



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی  
مرکز علمی و تخصصی ارزیابی تأثیرات اجتماعی

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فصلنامه علمی و تخصصی

# ارزیابی تأثیرات اجتماعی

شماره اول، بهار ۱۳۹۹

صاحب امتیاز:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی جهاد دانشگاهی

## هیئت تحریریه (به ترتیب حروف الفبا)

غلامرضا اسکندریان  
عضو هیات علمی جهاد دانشگاهی

حسین ایمانی جاجرمی  
دکترای جامعه‌شناسی؛ عضو هیات علمی دانشگاه تهران

هادی برغمندی  
دکترای جامعه‌شناسی؛ مدیر مرکز علمی و تخصصی ارزیابی تأثیرات اجتماعی جهاد دانشگاهی

سلیمان پاک سرشت  
دکترای جامعه‌شناسی؛ عضو هیات علمی دانشگاه بوعلی سینا همدان

محمدجواد چیت‌ساز  
عضو هیات علمی جهاد دانشگاهی

فردین علیخواه  
دکترای جامعه‌شناسی؛ عضو هیات علمی دانشگاه گیلان

محمد فاضلی  
دکترای جامعه‌شناسی؛ عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی

ایرج فیضی  
دکترای جامعه‌شناسی؛ عضو هیات علمی جهاد دانشگاهی

ایرج قاسمی  
دکترای جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری؛ عضو هیات علمی جهاد دانشگاهی

مدیر مسئول  
سرمدبیر  
ویراستار ادبی  
مترجم  
مدیر اجرایی  
طراح و حروف‌چین

ایرج فیضی  
هادی برغمندی  
وحید تقی‌نژاد  
فرید ناهید  
مریم بایه  
منصور ندیری

این نشریه به استناد مجوز ۱۹۰۹۱ مورخ ۱۳۹۸/۴/۳ امور مطبوعاتی و اطلاع رسانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی دارای درجه علمی تخصصی است.

این فصلنامه در پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی ([www.sid.ir](http://www.sid.ir))، بانک اطلاعات نشریات کشور ([www.magiran.com](http://www.magiran.com))، بانک اطلاعات نشریات سیویلیکا ([www.civilica.com](http://www.civilica.com))، پایگاه مجلات تخصصی نور ([www.noormags.com](http://www.noormags.com)) و برخی پایگاه‌های دیگر نمایه می‌شود.

نشانی: تهران، خیابان انقلاب اسلامی، خیابان ابوریحان، خیابان شهید وحید نظری، شماره ۴۷  
صندوق پستی: ۱۳۱۶-۱۳۱۴۵  
کد پستی: ۱۳۱۵۶۸۱۵۱  
تلفن: ۶۶۴۹۷۵۶۱-۲  
نمبر: ۶۶۴۹۲۱۲۹  
نشانی اینترنتی: [sia.ihss.acecr@gmail.com](mailto:sia.ihss.acecr@gmail.com)  
پایگاه اینترنتی: [sia.ihss.ac.ir](http://sia.ihss.ac.ir)  
فرآیند چاپ: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی جهاد دانشگاهی  
قیمت: ۱۵۰,۰۰۰ ریال

## طراحی مدل ارزیابی و بهبود عملکرد طرح‌های شهری

اسماعیل جهانی دولت‌آباد<sup>۱</sup>، رحمان جهانی دولت‌آباد<sup>۲</sup>

۱. استادیار جامعه‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران؛ sml.jahani@gmail.com  
۲. دکترای جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

### چکیده

نوشتار حاضر با ایجاد تمایز بین پروژه‌ها و طرح‌های شهری، بر این نکته تأکید دارد که طرح‌های شهری به دلیل فقدان مدل‌های ارزیابی عملکرد تعریف شده و نیز دشواری ارزیابی عملکرد آنها در مقایسه با پروژه‌های شهری، کمتر و به سختی در معرض ارزیابی عملکرد واقعی قرار می‌گیرند. این در حالی است که بسیاری از این طرح‌ها به شدت نیازمند بررسی، مطالعه و ارزیابی دقیق‌اند. بر همین اساس در مطالعه حاضر سعی کرده‌ایم تا با الهام از رویکردهای نظری موجود و نیز بهره‌گیری از نتایج پژوهش‌های انجام گرفته در این حوزه، الگویی نظری - روشی برای ارزیابی و بهبود عملکرد طرح‌های شهری ارائه دهیم. مدل پیشنهادی ما در بعد نظری، عملکرد طرح‌های شهری را با سنجش سه شاخص اصلی شامل اثربخشی، توجیه‌پذیری و پایداری نتایج قابل ارزیابی می‌داند که هر کدام از این شاخص‌ها از روند سنجش و ارزیابی متفاوتی پیروی می‌کنند. مدل یادشده، ریشه‌ها و علل موفقیت یا عدم موفقیت طرح‌ها را در سه حوزه سیاست‌گذاری، اجرا و مشارکت جست‌وجو می‌کند و نظام کاربستی برآمده از آن مبتنی بر دو مکانیسم اصلی رویکردی و ساختاری است. مدل پیشنهادی این مطالعه در بعد روشی نیز فرایندی شش مرحله‌ای را برای اجرای مدل نظری یادشده در میدان پژوهش طراحی و ارائه می‌کند که پژوهشگران این حوزه را قادر می‌سازد تا با گذر از این مراحل به برآیندی از عملکرد طرح‌های شهری مورد مطالعه‌شان دست یابند و با شناخت ریشه‌های موفقیت/عدم موفقیت این طرح‌ها، پیشنهادهای عینی و عملی برای بهبود عملکرد این طرح‌ها ارائه نمایند. امید است مدل پیشنهادی این مطالعه دست کم با ارائه خطوط کلی پژوهش در زمینه ارزیابی و بهبود عملکرد طرح‌های شهری، کمکی هرچند اندک برای پژوهشگران این حوزه فراهم نماید.

**واژگان کلیدی:** طرح‌های شهری، ارزیابی عملکرد، اثربخشی و بهبود عملکرد.

## مقدمه

شهرهای امروزی سالیانه میزبان اقدامات مداخله‌ای گسترده‌ای هستند که در قالب طرح‌ها و پروژه‌های گوناگون از سوی سازمان‌های مختلف به مرحله اجرا درمی‌آید. تجربه نشان می‌دهد که در بیشتر این اقدامات، در کنار تمام آثار مثبت، همواره وجود برخی از مشکلات به‌ویژه مشکلاتی که در برقراری ارتباط با مردم و جلب مشارکت ایشان به وجود می‌آید، موجبات نارضایتی بخشی از جمعیت را فراهم می‌آورد و موفقیت طرح‌های یادشده را با چالش‌هایی اساسی مواجه می‌سازد. بنابراین آنچه ارزیابی چنین اقداماتی را ضروری می‌سازد این است که نحوه اجرای اقدامات یادشده، خود ممکن است در شرایطی در قالب یک مسئله متبلور شده، پیامدهای مثبت پیش‌بینی شده را به همراه نداشته و حتی به برخی پیامدهای نامطلوب نیز منجر گردد.

البته اینجا لازم است به این نکته اشاره کنیم که هرچند تمام اقدامات مداخله‌ای که در سطح شهرها به انجام می‌رسد، عامل تغییر محسوب می‌شوند، همه آنها از ماهیت یکسانی برخوردار نیستند و در یک تقسیم‌بندی کلی می‌توان دو دسته از این اقدامات را از هم متمایز نمود. دسته اول اقداماتی هستند که خروجی آنها یک «محصول» مشخص است. به عبارت بهتر، با اجرای این دسته از اقدامات، چیزی ساخته و به شهر اضافه می‌شود. برای مثال، اقداماتی مانند احداث بیمارستان، پل، تونل، بزرگراه و... که در نتیجه آن محصولی جدید تولید می‌شود، جزء این دسته از اقدامات مداخله‌ای در شهرها محسوب می‌شود که معمولاً با عنوان «پروژه شهری» از آنها یاد می‌شود.

اما دسته دوم به اقداماتی اشاره دارد که محصولی تولید نمی‌کنند، بلکه قرار است اجرای آن، «نتیجه»‌ای در برداشته باشد. اقداماتی مانند جمع‌آوری زباله‌ها، مبارزه با جانوران مضر شهری، حمایت از مدارس، سامان‌دهی مشاغل و... که انتظار می‌رود با اجرای آن، نتیجه‌ای برای بخشی از شهروندان یا تمامی آنها حاصل شود. این اقدامات در دسته دوم جای می‌گیرند که معمولاً از اصطلاح «طرح شهری» برای اشاره به آنها استفاده می‌شود (خرمی‌راد، ۱۳۹۳: ۱).

در این معنی، مثلاً ساخت یک بزرگراه بسیار عظیم، هرچند مستلزم سرمایه‌گذاری بسیار هنگفتی است، پروژه شهری محسوب می‌شود، ولی اقدامات مربوط به تزئین و نورپردازی شهر برای مناسبتی خاص، حتی اگر مستلزم سرمایه‌گذاری بسیار کمتر از احداث بزرگراه باشد، طرحی شهری قلمداد می‌گردد. بنابراین تفاوت اصلی پروژه و طرح را در این جمله می‌توان خلاصه نمود که: پروژه محصول به وجود می‌آورد و طرح، نتیجه.

البته همین تفاوت، مجموعه‌ای از تفاوت‌های دیگر را نیز بین این دو نوع اقدام مداخله‌ای پدید می‌آورد. برای مثال، محصول نهایی پروژه‌ها معمولاً به صورت کامل از قبل مشخص و تعیین شده است، در حالی که نتیجه طرح‌ها از تعیین‌شدگی و وضوح کمتری برخوردار است. مهم‌تر از آن اینکه اندازه‌گیری و سنجش میزان موفقیت پروژه‌ها به مراتب آسان‌تر از سنجش میزان کامیابی طرح‌ها در دستیابی به اهداف تعیین‌شده‌شان است. به عبارت ساده‌تر، ارزیابی نتیجه بسیار دشوارتر از ارزیابی محصول است. بدیهی است که اندازه‌گیری میزان موفقیت مجریان احداث یک پل یا یک تونل در نقطه‌ای از شهر، آسان‌تر و دقیق‌تر از اندازه‌گیری میزان موفقیت مجریان یک طرح آموزشی در کل مدارس شهر است.

بر همین اساس در بحث ارزیابی عملکرد اقدامات مداخله‌ای در شهرها همواره شاهد این هستیم که پروژه‌های شهری، ابزار و مدل‌های ارزیابی عینی و دقیق‌تری در مقایسه با طرح‌های شهری دارند. به عبارت بهتر، هرچند در اغلب موارد سازمان‌های مجری طرح‌های شهری از برخی مکانیسم‌های ارزیابی عملکرد بهره می‌برند و گزارش‌های ارزیابی عملکرد این طرح‌ها معمولاً در آرشیو اسناد این سازمان‌ها قابل دسترسی‌اند، نگاهی اجمالی به این گزارش‌ها حاکی از آن است که بخش اعظم آنها در واقع گزارش‌های باب میل مدیران و کاملاً معطوف به اهداف سازمانی است. همچنان که حتی اقداماتی که عدم موفقیت آنها در دستیابی به اهداف تعیین‌شده برای عموم مردم محرز شده است، نیز دارای گزارش‌های عملکرد موفق در سازمان‌های مربوط هستند.

برای مثال، جهانی دولت‌آباد و جهانی دولت‌آباد (۱۳۹۵) در ارزیابی طرح کنترل و مبارزه با جانوران مضر شهری، که سازمان شهرداری تهران انجام می‌دهد، به این نتیجه رسیده‌اند که این طرح به‌رغم هزینه‌های هنگفتی که سالیانه صرف آن می‌شود، نه تنها به نتایج مورد انتظار دست نیافته است، بلکه برخی پیامدهای منفی پنهان را نیز پدید آورده است. با این حال گزارش‌های عملکردی که در سازمان مربوط تهیه شده است، تصویر کاملاً متفاوتی از عملکرد طرح را به نمایش می‌گذارد. بخشی از علل این تناقضات، همان‌طور که اشاره شد، به فقدان مدل‌های ارزیابی عملکرد مطلوب در زمینه طرح‌های شهری مربوط است، اما بخش دیگر به دشواری ارزیابی طرح‌ها بازمی‌گردد. فرایند اجرا و نیز پیامدهای طرح‌های شهری از نظر ماهیت با پروژه‌های شهری که در زمان و مکان مشخصی اجرا می‌شوند، متفاوتند. این طرح‌ها معمولاً شامل اقداماتی گسترده در سطح شهر هستند که اجرای آن اصطلاحاً با تداوم زمانی و مکانی همراه است. بنابراین دامنه

نتایج آنها نیز گسترده، متعدد و پراکنده است. این مسئله، ارزیابی میزان موفقیت طرح‌ها در دستیابی به نتایج تعیین شده را با دشواری‌های اساسی روبه‌رو می‌کند. همین ماهیت غیر متمرکز بودن اقدامات در طرح‌های شهری، آنها را با مسائلی مواجه می‌سازد که از نظر ماهیت با مسائل پیش روی پروژه‌های شهری متفاوت است. یکی از این مسائل که اغلب در ارزیابی‌های معمول این طرح‌ها از آن غفلت می‌شود، بحث عدالت توزیعی است. با نگاهی اجمالی به طرح‌هایی که در سطح شهرها به مرحله اجرا درمی‌آید، متوجه خواهیم شد که اکثریت قریب به اتفاق این طرح‌ها ماهیت خدماتی یا حمایتی دارند که در جریان اجرای آن، خدمت یا حمایت خاصی بین بخشی از شهروندان یا تمامی آنها توزیع می‌شود. بنابراین طرح‌های شهری هم قابلیت حرکت به سمت کاهش نابرابری دارند و هم می‌توانند در شرایطی منجر به افزایش شکاف و نابرابری در بین بخش‌های مختلف جامعه گردند. این نابرابری می‌تواند در اشکال مختلف از جمله نابرابری میان شمال و جنوب یا به تعبیری بین مناطق مختلف شهرداری، نابرابری جنسیتی، نابرابری آموزشی، نابرابری در فرصت‌ها و... خود را نشان دهد.

مصادق بارز این مسئله را می‌توان در نتایج ارزیابی عملکرد طرح سامان‌دهی مراکز فروش پرندگان زینتی که در سال ۱۳۹۰ در تهران اجرا شد، مشاهده نمود. این طرح با هدف جمع‌آوری تمام پرندفروشی‌ها از سطح شهر تهران و سامان‌دهی آنها در یک مرکز فروش پرنده در خارج از محدوده شهر به مرحله اجرا درآمد. اما نه تنها اهداف اصلی طرح، اعم از کاهش خطر شیوع آنفولانزای مرغی، جلوگیری از قاچاق حیوانات، کاهش آسیب‌های اجتماعی در محدوده خیابان مولوی و... محقق نشد، بلکه به دلیل برخورد‌های تبعیض‌آمیز با پرندفروش‌ها، موجبات رونق کسب و کار بخشی از آنها را به قیمت از بین رفتن کسب و کار بخشی دیگر فراهم آورده و نارضایتی گسترده‌ای را در بین اهالی این صنف ایجاد نمود (۱) (ر.ک: جهانی دولت آباد، ۱۳۹۰).

بحث بعدی، مسئله توجه‌پذیری طرح‌های شهری از منظر اقتصادی است. یک طرح ممکن است اثربخش بوده، آثار مثبت آن نیز کاملاً ملموس باشد، اما این تنها یکی از معیارهای موفقیت محسوب می‌شود؛ زیرا این معیار تنها به یک سمت ماجرا (ستانده‌ها) معطوف است و سمت دیگر (داده‌ها) را از قلم می‌اندازد. آنچه در اینجا اهمیت دارد، بحث سود و هزینه است. به عبارت دیگر، صرفاً اثربخش بودن یک طرح برای موفقیت آن کافی نیست و پرسش مهم دیگری که مطرح می‌شود این است که تأثیر یادشده (سود) با چه بهایی (هزینه) به دست آمده است؟ و آیا این سود کسب‌شده با هزینه‌هایی که برای تحقق آن صرف شده

است، تناسب دارد یا خیر؟ معمولاً پاسخ به چنین پرسشی درباره طرح‌های شهری، به دلایلی که در بالا اشاره شد، بسیار دشوارتر از پروژه‌های شهری است. چون در اغلب موارد، هزینه‌های صرف شده برای این طرح‌ها مشخص و یا دست کم قابل محاسبه است، اما محاسبه سودی که از آنها حاصل می‌شود، بسیار سخت و دشوار به نظر می‌رسد. همین امر منجر به آن می‌شود که در ارزیابی عملکرد بسیاری از این طرح‌ها، بحث توجه‌پذیری اقتصادی اقدامات مورد غفلت قرار گیرد.

آنچه را تا اینجا ذکر کردیم، اینگونه می‌توان خلاصه نمود که طرح‌های شهری به دلیل ماهیت متفاوتی که در مقایسه با پروژه‌های شهری دارند، کمتر و به سختی در معرض ارزیابی عملکرد واقعی قرار می‌گیرند. مهم‌ترین دلایل این مسئله را باید در دو مقوله «دشواری ارزیابی طرح‌های شهری» و «فقدان مدل‌های ارزیابی عملکرد تعریف شده» در این حوزه جست‌وجو نمود. این در حالی است که بسیاری از این طرح‌ها به شدت نیازمند بررسی، مطالعه و ارزیابی دقیق‌اند. مطالعه‌ای که نحوه اجرا و عملکرد این طرح‌ها را در سطوح مختلف سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی، اجرا و مشارکت بررسی کند، نقاط ضعف و قوت آن را آشکار سازد و در نهایت راه کارهایی در جهت بهبود عملکرد آن ارائه نماید.

بر همین اساس در مطالعه حاضر قصد داریم تا با الهام از رویکردهای نظری موجود و نیز بهره‌گیری از نتایج پژوهش‌های انجام گرفته در این حوزه، الگویی نظری - روشی برای ارزیابی و بهبود عملکرد طرح‌های شهری ارائه دهیم.

به واسطه تجربه قریب به ده سال فعالیت پژوهشی در این حوزه، بر این عقیده‌ایم که طرح‌های شهری فارغ از تفاوت‌های موضوعی و فنی که بین آنها وجود دارد، ساختار نسبتاً مشابهی دارند. بنابراین طراحی مدلی که ضمن در نظر گرفتن تفاوت‌های یادشده بتواند خطوط کلی پژوهش در این حوزه را ترسیم نموده، پژوهشگران این عرصه را در ارزیابی و بهبود عملکرد این طرح‌ها یاری نماید، امری دور از دسترس نخواهد بود. مقاله حاضر تلاشی است در جهت نیل به این هدف.

### بررسی و نقد مطالعات پیشین

در این بخش قصد داریم تا برای آشنایی بیشتر با ادبیات موضوع، مروری بر مطالعات مرتبط با آن داشته باشیم. نتیجه جست‌وجوهای ما حاکی از آن است که مطالعات انجام شده در این حوزه را می‌توان به طور کلی در سه گروه متفاوت دسته‌بندی نمود: گروه اول، مطالعات مربوط به ارزیابی عملکرد سازمانی است. در این حوزه، مدل‌های مختلفی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها ارائه شده است که از آن جمله

می‌توان به مدل مدیریت کیفیت ایزو (ISO) (Sumaedi & Yarmen, 2015)، مدل هرم عملکرد (کریمی، ۱۳۸۵)، مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) (آذر و فضل‌ی، ۱۳۸۱)، مدل مدوری و استیپل (کریمی، ۱۳۸۵)، روش تحلیل ذی‌نفعان (Freeman, 1984)، مدل مدیریت بر مبنای هد (MBO) (خوبیاری، ۱۳۸۳)، مدل مالکوم بالدريج (خدیوی و دیگران، ۱۳۹۲)، مدل تعالی سازمان (EFQM) (حسن‌زاده و دیگران، ۱۳۹۱) و... اشاره کرد.

دسته دوم از مطالعات به پژوهش‌های انجام‌گرفته در حوزه ارزیابی عملکرد پروژه‌های شهری مربوط است که در این حوزه نیز هرچند به اندازه حوزه قبلی، مدل‌های ارزیابی عملکرد تعریف‌شده ارائه نشده است، برحسب نوع و ماهیت پروژه‌ها، کم و بیش شاخص‌ها و رویه‌های مشخصی برای ارزیابی عملکرد آنها تدوین شده است.

و بالاخره دسته سوم از مطالعات، که در ادبیات موضوع حائز اهمیت ویژه هستند، مطالعاتی را شامل می‌شود که به ارزیابی عملکرد طرح‌های شهری پرداخته‌اند. با توجه به ارتباط مستقیم مطالعه حاضر با این دسته از مطالعات، در ادامه چند نمونه از آنها را بررسی می‌کنیم.

از بین تحقیقاتی که درباره ارزیابی طرح‌های شهری می‌تواند در این مطالعه مورد توجه و بهره‌برداری قرار گیرد، می‌توان به مطالعه غیاث‌وند (۱۳۹۴) با عنوان «آموزش شهروندی در مدارس شهر تهران؛ آثار و پیامدها (مطالعه تجربی اثربخشی طرح شهردار مدرسه)» اشاره کرد. این مطالعه، یکی از پژوهش‌های قابل توجهی است که با هدف ارزیابی عملکرد طرح شهردار مدرسه به اجرا درآمده است. روش مورد استفاده در این تحقیق از نوع ارزشیابی است و جامعه آماری آن را کلیه دانش‌آموزان شهردار مدرسه، والدینشان و مدیران مدارس در مناطق ۲۲گانه شهرداری در سال تحصیلی ۱۳۹۰-۱۳۹۱ تشکیل می‌دهد. برای جمع‌آوری اطلاعات از ابزار «پرسشنامه» استفاده شده و مفاهیم و متغیرها با بهره‌گیری از روش اعتبار صوری و اعتبار نمونه‌گیری (منطقی) معتبر شده است. غیاث‌وند در نهایت درباره پیامدها و آثار طرح شهردار مدرسه بر دانش‌آموزان، چنین قضاوت می‌کند که بیشترین تأثیر طرح شهردار مدرسه در افزایش احساس مسئولیت‌پذیری اجتماعی و نیز افزایش علاقه و تعلق نسبت به محیط مدرسه است و در مقابل، عملکرد طرح در مواردی از قبیل افزایش مشارکت جمعی در بین دانش‌آموزان، افزایش آموزش و آگاهی‌بخشی به سایر دانش‌آموزان مدرسه و نیز بهبود وضعیت تحصیلی شهرداران مدرسه نامطلوب است.

یکی دیگر از طرح‌های شهری که در سال‌های اخیر مورد توجه پژوهشگران مختلف بوده است، طرح مسکن مهر است. خلیلی و همکاران (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای با عنوان «ارزیابی سیاست‌های مسکن مهر در ایران و ارائه راه کارهایی برای بهبود آن» به ارزیابی عملکرد این طرح پرداخته‌اند. آنها در این مقاله تلاش کرده‌اند تا با مطالعه و ارزیابی طرح مسکن مهر در ایران، نقاط ضعف آن را دریافته و راه کارهایی برای رفع آنها و تدوین شرایط مسکن مطلوب ارائه دهند. برای دستیابی به این مهم، ابتدا با مطالعه ویژگی‌های مسکن ایران و جهان، ۳۶ شاخص برای آن استخراج کرده‌اند و سپس این شاخص‌ها را به کمک روش تحلیل عاملی به نه عامل تقلیل داده و درجه تأثیرگذاری هر عامل را بر سیاست‌های مسکن مهر مشخص کرده‌اند. در گام بعدی به کمک تحلیل رگرسیونی، اثر عوامل مربوط اندازه‌گیری شده و درجه اهمیت هر کدام محاسبه شده است. سپس اولویت اصلاح سیاست‌ها با توجه به این رتبه‌بندی تعیین شده است. نتایج به دست آمده گویای این است که عامل «طراحی و ساخت مسکن و محیط پیرامونی» در اولویت نخست، عامل «مکان و موقعیت» در اولویت دوم، «تسهیلات و خدمات» در اولویت سوم، «اندازه واحدهای مسکونی» اولویت چهارم، «پوشش گروه‌های نیازمند» اولویت پنجم، «توجیه اقتصادی» اولویت ششم، «تراکم» اولویت هفتم، «تأسیسات و تجهیزات زیربنایی» اولویت هشتم و «فضای شهری» در اولویت نهم اصلاحات قرار دارند. در نهایت بر اساس نتایج به دست آمده، راه کارهایی از قبیل بهبود وضعیت ساخت واحدهای مسکونی و نوع مصالح مورد استفاده، نظارت بر عملکرد پیمانکاران، تعیینه کاربری‌های آموزشی، بهداشتی، اداری و تجاری در پروژه‌های مسکن مهر و... برای ارتقای پروژه‌های مسکن مهر تدوین شده است.

در مطالعه دیگری که به ارزیابی یکی دیگر از طرح‌های شهری پرداخته است، ربیع‌پور و میانریمعی (۱۳۹۴) سعی کرده‌اند تا طرح شهر دوستدار کودک را با استفاده از مدل SWOT تحلیل و ارزیابی کنند. مورد مطالعه آنها، منطقه ۵ تهران بوده و روش تحقیقشان از نوع توصیفی - تحلیلی مبتنی بر مطالعات کتابخانه‌ای و تطبیقی گزارش شده است. نتایج بررسی‌های این محققان نشان داده است که کودک تهرانی به دلیل معماری خاص شهری و در کنار آن تربیت‌های خاص، کمترین میزان تعامل و برخورد را با اطرافیان دارد و متأثر از بی‌نظمی معماری شهری و فشارهای روانی حاصل از آن، دچار مشکلات عدیده‌ای است. پروژه شهر دوستدار کودک می‌تواند در بهبود این وضعیت، نقش بسزایی ایفا کند. بخش دیگری از نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که برای خلق شهرهای دوستدار



کودک، چهار برنامه اصلی شامل ایمنی، فضای سبز، دسترسی و مشارکت باید در اولویت برنامه‌ریزان قرار بگیرد، اما در عمل، محدودیت‌هایی درباره برنامه‌ریزی شهر دوستدار کودک وجود دارد که مهم‌ترین آنها، تنوع زیاد در اولویت‌ها و نیازهای کودکان در شهرهای بزرگ و فقدان برنامه‌ریزی صحیح برای شناسایی، دسته‌بندی و تحقق این اولویت‌هاست.

در مطالعه دیگری با عنوان «ارزیابی عملکرد طرح تحول نظام سلامت در بیمارستان‌های تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی استان آذربایجان غربی»، نی‌لو و همکاران (۱۳۹۵) تلاش کرده‌اند تا از طریق مقایسه عملکرد بیمارستان‌های تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی ارومیه، در دو دوره پیش و پس از استقرار طرح تحول، عملکرد طرح یادشده را ارزیابی کنند. این مطالعه از نوع توصیفی - تحلیلی بوده و طی سال‌های ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۳ انجام گرفته است و طی آن سعی شده است که کارایی فنی، مقیاس و مدیریتی طرح از طریق نرم‌افزار Win Deap 2,1 محاسبه شود. نتایج مطالعه حاکی از آن است که طرح تحول سلامت در میزان کارایی فنی، مدیریتی و مقیاس تأثیر گذاشته و منجر به بهبود عملکرد بیمارستان‌ها شده است. پیش از استقرار طرح، ۲۱/۷۴ درصد از بیمارستان‌ها به صورت غیر کارا فعالیت نموده‌اند؛ در حالی که پس از اجرای طرح، این میزان به ۸/۷ درصد کاهش یافته است. ضمناً پس از اجرای طرح تحول سلامت، عملکرد برخی بیمارستان‌ها کاهش یافته است. به طور کلی پس از اجرای طرح تحول سلامت و کاهش هزینه‌های درمانی، بیمارستان‌های کشور با افزایش مراجعه بیماران و ضریب اشغال تخت مواجه هستند. تأمین نشدن امکانات و نیروی انسانی مورد نیاز متناسب با افزایش بار مراجعات برای ارائه مراقبت‌ها از شایع‌ترین علل کاهش کارایی در بیمارستان‌های ناکارا بوده است.

اما یکی از طرح‌هایی که با استقرار نظام جمهوری اسلامی ایران در راستای بهبود وضعیت اجتماعی - اقتصادی و به‌ویژه کالبدی سکونتگاه‌های روستایی به اجرا گذاشته شد، طرح هادی روستایی است. پورطاهری و همکاران (۱۳۹۱) در مطالعه‌ای با عنوان «ارزیابی عملکرد طرح‌های هادی روستایی در توسعه کالبدی سکونتگاه‌های روستایی (مطالعه موردی: روستاهای نبوت و خوران شهرستان ایوانغرب)» به ارزیابی عملکرد این طرح پرداخته‌اند. هرچند این طرح در زمره طرح‌های شهری محسوب نمی‌شود، با توجه به شباهت مکانیسم اجرایی آن با بسیاری از طرح‌های شهری، بررسی آن در این مطالعه خالی از لطف نخواهد بود. هدف پژوهش یادشده، ارزیابی عملکرد طرح‌های هادی روستایی در دو روستای نبوت و خوران از توابع شهرستان ایوانغرب استان ایلام است. جامعه نمونه شامل ۲۹۰

نفر از اهالی و ساکنان روستاهای مورد مطالعه بوده که برای تعیین حجم نمونه آن از جدول نمونه‌گیری کرجسی و مرگان استفاده شده است. برای ارزیابی عملکرد اجرای طرح‌های هادی در توسعه کالبدی روستاهای مورد بررسی از دو روش آماری مقایسه میانگین‌ها و آزمون ناپارامتریک ویلکاکسون مبتنی بر نگرش‌سنجی از جامعه نمونه در دو دوره قبل و بعد از اجرای طرح استفاده شده است. نتایج تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که اجرای طرح هادی روستایی در دو روستا در رسیدن به اهداف کالبدی مانند بهبود کیفیت معابر و جدول‌ها، کانال‌های کشاورزی، بهبود وضعیت مسکن و ساخت‌وسازها موفق بوده، ولی با توجه به نتایج آزمون ویلکاکسون، طرح هادی روستایی نتوانسته است تغییر مثبتی در بهبود وضعیت خدمات روستایی نسبت به دوره قبل ایجاد کند.

یکی دیگر از طرح‌های شهری که در تهران و برخی از استان‌های دیگر به مرحله اجرا درآمده و مطالعاتی نیز درباره ارزیابی عملکرد آن انجام گرفته است، طرح مدارس هوشمند است. در همین راستا، عبدالوهابی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «امکان‌سنجی استقرار مدارس هوشمند در دبیرستان‌های دخترانه شهر اهواز» به بررسی آمادگی دبیرستان‌های دخترانه اهواز برای استقرار مدارس هوشمند پرداختند. برای این منظور سعی کرده‌اند تا در قالب یک مطالعه امکان‌سنجی، دیدگاه‌های معلمان و مدیران مدارس را نسبت به وضعیت این مدارس در چارچوب مؤلفه‌های نگرش، دانش، مهارت معلمان و مدیران و منابع مالی، زیرساخت و تجهیزات، فرهنگ و عملکرد اداری مدرسه بررسی کنند. روش انجام این پژوهش از نوع ترکیبی (کمی و کیفی) بوده و جامعه آماری تحقیق را معلمان و مدیران دبیرستان‌های دخترانه شهر اهواز تشکیل داده است که از این بین، صد نفر از معلمان و هشت نفر از مدیران ناحیه ۱ اهواز به عنوان نمونه انتخاب شده، با فن پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفته‌اند. نتایج پرسشنامه، مصاحبه و بازبینی (چک‌لیست) ارزیابی در این پژوهش نشان داده است که به طور کلی آمادگی دبیرستان‌های دخترانه اهواز برای استقرار مدارس هوشمند، از دیدگاه معلمان و مدیران در سطح پایین قرار دارد و در چنین شرایطی، استقرار مدارس هوشمند در این منطقه و به طور کلی موفقیت این طرح تا حد زیادی دور از انتظار است.

همان‌طور که مشاهده می‌شود، بررسی مطالعات انجام گرفته در حوزه ارزیابی عملکرد طرح‌های شهری حاکی از فقدان مدل‌های نظری و روشی تعریف شده در این حوزه است. به عبارت بهتر، این بررسی نشان می‌دهد که تلاش چندانی در این حوزه برای طراحی مدل‌های عملی ارزیابی عملکرد، به‌مانند مدل‌هایی که برای ارزیابی

عملکرد سازمانی ساخته شده‌اند، صورت نگرفته است. حتی رویه‌ها و دستورالعمل‌های کلی نیز که بتواند خطوط کلی انجام پژوهش در این حوزه را نشان دهد، کمتر مطرح و ارائه شده است. وضعیت این حوزه مطالعاتی به گونه‌ای است که هر کدام از پژوهشگران به شیوه‌ای متفاوت به ارزیابی عملکرد طرح‌های مورد بررسی شان می‌پردازند و همین امر دو مسئله اساسی را در این ارزیابی‌ها ایجاد می‌کند. مسئله اول، از بین رفتن امکان مقایسه بین نتایج چنین پژوهش‌هایی است. بدیهی است که اولین شرط انجام مقایسه میان نتایج دو ارزیابی، بهره‌گیری از مدل‌ها و شاخص‌های واحد در این ارزیابی‌هاست؛ امکانی که در بسیاری از ارزیابی‌های انجام گرفته درباره طرح‌های شهری فراهم نشده است. اما نقطه ضعف بعدی به کیفیت پایین این ارزیابی‌ها مربوط است. همان‌طور که در قسمت‌های بالا نیز قابل مشاهده است، در بسیاری از مطالعات انجام گرفته درباره ارزیابی طرح‌های شهری، کار ارزیابی به انجام نظرسنجی‌های سطحی محدود شده است که این امر می‌تواند از اعتبار این پژوهش‌ها بکاهد.

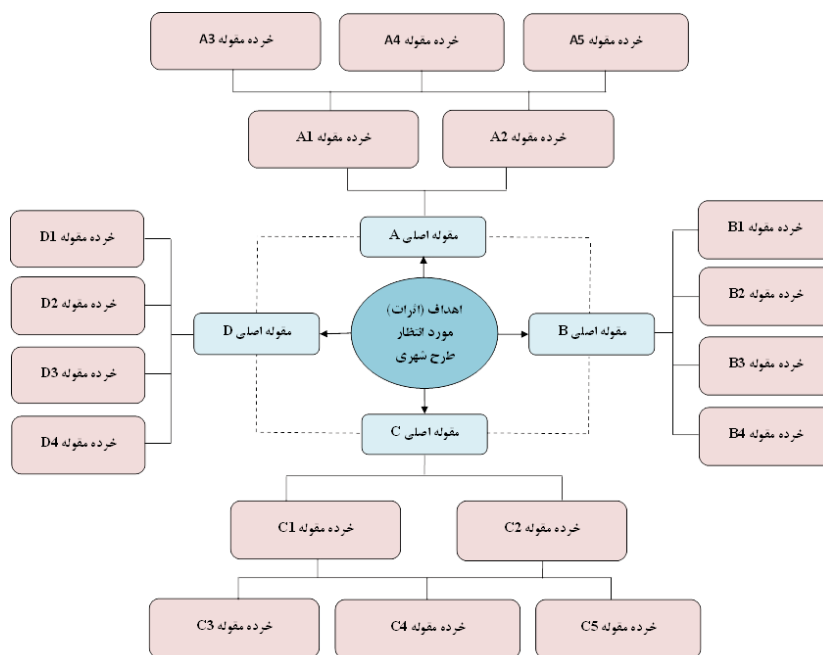
### **تدوین مدل نظری ارزیابی و بهبود عملکرد طرح‌های شهری**

در یک بیان ساده، اولین و ملموس‌ترین معیار موفقیت طرح‌های شهری را باید در میزان کاهش جست‌وجو نمود که در اثر اجرای آنها در مشکلات و کاستی‌های شهروندان ایجاد شده یا به عبارتی میزان بهبودی‌ای که این طرح‌ها در حوزه‌های مختلف عملکردی‌شان ایجاد می‌کنند. اما در اینجا تنها شناسایی معیار موفقیت اقدام کافی نیست، بلکه لازم است معیار شناسایی شده در عمل قابل سنجش و اندازه‌گیری باشد؛ زیرا در غیر این صورت نتیجه‌گیری و قضاوت درباره معیار یادشده همیشه با ابهام و چون و چرا همراه خواهد بود. اتفاقی که به دفعات درباره ارزیابی طرح‌ها و برنامه‌های مختلف رخ داده و نتیجه‌گیری درباره عملکرد آنها را با ابهامات و تردیدهای اساسی مواجه ساخته است.

ساده‌ترین راه بررسی میزان موفقیت اقدامات انجام گرفته در قالب یک طرح شهری، ارزیابی وضعیت در دو نوبت، یعنی قبل و بعد از اجرای آن طرح و سپس مقایسه نتایج است تا از این رهگذر اندازه دقیق آثار طرح محاسبه شده و به تبع آن قضاوت درباره عملکرد طرح محقق شود. اما بدیهی است که این امر در عین سادگی، با توجه به گستردگی ابعاد و آثار طرح‌های شهری و نیز فقدان اطلاعات مورد نیاز درباره شرایط مبنایی قبل از اجرای این طرح‌ها بسیار دشوار خواهد بود. بنابراین لازم است که این اندازه‌گیری به صورت غیر مستقیم انجام شود؛ یعنی از طریق بررسی آثار یا به تعبیری سنجش اثربخشی طرح‌ها.

از این رو مدل پیشنهادی مطالعه حاضر در حوزه ارزیابی میزان اثربخشی طرح‌های شهری بر این فرضیه ساده و بدیهی استوار است که اگر طرح مورد نظر در بهبود وضعیت شهروندان مؤثر بوده است، می‌باید آثار این بهبود در زندگی افرادی که در معرض آن بوده‌اند و به تبع آن، در ارزیابی‌های‌شان از بهبود وضعیت مشهود باشد. بنابراین بهترین راه ارزیابی در اینجا، شناسایی حوزه‌های تأثیر طرح و قرار دادن آن در معرض آرای گروه‌های مختلف ذی‌نفع خواهد بود. به عبارت ساده‌تر، رویکرد ما در سنجش میزان اثربخشی طرح‌های شهری بر «روش مبتنی بر رضایت گروه‌های ذی‌نفع»، به عنوان یکی از رویکردهای نوین ارزیابی اثربخشی متکی خواهد بود.

برای این منظور لازم است تا ابتدا اهداف اعلام‌شده طرح یا به تعبیری مدل مورد انتظار ترسیم شده و این مدل در ادامه با مدل مشاهده‌شده یا به عبارتی میزان تحقق اهداف اعلام‌شده طرح در عمل، که محقق با انجام مطالعه به آن خواهد رسید، در ارتباط قرار گیرد. انتظار می‌رود از این طریق محقق به برآیندی از میزان اثربخشی طرح دست یابد. شکل ۱، نمونه‌ای فرضی از مدل مورد انتظار طرح‌های شهری را نمایش می‌دهد.



شکل ۱- مدل مورد انتظار طرح شهری (جهت ارزیابی اثربخشی اقدامات) (۲)

اما لازم به ذکر است که تحقق این معیار (اثربخشی) به تنهایی نمی‌تواند ملاک عملکرد موفق طرح تلقی شود؛ زیرا این معیار تنها به یک سمت ماجرا (ستاندها) معطوف است و سمت دیگر (داده‌ها) را از قلم می‌اندازد. آنچه در اینجا اهمیت دارد، بحث سود و هزینه است. به عبارت دیگر، صرفاً اثربخش بودن یک اقدام مداخله‌ای برای موفقیت آن کافی نیست و پرسش مهم دیگری که مطرح می‌شود این است که تأثیر یادشده (سود) با چه بهایی (هزینه) به دست آمده است؟ و آیا این سود کسب‌شده با هزینه‌هایی که برای تحقق آن صرف شده است، تناسب دارد یا خیر؟ بنابراین معیار دوم ما در ارزیابی میزان موفقیت طرح‌های شهری بر «توجیه‌پذیری» آن اشاره دارد و مبتنی بر این پرسش ساده است که طرح مورد نظر تا چه حد به لحاظ اقتصادی قابل توجیه است؟

اما با توجه به ماهیت طرح‌های شهری، توجیه‌پذیری این طرح‌ها از دو منظر مدنظر خواهد بود: توجیه‌پذیری ایجاد و توجیه‌پذیری توسعه‌ای. توجیه ایجاد طرح به بررسی چرایی و انگیزه‌های اصلی آغاز و ایجاد طرح مربوط است و به ارزیابی این مسئله می‌پردازد که آیا ایده راه‌اندازی چنین طرحی با توجه به دورنمایی که از آن وجود داشت، اصولاً قابل توجیه است؟ یا به عبارتی، جنس و میزان سود و هزینه‌ای که طراحان اقدام ترسیم کرده‌اند تا چه حد با هم همخوانی دارد؟ اما توجیه توسعه‌ای به مراحل بعدی طرح، یعنی زمانی که اقدام به مرحله اجرا درآمده و بخشی از آثار آن آشکار شده، مربوط است و بیشتر با هدف کشف نقاط قوت و ضعف اقدام صورت می‌گیرد. توجیه‌پذیری یا عدم توجیه‌پذیری توسعه‌ای طرح می‌تواند چگونگی ادامه اجرای طرح را تحت‌الشعاع قرار دهد، در حالی که عدم توجیه‌پذیری ایجاد طرح ممکن است به طور کلی حکم به عدم اجرای آن دهد (فریدون‌نژاد، ۱۳۹۳: ۶).

آنچه تا به اینجا بدان اشاره کردیم، به طور خلاصه این است که اقدامات انجام‌گرفته در قالب یک طرح شهری را در صورتی می‌توان با موفقیت همراه دانست که نخست آثار ملموسی بر جای گذارد و دوم اینکه به لحاظ اقتصادی قابل توجیه باشد. اما لازم به ذکر است که ما بسیاری از اقدامات مداخله‌ای را در سطح شهرها تجربه کرده‌ایم که علی‌رغم تأثیرات ملموسی که در زمان خود داشته و نیز توجیهاتی که از منظر اقتصادی بر آن ذکر شده است، در نهایت با عنوان طرح‌های ناموفق از آنها یاد شده است؛ زیرا تأثیرات برآمده از این اقدامات، ماندگاری چندانی نداشته و به صورت موجی زودگذر و آنی تنها موجبات تبلیغ رسانه‌ای و تدوین گزارش‌های باب میل مدیران را برای سازمان‌های مربوط فراهم

ساخته است. بنابراین پرسش مهم دیگری که درباره طرح‌های شهری مطرح می‌شود این است که به فرض اینکه این طرح‌ها تأثیرات ملموسی دارند، این تأثیرات تا چه حد «پایدار» خواهد بود؟

در ارزیابی موضوع پایداری به مباحث مهمی می‌توان پرداخت. برای نمونه، یکی از پرسش‌هایی که در زمینه پایداری آثار طرح‌ها مطرح است، این است که آیا اساساً اجرای طرح مورد نظر مبتنی بر یک رویکرد بلندمدت معطوف به رفع نیازهای بنیادی و زیرساختی است، یا متکی به یک رویکرد سازمانی معطوف به نتایج آنی و زودگذر که بیشتر به عنوان ابزاری برای فراهم ساختن مواجهه‌های رسانه‌ای، تدوین گزارش‌های عملکرد سالیانه و نیل به سایر اهداف سازمانی به مرحله اجرا درآمده است؟ طبیعی است که در حالت دوم نمی‌توان انتظار چندانی داشت که طرح، آثار پایدار و بلندمدت در حیطه عملکرد خود بر جای گذارد. بحث دیگری که در همین زمینه می‌توان به آن پرداخت، میزان اهتمام مجریان طرح به بحث توانمندسازی گروه‌های هدف در فرایند اجراست. به عبارت بهتر، در بحث پایداری آثار طرح، این پرسش مطرح می‌شود که آیا رویکرد غالب در اقدامات انجام گرفته در قالب طرح، معطوف به افزایش و تقویت پتانسیل‌ها و توانمندی‌های شهروندان در معرض طرح و به تبع آن تحقق اهداف متعالی اجتماعی، فرهنگی، محیطی و... است، یا تنها به رفع و تعدیل موقتی و مقطعی برخی احتیاجات و نواقص موجود در شهر اکتفا می‌کند؟ بدیهی است که میزان غلبه هر کدام از رویکردهای فوق در طرح مورد بررسی در پایداری آثار و نتایج آن تأثیر انکارناپذیری خواهد داشت.

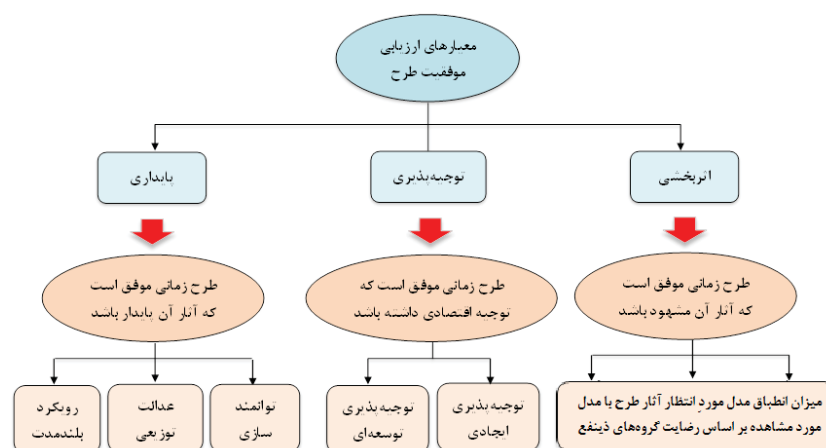
موضوع بعدی به مقوله عدالت توزیعی مربوط است. نگاهی گذرا به اهداف و ایده‌های اولیه بسیاری از طرح‌های شهری حاکی از آن است که اکثریت قریب به اتفاق این طرح‌ها، ماهیت خدماتی یا حمایتی دارند که در جریان اجرای آن، خدمت یا حمایت خاصی بین بخشی از شهروندان یا تمامی آنها توزیع می‌شود. بنابراین بحث عدالت توزیعی، جزء مقوله‌هایی است که در اهداف تعریف شده اغلب طرح‌های شهری به وضوح مورد اشاره قرار گرفته و قابل ردیابی است. اما این مهم در صورتی قابل حصول خواهد بود که تقسیم‌بندی بودجه‌ای طرح‌ها در بین مناطق، نواحی و محلات مختلف شهر مبتنی بر عدالت باشد و تقدم روابط بر ظوابط منجر به افزایش شکاف شمال و جنوب و تمرکز اقدامات حمایتی در محدوده‌های خاص نگردد. در مجموع می‌توان اذعان نمود که طرح‌های شهری هم قابلیت حرکت به سمت کاهش نابرابری دارند و هم می‌توانند در شرایطی

منجر به افزایش شکاف و نابرابری در بین بخش‌های مختلف جامعه گردند. این نابرابری می‌تواند در اشکال مختلف از جمله نابرابری میان شمال و جنوب یا به تعبیری بین مناطق مختلف شهرداری، نابرابری جنسیتی، نابرابری آموزشی، نابرابری در فرصت‌ها و... خود را نشان دهد.

بنابراین آنچه را در بحث پایداری نتایج طرح‌های شهری عنوان شد، می‌توان در یک جمله، اینگونه خلاصه نمود که: پایداری نتایج و آثار این طرح‌ها تا حد زیادی منوط به اتخاذ یک رویکرد بلندمدت مبتنی بر توانمندسازی و عدالت‌محوری از سوی مجریان آن است.

در ارزیابی عملکرد طرح‌های شهری، اگر مدل بالا در معرض شواهد، داده‌ها و اطلاعات لازم قرار گرفته، به آزمون گذاشته شود، محقق را به نتایجی درباره نحوه عملکرد طرح مورد بررسی در دستیابی به اهداف پیش‌بینی شده‌اش خواهد رساند، که این نتایج او را قادر خواهد ساخت که درباره میزان موفقیت / عدم موفقیت آن طرح به قضاوت بنشیند.

اما بدیهی است که رسالت این جنس از پژوهش‌ها تنها به این موضوع ختم نمی‌شود و نتایج به دست آمده در واقع مقدمه و نقطه شروعی برای گام بعدی مطالعه، یعنی ارائه کاربست است. اما محتوای کاربست پیشنهادی چنین پژوهشی می‌باید کاملاً در پیوند با نتایج بخش قبلی تدوین گردد. به عبارت بهتر، آگاهی از میزان موفقیت / عدم موفقیت طرح مشخصاً بر راه کارهای پیشنهادی پژوهش تأثیر دارد و به نوعی می‌توان اذعان نمود که رویکرد اصلی محقق در تدوین نظام کاربستی را تعیین خواهد نمود. بنابراین لازم است که گروه تحقیق، یک



شکل ۲- مدل پیشنهادی برای ارزیابی عملکرد طرح‌های شهری

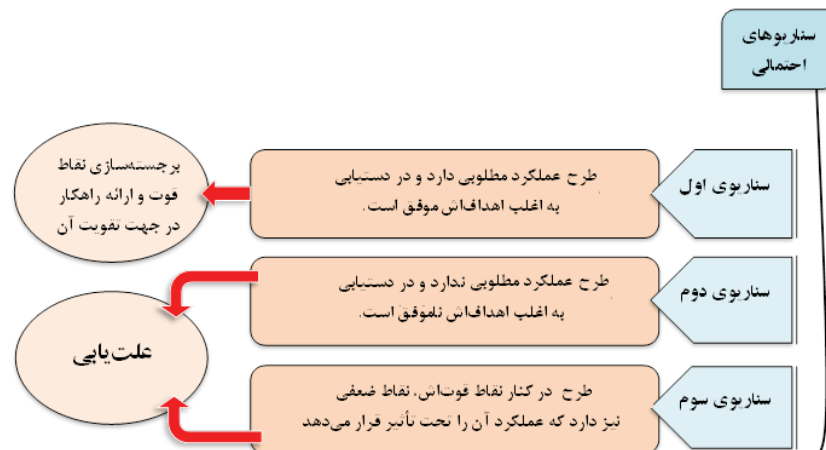
پیش‌بینی از حالت‌های ممکن یا به عبارتی سناریوهای احتمالی پیش‌رو درباره نتایج ارزیابی عملکرد طرح داشته باشد و بر اساس این پیش‌بینی‌ها، مدل‌های مواجهه با حالت‌های احتمالی ممکن را تهیه نماید.

در همین راستا، یک تحلیل ساده عقلی به ما می‌گوید که نتیجه ارزیابی عملکرد طرح در یک بیان خیلی کلی نباید خارج از سه حالت باشد: یا طرح، عملکرد مطلوبی دارد و در دستیابی به اغلب اهدافش موفق است؛ یا عملکرد مطلوبی ندارد و در دستیابی به اغلب اهدافش ناموفق است؛ و یا در کنار نقاط قوتش، نقاط ضعفی نیز دارد که عملکرد آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

در صورت وقوع هر کدام از سناریوهای احتمالی یادشده، گروه پژوهش مطابق با مدل بالا عمل خواهد کرد. در صورتی که بررسی‌ها حاکی از موفقیت کامل طرح در دستیابی به اهداف تعیین شده باشد، منطق حکم می‌کند که رویکرد پژوهش در بحث پیشنهاد و راهکار مبتنی بر تداوم وضعیت فعلی و تقویت نقاط قوت آن باشد.

اما اگر نتیجه ارزیابی غیر از حالت اول باشد، یعنی در صورت تحقق سناریوهای دوم و سوم، عدم موفقیت طرح (یا دست کم عدم موفقیت کامل آن) به عنوان یک مسئله قلمداد می‌شود و از آنجا که ارائه راهکار یا کاربست برای هر مسئله‌ای خود مستلزم شناخت ریشه‌ها و علل آن مسئله است، بررسی علل عدم موفقیت طرح در دستیابی به همه یا بخشی از اهداف مورد انتظار در واقع گام بعدی محقق در انجام پژوهش خواهد بود.

در بحث علت‌یابی، پژوهشگر به دنبال شناسایی نقاطی خواهد بود که در واقع ریشه‌های عدم موفقیت اقدامات در آن قابل ردیابی است. در همین راستا، تجربه

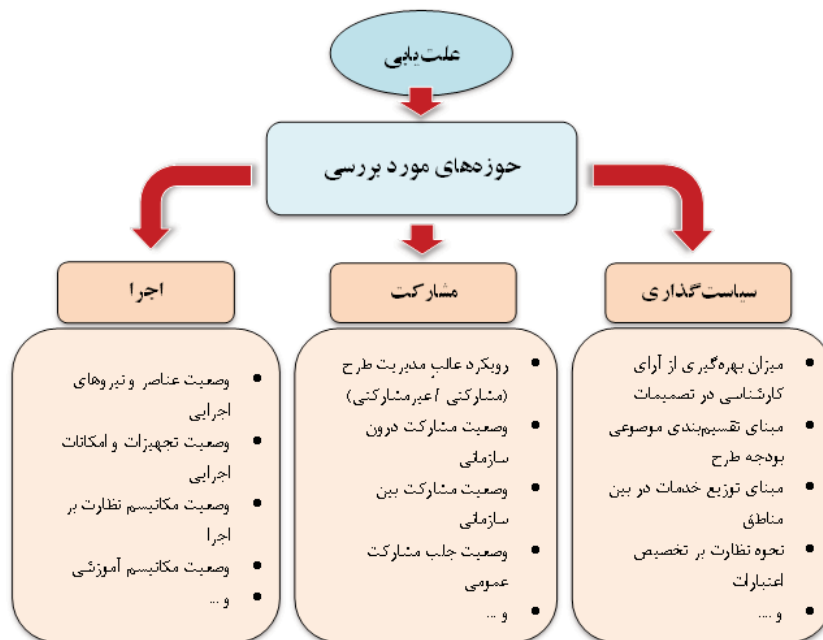


شکل ۳- سناریوهای احتمالی پیش‌روی ارزیابی عملکرد طرح

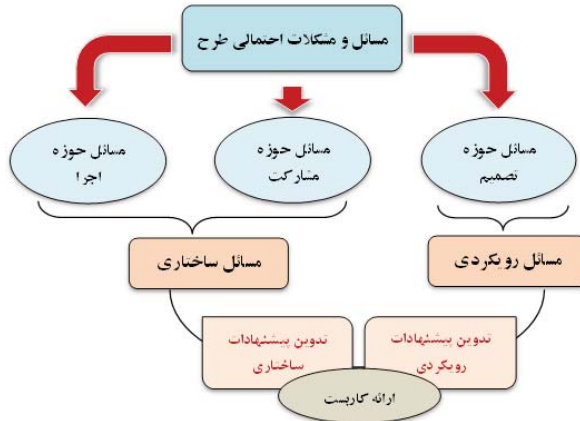


نویسنده در مطالعه و ارزیابی بیش از ده مورد از طرح‌های شهری حاکی از آن است که مکانیسم‌ها یا عناصر دست‌اندرکار هر اقدام توسعه‌ای را می‌توان به سه بخش اصلی شامل سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی، اجرا و مشارکت تقسیم نمود. به عبارت بهتر، اگر یک اقدام مداخله‌ای، از جمله طرح‌های شهری را به اجزای اصلی سازنده آن تقسیم کنیم، به این واقعیت خواهیم رسید که این طرح‌ها به طور کلی از برخی تصمیم‌ها، یک ساختار اجرایی و یک مکانیسم مشارکتی تشکیل شده‌اند که در صورت موفقیت یا عدم موفقیت طرح، ریشه‌ها و علل را باید در این سه نقطه جست‌وجو کنیم. بنابراین مدل پیشنهادی ما برای بررسی علل موفقیت/عدم موفقیت طرح‌های شهری به صورت شکل شماره ۴ خواهد بود.

مدل یادشده بیانگر این مسئله است که ممکن است مکانیسم اجرایی یک طرح کاملاً صحیح و قاعده‌مند باشد، اما طرح همچنان عملکرد و اثربخشی مورد انتظار را نداشته باشد و دلیل آن، اتخاذ تصمیم‌های اشتباه از سوی طراحان و سیاست‌گذاران اصلی اقدام باشد. این وضعیت شبیه به آن شرایط جنگی است که در آن، هرچند سربازان شجاع‌اند، موبه‌مو از دستورات فرمانده پیروی می‌کنند و وظایف محوله‌شان را به نحو احسن انجام می‌دهند، اما در عملیات شکست می‌خورند. در اینجا دلیل شکست آن است که تصمیم‌هایی که در فرماندهی گرفته شده و در قالب دستورات



شکل ۴- مدل پیشنهادی برای علت‌یابی موفقیت/عدم موفقیت طرح



شکل ۵- مدل پیشنهادی برای تدوین و ارائه کاربست

به سربازان اعلام می‌شود، تصمیم‌های نسنجیده‌ای هستند و یا حتی تصمیم به جنگ و دستور حمله اساساً اشتباه است.

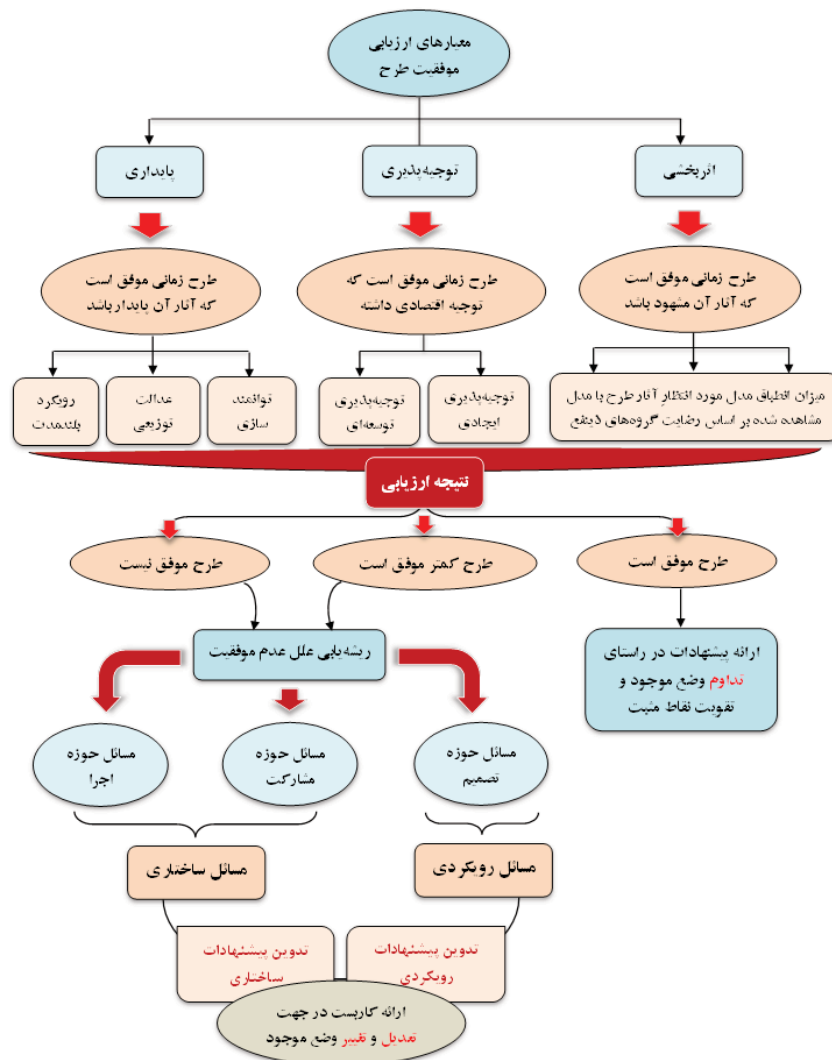
اما حالت‌های دیگری هم قابل تصور است که در آن علی‌رغم اتخاذ تصمیم‌های سنجیده، کارشناسانه و صحیح، طرح به دلیل عملکرد نادرست عناصر اجرایی و اجرا

نشدن این تصمیم‌ها در عمل و یا به دلیل عدم مشارکت عناصر تأثیرگذار در فرایند اجرای طرح، دچار ناکامی می‌شود.

در نهایت حالت محتمل تری نیز قابل تصور است که در آن هر کدام از عناصر سه‌گانه، سهم مشخصی در موفقیت یا عدم موفقیت طرح دارند. فارغ از اینکه کدام یک از حالت‌های یادشده، احتمال وقوع بیشتری خواهد داشت، برنامه محقق در این مرحله از مطالعه به این صورت خواهد بود که بر اساس فونوسی که در بخش بعدی مقاله (تدوین مدل روشی) به آن اشاره شده است، سهم هر کدام از بخش‌های سه‌گانه را در موفقیت/عدم موفقیت طرح محاسبه نموده، کاربست پیشنهادی را با اتکا به نتایج این محاسبه تدوین نماید.

مدل یادشده به روشنی گویای این مطلب است که مطالعه حاضر از آنجا که ریشه موفقیت/عدم موفقیت طرح‌های شهری و به تبع آن میزان تحقق اهداف پیش‌بینی شده این طرح‌ها را در دو حوزه روگردی و ساختاری ترسیم می‌کند، بنابراین مدل پیشنهادی این مطالعه برای تدوین کاربست نیز از همین مکانیسم پیروی می‌کند. به عبارت بهتر، گروه تحقیق در طراحی نظام کاربست دقیقاً بر نقاط ضعف، یا به عبارتی عوامل ریشه‌ای مؤثر بر عملکرد نامطلوب طرح تمرکز دارد و در کاربست پیشنهادی درصدد ارائه پیشنهادهایی در جهت کم‌رنگ ساختن این عوامل و به حداقل رساندن آن خواهد بود.

حال اگر مدل‌های ارائه‌شده در این بخش را در یک شکل کلی کنار هم قرار دهیم، مدل پیشنهادی مطالعه حاضر برای ارزیابی و بهبود عملکرد طرح‌های شهری را به طور خلاصه شکل شماره ۶ خواهد بود.



شکل ۶- مدل نظری پیشنهادی برای ارزیابی و بهبود عملکرد طرح‌های شهری

### تدوین مدل روشی ارزیابی و بهبود عملکرد طرح‌های شهری

همان‌طور که اشاره شد، در بخش قبلی سعی کردیم تا مدلی نظری برای ارزیابی و بهبود عملکرد طرح‌های شهری ارائه دهیم. اما تا زمانی که روش‌ها و فنون اجرای این مدل در میدان پژوهش تعیین و تدقیق نشود، بدیهی است که نتایج این مطالعه، سودمندی لازم را برای پژوهشگران این عرصه در بر نخواهد داشت. بر همین اساس در این قسمت سعی کرده‌ایم تا فرایند روشی انجام پژوهش در زمینه

ارزیابی طرح‌های شهری را ترسیم نموده، در نهایت با کنار هم قرار دادن اجزای این فرایند، مدل روشی پیشنهادی مطالعه را ارائه نماییم.

### فرایند انجام پژوهش

مدل پیشنهادی این مطالعه در بعد روشی، فرایندی شش مرحله‌ای را برای اجرای مدل نظری یادشده در میدان پژوهش طراحی و ارائه می‌کند:

**مرحله اول:** مطالعه مقدماتی و تکمیل و تدقیق مدل تأثیرات مورد انتظار طرح: ارزیابی عملکرد طرح شهری با یک مطالعه مقدماتی آغاز می‌شود که در جریان این مطالعه، محقق تلاش می‌کند تا با بررسی اسناد موجود مرتبط با طرح مورد مطالعه شامل هرگونه گزارش عملکرد، گزارش‌های مالی، گزارش‌های سالیانه، گزارش‌های مربوط به مناطق، مطالعات پیشین و... و نیز انجام مصاحبه‌هایی با طراحان، مدیران و مجریان طرح، به اطلاعات جامع و دقیق از اهداف و حوزه‌های تأثیر طرح دست یابد و با استفاده از این اطلاعات، مدل تأثیرات مورد انتظار طرح را که طرح اولیه آن در بخش قبل ارائه شد، تکمیل کند.

**مرحله دوم:** ارزیابی عملکرد طرح از طریق مطالعه پیمایشی و مصاحبه با ذی‌نفعان: در این مرحله، با استناد به مدل پیشنهادی ارزیابی اثربخشی (مدل مبتنی بر رضایت گروه‌های ذی‌نفع)، لازم است که مدل مورد انتظار تأثیرات در قالب یک مطالعه پیمایشی (پرسشنامه) در معرض آرای گروه‌های ذی‌نفع (به‌طور مشخص افرادی که در معرض آثار و پیامدهای طرح قرار دارند) قرار گیرد و میزان تحقق هر کدام از اهداف پیش‌بینی شده طرح با ابزار کمی و آماری اندازه‌گیری شود. همچنین در این مرحله برای مستندسازی یافته‌های پیمایشی و همچنین بررسی میزان توجه‌پذیری طرح و پایداری اثرات آن، لازم است که مصاحبه‌هایی تکمیلی با برخی از ذی‌نفعان انجام شود و در نهایت از مجموع یافته‌های حاصل از پیمایش و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها به یک جمع‌بندی درباره اثربخشی طرح، توجه‌پذیری و پایداری نتایج مورد نظر دست یابد. نتایج این سه بخش در کنار هم، ارزیابی کلی محقق از عملکرد طرح را شکل خواهد داد.

**مرحله سوم:** ارزیابی میزان برابری در توزیع خدمات و حمایت‌ها با استفاده از فن تاپسیس فازی: همان‌طور که در بخش نظری نیز اشاره شد، یکی از مهم‌ترین شاخص‌هایی که در ارزیابی عملکرد طرح‌های شهری مدنظر قرار می‌گیرد، بحث برابری در توزیع خدماتی است که در قالب این طرح‌ها به شهروندان ارائه می‌شود. برای انجام این بررسی از فن تاپسیس فازی می‌توان بهره گرفت.

برای این منظور بهتر است محقق در مرحله نمونه‌گیری از روش‌های استاندارد نمونه‌گیری خوشه‌ای (۳) بهره‌گیرد. این نوع نمونه‌گیری، این امکان را برای محقق فراهم خواهد آورد که پس از گردآوری داده‌های پیمایشی و استخراج و کدگذاری آنها، در یک سمت، خوشه‌هایی از گروه‌های هدف (گزینه‌ها) را در اختیار داشته باشد و در سمت دیگر، شاخص‌هایی که امتیاز هر خوشه در آن قابل محاسبه است (معیارها)؛ یعنی مواد اولیه لازم برای رتبه‌بندی خوشه‌ها بر اساس معیارها با استفاده از فن تاپسیس. در انتهای این مرحله، خوشه‌های مورد بررسی بر اساس میزان بهره‌مندی از خدمات حمایتی طرح رتبه‌بندی می‌شود و میزان برابری/ نابرابری محاسبه شده، همچنین بهره‌مندترین خوشه‌ها و کم‌بهره‌ترین خوشه‌ها از خدمات طرح شناسایی می‌شود. این نتایج در ارائه کاربست، کمک‌حال گروه تحقیق خواهد بود.

#### **کاربرد فن Fuzzy TOPSIS: ارزیابی میزان برابری در توزیع خدمات و حمایت‌ها**

تاپسیس مخفف عبارت «روش‌های ترجیح بر اساس مشابهت به راه‌حل ایده‌آل» است. در فن تاپسیس با استفاده از  $n$  معیار به ارزیابی  $m$  گزینه پرداخته می‌شود. بنابراین به هر گزینه بر اساس هر معیار، امتیازی داده می‌شود. این امتیاز می‌تواند یک داده واقعی مانند سن، وزن یا قیمت گزینه مورد نظر باشد یا بر اساس طیف لیکرت و ارزیابی کیفی باشد. منطق اصولی مدل تاپسیس، راه‌حل ایده‌آل (مثبت) و راه‌حل ایده‌آل منفی را تعریف می‌کند. راه‌حل ایده‌آل (مثبت)، راه‌حلی است که معیار سود را افزایش و معیار هزینه را کاهش می‌دهد. گزینه بهینه، گزینه‌ای است که کمترین فاصله را از راه‌حل ایده‌آل و در عین حال دورترین فاصله را از راه‌حل ایده‌آل منفی دارد. این مدل در نهایت، یک رتبه‌بندی از گزینه‌ها ارائه می‌دهد که در آن، گزینه‌هایی که بیشترین تشابه را با راه‌حل ایده‌آل داشته باشند، رتبه بالاتری کسب می‌کنند (حبیبی و دیگران، ۱۳۹۳: ۱۱۷).

در ارزیابی عملکرد طرح‌های شهری، محقق می‌تواند برای بررسی میزان برابری در توزیع خدمات و حمایت‌ها (عدالت توزیعی) از فن یادشده استفاده کند. برای این کار از داده‌های حاصل از پیمایش (به طور مشخص داده‌های مربوط به اثربخشی خدمات حمایتی) می‌توان بهره‌گرفت. اما برای اینکه این داده‌ها در قالب مدل تاپسیس قابل استفاده شوند، لازم است تغییراتی در آنها ایجاد شود که مهم‌ترین بخش آن، کدگذاری مجدد معیارهای ارزیابی (گویه‌های پرسشنامه) و انتخاب کدهای جدید مطابق با جدول شماره ۱ است.

جدول ۱- اعداد فازی مثلثی معادل طیف هفت درجه‌ای جهت ارزیابی گزینه‌ها

متغیر زبانی	معادل فازی
خیلی ضعیف (Very poor)	(0, 0, 1)
ضعیف (Poor)	(0, 1, 3)
ضعیف تا متوسط (Medium poor)	(1, 3, 5)
متوسط (Fair)	(3, 5, 7)
تقریباً خوب (Medium good)	(5, 7, 9)
خوب (Good)	(7, 9, 10)
خیلی خوب (Very good)	(9, 10, 10)

مأخذ: (همان: ۱۲۵)

در این تحلیل، خوشه‌های مورد بررسی به عنوان گزینه‌های مورد ارزیابی و شاخص‌های مربوط به میزان بهره‌مندی از خدمات حمایتی به عنوان معیارهای ارزیابی عمل خواهند نمود. همان‌طور که اشاره شد، در نتیجه این بررسی، رتبه‌بندی خوشه‌ها بر اساس میزان بهره‌مندی از خدمات، فاصله بهره‌مندترین خوشه‌ها و کم‌بهره‌ترین خوشه‌ها و به طور کلی شاخص عدالت توزیعی ارزیابی می‌شوند.

**مرحله چهارم:** ارزیابی نقاط ضعف، قوت، تهدید و فرصت طرح با بهره‌گیری از فن سوات<sup>۱</sup>: در این مرحله محقق با استفاده از تمام اطلاعات به دست آمده از بررسی اسناد، مطالعه پیمایشی و مصاحبه‌های انجام گرفته با ذی‌نفعان، به توصیف دقیقی از کلیه ویژگی‌های طرح مورد مطالعه دست یافته است و این اطلاعات را در قالب مدل سوات سازمان‌دهی می‌کند. بر اساس مدل یادشده، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای طرح در ارتباط با تک‌تک گروه‌های ذی‌نفع دسته‌بندی شده، در قالب معمول مدل سوات ارائه می‌شود.

**مرحله پنجم:** بررسی علل و ریشه‌های موفقیت/عدم موفقیت طرح: تا این مرحله از مطالعه، گروه تحقیق به نتایجی درباره عملکرد طرح دست یافته است که این نتایج به نوعی میزان موفقیت یا عدم موفقیت طرح در دستیابی به اهداف تعیین شده‌اش را نشان می‌دهد. بنابراین در ادامه برای ریشه‌یابی موفقیت/عدم موفقیت طرح می‌توان از یک روش سه‌وجهی شامل یافته‌های پیمایشی - تحلیل محتوای مصاحبه‌ها -، تحلیل سلسله‌مراتبی<sup>۲</sup> و اولویت‌بندی علت‌ها استفاده کرد:

1- SWOT

2- AHP

**تحلیل محتوای مصاحبه‌ها:** یکی از مهم‌ترین محورهایی که لازم است در مصاحبه‌های مربوط به ذی‌نفعان مورد پرسش و بحث قرار گیرد، میزان موفقیت طرح و به تبع آن، عوامل دخیل در موفقیت یا عدم موفقیت آن است. بنابراین تحلیل محتوای این بخش از مصاحبه‌ها، مقوله‌هایی را درباره علل و ریشه‌های موفقیت / عدم موفقیت طرح در اختیار گروه تحقیق قرار خواهد داد، که لازم است این مقوله‌ها پس از استخراج و کدگذاری تحلیل شوند و در نهایت علل مسئله در قالب سه مقوله اصلی، شامل عوامل مدیریتی (تصمیم‌سازی)، عوامل مشارکتی و عوامل اجرایی، دسته‌بندی و ارائه شود.

**تحلیل سلسله‌مراتبی و اولویت‌بندی علت‌ها:** فهرست عواملی که در مرحله قبل به عنوان علل موفقیت یا عدم موفقیت طرح شناسایی شده‌اند، در این مرحله در قالب پرسشنامه AHP در اختیار گروهی از کارشناسان قرار گرفته، بر اساس رأی آنها وزن‌دهی به شاخص‌ها انجام می‌شود. با اتمام این مرحله از پژوهش، گروه تحقیق می‌تواند به برآوردی از سهم هر یک از مقوله‌های سه‌گانه (عوامل مدیریتی، اجرایی و مشارکتی) و نیز شاخص‌های تشکیل‌دهنده این مقوله‌ها در موفقیت یا عدم موفقیت طرح دست یافته، این نتایج را به صورت کمی و درصدی ارائه دهد.

**تحلیل سلسله‌مراتبی AHP: بررسی علل موفقیت / عدم موفقیت طرح‌های شهری**  
فن AHP، یکی از کارآمدترین مدل‌های تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی چندمتغیره است. یک مسئله، زمانی می‌تواند یک تصمیم‌گیری چندمتغیره باشد که نخست دارای چند شاخص بوده و دوم اینکه هدف، اولویت‌بندی گزینه‌ها یا انتخاب گزینه‌های برتر از میان چند گزینه باشد. در شناسایی علل موفقیت / عدم موفقیت طرح‌های شهری محقق می‌تواند پس از تعیین عوامل یا شاخص‌های برگرفته از مصاحبه با ذی‌نفعان، به اولویت‌بندی مقوله‌های تأثیرگذار بر موفقیت / عدم موفقیت طرح بر اساس تنظیم پرسشنامه AHP، امتیازدهی به مقوله‌های آن به وسیله تعدادی از کارشناسان و در نهایت اولویت‌بندی آنها در نرم‌آفزار Expert Choice پردازد.

جدول ۲- راهنمای مقایسه زوجی متغیرها با استفاده از روش AHP

ارزش	وضعیت مقایسه I نسبت به J	توضیح
۱	ترجیح یکسان Equally Preferred	شاخص I نسبت به J اهمیت برابر دارد.
۳	کمی مرجح Moderately Preferred	گزینه یا شاخص I نسبت به J کمی مهم تر است.
۵	خیلی مرجح Strongly Preferred	گزینه یا شاخص I نسبت به J مهم تر است.
۷	خیلی زیاد مرجح Very strongly Preferred	گزینه I، ارجحیت خیلی بیشتری از J دارد.
۹	کاملاً مرجح Extremely Preferred	گزینه I از J مطلقاً مهم تر و قابل مقایسه با J نیست.
۲-۴-۶-۸	بینابین	ارزش های بینابین را نشان می دهد.

**یافته های پیمایشی:** در پرسشنامه ای که در جریان مطالعه پیمایشی یادشده اجرا می شود، علاوه بر پرسش های مربوط به اثربخشی طرح، لازم است پرسش هایی نیز درباره ارزیابی عملکرد کلی طرح و میزان موفقیت آن از پاسخگویان پرسیده شود و متناسب با پاسخ ها، پرسش هایی درباره علل موفقیت یا عدم موفقیت طرح مطرح شود. نتایج این بررسی در کنار نتایج دو بخش قبلی قرار می گیرد و جمع بندی نهایی درباره علل و ریشه های موفقیت / عدم موفقیت طرح شناسایی می شود.

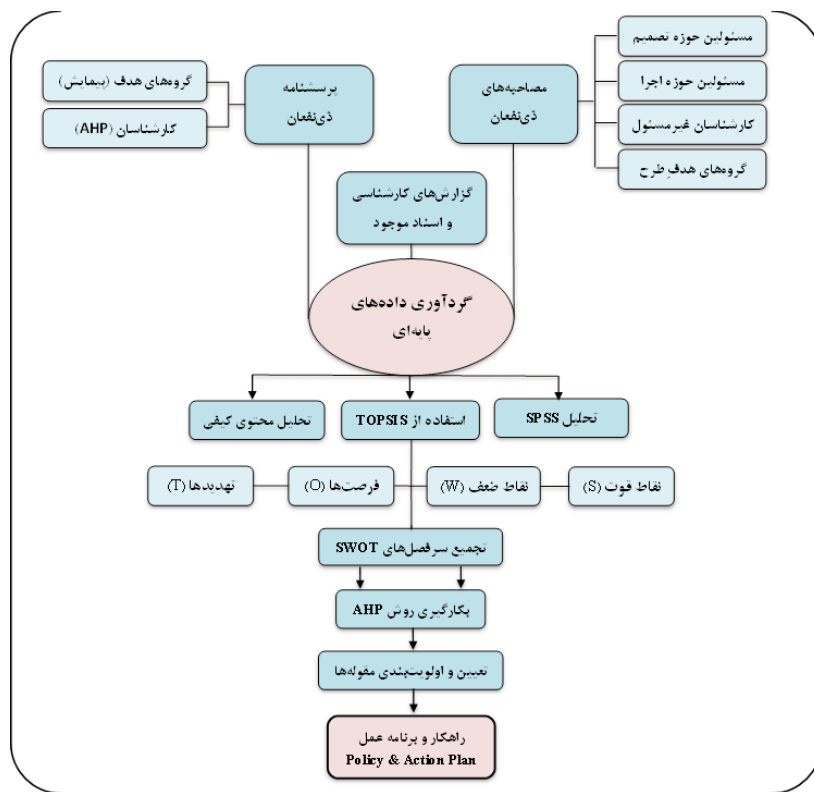
**مرحله ششم:** ارائه کاربست با استناد به نتایج علت یابی: با روندی که ترسیم شد، تا این بخش از مطالعه، گروه پژوهش باید به نتایجی درباره ارزیابی عملکرد طرح، میزان موفقیت طرح در دستیابی به اهداف مورد انتظار، نقاط ضعف و قوت طرح، علل و ریشه های موفقیت و عدم موفقیت و سهم هر کدام از عوامل مدیریتی، اجرایی و مشارکتی در این موفقیت / عدم موفقیت دست یابد. در صورت تحقق این اهداف، در ادامه لازم است که محقق بر اساس سهمی که هر کدام از عوامل رویکردی (مدیریت و تصمیم) و ساختاری (مشارکت و اجرا) در موفقیت / عدم موفقیت طرح ایفا می کند، به تدوین پیشنهادها و راه کارهای رویکردی و ساختاری پژوهش پردازد. برای این کار محقق می تواند از تحلیل سناریو بهره گیرد و تلاش کند تا کاربست پیشنهادی را با در نظر گرفتن سناریوهای احتمالی ممکن تهیه و تنظیم کند.

تا اینجا سعی شد تا مراحل انجام پژوهش در زمینه ارزیابی و بهبود عملکرد طرح های شهری معرفی شود و ابزار و فنون لازم برای اجرای این مراحل شناسایی شود. حال اگر مراحل روشی یادشده در این بخش را در یک شکل کلی کنار هم قرار دهیم، مدل روشی نهایی مطالعه حاضر برای ارزیابی و بهبود عملکرد طرح های شهری را به صورت زیر می توان ترسیم کرد:





شکل ۷- فرایند ارزیابی کاربریست در جهت بهبود آن



شکل ۸- مدل روشی پیشنهادی برای ارزیابی و بهبود عملکرد طرح های شهری

## جمع بندی و نتیجه گیری

نقطه شروع مقاله حاضر، تمایزی است که می توان بین دو دسته از اقدامات مداخله ای در شهر، یعنی پروژه های شهری و طرح های شهری برقرار نمود. این تمایز از این جهت حائز اهمیت است که ارزیابی عملکرد این دو دسته از اقدامات مداخله ای، وضعیت متفاوتی دارد. بخشی از این تفاوت، همان طور که اشاره شد، به فقدان مدل های ارزیابی عملکرد مطلوب در زمینه طرح های شهری مربوط است و بخش دیگر به دشواری ارزیابی این طرح ها بازمی گردد. فرایند اجرا و نیز پیامدهای طرح های شهری از نظر ماهیت با پروژه های شهری که در زمان و مکان مشخصی اجرا می شوند، متفاوتند. این طرح ها معمولاً شامل اقداماتی گسترده در سطح شهر هستند که اجرای آن اصطلاحاً با تداوم زمانی و مکانی همراه است. بنابراین دامنه نتایج آنها نیز گسترده، متعدد و پراکنده است. این مسئله، ارزیابی میزان موفقیت طرح ها در دستیابی به نتایج تعیین شده را با دشواری های اساسی روبه رو می کند.

بر همین اساس در بحث ارزیابی عملکرد اقدامات مداخله ای همواره شاهد این هستیم که پروژه های شهری از ابزار و مدل های ارزیابی عینی و دقیق تری در مقایسه با طرح های شهری برخوردارند. به عبارت بهتر، هرچند در اغلب موارد سازمان های مجری طرح های شهری از برخی مکانیسم های ارزیابی عملکرد بهره می برند و گزارش های ارزیابی عملکرد این طرح ها معمولاً در آرشیو اسناد این سازمان ها قابل دسترسی اند، نگاهی اجمالی به این گزارش ها حاکی از آن است که بخش اعظم آنها در واقع گزارش های باب میل مدیران و کاملاً معطوف به اهداف سازمانی است. همچنان که حتی اقداماتی که عدم موفقیت آنها در دستیابی به اهداف تعیین شده برای عموم مردم محرز شده است، نیز دارای گزارش های عملکرد موفق در سازمان های مربوط هستند.

بنابراین در یک جمع بندی کلی می توان اذعان نمود که طرح های شهری به دلیل ماهیت متفاوتی که در مقایسه با پروژه های شهری دارند، کمتر و به سختی در معرض ارزیابی عملکرد واقعی قرار می گیرند. مهم ترین دلایل این مسئله را باید در دو مقوله «دشواری ارزیابی طرح های شهری» و «فقدان مدل های ارزیابی عملکرد» در این حوزه جست و جو کرد. این در حالی است که بسیاری از این طرح ها به شدت نیازمند بررسی، مطالعه و ارزیابی دقیق اند؛ مطالعه ای که نحوه اجرا و عملکرد این طرح ها را در سطوح مختلف سیاست گذاری و تصمیم سازی، اجرا و مشارکت بررسی کند، نقاط ضعف و قوت آن را آشکار سازد و در نهایت

راه کارهایی در جهت بهبود عملکرد آن ارائه نماید. بر همین اساس در مطالعه حاضر سعی کردیم تا با بهره‌گیری از رویکردهای نظری موجود و نیز بهره‌گیری از نتایج پژوهش‌های انجام گرفته در این حوزه، الگویی نظری - روشی برای ارزیابی و بهبود عملکرد طرح‌های شهری ارائه دهیم.

این مدل در بعد نظری، عملکرد طرح‌های شهری را با سنجش سه شاخص اصلی، شامل اثربخشی، توجیه‌پذیری و پایداری نتایج قابل ارزیابی می‌داند که هر کدام از این شاخص‌ها از روند سنجش و ارزیابی متفاوتی پیروی می‌کنند. رویکرد اصلی ما در سنجش اثربخشی طرح‌های شهری مبتنی بر رضایت گروه‌های ذی‌نفع است و مکانیسم پیشنهادی مطالعه حاضر برای اجرای این رویکرد، تدوین مدل مورد انتظار از تأثیرات طرح و سنجش میزان انطباق این مدل با مدل مشاهده‌شده تأثیرات است.

در بحث ارزیابی توجیه اقتصادی طرح‌های شهری، دو نوع توجیه‌پذیری شامل توجیه‌پذیری ایجاد و توجیه‌پذیری توسعه‌ای مدنظر بوده است. ترکیب این دو شاخص در کنار هم می‌تواند برآیندی از میزان توجیه‌پذیری یک طرح شهری از منظر اقتصادی را در اختیار محقق قرار دهد. درباره ارزیابی پایداری نتایج طرح‌های شهری نیز مطالعه حاضر، سه شاخص مهم شامل عدالت توزیعی، توانمندسازی گروه‌های هدف و میزان اتکا به رویکردهای بلندمدت را به عنوان شاخص‌های ارزیابی پایداری طرح‌های شهری معرفی می‌کند و معتقد است که پایداری نتایج و آثار این طرح‌ها تا حد زیادی منوط به اتخاذ رویکردی بلندمدت مبتنی بر توانمندسازی و عدالت محوری از سوی مجریان آن است.

این مطالعه همچنین درباره ریشه‌یابی علل موفقیت / عدم موفقیت طرح‌های شهری با استناد به این واقعیت که طرح‌ها به طور کلی از برخی تصمیم‌ها، یک ساختار اجرایی و یک مکانیسم مشارکتی تشکیل شده‌اند، مدلی ارائه می‌دهد که ریشه‌ها و علل موفقیت یا عدم موفقیت طرح را در سه حوزه یادشده، یعنی سیاست‌گذاری، اجرا و مشارکت جست‌وجو می‌کند.

از آنجا که مدل یادشده، ریشه موفقیت / عدم موفقیت طرح‌های شهری و به تبع آن میزان تحقق اهداف پیش‌بینی شده این طرح‌ها را در دو حوزه رویکردی (سیاست‌گذاری) و ساختاری (اجرا و مشارکت) ترسیم می‌کند، بنابراین مدل پیشنهادی این مطالعه برای تدوین کاربست نیز از همین مکانیسم پیروی می‌کند. مطابق با این مدل، گروه تحقیق در طراحی نظام کاربست دقیقاً بر نقاط ضعف، یا به عبارتی عوامل ریشه‌ای مؤثر بر عملکرد نامطلوب طرح تمرکز دارد و در

کاربست پیشنهادی درصدد ارائه پیشنهادهایی در جهت کم‌رنگ ساختن این عوامل و به حداقل رساندن آن خواهد بود.

اما بدیهی است که مدل نظری ارائه شده تا زمانی که مجهز به روش‌ها و فنون اجرای آن در میدان پژوهش نباشد، سودمندی لازم را برای پژوهشگران این عرصه در بر نخواهد داشت. بر همین اساس در بخش دوم این مطالعه سعی کردیم تا به فرایند روشی اجرای این مدل پردازیم. این فرایند در شش مرحله شامل مطالعه مقدماتی و تکمیل و تدقیق مدل تأثیرات مورد انتظار طرح، ارزیابی عملکرد طرح از طریق مطالعه پیمایشی و مصاحبه با ذی‌نفعان، ارزیابی میزان برابری در توزیع خدمات و حمایت‌ها با استفاده از فن تاپسیس فازی، ارزیابی نقاط ضعف، قوت، تهدید و فرصت طرح با بهره‌گیری از فن سوات، بررسی علل و ریشه‌های موفقیت/عدم موفقیت طرح و ارائه کاربست با استناد به نتایج علت‌یابی طراحی شده و با کنار هم قرار گرفتن این شش مورد، مدل روشی پیشنهادی مطالعه برای ارزیابی و بهبود عملکرد طرح‌های شهری ارائه شد.

مدل نظری و روشی ارائه شده در این مطالعه را نویسندگان همین مقاله در ارزیابی و بهبود عملکرد چهار مورد از طرح‌های شهری اجرا شده در شهر تهران، شامل طرح کنترل و مبارزه با جانوران مضر شهری (۱۳۹۵)، طرح حمایت از مدارس (۱۳۹۶)، طرح پیاده‌راه‌های نوری (۱۳۹۸) و طرح استقبال از مهر (۱۳۹۸) استفاده کردند که نتایج موفقیت‌آمیزی به همراه داشته است. امید است این مدل پیشنهادی دست کم با ارائه خطوط کلی پژوهش در زمینه ارزیابی و بهبود عملکرد طرح‌های شهری، کمکی هرچند اندک برای پژوهشگران این حوزه فراهم نماید.

## پی‌نوشت‌ها

۱. این طرح که با هدف کاهش آسیب‌های اجتماعی محدوده خیابان مولوی، تمرکز فعالیت‌ها در حوزه پرندگان زینتی، جلوگیری از قاچاق این حیوانات، کاهش خطر شیوع آنفولانزای مرغی و... به مرحله اجرا درآمد، در دوره اجرا برخورد تبعیض آمیزی با گروه‌های مختلف ذی‌نفع داشته و منجر به کنده شدن بخشی از کسبه از مأمین چندین و چندساله خود و حتی بیکار شدن عده‌ای از آنها شد که اتفاقاً بخش سالم و کم‌مسئله در این حوزه به شمار می‌رفتند. در حالی که گروه‌های دیگر ذی‌نفع، از جمله برخی از واحدهای پرندفروشی که در گوشه و کنار شهر حضور داشتند و از همه مهم‌تر، پرندفروش‌های دست‌فروشی که بیشتر آسیب‌های محدوده مولوی و نیز بحث قاچاق حیوانات را رهبری می‌کردند، کما فی‌السابق در همان مکان قبلی حضور داشتند و پذیرای حجم انبوه مشتریانی بودند که در غیاب کسبه اصلی این صنف برای خرید پرند (یا هر جاندار دیگری!) به این گروه مراجعه می‌کردند (جهانی دولت آباد، ۱۳۹۰).
۲. محقق باید مقوله‌ها و خرده‌مقوله‌های مدل یادشده را بر اساس اهدافی که برای طرح مورد بررسی‌اش مطرح شده یا به عبارتی تأثیرات و تغییراتی که انتظار می‌رود طرح یادشده در حوزه‌های مختلف زندگی گروه‌های ذی‌نفع بر جای گذارد، شناسایی و جایگزین نماید. میزان انطباق مدل مشاهده‌شده (میزان تحقق تغییرات و تأثیرات در عمل) با مدل مورد انتظار، در واقع مبنای عمل محقق برای ارزیابی میزان اثربخشی طرح خواهد بود.
۳. درباره این روش‌ها، برای نمونه می‌توان به مدل خوشه‌بندی مورد تأیید دفتر مطالعات اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران برای نمونه‌گیری در تهران اشاره کرد.

## منابع

۱. آذر، عادل و صفر فضلی (۱۳۸۱). طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن BSC. **اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد**. تهران: جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران.
۲. پورطاهری، مهدی و دیگران (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد طرح‌های هادی روستایی در توسعه کالبدی سکونتگاه‌های روستایی (مطالعه موردی: روستاهای نبوت و خوران شهرستان ایوانغرب). **فصلنامه جغرافیا و پایداری محیط (پژوهشنامه جغرافیایی)**، دوره دوم، شماره ۵، صص ۲۵-۳۶.
۳. جهانی دولت آباد، اسماعیل (۱۳۹۰). **ارزیابی پیامدهای اجتماعی طرح ساماندهی مرکز عرضه و فروش پرندگان زینتی**. کارفرما: اداره کل مطالعات اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران.
۴. جهانی دولت آباد، اسماعیل و رحمان جهانی دولت آباد (۱۳۹۵). **الزامات رویکردی و ساختاری در امر کنترل حیوانات شهری**. تهران: شهر.
۵. حبیبی، آرش و دیگران (۱۳۹۳). **تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی**. تهران: کتیبه گیل.
۶. حسن زاده، الهه و دیگران (۱۳۹۱). ارزیابی سطح تعالی سازمانی با استفاده از مدل EFQM (مطالعه موردی: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران). **پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات**، دوره بیست و هشتم، شماره ۲، صص ۴۷۹-۴۹۶.
۷. خدیوی، محمود و دیگران (۱۳۹۲). امکان‌سنجی اجرای مدیریت عملکرد بر اساس مدل بالدریج در دانشگاه فردوسی مشهد در سال ۱۳۹۰. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، دوره هفتم، شماره ۱، صص ۲۷-۵۳.
۸. خرمی راد، نادر (۱۳۹۳). **تفاوت‌های پروژه و طرح**. قابل دسترس در اینترنت به نشانی: <http://www.khorramirad.com/index.php?id=980>
۹. خلیلی، احمد و دیگران (۱۳۹۳). ارزیابی سیاست‌های مسکن مهر در ایران و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن. **فصلنامه مطالعات شهری**، شماره ۱۳، صص ۸۳-۹۲.
۱۰. خوبیاری، بابک (۱۳۸۳). مدیریت بر مبنای هدف راهی به سوی نتیجه‌گرایی. **پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت**. تهران: شرکت فرایند تحقیق.
۱۱. ربیع‌پور، سپیده و مهرعلی میانریمی (۱۳۹۴). تحلیل و ارزیابی شهر دوستدار کودک با استفاده از مدل SWOT (نمونه موردی: منطقه ۵ تهران). **کنفرانس بین‌المللی مهندسی معماری و زیرساخت شهری**، تبریز، ایران.
۱۲. عبدالوهابی، مرضیه و دیگران (۱۳۹۱). امکان‌سنجی استقرار مدارس هوشمند در دبیرستان‌های دخترانه شهر اهواز. **فصلنامه نوآوری‌های آموزشی**، سال یازدهم، شماره ۴۳، صص ۸۱-۱۱۲.
۱۳. غیاث‌وند، احمد (۱۳۹۴). آموزش شهروندی در مدارس شهر تهران؛ آثار و پیامدها (مطالعه تجربی اثربخشی طرح شهردار مدرسه). **فصلنامه برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی**، شماره ۲۳، صص ۲۰۷-۲۳۹.
۱۴. فریدون‌نژاد، رضا (۱۳۹۳). **آشنایی با طرح‌های توجیهی کسب‌وکار** (جلد اول). تهران: دانش و زندگی.

## منابع

۱۵. کریمی، تورج (۱۳۸۵). مدل‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی. **ماهنامه تدبیر**، دوره ۷، شماره ۱۷۱، صص ۱۲۲ - ۱۴۸.
۱۶. نبی‌لو، بهرام و دیگران (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد طرح تحول نظام سلامت در بیمارستان‌های تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی استان آذربایجان غربی. **مجله دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه**، دوره چهاردهم، شماره ۱، صص ۸۹۶-۹۰۵.
17. Freeman, R. E (1984). Strategic Management, A Stakeholder Approach. Boston, Pitman.
18. Sumaedi, S. Yarmen, M (2015). The Effectiveness of ISO 9001 Implementation in Food Manufacturing Companies, A Proposed Measurement Instrument, *Procedia Food Science*, Volume 3, 2015, Pages 436-444.