

تبیین مفاهیم فرایند طراحی شهری مبتنی بر رهیافت راهبردی و اولویت‌بندی کاربری آن در پروژه‌های طراحی شهری ایران

سعیده علی‌کائی¹ و بهناز امین‌زاده گوهرریزی^{2*}

تاریخ دریافت: 1400/06/07

تاریخ پذیرش: 1400/11/02

چکیده: با وجود اقبال مجدد رهیافت راهبردی در اواخر دهه نود میلادی و اهمیت مفاهیم حاکم بر آن به‌عنوان یک نظریه رویه‌ای، تأثیر این رهیافت بر چگونگی پیمایش فرایند طراحی شهری به‌روشنی تدقیق نشده است. براین اساس پژوهش حاضر تلاشی برای شناسایی معیارها و شاخص‌های مؤثر بر پیمایش فرایند طراحی شهری مبتنی بر رهیافت راهبردی و اولویت‌بندی کاربری است. این مفاهیم در پروژه‌های طراحی شهری ایران است. به‌منظور دستیابی به اهداف مذکور ابتدا با استفاده از روش تحلیلی-توصیفی جریان‌های مؤثر بر رهیافت راهبردی، مفاهیم اساسی این رهیافت و چگونگی کاربری آن در فرایند طراحی شهری در قالب چارچوب ارزیابی تدقیق شده است. چارچوب ارزیابی پیشنهادی با تدوین معیارها و شاخص‌های مؤثر بر پیمایش فرایند، زمینه را برای تحلیل کیفی محتوای پروژه‌های منتخب و اولویت‌بندی شاخص‌ها و معیارهای پژوهش در نرم‌افزار SPSS 26 و با استفاده از آزمون فریدمن فراهم می‌آورد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد معیارهای مشارکت عمومی و مناسبات قدرت و شاخص‌های مرتبط با آن، کمترین اهمیت را داراست، که این امر خود به سبب اشتراک برخی از شاخص‌ها با شاخص‌های معیارهای زمینه‌گرایی، انعطاف‌پذیری، مسأله‌گرایی و مداخله‌چندسطحی به کاهش امتیاز معیارهای مذکور نیز انجام شده است. برداشت نخبه‌گرایانه حرفه‌مندان از مفهوم مشارکت و مناسبات قدرت باعث شده این دو معیار تنها در سطح گفتار در پروژه‌ها لحاظ شده و کاربری شاخص‌های تبیین‌کننده آنان عملاً مغفول باقی بماند. براین اساس با وجود حضور مفهوم مشارکت عمومی در پروژه‌های طراحی شهری ایران، به دلیل فقدان فرایند یادگیری اجتماعی و عدم توجه به مناسبات قدرت و نقش غیر قابل انکار آن در هدایت فرایند طراحی شهری، شاخص‌های تبیین‌کننده این دو مفهوم با چالش‌های اساسی برای کاربری در پروژه‌های منتخب روبرو شده است و فرایند طراحی شهری را تنها به جنبه‌های علمی و تکنوکراتیک فضا محدود نموده و جنبه‌های اجتماعی و دموکراتیک فضا را مورد توجه قرار نداده است.

واژگان کلیدی: رهیافت راهبردی، فرایند طراحی شهری، شاخص و معیار، اولویت‌بندی، پروژه‌های طراحی شهری ایران.

این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول با عنوان "تبیین رابطه نظریه و عمل در فرایند طراحی شهری" به راهنمایی نویسنده دوم در دانشکده معماری و شهرسازی دانشکده هنرهای زیبای دانشگاه تهران است.

¹ دکتری شهرسازی، دانشکده شهرسازی، دانشکده‌گان هنرهای زیبا، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

² استاد دانشکده شهرسازی، دانشکده هنرهای زیبا، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) bgohar@ut.ac.ir

1- مقدمه

نظریه پردازی در باب فرایند طراحی عمری نسبتاً کوتاه دارد. سرآغاز این مطالعات به اواخر دهه 1950 و اوایل دهه 1960 میلادی بازمی‌گردد (Nadimi, 1999)، هنگامی که طراحی شهری و معماری در حل مسائل و مشکلات پیچیده اروپای پس از جنگ جهانی دوم، با بحران مواجه شده و رویکردهای معمول در طراحی شهری با تردیدهای اساسی روبرو شد. تا آن زمان طراحی شهری سنتی همانند معماری و سایر زمینه‌های هنری، بر روش‌های ذهنی-هنری و نهایتاً خلاقیت، نبوغ و ابتکار طراح هنرمند استوار بود اما با بزرگ‌تر شدن و پیچیده شدن امور شهرها، این روش‌ها عدم توانایی خود را در تجزیه و تحلیل و طراحی شهرها عملاً نشان داد (Bahrainy, 1998). به بیان دیگر، معمولاً این پرسش مطرح می‌شد که چرا این‌گونه پروژه‌ها، که بعضاً بر پایه نظریات و توسط نخبگان این حرفه تهیه شده‌اند، در مرحله عمل به تولید فراورده‌های مطلوب منجر نشده است (Golkar, 2008). بنابراین بسیاری از محققان در میزان دقت و کارایی تفکر سنتی طراحی در مورد سیستم‌های پیچیده سازمان‌یافته‌ای همچون شهرهای معاصر تردید نشان دادند. در واقع درهم تنیدگی متغیرهای متعدد کالبدی، اقتصادی، اجتماعی، حقوقی، سیاسی، فنی و فرهنگی در مسائل شهری، شیوه مناسبی برای حل این‌گونه پیچیدگی سازمان‌یافته طلب می‌کند (Jacobs, 1961). بنابراین در دهه 1960 توجه متخصصین به بعد رویه‌ای طراحی شهری، که تا آن زمان کمتر مورد عنایت قرار گرفته بود، معطوف شد. با تکامل طراحی شهری، این نکته محرز شد که تهیه پروژه‌هایی که صرفاً ابعاد کالبدی و عملکرد فضایی شهر، آن‌هم با تأکید بر ویژگی‌های زیباشناختی محیط و بدون توجه به جنبه‌های واقعی و بیرونی طراحی (مفاهیم اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، تاریخی، ...) خلاصه می‌شد، حتی اگر مقدر باشد، مطلوب نخواهند بود (Golkar, 2008).

از این‌رو، تفکر فرایندی و فرایند طراحی شهری، به‌مثابه روش و ابزاری مناسب برای مواجهه با مسائل پیچیده سازمان‌یافته، مورد توجه قرار می‌گیرد؛ چراکه

به نظر می‌رسد در پرتو خصلت دینامیک و کل‌نگر آن امکان شناخت و حل این‌گونه مسائل بهتر فراهم نشده و به‌طور معنادار بر موفقیت و مطلوبیت فرآورده موردنظر تأثیر گذاشته و آن را معقول و مشروع می‌نماید (Lang, 2005).

در بستر چنین شرایطی طراحی شهری با رجوع به مبانی شناخت‌شناسی اثبات‌گرا و پارادایم جامع عقلانی، که به‌عنوان شیوه مسلط و فراگیر در بخش عمده‌ای از گفتمان معاصر برنامه‌ریزی مطرح بود، عملی پنداشته می‌شود که باید در جهانی کاملاً عقلانی، بی‌طرف، منطقی و دور از ملاحظات قدرت صورت گرفته و هدف از آن بازشناسی، تشریح، پیش‌بینی، تأیید، ترکیب، تلخیص و راه‌حل‌یابی برای مسائل، به شیوه‌ای جامع و غیر گزینشی و در کلیه ابعاد اعم از اجتماعی، اقتصادی، کالبدی و با روش‌های کاملاً علمی تعریف می‌شود (Lang, 1987). همچنین از آنجاکه در مواجهه با محیط تصمیم‌گیری، فرض پارادایم جامع عقلانی بر پایداری محیط تصمیم‌گیری و نادیده گرفتن شرایط عدم قطعیت محیطی است (Forester, 1989)، طرح‌هایی که بر اساس این رویکرد تهیه می‌شوند، طرح‌هایی کاملاً ایستا و فیزیکی (بلوپرینتی) هستند که آینده‌ای مطلوب و قطعی را برای دوره‌ای مشخص ترسیم می‌کنند؛ این در حالی است که موضوعات برنامه‌ریزی و طراحی در قلمرو عمومی لزوماً همان سادگی و پیش‌بینی پذیری مسائل علوم تجربی و روش‌های علمی مبتنی بر آن را داشته و پیچیدگی سازمان‌یافته این موضوعات آن‌ها را از دیگر عرصه‌ها متمایز می‌سازد. از این‌رو در دهه هفتاد میلادی و در مواجهه با نارسایی‌ها و محدودیت‌های پارادایم عقلانی، همچون نادیده گرفتن ارزش‌ها و واقعیات اجتماعی و پیروی از الگوی یکسان، قطعی و فراگیر در برخورد با شرایط متحول مناطق شهری مبتنی بر روش‌های عقلانی، علمی، نخبه‌گرایانه و فن‌سالار، زمینه ظهور و رواج رهیافت جدید و پویایی در طراحی شهری با عنوان رهیافت راهبردی فراهم می‌گردد. رهیافت راهبردی ملاحظات زیباشناسی و عملکردی را تنها بخشی از اهداف تصمیم‌گیری به‌شمار آورده و هدف اصلی را ارائه



رویه‌ای و تأثیر مفاهیم آن بر چگونگی پیمایش فرایند طراحی شهری و فراورده مورد انتظار از آن مورد توجه قرار نگرفته است (Lang, 1987, 2005; Carmona, 2014; Cuthbert, 2011). بر این اساس، این مطالعه باهدف "شناسایی معیارها و شاخص‌های تحقق رهیافت راهبردی در فرایند طراحی شهری" تعریف شده است و به دو پرسش اساسی پاسخ می‌دهد: معیارها و شاخص‌های مؤثر بر پیمایش فرایند طراحی شهری راهبردی کدامند؟ میزان و اولویت کاربست مفاهیم مطرحه در پروژه‌های طراحی شهری ایران چگونه است؟ هم بدین منظور و در بخش نخست مروری بر مبانی نظری مرتبط انجام گرفته و معیارها و شاخص‌های مؤثر بر پیمایش فرایند طراحی شهری مبتنی بر رهیافت راهبردی در قالب چارچوب ارزیابی پژوهش تدوین می‌شود. در بخش دوم، با بررسی فرایند طراحی شهری پروژه‌های طراحی شهری ایران، تحلیل داده‌های حاصل در نرم‌افزار SPSS 26 و با استفاده از آزمون فریدمن میزان اهمیت هر یک از شاخص‌ها و معیارها مشخص و اولویت‌بندی می‌گردد.

1-1-1- مروری بر پیشینه پژوهشی

1-1-1- زمینه‌های شکل‌گیری و مفاهیم بنیادین حاکم بر رهیافت راهبردی

همان‌طور که آمد گسترش رهیافت راهبردی در شهرسازی را می‌توان نتیجه شکست‌های ناشی از برنامه‌ریزی جامع عقلانی دانست. این رهیافت که در دهه هفتاد میلادی در پاسخ به نارسایی‌ها و انتقادات وارد بر رهیافت عقلانی، و با رجوع به نگرش سیستمی و نظریات مبتنی بر اهداف و اقدامات مداوم و تدریجی در سطوح مختلف تصمیم‌گیری همچون نظریه اندک افزایی لیندبلوم و نظریه پیمایش مختلط اتزیونی، بخش عظیمی از گفتمان شهرسازی را به خود اختصاص می‌دهد، با افول در دهه هشتاد میلادی، از اواسط دهه نود مجدداً مورد توجه قرار می‌گیرد. از این‌رو رهیافت راهبردی به سبب نوع نیازهای خود در مواجهه با شرایط و پیچیدگی‌های شهرهای معاصر با رجوع به رویکردهای مکملی چون برنامه‌ریزی مبتنی بر همکاری و مشارکت

چارچوبی برای سیاست‌گذاری و راهنمایی برای ارتقای کیفیت محیط ساخته‌شده در سطوح و مقیاس‌های مختلف و مطابق با شرایط اجتماعی، سیاسی و اقتصادی حاکم بر جامعه، و خواست‌های متفاوت و متضاد افراد ذینفع و ذی‌نفوذ معرفی می‌کند (George, 1997).

در دهه هشتاد میلادی و با وجود فراگیر شدن رهیافت راهبردی در بخش‌های عمومی به سبب کارایی آن در تغییرات ناگهانی آن زمان، با بی‌توجهی و عقب‌نشینی نوسنت‌گرایان و شکاکیت پسادنیزم به برنامه‌ریزی، دچار افول می‌شود؛ در حقیقت هر دوی این دیدگاه‌ها بر این اعتقاد بودند که پیشرفت چیزی است که اگر رخ دهد دیگر نیازی به برنامه‌ریزی ندارد (Healey, 1997). اما پیچیدگی روبه‌رشد مسائل و مشکلات شهرها، نگرانی در مورد توسعه‌های فاقد برنامه و تصادفی، مشکلات مربوط به ازهم‌گسیختگی و تکه‌تکه شدن بافت‌ها، تأکید بر نیاز به تفکرات درازمدت و هدف‌بازگشت به یک شیوه واقع‌گرایانه و مؤثر را می‌توان در توسعه و توجه مجدد به این رهیافت در دهه نود میلادی مؤثر دانست. رهیافت راهبردی پس از افول آن در دهه هشتاد میلادی، از دهه نود و مشخصاً آغاز قرن جدید با کسب تجربه از اشتباهات گذشته و با الحاق نظریات برنامه‌ریزی مشارکتی و نظریات پست‌مدرن به ساختار پیشین، بار دیگر رونق یافته و در سال‌های اخیر در بسیاری از کشورهای جهان متداول شده و نویدی جهت پاسخ‌گویی به مشکلات برنامه‌ریزی و طراحی شهری در ارتباط با مسائلی چون نظام سلسله‌مراتبی و انعطاف‌پذیری طرح و برنامه‌ها، هماهنگی بین‌سازمانی، اجرایی بودن، مشارکت مردمی و توسعه پایدار می‌دهد (De Kort, 2009; Barbuto, 2016).

اما باوجود اهمیت و نقش مباحث و مفاهیم رهیافت راهبردی به‌عنوان یک نظریه رویه‌ای بر فرایند طراحی شهری و کیفیات مورد انتظار از فراورده طراحی شهری، و از آنجا که تکامل دانش طراحی شهری دو جانبه بوده و جنبه‌های محتوایی و رویه‌ای این رشته را در برمی‌گیرد، مروری بر ادبیات نظری دانش طراحی شهری نشان می‌دهد غالباً مباحث طراحی شهری بر نظریات محتوایی و کیفیات فضای شهری متمرکز بوده و مباحث

مردمی به بازتعریف مفاهیم و مباحث بنیادین اساسی خود می پردازد (Barbuto, 2016; Albrechts, 2004, De cort, 2009). جدول 1 نظریات مؤثر بر شکل گیری مباحث بنیادین رهیافت راهبردی را نشان می دهد.

جدول 1- نظریات مؤثر بر شکل گیری مباحث بنیادین رهیافت راهبردی

Tab. 1- Theories affecting the formation of the fundamental issues of the strategic approach

نظریه	نظریه پرداز (سال)	کاربرد در رهیافت راهبردی
نظریه اندک افزا	لیندبلوم (1959)	<ul style="list-style-type: none"> - تأکید بر ناکارآمدی روش شناسایی های جامع، منطقی- قیاسی و هدف گرا در قلمرو عمومی - غلبه بر عدم قطعیت ها و ناپایداری محیط تصمیم گیری از طریق اجتناب از ارائه راه حل های فراگیر، قطعی، دقیق و تفصیلی - تأکید بر اقدامات تدریجی و متوالی که از نظم طبیعی رویدادها و اقتضای شرایط پیروی می کند از طریق تدوین اهداف کوتاه مدت و مرحله ای با توجه به تغییرات به جای تعیین برنامه ها و سیاست های بلندمدت - تأکید بر تمرکز روی اصول و نیازهای اساسی پیش از پرداختن به جزئیات - تأکید بر واقع گرایی از طریق تحدید ملزومات، توجه به امکانات واقعی و شناخت های معتبر - تأکید بر تحقق پذیری از طریق کار با سیاست های در دست اجرا و تمرکز بر راه کارهای عملیاتی مبتنی بر امکانات مهیا و تعیین مجدد مشکل در فواصل زمانی منظم (Lindblom, 1959).
نظریه حمایتی	دیویدوف (1965)	<ul style="list-style-type: none"> - تأکید بر ضرورت ایجاد دموکراسی شهری که در آن شهروندان بتوانند نقشی فعال در فرایند سیاست گذاری عمومی بر عهده گیرند. - تأکید بر نقش شهروندان به عنوان نماینده سیاسی اجتماع محلی که می بایست ارزش ها، منافع و اولویت های گروه های مختلف را باور

داشته و در جهت تحقق اهدافشان بکوشد

- تأکید بر مناسبات قدرت و کاهش تعارضات و ناهماهنگی ها از طریق توجه هم زمان به امکان مشارکت و پیشنهاد طرح های رقیب توسط گروه های مختلف اجتماعی و سیاسی (Davidoff, 1965).

نظریه	نظریه پرداز (سال)	کاربرد در رهیافت راهبردی
نظریه پیمایش مختلط	اتزیونی (1967)	<ul style="list-style-type: none"> - تصمیم گیری سلسله مراتبی با ترکیبی از اهداف پایه ای سطح بالاتر (اهداف و تصمیم های کلان و نشان دهنده جهت های اساسی)، و راهبردهای اندک افزا - اتخاذ تغییرات اندک افزا در چارچوب تصمیمات و اهداف پایه ای و کلان (Etzioni, 1967).

- اعتقاد به عدم کارایی برنامه ریزی عقلانی، به دلیل پیچیدگی جامعه و دخالت عوامل متعدد فردی-

نظریه	نظریه پرداز (سال)	کاربرد در رهیافت راهبردی
نظریه سیستمی	برتالانی (1968)	<ul style="list-style-type: none"> - تأکید بر مسأله یابی و مسأله گشایی مبتنی بر تحلیل و فرایینی مسائل شهری (Mehdizadeh & et.al, 2018).

- ارتقای مشارکت شهروندان و تربیت شهروندانی مسئول از طریق ساختار بندی مجدد ارتباط بین شهروندان و مخاطبان آنان مبتنی بر فرایند یادگیری اجتماعی

نظریه	نظریه پرداز (سال)	کاربرد در رهیافت راهبردی
نظریه تبدالی	فریدمن (1987)	<ul style="list-style-type: none"> - توجه بر پویایی فرایندهای اجتماعی (برخلاف شناخت محض و ناب) از طریق روابط رودررو و دیالوگ مؤثر میان شهروندان و شهروندان و یادگیری متقابل ناشی از این گفتگو - تأکید بر واقع گرایی از طریق حضور و میانجی گری گروه های کوچک در فرایند مسأله یابی و مسأله گشایی و به اشتراک گذاشتن شکل های مختلف دانش (دانش تکنیکال شهروندان در کنار دانش تجربی شهروندان) (Friedmann, 1987).

مبتنی بر نظریات مؤثر بر شکل گیری و بازتعریف رهیافت راهبردی، پیترو هال (Hall, 1989) در انتقاد از برنامه ریزی جامع به ضرورت به کارگیری اصول برنامه ریزی راهبردی اشاره می کند و معتقد است تصویر ایستا و قطعی که برنامه ریزی و طراحی عقلانی از آینده شهر در قالب نقشه ها و ترسیمات ارائه می دهد، با



پراکنده هستند. چهارمین مسیر نیز در رابطه با فرایند قدرت بخشی به شهروندان، به عنوان کنشگران سطوح پایین قدرت، و دخالت آنان در تصمیم‌گیری‌های عمده است. در این فرایند شهروندان با نقطه نظرات مختلف یکدیگر آشنا شده و به این صورت یک گنجینه درک متقابل یا یک نوع سرمایه اجتماعی و فکری ایجاد می‌شود (Albrechts, 2004). براین اساس رهیافت راهبردی چشم‌اندازی قابل اطمینان، عملی و طولانی‌مدت پدید می‌آورد و راهبردهایی را در سطوح مختلف، با مدنظر قرار دادن ساختارهای قدرت (در سطوح سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی) در قالبی غیرقطعی و رقابتی، ایجاد می‌کند (Mintzberg, 1994; Poister & Streib, 1999; Albrechts, 2004). این‌گونه برنامه‌ریزی ساختارهای تصمیم‌سازی را طراحی نموده و چارچوب‌های محتوایی، تصاویر ذهنی و تصمیمات را برای تأثیر گذاری و مدیریت تغییرات فضایی توسعه می‌بخشد (Albrechts, 2006).

1-1-2- فرایند طراحی شهری مبتنی بر ره‌یافت راهبردی

از جمله فرایندهای طراحی شهری که با الهام از تفکر راهبردی مطرح شده‌اند، می‌توان به الگوی کلیف ماتین (Moughtin, 1999) اشاره کرد. ماتین فرایند طراحی شهری را در قالب یک دیاگرام چرخه‌ای هفت مرحله‌ای، که بر حسب ظاهر با مرحله تعیین یا فرض کردن اهداف آغاز می‌شود، مطرح می‌کند. در نمودار ماتین توجه هم‌زمان به طراحی، اجرای طرح و پایش دائمی و اصلاح مستمر تصمیمات که از ویژگی‌های پارادایم تفکر راهبردی است، به چشم می‌خورد. کرمونا و همکارانش (Carmona, 2003) نیز فرایندی را برای طراحی شهری مطرح می‌کنند که با توجه به قرارگیری آن در چارچوب یک برنامه جامع بالادست و بهره‌مندی از رهنمود و دستور کار مزبور، با مراحل تدوین اهداف یا چشم‌انداز سازی مقدماتی آغاز شده و پس از انجام مرحله تجزیه و تحلیل به تثبیت اهداف و چشم‌انداز قطعی طرح و دیگر مراحل آن می‌انجامد. بنابراین می‌توان فرایند طراحی شهری را با مراحل و عناوین ذیل معرفی نمود:

واقعیت شهر انطباق ندارد. وی، طراحی شهری را در چارچوب برنامه‌ریزی عمومی شهر (با حفظ تقدم برنامه‌ریزی بر طراحی) و به عنوان محیط تصمیم‌گیری معرفی می‌کند که با چارچوب کلان‌تری از سیاست‌های عمومی، عرصه عمومی، خواست و منافع عمومی سروکار می‌یابد و بیش از پرداختن به جزئیات، به تمرکز بیشتر بر روی اصول کلی نیاز دارد و باید بر فرایند یا توالی زمانی (تدریجی) در جهت رسیدن به اهداف تأکید کند. فرای (Frey, 1999) نیز هدایت و کنترل چند سطحی شهر را در حوزه فعالیت طراحی شهری قرار داده و معتقد است تنها پس از تهیه چارچوب‌های توسعه در این سطوح و بر اساس ترتیب سلسله‌مراتبی (منطقه شهری، شهر و بخش‌های شهری) می‌توان به‌طور مؤثری به ارتقای امتیازات شهر و کاستن از مسائل و تنگناهای تک‌تک فضاهای شهری پرداخت. هیلی نیز معتقد است رهیافت راهبردی تنها بر مقوله فضا اکتفا نمی‌کند، بلکه از تمرکز بر مکان، با تأکید بر زمینه‌های سیاسی-فرهنگی به منظور توجه دوباره به هویت و تصویر ذهنی منطقه‌ای یا محلی در مواجهه با یکپارچگی و جهانی سازی دنیای مدرن، حمایت می‌کند (Healey, 2004). آلبرشت نیز با اشاره به مقیاس کلان، افق زمانی طولانی، تعدد و تکرار منافع، خواست‌ها و اراده‌های ذی‌مدخل در شهرسازی رهیافت راهبردی را بر اساس نگرشی چهار سویه تعریف می‌کند؛ در نگرش چهارسویه در مسیر اول تأکید بر چشم‌انداز بلندمدت مبتنی بر ارزش‌ها و اولویت‌های کنشگران دخیل در سطوح مختلف قدرت است. در مسیر دوم تمرکز روی ایجاد اعتماد از طریق حل مسائل از طریق اقدامات کوتاه‌مدت است؛ در این مسیر اقدامات به‌گونه‌ای هستند که آیندگان را به تبعیت از چشم‌انداز تعیین شده در مسیر اول ترغیب کرده و مسائل را با توجه به چشم‌انداز حل می‌کند. در مسیر سوم به جلب مشارکت عوامل کلیدی، که در ایجاد توافق و گرفتن حمایت اولیه و ایجاد مشروعیت نقش مهمی ایفا می‌کنند، پرداخته می‌شود؛ چراکه مهارت‌های تخصصی و قدرت تخصیص ابزارهای کافی برای اجرای اقدامات پیشنهادی معمولاً در بخش‌ها، افراد، گروه‌ها، نهادها و سازمان‌های مختلف

1- تدوین چشم‌انداز مقدماتی، 2- سنجش و وضعیت (اول گردآوری داده‌ها، بعد تجزیه و تحلیل داده‌ها)، 3- تدوین اهداف و راهبردها، 4- تدوین راه‌حل‌ها (به شکل سیاست یا طرح)، 5- ارزیابی راه‌حل‌ها و انتخاب گزینه رضایت‌بخش، 6- طراحی، 7- تدوین برنامه اجرایی و اجرا، 8- پایش و ارزیابی پس از اجرا. براین اساس:

1. فرایند طراحی شهری راهبردی به دلیل تأکید رهیافت راهبردی بر الگوی هدایت چند سطحی و به تبع آن قرارگیری طراحی شهری در چارچوب رهنمودها و دستور کار برنامه بالادست، با مرحله چشم‌انداز سازی مقدماتی آغاز می‌شود. تدوین چشم‌انداز مقدماتی در ابتدای فرایند طراحی علاوه بر آشنایی با نقشی که در طرح‌های بالادست برای فضای مورد طراحی پیش‌بینی شده و مستقیماً بر محتوای چشم‌انداز مقدماتی تأثیرگذار است، بازتابی است از توقعات و خواست کنشگران دخیل در طرح (Carmona, 2014)؛ چراکه فرایند طراحی شهری راهبردی حضور همه‌جانبه قدرت در عرصه عمل را به‌منزله واقعیتی گریزناپذیر به رسمیت می‌شناسد و تصمیم‌گیری در طراحی شهری را یک کنش راهبردی، که در آن کنشگران رقیب در سطوح مختلف قدرت درصدد تأمین اهداف خویش و ایجاد توازن قوا هستند تعریف می‌کند (Albrechts, 2004). براین اساس در ابتدای فرایند، گروه‌های ذی‌نفع و ذی‌نفوذ شناسایی و میزان و نحوه دخالتشان بر انجام و اجرای طرح در قالب ساختار سازمانی فرایند تدوین می‌شود (Bryson, 2004). پس از روشن شدن ساختار سازمانی فرایند طراح تلاش می‌کند تا با شیوه‌های مشارکتی از ارزش‌ها و اولویت‌های کنشگران آگاه گردیده و موضع فرایند را نسبت به مسأله یا مسائل طراحی روشن نماید. در این مرحله طراح با قبول حضور گفت‌وومان‌های رقیب در فرایند طراحی، علاوه بر تأمین حقوق و خواست گروه‌های مختلف اجتماعی و سیاسی، بر تأثیر گروه‌های فشار و نابرابری‌های قدرت در روند فرایند طراحی آگاه گردیده و زمینه تحقق‌پذیری فرایند را از همان ابتدا فراهم می‌آورد. براین اساس تدوین چشم‌انداز مقدماتی به‌عنوان پایه و اساس و چارچوبی هدایت‌کننده برای سایر اقدامات و گام‌های فرایند

طراحی نیز به‌شمار می‌رود (Healey, 1997)؛ چراکه موضوعات قابل‌بررسی و میزان مطالعه آن‌ها در مرحله شناخت و به‌تبع آن نحوه تحلیل اطلاعات و تدوین اهداف و سیاست‌ها، بستگی مستقیم به چشم‌انداز مقدماتی و اولویت‌های مبتنی بر آن دارد.

2. در مرحله دوم یعنی شناخت و سنجش وضع موجود، گردآوری اطلاعات به‌صورت گزینشی و با تعیین اولویت‌ها و محدود کردن موضوعات قابل‌بررسی مبتنی بر چشم‌انداز مقدماتی صورت می‌پذیرد (Poister & Streib, 1999; Bryson & Roering, 1988). از سویی دیگر ارزیابی نقادانه محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف) و محیط خارجی (نقاط فرصت و تهدید) (Kaufman & Jacobs, 1987) تنها متکی بر فرایندی علمی و تکنوکراتیک نبوده و مشارکت و تعامل کنشگران دخیل در پروژه، به‌منظور تبادل و به اشتراک‌گذاری اطلاعات و تشخیص و تبیین مسائل راهبردی، نیز بخش مهمی از شناخت و سنجش وضع موجود را به خود اختصاص می‌دهد. از این‌رو در فرایند راهبردی مسأله‌یابی دربرگیرنده مسائل اساسی حاکم بر نیازها و اولویت‌های گروه‌های ذی‌نفع و ذی‌نفوذ نیز خواهد بود (Bryson, 2004). این شناخت گزینشی مبتنی بر ارزش‌های کنشگران دخیل و مسائل حاکم بر زمینه علاوه بر در نظر گرفتن محدودیت منابع (مالی، زمانی، اطلاعاتی،...) که به کاهش زمان و هزینه‌های انجام مطالعات این مرحله می‌انجامد، می‌تواند تا حد زیادی بر محدودیت‌ها و کاستی‌های ذهن طراح در بررسی و تجزیه و تحلیل همه‌جانبه محیط تصمیم‌گیری غلبه نماید (Poister & Streib, 1999).

3. در مرحله تدوین و تنظیم اهداف و راهبردها نیز تأکید بر زمینه‌گرایی و ارتباط اهداف با نیازهای منحصربه‌فرد و ویژگی‌های خاص مکان‌ها است (Dimitriou & Thompson, 2007). از این‌رو، اهداف بر اساس چشم‌انداز مقدماتی و اولویت‌های وابسته به آن و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات در مرحله شناخت (Shieh & Shakibamaneh, 2011)، و رای اهداف مورد نظر سازمان متولی تهیه طرح و با مشارکت گفت‌وومان‌های مختلف اجتماعی و سیاسی تدوین می‌شود



(1999). از سوی دیگر با تحدید جزئیات راه حل ها و تأکید بر موضوعات کلیدی، فرایند راهبردی تلاش می کند علاوه بر غلبه بر عدم قطعیت ها و ناپایداری محیط تصمیم گیری از ارائه راه حل های فراگیر و قطعی اجتناب ورزد. براین اساس فرایند راهبردی به منظور مقابله با شرایط مختلف محیط تصمیم گیری پیش و بیش از آنکه به طراحی مستقیم و قطعی محیط پردازد به تعریف چارچوبی هدایت کننده و سیاست گذار که از طریق آن اهداف طراحی تحقق می یابد می پردازد (Haug, 1999). چارچوبی که امکان هماهنگی طرح های مختلف در سطوح و زمان های متفاوت و توسط افراد متفاوت را فراهم می کند (Pakzad, 2006).

5. در ارزیابی و انتخاب راه حل مطلوب نیز برخلاف الگوی علمی و فن سالارانه فرایند جامع عقلایی، رهیافت راهبردی با تأکید بر عقلانیت محدود طراح، برای ارزیابی طرح ها فرایندی مشارکتی را پیشنهاد می نماید که در آن خواست کنشگران نقش اساسی در ارزیابی و انتخاب گزینه برتر دارد. بنابراین ارزیابی گزینه ها در فرایند راهبردی به عنوان برون داد فرایند بده بستان میان کنشگران دخیل و هم رأیی آنان بوده و نه تصمیم گیری های تکنوکراتیک و بوروکراتیک (Friedmann, 1987). اگر چه دستیابی به اجماع و هم رأیی مبتنی بر کنش ارتباطی (تعامل و مفاهمه) و کنش راهبردی (چانه زنی) فرایند را با مشکلات و تهدیدهایی مواجه می کند باین حال می توان برای طراح شهری این نقش را قائل شد که با استفاده از دانش بین رشته ای خود، فهم کنشگران دخیل را از دایره منافعشان و همچنین از دایره مسئولیتشان در حل مشکلات به گونه ای افزایش دهد تا پهنه فصل مشترک و هم پوشانی منافع گفتمان های رقیب به حداکثر برسد (Pakzad, 2006). بنابراین انتخاب تصمیم ارجح بر مبنای توافق کنشگران دخیل صورت می پذیرد، که این امر کمک زیادی به دوری جستن از اقتدارگرایی و آمریت عقلانی و نخبه گرایی علمی در فرایند طراحی شهری کرده و در نتیجه فعالیت علمی طراحی شهری را به سمت قبول خرد جمعی، واقع بینی و مشارکت بیشتر سوق داده است. از سوی دیگر حضور همه جانبه

(Bryson, 2004). براین اساس فرایند راهبردی با رجوع به مفاهیم نظریه پیمایش مختلط (Etzioni, 1967) به تدوین سلسله مراتبی اهداف و پوشش بر کلیه مقیاس های فضایی و زمانی، از سطح کلان (اهداف بلند مدت مبتنی بر اهداف و تصمیم های کلان و نشان دهنده جهت های اساسی) تا سطح خرد (مبتنی بر راهبردها و اهداف عملیاتی کوتاه مدت که زمینه اجرایی شدن تصمیم های پایه و اهداف را فراهم می کنند)، به تدقیق چشم انداز مقدماتی اقدام نموده و چارچوبی راهبردی برای هدایت و کنترل چند سطحی فرایند طراحی فراهم و تحقق پذیری طرح ها در مراحل بعدی را تضمین نماید. به عبارت دیگر در رهیافت راهبردی، تغییرات اندک افزا در چارچوب تصمیم های پایه ای اتخاذ می شود. بنابراین با استفاده از ترکیب متفاوتی از سطوح پیمایش، رهیافت راهبردی در یک فرآیند تمرکز زدا تر نسبت به رهیافت عقلانی و متمرکزتر نسبت به رهیافت اندک افزا صورت می پذیرد (Buttoud & Samyn, 1999). علاوه بر تدوین سلسله مراتبی اهداف و برخلاف دیدگاه سنتی، رهیافت راهبردی نسبت به ظرفیت های فرد تصمیم ساز و کتس گران اجرایی در برآورده ساختن منابع و توان مورد نیاز برای بسیج امکانات خوش بینی مطلق نداشته و از این روی اهداف و نحوه اجرای آن ها در این دیدگاه با توجه به موقعیت تصمیم گیرنده در سلسله مراتب قدرت و راهبردهای لازم برای اجرای آن ها تدوین می شود (Albrechts, 2004).

4. در مرحله تدوین سیاست ها و گزینه های طراحی، فرایند راهبردی از طریق سیاست گذاری و تولید پروگرام ها در چارچوب سطوح راهبردی (گزینه های بلندمدت و کوتاه مدت) بر جامعیت فرایند تأکید کرده و سطوح مختلفی از مداخله را پیشنهاد می کند. نکته حائز اهمیت در این مرحله آن است که برای اجتناب از نارسایی های فرایند جامع عقلانی و وجه آرمانی آن، علاوه بر اتخاذ راه حل های ممکن در چارچوب اهداف کلان، سازگاری راه حل ها با راهبردها و سیاست های موجود نیز مدنظر قرار داده و بر شرایط و مسائل مبتلابه بستر طراحی نیز تأکید می نماید (Poister & Streib,)

قدرت و نقش آن در برآورده ساختن منابع و زمینه‌های تحقق طرح‌ها، فرایند ارزیابی طرح‌ها فرایندی مبتنی بر عقلانیت راهبردی است که در آن طراح به‌عنوان تسهیلاتگر امکان تحلیل، قضاوت و متقاعد کردن طرف‌های بحث برای دستیابی به اهداف و انتخاب گزینه برتر را فراهم می‌آورد (Albrechts, 2004).

6. در مرحله طراحی و باهدف تحدید جزئیات و واگذار نمودن بخشی از وظایف مربوط به تصمیم‌گیری به نهاد محلی و مشارکت‌مردمی، محصول خروجی فرایند بیش از آنکه به‌صورت یک نقشه ثابت تجلی یابد در قالب سندی متشکل از چارچوب، راهنما و دستور کار طراحی شهری ارائه می‌شود؛ که امکان هماهنگی طرح‌های مختلف در مقیاس و افق زمانی متفاوت و توسط افراد متفاوت را فراهم می‌آورد (Pakzad, 2006).

7. رهیافت راهبردی با در نظر گرفتن شرایط و امکانات زمینه، نه صرفاً بر طرح توسعه بلکه بر اجرا نیز تمرکز می‌نماید (De Kort, 2009) و در این خصوص باید بتواند به سوالاتی مانند چگونه؟ توسط چه کسی؟ با چه منابعی؟ به‌دراستی پاسخ دهد (Shieh & Shakibamanesh, 2011). براین اساس در مرحله اجرا به‌منظور افزایش تحقق‌پذیری و اجرای رسمی تصمیمات و پیشنهادها، به‌گونه‌ای که پاسخ‌گویی بیشتری به امکانات و محدودیت‌های زمینه و توافقات حاصله در طول فرایند طراحی شهری داشته باشند، رهیافت راهبردی تمرکز بر موضوعاتی چون تدوین مکانیسم اجرایی، توجه به مجموعه‌ای از امکانات مدیریتی و قانونی، تعیین اولویت‌های اجرایی با توجه به افق زمانی، منابع مالی و اولویت سرمایه‌گذاری‌ها، شفاف‌سازی و تضمین موضوع مشارکت در مرحله اجرا و رفع موانع قانونی را در دستور کار خود قرار می‌دهد (POS, 2009).

8. در مرحله آخر یعنی بازبینی و پایش پس از اجرا تأکید بر انجام ارزیابی و اصلاحات مداوم و نظارت بر شرایط محیطی، عملکرد اجرایی است (POS, 2009). رهیافت راهبردی با پیشنهاد و طراحی پروژه‌های عمومی و خاص در چارچوب طرح پیشنهادی و ارائه ضوابط عام و خاص و مقررات مرتبط به منظور هدایت و

کنترل توسعه پیشنهادی، امکان به‌روزرسانی و انطباق طرح‌ها با ملاحظات جدید را فراهم می‌آورد. ارائه نظام کنترل و هدایت چند سطحی امکان پایش دائمی و چرخه‌ای محیط شهری و تصمیم‌گیری اقتضایی در مورد وضعیت‌های پیش‌بینی‌نشده و اصلاح جهات‌گیری‌ها در مقابل موانع و مسائل پیش‌بینی‌نشده را فراهم می‌آورد (George, 1997).

طراحی شهری مبتنی بر رهیافت راهبردی، به‌جای ارائه تصویر ایستا و قطعی از آینده شهر در قالب نقشه‌ها و ترسیمات بلوپرینتی، به‌منابه یک نظام هدایت و کنترل که به مدیریت سیستم شهر از طریق فرایندی مداوم و چند سطحی می‌پردازد، فرض می‌شود. با قبول نظام هدایت و کنترل چند سطحی در فرایند طراحی شهری، امکان انتقال بخشی از اختیارات دولتی به نهادهای محلی و توجه بیشتر برنامه‌ریزان و طراحان به نیازها و خواست‌های عامه شهروندان، فراهم گردید. براین اساس رهیافت راهبردی، از یک‌سو به ارتباطات متقابل میان سطوح و مراحل مختلف برنامه‌ریزی و طراحی شهری نظر دارد، و از سوی دیگر توجه خود را بر مسائل و منابع اصلی متمرکز می‌سازد و از درگیر شدن با انبوه جزئیات پرهیز می‌کند و بخشی از وظایف مربوط به تصمیم‌گیری را به عهده نهاد‌های محلی وا می‌گذارد. از این‌رو امور برنامه‌ریزی و طراحی شهری برخلاف شیوه سنتی، بر اساس یک الگوی موازی و متعامل، و نه خطی و منفک، صورت می‌گیرد و با حضور تفکر کثرت‌گرا و مردم‌سالارانه، طراحی شهری از همان ابتدای کار یعنی در کلان‌ترین مقیاس، موجبات خلق محیط‌های واجد کیفیت مطلوب در انتهای کار، یعنی در خردترین مقیاس، فراهم آورده می‌شود. چرا که شرط قرار گرفتن فرایند طراحی شهری و برآیندهای آن در راستای منافع عمومی، آن است که همه گروه‌های متأثر، هم به فرایندهای برنامه‌ریزی دسترسی داشته باشند و هم در گرفتن تصمیم‌های مرتبط درگیر باشند.

نهایتاً آنکه فرایند طراحی شهری راهبردی با رجوع به مفاهیم حاکم بر رهیافت راهبردی و نظریات مبتنی بر آن، که بیشتر در حوزه دانش برنامه‌ریزی نظریه‌پردازی گردیده است، الگویی را معرفی می‌کند که از حیث

تحلیلی- تطبیقی، ابتدا آن دسته از معیارهایی که بیشتر مورد تأکید بوده‌اند، شناسایی شد (شکل 1). پس از شناسایی شش معیار مذکور، شاخص‌های مرتبط با هر یک از معیارها بر اساس مراحل سه‌گانه فرآیند طراحی شهری (تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری، اجرا و پایش) دسته‌بندی شده و چارچوب ارزیابی پژوهش تدوین می‌شود (جدول 2).

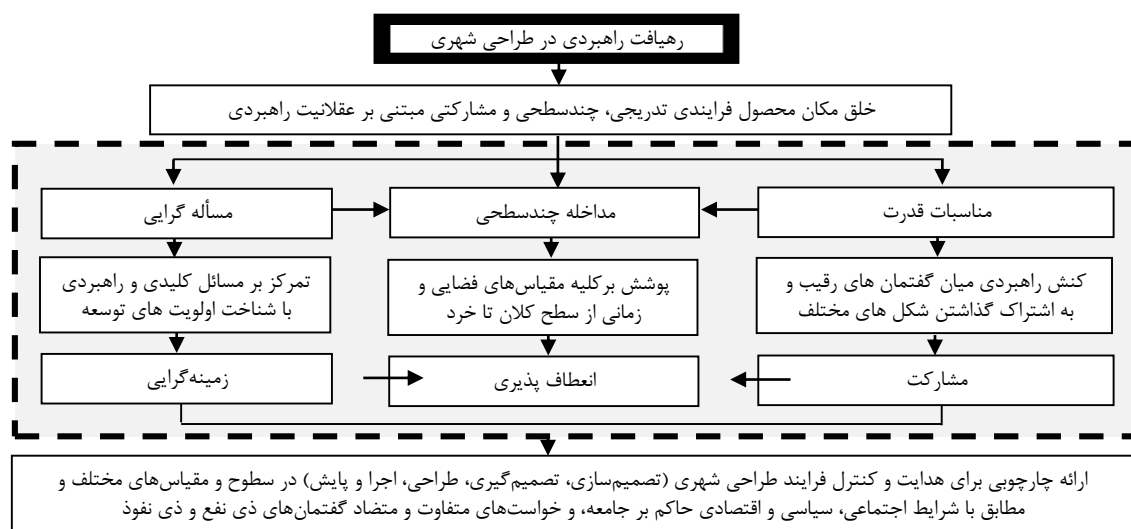
2- روش پژوهش

پس از تعیین معیارها و شاخص‌های مؤثر بر پیمایش فرآیند طراحی شهری راهبردی و در راستای پاسخ به سؤال دوم پژوهش یعنی میزان و اولویت‌بندی کاربردهای معیارها و شاخص‌های مؤثر بر پیمایش فرآیند طراحی شهری راهبردی در پروژه‌های طراحی شهری ایران، تعیین اهمیت و امتیاز هر یک از معیارها و شاخص‌ها انجام می‌گیرد. از آنجا که مطالعات این بخش متکی بر نتایج مستخرج از مطالعات مبانی نظری و چارچوب ارزیابی تدوین شده است، روش تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار به عنوان روش تحقیق مطالعات این بخش انتخاب شده است. در روش تحلیل محتوای کیفی پژوهشگر با اتکا بر معیارها و شاخص‌های برآمده از مبانی نظری، استنباط و قضاوت خود را نیز به کار برده و محتوای پنهان متون را توصیف و تفسیر می‌نماید (Mayring, 2000).

محتوا و رویه با فرآیند طراحی شهری جامع عقلانی متفاوت است. آنچه فرآیند طراحی شهری راهبردی را از دیگر اشکال فرآیند طراحی شهری عقلانی متمایز می‌سازد بیش آنکه بر گام‌ها و مسیر پیمودن فرآیند متکی باشد بر روش و چگونگی پیمودن مسیر استوار است. فرآیند راهبردی از سویی با نفی الگوی فراگیر در تهیه طرح‌ها و ارائه الگوی چند سطحی، تأکید بر بستر و شرایط تصمیم‌گیری، و تدوین اهداف واقع‌گرا از طریق شیوه‌های مشارکتی، بر انعطاف‌پذیری فرآیند طراحی شهری تأکید کرده و تا حد امکان بر کاستی‌های فرآیند جامع عقلایی فائق آمده و از سوی دیگر با دوری جستن از اقتدارگرایی عقلانی و نخبه‌گرایی علمی در فرآیند طراحی شهری، فرآیند طراحی را به سمت قبول مشارکت و خرد جمعی، زمینه‌گرایی و واقع‌بینی بیشتر سوق دهد. شکل 1 مفاهیم اساسی رهیافت راهبردی و نقش این مفاهیم بر تعریف فرآیند طراحی شهری راهبردی را نشان می‌دهد.

1-2- تدوین چارچوب ارزیابی مبتنی بر معیارها و شاخص‌های تبیین‌کننده فرآیند طراحی شهری راهبردی

به‌منظور شناسایی معیارها و شاخص‌های مؤثر بر پیمایش فرآیند طراحی شهری راهبردی، با مروری بر نظریات اندیشمندان مختلف و با استفاده از روش



شکل 1- نقش مفاهیم اساسی رهیافت راهبردی بر تعریف فرآیند طراحی شهری

Fig. 1- The role of the basic concepts of the strategic approach on the definition of the urban design process

جدول 2- چارچوب ارزیابی پژوهش
Tab. 2- Research Evaluation Framework

مسئله گرایی	<p>1- تاکید بر شناخت ارائه شده توسط کارفرما، گروه‌های ذینفع و ذینفوذ، طرح‌های فرادست و برداشت‌های اولیه مشاوران و وضع موجود در تدوین چشم‌انداز مقدماتی و جهت‌گیریهای کلان توسعه</p> <p>2- تدقیق مسأله با مقایسه و ارزیابی وضع موجود با اصول حاکم بر ادبیات نظری و توقعات موضوعی و موضعی از فضا</p> <p>3- سنجش وضعیت با انجام مطالعات سلسله‌مراتبی (حوزه راهبردی و حوزه محلی) مبتنی بر ابعاد رویه‌ای و ماهوی</p> <p>4- گردآوری اطلاعات به صورت گزینشی (تعیین الویت‌ها براساس مسائل مبتلابه و الویت‌های چشم‌انداز مقدماتی)</p> <p>5- پرهیز از تجزیه و تحلیل صرفاً علمی اطلاعات و تاکید بر نیازسنجی و تدقیق مسئله بر اساس دیدگاه گروه‌های ذینفوذ و ذینفع</p>
انطباق پذیری	<p>6- تدوین فرایند مشارکت گروه‌های ذینفع و ذینفوذ در طرح، و کسب موافقت آنان در مورد ساختار و نحوه همکاری</p> <p>7- شناسایی و اجماع میان خواست و منافع گفتمان‌های رقیب و ارزش‌های هنجاری وابسته به آنان در تدوین چشم‌انداز مقدماتی</p> <p>8- بررسی طرح‌های فرادست و مشخص نمودن چشم‌انداز و نقشی که این اسناد برای محدوده در نظر گرفته است</p> <p>9- بهره‌گیری از تجارب نظری و عملی داخلی و خارجی و استخراج نکات مناسب و قابل به کارگیری در فرایند طراحی</p> <p>10- تحلیل و ارزیابی وضع موجود به منظور تبیین استعدادها و فرصت بهره‌برداری مناسب از آنها و تبیین تهدیدات و محدودکننده‌های داخلی و خارجی و در نظر گرفتن تمهیدات لازم جهت رفع آن‌ها</p>
مواجهه چندسطحی	<p>11- توجه به ارزش‌ها و چشم‌اندازهای مسئولین (کارفرما و گروه‌های ذینفوذ) به عنوان کنشگران سطوح بالای قدرت</p> <p>12- تاکید بر انتقال قدرت به جامعه محلی با در نظر گرفتن ارزش‌ها و توقعات ساکنین و استفاده‌کنندگان از طرح (گروه‌های ذینفع) به عنوان کنشگران سطوح پایین قدرت</p> <p>8- بررسی طرح‌های فرادست و مشخص نمودن چشم‌انداز و نقشی که این اسناد برای محدوده در نظر گرفته است</p> <p>3- سنجش وضعیت با انجام مطالعات سلسله‌مراتبی (حوزه راهبردی و حوزه محلی) مبتنی بر ابعاد رویه‌ای و ماهوی</p>
زیست‌گرایی	<p>8- بررسی طرح‌های فرادست و مشخص نمودن چشم‌انداز و نقشی که این اسناد برای محدوده در نظر گرفته است</p> <p>13- تاکید بر مشارکت کنشگران دخیل در توضیح ارزش‌ها، نیازها، نتایج مطلوب احتمالی در فرایند چشم‌اندازسازی</p> <p>3- سنجش وضعیت با انجام مطالعات سلسله‌مراتبی (حوزه راهبردی و حوزه محلی) مبتنی بر ابعاد رویه‌ای و ماهوی</p> <p>4- گردآوری اطلاعات به صورت گزینشی (تعیین الویت‌ها براساس مسائل مبتلابه و الویت‌های چشم‌انداز مقدماتی)</p> <p>10- تحلیل و ارزیابی وضع موجود به منظور تبیین استعدادها و فرصت بهره‌برداری مناسب از آنها و تبیین تهدیدات و محدودکننده‌های داخلی و خارجی و در نظر گرفتن تمهیدات لازم جهت رفع آن‌ها</p> <p>5- پرهیز از تجزیه و تحلیل صرفاً علمی اطلاعات و تاکید بر نیازسنجی و تدقیق مسئله بر اساس دیدگاه گروه‌های ذینفوذ و ذینفع</p>
مشارکت عمومی	<p>14- شناخت کنشگران موثر در طرح (گروه‌های ذینفع و ذینفوذ) و ضرورت ارتباطات اولیه با آنان</p> <p>6- تدوین فرایند مشارکت گروه‌های ذینفع و ذینفوذ در طرح، و کسب موافقت آنان در مورد ساختار و نحوه همکاری</p> <p>13- تاکید بر مشارکت کنشگران دخیل در توضیح ارزش‌ها، نیازها، نتایج مطلوب احتمالی در فرایند چشم‌اندازسازی</p> <p>15- توجه به جایگاه مشارکت در فرایند شناخت و نیز تکیه بر مصادیق و تجربیات جهانی در قالب شناخت ابعاد رویه‌ای</p> <p>5- پرهیز از تجزیه و تحلیل صرفاً علمی اطلاعات و تاکید بر نیازسنجی و تدقیق مسأله بر اساس دیدگاه گروه‌های ذینفوذ و ذینفع</p>
ملاحظات قدرت	<p>16- شناسایی گفتمان‌های رقیب و بررسی نقش و موقعیت آنان در سلسله‌مراتب قدرت</p> <p>11- توجه به ارزش‌ها و چشم‌اندازهای ارائه‌شده از سوی کارفرما و گروه‌های ذینفوذ به عنوان کنشگران سطوح بالای قدرت</p> <p>12- تاکید بر انتقال قدرت به جامعه محلی با در نظر گرفتن ارزش‌ها و توقعات ساکنین و استفاده‌کنندگان از طرح (گروه‌های ذینفع) به عنوان کنشگران سطوح پایین قدرت</p> <p>17- تعیین اولویت‌ها در تخصیص منابع و فعالیت‌ها بر اساس خواست و مشارکت کنشگران دخیل و قواعد مصوب تصمیم‌سازی چندجانبه</p> <p>18- تاکید بر ظرفیت‌سازی و انتقال قدرت از طریق به اشتراک گذاشتن شکل‌های مختلف دانش میان طراح و کنشگران دخیل، در چارچوب فرایندی از یادگیری متقابل مبتنی بر کنش ارتباطی</p> <p>19- تاکید بر کنش راهبردی، به منظور دستیابی به اجماع و همراهی میان خواست و منافع گفتمان‌های رقیب</p>



<p>20- پرهیز از تدوین اهداف و راه‌حل‌ها بصورت آرمانی، برون‌زا و بی‌ارتباط با شرایط، مسائل و محدودیت‌های زمینه 21- تدوین اهداف و راه‌حل‌ها مبتنی بر مسائل، اولویت‌ها و خواست‌کنشگران دخیل در سطوح مختلف قدرت 22- ارزیابی راه‌حل‌های پیشنهادی براساس میزان پاسخگویی به مسائل و خواسته‌های طرح و اهداف مبتنی بر آنها 23- ارزیابی راه‌حل‌ها به عنوان برون‌داد فرآیند بده-بستان و اجماع میان منافع و خواست‌گروه‌های ذینفع و ذینفوذ</p>	<p>گرایش مسائل</p>
<p>20- پرهیز از تدوین اهداف و راه‌حل‌ها به صورت آرمانی، برون‌زا و بی‌ارتباط با شرایط، مسائل و محدودیت‌های زمینه 24- اتخاذ راه‌حل‌ها در چارچوب اهداف کلان و سازگاری با راهبردها، سیاست‌ها و طرح‌های موجود 21- تدوین اهداف و راه‌حل‌ها مبتنی بر مسائل، اولویت‌ها و خواست‌کنشگران دخیل در سطوح مختلف قدرت 25- تدوین سلسله‌مراتبی از اهداف و راهبردها به مفهوم پوشش برکلیه مقیاس‌های فضایی و زمانی از اهداف کلان (برنامه ریزی بلندمدت و نشان‌دهنده جهت‌های اساسی) تا راهبردها و سیاست‌های اندک‌افزا (برنامه ریزی کوتاه مدت که زمینه اجرایی شدن و دستیابی به تصمیمات پایه را فراهم می‌کنند) 23- ارزیابی راه‌حل‌ها به عنوان برون‌داد فرآیند بده-بستان و اجماع میان منافع و خواست‌گروه‌های ذینفع و ذینفوذ 26- ارائه چارچوب، راهنما و دستورکار طراحی شهری به جای طراحی تفصیلی، که امکان هماهنگی طرح‌های مختلف در سطوح و زمان‌های متفاوت و توسط افراد متفاوت را فراهم می‌کند</p>	<p>انحطاط بندوبی</p>
<p>25- تدوین سلسله‌مراتبی از اهداف و راهبردها به مفهوم پوشش برکلیه مقیاس‌های فضایی و زمانی از اهداف کلان (برنامه ریزی بلندمدت و نشان‌دهنده جهت‌های اساسی) تا راهبردها و سیاست‌های اندک‌افزا (برنامه ریزی کوتاه مدت که زمینه اجرایی شدن و دستیابی به تصمیمات پایه را فراهم می‌کنند) 21- تدوین اهداف و راه‌حل‌ها مبتنی بر مسائل، اولویت‌ها و خواست‌کنشگران دخیل در سطوح مختلف قدرت 27- عدم کلیت‌گرایی و توجه به تولید برنامه‌های اجرایی 26- ارائه چارچوب، راهنما و دستورکار طراحی شهری به جای طراحی تفصیلی، که امکان هماهنگی طرح‌های مختلف در سطوح و اوقات متفاوت و توسط افراد متفاوت را فراهم می‌کند</p>	<p>مداخله چندسطحی</p>
<p>20- پرهیز از تدوین اهداف و راه‌حل‌ها به صورت آرمانی، برون‌زا و بی‌ارتباط با شرایط، مسائل و محدودیت‌های زمینه 21- تدوین اهداف و راه‌حل‌ها مبتنی بر مسائل، اولویت‌ها و خواست‌کنشگران دخیل در سطوح مختلف قدرت 24- اتخاذ راه‌حل‌ها در چارچوب اهداف کلان و سازگاری با راهبردها، سیاست‌ها و طرح‌های موجود 28- تدوین پلان سیاست‌گذاری به منظور ارائه نتیجه مکانی طرح براساس فرصت‌های مکانی و نیروهای محیطی 23- ارزیابی راه‌حل‌ها به عنوان برون‌داد فرآیند بده-بستان و اجماع میان منافع و خواست‌گروه‌های ذینفع و ذینفوذ 22- ارزیابی راه‌حل‌های پیشنهادی براساس میزان پاسخ‌گویی به مسائل و خواسته‌های طرح و اهداف مبتنی بر آنها</p>	<p>جنبه گراشی</p>
<p>29- مشارکت گروه‌های ذی‌مدخل در تدوین اهداف و راه‌حل‌های پیشنهادی (پرهیز از نخبه‌گرایی و اعتماد خوش‌بینانه بر ظرفیت‌طراح) 30- تشویق مشارکت‌کنندگان برای دستیابی به راه‌های عملی رسیدن به اهداف، و نه فقط تهیه فهرست اهداف و توافق بر روی آنها، از طریق حضور و مشارکت در کارگاه‌های طراحی محلی و آموزش و یادگیری متقابل طراح و مشارکت‌کنندگان در فرایندی تبادلی 31- ارزیابی گزینه‌های طراحی مبتنی بر هنجارهای اجتماعی و خواست‌کنشگران دخیل در کنار روش‌های علمی 32- فراهم آوردن امکان و توان لازم برای نقد و ارائه استدلال‌های قوی از سوی مشارکت‌کنندگان برای ارزیابی گزینه‌ها و ارائه تحلیل‌های جایگزین، با تکیه بر عقلانیت ارتباطی و یادگیری ناشی از آن</p>	<p>مشارکت عمومی</p>
<p>21- تدوین اهداف و راه‌حل‌ها مبتنی بر مسائل، اولویت‌ها و خواست‌کنشگران دخیل در سطوح مختلف قدرت 33- تدوین اهداف مبتنی بر ایجاد وقایع و اجماع صریح یا ضمنی میان گفت‌مان‌های رقیب 23- ارزیابی راه‌حل‌ها به عنوان برون‌داد فرآیند بده-بستان و اجماع میان منافع و خواست‌گروه‌های ذینفع و ذینفوذ</p>	<p>قدرت</p>

نویسنده: دکتر شهریار کرمی / مدیرعامل سازمان برنامه‌ریزی و اقتصاد شهری و معماری (تدوین: بهار و تابستان 1401)

<p>34- ارائه نظام کنترل و هدایت چندسطحی به منظور پایش دائمی و چرخه‌ای محیط شهری و تصمیم‌گیری اقتضایی در مورد وضعیت‌های پیش‌بینی‌نشده و اصلاح جهت‌گیری‌ها را در یک روند تدریجی و بلندمدت</p>	<p>مسئله کاربردی</p>	
<p>34- ارائه نظام کنترل و هدایت چندسطحی به منظور پایش دائمی و چرخه‌ای محیط شهری و تصمیم‌گیری اقتضایی در مورد وضعیت‌های پیش‌بینی‌نشده و اصلاح جهت‌گیری‌ها را در یک روند تدریجی و بلندمدت 35- هدایت و کنترل حوزه‌های عام به کمک ضوابط و معیارهای طراحی، که با خاصیت توسعه تدریجی به افزایش وحدت و یکپارچگی طرح در بلندمدت می‌انجامد. 36- ارائه پروژه‌هایی با طراحی یکپارچه در حوزه‌های خاص که نیازمند تصمیمات متمرکزتری در کوتاه‌مدت هستند 37- تأکید بر بازخوردهای اجرای طرح و ارائه راهکارهای گزینه به منظور تعدیل محیط‌های متغیر 38- انجام مطالعات اقتصادی که با بازار به عنوان پدیده‌ای خارج از اختیار، کنترل و تصرف سرمایه‌گذار سروکار دارد</p>	<p>اصطلاح پذیری</p>	<p>پایش و اجرا مبتنی بر فرآیند</p>
<p>34- ارائه نظام کنترل و هدایت چندسطحی به منظور پایش دائمی و چرخه‌ای محیط شهری و تصمیم‌گیری اقتضایی در مورد وضعیت‌های پیش‌بینی‌نشده و اصلاح جهت‌گیری‌ها را در یک روند تدریجی و بلندمدت 35- هدایت و کنترل حوزه‌های عام به کمک ضوابط و معیارهای طراحی، که با خاصیت توسعه تدریجی به افزایش وحدت و یکپارچگی طرح در بلندمدت می‌انجامد. 36- ارائه پروژه‌هایی با طراحی یکپارچه در حوزه‌های خاص که نیازمند تصمیمات متمرکزتری در کوتاه‌مدت هستند 39- مشخص نمودن پهنه‌های اصلی مداخله و اولویت‌بندی مداخله با توجه به افق زمانی طرح</p>	<p>مداخله چندسطحی</p>	
<p>40- توجه به مجموعه‌ای از امکانات مدیریتی و قانونی در قالب دو بخش عمده منابع مالی و منابع مدیریتی 41- بررسی قوانین و مصوبات نهادهای مرتبط و شناسایی فرصت‌های قانونی و تسهیلات سرمایه‌گذاری 42- انجام مراحل واگذاری و ساخت‌وساز در چارچوب نظام قانونی شهرداری و رعایت پیشنهادهای طرح‌های فرادست 43- تدوین مکانیسم اجرایی) ساختار تشکیلات اجرایی، نظام هماهنگی دستگاه‌های ذی‌مدخل در اجرا، نظام تصمیم‌سازی و برنامه‌ریزی) 44- مشخص نمودن پهنه‌های اصلی مداخله و اولویت‌بندی مداخله با توجه به منابع مالی، افق زمانی طرح و اولویت سرمایه‌گذاری‌ها 37- تأکید بر بازخوردهای اجرای طرح و ارائه راهکارهای گزینه به منظور تعدیل محیط‌های متغیر 38- انجام مطالعات اقتصادی که با بازار به عنوان پدیده‌ای خارج از اختیار، کنترل و تصرف سرمایه‌گذار سروکار دارد</p>	<p>زمنه‌گرایی</p>	
<p>45- تأکید بر شفاف‌سازی موضوع مشارکت به منظور تحقق مشارکت در مرحله اجرا (آگاهی گروه مشارکت‌پذیر اعم از مردم و سرمایه‌گذار از عرصه‌های مشارکت و نحوه مشارکت در مرحله اجرا) 46- تأکید بر بازخوردهای اجرای طرح در روندی تدریجی و بلندمدت و اصلاح جهت‌گیری‌ها مبتنی بر میزان رضایتمندی کنشگران دخیل</p>	<p>مشارکت</p>	<p>پایش و اجرا مبتنی بر فرآیند</p>
<p>47- تأکید بر حضور گفتمان‌های رقیب و نقش آنان در تحقق پذیری طرح پیشنهادی (تعیین اولویت‌های اجرایی، سرمایه‌گذاری، تضمین مشارکت، هدایت و کنترل طرح اجرایی، رفع موانع قانونی...)</p>	<p>قدرت</p>	

تعیین حجم نمونه، معیارهایی تعریف گردید که ضامن روایی و پایایی نتایج مستخرج از نمونه‌های انتخابی باشد. با توجه به اهداف پژوهش معیارهای انتخاب هدفمند نمونه‌ها به شرح ذیل تعیین شد:

- پروژه‌های تعریف شده بر اساس فرایند طراحی شهری راهبردی و مراحل حاکم بر آن
- پروژه‌های مربوط به کلان‌شهرهای ایران: تهران، مشهد، اصفهان، شیراز، کرج، قم، تبریز، اهواز (اولویت پروژه‌های مربوط به کلان‌شهر تهران به واسطه قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج)

در گام نخست و به‌منظور بررسی پروژه‌های طراحی شهری، جامعه آماری پژوهش، پروژه‌های طراحی شهری تهیه شده و مصوب در بازه زمانی 1386-1397 و توسط شرکت‌های مهندسی مشاور داخلی تعیین شد؛ چراکه بررسی‌های اولیه از جامعه آماری نشان می‌دهد پروژه‌های تهیه شده تا اواسط دهه هشتاد شمسی فاقد فرایند طراحی شهری و محتوای نظری قابل استناد است، که این موضوع می‌تواند بر نتایج به دست آمده از بررسی پروژه‌ها تأثیر نامطلوب داشته باشد. پس از تعیین جامعه آماری به‌منظور انتخاب هدفمند نمونه‌ها و جلوگیری از نمونه‌گیری تصادفی و روش‌های کمی

تحلیل، چک‌لیستی شامل 46 شاخص مرتبط با 6 معیار، تدوین شده در قالب چارچوب ارزیابی پژوهش، تهیه و بر اساس طیف پنج‌گانه لیکرت ارزش‌گذاری و درصد امتیازات کاربریست هر شاخص در پروژه‌های مورد بررسی تعیین می‌شود. جدول 4 نحوه ارزش‌گذاری شاخص‌ها در پروژه‌های منتخب بر اساس طیف لیکرت و جدول 5 در صد امتیازات شاخص‌های تحقیق در طیف لیکرت را نشان می‌دهد.

پس از تکمیل چک‌لیست بر اساس محتوای پروژه‌های منتخب، تجزیه و تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار SPSS 26 و با استفاده از آزمون فریدمن انجام یافته و امتیاز و اولویت شاخص‌ها (جدول 6) و متعاقباً معیارهای پژوهش به تفکیک سه مرحله تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و اجرا و پایش (جدول 7) تعیین و اولویت‌بندی می‌شود.

3- نتایج و بحث

3-1- فرایند تصمیم‌سازی

در فرایند تصمیم‌سازی بررسی نتایج نشان می‌دهد، تدوین چشم‌انداز اولیه روی بررسی جامع طرح‌های فرادست و مشخص نمودن چشم‌انداز و نقشی که این اسناد برای محدوده مورد مطالعه در نظر گرفته‌اند، است. همچنین روی شناخت مقدماتی وضع موجود (شناخت ارائه‌شده توسط کارفرما، گروه‌های ذینفع و ذی‌نفوذ و برداشت‌های اولیه مشاور) نیز تمرکز دارد و چشم‌انداز سازی تنها بر اساس الگوی ذهنی طراح انجام نشده است. اما از سویی دیگر نتایج حاصله نشان می‌دهد که متأسفانه هیچ‌یک از پروژه‌های مورد بررسی بر شناخت گروه‌های ذینفع و ذی‌نفوذ در سطوح مختلف قدرت و ضرورت ارتباطات اولیه جهت روشن نمودن ساختار و نحوه همکاری ایشان در فرایند تصمیم‌سازی توجه نداشته‌اند. نکته حائز اهمیت در مرحله تصمیم‌سازی فقدان مشارکت واقعی ساکنین، کسبه، استفاده‌کنندگان از طرح، سرمایه‌گذاران احتمالی در تدوین چشم‌انداز مقدماتی پروژه‌هایی است که در این گام از ضرورت آگاهی از دیدگاه‌ها و توقعات کنشگران سطوح پایین قدرت در تدوین چشم‌انداز صحبت به میان آورده‌اند.

- پروژه‌های تهیه شده توسط مهندسين مشاور با پایه یک و دو تخصص شهرسازی و پایه یک، دو و سه تخصص طراحی شهری

- پروژه‌هایی با ذکر «طراحی شهری» در عنوان پروژه - انتخاب یک پروژه از هر مهندسین مشاور؛ بررسی‌ها نشان می‌دهد پروژه‌های تهیه شده توسط هر یک از مشاورین محترم غالباً از یک فرایند واحد و مفاهیم یکسان پیروی می‌کنند، بنابراین ضرورتی برای بررسی بیش از یک پروژه وجود ندارد.

- پروژه‌های مهم از نظر کارفرما و مشاور به جهت اهمیت آن در نظام توسعه و عمران شهری، نظریه‌پردازی،...

- پروژه‌های موضعی مرتبط با ساختار و فضاهای اصلی شهر

- در دسترس بودن اسناد و مدارک پروژه پس از تعیین معیارهای انتخاب هدفمند، نمونه‌های منتخب به شرح جدول 3 انتخاب شد:

جدول 3- انتخاب نهایی نمونه‌های پژوهش

Tab. 3- Final selection of research samples

طراحی شهری خیابان احمدآباد شهر مشهد، مشهد، 1386- کارفرما: شهرداری مشهد
طراحی شهری محور زیارتی-فرهنگی قم (حداصل حرم حضرت معصومه و مسجد جمکران)، قم، 1387- کارفرما: شهرداری قم
چارچوب طراحی شهری محور دلاوران، تهران، 1388- کارفرما: معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران
طراحی شهری محور چهار باغ منطقه 22، تهران، 1389- کارفرما: معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران
چارچوب طراحی شهری حوزه دریاچه چیتگر و محور چهارباغ، تهران، 1389- کارفرما: معاونت فنی و عمرانی شهرداری تهران
طراحی شهری اراضی فوقانی تونل رسالت (اراضی عباس‌آباد)، تهران، 1389- کارفرما: معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران
طراحی شهری خیابان امام خمینی حدفاصل میدان امام خمینی تا بزرگراه یادگار امام، تهران، 1389- کارفرما: معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران
طراحی و ارتقای کیفی محور هفده شهریور حدفاصل میدان امام حسین و میدان شهدا، تهران، 1390- کارفرما: سازمان زیباسازی شهر تهران
طرح موضعی با رویکرد طراحی شهری محدوده میدان شهدا، مشهد، 1392- کارفرما: معاونت شهرسازی و معماری شهرداری مشهد
طراحی شهری حوزه عمومی مراد آب، کرج، 1394- کارفرما: شهرداری کرج

پس از تعیین نمونه‌ها، در گام دوم و به‌منظور از تحلیل کیفی محتوای پروژه‌های منتخب و تفسیر یافته‌های

جدول 4- نحوه ارزش گذاری شاخص ها در پروژه های منتخب بر اساس طیف پنج گانه لیکرت

Tab. 4- How to evaluate indicators in selected projects based on the five Likert scale

شاخص	فرایند					فرایند تصمیم سازی					فرایند تصمیم گیری				
	10 پروژه	9 پروژه	8 پروژه	7 پروژه	6 پروژه	10 پروژه	9 پروژه	8 پروژه	7 پروژه	6 پروژه	10 پروژه	9 پروژه	8 پروژه	7 پروژه	6 پروژه
1	5	4	2	5	2	3	5	2	5	4	1	5	4	1	1
2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	5	2	3	2	2
3	5	2	3	5	4	2	5	4	5	2	3	5	2	2	2
4	1	2	1	3	1	3	1	1	3	2	4	1	2	2	2
5	3	3	3	3	1	1	3	2	3	2	5	3	2	5	5
6	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	6	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1
8	5	4	5	5	4	3	5	4	5	5	8	5	5	5	8
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1
10	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	10	5	5	5	10
11	5	5	5	5	3	3	5	4	5	5	11	5	5	5	11
12	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	12	1	1	1	1
13	3	3	3	4	2	2	3	2	3	3	13	3	3	3	13
14	1	1	2	4	1	1	1	1	3	1	14	1	1	1	1
15	3	1	1	3	1	1	3	1	1	1	15	3	1	1	1
16	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	16	1	1	1	1
17	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	17	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	1	1	1	1
20	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4	20	5	3	5	5
21	3	3	2	3	1	2	3	1	3	3	21	3	3	3	21
22	5	4	3	5	3	4	5	3	4	4	22	5	4	3	5
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	1	1	1	1
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4
25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25	2	2	2	2
26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	2	2	2	2
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	27	2	2	2	2
28	5	5	2	5	2	1	5	1	2	5	28	5	5	2	5
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	29	1	1	1	1
30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	1	1	1	1
31	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	31	1	1	1	1
32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	32	1	1	1	1
33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	1	1	1	1
34	4	1	1	4	1	1	4	1	1	1	34	4	1	1	1
35	5	5	2	5	2	5	5	1	1	1	35	5	5	2	5
36	5	2	5	5	3	5	5	2	3	5	36	5	2	5	5
37	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	37	1	1	1	1
38	5	2	4	5	5	3	4	4	4	4	38	5	2	4	5
39	5	2	4	5	4	4	4	3	4	3	39	5	2	4	5
40	5	2	4	5	5	3	5	3	5	2	40	5	2	4	5
41	5	2	4	5	5	3	3	3	5	2	41	5	2	4	5
42	5	2	4	5	5	3	4	3	5	4	42	5	2	4	5
43	5	2	4	5	5	3	3	3	5	2	43	5	2	4	5
44	5	2	4	5	5	3	3	3	5	2	44	5	2	4	5
45	5	1	2	5	3	1	3	3	4	2	45	5	1	2	5
46	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	46	1	1	1	1
47	4	1	2	4	2	1	2	1	2	1	47	4	1	2	4

جدول 5- درصد امتیازات شاخص های تحقیق در طیف لیکرت

Tab. 5- Percentage of research index scores in the Likert spectrum

شاخص	خیلی زیاد					زیاد					متوسط					کم					خیلی کم					
	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	
1	0	0	0	0	100	37	30	0	0	50	20	25	0	10	60	30	0	0	13	40	20	10	30	0	0	1
2	30	50	10	10	0	38	40	0	0	50	10	26	0	10	10	10	70	14	10	0	0	10	80	0	0	2
3	20	50	20	10	0	39	40	0	0	60	0	27	0	0	30	0	70	15	40	20	10	30	0	0	3	
4	50	10	20	20	0	40	50	0	0	30	20	28	0	0	0	20	80	16	0	0	30	20	50	0	0	4
5	40	10	30	20	0	41	0	0	0	0	100	29	0	0	0	10	90	17	0	0	60	20	20	20	20	5
6	40	30	20	10	0	42	0	0	0	0	100	30	0	0	0	0	100	18	0	0	0	20	80	0	0	6
7	40	10	30	20	0	43	0	0	0	0	100	31	0	0	0	0	100	19	0	0	0	0	100	0	0	7
8	40	10	30	20	0	44	0	0	0	0	100	32	50	40	10	0	0	20	60	30	10	0	0	0	0	8
9	20	10	30	20	0	45	0	0	0	0	100	33	0	0	60	20	20	21	10	10	10	0	0	80	0	9
10	0	0	0	0	100	46	0	30	0	0	70	34	30	40	30	0	0	22	90	0	10	0	0	0	0	10
11	0	20	0	40	40	47	50	0	0	20	30	35	0	0	0	0	100	23	70	10	20	0	0	0	0	11
12							60	0	20	20	0	36	20	40	40	0	0	24	0	0	10	20	70	0	0	12

جدول 6- امتیاز و اولویت شاخص‌های پژوهش

Tab. 6- Score and priority of research indicators

اولویت	شاخص	امتیاز	اولویت	شاخص	امتیاز	اولویت	شاخص	امتیاز
1	شاخص 10	41.40	15	شاخص 27	31.85	30	شاخص 15	14.45
2	شاخص 8	40.20	16	شاخص 28	30.40	31	شاخص 16	12.65
3	شاخص 11	40.10	17	شاخص 26	30.25	31	شاخص 6	12.65
4	شاخص 20	39.45	18	شاخص 36	29.15	32	شاخص 17	11.40
5	شاخص 22	37.25	19	شاخص 13	28.55	33	شاخص 46	10.60
6	شاخص 36	36.90	20	شاخص 45	27.70	33	شاخص 33	10.60
7	شاخص 42	36.55	21	شاخص 25	26.70	33	شاخص 29	10.60
8	شاخص 38	36.40	22	شاخص 5	24.50	33	شاخص 30	10.60
9	شاخص 40	36.35	23	شاخص 21	24.15	33	شاخص 31	10.60
10	شاخص 24	35.90	24	شاخص 4	19.15	33	شاخص 32	10.60
11	شاخص 39	35.55	25	شاخص 47	19.05	33	شاخص 18	10.60
12	شاخص 1	35.25	26	شاخص 9	16.85	33	شاخص 19	10.60
13	شاخص 3	35.10	27	شاخص 34	15.85	33	شاخص 23	10.60
14	شاخص 41	34.75	27	شاخص 14	15.70	33	شاخص 38	10.60
14	شاخص 44	34/75	28	شاخص 12	15.10	33	شاخص 7	10.60
14	شاخص 43	34/75	29	شاخص 2	14.75			

جدول 7- امتیاز و اولویت معیارهای پژوهش به تفکیک سه مرحله تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و اجرا و پایش

Tab. 7- Score and priority of research criteria by three stages of decision making, decision making and implementation and monitoring

اولویت معیارها در فرایند تصمیم‌سازی		اولویت معیارها در فرایند تصمیم‌گیری		اولویت معیارها در فرایند اجرا و پایش	
معیار	امتیاز	معیار	امتیاز	معیار	امتیاز
زمینه‌گرایی	6	زمینه‌گرایی	1	زمینه‌گرایی	1
مداخله‌چندسطحی	4.4	انعطاف‌پذیری	2	انعطاف‌پذیری	2
انعطاف‌پذیری	3.65	مسأله‌گرایی	3	مداخله‌چندسطحی	3
مسأله‌گرایی	3.65	مداخله‌چندسطحی	4	مشارکت عمومی	4
مناسبات قدرت	1.75	مناسبات قدرت	5	مناسبات قدرت	5
مشارکت عمومی	1.55	مشارکت عمومی	6	مسأله‌گرایی	6

با چالش‌های گسترده مواجه می‌کند. بر این اساس مشارکت در این مرحله از فرایند بیشتر محدود به برگزاری جلساتی با کنشگران سطوح بالای قدرت و آگاهی از اولویت‌ها و چشم‌اندازهای آنان از آینده طرح بوده و کنشگران سطوح پایین قدرت (ساکنین، کسبه و استفاده‌کنندگان از طرح) عملاً نقشی در تدوین چشم‌انداز مقدماتی ندارند. بر این اساس پروژه‌های موردبررسی نیازی به شناسایی گفتمان‌های رقیب (ذینفع و بانفوذ) و بررسی نقش و موقعیت آنان در سلسله‌مراتب قدرت و متعاقباً فراگیری فنون ارتباطی

نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد کمتر از 30٪ از پروژه‌ها بر مشارکت کنشگران سطوح پایین قدرت در فرایند چشم‌انداز سازی توجه داشته‌اند که این امر نیز محدود به تهیه پرسشنامه‌هایی جهت آگاهی از نقطه نظرات آنان پیرامون نقاط قوت و ضعف محدوده می‌شود. عدم برگزاری جلسات گروهی و آشنایی افراد با فرصت‌ها و امکاناتی که پروژه می‌تواند برای آنان به همراه داشته باشد و متعاقباً بهره‌گیری از نظرات و توقعات موضعی و موضوعی ایشان از فضا از مهم‌ترین مسائلی است که نه فقط فرایند چشم‌انداز سازی بلکه تمام مراحل فرایند را



جهت ایجاد اجماع میان ارزش‌ها و خواست آنان از طرح نداشته، و چشم‌انداز مقدماتی پشت درهای بسته و مبتنی بر خواست و منافع نهادهای قدرت تدوین شده است؛ که این امر نشان از غلبه فرایندی فن‌سالارانه و دیوان‌سالارانه در پروژه‌های مورد بررسی دارد. امری که به کاهش اولویت معیارهای مشارکت مردمی و مناسبات قدرت در پروژه‌های منتخب انجامیده است.

در سنجش وضع موجود نیز شرایطی مشابه مرحله چشم‌انداز سازی حاکم است؛ نگاهی به شاخص‌های هدایت‌کننده این مرحله و میزان کاربستشان در پروژه‌های مورد بررسی نشان می‌دهد که تمامی پروژه‌ها در تعریف و تدقیق مسأله بر اساس نتایج حاصل از اطلاعات ارائه شده توسط کارفرما، بررسی طرح‌های فرادست، شناخت چند سطحی (حوزه راهبردی و حوزه محلی) مبتنی بر ابعاد رویه‌ای و ماهوی و بررسی تأثیر و تأثرات سطوح مختلف بر هم، و تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش SWOT موفق عمل نموده‌اند، اما در مسأله‌یابی با مقایسه و ارزیابی وضع موجود با اصول حاکم بر مبانی نظری، توقعات موضوعی و موضوعی از فضا و تجارب جهانی، محدود کردن موضوعات و میزان مطالعه آن‌ها بر اساس مسائل مبتلابه و اولویت‌های چشم‌انداز مقدماتی، و شناسایی و تدقیق مسائل از دیدگاه کنشگران دخیل و توجه به ارزش‌ها و خواست آنان در بازبینی و محدود کردن مسائل مبتنی بر قواعد تصمیم‌سازی چندجانبه در وضعیت بسیار نامطلوبی قرار گرفته‌اند. در این مرحله از فرایند، مشارکت تنها محدود به تهیه پرسشنامه از ساکنین، کسبه و استفاده‌کنندگان از فضا به منظور آگاهی از نقاط قوت و ضعف محدوده و تصویر ذهنی ایشان از فضا بوده و عملاً مشارکت واقعی در گردآوری اطلاعات و آگاهی از مسائل مبتلابه در قالب روابط متقابل طراح و استفاده‌کنندگان از فضا و انتقال دانش میان ایشان صورت نپذیرفته است.

3-2- فرایند تصمیم‌گیری

در فرایند تصمیم‌گیری اولویت کاربست شاخص‌های مرتبط با معیارهای زمینه‌گرایی، انعطاف‌پذیری و مسأله‌گرایی در پروژه‌های منتخب از سویی ناشی از

تأکید این مرحله از فرایند طراحی شهری بر پرهیز از تدوین اهداف و گزینه‌های طراحی به‌صورت آرمانی، برون‌زا و بی‌ارتباط با شرایط و مسائل زمینه، و متعاقباً تصمیم‌گیری مبتنی بر نتایج حاصل از مطالعات مکان‌سنجی و فرصت‌ها و محدودیت‌های حاکم بر آن و اتخاذ سیاست‌ها و گزینه‌های طراحی در چارچوب اهداف و راهبردهای کلان بوده و از سویی دیگر نشان از کاربست مطلوب شاخص‌هایی دارد که بر ارائه چارچوب طراحی شهری، در قالب سندی متشکل از راهنما و دستور کار طراحی به‌جای طراحی تفصیلی که آینده‌ای مطلوب و قطعی را برای بلندمدت ترسیم می‌کند، تأکید می‌نماید. امری که می‌تواند انعطاف‌پذیری طرح نهایی را در مقابله با قیود و تعارضات احتمالی تا حد زیادی افزایش دهد. اما باوجود وضعیت مطلوب شاخص‌های معیارهای مطرح شده، کاربست کم شاخص‌هایی که بر انتقال قدرت به جامعه محلی با در نظر گرفتن ارزش‌ها و توقعات ساکنین و استفاده‌کنندگان از طرح (گروه‌های ذینفع) به‌عنوان کنشگران سطوح پایین قدرت و مشارکت آنان در مرحله تصمیم‌گیری تأکید دارد، به افزایش نخبه‌گرایی و تدوین اهداف، راه‌حل‌ها و ارزیابی طرح پيشنهادهای مبتنی بر ارزش‌ها و منافع مسئولان و سازمان‌های متولی (تصمیم‌گیری فن‌سالارانه و دیوان‌سالارانه) انجامیده است.

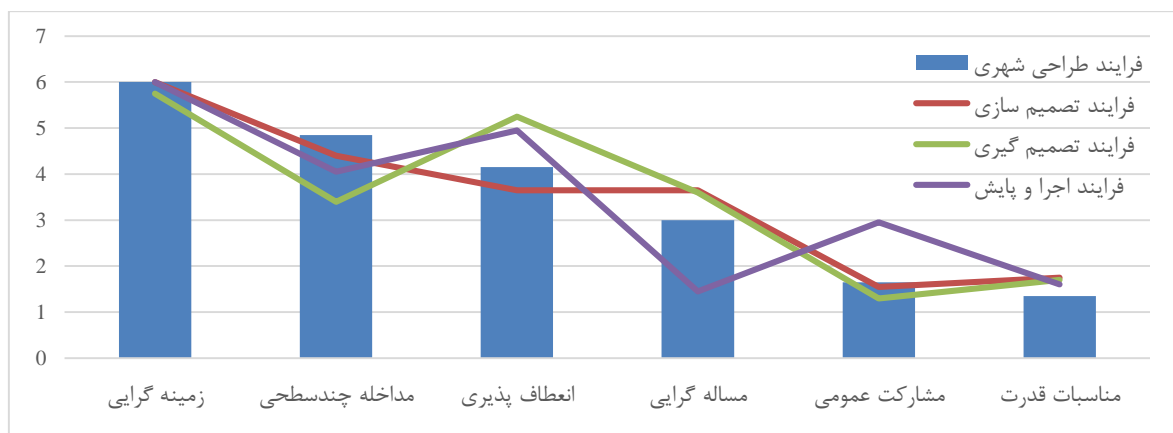
این امر علاوه بر آنکه وضعیت شاخص‌ها و اولویت‌بندی معیارهای مشارکت مردمی و مناسبات قدرت را در وضعیت نامطلوبی قرار داده، به کاهش رتبه معیار مداخله چند سطحی از رتبه دوم در فرایند تصمیم‌سازی به رتبه چهارم در فرایند تصمیم‌گیری انجامیده است. ناآگاهی و استفاده از روش‌های اجماع‌سازی میان خواست‌های متعدد و متفاوت کنشگران سطوح مختلف قدرت، از جمله برگزاری جلسات مشترک میان گروه‌های ذینفع و ذی‌نفوذ، و فراهم آوردن فضای گفتگوی رودررو میان ایشان و آشنایی شان با ارزش‌ها و گفتمان‌های رقیب، و متعاقباً یادگیری متقابل ناشی از این گفتگو که به فراهم آوردن توان لازم برای نقد و ارزیابی گزینه‌های پیشنهادی توسط مشارکت‌کنندگان می‌انجامد، عامل اصلی بروز چنین شرایطی در پروژه‌های مورد بررسی است.

توجه به ارزش‌ها و منافع گروه‌های ذینفع و ذی‌نفوذ و مشارکت آنان در تعیین اولویت‌های اجرایی و سرمایه‌گذاری و هدایت و کنترل طرح اجرایی تأکید نموده و در صدد رفع موانع قانونی و برقراری تسهیلاتی جهت ترغیب حضور ایشان در برنامه‌ریزی اجرا برآمده‌اند. از این روی مقولات اصلی حاکم بر این مرحله همچون شکل‌گیری سازمان مدیریتی طرح و راه‌اندازی فرایند مشارکت در تأمین مالی، شفاف‌سازی موضوع مشارکت، ارائه راهکارهای مؤثر جهت جذب مشارکت بخش خصوصی و عمومی مورد توجه و کاربست قرار گرفته‌اند. در نهایت و با توجه به اولویت شاخص‌ها و معیارهای تحقیق در هر یک از مراحل اصلی فرایند طراحی شهری (تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری، اجرا و پایش)، رتبه نهایی معیارها در کل فرایند به شرح جدول 8 و شکل 2 ارائه شده است.

جدول 8- اولویت معیارهای پژوهش در کل فرایند طراحی شهری

Tab. 8- Priority of research criteria in the whole urban design process

اولویت معیارها در	معیار	امتیاز معیار
1	زمینه‌گرایی	6
2	مداخله چندسطحی	4.85
3	انعطاف‌پذیری	4.15
4	مسأله‌گرایی	3
5	مشارکت عمومی	1.65
6	مناسبات قدرت	1.35



شکل 2- مقایسه اولویت معیارهای پژوهش در مراحل سه‌گانه فرایند طراحی شهری

Fig. 2- Comparison of the priority of research criteria in the three stages of the urban design process

3-3- فرایند اجرا و پایش

در مرحله تدوین برنامه اجرایی و پایش پس از اجرا باوجود عدم پیش‌بینی مکانیسم به‌روزرسانی در مکانیسم اجرایی که امکان پایش دائمی و چرخه‌ای محیط شهری و تصمیم‌گیری اقتضایی در مورد وضعیت‌های پیش‌بینی نشده و اصلاح جهت‌گیری‌ها را در روندی تدریجی و بلندمدت، فراهم می‌آورد، توجه به ارائه نظام کنترل و هدایت چند سطحی در قالب معرفی پروژه‌هایی برای حوزه‌های عام و خاص در کنار مجموعه‌ای از امکانات مدیریتی و قانونی در قالب دو بخش عمده منابع مالی و منابع مدیریتی، رعایت چهارچوب نظام قانونی شهرداری و پیشنهادی طرح‌های فرادست، بررسی قوانین و مصوبات نهادهای مرتبط و شناسایی فرصت‌های قانونی و تسهیلات سرمایه‌گذاری، و اولویت‌بندی مداخله با توجه به منابع مالی و اولویت سرمایه‌گذاری‌ها، منجر به کاربست متوسط تا خیلی زیاد اغلب شاخص‌های معیار زمینه‌گرایی، انعطاف‌پذیری و مداخله چند سطحی در بیش از 80٪ از پروژه‌ها شده که خود مؤید چرایی اولویت این معیارها در پروژه‌های مورد بررسی است. اما آنچه رتبه‌بندی معیارهای این مرحله از فرایند را با مراحل قبل متفاوت می‌کند تغییر رتبه و امتیاز معیار مشارکت عمومی است؛ چرا که به جهت نقش تعیین‌کننده گروه‌های ذینفع و ذی‌نفوذ در تحقق‌پذیری طرح پیشنهادی، پروژه‌های مورد بررسی بر ضرورت

4- نتیجه گیری

این پژوهش باهدف تبیین شاخص‌ها و معیارهای حاکم بر پیمایش فرایند طراحی شهری راهبردی و بررسی میزان و اولویت‌بندی کار؛ ست این مفاهیم در پروژه‌های طراحی شهری ایران، تلاش کرده است با تدوین چارچوب مفهومی و متعاقبا چارچوب ارزیابی، مبتنی بر ادبیات نظری رهیافت راهبردی، زمینه را برای ارزیابی هدفمند پروژه‌های طراحی شهری کشور فراهم آورد. براین اساس و با رجوع به مفاهیم حاکم بر رهیافت راهبردی، فرایند طراحی شهری چرخه‌ای تکرارشونده مبتنی بر مراحل چشم‌انداز سازی، سنجش وضعیت، تدوین اهداف، تدوین سیاست‌ها و گزینه‌های طراحی، ارزیابی گزینه‌ها، طراحی، اجرا و پایش پس از اجرا معرفی می‌شود، که به‌طور هم‌زمان به تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری، اجرا و پایش پس از اجرا تأکید می‌کند. چنین فرایندی، فرایند مسأله‌یابی و مسأله‌گشایی مبتنی بر عقلانیت راهبردی است که از طریق تعریف چارچوبی چند سطحی و هدایت‌کننده جهت توسعه کالبدی شهر، از یک‌سو به ارتباطات متقابل میان سطوح مختلف تصمیم‌گیری (کلان، میانی و خرد) نظر دارد، و از سوی دیگر با تأکید بر فرایندی تدریجی توجه خود را بر شرایط، مقتضیات و منابع زمینه متمرکز و از درگیر شدن با انبوه جزئیات پرهیز می‌کند و بخشی از وظایف مربوط به تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری را به عهده سطوح و نهاد های محلی وامی‌گذارد. این تعریف از فرایند طراحی شهری علاوه بر "مسأله‌گرایی" به‌عنوان معیار اصلی فرایندهای تصمیم‌گیری عقلانی، بر ضرورت توجه به معیارهایی چون "زمینه‌گرایی"، "انعطاف‌پذیری" و "مداخله چند سطحی"، در پیمایش فرایند تصریح می‌کند. علاوه بر مفاهیم مطرح‌شده، چگونگی پیمایش مراحل فرایند نیز صرفا بر اساس روش‌های علمی و فن‌سالارانه تعیین نمی‌شود؛ بلکه با رجوع به مفاهیم نظریات مشارکتی، توسط مجموعه‌ای از گفتمان‌های رقیب در سطوح مختلف قدرت و تعامل و مشارکت میان آنان، که در فرایندی از کنش متقابل به منصفه ظهور می‌رسد، تعیین می‌شود. چنین فرایندی متضمن حضور و توجه به معیارهایی چون "قدرت" و

"مشارکت عمومی" در فرایند طراحی شهری است. بر این اساس آنچه فرایند طراحی شهری راهبردی را نسبت به سایر فرایندهای عقلانی متفاوت نموده، پیمایش و بیش از آنکه بر تغییر گام‌ها و مراحل فرایند طراحی شهری متکی است، بر تغییر و تحول مفاهیم حاکم بر فرایند و تأثیر آن بر چگونگی پیمایش فرایند تأکید دارد؛ مفاهیم مسأله‌گرایی، زمینه‌گرایی، انعطاف‌پذیری، مداخله چند سطحی، مشارکت عمومی و مناسبات قدرت شش معیاری هستند که این پژوهش با رجوع به مبانی نظری رهیافت راهبردی استخراج و در قالب چارچوب ارزیابی پژوهش تدوین و تشریح نموده است. چارچوب ارزیابی مورد نظر علاوه بر آنکه با ارائه شاخص‌هایی به تدقیق مفاهیم مذکور و مشخص نمودن چگونگی کاربست آن در فرایند طراحی شهری می‌پردازد، امکان ارزیابی و اولویت‌بندی شاخص‌ها و معیارهای رهیافت راهبردی در پروژه‌های منتخب طراحی شهری ایران را نیز فراهم می‌آورد. نتایج حاصل از تحلیل کیفی متون پروژه‌های منتخب به تفکیک معیارهای مذکور و در چارچوب مراحل اصلی فرایند طراحی شهری نشان می‌دهد گفتمان جامعه حرفه‌مندان از طراحی شهری ساخت‌و سازگرا مبتنی بر رهیافت عقلانی، به عنوان گفتمان مسلط، به نفع طراحی شهری حفاظت‌گرا مبتنی بر رهیافت راهبردی تغییر و تکامل‌یافته و رهیافت راهبردی مشخصا در سطح نظریه و بیش و کم در سطح عمل وارد گفتمان طراحی شهری جامعه حرفه‌مندان شده است؛ اگرچه هنوز برای گذار از نظریه به عمل نیاز به زمان بیشتری جهت تدارک بسترهای قانونی، تشکیلاتی و فنی ویژه‌ای وجود دارد. چراکه اولویت‌بندی شاخص‌ها و معیارهای موردبررسی نشان می‌دهد با وجود ورود مفاهیم رهیافت راهبردی به گفتمان طراحی شهری کشور و آشنایی و کاربست مطلوب مفاهیمی چون زمینه‌گرایی، انعطاف‌پذیری، مداخله چند سطحی و مسأله‌گرایی در این پروژه‌ها، همچنان میزان و چگونگی کاربست شاخص‌های تبیین‌کننده مفاهیم مشارکت عمومی و مناسبات قدرت، که در طول زمان و با ظهور نظریات جدید تعریف و چگونگی کاربستشان تغییر،



Planning Studies, 14(10), 1487-1500. DOI: 10.1080/09654310600852464.

Barbuto, J. (2016). How is Strategy Formed in Organizations? A Multi-Disciplinary Taxonomy of Strategy-Making Approaches. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 3, 822.

Bahrainy, S. (1998), *Urban Design Process*, University of Tehran Press, Tehran [in Persian].

Bryson, J., & Roering, W. (1988). Initiation of Strategic Planning by Governments. *Public Administration Review*, 48(6), 995-1004. doi:10.2307/976996.

Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco, Jossey-Bass.

Buttoud, G., Samyn, J. (1999). *Politique et planification forestières: guide pour la formulation et l'élaboration*. Berne, Inter-cooperation.

Carmona, M. et.al. (2003), *Public Places, Urban Spaces*, London: Architectural Press [in Persian].

Carmona, M. (2014), *The Place-shaping Continuum: A Theory of Urban. Design Process*, *Journal of Urban Design*, 19(1), 2-36.

Cuthbert, A. (2011), *Urban Design and Spatial Political Economy*. In *Companion to Urban Design*, edited by T. Banerjee, and A. Loukaitou-Sideris, 84– 96. London: Routledge.

Davidoff, P. (1965). *Advocacy and pluralism in planning*, *journal of American institute planners*, november: 331-338.

De kort, I. (2009). *Designing a strategic plan development approach for integrated area development projects*, Dissertation to obtain the degree of doctor at the University of Twente.

Dimitriou, T. & Thompson, R. (2007). *Strategic planning for regional development in the UK: a review of principles and practices*. Abingdon, Oxon; New York: Routledge, <http://www.loc.gov/catdir/toc/ecip076/2006039510.html>.

Etzioni, A. (1967), *Mixed scanning, a third approach to decision making*, *Public administration review*, 27(5), 358-392.

اصلاح و تکمیل شده است، همچنان در وضعیت بسیار نامطلوبی قرار داشته و متعاقباً اولویت این معیارها در پروژه های مورد بررسی را در رتبه های آخر قرار داده است. برداشت نخبه گرایانه حرفه مندان از مفهوم مشارکت و مناسبات قدرت باعث شده این دو مفهوم تنها در سطح گفتار در متون مورد بررسی لحاظ شده و کاربست شاخص های تبیین کننده آنان عملاً مغفول باقی بماند. بر این اساس با وجود حضور مفهوم مشارکت عمومی در پروژه های طراحی شهری کشور، به دلیل فقدان فرایند یادگیری اجتماعی و عدم توجه به مناسبات قدرت و نقش غیر قابل انکار آن در هدایت فرایند طراحی شهری، شاخص های تبیین کننده این دو مفهوم با چالش های اساسی برای کاربرد است در پروژه ها روبرو و فرایند طراحی شهری را تنها به جنبه های علمی و فن سالارانه فضا محدود نموده است. این امر باعث شده تنها کاربرد شاخص هایی از مفاهیم مسأله گرایی، زمینه گرایی و مداخله چند سطحی در وضعیت مطلوب قرار گیرند که مرتبط با ابعاد کالبدی فضا بوده و عملاً ابعاد اجتماعی فضا مورد توجه قرار نگرفته است؛ امری که انعطاف پذیری طرح ها در مواجهه با شرایط پیش بینی نشده و تصمیم گیری های اقتضایی مبتنی بر آن را با چالش های متعدد روبرو نموده و به کاهش میانگین امتیاز معیارهای مذکور انجامیده است. بر این اساس تحقق شاخص های مفاهیم مشارکتی و اجماع میان گفتمان های رقیب در سطوح مختلف قدرت علاوه بر جهت دهی و هدایت تمامی مراحل فرایند طراحی شهری، از تصمیم سازی تا اجرا، منجر به بهبود امتیاز معیارهای مسأله گرایی، زمینه گرایی، انعطاف پذیری و مداخله چند سطحی نیز شده است و کاربست شاخص های معیارهای مذکور را در وضعیت مطلوب قرار می دهد.

منابع

Albrechts, L. (2004). Strategic (Spatial) Planning Reexamined, *Environment and Planning B: Planning and Design*, 31(5), pp. 743–758. doi: 10.1068/b3065.

Albrechts, L. (2006). *Bridge the Gap: From Spatial Planning to Strategic Projects*, European



Kaufman, J.L., & Jacobs, H. (1987). A Public Planning Perspective on Strategic Planning. *Journal of The American Planning Association*, 53(1), 23-33. DOI: 10.1080/01944368708976632.

Lang, J. (1987), *Creating Architectural Theory: The Role of the Behavioral Sciences in Environmental Design*, New York: Van Nostrand Reinhold [in Persian].

Lang, j. (2005). "Urban Design: A Typology of Procedure and Products", London: Architectural Press.

Lindblom, C, E. (1959), The science of muddling through. *Public administration review*, 19(2), 79-88.

Mehdizadeh, J. et.al. (2018). *Strategic planning of urban development (recent global experiences and its place in Iran)*, Armanshahr Publications, Tehran.

Mintzberg, H. (1994) 'The Fall and Rise of Strategic Planning', Prentice Hall International, New York.

Moughtin, C., R. Cuesta, C. Sarris, and P. Signoretta. (1999), *Urban Design: Method and Techniques*. Oxford: Architectural Press.
Nadimi, H. (1999). Research in the design process, *Sefeh Magazine*, Volume 9 (29), pp. 95-103 [in Persian].

Pakzad, J. (2006). *Theoretical Basics & Process of Urban Design*, Shahidi Publication, Tehran, Iran [in Persian].

Poister, T., & Streib, G. (1999). Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. *Public Productivity & Management Review*, 22(3), 308-325. doi:10.2307/3380706.

POS (planning officer's society) (2009). the future of strategic spatial planning, 3.

Shieh, E & Shakibamanesh, A. (2011). Strategic spatial planning (efficient approach in urban planning system), *Journal of Iranian Architecture & Urbanism(JIAU)*, 2(1), pp. -. doi: 10.30475/isau.2011.61938 [in Persian].

Forester, J. (1989), *Planning in the face of power*, Berkeley, CA: university of California press.

Frey, H. 1999. *Designing the City: Towards a More Sustainable Urban Form*, London: E & FN Spon.

Friedmann, J. (1987), *Planning in the Public Domain: From Knowledge to Action*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.

George, V.R. (1997), A Procedural Explanation for Contemporary Urban Design, *journal of urban design*, 2(2): 143-161.

Golkar, K. (2003). From birth to adulthood Urban design, *Scientific-research Journal of Soffeh*, (36), PP. 8-23 [in Persian].

Golkar, K. (2008). Urban design in action; A model for multi-level guidance and control in urban design, *Quartley Journal On Architecture & Urbanism of Abadi*, 17 (56), pp. 23-43 [in Persian].

Golkar, K. (2011). urban design, process or processes? *Scientific-research Journal of Soffeh*, (52). PP. 99-134 [in Persian].

Hall, P. (1989). *Urban and Regional Planning*, London: Unwin Hyman.

Healey, P. (1997), *The Communicative Turn in Planning Theory and its Implications for Spatial Strategy Formation*, *Environment and Planning B: Planning and Design* 23/2(3): 217-234.

Healey P. (2004) *The Treatment of Space and Place in the new Strategic Spatial Planning in Europe*. In: Müller B., Löb S., Zimmermann K. (eds) *Steuerung und Planung im Wandel*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80583-6_17.

Huang, C.J (1999). Implementation of strategic planning: experience of the Florida state government, *political science review*, 5(3).

Jacobs, J. (1961). *The life and death of great American cities*. New York: random house [in Persian].