

۹۴, ۱۲, ۱۸

بسم الله الرحمن الرحيم

برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت شهری

تالیف

دکتر غلامرضا لطیفی

(دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی)

علی سنایی

انتشارات علم

سرشناسه	: لطیفی، غلامرضا، ۱۳۳۸ -
عنوان و نام پندآور	: برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت شهری/ تألیف غلامرضا لطیفی، علی سنایی.
مشخصات نشر	: تهران: نشر علم، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	: ۲۳۰ص.؛ مصور، جدول، نمودار (بخشی رنگی).؛ ۱۳/۵×۲۱/۵سم.
شابک	: 978-964-224-784-4
وضعیت فهرست نویسی	: فیها
پادداشت	: کتابنامه : ص. [۲۱۸] - ۲۳۰؛ همچنین به صورت زیرنویس.
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی
موضوع	: خدمات شهری -- ایران
موضوع	: شهرداری -- ایران
شناسه افزوده	: سنایی، علی، ۱۳۳۸ -
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۲ ج۴/۶۴۲ ج۲/۲۸ HD۲۰
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۳۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۱۲۰۲۸۹



نسخه

برنامه ریزی استراتژیک

در مدیریت شهری

دکتر غلامرضا لطیفی

چاپ اول: ۱۳۹۵

تیراژ: ۵۵۰ نسخه

حروفچینی و صفحه آرایی: لیلا حائری

لیتوگرافی: صدف ۸۸۸۳۰۵۳۳

چاپ: رامین

خیابان انقلاب - خیابان دوازدهم فروردین - خیابان شهدای ژاندارمری

بن بست گرانفر پلاک ۴ تلفن: ۶۶۴۱۲۳۵۸

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

شابک ۴ - ۷۸۴ - ۲۲۴ - ۹۶۴ - ۹۷۸

فهرست

۷	 مقدمه
۱۱	 فصل اول: کلیات و تعریف مفاهیم
۱۱	 تعریف مدیریت
۱۳	 برنامه‌ریزی
۱۴	 تعاریف برنامه‌ریزی
۱۵	 خصوصیات برنامه‌ریزی
۱۷	 تعریف برنامه
۱۹	 روش انجام برنامه‌ریزی
۱۹	 برنامه‌ریزی و تغییر
۲۰	 برنامه‌ریزی استراتژیک
۲۲	 مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک
۲۵	 برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات
۳۱	 فصل دوم: مفاهیم و الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک
۳۱	 مقدمه
۳۲	 مفاهیم و تعاریف برنامه‌ریزی استراتژیک
۳۶	 برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در سازمان‌های عمومی
۳۶	 مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های عمومی
۳۸	 فرآیند کلی تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های عمومی
۴۳	 فرایند عملی برنامه‌ریزی استراتژیک
۴۷	 فصل سوم: مقدمه‌ای بر اصول و مفاهیم مدیریت شهری
۴۷	 مقدمه
۵۰	 تعریف دولت محلی و تبیین جایگاه آن در شهرهای کشور

۵۳	مدیریت یکپارچه شهری
۵۴	تجارب جهانی از مدیریت یکپارچه شهری
۵۸	ساختار نظام شهرسازی در سطح ملی (مرجع تصمیم‌ساز و هدایت‌گر)
۵۹	تدوین قانون جامع شهرسازی کشور
۵۹	هدایت و راهنمایی
۶۰	ساختار نظام شهرسازی در سطح منطقه‌ای
۶۰	ساختار نظام شهرسازی در سطح محلی (مرجع تصمیم‌گیر)
۶۱	مدیریت یکپارچه شهری
۶۳	فصل چهارم: فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت شهری
۶۳	مقدمه
۶۴	مرحله اول، آغاز کار و حصول توافق بر روی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک
	مرحله دوم ارزیابی و شناسایی مسائل و موضوعات استراتژیک تاثیرگذار در داخل و
۶۴	خارج سازمان و محدوده
	ارزیابی عملکرد داخلی سازمان در مدیریت شهری به وسیله مدل ارزیابی BSC
۶۴	کاپلان و نورتون
۸۱	نحوه پیاده سازی نقشه استراتژیک در مدیریت شهری
	ارزیابی عملکرد برون سازمانی در مدیریت شهری براساس شاخص میزان رضایتمندی
۸۸	شهروندان از نحوه ارائه خدمات شهری
۹۷	۳-۱- برخی از شاخص‌های مهم سنجش کیفیت زندگی در حکومت‌های محلی
۱۰۶	ارزیابی و تحلیل ساختار نظام شهرسازی در ایران
۱۰۸	برخی اقدامات شهرسازی دوره قاجار
۱۱۰	برخی اقدامات شهرسازی دوره پهلوی اول و دوم
	بررسی و تحلیل قوانین، مصوبات، آیین‌نامه‌ها، اساسنامه‌ها، دست‌آمل‌ها و
۱۲۱	شیوه‌نامه‌ها
۱۳۴	بررسی و تحلیل ساختار نظام تهیه، تصویب و اجرای طرح‌های توسعه شهری در ایران ...
۱۳۵	سیاست‌گذاری
۱۳۸	ارزیابی سنجش ترافیک شهری و ظرفیت شبکه معابر
۱۴۰	ظرفیت جاده

ارزیابی سیستم حمل و نقل درون شهری هوشمند (ITS) جهت کنترل مطلوب ترافیک شهری	۱۴۱
معرفی سیستم مدیریت حمل و نقل درون شهری (TSM) جهت کنترل مطلوب ترافیک شهری	۱۴۴
ارزیابی برخی از سنسورهای الکترونیکی، مغناطیسی، نوری و الکترومکانیکی جهت سنجش ظرفیت شبکه معابر و ترافیک معابر شهری	۱۴۵
سامانه مرکزی کنترل هوشمند BS-NET	۱۴۹
مقایسه نقاط ضعف و قوت انواع حسگرها	۱۵۰
تحلیل تصاویر خروجی از سنسورهای چشم الکترونیک توسط نرم افزار AIMSUNNG	۱۵۳
تحلیل شبیه سازی ریاضیاتی ریان ترافیک	۱۵۴
ارزیابی بازار زمینی و مسکن در مدیریت شهری به کمک مدل ULVAS	۱۵۶
تجربه‌هایی از سیاست‌های ارزیابی بازار زمین و مسکن شهری در کشور آلمان	۱۶۱
تجربه‌هایی از سیاست‌های ارزیابی بازار زمین و مسکن شهری در کشور انگلستان	۱۶۲
تجزیه و تحلیل یافته‌ها	۱۶۳
شکل (۲۰) - مدل سیستم تحلیل ارزش زمین شهری، ULVAS	۱۶۶
تشریح مرحله اول مدل ULVAS	۱۶۶
تشریح مرحله دوم مدل ULVAS	۱۶۹
تحلیل اقتصادی و فنی بازار زمین و مسکن	۱۶۹
ارزیابی نحوه به کارگیری مدیریت عمومی نوین (NPM) در مدیریت شهری	۱۷۴
مدیریت شهری	۱۷۸
مدیریت عمومی نوین (NPM)	۱۷۹
فرایند مدیریت عمومی نوین (NPM)	۱۸۱
فصل پنجم: نتیجه‌گیری و کلام آخر	۱۹۰
ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک	۱۸۹
مدل برایسون	۱۹۵
مختصات برنامه‌ریزی استراتژیک	۲۰۰
استراتژی و ساختار (۱۹۶۲)	۲۰۱
(دست مرئی ۱۹۷۷)	۲۰۳
تعریف استراتژی	۲۰۴

۲۰۹	پیش‌بینی انواع استراتژی‌ها
۲۰۹	برنامه‌ریزی استراتژیک
۲۱۰	تعاریف برنامه‌ریزی استراتژیک
۲۱۴	برنامه‌ریزی بلند مدت و برنامه‌ریزی استراتژیک
۲۱۸	منابع

www.ketab.ir

مقدمه

رشد ستاندارد شهرنشینی و شهرگرایی در دهه‌های اخیر باعث بروز مشکلات جدی در مدیریت شهرها شده است. به طوریکه هم‌اینک سالیانه بیش از ۶۰ میلیون نفر به جمعیت شهرها افزوده می‌شود، که این رقم برابر با کل جمعیت انگلستان و یا فرانسه است. براساس برآوردهای سازمان ملل متحد، بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۵، همان‌گونه که تعداد شهرنشین‌های جهان دو برابر می‌شود، انتظار می‌رود جمعیت شهرنشین جهان از ۴۷ درصد به بیش از ۶۱ درصد افزایش یابد (هال، فایفر، به نقل از آنتونی، ۱۹۹۶). در کشور انگلستان نیز حدود ۹۸ درصد از جمعیت کل کشور شهرنشین هستند و طبق آمار سال ۱۳۸۵ حدود ۶۸/۴ درصد از جمعیت ایران شهرنشین شده‌اند. در حالی که این آمار در سال ۱۳۶۵ حدود ۵۰ درصد بود. مدیریت شهری امروزه با چالش بسیار جدی در زمینه ساماندهی سکونت‌گاه‌های جمعیتی و بهبود نام‌آشنایی و اقتصادی شهروندان روبه‌رو است. قبل از جنگ جهانی دوم، مدیریت شهری در کشورهای توسعه یافته حالت خشک و دستوری داشت اما بعد از جنگ جهانی دوم و پس از دوران گذار از مدرنیسم، مدیریت منعطف و خلاق در دستور کار قرار گرفت و امروزه با وجود درصد بالای جمعیت شهرنشین کشورهای توسعه یافته به نظر می‌رسد مدیریت شهری در ارائه خدمات به شهروندان از موفقیت قابل قبولی برخوردار است. در کشورهای در حال توسعه

به ویژه در ایران، به دلیل وجود ساختار متمرکز حکومتی و کاستی در قوانین شفاف، کارآمد و منعطف در حیطه مدیریت شهری و به علت واگذاری وظایف محدود به شهرداری‌ها، سیستم مدیریت شهری با مشکلات جدی و عدم ارائه مطلوب خدمات به شهروندان مواجه است. اعمال اقتدار دولت بر تمام بخش‌ها و قلمرو جغرافیایی کشور، کنترل‌های شدید قضایی، کاغذ بازی‌های اداری، مالی و سیاسی در دیوان سالاری دولتی، تأکید بر دستورالعمل‌ها به جای تأکید بر نتایج از آثار مخرب سیاست‌های کشورهای در حال توسعه بر مدیریت شهری است. به بنابر بر طرف ساختن مسائل و مشکلات شهری و اداره مطلوب شهرها، صاحب نظران و نظریه پردازان زیادی نظریه‌های مختلفی را در رابطه با نحوه مدیریت امور شهری از قبیل مدیریت شهری یکپارچه^۱، به کار گیری مدیریت استراتژیک در اداره امور شهر و از همه مهمتر ایجاد و تشکیل دولت‌های محلی جهت اداره هر چه بهتر امور شهری را مطرح کرده‌اند. برای مثال مدیریت شهری یکپارچه، یکپارچه سازی منسجم و مانند این‌ها چه در سطح نظری و چه در سطح عملی گوئی این است که سیستم برنامه‌ریزی و مدیریت قادر نخواهد بود تعداد و تنوع را که در ماهیت پدیده‌هایی چون شهرها و مناطق شهری وجود دارد بدون بامیگری و یکپارچه سازی تصمیم‌ها و سیاست‌های عوامل مختلف هدایت کند. در همین شرایطی اهداف برنامه‌ریزی و مدیریت قابل تحقق نخواهد بود (برک‌پور، ۱۳۸۸، ۱۰۷).

از طرفی در اوایل دهه ۱۹۶۰، وزارت دفاع آمریکا مبانی برنامه‌ریزی استراتژیک را پایه‌گذاری کرد و دو سال پس از آن یکی از استادان دانشگاه هاروارد، مفهوم استراتژی را به جهان تجارت و کسب و کار وارد کرد. و در دهه ۹۰ میلادی عصر جدید رویکردهای استراتژی با نظریات نظریه پردازانی

^۱. Integrated urban management

چون هنری مینتزبرگ^۱ و گری هامل^۲ آغاز شد (غفاریان، کیانی، ۱۳۸۴). به طور کلی برنامه‌ریزی استراتژیک از ۲۰ سال پیش وارد بخش عمومی شده است و این ورود همراه با حجم زیادی از ادبیات ابتدایی بود که بر کاربردهای این برنامه‌ریزی در دولت‌های محلی تمرکز داشته است و در طول دو دهه گذشته دانشگاهیان و حرفه‌های عمل‌گرا منافعی را در برنامه‌ریزی استراتژیک نشان دادند و این خود هسته مرکزی برای مدیریت عمومی رسی گردید. (لطیفی، ۱۳۹۱). در بین سال‌های ۱۹۹۰ به برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک به صورت دو عنصر جدا از هم نگریسته می‌شد. به انضاد بسیاری از متفکرین در حوظه استراتژیک در آن سال‌ها، برنامه‌ریزی استراتژیک، وظیفه مدیران ارشد می‌باشد و ما را بیشتر بر فرایندهایی متمرکز می‌کند که رهبران ارشد سازمان برای تدوین هدایت‌های استراتژیک خود به کار می‌گیرند. و مدیریت استراتژیک رویکردی سیستماتیک برای مشخص کردن و ایجاد تغییرات لازم و اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌ها می‌باشد که در نتیجه باعث حرکت سازمان برای دستیابی به چشم‌انداز مورد نظر خود می‌شود (ولز، ۲۰۰۵). به نظر می‌رسد می‌توان با توسعه رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت استراتژیک و مدیریت شهری و با مدلینگ کردن رابطه بین آنها می‌توان بین علم استراتژیک و مدیریت شهری رابطه موفقی برقرار کرد. در حال حاضر و در آینده نزدیک عمل کردن مدیریت شهری در راستای اهداف و چارچوب علم استراتژیک از مهمترین عوامل موفقیت مدیریت شهری باشد. به نظر می‌رسد بدون توجه به علم برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک،

^۱ H. Mintzberg

^۲ G. Hamel

مدیریت شهری خود به تنهایی نمی‌تواند عامل موفقیت در عملکرد مطلوب را داشته باشد.

در واقع هدف از برنامه‌ریزی استراتژیک ایجاد تعادلی مطلوب بین سازمان و محیط، به منظور دستیابی به چشم‌انداز کلان سازمان یا جامعه است. به منظور تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک از دیدگاه کاپلان و نورتون، بهتر است عملکرد سازمان را در چهار وجه مالی، مشتری، فرایند داخلی سازمان و وجه نوآوری و دیگری مورد بررسی قرار داد. و سپس نقشه استراتژیک سازمان تهیه شده و بعد از آن به کمک مدیریت استراتژیک پویا، برنامه‌ریزی استراتژیک و اهداف آن در استراتژیک عملکرد هرچه بهتر سازمان پیاده شود. به نظر می‌رسد اگر مدیران شهری برنامه‌ریزی استراتژیک را در دستور کار خود قرار دهند و به درستی ضوابط و ویژگی‌های آن را اجرا کنند می‌توانند در عملکرد خود موفقیت بیشتری داشته باشند. هدف از تحقیق حاضر، بیان اصول و مفاهیم برنامه‌ریزی استراتژیک، و نحوه کاربرد آن در مدیریت شهری است.