

چکیده

برنامه ریزی استراتژیک دربخش عمومی به دلایل مختلف موردنوجه واقع شده است؛ پاپچیده شدن چارچوب فعالیتی شهرها، شهرداریهای دشواری با تغییرات عظیم، عدم قاطعیت وریسک به مقابله برمی خیزند. شهرداریهادرمحيطی آشفته فعالیت می‌کنند اوضاع اقتصادی از جمله تورم، کمبوددرآمدواکا هش تخصیص اعتبارات از سطوح بالاتر حکومتی موجب تغییر در نحوه انجام برنامه ریزی سنتختی شده است؛ مدیران و مسئولان به منظور مدیریت تغییر و پیچیدگی نیازمند مساعدة می‌باشند برنامه ریزی استراتژیک می‌تواند مقایم لازم و روالهای کاری وابزار لازم برای آنان را فراهم سازد.

عدم کارائی طرح‌های جامع و تفصیلی در دنیا موجب گشت تابرنامه ریزی شهری به استقبال رویکردهای دیگری از جمله برنامه ریزی سیستمی و مدیریت سازمانی برود؛ و برنامه ریزی استراتژیک که نشان از قابلیت‌های بسیار در جوابگویی به مشکلات برنامه ریزی شهری داشت، به عرصه شهرسازی وارد شود.

فقدان بنیانهای ساختاری زیرساختمان‌ها عدم تعریف استراتژی‌های (راهبردهای) مداخله در قالبی نظام یافته و هماهنگ، از چالش‌ها و موانع اساسی برنامه بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده محسوب می‌شود. راهبردهای بخشی و منفصل و راهکارهای روساختی و مقطوعی راهگشاوچاره سازنبوده و باید بنیانهای ساختاری در فرآیند پیوسته و هماهنگ، تعریف و نهادینه شود به ترتیبی که هریک بتوانند نقش مکمل یکدیگر ایفا کنند. درنتیجه در این متن به بیان فرآیندهای مرحله ای برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک بافت‌های فرسوده غیرتاریخی پرداخته می‌شود. آنچه که در این مقاله بیان شده، پیشنهادی است برای انجام برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک شهری برای بافت‌های فرسوده غیرتاریخی در داخل شهرهایمان می‌باشد.

کلیدواژگان:

برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ریزی جامع، بافت‌های فرسوده غیرتاریخی، فرآیند برنامه ریزی استراتژیک.



مقدمه:

قرن بیستم زندگی توأم با حرب و تحول روزمره را به همه مردم جهان آموخت اما ظاهرا هزاره سوم می خواهد عیار این آبدیدگی را بیامید، سالهای آغازین هزاره ای جدید با موج تازه ای از تحولات بدیع و به شدت تاثیرگذار بر زندگی ساکنان کره خاکی و شاید سایر کرات! همراه بوده است و در کانون این تحول آفرینی قرار گرفته و تحولات تازه در عرصه ای آن به عنوان پر تحرک ترین و خبر ساز ترین صنعت از مجموعه ای صنایع موسوم به High Tech، آثار و پیامدهای شگرفی بر کلیه شئون زندگی اجتماعی، بویژه بر قلمرو شهرسازی بر جای نهاده است. امروزه شهرها و شهرداری ها لازم حافظ مدیریتی و برنامه ریزی با شرایطی متغیر و بروهستند. افزایش انتظارات و نیازهای مردم، کاهش منابع مالی و تخریب محیط زیست، پیچیدگی اجتماعی و کالبدی شهر از جمله مشکلاتی است که امروزه مدیران شهری با آن مواجه اند. در چنین فضایی پر تحول و پر تنشی چگونه می توان بدن داشتن برنامه ای همه سونگر و مبتنی بر درک درست با ضعاف ها و موضوعات محیط پیرامونی و پیش بینی روند تحولات آنها، حتی یک گام درست و مطمئن به جلو برداشت. در این چارچوب نقش نوین آن عبارت است: از فعل نمودن، در گیر ساختن و همانگ ن نمودن اقدامات گروهی و متنوع شهری از طریق جهت دار کردن این فعالیت ها، هرچه تغییرات بیشتر باشد نیاز به ابزار مناسب بیشتر احساس می شود. یکی از مهمترین این شیوه ها برنامه ریزی استراتژیک می باشد.

برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی است که باتبین و شفاف سازی ماموریتها آغاز می شود و ضمن نگاهی موشکافانه به مجموعه عوامل تأثیرگذار رونی و بیرونی و تحلیل آثار پیشنهادی و محتمل آنها نهایتاً بارائه مجموعه ای از اهداف کیفی و کمی و راههای نیل به این اهداف در قالب تدوین استراتژیها، سیاستها و اقدامات خاتمه می یابد که تدوین برنامه های عملیاتی در ادامه فرآیند برنامه ریزی، چگونگی عملی شدن یافته های برنامه ای استراتژیک را مشخص می کند.

برنامه ریزی استراتژیک در بخش عمومی به دلایل مختلف مورد توجه واقع شده است؛ با پیچیده شدن چارچوب فعالیتی شهرها (بدن در نظر داشتن اندازه شهرها) شهرداریها به دشواری با تغییرات از سطح بالا تر حکومتی از جمله تورم، کمبود درآمد و کاهش تخصیص اعتبارات از سطح بالا تر حکومتی (منطقه ای، ایالتی و محلی) موجب تغییر در نحوه ای انجام برنامه ریزی سنتکی شده است؛ زمانی که این عوامل با افزایش انتظارات مردم برای خدمات بیشتر و مالیات های کمتر همراه شود، چارچوبی که اکثر شهرهای آن فعالیت می نمایند روشن می شود. با وجود افزایش پیچیدگی، خود مدریان و مسئولان سازمانهای محلی برای اقدامات سازمانی و شهری پاسخگو قلمداد می شوند. این مسئولان به منظور مدیریت تغییر و پیچیدگی، نیازمند مساعدت می باشند که در این میان برنامه ریزی استراتژیک می توانند مقاومتی لازم را در این مسئولان برای اجرار افراهم سازد.

۱ برنامه ریزی استراتژیک (تعاریف و کاربرد):

برنامه ریزی استراتژیک نوعی از برنامه ریزی است که بیشتر از برنامه ریزی سنتی کاربری زمین با عمل سروکار دارد و با عوامل اجرایی و فرایند تصمیم سازی مرتبط

است. برنامه ریزان استراتژیک بین دو سطح از برنامه ریزی تمایز قائل اند. سطح ساختاری و سطح توسعه که به تعبیر چدیک می توان آنها را به ترتیب سطح سیاست گذاری و سطح تکنیکی نامید.

به عبارت دیگر، این دو سطح، تمایز بین دو گونه از برنامه ریزی است: برنامه ریزی به واسطه هدایت تغییرات در طول زمان و مطابق با سیاست گذاری های انجام شده و طراحی و تدوین طرح ها بر بنامه های محدود برای تعریف تغییرات و اجرای آن در آینده نزدیک، به نظر پیترهال، این تمایز بزرگ ترین تفاوتی است که بین نظام برنامه ریزی جامع و ساختاری بر یانی وجود داشته است.))

به نظر صاحب نظران برنامه ریزی استراتژیک، این نوع برنامه ریزی نسبت به رویکرد برنامه ریزی سنتی یا جامع که برای رفع نواقص آن مطرح شده است تمایزات و تفاوت های عده ای دارد که عبارتنداز:

۱- برنامه ریزی استراتژیک بیشتر به سوی عمل، نتایج و اجراسمت گیری شده است.

۲- این نوع برنامه ریزی مشارکت های بسیار متنوع و گسترده ای را در فرایند برنامه ریزی ترویج می کند.

۳- این نوع برنامه ریزی تاکید زیاد بر درک و فهم محیط خارجی اجتماعات محلی دارد.

۴- این رویکرد بامطالعه محیطی در پی شناخت امکانات، فرصت های محدود دیده های موجود را در جامعه اجتماعات محلی دارد.

۵- این نوع برنامه ریزی بیشتر بر این تأکید می کند که ارزیابی نقاط قوت و ضعف اجتماعات محلی با یاری بر سر امکانات محدود دیده هایش انجام پذیرد.

(Kaufman and Jacobs. Vol. ۵۳. No. ۱. ۱۹۸۷)

برنامه ریزی استراتژیک تلاش دارد تا برای سه پرسش اساسی زیر پاسخ فراهم سازد.

- در حال حاضر کجا هستیم؟

- کجا می خواهیم برویم؟

- چگونه به آنچه خواهیم رسید؟

بدون برنامه ریزی استراتژیک احتمال جزو بحث های ناتمام، تصمیمات ناتمام، ضعیف و پتانسیل های تحقق نیافرته بسیار زیاد می شود. به طور مثال، یک کشته و یک اسکی باز روی آب را بصورت تشییعی برای حالت مذکور در نظر بگیرید که هر کدام با هدفی وارد محيط مربوط شده اند. ملاحظه خواهد شد که وقتی آب دریا آرام است برای آن کشته یک فرصت و موقعیت محسوب می شود که با یاری نحو مطلوب از آن استفاده نماید و موج داری بودن آن به عنوان یک تهدید است که با یاری این اسکی باز اموج دریا یک فرصت به شمار می آید و اگر دریا آرام باشد و یاری اسکی باز اموج دریا سوار شود نوعی تهدید برای آن محسوب می گردد. لذا آنچه در این مثال مطرّح شد، عوامل و متغیرهایی در محیط بصورت غیرقابل کنترل وجود دارند که بر حسب موضوع فعالیت می توانند گاهی فرست و یا تهدید باشند و به نوعی نیاز مارا به برنامه ریزی استراتژیک در شرایط مختلف بیان می دارد.

عدم کارائی طرح های جامع و تفصیلی در دنیا موجب گشت تابرنامه ریزی شهری به استقبال رویکردهای دیگری از جمله برنامه ریزی سیستمی و مدیریت سازمانی بود؛ و برنامه ریزی استراتژیک که نشان از قابلیت های بسیار در جوابگویی به مشکلات برنامه ریزی شهری داشت، به عرصه شهرسازی وارد شد. اماليان قابلیت ها کدام است؟ و چگونه متتحول و وارد عرصه عمومی می شود؟ در این جاسعی می شود پاسخ این پرسش هام طرح شود.

از سال ۱۹۶۰ تا کنون برنامه ریزی استراتژیک (راهبردی) به طور گسترش از سوی شرکتهای بخش خصوصی جهت مدیریت تغییرات و افزایش کارائی در امور تصمیم گیری بکار گیرفته شده است. در این امور تصمیم گیری بخش عمومی بسیاری

ایجادتیم کاری و رعایت اصول کارشناسی. (برایسن، ۱۳۷۸: ۱۰) در خاتمه باید خاطرنشان کرد، اگرچه برنامه ریزی استراتژیک دارای مزایای فوق می باشد؛ اما خصمانی وجود ندارده که حتماً چنین شود؛ بنابراین برنامه ریزان باید مراقب باشند که چگونه درام برنامه ریزی دخالت کنند، زیرا که تتمامی رویکردهای توافقی آمیز باشد. در مقاله مهمی که در مجله اکنومیست منتشر شد، مایکل پورتر، پروفسور دانشکده تجاری هاروارد می نویسد:

نیاز به انجام برنامه ریزی استراتژیک هرگز که این حذاید نبوده است و هیچ چیز نمی تواند جایگزین اندیشه استراتژیک شود، در عرصه سازمانها بهبود کیفیت یک محصول خاص و خدمات بدون دانستن اینکه چه نوع کیفیتی به رقابت ارتباط دارد، بی معنی است. شکوه فائی فرهنگ سازمانی بی فایده خواهد بود. مگر اینکه بارویک دسازمان نسبت به رقابت همخوانی داشته باشد. مدیریت بدون چشم انداز استراتژیک به احتمال زیاد باشکست مواجه خواهد شد که این امر در بخش عمومی نیز صادق است. (مرادی مسیحی، پائیز ۱۳۸۱، ص ۷۰)

۳- تفاوت برنامه ریزی استراتژیک با سایر روش‌های برنامه ریزی:

الف: تفاوت برنامه ریزی استراتژیک با برنامه ریزی بلندمدت:
اولین سوالی که معمولاً به ذهن افراد خصوص مفهوم استراتژیک خطرمندی کند، این است که حوزه امور استراتژیک از چیزی که چگونه می‌توان بین آنها تمیز قائل شد؟ در این ارتباط تاکنون جواب صریح و روشنی در راستای مقالات منتشره مشاهده نشده است ولی یکی از این جوابهای در شکل ۳-۲ می‌توان مشاهده کرد. همانطور که در جدول مشخص است موضوعات استراتژیک پایه سده ویرگو زیرداداشته باشند.

- ۱- بلندمدت باشند.
 - ۲- در محیط رقابتی باشند.

۳- برای شرکت یاسازمان نقش حیاتی داشته باشند.

حال اگر برنامه ریزی استراتژیک را فاینال دستیابی به اهداف بلندمدت و حیاتی سازمان در محیط رقابتی تعریف کنیم، تفاوت برنامه ریزی بلندمدت در مقام تعریف با برنامه ریزی استراتژیک تنها در لفظ محیط رقابتی و حیاتی خواهد بود. (احمدی، ۱۳۷۷: ص ۱۴۶) برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی بلندمدت، برای سازمانها، غالباً به یک معنی بکار گرفته می شوند. با آنکه ممکن است در نتیجه حاصل، اختلاف اندکی وجود داشته باشد، معمولاً در عمل از جزئیات پیشنهادی با یکدیگر تفاوت دارند.

-نخست، با آنکه هردو برنامه ریزی بر «سازمان» و آنچه سازمان برای بهبود عملکرد خود باید انجام دهد، تا کیدارند، ولی برنامه ریزی استراتژیک بیشتر بر تشخیص ورفع مسائل مورد اختلاف نظردارد، در حالی که برنامه ریزی بلندمدت بیشتر بر مشخص کردن اهداف و مقاصد و تبدیل آنها به بودجه و برنامه های کاری جاری نظردارد. بنابراین، چون تشخیص و حل مسائل موراخاللاف نظر بر فرض اجماع، فراگیر و همکاری درباره مقاصد و اقدامات سازمانی پایه گذاری نمی شوند، در صورتی که تعیین اهداف و مقاصد بودجه مربوط به آن و برنامه های کاری برچنین فرضی مبتنی است، از این رو برنامه ریزی استراتژیک بامضایت، که جنبه سیاسی را بافتة اند تابس بیشتری دارد.

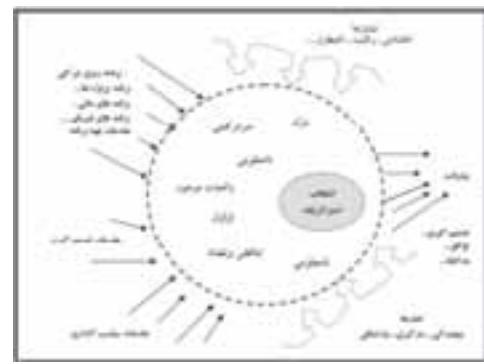
-دوم، برنامه ریزی استراتژیک در مقایسه با برنامه ریزی بلندمدت، بر ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان به مراتب بیشتر تأکیدیمی کند. برنامه ریزان بلندمدت براین فرض تمایل دارند که روندهای جاری، تا آینده ادامه خواهد یافت، در حالی که برنامه ریزان استراتژیک انتظار وقوع روندهای جدید، رویدادها و وقتهای، در روندمور دبحث و بروز غافلگیری های گوناگونی را دارند. (Ansoffs، ۱۹۸۰، pp. ۱۴۸-۱۳۱)

اقدام به انجام برنامه ریزی استراتژیک نموده اندکه در صورت انجام موفق، تغییرات مثبتی را برای این کشور ایجاد خواهد کرد. روشی که برای این اهداف معرفی شده است، روشی است که در اینجا معرفی شده است. این روش روشی است که برای این اهداف معرفی شده است. این روش روشی است که برای این اهداف معرفی شده است.

اولاً، کاملاً برپایه اقتصاد و بکارگیری منابع کمیاب به صورت موثر بنازنهاد شده است.

ثانیاً، گزینشی عمل کرده و تمرکز خود را بر تحقق اهداف محدود قرار داده است و بر احراز دستیابی به نتایج تأکید بیشتر می‌شود.

ثالثاً، درین رویکرد به مشارکت جامعه محلی و گروههای ذینفع در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک توجه شده است. (مهریزاده، ۱۳۸۲: ص ۱۲۰) با توجه به عدم موفقیت‌های برنامه ریزی استراتژیک کلاسیک دردهه ۱۹۷۰-۱۹۸۰، دردهه اخیر باتوجه به نظریات نوین متأثر از تفکر استراتژیک (مینتربرگ) واستراتژی انعطاف پذیری (سوتاواراوتا) و دیدگاههای پست مدرن، اینک برname ریزی استراتژیک با توجه به مسائل شهرسازی، مشارکت مردمی، توسعه پایدار، کمال‌آخوندی اجتماعی فعالیتی شهرداریها همانگ ساخته است.



شکل شماره ۱- برنامه ریزی در شرایط بحرانی: تصویری از واقعی
Resource : John Friend&Allen Hickling, ۱۹۹۷.p۱۵۶

۲- مزایای برنامه ریزی استراتژیک:

سازمانهای مختلف برنامه ریزی استراتژیک انجام می‌دهند. برخی نظریه پردازان معتقدند که برنامه ریزی استراتژیک از جنبه‌های زیربرای سازمانها فیدمی‌باشد:

- مسیر حرکت آتی سازمان را روشن ساخته، چشم اندازی برای آینده فراهم سازد.
- اولویت‌هارا جهت اجرای بکارگیری منابع مشخص می‌نماید.

- پایه ای منسجم و قابل دفاع برای تصمیم گیری هافراهم می سازد.
- عملکردسازمان را بهبود می بخشد.

- برای تغییرات سریع شرایط، کار آموزشی باشد.
- گروههای کاری و ماهرا بجای نماید.

- ایجاد فرسته‌هایی جهت مشورت عمومی فراهم می‌کند.
از سوی دیگر برای سن معتقد است که برنامه ریزی استراتژیک می‌تواند مزایای زیر اردادشته باشد:

- تفکرواندیشیدن به شکل استراتژیک.
- تشخیص جهت گیری آینده.

اتخاذ تصمیمات امروز، در پرتو نتایج و بازتابهای آینده تصمیمات.
ارعایت حداکثر احتیاط و بصیرت در زواحی تحت کنترل سازمان.

حل مشکلات اساسی سازمان و بهبود عملکرد.
برخوردموثر با محض، که باتغیرات سر بر مواجه هم باشد.

در برگیرنده بازیگران (نوعاًونه الزاماً سازمانها)، اقدامات و موضع یا کانونهای اقدامه‌هاستند. چشم اندازهایی که برنامه ریزی جامع راهدایت می‌کنند، نواعاًساماً:

اقدامهای مکانهای استند، امایزیگران را کنارمی‌گذارند و از این رو به چشم انداز های نامربوط مبدل می‌شوند، که از عهده مشخص ساختن این نکته بر زیاد که چه کسی انسان را به وضع نهایی خواهد ساند، چنان سودمند خواهد بود.

افزوده براین، برنامه ریزی جامع معمولاً دستورکار خود را به چند نقش جاری دولت محدود می‌سازد. به این دلیل، این روش برنامه ریزی برای تصمیم گیرندگان کلیدی فایده‌ای کمتر از برنامه ریزی استراتژیک دارد، که پیش از تصمیم گیری درباره اینکه در کجا، چگونه و چرا باید اقدام کرد، کلیه نقش‌های بالفل وبالقوه را شامل می‌شود. برنامه ریزی استراتژیک را تصمیم گیرندگان اصلی دولتی موراً استفاده در قرار می‌دهند، دقیقاً به سبب آنکه تغییرات فاحش در بخش عمومی آثار انگازبریمی سازدبه روش استراتژیک درباره آنچه دولت «باید» انجام دهد، بیندیشند. به سخن دیگر، امروزه تصمیم گیران دولتی نیز همان چیزی را از خود می‌پرسند که مدیران مؤثربخش خصوصی همواره مطرح می‌سازند، پایانده کارویشه ای دریش بگیریم؟

۴- فرآیندهشت مرحله ای برنامه ریزی استراتژیک بافت‌های فرسوده غبتا، بخ:

مراحلی را که به منظور برنامه ریزی استراتژیک بافت های فرسوده غیرتاریخی درنظر گرفته شده است به ترتیب زیر مورد بررسی قرار می گیرد:

- ۱- حصول توافق با تصمیمات برای انجام برنامه ریزی.
 - ۲- تشخیص و تعیین تعهدات.
 - ۳- روشن ساختن رسالت و ارزشها.
 - ۴- ارزیابی محیط خارجی: فرصت‌ها و تهدیدها.
 - ۵- ارزیابی محیط داخلی: نقاط قوت و ضعف.
 - ۶- شناسائی مسائل استراتژیکی که این مراکز با آنها مواجه هستند.
 - ۷- تنظیم استراتژی مطلوب.
 - ۸- برقراری دیدگاه سازمانی کارسازبرای آینده.

این هشت مرحله باید به اجرا، نتیجه گیری و ارزیابی منتهی گردد تا تأکیدیم شود که اقدام، نتیجه گیری و ارزیابی باید رهار مرحله از فرا پذیرد. به سخن دیگر، برای اجراء ارزیابی نباید تا پایان فرآگردمنتنظر باید توجه داشت که این امور باید بخشی تفکیک ناپذیر و جاری از فرآگردمنتنظر باشند.

این هشت مرحله باید به اجراء، نتیجه گیری و ارزیابی منتهی گردد. همچنین تأکیدی شود که اقدام، نتیجه گیری و ارزیابی باید رهبر مرحله از فراگرد صورت پذیرد. به سخن دیگر، برای اجرا و ارزیابی نباید تاپایان فراگرد منتظر ماند، ولی، باید توجه داشت که این امور باید بخشی تفکیک ناپذیر و جاری از فراگرد محسوب شوند.



شکل شماره ۲- فرآیندبرنامه ریزی استراتژیک بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده شهری:

فرایند برنامه ریزی استراتژیک معمولاً ۴ تا ۱۰ موضوع اولویت دار را جهت ملاحظه

احتمال دارند معرف و در برگیرنده تغییرات کیفی درجهت گیری و دامنه گسترده تباران زنده ای اقتضا، اشنا

-سوم، برنامه ریزان استراتژیک بیش از برنامه ریزان بلندمدت احتمال دارد خواستار شکل ایده آل سازمان یا خواستار «چشم انداز» مفهومی باشد.

(Taylor ۱۹۸۴: p. ۲۰۱) افزوده براین، چون راهنمای اینان اغلب چشم انداز موفقیت است، طرحهای استراتژیک اغلب نمایانگر تغییرات کیفی و دراین جهت می‌باشند، در صورتی که طرحهای بلندمدت نوعاً قیاس و استنباطی ازوضع موجودهستندکه غالباً مر قالب بیان هدفهایی مطرح می‌شوندکه نمایانگر بازتابهای روندهای جاری هستند.

-چهارم، برنامه ریزان استراتژیک خلیل بیشتر از برنامه ریزان بلندمدت جهت گیری عملی و اقدامی دارد. برنامه ریزان استراتژیک مجموعه متنوعی از جریان تصمیم‌ها و اقدام هاردنظرلمی گیرندومی کوشیدتاگزینه‌های سازمان را تابجاکه ممکن است کشوده نگاه دارند تا سازمان بتواند به مقتضیات پیش بینی نشده باسرعت و کارائی پاسخ داده و به شکل مؤثر عکس العمل نشان دهد.

ب : تفاوت برنامه ریزی استراتژیک با برنامه ریزی جامع و تفصیلی:

راهنمای برنامه ریزان استراتژیک، ممکن است همچنان چشم انداز موقعيت باشد. اما این را نیز می‌دانند که اگر آینده از پیش برنامه ریزی شده است، امکان

دارکده برای دست یافتن به این چشم انداز، استراتژیهای مختلف تعقیب شود. از سوی دیگر، برنامه ریزان بلندمدت، آینده‌ای را که بیشترین احتمال را دارد، از پیش فرض می‌کنند؛ سپس به عقب بازگشته، برنامه تفصیلی، مراتب متوالی تصمیمهای واقع‌آمدهای ضروری برای رسیدن به آینده فرضی را طرح می‌کنند. بنابراین برنامه ریزان بلندمدت و طرحهای آنها در یک خط تصمیم گیری واقع‌آمد و اhadگرفتار می‌شوند که اگر آینده مطابق فرض آنها بازکاردنی‌اید، این خط تصمیم گیری واقع‌آمدهای مربوط به آن ممکن است مطلوب نباشد.

اگر سازمان مجری برنامه ریزی جامع، مستقیماً با تصمیم‌گیرندگان دولتی در ارتباط باشد رای صورت بین پیامدهای برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی جامع، تفاوت اندکی وجود خواهد داشت. با وجود این، این دونوع برنامه ریزی بطورکلی با هم تفاوت دارند. برنامه ریزی استراتژیک نوع‌آبرسانمان تأکید دارد، حال آنکه محور تأکید برنامه ریزی جامع، جامعه می‌باشد ولی حتی زمانی که برنامه ریزی استراتژیک برای یک جامعه به اجراد می‌آید، بین این نوع برنامه ریزی و برنامه ریزی جامع متداول (یا برنامه ریزی بلندمدت یا اصلی) اختلاف بارزی وجود دارد به عنوان نمونه «کافمن و چیکوبز» چنین استدلال می‌کنند: که برنامه ریزی استراتژیک برای جامعه در مقایسه با برنامه ریزی جامع دارای جهت‌گیری عملی و مشارکتی بوده و تأکید بیشتری بر نیازهای درک نقاط ضعف و قوت و همچنین تهدیدها و فرستهایی که جامعه با آن مواجه است، دانسته و بالاخره توجه بیشتری به رفتار قاتی آمیز بین جوامع مبنول می‌دارد.

دوم، طرح های جامع، اغلب برای رفع ضرورتهای قانونی مرتبط با استفاده از اراضی و مدیریت رشد تهیه می شوندو عمدتاً باید براساس فراگردی قانونی، با محظوی قانونی تنظیم شوند. طرح جامع رامی توان به عنوان ابزاری قانونی که در اثربخشی برنامه ریزی اجتماعی تاثیر بسزائی دارد،

فلمدادگرد.^(Black.A, ۱۹۶۸: p۵۹) سوم، با آنکه برنامه ریزی جامع برای جامعه، اغلب دارای چشم انداز روشنی است. که عبارت است از توصیف آرمانی وضع مکانی آینده بین این چشم اندازها آن که برنامه ریزی استراتژیک راهدایت می‌کند. اختلاف چشمگیری وجوددارد. چشم اندازهای که برنامه، زمان، استراتژیک، اهدایت م-کنند معمولاً

(فضائی) است عبارتنداز: جمعیت، اشتغال، مسکن، صنعت، حمل و نقل، تأسیسات زیربنایی، تجارت، خدمات اجتماعی و محلی گذران اوقات فراغت و محیط زیست (حفظاً، چشم انداز طبیعی، چشم انداز شهری).

۴-۳-۱- تدوین اهداف و متغیرهای اساسی:

۴-۳-۲- اهداف کلان و اهداف اجرائی:

در حالیکه اهداف کلان در مرحله اولی جهت هدایت فرایندی برنامه ریزی استراتژیک مشخص می‌شوند، در این مرحله اهداف مشخص تبراساس تحلیل داخلی و خارجی شکل می‌گیرند. تدوین اهداف دارای سه عملکرد بسیار مهم می‌باشد.

هدف از مطالعه پژوهش راوشن و مسائل بی ارتباط با آن را مشخص می‌نماید. معیارهایی ایجادمی‌نماید که براساس آن موارد پیشنهادی برای اقدام موردارزیابی قرارگیرند.

تهیه بیانیه‌های سیاستگذاری و اقدامات راجهت اجرای استراتژی تسهیل می‌نماید.

اهداف کلان باید تواند اثرات منفی مشکلات را کاهش داده و با تحلیل و بررسی نقاط قوت و فرسته‌های حل‌های مناسب را پیشنهاد کنند. از آنجاکه اهداف کلان مشخص می‌سازند که تمایل جوامع محلی دستیابی به چیست؟ اهداف اجرائی می‌توانند به اهداف کلان کمیت بخشنده. بنابراین یک هدف کلان مقصودی است که مسئولان برنامه ریزی به سمت آن حرکت می‌کنند و نمی‌توانند آنرا به طورناگهانی تغییرداده یا عوض نمایند. عموماً اهداف کلان به شکل مجازی بیان می‌شوند، از سوی دیگریک هدف اجرائی بیانیه ای مشخص از مقاصد جهت دستیابی به نتیجه ای معلوم و در محدوده زمانی مشخص می‌باشد.

اهداف کلان می‌باید از جانب سیاستگذاران در امر برنامه ریزی مشخص گردد. گروه برنامه ریزی استراتژیک می‌تواند طرح‌های اولیه را برای تصمیم گیران فراهم سازد و با طریق گروههای کاری که شامل: گروه برنامه ریزی استراتژیک هم می‌شوند. به تهیه پیش طرح پردازند. بالین حال، انتظار می‌رسد سیاستگذاران در این مقطع وارد مطالعات شده و در نهایت استراتژی و اقدامات متعاقب آن را تائید نمایند.

۴-۲-۲- انتخاب متغیرهای اساسی:

در برنامه ریزی استراتژیک متغیرهای اساسی آنهاست هستند که به طور قابل توجهی به عملکرد سیستم تاثیرگذار بوده و برای توسعه آتی از اهمیت حیاتی برخوردارند. میزان قابل توجهی از متغیرهای برآسانس تغییرات و تعامل اثرات حاصل از تغییرات، معین می‌شود. بنابراین انتخاب متغیرهای اساسی رابطه تنگاتنگی با موضوعات استراتژیک دارند.

۴-۳-۳- گزینه‌های استراتژیک:

زمانی که اهداف کلان و اجرائی تعیین شده متغیرهای مهم شناسائی شدن گروه برنامه ریزی استراتژیک باید اقدام به مطرح ساختن استراتژی هایی برای اجرای اگزینه‌های استراتژیک نماید. این گروه باید به دقت روشن نماید که چگونه می‌توان به اهداف کلان و اجرائی دست یافت؟ و با هریک از موضوعات استراتژیک، به ترتیب اولویت چگونه می‌توان مواجه شد؟

در بافت‌های فرسوده غیرتاریخی و سعی اراضی موجود قبل از اعمال استراتژی ها احتمالاً کمتر از آن مقداری است که برای توسعه آتی موردنیاز می‌باشد. کاربرد محدودیت‌های کالبدی و دیگر محدودیتها، تعداد گزینه هارا تقلیل می‌دهد، اما با این وجود حتی در یک محدوده موردمطالعه با میزان توسعه محدود، تعداد گزینه هایی توافقی باشد.

و مدیریت مشخص می‌سازد، و بدین ترتیب موضوعات دستورکار را تعیین می‌نماید. لازم به یادآوری است که یک محله به عنوان بافت فرسوده دارای ویژگی پویایی است که در میان مدت ۲ تا ۳ سال موضوعاتی که به عنوان موضوع اولویت دار انتخاب شده اند تغییر و موارد جدیدتری اضافه می‌شوند و موضوعاتی اوخلیه حذف می‌شوند. به همین دلیل سیستم برنامه ریزی استراتژیک باید به طور متابع، موضوعاتی را که در دستورکار خود به عنوان اولویت مشخص نموده است را مورد بازنگری قرار داده و به هنگام سازد.

۴-۱- مرحله توافق اولیه یا تصمیمات برای انجام برنامه ریزی:

هدف مرحله نخست، عبارت از گفتگو با تصمیم گیرندگان کلیدی داخلی و بیرونی به منظور نیل به توافق در موردنکلیت تلاش ناظر بر برنامه ریزی استراتژیک و مراحل اصلی آن است. چراکه جلب حمایت و تعهد این افراد نسبت به موقیت برنامه ریزی عملی کاملاً تعیین کننده است. اگر اجرای برنامه مستلزم مداخله گروههای انسانی مختلف باشد، مشارکت دادن تصمیم گیرندگان کلیدی خارج در مورد تفاوت اوخلیه، ضرورت ایجاب می‌کند که حداقل با برخی از این تصمیم گیرندگان، گروهها، واحدهای انسانهای اینها را در مورد تفاوت اینها باشد:

«هدف تلاش، تعیین اولویت‌های فرایند، مکان و زمان بندی گزارشها، نقش، وظایف و ترکیب اعضای کمیته هماهنگی برنامه ریزی استراتژیک، نقش وظایف و ترکیب اعضای تیم برنامه ریزی استراتژیک و تأمین منابع لازم برای تحقق تلاشهای مورد نظر.»

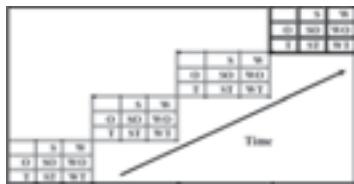
این فرایند تصمیم گیری درخصوص تهیه یک برنامه ریزی استراتژیک و بالاتفاق نظر اوخلیه در میان تصمیم سازان که حمایت آنان جهت توسعه و اجرای موقیت آمیز برنامه ضروری است، آغاز می‌شود. آنها معمولاً در مورد مقاصد غالب برنامه ریزی افراد شرکت کننده و شکل و زمان بندی گزارشها باید به توافق برسند. حمایت و تعهد اینها در سیاستی و مدیریتی رده بالا جهت انجام موقیت آمیز برنامه ریزی استراتژیک امری حیاتی است.

چنانچه سازمانی متولی امر تصمیم گیری پیاره اون بافت‌های غیرتاریخی باشد. شرکت دادن گروههای ذینفع عمدۀ خارج از این سازمان در امر تهیه برنامه ضروری است. به ویژه اینکه مرحله اجرای این ایزدانه‌های بسیاری از این گروهها می‌باشد. در این مرحله گروه مدیریتی، تیم پژوهه استراتژیک را مشخص نموده و درخصوص استفاده از یک الگوی استراتژیک که متناسب با بافت‌های فرسوده غیرتاریخی باشد به توافق می‌رسند و اهداف کلان فرایند برنامه ریزی را مشخص می‌نمایند. یک گردهمایی برنامه ریزی به منظور بحث درخصوص اهداف اصلی مطالعات فرایند آن، مشارکت دیگرنهادهای غیره بسیار مفید و شیوه‌ای مناسب جهت انتشار اطلاعات و اخذ تعهدات می‌باشد.

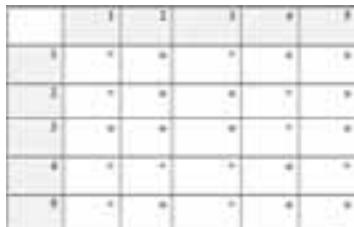
۴-۲- تحلیل موقیت یا تشخیص و تعیین تعهدات:

در مرحله دوم تیم برنامه ریزی استراتژیک زمینه تاریخی (جریان‌ها و قایعه حیاتی) موقعیت کنونی و چشم اندیز آتی محدوده جغرافیائی موردمطالعه را مشخص می‌کنند. استراتژی درخصوص منابع زمین، مستلزم یک محدوده و یا چارچوبی فضائی و به موازات آن چارچوب موضوعی می‌باشد. این دو چارچوب در ارتباط با استراتژی مربوط به یکدیگر پیوندمی خورد، به ترتیبی که در فضای جغرافیائی بسط پیدا کرده و کلیه فعالیت‌های محدوده جغرافیائی موردنظر را دربرمی‌گیرد.

از بعد موضعی، برنامه ریزی به طور سنتی در حقول فهرست استانداردی از مسائل سیاستگذاری سازماندهی می‌شود. یک حوزه سیاستگذاری طیف منسجمی از سیاست‌های منظور هدایت تصمیمات در ارتباط با برنامه ریزی شهری و منطقه ای



شکل ۳- بررسی حالت‌های مختلف در آینده توسط مدل «SWOT»



شکل ۴- بررسی عوامل مختلف بازدیدگر

مأخذ: احمدی، ۱۳۷۸: ص ۱۵۴

در این روش علامت (+) نشانگر وجود ارتباط بین عوامل عمودی بافقی است و علامت (0) نشانگر عدم وجود ارتباط می‌باشد. البته می‌توان برای مشخص کردن شدت وضعف ارتباط عوامل به جای علامت (+) از (++) (++) (++) (++) (+) نیز استفاده نمود. البته نباید فراموش کرد که در مقام مقایسه وزن عوامل ممکن است باهم متفاوت باشد. لذا در تحلیل خودجایی هم برای آن باید بازنمود. (احمدی ۱۳۷۷)

روش دیگری نیز برای مشخص کردن شدت وضعف ارتباط عوامل به جای علامت گذاری این است که از کلمه‌های بسیار زیاد، زیاد، متوجه، کم، خیلی کم ستفاذه نموده جای بسیار زیاد از عدد ۹، به جای عدد ۷ به جای متوسط عدد ۵ به جای کم عدد ۳ به جای بسیار کم عدد ۱ استفاده شود. قبل توجه است که ارزش‌های صفر و عدد ۱ در مقدار مقایسه‌های فوق کمتر مورد استفاده واقع می‌شوند، ضمناً ارزش‌های ۲، ۴، ۶، ۸ را می‌توان به عنوان ارزش‌های واسطه از مقایسه فوق به کاربرد. (اصغرپور، ۱۳۷۷: ص ۱۲۱)

مسئله اساسی در ارزیابی گزینه‌های مختلف این است که معیار واحدی جهت تصمیم گیری در مردم را یافته کدام بهترین است وجود نداشته همواره اهداف گوناگونی هستند که باید مردم را توجه قرار گیرند. به عنوان مثال کافی نیست که تنها از انتخاب گزینه هاشناسائی شوند، عاقبت اجتماعی واثرات زیست محیطی نیز بسیار حائز اهمیت می‌باشدند.

فنون عده ارزیابی که در برنامه ریزی مورد استفاده قرار می‌گیرند،

عبارتنداز:

برآورد سرمایه گذاری مالی. ماتریس دستیابی به هدف.

فهرست معیارها. زبان اجتماعی، تحلیل سود.

ارزیابی هزینه‌های منافع. تحلیل‌های چندمتغیره.

در فرآیند ارزیابی معمولاً عناصری راشناسائی می‌کنند که در آن یک استراتژی مشخص، عملکرد خوب داشته باشد و یاری‌های از یک استراتژی را می‌توان بهبود بخشید. به عنوان مثال یک گزینه استراتژیک ممکن است در رابطه با سیستم حمل و نقل خوب عمل نماید، در حالیکه در ارتباط با تأثیرات آن بر محیط زیست بدتر از تمامی استراتژی‌های دیگر باشد. امامی تویان استراتژی جدیدی طراحی کرده که بتواند از بهترین عناصر دو یا چندین گزینه بهره برده در عین حال تأثیرات عناصر منفی که در گزینه موردنظر خوب عمل نمی‌نمایند را به حداقل برساند. (مرادی مسیحی، ۱۳۸۱: ص ۱۹۱) یعنی از یک مدل جبرانی در ارائه استراتژی جدید که طراحی می‌شود، استفاده نمود.

یکی از مهمترین روش‌های جهت استخراج گزینه هاشکیل جلساتی است که در آن اعضای گروه برنامه ریزی استراتژیک با گروه‌های ذینفع که با تحلیل وضعیت داخلی و خارجی آشناشی دارند جهت مشخص ساختن موضوعات استراتژیک شرکت می‌کنند. در چنین جلساتی معمولاً ایده ها و رویکردهای جدید مطرح می‌شوند. استفاده از مدل «SWOT» به عنوان راهنمایی جهت بارش افکار وایده هایی تواند شرکت کنندگان در مقابله با پیچیدگی‌های مسئله کمک نماید

هدف مراحل ۴ و ۵ در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک عبارت است از فراهم آوردن اطلاعات درباره نقاط ضعف و قوت داخلی و فرسته‌اوتهیدهای خارجی که بافت‌های فرسوده غیرتاریخی با آنها مواجه می‌باشند. آنچه که در ادامه به آن می‌پردازم برای ارزیابی محیط داخلی و خارجی مطرح می‌شود که زمینه را برای تعیین مسائل استراتژیک در مرحله بعدی تدوین استراتژی فراهم خواهد ساخت.

۴-۱-۱ مرحله ارزیابی محیط خارجی:

مسائل استراتژیک نوعاً چگونگی ارتباط بین آنچه در درون یک محدوده موردمطالعه است را با محیط بزرگتری که در آن قرار گرفته (آنچه خارج از آن است) موردنوجه قرار می‌دهد. تبیین و توصیف محیط بیرونی محدوده به منظور مشخص ساختن فرسته‌اوتهیدهایی که بافت‌های فرسوده غیرتاریخی با آن مواجه است، می‌باشد. در این رابطه، باید روندها و رخدادهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی همراه با ماهیت و موقعیت گروههای مختلف ذینفع (نظیر ساکنان این مراکز، سازمانهای مسئول و متولی تجمعی و تفکیک و بهسازی و نوسازی پلاکهای موجود در این محدوده) موردنوجه ارزیابی قرار گیرد. باید خاطرنشان کرد که این فهرست باید با مشورت با تیم هماهنگی استراتژیک و دیگر اعضای تیم برنامه ریزی تکمیل و عوامل و عناصر مهم شناسائی، ارزیابی و امتیازبندی شوند.

۴-۱-۲ مرحله ارزیابی محیط داخلی:

گام بعدی، ارزیابی خود بافت‌های فرسوده غیرتاریخی است که به منظور تشخیص نقاط قوت و ضعف آن انجام می‌گیرد. برای تعیین و شناسائی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان باید متابع (دروندادها) استراتژی جاری (فرآیند) عملکرد (بروندادها) را موردنوجه قرارداد. (برایسون، ۱۳۷۲)

مسئله اساسی در ارزیابی گزینه‌های مختلف این است که معیار واحدی جهت تصمیم گیری در مردم را یافته کدام بهترین است، وجود نداشته همواره اهداف گوناگونی هستند که باید مردم را توجه قرار گیرند. به عنوان مثال کافی نیست که تنها از انتخاب گزینه هاشناسائی شوند، عاقبت اجتماعی واثرات زیست محیطی نیز بسیار حائز اهمیت می‌باشدند. (مرادی مسیحی، ۱۳۸۱: ص ۵۱)

۴-۵ ارزیابی و انتخاب گزینه برتر:

آنچه در قسمتهای قبلی توضیح آن گذشت، مربوط به تجزیه و تحلیل موقعیت استراتژیک در زمان مشخص بود. شرایط محیطی و درونی پویابوده دائماً در تغییر و تحول می‌باشدند. بنابراین استراتژیست باید مقاطع مختلف و یا به صورت دوره‌ای (مثل آسه ماهه، شش ماهه یا سالانه) جدول «SWOT» را تهیه و روند تحولات را نشان دهد. در این صورت می‌توان حالت‌های مختلفی که در آینده پیش می‌آید، را پیش بینی نمود.

همانطور که مشخص شد مزیت این مدل نمایش بهتر ارتباط فی مابین عوامل مختلف می‌باشد. در صورت افزایش تعدد عوامل، این ارتباطات می‌توانند پیچیده شده، کار تجزیه و تحلیل و انتخاب استراتژی را مشکل سازد. بدین منظور از روش زیراستفاده می‌شود.

هاوچارچوب زمانی مختلف، متفاوت می‌باشند. پس از ارائه استراتژی هایی برنامه ریزی لازم است موانع موجود برسراه نیل به این گزینه ها، تصورات و پنداهار امعین کند. دریک استراتژی مؤثراً معيارهایی که باید مرد توجه قرار گیرند، عبارتنداز (برایسون، ۱۳۷۲، ص ۱۸۱):

- استراتژی های ایداز نظر فنی قابل اجرا باشند به خصوص در کالبد بافت های فرسوده غیر تاریخی.

- از نظر سیاسی و اجتماعی مورقبول ذینفعان اصلی که همان ساکنان بافت های فرسوده غیر تاریخی در درجه اول و سپس ساکنان شهرها در مرحله بعدی باشند، قرار گیرد.

- فلسفه ارزش های فرهنگی و ارزش های تاریخی همسو همگام باشد.

- باید مسائل اخلاقی، معنوی و قانونی را نیز عایت کند.

به خاطر کوتاه مدت بودن زمان تصدی مدیران شهری اصولاً به منظور برنامه ریزی استراتژیک بافت های فرسوده بهای زیادی داده نشده و به جای برنامه ریزی بلندمدت به صرف وقت و توجه زیاد تر به طرح و برنامه های کوتاه مدت تر توجه شده است و نیز بیشتر به توسعه در پیرامون شهر یا نیاقاط جدید شهری اقدام شده تا بافت های فرسوده غیر تاریخی.

۴-۸- نظارت، بازنگری و بهنگام سازی:

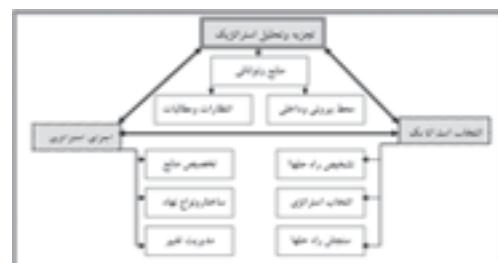
در مرحله پایانی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک از چهار ای که برای بافت های فرسوده غیر تاریخی، در صورت اجرای موفقیت آمیز استراتژی های پیش بینی شده و دستیابی به ظرفیت بالقوه کامل خود، تصویری توصیفی ترسیم شود این توصیف چشم انداز موفقیت این پنهانه های شهری را نمایش می دهد. با آنکه اهمیت چنین توصیفی را و انشناسان به رسمیت شناخته اند ولی در عمل کمتر از چنین توصیفها با چشم اندازه ای بهره گیری شده است.

این توصیفها معمولاً مسائلی نظری هدف برنامه ریزی استراتژیک، استراتژی های اساسی آن، معیارهای عملکرد، برخی ضوابط مهم مرتبط با تضمیم گیری و موازین اخلاقی که در برنامه ریزی باید به آنها توجه نمودار در برمی گیرند. (برایسون، ۱۳۷۲: ۲۰۵)

بازنگری و مقایسه مستمر دستاوردهای واقعی با مقاصد استراتژی ضروری است. باید یک فرد و یا سازمان راعده دار این مسئولیت نموده و سیستم نظارتی مناسبی ایجاد کرد. در موارد بسیاری سازمانی که عده دار تهیه استراتژی می شود طبیعتاً باید مسئولیت بازنگری نتایج رانیز تقبل نماید. و بدین ترتیب فرآیند برنامه ریزی به اتمام رسیده و وقت اجرافرامی رسید.



نمودار شماره ۳ - نمودار برنامه ریزی بهسازی و نوسازی بافت های فرسوده و جایگاه آن در طرح های توسعه شهری در دو مقیاس خرد و کلان.



۶-۴ طراحی استراتژی مطلوب:

این مرحله بخش اساسی برنامه ریزی استراتژیک محسوب می گردد. پنج مرحله گذشته به مرحله ششم یعنی طراحی استراتژی مطلوب منتهی خواهد شد. استراتژی باید تواند جاری بیوی از اهداف پایه ای و سیاست های استراتژیک به صورت عام ارائه نماید و بیو آن دسته از تصمیم هایی که بتوانند تغییرات قابل توجهی در محله، شهر و یا منطقه ایجاد کنند توجه بیشتری معطوف کند.

این نکته حائز اهمیت است که برنامه و طرح های محدوده ای مانند بافت های فرسوده غیر تاریخی یک استراتژی مشخص خواهد داشت و ارتباط و توالی نزدیک میان سطوح مختلف برنامه ریزی وجود دارد.

این استراتژی ها، باید از اینها که برای توسعه سیاست لازم هستند، ارائه نمایند. شناخت ویژگی های استراتژی نه تنها برای محدوده های جغرافیائی و موضوعات بلکه برای قوانین و مقررات و مخارج سرمایه ای ضروری اهمیت دارد. اگرچه همواره برنامه ریزی برای کاربری های گوناگون تضاد منافع دارد، اما چنانچه جامعه محلی از ابتداء خوبی آگاه شود و مشارکت آن جلب گردد در آن صورت از کمکش غیر ضروری و سوء تفاهمات می توان اجتناب ورزید. زمانی که استراتژی ارائه می شود بهتر است که از طریق رسانه ها و نیز جلسات عمومی و یا گردهمایی جهت توضیح انجام پاره ای اقدامات و نحوه و زمان تاثیر پذیری مردم از این فعالیت صورت گیرد.

پوشش کامل خبر می تواند از ازارم مفیدی باشد تا تمامی حاصل کنیم که پیام به میزان کافی انتشار و در استای جلب حمایت های ضروری جهت انجام موفقیت آمیز فعالیت های اجرایی قرار گرفته است. برای اینکه یک استراتژی با موفقیت همراه باشد باید به ایجاد ائتلافی جدید جهت انجام اقدامات و نیز جلب منابع و بخش های گوناگون متولی شد. اکثر سازمانهای برنامه ریزی که اقدام به تدوین استراتژی نمایند، معتقدند که انتشار برنامه به خودی خود موجب این امرشد، و دیگر نیازی به تاکید رسمی قانون گذاری وجود ندارد و در مواردی نیز اتخاذ رسمی یک استراتژیک تنهای اه قابل قبول سیاسی جهت ایجاد تعهدات می باشد.

۷-۴ اجرای مکانیسم آن:

باوجودی که چندین ویژگی، برنامه ریزی استراتژیک را از دیگر اشکال برنامه ریزی مشخص می کنند تهها اجرای است که آنرا کامل‌آمیز می سازد و کانون تمرکز آن تخصیص منابع کمیاب برای موضوعات حیاتی استراتژیک جهت دستیابی به نتایج موردنظر می باشد. این منابع شامل: اختیارات، تخصیص، قدرت سیاسی، روحیه شهر و ندی، دانش مهارت و دیگر امکانات می شود.

در این مرحله از استراتژی ها، اقدام به اموری که در مرحله قبل مشخص گردید، می شود. یک استراتژی الگوی هدف، سیاستها، برنامه ها، اقدامات، تصمیمات و یا نحوه تخصیص منابع را مشخص می کند. همچنین به مواردی از قبل آنکه متخصص سازمان، چه کسی است؟ چه کاری را به چه دلیل انجام می دهد؟ نیز یا سخ می گوید. استراتژی ها براساس سطوح مختلف، مأموریت

نتیجه گیری

باقوه به تمایل پائین به مشارکت در برنامه بهسازی و نوسازی شهری در کشور اشتراکات مذهبی می‌توان به عنوان عاملی مهم در زمینه بسترسازی ایجاد آنگیزه برای مشارکت بهره جست و حتی مسجدی تواند محلی برای شکل گیری گروه‌های مردمی برای شرکت در فرآیند بهسازی و نوسازی مطرح باشد. دخالت در بافت‌های فرسوده و کهن شهری باید با رنگردن ساختار موجود و احترام به ارزش‌های هویتی آن صورت گیرد تا واندپیوندی منطقی بین شهرقدیم و شهرامروزی برقرار کند.

راهبردهای تولیدشده به عنوان راهنمای تصمیمات، یکی از اجزاء سیستم هدایت، کنترل و برنامه ریزی بهسازی و نوسازی شهری است. بنابراین بین این راهبردها، ایزار عمل برنامه ریزی (سرمایه گذاری دولتی، مقررات و...) و سیستم تصمیم گیری، هماهنگ و هم سوئی لازم به منظور تاثیرگذاری بر نواحی دچار افت شهری لازم است.

منابع تحقیق:

- ۱- اصغر پور، محمد جواد (۱۳۷۷)؛ تصمیم گیری‌های چندمعیاره، تهران، دانشگاه تهران.
- ۲- احمدی، حسین؛ (۱۳۷۴)؛ برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن؛ تهران انتشارات سایه نما.
- ۳- برایسون، جان ام؛ (۱۳۷۲)؛ برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیردولتی، ترجمه عباس منوریان، تهران مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۴- مرادی مسیحی، وارا (۱۳۸۱)؛ برنامه ریزی استراتژیک در کلان شهرها، انتشارات پردازش و برنامه ریزی شهری.
- ۵- مهندسین مشاور فرننهاد (۱۳۷۹)؛ برنامه ریزی ساختاری راهبردی توسعه شهری، مرکزمطالعات و تحقیقات شهرسازی و معماری ایران، تهران، وزارت مسکن و شهرسازی
- ۶- فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۸۴)؛ مدیریت استراتژیک سازمان انتشارات فروزان چاپ اوخل

7 Ansofs.I.(1980).Strategic issue Management starategic M anagement jurnal.pp131-148

8- Black.A.(1968)the comprecgensive plan.In w.I.Good man and E.C.freund(eds).principles and practice of urban planning Washington.D.C Interational city Management Association:p201 9-Canadian Urban Institute (1998):p61

10-Mc Gowan.R.P.and stevens.J.M.(1983).Local Governments initiatives in a climate of uncertainty.public Administration Review.)p120 11- John Friend&Allen Hickling.Planning under Pressure.The strategic choice approach.Biddles Ltd.1997.p156

12- Hall.peter.The City of Theory.From The City Readers Routledge:1996:pp3-17

Taylor.B(1984).Strategic planning –which style Do you need (long Range planning)

برنامه بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده در پی این است که می‌تواند با استفاده از اهداف، راهبردهای مناسب، شرایط زندگی بسیار مناسی در این محله به همراه نواحی اطراف فراهم نماید. اما بکار گیری آن گاهی با وجود موارد زیر، پیچیده می‌شود:

نگرش تصمیم گیران برای برنامه‌های مقابله بافت شهری بیشتر تک بعدی بوده و غالب کالبدی بوده است و به تأثیر متقابل پیوسته بین عاملان، تصمیم سازان، تصمیم گیران و استفاده کنندگان توجه نمی‌گردد.

باتوجه به عدم تمایل مشارکت مالی ساکنین نواحی دچار افت به واسطه توان اقتصادی پائین ساخت خانه‌های هر چند مناسب نیز دلیلی بر ماندن آنها نیست واقعه ای غیر از ساکنین محله در آنجا سکونت خواهد نمود.

وجود دثارات پیش بینی شده و پیش بینی نشده مثبت یا منفی که هر برنامه نوسازی و بهسازی بافت‌های فرسوده ممکن است بر مناطق هم‌جوار داشته باشد، لزوم مطالعه نواحی هم‌جوار اینجا تناب نایزیرمی نماید.

حتی اگر بهسازی و نوسازی شهری کار آمد باشد، ممکن است در این بین برندگان و بازندگانی وجود داشته باشند. بنابراین با استی تلاش هایی برای کنترل میزان این نتایج ناهمسان صورت پذیرد و گروههای راکه از تجدید حیات شهری سودوزیان می‌برند، شناسائی نمود.

علاوه بر این، مشکلات عمده‌ای در برنامه ریزی بهسازی و نوسازی شهری در ایران ممکن است رخ دهد که می‌توان آنها را در موارد زیر خلاصه نمود: فقدان یک راهبرد کلان ملی و ناکافی بودن سرمایه گذاری و حمایت دولتی برای برنامه ریزی بهسازی و نوسازی شهری.

عدم ثبات مدیریت شهری در ایران از یک سو و بندمودت بودن برنامه‌های بهسازی و نوسازی شهری از سوئی دیگر، ممکن است اجرائی شدن برنامه‌های بهسازی و نوسازی را بامشكل مواجه سازد.

عدم پاییندی تصمیم گیران شهری به اجرای برنامه‌های ارائه شده در قالب سندهای برنامه شهری می‌تواند رزمه نه اجرای برنامه‌های بهسازی و نوسازی شهری نیز قابل تعییم باشد.

پیشنهادهای اجرائی:

برنامه ریزی بهسازی و نوسازی شهری در نواحی خردمندانه سطح محله قابلیت اجرادار دومی توکن با استفاده از اهداف و راهبردهای آن، برنامه‌های اجرائی را جهت فراهم نمودن شرایط مناسب زندگی، تولید نمود.

بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده شهری امری بین بخشی بوده و باحضور و مشارکت تمامی دستگاه‌های مسئول در امر مدیریت شهری امکان پذیراست.

اقدامات آینده می‌بایست بر برنامه‌های منسجمی برای پیش بینی و توصیف سیمای آنی نواحی برنامه ریزی شده تمرکز یابند.

فراهم نمودن شرایط مناسب برای مشارکت در قالب ساختار سازمانی مستقل و مناسب جهت (سازمانهای غیردولتی) اجرای برنامه بهسازی و نوسازی شهری.

دخالت در بافت‌های فرسوده نه با دخالت کلان و آرمانه دولت بلکه صرفاً باحضور و مشارکت خودسکنان و مالکان و تضمین منافع آنان امکان پذیراست.

در این حالت نقش دستگاه دولتی صرفاً نقش هدایتی و تسهیل کننده خواهد بود. بهره گیری از موسسات آموزشی درجهت ترویج فرهنگ مشارکت و فراغیرنmodن در سطح جامعه.

اعطای امتیازات ویژه در قالب وام یارانه برای ترغیب سرمایه گذاری عاملان محلی و خصوصی، مسئولان ملی و محلی.