

## برنامه‌ریزی فضایی راهبردی شهر و برنامه عملیاتی شهرداری اردکان فارس

صفر قائدرحمتی<sup>۱\*</sup>، احمد خادم الحسینی<sup>۲</sup>، سجاد بناری<sup>۳</sup>

- ۱- دانشیار جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- ۲- دانشیار جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، گروه جغرافیا، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد، نجف آباد، ایران.
- ۳- دانشجوی جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

دریافت: ۹۹/۷/۲۹ پذیرش: ۱۴۰۰/۲/۲۰

### چکیده

پژوهش حاضر درصدد نشان دادن شیوه تدوین برنامه راهبردی شهر و برنامه عملیاتی شهرداری اردکان فارس می‌باشد. روش تبیین موضوع پژوهش؛ موردی - تحلیلی است و هدف پژوهش تبیین به‌کارگیری روش برنامه‌ریزی راهبردی (بلندمدت) و برنامه عملیاتی (پنج‌ساله) است. واحد تحلیل شهر اردکان فارس است، جامعه آماری پژوهش را کارشناسان مدیریت شهری از یک طرف (به‌صورت کارگاه هم‌اندیشی) و سرپرست خانوار محلات شهر اردکان تشکیل می‌دهند. تعداد ۱۹ نفر از کارشناسان به روش نمونه‌گیری هدفمند در دسترس و ۱۵۰ نفر از شهروندان به صورت خوشه‌ای ساده انتخاب شدند و پرسشنامه‌های جداگانه بین آن‌ها توزیع شد. در مراحل مختلف برنامه‌ریزی راهبردی تا رسیدن به برنامه‌ریزی عملیاتی (تدوین چشم‌انداز تا استخراج پروژه‌ها و تدقیق پروژه‌ها)، از روش‌های تحلیل متناسب با هر مرحله همچون (تحلیل و مقایسه سرانه‌های شهر با مرکز استان و شهرهای مجاور شهر اردکان فارس، روش چشم‌اندازسازی ارگون، تشکیل پنل استخراج راهبردها و اهداف کلان، تحلیل SWOT) استفاده شده

E-mail :rsafarrahmati@modares.ac.ir

\*نویسنده‌ی مسئول

این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی با عنوان «تدوین چشم‌انداز و برنامه راهبردی عملیاتی شهرداری اردکان فارس» با حمایت مالی شهرداری اردکان فارس می‌باشد.



است. برنامه راهبردی شهر شامل تدوین چشم‌انداز بیست‌ساله است که مبتنی بر آن چهار برنامه پنج‌ساله است؛ در این مقاله برنامه پنج‌ساله اول طرح شده است. با تدوین و طراحی چشم‌انداز، اهداف کلان (کیفی و بلندمدت) و اهداف خرد (عملیاتی)، متناسب با چشم‌انداز شهر، استخراج شده‌اند. استخراج راهبردها در شش حوزه اجتماعی و فرهنگی، اقتصادی، زیست‌محیطی، مدیریت شهری و نهادی، کالبدی - فضایی و گردشگری می‌باشند. برنامه عملیاتی برای سال‌های ۱۳۹۸-۱۴۰۲ تعداد ۴۴ پروژه متناسب با ۱۰ طرح با مبلغ پیشنهادی ۸۰۰.۰۰۰.۰۰۰ ریال، پیش‌بینی شده است.

**واژه‌های کلیدی:** برنامه‌ریزی فضایی راهبردی، برنامه‌ریزی عملیاتی شهرداری.

## مقدمه

برنامه‌ریزی راهبردی، به‌طور خاص، فرایند مشارکتی خلاق است که اساس پیوند فعالیت‌های مرتبط همه ذی‌نفعان شهر را برای دوره زمانی مشخص برقرار می‌کند، بر موضوعات اساسی تمرکز دارد و راهبردی یکپارچه را برای واقعیت‌های شهر به‌وجود می‌آورد (70: 2005; Steinberg). برنامه‌ریزی راهبردی در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰م به شکل اولیه و سنتی مبتنی بر آموزه‌های اولیه استراتژی برای سازمان‌ها بود، اما به تدریج قدم به برنامه راهبردی نوین گذاشت (مرادی مسیحی، ۱۳۸۱: ۱۷). برنامه‌ریزی راهبردی از چندین منظر قابل بررسی است. بسیاری از محققان تأثیرات کلی سیستم‌های برنامه‌ریزی راهبردی را بررسی می‌کنند (به‌عنوان مثال: Chakravarthy and Lorange, 1991). برخی دیگر فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک (به‌عنوان مثال: Hickson et al., 1986) و برخی دیگر از محققان فرایندهای پیاده‌سازی استراتژی را بررسی می‌کنند (به‌عنوان مثال: Nutt, 1987; Calista, 1986). هدف کلی برنامه ریزی راهبردی، بهبود عملکرد شهر و اطمینان به توسعه آینده شهر، می‌باشد (78: 2012; Khalil). سابقه تفکر برنامه‌ریزی راهبردی توسعه شهری در ایران، به اوایل دهه ۱۳۸۰ و با مشارکت وزارت مسکن و شهرسازی و بانک جهانی، با اهداف بهبود وضعیت مسکن، ارزیابی و بررسی سیاست‌های بخش مسکن و بهسازی شهری جهت ساماندهی حاشیه‌نشینی برمی‌گردد (CitiesAlliance, 2004a).

شهر اردکان، مرکز شهرستان سپیدان با مساحتی بالغ بر ۴۴۷,۵ هکتار در فاصله ۷۵ کیلومتری شمال‌غرب شهر شیراز واقع شده است. براساس آخرین سرشماری سال ۱۳۹۵، جمعیت شهر ۱,۴۶۳۳ نفر می‌باشد. این شهر به‌عنوان پرجمعیت‌ترین شهر شهرستان سپیدان شناخته شده است. منابع درآمدی مدیریت شهری شهر اردکان، از طریق پرداخت عوارض

ساخت‌وساز، کمک‌های دولت و دیگر منابع ناپایدار است و کمتر از طریق منابع پایدار صورت می‌گیرد. بنابراین داشتن نگاه راهبردی درخصوص مشارکت، سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و بهره‌گیری از فرصت‌های توسعه شهری، امری حیاتی است. برنامه‌ریزی راهبردی چشم‌انداز ۲۰ ساله توسعه شهر اردکان و برنامه اول ۵ ساله شهرداری اردکان، پاسخی به نیاز مدیریت شهری است؛ به‌گونه‌ای که بتواند در کنار سایر طرح‌های توسعه شهری موجود از قبیل طرح‌های جامع، تفصیلی و پروژه‌های موردی و موضوعی که با هدف رفع مسائل شهر مورد استفاده قرار می‌گیرند، در چهارچوبی علمی و هدفمندانه، به ترسیم دقیق و صحیح توسعه آینده شهر بپردازد. براساس چشم‌انداز تدوین شده، مهم‌ترین راهبردهای توسعه شهری چه می‌باشند؟ از بین راهبردهای توسعه شهر، کدام راهبردها در راستای مأموریت‌های شهرداری می‌باشند؟ با برقراری این ارتباط، طرح‌ها و پروژه‌های متناظر با راهبردهای ارائه شده، چه مشخصات عملیاتی برای پنج‌سال (برنامه پنج ساله اول) را دارند؟

## مبانی نظری و ادبیات پژوهش

### برنامه فضایی راهبردی شهر

برنامه‌ریزی عقلایی جامع برای دهه‌ها، شکل معمول و رایج برنامه‌ریزی برای شهرها و روستاها بود (Green et al., 2000: 23). استراتژی توسعه شهری با ماهیت راهبردی و برای کمک به ایجاد دموکراسی، تصمیم‌گیری و بهبود وضع زندگی توسط «سازمان ائتلاف شهرها»<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۹م میلادی پیشنهاد گردید (Cities Alliance, 2004b). این رویکرد در پی مطرح شدن مفهوم «توسعه پایدار» و «شهر پایدار» در جهان مطرح شد (Haughton, 1997: 194). برنامه‌ریزی استراتژیک، فعالیتی آینده‌گرا<sup>۲</sup> در برنامه‌ریزی شهری است که به‌دنبال مدیریت و هدایت تغییر شهرها، به‌عنوان یک فرایند چرخه‌ای است (Albrechts, 2010: 1115). برنامه‌ریزی استراتژیک یک فرایند دوره‌ای است که شامل فعالیت‌هایی از قبیل ارزیابی سالانه اهداف سازمان، بودجه‌بندی و تبدیل اولویت‌ها به فرصت‌ها و تخصیص منابع می‌شود (Wolf & Floyd, 1756, 2017). تعاریف بسیاری از برنامه‌ریزی استراتژیک در ادبیات جهان وجود دارد ولی چیزی که بیشتر تعاریف مشترک بر آن تأکید دارند، بر رویکرد سیستماتیک و گام‌به‌گام برای توسعه استراتژی است (Armstrong, 1982: 198; Ocasio & Joseph, 2008: 270).

1. Cities Alliance  
2. Future-Oriented



ماهیت برنامه‌ریزی راهبردی، تغییر هدفمند است. شهرهایی که برنامه‌ریزی راهبردی دارند از شهرهای دیگر متمایز هستند (Page, 2013: 1). براساس یک برنامه سازگار، رویکرد توسعه شهری باید عملکرد و روند کنونی را به سمت شرایط بهینه تغییر دهد. این رویکرد از طریق روش‌هایی چون مشارکت فعال شهروندان در فرایند توسعه شهری، می‌بایست شرایط اقتصادی و اجتماعی و کالبدی - فضایی شهر را به سوی شرایط توسعه پایدار شهری هدایت و مدیریت کند (Kellett, 2008: 161). باتوجه به شرایط متغیر آینده و حتی غیرقابل پیش‌بینی بودن شهرهای جهان‌سوم، رویکرد استراتژیک شهری باید قادر به انعطاف‌پذیری لازم باشد. در این رهیافت، برنامه‌ریزان شهری درواقع وکلای مدافع حقوق شهروندان، محسوب می‌شوند (2008: 365). این رویکرد از طریق سازوکارهای فیزیکی و اجتماعی، می‌بایست قادر به برقراری ارتباط منطقی بین بخش‌ها و گروه‌های مختلف و ذی‌نفع شهری در فرایند برنامه‌ریزی باشد (McClamroch et al., 2001: 25). باتوجه به اثرات منفی متعدد طرح‌های جامع شهری، نیاز به برنامه‌ریزی راهبردی شهری در کشورهای در حال توسعه تشخیص داده شده و مورد توجه قرار گرفته است (Graaf and Dewulf, 2010). با این وجود، تا امروز، دولت ایران روش برنامه‌ریزی شهری را جایگزین روش برنامه‌ریزی راهبردی شهری نکرده است (Maghsoodi Tilaki & Hedayati, 2015).

پارادایم‌های مختلفی به عنوان جایگزین برای برنامه‌ریزی جامع معرفی شده است، مانند برنامه‌ریزی دموکراتیک، برنامه‌ریزی افزایشی، برنامه‌ریزی تدافعی<sup>۱</sup>، برنامه‌ریزی پاسخگو و برنامه‌ریزی فضایی استراتژیک (Checkoway, 1994; Fainstein and Campbell, 2003; Faludi, 1973; McConnell, 1981).

روش‌شناسی پارادایم علم فضایی همچنان در کانون مباحث آن و رویکرد انسان‌گرایی در حاشیه قرار دارد و هنوز مطالعات تجربی برای امکان‌پذیری پیوند میان این دو رویکرد در بستر جغرافیای اجتماعی ایران ارائه نشده است (رحیمی، ۱۳۹۵: ۱۰۷). در بین این جایگزین‌ها، برنامه‌ریزی فضایی استراتژیک، مطرح‌ترین رویکرد می‌باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک در مضمون فضای جغرافیایی که از سنتز عوامل کالبدی، اقتصادی و اجتماعی در مکان حاصل می‌شود، عمل می‌کند و به برنامه‌ریزی فضایی گرایش دارد و مقوله برنامه‌ریزی فضایی راهبردی<sup>۲</sup> را تولید می‌کند (شریف زادگان و ملک پور اصل، ۱۳۹۲: ۳۷). این رویکرد از معنای متداول برنامه به

1. Advocacy planning
2. Strategic Spatial Planning

مثابه یک تولید فنی فاصله می گیرد و برکنش متقابل میان بازیگران متعدد تأکید می کند ( رحیمی، ۱۳۹۴: ۷۳).

برنامه ریزی فضایی استراتژیک و به طور کلی استفاده از استراتژی در برنامه ریزی، مفاهیمی بسیار مبهم هستند. کالوراس<sup>۱</sup> استدلال می کند که برنامه ریزی استراتژیک را نمی توان در نظریه برنامه ریزی به عنوان یک موضوع مستقل و مشخص، تصور کرد (Calvaresi, 1997). جان فریدمن به عنوان یکی از تأثیرگذارترین اندیشمندان در نیمه دوم قرن بیستم، اظهار داشت که برنامه ریزی استراتژیک روندی است که در آن نتیجه مهم است، برنامه ریزی راهبردی خیلی بیشتر از این است که صرفاً یک سند برنامه یا یک بیانیه چشم انداز<sup>۲</sup> باشد، باید نتایجی برای مردم داشته باشد (Friedman, 2004: 49). در دهه اخیر، با تغییر رویکرد از برنامه ریزی به منظور رشد اقتصادی صرف، بُعد فضا در برنامه ریزی اهمیت فراوان یافت و برنامه ریزی فضایی راهبردی به پارادایم غالب برنامه ریزی مبدل گشت (شریف زادگان و مؤمنی، ۱۳۹۳: ۴۰). برنامه ریزی فضایی راهبردی به عنوان عامل مهم هنگام کاربرد چشم اندازهای واقع بینانه، بلندمدت و راهبردهای مربوط به پایداری در سطح محلی و منطقه ای برجسته می شود ( e.g. Council of Europe, 2006a, 2006b; European Council, 2011; UNECE, 2008 می تواند به عنوان یک ابزار مؤثر برای توسعه پایدار مناطق مسکونی و سیستم های فنی بزرگ، مانند حمل و نقل، مدیریت مواد زائد و سیستم های انرژی استفاده شود ( Poister & Streib, 1999). با توجه به روندهای فعلی مانند شهرنشینی سریع، نیاز به حالت های برنامه ریزی انعطاف پذیرتر و پویاتر ضروری است و نیاز به تمرکز بیشتر بر روی فرایندها، بازیگران و تغییرات است، نه اینکه فقط به سند برنامه توجه شود (Albrechts & Balducci, 2013). برنامه ریزی راهبردی یک مفهوم بحث برانگیز با طیف گسترده ای از تعاریف و معانی مختلف است و هیچ تعریف جهانی در خصوص آن وجود ندارد (Gustafsson et al., 2019). رویکردهای مختلفی برای برنامه ریزی فضایی استراتژیک در قاره های مختلف وجود دارد و نویسندگان مختلف این مفهوم را به روش های مختلف تعریف می کنند ( Albrechts & Balducci, 2013; Albrechts, 2004). به عنوان مثال برنامه ریزی فضایی در شهرداری های کشورهای اروپایی مانند شهرداری های سوئد شامل برنامه ریزی جامع، مقررات منطقه ای و برنامه ریزی توسعه تفصیلی است (Gustafsson et al., 2019).

1. Calvaresi  
2. Vision Statement



ما قرن گذشته را با تعاریف و تفاسیر متنوعی از برنامه‌ریزی فضایی استراتژیک پشت‌سر گذاشتیم. آنچه امروزه واضح به‌نظر می‌رسد این است که برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند مجموعه‌ای از مفاهیم، رویه‌ها و ابزارها در نظر گرفته شود (Albrechts 2004). در آغاز دهه ۱۹۹۰م، بسیاری از تجربیات از سراسر قاره اروپا مورد توجه نظریه‌پردازان و دست‌اندرکاران قرار گرفت و بحث طولانی را در مورد احیای برنامه‌ریزی فضایی استراتژیک آغاز کردند (Salet and Faludi, eds., 2000). در طول دهه گذشته، یکی از مهم‌ترین موارد مهم ایتالیاست که به‌دلیل تحولات اجتماعی و نهادی زیاد، بسیاری از کلان‌شهرها و مناطق شهری در حال آزمایش برنامه‌های استراتژیک بوده‌اند. این برنامه‌ها، باهدف ترغیب بازیگران محلی برای مشارکت و ایجاد دیدگاه‌های مشترک برای آینده شهرشان صورت گرفته است (Sartorio, 2005: 26). نویسندگان هلندی بر این دیدگاه تأکید دارند که برنامه‌ریزی استراتژیک فضایی قدرت و منابع عظیم در اختیار برنامه‌ریزان قرار می‌دهد. آن‌ها بر این اصل تأکید می‌کنند که برنامه‌ریزی تنها یک فرایند فنی برای تولید فضاهای کالبدی نیست؛ بلکه فرایندی از یادگیری متقابل است که شامل تعامل بین بسیاری از بازیگران در برنامه است (Faludi, 2000: 299). موضوع اصلی ارتقای سیستم شهرسازی و برنامه‌ریزی انگلستان «رویکرد برنامه‌ریزی فضایی» است. این در راهنمای سیاست دولت انگلستان برای تهیه چهارچوب‌های توسعه محلی (ODPM, 2004) آمده است، اما اولین بار در راهنمای تهیه استراتژی‌های فضایی منطقه‌ای در سال ۲۰۰۴م توضیح داده شد. بنابراین، رهیافت برنامه‌ریزی فضایی به قلمرو برنامه‌ریزی در انگلستان تبدیل شده بود (Nadin, 2007, 43). در استرالیا، گزارش کمیسیون برنامه‌ریزی شهری کلان‌شهرها، نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک فضایی بلندمدت را در اوایل سال ۱۹۳۰م تشخیص داده شد (Freestone and Hamnett, 2000). در برخی از کشورهای غربی، برنامه‌ریزی فضایی استراتژیک در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰م به‌سمت سیستم برنامه‌ریزی جامع، ادغام تقریباً همه چیز و در همه سطوح مختلف اداری، تکامل یافت. در دهه ۱۹۸۰ الگوی نئولیبرال جایگزین یکی از الگوهای کینزی یا فوردیست شد، و مداخله عمومی در همه حوزه‌ها از سر گرفته شد (Martinelli, 2005: 11). آلبرشت<sup>۱</sup> به‌عنوان مهم‌ترین نظریه‌پرداز در حوزه برنامه‌ریزی فضایی راهبردی و به‌عنوان یکی از تهیه‌کنندگان اصلی سند برنامه‌ریزی فضایی راهبردی اروپا شناخته شده است. آلبرشت بیان می‌کند که تعاریف روشن از برنامه‌ریزی فضایی استراتژیک مشکل است. وی با استفاده از ساختارهای ادبیات (در علوم برنامه‌ریزی و تجارت) و تجربه شخصی خودش در عمل برای ایجاد تعریف هنجاری عملی از برنامه «چه» و «چگونه» برنامه‌ریزی فضایی استراتژیک

1. Albrechts

استفاده می‌کند. از نظر ایشان پنج ویژگی اصلی (انتخابی، پیوست رابطه‌ای جامع، یکپارچه، چشم‌اندازسازی، و عمل‌گرا) هسته «استراتژیک» را در دیدگاه هنجاری تشکیل می‌دهند (Albrechts, 2006: 1149). در ایران تصویری مبهم از برنامه‌ریزی فضایی راهبردی در نظام برنامه‌ریزی ایران وجود دارد (شریف‌زادگان و شمس کوشکی، ۱۳۹۳: ۲۷۹) و برنامه‌ریزی فضایی از نظر مفهوم، اصول و فرایندهای برنامه‌ریزی فضایی راهبردی، جایگاه و نقش آن تقلیل پیدا کرده است (منوچهری فر، ۱۳۸۷). در نظام برنامه‌ریزی فضایی، ایران در مؤلفه‌های سیستم اجرا، کنترل و نظارت عقب‌تر از کشورهای مشابه و هم‌وزن خود است (میرغلامی و همکاران، ۱۳۹۸: ۳۷).

### برنامه عملیاتی شهرداری

هدف بسیاری از برنامه‌ریزی‌های سنتی حفظ نظم اجتماعی موجود است؛ نه به چالش کشیدن و تحول نظم اجتماعی، و برنامه‌ریزی‌های سنتی در پویایی و تنش روابط موجود در مکان‌های خاص ناکام هستند. در نتیجه، برنامه‌ریزی با چالش‌های بزرگ هستی‌شناختی و معرفت‌شناختی روبه‌رو است (Albrechts, 2015, 104). برنامه توسعه راهبردی شهری در مسیر تحقق و عینیت کامل اهداف خویش شامل یک‌سری برنامه‌های اجرایی است که این برنامه‌های اجرایی شامل یک‌سری برنامه‌های عملیاتی و همچنین برنامه‌هایی با محتوای تخصیص وظایف سازمانی و برنامه زمان‌بندی است (Asian Development Bank, 2004: 17). برنامه‌ریزی راهبردی بیشتر فعالیت‌گراست تا کاربرد زمین (دانشپور، ۱۳۸۲: ۱۹). امروزه شکاف بین نظریه و عمل به‌عنوان مسئله‌ای در امر برنامه‌ریزی مطرح است. به‌دنبال یافتن راه حلی بر این ادعا، در دوره معاصر نزدیکی نظریه و عمل برنامه‌ریزی با تأکید بر امکان استفاده از راهبرد فضایی در قالب رویکرد نهادی و با چشم‌انداز مشارکتی مورد توجه بسیاری قرار گرفته است (دانشور و همکاران، ۱۳۹۷: ۳۲۰).

وضعیت برنامه‌ریزی عملیاتی در ایران نشان می‌دهد به‌دلایلی چون تمرکزگرایی زیاد، برون‌زا بودن برنامه‌ها و اقتصاد متکی به نفت، مدیریت شهری در سیطره دولت است؛ در صورتی که دانش و عمل برنامه‌ریزی، اصولاً، روز به روز از برنامه‌ریزی متمرکز، دراز مدت، آمرانه و دولتی دور شده و به سمت برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، تدریجی، دموکراتیک و مشارکتی تمایل یافته است (مهدی‌زاده، ۱۳۸۵: ۹۴). برنامه عملیاتی شهرداری‌ها، برنامه‌ای پنج‌ساله است که در آن تمام پروژه‌های زیرساختی شهر که شهرداری (دولت محلی) باید کامل کند، مدنظر قرار گرفته است



(CNSIS<sup>1</sup>, 2011). برنامه عملیاتی را برنامه‌ای عموماً چهار یا پنج‌ساله فرض می‌کنند که توسط حکومت محلی تدوین می‌شود و پروژه‌های سرمایه‌ای را که می‌باید در طول این دوره زمانی تأمین سرمایه شوند را شناسایی می‌کند (Conway, 1999: 16). این سطح از برنامه‌ریزی، پیوند بین سطح راهبردی و نظام تخصیص اعتبار یعنی همان بودجه سالانه شهرداری را برقرار می‌کند. در برنامه عملیاتی شهرداری، پروژه‌ها و فعالیت‌های شهرداری شناسایی و فهرست می‌شوند. همچنین در برنامه عملیاتی با تعیین اهداف کمی در سطوح مختلف، ویژگی سنجش‌پذیری برنامه تأمین گردیده و با تعریف سطحی مشترک با نظام بودجه‌ریزی شهرداری (طرح) امکان اتصال‌پذیری به برنامه کوتاه‌مدت و برنامه مالی شهرداری (بودجه سالانه) فراهم می‌شود (وزارت کشور، ۱۳۹۴: ۱۳). برنامه‌ریزی راهبردی توسعه شهر، علاوه بر شهرهای در حال توسعه، در شهرهای توسعه یافته نیز به منظور افزایش ویژگی‌های رقابتی، بهبود قابلیت‌های زندگی و رفاه عمومی به کار گرفته می‌شود (Cities Alliance, 2006). برنامه‌ریزی فضایی به طور سنتی با برنامه‌ریزی تنظیم کاربری اراضی همراه است (Albrechts, 2010; Purkarthofer, 2016). برنامه‌های فضایی راهبردی می‌توانند به هر شکلی انجام شوند. بسیاری از برنامه‌های فضایی راهبردی، برنامه‌های پروژه‌محور هستند. در واقع، یک شکل از برنامه فضایی هستند (Faludi, 2000)، رویکردی که در برنامه عملیاتی شهرداری اردکان هم لحاظ شده است. به طور کلی، سنت‌های مختلف برنامه‌ریزی فضایی استراتژیک وجود دارد و هیچ بهترین روش یا روشی واحد برای انجام برنامه‌ریزی فضایی استراتژیک وجود ندارد. مناسب‌ترین رویکرد تا حد زیادی به چالش‌های پیش‌روی برنامه‌ریز، زمینه‌های خاص ساختاری و نهادی یک مکان و ارزش‌ها و نگرش بازیگران اصلی برنامه بستگی دارد (Albrechts, 2006: 1150).

## مواد و داده‌ها

از نظر هدف، این پژوهش از نظر نوع کاربردی و از نظر روش و ماهیت جزء روش‌های موردی - تحلیلی است. جهت جمع‌آوری داده‌های پژوهش، از روش اسنادی و میدانی استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل دو جامعه می‌باشد: ۱) گروه خبرگان؛ کارشناسان و کارکنان دستگاه‌ها و سازمان‌های متولی مدیریت شهری و ۲) سرپرست خانوار محلات شهر اردکان. پرسشنامه خبرگان به صورت خبره‌محور و روش گلوله‌برفی<sup>۲</sup> برای تعداد ۱۹ کارشناس و برای سرپرست خانوارهای محلات به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای به تعداد ۱۵۰ پرسشنامه تهیه شد.

1. Canada-Nova Scotia Infrastructure Secretariat

2. Snowball Sampling



در این نوع نمونه‌گیری، واحد نمونه‌گیری، فرد نیست، بلکه یک خوشه است که به‌طور طبیعی در جمعیت اتفاق می‌افتد. زمانی پژوهشگران این مقاله از این نوع نمونه‌گیری استفاده کردند که نمونه‌ای با احتمال بسیار زیاد مؤثر بر حسب تعداد سرپرست خانوار محله‌ها تولید شود. پرسشنامه‌ها به‌صورت نسبی (روش کوتاه) پرسیدن چهره‌به‌چهره و با همکاری کارشناسان شهرداری بین سرپرست خانوار محلات شهر توزیع شد. جدول ۱ نحوه توزیع پرسشنامه را بین محلات شهر نشان می‌دهد.

جدول ۱: میزان توزیع پرسشنامه‌ها در محلات شهر

محلّه	درصد تعداد پرسش نامه های توزیع شده
محلّه بال	۱۳,۳
کوی مسکن مهر	۶,۷
محلّه ملا	۱۴,۷
شهرک شهدا	۱۱,۳
محلّه اسحاق	۲۶,۰
شهرک شهید قاضی	۱۲,۰
شهرک شهرداری	۵,۳
محلّه کلوالی	۱۰,۷
کل	۱۰۰,۰

در مراحل مختلف برنامه‌ریزی راهبردی تا برنامه‌ریزی عملیاتی (تدوین چشم‌انداز تا استخراج پروژه‌ها) از روش‌های تحلیل متناسبی چون (تحلیل و مقایسه سرانه‌های شهر با شهرهای مجاور شهر اردکان، روش چشم‌اندازسازی ارگون برای استخراج چشم‌انداز، تشکیل پنل استخراج راهبردها و اهداف کلان، سمینار دو روزه در سالن شهرداری و تحلیل S.W.O.T استفاده شده است).



## نتایج

### تحلیل وضع موجود شهر

بعد از شناخت وضعیت طبیعی، اقتصادی، اجتماعی و جمعیت شهر مبتنی بر آمارنامه‌ها، برنامه آمایش سرزمین استان، طرح جامع شهر، به بررسی وضعیت کاربری اراضی شهر پرداخته شده است. در گام دوم، بررسی کاربری اراضی شهر اردکان حکایت از تغییرات فراوان طی دو دهه پیش دارد. در حال حاضر از کل اراضی شهر اردکان، ۱۹۴ هکتار معادل ۴۵ درصد سطح شهر به کاربری‌هایی با کارکرد شهری اختصاص یافته است و ۹۷ هکتار معادل ۲۲ درصد سطح شهر به اراضی بایر و ۱۴۳ هکتار باقی‌مانده معادل ۳۲ درصد آن را اراضی با کارکردهای غیرشهری (نظامی، باغات، کشاورزی و رودخانه) شامل می‌شود. در ادامه در جدول ۲ به مقایسه سرانه‌های شهر با شهرهای هم‌جوار؛ کازرون، مرودشت و شیراز با توجه به شرایط مشابه محیطی، اقتصادی و اجتماعی پرداخته شده است.

جدول ۲: مقایسه سرانه‌های کاربری در اردکان و شهرهای مجاور

کاربری	کازرون	مرودشت	شیراز	اردکان
مسکونی	۴۸,۶۴	۳۷,۹۸	۳۱,۴۲	۳۸,۳
آموزش تحقیقات و فناوری	۳,۵۱	۰	*	۵,۷
آموزشی		۲,۱۲	۲,۳۸	۴,۸
تجاری - خدماتی	۲۰,۲۸	۱,۵۲	۱۲,۱۶	۲,۴
ورزشی	۱,۳۳	۰,۸۳	۰,۵۱	۲,۳
درمانی	۱,۶۶	۱,۴۱	۳,۱	۳,۰
فرهنگی - هنری	۰,۱۳	۰,۰۴	۰,۷	۰,۳
پارک و فضای سبز	۷,۲۵	۱,۰۶	۶,۸۳	۰,۸
مذهبی	۰,۶۴	۰,۲۴	*	۰,۶
تجهیزات شهری	۱,۸۶	۰,۹۲	۱,۰۹	۱,۷
تأسیسات شهری				۰,۸
حمل و نقل و انبارداری	۴۰,۲۸	۱,۰۲	۲,۱۹	۱,۲
اداری و انتظامی	۱,۷۲	۰,۳۴	۳,۲۳	۴,۹
میراث تاریخی	*	*	*	۰,۲
صنعتی	۱,۴۷	۱,۱۲	۳,۰۷	۰,۹۵
تفریحی و گردشگری	۰,۴۳	۰,۰۱	۰,۲۷	۰,۳
بایر	۶۳,۳۵	۲۳,۴	*	۵۸,۰
ریفورژ	*	*	*	۱,۸
شبکه معابر	۳۸,۹۹	۳۵,۴۹	۲۳,۳	۴۶,۳
مجموع کاربری شهری	۱۱۶,۲	*	*	۱۷۴,۴
نظامی	*	*	*	۱۰,۸
باغات	۳,۸۶	۰	*	۲۹,۶
اراضی کشاورزی	۴۸	۲۴,۷۳	*	۴۲,۰
حریم	*	۰	*	۳,۴
مجموع کاربری غیرشهری	*	*	*	۸۵,۸
محدوده شهر	*	*	*	۲۶۰,۲

مأخذ: طرح‌های تفصیلی شهرهای کازرون، مرودشت و شیراز. جمع‌آوری و تحلیل توسط نگارندگان ۱۳۹۷.



## تحلیل رضایت شهروندان از اقدامات و فعالیت‌های شهرداری

زمانی که شهرها با مشکلات مختلفی چون عوامل اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، زیست‌محیطی و ... مواجه می‌شوند نقش ذی‌نفعان (شهروندان) و سازمان‌ها (شهرداری و مدیریت شهری) در طول فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و تعاملات میان این دو گروه بسیار مهم جلوه می‌کند (Kemp, 2014: 212). در نتیجه، در برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده از تمام گروه‌ها اعم از بخش عمومی و بخش خصوصی امری ضروری است (Bryson, 2003: 40; Poister and Streib 2005: 49). در گام سوم، تعداد ۲۷ گویه در خصوص رضایت شهروندان از خدمات شهری پرسیده شده است. نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که ۴۵ درصد از شهروندان از خدمات شهرداری رضایت کم و خیلی کمی دارند. بیشترین رضایت‌مندی از کیفیت جمع‌آوری زباله و کیفیت نظافت معابر شهری می‌باشد. و کمترین رضایت شهروندان به ترتیب از کمبود پارکینگ‌های عمومی در سطح شهر، کمبود پارک‌ها و بوستان‌های محلی و کیفیت آسفالت خیابان‌ها و معابر است.

جدول ۳: نظر سرپرست خانوار محلات شهر در مورد عملکرد شهرداری

عنوان	خیلی ضعیف	ضعیف	متوسط	خوب	خیلی خوب
کیفیت فضای سبز (شامل بوستان‌ها، فضای سبز بلوارها و ...)	۱۶٫۸	۱۷٫۴	۳۲٫۲	۲۶٫۸	۶٫۷
تعداد پارک‌ها و بوستان‌های محلی	۴۲٫۷	۳۵٫۳	۱۴	۷٫۳	۷
دسترسی آسان به فضای سبز	۲۹٫۵	۲۴	۲۲٫۶	۱۹٫۹	۴٫۱
کیفیت آسفالت خیابان‌ها و معابر	۳۶٫۹	۲۶٫۲	۱۸٫۱	۱۴٫۱	۴٫۷
وضعیت کفپوش پیاده‌روها	۲۳٫۵	۱۶٫۱	۲۳٫۵	۲۸٫۲	۸٫۷
وضعیت کنترل آب‌های سطحی (کانال‌ها، جوی‌ها، چاه‌های جذب آب)	۱۵٫۲	۱۲٫۴	۳۱٫۷	۳۰٫۳	۱۰٫۳
کیفیت خدمات ایستگاه‌های آتش‌نشانی	۱۲٫۱	۱۰	۱۷٫۱	۴۹٫۳	۱۱٫۴
کیفیت ارائه خدمات آرامستان شهر	۹٫۸	۵٫۳	۲۵٫۸	۴۳٫۲	۱۵٫۹
مقابله با حیوانات مزاحم و موزی (سگ و موش و ...)	۲۶٫۵	۲۴٫۵	۱۹٫۷	۲۱٫۱	۸٫۲
وضعیت روشنایی معابر شهر	۸٫۸	۱۲٫۹	۲۳٫۱	۴۰٫۱	۱۵
کیفیت جمع‌آوری زباله	۴٫۷	۷٫۳	۱۲٫۷	۴۴٫۷	۳۰٫۷
کیفیت نظافت شهری معابر	۶	۴	۲۲٫۸	۴۴٫۳	۲۲٫۸
جمع‌آوری و تفکیک مواد قابل بازیافت	۴۰٫۸	۱۴٫۱	۲۶٫۱	۱۴٫۸	۴٫۲
قاطعیت شهرداری در برخورد با ساخت‌وسازهای غیرمجاز	۱۳٫۰	۱۲٫۳	۲۱٫۰	۳۳٫۳	۲۰٫۳
تعداد پارکینگ‌های عمومی در سطح شهر	۰	۶۷٫۸	۱۵٫۱	۹٫۶	۷٫۵
کیفیت و دسترسی آسان به پارکینگ عمومی	۵۹٫۴	۲۴٫۵	۱۱٫۹	۳٫۵	۰٫۷
نصب سرعت‌گیر و علائم ایمنی وتابلوهای راهنمایی و رانندگی	۱۴٫۰	۱۶٫۷	۲۴٫۰	۳۶٫۷	۸٫۰
خط‌کشی عابر پیاده	۲۱٫۶	۲۳٫۰	۲۴٫۳	۲۵٫۰	۶٫۰
نصب تابلوهای راهنمای شهری	۹٫۰	۱۶٫۶	۳۲٫۴	۳۳٫۱	۹٫۰
رسیدگی به مبلمان شهری (نیمکت‌ها، سطل‌های زباله و کیوسک‌ها)	۱۸٫۶	۲۶٫۲	۳۸٫۶	۱۲٫۴	۴٫۱
رسیدگی به زیبایی منظر شهری (بدنه‌سازی شهری)	۳۳٫۸	۳۳٫۱	۲۱٫۴	۱۰٫۳	۱٫۴
دسترسی به امکانات ورزشی (وابسته به شهرداری)	۳۳٫۸	۳۳٫۱	۲۱٫۴	۱۰٫۳	۱٫۴
کیفیت امکانات ورزشی (وابسته به شهرداری)	۳۷٫۲	۲۸٫۳	۲۳٫۴	۱۱٫۰	۰٫۰
دسترسی به امکانات تفریحی وابسته به شهرداری	۲۵٫۷	۲۹٫۹	۲۲٫۹	۲۰٫۸	۰٫۷
کیفیت امکانات تفریحی وابسته به شهرداری	۲۸٫۳	۲۴٫۸	۲۵٫۵	۱۶٫۶	۴٫۱
آموزش و ترویج فرهنگ شهروندی توسط شهرداری	۳۸٫۱	۲۳٫۸	۲۱٫۸	۱۴٫۳	۲٫۰
اطلاع‌رسانی و روابط عمومی شهرداری	۱۷٫۹	۲۲٫۸	۲۸٫۳	۲۰٫۰	۱۱٫۰
میانگین	۲۳٫۱	۲۱٫۹۴	۲۳٫۰۱	۲۲٫۷۴	۸٫۳۷

در ادامه بررسی‌ها، برای ارزیابی میزان رضایت‌مندی شهروندان از مراجعه به شهرداری که تحلیل‌ها نشان می‌دهد؛ ۶۰٫۳ درصد حداقل یک‌مرتبه به شهرداری مراجعه کرده‌اند و ۳۹٫۷ درصد به شهرداری مراجعه‌ای نداشته‌اند. نتایج بررسی افرادی که به شهرداری مراجعه کرده‌اند شامل جدول ۳ است. در این بررسی ۴٫۵ درصد برای پرداخت عوارض و سایر امور مالی، ۶۰٫۶ درصد برای گرفتن پروانه ساختمانی و امور ساخت‌وساز و ۳۴٫۸ درصد برای امور خدمات شهری به شهرداری مراجعه کرده‌اند.

جدول ۴: میزان رضایت‌مندی سرپرست خانوار محلات شهر اردکان از مراجعه به شهرداری

شاخص	خیلی ضعیف	ضعیف	متوسط	خوب	خیلی خوب
دسترسی آسان و سریع با مسئولین شهرداری	۹٫۱	۱۳٫۱	۱۹٫۲	۴۰٫۴	۱۸٫۲
سرعت و جدیت مسئولین در رسیدگی به مشکلات شهروندان	۱۲٫۲	۲۱٫۴	۲۷٫۶	۲۳٫۵	۱۵٫۳
تکریم ارباب رجوع	۸٫۲	۱۰٫۳	۲۲٫۷	۳۳٫۰	۲۵٫۸
اطلاع‌رسانی	۱۳٫۸	۱۰٫۶	۲۹٫۸	۲۴٫۵	۲۱٫۳
میانگین	۱۰٫۸۳	۱۳٫۸۵	۲۴٫۸۳	۳۰٫۳۵	۲۰٫۱۵

مأخذ: یافته‌های پژوهش، ۱۳۹۷.

## مراحل برنامه‌راهبردی شهر

### مرحله اول: تدوین چشم‌انداز

اهمیت و ضرورت چشم‌انداز در این است که چشم‌انداز، جهت حرکت شهر را روشن ساخته و به افراد کمک می‌کند؛ تا بفهمند چرا و چگونه باید شهر را حمایت و هدایت کنند (Kaplan & Norton, 2012: 540). برنامه‌راهبردی در راستای چشم‌انداز صورت می‌گیرد. چشم‌انداز به صورت توصیف مسائلی نظیر رسالت شهر و شهرداری، ارزش‌های اساسی آن، معیارهای عملکرد و ... را تبیین نموده و چهارچوبی ایده‌آل از آینده را ترسیم می‌کند (Poister and Streib, 48 2005). در این مقاله، از مدل چشم‌اندازسازی ارگون که توسط شاخهٔ ایالت اورگون<sup>۱</sup>، انجمن برنامه‌ریزی

۱- این مدل توسط سازمان/تتلاف شهرها، که در سال ۱۹۹۹م مشترکاً به‌وسیلهٔ بانک جهانی و مرکز سکونتگاه‌های انسانی سازمان ملل تشکیل شده، پیشنهاد شده است. با استفاده از این مدل تأکید بر سه جنبهٔ چشم‌انداز شده است که عبارت اند از: آسان‌فهم‌نمودن امر برنامه‌ریزی برای آینده، مشارکت‌بخشیدن و درگیرنمودن مردم، ایجاد انگیزش در افراد برای فراگیری هرچه بیشتر در مورد شهر خود و سرنوشت آینده آن.

امریکا، استفاده شده است. براساس نتایج حاصل از مطالعات صورت گرفته و تجزیه و تحلیل پاسخ‌های ارائه شده در پرسشنامه‌ها و همچنین دیدگاه‌ها و نقطه‌نظرات ارائه شده توسط مدیران شهری در کارگاه هم‌اندیشی، بیانیه چشم‌انداز پیشنهادی برای شهر اردکان به صورت زیر قابل بیان است:

«بیانیه چشم‌انداز: اردکان با داشتن اقلیمی مساعد، موقعیت نسبی مناسب و فرهنگی اصیل و کهن و داشتن مجموعه‌ای از جاذبه‌های متنوع گردشگری در شهر و پیرامون و با ارائه خدمات شهری متناسب به شهروندان و گردشگران در سطح منطقه‌ای شناخته می‌شود. این شهر با فراهم آوردن محیطی امن، سرسبز و زیبا در آینده به سمت یک شهر با اقتصاد پایدار گردشگری پیش خواهد رفت.»

#### عناصر مستخرج از چشم‌انداز شهر اردکان شامل موارد زیر هستند:

- ارائه خدمات شهری متناسب به شهروندان و گردشگران؛
  - شناخته شدن در سطح منطقه‌ای؛
  - فراهم آوردن محیطی امن، سرسبز و زیبا؛
  - رفتن به سمت یک شهر با اقتصاد پایدار گردشگری.
- مرحله دوم: تبیین اهداف کلان و اهداف خرد

به منظور شکل‌گیری زنجیره برنامه‌ریزی راهبردی و پشتیبانی مؤثر برنامه‌های مطالعاتی از اسناد فرادستی و جداول سوات (ارایه نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید موجود)<sup>۱</sup>، و همچنین تنظیم پرسشنامه‌ها از شهروندان، مجموعه اهداف کلان (کیفی) و اهداف خرد (عملیاتی)، در جدول ۵ ارائه می‌شوند که در واقع این اهداف، جهت تحقق چشم‌انداز و در راستای آن، جهت کلی برنامه عملیاتی سازمان شهرداری شهر اردکان را مشخص می‌کنند.

۱- به دلیل حجم بالای داده‌های مربوط به روش S.W.O.T در این مقاله که حاصل یک پروژه تحقیقاتی بوده است، صرفاً نتایج نهایی آمده است.



### جدول ۵: اهداف کلان و خرد توسعه شهر اردکان

اهداف خرد	اهداف کلان
بازآفرینی بافت‌های ناکارآمد شهری با تکیه بر هویت تاریخی و فرهنگی شهر	حفظ، بهسازی و نوسازی بافت‌های ارزشمند شهری
تعامل با سازمان‌های ذریبط و مردم جهت نوسازی بافت‌های فرسوده (تعداد هدف)	افزایش و تعالی فرهنگ مشارکت شهروندی
ایجاد سیستم حمل و نقل عمومی (تعداد هدف)	جایگاه شاخص گردشگری شهر اردکان در میان سایر مقاصد گردشگری (شیراز و یاسوج)
جذب گردشگر داخلی روزانه (تعداد هدف)	حفاظت و بهره‌برداری صحیح از باغات شهری در جهت توسعه شهر
میراث فرهنگی حفاظت‌شده با الگوی بازطراحی (میزان هدف)	سهم قابل توجه فعالیت‌های گردشگری از اقتصاد شهر
سهم فعالیت گردشگری از اقتصاد شهر (میزان هدف)	ایجاد، گسترش و توسعه متعادل و متوازن خدمات شهری بر پایه محله‌گرایی
افزایش پایداری اکولوژیک شهر، با تأکید بر پایداری محور رودخانه و باغات پیرامون	افزایش بهره‌وری در مدیریت منابع و سرمایه سازمانی شهرداری
اشاعه آموزش و اعتلای فرهنگ شهروندی	
جذب و پشتیبانی از سرمایه‌گذاری‌ها و فعالیت‌های اقتصادی شهر	
فراهم‌نمودن بسترهای لازم در ترویج ساخت‌وسازهای سازگار با محیط زیست و بافت سنتی شهر	

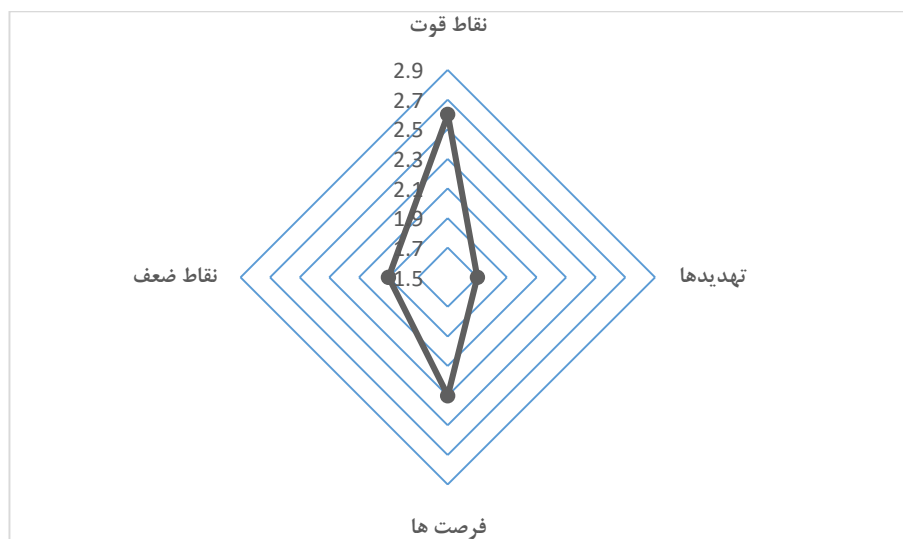
مأخذ: یافته‌های پژوهش، ۱۳۹۷

### مرحله سوم: استخراج راهبردها

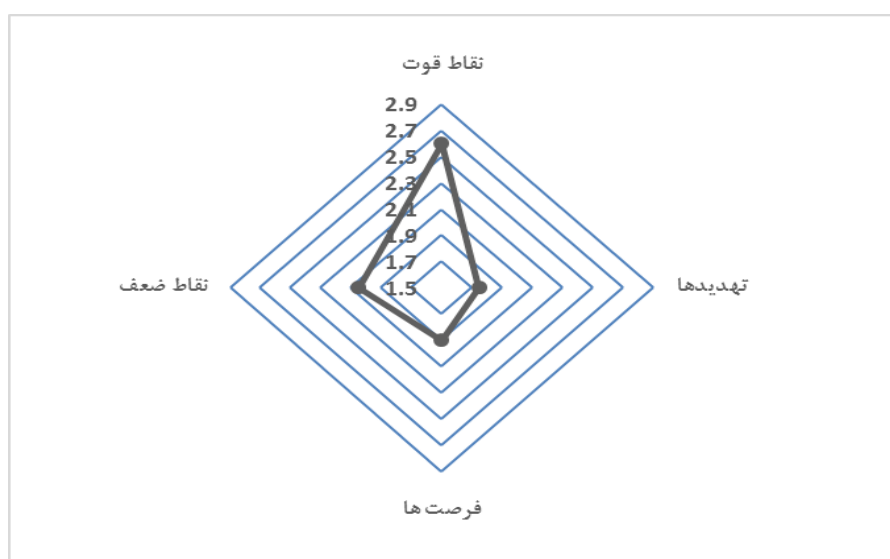
استراتژی مجموعه‌ای از تصمیمات و فعالیت‌های هدف‌محور است که مهارت‌ها و منابع سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدهای محیط سازمان، سازگار و هماهنگ می‌کند (Dostaler & Flouris, 2007: 2). پس از بررسی‌های انجام‌شده در نظام اقتصادی شهر، پیش‌بینی جمعیتی و ارزیابی رشد و توسعه شهر و همین‌طور برآورد کمبودهای کمی و کیفی آن، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای شهر در ۶ حوزه (اجتماعی، جمعیتی و فرهنگی، اقتصادی، زیست‌محیطی، مدیریت شهری و نهادی، کالبدی و فضایی و گردشگری) مورد بررسی قرار گرفته است. نتیجه نهایی تحلیل‌های S.W.O.T ارائه می‌شود.

#### 1. Strategies Exploitation

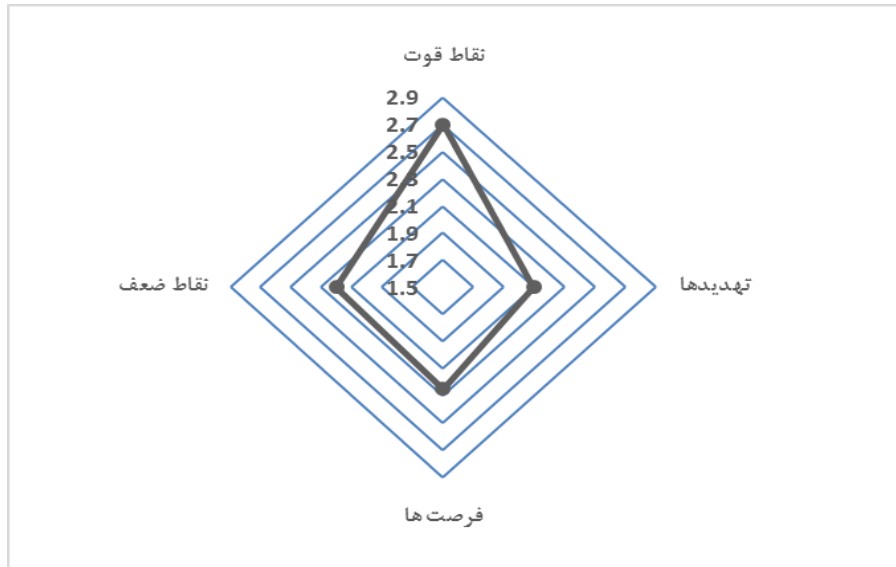




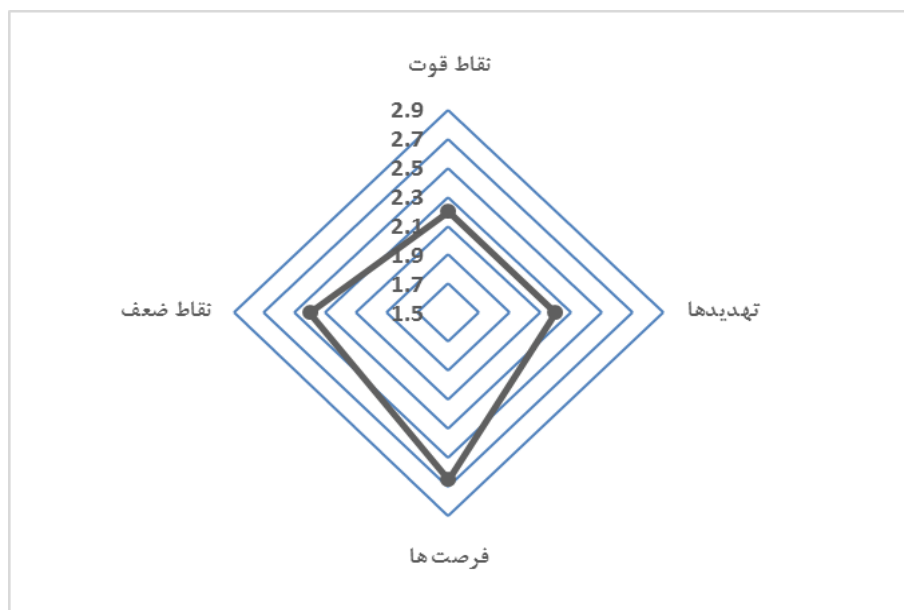
امتیازات نهایی مرتبط با مسائل اجتماعی، جمعیتی و فرهنگی



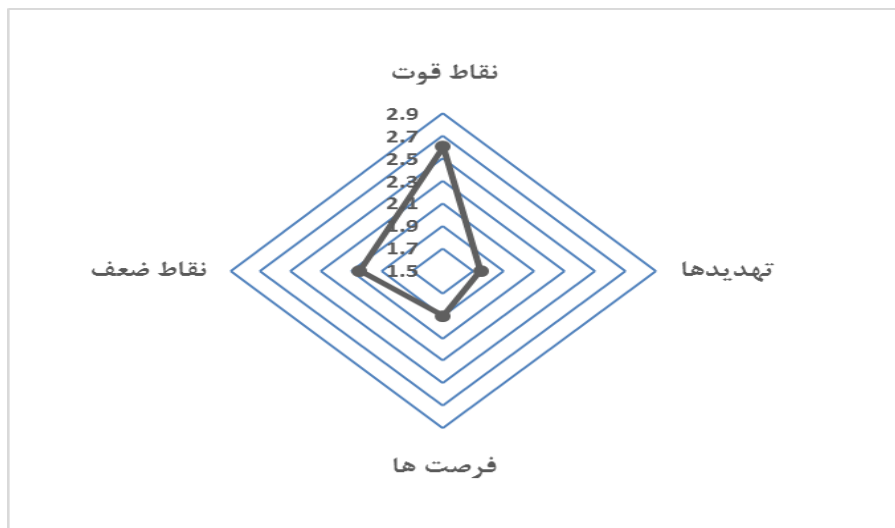
امتیازات نهایی مرتبط با مسائل اقتصادی



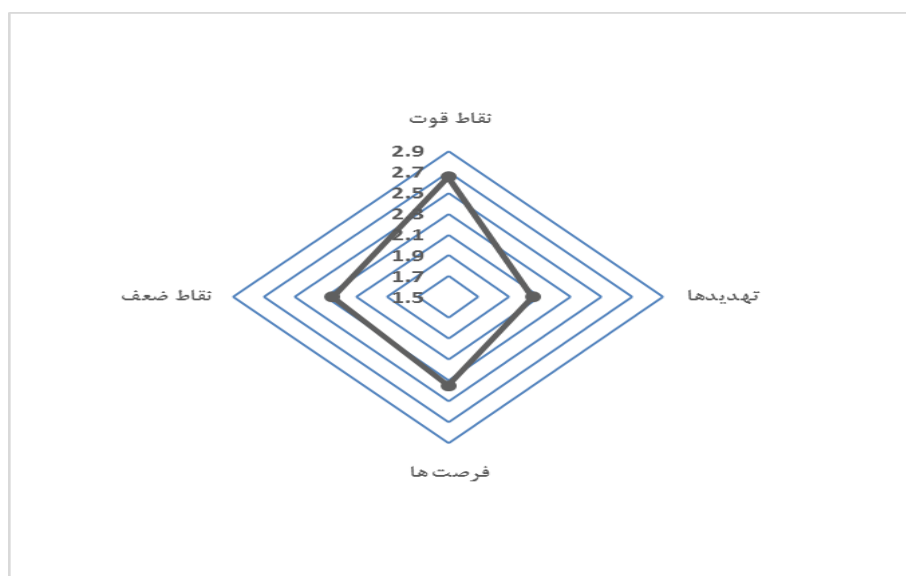
امتیازات نهایی مرتبط با مسائل زیست‌محیطی



امتیازات نهایی مرتبط با مسائل مدیریت شهری و نهادی



امتیازات نهایی مرتبط با مسائل کالبدی و فضایی



امتیازات نهایی مرتبط با مسائل گردشگری

در این مرحله، راهبردهای استخراج شده از جداول S.W.O.T، برای هرکدام از شاخص‌های شهر اردکان در قالب جدول ۶ تهیه شده‌اند. این راهبردها مبتنی بر اهداف خرد (عملیاتی) بوده و در راستای رسیدن به اهداف کلان (کیفی) و چشم‌انداز شهر اردکان می‌باشد.

جدول ۶: راهبردهای متناظر با چشم‌انداز و اهداف کلان

شاخص	راهبردها (استراتژی‌ها)
اجتماعی و فرهنگی	جذب و استفاده از سرمایه اجتماعی شهروندان
اقتصادی	پایدارسازی درآمدهای شهرداری‌بهبود شرایط فعالیت‌های اقتصادی در شهر در حیطه وظایف شهرداری
زیست محیطی	مدیریت پسماند شهرداری‌تقویت کیفیت محیط زیست شهری
مدیریت شهری و نهادی	بهبود عملکرد شهرداری
کالبدی - فضایی	بهبود محیط کالبدی بافت فرسوده شهرساماندهی کالبدی و کارکردی کاربری‌های شهری
گردشگری	توسعه فضاها و عناصر مرتبط با گردشگریمدیریت، بازاریابی و تبلیغات گردشگری شهر اردکان

مأخذ: یافته‌های پژوهش، ۱۳۹۷.

### برنامه‌ریزی عملیاتی شهرداری

#### مرحله اول: استخراج طرح‌ها و تعریف پروژه‌ها

برنامه عملیاتی شهرداری اردکان برای سال‌های ۱۳۹۸ - ۱۴۰۲ تدوین شده است. پس از جلسات تخصصی در کمیته‌ها و زیر کمیته‌های برنامه، عناوین پروژه‌های پیشنهادی جهت برنامه تهیه شد. پروژه‌های پیشنهادی مربوط به سازمان شهرداری اردکان بوده و متعلق به ۶ بخش اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی، زیست‌محیطی، مدیریت شهری، کالبدی - فضایی و گردشگری است. تعداد کل طرح‌ها ۱۰ طرح و در قالب ۴۴ پروژه برای پنج‌سال برنامه.

جدول ۷: پروژه‌های اجرایی و عملیاتی بخش‌های مختلف شهر اردکان

حوزه	تعداد طرح	تعداد پروژه	مبلغ (ارقام به هزار ریال)
اجتماعی، فرهنگی	۱	۳	۴۳۰۰۰۰۰
اقتصاد شهری	۲	۵	۲۲۸۰۰۰۰۰
زیست‌محیطی	۲	۱۲	۲۸۰۰۰۰۰۰
مدیریت شهری و نهادی	۱	۲	۷۰۰۰۰۰
کالبدی و فضایی	۲	۱۵	۸۷۷۰۰۰۰۰
گردشگری شهری	۲	۷	۲۵۳۰۰۰۰۰
جمع کل	۱۰	۴۴	۱۶۸۸۰۰۰۰۰

مأخذ: یافته‌های پژوهش، ۱۳۹۷.

### مرحله دوم: تدقیق پروژه‌ها

بررسی و تحلیل وضعیت عمومی درآمدها و هزینه‌های شهرداری (روندها و گرایش‌های آن در دوره‌های اخیر) اطلاعات دریافتی از شهرداری اردکان در ارتباط با میزان درآمدهای این شهرداری طی دوره‌های گذشته بیانگر آن است که درآمد شهرداری اردکان جز در سال ۱۳۹۰ که دچار کاهش شده است، در سایر سال‌ها از روند افزایشی برخوردار بوده است.

جدول ۹: بودجه پیشنهادی برای برنامه عملیاتی (پنج‌ساله) شهرداری اردکان

سال	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲	جمع پنج سال
بودجه (هزار ریال)	۲۷۴۰۰۰۰	۳۵۸۵۰۰۰	۴۱۱۵۰۰۰	۳۳۲۰۰۰۰	۳۱۲۰۰۰۰	۱۶۸۸۰۰۰۰

برای تعیین اولویت‌های پروژه‌های عمرانی، از همان دو نمونه پرسشنامه بهره‌برده شده است. جدول ۹ اولویت پروژه‌های عمرانی از نظر کارشناسان و جدول ۱۰ اولویت پروژه‌های عمرانی از نظر شهروندان آورده شده است.

جدول ۱۰: اولویت پروژه‌ها از دیدگاه کارشناسان و مدیران شهرداری (ارقام به درصد)

اولویت	کم	متوسط	زیاد
گسترش فضای سبز	۵,۳	۱۵,۸	۷۸,۹
احیای بافت فرسوده و قدیمی	۰,۰۰	۲۶,۳	۷۳,۷
اتمام پروژه‌های عمرانی نیمه‌کاره	۵,۳	۳۱,۶	۶۳,۲
تقویت سیستم جمع‌آوری زباله و بازیافت	۵,۳	۴۷,۴	۴۷,۴
سایر موارد ( شامل پارک‌های محله‌ای و خدمات شهری)			
پارک‌های محله‌ای	۶۶,۷		
خدمات شهری بهتر	۳۳,۳		

جدول ۱۱: اولویت شهروندان شهر اردکان در برنامه‌ریزی شهر (ارقام به درصد)

اولویت	اصلاً	کم	متوسط	زیاد
اولویت گسترش فضای سبز	۴,۷	۸,۷	۲۵,۵	۶۱,۱
اولویت احیای بافت فرسوده و قدیمی	۵,۴	۸,۱	۲۳,۰	۶۳,۵
اولویت اتمام پروژه‌های عمرانی نیمه‌کاره	۶,۴	۸,۵	۲۷,۷	۵۷,۴
اولویت تقویت سیستم جمع‌آوری زباله و بازیافت	۵,۷	۷,۱	۲۴,۸	۶۲,۴
سایر موارد ( شامل پارک‌های محله‌ای و خدمات شهری)				
آسفالت معابر	۴۲,۳			
پارک‌های محله‌ای	۱۹,۲			
ایستگاه پسماند	۱۱,۵			
خدمات شهری بهتر	۲۶,۹			

### مرحله سوم: پایش برنامه عملیاتی

پایش، سنجش درجه انطباق فعالیت‌ها با استانداردها در حین اجراست. در پایش سه قسمت باید مورد بررسی قرار گیرد؛ درونداد، فرایند و برونداد. فرایند پایش برنامه راهبردی و عملیاتی شهر اردکان مبتنی بر همان فرایندهای شناخته شده کنترل پروژه می‌باشد. مراحل گام‌به‌گام این فرایند به شرح زیر است:

#### الف - ساختار شکست کار (WBS)<sup>۱</sup>

پساختاری شبکه‌ای یا درختی به صورت گرافیکی است، برای نشان دادن روش رسیدن یک پروژه به نتایج نهایی شامل، بخش‌های ساخت‌افزار، نرم‌افزار، خدمات و سایر وظایفی که یک سازمان انجام می‌دهد تا آن پروژه به نتیجه برسد. تدوین ساختار شکست کار به‌عنوان یک نظام کاری، برای اطمینان از مشارکت‌کنندگان در اجرای پروژه، اعم از کارفرما و پیمانکاران است که همگی بدانند چه عملیاتی برای تکمیل پروژه، مورد نیاز است.

در اینجا، ساختار شکست کار براساس فاز و نواحی اجرا مدنظر قرار گرفته است. در این حالت، برنامه شهر اردکان به فازهای پنج‌ساله (برنامه پنج‌ساله اول تا برنامه پنج‌ساله چهارم) و به تفکیک نواحی شهر تقسیم‌بندی شده است.

#### ب - تعریف پروژه‌ها و فعالیت‌ها در MSP<sup>۲</sup>

پس از تعریف ساختار شکست کل پروژه، کلیه پروژه‌ها در برنامه MSP تعریف شده است. فعالیت‌های مربوط به هر پروژه در نمودار درختی و در نمای نمودار گانت<sup>۳</sup> نشان داده شده است.

---

1 - Work Breakdown Structure

2 - Microsoft Project

3 - Gantt Chart

جدول ۱۲: تعریف پروژه‌ها در برنامه زمان‌بندی پنج‌ساله

نام پروژه:											توسعه و تجهیز مبلمان شهری برای فضای عمومی شهر، روبه‌روی مسجد جامع	
واحد مسئول اجرا:											مرکز پایش برنامه	
واحد مسئول پروژه:											.....	
عنوان پروژه											اولویت (%)	مسئول اجرای پروژه
زمان اجرا (پنج‌ساله اول / پنج‌ساله دوم)												
۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	
											←	
											←	
											←	
											←	
											←	
											←	
											←	

ج - دسته بندی پروژه ها

پس از تعریف پروژه ها به همراه فعالیت های مربوطه، پروژه ها بر اساس برنامه پنجساله و بر اساس قیود زمانی دسته بندی شده اند.

د- ارتباطات بین پروژه‌ها

تعریف وابستگی و ارتباط بین پروژه‌ها بدین معناست که تقدم و تأخر اجرایی پروژه‌ها نسبت به یکدیگر معین شده است. در ارتباط بین پروژه‌های این برنامه از ساختار زیر استفاده شده است:



جدول ۱۳: ساختار ارتباط تعریف شده بین پروژه‌ها در برنامه عملیاتی شهرداری اردکان

نوع ارتباط	شرح ارتباط	موارد استفاده در پروژه
FS <sup>۱</sup>	شروع پروژه به پایان پروژه پیش‌نیاز وابسته است	زیاد
SS <sup>۲</sup>	شروع پروژه به شروع پروژه پیش‌نیاز وابسته است	متوسط
FF <sup>۳</sup>	پایان پروژه به پایان پروژه پیش‌نیاز است	کم
SF <sup>۴</sup>	شروع پروژه پیش‌نیاز پایان پروژه را تعیین می‌کند	به ندرت

مرحله چهارم: اندازه‌گیری و پیش‌بینی میزان موفقیت نتایج پروژه‌ها

باتوجه به اهمیت پایش و ارزیابی برنامه‌ها در میزان تحقق اهداف برنامه، فرم پایش برنامه راهبردی و عملیاتی شهرداری اردکان فارس جهت بهره‌برداری و تکمیل کارشناسان و مسئولین و مجریان برنامه در شهرداری تهیه شده است. لازم به ذکر است که گزارش پیشرفت پروژه‌ها و اقدامات اصلاحی برنامه، در این مرحله براساس خوداظهاری شهرداری می‌باشد؛ اما در مراحل بعدی با استقرار کامل سامانه برنامه‌ریزی و مدیریت پایش، مستندات پیشرفت پروژه‌ها و اقدامات اصلاحی در سامانه مذکور پیوست خواهد شد و بعد از بررسی مستندات، گزارشات پایش تهیه خواهد شد.

جدول ۱۴: فرم پیشرفت پروژه‌های برنامه راهبردی و عملیاتی شهرداری اردکان فارس

ردیف	عنوان پروژه	میزان برنامه‌ریزی شده	میزان پیشرفت واقعی
۱.			
۲.			

- عنوان پروژه: کلیه پروژه‌های مصوب و ابلاغ شده مربوطه برنامه عملیاتی شهرداری.
- میزان برنامه‌ریزی شده: میزان یا درصدی است که از مجموع وزن فعالیت‌هایی که تا تاریخ گزارش باید انجام می‌شده (برنامه‌ریزی شده)، به دست می‌آید.
- وزن پروژه: میزان اولویت‌بندی پروژه (از ۱ تا ۷).

1. Finish to Start  
2. Start to Start  
3. Finish to Finish  
4. Start to Finish

- میزان پیشرفت واقعی: میزان یا درصدی است که از مجموع وزن فعالیت‌های انجام شده (واقعی) تا تاریخ گزارش به دست می‌آید.

جدول ۱۵: فرم پایش اقدامات اصلاحی برنامه راهبردی و عملیاتی شهرداری اردکان فارس

ردیف	عنوان اقدام	درصد پیشرفت (سال اول)	شرح اقدامات و فعالیت‌های انجام شده
۱			... -
۲			... -

- عنوان اقدام: عناوین اقدام‌های اصلاحی مصوب و ابلاغ شده توسط شهرداری اردکان در این قسمت درج می‌شود.
- درصد پیشرفت: میزان پیشرفت تا مقطع کنونی (سال اول ۱۳۹۸) در این قسمت درج می‌شود.
- شرح اقدامات و فعالیت‌های انجام شده: در این قسمت فعالیت‌ها و اقداماتی کلیدی که تا این مقطع (سال اول ۱۳۹۸) برای اقدام مورد نظر انجام شده است درج می‌شود.

جدول ۱۶: نمونه تکمیل شده فرم پایش پروژه

ردیف	عنوان پروژه	میزان برنامه‌ریزی شده	میزان پیشرفت واقعی
۱	توسعه و تجهیز مبلمان شهری ( آبنما، نیمکت و صندلی، سنگفرش و ... ) فضای عمومی شهر روبروی مسجد جامع	۶۰	۵۰

میزان یا درصد برنامه‌ریزی شده با توجه با فعالیت‌هایی که تا مقطع زمانی کنونی (سال اول) در جدول گانت پیش‌بینی شده بود، محاسبه می‌شود. به‌عنوان مثال پروژه اول مثال زیر ۵/۶ (۵) سلول از ۶ سلول تا مقطع گزارش‌گیری انتظار می‌رود انجام شده باشد). حاصل ضرب وزن پروژه (سطح‌بندی پروژه‌ها از ۱ تا ۷) مورد نظر در عدد فوق، سهم مورد انتظار برای آن فعالیت از کل پروژه مشخص می‌شود. این عملیات برای کلیه فعالیت‌های پروژه انجام می‌شود و حاصل جمع عبارات فوق میزان درصد برنامه‌ریزی شده کل برنامه را نشان می‌دهد. برای مثال، ما انتظار داریم نیمی از پروژه اول و کل پروژه دوم و سوم انجام شده باشد. بنابراین، میزان برنامه‌ریزی شده در سال اول برای کل پنج پروژه ۶۵ درصد پیشرفت می‌باشد.

$$(5/6) * 10 + (4/4) * 20 + (2/2) * 10 + (3/6) * 30 + (3/5) * 20 = 8.33 + 20 + 10 + 15 + 12 = 65$$

## بحث و نتیجه‌گیری

از ابتدای دهه ۱۹۶۰م، استراتژی به‌عنوان شیوه‌دستیابی برای یک هدف کلی یا مشخص است که احتمالاً همیشه در برنامه‌ریزی حضور داشته است. استراتژی به‌عنوان پاسخ به محرک‌های خارجی و به‌عنوان بخشی از یک فرایند پیچیده، بعداً وارد حوزه برنامه‌ریزی می‌شود. از این منظر، احتمالاً اولین استفاده از اصطلاحات استراتژی و برنامه‌ریزی استراتژیک در جریان مباحث مربوط به برنامه‌ریزی ساختاری، صورت گرفته است که برنامه‌ریزان علاقه‌مند به برنامه‌های آن در انگلیس، هلند، فرانسه و آلمان (با منشأ، پیامدها و نتایج متفاوت) هستند (Sartorio, 2005: 27). در اواخر قرن بیستم، تلاش‌های جدیدی در بسیاری از مناطق اروپا انجام شد تا استراتژی‌هایی را برای شهرها، مناطق حومه شهرها و مناطق، تهیه کنند. اغلب این تلاش‌ها شامل ایجاد عرصه‌های جدید نهادی در ساختارهای دولت است که خود نیز تغییر می‌کنند (Albrechts et al., 2003: 113). در ایران نتایج پژوهش فرهودی و همکاران (۲۰۰۹)، نشان داده است که پارادایم طرح‌های جامع که ۵۰ سال است در شهرهای ایران رایج هستند، نتوانسته‌اند مشکلات شهری را حل کنند و نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی برای شهرهای ایران هستیم؛ هرچند که الگوی طرح‌های جامع هنوز به‌عنوان گفتمان غالب<sup>۱</sup> توسعه شهری کشورهای درحال توسعه و از جمله ایران حاکم هستند (Farhoodi et al., 2009: 335). در ادامه یافته‌های پژوهش مقصودی تیلکی و هدایتی (۲۰۱۵)، حاکی از این است که پنج مانع اساسی در اجرای روند برنامه‌ریزی راهبردی شهری ایران وجود دارند که شامل: تمرکز ساختار برنامه‌ریزی شهری در ایران، هماهنگی و ارتباط بین سازمان‌ها، منابع مالی، قوانین و مقررات مرتبط و مشارکت



عمومی، می‌باشند (Maghsoodi Tilaki & Hedayati, 2015)، موفقیت برنامه‌ریزی فضایی استراتژیک با چالش‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی مداوم درهم تنیده شده است (Gleeson, 2008: 2653). با مقابله با این تحولات، چالش‌ها و فرصت‌ها، استدلال می‌شود که برنامه‌ریزی فضایی نیاز به بحثی جدی دارد که روند سیاسی و اقتصادی را که برنامه‌های موجود در برنامه‌ریزی یک بخش جدایی ناپذیر و جستجوی ایده‌های جدید است، مورد سؤال قرار می‌دهد (Allmendinger & Haughton, 2010: 328).

در تهیه برنامه چشم‌انداز شهر و برنامه عملیاتی به فراهم کردن برنامه عمل شهرداری، مبتنی بر رویکرد راهبردی و تعیین نقش شهرداری در نیل به چشم‌انداز و راهبردهای توسعه شهر بیشترین توجه شده است. اما باید توجه داشت که محدودیت‌های پیش‌روی توسعه شهر اردکان بیش از آنکه نتیجه کمبود درآمد باشد، ناشی از مجموعه عوامل دیگری، اعم از برون‌زا<sup>۱</sup> و درون‌زا<sup>۲</sup> است.

طرح کالبدی ملی، طرح جامع ناحیه شیراز (شامل شهرستان‌های شیراز، مرودشت و سپیدان)، طرح جامع شهرستان سپیدان، و برنامه استان فارس ۱۴۰۰، به‌عنوان طرح‌های بالادست به‌منظور شناخت و تحلیل دیدگاه‌ها، اهداف و راهبردهای آن‌ها در رابطه با شهر اردکان و همچنین طرح‌های جامع قبلی و طرح تفصیلی اردکان به‌عنوان طرح‌های پیشین شهر که بر تحولات شهر تأثیر گذاشته و دیدگاه، اهداف و راهبردهای آن‌ها همچنان مورد عمل هستند، در این مقاله مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

برنامه‌های راهبردی عملیاتی شهر و شهرداری، در دو سطح راهبردی (با مقیاس بیست‌سال) و عملیاتی (با مقیاس پنج‌ساله اول) تهیه شده است. البته هر نوع برنامه‌ریزی راهبردی، بنابه ماهیتش باید مجموعه‌ای از اقدامات را به‌عنوان پیشنهاد نهایی‌اش ارائه نماید؛ اما در اینجا تأکید بر عنوان «عملیاتی» از این روست که خروجی نهایی برنامه به «طرح‌ها» و «پروژه‌ها» که در نظام بودجه‌ریزی سالانه، اعتبار دریافت می‌کنند، منتهی شد. نظم برنامه‌ای توسعه‌ای شهر وابسته به دو ساختار شهر و مدیریت شهری است. تغییر در یکی، الزاماً می‌باید تغییر در دیگری را سبب شود. نظم برنامه‌ای توسعه شهر، مقید به ترکیب متعادل شهر، شهروند و مدیریت شهری است.

شهر اردکان تحت تأثیر محور یاسوج - شیراز شکل گرفته است، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین محورهای منطقه‌ای، استان فارس و هرمزگان را به استان‌های کهگیلویه و بویراحمد و سایر

1 . Exogenous

2 . Endogenous

استان‌های غربی و شمالی آن متصل می‌کند. به‌منظور شکل‌گیری زنجیره برنامه‌ریزی و پشتیبانی مؤثر برنامه‌های مطالعاتی شهر از اسناد فرادستی و جداول سوات (ارثه نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید محتمل)، و همچنین تنظیم پرسشنامه‌ها از شهروندان، مجموعه اهداف کلان (کیفی) و اهداف خرد (عملیاتی)، استفاده شده است. برنامه راهبردی شهر شامل تدوین چشم‌انداز بیست‌ساله مبتنی بر آن ۴ برنامه پنج‌ساله می‌باشد. برنامه عملیاتی برای سال‌های ۱۳۹۸-۱۴۰۲ تعداد ۴۴ پروژه متناسب با ۱۰ طرح با مبلغ پیشنهادی ۱۶۸,۸۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال پیش‌بینی شده است.

## منابع

- اداره کل راه و شهرسازی استان فارس، (۱۳۹۴)، طرح جامع شهر اردکان فارس، مهندسين مشاور شاران.
- شریف‌زادگان، محمدرضا و ملک‌پور اصل، بهزاد، (۱۳۹۲)، مبانی نظری و تجارب به‌کارگیری ماتریس تحلیلی سوات، SWOT در برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه منطقه‌ای، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
- شریف‌زادگان، محمدرضا و شمس کوشکی، هانیه، (۱۳۹۳)، برنامه‌ریزی فضایی راهبردی برای حکم‌روایی یکپارچه منطقه‌ای در منطقه کلان شهری تهران، نشریه مدیریت شهری، دوره ۱۳، شماره ۳۴، انتشارات سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور.
- شریف‌زادگان، محمدرضا، مؤمنی، مصطفی، (۱۳۹۳)، برنامه‌ریزی راهبردی توسعه یکپارچه و پایدار منطقه قزوین مبتنی بر تحلیل عرصه‌های مرتبط تصمیم‌گیری، فصلنامه آمایش محیط، دوره ۷، شماره ۲۶، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ملایر.
- دانشپور، زهره، (۱۳۸۲)، برنامه‌ریزی راهبردی و برنامه‌ریزی اختیار راهبردی: ویژگی‌ها، تفاوت‌ها و پیش‌شرط‌ها، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۱۴، انتشارات سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور.
- دانشور، مریم، غفاری، علی و ماجدی، حمید، (۱۳۹۷)، برنامه‌ریزی راهبردی در بستر نهادگرایی، نظریه‌ای برای عمل، فصلنامه آرمانشهر، دوره ۱۱، شماره ۲۵، انتشارات شرکت آرمانشهر.
- رحیمی، حجت‌الله، (۱۳۹۴). رویکرد پژوهش در عمل فضایی: تعادل میان‌مقیاسی به روابط قدرت، دانش و تصمیم‌گیری در برنامه‌ریزی فضایی راهبردی. فصلنامه برنامه‌ریزی و آمایش فضا، دوره ۱۹، شماره ۱، انتشارات دانشگاه تربیت مدرس، ص: ۵۸-۷۳.



- رحیمی، حجت‌اله. (۱۳۹۵). برنامه‌ریزی فضایی با رویکرد پوشش ساختاری - کارکردی: به‌سوی پیوند جبرگرایی فضایی با انسان‌گرایی، فصلنامه برنامه‌ریزی و آمایش فضا، دوره ۲۰، شماره ۴، انتشارات دانشگاه تربیت مدرس، ص: ۹۱-۱۱۴.
- مرادی مسیحی، وراز، (۱۳۸۱)، برنامه‌ریزی استراتژیک، کلان شهرها، تهران، انتشارات پردازش و برنامه‌ریزی شهری وابسته به شهرداری تهران.
- مرکز آمار ایران، (۱۳۹۵). نتایج سرشماری عمومی نفوس و مسکن سال ۱۳۹۵.
- منوچهری فر، بابک، (۱۳۸۷)، الزامات و موانع برنامه‌ریزی فضایی راهبردی، رویکردی نهادی نمونه موردی: نظام برنامه‌ریزی فضایی ایران، با تأکید بر سطوح شهری و منطقه‌ای، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- مهدی‌زاده، جواد، (۱۳۸۵)، برنامه‌ریزی راهبردی توسعه شهری، (تجربیات اخیر جهانی و جایگاه آن در ایران)، به کوشش جمعی از مؤلفان، انتشارات آرمان شهر.
- میرغلامی، مرتضی، پورجعفر، محمدرضا، میثاقی، سید محمود، (۱۳۹۸). ارزیابی تطبیقی نظام برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزی فضایی ایران با مصر، عربستان، ترکیه و مالزی، فصلنامه برنامه‌ریزی و آمایش فضا، دوره ۲۳، شماره ۳، انتشارات دانشگاه تربیت مدرس، ص ۱-۴۱.
- وزارت کشور، سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، (۱۳۹۴)، دستورالعمل تهیه، تصویب، اجرا و پایش برنامه عملیات نوسازی و عمران و اصلاحات شهر (برنامه راهبردی - عملیاتی شهر و شهرداری).
- General Department of Roads and Urban Development of Fars Province, (2015), Ardakan Fars City Master Plan, Sharan Consulting Engineers.(In Persian).
- Sharifzadegan, Mohammad Reza and Malekpour Asl, Behzad, (2013), Theoretical foundations and experiences of using SWOT analytical matrix, SWOT in strategic planning of regional development, Shahid Beheshti University Press. (In Persian).
- Sharifzadegan, Mohammad Reza and Shams Kooshaki, Hanieh, (2014), Strategic Spatial Planning for Integrated Regional Governance in Tehran Metropolitan Area, Journal of Urban Management, Volume 13, Number 34, Publications of the Organization of Municipalities and Rural Affairs. (In Persian).

- Sharifzadegan, Mohammad Reza, Momeni, Mostafa, (2014), Strategic Planning for Integrated and Sustainable Development of Qazvin Region Based on Analysis of Related Decision Areas, Environmental Planning Quarterly, Volume 7, Number 26, Islamic Azad University Publications, Malayer Branch. (In Persian).
- Daneshpour, Zohreh, (2003), Strategic Planning and Strategic Authority Planning: Features, Differences and Prerequisites, Quarterly Journal of Urban Management, No. 14, Publications of the Organization of Municipalities and Rural Affairs. (In Persian).
- Daneshvar, Maryam, Ghaffari, Ali and Majedi, Hamid, (2015), Strategic Planning in the Context of Institutionalism, Theory for Action, Armanshahr Quarterly, Volume 11, Number 25, Armanshahr Publications. (In Persian).
- Rahimi H. spatial action research approach: inter-scalar equilibrium of power, knowledge and decision making in spatial strategic planning. MJSP. 2015; 19 (1):53-78.(In Persian)
- Rahimi H. Structural-Functional Dynamics Approach to Spatial Planning: toward Linking Spatial Determinism with Humanism. MJSP. 2016; 20 (4) :91-114.(In Persian)
- Moradi Masihi, Varaz, (2002), Strategic Planning, Metropolises, Tehran, Tehran Municipality Processing and Planning Publications. (In Persian).
- Statistics Center of Iran, (2016). Results of the General Census of Population and Housing in 2016. (In Persian).
- Manouchehrifar, Babak, (2008), Requirements and Barriers to Strategic Spatial Planning, Institutional Approach Case Study: Iranian Spatial Planning System, with Emphasis on Urban and Regional Levels, Master Thesis, Shahid Beheshti University. (In Persian).



- Mehdizadeh, Javad, (2006), Strategic Planning for Urban Development, (Recent Global Experiences and Its Place in Iran), by a collective effort of the authors, Armanshahr Publications. (In Persian).
- Mirgholami M, Pourjafar M, Misaghi S M. The Comparative Evaluation of the Spatial Planning System of Iran in Comparison With Egypt, Saudi Arabia, Turkey and Malaysia. MJSP. 2019; 23 (3) :1-41.(In Persian)
- Ministry of Interior, Organization of Municipalities and Rural Affairs, (2015), Instructions for preparation, approval, implementation and monitoring of urban renewal, development and reform operations plan (strategic-operational plan of the city and municipality) .(In Persian)
- Albrechts, L. (2006). Shifts in strategic spatial planning? Some evidence from Europe and Australia. *Environment and planning A*, 38(6), 1149-1170. [DOI:10.1068/a37304](https://doi.org/10.1068/a37304)
- Albrechts, L. (2010) more of the same is not enough! How could strategic spatial planning be instrumental in dealing with the challenges ahead? *Environment and Planning B, Planning & Design*, 37(6), pp. 1115–1127. <https://doi.org/10.1068/b36068>.
- Albrechts, L. (2015). Breaking out of the box: ingredients for a more radical planning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 184(20), 104-110.
- Albrechts, L., Healey, P. & Kunzmann, K.R. (2003) Strategic spatial planning and regional governance in Europe, *Journal of the American Planning Association*, 69(2), pp. 113–129. <https://doi.org/10.1080/01944360308976301>
- Albrechts, L., & Balducci, A. (2013). Practising strategic planning: In search of critical features to explain the strategic character of plans. *diSP – The Planning Review*, 49(3), 16–27. [doi:10.1080/02513625.2013.859001](https://doi.org/10.1080/02513625.2013.859001)
- Allmendinger, P., & Haughton, G. (2010). The future of spatial planning: why less may be more. *Town and Country Planning*, 79(7), 323-328.



- Armstrong, J. S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. *Strategic management journal*, 3(3), 197-211. <https://doi.org/10.1002/smj.4250030303>.
- Asian Development Bank. (ADB). (2004). *City Development Strategies to Reduce Poverty*. Version: June.
- Albrechts, L. (2004). Strategic (spatial) planning re-examined. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 31, 743-758. [doi:10.1068/b3065](https://doi.org/10.1068/b3065)
- Albrechts, L. (2010). More of the same is not enough! How could strategic spatial planning be instrumental in dealing with the challenges ahead? *Environment and Planning B: Planning and Design*, 37(6), 1115-1127.
- Bryson, John, (2003), *Strategic planning and management*. In *The SAGE handbook of public administration*, 1st ed. ed. B. Guy Peters, and Jon Pierre, 38-47. London, UK: SAGE.
- Calista, D. J. (1986). 'Linking policy intention and policy implementation', *Administration and Society*, 18, pp. 263-286.
- Calvaresi, C. (1997): *Provenienze e possibilità Della pianificazione strategica*. *Archivio di Studi Urbani e Regionali* No 59.
- Chakravarthy, B. and P. Lorange (1991). *Managing the Strategic Planning Process*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Checkoway, B. (1994), "Paul Davidoff and advocacy planning in retrospect", *Journal of the American Planning Association*, Vol. 60 No. 2, pp. 139-143.
- Cities Alliance (2004a). *Cities Development Strategy, First Result*. Retrieved from: <http://www.citiesalliance.org>. (Access June 2011).
- Cities Alliance (2004b). *CDS in China: A Manual*. Retrieved from: [www.citiesalliance.org](http://www.citiesalliance.org). (Access June 2011).
- Cities Alliance. (2006). *Guide to City Development Strategies: Improving Urban Performance*. Washington D.C. Version: July.



- CNSIS (Canada-Nova Scotia Infrastructure Secretariat), (2011) Capital Investment Plan (CIP), available at: <http://www.nsinfrastructure.ca/pages/Capital-Investment-Plan.aspx>.
- Conway, F. J. (1999). Romania: Capital Investment Planning: A Self Study Guide.
- Council of Europe. (2006a). Community strategic guidelines for rural development. Council decision 2006/144/EC. Brussels: Author.
- Council of Europe. (2006b). European conference of ministers responsible for regional spatial/planning. Lisbon: CEMAT.
- Dostaler, I., & Flouris, T. (2007). Strategic Management as a Key to Educating the New Aviation Professional (No. 1428-2016-118588).
- European Council. (2011). Territorial agenda of the European Union 2020. Towards an inclusive, smart and sustainable Europe of diverse regions. In Agreed at the informal ministerial meeting of ministers responsible for spatial planning and territorial development on 19th May 2011 (pp. 1–11). Gödöllő: Author.
- Farhoodi, R., Gharakhlou-N, M., Ghadami, M., & Khah, M. P. (2009). A critique of the prevailing comprehensive urban planning paradigm in Iran: The need for strategic planning. *Planning Theory*, 8(4), 335-361. <https://doi.org/10.1177/1473095209341328>
- Faludi, A. (1973), *Planning Theory*, Pergamon, Oxford.
- Faludi, A. (2000). The performance of spatial planning. *Planning practice and Research*, 15(4), 299-318. <https://doi.org/10.1080/713691907>
- Fainstein, S.S. and Campbell, S. (2003), *Readings in Planning Theory*, Blackwell Publishing, Oxford.
- Freestone R, Hamnett S (Eds), 2000, "Introduction", in *The Australian Metropolis: A Planning History* (Allen and Unwin, Sydney)
- Friedmann, J. (2004). Strategic spatial planning and the longer range. *Planning Theory & Practice*, 5(1), 49-67. <https://doi.org/10.1080/1464935042000185062>

- Gleeson, B. (2008) Waking from the dream: Towards urban resilience in the face of sudden threat. *Urban Studies*, 45, pp. 2653-2668. <https://doi.org/10.1177/0042098008098198>.
- Green, G., Haines, A., & Halebsky, S. (2000). *A guide to community visioning*. Madison, Wisconsin: University of Wisconsin.
- Gustafsson, S., Päivärinne, S., & Hjelm, O. (2019). Strategic spatial planning—a missed opportunity to facilitate district heating systems based on excess heat. *European Planning Studies*, 1-18.
- Graaf, R.S. and Dewulf, G.P.M.R. (2010), “Applying the lessons of strategic urban planning learned in the developing world to the Netherlands: a case study of three industrial area development projects”, *Habitat International*, Vol. 34 No. 4, pp. 471-477.
- Haughton, G. (1997). Developing sustainable urban development models. *Cities*, Vol, 14 No, 4, pp 189-195. [https://doi.org/10.1016/S0264-2751\(97\)00002-4](https://doi.org/10.1016/S0264-2751(97)00002-4).
- Hickson, D., R. J. Butler, D. Cray, G. R. Mallory and D. Wilson (1986). *Top Decisions, Strategic Decision-Making in Organizations*. Basil Blackwell, Oxford.
- Kemp, R. L. (Ed.). (2014). *the municipal budget crunch: A handbook for professionals*. McFarland, manufactured in the United States of America.
- Khalil, H. A. E. E. (2012). Enhancing the quality of life through strategic urban planning. *Sustainable cities and society*, 5, 77-86. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2012.06.002>
- Koomen, E., Dekkers, J., & van Dijk, T. (2008). Open-space preservation in the Netherlands: Planning, practice, and prospects. *Land use policy*, 25(3), 361-377. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2007.09.004>.
- Kaplan, R. S. (2012). The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 539-545. <https://doi.org/10.1108/18325911211273527>.
- Kellett, L., Peter, L., & Moore, K. (2008). The City of Saskatoon’s local area planning program: A case study. *Social Indicators Research*, 85(1), 159-167.



- Maghsoodi Tilaki, M. J., & Hedayati, M. (2015). Exploring barriers to the implementation of city development strategies (CDS) in Iranian cities: a qualitative debate. *Journal of Place Management and Development*, 8(2), 123-141.
- Martinelli F, 2005, "Introduzione" [Introduction], in *La Pianificazione Strategica in Italia e in Europa: Metodologie ed Esiti a Confronto* [Strategic planning in Italy and in Europe: methodology and issues to tackle] Ed. F Martinelli (Franco Angeli, Milano), 11 – 31.
- McClamroch, J., Byrd, J. J., & Sowell, S. L. (2001). Strategic planning: Politics, leadership, and learning. *The Journal of Academic Librarianship*, 27(5), 372-378. [https://doi.org/10.1016/S0099-1333\(01\)00222-1](https://doi.org/10.1016/S0099-1333(01)00222-1)
- McConnell, S. (1981), *Theories for Planning: An Introduction*, Trafalgar Square Publishing, Heinemann.
- Nutt, P. C. (1987). 'Identifying and appraising how managers install strategy', *Strategic Management Journal*, 8(1), pp. 1-14.
- Nadin, V. (2007). The emergence of the spatial planning approach in England. *Planning, Practice & Research*, 22(1), 43-62. <http://dx.doi.org/10.1080/02697450701455934>.
- ODPM (2004a) *Planning Policy Statement 12: Local Development Frameworks* (Norwich, HMSO).
- Ocasio, W., & Joseph, J. (2008). Rise and fall-or transformation? The evolution of strategic planning at the General Electric Company, 1940–2006. *Long-range planning*, 41(3), 248-272. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.02.010>.
- Page, Susan, (2013), Poll: Public Service Valued; Politics—Not So Much, *USA Today*, July 22. <http://www.usatoday.com/story/news/nation/2013/07/21/public-service-valued-politics-notso-much/2573743/> (accessed June 25, 2018).
- Poister, T. H., & Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public administration review*, 65(1), 45-56. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00429.x>.

- Poister, T., & Streib, G. (1999). Strategic management in the public sector: Concepts, models and process. *Public Productivity & Management Review*, 22, 308-325. doi:10.2307/3380706
- Purkarthofer, E. (2016). When soft planning and hard planning meet: Conceptualizing the encounter of European, national and sub-national planning. *European Journal of Spatial Development*, 61. Retrieved from <http://www.nordregio.se/Global/EJSD/Refereedarticles/refereed61.pdf>
- Salet, W. G. M., & Faludi, A. K. (2000). Revival of strategic spatial planning.
- Sartorio, F. S. (2005). Strategic spatial planning: A historical review of approaches, its recent revival, and an overview of the state of the art in Italy. *dis P-The Planning Review*, 41(162), 26-40. <http://dx.doi.org/10.1080/02513625.2005.10556930>
- Steinberg, F. (2005). Strategic urban planning in Latin America: Experiences of building and managing the future. *Habitat International*, 29(1), 69-93. [https://doi.org/10.1016/S0197-3975\(03\)00063-8](https://doi.org/10.1016/S0197-3975(03)00063-8).
- UNECE. (2008). Spatial planning – key instrument for development and effective governance, with special reference to countries in transition (Economic Commission for Europe, CE/HBP/146). Geneva.
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, Vol, 43, No 6, pp 1754-1788. <https://doi.org/10.1177/0149206313478185>.