواع پایش و ارزیابی

۵-۳-۴-۱- انواع پایش

شیوه پایش در طرح ها انواع مختلفی را شامل می شود که در ادامه به شرح آن ها پرداخته شده است؛
پایش داده ها: شامل زمان، نیروی انسانی، منابع مالی، منابع اطلاعاتی، جمع آوری داده ها، مشارکت افراد و گروه ها و

پایش فرایند: شامل رعایت ضوابط و مقررات، حفظ استانداردها، برقراری ارتباطات و
پایش ستانده ها: مطلوبیت نتایج در هر مرحله، به موقع بودن خدمات، به هنگام بودن تصمیم گیری، اعتبار گزارش ها، حل و فصل تعارضات، رضایت جامعه و

۵-۳-۴-۲- انواع ارزیابی

ارزیابی نیز شامل انواع مختلفی می باشد که به شرح زیر است؛
بر مبنای اهداف برنامه: در این نوع ارزیابی در مورد عملی بودن دسترسی به اهداف، برآورد وضعیت پیشرفت زمانی و فیزیکی برنامه در جهت اهداف، تکافوی منابع مورد نیاز، تعدیل اهداف و در انتها مقایسه نتایج با اهداف مد نظر قرار می گیرد.

بر مبنای فرایند: نکات عمده ای که در این نوع ارزیابی مورد توجه قرار میگیرد عبارتند از :

- فرایند کلی اجرا و پیاده سازی سیستم پایش و ارزیابی
- مبنای تخصیص منابع و امکانات به منظور اجرای برنامه ها
- شرح وظایف دستگاه های درگیر در سیستم پایش و نظارت

بر مبنای نتایج: این نوع ارزیابی متمرکز بر نتایج، مزایا و منافع است که عاید گروه های هدف برنامه می گردد. نتایج در قالب ارتقای یادگیری (دانش، نگرش، مهارت) و بهبود وضعیت شاخص های راهبردی و سیاست ها تعریف می شود.

در برنامه راهبردی پیش رو، پایش و ارزیابی پیشنهادی و مطلوب، پایش ستانده ها و نتایج برنامه ها با توجه به شاخص های استاندارد برنامه و ارزیابی راهبردها و سیاست ها بر مبنای نتایج حاصل از آن ها می باشد، که در ادامه سازوکار انجام آن و جداول طراحی شده بدین منظور آورده شده است.

۵-۳-۵- کنترل برنامه

پایش و ارزیابی به منظور کنترل برنامه انجام می گیرد. کنترل، فرآیند اطمینان از اجرای برنامه ها و اصلاح انحرافات، به منظور دستیابی به اهداف معین است. پس از پایش و ارزیابی باید در صورت لزوم اصلاحات مورد نیاز در راستای اهداف انجام می گیرد. فرایند کنترل شامل ۴ مرحله می باشد که شامل تدوین استانداردها، اندازه گیری عملکرد، مقایسه عملکرد با استانداردها و انجام اقدامات اصلاحی است. قبل از پایش و ارزیابی باید استاندارد سازی به عمل آید و شاخص های سنجش مشخص گردد.

استاندارد عبارت است از حد یا حدود قابل قبول از شاخص، به عبارت دیگر استاندارد خط قرمز شاخص می باشد. استانداردها ویژگی های قابل سنجش در نتیجه و اجزای فرایند هستند که در صورت تحقق آن، جزء یا نتیجه مطلوب تلقی می گردد. استانداردسازی فرایندی است که سطح مورد انتظار یا قابل قبول در زمینه تامین منابع و خصوصیات آن (داده ها)، چگونگی انجام کار (فرایند) و کمیت و کیفیت نتیجه مورد نظر (برونداد) را مشخص می کند. استانداردها در طراحی فرایند، پایش و ارزیابی و اصلاح آن کاربرد دارند. پایش برنامه ها شامل انطباق فعالیت های در حال اجرا با استانداردهای شاخص های برنامه می باشد.

۵-۳-۶- اصول پایش و ارزیابی مطلوب

• مخاطبان^۱

این مسئله بسیار حائز اهمیت است که کاربران آینده سیستم پایش و ارزیابی مشخص و روشن باشند و اطمینان حاصل کنیم که اطلاعات جمع آوری شده، نیازهای آنها را برآورده کنند.

• عملی بودن^۲

سیستم پایش و ارزیابی خوب باید در دسترسی و پایایی داده ها، عملی و واقع گرایانه باشد.

• انعطاف پذیری^۳

چارچوب پایش باید مادامی که اطلاعات شهر افزایش می یابد و شهر با چالش روبرو می شود قابلیت اصلاح و تعدیل داشته باشد.

^۱ - Audience

^۲ - Practicality

^۳ - Flexibility

- مرتبط و متمرکز^۱
سیستم پایش و ارزیابی باید مرتبط با و متمرکز بر اهداف خرد و سیاست های برنامه راهبردی باشد.
- ساده و با مقیاس صحیح^۲
باید دارای مقیاس صحیح بوده و با دسته ای از شاخص هایی که طی زمان پالایش شده و بسط یافته آغاز شود.
- مناسب و معنی دار^۳
باید شامل سنجه های کمی و کیفی بوده که مرتبط و حائز اهمیت هستند.
- متعادل^۴
پایش و ارزیابی باید نتایج مورد انتظار برنامه راهبردی و فرایند انجام آن را پوشش دهد.
- محک زنی^۵
سیستم پایش و ارزیابی این امکان را برای شهر فراهم می کند که شاخص های خود را با دیگر شهرها مورد مقایسه قرار داده و در جهت بهبود آن ها چاره اندیشی کند.

^۱ - Relevant and focussed

^۲ - Simple and to the right scale

^۳ - Appropriate and meaningful

^۴ - Balanced

^۵ - Benchmarking



نمودار (۲۳): سازوکار پایش در برنامه راهبردی شهر



۵-۳-۷- سیستم پایش در ارکان و مراحل برنامه راهبردی

سیستم پایش را می توان در تمام ارکان و فازهای تشکیل دهنده برنامه راهبردی شهر طراحی و اجرا نمود. اجرای این سیستم در مراحل مختلف برنامه راهبردی شامل سنجش وضعیت موجود شهر، مشارکت ذی مدخلان و ذی نفوذان (کسب پیشنهادات، آرا و نظرات آن ها)، چشم اندازسازی، تدوین اهداف کلان و خرد و راهبردها و سیاست ها، برنامه اجرایی - عملیاتی، معیار و سنجه هایی را برای پایش آن ها به دست می دهد و کارایی و تحقق اهداف برنامه را افزایش می دهد. در ادامه به شرح و چگونگی اجرای این سیستم در فازهای مختلف برنامه پرداخته شده است.

۵-۳-۷-۱- پایش در مرحله سنجش وضعیت^۱

همانطور که در گزارش های پیشین نیز به تفصیل شرح داده شده است، مهمترین پرسش مطرح در فاز سنجش وضعیت موجود این است که "کجا هستیم؟". در این مرحله شهر از تمامی ابعاد، اعم از اقتصادی، اجتماعی، منابع،

^۱ - Assessment

محیط زیست، جغرافیا و قابلیت‌ها، ضعف‌ها و انتظارات گروه‌های ذینفع و ذی نفوذ مورد شناسایی و بررسی قرار می‌گیرد. نوع پایش در این مرحله، پایش داده‌ها است که شامل پایش نیروی انسانی، منابع مالی، منابع اطلاعاتی و روند جمع‌آوری داده‌ها می‌باشد.

در پایان فاز سنجش وضعیت موجود در برنامه راهبردی، شهر باید قادر به پاسخگویی به پرسش‌های زیر باشد؛

- مهمترین مسائل و مشکلات شهر که نقطه توجه برنامه راهبردی هستند کدامند؟
- روش‌های استخراج مشکلات و مسائل شهر چیست؟
- مشکلات مطرح شده تا چه حد در سطح شهر گسترده شده و حائز اهمیت می‌باشند؟
- چه اطلاعاتی در مورد دامنه و ماهیت مشکلات داریم؟
- نیاز به چه اطلاعات دیگری داریم تا اهمیت و گستردگی مشکلات را تعیین و نحوه بررسی و حل آن‌ها را مشخص کنیم؟

در ادامه به منظور پایش فاز سنجش وضعیت موجود شهر، کاربرگی از سوالات کلیدی که شهر می‌تواند از طریق آن‌ها به شناسایی مسائل و مشکلات بپردازد به عنوان نمونه ارائه شده است.

جدول (۸): پرسش‌های کلیدی جهت پایش فاز سنجش وضعیت موجود

پرسش‌ها	نمونه‌ها
موضوعات کلیدی در مشکلات و معضلات شهر کدامند؟	مثال: قابل استطاعت بودن و در دسترس بودن مسکن مشکلات مربوط به سکونتگاه‌های غیر رسمی
منابع بالقوه و بالفعل برای حل این مشکلات و معضلات کدامند؟	مثال: منابع معتبر در بخش‌های مالیات و عوارض زمین
در حال حاضر چه اطلاعات و داده‌هایی در زمینه این مشکلات در دسترس است؟	مثال: تعداد مسکن موجود اطلاعات مربوط به فعالیت‌های ساخت و ساز
این داده‌ها تا چه حد قابل معتبر هستند؟	مثال: دلایل مختلف (از جمله بر اساس پیمایش‌های اخیر)
آیا به اطلاعات و داده‌های بیشتری برای تصمیم‌گیری درباره چگونگی پیشبرد برنامه نیاز داریم؟	مثال: بله. نیاز به اطلاعات تفصیلی‌تر در زمینه مهاجرت، در دسترس بودن و قابلیت استطاعت مسکن
اطلاعات بیشتر را از چه سازمان‌های دیگری می‌توانیم بدست آوریم؟	مثال: داده‌های تفصیلی سازمان مسکن استفاده از ظرفیت و اطلاعات NGOهای محلی
چه اطلاعات و داده‌های بیشتری مورد نیاز است؟	مثال: در زمینه‌های بی‌خانمان‌ها/ محلات فقیرنشین/ سکونتگاه‌های غیر رسمی
...	...

- به طور کلی به منظور اجرای فاز پایش در مرحله سنجش وضعیت موجود شهر، دو پرسش کلیدی زیر مطرح می‌شود:
- در چه زمینه‌هایی شهر اطلاعات و داده کافی دارد؟
 - اولویت‌های برداشت اطلاعات جدید کدامند؟

۵-۳-۷-۲- پایش در مرحله مشارکت ذی‌مدخلان و ذی‌نفوذان^۱

مشارکت ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان یکی از ویژگی‌های اصلی برنامه راهبردی شهر است. این فاز در ارتباط با مشارکت و درگیر کردن شهروندان و ذی‌نفوذان در فرایند برنامه راهبردی شهر است تا نگرش، ایده‌ها و نظرات و پیشنهادات آن‌ها را نسبت به شهر و توسعه آینده آن جویا شوند. نوع پایش در این مرحله نیز پایش داده‌ها می‌باشد که شامل درنظر گرفتن تمام ذی‌نفوذان و ذی‌نفعان و مشارکت این افراد و گروه‌ها در فرایند برنامه می‌باشد.

مشارکت و همیاری تنها در یک جنبه از برنامه راهبردی شهر وجود ندارند، بلکه این مشارکت در تمام بدنه برنامه راهبردی شهر تنیده شده است. در مشاوره با ذی‌نفوذان، در نظر گرفتن این موضوع که این گروه‌ها معمولاً دیدگاه‌ها و نظرات متفاوتی از اولویت‌ها و اهمیت موضوعات در شهر دارند ضروری است. در این راستا تکمیل جدول زیر به شناسایی نیازها و شکاف‌های اطلاعاتی موجود در مرحله پیش کمک بسیاری خواهد نمود.

مشارکت و تعامل مستقیم ذی‌نفوذان و بازیگران مستقل در پایش و ارزیابی فعالیتها، نظر دادن و قضاوت کردن درباره چگونگی موفقیت فعالیت‌ها و استراتژی‌های خاص، می‌تواند به میزان بسیاری به اجرای برنامه راهبردی شهر کمک کند.

جدول (۹): پرسش‌های کلیدی پایش در فاز مشارکت ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان

ذی‌نفوذان کلیدی کدامند؟	روش‌های مشاوره و رایزنی با ذی‌نفوذان؟	موضوعات، مسائل و مشکلات کلیدی از نقطه نظر این ذی‌نفوذان کدام است؟	چه داده‌ها و اطلاعاتی از این مسائل و مشکلات در حال حاضر موجود است؟	نقطه نظرات و داده‌های اضافه ای که از دید این ذی‌نفوذان در برنامه راهبردی شهر مورد نیاز است کدام است؟
مثال: - اعضای شورای اسلامی شهر - مدیران و کارشناسان ارشد شهرداری، ...	مثال: برگزاری کارگاه و کارگروه‌های تخصصی و کمیته‌های تخصصی، برگزاری جلسات طوفان ذهنی، ...	مثال: توسعه زیرساخت‌های حمل و نقل، جلوگیری از موزای کاری، ...	مثال: اطلاعات مربوط به طرح جامع، اطلاعات مربوط به طرح تفصیلی، ...	مثال: کسب درآمدهای پایدار، لزوم هویت بخشی در شهر، ...

^۱ - Consultation and Participation

به طور خلاصه فاز پایش در مرحله مشارکت ذی نفوذان و ذی نفعان، شامل پاسخ به پرسش های زیر است:

- موضوعات و مسائلی که بین تمام ذی نفعان و ذی نفوذان مشترک است کدام است؟
- چه اطلاعات و داده های بیشتری برای پیش بردن و بازدهی بیشتر مذاکرات و بحث های مشورتی مفید خواهد بود؟
- چگونه ذی نفوذان و یازیگران مستقل در پایش و ارزیابی نتایج برنامه درگیر خواهند شد؟
- شهر چگونه به پایش کیفیت و تاثیرگذاری مشارکت ذی نفوذان در آینده خواهد پرداخت؟
- چگونه ذی نفوذان از روند پیشرفت برنامه راهبردی شهر و چگونگی تاثیرگذاری اهداف آن مطلع خواهند شد؟

۵-۳-۷-۳- پایش در مرحله تدوین چشم انداز و اهداف کلان و خرد^۱

هسته اصلی تهیه فرایند برنامه راهبردی شهر، چشم اندازسازی به منظور توسعه شهر و تدوین مجموعه ای از اهداف کلان و خرد مشخص و شفاف می باشد. وضع چشم انداز، اهداف کلان و خرد به معنای پرسیدن این سوال است که در کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت "می خواهیم به کجا برسیم؟" این سنجه بر روی پایش و ارزیابی موضوعات مرتبط با تعیین و تدوین چشم انداز، اهداف کلان و خرد در برنامه راهبردی تمرکز می کند.

نقش پایش و ارزیابی در این مرحله کلیدی و مهم بوده و شامل ارزیابی چگونگی دستیابی به نتایج اهداف خرد و کلان خواهد بود. بهترین راه برای پایش در این مرحله، تبیین شاخص های عملکردی مرتبط با اهداف خرد است که این شاخص ها می توانند بر اساس دسترسی به داده ها، محدودیت های منابع و ظرفیت ها، کمی یا کیفی باشند. هر سنجه عملکردی نیاز به توضیحی از وضعیت پایه شهر و اهداف میان مدت و بلند مدت دارد.

جدول (۱۰): پرسش های کلیدی پایش در مرحله تدوین چشم انداز و اهداف کلان و خرد

مشکلات و مسائل کلیدی شناسایی شده در مرحله سنجش اولیه و فاز مشارکت ذی نفعان و ذی نفوذان کدامند؟	چگونه پیشروی به سوی اهداف، اندازه گیری و سنجیده می شود؟	کدام شاخص های عملکردی بیشتر مفیدند؟	آیا شهر پایه و اساس اطلاعاتی خوبی دارد؟	آیا نیاز به اطلاعات دیگری برای ادامه فرایند کار داریم؟
مثال: کاهش فقر در شهر	مثال: پیمایش های مربوط به اهداف کلان و خرد	مثال: نرخ بیکاری، متوسط درآمد خانوار	مثال: خیر. برخی داده های موجود قدیمی هستند.	مثال: بله. راهنمایی و حمایت بیشتری برای جمع آوری داده ها
...	...	...	...	...

^۱ - Vision/ Goals and Objectives

۵-۳-۷-۴- پایش در فاز برنامه عملیاتی - اجرایی^۱

پایش و ارزیابی نقشی کلیدی در تعیین چگونگی پیشروی برنامه راهبردی شهر در مسیر خود (شامل محرک های کلیدی و گام های واسطه/ میانی) بازی می کند. این مرحله شامل پیوند اهداف کلان و خرد و راهبردها و سیاستها و فعالیت ها، پروژه ها و برنامه های پیشنهادی با اطلاعات و منابع مورد نیاز به منظور انجام و اجرای این فعالیت ها می باشد. در این مرحله پرسش های زیر مطرح می شود که " چگونه به آنجا برسیم؟" و " چه اقداماتی باید انجام دهیم؟". پایش در این فاز از نوع پایش نتایج حاصل از برنامه های اجرایی و پروژه ها می باشد. برنامه عملیاتی دسته ای از فعالیت ها (پروژه ها، برنامه ها، بودجه ریزی ها و ...) را تنظیم می کند که به منظور دستیابی به اهداف خرد، راهبردها و سیاست های طرح الزامی هستند. درک چشم انداز بلند مدت شهر مستلزم فعالیت ها، اقدامات و سرمایه گذاری های گسترده است. همچنین در موارد بسیاری نیازمند اصلاحات و تغییرات نهادی است. از اینرو دسته بندی برنامه ها به کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت بسیار مهم می باشد. در فاز کوتاه مدت، برنامه ها باید واقع گرا بوده و ظرفیت و منابع موجود را به حساب آورند.

۵-۳-۷-۵- پایش در فاز نهادی سازی برنامه راهبردی شهر^۲

نهادی سازی برنامه راهبردی شهر به معنای گستردن و نهادینه کردن برنامه در تمام سطوح و سیستم های عملیاتی روتین شهرداری و مدیریت شهری است. پایش در این مرحله با اطمینان از اینکه برنامه در مسیر درست خود قرار دارد و به خوبی در سیستم مدیریت روزمره و چرخه برنامه ریزی و بودجه ریزی شهری جایگاه خود را تثبیت کرده است تعریف می شود. در این زمینه کاربرگ پیشنهادی زیر می تواند یاری رساننده باشد.

جدول (۱۱): پرسش های کلیدی پایش در مرحله نهادی سازی برنامه راهبردی

پرسش ها	توضیحات
آیا روش پایش و ارزیابی توسط راهبران شهری تایید شده است؟	بله/خیر
آیا فعالیت های مربوط به پایش و ارزیابی تامین مالی می شوند و با بودجه مختص خود را دارند ؟	بله/خیر
آیا برنامه عملیاتی در تمام واحدها به کار گرفته می شود؟	...
کدام واحدهای شهری مسئول هماهنگی پایش و ارزیابی برنامه ها خواهند بود ؟	...

^۱ - Action Plan/ Implementation

^۲ - Institutionalization

۵-۳-۸- پایش سلسله مراتب راهبردها، سیاست‌ها و شاخص‌های سطوح عملیاتی در فرایند برنامه

راهبردی کلانشهر کرج

۵-۳-۸-۱- شناسنامه شاخص‌های راهبردی عملیاتی

سنجش تحقق و موفقیت دستیابی به اهداف را می‌توان سخت‌ترین و بدیع‌ترین مرحله در فرایند تنظیم این طرح ذکر نمود. مهمترین عامل عدم پایش و پیگیری برنامه‌های تنظیمی فقدان شاخص‌های مناسب برنامه‌ای می‌باشد و در پاره‌ای از موارد که شاخص‌هایی نیز تعیین شده است به دلایل مختلف از جمله عدم رعایت ادبیات علمی و یا نبود ارتباط منطقی بین اهداف و سیاست‌های تعیین شده با شاخص‌های پیشنهادی عملاً سازمان‌ها را در پایش عملکرد برنامه‌ای خود با مشکلات جدی مواجه ساخته است.

از این رو با بهره‌گیری از مفاهیم شاخص‌ها در مدل سیستمی و ارزیابی عملکرد و ساده‌سازی مفاهیم آن، نسبت به تنظیم چارچوب نظام سلسله‌مراتبی شاخص‌های راهبردی، عملیاتی و اجرایی جهت پایش برنامه، اقدام شده است. همچنین به همراه شاخص‌های برنامه‌ای کلیه سطوح شناسنامه‌ای برای هر یک از شاخص‌ها تنظیم و با تعیین فرمول و متغیرهای ذی‌ربط آن مسیر واقعی برداشت، صحت‌گذاری و پایش کاربردی برنامه‌ها فراهم شده است. در این راستا، میزان رشد هر یک از شاخص‌ها در طول سال‌های برنامه نیز پیش‌بینی شده است. در ادامه به معرفی شناسنامه تدوین شده به منظور پایش شاخص‌های راهبردی، عملیاتی و اجرایی پرداخته خواهد شد.

در این بخش به معرفی شناسنامه شاخص‌های راهبردی عملیاتی تهیه شده به منظور پایش برنامه‌ها پرداخته شده است. جدول طراحی شده حاوی اطلاعات شناسنامه‌ای از شاخص‌ها در هر کدام از سطوح یاد شده می‌باشد که شامل موارد زیر است:

نتیجه مطلوب: بیانگر سطح مورد انتظار از شاخص یاد شده در طول دوره پایش است.

شاخص عملیاتی: مهمترین مولفه‌ای که سنجش راهبرد، سیاست و برنامه‌های اجرایی را امکانپذیر می‌سازد. شاخص عملیاتی باید به گونه‌ای تعیین شود که میزان دستیابی به راهبرد، سیاست و برنامه‌های مورد نظر را پایش نماید.

فرمول محاسبه: سازوکار طراحی شده برای سنجش شاخص مورد نظر می‌باشد.

دوره پایش: با توجه به عملکرد، ماهیت و بهره‌دهی شاخص و واحد مجری مورد نظر می‌تواند ماهانه، شش ماهه و سالانه باشد.

واحد مسئول: واحدهای مجری پایش شاخص‌های مورد نظر در طول برنامه می‌باشند. همچنین شناسنامه‌های تهیه شده برای تمام شاخص‌ها باید در انتهای دوره پایش به منظور ارزیابی عملکرد واحدها در راستای عمل به برنامه راهبردی، به واحد برنامه‌ریزی و توسعه تحویل داده شوند.

سطح برداشت: سطح برداشت هر شاخص با توجه به گستره عملکردی و تاثیرگذاری آن تعیین می‌شود و شامل شهری، منطقه ای و محله ای و ستادی می‌باشد.

استاندارد شاخص: استاندارد عبارت است از حد یا حدود قابل قبول از شاخص و یا به عبارت دیگر خط قرمز شاخص می‌باشد. این استاندارد برای هر شاخص با توجه به نتیجه مطلوب و مورد انتظار برای آن تعیین می‌شود که می‌تواند عددی شامل سرانه مطلوب شاخص در سطح برداشت مورد نظر و یا درصدی از صفر تا ۱۰۰ متغیر باشد.

عنوان متغیر: با توجه به عوامل تاثیرگذار در سنجش هر شاخص متغیرهای آن تعیین می‌گردند. در صورت برداشت متغیرها در سطوح منطقه ای، محله ای و ستادی، اندیس های ویژه هر سطح را به آنها اختصاص می‌دهیم. به عنوان نمونه اگر هدف بررسی متغیر A در منطقه آم است، متغیر را به شکل A_i در فرمول مربوطه جاگذاری می‌کنیم.

واحد متغیر: با توجه به نوع متغیر تعیین می‌شود (از قبیل متر مربع، نفر، عدد، درصد و ...).

روشهای جمع آوری داده‌ها جهت محاسبه شاخص ها: روش‌های جمع آوری داده ها جهت محاسبه شاخص ها شامل سرشماری، بررسی مقطعی، نمونه گیری، نظام جاری اطلاعات و اطلاعات ثبتی می‌باشد.

جدول (۱۲): شناسنامه تدوین شده جهت پایش شاخص‌ها

سطح شاخص :		
		نتیجه مطلوب
		شاخص عملیاتی
		فرمول محاسبه
		دوره پایش
		واحد مسئول
		شیوه جمع آوری داده‌ها
		سطح برداشت
		سطح برداشت شاخص
		شیوه جمع‌آوری اطلاعات
		استاندارد شاخص
عنوان متغیر	A_i واحد:	
	B_i واحد:	
	n واحد:	

جدول (۱۳): نمونه شناسنامه تکمیل شده

جمع آوری و معدوم نمودن حیوانات مزاحم

سطح شاخص: عملیاتی		
نتیجه مطلوب		عدم وجود حیوانات مزاحم در سطح شهر
شاخص عملیاتی		میزان کاهش شکایات مردمی در خصوص وجود حیوانات مزاحم در سطح شهر
فرمول محاسبه		$X = \frac{\left\{ \sum_{i=1}^n \left[\left(\frac{A_i - B_i}{A_i} \right) \right] \right\}}{n}$
دوره پایش		سالانه
واحد مسئول		معاونت خدمات شهری
سطح برداشت شاخص		منطقه‌ای
شیوه جمع‌آوری اطلاعات		ثبتی
استاندارد شاخص		۱۰۰ درصد
عنوان متغیر	A_i واحد: عدد	میزان درخواست‌های شهروندان در زمینه جمع‌آوری حیوانات مزاحم در سال گذشته در منطقه آم
	B_i واحد: عدد	میزان درخواست‌های شهروندان در زمینه جمع‌آوری حیوانات مزاحم در سال جاری در منطقه آم
	n واحد: عدد	تعداد کل مناطق شهرداری

۵-۳-۸-۲- کمیته پایش و بازنگری شاخص‌های راهبردی عملیاتی

ایجاد نهاد مشخصی در شهرداری‌ها برای پایش و ارزیابی اجرای طرح‌ها لازم است تا براساس شاخص‌های معین، میزان دستیابی به اهداف و اقدامات را سنجش کند. در این راستا به منظور نظارت بر اجرای شاخص‌های راهبردی، سیاست‌ها و برنامه‌ها در طی دوره برنامه، لازم است کمیته‌ای تحت عنوان کمیته پایش و بازنگری برنامه راهبردی عملیاتی در بخش معاونت برنامه ریزی و توسعه شهرداری کرج تشکیل شود. کمیته مزبور شامل ۹ عضو بوده و اعضای پیشنهادی آن به شرح زیر می‌باشند:

- دو عضو از شورای اسلامی شهر کرج
- یک عضو متخصص از معاونت برنامه ریزی و توسعه
- یک عضو متخصص از معاونت شهرسازی و معماری
- یک عضو متخصص از معاونت خدمات شهری
- یک عضو متخصص از معاونت حمل و نقل و ترافیک
- یک عضو متخصص از معاونت فنی و عمرانی
- یک عضو متخصص از معاونت اداری و مالی
- یک عضو متخصص از معاونت اجتماعی، فرهنگی و ورزشی

فعالیت کمیته یاد شده زیر نظر معاونت برنامه ریزی و توسعه بوده و همچنین دبیر کمیته مذکور نیز عضو متخصص از معاونت برنامه ریزی و توسعه می باشد.

نمودار (۲۴): اعضای کمیته پایش و بازنگری برنامه راهبردی عملیاتی شهر کرج

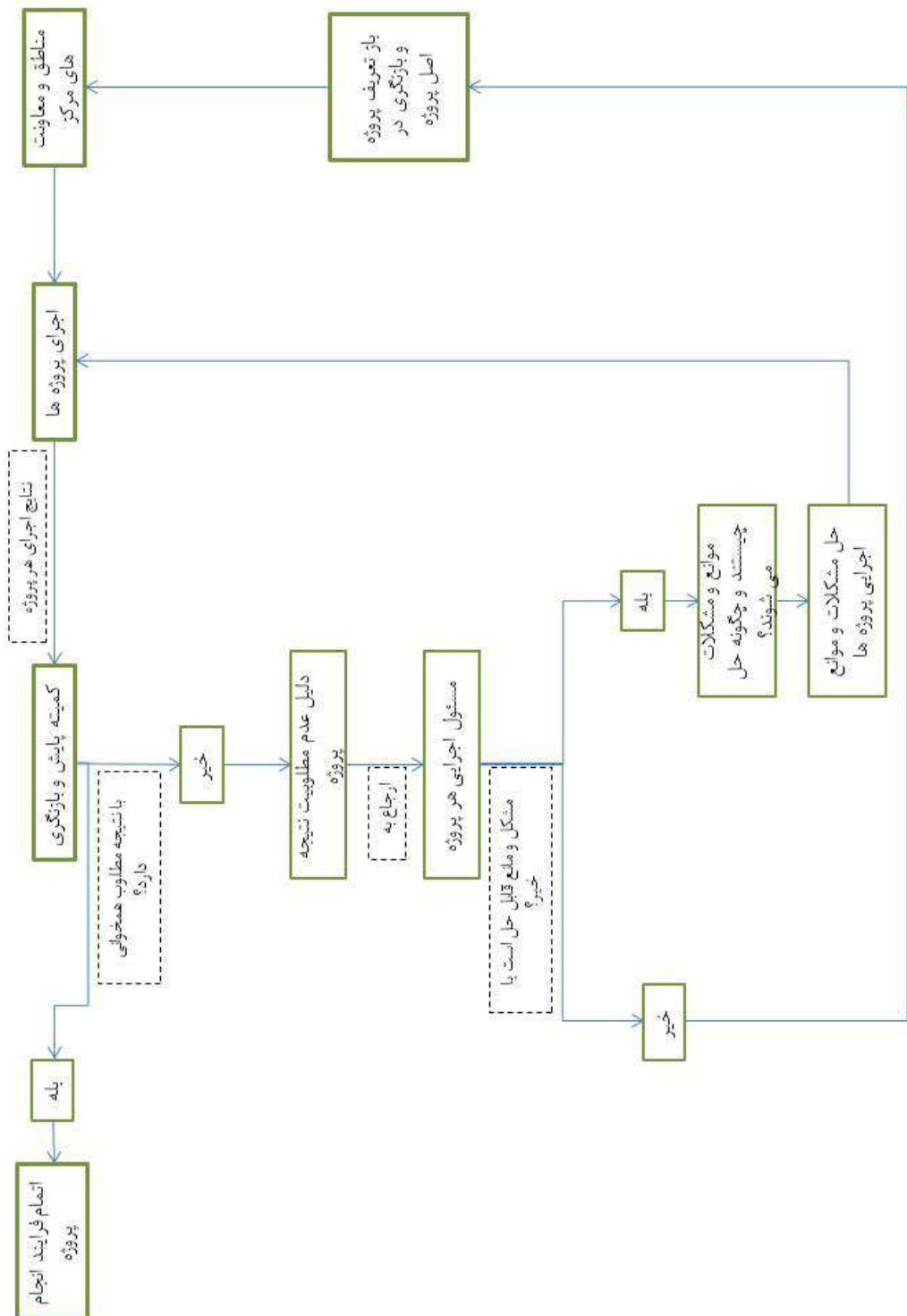


۵-۳-۸-۳- الگوریتم فرایند پایش و بازنگری برنامه ها و پروژه ها

در فرایند این الگوریتم بخش های درگیر در اجرای پروژه ها، نتایج حاصل از اجرای هر کدام از پروژه ها را به کمیته پایش و بازنگری متشکل از اعضای مذکور در بخش پیشین ارسال می نمایند. این کمیته نتایج را با وضع مطلوب هر پروژه مقایسه کرده و مظری مبنی بر همخوانی یا عدم همخوانی نتایج با وضع مطلوب ارائه می دهد. اگر نتایج به دست آمده با وضع مطلوب و مورد انتظار برای شاخص ها، مناسب ارزیابی شود بدین معنی است که فرایند پروژه با موفقیت انجام شده است و به پایان می رسد. اما اگر نتیجه مطلوب ارزیابی نشود، کمیته نظر خود را مبنی عدم مطلوبیت به مسئول اجرایی هر پروژه در هر کدام از بخش های ۷ گانه ارجاع می دهد. در این مرحله اگر موانع و مشکلات پیش روی اجرای پروژه قابل حل و برطرف شدن باشند، بخش اجرایی درگیر پس از برطرف نمودن آن ها، پروژه را دیگر بار اجرا خواهد نمود. اما اگر موانع و مشکلات پیش روی پروژه قابل حل نباشند، مسئول اجرایی آن را جهت بازتعریف و بازنگری در اصل پروژه، به مناطق و معاونت های درگیر ارجاع خواهد داد.



نمودار (۲۵): الگوریتم پایش و بازنگری طی فرایند اجرای پروژه



۴-۵- منابع و مآخذ

۱. الیاس زاده مقدم، نصرالدین، "ارزیابی روند تهیه و اجرای طرح‌های ساختاری- راهبردی. نمونه موردی منطقه ۹"، مجله مدیریت شهری، شماره ۲۹، بهار و تابستان (۱۳۹۱). صص ۴۹-۶۰.
۲. معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی کرمان واحد تحقیق و توسعه، "دستورالعمل تفصیلی راهنمای برنامه ریزی عملیاتی". بهار (۱۳۹۱).
۳. معاونت برنامه ریزی و توسعه شهری شهرداری تهران- اداره کل برنامه و بودجه، "برنامه عملیاتی میان مدت شهرداری تهران- ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۲"، انتشارات سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران. (۱۳۹۱)
۴. "MONITORING AND EVALUATION SYSTEM FOR STRATEGIC PLAN OF ACTION FOR ORPHANS AND OTHER VULNERABLE CHILDREN", Ministry of Gender and Family Promotion , Kigali. May ۲۰۰۹. Available at: http://www.migeprof.gov.rw/IMG/pdf/M_E_FRAMEWORK_FOR_OVC_STRATEGIC_PLAN-۳.pdf
۵. "STRATEGIC PLANNING KIT for school health programs", Centers for Disease Control and Prevention, Division of Adolescent and School Health, (۲۰۰۸).
۶. Georgian National Project Team, "A GUIDE TO STRATEGIC ENVIRONMENTAL ASSESSMENT", Georgian Perspective, UNDP ,The Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe, Tbilisi, (۲۰۰۶).
۷. Lorette, Kristie, "The Implementation Process of Strategic Plans", Available at: <http://smallbusiness.chron.com/implementation-process-strategic-plans-۴۵۱۴.html>
۸. Sage, Shannon, "Strategic Planning Process: Evaluate Your Strategic Plan", (۲۰۱۳). Available at: <http://onstrategyhq.com/resources/evaluating-your-strategic-plan/>
۹. The Cities Alliance, "Guidance Framework: Integrating Monitoring & Evaluation into City Development Strategies", (۲۰۰۵).
۱۰. Zaribaf, Mehdi, Bayrami, Hamid, "An Effective Factors Pattern Affecting Implementation of Strategic Plans". (۲۰۱۰). Available at: <http://www.aabri.com/LV۲۰۱۰Manuscripts/LV۱۰۱۱۶.pdf>

KARAJ 1414

