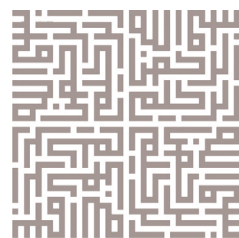


**نگرشی گذرا بر استراتژی توسعه شهری (CDS)
به انضمام دستورالعمل تدوین آن**

کمیسیون چشم انداز و نخبگان تشخیص مصلحت نظام





نگرشی گذرا بر استراتژی توسعه شهری (CDS) (به انضمام دستورالعمل تدوین آن)

- ◀ تهیه شده در: کمیسیون چشم انداز و نخبگان تشخیص مصلحت نظام
- ◀ ناشر: دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام
- ◀ طراحی جلد و صفحه‌آرایی: معاونت اطلاع‌رسانی، پژوهش و امور بین‌الملل
- ◀ چاپ اول: ۱۳۹۴
- ◀ شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
- ◀ حق چاپ برای مؤلفان محفوظ است.

فهرست مطالب

۷ مقدمه

فصل اول / کلیات

۱۴ توسعه شهر و سوابق آن
۱۶ اجزاء برنامه توسعه راهبردی شهر
۱۶ پارادایم مدیریت شهری

فصل دوم / فرایند تشریحی تدوین و اجرای CDS

۱۲ مقدمه

۲۳ گام های شش گانه تدوین سند CDS
۳۲ گام اول: برنامه ریزی و طراحی و ساختار کار
۲۴ گام دوم: ارزیابی وضعیت
۸۲ گام سوم: تدوین چشم انداز
۹۲ مراحل تدوین چشم انداز
۲۹ بیانیه چشم انداز نمونه
۳۰ گام چهارم: تدوین راهبردها
۲۳ فرایند تدوین راهبرد
۲۳ مراحل تدوین راهبرد
۳۳ نمونه راهبردهای تحقق چشم انداز
۳۳ گام پنجم: برنامه های اجرایی (Actions Plans)
۳۵ گام ششم: پایش و ارزیابی

فصل سوم / فرایند کلی تهیه برنامه توسعه راهبردی شهری (C.D.S)

۳۹	مقدمه
۲۴	اهداف برنامه ریزی توسعه راهبردی شهر (C.D.S)
۴۳	فرایند تشریحی تهیه برنامه توسعه راهبردی شهر
۵۲	یک نمونه چشم انداز - راهبرد-برنامه اجرایی

مقدمه

مدیریت امور شهری، آنهم در شرایط کنونی که شهرها با رشد شتابان و خلق مستمر مسائل و موضوعات جدید مواجه میباشند، وظیفه‌ای بسیار دشوار است که پایانی بر آن متصور نمیتوان شد.

در دنیای کنونی مانند سابق مدیریت شهری فقط بر امور فیزیکی و کالبدی مانند انواع کاربری ساختمانها ارتفاع و برو پهنه‌ها (پیشرفت افقی و عمودی شهر) اتکا ندارد و تعبیری که از شهر وجود دارد یک موجود جامد نیست بلکه شهر از دیدگاه مدیران شهری موجودی زنده است که علاوه بر وجوه فیزیکی، وجوه اجتماعی اقتصادی و فرهنگی آن نیز حائز اهمیت میباشد.

در مدیریت شهری سنتی و فرسوده که هم اکنون در کشورهای غیر پیشرفته دیده می شود، اداره کنندگان شهر آن چنان دست به گریبان مشکلات جاری همچون آلودگی زیست محیطی، بد مسکنی، ترافیک شهری، امنیت شهری، اشباع زیر ساخت ها، کمبود سرانه های خدماتی، سیل عظیم جمعیت و... می باشند که موضوعات مهمتری چون فقر، کمبود سرانه های اقتصادی و فرهنگی، اقشار بحران زا چون گرسنه ها، معتادان، کودکان کار، بیخانمان ها، بیکاران، زنان سرپرست خانوار، ضعف فرهنگ زندگی شهری، ضعف روحیه ی مشارکت پذیری در امور شهری، ضعف مطالبه گری شهری، فقدان فرهنگ رانندگی و... مورد غفلت قرار گرفته است.

امروزه شهرداری‌ها دیگر مراکز خدمات رسانی و مسئول آب و جارو کردن شهرها نیستند بلکه موضوعات مبتلا به مردمان شهر ایجاب می‌نماید که به نهاد خدماتی اجتماعی و فرهنگی مبدل گردند این در حالیست که به طور وضوح توسعه‌ی هر کشوری در تمامی ابعاد با نحوه اداره شهرهای آن هم بستگی عمیقی دارد و تحقق چشمانداز کشوری در گرو تحقق چشم‌انداز همهی شهرهای آن نهفته است، کشور پیشرفته با شهرهای عقب افتاده وجود خارجی ندارد.

به همین دلیل شیوهی جدیدی در نحوه‌ی اداره شهرها لازم است که مبتنی بر نگرش نوین از حاکمیت و حکمرانی شهری باشد تا در اداره‌ی شهر به گونهای عمل نماید که نه تنها دولت بلکه مشارکت مردمی را نیز به یاری طلبیده و زمینه و توان جذب همکاری آنان را داشته باشد. نباید این موضوع فراموش گردد که هر گونه تصمیم‌گیری، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در اداره‌ی شهر و نحوه‌ی مدیریت و راهبرد توسعه‌ی آن کاملاً تحت تاثیر نظام و سیستم حکومتی حاکم بر کشور و بالطبع ایدئولوژی و تفکرات و نگرش حاکمان آن می‌باشد در تب و تاب جهانی شدن و رقابت شدید شهرها در جذب سرمایه‌ها و ارتقاء رفاه شهروندان در ابعاد مختلف اجتماعی-اقتصادی و ... پیامدهای زیان‌باری همچون کاهش حس تعلق خاطر، از دست رفتن هویت محلی، دو قطبی شدن جامعه، نزول زیست محیطی و... نیز بروز می‌نماید، لاجرم برای مواجه شدن با این تبعات چاره‌ای نیست جز این که هدایت و رهبری خرد مندانه و اصولی توسعه شهرها را بجای خوش‌باوری و رهاسازی رشد شهرها جایگزین نمود.

در چنین حالتی مدیریت شهری، دیگر صرفاً مدیریت مشکلات شهر را بر عهده ندارد بلکه فراتر از این موضوع، راهبری شهر به سوی توسعه همه جانبه و پایدار را بر عهده دارد.

و نکته مهم اینکه با ابلاغ چشم‌انداز ۱۴۰۴ و سیاست‌های اقتصاد مقاومتی، ضرورت دارد که چشم‌انداز و برنامه راهبردی شهرها (CDS) بر این مبنا تهیه و تدوین و به اجراء در آید زیرا ایران اسلامی زمانی به اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴ خواهد رسید که شهرهای آن به قابلیت لازم رسیده باشد، به همین دلیل دستورالعمل مزبور تدوین و ابلاغ می‌گردد تا مجموعه مدیریت شهری ۳۱ شهر با مرکز استان‌ها نسبت به تدوین آن اقدام نمایند، قبلاً از زحمات دست‌اندرکاران این اقدام اثر بخش و مهم تقدیر و تشکر بعمل می‌آید. در انتها لازم است از آقایان دکتر ترکاشوند شهردار محترم کرج، دکتر احمد خورشیدی

آزاد، محمد شهسوار حقیقی، خانم دکتر دیندارلو و سیاه مرزکوهی که در تهیه و تدوین کتاب مزبور ما را یاری نمودند تشکر و قدردانی بعمل می آید.

محمدابراهیم مداحی

رئیس کمیسیون چشم انداز و امور نخبگان

فصل اول

مواضع و بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در باره‌ی مدیریت شهری و وظایف شهرداری‌ها

شهرداری در سه سطح با مردم در ارتباط هست. سطح اول خدمت به مردم، سطح دوم حفظ و توسعه فضای سبز سوم در سطح فرهنگ. جدای از این سطوح شهرداری باید به سه مولفه در سازمان خود توجه لازم بکند، اول مبارزه با فساد در سیستم شهرداری و بافت مدیران شهری، دوم ارتقاء سطح علمی اداره شهر و سوم همکاری با سایر دستگاه‌ها.»

۱۳۹۴/۰۵

«در مراجعات مردمی باید تسهیل و تسریع کار مردم، تکریم آنان و اعتمادسازی به عنوان ۴ شاخص مهم مورد توجه جدی باشد.»

۱۳۸۴/۰۳/۲۱

«شهرداری‌ها همواره در معرض افراد فرصت طلب و سودجو قرار دارند اما ارتباط با مردم و دسترسی آسان آنان به مدیران شهرداری‌ها، موجب می‌شود زمینه بسیاری از فرصت طلبیها از بین برود.»

۱۳۸۶/۰۴/۰۴

«باید در اداره شهر از روش‌های علمی و محققان برجسته دانشگاه‌ها نیز استفاده شود. این بسیار ضروری لازم است، من روی این موضوع تکیه می‌کنم، از علم و فکر و برنامه و اشخاص عالم استفاده کنید، هر چه می‌توانید، عقول صاحبان عقلی را بر عقل خودتان بیفزائید و ذخیره عقلانی خود را تقویت کنید تا بتوانید کارها را انجام دهید.»

۱۳۸۶/۰۴/۰۴

«مسئله گیاه و بوستان و درخت و این چیزها جزء مسائل اصلی است. اینها را جزء مسائل فرعی نباید به حساب آورد، درست است که در شمارش مسائل سیاسی کشور، چشم‌ها و نگاه‌ها به سمت اقتصاد، به سمت فرهنگ‌ها، به سمت مسائل پولی کشانده می‌شود. معمولاً اینجور است، لیکن اگر با دقت نگاه کنیم، مسائلی که مربوط به زیست انسانی است بیشتر از آنها اهمیت دارد.»

۱۳۸۹/۱۲/۱۷

توسعه شهر و سوابق آن

در دهه های اخیر پیشرفت کشور به سمت یک جامعه مدرن و توسعه یافته، شتاب و اهمیت ویژه ای پیدا نموده است. یکی از شاخص های اصلی و مهم این توسعه و پیشرفت، رشد و گسترش شهرها و بخصوص شهرهای بزرگ آن می باشد. از طرف دیگر با توجه به رشد روزافزون جمعیت کشور و بخصوص افزایش جمعیت شهرهای بزرگ که علاوه بر عامل مولید و مرگ و میر، عامل مهاجرت مردم از روستاها و شهرهای کوچک، رشد آن را تشدید میکند، توجه به توسعه شهرهای بزرگ اهمیت دو چندان پیدا کرده است ولی آنچه مورد سوال می باشد این نکته است که توسعه این شهرها چگونه و به چه صورتی باید انجام گیرد که نیازهای آینده کشور را تامین نماید و با توجه به وجود چشم انداز ۱۴۰۴ کشور، توسعه شهرها چگونه خود را با این سیاست کلان تطبیق نماید؟ در این زمینه با مطرح شدن اصل توسعه پایدار و مباحث مربوط به آن، دیدگاه های مربوط به توسعه شهری و بهبود شهر با توجه به نیازهای آینده انسجام بیشتری پیدا نموده و سعی گردیده توسط این اصل برای سوال های فوق پاسخ های مناسبی ارائه شود. در همین راستا با توجه به کمبود منابع (زمین، خاک، هوا و ...) و برای کاهش هزینه های توسعه شهری و ارائه خدمات مطلوب تر و مطابق با اصول توسعه پایدار و در عین حال اقتصادی، توجه به توسعه هدفمند شهر افزایش یافته و ساماندهی شهری به عنوان یکی از مهمترین مقوله ها در زمینه توسعه شهری مطرح گردیده که سعی دارد با تحول در نحوه نگرش به توسعه شهری زمینه پایداری بیشتر شهر را فراهم آورد. اغلب دو مفهوم و اصطلاح شهر پایدار و توسعه پایدار شهری به دلیل نزدیکی معنایی و اصطلاحی به جای یکدیگر بکار می روند برای تمایز این دو اصطلاح باید توجه داشت که کلمه توسعه در عبارت توسعه پایدار در واقع نشانگر فرایندی است که طی آن پایداری می توان روی دهد. اما پایداری مجموعه ای از وضعیت هاست که در طول زمان دوام می یابد. بر این اساس توسعه پایدار شهری وضعیتی ثابت و هماهنگ به شمار نمی آید. بلکه فرایندی متحول است که در غالب آن استفاده از منابع، تامین نیازهای اساسی، بهبود و ارتقاء سطح زندگی برای همه، حفظ و اداره بهتر اکوسیستم ها و ایجاد آینده های امن و سعادت مندتر با نیازهای کنونی و آتی انسان سازگاری پیدا می کند. بنابراین می توان گفت که چنین توسعه ای مفهومی جامع دارد و با تمام جنبه های زندگی انسان مرتبط می باشد.

مفهوم توسعه پایدار شهری در ادبیات جهانی برای نخستین بار در سال ۱۹۸۷ میلادی با انتشار گزارشی کمیسیون جهانی محیط زیست و توسعه سازمان ملل متحد با نام «آینده مشترک ما» مطرح شد. این گزارش که به گزارش «بروتلند»

مشهور است توسعه پایدار را به صورت ذیل تعریف می نماید:

«توسعه پایدار توسعه‌ای است که نیازهای زمان حال را تامین می کند بدون آنکه توانایی نسل های آتی در پاسخگویی به نیازهایشان را به خطر بیندازد.»

تحول مفهوم توسعه در خلال قرن گذشته خصوصاً ۵ دهه اخیر آن، مفهوم توسعه شهری را نیز متحول نموده است. پس از جنگ دوم، مفهوم کلی توسعه از چارچوب یک رویه صرفاً اقتصادی و عمدتاً به مفهوم رشد آغاز گردیده و با بسط و تبیین، در حال حاضر در غالب توسعه پایدار مطرح میگردد و مبتنی بر کلی نگرى و جامع نگرى می باشد.

بررسی سیر تحولات اندیشه و تفکر توسعه طی ۵۰ سال گذشته، به خوبی بیانگر آن است که پس از بعد اقتصادی، ابعاد اجتماعی و زیست محیطی نیز بر مفهوم توسعه افزوده گردیده و توسعه پایدار در مسیر انطباق این ابعاد، واقعیت های پیچیده حیات شهری را مشخص و برای کاهش یا رفع تنگناها و نارسایی ها راه حل های اجرایی مختلف و در عین حال جامعی ارائه می نماید. بر این اساس توسعه پایدار شهری عبارت است از توانایی انتخاب توسعه ای که به رابطه بین سه E احترام می گذارد، این سه E عبارتند از اقتصاد، اکولوژی و برابری اجتماعی.

گسترش افقی و عمودی شهرها، ضعف خدمات رسانی و اقدامات عمرانی در شهرها و بسیاری ناهنجاری ها و نابسامانی های شهری دیگر در ابعاد مختلف اکولوژیکی، اقتصادی و اجتماعی به خصوص در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران، هشدار است برای دست اندرکاران دولتی، متخصصین و مدیران شهری که هم اینک توسعه آتی شهر را براساس برنامه ریزی صحیح و جامع مدیریت و راهبری نمایند.

توسعه راهبردی شهری که از سال ۱۹۷۶ میلادی در کنار مفاهیم دیگری چون توسعه پایدار شهری و پروژه شهر سالم در دستور کار یکی از برنامه های توسعه سازمان ملل با عنوان «مدیریت شهری» قرار گرفت. به توسعه جامع و کامل و همه شمول زندگی شهری اطلاق می گردد و برنامه ای است که در بلند مدت، شهر را به نقطه شهر قابل سکونت و پیشرفته مبدل می سازد و معنای کاربردی آن یعنی چشم انداز بلند مدت یک شهر است که براساس آن برنامه های اقدام متعددی (action plan) تعیین می گردد. و معنی لغوی آن از سه واژه city Devel- opment Strategy تشکیل شده است.

اجزاء برنامه توسعه راهبردی شهر

برنامه توسعه راهبردی شهر بمثابة هر برنامه بلند مدت از اجزاء و مراحل تشکیل گردیده که از مباحث کلی و کلان شروع شده و به امور اجرایی و قابل لمس ختم می گردد، بطوریکه هر مرحله کلان برای اجرایی شدن بایستی به مراحل ریزتر تبدیل گردد و اجزاء سه گانه CDS به شرح زیر بیان می گردد:

۱. چشم انداز

شمای کلی و بیان توصیفی فشرده از آینده شهر بوده که قرار است با تبلور یافتن استعدادهای شهر به آن نقطه برسد.

۲. راهبردها

راهکارهای اجرایی بلند مدت که از چشم انداز شهر تولید میگردد و کمک می نماید تا چشمانداز محقق گردد.

۳. اقدامها

از هر راهبرد شهری چندین اقدام عملی یا پروژه تعریف میگردد که با اجراء و به هم پیوستن آنان هدف نهایی یا چشم انداز شهر محقق می شود.

پارادایم مدیریت شهری

تغییر از درون و تغییرات تدریجی که از ضعف به توانایی و از نقص به کمال، نقطه آغازین توسعه و پیشرفت هر جامعه ای است.

جوامع برای پیشرفت و تعالی نیازمند این هستند که از پوسته تنگ تفکرات و روش های قدیمی خود را خلاص نموده و خود را در مسیر تغییر و تحول مورد نیاز قرار دهند و طرح

جدیدی را تجربه نمایند، مانند جوجه درون تخم مرغ زمانی می تواند دنیای جدید یا «پارادایم» را تجربه کند که با رشد تدریجی و آرام از درون، پوسته خود را بشکند و وارد دنیای جدید شود.

پارادایم به معنای فرایند تدریجی و تغییر درونی یک پدیده برای فرار از وضعیت سنتی و قدیمی و فرسوده و رسیدن به فضای جدید و توسعه یافته است.

پارادایم، عنصری برای حل و رفع معضلات و مشکلات فعلی و رسیدن به وضعیتی است که از همه مزیت ها و قوت ها به منظور رسیدن به وضعیت و فضای بهبود یافته و پیشرفته مورد بهره برداری قرار می گیرد. و پارادایم مدیریت شهری یعنی تفکر و اندیشه و مکانیزم جدید مدیریتی اداره شهرها با شرایط جدید است که مبنای جوشش آن از درون شهر و توسط آحاد شهروندان اعم از مدیران و نخبگان و شهروندان آغاز می گردد.

فصل دوم

فرایند تشریحی تدوین و اجرای CDS

مقدمه

یکی از مزیت‌های جامع‌نگری در تنظیم سند CDS در نظر گرفتن تمام پارامترهای دخیل در مسائل شهری است که لازم است، مطالعات به شرح ذیل در دستور کار قرار گیرد.

- ❖ تحلیل‌های اقتصاد کلان
- ❖ زیرساختها
- ❖ ظرفیت مالی
- ❖ مهاجرت
- ❖ جمعیت
- ❖ مدیریت اسکان
- ❖ فرم شهر و شبکه ارتباطی
- ❖ درآمدهای پایدار
- ❖ چگونگی ایجاد هماهنگی مدیریت شهری
- ❖ اقشار بحرانی (مانند گرسنه‌ها، بی‌خانمان‌ها، معتادان، بیکاران، کودکان کار، زنان سرپرست خانوار و ...)
- ❖ گردشگری
- ❖ ترافیک و حمل‌ونقل
- ❖ مقابله با فقر و از بین بردن دو قطبی اجتماعی و آموزشی و منابع انسانی، خدمات و براساس شرایط شهر، موضوعات مطالعاتی دیگری نیز در دستور کار می‌تواند قرار گیرد که بسته به شرایط بومی شهرها، متغیر خواهد بود. بطورکلی می‌توان سند راهبردی توسعه شهری (CDS) را به سه بخش زیر تقسیم بندی کرد:

- ۱) تدوین چشم انداز: ایجاد فهم مشترک و راهبردی میان گروه‌های ذینفع در مورد آرمان‌ها و اهداف کلان بلندمدت و تصویری از نقطه‌ای که قرار است شهر به آنجا برسد (و این کار در قالب یک بیانیه توصیفی و کلان نوشته می‌شود)
- ۲) تدوین راهبردها: یافتن اهرم‌ها و راهکارهای موثر برای تحقق چشم انداز (برنامه‌های بلندمدت هدفدار)
- ۳) برنامه‌های اجرایی یا پروژه‌ها (Action Plans)

تذکر

۱) CDS در صدد پاسخگویی به سه سوال است:

- اول اینکه شهر در کجا قرار دارد؟ (وضعیت موجود)
- دوم اینکه شهر به چه نقطه‌ای می‌خواهد برسد؟ (چشم انداز)
- سوم اینکه چگونه می‌خواهد به نقطه‌غایی برسد؟ (راهبردها - اقدام‌ها)

۲) هر شهر می‌تواند چندین چشم انداز داشته باشد هر چشم انداز خردتر و اجرایی‌تر شده و به چندین راهبرد تقسیم می‌گردد. هر راهبرد نیز در نهایت به چندین اقدام یا پروژه ختم می‌گردد بنابراین نقطه نهایی چشم انداز هر شهر شامل چندین پروژه اجرایی درحوزه‌های کالبدی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی خواهد بود که از عملیاتی شدن این پروژه‌ها، هدف چشم انداز محقق خواهد شده و C.D.S آن اجرا خواهد شد. بنابراین برنامه توسعه راهبردی شهر آرزوها و آرمان‌های کلی و کلان و آسمانی است که به اقدام‌های زمینی و قابل لمس منجر می‌گردد.

گام های شش گانه تدوین سند CDS

گام اول: برنامه ریزی و طراحی و ساختار کار

در گام اول لازم است قالب تشکیلاتی و کارگروه های تخصصی و گوه های مرجع به همراه ابزار و امکانات مورد نیاز ایجاد گردد و این مرحله شامل اقدامات زیر می تواند باشد:

الف: تشکیل کمیته CDS با عضویت معاون عمرانی و معاون برنامه ریزی و توسعه استانداری - شهردار - فرماندار - رئیس شورای شهر به عنوان شورای اصلی کمیته (با دبیری شهردار شهر)

ب: هر کدام از سایر مدیران شهری و استانی اعم از روسای از حوزه های عمرانی - اقتصادی - صنعتی - کشاورزی - بانکی - فرهنگی - خدماتی ... بنا به موضوعات مبتلا به تشخیص شورای اصلی میز بصورت موردی یا موقت یا دائم می توانند در کمیته مشارکت داشته باشند.

پ: تشکیل بانک اطلاعاتی و کارگروه، اطلاع رسانی و تبلیغات: به منظور تبلیغات و اطلاع رسانی به مدیران - نخبگان - مردم نسبت به چشم انداز شهری و CDS از طریق پوستر و آگهی و خبرنامه و سایت اینترنتی و فیلم مستند و مصاحبه با شهروندان و مناظرات تلویزیونی و رادیویی و ... اقدام می گردد تا اینکه مقوله توسعه راهبردی شهر و آینده آن به دغدغه و مطالبه اول شهروندان مبدل گردد.

ت: تدوین ساختار کار و عملیاتی کردن آن: تدوین سند CDS بمثابة هر حرکت بنیادی دیگر نیازمند ایجاد ساختار کار بوده تا وظایف هر کدام از اعضاء مشخص گردد، ارتباط آنها تبیین بشود تا اینکه بتوان بر عملکرد آن نظارت کرد، به همین دلیل کارگروه های مورد نیاز راه اندازی می گردد و افراد شناسایی و جذب شده در این ساختار، سازماندهی خواهند شد و به عنوان مثال کارگروه درآمد پایدار، کارگروه سلامت، امنیت، گروه های بحران زای اجتماعی، اشتغال شهرسازی، محیط زیست، مسکن، فرهنگی، حمل و نقل و ترافیک و مالی

ث: کسب تعهد از کلیه گروه های ذینفع کلیدی به منظور تهیه و تصویب و اجرای سند (از جمله تفاهم نامه بین اعضاء کمیته - قرارداد بین شهرداری و مشاور)

ج: گفتن سازی

گفتمان سازی در قالب آموزش های کارگاهی با مشارکت مدیران شهری از مهمترین بخش تدوین و اجرای برنامه توسعه راهبردی شهر (C.D.S) بشمار میرود، با توجه به اینکه C.D.S به عنوان پیشرفته ترین و جدیدترین برنامه توسعه ای شهری است که در ایران برداشت کاملی از آن وجود ندارد و از نکات جدیدی نیز برخوردار است نمی توان بدون آموزش و توجیح دست اندرکاران وارد این مبحث مهم و اساسی شد و بهمین دلیل لازم است کارگاه ها و نشست های آموزشی مستمر و توجیحی توسط کمیته C.D.S هر شهر و با موضوعات زیر در دستور کار قرار گیرد:

- آگاهی از تجربیات جهانی و ملی
 - تشریح و آموزش وظایف هر کمیته و چگونگی تدوین راهبردها و اقدام های هر کارگروه
 - مکانیزم های تبلیغ و ترویج C.D.S و چگونگی تبدیل آن به دغدغه و مطالبه اول شهروندان
 - چگونگی تشکیل گروه های مرجع (مشاور، مدیران، نخبگان)
 - سایر موارد مورد نیاز
- چ: تهیه C.P.M (برنامه زمان بندی شده اقدامات): گام ها و مراحل اجرایی تدوین سند CDS می بایست براساس امکانات و محدودیت ها از حیث زمانی نقطه شروع به مدت ۸ ماه به طول بینجامد و زمان اجرای هر گام و مراحل آن به درستی تعریف گردد (برنامه زمان بندی شده ۸ ماه در پایان کتاب آورده شده است).

د: پشتیبانی فنی و مالی تهیه سند CDS

گام دوم: ارزیابی وضعیت

برای تهیه و اجرای سند CDS باید از وضعیت شهر و منطقه، یک ارزیابی جامع اقتصادی- اجتماعی صورت گیرد تا اصلاحات لازم برای تصمیم گیران و برای تحلیل روندهای آتی چالش ها، فرصت ها و ... فراهم شود. این اطلاعات نه تنها شامل وضعیت گذشته و حال است بلکه باید وضعیت آینده متصل و تغییرات احتمالی نیز بررسی شود تا در تدوین چشم انداز و راهبردها از قلم نیافتد. در واقع یک ارزیابی جامع و تحلیلی از وضع موجود شامل موارد زیر است:

۱) گردآوری اطلاعات پایه و مفیدی از منابع (قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها) شامل:

الف: اطلاعات جمعیت شناختی (اشتغال، آموزش و ...)

ب: اطلاعات اقتصادی (شرکت‌ها، سرمایه‌ها، بازارها، کارفرمایان، مالیات، درآمد و ...)

پ: اطلاعات زیرساختی (آب، برق، زمین، املاک، حمل و نقل، راه‌ها و ...)

۲) ارزیابی وضعیت شهر و ویژگی‌های منحصر به فرد آن شامل:

الف: ارزش‌ها، فرهنگ و ترجیحات

ب: ویژگی‌های تاریخی و کالبدی

پ: روابط اقتصادی در سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی

ت: مزیت‌های رقابتی و نسبی

۳) بررسی محیط خارجی و شناسایی عوامل ایجاد تغییر شامل:

الف: شناخت روندها، رویدادها و تحولات

ب: شناخت عوامل اجتماعی، فنی، منطقه‌ای، دولتی، مزیت محیطی و ..

پ: گونه‌بندی عوامل نوظهور، محتمل، دائمی، بحرانی، نامعلوم و قابل‌تأثیرگذاری

۴) برخی از اسناد فرادست و پایین دست توسعه شهرها عبارتند از:

الف: چشم‌انداز ۲۰ ساله کلان توسعه جمهوری اسلامی ایران

ب: طرح کالبدی ملی ایران

پ: طرح پایه آمایش سرزمین جمهوری اسلامی ایران

ت: سند ملی توسعه استان‌ها

ث: ضوابط ملی آمایش سرزمین

ج: طرح بلندمدت توسعه استان (سال ۱۴۰۴)

چ: برنامه های ۵ ساله بویژه چهارم و پنجم

ح: طرح جامع توسعه شهر

خ: طرح جامع توسعه استان

د: طرح تفصیلی شهر

ذ: طرح جامع شهر

ر: طرح کالبدی گردشگری

تذکر: قابل ذکر اینکه، اسناد مطروحه به عنوان نمونه ای از اسناد فرودست یا فرادستی پیشنهاد گردیده که کمیته مطالعات میز CDS می تواند این لیست را کاسته یا بیفزاید.

۵) روش های جمع آوری اطلاعات

الف: مطالعات اسنادی و کتابخانه ای

ب: پرسش نامه (با روش های نمونه گیری تصادفی و داوطلبانه)

پ: مصاحبه

ت: مشاوره و برداشت میدانی

۶) نکات کلیدی قابل توجه در این گام

الف: احتمالاً برخی شهرها دارای مطالعات یا سوابقی در تدوین سند توسعه راهبردی و شهری (CDS) می باشند، به همین دلیل اینگونه شهرها می توانند نسبت به اصلاح و تکمیل و بروزرسانی سند مربوطه اقدام نمایند. ب: اسنادی که برای توسعه بلندمدت برخی شهرها تهیه شده از انسجام لازم برخوردار نیستند.

پ: عمده‌تاً نگاه این اسناد از بالا به پایین است و مشخص است که بطور خاص از مردم در تدوین اهداف کلان مطرح شده، نظرخواهی نشده است

ت: در اغلب برنامه ها و اسناد بالادست و پایین دست اولویت ها و فرصت

ها مشخص نشده اند و لذا به هر حال، نوعی ابهام و عدم اطمینان در کار آنها وجود دارد.

ث: در اغلب برنامه ها و اسناد فوق الذکر متولی مشخصی برای اجرای پیشنهادها معرفی نشده به همین ترتیب منابع و نظام اجرایی نیز معلوم نیست. با این همه می توان اهمیت اسناد و برنامه های بالا دست وقتی پایینی دست را در تدوین چشم اندازهای توسعه شهر قزوین نادیده گرفت.

ج: اشکال اساسی همه اسناد توسعه شهری تک بعدی بودن و صرفاً نگرش کالبدی به شهر است و جنبه های انسانی و زنده از جمله اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی بطور مطلق مورد غفلت قرار گرفته است در صورتی که هدف CDS، رسیدگی به همه جنبه های شهروندان و زندگی شهری است.

چ: نتیجه مطالعات انجام شده و بویژه احصاء فهرست نقاط ضعف و قوت، تهدید و فرصت، مزیت و محدودیت که قلب این مطالعات شناخته شود می بایست مورد تصویب شورای شهر و کمیته CDS قرار بگیرد.

ح: به منظور تدوین یک روش کارا در برنامه ریزی توسعه راهبردی هر شهر، مرور تجارت شهرهای دیگر دنیا و نیز شهرهای داخلی که دارای این تجربه بوده اند، بسیار ضروری به نظر می رسد، به همین منظور بررسی تجارب سایر شهرها بایست مورد توجه قرار گیرد.

خ: نظرات مردم، مسئولین و کارشناسان: اخذ نظرات مردم و مدیران و نخبگان در ارتباط با نحوه تدوین برنامه راهبردی شهر از اقدامات اساسی به شمار می رود. بر همین اساس در جهت تدوین چشم اندازهای توسعه آتی و اینکه شهر چگونه شهری است و باید به چه سمت و سویی سوق داده شود، موضوعات زیر مطرح می شوند:

- وضع موجود شهر از منظر مخاطبین چگونه است؟
 - آینده شهر از نگاه مردم و دیگر مخاطبین چگونه پیش بینی می شود؟
 - چه افشاری بطور کلی مخاطبین ما هستند؟
 - چگونه می توان این نظرات را گردآوری کرد و به یک جمع بندی واحد رسید؟
- د: مخاطبین نظرسنجی عبارتند از ۳ گروه شامل: فرهیختگان دانشگاهی و نخبگان و هنرمندان، مسئولین و مدیران ساکن در شهر، ساکنین ۲۰ سال به بالا که حداقل ۵ سال سابقه سکونت در شهر را داشته باشند.

گام سوم: تدوین چشم انداز

- چشم انداز را در برنامه ریزی راهبردی و شهری، توصیفی فشرده و روشن از سیمای شهر در آینده می دانند که پس از به فعلیت درآمدن کلیه توان های بالقوه خود را نشان می دهد چشم انداز نقطه نهایی و غایی که برای سازمان دادن به کلیه تلاش های شهرها شکل می گیرد.

- هر شهر می تواند از چندین چشم انداز برخوردار باشد که در فرایند مطالعات و نظرسنجی از دینفعان به دست می آید که چشم اندازهای اولیه را چشم انداز گزینه گویند و پس از بررسی و مطالعات دقیق تر به چشم اندازهای برتر و نهایی دست می یابیم که آنان را چشم اندازهای بهینه می گوئیم.

- چشم انداز در برنامه توسعه راهبردی تصویر موضوعی است که قرار است شهر در آنجا باشد این تصویر قطعاً تصادفی نیست بلکه بازتاب درک و فهم مشترک ساکنان شهر، نمایندگان آنها، مدیران و مسئولین شهری و کارشناسان مربوطه است.

- در تعریف دیگری چشم انداز شهر یا محله، بیان وضعیت ایده آلی تلقی شده که جامعه امید دارد در آینده به آن نایل شود پس یک ویژگی مهم چشم انداز توسعه راهبردی شهری آن است که باید متعلق به همه باشد. چشم اندازهای توسعه راهبردی شهری دارای سه ویژگی هستند:

* وصف روشن و فشرده ای از شرایط ایده آل شهر در آینده بلندمدت (حداقل ۱۰ ساله)

* بیان ویژگی هایی که به شهر تصویری متمایز از زمان حال و در عین حال قابل درک می بخشد.

* مجموعه منسجم و متناسبی از آرمان ها و ارزش ها که برنامه ها و تصمیم گیری های آینده را هدایت می کند.

- چشم اندازهای توسعه راهبردی شهری، مزیت ها و توان های رقابت نسبی شهر را به عنوان شرایط ضروری برای بقاء و بالندگی آن مشخص و فراهم می نمایند.

- در جریان فرایند چشم اندازسازی، ابتدا با استفاده از تکنیک های مختلف مشارکتی، چشم اندازها معین شده و در مرحله بعدی محصول این فرایند تبدیل به بیانیه چشم انداز می گردد. ولی باید توجه نمود که ضرورتاً این فرایند در

همه جوامع به یک صورت واحد به اجراء در نمیآید. زیرا مثلاً تجربه نشان داده است که در کشورهای توسعه یافته دستیابی به چشم اندازه‌های مشترک بین مردم و نهادها و سازمان‌های مختلف، بواسطه وجود فرهنگ مناسب و تجربه و ساختارهای لازم مدنی، با سهولت بیشتری انجام می‌شود، در حالیکه در کشورهای جهان سوم جلب مشارکت مردم، مسئولان و مدیران بخش‌های مختلف در این فرایند و حصول اجماع بین آنها با چاش‌ها و مشکلات عدیده‌ای روبروست.

مراحل تدوین چشم انداز

۱. بررسی و بازبینی چشم اندازه‌ها و اهداف آرمانی موجود
۲. شناسایی و تدوین چشم اندازه‌های گزینه
۳. انتخاب چشم اندازه‌های بهینه
۴. تدوین بیانیه چشم انداز

بیانیه چشم انداز نمونه

چشم انداز تهران ۱۴۰۴

تهران ۱۴۰۴، جهان شهری است فرهنگی، دانش بنیان، با هویت اصیل ایرانی و اسلامی، زیبا، مقاوم، مرفه و معیار در دنیای اسلام.

چشم انداز کرمان

کرمان شهر زندگی و توسعه پایدار بر پایه شادابی و نشاط تمامی ساکنان، رفاه و عدالت، دسترسی به فرصت‌های برابر، پویایی اقتصادی، هویت و فرهنگ، مشارکت و همگرایی گروه‌های اجتماعی، آموزش و پیشرفت، امنیت و ایمنی سلامتی و بهداشت عمومی، محیط زیست سالم

چشم اندازه‌های برتر شهر قزوین

شهر قزوین در مرحله نخست دارای ۱۲ چشم انداز گزینه بود که پس از تحقیقات کامل تر و انجام اصلاحات مورد نیاز و اولویت بندی به ۵ چشم انداز بهینه یا برتر دست یافت که عبارتند از:

۱. شهری با یک نظام مدیریت شهری یکپارچه، برنامه محور، توانمند و شهروند مدار
۲. شهری پایدار، سالم، امن و با نشاط
۳. شهری با اقتصاد پویا، توانمند، دانش محور و رقابتی
۴. شهری تاریخی، با هویت، زیبا و جذاب برای گردشگران داخلی و خارجی
۵. قطب علمی، پژوهش و دانشگاهی در سطح ملی و فراملی

تذکرات مهم:

۱. چشم انداز شهرها پس از تایید توسط کمیته مربوطه می بایست به کمیسیون چشم انداز مجمع ارسال تا مراتب اطمینان از انطباق آن با چشم انداز ۱۴۰۴ مجدداً به شهرها عودت داده شود.
۲. این چشم اندازها پس از تصویب در شورای شهر و کمیته CDS (شورای اولیه متشکل از معاون عمرانی استانداری، فرماندار، شهردار، رئیس شورای شهر) به عنوان یک سند رسمی در دستور کار قرار خواهد گرفت.

گام چهارم: تدوین راهبردها

- * راهبردها یا استراتژی ها یک مرحله بعد از چشم انداز قرار دارند، چشم انداز به ما می گوید به چه نقطه ای قرار است برسیم و راهبردها نیز راههای رسیدن به چشم انداز یا بهترین و روان ترین راههای رسیدن به چشم انداز را ترسیم می کنند.
- * راهبردها حلقه واسط بین چشم انداز و برنامه های اجرایی هستند که از هر راهبرد، چندین برنامه اجرایی یا (Action Plan) بوجود می آید.
- * راهبردها را می توان از جمله تصمیماتی دانست که اهداف یک برنامه و طرح را هماهنگ نموده و مسیرهای اصلی دستیابی به آنها را تعیین می کنند.
- * راهبردها جهت گیری و شرایط لازم و مناسب برای حرکت به سمت اهداف کلان را نشان می دهند.
- * راهبردها باعث می شوند که شهر پس از طی مراحل تدریجی، پای خود را از وضع موجود فراتر نهاده و به چشم اندازها و آرمان های موردنظر دست یابد.

* استراتژیست‌ها هیچگاه همه گزینه‌ها و راه‌های امکان‌پذیر توسعه را برای پیشرفت شهر در نظر نمی‌گیرند، بلکه مجموعه‌ای از راهبردها را مدنظر قرار می‌دهند که قابل‌اجرا تر، جذاب تر، سازنده تر، پرمفعت تر، کم‌هزینه تر بوده و برای شهر، در مقابل رقبا مزیت به حساب آیند.

* در برنامه ریزی راهبردی از یک سو به عوامل بیرونی یا محیطی چون فرهنگ، تکنولوژی، آب و هوا، قوانین و از سوی دیگر به متغیرهای وابسته به عوامل و شرایط داخلی سازمان مانند آموزش کارکنان، شیوه‌های کنترل و برقراری ارتباطات است.

* نظام مدیریت همواره درصد آینده‌سازی برای سازمان است، بدین ترتیب علی‌القاعده و در صورت اتکاء مدیریت یک سازمان یا شهری آنها به این نظام:

اولاً: مدیریت شهر یا سازمان در هنگام بروز حوادث در شرایط سردرگمی و انفعال قرار نمی‌گیرد.

ثانیاً: قادر خواهد بود تا آنجاکه ممکن است آینده مطلوب را به درستی بسازد.

* مدیریت راهبردی اصولاً و کاملاً آینده‌نگر است، ولی به جای پیش‌بینی آینده دور سعی میکند اثرات تصمیمات جاری را در آینده مورد توجه و ارزیابی قرار دهد. لذا سعی میکند ساز و کارهایی را تدوین نماید که به شکلی نظام مند، ناظر به نتایج اجرای تصمیمات امروز در آینده باشند و به همین دلیل این نوع مدیریت، برای ارتباط بین راهبردها با برنامه‌های اجرایی کوتاه و میان مدت اهمیت بسیار زیاد قابل است.

* در مدیریت راهبردی به واسطه توسعه گستره خصوصیسازی و کاستن از تصدیگری دولتی، بخشها و گروههای متعدد مردمی، از جمله نهادها و انجمنهای غیردولتی و مردم نهاد، وارد عرصه اداره و توسعه شهرها شده‌اند و همین امر به توسعه شهرها سرعتی غیرقابل تصور داده است.

* در مدیریت استراتژیک شهری گروههای مردمی و مدیران و کارکنان به اندازه کافی در پیشرفت برنامه‌ها سهیم می‌باشند به همین دلیل تفاهم و هماهنگی بین آنها گسترش پیدا میکند.

فرایند تدوین راهبرد

فرایند برنامه ریزی راهبردی شامل اهداف، اقدامات و تصمیمات گوناگونی است که شهر را به هدف نهایی خود برساند. راهبرد یا به عبارتی کلی تر، رویکردهای تعیین کننده، زمینه ساز تدوین محور اجرایی شامل سیاست ها، برنامه ها، راهکارها و اقداماتی است که هدف اصلی آنها ایجاد آثار قابل اندازه گیری است که می توانند در تحقق چشم انداز کمک کنند.

مراحل تدوین راهبرد

۱. تنظیم جداول سوات (نقاط قوت، ضعف، فرصت ها، تهدیدها، مزیت ها، محدودیت های برگرفته از مطالعات وضع موجود که به آنها عوامل استراتژیک می گویند).
۲. انتخاب محورهای راهبردی واجد اولویت براساس تقابل عوامل استراتژیک با یکدیگر
۳. تعیین سیاست ها، راهکارها و اقدامات مناسب، طراحی اهداف کمی و شاخص های ارزیابی، طراحی فعالیت های پیمایشی و ارزیابی و تعیین چارچوب زمانی
۴. تدوین برنامه کار شامل تعیین مسئولین و متولیان، برنامه ها، تخصیص منابع و تعیین چارچوب زمانی لازم برای هدایت مسیر از مرحله طراحی تا اجراء
۵. تدوین برنامه ها و طرح های اجرایی، تهیه و تنظیم طرح هایی که در واقع پاسخگوی سوالات زیر باشند:

الف) مسئولیت ها (چه کسانی باید چه کاری را انجام دهند؟)

ب) تخصیص منابع (با چه میزان و از چه منابعی)

پ) چارچوب زمانی (به چه ترتیب بود چه مدت زمانی؟)

یک راهبرد علاوه بر اینکه قاطع است، باید انعطاف پذیر و قابل تجدیدنظر بوده و قابلیت پاسخگویی داشته باشد.

ج) نکته مهم این است که راهبردهای انتخاب شده توسط کمیته CDS تایید شده اند به کمیسیون چشم انداز مجمع ارائه می گردد تا پس از تایید آن، مورد تصویب نهایی مدیران استانی و شهری (شورای شهر، شهردار، فرماندار) برسد تا برای تدوین اقدام ها (پروژه ها) مورد استفاده قرار گیرد و به تغییر بهتر، پروژه ها بر اساس راهبردهای مصوب، تهیه گردند.

نمونه راهبردهای تحقق چشم اندازهای شهر قزوین

چشم اندازهای شهر قزوین

چشم انداز اول قزوین: چشم انداز شهری با مدیریت برتر

راهبرد اول: استقرار نظام تدوین و نظارت بر توسعه راهبردی شهر قزوین
راهبرد دوم: قرار دادن اجرای برنامه توسعه راهبردی شهر در اولویت اول شورای برنامه ریزی و توسعه استان و مدیریت شهری و در طول دوره افق های برنامه
راهبرد سوم: اعتمادسازی بین شهرداری و مردم و زمینه سازی برای مشارکت کامل آنان در امور مختلف شهر
راهبرد چهارم: بسترسازی به منظور تبدیل شهرداری قزوین به یک نهاد ستادی کل نگر، تخصصی، دانش گرا و برنامه محور

چشم انداز دوم: شهر پایدار

راهبرد اول: استقرار سامانه دفاع غیرعامل شهری در مقابل سوانح و حوادث
راهبرد دوم: زمینه سازی برای سپردن نقش اصلی و محوری به مردم و بویژه جوانان در اجرا و تعمیق توسعه پایدار شهری در قزوین
راهبرد سوم: متعادل سازی فضاهای شهری و محرومیت زدایی و افزایش سطح بهداشت جسمانی و روانی
راهبرد چهارم: استقرار الگوی دسترسی آسان به خدمات شهری و حرکت پیاده محور

گام پنجم: برنامه های اجرایی (Actions Plans)

- * اجرا، دشوارترین بخش فرایند می باشد، هدف این مرحله به اجراء درآوردن برنامه های اجرایی و نهادینه کردن فرایندهای برنامه توسعه با رویکرد استراتژیک است.
- * از هر راهبرد چندین برنامه اجراء به دست می آید که از براینده این برنامه

های اجرایی یا پروژه ها، چشم انداز شهر محقق می شود.

* سند CDS محصولی نیست که به سرعت تولید و به اجرا درآید، لذا بهتر است برای جلوگیری از خستگی طرف های ذینفع در طول مدت اجراء کار محوره های راهبردی، که به مبرم ترین مسائل و دغدغه ها پاسخ می دهد و انتظار می رود که نتایج عملی و پیشرفت آن سریع بروز یابد، آغاز شود.

* در این مرحله، برانگیختن و ایجاد تهیه در کلیه شرکت کنندگان از اهمیت حیاتی برخوردار است و به منظور بهره وری در مرحله اجرا حتماً باید اختیارات و مسئولیت های افراد تعریف گردد.

* یکی از نکات کلیدی اجرای برنامه راهبردی نقش مهم مسئولان و پشتیبانی از فرایند است رهبران و مدیران (نظیر شهرداران و سران حکومت محلی و مسئولان شهری) برای آماده سازی اجرای این برنامه باید در راستای حمایت از چشم اندازها و مأموریت شهر، با یکدیگر هم پیمان و متحد شوند. این همسویی باید در بخش خصوصی، دولتی، جامعه و حتی ذینفعان مشتاقی که گستره عملشان خارج از محدوده شهری است، باشد.

* تغییر در نگرش و رفتار مردم نیز برای حمایت از مشارکت همگانی ضروری است. اغلب، یک پروژه یا یک برنامه در شهر، بدون در نظر گرفتن تمایلات ذینفعان و یا نظرسنجی از آنان طراحی و اجراء می شود، در حالیکه ذینفعان باید از ابتدا و در هر کجا که مقتضی است درگیر مراحل فرایند پروژه بوده و در آن مشارکت داشته باشند این موضوع یکی از نکات کلیدی است که در فرایند CDS لحاظ شده است.

* مدیریت اجرای CDS، بایستی در مرحله اول تعدادی پروژه گزینه را انتخاب نماید و در مرحله دوم و بر مبنای بودجه های قابل حصول، پروژه های بهینه یا برتر را که تحول آفرین، یا اثرگذاری ملموس تر، قابلیت اجراء می باشد را انتخاب و در دستور کار قرار خواهند داد.

نکته مهم

فهرست پروژه های اجرایی که نتیجه و ماحصل CDS می باشند بایستی به تصویب مدیران شهری برسد و مبنای فعالیت تا سال ۱۴۰۴ قرار گیرد.

- برنامه توسعه راهبردی شامل که در نهایت تهیه می گردد شامل چشم انداز ها، راهبردها، اقدام ها (پروژه های) هر شهر در افق ۱۴۰۴ می باشد که به عنوان یک سند رسمی و قانونی و فراقوه ای به تایید و ابلاغ مقام معظم رهبری رسیده و اعلام می شود تا ۱۰ سال مبنای تلاش همه دست اندرکاران شهر قرار گیرد.

گام ششم: پایش و ارزیابی

با آغاز نمودن اجرای محورهای راهبردی باید مکانیزم ارزیابی و پیمایش را نیز مستقر نمود، در واقع مرحله پیمایش را نمی توان از مرحله اجرا مجزا دانست. این دو مرحله بطور همزمان انجام می گیرند. پیمایش فرآیندی مستمر است که در طول مرحله اجرا، اطلاعات پر اهمیتی را برای ذینفعان فراهم می کند و زمینه لازم برای حسابرسی و پاسخگویی در قبال معرف منابع را ایجاد نماید.

یک سیستم پیمایشی باید اهداف واضح را مد نظر قرار داده و شاخص های قابل اندازه گیری و معتبر برای سنجش آن را ارائه دهد و بتواند پاسخگوی تناسب ورودیهای پروژه و میزان اثربخشبودن خروجیهای آن باشد.

فصل سوم

فرایند کلی تهیه برنامه توسعه راهبردی شهری (C.D.S)

مقدمه

شهرها در معنا بالاترین و والاترین عرصه بروز، ظهور و اعتلای فرهنگ‌ها هستند. کلمه فرهنگ در زبان فارسی به معنای از پایین برداشتن و کندن و در بالا قرار دادن است (لغت نامه دهخدا) - در این مفهوم فرهنگ فرایند تحولی است که در آن می‌باید هر پدیده و عنصری از ضعف به توانایی و از خامی به پختگی و از نقص به کمال و از نادانی به دانایی حرکت نماید.

بدین ترتیب شهر را با عنوان «تمدن» از همه انواع مجتمع‌های زیست‌انسانی متمایز می‌کند، زیرا آئینه تمام‌عیار اوج پیشرفت و توسعه شهری است. اهمیت این موضوع از آنجا ناشی می‌شود که هر جامعه‌ای، و در هر مقطعی از زمان قادر به دست‌یابی به تمدن نیست مگر بسیاری از مسایل و معضلات پیچیده را حل کرده و مراحل دشواری را در ابعاد مدیریتی، علمی، فرهنگی، فنی، اجتماعی، اقتصادی و ... پشت سر گذاشته باشد در غیر این صورت ما با یک «شبه‌شهر» و «شبه‌تمدن» روبرو خواهیم بود.

تعاریف و شناخت امروز ما از شهر، با توجه به آنچه گفته شد، بسیار ناقص، ناکافی و حتی غلط است. شهر به ویژه شهرهای با سابقه تاریخی نه تنها می‌باید نماد و مظهری از اعتلای فرهنگی زمان معاصر جامعه خود باشند بلکه باید ذخایر غنی حاصل از سابقه تاریخی شهر را نیز در معرض دید، تجربه و قضاوت همگان قرار دهند چنین شهری قطعاً می‌باید از ویژگی‌های خاصی برخوردار باشد. شهری که در آن انسان این فرصت و موقعیت را پیدا کند تا به مراتب بالای انسانی دست‌یابد. مسلماً چنین محیطی می‌باید واجد نظم، امنیت، سلامت، امکانات لازم، آرامش و ثبات باشد.

نکته دیگر آنکه شهر به مثابه دستگاه عظیمی است که از یک منابع مختلف و انرژی وارد و از سوی دیگر محصولات خاصی تولید و خارج میشوند. این محصول مطمئناً تحت تأثیر مستقیم فرهنگ هر جامعه‌ای، متفاوت و شاید

متضاد باشند. شهر ضمناً محل تولید و بازتولید علم، دانش، خلاقیت، مهارت، فرهنگ و اخلاق نیز هست. در مجموع می توان دریافت که انتظارات بسیاری از شهرها و به ویژه شهرهای تاریخی در فراهم نمودن زمینه لازم برای رشد و تعالی انسانها وجود دارد.

حال باید دید آیا شهرهای امروز ما در جهت تحقق انتظارات فوق قرار دارند یا خیر و اگر قرار ندارند مشکل در کجاست؟

متأسفانه شهرسازی امروز ما در ایران، با تعریف کالبدی از شهر، در واقع آن را فقط فقط یک ماکت بسیار بزرگ فیزیکی تصور می نماید که برای شکل گیری و تداوم آن تنها توجه به بخش کلیدی، از طریق ارایه طرح های عمرانی، ساختمانی و تأسیساتی کفایت می کند، در حالی که فلسفه شهرسازی در واقع مهندسی تمدن است، و موظف است شرایط لازم برای شکل گیری و تحقق تمدن را فراهم نماید، در غیر اینصورت مانند آن است که برای تربیت و اعتلای انسان تنها به تامین لباس و کتف و کلاه او اکتفا شود.

در حدود یکصد سال اخیر، حذف انسان و انسانیت او از فرآیندهای توسعه شهری در ایران کاملاً عوارض و تبعات خود را نشان داده است. به ویژه آنکه، حتی به مسایل عمده دیگری چون مدیریت شهری، اقتصاد شهری و منابع مالی، محیط زیست شهری، شرایط اجتماعی و فرهنگی شهرها و ... نیز بی توجهی شده و طرح های کالبدی، عملاً فارغ از عوامل فوق تهیه و ارائه شده اند. طرح هایی که طبق آمار موجود هرگز نتوانستند به طور کامل به مرحله اجرا درآیند. شرایط نگران کننده شهرهای ما، نسبت به شهرهای کشورهای که حتی در قید مسایل معنوی و اخلاقیات نیز نیستند، ایجاب می کند که مسئولان و مدیران شهری ما، در همه کشور با حساسیت بیشتری، به این امر توجه نمایند.

فاصله بسیار زیاد شهرهای ما با کشورهای دیگر، و به عنوان تنها کشور شیعه جهان و کشوری که در شکل گیری تمدن بشری سهم عمده ای داشته است، امری غیر قابل قبول است. بهمین علت تلاش هایی در جهت اصلاح در امور مربوط به شهر، شهرسازی، مدیریت شهری و شهرنشینی در حال انجام است. این در حالی است که انتظار مردم، مسئولان، مدیران و ... از شهرها هر روز گسترده تر می شوند و عوامل بیشتری را در برمیگیرند. امروزه مردم به راحتی و با گسترش امکانات ارتباط بین المللی، قادرند با کمیت ها و کیفیت های محیط زیست شهری در سایر کشورها آشنا شوند، نمی توان از آنان توقع داشت که انتظارات آنها حتی پایین تر از سطح سایر کشورهای در حال توسعه باشد.

مسئلاً ایجاد تغییرات جزئی و انجام فعالیت های مقطعی نخواهد توانست. این معضل را حل کند و باید از روشهای پیشرفته تر در برنامه ریزی های شهری استفاده کرد. روش هایی که مشکلات و موانع واقعی بر سر راه توسعه همه جانبه شهرها را احصاء کرده و با توجه به امکانات و محدودیت های واقعی، سعی در حل مشکلات شهر و تسهیل در امر توسعه آن نمایند. دلیل عنوان نمودن این موضوع آن است که باید توجه نمود که اگر ممکن بود با اتکاء به دیدگاه ها، رویکردها، روش ها و فنون فعلی و با استفاده از طرح های صرف کالبدی، مسایل شهرها را حل کرد، تا کنون این مهم باید، نه یکبار بلکه بارها و بارها تکرار شده است.

ایده تهیه برنامه توسعه راهبردی برای شهرها نیز از همین مواردیست که حاصل تلاشها و رایزنی ها و همفکری های بسیاری از مسئولان، صاحب نظران، اهل فن و دلسوزان برای توسعه واقعی و همه جانبه شهرها بوده است. پس از شکست عمده برنامه های سنتی شهری در دهه های اخیر در ایران، اینک زمان آن فرا رسیده که فکری نو و متفاوت را در این عرصه بکار بگیریم، همانطور که اشاره گردید برنامه توسعه راهبردی شهرها (CDS) از جمله پیشرفته ترین ایده ها و روش ها در زمینه برنامه ریزی و مدیریت شهری است.

اهداف برنامه ریزی توسعه راهبردی شهر (C.D.S)

۱. ایجاد زمینه تحول در دیدگاه ها و رویکردهای عمومی در مورد برنامه ریزی و توسعه و مدیریت شهری
۲. محور قرار گرفتن انسان و سونوشت او در نظام برنامه ریزی شهری به جای محور قرار دادن کالبد و فیزیک شهر
۳. ایجاد زمینه مشارکت عمومی و خاص در فرایند برنامه ریزی شهری و تبدیل آن به یک نظام تولید و بازتولید دانش و هماهنگی، همدلی، همفکری و همکاری حاصل از آن در جهت توسعه همه جانبه شهر
۴. فراهم آوردن شرایطی که مردم شهر به اندازه مدیران شهر در قبال آن احساس مسئولیت، وظیفه و ضمناً اختیار نموده و به شهر خود افتخار نمایند.
۵. شناخت توانمندی ها و محدودیت های بالقوه و بالفعل شهر و گریز از خیال پردازی های غیر عملی و غیر واقعی
۶. استقرار نظام برنامه ریزی توسعه شهری «فرآیند گرا» به جای نظام برنامه ریزی «محصول گرا» (طرح جامع و تفصیلی) و استقرار نوع و سطحی از مدیریت فرابخشی در جهت هدایت توان های متفرق در ارگانها و نهادهای مختلف به سوی تحقق چشم اندازها و اهداف تعیین شده (مدیریت یکپارچه و متحد شهری)
۷. ایجاد شرایط برنامه ای که در آن نهادهای مختلف ذی ربط، ذی صلاح، ذی مدخل، ذی نفع، ذی نفوذ به اندازه وزن و تأثیر خود در تدوین چشم اندازها، اهداف و راهبردهای توسعه شهر، شرکت فعال و مستقیم داشته باشند و خود را جدای از برنامه توسعه راهبردی شهر حس نکنند.
۸. ایجاد زمینه لازم برای ظهور عنصری به عنوان «شهروند» به عنوان یک عنصر فعال، آگاه، مسئول، همراه و همگام با توسعه شهر، و برطرف نمودن حالت بی تفاوتی، بی مسئولیتی، عدم احساس تعلق خاطر به شهر، عناد و عدم اطمینان در ساکنان شهر نسبت به شهر و آینده آن

فرایند تشریحی تهیه برنامه توسعه راهبردی شهر

در فرایند برنامه توسعه راهبردی شهر، ابتدا چشم اندازهای شهر(جایی که قرار است یا بهتر است شهر در آینده به آن نقطه برسد)، از طریق ایجاد تلفیقی از نظریات گروه ها و اشخاص تأثیر گذار و ذینفع و ذی صلاح و ذی ربط با برنامه های مؤثری که در سطح ملی، استانی، و شهری در رابطه با شهر ارایه و تصویب خواهند شد تهیه و برای تأیید و تصویب نهایی به سطوح بالای تصمیم گیری در شهر و استان ارائه می گردند و سپس این سند پس از تصویب نهایی وارد مرحله تدوین راهبردهای توسعه بر اساس چشم اندازهای مصوب می شود. این کار با بررسی تحلیلی کلیه امکانات، محدودیت ها، مزیت ها، نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدها و فرصت های موجود و ممکن در شهر، و طبقه بندی و اویت بندی آنها انجام می پذیرد، بدین ترتیب کلیه قوای بالفعل و بالقوه شهر در جهت دستیابی به چشم انداز هایی که مورد توافق عمومی شهر است بسیج می شوند، ولی فرایند در اینجا متوقف نمی گردد و برنامه ها و طرح های اجرایی، همراه با تعیین متولی، نظام مدیریت اجرایی، منابع مالی و زمان بندی مشخص قدم بعدی برای حرکت واقع گرایانه به سوی تحقق چشم انداز های توسعه شهر خواهد بود.

پس از تدوین چشم اندازها و تهدیدهای رو در روی شهر، راهبردهای فرابخشی، در مورد نحوه پیشبرد شهر به سوی چشم انداز ها و اهداف کلی توسعه ارایه خواهد گردید، در واقع این برنامه سعی در هدایت کلیه امکانات شهر به سوی اهداف کلان و بلند مدت تعیین شده دارد.

در این روش برنامه ریزی، گروه های مختلف اجتماعی شهر، به روش های گوناگون، به داخل فرایند برنامه ریزی جذب خواهند شد. لذا علاوه بر مطالعات نظرسنجی، با اعمال اشکال مختلفی از فعالیت های گوناگون مانند: تبلیغات در سطح شهر (بصورت پوستر و بنر) تماس با رادیو و تلویزیون محلی و ارباب رسانه ها، شرکت در نمایشگاه ها و برگزاری برنامه هایی در شکل میزگرد و امثالهم، بیان مطالبی در روزنامه ها و رسانه های محلی گزارش دهی به گروه های مختلف اجتماعی شهر، تشکیل کارگروه های بین بخشی و بخشی، و تشکیل گروه مرجع و نیز زمینه سازی برای شکل گیری یک نظام مدیریت فرابخشی برای مرحله اجرا، شرایط وقوع یک برنامه ریزی مشارکتی-فرابخشی فراهم میگردد.

همانطور که گفته شد مهم ترین و شاخص ترین مرحله تهیه برنامه های توسعه راهبردی، مرحله تدوین چشم اندازهای توسعه شهر است، زیرا در عمل نشان داده شده است که بدون وجود یک چشم انداز واقع گرایانه و مورد توافق جمعی در شهر، حتی اگر مدیران و مسئولان دستگاه ها و نهادهای مختلف که بر توسعه شهری مستقیماً تأثیر می گذارند، به طور کامل و تمام عیار به انجام مسئولیت ها و فعالیت های بخشی خود می پردازند، به واسطه عدم وجود یک هدف مشترک و همین طور عدم هماهنگی با یکدیگر، نخواهد توانست د رمديريت و توسعه شهری موفق باشند. به همین علت دیده می شود که با وجود سرمایه گذاری های قابل توجه و انجام هزینه های گزاف، شهرسازی ما در حال حاضر، هم در مقایسه با شهرسازی سنتی در ایران و هم در برابر شهرسازی در کشورهای توسعه یافته، حرفی برای گفتن ندارد و محیط های شهری ما با ده ها معضل اساسی آشکار و پنهان روبرو درگیر هستند. بنابراین در اولین مرحله، مسئولین عالی رتبه و سپس مدیران اجرایی استان و شهر، در جلساتی چشم اندازهای توسعه مورد نظر خود و نهادهای تحت نظرشان را برای شهر مطرح خواهد نمود. این چشم اندازها البته با چشم اندازهای قابل حصول از اسناد بالادست مانند سند چشم انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران، سند آمایش سرزمین، سیاست های کلی نظام، اقتصاد مقاومتی، برنامه های توسعه ۴ و ۵ ساله و امثالهم بایستی تطبیق داده شوند و سعی در ایجاد توافق بین آنها حاصل گردد. در این مرحله لازم است آرمان ها و آرزوهای مردم شهر در مورد آینده آن، نیز از طریق نظرسنجی اخذ شود. بدین تربیت در یک روند کارشناسی، چشم اندازهای مورد توافق اکثریت مردم و مجموعه مدیران و مسئولین اجرایی بدست خواهد آمد. تدوین این چشم اندازها که با برگزاری جلسات و کارگاه های تخصصی متعدد انجام می گیرد، در نهایت به تصویب نهایی شورای اسلامی شهر و فرمانداری رسیده و پس از آن پایه تدوین اهداف کلی و راهبردهای شهر قرار می گیرد.

مطالعات و تحلیل های بعدی در بخش های مختلفی چون مسایل اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، کالبدی، حمل و نقل، حاشیه نشینی و اقشار بحران زا و محروم، آسیب های جامعه شهری، محیط زیست، مسکن، مدیریت و مالیه انجام خواهد شد و نحوه از بین بردن یا کمرنگ کردن معضلات و موانع توسعه شهری و بسیج امکانات و فرصتهای ممکن برای رسیدن به چشم اندازهای مصوب از طریق تدوین راهبردهایی که بخش های مختلف را به شکل هماهنگ و همراه، به سوی آن چشم اندازها هدایت می کنند، ارایه خواهد شد. به این شکل در

اولین قدم‌ها مشارکت جدی مسئولان و مدیران استان و شهر و در قدم‌های بعدی پای بندی آنها به تعهدات صورت گرفته (تفاهم نامه یا قراردادهای)، نقش کلیدی و تعیین کننده در این نوع برنامه ریزی دارد. در نهایت نیز برنامه‌های اجرایی برای عملی شدن راهبردهای یاد شده پیشنهاد می‌گردد.

برنامه توسعه راهبردی هر شهر (CDS)، می‌بایست با بررسی شرح خدمات و تجربیات موجود در خارج و داخل کشور تهیه می‌گردد و پس از عقد نهایی قرارداد فعالیت‌های مرتبط در دو مسیر آغاز خواهند شد:

مسیر اول:

پس از بررسی تجربیات گذشته، یک نظرسنجی از مدیران، نخبگان و عامه مردم شهر صورت خواهد پذیرفت. در این نظر سنجی که از طریق یک پرسشنامه انجام خواهد شد، نظر گروه‌های یاد شده در مورد شرایط فعلی و آرمانی آتی آنها در مورد شهر اتخاذ می‌گردد، برای این کار ابتدا مسئولان و مدیران و صاحب نظران ساکن شهر در این مورد سوال می‌شود و سپس بر اساس پاسخ‌های این گروه‌ها پرسشنامه‌ای نیمه باز برای یک گروه نمونه از ساکنان شهر، تهیه و توزیع و جمع‌آوری می‌گردد، برای جلب توجه و نظر عمومی به این برنامه و پرسش‌نامه‌های مذکور پوسترهایی تهیه و در سطح شهر نصب می‌گردد، و پارچه‌نوشته‌هایی نیز در نقاط مرکزی شهر تعبیه می‌گردند، به موازات این نظر سنجی و به عنوان بخش دیگری از فعالیت‌های مسیر اول، دو دسته مطالعات و بررسی‌های دیگر نیز در دستور کار قرار می‌گیرد.

دو دسته از مطالعات در مسیر اول

دسته اول: مطالعه کلیه اسناد رسمی، یا در دست تهیه، بالادست و پایین دست با هدف یافتن چشم اندازها و اهداف کلی این اسناد برای توسعه بلند مدت شهر می‌باشد. این دسته از بررسی‌ها در نهایت به یک جمع بندی خواهند رسید که از نتایج آن در تدوین چشم اندازها و اهداف کلی برای توسعه راهبردی شهر بهره برداری خواهد شد.

دسته دوم: مربوط به مطالعات در مورد تجربیات جهانی و به ویژه کشورهای در حال توسعه است، این مطالعات و نتایج حاصله می‌توانند در تدوین چشم اندازها و اهداف کلی مفید باشند و به همین دلیل در دستور کار مطالعاتی قرار می‌گیرند.

مسیر دوم:

در این مسیر، مطالعات بخشی برای روشن شدن و ارزیابی امکانات، محدودیت ها، مزیت ها، ظرفیت ها و تهدیدهای مورد انتظار در دستور کار قرار خواهد گرفت، در این عرصه، مطالعات کالبدی و مسکن، فرهنگی اجتماعی، اقتصادی، اقشار بحرانی، مدیریت و مالیه، محیط زیست و ... توسط مشاورانجام میگیرد.

حاصل فعالیت های استخراج شده از این دو مسیر در یک نقطه زمانی با یکدیگر تلقین شده و چشم اندازها و اهداف کلی توسعه شهر از این تلفیق حاصل می شود.

در کنار این فعالیت ها، فعالیت های دیگری نیز انجام می گیرد که عبارتند از:

الف) تشکیل کارگروه های تخصصی

کارگروه ها بر اساس موضوعات مبتلا به فوق الذکر تشکیل شده و اعضاء آنان نیز شامل نمایندگان تام الاختیار دستگاه ها، نهادها و ارگان هایی می باشند که به نوعی با مطالعات بخشی در CDS مرتبط هستند. مثلاً برای موضوع محرومیت و حاشیه نشینی نماینده هایی از معاونت اجتماعی استانداری، معاونت امور اجتماعی شهرداری و شورای شهر، کمیته امداد امام (ره)، سازمان تامین اجتماعی، بهزیستی و ... همکاری خواهند داشت. مأموریت این کارگروه ها در درجه اول تبادل نظر با گروه های اجتماعی مشاور و تایید کارهای انجام شده می باشد، در حالی که در مرحله اجرای برنامه، این کارگروه ها ضمن رصد کردن امور، به اصلاح و تکمیل CDS اقدام خواهند کرد.

ب) تشکیل کارگروه های مرجع

اعضاء این کارگروه ها نیز نماینده های اقشار مختلف مردم هستند که در طول برنامه و اجرای آن در کنار مسئولین. مدیران حضور دارند (مانند منتخبین ورزشی، فرهنگی، هنری، روحانیون، دانشگاهیان، N.G.O ها، پزشکان، مهندسين، ایثارگران، نمایندگان گروه های بحرانی چون گرسنهها و بی خانمانها، بیکاران و ...) این نماینده ها، نمایندگی کلیه شهروندان را عهده دار هستند که در مراحل تدوین، اجرا، پایش، دخالت متمر خواهند داشت.

پ) تهیه فهرست اشخاص، نهادها و گروه های مؤثر و کلیدی شهر از طریق معاونت طرح و توسعه شهرداری، فهرست N.G.O به منظور ارسال خبرنامه و گزارش CDS به طور مستمر برای آنها.

ت) برگزاری جلسات مشترک میان مشاور و شهرداری با مسئولین و مدیران خدمات رسان شهری:

به منظور تبادل نظر با مدیران و نمایندگان سازمان های ذیربط، کارگروه های تبادل نظر و اصلاح و بازنگری با مشاور لازم است، از جمله جلسه استاندار به همراه معاونت های عمرانی و برنامه ریزی و نظارت جلسه با فرماندار شهر - جلسه با مدیر کل مسکن و شهرسازی - جلسه با اعضای شورای شهر - جلسه با شهرداران مناطق و محلات و محیط زیست - کمیته امداد....

ث) انجام تبلیغ و اطلاعرسانی جهت فراخوان عمومی از مسئولین و مدیران - نخبگان - مردم

ج) راه اندازی سایت اینترنتی

چ) تهیه فیلم مستند از شهر و در رابطه با CDS و انعکاس نظرات مسئولین - نخبگان - مردم

ح) تهیه کلیپ (فیلم کوتاه) در رابطه با برنامه توسعه راهبردی (CDS) و چشمانداز شهر و پخش از طریق صدا و سیما و فضای مجازی

خ) تبلیغ در شبکه های اجتماعی از طریق براه انداختن گروه های ۱۰۰۰ نفری در شبکه های اجتماعی

د) ارائه بولتن های خبری به شکل مستمر در مورد ماهیت، فرایند و میزان پیشرفت CDS

ذ) انعکاس مطالب و مقالات مرتبط با CDS در نشریات محلی

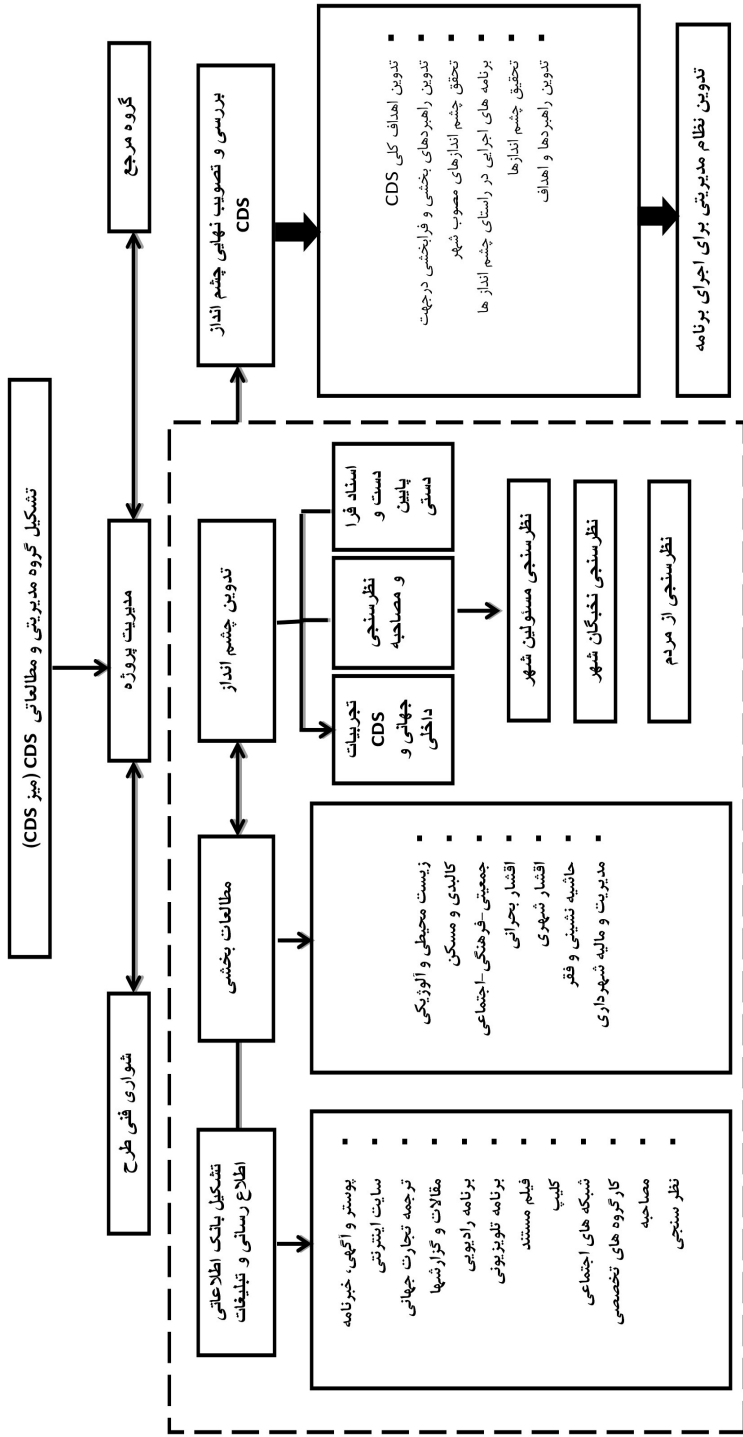
ر) برگزاری کارگاه های آموزشی و تبلیغی

ز) برگزاری همایش های پر تعداد از گروه های مختلف مردم در خصوص CDS

ژ) برگزاری گفتگوهای رادیویی و تلویزیونی

ص) برگزاری مناظرات تلویزیونی محلی

❖ فلوجارت کلی تدوین برنامه توسعه راهبردی شهرها (CDS)



برنامه زمان بندی تدوین سند توسعه راهبردی (CDS) در ۱۴ ماه

۱. راه اندازی ساختار کار کمیته تدوین شامل

۱-۱- تشکیل کمیته اصلی C.D.S متشکل از معاون برنامه ریزی و توسعه

استاندار یا معاون استاندار، فرماندار، شهردار، رئیس شورای شهر - یک هفته

۱-۲- راه اندازی بانک اطلاعات شامل اسناد ملی، منطقه ای، استانی، شهری،

تجارب بین المللی - یک هفته

۱-۳- راه اندازی تیم تبلیغات و اطلاع رسانی به منظور تبلیغ و ترویج سند

C.D.S و تبدیل آن به دغدغه اول مدیران، نخبگان، شهروندان - یک هفته

۱-۴- شناسایی و عقد قرارداد با مشاور - یک هفته

۱-۵- راه اندازی گروه مدیران شهری، گروه نخبگان - یک هفته

۱-۶- راه اندازی کارگروه های تخصصی شامل: زیست محیطی و اکولوژیکی،

کالبدی و مسکن، جمعیتی و فرهنگی و اجتماعی، اقشار بحرانی و حاشیه

نشینی، حمل و نقل و ترافیک، اقتصادی و درآمدها، مدیریت و مالی شهرداری -

دو هفته

۲. تدوین چشم انداز ها (این بخش با مشارکت مشاور و کارگروه ها انجام

می شود) و شامل

۲-۱- مطالعه و تجزیه و تحلیل اسناد فرادست و پایین دست - ۱۵ روز

۲-۲- بررسی و تجزیه و تحلیل تجارب ملی و جهانی در مورد چشم انداز - ۱۵ روز

۲-۳- نظر سنجی از مدیران، نخبگان و مردم به منظور چشم اندازسازی - ۱۵ روز

۲-۴- تدوین چشم اندازهای اولیه توسط کمیته تدوین - ۱۵ روز

۲/۵- انتخاب چشم انداز های برتر (بهینه) توسط کمیته تدوین - ۱۵ روز

۲-۶- تدوین بیانیه چشم انداز - یک هفته

۲-۷- تعامل با کمیسیون چشم انداز به منظور لزوم انطباق بیانیه چشم انداز

شهری با چشم انداز کشوری ۱۴۰۴ - یک هفته

۲-۸- تصویب نهایی بیانیه چشم انداز ها در شورای شهر و فرمانداری و

استانداری - یک هفته

۳. انجام مطالعات توسط مشاور

- ۳-۱- انجام مطالعات زیست محیطی و اکولوژیکی - دوماه همزمان
- ۳-۲- انجام مطالعات اقتصادی و درآمد- دو ماه همزمان
- ۳-۳- انجام مطالعات کالبدی و مسکن و میراث فرهنگی - دو ماه همزمان
- ۳-۴- انجام مطالعات جمعیتی و اجتماعی و فرهنگی شهر - دو ماه همزمان
- ۳-۵- انجام مطالعات افشار بحرانی، فقر و حاشیه نشینی- دو ماه همزمان
- ۳-۶- انجام مطالعات حمل و نقل و ترافیک- دو ماه همزمان
- ۳-۷- انجام مطالعات مدیریت و مالیه- دو ماه همزمان
۴. تدوین راهبردها (توسط کمیته تدوین و مشاوره) شامل
 - ۴-۱- تنظیم جداول سوات (نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدها، مزیت ها و محدودیت ها)-۱۵ روز
 - ۴-۲- انجام مطالعات فرابخشی، ادغام مطالعات، تجزیه و تحلیل - یک ماه
 - ۴-۳- تدوین راهبردهای ممکن (راهبردهای گزینه)- ۱۵ روز
 - ۴-۴- انتخاب راهبردهای برتر (بهینه)- ۱۵ روز
 - ۴-۵- تعامل با کمیسیون چشم انداز مجمع تشخیص مصلحت نظام بمنظور اطمینان از انطباق راهبردها با چشم انداز کشوری- یک هفته
 - ۴-۶- تصویب نهایی راهبردها در شورای شهر و فرمانداری و استانداری - یک هفته
۵. تدوین اقدام ها یا پروژه ها توسط کمیته تدوین و مشاور شامل
 - ۵-۱- تهیه و تبیین فهرست پروژه های مربوط به هر راهبرد و بصورت جداگانه- یک ماه
 - ۵-۲- بررسی و هماهنگ سازی پروژه ها با یکدیگر - ۱۵ روز
 - ۵-۳- تهیه فهرست پروژه های گزینه- ۱۵ روز
 - ۵-۴- تهیه فهرست پروژه های برتر و اولویت دار (بهینه و تحول آفرین)-

یک هفته

۵-۵- تصویب پروژه ها در شورای شهر و فرمانداری و استانداری - یک هفته

۶. ۵/۶- ارسال سند توسعه راهبردی شهر (C.D.S) به همراه چشم اندازها، راهبردها، پروژه ها برای کمیسیون چشم انداز و امور نخبگان یک هفته
۷. برگزاری اجلاسیه نهایی C.D.S در مجمع تشخیص مصلحت نظام، رونمایی از اسناد تهیه شده توسط مقام معظم رهبری ابلاغ سند C.D.S مراکز استانها توسط معظم له و تشویق و اهدای جوایز به شهرهای نمونه - دوهفته

توضیح : فرایند تدوین و تصویب و ابلاغ و آغاز اجرای سند C.D.S مراکز استان ها ۱۴ ماه تعریف شده که طی ۳۴ اقدام به سرانجام خواهد رسید.

یک نمونه چشم انداز - راهبرد- برنامه اجرایی

در سند CDS نمونه ۵ مورد چشم انداز-۲۱ مورد راهبرد-۹۱ مورد برنامه عملی (پروژه) تعریف شده است که در اینجا به ذکر یک نمونه از هر کدام می پردازیم:

چشم انداز نمونه

شهری با یک نظام مدیریت شهری یکپارچه، هماهنگ، برنامه محور، توانمند و شهروندمدار

راهبرد نمونه

استقرار نظام تدوین و نظارت بر توسعه راهبردی شهر

قدام نمونه (Action Plan)

شبکه سازی و ساماندهی و فعال نمودن شورایاری محلات و انجمن های مردمی در راستای توسعه هدفمند شهر