نشریه تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی، سال بیست و دوم، شماره ۶۴، بهار ۱۴۰۱

ارزیابی چارچوب هنجاری برنامه‌ریزی استراتژیک در تحقق حکمروایی خوب شهری در منطقه ۲۲ تهران

دریافت مقاله: ۹۷/۱۰/۸ **پذیرش نهایی**: ۹۸/۳/۸

صفحات: ۵۴-۳۱

منصور عزیزی: دانشجوی دکتری شهرسازی، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران
Email: mansor.azizi4230@gmail.com
رسول درسخوان: استادیار گروه شهرسازی، دانشکده هنر و معماری ، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران[1]
Email: rskhan.s@gmail.com
محمدرضا پورمحمدی: استاد دانشکده جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده جغرافیا و برنامه‌ریزی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران
Email: Pourrmohamadi@tabrizu.ac.ir

چکیده

طرح راهبرد توسعه شهری راهکارهایی برای ایجاد شرایط پایداری شهری در ابعاد حکمروایی خوب را شناسایی می‌کند. ایده اصلی این سیاست آن است که در یک اقتصاد جهانی-رقابتی و به‌طور فزاینده‌ای یکپارچه، برای همه شهرها ضروری است که یک استراتژی هوشمندانه و واضح برای چگونگی موقعیت سرزمین خود جهت به حداقل رساندن اثرات منفی، پیش‌بینی شوک‌های احتمالی و بهره‌برداری از پتانسیل مقایسه‌ای و رقابتی فراهم آورد. در سطوح مختلف و جهت‌های برنامه‌ریزی شهری، برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه یکی از مناسب‌ترین روش‌ها برای تحقق حکمروایی است. نگرش‌های مترقی بیشتر به برنامه‌ریزی استراتژیک شهری می‌تواند به‌وضوح به‌عنوان حکمروایی در نظر گرفته شود. هدف این پژوهش ارزیابی طرح راهبرد توسعه شهری منطقه ۲۲ به‌عنوان یکی از ابزارهای پیاده سازی پارادایم حکمروایی شهری می‌باشد. روش تحقیق توصیفی-تحلیلی است. بررسی محتوایی طرح CDS منطقه ۲۲ با مطالعه و بررسی طرح مذکور و نظرات مشاور تهیه کننده طرح و کارفرما (شهرداری منطقه ۲۲) به شیوه مصاحبه پنهان و شورایاران منطقه، مردم و ذینفعان ذکر شده در طرح به صورت پرسشنامه‌های باز صورت گرفته است تا عوامل مثبت و منفی طرح استخراج گردد. در تحلیل وضع موجود به بررسی گزارش‌های شهرداری و سرای محلات، مصاحبه با کارشناسان، دست اندرکاران، ذینفعان طرح و مهندسین مشاور تهیه کننده طرح و مردم در سرای محلات منطقه ۲۲ پرداخته شد تا اثرات مثبت طرح بر منطقه مورد مطالعه و عوامل منفی تعیین گردد. در ارزیابی طرح مذکور (ارزیابی حین اجرا) و کمی سازی داده‌های کیفی از فرایند تحلیل سلسله مراتبی بهره گرفته شد. نتایج پژوهش بیانگر تفاوت فاحش طرح با فاز اجرای آن دارد.

کلید واژگان: ارزیابی، برنامه‌ریزی استراتژیک، حکمروایی خوب، تحقق.

---

۱ . **نویسنده مسئول**: تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز ، دانشکده هنر و معماری

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28]

[DOI: 10.52547/jgs.22.64.31]

مقدمه

اکثر جوامع با پیشرفت و چالش‌های عمده مواجه هستند: پیچیدگی در حال رشد (افزایش فن‌آوری‌های جدید، تغییرات در فرایندهای تولید، بحران ناشی از دموکراسی، تنوع، جهانی‌شدن فرهنگ و اقتصاد) افزایش نگرانی در مورد روند سریع و ظاهراً تصادفی و نامساعد توسعه، مشکلات تجزیه شدن، پیری جمعیت، آگاهی رو به رشد از مسائل زیست‌محیطی(در همه مقیاس‌ها، از محلی به جهانی)، تلاش طولانی برای هماهنگی بهتر(افقی و عمودی)، تأکید مجدد بر نیاز به تفکر درازمدت و هدف بازگشت به شیوه‌ای واقع‌بینانه و مؤثر از جمله موارد می باشد. (آلبرتس۲،۲۰۰۴، مارتفویی۳،۲۰۰۶،برونی۴،۲۰۰۵، فریدمن۵،۲۰۰۴).

از دهه ۱۹۸۰ در بسیاری از نقاط جهان، نهادهای رفاهی که به حکومت مرکزی متکی بودند، به‌تدریج برچیده شدند. درنتیجه، هر دو دولت ایالتی و شهری به‌طور فزاینده مسئولیت تأمین خدمات اجتماعی را افزایش داده‌اند. متأسفانه این فرایند تمرکززدایی اغلب صرفاً انتقال وظایف و مسئولیت‌های اداری مرکزی به دولت‌های ایالتی و محلی است که منابع مالی لازم را برای انجام آن‌ها ندارند. علاوه بر این، اعتبار بین‌المللی برای پروژه‌های محلی به‌آسانی قابل‌دسترس نیست زیرا اعطای کمک اغلب به انتقال خاص یا مجوز از دولت مرکزی وابسته است. بنابراین، حتی اگر تمرکززدایی، تصمیم‌گیری[۶] را به مردم نزدیک‌تر کرده باشد، هر دو شهرها و استان‌ها اغلب با مسئولیت بیشتری نسبت به تمایل یا پذیرش آن دارند. بعد دیگر مسئله آن است که ادارات محلی اغلب خودمختاری اداری را رد می‌کنند و باید سیاست‌های خود را با سطوح بالای حکومت هماهنگ کنند(گتمیس[۷]،۲۰۱۰).

مبانی نظری

تئودور جانز مفهوم برنامه‌ریزی را چنین توصیف می‌کند"تغییر از یک محصول نهایی به یک توانایی استراتژیک از فعالیت‌ها در شبکه وسیع حکمرانی" که منجر به سیاست‌های خاص شده است. (جونز، ۲۰۰۲) ارتباطات بین حکمروایی و برنامه‌ریزی شهری شناخته شده است. این ارتباط نزدیک به افزایش نقش مشارکت، ارتباطات و همکاری بازیگران مختلف (به‌طور گسترده‌ای) در برنامه‌ریزی است. که با دقت در دیدگاه‌های برنامه‌ریزی به‌عنوان فرایند تعاملی و حاکمیت در محیط پیچیده بیان‌شده است. (هیلی،۲۰۰۴) در سطوح مختلف و جهت‌های برنامه‌ریزی شهری، برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه یکی از مناسب‌ترین روش‌ها برای تحقق حکمروایی است. نگرش‌های مترقی بیشتر به برنامه‌ریزی استراتژیک شهری می‌تواند به‌وضوح به‌عنوان حکمروایی در نظر گرفته شود(بورجا و همکاران،۱۹۹۷؛ پینسن، ۲۰۰۲)

تأثیرات CDS بر حکمروایی به‌طورمعمول در مورد موضوعات: (i) چارچوب سیاست‌های شهری-ملی؛ (ii) ساختار نهادی و فرآیندهای دولت محلی (اداری/ سیاسی)؛ (iii) نقش دولت محلی در زمینه عدم تمرکززدایی؛

[2] Albrechts
[3] Martufi
[4] Breheny
[5] Friedmann
[6] decisionmaking
[7] Getimis

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28]
[DOI: 10.52547/jgs.22.64.31]

(iv) حکمروایی کلان شهری؛ (V) ظرفیت سازی؛ و (vi) ارتباط با بخش خصوصی و جامعه مدنی می باشد. با توجه به نزدیکی ارتباط بین دولت محلی و تصمیم‌گیرندگان اصلی، حکمروایی نقش اصلی در CDS دارد و تنش بین بخش‌های دولتی و خصوصی، جامعه مدنی و بازار کار را کاهش می‌دهد که تأثیرات مثبت در افراد کم‌درآمد و آسیب‌پذیر دارد. (انجمن شهرها، ۲۰۰۶) سند راهبردی CDS برای رشد منطبق با عدالت اجتماعی از طریق مشارکت گسترده‌ی جامعه در راستای ارتقای کیفیت زندگی تمام شهروندان به ویژه قشر فقیر تهیه می‌شود (زیاری و همکاران، ۱۳۹۶) با توجه به ماهیت مدیریت‌های شهری در اکثر نقاط جهان درحال‌توسعه، با ساختارهای نامناسب و بیش‌ازحد بوروکراتیک با منابع و قدرت محدود، ایده یک استراتژی سنجیده و پیشگیرانه، گزاره‌ای دست‌نیافتنی است. علاوه بر این، با توجه به این‌که فرهنگ‌ها و نهادهای دموکراتیک بسیار توسعه‌یافته یا مؤثر نیستند، هسته اصلی CDS که یک فرایند و محصول مشترک است نیز جهت‌دار است. (اتحادیه شهرها و دولت های محلی، ۲۰۱۰) نگرش‌های مترقی بیشتر به برنامه‌ریزی استراتژیک شهری می‌تواند به‌وضوح به‌عنوان حکمروایی در نظر گرفته شود. (بورجا و همکاران،۱۹۹۷؛ پینسن، ۲۰۰۲) از سوی دیگر، برنامه‌ریزی استراتژیک و حکمروایی به شکل چارچوب مناسبی می‌تواند کمبود دموکراسی موجود مربوط به تصمیم‌گیری مرتبط با مسائل مهم محلی و واقعی را پر کند. این می‌تواند راه مهم دیگری برای ارائه محتوای جدید به دموکراسی محلی باشد.(پینسن،۲۰۰۲) واضح است که برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان تصمیمات و سیاست‌های محلی موردنیاز مشروعیت دموکراتیک است. همان‌طور که آلبرت اشاره کرد: برنامه‌ریزی استراتژیک، دموکراسی را رد نمی‌کند، بلکه آن را تکمیل می‌کند؛ زیرا منجر به‌نوعی توافق (در مورد اهداف، اقدامات) و به اشتراک‌گذاری قدرت و مسئولیت می‌شود. (آلبرچس،۲۰۱۲) حکمروایی در حال حاضر به‌طور گسترده‌ای در معانی مختلف استفاده می‌شود. این مفاهیم عمدتاً گذرا است و گاهی اوقات عرصه‌های عمومی و خصوصی و یا حکومت مرکزی و محلی را جدا می‌کند و اغلب به‌عنوان روابط چند سازمانی، چند دولتی و چند بخش شناخته می شود. (روزیلند، ۲۰۱۱) در شرایط عملی‌تر، ما می‌توانیم همجوشی ارتباطات افقی و عمودی بین کنشگران را به‌عنوان نمونه‌ای برای حکمروایی مشاهده کنیم. دیدگاه "افقی" در محیط شهری به معنای همکاری میان کنشگران محلی فعال در داخل شهر است. (کوکس و همکاران، ۲۰۱۰) شکل حکمروایی از مدیریت امور عمومی می‌تواند برای دولت سنتی (تمرکزگرا) با توجه به اصول دموکراسی و ابزارهای مشارکتی و دموکراتیک، چالش جدی محسوب شود. پیر (۲۰۰۹) استدلال می‌کند که اکثر مدل‌های مدیریت، اهداف مبتنی بر عملکرد و کارایی داشته و کمتر دموکراسی و حساب دهی(پاسخگویی) را بازتاب می‌دهند.(هان و همکاران، ۲۰۰۶) در حکمرانی خوب، ارتباط سه حوزه دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی حائز اهمیت است. در چنین وضعیتی، حکمرانی خوب در راستای دستیابی به توسعه شکل میگیرد. تحت این شرایط، دولت چارچوب حقوقی و محدوده عمل سیاسی را تعیین میکند، بخش خصوصی ثروت تولید میکند و اشتغال ایجاد میکند و جامعه مدنی از طریق بسیج عمومی برای مشارکت در فعالیت های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی ارتباط متقابل جامعه و سیاست را تسهیل می کند. از آنجاکه هریک از این سه حوزه ضعف ها و قوت هایی دارند، حکمرانی خوب را به ویژه در ارتباط با الزام توسعه پایدار به منزله وجود یک ارتباط سازنده میان این سه میدانند (حکمت نیا و همکاران،۱۳۹۶).

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28]

[DOI: 10.52547/jgs.22.64.31]

جدول(۱) جنبه‌های اصلی ارتباط بین مدیریت محلی و برنامه‌ریزی استراتژیک را نشان می‌دهد. ادبیات در این زمینه غنی است و به همین علت ۹ نتیجه مثبت و ۱۲ خط‌مشی موفق به‌دست‌آمده است. استراتژی‌های معمول شامل درگیر شدن افراد کلیدی و ذینفعان خارجی در روند برنامه‌ریزی (شهردار، رهبران مذهبی و غیره) است. استفاده کارآمد از منابع و نظر کارکنان و مدیریت؛ همکاری منطقه‌ای و بین‌المللی برای شهرداری‌ها و همکاری میان مقامات دولتی و محلی ازجمله موارد است.

جدول(۱). حکمروایی و برنامه‌ریزی استراتژیک

تأثیر و نتایج برنامه‌ریزی استراتژیک	Source
مدیریت شهری کارآمد	Khalifa (2012)
افزایش تصمیم‌گیری‌های دموکراتیک در سطح محلی	Kalliomäki, H. (2015)
ایجاد مناطق تجاری -تولیدی	Kalliomäki, H. (2015)
رفع خطرات مؤثر طبیعی	Birkmann et al (2014)
حفاظت از محیط‌زیست	Birkmann et al (2014); Healey et al. (2007)
افزایش مشروعیت در حکومت محلی	Legacy (2012)
به دست آوردن سازگاری قابل‌قبول بین منافع اقتصادی و گروه‌های شهری (تعادل اجتماعی)	Healey et al. (2007)
احیای مناطق شهری	Healey et al. (2007)
تقویت اعتمادبه‌نفس در حکومت محلی	Healey et al. (2007)
سیاست‌ها - استراتژی‌های کلیدی	
مشارکت افراد کلیدی و ذینفعان خارجی در فرآیند برنامه‌ریزی (شهردار، رهبران دینی و غیره)	Khalifa (2012); Poister et al (2005)
استفاده مؤثر از منابع و نظر کارکنان و مدیریت	Khalifa (2012); Poister et al (2005)
نظارت بر فعالیت‌ها و اندازه‌گیری نتایج؛ تعیین معیارهای دستیابی به اهداف	Khalifa (2012); Řehoř (2015)
همکاری منطقه‌ای و بین‌المللی برای شهرداری‌ها؛ همکاری میان مقامات ایالتی و محلی	Kalliomäki, H. (2015); Legacy (2012); Milutinovic et al (2014); Khalifa (2012)
مشارکت سازمان‌های غیردولتی و سازمان‌های جامعه مدنی در فرایند برنامه‌ریزی	Birkmann et al (2014)
تبادل دانش و تخصص در انجمن‌های جهانی	Birkmann et al (2014)
جداول زمانی و مالی پروژه	Řehoř (2015); Poister et al (2005)
برنامه‌های محلی برای جوانان و کودکان	Milutinovic et al (2014)
برنامه‌های محلی برای تقویت اشتغال	Milutinovic et al (2014)
پیاده‌سازی راهبردهای توسعه خدمات اجتماعی	Milutinovic et al (2014)
بهبود ارتباطات با شهروندان	Poister et al (2005); Legacy (2012)
ارائه فرصت‌های آموزشی و توسعه برای کارکنان و تصمیم‌گیرندگان در شهرداری‌ها	Milutinovic et al (2014); Poister et al (2005)

ماخذ: نگارنده به اقتباس از داده ها

برنامه‌ریزی استراتژیک و حکمروایی خوب بر اساس یک چارچوب مشابه و هنجاری مبتنی هستند و تعدادی از ویژگی‌های مشترک به شرح زیر دارند: مشارکت عمومی و مسئولیت مدنی، عدالت و پاسخگویی. (نارنگ و

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28]

[DOI: 10.52547/jgs.22.64.31]

همکاران، ۲۰۰۵) این معیارها توسط صاحب‌نظران داخلی با توجه به سنجه‌های موجود مورد بازبینی و متناسب با امور شهری تدوین‌شده است سنجه‌های مذکور در طرح موردبررسی در طرح CDS منطقه ۲۲ تهران به شرح جدول(۲) می‌باشد.

جدول(۲). معیارها و شاخص‌های بومی‌شده مرتبط با ۳ معیار مذکور

معیارها	شاخص‌ها
مشارکت شهروندان	وجود سازوکارهای لازم برای مداخله شهروندان درروند توسعه شهری تلقی شهروندان از حقوق و وظایف شهروندی وجود انجمن‌ها و سازمان‌های غیردولتی در زمینه مسائل شهری نقش سازمان‌ها و تشکل‌های غیردولتی در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری اجرا و ارزیابی طرح‌های شهری وجود رسانه‌های محلی وجود فضاهای عمومی شهری برای تقویت سطح عمومی نقش شوراها در کمک به راه‌اندازی و تشکیل سازمان‌ها و تشکل‌های غیررسمی
پذیرا بودن و پاسخده بودن	وجود سازوکارهایی برای انتقال نیازها و خواسته‌های شهروندان به مسئولان وجود رویه‌های ساده برای واکنش مسئولان در برابر خواسته‌ها و نظرات شهروندان پیگیری چگونگی تحقق طرح‌های شهری توسط شورای شهر
مسئولیت و پاسخگویی	مسئولیت‌پذیری میزان انجام وظایف محوله و از پیش تعیین‌شده (سنجش برنامه عمرانی سالانه)
عدالت	در برگرفتن گروه‌های محروم در فرایند مشورت و تبادل‌نظر میزان رعایت عدالت در ضوابط منطقه بندی و مقررات شهری نحوه تخصیص منابع و خدمات به شهروندان

مأخذ: برک پور،۱۳۸۱

نتایج پژوهش پیشگاهی فرد و دیگران در مورد آسیب شناسی توزیع فضایی قدرت در شهر تهران با تأکید بر حکمروایی شهری نشان می دهد که بیشتر نهادها و کنشگران دخیل در مدیریت کلانشهر تهران، دولتی هستند و نهادهای مردم پایه حضور و دخالت محدود و مشروطی در اداره امور شهری دارند. این پژوهش تأکید می کند، فقدان تمرکززدایی سیاسی و قانونی و اجرایی باعث نابرابری توزیع قدرت در مدیریت کلانشهر تهران شده است. (پیشگاهی فرد و دیگران،۱۳۹۲) بررسی های رضایی و دیگران در شهر شیراز گویای آن است که کلانشهر شیراز در گرداب مدیریت بخشی و سلولی و دیدگاه ها و نگرش های از بالا به پایین گرفتار شده است و از مدیریت ناکارآمد، ضعف ساختاری و نهادی در اداره امور شهر رنج می برد(رضایی و دیگران،۱۳۹۱) نتایج پژوهش ابراهیم زاده و دیگران در شهر کاشمر، حاکی از پایین بودن میزان تحقق حکمروایی خوب شهری در این شهر می‌باشد(ابراهیم زاده و دیگران،۱۳۹۱) یافته‌های پژوهش رهنما و دیگران در ارتباط با میزان اعمال شاخص‌های حکمروایی خوب در شهر مشهد نشان داده است که موقعیت حکمروایی در شهر مشهد از میان چهار حالت تهاجمی، محافظه کارانه، تدافعی و رقابتی در بدترین وضعیت ممکن یعنی موقعیت تدافعی قراردارد (رهنما و دیگران،۱۳۸۹).

گانی و دانکن در پژوهشی با عنوان ارزیابی شاخص حکمروایی برای جزایر کوک، سه بعد از حکمروایی شامل قانون مداری، اثربخشی و کیفیت زندگی با معیارهای مختلف را اندازه گیری کردند. نتایج نشان می

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28]

[DOI: 10.52547/jgs.22.64.31]

دهد که عملکرد حکمروایی در جزایر کوک بین سال های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۵ به دلایل بی ثباتی سیاسی و افزایش فساد با رکود مواجه شده است(حسینی، ۱۳۹۵). موتیسا و یاریم در پژوهشی در خصوص پایداری شهری در کنیا به این نتیجه رسیده اند که برای رسیدن به پایداری شهری در شهرهای کشورهای در حال توسعه، تأکید اصلی باید بر روی بعد حکمروایی شهری متمرکز گردد، چرا که این بخش جایی است که بیشترین چالش در آن وجود دارد (حسینی، ۱۳۹۵).

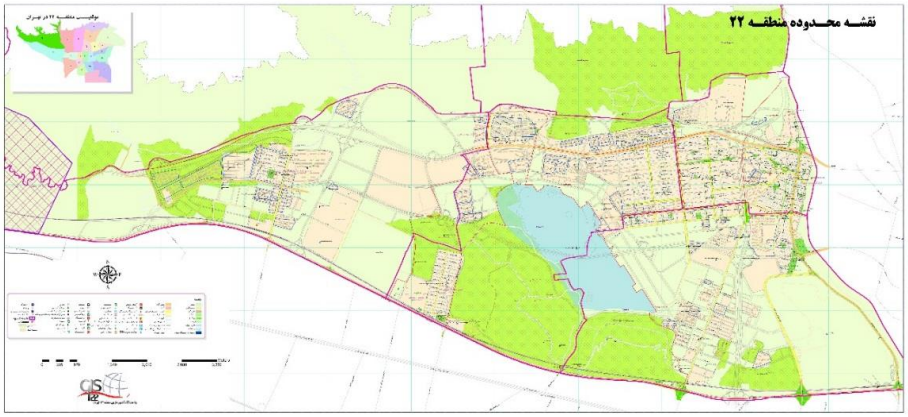
روش تحقیق

معرفی محدوده مورد مطالعه

منطقه ۲۲ شهرداری تهران واقع در شمال غربی شهر تهران، به دلیل ویژگی های خاص طبیعی و موقعیت خود در پهنه پایتخت، به عنوان منطقه ای مستعد قطب گردشگری شناخته شده و چشم انداز آینده آن بر این اساس استوار شده است. به لحاظ پیشینه، تاریخچه توسعه این محدوده به دهه چهل شمسی و اشارات طرح جامع شهرتهران به این منطقه باز می‌گردد در اصل منطقه ۲۲ به لحاظ دارا بودن امکانات بالقوه و بالفعل زیست محیطی و تنوع ساختار زمین از یک سو و بکر بودن قسمت اعظم آن از سوی دیگر و در شرایطی که سایر نقاط شهر تهران از تراکم و معماری غیر استاندارد رنج می‌برند از دیر باز مورد توجه شهر سازان و کار شناسان امور شهری قرار داشته است. این منطقه در شمال با کوهستان البرز مرکزی، در شرق با حریم رودخانه کن, در جنوب با آزاد راه تهران -کرج و در غرب با محدوده جنگل های دست کاشت وردآورد محدود می گردد و با مناطق ۵ و ۲۱ شهرداری تهران همجوار است. به این ترتیب مرز شمالی منطقه ۲۲ شهرداری تهران تا منتهی الیه دامنه‌های جنوبی البرز تا ارتفاع ۱۸۰۰ متری توسعه یافته است. منطقه ۲۲ به وسیله راه های اصلی احاطه شده است، آزادراه شهید فهمیده (تهران-کرج) در جنوب، بزرگراه شهید خرازی در شمال، بزرگراه آزادگان در غرب و همچنین بزرگراه شهید همدانی در میانه این منطقه، امکان تردد های پر حجم روزانه بین شهری و بین استانی را فراهم می‌کنند، رشد روزافزون ساخت و سازها و آینده تجاری-تفریحی این منطقه اقتضا می‌کند که این چنین دسترسی-هایی را در خود و در کنار خود جای دهد. گذشته از محورهای مواصلاتی عادی و مخصوص خودرو، قطار بین شهری تهران کرج گلشهر هشتگرد نیز به موازات بزرگراه تهران کرج از جنوب منطقه ۲۲ می‌گذرد، این خط راه آهن در محدوده منطقه ۲۲ دارای چهار ایستگاه استادیوم آزادی، پارک چیتگر، ایران خودرو و وردآورد می‌باشد و امکان عبور و مرور بدون ترافیک و در بالاترین حجم ممکنه را بین کلانشهرهای کرج و تهران فراهم می‌سازد شکل(۱).

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28]

[DOI: 10.52547/jgs.22.64.31]



شکل(۱). موقعیت منطقه ۲۲ و نظام کاربری آن

ماخذ: شهرداری منطقه ۲۲

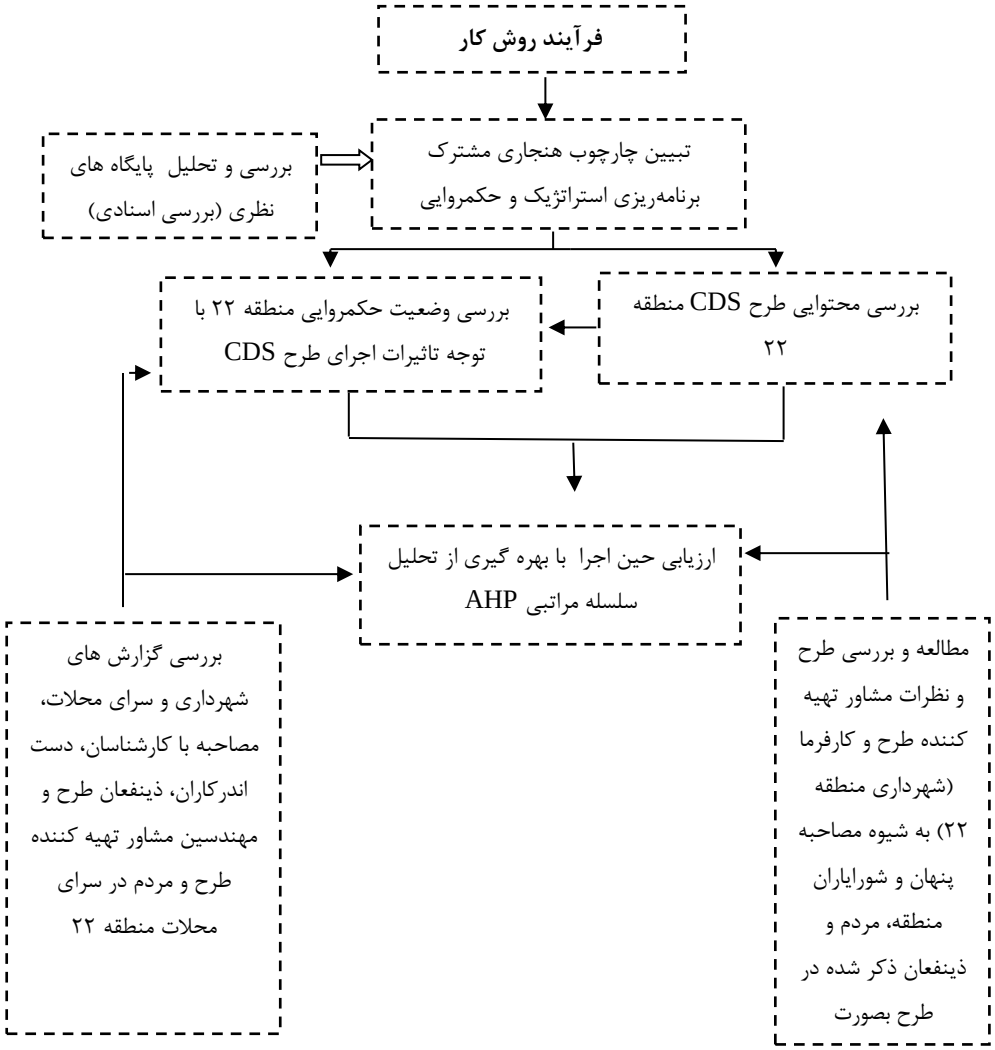
داده و روش کار

این تحقیق به روش تو صیفی-تحلیلی بوده در بخش پایگاه نظری پژوهش با برر سی نظریات متعدد و تطابق آن با پژوهش های داخلی، چارچوب نظری متناسب با ویژگی های بومی و محلی حاصل گردید. در ادامه به بررسی محتوایی طرح CDS منطقه ۲۲ در راســـتای چارچوب نظری تحقیق پرداخته شـــده و این ممکن با مطالعه و بررســی طرح و نظرات مشــاور تهیه کننده طرح و کارفرما (شــهرداری منطقه ۲۲) به شــیوه مصــاحبه پنهان و شورایاران منطقه، مردم و ذینفعان ذکر شده در طرح بصورت پرسشنامه های باز صورت گرفته است تا عوامل مثبت و منفی طرح اســتخراج گردد. در گام بعد به تبیین وضــع موجود در منطقه پرداخته ایم در تحلیل وضــع موجود به برر سی گزارش های شهرداری و سرای محلات، مصاحبه با کار شناسان، ذینفعان طرح و مهندسین مشــاور تهیه کننده طرح و مردم در ســرای محلات منطقه ۲۲ پرداخته شــد و اثرات مثبت طرح بر منطقه مورد مطالعه و عوامل منفی پدیدار گردید. در مرحله ارزیابی طرح مذکور (ارزیابی حین اجرا) و کمی سازی داده های کیفی از فرایند تحلیل سلسله مراتبی [1](AHP) و نرم افزار Expert Choice بهره گرفته شد. در تعیین ضریب اهمیت معیارها و شاخص ها از نظرات سه کار شناس (یک کار شناس دانشگاهی، یک نفر به نمایندگی مشاور تهیه کننده طرح و یک نفر نماینده کارفرما) و با استفاده از میانگین هندسی، میانگین نظرات آن‌ها محاسبه شد و در ماتریس قرار گرفت. پس از روشن شدن میزان اهمیت معیارها و شاخص ها، امتیاز آنها مشخص شد. برای تعیین امتیاز، از اطلاعات مربوط به جداول مقایسه وضع موجود منطقه (حین اجرای طرح) و طـــــرح موردنظر استفاده شد. به این صورت که پس از دریافت نظرات در قالب مصاحبه آزاد، امتیازدهی به معیارها انجام شد شکل(۲).

[1] Analytical Hierarchy Process

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28]

[DOI: 10.52547/jgs.22.64.31]



شکل(۲). نمودار روش کار

نتایج

شهرداری منطقه ۲۲ تهران در سال ۱۳۸۹ برنامه‌ای را که بتواند راهگشای مسائل پیچیده و متعدد این منطقه شهری باشد را تعریف پروژه CDS دانستند. مهندسین مشاور آرمانشهر در سال ۱۳۹۱ طرح مذکور را تهیه و به شهرداری منطقه ارائه نمودند با این که طرح در شهرداری مورد تصویب واقع نشده است اما بررسی های میدانی حاکی از کاربست راهبردهای طرح مورد نظر در منطقه می باشد. در یکی از اسناد منتشر شده از طرف

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28]
[DOI: 10.52547/jgs.22.64.31]

شهرداری منطقه ۲۲ در سال ۱۳۹۱ نیز شهرداری به کاربست راهبردهای طرح CDS اذعان داشته است.[۱] طرح مذکور در ۲ سطح منطقه و ناحیه تهیه شده است. در ادامه به بررسی طرح می پردازیم.

با اینکه در مبانی نظری طرح CDS منطقه ۲۲ تهران به مراحل شش‌گانه اشاره‌شده است که در قالب سه مرحله طراحی و ارزیابی، چشم‌انداز- استراتژی و اجراء و نظارت تدوین‌شده است. از سویی دیگر طرح مذکور در دو قالب منطقه و محلات ۹ گانه تدوین‌شده است جدول(۳).

جدول(۳). مراحل و محتوای طرح CDS منطقه ۲۲ تهران

مراحل	محتوا
طراحی و ارزیابی	امکان‌سنجی، تصمیم‌گیری و ارزیابی در خصوص لزوم انجام پروژه سازمان‌دهی تشکیلات سازمانی برای طی فرایند و ارزیابی وضعیت منطقه ۲۲ سازمان‌دهی زیرساخت‌های اطلاعاتی جهت تحقق‌پذیری پروژه در منطقه ۲۲
چشم‌انداز - استراتژی	به جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز، تحلیل موقعیت و پرسپکتیوی از جهت‌گیری آینده مطالعات زیست‌محیطی مطالعات اقتصاد و مدیریت شهری مطالعات حمل‌ونقل و ترافیک مطالعات برنامه‌ریزی شهری مطالعات طراحی شهری تدوین چشم‌اندازهای بلندمدت و تعیین استراتژی‌ها تدوین راهبردهای دستیابی به چشم‌اندازهای منطقه بررسی مزایای نسبی راهبردهای گوناگون و اولویت‌بندی راهبردها اهداف و سیاست‌های اجرائی برنامه اجرا و اقدام
اجراء و نظارت	اجرای برنامه‌های اقدام، نهادینه کردن فرایند CDS و نظارت بر آن، بازخوانی استراتژی‌ها و مناسب‌سازی آن‌ها

مأخذ: نگارنده به اقتباس از داده‌ها

در مرحله اول (طراحی و ارزیابی) اهداف اولیه طرح CDS تدوین شده است. در ادامه به لزوم نهادسازی و بسط فرهنگی(آموزش) اشاراتی شده است.

در مرحله چشم‌انداز- استراتژی ابتدا به چشم‌انداز طرح‌های بالادست اشاراتی شده است و در ادامه به شناسایی گروه‌های ذینفع و ذی‌نفوذ در منطقه و طراحی و تدوین راهبرد برقراری ارتباط با ذینفعان با تأکید بر نوع منافع آن‌ها پرداخته شده است. مشارکت دادن ذینفعان در قالب تشکیل کارگروه‌ها از ملزومات این مرحله بوده است. در این مرحله به مطالعات زیست‌محیطی اقتصاد و مدیریت شهری(حکمروایی)، حمل‌ونقل و ترافیک، برنامه‌ریزی شهری و طراحی شهری نیز در منطقه پرداخته‌شده است.

[۱] گزارش با عنوان :ره آورد خدمت، گزارش عملکرد دو سالانه شهرداری منطقه ۲۲، مردادماه ۱۳۹۰ تا مردادماه ۱۳۹۲ به کوشش معاونت برنامه ریزی و توسعه شهرداری منطقه ۲۲ تهیه و انتشار یافته است.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28]

[DOI: 10.52547/jgs.22.64.31]

هدف از تشکیل کارگروه‌ها در برنامه راهبرد توسعه شهر نیز، مشارکت گروه‌های ذینفع و ذی‌نفوذ در فرایند برنامه‌ریزی، تحقق حکمروایی خوب شهری در فرایند تهیه و اجرای طرح راهبرد توسعه شهر و نیاز سنجی و پتانسیل سنجی محلات در کارگروه‌ها و استخراج راهبردها و برنامه عمل ذکرشده است.

در مرحله سوم (اجراء و نظارت) برنامه‌های اقدام، نهادینه کردن فرایند CDS و نظارت بر آن، بازخوانی استراتژی‌ها و مناسب سازی آن‌ها ارائه گردیده است: ۱) ایجاد ائتلاف جدید نظارت و پایش ۲) طراحی مکانیزم نظارت، بازنگری و بهنگام سازی مداوم ۳) تشکیل کارگروه‌های تخصصی، تفسیر و تبیین فرایند پروژه CDS در منطقه به‌عنوان تنها راه تبدیل شهرداری از نهاد خدماتی به نهادی خدماتی- اجتماعی

متأ سفانه سازوکار این بخش مهم از طرح راهبردی کاملاً مبهم می‌با شد و زمینه پیاده سازی این مهم در طرح CDS منطقه دیده نشده است. سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی و عمومی در زمینه نظارت و پایش معرفی نشده‌اند و زمینه به‌کارگیری نهادهای عمومی و مشارکت‌های مردمی در این بخش کاملاً به فراموشی سپرده‌شده است.

جهت ارزیابی طرح راهبردی منطقه ۲۲ که به ارزیابی در حین اجرای طرح منجر می‌شود ابتدا به تبیین عوامل مثبت و منفی طرح CDS پرداخته‌ایم. این ممکن بامطالعه و بررسی طرح و نظرات مشاور تهیه‌کننده طرح و کارفرما (شهرداری منطقه ۲۲) به شیوه مصاحبه پنهان و شورایاران منطقه، مردم و ذینفعان ذکرشده در طرح به‌صورت پرسشنامه‌های باز صورت گرفته است جدول(۴).

جدول(۴). ارزیابی وضعیت طرح CDS منطقه ۲۲ تهران(قبل از اجرا)

معیارها	شاخص‌های بومی‌شده	بررسی عوامل مثبت و منفی طرح CDS منطقه ۲۲ تهران
	وجود سازوکارهای لازم برای مداخله شهروندان درروند طرح توسعه شهری CDS	**بررسی عوامل مثبت**
		به مشارکت طلبیدن ذینفعان متعدد منطقه توسط مشاور تهیه‌کننده طرح CDS در قالب کارگروه‌های مختلف بهره‌گیری از مصاحبه، پرسشنامه و بررسی نظرات شورایاران و هیات امناء محلات به‌عنوان ابزارهای مداخله شهروندی در طرح CDS منطقه و تدوین چشم‌اندازها و راهبردها تأکید ویژه طرح CDS بر سنجش مستمر میزان رضایتمندی ساکنان از طرح‌ها و برنامه‌ها
		بررسی عوامل منفی
		قدرتمند بودن ساختارهای سنتی مانند شهرداری و عدم ارائه راهکارهای متناسب با آن در طرح راهبردی منطقه
	تلقی شهروندان از حقوق و وظایف شهروندی و بررسی آن درروند طرح توسعه شهری CDS	**بررسی عوامل مثبت**
		مشارکت و همکاری در آموزش و افزایش سطح آگاهی شهروندان در فرآیند تهیه طرح CDS منطقه برگزاری جلسات متعدد با موضوعات مختلف جهت تدوین چشم‌انداز مناسب برای منطقه در فرآیند تهیه طرح CDS منطقه تأکید ویژه طرح CDS بر آموزش و اطلاع‌رسانی در خصوص نحوه و کم و کیف مشارکت و مسئولیت شهروندان در قبال شهرداری
		بررسی عوامل منفی
		-
		بررسی عوامل مثبت

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28]

[DOI: 10.52547/jgs.22.64.31]

مشارکت شهروندان	وجود انجمن‌ها و سازمان‌های غیردولتی در در روند طرح توسعه شهری CDS	شورایاران و هیات امناء محلات و بهره‌گیری از آن‌ها در فرآیند تهیه طرح CDS کارگروه‌های تخصصی سرای محلات و بهره‌گیری از آن‌ها در فرآیند تهیه و اجرای طرح CDS تشکیل کارگروه‌های تخصصی و مردمی جهت تدوین راهبردها در طرح CDS تشکیل کارگروه‌های تخصصی و مردمی جهت پیشبرد راهبردها به پیشنهاد طرح CDS
		بررسی عوامل منفی
		نبود بستر مناسب جهت تشکیل سازمان‌های مردمی و NGO ها و عدم ارائه راهکارهای متناسب با آن در طرح راهبردی منطقه
		بررسی عوامل مثبت
	نقش سازمان‌ها و تشکل‌های غیردولتی در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری اجرا و ارزیابی طرح CDS	افزایش ارتباط متقابل بین شهرداری و ساکنین محلات از طریق سرای محلات، مساجد و برنامه‌های دیگر با توجه به سیاست‌های طرح CDS ارتقای فعالیت‌های کارگروه‌های تخصصی- مردمی در سرای محلات با تأکید ویژه در طرح CDS منطقه: ۱-کارگروه اجتماعی، آموزشی و توانمندسازی ۲-کارگروه سلامت و محیط‌زیست ۳-کارگروه فرهنگی و هنری ۴-کارگروه مدیریت بحران و ایمنی ۵-کارگروه ورزشی و اوقات فراغت ۶-کارگروه امور خدماتی و رفاهی توسعه همکاری‌های افقی و از پایین به بالا توسط مردم، سرای محلات و شهرداری و تصویب برنامه‌ها از این طریق در طرح CDS منطقه (سرای محلات به‌عنوان یک NGO) تأکید ویژه طرح CDS برافزایش همکاری مشترک شهروندان و شهرداری در انجام فعالیت‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی و رفاهی پیشنهاد راهبردهای جامع آموزش و توانمندسازی مدیریت سرای محلات در ابعاد مختلف آن در طرح CDS منطقه ارائه طرح‌ها و پیشنهادات محلی از طریق به مشارکت طلبیدن مردم توسط سرای محلات و زیرگروه‌های آن در طرح CDS منطقه اجرای سند توسعه‌ای محله‌ای و نیازسنجی و امکان‌سنجی اجرای فعالیت‌های مختلف شهرداری در مقیاس محله در طرح CDS منطقه تأکید ویژه طرح CDS بر تصمیم سازی از طریق تشکیل کارگروه‌های موضوعی(معماری و شهرسازی، اجتماعی، فرهنگی، ورزشی و امور بانوان؛ حمل‌ونقل و عمران؛ خدمات شهری و زیست‌محیطی؛ زیرساخت‌های شهری؛ پروژه‌های بزرگ‌مقیاس، فرامنطقه ای و موضوعات گردشگری و اقتصادی) به‌صورت مستمر و مداوم با اعضای ثابت از سوی دولت، شهرداری و مردم تحت مدیریت شهرداری منطقه ۲۲ تا زمان حصول نتایج و تحقق پروژه ارائه ضرورت‌های عمرانی موردنیاز محلی در طرح CDS افزایش اختیارات مدیریت محلات در طرح CDS تشکیل کمیته پیگیری، پایش، نظارت، و انجام پروژه CDS و تمرکز کلیه اطلاعات واحدهای مختلف در این کمیته از نهادهای مختلف تأکید ویژه طرح CDS بر ارتباط مستمر با مردم در سطح محلات تأکید ویژه طرح CDS بر بسترسازی برای جلب مشارکت ساکنان محله‌ای در عرصه‌های فرهنگی و اجتماعی توسط شورایاران و هیات امنای محله تأکید ویژه طرح CDS بر به مشارکت طلبیدن ساکنان در کنترل و کاهش آسیب‌های اجتماعی در سطح محلات توسط شورایاران و هیات امنای محله تأکید ویژه طرح CDS بر به مشارکت طلبیدن ساکنان در حفظ و ارتقای زیباسازی در سطح محلات توسط شورایاران و هیات امنای محله تأکید ویژه طرح CDS بر مدیریت و ساماندهی امور مربوط به مدیریت بحران در مقیاس محله و سازمان‌دهی و مشارکت شهروندان در این زمینه توسط شورایاران و هیات امنای محله

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28]

[DOI: 10.52547/jgs.22.64.31]

		تأکید ویژه طرح CDS بر به مشارکت طلبیدن ساکنان در حفظ و بهره‌برداری آثار و نشانه‌های هویتی محلات توسط شورایاران و هیات امنای محله
		بررسی عوامل منفی
		عدم تطابق کامل تصمیمات، برنامه‌های طرح راهبردی منطقه با فعالیت‌های شهرداری عدم وجود رویه مناسب و روشن جهت ارزیابی طرح‌ها در مراحل مختلف توسط نهادهای غیردولتی در طرح راهبردی منطقه قدرت اجرایی پایین شورایاران و هیات امناء سرای محلات در طرح راهبردی منطقه درآمد و قدرت بالای شهرداری و نبود رویه روشن در جهت مطالبات مردمی در طرح راهبردی منطقه از محل درآمدها نبود رویه و قدرت کافی جهت نظارت بر عملکرد شهرداری‌های نواحی توسط شورایاران، سرای محلات و سازمان‌های غیردولتی و عمومی دیگر در طرح راهبردی منطقه مبهم بودن نقش سازمان‌های غیردولتی بر نظارت و ارزیابی در طرح CDS
	وجود رسانه‌های محلی	**بررسی عوامل مثبت**
		تأکید ویژه طرح CDS بر اطلاع‌رسانی به ساکنان محلات از طرق مختلف و جلوگیری از رانت اطلاعاتی تأکید ویژه طرح CDS بر تحقق بخشیدن به شهر الکترونیک تأکید ویژه طرح CDS بر اطلاع‌رسانی و تشویق شهروندان به استفاده از IT تأکید ویژه طرح CDS بر تقویت و تجهیز ادارات بخصوص شهرداری به امکانات IT تأکید ویژه طرح CDS بر آموزش شهروندی و تخصصی ادارات به استفاده از IT
		بررسی عوامل منفی
		عدم توجه کافی به قدرت رسانه‌ها در شفافیت بخشی به عملکرد نهادهای درگیر درروند توسعه شهری منطقه ۲۲ در طرح راهبردی
	وجود فضاهای عمومی شهری برای تقویت سطح عمومی	**بررسی عوامل مثبت**
		تأکید ویژه طرح CDS بر مدیریت فضاهای تفریحی توسط سرای محلات تأکید ویژه طرح CDS بر برگزاری برنامه‌های متنوع فراغتی-تفریحی در طول سال با هماهنگی سرای محلات تأکید ویژه طرح CDS بر تغییر از نگاه صرفاً اقتصادی به اقتصادی-اجتماعی فضاهای عمومی تأکید ویژه طرح CDS بر تقویت فضاهای عمومی فرامنطقه‌ای ازجمله دریاچه خلیج‌فارس و پارک جنگلی چیتگر در منطقه ۲۲ تأکید ویژه طرح CDS بر حفاظت از فضاهای عمومی با توجه به حساسیت‌های زیست‌محیطی
		بررسی عوامل منفی
		افزایش برج‌سازی‌ها به همراه برجسته شدن ویژگی گردشگری منطقه و هجوم شهروندان سایر مناطق بدون در نظر گرفتن سرانه فضاهای عمومی موردنیاز در طرح راهبردی
	نقش شوراها و شورایاران در کمک به راه‌اندازی و تشکیل سازمان‌ها و تشکل‌های غیررسمی	**بررسی عوامل مثبت**
		تأکید ویژه طرح CDS بر پررنگ شدن نقش دولت محلی در پذیرش و واگذاری مسئولیت‌ها به جامعه مدنی
		بررسی عوامل منفی
		عدم وجود برنامه مشخص در زمینه آموزش توسعه تشکیلات غیررسمی (به‌جز سرای محلات) توسط شوراها و شورایاران در طرح راهبردی منطقه
		بررسی عوامل مثبت

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28]

[DOI: 10.52547/jgs.22.64.31]

پذیرا بودن و پاسخ‌ده بودن	وجود سازوکارهایی برای انتقال نیازها و خواسته‌های شهروندان به مسئولان	تأکید ویژه طرح CDS بر معنادار کردن پاسخگویی در برطرف کردن نیازها تأکید ویژه طرح CDS بر ایجاد تشکیلات بین بخشی جهت انتقال نیازها و خواسته‌های شهروندان به مسئولان تأکید ویژه طرح CDS بر ایجاد مکانیسم توجه و تمرکز بر خواسته‌های عموم شهروندان تأکید ویژه طرح CDS بر ارتباط با شهروندان و توجه نظام‌مند به خواسته‌های آن‌ها
		بررسی عوامل منفی
		-
	وجود رویه‌های ساده برای واکنش مسئولان در برابر خواسته‌ها و نظرات شهروندان	**بررسی عوامل مثبت**
		تأکید ویژه طرح CDS بر کاهش بروکراسی اداری و شفافیت در پاسخگویی و عملکردی در همه ابعاد تأکید ویژه طرح CDS بر تشکیل کارگروه‌های مردمی-تخصصی و نقش حساس شورایاران و هیات امناء محلات در برابر خواسته‌ها و نظرات شهروندان و اخذ تصمیمات
		بررسی عوامل منفی
		کمبود رویه‌های ساده ساز در طرح راهبردی منطقه جهت واکنش مسئولان در برابر خواسته‌ها و نظرات شهروندان
	پیگیری چگونگی تحقق طرح‌های شهری توسط شورای شهر	**بررسی عوامل مثبت**
		تأکید ویژه طرح CDS بر نظارت بر اجرای سند توسعه‌ای محله‌ای و نیازسنجی و امکان‌سنجی اجرای فعالیت‌های مختلف شهرداری در مقیاس محله توسط کارگروه‌ها و شورایاران تأکید ویژه طرح CDS بر ساختار سازی در سطح محلات و مناطق ۲۲ گانه در قالب هیئت امناء و شورایاران، انتخاب مدیران محلات، تشکیل کارگروه‌ها، انتخاب بازرسین تأکید ویژه طرح CDS بر چرخه شورایاران، شورا و شهرداری در تحقق طرح‌ها
		بررسی عوامل منفی
		-
مسئولیت و پاسخگویی	مسئولیت‌پذیری	**بررسی عوامل مثبت**
		تأکید ویژه طرح CDS بر شفاف‌سازی در تمامی زمینه‌ها و ابعاد توسط تصمیم گیران محلی و منطقه‌ای تأکید ویژه طرح CDS بر تشکیل کارگروه‌ها و واگذاری مسئولیت‌های راهبردی و پاسخگو بودن آن‌ها تأکید ویژه طرح CDS بر نقش حساس تصمیم گیران محلی و نظارت بر عملکرد آن‌ها جهت مقابله با فساد تأکید ویژه طرح CDS بر ایجاد ائتلاف جدید نظارت و پایش
		بررسی عوامل منفی
		-
	میزان انجام وظایف محوله و از پیش تعیین‌شده (سنجش برنامه عمرانی سالانه)	**بررسی عوامل مثبت**
		تأکید ویژه طرح CDS بر نظارت و پایش در همه ابعاد و وظایف محوله تأکید ویژه طرح CDS بر طراحی مکانیزم نظارت، بازنگری و بهنگام سازی مداوم
		بررسی عوامل منفی
		مبهم بودن سازوکار نظارت و پایش و عدم ارائه راهبردهای متناسب
عدالت		**بررسی عوامل مثبت**

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28]

[DOI: 10.52547/jgs.22.64.31]

	در برگرفتن گروه‌های محروم در فرایند مشورت و تبادل‌نظر	تأکید ویژه طرح CDS بر شناسایی و تخصیص منابع به گروه‌های آسیب‌پذیر در سطح محلات با توجه به نیازهای ضروری آنان تأکید ویژه طرح CDS بر طرح اتخاذ راهبردها، مداخلات و اقداماتی که برای کاهش نابرابری‌ها میان مردم ساکن در محلات منطقه با توجه به نظر آنان در حیطه‌های: ۱. حیطه زیرساخت و محیط فیزیکی ۲. حیطه توسعه انسانی و اجتماعی ۳. حیطه توسعه اقتصادی ۴. حیطه حاکمیتی ۵. حیطه سلامت ۶. حیطه تغذیه تأکید ویژه طرح CDS بر آموزش‌های مختلف جهت توانمندسازی اقشار محروم تأکید ویژه طرح CDS بر تغییر نقش شهرداری از خدماتی به خدماتی-اجتماعی
		بررسی عوامل منفی
		-
	میزان رعایت عدالت در ضوابط منطقه بندی و مقررات شهری	**بررسی عوامل مثبت**
		تأکید ویژه طرح CDS بر بازنگری طرح تفصیلی منطقه با توجه به کمبود خدمات و خطوط جدید مرزبندی نواحی و محلات و تشکیل یک دفتر فنی و کمیته پیگیری برای مانیتورینگ و اجرای طرح تفصیلی تأکید ویژه طرح CDS بر برآورد کاربری‌های موردنیاز محلات منطقه توسط شهرداری، شورایاران و کارگروه‌های تخصصی-مردمی در پهنه‌بندی‌های طرح تفصیلی
		بررسی عوامل منفی
		-
	نحوه تخصیص منابع و خدمات به شهروندان	**بررسی عوامل مثبت**
		بررسی سرانه‌ها در طرح CDS و تأکید بر تأمین کاربری‌های موردنیاز بخصوص کاربری‌های خدماتی تأکید ویژه طرح CDS بر حمایت از سرمایه‌گذاری‌های دولتی، خصوصی، عمومی و تعاونی‌های در بهره‌برداری از فضاهای خدماتی در محلات تأکید ویژه طرح CDS بر تأمین خدمات موردنیاز منطقه از محل درآمدهای
		بررسی عوامل منفی
		-

در گام بعدی به تبیین وضع موجود در منطقه پرداخته‌ایم در تحلیل وضع موجود به بررسی گزارش‌های شهرداری و سرای محلات، مصاحبه با کارشناسان، متصدیان، ذینفعان طرح و مهندسین مشاور تهیه‌کننده طرح و مردم در سرای محلات منطقه ۲۲ پرداخته شد و در جدول(۵) مستند شد.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28]

[DOI: 10.52547/jgs.22.64.31]

جدول(۵). ارزیابی وضعیت طرح CDS منطقه ۲۲ تهران(حین اجرا)

معیارها	شاخص‌های بومی‌شده	بررسی اثرات مثبت و عوامل[۱۰] منفی اجرای طرح CDS منطقه ۲۲ تهران
مشارکت شهروندان	وجود سازوکارهای لازم برای مداخله شهروندان درروند طرح توسعه شهری CDS	**بررسی اثرات مثبت**
		برگزاری جلسات در سرای محلات منطقه جهت اخذ نظرات از شهروندان ارائه برنامه‌های سرای محلات بر اساس نظر و نیازسنجی‌ها از مردم محلات
		بررسی عوامل منفی
		عدم بهره‌گیری از نظرسنجی‌های گسترده در سطوح محلات و منطقه نبود زمینه‌ها و ابزارهای نظرسنجی‌های گسترده ازجمله آموزش و IT وجود مقاومت‌های سنتی در برابر اخذ نظرات مردم منطقه در مراحل مختلف طرح ناروشن بودن نحوه اخذ تصمیمات در سطوح نواحی و منطقه ۲۲ نبود نظرسنجی‌های به هنگام و دوره‌ای در جهت اهداف طرح منطقه ضعف در بسترسازی و به مشارکت طلبیدن شهروندان منطقه در تصمیمات
	تلقی شهروندان از حقوق و وظایف شهروندی و بررسی آن درروند طرح توسعه شهری CDS	**بررسی اثرات مثبت**
		مشارکت و همکاری در آموزش و افزایش سطح آگاهی شهروندان از طریق سرای محلات برگزاری جشنواره‌های متعدد با موضوعات اجتماعی در سرای محلات جهت بالا بردن آگاهی برگزاری جلسات آموزشی متعدد در سرای محلات مرتبط با موضوعات اجتماعی-فرهنگی برگزاری جلسات و هم‌اندیشی‌های مختلف و مشترک مدیریت محلات با حوزه‌های ورزش ، IT، سلامت ، پژوهش و سایر موضوعات فرهنگی و اجتماعی تدوین و تصویب طرح جامع آموزش و توانمندسازی مدیریت محله در ابعاد مختلف آن و اجرای بخشی از این طرح در محلات منطقه
		بررسی عوامل منفی
		عدم توجه کافی به رعایت حقوق شهروندی عدم آشنایی کامل ساکنان و متصدیان امور با طرح CDS منطقه و نقش آنان در طرح کمبود جلسات و همایش‌ها در مورد فرهنگ و آموزش شهروندی
	وجود انجمن‌ها و سازمان‌های غیردولتی در درروند طرح توسعه شهری CDS	**بررسی اثرات مثبت**
		روند رو به رشد سرای محلات و کارگروه‌های تخصصی آن تشکیل تعداد معدودی از سازمان‌های مردم‌نهاد NGO در منطقه (ازجمله دوستان محیط‌زیست دریاچه شهدای خلیج‌فارس (چیتگر) منطقه ۲۲ تهران در مورخه ۹۲)
		بررسی عوامل منفی
		عدم توجه مدیریت منطقه به فراهم‌سازی بسترها برای تشکیل و توسعه سازمان‌های مردمی و NGO ها
		بررسی اثرات مثبت
		افزایش ارتباط متقابل بین شهرداری و ساکنین محلات به طرق مختلف ارتقای فعالیت‌های کارگروه‌های تخصصی- مردمی: ۱-کارگروه اجتماعی، آموزشی و توانمندسازی ۲-کارگروه سلامت و محیط‌زیست ۳-کارگروه فرهنگی و هنری ۴-کارگروه مدیریت بحران و ایمنی ۵-کارگروه ورزشی و اوقات فراغت ۶-کارگروه امور خدماتی و رفاهی

۱۰ این عوامل مشمول اثرات اجرای طرح راهبردی منطقه و مواردی است که مانع از اجرای کامل طرح می شوند و مشاور تهیه کننده طرح راهکارهایی برای مقابله با موارد مذکور و عوامل پیش بینی نشده نداده است. این عوامل می تواند در مراحل پایش و تجدید نظر طرح CDS منطقه مورد بررسی و راهکاری متناسب با آن ذکر گردد.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28]

[DOI: 10.52547/jgs.22.64.31]

	نقش سازمان‌ها و تشکل‌های غیردولتی در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری اجرا و ارزیابی طرح CDS	توسعه همکاری‌های افقی و از پایین به بالا توسط مردم، مدیریت محلات و شهرداری و تصویب برنامه‌ها از این طریق افزایش همکاری مشترک شهروندان و شهرداری در انجام فعالیت‌های مختلف فرهنگی،اجتماعی و رفاهی ارائه طرح‌ها و پیشنهادات محلی از طریق به مشارکت طلبیدن مردم توسط مدیریت محلات و زیرگروه‌های آن اجرای بخشی از سند توسعه‌ای محله‌ای توسط مدیریت محلات انجام یکسری عملیات اداری و مالی لازم برای تسریع در شکل‌گیری مدیریت محله مانند افتتاح حساب مشترک بنام مدیریت محله ، تنظیم قراردادهای واگذاری فضاها و همچنین واگذاری فعالیت‌ها در سرای محلات نظارت شورایاران بر حسن اجرای اهداف محلی ارتباط مستمر شورایاران با مردم در سطح محلات و شورای شهر تهران و شهرداری منطقه ۲۲ و شهرداری ناحیه مرتبط بسترسازی برای جلب مشارکت ساکنان محله‌ای در عرصه‌های فرهنگی و اجتماعی توسط شورایاران و هیات امنای محله به مشارکت طلبیدن ساکنان در کنترل و کاهش آسیب‌های اجتماعی در سطح محلات توسط شورایاران و هیات امنای محله به مشارکت طلبیدن ساکنان در حفظ و ارتقای زیباسازی در سطح محلات توسط شورایاران و هیات امنای محله مدیریت و ساماندهی امور مربوط به مدیریت بحران در مقیاس محله و سازمان‌دهی و مشارکت شهروندان در این زمینه توسط شورایاران و هیات امنای محله به مشارکت طلبیدن ساکنان در حفظ و تقویت هویت محلات توسط شورایاران و هیات امنای محله
		بررسی عوامل منفی
		عدم تطابق کافی تصمیمات، برنامه‌ها و فعالیت‌های شهرداری با خواسته‌ها و مطالبات مردم منطقه قدرت اجرایی پایین مدیریت محلات منطقه نبود رویه و قدرت کافی جهت نظارت بر عملکرد شهرداری‌های نواحی توسط شورایاران، سرای محلات و سازمان‌های غیردولتی و عمومی دیگر مبهم بودن نقش سازمان‌های غیردولتی بر نظارت و ارزیابی در طرح CDS
	وجود رسانه‌های محلی	**بررسی اثرات مثبت**
		اطلاع‌رسانی به ساکنان محلات از طریق صفحات مجازی خدمات‌رسانی به شهروندان از طریق سایت شهرداری و سرای محلات جهت تحقق بخشیدن به شهر الکترونیک انتشار اخبار و رخدادهای متعدد از عملکرد سرای محلات و شهرداری به طریق صفحات مجازی و بروشورها وجود انتشارات محلی در سرای محلات و ارائه فرمت‌های مختلف آن به ساکنان در قالب کتاب، مقاله و مجموعه‌ها.
		بررسی عوامل منفی
		عدم توجه کافی به پتانسیل بالای رسانه‌های محلی در شفاف‌سازی و نظرسنجی عدم توجه کافی به قابلیت‌های سیستم IT سازوکار اجرایی ضعیف جهت تحقق بخشیدن به شهر الکترونیک
	وجود فضاهای عمومی شهری برای تقویت سطح عمومی	**بررسی اثرات مثبت**
		مدیریت فضاهای تفریحی توسط سرای محلات برگزاری برنامه‌های متنوع فراغتی-تفریحی در طول سال با هماهنگی سرای محلات برآورد فضاهای فراغتی موردنیاز توسط سرای محله و اعلام آن به شهرداری
		بررسی عوامل منفی
		کمبود برنامه‌های آموزشی در فضاهای عمومی کمبود برنامه‌های با محوریت آگاه‌سازی، اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی در فضاهای عمومی

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28]

[DOI: 10.52547/jgs.22.64.31]

		افزایش برج‌سازی در منطقه و کاهش سرانه فضاهای عمومی بدون نظرسنجی‌های مردمی و کارشناسانه دست‌اندازی به پارک جنگلی چیتگر و کاهش سرانه فضاهای عمومی بدون نظرسنجی‌های مردمی و کارشناسانه برجسته شدن ویژگی گردشگری منطقه و هجوم شهروندان سایر مناطق با وسیله نقلیه شخصی بدون فراهم‌سازی حمل‌ونقل همگانی مدار TOD توجهات بیشتر در فضاهای عمومی بر درآمدزایی تا مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی
	نقش شوراها و شورایاران در کمک به راه‌اندازی و تشکیل سازمان‌ها و تشکل‌های غیررسمی	**بررسی اثرات مثبت**
		کمک به پیشبرد وظایف و مسئولیت‌های مدیریت محله کمک به ارتقای فعالیت‌های کارگروه‌های تخصصی- مردمی در سطح محلات توسط هیات امنای محله شناسایی ظرفیت‌ها و توانمندی‌های مردمی در مقیاس محله توسط هیات امنای محله تلاش برای جلب مشارکت فعال و همکاری سایر نهادها و دستگاه‌های ذی‌ربط محله‌ای
		بررسی عوامل منفی
		عدم توجه کافی شوراها و شورایاران در کمک به راه‌اندازی و تشکیل سازمان‌ها و تشکل‌های غیررسمی عدم توجه کافی شوراها و شورایاران به‌تمامی ذینفعان و گروه‌ها در سطح منطقه و محلات عدم واکاوی اشتراکات بین ذینفعان و شناسایی گروه‌های درگیر طرح منطقه
پذیرا بودن و پاسخ‌ده بودن	وجود سازوکارهایی برای انتقال نیازها و خواسته‌های شهروندان به مسئولان	**بررسی اثرات مثبت**
		وجود چرخه شورایاری، شهرداری در سطح محلات و شورا و شهرداری در سطح منطقه دسترسی آسان به شورایاری و هیات امنای محلات برای شهروندان
		بررسی عوامل منفی
		نبود امکان نظرسنجی‌های گسترده در سطح محلات و منطقه جهت انتقال نیازها و خواسته‌های شهروندان کم انگیزگی در اخذ نظرات مردمی و گروه‌های ذینفع بین مدیریت محله و منطقه نبود نظرسنجی‌های به هنگام و دوره‌ای در جهت بررسی نیازها
	وجود رویه‌های ساده برای واکنش مسئولان در برابر خواسته‌ها و نظرات شهروندان	**بررسی اثرات مثبت**
		کاهش بروکراسی اداری و شفافیت در پاسخگویی و عملکرد در تعدادی از ابعاد
		بررسی عوامل منفی
		عدم واکنش به هنگام با توجه به نبود نظرسنجی‌های گسترده
	پیگیری چگونگی تحقق طرح‌های شهری توسط شورایاران و شورای شهر	**بررسی اثرات مثبت**
		نظارت بر اجرای سند توسعه‌ای محله‌ای و نیازسنجی و امکان‌سنجی اجرای فعالیت‌های مختلف شهرداری در مقیاس محله ساختار سازی در سطح غالب محلات و مناطق ۲۲ گانه در قالب شکل‌گیری هیئت امناء، انتخاب مدیران محلات ، تشکیل کارگروه‌ها ، انتخاب بازرسین تدوین دفترچه بودجه‌های محله‌ای متعلق به حوزه فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران برای اولین بار در منطقه ۲۲ بازنگری طرح تفصیلی منطقه با توجه به کمبود خدمات و خطوط جدید مرزبندی نواحی و محلات و تشکیل یک دفتر فنی و کمیته پیگیری برای مانیتورینگ و اجرای طرح تفصیلی توسط مدیریت محلات تدوین دفترچه بودجه‌های محله‌ای متعلق به حوزه فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران برای اولین بار در منطقه ۲۲
		بررسی عوامل منفی
		قدرت اجرایی پایین شورایاران و مدیریت محلات
مسئولیت و پاسخگویی	مسئولیت‌پذیری	**بررسی اثرات مثبت**
		واگذاری تعدادی از مسئولیت‌های شهرداری به سرای محلات و کارگروه‌ها آن ایجاد و بهبود کیفیت در تعدادی از مسئولیت‌های اجتماعی-خدماتی در سطح محلات ایجاد ساختارهای محلی(ازجمله سرای محلات) و تحریک ساکنان محلی به پذیرش مسئولیت‌ها و اثرگذاری در محیط زندگی خویش

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28]

[DOI: 10.52547/jgs.22.64.31]

		حساس شدن ساکنان و افکار به کیفیت محیط زندگی خود و تقویت حس مسئولیت بخصوص به مسائل زیست‌محیطی و اجتماعی
		بررسی عوامل منفی
	میزان انجام وظایف محوله و از پیش تعیین‌شده (سنجش برنامه عمرانی سالانه)	**بررسی اثرات مثبت**
		وجود گزارش گردش مالی به‌صورت شفاف در سرای محلات منطقه ۲۲ وجود گزارش‌های سالیانه از عملکرد شورایاران و شهرداران نواحی
		بررسی عوامل منفی
		عدم شفافیت کافی در مسئولیت‌ها و درنتیجه پاسخگویی متصدیان امور شهری شفاف نبودن جزئیات گزارش‌های سالانه نبود سازوکار پاسخگوی قوی و شفاف از سوی شهرداری، شورا و شورایاران
عدالت	در برگرفتن گروه‌های محروم در فرایند مشورت و تبادل‌نظر	**بررسی اثرات مثبت**
		شناسایی و کمک به گروه‌های آسیب‌پذیر در سطح محلات توسط شورایاران و هیات امناء سرای محلات منطقه ۲۲ اتخاذ راهبردها، مداخلات و اقداماتی برای کاهش نابرابری‌ها میان مردم ساکن در محلات منطقه ۲۲ در حیطه‌های: ۱. حیطه زیرساخت و محیط فیزیکی ۲. حیطه توسعه انسانی و اجتماعی ۳. حیطه توسعه اقتصادی ۴. حیطه حاکمیتی ۵. حیطه سلامت ۶. حیطه تغذیه توانمندسازی گروه‌های کم‌توان و محروم با برگزاری برنامه‌های فنی و آموزشی متعدد
		بررسی عوامل منفی
		عدم استفاده کافی از گروه‌های توانمند محلات در بهبود وضعیت اقشار نیازمند کمبود زمینه و بستر و فرهنگ تکریم گروه‌های محروم
	میزان رعایت عدالت در ضوابط منطقه بندی و مقررات شهری	**بررسی اثرات مثبت**
		برآورد خدمات و کاربری‌های موردنیاز محلات در پهنه‌های کاربری‌های تفصیلی توسط شورایاران و هیات امناء محلات و ارائه پیشنهادات به شهرداری نواحی جهت اجرا
		بررسی عوامل منفی
	نحوه تخصیص منابع و خدمات به شهروندان	**بررسی اثرات مثبت**
		نظارت بر تخصیص منابع از طریق شورایاران محلات ارائه طرح‌های مختلف جهت بهبود وضعیت محله توسط شورایاران
		بررسی عوامل منفی

به‌منظور بررسی طرح راهبردی منطقه هرکدام از شاخص‌های بومی‌شده در منطقه ۲۲ تهران مورد بررسی واقع شد. به‌عبارت‌دیگر، ارزیابی طرح از بین انواع سه‌گانه قبل، حین و بعد از اجرا، ارزیابی حین اجرا محسوب می‌شود. در تبیین وضعیت موجود، عوامل و یا اثرات به دودسته اثرات مثبت و عوامل منفی (که شامل اثرات منفی نیز می‌باشد) دسته‌بندی شدند. اثرات مثبت مواردی از طرح هستند که در آن‌ها شاخص و درنهایت معیار موردنظر از حکمروایی، در طرح و منطقه رعایت و بالنسبه برآورده می‌شود و اثر مثبت آن در منطقه ۲۲ پدیدار گشته است، اما عوامل منفی طرح بر شاخص و معیار مورد هدف، اثر منفی می‌گذارند و شامل اثرات زیان‌بار می‌باشد.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28]

[DOI: 10.52547/jgs.22.64.31]

ارزیابی نمونه موردی با تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP انجام می‌شود. با در نظر گرفتن ترتیب گام‌های فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، طرح موردنظر مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در نخستین گام، معیارها و شاخص‌های بومی‌شده حکمروایی به شکل یک ساختار سلسله مراتبی درآمدند جدول(۶).

جدول(۶). ساختار سلسله مراتبی

ساختارسلسله مراتبی معیارها و شاخص های حکمروایی در طرح CDS															
مشارکت شهروندان								پذیرا بودن و پاسخ ده بودن			مسئولیت و پاسخگویی		عدالت		
وجود ساز و کارهای لازم برای مداخله شهروندان در روند تصمیم‌گیری	تلقی شهروندان از حقوق و وظایف شهروندی	وجود انجمن‌ها و سازمان‌های غیردولتی در زمینه مسائل شهری	نقش سازمان ها و تشکل های غیردولتی در برنامه ریزی و تصمیم گیری احداث بناها طرح های شهری	وجود رسانه‌های محلی	وجود فضاهای عمومی شهری برای تقویت سطح عمومی تشکل های غیردولتی	نقش شوراها در کمک به راه اندازی و تشکیل سازمان ها و	پیگیری چگونگی تحقق طرح های شهری توسط شورای شهر	وجود رویه های ساده برای واکنش مسئولان در برابر خواسته ها و نظرات شهروندان	وجود ساز و کارهایی برای انتقال نیازها و خواسته های شهروندان به مسئولان	میزان انجام وظایف محوله و از پیش تعیین شده (سنجش برنامه عمرانی سالانه)	مسئولیت‌پذیری	نحوه تخصیص منابع و خدمات به شهروندان	میزان رعایت عدالت در ضوابط منطقه بندی و مقررات شهری	در بر گرفتن گروه های محروم در فرایند مشورت و تبادل نظر

پس از ترسیم ساختار سلسله مراتبی، بر اساس ماتریس‌های مقایسه دودویی، ضرائب اهمیت معیارها و شاخص‌های بومی‌شده محاسبه و سازگاری در این قضاوت‌ها نیز بررسی می‌شود. برای به دست آوردن ضریب اهمیت معیارها و شاخص‌ها از نظرات سه کارشناس (یک کارشناس دانشگاهی، یک نفر به نمایندگی مشاور تهیه‌کننده طرح و یک نفر نماینده کارفرما) و با استفاده از میانگین هندسی، میانگین نظرات آن‌ها محاسبه شد و در ماتریس قرار گرفت. (زبردست و همکاران، ۱۳۹۲) نمونه‌ای از ماتریس مقایسه دودویی معیارها در جدول(۷) مشاهده می‌شود. در این ماتریس، چهار معیار حکمروایی که در جدول(۷) ارائه‌شده‌اند، دوبه‌دو توسط کارشناسان مقایسه شده‌اند. افزایش اعداد به معنای اهمیت بیشتر معیارها است. شکل(۳) نیز نمودار ضرائب اهمیت معیارها را در نرم‌افزار Choice Expert نشان می‌دهد. مجموع ضرائب اهمیت معیارها برابر با ۱ است و سازگاری ۰,۰۰ محاسبه‌شده که استاندارد می‌باشد.

جدول(۷). ماتریس مقایسه دودویی معیارها

moshareka	pazira	pasokhgoi	adalat
	5.93	3.9	1.0
		1.24	4.71
			3.06
Incon: 0.00			

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28]

[DOI: 10.52547/jgs.22.64.31]

شکل(۳). ضرائب اهمیت معیارها

پس از روشن شدن میزان اهمیت معیارها و شاخص‌ها، می‌باید امتیاز آن‌ها مشخص شود. برای تعیین امتیاز، از اطلاعات مربوط به جداول مقایسه وضع موجود منطقه (حین اجرا طرح) و طـرح موردنظر استفاده شد. این اطلاعات حاصل تجزیه‌وتحلیل وضع موجود در منطقه و طرح CDS است که پیش‌ازاین بدان اشاره شد. به این صورت که پس از دریافت نظرات در قالب مصاحبه آزاد، امتیازدهی به معیارها انجام شد. برای اندازه‌گیری امتیاز اثرات مثبت و عوامل منفی بر هر شاخص و درنهایت معیار، از مقیاس دوقطبی فاصله‌ای استفاده شد.

این اندازه‌گیری بر اساس یک مقیاس ۱۰ نقطه‌ای است که در آن صفر مشخص‌کننده حداقل ارزش ممکن و ۱۰ مشخص‌کننده حداکثر ارزش ممکن از اثرات عوامل مثبت بر معیارهای موردنظر است. در این مقیاس، نقطه وسط (۵) نقطه شکست مقیاس بین مطلوب و نامطلوب است، ضمناً از مقادیر ۲، ۴، ۶ و ۸ می‌توان در هنگامی استفاده کرد که حالت‌های میانه وجـود دارد(زبردست و همکاران، ۱۳۹۲).

شکل(۴). مقیاس دوقطبی فاصله‌ای

محاسبات مربوط به اجزای ساختار سلسله مراتبی معیارها علاوه بر وضعیت موجود، برای دو گزینه فرضی ایده‌آل و گزینه فرضی قابل‌قبول نیز به‌طور مجزا انجام شد. مجموع امتیازات گزینه‌های فرضی به‌صورتی تعیین شدند که در گزینه فرضی ایده آل امتیاز هر معیار برابر با ۹ و در گزینه فرضی قابل‌قبول امتیاز هر معیار برابر با ۶ فرض شد جداول(۹ و ۸).

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28]

[DOI: 10.52547/jgs.22.64.31]

جدول(۸). تعیین امتیاز شاخص ها

معیار	شاخص ها	طرح	موجود	قابل پذیرش	ایده آل
مشارکت شهروندان	وجود ساز و کارهای لازم برای مداخله شهروندان در روند توسعه شهری	۸	۳	۶	۹
	تلقی شهروندان از حقوق و وظایف شهروندی	۹	۶	۶	۹
	وجود انجمن‌ها و سازمان‌های غیردولتی در زمینه مسائل شهری	۸	۳	۶	۹
	نقش سازمان ها و تشکل های غیردولتی در برنامه ریزی و تصمیم گیری اجرا و ارزیابی طرح های شهری	۷	۵	۶	۹
	وجود رسانه‌های محلی	۸	۵	۶	۹
	وجود فضاهای عمومی شهری برای تقویت سطح عمومی	۸	۳	۶	۹
	نقش شوراها در کمک به راه اندازی و تشکیل سازمان ها و تشکل های غیررسمی	۳	۲	۶	۹
پذیرا بودن و پاسخ ده بودن	وجود ساز و کارهایی برای انتقال نیازها و خواسته های شهروندان به مسئولان	۹	۶	۶	۹
	وجود رویه های ساده برای واکنش مسئولان در برابر خواسته ها و نظرات شهروندان	۵	۳	۶	۹
	پیگیری چگونگی تحقق طرح های شهری توسط شورای شهر	۹	۷	۶	۹
مسئولیت و پاسخگویی	مسئولیت‌پذیری	۹	۶	۶	۹
	میزان انجام وظایف محوله و از پیش تعیین شده (سنجش برنامه عمرانی سالانه)	۳	۴	۶	۹
عدالت	در بر گرفتن گروه های محروم در فرایند مشورت و تبادل نظر	۹	۶	۶	۹
	میزان رعایت عدالت در ضوابط منطقه بندی و مقررات شهری	۹	۵	۶	۹
	نحوه تخصیص منابع و خدمات به شهروندان	۹	۵	۶	۹

جدول(۹). تعیین امتیاز نهایی

	معیار	موجود	طرح	ایده آل	قابل پذیرش
ارزیابی طرح CDS منطقه ۲۲ تهران در تحقق حکمروایی خوب شهری	مشارکت شهروندان	۱/۸۳۲	۳/۱۳۸	۳/۸۴۸	۲/۵۶۵
	پذیرا بودن و پاسخ ده بودن	۰/۴۳۶	۰/۶۲۲	۰/۷۲۰	۰/۴۸۰
	مسئولیت و پاسخگویی	۰/۵۶۳	۰/۶۹۰	۰/۹۹۹	۰/۶۶۶
	عدالت	۲/۰۸۹	۳/۴۲۹	۳/۴۲۹	۲/۲۸۶
	جمع	**۴/۹۲۰**	**۷/۸۸۰**	**۸/۹۹۶**	**۵/۹۹۷**

با مقایسه اعداد بالا درمجموع طرح CDS منطقه ۲۲ تهران در حالت ارزیابی حین اجرا با کسب امتیاز ۴,۹۲ فاقد شرایط درخور است و در سطحی پایین‌تر از سطح متوسط قرار دارد. گرچه خود طرح با امتیاز ۷,۸۸ (قبل از اجرا) تفاوت فاحشی باحالت اجرای آن دارد. شایان‌ذکر است تحولات رخ‌داده در منطقه به‌عنوان منطقه پیشرو در مدیریت نوین شهری مبین شروع تغییرات مثبت و پرچم‌دار آن است اما کماکان این تغییرات نیازمند تغییرات ساختاری در عمل و اصولی در قوانین می‌باشد.

نتیجه گیری

با بررسی شاخص‌های هر یک از معیارهای مذکور، مهمترین دلایل عدم تحقق حکمروایی به واسطه طرح CDS منطقه ۲۲ را می توان واکاوی کرد در معیار مشارکت های مردمی و شاخص وجود ساز و کارهای لازم برای

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28]

[DOI: 10.52547/jgs.22.64.31]

مداخله شهروندان در روند توسعه شهری، در طرح CDS بر سنجش مستمر میزان رضایتمندی ساکنان از طرح ها و برنامه ها تاکید شده است حال آنکه طبق داده های حاصل از پیمایش منطقه در عمل این سنجش رخ نمی دهد. همچنین مشارکت شامل پروژه های کلان نیست و سیاست های متناسب نیز در اسناد بالادست موجود نیست. نبود زمینه های رشد انجمن های غیر دولتی و اثرگذاری آن‌ها در روند حکمروایی در عمل، کارایی ضعیف فضاهای عمومی و اثرگذاری پایین آن بر نهادینه کردن فرهنگ مشارکت، عدم توجه شوراها در کمک به راه اندازی و تشکیل سازمان ها و تشکل های غیررسمی، اثرگذاری پایین سازمان ها و تشکل های غیردولتی در برنامه ریزی و تصمیم گیری اجرا و ارزیابی طرح های شهری و منفعل بودن رسانه‌های محلی از جمله مهمترین عوامل عدم تحقق معیار مشارکت در فاز اجرایی طرح استراتژیک منطقه می باشد.

شاخص‌هایی دیگر نیز همچون وجود رویه‌های ساده برای واکنش مسئولان در برابر خواسته‌ها و نظرات شهروندان، میزان انجام وظایف محوله و از پیش تعیین شده، میزان رعایت عدالت در ضوابط منطقه‌بندی و مقررات شهری و نحوه تخصیص منابع و خدمات به شهروندان نیز طبق پیمایش محدوده متناسب با خواستگاه‌های طرح CDS نمی باشد.

عوامل مذکور در مجموع طرح استراتژیک را در فاز اجرایی با مسائلی جدید روبه‌رو می‌سازد و کارایی طرح را به سطحی پایین نازل می‌دهد.

بررسی طرح استراتژیک منطقه ۲۲ تهران نشان دهنده تفاوت فاحش بین فاز اجرایی طرح با قبل از آن دارد و این امر بیانگر ریشه دار بودن و نیرومند بودن ساختارهای سنتی در مدیریت شهری بواسطه منتفع بودن عده ای خاص، کمبود عزم جدی در پیاده‌سازی اصول حکمروایی در قالب طرح استراتژیک، نامانوس بودن اصول و پارادایم حکمروایی برای مجریان و ذینفعان، کمبود آموزش و تسلط کافی به اصول و مفاهیم حکمروایی و نهادینه سازی آن و مواردی از این دست می‌باشد که نیازمند بررسی مبسوط در پژوهشی دیگر است. ارزیابی طرح مذکور حاوی نکاتی مهم بدین شرح بود:

علیرغم وضعیت مناسب طرح استراتژیک، در عمل این طرح نیز مانند طرح‌های قبل از خود (جامع-تفصیلی) موفقیت درخوری در فاز اجرا نداشته است

- سازوکار اجرایی در طرح CDS منطقه ساخته و پرداخته نشده است
- راهبردهای سازمانی جهت کاربست سایر راهبردها در طرح دیده نشده است
- مرحله پایش و نظارت در طرح CDS به دلایل نامعلوم تهیه نشده است

شایان ذکر است تحولات رخ داده در منطقه به عنوان منطقه پیشرو در مدیریت نوین شهری مبین شروع تغییرات مثبت و پرچمدار آنست اما کماکان این تغییرات نیازمند تغییرات ساختاری و حقوقی می باشد.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28]

[DOI: 10.52547/jgs.22.64.31]

منابع

برک پور، ناصر اسدی، ایرج. (۱۳۹۰)، **مدیریت و حکمروایی شهری**، تهران، دانشگاه هنر.

حکمت نیا، حسن، ملکی، محمد، موسوی، میرنجف، افشانی،علیرضا (۱۳۹۶)، **سنجش میزان تحقق‌پذیری حکمروایی خوب شهری در ایران (مطالعه‌ی موردی: شهر ایلام)**،پژوهش های جغرافیای انسانی، ۴۹(۳): ۴۵-۶۱.

زبردست، اسفندیار، امامی، محمد (۱۳۹۲)، **ارزیابی طرح های توسعه شهری بر اساس اصل هم پیوندی واتصال با استفاده از روش AHP مطالعه موردی:طرح احیای میدان امام علی(ع)اصفهان**، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات شهری، شماره یازدهم.

زیاری، کرامت اله، قاسمی، سعید، مهدی، علی، مهدیان بهنمیری، معصومه (۱۳۹۶)، **تحلیلی بر وضعیت ساختاری-کالبدی شهر مهاباد از منظر راهبرد توسعهٔ** شهری(CDS) ، پژوهش های جغرافیای انسانی، ۴۹(۳): ۲۵-۳۹.

ALBRECHTS, L. (2012). **Reframing strategic spatial planning by using coproduction perspective**. Planning Theory, 12, 1, pp. 46-63.

Birkmann, J., Garschagen, M., & Setiadi, N. (2014). **New challenges for adaptive urban governance in highly dynamic environments: Revisiting planning systems and tools for adaptive** and strategic planning. Urban Climate, 7, 115-133.

BORJA, J., CASTELLS, M. (1997). **Local & Global – Management of Cities in the Information Age**. London: UNCHS and Earthscan.

Getimis, P. (2010). **Strategic Planning and Urban Governance: Effectiveness and Legitimacy**. Urban and Landscape Perspectives 9, DOI 10.1007/978-90-481-3106-8_8, C Springer Science+Business Media B.V.

Healey, P. (2004). **Collaborative planning in perspective. Planning Theory**, 2, 2, pp. 101-123.

Healey, P., Khakee, A., Motte, A., & Needham, B. (2007). **European developments in strategic spatial planning**. European Planning Studies, 7(3), 339-355.

Hekmatnia, H. Maleki, M. Mousavi, M. Afshani, A. (2017). **Assess the implementation of good urban governance in Iran** (Case Study: Ilam city. Journal of Research in Human Geography, No. 3. PP. 607-619. *(In Persian)*

HOHN, U., NEUER, B. (2006). **New Urban Governance: Institutional Change and Consequences for Urban Development**. European Planning Studies, 14, 3, pp. 291-298

Kalliomäki, H. (2015). **Reframing strategic spatial planning as a 'coproductive trading zone'between state-led and place-based interests**: Reflections from Maryland and Finland. Land Use Policy, 42, 113-123.

Khalifa, M. A. (2012). **A critical review on current practices of the monitoring and evaluation in the preparation of strategic urban plans within the Egyptian context**. Habitat International, 36(1), 57-67.

KOKX, A., van KEMPEN, R. (2010). **Dutch urban governance: Multi-level or multi-scalar**? European Urban and Regional Studies, 17, 4, pp. 355-369.

Legacy, C. (2012). **Achieving legitimacy through deliberative plan-making processes**—lessons for metropolitan strategic planning. Planning Theory & Practice, 13(1), 71-87.

Milutinovic, S., & Zivkovic, S. (2014). **Planning local sustainable development in Western Balkans. Management of Environmental Quality**: An International Journal, 25(1), 19-29.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28]

[DOI: 10.52547/jgs.22.64.31]

Narang, S. & Reutersward, L., (2006). **Improved governance and sustainable urban development Strategic planning holds the key. European Journal of Spatial Development** http://www. nordregio. se/EJSD/-ISSN, 1650, 9544.

PINSON, G. (2002). **Political government and governance: Strategic planning and the reshaping of political capacity in Turin**. International Journal of Urban and Regional Research, 26, 3, pp. 477-493

Poister, T. H., & Streib, G. (2005). **Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades**. Public administration review,65(1), 45-56.

Řehoř, P. (2015). **How to Improve Strategic Planning of Municipal Organizations in Czech Republic? . Procedia** Economics and Finance, 34, 521-527.

RØISELAND, A. (2011). **Understanding local governance: institutional forms of collaboration. Public** Administration, 89, 3, pp. 879-893.

United Cities and Local Governments (2010) **Policy paper on urban strategic planning: Local leaders preparing for the future of our cities Includes r**egional reports and case studies.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-28]

[DOI: 10.52547/jgs.22.64.31]