



مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران

آسیب‌شناسی برنامه‌محوری در شهرداری تهران

گزارش شماره ۴۲۹

شهریور ۱۳۹۶

مدیریت پژوهش‌های راهبردی

تهیه‌کنندگان: هادی افراسیابی، طاهره علیدادی

داور علمی: مهدی مرادی

ناظر داخلی: مدیریت پژوهش‌های راهبردی

نشانی: تهران، خیابان شریعتی، پل رومی، خیابان شهید اکبری، نبش خیابان شهید آقابزرگی، شماره ۳۲، کد پستی ۱۹۶۴۶۳۵۶۱۱

امور مخاطبان: ۳-۲۲۳۹۲۰۸-۱۰۸ داخلی <http://rpc.tehran.ir>

حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران است و استفاده از مطالب آن صرفاً با ذکر مأخذ بلامانع می‌باشد.

ضمناً متن (PDF) بر روی سایت فوق قابل دریافت است.

سخن نخست

مدیریت بهینه، حفظ پویایی و ارتقاء نوآوری هر سازمان نیازمند تجزیه و تحلیل صحیح محیط، انتخاب بهترین اهداف و راهبردها، ارتقاء توانمندی‌های سازمان و اقدام موثر در جهت تامین هدف‌های تدوین شده است.

بی‌شک دستیابی به این مهم، فارغ از مطالعه، پژوهش و تدبیر و تحقق در امور امکان‌پذیر نمی‌باشد. مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران با توجه به فلسفه وجودی و ظرفیت‌ها و توانمندی‌های خود به مدیریت فرایندهای پژوهشی و انجام مطالعه و پژوهش در خصوص مسائل مدیریت شهری می‌پردازد تا انجام فرایندهای پیش‌گفته را برای مدیران، صاحب‌نظران و پژوهشگران حوزه مدیریت شهری تسهیل نماید.

بنابراین با توجه به اهمیت موضوع، این مرکز، تحریر و نشر گزارش‌های موضوعی و نتایج حاصل از مطالعات تخصصی را وظیفه خود دانسته و امید است که به واسطه چنین اقدامات و گزارش‌هایی، زمینه دستیابی به توسعه پایدار شهری در سایه مدیریت یکپارچه ممکن شود.

بابک نگاهداری

رئیس مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران

چکیده

تردیدی نیست که مدیریت صحیح یک شهر به‌طور پیوسته نیازمند داشتن برنامه خوب و کارآمد، اجرای آن و ردیابی و شناخت عوامل منحرف‌کننده برنامه‌ها از مسیر اجرای بهینه آنها بوده تا به تبع آن کنترل و برطرف کردن تنگناها و عوامل منحرف‌کننده امکان‌پذیر گردد و حجم عظیم منابع انسانی، مالی و طبیعی مصرف شده به هدر نرود. انجام این مهم در سازمان بزرگی مانند شهرداری تهران با حجم قابل توجهی از منابع انسانی، منابع مالی و امکانات شهری برای توسعه شهر دارای ضرورت و اهمیت مضاعف است. در شهرداری تهران تاکنون چندین برنامه کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت تدوین شده و اجرای آنها در سازمان با فراز و فرودهایی همراه بوده است. اکنون سازمان شهرداری ضمن این که دارای تجربیات ارزشمندی در این زمینه است ولی همچنان واجد برخی مسایل و آسیب‌هایی در ارتباط با برنامه‌پذیری و برنامه‌محوری می‌باشد که نیازمند مطالعه نقادانه و آسیب‌شناسانه است و ضرورت دارد با این هدف، رویکرد حاکم بر نظام برنامه‌ریزی مورد کنکاش و بررسی تحلیلی قرار گیرد و ضعف‌های آن شناسایی شود. لذا، تحقیق پیش‌رو با هدف آسیب‌شناسی برنامه‌محوری مجموعه شهرداری تهران و همچنین ارائه پیشنهادهایی برای تدوین برنامه سوم توسعه در راستای مدیریت بهتر شهر تهیه شده است.

با توجه به ماهیت توصیفی-تحلیلی پژوهش و جهت نیل به اهداف، نظرات مدیران و کارشناسان شهرداری از طریق تکمیل پرسش‌نامه‌ها احصاء و آسیب‌های برنامه محوری و اولویت‌های آن در سه سطح پیش از برنامه‌ریزی، حین برنامه‌ریزی و پس از برنامه‌ریزی با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) به دست آمد. گزارش پیش‌رو نتایج کار را به‌صورت ذکر مشکلات و اولویت‌بندی آن در برنامه‌ریزی شهرداری تهران از دید مدیران شهرداری ارائه و پیشنهادات و راهکارهای موثر را نیز بیان داشته است.

واژگان کلیدی: برنامه‌ریزی، برنامه‌پذیری، آسیب‌شناسی، مدیران شهری، شهرداری تهران.

فهرست مطالب

۹	۱- مقدمه
۱۰	۲- مروری بر ادبیات تحقیق
۱۰	۱-۲- برنامه‌ریزی و سیر آن
۱۰	۲-۲- اهمیت برنامه‌ریزی
۱۱	۳-۲- انواع برنامه
۱۲	۴-۲- اثربخشی برنامه‌ریزی
۱۳	۵-۲- ویژگی‌های یک برنامه خوب
۱۳	۶-۲- مفهوم آسیب‌شناسی
۱۳	۷-۲- آسیب‌های برنامه‌ریزی شهری
۱۴	۳- روش تحقیق
۱۵	۱-۳- شیوه‌های گردآوری اطلاعات
۱۵	۲-۳- جامعه و نمونه آماری
۱۶	۳-۳- روش تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش
۱۷	۴- یافته‌های تحقیق
۳۵	۵- نتایج و پیشنهادات
۳۵	۱-۵- نتایج
۳۵	۲-۵- پیشنهادات
۳۸	منابع

۱- مقدمه

هر فعالیت اجتماعی بدون وجود برنامه‌ای سازمان‌یافته که ابزارهای تحقق آن فراهم باشد و فعالیت‌ها را هماهنگ نماید از هم می‌پاشد و به بی‌نظمی می‌گراید. شهر نیز که پیچیده‌ترین و متنوع‌ترین جلوه‌های زندگی بشری را در خود دارد، بدون وجود برنامه‌هایی برای رشد و توسعه آینده و مقابله با مسائل و مشکلات، بی‌سامان می‌گردد. از این رو، وجود برنامه‌هایی کارآمد و نیز عملیاتی کردن و تحقق آنها از ضروریات اقدامات مدیریت شهری به شمار می‌رود.

رشد و تحول سریع شهرها در قرن اخیر و به‌خصوص در چند دهه اخیر باعث رواج طرح‌های شهری برای موزون ساختن توسعه‌های شهری گردیده است. از شروع تهیه طرح‌های شهری در ایران حدود شش دهه می‌گذرد، اما با وجود کسب تجارب فراوان تهیه‌کنندگان و مجریان امور شهری، طرح‌های شهری در عمل نتوانستند در مسیر توسعه برنامه‌ریزی شده شهرها به‌رغم برخی جنبه‌های مثبت، موفق باشند و شواهد و پژوهش‌های گوناگون حاکی از آن است که التزام به برنامه‌ها در سازمان‌های مسئول توسعه شهری رعایت نمی‌شود و همچنان هزینه‌های بسیاری صرف امور پیش‌بینی نشده می‌گردد که به هدر رفت منابع و حتی گسترش مشکلات می‌انجامد.

از جمله اقداماتی که می‌توان در جریان اصلاح روندهای نادرست و مشکلات طرح‌های توسعه شهری، مورد توجه قرار داد، آسیب‌شناسی آنها است، زیرا با نگاهی نقادانه به چگونگی تهیه، اجرا و محتوای طرح‌ها می‌توان مسائل و مشکلات را شناخت و راهکارهایی را برای جلوگیری از شدت یافتن مسائل در نظر گرفت. بر اساس اهمیت مسائل ذکر شده، شهرداری تهران به عنوان متولی مدیریت شهر تهران در رابطه با برنامه‌پذیری و برنامه‌محوری با پرسش روبرو است که «چه عواملی منجر می‌گردد که سازمان شهرداری به اندازه کافی برنامه‌پذیر (برنامه‌محور) نباشد؟». بنابراین تحقیق حاضر به لحاظ ماهیت توصیفی-تحلیلی و به لحاظ هدف کاربردی است و برای گردآوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه بهره گرفته شده است. در این مقاله ابتدا با استفاده از روش تحقیق توصیفی-تحلیلی آسیب‌ها در قالب مدلی سه سطحی، در سه سطح آسیب‌های پیش از برنامه‌ریزی، آسیب‌های حین برنامه‌ریزی و آسیب‌های پس از برنامه‌ریزی (زمان اجرا) دسته‌بندی شده‌اند، سپس این سه عامل به تعدادی معیار و زیرمعیار تقسیم گردیدند و اعتبار صوری آنها از طریق پرسش‌نامه توسط ۱۵ نفر از مدیران مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، ارزیابی و مورد تأیید قرار گرفت. بعد از دریافت و جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، اصلاحات لازم انجام گردید، در مرحله بعد، پرسش‌نامه‌های اصلاح شده بین سایر مدیران، مشاورین و معاونین شهرداری تهران در ۳۰ سازمان، ۲۲ منطقه و ۸ معاونت و همچنین برخی کارشناسان بیرونی توزیع و تکمیل گردید و با استفاده از روش AHP اهمیت هر عامل و وضع موجود هر یک از معیارها و زیرمعیارهای مذکور مورد سنجش قرار گرفت.

نتیجه کار استخراج الگویی جامع شامل ۱۳ معیار و ۷۴ زیر معیار است که به گونه‌ای منظم، مشکلات گوناگون در برنامه‌ریزی شهرداری تهران را بر حسب اهمیت نشان می‌دهد و می‌تواند کمک شایانی به دست اندرکاران در راستای رفع این مشکلات بنماید.

از این‌رو، هدف اصلی این پژوهش آسیب‌شناسی برنامه‌پذیری مجموعه شهرداری تهران و ارائه پیشنهادهایی به منظور تدوین برنامه پنج‌ساله سوم شهرداری تهران است. برای این منظور لازم است عواملی که مانع اجرای برنامه‌ها می‌گردند شناسایی شده و سازوکارهایی برای همراه نمودن بدنه شهرداری در تدوین برنامه سوم ارائه گردد.

۲- مروری بر ادبیات تحقیق

۲-۱- برنامه‌ریزی و سیر آن

برنامه‌ریزی را می‌توان تعیین اهداف و اقدامات نیل به آن اهداف دانست. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی تعهداتی برای انجام یکسری عملیات به منظور تحقق اهداف می‌باشد (سیدجوادین، ۱۳۸۶، ۴۰۶).

در واقع تلاش بشر برای شناخت محیط پیرامون و چگونگی برخورد با آن نوعی برنامه‌ریزی به‌شمار می‌رود؛ از شروع انقلاب صنعتی، شهر به طور روزافزونی ذهن آدمی را به عنوان یک موضوع مورد مطالعه به خود مشغول ساخته است و بدون شک همان‌گونه که شهرها به توسعه خود ادامه می‌دهند پدیده شهر نیز توجه زیادی را به خود معطوف خواهد کرد. رشته‌هایی از قبیل انسان‌شناسی، اقتصاد، جغرافیا، علوم سیاسی و جامعه‌شناسی علاقه خاصی به تحقیق و تمرکز بر روی جوامع شهری پیدا کرده‌اند. تأثیرات انقلاب صنعتی در شهرهای اروپایی سبب گسترش بی‌سابقه آنها می‌شود. این توسعه به مرور زمان مشکلاتی برای این شهرها ایجاد می‌کنند و از این زمان به بعد اندیشه برنامه‌ریزی و طرح‌ریزی برای شهر به طور جامع شکل می‌گیرد که ایجاد اندیشه‌های آرمان‌شهری همانند فوریه و اون و بعدها هاوارد و دیگران را می‌توان پیامد نارسایی‌های محیط شهری دانست. در ایران نیز ناهنجاری‌های موجود در نظام شهرنشینی و شهرسازی در کشور، مسئولان امر را بر آن داشت تا برای سر و سامان دادن به این ناهنجاری‌ها و بی‌نظمی‌ها اقداماتی را در چارچوب برنامه‌ریزی شهری سر لوحه خود قرار دهند (پوراحمد و دیگران، ۱۶۹ و ۱۷۳، ۱۳۸۵).

۲-۲- اهمیت برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی از اساسی‌ترین وظایف مدیریت است که دیگر عناصر وظیفه‌ای مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهد و عبارت است از تجسم و طراحی وضعیت مطلوب آینده و یافتن راه‌ها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم می‌نماید. از این‌رو، برنامه‌ریزی به منظور تعیین اهداف و چگونگی نیل به آنها ضرورتی انکارناپذیر است که در اهمیت آن می‌توان موارد زیر را برشمرد:

- همه برنامه‌ها به انجام اهداف و مقاصد سازمانی کمک می‌کنند. این اصل از ماهیت سازمان ناشی می‌شود و منظور از آن کسب و انجام مقاصد گروهی، از طریق هماهنگی است؛
- انجام وظایف سازمانی، هدایت و کنترل زمانی امکان‌پذیر خواهد بود که برنامه‌ریزی محقق گردد، اگرچه همه وظایف به صورت یک سیستم عمل می‌نمایند اما برنامه‌ریزی، اهداف ضروری را برای تلاش همه گروه‌ها معین می‌کند. ضمن آن که چارچوب‌های مربوط به انجام وظایف دیگران را نیز مشخص می‌سازد؛

- یک مدیر به منظور آگاهی از انواع روابط در سازمان و شرایطی که برای کارکنان ضروری است، و این که کارکنان را چگونه هدایت کند، و یا چه نوع کنترلی را به کار گیرد، باید برنامه‌ریزی نماید. (Koontz, 2009: 103)

۲-۳- انواع برنامه

از جهات گوناگون می‌توان برای یک سازمان برنامه‌ریزی انجام داد، که البته محدوده سازمان نقش عمده‌ای را با توجه به نوع مأموریت‌های سازمان و مقاصد آن برای برنامه‌ریزی به عهده دارد. از سوی دیگر فلسفه و دیدگاه متداول مدیریت بر تعیین نوع برنامه‌ریزی در سازمان تأثیر انکارناپذیر دارد. لذا می‌توانیم دسته‌بندی زیر را برای انواع برنامه‌ها ارائه نماییم:

از نظر مدت اجرا:

- بلندمدت (۱۰ سال و بیشتر)؛
- میان‌مدت (۳ تا ۷ و گاهی تا ۱۰ سال)؛
- کوتاه‌مدت (۱ تا ۲ سال).

از نظر وسعت انجام:

- جامع؛
- راهبردی.

از نظر هدف:

- توسعه؛
- اقتصاد توسعه؛
- کالبدی؛
- ارشادی؛
- اجباری؛
- اختصاصی.

از نظر سطوح مکانی:

- برنامه ملی (در سطح کشور)؛
- برنامه منطقه‌ای (در سطح استان)؛
- برنامه ناحیه‌ای (در سطح شهرستان)؛
- برنامه روستایی (در سطح دهستان و روستا).

۲-۴- اثربخشی برنامه‌ریزی

شناسایی و مشخص کردن فرصت‌ها و مشکلات هر شهری به طور قابل توجهی نسبت به مکانی که واقع شده، سطح اقتصاد، اجتماع و توسعه نهادی و بسیاری از فاکتورهای دیگر وابسته است^۱، از این رو، با توجه به تنوع شهرها، برای داشتن برنامه‌ریزی مؤثر باید موارد زیر را در نظر داشت:

۱- **تقدم زمانی فعالیت‌ها:** برنامه‌ریزی باید به گونه‌ای انجام شود که اجزای آن هم از حیث محتوا و فعالیت‌های پیش‌بینی شده و هم از حیث تقدم و تأخر زمانی، هماهنگ باشند، زیرا برخی از فعالیت‌ها باید قبل از سایر فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده، انجام پذیرند.

۲- **هماهنگی و ارتباطات:** ارتباطات باید به گونه‌ای برقرار گردد که همه افراد بتوانند درک صحیحی از برنامه و نحوه اجرای آن به دست آورند.

۳- **تشریک مساعی:** موفقیت در اجرای برنامه، مستلزم همکاری و تشریک مساعی کلیه کارکنان درگیر در اجرای برنامه است.

۴- **آماده‌سازی شرایط برای اجرای برنامه:** ایجاد جو مناسب برای برنامه‌ریزی باید به طور نظام‌یافته، از سطوح بالای سازمان آغاز شود.

بدین منظور انجام موارد زیر توصیه می‌گردد:

- ترسیم نموداری مطلوب برای هر بخش از سازمان؛
- هماهنگ ساختن فعالیت‌های گروهی؛
- مشخص کردن وظایف افراد؛
- ایجاد جو مناسب برای افزایش کارایی گروهی؛
- تشریح اهداف و خط‌مشی‌های سازمان برای همه افراد، در همه سطوح سازمان؛
- تکمیل برنامه‌های بلندمدت به وسیله برنامه‌ریزی‌های کوتاه مدت؛
- ایجاد زمینه برای دریافت اطلاعات و پذیرش تغییرات سازمانی (رضائیان، ۱۳۸۸، ۲۰۱-۲۰۰).
- سروری (۱۳۹۴) شش مقوم اصلی برای یک برنامه‌ریزی خوب را به شرح زیر مطرح می‌نماید:
- **هماهنگی:** عقلانیت هماهنگ‌ساز (قدرت هماهنگ‌سازی با شبکه و دست‌اندرکاران)؛
- **ارتباط:** عقلانیت ارتباطی (هم‌خوانی و ارتباط کلی ذی‌مدخلان و سازمان‌ها)؛
- **آینده‌نگری:** عقلانیت آینده‌نگری (فاقد تداوم خطی بوده و ساختنی است تا به آینده مورد نظر برسد)؛
- **ماهیت استراتژیک:** عقلانیت استراتژیک (تشخیص فرصت‌ها و هماهنگی روزمرگی با چشم‌اندازها)؛

- ابعاد ارزشی: عقلانیت ارزشی (توجه به تاریخ، فرهنگ، محیط زیست و معماری وضع موجود)؛
 - ماهیت ابزاری: عقلانیت ابزاری (از تمامی ابزارها، فنون و تجارب روز بهره‌گیری نماید) (سرور و دیگران، ۱۳۹۴، ۱۶۲).
- ۲-۵- ویژگی‌های یک برنامه خوب**

- با توجه به مطالبی که تا کنون بیان شد، یک برنامه خوب باید شامل ویژگی‌های زیر باشد:
- هدف‌های برنامه باید روشن، مشخص و قابل فهم باشد (زیرا امکان دستیابی به اهداف سهل‌تر می‌شود)؛
- یک برنامه خوب باید ساده و جامع باشد (ساده زیرا برای مردم تهیه می‌شود و جامع زیرا باید فرانگر باشد)؛
- برنامه باید کاملاً متعادل و در عین حال قابل انعطاف باشد (زیرا دائم در حال تغییر شرایط هستیم)؛
- هر برنامه باید دارای محدودیت زمانی باشد؛
- برنامه باید با همکاری ذی‌مدخلان و ذی‌نفعان و مردم محلی تهیه شود؛
- وحدت برنامه‌ریزی از جانب مدیران گوناگون مورد تأیید قرار گیرد (سرور و دیگران، ۱۳۹۴، ۱۶۴).

۲-۶- مفهوم آسیب‌شناسی

آسیب‌شناسی برای اشاره به فرایندی به کار می‌رود که به منظور تجزیه و تحلیل و شناخت دقیق‌تر ساختار، تعاملات، رویه‌ها و روش‌ها، سبک‌های مدیریتی و سایر عناصر یک سیستم به منظور شناسایی مسائل و تنگناها به اجرا درآید (حسن‌زاده و دیگران، ۱۳۸۳، ۱۳۸).

بنابراین به منظور تقویت تحقق‌پذیری برنامه‌ها لازم است آسیب‌شناسی جدی در زمینه برنامه‌ریزی شهری صورت گیرد تا ایرادات موجود شناسایی و اصلاح گردد، زیرا برنامه‌ریزی شهری از مهم‌ترین و شاخص‌ترین مؤلفه‌های رشد و توسعه شهری است، و آنچه برای رشد سریع، اصولی و منطقی شهر لازم است، تمرکز بر طرح‌هایی است که ساختن شهر به طور موزون و متعادل را رقم می‌زند و رسیدن به این مهم نیز جز با آسیب‌شناسی میسر نمی‌گردد. از این‌رو، در ادامه برخی از عواملی که منجر به عدم تحقق برنامه‌های شهری می‌گردد را مورد بررسی قرار خواهیم داد.

۲-۷- آسیب‌های برنامه‌ریزی شهری

- قبل از بیان آسیب‌های برنامه‌ریزی، به برخی تحقیقات مرتبط در این زمینه اشاره می‌کنیم:
- مقاله‌ای با عنوان «فراتحلیلی بر آسیب‌شناسی برنامه‌های توسعه در ایران» که مکنون و دیگران (۱۳۹۳)، بعد از بررسی برنامه‌های توسعه در ایران، آسیب برنامه‌های توسعه در ایران را به چهار دسته آسیب شامل آسیب‌های مربوط به پیش‌نیازهای برنامه‌ریزی، آسیب‌های مربوط به فرایند برنامه‌ریزی، آسیب‌های مربوط به محتوای برنامه‌ریزی و آسیب‌های مربوط به اجرای برنامه تقسیم کرده‌اند.
- گزارشی با عنوان «آسیب‌شناسی برنامه‌های توسعه اقتصادی کشور بعد از پیروزی انقلاب اسلامی»، که سعید غلامی و میکائیل عظیمی (۱۳۸۸)، چالش‌های برنامه‌ریزی را به دو دسته ساختاری و اجرایی تقسیم کرده‌اند.

- مقاله‌ای با عنوان «آسیب‌شناسی طرح‌های توسعه شهری در کشور»، که پوراحمد و دیگران آسیب‌های طرح‌های توسعه را به دو دسته محتوایی و اجرایی تقسیم‌بندی کرده‌اند.
 - مقاله‌ای با عنوان «CDS رویکردی جدید در برنامه‌ریزی شهری»، که اشرفی (۱۳۹۴) چالش‌های پیش‌روی استراتژی توسعه شهری را به دو دسته عوامل بیرونی و درونی تقسیم کرده است.
 - مقاله‌ای با عنوان «تحلیل و اولویت‌بندی آسیب‌های اجرای برنامه‌های حوزه خدمات شهری»، که حسن‌زاده و دیگران (۱۳۸۳) شش آسیب را در این حوزه برشمرده‌اند.
 - و در نهایت مقاله‌ای با عنوان «آسیب‌شناسی برنامه‌ریزی در ایران با پیشنهاد مأموریت‌محوری در سیاست‌گذاری‌های توسعه منطقه‌ای»، که زالی (۱۳۹۱) با شمارش تعدادی آسیب در این حوزه در نهایت ایده برنامه‌ریزی مأموریت‌محور را پیشنهاد می‌دهد.
- بعد از مطالعه و جمع‌بندی تحقیقات انجام شده در این زمینه، آسیب‌های فرایند برنامه‌ریزی شهری در سه دسته به شرح زیر طبقه‌بندی گردید:

الف) آسیب‌های مرحله پیش از برنامه‌ریزی؛

ب) آسیب‌های مرحله برنامه‌ریزی؛

ج) آسیب‌های مرحله اجرا.

این آسیب‌ها به تعدادی معیار و زیر معیار تقسیم گردید.

۳- روش تحقیق

هر روش تحقیقی ریشه در عقیده فلسفی خاصی دارد، که در مورد سؤالات اساسی بحث می‌کند. بر این اساس دو پارادایم عمده تحقیق کیفی و کمی شکل گرفت.

پژوهش‌های کیفی برای کمک به پژوهشگر برای درک افراد انسانی و بسترهای اجتماعی و فرهنگی که انسان‌ها در آن زندگی می‌کنند شکل گرفتند. در این شیوه، محقق به طور ملموس، محسوس و واقعی مسائل را دریافته و آنها را تحلیل می‌کند (الوانی، ۱۳۷۷، ۲۰).

روش تحقیق کیفی از مهم‌ترین ابزارها برای رفع کاستی‌های روش کمی است. زیرا با این روش می‌توان از پیش‌داوری در انتخاب شاخص‌ها و مفاهیم از پیش طراحی شده بر حذر ماند و در نهایت به نظریه‌پردازی، که هدف نهایی تحقیق کیفی است دست یافت. با توجه به این‌که، می‌توان شاخص‌ها را به منزله نشانگرهای مشاهده‌پذیر برای ارجاع به مفاهیمی دانست که امکان سنجش مستقیم آنها وجود ندارد و نیز با توجه به تمایلی که در مطالعات کمی برای ثابت فرض کردن مفاهیم وجود دارد، روش تحقیق کیفی تعاریف عملیاتی از پیش طراحی شده را رد و انعطاف‌پذیری را در برخورد با پدیده‌ها توصیه می‌کند. (payane and payan, 2004: 116).

از منظر روش‌های کیفی، ویژگی‌های روش کمی، از جمله کنترل شرایط، مورد نقد قرار می‌گیرد؛ زیرا این کار،

موضوع مورد مطالعه را از خاستگاه منفک کرده و پیچیدگی‌های واقعی ناشی از تأثیرگذاری عوامل گوناگون بر یکدیگر را نادیده می‌گیرد. از دیدگاه این نوع روش‌ها، مشارکت و تفسیر محقق، بخشی از فرایند تحقیق محسوب می‌شود؛ از این‌رو، عینیت و بی‌طرفی مطلوب، در روش‌های کمی نیز کاملاً محقق نخواهند شد. این موضوع در رابطه با ویژگی تکرارپذیری نیز صادق است؛ زیرا عناصر سازنده فضای خاص هر تحقیق، نظیر زمان، مکان و افراد، قابل تکرار نیستند. نکته دیگر این که با در نظر داشتن احتمال تأثیر دیدگاه‌های پیشین بر درک محقق از واقعیت، روش‌های کیفی می‌کوشند با کم‌ترین مفروضات ذهنی به موضوع مطالعه نزدیک شوند و از درون، به کشف روابط حاکم بر موضوع نایل آیند. در نتیجه، این دست تحقیقات، عمدتاً به کشف و توصیف و نه تبیین می‌انجامد و در آنها رویکرد استقرایی بر رویکرد قیاسی تفوق می‌یابد. انجام روش‌های کیفی، بسیار مشکل‌تر از روش‌های کمی است؛ زیرا این روش‌ها کم‌تر استاندارد شده و از قواعد دقیقی پیروی نمی‌کنند. هر تحقیق، ویژگی‌های خاص خود را دارد و نتایج هر تحقیق نیز به مهارت، بینش، سبک و توانایی محقق وابسته است (Elo & Kingas, 2007: 113).

نتایج حاصل از این دو نیز متفاوت است. روش کمی، به تولید داده‌های عددی و تحلیل آماری این داده‌ها منجر می‌شود. اما نتیجه تحلیل کیفی، ارائه نوعی توصیف و یا سنخ‌شناسی از معانی مستتر در یک متن است (Zhang & Wildemuth, 2009: 2).

بنابراین، با توجه به ماهیت موضوع تحقیق پیش‌رو و مؤلفه‌های کیفی مورد بررسی، رویکرد حاکم بر این پژوهش، تحلیلی و کیفی است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی بوده و برای اجرای آن از روش تحلیل محتوا استفاده شده است.

۳-۱- شیوه‌های گردآوری اطلاعات

روش‌های عمده گردآوری اطلاعات در این پژوهش عبارتند از:

- در بخش ادبیات تحقیق، به منظور جمع‌آوری اطلاعات از روش اسنادی و کتابخانه‌ای و جستجوی اینترنتی بهره گرفته شد؛
- پس از طراحی مدل نهایی حاصل از تحلیل محتوای منابع مطالعه شده، نتایج پژوهش به منظور ارزیابی به خبرگان ارائه گردید. بنابراین از پرسش‌نامه نیز برای سنجش اعتبار مدل بهره گرفته شد.

۳-۲- جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق، شامل مدیران ارشد اعم از معاونین، مدیران ادارات کل، مدیران کل سازمان‌ها، مشاوران، مدیران ارشد و میانی در مجموعه شهرداری تهران بوده است که پرسش‌نامه آماده شده به همه سازمان‌ها و ادارات ارسال گشت و ۱۲۹ پرسش‌نامه تکمیل و ارجاع داده شد که تمامی آنها مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند.

۳-۳- روش تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش تحلیل محتوا بهره گرفته شده است. «تحلیل محتوا» روشی است که به منظور دستیابی به ویژگی‌های مختلف پیام، دیدگاه‌ها و اندیشه‌های صادر کننده پیام، علل صدور پیام و آثار پیام، برای تجزیه و تحلیل عینی و منظم پیام‌های مختلفی که از طرق گوناگون مبادله می‌شود به کار می‌رود (عزتی، ۱۳۷۶، ۲۳۰).

پایه و اساس فن و تکنیک تحلیل محتوا را هرمنوتیک، تشکیل می‌دهد. در زبان و ادبیات فارسی هرمنوتیک را «علم تفسیر»، «علم تأویل» و حتی «هنر تأویل» ترجمه کرده‌اند. تأویل، راهیابی به معنای باطنی و نهانی متن است (دانایی‌فرد و دیگران، ۱۳۸۳، ۲۴۶).

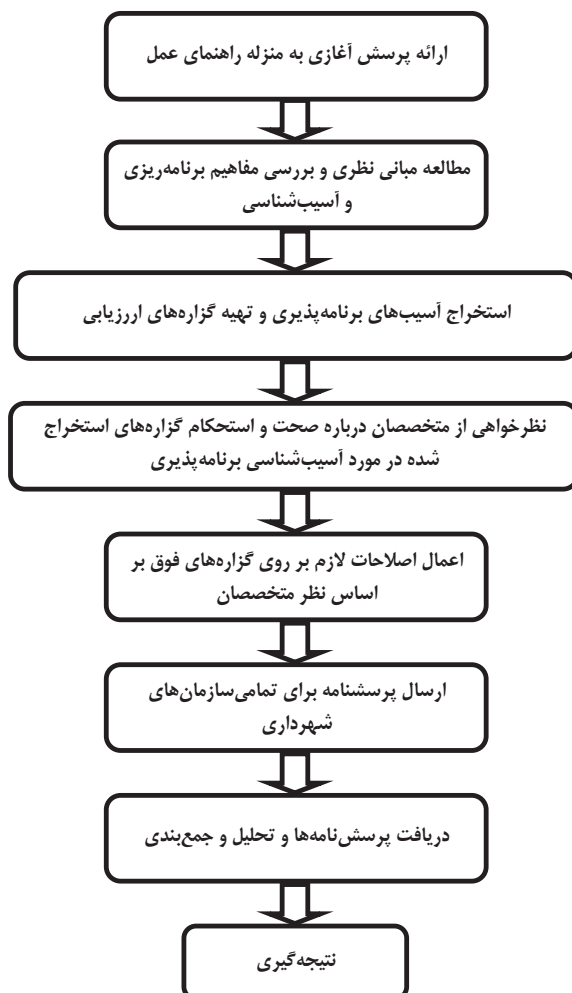
همه روش‌های تحلیل محتوا برای مطالعه آن‌چه در گفتار هست ولی در نگاه اول دیده نمی‌شود و به عبارت دیگر آن‌چه تلویحی و نهفته است، مناسب می‌باشد. روش تحلیل محتوا، محقق را مجبور می‌کند از تفسیرهای آنی و نسجیده، مخصوصاً از تفسیرهای نسجیده خودش فاصله بگیرد. نظر به این که تحلیل محتوا بر روی اسناد (معمولاً مکتوب) انجام می‌گیرد، لذا همیشه فرصت بازبینی کارهای گذشته تحقیق وجود دارد. (کیوی و کامپنهود، ۱۳۷۰، ۲۲۵-۲۲۶).

هدف در غالب تحلیل محتواهایی که انجام می‌شود، پاسخگویی به سؤالاتی است که با موارد تجزیه و تحلیل، ارتباط مستقیم دارند (دلاور، ۱۳۸۰، ۲۸).

در این پژوهش، ابتدا با استفاده از روش تحلیل محتوا، آسیب‌ها استخراج و در قالب مدلی سه سطحی، در سه سطح آسیب‌های پیش از برنامه‌ریزی، آسیب‌های حین برنامه‌ریزی و آسیب‌های پس از برنامه‌ریزی (زمان اجرا) دسته‌بندی گردید. سپس به منظور بررسی اعتبار صوری شاخص‌های استخراج شده و میزان اهمیت آنها در سه سطح مذکور، این شاخص‌ها در قالب پرسش‌نامه بین پانزده نفر از مدیران مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران توزیع و مورد ارزیابی و مقایسه زوجی قرار گرفت و پس از انجام اصلاحات لازم و اعمال ضرایب اهمیت، پرسش‌نامه‌های اصلاح شده بین سایر مدیران، مشاورین و معاونین در ۳۰ سازمان، ۲۲ منطقه و ۸ معاونت شهرداری تهران توزیع گردید (نموار ۱). در مجموع با استفاده از ضرایب منبعث از روش مقایسه زوجی مبتنی بر تحلیل سلسله مراتبی (AHP¹) و مقادیر استخراج شده از ۱۲۹ پرسش‌نامه دریافت شده، اهمیت هر عامل با توجه به میزان اثرگذاری آن در موضوع پژوهش به تفکیک هر یک از معیارها و زیرمعیارها محاسبه شد و به شرح جداول و نمودارهای که در ادامه می‌آید قابل مشاهده است.

1- Analytical Hierarchy Process

فرایند تحلیل سلسله مراتبی، یکی از روش‌های پرکاربرد برای رتبه‌بندی و تعیین اهمیت عوامل است که با استفاده از مقایسه‌های زوجی گزینه‌ها، اولویت‌بندی هر یک از معیارها پرداخته می‌شود.



نمودار ۱: مراحل انجام پژوهش آسیب‌شناسی برنامه‌پذیری در شهرداری تهران

۴- یافته‌های تحقیق

این پژوهش درصدد است تا آسیب‌های برنامه‌ریزی‌های شهری را استخراج نماید؛ دستیابی به این آسیب‌ها از آن حیث ارزشمند است که مسئولین با بهره‌گیری از این موارد درصدد رفع آنها و اعتلای برنامه‌ریزی برخواهند آمد. در این تحقیق، به دنبال پاسخ‌گویی به سؤال پژوهش، تلاش محققین بر آن قرار گرفت که به میزان ممکن این آسیب‌ها را از میان منابع مطالعه شده بازیابی نموده و مهم‌ترین آنها را مورد توجه قرار دهد. از این رو، این کار با مطالعه کتب و مقالات آغاز شد و در حین مطالعه، واژگان و مفاهیم راهنما تعیین و جداول موضوعی تنظیم گردید. نهایتاً معیارهای آسیب‌شناسی در رابطه با هر موضوعی جمع‌بندی گردید و نتایج بدست آمده برای سنجش اعتبار و نیز بررسی صحت و جامعیت آنها در اختیار مدیران مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران قرار گرفت؛ بعد از دریافت نظرات و اعمال اصلاحات لازم، معیارهای آسیب‌شناسی به دست آمده در سه سطح به شرح زیر نهایی و دسته‌بندی گردید.

الف) معیارهای مرحله پیش از برنامه‌ریزی

فرایند برنامه‌ریزی، همواره در دل محیطی شکل می‌گیرد که از آن به عنوان «شرایط محیطی حاکم بر برنامه‌ها» یاد می‌شود. این شرایط که بعضاً تحت عناوینی چون «شروط صفر برنامه» یا «پیش نیازهای برنامه‌ریزی» از آنها یاد شده است، شامل موارد زیر می‌گردد:

- بعد سیاسی

- ۱- مشارکت دادن مدیران شهری در سیاست‌گذاری‌ها و تصمیمات مربوط به شهر در سطح دولت؛
- ۲- توجه به نیازهای شهر در تصمیمات کلان کشوری؛
- ۳- کارآمدی مدیران؛
- ۴- مدیریت یکپارچه شهری.

- بعد اقتصادی

- ۱- گرایش به حضور در پایتخت و افزایش هزینه‌های جاری؛
- ۲- ثبات وضعیت اقتصادی؛
- ۳- رونق اقتصادی؛
- ۴- اثر سهم درآمدهای پایدار شهری.

- بعد اجتماعی

- ۱- اعتماد عمومی به نهادهای حاکمیتی؛
- ۲- میزان توسعه یافتگی اجتماعی؛
- ۳- فرهنگ کار و تلاش؛
- ۴- فرهنگ برنامه‌ریزی؛
- ۵- سازوکار کارآمد برای مشارکتهای اجتماعی.

- نظامات حقوقی و قانونی

- ۱- شفافیت قانونی؛
- ۲- ضمانت اجرایی اسناد بالادستی؛
- ۳- اختیارات قانونی.

ب) معیارهای مرحله برنامه‌ریزی (فرایند و محتوا)

دسته دوم آسیب‌ها، معطوف به مشکلات و نواقص فرایند برنامه‌ریزی و محتوای آن است. این آسیب‌ها شامل موارد زیر می‌گردد:

- فرایند مشارکتی برنامه‌ریزی

- ۱- توانایی در همراه‌سازی ذی‌نفعان؛
- ۲- مشارکت ذی‌نفعان در برنامه‌ریزی؛
- ۳- هماهنگی تهیه‌کنندگان برنامه با مجریان؛

- فرایند تصویب

- ۱- هماهنگی و هم‌سویی با طرح‌های کلان بالادستی؛
- ۲- کفایت طرح‌های بالادستی؛
- ۳- بروکراسی سیستم اداری.

- بلوغ و یادگیری سازمانی در تدوین برنامه

- ۱- راهبری و تخصص مدیران؛
- ۲- انگیزه کارکنان برای یادگیری؛
- ۳- آموزش و توسعه دانش برنامه‌ریزی در کارکنان؛
- ۴- به‌کارگیری مناسب نیروها و شایسته‌سالاری و دانش‌گرایی؛
- ۴-۱- جذب نیروهای توانمند؛
- ۴-۲- توانایی نگهداری نیروهای توانمند؛
- ۴-۳- بهره‌گیری مؤثر از مشاورین بیرونی در تدوین برنامه؛

- آمار و اطلاعات

- ۱- به‌کارگیری مناسب فناوری اطلاعات برای تصمیم‌گیری؛
- ۲- اشتراک‌گذاری و مدیریت مناسب داده‌ها و اطلاعات در سازمان؛
- ۳- فرایندهای جمع‌آوری و پردازش داده‌ها.

- کیفیت محتوای برنامه

- ۱- هماهنگی و انسجام بخش‌های مختلف برنامه؛
- ۲- تفکر راهبردی؛
- ۲-۱- تفکر سیستماتیک و جامع؛
- ۲-۲- تعادل در طراحی پروژه‌های کالبدی و غیر کالبدی؛
- ۳- واقع‌گرایی؛
- ۳-۱- توجه به محدودیت‌ها و ظرفیت‌های واقعی؛

۳-۲- اولویت‌گذاری مناسب مسائل کلیدی و اقدامات؛

۳-۳- توجه به نیازهای بخشی و مناطق شهرداری؛

۴- انعطاف‌پذیری برنامه‌ها؛

۵- آینده‌نگری و تعریف سناریوهای مناسب؛

۶- تعریف سازوکارهای بازنگری و اصلاح برنامه؛

۷- توجه به نوآوری و خلاقیت در برنامه‌ها؛

۸- زمان‌بندی مناسب برنامه‌ها؛

۹- تعریف روش‌های تحقق برنامه؛

۱۰- برآورد مناسب منابع

ج) معیارهای مرحله اجرای برنامه

دسته چهارم آسیب‌ها نیز معطوف به حوزه اجراست؛ این آسیب‌ها شامل موارد زیر می‌گردد:

- هماهنگی با تغییرات محیطی

۱- هماهنگی با تغییرات در عرصه سیاسی و اقتصادی شهر و کشور؛

۲- منعطف بودن ساختارهای سازمانی و اسناد برنامه‌ای نسبت به تغییرات محیطی؛

۳- کارآمدی سازوکارهای بازخورد.

- تحقق منابع مورد نیاز

۱- روش‌های مناسب بودجه‌ریزی؛

۲- هماهنگی بودجه با برنامه‌های مصوب.

- کیفیت اجرای برنامه‌ها

۱- وجود سازوکارهای نظارت عمومی (نظیر رسانه‌ها، مردم، احزاب)؛

۲- ضمانت قانونی برنامه‌های تدوین شده؛

۳- کارآمدی سازوکارهای نظارتی و ارزیابی عملکرد؛

۴- وجود داده‌ها و اطلاعات معتبر برای نظارت و ارزیابی؛

۵- کافی بودن دوره‌های مدیریتی؛

۶- تصمیم‌گیری براساس برنامه‌های مصوب و دخالت ندادن سلیقه فردی در تصمیم‌گیری؛

۷- تسلط و درک صحیح مجریان از برنامه؛

۸- هم‌سویی منافع فردی و منافع سازمانی و دخالت ندادن انگیزه‌های سیاسی؛

۹- سلامت اداری و سازمانی؛

۱۰- شایستگی و توانمندی به عنوان راه پیشرفت در نظام اداری.

- بلوغ مدیریت و سازمان‌های اجرای برنامه

۱- انسجام و یکپارچگی میان بخش‌های گوناگون سازمان؛

۲- توان اجرایی مدیران؛

۳- وجود روحیه ریسک‌پذیری و جسارت در مدیران؛

۴- توجه به اثربخشی سازمانی؛

۵- برون‌سپاری‌های مناسب؛

۶- کانال‌های ارتباطی میان مدیریت و کارکنان؛

۷- تطابق عملکردها با اهداف؛

۸- سازوکارهای سنجش بهره‌وری؛

۹- فرایندهای مناسب کاری.

معیارهای فوق در قالب پرسش‌نامه بین تمامی مدیران، مشاورین و معاونین شهرداری تهران توزیع گردید (۱۲۹)

پرسش‌نامه) و پس از قضاوت نهایی آنها در رابطه با آسیب‌های استخراج شده، نتایج زیر کسب شد.

قابل ذکر است که برای وزن‌دهی به نظرات متخصصین در مورد هر یک از آسیب‌ها، امتیاز نهایی با اعمال

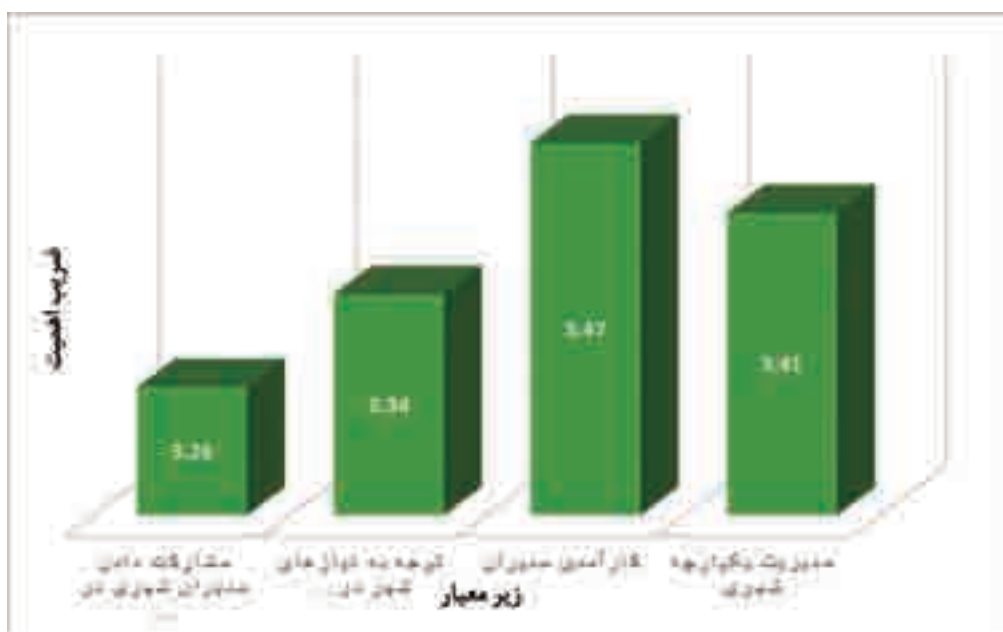
ضرایب وزنی معیارهای بالادستی (که با استفاده از روش AHP بدست آمده است) محاسبه شده است.

الف) آسیب‌های مرحله پیش از برنامه‌ریزی

نتایج بررسی و تحلیل آسیب‌های پیش از برنامه در چهار بعد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و نظامات حقوقی و قانونی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

جدول ۱: مقایسه زیرمعیارها در معیار بعد سیاسی

معیار	ردیف	زیر معیار	امتیاز اولیه برای میزان اهمیت	امتیاز نهایی با اعمال ضرایب AHP
بعد سیاسی	۱	مشارکت دادن مدیران شهری در سیاست‌گذاری‌ها و تصمیمات مربوط به شهر در سطح دولت	۸۱,۴٪	۳,۲۶
	۲	توجه به نیازهای شهر در تصمیمات کلان کشوری	۸۳,۶٪	۳,۳۴
	۳	کارآمدی مدیران	۸۶,۷٪	۳,۴۷
	۴	مدیریت یکپارچه شهری	۸۵,۳٪	۳,۴۱



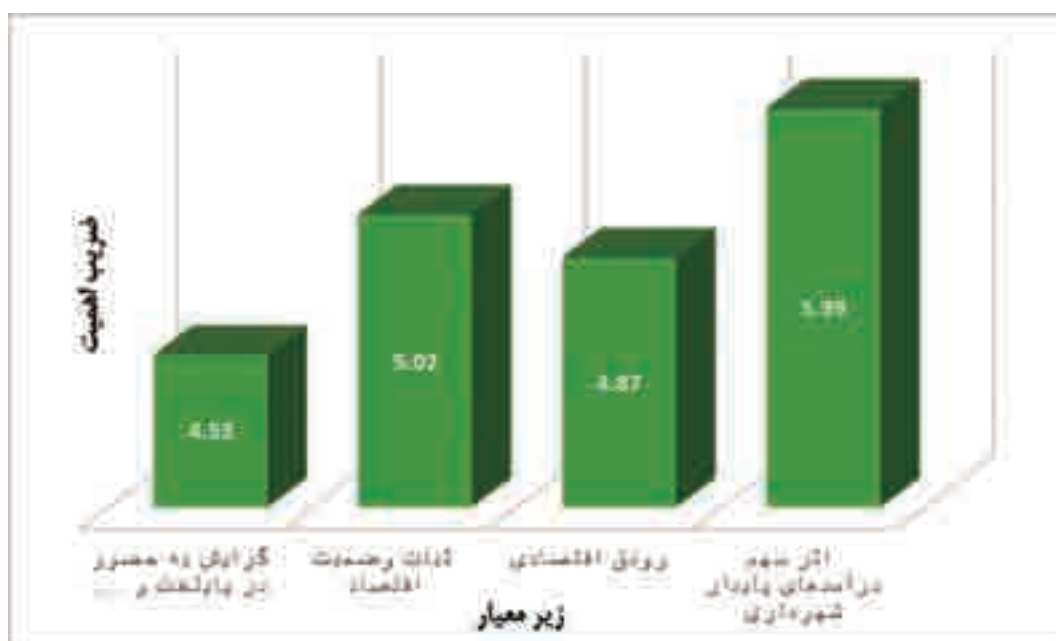
نمودار ۲: مقایسه زیرمعیارها در معیار بعد سیاسی

بر طبق آنچه مشاهده می‌گردد، از دیدگاه مدیران شهری، در بعد سیاسی «کارآمدی مدیران»، بیشترین تأثیر را بر برنامه‌پذیری شهرداری تهران دارد.

کارآمدی، معیار مهمی برای هر سیستم سیاسی است. یکی از بحران‌هایی که ممکن است هر نظام با آن مواجه شود بحران کارآمدی است و در این میان ناکارآمدی مدیران، بیشترین آسیب را بر سیستم وارد می‌نماید. ناکارآمدی مدیران ممکن است به دلیل نبود دانش شغلی و تخصصی، ضعف در به‌کارگیری دانش و مهارت‌های مدیریتی در سطوح گوناگون تصمیم‌گیری، هدایت و نظارت، عدم احساس مسئولیت، اعمال سلیقه و برداشت شخصی از ضوابط و ... باشد.

جدول ۲: مقایسه زیرمعیارها در معیار بعد اقتصادی

معیار	ردیف	زیر معیار	امتیاز اولیه برای میزان اهمیت	امتیاز نهایی با اعمال ضرایب AHP
بعد اقتصادی	۱	گرایش به حضور در پایتخت و افزایش هزینه‌های جاری	۷۰٫۹٪	۴٫۵۳
	۲	ثبات وضعیت اقتصاد	۷۸٫۴٪	۵٫۰۲
	۳	رونق اقتصادی	۷۶٫۱٪	۴٫۸۷
	۴	اثر سهم درآمدهای پایدار شهرداری	۸۴٫۲٪	۵٫۳۹



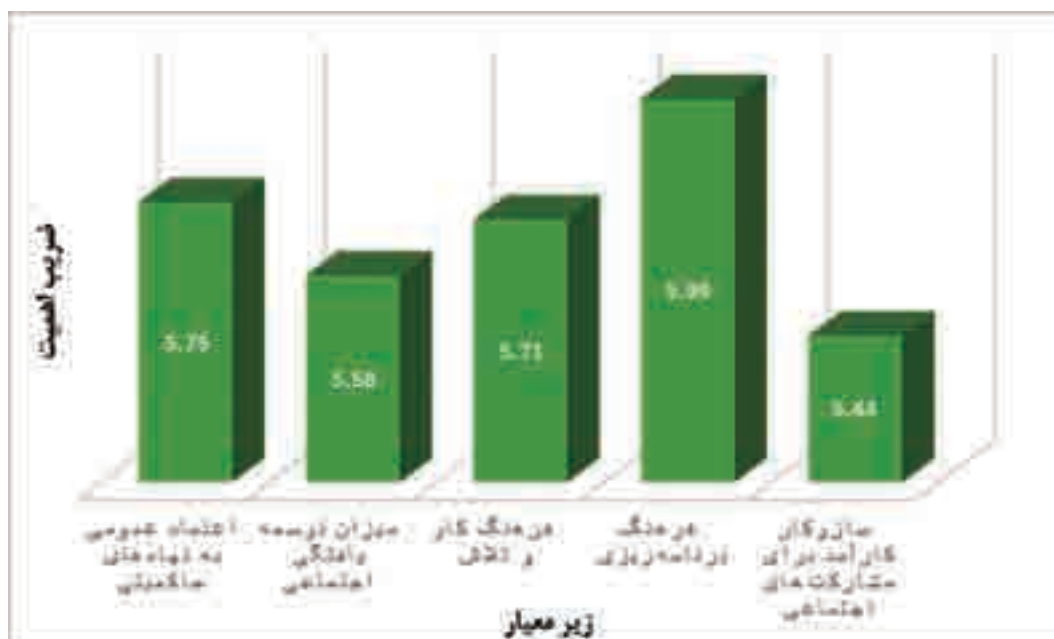
نمودار ۳: مقایسه زیرمعیارها در معیار بعد اقتصادی

بر طبق آن چه مشاهده می‌گردد، از دیدگاه مدیران شهری، در بعد اقتصادی «داشتن درآمدهای پایدار شهرداری»، بیشترین تأثیر را بر برنامه‌پذیری شهرداری تهران دارد.

از مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان شهری، چگونگی تأمین مالی پایدار شهری و ارائه خدمات عمومی کافی به شهروندان است. از این‌رو، شناسایی و طراحی درآمدهای پایدار به عنوان پشتوانه‌ای برای تحقق برنامه‌های توسعه شهری، امری ضروری قلمداد می‌گردد.

جدول ۳: مقایسه زیرمعیارها در معیار بعد اجتماعی

معیار	ردیف	زیر معیار	امتیاز اولیه برای میزان اهمیت	امتیاز نهایی با اعمال ضرایب AHP
بعد اجتماعی	۱	اعتماد عمومی به نهادهای حاکمیتی	۸۲,۲٪	۵,۷۵
	۲	میزان توسعه یافتگی اجتماعی	۷۹,۷٪	۵,۵۸
	۳	فرهنگ کار و تلاش	۸۱,۶٪	۵,۷۱
	۴	فرهنگ برنامه‌ریزی	۸۵,۶٪	۵,۹۹
	۵	سازوکار کارآمد برای مشارکت‌های اجتماعی	۷۷,۷٪	۵,۴۴



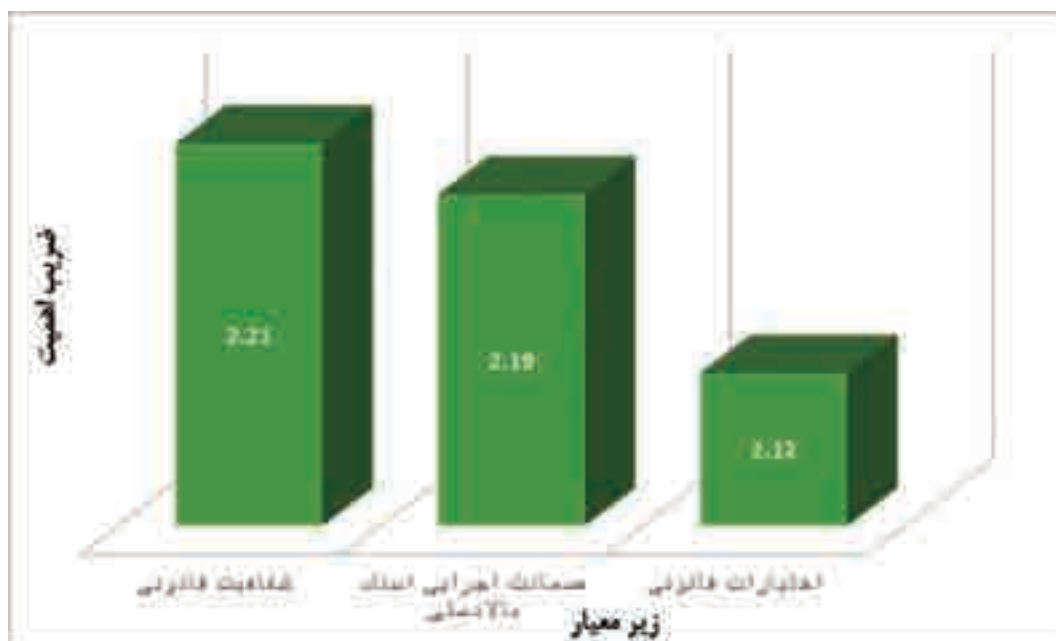
نمودار ۴: مقایسه زیرمعیارها در معیار بعد اجتماعی

بر طبق آنچه مشاهده می‌گردد، از دیدگاه مدیران شهری، در بعد اجتماعی «وجود فرهنگ برنامه‌ریزی»، بیشترین تأثیر را بر برنامه‌پذیری شهرداری تهران دارد.

امروزه برنامه‌ریزی به عنوان یک نگرش و یک راه زندگی، ضامن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه و تفکر برای آینده است. بنابراین ضرورت برنامه‌ریزی برای رسیدن به اهداف یک واقعیت انکارناپذیر است و تمامی نهادها در محیط پویای کنونی که دائماً قرین تحولات است برای حرکت در مسیری صحیح نیازمند برنامه‌ریزی هستند.

جدول ۴: مقایسه زیرمعیارها در معیار نظامات حقوقی و قانونی

معیار	ردیف	زیر معیار	امتیاز اولیه برای میزان اهمیت	امتیاز نهایی با اعمال ضرایب AHP
نظامات حقوقی و قانونی	۱	شفافیت قانونی	۸۵,۱٪	۲,۲۱
	۲	ضمانت اجرایی اسناد بالادستی	۸۴,۲٪	۲,۱۹
	۳	اختیارات قانونی	۸۱,۶٪	۲,۱۲



نمودار ۵: مقایسه زیرمعیارها در معیار نظامات حقوقی و قانونی

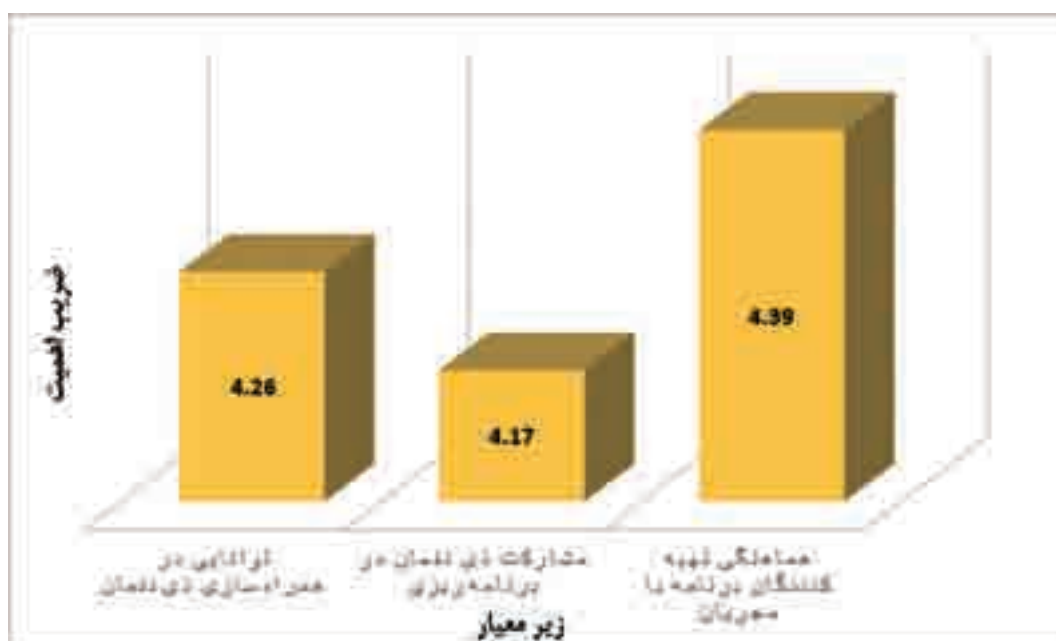
بر طبق آنچه مشاهده می‌گردد، از دیدگاه مدیران شهری، در بخش نظامات حقوقی و قانونی «شفافیت قانونی»، بیشترین تأثیر را بر برنامه‌پذیری شهرداری تهران دارد، زیرا عدم شفافیت باعث کند شدن روند توسعه و هدر رفت سرمایه‌های اقتصادی و اجتماعی و نیز پیدایش ناهنجاری‌های اجتماعی و بی‌عدالتی می‌گردد، از این‌رو، وجود شفافیت قانونی از جمله ضروریات برنامه‌پذیری به‌شمار می‌رود.

ب) آسیب‌های مرحله برنامه‌ریزی

نتایج بررسی و تحلیل آسیب‌های مرحله تدوین برنامه به شرح زیر ارائه می‌گردد:

جدول ۵: مقایسه زیرمعیارها در معیار فرایند مشارکتی برنامه‌ریزی

معیار	ردیف	زیر معیار	امتیاز اولیه برای میزان اهمیت	امتیاز نهایی با اعمال ضرایب AHP
فرایند مشارکتی برنامه‌ریزی	۱	توانایی در همراه‌سازی ذی‌نفعان	٪ ۸۱،۸۶	۴،۲۶
	۲	مشارکت ذی‌نفعان در برنامه‌ریزی	٪ ۸۰،۱۶	۴،۱۷
	۳	هماهنگی تهیه‌کنندگان برنامه با مجریان	٪ ۸۴،۳۴	۴،۳۹



نمودار ۶: مقایسه زیرمعیارها در معیار فرایند مشارکتی برنامه‌ریزی

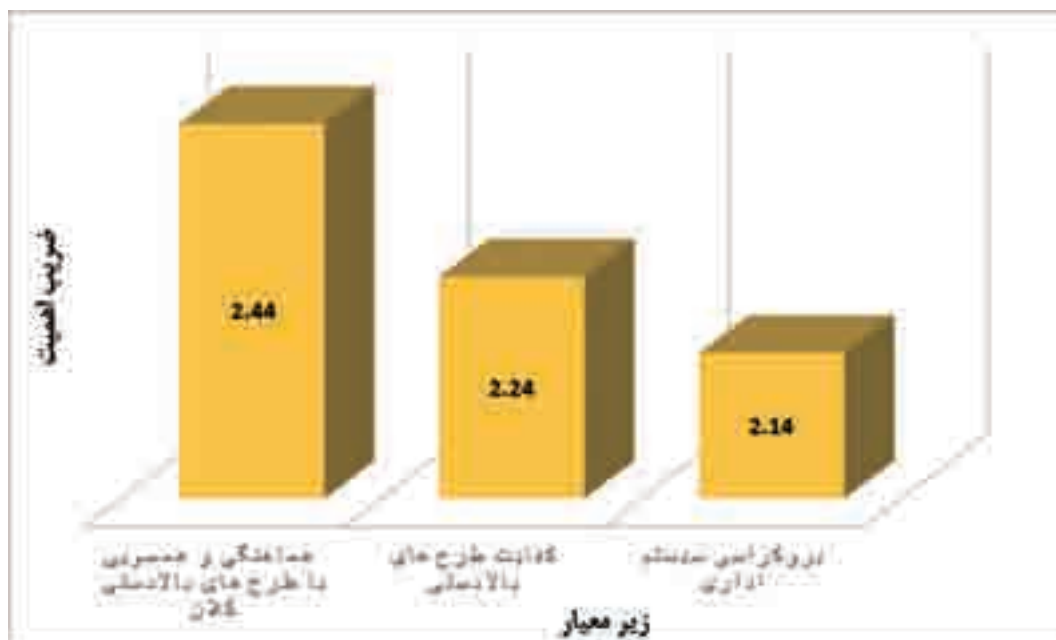
بر طبق آنچه مشاهده می‌گردد، از دیدگاه مدیران شهری، در فرایند مشارکتی برنامه‌ریزی «هماهنگی تهیه‌کنندگان برنامه با مجریان»، بیشترین تأثیر را بر برنامه‌پذیری شهرداری تهران دارد.

شایان توجه است که، برنامه‌ریزی و اجرا دو مقوله جدا از هم نیستند بنابراین برای این‌که برنامه‌ها به درستی تهیه و اجرا گردند باید تعامل مناسبی بین برنامه‌ریزان و مجریان برقرار گردد.

محدودیت‌های اجرا باید به درستی توسط برنامه‌ریزان درک و پیش‌بینی‌ها و سناریوهای لازم برای اجرای هر چه بهتر برنامه‌ها در نظر گرفته شوند؛ از سوی دیگر نگاه بودجه‌ای مجریان به برنامه‌ها نیز باید اصلاح گردد.

جدول ۶: مقایسه زیرمعیارها در معیار فرایند تصویب

معیار	ردیف	زیر معیار	امتیاز اولیه برای میزان اهمیت	امتیاز نهایی با اعمال ضرایب AHP
فرایند تصویب	۱	هماهنگی و هم‌سویی با طرح‌های بالادستی کلان	۸۷,۱۳٪	۲,۴۴
	۱-۱	کفایت طرح‌های بالادستی	۸۰٪	۲,۲۴
	۲	بروکراسی سیستم اداری	۷۶,۲۸٪	۲,۱۴



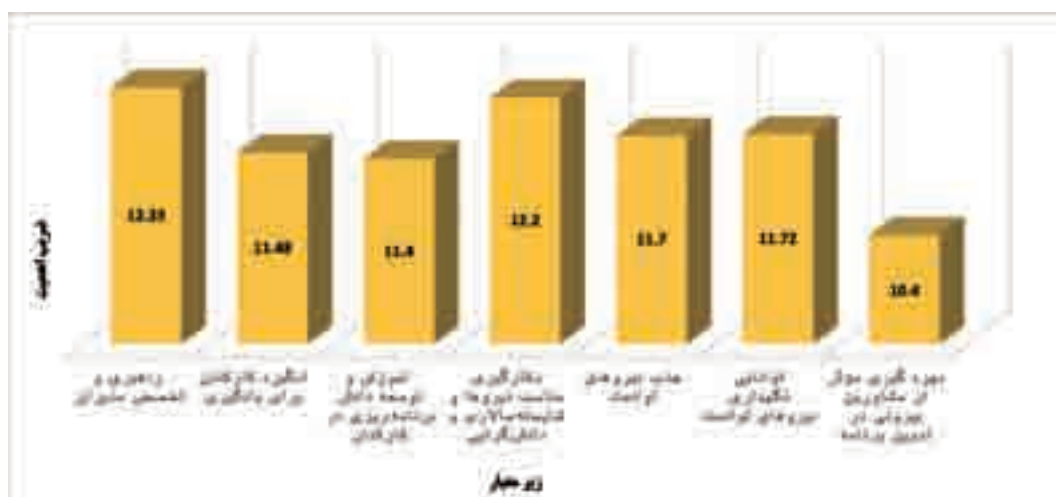
نمودار ۷: مقایسه زیرمعیارها در معیار فرایند تصویب

بر طبق آنچه مشاهده می‌گردد، از دیدگاه مدیران شهری، در فرایند تصویب «هماهنگی و هم‌سویی با طرح‌های بالادستی و کلان»، بیشترین تأثیر را بر برنامه‌پذیری شهرداری تهران دارد.

برای موفقیت سازمان باید برنامه‌ها و اهداف خرد با اهداف کلان و بالادستی در یک راستا قرار گیرند. در صورتی که بین اهداف هم‌سویی وجود نداشته باشد، سازمان‌ها در تحقق اهداف خود با چالش‌ها و موانع زیادی مواجه خواهند شد و اثربخشی‌شان به حداقل می‌رسد. مسئله هم‌راستایی می‌تواند به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مزایای رقابتی سازمان‌ها تلقی گردد.

جدول ۷: مقایسه زیرمعیارها در معیار بلوغ و یادگیری سازمانی

معیار	ردیف	زیر معیار	امتیاز اولیه برای میزان اهمیت	امتیاز نهایی با اعمال ضرایب AHP
بلوغ و یادگیری سازمانی در تدوین برنامه	۱	راهبری و تخصص مدیران	۸۸,۰۶٪	۱۲,۳۳
	۲	انگیزه کارکنان برای یادگیری	۸۲,۰۲٪	۱۱,۴۸
	۳	آموزش و توسعه دانش برنامه‌ریزی در کارکنان	۸۱,۴٪	۱۱,۴۰
	۴	به‌کارگیری مناسب نیروها و شایسته‌سالاری و دانش‌گرایی	۸۷,۱۳٪	۱۲,۲۰
	۴-۱	جذب نیروهای توانمند	۸۳,۵۷٪	۱۱,۷۰
	۴-۲	توانایی نگهداری نیروهای توانمند	۸۳,۷۲٪	۱۱,۷۲
	۴-۳	بهره‌گیری مؤثر از مشاورین بیرونی در تدوین برنامه	۷۴,۲۶٪	۱۰,۴۰



نمودار ۸: مقایسه زیرمعیارها در معیار بلوغ و یادگیری سازمانی

بر طبق آنچه مشاهده می‌گردد، از دیدگاه مدیران شهری، در معیار بلوغ و یادگیری سازمانی زیرمعیار «راهبری و تخصص مدیران» بیشترین تأثیر را بر برنامه‌پذیری شهرداری تهران دارد.

مدیران همواره باید تصمیمات مهمی را اتخاذ نمایند از این‌رو، باید دانش و تخصص لازم در این زمینه را داشته باشند تا بتوانند با اخذ تصمیمات مناسب راه رسیدن به اهداف را هموار نمایند.

جدول ۸: مقایسه زیرمعیارها در معیار آمار و اطلاعات

معیار	ردیف	زیر معیار	امتیاز اولیه برای میزان اهمیت	امتیاز نهایی با اعمال ضرایب AHP
آمار و اطلاعات	۱	به‌کارگیری مناسب فناوری اطلاعات برای تصمیم‌گیری	۷۹,۰۷٪	۶,۳۳
	۲	اشتراک‌گذاری و مدیریت مناسب داده‌ها و اطلاعات در سازمان	۸۲,۳۳٪	۶,۵۹
	۳	فرایندهای جمع‌آوری و پردازش داده‌ها	۸۲,۳۳٪	۶,۵۹



نمودار ۹: مقایسه زیرمعیارها در معیار آمار و اطلاعات

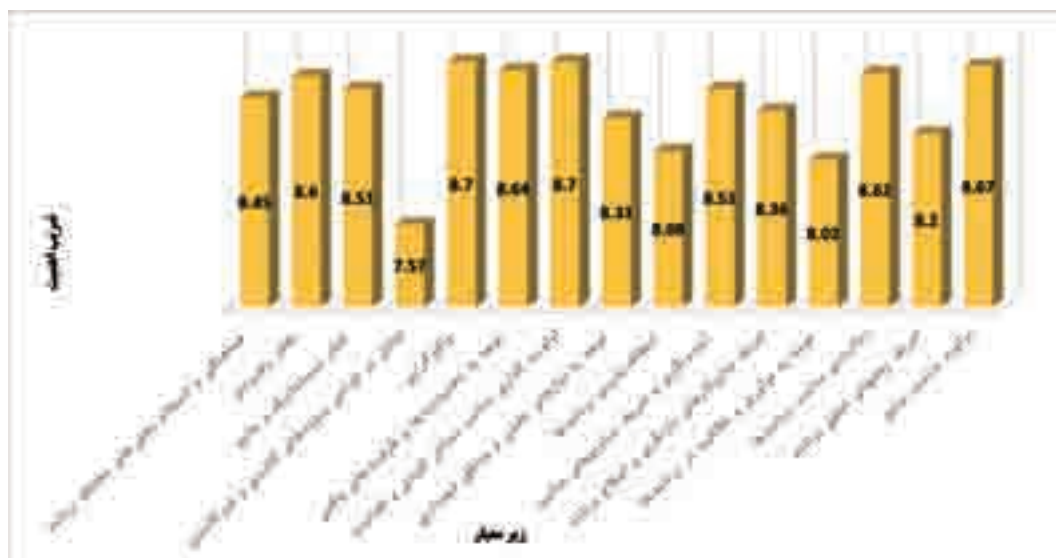
بر طبق آنچه مشاهده می‌گردد، از دیدگاه مدیران شهری، در بخش آمار و اطلاعات، «فرایندهای جمع‌آوری و پردازش داده‌ها» و «اشتراک‌گذاری و مدیریت مناسب داده‌ها و اطلاعات در سازمان»، بیشترین تأثیر را بر برنامه‌پذیری شهرداری تهران دارند.

اهمیت ایجاد بانک داده‌ها به منظور سرعت بخشیدن و تسهیل در روند خدمت‌رسانی و جلوگیری از جزیره‌ای عمل کردن دستگاه‌ها، یک ضرورت در سیستم مدیریت شهری است.

به اشتراک گذاشتن دانش نیز فعالیتی نظام‌مند است که با هدف انتقال و مبادله دانش و تجربه افراد برای دستیابی به اهداف سازمانی انجام می‌گیرد و باعث موفقیت سازمان‌ها در محیط رقابتی امروز می‌گردد.

جدول ۹: مقایسه زیرمعیارها در معیار کیفیت محتوای برنامه

معیار	ردیف	زیر معیار	امتیاز اولیه برای میزان اهمیت	امتیاز نهایی با اعمال ضرایب AHP
کیفیت محتوای برنامه	۱	هماهنگی و انسجام بخش‌های مختلف برنامه	۸۴,۵٪	۸,۴۵
	۲	تفکر راهبردی	۸۶,۰۵٪	۸,۶۰
	۲-۱	تفکر سیستماتیک و جامع	۸۵,۱۲٪	۸,۵۱
	۲-۲	تعادل در طراحی پروژه‌های کالبدی و غیرکالبدی	۷۵,۶۶٪	۷,۵۷
	۳	واقع‌گرایی	۸۶,۹۸٪	۸,۷۰
	۳-۱	توجه به محدودیت‌ها و ظرفیت‌های واقعی	۸۶,۳۶٪	۸,۶۴
	۳-۲	اولویت‌گذاری مناسب مسائل کلیدی و اقدامات	۸۶,۹۸٪	۸,۷۰
	۳-۳	توجه به نیازهای بخشی و مناطق شهرداری	۸۳,۱٪	۸,۳۱
	۴	انعطاف‌پذیری برنامه‌ها	۸۰,۷۸٪	۸,۰۸
	۵	آینده‌نگری و تعریف سناریوهای مناسب	۸۵,۱۲٪	۸,۵۱
۶	تعریف سازوکارهای بازنگری و اصلاح برنامه	۸۳,۵۷٪	۸,۳۶	
۷	توجه به نوآوری و خلاقیت در برنامه‌ها	۸۰,۱۶٪	۸,۰۲	
۸	زمانبندی مناسب برنامه‌ها	۸۶,۲٪	۸,۶۲	
۹	تعریف روش‌های تحقق برنامه	۸۲,۰۲٪	۸,۲۰	
۱۰	برآورد مناسب منابع	۸۶,۶۷٪	۸,۶۷	



نمودار ۱۰: مقایسه زیرمعیارها در معیار کیفیت محتوای برنامه

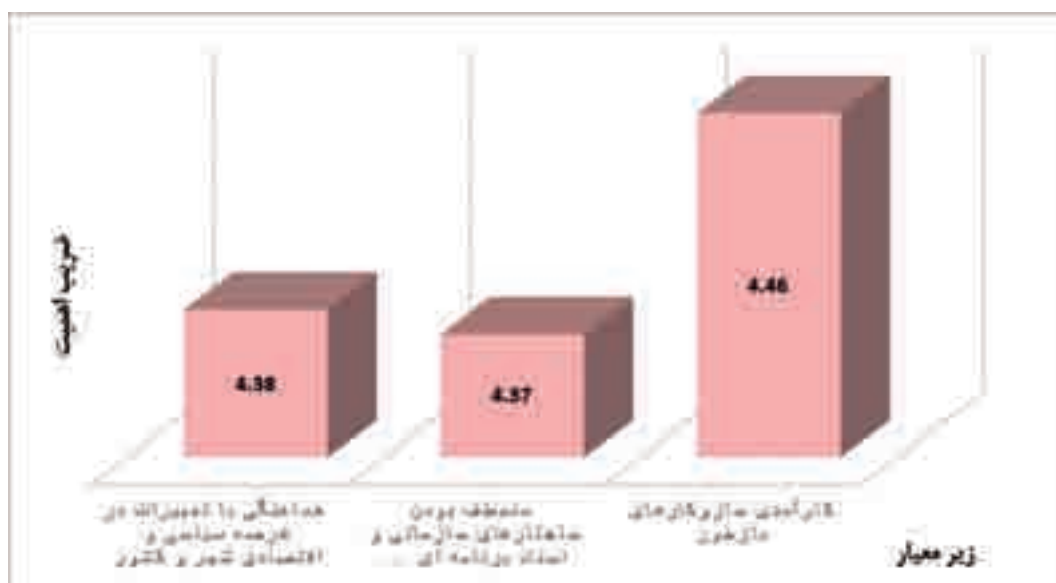
بر طبق آنچه مشاهده می‌گردد، از دیدگاه مدیران شهری، در بخش کیفیت محتوای برنامه «واقع‌گرایی» و «اولویت‌گذاری مناسب مسائل کلیدی و اقدامات»، بیشترین تأثیر را بر برنامه‌پذیری شهرداری تهران دارند.

شایان توجه است که برای رسیدن به اهداف باید واقعیت‌ها و اولویت‌ها را سنجید و بر طبق آنها برنامه‌ریزی کرد، بدون دیدن واقعیت‌ها تصور اهداف، تصور درست و صحیحی نخواهد بود و در این صورت، طراح شهری قادر به پیدا کردن راه‌حل و یا ارزیابی مطلوبیت و مقبولیت آنها نمی‌باشد.

ج) آسیب‌های مرحله اجرای برنامه‌ریزی

جدول ۱۰: مقایسه زیرمعیارها در معیار هماهنگی با تغییرات محیطی

معیار	ردیف	زیر معیار	امتیاز اولیه برای میزان اهمیت	امتیاز نهایی با اعمال ضرایب AHP
هماهنگی با تغییرات محیطی	۱	هماهنگی با تغییرات در عرصه سیاسی و اقتصادی شهر و کشور	۷۸,۱۴٪	۴,۳۸
	۲	منعطف بودن ساختارهای سازمانی و اسناد برنامه‌ای نسبت به تغییرات محیطی	۷۷,۹۸٪	۴,۳۷
	۳	کارآمدی سازوکارهای بازخور	۷۹,۶۹٪	۴,۴۶



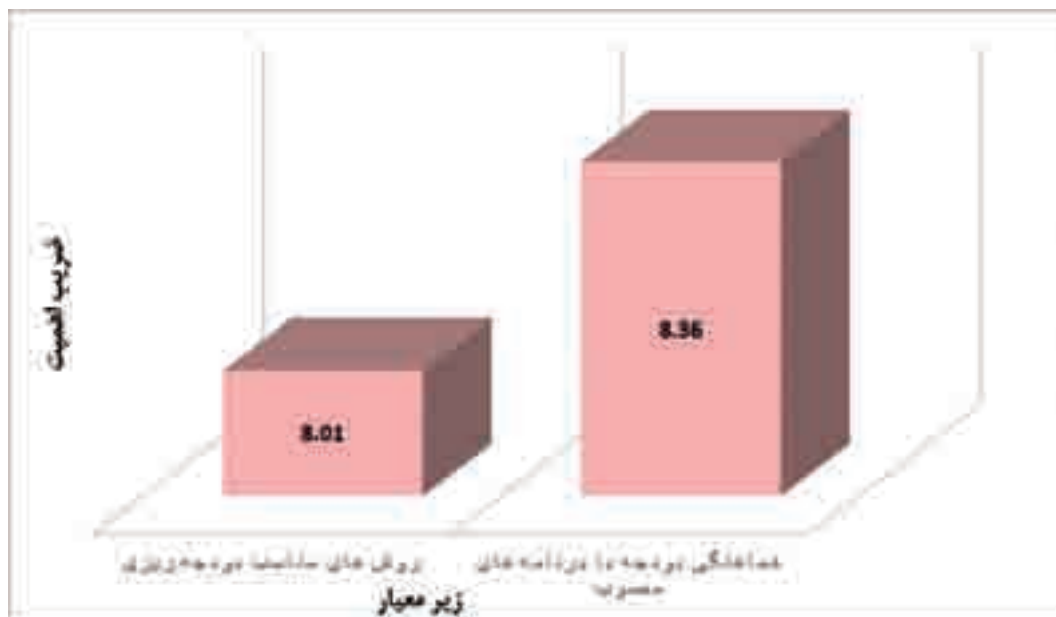
نمودار ۱۱: مقایسه زیرمعیارها در معیار هماهنگی با تغییرات محیطی

بر طبق آنچه مشاهده می‌گردد، از دیدگاه مدیران شهری، در بخش هماهنگی با تغییرات محیطی، «کارآمدی سازوکارهای بازخور» بیشترین تأثیر را بر برنامه‌پذیری شهرداری تهران دارد.

سازوکارهای کارآمد بازخور باعث می‌شود که بدانیم آیا در وضعیت فعلی سازمان تمامی وظایف و کارکردهای خود را در راستای اجرای استراتژی‌ها به منظور تحقق اهداف سازمان، مورد توجه قرار می‌دهد؟ دوم این که ایجاد ارتباطات، فرایندها و فعالیت‌های جدید ضروری است یا خیر؟ و در نهایت این که آیا فرایندها و فعالیت‌های زایدی وجود دارد که نیازی به آنها نباشد؟ و بدین ترتیب یک توافق با مدیریت ارشد بر روی موضوعات کلیدی و مشکلات و علت آنها و نیازمندی‌های سازمان به وجود می‌آید.

جدول ۱۱: مقایسه زیرمعیارها در معیار تحقق منابع مورد نیاز

معیار	ردیف	زیر معیار	امتیاز اولیه برای میزان اهمیت	امتیاز نهایی با اعمال ضرایب AHP
تحقق منابع مورد نیاز	۱	روش‌های مناسب بودجه‌ریزی	۸۳,۴۱٪	۸,۰۱
	۲	هماهنگی بودجه با برنامه‌های مصوب	۸۷,۱۳٪	۸,۳۶

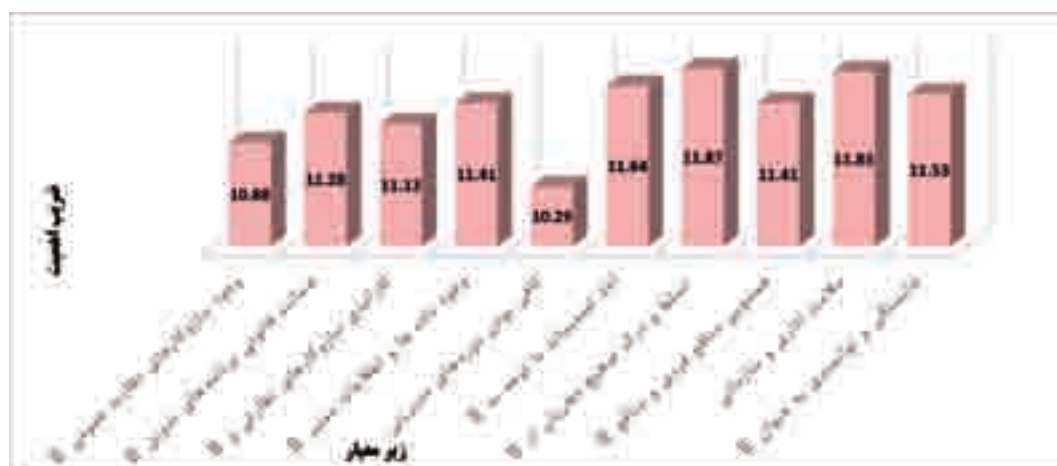


نمودار ۱۲: مقایسه زیرمعیارها در معیار تحقق منابع مورد نیاز

بر طبق آنچه مشاهده می‌گردد، از دیدگاه مدیران شهری، در بخش تحقق منابع، «هماهنگی بودجه با برنامه‌های مصوب» بیشترین تأثیر را بر برنامه‌پذیری شهرداری تهران دارد. برخی از صاحب‌نظران مدیریت شهری مهم‌ترین دلیل عدم تحقق طرح‌های شهری را مشکل تأمین هزینه‌های آنها می‌دانند.

جدول ۱۲: مقایسه زیرمعیارها در معیار کیفیت اجرای برنامه‌ها

معیار	ردیف	زیر معیار	امتیاز اولیه برای میزان اهمیت	امتیاز نهایی با اعمال ضرایب AHP
کیفیت اجرای برنامه‌ها	۱	وجود سازوکارهای نظارت عمومی (نظیر رسانه‌ها، مردم، احزاب)	۸۰٪	۱۰٫۸۸
	۲	ضمانت قانونی برنامه‌های تدوین شده	۸۲٫۹۵٪	۱۱٫۲۸
	۳	کارآمدی سازوکارهای نظارتی و ارزیابی عملکرد	۸۱٫۸۶٪	۱۱٫۱۳
	۴	وجود داده‌ها و اطلاعات معتبر برای نظارت و ارزیابی	۸۳٫۸۸٪	۱۱٫۴۱
	۵	کافی بودن دوره‌های مدیریتی	۷۵٫۶۶٪	۱۰٫۲۹
	۶	اخذ تصمیمات با توجه به برنامه‌های مصوب و دخالت ندادن سلیق فردی در تصمیم‌گیری	۸۵٫۵۸٪	۱۱٫۶۴
	۷	تسلط و درک صحیح مجریان از برنامه	۸۷٫۲۹٪	۱۱٫۸۷
	۸	هم‌سویی منافع فردی و منافع سازمانی و دخالت ندادن انگیزه‌های سیاسی	۸۳٫۸۸٪	۱۱٫۴۱
	۹	سلامت اداری و سازمانی	۸۶٫۹۸٪	۱۱٫۸۳
	۱۰	شایستگی و توانمندی به عنوان راه پیشرفت در نظام اداری	۸۴٫۸۱٪	۱۱٫۵۳



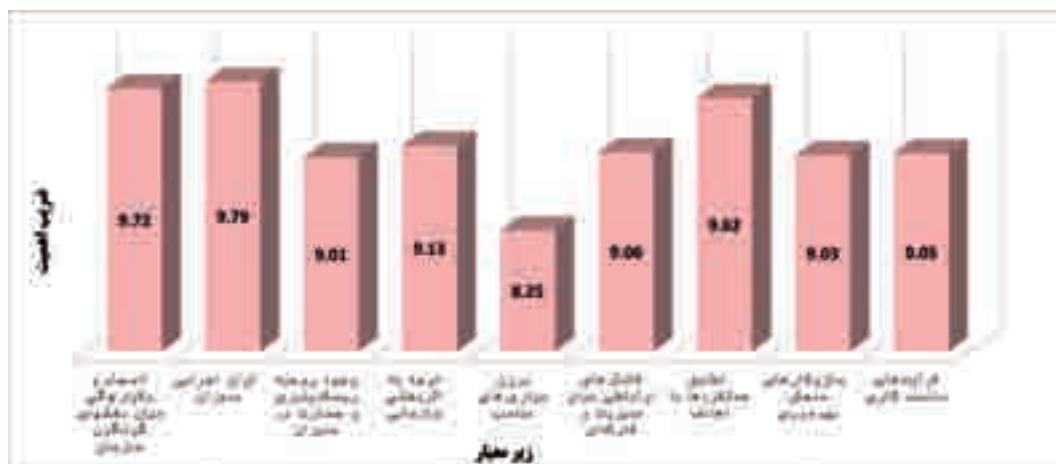
نمودار ۱۳: مقایسه زیرمعیارها در معیار کیفیت اجرای برنامه‌ها

بر طبق آنچه مشاهده می‌گردد، از دیدگاه مدیران شهری، در بخش کیفیت اجرای برنامه‌ها، «تسلط و درک صحیح مجریان از برنامه» بیشترین تأثیر را بر برنامه‌پذیری شهرداری تهران دارد.

گاهی اوقات برنامه‌ها عالی تدوین می‌شوند و ایرادات بسیار جزئی دارند، ولی هنگام اجرا، کارکرد خود را از دست می‌دهند، به این علت که برنامه اجرا نمی‌شود و در عمل چیز دیگری اتفاق می‌افتد. چالش دیگری که وجود دارد، این است که در روند اجرا، برنامه‌ها به صورت مناسب پایش نمی‌شوند تا ضعف‌ها و ایرادات احتمالی به موقع تشخیص داده شوند، تمام این موارد ناشی از عدم تسلط و درک نامناسب مجریان از برنامه‌ها است که باعث می‌شود از روند پیش‌بینی شده در برنامه‌ریزی دور شویم و اهداف مورد نظر محقق نگردد.

جدول ۱۳: مقایسه زیرمعیارها در معیار بلوغ مدیریت و سازمان‌های اجرای برنامه

معیار	ردیف	زیر معیار	امتیاز اولیه برای میزان اهمیت	امتیاز نهایی با اعمال ضرایب AHP
بلوغ مدیریت و سازمان‌های اجرای برنامه	۱	انسجام و یکپارچگی میان بخشهای گوناگون سازمان	۸۶٫۸۲٪	۹٫۷۲
	۲	توان اجرایی مدیران	۸۷٫۴۴٪	۹٫۷۹
	۳	وجود روحیه ریسک‌پذیری و جسارت در مدیران	۸۰٫۴۷٪	۹٫۰۱
	۴	توجه به اثربخشی سازمانی	۸۱٫۵۵٪	۹٫۱۳
	۵	برون‌سپاری‌های مناسب	۷۳٫۶۴٪	۸٫۲۵
	۶	کانال‌های ارتباطی میان مدیریت و کارکنان	۸۰٫۹۳٪	۹٫۰۶
	۷	تطابق عملکردها با اهداف	۸۵٫۸۹٪	۹٫۶۲
	۸	سازوکارهای سنجش بهره‌وری	۸۰٫۶۲٪	۹٫۰۳
	۹	فرایندهای مناسب کاری	۸۰٫۷۸٪	۹٫۰۵



نمودار ۱۴: مقایسه زیرمعیارها در معیار بلوغ مدیریت و سازمان‌های اجرای برنامه

بر طبق آنچه مشاهده می‌گردد، از دیدگاه مدیران شهری، در بخش بلوغ مدیریت و سازمان‌های اجرای برنامه، «توان اجرایی مدیران»، بیشترین تأثیر را بر برنامه‌پذیری شهرداری تهران دارد.

قدرت اجرایی مدیران مسیری را در جهت هدایت تلاش‌های همه کارکنان برای به انجام رساندن اهداف سازمان فراهم می‌آورد. بدون وجود این توانمندی، ممکن است حلقه اتصال موجود در میان اهداف فردی و سازمانی، ضعیف یا گسسته شود و این امر می‌تواند به یک موقعیت نابهینه‌ای منجر گردد که در آن، کل سازمان، کارایی و کفایت خود را از دست داده و از دستیابی به اهداف خویش باز ماند.

۵- نتایج و پیشنهادات

۵-۱- نتایج

بر اساس یافته‌های پژوهش، آسیب‌هایی که تأثیر آنها در برنامه‌پذیری شهرداری تهران ضریب اهمیت بیشتری دارند، به شرح زیر می‌باشند:

شاخص‌ترین آسیب‌های مرحله پیش‌از برنامه بر اساس ضریب اهمیت

- فرهنگ برنامه‌ریزی: ۵,۹۹
- اعتماد عمومی به نهادهای حاکمیتی: ۵,۷۵
- فرهنگ کار و تلاش: ۵,۷۱

شاخص‌ترین آسیب‌های مرحله تدوین برنامه بر اساس ضریب اهمیت

- راهبری و تخصص مدیران: ۱۲,۳۳
- به‌کارگیری مناسب نیروها و شایسته‌سالاری و دانش‌گرایی: ۱۲,۲۰
- توانایی نگهداری نیروهای توانمند: ۱۱,۷۲

شاخص‌ترین آسیب‌های مرحله اجرای برنامه بر اساس ضریب اهمیت

- تسلط و درک صحیح مجریان از برنامه: ۱۱,۸۷
 - سلامت اداری و سازمانی: ۱۱,۸۳
 - تصمیم‌گیری با توجه به برنامه‌های مصوب و دخالت ندادن سلايق فردی در تصمیم: ۱۱,۶۴
- سه آسیبی که رتبه اول تا سوم را در بین تمامی آسیب‌ها در سه سطح فوق، دارند به شرح زیر می‌باشند:
- راهبری و تخصص مدیران: ۱۲,۳۳
 - به‌کارگیری مناسب نیروها و شایسته‌سالاری و دانش‌گرایی: ۱۲,۲۰
 - تسلط و درک صحیح مجریان از برنامه: ۱۱,۸۷

۵-۲- پیشنهادات

در انتهای آسیب‌شناسی صورت گرفته به چالش کشیدن موانع و ویژگی‌های منفی نظام برنامه‌ریزی و برخورد راه‌گشا با این موانع از ملاحظات جدی و قابل عنایت نظام برنامه‌ریزی برای تحقق برنامه‌محوری در شهرداری تهران می‌باشد و ضروری است که نظام برنامه‌ریزی در افقی معین و تعریف شده، اقدامات مشخصی را برای کم‌رنگ کردن و در نهایت رفع این موانع مدنظر قرار دهد. با توجه به ارزیابی‌ها و آسیب‌شناسی صورت گرفته که جزئیات آن به تفصیل شرح داده شد و مهم‌ترین مسایل و مشکلاتی که در راه کارآمدی نظام برنامه‌ریزی و برنامه‌محوری در شهرداری وجود دارد اقدامات اصلاحی را می‌توان در قالب پیشنهادات زیر مطرح کرد:

۱- توجه به قابلیت‌های منابع انسانی در نظام برنامه ریزی: توانمندسازی منابع انسانی و ترویج فرهنگ برنامه ریزی و برنامه محوری باید در سلسله اقدامات مرتبط با منابع انسانی جایگاه ویژه ای داشته باشد. منابع انسانی سازمان باید بتوانند برای حوزه تخصصی خود برنامه بنویسند، آن را به نحو احسن اجرا نمایند و پس از اجرا مورد بازنگری قرار داده و اصلاح کنند.

۲- فرهنگ‌سازی و توانمندسازی مدیران: طراحی سازوکارهای آموزش اصول و میناهای برنامه‌ریزی و مدیریت ارتباطی، برگزاری کارگاه‌های آموزشی و ارزیابی مستمر توانایی در مدیران در جهت تدوین و اجرای برنامه‌ها می‌تواند کمک شایان توجهی به برنامه محوری در سازمان شهرداری نماید.

۳- طراحی نظام نظارت و کنترل در فرایند تهیه، تصویب و اجرای برنامه‌ها: به منظور جلوگیری از خطا و تصحیح برنامه‌ها، ضروری است که کنترل و ارزیابی عملکرد برنامه به طور مستمر انجام گیرد و سازوکارهای پایش و بازخوردگیری مناسب تهیه و تدارک دیده شوند، همچنین مستندسازی و گزارش‌دهی نیز باید به صورت صحیح انجام گیرد. در کنار این اقدام لازم است نظام ارزیابی عملکرد سازمانی با نتایج حاصل از عملکرد برنامه یکپارچه شود و نتایج اجرای برنامه بر عملکرد منابع انسانی به‌ویژه مدیران تأثیر قابل توجهی داشته باشد.

قابل ذکر است که ایجاد ساز و کار لازم برای گزارش‌گیری از کلیه واحدها به‌منظور تهیه و ارائه گزارش‌های شش ماهه پیشرفت طرح‌ها و برنامه‌ها و گزارش جامع عملکرد هر دوره از برنامه و انتشار این گزارش‌ها برای اطلاع عمومی الزامی است؛ همچنین استقرار سامانه جامع برنامه‌ریزی با کارکرد تدوین برنامه و پایش و نظارت می‌تواند بسیار مؤثر باشد، این سامانه باید به اطلاعات صحیح و معتبر دسترسی داشته و شاخص‌های کلیدی عملکرد از روی آنها محاسبه گردد.

۴- اعتمادسازی از طریق افزایش سلامت اداری، شفاف سازی فرایندهای تصمیم‌گیری و جلب مشارکت ذی‌نفعان شهری: تدوین نظام‌مند برنامه و به‌ویژه زمینه‌سازی و ایجاد شرایط برای مشارکت مردم در فرایند برنامه‌ریزی، امری ضروری است، بنابراین تصمیم‌گیری درباره شهر باید توسط همه کسانی که در آن مؤثرند انجام گیرد. از این‌رو، باید اختیارات برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری بیش از پیش به عهده نهادهای اجتماعی محلی و نهادهای غیرحکومتی شوراهای محلی و گروه‌های کارشناسی واگذار گردد. در این راستا وجود اعتماد متقابل میان ذی‌نفعان شهری بویژه اعتماد شهروندان به مدیریت شهری بسیار مهم است. لذا می‌بایست با شفاف سازی فرایندهای تصمیم‌گیری برای عموم شهروندان و افزایش سلامت اداری مشارکت ذی‌نفعان در تدوین و اجرای برنامه‌ها و به تبع آن تقویت سازو کار نظارت عمومی بر برنامه را افزایش داد.

۵- پرهیز از تصمیمات خارج از برنامه مبتنی بر سلیقه فردی و یا انگیزه‌های سیاسی: از اصلی‌ترین محرک‌های برنامه محوری در سازمان، تأکید مدیران ارشد سازمان بر تحقق برنامه و عدم تصمیم‌گیری خارج از برنامه و عدم سیاسی‌کاری آنها می‌باشد. نگاه سازمان در مجموعه به مشی و عملکرد مدیران ارشد خود است و هرچه ایشان این احساس و تصویر را به سازمان منتقل کنند که صرفاً در چارچوب برنامه حرکت می‌کنند و از زیردستان خود نیز چنین انتظاری دارند، کارکنان نیز به همین منوال حرکت خواهند کرد.

۶- پرهیز از برنامه‌ریزی جامع و تأکید بر برنامه‌ریزی راهبردی: با توجه به محدودیت امکانات، منابع و زمان، ضروری است اولویت‌بندی منطقی و صحیحی از موضوعات و مسائل جاری و پیش‌رو صورت گیرد و برنامه بر مبنای آنها تدوین گردد.

۷- برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو: به منظور فعالیت در دنیای سرشار از عدم قطعیت، برنامه‌ریزان باید مفروضات خود را درباره مسیر حرکت در آینده با پرسش‌های فراوان به چالش بکشند تا بتوانند آینده را واضح‌تر ببینند. نتیجه نهایی برنامه‌ریزی بر پایه سناریو ترسیم نقشه‌ای درست و دقیق از آینده نیست بلکه هدف آن بهبود تصمیم‌های مربوط به آینده است.

۸- سازگاری و هماهنگی سطوح مختلف برنامه: سطوح گوناگون برنامه باید با یکدیگر سازگاری و هماهنگی داشته باشند، به عبارت دیگر راهبردها باید با یکدیگر هماهنگ بوده و اهداف سازمانی را به صورت منسجم و مکمل دنبال کنند. همین‌طور اقدامات عملیاتی می‌بایست در راستای تحقق راهبردها باشند. در حالت کلی برنامه باید بصورت افقی و عمودی هماهنگی و هم راستایی داشته باشد؛

۹- واقع‌گرایی و درک صحیح از زمان و منابع مورد نیاز و منابع در دسترس در تدوین برنامه: شناسایی و وقوف کامل بر ظرفیت‌ها و محدودیت‌های طرح و برنامه: مهم‌ترین ضرورت یک برنامه است. نوشتن قوانین یا نسخه‌های ذهنی بدون ارزیابی امکان عملی شدن آن، منجر به نوعی فرار از برنامه محوری می‌گردد؛ مجریان نیز صرفاً به اجرای آن بخش از برنامه می‌پردازند که عملی‌تر باشد و موضوع باعث از بین رفتن انسجام کلی برنامه و کاهش اعتبار آن خواهد شد.

۱۰- لزوم مدیریت یکپارچه شهری در ساختار مدیریت شهری و منطقه بلافاصله آن: مدیریت شهری باید نقش یک محرک و هدایتگر را برای یکپارچه کردن همه بازیگران در برنامه‌ریزی شهری ایفا نماید؛

۱۱- شفافیت و سنجش‌پذیری اهداف و اقدامات: وجود هرگونه ابهام در اهداف، راهبردهای کلی و اقدامات میزان موفقیت برنامه را کاهش می‌دهد و نظارت بر عملکرد آن را دشوار می‌کند. متقابلاً وضوح اهداف و راهبردها، آنها را قابل اندازه‌گیری و میزان تحقق آنها را به روشنی نمایان می‌کند. لذا تقسیم اهداف کلی به اهداف جزئی، کمیت‌پذیر و قابل ارزیابی به نحوی که از گردآوری آنها بتوان تحقق هدف کلی را مورد ارزیابی قرار داد، از اقداماتی است که مجریان برنامه باید به آن توجه جدی داشته باشند.

منابع

- ۱- الوانی، سید مهدی. آذر، عادل. دانایی فرد، حسن. ۱۳۷۷. روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران. نشر اشراقی.
 - ۲- الوانی، سید مهدی. شریف زاده، فتاح. ۱۳۹۰. فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی. تهران. انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی. چاپ هشتم.
 - ۳- پوراحمد، احمد. حاتمی‌نژاد، حسین. حسینی، سیده‌ادی. ۱۳۸۵. «آسیب‌شناسی طرح‌های توسعه شهری در کشور». پژوهش‌های جغرافیایی دانشگاه تهران. شماره ۵۸. صص ۱۸۰-۱۶۷.
 - ۴- سرور، رحیم. شریف جاهد، شهرزاد. نوکلان، علی. ۱۳۹۴. «رتبه‌بندی طرح‌های توسعه شهری تهران بر مبنای اصول برنامه‌ریزی». فصلنامه علمی- پژوهشی و بین‌المللی انجمن جغرافیای ایران. دوره جدید. سال سیزدهم. شماره ۴۶.
 - ۵- حسن‌زاده، محمود. شریف‌زاده، فتاح. کاظمیان، غلام‌رضا. ۱۳۹۳. «تحلیل و الویت‌بندی آسیبی اجرای برنامه‌های حوزه خدمات شهری (مطالعه موردی: شهرداری تهران)». فصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی شهری. سال اول. شماره ۴. صص ۱۵۹-۱۳۷.
 - ۶- حیدری، غلام حسین. ۱۳۸۸. «ضرورت و اهمیت مدیریت در قرآن». فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی. شماره اول. صص ۱۴-۱۵.
 - ۷- دانایی فرد، حسن. ۱۳۷۷. «مبارزه با کاغذ بازی در بخش دولتی» نشریه تحول اداری. شماره ۱۶. صص ۴۹-۳۷.
 - ۸- دانایی فرد، حسن. الوانی، سیدمهدی. آذر، عادل. ۱۳۸۳. روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران. صفار- اشراقی.
 - ۹- رضائیان، علی. ۱۳۸۸. مبانی سازمان و مدیریت. تهران. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
 - ۱۰- دلاور، علی. ۱۳۸۰. مبانی نظری علمی و پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی. تهران. انتشارات رشد.
 - ۱۱- رضوانی، محمدرضا. ۱۳۸۰. «نگرشی بر نظام برنامه‌ریزی توسعه روستایی در ایران». پژوهش‌های جغرافیایی دانشگاه تهران. شماره ۴۱. صص ۳۸-۲۵.
 - ۱۲- زالی، نادر. ۱۳۹۱. «آسیب‌شناسی برنامه‌ریزی در ایران با پیشنهاد مأموریت‌محوری در سیاست‌گذاری‌های توسعه منطقه‌ای». فصلنامه برنامه‌ریزی منطقه‌ای. سال دوم. شماره ۶. صص ۸۹-۸۱.
 - ۱۳- سیدجوآدین، سیدرضا. ۱۳۸۶. نظریه‌های مدیریت و سازمان. جلد ۱. تهران. نگاه دانش.
 - ۱۴- عزتی، مرتضی. ۱۳۷۶. روش تحقیق در علوم اجتماعی. تهران. دانشگاه تربیت مدرس، مؤسسه تحقیقات اقتصادی.
 - ۱۵- کیوی، ریمون. کامپنهود، لوک وان. ۱۳۷۰. روش تحقیق در علوم اجتماعی. ترجمه عبدالحسین نیک گهر. تهران. نشر نوبهار.
 - ۱۶- هال، ریچارد اچ. ۱۳۸۴. سازمان: ساختار، فرایند و راه‌آوردها. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
 - ۱۷- مکنون، رضا. سلیمی، جلیل. بهرامی، محسن. ۱۳۹۳. «فراتحلیلی بر آسیب‌شناسی برنامه‌های توسعه در ایران». فصلنامه راهبرد اقتصادی. سال سوم. شماره دهم.
- 18- Cities Alliance, Cities With out Slum: Annual Report, 2003.
 - 19- Elo, Satu . Kyngas, Helvi. 2007. The Qualitative Content Analysis Process. Journal of Advanced Nurs- ing. 2008. Wiley online library.
 - 20- Koontz,O Donnell. 2009. Wehrich: Management, seven. Edition, McGraw-Hill Internalioal Boor com- pany.
 - 21- Myers, Dowell. 2000. "Constructing the future in planning university of southern California".paper forthcoming in the Journal of planning Education and research.
 - 22- , Payne Geoff . Payne, Judy.2004. Key Concept in Social Research. London. Sage.
 - 23- Zhang, Yan & Wildemuth, Barbara M. 2007. Qualitative Analysis of Content. In ils. Unc. Edu.