



## Sustainable Development of Geographical Environment

Journal homepage: <https://egsdejournal.sbu.ac.ir>



### Identifying and Compiling Indicators of the Feasibility of Urban Development Strategic Plans

Gashtaseb Kiani<sup>1</sup> , Koresh Afzali<sup>1\*</sup> , Keramtollah Ziari<sup>2</sup> 

1. Department of Urban Planning, Faculty of Art-Architecture and Urban Planning, Islamic Azad University, Kerman Branch, Kerman, Iran

2. Department of Human Geograohy and planning , faculty of geography, University of Tehran, Tehran, Iran

#### ARTICLE INFO

##### Keywords:

- Plan
- Urban development
- Feasibility
- Strategic planning
- Realizability

#### ABSTRACT

Over time, urban development plans have undergone procedural and content changes. In developing countries, however, these developments have mostly been in the form of plans. In other words, urban development plans are still compiled and implemented in the same traditional style and cause the goals of urban development plans not to be realized, especially in strategic plans. Therefore, in the present research, an attempt has been made to investigate the factors affecting the realization of urban development plans on a global scale. The research method is mixed (quantitative and qualitative) and first the indicators are extracted by studying the sources (plans, articles, theses, etc.); in the following, these indicators are ranked using multi-criteria decision-making models and experts' opinions. The results showed that successful countries in the field of strategic planning, by paying attention and emphasizing the components of adaptability, coordination, communication and systematicity, realism, decentralized planning, and transparency, were able to realize urban development plans. The findings of the research show that among the components, the most important factor in the realization of urban development plans on a global scale, the component of realism and flexibility have been assigned the most points. Keywords: plan, urban development, strategy, realization, global scale

#### Original Article

Received: 22/07/2023

Accepted: 19/09/2023



Copyright: © 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY). license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

##### Citation:

Kiani, G., Afzali, K. and Ziari, K., (2024). Identifying and Compiling Indicators of the Feasibility of Urban Development Strategic Plans, *Sustainable Development of Geographical Environment*: Vol. 6, No. 10, (37-55).  
DOI: 10.48308/sdge.2023.231587.1126

\* Corresponding author E-mail address: (afzali@iauk.ac.ir)

## Extended abstract

### Background and purpose

In the global system, the pattern of strategic planning has been formed in the majority of participation in planning and theory of systems in different countries, and this type of planning has arisen due to the neglect and inadequacy of comprehensive plans. In less developed countries, the lack of people participation in the process of preparing and implementing urban comprehensive plans and not paying attention to the facilities and conditions for the realization of urban comprehensive plans are considered to be the reasons for the need to review the urban planning system and the preparation of the mentioned plans. Therefore, strategic planning was created in response to the basic weaknesses of comprehensive plans in meeting the city's needs and guiding its future growth and development. There are various reasons for the non-fulfillment of urban development plans, some Iranian experts have stated the most important of them as the problems of comprehensive plans under the two headings of "plan implementation failures" and "plan review and approval process failures". Therefore, the current research aims to examine the factors affecting the realization of urban development plans on a global scale and to extract and formulate indicators and factors affecting the realization of these plans.

### Methodology

The current research is considered as an applied research in terms of its purpose and as a descriptive analytical research in terms of its nature. The approach of the current research is quantitative and qualitative. First, using MAXQDA analytical software, sub-, central, and selective codes are extracted to identify factors affecting the realization of urban development plans. To determine the feasibility of urban development plans on a global scale, various sources such as books, articles, reports, and various urban development plans were first studied, then coding was done using MAXQDA software. In the following, the TOPSIS multi-criteria decision-making model has been used to prioritize and rank the factors affecting the realization of urban development plans. It has been used for ranking according to experts, including city managers, urban planning experts, consulting engineers, university professors, and other people who somehow have expertise and mastery of the subject. Therefore, sampling was carried out to the extent of scientific saturation and 20 people were identified as the sample population.

### Findings and discussion

The findings obtained for the investigation of urban development plans showed that the components of the realization of urban development plans are adaptability, coordination, communication and systematicity, flexibility, realism, decentralized and participatory planning, and transparency, which can be seen in the form of figure number 6. About the findings obtained in Table No. 7 (final rank of indicators), it should be said that among the components proposed to recognize the most important component affecting the realization of strategic plans is the component of realism and decentralized and participatory planning. In general, in successful countries in strategic planning, attention and emphasis on the mentioned components were able to realize urban development plans.

### Conclusion

By reviewing the specialized literature of the research, it was determined that various factors affect the non-realization of urban development plans. They have been investigated in many researches, and it has been emphasized that different mechanisms have an effect on the non-realization in all regions. Therefore, the common denominator of most of these researches is the emphasis on structural requirements at the national and regional scale, which is more consistent with the centralized and departmental management model. In addition, the spatial dimensions in the human and natural spheres affect the state of realizability. This effect sometimes hurts the realizability situation and in some cases, it also has a positive effect depending on the conditions governing different areas. In the current research, the incompatibility in the plans as well as the weak participation of all social groups have been emphasized. In general, successful countries in the field of strategic planning, with attention and emphasis on the components of adaptability, harmony, communication and systematicity, realism, decentralized planning, and transparency, were able to realize urban development plans. According to the findings, it should be said that among the components proposed to recognize the most important factor in the realization of urban development plans on a global scale, the realism and flexibility have been assigned the most points.

**Keywords:** Plan, Urban development, Feasibility, Strategic planning, Realizability.





## شناسایی و تدوین شاخص‌های تحقق‌پذیری طرح‌های راهبردی توسعه شهری

گشتاسب کیانی<sup>۱</sup> ID، کورش افزلی<sup>\*۱</sup> ID، کرامت‌اله زیاری<sup>۲</sup> ID

۱. گروه شهرسازی، دانشکده هنر - معماری و شهرسازی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، کرمان، ایران  
۲. گروه جغرافیای انسانی و برنامه‌ریزی، دانشکده جغرافیا، دانشگاه تهران، تهران، ایران

### چکیده

### اطلاعات مقاله

طرح‌های توسعه شهری در طول زمان، دچار تحول رویه‌ای و محتوایی شده‌اند. در کشورهای در حال توسعه، این تحولات بیشتر در عنوان طرح‌ها بوده است. به عبارت دیگر هنوز طرح‌های توسعه شهری به همان سبک سنتی تدوین و اجرا و موجب تحقق نیافتن اهداف طرح‌های توسعه شهری به خصوص، در طرح‌های راهبردی می‌شوند. از این رو در تحقیق حاضر تلاش شده است عوامل مؤثر بر تحقق‌پذیری طرح‌های توسعه شهری در مقیاس جهانی بررسی شود. روش تحقیق ترکیبی (کمی و کیفی) بوده و ابتدا شاخص‌ها با مطالعه منابع (طرح‌ها، مقالات، پایان‌نامه‌ها و ...) استخراج شده است؛ در ادامه، این شاخص‌ها با استفاده از مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره و نظرات کارشناسان رتبه‌بندی شده‌اند. نتایج نشان داد که در کشورهای موفق در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی با توجه و تأکید بر مؤلفه‌های انطباق‌پذیری، هماهنگی، ارتباط و نظام‌مندی، واقع‌گرایی، برنامه‌ریزی غیرمتمرکز و شفافیت توانستند طرح‌های توسعه شهری را محقق کنند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد از میان مؤلفه‌ها، مؤلفه واقع‌گرایی و انعطاف‌پذیری بیشترین امتیاز را به خود اختصاص داده‌اند.

### واژه‌های کلیدی:

- برنامه‌ریزی
- توسعه شهری
- تحقق‌پذیری
- راهبرد
- مقیاس جهانی

مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۳۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۲۸



Copyright: © 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### استناد:

کیانی، گ.، افزلی، ک. و زیاری، ک.، (۱۴۰۳). شناسایی و تدوین شاخص‌های تحقق‌پذیری طرح‌های راهبردی توسعه شهری، توسعه پایدار محیط جغرافیایی: سال ۶، شماره ۱۰، (۳۷-۵۵).  
DOI: 10.48308/sdge.2023.231587.1126

## مقدمه

پیچیدگی سیستم‌های شهری و ناکارآمدی طرح‌ها و روش‌های سنتی با راه‌حل‌های تک‌بعدی و ناتوانی این روش‌ها در پاسخ‌گویی به نیازها و مشکلات چندبعدی موجود باعث شده است بسیاری از شهرهای در حال توسعه، بدون داشتن برنامه صحیح و همه‌جانبه، با شرایط نابسامان گسترش ناپایداری و آینده‌ای نامعلوم مواجه باشند (Khazaei and Sasanpur, 2022). برای رویارویی با این چالش‌ها نیاز به شناخت و اجرای طرح‌های راهبردی مناسب و برنامه‌ریزی آینده‌مدار و آگاهانه است. دلیل انتخاب عنوان «برنامه‌ریزی راهبردی» تأکید بر این بود که ابتدا بایستی تعیین ساختار توسعه اقتصادی، اجتماعی و کالبدی شهر مد نظر قرار گیرد و سپس راهبردهای لازم برای تحقق ساختارهای مذکور ارائه شود (Zangiabadi et al, 2014). از این رو برنامه‌ریزی راهبردی در پاسخ به ضعف‌های اساسی طرح‌های جامع در برآوردن نیازهای شهر و هدایت رشد و توسعه آتی آن به وجود آمد (Moradi Mashii and Abdi, 2018). در واقع هدف کلان توسعه استراتژیک ایجاد محیط قابل زندگی برای همه مردم، همراه با عدالت اجتماعی و کارایی اقتصادی و پایداری محیط‌زیستی است (Zhao and Shi, 2021). آنچه برنامه‌ریزی راهبردی را از سایر اشکال برنامه‌ریزی متمایز می‌سازد، ضرورت تشکیل فرآیندی برای انتخاب اطلاعات جمع‌آوری شده، نحوه استنتاج و تجزیه و تحلیل‌های هدفمند، تدوین اهداف و سیاست‌ها، و نحوه مشارکت تصمیم‌گیران اصلی، تهیه گزینه‌ها و ارزیابی آنها، توجه به امکانات بالقوه آینده نسبت به تصمیمات و اقدامات امروز و علاوه بر این‌ها تأکید بر نحوه اجرا و اطمینان از انجام موفقیت‌آمیز است (McFarlane, 2011). در نظام جهانی، فرهنگ شهرسازی و الگوی برنامه‌ریزی راهبردی، با تأکید بر مشارکت در برنامه‌ریزی و نظریه سیستم‌ها در کشورهای پیشگام شکل گرفت؛ حال این که به دلیل اساسی بی‌توجهی به بخش‌ها و عناصر مختلف ساختارهای برنامه‌ریزی جامع، سبب شده است برنامه‌ریزی راهبردی به صورت یک عنوان کم عمق و محتوا، به وجود بیاید (Rahnama et al, 2019). در کشورهای کمتر توسعه یافته، نبود مشارکت مردم در روند تهیه و اجرای طرح‌های جامع شهری و بی‌توجهی به امکانات و شرایط تحقق طرح‌های جامع شهری از دلایل ضرورت بازنگری در نظام شهرسازی و تهیه طرح‌های مذکور قلمداد شده است (Majdi et al, 2018). در هر صورت دلایل مختلفی برای تحقق نیافتن اهداف طرح‌های توسعه شهری وجود دارد که از دیدگاه عده‌ای از صاحب‌نظران ایرانی عبارتند از: دو عنوان «نارسایی‌های اجرایی طرح» و «ضعف‌های ناشی از فرآیند بررسی و تصویب طرح» (Mehdizadeh, 2016). همچنین ره‌نما (Rahnama, 2008) مجموعه ضعف‌های طرح‌های شهری را در سه عرصه نظری، روش‌شناسی و اجرایی تقسیم‌بندی نموده است و مهمترین عامل در تحقق ناپذیری طرح‌های توسعه شهری را انعطاف نداشتن آنها می‌داند و عوامل دیگری چون عدم تأمین منابع مالی، عدم دخالت نظرات مردم و گروه‌ها را اضافه می‌کند. زنگی‌آبادی (Zangiabadi et al, 2014)، عوامل مؤثر در تحقق ناپذیری طرح‌ها را تأکید بیش از حد بر روش‌های کمی و ایستا و عدم توجه به ماهیت پیچیده شهر و ویژگی‌های اجتماعات محلی می‌داند. پاکزاد عدم تحقق‌پذیری را به عنوان یکی از بزرگترین آفت‌های کلیه طرح‌های توسعه شهری معرفی می‌کند و مهمترین دلایل آن را مواردی مثل نبود امکانات مالی و اداری سازمان‌ها و ناهماهنگی بین آنها، مغایرت با طرح‌های موازی و بالادست، نبود محمل قانونی/اجرایی برای تحقق‌پذیری، فقدان سیاست‌های مدیریتی کلان و تصمیم‌های ضربتی / مقطعی مدیران دانسته است (Ghahrani and Alikhani, 2020). با توجه به این موارد، دلایل مختلفی برای تحقق نیافتن طرح‌های توسعه شهری وجود دارد. اما آنچه در این پژوهش مورد تأکید و توجه قرار گرفته، استخراج و تدوین عوامل و شاخص‌های مؤثر بر تحقق طرح‌های توسعه شهری در مقیاس جهانی است.

## مبانی نظری و پیشینه

برنامه‌ریزی راهبردی، ابزاری است که راهنمایی‌های لازم را برای انجام یک مأموریت با حداکثر کارایی و تأثیر فراهم می‌کند (Kabir and Richard, 2020). آنچه برنامه‌ریزی راهبردی را از سایر اشکال برنامه‌ریزی متمایز می‌سازد، ضرورت تشکیل فرآیندی برای انتخاب اطلاعات جمع‌آوری شده، تجزیه و تحلیل هدفمند، تدوین اهداف و سیاست‌ها، مشارکت

تصمیم‌گیران اصلی، تنظیم و ارزیابی گزینه‌ها، سنجش امکانات بالقوه آینده نسبت به تصمیمات و اقدامات امروز و در نهایت تأکید بر نحوه اجرا و اطمینان از انجام موفقیت‌آمیز آن است. برنامه‌ریزی راهبردی با مطرح ساختن اهداف کلان و تبیین رسالت‌های سازمان، مدیران را در انجام فعالیت‌هایشان هماهنگ می‌سازد. این برنامه فراگیر بوده، برنامه‌های عملیاتی سازمان را در بر می‌گیرد، به آنها جهت می‌دهد، امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرون سازمان را مدنظر دارد و با توجه به آنها، پیش‌بینی‌های خود را انجام می‌دهد (Ziari, 2021). جامعیت و گستردگی این نوع برنامه‌ریزی ایجاب می‌کند که با مشارکت مدیران و یا کارشناسان خارج از سازمان انجام گیرد و اجماع دیدگاه‌ها، دانش و تجربیات چندین مدیر و کارشناس موجب می‌شود که راهبرد از استحکام و کیفیت بالاتری برخوردار شود (Zanganeh et al, 2017). پس از جنگ جهانی دوم، برنامه‌ریزی جامع، که به تعبیر واتسون (Kabir et al, 2020). در تلاش برای شکل دادن به رشد شهری از طریق برنامه‌های فیزیکی با نشان دادن تراکم و شدت بکارگیری زمین بود، شکل غالب برنامه‌ریزی فضایی در بسیاری از کشورها شد. از دهه 1970، از برنامه‌ریزی جامع، به دلیل ناتوانی در شکل‌دهی به تغییرات فضایی در شهرها (به خصوص در کشورهای در حال توسعه)، انعطاف‌ناپذیری، ارتباط ضعیف با اجرا، کمبود ابعاد مشارکت در آن و شکست آن در جلب همکاری ادارات و نهادهای مورد نیاز برای تحقق‌پذیری طرح انتقاد شد. برخلاف این انتقادها، سبک قدیمی برنامه‌ریزی جامع هنوز در بسیاری از کشورها به کار گرفته می‌شود. اما بسیاری از شهرها در جستجوی جایگزین کردن برنامه‌ریزی فضایی - راهبردی به جای برنامه‌ریزی جامع‌اند که انعطاف بیشتری دارد، بخش‌ها و نهادهای مختلفی را برای برنامه‌ریزی گرد هم می‌آورد؛ دامنه متغیری از ذی‌نفعان و سطح گسترده‌ای از مشارکت را در بر می‌گیرد (Oliveira and Paulo, 2009)، و ارتباط آن با اجرا، از طریق بودجه‌بندی مناسب است (Tong and Zhang, 2016). بارسلونا، لیسبون، مالاگا، سان فرانسیسکو، لس‌آنجلس و ریو دو ژانیرو، شهرهایی هستند که در آنها برنامه‌ریزی راهبردی با موفقیت انجام گرفته است و نتایج ملموس برای ساکنان و اقتصاد خود به ارمغان آورده‌اند. بسیاری از شهرهای آمریکای مرکزی و جنوبی، در سال‌های اخیر برنامه‌ریزی راهبردی داشته و برخی از آنها اجرای نتایج برنامه‌های راهبردی را شروع کرده‌اند (Steinberg, 2005). بدین ترتیب، الگویی جدید با عنوان طرح‌های ساختاری - راهبردی جایگزین الگوی قدیم شد که واژه «ساختار» آن از کشور انگلستان با عنوان طرح‌های ساختاری، و واژه «راهبرد» آن از کشور آمریکا، با عنوان طرح‌های راهبردی گرفته شده است. با وجود گذشت بیش از یک دهه از طرح الگوی ساختاری - راهبردی در کشور، این رویکرد هنوز جایگاه مناسبی در کشور ندارد.

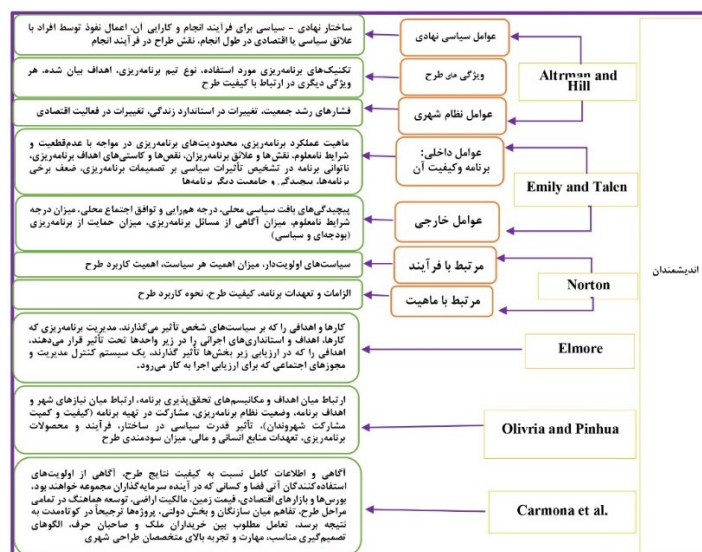
کاربرد در برنامه‌ریزی راهبردی	رویکرد اصلی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* این نگرش اعتقاد به عدم کارایی برنامه‌ریزی ساده - جامع و عقلانی - جامع به دلیل پیچیدگی جامعه شهری و دخالت عوامل متعدد فردی - اجتماعی دارد.</li> <li>* بر اساس این نگرش می‌توان به تحلیل و فرایینی مشکلات شهری پرداخت. در این رهیافت مشکل‌گشایی نیز مطرح می‌شود.</li> </ul>	رویکرد سیستمی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* برنامه‌ریزی شهری قبل پرداختن به جزئیات، به تمرکز بر روی اصل کلی نیاز دارد و باید بر فرآیند با توالی زمانی در جهت رسیدن به اهداف تأکید دارد.</li> <li>* در انتقاد از برنامه‌ریزی جامع و روش‌های جایگزین آن به رهیافت اندک‌افزایش اشاره دارد. در این رهیافت توصیه می‌شود که به جای تعیین برنامه‌ها و سیاست‌های بلندمدت از اهداف کوتاه‌مدت و مرحله‌ای با توجه به تغییرات استفاده شود.</li> <li>* راهبردهای برنامه‌ریزی رویکردهایی هستند که امکان می‌دهد روند برنامه‌ریزی بر پایه شناخت‌های معتبر و امکانات واقعی استوار گردند و روند تصمیم‌گیری به جای تجویز نهایی، در جهت اصلاح واقعی و مرحله‌ای قرار گیرد.</li> <li>* با توجه به تغییر و دگرگونی مداوم در پدیده‌های شهری، برای کاستن از مشکلات شهری باید تعامل بین بخش‌های مختلف مشخص گردد. اصول عملیاتی برنامه‌ریزی تعاملی عبارتند از: مشارکت، مداومت و کل‌نگری مبتنی بر برنامه‌ریزی هدف‌ها</li> </ul>	رویکرد فرآیندی-راهبردی برنامه‌ریزی رویکرد اجتماعی-مشارکتی برنامه‌ریزی	نگرش فرآیندی راهبردی
<ul style="list-style-type: none"> <li>* تأکید بر نقش نظارتی مردم و حتی تهیه برنامه توسط مردم برای انتقاد از برنامه‌های ارائه شده از طرف برنامه‌ریزان و جایگزینی آن</li> <li>* تأکید بر نقش اجتماعات محلی و مشارکت مردم در تصمیم‌گیری موضوعات شهری و ارتباط بین دموکراسی سیاسی و میزان موفقیت برنامه‌ریزی شهری</li> <li>* واقعیت‌های فضایی و اجتماعی هر دو در ارتباطی متقابل تحقق می‌یابند که برای ترکیب آنها باید زبان مشترکی در نگرش مذکور بوجود آید.</li> </ul>	رویکرد اجتماعی مشارکتی برنامه‌ریزی	

شکل ۱: نگرش فرآیندی راهبردی؛ حجتی (Hojjati, 2019)

روند تحول پارادایم‌های شهرسازی در قرن بیستم			
پارادایم	برنامه‌ریزی جامع	برنامه‌ریزی سیستمی	برنامه‌ریزی راهبردی
دوره نفوذ	۱۹۶۰-۱۹۲۰	۱۹۸۰-۱۹۶۰	۲۰۰۰-۱۹۸۰
مبانی فکری و اجتماعی	- خردگرایی و اثبات‌گرایی - مدیریت متمرکز دولتی	- نگرش سیستمی به جهان - مدیریت علمی سیستم‌ها	- نگرش راهبردی و تصمیم‌سازی - دموکراسی و خرد جمعی - حفظ ارزش‌های بومی و محلی
اهداف کلان	- توسعه کلان اقتصادی - سازماندهی کالبدی	- بهسازی سیستم‌های اقتصادی-اجتماعی	- تأمین توسعه پایدار - گسترش عدالت اجتماعی - تقویت مشارکت همگانی
الگوی طرح‌های توسعه	- طرح‌های کالبدی ملی-منطقه‌ای - طرح‌های جامع-تفصیلی	- مدل‌سازی سیستم‌های شهری - طرح‌های بلندمدت - طرح‌های ساختاری-محلی	- سلسله مراتب طرح‌ها - انواع طرح‌های محلی و کوتاه‌مدت - پروژه‌های طراحی شهری

شکل ۲: روند تحول پارادایم‌های شهرسازی در قرن بیستم

تحقق‌پذیری با دو معیار ثمربخشی<sup>۱</sup> و کارآیی<sup>۲</sup> تعریف می‌شود (Eliaszadeh Moghadam, 2011). ثمربخشی یعنی اینکه تا چه حد یک طرح یا یک پروژه به اهداف خود رسیده است. کارآیی یعنی نسبت بین ورودی و خروجی یک طرح یا نسبت منابع صرف شده و حاصل کار آن می‌باشد (Thaghafi Asal et al, 2014). تحقق‌پذیری از دید کاوان (Cowan, 2005) به صورت زیر تعریف شده است: به وقوع پیوستن، به اتمام رساندن برنامه و سیاست. تحقق‌پذیری یک مجموعه معین از فعالیت‌های طراحی برای به کار بستن یک فعالیت یا برنامه‌ای با ابعاد شناخته شده می‌باشد. پاول نات، تحقق‌پذیری را به عنوان یک فرآیند و یک «فعالیت با قاعده و منظم» تعریف می‌کند که جایگاه ویژه‌ای در برنامه‌ریزی و طراحی دارد. او تحقق‌پذیری را به عنوان یک مجموعه فعالیتی که در شکوفایی ایده‌ها و طرح‌های خلاقانه تأثیر دارد، تعریف می‌کند. اصطلاحات جایگزینی که توسط مؤلفان گوناگون برای اشاره به دو مرحله تحقق‌پذیری و اجرا به کار رفته است (Saghafi Asal et al, 2014). شیوه‌های تهیه و تحقق طرح‌های توسعه شهری و همچنین اهداف و محتوای این طرح‌ها از هنگامی که در هدایت توسعه شهرها مورد استفاده قرار گرفتند، دست خوش تحولات بسیاری شده است. این تحولات در کشورهای مختلف به گونه‌ای متفاوت مطرح بوده است و در اغلب کشورها این تحولات یا همزمان نبوده‌اند و منقطع صورت گرفته‌اند و یا اینکه برخی از مراحل تحول اساساً مجال تحقق نیافته‌اند. به رغم تفاوت تحولات تحقق‌پذیری در کشورهای توسعه‌یافته، وجوه مشترکی نیز هست که در مراحل زمانی مختلف به وقوع پیوسته و با توجه به همزمانی وقوع تحولات و نقش مهمی که این کشورها نیز به عنوان الگو مورد استفاده قرار گرفته است (Rezaei et al, 2021).



شکل ۳: معیارها و شاخص‌های مؤثر در تحقق‌پذیری برنامه از دیدگاه اندیشمندان

بدون شک در جهان پیشرفته امروزی در ارتباط با سیستم شهرسازی و فرآیند تحقق‌پذیری برنامه‌ریزی شهری راهبردی و مدیریت شهری و غیره تألیفات و تحقیقات به جا و شایسته‌ای منتشر شده است. در کشورهای کمتر توسعه یافته و ایران در این خصوص آنچنان که شایسته است، تحقیق و کتاب‌های زیادی منتشر نشده است. با این اوصاف، بررسی‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که در بعضی از تحقیقات منتشر شده، مطالب ارزشمندی ارائه شده است. رهبرنیا و سعیدی رضوانی (Rahbarnia and Saidi Rizvani, 2022) در پژوهشی با عنوان ارزیابی تحقق‌پذیری برنامه‌های میان مدت شهرداری کلان شهرها مطالعه موردی برنامه پنج ساله راهبردی و عملیاتی شیراز (2013-2018) نشان دادند که جمله مهمترین عوامل تأثیرگذار در تحقق نیافتن اهداف برنامه‌های میان مدت شهرداری شیراز، توجه ناکافی به ویژگی‌های اجتماعات محلی و نیازهای آنها ناپیوستگی میان مراحل مختلف برنامه‌ریزی، بی‌توجهی به زمان‌بندی برنامه‌ها عدم انعطاف‌پذیری برخی از محورهای برنامه ناپایداری درآمدی شهرداری و ... است. مولایی و محمدزاده (Moulai and Mohammadzadeh, 2021) در پژوهشی با عنوان بازشناسی ابعاد و معیارهای تحقق‌پذیری طرح‌های شهری در تجارب معاصر ایران نشان دادند که معیارهای مؤثر در فرآیند تحقق‌پذیری پروژه‌های طراحی شهری در ایران را به این ترتیب معرفی می‌کنند: صلاحیت کارفرما و مدیریت پروژه میزان مشارکت عمومی قدرت اقتصادی و مالی صلاحیت پیمانکار پروژه کیفیت طرح پیشنهادی صلاحیت مشاور پروژه میزان تعامل حقوقی کیفیت نظام برنامه‌ریزی پشتیبانی علمی، آکادمیکی، میزان تعامل قانونی. پور حسین و پور جعفر (Pour Hossein and Pour Jafar, 2019) در تحقیقی با عنوان تبیین چالش‌های تحقیق‌پذیری طرح‌های شهری در ایران نشان دادند که بسیاری از طرح‌های شهری از نظر تحقق کمی و کیفی طرح، ضعیف هستند؛ به این معنا که این روند نیاز یک بازخوانی در فرآیند تهیه طرح‌های شهری را لازم داشته است تا بتوان در مسیر توسعه شهری در ایران به الگوی شهرسازی مؤثر دارای توان حل مشکلات شهرهای ایران و ساکنان آن دست یافت؛ مسیری که بتواند با نگاهی از درون شهر به آن و در بستر مشارکت محور شهری به ایجاد و رشد و توسعه شهرسازی کشور کمک کند. مجدی و همکاران (Majdi et al, 2018)، در مطالعه‌ای با عنوان «تبیین نقش عوامل مؤثر بر تحقق‌پذیری طرح‌های توسعه شهری شیراز» از جمله علل تحقق‌پذیری پایین طرح‌ها را فقدان مکانیسم‌های مناسب مشارکت بخش خصوصی و شهروندان در احداث و بهره‌برداری از تأسیسات و خدمات پیش‌بینی شده در اراضی خدماتی از سوی طرح‌های تفکیکی و اتکاء اصلی در زمینه ایجاد و بهره‌برداری از آنها به بودجه دولتی اختصاص یافته به دستگاه‌های اجرایی ذیربط، از دیگر عوامل عدم تحقق‌پذیری کاربری‌های خدماتی دانسته‌اند. کلارک (Clark, 2008)، در مقاله‌ای با عنوان «برنامه‌ریزی فرایند مبنای راهبردی»، به ارزیابی نظریه برنامه‌ریزی راهبردی، فرایند و مراحل اجرای آن در پروژه‌های توسعه شهری امکان اصلاح مداوم و مستمر در حین برخورد با مسأله در فرآیند انجام پروژه و تجربیات موفق نهادها، سازمان‌ها و شرکت‌های استفاده کننده از این مدل اشاره کرده است. فالودی (Falodi, 2012)، در مقاله‌ای با عنوان «سه پارادایم در برنامه‌ریزی شهری» در کنفرانس اکسفورد، از این دوره با نام دوره تسلط پارادایم موضوع‌گرا ۱۳ در برنامه‌ریزی یاد می‌کند. به اعتقاد او یکی از راه‌های غلبه بر محدودیت برنامه‌ریزی جامع، توسل به برنامه‌ریزی فرآیندی و راهبردی است. از نظر وی راهبردهای برنامه‌ریزی، رویکردهایی هستند که امکان می‌دهد روند برنامه‌ریزی بر پایه شناخت‌های معتبر و امکانات واقعی استوار گردد و روند تصمیم‌گیری به جای تعیین تکلیف قطعی و نهایی، در جهت اصلاح واقعی و مرحله‌ای قرار گیرد. ملک پور (Malekpour et al, 2015)، در مقاله‌ای با عنوان «برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه زیرساخت‌های شهری در راستای پایداری محیطی: درک گذشته برای مداخله در آینده»، تشریح کرده‌اند که داشتن رویکرد راهبردی نسبت به داشته‌ها و اهداف مدنظر برای رسیدن به چشم‌انداز توسعه باعث تحقق بخشی عمده سیاست‌ها و اهداف تعیین شده برای توسعه خواهد بود. در این مقاله اشاره شده است که با اتخاذ رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی می‌توان اصول و معیارهای توسعه پایدار شهری در راستای پایداری محیطی را در توزیع و مصرف منابع در شهرها رعایت کرد و محقق ساخت. در حقیقت داشتن راهبردهای فرآیندی و مشارکتی در الگوی برنامه‌ریزی کلید تحقق‌پذیری در دستیابی به پایداری محیطی در قالب رویکرد توسعه پایدار در شهرها می‌باشد. عبدالوفا (Abdulwafa et al,



2018)، در مطالعه‌ای با عنوان «استفاده از مدل طراحی سناریوی فضایی شهری به عنوان ابزار برنامه‌ریزی راهبردی شهری برای آدیس‌آبابا» این گونه تشریح کرده‌اند که رشد جمعیت شهری و گسترش مناطق اسکان از مهمترین چالش‌هایی است که شهرهای آفریقا با آن روبرو هستند. منطقه اسکان آدیس‌آبابا با هزینه از دست دادن زیرساخت‌های سبز اراضی مزرعه و مناطق گیاهی، به منطقه حاشیه شهر گسترش یافته است. در این راستا یک مدل طراحی سناریوی فضایی شهری مبتنی بر ابزاری برای مدل‌سازی گسترش شهرک‌سازی در آدیس‌آبابا استفاده شده است. تفاوت پژوهش حاضر با پژوهش‌های پیشین در این است که اولاً همه طرح‌های توسعه شهری در همه مقیاس‌ها مدنظر بوده است. در گام بعدی برای استخراج شاخص‌های تحقق‌پذیری تلاش شده است ضمن بررسی و تحلیل عوامل مؤثر بر تحقق‌پذیری طرح‌ها در کشورهای موفق، این عوامل و شاخص‌ها بومی و مطابق با شرایط اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، طبیعی و ... باشد. تفاوت دیگر این است که ابتدا با استفاده از تحلیل محتوا لیستی از شاخص‌ها تهیه شد؛ در گام‌های بعدی با استفاده از نظر محققین و کارشناسان تلخیص، طبقه‌بندی و در نهایت در قالب یک جدول نظام‌مند ارائه شدند. نتایج بررسی‌ها حاکی از آن است که کشورهای در حال توسعه و از جمله ایران با چالش‌هایی در تحقق طرح‌های توسعه شهری روبرو هستند. برنامه‌ریزی شهری در ایران از طریق همکاری سازمانی، بکارگیری رویکرد مشارکتی، غیرمتمرکز بودن مکانیسم قدرت، دخیل دادن مقامات محلی، ایجاد فرصت‌های تعامل بین ذی‌نفعان مختلف شهری و غیره، زمانی امکان‌پذیر است که دولت مصمم باشد برای انعطاف‌پذیری بیشتر در نظام برنامه‌ریزی شهری اصلاحاتی ایجاد کند. بنابراین پژوهش حاضر با بررسی‌های انجام شده و با در نظر گرفتن نتایج مطالعات صورت پذیرفته در حد امکان در پی تقلیل چالش‌ها و شکاف‌های بیان شده، بوده است.

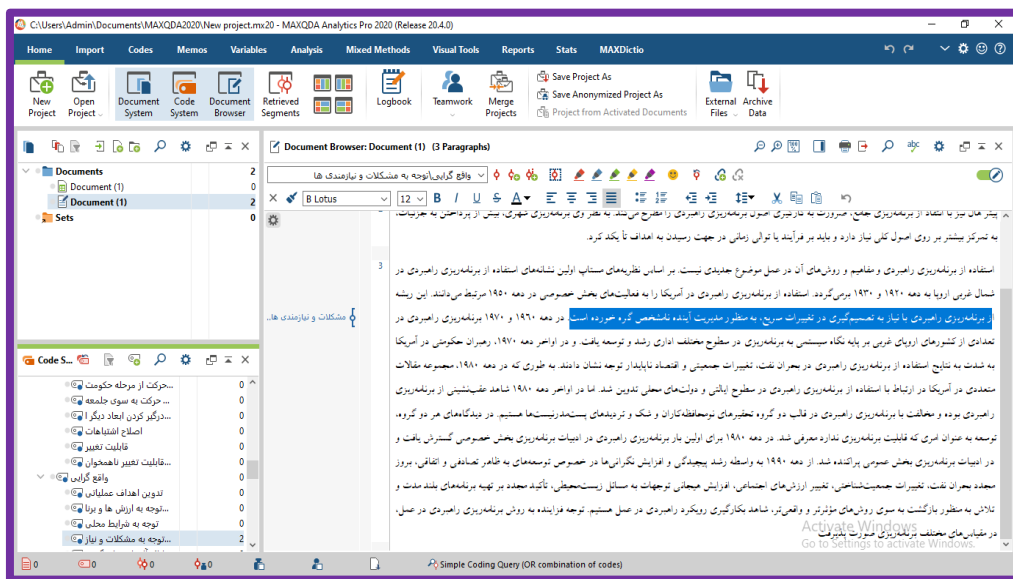
## روش‌شناسی

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از حیث روش تحقیق، توصیفی تحلیلی به شمار می‌رود. رویکرد تحقیق حاضر از نوع کمی و کیفی است و ابتدا با استفاده از نرم‌افزار تحلیلی MAXQDA کدهای فرعی، محوری و گزینشی جهت شناسایی عوامل مؤثر بر تحقق‌پذیری طرح‌های توسعه شهری استخراج می‌شوند. به این صورت که برای مشخص شدن تحقق‌پذیری طرح‌های توسعه شهری در مقیاس جهانی ابتدا منابع مختلف اعم از کتاب، مقاله، گزارشات، طرح‌های مختلف توسعه شهری مطالعه شد، سپس با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA اقدام به کدگذاری مطالب شد. در ادامه برای اولویت‌بندی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر تحقق‌پذیری طرح‌های توسعه شهری از مدل تصمیم‌گیری چندمعیاره تاپسیس استفاده شده است. لازم به ذکر است که رتبه‌بندی از نظر کارشناسان، شامل مدیران شهری، کارشناسان شهرسازی، مهندسی مشاور، اساتید دانشگاه و سایر افرادی که به نحوی تخصص و تسلط بر موضوع دارند، استفاده شده است. از این رو، این نمونه‌گیری تا حد اشباع علمی پیش رفته و تعداد ۲۰ نفر به عنوان جامعه نمونه شناخته شده‌اند. ویژگی‌های توصیفی جامعه نمونه به شرح زیر است:

## یافته‌ها

برای بررسی و تحلیل چگونگی محقق شدن برنامه‌های راهبردی و طرح‌های توسعه شهری که جنبه راهبردی داشته‌اند، از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. به این صورت که با مطالعه همه منابع موجود، بویژه نمونه طرح‌های توسعه شهری، اقدام به فیش‌برداری و یادداشت‌برداری کرده سپس با وارد کردن این یادداشت‌ها در نرم‌افزار تحلیلی MAXQDA ابتدا تعداد ۴۵۰ کد اولیه در قالب ۱۱۰ کد محوری استخراج شدند. سپس با بازبینی و تجدیدنظر تعداد کدهای محوری به ۷۹ کد تدقیق شدند. در گام بعدی این ۷۹ کد محوری در قالب ۷ کد گزینشی قرار گرفتند. سپس با رتبه‌بندی این کدهای گزینشی مشخص شد که علل تحقق‌پذیری برنامه‌های راهبردی در کشورهای موفق در این زمینه چه بوده‌اند. در ادامه به صورت تفصیلی هر کدام از کدهای گزینشی مورد بررسی قرار می‌گیرند.





شکل ۴: نمونه روش کدگذاری محوری

یافته‌های به دست آمده برای تحقیق‌پذیری طرح‌های توسعه شهری نشان داد که مؤلفه‌های تحقق‌پذیری طرح‌های توسعه شهری عبارت است از: انطباق‌پذیری، هماهنگی، ارتباط و نظام‌مندی، انعطاف‌پذیری، واقع‌گرایی، برنامه‌ریزی غیرمتمرکز و مشارکت‌گرا و شفافیت که در قالب شکل زیر قابل مشاهده است.



شکل ۵: مؤلفه‌های تحقق‌پذیری طرح‌های توسعه شهری

منظور از انطباق‌پذیری در طرح‌های توسعه شهری میزان توانایی طرح‌ها در پاسخ به تغییرات درونی و بیرونی محیط است. طرح‌های انطباق‌پذیر، قابلیت سازگاری با تغییرات محیطی را دارند و می‌توانند در مقابل تغییرات را انعطاف و تاب‌آوری لازم را داشته باشند. به بیان دیگر، انطباق‌پذیری به این معناست که طرح‌ها هر چقدر سریع می‌توانند فرآیندهای حاکم بر خود را تنظیم کرده و خود را برای دستیابی به اهداف آماده کنند. به طور کلی انطباق‌پذیری، یکی از شروط

اصلی برای به دست آوردن مزیت رقابتی شدن شهر به شمار می‌رود. همچنین، عملکرد طرح‌های انطباق‌پذیر، به گونه‌ای است که پیش از دیر شدن، نیاز به تغییر را پیش‌بینی می‌کنند. با مطالعه منابع مختلف داخلی و خارجی مشخص شد که یکی از مؤلفه‌های مهم در تحقق‌پذیری طرح‌های راهبردی در کشورهای موفق، انطباق‌پذیری این طرح‌ها با شرایط موجود و حاکم بر جامعه هدف است. به عبارت دیگر طرح‌های توسعه شهری که ماهیت راهبردی دارند، منطبق بر اقلیم شهر، شرایط اجتماعی و فرهنگی، شرایط اقتصادی و مالی، شرایط مدیریتی و ساختار سیاسی و ... است. در این پژوهش برای این مؤلفه تعداد ۵۵ کد اولیه در قالب ۹ کد گزینشی استخراج شد. هماهنگی کارآمد بین طرح‌های راهبردی (به خصوص در طرح‌های فرداست و موازی) و هماهنگی بین نهادی و بخشی، پیچیدگی‌های غیرضروری (چه درونی و چه بیرونی) را کاهش می‌دهد؛ بنابراین، طرح‌هایی که از انواع هماهنگی برخوردار است، کارآمدتر می‌شود؛ پویایی بین سطوح خرد و کلان آن افزایش می‌یابد؛ رابطه بین بخش‌های مختلف طرح و ذی‌نفعان و ذی‌نفعان آن بهبود پیدا می‌کند؛ اطمینان بین واحدهایی که در آن مجموعه با هم همکاری می‌کنند، بیشتر می‌شود و وظایف نیز به روشنی تعریف می‌شوند. به‌طور خلاصه برای تعریف هماهنگی در طرح‌های راهبردی باید گفت، هماهنگی فرآیند برقراری ارتباط بین کارها و منابع تمام بخش‌های مختلف یک طرح، به‌منظور رسیدن به هدف مشخص و مشترکی است. در این پژوهش، هماهنگی به عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی و گزینشی برای مشخص شدن تحقق‌پذیری طرح‌های راهبردی و به‌طور کلی تعداد ۶۳ کد در قالب ۱۲ محوری برای مؤلفه هماهنگی استخراج شدند. وجود ارتباط بین ارکان سازمانی و اجرایی طرح‌های توسعه شهری به عنوان یک مؤلفه کلیدی برای تحقق‌پذیری طرح‌های توسعه شهری شناخته شده است. مؤلفه ارتباط و نظام مندی در قالب ۱۲ شاخص استخراج شده است. بسیاری از مسائل و ابعاد باید در روند تهیه طرح‌ها و برنامه‌های شهری مورد توجه قرار بگیرد و برای دستیابی به این مهم نیاز است در ابتدا وضعیت فعلی شهر، ابعاد طرح، روند تهیه، اهداف و چشم‌انداز آینده شهر به خوبی تبیین شود. توجه به اصل انعطاف‌پذیری به عنوان یکی از عوامل خلق فضای شهری با کیفیت، فضا را قادر می‌سازد تا گزینه‌های متعددی را به شهروندان پیشکش نماید. مدیران شهری در اصل ارتباط مؤثری با تهیه‌کنندگان ضوابط طرح‌های شهری ندارند و لذا در عمل زمانی که در حال اجرای طرحی هستند، با مشکلات و موانع بسیار از جمله موانع قانونی رو به رو می‌شوند که ممکن است روند اجرا و اتمام طرح را سال‌ها به عقب بیندازد و در مواردی انجام آن را غیر ممکن کند. از آنجایی که چنین وضعیتی در شهرهای ایران زیاد دیده می‌شود، بایستی در ابتدا سعی داشت تا تحقق‌پذیری طرح‌های شهری افزایش پیدا کند و ضروری است برنامه‌ها به حدی انعطاف‌پذیر باشند که در زمان اجرا و بدون ضربه به هدف‌های تعیین شده بتوان آنها را تا حدودی با شرایط موجود انطباق داد. در این پژوهش، انعطاف‌پذیری به عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی و گزینشی برای مشخص شدن تحقق‌پذیری طرح‌های راهبردی و با ۵۷ کد در قالب ۱۰ محور برای مؤلفه هماهنگی استخراج شد. زمینه‌های ارزشی و فرهنگی، نظام فکری و فلسفی جامعه‌ای است که مسبب اصلی شکل‌گیری و هدایت نظریه‌ها و الگوهای برنامه‌ریزی شهری خاص خود است. در این میان، مفاهیم و الگوهای شهرسازی در ایران نیز بر اثر موج فراگیر جهانی‌شدن، تحت تأثیر رویکردهای غربی، دچار نظام فکری از هم گسیخته و بحران هویت شده و لزوم بازتعریف الگوها و بنیادهای شهرسازی مبتنی بر فرهنگ و حکمت ایرانی بیش از پیش آشکار شده است. در این پژوهش نیز، دستیابی به تحقق‌پذیری برنامه‌ریزی شهری برای شهر ایرانی واقع‌گرایی مد نظر قرار گرفته است. از این رو تعداد ۵۵ کد اولیه در قالب ۱۰ کد محوری استخراج شد. سیستم اداری ایران به‌صورت متمرکز اداره می‌شود که باعث به وجود آمدن چالش‌هایی در اداره کشور به ویژه در حوزه مدیریت شهری بوده است. هر چند که تا حدودی حرکتی جدید به سمت تمرکززدایی در شهرها شروع شده، اما به خاطر سیستم پیچیده ساختار مدیریتی و برنامه‌ریزی کشور، هنوز این امر در زمینه تمرکززدایی توفیقی نداشته و به همین دلیل سیستم مدیریت شهری با چالش‌های بزرگی همراه است. در پژوهش حاضر نیز کد گزینشی برنامه‌ریزی غیرمتمرکز و مشارکت‌گرا به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر تحقق‌پذیری طرح‌های توسعه شهری، در قالب ۲۰ کد محوری و ۱۱۲ کد اولیه استخراج شده است. از آنجا که شهروندان در تصمیمات اتخاذ شده برای شهر ذی‌نفع هستند، بنابراین از جمله حقوق آنها، اطلاع از نوع برنامه‌ها

و طرح‌های شهری است. در واقع شفافیت تنها یک روند نیست، بلکه یک چارچوب ضروری برای آینده است که بر مبنای آن شهروندان می‌توانند به صورت آزادانه به اطلاعات دسترسی داشته باشند. به زعم بسیاری از کارشناسان بدون شفافیت شهری، رسیدن به اهداف کلان اقتصادی، اجتماعی و سیاسی با محدودیت و خطر مواجه می‌شود و در این مسیر شفافیت یک ابزار قوی و راهگشاست. در این پژوهش تعداد ۳۸ کد اولیه در قالب ۶ کد محوری استخراج شد که به شرح زیر است:

### جدول ۱: ابعاد، مؤلفه و شاخص‌های تحقق‌پذیری طرح‌های توسعه شهری

ابعاد	مؤلفه	شاخص
تحقق‌پذیری	انطباق‌پذیری مطابقت با ساختار اقتصادی و سیاسی	
	سازوکار برنامه‌ریزی در درون تشکیلات محیط	
	در نظر گیری خانوارها و بنگاه‌ها	
	همسازی و هماهنگی اهداف موجود در طرح‌ها، با یکدیگر (۸ بار تکرار در مطالعات)	
	سازگاری طرح‌ها با معیشت و پایگاه اقتصادی ساکنین	
	توانمندی طرح‌ها در حل مشکلات و برآورد نیازهای شهروندان	
	اطلاعات و دانش بومی در زمینه تهیه طرح‌ها	
	مقبولیت طرح‌ها از بعد اجتماعی (موافقت و همراهی مردم با طرح)	
	تناسب داشتن طرح‌ها با ویژگی‌های اقلیمی و شرایط جغرافیایی	
تحقق‌پذیری	هماهنگی	وجود مدیریت هماهنگ‌کننده در شهر
	هماهنگی نظریه‌های جهانی با اقتضانات فرهنگی	
	ارتباط مناسب با ابعاد ملی و منطقه‌ای	
	هم‌راستا بودن اهداف طرح با اهداف طرح‌های بالادست	
	تهیه طرح‌ها مطابق با زمان‌بندی اولیه	
	انطباق طرح‌های انجام شده با الگوی کلی و استاندارد تهیه طرح‌ها	
	تهیه نقشه‌های معماری و شهرسازی همگون با الگوهای طراحی شهری و اقلیم	
	توجه به اصل کثرت در حین وحدت	
	در نظر داشتن شهر و پیرامون آن در هنگام تهیه طرح	
	الزام هماهنگی و ارتباط بین مراحل مختلف مطالعات	
	هماهنگی دستگاه‌های مرتبط با طرح‌های توسعه شهری	
	ارائه راهکارهای پیشنهادی طرح در راستای دستیابی به اهداف مهم طرح	
تحقق‌پذیری ارتباط و نظام‌مندی	سرمشق مناسب برای اصلاح و تغییر نهادسازی برای موفقیت طرح‌ها	
	توجه موکد به هدف اولیه تهیه طرح‌ها (اجرایی بود)	
	تدوین چارچوب مطالعاتی دقیق برای مراحل طرح	
	تفکیک مراحل انجام مطالعات طرح‌ها به بخش‌های مختلف	
	استفاده از طرح‌های فرادست در خصوص نمایان ساختن جایگاه شهر	
	تعامل بین کارفرما و مشاورین در تنظیم شرح خدمات طرح‌ها	
	بهره‌گیری از نظرات و پیشنهادات متخصصین برای اولویت‌بندی نیازها	
	اولویت‌بندی در مشکلات و نیازهای شهروندان	
	برآورد منابع مالی و انسانی پروژه‌های طرح	
	بهره‌مندی از دستاوردها و تجارب گذشته در تهیه طرح‌ها	
	توجه به ایدئولوژی و فرهنگ حاکم بر جامعه	
	مشارکت مردمی در تهیه طرح‌ها و طرح مسئله	
تحقق‌پذیری	انعطاف‌پذیری	نگاه چند بعدی به اهداف برنامه‌ها
	ظرفیت سنجی بخش‌های مختلف و برنامه متناسب آن	
	انعطاف‌پذیری در شرح خدمات	
	استفاده از آراء مختلف و مخالف	
	حرکت از مرحله حکومت به مرحله حکمروایی	

حرکت به سوی جلمعه کثرت‌گرا  
درگیرکردن ابعاد دیگر اندیشی  
اصلاح اشتباهات  
قابلیت تغییر  
قابلیت تغییر ناهمخوانی با مقتضیات مکانی و زمانی

تحقق‌پذیری      واقع‌گرایی      تدوین اهداف عملیاتی

توجه به ارزش‌ها و برنامه‌های هنجارین  
توجه به شرایط محلی  
توجه به مشکلات و نیازمندی‌ها  
ارائه آلترناتیوها و گزینه‌های متعدد در مرحله تهیه و اجرا  
وضوح و شفافیت در بیان اهداف طرح‌ها  
توجه به اصول معماری و شهرسازی بستر و زمینه  
بهره‌گیری از داده‌های به روز و موثق  
آینده پژوهی متناسب با شرایط موجود  
در نظر گرفتن شرایط اقتصادی و اجتماعی موجود جامعه

تحقق‌پذیری برنامه‌ریزی غیرمتمرکز و مشارکت‌گرا      حضور نمایندگان مردم در جلسات

تسریع در اجرا شدن برنامه‌ها و عدم دوباره‌کاری  
وجود اجماع و تعامل در سیاستگذاری‌ها  
تحقق یافتن انگیزه‌ها و خواسته‌های شهروندان  
مدیریت مطلوب و بهینه منابع مالی  
طراحی هماهنگ با خواسته‌های گروه‌های ذی‌نفع و ذی‌نقوذ  
در نظر گرفتن مردم به عنوان مخاطبین اصلی  
ایجاد ارتباط ذهنی مردم بین وضع موجود و وضع مطلوب  
آموزش ساکنین در مورد کیفیت محیط زندگی‌شان  
وجود اعتماد در مردم به حاکمیت و تصمیم‌گیرندگان  
وجه به آزادی تشکیل گروه‌ها و اجتماعات  
دخالت مؤثر مردم در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها  
هماهنگی با شیوه زندگی و فرهنگ ساکنین  
استفاده از وسایل ارتباط جمعی در تقویت روحیه مشارکتی  
اطلاع‌رسانی و آگاهی بخشی به مردم در تدوین و اجرای برنامه‌ها  
مکملگری در انجام وظایف و ماموریت‌ها  
شکل‌گیری تشکل‌های مردمی  
عدم همپوشانی وظایف در نهادهای مختلف  
یک صدایی و یکپارچگی در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی  
واگذاری حداکثر امور با شهروندان

تحقق‌پذیری      شفافیت      اطلاع‌رسانی در نحوه تهیه و اجرا برنامه‌ها

مشخص بودن رویه و محتوای برنامه‌ها  
دسترسی به نقشه‌های پیشنهادی برای همه شهروندان  
ایجاد بانک اطلاعات زمین و کنترل و نظارت بر روند ساخت و ساز  
منابع مالی مشخص و کافی

در این بخش برای رتبه‌بندی مؤلفه‌های اساسی تحقق‌پذیری طرح‌های توسعه شهری و برنامه‌ریزی راهبردی از مدل تاپسیس استفاده شده که شامل شش گام است:  
گام (۱) تشکیل ماتریس تصمیم  
گام (۲) نرمال نمودن ماتریس تصمیم‌گیری است.

- گام ۳) تعیین راه حل ایده‌آل مثبت و راه حل ایده‌آل منفی  
 گام ۴) بدست آوردن میزان فاصله هر گزینه تا ایده‌آل‌های مثبت و منفی  
 گام ۵) تعیین ضریب نزدیکی برای هر یک از گزینه‌ها  
 گام ۶) رتبه‌بندی گزینه‌ها بر اساس ضریب نزدیکی  
 گام ۱) تشکیل ماتریس تصمیم

در تکنیک تاپسیس با استفاده از  $n$  معیار به ارزیابی  $m$  گزینه پرداخته می‌شود. بنابراین به هر گزینه براساس هر معیار امتیازی داده می‌شود. این امتیازات می‌تواند براساس مقادیر کمی و واقعی، و یا کیفی و نظری باشد. در هر صورت باید یک ماتریس تصمیم  $m \times n$  تشکیل شود.

رابطه ۱)

$$X = \begin{pmatrix} x_{11} & \dots & x_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{m1} & \dots & x_{mn} \end{pmatrix}$$

اگر متغیرهای مربوط به معیارهای منفی به روش معکوس معادل‌سازی شوند، پس از معادل‌سازی این شاخص‌ها نیز به شاخص‌های مستقیم یا مثبت تبدیل می‌شوند. یعنی هر قدر مقدار عددی بیشتر باشد، گزینه مطلوب‌تر است. در جدول حاضر  $X_1$  یک شاخص عددی با ماهیت منفی و سایر شاخص‌ها مثبت هستند.

جدول ۲: ماتریس تصمیم‌گیری

گویه	۱	۲	۳	۴	۵
انطباق‌پذیری	۰	۴	۱۴	۱۱	۱۲
هماهنگی	۰	۲	۱۲	۱۲	۱۴
ارتباط و نظام‌مندی	۰	۳	۱۰	۱۱	۱۶
انعطاف‌پذیری	۰	۲	۱۰	۱۲	۱۵
واقع‌گرایی	۰	۰	۳	۲۲	۱۵
برنامه‌ریزی غیرمتمرکز و مشارکت‌گرا	۰	۰	۸	۱۶	۱۶
شفافیت	۰	۱	۹	۱۷	۱۳

گام ۲) نرمال نمودن ماتریس تصمیم‌گیری است: ماتریس تصمیم‌گیری (D) با استفاده از رابطه زیر به ماتریس تصمیم‌گیری نرمال تبدیل شده است (در این رابطه  $r_{ij}$  نشان‌دهنده امتیاز کسب شده توسط گزینه  $i$  در معیار  $j$  است).

رابطه ۲)

$$n_{ij} = \frac{r_{ij}}{\sqrt{\sum_i r_{ij}^2}}$$

به عبارت دیگر، ابتدا برای هر ستون مجموع توان دوم مقادیر محاسبه و هر یک از درایه‌های ماتریس بر جذر مجموع توان دوم تقسیم شده است.

جدول ۳: ماتریس بی‌مقیاس شده

شاخص	۱	۲	۳	۴	۵
انطباق‌پذیری	۰/۰۰۰	۰/۱۶۴	۰/۲۸۴	۰/۱۵۹	۰/۱۶۸
هماهنگی	۰/۰۰۰	۰/۱۰۹	۰/۲۴۳	۰/۱۷۳	۰/۱۹۶
ارتباط و نظام‌مندی	۰/۰۰۰	۰/۱۶۴	۰/۲۰۳	۰/۱۵۹	۱۶
انعطاف‌پذیری	۰/۰۰۰	۰/۱۰۹	۰/۲۰۳	۰/۱۷۳	۰/۲۲۴
واقع‌گرایی	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۶۱	۰/۳۱۸	۱/۳۱۰
برنامه‌ریزی غیرمتمرکز و مشارکت‌گرا	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۱۶۲	۰/۲۳۱	۰/۲۲۴

شفافیت	۰/۰۰۰	۰/۰۵۵	۰/۱۸۲	۰/۲۴۵	۰/۱۸۲
--------	-------	-------	-------	-------	-------

گام ۳) تعیین راه حل ایده آل مثبت و راه حل ایده آل منفی: ایده آل های مثبت و منفیبا توجه به شاخص های بی مقیاس و موزون محاسبه شده اند که بزرگترین وزن شاخص ها، بعنوان ایده آل مثبت و کوچک ترین وزن به عنوان ایده آل منفی، تعیین شده است.

رابطه ۳)

$$a_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2}$$

$$a_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}$$

تعیین نمودن گزینه های فرضی ایده آل مثبت و ایده آل منفی؛ برای تشکیل گزینه ایده آل مثبت (A+) باید در هر یک از ستون های ماتریس V بهترین مقدار انتخاب شود؛ یعنی اگر شاخص متناظر با آن ستون جنبه منفی داشت، کمترین مقدار و چنانچه جنبه مثبت داشت، بیشترین مقدار انتخاب می شود.

جدول ۴: ایده آل های مثبت و منفی

	۱	۲	۳	۴	۵	
A+	۰/۰۰۰۰	۰/۰۱۶۴	۰/۰۲۵۴	۰/۰۹۵۳	۰/۰۸۷۲	
A-	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۹۷	۰/۰۴۷۶	۰/۰۶۵۴	

گام ۴) بدست آوردن میزان فاصله هر گزینه تا ایده آل های مثبت و منفی: به دست آوردن میزان فاصله ی هر گزینه از ایده آل مثبت و منفی و میزان نزدیکی نسبی هر گزینه با راه حل ایده آل و با توجه به مقادیر ci ها، می توان رتبه بندی گزینه ها را انجام داد:

جدول ۵: فاصله از ایده آل های مثبت

شاخص	۱	۲	۳	۴	۵	di+	SQRT
انطباق پذیری	۰/۰۰۰۷	۰/۰۰۰۰	۰۰/۰۰۲۳	۰۰/۰۰۴۳	۰/۰۰۷۸	۰/۰۸۸۶	۰/۰۸۰۶
هماهنگی	۰/۰۰۰۵	۰/۰۰۱۱	۰/۰۰۰۱	۰۰/۰۰۱۹	۰/۰۰۳۰	۰/۰۰۶۵	۰/۰۷۵۳
ارتباط و نظام مندی	۰/۰۰۰۵	۰/۰۰۰۷	۰/۰۰۰۳	۰۰/۰۰۲۳	۰/۰۰۱۹	۰/۰۰۵۷	۰/۰۷۸۲
انعطاف پذیری	۰/۰۰۰۵	۰/۰۰۱۱	۰/۰۰۰۳	۰۰/۰۰۱۹	۰۰/۰۰۲۴	۰/۰۰۶۱	۰/۰۷۹۵
واقع گرایی	۰/۰۰۰۵	۰/۰۰۱۹	۰/۰۰۱۵	۰۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۲۴	۰/۰۰۶۳	۰/۰۷۹۵
برنامه ریزی غیرمتمرکز و مشارکت گرا	۰/۰۰۰۵	۰/۰۰۱۹	۰/۰۰۰۵	۰۰/۰۰۰۷	۰/۰۰۱۹	۰/۰۰۵۵	۰/۰۷۴۱
شفافیت	۰/۰۰۰۵	۰/۰۰۱۵	۰/۰۰۰۴	۰۰/۰۰۰۵	۰/۰۰۳۶	۰/۰۰۶۴	۰/۰۸۰۰

جدول ۶: فاصله از ایده آل های منفی

شاخص	۱	۲	۳	۴	۵	di+	SQRT
انطباق پذیری	۰/۰۰۰۳	۰/۰۰۱۱	۰۰/۰۰۰۲	۰۰/۰۰۰۷	۰/۰۰۲۲	۰/۰۴۷۲	۰/۰۵۰۵
هماهنگی	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۷	۰۰/۰۰۰۳	۰/۰۰۱۵	۰/۰۰۲۵	۰/۰۵۶۸
ارتباط و نظام مندی	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۳	۰/۰۰۰۴	۰۰/۰۰۰۲	۰/۰۰۲۴	۰/۰۰۳۲	۰/۰۵۱۹
انعطاف پذیری	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۴	۰۰/۰۰۰۳	۰/۰۰۱۹	۰/۰۰۲۷	۰/۰۷۴۷
واقع گرایی	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰۰/۰۰۳۷	۰/۰۰۱۹	۰/۰۰۵۶	۰/۰۷۴۷
برنامه ریزی غیرمتمرکز و مشارکت گرا	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۲	۰۰/۰۰۱۲	۰۰/۰۰۲۴	۰/۰۰۳۸	۰/۰۶۱۴	۰/۰۵۳۷
شفافیت	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۳	۰۰/۰۰۱۵	۰/۰۰۱۱	۰/۰۰۲۹	۰/۰۵۳۷

گام ۶) رتبه بندی گزینه ها بر اساس ضریب نزدیکی

رابطه ۴)

$$A_1 > A_4 > A_2 > A_3$$

$$CL_1 = \frac{d_j^-}{d_j^- + d_j^+}$$

نهایتاً باید گزینه‌ها را با توجه به مقدار  $CL_1$  رتبه‌بندی کنیم. هرچه قدر مقدار  $CL_1$  بیشتر باشد گزینه مورد نظر مطلوب‌تر است.

جدول ۷: رتبه نهایی شاخص‌ها

رتبه پایانی	نتیجه	مؤلفه
۷	۰/۳۴۹	انطباق‌پذیری
۶	۰/۳۸۵	هماهنگی
۳	۰/۴۳۰	ارتباط و نظام‌مندی
۵	۰/۳۹۹	انعطاف‌پذیری
۱	۰/۴۸۵	واقع‌گرایی
۲	۰/۴۵۳	برنامه‌ریزی غیرمتمرکز و مشارکت‌گرا
۴	۰/۴۰۲	شفافیت

با توجه به یافته‌ها در جدول ۷ از میان مؤلفه‌های مطرح برای شناخت مهم‌ترین مؤلفه تأثیرگذار بر تحقق‌پذیری برنامه‌های راهبردی مؤلفه واقع‌گرایی و برنامه‌ریزی غیرمتمرکز و مشارکت‌گرا است. به طور کلی کشورهای موفق در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی با توجه و تأکید بر مؤلفه‌های انطباق‌پذیری، هماهنگی، ارتباط و نظام‌مندی، واقع‌گرایی، برنامه‌ریزی غیرمتمرکز و شفافیت توانسته‌اند اهداف طرح‌های توسعه شهری را محقق کنند.

## بحث و نتیجه‌گیری

شرایط مختلفی بر تحقق‌ناپذیری طرح‌های توسعه شهری تأثیرگذار است. در بسیاری از تحقیقات مورد بررسی، بر این نکته تأکید شده که مکانیسم‌های متفاوتی بر این موضوع در همه مناطق تأثیر داشته است. بنابراین وجه مشترک اغلب این تحقیقات، تأکید بر الزامات ساختاری در مقیاس ملی و منطقه‌ای بوده که بیشتر منطبق بر الگوی مدیریت متمرکز و بخشی است. علاوه بر این، ابعاد فضایی در حوزه انسانی و طبیعی بر وضعیت تحقق‌پذیری تأثیرگذار است. این تأثیر به تبع شرایط حاکم بر محدوده‌های مختلف گاهی موجب تأثیر منفی بر وضعیت تحقق‌پذیری دارد و در برخی موارد نیز تأثیر مثبت دارد. به عنوان مثال رهبرنیا و همکاران (Rahbernia et al, 2022) بار ارزیابی تحقق‌پذیری برنامه‌های میان مدت شهرداری کلان شهرها مطالعه موردی برنامه ۵ ساله راهبردی و عملیاتی شیراز (2013-2018) نشان دادند که مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در تحقق نیافتن اهداف برنامه‌های میان مدت شهرداری شیراز، توجه ناکافی به ویژگی‌های اجتماعات محلی و نیازهای آنها ناپیوستگی میان مراحل مختلف برنامه‌ریزی، بی توجهی به زمانبندی برنامه‌ها و انعطاف‌ناپذیری برخی از محورهای برنامه ناپایداری درآمدی شهرداری بوده است. از این رو با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد چرا که نتایج نشان داد عدم انعطاف‌پذیری در طرح‌های توسعه شهری ایران و مطابقت با ساختار اقتصادی و سیاسی از جمله عوامل مؤثر بر تحقق‌ناپذیری طرح‌های توسعه شهری است. پورحسین و همکاران (Pourhossein et al, 2021)، با تبیین چالش‌های تحقیق‌پذیری طرح‌های شهری در ایران نشان دادند که بسیاری از طرح‌های شهری از نظر تحقق کمی و کیفی طرح دارای ضعف هستند علاوه بر این، نبود نگاه مشارکت محور و ارائه برنامه‌ها به صورت بالا به پایین منجر به تحقق نیافتن طرح‌ها می‌شود که تا حدودی به نتایج پژوهش حاضر نزدیک است، چرا که نتایج نشان می‌دهد برنامه‌ریزی راهبردی، به اصل مشارکت در تهیه و اجرای طرح‌های توسعه شهری توجه اندکی داشته است. به عبارت دیگر، در طرح‌های توسعه شهری ایران طراحی هماهنگ با خواست‌های گروه‌های ذی‌نفع و ذی‌نفع نبوده، در نظر نگرفتن مردم به عنوان مخاطبین اصلی و نبود ایجاد ارتباط ذهنی مردم بین وضع موجود و وضع مطلوب وجود داشته است. دانشور و

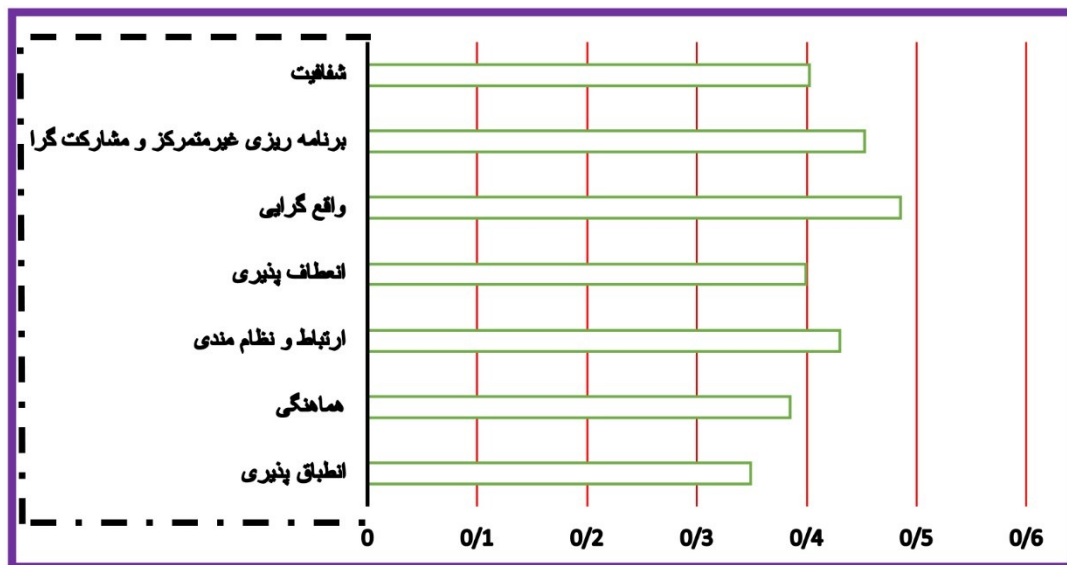


همکاران (Daneshvar et al, 2018) با برنامه‌ریزی راهبردی در بستر نهادگرایی، نظریه‌ای نشان دادند که فقدان نظریه معتبر از ماهیت روش برنامه‌ریزی به معنای واقعی کلمه همچنان وجود دارد. در این ارتباط ضمن تأکید بر ضرورت لحاظ چارچوب‌های خاص ملی، سعی در ارائه چارچوب مفهومی عمومی و کاربرد در نظریه برنامه‌ریزی رو به تزاید است. از این رو در تحقق حاضر نیز بازبینی در رویه‌ها و محتوای برنامه‌های راهبردی مد نظر قرار گرفت برای این موضع نیز الگوی مناسب را ارائه داده است. رضایی و همکاران (Rezaei et al, 2018) با تبیین نقش عوامل مؤثر بر تحقق‌پذیری طرح توسعه شهری شیراز تشریح کرده‌اند که ساختار و چارچوب تهیه طرح‌های توسعه شهری منطق لازم جهت انطباق با واقعیت‌ها و اصول علمی مدیریت شهری را نداشته‌اند و فقدان مکانیسم‌های مناسب برای مشارکت بخش خصوصی و شهروندان از عوامل عدم تحقق‌پذیری طرح‌هاست. در پژوهش حاضر نیز به عدم انطباق‌پذیری در طرح‌ها و ضعف مشارکت همه گروه‌های اجتماعی در آنها تأکید شده است. به طور کلی در کشورهای موفق در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی با توجه و تأکید بر مؤلفه‌های انطباق‌پذیری، هماهنگی، ارتباط و نظام‌مندی، واقع‌گرایی، برنامه‌ریزی غیرمتمرکز و شفافیت توانسته‌اند طرح‌های توسعه شهری را محقق کنند.

در ادامه برای مشخص شدن اولویت‌بندی هر کدام از مؤلفه‌های استخراج شده، از مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره استفاده شده است. به عبارت دیگر، با استفاده از نظر متخصصین و کارشناسان مشخص شد که کدام یک از مؤلفه‌های استخراج شده، بیشترین تاثیر را در تحقق‌پذیری طرح‌های توسعه شهری دارد. نتایج یافته‌ها صورت زیر است (شکل ۷):



شکل ۶: کدهای گزینشی و محوری استخراج شده برای تحقق‌پذیری طرح‌های توسعه شهری در مقیاس جهانی



شکل ۷: رتبه نهایی مؤلفه‌های اصلی تحقق‌پذیری

با توجه به یافته‌ها در شکل ۷، از میان مولفه‌های مطرح شده برای شناخت مهم‌ترین عامل در تحقق‌پذیری طرح‌های توسعه شهری در مقیاس جهانی، مؤلفه‌های واقع‌گرایی و انعطاف‌پذیری بیشترین امتیاز را به خود اختصاص داده‌اند. براساس نتایج پژوهش، پیشنهادهایی به شرح زیر قابل طرح هستند:

- تدوین برنامه عملیاتی برای مشارکت احاد مردم در همه مراحل طرح‌های توسعه شهری؛
- واقع‌گرایی و محلی‌گرایی در ارائه اهداف و پیشنهادات طرح‌های توسعه شهری و راهبردی
- با اتخاذ سازکارهای مناسب و دقیق و با در نظر گرفتن شرایط اقتصادی و اجتماعی موجود جامعه، مردم را در همه مراحل تهیه و تدوین طرح‌های درگیر کنند.
- در طرح‌های توسعه شهری تاکید بر همسازی و هماهنگی اهداف موجود در طرح‌ها با ساختار حاکم و سازگاری طرح‌ها با معیشت و پایگاه اقتصادی ساکنین باشد.
- در تهیه طرح‌های توسعه شهرهای کشور باید شرایط اقتصادی و اجتماعی جامعه میزبان مد نظر قرار گیرد و تا حد امکان طرح مورد توجه و مقبولیت عموم مردم قرار گیرد.

## سیاسگزاری

از همه استادان، کارشناسان و متخصصین حوزه شهرسازی ایران و استادان محترم راهنما و مشاور در انجام این پژوهش، صمیمانه تقدیر و تشکر می‌شود.

## پی‌نوشت

- 1- Effectiveness
- 2- Efficiency

## حامی مالی:

بنا به اظهار نویسنده مسئول، این مقاله حامی مالی نداشته است.

## سهام نویسندگان در پژوهش:

همه نویسندگان، در بخش‌های نگارش و تنظیم مقاله حاضر نقش و سهم برابر دارند.

## تضاد منافع:

نویسنده (نویسندگان) اعلام می‌دارند که هیچ تضاد منافعی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارند.

## منابع

- Abo-El-Wafa, H., Yeshitela, K. and Pauleit, S., 2018. The use of urban spatial scenario design model as a strategic planning tool for Addis Ababa, *Landscape and Urban Planning*, 180, 308-318, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0169204617301883>
- Clark, A., 2008. *Process-based Strategic Planning*. Springer publication. UK. <https://scholar.google.com/scholar>.
- Daneshvar, M., Ghafari, A. and Majdi, H., 2018. Strategic planning in the context of institutionalism, a theory for practice, architecture and urban planning of Utopia, 11(25), 319-328. <https://sid.ir/paper/202484/fa> (In Persian).
- Eliaszadeh Moghadam, N., 2011. Investigation and feasibility of replacing the structural-strategic planning model with the comprehensive urban planning model in Iran: a comparative study, *Armanshahr*, 6(12), 28-44. -<https://www.sid.ir/paper/202299/fa#downloadbottom> (In Persian).
- Faludi, A. and Waterhout, B., 2012. *The Making of the European Spatial Development Perspective. Masterplan*. Routledge <https://www.routledge.com/>
- Garhami, H. and Alikhani, A., 2021. Effective factors in the quality of realization of urban design, a case study of Shahada Square project in Mashhad, Iran, *Architecture and Urbanization Arman Shahr*, 37(12), 207-222. [https://www.armanshahrjournal.com/article\\_147107.html](https://www.armanshahrjournal.com/article_147107.html) (In Persian).
- Hojjati, H., 2019. The reasons and challenges of the transition from a comprehensive urban plan to a strategic case study: Rasht urban development plans with an emphasis on the third comprehensive plan of the city, PhD dissertation in the field of geography and urban planning, Faculty of Planning and Environmental Sciences, Department of Geography and Urban Planning, Tabriz University. <https://civilica.com/doc/462515/193-220>. (In Persian).
- Kabir, Z. and Richard, K.M., 2020. Strategic environmental assessment of urban plans in New Zealand: current practice and future directions. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(6), 954-977. <https://www.researchgate.net/publication/362227007>
- Kabir, Z., Salim, M. and Richard, M., 2020. Strategic environmental assessment of urban plans in Australia: the case study of Melbourne Urban Extension Plan. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 38(5), 381-368. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14615517.2020.1762389>
- McFarlane, C., 2011. Assemblage and critical urbanism. *City* 15.2, 204-24. TRETTER, ELIOT M., 2012, Contesting Sustainability: 'SMART Growth' and the Redevelopment of Austin's Eastside, *International Journal of Urban and Regional Research*, 37.1, 297-310-[https://hummedia.manchester.ac.uk/institutes/mui/sius2014/mcfarlane\\_2011.pdf](https://hummedia.manchester.ac.uk/institutes/mui/sius2014/mcfarlane_2011.pdf)
- Khazaei, M. and Sasanpour, F., 2022. Investigating the application process of the strategic development of Mallard city using the Meta SWOT model, *Land Survey*, 14(1), 193-220 [https://jtcp.ut.ac.ir/article\\_86699.html](https://jtcp.ut.ac.ir/article_86699.html). (In Persian).
- Mohammadzadeh, M. and Moulai, A., 2021. Recognizing the dimensions and criteria of realization of urban plans in the contemporary experiences of Iran, urban design discourse; a review of contemporary literature and theories, 2(2), 6288-49. <https://udd.modares.ac.ir/article-40-54026-fa.html> (In Persian).
- Meshai Moradi, V. and Abdi, N., 2018. Investigating the feasibility of urban development plans with an emphasis on physical development (case example: Arak city), Tehran: International Conference on Civil Engineering, Architecture and Urban Development Management in Iran, University of Tehran, 14(44), 145-164. <https://www.tpb.in.com/article/79597>
- Oliveira, V. and Paulo, P., 2009. Evaluating Plans, Processes, and Results. *Planning Theory & Practice*, 10(1), 35-63. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14649350802661741>
- Pourhossein, H., Pourjafar, M. and Ali Akbari, P., 2021. Explanation of the challenges of realization of urban plans in Iran, *Architecture and Urbanization*, 4(31), 111-128. <https://doi.org/10.52547/sofeh.31.2.111> (In Persian).
- Rahberania, G., Saidi Rizvani, N. and Dolatabadi, F., 2022. Assessing the realizability of mid-term plans of metropolitan municipalities, a case study: 5-year strategic operational plan of Shiraz (2013-2018), *Human Geography Research*, 54(4). <https://ensani.ir/fa/article/517744>, 1984-1999. (In Persian).
- Rahmanei, M. and Shahhosseini, P., 2019. *Urban planning process of Iran*, Tehran: Samit Publications, print 234-15. <https://www.gisoom.com/book/11010631> (In Persian).

Rezaei, F., Tavakalinia, J. and Sarafi, M., 2021. Investigating the role of non-governmental organizations in realizing good urban governance (case example: Tehran metropolis), *Geography and Planning*, 25(77), 113-130. <https://ensani.ir/fa/article/472296>. (In Persian).

Rezaei, N., Majdi, H., Zarabadi, Z. and Zabihi, J., 2018. Explaining the role of factors affecting the realization of urban development plans (case study: Shiraz city), *Urban Research and Planning*, 9(34). [https://jupm.marvdasht.iau.ir/article\\_3128.html](https://jupm.marvdasht.iau.ir/article_3128.html) (In Persian).

Steinberg, F. and Miranda, L., 2005. Local agenda 21, capacity building and the cities of Peru. *Habitat International*, 29, 163-182. [https://www.researchgate.net/publication/222336298\\_Local\\_agenda\\_21\\_capacity\\_building\\_and\\_the\\_cities\\_of\\_Peru](https://www.researchgate.net/publication/222336298_Local_agenda_21_capacity_building_and_the_cities_of_Peru)

Tong, Z. and Zhang, Q., 2016. Urban Planning Implementation Evaluation: A Multilevel Fuzzy Comprehensive Evaluation Approach. *Journal of the Open Civil Engineering*, 10(1), 200-211. <https://opencivilengineeringjournal.com/VOLUME/10/PAGE/200/FULLTEXT/>

Thaqfi-asal, A., Mozaal, A. and Majdi, H., 2014. Identifying and prioritizing effective criteria and indicators in the realization process of urban design projects in Iran, *Armanshahr Architecture and Urbanization*, 3(13), 183-197. [https://www.armanshahrjournal.com/article\\_33445.html](https://www.armanshahrjournal.com/article_33445.html) (In Persian).

Zanganeh, A., Yousefi Babadi, S. and Paziradi, T., 2017. Strategic planning to empower neighborhoods with urban poverty (case study: Shahrekord). <https://ensani.ir/fa/article/424973/> (In Persian).

Zhao, H. and Xiuhua, Sh., 2021. Study on the Development Strategy of Tourism City Planning in Harbin under the Background of New Urbanization. *IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci.* 787 012055, 1-5. <https://www.researchgate.net/publication/352299998>

Zangiabadi, A., Abdolahi, M., Salek Qahfarkhi, R. and Qasimzadeh, B., 2014. Evaluation of factors affecting the non-realization of comprehensive urban plans in Iran and the related challenges (case study: historical-cultural axis) Region 6 of Tabriz city), *research and urban planning*, 5(18), 41-58. <https://ensani.ir/fa/article/343209> (In Persian).

Ziari, K., Rabbani, T. and Saed, M., 2021. *New Paradigm Future Studies in Planning with Emphasis on Urban and Regional Planning (Basics, Concepts, Approaches and Methods)*, Tehran: Tehran University Publishing Institute, 3(22), 138. <https://www.gisoom.com/book/11333955/> (In Persian).