

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 بر می خیزند. شهرداریهادرمحيطی آشفته فعالیت می کنند 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 می باشند برنامه ریزی استراتژیک می تواند مقایم لازم و روالهای کاری وابزار لازم برای آنان را فراهم سازد.

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 برود؛ و برنامه ریزی استراتژیک که نشان از قابلیت های بسیار در جوابگویی به مشکلات برنامه ریزی شهری داشت، به عرصه شهرسازی وارد شود.

فقدان بنیانهای ساختاری زیرساخت ها و عدم تعریف استراتژی های (راهبردهای) مداخله در قالبی نظام یافته و هماهنگ، از چالش ها و موانع اساسی برنامه بهسازی و نوسازی بافت های فرسوده محسوب می شود. راهبردهای بخشی و منفصل و راهکارهای روساختی و مقطوعی راهگشا و چاره سازنبو و بیابندینهای ساختاری در فرآیند پیوسته و هماهنگ، تعریف و نهادینه شود به ترتیبی که هر یک بتوانند نقش مکمل یکدیگر ایفا کنند. درنتیجه در این متن به بیان فرآیندهای مرحله ای برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک بافت های فرسوده غیر تاریخی پرداخته می شود. آنچه که در این مقاله بیان شده، پیشنهادی است برای انجام برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک شهری برای بافت های فرسوده غیر تاریخی در داخل شهرهایمان می باشد.

کلید واژگان:

برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ریزی جامع، بافت های فرسوده غیر تاریخی، 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 مفاهیم لازم، روش های کاری و ابزار لازم برای اجراء فراهم 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. (۲۰۱۹)

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 باید توان ای این مقابله و مقاومت در بر این آرداشته باشد. ولی برای اسکی باز امواج دریا یک فرصت به شمار می آید و اگر دریا آرام باشد وی نخواهد توانست روح امواج سورا شود و 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 فرصت و یا تهدید باشند و بجه 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 متحول و وارد عرصه عمومی می شود؟ در این جاسعی می شود پاسخ این پرسش هام طرح شود.

از سال ۱۹۶۰ تاکنون 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 اخیر سازمانهای بخش عمومی بسیاری

ایجادتیم کاری ورعایت اصول کارشناسی. (برایسن، ۱۳۷۸: ص ۱۰) در خاتمه باید خاطرنشان کرد، اگرچه برنامه ریزی استراتژیک دارای مزایای فوق می باشد؛ اما ضمانتی وجودندارد که حتماً چنین شود؛ بنابراین برنامه ریزان باید مراقب باشند که چگونه در امر برنامه ریزی دخالت کنند، زیرا که تمامی رویکردهای توافقی آمیز باشد. در مقامه مهمی که در مجده اکonomیست منتشر شد، مایکل پورتر، پروفسوردانشکده تجاری هارواردمی نویسد:

نیاز به انجام برنامه ریزی استراتژیک هرگز به این حد زیاد نبوده است و هیچ چیز نمی تواند جایگزین اندیشه استراتژیک شود، در عرصه سازمانهای بود کیفیت یک محصول خاص و خدمات بدون داشتن اینکه چه نوع کیفیتی به رقابت ارتباط دارد، بی معنی است. شکوفایی فرهنگ سازمانی بی فایده خواهد بود. مگر اینکه بارویکر دسازمان نسبت به رقابت همخوانی داشته باشد. مدیریت بدون چشم انداز استراتژیک به اختلال 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: اوین سوالی که معمولاً به ذهن افراد در خصوص مفهوم استراتژیک خطورمی کند، این است که حوزه امور استراتژیک از چیزی که می توان بین آنها تمیز قائل شد؟ در این ارتباط تاکنون جواب صریح و روشنی در کتاب و مقالات منتشره مشاهده نشده است ولی یکی از این جوابهای در شکل ۳-۲ می توان مشاهده کرد. همانطور که در جدول مشخص است موضوعات استراتژیک باید سه ویژگی زیر را داشته باشند.

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

۳- برای شرکت یا سازمان نقش حیاتی داشته باشد.

حال اگر برنامه ریزی استراتژیک را فرآیندستیابی به اهداف بلندمدت و حیاتی سازمان در محیط رقابتی تعریف کنیم، تفاوت برنامه ریزی برای 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 یک معنی بکارگرفته می شوند. با آنکه ممکن است درنتیجه حاصل، اختلاف اندکی وجود داشته باشد، معمولاً در عمل از چهار نظر بنیادی باید گرفتار گردند.

- نخست، با آنکه هردو برنامه ریزی بر «سازمان» و آنچه سازمان برای بهبود عملکرد خود باید انجام دهد، تاکیدارند، ولی برنامه ریزی استراتژیک بیشتر بر تشخیص و رفع مسائل مورداختلاف نظر دارد، در حالی که برنامه ریزی بلندمدت بیشتر بر مشخص کردن اهداف و مقاصد و تبدیل آنها به بودجه و برنامه های کاری نظر دارد. بنابراین، چون تشخیص و حل مسائل مورداختلاف نظر برفرض اجماع، فراغی و همکاری درباره مقاصد و بودجه سازمانی پایه گذاری نمی شوند، درصورتی که تعیین اهداف و مقاصد بودجه مربوط به آن و برنامه های کاری برچنین فرضی مبتنی است، ازین رویکرد می تواند مزایای استراتژیک با مقضیاتی که جنبه سیاسی یافته اند ناسب بیشتری دارد.

- دوم، برنامه ریزی استراتژیک در مقایسه با برنامه ریزی بلندمدت، بر ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان به مراتب بیشتر تأکید می کند. برنامه ریزان بلندمدت براین فرض تمایل دارند که روندهای جاری، تأثیرهای ادامه خواهند یافت، در حالی که برنامه ریزان استراتژیک انتظار وقوع روندهای جدید، رویدادها و وقایع هایی، در روندمورد بحث و بروز غافلگیری های گوناگونی را دارند. (Ansoffs، ۱۹۸۰: pp ۱۴۸-۱۳۱) بنابراین طرح های استراتژیک بیش از طرح های بلندمدت

اقدام به انجام برنامه ریزی استراتژیک نموده اند که در صورت انجام موفق، تغییرات مثبتی را باعث شده است. رویکردنوین برنامه ریزی استراتژیک اندکی متفاوت از برنامه ریزی استراتژیک سالهای ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ می باشد.

اولاً، کاملابرپایه اقتصاد و بکارگیری منابع کمیاب به صورت موثر بینهاده شده است.

ثانیاً، گرینشی عمل کرده و تمرکز خود را بر تحقق اهداف محدود قرارداده است و برآورده استیابی به نتایج تأکیدی بستری شود.

ثالثاً، در این رویکرد به مشارکت جامعه محلی و گروههای ذینفع در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک توجه شده است. (مهدیزاده، ۱۳۸۲: ص ۱۲۰)

باتوجه به عدم موفقیت های برنامه ریزی استراتژیک کلاسیک در دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، دردهه اخیر باتوجه به نظریات نوین متأثر از تفکر استراتژیک (مینتزبرگ) واستراتژی انعطاف پذیری (سوتاواراوتا) و دیدگاههای پست مدرن، اینک برنامه ریزی استراتژیک با توجه به مسائل شهرسازی، مشارکت مردمی، توسعه پایدار، کامل‌آخود را به میانه این فعالیتی شهرداری به همراه ساخته است.



شکل شماره ۱- برنامه ریزی در شرایط بحرانی: تصویری از واقعی
Resource : John Friend&Allen Hickling, ۱۹۹۷.p1۵۶

۲- مزایای برنامه ریزی استراتژیک:

سازمانهای دلایل مختلف برنامه ریزی استراتژیک انجام می دهند. برخی نظریه پردازان معتقدند که برنامه ریزی استراتژیک از جنبه های زیر برای سازمانهای مفید می باشد:

- مسیر حرکت آتی سازمان را روشن ساخته، چشم اندازی برای آینده فراهم سازد.

- اولویت هاراچم اجراء و بکارگیری منابع مشخص می نماید.

- پایه ای منسجم و قابل دفاع برای تصمیم گیری هافراهم می سازد.

- عملکرد سازمان را بهبود می بخشد.

- برای تغییرات سریع شرایط، کار آمودرمند می باشد.

- گروههای کاری و ماهر ایجاد می نماید.

- ایجاد فرصت هایی جهت مشورت عمومی فراهم می کند.

از سوی دیگر برایسن معتقد است که برنامه ریزی استراتژیک می تواند مزایای زیر را داشته باشد:

- تفکر و اندیشه دین به شکل استراتژیک.

- تشخیص جهت گیری آینده.

- اتخاذ تصمیمات امروز، در پرتو نتایج و بازتابهای آینده تصمیمات.

- ارایت حداکثر احتیاط و بصیرت در نواحی تحت کنترل سازمان.

- حل مشکلات اساسی سازمان و بهبود عملکرد.

- برخوردمؤثر بامحیطی که با تغییرات سریع مواجه می باشد.

دربرگیرنده بازیگران (نوعاًونه الزاماً سازمانها)، اقدامات و موضع یا کانونهای اقدامهای استند. چشم اندازهایی که برنامه ریزی جامع راهدایت می‌کنند، نواعمال:

اقدامهای مکانهای استند، امایازیگران راکتارمی‌گذارندوازاین رو به چشم اندازهای نامریوط مبدل می‌شوند، که از عهده مشخص ساختن این نکته برنیادکه چه کسی انسان را به وضع نهایی خواهدساند، چندان سودمند خواهدبود.

افزوده براین، برنامه ریزی جامع معمولاً دستورکارخود را به چندنقش جاری دولت محدودمی‌سازد. به این دلیل، این روش برنامه ریزی برای تصمیم گیرندگان کلیدی فایده‌ای کمتراز برنامه ریزی استراتژیک دارد، که پیش از تصمیم گیری درباره اینکه درکجا، چگونه و چرا باید اقدام کرد، کلیه نقش‌های بالفعل وبالقوه راشامل می‌شود. برنامه ریزی استراتژیک را تصمیم گیرندگان اصلی دولتی مورداستفاده قرار می‌دهند، دقیقاً به سبب آنکه تغییرات فاحش دربخش عمومی انها را نگزیرمی‌سازدبه روش استراتژیک درباره آنچه دولت «باید» انجام دهد، بیندیشند. به سخن دیگر، امروزه تصمیم گیران دولتی نیزهمان چیزی را خودمی‌پرسندکه مدیران مؤثربخش خصوصی همواره مطرح می‌سازند، بایدچه کاروپیشه‌ای درپیش بگیریم؟

۴- فرآیندهشت مرحله‌ای برنامه ریزی استراتژیک بافت‌های فرسوده غیرتاریخی:

مراحلی راکه به منظور برنامه ریزی استراتژیک بافت‌های فرسوده غیرتاریخی درنظر گرفته شده است به ترتیب زیرموردبررسی قرارمی‌گیرد:

- ۱- حصول توافق با تصمیمات برای انجام برنامه ریزی.
- ۲- تشخیص و تعیین تعهدات.
- ۳- روش 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 متنه‌ی گردد. همچنین تأکیدمی‌شودکه اقدام، نتیجه گیری و ارزشیابی باید در هر مرحله افزارگرد صورت پذیرد. به سخن دیگر، برای اجراؤ ارزیابی نباید تاپیان فراگرد متنظرماند، ولی، باید توجه داشت که این امور باید بخشی تکنیک ناپذیر و جاری از فراگرد محسب شوند.



شکل شماره ۲- فرآیند برنامه ریزی استراتژیک بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده شهری.

فرایند برنامه ریزی استراتژیک معمولاً $A^{10} \times A^{10}$ موضوع اولویت دارا جهت ملاحظه

احتمال دارند معرف و دربرگیرنده تغییرات کیفی درجهت گیری و دامنه گسترده تری از برنامه‌های اقضائی باشد.

- سوم، برنامه ریزان استراتژیک بیش از برنامه ریزان بلندمدت احتمال دارد خواستارشکل ایده آل سازمان یاخواستار «چشم انداز موقعيت» باشند و پرسندکه چگونه می‌توان به آن دست یافت. (Taylor ۱۹۸۴: p۲۰۱) افزوده براین، چون راهنمای اینان اغلب چشم انداز موقعيت است، طرحهای استراتژیک اغلب نمایانگر تغییرات کیفی و دراین جهت می‌باشند، درصورتی که طرحهای بلندمدت نوعاً قیاس و استنباطی ازوضع موجودهستندکه غالباً در قالب بیان هدفهای مطرح می‌شوندکه نمایانگر بازتابهای روندهای جاری هستند.

- چهارم، برنامه ریزان استراتژیک خیلی بیشتر از برنامه ریزان بلندمدت جهت گیری عملی و اقدامی دارد. برنامه ریزان استراتژیک مجموعه متنوعی از جریان تصمیم‌ها و اقدام‌های اراده‌نظامی گیرندومی کوشندتا گزینه‌های سازمان را آنچاکه ممکن است گشوده نگاه دارند تا سازمان بتواند به مقتضیات پیش بینی نشده باسرعت و کارائی پاسخ داده و به شکل موثر 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 رانیزمی دانندکه اگر آینده از پیش برنامه ریزی شده است، امکان داردکه برای دست یافتن به این چشم انداز، استراتژیهای مختلف تعقیب شود. ازسوی دیگر، برنامه ریزان بلندمدت، آینده‌ای راکه بیشترین احتمال را دارد، از پیش فرض می‌کنند؛ سپس به عقب بازگشته، برنامه تفصیلی، مراتب متوالی تصمیم‌ها و اقدام‌های ضروری برای رسیدن به آینده فرضی را طرح می‌کنند. بنابراین برنامه ریزان بلندمدت و طرحهای آهاده‌یک خط تصمیم گیری و اقدام واحد گرفتارمی‌شوندکه اگر آینده مطابق فرض آنهاز کاردنیايد، این خط تصمیم گیری و اقدام‌های مربوط به آن ممکن است مطلوب نباشد.
اگر سازمان مجری برنامه ریزی جامع، مستقیماً با تصمیم گیرندگان دولتی در ارتباط باشد در این 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 نوعاً بر سازمان تأکید دارد، حال آنکه محور تأکید برنامه ریزی جامع، جامعه می‌باشد ولی حتی زمانی که برنامه ریزی استراتژیک برای یک جامعه به اجرادرمی آید، 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 جهت گیری عملی و مشارکتی بوده و تأکید بیشتری بر نیاز به درک نقاط ضعف و قوت و همچنین تهدیدهای فرصت‌هایی که جامعه با آن مواجه است، دانسته و بالاخره توجه بیشتری به رفتار قابت آمیز بین جوامع مبنی دارد.

دوم، طرحهای جامع، اغلب برای رفع ضرورتهای قانونی مرتبط با استفاده از اراضی و مدیریت رشد تهیه می‌شوند و مدت‌آباید براساس فراگردی قانون، باحتوابی قانونی تنظیم شوند. طرح جامع رامی توان به عنوان ابزاری قانونی که در اثربخشی برنامه ریزی اجتماعی تاثیر بسزائی دارد، قلمداد کرد. (Black. A, ۱۹۶۸: p۱۵۹)

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 انداز با آن که برنامه ریزی استراتژیک راهدایت می‌کند. اختلاف چشمگیری وجود دارد. چشم اندازهایی که برنامه ریزی استراتژیک راهدایت می‌کنند 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 قرار گیرند.

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 طور ناگهانی تغییر داده یا عوض نمایند. عموماً اهداف کلان به شکل مجازی بیان می‌شوند، از سوی دیگر یک 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. با این حال، انتظار می‌رود 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 آنها هی هستند که به طور قابل توجهی به عملکرد سیستم تاثیرگذار بوده و برای توسعه آتی از اهمیت حیاتی برخوردارند. میزان قابل توجهی از متغیرهای برآسas تغییرات و تعامل اثرات حاصل از تغییرات، معین می‌شود. بنابراین انتخاب متغیرهای اساسی رابطه تنگاتنگی با موضوعات استراتژیک دارند.

۴-۴- 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 روش نماید که چگونه می‌توان به اهداف کلان و اجرائی دست یافت؟ و با هر یک از موضوعات استراتژیک، به ترتیب اولویت چگونه می‌توان مواجه شد؟

در بافت‌های فرسوده غیرتاریخی وسعت 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 اسازمانی 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 اسازمانی‌ها را که صورت گیرد. این توافق می‌باید مضمون موارد زیر 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 موردنظر.»

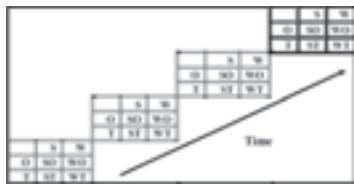
این فرایند تصمیم گیری درخصوص تهیه یک برنامه ریزی استراتژیک و بالاتفاق نظر اوخلیه در میان تصمیم سازان که حمایت آنان جهت توسعه و اجرای موقیت آمیز برنامه ضروری است، آغاز می‌شود. آنها معمولاً در مورد مقاصد عاليت برنامه ریزی افاده شرکت کننده و شکل و زمان بندی گزارشها باید به توافق برسند. حمایت و تعهد این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

چنانچه سازمانی متولی امر تصمیم گیری پیارهون بافت‌های غیرتاریخی باشد. شرکت دادن گروههای ذینفع عمدۀ خارج از این سازمان در امر تهیه برنامه ضروری است. به ویژه اینکه مرحله اجرای این اسازمانی‌ها 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.

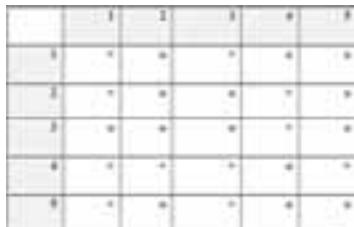
۴-۲- تحلیل موقیت یا تشخیص و تعیین تعهدات:

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 سیاست‌هایهای منظور هدایت تصمیمات در ارتباط با برنامه ریزی شهری و منطقه‌ای



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 ۱۵)

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 می‌تواند 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:

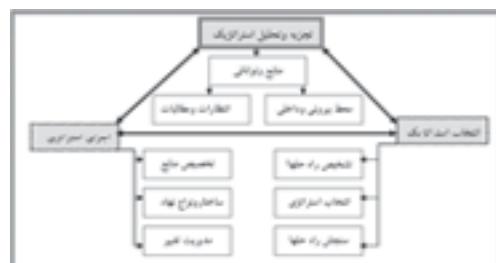
در مرحله پایانی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک از چهار ای که برای بافت های فرسوده غیر تاریخی، در صورت اجرای موفقیت آمیز استراتژی های پیش بینی شده و دستیابی به ظرفیت بالقوه کامل خود، تصویری توصیفی ترسیم شود این توصیف چشم انداز موفقیت این پنهانه های شهری را نمایش می دهد. با آنکه اهمیت چنین توصیفی را و انشناسان 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 این توجه خوبی آگاه شود و مشارکت آن جلب گردد 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 این مفیدی باشد تا میان 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 اینها ایجاد ابتلافی جدید جهت انجام اقدامات و نیز جلب منابع و بخش های گوناگون متصل 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 کامل امتا مایز 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، مرکز مطالعات 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 سوی 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 رزمینه اجرای برنامه‌های بهسازی و نوسازی شهری نیز قابل تعیین 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 فرآگیرنمودن در سطح جامعه.

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