

Research Paper

The Realization of the Perspective and Goals of the 5-year Operational-Strategic Plan for Shiraz (2013-2018)

Gholamhossein Rahbarnia¹, Navid Saeedi Rezvani^{*2}, Farbiz Dolatabadi³

1- Department of Urban Planning, Kish International Branch, Islamic Azad University, Kish Island, Iran.

2- Assistant Professor, Department of Urban Planning, Faculty of Architecture and Urban Planning, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

3- Assistant Professor, Department of Architecture, Faculty of Art and Architecture, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Received: 2021/01/05

Revised: 2022/01/03

Accepted: 2022/01/04

Use your device to scan and read the article online



DOI:

10.30495/jupm.2022.27014.3748

Keywords:

Perspective, 5-year plan, operational-strategic plan, Shiraz.

Abstract

Introduction: Increasing attentiveness to planning and the necessity to pay attention to upcoming challenges are the main requirements of the current societies. Evaluating and monitoring a strategic plan is a logical element and a ring of the planning chain for performance feedback. As the main element of planning is commitment and responsibility, the necessity to achieve exact recognition of acting based on the commitments is unavoidable. Accordingly, this study is aimed at specifying the amount of realization of the perspectives and goals of the operational-strategic plan of Shiraz during 2013-2018. In terms of purpose, this is an applied study, and in terms of nature and method, it is a descriptive-analytical work.

Method: Data collection was done using documentary and library methods and using the questionnaire filled out by 30 urban experts. Besides, the weighted average method and factor analysis were used to analyze the amount of realization of perspectives and goals of 5-year operational-strategic plan for the City of Shiraz.

Results: The results show that the weighted average of all perspectives of Shiraz on the horizon of the project is above the intermediate level. The realization level of perspective of social and cultural axis in the tourism sector with a weighted average of 6.8 and the urban management axis in the technology sector with a weighted average of 6.8 are in the desirable situation compared to other perspective axes of Shiraz. The most underlying factors affecting lack of realization of plan goals include inattentiveness to specifications of local communities and their needs; discontinuity of different steps of planning; inattentiveness to the schedule of plans; inflexibility of some plan axes, and instability of municipality revenue.

Conclusion: Finally, using Factor Analysis Model, 5 factors affecting the realization of perspectives and goals of the operational-strategic plan for Shiraz were specified. The most highlighted suggestions in this study for further studies can be making a coherent relationship among different parts of the plan so that the various perspectives and goals of the plan cover each other.

Citation: Rahbarnia, Gh., Saeedi Rezvani, N., Dolatabadi, F., The Realization of the Perspective and Goals of the 5-year Operational-Strategic Plan for Shiraz (2013-2018). Journal Research and Urban Planning. 2022; 12 (47): 287-304; DOI: 10.30495/jupm.2022.27014.3748

***Corresponding Author:** Navid Saeedi Rezvani

Address: Assistant Professor, Department of Urban Planning, Faculty of Architecture and Urban Planning, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Tell: 09121880901

Email: n.saeidi@qiau.ac.ir

[Extended Abstract](#)

Introduction

Performance appraisal can provide information feedback and realization of the perspectives and goals of municipality plans. Currently, the operational-strategic plan of the city is a comprehensive and flexible planning framework, which is presented to empower the urban societies to control and manage consequences of rapid economic changes, increasing growth of economic and social inequalities, and frustrate range of poverty (17). The operational-strategic plan for Shiraz is prepared during 2013-2017. This plan is one of the midterm planning modes, which is selected due to the restrictions determined in the Urban Renovation and Development Law, and limited data banks. Accordingly, this study has attempted to analyze the realization of perspectives and goals presented in the operational-strategic plan for Shiraz. Besides, the study tends to analyze the factors of realization and lack of realization of a plan to meet some problems. Hence, the main research question is: how is the realization of goals and perspectives of the 5-year operational-strategic plan for Shiraz? and which factors can affect realization and lack of realization of these goals and perspectives?

Methodology

The method used in this study is descriptive-analytical. In terms of purpose, this is applied research. Data collection is done using library and field methods. In field method, opinions of 30 experts were used in the frame of the questionnaire. For purpose of data analysis, a one-sample t-test and factor analysis were used. This study is a post-implementation review (PIR); meaning controlling efficiency and judgment for the realization of perspectives and goals of the plan by comparing the achievements and measurement of deviation from goals. However, at the first, the evaluation goals were specified, and the components, criteria, indicators, and measures of indices were determined. In this study, to analyze the average

responsiveness of experts to realization components of perspective, planning pattern, and compensation of defects of other 5-year plans, a t-test was used ranged from 1 to 10 (with an average of 5.5). Besides, to analyze the average responsiveness to the realization of plan goals, a t-test ranged from 1-5 (with an average of 3) was used. To identify the most underlying factors affecting the realization of perspectives and goals of a 5-year operational-strategic plan for Shiraz, factor analysis was used.

Results and discussion

The field data collected from experts of different urban domains show that the realization level of social and cultural axis perspective in the tourism sector with a weighted average of 6.8 and urban management axis in the technology sector with a weighted average of 6.8 is at a desirable level. This shows the realization of the goals of the operational-strategic plan for Shiraz in this part of the urban perspective. Tourism activities should be in line with the interests of individuals and institutions involved in the tourism sector. The positive effects of the presence of tourists in a destination, same as fair distribution of tourism revenue and respecting regulations and traditions of the host, should be understandable for local people. They should make sure that their concerns and preferences are noted and confirmed by the planners and decision-makers of tourism at the macro level. The most underlying plans implemented in the tourism sector, which have been helpful in the realization of tourism sector perspectives, include cases such as neighborhood hall plan; cultural goods market plan; theater and music hall construction plans, etc. In addition to affecting tourists, the plans can be effective in social, cultural, and economic dimensions for Shiraz. Implementation of the mentioned plans has been significantly effective in increasing the realization of the social-cultural axis. In the urban

management axis in the technology sector, the municipalities have to use modern information communication technologies to provide services, so that the services are supplied in a short time and with high quality. In this regard, Shiraz Municipality has tried to use modern information communication technologies to be the leading sector in the field of urban management. In this plan, implementation of projects such as management intellectualization project, and traffic equipment project, information management plan in South of Country, and plan to introduce Shiraz in cyberspace could leave positive effects in the realization of urban management perspectives in the technology sector. To evaluate the realization of goals of a 5-year operational-strategic plan for Shiraz, three dimensions are used including 1- adaptability 2- relationship, and systematization 3- coordination. The mean values obtained for three dimensions of adaptability, relationship-systematization, and coordination are respectively equal to 3.29, 3.52, and 3.48. The values show the average realization of plan goals in three evaluation dimensions. Having a median equal to 3, the realization of 50-60% of goals of operational-strategic plan for Shiraz can't be reasonable value; although it can be acceptable. To identify the most underlying factors affecting the realization of a 5-year operational strategic plan for Shiraz, Factor Analysis was used. To this end, the scores obtained from 23 mentioned indices were considered as the independent variable (affecting the dependent variable), and realization of goals of 5-year operational-strategic plan for Shiraz was considered as dependent variables. The results show that five final factors are identified as the factors explaining the realization of a 5-year operational-strategic plan for Shiraz. This is because; the eigenvalue for each factor is higher than 1, so that the value in the first factor is equal

to 3.84, and is equal to 1.72 for the fifth or last factor.

Conclusion

In general, the level of realization of perspectives and goals of the 5-year operational-strategic plan for Shiraz (2013-2018) is obtained at an intermediate level in terms of both perspective and goal. The strengths and weaknesses of the plan and the factors affecting the realization of the plan are explained. The main factors preventing the complete realization of plan goals include inattentiveness to specifications of local communities and their needs, discontinuity of different steps of planning, inattentiveness to schedule, the inflexibility of some plan axes, and instability of municipality revenue. To increase the realization level of perspectives and goals of the plan for Shiraz, suggestions are presented in the following .

- Transparency in expressing the plan goals by presenting performance report, honesty in providing statistics and information, comments of residents on the performance of managers in plan implementation, and transparency in decision-making

- Increase in the flexibility of codifying perspectives and goals of the plan, so that the proposed plan can be reformed in different executive steps.

مقاله پژوهشی

ارزیابی میزان تحقق چشم‌انداز و اهداف برنامه ۵ ساله راهبردی عملیاتی شهر شیراز (سال‌های ۱۳۹۷-۱۳۹۲)**

غلام حسین رهبرنیا^۱، نوید سعید رضوانی^{۲*}، فریبرز دولت‌آبادی^۳

۱- گروه شهرسازی، واحد بین‌الملل کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران.

۲- استادیار گروه شهرسازی، دانشکده معماری و شهرسازی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

۳- استادیار گروه معماری، دانشکده هنر و معماری، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

***- مقاله برگرفته از رساله دکتری آقای غلامحسین رهبرنیا با عنوان «ارزیابی تحقق‌پذیری برنامه‌های میان‌مدت شهرداری کلانشهرها مطالعه موردی: برنامه ۵ ساله راهبردی عملیاتی شیراز (۱۳۹۷-۱۳۹۲)» در رشته شهرسازی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کیش به راهنمایی دکتر نوید سعیدی رضوانی و به مشاوره فریبرز دولت‌آبادی می‌باشد.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۱۶

تاریخ داوری: ۱۴۰۰/۱۰/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۱۴

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/jupm.2022.27014.3748

واژه‌های کلیدی:

چشم‌انداز، برنامه ۵ ساله، برنامه راهبردی عملیاتی، شیراز.

چکیده

مقدمه: توجه روزافزون به امر برنامه‌ریزی و لزوم توجه به چالش‌های پیشرو، از ضرورت‌های اصلی جوامع امروزی است، ارزیابی و پایش برنامه راهبردی به‌عنوان بخش منطقی و حلقه‌ای از زنجیره برنامه‌ریزی برای بازخورد عملکرد بشمار می‌آید. از آنجا که جوهر و عنصر محور برنامه‌ریزی «تعهد و مسئولیت» است، ضرورت دستیابی به ساختی دقیق از میزان واقعی عمل بر این تعهدات اجتناب‌ناپذیر است. بر این اساس این پژوهش در تلاش است میزان تحقق اهداف و چشم‌اندازهای برنامه راهبردی عملیاتی شهر شیراز طی سال‌های ۱۳۹۷-۱۳۹۲ را مشخص کند. این پژوهش به لحاظ هدف از نوع کاربردی و به لحاظ ماهیت و روش از نوع توصیفی-تحلیلی است.

روش: گردآوری داده‌های پژوهش نیز با استفاده از روش اسنادی و کتابخانه‌ای و پرسش‌نامه که توسط ۳۰ متخصص و کارشناس حوزه شهری تکمیل شده، گردآوری شده است. همچنین، از روش میانگین وزنی و تحلیل عاملی برای تحلیل ارزیابی میزان تحقق چشم‌اندازها و اهداف برنامه ۵ ساله راهبردی_عملیاتی شهر شیراز استفاده شده است.

یافته‌ها: نتایج نشان داد میانگین وزنی همه چشم‌اندازهای شهر شیراز در افق طرح، بالاتر از حد متوسط قرار دارد؛ میزان تحقق‌پذیری چشم‌انداز محور اجتماعی و فرهنگی در بخش گردشگری با میانگین وزنی ۶/۸ و محور مدیریت شهری در بخش فناوری با میانگین وزنی ۶/۸ نسبت به سایر محورهای چشم‌انداز شهر شیراز در وضعیت مطلوب‌تری قرار دارد. از جمله مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در عدم تحقق اهداف برنامه، نداشتن توجه کافی به ویژگی‌های اجتماعات محلی و نیازهای آن‌ها، ناپیوستگی میان مراحل گوناگون برنامه‌ریزی، توجه نکردن به زمان‌بندی برنامه‌ها، انعطاف‌ناپذیری برخی از محورهای برنامه، ناپایداری درآمدی شهرداری و ... است.

نتیجه‌گیری: درنهایت، با استفاده از مدل تحلیل عاملی، ۵ عامل مؤثر در تحقق چشم‌اندازها و اهداف برنامه راهبردی و عملیاتی شهر شیراز مشخص شد. از جمله مهم‌ترین پیشنهاد ارائه‌شده در این پژوهش برای افزایش تحقق‌پذیری برنامه‌های آینده، می‌توان به برقراری ارتباط منسجم بین قسمت‌های گوناگون برنامه، به‌گونه‌ای که چشم‌اندازها و اهداف گوناگون برنامه، یکدیگر را پوشش دهد اشاره کرد.

* نویسنده مسئول: نوید سعیدی رضوانی

نشانی: استادیار گروه شهرسازی، دانشکده معماری و شهرسازی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

تلفن: ۰۹۱۲۱۸۸۰۹۰۱

پست الکترونیکی: n.saeidi@qiau.ac.ir

مقدمه

طرح‌ها و برنامه‌های شهری، یکی از ارکان اصلی نظام مدیریت شهری در دوره مدرن بشمار می‌رود. برنامه، سیاست‌هایی برای هدایت اقدام‌های بخش عمومی و خصوصی بوده که در آینده یک حوزه توسعه تأثیرگذار هستند (استانداردهای برنامه‌ریزی و طراحی شهری انجمن شهرسازی آمریکا، ۱۳۹۰: ۳). برنامه‌ریزی استراتژیک از دیرباز رویکرد ارجح برای تدوین استراتژی در سازمان‌های عمومی در تمام سطوح دولت بوده است که معمولاً شامل تجزیه و تحلیل مأموریت، مأموریت و چشم‌انداز یک سازمان و تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان، شناسایی موضوعات استراتژیک بر اساس این تحلیل‌ها و تعیین استراتژی‌هایی برای رسیدگی به این مسائل است (۴). از جمله برنامه‌ها و طرح‌های استراتژیک شهری که اهمیت بالایی نیز در روند توسعه شهری دارد، برنامه‌های میان‌مدت شهرداری است. ارزیابی این طرح‌ها از آن جهت اهمیت دارد که از راه آن می‌توان اطلاعات مفید و سودمندی در مورد چگونگی انجام مؤثر برنامه‌ها برای تقویت اثرات مثبت و حذف برنامه‌های غیرضروری به دست آورد. افزون بر این؛ ارزیابی عملکرد باعث فراهم کردن بازخورد داده‌هایی و شناخت تحقق‌پذیری اهداف و چشم‌اندازهای برنامه‌های شهرداری می‌شود. امروزه، برنامه راهبردی عملیاتی شهر، یک چارچوب برنامه‌ریزی جامع و با این‌حال، انعطاف‌پذیر است که به‌منظور توانمندسازی جوامع شهری برای کنترل و اداره پیامدهای تغییرات سریع اقتصادی، رشد فزاینده نابرابری‌های اقتصادی و اجتماعی و نیز گستره عاجز کننده فقر مطرح می‌شود (۱۷). ارزیابی‌های برنامه‌ریزی برای اطمینان از اینکه فرآیندهای برنامه‌ریزی به‌طور مداوم با نیازهای متغیر سازگار می‌شوند، ضروری هستند؛ به گونه خاص، ارزیابی برنامه‌ریزی در حمایت از اجرای کارآمد و نتیجه برنامه‌ها بسیار مهم است (۱۵). این داده‌ها را در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهد که آیا برنامه‌ریزی به اهداف اعلام‌شده خود دست‌یافته است یا نه. افزون بر این، یادگیری از فرآیند ارزیابی ممکن است منجر به بهبود تدریجی در برنامه‌ها، افزایش کارایی و مشروعیت برنامه‌ریزی، بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و افزایش آگاهی شهروندان در رابطه با شیوه‌های خوب و شکست‌های برنامه‌ریزی شود (۱۹).

برنامه راهبردی عملیاتی پنج‌ساله شهرداری‌ها از نوع برنامه میان‌مدت است که از تشکیل شده از یک فرآیند منظم و دقیق است؛ قلب این فرآیند تدوین چشم‌انداز است. چشم‌انداز تنها جزء از این فرآیند است که افقی ۱۵ تا ۲۰ ساله دارد و بقیه فرآیند دارای افقی ۵ ساله است. چشم‌اندازسازی با این هدف صورت می‌گیرد که شهر و شهرداری تصویری جذاب از آینده در اختیار داشته باشد تصویری که مبتنی بر واقعیت‌هاست و به ما کمک

می‌کند فرصت‌هایمان را پیدا کنیم و در چند برنامه از آن‌ها استفاده و اهداف کوتاه‌مدت میان‌مدت و بلندمدت‌مان را محقق نماییم (کمسیون امور زیربنایی و تولیدی مجمع تشخیص مصلحت نظام ۱۳۸۸: ۱۳-۱۰). سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی به گونه عام و برنامه عملیاتی به‌طور خاص، بدون پایش پیشرفت سیاست‌ها و برنامه‌ها اثربخشی کافی را ندارد. به بیان دیگر، به‌منظور اطمینان از اجرایی شدن برنامه عملیاتی، لازم است پیشرفت برنامه‌ها و فعالیت‌ها به‌طور مستمر و نظام‌مند مورد پایش و ارزیابی قرار گیرد. از آنجاکه یکی از کاستی‌های کلیه برنامه‌ها در کشور، بی‌توجهی و یا کم‌توجهی به فرآیندهای پس از تصویب برنامه‌ها و طرح‌های تهیه شده و سازوکارهای اجرایی آن‌ها است، لزوم بررسی میزان تحقق اهداف و چشم‌اندازهای طرح باید در اولویت مدیران شهری قرار گیرد. برنامه راهبردی و عملیاتی شهر شیراز در بازه‌ی زمانی ۹۶-۱۳۹۲ تهیه شده است. از نوع برنامه‌ریزی‌های میان‌مدت می‌باشد که با توجه به محدودیت‌های تعیین‌شده در قانون نوسازی و عمران شهری و همچنین، محدودیت منابع داده‌هایی لازم، گزینش شده است. فرآیند تهیه این‌گونه برنامه‌ها از دو حرکت از پایین به بالا و از بالا به پایین تشکیل می‌شود. در حرکت از پایین به بالا، بررسی مسائل و احتیاجات از لایه‌های پایین و یا به عبارتی نیازسنجی صورت می‌پذیرد و در حرکت از بالا به پایین با پیش‌بینی منابع مالی و دیگر امکانات اجرایی به امکان‌سنجی پرداخته می‌شود. لذا با توجه به پایان زمان برنامه دوم راهبردی و عملیاتی شیراز که برای بازه (۹۷-۱۳۹۲) تعریف شده بود ۸ زیر برنامه شامل توسعه شهری پایدار، بهبود مدیریت شهری، توسعه اجتماعی فرهنگی ایجاد تأسیسات و توسعه خدمات زیربنایی، توسعه رفاه عمومی، بهبود محیط‌زیست، توسعه اقتصادی و اصلاح و ساماندهی ساختار کالبدی شهر، ۱۳۱ طرح و ۶۱۸ پروژه در نظر گرفته شده و خود برنامه شاخص‌هایی برای سنجش خود تعریف کرده بود. علت انتخاب شهر شیراز در این پژوهش وجود مشکلات متعدد در ابعاد گوناگون شهر، از جمله مشکلات در ابعاد اقتصادی (ناپایداری درآمدی)، مدیریتی (تداخل وظایف نهادهای گوناگون شهری و عدم هماهنگی و همکاری میان نهادهای مسئول) و برنامه‌ریزی (غیرواقع‌گرا و بلند پروازانه بودن طرح‌ها، مقررات نامناسب کاربری زمین در منطقه‌بندی و تفکیک اراضی و بی‌توجهی به نقش مردم و عدم مشارکت آن‌ها) اشاره کرد بر این اساس در این پژوهش سعی شده تا میزان تحقق چشم‌اندازها و اهداف مطرح‌شده در طرح راهبردی عملیاتی شهر شیراز را مورد بررسی قرار دهیم و عوامل تحقق و عدم تحقق برنامه‌ها برای برطرف کردن برخی از مشکلات یادشده را مورد تحلیل قرار دهیم؛ بنابراین، سؤال اصلی پژوهش ما این‌گونه است: تحقق اهداف و چشم‌اندازهای برنامه ۵ ساله راهبردی عملیاتی شهر شیراز چگونه

- مبتنی بر نیازها (Needs): با توجه به کمبودها و نیازهای شهر سعی در برآوردن نیازهای شهر باشد.
- مبتنی بر خواسته‌ها (Demands): به خواسته‌ها و تقاضاهای شهروندان و مسئولین شهری پاسخ دهد.
- متمرکز: با کم‌ترین واژه‌ها بیان شود و به نکات کلیدی اشاره کند.
- جذاب: موردتوجه تمام اقشار جامعه قرار گیرد.
- به‌سادگی قابل‌فهم برای همه
- نیرودهنده و محرک خرد و احساسات: انگیزه لازم برای همکاری در جهت تحقق آن را به وجود آورد (سعیدی رضوانی، ۱۳۹۰).

لزوم طراحی و به‌کارگیری مکانیزم‌های کنترل و نظارت، به‌منظور اطمینان از اجرای مناسب هر برنامه‌ای، بر کسی پوشیده نیست. برنامه‌ریزی عملیاتی-راهبردی ابزاری سودمند برای مدیران و کارشناسان سازمان‌ها است (بهرامی، خورشیدی و کنیری نژاد، ۱۳۸۹: ۲۳). اجرای طرح راهبردی- عملیاتی نیز به‌عنوان یک برنامه مستلزم طراحی و به‌کارگیری مکانیزم‌های نظارتی است تا از این راه امکان بررسی میزان تحقق طرح و اختلافات میان طرح‌ها اجراشده و طرح مصوب قابل‌بررسی باشد. از اوایل دهه ۹۰ میلادی، محققان برنامه‌ریزی شهری به ارزیابی طرح‌ها به‌منظور توسعه و بهبود نظریه‌ها و گسترش دانش علمی مربوط به کیفیت طرح‌ها پرداخته‌اند (۲۴). ارزیابی کانون فرایند برنامه‌ریزی است. بنیانی را برای تصمیم‌گیری شرکت‌کنندگان در سلسله‌مراتب برنامه‌ریزی فراهم می‌کند. افزون بر این، یافته‌های ارزیابی بدون بحث و به‌طور قطعی به تصمیم‌های ویژه‌ای نمی‌انجامد و کیفیت و پایایی شواهد و تفسیر آن‌ها مورد بحث قرار می‌گیرند (۱۶). ارزیابی باید بخشی از فرآیند برنامه‌ریزی باشد و حتی این واقعیت از کشوری به کشوری دیگر، متفاوت است. درواقع، ارزیابی باید شامل فرآیندی چرخشی همراه با گستردگی متعادل در طی زمان باشد و بر جوانب گوناگون برنامه‌ریزی (سیاست‌ها، برنامه‌ها، فرایندها و نتایج) تمرکز داشته باشد و باید داده‌هایی را فراهم کند که بتواند پویایی برنامه‌ریزی را ایجاد کند (۱۹). بائر مدلی چهاربخشی بانام «ارزیابی طرح» را پیشنهاد کرد که شامل مجموعه‌ای از معیارها برای ارزیابی سیستمی طرح‌هاست. او روی طرح به‌عنوان یک محصول و خروجی فرایند برنامه‌ریزی، همچون ایده‌های بلوپریتی برنامه‌ریزی، تمرکز کرده بود. پس از او، پژوهشگران دیگری نیز به ویژگی‌های اصلی ارزیابی کیفیت طرح توجه کردند؛ نظیر گادچاک که پایگاهی داده‌هایی مبتنی بر واقعیت‌ها، اهداف مشخص و سیاست‌های جهت‌دهی شده را عنوان می‌کند. به گونه مشخص‌تر، پایگاه مبتنی بر واقعیت به شرایط فعلی محلی وابسته

است و چه عواملی در تحقق‌پذیری یا تحقق‌ناپذیری این اهداف و چشم‌اندازها تأثیرگذار است؟

پیشینه و مبانی نظری پژوهش

گسترش مشکلات گوناگون شهرها ضرورت توجه همه‌جانبه به راهبردها و چاره‌های سودمند برای بهینه‌سازی زندگی ساکنان شهرها روشن ساخته است (رستمی و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۶). در عرصه بسیار پیچیده فعالیت‌های صنعتی، اقتصادی، علمی و نظامی، تعدد عوامل تأثیرگذار، سرعت تغییر و تحولات، علاقه‌مندی سازمان‌ها به کسب موفقیت و پیشرفت و بقای بلندمدت، برنامه‌ریزی عملیاتی و راهبردی را ضرورتی اجتناب‌ناپذیر کرده است. پیشرفت و توسعه سریع جهان امروز و تغییرات پرشتاب محیطی، آگاهی از تحولات را ضروری ساخته است. اهمیت برنامه‌ریزی بر کسی پوشیده نیست. مدیران سازمان‌ها بدون ترسیم دورنمای آینده فعالیت خود قادر به رهبری و هدایت صحیح در این عرصه نیستند. برای نحوه انجام مراحل برنامه‌ریزی راهبردی، تاکنون صاحب‌نظران گوناگون نکات گوناگونی را مطرح کرده‌اند. مازور (۱۹۹۸) چهار مرحله اساسی در برنامه‌ریزی استراتژیک را شامل چشم‌انداز، مأموریت، اهداف کلان و استراتژی می‌داند (درستکار، ۱۳۸۹: ۲۲). ورودی‌های این فرایند، مأموریت‌ها و فلسفه ایجاد سازمان، ارزش‌های بنیادی سازمان و مدیران ارشد اجرایی، شناخت و تعیین حوزه تأثیرات محیط درونی و بیرونی سازمان و گردآوری داده‌های موردنیاز و اهداف و الگوهای رفتاری ذی‌نفعان سازمان و خروجی‌های آن، تعیین مأموریت‌های جدید سازمان، بیانیه ارزش‌های سازمان، بیانیه‌ی چشم‌انداز و اهداف کیفی کلان می‌باشد (مبینی، سلمانپور، ۱۳۸۵: ۴۴). تدوین چشم‌انداز برای یک شهر در حقیقت به مفهوم ارائه هدفی به ساکنان شهر جهت کلیه‌ی تلاش‌هایشان، توصیف چیزی است که احتمالاً در آینده به آن نائل خواهد شد. چشم‌انداز انگاره‌ای موضعی است که شهر و جامعه می‌خواهند در آینده در آنجا باشند. چشم‌انداز تصویری فراسوی آینده قابل پیش‌بینی و فراتر از روندهای موجود فراهم می‌سازد و بازتاب فهم مشترک طولانی‌مدت جامعه از اهداف توسعه خویش است. عموماً چشم‌انداز تلاش دارد تا پاسخ این سؤال را که «این شهر یا منطقه توان بالقوه چه چیزی را دارد؟» فراهم آورد (گلکار، ۱۳۸۴: ۲۹). با توجه به تعاریف ارائه‌شده، یک چشم‌انداز خوب باید واجد ویژگی‌هایی باشد تا بتواند به‌عنوان سندی برای دستیابی به اهداف موردنظر حاکم بر تمامی برنامه‌های توسعه شهر قرار گیرد. به‌طور خلاصه می‌توان این ویژگی‌ها را به‌صورت زیر برشمرد:

- مبتنی بر مزیت‌ها (Advantages): با توجه به پتانسیل‌های شهر سعی در تقویت فرصت‌های شهر باشد.

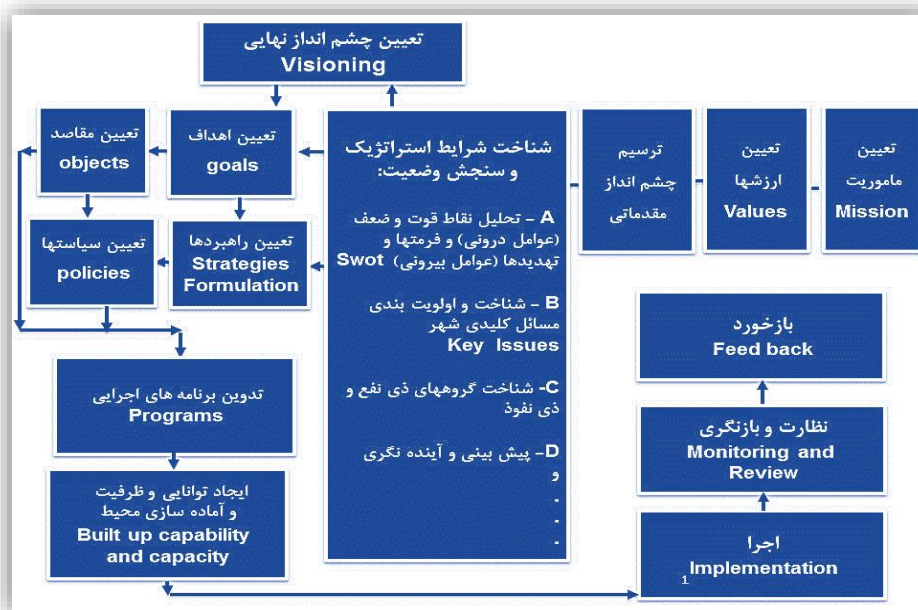
تغییر جهت‌ها در فرایند برنامه‌ریزی شود. این نوع ارزیابی بویژه از آن جهت اهمیت پیدا می‌کند که به دلیل باز بودن سیستم‌های شهری همواره احتمال دخالت نیروهای پیش‌بینی نشده و تغییر نتایج مورد انتظار وجود دارد. همچنین، ممکن است به علت تغییر شرایط و یا عدم دقت برنامه‌ریزی انتظارات و اهداف طرح تحقق نیابد. در چنین شرایطی می‌توان از راه ارزیابی مسائل و مشکلات، نسبت به هدایت جریان‌ها در راه صحیح آن اقدام کرد (دیاس و دیگران، ۱۳۶۸: ۲۲۶).

ج- ارزیابی بعد از اجرای طرح: این ارزیابی در پایان فرایند اجرای طرح انجام می‌شود و بر اثرات طرح اشاره دارد. این نوع از ارزیابی تمام مراحل آماده‌سازی و اجرای طرح را بازبینی می‌کند و یک قضاوت در مورد موفقیت طرح را امکان‌پذیر می‌سازد. بدین منظور ابتدا نتایج حاصل از اجرای برنامه بررسی شده و با نتایج آن مورد مقایسه قرار می‌گیرد و سپس مسائل پیش‌بینی نشده‌ای که در طول برنامه ظاهر شده‌اند مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. در واقع ارزیابی یاد شده تغییرات حاصله در هریک از اجزای سیستم موجود را بررسی کرده، میزان و شدت آن‌ها را تعیین کرده و جهت تغییرات انجام‌شده را مشخص می‌کند. همچنین، ارزیابی بعد از اجرا، میزان تحقق‌پذیری اهداف طرح و اثرات خواسته یا ناخواسته، مثبت و منفی آن را آشکار ساخته و با بررسی روند کلی پروژه یا طرح، انحرافات آن را معین و دلایل آن‌ها را مشخص می‌سازد که نتایج حاصل از این بررسی می‌تواند در برنامه‌ریزی پروژه‌های آینده مفید بوده و مانع از بروز مشکلات مشابه شود (۱۹). نوع ارزیابی در این پژوهش از نوع ارزیابی بعد از اجرا و بر اساس اهداف می‌باشد. در ارزیابی پس از اجرا، هدف از ارزیابی بررسی نتایج واقعی یک طرح یا برنامه و احتمالاً اصلاح یا تجدیدنظر در بخش‌هایی از آن یا جلوگیری از تکرار اشتباهات در آینده می‌باشد (قربانی، ۱۳۷۴: ۱۹).

بوده و به توسعه فیزیکی شهر مرتبط است. اهداف به بازنمایی و بازگویی آرمان‌ها، مشکلات و نیازهای مبتنی بر ارزش‌های مشترک می‌پردازد. درنهایت، سیاست‌ها راهنماهای کلی برای تصمیم‌گیری (اقدام‌ها) درباره نوع توسعه هستند تا این اطمینان ایجاد شود که به اهداف طرح دست‌یافته خواهد شد (۲). طی سال‌های بعد، پژوهشگران گوناگون این دسته‌بندی کلی (پایگاه مبتنی بر واقعیت، اهداف، سیاست‌ها) برای ارزیابی طرح‌ها را استفاده کردند (۲۴). این اجزا می‌توانند از راه مجموعه‌ای از شاخص‌ها ارزیابی شوند و کیفیت طرح را مشخص کنند. تقریباً ده سال پس از مقاله بائر، برک و گاد چاک (۳) نوعی چارچوب ارزیابی کیفیت طرح را برای درجه‌بندی و رتبه‌بندی آن‌ها توسعه دادند. این چارچوب شامل ۶۰ معیار در ۸ موضوع اصلی بود. بونل و جپسون (۵) ب این باورند که تفاوت اصلی میان این دو آن است که برک و گاد چاک تلاش کردند تا معیارها را از حالت ذهنی خارج کرده و معیارهای عددی و ملموس‌تری را جایگزین کنند. بنابراین، ارزیابی به گونه مستمر و مستتر در تمامی مراحل برنامه‌ریزی وجود دارد، اما با توجه به تقدم و توالی انجام آن می‌توان سه نوع مشخص، به شرح زیر برای ارزیابی تعیین کرد:

الف- ارزیابی برنامه‌ریزی شده (پیش از اجرای طرح): این مرحله در واقع نوعی ارزیابی در روند برنامه‌ریزی شهری است که هدف آن تصحیح روند برنامه‌ریزی و بالا بردن قدرت تصمیم‌گیری در انتخاب آльтرناتیو بهینه می‌باشد. این نوع از ارزیابی در ابتدای فرایند برنامه‌ریزی اتفاق می‌افتد و مقایسه گزینه‌های ممکن را به منظور انتخاب بهترین راه‌حل برای پیشرفت بیشتر، ارتقاء می‌دهد ارزیابی در این مرحله قضاوت در مورد طرح‌ها و پروژه‌های شهری را از حالت ذهنی و تصویری خارج ساخته و بر مبنای علمی و منطقی استوار می‌سازد (۱۹).

ب- ارزیابی در حین اجرای طرح: این نوع ارزیابی در طول اجرای طرح انجام می‌گیرد و نتایج آن می‌تواند منجر به یک سری



شکل ۱- فرایند کلی طرح راهبردی و جایگاه چشم‌انداز در آن

(منبع: ۲۲)

ویژگی‌های اصلی سیستم ارزیابی استراتژیک زیست‌محیطی در استرالیا را بررسی کرده است که ممکن است.

تانگ و همکاران (۲۰۱۶) در مقاله‌ای با عنوان «ارزیابی اجرای برنامه‌ریزی شهری: یک رویکرد ارزیابی جامع فازی چند سطحی» تلاش کردند یک مدل ارزیابی جامع فازی چند سطحی برای مقابله با عدم اطمینان و پیچیدگی در ارزیابی اجرای برنامه‌ریزی شهری ارائه دهند. آن‌ها ابتدا، یک سیستم شاخص ارزیابی جامع چندلایه، شامل هر دو معیار مبتنی بر انطباق و معیارهای مبتنی بر عملکرد، ایجاد کردند. در مورد عدم اطمینان در فرآیند به دست آوردن مقادیر معیارهای پویا، یک فرایند سلسله‌مراتبی تجزیه و تحلیل اصلاح‌شده برای تعیین وزن معیارها، تئوری مجموعه فازی برای محاسبه درجه عضویت معیارها به کار گرفته شده و عوامل فازی گوناگون برای به دست آوردن امتیاز نهایی انتخاب شدند. نتیجه پژوهش‌های آن‌ها نشان داد که روش تلفیق فرآیند سلسله‌مراتب تجزیه و تحلیل با ارزیابی جامع فازی قادر به مقابله با شرایطی است که معیارها پیچیده هستند و هنگام ارزیابی اجرای برنامه‌ریزی شهری با عدم قطعیت درگیر هستند.

- حسینی دهقانی و بصیرت (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان «ارزیابی کیفیت طرح‌های جامع شهری با رویکرد تلفیقی ISM و ANP مورد مطالعه: طرح بازنگری در طرح جامع فولاد شهر» نشان می‌دهند که این طرح امتیازی متوسط ۴/۶ از ۹ را کسب می‌کند و به صورت دقیق‌تر، با دوگانگی در به‌کارگیری روش‌ها و مفاهیمی نظیر برنامه‌ریزی راهبردی، توسعه پایدار، جلب مشارکت مردم و چشم‌اندازسازی مواجه است چرا که باوجود

برخی از مطالعات داخلی و خارجی انجام‌شده در حوزه ارزیابی طرح‌های شهری به شرح زیر است:

-الکبیر و همکاران (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان «ارزیابی استراتژیک زیست‌محیطی برنامه‌های شهری در نیوزیلند: روش فعلی و مسیرهای آینده» به تشریح چگونگی درک ارزیابی استراتژیک زیست‌محیطی در نیوزیلند پرداختند؛ نتایج نشان می‌دهد که ارزیابی استراتژیک زیست‌محیطی به‌طورکلی، الزامات اصلی رویه‌ای را برآورده کرده است البته با کاستی و کمبودهایی شامل عدم تأثیرات تجمعی، داده‌های پایه ناکافی و نظارت ناکافی همراه بوده است. این مطالعه هم‌چنین، برخی از ویژگی‌های کلیدی عملکرد ارزیابی استراتژیک زیست‌محیطی در نیوزیلند را بررسی کرده است که ممکن است روی تمرین ارزیابی‌ها تأثیر بگذارد. سرانجام، توصیه‌هایی برای بهبود عملکرد ارزیابی استراتژیک زیست‌محیطی در نیوزیلند با جهت‌گیری‌های آینده ارائه شده است.

-الکبیر و همکاران (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان «ارزیابی استراتژیک زیست‌محیطی برنامه‌های شهری در استرالیا: مطالعه موردی طرح توسعه شهری ملبورن» دریافتند که ارزیابی استراتژیک زیست‌محیطی در استرالیا طی دو دهه گذشته تحت قانون حفاظت از محیط‌زیست و حفاظت از تنوع زیستی در سال ۱۹۹۹ مورد استفاده قرار گرفته است. پس از اصلاح قانون در سال ۲۰۰۶، کاربرد ارزیابی استراتژیک زیست‌محیطی در بخش‌های شهری گسترش یافته است. افزون بر این، این مطالعه برخی از

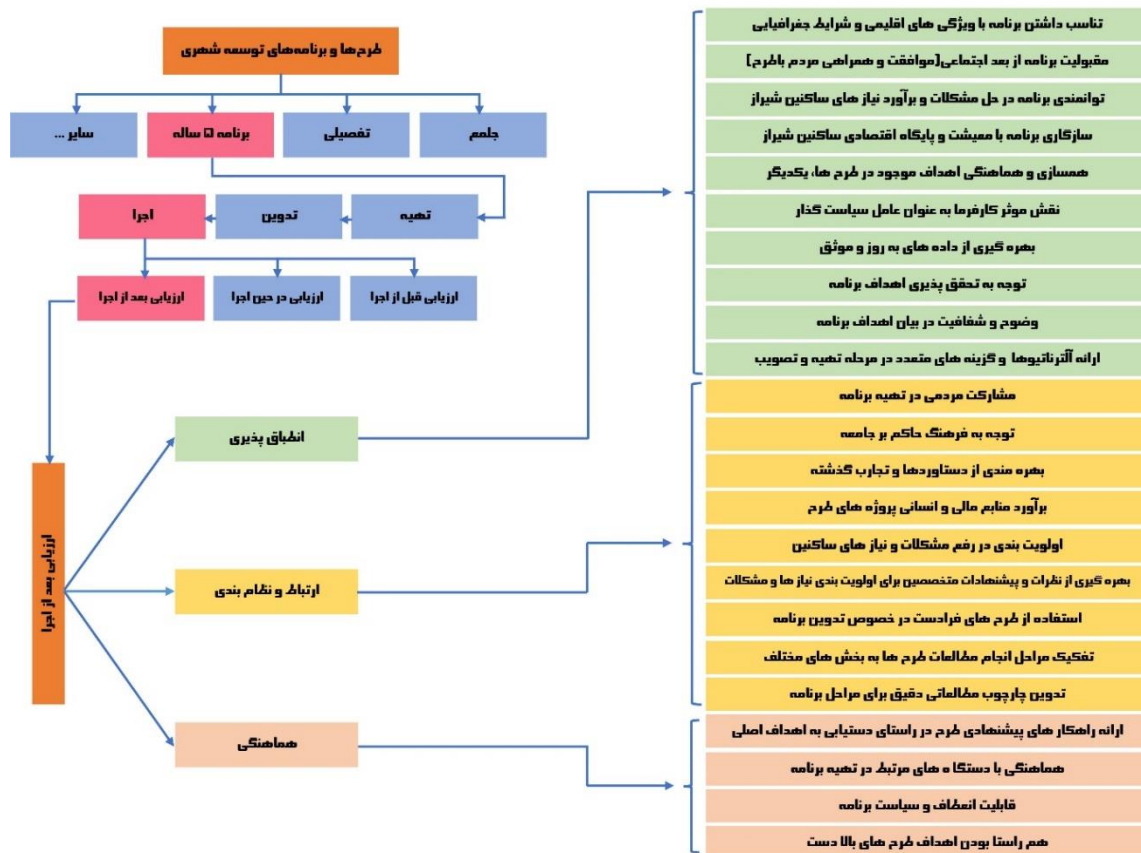
متخصص و کارشناس در قالب پرسش‌نامه بهره گرفته شده است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت گلوله می‌باشد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نیز از آزمون t تک نمونه‌ای و تحلیل عاملی استفاده شده است. انجام این پژوهش از نوع ارزیابی پس از اجرا می‌باشد یعنی کنترل کارایی و قضاوت در راستای تحقق اهداف چشم‌انداز و اهداف برنامه با مقایسه بین دستاوردها و معیارها و سنجش تعیین انحراف از اهداف. البته در ابتدا اهداف ارزیابی مشخص و مؤلفه‌ها، معیارها، شاخص‌ها و سنج‌های اندازه‌گیری شاخص‌ها معین می‌شود. در این پژوهش نیز به‌منظور بررسی میانگین پاسخگویی کارشناسان به مؤلفه‌های تحقق‌پذیری «چشم‌انداز»، «الگوی برنامه‌ریزی» و «جبران نواقص سایر برنامه‌های ۵ ساله» از آزمون t با طیف‌بندی ۱ تا ۱۰ (با حد متوسط ۵,۵) و برای بررسی میانگین پاسخگویی به تحقق‌پذیری اهداف برنامه، از آزمون t با طیف‌بندی ۱ تا ۵ (با حد متوسط ۳) بهره گرفته شده است. به‌منظور شناسایی مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر تحقق‌پذیری چشم‌اندازها و اهداف برنامه ۵ ساله راهبردی عملیاتی شیراز از روش تحلیل عاملی بهره گرفته شده است.

مطرح شدن این متن طرح، در فرایند تهیه طرح توجه چندانی به محتوای آن‌ها نشده است.

- الیاس زاده مقدم (۱۳۹۰) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی و امکان‌سنجی جایگزینی الگوی برنامه‌ریزی ساختاری- راهبردی با الگوی برنامه‌ریزی جامع شهری در ایران: مطالعه‌ای تطبیقی- مقایسه‌ای» به امکان‌سنجی جایگزینی برای طرح‌های ساختاری- راهبردی با طرح‌های جامع شهری با رویکردی تطبیقی پرداخت. نتایج نشان مطالعات او نشان داد که اولاً الگوی برنامه‌ریزی جامع با توجه به نقص‌های اساسی که هم در مبانی نظری و هم در عرصه عمل توسعه شهری دارد فاقد کارایی و کفایت لازم برای هدایت تحولات توسعه شهری است و دوماً رویکرد راهبردی بر اساس انعطاف‌پذیری، مبانی مشارکتی و آینده‌نگری، توان و ظرفیت لازم برای برنامه‌ریزی مطلوب و بهینه توسعه شهری در کشور را داراست.

مواد و روش پژوهش

روش پژوهش توصیفی-تحلیلی، به لحاظ هدف، از نوع کاربردی و روش گردآوری داده‌ها به دو صورت کتابخانه‌ای و میدانی است. به گونه‌ای که در روش میدانی از نظرات ۳۰



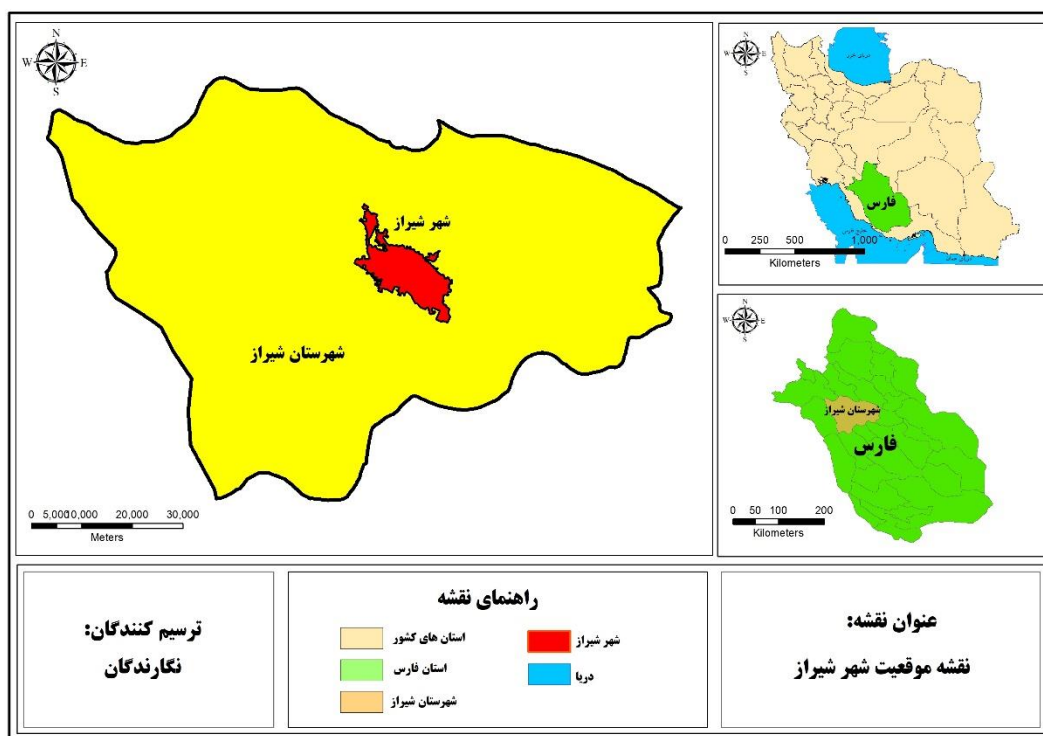
شکل ۲- مدل تحلیلی پژوهش

(منبع: نگارندگان)

محدوده مورد مطالعه

شیراز یکی از شهرهای بزرگ ایران و یکی از کلان‌شهرهای این کشور و مرکز استان فارس است. جمعیت شیراز در سال ۱۳۹۵ خورشیدی، بالغ بر ۱٬۵۶۵٬۵۷۲ تن بوده که این رقم با احتساب جمعیت ساکن در حومه شهر به ۱٬۸۶۹٬۰۰۱ تن می‌رسد. شیراز پنجمین شهر بزرگ و پرجمعیت ایران است. شهر شیراز، مرکز استان فارس به طول ۴۰ کیلومتر و عرضی متفاوت بین ۱۵ تا ۳۰ کیلومتر با مساحت ۱۲۶۸ کیلومترمربع به شکل مستطیل و از لحاظ جغرافیایی در جنوب غربی ایران و در بخش مرکزی فارس قرار دارد. اطراف شیراز را رشته‌کوه‌های نسبتاً

مرتفعی به شکل حصار استوار، احاطه کرده‌اند که از لحاظ سوق‌الجیشی و حفظ شهر اهمیتی ویژه دارند. این شهر از سمت غرب به کوه دراک، از سمت شمال به کوه‌های بومو، سزیوشان، چهل‌مقام و باباکوهی (از رشته‌کوه‌های زاگرس) محدود شده است. در شهر شیراز تاکنون سه برنامه ۵ ساله راهبردی و عملیاتی تهیه و تصویب شده است؛ بر این اساس در این پژوهش برنامه سوم شهرداری شیراز مورد ارزیابی و تحلیل قرار گرفته است. در چشم‌انداز برنامه برای افق ۱۴۰۲، بر محورهای همچون هویت و فرهنگ، اقتصاد دانش پایه، گردشگری، پویایی، زیست‌پذیری، پایداری و هوشمندسازی تاکید شده است.



شکل ۳- نقشه محدوده مورد مطالعه

(منبع: نگارندگان)

بحث و ارائه یافته‌ها

بر اساس مطالعات انجام‌شده جهت ارزیابی میزان تحقق چشم‌اندازها و اهداف برنامه راهبردی و عملیاتی شهر شیراز از سه معیار انطباق‌پذیری، ارتباط و نظام‌مندی و هماهنگی استفاده شده است. همان‌گونه که در شکل ۴ قابل‌ملاحظه است چشم‌انداز شهر شیراز در برنامه ۵ ساله راهبردی عملیاتی شهر در ۵ محور و ۹ مضمون طراحی و نگاشته شده است. مضامین اصلی چشم‌انداز شهر شیراز در افق طرح شامل: مضمون نخست: شهر مذهبی و پایتخت ایرانی اسلامی (محور اجتماعی_ فرهنگی)، مضمون دوم: شهر زیبا، منسجم و با هویت (محور اجتماعی_ فرهنگی)، مضمون

سوم: شهر روان (محور کالبدی)، مضمون چهارم: زیبا، منسجم و با هویت (محور کالبدی)، مضمون پنجم: سبز، پاک و ایمن (محور زیست‌محیطی)، مضمون ششم: شهر توانمند در مدیریت شهری و جذب سرمایه‌گذاری (محور مدیریت شهری)، مضمون هفتم: شهر فناوری اطلاعات و ارتباطات (محور مدیریت شهری)، مضمون هشتم: مرکز گردشگری برتر در سطح ملی (محور اقتصادی) و مضمون نهم: شهر خدمات و فن‌آوری در جنوب کشور (محور اقتصادی) است.



شکل ۴- چشم‌انداز شهر شیراز در برنامه راهبردی عملیاتی ۵ ساله (۱۳۹۷-۱۳۹۲)

میزان تحقق‌پذیری چشم‌اندازها

داده‌های میدانی گردآوری‌شده از کارشناسان حوزه‌های گوناگون شهری نشان می‌دهد میزان تحقق‌پذیری چشم‌انداز محور اجتماعی و فرهنگی در بخش گردشگری با میانگین وزنی ۶/۸ و محور مدیریت شهری در بخش فناوری با میانگین وزنی ۶/۸ در مناسب‌ترین حالت قرار دارد. این امر نشان‌دهنده تحقق اهداف و برنامه‌های راهبردی و عملیاتی شهر شیراز در این بخش از چشم‌انداز شهر دارد. فعالیت‌های گردشگری باید در جهت منافع افراد و نهادهای درگیر در بخش گردشگری باشد، باید اثرات مثبت حضور گردشگران در یک مقصد مانند توزیع عادلانه درآمد گردشگری و احترام به قوانین و سنت‌های جامعه میزبان، برای مردم بومی قابل‌درک و لمس باشد و آنان بدانند که دغدغه‌ها و اولویت‌های آنان نیز از سوی برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیرندگان گردشگری در سطح کلان، موردتوجه و تأیید قرار گرفته است. از جمله مهم‌ترین طرح‌های اجراشده در بخش گردشگری که کمک قابل‌توجهی در تحقق چشم‌انداز بخش گردشگری کرده است می‌توان به مواردی همچون طرح اجرای سرای محله، طرح بازارچه‌های کالای فرهنگی، طرح احداث سالن‌های نمایش و موسیقی و... اشاره کرد که افزون بر تأثیرگذاری در جامعه گردشگران در ابعاد اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی شهر شیراز تأثیرگذار بوده است. اجرای طرح‌های یادشده سهم قابل‌توجهی در افزایش تحقق محور اجتماعی- فرهنگی شده است. در محور مدیریت شهری در بخش فناوری‌ها امروزه شهرداری‌ها نیز در

ارائه خدمات خود به‌ناچار باید از فناوری‌های نوین و پیشرفته اطلاعاتی و ارتباطی بهره‌جویند تا بتوانند خدمات خود را در کوتاه‌ترین زمان ممکن و با کیفیت برتر ارائه کنند. در این راستا شهرداری شیراز تلاش کرده است تا با استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعات و ارتباطات در مدیریت شهری پیش‌گام باشد، در برنامه موردنظر اجرای طرح‌های همچون طرح هوشمندسازی مدیریت و تجهیزات ترافیک، طرح مدیریت اطلاعات در پهنه جنوب کشور، طرح معرفی شیراز در فضای مجازی و... در تحقق چشم‌اندازهای محور مدیریت شهری در بخش فناوری‌ها تأثیرات قابل‌تأمل و مثبتی داشته است. هم‌چنین، بررسی‌ها انجام‌شده و دیدگاه کارشناسان حوزه شهری در مورد تحقق چشم‌اندازها نشان می‌دهد که تحقق چشم‌انداز محور زیست‌محیطی در بخش شهری سبز، پاک و ایمن و چشم‌انداز محور مدیریت شهری در بخش شهری توانمند در مدیریت شهری و جذب سرمایه در پایین‌ترین میزان و حالت خود در مقایسه با سایر محورها قرار دارد. این بخش‌ها به ترتیب با میانگین وزنی ۵/۱ و ۵/۵ در تحقق چشم‌اندازها و طرح‌های پیش‌بینی‌شده در برنامه ۵ ساله راهبردی- عملیاتی شهر شیراز چندان موفق نبوده‌اند. عدم اجرا و یا اجرای ناقص برخی از طرح‌هایی همچون طرح ایجاد فضای سبز در بافت قدیم، طرح پالایش زیست‌محیطی بافت قدیم و طرح کاهش تولید پسماندها در محور زیست‌محیطی، طرح حمایت از اجرای طرح‌های مشارکتی و طرح کارایی مدیریت و برنامه‌ریزی در محور مدیریت شهری از جمله این موارد بوده است.

جدول ۱- میانگین وزنی به دست آمده در ارزیابی چشم انداز برنامه ۵ ساله راهبردی عملیاتی شیراز

کد	میزان تحقق پذیری چشم اندازها	نمره	میانگین
V1	شیراز مرکز گردشگری (مذهبی، ورزشی، سیاحتی، درمانی، تاریخی)	۲۰۴	۶/۸
V2	شیراز شهر مذهبی و پایتخت فرهنگی ایران اسلامی	۱۸۹	۶/۳
V3	شیراز شهر روان	۱۸۰	۶
V4	شیراز شهر سبز، پاک و ایمن	۱۵۳	۵/۱
V5	شیراز شهر توانمند در مدیریت شهری و جذب سرمایه	۱۶۵	۵/۵
V6	شیراز شهر زندگی، کار و تفریح	۱۹۸	۶/۶
V7	شیراز شهر فناوری اطلاعات و ارتباطات	۲۰۴	۶/۸
V8	شیراز شهر زیبا، منسجم و با هویت	۱۸۳	۶/۱
V9	شیراز شهر خدمات و فن آوری در پس کرانه خلیج فارس و جنوب کشور	۱۸۹	۶/۳

میانگین کل: ۶/۲

منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۰.

میزان تحقق پذیری اهداف

متوسط اهداف برنامه در هر سه بعد ارزیابی ما دارد. اگر ما عدد ۳ را میانه در نظر بگیریم، تحقق ۵۰ تا ۶۰ درصدی اهداف برنامه راهبردی_ عملیاتی شهر شیراز عدد مناسبی نمی‌باشد اما می‌توان آن را قابل قبول دانست؛ از جمله عوامل که مانع از تحقق کامل اهداف برنامه شده است می‌توان به مواردی همچون، عدم توجه کافی به ویژگی‌های اجتماعات محلی و نیازهای آن‌ها، ناپیوستگی میان مراحل گوناگون برنامه‌ریزی، عدم توجه به زمان بندی برنامه‌ها، عدم انعطاف پذیری برخی از محورهای برنامه، ناپایداری درآمدی شهرداری و ... اشاره کرد.

برای ارزیابی میزان تحقق اهداف برنامه ۵ ساله راهبردی_ عملیاتی شهر شیراز از سه بعد ۱- انطباق پذیری ۲- ارتباط و نظام‌مندی ۳- هماهنگی استفاده شده است. داده‌های به دست آمده از پرسش‌نامه‌های تکمیل شده از سوی کارشناسان حوزه شهری در شهر شیراز نشان می‌دهد که بر اساس نتایج آزمون T، همه شاخص‌های مطرح شده دارای سطح معناداری کم‌تر از ۰/۰۵ هستند؛ میانگین‌های به دست آمده برای سه بعد انطباق پذیری، ارتباط و نظام‌مندی و هماهنگی به ترتیب ۳/۲۹، ۳/۴۸ و ۳/۵۲ را نشان می‌دهد که نشان دهنده تحقق نسبتاً

جدول ۲- نتایج آزمون T در ارزیابی اهداف برنامه ۵ ساله راهبردی عملیاتی شیراز

ابعاد	شاخص‌ها	میانگین	sig
انطباق پذیری	تناسب داشتن برنامه با ویژگی‌های اقلیمی و شرایط جغرافیایی	۳/۶۳	۰/۰۰۱
	مقبولیت برنامه از بعد اجتماعی (موافقت و همراهی مردم با طرح)	۳/۴۰	۰/۰۰۰
	توانمندی برنامه در حل مشکلات و برآورد نیازهای ساکنان شیراز	۳/۴۳	۰/۰۰۰
	سازگاری برنامه با معیشت و پایگاه اقتصادی ساکنان شیراز	۲/۸۷	۰/۰۰۴
	همسازی و هماهنگی اهداف موجود در طرح‌ها، یکدیگر	۳/۳۷	۰/۰۰۰
	نقش مؤثر کارفرما به عنوان عامل سیاست گذار	۳/۲۳	۰/۰۰۱
	بهره‌گیری از داده‌های به روز و موثق	۳/۰۷	۰/۰۰۱
	توجه به تحقق پذیری اهداف برنامه	۳/۳۰	۰/۰۱۳
	وضوح و شفافیت در بیان اهداف برنامه	۳/۱۷	۰/۰۰۰
	ارائه آلت‌رناتیوها و گزینه‌های متعدد در مرحله تهیه و تصویب	۳/۴۰	۰/۰۰۰
ارتباط و نظام‌مندی	مشارکت مردمی در تهیه برنامه	۳/۰۷	۰/۰۰۱
	توجه به فرهنگ حاکم بر جامعه	۳/۸۰	۰/۰۰۱
	بهره‌مندی از دستاوردها و تجارب گذشته	۳/۵۳	۰/۰۰۰
	برآورد منابع مالی و انسانی پروژه‌های طرح	۳/۶۰	۰/۰۰۲

ابعاد	شاخص‌ها	میانگین	sig
هماهنگی	اولویت‌بندی در رفع مشکلات و نیازهای ساکنان	۳/۵۰	۰/۰۰۰
	بهره‌گیری از نظرات و پیشنهادهای متخصصین برای اولویت‌بندی نیازها و مشکلات برنامه	۳/۷۷	۰/۰۰۰
	استفاده از طرح‌های فرادست در خصوص تدوین برنامه	۳/۶۳	۰/۰۰۸
	تفکیک مراحل انجام مطالعات طرح‌ها به بخش‌های گوناگون	۳/۲۷	۰/۰۰۰
	تدوین چارچوب مطالعاتی دقیق برای مراحل برنامه	۳/۵۳	۰/۰۰۷
	ارائه راهکارهای پیشنهادی طرح در راستای دستیابی به اهداف اصلی برنامه	۳/۵۰	۰/۰۰۱
	هماهنگی با دستگاه‌های مرتبط در تهیه برنامه	۳/۶۳	۰/۰۰۰
	قابلیت انعطاف برنامه	۳/۰۷	۰/۰۰۰
	هم‌راستا بودن اهداف طرح‌های بالادست (طرح جامع و طرح تفصیلی و...)	۳/۸۳	۰/۰۰۰
	میانگین بعد انطباق‌پذیری	میانگین بعد ارتباط و نظام‌مندی	میانگین بعد هماهنگی
۳/۲۹	۳/۵۲	۳/۴۸	
میانگین کل: ۳/۴۱			

منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۰.

شناسایی مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر تحقق‌پذیری اهداف برنامه ۵ ساله راهبردی عملیاتی شیراز

به‌منظور شناسایی مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر تحقق‌پذیری برنامه ۵ ساله راهبردی عملیاتی شیراز از تحلیل عاملی بهره گرفته شده است. بدین منظور امتیازات به‌دست‌آمده از ۲۳ شاخص یادشده به‌عنوان متغیر مستقل (تأثیرگذار بر متغیر وابسته) و تحقق‌پذیری اهداف برنامه ۵ ساله راهبردی عملیاتی شیراز به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. بررسی آزمون بارتلت و ضریب KMO نشان می‌دهد که مقدار KMO مربوطه، بالاتر از ۰/۵۰ و برابر با ۰/۸۲۷ حاصل شده است و برای تحلیل عاملی مناسب می‌باشد. هم‌چنین، مقدار آماره بارتلت نیز در حد پذیرش قرار دارد هم‌چنین، یافته‌ها نشان می‌دهد که ۵ عامل نهایی به‌عنوان عوامل مبین تحقق‌پذیری برنامه ۵ ساله راهبردی عملیاتی شیراز شناخته شده است. دلیل این موضوع این است که مقادیر ویژه هر یک از عوامل، بالاتر از ۱ بوده به گونه‌ای که این مقدار در عامل نخست ۴/۶۷ و در عامل آخر یا پنجم برابر با ۱/۲۱ بوده است هم‌چنین، واریانس تجمعی تبیین شده توسط عوامل مربوطه برابر با ۶۲/۳۱ درصد بوده که بیانگر آن است که عوامل مربوطه قویاً به موضوع تحقق‌پذیری اهداف برنامه مربوط است.

بررسی شرط سوم نیز نشان می‌دهد که هر عامل به‌صورت مستقل بیش از ۱۰ درصد واریانس را تبیین می‌نماید تا جایی که مقدار این موضوع در عامل نخست ۱۴/۲۵ درصد بوده و نشان می‌دهد که مهم‌ترین عامل مؤثر بر تحقق‌پذیری برنامه، در این عامل نهفته است. توجه به جدول مربوطه نشان می‌دهد که واریانس تجمعی تبیین شده قبل از چرخش واریانس و بعد از آن تقریباً ثابت بوده و اختلاف بسیار اندکی برابر با ۰,۰۵ دارد ولی مقادیر هر یک از عوامل، درون آن تغییر یافته است علت این موضوع آن است که جایگاه برخی از شاخص‌ها در ارتباط با عوامل بعد از چرخش مربوطه تغییر یافته است و در زمره عوامل دیگر در چرخش نهایی قرار گرفته‌اند؛ بنابراین زمانی که چرخش عاملی انجام می‌گیرد، مقادیر واریانس در بین عامل‌های نخست و عامل‌های بعدی دوباره توزیع می‌شود. به همین دلیل، اگرچه کل واریانس تبیین شده توسط عامل‌ها برای ماتریس دوران نیافته و ماتریس دوران یافته ثابت باقی می‌ماند، اما واریانس تبیین شده توسط تک‌تک عامل‌ها (مقادیر خاص)، به دلیل توزیع مجدد واریانس در بین عامل‌ها تغییر می‌یابد. این موضوع از راه مقایسه مقادیر خاص هر یک از عوامل در ماتریس دوران نیافته با مقادیر خاص هر یک از عوامل در ماتریس دوران یافته مشخص است.

جدول ۳- محاسبه واریانس و ماتریس عاملی دوران یافته

مولفه‌ها	مقدارهای ویژه ماتریس همبستگی			مجموع ضرایب عامل چرخش			مجموع مربع عامل‌های چرخشی		
	مجموع	واریانس	درصد تجمعی	مجموع	واریانس	درصد تجمعی	مجموع	واریانس	درصد تجمعی
۱	۴/۶۷	۱۴/۲۵	۱۴/۲۵	۴/۶۷	۱۴/۲۵	۱۴/۲۵	۳/۸۴	۱۳/۴۷	۱۳/۴۷
۲	۴/۳۱	۱۳/۵۷	۲۷/۸۲	۴/۳۱	۱۳/۵۷	۲۷/۸۲	۳/۵۵	۱۲/۸۴	۲۶/۳۱
۳	۲/۸۴	۱۲/۱۱	۳۹/۹۳	۲/۸۴	۱۲/۱۱	۳۹/۹۳	۲/۸۶	۱۲/۵۱	۲۸/۸۲
۴	۱/۸۸	۱۱/۰۷	۵۱	۱/۸۸	۱۱/۰۷	۵۱	۲/۳۹	۱۱/۷۰	۵۰/۵۲
۵	۱/۲۱	۱۰/۳۱	۶۱/۳۱	۱/۲۱	۱۰/۳۱	۶۱/۳۱	۱/۷۲	۱۰/۸۴	۶۱/۲۶
۶	۰/۹۲	۸/۱۱	۶۹/۴۲						
۷	۰/۸۹	۵/۲۶	۷۴/۶۸						

مؤلفه‌ها	مقارهای ویژه ماتریس همبستگی			مجموع ضرایب عامل چرخش			مجموع مربع عامل‌های چرخشی		
	مجموع	واریانس	درصد تجمعی	مجموع	واریانس	درصد تجمعی	مجموع	واریانس	درصد تجمعی
۸	۰/۸۸	۴/۳۴	۷۸/۹۵						
۹	۰/۸۲	۲/۹۱	۸۱/۸۶						
۱۰	۰/۷۹	۲/۸۸	۸۴/۷۴						
۱۱	۰/۷۵	۲/۳۴	۸۷/۰۸						
۱۲	۰/۷۱	۱/۷۷	۸۸/۸۵						
۱۳	۰/۶۵	۱/۷۳	۹۰/۵۷						
۱۴	۰/۶۴	۱/۶	۹۲/۱۷						
۱۵	۰/۵۵	۱/۵۱	۹۳/۶۸						
۱۶	۰/۴۷	۱/۴۱	۹۵/۰۹						
۱۷	۰/۴۶	۱/۱۲	۹۶/۲۱						
۱۸	۰/۴۲	۰/۹۱	۹۷/۱۲						
۱۹	۰/۳۹	۰/۸۷	۹۷/۹۹						
۲۰	۰/۳۷	۰/۶۳	۹۸/۶۳						
۲۱	۰/۳۵	۰/۵۷	۹۹/۱۹						
۲۲	۰/۳۲	۰/۴۴	۹۹/۶۳						
۲۳	۰/۲۸	۰/۳۷	۱۰۰						

منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۰.

کشور» و «تقویم نگاه برنامه‌ریزی در بودجه‌ریزی» همبسته بوده و در ارتباط نزدیک است.

عامل سوم: این عامل ۱۲/۱۱ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند و بر اساس ماتریس فیلتر شده نهایی، با شاخص‌های «داشتن ایده و راهبرد»، «از پایین به بالا تهیه شدن برنامه»، «تأکید به اصل مشارکت» و «شیراز شهر زیبا، منسجم و با هویت» همبسته بوده و در ارتباط نزدیک است.

عامل چهارم: این عامل ۱۱/۰۷ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند و بر اساس ماتریس فیلتر شده نهایی، با شاخص‌های «تغییر نگاه صرفاً کالبدی به طرح‌ریزی شهری»، «توجه به مشخصات و ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی»، «شیراز شهر توانمند در مدیریت شهری و جذب سرمایه» و «شیراز شهر روان» همبسته بوده و در ارتباط نزدیک است.

عامل پنجم: این عامل ۱۰/۳۱ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند و بر اساس ماتریس فیلتر شده نهایی، با شاخص‌های «شیراز شهر سبز، پاک و ایمن»، «اتخاذ اهداف در مقیاس‌های گوناگون»، «توجه به مقولاتی در حیطه فعالیت شهرداری» و «تغییر از نگاه مدیریتی به حکمروایی» همبسته بوده و در ارتباط نزدیک است.

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

ارزیابی کیفیت طرح‌ها به‌عنوان یکی از رویکردها، کانون توجه مدیران شهری و یکی از روش‌های مؤثر ارزیابی طرح‌ها مطرح شده است. این اهمیت هم‌الاحاظ کمک به موفقیت اجرای

پس از تعیین واریانس هر یک از عوامل تبیین‌کننده تحقیق‌پذیری اهداف برنامه ۵ ساله راهبردی عملیاتی شیراز، ماتریس عاملی را دوران داده تا هریک از شاخص‌های مربوطه بیش‌ترین ارتباط را با عوامل مربوطه به دست آورند و شرایط را برای شناسایی عوامل مربوطه تسهیل کند. بدین ترتیب و بر اساس ماتریس عاملی چرخش یافته نهایی بعد از ۶ تکرار دوران واریماکس، ۵ دسته از عوامل نهایی اثرگذار بر تحقق‌پذیری اهداف برنامه به دست آمد. با تکیه بر مقادیر به‌دست‌آمده و امتیاز شاخص‌ها، عوامل نهایی منتخب به‌صورت زیر دسته‌بندی می‌شود:

عامل نخست: این عامل ۱۴/۲۵ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند و بر اساس ماتریس فیلتر شده نهایی، با شاخص‌های «شیراز به‌عنوان مرکز گردشگری»، «شیراز به‌عنوان شهر زندگی، کار و تفریح»، «مشارکتی‌تر شدن بیشتر برنامه‌ها»، «شیراز شهر فناوری اطلاعات و ارتباطات»، «شیراز شهر مذهبی و پایتخت فرهنگی ایران اسلامی» و «واردکردن مفاهیم جدید برنامه‌ریزی مانند چشم‌انداز به برنامه‌ریزی شهری» همبسته بوده و در ارتباط نزدیک است.

عامل دوم: این عامل ۱۳/۵۷ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند و بر اساس ماتریس فیلتر شده نهایی، با شاخص‌های «توجه به چشم‌اندازهای بلند با برنامه‌ریزی شهری»، «استفاده بیش‌تر از سازمان‌های مردم‌نهاد»، «دید کل‌نگر و یکپارچه»، «شیراز شهر خدمات و فن‌آوری در پس‌کرانه خلیج فارس و جنوب

ناپایداری درآمدی شهرداری و ... می‌تواند از جمله مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار باشند. هم‌چنین، براساس نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی، ۵ عامل در جهت تحقق اهداف برنامه شناسایی شد که عامل نخست ۱۴/۲۵ درصد از واریانس کل را تبیین کرده است که به‌عنوان مهم‌ترین عامل تأثیرگذار شناخته شد. در ماتریس فیلتر شده نهایی، شاخص‌هایی همچون «شیراز به‌عنوان مرکز گردشگری»، «شیراز به‌عنوان شهر زندگی، کار و تفریح»، «مشارکتی‌تر شدن بیش‌تر برنامه‌ها»، «شیراز شهر فناوری اطلاعات و ارتباطات»، «شیراز شهر مذهبی و پایتخت فرهنگی ایران اسلامی» و «واردکردن مفاهیم جدید برنامه‌ریزی مانند چشم‌انداز به برنامه‌ریزی شهری» با هم دارای همبستگی هستند و در ارتباط نزدیک دارند. سایر عوامل به ترتیب ۱۳/۵۷، ۱۲/۱۱، ۱۱/۰۷ و ۱۰/۳۱ از کل واریانس را تبیین می‌کند. در مجموع میزان تحقق‌پذیری چشم‌اندازها و اهداف برنامه راهبردی و عملیاتی شهر شیراز در سال‌های ۱۳۹۷-۱۳۹۲ هم در بخش چشم‌انداز و هم در بخش اهداف در سطح متوسط ارزیابی شده است.

به‌منظور افزایش میزان تحقق‌پذیری چشم‌اندازها و اهداف برنامه‌های شهر شیراز پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود.

- بازخوانی بسترهای بومی شهر شیراز در روند تهیه، اجرا و ارزیابی برای مشارکت محور کردن محصول نهایی برنامه.
- برگزاری رویدادهای علمی جهت برانگیختن حس خلاقیت مدیران، توانمندسازی و آشنایی آن‌ها با مهم‌ترین روش‌ها و فناوری‌های به‌روز در حوزه مدیریت شهری.
- تقویت شورایی‌های محلی برای افزایش مشارکت‌پذیری شهروندان شهر شیراز در حوزه دست‌یابی به اهداف برنامه.
- سرمایه‌گذاری و توسعه جنبه‌های گردشگری شهر شیراز به‌عنوان یکی از منابع درآمدی پایدار برای شهرداری.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در این مطالعه فرم‌های رضایت‌نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی‌ها تکمیل شد.

حامی مالی

هزینه‌های این مطالعه توسط نویسندگان مقاله تأمین شد.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان این مقاله فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

طرح و هم برای ساختن طرح‌های بهتر در آینده، موردتوجه است. نتایج پژوهش به‌نوعی تکمیل‌کننده مطالعات پژوهشگران این حوزه از علم برنامه‌ریزی و شهرسازی ازجمله الکبیر و همکاران (۲۰۲۰)، تانگ و همکاران (۲۰۱۶)، حسینی دهقانی و بصیرت (۱۳۹۶) و الیاس زاده مقدم (۱۳۹۰) می‌باشد در غالب مطالعات خارجی انجام‌شده از سیستم سلسله مراتبی برای ارزیابی برنامه‌های راهبردی و عملیاتی در سازمان‌های عمومی همچون شهرداری استفاده‌شده است این در حالی است که در ایران چنین سازوکاری برای ارزیابی تحقق برنامه‌ها وجود ندارد. در این پژوهش تلاش شد با استفاده از دیدگاه‌های کارشناسان شهری شهر شیراز، میزان تحقق چشم‌اندازها و اهداف طرح راهبردی_عملیاتی شهر شیراز برای سال‌های ۱۳۹۷-۱۳۹۲ مشخص شود؛ بر همین اساس، از روش‌های میانگین وزنی و تحلیل عاملی استفاده‌شده است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده میانگین وزنی همه چشم‌اندازهای شهر شیراز در افق طرح بالاتر از حد متوسط قرار دارد. قابل‌ذکر است که میزان تحقق‌پذیری چشم‌انداز محور اجتماعی و فرهنگی در بخش گردشگری با میانگین وزنی ۶/۸ و محور مدیریت شهری در بخش فناوری با میانگین وزنی ۶/۸ نسبت به سایر محورهای چشم‌انداز شهر شیراز در وضعیت مطلوب‌تری قرار دارد. این امر نشان‌دهنده تحقق اهداف و برنامه‌های راهبردی و عملیاتی شهر شیراز در این بخش از چشم‌انداز شهر دارد. ازجمله مهم‌ترین طرح‌های اجراشده در بخش گردشگری که کمک قابل‌توجهی در تحقق چشم‌انداز بخش گردشگری کرده است می‌توان به مواردی همچون طرح اجرای سرای محله، طرح بازارچه‌های کالای فرهنگی، طرح احداث سالن‌های نمایش و موسیقی و... اشاره کرد که افزون بر تأثیرگذاری در جامعه گردشگران در ابعاد اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی شهر شیراز تأثیرگذار بوده است. اجرای طرح‌های یادشده سهم قابل‌توجهی در افزایش تحقق چشم‌انداز محور اجتماعی_فرهنگی داشته است. هم‌چنین، برای ارزیابی میزان تحقق اهداف برنامه، از سه معیار ۱- انطباق‌پذیری ۲- ارتباط و نظام‌مندی ۳- هماهنگی استفاده‌شده است. میانگین‌های به‌دست‌آمده برای سه معیار انطباق‌پذیری، ارتباط و نظام‌مندی و هماهنگی به ترتیب ۳/۲۹، ۳/۵۲ و ۳/۴۸ را نشان می‌دهد که نشان‌دهنده تحقق نسبتاً متوسط اهداف برنامه در هر سه بعد ارزیابی ما دارد. دیدگاه کارشناسان در مورد عوامل عدم تحقق کامل اهداف برنامه راهبردی_عملیاتی نشان می‌دهد عواملی مانند عدم توجه کافی به ویژگی‌های اجتماعات محلی و نیازهای آن‌ها، ناپیوستگی میان مراحل گوناگون برنامه‌ریزی، توجه نکردن به زمان‌بندی برنامه‌ها، انعطاف‌ناپذیری برخی از محورهای برنامه،

References

- 1- Bahrami, H., Naderi Khorshidi, A., & Taghi Kasiri, N. (2010). causes and nature of strategic planning and review of its common patterns, Bimonthly Quarterly of Police for Human Development, Volume 7, No. 33, pp. 11-32. (In Persian).
- 2- Berke, P., & French, S. (1994). The Influence of State Planning Mandates on Local Plan Quality. *Journal of Planning Education and Research*, 13(4), 237-250.
- 3- Berke, P., & Godschalk, D. (2009). Searching for the good plan: A meta-analysis of plan quality studies. *Journal of Planning Literature*, 23(3), 227-240.
- 4- Bryson, John M., Lauren Hamilton, Edwards, & David M. Van Slyke. (2018). Getting Strategic about Strategic Planning Research. *Public Management Review* 20(3): 317-39.
- 5- Bunnell, G., & Jepson Jr, E. J. (2011). The effect of mandated planning on plan quality: a fresh look at what makes "a good plan". *Journal of the American Planning Association*, 77(4), 338-353.
- 6- Dias, H. D., & Wickramanayak, W. E. (1989). *Rural Development Planning Textbook*. Trans: Nasser Farid, Tehran Ministry of Jihad Sazandegi, Center for Research and Study of Rural Issues. (In Persian).
- 7- Dorostkar, E. (2010). The impact of suppliers' strategic planning on the success of small industries. *Amirkabir Entrepreneurs*, (58), 22-24. (In Persian).
- 8- Elyas Zadeh Moghaddam, N. (2011). Investigation and Feasibility Study of Replacing the Structural-Strategic Planning Model with the Comprehensive Urban Planning Model in Iran: A Comparative Study. *Armanshahr Architecture and Urban Planning*, 4 (6), 35-48. (In Persian).
- 9- Ghorbani, R. (1995). "Evaluation of Urmia Master Plan", Center for Urban Planning Studies of the Ministry of Interior, Tehran. (In Persian).
- 10- Golkar, K. (2005). City-Neighborhood Perspective: Propose a conceptual framework for formulating a perspective statement. *Fine Arts*, (24), 25-36. (In Persian).
- 11- Hosseini Dehaghani, Mehdi, Basirat, Meysam. (2017). evaluating the quality of comprehensive urban plans with an integrated approach of ISM and ANP (Case study: Poladshahr comprehensive review plan (approved in 2011)). *Scientific Journal of Land Logistics*, 9 (2), 245-274. Doi: 10.22059/jtcp.2017.231042.669704. (In Persian).
- 12- Infrastructure and Production Affairs Commission of the Expediency Discernment Council (2009). Research of the Infrastructure and Production Affairs Commission of the Expediency Discernment Council, 10-13. (In Persian).
- 13- Kabir, Z., & Morgan, R. K. (2020). Strategic environmental assessment of urban plans in New Zealand: current practice and future directions. *Journal of Environmental Planning and Management*, 1-24.
- 14- Kabir, Z., Momtaz, S., & Morgan, R. (2020). Strategic environmental assessment of urban plans in Australia: the case study of Melbourne Urban Extension Plan. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 1-14.
- 15- Laurian, L., Walker, M., & Crawford, J., (2017). Implementing environmental sustainability in local government: the impacts of framing, agency culture, and structure in US cities and counties. *Int. J. Publ. Adm.* 40, 270-283. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1107738>.
- 16- Liddle, J., Smith-Conway, E. R., Baker, R., Angwin, A. J., Gallois, C., Copland, D. A., & Chenery, H. J. (2012). Memory and communication support strategies in dementia: Effect of a training program for informal caregivers. *International Psychogeriatrics*, 24(12), 19-27.
- 17- Maleki, J. (2010). An introduction to city development strategy (CDS), advantages and problems. In 2nd conference on city management and planning, Mashhad. [In Persian]. Martindale, Tiffany, P. E2013: Planning, Monitoring, Evaluation and Learning Program, Engineers Without Borders USA, p 1-31.
- 18- Mobini Dehkordi, A., & Salmanpur Khoyi, M. (2006). An introduction to strategic and operational planning. *Yas Journal of Strategy*, 2 (6), 187-202. (In Persian).
- 19- Oliveira, V., & Pinho, P. (2009). Evaluating Plans, Processes and Results. *Planning Theory & Practice*, 10(1), 35 - 63.
- 20- Oliveira, V., & Pinho, P. (2011). Bridging the gap between planning evaluation and programme evaluation: the contribution of the

- PPR methodology. Evaluation 17, 293-307. <https://doi.org/10.1177/1356389011411686>.
- 21- Rostami, M. H., Amanpour, S., Karami, M., & Ramenjad, S. A. M. (2016). measuring citizens' satisfaction with the performance of the municipality in the field of municipal services (Case study: Dorud city). Journal of Urban Research and Planning, 6 (21), 35-50. (In Persian).
- 22- Saeedi Rezvani, N. (2011). CD of the training courses of the Iranian Society of Urban Engineers, first collection, Tehran. (In Persian).
- 23- Shiraz Municipality, (2013). Five-year plan for Shiraz Municipality (2013-2017), Deputy of Planning, Budget and Plan Management. (In Persian).
- 24- Stevens, M. (2013). Evaluating the Quality of Official Community Plans in Southern British Columbia. Journal of Planning Education and Research, 33(4), 471-490.
- 25- Stevens, M., Lyles, W., & Berke, P. (2014). Measuring and Reporting Intercoder Reliability in Plan Quality Evaluation Research. Journal of Planning Education and Research, 34(1), 77-93.
- 26- Tong, Zhong, & Zhang, Qiuwen. (2016). Urban Planning Implementation Evaluation: A Multilevel Fuzzy Comprehensive Evaluation Approach. Journal of The Open Civil Engineering Journal, vol 10, 200-211.
- 27- Urban Planning and Design Standards of the American Urban Development Association (2011), Trans: R. Yousefi, F. Ghorbanipour, M. Behzadfar, M. Mansoorian, Azarakhsh Publications, Tehran. (In Persian).

